

طراحی مدل ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی (مورد مطالعه: صنعت بانکداری)

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۶/۲۵

فرشته میراحمدی*

سیروس تدبیری**

علیرضا افشارنژاد***

مریم مجیدی

چکیده

هدف این مقاله ارائه الگوی ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی در صنعت بانکداری و تبیین و شناسایی مولفه ها و شاخص های آن است. روش تحقیق ترکیبی اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان صنعت بانکداری بوده که در فاز کیفی با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، تعداد ۱۵ مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی انجام شد. در فاز کمی، نیز تعداد ۲۱۸ تن از کارشناسان منابع انسانی صنعت بانکداری (بانک های صادرات، ملت، تجارت و رفاه کارگران) به عنوان نمونه تعیین شدند و پرسشنامه تحقیق بین آنان توزیع شد. برای تحلیل داده های کیفی از روش تحلیل تم استفاده شده است. در بخش تحلیل تم، ۶ مقوله اصلی در قالب ۴۳ مفهوم شناسایی شد. برای تحلیل داده های کمی از رویکرد معادلات ساختاری با نرم افزار Smart PLS.2 استفاده شده است. نتایج بررسی نشان داد مدل تحقیق دارای برآزش مطلوب بوده و تمامی مفاهیم شناسایی شده به صورت معناداری مقوله های مربوطه را تبیین نموده اند.

کلید واژه ها: ارزش آفرینی منابع انسانی؛ کارکنان؛ صنعت بانکداری

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

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

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

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پانزدهم، شماره ۵۷، بهار ۱۳۹۹، صفحه ۱۵۱-۱۲۳

مقدمه

نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرایند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم‌ترین عامل شناخته شده و اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و بنگاه‌های خدماتی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. تحولی که در دو دهه اخیر در زمینه مفاهیم و مباحث مربوط به این حوزه پدید آمده است، تلقی و تصور سنتی و رایج از حوزه مسئولیت منابع انسانی، یعنی انجام کارهای اداری را به سوی مفاهیم نوینی همچون: مشارکت استراتژیک، ارزیابی متوازن، نقش‌ها و شایستگی‌های جدید منابع انسانی، مدیریت تغییر، مدیریت فرهنگ، ساختن ارزش‌ها و دارایی‌های نامشهود، مدیریت استعدادها، سرمایه انسانی ارزش‌آفرین و مفاهیمی شبیه آن‌ها کشانده است. توجه هوشمندانه به این تغییر و تحول، نه تنها بر متولیان و مدیران و کارشناسان و علاقه‌مندان حوزه مدیریت منابع انسانی فرض است، بلکه تمامی مدیران صف و مدیران ارشد سازمان‌ها نیز گریزی از آن ندارند. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیروی انسانی فاقد کارایی است (سپهوند، ۱۳۹۳).

امروزه گزاره «منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است» به یک گزاره مسلم و قطعی، جهان‌شمول و مورد پذیرش همگان بدل گشته است؛ به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تاکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند (طالقانی، امینی، غفاری، و آدوسی، ۱۳۹۲). از این‌رو، نیروی انسانی با ارزش و دانش‌محور، مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها و عامل اصلی برتری اقتصادی به حساب می‌آید. در این راستا سازمان‌ها جهت دستیابی به مزیت رقابتی، نیاز به برتری‌های سازمانی داشته که یکی از آن‌ها تمرکز بر حوزه منابع انسانی و ایجاد ارزش افزوده از آن طریق می‌باشد. در این خصوص منابع انسانی باید متحول شده و این تحول همراه با واکنش سریع به کسب و کار برای خلق ارزش بیشتر و پاسخ مناسب به نیازهای ذی‌نفعان کلیدی سازمان تعریف گردد. در حوزه

منابع انسانی اولریچ و بروک بنک^۱ (۲۰۰۷) بر این باورند که بیشتر کوشش‌ها در اثربخشی منابع انسانی بدون تعریف ارزش انجام می‌شود؛ به همین سبب متولیان منابع انسانی تنها به فعالیت‌های خود می‌نگرند و آن را اصل فرض می‌کنند و از این نکته غافل می‌مانند که ارزش عبارت است از دستاوردهایی که به طور عمده دریافت کننده ارزش آن را تعریف می‌کند. امروزه متولیان و واحدهای منابع انسانی نمی‌توانند تنها به ارائه کارها یا فعالیت‌ها و حتی ارزش‌هایی بسنده کنند که تنها خود، تعریف و مشخص کرده‌اند. لذا از جمله مباحث مطروحه در دیدگاه جدید منابع انسانی، ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان سازمان است و مدیریت منابع انسانی باید برای سازمان‌ها، ارزش آفرینی نماید که در حقیقت این ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی می‌باشد. کارکنان و سازمان جزو ذی‌نفعان داخلی بوده، در حالی که ذی‌نفعان خارجی شامل مشتریان سازمان، سرمایه‌گذاران و همچنین جامعه محسوب می‌گردد (افیونی، چارلوت، ال حج^۲، ۲۰۱۳). حرکت از خدمت اولیه به ذی‌نفعان داخلی به سوی خدمت به ذی‌نفعان داخلی و خارجی، عملکرد سازمان را در دنیایی به شدت بدون مرز رقم می‌زند؛ جایی که انتظارات مشتری باید در رفتارهای کارکنان تجلی یابد (اولریچ، بروک بنک، جانسون، سند هولتر، یونگر^۳، ۲۰۰۸). اولریچ و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند، اگر حرفه‌ای‌های منابع انسانی به معنای واقعی می‌خواهند در موفقیت کسب و کار نقش آفرینی داشته باشند باید نگرش خود را تغییر دهند و مستقیماً روی اهداف کسب و کار تمرکز کنند آن‌ها باید واقعیت بیرون سازمان را درک کرده و آن را در تمامی اقدامات و فعالیت‌های خود پیاده کنند.

بانک‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی خدمت‌محور در صورتی می‌توانند عملکرد مالی مطلوب و سودآوری قابل ملاحظه‌ای داشته باشند که ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان سازمان را سرلوحه امور خود قرار دهند. در وضعیت رقابتی صنعت بانکی و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها بانک‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و با نگاه به محیط کسب و کار و شناسایی ارزش‌های مورد انتظار ذی‌نفعان داخلی و خارجی و نیز اتخاذ رویکردهای اثربخش در راستای ارزش‌های مذکور، سبب افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی شوند.

از این رو موضوع شناسایی مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای کارکنان صنعت بانکی به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی و ارائه مدل مناسبی که به دنبال تأمین منافع و ارزش‌های مورد انتظار آنان بوده، می‌بایست راهنمای عمل مدیران منابع انسانی در فرایند ارزش‌آفرینی قرار گیرد تا در نهایت اثربخشی سازمانی را در پی داشته باشد، ضروری به نظر می‌رسد.

اگرچه پیش از این تلاش‌هایی جداگانه در خصوص تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی ارزش‌آفرین صورت پذیرفته است لیکن شاهد رخداد ویژه‌ای در خصوص ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای کارکنان در حوزه منابع انسانی نبوده‌ایم و برنامه نظام‌مندی برای تحقق این مهم نیز مدنظر قرار نگرفته است و به موضوع ارزش‌آفرینی منابع انسانی به شکلی چند بعدی نگریسته نشده است؛ بنابراین طراحی مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی با رویکرد چند بعدی و تدوین برنامه نظام‌مند در این خصوص که خروجی آن سرمایه انسانی ارزش‌آفرین برای سازمان‌ها باشد، گامی ضروری است؛ بنابراین سؤال اصلی تحقیق به این قضیه معطوف می‌شود که مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی برای کارکنان در صنعت بانکداری کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزش‌آفرینی منابع انسانی

رقابت جهانی، انتظارات روزافزون و متغیر مشتریان کلیدی، رشد روز افزون اتحادها، مشارکت‌ها، ادغام‌ها و خرید مالکیت سازمان‌ها و همچنین پیشرفت‌های سریع تکنولوژی و انتظارات روزافزون و متغیر کارکنان درباره شرایط کار و میزان وجود استعدادهای در کشورهای مختلف و جهانی‌تر شدن سازمان‌ها، از جمله رویدادهای قابل توجه اخیر در محیط جدید منابع انسانی بوده که حرفه‌ای‌های منابع انسانی به منظور ارزش‌افزایی، می‌بایست این چالش‌ها را درک و مدیریت کنند.

