

## تحلیل راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد فناوری اطلاعات

سیده‌مهدی الوانی\*، مجتبی رئیس صفری\*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۶/۱۷

### چکیده

با توجه به کاربرد روزافزون فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، به‌عنوان یک مزیت رقابتی، هر سازمان برای تطبیق با فضای جدید، بایستی درکی عمیق از راهبردهای مدیریت منابع انسانی به‌دست آورد تا از این رهگذر و در جریان رقابت فشرده، از مزیت‌های رقابتی به‌کارگیری فناوری در عصر فناوری اطلاعات استفاده کند. هدف از انجام این تحقیق، بررسی تفاوت بین رویکرد راهبرد سازمان‌ها در تطبیق راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای فناوری اطلاعات برای پاسخ‌گویی به نیازهای خدماتی مشتریان و کسب مزایای رقابتی است. پژوهش حاضر، تحقیق کیفی از نوع تحلیل محتوا است که برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه استفاده شده است. جامعه‌ی آماری در این پژوهش دو بانک بزرگ کشور (بانک ملت و بانک پارسیان) می‌باشد که برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش گلوله‌برفی<sup>۱</sup> استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که هر دو بانک با بهره‌گیری از رویکردهای متفاوت در راهبردهای مدیریت منابع انسانی قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را در به‌کارگیری اثربخش فناوری اطلاعات برای توسعه‌ی خدمات بانکی و کسب مزایای رقابتی، بهبود بخشیدند.

**کلیدواژه‌ها:** صنعت بانکداری؛ راهبرد فناوری اطلاعات؛ راهبرد منابع انسانی.

\*. استاد دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* . نویسنده‌ی مسئول: دکترای مدیریت و اقتصاد فناوری، دانشگاه شیامن، چین

## مقدمه

در دنیای امروز، فناوری اطلاعات، زیربنای توسعه‌ی انسانی در سازمان‌هاست و محورهای اساسی توسعه منابع انسانی و ماهیت آن را نیز متناسب با نیاز جامعه و انسان‌ها تعیین می‌کند. در توسعه‌ی منابع انسانی، همواره بایستی ظرفیت‌های جدید انسانی را شناخت، تا توسعه‌ی قابلیت‌ها و کیفیت‌های انسانی به صورت یک فرایند دائمی انجام شود. تحقق این امر در گرو بهره‌گیری مؤثر از فناوری اطلاعات است، چون در فرایند فناوری اطلاعات دائماً باز تولید، پردازش، توزیع و مدیریت می‌شود؛ بنابراین، فناوری اطلاعات زمانی حلال مشکلات خواهد بود که در خدمت توسعه و پرورش انسان‌ها قرار گیرد و قابلیت‌های انسانی باهم تلفیق و به توسعه و بهره‌وری منجر شود (سلطانی، ۱۳۸۲).

به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان‌های خدماتی، نه تنها بر شیوه‌ی عملکرد کارکنان مؤثر است، بلکه بر نحوه‌ی ارتباط آنها با مشتریان - هنگامی که تعامل کارمند با مشتری دستخوش مداخلات فناورانه می‌شود - نیز تأثیر خواهد داشت (لوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). با وجود مزایای بسیاری که فناوری اطلاعات در اختیار بانک‌ها و دیگر سازمان‌های خدماتی قرار می‌دهد، به کارگیری آن بر شیوه‌ی تعامل کارکنان با مشتری چالش‌های غیرمنتظره و جدیدی را به وجود آورده است. در حال حاضر، مشتریان دیگر برای انجام فعالیت‌های روزانه‌ی بانکی نیازی به مراجعه حضوری به شعبه ندارند و فناوری اطلاعات را به عنوان یک کانال خدمات‌رسانی امن و مطمئن پذیرفته‌اند و بسیاری از مبادلات بانکی خود را به صورت آنی<sup>۲</sup> انجام می‌دهند. این امر فضای رقابتی جدیدی را به وجود آورده است که بانک‌ها می‌بایست، راهبردهای کسب و کار مؤثری را تدوین نمایند تا قادر به رشد مستمر و پایدار در فضای رقابتی کنونی باشند (میسرا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

## بیان مسئله

صنعت بانکداری، در زمره‌ی نخستین کاربران فناوری اطلاعات به شمار می‌رود و چشم‌انداز و اهداف مدیریتی در جهت افزایش کارایی و بهبود خدمات، بالابردن سطح انعطاف و کنترل‌های

1. Luck  
2. On-Line  
3. Misra

عملیاتی و همچنین کاهش هزینه‌های عملیاتی و شغلی تدوین شده است. در فضای بانکداری الکترونیک، مشتریان قادرند همواره به صورت شبانه‌روزی و با استفاده از دستگاه‌های خودپرداز، تلفن، موبایل و اینترنت عملیات بانکی مورد نظر خود را انجام دهند. امروزه بانک‌ها شبکه‌های خدمات‌رسانی الکترونیکی را جایگزین شبکه‌های ارتباطی رودررو همچون شعب محلی نموده‌اند. با توجه به توسعه فناوری اطلاعات، به عنوان یک مزیت رقابتی، این نکته بسیار مهم است که بانک‌ها چگونه می‌توانند از مزایای رقابتی فناوری اطلاعات در کسب و کار خود استفاده کنند و جایگاه راهبردی خود را در بازار ارتقا دهند (گوتک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در فضای بانکی، باعث افزایش کارایی شده است. با افزایش کارایی در فرایند کار، تعداد نیروی کار کاهش خواهد یافت و فرایندهای خدماتی کارکنان به تدریج حذف خواهد شد. این گونه تحولات، ترکیبی از پی‌آمدهای مثبت و منفی را به ارمغان می‌آورد:

۱. غنا یا پرباری اطلاعاتی مشاغل (زاباف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

۲. حذف و کاهش برخی مهارت‌های شغلی (چایلد<sup>۳</sup>، ۱۹۸۵).

فناوری اطلاعات در رابطه‌ی بین بانک با مشتری، نیاز به هرگونه تعاملات شخصی را از بین برده است و به بانک‌ها فرصتی داده است تا مشتریان را به سوی شبکه‌های خدمات‌رسانی برخط هدایت کنند. لذا، مشتریان بانک‌ها در استفاده از خدمات نوین بانکی ورزیدگی بیشتری به دست آورده‌اند. از سوی دیگر تقاضای مشتریان بیشتر شده است و انتظار دارند تا آرایه خدمات مطابق نیازشان آرایه گردد بدون آن که مجبور به پرداخت هزینه باشند (پاولاس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵: ۶۳). رضایت مشتری از بانک، همواره پی‌آمدهای ناخوش‌آیندی نیز در برداشته است و بسیاری از مشتریان از نبود امکاناتی همچون شعب محلی شکایت کرده‌اند. اگر چه بانک‌ها در بازاریابی، خود را مؤسساتی دارای وجهه و شهرت و جذابیت کاری معرفی می‌کنند و با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند، اما امروزه درصد بزرگی از تعاملات میان بانک و مشتری از طریق روابط الکترونیک

1. Gotek  
2. Zuboff  
3. Child  
4. Pawlas

شکل می‌گیرد. این گونه تبادلات، بیشتر به «برخوردهای» فرمالیته و سرسری شبیه می‌باشد تا «ارتباط». برخلاف آنچه گفته شده، مشتریان بیشتر مایل به استفاده از شبکه‌های الکترونیک هستند؛ اگرچه بسیاری همچنان بر این باورند که داشتن ارتباط با بانک متبوع، بسیار مطلوب است (هولیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

