

نکاشی در مدیریت ارتباط کارکنان و افزایش بهره‌وری

نسرين عتابی^۱، ناهید نوری^۲، مهدی رضوی^۳

چکیده

با پیدایش عصر جدید و نوین سازمانی، امروزه تنها سازمانهایی که تفکرات بزرگ (بدون توجه به اندازه ظاهری) دارند از نظر کارکردی موفق و در عرصه رقابت پیش گیرنده و در نظام سازمان و مدیریت پویا و اثربخش می باشند، همچنین سازمانهای یادگیرنده به عنوان مقصدی برای این نظام سازمانی، ریشه در تغییرات سریع و تحولات شدید محیطی دارد که ضرورت و اهمیت آنها را تبیین می نماید. در همین راستا با توجه به گسترش هر روزه دانش و تکنولوژی و جریان وسیع اطلاعات، امروزه جامعه ما محتاج تربیت افرادی است که بتوانند با شیوه‌هایی نوین با دشواری‌ها روبه‌رو شوند و به دنبال راهکاری در راستای حل آنها باشند. با این نگرش نیاز به آموزش و پشتیبانی از فرآیندها و افکار نوین در راستای رسیدن به سازمانی شکوفا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه‌های هر سازمان به حساب می آید به همین منظور اسفاده موثر و بهینه با به عبارت بهتر بهره‌وری موثر از این سرمایه یکی از اهداف و برنامه‌های اصلی مدیران در سطح کلان هر سازمانی می باشد. در دنیای پرشتاب رشد تکنولوژی و فناوری شناخت عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در تمامی حوزه‌های مدیریتی به خصوص مدیریت سازمانی اهمیت دو چندانی نسبت به گذشته پیدا کرده است. هدف از پژوهش حاضر آن است ابتدا مقدمه‌ای از موضوع ارائه کند، سپس به تجزیه و تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی و نظریاتی در این راستا پرداخته می‌شود.

واژگان کلیدی: بهره‌وری نیروی انسانی، کارایی، اثربخشی، مدیریت ارتباط با مشتری

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی کاویان، مشهد، ایران
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، واحد مشهد، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، واحد گرمسار، ایران

۱- مقدمه

درباره عملکرد و وظایف مدیریت انسانی و اهمیت این واحد در سازمان در چند سال اخیر در کشور متون بسیاری در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران قرار گرفته است. اما به درستی می‌توان ادعا کرد که هنوز جایگاه کلیدی و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در افزایش بهره‌وری و کارآیی سازمانی، ایجاد تعهد و دلبستگی شغلی و تعالی عملکرد کارکنان برای بسیاری از دست‌اندرکاران اجرایی مشخص نشده و نیاز به داشتن چنین واحدی در سازمان به باور تبدیل نشده است. گواه این ادعا میزان کم سرمایه‌گذاری و تلاشی است که از سوی سازمان‌ها برای طراحی، تدوین و به کارگیری نظام‌های توسعه منابع انسانی و اجرایی کردن راهبردهای توسعه قابلیت‌های کارکنان، انجام می‌گیرد. اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان‌های پیشرو در هزاره‌ی جدید، تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و راهبردهای توسعه و بالندگی قابلیت‌های کارکنان، می‌توانند پاسخگوی نیازهای سازمان آن‌هم با سرعت و انعطاف بیشتری باشند. توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرو عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان، به مدیریت ارشد چنین سازمان‌هایی ابلاغ می‌گردد.

نوشتاری که فراروی شماست، می‌کوشد با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان برجسته‌ترین عامل مزیت رقابتی و اهمیت مهارت‌های مدیران در رهبری صحیح منابع انسانی، مؤلفه‌های اثرگذار در محیط سازمانی که به نحوی مستقیم در کارآمدی، اثر بخشی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثرند و مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی و تحلیل کند. باشد که مدیران از این مؤلفه‌های اساسی غافل نشوند.

مبانی نظری

کارآیی^۴

از کارآیی تعاریف مختلفی شده است، از جمله: «کارآیی یعنی حداکثر استفاده در مقابل هزینه‌های صرف شده» در کارآیی، افراد و سازمان به دنبال انجام دادن کار درست هستند یعنی کارآیی ارتباط نزدیکی با کنترل فرآیند و کاربرد منابع طی اجرای فرآیند دارد (نجف بیگی، ۱۳۸۵).

