

تبیین عوامل موثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار با نگاهی به مولفه های شایستگی های مدیران

طاهره مرزدشتی^۱، نسرين جزینی^{۲*}، جواد محرابی^۳

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۲دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۳استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد قزوین، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: آذر ۱۴۰۱، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۴۰۱، پذیرش: تیر ۱۴۰۲

چکیده

در عصر رقابتی کسب و کارها، رویکردهای مختلفی در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد، مشتری‌مداری از رویکردهای جدید در این راستا می‌باشد. امروزه مشتری دیگر خریدار صرف کالا یا خدمت نیست، بلکه یک عضو فعال و تاثیرگذار در کلیه فعالیتهای تجاری به شمار می‌رود. بنابراین داشتن استراتژی‌های نوین، توجه به نکات مهم در برقراری، حفظ و گسترش روابط با مشتری و تلاش برای جلب رضایت وی در کلیه مراحل و بخش‌های سازمانی، کارایی و اثر بخشی آن را در تحقق اهداف مشتری محور افزایش می‌دهد. در این راستا شایستگی‌های مدیران سازمان به عنوان یک منبع کلیدی، از اهمیت به‌سزایی برخوردار می‌باشد. علیرغم اینکه مشتری‌مداری به عنوان یکی از گرایش‌های راهبردی نقش چشمگیری در موفقیت نظام بانکی ایفا می‌کند اما مدیریت منابع انسانی با رویکرد مشتری‌مداری در بانکداری دولتی کشور چندان مورد توجه واقع نشده است، لذا با توجه به اهمیت موضوع، این مطالعه با هدف بررسی عوامل تاثیرگذار در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری‌مدار با نگاهی به شاخص‌های شایستگی‌های مدیران در نظام بانکداری ایران، انجام گرفت. جامعه بخش کیفی تحقیق، خبرگان دانشگاهی و صاحب نظران نظام بانکداری دولتی در بانک کشاورزی و در بخش کمی تحقیق، تعدادی از کارکنان و مدیران ارشد بانک کشاورزی شعب استان قزوین می‌باشند. حجم نمونه قسمت کمی ۳۳۵ نفر است که به روش تصادفی انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان و توزیع پرسشنامه استفاده شده است. تحلیل یافته‌ها در مرحله کیفی با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد که نتایج حاکی از وجود ۲۵ تم فرعی در ۷ تم اصلی است و در مرحله کمی، از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری با نرم‌افزار LISREL، استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد هفت عامل اصلی شامل کارکردها و ارتباطات منابع انسانی مشتری‌مدار، فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار، عوامل برون سازمانی، منابع استراتژیک مشتری‌مدار و نتایج منابع انسانی مشتری‌مدار و در مفهوم شایستگی مدیران منابع انسانی، مولفه‌های شایستگی فردی شخصیتی و بین فردی مدیران بر طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری‌مدار تاثیرگذار می‌باشند.

واژه‌های اصلی: شایستگی، مشتری‌مداری، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرهنگ سازمانی

۱- مقدمه

تأثیر می‌گذارند [۲۳]. امروزه مشتری‌مداری به عنوان پایه و اساس کسب و کارها به ویژه در نظام‌های بانکداری محسوب می‌شود و بی-توجهی به این اصل مهم سبب حذف سازمان‌ها از صحنه رقابت خواهد شد. نتایج پژوهش‌های انجام گرفته در ای زمینه نشان می‌دهد طراحی و پیاده‌سازی ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های مطلوب جهت

سازمان‌های امروزی در محیطی بسیار پویا فعالیت می‌کنند و با توجه به مقتضیات محیطی خود می‌توانند گرایش یا جهت‌گیری‌های راهبردی متفاوتی از جمله گرایش کاهش هزینه، گرایش فروش، گرایش کارآفرینانه، گرایش مشتری‌مداری و غیره اتخاذ کنند. گرایش‌های راهبردی به عنوان فلسفه سازمانی هستند که از طریق یک سری ارزش‌ها و باورهای بنیادین بر نحوه اداره یا فعالیت کسب و کار

ایجاد مشتری‌مداری از مهمترین چالش‌های نظام‌های بانکی و دیگر سازمان‌هاست [۹]

*nasrin_jazani@yahoo.com

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱ مشتری‌مداری

مشتری‌مداری یک جهت‌گیری سازمانی است که به نحو مؤثرتر و کارآمدترین شکل، موجب شکل‌گیری رفتارهای مطلوب جهت ارائه ارزش‌های برتر به مشتریان می‌شود. واژگان و عبارتهایی نظیر همیشه حق با مشتری است، مشتری پادشاه است، تکریم ارباب رجوع و امثالهم همگی به مفهوم مشتری‌مداری اشاره دارند. سازمان مشتری-مدار، برآورده‌سازی نیاز فعلی و آتی مشتریان را مهمترین اولویت خود می‌داند و تلاش می‌کند نیاز مشتریان را به بهترین وجه برآورده سازد [۱۹]. چادری [۲۰۱۹] معتقد است مشتری‌مداری یک هدف والا و بشردوستانه است. به زعم وی، سازمان مشتری‌مدار برای کل جامعه نیت خیر دارد و به دنبال بهبود زندگی مشتریان، شهروندان و همچنین محیطی است که در آن فعالیت می‌کند. سازمان مشتری‌مدار صرفاً به تجارت و کسب درآمد فکر نمی‌کند بلکه به دنبال افزایش رفاه همگان است [۱۳].

۲-۲ مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از کلیه فعالیت‌ها و اقدامات مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان [۱۵] و همچنین الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهدافش [۲۲]. در این تحقیق نیاز استراتژیک بانک برای افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف اقتصادی آن، جلب رضایت مشتری و مشتری‌مداری است، لذا منظور مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این تحقیق اقدامات مؤثر در بخش مدیریت منابع انسانی در جهت جلب رضایت مشتری و ارتقاء سطح مشتری‌مداری در بانک است. در این رویکرد مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای چهار مفهوم اساسی عملیاتی است که عبارتند از ۱. استفاده از برنامه‌ریزی، ۲. نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی، ۳. هماهنگی و همخوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های منبع مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن بانک و ۴. به کارکنان بانک به یک چشم نگرستن. در رویکرد مزیت رقابتی یا ارتقاء سطح مشتری‌مداری، استراتژی واحد مدیریت منابع انسانی قرار است کمک کند تا سازمان، در افق زمانی بلندمدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک مدیریت روابط مشتری سازمان با سنجش چهار معیار مزبور، کسب نماید. استراتژی منابع انسانی که ضمن انجام وظایف خود، امکان اجرای موفقیت آمیز راهبردهای اصلی سازمان را فراهم می‌سازد، در مدل‌های مدیریت

از طرفی، منابع انسانی در ایجاد ارزش برای مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و سازمان با فرصتها و فشارهای بسیاری مواجه است و برای ایجاد ارزش افزوده باید درباره نقشهای خود تفکری دوباره داشته باشد. تغییرات بنیادی در فعالیتهای، رویه‌ها و کسب و کار مدیریت منابع انسانی در طول پنج سال گذشته، موجب شده است تا مدیران منابع انسانی در نتیجه تغییر و تحول، باورهای سنتی خود را کنار بگذارد و نقشهای جدیدی را بپذیرند که برای سازمانشان تمایز ایجاد میکند [۵ و ۲۵]. در چنین شرایطی، حرکت در مسیر تحقق چشم‌انداز و اهداف کلان سازمان‌ها، در گرو برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند، به ویژه در سطوح مدیریتی است [۶]. شایستگی‌ها، خصوصیات دانش، مهارت‌ها، الگوهای نظری و امثال آن هستند که اگر تنها یا به طور ترکیبی استفاده شوند، منجر به عملکرد موفق می‌شوند [۷]. یک شایستگی مرتبط با مشتری‌مداری، مجموعه‌ای از ابعاد عملکردی قابل مشاهده است که شامل دانش فرد، مهارت‌ها، گرایش‌ها و رفتارها و همچنین کار گروهی، فرایند و توانایی‌های سازمانی برای پاسخگویی به نیاز مشتریان است و سازمان را به مزیت رقابتی پایدار مشتری‌مداری تجهیز می‌کند [۱].

نتایج پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد حتی در برخی بانک‌های بزرگ و با سابقه، میزان رضایت مشتریان در سطح نامطلوبی قرار دارد به طوری که مشتری‌مداری فقط در حد یک شعار باقی مانده است. از طرفی دیگر، الگوهای متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی طراحی و ارائه شده‌اند اما الگوهای موجود فاقد جهت‌گیری خاصی هستند. مدیریت منابع انسانی عام که فاقد شایستگی‌های لازم است برای برآورده‌سازی نیاز مشتریان مطلوبیت کافی ندارد چون با مقتضیات سازمان و تغییرات استراتژیک محیطی همسو نیست [۱۵ و ۱۱]. علاوه بر این، مدل‌های موجود در معرفی زیرمعیارها دچار کلی‌گویی بوده و همین مسأله سبب می‌شود مدیران منابع انسانی دچار ابهام و سردرگمی شوند. علی‌رغم اهمیت بالای مشتری‌مداری و توسعه شایستگی‌های مدیران بر مبنای شایستگی، تاکنون الگویی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد مشتری‌مداری، ضمن در نظر گرفتن مولفه‌های تاثیرگذار شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری دولتی کشور ارائه نشده است. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری-مداری با نگاهی به ابعاد شایستگی‌های مدیریتی در نظام خدمات بانکداری دولتی ایران و به طور ویژه در بانک کشاورزی استان قزوین انجام شده است. در ادامه، پیشینه نظری پژوهش در زمینه مشتری‌مداری، شایستگی مدیران منابع انسانی و مدل‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک در حوزه مشتریان آورده شده است. سپس

در ادبیات پیشین این حوزه، چهار روش مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطابق جدول شماره [۱] مورد توجه قرار گرفته است که مبنایی برای طبقه‌بندی مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه داده‌اند.

استراتژیک منابع انسانی منعکس می‌شود [۲۴]. به همین علت است که بحث در مورد مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با این پرسش آغاز می‌شود که: «مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی چه کاری می‌تواند انجام دهد و دامنه آن به چه میزان است؟ و چه مواردی را برای سازمان تضمین می‌کند؟»

جدول (۱): رویکردهای نظری به مدیریت استراتژیک منابع انسانی [فیشر و همکاران، ۲۰۰۶]

شرح	رویکردها
همواره یک بهترین روش برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرآیند تبدیل شیوه‌های سنتی منابع انسانی به مجموعه‌ای محدود از رویه‌ها و سیاست‌های صحیح منابع انسانی است.	جهانی
مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شامل اقدامات ویژه و خاص مربوط به منابع انسانی در میان استراتژی‌های کلان سازمان است.	سازگار یا اقتضایی
مدیریت استراتژیک منابع انسانی با افزایش توانمندی‌های سازمان در جهت جذب، توسعه، استقرار و نگهداری کارکنان با سطح بالای شایستگی‌های مرتبط با فعالیت‌های تخصص یافته، منجر به دستیابی به موفقیت سازمانی خواهد شد.	مبتنی بر منابع
پیکربندی‌های گوناگون یا مجموعه اقدامات منابع انسانی، زمانی که به صورت جمعی مورد توجه قرار گیرند، می‌توانند منجر به بهبود عملکرد سازمان شوند. مجموعه‌های مرکزی در صنایع یا موقعیت‌های تجاری خاص مؤثر هستند، در حالی که سایر مجموعه‌ها می‌توانند در صنایع یا موقعیت‌های تجاری دیگر مورد استفاده قرار گیرند.	پیکربندی

منابع انسانی در تدوین و اجرای استراتژی سازمان انجام داده‌اند. نتیجه تحقیقات تجربی در پشتیبانی از توجه بیشتر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی هم در تدوین و هم در اجرای استراتژی سازمان منعکس شده است. بر اساس یافته‌های تحلیل این مدل تأثیر قدرتمند تفکر منابع انسانی بر روند تدوین استراتژی بسیار قابل توجه است و ابزارهای منابع انسانی باید بیشتر در روند اجرای استراتژی گنجانده شوند [۲۵]. در این رویکرد برای ارائه مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی از سه عنصر اصلی یعنی زیر سیستم‌های یک سازمان شروع می‌کنند، شامل استراتژی سازمان، ساختار سازمان و مدیریت منابع انسانی. این بخش‌های تلفیقی سیستم به طور کامل منعکس کننده مدیریت استراتژیک است.

عناصر اصلی این مدل عبارتند از گزینش، ارزیابی، توسعه و جبران خدمت. همانگونه که در شکل شماره [۱] نشان داده شده است، حوزه‌های مورد اشاره متقابلاً به چرخه مدیریت منابع انسانی متصل شده است.

