

Designing a model for human capital development in the service industry (banking) with a qualitative approach and systematic review

Abstract:

Human capital is one of the most important requirements of transformation strategies in the banking industry and understanding the concept of human capital will be one of the methods of strategic capacity building of human resources. The purpose of this applied research is to design a model of the nature of the model of human capital development in the service industry (banking) with a qualitative approach and systematic review of previous studies. In the first stage, in order to review the design background of the human capital development model, the results and findings of previous researchers have been analyzed in the form of a systematic review method. In this method, according to the research background on human capital development, the prerequisites and postpositions of previous models were completely extracted to design the components of the model. Finally, to confirm the model, managers and experts in the banking industry were interviewed and examined by content analysis. In the qualitative method, which was performed using the content analysis strategy, a semi-structured interview was used to collect data. Interviews with 15 banking experts were conducted purposefully to the point of theoretical saturation. Data analysis in qualitative method was performed in three stages of extracting basic, organizing and inclusive concepts. After analyzing the research data, two dimensions Includes general dimension with individual, interpersonal and communication components and professional dimension with organizational competence, specialized skills and professional ethics components were identified.

Keywords: model, human capital development, banking industry, Theme Analysis. Systematic review

طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در صنعت خدمات (بانکداری) با رویکرد کیفی و مرور سیستماتیک

سعید جعفری نیا^۱اکبر حسن پور^۲مهدی خیراندیش^۳سید رسول صیدائی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۷

چکیده

سرمایه انسانی از مهم‌ترین الزامات راهبردهای تحول در صنعت بانکداری است و درک مفهومی سرمایه انسانی یکی از روش‌های ظرفیت‌سازی راهبردی منابع انسانی خواهد بود. هدف از این پژوهش کاربردی طراحی الگوی ماهیت مدل توسعه سرمایه انسانی در صنعت خدمات (بانکداری) با رویکرد کیفی و مرور سیستماتیک مطالعات قبلی است. در مرحله اول جهت مرور پیشینه طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی به تحلیل نتایج و یافته‌های محققین قبلی در قالب روش مرور سیستماتیک پرداخته شده است. در این روش با توجه به پیشینه پژوهش در باب توسعه سرمایه انسانی، پیش‌آیندها و پس‌آیندهای مدل‌های قبلی به طور کامل برای طراحی مولفه‌های مدل استخراج شد. و در نهایت برای تایید مدل با مدیران و خبرگان صنعت بانکداری مصاحبه شد و با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. در روش کیفی که با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون انجام شده است از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه بانکی به صورت هدفمند تا مرحله اشباع نظری انجام شد. تحلیل داده‌ها در روش کیفی در سه مرحله استخراج مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انجام شد. پس از تحلیل داده‌های پژوهش، دو بعد توسعه سرمایه انسانی شامل بعد عمومی با مؤلفه‌های فردی، بین فردی و ارتباطی و بعد حرفه‌ای با مؤلفه‌های شایستگی سازمانی، مهارت‌های تخصصی و اخلاق حرفه‌ای شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: الگو، توسعه سرمایه انسانی، صنعت بانکداری، تحلیل مضمون. مرور سیستماتیک

استادیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Shamsj58@yahoo.com^۱

استادیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران ak_hassanpoor@yahoo.com^۲

دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران Dr.me.kh@gmail.com^۳

دانشجوی دکتری رشته منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران Seidaei1354@gmail.com^۴

مدیریت و توسعه سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین فرآیندها در هر سازمانی است (میرکمالی و سعادت‌تبار، ۱۳۹۴). و بی تردید هر نوع فرایند ایجاد تحول نتیجه فعالیت‌های سرمایه‌های انسانی است (نطاق، ۱۳۸۴). نظریه سرمایه انسانی از سوی ارنبرگ و اسمیت مطرح شد. سرمایه انسانی به منزله ارزش افزوده‌ای است که کارکنان برای سازمان ایجاد می‌کنند. از دیدگاه بوکسال، مزیت رقابت دائمی زمانی حاصل می‌شود که شرکت دارای یک گروه منابع انسانی غیر قابل تقلید و شبیه‌سازی توسط رقبا گردد (چاتزکل، ۲۰۰۴). به عقیده (ورنر و دسیمون ۲۰۰۶) توسعه سرمایه انسانی شامل مجموعه‌ای از اقدامات منسجم و نظام‌مندی است که از سوی سازمان برای ایجاد توانمندی‌های مورد نیاز حرفه‌ای کارکنان برای زمان حاضر و آینده ارائه می‌گردد (متکافه و ریس ۲۰۰۴). پیشرفت‌های ایجاد شده در حوزه علوم و فناوری، توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران شرکت‌ها را به بحران کشانده و جهت رویارویی با این تنوعات سریع، توانایی‌های مدیران باید بر مبنای یک طرح نوین و سازمان‌یافته مجدداً سازماندهی گردد (جوانک لیاولی و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس، در یک چارچوب درهم تنیده در حال تغییر، مدیریت موفق، بدون شناخت سرمایه‌های انسانی و توسعه آن غیرممکن است (ویتالا ۲۰۰۵). ارزیابی وضعیت ابعاد سرمایه انسانی بیشتر در قالب مواردی همچون آموزش و مهارت‌آموزی، انگیزش، جذب و تأمین، شناسایی سرمایه انسانی مورد نیاز، نوآوری و فرهنگ سازمانی و مدیریت آن‌ها انجام می‌شود. اهمیت و نقش هر یک از این مفاهیم، در لایه‌ها و سطوح مختلف صنعت بانکداری از بالاترین تا پایین‌ترین سطوح سازمانی نهادینه شده و مورد توافق و اجماع مسئولین و مدیران، سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان، خبرگان و حتی جامعه عادی این صنعت است. این نتیجه را می‌توان با مواردی نظیر روشن نبودن مولفه‌های تعالی سازمانی، ابعاد و مولفه‌های سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و نظایر آن مرتبط دانست.

توسعه منابع انسانی است یکی از اصلی‌ترین اولویت‌ها در نظام جمهوری اسلامی، به‌گونه‌ای که در اسناد بالادستی و پایین دستی نظام به آن اشاره شده است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس، باید بر اساس سند چشم‌انداز کشور، یک برنامه راهبردی در زمینه‌های اقتصادی، علمی- فناوری در منطقه و با تأکید بر سهم والای منابع انسانی در افق ۱۴۰۴ ایجاد کرد (سند چشم‌انداز بیست ساله ایران، ۱۳۸۲). با توجه به تغییر سریع شرایط و محیط اقتصادی امروز و آینده، تغییر نوع و ماهیت تهدیدات و همچنین تکامل سریع فناوری‌های نوین، دانش‌محور شدن فعالیت‌ها در راهبردهای سرمایه انسانی صنعت بانکداری نیز مورد توجه و مذاقه قرار گرفته است؛ به‌گونه‌ای که سرمایه‌های انسانی کارکنان در صنعت بانکداری از جمله دانش و مهارت، خلاقیت و نوآوری، و...

