



معماری نوین مدیریت منابع انسانی , پیامد تغییر نقش مشتریان

دکتر عباسعلی حاجی کریمی

عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

بهتاش جمالیه بسطامی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

وحید مکی زاده

عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر لنگه

Email ۱ : a-Hajikarimi@sbu.ac.ir

Email ۲ : B.Bastami@sbu.ac.ir

Email ۳ : va.makkizade@sbu.ac.ir

چکیده

موضوعات تحقیقاتی مدیریت منابع انسانی و درگیری و مشارکت مشتریان در فعالیتهای سازمانی معمولاً بطور جداگانه ای مورد بررسی قرار می‌گیرد. از یک طرف تحقیقات نشان می‌دهد که دامنه نقشها و وظایف مشتریان به عنوان ذینفعان کلیدی شرکت بطور چشمگیری در چند سال اخیر تغییر کرده است. در شرکت‌های خدماتی امروزه بیشتر از همیشه مشتریان بازیگران فعالی می‌باشند که می‌توانند اثر قابل توجهی بویژه بر تماس مشتریان بر کارکنان داشته باشند. از طرف دیگر تحقیقات مدیریت منابع انسانی تا به حال اساساً بر روی روابط و پیکربندی درون سازمانها که منجر به معماری بهینه منابع انسانی می‌شود و نه فراتر از مرزهای سازمانی تمرکز کرده‌اند. تحلیل رابطه متقابل این دو موضوع نشان می‌دهد که مشتریان می‌توانند بطور چشمگیری بر موفقیت مدیریت منابع انسانی سازمانها تأثیر گذار باشند. اگر هدف وظایف مدیریت منابع انسانی ایجاد و اضافه کردن ارزش به سازمان است مفاهیم این موضوع باید جهت در برگرفتن عوامل جدید مربوط به سازمان مورد بررسی مجدد قرار گیرد.

مشتریان مدرن نقشهای جدید، فعال و چندبعدی را پذیرفته‌اند. برخلاف نگرش سنتی که مشتری را یک عامل منفی می‌داند، نگرش نوین مشتری را بمثابه منبع ارزشمندی مطرح می‌کند که درگیری و مشارکت آنها در فعالیتهای سازمانی فرصتهای جدیدی پیش روی شرکتها قرار می‌دهد. در رویکرد جدید، براساس سطح و کیفیت مشارکت مشتری نقشهای پنج‌گانه مشتری متمایز گردیده است:

۱. مشتری به عنوان بخشی از کارکنان
۲. مشتری به عنوان منابع انسانی
۳. مشتری بعنوان منبع شایستگی (competence)
۴. مشتری بعنوان نوآور (innovator)
۵. مشتری بعنوان حامی (advocate)

نقشهای نوین و پیچیده تر مشتری چالشهای متعددی را برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک ایجاد کرده است. امروزه عبور ما از مرزهای سازمانی ضرورت یافته و بایستی بخاطر داشت که مشتریان با احتیاجات و علائقشان، ذینفعان مهمی برای سازمان بشمار می‌آیند. در این مقاله سعی بر این است تا تأثیر مشتری‌گرایی در این حوزه‌ها مورد بررسی مجدد قرار گیرد.

کلید واژه ها : مدیریت منابع انسانی، معماری نوین، نقشها

مقدمه

چشم اندازهای ظهور یافته نوین طی دهه های اخیر بر منابع نامحسوس، خلق مشترک ارزش و روابط، متمرکز است. منطق مسلط بازاریابی زیر سوال رفته و از جوانب متعددی به چالش کشیده شده است. Vargo & Lusch (۲۰۰۴)، منطق جدیدی را در بازاریابی مطرح می‌کنند که در آن ارایه خدمت (بیش از کالاهای فیزیکی) برای مبادله اقتصادی ضروری است. در این رویکرد شیوه ارایه نقش توسط مشتریان در فرایند ارایه خدمت نیاز به تغییر دارد. به مشتری بایستی بعنوان یک همکار تولید (co-producer) نگریسته شود که همواره در فرایند خلق ارزش درگیر می‌باشد. این ارزش تأثیر مستقیمی بر روابط میان مشتریان، کارکنان و شرکتها دارد. در گذشته این

روابط عمدتاً مبتنی بر فروش بودند، اما تغییرات اساسی در رفتار مشتری موجب گردید که روابط مبتنی بر مشتری (مشتری محور) ضرورت یابند. تغییرات در نگرشهای مشتری و الگوهای رفتاری نتیجه تخصیص نوین نقشها میان شرکت و مشتریانش می باشد. در این زمینه پویا، اشکال و اهمیت درگیری مشتری (customer involvement) در فرایند ارائه خدمت نیز تغییر نموده است. این تغییرات تاثیر شگرفی بر ارتباط میان مشتریان، کارکنان و مشتریان داشته و می تواند موجب تغییرات عمده ای برای سازمان و اجزاء عملیات آن از قبیل مدیریت منابع انسانی گردد. هرچند تا به امروز مدیریت منابع انسانی و درگیری مشتری عمدتاً بطور جداگانه مورد مطالعه قرار گرفته است (graf, 2007).

درگیری مشتری در فرایند ارائه خدمت، و بویژه تعامل میان مشتری و کارمند تاثیر بسزایی بر شرکت دارد. آنجا که مشتریان، کارکنان و شرکتهای متقابلی بر یکدیگر دارند، نمی توان آنها را بعنوان اجزاء حاشیه ای فرایند مدیریت ملاحظه کرد، بلکه اتخاذ دیدگاهی یکپارچه در این مورد ضروری است. مدیریت منابع انسانی بعنوان عنصری کلیدی در توسعه و بهبود اثربخشی سازمانی (ferris et al, 99)، می تواند نقشی محوری در این زمینه ایفا کند. هرچند، تاکنون تحقیقات مدیریت منابع انسانی محدود به عوامل درون سازمانی بوده است (Hornsby & kuratko, 2003) و بر کارکردهای سنتی از قبیل رضایت شغلی، نگرش، و عملکرد متمرکز بوده و اغلب تحلیلها نیز در سطح فردی صورت گرفته است (hoover & Johnson, 2004).