بانک‌ها هم اکنون با چالش مدیریت مشتریان مواجه‌اند که چگونه با مشتریانی که هرگز تعامل بانکی شخصی نداشته‌اند برخورد کنند و بتوانند بدون به کارگیری ارتباط سنتی شعبه‌ای، موفق به کسب رضایت و جلب اعتماد آنان شوند (زایاف، ۱۹۸۸). بانک‌ها به دلیل ارایه‌ی مشاوره‌ی مالی به افراد، نیاز به درک و شناسایی مشتریان خود دارند و نیاز دارند از تفاهم به دست آمده به منزله‌ی پایه و اساسی در مدیریت روابطشان استفاده کنند و بدین ترتیب مشتریان خود را حفظ کنند و خدمات مالی مناسبی را به آنان ارائه دهند (میسرا و دیگران، ۲۰۰۵). استفاده از شبکه‌های الکترونیکی، عاملی محدودکننده به شمار می‌رود؛ چرا که فرصت‌های کمتری برای کارکنان شعب برای ارائه‌ی خدمات فراهم می‌شود، بالأخص خدمات پیچیده‌تری از جمله سرمایه‌گذاری‌ها و خدمات ارزی که نیاز به مشاوره‌ی تخصصی دارد به مشتریان مزبور سخت‌تر ارائه می‌شوند. این گونه فشارهای رقابتی، این سؤالات را برمی‌انگیزند که چگونه یک سازمان می‌تواند قابلیت‌های منابع انسانی خود را مدیریت کند (گندی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). نقش کارکنان در موضع‌گیری راهبردی و فرهنگی بانک‌ها بسیار حیاتی است و هرگونه تغییر در فناوری، قادر است اثرات چشم‌گیری بر رفتار کارکنان آن بانک به وجود آورد (سارتین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

هدف از این تحقیق، بررسی این مسئله است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به این گونه فشارها پاسخ دهند و راهبردهای مربوط به مدیریت منابع انسانی را برای کاربرد مؤثر فناوری اطلاعات و پیشینه کردن مزایای رقابتی حاصل از آن تدوین کنند؟

1. Holbeche  
2. Gandy  
3. Sartain

## چارچوب نظری تحقیق

### ۱. فناوری اطلاعات و منابع انسانی

اینترنت، زندگی ما و شیوه‌های برقراری ارتباط با دیگران را دگرگون کرده است. به‌طور اساسی، اینترنت همه‌ی جنبه‌های جامعه‌ی انسانی را کم‌وبیش دگرگون کرده است. در سال‌های اخیر، اهمیت اینترنت و فناوری اطلاعات، هم در فضای تجاری و هم در فضای خصوصی، به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است (به‌ویژه با افزایش کاربران اینترنتی و افزایش خدمات اینترنت). به‌یقین، کارکنان سازمان و محیط کاری‌شان، از نظر طراحی شغل، شرایط کار و بسیاری چیزهای دیگر تحت تاثیر اینترنت و فناوری اطلاعات قرار گرفته است. این تأثیرات، در بخش سازمان‌های خدماتی ملموس‌تر است (هولچ، ۲۰۰۱). سازمان‌ها به این فکرند که چگونه خدمات خود را در فضای تجاری نوین ارائه دهند و نیز در این اندیشه‌اند که خدمات مزبور چه اثراتی بر رفتار کارکنان‌شان خواهد داشت. با فراگیری و توسعه‌ی فناوری اطلاعات، ساختار تعاملات میان مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات نیز دگرگون شده است. گوتک<sup>۱</sup> معتقد است که تعامل با سازمان‌ها در فضای جدید، به یکی از دو روش ذیل رخ می‌دهد (گوتک، ۱۹۹۵):

۱. به‌عنوان رابطه که طی آن مشتری و سازمان یکدیگر را می‌شناسند و ارتباطی مستمر برقرار می‌کنند (به‌عنوان مثال، تعاملات رایج با کارکنان در ادارات یا خدمات‌دهندگان بخش خصوصی).
۲. به‌عنوان یک برخورد تصادفی یا الزامی که طی آن مشتریان سازمان را می‌شناسند و خدمات مشابهی را از هر یک از کارکنان در مواقع لزوم دریافت می‌کنند (مثلاً یک واحد مرکزی مکالمه یا یک معامله یا مناقصه در یک سازمان بزرگ) (گوتک، ۱۹۹۵).

این تفاوت مهم است؛ چرا که سؤالاتی را در مورد نحوه‌ی تعامل کارکنان با مشتریان در وضعیت‌های مختلف مطرح می‌سازد. سازمان‌هایی که تعاملات‌شان با مشتریان بر اساس «ارتباطات رودررو» است، بایستی در روند حرکت به‌سوی یک فضای کاری آنی، راه‌های جدیدی را برای مدیریت کارکنان‌شان به‌وجود آورند و بایستی به تفصیل به کیفیت‌های مورد نیاز برای تجهیز نیروی انسانی خود بپردازند.

## ۲. راهبردهای مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات

به واسطه‌ی کاربرد روزافزون فناوری اطلاعات و تغییر محیط و راهبردهای کسب و کار، راهبردهای مدیریت منابع انسانی نیز لزوماً باید عوض شود. نظر به ضرورت پاسخ‌گویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات مؤثر در خصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید دگرگون شود. آینده، پیش‌بینی‌ناپذیر است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش‌خواهد آمد. از این‌رو انعطاف و کسب دانش کافی برای پاسخ‌گویی به این عدم قطعیت‌ها مهم است. در حالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه‌ی فناوری اطلاعات حفظ می‌کنند، ضروری است موضوعاتی را که با راهبردها و نقش‌های اصلی کارکنان آنها مربوط می‌شوند، با موضوعات عمومی کاری و اقتصادی ترکیب کنند.

اگر سازمانی، از فناوری اطلاعات استفاده می‌کند و خواهان دسترسی به مزایای رقابتی این نوع فناوری است، اتخاذ راهبردهای کسب و کار شفاف بسیار حیاتی است. پورتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، در یک مقاله بسیار جنجالی، اظهار داشت که یک سازمان می‌تواند از اینترنت دو نوع امتیاز به دست آورد:

۱. کارآیی عملیاتی

۲. موضع‌گیری راهبردی یا مزیت رقابتی در بازار

فناوری اطلاعات و ارتباطات با توجه به مفاهیم و چارچوب تئوری‌های رقابتی مایکل پورتر، با توجه به سه اصل زیر، به رقابت‌پذیری بیشتر نگاه‌ها منجر می‌گردد:

۱. راهبردهای رقابتی (رهبری بهای تمام‌شده، تمایز محصول و تمرکز)

۲. ورود شرکت‌های تازه وارد به اقتصاد و ایجاد محصولات جایگزین

۳. حذف واسطه‌گری و موانع راهبردی.

