

Designing a Value Creation Human Resource Model for Customers in the Banking Industry

Fereshteh Mirahmadi*, Siroos Tadbiri**, Alireza Afsharnezhad***, Maryam Majidi ****

Abstract

This research aims at designing a value creation human resource model for customers in the banking industry and identifying the relevant components and indicators. Since this is an applied research, it follows an exploratory combined method. The statistical population of the study includes experts of banking industry, with whom 15 interviews regarding human resource were conducted in the qualitative phase with the samples selected through purposeful sampling method. In the quantitative phase, the sampling method was purposive judgment method was selected and a questionnaire was used to collect data. The statistical sample in the quantitative section contained 218 people, including experts, human resource practitioners in the banking industry (Saderat, Mellat, Tejarat, and Refah Kargaran). For the analysis of the qualitative data, the thematic analysis method was used, to be studied in three sections: inclusive themes, organizing themes and basic themes. In the thematic analysis section, 3 comprehensive themes were identified containing 26 organizing themes taken from 70 basic themes. These variables included upholding a customer-oriented organizational culture, relationship between employees and customers, and the participation of key customers in human resource processes. The structural equation method along with Smart PLS.2 software were employed for quantitative data analysis. The results indicated that the research model is of good fitness and all the identified organizing themes significantly explained the comprehensive themes.

Keywords: *human resource value creation; customers; banking industry.*

* PhD candidate in public administration, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Saveh, Iran

** Corresponding author: assistant professor of the Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Saveh, Iran
tadbiri.s1398@gmail.com

*** Assistant professor of the Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Saveh, Iran

**** Assistant professor of the Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Saveh, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(پاییز ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۴: ۱۰۳ - ۷۵)



طراحی مدل ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان در صنعت بانکداری

فرشته میراحمدی*، سیروس تدبیری**، علیرضا افشارنژاد***، مریم مجیدی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۴

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف ارائه مدل ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان در صنعت بانکداری و تبیین و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوطه صورت پذیرفته است. این پژوهش با توجه به هدف کاربردی و روش تحقیق آن ترکیبی اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان صنعت بانکداری بوده که در فاز کیفی با روش نمونه‌گیری هدف‌مند، تعداد ۱۵ مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی انجام پذیرفته است. همچنین در فاز کمی، روش نمونه‌گیری طرح هدف‌مند قضاوتی انتخاب و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. نمونه آماری در بخش کمی ۲۱۸ نفر برآورد شد که شامل خبرگان، کارشناسان و دست‌اندرکاران منابع انسانی صنعت بانکداری (بانک‌های صادرات، ملت، تجارت و رفاه کارگران) می‌باشد. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم استفاده شده است که در سه بخش مضمون فراگیر، مضمون سازمان‌دهنده و مضمون پایه بررسی شده است. در بخش تحلیل تم، ۳ مضمون فراگیر در قالب ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده که برگرفته از ۷۰ مضمون پایه بود، شناسایی شد. این متغیرها شامل ارتقای فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار، ارتباط حوزه منابع انسانی با مشتریان و مشارکت مشتریان کلیدی در فرایندهای منابع انسانی می‌باشند. برای تحلیل داده‌های کمی از رویکرد معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS.2 استفاده شده است. نتایج بررسی نشان داد مدل تحقیق دارای برازش مطلوب بوده و تمامی مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده به صورت معنی‌داری مضامین فراگیر را تبیین نموده‌اند.

کلیدواژه‌ها: ارزش آفرینی منابع انسانی؛ مشتریان؛ صنعت بانکداری

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

** سیروس تدبیری، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

st2115@yahoo.com

*** علیرضا افشارنژاد، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

**** مریم مجیدی، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

مقدمه

در دو دهه اخیر، حوزه منابع انسانی به دلیل انتقال رویکرد عملیاتی به راهبردی، کوتاه‌مدت به بلندمدت، اداری به مشاوره و شراکت، وظیفه‌مداری به کسب‌وکارمداری، درون‌گرایی به برون‌گرایی، انفعالی به فعال، فعالیت‌محور به راه‌حل‌محور و نیز توجه به مشتری‌گرایی تغییرات قابل‌ملاحظه‌ای را تجربه کرده است. رویکرد دیوانسالارانه جای خود را به انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مدیریت منابع انسانی داده است و موضوعاتی چون کمک به نتایج کلیدی عملکرد، برقراری تعادل بین تعهدات سازمان و منابع انسانی، بهره‌وری، توجه به بازدهی سرمایه‌گذاری و افزایش ارزش افزوده منابع انسانی و به تبع آن تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی از جمله مهم‌ترین مباحث اخیر این حوزه است (هومس^۱، ۲۰۰۱: ۱۶). این انتقال‌ها نشان‌دهنده تحول و تکامل حرفه منابع انسانی است. از این رو اکنون بسیاری از مدیران منابع انسانی آمادگی دارند که از رویکرد سنتی به رویکرد جدید منابع انسانی تغییر جهت دهند (هاپ - هایللی و همکاران^۲، ۱۹۹۸: ۵۶؛ فیلیپس^۳، ۱۹۹۹: ۱۶). در دیدگاه مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، همه دانش‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان، راهبردی محسوب نمی‌شوند. پس تعیین انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان و چگونگی به‌کارگیری آنان به مثابه منبع ایجاد مزیت رقابتی، نخستین گام در این راه است. با نگاهی مبتنی بر منابع به سازمان درمی‌یابیم که منابع، تنها زمانی برای ما ارزشمند هستند که باعث رشد کارایی شوند و امکان سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات را برای ما فراهم کنند. پس در این نگاه سرمایه انسانی سازمان از طریق همکاری در کاهش هزینه‌ها یا بهبود خدمات و محصولات برای مشتریان ارزش‌آفرینی می‌کند.

از جمله مباحث مطروحه در رویکرد جدید منابع انسانی، ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان سازمان است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید برای سازمان‌ها، ارزش‌آفرینی کند که این ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. کارکنان و سازمان، ذی‌نفعان داخلی هستند؛

1. Homes
2. Hop-Hairely et al
3. Phillips
4. Afioni et al

درحالی که ذی‌نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه‌گذاران و همچنین جامعه است (افیونی و همکاران^۱، ۲۰۱۳: ۱۸۹۷ - ۱۸۹۸). حرکت از خدمت اولیه به ذی‌نفعان داخلی به خدمت ذی‌نفعان داخلی و خارجی، عملکرد سازمان را در دنیایی به‌شدت بدون مرز رقم می‌زند؛ جایی که انتظارات مشتری باید در رفتارهای کارکنان تجلی یابد (اولریچ، بروک بنک، جانسون، سند هولتر و یونگر^۲، ۲۰۰۸: ۲۲۷).

امروزه نقش و اهمیت مشتریان در کسب و کارها برکسی پوشیده نیست. سهم مشتریان امروزه به یک معیار کلیدی در سازمان‌ها تبدیل شده است. لذا سازمان‌ها باید از دریچه چشم مشتریان به کارکنان و فرایندها و تصمیمات خود بنگرند تا بتوانند خود را با انتظارات مشتریان همسو کنند (بینش، ۱۳۹۰: ۲۲). همچنین سازمان‌ها باید تلاش کنند تا اعتماد مشتریان را جلب نمایند، مطمئن‌ترین راه جلب اعتماد مشتری و تضمین آینده سازمان‌ها ارائه خدماتی به‌مراتب بالاتر از محدوده خواسته‌ها و توقعات مشتری است (مزینانی، ۱۳۹۳: ۱۰۰). بنابراین، لازم است سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی نیز یک طرح ارزش آفرینی منابع انسانی از نگاه ذی‌نفعان و از جمله مشتریان بیرونی را تدوین و اجرا کنند. اگر سازمانی نتواند برای مشتریان خود ارزش آفرینی کند، به‌مرور از ذهن و زبان مشتریان خارج و از صحنه بازار محو می‌شود (بینش، ۱۳۹۰: ۲۲).

این درحالی است که به‌رغم توجه به مشتریان در سنوات اخیر در سازمان‌های ایرانی، شاهد رخدادهای ویژه‌ای درخصوص ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان نبوده‌ایم و برنامه نظام‌مندی نیز برای تحقق این مهم مدنظر قرار نگرفته است. از این رو مقوله مذکور در سازمان‌های ایرانی مغفول مانده است.