اثر بخشی^۵

۱. Efficiency
۲. Effectiveness

اثربخشی عبارت است از: "درجه یا میزان نیل سازمان به اهداف تعیین شده" محور اساسی اثر بخشی، انجام کارها به شیوه صحیح است (نجف بیگی، ۱۳۸۵).

بهره وری^۶

بهره وری به معانی مختلف و به شکل عملیاتی به کار گرفته شده است که از جمله می توان به "نسبت داده و ستاده" اشاره نمود (سلطانی، ۱۳۸۳).

وفاداری کارکنان^۷

مفهوم وفاداری کارکنان، به میزان دل‌بستگی شغلی و سازمانی آنان به اهداف، عملکرد و مجموعه سیاست های کلی حاکم بر سازمان اشاره دارد (سلطانی، ۱۳۸۳).

تعهد سازمانی^۸

تعهد سازمانی نشانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است و مراد از آن، درجه همانندسازی روان شناختی فرد به سازمانی است که برای آن کار می کند (سلطانی، ۱۳۸۳).

جو سازمانی^۹

جو سازمانی محیط انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می پردازند (متفکر، ۱۳۸۵).

انواع عوامل و مؤلفه های مؤثر بر افزایش بهره وری سرمایه های سازمانی

بهره وری از جمله عواملی است که هر سازمانی در ایجاد و ارتقای آن می کوشد. سازمان ها از دو طریق می توانند به بهره وری بیشتر دسترسی پیدا کنند:

الف) عوامل خارجی:

شامل بهره وری از مواد، تجهیزات و امکانات که حد و سطحی معین دارد و به سهم خود در شکل گیری بهره وری سازمانی نقش دارد.

ب) عوامل داخلی:

۳. Productivity
۴. Employees Loyalty
۱. Organizational Commitment
۲. Organizational Atmosphere

شامل مهارت‌های انسانی در جهت شناخت کامل کارکنان و آشنایی با فنون و شیوه‌های مؤثر کار با آنان. مهم‌ترین مطلب در بحث مهارت‌های انسانی، استعداد نفوذ در دیگران و رهبری صحیح انسان‌ها و ایجاد زمینه‌سازی است تا آنها بتوانند توانایی‌های خود را به کار گیرند. بسیاری از سازمان‌های پیشرفته امروزی برای آنکه بخواهند در صحنه رقابت جهانی به بهره‌وری مناسب و مطلوب و مزیت رقابتی دست پیدا کنند به بهره‌وری سرمایه انسانی توجه اساسی دارند. بهره‌وری در اندیشه و فکر سرمایه‌های انسانی، خمیرمایه بهره‌وری سازمانی است. در صورتی که سرمایه‌های انسانی به خوبی توسعه یابند و به گونه‌ای مناسب به کار گرفته شوند، بهره‌وری سازمانی تضمین می‌شود.

شاخص‌های تأثیرگذار در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی

مؤلفه‌های تأثیرگذار در مهارت انسانی - که مدیران بایستی جهت بهره‌وری بیشتر در سازمان خود به آنها توجه داشته باشند - عبارت‌اند از:

۱. تربیت نیروی انسانی

آموزش و پرورش نیروهای انسان، عامل اصلی بهره‌وری و رشد و توسعه ملت‌ها است. کشورها و سازمان‌ها باید افزون‌تر از آنکه به بودجه، هزینه و صنایع توجه نشان می‌دهند به تعلیم و تربیت انسان‌ها همت گمارند. گورباچف پس از شکست ایدئولوژی کمونیستی گفت:

آنها باید با دیدی تازه به جهان بنگرند و انسان را محور و مرکز همه چیز بینگارند.

همچنین کنفوسیوس در این باره می‌گوید:

اگر طرح یک ساله دارید، برنج بکارید، اگر طرح ده ساله دارید، درخت بکارید و اگر طرح صد ساله دارید، انسان تربیت کنید.

تربیت و تعالی انسان باید در رأس اهداف و برنامه‌های هر سازمانی قرار گیرد تا زمینه برای حرکت هر فردی در جهت استفاده از توانایی‌هایش فراهم گردد.