از آنجا که کلیه‌ی رقبا، قادر به دست‌یابی به کارآیی عملیاتی هستند، این امتیاز چندان وجه تمایزی به حساب نخواهد آمد. لذا، تنها گزینه‌ی موضع‌گیری راهبردی قادر است امتیازات رقابتی مستمر و بی‌وقفه‌ای را ارائه دهد. تا زمانی که یک سازمان راهبردهای مربوط به فناوری اطلاعات و دیگر راهبردهای ارتباطی آنی را به راهبردهای کسب و کار خود ملحق نکرده است، قادر نخواهد

1. Porter

بود امتیازات و وجهی رقابتی خود را حفظ نماید (بوسلیه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). در صنایع خدماتی که عرضه محصولات مستلزم تعاملات شخصی است، اتخاذ راهبردهایی که دربرگیرنده امتیازات رقابتی هستند، به طرز کاملاً پرهیزناپذیری نیازمند مدیریت کارکنان به شیوه صحیح است. استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، نتایج شغلی متنوعی را در بر خواهد داشت. زاباف (۲۰۰۲)، این‌گونه استدلال کرد که فناوری اطلاعات می‌تواند موجب قدرت‌بخشیدن به مهارت‌های کارکنان، غنای تجربیات شغلی و انعطاف سازمانی بیشتر شود.

### اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق بررسی تفاوت میان رویکرد راهبردی مدیریت منابع انسانی دو سازمان ارائه‌دهنده خدمات بانکی برای به کارگیری مؤثر فناوری اطلاعات و همچنین بررسی پی‌آمدهای آن از جنبه‌ی کسب مزایای رقابتی می‌باشد.

### سؤال‌ها و فرضیه‌های تحقیق

سؤال اصلی پژوهش:

آیا بین رویکرد راهبردی منابع انسانی دو بانک برای به کارگیری مؤثر فناوری اطلاعات به‌عنوان یک مزیت رقابتی تفاوت وجود دارد؟

فرضیه‌ی اصلی این پژوهش نیز به این صورت مطرح می‌شود:

بین رویکرد راهبردی منابع انسانی دو بانک برای به کارگیری مؤثر فناوری اطلاعات به‌عنوان یک مزیت رقابتی تفاوت وجود دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر، تحقیقی کیفی از نوع تحلیل محتوا است. تحلیل محتوا، جایگاه ارزشمندی در گستره‌ی تحقیقات داشته و ابزاری مناسب برای پژوهشگران کیفی به شمار می‌رود. در روش

کیفی، مصاحبه‌ی جامع، یکی از روش‌های شناخته‌شده‌ای است که به هنگام جمع‌آوری داده‌ها به صورت گسترده استفاده می‌شود (فودی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در پژوهش کیفی، ممکن است مصاحبه‌ی عمیق به عنوان راهبرد کلی انتخاب شود یا به عنوان یکی از روش‌های جمع‌آوری داده‌ها باشد. هدف هر مصاحبه‌ی کیفی، ملاحظه‌ی موضوع پژوهش، از نظر مصاحبه‌شونده و فهم چگونگی و چرایی این نظر است. برای برآورده شدن این هدف، مصاحبه‌های پژوهش کیفی عموماً دارای این مشخصه‌ها می‌باشند: پژوهشگر درجه‌ی کمی از میزان ساختاریافتگی را به مصاحبه می‌دهد؛ سؤال‌ها به صورت باز آرایه می‌شوند، نه در قالب پرسش‌نامه و علاوه بر آن، بر موقعیت خاصی که در دنیای مصاحبه‌شونده وجود دارد، متمرکز می‌شوند (رژه و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۷). در این پژوهش نیز، مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته به کار گرفته شده تا مصاحبه‌شونده‌ها که همگی کارکنان بانک در رده‌های مختلف سازمانی بوده‌اند، بتوانند نظر خود را در مورد علت موفقیت یا شکست سازمان خود در مقاطع مختلف بیان دارند و نحوه‌ی مقابله با بحران‌ها و علت به کارگیری شیوه‌های مختلف برای ایجاد تحول در سازمان خود را بازگو کنند.

## جامعه و نمونه‌ی آماری و روش گردآوری اطلاعات

جامعه‌ی آماری در این تحقیق، دو بانک بزرگ کشور می‌باشد. نخستین مورد، بانک خصوصی پارسیان است که به سرعت از یک بانک کوچک خصوصی به بانکی متوسط با حضوری ملی مبدل شد که در حال حاضر شعب متعددی در بیشتر نقاط کشور دارد. بانک پارسیان به صورت شرکت سهامی عام و با مالکیت اشخاص غیردولتی و به استناد قانون اجازه‌ی تأسیس بانک‌های غیردولتی مصوب فروردین ۱۳۷۹ مجوز خود را از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران دریافت نمود. بدین ترتیب، آرایه خدمات بانک پارسیان از اسفند ۱۳۸۰ آغاز گردید.

مورد دوم، بانک ملت می‌باشد که یکی از ۵ بانک بزرگ تجاری ایران است و از طریق بیش از ۱۷۰۰ شعبه در سراسر کشور خدمات‌رسانی می‌کند. تحقیق حاضر، مشتمل بر انجام مصاحباتی دقیق و چندوجهی با ۷۰ تن از کارکنان، کارشناسان، مشتریان و مسئولین بانک‌ها می‌باشد و جمع‌آوری اسناد و مدارک بر اساس راهبردهای هر بانک و خط‌مشی‌ها و رویه‌های مربوط با

1. Foddy



توسعه‌ی فناوری اطلاعات صورت گرفته است. در فرایند انتخاب یک نمونه در تحقیق کیفی، می‌توان از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده کرد که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش ما را به شرکت‌کنندگان دیگر یا گلوله‌برفی هدایت می‌کند (رژه و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۷).

جدول ۲. عنوان شغلی و تعداد مصاحبه‌شدگان هر بانک

نام سازمان	مدیر ارشد اجرایی	مدیریت ارشد کسب و کار	مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی	کارمندان و تحویل‌داران شعب	مشتریان	تعداد مصاحبه‌ها
بانک پارسیان	۲	۳	۶	۱۵	۵	۳۴
بانک ملت	۳	۳	۵	۱۷	۵	۳۶

### روش گردآوری اطلاعات، ابزار اندازه‌گیری و اعتبار آن

به‌منظور گنجاندن بیشتر دیدگاه‌ها و تجربیات ممکن از سطوح مختلف سازمان و وظایف متعدد موجود در آن، افرادی برای مصاحبه انتخاب شدند. این افراد، شامل: مدیران منابع انسانی، کارکنان شعب، کارکنان سیستم‌های اطلاعاتی، مدیران ارشد و کارشناسان بانکداری الکترونیک و همچنین مشتریان بودند. برای به‌دست آوردن اطلاعات توصیفی مورد نیاز، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه با کارکنان در بازه‌ی زمانی فروردین سال ۱۳۸۹ تا شهریور سال ۱۳۸۹ انجام شد. در مطالعه‌ی موردی بانک‌ها- به‌طور جداگانه- دو دوره مصاحبه با موضوعات خاصی برگزار شد که به‌نوعی متضمن بررسی‌های بیشتر بودند. کلیه‌ی مصاحبات تا حد امکان در اماکن نزدیک به محل کار پاسخ‌دهندگان برگزار شدند. بدین ترتیب، کسب اطلاعات در متن کار صورت می‌گرفت و زمینه‌های اطلاعاتی اضافی نیز همچون محیط فیزیکی کسب‌وکار در اختیار قرار می‌گرفت و پژوهشگر می‌توانست به فرایند کار و تعامل میان گروه‌های کاری و مدیران توجه کند.