برای افزودن ارزش و بهبود اثربخشی سازمانی، فعالیتهای مدیریت منابع انسانی نیازمند انطباق با تغییرات فوق، حرکت بسوی مشتری گرایی بیشتر، روابط مشتری محور، و تغییرات سازمانی می باشند. این ضرورت به یک بحث مهم منجر می شود: "تغییرات رخ داده در نقشها و درگیری مشتری چه پیامدهایی برای مدیریت منابع انسانی در حوزه پژوهش و عمل خواهد داشت؟" هدف این مقاله پرداختن به این موضوع در حوزه خدمات می باشد. حوزه ای که مبتنی بر روابط نزدیک مشتری - کارمند است. در نهایت نیز چالشها و الزامات این بحث برای مدیریت منابع انسانی در حوزه پژوهش و عمل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۱) مشتریان بعنوان بخشی از فرایند خدمت

ادبیات نظری با این فرض که مشتری همواره همکار تولید است، توجه ویژه ای به ویژگیهای درگیری مشتری که برای موفقیت شرکت خدماتی ضروری است داشته است (vargo & lusch, 2004). درگیری مشتری عبارتست از: "مقدار مشارکت ادراک شده بوسیله مصرف کننده که برای ورود به فعالیت یا خدمت مشخصی مورد نیاز است" (good, 90). طبق این تعریف، درگیری مشتری به نوع خدمت و نیازهای مشتری بستگی دارد و توسط نقشی که مشتری تمایل به ایفاء آن دارد تعیین می شود. طیف درگیری مشتری از مشارکت انفعالی مشتری (مانند حضور فیزیکی صرف) تا درجه بالای مشارکت مشتری را دربر می گیرد. در این سطح مشارکت، شرکتها قادر به ارائه خدمت بدون همکاری مشتری نیستند.

(Lovelock & young, 79)، نخستین بار این بحث را مطرح می کند که افزایش بهره وری در صنعت خدمات از طریق درگیری بیشتر مشتری در فرایند تولید بدست می آید. در همین زمینه (mills et al, 83) از مشتریان تحت عنوان کارمندان جزء (partial) نام می برد، که بطور تلویحی به گسترش مرز سازمانی شرکت اشاره دارد. گسترشی که سبب افزوده شدن مشتری به مرزهای شرکت می گردد. (mills & morris, 86) این گسترش را بگونه ای تبیین می کنند که مشتری بصورت عضو موقت یا یک مشارکت کننده در شرکت درمی آید. تحقیق دیگری نیز درگیری مشتری در ارائه خدمت را منبع اصلی عدم اطمینان داده (input uncertainty) می داند (larsson & bowen, 89). کلیه تحقیقات انجام شده تلاش دارند تا رویکردی ارائه دهند که شرکتها می توانند برای مواجهه با این عدم اطمینان از آن بهره گیرند. مشتریان بعنوان یک منبع منفی (negative source) نگریده می شوند که تا حد امکان بایستی بطور کارآمدی اداره شوند. (bowen, 86)، در رویکردی متفاوت به این بحث می پردازد که

مشتریان می‌توانند بعنوان منابع انسانی درون سازمانی اداره شوند. این رویکرد در جستجوی ارتقاء بهره‌وری از طریق برخورداری از مشتریانی است که خودشان عملیات ارایه خدمت را بر عهده دارند. لذا وظیفه استراتژیک مهم مدیریت تعریف نقش بهینه برای مشتری است. نقشه‌هایی از قبیل: منبع مولد (productive) یا شریک در کیفیت (contributor to quality)، ارزش، و رضایت (binter et al, ۹۷). تمرکز عمده تحقیق بوون (۱۹۸۶) بر برخورداری از مشتریانی است که نقش پشتیبان داشته باشند، البته فقط در حوزه‌ای که توسط شرکت تعیین گردیده است. برای مرور جامع ادبیات نظری پیرامون مشارکت مشتری می‌توان به پژوهشهای brndaputi & (۲۰۰۳) leone، (۲۰۰۳) chervonnaya، و (۹۷) binter اشاره کرد.

در زمینه تکنولوژیهای نوین ارتباطات، و نگرشها و الگوهای رفتاری در حال تغییر مشتری، اشکال نوین درگیری مشتری مطرح گردیده است. اینک مشتریان خواهان نقش‌های جدید و پیچیده‌ترند. مشتریان مدرن نقشهای جدید، فعال و چندبعدی را پذیرفته‌اند. نگاه به نقش مشتری بنحو شگفت‌انگیزی تغییر نموده است. بر خلاف نگرش سنتی که مشتری را یک عامل منفی می‌داند، نگرش نوین مشتری را بمثابة منبع ارزشمندی مطرح می‌کند که درگیری آنها فرصتهای جدیدی پیش روی شرکتها قرار می‌دهد. در رویکرد جدید، براساس سطح و کیفیت مشارکت مشتری نقشهای سه‌گانه مشتری متمایز گردیده است: مشتری بعنوان منبع شایستگی (competence)، مشتری بعنوان نوآور (innovator)، و مشتری بعنوان حامی (advocate).

۱.۱. مشتری بعنوان منبع شایستگی: با بهره‌گیری از تکنولوژیهای نوین اطلاعات و ارتباطات، مشتریان به اطلاعاتی مشابه با شرکتها دسترسی دارند. ریشه‌کنی این عدم تقارن (asymmetry) میان اطلاعات و شرکتها نتیجه تغییر قدرت است (prahalad & ramaswamy, ۲۰۰۰). امروزه مشتریان بعنوان منبع نوینی از شایستگی و دانش فنی محسوب می‌گردند (gural et al, ۲۰۰۲)؛ آنها قادرند از طریق تعامل شخصی تجربیات مصرف‌خود را بنا نهند و ازین طریق ارزش بی‌مانندی برای خودشان (بطور مشترک) خلق کنند (prahalad & ramaswamy, ۲۰۰۳). این تجربه مشترک و ارزش حاصله از آن، بوسیله و برای خود مشتریان، و همچنین از طریق تعاملاتشان با شبکه شرکتها و اجتماعات تعیین می‌گردد.