مدل‌های زیادی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش‌های گوناگونی برای طبقه‌بندی آنها وجود دارد. به عنوان مثال کارن لگ^۱ مدلها را به چهار بخش [۱] هنجاری، [۲] توصیفی - عملکردی، [۳] توصیفی - رفتاری و [۴] ارزیابی انتقادی تقسیم می‌کند [لگ، ۱۹۹۵]. شان تایسون^۲ مدل‌های هنجاری، توصیفی و تحلیلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در نظر می‌گیرد [۱۷]، در حالی که جان استوری^۳ بین مدل‌های مفهومی، توصیفی و تجویزی تفاوت قائل می‌شود.

شناخته‌شده ترین مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از مدل‌های میشیگان، هاروارد، وارویک اینساید که در ادامه به تشریح هر یک پرداخته شده است.

۲-۳ مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی میشیگان

مدل میشیگان توسط نمایندگان مدرسه تجارت میشیگان^۴ شامل فامبرن^۵، تیکی^۶ و دوانا^۷ در سال ۱۹۸۴ توسعه یافت. این مدل مبتنی بر درک روزافزون اهمیت نیروی انسانی در اجرای استراتژی سازمانی است. تمرکز اصلی در این مدل بر ماهیت بخش‌های سازمانی مرتبط به هم و دارای انسجام ذاتی است که در نتیجه ادغام این عناصر ظاهر می‌شود. پژوهشگران این حوزه، تحقیقات تجربی را در زمینه نقش مدیریت

¹ Karen Legge

² Shaun Tyson

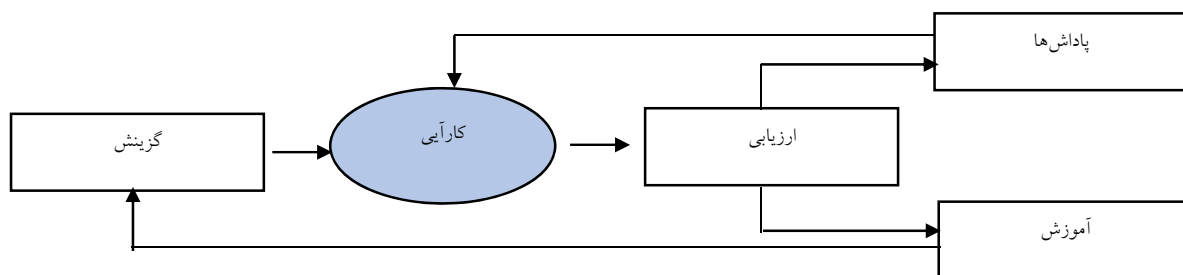
³ John Storey

⁴ Michigan Business School

⁵ Fombrun

⁶ Ticky

⁷ Devanna



شکل (۱): چرخه منابع انسانی [ترینگتون و همکاران، ۲۰۰۴]

۲-۴ مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی هاروارد

مدل هاروارد مشهورترین مدل فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یعنی فعالیت‌های منابع انسانی است. این مدل در سال ۱۹۸۴ توسط مایکل بیر^۱ و همکارانش از مدرسه بازرگانی هاروارد شامل اسپکتور^۲، لارنس^۳، میلز^۴ و والتون^۵ توسعه یافت. ایشان با ارزیابی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان علت و نتیجه تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها، از رهبری استراتژیک مورد تأکید تعریف شده صرف‌نظر می‌کنند. مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی طراحی شده توسط بیر و همکارانش، از یک سو برقراری رابطه هماهنگ و همسو میان کارفرمایان

و کارکنان را پیش‌بینی می‌کند و از سوی دیگر شرایط زمینه‌ای را به عنوان زمینه اجتماعی و سیاسی سازمان در نظر می‌گیرد [۱۰]. اگرچه این مدل وحدت‌گراتر است و واقعیت تعارضات سازمانی را تأیید نمی‌کند، با این وجود این مدل به عنوان ستون فقرات و چارچوب اصلی برای توسعه مدل‌های جدید و همچنین برای کاربرد در بسیاری از سازمان‌های خارج از ایالات متحده آمریکا به کار برده شده است. این مدل مبتنی بر رویکرد تحلیلی است و نمایش علی و گسترده‌ای از رهنمودها و پیامدهای سیاست مدیریت استراتژیک منابع انسانی را ارائه می‌دهد.

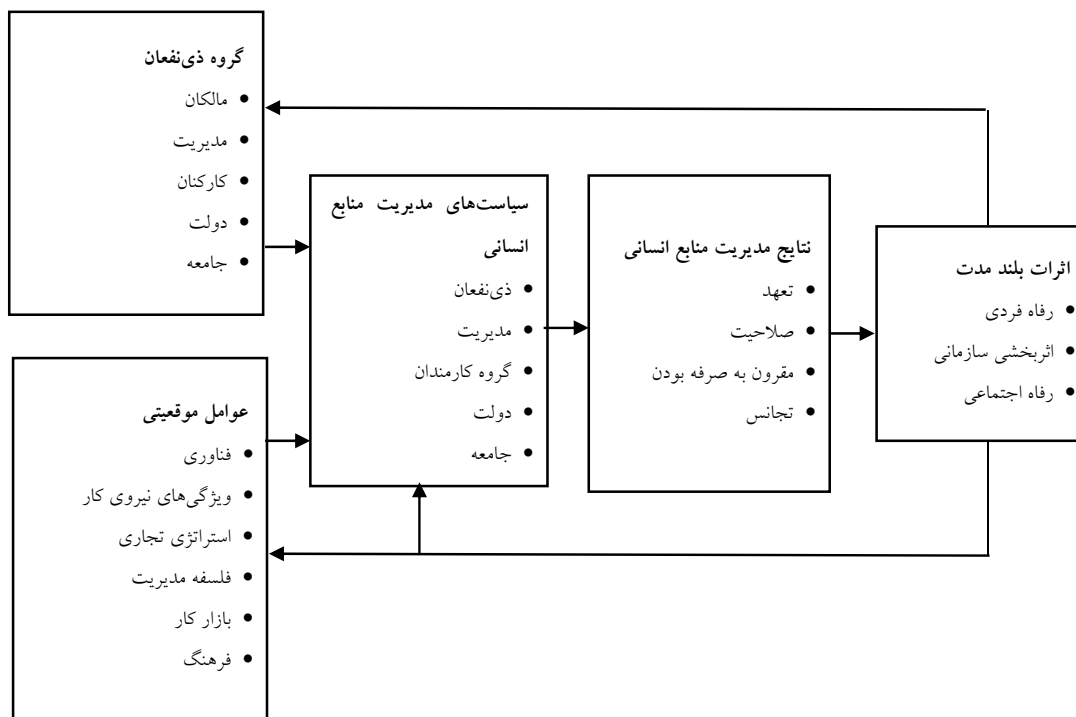
¹ Michael Beer

² Spector

³ Lawrence

⁴ Mills

⁵ Walton



شکل (۲): مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی هاروارد

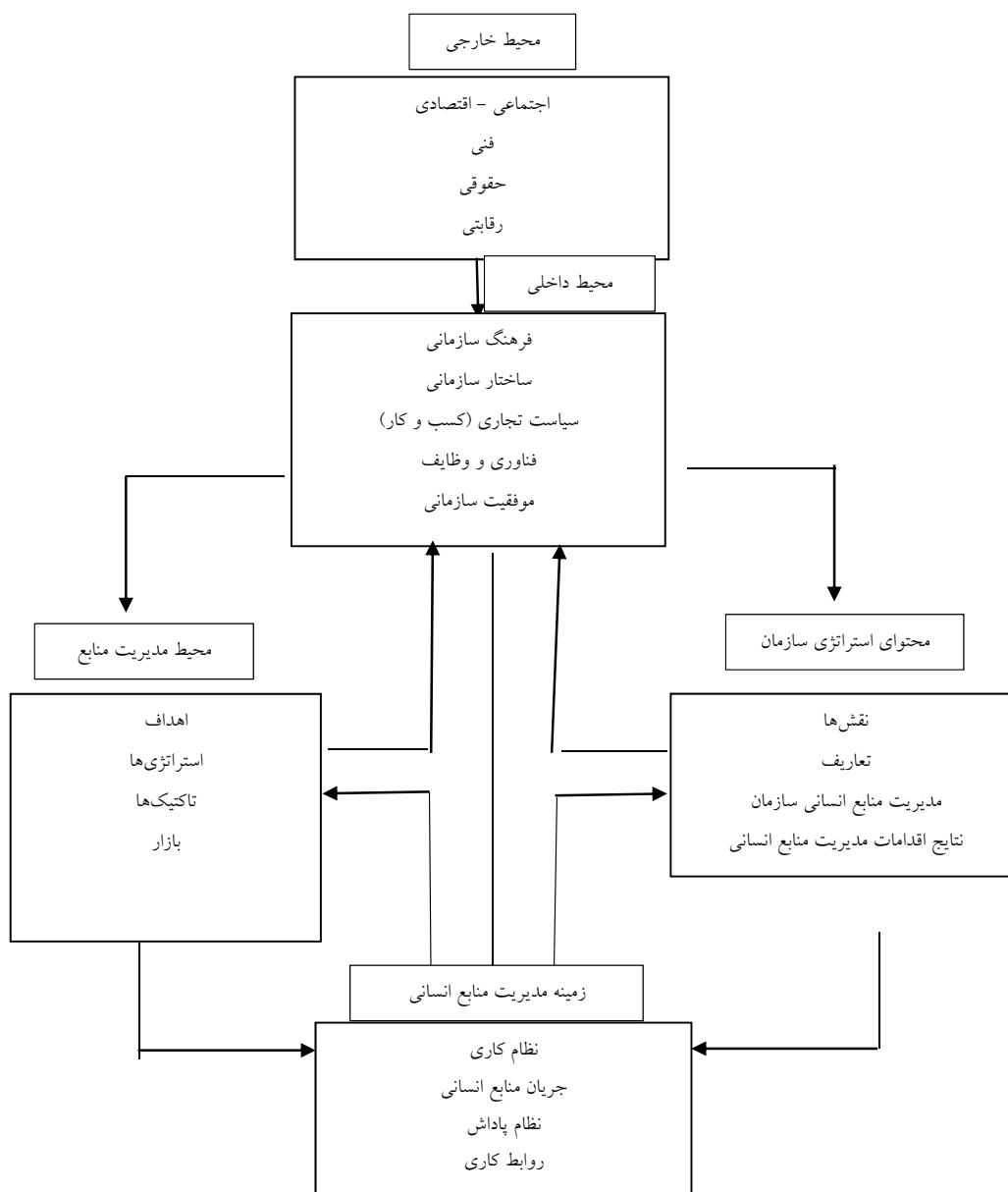
مؤلفه‌های اساسی این مدل عبارتند از: [۱] محیط خارجی، [۲] محیط داخلی، [۳] محتوای استراتژی سازمانی، [۴] محیط مدیریت منابع انسانی و [۵] محتوای مدیریت منابع انسانی. این مدل نشان می‌دهد که انتخاب استراتژی منابع انسانی در رابطه با عوامل گسترده‌تری که قبلاً به تفصیل شرح داده شده‌اند، متفاوت است. این موضوع به وضوح در شکل شماره [۳]، نشان داده شده است.

مدل موجود در شکل شماره [۲] گروه‌های مختلف ذی‌نفع را نشان می‌دهد، اصطلاحاً ذی‌نفعان قدرتمندی که رفتار و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و بر عوامل محیطی که به انتخاب سیاست یا استراتژی منابع انسانی کمک می‌کنند، تأکید می‌نماید. آنها تشخیص دادند که تعیین یک سیاست و عملکرد مناسب منابع انسانی برای سازمان آنها، برای ارزیابی کفایت و کارایی آن سیاست نیاز به یک مدیر دارد. [۱۰]

۲-۵ مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی وارویک

مدل وارویک توسط هندری و پتی گرو^۱ در سال ۱۹۹۰ در مرکز استراتژی و تغییر شرکتی در مدرسه بازرگانی وارویک ساخته شد. تمرکز این مدل بر درک تصمیمات استراتژیک است که به توانایی تغییر روشهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پیچیده، تحت تأثیر جنبه‌های خارجی و داخلی اشاره دارد. ابزارهای موجود مدیریت منابع انسانی از یک طرف تحت تأثیر استراتژی سازمانی و از طرف دیگر تحت تأثیر ارائه نقش‌های موجود، ساختار سازمانی و نتایج مدیریت منابع انسانی هستند.