میان کسب و کارهای مختلف در صنعت بانکی، ارائه خدمات به مشتریان به‌عنوان مهم‌ترین و شاید اصلی‌ترین مباحث در این حوزه بوده و کسب رضایت ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت می‌باشد و از آنجا که نظام مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکی با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیط نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد، لذا نگاه به محیط کسب و کار و

1. Afiouni, Charlotte, Karam, Hussein & El-Hajj
2. Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz & Younger

شناسایی ارزش‌های موردانتظار ذی‌نفعان داخلی و خارجی و جهت‌گیری حوزه منابع انسانی در راستای ارزش‌های مذکور نه تنها می‌تواند در اقدامات و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی مؤثر باشد، بلکه به افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی نیز بینجامد. از این‌رو، شناسایی مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای مشتریان و ارائه مدل مناسبی که دنبال تأمین منافع و ارزش‌های موردانتظار آنان باشد، راهنمای عمل مدیران منابع انسانی در فرایند ارزش‌آفرینی قرار گیرد و در نهایت اثربخشی سازمانی را در پی داشته باشد، ضروری به نظر می‌رسد. از این‌رو، سؤال اصلی تحقیق به این قضیه معطوف می‌شود که مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای مشتری در صنعت بانکداری کدامند؟

بر این اساس، در ادامه پیشینه نظری پژوهش در زمینه ارزش‌آفرینی منابع انسانی و همچنین ارزش‌آفرینی مدیریت منابع انسانی در حوزه مشتریان بیرونی آورده شده است. سپس، روش پژوهش و یافته‌های حاصل از آن مطرح شده و در نهایت نتیجه‌گیری حاصل از یافته‌های پژوهش تبیین شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزش‌آفرینی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی سنتی با تمرکز بر امور اداری به این باور می‌رسد که تحول سازمانی ایجاد کرده و کار خود را به‌خوبی پیش می‌برد، اما تحول منابع انسانی باید همراه با شناخت محیط کسب‌وکاری که شرکت در آن فعالیت دارد و همچنین با شناخت انتظارات ذی‌نفعان کلیدی آغاز شود. این دو تمرکز کلیدی است که چرایی و چگونگی تحول منابع انسانی را مشخص می‌کند. بسیاری از متخصصان منابع انسانی، بزرگترین چالش خود را انجام‌دادن بهتر وظایف تعریف‌شده از منابع انسانی بیان می‌کنند و دغدغه اصلی خود را در انجام بهینه عملکردها و کارکردهای منابع انسانی می‌دانند. اما در رویکرد جدید، تحول واقعی منابع انسانی با واکنش سریع به کسب‌وکار برای خلق ارزش بیشتر و پاسخ مناسب به نیازهای ذی‌نفعان کلیدی سازمان تعریف می‌شود

(نصرتی کردکندی، ۱۳۹۳: ۱۲).

به اعتقاد اولریچ و همکاران (۲۰۱۶) منابع انسانی طی پنجاه سال گذشته سه مرحله تحول را پشت سر گذاشته است و موج چهارم در حال ظهور است. هریک از موج‌ها دارای منحنی مشابه هستند و چهار مرحله شروع، یادگیری، رشد و ثبات دارند. ویژگی‌های هر مرحله به شرح ذیل است:

در موج اول، تمرکز بر کارهای اداری منابع انسانی مانند شرایط کار، ارائه خدمات، الزامات قانونی کار و... است. موج دوم تأکید بر طراحی نوآورانه فعالیت‌ها و رویه‌های منابع انسانی مانند تأمین منابع انسانی، آموزش و بهسازی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، ارتباطات و... می‌باشد. موج سوم بر ارتباط افراد و رویه‌های یکپارچه منابع انسانی با موفقیت کسب و کار از طریق مدیریت راهبردی منابع انسانی تأکید می‌کند؛ اما در موج چهارم رویه‌ها و اقدامات منابع انسانی باید به نحوی طراحی و پیاده‌سازی شود که بتواند پاسخگوی نیازهای محیطی باشد. به بیان بهتر، این موج را "منابع انسانی از بیرون به درون" می‌نامند. تفکر بیرون به درون به این معناست که واحد منابع انسانی باید فعالیت‌های خود را با مشتریان، مالکان و سایر ذی‌نفعان محیط بیرون سازمان همسو سازد. تفکر بیرون به درون بر این فرض استوار است که مهم‌ترین مسئولیت واحد منابع انسانی نقش آفرینی در موفقیت کسب و کار است.

امروزه ارزش آفرینی به منزله بنیان وجودی منابع انسانی به‌شمار می‌رود. لذا واحدها و متولیان منابع انسانی صرفاً از طریق خدمت‌رسانی به کارکنان، ارزش آفرینی نمی‌کنند، بلکه باید در نظر سرمایه‌گذاران، مشتریان، مدیران صف و کارکنان نیز ارزش را خلق کنند. آنها نمی‌توانند تنها به ارائه کارها یا فعالیت‌ها و حتی ارزش‌هایی بسنده کنند که خودشان، تعریف و مشخص کرده‌اند؛ بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید برای سازمان‌ها، ارزش آفرینی کند (اولریچ و بروک بنک، ۲۰۰۷: ۱۴).

شاخص‌ترین مطالعات در زمینه ارزش آفرینی منابع انسانی طرح ارائه‌شده از سوی اولریچ و بروک بنک است. از منظر آنها طرح ارزش آفرینی منابع انسانی "رویکردی یکپارچه است که نشان

می‌دهد متولیان و واحدهای منابع انسانی چگونه می‌توانند و باید درمنظر سرمایه‌گذاران، مشتریان، مدیران صف و کارکنان ارزش پایدار خلق کنند. " طرح آنها مشتمل بر پنج مؤلفه است که طرح اولیه یکپارچه‌ای برای تبدیل منابع انسانی به یک شریک تجاری را که ارزش ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد، در برمی‌گیرد. این پنج مؤلفه عبارتند از: شناخت واقعیت‌های بیرونی کسب‌وکار (فناوری، اقتصاد، جهانی‌شدن، روند ترکیب جمعیت)، خدمت به ذی‌نفعان داخلی و بیرونی (مشتریان، سرمایه‌گذاران، مدیران و کارکنان)، انجام ماهرانه فعالیت‌های منابع انسانی (گردش افراد، مدیریت عملکرد، گردش اطلاعات و جریان کار)، ساختن منابع در منابع انسانی (راهبرد منابع انسانی و سازمان منابع انسانی)، اطمینان از حرفه‌ای‌گرایی متولیان منابع انسانی (نقش منابع انسانی، شایستگی منابع انسانی) است (اولریچ و بروک بنک، ۲۰۰۷، افیونی و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۸۹۷-۱۸۹۸).

اولریچ و براک بنک بیان می‌کنند که برای تحویل ارزش به مشتریان، سهام‌داران، مدیران و کارکنان؛ نقش منابع انسانی باید تغییر کند. به گفته آنها، این تغییر، نیازمند یکپارچه‌سازی شیوه‌های گوناگون منابع انسانی و متمرکز کردن آنها با هم به صورت جلسه‌های ارزش‌افزوده مثل دارایی‌های غیرمشهود، ارتباط مشتری، قابلیت‌های سازمان و توانایی‌های افراد است. آغاز ایجاد تحول در منابع انسانی با استفاده از طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی شش کاربرد مهم برای متولیان منابع انسانی خواهد داشت: نخست آنکه کار منابع انسانی با منابع انسانی آغاز نمی‌شود، بلکه با کسب‌وکار آغاز می‌شود. منابع انسانی باید بتوانند نشان دهند که چگونه فعالیت‌هایشان برای ذی‌نفعان کلیدی ارزش می‌آفرینند. دوم، منابع انسانی باید مسیر دید مستقیمی به بازار داشته باشد؛ یعنی به مشتریانی که محصولات و خدماتی خریداری می‌کنند و به سهامدارانی که سرمایه را فراهم می‌آورند. سوم، منابع انسانی باید به‌عنوان منبعی برای مزیت رقابتی چارچوب‌بندی شود. منابع انسانی باید بتواند نشان دهد که توانایی‌های انسانی و قابلیت‌های سازمانی ایجاد کرده است که اساساً بهتر از رقبای خود هستند. چهارم، متخصصان منابع انسانی باید شیوه‌ها را با نیازهای درونی و بیرونی ذی‌نفعان همسو سازند. آنها باید شیوه‌های خود را با ادراکات دقیق گیرندگان نهایی ارزش سازمان همسو کرده و با دیگران در سازمان همکاری کنند. پنجم، متخصصان منابع

انسانی باید دانش و مهارت‌های فردی لازم برای اتصال فعالیت منابع انسانی به ارزش ذی‌نفعان را کسب کنند که این موضوع شامل اعلام چگونگی افزایش ارزش به بازیکنان کلیدی درون یک سازمان توسط منابع انسانی است. ششم، متخصصان منابع انسانی باید به‌طور شفاف توضیح دهند که چگونه دیدگاه بی‌نظیر و قدرتمند ارتباطات بین تعهد کارکنان، نگرش‌های مشتریان و بازده سرمایه‌گذار را ایجاد می‌کنند. آنها باید بتوانند ابعاد محیط تجاری را که ورای آن چیزی که دیگر قوانین برای تجارت به‌همراه می‌آورند، توصیف کنند. بنابراین، متولیان منابع انسانی به دیدگاهی احتیاج دارند که با سایر دیدگاه‌های کسب‌وکار، هم‌سازگار بوده و هم متمایز باشد؛ یعنی آنها نه تنها باید قادر به درک و ارزش‌نهادن به دیدگاه‌های مالی و فروش باشند، بلکه باید بتوانند نقطه‌نظرات خاص خود را نیز بیفزایند. بدون چنین دیدگاه متمایز و قدرتمندی، آنها وقت خود را تباه کرده و در آرزوهای خود به‌عنوان شریک تمام‌عیار کسب‌وکار شکست خواهند خورد. متولیان منابع انسانی با داشتن دیدگاهی متمایز و قدرتمند، ابعاد محیط کسب‌وکار را به‌گونه‌ای فراتر از آنچه که سایر اصول کسب‌وکار مطرح می‌کنند، مشاهده کرده و نقش قابل‌توجهی در موفقیت کسب‌وکار، ایفا خواهند کرد (پیتر آوتون^۱، ۲۰۱۴: ۲).