^۱Ehrenberg and smith

^۲Chatzkel

^۳Werner & DeSimone

^۴Metcalfe & Rees

^۵Viitala

به عنوان ارکان اصلی توسعه شناخته شده اند. به عقیده حسین زاده (۱۳۹۶) کارآمدتر کردن کارکنان، هدف مهم بانک‌ها در حوزه منابع انسانی است. با این حال، هنوز شناخت از سرمایه‌های انسانی و چگونگی توسعه آن تدوین نشده است. این مهم در گام نخست مستلزم شناخت الگوی ماهوی مفهوم سرمایه انسانی در بستر صنعت بانکداری است تا در گام بعد به توسعه آن پرداخته شود. بر اساس تغییرات مداوم و رو به رشد نظام بانکی و غفلت تحقیقات علمی پیشین نسبت به مفهوم سرمایه انسانی، انجام پژوهش شناخت و طراحی مدل سرمایه انسانی در صنعت بانکداری ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نتایج بدست آمده از بررسی مطالعات قبلی در صنعت بانکداری ایران نشان‌دهنده آن است که ابعاد این مدل در نظام بانکی شناسایی نشده است و هرگونه اقدام در راستای توسعه آن نیازمند همین گام اولیه است. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است الگویی به نسبت جامع که بتواند چستی سرمایه انسانی و چگونگی توسعه آن در صنعت بانکداری را ارائه کند.

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱ سرمایه انسانی

در دهه ۱۹۶۰ تئودور شولتز^۱ مبحث سرمایه انسانی را مطرح نمود و این گفتمان بعدها مجدداً^۲ بوسیله آرتور لیویز و گری بیکر^۳ استفاده شد و بر این امر دلالت دارد که اگرچه افراد دارای سرمایه مادی محسوسی همچون حساب‌های بانکی و پس‌اندازها هستند، با این وجود، خود مخزن دانایی، تکنولوژی‌ها و توانمندی‌هایی هستند که می‌توانند به‌عنوان سرمایه مدنظر قرار گیرند. از منظر بیکر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی اهمیت زیادی دارد و توسعه سرمایه انسانی از طریق تغییر در افراد و تبدیل آن‌ها به نیروی کار ماهر و توانمندی که قادر به انجام عملیات جدید باشند، ایجاد می‌گردد (گوردن^۴، ۲۰۰۰). در جدول زیر مهمترین تعاریف سرمایه انسانی ارائه شده است؛

جدول شماره ۱. تعاریف مختلف سرمایه انسانی

ردیف	نویسنده	تعریف
۱	فولادی و علیپوریان، ۱۳۹۴	سرمایه انسانی به‌عنوان مجموعه تکنیک، تجربه و توانایی همه افراد سازمان تعریف می‌شود و این سرمایه سیال بوده و به سازمان مخصوصی متعلق نیست چراکه کارکنان صاحبان سرمایه انسانی هستند.
۲	گوردن ^۴ ، ۲۰۰۰	صلاحیت‌ها، توانایی‌ها، دانش، تکنیک‌ها، و افتخاراتی که اشخاص از آن برخوردار بوده و سبب ایجاد رفاه فردی و اقتصادی- اجتماعی می‌شود.

^۱Schultz

^۲Lewis & Becker

^۳Gordon

^۴Gordon

میرزاخانی و همکاران، ۱۳۹۶	۳	سرمایه انسانی از توانایی ذاتی برخوردار است. سرمایه انسانی، به توانایی های کاری، تحصیلات، دانایی و بررسی روان‌شناسی اشاره دارد.
برکلی، ۲۰۱۷	۴	توانایی تفسیر اطلاعات و داده‌های مهم و مورد نیاز به منظور انجام مبادلات بین اشخاص و کارهای فردی در سازمان های تجاری

دیدگاه‌های مختلفی در خصوص سرمایه انسانی ارائه شده است. در اولین دیدگاه به جنبه‌های منحصر به فرد افراد توجه شده است. در این نگرش سرمایه انسانی وابسته به توانمندی‌های و دارایی‌های نیروی انسانی است. دیدگاه دوم بر روی سرمایه انسانی متمرکز شده به روندهای آن تاکید دارد. در این دیدگاه مهارت و دانش دو عنصر مهم و اسای هستند که به اهمیت این دو موضوع در طول فعالیت‌های آموزشی مانند تحصیلات رسمی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای توجه می‌شود. این دیدگاه در نظریات و پژوهش‌های محققانی چون (آلن ۲۰۰۸)^۲ مشهود است. دیدگاه سوم چشم‌انداز تولیدمدار به سرمایه انسانی دارد (فرانک و برنانکی، ۲۰۰۷).^۳ این دو محقق سرمایه انسانی را ترکیبی از عواملی مانند تجربه، هوش، آموزش، تحصیلات، انرژی، ابتکار عمل فرد و عادات کاری می‌دانند که ارزش و دستاوردهای کارکنان را متاثر می‌سازد. در نتیجه سرمایه انسانی به طور همزمان شامل هر دو مفهوم دانست یعنی هم موجب ایجاد ارزشی خاص و درون‌زا در سازمان می‌شود و هم ابزاری برای تولید ارزش افزوده است که نتیجه آن خود تولیدی برای سرمایه انسانی است.

۲-۲- پیشینه تجربی

مؤلفه‌های مختلفی برای سرمایه‌های انسانی در نظر گرفته است. در جدول زیر تعدادی از مهمترین مطالعات قبلی مرتبط با مبحث سرمایه های انسانی ارائه شده است.

جدول شماره ۲. شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی سرمایه منابع انسانی

ردیف	نویسنده	مؤلفه (شاخص)
۱	میرزاخانی و همکاران (۱۳۹۶)	ویژگی‌های و صفات اخلاقی کارکنان، مهارت‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های روانی، دانش مردم‌شناسی، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان
۲	سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷)	فردی، میان فردی، حرفه‌ای، مدیریتی

Berkeley

Allen

Frank and Bernanke

محیط اقتصادی، محیط تکنولوژیکی، محیط فرهنگی، محیط سیاسی، محیط اجتماعی	شریفی و همکاران (۱۳۹۸)	۳
رویه‌های رهبری، تعهدات شاغلان، دسترسی به دانش، بهینه‌سازی کار و ظرفیت یادگیری	باسی و مک مور ^۱ (۲۰۰۸)	۴
شایستگی، پاسخگویی، سابقه حرفه‌ای، تعهد، همکاری و تعاون، مهارت، خلاقیت دانش حرفه‌ای، سابقه سازمانی و سطح آموزش شاغلان	هان، لین و چن ^۲ (۲۰۰۸)	۱۲
دانش، مهارت، تجربه، توانمندی شاغلان	لین و دیگران (۲۰۰۹)	۱۳
صلاحیت‌های شخصی و عاطفی	سینگ ^۳ (۲۰۱۰)	۱۴
دانش، شایستگی‌ها، تجربه، خلاقیت، استعداد و انگیزه شاغلان	گنس و لنگوین ^۴ (۲۰۱۰)	۱۵
تحصیلات، سن و وضعیت اشتغال	بارو و لی ^۵ (۲۰۱۰)	۱۶
ارتباطات، بهبود کیفیت، رهبری، کار تیمی، خدمت‌گرایی، توانایی مدیریتی، تخصص‌های اصلی منابع انسانی و تطبیق، هوش و بینش کسب و کار و توان تحلیلی، مدیریت استعدادها و برنامه‌ریزی نیروی کار و مشاوره و توسعه‌سازمانی، شمولیت و مشارکت، حفاظت و نظارت، حل مسئله و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک و سازمان‌دهی،	برکلی ^۶ (۲۰۱۷)	۱۷