پاسخ‌های بهینه حرفه‌ای‌های منابع انسانی به چالش‌های متغیر کسب و کار، ایجاد ارزش برای کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و سازمانشان است. سازمان‌هایی که در زمینه فعالیت‌های مناسب منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، در حوزه‌های نتایج کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و سازمان، بازدهی‌های قابل ملاحظه‌ای را به دست

می‌آورند. به عبارت واضح‌تر، از آنجا که هرگونه فعالیت کسب و کار باید قابل تبدیل به یک پیشنهاد ارزش برای کسب و کار باشد، حرفه‌ای‌های منابع انسانی نیز باید یک پیشنهاد ارزش منابع انسانی به منظور هم‌سو کردن رویه‌های منابع انسانی با واقعیت‌های کسب و کار از جمله خدمت به مشتریان، ارائه به موقع نتایج، سودآوری و جلب رضایت سرمایه‌گذاران ارائه دهند (قلیچ لی، ۱۳۸۹).

کردکندی (۱۳۹۳) بیان می‌کند که "در رویکرد نوین، تحول واقعی منابع انسانی با واکنش سریع به کسب و کار برای خلق ارزش بیشتر و پاسخ مناسب به نیازهای ذی‌نفعان کلیدی سازمان تعریف می‌شود. وی مهم‌ترین ویژگی‌های منابع انسانی نوین را بدین شرح بیان نموده است: تبدیل روندهای بیرونی و نیازهای کلیدی ذی‌نفعان به کارکردها و اقدام‌های داخلی منابع انسانی؛ ایجاد تعادل بین کسب و کار و کارکنان؛ ایجاد توازن بین قابلیت‌های فردی و قابلیت سازمانی؛ تبدیل کارکردهای مجزا به یک رویکرد یکپارچه؛ مدیران منابع انسانی عهده‌دار وصل کردن گذشته به آینده؛ ایجاد تفاوت در کارکردهای اداری و استراتژیک منابع انسانی؛ شجاعت مدیران منابع انسانی در ایجاد تحول در سازمان".

از مهم‌ترین مطالعات انجام شده در زمینه ارزش آفرینی منابع انسانی طرح ارائه شده از سوی اولریچ و بروک بنک است که از منظر آن‌ها طرح ارزش آفرینی منابع انسانی رویکردی یکپارچه است که نشان می‌دهد متولیان و واحدهای منابع انسانی چگونه می‌توانند و باید در منظر سرمایه‌گذاران، مشتریان، مدیران صف و کارکنان ارزش پایدار خلق کنند. در طرح ارائه شده توسط آن‌ها ارکان اصلی ارزش افزایی منابع انسانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار از سوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها عبارتند از: ۱- کسب دانش نسبت به واقعیت‌های خارجی کسب و کار (تکنولوژی، اقتصاد، جهانی شدن، اطلاعات و جمعیت شناختی) ۲- خدمت رسانی به ذینفعان خارجی و داخلی (مشتریان، سرمایه‌گذاران، مدیران و کارکنان) ۳- طراحی و استقرار اقدامات منابع انسانی (متشکل از جریان افراد، جریان عملکرد، جریان اطلاعات و جریان کار) ۴- ایجاد منابع لازم برای منابع انسانی (متشکل از استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار واحد منابع انسانی) ۵- تضمین حرفه‌ای‌گرایی متخصصان منابع انسانی (نقش‌های منابع انسانی، شایستگی‌ها و توسعه) می‌باشد (اولریچ و بروک بنک، ۲۰۰۷، افیونی و همکاران، ۲۰۱۳).

لالر، اولریچ، فیتزانز و مادن^۴ (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. در این راستا، جنبه مشترک مطالعات لالر و همکاران (۲۰۰۴) و اولریچ و بروک بنک (۲۰۰۷) توجه و خدمت به ذی‌نفعان داخلی و خارجی می‌باشد بنابراین موضوع خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان خارجی و داخلی و ارزش آفرینی برای آن‌ها از مباحث بسیار با اهمیت موضوع گزاره ارزش منابع انسانی می‌باشد.

کونولی و توماس^۵ (۲۰۰۹) بیان می‌کنند، که متخصصان منابع انسانی با تمرکز بر سه راه حل می‌توانند باعث ارزش آفرینی شوند اولین راه حل تمرکز بر مدیریت استعداد است که به سطح فردی برمی‌گردد نیروی کار قابل و نتیجه بخش از این طریق پرورش می‌یابد، دومین راه حل تمرکز بر سازمان است که با ارتقاء فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی تحقق می‌یابد و سومین راه حل تمرکز بر رهبری است. راجرز (۲۰۱۵)^۶ در پژوهشی ایجاد ارزش افزوده را از طریق تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با استراتژی کلان سازمان بیان می‌کند. لیخیتکارو ورما (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی اهمیت تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای ارزش پیشنهادی مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌پردازند آن‌ها بیان می‌کنند، که تجزیه و تحلیل‌هایی اعم از تحلیل وفاداری کارکنان، تحلیل احساسات کارکنان و ... می‌تواند تغییر زیادی را در چرخه موفقیت سازمان و ایجاد فرایندهای عادلانه در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد نماید. در ادامه به تشریح موضوع ارزش آفرینی منابع انسانی برای یکی از ذی‌نفعان اصلی یعنی کارکنان سازمان پرداخته می‌شود.

ارزش آفرینی منابع انسانی برای کارکنان

امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته، انسان به مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان است (بغدادچی، ۱۳۹۷). بنابراین موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به

روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن‌ها بستگی دارد و کارایی و اثربخشی سازمان‌ها با کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن‌ها وابستگی مستقیمی دارد. در عرصه رقابت، سازمانی موفق‌تر خواهد بود که به تمامی معیارها، در جهت تأمین خواسته‌های مشتریان، نگاه بلندمدت و استراتژیک داشته باشد و تمامی منابع در اختیار و شایستگی‌های خود را به کار گیرد. از سوی دیگر، مدیران منابع انسانی، شرکای استراتژیک سازمان‌ها هستند. در دیدگاه جدید، مدیریت منابع انسانی، عوامل انسانی را با اهداف استراتژیک سازمان یکپارچه می‌کند تا ارزش بیشتری بیافریند و مزیت رقابتی سازمان را ارتقا دهد. (نژاد ایرانی، دادجوین، ۱۳۹۷). این نکته حائز اهمیت است که مادامی که کارکنان یک سازمان به عنوان ذی‌نفعان داخلی از سازمان رضایت نداشته باشند و ارزش‌های مدنظر آن‌ها پاسخ داده نشود قطعاً در خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان خارجی نیز سازمان دچار مشکل خواهد گردید.

انجام اقدامات ارزش‌آفرین و تحول‌گرایانه در کلیه ابعاد سرمایه‌های انسانی قطعاً موجب پیدایش کارکنانی می‌شود که با تمام پتانسیل خود فعالیت می‌کنند و با شور و اشتیاق و تعهد مضاعف، بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدهای بالقوه محیطی را محقق می‌سازند (قربانی، منتظر، سید نقوی و حسین پور، ۱۳۹۴). قلیچ‌لی (۱۳۸۹) در زمینه ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای کارکنان بیان می‌دارد که توانمندسازی، شفاف‌سازی انتظارات، ایجاد فرصت، جبران خدمات عادلانه، معنادار بودن کار و ... از جمله موارد مورد انتظار کارکنان از واحد منابع انسانی است. بسیاری از کارکنان، خواهان فرصت‌های یادگیری و رشد هستند. واقعیت‌های جدید کسب و کار، نیازمند کارکنانی هستند که بیش از گذشته قادر باشند بهره‌وری، دانش و مهارت‌هایشان را افزایش دهند. همچنین وقتی که کارکنان این قابلیت‌ها را در خود ایجاد می‌کنند، باید از سوی سازمان از حمایت بیشتری برخوردار شوند. به علاوه، هنگامی که ترکیب جمعیت کارکنان تغییر می‌کند، حمایت سازمان باید بر توسعه و پیشرفت آن‌ها متمرکز شود. سرانجام منابع انسانی باید با ارائه خدمات اداری با کیفیت به ایجاد یک محیط کاری با کارکنان مستعد کمک کند. در نهایت، در لحاظ کردن این گزینه‌ها، مدیران باید از تناسب‌شان با ویژگی‌های ورای استراتژی شرکت آگاه باشند.

