



الگوی یکپارچه سازی رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران

امیر عباچی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

مجتبی طبری (نویسنده مسؤل)

دانشیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

Email: mo_tabari@yahoo.com

نورج مجیبی

دانشیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۲/۱۷ * تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۵/۳۱

چکیده

سرمایه انسانی به عنوان یک دارایی نامشهود و منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی در صنعت بانکداری، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمانی فراهم می‌آورد. در سال‌های اخیر، تغییرات سریع و متنوع در محیط‌های کسب و کار و دغدغه سازمان‌ها برای رقابت پذیری و حفظ حیات، منجر به معرفی و به کارگیری مفاهیمی نظیر ناب، چابک، تاب‌آور و سبز و ترکیب آن‌ها به اشکال مختلف شده است. از آن جایی که پیاده‌سازی رویکردهای فوق، مستلزم به کارگیری آن‌ها در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است، هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگویی است که بتواند به صورت یکپارچه از چهار رویکرد ناب، چابک، تاب‌آور و سبز در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری ایران استفاده نماید. جامعه آماری این پژوهش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سیستم بانکی و اساتید دانشگاه می‌باشند، که به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند، برای مطالعه انتخاب شده‌اند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان گردآوری و با استفاده از روش تحلیل تم، مورد تحلیل قرار گرفته است. تم‌های استخراج شده، در قالب الگوی یکپارچه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری، متشکل از رویکردهای ناب، چابک، تاب‌آور و سبز، عوامل زمینه‌ساز، فرایند و پیامدها ارائه شده است.

کلمات کلیدی: ناب؛ چابک؛ تاب‌آور؛ سبز؛ مدیریت منابع انسانی.

۱- مقدمه

توسعه بازارهای مالی و بانکی یکی از کلیدهای دستیابی به رشد اقتصادی است (Dejpsand & Bukharaei, 2016; Hosseini Nejad & Mohseni, 2017;). در صنایع خدماتی نظیر بانکداری، فرایند و ماهیت کسب و کار، بیش از منابع مشهود، وابسته به منابع و سرمایه های نامشهود برای خلق ارزش است. بر این اساس، سرمایه انسانی به عنوان یک دارایی نامشهود و منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی (لاری دشت بیاض و همکاران، ۲۰۱۷) با برخورداری از ویژگی هایی نظیر خلق ارزش، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت های سازمانی فراهم می آورد (Bhattacharya et al., 2015). مشاغل صنعت بانکداری در ظاهر تکراری و شبیه به هم به نظر می رسند، لیکن واحدهای بانکها از مشاغل گوناگونی تشکیل شده اند (Hassanpour et al., 2019). که با توجه به وجود تفاوت در شیوه انجام و نتایج مورد انتظار، مستلزم داشتن کارکنانی ماهر در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی می باشند (Abbasgholipour, 2010). بنابراین می توان بیان نمود منابع انسانی بانکها به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت، به طور مستقیم بر عملکرد صنعت بانکداری و به طور غیرمستقیم بر توسعه بازارهای مالی و در نتیجه رشد اقتصادی موثر می باشند (Barghandan, 2010).

دیدگاه منبع محور، هدف کلیدی مدیریت منابع انسانی را حداکثرسازی ارزش منابع انسانی در راستای اهداف سازمانی عنوان می نماید (Gutierrez-Gutierrez et al., 2018). بر این اساس طراحی و به کارگیری موثر راهبردهای مدیریت منابع انسانی به عنوان منابع حیاتی، پیامدهای مثبت محسوس و نامحسوس را برای سازمان به همراه داشته (Ananthram & Nankervis, 2013) و موجب ارتقای سطح کیفی خدمات و محصولات، بهبود عملکرد و مزیت رقابتی پایدار می گردد (Wikhamn, 2019). کابو و کلیکا^۱ (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند که سازمانها باید پیوسته شایستگی هایی که با تغییرات محیط مطابقت دارند، ایجاد کنند تا بتوانند به صورت پایدار دارای مزیت رقابتی باشند. تغییرات سریع و متنوع در محیط های کسب و کار همچون نیاز به حضور در بازارهای جهانی، ظهور فناوری های نوین، تغییر در نوع و ماهیت کار، و لزوم همراه شدن با پیچیدگی ها، مفاهیمی همچون ناب^۲؛ با هدف کاهش ضایعات و اتلاف منابع (Wawak et al., 2020; Hardcopf et al., 2021)، چابک^۳؛ با هدف ایجاد توانایی پاسخ گویی سریع به تغییرات تقاضا (Arokodare et al., 2021; Abderaouf et al., 2021)، تاب آور^۴؛ با هدف ارتقا سطح توانمندی در مقابل تهدیدات و رویدادهای غیر قابل کنترل (XinJia et al., 2020) و سبز^۵؛ با هدف حفظ محیط زیست و جلوگیری از تخریب آن (Kerrie, 2017) را در سازمانها معرفی نموده است. به منظور حفظ حیات، راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمانها نیز متفاوت شده و ابعاد جدیدی از نقش و تاثیر مدیریت منابع انسانی بر ارتقای عملکرد سازمانی را مورد توجه قرار داده است (Tzabbar et al., 2017; Martin et al., 2016).

لذا پیاده سازی مفاهیم فوق در مدیریت سازمان، مدیریت تولید و مدیریت زنجیره تامین، مستلزم به کارگیری آنها در مدیریت منابع انسانی است. هنسن^۶ و همکاران (۲۰۱۷) نشان داده اند چابکی سازمان در محیط های پویا تابعی از مدیریت منابع انسانی چابک^۷ است. مارتینز^۸ و همکاران (۲۰۱۴) نشان داده اند که پیش نیاز سیستم تولید و خدماتی ناب، اقدامات مدیریت منابع انسانی ناب^۹ است. لنگ نیک هال^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۱) بیان نموده اند سازمانی که می خواهد تاب آور باشد لازم است در وهله نخست یک سیستم مدیریت منابع انسانی تاب آور^{۱۱} که کارکنانی تاب آور را پرورش دهد، داشته باشد. لازمه پیاده سازی سیستم های تولید و

¹. Kabue & Kilika

². Lean

³. Agile

⁴. Resilient

⁵. Green

⁶. Hansen

⁷. Agile HRM

⁸. Martínez

⁹. Lean HRM

¹⁰. Lengnick-Hall

¹¹. Resilient HRM

مدیریت سبز اقدامات سیستم مدیریت منابع انسانی سبز^{۱۲} است که در تحقیقات چیمما و جاود^{۱۳} (۲۰۱۷)؛ پایله^{۱۴} و همکاران، (۲۰۱۴) به آن اشاره شده است. تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر، ضرورت به کارگیری ترکیبی و همزمان رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز را بالاخص در زنجیره های تامین با هدف؛ (۱) تامین اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی (۲) ایجاد پایداری (۳) پاسخ به نیازها و ذینفعان مختلف، (۴) بهره گیری از مزایای یکایک رویکردها و پوشاندن کاستی های آن ها به صورت توانمند، (۵) کسب مزیت رقابتی غیر قابل تقلید از سوی رقبای نشان داده اند که ویکاش شارما^{۱۵} (۲۰۲۰)؛ دو روساریو کابریتا^{۱۶} و همکاران، (۲۰۱۶)؛ جعفرنژاد و محسنی (۲۰۱۵)؛ کابرا^{۱۷} و همکاران (۲۰۱۲)؛ ملکی و همکاران (۲۰۱۱)؛ آزودو^{۱۸} و همکاران (۲۰۱۱)؛ کاروالهو^{۱۹} و همکاران (۲۰۱۱) به این موضوع پرداخته اند. این در حالی است که رویکردهای فوق در برخی جهات ناهمگرا هستند (Zanjir chi & Mohammadi, 2017).