¹ Hendry & A. Pettigrew



شکل (۳): مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی وارویک

گرایانه تر است و وجود تعارض منافع را مورد تاکید و تصدیق قرار داده است.

این مدل مبتنی بر یک رویکرد مبتنی بر منابع است ، زیرا افراد و کارکنان در این مدل از اهمیت حیاتی برای محتوای استراتژی سازمانی و اهداف سازمان برخوردارند. برخلاف مدل هاروارد ، این مدل کثرت

اصطلاح مورد استفاده برای توصیف مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرشها است که منجر به عملکرد شغلی موفق و در نهایت موجب نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌گردد. (Puteh, 2015) شایستگی‌ها اغلب با شرکت در برنامه‌های آموزشی، بکارگیری مربی-گری فردی و فعالیتهای تیمی توسعه می‌یابند (بیگی و قلی پور، ۱۳۹۵) [۲].

مدیران شایسته به واسطه ویژگی‌های فردی خود قبل از اینکه کمبودها در سازمان خود را نشان دهند و تأثیر منفی بر نتایج کسب و کار بگذارد، به سازمان کمک می‌کنند سیستم‌های برنامه‌ریزی شغلی استراتژیک تری را ایجاد کنند و به کارکنان خود کمک کنند تا مسیرهای شغلی شان را به درستی شناسایی کرده و در این راستا آن‌ها را به نحو بهتری آماده می‌کنند. از طرفی شایستگی‌های مدیران به ملموس ساختن ارزش‌های سازمان کمک می‌کنند. مدیران شایسته باید رفتارهای متناسب با اهداف سازمان خود را در کارکنان تقویت کنند و افرادی را در سازمان استخدام کنند که دارای مهارت‌ها و انگیزه‌های متناسب با فرهنگ سازمان باشند [۲۷]. به طور کلی هم‌راستایی شایستگی‌های مدیران با استراتژی‌های سازمان، تعریف دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم در یک شغل، جذب و استخدام کارآمدتر داوطلبان، شناسایی نقاط قوت و ضعف و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان، کمک شایان توجهی می‌کند و این امر باعث می‌شود عملکرد سازمانی بالاتری را تجربه کنند. [۲۴]

آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر می‌شود، یک عامل خاص نیست، بلکه مولفه‌های متنوعی مطرح هستند که در شرایط و موقعیتهای مختلف ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر، موجب عملکرد برجسته مدیر می‌شود. بنابراین مدیران شایسته باید توانایی کار با دیگران، توانایی کار با تیم، مهارت تیم‌سازی را داشته باشد (خوارزمی، ۱۳۸۴) [۴].

یانگ و همکارانش (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که شایستگی‌های مدیریتی همانند کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به مثابه مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سراز آب بیرون آورده‌اند. عناصر دربرگیرنده شایستگی‌ها کمتر قابل مشاهده هستند اما به طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت میکنند [۲۹]. در این راستا مدیریت بهینه منابع عظیم انسانی مستلزم تغییر مهارت، دانش، نقش و قابلیت‌های متولیان منابع انسانی، خصوصاً در حوزه مشتری‌مداری است و ورود به حوزه فعالیت‌های تحول‌گرایانه میسر نمی‌شود مگر با ایفای نقش‌هایی توسعه‌گر، شریک‌مبنایی و رهبری منابع انسانی مشتری‌مدار. بنابراین در مسیر تعالی منابع انسانی و همزمان با تغییرات محیط درونی و بیرونی کسب و کار، توجه به

مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی اینستید، ساخته شده توسط پل اوانز در سال ۱۹۸۴، به شدت با نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کمک به طراحی کارآمد سازمان‌های چند ملیتی سروکار دارد. تمرکز این مدل بر تلاش برای تعریف و تبیین معیارهای کارایی است که باید در فرهنگ‌های مختلف سازمانی رعایت شود. اوانز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را وظیفه‌ای می‌داند که در همه کارکردها نفوذ می‌کند. نه صرفاً به عنوان یک کارکرد خاص مدیریت منابع انسانی بلکه مدل اینستید درست مانند مدل میشیگان، استراتژی یک سازمان را به عنوان نقطه شروع برخی از خواسته‌ها و وظایف خاص برای مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد. از این منظر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان وسیله‌ای برای تدوین و اجرای استراتژی سازمانی در نظر گرفته می‌شود [۱۰].

۷-۲ مشتری‌مداری در نظام بانکداری کشور

سازمان‌های امروزی به منظور موفقیت در کسب و کار نیازمند درک صحیح از مشتریان و خواسته‌های آن‌ها می‌باشند مدیریت ارتباط با مشتری ابزاری کارآمد برای به دست آوردن، نگهداری و افزایش رضایت مندی مشتریان می‌باشند که در نتیجه اجرای آن وفاداری مشتریان به سازمان را در پی خواهد داشت. بانک‌ها از سازمان‌هایی هستند که به لحاظ ماهیت کار خود بسیار نیازمند فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتریان می‌باشند بسیاری از بانک‌ها هنوز شناخت دقیقی از مشتریان خود و انتظارات آنها ندارند و نمی‌دانند برای رضایت مشتریان باید چه بسته‌های خدماتی متناسب با نیاز مشتریان و از چه کانال‌هایی به آن‌ها ارائه دهند [۷]. هم چنین بسیاری از بانک‌ها هنوز به تقسیم بندی ساده مشتریان خود به مشتریان طلایی، نقره‌ای و برنزی نپرداخته‌اند یا آن قسمت از مشتریان اندک خود [۲۰٪] را که [۸۰٪] سود سازمان را تأمین می‌کنند، شناسایی کنند [طبق اصل پارتو]. با توجه به ماهیت فعالیت‌های بانکی و وابستگی فراوان فعالیت‌های آنها به داشتن مشتریان با درجه وفاداری بالا و همچنین ارتباط نزدیک کارکنان بانک‌ها با مشتریان، لزوم بررسی مباحث مربوط به رعایت اصول حرفه‌ای از سوی کارکنان بانک‌ها نمود بیشتری دارد [۵]. رشد سهم بازار همواره سودمند نیست و کیفیت سهم بازار بانک باید به طور مستمر مورد توجه باشد. در این راستا سودمندترین و مناسب‌ترین استراتژی برای بانک‌ها، مشتری‌مداری است. در حقیقت این جمله را قدری قوی‌تر می‌توان بیان کرد و گفت که بنیان و اساس نظام بانکی، مشتری است. در بازاریابی امروز هزینه از دست دادن یک مشتری برابر است با از دست دادن منافع مربوط به خدماتی که آن مشتری در طول عمر خود به آن نیاز دارد [۳]. این امر اهمیت توجه به ارزش‌های شخصی مشتریان بانک با هدف بهبود وفاداری ایشان را دو چندان می‌کند.

- شایستگی مدیران منابع انسانی به ویژه در بخش دولتی و در شرایط بحران که دامنه تصمیم‌ها و اقدامات آنها مستقیم و یا غیر مستقیم بر تمامی آحاد جامعه تاثیرگذار است و در نهایت طراحی مدل بومی مدیریت شایستگی در ایران، اجتناب ناپذیر بوده و تفاوت‌های نگرشی و ماهوی در فرهنگ کشور این ضرورت و اهمیت را مضاعف می‌نماید. برخی از موارد مرتبط با شایستگی های مدیران منابع انسانی عبارتند از :

- نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خود کنترلی، امانت داری.
- قانونگرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیرش اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم
- مشتریان و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها.
- دانش بنیان کردن سیستم مدیریت از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات.

به طور خلاصه ابعاد و مولفه‌های تشکیل دهنده شایستگی مدیران منابع انسانی در حوزه مشتری مداری به شرح زیر است :

جدول (۲): ابعاد و مولفه های تشکیل دهنده شایستگی مدیران منابع انسانی در حوزه مشتری مداری

شایستگی سازمانی	توانمندسازی کارکنان	زوتل [۱۹۹۹] ، وتن و کمرون [۱۹۹۳]
	مدیریت استرس	وتن و کمرون [۱۹۹۳] ، کارولنز [۲۰۰۵]
شایستگی فردی	انعطاف پذیری	کوکران [۲۰۰۹] ، پراتیتناپوس [۱۹۹۹] ، ایرلند و هیت [۱۹۹۹]
	ریسک پذیری	زیمبا [۲۰۱۲] ، هارکر [۱۹۹۷] ، هانت والاس [۱۹۹۵]
شایستگی محیطی	قدرت پیش بینی	رضائی و اقدم [۱۳۸۹] ، اسپنسر [۱۹۹۳] ، ویتالا [۲۰۰۵]
	قدرت تحلیلی	لی [۲۰۱۰] ، کریگوری [۲۰۰۸] ، ریولد و ویکینز [۲۰۰۵]

۳- مرور پیشینه پژوهش

الوانی و همکارانش [۱۳۹۵] در مقاله‌ای تحت عنوان « طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا» ضمن بررسی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مورد بحث، مشخصه‌های افراد جذب شده در این سازمان‌ها، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی آنها و در نهایت شکل خروج افراد از این سازمان‌ها را مورد مطالعه قرار داده‌اند. مدل مدیریت منابع انسانی طراحی شده در این تحقیق شامل شانزده مؤلفه است که عبارتند از: توان تعامل بالا، سرعت انتقال بالا، آرامش، امنیت، یادگیری، کار تیمی، مدیریت استعداد، آشنفگی سازمان یافته، مدیریت دانش، اعتماد، چرخش شغلی، وفاداری، سختی کار، بقای تجربه و کرامت. [۱]

فرهادی [۱۳۹۵] ، در پایان نامه دکتری خود و مقاله‌ای تحت عنوان «طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی [مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران]» مدلی را در حوزه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی منطبق با چارچوب ارزش‌های

نایب اصل [۱۳۹۹] ، در پژوهشی تحت عنوان ارائه مدل بهینه مدیریت ارتباط با مشتری در بانک کشاورزی با رویکرد بهبود وضعیت مالی و سودآوری با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، با ارائه مدل بهینه مدیریت ارتباط با مشتری در بانک کشاورزی با رویکرد بهبود وضعیت مالی و سود آوری، نشان داد مهمترین معیارهای اصلی عبارتند از : ۱- مشتری محوری ۲- وفاداری ۳- شناخت نیاز ۴- درک متقابل ۵- انعطاف پذیری و مولفه‌هایی که بالاترین امتیاز را در شاخص ها بدست آورند عبارتند از : ۱- ارائه خدمات سریع به مشتریان ۲- درک صحیح نیازهای مشتریان کلیدی از طریق فرآیند یادگیری مستمر ۳- وجود سیستم بازخورد دقیق از مشتریان و عمل به آن ۴- انعطاف پذیری مدیریت و کارکنان برای ارائه خدمات جدید ۵- توجه مدیران ارشد به مدیریت ارتباط با مشتری، به عنوان یک اصل ضروری ۶- تلاش برای جلب وفاداری مشتری از راه‌های گوناگون. [۷]

شایستگی های مدیران را در نظر گرفته باشد، یافت نشده است و این پژوهش به دنبال رفع این خلاء پژوهشی شناسایی بوده است .

۴- روش تحقیق

این پژوهش از نوع آمیخته [کیفی-کمی] است. این تحقیق از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی بوده و از نظر مسیر اجرا، یک تحقیق پیمایشی است که رویکردی اکتشافی دارد چرا که محقق با مطالعه ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی و نظام بانکداری دولتی و بهره‌گیری از نظرات خبرگان، عوامل زمینه‌ای مؤثر بر نظام بانکداری دولتی در ایران به دنبال طراحی مدل تحقیق بر پایه یک چارچوب نظری معین بوده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی و همچنین خبرگان نظام بانکداری دولتی در بانک کشاورزی می‌باشند که برای نمونه‌گیری از آن‌ها از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. نمونه مورد مطالعه شامل ۱۰ نفر از خبرگان و مقامات نظام بانکداری دولتی در بانک کشاورزی و ۷ نفر از اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کمی شامل تعدادی از کارکنان و مدیران ارشد بانک کشاورزی شعب استان قزوین می‌باشد که از میان آن‌ها حجم نمونه‌ای برابر با ۳۳۵ نفر به روش تصادفی انتخاب شده است. در بخش کیفی، برای گردآوری داده‌ها از روش تحلیل مضمون منابع [شامل اسناد رسمی و کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان حوزه بانکداری] استفاده شده است و از طریق احصاء عناصر اولیه بر اساس چارچوب مفهومی تحقیق، مدل اولیه طراحی شده است. بخش کمی نیز در دو مرحله توصیفی و استنباطی انجام گرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه حاصل از روش تحلیل مضمون منابع با طیف سنجش هفت گزینه‌ای لیکرت می‌باشد.