چنانچه از توانایی‌های عظیم انسانی در مسیرهای درست استفاده نشود، در راه‌های انحرافی به کار گرفته می‌شود. افزون‌بر اینکه موفقیت و بهره‌وری سازمانی در دراز مدت به توانایی سازمان در جهت آموزش و پرورش نیروهایش بستگی دارد (علی‌آبادی، ۱۴۰۰).

۲. احترام و ارزش نهادن به انسان

برقراری روابط صحیح انسان، سازمانی موفق با نیروی انسانی کارآمد را در پی خواهد داشت. هر گاه سازمان به افراد خود و شخصیت آنها احترام و اعتبار بدهد، استعدادها و توانایی‌های آنها پرورش خواهد یافت؛ زیرا فقط به این واسطه است که می‌توان دل انسان‌ها را تسخیر کرد. یکی از مدیران شرکت هوندا می‌گوید:

ما می‌خواهیم همکاران از سرشان هم مانند دست‌شان استفاده کنند. وقتی که یک شرکت، تنها از دست‌های کارکنان خود استفاده می‌کند، فقط آنان را می‌خرد؛ اما وقتی که خواهان اندیشه‌های آنان باشد، در نهایت دل‌های آنها را می‌رباید (رابرت ال. شوک، ۱۳۹۹).

باید از تحقیر انسان و انتقادهای بیهوده در سازمان پرهیز کرد. اگر افراد در سازمان دچار خطا و لغزش هستند فقط خود آنها مقصر نیستند، بلکه شرایط آموزشی، تربیتی و رفتاری حاکم بر محیط کار نیز در لغزش آنان نقش دارد. برای اصلاح انسان و به کارگیری ظرفیت‌های فراوان او، قبل از هر چیز باید به وی احترام گذاشت. اگر به انسان‌ها در هر سازمانی احترام گذاشته شود آنان نیز در مقابل، خدمت مضاعف انجام خواهند داد. (علی آبادی، ۱۴۰۰).

۳. مهربانی به افراد

رابطه مدیر با افراد در سازمان باید مانند رابطه پدر با فرزند باشد. همان طور که رفتار اعضای خانواده با یکدیگر عاطفی و صمیمانه است، روابط افراد و مدیران در سازمان نیز باید چنین باشد. از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت ژاپنی تعامل پدرانه به کارمندان و کارگران است که همچون پدری با فرزندانش برخورد می‌کند و آنان را تحت حمایت قرار می‌دهد و حتی به حل مشکلات خانوادگی آنها می‌پردازد. (باقرالموسوی، ۱۳۸۰).

در فرمان حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر آمده است:

پس در کارشان چنان اندیشه کن و پیگیری نما که پدر و مادر درباره فرزند خویش. (نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳)

۴. معاشرت با افراد در سازمان

برقراری روابط نزدیک میان مدیر و کارکنان یک سازمان از خصوصیات اخلاقی و ضرورت‌های اساسی مدیریت است. نقش مدیر و کارکنان در سازمان، مانند نقش تار و پود در قطعه‌ای پارچه است. چنانچه این دو سری رشته نخ به طور کامل با یکدیگر ترکیب نشوند، پارچه پدید نمی‌آید. لذا روابط بین مدیر و کارکنان باید چنان گرم و نزدیک باشد که فرمان‌دهی به عنوان فرمان پدر به فرزند و فرمانبرداری افراد به عنوان اطاعت فرزند از پدر تلقی شود. عدم موفقیت در برقراری چنین ارتباطی، مانع از پیشبرد کار سازمانی است؛ چنان که وقتی مسئولان ژاپن دلایل شکست راه آهن دولتی آن کشور را بررسی می‌کردند به این نتیجه رسیدند که شرکت در برقراری ارتباط با کارگران، موفق نبود (ایمایی، ۱۳۷۳).

از فواید برقراری ارتباط میان مدیر و افراد سازمان، دلگرمی بیشتر افراد به کار و سازمان و افزایش وابستگی افراد به مدیر و سازمان و در یک کلام تعهد سازمانی است.

۵. جلب رضایت کارکنان

وجود اشتیاق، بهترین انگیزه برای شروع هر کار است. اگر انسان کار و سازمان خودش را دوست داشته باشد در آن موفق است و روی دیگران نیز اثر مثبت می‌گذارد. در این حالت است که حس تعلق و تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان تحقق می‌یابد. (علی آبادی، ۱۴۰۰).