لذا ورود این مفاهیم از یک سو و تلاش در جهت یکپارچه سازی آن ها در ادبیات مدیریت از سوی دیگر، نیاز به تغییر در مدل ها و ساختارهای پیشین مدیریت منابع انسانی و انتخاب رویکرد مناسب برای آن را (Wickramasinghe & Wickramasinghe, 2017) به عنوان هسته اصلی مزیت رقابتی پایدار، بی اندازه مهم ساخته است. مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت های رقابتی اطلاق میشود که به واسطه بهره گیری از منابع سازمان (Ying et al., 2017) ایجاد ارزش نموده (Papadas, 2019)، موجب پیروزی بر رقبای شده (Ma et al., 2019) و برای سازمان منافع مالی به دنبال دارد (Hallam, 2018). بدین سان دیگر اتکای صرف به یک دیدگاه خاص در مدیریت منابع انسانی پاسخگو نخواهد بود (گوئرسی، ۲۰۱۸) و سازمانی که می خواهد از تمامی رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز به صورت همزمان بهره گیرد، باید در اندیشه‌ی طراحی و به کار گیری الگویی یکپارچه و جامع از رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز باشد. بر این اساس و با توجه به اینکه مطالعاتی که تا کنون با هدف توسعه مفاهیم ناب، چابک، تاب آور و سبز در نظام مدیریت منابع انسانی انجام شده اند، به صورت منفرد به بررسی رویکردهای فوق پرداخته‌اند، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدلی است که بتواند به صورت یکپارچه از چهار رویکرد ناب، چابک، تاب آور و سبز، در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری ایران استفاده نماید. ضرورت طرح مسئله پژوهش، مبتنی بر دو عامل بنا نهاده شده است؛ (۱) طراحی و تدوین مدلی کاربردی در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری بر اساس شرایط فعلی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ایران و (۲) ارائه نوآوری در جهت گسترش ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی. از یک سو صنعت بانکداری کشور در سال‌های اخیر در معرض تهدیدات و آسیب‌های ناشی از تحریم‌ها (Ebrahimi & Safari, 2012)، فضای رقابتی، به روز بودن و بکارگیری فناوری‌های نوظهور (Khadivar & Salemi, 2017) و ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی (Azizi et al., 2018) قرار دارد، که این چالش‌ها لزوم توجه به رویکردهای مدیریتی و عملیاتی به منظور پاسخگویی به ذینفعان و مدیریت ریسک‌های مرتبط را برای بانک‌ها، بیش از پیش، مهم و ضروری ساخته است. به علاوه، طی بررسی ادبیات پژوهش - تا آنجا که توسط محقق امکان پذیر بوده - مطالعه‌ای که به بررسی و طراحی مدل یکپارچه ناب، چابک، تاب آور و سبز در سازمان و مدیریت منابع انسانی آن بپردازد، یافت نشد. از این رو انجام این پژوهش به منظور کمک به گسترش ادبیات مدیریت منابع انسانی نیز ضروری به نظر می رسد. لذا در این پژوهش ضمن شناسایی و دسته بندی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی ناب، چابک، تاب آور و سبز، سؤال اصلی این است که الگوی یکپارچه مدیریت منابع انسانی متشکل از رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در صنعت بانکداری ایران، چگونه است؟

رویکرد ناب به مفهوم ایجاد یک جریان ارزش از طریق حذف کلیه اتلاف‌ها اعم از زمان، موجودی یا هزینه‌های غیر ضروری است. رویکردی که از طریق آن می‌توان با صرف کمترین منابع، بیشترین کار را به انجام رساند (Mayer et al., 2018). و برای ذینفعان مختلف ارزش آفرینی نمود (Schuler & Jackson, 2014; Sparrow & Otaye-Ebede, 2014). شاه و

¹².Green HRM

¹³.Cheema & Javed

¹⁴.Paille

¹⁵. Vikash Sharma

¹⁶.Do Rosário Cabrita

¹⁷.Cabral

¹⁸.Azevedo

¹⁹.Carvalho

وارد^{۲۰} (۲۰۰۳) رویکرد ناب را مجموعه اقداماتی می دانند که به طور همیارانه برای ایجاد سیستم موفق و با کیفیتی که منطبق با تقاضای مشتری و با کمترین ضایعات، محصولات و خدمات نهایی را تولید می کند، انجام می شود. سیستم های ناب نمی توانند بدون توجه به مسائل مرتبط با منابع انسانی، مورد استفاده قرار گیرند (Shortel et al., 2021). یک دیدگاه کاری ناب، به شدت به انعطاف پذیری و مشارکت افراد بستگی دارد (Tortorella & Sanson Fogliatto, 2014). با توجه به تاثیر متغیر انسان بر تسهیل و موفقیت فرایند ناب سازی (Gollan et al., 2015; Bonavia & Marin-Garcia, 2011) و تعالی سازمانی ناشی از هم افزایی ناب سازی با رویه های منابع انسانی (Sreedharan et al., 2018)، پیاده سازی روش های ناب، زمانی امکان پذیر است که مدیریت منابع انسانی بر اساس این روش ها اجرا گردد (Thirkell & Ashman, 2014). باسو^{۲۱} و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود، توانمندی نیروی کار، آموزش، کار تیمی، مشارکت کارکنان و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل موثر در اجرای شیوه های ناب معرفی نموده اند. اونوگلو^{۲۲} و همکاران (۲۰۱۷)، بر فرهنگ و تفکر ناب، تعهد مدیریت، دانش کارکنان و سازماندهی ناب تاکید کرده اند. فقهی فرهنگمند (۲۰۱۷) در خصوص سازه مدیریت منابع انسانی در تولید ناب، تیمهای خودگردان، تیمهای حل مسأله، نظام پیشنهادها، ارائه آموزشهای میان وظیفه ای، گردش شغلی کارکنان، نیروی کار چند وظیفه ای، تفویض کار، سیستم پاداش رسمی، پرداخت بر مبنای عملکرد و ارزیابی کارکنان را معرفی نموده است.

رویکرد چابک به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت آمیز به تغییرات محیطی است (Nikpour & Selajgeh, 2010). بنیاد و پایه چابکی از سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، پیش واکنشی، کیفیت و قابلیت سوددهی سرچشمه می گیرد. تعاریف ارائه شده از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم کرده اند. چرا که سازمان ها به منظور رقابت در بازار پویای جهانی (Zhou et al., 2018)، پاسخ به تغییرات، بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییرات در چنین محیطی، نیازمند چابکی هستند (Sharifi & Zhang, 1999). روش های چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان، به مبارزه با بی ثباتی ها می پردازد (Cockburn & Highsmith, 2010). ناگل و داو^{۲۳} (۱۹۹۱) یکی از دلایل ناتوانی سازمان ها در مواجهه با تغییرات محیط را فقدان چابکی منابع انسانی معرفی نموده اند. در سازمانهای چابک، نیروی انسانی عامل جلب رضایت مشتریان و منبع بهره‌وری می باشند که در تحقیق گلدمن^{۲۴} و همکاران (۱۹۹۵) ذکر شده است. از این رو چابکی سازمان، مستلزم همبستگی میان استراتژی های کسب و کار و مدیریت منابع انسانی می باشد (Karman et al., 2019; Saha et al., 2015; Qin & Nembhard, 2017). از نظر گوناسکاران^{۲۵} (۱۹۹۱)، اساس چابکی نیروی انسانی، توانایی برای تغییر قابلیت و ظرفیت نیروی انسانی و متعاقب آن آموزش نیروی انسانی جهت تسلط کامل بر دانش و مهارت ها است. به اعتقاد هوپ و وان^{۲۶} (۲۰۰۴) نیروی انسانی چابک از طریق تاثیر بر چهار استراتژی هزینه ای، کیفی، زمانی و ایجاد تنوع، منجر به چابک سازی سازمان می شود. چابکی منابع انسانی مستلزم چهار مولفه توانمند سازی کارکنان، مشارکت، اشتراک گذاری دانش از طریق تکنولوژی و یکپارچه سازی فرایندها است (Khan et al., 2020). در پژوهش آفاحسینی و همکاران (۲۰۱۶) چابکی منابع انسانی شامل مؤلفه های شایستگی و هوشمندی، توانمندسازی کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، اشتراک گذاری دانش از طریق تکنولوژی و انسجام و یکپارچه سازی فرایندها می باشد.

رویکرد تاب آور، ظرفیت افراد و سیستمها به گونه ای است تا روابط کارکردی سازمان را با وجود آشفتگی ها حفظ نموده و عملکرد آن را تسهیل نماید. تحمل شوکها و سازگاری، توانایی بازگشت به حالت اول، حفظ عاملیت در طول زمان و پایداری در