به منظور اعتبار سنجی نتایج، از چهار رویه خودآزمون کدگذاری، استفاده از کدگذاران مستقل، دریافت بازخورد از مصاحبه‌شوندگان ضمن ارائه توصیف غنی و ثبت جزئیات بررسی‌ها، استفاده شد. به منظور تعیین پایایی مصاحبه‌ها و نتایج حاصل شده نیز نخست کدگذاری با مطالعه سطر به سطر منابع داده مورد نظر و به صورت دستی صورت گرفت. سپس نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر مقایسه و از روش هولستی برای سنجش پایایی این دو روش کدگذاری استفاده شده است.

با توجه به توضیحات فوق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار LISREL استفاده شده است. پرسشنامه حاصل از انطباق کیفی سطوح مختلف مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری‌مدار با چارچوب هاروارد، مورد تحلیل قرار گرفت و نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری، شدت تأثیر ۷ سطح اصلی شناسایی‌شده استراتژی مشتری‌مداری با در نظر گرفتن مولفه های مرتبط با شایستگی های مدیران را نشان داد.

رقابتی با کمک روش استنتاج فازی طراحی کرده است. فعالیت‌های مورد بررسی مدیریت منابع انسانی در این تحقیق عبارتند از: هدف و شیوه طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد و بازخورد، حفظ و نگهداشت و کارراهه شغلی، آموزش، توسعه و بالندگی، جبران خدمات و روابط کارکنان که این اقدامات به طور تقریبی در تمامی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی [سرباز وفادار، نیروی کار قراردادی، پیمانکارانه، متخصص و متعهد] با توجه به شرایط و اقتضاء زمان در شرکت ملی گاز جاری می‌باشد. محقق استراتژی غالب در حوزه تحقیق خود را استراتژی نیروی کار قراردادی شناسایی کرده و بر اساس مدل خود این استراتژی را متناسب با فرهنگ موقتی ویژه سالاری دانسته است. بر اساس نتایج تحقیق مزبور در قلمرو تحقیق پژوهشگر [شرکت ملی گاز] بین فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی همسویی و تناسب کامل وجود ندارد [۶].

ویخامن^۱ [۲۰۱۹] در مقاله خود تحت عنوان «نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری» به دنبال بررسی اثر مدیریت منابع انسانی پایدار بر نوآوری و مشتری‌مداری است و یافته‌ها نشان از وجود رابطه بین مؤلفه های مزبور دارد. اگر چه نوآوری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر رضایت مشتری اثر مثبت می‌گذارد، اما روابط میان آنها نشان‌دهنده این واقعیت است که در دستیابی به رضایت مشتری هر یک از آنها می‌تواند جایگزین دیگری شود. در این مقاله رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و نوآوری مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. [۲۸].

هولم^۲ [۲۰۱۷]، در دانشگاه علم و فناوری نروژ رساله خود را تحت عنوان «تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی بر کارکنان و رضایت مشتری» با هدف بررسی این مسئله که چگونه مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر نگرش و رفتار کارکنان اثر گذاشته و این امر چگونه به نوبه خود بر رضایت مشتری اثر می‌گذارد، ارائه داده است. مبانی نظری این تحقیق بر مبنای یک مطالعه کتابخانه‌ای در مورد نظام کاری با بهره‌وری بالا و عملکرد سازمانی حاصل شده است. این تحقیق با یک رویکرد کیفی و کمی انجام شده است و یک مطالعه موردی در مدیریت زیرساخت فرودگاه نروژ است. در مدل این تحقیق سه شیوه مدیریت منابع انسانی و سه نگرش و رفتار کارکنان شناسایی شده است. بر اساس یافته‌های تحقیق مزبور سه متغیر رضایت شغلی، توانمندسازی و مشتری‌مداری از اهمیت کلی برخوردارند. [۱۵]

به‌طور کلی، تاکنون پژوهش‌های زیادی در حوزه مشتری‌مداری و مدیریت منابع انسانی توسط محققان این حوزه‌های پژوهشی انجام گرفته است که به تعدادی از این پژوهش‌ها در داخل و خارج از کشور اشاره شده است. اما در تمامی این پژوهش‌ها طراحی مدلی که بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دنبال تأمین رضایت مشتریان در نظام بانکداری دولتی باشد و از طرفی مولفه های تأثیرگذار در

¹ Wikhamn

² Holm

۵- یافته‌ها

تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی و مرحله ششم: تهیه گزارش. در مرحله آشنایی با داده‌ها به استخراج عوامل و مؤلفه‌ها و جستجوی معانی و الگوها پرداخته شد، سپس مرحله کدگذاری باز آغاز شد. حاصل این فرایند، یادداشت‌هایی هستند که به صورت داده‌های اولیه در نظر گرفته شدند که مفاهیم از دل آنها استخراج شدند. در مرحله جستجوی کدهای گزینشی خلاصه داده‌های کدگذاری‌شده، تحلیل و مرتب شدند و پس از حذف کدهای ناقص، نامرتب و تکراری، ۱۵۳ کد گزینشی توسط محقق، به دست آمد. در مرحله شکل‌گیری تم‌های فرعی، کدهای باز در ۲۵ تم فرعی در ۷ تم اصلی، دسته‌بندی شدند. جدول شماره [۳]، تم‌های اصلی، فرعی و کدهای باز موثر بر طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری‌مدار را نشان می‌دهد.

در رویکرد تحلیل مضمون، نخست کدگذاری توسط پژوهشگر با توجه به قالب مضامین و بر اساس اسناد و منابع کتابخانه‌ای رسمی و حرفه‌ای، نتایج مصاحبه با خبرگان و نهایتاً بر مبنای نتایج مطالعه تطبیقی انجام شده است و در راستای اهداف و سؤالات تحقیق در جداول مربوطه با ذکر منبع، دسته‌بندی صورت گرفته و با محاسبه فراوانی، درصد، میانگین و تفسیر و تحلیل یافته‌ها اقدام به ارائه گزارش شده است. در این تحقیق، مراحل شش‌گانه تحلیل تم با رویکرد کلارک و براون [۲۰۰۶]، به شرح ذیل اجرا شد. مرحله نخست: آشنایی با داده‌ها، مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه، مرحله سوم: جستجوی کدهای گزینشی، مرحله چهارم: شکل‌گیری تم‌های فرعی، مرحله پنجم

جدول (۳): تم‌های اصلی، فرعی و کدهای باز موثر بر طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری‌مدار و شایستگی های مدیران

کد	تم اصلی	کد	تم فرعی	کدهای باز
C1	کارکردها و ارتباطات منابع انسانی مشتری مدار	B1	تجزیه و تحلیل شغل و تامین منابع انسانی مشتری مدار	تعریف الگوی شایستگی منابع انسانی مبتنی بر نیاز مشتریان
				تعریف شرح شغل در راستای نیاز مشتریان
				طراحی مشاغل در راستای نیاز مشتریان
				تعریف شرایط احراز مشاغل در راستای نیاز مشتریان
				تعیین تعداد کارکنان مورد نیاز براساس نیاز مشتریان
				تطبیق مقاضیان شغل با نیازهای مشتریان
				مشتری مداری به عنوان مهمترین معیار انتخاب کارکنان
		B2	اجتماعی سازی و آموزش مشتری مداری	انتخاب مبتنی بر شایستگی در پاسخگویی به نیاز مشتریان
				تاکید بر اهمیت مشتریان در دوره اجتماعی سازی
				آموزش های گسترده بدو ورود در راستای نیاز مشتریان
				نیازسنجی آموزشی کارکنان براساس نیاز مشتریان
		B3	مدیریت عملکرد و جبران خدمات	تعیین اهداف و شاخص های عملکردی در راستای نیاز مشتریان
				ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی در پاسخگویی به نیاز مشتریان
				ارائه بازخورد عملکردی
				هویت بخشی بابت عملکرد مشتری مدار
				پرداخت مبتنی بر رضایت مشتریان
				ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی در مشتری مداری
				اهمیت ویژه تعهد به مشتریان جهت ارتقا شغلی
		B4	ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی مشتری مدار	توانمندسازی کارکنان در راستای نیاز مشتریان
				اطلاع رسانی به مشتریان در خصوص خدمات
				رسیدگی به شکایات مشتریان و دریافت نظرات آنها
				طراحی سناریوی تشویقی برای جذب نظرات مشتریان در خصوص خدمات و شنیدن صدای آنان
				عمل کردن طبق نظرات و خواسته های مشتری
				وجود پاسخگویی دوطرفه از جانب مدیران و کارکنان
				به مشتریان و ارتباط دوستانه با مشتریان
		دردسترس بودن مدیران و کارکنان برای مشتریان		

			<p>اخذ بازخورد از مشتریان کلیدی در خصوص عملکرد کارکنان</p> <p>هم آفرینی با مشتریان در فرایند طراحی و توسعه خدمات</p> <p>بهبود کانال های ارتباطی مشتریان با مدیران و کارکنان</p> <p>استفاده از فناوری های نوین ارتباطی و فراهم سازی زیرساخت مناسب جهت ایجاد ارتباطات باز با مشتریان</p> <p>توجه به اصلاح فرایندهای داخلی براساس نظرات گردآوری شده</p> <p>طراحی راهبردهایی برای توسعه اعتماد میان مشتریان، ایجاد زمینه روابط سرشار از اعتماد و شفافیت با مشتریان</p> <p>بهبود ارتباط بین واحدهای سازمان</p> <p>ایجاد فضای ارتباطی باز و صادقانه با مشتریان</p> <p>اطلاع رسانی به کارکنان</p> <p>رفع تبعیض بین مدیران و کارکنان</p> <p>شنیدن صدای کارکنان</p> <p>ایجاد فضای امن روانی</p> <p>به کارگیری نتایج حاصله از سنجش میزان رضایت مشتریان و کارکنان به عنوان یکی از ورودی های تصمیم گیری</p>				
C2	فرهنگ سازمانی مشتری مدار	B5	<p>رواج ارزش ها، باورها و نگرش مشتری مدار در سازمان</p>	<p>ایجاد نگاه خدمت مدار در کارکنان و اهمیت مشتریان</p> <p>اصلاح فرهنگ مشتری مداری</p> <p>آموزش نگرش مثبت خدمت به مشتری [وجدان کاری]</p> <p>اهمیت دادن به منابع انسانی در خلق ارزش برای مشتریان</p> <p>ایجاد سازوکارهای تشویق و قدرانی از مشتریان</p> <p>اهمیت جلب رضایت مشتریان داخلی و بیرونی</p> <p>خلاقیت و نوآوری در خدمت رسانی به مشتریان</p> <p>احترام به یکدیگر و تلاش برای پاسخگویی به نیاز مشتریان</p> <p>احترام، تعهد و عدالت رهبر نسبت به کارکنان</p> <p>مشارکت رهبر در فرایندها و برنامه های منابع انسانی</p> <p>ارتباط دوستانه و حمایت رهبر از کارکنان</p> <p>اولویت مشتریان و اهمیت داده به آنان در نگاه رهبر سازمان</p> <p>نگرش رهبر به مشتریان و نیز منابع انسانی به صورت سرمایه</p> <p>حمایت رهبر و برنامه ریزی و مدیریت وی برای اقدامات مشتری مدار</p> <p>التزام عملی رهبر به ارزش های مشتری مدار</p>			
			B6	<p>ارتقای رفتارهای مشتری مدار در سازمان</p>	<p>مسئولیت پذیری، همکاری و انسجام کارکنان در پاسخگویی و رفع نیازهای مشتریان</p> <p>سرعت و کیفیت در ارائه خدمات به مشتریان</p> <p>برخوردراری کارکنان از دانش عمومی و تخصصی و تحلیل بازار</p> <p>آموزش تعامل صحیح کارکنان با مشتریان و پایبندی به اصول اخلاقی</p> <p>مهارت های حرفه ای کارکنان در یادگیری و اجرای اصول مشتری مداری</p> <p>توانایی افراد در پذیرفتن نقش ها و وظایف جدید در تعامل با مشتریان</p>		
				B7	<p>سیاست های پولی مالی بانکی</p>	<p>سیاست های پولی مالی بانکی</p>	
					B8	<p>سیاست های بانکداری اسلامی</p>	<p>سیاست های بانکداری اسلامی</p>
						<p>مشارکت مشتریان در</p>	<p>استفاده از نظرات و ایده های مشتریان کلیدی به منظور شناسایی معیارهای جذب و</p>