بر اساس تحلیل ادبیات، در پژوهش‌های پیشین کمتر به مقوله طراحی مدل سرمایه انسانی در صنعت بانکداری پرداخته شده است و به بیان دیگر این بررسی به خلاء دانشی و پژوهش در این زمینه می‌پردازد. در بیشتر پژوهش‌ها از روش‌های کمی و تعداد محدودی نیز به صورت توصیفی انجام شده است. در بیشتر این پژوهش‌ها به دو جنبه توسعه سرمایه انسانی که شامل بعد فردی و بعد سازمانی پرداخته شده است. آنچه مسلم است در بعد فردی ویژگی‌های عمومی، شخصیتی و نگرشی اخلاقی و در بعد سازمانی

^۱ Bassi & McMurrer

^۲ Han & Lin & Chen

^۳ Lin

^۴ Singh

^۵ Gates & Langevin

^۶ Barro & Lee

^۷ Berkeley

خصوصیات مدیریتی و مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی مد نظر هستند. در این پژوهش، تلاش می‌شود علاوه بر استفاده از دستاوردهای تحقیقات گذشته به غنای ادبیات نظری در زمینه متغیر پژوهش افزوده شود و مدلی متناسب با شرایط صنعت بانکداری ارائه شود.

۱- روش‌شناسی پژوهش

۱-۳- مرور سیستماتیک

در زمینه پیشینه تحقیق از مرور سیستماتیک استفاده شده است و با رجوع به وب‌سایت‌های بین‌المللی و داخلی، با استفاده از کلید واژه‌های موجود در جدول شماره (۳) مدل و ترکیب آن‌ها انجام شده است.

جدول شماره (۳). کلید واژه‌های موجود در مرور سیستماتیک

انگلیسی	فارسی	ردیف
human resources	منابع انسانی	۱
Organizational Excellence	تعالی سازمانی	۲
Human Resources Excellence	تعالی منابع انسانی	۳
Human Resource Excellence Models	مدل‌های تعالی منابع انسانی	۴
human recourse development	توسعه منابع انسانی	۵
Competence of human resources	شایستگی منابع انسانی	۶
Human Capital	سرمایه انسانی	۷

برای جستجوی تحقیقات، پایگاه‌های داده‌ای بین‌المللی و منبع‌های درونی مانند Web of SID, Google Scholar, Science Direct, Science و Irandoc از مجموع غربالگری ۸۷۳ مقاله، نهایت ۳۸ مقاله انتخاب شدند. شایان ذکر است دوره بررسی مقالات انگلیسی ۱۷۷۶-۲۰۲۰ و مقالات فارسی ۱۳۸۱-۱۳۹۹ بوده است. جهت اختصار تعدادی از مهمترین و جدیدترین تحقیقات انجام شده مرتبط با موضوع تحقیق در جدول زیر اشاره شده است.

جدول شماره (۴) خلاصه مطالعات قبلی و نتیجه‌گیری با بررسی پیشامد و پسامد مولفه‌های تحقیقات قبلی

عنوان تحقیق	نویسنده و سال	روش تحقیق ابزار گردآوری داده	جامعه آماری	ابزار تحلیل داده	نتیجه گیری
ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی ایران	حسن‌زاد و همکاران (۱۳۹۹)	کمی - کیفی مصاحبه پرسشنامه	خبرگان سازمان‌های دولتی به تعداد ۲۵ نفر	نرم‌افزار لیزرل	ابعاد جبران خدمت، مدیریت امور استعدادهای و طراحی مشاغل بایستی طوری طراحی شوند که بتوانند نوآوری، پیش کنشی و انعطاف‌پذیری را به‌عنوان ابعاد شناسایی شده کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران تقویت نمایند. پیشنهاد: نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی پسامد: تعدیل منابع انسانی کارآفرین
مدل توسعه سرمایه انسانی در وزارت نفت ایران	حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۹)	کیفی - کمی مصاحبه - پرسشنامه	۵۰ نفر از خبرگان صنعت نفت ونسیم	پویایی‌شناسی سیستم با استفاده از نرم‌افزار ونسیم	وزارت نفت برای توسعه سرمایه‌های انسانی خود باید در نخستین گام اقدام به توانمندسازی کارکنان نماید. پیشنهاد: توانمندسازی کارکنان پسامد: توسعه سرمایه‌های انسانی
طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع نوآور.	شریفی و همکاران (۱۳۹۸).	کیفی - کمی مصاحبه و پرسشنامه.	۱۳ نفر از مدیران و متخصصان رسانه و اساتید دانشگاهی.	گردند تئوری	الگوی مطلوب آموزش و توسعه سرمایه انسانی با ۵ بعد که مشتمل بر: محیط، درون‌داد، فرایند، برون‌داد و پیامد بوده، طراحی و ارائه گردیده است. پیشنهاد: محیط، درون‌داد، فرایند، برون‌داد و پیامد پسامد: الگوی مطلوب آموزش و توسعه سرمایه انسانی
توسعه سرمایه انسانی بخش کشاورزی اقتصادی - پژوهشی (مقاله علمی - پژوهشی)	زایکا و گریدین (۲۰۲۰)	کیفی مطالعات پیشین	مطالعات پیشین	رویکرد سیستماتیک و تحلیل ساختاری - کاربردی، انتزاعی - منطقی، تکننگاری و گرافیکی	ماهیت و ویژگی‌های تشکیل سرمایه انسانی در بخش کشاورزی شامل دانش کارکنان و دانش رهبران، آموزش، توانمندسازی کارکنان و بهبود مهارت و تخصص دانست. پیش آمد: دانش کارکنان و دانش رهبران، آموزش، توانمندسازی کارکنان و بهبود مهارت و تخصص پسامد: توسعه سرمایه انسانی

مؤلفه‌های مهارت آموزش، انعطاف‌پذیری، چابک سازی، تغییر، را به‌عنوان ابعاد مدیریت سرمایه انسانی بیان داشتند. پیشامد: مهارت، دانش، آموزش، انعطاف‌پذیری، چابک سازی، تغییر، تعهد مدیران پسامد: مدیریت سرمایه انسانی	تحقیقات گذشته	مرور سیستماتیک تحقیقات گذشته	نونز روپس و همکاران (۲۰۲۰)	مدیریت سرمایه انسانی در <i>SME</i> های گرد شگری از رویکرد سیستمی سایبری
--	---------------	------------------------------	----------------------------	---