لالر و همکارانش^۲ (۲۰۰۴) طرح ارزش آفرینی منابع انسانی را شامل ارزش مشتری، ارزش کارکنان، ارزش سرمایه‌گذاران و ارزش سازمان مطرح کرده‌اند. همچنین با طرح سؤال چگونه منابع انسانی بر نگهداشت، رضایت و تعهد مشتریان تأثیر می‌گذارند؟ نسبت به ارزیابی اثرات رویه‌های منابع انسانی بر کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و سازمان پرداخته‌اند.

کونولی و همکارانش^۳ (۲۰۰۹) معتقدند که متخصصان منابع انسانی با تمرکز بر سه راه‌حل می‌توانند باعث ارزش آفرینی شوند. اولین راه‌حل، تمرکز بر مدیریت استعداد است که به سطح فردی برمی‌گردد. نیروی کار متعهد، قابل و نتیجه‌بخش از این طریق پرورش می‌یابد. دومین راه‌حل، تمرکز بر سازمان است که با ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی حاصل می‌شود. از ترکیب

1. Aughton
2. Lawler, et, al
3. Connolly, et, al

این دو راه‌حل به راه‌حل سوم که رهبری است، می‌رسیم. اما این راه‌حل‌ها باید از طریق تمرکز بر مدیریت منابع انسانی اجرا شود و در این زمینه چهار مقوله مهم است: اول سازماندهی واحد منابع انسانی؛ دوم، تمرکز بر اقدامات منابع انسانی همچون مدیریت کارکنان، حقوق و دستمزد و آموزش و توسعه؛ سوم، تخصیص منابع انسانی و افرادی که در این حوزه کار می‌کنند و چهارم شاخص کمی برای پایش عملکرد.

راجرز^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی ایجاد ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی را از طریق تدوین راهبرد منابع انسانی همسو با راهبرد کلان سازمان دنبال می‌کند.

مانفرد و همکارانش^۲ (۱۹۸۶) به بحث در زمینه نیروی انسانی در سازمان به‌عنوان دارایی و سرمایه سازمانی می‌پردازد و مدلی از تعامل نظام منابع انسانی با نظام‌های اقتصادی، آموزش، دموگرافیک و اجتماعی در راستای ایجاد ارزش ارائه می‌دهد. در این مدل، شاخص‌هایی نیز برای سنجش ارزش ایجاد شده ارائه می‌شود.

رافایل آمیت و همکارانش^۳ (۱۹۹۹) در پژوهشی با عنوان فرایندهای مدیریت منبع ارزش‌آفرینی مزیت رقابتی به بررسی ارتباط بین کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی و ایجاد ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی در بستر جنبه‌های اقتصادی و حقوق اجتماعی می‌پردازد.

گرانندی و برومن^۴ (۲۰۰۳) در پژوهشی ایجاد ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی را از طریق تدوین راهبرد منابع انسانی همسو با راهبرد کلان سازمان بیان می‌کنند.

انجلابارون و ارمسترانگ^۵ (۲۰۰۷)، با معرفی ابزارها و مهارت‌های مدیریت سرمایه انسانی در پی راهکارهایی برای ایجاد ارزش افزوده از طریق مدیریت سرمایه انسانی است.

یانگ می لیو و همکارانش^۶ (۲۰۰۷) در یک بررسی پیمایشی روی ۱۹۰۰۰ سازمان دولتی نشان دادند که شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در صورت هم‌راستایی با راهبرد کلان سازمان

1. Rajers
2. Manfered,et,al
3. Raphael Amit,et,al
4. Grandy &Broman
5. Angela Baron & Armstrong
6. Yongmei liu et al

می تواند در ایجاد ارزش افزوده نقش بسزایی ایفا نماید.

حاج کریمی و همکارانش (۱۳۹۰) یک مدل ابتکاری متشکل از شایستگی های هوش و شایستگی های مدیران منابع انسانی و ارزش آفرینی منابع انسانی با استفاده از روش گروه کانونی را طراحی کرده اند که نتایج تحقیق آنها نشان داد شایستگی های هوش بر شایستگی های مدیریتی و شایستگی های منابع انسانی تأثیر گذارند و شایستگی های مدیریتی بر شایستگی های مدیران منابع انسانی اثر می گذارند. همچنین به بررسی تأثیر سرمایه گذاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که سرمایه گذاری در منابع انسانی باعث ایجاد مزیت رقابتی در سازمان ها می شود.

ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی برای مشتریان

امروزه در محیط رقابتی توجه به ارزش های مشتریان در خرید کالا و خدمات و مدیریت بر روابط مشتری در بلندمدت برای رشد و توسعه همه کسب و کارها از اهمیت خاصی برخوردار است. درحقیقت، ارتقای روابط و ارزش آفرینی برای مشتریان به ایجاد یک ارزش کلیدی فعال در راهبرد کسب و کار و در نهایت افزایش سهم بازار منجر می شود. شرکت ها تلاش می کنند که نگرش خود را نسبت به سودآوری تغییر دهند و سازماندهی جدیدی را برای شرکت هایشان معرفی کنند. آنها سعی می کنند که سازماندهی مؤسسه خود را از ساختار بر مبنای محصول و خدمات به ساختار بر مبنای مشتری تغییر دهند. تلاش شرکت ها این است که مشتری را در کانون توجه خود قرار دهند. کلید هدایت این تغییرات در ظهور و پیدایش ارزش آفرینی برای مشتری است (روزنوم و وونگ^۱، ۲۰۰۹: ۳۶-۳۴).

فهم درست رفتار و نیازهای مشتری آینده، پیش نیاز مهمی در جهت گیری راهبردی موفق یک سازمان است (دیکهوت، کویه، لیتراو^۲، ۱۳۹۷: ۲۷). ارزش آفرینی برای مشتری به این معناست که مشتری را محور همه فعالیت ها و فرایندهای خود قرار داده و از منظر او سازمان را به نحوی مهندسی می کند که محصولات و خدماتی که ارائه می دهد، نیازها و خواسته های مشتری را

2. Rosenbaum & Wong

1. Dikhut, Koye & Liebetrau

تأمین کند. فلسفه وجودی سازمان باید با ارزش‌آفرینی آغاز شود و در آن، ارزش توسط مشتری تعریف شود. در طرح ارزش‌آفرینی سازمان برای مشتریان فعالیت‌های غیرارزش‌آفرین حذف می‌شود و زنجیره فعالیت‌ها و فرایندهایی شکل می‌گیرد که شروع آن خواست و نیاز مشتری و پایان آن رضایت و خشنودی وی باشد. براین اساس مشاهده، تنظیم و جهت‌دهی فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان از نگاه مشتری باعث می‌شود که سازمان، مشتری را در تمامی زمینه‌های کاری خود، از طراحی محصول تا بازاریابی، آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی مشارکت دهد و پیشنهادها و نظرات او را در نظر بگیرد. در این میان، مشتریان ناراضی و ناخشنود که با انتقاد و ارائه راهکارهای بهبود، سازمان را به چالش می‌کشند، جایگاهی ویژه می‌یابند و مهم‌ترین منبع یادگیری محسوب می‌شوند (بینش، ۱۳۹۰: ۲۲).

جهت‌گیری سازمان، تعیین‌کننده جهت حرکت و تصمیمات منابع انسانی است. خدمت به مشتری باید در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش و راهبرد و اهداف سازمان غالب باشد (شه و همکاران^۱، ۲۰۰۶: ۱۱۳-۱۲۴).

برای اینکه کل سازمان برای مشتری ارزش قائل شود، مدیریت ارشد باید به‌طور عمیق باور داشته باشد که مشتری برای سازمان بسیار بااهمیت است (کوک^۲، ۲۰۰۸). مدیران ارشد باید باور داشته باشند که جلب رضایت مشتریان داخلی سازمان یعنی کارکنان لازمه جلب رضایت مشتریان بیرونی است (آرمسترانگ^۳، ۲۰۰۹).

اولریچ و بروک بنک^۴ (۲۰۰۷: ۱۰۳-۹۷)، قلیچ لی (۱۳۸۹: ۳۹)، اولریچ و دولبوئن^۵ (۲۰۱۵: ۱۹۲-۱۹۳)، اولریچ، یانگر و بروکینگر (۱۳۹۷: ۲۵-۲۴) معتقدند وقتی که رویه‌های منابع انسانی پیوند آشکاری با تأمین نیازمندی‌های مشتریان هدف داشته باشد و مشتریان نیز به‌طور واقعی در تعریف رویه‌های منابع انسانی مشارکت کنند، منابع انسانی به سهم مشتری کمک می‌کند، آنها

1. Shah et,al
2. Cook
3. Armstrong
4. Ulrich & Brockbank
5. Ulrich & Dulebohn

ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان را از طریق تحقق موارد زیر بیان کرده‌اند:

- مشارکت مشتری در فرایندهای جذب و استخدام: مشتریان هدف می‌توانند در فرایند جذب و استخدام از قبیل توصیه و انتخاب متقاضیان شغل، شرکت در مصاحبه‌های استخدامی، کمک به تصمیم‌گیری‌های مربوط به استخدام و تعریف شایستگی‌های سرپرستان خط‌مقدم، منبع‌یابی استعداد و... مشارکت کنند که این امر علاوه بر افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، سبب ایجاد گفتمانی درباره آنچه برای مشتری مهم است و چگونگی تأثیر آن بر رفتارهای مدیریتی داخلی و افزایش تعهد مشتری نسبت به افراد استخدام‌شده و همچنین به کسب و کار می‌شود.