میزان کار مفید و موفقیت افراد در کارشان بستگی به علاقه مندی آنان به سازمان و اهداف آن دارد. میزان دل‌بستگی افراد به سازمان هم بستگی به نگرش سازمان به افراد دارد. اگر سازمان می‌خواهد به اهداف خود دست یابد باید به هر صورت ممکن، رضایت و علاقه مندی افراد را جلب نماید. سازمان باید ثابت کند که اگر افراد تلاش نمایند، پاداش کافی دریافت می‌کنند. عامل دل‌بستگی و تعلق هر فرد به شغلش، قبل از هر چیز نتیجه طبیعی نحوه برخورد سازمان و مدیریت با اوست.

۶. ایجاد محیط سالم در سازمان

محیط سازمان باید از هر جهت به طور کامل سالم باشد. عدم سلامت اخلاقی و رفتاری در سازمان، میزان کارایی، اثر بخشی و موفقیت فرد و سازمان را کاهش می‌دهد. اگر در محیط کار و سازمان، دوستی و صمیمیت حاکم باشد کارمندان تحمل کارهای بسیار سخت را خواهند داشت. یکی از کمالات مدیریت در هر سازمان ناشی از تعهد مدیریت نسبت به سازمان است. مدیران مؤثر به سازمان خود افتخار کرده و این افتخار را در رفتارشان متجلی می‌سازند و بدین گونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می‌کنند. این مدیران تعهد خودشان را به گونه‌های مختلفی از جمله با ساختن فضای سازمانی اظهار می‌کنند. ساختن فضای سازمان از طریق نشان دادن جنبه‌های مثبت سازمان کسب می‌شود. اگر بیشتر نیروهای سازمانی از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را برای انجام کار در آن سازمان از دست می‌دهند. فراهم ساختن محیط سالم از لحاظ سخت افزاری و نرم افزاری، از فعالیت‌ها و وظایف سازنده مدیران کمال جو است (رضاییان، ۱۳۸۷).

بنابراین شرایط محیط کار تأثیر زیادی روی کمیت و کیفیت کار افراد دارد و برای بهبود شرایط محیط کار، انجام اقداماتی مانند ایجاد صمیمیت در محیط کار موجب اطاعت پذیری بیشتر نیروهای تحت امر و در نتیجه بازدهی بیشتر سازمان می‌شود.

۷. تقویت روحیه کارکنان

یکی از راه‌های ایجاد انگیزه در سازمان به منظور کارآمدی و اثربخشی بیشتر، تقویت روحیه کارکنان در سازمان است. روحیه عبارت از بینش و احساس خوب نسبت به خود و محیط کار و علاقه و آمادگی‌های جسمانی، روحی و فکری برای انجام دستورات به نحو مطلوب (اثربخش) است. روحیه عالی، ضامن تلاش و موفقیت بیشتر است. وقتی روحیه افراد در سازمان بالا باشد خستگی و ناامیدی بر کارکنان مسلط نمی‌شود و آنها از انجام کارهای سخت نمی‌گریزند. بلکه این امر موجب ترغیب فکرهای خلاق و تقویت پیشرفت فردی و گروهی در سازمان می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۷). عواملی که تأثیر منفی بر روحیه افراد داشته، موجب کاهش کارایی، اثربخشی و در نتیجه کاهش بهره‌وری آنها در سازمان می‌شود عبات اند از: روش‌های نادرست مدیریت، برخورد بد با افراد، عدم توجه به افراد و تلاش هایشان، عدم تأمین نیازمندی‌های افراد به خصوص نیازهای روحی آنها و....