این امر بدین معناست که شرکت ناگزیر از عمل به شیوه‌ای است که مشتریان را قادر می‌سازد به شیوه‌ای کارآمد با ارایه خدمت روبرو شوند. مشتریان بدلیل دانش فنی و شایستگی‌شان قادرند نقشهای معینی برای شرکت داشته باشند (gibbert et al, ۲۰۰۱):

- مشتریان ارتقاء دهنده تصویر (image-enhancing): مشتریانی که می‌توانند به شرکت در یافتن مشتریان جدید کمک کنند.
- مشتریان ارتقاء دهنده سازمان (organization-enhancing): مشتریانی که قادرند با به‌چالش کشیدن کارکنان شرکت از طریق درخواست پروژه‌های جدید، سطح شایستگیهای سازمانی را بهبود بخشند، و کارکنان را قادر به یادگیری نمایند.

۱.۲. مشتری بعنوان نوآور: مشتریان می‌توانند در توسعه فعال محصولات و خدمات جدید کمک کنند، بنابراین مشتریان بنفع عرضه‌کنندگان نوآور می‌شوند. در این زمینه مشتریان رهبر از طریق مشارکت فعالانه در فرایند نوآوری عرضه‌کننده نقش مهمی ایفاء می‌کنند (lilin et al, ۲۰۰۲). مشتریان به دو شیوه می‌توانند بعنوان نوآور عمل کنند:

نخست، شرکتها به جستجوی نوآوریهای مشتریان رهبر می‌پردازند که می‌تواند اساسی برای محصول یا خدمت سودآور را شکل دهد. رهبران، خود می‌توانند وسیله‌ای جدید برای استفاده خودشان اختراع کرده و توسعه دهند، زیرا چنین نوآوری‌هایی نمی‌تواند در زمان موردنظر عرضه شوند، بسیار تخصصی بوده و یا عرضه‌کننده علاقه کمی به آنها دارد (foxall, ۸۸). این رهبران نسبت به مشتریان عادی نیازهای اطلاعاتی بسیار پیچیده‌ای دارند.

دوم، شرکتها از طریق در اختیار قرار دادن ابزار (toolkits) برای نوآوری مشتری، مشتریان نوآور را درگیری طراحی مشترک می‌کنند (von hippel, ۲۰۰۵). ایده اصلی این روش این است که شرکتها با ایجاد امکان دسترسی به toolkit برای مشتریان، آنها را قادر می‌سازند تا در پیشرفتی جدید یا حتی ایجاد طراحی‌های خودشان نقشی داشته باشند (fuller et al, ۲۰۰۳). این شیوه‌ی درگیری مشتری بدلیل انطباق نوآوریها با نیازهای و نظرات مشتری منجر به ارزش مشتری بیشتر می‌گردد، ضمن اینکه منجر به صرفه‌جویی در چرخه‌های وقت‌گیر و هزینه‌بر طراحی مجدد می‌گردد.

Ulwick، رویکرد دیگری را برای تبدیل دانش فنی مشتری به نوآوری پیشنهاد می‌دهد: از آنجا که مشتریان فقط با آنچه عملاً تجربه می‌کنند آشنایی دارند، بیشتر در جستجوی برون‌دادها (outcomes) هستند تا راهکارها یا ویژگیهای محصولات یا خدمات. مشتریان باید آنچه که انتظار دارند محصول یا خدمت برایشان انجام دهد را تعیین کنند. این امر منجر به این می‌گردد که شرکت بتواند از فرصتهای موجود در حوزه‌های توسعه محصول و بخش بندی بازار استفاده کرده و تحلیل رقابتی را بهبود بخشد (ulwick, ۲۰۰۲).

۱.۳ مشتری بعنوان حامی: هنگامی که مشتریان بعنوان منبع شایستگی یا نوآور در نظر گرفته می‌شوند، در توسعه‌های بعدی (محصولات) تحت سرپرستی شرکت قرار گرفته یا در همکاری با شرکت درگیر می‌شوند. در برخی اجتماعات (communities)، بویژه اجتماعات مرتبط با پروژه‌های بدون محدودیت در دسترسی به منابع (open source projects)، که رهبری و اهداف شرکت محور (company driver) نیستند، مشتریان نوآوران واقعی هستند. مشتریان حامی فرایند ارزش‌زایی بشمار می‌روند. اعضای این اجتماعات می‌توانند توسعه‌دهنده، تولیدکننده، و مصرف‌کننده محصولات و خدماتشان باشند. ارکان عمده پروژه‌های بدون محدودیت در دسترسی به منابع عبارتند از: خودسازماندهی (self-organisation)، خودمدیریتی (self-management) و تفکر اجتماع (community) (vonkrogh, ۲۰۰۳). برخی از مثالهای شناخته‌شده در این مورد عبارتند از: sorceforg.net، بزرگترین وب‌سایت توسعه نرم‌افزار بدون محدودیت در دسترسی به منابع در جهان که بیش از ۱۰۰۰۰۰ پروژه میزبان مشتمل بر بیش از ۱۰۰۰۰۰۰ کاربر ثبت شده را در برمی‌گیرد. یا شرکت IBM که سخت‌افزارهایش را با سیستم عامل لینوکس تجهیز می‌کند.

شرکتها نیازمند استفاده از جریان منبع باز در کسب و کار خود هستند. سهم روبه‌رشد مشتریان، و اجتماعات سازمان‌یافته تحت تاثیر آخرین پیشرفتهای در فناوری ارتباطات، قواعد کسب‌مزیت رقابتی را تغییر داده است. گاهی اوقات، حتی خود مشتریان تبدیل به تولیدکنندگان نوآوریهای پیشرفته می‌شوند و به پذیرش گسترده محصولات نوآورانه‌شان دست می‌یابند (von hippel, ۲۰۰۵). در مورد دیگری نیز (lettie et al, ۲۰۰۴)، الگویی را در حوزه پزشکی نشان می‌دهد که استفاده‌کنندگان نوآور بسیاری از وظایف کارآفرینانه مورد نیاز برای تجاری‌سازی محصولات پزشکی جدید را بر عهده می‌گیرند. در همین زمینه، پژوهشها شروع به جستجوی شرایطی کرده‌اند که تحت آن استفاده‌کنندگان کارآفرین خواهند شد (بیش از آنکه به انتقال نوآوریهایشان به شرکت‌های موجود دست زنند). در شکل ذیل نقشهای متفاوت مشتری و خصوصیات هرکدام از این نقشها را بطور خلاصه مشاهده می‌فرمایید.

