

طراحی مدل مدیریت ارتباط با کارکنان (در بانک ملی ایران)

محمد رضا دلوی^۱، زکیه بیگی دمنه^۲

چکیده

مدیریت روابط با کارکنان، روند نوظهوری را در رابطه با مدیریت منابع انسانی با ساخت و حفظ روابط فردی و متقابلاً روابط ارزشمند با کارکنان بر مبنای فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. مدیریت ارتباط با کارکنان را می‌توان یک ابزار و فرایند راهبردی جهت توانمندسازی مدیران برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت. هدف این پژوهش طراحی مدل طراحی مدل بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان با رویکرد داده‌بنیاد است. روش پژوهش کیفی - استقرایی است و از نظریه زمینه‌ای اشتراوس - کوربین استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود و اطلاعات با استفاده از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد. مشارکت کنندگان، متخصصان موضوعی واجد شرایط در بانک ملی ایران بودند که از طریق نمونه‌گیری گلوله‌برفی تا ۱۱ نفر به سطح اشباع نظری داده‌ها رسیدند. نتایج با ۱۰ مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی که این عوامل دربرگیرنده شرایط علی (فرهنگ‌سازی، تعامل با سرمایه‌های انسانی سازمانی، ساختاری (پدیده محوری) (بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان)، شرایط زمینه‌ساز (بستر فرهنگ بانکداری)، شرایط مداخله‌گر (مدیریت عاطفی) و راهبردها (بهبود عملکرد، بهینه‌سازی و ساختار مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان و پیامدها (ارتقای سیستم بانکی، کارایی و اثربخشی) است.

واژه‌های کلیدی: داده‌بنیاد، کارکنان، مدیریت ارتباط با کارکنان، بانک ملی

۱- دانشیار مدیریت بازرگانی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران (نویسنده مسؤول)
mdelvi@dehaghan.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
zakieh.beiki@khuisf.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۸

تاریخ وصول: ۱۴۰۱/۳/۱۱

مقدمه

در محیط رقابتی امروز چنانچه سازمانی تمایل دارد که مشتریان خارجی آن راضی باشند، موظف است رضایت مشتریان داخلی خود (کارکنان) را حفظ کند. کارکنان یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. اگر مدیران سازمان راه‌های ارتباطی مناسب با کارمندان خود را شناسایی نکنند، هرگز سازمان نمی‌تواند از توانایی و مهارت‌های آنان بهره‌مند شود. هرچه یک سازمان ارتباط مستحکم‌تری با کارکنان خود داشته باشد، می‌تواند بهترین عملکرد را از آنان انتظار داشته و از کارکنان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در دنیای متغیر و پیچیده امروز استفاده کند.

مدیریت ارتباط با کارکنان را می‌توان یک ابزار و فرایند راهبردی جهت توانمندسازی مدیران برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت. از طرف دیگر هر سازمان کارکنانی با توانایی و مهارت متفاوت و همچنین از خرده‌فرهنگ‌های مختلف دارد که به‌منظور برقراری ارتباط مؤثر، نیازمند شناسایی نیازهای انواع مختلف نیروی کار می‌باشد (می^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت روابط با کارکنان، روند نوظهوری را در رابطه با مدیریت منابع انسانی با ساخت و حفظ روابط فردی و متقابلاً روابط ارزشمند با کارکنان بر مبنای فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهد (سلیمانی نژاد، ۱۳۹۵). یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های کسب‌وکار، منابع انسانی است و از این رو نیازمند این است که افراد به‌خوبی مدیریت و ارزش‌گذاری شوند. نقش آن‌ها در پیشرفت نیازهای سازمان به‌خوبی برای بهره‌وری بیشتر تأیید می‌شود. رهتما و تانیا (۲۰۱۷) مدیریت ارتباط با کارکنان را به‌عنوان روشی برای رسیدگی به رابطه بین کارکنان دانشی و شرکت‌ها توصیف کردند رابطه مثبت کارکنان، دستیابی به اهداف سازمانی را افزایش می‌دهد و نیت و همکاران (۲۰۱۳) بحث کردند که مدیریت ارتباط با کارکنان روحیه، تعهد و اعتماد به انجمن را تشویق می‌کند. همچنین به اصلاح شرایط کاری، کنترل روندهای منابع انسانی و ایجاد روابط صمیمی بین کارکنان کمک می‌کند (آروبایی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

1. May

2. Arubayi

لذا مدیریت ارتباط با کارکنان (مدیریت ارتباط با کارکنان) به معنای یک ابزار و یک فرایند استراتژیک برای مدیریت و افزایش انگیزه در نیروی کار با افزایش تمرکز بر تعالی روابط فردی بین کارفرما و کارمند است. مدیریت ارتباط با کارکنان تلاش می‌کند تا رابطه خوبی بین کارکنان برقرار کند و اعتماد به نفس کارکنان را بالا ببرد و شرایط کاری خوبی را در یک سازمان فراهم کند عمل می‌کند (برهان و زوید^۱ ۲۰۱۸). استفاده از مدیریت ارتباط با کارکنان (در یک شرکت در حال حاضر یک عامل موفقیت بزرگ برای سیاست منابع انسانی استراتژیک است. مدیریت ارتباط با کارکنان (فناوری یا محصول نرم‌افزاری نیست، بلکه مفهومی است که بر اشکال جدید ارتباطات درون یک شرکت تمرکز دارد) (آنیانگو^۲ ۲۰۱۴) امروزه توانایی مدیریت ارتباط با کارکنان جهت حمایت از عملکرد سازمانی و حفظ بقای آن ضروری است؛ اما مدیران در رویارویی با فعالیت‌های اولیه مدیریت ارتباط، عملکرد ضعیفی دارند. این امر موجب کاهش بهره‌وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی شده است. مدیریت روابط کارکنان در محل کار یک مفهوم جهانی شناخته شده در سازمان‌ها و صنایع است. هدف از رابطه کارکنان دستیابی به ارتباط هماهنگ کارکنان و کاهش فعالیت‌های تعارض در استخدام است (تورینگتن و هال^۳، ۲۰۱۷). مدیریت ارتباط با کارکنان شباهت‌های زیادی با مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) دارد که قابل درک است زیرا مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان از آن مفهوم مشتق شده است (جیوتی^۴، ۲۰۱۴). می‌توان بیان کرد که مدیریت ارتباط با کارکنان فرایندی است که شرکت‌ها برای مدیریت مؤثر، تعاملات با کارکنان و در نهایت برای رسیدن به اهداف سازمان از آن استفاده می‌کنند (اولوچی^۵، ۲۰۱۳). مدیریت ارتباط با کارکنان می‌تواند اعتماد و وفاداری کارکنان را ایجاد کند و مدیران را قادر سازد

-
1. Brhane &Zewdie
 2. Onyango
 3. Torrington and Hall
 4. Jyoti
 5. Oluchi

تا پتانسیل مهارت‌ها و دانش درون سازمان را درک کنند (ژانگ^۱، ۲۰۲۱). مدیریت ارتباط با کارکنان مدیریت ارتباط با کارکنان می‌تواند شامل مؤلفه‌هایی باشد که باعث بهبود عملکرد سازمان شود که شامل: شیوه‌های منابع انسانی، اعتماد، ارتباط، سبک رهبری، اهداف و ارزش‌های مشترک، انگیزه و تعارض شود.

شیوه‌های منابع انسانی، عملکرد اساسی مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند وضعیت مدیریت ارتباط با کارکنان را در سازمان تغییر دهد زیرا این عملکرد می‌تواند کمی شود و منجر به داده‌های آماری شود تا اهمیت آن را در بهبود وضعیت مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان ثابت کند. از این رو، کیفیت و بهره‌وری بهبود یافته مرتبط با انگیزش را می‌توان از طریق آموزش، چرخش شغلی، رضایت شغلی، مدیریت مشارکتی، ارزیابی عملکرد، شغل به دست آورد. این قطعاً وضعیت مدیریت ارتباط با کارکنان را در سازمان بهبود خواهد بخشید. این امر کارکنان را راضی‌تر می‌کند و می‌تواند عملکرد کارکنان در سازمان را بهبود بخشد (کومار^۲، ۲۰۱۷) و نیز می‌توان بیان کرد که ارتباط در سازمان مهم است. ارتباط به‌عنوان پیوند هماهنگی بین افراد و عملکردهای سازمانی عمل می‌کند. ارتباط دوطرفه مداوم، یکی از مهم‌ترین اجزای یک استراتژی جامع روابط کارکنان است (دنیل^۳، ۲۰۰۳). ارتباط اجازه تعامل میان اعضای گروه را می‌دهد و این می‌تواند به روش‌های مختلفی اتفاق بیفتد که شامل جلسات رودررو، تلفن، ایمیل و غیره است (حسن و سلمان، ۲۰۱۶) ارزش‌های مشترک به این صورت تعریف می‌شوند که تا چه حد شرکا در مورد اینکه چه رفتارها، اهداف و سیاست‌هایی مهم یا بی‌اهمیت، مناسب یا نامناسب و درست یا غلط هستند، عقاید مشترکی دارند (هرینگتون و همکاران^۴، ۲۰۰۹). ماهیت یک هدف مشترک این است که آن بازتابی از ارتباط بین کارکنان و مدیریت به سمت یک تعهد مهم است. به اشتراک‌گذاری اهداف مشترک

-
1. Zhang
 2. Kumar
 3. Daniel
 4. Herington

کارکنان را قادر می‌سازد تا تلاش‌های خود را برای دستیابی به آن هدف خاص هدایت کنند، اما برای تحقق آن باید وابستگی متقابل و همکاری بین کارکنان وجود داشته باشد. به اشتراک‌گذاری اهداف مشترک می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی داشته باشد (چینومونا و ساندادا^۱، ۲۰۱۳).

کارمندان باانگیزه سرمایه خوبی برای یک سازمان هستند. هریس (۲۰۰۹) اظهار داشت که بهترین روش‌ها برای ارتقا روابط کارمندان و داشتن کارکنان باانگیزه عبارت‌اند از: رهبری، رشد و پیشرفت، کار معنادار، پاداش، مزایای مالی، شرایط کاری خوب، وفاداری شخصی به کارمندان، توانمندسازی، خلاقیت و نوآوری است. تعارض به مناقشه‌ای گفته می‌شود که منافع، اهداف یا ارزش‌های افراد یا گروه‌های مختلف با یکدیگر ناسازگار باشد (آگو و^۲، ۲۰۱۳). بدرفتاری با کارمندان، سیستم پاداش ضعیف، عدم انسجام گروهی از این نوع تعارضات در سازمان هستند. بر تعهد شغلی کارکنان، کیفیت خدمات، رضایت مشتری و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (بنو^۳، ۲۰۱۷). گاهی اوقات تعارض می‌تواند بر سربسبک تعامل با همکار ایجاد شود یا اصول اخلاقی نیز می‌تواند دلیل درگیری بین کارکنان باشد.