در همین خصوص اولریچ (۲۰۰۹) بیان می‌دارد، که حرفه‌ای‌های منابع انسانی به‌عنوان شرکای کسب و کار نقش حیاتی در برقراری رابطه شرکت-کارکنان دارند. اگر کسی به کارکنان گوش ندهد و مدافع منافع آنان نباشد بسیاری از آنان بیرون از شرکت گزینه‌هایی دارند که براساس آن‌ها تصمیم می‌گیرند اگر کسی به نیازهای جاری کارکنان توجهی نداشته باشد، روابط کارکنان-شرکت آسیب می‌بیند. اگر کسی به صدای کارکنان گوش فرا ندهد، صدایشان ممکن است به زیان شرکت ساکت شود. ادامه به نتایج برخی پژوهش‌های انجام شده در حوزه ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای کارکنان اشاره می‌گردد:

آوتون^۷ (۲۰۱۴) در حیطه روانشناسی کار بیان می‌کند ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای کارکنان از طریق تحقق موارد ذیل است: ۱- نیازهای شخصی مشتمل بر آزادی عمل یا استقلال در تصمیم‌گیری، یادگیری مداوم در مورد شغل، تعیین اهداف و دریافت بازخورد و ... ۲- جو کاری مشتمل بر حمایت و احترام متقابل، معناداری، مفید بودن کار و ترسیم آینده مطلوب. اولریچ و بروک بنک (۲۰۰۷) بیان می‌کنند؛ طرح ارزش‌آفرینی برای کارکنان مشخص خواهد کرد که وقتی آن‌ها انتظارات سازمان را برآورده نمایند چه چیزی از شرکت به دست خواهند آورد آن‌ها مواردی همچون چشم‌انداز، فرصت، انگیزه، اثرگذاری، عضویت در تیم، ارتباطات و آزمون‌های کاری که به اختصار VOICE می‌نامیم را بیان نموده‌اند. فوتیوس و میستاکیس^۸ (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان منابع انسانی به عنوان شریک تجاری استراتژیک ارزش‌آفرینی منابع انسانی را از طریق ایجاد استراتژی سازمان، استخدام و گزینش اثربخش، توسعه و پیشرفت کارکنان و ایجاد انگیزه برای آنان بیان نموده است. هاکسور، چاگانتی و جی کوک^۹ (۲۰۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان مدلی بر ارزش‌آفرینی دیدگاه استراتژیک، ارزش‌آفرینی را برای ذی‌نفعان سازمان (سهامداران، کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان) در سه بعد مالی، غیرمالی و زمانی شناسایی نمودند، در بحث کارکنان ارزش‌های مالی شامل حقوق، پاداش، گزینه سهام، بیمه درمان؛ ارزش‌های غیرمالی شامل محیط کاری امن، خوشایند و دوستانه، کار چالش‌برانگیز، اختیار تغییر محیط کار، فرصت پیشرفت و ارزش‌های زمانی شامل امنیت شغلی، سیستم بازنشستگی و ... می‌باشد. هون لی و براولد^{۱۰} (۲۰۰۳)، در پژوهشی ارزش‌آفرینی برای کارکنان را از طریق سرمایه‌گذاری در پیشرفت

آن‌ها بیان نموده است، نتایج پژوهش یاد شده نشان می‌دهد، زمانی که سازمان به پیشرفت مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان متعهد است کارکنان رضایت‌مندی بیشتری از شغل داشته و به طور اثربخش‌تری به سازمان متعهد خواهند بود در نتیجه تمایل آن‌ها برای ترک سازمان کاهش می‌یابد. گریس و لاکونو^{۱۱} (۲۰۱۵) در پژوهش دیگری با عنوان ارزش آفرینی چشم‌انداز مشتریان داخلی ارزش پولی (جبران)، ارزش عملکردی (وظیفه مرتبط)، ارزش عاطفی، ارزش اجتماعی (ارتباطی) و برند مثبت کارفرما را به عنوان ارزش برای مشتریان داخلی بیان نموده‌اند. محمد و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان اهمیت سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی برای سازمان‌ها و اقتصاد، نتیجه‌گیری نموده‌اند که نیروی انسانی توسعه یافته و ارزش آفرین یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید و عملکرد موفق سازمان‌ها به نیروی انسانی ارزش آفرین وابسته است. لین، ساندرز، سان، شیپتون و موی^{۱۲} (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیده‌اند، ارتباطات درون سازمانی 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. تاماسوسکین، سیلیکا و مکیولایت^{۱۳} (۲۰۰۸) اثربخشی سرمایه‌گذاری در آموزش پرسنل، سازگاری و تناسب پرسنل با فرهنگ سازمانی و ایمنی محیط کار را مورد بررسی قرار دادند، آن‌ها دریافتند که سرمایه‌گذاری در امور مربوط به منابع انسانی سازمان موجب افزایش کیفیت این منابع و در نتیجه رشد و بهبود بهره‌وری نیروی کار می‌گردد. دلری و دوتی^{۱۴} (۱۹۹۶) به این نتیجه رسیدند که سه فعالیت منابع انسانی، شامل تسهیم سود بین کارکنان، ارزیابی نتیجه محور و امنیت کارکنان تأثیر مثبت و بسزایی بر عملکرد شرکت دارد.

خلاصه تحقیقات پیشین

ردیف	حوزه تمرکز مطالعه	نام محققین	مؤلفه
۱	انگیزشی	قلیچ لی (۱۳۸۹)،	ایجاد فرصت، جبران خدمات، ایجاد انگیزه
		اولریچ و بروک بنک (۲۰۰۷)	فرصت، انگیزه
		گریس و لاکونو (۲۰۱۵)	ارزش پولی (جبران)
		هاکسور چاگنتی و جی کوک (۲۰۱۴)	تسهیم سود بین کارکنان، حقوق، پاداش، گزینه سهام، بیمه درمان، اختیار تغییر محیط کار، فرصت پیشرفت، امنیت شغلی
		دلری و دوتی (۱۹۹۶)	امنیت کارکنان
		آوتون (۲۰۱۴)	آزادی عمل یا استقلال در تصمیم گیری، معناداری و مفید بودن کار
۲	یادگیری	هون لی براولد (۲۰۰۳)	سرمایه گذاری در پیشرفت کارکنان
		تاماسوسکین و مکیولایت (۲۰۰۸)	سرمایه گذاری در آموزش پرسنل
		قلیچ لی (۱۳۸۹)،	فرصت یادگیری و رشد
		آوتون (۲۰۱۴)	یادگیری مداوم در مورد شغل
		فوتیوس و میستاکیس (۲۰۱۴)	توسعه و پیشرفت کارکنان
۳	استراتژی	اولریچ و بروک بنک (۲۰۰۷)	ایجاد استراتژی سازمان
		فوتیوس و میستاکیس (۲۰۱۴)	چشم انداز
		آوتون (۲۰۱۴)	تعیین اهداف، ترسیم آینده مطلوب
۴	ارتباطات	اولریچ (۲۰۰۹)	گوش دادن به صدای کارکنان
		گریس و لاکونو (۲۰۱۵)	ارزش اجتماعی (ارتباطی)
		لین، ساندرز، شپینون و موی (۲۰۱۵)	ارتباطات درون سازمانی و روابط کار
		قلیچ لی (۱۳۸۹)	شفاف سازی انتظارات

