

چالش های مدیریت منابع انسانی در واحد فروش
وراهکارهای پیشگیری از آن
حمیدرضا رضوانی^۱، محبت زهره بخش دزفولی^۲

TMBA چکیده

بدون تردید واحدهای فروش در تحقق آرمان های سازمان خود که در واقع بیان کننده و بهترین معیار فلسفه وجودی آنهاست ، با چالش های متعددی روبرو هستند ، که در این میان مهمترین سرمایه آن ها یعنی منابع انسانی هم در معرض چالش و هم عامل ایجاد چالش می باشد . مدیران منابع انسانی این واحدها سعی و تلاش مضاعفی نخست در پیشگیری از وقوع این چالش ها و سپس در رفع آن ها از خود نشان می دهند . بدین روی در این مقاله با انتخاب روش توصیفی و استفاده از ابزارهای اطلاعاتی نظیر پرسشنامه و مصاحبه و انتخاب نمونه های تصادفی با نمونه گیری تصادفی ساده ، این موارد و دلایل ایجاد آن ها را شناسایی کرده و براساس آن ها در پایان راهکارهایی جهت پیشگیری از وقوع آن ها ارائه نموده ایم ، به این امید که با رشد بهینه و همه جانبه کارکنان فروش شاهد موفقیت هرچه بیشتر سازمان ها باشیم .

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی ، چالش واحد فروش ، کارکنان فروش ، مدیریت بازاریابی .

مقدمه:

فروش امروزه از هر زمان دیگری نسبت به گذشته پیچیده تر بوده و با چالش های متعددی مواجه است ؛ به نحوی که مدیران تلاش می کنند پیش از بروز هرگونه مشکل ، مسائل را شناسایی کرده و به رویارویی با آن ها بپردازند . مدیریت منابع انسانی در این واحد یکی از چالش برانگیزترین موارد است . منابع انسانی حرفه ای می توانند به جای ایجاد چالش ، خود اقدام به طراحی و اجرای مکانیزم ها و نوآوری هایی جهت توسعه مهارت ها و شایستگی های منابع انسانی نموده و به مدیریت منابع انسانی در رویارویی با این چالش ها یاری رسانند . نیروهای فروش که نقش کلیدی رشد ، توسعه ، سودآوری و تأثیرگذاری بر مشتری یان را دارند ، اگرچه عضو تنها یک واحد از سازمان هستند و بخش کوچکی از کل نیروی انسانی سازمان را تشکیل می دهند . اما سرمایه حیاتی برای سازمان محسوب شده و برای بهره برداری از توان بالقوه خود باید پرورش داده شوند تا برانگیخته گردند . در شرایط کنونی با افزایش رقابت در اکثر صنایع ، رسیدن به سود بهینه ، افزایش مراودات و جذب مشتری ، هجوم رقبا و ایجاد فشارهای قیمتی ، واحد فروش سازمان خط مقدم مواجه با مشتریان است . از طرفی با آغاز قرن ۲۱ ، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار نامبرده می شوند ، بنابراین مدیریت و هدایت آن ها چالش زا بوده و از مهمترین مباحث در مدیریت بازاریابی سازمان ها محسوب می شوند . موضوع اصلی این مقاله با توجه به مطالعات و متون موجود در این زمینه و مسائل پیش روی مدیران ، شناسایی و تشریح چگونگی مواجهه بلچالش های مدیریت منابع انسانی در واحدهای فروش به منظور دستیابی به حداکثر اثربخشی این واحد می باشد .

^۱ . عضو هیئت علمی دانشگاه مهرالبرز تهران و مدرس دانشگاه تهران H.krezyvani@umz.ac.ir

^۲ . دانشجوی کارشناسی ارشد مجازی دانشگاه تهران ، m.zohrehbakhsh@ut.ac.ir

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها ، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار ، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهند [33] . مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب ، توسعه ، مدیریت ایجاد انگیزش و دست یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان ، یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند [28] . مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب ، توسعه ، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است [30] . مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان [37] . مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد . به ویژه برای کارمندیابی ، آموزش دادن به کارکنان ، ارزیابی عملکرد ، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان [3] .

امروزه مدیریت منابع انسانی رویکردی راهبردی و منسجم در مدیریت ارزشمندترین دارایی سازمان است ، انسان هایی که تلاش فردی و جمعی آن ها سازمان را به اهداف مطلوب می رساند [6] . اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوت می نگرد [3] . با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می تواند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند ، زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند [28] . مدیریت منابع انسانی طبق وظایف محوله در دوره های مختلف با چالش های گوناگونی روبرو بوده و از این به بعد نیز مواجه خواهد بود . بنابراین تمامی تعاریف در هر دوره مبین عملکرد مدیریت منابع انسانی بوده و مخالف و متناقض یکدیگر نیستند ؛ بلکه هر یک با توجه به مقتضیات زمان ، پیشرفت علم ، توسعه اقتصاد و مواردی نظیر آن هاجایگزین یکدیگر شده اند .

تعریفی که از مدیریت منابع انسانی قرن ۲۱ ارائه شده ، دارای ویژگی هایی است که مهمترین آن انعطاف پذیری است ؛ و برای هر فرد سازمانی توان تغییر مناسب با تحولات محیط و مقتضیات را به آسانی فراهم می آورد [21] . مدیریت منابع انسانی ریشه در حوادث و تحولاتی دارد که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان آغاز شد [10] . آدام اسمیت ، اقتصاد دان اسکاتلندی در سال ۱۷۷۶ با ارائه فرآیند تقسیم کار به تخصصی کردن وظایف ایشان پرداخت . از دیگر تحولات شکل گیری مدیریت منابع انسانی ، جای گذاری نهضت مدیریت علمی به رهبری تیلور بود . وی توانست برای اولین بار روانشناسی را وارد صنعت کند . مانستربرگ در طرح جذب بهترین نیرو در سال ۱۹۱۳ جنبه ی جذب را در مدیریت منابع انسانی پرورش داد . پیدایش حیطه تخصصی مدیریت منابع انسانی به شکل و معنای امروزی در حدود سال ۱۹۱۲ ، ظهور پیدا کرد [22] .

مدیریت منابع انسانی در مرحله پیدایش نوین خود بر اهمیت مسائلی چون یکپارچگی راهبردی ، تعهد زیاد ، کیفیت خوب و انعطاف پذیری تاکید داشت [34] . در سال ۱۹۷۷ آمستراک خاطر نشان کرد که "مدیریت امور کارکنان با جذب و سازمان دهی منابع انسانی مورد نیاز شرکت و ایجاد انگیزه در آن ها سر و کار دارد . " مدیریت منابع انسانی به عنوان "دورنمایی از مدیریت امور کارکنان " توسط هندری و پتیگریو در سال ۱۹۹۰ بیان شد . آن ها پی بردند : تمرکز بر کمبودهای چالش برانگیز موجود در مدیریت امور کارکنان - در روش و رفتار ، قلمرو ، وابستگی و جهت گیری آن - بر چسبی را برای پوشاندن تحولات قابل مشاهده فراهم می سازد . همچنین " مفهومی برتر از این مدیریت " توسط آمستراک در سال ۱۹۹۶ توصیف شده است [28] .

برخی از مفسران (لگ ۱۹۸۹ ، ۱۹۹۵) ؛ کینوی ، ۱۹۹۰ ؛ سیسون ، ۱۹۹۰ ؛ استری ، ۱۹۹۳ ؛ هوپ - هیلی ۱۹۹۷ ؛ ماهیت دگرگون ساز مدیریت منابع انسانی را برجسته ساخته اند . پژوهشگران پس از آن " بدیع بودن " مدیران منابع انسانی را یادآور شده اند . آن چه مطرح است دقت و اشراف به بدیع بودن مدیریت منابع انسانی است که همواره معنا و تفاوت های آن می بایست تأمل کرد . دست اندرکاران امور ، روال معمول خود را در این زمینه ادامه دادند اما سعی داشتند که آن را بهتر انجام دهند . آن ها دریافتند که برای موفقیت در دنیای رقابتی باید حرفه ای تر شد . آن ها ضمن کسب ایده های نو ، کارهای جدید را نه تنها به دلیل بهبود فلسفه مدیریت منابع انسانی بلکه به خاطر متقاعد شدن به انجام کار نیز به اجرا در آوردند [34]

نکته قابل توجه نظر لاوری است : آن چه در حال تغییر است ، بستری است که افراد در آن اداره می شوند و مدیریت منابع انسانی ناگزیر باید جایگاه خود را در این بستر همواره در حال تغییر رقابت جهانی ، فن آوری جدید و روش های جدید کار کردن و سازمان دادن کار ، باز یابد [34] .