شکل ۱: توسعه مشتریان بعنوان بخشی از فرایند (Graf, ۲۰۰۷)

نقش مشتری	خصوصیات اصلی
مشتری بعنوان کارمند	مشتریان بعنوان منبع اصلی عدم اطمینان داده و همچنین یک عامل منفی در نظر گرفته می شوند. (mills etal/۸۳)
مشتری بعنوان منبع انسانی	مشتریان نقش شریک رادرحوزه های تعیین شده ازسوی شرکت بمنظور افزایش بهره وری ایفا می کنند. (Bowen/۸۶)
مشتری بعنوان منبع شایستگی	مشتریان فعالانه وبطور مشترک ارزش بی همانندی که توسط خودشان تعریف شده وبرای خودشان هم می باشد ایفا می کنند. (Pramlad&Ramaswamy, ۲۰۰۰.&۲۰۰۳.Gebbert.etal, ۲۰۰۱)
مشتری بعنوان نوآور	دانش فنی وشایستگی مشتری به محصولات وخدمات جدید تبدیل می شود. (Von Hippel, ۲۰۰۱&۲۰۰۵.Ulwick, ۲۰۰۲)
مشتری بعنوان حامی (وکیل)	سازمان ومديريت جوامع مشتری گرا هستند؛ شرکتهای بخشی از اجتماع مشتری محسوب می گردند. (Von hippel, ۲۰۰۱& Vonkrogh, ۲۰۰۳)

- فناوریهای نوین ارتباطات
- نگرشها و رفتارهای در حال تغییر مشتریان
- اشکال نوین درگیری مشتری

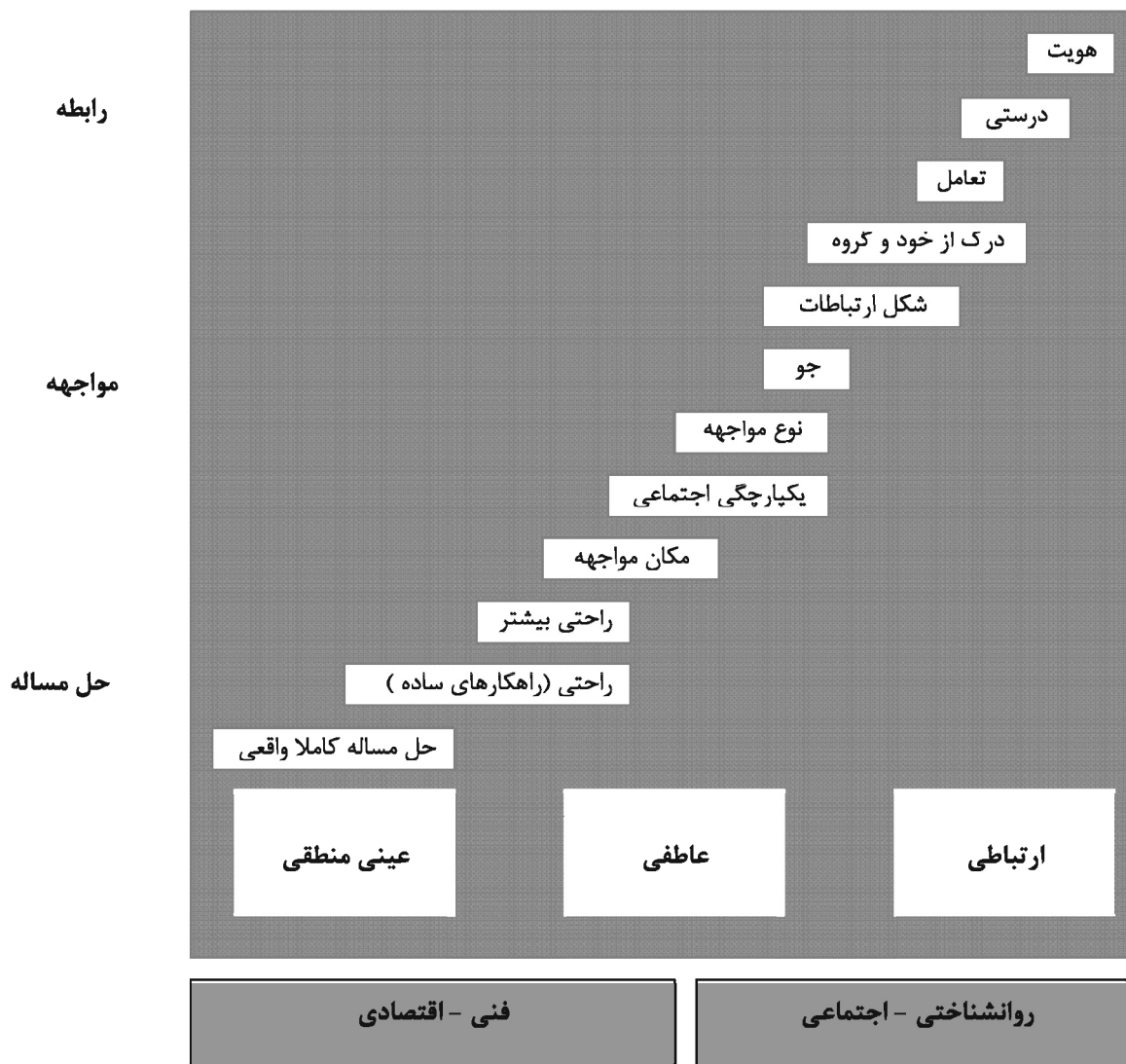
۱.۴. عناصر کلیدی در توسعه درگیری مشتری

عوامل متعددی موجب گسترش درگیری مشتری در فرایند ارائه خدمت گردیده است که عبارتند از:

- تمرکز بیشتر بر نیازهای مشتری: تغییر اندیشه از محصول گرایی صرف به مشتری گرایی
- نقشهای چند بعدی مشتری: مشتری علاوه بر نقشهای سنتی (از قبیل متقاضی، خریدار و استفاده کننده)، نقشهای نوینی را برعهده می گیرند (از قبیل: منبع شایستگی و دانش فنی، نوآور).
- تعامل و ارتباط پایدار میان مشتریان و شرکتهای آنها با استفاده از ارتباط موثر و کارآمد میان مشتریان و کارکنان، و همچنین میان مشتریان و شرکتهای، درگیری موفقیت آمیز مشتری امکانپذیر می باشد.
- تغییر قدرت بسوی مشتریان و جامعه: تکنولوژیهای نوین اطلاعات و ارتباطات، این امکان را برای مشتریان فراهم آورده که وظایف و نقشهایشان را به شیوه ای بهتر و سریعتر از گذشته بر عهده گیرند. رسانه های نوین مشتریان را قادر ساخته که به همکاری، مبادله، و سازماندهی در میان خودشان دست زنند. به علاوه، مشتریان می توانند روابط نزدیکی بمنظور تعامل با شرکتهای شکل دهند و از این طریق تاثیر (مثبت یا منفی) را برجای گذارند (graf, ۲۰۰۷)

۲) اثرات درگیری مشتری بر کارکنان

خدمات ارائه شده توسط عرضه کنندگان بسیار متنوع است، لذا نقشهای مشتری از ارتباط و اهمیت یکسانی برای همه انواع خدمات برخوردار نیست. چگونگی تاثیرگذاری نقشهای در حال تغییر مشتری بر کارکنان ارائه دهنده خدمت تا حد زیادی به نوع خدمت ارائه شده بستگی دارد. شکل ۲ نشان دهنده تنوع عناصر خدمت می باشد که می تواند بر مبنای ماهیت تعامل (منطقی، عاطفی، communicative) و ماهیت خدمت (حل مساله، مواجهه، ارتباط) متمایز باشد (haller, ۲۰۰۰).



شکل ۲: آمیخته اجزاء خدمت: گستره عناصر خدمت (haller, ۲۰۰۰: ۲۸۵)

همانطور که در شکل فوق ملاحظه می‌نمایید ترکیب این دو بعد می‌تواند منجر به شکل‌گیری ترکیبات متفاوتی در آمیخته خدمت گردد. اما ذکر این نکته ضروری است که تاثیر نقشهای در حال تغییر مشتری بر کارکنان و مدیریت منابع انسانی، در خدمات مبتنی بر رابطه مشهودتر است. تغییر در نقش مشتریان تاثیر مستقیمی بر ارتباط مشتری با کارکنان شرکت دارد، بویژه کارکنانی که بطور مستقیم با مشتری ارتباط دارند و از آنها تحت عنوان مرزگستران (boundary spanners) یاد می‌شود. این کارکنان از نظر فیزیکی، جغرافیایی، یا روانی بسیار به مشتریان نزدیک می‌باشند. ارزیابی مشتری از کیفیت خدمت ارائه شده توسط شرکت تا حد زیادی مبتنی بر عملکرد این کارکنان می‌باشد. ضمن اینکه این کارکنان مجرای مهم اطلاعات در مورد ویژگیهای جمعیت شناختی و تجربه

مشتری برای شرکت می‌باشند، بویژه در ارتباط با توانایی شرکت در برآوردن نیازهای مشتری (chung & Schneider, ۲۰۰۲). پاسخ به نیازهای مشتری، یکپارچگی (ادغام) بیشتر مشتری در فرایند ارائه خدمت و سایر موارد مشابه تأثیر شگرفی بر ارتباط مشتری-کارمند برجای می‌گذارند. این امر منجر به الزامات متعددی برای کارکنان می‌گردد. که در ادامه به آنها می‌پردازیم.

- **افزایش اهمیت جوانب عاطفی و communicative**: در مورد نقشهای جدید و پیچیده ترمشتری، جوانب مواجهه و ارتباط بسیار حائز اهمیت اند. شکل ارتباط و تعامل در تواناسازی (enabling) مشتریان جهت تسهیم دانش و ایده هایشان با شرکت ضروری است؛ و همچنین بر انگیزش و عملکرد مشتری (در ارتباط با مشتریان بمثابة منبع شایستگی و دانش فنی) موثر است. ایجاد و حفظ روابط بر مبنای اعتماد می‌تواند پیش زمینه مناسبی برای برانگیختن مشتریان جهت تسهیم اطلاعات، دانش فنی و ایده هایشان باشد. در جامعه نیز درستی و هویت (integrity & identity) شرکت و کارکنانش می‌تواند عواملی تعیین کننده در استقرار و حفظ ارتباط و همکاری بشمار آیند (graf, ۲۰۰۷).

- **گسترش و تغییر وظایف کارکنان**: درگیری عمیقتر مشتریان در فرایند خلق ارزش، منجر به تماس بیشتر مشتری-کارمند می‌گردد. این افزایش تماس مستلزم این است که سازمانها بمنظور روبرو شدن با جریانبات بسط یافته اطلاعات و تغییرپذیری ناشی از تعامل بیشتر، سطح بالاتری از سرمایه انسانی را بکار گیرند (skaggs & youndt, ۲۰۰۴). روشن است که کارکنان در سطح عاطفی و communicative قادر به خلق ارزش برای مشتریان یا جامعه خواهند بود. لذا کارکنان نیازمند برخورداری از شایستگیهای هسته ای در جوانب فنی شغل، و همچنین مهارتهای عاطفی و communicative می‌باشند. استانداردهای ارائه خدمت به مشتری ممکن است واقعاً مبهم بوده و نیازمند قضاوت فردی باشند (cary et al, ۲۰۰۰). در چنین وضعیتی کارکنان ممکن است نیازمند انجام طیف وسیعی از وظایف بوده و عملکردشان مبنایی برای ارزیابی مشتری از کیفیت خدمت بشمار آید (haller, ۲۰۰۰). طیف وظایف کارکنان به سادگی گسترش نمی‌یابد و می‌تواند در طول زمان تغییر عمده ای نماید (بویژه در حوزه های پویای خدمت). چنانچه مشتریان نوآور یا حامی شوند، کارکنان نیازمند توسعه و حفظ روابطشان با چنین مشتریانی در طول زمان می‌باشند. این امر می‌تواند منجر به نیاز به کسب دانش و مهارتهای جدید (از سوی کارکنان) متناسب با نیازهای متغیر کارکنان مشتریان یا محیط شرکت گردد (graf, ۲۰۰۷).