۱-۱-۳ یافته‌های روش سیستماتیک

در این پژوهش به‌صورت خلاصه به مدیریت منابع انسانی و سپس به‌صورت جامع به موضوع سرمایه انسانی پرداخته شده است. با توجه به بررسی بیش از ۳۸ مورد پیشینه تحقیقات ارائه‌شده که در قالب پیش‌آیندها و پس‌آیندهای توسعه سرمایه انسانی آورده شده است، مشخص گردید که الگوی منسجم از توسعه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری ارائه نشده و اکثر تحقیقات عوامل تأثیرگذار بر توسعه سرمایه انسانی را مدنظر قراردادده و عمدتاً رابطه خطی از عوامل را مورد ارزیابی قراردادده اند. دیدگاه انتقادی به پیشینه تحقیق نشان داد که ابعاد اصلی توسعه انسانی در دو جنبه قابل بررسی است: بعد فردی و بعد سازمانی. در بعد فردی ویژگی‌های عمومی، شخصیتی و نگرشی اخلاقی و در بعد سازمانی ویژگی‌های مدیریتی و مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی از عوامل اثرگذار در خصوص مسئله تحقیق است. ویژگی‌های عمومی در بعد فردی شامل (تحصیلات، سلامت جسمی، تجربه کاری، زیبایی، توان ذاتی (ژن)، تجربه شخصی، سن و سابقه سازمانی) و ویژگی‌های شخصیتی (پذیرش انتقاد، خلاقیت و نوآوری، خلاقیت و نوآوری، هوش هیجانی، قاطعیت، انعطاف‌پذیری، مهارت روانشناختی، روحیه خوب، صلاحیت و شایستگی، صلاحیت عاطفی، استعداد، کارآفرینی و هوشمندی و آگاهی) در بعد نگرش‌های اخلاقی (نتیجه‌گرایی، عدالت و انصاف، تعهد سازمانی، مدیریت بر خود، ایمان، توکل، صداقت، خوش‌بینی، رضایت شغلی، انگیزه، بینش، اخلاق خوب، رفتار خوب) و ویژگی‌های مدیریتی شامل (توسعه شبکه‌های ارتباطی مدیریت تعارض، مدیریت استعداد، مردم‌شناسی کارکنان، برنامه‌ریزی، مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری، مدیریت استعداد و سازمان‌دهی، مدیریت استرس، دانش شغلی مدیران و کارکنان، توانمندسازی، دانش منابع انسانی، مدیریت تغییر) مهارت‌های حرفه‌ای (ایده‌پروری، گوش دادن مؤثر، دانش تجاری، مهارت شغلی فناورانه، رهبری، ارتباط غیرکلامی، کار تیمی، پاسخگویی، ارتباط مؤثر، اصول و فنون مذاکره، مشتری‌مداری، مهارت اجتماعی، مهارت تأثیرگذاری) می‌باشد. در انتها نیز در شکل شماره (۱)، ابعاد توسعه سرمایه انسانی با توجه به مقالات در ۵ بعد، ابعاد فردی (ویژگی‌های عمومی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های نگرشی و اخلاقی) و ابعاد سازمانی (مدیریتی، مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای) ارائه گردید. در نهایت بایستی گفت که در اغلب پژوهش‌های پیشین کمتر به مقوله طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری پرداخته شده است و به بیان دیگر این بررسی به‌خلاء دانشی و پژوهش در این زمینه پاسخگو است. براین مبنا نتیجه‌های دست‌یافته از این پژوهش توانایی دارد شواهد ابتدایی از اثرگذاری الگوی توسعه انسانی بر کارایی عملکرد بانک ایجاد کرده و در بعد بعدی مشاهده‌های حاصل از پژوهش قابلیت دارد برای الگودهی پژوهش‌های دیگری نیز در آینده بر مبنای شاخص‌های دیگر نیز مورد استفاده قرار گرفته، و در نهایت نتیجه‌های منتج از پژوهش فعلی علاوه بر پررکردن ادبیات نظری در زمینه متغیرهای تحقیق، به مدیران صنعت بانکداری کمک نماید. با در نظر گرفتن مدل توسعه سرمایه انسانی بومی صنعت بانکداری در جهت بهبود عملکرد نظام بانکی قدم بردارند.

طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در صنعت خدمات (بانکداری) با رویکرد کیفی و مرور سیستماتیک

ابعاد اصلی توسعه سرمایه انسانی

ابعاد سازمانی

ابعاد فردی

مهارت شغلی و حرفه‌ای

مدیریتی

ویژگی نگرشی و اخلاقی

ویژگی شخصیتی

ویژگی عمومی

ایده پروری
گوش دادن موثر
دانش تجاری
مهارت شغلی فناورانه
رهبری
ارتباط غیر کلامی
کار تیمی
پاسخگویی
ارتباط موثر
اصول و فنون مذاکره
مشتری مداری
مهارت اجتماعی
مهارت تاثیر گذاری
قدرت تجزیه و تحلیل
مهارت‌های مدیریتی
توانایی در فعالیت اقتصادی
بهره وری و توسعه سازمانی

توسعه شبکه‌های ارتباطی
مدیریت تعارض
مدیریت استعداد
مردم شناسی کارکنان
برنامه‌ریزی
مهارت‌های حل مساله
تصمیم‌گیری
مدیریت استعداد و سازماندهی
مدیریت استرس
دانش شغلی مدیران و کارکنان
توانمند سازی
دانش منابع انسانی
مدیریت تغییر
مدیریت دانش
مشارکت پذیری
توانایی مدیریتی
مدیریت دانایی
استعداد کاری

نتیجه‌گرایی
عدالت و انصاف
تعهد سازمانی
مدیریت بر خود
ایمان
توکل
صداقت
خوش بینی
رضایت شغلی
انگیزه
بینش
اخلاق خوب
رفتار خوب

پذیرش انتقاد
خلاقیت و نوآوری
خلاقیت و نوآوری
هوش هیجانی
قاطعیت
انعطاف پذیری
مهارت روانشناختی
روحیه خوب
صلاحیت و شایستگی
صلاحیت عاطفی
استعداد
کارآفرینی
هوشمندی و آگاهی

تحصیلات
سلامت جسمی
تجربه کاری
زیبایی
توان ذاتی (ژن)
تجربه شخصی
سن
سابقه سازمانی

شکل شماره ۱- ابعاد اصلی توسعه سرمایه انسانی

۲-۳- روش تحلیل مضمون

در روش کیفی با تحلیل دقیق مصاحبه نخبگان و خبرگان دانشگاهی و مدیران رده بالای صنعت بانکداری، گزاره‌ها و مضامین مربوط به الگوی سرمایه انسانی احصاء و تحلیل شدند. خبرگان این تحقیق شامل ۱۵ نفر از اعضای ارشد صنعت بانکداری بودند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و اصل اشباع نظری انتخاب شدند. روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز استفاده شد. کینگ و هاروکز در سال ۲۰۱۸ با بررسی و دسته‌بندی فعالیت‌های دیگر اندیشمندان تحلیل مضمون، فرایندی سه مرحله‌ای ارائه نمودند. این چارچوب مشتمل بر سه کار کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه سازی از مسیر مضامین فراگیر است و جهت بررسی پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌ها تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر منعکس شده است:

جدول شماره (۵). محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	۱۵	۱۱	۳	٪۷۳
۲	۱۲	۹	۳	٪۶۰
۳	۱۷	۱۰	۷	٪۷۵
کل	۳۶	۳۰	۱۶	٪۶۹

همان‌گونه که در جدول بالا قابل مشاهده است جمع کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۳۶، تعداد کل توافقات‌ها بین کدها در این دو زمان مساوی ۳۰ و تعداد کل عدم تناسب‌ها در این دو زمان برابر ۱۶ می‌باشد و پایایی بازآزمون مصاحبه‌های صورت گرفته در این تحقیق با بهره‌گیری از فرمول اشاره شده، برابر ۶۹ درصد می‌باشد. بر این اساس این مقدار پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کاوله، ۱۹۹۶) قابلیت اطمینان کدگذاری‌ها خوب و مورد تایید است. برای تایید روایی نیز در خلال مصاحبه، محققان