و از آنجایی که مدیریت مؤثر ارتباط با کارکنان باعث بهبود در عملکرد سازمان می‌شود، می‌توان عملکرد سازمان را توانایی شرکت برای رسیدن به اهداف خود و کسب توانایی‌هایی برای دستیابی به اهداف تجاری تعریف کرد. عملکرد سازمانی نشانه این است که چگونه یک کسب‌وکار به خوبی اهداف خود را تکمیل می‌کند (توندیک بایوا^۴، ۲۰۱۹). عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین موضوعات در تحقیقات مدیریت است (مصطفی^۵، ۲۰۱۵). به‌طورکلی عملکرد سازمانی به نتایجی اشاره دارد که سازمان با توجه به اهداف از پیش تعیین‌شده در جهت رسیدن به هدف به آن‌ها می‌رسد و شامل سه برگ

-
1. Chinomona& Sandada
 2. Agwu
 3. Benno
 4. Tachibana
 5. Mustapha

خرید اصلی است: ۱- نتایج مالی اعم از (سودآوری و میزان فروش) ۲- رضایت و بهره‌وری کارکنان ۳- رضایت مشتریان از خدمات و محصولات ارائه‌شده (خداداد حسینی و لاجوردی، ۱۳۹۸). در سازمان‌های امروزی عملکرد سازمانی به‌منظور دستیابی به نتایج و پیامدهای مورد انتظار از سازمان‌های دولتی و نیز پاسخگویی به ذینفعان و عامه مردم در قبال هزینه‌هایی که از منابع عمومی می‌شود، بسیار حائز اهمیت است و اعتماد مردم را به دولت افزایش می‌دهد (کرنی و همکاران^۱، ۲۰۱۲) امروزه جهان کنونی به‌شدت در حال پیشرفت و تغییر است. نیاز به انعطاف‌پذیری و هم‌آوایی با این سرعت تغییر سازمان‌های پیشرو را بر آن داشته تا از الگوهای جدید کار و سازمان‌دهی بهره‌جویند که این در سایه فناوری پیشرفته اطلاعات و ارتباطات تسهیل گردیده است؛ لذا این پژوهش با عنایت به ویژگی‌های سامانه سنجش بهره‌وری فردی (مدیریت ارتباط با کارکنان) قصد دارد به احاطه و نظارت دقیق‌تری بر کارکنان دست پیدا کند و درنهایت با شناسایی نقاط قوت و ضعف هر یک از کارکنان و برقراری ارتباط بهینه‌تر و مدیریت ارتباط با کارکنان فعالیت‌های کارکنان را در مسیر اهداف و استراتژی‌های مهم بانک هدایت کند.

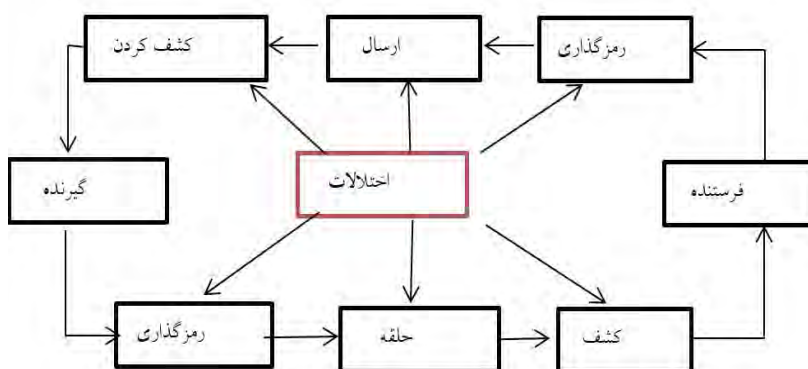
لذا یکی از خلأهایی که مشاهده می‌شود، نبود تحقیقی با این عنوان است، که مدل، چهارچوب و الگوی جامعی برای آن وجود ندارد. هرچند تحقیقاتی توسط طهماسبی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان و نیز سلیمانی نژاد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال ۱۳۹۵» بیان کرده، ژانگ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «نوآوری مدیریت ارتباط با کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط در چین» و رحمان و تانیا رهنما و تانیا (۲۰۱۷) در پژوهشی «تأثیر مدیریت ارتباط با کارکنان (مدیریت ارتباط با کارکنان) بر عملکرد کارکنان: یک مطالعه در مورد بانک تجارتي خصوصی در بنگلادش» انجام‌شده اما پژوهشی با عنوان «ارائه مدل

بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان مورد مطالعه کارکنان بانک ملی» انجام نشده و در این پژوهش تلاش شده است با توجه به نیازهای انواع کارکنان که از تحلیل و گروه‌بندی کدهای مصاحبه به دست آمده است، اقدام‌های حوزه مدیریت ارتباط با کارکنان برای هر دسته از آنان شناسایی شود. و از طرفی موضوع مدیریت ارتباط با کارکنان یک مفهوم جدید در حوزه منابع انسانی است و با توجه به اهمیت این موضوع در بهبود عملکرد سازمان، انجام پژوهش‌های بیشتر لازم و ضروری است.

مبانی نظری پژوهش

ارتباطات عبارت است از جابجا شدن اطلاعات از فرستنده به گیرنده به گونه‌ای که این اطلاعات به وسیله هر دو، فرستنده و گیرنده، درک و فهم شود. فرایند ارتباطات با فرستنده که اندیشه‌ای را سامان داده و به صورت شفاهی، نوشته و یا به گونه‌ای حرکتی (بصری) به گیرنده می‌فرستد آغاز می‌شود. گیرنده، پیام را دریافت می‌کند و پس از بازگشایی آن (کشف پیام) به منظور و مقصود از ارتباط پی می‌برد (کونتز و همکاران، ۱۳۸۸).

بعضی‌ها عناصر ارتباط را عناصر چهارگانه: پیام‌دهنده، وسایل پیام (وسایل پیام عبارت‌اند از: وسایل ساده: از قبیل گزارش‌گیری، بخشنامه و بایگانی. وسایل ماشینی: از طریق سلسله‌مراتب که ارتباط ماشینی و مکانیزه است. وسایل اتوماسیون ارتباطات: که از وسایل الکترونیکی استفاده می‌شود، می‌باشند)، پیام گیرنده و سیستم بازخورد دانسته‌اند. در همه فرایندهای ارتباطات آنچه مورد توجه قرار گرفته و نقش محوری دارد، اختلالات موجود در فرایند ارتباطات می‌باشد. به صورت کلی می‌توان فرایند ارتباطات را به شکل زیر بیان کرد:



شکل ۱. فرایند ارتباطات فرایند ارتباطات (مهديه، ۱۳۹۴)

مهارت‌های ارتباطی

ارتباط انگاره‌ای است که با آن دو نفر، سطح یکدیگر را می‌سنجند و همچنین وسیله‌ای است که به‌واسطه آن، این سطح می‌تواند برای هر دو تغییر کند. ارتباط شامل رشته کامل راه‌های ردوبدل کردن اطلاعات است. ارتباط چگونگی بخشیدن به این اطلاعات را برای برقراری ساده‌ترین به‌وسیله مردم نیز در برمی‌گیرد (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۲). نوع ارتباط، حضور سه عنصر فرستنده پیام، پیام و گیرنده پیام ضروری است؛ اما همیشه نمی‌توان انتظار داشت که محتوای پیام به‌راحتی و به‌طور کامل از فرستنده به گیرنده منتقل شود؛ بنابراین به‌ویژه در این مواقع حضور عنصر چهارمی به‌عنوان راه یا وسیله ارتباطی لازم به نظر می‌رسد و چون معمولاً تنها فرستنده پیام از وسیله استفاده می‌کند، بازخورد به شکل مستقلی، عنصر پنجم را تشکیل می‌دهد؛ اما برخی از متخصصان، گنجاندن عنصر دیگر را در میان اجرای فرایند ارتباط تحت عنوان پارازیت یا عامل مخل پیشنهاد می‌کنند. برخی از صاحب‌نظران معتقدند که کامل‌ترین طرح فرایند ارتباط باید با هشت عنصر، مطرح شود: منبع پیام رمزگذاری، پیام به‌صورت رمز، وسیله یا راه، پارازیت، رمزخوانی، مقصد پیام، بازخورد (شیخ علی زاده، ۲۰۱۱).

ارتباط را از دیدگاه‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌کنند. یکی از این تقسیم‌بندی‌ها که بسیار پرکاربرد است، تقسیم ارتباط به کلامی و غیرکلامی است. ارتباط کلامی شامل

آن گونه‌ای از ارتباط است که به محتوای کلامی و فرایند میان کلامی مربوط می‌شود. منظور از محتوای کلام این است که بر زبان می‌آوریم: برای مثال جذاب بودن محتوای کلام، تهدیدآمیز نبودن آن، شور برانگیز بودن موضوع صحبت، باعث آسان‌شدن ارتباط می‌شود. توجه به ابعاد فرهنگی و حتی خرده‌فرهنگی در محتوای کلام یکی از مهم‌ترین عوامل در افزایش کارآمدی ارتباط است. فرایند برقراری ارتباط کلامی شامل چگونگی شروع صحبت، چگونگی جمله‌بندی، زمان‌بندی ارتباط کلامی، ملاحظات موقعیتی و سرانجام جمع‌بندی و ختم ارتباط است (فتی و همکاران، ۱۳۸۵). انتخاب کلمات تحت تأثیر بسیاری از عوامل از جمله سن، نژاد، طبقه اجتماعی، زمینه آموزشی، جنس و موقعیتی قرار می‌گیرد که ارتباط در آن رخ می‌دهد. سخن گفتن، ابزار شناخت و ارتباط فکری انسان‌هاست؛ از این رو کلماتی که افراد به کار می‌گیرند، بیان‌کننده چگونگی تفکر آن‌هاست؛ بنابراین، گفتار شخصشان می‌دهد که کیست و چه ویژگی‌هایی دارد. همان گونه که حضرت علی (ع) می‌فرماید: سخن بگویند تا شناخته شوید؛ زیرا انسان در زیر زبان خود پنهان است (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۹۲).