²⁰.Shah & Ward

²¹.Basu

²².Onwughalu

²³.Nagel & Dove

²⁴.Goldman

²⁵.Gunasekaran

²⁶.Hopp & Van

شرایط بحرانی و بقاء، از مولفه‌های مبین تاب‌آوری هستند که در تحقیقات ویلکینسون^{۲۷} و همکاران، (۲۰۱۶) و والکلایت^{۲۸} و همکاران (۲۰۱۴) ذکر شده است. تحقیقات حاکی از موفقیت سازمان‌هایی است که دائماً ظرفیت سازگاری خود را بهبود بخشیده-اند (McAslan, 2010). ایجادچنین ظرفیتی در سازمان، متکی بر وجود منابع ساختاری، شناختی، ارتباطی و عاطفی است (Richtner & Sodergren, 2008). کوپر^{۲۹} و همکاران (۲۰۱۴) به تاثیر شیوه‌های منابع انسانی بر تاب‌آوری و بهبود عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. در بررسی ابراهیمی (۲۰۱۷) نیروی انسانی پس از عوامل مدیریتی، به عنوان دومین عامل موثر بر تاب‌آوری سازمان، شناسایی شده است. بر این اساس، تاب‌آوری سازمان مستلزم مشارکت فعال و سازنده افراد در محیط پیرامون خود (Conner & Daidson, 2003) و توانایی آن‌ها در جهت‌سازش یافتگی مجدد در برابر شرایط نامطلوب می‌باشد (Resnick, 2010). در تحقیقات خان (۲۰۱۹)، چهار حوزه اصلی در رویه‌های منابع انسانی شامل، طراحی شغل، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و گردش آن در سازمان، مزایای کارمندان و فرصت توسعه کارکنان، امکان ارتقای تاب‌آوری کارکنان را فراهم می‌آورد. در نتیجه، اجرای موثر شیوه‌های منابع انسانی در این زمینه، عامل اصلی رشد انعطاف‌پذیری کارکنان بوده است. ابراهیمی (۲۰۱۷) کارگروهی و مشارکت در امور، سطح دانش و مهارت، تعهد و احساس تعلق به عنوان عوامل انسانی موثر بر تاب‌آوری سازمانی معرفی نموده است. از دیدگاه باردل^{۳۰} (۲۰۱۴) آموزش تاب‌آوری مهمترین عامل موثر بر تاب‌آوری می‌باشد. رویکرد سبز، رویکردی است که در آن سازمان در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود (Jabbour, 2011) مأموریتها، اهداف و وظایفش را به نحوی محقق می‌سازد تا ضمن تامین نیازهای امروز افراد و سازمان‌ها، نیازهای آیندگان از منابع محدود، مخدوش نشود سنوبر و فرزند^{۳۱} (۲۰۱۶). این امر مستلزم به‌کارگیری مؤثر منابع مادی و انسانی با هدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست (مدیریت سبز) است. سودن^{۳۲} (۲۰۱۱). عمر محمد^{۳۳} (۲۰۲۱) بر نقش ویژگی‌های شخصیتی و درگیر شدن کارکنان، در سبز شدن سازمان تاکید نموده است. لذا رفتار سبز کارکنان، عنصر اساسی در پایداری محیطی سازمان تلقی می‌شود (Ones & Dilchert, 2012). جابور (۲۰۱۱) سبز نمودن ابعاد عملکردی مدیریت منابع انسانی نظیر: شرح شغل، استخدام، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌ها به عنوان مدیریت منابع انسانی سبز معرفی نموده است. از دیدگاه احمد^{۳۴} (۲۰۱۵) مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص عوامل محیطی بوده و موجب ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آن‌ها می‌شود. به طوری که آن‌ها بتوانند به اهداف محیطی سازمان دست یابند و در نهایت بتوانند سهم قابل توجهی در تدوین محیطی داشته باشند (Renwick et al., 2008). این فعالیت‌ها، مزایایی را در سطوح فردی، سازمانی و محیطی به دنبال دارد که تحقیقات فرخی و همکاران (۲۰۱۷) گوسوامی و راجان^{۳۵} (۲۰۱۵)؛ واگنر^{۳۶}، (۲۰۱۳)؛ چن و چای^{۳۷}، (۲۰۱۰). انونسینگ و شیخا^{۳۸} (۲۰۱۵) اثبات نمودند که تعهد مدیریت ارشد به مدیریت محیط زیست، ارتباطات زیست محیطی کارکنان، آموزش‌های زیست محیطی کارکنان، تیم‌های زیست محیطی، مشارکت کارکنان، پاداش زیست محیطی کارکنان و تدوین برنامه‌های سبز بر عملکرد زیست محیطی شرکت تاثیر مثبت دارد. از دیدگاه چربل و لوپز^{۳۹} (۲۰۱۶)، مدیریت منابع انسانی سبز با رجوع به فنون منابع انسانی (استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌ها) و عوامل انسانی که اساس هر گونه تغییر سازمانی را با پشتیبانی از پایداری تشکیل می‌دهد، مانند فرهنگ سازمانی، کار گروهی و اصول و ارزش‌های سبز شرکت تقویت می‌شود. بر اساس پژوهش شاکریان (۲۰۱۷)، سه اقدام ادغام اهداف و هدف‌گذاری‌های زیست محیطی شرکت با سیستم ارزیابی عملکرد، گنجاندن شایستگی‌های زیست محیطی به عنوان

27. Wilkinson

28. Walklate

29. Cooper

30. Bardoel

31. Sanober & Farzand

32. Sudin

33. Omar Mohammed

34. Ahmad

35. Goswami & Ranjan

36. Wagner, M.

37. Chen & Chai.

38. Anusingh & Shikha

39. Charbel & Lopes

یک بعد ویژه در مشخصات شغل و ایجاد برنامه آموزشی نظام مند جهت تامین مهارت، دانش و نگرش زیست محیطی مورد نیاز در هریک از کارکنان، دارای بالاترین اولویت در میان اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز می باشد. در پژوهش شورکایی و همکاران (۲۰۱۶)، نگرش کارکنان، اعتقاد تیم منابع انسانی، حمایت مدیر ارشد، خلاقیت در برنامه منابع انسانی سبز، یکپارچگی درونی فرایندهای منابع انسانی سبز، توانایی مدیریت تغییر، مستمر بودن اقدامات سبز، تامین بودجه، الگوی رفتاری مدیران، سبک زندگی کارکنان، روند کسب و کار دنیا، نوع شرکت و صنعت، نهاد قانونگذار در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز قابل توجه است.

۲- روش شناسی پژوهش

این پژوهش براساس هدف، توسعه‌ای و کاربردی، بر اساس ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و بر اساس نوع داده‌ها، کیفی است. قلمرو زمانی پژوهش، سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ و قلمرو مکانی آن بانک‌های ایرانی است. روش گردآوری اطلاعات در خصوص ادبیات پژوهش، کتابخانه‌ای و روش جمع‌آوری داده‌ها، به صورت میدانی و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته می‌باشد. برای انتخاب مصاحبه شونده‌گان از روش نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند استفاده شده است. در نمونه گیری غیراحتمالی، انتخاب نمونه براساس قوانین احتمالات صورت نگرفته و به مدد قضاوت انسانی حاصل می‌شود. در نمونه گیری هدفمند شرکت کننده‌ها توسط پژوهشگر دست چین می‌شوند؛ چرا که به صورت مشخص دارای ویژگی و یا پدیده مورد نظر هستند و یا غنی از اطلاعات در مورد خاصی هستند. این روش بیشتر زمانی استفاده می‌شود که نیاز به نمونه‌های خبره می‌باشد (Boswell & Cannon, 2012). با توجه به اهمیت اشباع نظری در مطالعات کیفی و تاثیر آن بر تعداد مصاحبه شونده‌گان، از آن جایی که در پژوهش حاضر، پس از مصاحبه‌ی یازدهم، مفهوم جدیدی به مفاهیم شناسایی شده اضافه نشد، لذا با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سیستم بانکی و همچنین دانشگاهی (اساتید) مصاحبه شد. برای بررسی روایی و به منظور اطمینان پژوهشگران از تحلیل و طبقه بندی صحیح از داده‌ها، از روش بررسی اعضا استفاده شد. در روش بررسی اعضا، پس از استخراج تم‌ها، نظر مشارکت کنندگان در خصوص میزان مقبولیت و تایید نتایج به دست آمده از تحلیل تم، اخذ و اطمینان پذیری نتایج از طریق کنترل اعضا افزایش می‌یابد (Teddlie & Tashakkori, 2009). برای بررسی پایایی نیز از روش بازآزمایی استفاده شد. در این روش متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی^{۴۰} (۱۹۶۹) فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده شده» ارائه کرده است:

$$100 * (\text{تعداد کل کدها} / (\text{تعداد توافقات} * 2)) = \text{درصد پایایی بازآزمونی}$$

لذا برای انجام روش بازآزمایی، شش مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی پانزده روز، کدگذاری شدند. تعداد کل کدها، در فاصله‌ی زمانی ۱۵ روزه، برابر ۲۳۴، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان، برابر ۹۱ و تعداد کل عدم توافقات (توافقاتی که انتظار می‌رود تصادفی باشند) در این دو زمان، برابر ۵۲ است. بر این اساس، پایایی بازآزمون مصاحبه‌ها، برابر ۷۸ درصد بوده و با توجه به اینکه از حداقل قابل قبول (۶۰ درصد) بیشتر است، لذا پایایی کدگذاری‌ها مورد تایید قرار می‌گیرد. به منظور تحلیل مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل تم استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها به روش مذکور، عبارتست از:

۱- آشنایی با داده‌ها: متن مصاحبه‌ها به صورت متنی پیاده‌سازی و آشنایی اولیه نسبت به آنها حاصل شد.