- مشارکت مشتری در آموزش و توسعه: مشتریان از طریق حضور در واحدهای آموزشی به‌عنوان شرکت‌کنندگان یا با تدریس برخی جلسات آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی، طراحی و اجرای فعالیت‌های آموزشی و... در آموزش مشارکت کنند.

- مشارکت مشتری در ارزیابی عملکرد و پاداش: مشتریان در تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد و پاداش کارکنان و ارزشیابی عملکرد آنها مشارکت کنند، برخی شرکت‌ها به صدای مشتری در تخصیص پاداش براساس کیفیت خدمات کارکنان توجه می‌کنند. این امر موجب مزیت دوطرفه می‌شود: هم مشتریان نسبت به کارکنان بیشتر متعهد می‌شوند و هم کارکنان نسبت به مشتریان، تعهد بیشتری خواهند داشت.

- مشارکت مشتری در طراحی سازمانی: مشتریان از طریق عضویت در گروه‌های کاری در طراحی سازمانی و بهبود فرایندها مشارکت کنند.

انجمن بین‌المللی مدیریت منابع انسانی امریکا^۱ (۲۰۰۸)، بیان می‌کنند در ساختن تیم‌ها و گروه‌های ضربت مشتریان می‌توانند به‌عنوان اعضای تیم مشارکت نمایند تا از لحاظ‌شدن دیدگاه‌های خود در انتخاب گزینه‌ها اطمینان حاصل کنند. همچنین مشتریان در ارتباطات می‌توانند در دادن و گرفتن پیام‌ها مشارکت کنند. همچنین در تحقیقی که درخصوص اثر نسبی درگیرکردن ذی‌نفعان در خلق ارزش از طریق منابع انسانی صورت پذیرفته است درگیرکردن

مشتریان و مدیران صف در فرایندهای منابع انسانی می‌تواند به عملکرد سازمانی بالاتری منجر شود.

اولریچ (۲۰۱۲) بیان می‌کند؛ ارتباطات باید کمک کند انتظارات و نیازهای مشتریان به‌خوبی شناسایی شود تا امکان تبدیل آن به محصولات موردانتظار مشتریان فراهم شود.

آهوی^۱ (۲۰۰۹) بیان می‌کند با گوش‌دادن به صدای مشتری می‌توان نیازهای آنها و نقاط ضعف سازمان را شناسایی کرد.

لین و همکارانش^۲ (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیده‌اند، ازجمله عواملی که سازمان‌ها می‌توانند برای مشتریان ارزش‌آفرینی کنند، ارتباطات حوزه منابع انسانی با مشتریان است. می‌توان گفت ارتباطات اعم از ارتباط با مشتریان، ارتباطات درون‌سازمانی و روابط کار، نقش چشمگیری در جلب رضایت مشتریان داخلی و بیرونی سازمان ایفا می‌کند. ارتباطات، موجب تقویت اعتماد بین طرفین، شناخت بیشتر از یکدیگر، شناسایی نقاط ضعف و قوت، شناسایی نیازهای طرفین و تبادل اطلاعات و دانش می‌شود. برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان به سازمان این امکان را می‌دهد که اطلاعات مشتریان را به‌طورمنظم گردآوری کند. در نتیجه، درک و شناخت بهتری درباره نیاز مشتریان حاصل می‌شود.

دسترسی به دانش و منابع دانش مشتری، عاملی بالقوه برای رشد قابلیت نوآوری است؛ موضوعی که به بخش‌های دانش‌محور منحصر نیست. بسیاری از سازمان‌ها این حقیقت را تصدیق کرده و در سال‌های اخیر تلاش کرده‌اند تا به‌طورمستمر فرایندهای داخلی خود را در حوزه‌های مدیریت دانش و نوآوری و رشته‌های مشابه بهینه‌سازی کنند. در حال حاضر، برخی از سازمان‌ها، منابع خارجی دانش، مانند مشتریان و شرکا و تأمین‌کنندگان را با هم یکپارچه کرده‌اند (دیکهوت، کویه و لیترائو، ۱۳۹۷: ۲۹).

بررسی ادبیات ارزش‌آفرینی منابع انسانی نشان می‌دهد مطالعات نه‌چندان منسجمی درخصوص موضوع ارزش‌آفرینی منابع انسانی انجام پذیرفته است و بیشتر تحقیقات

1. Ahoy
2. Lin et al

صورت پذیرفته بر ابعادی همچون شناخت واقعیت‌های بیرونی بر کسب و کار، ساختن منابع در منابع انسانی و شایستگی‌های منابع انسانی و خدمت به ذی‌نفعان داخلی متمرکز شده‌اند، لیکن درخصوص خدمت به ذی‌نفعان خارجی شامل مشتریان و سرمایه‌گذاران، تحقیقاتی صورت نپذیرفته است. ازسوی دیگر، اگرچه طرح ارائه‌شده ازسوی اولریچ و بروک بنک و لالر و همکاران می‌تواند به‌عنوان طرح اولیه و راهنمایی در زمینه ارزش آفرینی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد، لیکن با توجه به بیان ابعاد به‌صورت کلی و عدم ارائه مدل عملیاتی خلأ قابل توجهی در آن دیده می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت مدل پایداری که مبنای تقلیدی مدل‌سازی این پژوهش قرار گیرد، وجود نداشته و صرفاً از ایده ارائه‌شده توسط اولریچ به‌عنوان راهنمای عمل، استفاده شده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، از نوع تحقیقات ترکیبی و از نوع اکتشافی است. در این نوع طرح پژوهشی ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شود. با توجه به ماهیت خبرگانی بودن این پژوهش، پژوهشگر به دنبال جمع‌آوری قضاوت افراد آشنا با مفاهیم ارزش آفرینی منابع انسانی در حوزه بانکداری است. لذا جامعه آماری پژوهش در این فاز کلیه خبرگان حوزه منابع انسانی در صنعت بانکداری در کشورند. در فاز کیفی این تحقیق، روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدف‌مند است. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه در بخش کیفی و از پرسشنامه برای بخش کمی استفاده شده است. در فرایند مصاحبه و تحلیل تم تحقیق، از مصاحبه دوازدهم، نکته و مفهوم جدیدی به پاسخ اضافه نشد و مقوله جدیدی شکل نگرفت. با این کار در واقع معیار اشباع نیز به دست آمد. اما به منظور اطمینان بیشتر سه مصاحبه دیگر هم مورد تحلیل قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که مفهومی وجود ندارد تا به مدل اضافه شود و در مجموع این فاز با ۱۵ مصاحبه به پایان رسید. روایی بخش کیفی براساس رویکرد قابلیت

اعتماد گویا و لینکلن^۱ (۱۹۸۵) مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. به منظور محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های صورت گرفته سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و در یک فاصله زمانی مشخص دو بار کدگذاری شد. سپس در دو فاصله زمانی هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق ۷۹ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، پایایی مورد تأیید است. روش نمونه‌گیری در فاز کمی طرح هدف‌مند قضاوتی انتخاب شده است. نمونه آماری مربوطه در این بخش ۲۱۸ نفر برآورد شد که شامل خبرگان، کارشناسان و دست‌اندرکاران منابع انسانی حوزه صنعت بانکداری (بانک‌های صادرات، ملت، تجارت و رفاه کارگران) است. در فاز کیفی تحقیق از روش تحلیل تم استفاده شده است. این روش شامل سه بخش است: الف. کشف مضامین اصلی و یا مفاهیم پایه‌ای (شناسه‌ها و نکات کلیدی متن)، ب. کشف مضمون سازمان یافته (مقولات به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌ها و یا مفاهیم اصلی) و ج. کشف مضمون‌های فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل). به منظور تحلیل داده‌های بخش کمی از رویکرد معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در فاز کیفی تحقیق، متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه مستند شد. تمامی مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بوده که ۷۳ درصد آنها دارای سابقه کار بیشتر از ۱۵ سال بودند. همچنین ۶۰ درصد از آنها بالاتر از ۴۰ سال سن داشتند. نتایج بررسی آمار جمعیت‌شناختی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

سن		
بالاتر از ۴۰ سال	۳۶-۴۰	۳۰-۳۵
۹ (۶۰٪)	۴ (۲۷٪)	۲ (۱۳٪)
سابقه کار		
بیشتر از ۱۵ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۵ تا ۱۰ سال
۱۱ (۷۳٪)	۳ (۲۰٪)	۱ (۱۳٪)

در جدول ۲ مشخصات نمونه آماری فاز اول تحقیق ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات نمونه آماری فاز اول تحقیق

ردیف	سمت	تخصص
۱	مدیر امور سرمایه انسانی بانک رفاه	دکتری مدیریت منابع انسانی
۲	مدیر امور طرح و برنامه اسبق بانک رفاه	دکتری مدیریت منابع انسانی
۳	رئیس اداره منابع انسانی بانک رفاه	دکتری مدیریت منابع انسانی
۴	کارشناس ارشد منابع انسانی بانک ملت	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی
۵	کارشناس ارشد منابع انسانی بانک تجارت	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی
۶	رئیس اداره ریسک و تطبیق بانک رفاه	دکتری مدیریت منابع انسانی
۷	رئیس اداره توسعه منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی	دکتری مدیریت منابع انسانی
۸	رئیس اداره منابع انسانی شرکت مپنا	دکتری مدیریت منابع انسانی
۹	کارشناس ارشد حوزه طرح و برنامه بانک تجارت	کارشناسی ارشد منابع انسانی
۱۰	کارشناس ساختار سازمانی بانک صادرات	کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی
۱۱	مشاور طرح و برنامه بانک رفاه	استاد دانشگاه - دکتری مدیریت منابع انسانی
۱۲	رئیس اداره بانکداری شرکتی بانک رفاه	دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی
۱۳	کارشناس ارشد منابع انسانی بانک ملت	دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی
۱۴	مشاور مدیرعامل بانک تجارت	دکتری مدیریت منابع انسانی
۱۵	کارشناس بانک صادرات	دکتری مدیریت منابع انسانی

در گام اول تحلیل تم با مطالعه دقیق متن مصاحبه، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و تم‌ها دسته‌بندی شد. جدول ۳ شامل مثال‌هایی از

مضامین پایه شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه است که در قالب مذکور دسته‌بندی شده است. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد.