انواع ارتباطات

ارتباط فرایند انتقال پیام‌ها، ایده‌ها، حقایق، عقیده‌ها، اطلاعات و نگرش‌ها از یک شخص به شخصی دیگر است که اجازه می‌دهد اطلاعات و ایده‌های انتقال یافته به عمل تبدیل گردد. توانایی برقراری ارتباط صحیح، یکی از مهارت‌های اساسی زندگی اجتماعی بوده و اهمیت آن در زندگی انسان به حدی است که برخی از صاحب‌نظران مبنای رشد انسانی، آسیب‌های فردی و پیشرفت‌های بشری را در فرایند ارتباط دانسته‌اند. مهارت‌های ارتباطی به فرد کمک می‌کنند تا عواطف و نیازهای خود را به درستی بیان نموده و در دستیابی به اهداف بین‌فردی موفق‌تر باشد. ارتباطات شامل سه دسته می‌شود (واصفیان و خسروی، ۱۳۹۳):

- ارتباط کلامی یا شفاهی
- ارتباط غیرکلامی
- ارتباط نوشتاری

جدول ۱. انواع مهارت‌های ارتباطی (جزینی و سلطانی، ۱۳۹۴)

نوشته‌ی	غیرکلامی	کلامی
نوشتن علمی	آگاهی از مخاطبان	ارائه مناسب
تجدیدنظر و ویرایش	ظاهر متناسب	آگاهی از مخاطبان
ارائه مناسب	زبان بدن	گوش دادن نقادانه

انواع مهارت‌های ارتباطی

برای اثربخشی بیشتر ارتباطات، بایستی به مهارت‌های ارتباطی توجه لازم شود اندیشمندان مدیریت، مهارت‌های ارتباطی را به سه مهارت تقسیم‌بندی کرده‌اند (رحمانی، ۱۳۸۷):

- مهارت کلامی

- مهارت شنود مؤثر

- مهارت بازخور

* مهارت کلامی: عبارت است از به‌کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به‌منظور ترغیب دیگران به انجام کار. هیچ رفتار انسان به‌اندازه ارتباط کلامی وسعت و تأثیر ندارد؛ بنابراین ضرورت، مدیران باید تلاش کنند تا گفتارشان واضح، روشن و درعین‌حال قابل فهم باشد. به نظر رابین عواملی چون تحریف، ابهام در پیام و گفتار موجب تضعیف اطمینان می‌شود از این رو بر رضایت کارکنان اثر منفی خواهد داشت. هر قدر مدیر در ارتباطات پیام خود را به روش روشنی برساند و هدف‌های خود را تأمین نماید، به دلیل رفع ابهام، کارگروهی روشن و مشخص‌تر می‌شود و در نتیجه عملکرد اعضای سازمان و تعهد شغلی آنان افزایش می‌یابد.

* مهارت شنود مؤثر: شنود مؤثر عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت‌و‌شنود، فرایند فعالی که شامل توجه، درک، ارزیابی، به‌خاطر آوردن و پاسخ‌دهی می‌باشد. برخی از اندیشمندان مدیریت بر این باورند که مدیران ۴۵ تا ۱۳ درصد از وقت خود را صرف گوش دادن می‌کنند.

* مهارت بازخور: آخرین مرحله در فرآیند ارتباطات، مرحله بازخور می‌باشد بازخور فرایندی است که از طریق آن دریافت‌کننده، برقراری ارتباط را اعلام می‌کند و در پاسخ

می‌گوید به شخص دیگر بگوئید که شما درباره چیزی که آن شخص انجام داده یا گفته است چه احساسی دارید. به عبارت دیگر، بازخور عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام، به نحوی که فرستنده از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه بگردد (الوانی، ۱۳۹۳).

کارکنان، مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند و عملکرد سازمان به عملکرد آن‌ها وابسته است. دستیابی به عملکرد بالای نیروی کار نیازمند شناسایی سازوکارهای ارتباط با کارکنان است که در قالب مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM)^۱ پیگیری می‌شود. در محیط رقابتی امروز چنانچه سازمانی تمایل دارد که مشتریان خارجی آن راضی باشند، موظف است رضایت مشتریان داخلی خود (کارکنان) را حفظ کند. کارکنان یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. اگر مدیران سازمان راه‌های ارتباطی مناسب با کارمندان خود را شناسایی نکنند، هرگز سازمان نمی‌تواند از توانایی و مهارت‌های آنان بهره‌مند شود. هرچه یک سازمان ارتباط مستحکم‌تری با کارکنان خود داشته باشد، می‌تواند بهترین عملکرد را از آنان انتظار داشته و از کارکنان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در دنیای متغیر و پیچیده امروز استفاده کند. مدیریت ارتباط با کارکنان را می‌توان یک ابزار و فرایند راهبردی جهت توانمندسازی مدیران برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت. از طرف دیگر هر سازمان کارکنانی با توانایی و مهارت متفاوت و همچنین از خرده‌فرهنگ‌های مختلف دارد که به‌منظور برقراری ارتباط مؤثر، نیازمند شناسایی نیازهای انواع مختلف نیروی کار می‌باشد.

مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM)^۲ با استناد به اصطلاح مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در حوزه بازاریابی شکل گرفته که هدف آن انتقال ساختار ارتباط با مشتری به کارکنان می‌باشد (استروهمییر، ۲۰۱۳، ۳). به‌طورکلی می‌توان مدیریت ارتباط با کارکنان را یک راهکار، برنامه و فناوری کارآمد در مدیریت برای چگونگی ارتباط مدیران با کارکنان

-
1. Employee Relationship Management
 2. Employee Relationship Management
 3. Strohmeier

فعلی و سابق خود تعریف کرد. رگرز^۱ (۲۰۰۸) مدیریت ارتباط را راهبرد، برنامه‌ها و فناوری برای اداره مؤثرتر نحوه ارتباط شرکت‌ها با کارکنان آینده، فعلی و سابق تعریف می‌کند. همچنین استروهمییر (۲۰۱۳) آن را به‌عنوان راهبرد ایجاد و حفظ روابط بلندمدت متقابل ارزشمند فردی با کارکنان سابق، فعلی و بالقوه تعریف کرده که از راه فرایندهای تعاملی، عملیاتی و تحلیلی تحقق پیدا می‌کند. به معنای شیوه‌های تنظیم روابط میان سازمان و کارکنان و همچنین روابط بین کارکنان است. در همین زمینه بیان می‌شود که مدیریت ارتباط با کارکنان اصطلاحی است که به توسعه و مدیریت روابط بین کارفرمایان و کارمندان آن‌ها اشاره دارد که در نهایت موجب افزایش رضایت، انگیزه و عملکرد کارکنان، حفظ امانت‌داری و وفاداری به سازمان می‌شود. این مفهوم اشاره به ارتباط‌های سازمانی مؤثر دارد که می‌تواند در کارکنان اعتماد به نفس، وفاداری و اعتماد ایجاد نماید، مدیران را قادر می‌سازد تا قابلیت‌های مهارتی و دانشی درون سازمان را درک کنند و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا راه‌های ارتباط با کارکنان خود را شناسایی و شخصی‌سازی کنند. این نوع ارتباط‌ها، در نهایت بهبود رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند. به عبارت دیگر، مدیریت ارتباط با کارکنان فرایندی برای مدیریت مؤثرتر تعامل‌ها با کارکنان به وجود می‌آورد که در نهایت موجب دستیابی به اهداف سازمان می‌شود (آقاریا و یای^۲، ۲۰۱۵). به‌طورکلی مدیریت ارتباط با کارکنان عبارت است از: نوعی ابزار استراتژیک و فرایند مدیریت منابع انسانی که از راه افزایش ارتباط، دانش و منافع مشترک بر توسعه مستمر روابط بین سازمان‌ها و کارکنان تمرکز دارد.

نیاز به مدیریت روابطی که بین کارفرمایان و کارکنان وجود دارد از ابتدای انقلاب صنعتی در خط مقدم بوده است. مدیریت مؤثر روابط کارکنان برای محل کار حیاتی است، چه در زمان استخدام، چه در دوران تصدی کارمند یا در زمان جدایی. مدیریت ارتباط با کارکنان یک اصطلاح نسبتاً اخیر است که به‌عنوان استراتژی برای مدیریت مؤثر کارکنان به روشی که بتوانند به اهداف سازمانی دست یابند تعریف شده است. مدیریت

1. Rogers

2. Agariya & Yayi

روابط کارکنان شامل فعالیت‌های مختلفی است که یک سازمان توسط مدیریت اجرا می‌شود تا روابط همکاری دوستانه با کارکنان خود ایجاد کند. آن کمک می‌کند. ایجاد یک محیط کاری منسجم که در آن همه کارکنان باهم همکاری کنند تا از تحقق اهداف آن اطمینان حاصل کنند. علاوه بر این، تعهد را ترویج می‌کند، کارمندان را تسهیل می‌کند. دستیابی به اهداف سازمانی تعارض در محل کار را به حداقل می‌رساند و اعتماد را افزایش می‌دهد (باجاج ۱ و همکاران، ۲۰۱۳).

کارکنان زمانی می‌توانند مشارکت بیشتری داشته باشند که مدیران سازمان خواسته‌های هر یک از کارکنان را درک کرده و به‌عنوان نوعی دغدغه که آغازگر نیازهای آن‌ها باشد، تلاش کنند. آن‌ها را برای تحقق اهداف سازمانی اختصاص دهند. درحالی‌که وقتی کارکنان درگیر تعارض و تفاهم با مدیریت می‌شوند، هیچ هدفی نمی‌تواند محقق شود؛ بنابراین، برای تقویت اخلاق کارکنان و به دست آوردن مدیران بیشتر، باید با کارکنان سلامت رابطه برقرار کنند تا شکاف‌های بهره‌وری را کاهش دهند. مدیریت ارتباط با کارکنان همچنین اثربخشی و بهره‌وری کارکنان را تسهیل می‌کند، زمانی که مدیران وقف تقویت روابط می‌شوند، کارکنان مایل به تولید محصولات و خدمات باکیفیت برای مشتریان هدف سازمان هستند.