۲- ایجاد کدهای اولیه: کدگذاری اولیه انجام شد.

۳- جستجوی تم‌ها: بر اساس کدهای اولیه و بازبینی آن‌ها، تم‌هایی استخراج شد.

۴- بازبینی تم‌ها: مجموع تم‌های شناسایی شده در مرحله قبل بررسی، بازبینی و تایید قرار گرفت.

۵- تعریف و نام گذاری تم‌ها: مجموع تم‌های شناسایی شده نام گذاری و دسته بندی شد. این دسته بندی در خصوص رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در قالب ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها بود.

۶- تهیه گزارش: مفاهیم و تم‌ها بر اساس دریافت پژوهشگر تشریح و گزارش شد.

۳- نتایج و بحث

یافته های پژوهش مبتنی بر دو بخش کلی است، بخش اول مربوط به ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدیریت منابع انسانی در هر یک از رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در صنعت بانکداری ایران و بخش دوم مربوط به عوامل زمینه ساز، فرایند مدیریت منابع انسانی و پیامدهای پیاده سازی رویکرد تلفیقی ناب، چابک، تاب آور و سبز در منابع انسانی صنعت بانکداری ایران است؛ که در نهایت تحت عنوان الگوی یکپارچه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ارائه می شود.

بخش اول: ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدیریت منابع انسانی رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در صنعت بانکداری ایران در جدول ۱ تعداد کدهای اولیه و تم های اصلی و فرعی در هر یک از رویکردهای ناب، چابک، تاب آور، سبز و همچنین الگوی یکپارچه که در مصاحبه های مطرح شده، ارائه شده است.

جدول شماره (۱): تعداد کدهای اولیه و تم های نهایی تحقیق

ردیف	داده های مربوط به/ تعداد	کدهای اولیه	تم های نهایی اصلی	تم های نهایی فرعی
۱	مدیریت منابع انسانی ناب	۶۶	۸	۲۲
۲	مدیریت منابع انسانی چابک	۵۴	۸	۲۰
۳	مدیریت منابع انسانی تاب آور	۴۳	۸	۱۷
۴	مدیریت منابع انسانی سبز	۶۸	۸	۲۰
۵	الگوی یکپارچه	۱۹۰	۱۳	۳۸
	مجموع	۴۲۱	۴۵	۱۱۷

در جدول ۲ تم های اصلی و فرعی استخراج شده هر یک از رویکردها در قالب ابعاد، مولفه ها و شاخص ها ارائه شده است.

جدول شماره (۲): تم های استخراج شده مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز

ابعاد (تم های اصلی)	مولفه ها (تم های اصلی)	شاخص ها (تم های فرعی)		
		مدیریت منابع انسانی ناب	مدیریت منابع انسانی چابک	مدیریت منابع انسانی سبز
فردی	شخصی	• خلاقیت • تطبیق پذیری • چند مهارتی • تعهد به ارزش های سازمان	• هوش هیجانی • احساس نیاز به چابکی • شایستگی های چند گانه • تعهد به شغل	• احساس تعلق به سازمان • دانش و مهارت • ویژگی های شخصیتی
	میان فردی	• ارتباطات بین کارکنان	• ارتباطات کارکنان با مشتریان	• ارتباطات زیست محیطی کارکنان
	سازمانی	• آموزش های چند وظیفه ای • تفویض اختیار • مدیریت عملکرد بر مبنای اصول ناب • گردش شغلی • تیم های کاری خودگردان • تناسب حجم کار با تعداد کارکنان	• آموزش های مستمر عمومی و تخصصی • استقلال کارکنان در تصمیم گیریها • ارزیابی عملکرد بر اساس چابکی • کار تیمی • گردش شغلی • غنی سازی شغلی	• آموزش اصول تاب آوری • تفویض اختیار • کار گروهی و مشارکت در امور
فرایندی	• ساده سازی فرایندها • استاندارد سازی فرایندها • مستند سازی فرایندها	• یکپارچگی فرایندها از نظر چابکی • پیچیدگی اندک فرایندها و رویه های الزام آور	• انعطاف در فرایندها و ساختارها • فرایندهای سازمانی سبز • یکپارچگی در فرایندهای سبز	

<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت کارکنان در ایده ها و برنامه های ناب • حمایت مدیران از اصول ناب • اطلاع رسانی و ارائه بازخورد به کارکنان • فرهنگ بهبود مستمر 	<ul style="list-style-type: none"> • نظام فناوری اطلاعات • پشتیبانی مدیران از چابکی • فرهنگ توانمندسازی • الگو برداری از سازمان- های موفق 	<ul style="list-style-type: none"> • الگوی تداوم کسب و کار در شرایط بحرانی • فرهنگ مدیریت ریسک • حمایت مدیران از نوآوری • اشتراک گذاری دانش و اطلاعات • پیش بینی ذخایر احتیاطی کلیدی 	<ul style="list-style-type: none"> • تعهد مدیران در قبال محیط زیست • حمایت مدیران از ایده ها و فعالیت های سبز • فرهنگ سازمانی سبز • تامین بودجه و منابع کافی • نوع و تمرکز فعالیت ها • چشم انداز و سیاست های زیست محیطی 	راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> • رویکرد جامعه نسبت به اتلاف منابع 	<ul style="list-style-type: none"> • سطوح نیاز و چابکی مورد انتظار 	<ul style="list-style-type: none"> • میزان اعتماد جامعه به بانک • تاب آوری اجتماعی 	<ul style="list-style-type: none"> • فرهنگ زیست محیطی جامعه • استقبال جامعه از طرح های زیست محیطی بانک 	اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> • عملکرد رقبا و سایر سازمان ها در به کارگیری اصول ناب 	<ul style="list-style-type: none"> • میزان چابکی رقبا و سایر سازمان ها 	<ul style="list-style-type: none"> • همکاری میان رقبا و سایر سازمان ها 	<ul style="list-style-type: none"> • عملکرد سبز رقبا و سایر سازمان ها • همکاری های سبز میان رقبا و سایر سازمان ها 	محیطی رقابتی
<ul style="list-style-type: none"> • نوع مالکیت و ترکیب سهامداری بانک • الزامات و انتظارات دولت و نهادهای ناظر بانکی 	<ul style="list-style-type: none"> • منابع و اختیارات قانونی بانک 	<ul style="list-style-type: none"> • حمایت دولت و نهادهای ناظر از بانک 	<ul style="list-style-type: none"> • حمایت قانونی از سازمان های سبز • الزام قانونی بانک به رعایت و کسب استانداردهای سبز 	حاکمیتی

بخش دوم: الگوی یکپارچه سازی رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران نتایج حاصل از تحلیل تم مصاحبه با خبرگان در خصوص الگوی یکپارچه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران، در سه بخش عوامل زمینه ساز پیاده سازی، فرایند و پیامدها به شرح جدول ۳ تا ۵ می باشد:

جدول شماره (۳): عوامل زمینه ساز پیاده سازی الگوی یکپارچه

مفاهیم (تم های فرعی)	سطوح (تم های اصلی)
<ul style="list-style-type: none"> • خلاقیت • انعطاف پذیری 	فردی
<ul style="list-style-type: none"> • جداسازی و ارزش گذاری اهداف • مرتبط سازی و بهبود برهم کنش اهداف • فرایند محوری • سیاست های چندگانه فرایندی/واحدی • ساختارها و رویه های منعطف • شبکه سازی • شناسایی نقاط و عملکردهای اهرمی • حمایت مدیران از تنوع فرهنگی، فضای نقد و تغییر 	سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد و مشارکت جامعه در طرح های بانک • عملکرد زنجیره تامین خدمات بانکی • انتظارات سهامداران از بانک 	محیطی