جدول ۳. نمونه کدبندی اولیه

مضامین پایه	بخشی از متن مصاحبه	کد مفهوم
طراحی راهکارهایی برای گردآوری نظرات مشتریان در خصوص خدمات و محصولات	طرح‌ها و برنامه‌های بانک به صورت یک‌طرفه نوشته و ارائه می‌شود درحالی که ممکن است با نیازها و انتظارات مشتریان همخوانی نداشته باشد که بهتر است در این خصوص نظرات مشتریان اخذ شود.	۶۴
ایجاد مکانیزم‌های تشویق و قدرانی از مشتریان	مدیران بانک به جای نگاه یک‌سویه به مشتریان باید آنها را شریک خود بدانند و اگر سود یا ارزش افزوده‌ای برای بانک اتفاق می‌افتد، قاعدتاً مشتریان در آن دخیل هستند، به خصوص مشتریان خوش حساب که ممکن است هیچ‌گاه در فرایندها دیده نشوند. این انتظار از سوی مشتریان وجود دارد که به عنوان شرکای راهبردی بانک مورد توجه قرار گیرند.	۷۲
گردآوری تجارب مشتریان	سازمان‌ها نیاز دارند برای کسب مزیت رقابتی از تجارب مشتریان استفاده کنند. درواقع سازمان‌ها به بینش و اطلاعاتی نیاز دارند که تجارب مشتریان می‌تواند در زمینه نیازسنجی آموزشی جهت کارکنان، طراحی دوره‌های موردنیاز آموزشی، توسعه مدیران و... باشد.	۳۹

برای تمامی متن‌های مصاحبه روند ارائه شده در جدول ۳ انجام شد و در نهایت ۱۰۵ مضمون پایه شناسایی شد که با در نظر گرفتن مضامین مشابه در نهایت ۷۰ مضمون پایه استخراج شد. در مرحله دوم پس از بررسی مضامین پایه شناسایی شده در نهایت ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده واحد استخراج شد و در ادامه در گام سوم تحلیل، سه مضمون فراگیر تبیین شد. این نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مفاهیم شناسایی شده

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ارتقای فرهنگ سازمانی مشتری مدار	پیاده سازی فرهنگ تقدیر از مشتریان برتر	ارائه و ارسال تقدیرنامه برای مشتریان خوش حساب
		تشویق مشتریان
		ایجاد سارو کاهای تشویق و قدرانی از مشتریان
		برگزاری مراسم تکریم از مشتریان برتر
		اعطای کارت های طلایی مختص مشتریان برتر
	ایجاد و تقویت فرهنگ همدلی، همراهی و پاسخگویی مناسب به مشتریان	گفتگو و مصاحبت با مشتریان
		گوش دادن فعال به مشتریان
		ایجاد احساس همدلی و همراهی با مشتریان
		پاسخگویی مناسب به مشتریان
	ایجاد فرهنگ مسئولیت پذیری و ایفای به موقع تعهدات	آموزش مسئولیت پذیری در قبال عملکرد
		سرعت و کیفیت در ارائه خدمات به مشتریان
	آموزش نحوه تعامل صحیح با مشتریان و ارائه مشاوره به آنها	ارتقای توانایی کارکنان جهت ارائه مشاوره درست به مشتریان
		برخوردار کردن کارکنان از دانش عمومی و تخصصی و تحلیل بازار
		آموزش تعامل صحیح کارکنان با مشتریان
		توسعه کارکنان بر اساس تغییرات محیطی
فرهنگ سازی و ایجاد نگرش خدمت به مشتری در کارکنان	ایجاد نگاه خدمت محور	
	اصلاح فرهنگ مشتری مداری	
	آموزش نگرش مثبت خدمت به مشتری (وجدان کاری)	
ارتباط حوزه منابع انسانی با مشتریان	اخذ بازخورد از مشتریان کلیدی در خصوص عملکرد کارکنان	نظرسنجی از مشتریان در خصوص عملکرد کارکنان
		تجهیز شعب به دستگاه هایی جهت نظرسنجی عملکرد کارکنان و امتیازدهی به آنها
	هم آفرینی با مشتریان در فرایند طراحی و توسعه محصولات و خدمات	طراحی راهکارهایی برای گردآوری نظرات مشتریان در خصوص خدمات و محصولات
		طراحی سناریوی تشویقی برای جذب نظرات مشتریان در خصوص خدمات
	وجود پاسخگویی دوطرفه از جانب مدیران و کارکنان به مشتریان	دردسترس بودن مدیران و کارکنان برای مشتریان
		ارائه شاخص هایی برای سنجش میزان تعامل

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ارتباط حوزه منابع انسانی با مشتریان	بهبود کانا‌های ارتباطی مشتریان با مدیران	به‌روز کردن کانال‌های ارتباطی متناسب با نیاز مشتریان
		استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی
		حضور مدیران بانک در فواصل زمانی ماهانه در مرکز پاسخگویی بانک به‌منظور تعامل با مشتریان
		ایجاد منویی در پرتال بانک برای پاسخگویی و تعامل فی‌مابین مشتریان با مدیران و کارکنان
	اشتراک اطلاعات با مشتریان	شفاف‌سازی اطلاعات و ارائه اطلاعات به مشتریان در پرتال بانک و ارسال پیامک‌های اطلاع‌رسانی
		ارائه اطلاعات درخصوص روند پیشرفت پروژه‌ها
		تشکیل جلسات توجیهی با مشتریان معترض
	حمایت از ارتباطات باز با مشتریان	ایجاد فضای ارتباطی باز و صادقانه با مشتریان
		حمایت مدیریت ارشد از ایجاد ارتباط باز
		فراهم‌سازی زیرساخت مناسب جهت ایجاد ارتباطات باز با مشتریان
	ارائه بازخورد به مشتری و بهبود مستمر براساس بازخوردهای دریافت‌شده	توجه به اصلاح فرایندهای داخلی براساس نظرات گردآوری‌شده
		طراحی شاخص‌هایی برای تعامل با مشتری در جهت بازخورد دادن به مشتری
	ایجاد زمینه روابط سرشار از اعتماد و شفافیت با مشتریان	طراحی راهبردهایی برای توسعه اعتماد میان مشتریان
		تدوین راهکارهایی برای شفافیت اطلاعاتی در روابط با مشتری
	شنیدن و اعمال صدای مشتری در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	برخورداری ضریب اهمیت برای نظرات مشتریان در تصمیمات مدیران
		طراحی بستری برای جمع‌آوری نظرات مشتریان درخصوص تصمیمات مدیران
	بررسی نگرش و رضایت مشتریان و لحاظ کردن آن در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	تدوین راهکار برای سنجش رضایت مشتریان
		طراحی نظام‌نامه رضایت مشتری در سازمان
		به‌کارگیری نتایج حاصله از سنجش میزان رضایت مشتری به‌عنوان یکی از ورودی‌های تصمیم‌گیری