گروهی از متفکران و نظریه پردازان مشهور راجع به مشکلات و چالش های قرن ۲۱ معتقد هستند که هیچ کدام از چالش های عصر کنونی ، فنی نخواهد بود ، بلکه عمدتاً چالش های فرهنگی می باشند . پیتر دراگر نیز معتقد است در مقولات انسانی نظیر امور سیاسی ، اجتماعی ، اقتصادی و یا کسب و کار ؛ تعیین چشم انداز قرن ۲۱ کاری بیهوده است و باید بتوان از طریق گذشته ، آینده را شناخت و برای رویارویی با آن آماده شد [12] .

فدراسیون جهانی انجمن های مدیریت پرسنل ، ده چالش مدیران منابع انسانی را در قرن حاضر : توسعه رهبری ، اثربخشی سازمان ، مدیریت تغییر ، جبران خدمات ، بهداشت و ایمنی ، حفظ کارکنان ، آموزش و توسعه ، برنامه ریزی جهت جانشینی ، استخدام نیروی انسانی و جذب نیروی کار ماهر بر شمرده است [32] .

در مورد چالش های مدیریت منابع انسانی در عصر کنونی و در قسمت های مختلف ساختار سازمان ها پژوهش هایی انجام شده که می توان به : پژوهش های سریواستاوا و آگاروال [36] ، الوبین تافلر [19] ، محمد هاشم و فاضل حامد [32] ، صانعی [19] ، رضایی [12] ، اصغری و همکارانش [29] ، حیدری و سرفرازی [8] ، عیسی خانی [11] ، بحرانی [6] ، هاشمی و پورامین زاد [26] اشاره کرد . در اغلب این پژوهش ها پس از اشاره به چالش ها ، تنها یک جنبه مهم و تاثیر گذار آن از نظر پژوهشگر انتخاب و بسط داده شده اند . برای مثال سریواستاوا و آگاروال پس از معرفی چالش ها ، رقابت در دنیای امروز و مسائل تأثیر گذار بر آن را گسترش داده اند [22] . هاشمی به چالش های مدیریت منابع انسانی در شرکت های خصوصی پرداخته است [6] . عیسی خانی مسأله فن آوری اطلاعات و بروز چالش های مربوط به آن را مطرح ساخته [11] . همچنین هاشم [36] و حیدری [8] و رضایی [12] هر کدام به نحوی به جهانی شدن و چالش های مدیریت منابع انسانی مدرن اشاره داشته اند .

الگوی مفهومی تحقیق

حال آن چه در این جا مطرح می شود این است که : اولویت های مدیران منابع انسانی در واحد فروش می بایست چه باشد ؛ که چالش های پیش رو برایشان به معضل تبدیل نشود ؟ پاسخ به این سوال دشوار است ، چون عوامل چالش را بسیار زیاد بوده دائماً در حال تغییر هستند . از طرفی با تغییرات اقتصادی ، اجتماعی و سیاسی در جامعه خصلت ها و ویژگی های شخصیتی نیز دستخوش تغییر قرار می گیرد و به موجب آن مسائل حوزه منابع انسانی و در نتیجه کارکنان واحد فروش نیز تغییر خواهند کرد . پس در نتیجه آگاهی یافتن از چالش های مدیریت منابع انسانی در واحد فروش سؤالاتی در ذهن نقش می بندد و پاسخگویی به این سؤالات فرضیه های تحقیق ما را رقم می زند :

فرضیه اول : چالش های مدیریت منابع انسانی در واحدهای فروش شامل چه مواردی می گردد ؟

فرضیه دوم : آیا ایجاد سیستم قوی جذب ، تشکیل کمیته حفظ و نگهداری منابع انسانی ، بهینه سازی حجم کاری و وظایف محوله به افراد ، در پیشگیری از بروز چالش ها موثر خواهد بود ؟

فرضیه سوم : آیا توانمندسازی کارکنان بروز این چالش ها را کاهش خواهد داد ؟

فرضیه چهارم : آیا تاثیر افزایش حس انگیزش کارکنان و تعهد و تعصب در سازمان به جلوگیری از بروز چالش کمک خواهد نمود؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی است. در این پژوهش هدف شناسایی چالش‌هایی است که مدیران منابع انسانی در واحدهای فروش با آن مواجه شده و یا در آینده‌ای نزدیک مواجه خواهند شد. در این راستا ابتدا متونی را که در رابطه با این موضوع بوده مطالعه کرده، با چند تن از مدیرانی که در ساختار سازمانی خود کارکنان زیادی در واحد فروش دارند به طور تصادفی مصاحبه انجام شد و بر اساس موارد اشاره شده از جانب این افراد و یافته‌های متون گذشته، پرسشنامه‌هایی تدوین و بین کارکنان واحد فروش شرکت‌ها، سازمان و بنگاه‌های مختلف توزیع شد. در نهایت پرسشنامه‌ها را بررسی کرده و موارد حاصل را که به نوعی مهمترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در واحد فروش بودند را معرفی نمودیم. در نهایت نیز براساس انتظاراتی که از صحبت‌های کارکنان واحد فروش برداشت کرده بودیم، راهکارهایی جهت پیشگیری از این چالش‌ها ارائه نمودیم.

جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، کتب و مقالات علمی پیشین بوده است که دیگران - در ایران و خارج از ایران - در این راستا و نه به طور مشخص در واحدهای فروش تدوین کرده‌اند و سپس انجام مصاحبه با مدیران مستقیم واحدهای فروش که با تشریح وضعیت کنونی پرسنل واحد خود به مشکلاتی اشاره داشتند که پیش از این یا وجود نداشته است و یا اینکه به ندرت با آن‌ها مواجه شده بودند و در حال حاضر هم شاهد سیر صعودی شدید آن‌ها هستند. در نهایت نیز با کارکنان این واحدها جهت آگاهی از نیاز آن‌ها گفتگو‌هایی انجام شد، که بتوانیم با معرفی این خواسته‌ها، آن‌ها را برطرف نموده، نه تنها مشکلات را از سر راه برداریم بلکه با شناخت صحیح عوامل ایجاد آن‌ها، راهکارهایی جهت بروز هر نوع چالش جدید ارائه دهیم. سپس بر اساس مواردی که از این منابع استخراج نمودیم، پرسشنامه‌هایی طراحی کردیم و در اختیار جامعه آماری خود که شامل مدیران اجرایی مرتبط با منابع انسانی در زمینه فروش و کارکنان واحدهای فروش متفاوتی بودند، قرار دادیم که به صورت مکتوب و مدون بتوانیم چالش‌های مدیریت منابع انسانی را صرفاً در واحدهای فروش معرفی کنیم.

یافته‌ها

مواردی که در این قسمت به معرفی آن‌ها می‌پردازیم حاصل بررسی پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌هایی است که کارکنان واحد فروش و مدیران اجرایی آن‌ها را تکمیل نموده‌اند. در قسمت اول که پاسخ فرضیه اول مقاله است بعضی از موارد به نوعی می‌توانند زیر شاخه یکدیگر قرار داده شوند ولی جهت اشاره مستقیم هر یک را جداگانه عنوان نموده ایم و در قسمت دوم نیز مواردی را که شاید از جانب مدیران مدنظر قرار داده نشوند، به عنوان راهکارهایی جهت مقابله با چالش‌ها عنوان نمودیم که پاسخ گوی سه فرضیه بعدی مقاله می‌باشند:

چالش‌های مدیریت منابع انسانی در واحد فروش

۱. انتخاب کارکنان مناسب جهت استخدام

فروش عملی است که به نیروی انسانی نیاز دارد و خدمات کامپیوتری نمی‌تواند آنرا از انسان بی‌نیاز کند. چنانچه قرار باشد عملیات فروش به نحو مطلوبی صورت گیرد، در درجه اول توانائی‌ها، دانش، معلومات و کوشش جمعی افراد استخدام شده در بخش فروش اهمیت می‌یابد. موفقیت آمیز بودن عملیات فروش به انتخاب و گزینش صحیح فروشندگان بستگی دارد و بنابراین مدیر فروش باید به امر انتخاب و به کارگیری، آموزش و سیستم پرداخت حقوق و مزایای فروشندگان توجه زیادی مبذول دارد. مدیر فروش برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز به برنامه ریزی نیاز دارد تا از طریق آن بتواند نیروی متخصص مورد نیاز خود را به نحو مطلوب انتخاب کند [27].