در این پژوهش، مصاحبه‌های عمیق با افراد در رده‌های مختلف سازمان، ابزاری برای کشف واقعیت‌های سازمان و تطبیق آن با الگوی پیشنهادی به کار گرفته شده است تا از این راه بتوان به اطلاعات جامع‌تری دست یافت و تحلیل واقع‌بینانه‌تری از سازمان به دست آورد. پس از انجام مصاحبه‌ها، عمل تحلیل مصاحبه‌ها و مطابقت آن با آنچه در الگوی موردنظر پیش‌بینی شده بود، با استفاده از روش تحلیل محتوا صورت گرفت (تروچیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). تحلیل محتوا با استفاده از روش مرحله‌ای انجام شد که توسط کوال<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) توصیف شده است. بر این اساس، متن مصاحبه‌ها چندین بار توسط پژوهشگران بازبینی شد تا به کوچک‌ترین واحدهای شکل‌دهنده و معنادار شکسته شود. به عبارت دیگر، داده‌ها خط‌به‌خط بررسی شد و شناسه‌های زنده- یعنی شناسه‌هایی که از زبان شرکت‌کنندگان اخذ می‌شود- به صورت شناسه‌های باز مشخص شود (تروچیم، ۲۰۰۲). در این مرحله، ۳۱۰ شناسه‌ی اولیه استخراج شد. سپس مرور کلمات ادامه یافت تا براساس محوریاتی که بین طبقه‌ها یافت می‌شد در یک زیرطبقه قرار گیرد. در این مرحله، ۱۵ طبقه استخراج شد؛ سپس در ادامه‌ی همان جریان کاهشی و استقرایی، زیرطبقه‌های مربوط به هم در یک طبقه قرار گرفتند. در این مرحله، عناوین مفهومی از طبقات ظهور یافت و نهایتاً ۷ طبقه حاصل شد. این مرورها و لغزیدن طبقات بر روی یکدیگر آنقدر تکرار شد تا نهایتاً پژوهشگران به ثبات قابل قبولی در بین داده‌ها و احساس رضایت درباره‌ی طبقه‌ها و زیرطبقه‌ها رسیدند. در ادامه‌ی کار، روایی و دقت تحقیق، معتبر بودن، قابلیت انتقال، اطمینان‌پذیری و قابلیت تأیید داده‌ها مورد بررسی قرار گرفتند (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸). برای تضمین معتبر بودن داده‌ها یا اطمینان به صحت داده‌ها از فن تلفیق مکانی (نمونه‌گیری در بخش‌های مختلف) و زمانی (بررسی در زمان‌های مختلف) افزایش دفعات مصاحبه‌ها و امکان بازخورد به مشارکت‌کنندگان برای دست‌یابی به داده‌هایی با اعتبار بیشتر استفاده شد. به منظور قابلیت انتقال یافته‌ها به موقعیت‌ها یا گروه‌های دیگر از شرکت‌کنندگان در سطوح مختلف سازمانی که دارای تخصص و تجارب خاص بودند استفاده شد (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸). اطمینان‌پذیری و قابلیت تأیید از طریق بازنگری ناظرین، استفاده از نظرات تکمیلی همکاران، مرور دست‌نوشته‌ها توسط بعضی مشارکت‌کنندگان، اعمال اصلاحات

1. Trochim  
2. Kvale

و نکات پیشنهادی، لحاظ شد. علاقه‌مندی پژوهشگران به موضوع مورد مطالعه و همچنین تجارب کاری آنان به‌عنوان کارشناس بانک و تماس درازمدت با داده‌ها از دیگر عوامل تضمین‌کننده قابلیت تأیید بود.

## یافته‌های تحقیق

با توجه به فرضیه‌ی اصلی تحقیق که «بین رویکرد راهبردی منابع انسانی دو بانک برای به‌کارگیری مؤثر فناوری اطلاعات به‌عنوان یک مزیت رقابتی تفاوت وجود دارد» نتایج تحقیق نشان داده است که دو بانک مورد بررسی برای به‌کارگیری مؤثر از فناوری اطلاعات، دارای رویکردهای راهبردی متفاوتی در حوزه‌ی منابع انسانی خود بوده‌اند (جدول ۳). نتایج مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته در ۷ طبقه به شرح ذیل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت:

### ۱. بخش اول: بانک پارسیان

#### ۱-۱. اهداف و راهبردهای اصلی از کسب امتیازات رقابتی

بانک پارسیان از وجهه‌ی بسیار مناسبی در بازار برخوردار است چرا که به‌عنوان یک بانک خصوصی تعاملات و ارتباطات سنتی خود را با جامعه و مشتریان حفظ کرده است. یکی از راهبردهای موردنظر تحویل‌دار بانک پارسیان آن است که طی سال‌های آتی، مشتریان بیشتری از بانکداری الکترونیک استفاده خواهند کرد که در این صورت تعاملات انسانی کمتری رخ خواهد داد. لذا، گذار از تعاملات ارتباطی به‌سوی تعاملات برخوردی پرهیزناپذیر است.

برابر پیش‌بینی‌های بانک پارسیان، اگر مشتریان بیشتری از کانال‌های خدمات‌رسانی الکترونیک استفاده کنند و تجربیات بیشتر آنها به برخورد‌های شکلی منتهی شود تا ارتباط، نمی‌توان امیدوار بود که وفاداری گذشته یا فعلی را نسبت به بانک داشته باشند. همگام با این رویکرد، بانک پارسیان به توسعه‌ی شبکه شعب و افزایش نیروی کار خود اقدام کرد. هیچ‌گونه خط مشی خاصی در به‌کارگیری فناوری در راستای کاهش هزینه‌های کاری وجود نداشت و به جای مهاجرت مشتریان از شعب یا مکانیزه کردن مشاغل، کانال‌های ارایه‌ی خدمات الکترونیک در اختیار مشتریان قرار گرفت تا به آنان خدمات مورد نظرشان را ارایه دهند. تفکرات استراتژیک

بانک پارسیان بر این باور است که امتیاز رقابتی کلیدی‌اش در وجهه و مهارت آن در برقراری ارتباط رودررو با مشتریان شعب است و بانک آنرا به‌عنوان یک شاخص منحصربه‌فرد و امتیاز رقابتی اصلی خود در بازار می‌داند.

### ۲-۱. راهبردهای فناوری اطلاعات

در راستای توسعه و به‌کارگیری فناوری اطلاعات، بانک پارسیان از دستگاه‌های خودپرداز و پایانه‌های فروش و بانکداری اینترنتی، تلفن بانک و موبایل‌بانک، برای تعمیم خدمات‌رسانی به مشتریان استفاده کرد تا به نیازهای گسترده آنان پاسخ دهد و این رویکرد هیچ‌گاه به‌منظور تضمین اثربخشی عملیاتی یا کسب موقعیت راهبردی و رقابتی به‌کار گرفته نشد. تحقیقات نشان داد که مشتریان، تنها در صورتی به بانک پارسیان مراجعه می‌کنند که بانک پارسیان خدمات الکترونیک مشابهی را همچون بانک قبلی آنها در اختیارشان قرار دهد. این امر، مبین چنین معنایی است که وجهه و شهرت بانک پارسیان در نظر مشتریان عامل کافی برای تغییر بانک متبوع‌شان نیست. لذا، وجهه‌ی ارتباطی، شرط کافی برای انگیزش مشتریان در تغییر بانک‌شان به‌شمار نمی‌رود. راهبردهای فناوری اطلاعات بر عملکرد تجاری و تجربه‌ی مشتری، اثر واکنشی دارند. بانک پارسیان بر نحوه‌ی حفظ ارتباط با مشتریان خود متمرکز بود و بر این نکته توجه می‌کرد که چگونه به‌هنگام برقراری فضای مجازی و عدم مراجعه‌ی مشتریان به شعب، روابط گذشته به قوت خود باقی بماند؟

### ۳-۱. راهبردهای منابع انسانی

چالش اصلی بانک پارسیان این است که: چگونه ارتباطی را که از طریق شعب و به‌صورت رودررو با مشتری برقرار می‌شد، همچنان به‌صورت ارتباطی منحصربه‌فرد حفظ کند؟ و دیگر اینکه چگونه با حرکت به سوی ارتباطات الکترونیک روابط با مشتریان را به‌صورت رودررو مانند گذشته حفظ نماید؟ تضعیف تعاملات ارتباطی مسجل است و سؤالی که پیش روی بانک پارسیان قرار دارد این سؤال است که: چگونه یک «برخورد الکترونیک» را به «تعاملی ارتباط گونه» مبدل نماید. بانک پارسیان، به‌جای استفاده از یک رویکرد مناسب راهبردی در مدیریت منابع انسانی

به منظور مدیریت کارکنان، از روشی سنتی استفاده کرد که اثر واکنشی آن بیشتر بود و بر موضوعات عملیاتی تمرکز داشت.