۸. تشویق

یکی دیگر از راه‌های ایجاد انگیزه، تشویق است. تشویق، یکی از راه‌حل‌ها و زمینه‌های مؤثر برای بازدهی بیشتر و بهتر کار است. تشویق سوخت و انرژی حرکت است. البته باید توجه داشت اگر بین کار و تشویق نسبتی مناسب برقرار نباشد، روحیه سعی و تلاش از بین می‌رود. اگر فردی در سازمان وظیفه‌اش را به درستی انجام داد نباید بی‌درنگ و بدون محاسبه او را تشویق کرد؛ چنانچه اگر روزی نیز کارش را انجام نداد یا به درستی به پایان نبرد، نباید طلبکارانه توبیخش کرد. بلکه تشویق مناسب و به موقع در حد کارایی صورت گرفته و توبیخ همراه با احترام و استدلال مفید است. اگر از خدمات و موفقیت افراد در سازمان و حتی در موفقیت‌های بیرون از سازمان، قدردانی و قدرشناسی به موقع نشود بعد از آن کارکنان در سازمان نه تنها کار مهمی که باعث افزایش تولید و راندمان سازمانی بشود انجام نخواهند داد، بلکه روحیه بی‌تفاوتی بر سازمان حاکم خواهد شد. قدردانی و تشویق مدیران از کارکنان عاملی برای دیگر افراد و اهمیت و شخصیت دادن به نیروهای تحت امر و نشانگر توجه مدیر به آنها است (علی آبادی، ۱۴۰۰).

۹. از بین بردن محیط ترس و جایگزینی محیط اعتماد به افراد

اگر فرمانبرداری کارکنان از مدیر در سازمان بر اساس ترس باشد، تا زمانی که وحشت بر محیط حاکم است دستورات اجرا می‌شود؛ ولی با از بین رفتن عامل ترس سستی و کاهلی در عزم و اراده نیروها جای تلاش و پویایی را می‌گیرد. جایگزین ساختن شوق به انجام کار و اعتماد به سازمان و مراتب فرماندهی، علاقه‌مندی به کار را افزایش داده و توفیق و نتایج حاصل از کار در سازمان بیشتر می‌شود. مدیران باید با قابلیت مدیریتی قوی کارکنان را به جدیت و تلاش مضاعف تحریک و تشویق کنند. اگر عامل ترس در محیط کار از بین رود قطعاً روحیه و انگیزه کاری کارکنان افزایش خواهد یافت. ایجاد روحیه اعتماد به افراد توسط مدیران باعث می‌شود کارها به خوبی پیش رود و کارکنان علاقه‌مندی و دلبستگی بیشتری به کار نشان دهند و در نهایت تعهد کاری و اخلاقی قوی‌تری در کارکنان ایجاد شود (علی آبادی، ۱۴۰۰).

عوامل موثر در بهره‌وری

- ۱- **شناخت و توجه شغل:** هریک از کارکنان باید از آنچه که باید انجام دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند. برای افزایش شناخت خوب کار، کارکنان نیاز دارند از هدف‌های بلند مدت، اولویت‌ها و چگونگی کسب هریک از آنها آگاهی داشته باشند. آنها باید بدانند چه هدف‌هایی در چه مواقعی بیشترین اولویت را دارد.
- ۲- **حمایت سازمانی:** منظور، حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارتند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است.
- ۳- **بازخورد عملکرد:** منظور از این نوع بازخورد، ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین بازدهی‌های رسمی دوره‌ای است. یک فرایند بازخورد موثر، کارکنان را در جریان چگونگی کارشان بریک مبنای منظم قرار می‌دهد.
- ۴- **مشارکت:** مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا سازمان را برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند.
- ۵- **بهره‌وری نیروی انسانی:** بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از استفاده‌ی بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده کردن از جوانان، میانسالان و حتی بازنشستگان (طالب زاده، ۱۳۹۵).

مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری، شیوه‌ای است که در آن ابتدا به انتظارات مشتری توجه می‌شود و سپس در صدد برآورده کردن این نیازها بر می‌آیند به روشی که نتیجه نهایی، رضایت مشتری و برآوردن اتمایلات او باشد. در فلسفه مشتری‌مداری، مشتری محور تشکیلات و مصرف‌کننده فلسفه وجودی سازمان است. لذا شناسایی، تفکیک، درجه‌بندی و اولویت مصرف‌کنندگان، کشف انتظارات اصلی آنها و در نهایت کسب رضایت مشتری از مهمترین فعالیت‌ها به شمار می‌رود. بیشتر سازمان‌های مشتری‌مدار به تولید کیفیت فکر می‌کنند تا کیفیت تولید آنها موفقیت خود را در اصول پنج‌گانه زیر جستجو می‌کنند (حاجی کریمی و منصوریان، ۱۳۹۸).