ردیف	حوزه تمرکز مطالعه	نام محققین	مؤلفه
		آوتون (۲۰۱۴)	دریافت بازخورد
		اولریچ و بروک بنک (۲۰۰۷)	عضویت در تیم ، ارتباطات
		هاکسور و چاگانتی و جی کوک (۲۰۱۴)	محیط کاری دوستانه- امن و خوشایند
		آوتون (۲۰۱۴)	حمایت و احترام متقابل
۵	برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی	گریس و لاکونو (۲۰۱۵)	برند مثبت کارفرما
۶	توانمندسازی	دلری و دوتی (۱۹۹۶)	ارزیابی نتیجه محور
		قلیچ لی ۱۳۸۹	توانمند سازی کارکنان

از بررسی نتایج پژوهش‌های مرتبط انجام شده می‌توان عنوان داشت اغلب پژوهش‌های یاد شده به موضوع اهمیت مقوله ارزش آفرینی منابع انسانی برای کارکنان سازمان به عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی در راستای افزایش اثربخشی و بهره‌وری و نتیجتاً عملکرد سازمانی اشاره نموده و عواملی نظیر ایجاد فرصت رشد، پاداش‌های مالی، آموزش و توسعه، امنیت شغلی، برند سازمانی، محیط کاری مناسب و ... را به عنوان موارد مهم در موضوع ارزش آفرینی منابع انسانی برای کارکنان بیان نموده‌اند. بررسی ادبیات ارزش آفرینی منابع انسانی و نیز پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که مطالعات نه‌چندان منسجمی در خصوص موضوع ارزش آفرینی منابع انسانی انجام پذیرفته است و با توجه به عدم وجود مدل عملیاتی در خصوص جاری‌سازی ارزش آفرینی منابع انسانی برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان‌ها، در عمل خلأ قابل توجهی در این زمینه دیده می‌شود، بنابراین جنبه نوآوری این پژوهش ارائه مدل عملیاتی ارزش آفرینی منابع انسانی برای کارکنان صنعت بانکی با تمرکز بر کلیه ابعادی است که سازمان و کسب و کار می‌توانند برای کارکنان ارزش آفرینی نمایند. در این راستا، صرفاً از طرح ارائه شده از سوی اولریچ و بروک بنک و لالر و همکاران به عنوان طرح اولیه و راهنمایی در زمینه ارزش آفرینی منابع انسانی استفاده می‌شود و تلاش می‌گردد تا با توجه به یافته‌های منتج از مرور مبانی نظری موضوع و بررسی پژوهش‌های انجام گرفته و براساس اخذ

نظرات خبرگان متخصص در این امر، ابعاد و مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای کارکنان سازمان شناسایی گردد.

در این راستا، ضمن بررسی پیشینه تحقیق علی‌الخصوص طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی اولریچ و بروک بنک با رویکرد مصاحبه نیمه ساختار یافته سوالات مصاحبه به شرح زیر مطرح شد:

۱. برای تبیین طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی در صنعت بانکی کدام حوزه‌ها حیاتی می‌باشند؟
۲. نقش ذینفعان داخلی را در تبیین طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی در صنعت بانک را بیان فرمایید؟
۳. مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی برای کارکنان بانک را تشریح فرمایید؟

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 پژوهش، پژوهشگر به دنبال جمع‌آوری داده‌های مرتبط با قضاوت افراد آشنا با مفاهیم ارزش‌آفرینی منابع انسانی در حوزه بانکداری است. لذا جامعه آماری پژوهش در این فاز کلیه خبرگان حوزه منابع انسانی در صنعت بانکداری در کشور است. 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 فرآیند مصاحبه 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 ۳ 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 بر اساس رویکرد قابلیت اعتماد گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. به منظور محاسبه پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های صورت گرفته ۳ مصاحبه به عنوان

نمونه انتخاب شده و در یک فاصله زمانی و مشخص دو بار کدگذاری شدند. سپس در دو فاصله زمانی برای 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 متصدیان منابع انسانی حوزه صنعت بانکداری (بانک‌های صادرات، ملت، تجارت و رفاه کارگران) است. به منظور تحلیل داده‌های بخش کمی از رویکرد معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

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 جمعیت شناختی در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

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

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

جدول شماره 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-مشاور بانک	دکتری مدیریت منابع انسانی
۸	رئیس اداره منابع انسانی شرکت مهنا	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 شماره ۳ شامل مثال‌هایی از مفاهیم 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 شماره ۳: نمونه کدگذاری اولیه

مفهوم	بخشی از متن مصاحبه	کد مفهوم
حمایت از کارکنان	منابع انسانی باید گوش شنوا داشته باشد و اعتماد همکاران را جلب نماید فرصت‌ها را برای کارکنان مشخص نمایند. همچنین از آنها حمایت کنند حتی کارکنانی که سهواً مرتکب خطا میشوند.	۱۱
مکانیزه نمودن فرایندها و فعالیتهای مرتبط با کارکنان	فرایندها و فعالیتهای دستی در حوزه منابع انسانی در صنعت بانکی موجب گردیده است که متولیان منابع انسانی صرفاً به کارهای اجرایی بپردازند. کارکنان زمان زیادی را جهت انجام فعالیتهای مرتبط با منابع انسانی به صورت دستی سپری می‌نمایند.	۱۷
تسهیل ارتباطات	فضای ارتباطی باز و صادقانه در سازمان وجود داشته باشد. مدیران سازمان در دسترس باشند و کارکنان بتوانند مشکلات خود را در میان بگذارند متأسفانه در بانک این تعاملات کمتر بین مدیران ارشد و کارکنان فراهم می‌گردد. تسهیل ارتباطات و زمینه‌سازی ارتباطات بین مدیران و کارکنان براساس اصل اعتماد و احترام برای کارکنان بسیار با اهمیت می‌باشد. طراحی بسترهای ایجاد ارتباطات دوسویه بسیار حائز اهمیت است.	۵۱
عدم سلیقه گرایی در ارتقاء و انتصاب	عدم توجه به توانایی‌ها، تجربیات، علائق، کارایی و دانش افراد در انتصاب‌های سازمانی آن‌ها عموماً موجب بروز نارضایتی، ضعف سازمانی و تضعیف عملکرد آنان می‌گردد. عدم وجود نظام صحیح ارتقاء و انتصاب باعث کاهش انگیزه کارکنان گردیده و ارزش افزایی سازمان را کاهش می‌دهد. یکی از مهم‌ترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی در کارکنان استقرار آن‌ها در جایگاه مناسب است جایگاهی که بتوانند استعدادها و قابلیت‌های خود را به منصفه ظهور برسانند. در بانک اغلب شاهد این هستیم که ارتقا و انتصاب به جای شایستگی بر عوامل دیگری نظیر قومیت گرایی، ارتباطات و ... مبتنی است.	۳
پرورش، جذب و نگهداشت استعدادها	با توجه به انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند. کارکنان با استعداد بزرگ‌ترین مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در عصر دانش خواهد بود مزیت رقابتی که به سادگی قابل تقلید نخواهد بود و سرمایه‌ای مطمئن در دنیای پرتلاطم امروزی است. حوزه منابع انسانی در ایجاد برند شخصی مؤثر است به طور مثال مشخصاً بگوئید این تعداد در حوزه منابع انسانی داریم که از توانایی تحلیل‌گری برخوردارند و ...	۵۲

برای تمامی متن‌های مصاحبه روند ارائه شده در جدول ۳ انجام شد و در نهایت ۶۱ مفهوم شناسایی شد که با در نظر گرفتن مفاهیم مشابه در نهایت ۴۳ مفهوم (تم فرعی)

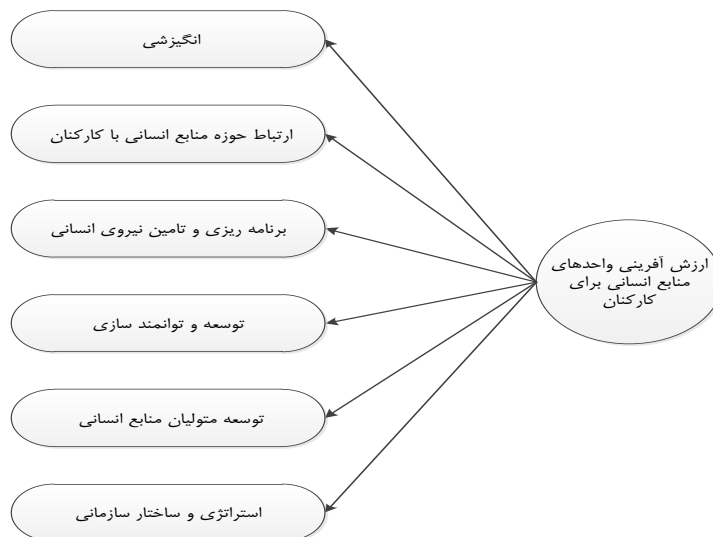
استخراج شد. در مرحله دوم پس از بررسی مفاهیم شناسایی شده در نهایت ۶ تم اصلی استخراج گردید.