#### ۴-۱. استخدام و جذب نیرو

مدیریت منابع انسانی بانک پارسیان، زمان بسیار زیادی را صرف بهبود روش‌ها و خط‌مشی‌های رسمی، همچون استخدام نیرو و یا انتصاب نیروها از طریق شبکه‌ی اینترنت برای استفاده‌ی مدیران کرده است، ولیکن این اداره، هیچ‌گونه سازوکار خاصی برای ضمانت اجرایی خط‌مشی و روش‌های یادشده نداشت. اگرچه نرم‌افزاری برای استخدام نیرو طراحی شده بود؛ اما این نرم‌افزار به بخش مدیریت عملکرد ملحق نشده بود.

مدیران صف در اتخاذ تصمیم درخصوص به کارگیری رویه‌های رسمی مدیریت منابع انسانی، از قدرت تشخیص و آزادی برخوردارند و مدیریت منابع انسانی برای کمک به واحدهای عملیاتی در اجرای راهبردهای‌شان نیازمند ورودی‌های بیشتری بود. بانک، برای استخدام کارکنان، از شیوه‌ای کاملاً رسمی بهره می‌برد؛ ولی فرایند جذب نیروی انسانی نشان می‌داد که خط‌مشی استخدام نیرو بر اساس تک‌تک موقعیت‌های سازمان پی‌گیری نمی‌شود. بانک پارسیان، با تکیه بر وجهه و شهرت خود، به استخدام و جذب گزینه‌های صلاحیت‌دار اقدام می‌کند و وجهه‌ی بانک، عامل مهمی در جذب این افراد به‌شمار می‌رود. بنابر اظهار نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان، از جمله مشکلاتی که باقی مانده بود آن بود که آنها بسیاری از افراد را در ۱۲ ماه اول فصل استخدام از دست می‌دهند.

#### ۵-۱. مدیریت عملکرد

بانک، نقش تحویل‌داران را از ارایه‌کننده‌ی خدمات محض به نقش کارمند تحویل‌دار تغییر داده است و این تغییری است که بسیاری از بانک‌های بزرگ سال‌ها پیش انجام دادند. بانک اهدافی را تدوین کرد که بر اساس آن مشتریان به‌سمت کارشناسان و مدیران دوایر ارجاع داده شوند تا بدین روش کارکنان تمرکز بیشتری بر ارایه‌ی خدمات داشته باشند.

یکی از برنامه‌های این بانک این است که برخی از فعالیت‌های مرکز ارتباط را مکانیزه نماید

که اندیشه‌ی بالقوه‌ی ریزش نیرو و حذف برخی مهارت‌ها نیز در آن نهفته است. این اقدام، به معنای آن است که بانک پارسیان حفظ تعامل ارتباط‌گونه را با مشتریان مهم‌تر از به‌کارگیری فناوری و فعالیت‌های مکانیزه می‌داند. در این میان، مشتریان، استفاده از خدمات الکترونیک مؤثرتر را به تعاملات ارتباط‌گونه ترجیح می‌دهند.

### ۱-۶. آموزش و بهبود مهارت‌ها

نحوه‌ی آموزش در بانک پارسیان، اصولاً به شکل آموزش‌های حین خدمت و برخی به‌صورت آموزش‌های رایانه‌ای یا نظارت بر آموزش مهارت‌های کارکنان تحویل‌دار است. هیچ‌یک از آموزش‌های ارائه‌شده در راستای افزایش مهارت‌های کارکنان در خصوص تعاملات برخوردی در فضای کار جدید طراحی نشده بود و در کل به‌صورت یک‌سری از دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت برای بالا بردن مهارت‌های ارتباطی کارکنان در مواجهه با مشتریان ارائه می‌شد.

### ۱-۷. ساختار مشاغل

به‌دنبال رشد و پیشرفت بانک، بسیاری از کارکنان به موقعیت‌های بالاتر که در ساختار جدید ایجاد شده بودند، ارتقا یافتند. کارشناسان سازمان می‌بایست شرح وظایف جدید مسئولین شعب را سامان‌دهی می‌کردند؛ چرا که مسئولین شعب، بیشتر در قالب یک مسئول بازاریابی ایفای نقش می‌کردند. بسیاری از مسئولین شعب، با طراحی موقعیت‌های جدید تحت عنوان مدیریت شعب منطقه به عنوان مدیران منطقه ارتقا یافتند. با بازنگری ساختار سازمانی و مشاغل، کارکنان، تغییراتی را در شغل خود تجربه کردند؛ ولی هیچ‌گونه ریزش نیرویی اعمال نشد. مسیر شغلی در شعب بدین شکل شد: تحویل‌دار، مسئول صندوق، مسئول تسهیلات و مسئولین شعب. سایر حوزه‌های سازمان چنین مسیرهای شفاف‌تری را تجربه نکردند؛ هرچند که مدیریت منابع انسانی در تلاش بود تا اصلاحاتی را انجام دهد و بر این باور بود که چارچوب مسیر شغلی، رضایت خاطر کارکنان را برمی‌انگیزد.

## ۲. بخش دوم: بانک ملت

### ۲-۱. اهداف و راهبردهای اصلی از کسب امتیازات رقابتی

توسعه‌ی فناوری‌های اطلاعاتی، محور اصلی راهبرد بانک ملت است و هدف آن، افزایش اثربخشی عملیاتی است. این امر، مبین این نکته است که بانک ملت به‌جای تعاملات ارتباطی بر تعاملات برخوردارگونه متمرکز است. سه سال پیش، دغدغه‌ی اصلی شعب بانک، سرعت ارایه‌ی خدمات به مشتریان بود.

دکوراسیون شعب براساس جداسازی فیزیکی مشتریان از کارکنان طراحی شده بود (سامانه‌ی نوبت‌بندی). راهبرد اصلی بانک بر پایه‌ی هدایت مشتریان در استفاده از فناوری‌های نوین قرار داده شده بود. لذا، با توسعه‌ی فناوری اطلاعات و همچنین بهینه‌سازی شبکه‌های ارتباطی شعب، هزینه‌های عملیاتی و بسیاری از هزینه‌های دیگر، عملاً کاهش می‌یابد. این راهبرد به‌طور کلی موفقیت‌آمیز بود و نسبت قابل توجهی از شبکه‌های خدمات‌رسانی به مشتریان به شبکه‌های توزیع خدمات الکترونیک مبدل شدند. فناوری اطلاعات به‌عنوان یک شبکه‌ی خدمات‌رسانی با چشم‌انداز کسب امتیازات رقابتی مستمر و طولانی‌مدت در بانک به کار گرفته شده است.