۱- افزایش کیفیت و بهبود عملکرد

۲- افزایش رضایت شغلی پرسنل

۳- دخالت دادن همه کپرسنل در سود و احساس مسولیت نمودن آنها

۴- به دست آوردن سود بیشتر شرکت از طریق رضایتمندی مشتری همراه با تشویق پرسنل خود

۵- اصلاح مستمر فرایند تولید و بهبود مستمر (حاجی کریمی و منصوریان، ۱۳۹۸).

با توجه به اثرگذاری بالای منابع انسانی در سازمان، به منظور دستیابی به اهداف سازمان در ارتباط با مشتری مانند رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سودآوری سازمان، می‌بایست آموزش مشتری مداری برای کارکنان سازمان از طریق نهادینه کردن این مفهوم در بین آنها ایجاد شود (لی و هوانگ، ۲۰۱۶). ارتباط به عنوان میزان اشتراک‌گذاری اطلاعات بین شرکای کسب و کار شناخته می‌شود و موقعی شفاف و روشن می‌شود که هر دو طرف شرکا اطلاعات همدیگر را برای استفاده به اشتراک گذارند. سطح بالایی از ارتباط از اهمیت ویژه‌ای در عبور از روابط مرزهای جغرافیایی با توجه به روابط میان فرهنگی در خصوص درک نیازهای همدیگر دارد (آزمی، ۲۰۱۷). اطلاعات به اشتراک گذاشته شده می‌تواند شامل وضعیت موجودی، کیفیت کالا، سازه قیمت‌گذاری، شرایط بازار و فعالیت‌های تبلیغاتی باشد (آرورا، آنتونیو، آنا روزا؛ ۲۰۱۹).

یکی از مسائل کلیدی در سازمان‌های مشتری مدار توجه به نیاز مشتریان و فعالیت‌های ویژه جهت برآورده ساختن نیاز آنان می‌باشد (گو، ۲۰۱۷). سطح بالایی از مشتری مداری به معنی یک ارتباط دوطرفه بین مشتری و شرکت تأمین کننده می‌باشد که آن شرکت باید به طور مداوم آماده تبادل اطلاعات با مشتری باشد. این شرکت مشتری مدار پاسخ به سوال و رسیدگی به شکایات را در اولویت خود قرار می‌دهد (باتی، ظاهر و رحمان، ۲۰۱۷). در نتیجه مشتری‌مداری یک شرکت تأثیر رفتار کارکنان نسبت به مشتریان خود را در جهت مثبت سیر می‌دهد که ارتباط یکی از این رفتارها می‌باشد. ارتباط یک مکانیزم حاکم و ضروری در رابطه و افزایش سطح عملکرد می‌باشد که بستگی به این دارد که چگونه با شریک تجاری رابطه خوبی برقرار شود (چو، ۲۰۱۸). سطح بالایی از ارتباط بین شرکای کسب و کار درک بهتری از چگونگی اهداف و الزامات روابط را تسهیل می‌نماید. ارتباط به عنوان یکی از عوامل کلیدی در روابط میان فرهنگی می‌باشد زیرا یک امر ضروری در روند ایجاد و حفظ روابط موفق در بازارهای رقابتی می‌باشد تبادل اطلاعات که نشان دهنده قوت رابطه بین صادرکنندگان و واردکنندگان می‌باشد اهداف سود و فروش را ترویج می‌دهد علاوه بر این ارتباطات می‌تواند در خصوص اقامت وضعیت خریدار (مشتری) کمک می‌کند یعنی در

۱. Lee & Hwang

۲. Azmi

۳. Aurora, Antonio, Ana Rosa

۴. Guo

۵. Bhatti, Zaheer, Rehman

۶. Choo

شرایط اضطراری امکانات رفاهی برای خریدار تدارک دیده شود بنابراین سطح شکایت مشتری می‌تواند در سطح پائین نگه داشته شده و قابلیت پرداخت مشتری شناخته شده باشد (ژنگ، یانگ و مک لین ۲۰۱۷).