• قوانین و مقررات ناظر بر عملکرد بانک

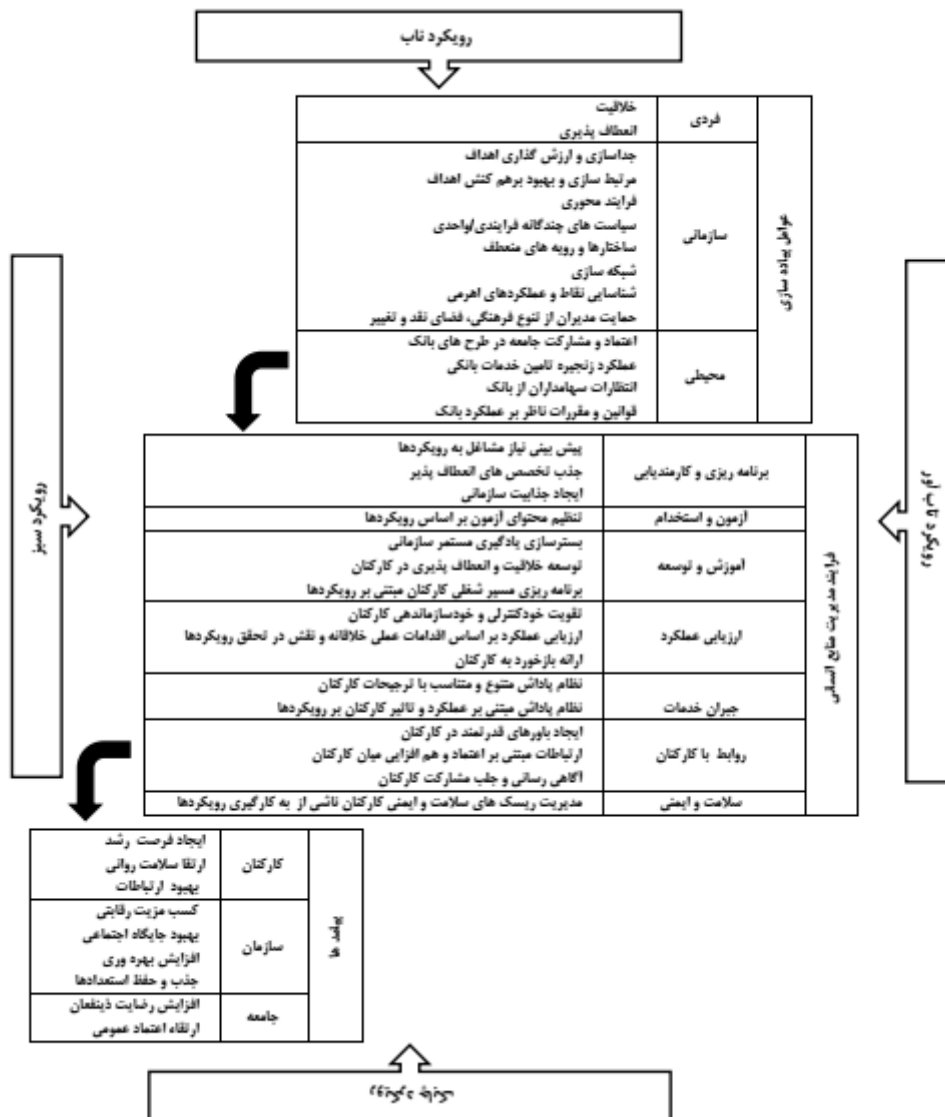
جدول شماره (۴): فرایند مدیریت منابع انسانی الگوی یکپارچه

مفاهیم (تم های فرعی)	سطوح (تم های اصلی)
پیش بینی نیاز مشاغل به رویکردها	برنامه ریزی و کارمندیابی
جذب تخصص های انعطاف پذیر	
ایجاد جذابیت سازمانی	
تنظیم محتوای آزمون بر اساس رویکردها	آزمون و استخدام
بسترسازی یادگیری مستمر سازمانی	آموزش و توسعه
توسعه خلاقیت و انعطاف پذیری در کارکنان	
برنامه ریزی مسیر شغلی کارکنان مبتنی بر رویکردها	
تقویت خودکنترلی و خودسازماندهی کارکنان	ارزیابی عملکرد
ارزیابی عملکرد بر اساس اقدامات عملی خلاقانه و نقش در تحقق رویکردها	
ارائه بازخورد به کارکنان	
نظام پاداش متنوع و متناسب با ترجیحات کارکنان	جبران خدمات
نظام پاداش مبتنی بر عملکرد و تاثیر کارکنان بر رویکردها	
ایجاد باورهای قدرتمند در کارکنان	
ارتباطات مبتنی بر اعتماد و هم افزایی میان کارکنان	روابط با کارکنان
آگاهی رسانی و جلب مشارکت کارکنان	
مدیریت ریسک های سلامت و ایمنی کارکنان ناشی از به کارگیری رویکردها	
مدیریت ریسک های سلامت و ایمنی کارکنان ناشی از به کارگیری رویکردها	سلامت و ایمنی

جدول شماره (۵): پیامدهای الگوی یکپارچه

مفاهیم (تم های فرعی)	سطوح (تم های اصلی)
ایجاد فرصت رشد	کارکنان
ارتقا سلامت روانی	
بهبود ارتباطات	
کسب مزیت رقابتی	سازمان
بهبود جایگاه اجتماعی	
افزایش بهره وری	
جذب و حفظ استعدادها	جامعه
افزایش رضایت ذینفعان	
ارتقاء اعتماد عمومی	

با توجه به تم‌های به دست آمده، الگوی یکپارچه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری، متشکل از رویکردهای ناب، چابک، سبز، تاب آور و مشتمل بر عوامل پیاده سازی، فرایند و پیامدها، را می توان در قالب شکل ۱ نشان داد:
شکل شماره (۱): الگوی یکپارچه سازی رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در صنعت بانکداری ایران



در حالی که در سال های اخیر، معرفی و به کارگیری تلفیقی رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در سازمان ها و زنجیره های تامین مورد توجه محققان واقع شده است، مطالعات، عمدتاً به صورت منفرد به رابطه میان مدیریت منابع انسانی با رویکرد ناب، رویکرد چابک، رویکرد تاب آور و رویکرد سبز در سازمان ها پرداخته اند. لذا در این پژوهش ضمن شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدیریت منابع انسانی ناب، مدیریت منابع انسانی چابک، مدیریت منابع انسانی تاب آور و مدیریت منابع انسانی سبز، مدلی تحت عنوان الگوی یکپارچه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران ارائه شده که چارچوبی متشکل از رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز، عوامل پیاده سازی، فرایند مدیریت منابع انسانی و همچنین پیامدهای مترتب، ارائه می نماید. در خصوص رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز در مدیریت منابع انسانی، شاخص های شناسایی شده در این پژوهش، در ابعاد فردی (شامل مولفه های شخصی و میان فردی)، سازمانی (شامل مولفه های کارکنان، فرایندی، راهبردی) و محیطی (شامل مولفه های اجتماعی، رقابتی و حاکمیتی) دسته بندی و ارائه شده است. اگرچه در بیشتر مطالعات پیشین، شاخص های احصا شده عمدتاً ابعاد فردی و سازمانی را در بر گرفته و کمتر به ابعاد خارج از سازمان پرداخته شده، لیکن عمده شاخص های شناسایی شده در این پژوهش، با نتایج مطالعات انجام شده در خصوص منابع انسانی ناب (Basu et al., 2018; Fegghi)

(Farahmand, 2017; Onwughalu, 2017) منابع انسانی چابک، (Aghahoseini et al., 2016; Esmaili et al., 2013; Sherehiy et al., 2007) منابع انسانی تاب‌آور (Khan et al., 2019; Ebrahimi et al., 2017) و منابع انسانی سبز (Seyed Javadin et al., 2016) سازگاری دارد. عوامل زمینه‌ساز پیاده‌سازی الگوی یکپارچه، شامل ابعاد فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد. در بعد فردی، با توجه به این که کارکنان در مواجهه با رویکردهای ناب، چابک، تاب‌آور و سبز، با مجموعه‌ای از واقعیت‌های چندگانه و بعضاً متضاد مواجه‌اند، لذا خلاقیت افراد در سطوح مختلف نقش اساسی در تصمیمات و عملکرد دارد. همچنین تغییر و تحقق رویکردها به صورت فراگیر و پویا در بانک و خود سازماندهی، مستلزم انعطاف‌پذیری افراد می‌باشد.

در بعد سازمانی، تعیین حدود و مرزهای کاری در ابعاد مختلف موضوعی، زمانی و جغرافیایی، توجه به نوآوری و در عین حال ارتقاء خدمات قبلی، ایجاد ارزش برای طیف متنوع ذینفعان و به طور کلی یافتن نقطه تعادل میان اهداف مورد انتظار بانک از به-کارگیری رویکردهای ناب، چابک، تاب‌آور و سبز، زمینه‌ساز بروز تناقض‌هایی در هدف‌گذاری می‌شود. غلبه بر تناقض‌ها، مستلزم جداسازی و ارزش‌گذاری هر یک از اهداف می‌باشد. به منظور جلوگیری از غلبه یک هدف بر هدف دیگر و ایجاد فرصت استفاده از ارزش‌های مشترک، بررسی، مرتبط‌سازی و بهبود بر هم‌کنش اهداف حاصل از به‌کارگیری رویکردها نیز در تمامی تصمیم‌گیری‌های بانک حائز اهمیت می‌باشد. در این شرایط، بانک با نظامی پیچیده و دارای وجوه متعدد، متفاوت و پویا مواجه می‌شود؛ و با توجه به عدم کارایی وظیفه‌محوری در این شرایط و ناتوانی آن در سازگاری با محیط، لازم است ضمن بازتعریف عملیات بانک بر اساس فرایندها (فرایندهای ناب، چابک، سبز و تاب‌آور) و مدیریت مبتنی بر فرایندها (فرایند محوری)، سیاست‌های چندگانه بر اساس نوع فرایندها، محصولات مختلف و واحدهای درگیر، تدوین و اولویت‌بندی شود. طبعاً رویکردهای چندگانه به ساختارها و رویه‌های موقت و منعطف و پیوندهای نرم نیاز دارند. به گونه‌ای که بتوانند به موازات تغییر شرایط و بر اساس رویکردهای مورد نیاز اصلاح شوند.