C4	منابع استراتژیک مشتری مدار	B9	فرایندهای منابع انسانی	انتخاب	استفاده از نظرات مشتریان کلیدی به منظور تعریف شایستگی های کلیدی کارکنان و تدوین شاخص های کارمند مطلوب با استفاده از نظرات مشتریان
				استفاده از نظرات مشتریان کلیدی به منظور تعریف ارزشهای موردنیاز کارکنان، نیازهای دانشی، مهارتی و توانایی های کارکنان	
				استفاده از مشتریان کلیدی در ارائه مباحث آموزشی به کارکنان	
				تعیین شاخص های عملکردی کارکنان از سوی مشتریان به منظور ارزیابی عملکرد	
				تدوین نظام رتبه دهی به کارکنان براساس سنجش عملکرد آنها توسط مشتریان	
				تعیین معیارهای پاداش کارکنان از سوی مشتریان	
				وزن دهی به رفتار کارکنان درقبال خدمت به مشتریان برای تعیین پاداش	
				گردآوری تجارب مشتریان	
		B10	ظرفیت های مشتریان	تعریف کانال هایی برای بهره گیری از ظرفیت دانش مشتریان	
				معرفی بستری برای توسعه دانش مشتریان	
				اهداف و استراتژی های مبتنی بر مشتری مداری در سازمان	
				فرایندها و رویه های سازمانی بر محور مشتری مداری	
				بیانیه مأموریت و چشم انداز مشتری مدار	
				ارزشهای سازمانی مشتری مدار	
B11	تصمیم گیری های راهبردی منابع انسانی مشتری مدار	هدف مشتری مدار منابع انسانی			
		استراتژی مشتری مدار منابع انسانی			
		همسویی استراتژی منابع انسانی مشتری مدار با اسناد بالادستی و استراتژی های سازمان			
		همسویی منابع انسانی با سایر واحدهای سازمان			
		پایبندی به ارزشهای حاکم بر جامعه			
		پایبندی به مسئولیتهای اجتماعی			
		B12	جهت گیری اجتماعی	استفاده از تکنولوژی های اطلاعاتی جهت آگاهی بیشتر از نیازها و سبک رفتاری مشتریان	
				استفاده از تجهیزات به روز جهت خدمت رسانی بهتر به مشتریان و سهولت دسترسی آنان به خدمات بانک	
B13	فناوری تسهیل گر مشتری مداری	سازماندهی بر محور نیازهای مشتریان			
		سلسله مراتب اندک جهت نزدیکی بیشتر مدیران و کارکنان به مشتریان			
		واگذاری قدرت تصمیم گیری به سطوح پایین جهت آگاهی بیشتر از سلاقی مشتریان و پاسخگویی به آنها			
B14	ساختار سازمانی مشتری مداری	تجربه مثبت مشتریان در استفاده از خدمات بانکداری			
		وفاداری مشتریان به بانک			
		توصیه دهان به دهان مشتریان در خصوص خدمات بانک			
B15	رضایت مشتریان	متعهد بودن کارمندان به انجام وظایف کاری و احساس تکلیف برای ادامه همکاری			
		بار مالی مثبت سازمان برای کارکنان و جبران خدمات راضی کننده			
		هویت بخشی و بهبود نقش و شان کارکنان در سازمان			
		فداکاری و مسئولیت پذیری کارکنان در پاسخگویی به نیازهای مشتریان			
		وظیفه شناسی منابع انسانی در عمل به الزامات مشتری مداری			
		وفاداری و تحمل پذیری منابع انسانی به سازمان و مشتریان			
B16	تعهد سازمانی کارکنان	توجه به الزامات شغلی و مهارت های مشتری مداری			
		رفتار شهروندی منابع انسانی در سازمان			
		رفتار شهروندی منابع انسانی در سازمان			
		انسانی در سازمان			
B17	رفتار شهروندی منابع انسانی در سازمان	توجه به الزامات شغلی و مهارت های مشتری مداری			
		رفتار شهروندی منابع انسانی در سازمان			
		رفتار شهروندی منابع انسانی در سازمان			
		انسانی در سازمان			

C6	شایستگی های فردی شخصیتی	B18	رضایت شغلی	ادارک از عدالت سازمانی
				انگیزش شغلی
				درگیری شغلی
		B19	عملگرایی	چالش پذیر و پیشگام در انجام کارها و پذیرش مسئولیت ها
				از به تاخیر انداختن کارها جلوگیری می کند و نتیجه گراست
				دارای روحیه پیگیری مستمر و تمام کننده است
				عملگرا و اجرایی است و همیشه حضور میدانی دارد
				خود اتکا و خود ساخته
				توان انجام کار در پیچیدگی ها و چالش ها
		B20	اخلاق مداری	ارجحیت به منافع سازمان و جامعه نسبت به منافع شخصی
				پابندی به قوانین و ضوابط حاکم بر سازمان
				وظیفه شناسی و مسئولیت پذیری هم در سازمان و هم جامعه
				مردمدار است، حسن خلق داشته و کرامت انسانی را می فهمد
				حس تعلق به سازمان داشته و آنرا در سازمان ایجاد می دهد
		B21	روحیه جهادی	اخلاق حرفه ای در مدیریت شهری
				دارای حس دگر خواهی و انگیزه بالا برای خدمت به مردم [ایثار]
				شکیبای، دلسوز و دارای سعه صدر
				پاسخگوییگو بودن در قبال فعالیتهای شخصی و سازمانی
توان بکارگیری ارزشها و کیفیت های معنوی جهت ارتقای سلامت روحی و روانی دیگران				
منطقی و منعطف است و خود را با شرایط سخت و جدید وفق می دهد				
داشتن روحیه کار تیمی و اعتقاد به کار جمعی				
تلاش در همسوسازی و همگون سازی خواسته های متفاوت افراد				
کمک به افراد در پذیرش مسئولیتها و نقشهای موثر در تیم های کاری				
تشویق مستمر حس همکاری و تعدیل تعارضات میان افراد تیم				
توجه عدالت محور به تمام افراد تیم اعم از ضعیف و قوی				
توان یادگیری از الگوهای جدید فرهنگی و بکار بردن آن در تعامل میان فرهنگی				
فهم و شناخت درست قومیت های فرهنگی ایرانی				
C7	شایستگی های بین فردی			B22
		ارایه بازخورد موثر و سازنده جهت بهبود عملکرد افراد		
		بکارگیری درست و مناسب از توانایی ها و قابلیت های کارکنان		
		توان تعیین و پایش اهداف عملکردی مورد انتظار به افراد		
		B23	مریی گری	توان بسیج و هدایت افراد در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده
				توان نفوذ و اثرگذاری در دیگران جهت هدایت در مسیر تعیین شده
				ایجاد انگیزه درونی و الهام بخشی در فرد جهت ارتقا و بهبود شخصی
				ایجاد شرایط و فرصتهای مناسب جهت ایجاد فضای رشد در افراد
		B24	هوش اجتماعی	تمایل شخصی به انتقال تجربه و داشته ها به دیگران
				همراهی و همکاری نزدیک با افراد جهت توسعه شخصی شان
				توان بیان شفاف و روشن ایده ها و نظرات
				بر نحوه گفتار خود مسلط است و متناسب با مخاطب بیان می کند
				ایجاد شبکه های ارتباطی و تلاش در جهت حفظ و ارتقای آن
				پیشگام در برقراری تعامل با افراد درون و بیرون سازمانی
				استفاده درست از زبان بدن و تعامل غیر کلامی

B25	تیم سازی	بخوبی با نسل های مختلف اجتماعی ارتباط برقرار می کند
		توان مذاکره منطقی و متقاعد سازی با ارایه ادله واقع بینانه [برد-برد]
		تقویت حس تعاون و اعتماد میان کارکنان
		داشتن روحیه کار تیمی و اعتقاد به کار جمعی
		تلاش در همسوسازی و همگون سازی خواسته های متفاوت افراد
		کمک به افراد در پذیرش مسئولیتها و نقشهای موثر در تیم های کاری
		تشویق مستمر حس همکاری و تعدیل تعارضات میان افراد تیم
		توجه عدالت محور به تمام افراد تیم اعم از ضعیف و قوی
		توان کار در شرایط پر استرس و ابهام و توان حفظ مرکز در این شرایط
		توان هدایت افراد و منابع در حین بروز بحران
		آمادگی جهت برنامه ریزی برای مرحله بعد از بحران

منبع: یافته های تحقیق

جهت اندازه گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم آورده اند. برای تثبیت کدهای شناسایی شده، از آزمون پارامتری تی تک نمونه استفاده شده است. در آزمون تی میانگین متغیرها با میانگین مفروض که در این مطالعه برابر با ۳ است، مقایسه می شود. جدول شماره [۴]، آزمون تی را در مورد این منابع، مورد بررسی قرار داده است و میانگین عوامل را محاسبه کرده است

در مرحله تحلیل های استنباطی پس از انجام دو آزمون پیش فرض نرمال بودن داده ها و همبستگی بین سازه ها تحلیل عاملی تأییدی به منظور بررسی بار عاملی و اعتبار شاخص ها [کدهای باز]، انجام شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمام گویه ها با کسب بار عاملی بالاتر از ۰/۷، از اعتبار کافی برای حضور در ادامه تحلیل های استنباطی برخوردار بودند و لذا روایی سازه برای تمام شاخص ها مورد تأیید بوده و حاکی از این است که این شاخص ها ساختارهای عاملی مناسبی را

جدول (۴): نتایج آزمون t یک نمونه ای برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای مطالعه

میانگین نظری = ۳/۰					متغیر
P	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	میانگین مشاهده شده	
۰,۰۰۰	۳۰۵	۲۸,۱۰۸	۰,۴۳۱	۳,۶۹	کارکردها و ارتباطات منابع انسانی مشتری مدار
۰,۰۰۰	۳۰۵	۲۱,۱۹۴	۰,۳۹۱	۳,۴۷	فرهنگ سازمانی مشتری مدار
۰,۰۰۰	۳۰۵	۲۶,۲۶۴	۰,۴۹۱	۳,۷۳	عوامل برون سازمانی
۰,۰۰۰	۳۰۵	۲۲,۲۲	۰,۳۲۱	۳,۵۷	منابع استراتژیک مشتری مدار
۰,۰۰۰	۳۰۵	۲۵,۲۴	۰,۴۸۸	۳,۷۶	نتایج منابع انسانی مشتری مدار
۰,۰۰۰	۳۰۵	۲۸,۱۰۸	۰,۴۳۱	۳,۶۸	شایستگی های فردی شخصیتی
۰,۰۰۰	۳۰۵	۲۶,۲۶۴	۰,۴۹۱	۳,۷۲	شایستگی های بین فردی

منبع: یافته های تحقیق

در مرحله آخر برای اطمینان از معنادار بودن تأثیر هر یک از پنج سطح شناسایی شده و شدت اثر آن ها بر طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار، از مدل ساختاری در نرم افزار LISREL، استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۵، ارائه شده است.