- **افزایش تعارض نقش و ابهام نقش**: درگیری مشتری در تولید خدمت بعنوان همکار تولید ارتباط ویژه ای میان مشتریان و کارکنان ایجاد می‌کند، و موجب افزایش پیچیدگی شغل ارائه خدمت می‌گردد (chung & scneider, ۲۰۰۲). در این زمینه کارکنان مسول تماس با مشتری در معرض تعارضات و ابهامات نقش قرار دارند (chebat & kollias, ۲۰۰۰). ایفاء نقشهای چندگانه توسط مشتری در فرایند خلق ارزش، موجب می‌گردد که قابلیت انطباق مرزگستران با انتظارات متفاوت مشتریان دشوار گردد. واقعیت دیگر این است که مرزگستران عموماً در سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی قرار دارند، این امر بر پیچیدگی تعارض نقش می‌افزاید (chung & dahlstorm, ۲۰۰۲).

هنگامیکه مشتریان بعنوان منبع شایستگی، نوآور، یا حامی عمل می‌کنند مدیریت و مشتریان موجب بروز تعارض نقش می‌شوند. بویژه چنانچه کارکنان مسول ارتباط با مشتری بدرستی تعیین نشده، وظایف مشخص نیست، اولویتها تغییر کرده، یا ارزیابی طی زمان تغییر کند. تحقیقات متعددی این نکته را تایید کرده اند که تعارض نقش و ابهام نقش تأثیر زیاد و غالباً منفی بر عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی (در ارتباط با مشتریان) دارند (nygaard & dahlstorm, ۲۰۰۲).

- **تغییرات قرارداد روانی**: چالشهایی که تاکنون بدانها اشاره شد موجب می‌شود که تغییرات مهمی در قراردادهای روانی کارکنان مورد نیاز باشند. "قرارداد روانی در برگیرنده انتظارات و تعهداتی است که کارکنان بعنوان بخشی از شرایط استخدامشان در نظر می‌گیرند (pavlou & gefen, ۲۰۰۵) و می‌تواند شامل انتظاراتی مرتبط با

امنیت شغلی، آموزش، پاداش‌های مالی و مباحث مربوط به مدیریت پیشرفت گردد (Cavanaugh & nor, ۹۹). افزایش انتظارات کارفرماز مهارت‌ها و رفتار کارکنان از سویی، و افزایش ابهام نقش برای کارکنان از سوی دیگر، احتمال نقض جدی قرارداد روانی را افزایش می‌دهد. انصاف یا بی‌انصافی ادراک شده از روابط استخدام می‌تواند موجب تحریک کارکنان به بروز رفتارهای مثبت یا منفی گردد (pavlou & gefen, ۲۰۰۵). نقض قراردادهای روانی می‌تواند نتیجه رفتارهای احتیاطی یا شهروندی سازمانی مثبت یا منفی باشد (blancero et al, ۹۶). بعنوان مثال، ممکن است کارمند اقدام به نادیده گرفتن مشتری نماید. اقدامات و تحقیقات مدیریت منابع انسانی بایستی بدقت قراردادهای روانی کارکنان با سازمان را مورد ملاحظه قرار دهند و چگونگی اداره آن را نیز مد نظر قرار دهند (cardy et al, ۲۰۰۰).

۳) پیامدهای تغییر نقش مشتریان برای مدیریت منابع انسانی

در این مقاله، مدیریت منابع انسانی بعنوان بخشی از فرایند جامع مدیریت نگریسته شده که در استراتژی شرکت ادغام شده است. تحقیقات نوین مدیریت منابع انسانی که روز بروز علاقه پیرامون آن بیشتر افزایش می‌یابد عبارتست از: "مدیریت منابع انسانی مشتری‌گرا". مدیریت منابع انسانی مشتری‌گرا بدنبال برآوردن انتظارات مشتریان در بخش‌های خاصی از بازار است (rogg, ۲۰۰۱; Rosenthal & peccei, ۲۰۰۳; janzowski & huffstad, ۲۰۰۱; et al). تعبیر دیگری که برای منابع انسانی مشتری‌گرا بکار می‌رود، مدیریت منابع انسانی استراتژیک است؛ جایی که تمرکز استراتژیک بر مشتری است (scneider, ۱۹۹۴) تاکنون تحقیقات مدیریت منابع انسانی از مرزهای سازمانی فراتر نرفته است. این امر در مطالعه (cardy et al, ۲۰۰۰) در مورد تاثیر مشتری‌گرایی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی (تجزیه و تحلیل شغل، گزینش، و ارزیابی عملکرد) مورد تایید قرار گرفته است. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که تاثیر مشتری‌گرایی در این حوزه‌ها آنچنان مورد توجه قرار نگرفته است. بعنوان مثال، در ارزیابی عملکرد، ارزیابی بیرونی توسط مشتریان نادیده گرفته شده است. با این وجود، نقش‌های نوین و پیچیده‌تر مشتری چالش‌های متعددی را برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک ایجاد کرده است. امروزه عبور مدیریت منابع انسانی از مرزهای سازمانی ضرورت یافته و بایستی بخاطر داشت که مشتریان با احتیاجات و علائقشان، سهامدار مهمی بشمار می‌آیند. بدلیل اهمیت کارکنان در خدمات مبتنی بر ارتباط، مدیریت کارکنان برای موفقیت شرکت خدماتی ضروری است (chung & scneider, ۲۰۰۲). چنانچه مدیریت مرزگستران موفقیت‌آمیز باشد، مدیریت منابع انسانی می‌تواند سهم مهمی در کیفیت بالای خدمت، همچنین افزایش وفاداری مشتری و سودآوری داشته باشد (cook et al, ۲۰۰۲).