در این راستا داشتن ساختارها و فرآیندهای مناسب به منظور ارزیابی تجارب و مهارت های متقاضی و حصول اطمینان از انتخاب فرد مناسب از میان جمع کثیری از افراد دواجد شرایط مهم است . واحد فروش می بایست به فرآیندی منظم و سازمان یافته برای شناسایی ویژگی ها و مهارت های مورد نیاز شاغل متعهد باشد که اطمینان یابد بهترین فرد برای واحد فروش انتخاب گردیده است [7] . اصل مهم در این جا توجه به خصوصیات فردی است نه توجه به رفتار فرد . آن چه بیشتر مورد اهمیت می باشد نقش خصوصیات فردی در کارایی انسان هاست . در صورتی که رفتار انسان ها همیشه ثابت نیست . افراد در شرایط متفاوت رفتارهای گوناگونی از خود نشان می دهند این در حالی است که مدیران سعی می کنند با استفاده از ابزارهای مختلف ، افراد را برحسب صفات و خصوصیات فردی شان طبقه بندی کنند . که خود عامل ایجاد دو اشکال است : اول؛ تفاوت رفتار افراد ، خواسته و ناخواسته هنگام گزینش و استخدام و دوم ؛ توانایی انسان ها در تغییر و اصلاح رفتار خود براساس شرایط محیطی . پس توجه به این نکته که رفتار افراد معیار خوبی برای قضاوت نخواهد بود ؛ لازم و ضروری است .

۲. چگونگی طراحی و سازماندهی نیروی فروش

دومین وظیفه مدیر منابع انسانی در واحد فروش سازماندهی است که کاری بس دشوار و حساس و نسبت به مسائل موجود در فعالیتهای تجاری و بازرگانی ، نیازمند دانش و تجربه بالا است . سازماندهی در صورتی به درستی انجام می شود ، که فرایند طرح ریزی به دقت انجام شده و اهداف شرکت بطور اعم و اهداف بخش فروش بطور اخص مشخص شده باشد [14] .

مدیر در واحد فروش باید به خوبی بخش خود را سازماندهی کند تا به نحو مطلوب و موثری وظایف متعدد و متنوع بخش فروش به انجام رسد . زمانی که ساختار سازمانی بخش فروش به خوبی طراحی شود ، خطوط گزارش دهی و روابط کاری، مسئولیتها و اختیارات ، تفویض اختیار ، روشها و کنترل ها مشخص خواهد شد . مجموع این عوامل موجب می گردد تا تیم فروش با یکدیگر به خوبی همکاری نموده و در جهت اهداف شرکت به نحو موثری حرکت نمایند [27] . در آینده سرعت تغییر ساختار سازمانی، مهندسی مجدد فرایندها و استفاده از تغییر سازمانی، به عنوان ابزار یادگیری افزایش خواهد یافت [14] .

۳. ویژگی های شخصیتی و نگرش گوناگون کارکنان

باید ارزش هر کارمند در نظر گرفته شود ، میزان اعتماد و وفاداری سازمان به آن ها برایشان تعریف گردد [23] . مدیران منابع انسانی در این واحد حساس می بایست ویژگی های شخصیتی هر کارمند را شناسایی نموده و با هر کس به خلق خود راه بیابند . گاهی آن چه که کارمندی را مشغوف می سازد ، برای دیگری دلسرد کننده است . در این میان این قدرت مدیر است که چگونگی برقراری ارتباط و یا ارائه بازخورد مناسب به کارمند واحد فروش خود را بداند .

در نظر گرفتن این موضوع که زنان و مردان به شیوه های متفاوت ارتباط برقرار می کنند ، مردان از صحبت کردن برای تأکید بر موقعیت استفاده می کنند در حالی که زنان آن را آغازی برای یک ارتباط می دانند . در زنان خود بزرگ بینی کمتر از مردان است . می تواند معانی بسیاری از رفتار کارکنان واحد فروش را برای ما نمایان سازد .

در سالهای اخیر تحقیقات زیادی درباره الگوهای شخصیتی انجام شده که یکی از آنها ، الگوی مبتنی بر پنج ویژگی شخصیتی مایرز-بریگز است: شخصیت های برونگرا، سازشکار، با وجدان، با ثبات و کسانی که با آغوش باز تجربه می آموزند ، را مطرح می کند ؛ علاوه بر این، تحقیقاتی بر روی تناسب شخص با شغل نیز انجام گرفته شده است و الگوی جدیدی مبتنی بر ۶ نوع شخصیت ارائه شده که در این الگو گفته می شود، رضایت کارکنان با تمایل وی به ترک شغل به درجه یا میزانی بستگی دارد که شخصیت او با محیط شغلی اش ، چرا که شخصیت مجموعه ای از ویژگیهای روانی و فیزیکی افراد می باشد که این مجموعه باید متناسب با شغل فرد در نظر گرفته شود تا رضایتمندی کارمندان را در محیط کارشان تحقق بخشد [35] .

۴. انتظارات متغیر کارکنان

این انتظارات در حال تغییر و متفاوت، چالش های زیادی را به حرفه ای های مدیریت منابع انسانی تحمیل می کند. به منظور حفظ و نگهداری کارکنان خوب و بهره ور ضروری است این خواسته ها به صورت موقت برآورده شوند [5]. نیازهای کارکنان انعکاسی از تأثیرات فرهنگی یا اقتصادی آن ها می باشد. پس از تعیین نیازها یک سطح هزینه اثربخش برای رفع نیازها لازم است. در انجام این مهم مدیران منابع انسانی باید مطلع باشند که نیازهای کارکنان ایستا نبوده و به طور مستمر در حال تکامل و تغییر می باشند. کارمندان به مرور زمان متوجه می شوند که کار، زندگی شخصی آن ها را تحت فشار قرار می دهد و از این واقعیت خوشحال نخواهند بود. مدیرانی که به کارکنان خود در ایجاد تعادل بین کار و زندگی کمک نکنند، به تدریج در نگهداری نیروی کار شایسته و توانمند با مشکل مواجه خواهند شد [13].

کارکنان به دنبال مهارت های نو، نقش های جدیدتر و انتظارات شغلی جدید هستند و سازمانها باید به آن بیندیشند. این مهارت های جدید شامل مهارت های تشخیص مسئله، مهارت های حل مسئله و مهارت ایجاد ارتباط بین تشخیص دهندگان و حل کنندگان است. انتظارات جدیدتر: نیروی کار به دنبال چالشی بودن و حل مسایل جدید و مشکل است و می خواهد آزادتر باشد تا کشف و نوآوری کند و خلاق باشد. آنان به انعطاف پذیری، پاسخگویی و مسئولیت پذیری نیاز دارند، آنان می خواهند با مدیرانی کار کنند که آنها را توانمندتر سازد، به آنها توجه کنند و آنها را به اوج برسانند [14].

۵. سن کارکنان

آیا نمی توان به نسل قدیم راه حل جدید آموخت؟ کارمندان مسن تر درست مانند همکاران جوان خود، به یادگیری علاقه مند هستند و توانایی آنان در یادگیری درست مانند سایر کارکنان است. از طرفی کارمندان مسن تر تعهد شغلی بیشتری دارند و کمتر از همکاران جوان خود، ترک شغل می کنند. این کارمندان هیچ میلی به تغییر و امتحان شیوه ها و راهکارهای جدید ندارند و ممکن است متقاعد کردن این افراد برای چابک تر بودن و امتحان کردن چیزهایی جدید سخت باشد؛ پیشنهاد دانشمندان در اینگونه موارد ملایمت با افراد است [18]. در این مورد بحث کنار آمدن اعضای ثابت و قدیمی که مدت زیادی است شاغلند و به امتحان کردن شیوه های جدید علاقه ای ندارند از یک طرف و اطمینان به تعهد شغلی کارکنان جوان و جویای نام از سوی دیگر به میان می آید.