^۱King & horrocks

^۲Kvale

صحت برداشت خود از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان را کنترل می‌کردند و از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا بر این برداشت، صحه بگذارند و از بازیابی توسط همکاران استفاده شد. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز استفاده می‌شود. در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده (مضامین اصلی) تحقیق احصا شده و در پایان با اجرای مرحله کدگذاری یکپارچه ساز، مضامین فراگیر استخراج و ارائه می‌گردند. در جدول شماره ۶ نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم پایه برای سه مصاحبه ارائه شده است؛

جدول شماره (۶). نمونه ی تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز اولیه (منبع محقق)

شن اسه	مفاهیم پایه	متن (مفهوم اولیه)	مصاحبه شونده
A1	کارآفرینی	تمرکز بر نیروی انسانی را بایستی در ایجاد ارزش در صنعت بانکداری دید. کارآفرینی با مشتریان رابطه ما را با آن‌ها می‌سازد و ایجاد ارزش برای کارکنان نیز یک نوع رابطه است.	M1& M2
A2	ایجاد ارزش		
A3	مدیریت نیروی انسانی		
B1 ۰	مدیریت ارتباط با مشتری - پاسخگویی مناسب	مدیریت ارتباط با مشتری و پاسخ مناسب به نظرات مدنظر مشتری ها مهم بوده چرا که چارچوب ارائه خدمت های بانکی و نوع ارتباط بانکی اغلب به نوع رابطه کارکنان و مشتری ها وابسته می باشد. رابطه متناسب با مشتری ها هم منجر به کسب رضایتمندی آنها شده و هم سبب تحرک و دستیابی هر چه بیشتر بانک به مزیت می گردد.	M3
B1 ۱	رضایت مشتریان		
B1 ۲	پاسخگویی چابک		
C8	گوش دادن مؤثر	رعایت اخلاق بانکداری و گوش دادن مؤثر باعث رضایت مشتریان می گردد. همچنین بایستی بر رعایت اصول مشتری مداری، صداقت، امانتداری، رضایت شغلی، ادب در گفتار و رفتار، مدیریت بر خویشتن تأکید کرد.	M3
C9	مدیریت بر خود		
C1 ۰	رضایت شغلی		

C1 ۱	توانمندسازی کارکنان	<p>توسعه سرمایه‌های انسانی مانند یک چتر بزرگ است که توانمندسازی کارکنان را نیز پوشش قرار می‌دهد. بانک‌ها در زمینه سرمایه انسانی بایستی به سمت آموزش و تکریم مشتریان و مخاطبان حرکت کنند.</p> <p>در نگاه توسعه سرمایه انسانی جامع نگر، Training در مرکزیت قرار دارد. در توسعه سرمایه انسانی، مؤلفه‌های مربوط به مدیریت استعداد، صلاحیت عاطفی و شایسته سالاری نیز بایستی موردنظر قرار گیرد.</p>
C1 ۲	تکریم مشتریان	
C1 ۳	انگیزش	
C1 ۴	یادگیری	
C1 ۵	مدیریت استعداد	
C1 ۶	شایسته سالاری	

جدول شماره (۷) مضامین سازمان‌دهنده

مفهوم سازمان دهنده	منبع کد	مفاهیم پایه
مهارت‌های فردی	F5- A5-F6	فداکاری-خودآگاهی و خودشناسی
	F12-F11	خودانگیزی- چابکی و ذکاوت
	- F14- F13 F15	جرات مندی- قاطعیت- نظم و انضباط
	F16	پیگیری و پشتکار
	J22- L1-J21	همه‌جانبه‌گری -آینده‌نگری- مدیریت احساسات
	- K10-K9 K11	تحصیلات مرتبط تجربه کاری سابقه سازمانی
	K13	سلامت جسمی
	B7- F4-C9	مدیریت بر خود- مردم‌شناسی- مدیریت تغییر
مهارت‌های ارتباطی	B9-B6, C15	مدیریت استعداد-روابط عمومی
	F17-F10	مدیریت استرس- هوش هیجانی

	F18	مهارت‌های روانشناختی
	K12-F19	هنر مجاب کردن - نتیجه‌گرایی
	-F21, J13 F20	مدیریت تعارض - اصول و فنون مذاکره
	F26-F23	بیان مؤثر - گزارش نویسی
	J29-J7	مدیریت رفتار سازمانی - ارتباطات غیرکلامی
	M1-H2, S1	مدیریت ریسک - ایده پروری
مهارت‌های بین فردی	C13	انگیزش کارکنان
	F8-F31	تصمیم‌گیری گروهی برنامه‌ریزی
	F27-O3	مدیریت تصمیم‌گیری بهنگام - تفکر خلاق
	-F29-F28 F32	تفکر نقاد - تفکر سیستمی - کار تیمی
	F34	مدیریت و کنترل پروژه
	J12-J10	مدیریت ارتباط با کارکنان مهارت تأثیرگذاری
	K15, K16	خلاقیت و نوآوری
مهارت‌های تخصصی	A1-K1	مدیریت ارتباط با مشتری - کارآفرینی
	P4	ارزیابی و تحلیل خدمات بانکی
	C7-C11	توانمندسازی کارکنان - دانش تجاری و بانکداری
	F36	تسلط به قوانین و مقررات بانکداری کشور
	J3-F2	ارزیابی فروش - مدیریت کسب‌وکار
	K2-P2-K14	مدیریت کیفیت خدمات - تهیه و توزیع اعتبارات
	G6	تحلیل رقبای خارجی و داخلی
	G8	تسلط به تکنولوژی سخت افزاری و نرم‌افزاری بانکی
	H1-G9	مهارت شغلی فناورانه - هوش و بینش مالی
	J27	توانایی فعالیت‌های اقتصادی
اخلاق حرفه‌ای	B3-C3-C4	امانتداری - همدلی - صداقت و پاکدامنی
	F44	اخلاق خوب و حرفه‌ای
	A6-B10	پاسخگویی مناسب و چابک - دلسوزی