به علاوه، از آن جایی که بانک‌ها در شبکه‌ها و زنجیره‌هایی متشکل از اجزای بالادستی و پایین دستی خدمات قرار گرفته‌اند. بر اساس اصل تفکیک ناپذیری، تعامل مستمر و استفاده موثر از پتانسیل‌های موجود در زنجیره‌های تامین خدمات بانکی در خصوص به‌کارگیری رویکردهای ناب، چابک، تاب‌آور و سبز، می‌تواند ضمن تقویت عملکرد و تثبیت جایگاه بانک‌ها در زنجیره‌ها، منجر به ایجاد ارزش برای بانک شود. همچنین بر اساس اصل اتکایی، لازم است از طریق شناسایی تکیه‌گاه‌ها و عملکردهای اهرمی، تحقق رویکردهای مذکور در بانک تقویت و تسهیل گردد. در این راستا با توجه به تاثیر وجود فرهنگ‌های متنوع در ایجاد فضای نقد و بروز خلاقیت در محیطی که در آن قوانین، سیاست‌ها و پیش‌فرض‌ها به صورت مستمر زیر سؤال رفته و مورد بازبینی و اصلاح قرار می‌گیرد، لازم است مدیران ضمن حمایت از تنوع فرهنگی، فضای نقد را در بانک‌ها تقویت نموده و در برابر تغییرات در رویکردها، تمایل و انعطاف لازم را داشته باشند. در بعد محیطی، اعتماد و مشارکت جامعه در فعالیت‌ها و طرح‌های بانک، ضمن ایجاد خاصیت اهرمی، زمینه تحقق رویکردها را فراهم می‌نماید. همچنین یکپارچگی و انطباق عملکرد سطوح مختلف زنجیره تامین خدمات بانکی با رویکردها در این خصوص حائز اهمیت است. به علاوه، تفاوت ماهیتی سهامداران در بانک‌های دولتی و خصوصی، انتظارات متفاوتی را در خصوص اتخاذ رویکردها رقم می‌زند. قوانین و مقررات ناظر بر عملکرد بانک نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل موثر، حدود و نحوه پیاده‌سازی رویکردهای مذکور را در بانک‌ها تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. فرایند الگوی یکپارچه منابع انسانی مشتمل بر هفت مرحله برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، روابط با کارکنان و سلامت و ایمنی می‌باشد. در مرحله برنامه‌ریزی و کارمندیابی، مشاغل مختلف در بانک، بر اساس سیاست‌های چندگانه به سطوح متفاوتی از نابی، چابکی، تاب‌آوری و سبز بودن و مهمتر از آن، تامین اهداف حاصل از به‌کارگیری آن‌ها نیاز دارند.

بنابراین لازم است این مساله در تدوین شرح شغل و شرایط احراز شغل، پیش‌بینی و لحاظ گردد. سازگاری و پیاده‌سازی رویکردهای فوق در مشاغل، سطوح و واحدهای مختلف بانک‌ها، نیازمند تخصص‌های گوناگون بوده و از آن جایی که جذب و تامین تمامی تخصص‌های مورد نیاز، امکانپذیر نمی‌باشد، باید جذب تخصص‌های انعطاف‌پذیر برای پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مختلف حال و آتی بانک به رویکردها در دستور کار قرار گیرد. مولفه مهم دیگر در این بخش، تبیین مناسب راهبرد و

عملکرد بانک در توجه توأمان به رویکردهای فوق و پیامدهای مثبت آن برای تمامی ذینفعان می باشد. بر این اساس با ایجاد جذابیت سازمانی، زمینه توجه و جذب نیروی انسانی مناسب و با کیفیت فراهم می شود. در مرحله آزمون و استخدام لازم است میزان دانش و آگاهی و برخورداری افراد از مفاهیم و ویژگی های مورد نیاز رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز، در محتوای آزمون ها، مصاحبه ها و بررسی سوابق مورد استفاده قرار گیرد. در مرحله آموزش و توسعه، ضمن بسترسازی مناسب برای تحقق یادگیری مستمر سازمانی، لازم است به توسعه خلاقیت و افزایش انعطاف پذیری کارکنان به عنوان مولفه های مهم در پیاده سازی الگوی یکپارچه توجه ویژه ای شود. همچنین در برنامه ریزی مسیر شغلی، بانک باید از طریق ایجاد شفافیت در مسیر شغلی، بازنگری در چرخه های گردش شغلی، انطباق مشاغل با توانایی ها و علایق کارکنان، ایجاد اطمینان و جذابیت در پیشرفت شغلی و توجه به نیازهای کارکنان، تحقق رویکردهای مذکور در منابع انسانی خود را تسهیل و تسریع نماید. در ارزیابی عملکرد، تقویت خودکنترلی و خودسازماندهی کارکنان شایان توجه است.

چرا که کنترل متمرکز، محل ایفای نقش توسط کارکنان در زمان مناسب و بر اساس رویکردهای مورد انتظار است. بدین منظور باید چارچوب های کلی به منظور ایجاد تعامل با واحدها و افراد ارائه شده و اتخاذ رویکرد مناسب در مواجهه با چالش ها، به کارکنان درگیر در عملیات واگذار شود. در این راستا باید اقدامات عملی خلاقانه کارکنان و نقش آن ها در تحقق رویکردها در ارزیابی عملکرد مورد توجه ویژه قرار گرفته و بازخورد موثر به آن ها ارائه گردد. بر این اساس کارکنان از انحرافات آگاه شده و عملیات اصلاحی را برای رفع مشکلات انجام می دهند. این امر خودکنترلی و خودسازماندهی کارکنان را نیز تقویت می نماید. در مرحله جبران خدمات و به منظور حفظ تاثیر انگیزی، با توجه به تفاوت افراد به کار گرفته شده بر اساس رویکردها در ابعاد مختلف، تدوین نظام پاداش منعطف، متنوع و متناسب با ترجیحات کارکنان مورد تاکید است. همچنین از طریق تدوین نظام پرداخت متناسب با عملکرد و تاثیر کارکنان در تحقق رویکردها، می توان تحقق رویکردهای مورد انتظار را تقویت نمود. در مرحله روابط با کارکنان، ایجاد ارتباط و یکپارچگی میان واقعیت های چندگانه و بعضا تضادهای مستتر در رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز، مستلزم ایجاد یک شخصیت سازمانی کامل و متحد کردن کارکنان در رسیدن به اهداف بالاتر، از طریق ایجاد یک باور قدرتمند در آنها، وجود ارتباطات مبتنی بر اعتماد و هم افزایی میان آن ها و آگاهی رسانی و جلب مشارکت کارکنان در تدوین و تغییر رویکردها است. این امر موجب ارتباط و نزدیک تر شدن واحدها و افراد با رویکردهای مختلف شده، وحدت جهت و هم افزایی ایجاد کرده، افکار و ایده ها غنی تر شده و توافق نهایی در خصوص آینده بانک حاصل می شود. در مرحله سلامت و ایمنی نیز با توجه به اهمیت موضوع ایمنی و بهداشت، شرایط روانی و تعادل کار و زندگی کارکنان، لازم است شناسایی، اندازه گیری و کنترل ریسک های ناشی از به کار گیری و تغییر در رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز و تاثیر آن بر سلامت جسمی و روانی کارکنان، همواره در تصمیم گیری ها مبنای نظر قرار گیرد.

پیاده سازی الگوی یکپارچه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری، پیامدهای مثبتی را در ابعاد کارکنان، سازمان و جامعه به دنبال دارد. در بعد فردی، با توجه به این که انتظار می رود پیاده سازی چنین رویکردی، تبعات مثبتی نظیر احساس استفاده از ظرفیت ها، امکان رشد، ایجاد نگرش مثبت، بهبود ارتباطات، کاهش استرس و بهبود ایمنی برای کارکنان به دنبال داشته باشد، لذا می توان بیان نمود که مهمترین پیامدهای پیاده سازی الگوی یکپارچه، در بعد کارکنان، ایجاد فرصت رشد، ارتقا سلامت روانی، بهبود ارتباطات می باشد. در بعد سازمانی، علاوه بر کسب مزیت رقابتی ناشی از به کارگیری توأمان رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز، جایگاه اجتماعی بانک بهبود یافته و بهره وری بانک نیز بهبود می یابد. در این شرایط، توانایی بانک در جذب و حفظ استعدادها بهبود قابل توجهی می یابد. در بعد جامعه نیز توجه توأمان به رویکردهای ناب، چابک، تاب آور و سبز، ضمن افزایش رضایت ذینفعان، ایجاد اعتماد عمومی را در پی خواهد داشت.