۶. میزان تحصیلات، آموزش و یادگیری

یکی از مسائل مهم در برنامه ریزی نیروی انسانی، مسئله آموزش نیروی انسانی است. مدیران فروش با برگزاری دوره های آموزشی مختلف سعی می کنند که شناخت فروشندگان از ساختار شرکت، محصولات، اهداف و برنامه ها، مشتریان و شیوه های فروش افزایش یابد [27]. آخرین عاملی که در رفتار فرد موثر به نظر می رسد عامل یادگیری است، هیچ تردیدی نیست که تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسان از طریق یادگیری حاصل می شود و اگر بخواهیم رفتار کارکنان را توجیه، پیش بینی یا کنترل کنیم باید بدانیم که وی چگونه آن رفتار را یاد گرفته است. واقعیت این است که یادگیری در همه زمانها و مکانها وجود داشته و می توان چنین تعریف نمود که هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار فرد رخ می دهد، فرایند یادگیری می باشد. نخست یادگیری به ما کمک می کند تا خود را با محیط سازگار کرده و اگر این یادگیری بر پایه قانون یا رابطه علت و معلولی در سازمان گزارده شود گفته می شود رفتار فوق تابع نتایج منطقی بوده و رفتاری که یک نتیجه مطلوب را در پی داشته باشد تکرارپذیر خواهد بود که در اینجا نتایج می تواند یک پاداش، مانند پول، ارتقاء مقام و درجه، غرور شغلی و یا سربلندی سازمانی باشد. تحقیقاتی که در فرایند یادگیری به عمل آمده است، یادگیری را حاصل دو تئوری دانسته اند که یکی شکل دادن رفتار کارکنان سازمان و دیگری الگوسازی از رفتار افراد می باشد. مدیران می توانند از طریق تقویت رفتار و دادن پاداش، به گامهای موفقیت آمیز در راستای آرمان مشتری گرایی، رفتار کارکنان را شکل دهند و نیز می توانند به وسیله الگوسازی، سرعت رفتارهای بسیار پیچیده را در افراد تغییر داده و کارمندان موفق را الگوی کارکنان دیگر قرار دهند [35].

در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی هدف ایجاد مهارت هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت های سنگین تر آماده کند. بنابراین برنامه های آموزش توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمانی است. این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه های آموزشی توسعه در مشاغل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده

باشد بلکه برنامه هایی طراحی می شوند و در یک کلام هدف برنامه های آموزش توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارند تا روند انطباق و تغییر روشها و سیاستهای سازمان به سهولت انجام پذیرد [2].

افراد دانشگر افراد پرتلاش، حرفه ای، علاقه مند به یاد دهی و یادگیری و تاثیر گذار در تمامی فعالیت های پیش روی سازمان هستند. اصول مدیریت و رهبری این نیروها با سایرین تفاوت های اساسی دارد و لزوم شناخت این تفاوتها با توجه به شرایط بوجود آمده در بازار کار، نیاز مبرم و حیاتی سازمانهاست. فراهم کردن محیطی که باعث تسری یادگیری و یاد دهی در سازمان گردد، نیازمند ابزارهایی همچون فعالیت های تیمی و ارزش گذاشتن به تخصص ها و صلاحیت های افراد است که همین رویکرد می تواند به افزایش تعهد سازمانی آنان منجر گردد [16].

۷. عدم انگیزه کارکنان

یکی از مهم ترین مباحث مدیریت امروز، ایجاد انگیزه در کارکنان تحت امر است به گونه ای که این انگیزه سبب به وجود آمدن بازده کاری کارکنان می شود. برخی از مدیران منابع انسانی بدون آنکه به ویژگی های متفاوت فردی و ارزش ها و علایق افراد توجهی داشته باشند انتظار دارند که کارکنان زیرمجموعه آنان در انجام کارهایشان مسوولیت پذیری بیش تری از خود نشان دهند. انگیزه باعث می شود شخص به وظیفه خود پایبند باشد و کارها را با جدیت و نشاط انجام دهد. بدین ترتیب او میتواند به آسانی با اهداف و خواسته های خود، اعم از هدف های ساده و یا دشوار و پیچیده دست یابد. این هدف ها، گاه از ساده ترین مسایلی هستند که در زندگی روزمره با آنها سروکار داریم، هدف هایی مانند دستیابی به درآمد بیشتر یا سر وقت به خانه آمدن.

دلیل بی انگیزگی افراد را به راحتی نمی توان شناخت، افرادی که دچار بی انگیزگی هستند، اغلب از بروز نگرانی های درونی و نشان دادن ناکامی های خود، جلوگیری می کنند. اما معمولاً رفتارهایی از آنها سر می زند که نشان دهنده درون آشفته و روحیه کسل آنهاست. برای مبارزه با بی انگیزگی افراد باید زمینه هایی فراهم آوریم تا بتوانیم به ریشه های درونی و پنهان رفتارهای ظاهری آنها پی ببریم. با مشاهده نشانه های بی انگیزگی در کارمندان و افراد زیر دست، باید منتظر بروز حادثه ای ناگوار در عرصه کار و فعالیت خود باشیم، مگر اینکه پیش از آن، نیروی انگیزه را در افراد تقویت کنیم.

برخی از رفتارهای نشان دهنده بی انگیزگی افراد در واحدهای فروش عبارتند از: عدم تلاش و همت مضاعف، خودداری از انجام فروش اضافه بر وظایف معمولی، عدم حضور به موقع در محل کار یا زود ترک کردن محل کار یا غیب غیرمترقبه، طولانی کردن اوقات تنفس روزانه مثل اوقات چای خوردن، بی توجهی به زمان تنظیم و تحویل گزارش ها یا امتناع از به اتمام رساندن کارهایی که مبیایست در زمان مشخصی به پایان برسند، بی تفاوتی و عدم سعی در جذب مشتریان مشکل پسند، شکوه و شکایت دایمی از موضوعات ساده و بی اهمیت، خودداری از اطاعت از دستورات سرپرست فروش. وجود یکی از عوامل به معنای بی انگیزه بودن نیست ولی وقتی دو یا سه مورد از این نشانه ها در رفتار یک فرد مشاهده شود عملاً زنگ خطر بی انگیزگی به صدا درآمده است. در چنین وضعی باید دلایل پیدایش این مشکلات را شناخت و برای ایجاد زمینه ای مناسب جهت رفع آنها برنامه ریزی کرد تا کارکنان فروش بتوانند به نحو احسن، به انجام وظایف و مسئولیتهای خود بپردازند.

۸. حفظ نیروی آموزش دیده

نگهداری نیروی کار مهمترین چالش فراروی تجارت کنونی است. سازمان ها و شرکت هایی موفق خواهند بود که توانا یی حفظ کارکنان ماهر را داشته باشند [1]. در انجام چنین موضوع مهمی سازمان باید قادر به مقایسه بین آنچه که کارکنان می خواهند و با میزان فروشی که کارفرمایان مایل به آن هستند، باشند. این دیدگاه مشارکتی از فهم و درک میان مدیران و مجریان منابع انسانی بر می آید. در این زمینه شرکت ها باید از طریق ارائه پیشنهاد مزایایی منعطف و نوآورانه از کارکنانشان حمایت کنند [25].

۹. عدم توانایی حفظ مشتریان

برخلاف تئوری بازاریابی کلاسیک که هنرش در جذب مشتریان جدید و تأکید آن بیشتر بر انجام معاملات متمرکز بوده تا ایجاد ارتباط با دیگران، با شدت گرفتن رقابت بین شرکت‌ها در مشتری‌یابی برای خدمات و محصولاتشان و همچنین افزایش قدرت مشتری در دنیای رقابتی امروز شرکت‌ها دیگر نه تنها باید به دنبال جذب مشتریان جدید باشند، بلکه حفظ و نگهداری مشتریان قبلی و برقراری روابطی مستحکم با آن‌ها را نیز باید مورد توجه قرار دهند. از مهمترین تغییرات ایجاد شده در صحنه کسب و کار، تغییر در ارزش‌های قابل عرضه به خریداران بوده است که به عنوان عامل اصلی موفقیت سازمان‌های فعلی در جهت حفظ مشتریان شناخته شده است [17]. پس نیازمند بهره‌وری از کارمندانی هستیم که بتوانند مشتریانمان را حفظ کرده و حس اعتماد پایدار برایشان به ارمغان آورند.

۱۰. فروش تیمی

واقعیت این است که کار تیمی، در اکثر مواقع به جای هم‌افزایی مثبت، اثرات منفی ایجاد می‌کند. افزایش تعداد نفرات اعضای تیم فروش، کارآرایی هریک از افراد آن گروه را کاهش می‌دهد. عواملی مثل پاداش به ازای میزان فروش باعث به اصطلاح دزدیدن مشتریان توسط کارکنان دیگر می‌شود که در نهایت امر به عدم سازگاری همکاران و یا عدم اعتماد مشتریان به سازمان براساس نبود همبستگی کاری شود.