جدول شماره ۴: مفاهیم شناسایی شده

تم های اصلی	تم های فرعی
انگیزشی	انجام اقدامات لازم جهت افزایش دلبستگی کارکنان
	فراهم نمودن فرصت پیشرفت برای کارکنان
	فراهم سازی زمینه ارتقاء کارکنان از درون سازمان
	طراحی مشوق های انگیزه بخش مالی و غیرمالی برای کارکنان
	فراهم نمودن زمینه انتخاب شرایط کاری و زمانی برای کارکنان (انعطاف پذیری)
	برقراری نظام شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب کارکنان
	امنیت شغلی
ارتباط حوزه منابع انسانی با کارکنان	ارتباط واحد منابع انسانی با کارکنان
	بهبود کانال های ارتباطی مدیران و کارکنان
	ایجاد محیط کار عالی مبتنی بر اعتماد، اعتبار، احترام، انصاف، همراهی / وفاداری، حس افتخار
	حصول اطمینان از عدالت در فرایندهای مدیریت منابع انسانی
	ایجاد و افزایش سرمایه اجتماعی در میان کارکنان
	ارائه مشاوره های درست به کارکنان
	خلق و نهادینه سازی فضای حمایتی برای کارکنان
ایجاد فرایند رسیدگی به شکایات کارکنان	
برنامه ریزی و تأمین نیروی انسانی	طراحی مشاغل چالشی
	تجزیه و تحلیل صحیح مشاغل و به کارگیری آن در سازمان از سوی مدیران ارشد
	جذب هدفمند کارکنان
	برنامه ریزی و توسعه مسیر شغلی کارکنان
	انتخاب اثربخش کارکنان
	تناسب شغل و شاغل
	شناسایی افراد مستعد داخل و خارج بانک
توسعه و ارتقاء برند کارفرمایی منابع انسانی	
توسعه و توانمندسازی	یادگیری و توسعه کارکنان در زمینه دانش تخصصی و عمومی و تحلیل بازار (توانمندسازی کارکنان)
	جامعه پذیری درست کارکنان
	ایجاد فرایند مربیگری عملکرد کارکنان
	فراهم نمودن زمینه مشارکت و همکاری و کار تیمی
	توسعه توانمندی ها و قابلیت های مدیران

تم های اصلی	تم های فرعی
	ایجاد فرصت هم آموزی و رشد برای کارکنان
	غنی سازی شغل کارکنان
	مدیریت دانش کارکنان
	مدیریت استعداد و نگهداشت صحیح کارکنان
	مدیریت عملکرد کارکنان براساس معیارهای صحیح
	جانشین پروری
توسعه متولیان منابع انسانی	پرورش و توسعه کارکنان واحد منابع انسانی
	جذب افراد متخصص برای واحد منابع انسانی
	تقویت و توسعه شایستگی های حرفه ای منابع انسانی
	ممیزی عملکرد متولیان منابع انسانی
استراتژی و ساختار سازمانی	تعریف و تبیین چشم انداز واضح و روشن برای کارکنان
	تدوین استراتژی های منابع انسانی همسو با استراتژی کسب و کار
	اصلاح ساختار سازمانی واحد منابع انسانی با رویکرد خدمات مشترک، گروه های کارشناسی و شریک کسب و کار با هدف ارتباط اثربخش با کارکنان
	IT BASE نمودن فعالیت ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی
	طراحی صحیح ساختار و فرایندهای کاری مرتبط با کارکنان

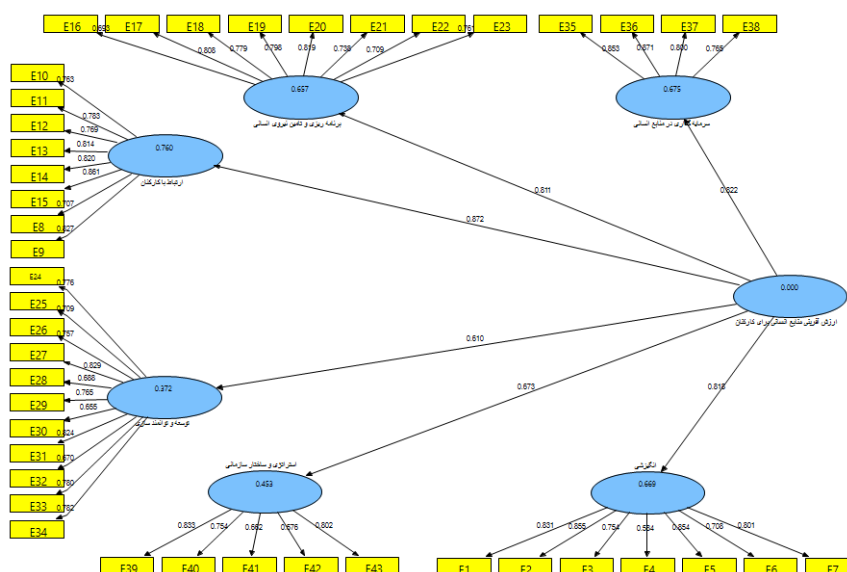
پس از شناسایی تم های اصلی، مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل استخراج گردید:



شکل ۱- مدل مفهومی ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی برای کارکنان صنعت بانکداری

برای تحلیل داده های کمی از نرم افزار Smart PLS.2 استفاده شده است. در شکل

شماره ۱ به بررسی بارهای عاملی پرداخته شده است. در این مدل ۴۳ متغیر مشاهده شده ۶ متغیر پنهان را تبیین می‌کنند. میزان استاندارد برای معنادار بودن بارهای عاملی مقدار ۰/۵ و بزرگ‌تر بودن مقدار تی از میزان ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است.



شکل شماره ۲: بررسی بارهای عاملی

در جدول پیوست بارهای عاملی هر کدام از گویه‌های شناسایی شده به همراه شاخص‌های مرکزی و پراکندگی 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 تمامی گویه‌های شناسایی شده به صورت معناداری متغیرهای مربوط به خود را تبیین می‌کنند.

در جدول شماره ۵ به بررسی روایی و پایایی مدل تحقیق بر اساس شاخص‌های روایی همگرایی، واگرایی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرداخته شده است.