از نظر کومار (۲۰۱۷)، مدیریت روابط کارکنان دارای وظایف زیر است:

- * ایجاد رابطه سالم و متعادل با سازمان
- * ایجاد ارزش‌های اخلاقی و اعتماد به نفس برای تشویق کارکنان برای عملکرد بهتر
- * بهره‌وری و اثربخشی بیشتر کارکنان در کارشان
- * رفتار یکسان با همه کارکنان بدون هیچ‌گونه تبعیض
- * ایجاد انگیزه در کارکنان به‌منظور به نمایش گذاشتن پتانسیل درونی خود برای نوآوری چیزهای جدید

کارکنان نقطه مرکزی در پیروزی هر سازمانی هستند. اگر کارمندان باهم کار کنند و

رابطه خوبی با کارفرمایان ایجاد کنند، می‌توانند خیلی سریع‌تر به وظایف خود برسند. مدیریت روابط کارکنان برای موفقیت سازمانی و دستیابی به منافع روحی ضروری و ارزشمند است. داشتن یک رابطه مستحکم بین کارمندان و کارفرمایان که منجر به بهره‌وری، انگیزه و عملکرد بهتر شود، الزامی است. مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM)، در برخی از سازمان‌ها با عنوان مدیریت روابط کارکنان، به همین معنی، یک دستگاه و یک فرآیند استراتژیک برای مدیریت و مدیریت است.

افزایش انگیزه در نیروی کار با افزایش تمرکز بر تعالی بی‌وقفه روابط فردی بین کارفرما و هر کارمند. مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا رابطه خوبی بین کارکنان برقرار کند و اعتماد به نفس بالا را حفظ کند و شرایط کاری خوبی را در یک سازمان فراهم کند. ضمن کنترل فعالیت‌های مختلف سازمان، به‌عنوان عامل تغییر کمک می‌کند و عمل می‌کند (باجاج و همکاران، ۲۰۱۳).

پیشینه پژوهش

با توجه به اهمیت موضوع تحقیق مطالعاتی انجام شده که از لحاظ رویکرد با مطالعه فعلی متفاوت می‌باشند و یا باهدفی محدود انجام شده‌اند که در جدول زیر به چند نمونه اشاره کردیم:

جدول ۲. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	محقق	روش	عنوان	نتیجه
۱	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۹)	تحلیلی - توصیفی	چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان	بر اساس تحلیل داده‌ها، کدهای به‌دست آمده شش گروه فعالیت اصلی شامل مدیریت دانش، مدیریت ارتباط‌ها، مدیریت برنامه حمایتی کارکنان، مدیریت برنامه توسعه کارکنان، مدیریت برنامه شناختی کارکنان و درگیر سازی کارکنان تقسیم‌بندی شده‌اند. درنهایت هر زیرگروه فعالیت به انواع نیروی کار کلیدی و عادی تخصیص داده شده‌اند.

<p>نتایج آزمون فرضیه‌ها با به‌کارگیری نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS3 حاکی از آن است که ارتباطات داخلی (ارتباطات متقارن و رهبری پاسخگو) تأثیر مثبتی بر ارتقاء فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان - سازمان دارد. همچنین، فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان - سازمان نیز تأثیر مثبتی بر هواخواهی کارکنان دارد.</p>	<p>ارتقاء فرهنگ احساسی و کیفیت روابط کارکنان - سازمان از طریق ارتباطات داخلی و تأثیر آن بر هواخواهی کارکنان در صنعت هتلداری.</p>	<p>روش همبستگی</p>	<p>۲ قربان زاده و همکاران (۱۳۹۹)</p>
<p>نتایج نشان می‌دهد، میزان تعارض ارتباطات میان فردی در حد متوسط است. همچنین نتایج ضریب پیرسون نشان می‌دهد که از میان عوامل فرهنگی مختلف بین متغیرهای میزان استفاده از رسانه‌های داخلی، رسانه‌های خارجی و ارزش‌های فرهنگی با تعارض ارتباطات میان فردی کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد. اما بین متغیر میزان استفاده از شبکه‌های اجتماعی با میزان تعارض ارتباطات میان فردی کارکنان همبستگی معناداری وجود نداشته است. نتایج اجرای رگرسیون چندمتغیره نشان داد که فقط میزان استفاده از رسانه‌های داخلی با ضریب بتای (۰/۲۷-) و استفاده از رسانه‌های خارجی با ضریب بتای (۰/۱۷) تأثیر مستقیمی بر تعارض ارتباطات میان فردی کارکنان داشته‌اند.</p>	<p>تبیین و تحلیل عوامل فرهنگی مؤثر در تعارض ارتباطات میان فردی (مورد مطالعه: کارکنان دیوان عدالت اداری استان تهران)</p>	<p>روش پیمایشی</p>	<p>۳ شمسیان و همکاران (۱۳۹۹)</p>
<p>یافته‌ها نشان داد که ارتباطات درون‌سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و با ابهام نقش رابطه معکوس دارد. تعهد سازمانی نیز با رفتار فرا نقش و همکاری کارکنان رابطه مستقیم و ابهام نقش با رفتار فرا نقش رابطه معکوس دارد. ولی رابطه آن با همکاری کارکنان تأیید نشد.</p>	<p>ترویج رفتارهای فرا نقش و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون‌سازمانی: مطالعه میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی</p>	<p>توصیفی - همبستگی</p>	<p>۴ اکبری و همکاران (۱۳۹۹)</p>

<p>۵</p>	<p>مهدوی و همکاران (۱۳۹۸).</p>	<p>روش تحلیل داده‌ها از طریق معادلات ساختاری انجام شد</p>	<p>نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار (موردمطالعه: کارکنان بنگاه های کسب و کار شهر کرمان)</p>	<p>با توجه به نتایج تحقیق، ابعاد مهارت‌های ارتباطی (خود گشودگی، حمایت، همدلی و گوش دادن) بر میزان کارآمدی در محیط کار تأثیرگذار هست، یعنی پیش‌بینی می‌شود در یک نمونه بزرگ‌تر از همان جامعه این رابطه علی تأیید شود.</p>
<p>۶</p>	<p>پسپان و پاشاپور (۱۳۹۸)</p>	<p>روش معادلات ساختاری و ضریب همبستگی پیرسون</p>	<p>بررسی تأثیر کیفیت ارتباط کارکنان بر وفاداری مشتریان (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)</p>	<p>نتایج نشان می‌دهد کیفیت ارتباط کارکنان با مشتریان از دو جنبه (رضایت مشتری و اعتماد) و موانع تعویض خدمت دهنده تأثیر مثبتی روی وفاداری داشته‌اند و محقق در این تحقیق دریافته که خوشایندی از خدمات جانبی و کیفیت خدمات تأثیر مثبتی بر رضایت مشتری داشته‌اند در حالی رابطه صمیمی با مشتریان نیز بر ایجاد اعتماد در مشتری تأثیرگذار بوده است.</p>
<p>۷</p>	<p>قاسمی بنابری و همکاران (۱۳۹۸).</p>	<p>روش تحلیل مضمون</p>	<p>واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر - کارمند در سازمان‌های دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی</p>	<p>داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها، ۴۲ تم، ۱۳ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی شناسایی و در نهایت سنجه پژوهشی کیفیت رابطه مدیر و کارمند ارائه شد.</p>
<p>۸</p>	<p>طولابی و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>روش کیفی</p>	<p>ارائه الگویی برای درک هزینه‌های رفتار بد کارکنان شعب بانک‌ها. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)</p>	<p>یافته‌های این پژوهش نشان داد که منظور از بدرفتاری کارکنان در الگوی ارائه‌شده ابعاد زیر هست: سرعت زمان، مسائل اخلاقی، تبعیض و مسائل کاری که دارای عوامل علی همچون: بدرفتاری مشتری، عوامل فردی، درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی است. همچنین عوامل محیطی این الگو شامل: عوامل جمعیت شناختی، شرایط اقتصادی - فرهنگی، اقتضائات محیط بانک بوده است. راهبردهایی که برای کاستن از بدرفتاری در بانک‌ها ارائه گردیده: عوامل بهداشتی، طراحی مجدد، عوامل انگیزشی، توانمندسازی و مدیریت منابع انسانی است. طبق این الگو هزینه‌های بدرفتاری کارکنان، شامل هزینه‌هایی است که برای سازمان، کارمند خاطی، همکاران، مشتریان و در نهایت برای کل جامعه دارد.</p>

<p>۹</p> <p>سلیمانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵)</p>	<p>روش توصیفی</p>	<p>بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال ۱۳۹۵</p>	<p>نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان داد که بین مدیریت ارتباط کارکنان و عملکرد سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد. همچنین بین ابعاد رابطه مبتنی بر برابری، رابطه ساختاری، پویا و تفویضی مدیران با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری مشاهده شد. همچنین بین ابعاد رابطه کنترلی و اجتنابی مدیران با کارکنان با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه معکوس و معنی داری وجود داشت. بر اساس نتایج تحقیق می توان نتیجه گرفت که با بهبود روابط مدیران با کارکنان، عملکرد سازمانی آنان افزایش می یابد.</p>
<p>۱۰</p> <p>حصیر چمن و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آماره های ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام صورت گرفت</p>	<p>رابطه مهارت های ارتباطی، مسئولیت پذیری و تنظیم هیجانی با سلامت روان در کارمندان بانک ملی (۱۳۹۷)، فصلنامه شغلی و سازمانی</p>	<p>یافته ها نشان داد که مهارت های ارتباطی (درک پیام کلامی و غیر کلامی، تنظیم عواطف و قاطعیت) با سلامت روان رابطه مثبت معنادار دارند و مهارت های ارتباطی (گوش دادن و ببینش در ارتباط) با سلامت روان رابطه منفی دارند. بین مسئولیت پذیری با سلامت روان همبستگی مثبت معنی دار وجود دارد؛ ارزیابی مجدد و سرکوبی از مولفه های تنظیم هیجانی با سلامت روان رابطه منفی دارد.</p>
<p>۱۱</p> <p>بابالویی و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>روش تحلیل کوارانانس یک متغیری</p>	<p>واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر - کارمند در سازمان های دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی</p>	<p>نتایج نشان داد آموزش مهارت های ارتباطی، اضطراب را در کارکنان بانک کاهش می دهد؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که آموزش های مهارت های ارتباطی، می تواند در کاهش اضطراب مؤثر باشد.</p>
<p>۱۲</p> <p>ژانگ (۱۳۹۷)</p>	<p>روش توصیفی</p>	<p>تحقیق در مورد نوآوری مدیریت روابط کارکنان در SMEها در چین.</p>	<p>نتایج نشان می دهد که پیشرفت های پایدار SMEها بر مدیریت ارتباط با کارکنان تأثیرگذار است.</p>