۱۱. رقبا و ربودن نیروهای متبحر

امروزه با تورم شدید و هزینه‌های بالای زندگی، حرف اول را در میان تمام خانواده‌ها مشکلات اقتصادی می‌زند، مشکلات مالی و نقدینگی نه تنها برای کارکنان بلکه برای مدیران نیز امری غیر قابل چشم‌پوشی است که امکان پذیرفتن افزایش حقوق مکرر یا اعطای پاداش را جهت راضی نگه داشتن کارمندان نمی‌دهد. شناسایی این نقطه حساس یا هر نوع حساسیت دیگر رفتاری کارمند توسط دیگران و وعده دادن‌های متعدد بهترین دام برای از دست دادن نیروی کاری زبردست و آموزش دیده برای یک واحد فروش حرفه‌ای است [9].

۱۲. ترک خدمت

تحرك زیاد نیروی کار و احتمال ترك سازمان چالشی است که تبعات آن از سمت کارکنان آموزش دیده بسیار بیشتر است. در فاصله زمانی نه چندان دور افراد به دنبال رشد سازمان بودند و پیشرفت و بهره‌وری سازمان را موفقیت خود می‌دانستند، اما با رواج حرفه‌گرایی افراد به دنبال رشد و پیشرفت شخصی در زمینه حرفه و شغل خود می‌باشند [4].

مطابق با یافته‌های تحقیقاتی ترك خدمت دانشگران در بین دیگر نیروهای کار بیشتر است، پس اتخاذ استراتژی‌های لازم به منظور جلوگیری از ترك خدمت آنها بسیار حائز اهمیت است. بالا بردن شرایط مناسب نگهداری نیروهای دانشگر، منجر به افزایش رضایت شغلی آنان گردیده و در نهایت تعهد سازمانی بالایی را برای استمرار فعالیت در سازمان پدید می‌آورد [31].

۱۳. نگرانی کارکنان از امنیت شغلی

کارکنان همواره به دنبال اطمینان و دلگرمی بیشتر در خصوص امنیت شغلی خود هستند. انتظار خدمت‌های موقت و بیکاری‌های آنی به طور نسبی پدیده‌هایی عادی در اقتصاد امروز به شمار می‌روند. صرفاً به واسطه سازگاری با تغییرات بازار است که یک سازمان می‌تواند رشد و بقای بلند مدت خود را تضمین کند [20]. اگرچه کنار گذاشتن برخی از کارکنان غیرقابل اجتناب است ولی در عین حال مزایایی برای عدم استفاده از انتظار خدمت موقت، بیکاری و یا کاهش آن خوب است. یکی از موارد مهم جهت ایجاد اعتماد در امنیت شغلی حفظ رابطه خوب کارمند و کارفرما است.

۱۴. عدم همراهی انتظارات مدیران با فعالیت کارکنان

وظیفه دیگر مدیر فروش، اداره و مدیریت بر نیروی فروش است. او باید نیروهای انتخاب شده برای پست های مختلف بخش فروش را به گونه ای هدایت کند که به نحو مطلوبی انتظارات شرکت را تحقق بخشند [27]. اصولاً مدیران فروش با تخصیص مناطق فروش و سهمیه فروش برای فروشندگان می توانند فرایند عملیات فروش آنها را هدایت کنند. مدیران فروش همیشه به افزایش درآمد از طریق رشد نظر دارند که عاملی چالش زا می باشد [20]. مدیریت منابع انسانی باید تغییر خواسته های کارکنان را براساس انتظارات عملکردی سازمان پذیرفته و آن ها را حمایت کنند. سازمان باید انعطاف پذیر باشد که بتواند کارمندی ارزش افزا را حفظ کند. موفقیت، اصلی غیر قابل انکار برای هر فرد است پس کارمند به دلیل موفقیت و بهره وری بیشتر خود هم که شده تلاش خود را در جهت رشد سازمان مضاعف می کند. در حقیقت مدیران منابع انسانی باید با آماده سازی محیطی مناسب، به همراه استایی اهداف کارکنان و سازمان دست یابند. همیشه کار بی وقفه و افزایش ساعات کار مطلوبیت را افزایش نمی دهد، گاهی آرامش خاطر کارمند واحد فروش محبوبیت سازمان را به همراه می آورد.

مدیران منابع انسانی باید بتوانند براساس نیازهای مشتریان خود، کارکنان را تحت آموزش قرار دهند. آن ها باید توانایشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره سیستم فروش ارتقا دهند. مدیران منابع انسانی در این راستا وظیفه ای حساس بر عهده دارند که حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاست ها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت های فرهنگی و دیگر اختلاف ها را مبذول می دارد [20]؟

راهکارهایی جهت پیشگیری و مقابله با چالش ها

همیشه ریشه مشکلات پیش آمده در واحدهای فروش به کارکنان این واحدها نمی رسد و گاهی دلیل اصلی این رخدادها رفتارهای نادرست مدیریتی است که از اصل و مبنا و یا با دامن زدن و بی توجهی ها عامل ایجاد چالش است، شاید رسیدن به درجه مدیریت منابع انسانی به این معنا باشد که فردی تخصص لازم را داشته ولی رهبری کردن یک تیم سرنوشت ساز سازمانی مانند واحد فروش طیف وسیعی از حداقل مهارت های مشخص و لازم را می طلبد [37]. ما آن چه را که در این زمینه بدست آوردیم به طور مختصر شرح می دهیم:

- یکی از مشکلات عمده مدیران منابع انسانی این است که هنگام استخدام و گزینش کارکنان، درباره موارد مثبت سازمان و بالاخص واحد مورد نظر صحبت می کنند. قاعدتاً افرادی که در زمان مصاحبه اطلاعاتی کامل از معایب و مزایای شرکت دریافت کرده اند، انتظارات کمتر و واقع بینانه تری دارند و با شرایط و مشکلات مختلف کار بهتر کنار می آیند [5]. پس می بایست درک صحیحی از خود برای تازه واردان فراهم آوریم.
- موفق ترین سازمانها، آنهایی هستند که افرادی را که توانایی ایجاد ارزش افزوده از طریق کسب و به کارگیری دانش و فن آوری های جهانی دارند، جذب، پرورش و نگهداری نمایند. امروزه استعداد و دانش نیروی کار عامل اصلی موفقیت است [24]. پس سعی کنیم بهترین ها را گزینش کنیم.
- اصولاً مدیران به صحبت های معرفان اتکا می کنند، اظهارات فردی بسیار سهل الوصول است ولی مشکل آنجاست که معیار خوبی برای ارزیابی متقاضی محسوب نمی شود حتی اگر واحد های فروش سازمان های قبلی، برخی اطلاعات در مورد سابقه نیز ارائه کنند به ندرت نکات منفی در آن ها لحاظ می شود [20]. پس گزینش افراد بنا بر انتظارات خود مدیران بسیار مهم است.
- مدیران می بایست سعی کنند انسان هایی با خودآگاهی بالا را انتخاب کنند، میزان خودآگاهی مستقل از نوع شغل بر روی عملکرد افراد در شغل های مختلف تاثیرگذار است. منظور از هوشیاری و خودآگاهی میزان منطقی و منظم بودن یا غیرقابل پیش بینی و نامنظم بودن است.
- مدیران می بایست به دنبال فردی باشند که با فرهنگ سازمانیشان سازگارترند، در غیر اینصورت این هم کار جدید با کمبود انگیزه و عدم تعهد مواجه شده از شغل و سازمان نارضی خواهد بود.
- گفته می شود هرگونه عدم انگیزه پرسنل را باید در مدیریت و سازمان جستجو کرد، نه خود کارمند. علل عدم انگیزه را سه مورد برشمرده اند: کارمندان رابطه بین میزان کارایی و پاداش یا رابطه بین میزان تلاش خود با نتیجه و عملکرد و یا رابطه بین نوع پاداش

و نیازهای خود را در سازمان ضعیف و غیر متعادل تلقی می کنند. پس مدیران منابع انسانی جهت حفظ انگیزه کارمندان می بایست تعادل این سه رابطه را حفظ کنند.