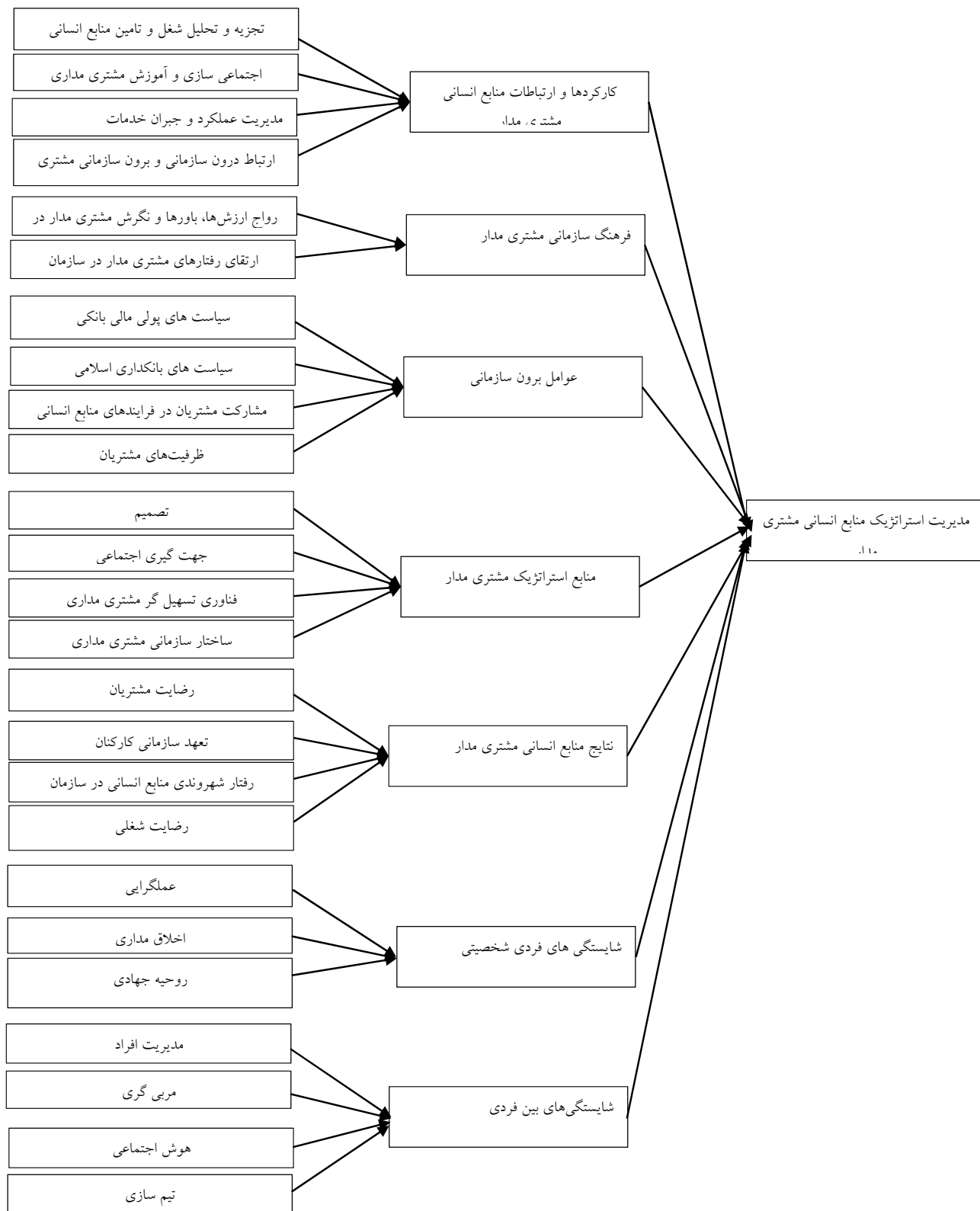
جدول (۵) : نتایج تأثیر مؤلفه‌ها بر طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار و شایستگی‌های مدیران

نتیجه	اعداد معناداری		نتیجه	اعداد معناداری	میزان تأثیر	متغیر وابسته [به]	کد	متغیر مستقل [از]
تأیید	۱۱/۹۲۶	۰/۶۶	تأیید	۱۹/۴۴۸	۰/۱۶۱	طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار	F1	کارکردها و ارتباطات منابع انسانی مشتری مدار
			تأیید	۲۲/۸۸۲	۰/۲۰۸		F2	
			تأیید	۱۱/۱۳۷	۰/۱۰۲		F3	
			تأیید	۱۴/۱۶۸	۰/۱۳۸		F4	
تأیید	۱۲/۳۲	۰/۳۲	تأیید	۵/۰۵۰	۰/۰۴۷	مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار	C1	فرهنگ سازمانی مشتری مدار
			تأیید	۱۰/۲۰۷	۰/۰۶۷	C2		
تأیید	۴/۸	۰/۴۲	تأیید	۶/۰۳۸	۰/۰۹۳	مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار	E1	عوامل برون سازمانی
			تأیید	۳/۸۸۷	۰/۱۰۰		E2	
			تأیید	۵/۳۱	۰/۱۱۶		E3	
			تأیید	۴/۰۳۲	۰/۳۱۶		E4	
تأیید	۱۸/۳۲	۰/۵۶	تأیید	۱۹/۴۴۸	۰/۱۶۱	مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار	S1	منابع استراتژیک مشتری مدار
			تأیید	۲۲/۸۸۲	۰/۲۰۸		S2	
			تأیید	۴/۳۸	۰/۱۸۴		S3	

			تأیید	۵/۶۸	۰/۳۱۶	S4	
تأیید	۱۲,۳	۰/۵۵	تأیید	۱۴/۸۱۹	۰/۱۸۲	O1	نتایج منابع انسانی مشتری مدار
			تأیید	۱۰/۵۶۲	۰/۳۰۳	O2	
			تأیید	۹/۵۲۱	۰/۲۳۸	O3	
			تأیید	۱۰/۱۲۴	۰/۱۴۵	O4	
فرضیه اصلی	۱۲,۳۲	۰,۳۲	تأیید	5.050	047.	f1	شایستگی های فردی شخصیتی
			تأیید	10.207	067.	f2	
			تأیید	1.550	105.	f3	
فرضیه اصلی	۸6.	۴۲0.	تأیید	۶/۰۳۸	093.	h1	شایستگی های بین فردی
			تأیید	۳/۸۸۷	100.	h2	
			تأیید	۱/۰۸۹	081.	h3	
			تأیید	۴/۰۳۲	316.	h4	

گرفتن مولفه های تاثیرگذار شایستگی های مدیران در سیستم بانکی کشور همراه با زیر مولفه های شناسایی شده به صورت زیر می باشد.

۶-بحث
براساس نتایج تحلیل های کمی و کیفی صورت گرفته در تحقیق حاضر، الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار ، ضمن در نظر



شکل (۴): مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار و شایستگی مدیران در نظام بانکداری دولتی ایران

هوش اجتماعی و تیم سازی تشکیل شده است که به عنوان شاخص های دارای الویت مورد تایید قرار گرفتند .

متغیر « کارکردها و ارتباطات منابع انسانی مشتری مدار» با میانگین ۳,۶۹ چهارمین عامل تاثیرگذار در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران است. این مولفه از زیرمولفه های تجزیه و تحلیل شغل و تامین منابع انسانی مشتری مدار، اجتماعی سازی و آموزش مشتری مداری، مدیریت عملکرد و جبران خدمات و ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی مشتری مدار تشکیل شده است.

طبق مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار، مشتری مداری بانکها می بایست در گام اول از فرایندها و روابط درونی سازمان شروع شده و در ادامه در روابط خارجی سازمان با مشتریان و سایر نهادهای درگیر ، نمود پیدا کند. تمامی فرایندهای منابع انسانی، همچون انتخاب و جذب کارمندان، آموزش و ارتقا، اجتماعی سازی ، شکل گیری روابط و گروه های رسمی و غیر رسمی ، و در نهایت جبران خدمات و خروج کارکنان می بایست برگرفته از اصول مشتری مداری باشد که شامل دو بعد درونی و بیرونی می باشد. مشتری مداری در بعد درونی به معنای اهمیت دادن به کارکنان بانکها ، به عنوان مشتریان درونی تعریف می شود. این روابط درون سازمانی در صورتی که به درستی و طبق اصول مشتری شکل گیرد در ادامه به روابط بیرونی و ارتباط با مشتریان بانکها و سایر سازمان ها و ارگان ها سرایت می کند.

متغیر « شایستگی های فردی شخصیتی » دارای میانگین ۳,۶۸، پنجمین عامل تاثیرگذار بر مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران با سطح متوسط است. همانطور که در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران نشان داده شد، مولفه شایستگی های فردی شخصیتی از زیر مولفه های عملگرایی ، اخلاق مداری و روحیه جهادی تشکیل شده است که به عنوان شاخص های دارای الویت مورد تایید قرار گرفتند .

متغیر « منابع استراتژیک مشتری مدار» دارای میانگین ۳,۵۷، ششمین عامل تاثیرگذار بر مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران با سطح متوسط است. همانطور که در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران در شکل ۴ نشان داده شد، مولفه منابع استراتژیک مشتری مدار از زیرمولفه های تصمیم گیری های راهبردی منابع انسانی مشتری مدار، جهت گیری اجتماعی، فناوری تسهیل گر مشتری مداری و ساختار سازمانی مشتری-مداری تشکیل شده است. منظور از این مولفه تمامی دارایی های مشهود و نامشهود بانک است که می بایست در راستای مشتری مداری باز تعریف شوند. تصمیم گیری های راهبردی و جهت گیری راهبردی منابع انسانی اصلی ترین دارایی استراتژیک سازمان است که بینش و جهت گیری کلان سازمان را بر محور مشتری مداری شکل داده و همانند روح در کالبد تمامی فرایندها و تصمیمات منابع انسانی دمیده می شود. در این صورت تمامی رفتارها و عکس العمل های بانک از طرحها و برنامه ها تا جذب منابع انسانی، آموزش و تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی و ارتباط با مشتریان ، بر مبنای الگوی پاسخگویی صحیح و سریع به نیاز مشتریان

مدل ارائه شده در تحقیق حاضر به دنبال تکمیل و بهبود ابعاد و عوامل شناسایی شده در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار و شایستگی مدیران در نظام بانکداری ایران است. این مدل [شکل ۴] با رویکردی جامع و یکپارچه مجموعه عوامل شکل دهنده مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران را در قالب ۷ بعد و ۲۵ شاخص ارایه می نماید.

در این تحقیق مولفه های کارکردها و ارتباطات منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، عوامل برون سازمانی، منابع استراتژیک مشتری مدار ، نتایج منابع انسانی مشتری مدار ، شایستگی های فردی شخصیتی و شایستگی های بین فردی به عنوان ابعاد مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی دولتی ایران شناسایی شدند.

نتایج تحلیل در قسمت کمی نشان می دهد ، متغیر « نتایج منابع انسانی مشتری مدار » با میانگین ۳,۷۶، بیشترین میزان تاثیرگذاری را در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران داراست که خروجی عملکرد مشتری مدارانه بانک در سایر ابعاد است. عملکرد مثبت بانک در مشتری مداری و پاسخگویی به نیازها و خواسته های آنان باعث ایجاد تجربه کاربری مثبت در مشتریان شده و همین امر زمینه انتقال تجربیات آنان به دیگران، جذب مشتری بیشتر، وفاداری و تعهد بیشتر در مشتریان، سرمایه گذاری بیشتر در بانک و در نهایت ایجاد سود و درآمد بیشتر برای بانک خواهد شد.

متغیر « عوامل برون سازمانی » دارای میانگین ۳,۷۳ دومین عامل مهم تاثیرگذار در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران است. از آنجا که سیستم فعالیت تمامی نهادها از نوع باز بوده و حرکات و تصمیم گیری های آنان بر عملکرد سایر بخش ها نیز تاثیرگذار است؛ عوامل برون سازمانی نیز بر شدت مشتری مدار بودن بانکها تاثیرگذار خواهد بود. نهادهای بانکی کشور تحت تاثیر سیاست های پولی و مالی کلان کشور و نیز سیاست های بانکداری اسلامی است، که این دو عامل بر نوع عملکرد بانکها خصوصا میزان مشتری مدار بودن آنها تاثیرگذار هستند. نیاز اصلی افراد در استفاده از نهادهای بانکی، بهره مندی از تسهیلات و امکانات پولی و مالی، تضمین امنیت سرمایه گذاری و استفاده راحت از خدمات بانکی است. دو مورد اول که با متغیرهایی همچون حجم پول در گردش بانکها ، نرخ بهره بانکی ، سود سپرده و ... در ارتباط است از طریق سیاست های کلان پولی و بانکی تعیین می شود. بنابراین رضایت مشتریان از عملکرد بانکی به عوامل برون سازمانی بانکها که همان سیاست های پولی و بانکی کلان کشور است مرتبط می شود که تا حد زیادی در اختیار یک بانک (به تنهایی) نیست. در این بین تنها استفاده راحت از خدمات بانکی و بهره مندی از تکنولوژی های روز دنیا در حوزه بانکداری و بانکداری الکترونیک و نیز حفظ کرامت مشتریان در نحوه برخورد و تعامل انسانی با آنها در حوزه اختیارات سیستم بانکی است که باعث تعیین سطح رضایت مندی و مشتری مداری بانک ها می شود.

متغیر « شایستگی های بین فردی » با میانگین ۳,۷۲ سومین عامل تاثیرگذار در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران است. این مولفه از زیرمولفه های : مدیریت افراد ، مربی گری ،

کارکنان، تاکید بر اهمیت مشتریان در دوره اجتماعی سازی، آموزش های گسترده بدو ورود در راستای نیاز مشتریان، نیازسنجی آموزشی کارکنان براساس نیاز مشتریان، تعیین اهداف آموزشی و توانمندسازی کارکنان در راستای نیاز مشتریان، ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی در مشتری مداری، طراحی سناریوی تشویقی برای جذب نظرات مشتریان در خصوص خدمات و شنیدن صدای آنان، وجود پاسخگویی دوطرفه از جانب مدیران و کارکنان به مشتریان و ارتباط دوستانه با مشتریان، در دسترس بودن مدیران و کارکنان برای مشتریان، اخذ بازخورد از مشتریان کلیدی در خصوص عملکرد کارکنان، هم آفرینی با مشتریان در فرایند طراحی و توسعه خدمات، استفاده از فناوری های نوین ارتباطی و فراهم سازی زیرساخت مناسب جهت ایجاد ارتباطات باز با مشتریان، توجه به اصلاح فرایندهای داخلی بر اساس نظرات گردآوری شده، طراحی راهبردهایی برای توسعه اعتماد میان مشتریان، ایجاد زمینه روابط سرشار از اعتماد و شفافیت با مشتریان، رفع تبعیض بین مدیران و کارکنان و شنیدن صدای کارکنان از جمله عوامی هستند که بر بعد کارکردها و ارتباطات منابع انسانی مشتری مدار تاثیر می گذارند.