جدول شماره ۵: بررسی روایی و پایایی مدل تحقیق

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	روایی همگرایی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۱	ارتباط با کارکنان	0.7944						0.631	0.931	0.915
۲	استراتژی و ساختار سازمانی	0.5024	0.7314					0.535	0.849	0.778
۳	انگیزشی	0.6340	0.4625	0.7749				0.600	0.912	0.885
۴	برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی	0.6240	0.5931	0.6145	0.7643			0.584	0.918	0.897
۵	توسعه و توانمندسازی	0.4297	0.2947	0.3850	0.2825	0.7507		0.563	0.933	0.921
۶	توسعه متولیان منابع انسانی	0.7394	0.4874	0.6535	0.6083	0.3717	0.8234	0.678	0.893	0.840

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مقدار ۰/۷ است، مشخص می‌شود که متغیرهای مورد بررسی در وضعیت مطلوب قرار دارند. مقدار مناسب برای شاخص روایی همگرایی مقدار ۰/۵ است. مشخص می‌شود که متغیرهای پنهان (سازه) مورد بررسی در وضعیت مطلوب قرار دارند. به منظور 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 شماره ۶ نشان داد روایی واگرایی مورد تأیید است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر مبنای یافته‌های بخش کیفی پژوهش که بر اساس مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و متخصصان منابع انسانی و صنعت بانکی به دست آمده است ۶ مقوله به شرح ذیل در خصوص ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی برای کارکنان به شرح ذیل شناسایی گردید. این مقوله‌ها عبارتند از:

- انگیزشی
- ارتباط حوزه منابع انسانی با کارکنان

- برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی
- توسعه و توانمندسازی
- توسعه متولیان منابع انسانی
- استراتژی و ساختار سازمانی

در ادامه هریک از مؤلفه‌های اصلی مدل به همراه شاخص‌های هریک از آن‌ها تشریح می‌گردد. این تحقیق با هدف ارائه مدل ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی برای کارکنان در صنعت بانکی انجام گرفت که در خصوص عامل انگیزشی تعداد ۷ شاخص براساس مصاحبه‌های انجام شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت، بر این اساس شاخص‌های فراهم نمودن فرصت پیشرفت برای کارکنان، فراهم نمودن زمینه انتخاب شرایط کاری و زمانی برای کارکنان انجام اقدامات لازم جهت افزایش دلبستگی کارکنان، امنیت شغلی دارای بالاترین اولویت و فراهم سازی زمینه ارتقا کارکنان از درون سازمان، برقراری نظام شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب کارکنان دارای اولویت پایین‌تری بودند. بر اساس یافته‌های پژوهش در خصوص عامل ارتباط حوزه منابع انسانی با کارکنان تعداد ۸ شاخص براساس مصاحبه‌های انجام شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس شاخص‌های ایجاد فرایند رسیدگی به شکایات کارکنان، بهبود کانال‌های ارتباطی مدیران و کارکنان، خلق و نهادینه‌سازی فضای حمایتی برای کارکنان، ارائه مشاوره‌های درست به کارکنان و حصول اطمینان از عدالت در فرایندهای منابع انسانی دارای بالاترین اولویت و ایجاد و افزایش سرمایه اجتماعی در میان کارکنان، ایجاد محیط کار عالی و ارتباط واحد منابع انسانی با کارکنان دارای اولویت پایین‌تری بودند. در پژوهش حاضر در خصوص عامل برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی تعداد ۸ شاخص براساس مصاحبه‌های انجام شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس شاخص‌های انتخاب اثربخش کارکنان، تجزیه و تحلیل صحیح مشاغل، برنامه‌ریزی و توسعه مسیر شغلی کارکنان، جذب هدفمند کارکنان دارای

بالاترین اولویت و توسعه و ارتقاء برند کارفرمایی، تناسب شغل و شاغل، شناسایی افراد مستعد داخل و خارج بانک و طراحی مشاغل چالشی دارای اولویت پایین تری بودند. در خصوص عامل توسعه و توانمندسازی کارکنان تعداد ۱۱ شاخص براساس مصاحبه‌های انجام شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس شاخص‌های فراهم نمودن زمینه مشارکت، همکاری و کار تیمی، مدیریت دانش کارکنان، جانشین پروری، مدیریت عملکرد کارکنان براساس معیارهای صحیح، یادگیری و توسعه کارکنان، ایجاد فرصت هم‌آموزی و رشد برای کارکنان، ایجاد فرایند مربیگری عملکرد کارکنان و جامعه‌پذیری درست کارکنان دارای بالاترین اولویت و توسعه توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیران، مدیریت استعداد و نگهداشت صحیح کارکنان و غنی‌سازی شغل کارکنان دارای اولویت پایین تری بودند. در ارتباط با عامل توسعه متولیان منابع انسانی تعداد ۴ شاخص براساس مصاحبه‌های انجام شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس شاخص‌های جذب افراد متخصص برای واحد منابع انسانی، پرورش و توسعه کارکنان واحد منابع انسانی، تقویت و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای متولیان منابع انسانی دارای بالاترین اولویت و ممیزی عملکرد متولیان منابع انسانی دارای اولویت پایین تری هستند. بر اساس یافته‌های پژوهش در خصوص عامل استراتژی و ساختار سازمانی تعداد ۵ شاخص براساس مصاحبه‌های انجام شده شناسایی و اولویت‌بندی شد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس شاخص‌های تعریف و تبیین چشم‌انداز واضح برای کارکنان، طراحی صحیح ساختار و فرایندهای کاری مرتبط با کارکنان و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی همسو با استراتژی‌های کسب و کار دارای بالاترین اولویت و اصلاح ساختار سازمانی با رویکرد خدمات مشترک، گروه‌های کارشناسی و شریک کسب و کار و It base نمودن فعالیت‌ها و فرایندهای منابع انسانی دارای اولویت پایین تری بودند. قدر مسلم این است که بانک‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی خدمت محور در صورتی می‌توانند عملکرد مالی مطلوب و سودآوری چشمگیری داشته باشند که برای ذی‌نفعان کلیدی ارزش بیافرینند و با توجه به نقش و اهمیت کارکنان صنعت بانکی در پویایی اقتصاد و صنعت بانکی توجه به نیازها

انتظارات و ارزش‌افزایی حوزه منابع انسانی صنعت بانکی برای آن‌ها بسیار مهم است. به منظور کاربردی نمودن الگوی طراحی شده و جاری‌سازی شاخص‌های حاصل از نتایج پژوهش، به مدیران منابع انسانی بانک‌ها توصیه می‌شود؛ با بهره‌گیری از این مدل و به منظور ارزش‌افزایی حوزه منابع انسانی برای کارکنان طراحی و پیاده‌سازی عملیاتی برنامه‌های ذیل انجام گیرد:

مقاله انگیزشی: بر اساس نتایج بدست آمده در ارتباط با مقوله ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی از منظر انگیزشی، شاخص‌های فراهم نمودن فرصت پیشرفت برای کارکنان و ایجاد زمینه برقراری نظام شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب کارکنان مورد تایید قرار گرفته اند که در این راستا می‌توان پیشنهاد نمود سازمان‌ها به طراحی و اجرای کانون ارزیابی و توسعه^{۱۶} در راستای برقراری نظام شایسته‌سالاری در ارتقاء و انتصاب کارکنان به مشاغل کلیدی و استراتژیک بانک اقدام نمایند. همچنین با تایید شاخص افزایش دلبستگی کارکنان، طراحی و پیاده‌سازی مدل دلبستگی کارکنان بر اساس مدل (VOICE^{۱۷}) پیشنهاد می‌گردد.

مقاله ارتباط حوزه منابع انسانی با کارکنان: بر اساس نتایج حاصله، در ارتباط با مقوله ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی از منظر ارتباط حوزه منابع انسانی با کارکنان، فرایند رسیدگی به شکایات کارکنان بعنوان یکی از عوامل، مورد تایید قرار گرفته که در این خصوص، ایجاد واحد رسیدگی به شکایات کارکنان در ساختار سازمانی واحد منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد. با تایید عامل بهبود کانال‌های ارتباطی مدیران و کارکنان، ایجاد واحد ارتباطات در ساختار سازمانی واحد منابع انسانی به منظور توسعه کانال‌های ارتباطی با کارکنان، دریافت نقطه نظرات و سؤالات ایشان از هریک از واحدهای حوزه منابع انسانی و تقویت نظام پاسخگویی و ارائه مشاوره پیشنهاد می‌شود. با تایید عواملی نظیر خلق و نهادینه‌سازی فضای حمایتی برای کارکنان، ایجاد و افزایش سرمایه اجتماعی در میان کارکنان، ایجاد محیط کار عالی و ارتباط واحد منابع انسانی با کارکنان، استقرار مکانیزم سنجش منظم و ادواری نگرش کارکنان از طریق طراحی، توزیع و تحلیل پرسشنامه مورد نظر که مشتمل بر اندازه‌گیری برخی شاخص‌های مهم نگرشی نظیر رضایت شغلی، انگیزش، رفتار شهروندی سازمانی، عدم تمایل به ترک خدمت و ... باشد، پیشنهاد می‌گردد. همچنین، موضوع بکارگیری نتایج حاصله در

اقدامات آتی، مود انتظار می‌باشد.