- گفته می شود وقتی فردی هدفی را دنبال می کند، عملکرد بهتری دارد. به بیان دیگر می توان گفت داشتن اهداف مشخص باعث افزایش کارایی می شود. پس مدیران واحد فروش جهت جلوگیری از بروز چالش باید کارمندانی را بیابند که اهداف سخت را قابل دستیابی بدانند [5]. فراموش نکنیم متقاعد کردن افراد که پایه اصلی کار این واحد است، بسیار سخت بوده و نیازمند داشتن ویژگی هایی خاص می باشد.
- واقعیت این است که رابطه بین بازدهی و رضایت شغلی ممکن است رابطه ای مستقیم باشد، ولی در بهترین حالت هم رابطه قابل توجهی نیست. بهره وری در کار، بیشتر ممکن است رضایت شغلی ایجاد کند تا اینکه رضایت شغلی موجب بهره وری در کار شود. این یعنی تمرکز خود را صرفاً به چیزهایی که می تواند رضایت شغلی را در کارمندان زیاد کند، معطوف نکنیم. تلاش خود را صرف افزایش بهره وری کارمندان خود کنیم.
- شواهد بدست آمده نشان می دهد که "تعیین اهداف با مشارکت و اعمال نظر کارمندان" نسبت به "تعیین اهداف به صورت یک جانبه و صرفاً توسط مدیر" برتری بسیار ناچیزی دارد. تنها مزیتی که روش مشارکتی دارد در این است که می تواند مقبولیت هدف را در کارمندان افزایش دهد به خصوص وقتی آن هدف مشکل باشد، مانند فروش! در واقع کارمندان ترجیح می دهند سهمشان انجام کار باشد و سهم مدیر نگرانی های مربوط به عواقب احتمالی. در واقع این دلایل توضیحی بر این حقیقت است که دخالت دادن کارمندان در فرایند هدف گذاری، ابزار مطمئنی برای افزایش و بهبود عملکرد آنها محسوب نمی شود.
- روش موفق و صحیح بازخورد دادن، تمرکز بر رفتارهای خاص فرد و غیر شخصی کردن موضوع می باشد. یک بازخورد مناسب باید توصیفی باشد تا قضاوتی و یا سنجشی. همچنین انتقاد باید در زمینه رفتاری باشد که کارمند بتواند در مورد آن اقدام مثبتی انجام دهد. اگر در خصوص کوتاهی در کاری که یک کارمند توانایی اصلاح آن را ندارد، او را مورد انتقاد قرار دهیم، کمتر می تواند سازنده واقع شود.
- مدیران معمولاً رفتار کارمندان خود را به صورت کلیشه ای مورد ارزیابی و پاداش دهی قرار می دهند و فراموش می کنند به عملی پاداش دهند که واقعا مد نظر آنهاست. اگر کیفیت برایتان مهم است، به کیفیت پاداش دهید. تغییر نظام پاداش دهی کاری دشوار و پیچیده نیست. اصلاحات کوچک می تواند تغییرات بزرگی را بوجود آورد.
- شواهد فراوانی وجود دارد که نشان می دهد کارمندان به دریافتی خود به شکل مطلق نگاه نمی کنند، بلکه آن را به صورت نسبی و در مقایسه با دیگران ارزیابی می کنند. به نظر می رسد که افراد زمانی که بیش از حق خود دریافت می کنند، بیشتر از زمانی که کمتر از حقشان پاداش می گیرند، می توانند با شرایط کنار بیایند و وضعیت موجود را برای خود توجیه کنند.
- تا زمانیکه حقوق و مزایای کارمندان افزایش قابل ملاحظه ای نداشته باشد، تغییر نیروی انسانی پدیده ای غیر قابل اجتناب است. شاید بتوان با راهکارهایی مانند راحت تر کردن شرایط استخدام، افزایش جاذبه ای گونه مشاغل، ایجاد انعطاف در ساعات حضور کارمندان و افزایش پرداختها، کمی این مشکل را بهبود بخشید. همچنین استفاده از روش های غیر سنتی نیز می تواند راه گشا باشد. مثل توجه نمودن به تمایلات افراد در بیرون از محل کار.
- فارغ از اینکه کارمند، خود تا چه حد در کار دارای انگیزه است، اگر محیط همسو و در جهت حمایت او نباشد، در کار خود اذیت خواهد شد. اگرچه ممکن است فردی انگیزه و توانایی بالایی در فروش داشته باشد، اما ممکن است موانعی که در اثر ایجاد قوانین سازمانی سر راه او هستند، کارایی لازم را صلب کنند.
- مدیر هرگز نمی تواند کسی را که به وی اعتماد ندارد، رهبری کند. وقتی یک کارمند به رهبر خود اعتماد می کند، خود را کاملاً در اختیار او قرار داده و مطمئن خواهد بود که حقوق و نیازهایش پایمال نخواهد شد. مطالعات برخی اقداماتی که به افزایش اعتماد کمک می کنند را مشخص کرده است: ۱- پنهان کاری نکنید ۲- منصف باشید ۳- احساس خود را در میان گذارید ۴- صادق باشید ۵- از خود ثبات نشان دهید ۶- به عهد خود وفا کنید ۷- راز نگه دار باشید.
- میزان تجربه در یک شغل و مدت زمان تصدی آن شغل، لزوماً مترادف هم نیستند. باید شرایطی فراهم باشد تا انتقال پذیری تجربه امکان پذیر شود. وقتی در جستجوی افراد مناسب برای واحد فروش خود که نیاز به رهبری دارند هستید؛ توجه داشته باشید که از

توجه بیش از حد بر روی تجربه خودداری کنید. تجربه به خودی خود، نمی تواند معیار مناسبی برای پیش بینی اثر بخشی مدیران در زمینه رهبری باشد.

- شاید این توصیه به مدیران منابع انسانی کمی غیر اخلاقی باشد " اگر حتی نتوانید یک رهبر باشید، حداقل قیافه یک رهبر را به خود بگیرید" مدیران می توانند جهت بهبود ارتباط با کارکنان خود را با هوش با شخصیت، قاطع، خوش گفتار، صریح، سخت کوش و با ثبات در گفتار و رفتار نشان دهند [5]. مدیر در این واحد رهبری کسانی را برعهده دارد که تمام اهداف سازمان را با میزان فروش خود، برآورده خواهند ساخت.
- مدیران منابع انسانی می توانند از قانون جذب کمک بگیرند، به انتظارات باید به دید "فرض خود - تایید" نگاه کرد. وقتی از کسی انتظار داریم که به احتمال زیاد کاری را به صورت درست و موفقیت آمیز انجام دهد، این انتظار باعث می شود که او این کار را به صورت درست انجام دهد. اگر با افراد مانند یک بازنده رفتار کنید، شما را نا امید نخواهند کرد. اگر با آنها به عنوان فردی توانا که می تواند امور را به بهترین شکل ممکن اداره کند، برخورد کنید، آنها همه تلاش خود را برای اثبات این فرض خواهند کرد. انتظارات ذهنی مدیران بر روی رفتار آنها با کارمندان تاثیر گذار است.
- به عنوان یک مدیر منابع انسانی این را همیشه یک اصل بدانید که گوش دادن با شنیدن متفاوت است برای شنونده فعال ۸ ویژگی را می توان برشمرد: ۱- ارتباط چشمی را حفظ کنید ۲- با چهره خود و نیز با سر تکان دادن، گفته های طرف مقابل را تایید کنید ۳- از رفتار، حرکات و یا ژست هایی که موجب به هم خوردن تمرکز حواستان می شود اجتناب کنید ۴- سوال بپرسید ۵- جمله بندی طرف مقابل را تغییر دهید ۶- هرگز سخنان طرف مقابل را قطع نکنید ۷- بیش از حد صحبت نکنید ۸- تغییر نقش از شنونده به گوینده و بالعکس را آرام و بی تنش انجام دهید.
- اثربخش ترین مدیران، دائم با گسترش کانال های عینی ارتباطی پرداخته و بیش از پیش به ابزارهای این نوع ارتباط پناه می آورند.
- مدیران تیزهوش و توانمند، وجود شبکه های غیر رسمی را به رسمیت شناخته و می کوشند از این شبکه ها به نفع سازمان استفاده کنند.
- رفتار شما، موثر تر از گفتار شماست، صدای رفتار شما بلند تر از گفتار شماست. این رفتار است که ملاک قرار می گیرد. تضاد بین حرف و عمل، مهم ترین عامل از بین برنده اعتماد متقابل میان پرسنل و مدیریت محسوب می شود. مدیری مورد اعتماد پرسنل قرار می گیرد که احساس شود با افراد و موقعیت ها به صورت سودجویانه برخورد نمی کند برای کارکنان بسیار دشوار است که به مدیری اعتماد کنند که حرفی می زند، اما در عمل به گونه متفاوتی عمل می کند.
- وقتی با هدف افزایش انگیزه و یا ایجاد هماهنگی، از یک تیم فروش استفاده می کنید، حتما بکوشید ابزارهایی فراهم کنید که نتیجه تلاش های فردی را نیز مشخص کرده و اندازه گیری نماید. بکوشید جنبه های مثبت و منفی تشکیل تیم را با یکدیگر سنجیده و تصمیم مناسب را اتخاذ کنید.
- یک میوه فاسد، برای خراب کردن یک جعبه میوه کافست! مدیران باید بکوشند تا در حداقل زمان، کاری کنند تا از انتقال بیماری عضو بیمار به سایر اعضای تیم فروش جلوگیری شود. اثرات منفی زودتر از اثرات مثبت منتشر می شوند. بنابراین مدیران باید به سرعت، کسانی را که در یک گروه انرژی منفی ایجاد می کنند، تشخیص دهند و شاید سریعاً حذف کنند.
- به عنوان رهبر گروه، بکوشید رفتاری بی طرفانه از خود نشان دهید. بکوشید تا نظر همه را دریافت کنید و در نخستین مراحل نظرخواهی، نظر خود را ابراز نکنید.
- در مورد موضوعات حرف بزنید و نه انسانها. به ویژگی های موضوع مورد نظر بپردازید و نه ویژگیهای شخصیتی طرف مقابل. بکوشید تا چارچوبهای فکری، به شکل منطقی و هدف گرا شکل بگیرند. بر روی راه حلهای برچ - برنده تاکید کنید. این راه حل ها، روابط بلند مدت ایجاد کرده و ارتباطات آتی را تسهیل می کنند.
- مدیران معمولاً در مطرح کردن نقاط ضعف کارکنان، با آنها راحت نیستند. کارکنان، معمولاً توانایی ها و عملکرد خود را بیشتر از آنچه در واقع هست، ارزیابی می کنند. باید مسیریایی برای بازخورد ایجاد کرد: خوب است که کارمند بلافاصله پس از اینکه عمل خاصی انجام داد، بازخورد مربوط به آن را هم دریافت کند. این کار بهتر از اینست که مدیر، هر از چندی که همه چیز فراموش شده بازخورد کلی را به کارمند خود ارائه کند.