<p>نتایج نشان داد که رضایت کارمندان بانک از حقوقشان و نگرش تیمی کارکنان بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارد؛ و تفاوتی در رضایت شغلی بین کارکنان شاغلین در شعب شهری و روستایی وجود ندارد.</p>	<p>تحلیل کیفیت رابطه کارمند و بانک در مناطق شهری و روستایی</p>	<p>داده‌ها با استفاده از آزمون نمونه‌های زوجی، همبستگی، تحلیل عاملی، رگرسیون خطی و چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.</p>	<p>لکیک و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۳</p>
<p>نتایج نشان می‌دهد که تعهد سازمانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد، درحالی‌که فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان ندارد. فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی به‌طور هم‌زمان بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. رضایت شغلی بر رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارد و رضایت شغلی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده عمل می‌کند.</p>	<p>تأثیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان و رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده در بانک ماندیری (پرسرو)، تبک</p>	<p>روش تحلیل رگرسیون</p>	<p>پارامیتا و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۴</p>
<p>نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که پاداش، رابطه بین مولفه ERM و عملکرد کارکنان در بخش ارتباطات از راه دور در نیجریه را تعدیل می‌کند.</p>	<p>بررسی مدیریت ارتباط با کارمندان و عملکرد کارکنان از طریق پاداش: شواهدی از نیجریه.</p>	<p>روش پیمایشی</p>	<p>آروپایی و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۵</p>
<p>نتایج نشان داد که مولفه‌های مدیریت روابط کارکنان مانند ارتباطات، رهبری مشارکتی، اهداف و ارزش مشترک، اعتماد متقابل، انگیزه و مدیریت تعارض تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد.</p>	<p>تأثیر مدیریت روابط کارکنان بر عملکرد کارکنان در بخش پوشاک: مطالعه‌ای در شرکت ABC سری لانکا.</p>	<p>ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون</p>	<p>ویلیواتا و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۶</p>

۱۷	دی فریا و همکاران (۲۰۲۰)	تکنیک های نقشه برداری شناختی فازی و رویکرد پویایی سیستمی (SD)	یک مدل سازنده گرایانه ارزیابی کارکنان شعبه بانک: یک رویکرد مبتنی بر FCM-SD.	در نتیجه، این بخش به روش های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان مطابق با نیازهای بانک ها و اعضای کارکنان نیاز دارد. این مطالعه تکنیک های نقشه برداری شناختی فازی و رویکرد پویایی سیستمی (SD) را برای ایجاد یک سیستم تجزیه و تحلیل عملکرد آگاهانه برای ارزیابی کارکنان دفاتر پیشخوان شعبه بانک ترکیب کرده است. سیستم پیشنهادی توسط مدیر مرکز صلاحیت مدیریت فرآیند تجارت در هزاره BCP - یک شرکت بانکی خصوصی پر تغال تأیید شد. تفاوت اصلی بین مدل ساخته شده در تحقیق حاضر و شیوه های ارزیابی فعلی این است که این معیارها مستقیماً از متخصصان متعددی که در بانک های تجاری مختلف کار می کنند، جمع آوری شده اند و روزانه با این مشکل تصمیم گیری سروکار دارند.
۱۸	طارق و ستیاوان (۲۰۲۰)	توصیفی	تأثیر شایستگی کارکنان بر افزایش انگیزه کارکنان در بانک سوموت واحد شریعت سوماترا شمالی.	با توجه به ماهیت این تحقیق توصیفی و راستی آزمایی، روش تحقیق مورد استفاده توصیفی از نوع پیمایشی است. نوع تحقیق در این تحقیق، علی است. نتایج نشان می دهد که صلاحیت کارکنان باعث افزایش انگیزه کارکنان و در نتیجه عملکرد بهتر می شود.
۱۹	وردانی و الیانا (۲۰۲۰)	روش تحلیل مسیر	تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان با میانجیگری رضایت از ارتباط (مطالعه موردی کارکنان خط مقدم بانک PT Muamalat TBK Surabaya).	نتیجه تحقیق نشان داد که رهبری تحول گرا تأثیر مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان و رضایت ارتباطی دارد و همچنین رضایت ارتباطی تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان دارد و رضایت ارتباطی به عنوان یک متغیر میانجی بین رهبری تحول گرا و عملکرد کارکنان عمل می کند.

<p>۲۰</p> <p>دایرز - لاوسون و کالینز، ال. (۲۰۲۰)</p>	<p>روش توصیفی</p>	<p>تأثیر بحران‌ها بر روابط کارکنان با استفاده از مدل مدیریت ارتباط با سهامداران (SRM) برای تحلیل مدیریت ارتباط کارکنان سازمانی (OERM)</p>	<p>یافته‌ها کاربرد SRM را در روابط کارکنان با سه یافته مهم تأیید می‌کنند: (۱) کارکنان با درآمد بالاتر در بخش خصوصی به طور قابل توجهی کمتر معتقد بودند که سازمانشان در بحران است. (۲) هرچه سرزنش بحران مبهم‌تر باشد، آسیب بیشتری به روابط بین سازمان‌ها و کارکنان وارد می‌شود؛ و (۳) حس جمعی در سازمانها ضروری است، اما زمانی که یک بحران به روابط بین کارکنان و سازمان‌ها آسیب رسانده است، احتمال کمتری دارد.</p>
<p>۲۱</p> <p>تانگ و وی (۲۰۲۲)</p>	<p>توصیفی - همبستگی</p>	<p>چگونه رهبری دوسویه و خودکارآمدی بر استفاده از سیستم سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد: مطالعه تجربی زمینه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری</p>	<p>نویسندگان دریافتند که رهبری دوسویه بر خودکارآمدی خلاقانه و خودکارآمدی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و استفاده از ES کارکنان را بیشتر بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، خودکارآمدی خلاق رابطه بین رهبری دوسویه و استفاده اکتشافی را واسطه می‌کند، درحالی‌که خودکارآمدی عملکرد رابط بین رهبری دوسویه و استفاده اکتشافی و استثمارگران است.</p>

روش پژوهش

این پژوهش با روش کیفی - استقرایی و با استفاده از نظریه زمینه‌ای (استرواس و کوربین^۱، ۱۹۹۴) و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختارمند به طراحی مدل مدیریت ارتباط با کارکنان (در بانک ملی ایران) پرداخته است. ابتدا اطلاعات موردنیاز به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با کارکنان با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته از مصاحبه‌شونده‌ها (در بانک‌های ملی ایران) گردآوری شده و جمع‌آوری داده‌ها از ۱۱ نفر از مصاحبه‌شونده‌ها انجام شد تا اینکه اشباع نظری در مصاحبه ۹ محقق شد بدین صورت که با کدگذاری ۷ مصاحبه اول، چهارچوب ذهنی اولیه پژوهشگر شکل گرفت و متعاقب

آن با انجام مصاحبه‌های بعدی و بهره‌گیری از کدهای جدید به دست آمده، چهارچوب ذهنی را توسعه داده تا زمانی که با انجام ۲ مصاحبه نهایی کفایت نظری حاصل و مصاحبه‌ها به پایان رسید. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در روش اشتراوس - کوربین بر مبنای سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. اولین مرحله تحلیل و تفسیر داده‌ها در روش گراند تئوری، کدگذاری باز است که داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). مرحله دوم کدگذاری محوری است که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. کدگذاری محوری لازمه‌اش این است که تحلیل‌گر به تعدادی مقوله رسیده باشد و آن‌ها را در دست داشته باشد. این فرایند تبدیل مفاهیم به مقوله‌های فرعی اصلی است در کدگذاری محوری، نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است قرار می‌دهد (به عنوان پدیده مرکزی) و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها». این مرحله شامل ترسیم یک نمودار است که «الگوی کدگذاری» نامیده می‌شود. مرحله سوم تحلیل و تفسیر داده‌ها در این روش، کدگذاری گزینشی است. کدگذاری گزینشی روندی است که طی آن طبقه‌ها به طبقه مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. در این مرحله مقوله هسته شناسایی شده و سایر مقولات به صورت نظام‌مند با آن ارتباط داده می‌شود.

مصاحبه با سؤالاتی همچون «عوامل اثرگذار بر بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان از حیث ساختاری و محتوایی چه عناصری می‌دانید؟» «چه ویژگی‌هایی وضعیت فعلی عملکرد را با توجه به ارتباط کارکنان متمایز می‌کند؟» «چه موانعی برای افزایش عملکرد با توجه به مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد؟» پس از انجام فرآیند کدگذاری باز ۴۷ کد توصیفی استخراج گردید. در مرحله دوم بر اساس شباهت و تمایز میان کدهای استخراج شده، کدها در یک محور مشترک دسته‌بندی شدند و ۱۰ کد محوری حاصل شد. در مرحله سوم بر اساس مدل شش مؤلفه‌ای اشتراوس و

کوربین، یکی از مقوله‌ها به‌عنوان مقوله محوری انتخاب و ارتباط سایر مقوله‌ها در مدل پارادایمی با آن مشخص شد.

معرفی محدوده مورد مطالعه

برای جمع‌آوری داده‌ها، از مدیران، نخبگان حوزه بانک، بخش مدیریت و افراد درگیر در سازمان از ابزار مصاحبه اکتشافی استفاده شده است. نمونه مورد مصاحبه ۱۱ نفر بودند که برای انتخاب آن‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی استفاده شد و مصاحبه نیمه ساختارمند و عمیق و با سؤالات باز صورت گرفت. همچنین مطالعات کتابخانه‌ای به‌منظور بررسی مستندات انجام پذیرفت. کفایت تعداد نمونه‌های مورد مطالعه از طریق روش اشباع (کفایت) نظری حاصل شد (گلاسر و استراوس^۱، ۱۹۶۷، ۶۵). در این پژوهش به‌منظور اجرای استراتژی داده بنیاد، از رهیافت نظام‌مند و با سه فن کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است (لی^۲، ۲۰۰۱، ۴۷) همچنین معیار مقبولیت که در ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر داده بنیاد بجای معیارهای روایی و پایایی عنوان شده است استفاده گردید. مقبولیت به معنای این است که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و مخاطب در مورد پدیده مورد مطالعه موثق و قابل‌باور است. ده شاخص معیار مقبولیت معرفی شده است که ۵ مورد آن‌ها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی، روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده عبارت‌اند از: حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه، تکرارشدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰، ۲۵۱).

-
1. Glaser & Strauss.
 2. Lee

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	رشته تحصیلی و مقطع تحصیلی		سابقه کار	سمت	جنس	سن
	دکتر	دیپلم				
۱	مدیریت منابع انسانی	دکتر	۲۷ سال	رئیس بانک	مرد	۴۷
۲	مدیریت دولتی - تحول	دکتر	۱۴ سال	کارشناس مالی	زن	۴۰
۳	مدیریت دولتی	دکتر	۱۲ سال	مدرس دانشگاه	زن	۴۴
۴	روانشناسی	دکتر	۲۵ سال	کارشناس ارشد	زن	۵۲
۵	مدیریت صنعتی	دکتر	۱۷ سال	رئیس بانک	مرد	۴۲
۶	مدیریت دولتی	دکتر	۲۰ سال	معاون	مرد	۴۲
۷	برنامه‌ریزی دستگاه‌های اقتصادی	دکتر	۲۰ سال	رئیس بانک	مرد	۴۷
۸	مدیریت استراتژیک	دکتر	۲۴ سال	رئیس	مرد	۴۹
۹	مدیریت اجرایی	دکتر	۲۰ سال	رئیس	مرد	۴۸
۱۰	مدیریت دولتی	ارشد	۱۲ سال	صندوق‌دار	مرد	۳۲
۱۱	حقوق	دکتر	۱۵ سال	معاون مدیرکل حقوقی	مرد	۴۰

یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ به سوال پژوهش «پارادایم مفهومی بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان چگونه است؟»، کدگذاری‌های باز و محوری هر یک از بخش‌های مدل زمینه‌ای به شرح زیر آورده شده است.

شرایط علی دیجیتال سازی

شرایط علی مقولاتی هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند بر اساس مصاحبه‌های انجام شده کدهای محوری «عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی و عوامل فناوری» شناسایی شده و آن را به کد انتخابی وسیع‌تر دیگری به نام شرایط علی ارتباط داده شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش اظهار داشتند شرایطی در بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان دخالت دارند هم چون عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فناوری و عوامل محیطی که به شرح جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط علی)

کد محوری	کد ثانویه	کدباز
فرهنگ‌سازی	کارکنان فرهنگی	اخلاق فردی
		اخلاق کاری
	فرهنگ بانکی مثبت	ارزش‌های سیستم بانکی
		فرهنگ‌سازمانی
شیوه تعامل با سرمایه‌های انسانی	کنترل و آموزش	سوءاستفاده فردی از منابع
		نیازمند آموزش
	ارتباطات	ارتباط با مدیریت
		روابط بین کارکنان
ساختار سازمان بانکی	کاهش عملکرد سازمانی	نیازمند مدیریت
		کارایی مدیریت عملکرد
	عوامل سازمانی	عوامل داخلی بانک
		عوامل خارجی بانک

شرایط زمینه‌ای مدیریت ارتباط با کارکنان

بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده موردنظر دلالت می‌کند، یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. مجموعه عناصر زمینه‌ای مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان شامل «بستر فرهنگ بانکداری» است، که به شرح جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای)

کد محوری	کد ثانویه	کدباز
فرهنگ بانکداری	ارزش‌ها	محیط بانکی
		شیوه بیان
فرهنگ برخورد اجتماعی	فرهنگ برخورد اجتماعی	بازخورد مدیریت
		بازخورد کارکنان

شرایط مداخله‌گر مدیریت ارتباط با کارکنان

شرایط ساختاری به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آن‌ها را محدود و مقید می‌کنند. مشارکت‌کننده‌ها مطرح می‌کنند که مدیریت عاطفی شرایط مداخله‌گر مدیریت ارتباط با کارکنان سازمان می‌باشند.

جدول ۶. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط مداخله‌گر)

کد محوری	کد ثانویه	کدباز
مدیریت عاطفی	تقویت محیط بانکی	تعهدات کارمند به بانک
		تعهدات بانک به کارکنان
	آموزش‌های مهارت‌های زندگی	حمایت روانی
		خصوصیات فردی

راهبردهای مدیریت ارتباط با کارکنان

راهبردها مبتنی برکنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده موردبررسی هستند. راهبردها هدفمند هستند و به دلیلی صورت می‌گیرند. راهبردهای این پژوهش شامل راهبرد بهبود ارتباطات، مدیریت ارتباط با کارکنان هست که در جدول زیر بیان شده است.

جدول ۷. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (راهبردها)

کد محوری	کد ثانویه	کدباز
بهبود ارتباطات	مدیریت ارتباطها	ارتباط درون بانکی
		ارتباط برون بانکی
	نظارت و توسعه	کنترل و گزارش توسعه
مدیریت بهینه عملکرد	توانمندسازی	توانمندسازی مدیران
		حل مدیریت تعارض
		توانمندسازی کارکنان
	مدیریت منابع انسانی	
نگهداشت کارکنان مستعد		
آموزش		
استفاده از تجارب		

erm اهداف سامانه	توسعه erm	ساختار بانکی مبتنی بر erm
ماهیت سامانه erm		
شناسایی اهداف بانکی	شناسایی ارزش‌ها و اهداف مشترک	
حمایت بانکی		
تدوین الگوی شایستگی		
مدیریت منابع		
جذب مشتری		
سبک رهبری مشارکتی		

پیامدهای مدیریت ارتباط با کارکنان

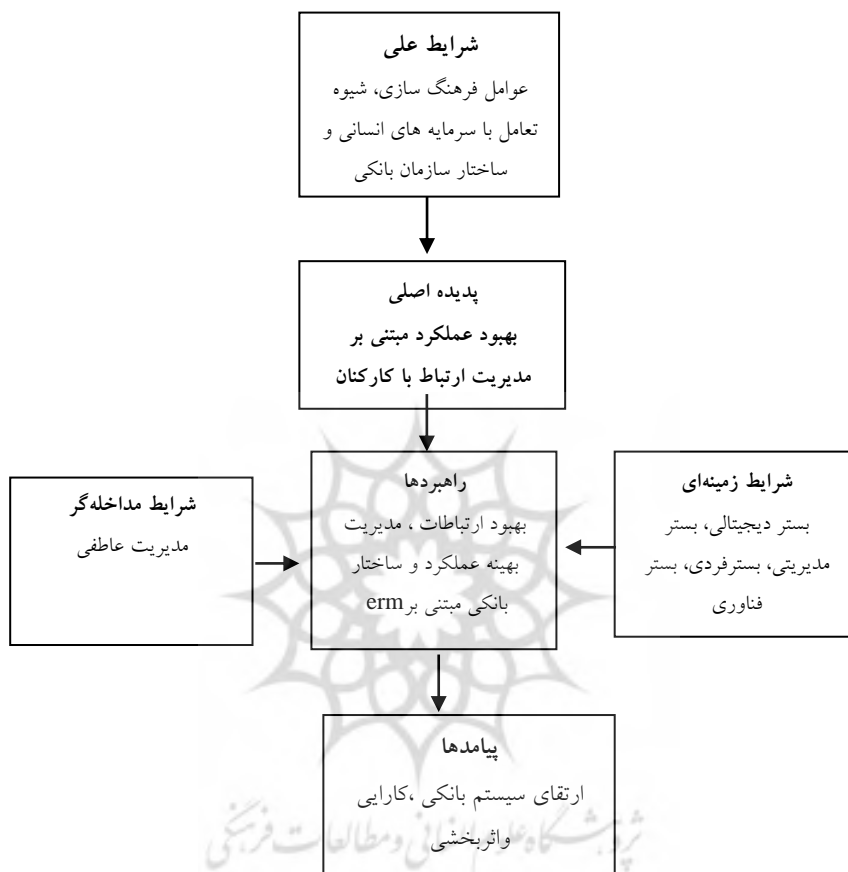
نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شوند. بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده پیامدها شامل ارتقای سیستم بانکی، کارایی و اثربخشی می‌باشد.

جدول ۸. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (پیامدها)

کد باز	کد ثانویه	کد محوری
تحقق اهداف مدیر	دستیابی به اهداف تعیین‌شده	ارتقای سیستم بانکی
تحقق اهداف بانک		
رضایت مشتریان (گیرندگان خدمت)		
رضایت کارکنان (ارائه‌دهندگان خدمت)	رضایت ذینفعان	کارایی و اثربخشی
عملکرد کارکنان	بهبود عملکرد	
مدیریت عملکرد		
ساختار بانکی	بانک داری دیجیتال	
درآمدزایی		

از میان عوامل شناسایی‌شده، پارادایم کدگذاری انتخابی انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای،

شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل ۱ پارادایم کدگذاری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل مدیریت ارتباط با کارکنان (در بانک ملی ایران)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر درصدد شناسایی الگوی ارائه و تبیین مدلی برای مدیریت ارتباط با کارکنان مورد مطالعه: کارکنان بانک ملی ایران بود. در این راستا مصاحبه‌هایی با کارکنان بانک ملی صورت گرفت و بر مبنای تحلیل داده‌های مصاحبه‌های صورت گرفته، عوامل مؤثر بر برای بهبود عملکرد می‌تونی بر روابط، پیامدهای حاصل از بهبود مدیریت ارتباط

با کارکنان بر روابط، راهبردها، عوامل مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای شناسایی و در قالب مدلی تدوین گردید. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی ۱۱ نفر از کارکنان بانک ملی ایران بودند. پس از مصاحبه با نمونه انتخاب‌شده و تحلیل تماتیک داده‌ها، عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با کارکنان، پیامدهای حاصل از مدیریت ارتباط با کارکنان، راهبردها، عوامل مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای شناسایی گردید. عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با کارکنان شامل سه دسته عوامل فرهنگ‌سازی، شیوه تعامل با سرمایه‌های انسانی و ساختار سازمان بانکی که فرهنگ‌سازمانی با دو زیرتم کارکنان فرهنگی، فرهنگ بانکی مثبت و شیوه تعامل با سرمایه‌های انسانی که شامل کنترل و آموزش و ارتباطات است، ساختار سازمان بانکی که شامل کاهش عملکرد سازمانی و عوامل سازمانی است. که این نتایج همسو با نتایج طهماسبی و همکاران (۱۳۹۹) که دریافتند شش گروه فعالیت اصلی شامل مدیریت دانش، مدیریت ارتباط‌ها، مدیریت برنامه حمایتی کارکنان، مدیریت برنامه توسعه کارکنان، مدیریت برنامه شناختی کارکنان و درگیر سازی کارکنان تقسیم‌بندی شده‌اند. و قربان زاده و همکاران (۱۳۹۹) که دریافتند ارتباطات داخلی (ارتباطات متقارن و رهبری پاسخگو) تأثیر مثبتی بر ارتقاء فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان-سازمان دارد. همچنین، فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان-سازمان نیز تأثیر مثبتی بر هواخواهی کارکنان دارد. واکبری و همکاران (۱۳۹۹) که دریافتند ارتباطات درون سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و با ابهام نقش رابطه معکوس دارد. تعهد سازمانی نیز با رفتار فرا نقش و همکاری کارکنان رابطه مستقیم دارد.