۴- منابع

1. Abbasgholipour, M. (2010). Factors Affecting Improving the Performance of Banks, *Banking and Economy*, 106, 24-35. (In Persian)

2. Abderaouf, Bouguerra. Ismail Gölgeci., David M.Gligor., EkremTatoglu. (2021). How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey, *Journal of International Management*, 27(1), 100711
3. Azizi, N. Mohseni, R. & Tajuddin, M. (2018). Internal and external activities of social responsibility of organizations in the banking system and its relationship with social capital, *Sociology of Social Institutions*, 5 (11), 340-311.(In Persian)
4. Aghahoseini, M. Rezaei,H.&Nilipour,S.A.(2016). Agility of Human Resources on Crisis Management, *Two Quarterly Journal of Science and Research*, 41, 807-813. (In Persian)
5. Ahmad,S.(2015).Green Human Resource Management: Policies and Practices ,*Cogent Business & Management*, 2(10),1-13.
6. Ananthram, S., Nankervis, A.(2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective, *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 51, 454–470.
7. Anusingh. L. Shikha. G. (2015). Impact of green human resource factors on environmental performance in manufacturing companies :empirical evidence, *International journal of engineering and management science*,6 (1), 23-30.
8. Arokodare, M. A. & Asikhia, O.U. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight, *Global Journal of Management and Business Research (A)*, XX(III), 7-16.
9. Azevedo, S. Carvalho, H. & Cruz-Machado, V. (2011). A proposal of LARG Supply Chain Management Practices and a Performance Measurement System. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*,1(1), 7-14.
10. Bardoel, E.A. Pettit, T.M. Cieri, H, D. & McMillan, L.(2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297.
11. Barghandan, A. Barghandan k. Sotoudeh S. & Pazand,M. (2010).The Effect of Human Capital on Economic Growth in Iran, *Quarterly Journal of Economic Modeling*, 4(12), 39-56. (In Persian)
12. Basu, P. Ghosh, I.& Dan, P,K.(2018). Using structural equation modelling to integrate human resources with internal practices for lean manufacturing implementation, *Management Science Letters*, 8 , 51–68.
13. Bhattacharya, M. Gibson, D. E. & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, (31),622–640.
14. Bonavia, T. Marin-Garcia, J.A.(2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance, *International Journal of Manpower*, 32 (8), 923-938.
15. Boswell C, Cannon Sh.(2012). Introduction to nursing research. 3rd ed. Burlington, MA: *Jones & Bartlett Publishers*.
16. Cabral, I. Grilo,A. & Cruz-Machado,V. (2012). A decision-making model for Lean, Agile, Resilient & Green supply chain management, *International Journal of Production Research*, 50(17), 4830- 4845.
17. Carvalho, H. Duarte, S. & Cruz Machado,V.(2011). Lean, agile, resilient and green: divergences and synergies, *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 151-179.

18. Charbel, J. & Lopes, H. (2015). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management, linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production* ,12(3),1824-1833.
19. Cheema , S. & Javed F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment, *Cogent Business & Management*,4
20. Chen, T.B. & Chai, L.T. (2010). Attitude towards the Environment and Green Products: Consumers' Perspective. *Management Science and Engineering*. 4(2), 27-39.
21. Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development 2: *the People Factor*, *Computer*, 34(11), 131-133.
22. Conner, M. & Davidson, J.R.T.(2003). Development of a new resilience scale: the Conner- Davidson Resilience Scale (CD_RISC), *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.
23. Cooper, L. Liu, Y. & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being, *International Journal of Human Resource Management* , Special Issue,2466-2471.
24. Dejpsand, F. & Bukharaei, R. (2016). A Study of the Relationship between Financial Development and Economic Growth in Iran Based on the Post-Keynesian Macroeconomic Model, *Quarterly Journal of Financial Economics and Development*, 10(34), 59-92.(In Persian)
25. DoRosario Cabrita, M. Duarte,S. Carvalho,M. &Cruz Machado,C.(2016). Integration of Lean, Agile, Resilient and Green Paradigms in a Business Model Perspective: Theoretical Foundations, *IFAC-PapersOnLine* ,49(12), 1306-1311
26. Ebrahimi, S. A. Feyz, D.& Chit Kran, H.(2017).Comprehensive analysis of factors affecting organizational resilience in small and medium industries, *Organizational Resource Management Research*,7(3), 37-58. (In Persian)
27. Ebrahimi, A. & Safari, S. (2012). Measuring the Competitiveness of Banks in the Iranian Banking System, *Business Research Journal*,16, 64, 187-221. .(In Persian)
28. Esmaili, M.& Heydari, A. (2013). Identification and prioritization of factors affecting human resource agility in Iran's automotive industry, *Public Management Perspective*, 15,117-95. (In Persian)
29. Farokhi, M. Nasrasfahani, A.& Safari, A. (2017). Presenting a Green Human Resource Management Framework in the Steel Industry, *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 9, 4 (30), 153-179. (In Persian)
30. Fegghi Farahmand, Nasser. (2017).A model for evaluating lean production in small and medium industries using a combination of confirmatory factor analysis methods, clustering and LINMAP technique, *productivity management*, 10(40), 212-258. (In Persian)
31. Goldman, S. L. Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations. *New York: Van Nosteand Reinhold* .
32. Gollan, P. Kalfa, S. Xu, Y. (2015). Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing, *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 53,144-162.

33. Goswami, G. T. & Ranjan, K. S. (2015). Green HRM: Approach to Sustainability in Current Scenario. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(4): 250-259.
34. Guerci, M., Decramer, A. Van Waeyenberg, T. & Aust, I.(2018). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 1-18.
35. Gutierrez-Gutierrez, L. J. Barrales-Molina, V. & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43-66.
36. Gunasekaran, A. Yusuf, Y. (2002). Agile manufacturing, *Taxonomy of strategic and technological imperatives*, Int J Prod Res, 40(6), 1357-1385.
37. Hallam, C., Valerdi, R., & Contreras C. (2018). Strategic lean actions for sustainable competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(2), 481-509.
38. Hansen, N. K. Güttel, W. H. & Swart, J. (2017). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
39. Hardcopf Gensheng (Jason)Liu Rachna Shah.(2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture, *International Journal of Production Economics*, 235, 108060
40. Hassanpour, A. Abdollahi, B. Jafarinia, S. & Memari, M. (2019). Designing a Talent Management Model in the Banking Industry Using Foundation Data Theory, *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 28(93), 93- 129. (In Persian)
41. Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. Reading, MA: Addison- Wesley Publishing Company.
42. Hosseini Nejad, S. B. & Mohseni A. (2017). A Study of the Role of Banks in Economic and Social Development, *Social Science Studies Quarterly Journal*, 3, 81-89. (In Persian)
43. Hopp, W. Tekin, E. & Van Oyen, M. (1995). Benefits of Skill Chaining in Serial Production Lines with Cross-Trained Workers, *Management Science*, 50(1), 83-98.
44. Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study, *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98 -105.
45. Jafarnejad, A., Safari, H., & Mohsseni, M. (2015). Analysis of Relationship Between Measures of Supply Chain Management Paradigms and Functional Criteria with Structural Interpretative Modeling Approach. *Journal of Industrial Management Perspective*, 18 (2), 9-31 (In Persian)
46. Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework, *Journal of Management and Strategy*, 7(1), 98-112.
47. Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*. 11(4). 324 – 346
48. Kerrie L. Unsworth, Matthew C. Davis, Sally V. Russell, Christian Bretter. (2021), Employee green behaviour: How organizations can help the environment, *Current Opinion in Psychology*, 42, 1-6