بر این اساس الزامات و چالش‌های نوین برای کارکردهای مدیریت منابع انسانی ایجاد شده است. و پرسش‌های متعددی وجود دارد که بایستی به آنها پرداخت:

- ۱) مدیریت منابع انسانی چگونه می‌تواند مشتری‌گرایی کارکنان را پشتیبانی کرده و ارتقاء دهد؟ و شرکتها چگونه می‌توانند به ایجاد خدمت مشتری‌گرا دست یابند؟
- ۲) مدیریت منابع انسانی چگونه می‌تواند تعارض نقش و ابهام نقش را برای کارکنان کاهش داده یا حداقل سازد؟
- ۳) بمنظور بهینه‌سازی درگیری مشتری و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان، مشتریان چگونه می‌توانند در درون مدیریت منابع انسانی جای گیرند؟

۳.۱. استخدام

مدیریت منابع انسانی وظیفه توسعه، اجرا و ارزیابی اهداف، استراتژیها و ابزارهایی را که اطمینان می‌بخشند افراد مناسب با انگیزه مناسب و مهارت‌های مناسب استخدام می‌شوند دارا می‌باشد (Hilb, ۲۰۰۲). بنابراین معیارهای انتخابی باید شامل مهارت‌های تعاملی و احساسی رشد یافته مورد نیاز از آینده کارکنان باشد. این ممکن است شامل جستجو درمورد تجربیات آینده کارکنان با گروههایی از مشتریان ویژه

یا منابع مورد درخواست مشتریان باشد. مهم است که کارکنان مهارت‌های لازم جهت برآورد کردن انتظارات مشتریان یا همه جامعه را داشته باشند. سرانجام تنها زمانیکه مهارت‌های کارکنان با انتظارات و نیازهای مشتریان هماهنگ می‌باشد انتظارات آن شرکت می‌تواند تحقق یابد. چالش بزرگ برای استخدام گذشته از موضوع صرفه جویی در هزینه این است که چگونه مشتریان را در فرآیند استخدام مشارکت دهیم.

این موضوع امکان پذیر است که ابهام نقش را برای مرز گستر ها بوسیله فراهم آوردن ابزارهایی برای بررسی، بازخورد و استقلال کاهش دهیم. (Singh, ۱۹۹۳) یک راه برای تحقق این منظور درگیر کردن انجمنهای مشتریان یا مشتریان به تنهایی در تعیین شرح شغل وظایف می‌باشد برای اینکه دو طرف یا همه طرفها متوجه وظایف، مهارتها و انتظارات مورد نیاز کارکنان باشند. بعلاوه در زمان مشارکت مشتریان به عنوان نوآوران، لازم است که مشتریان مناسب را انتخاب کنیم. برای مثال کاربرانی را که مرتبط به بازار هدف مربوطه می‌باشند هدایت کنیم. در این زمینه انتخاب معیارها برای هدایت کاربران نیازمند این امر است که تعریف و بکار گرفته شوند، برای مثال خصوصیات مربوط به کارکنان، سطح تجربه، دانش تکنیکی یا دانش درباره بازارها و یا مشتریان یک بخش. برای مثال شرکت‌های نرم افزاری و تولید کننده بازی های کامپیوتری مانند مایکروسافت از فرآیندهای کاربردی جزء شده جهت استخدام داوطلبان جدید آزمایش کننده که کاربران بتا نامیده می‌شوند برای برنامه های جدید شان استفاده می‌کنند.

۳.۲. ارزیابی

وظایف و نقش کارکنان همراه با تغییر نقش مشتریان تغییر می‌کند. این امر نیازمند یک سازگاری پویا بوده و یا نیازمند بهبود ارزیابی می‌باشد. با این وجود حداقل تا به اینجا تحقیقات در این حوزه از استفاده از فرمهای ارزیابیهای شغل خشک و ثابت مانند معیارهای درجه بندی مهار شده رفتاری که ممکن است برای ارزیابی مناسب مهارت‌های مورد نیاز در موقعیتهای استخدامی پویا کافی نباشد پشتیبانی می‌کند. (Ilgen

and

Pulakos, ۱۹۹۹).

معیارهای گره خورده به جنبه های تکنیکی یک کار برای کارهای بر مبنای رابطه، جایی که جنبه های اجتماعی و احساسی حاکم هستند مناسب نمی‌باشند. این مهم است که دامنه وسیعی از مهارتها شامل شایستگیهای ارتباطی و احساسی، شایستگیهای میان فردی، خدمات مشتری و موضوعات ارتباطی مشتریان در این ارزیابی مورد توجه قرار گیرند.

در این زمینه موضوع مشخص کردن و پذیرش معیارهای مورد استفاده شامل جنبه های لازم جهت عملکرد کارکنان تعیین کننده می‌باشد. بعلاوه برای یک سیستم ارزیابی پویا صرفا این کافی نیست که محتوای ارزیابی عملکرد را توسعه دهیم بلکه باید منابع ارزیابی را نیز توسعه دهیم. وقتیکه مشتریان می‌توانند خودشان به بهترین نحو معیارهای عملکرد مشتری گرایی را ارزیابی کنند، ارزیابی های عملکرد مشتریان باید ملاک مهم ارزیابی کارکنان باشد. هرچند که بیشتر از توسعه ساده تعداد منابع این مهم است که منابع در بهترین موقعیت، جهت قضاوت معیارهای متنوع باشند. (Cardy et

al., ۲۰۰۰, p. ۱۸۲). به این دلیل مهم است که تعریف کنیم که چگونه، چند وقت یکبار، چه چیزی و کی در فرآیند فراهم آوردن خدمت، مشتریان باید عملکرد کارکنان، خدمات و شرکت را ارزیابی کنند. مطالعات نشان می‌دهند که شرکتها برای مثال سیستمهای سیسکو که بطور ممتد و با دقت زیاد رضایت مصرف کنندگان را ارزیابی می‌کنند و استفاده می‌کنند از این اطلاعات در قضاوت در مورد کارکنانشان و

پاداشهای آنها، در سطح بالایی مشتری‌گرا و بسیار موفق است. تعریف و ابلاغ چنین معیار عملکردی و تاثیر آن بر ارزیابی گروه و فرد ممکن است بطور اساسی مشتری‌گرایی کارکنان و سازمان را افزایش دهد و به دوری از تعارض نقش و ابهام نقشها کمک کند.