### ۲-۲. راهبرد فناوری اطلاعات

راهبرد اصلی این بانک از به‌کارگیری مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، از جمله توسعه‌ی بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در فضای کسب‌وکار برای تسهیل امور تجاری، رضایت‌مندی مشتریان و افزایش اثربخشی و کارآیی در جهت تحقق اهداف راهبردی سازمان است. بنابراین، مدیران بانک اظهار داشتند برای تحقق چنین هدفی، سرمایه‌گذاری محض در بخش سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بدون برنامه‌ریزی و واپایش دقیق و فراهم آوردن ملزومات آن میسر نخواهد بود. یکی از اهداف به‌کارگیری گسترده فناوری اطلاعات در بانک، افزایش قدرت رقابتی در بازار است. بهره‌گیری مناسب از مزایای فناوری اطلاعات در سطوح مختلف بانک، نیازمند ملزومات و بسترهای مناسب از جمله رویکردهای راهبردی منابع انسانی است که بدون آماده‌شدن این بسترها، سرمایه‌گذاری هنگفت در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات، به تحقق اهداف راهبردی سازمان منجر نخواهد شد.

### ۲-۳. راهبردهای منابع انسانی

بانک ملت- بر خلاف بانک پارسیان- در تلاش است تا راهبردهای منابع انسانی خود را با راهبردهای فناوری اطلاعات تلفیق نماید و در این امر از به کارگیری فعالانه‌ی هر واحد سازمانی در راستای تحقق اهداف کسب و کار استفاده می‌کند. در نتیجه، سازمان به درکی کامل از راهبرد مدیریت منابع انسانی و مقتضیات منابع انسانی دست یافته است. این رویکرد راهبردی، بیشتر به آنچه که فرهنگ سازمانی بانک نیاز دارد و همچنین شیوه‌ای که افراد بر اساس آن رفتار می‌کنند مربوط می‌شود.

این نوع راهبرد، به بانک اجازه می‌دهد با کاهش تعداد شعب و کارکنان، هزینه‌های خود را کم کند. یکی از فوونی که طی این زمان به کار گرفته شده است، تبلیغات مؤثر و متنوع و تشویق مشتریان به استفاده از شبکه‌های الکترونیک می‌باشد. این فرایند که به دلیل کارآیی و سهولت در ارائه‌ی خدمات به مشتریان ارایه شد، نشانه‌ی دیگری است که مشخص می‌سازد که بانک ملت به کاهش تعاملات ارتباطی مشتریان به سمت تعاملات برخورد گونه مایل است.

### ۲-۴. استخدام و جذب نیرو

یکی دیگر از رویکردهای راهبردی بانک ملت، استفاده از افراد تحصیل کرده بود. بدین معنا که افراد دارای تحصیلات لیسانس یا بالاتر را در صف اول ارتباط با مشتریان به عنوان تحویلدار به کار گمارد. راهبرد استخدام کارمند برای شعب بانک، حفظ مشتری‌مداری و حل مشکلات مشتریان است. بانک به سمت استخدام نیروی کاری متنوع‌تر حرکت کرد و کارکنانی را که دارای تحصیلات عالی و دارای مدارک مربوط با حوزه‌ی مدیریت و بانکداری بودند، در اولویت استخدام قرار داد.

بانک ملت، از زمان به کارگیری گسترده‌ی فناوری اطلاعات، تأکید بیشتری بر استخدام و حفظ کارکنان با تخصص‌های ویژه داشته است. این فرایند، در اثر ترکیبی از سایر امور به دست می‌آید که یکی از آنها کم بودن تعاملات رودررو است. لذا، مشخص است که بانک ملت نسبت به بازطراحی فرایندهای استخدام و حفظ نیرو اقدام کرده است تا کارکنانی با مهارت‌های مناسب را در اختیار گیرد.



## ۲-۵. مدیریت عملکرد

بانک ملت، در راستای تجهیز مشتریان با تعاملات ارتباطی و استفاده از فناوری‌های نوین گام بر می‌دارد. این امر، همگام با حضور و آزادی عمل بیشتر کارکنان صورت می‌گیرد که همگی از پی‌آمدهای رایانه‌ای شدن سامانه‌ها است. از سوی دیگر، مشاغلی که نیاز به مهارت کمتری دارند، در این فرایند به تدریج حذف می‌شوند. چرا که با مکانیزه شدن سامانه‌ها، موقعیت‌های شغلی پیشین که زمانی رایج بودند، دیگر جایگاهی ندارند؛ به عنوان مثال، باز کردن یک حساب جدید، ممکن است بیش از یک ساعت به طول انجامد؛ چرا که کارمند مربوطه، عمق نیازها و اطلاعات شخصی مشتری را مورد بررسی قرار می‌دهد. چنین کاری ضروری است؛ چرا که بسیاری از مشتریان دیگر به شعبه مراجعه‌ی چندانی نخواهند داشت و کارکنان برای ارائه‌ی خدمات به مشتری، فرصت اندکی در اختیار دارند. البته بانک، نقش تحویل‌دار را کاملاً حذف نکرده است؛ زیرا نیازهای نقدی مشتریان در معاملات کوچک پابرجاست. با گذشت زمان، البته نیاز به چنین نقشی از بین رفته است و بر نقش‌هایی که نیاز به مهارت زیاد و تعامل بیشتر با مشتری دارند، تأکید بیشتری شده است.

## ۲-۶. آموزش و بهبود مهارت‌ها

بانک در جست‌وجوی راهی است که با کمک نیروی انسانی خود از این مرحله عبور کند و کارکنان فعلی می‌بایست با تغییرات همراه شوند. بانک ملت تصمیم گرفت تا با ارائه‌ی دوره‌های آموزشی به کارمندان، مهارت‌های خدمت‌رسانی به مشتریان را بالا ببرد. حجم بالای آموزش‌ها، شامل آموزش‌های بازاریابی و جلب اعتماد هنگام صحبت با مشتری و ایجاد ارتباطات تجاری بلندمدت می‌باشد که این آموزش‌ها پایه‌ی مهارتی کارکنان را محکم‌تر می‌سازد. با ارتقای مهارت‌ها، رضایت شغلی کارکنان نیز بیشتر شده است. ارتقای مهارت‌های شغلی، بیشتر در اثر تغییرات در شرح وظایف شغلی و تأکید بر آموزش صورت گرفته است. بانک ملت، قابلیت‌های کارکنان خود را با تشویق آنها در کسب مهارت‌های بیشتر بالا برد و از آنها خواست تا به شیوه‌ای که ارزش افزوده‌ی بیشتری دربردارد، به افزایش مهارت‌های‌شان پردازند.

## ۲-۷. ساختار مشاغل

رویکرد راهبردی منابع انسانی بانک ملت، از شیوه‌ی «غنی‌سازی اطلاعاتی» پیروی نکرد. با توجه به خصوصی شدن بانک ملت، ساختار مشاغل دچار تغییرات کلی نبوده است و همچنان از ساختار مشاغل سامانه‌ی بانکی پیروی می‌کند. بانک از شیوه‌ی «مرکز ارتباطات» نیز استفاده نکرده است که البته به‌نوعی جایگزینی برای مدیریت مرکز مکالمات به‌شمار می‌رود و هدف از ایجاد آن، افزایش تخصص کارکنان و مشتریان و افزایش دانش و آگاهی آنان است. در بانک ملت، حفظ کارمند لزوماً به‌عنوان یک مشکل قابل طرح منظور نمی‌شود؛ چرا که سازمان به‌سازمانی عقلایی مبدل شده بود. بنا به نظر مدیر منابع انسانی، جذب و استخدام نیرو در آینده دشوار خواهد بود. در هر صورت، بانک در جذب و استخدام نیروهای تحصیل کرده مشکل خاصی نداشته است.