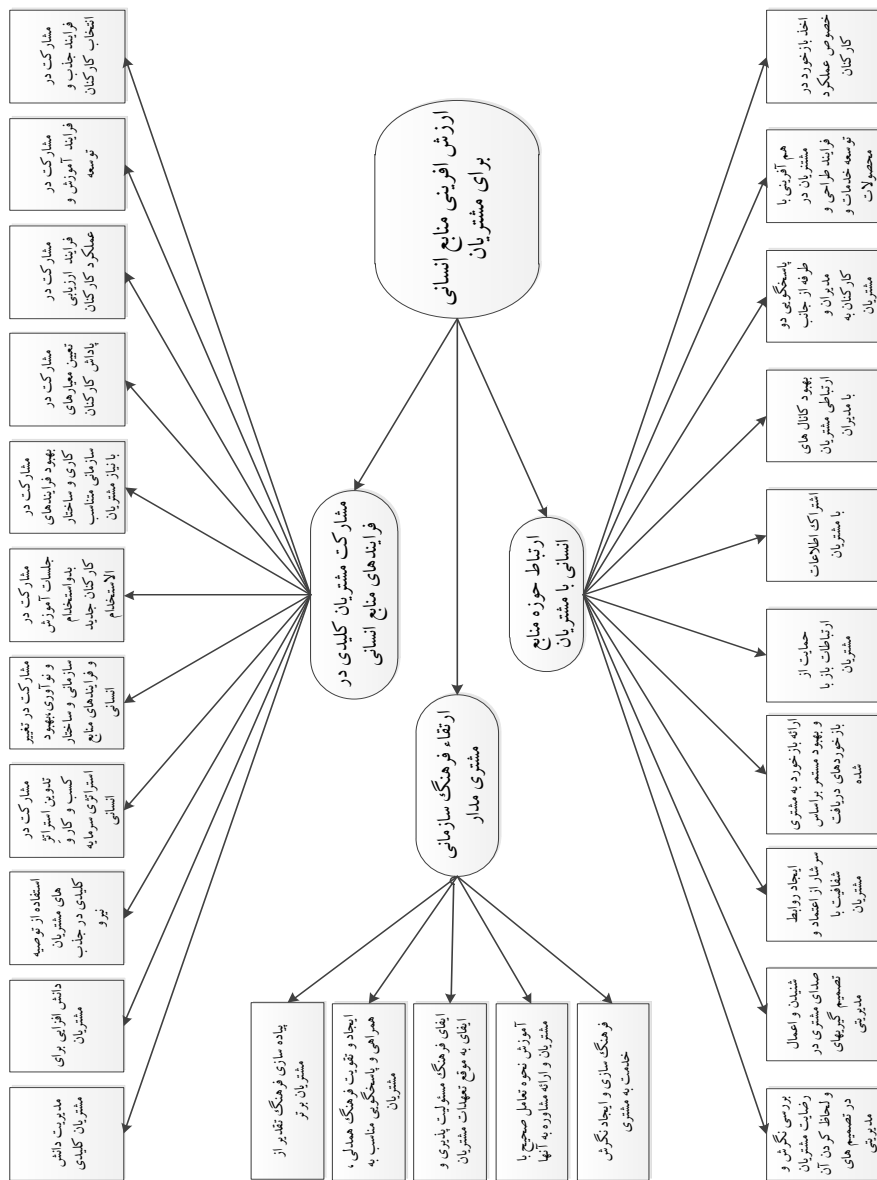
طراحی مدل ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان در صنعت بانکداری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مشارکت مشتریان کلیدی در فرایندهای منابع انسانی	مشارکت مشتریان کلیدی در فرایند جذب و انتخاب کارکنان از طریق شناسایی معیارهای جذب و انتخاب و تعریف شایستگی‌ها	استفاده از نظرات و ایده‌های مشتریان کلیدی به منظور شناسایی معیارهای جذب و انتخاب
		استفاده از نظرات مشتریان کلیدی به منظور تعریف شایستگی‌های کلیدی کارکنان و تدوین شاخص‌های کارمند مطلوب با استفاده از نظرات مشتریان
	مشارکت مشتریان کلیدی در فرایند آموزش و توسعه از طریق تعیین نیازهای دانشی، مهارتی، توانایی و تعریف ارزش‌ها	استفاده از نظرات مشتریان کلیدی به منظور تعیین نیازهای دانشی، مهارتی و توانایی‌های کارکنان
		استفاده از نظرات مشتریان کلیدی به منظور تعریف ارزشهای مورد نیاز کارکنان
		استفاده از مشتریان کلیدی در ارائه مباحث آموزشی به کارکنان
	مشارکت مشتریان کلیدی در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان از طریق شناسایی معیارهای عملکرد و ارزیابی عملکرد کارکنان	تعیین شاخص‌های عملکردی کارکنان از سوی مشتریان به منظور ارزیابی عملکرد
		تدوین نظام رتبه‌دهی به کارکنان براساس سنجش عملکرد آنها توسط مشتریان
	مشارکت مشتریان کلیدی در تعیین معیارهای پاداش کارکنان و اختصاص و اعطای پاداش	تعیین معیارهای پاداش کارکنان از سوی مشتریان
		وزن دهی به رفتار کارکنان در قبال خدمت به مشتریان برای تعیین پاداش
	مشارکت مشتریان کلیدی در بهبود فرایندهای کاری و ساختار سازمانی متناسب با نیازهای مشتریان	استفاده از نظرات مشتریان در اصلاح فرایند کاری
		بهره‌گیری از نظرات مشتریان در خصوص اصلاح بروکراسی ساختاری
		اخذ نقطه نظرات مشتریان در خصوص فرایندهای کاری بانک در سامانه نظام پیشنهادات مشتریان
	مشارکت مشتریان کلیدی در جلسات آموزشی بدو استخدام کارکنان جدید	استفاده از تجارب مشتریان کلیدی در سناریوهای آموزشی
	فراهم کردن زمینه مشارکت مشتریان کلیدی در فرایند تغییر و نوآوری از طریق اخذ نظرات و ایده‌های آنها	درگیر کردن مشتریان کلیدی در فرایندهای ثبت ایده
تدوین راهکار برای استفاده از ایده‌های مشتریان کلیدی		
استفاده از نظرات مشتریان در هنگام ایجاد تغییرات سازمانی در بانک		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مشارکت مشتریان کلیدی در فرایندهای منبع انسانی	مشارکت مشتریان کلیدی در فرایند تدوین راهبرد کسب‌وکار و همچنین راهبرد سرمایه انسانی به‌خصوص نقاط قوت و ضعف درونی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی	استفاده از نقطه‌نظرات مشتریان کلیدی در زمینه تدوین نقشه راه سودآوری بانک
		استفاده از نظرات مشتریان در تدوین ماتریس نقاط قوت و ضعف درونی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی
		استفاده از نظرات مشتریان در تدوین مدل کسب‌وکار
	استفاده از توصیه‌های مشتریان کلیدی در جذب نیرو	استفاده از نظرات مشتریان در تدوین راهبرد سرمایه انسانی بانک
		جذب نیرو از بین نیروهای توصیه‌شده از سوی مشتریان کلیدی
		ایجاد سهمیه‌ای در برنامه‌های جذب و اسخدام بانک به مشتریان درخصوص معرفی نیرو به سازمان
	دانش‌افزایی برای مشتریان	تدوین سناریوهای ارتقای دانش مشتریان
		طراحی راهکار برای تبادل دانش میان مشتریان
	مدیریت دانش مشتریان کلیدی (انتقال تجربه مشتریان، نیازسنجی آموزشی، توسعه مدیران و ...)	گردآوری تجارب مشتریان
		تعریف کانال‌هایی برای بهره‌گیری از ظرفیت دانش مشتریان
		معرفی بستری برای توسعه دانش مشتریان

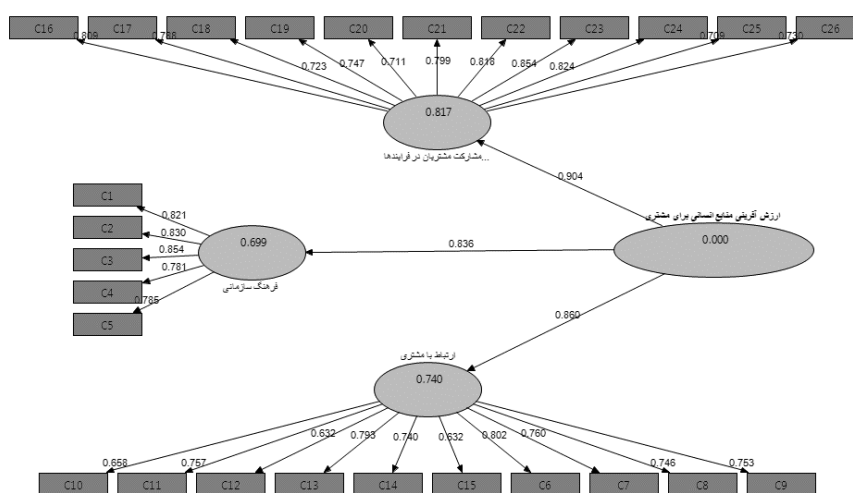
پس از شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر شبکه مضامین به شرح

ذیل استخراج شد:



شکل ۱. ساختار شبکه مضامین ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان صنعت بانکداری (منبع: یافته‌های نگارندگان)

برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار Smart PLS.2 استفاده شده است. در شکل شماره ۱ به بررسی بارهای عاملی پرداخته شده است. در این مدل ۲۶ متغیر مشاهده شده سه متغیر پنهان را تبیین می‌کند. میزان استاندارد برای معنی دار بودن بارهای عاملی مقدار ۰/۵ و بزرگتر بودن مقدار تی از میزان ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است.



شکل ۲. بررسی بارهای عاملی

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

در جدول ۵ بارهای عاملی هر کدام از گویه‌های شناسایی شده به همراه شاخص‌های مرکزی و پراکنندگی مربوطه ارائه شده است. نتایج بررسی نشان داد، با توجه به بزرگتر بودن بار عاملی از میزان ۰/۵ و بزرگتر بودن مقدار تی از ۱/۹۶ تمامی گویه‌های شناسایی شده به صورت معنی داری متغیرهای مربوط به خود را تبیین می‌کنند.