- مدیران باید کارهای بیاکنده را با یکدیگر ترکیب کرده و بدین ترتیب کارکنان می توانند کارهای متنوع بیشتری انجام داده و مهارت ها و توانایی های خود را بهتر به نمایش بگذارند .
- باید اجازه داد کارکنان واحد فروش با مشتریان خود ارتباط داشته باشند . این کار ضمن افزایش جذابیت و تنوع فعالیت ها، موجب می شود که هر کس، مستقیماً در مورد کارایی و عملکرد خود بازخورد دریافت کند . با این کار حس مالکیت کارمند فروش نسبت به کار خود افزایش یافته و باعث می شود که هر فردی شغل خود را مهم و با معنی احساس کند.
- توسعه عمودی شغل ها، باعث می شود کارکنان در زمینه هایی توانایی و اختیار پیدا کنند که قبلاً در انحصار مدیرانشان بوده است . این روش، بخشی از فاصله بین جنبه های اجرایی کار و جنبه های نظارتی کار را پر می کند و موجب افزایش اختیارات کارکنان فروش می شود.
- مقاومت در برابر تغییر، مانع پیشرفت و تطبیق با شرایط جدید می شود. تغییر و تحول یکی از مهمترین کارهای هر مدیری است . مشارکت کارکنان می تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و موجب تعهد بیشتر آنها به نتایج تصمیم شده گردد و کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشد. بنابراین با مشارکت دادن کارکنان ، مقاومت آن ها را در برابر تغییر کاهش دهید .
- باید برای شناخت هر یک از کارکنان فروش وقت گذاشت ، باید دانست چه چیزی آنها را تشویق به کار می کند . باید راجع به تجربیات خوب و بدشاب کارکنان با آن ها صحبت کرد . «با انجام این کارها نه تنها تیم فروش به خوبی و به سرعت شناخته می شود ، بلکه به نسبت توضیحی که هنگام مصاحبه دریافت کرده اید ، تصور دقیق تری از ویژگی ها، شرایط و اهداف شرکت به دست خواهید آورد.
- مهم است که به تیمتان نشان دهید که شما طرف آنها هستید . اگر از اعضای سابق واحد فروش هستید که به درجه مدیریت ترفیع یافته اید، نگذارید این ترفیع رابطه شما را با دیگر اعضا تحت تاثیر قرار دهد . اگر طرز رفتارتان را با دیگران تغییر دهید، این رفتار غیرطبیعی به نظر خواهد آمد و شما با این کار آنها را از خود خواهید راند . به افراد تیمتان نشان دهید که برایتان مهم هستند و از این موقعیت جدیدتان برای رسیدن به اهداف آنها که افزایش میزان فروش است ، استفاده خواهید کرد.
- تمرکز بر رفاه کارمندان به طور باور نکردنی مهم است . داشتن روحیه ضعیف کاری تقریباً همیشه ناشی از مدیریت بد مدیرانی است که تیمشان را درک نمی کنند یا با آنها خوب ارتباط برقرار نمی کنند و این به نوبه خود می تواند تاثیرات منفی بر کسب و کار داشته باشد. اگر آنها ناراحت باشند یا استرس داشته باشند، عملکرد خوبی نخواهند داشت.
- برای هدایت سازمان به سوی آرمان مشتری گرایی ابتدا باید رضایتمندی کارکنان مورد توجه واقع شود و ذات و پیکره اصلی سازمان (منابع انسانی) مورد تقویت قرار گرفته شده و با توجه به عوامل رفتاری، انسجام گروهی در سازمان ایجاد شود و به این وسیله بتوان شعله فرهنگ مشتری گرایی را به صورت یک استنباط مشترک بین کارکنان در بدنه سازمان روشن نمود چرا که فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر اصلی است که ویژگیهای آن نوعی قضاوت ذهنی و پنداشت و برداشت کلی را ایجاد می کند، و بر عملکرد و رضایتمندی کارکنان تاثیر گذاشته که رفته رفته این تاثیرات، فرهنگهای قوی تر را بوجود خواهد آورد.
- کارکنان فروش در طی فرآیند ارائه محصول و خدمات تا حدی باید از آزادی عمل برخوردار بوده و اختیارات تا حد ممکن به آنها تفویض شده و علاوه بر آزادی عمل باید برای اجرای موثر استراتژی مشتری گرایی به نکات زیر توجه بیشتری شود که عبارتست از :
 (۱) سهیم شدن کارکنان در اطلاعات مرتبط با عملکرد سازمان (۲) ارائه پاداش در نتیجه کسب رضایت مشتریان (۳) آموزش کارکنان (۴) مشارکت کارکنان در امور سازمان .
- در امر توانمند سازی کارکنان فروش تفویض اختیار دارای کارایی و اثر بخشی قابل ملاحظه ای است، پس باید مدیران به کارکنان خود اطلاعاتی درباره عملکرد سازمان و همچنین از دانشی که آنان را قادر به درک بهتری در زمینه های کاری خود می کند ، بدهد و عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند و به وسیله امر آموزش ارائه خدمات بهتری به مشتری صورت گرفته و توسط یک مشارکت گروهی در امور، یک رابطه اعتماد و اطمینان بین سازمان و مشتریان ترغیب و تشویق شود که در نهایت این رابطه باید از اطراف مشتریان قابل رویت بوده و منجر به وفاداری و حفظ مشتری گردد و پس از بررسی رضایتمندی مشتریان پاداش مناسب از طرف مدیریت سازمان برای کارکنان فروش در نظر گرفته شود [25] .

بنابراین از آنجا که منابع انسانی در هر سازمانی از جایگاه ویژه ای نیز برخوردار است مدیران باید در جهت حرکت به سوی چشم انداز و آرمان مشتری گرایی به منابع انسانی و رضایتمندی کارکنان فروش اهمیت ویژه ای قائل شده و برای کسب افزایش رضایتمندی کارکنان باید همه تلاش ها در جهت یک انسجام گروهی و توانمند نمودن کارکنان انجام پذیرد که این می تواند موجب بوجود آمدن یک فرهنگ و استنباط مشترک قوی از مشتری گرایی گردد [15]. ناگفته نماند که سنجش منظم و پرودیک رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیروهای دانشگر واحد فروش می تواند معیار مناسبی را در خصوص اثربخشی فعالیت های مدیریت منابع انسانی در راستای نگهداری این نیروها در اختیار سازمان بگذارد، که در تصمیم گیری ها و تبیین استراتژی های سازمانی کمک شایانی می نماید [24].