## بحث و نتیجه‌گیری

بانک پارسیان و بانک ملت، عملیات بانکی مشابهی را انجام می‌دهند و هر دو در یک محیط رقابتی فعالیت می‌کنند. هر دو بانک اجرای موفقیت‌آمیزی از فناوری اطلاعات داشته‌اند؛ ولیکن راهبردهای منابع انسانی کاملاً متفاوتی را دنبال کرده‌اند (جدول ۳). هر دو بانک، سودآور بودند و علایم نشان می‌دهد که چنین روندی ادامه خواهد داشت. ارتباط میان راهبردهای فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی در دست‌یابی به امتیازات رقابتی مؤثر است و هر دو بانک دارای فعالیت‌های شعبه‌ای بسیار پویایی هستند. به‌هنگام مصاحبه، هر دو بانک روش‌های متعددی را در سامان‌دهی راهبردهای فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی اعمال می‌کردند. بانک پارسیان، وجهی ارتباطی خود را افزایش داد و فناوری اطلاعات را برای توسعه‌ی خدمات بانکداری به مشتریان به کار برد، هر چند این بانک به قوت بانک ملت موضوعات منابع انسانی را اعمال نکرد.

خط‌مشی‌های کارکنان نیز بر ارتباطات و تعهدات کاری متکی بود که انعکاس آن بر مشتریان قابل رؤیت بود. بانک پارسیان، به‌منظور حفظ جایگاه راهبردی خود در بازار، نیاز داشت تا راهبردهای مدیریت منابع انسانی خود را دقیقاً با راهبردهای کسب‌وکار منطبق سازد. بانک پارسیان کاملاً به این نکته توجه نداشت که چگونه می‌تواند هزینه‌های بالای ناشی از

جدول ۳. رویکردهای راهبردی به تفکیک هر بانک

بانک پاریس	بانک ملت
اهداف و برداشت‌های اصلی از امتیازات رقابتی	
حضور فعال در بازار به صورت حضور سنتی شعب با هدف افزایش ارتباطات رودررو با مشتریان، وجهه‌ی قوی بانک در جامعه در پی هدف ربودن افکار و قلوب مشتریان حاصل شده بود.	برخورداری از امتیاز گستردگی شعب و حضور ملی گسترده با شبکه‌های خدمت‌رسانی متعدد، بسیار حرفه‌ای با کارکنان ماهر در امر ارتباط با مشتری به منظور فراهم آوردن طیف وسیعی از خدمات مالی.
راهبرد فناوری اطلاعات	
در پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان اجرا شد و به‌عنوان یک شبکه‌ی خدمت‌رسانی مطرح شد. تأکید بر تعاملات رودررو شعبه‌ای با وجود سهولت در خدمات بانکی آتی افزایش یافت.	با هدف کاهش هزینه‌ها و ارجاع مشتریان به سمت شبکه‌های خدمات‌رسانی ارزان‌تر اجرا شد. هدف اصلی، ایجاد فضای حرفه‌ای و با کیفیت در کلیه‌ی شبکه‌های خدمت‌رسانی بود که تجربه‌ی خوبی برای مشتریان حاصل شد.
استراتژی‌های منابع انسانی	
رویکرد «پرسنلی» سنتی براساس تعهدات کارکنان، ارزش‌ها و تعلقات که در راستای اجرای راهبردهای فناوری اطلاعات قرار نداشت.	مدیریت منابع انسانی، ارتباطی تنگاتنگ با راهبردهای کسب و کار پیدا کرد. به هنگام معرفی فناوری‌ها و خدمات نوین بانکی، راهبردهای اثرگذارتری اتخاذ شد.
استخدام و جذب نیرو	
شهرت و ارزش‌های سازمانی، جذب نیروهای جدید را می‌پذیرند. افرادی که حداقل مدرک لیسانس داشتند به‌عنوان تحویلدار استخدام شدند و با فرهنگ بانک آشنا شدند.	کارکنان مجرب، با تجربیات مختلف و تحصیلات بالا به جای افراد با تحصیلات پایین به‌منظور ارتباط با مشتری استخدام و در جایگاه تحویل‌داران قرار گرفتند. خدمت‌رسانی به مشتری و حل ماهرانه‌ی مشکلات اهمیت بیشتری پیدا کرد.
مدیریت عملکرد	
کارها سرسری شدند؛ اما تشریفات بیشتری پیدا کردند؛ همچون تعریف برخی اهداف و ارزش‌هایی رسمی‌تر از عملکردها	ارزش‌هایی رسمی به فرهنگ کاری با عملکرد بالا ملحق شدند و در آن از کارکنان انتظار پیشرفت‌های مستمر می‌رفت.
آموزش و بهبود مهارت‌ها کارکنان	
اصولاً به شکل آموزش‌های حین خدمت. برخی به‌صورت آموزش‌های برخط یا نظارت بر آموزش مهارت‌ها.	آموزش‌های داخل منزل یا خارج سازمانی افزایش یافتند و تأکید از سمت تولید به سمت مهارت تغییر کرد.
ساختار مشاغل	
ساختار شغلی تعریف شد و به دلیل پیشرفت‌های قابل ملاحظه، فرصت‌های شغلی بیشتری ایجاد شد.	در قبال ترفیعات رویکردهای راهبردی اتخاذ شدند. مبنای کار براساس دست‌آوردها و انعطاف تعریف شد.

ساختار سازمان خود را با به‌کارگیری فناوری اطلاعات کاهش دهد و به اثربخشی عملیاتی مورد نظر دست یابد. با گذشت زمان و با گرایش بیشتر مشتریان به سمت فناوری‌های نوین، بانک پارسیان نیز باید تلاش کند راه‌های رقابتی جدیدی پیدا کند تا جایگزین تعاملات شخصی و رودررو شوند و فناوری اطلاعات دقیقاً به‌عنوان بخشی از راهبردهای ارتباط با مشتری منظور شود.

موفقیت بانک پارسیان به دیدگاه عموم از بانک مربوط بود و تمام راهبردهای رقابتی آن نیز بر حول این محور متمرکز بود. تعهدات کاری کارکنان نیز در تعامل با مشتریان به موفقیت این بانک مربوط می‌شد. آینده، مشخص می‌سازد که چنین رویکردهایی در درازمدت همچنان به قوت خود باقی خواهند ماند یا خیر؟

چنانچه مشتریان بانک، ارایه‌ی خدمات از طریق شبکه‌های الکترونیک را به‌عنوان یک شبکه‌ی ارتباطی امن و مؤثر بپذیرند، شهرت بانک پارسیان در خدمت‌رسانی رودررو دیگر منبع قوی و امتیاز رقابتی محسوب نخواهد شد. چنانچه سازمانی رو به رشد و پیشرفت باشد و رشد آن تا حدودی بر مبنای محبوبیت سازمان باشد، می‌بایست رویکردی متفاوت نسبت به مدیریت منابع انسانی ارایه دهد و این امر می‌تواند موضوعاتی را در مدیریت کارکنان در طول دوران گذار مطرح سازد.