جدول ۵. بارهای عاملی مؤلفه‌های شناسایی شده

مقدار تی	خطای استاندارد	بار عاملی	انحراف استاندارد	میانگین	گویه‌ها	متغیرها
۲۹/۲۶۶	۰/۰۲۸	۰/۸۲۷	۰/۹۱۲	۳/۹۱۷	C1	ارتقای فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار
۲۸/۰۳۷	۰/۰۲۹	۰/۸۳۰	۰/۹۸۳	۳/۸۲۱	C2	
۳۸/۴۲۱	۰/۰۲۲	۰/۸۵۳	۰/۹۳۹	۳/۸۷۶	C3	
۲۲/۳۶۹	۰/۰۳۴	۰/۷۸۱	۰/۹۱۶	۳/۸۸۵	C4	
۲۲/۹۷۴	۰/۰۳۴	۰/۷۸۵	۰/۸۵۸	۴	C5	
۲۵/۶۲۰	۰/۰۳۱	۰/۸۰۱	۰/۹۴۹	۳/۸۹۹	C6	ارتباط حوزه منابع انسانی با مشتریان
۱۹/۹۰۵	۰/۰۳۸	۰/۷۶۰	۰/۹۲۶	۳/۹۰۸	C7	
۱۷/۱۹۷	۰/۰۴۳	۰/۷۴۵	۰/۸۸۹	۳/۹۳۴	C8	
۲۱/۴۹۵	۰/۰۳۵	۰/۷۵۲	۰/۹۱۶	۳/۸۸۵	C9	
۱۵/۰۱۲	۰/۰۴۳	۰/۶۵۸	۱/۱۵۱	۳/۶۱۴	C10	
۲۱/۷۹۸	۰/۰۳۴	۰/۷۵۶	۱/۰۸۱	۳/۶۴۶	C11	
۱۰/۱۶۱	۰/۰۶۲	۰/۶۳۲	۰/۹۳۱	۳/۸۸۲	C12	
۲۴/۱۶۷	۰/۰۳۲	۰/۷۹۲	۰/۹۶۴	۳/۸۷۶	C13	
۱۸/۵۹۴	۰/۰۳۹	۰/۷۴۰	۰/۹۲۰	۳/۹۲۲	C14	
۱۵/۳۵۱	۰/۰۴۱	۰/۶۳۱	۰/۹۹۵	۳/۷۹۸	C15	
۲۶	۰/۰۳۱	۰/۸۰۹	۱/۲۵۱	۳/۳۹۴	C16	مشارکت مشتریان کلیدی در فرایندهای منابع انسانی
۲۴/۲۶۲	۰/۰۳۲	۰/۷۸۷	۱/۲۱۱	۳/۴۰۳	C17	
۱۹/۲۷۱	۰/۰۳۷	۰/۷۲۳	۰/۹۶۷	۳/۸۶۷	C18	
۲۰/۰۸۸	۰/۰۳۷	۰/۷۴۶	۱/۱۲۴	۳/۵۱۸	C19	
۱۷/۰۶۲	۰/۰۴۱	۰/۷۱۰	۰/۹۶۹	۳/۸۸۵	C20	
۲۹/۰۳۸	۰/۰۲۷	۰/۷۹۹	۱/۳۳۳	۳/۰۳۶	C21	
۴۰/۲۲۴	۰/۰۲۰	۰/۸۱۷	۱/۱۱۲	۳/۷۵۲	C22	
۴۷/۰۲۰	۰/۰۱۸	۰/۸۵۳	۱/۲۲۱	۳/۵۵۹	C23	
۳۱/۳۱۳	۰/۰۲۶	۰/۸۲۴	۱/۲۷۷	۳/۳۶۲	C24	
۱۶/۵۳۸	۰/۰۴۲	۰/۷۰۹	۱/۰۸۸	۳/۶۸۳	C25	
۱۸/۰۹۹	۰/۰۴۰	۰/۷۳۰	۱/۰۳۳	۳/۷۷۵	C26	

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

در جدول ۶ روایی و پایایی مدل تحقیق براساس شاخص‌های روایی همگرایی، واگرایی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، بررسی شده است.

جدول ۶. بررسی روایی و پایایی مدل تحقیق

متغیرها	۱	۲	۳	روایی همگرایی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
ارتباط حوزه منابع انسانی با مشتریان	۰/۷۲۹			۰/۵۳۲	۰/۹۱۸	۰/۹۰۱
ارتقای فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار	۰/۶۴۶	۰/۸۱۴		۰/۶۶۳	۰/۹۰۷	۰/۸۷۳
مشارکت مشتریان در فرایندهای منابع انسانی	۰/۶۰۸	۰/۶۵۸	۰/۷۷۵	۰/۶۰۱	۰/۹۴۲	۰/۹۳۳

باتوجه به اینکه مقدار مناسب برای دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مقدار ۰/۷ است، مشخص می‌شود که سه متغیر موردبررسی در وضعیت مطلوب قرار دارند. مقدار مناسب برای شاخص روایی همگرایی مقدار ۰/۵ است. مشخص می‌شود که متغیرهای پنهان (سازه) موردبررسی در وضعیت مطلوب قرار دارند. به‌منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لاکر استفاده شده است. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان جذر AVE برای هر یک از سازه‌ها بیشتر از ضریب همبستگی میان سازه‌ها باشد. نتایج جدول ۵ نشان داد، روایی واگرایی مورد تأیید است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق با هدف ارائه مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای مشتریان بیرونی در صنعت بانکی انجام گرفت که درخصوص عامل مشارکت مشتریان کلیدی در فرایندهای منابع انسانی تعداد ۱۱ شاخص براساس مصاحبه‌های انجام‌شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. براین‌اساس، شاخص‌های مشارکت مشتریان کلیدی در تدوین راهبرد کسب‌وکار و راهبرد سرمایه انسانی، استفاده از توصیه‌های مشتریان کلیدی در جذب نیرو، مشارکت مشتریان در فرایند تغییر و نوآوری، بهبود سازمانی و فرایندهای منابع انسانی، مشارکت مشتریان کلیدی در فرایند جذب و

انتخاب کارکنان (شناسایی معیارهای جذب و انتخاب و تعریف شایستگی‌ها)، مشارکت مشتری در جلسات آموزشی بدو استخدام کارکنان جدیدالاستخدام، مشارکت مشتریان در فرایند آموزش و توسعه (تعیین نیازهای دانشی، مهارتی، توانایی و تعریف ارزش‌ها) و مشارکت مشتریان در تعیین معیارهای پاداش کارکنان، بالاترین اولویت را داشتند و مدیریت دانش مشتریان، مشارکت مشتریان در فرایند ارزیابی عملکرد (شناسایی معیارهای عملکرد و ارزیابی عملکرد)، مشارکت مشتریان کلیدی در بهبود فرایندهای کاری و ساختار سازمانی متناسب با نیازهای مشتریان و دانش‌افزایی برای مشتریان نسبت به سایر شاخص‌ها دارای اولویت پایین‌تری بودند.

براساس یافته‌های پژوهش درخصوص عامل ارتباط حوزه منابع انسانی با مشتریان تعداد ۱۰ شاخص براساس مصاحبه‌های انجام‌شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. براین‌اساس شاخص‌های اخذ بازخورد از مشتریان کلیدی، ایجاد زمینه روابط سرشار از اعتماد و شفافیت با مشتریان، هم‌آفرینی با مشتریان در فرایند طراحی و توسعه محصولات و خدمات و حمایت از ارتباطات باز با مشتریان، دارای بالاترین اولویت و بهبود کانال‌های ارتباطی مدیران و کارکنان با مشتریان و شنیدن و اعمال صدای مشتری در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دارای پایین‌ترین اولویت هستند.

در این پژوهش، درخصوص عامل ارتقای فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار تعداد پنج شاخص براساس مصاحبه‌های انجام‌شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. براین‌اساس، شاخص‌های ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری و ایفای تعهدات به موقع مشتریان، ایجاد و تقویت فرهنگ همدلی، همراهی و پاسخگویی مناسب به مشتریان، پیاده‌سازی فرهنگ تقدیر از مشتریان برتر دارای بالاترین اولویت و فرهنگ‌سازی و ایجاد نگرش خدمت به مشتریان و آموزش نحوه تعامل صحیح با مشتریان و ارائه مشاوره به آنها دارای پایین‌ترین اولویت هستند.

قدر مسلم این است که بانک‌ها به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی خدمت‌محور در صورتی می‌توانند عملکرد مالی مطلوب و سودآوری چشمگیری داشته باشند که برای ذی‌نفعان کلیدی ارزش بیافرینند و باتوجه به نقش و اهمیت مشتریان صنعت بانکی در پویایی اقتصاد و صنعت بانکی

توجه به نیازها انتظارات و ارزش‌افزایی حوزه منابع انسانی صنعت بانکی بسیار مهم است. به‌منظور کاربردی کردن الگوی طراحی شده به مدیران منابع انسانی بانک‌ها توصیه می‌شود؛ با بهره‌گیری از این مدل و به‌منظور ارزش‌افزایی حوزه منابع انسانی برای مشتریان صنعت بانکی اقدامات زیر انجام گیرد:

۱. تدوین برنامه‌هایی برای جلب مشارکت مشتریان کلیدی در فرایندهای منابع انسانی به شرح زیر:

- فرایند جذب و انتخاب کارکنان: شرکت مشتریان کلیدی در مصاحبه‌های استخدام، استفاده از نظرات آنها درخصوص شناسایی معیارهای جذب و انتخاب کارکنان، تعریف شایستگی‌های موردنیاز کارکنان و بررسی شایستگی‌های افراد توصیه‌شده از سوی آنها.

- فرایند ارزیابی عملکرد: استفاده از نظرات مشتریان کلیدی از طریق شناسایی معیارهای عملکرد و ارزیابی عملکرد و تعیین پاداش کارکنان صنعت بانکی.