منابع استراتژیک بانک از طریق موارد ذکر شد در پایین بر بهبود سطح عملکرد مشتری مداری بانک تاثیر می گذارد:

فرایندها و رویه های سازمانی بر محور مشتری مداری، بیانیه ماموریت و چشم انداز مشتری مدار، ارزشهای سازمانی مشتری مدار، هدف مشتری مدار منابع انسانی، استراتژی مشتری مدار منابع انسانی، همسویی استراتژی منابع انسانی مشتری مدار با اسناد بالادستی و استراتژی های سازمان، همسویی منابع انسانی با سایر واحدهای سازمان، پایبندی به ارزشهای حاکم بر جامعه و مسئولیت های اجتماعی، استفاده از تکنولوژی های اطلاعاتی جهت آگاهی بیشتر از نیازها و سبک رفتاری مشتریان، استفاده از تجهیزات به روز جهت خدمت رسانی بهتر به مشتریان و سهولت دسترسی آنان به خدمات بانک، سازماندهی بر محور نیازهای مشتریان، سلسله مراتب اندک جهت نزدیکی بیشتر مدیران و کارکنان به مشتریان، واگذاری قدرت تصمیم گیری به سطوح پایین جهت آگاهی بیشتر از سلیقه مشتریان و پاسخگویی به آنها، از عوامل تاثیرگذار بر منابع استراتژیک مشتری مدار است.

نحوه عملکرد متغیر فرهنگ سازمانی در راستای بهبود سطح مشتری مداری بانک به صورت زیر است:

ایجاد نگاه خدمت مدار در کارکنان و اهمیت دادن به مشتریان، اصلاح فرهنگ مشتری مداری، آموزش نگرش مثبت خدمت به مشتری [وجدان کاری]، اهمیت دادن به منابع انسانی در خلق ارزش برای مشتریان، ایجاد ساز و کارهای تشویق و قدردانی از مشتریان، اهمیت جلب رضایت مشتریان داخلی و بیرونی، خلاقیت و نوآوری در خدمت رسانی به مشتریان، احترام به یکدیگر و تلاش برای پاسخگویی به نیاز مشتریان، احترام، تعهد و عدالت رهبر نسبت به کارکنان، مشارکت رهبر در فرایندها و برنامه های منابع انسانی، ارتباط دوستانه و حمایت رهبر از کارکنان، حمایت رهبر و برنامه ریزی و مدیریت وی برای اقدامات مشتری دار،

و راضی نگه داشتن آنها شکل می گیرد. ساختار سازمانی مشتری مدار که نحوه ارتباط بین واحدهای مختلف سازمان و جریان قدرت و تصمیم گیری را نشان می دهد از دیگر منابع استراتژیک سازمان است. در صورتی که یک سازمان مشتری مدار باشد ارزش کلیدی حاکم بر سازمان، ارج نهادن به نیازهای مشتریان است و در این صورت ارتباط بین واحدهای مختلف و جریان قدرت و تصمیم گیری به نوعی شکل می گیرد که به نحو مطلوب به خواسته های مشتریان پاسخگویی گوید. فناوری تسهیل گر مشتری-مداری از دیگر عوامل مهم تاثیرگذار در مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار است. با توجه به رشد روز افزون استفاده از فناوری اطلاعات در انجام هر چه سریع تر فرایندهای بانکی، تاثیر این عامل در عملکرد بهتر بانک بر محور مشتری مداری بسیار تاثیرگذار است. استفاده از تکنولوژی های پیشرفته برای فعالیتهای مختلف بانکی و در عین حال بهره مندی از رابط کاربری ساده و آموزش نحوه استفاده صحیح از آن در بهبود سطح مشتری مداری بانک بسیار تاثیرگذار است.

متغیر « فرهنگ سازمانی مشتری مدار» با میانگین ۳,۴۷ آخرین عامل اثرگذار بر مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران است که در سطح متوسط قرار دارد. این مولفه با زیرمولفه های رواج ارزشها، باورها و نگرش مشتری مدار در سازمان و ارتقای رفتارهای مشتری مدار در سازمان تاثیر مثبت و معنی داری بر مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار در نظام بانکی ایران دارد. منظور از فرهنگ مشتری مدار؛ ارزشها، باورها، سیستم فکری و به طور کلی اصالت حاکم بر سازمان است که علاوه بر تاثیرگذاری بر راهبردهای کلان سازمان، تمامی رفتارهای سازمان در پاسخگویی به نیاز مشتریان را شکل می دهد. فرهنگ همچون سیستم تربیتی و بافت و زمینه ای است که سازمان در آن رشد می یابد. این فرهنگ، اولویت داشتن مشتری و نیازهای وی را در ضمیر خود داشته و اینگونه به سیستم و کارکنان خود آموزش می دهد که در تمامی شرایط تعهد به مشتریان برای پاسخگویی صحیح به نیازهای آنان، تلاش برای حل سریع مشکلات آنان و احترام به درخواستهای آنان مقدم بر سایر امور بوده و تمامی ساز و کارهای سازمان می بایست در مسیر جلب توجه و رضایت مشتریان یکپارچه و هماهنگ شوند.

۷- نتیجه گیری

برای رسیدن به هدف تحقیق با استفاده از رویکرد ترکیبی کمی و کیفی پس از جمع آوری اطلاعات و تحلیل آنها و دسته بندی جدید عوامل و مولفه های اثرگذار به نتایج زیر دست یافتیم.

نحوه عملکرد متغیر کارکردها و ارتباطات منابع انسانی در راستای بهبود سطح مشتری مداری بانک به صورت زیر می باشد: تعریف الگوی شایستگی منابع انسانی مبتنی بر نیاز مشتریان، تعریف شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل در راستای نیاز مشتریان، تطبیق متقاضیان شغل با نیازهای مشتریان و مشتری مداری به عنوان مهمترین معیار انتخاب

پس از شناخت نیازها و انتظارات مشتریان در فضای رقابتی کسب و کار امروزی به موقع عکس العمل نشان داد و به طور موثرتری آنها را در جهت دستیابی به اهداف سازمان مدیریت کرد .

از طرفی اخلاق مداری سازمانی توسط مدیران باعث افزایش درک و آگاهی بیشتر از اهداف سازمانی می شود و ایجاد محیط و جو خوب اخلاقی توسط مدیران در سازمان یک محیط کاری بی طرف را برای کارکنان فراهم می کند و حس اعتماد و انگیزه بیشتری برای ذینفعان در رسیدن به اهداف سازمان ایجاد خواهد کرد . همچنین یک مدیر جهادی با تلاش و کوشش خود ناممکن ها را ممکن ، سختی ها و دشواری ها را آسان و دست نیافتنی ها را میسر می سازد .

نقش مولفه شایستگی های بین فردی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار از طریق زیرمولفه های مدیریت افراد ، مربی گری، هوش اجتماعی و تیم سازی به شرح ذیل می باشد : مدیریت افراد به عنوان مجموعه ای از تمرینات تعریف می شود که شامل اجرای پیوسته فرایندهای کسب، بهینه سازی و حفظ استعداد های افراد می شود؛ پیامدهای مربی گری در سازمان شامل موارد زیر است: افزایش خودآگاهی و وضوح اندیشه؛ کمک به وضوح اهداف سازمانی در روند تغییرات؛ آگاهی بیشتر از نیازمندی های شغلی در زمان تغییرات؛ برقراری بهتر ارتباطات در سازمان؛ ایجاد سطح بالایی از اعتماد و اطمینان در تیم ها؛ افزایش فرصت برای بحث در مورد ایده ها و مسائل تغییر؛ پایداری در شرایط پیچیده سازمانی و تحمل ابهام . هوش اجتماعی نیازمند تعهدی بالا نسبت به رشد و توسعه فردی است . مدیرانی که هوش اجتماعی بالایی دارند ، به راحتی قادر به برقراری ارتباط با کارکنان و مشتریان و کنترل احساسات خود در ارتباط با دیگران هستند. از طرفی تلفیق دانش مدیریتی و توانایی های اجتماعی در مدیریت می تواند در سوق دادن افراد در جهت دستیابی به هدف موثر واقع شود . تیم سازی در سازمان به حدی حائز اهمیت است که می تواند بین کارکنان اعتماد ایجاد کند، ارتباطات بیشتری ایجاد شود ، بهره وری در سازمان افزایش پیدا کند ، کارکنان احساس تنهایی نمی کنند ، خلاقیت و یادگیری در سازمان رشد پیدا می کند ، رقابت سالم در میان کارکنان شکل می گیرد و

پیرو نتایج حاصله ، همانطور که در مدل تحقیق نیز اشاره شد ، مولفه کارکردها و ارتباطات منابع انسانی مشتری مدار با زیرمولفه های تجزیه و تحلیل شغل و تامین منابع انسانی مشتری مدار، اجتماعی سازی و آموزش مشتری مداری، مدیریت عملکرد و جبران خدمات، ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی مشتری مدار از عوامل تاثیرگذار در شکل گیری مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مداری در نظام بانکی کشور است. در این زمینه میتوان پیشنهادت زیر را با هدف شکل دهی و سازماندهی به مولفه کارکردها و ارتباطات منابع انسانی مشتری مدار ارائه داد:

تعریف شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل در راستای تامین نیاز مشتریان، آموزش کارکنان در زمان ورود و نیز برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت در راستای یادگیری توانمندسازی و نهادینه

مسئولیت پذیری، همکاری و انسجام کارکنان در پاسخگویی و رفع نیازهای مشتریان، برخورداری کارکنان از دانش عمومی و تخصصی و تحلیل بازار، آموزش تعامل صحیح کارکنان با مشتریان و پایبندی به اصول اخلاقی، مهارت های حرفه ای کارکنان در یادگیری و اجرای اصول مشتری مداری، توانایی افراد در پذیرفتن نقش ها و وظایف جدید در تعامل با مشتریان از عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی مشتری مدار است.

عوامل برون سازمانی از طریق موارد ذکر شده در ذیل بر بهبود سطح عملکرد مشتری مداری در بانک تاثیر می گذارد: مولفه عوامل برون سازمانی از زیرمولفه های سیاست های پولی مالی بانکی، سیاست های بانکداری اسلامی، مشارکت مشتریان در فرایندهای منابع انسانی و ظرفیت های مشتریان تشکیل شده است. سیاست گذاری صحیح در حوزه پولی و مالی و پایبندی به اجرای آنها، تبعیت از سیاست های بانکداری اسلامی، استفاده از نظرات و ایده های مشتریان کلیدی به منظور شناسایی معیارهای جذب و انتخاب، استفاده از نظرات مشتریان کلیدی به منظور تعریف شایستگی های کلیدی کارکنان و تدوین شاخص های کارمند مطلوب با استفاده از نظرات مشتریان، استفاده از نظرات مشتریان کلیدی به منظور تعریف ارزشهای مورد نیاز کارکنان، نیازهای دانشی، مهارتی و توانایی های کارکنان، تعیین شاخص های عملکردی کارکنان از سوی مشتریان، به منظور ارزیابی عملکرد، تدوین نظام رتبه دهی به کارکنان، براساس سنجش عملکرد آنها توسط مشتریان، وزن دهی به رفتار کارکنان در قبال ارائه خدمت به مشتریان برای تعیین پاداش ، گردآوری تجارب مشتریان، تعریف کانال هایی جهت بهره گیری از ظرفیت دانش مشتریان، از مجموعه عواملی است که بر بعد عوامل برون سازمانی تاثیرگذار است.

نتایج ایجاد منابع انسانی مشتری مدار به شرح ذیل بر عملکرد و خروجی های بانک تاثیر می گذارند : تجربه مثبت مشتریان در استفاده از خدمات بانکداری، وفاداری مشتریان به بانک، توصیه دهان به دهان مشتریان در خصوص خدمات بانک، متعهد بودن کارمندان به انجام وظایف کاری و احساس تکلیف برای ادامه همکاری ، بار مالی مثبت سازمان برای کارکنان و جبران خدمات راضی کننده ، هویت بخشی و بهبود نقش و شان کارکنان در سازمان، فداکاری و مسئولیت پذیری کارکنان در پاسخگویی به نیازهای مشتریان ، وظیفه شناسی منابع انسانی در عمل به الزامات مشتری مداری ، وفاداری و تحمل پذیری منابع انسانی به سازمان و مشتریان و نیز توجه به الزامات شغلی و مهارت های مشتری مداری از جمله عوامل مهم و تاثیرگذار در مولفه نتایج منابع انسانی مشتری مدار است.