بانک ملت، با فرهنگ نوین خدمت‌رسانی به مشتری، بر اعتماد مشتریان افزود و تلاش کرد تا با شکل‌دهی شعب مطابق میل مشتریان شبکه‌های فیزیکی و الکترونیک مورد استفاده مشتریان را بهینه‌سازی کند. بانک ملت، با به‌کارگیری راهبرد مدیریت منابع انسانی، رضایت مشتریان را در اغلب نقش‌هایی که نیاز به تعامل با مشتری وجود داشت، افزایش داد و فرهنگی با عملکرد عالی را گسترش داد. از آنجا که استقبال مشتریان از سامانه‌های آنی رو به افزایش است، وجود راهبرد موفق و مستمر لازم به نظر می‌رسد. این دو مطالعه‌ی موردی کاملاً متفاوت، گستردگی موضوعاتی را که سازمان‌های خدماتی پیش رو دارند نشان می‌دهد. نیاز به سامان‌دهی راهبردهای فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی و مزایای رقابتی درازمدت بسیار پیچیده‌تر از آن چیزی است که در بدو امر پیش‌بینی می‌شد. بانک ملت رویکردی جامع را در خصوص راهبردهای فناوری اطلاعات به کار برده و با دیگر راهبردهای سازمانی خود هماهنگ ساخته است. شاید به این دلیل

باشد که بانک مزبور نسبت به بانک‌های کوچک‌تر - همچون بانک پارسیان - فرایندگراتر است. چنین موضوعاتی، بسیار پیچیده‌اند و راه‌حل‌های راهبردی به‌هیچ‌عنوان مسلم و بدیهی نیستند. تحولات موجود در حوزه‌ی فناوری اطلاعات در کنار دیگر تغییرات موجود در انتظارات مشتریان، ویژگی‌های نیروی کار، رویه‌های منابع انسانی و فضای رقابتی، تحقیقات بیشتری را در این حوزه می‌طلبد.



## فهرست منابع

- تسلیمی، محمدسعید؛ قلی‌پور، ارین؛ وردی‌نژاد، فریدون؛ من‌آقا، میترا (۱۳۸۸). ارابه‌ی راه‌کارهایی برای ارتقا هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌الملل. *پژوهش‌های مدیریت*، سال ۲، ش ۴، صص ۲۹-۵۷.
- رژه، ناهید؛ هروی کریموی، مجیده؛ فروغان، مهشید (۱۳۸۹). نیازهای بیماران سالمند بستری در بیمارستان. *مجله‌ی سالمندی ایران*، سال پنجم، ش ۱۵، صص ۴۲-۵۲.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۸). *مدیریت منابع انسانی*. ج ۳، تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۲). نقش فناوری اطلاعات در توسعه‌ی منابع انسانی. *ماهنامه‌ی تدبیر*، سال ۱۴، ش ۱۳۸.
- سیدرضا، سیدجوادین (۱۳۸۱). *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. چاپ اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- فقیهی، ابوالحسن؛ رجب بیگی، مجتبی (۱۳۸۵). *.. بالندگی سازمانی، ارابه‌ی الگویی اثربخش برای بنگاه‌های کشور*. *مجله‌ی علمی پژوهشی مدرس علوم انسانی*، ش ۴۴، صص ۱۹۱-۲۱۲.
- Balakrishnan, V. (2003). *A Season for Renewal for Bank Branches*. [www.banktech.com/story/currentIssue/BNK20030627S0002/](http://www.banktech.com/story/currentIssue/BNK20030627S0002/).
- Becker, B. E.; Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blount, Y.; Castleman, T. & Swatman, P. M. C. (2004). *Approaches to Managing Employees in the B2C Banking Environment: Two Australian Case Studies*. Paper Presented at the 12<sup>th</sup> European Conference on Information Systems (ECIS), Turku, Finland, June 14-16.
- Bonk, C. J. (2009). *The World is Open: How Web Technology is Revolutionizing Education* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boselie, Paul, Dietz, Graham, and Boon, Corine (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, Vo.15:3, pp. 67-94.
- Call Centre Research (1999). *The 1999 Australian Call Centre Industry Study*. Sydney: ACA Research P/L.
- Child, J. (1985). *Managerial Strategies, New Technology and the Labour Process*. In D. Knights, H. Willmott & D. Collinson (eds.), *Job Redesign: Critical Perspectives on the Labour Process*. Aldershot, UK: Gower, pp. 107-141.
- Dewan, R. & Seidmann, A. (2001). *Current Issues in E-Banking*. *Communications of the ACM*, 44, 6, 31-32.
- Dick, Bob (2002). *Convergent Interviewing. Sessions 8 of Areol-Action Research and Evaluation*, Southern Cross University.
- Foddy, William (1993). *Constructing Questions for Interviews*, Cambridge University Press.
- Gandy, A. (2000). *Banking Strategies Beyond 2000*. St. Leonards, NSW: Prospect Media.
- General Accounting Office. (1991). *Using Structured Interviewing Techniques*. Program Evaluation and Methodology Division, Washington D.C.

- Gizycki, M. & Lowe, P. (2000). **The Australian Financial System in the 1990s**. In D. Gruen and S. Soa (eds.), *The Australian Economy in the 1990s*. Sydney: H.C. Coombs Centre for Financial Studies, Veritage Press.
- Grimshaw, D.; Beynon, H.; Rubery, J. & Ward, K. (2002). The Restructuring of Career Paths in Large Service Sector Organizations: "Delaying." Upskilling and polarisation. **Sociological Review**, 50, 1, 89-116.
- Groat, Linda & Wang, David. (1995). *Architectural Research Methods*, John Wiley & Sons, IncGutek, B.A. **The Dynamics of Service: Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holbeche, L. (2001). **Aligning Human Resources and Business Strategy**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kvale, S. (1996). **InterViews: An Introduction to Qualitative esearch Interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luck, B. (2010). **Innovation of Technology: Business for a New Century** [PowerPoint slides]. Retrieved from: <http://www.scribd.com/doc/27947709/Innovation-of-Technology-in-Business-Slides>
- Misra, Harekrishna (2006). Role of Human Resource in Information Technology Alignment in Organizations: A Metric Based Strategic Assessment Framework. **Journal of Information Technology Management** Volume XVII, Number 3.
- Misra H., Satpathy M. & Mohanty B. (2005). Stratified Users and Organization Preparedness for Information Technology Acquisition: A Causal Model, Vilakshan, XIMB **Journal of Management, Bhubaneswar**, Vol-II, March, pp.1-21
- Pawlas, G. E. (1995). The Structured Interview: Three Dozen Questions to Ask Prospective Teachers, **NASSP Bulletin**, 79, 62-65.
- Porter, M. E. (2001). **Strategy and the Internet**. Harvard Business Review, 79, 3(2001), 62-79.
- Rebore, R. W. (2011). **Human Resources Administration in Education: A Management Approach** (9<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Pearson.
- Sartain, L. (2005). **Branding from Inside Out: HR's Role as Brand Builder**. In M. Losey, S. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow* (pp. 181-188). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Trochim, William, M. K. (2002). Types of Surveys, Research Methods Knowledge Base. Validity and Alternative Question Types, **Journal of Applied Psychology**, 79, 998-1002, 1994
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, **MIS Quarterly**, Vo.27 No.3, September, pp425-478.
- Zuboff, S. (1988). **In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power**. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- Zuboff, S., & Maxmin, J. (2002). **The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism**. New York: Penguin.