کدهای محوری راهبردها شامل بهبود عملکرد، مدیریت بهینه عملکرد، ساختار بانکی مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان به‌عنوان راهبرد مدیریت ارتباط با کارکنان شناسایی شده که بهبود عملکرد شامل زیرتم مدیریت ارتباط است که شامل ارتباط درون بانکی و برون بانکی است. نظارت و توسعه با کنترل گزارش نیز باعث افزایش ارتباطات خواهد شد مدیریت بهینه عملکرد که شامل زیرتم توانمندسازی است که توانمندسازی مدیران و مدیریت تعارض سازنده، توانمندسازی کارکنان و زیرتم مدیریت منابع انسانی

که شامل انتصاب، نگهداشت کارکنان مستعد، آموزش، استفاده از تجارب می‌باشد. ساختار بانکی مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان که شامل زیرتم توسعه، مدیریت ارتباط با کارکنان که شامل اهداف سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان، ماهیت سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان را شناسایی کنیم. شناسایی ارزش‌ها و اهداف مشترک که شامل شناسایی اهداف مشترک بانکی، حمایت بانکی، تدوین الگوی شایستگی، مدیریت منابع، جذب مشتری است که همسو با نتایج سلیمانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) که می‌توان نتیجه گرفت که با بهبود روابط مدیران با کارکنان، عملکرد سازمانی آنان افزایش می‌یابد.

پیامدها شامل ارتقای سیستم بانکی، کارایی و اثربخشی است که ارتقای سیستم بانکی شامل زیرتم دستیابی به اهداف تعیین شده با استفاده از تحقق اهداف مدیر و تحقق اهداف بانک و زیرتم رضایت ذینفعان که شامل رضایت مشتریان (گیرندگان خدمت) و رضایت کارکنان (ارائه‌دهندگان خدمت) هستند؛ و کارایی و اثربخشی که شامل زیرتم بهبود عملکرد کارکنان و مدیریت عملکردها و بانک داری که خود شامل ساختار بانکی و درآمدزایی می‌شود که همسو با نتایج بابالوئی و همکاران (۱۳۹۶) که دریافتند آموزش مهارت‌های ارتباطی، اضطراب را در کارکنان بانک کاهش می‌دهد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آموزش‌های مهارت‌های ارتباطی، می‌تواند در کاهش اضطراب مؤثر باشد.

لکیک و همکاران (۲۰۲۰) و نتایج نشان داد که رضایت کارمندان بانک از حقوقشان و نگرش تیمی کارکنان بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارد. ولویاتا و همکاران (۲۰۲۰) که دریافتند عواملی مانند ارتباطات، رهبری مشارکتی، اهداف و ارزش مشترک، اعتماد متقابل، انگیزه و مدیریت تعارض تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد.

شرایط زمینه‌ای که حاصل ارزش‌های درون سازمانی بین کارکنان و فرهنگ برخورد اجتماعی است که خود شامل برخورد مدیریت و بازخورد کارکنان است که همسو با نتایج شمسیان و همکاران (۱۳۹۹) که دریافتند که میان عوامل فرهنگی مختلف بین متغیرهای میزان استفاده از رسانه‌های داخلی، رسانه‌های خارجی و ارزش‌های فرهنگی با تعارض ارتباطات میان فردی کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد.

شرایط مداخله‌گر که شامل مدیریت عاطفی است که از زیر تم تقویت محیط بانکی با استفاده از تعهدات کارمند به بانک و متقابلاً تعهدات بانک به کارکنان است و آموزش‌های مهارت‌های زندگی با حمایت روانی مشناخت خصوصیات فردی کارکنان است که همسو با نتایج پسیان و پاشاپور (۱۳۹۸) که نشان دادند کیفیت ارتباط کارکنان با مشتریان از دو جنبه (رضایت مشتری و اعتماد) و موانع تعویض خدمت دهنده تأثیر مثبتی روی وفاداری داشته‌اند و خوشایندی از خدمات جانبی و کیفیت خدمات تأثیر مثبتی بر رضایت مشتری داشته‌اند در حالی رابطه صمیمی با مشتریان نیز بر ایجاد اعتماد در مشتری تأثیرگذار بوده است و نیز حصیر چمن و همکاران (۱۳۹۷) که نشان دادند که مهارت‌های ارتباطی (درک پیام کلامی و غیرکلامی، تنظیم عواطف و قاطعیت) با سلامت روان رابطه مثبت معنادار دارند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

اختصاص بودجه ویژه به منظور پیاده‌سازی نظام مدیریت بهینه سرمایه فکری، نظام ارزشیابی چیره‌دستی و نظام تجهیز و تخصیص طرح‌ریزی سیستم پاداش و مشوق‌های لازم متناسب با عملکردهای هم‌دلی و همکارانه افراد

به‌کارگیری کارمند یابی‌گزینه‌ی جهت فراهم‌سازی و تأثیرگذاری بر اهداف ارتباطات برگزارهای کارگاه‌ها و تورهای آموزشی جهت ایجاد جو اعتماد و حمایت در میان کارکنان شنونده بهتری باشند.

به کارکنان خود زمان اختصاص دهید:

تشکیل جلسات دو نفره منظم با اعضاء گروهتان است.

حتی اگر کارمندان در خارج از مرکز خدمت می‌کنند این جلسات را از طریق تلفن

تشکیل دهید.

این کار را دو بار در ماه انجام دهید.

همه کارکنان را از ارزش‌های موردنظر خود کاملاً آگاه کنید:
بگذارید همه کارکنانتان بدانند شما که هستید و به چه هدفی کار می‌کنید.
تنها در این صورت است که آن‌ها می‌توانند خود به‌راحتی تصمیمات درست بگیرند،
شما به‌عنوان مدیر باید آن‌ها را برای رشد بیشتر خودشان و سازمان آزاد بگذارید و تنها
به تذکر موارد احتمالی اکتفا کنید.

۵- در سخنرانی خود در جمع کارکنان تا حد ممکن تأثیرگذار باشید:
تنها در صحبت‌های گروهی به‌خصوص در مواقع حساس برای مؤسسه است که
مدیران، اعتبار و لیاقت خود را در دید کارکنان ایجاد می‌کنند، بنابراین سعی کنید در
سخنرانی‌ها تا حد ممکن تأثیرگذار باشید.

خود را در پس ارتباطات کتبی پنهان نکنید:
اگرچه ارتباطات کتبی ابزاری بسیار مهم در ارتباطات است، بااین‌وجود مواردی که
دارای حساسیت خاص هستند، بهتر است به‌صورت حضوری و حداقل تلفنی انجام
پذیرد. باید کمی صبر کرد و موقعیت را درک کرد، صحبت‌ها را واضح و صریح بیان کرد
و درعین‌حال، رفتار همدلانه‌ای با دیگران داشت
برای هر نوع ارتباط در محیط کار می‌توانیم از این هفت واژه مهم استفاده کرد و آن‌ها
را به کار بست:

- شفافیت: هدف پیام چیست؟ آیا درک آن برای مخاطب آسان است؟
- مختصر گویی: چه بخش‌هایی را می‌توانیم در صحبت‌مان حذف کرد؟ آیا چیزی که می‌خواهید بگویید واقعاً مهم است؟
- ملموس بودن: چه حقایقی را می‌خواهید بیان کنید؟ آیا این حقایق ملموس و قابل مشاهده هستند؟
- درست بودن: آیا پیامی که می‌خواهید انتقال دهید کاملاً درست است و اشتباهی در آن وجود ندارد؟ آیا اصلاً برای مخاطبمان مناسب هست؟
- منسجم بودن: آیا جریانی منطقی در صحبت‌هایمان وجود دارد؟ یا موارد ضدونقیضی در آن دیده می‌شود؟

- کامل بودن: آیا اطلاعات مربوطه به‌طور کلی ارائه شده است؟ آیا مخاطب می‌داند دقیقه چه کاری از او می‌خواهید؟
- مبادی آداب بودن: لحن پیاممان چگونه است؟

منابع و مأخذ

- اکبری، م، اسماعیل پوره، ره آل طه، س ح، قویدل، آه. (۱۳۹۹). ترویج رفتارهای فرانتش و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون‌سازمانی: مطالعه میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۱۲۵-۱۵۰.
- بالبوئی ع ر، انصاری شهیدی مجتبی. اثربخشی آموزش مهارت های ارتباطی بین فردی بر خودکارآمدی کارکنان بانک. (۱۳۹۶)، *پیشرفت های نوین در علوم رفتاری*؛ ۲(۱۰): ۴۳-۵۱.
- پسیان، غ ر، پاشاپوره، ف ا. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر کیفیت ارتباط کارکنان بر وفاداری مشتریان (مطالعه موردی: بانک کشاورزی). *تحقیقات جدید در علوم انسانی*، ۴۸(۲۳)، ۲۹-۵۸.
- جعفر ابراهیم نژاد سلامی، افسر جعفری، ابراهیم علیدوست قهفرخی. (۱۳۹۷)، بررسی ارتباط غیرکلامی فروشندگان کالاهای ورزشی و واکنش مشتریان در فروشگاه های ورزشی شهر تهران، *نشریه مدیریت ورزشی*، ۳۹(۹).
- قزل ایاغ، محمد و جزینی، روح الله و سلطانی نژاد، عبدالرضا و ابراهیمی، محمدمهدی، (۱۳۹۴)، سنجش میزان ترک شغل با استفاده از تئوری های مجموعه های راف (مطالعه موردی شرکت حفاری مینا)، *دومین کنگره بین المللی فرهنگ و اندیشه دینی*، قم.
- حسین پور، داوود و الوانی، سید مهدی و قزل، علیرضا، (۱۳۹۳)، انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو)
- حصیر چ ا، شاکری نیا، صادق ع. رابطه مهارت های ارتباطی، مسئولیت پذیری و تنظیم هیجانی با سلامت روان در کارمندان بانک ملی. (۱۳۹۷)، *فصلنامه شغلی و سازمانی*، ۳۴(۱۰)، ۴۳-۲۳.
- خداداد حسینی، سید حمید، لاجوردی، محمد. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۳۹۸(۱)، ۱۶۰-۱۳۵.