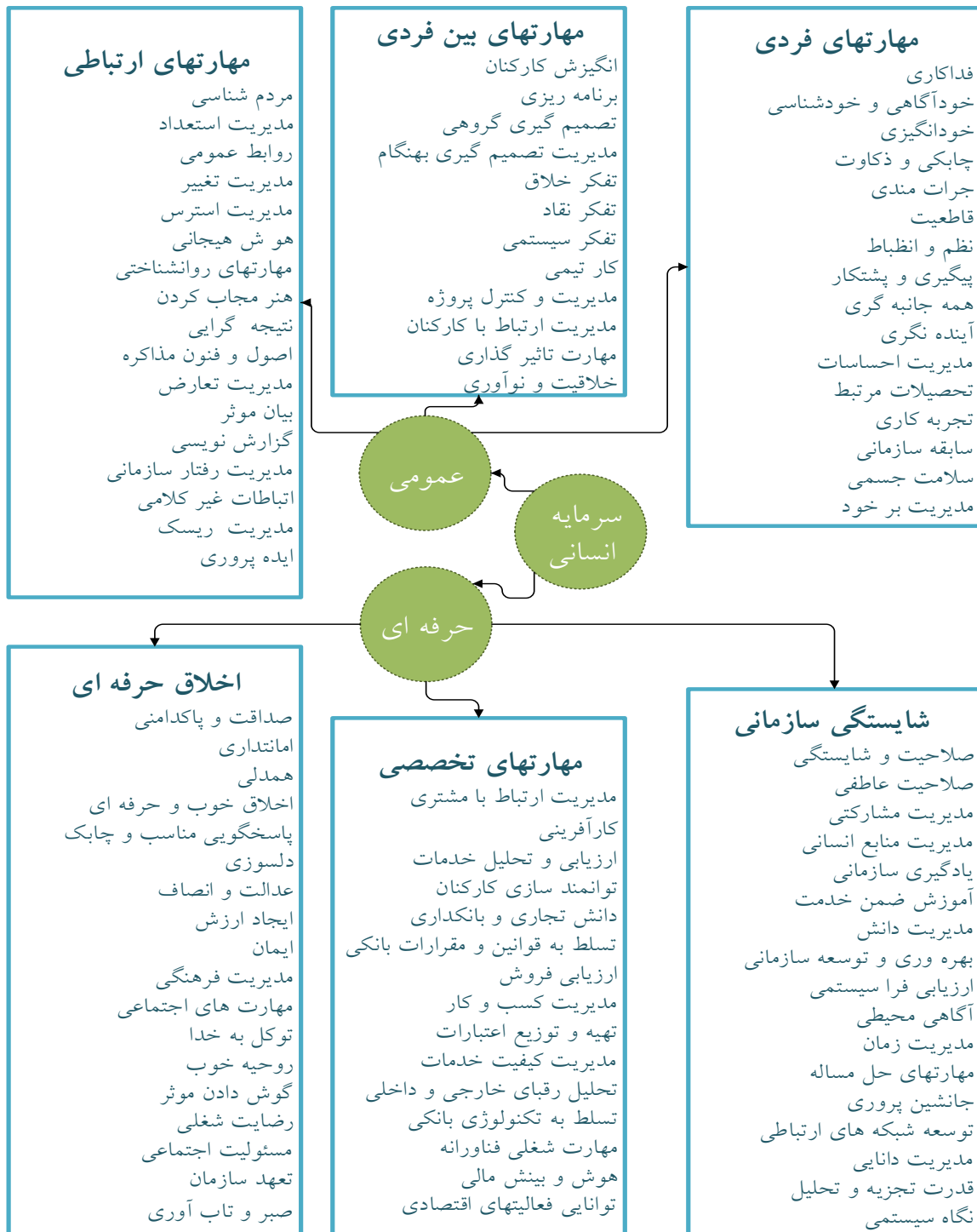
	A2- F53-G1	عدالت و انصاف- ایجاد ارزش- ایمان
	H5	مدیریت فرهنگی
	H6- O2-F54	توکل به خدا- روحیه خوب- مهارت‌های اجتماعی
	C10-F45-C8	گوش دادن مؤثر- رضایت شغلی- مسئولیت اجتماعی
	P1-F46	تعهد سازمانی- صبر و تاب آوری
مهارت شایستگی سازمانی	-C17 -B8 F55	صلاحیت و شایستگی- صلاحیت عاطفی- مدیریت مشارکتی
	F42-D1-C14	مدیریت منابع انسانی- یادگیری سازمانی- آموزش ضمن خدمت
	- F30-D4, F61	بهره‌وری و توسعه سازمانی- مدیریت دانش
	F7- H8-F2	ارزیابی فرا سیستمی- آگاهی محیطی- مدیریت زمان
	- F60-F62 J31	مهارت‌های حل مسئله- جانشین پروری- توسعه شبکه‌های ارتباطی
	F1- O5-P4	قدرت تجزیه و تحلیل- نگاه سیستمی- مدیریت دانایی

۴- یافته‌های پژوهش (روش کیفی):

پس از اجرای فرآیند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می‌شود. منظور از کدگذاری تفسیری در روش تحلیل مضمون استخراج مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختار بندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم فراتر از توصیف کار شود. مجموع کدهای استخراج شده ۹۴ کد است که در ۶ دسته کد اصلی ارائه شده است. مضامین اصلی (سازمان دهنده) پژوهش شامل موارد زیر است؛ مهارت‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های تخصصی، اخلاق حرفه‌ای و مهارت شایستگی سازمانی

در مرحله بعد مضامین سازمان دهنده را با «مضامین فراگیر» که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب دو بعد عمومی و حرفه‌ای استخراج شدند. در شکل زیر شمای کلی مضامین فراگیر ارائه شده است.

شکل ۲- شمای کلی مضامین فراگیر



نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج بدست آمده از بررسی پژوهشهای پیشین که در بخش مرور سیستماتیک نیز به آنها اشاره شده بود همخوانی دارد. به عنوان مثال نتایج این پژوهش با تحقیق سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷) که مطالعه‌ای با عنوان تبیین ابعاد توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی: کاربرد تحلیل تم انجام داده بودند، همسو بوده و نتایج نشان داد چارچوب نهایی شایستگی مدیران منابع انسانی در چهار بعد، فردی، میان فردی، حرفه‌ای، مدیریتی قابل ارائه است. همچنین با نتایج تحقیق زایکا و گریدین (۲۰۲۰) که پژوهشی با هدف توسعه سرمایه انسانی بخش کشاورزی اقتصاد ملی انجام دادند، همسو بوده و نتایج نشان داد ماهیت و ویژگی‌های دستیابی به سرمایه انسانی کارآمد در بخش کشاورزی شامل دانش کارکنان و دانش رهبران، آموزش، توانمندسازی کارکنان و بهبود مهارت و تخصص می‌باشد. بر این اساس می‌توان گفت که سرمایه انسانی و توسعه آن در صنعت بانکداری بسیار پر اهمیت و اثرگذار می‌باشد. مدیریت یک فن، علم و دانش است و اگرچه آموزش‌های دانشگاهی در این زمینه ارائه می‌شود، اما بخشی از هنر مدیریت نیز به صورت تجربی کسب می‌شود. مدیریت به خصوص در زمینه ارتباط با کارکنان، بسیار پیچیده و دشوار است. مدیریت سرمایه انسانی به مهارتی نیاز دارد که فقط به واسطه ارتباط رودررو کسب می‌شود. باتوجه به نتایج پژوهش در ادامه پیشنهادهایی در قالب بعد عمومی و بعد حرفه‌ای به شرح ذیل ارائه می‌شود؛

۱-۵ بعد عمومی:

- در کنار آموزش آکادمیک، روی آموزش به کمک شبکه مجازی سرمایه‌گذاری بیشتری شود تا کاربران بتوانند با سهولت و بدون الزام به حضور فیزیکی، به نیازهای آموزشی دسترسی داشته باشند.
- استفاده و به کارگیری نظرات مشتریان از سوی پرسنل و نیروی انسانی با موضوع کیفیت خدمات، قیمت و در نهایت بهره‌گیری از خلاقیت مشتریان می‌تواند در بلندمدت به وفاداری مشتریان و فروش بیشتر و سود بالاتر منجر شود.
- ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی از راه خدمت‌رسانی بهتر و باکیفیت‌تر و به موقع به مشتریان بانک و بالابردن کیفیت خدمات ارائه شده کارکنان بانک، می‌تواند موجب پاسخگویی به موقع به نیازهای مشتری شده و سازمان‌ها با جذب بیشتر مشتریان می‌توانند از رقبای خویش پیشی بگیرند.
- بانک‌ها می‌توانند به منظور ارائه خدمات با کیفیت مطلوب، ارتقا عملکرد در برابر سایر رقبا و تبلیغات مناسب با بهره‌گیری از رسانه‌های جدید و مد نظر مشتریان و در نهایت به وجود آوردن برند متناسب و انتخابی از طرف مشتریان تلاش کنند.
- ساختار نظام‌مند و منسجم جهت ایجاد سهولت ارتباط با مشتری در راستای ابراز همدلی با مشتری از سوی بانک ایجاد گردد.
- برنامه ریزی و تشکیل سمینارهای آموزشی برای آموزش نحوه برخورد مناسب تر و روش روبرو شدن با افراد و به خصوص مشتریان و کنترل و نظارت کارمندان توسط مدیران بسیار مهم است.
- در معرفی خدمات و شنا ساندن اقدامات متناسب با محصولات و خدمات به گونه‌ای عمل شود که کارایی این اقدامات در راستای پاسخگویی به مشتریان و بالعکس افزایش یابد و با برنامه‌ریزی، گزینش افراد متبحر و متخصص، بهره‌گیری از تجارب داخلی و خارجی به آن دست یافت.

۲-۵ بعد حرفه‌ای:

- پیشنهاد می‌شود بانک‌ها مقدار رقابت‌پذیری خویش را در میان رقبا به شیوه‌های زیر افزایش دهند: ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی خویش بوسیله ارائه زمینه‌های آموزشی دائمی برای اکثریت کارکنان، فراهم نمودن برنامه‌های مدون جهت پیشرفت مدیریت منابع انسانی، فراهم کردن امنیت کاری برای کارکنان از مسیر ارائه قراردادهای طولانی با آن‌ها، فراهم نمودن نظام ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی و همه کارکنان با بهره‌گیری از شاخص‌های تعیین شده در روش ارزیابی متوازن، فراهم کردن نظام حقوق و پاداش متناسب با کارایی کارکنان، فراهم نمودن چگونگی دستیابی به فرصت‌های توسعه کاری در سازمان بر اساس ارزیابی عملکرد آن‌ها، تبیین و اجرای زمینه‌های پیشرفت شخصیت برای اکثر کارکنان با بهره‌گیری از متخصصان مجرب در این زمینه، ایجاد کارگروه‌های مشاوره برای کارکنان جهت تعیین و رفع مسائل آنان، پیش‌بینی برنامه‌های حمایت مادی و معنوی به افراد جهت برطرف نمودن مسائل و مشکلات آن‌ها، ایجاد موقعیت‌هایی برای سهمیم شدن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کلان بانک‌ها تا بدینوسیله کارکنان بدلیل حس مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها برنامه‌های پیش‌بینی شده را سریع‌تر و راحت‌تر قبول کنند.
- افزایش کیفیت سرمایه انسانی کارکنان نظام بانکی می‌تواند منجر به افزایش خلاقیت و کارایی کلی بانک‌ها و افزایش میزان رعایت کردن نظارت‌های درونی در شعب و ستاد های بانک‌ها شده و این امر به کم کردن قیمت تمام شده خدمات بانک در برابر رقبا منتهی شده و این مزیت با جذب مشتری‌های بیشتر زمینه رقابت‌پذیری بیشتر را در مقابل رقبا ایجاد نماید. همچنین بالا رفتن کیفیت سرمایه انسانی می‌تواند ایجادکننده و بهبود دهنده شهرت و اعتبار و نام تجاری در بانک‌ها می‌گردد و این در حالی است که رعایت نظام‌های حاکمیت شرکتی در بانک و تجزیه و تحلیل موقعیت‌های بازار و رقبا در بانک توسط سرمایه انسانی با کیفیت به تنوع و تمایز خدمات بانک نسبت به خدمات رقبا منجر شده و با جذب مشتری‌ها می‌تواند از رقیبان خویش پیشی گیرد.
- ایجاد شناخت صحیح و فراهم شدن درک صحیح و فوری واحد خدمات سازمان نسبت به نیازها و انتظارات مشتریان و تضمین وفاداری مشتریان بر مبنای فناوری‌های نوین و سیستم ارزیابی صحیح و دانشی از عملکرد بسیار مفید و ضروری است.
- در صنعت بانکداری می‌توان از افراد جوان، خلاق و متخصص در ارائه خدمات خلاقانه و نوآور بر مبنای تجربیات سایر کشورها و مدنظر مشتری‌ها بهره‌گیری نمود.
- نیروهای توانمند به لحاظ علمی و با کیفیت که سرمایه انسانی بانک‌ها هستند می‌توانند خدمات نوآور و خلاقانه را در راستای ایجاد اطمینان به مشتریان خلق نموده که این امر زمینه رضایت بالاتر آن‌ها از خدمات بانک‌ها را افزایش خواهد داد.
- مدیران سطوح عالی بانک‌ها می‌توانند از طریق اجرای برنامه توسعه سرمایه انسانی، آموزش همگانی کارکنان، تأمین امنیت و ثبات شغلی، نظام مند کردن میزان حقوق مدیران با عملکرد آن‌ها، ارزیابی سراسری عملکرد کارکنان، فراهم نمودن زمینه‌های توسعه شغلی، برنامه‌های پیشرفت شخصیت برای تمام کارکنان، تشکیل کارگروه‌های مشاوره برای کارکنان، پیش‌بینی و اجرای

برنامه‌های حمایتی از کارکنان، و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان به افزایش کیفیت سرمایه انسانی دست یابند تا بتوانند با تأثیر بر راهبردهای رقابتی، مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند.

- توصیه می‌شود برای رویارویی با نیازهای جدید و بروز شده مشتریان از کارکنان حرفه‌ای با شایستگی‌های تکنولوژیکی لازم و کافی استفاده شود.

- مطلوب است که جهت تشخیص و شناسایی وضعیت موجود سازمان و همچنین مشخص نمودن فعالیت‌ها و فرآیندهایی که در روند کار ایجاد اشکال می‌نمایند از ابزار و روش‌های نوین و نوآورانه استفاده شود که این امر می‌تواند منجر به کارآمدی فرایند و درک درست تکالیف شده آن ارائه خدمات مطابق با رضایت بیشتر مشتری از سوی نیروی انسانی خواهد بود.

- بانک‌ها باید به برنامه ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی با مضامین رفتار و تعامل با مشتری و استفاده از افراد متبحر و متخصص در راستای آموزش تکنیک‌های رعایت ادب و نزاکت و توجه به مشتری توجه ویژه داشته باشند.

- در صورت بروز هر گونه اشکال و یا نقص یا اشتباه در ارائه خدمات که ممکن است به اعتبار یا نام تجاری بانک‌ها صدمه وارد کند باید از پرسنل توانمند برای ابراز همدردی با مشتری و عنداللزوم جبران نقائص استفاده نمود و برای این امر برنامه‌های مدون جهت پرورش افراد با این ویژگی پیش بینی شود.