بهره‌وری سازمانی با ارزیابی عملکرد و انگیزش کارکنان

مقابله با چالش‌های هر روزه محیط کار، بیشتر از هر زمان دیگری اهمیت [روش‌های انگیزش کارکنان در سازمان](#) ها را افزایش داده است. روحیه شاد و انگیزه بالای کارکنان برای کار و تلاش و مقابله با چالش‌های هر روزه محیط کار، از دغدغه‌های مهم مدیران سازمان ها و شرکت‌هاست. فعالیت‌های غیر روتین افراد مثل تلاش‌هایشان برای مطالعه، ایجاد روش‌های بهتر کاری، ارائه ایده‌های کارآمدتر و حتی رفتارهای مثبتی که از خود در زمان بحران‌های کاری در برابر همکاران و مشتریان نشان می‌دهند، ارزشمند است و مدیر می‌تواند با تعریف [ارزیابی عملکرد](#) در قالب‌های استاندارد و دوره‌ای نشان دهد که تلاش افراد را می‌بیند و قدردان آنهاست.

[ارزیابی عملکرد](#)، مسئولیتی مدیریتی است که استانداردهای شغلی را مشخص و تعیین می‌کند. منظور از ارزشیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن، کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی [ارزیابی عملکرد](#) در یک ساختار پویاست. به وسیله سیستم‌های نرم‌افزاری شفاف می‌توان [ارزیابی عملکرد](#) را [انگیزه بخش کارکنان برای تلاش خلاقانه](#) دانست و رفتار سازمانی کارکنان را مدیریت کرد و درباره ارتقای شغلی آنها، [آموزش](#) و بهبود توانایی‌هایشان تصمیم‌گیری نمود.

نظام مکانیزه [ارزیابی عملکرد](#)، توانمندی سازمان در افزایش دقت و تعیین معیارهای مشخص و دلخواه برای سنجش رفتار سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. کلیه ارزیابی‌ها به عنوان فاکتور موثر محاسبه حقوق و [مدیریت مزایا](#) در نظر گرفته خواهند شد و در بهینه‌سازی عملکرد سازمان و مدیریت مبتنی بر [ارزیابی عملکرد کارکنان](#) تأثیر می‌گذارند. اجرای سیستمی فرایندهای ارزیابی، هدف‌گذاری، تعیین نقاط قوت و قابل بهبود و مشخص کردن وقایع عملکردی از جمله امکانات نظام مکانیزه [ارزیابی عملکرد](#) است. بیشتر سازمان‌های به بلوغ رسیده از ارزیابی‌هایی که شامل شاخص‌های ثابت مثل شایستگی‌های شغلی، سازمانی و.. هستند برای ارزش‌گذاری‌های سازمانی خود، استفاده می‌کنند.

به تناسب توسعه مفاهیم در مدیریت [منابع انسانی](#) روش‌ها و متدهای مختلفی برای ارزشیابی کارکنان سازمانی به وجود آمده است. متداول‌ترین روش‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان در زیر فهرست شده‌اند:

۷. Zheng, Yang, McLean

- ارزیابی ۳۶۰ درجه
- ارزیابی مقیاسی
- ارزیابی از طریق عامل سنجی:
- روش ثبت وقایع حساس
- ارزیابی به روش توصیفی
- ارزشیابی قیاسی
- روش درجه‌بندی
- ارزیابی و مقایسه دو به دو

روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع روش توصیفی می‌باشد. نحوه گردآوری اطلاعات نیز با استفاده از مقالات و مطالعات پیشین و هم چنین از نظرات ارزشمند اساتید محترم هیأت علمی دانشگاه و افراد خبره و صاحب‌نظر که دارای ایده‌های مفیدی برای محقق بودند و راه‌گشا در تلفیق مطالب گردآوری شده بودند، بهره‌گیری شده است.