- فرایند آموزش و توسعه: ارائه مباحث آموزشی از سوی مشتریان کلیدی، استفاده از نظرات آنها در تعیین نیازهای دانشی، مهارتی و رفتاری کارکنان و همچنین توسعه مدیران، بهره‌مندی از تجربیات آنها.

- تدوین راهبرد سرمایه انسانی: شرکت مشتریان کلیدی در جلسات تدوین راهبرد کسب‌وکار و راهبرد سرمایه انسانی به‌منظور تدوین راهبردهای صحیح.

- ساختار سازمانی و فرایندهای کاری: بهره‌گیری از نظرات مشتریان کلیدی در بهبود فرایندهای کاری و ساختار سازمانی کلان متناسب با نیازهای مشتریان و همچنین ساختار و فرایندهای منابع انسانی.

۲. در راستای جذب مشارکت و استفاده از نظرات و ایده‌های مشتریان، حوزه منابع انسانی صنعت بانکی از روش‌های مختلف اجرایی از قبیل برگزاری جلسات، تشکیل کارگروه‌ها یا کمیته‌ها، ایجاد پایگاه‌های اینترنتی، ویدئوکنفرانس، اپلیکیشن‌ها و قابلیت‌های فضای مجازی استفاده نماید. بدیهی است تدوین راهبرد ارتباطات با ذی‌نفعان سازمان، مخاطب‌شناسی، انتخاب رسانه مناسب و اندازه‌گیری اثربخشی ارتباطات با کمک سایر حوزه‌ها می‌تواند از جمله اقدامات

صنعت بانکی باشد.

۳. تدوین راهبرد ارتباطات با ذی‌نفعان سازمان، مخاطب‌شناسی، انتخاب رسانه مناسب و اندازه‌گیری اثربخشی ارتباطات با کمک سایر حوزه‌ها می‌تواند از جمله اقدامات صنعت بانکی باشد.

۴. برای برقراری تعامل مؤثر و سازنده با مشتریان، واحد ارتباط با مشتریان در ساختار سازمانی صنعت بانکی پیش‌بینی شود. همچنین برترین‌های ارتباط با مشتریان به صورت ادواری شناسایی شوند و مورد تقدیر صنعت بانکی قرار گیرند.

۵. ارتقای فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار از طریق اقدامات و فعالیت‌های منابع انسانی از جمله آموزش، جامعه‌پذیری کارکنان، تدوین ارزش‌های سازمانی، آگاهی‌بخشی از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب در سازمان ساری و جاری شود.

۶. نظام‌نامه مدیریت ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان در صنعت بانکی تدوین شود. نتایج این پژوهش ضمن تقویت ادبیات ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان صنعت بانکی می‌تواند به حرفه‌ای‌های منابع انسانی در جهت بازنگری راهبردها و فرایندها، ساختارها و مدل‌های منابع انسانی (HR) در صنعت بانکداری براساس مدل ارزش آفرینی منابع انسانی کمک کند و همچنین به عنوان مبنایی برای مطالعات سایر پژوهشگران قرار گیرد.

در ادامه پیشنهادهایی به شرح زیر نیز برای پژوهشگران آتی ارائه می‌شود:

- پژوهش با نگاه ارزش آفرینی در سایر صنایع و ذی‌نفعان کلیدی آنها انجام شود.
- مدل ارزش آفرینی منابع انسانی با بهره‌گیری از نظرات مشتریان و سرمایه‌گذاران صنعت بانکی، تدوین شود.

- پژوهش مستقل در زمینه بررسی میزان تأثیر ویژگی‌های صنعت، فرهنگ سازمانی و راهبردهای کسب‌وکار بر ارزش آفرینی منابع انسانی انجام شود.

- اندازه‌گیری شاخص‌های ارزش آفرینی منابع انسانی براساس مدل استخراج‌شده در این تحقیق در صنعت بانکی انجام شود.

منابع

- اولریچ، دیوید؛ یانگر، جان؛ بروکینگر، واینه و اولریچ، مایک (۱۳۹۷)، منابع انسانی از بیرون به درون، ترجمه ناصر پورصادق و ناصر رحمدل، تهران: نشر نو شناخت.
- بینش، مسعود (۱۳۹۰)، ارزش‌آفرینی مهم‌ترین وجه مشتری‌مداری، ماهنامه صنعت خودرو، سال چهارم، ش ۱۵۱: ۲۶ - ۲۲.
- حاج‌کریمی؛ عباسعلی و دیگران (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، ش ۸: ۴۳ - ۲۳.
- دیکهوت، اشتفانی آوگه؛ کویه، برنهارد و لیبتراو، آکسل (۱۳۹۷)، ارزش‌آفرینی برای مشتری در بانکداری، ترجمه عبدالله رضایی، زهرا پورکریمی و عطیه بهشتی، تهران: نشر حک.
- قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۹)، تعالی منابع انسانی (ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود)، تهران: نشر سرآمد.
- مزیانی، فرزانه؛ کامکار، منوچهر و منشئی، غلامرضا (۱۳۹۳)، رابطه مهارت‌های ارتباطی کارکنان با رضایت مشتریان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، ش ۴: ۱۰۸ - ۹۳.
- نصرتی کردکندی، پرویز (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی: نگاه به بیرون، تحول از درون، روزنامه دنیای اقتصاد، ش ۳۲۷۵: ۱۲.

- Afiouni, F., Charlotte, M., Karam and Hussein., El-Hajj (2013), The HR value proposition model in the Arab Middle East: identifying the contours of an Arab Middle Eastern HR model, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 24, No. 10, 1895-1932.
- Amit, R. & Belcourt, M. (1999), **Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage**, European Management.
- American society for Human Resource Management, (2008) **HR Competencies: Mastery at People and Business**, Published, by Society for Human Resource Management.
- Aughton, P. (2014), **Mapping The HR Value Proposition**, (2019), www.coursehero.com.
- Ahoy, C. (2009), **Customer-Driven Operations: Aligning Quality Tools and Business Processes for Customer Excellence**, First Edition, New York: McGraw Hill.
- Armstrong, M. (2009), **Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results**, 2nd Edition, London: Kogan Page.
- Baron, A & Armstrong, M. (2007), **Human Capital Management: Achieving Added Value Through People**, Londo: Kogan Page Limited.
- Cook, S. (2008), **Customer Care Excellence, How to Create an Effective Customer Focus**, 5th Edition, London: Kogan page.
- Connolly, TR., et, al, (2009), **Transforming Human Resources**, Management Review, (2009), pp.10-16.
- Grundy, T & Brown, L. (2003), **Value-Based Human Resource Strategy: Developing your HR Consultancy role**, Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Homers, G ,(2001) The hybrid manager. **Industrial and Commercial Training**, 33(1):16-26.
- Hop-Hairely, v, Gratton, Mc Govern, P, Stiles, p and TrussA , (1998),**Chameleon Function?**, London: Transforming HR.Thorogood.
- lawler, E., Ulrich, D., FITZ-ENZ, J & Madden,J,C, (2004), **Human resource business process outsourcing**: Transforming how hr gets its work done, New York: John Wiley Jossy Bass.
- Lin,C,H., Sanders,k., Sun,J,M, Shipton,H. and Mooi,E,A, (2015), From Customer-Oriented Strategy to Organization Financial Performance:The Role of Human Resource Management and Customer-Linking Capability, **British Journal of Management**,27(1), (2015), 21-37.
- Manfred,K, Yufei, Y,Charles ,B., (1999) ,On the Value of Human Resource. **Technological Forecasting and Social Change**, 1987,Vol.30,Issue 2,Pages 93-195.
- 14 JOURNAL,(1999),VOL.17,NO.2,PP.174-181.
- Phillips, J, J. Accountability,(1999), in Human Resource Management:Techniques for evaluating the human resource function and measuring its bottom-line contribution, BH.
- Rutgers,M,r., (2015), As Good as It Gets? On the Meaning of Public Value in the study, **American Review of Public Administration**,45(1), 29-45.
- Rosenbaum, MS, Wong, ,(2009), I A modeling customer equity, SERVQUAL, and ethnocentrism: a Vietnamese case study, (2009), **Journal of Service Management**, Vol. 20 No. 5,(2009),16-26.
- Yongmei l,James G,Combs,D, j,Ketchen Jr,R,Duane Ireland, (2007), The Value of human resource management for organizational performance, **Business Horizons** ,(2007), 503-511.
- Shah,D.,Rust,R.T.,Parasuraman,A.,Staelin,R.and Day,G.S,(2006),The Path to Customer Centricity, **Journal of Service Research**, 9(2), 113-124.
- Ulrich, D,Brockbank, W, Johnson, Sandholtz, K,Younger J,(2008), **HR Competencies: Mastery at People and Business**, Published , (2008), by Society for Human ResourceManagement.
- Ulrich, D.,Brockbank, W, (2007), **The HR Value Proposition**,cambridge: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D .,Younger,J., Brockbank,w.,and, Ulrich,M.(2012). **HR from the Outside in: Six Competencies for the Future of Human Resource**, New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D.,Dulebohn, J., (2015), Are We There YET –What Next for HR, **Human Resource Review** Vol 25, Issue 2, (2015) ,188-204.
- Ulrich, D.(2016) HR at a Crossroads, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 54, (2016),148-164.