مقوله برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی: بر اساس نتایج حاصل شده، در ارتباط با مقوله ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی از منظر برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی، عوامل تجزیه و تحلیل صحیح مشاغل، طراحی مشاغل چالشی، شناسایی افراد مستعد داخل و خارج بانک، برنامه‌ریزی و توسعه مسیر شغلی کارکنان و تناسب شغل و شاغل مورد تایید قرار گرفته اند که در این خصوص پیشنهاد می‌گردد نسبت به طراحی و اجرای نظام جامع برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی با آغاز از اجرای فرایندهای تجزیه و تحلیل مشاغل و نیز طراحی مشاغل و بازمهندسی ساختار سازمانی واحد منابع انسانی (در صورت نیاز) براساس نتایج حاصله، ارزشیابی مشاغل، طراحی و ترسیم مسیره‌های شغلی، تعیین شاخص‌ها یا مکانیزم‌های بررسی وضعیت نیروی انسانی (عرضه و تقاضا و پیش‌بینی در آینده) و تصمیم‌گیری در راستای توزیع بهینه نیروی انسانی به لحاظ کمی و کیفی در کلیه واحدهای بانک اقدام گردد. عامل ارتقاء برند کارفرمایی در نتایج مورد تایید واقع شده که بهبود برند واحد منابع انسانی با بهره‌گیری از رویکردهایی نظیر لنز (تعیین تصویر مطلوب، شناسایی موانع و اقدام در راستای رفع آن‌ها) و نیز تدوین استانداردهایی نظیر استانداردهای ایزو به منظور شناسایی کارفرمایان برتر سیستم بانکی و ارائه اعتبارنامه‌هایی در این خصوص پیشنهاد می‌شود.

مقوله توسعه و توانمندسازی: در ارتباط با مقوله ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی از منظر توسعه و توانمندسازی مطابق با نتایج حاصله، عوامل یادگیری و توسعه کارکنان و ایجاد فرصت هم‌آموزی و رشد برای کارکنان مورد تایید قرار گرفته که در این خصوص، برگزاری دوره‌های آموزشی شایستگی محور^{۱۸} (CBT) و نیز اجرا و پیگیری برنامه‌های توسعه فردی^{۱۹} (IDP) کارکنان براساس نتایج ارزیابی‌ها پیشنهاد می‌گردد. با تایید عامل مدیریت دانش کارکنان، پیشنهاد می‌گردد، نسبت به طراحی و استقرار سامانه مدیریت دانش کارکنان اقدام گردد. بر اساس نتایج، عوامل مدیریت عملکرد کارکنان براساس معیارهای صحیح و ایجاد فرایند مربیگری عملکرد کارکنان تایید شده که در این راستا، طراحی مطلوب و اجرای اثربخش نظام مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به مشاغل، شرح وظایف، اهداف و پست‌های موجود و ... و تدوین سنجه‌های متناسب پیشنهاد می‌گردد.

تدوین و اجرای برنامه‌های جانشین پروری و استفاده از طرح‌های جانشینی و نیز تدوین دستورالعمل مربی‌گری و منتورینگ در صنعت بانکی جهت تحقق عوامل جانشین پروری و توسعه توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیران در نتایج حاصل شده، ضروری می‌باشد. بر اساس نتایج پژوهش، عامل مدیریت استعداد و نگهداشت صحیح کارکنان مورد تایید واقع شده که طراحی و پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعدادها با هدف جذب و به‌کارگیری استعدادهای داخلی و خارجی مشتمل بر کلیه الزامات مورد نظر شامل هدف‌گذاری و تعریف استعداد، استعدادیابی با رویکردی عدالت محور، توسعه و پرورش استعدادها و نیز نگهداشت مناسب (ارتقاء ویژه، تقویت قرارداد کاری و ...) کارکنان مستعد پیشنهاد می‌شود. در این خصوص، توسعه کانون‌های ارزیابی در مسیر طراحی و استقرار مرکز ارزیابی جامع به منظور ارزیابی و توسعه مدیران فعلی و آتی بانک، اقدامی مطلوب خواهد بود. مطابق با نتایج، عامل جامعه‌پذیری درست کارکنان تایید گردیده که لازم است تدوین دستورالعمل جامعه‌پذیری کارکنان در دستور کار قرار گیرد. بر اساس عامل تایید شده فراهم نمودن زمینه مشارکت کارکنان، طراحی و استقرار نظام پیشنهادها به منظور جلب مشارکت کارکنان در خصوص موضوعات سازمانی، ضروری می‌باشد.

توسعه متولیان منابع انسانی: در ارتباط با مقوله ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی از منظر توسعه متولیان منابع انسانی، بر اساس نتایج بدست آمده در خصوص بعد توسعه متولیان منابع انسانی، عوامل جذب افراد متخصص برای واحد منابع انسانی، پرورش و توسعه کارکنان واحد منابع انسانی، تقویت و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای متولیان منابع انسانی و ممیزی عملکرد متولیان منابع انسانی تایید گردیده که در این راستا، تدوین و ایجاد پروفایل شایستگی کارکنان حوزه منابع انسانی و ارزیابی و توسعه کارکنان و همچنین تدوین برنامه‌هایی به منظور ممیزی عملکرد متولیان منابع انسانی به صورت دوره‌ای پیشنهاد می‌گردد.

استراتژی و ساختار سازمانی: مطابق با نتایج حاصله، در ارتباط با مقوله ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی از منظر استراتژی و ساختار سازمانی، طراحی صحیح ساختار و فرایندهای کاری مرتبط با کارکنان، اصلاح ساختار سازمانی با رویکرد خدمات مشترک و IT base نمودن فعالیت‌ها و فرایندهای منابع انسانی مورد تایید قرار گرفته که

اقداماتی نظیر طراحی مشاغل و بازمهندسی ساختار سازمانی واحد منابع انسانی براساس تجزیه و تحلیل مشاغل، اجرای پروژه مدیریت فرایندها و عقد قرارداد با شرکت های پیشرو در زمینه فناوری اطلاعات در جهت سیستماتیک نمودن انجام امور پیشنهاد می گردد. همچنین، عوامل تعریف و تبیین چشم انداز واضح برای کارکنان و تدوین استراتژی های منابع انسانی همسو با استراتژی های کسب و کار مورد تایید واقع شده که در این خصوص، تدوین سند استراتژیک منابع انسانی از جمله اقدامات ضروری می باشد. در ادامه پیشنهادهایی به شرح زیر نیز برای پژوهشگران آتی ارائه می شود: پژوهش با نگاه ارزش آفرینی در سایر صنایع و ذی نفعان کلیدی آنها انجام شود. انجام پژوهش مستقل در زمینه بررسی میزان تأثیر ویژگی های صنعت، فرهنگ سازمانی و استراتژی های کسب و کار بر ارزش آفرینی منابع انسانی انجام شود. اندازه گیری شاخص های ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی بر اساس مدل استخراج شده این تحقیق در صنعت بانکی انجام گیرد.

پی نوشت ها

1. Ulrich & Brockbank
2. Afiouni, Charlotte, El-hajj
3. Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, Younger
4. Lawler, Ulrich, Fitz-Enz
5. Con.nolly, Thomas
6. Rutgers
7. Aughton
8. Fotios & Mitsakis
9. Haksever, Chaganti, G. Cook
10. Hoon lee & Bruvold
11. Grace & Lacono
12. Lin, Sanders, Sun, Shipton
13. Tamasauskienė, Sileika, Maciulyte
14. Delery & Doty
15. Goba & Lincoln
16. Assessment & Development Center
17. Vision, Opportunity, Incentives & impact, Community, Entrepreneurship
18. Competency Based Training
19. Individual Development Plan

منابع

- اولریچ، دیوید. (۱۳۸۸)، رهبری منابع انسانی، بهروز قلیچ لی، تهران: نشر سرآمد.
- بغدادچی، رضا. (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل موثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه ها: یک مطالعه کیفی، نامه آموزش عالی، سال یازدهم، شماره ۴۴: ۲۱۲-۱۷۹
- سپهوند، رضا. (۱۳۹۳)، "نقش روش های سرمایه گذاری سازمان بر ارزش آفرینی منابع انسانی با نقش

میانجیگری سرمایه های انسانی "فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۶

سیدجوادین، سیدرضا، شریفی، سید مهدی، رایج. (۱۳۸۹)، نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت، نشریه گستره انرژی، سال چهارم، شماره ۴۰: ۴۸-۴۶

طالقانی، غلامرضا؛ امینی، سمیه؛ غفاری، علی و آدوسی، حسین. (۱۳۹۲). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، ۱۰۲-۱۳۱.