نتیجه گیری

باتوجه به تغییرات روزافزون شرایط و به طبع آن غیر قابل پیش بینی بودن شرایط آتی سازمان و همچنین ناپایدار شدن وضعیت محیطی هر سازمان به دلیل تغییرات تکنولوژیکی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی و درنهایت تاثیر پذیری اجتناب ناپذیر سازمان از این تغییرات، سازمان‌ها بیش از پیش به دنبال راهکارهایی برای بهره‌وری بیشتر و رسیدن به شرایط پایدار و امن می‌باشند. توجه به نیروی انسانی، آموزش و رشد کارکنان سازمان، کوشش در ایجاد روحیه و انگیزه، برانگیختن قوه خالقیت و ابتکار، کسب مشارکت افراد به منظور دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان باعث رشد کارایی و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود. بنابراین بهره‌وری در سازمان نیازمند توجه به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و همسویی این نیازها با اهداف سازمانی است. آموزش نیروی انسانی شامل فراهم آوردن امکانات تحصیل در دوره‌های مقدماتی بالاتر، کسب مهارت‌های فنی، آموزش‌های نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می‌باشد. بی تردید یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره‌وری دارد و می‌تواند در بهبود و افزایش آن نقش مهمی داشته باشد آموزش است. کارآمدی، اثر بخشی و بهره‌وری گوهر سازمانی است که می‌تواند پایداری و بقای سازمان‌ها را تضمین کند و راهکاری برای کسب مزیت رقابتی باشد. بهره‌وری مواد، انرژی،

تجهیزات و امکانات مادی دارای ظرفیت و توان مشخص است که به سهم خود بایستی برای افزایش بهره‌وری در سازمان مورد توجه قرار گیرد؛ اما آنچه در سازمان منجر به بهره‌وری واقعی، مداوم و مستمر می‌گردد و حد مشخصی ندارد، بهره‌وری سرمایه انسانی می‌باشد. مدیران موفق و کارآمد با اعمال مکانیزم‌هایی چون تربیت نیروی انسانی، احترام و ارزش نهادن به انسان، مهربانی و معاشرت با افراد در سازمان، جلب رضایت کارکنان، فراهم کردن محیط سالم اخلاقی و رفتاری، تقویت روحیه و تشویق آنها، از بین بردن محیط ترس و جایگزین کردن محیط اعتماد موجب شکوفایی بهره‌وری در سازمان می‌شوند.

منابع

- ایمایی، ماساکی کایزن، ترجمه: محمدحسین سلیمی، تهران، ناشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۳، ص ۲۲۷.
- باقرالموسوی، محسن، مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی علیه السلام، ترجمه: سید حسین سیدی، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۸۰، ص ۲۰۸.
- حاجی کریمی، عباسعلی و منصوریان، تالین (۱۳۹۸). "بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی"، فصلنامه علمی - پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۸.
- رابرت ال. شوک، هوندا. (۱۳۹۹). داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در امریکا، ترجمه: ایرج پاد، ص ۲۳۹ - ۲۴۰.
- رضاییان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۷، ص ۴۲۹.
- سلطانی، ایرج، نقش سرمایه انسانی در بهره‌وری سازمان، نشریه مدیریت، ش ۸۵ - ۸۶، سال ۱۳۸۳، ص ۱.
- طالب زاده، عادل. (۱۳۹۵). عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت. تهران.
- علی آبادی، علی رضا، (۱۴۰۰). مدیران جامعه اسلامی، تهران، مؤسسه فرهنگی نشر رامین، ص ۱۵۱.
- متفکر، حسین، بررسی و ارزیابی سازمان‌های فرهنگی، تهران، انتشارات آثار معاصر، ۱۳۸۵، ص ۴۷.
- نجف بیگی، رضا. (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، ص ۱۰۷.
- نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳.

Aurora G-M, Antonio P, Ana Rosa ,Á.(2019). "Exploring the Importance of Knowledge Management for CRM Success". World Academy of Science, Engineering and Technology. pp 66.

Azmi, Ida . (2017) "Legal And Ethical Issues In Knowledge Management In Malaysia", Computer Law & Security Review, No. 26, P.61 – 71.

Bhatti, W. Z. Zaheer, A. Rehman, K. (2017). "The effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study". African journal of business management, Vol 5 (7). No. 4, PP: 2847-2853.

Guo, Y. C. (2017). "Researches on Know Ledge- enabled Customer Relationship Management in Electric Power Enterprise". International Journal of Business and Management, 14(6).

Lee,k. & Hwang,l.(2016). "Knowledge Acquisition, And Knowledge Exploitation In Young Technology-Based Firms". Strategic Management Journal. ۱۵(۳)۲۹-۳۶.

Choo, C. W. (2018). "Information culture and organizational effectiveness", International Journal of Information Management, 33, 775-779.

Zheng, W. Yang, B. McLean, N, G. (2017). "Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management". Journal of business research. Vol. 63, No. 7, PP: 763-771.