تاثیر مولفه شایستگی های فردی شخصیتی از طریق زیر مولفه های عملکردی، اخلاق مداری و روحیه جهادی بر مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مدار تاثیر می گذارد . در سازمان هایی که فضای فکری مدیران و کارکنان آن ها مبتنی بر روحیه عمل گرایی و تلاش در جهت پیاده سازی و منطبق ابزارها و مدل های مدیریتی به جای استفاده ظاهری از آن هاست بسیار موثر واقع شده و می توان آن ها را به عنوان کارآمدترین ابزارها ، جهت متعالی شدن سازمان ها دانست به طوری که

مولفه عوامل برون سازمانی با زیرمولفه‌های سیاست های پولی مالی بانکی، سیاست های بانکداری اسلامی، مشارکت مشتریان در فرایندهای منابع انسانی و ظرفیت‌های مشتریان عوامل دیگر تاثیرگذار در شکل‌گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مداری در نظام بانکی است. در این زمینه میتوان پیشنهادات زیر را با هدف همراستایی بیشتر شاخص عوامل برون سازمانی ارائه داد:

سیاست گذاری صحیح در حوزه پولی و مالی و پایبندی به اجرای آنها، تبعیت از سیاست های بانکداری اسلامی، استفاده از نظرات مشتریان کلیدی به منظور تعریف شایستگی های کلیدی و مطلوب کارکنان، استفاده از نظرات مشتریان کلیدی در ارزیابی عملکرد کارکنان براساس اصول مشتری مداری و وزندهی به رفتار کارکنان در قبال خدمت به مشتریان برای تعیین پاداش و ارتقا.

مولفه نتایج منابع انسانی مشتری مداری از دیگر عوامل تاثیر گذار در شکل‌گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مداری است که می‌توان پیشنهادات زیر را با هدف بهبود وضعیت این شاخص ارائه داد:

استفاده از تمامی ظرفیت های بانک برای ایجاد تجربه مثبت مشتریان در استفاده از خدمات بانکداری، طراحی برنامه‌های وفادار سازی مشتریان به بانک، توصیه دهان به دهان مشتریان در خصوص خدمات بانک، ایجاد مکانیسم‌هایی برای متعهد کردن کارمندان به انجام وظایف کاری و مسئولیت‌پذیری کارکنان در پاسخگویی به نیازهای مشتریان از طریق جبران خدمات راضی کننده.

در خصوص مولفه های شایستگی فردی شخصیتی و بین فردی با زیرمولفه‌های عملگرایی، اخلاق مداری، روحیه جهادی، مدیریت افراد، مربی‌گری، هوش اجتماعی و تیم سازی می‌توان پیشنهادات زیر را با هدف همراستایی بیشتر در مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مداری ارائه داد: تشخیص نیازهای پرورشی، برنامه ریزی، آماده سازی و کمک به مدیران و کارکنان در جهت بهبود دانش و مهارت، اجرای برنامه های آموزشی برای رشد و پیشرفت مدیران در جهت پیشبرد اهداف سازمان، درگیر کردن مدیران به طور خاص و عام در برنامه های پرورش شایستگی کارکنان، در نظر گرفتن دانش، توانایی، مهارت و نگرش و انگیزه مدیران و کارکنان در کارراه های شغلی، ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس الگوی شایستگی متناسب با رسالت سازمان، همراستاسازی شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران و کارکنان با تغییرات و پویایی محیط درونی و بیرونی شرکت.

[۳] تاجزاده نمین، ابوالفضل. الهیاری، سمیرا. و تاجزاده نمین، آیدین. (۱۳۸۹). بررسی

وفاداری مشتریان (مطالعه موردی: بانک تجارت شهر تهران)، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۷، شماره ۱۹، ۱-۱۷.

[۴] خوارزمی، سیندخت. (۱۳۸۴). مدیریت و رهبری شایستگان. اولین همایش ملی توسعه شایسته سالاری، تهران: جهاد دانشگاهی.

[۵] سیفی، سارا. انصاری، منوچهر. حسینی، احد. رحمانی پوشانلوئی، حسین.

(۱۳۹۵). تأثیر رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای حرفه ای کارکنان بر وفاداری

مشتریان بانک‌ها، گروه بازرگانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۷،

شماره ۳، ۶۵-۷۷.

ساختن روحیه مشتری مداری در کارکنان، ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی در مشتری مداری، طراحی سناریوی تشویقی برای کارکنانی که بهترین عملکرد را راستای جلب رضایت مشتریان داشته‌اند، اخذ بازخورد از مشتریان کلیدی در خصوص عملکرد کارکنان و کمک گرفتن از آنان در فرایند طراحی و توسعه خدمات و اصلاح فرایندهای داخلی براساس نظرات گردآوری شده، استفاده از فناوری های نوین ارتباطی و فراهم سازی زیرساخت مناسب جهت ایجاد ارتباطات باز با مشتریان.

مولفه فرهنگ سازمانی مشتری مدار با زیرمولفه‌های رواج ارزش‌ها، باورها و نگرش مشتری مدار در سازمان، ارتقای رفتارهای مشتری مدار در سازمان از دیگر عوامل تاثیر گذار در شکل‌گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مداری در نظام بانکی است. در این زمینه میتوان پیشنهادات زیر را با هدف بهبود وضعیت شاخص فرهنگ سازمانی مشتری مداری ارائه داد:

ایجاد نگاه خدمت مدار در کارکنان و اهمیت دادن به منابع انسانی در خلق ارزش برای مشتریان، ایجاد فرهنگ احترام به یکدیگر، مسئولیت پذیری، همکاری و انسجام برای پاسخگویی به نیاز مشتریان، برنامه ریزی، مدیریت، مشارکت و حمایت مدیر برای اقدامات مشتری مداری در سازمان، تعهد و عدالت مدیر نسبت به کارکنان؛ ارتباط دوستانه و حمایت رهبر از آنان.

مولفه منابع استراتژیک مشتری مدار با زیرمولفه‌های تصمیم‌گیری‌های راهبردی منابع انسانی مشتری مدار، جهت‌گیری اجتماعی، فناوری تسهیل‌گر مشتری مداری، ساختار سازمانی مشتری مداری از دیگر عوامل تاثیرگذار در شکل‌گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشتری مداری است. در این زمینه می‌توان پیشنهادات زیر را با هدف بهبود وضعیت شاخص منابع استراتژیک مشتری مداری ارائه داد:

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمانی بر محور مشتری مداری، همسویی استراتژی منابع انسانی مشتری مدار با اسناد بالادستی و استراتژی های سازمان، استفاده از تکنولوژی‌های اطلاعاتی جهت آگاهی بیشتر از نیازها و سبک رفتاری مشتریان، استفاده از تجهیزات به روز جهت خدمت رسانی بهتر به مشتریان و سهولت دسترسی آنان به خدمات بانک، واگذاری قدرت تصمیم‌گیری به سطوح پایین جهت آگاهی بیشتر از سلیقه مشتریان و پاسخگویی به آنها، و سازماندهی بر محور نیازهای مشتریان.

منابع و مآخذ

[۱] الوانی، سیدمهدی. معمارزاده، غلامرضا. ایران دوست، ابراهیم. (۱۳۹۵). طراحی مدل

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا - مورد مطالعه:

شرکتهای برق ایران مدیریت شهری، ۲۳-۱۷۶-۱۶۳.

[۲] بیگی، وحید. قلی‌پور، آریین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح

توسعه فردی در سازمان های پروژه محور. مدیریت دولتی (دانشکده مدیریت

دانشگاه تهران). دوره ۸، شماره ۱.

- Global Business and Organizational Excellence, September /October, 63-78.
- [18] Lin, C.H., Sanders, K., Sun, J.M., Shipton, H. and Mooi, E.A. (2015). **From Customer-Oriented Strategy to Organizational Financial Performance: The Role of Human Resource Management and Customer- Linking Capability**, British Journal of Management, 27(1), 21-37.
- [19] Lin, C.H.V., Sanders, K., Sun, J.M.J., Shipton, H., Mooi, E.A. (2016). **From Customer-Oriented Strategy to Organizational Financial Performance: The Role of Human Resource Management and Customer-Linking Capability**, British Journal of Management, Vol. 27 No. 1, pp. 21-37.
- [20] Puteh, F. (2014). **Learning for Professional Development via Peers: A System Theory Approach**.
- [21] **Global Conference on Business & Social Science**.(2014). GCBSS-2014, 15th & 16th
- [22] **December, Kuala Lumpur**. Retried from: at www.sciencedirect.com
- [23] Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G.S. (2006). **The Path to Customer Centricity**, Journal of Service Research, 9(2), 113-124.
- [24] Sun, J., Yao, M., Zhang, W., Chen, Y., Liu, Y. (2016). **Entrepreneurial Environment, Market-Oriented Strategy, and Entrepreneurial performance: A study of Chinese Automobile Firms**, Internet Research, Vol. 26 No. 2, pp. 546-562.
- [25] Tefft, M., Hanson, E. (2015). **Competency Management at Its Most Competent**. Development Dimensions International, Inc. Retrieved from https://media.ddiworld.com/articles/competency-management-at-its-most-competent_article_ddi.pdf
- [26] Theodosiou, M., Kehagias, J., Katsikea, E. (2012). **Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations**, Industrial Marketing Management, 41, 1058-1070.
- [27] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). **Human Resource Management**, 5th edition, Data status, Belgrade, 34.
- [28] Vitello, S., Greatorex, J., Shaw, S. (2021). **What Is Competence? A Shared Interpretation of Competence to Support Teaching, Learning and Assessment**. Research Report. Cambridge University Press & Assessment.
- [29] Wikhamn, W. (2019), **Innovation, Sustainable HRM and Customer Satisfaction**, International Journal of Hospitality Management, 76 (2019), 102- 110.
- [30] Yang, B., Wu, BShu, P., Yang, M. (2008). **On Establishing the Core Competency Identifying Model :A Value-Activity and Process Oriented Approach**. Industrial management Data Systems & ABI/INFORM Global.
- [6] فرهادی، علی. موسی‌خانی، مرتضی. طبری، مجتبی. (۱۳۹۵). طراحی مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۶(۱)، ۸-۱۳.
- ۳۷
- [۷] نایب اصل، سید رامین. (۱۳۹۹). ارائه مدل بیهینه مدیریت ارتباط با مشتری در بانک کشاورزی با رویکرد بهبود وضعیت مالی و سودآوری با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی. چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۳(۲۵)، ۳۳-۴۵.
- [8] Antiushko, D., Gordopolov, V., Husarevych, N.(2019). **Innovations in Personnel Competence Management**. ISO 10015.
- [9] Arndt, A.D., Karande, K. (2012). **Is it better for Salespeople to Have the Highest Customer Orientation or a Strong Fit with their Group's Customer Orientation? Findings from Automobile Dealerships**. Journal of Retailing and Consumer Services, 19(3), 353-359.
- [10] Baker, T. (2002). **Customer Focused Organizations, Challenges for Managers, Workers and Human Resources Practitioners**, Journal of Management Development, 21(4), 306-314.
- [11] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E. (1984). **A Conceptual View of HRM in: Managing Human Assets Free Press**, New York, Chapter 2.
- [12] Bowen, D.E. (1996). **Market-Focused HRM in Service Organizations: Satisfying Internal and External Customers**, Journal of Market-Focused Management, 1: 31-47.
- [13] Chaudhry, N. I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U., Roomi, M. A. (2019). **Impact of Customer-Oriented Strategy on Financial Performance with Mediating Role of HRM and Innovation Capability**. Personnel Review.
- [14] Hendry, C., Pettigrew, A. M. (1990). **Human Resource Management: An Agenda for the 1990s'**, International Journal of Human Resource Management, 1(1), 17-43.
- [15] Holm, V. U., Sebastiampillai, S. (2017), **The Effect of HR Practices on Employee and Customer Satisfaction- A Study of an Airport Infrastructure Manager, Norwegian University of Science and Technology**, Department of Industrial Economics and Technology Management.
- [16] Hong, Y., Liao, H., Hu, J., Jiang, K. (2013). **Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate**, Journal of Applied Psychology, 98(2), 237-267.
- [17] Kopelman, R.E., Chiou, A.Y., Lipani, L.J. and Zhu, Z. (2012). **Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity Is But One-Third of the Job**,