در این پژوهش به بررسی یک صنعت خاص (بانکداری) پرداخته شده است، بر این اساس، نتایج این پژوهش دامنه تعمیم بالایی ندارد. به همین خاطر می‌توان این پژوهش را در سایر بخش‌های صنعت کسب‌وکار انجام داد تا شباهت‌ها و تفاوت‌های بین بخش‌های مختلف صنعت کسب‌وکار مشخص شود. فقدان تجربه پیاده‌سازی توسعه سرمایه انسانی در بانک از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر است و یافتن افرادی که به مباحث سرمایه انسانی و مدیریت آن آگاه باشند، دشوار بود.

۶-منابع

جوآنک لیاولی، ماندانا، ابیلی، خدایار، پورکریمی، جواد، سلطانی عربشاهی، سید کامران. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی دوره دهم مرداد و شهریور ۱۳۹۶ شماره ۳ پیاپی ۴۳، ۲۰۳-۲۱۸.

حاجیلو وحید، معمارزاده طهران غلامرضا، مقیمی زهرا. (۱۳۹۹)، مدل توسعه سرمایه انسانی در وزارت نفت ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۳۹۹؛ ۱۱ (۴۳): ۲۴-۳.

حسین‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۶) www.namayebank.ir/new s

سفیدگران بهارک، قلی پور، آرین، فقیهی، ابوالحسن، شاه حسینی، محمد علی. (۱۳۹۷). تبیین محورهای توسعه مدیران منابع انسانی

نظام بانکی مبتنی بر شایستگی، کاربرد تحلیل تم، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران دوره ۱۳، شماره ۵۰، ۲-۲۹

سند چشم انداز بیست ساله ایران ویکی پدیا سند_چشمانداز_۱۴۰۴_ایران/پدیا <https://fa.wikipedia.org/wiki>

شریفی، سید مهدی، سعیدآبادی، محمدرضا، استیری، مهرداد، حسین تبار، عسگری. (۱۳۹۸). طراحی مدل سیستمی آموزش و

توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۱، شماره ۱، پیاپی ۳۵، ۸۹-۱۱۶.

فولادی، معصومه، غلیپوریان، معصومه، سرمایه انسانی دانش بنیان، چاپ اول، نشر اقتصاد فردا، ۱۳۹۴.

قربانی، محمدحسین. (۱۳۹۵). تدوین الگوی سنجش سرمایه انسانی در فدراسیون های ورزشی ایران، پژوهش‌های فیزیولوژی و

مدیریت در ورزش، دوره ۸، شماره ۱، ۹-۲۲.

میرکمالی، سید محمد، سعادت تبار، فهیمه. (۱۳۹۴). بررسی میزان رضایت ذی نفعان از فرآیند آموزش ضمن خدمت در سازمان

گسترش و نوسازی صنایع ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۷، ۱۰۱-۱۲۳.

میرزاخانی، عبدالرحمن، احمدی مقدم، اسماعیل، محمدی نیا، رضا، امین صارمی، نوذر. (۱۳۹۶). سرمایه انسانی و تحقق رویکرد

جامعه‌محوری پلیس، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، شماره ۱۹، دوره دوازدهم، شماره یک، ۹-۲۸.

ناصری فر، وحید، عسگری ماسوله، سعید. (۱۳۹۶). تبیین مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، نشریه

مدیریت فردا، پیاپی ۵۱، ۲۱۸-۲۳۹.

نطاق، سیامک. (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی در راستای تطبیق و تحول ساختاری سازمان ملی بهره وری چاپ

اول.

Allen, M. R & Derek K. O & Harrison J. S. (2008) The danger of misinterpreting short-window event study findings in strategic management research: an empirical illustration using horizontal acquisitions, *Strategic Organization* Vol 6(2): 151-184

Barra Cristian, Zotti Roberto (2016) Investigating the Human Capital Development-growth Nexus: Does the Efficiency of Universities Matter? *Journal Description International Regional Science Review* Volume: 40 issue: 6, page(s): 638-678 Article first published online: January 14, 2016; Issue published: November 1, 2017

Barro, R. & Lee, J., W. (2010). A New Data Set of Educational Attainment in the World, 1950-۲۰۱۰. www.nber.org/papers/w16962, ۱۵۹۰۲.

Bassi, L., J & McMurrer, D, P. (2008). Toward a Human Capital Measurement Methodology. *Advances in Developing Human Resources* 10(6): 863-881 .

- Becker, G. S., 1967, "Human capital and the personal distribution of income: an analytical approach." Ann Arbor, MI University of Michigan. Woytinsky Lecture, republished in Gary S. Becker. Human Capital, New York, NY: *NBER. 2nd edition* 1975.94-117.
- Berkeley,U,C. (2017). HR Generalist Competency Framework. Online, https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/hr_generalist_competency_framework.pdf
- Chatzkel, J. (2004). Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring and reporting of IC. *Journal of Intellectual Capital* 5(2), 224-229.
- Ehrenberg, R., G & Smith., R., S. (1997). *Modern Labor Economics*. 6th ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Frank, R. H & Bernanke, B., S. (2007). *Principles of Microeconomics*(3rd ed.). New York: McGraw- Hill/Irwin.
- Gates, S. & Langevin, P.(2010). Human Capital Measures, Strategy, and Performance: HR Managers Perceptions, *Accounting & auditing & Accountability J.*,23(1):111-132.
- Gordon, E., E. (2000). *Skill Wars: Winning the Battle for productivity and profit*. Boston; Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Han, T.,S & Lin, C.,U,U & Chen, M.,Y.,C. (2008). Developing Human Capital Indicators: A Three- Way Approach. *Int. J. of Learning and Intellectual Capital*, 5(3/4): 387-403.
- Hoseinzadeh,M.,R(1396).Online,www.namayebank.ir/news/۲۰۱۱۳۶۱۶۵۳۶۸۴۹/اخبار بانک
- King, N., Horrocks, C & Brooks., J.(2018) *Interviews in Qualitative Research* Second ed. Sage Publications, Social Science - 360 pages
- Kvale,S.(1996) The 1,000-Page Question, *SAGE Journals*, First Published September 1, 1996 Vol ۲, □□□□□ ۳
- Lin, K & Chung, J &., Yen, T & Mei, F., H.(2009). Investing in core Human Capital and Its Effect on Operating Performance. *International Association of Compute Science and Information Technology* – Spring Conference .
- Metcalfe, B., D & Rees, C., J. (2005). Theorizing advances in international human resource development. *Human Resource Development International*, 8(4), 449–465.
- Nunez-Rios Juan E. Sanchez Jacqueline Y -Garcia & Tejeida -Padilla Ricardo (202)Human Capital Management in Tourism SMEs from a Cyber-Systemic Approach *Systemic Practice and Action Research* volume 33, pages527–559 (2020)
- Schultz, T., W. (1962). Reflections on Investment in Man. *Journal of polit. Economy*, 70(5);1-8.
- Singh, K. (2010). Developing Human Capital by Linking Emotional Intelligence with Personal Competencies in India Business Organizations. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 5.(۲)
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, *Journal of workplace learning*, Vol. 17, No. 6, pp. 436- 451.
- Werner, J., m & DeSimone, R., I. (2006). *Human Resource Development* Chapter 1.

Zaika, S & Gridin, O. (2020). Human Capital Development in the Agricultural Economy Sector. *Socionet; Technology audit and production reserves*, vol. 1(4(51)), 30-36.