قلیچ لی، بهروز. (۱۳۸۹)، *تعالی منابع انسانی (ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود)*، تهران: نشر سرآمد

قربانی زاده، وجه الله؛ منتظر، راحله؛ سیدنقوی، میرعلی؛ حسین پور، داوود. (۱۳۹۴)، بررسی انطباقی سبک نوآوری و سبک مدیریت منابع انسانی در شرکتهای دانش بنیان مستقر در پارک های علم و فناوری، مدیریت نوآوری، ۳(۴)

نصرتی کردکندی، پرویز. (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی: نگاه به بیرون، تحول از درون، *روزنامه دنیای اقتصاد*، شماره ۳۲۷۵، (۱۳۹۳): ۱۲

نژاد ایرانی، فرهاد، دادجویان، علیرضا؛ (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر ارزش آفرینی استراتژیک سرمایه انسانی بر بهره وری نیروی انسانی به واسطه نقش میانجی بهروزی شغلی، مدیریت بهره وری، سال دوازدهم شماره ۲۶۹، ۴۷، ۲۳۶

- 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
- Aughton, P. (2014), Mapping The HR Value Proposition, (2019), www.coursehero.com
- Chay Hoon Lee and Norman T. Bruvold Int. (2003), Creating Value for Employees: Investment in Employee Development *J. of Human Resource Management*, 981-1000
- Cengiz Haksever, Radha Chaganti Ronald G. COOK. (2014), *Journal of Business Ethic*, Vol 49, NO. 3, pp291-305
- Debra Grace and Foseph Lo Lacono. (2015), Value Creation: an internal customers perspective, *Journal of Services Marketing*. Vol 29 ISS 6/7, 560-570
- Delery, J. E. Doty, D. H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal* 39(4): 802-835
- Fotios V. Mitsakis, Glasgow GI 1XU, Scotland. (2014). *International Journal of HR Studies* ISSN 2162-3058. VOL 04, NO, 1
- Kaplan, R. S & D. P. Norton. (1996) b. *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review (January-February), pp. 75-88

- 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), 21-37
- Mohammed,Jan,Bhatti,Mitho Khan,Jariko,Ghulam Ali,Zehri,Abdul Wahid. (2013).*Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economics*.19:179-208
- Likhitkar,p.,Verma .P.(2018),HR Value Propositionusing predictive Analytics, *Advances in Intelligent Systems and computingProceeding of ICDSM.volume1030,165-171*
- RameshBabua.A , Arulanandb, N , SatishChandran, V. (2020), Skill Development through Experiential Learning –A Case Study for Product Development Scenario. *Procedia Computer Science* 172 16–21.
- Tamasauskiene, Z.Sileika,A and Maciulyte.A. (2008).Theoretical and ractical Aspects of Wages Differentiation Socialiniai tyrimai /*Social Research* 3(13):165-178
- Ulrich, D.,Brockbank, W. (2007), *The HR Value Proposition*,cambridge: Harvard Business School Press.
- 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.,Younger,J., Brockbank,w.,and, Ulrich,M. (2012). *HR from the Outside in: Six Competencies for the Future of Human Resource*, NewYork: McGraw-Hill.

پیوست

جدول شماره ۵: بارهای عاملی مؤلفه‌های شناسایی شده

مقدار تی	خطای استاندارد	بار عاملی	انحراف استاندارد	میانگین	گویه‌ها	متغیرها
27.7182	0.0300	0.8312	0.958	3.853	E1	انگیزشی
32.5538	0.0263	0.8553	0.934	3.890	E2	
20.1030	0.0375	0.7536	0.876	3.972	E3	
10.4328	0.0560	0.5844	0.959	3.839	E4	
30.5920	0.0279	0.8538	0.993	3.862	E5	
14.6702	0.0482	0.7078	0.864	3.924	E6	
22.7244	0.0353	0.8012	1.018	3.784	E7	
13.3112	0.0531	0.7072	0.954	3.848	E8	ارتباط حوزه منابع انسانی با کارکنان
31.0376	0.0266	0.8270	0.944	3.853	E9	
21.4548	0.0356	0.7635	0.856	3.936	E10	
21.0116	0.0373	0.7831	0.886	3.917	E11	
20.0635	0.0383	0.7692	0.890	3.982	E12	
25.2965	0.0322	0.8142	0.882	3.968	E13	
24.1024	0.0340	0.8203	0.924	3.890	E14	
40.2650	0.0214	0.8614	0.942	3.844	E15	برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی
14.5117	0.0478	0.6933	1.087	3.789	E16	
18.8014	0.0430	0.8080	1.009	3.830	E17	
16.8637	0.0462	0.7788	0.881	3.950	E18	
25.5024	0.0313	0.7983	0.875	4.000	E19	
25.2298	0.0325	0.8191	0.872	3.936	E20	
17.9335	0.0412	0.7382	0.851	3.995	E21	
10.7396	0.0660	0.7088	0.922	3.853	E22	توسعه و توانمندسازی
21.5016	0.0354	0.7608	0.896	3.940	E23	
21.2923	0.0364	0.7756	0.897	3.917	E24	
14.5321	0.0488	0.7088	0.897	3.959	E25	
18.3575	0.0412	0.7568	1.056	3.720	E26	
27.5614	0.0301	0.8290	0.890	3.963	E27	
14.2050	0.0485	0.6883	0.872	3.936	E28	
20.5856	0.0371	0.7646	0.916	3.931	E29	

مقدار تی	خطای استاندارد	بار عاملی	انحراف استاندارد	میانگین	گویه‌ها	متغیرها
11.6618	0.0562	0.6552	0.842	4.024	E30	
27.4627	0.0300	0.8244	0.926	3.908	E31	
12.6359	0.0530	0.6703	0.900	3.925	E32	
19.7181	0.0396	0.7803	0.907	3.959	E33	
20.9001	0.0374	0.7820	0.916	3.885	E34	
35.5924	0.0240	0.8531	0.858	3.972	E35	توسعه متولیان منابع انسانی
38.3398	0.0227	0.8714	0.896	3.908	E36	
23.5730	0.0339	0.8000	0.962	3.881	E37	
17.6392	0.0434	0.7651	0.991	3.853	E38	
38.0472	0.0219	0.8326	0.882	3.977	E39	استراتژی و ساختار سازمانی
15.9098	0.0474	0.7537	0.971	3.844	E40	
11.5380	0.0574	0.6620	0.967	3.891	E41	
8.6566	0.0666	0.5765	1.017	3.773	E42	
32.1272	0.0250	0.8021	1.027	3.844	E43	

Designing a value - creating model of human resource units: A study on banking industry

Fereshteh mirahmadi

Sirous Tadbiri

Alireza Afsharnejad

Maryam Majidi

Abstract

This study aims at presenting a value-creating model for human resources units of Iranian banking industry. In this research we use a mixed exploratory method to identify the components and indicators of the model. At the first stage we interviewed fifteen banking experts who could help us to specify the components and indicators of the model. For this purpose we used a thematic analysis for interpreting the interviews. In the quantitative phase we distributed questionnaires among 218 human resource personnel of four Iranian banks (Saderat, Mellat, Tejarat and Refah). From the findings of thematic analysis, six main categories and 43 concepts. We used structural equation approach with smart PLS software. 2. The results confirmed the fitness of all identified concepts of the model.

keywords: value - creation , human resources; employees;