نتیجه گیری

هدف تمام شرکتها، سازمان ها و بنگاه ها افزایش فروش سودآور از طریق ارضای نیازها و خواسته های بازار و مصرف کنندگان در بلند مدت است. مدیریت فروش در رسیدن به این هدف نقش مهمی را در مجموعه فعالیتهای بازاریابی ایفا می کند. فروشندگان امروز بیش از گذشته قدرتی پویا در دنیای تجارت محسوب می شوند و تلاشهای آنها اثر مستقیم بر فعالیتهای متنوع و مختلف دارد. آنها محصولات را به مشتریان معرفی می کنند، سفارشات فروش را که منجر به ارسال محصولات برای مشتریان می شود دریافت می کنند. موقعیت محصولات را در بازار حفظ می کنند، وضعیت رقبا را ارزیابی می کنند و نهایتاً زمینه های موفقیت و پیشرفت برای سازمان را تحت اثر واحد فروش فراهم می آورند. عنصر غیر قابل حذف واحد فروش، سرمایه انسانی است که تحت نظارت مدیریت منابع انسانی بوده و به دلیل محوریت اجرایی، چالش برانگیزترین عنصر نیز می باشد. به همین علت مدیران فروش بایستی مدیریت بر فروش و نیروی فروش را جدی بگیرند. ما در این مقاله با مطالعه و بررسی نیاز های کارکنان و انتظارات مدیران اجرایی در واحدهای فروش، بیشترین چالش های موجود را معرفی کرده و با برشمردن راهکارهایی در جهت استفاده بهینه از قابلیت ها و توان این نیروها، سعی کردیم شرایط مطلوب قرار گرفتن این افراد در فرایند مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهیم. امیدواریم تا با تکامل این چرخه به الگوهای استاندارد در باب پرورش و نگهداری نیروهای فروش در سازمانهای ایرانی برسیم.

منابع

- ۱ - آرمسترانگ، مایکل، اعرابی (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۲ - اسماعیلی، ایوب (۱۳۸۷)، چالش های سازمان های ایرانی در مواجهه با نیروهای دانش گر، راهکارهایی در حوزه مدیریت منابع انسانی، نشریه میثاق مدیران، شماره ۳۷، ۷۰-۷۸.
- ۳ - امیدوار، مجید (۱۳۸۹)، مقدمه ای بر مدیریت منابع انسانی، ماهنامه صنعت ریخته گری، شماره ۵۷، ۹۰-۹۸.
- ۴ - بالای، پول (۱۳۹۲)، چالش های مدیریت منابع انسانی پیش روی مدیران، <http://www.drmoneyman.com> /چالش های مدیریت منابع انسانی-پیش روی-مدیران
- ۵ - بالای، پول (۱۳۹۲)، چالش ها و مدیریت بازاریابی، برگرفته از کتاب مدیریت کارکنان رابینز <http://www.isanat.com/guide/article/human-management/item/human-resources-1124>
- ۶ - بحرانی، روح الله، سوخکیان، محمد علی (۱۳۹۰)، چالش های مدیریت منابع انسانی در شرکت خصوصی، دانش گاه شیراز، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- ۷ - تهوری، زهرا (۱۳۸۳)، ضرورتی برای مدیریت منابع انسانی، انتشارات ادهم.
- ۸ - حمیدی، همایون، سرفرازی، مهرزاد (۱۳۹۰)، جهانی شدن و مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی شدن، سال دوم، پیش شماره ۲، ۱-۴۰.
- ۹ - خیراندیش، مهدی، افشارنژاد، علیرضا (۱۳۸۳)، آینده مدیریت منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۲، ۳۳-۳۸.

- ۱۰- دسلر . گری (۱۳۸۱) ، *مبانی مدیریت منابع انسانی* ، چاپ دوم ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی ، تهران : دفتر پژوهش های فرهنگی .
- ۱۱- دفت . ریچارد ال (۱۳۷۷) ، *تئوری و طراحی سازمان* ، سید محمد اعرابی و علی پارسایان ، چاپ اول ، تهران دفتر پژوهش های فرهنگی .
- ۱۲- رضایی . حمیدرضا ، صانعی . مهدی (۲۰۰۴) ، *جهانی شدن و چالش های فرا روی مدیران* ، *ماهنامه تدبیر* ، شماره ۱۳۱ ، ۵۲-۴۶ .
- ۱۳- رضایی . مریم (۱۳۹۲) ، *چالش های جدید شرکت های بین المللی* ، ترجمه از مجله سایت مک کنزی .
- ۱۴- رضوانی . حمیدرضا ، میرزائی . علیرضا ، طالب نژاد . عاطفه (۱۳۹۲) ، *مدیریت کارکنان فروش* ، تهران : موسسه کتاب مهربان نشر .
- ۱۵- روستا ، احمد (۱۳۷۹) ، *با مشتریان انسانی تر رفتار کنیم* ، *ماهنامه تخصصی بازاریابی* ، آذرماه ، شماره ۹ .
- ۱۶- سلطانی . ایرج (۱۳۸۳) ، *مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی* ، ارکان دانش .
- ۱۷- شاهمیرزائی . علی (۱۳۹۰) ، *چالش های بازاریابی* ، مجله مدیریت بازرگانی ، دانشگاه پیام نور اراک .
- ۱۸- شعیب زاده . مهری (۱۳۸۶) ، *چالش های فراروی مدیریت منابع انسانی* ، *دو هفته نامه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران* ، شماره ۱۱۹ ، ۱۴-۱۵ .
- ۱۹- صانعی . مهدی (۲۰۰۷) ، *چالش های فراروی مدیریت منابع انسانی* ، *ماهنامه تدبیر* ، سال هجدهم ، شماره ۱۸۴ ، ۱۸-۲۲ .
- ۲۰- طبیبی ، سید مهدی (۱۳۷۶) ، *آموزش هماهنگ ، ماهنامه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران* ، شماره ۷۶ و ۷۷ .
- ۲۱- قاسم زاده . محمد باقر (۱۳۷۸) ، *چالش های مدیریت در قرن ۲۱* ، *ماهنامه تدبیر* ، شماره ۹۳ ، ۲۸-۳۲ .
- ۲۲- قلی پور . آری (۱۳۹۱) ، *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم ، تئوری ، کاربردها)* ، تهران : سمت .
- ۲۳- قره چه . مریم ، وهابی کاشی ، حسین (۱۳۸۹) ، *تاثیر کنترل های رفتاری بر اثربخشی کارکنان واحد فروش* ، *چشم انداز مدیریت بازرگانی* ، شماره ۳ ، ص ۳۷-۵۵ .
- ۲۴- ولیزاده . فریبا (۱۳۹۱) ، *پنج چالش پیش روی بازاریابی* ، *روزنامه دنیای اقتصادی* ، شماره ۳۰۱۰ ، بخش کسب و کار کوچک
- ۲۵- ونوس . داور ، صفائیان . میترا (۱۳۸۱) ، *روش های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک های ایرانی* ، تهران : نشر نگاه دانش .
- ۲۶- هاشمی . سید حامد ، پورامین زاد . سعیده ، (۱۳۹۰) ، *چالش های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکارهایی برای رفع آن* ، *مجله کار و جامعه* ، شماره ۱۳۶ ، ۴-۲۱ .
- ۲۷- هلمر . رابرت ، علی میرزایی . سعید (۱۳۸۳) ، *مدیریت کارکنان* ، سارگل .

۲۸- Amstrong . M (1993) a handbook of personal management practice . 4th ed , London : kogan page .

۲۹- Asgari . M , Taleghani . M , shahpoury . S (2012) , the human resource challenges arising from developments in information technology in iran insurance company , *textroad* , t basic , appl . sci res , 213 , 2467 - 2472 .

۳۰- Decenzo . D.A & Robbins . S.P (1988) , *Personal , human resource management* , 3rd ed , London : printice hall .

3۱ - Harwitz,F. M , Heng,T,Quazi,H.A,Finder,keepers (2003) , attracting , motivating & retaining knowledge worker , *Hrm journal*

۳۲ - Hashemi . M , Hamee . F (2012) . human resource , *HR MARS* , 2 , 9 , 22 , 44-52 .

33- Noe R.A, Hollenbook . I.R Gerbart . B & Wright . P.M (2000) , human resource management : caioding a compe itive advantage 3rd ed Boston : Mc.Graw.hill

34- Rei b stein Larry (follow the reader – workers face Dileman when boss is sinking , *the wall street jour nal* , mar 1987 .

- 35— Robbins , Stephen . Essen tiials . f . organizational bhaviour
- 36 – Srivastava . E , Agarwal . N (2012) . human resource , *IJSTR* , 106 , 46-48 .
- 37 - Scrapelle . V.G . and Led vinka . J (1988) , Personal human resource management Boston : PWS-kent .