- رابینز، استیونز، (۱۳۹۱)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه ی علی پارساییان، سیدمحمد اعرابی، انتشارات پژوهش های فرهنگی، تهران.
- رحمانی الهام. (۱۳۸۷). الگوی ارتباطی کارکنان براساس نظریه تنوع رسانه. دو ماهنامه تحقیقات روابط عمومی، ص ۳۸
- رضائیان، ع. (۱۳۷۶). اصول مدیریت. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، چاپ هشتم
- سلیمانی نژاد، ع ، ولی نژاد م، اسدالهی ز. بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال ۱۳۹۵. مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. ۱۳۹۷؛ ۱۷ (۲): ۱۵۷-۱۶۸.
- شمسیان، ند، تاجیک اسماعیلی، هاشم زهی، ن. (۱۳۹۹). تبیین و تحلیل عوامل فرهنگی مؤثر در تعارض ارتباطات میان فردی (مورد مطالعه: کارکنان دیوان عدالت اداری استان تهران). *مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۱۳(۱)، ۱۹۹-۲۱۵.
- طولایی، زو، محمدی، ا، اسفندیار، خدادادیان، ب. (۱۳۹۸). ارائه الگویی برای درک هزینه های رفتار بد کارکنان شعب بانکها. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸(۹۴)، ۳۸-۱.
- طهماسبی، ر، باباشاهی جبار، لاجوردی ن س. ۱۳۹۹. چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان های دولتی مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان. *پژوهش های مدیریت منابع سازمانی*؛ ۱۰ (۴): ۱۲۷-۱۴۶.
- قاسمی ب، فروزنده دهکردی، ل ا، دانایی فرد، ح، خائف الهی، ا. (۱۳۹۸). واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر-کارمند در سازمان های دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۸(۱)، ۷۵-۱۰۰.
- قربان زاده، د، طالقانی، م، راه حق، آ. (۱۳۹۹). ارتقاء فرهنگ احساسی و کیفیت روابط کارکنان-سازمان از طریق ارتباطات داخلی و تاثیر آن بر هواخواهی کارکنان در صنعت هتلداری. *مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"*
- کونتز، ه، سیریل اودانل، ه وی. (۱۳۸۸) اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ ششم،

مهدوی، س. س، عقیلی، س. و، هاشم زهی، ن. فرهنگ، ع. ا. (۱۳۹۹). نقش مهارت های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار (مورد مطالعه: کارکنان بنگاه های کسب و کار شهر کرمان). *تغییرات اجتماعی - فرهنگی*, ۱۷(۳), ۱۸۵-۲۰۷.

مهدیه، ا. (۱۳۹۴). ارتباطات سازمانی (مفاهیم، الگوها، ابزارها)، تهران، مؤسسه کتاب مهریان نشر، چاپ دوم.

نهج البلاغه. ترجمه و شرح ناصر مکارم شیرازی

واصفیان فرزانه، خسروی محسن. (۱۳۹۳). رابطه مهارت های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۵(۳) (پیاپی ۱۹): ۵۹-۷۳.

References

- Agariya A.K., Yayi S.H.(2015). ERM Scale development and validation in Indian IT sector", *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(1).2015. 1-16
- Agwu, M.O.,(2013) Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt, *British Journal of Education, Society & Behavioral Science*, 3(1), pp 47-64. [16].
- Akanksha R., Rajesh M.(2015). Best practices for women - A review of Employment relations application in Indian IT industry", *Voice of Research*, 4(1).2015.30-83
- Arubayi, D. O., Onuorah, A. C., & Egbule, A. C. S. (2020). EXAMINING EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH REWARD: EVIDENCE FROM NIGERIA. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8).
- Arubayi, D. O., Onuorah, A. C., & Egbule, A. C. S. (2020). EXAMINING EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH REWARD: EVIDENCE FROM NIGERIA. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8).
- Bajaj, R., Sinha , S., & Tiwari, V. (2013). Crucial Factors of Human Resource Management for Good Employee Relations: A Case Study. *International Journal of Mining, Metallurgy & Mechanical Engineering*, 1(2), 90-92.

- Brhane h. and S. Zewdie,(2018). “A Literature Review on the Effects of Employee Relation on Improving Employee Performance”, *International Journal in Management and Social Science*, vol. 6, no. 04, pp. 66-76.
- Chinomona, R., & Sandada, M. (2013). Shared Goal, Communication and Absence of Damaging Conflicts as Antecedents of Employee Relationship Strength at Institutions of Higher Learning in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3), 137-145.
- Daniel, T. (2003). Tools for Building a Positive Employee Relations Environment. *Employment Relations Today*, 30(2), 51-64.
- De Faria, A. C. P., Ferreira, F. A., Dias, P. J., & Cipi, A. (2020). A constructivist model of bank branch front-office employee evaluation: An FCM-SD-based approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(1), 213-239.
- Diers-Lawson, A., & Collins, L. (2022). Taking off the rose-colored glasses: the influence of crises on employee relationship management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 833-849.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1965). *Awareness of Dying. Id. The Discovery of Grounded Theory: The Strategies for Qualitative Research*.
- Goudarzvand Chegini, Mehrdad (2012) “ Study of effect of intellectual capitals on the organizational productivity”. *African journal of business management*.vol23.pp34-49
- Groen, B. A. C., Wouters, M., & Wilderom, C. P. M. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? *A field study. Management accounting research*, 23(2), 120-141.
- Herington, C., Johnson, L., & Scott, D. (2009). Firm–employee relationship strength—A conceptual model. *Journal of Business Research*, 1096–1107.
- Jyoti, Jeevan. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 8. 220-248
- Koo BM, Kritikos G, Farelli JD, Todor H, Tong K, Kimsey H, Wapinski I, Galardini M, Cabal A, Peters JM, Hachmann AB, Rudner DZ, Allen KN, Typas A, Gross CA.(2017) Construction and Analysis of Two Genome-Scale Deletion Libraries for Bacillus

- subtilis. *Cell Syst.* Mar 22;4(3):291-305.e7. doi: 10.1016/j.cels.2016.12.013. Epub 2017 Feb 8. PMID: 28189581; PMCID: PMC5400513.
- Kumar V.(2017)Spontaneous Separation of ERM in Combined Hamartoma of Retina and Retinal Pigment Epithelium. *Ophthalmology.* Sep;124(9):1402. doi: 10.1016/j.opthta.2017.03.008. PMID: 28823351.
- Kumar, V. (2017) *Spontaneous Separation of ERM in Combined Hamartoma of Retina and Retinal Pigment Epithelium. Ophthalmology*, 124 (9).
- Lee, J. (2001). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use. Unpublishe Doctoral Dissertation. University of Nebreska, *In Proquest UMI Database*.
- Lekić, S., Vapa-Tankosić, J., Mandić, S., Rajaković-Mijailović, J., Lekić, N., & Mijailović, J. (2020). Analysis of the Quality of the Employee–Bank Relationship in Urban and Rural Areas. *Sustainability*, 12(13), 5448
- Marini E, Palmieri C, Magi G, Facinelli B.(2015) Recombination between Streptococcus suis ICESsu32457 and Streptococcus agalactiae ICESa2603 yields a hybrid ICE transferable to *Streptococcus pyogenes*. *Vet Microbiol*.
- May X. B., Xiaoyan C., & David S. (2020). A part analysis investigation of the relationships between CEO pay ratios and firm performance mediated by employee satisfaction. *Advances in accounting*, 48 (1), 1-14.
- Mustapha, M., & Adnan, A. (2015). A case study of enterprise risk management implementation in Malaysian construction companies. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 70-76.
- Oluchi, O. (2013). Co-operation Between Employee and Management to In-crease Productivity: A Case Study of Mobil Producing Nigeria Unlimited. *International Business*.
- Onyango, O. A. (2014). Perception Of the Effectiveness of Employee Relationship Managemen
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 273-286.

- Rahman, M. S., & Taniya, R. K. (2017). Effect of employee relationship management (ERM) on employee performance: A study on private commercial banks in Bangladesh. *Human resource management research*, 7(2), 90-96.
- Rogers J.2008. "The birth of employee relationship management: Maximization of talent", *Banker*, 11.2008.48–49.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology. Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
- Strohmeier S .(2013)."Employee relationship management, realizing competitive advantage through information technology?", *Human Resource Management Review*, 23(1)..93-104
- Tachibana K, Yamane J, Haghparast SMA, Miyake J. (2019).Sialomucin and phosphorylated-ERM are inhibitors for cadherin-mediated aggregate formation. *Biochem Biophys Res Commun*. Nov 26;520(1):159-165.
- Tang, X., & Wei, S. (2022). How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use: an empirical study of customer relationship management system context. *Information Technology & People*, 35(4), 1443-1465.
- Tarigan, N. M. R., & Setiawan, H. (2020). The Effect of Employee Competence on Increasing Employee Motivation in Sumut Bank of Sharia Unit, North Sumatera. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): *Humanities and Social Sciences*, 3(2), 858-867.
- Weliwatta, R. T., Abeyrathna, H. M. T. U., De Silva, L. G., & Selvarajah, P. (2020, November). THE IMPACT OF EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN APPAREL SECTOR: A STUDY IN ABC FIRM SRI LANKA. In 9TH YSF SYMPOSIUM (p. 262).
- Wardani, N. K., & Eliyana, A. (2020, February). The Influence of Transformational Leadership on Employees Performance with Communication Satisfaction Mediation (Case Study of Frontliner Employees of PT Bank Muamalat, TBK Surabaya). In *3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)* (pp. 247-252). Atlantis Press.

Zhang, J. (2021). Research on Employee Relationship Management Innovation of SMEs in China. In *5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)* (pp. 94-99). Atlantis Press.

Zhang, J. (2021, February). Research on Employee Relationship Management Innovation of SMEs in China. In *5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)* (pp. 94-99). Atlantis Press.