49. Khadivar, A. salemi S.(2017). Presenting an acceptance model of location-based services (LBS) in Iranian banks, *ORMR*. 7 (2) ,21-38.(In Persian)
50. Khan, Z. Rao-Nicholson, R., Akhtar, P. Tarba, S. Y. Ahammad, M. F. & Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
51. Khan, Z., Soundararajan, V., & Shoham, A. (2020). Global postmerger agility, transactive memory systems and human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100697.
52. Lari Dasht Bayaz, M. Hajizadeh, F. & Sufi,H. (2017). A Study of the Relationship between Strategic Human Capital and Improving Financial Performance in the Banking Industry, *Monetary-Banking Research Quarterly*, 10(32), 265-247. (In Persian)
53. Lengnick-Hall, C.A. Beck, T.E.& Lengnick-Hall, M,L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review* ,21,243–255.
54. Ma, H., Sun, Q., Gao, Y., & Gao, Y. (2019). Resource integration, reconfiguration, and sustainable competitive advantages: The different between traditional and emerging industries. *Sustainability*, 11(2), 551-571.
55. Maleki,M. Espadinha-cruz,P. Valente,R. & Cruz-Machado,V. (2011).Supply Chain Integration Methodology: LARG Supply Chain, *ENEGI2011 ConferencePortugal :University of Minho*,57–66.
56. Martin, G. Farndale, E. Paauwe, J. & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability, *European Management Journal*, 34(1), 22-35.
57. Martinez-Jurado,P. Moyano-Fuentes, J.& Jerez-Gomez, P. (2014). Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry, *RQ Business Research Quarterly*,17, 47-68.
58. Mayer A., Weigelt M., Kuhl A., Grimm S., Erll A., Potzel M., Franke J. (2018), A conceptual conjunction of lean management and Industry, *Procedia CTRP,51st CIRP Conference on Manufacturing Systems*,72, 622-628
59. McAslan, A. (2010). The concept of resilience: Understanding its origins, meaning .and utility. *Adelaide: Torrens Resilience Institute*, 1-13.
60. Mohammadnejad Shourkaei, M. Seyed Javadin, S.R. Shah Hosseini, M.A. Haj Karimi, A. (2016). Presenting a Framework for Green Human Resource Management, *Public adminstration, University of Tehran*, 8(4), 691-710. (In Persian)
61. Nagel, R.N. Dove, R. (1991). 21 st Century Manufacturing Enterprise Strategy : An Industry Led View, *Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem,PA*.
62. Nikpour, A. & Selajgeh, S. (2010). The study of the relationship between organizational agility and job satisfaction of employees of government organizations in Kerman, *Management Research*, 3, 169-184. (In Persian)
63. Omar Mohammed Ali Ababneh.(2021).How do green HRM practices affect employees' green behaviors The role of employee engagement and personality attributes, *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204–1226

64. Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012a). Employee Green Behaviors, *Managing human resources for environmental sustainability*. San Francisco, CA: Jossey – Bass, 85-116.
65. Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012b). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(10), 444 - 466.
66. Onwughalu, O.O. Okeke, K.E. Henry-Chibor, E. (2017). Lean production and its effect in organizations: A study of selected manufacturing firms in Nigeria, *Scholarly Journal of Science Research and Essay*, 6(4), 85-98.
67. Paille, P. Boiral, O. & Chen, Y. (2014). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.
68. Papadas, K. K., Avlonitis, G., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104(1), 632-643.
69. Qin, R. Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management, *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20, 55-69.
70. Rahimi, S. Vahdati, H. Sepahvand, R. & Esmaili, M. Reza. (2016). Designing a model of sustainable competitive advantage based on the competence of human capital in the insurance industry, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, 8(23), 179-208.(In Persian)
71. Resnick, B. (2010). The relationship between resilience and motivation. In Resnick, B. Gwyther, L. P., & Roberto, K. A. (Eds), *Resilience in aging: Concepts, research and outcomes*, 199-215.
72. Renwick, D. Redman, T. & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Management School Discussion Paper, 1.
73. Richtner, A. & Sodergren, B. (2008). Innovation projects need resilience, *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 4, (3), 257-275.
74. Saha, N. Gregar, A. & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms competitiveness, *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.
75. Sanober, Tariq. Farzand, Jan & Ahmad, M.(2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management, *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 50(1), 237-269.
76. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 35-55.
77. Shah, R. & Ward. P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21, 129-149.
78. Sharifi, H. Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization, *international journal of production Economics*, 62,7-22.
79. Shortell, Stephen M., Rundall, Thomas G., Blodgett, Janet C.(2021). Assessing the relationship of the human resource, finance, and information technology functions on reported performance in hospitals using the Lean management system, *Health Care Management Review*, 46 (2), 145-152

80. Sreedharan ,Raja. Anjana Balagopalan, Murale, V.&Arunprasad arena,V.(2018). Synergising Lean Six Sigma with human resource practices: evidence from literature, *Journal of Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6) , 636-653
81. Seyed Javadin, S. R. Roshandel Arbatani, T. Nobari, A. (2016).Green Human Resource Management "An Investment Approach and Sustainable Development", *Journal of Investment Science*, 5(20), 297-327. (In Persian)
82. Sherehiy, B. Karwowski, W. & Layer, J. (2007). A review of Enterprise agility: Concepts, framework, and attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
83. Shakerian,Hamed.(2017). Identifying and prioritizing measures
84. Green human resource management actions using fuzzy TOPSIS technique,*New research approaches in management and accounting*, 6.143-152
85. Sparrow, P. & Otake-Ebede, L. (2014). Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:21, 2892-2910.
86. Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship, *International Conference on Sociality and Economics Development*,79-83.
87. Teddlie, C. & A. Tashakkori. (2009). Foundations of Mixed Method Research: Integrating Quantitative and Qualitative Techniques in the Social and Behavioral Sciences, First Edition, *London: Sage Publications*. 86, 294.
88. Thirkell,E. & Ashman,I. (2014).Lean towards learning: connecting Lean Thinking and human resource management in UK higher education, *The International Journal of Human Resource Management*, 25,21, 2957-2977.
89. Tortorella, G. & Fogliatto,F. (2014). Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation, *International Journal of Production Research*, 52:15, 4623-4645.
90. Tzabbar, D. Tzafir, S. & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis, *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148.
91. Vikash Sharma,Rakesh D. Raut,Sachin Kumar Mangla,Balkrishna E. Narkhede,Sunil Luthra,Ravindra Gokhale. (2020). A systematic literature review to integrate lean, agile, resilient, green and sustainable paradigms in the supply chain management, *Business Strategy and the Environment*,30,1191-1212.
92. Wagner, M. (2013). Green Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation, *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456.
93. Walklate, S. McGarry, R. & Mythen, G.(2014). Searching for Resilience: A Conceptual Excavation, *Armed Forces & Society*, 40(3), , 408-427.

94. Wawak, S., Rogala, P., Dahlggaard-Park, S.M.(2020). Research trends in quality management in years 2000–2019. *Int. J. Qual. Serv. Sci.* 12(4), 417–433.
95. Wickramasinghe, V. & Wickramasinghe, G. L. D. (2017): Effects of HRM practices, lean production practices and lean duration on performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11) , 1467–1512.
96. Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction, *Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
97. Wilkinson, S. Yan Chang,R. Sapeciay, A. Costello,Z.& ,Seosamh B. (2016). Improving construction sector resilience, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 7(2). 173-185.
98. XinJia .Mesbahuddin.Chowdhury .GirishPrayag .Md MarufHossan. Chowdhury.(2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614
99. Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). The role of a manager's intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(2), 527-547.
100. Zanjir chi, S. M. Mohammadi,KH.(2017). Studying possibility of making LARG supply chain by compiling four paradigms of lean, agile, recessive and green, *Andisheh Amad*,15(56), 81-105. (In Persian)
101. Zhou, J. Bi, G. Liu, H. Fang, Y. Hua, Zh. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility, An ambidexterity perspective, *Information & Management*, 695-708.

Model of Integrating Lean, Agile, Resilient and Green Approaches in Human Resource Management in Iranian Banking Industry

Amir Abachi

PhD student, Public Administration- Human Resource Management, Department of Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Mojtaba Tabari (Corresponding Author)

Associate Professor, Department of Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Email: mo_tabari@yahoo.com

Toraj Mojibi

Associate Professor, Department of Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Abstract

Human capital as an intangible asset and an important source of competitive advantage in the banking industry provides the basis for improving organizational capabilities. In recent years, rapid and diverse changes in business environments and the concern of organizations for competitiveness and survival, led to the introduction and application of concepts such as lean, agile, resilient and green and their combination in various forms. Since the implementation of the above approaches requires their application in human resource management of organizations, the main purpose of this study is to design a model that can use the four approaches of lean, agile, resilient and green as integrated model, in human resources management of the Iranian banking industry. The statistical population of this qualitative study is 12 experts in the field of human resource management of the banking system and university professors, who have been selected for the study by purposive non-probability sampling. Research data were collected through semi-structured interviews with experts and analyzed using the thematic analysis method. The extracted themes are presented in the form of a Integration model of human resource management in the banking industry, consisting of lean, agile, resilient and green approaches, underlying factors, process and consequences.

Keywords: Lean; Agile; Resilient; Green; Human resource management.