اگر مشتریان در فرآیند تولید تجاری یا اضافه کردن دانش و مهارتهای حیاتی نوآور هستند، این تنها عملکرد کارکنان نیست که نیاز به ارزیابی دارند بلکه عملکرد مشتریان نیز نیازمند ارزیابی می‌باشند. تنها ارزیابی منصفانه عملکرد مشتریان است که می‌تواند حق الزحمه مناسب را برای مشتریان تضمین کند. ارزیابی‌های کارکنان یا مشتریان مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای برنامه‌های انگیزشی مناسب برای مشتریان استفاده شود. آنها می‌توانند برای نشان دادن پتانسیل‌های مشتریان به عنوان نوآوران و همکاران تولید مورد استفاده قرار گیرند.

۳.۳. پاداش

اگر مدیریت منابع انسانی بخشی از مفهوم رفتاری بشود باید با یک سیستم انگیزشی و جبرانی مناسب همراه باشد. اگر مشارکت فردی یک کارمند ارزشی به شرکت، مشتریان و کارکنان برساند، سپس لازم است که حق الزحمه‌ای متناسب با این مشارکت ایجاد شود. این حق الزحمه باید با چشم‌انداز شرکت، دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی، افق زمانی از پیش تعیین شده برای رسیدن به اهداف (کوتاه مدت و بلند مدت)، و ارزیابی متناوب بوسیله همه گروه‌های درگیر هماهنگ باشد. برای رسیدن به این هدف سئوالات زیر باید مورد توجه قرار گیرند:

- تا چه اندازه رضایت و رفتار مشتریان در تعریف اهداف و تعیین حقوق کارکنان نقش بازی می‌کند؟
- چگونه کیفیت و افزایش درگیری مشتریان یا پیشنهادات آنها در سیستم پاداش می‌تواند محاسبه شود؟
- مبنا برای افق زمانی چه می‌باشد؟

زمانی که مشتری با کارکنان سازمان در تماس هستند کارکنان همچنین در عین حال وظیفه مهم تامین و غربال کردن اطلاعات و تجربیات را انجام می‌دهند. بویژه در مورد مشتریانی که نقش منبع شایستگیها را داشته یا به عنوان نوآوران عمل می‌کنند- این جنبه از عملکرد همچنین نیازمند پاداش است. شاید مقدار اطلاعات مرتبطی که این کارکنان به سازمان بازخورد می‌دهند می‌تواند بخش مهمی از حقوق آنها محسوب شود.

مجموعه جدیدی از چالشهای مرتبط با پاداش حاصل تغییر نقش مشتریان و وظایف آنها می‌باشد. نیاز مهم برای درگیر کردن مشتریان اثر بخش، انگیزش آنها برای مشارکت می‌باشد. (Lengnick-Hall et al., ۲۰۰۰) علاوه بر انجام وظایف سودمند و مهم، مشتریان همچنین باید علاقمند به مشارکت مستقیم در فعالیتهای سازمانی متنوع باشند. (Kelley et al., ۱۹۹۲) این نیازمند سیستمی است که نه تنها زحمات مشتریان را جبران کند، بلکه همچنین ترغیب کند آنها را که در آینده نیز مشارکت کنند. سیستم پاداش باید مشارکت مشتریان را تضمین کرده و توسعه دهد. احتمال زیادی وجود دارد که مشتریان تلاش کنند که یک همکار تولید کننده اثربخش یا یک نوآور باشند اگر آنها باور داشته باشند که اعمال و ایده‌های آنها

تفاوت مثبتی ایجاد خواهد کرد (Lengnick- Hall et al., ۲۰۰). بنابراین ضروری است که مشتریان آگاه از اثر مشارکتشان باشند.

مشتریان بطور فزاینده ای آگاهی پیدا می کنند از ارزش خودشان و بهترین و خلاق ترین آنها ممکن است بیشتر از یک شرکت پیدا کنند که برای وقت و ایده های آنها رقابت می کنند. مشتریان شروع به این پرسش می کنند که چه منفعتی برای من دارد؟ (von Krogh, ۲۰۰۶, p. ۴۶) برای خیلی از مشتریان با ارزش شاید شرکت باید هزینه کند تا آنها را درگیر مشارکت کند. اگر شرکت نتواند بکار گیرد این داراییهای با ارزش را به طور کامل، ممکن است قادر باشد که بر سر حق الزحمه ثابت یا حتی سهمی از حق الامتیاز در عوض زمان مشتریان مذاکره کند. (von Krogh)

(۲۰۰۶) برای مثال در ۲۰۰۱ غول داروسازی Eli Lilly, innocentive.com را بنا نهاد، یک انجمن مستقل بر پایه وب که دانشمندان رده بالا را با چالشهای تحقیق و توسعه روبرو می کند، بنابراین شرکتهای عمده ای را قادر می سازد که با مشوقهای مالی به نوآوریهای علمی پاداش دهند. بیش از ۹۰۰۰۰ زیست شناس، شیمی دان و دیگر حرفه ها از بیش از ۱۷۵ کشور عضو این سایت شده اند. این مشکل گشایان برای غلبه بر چالشهای تکنیکی غامض اریه شده توسط شرکتهایی که در جستجوی حل این مشکلات می باشند رقابت می کنند. هر چالشی یک شرح علمی مفصل، موعده و پاداشی دارد که تا ۱۰۰۰۰۰ دلار می رسد.

۳.۴. توسعه

برای ارتقاء عملکرد حال و آینده کارکنان مدیریت منابع انسانی نیاز به پذیرش فرآیندهای توسعه ای دارد. به این علت که تغییر نقش های مشتریان ملزم به تغییر و توسعه وظایف کارکنان است، برنامه های آموزشی نیازمند می باشند که به طور دائمی به روز شوند برای اینکه کارکنان جهت مواجهه با این چالشها تجهیز باشند. بعلاوه این وظایف آموزشی سنتی مدیریت منابع انسانی هم اکنون با چالشهای مدیریت فرآیندهای اجتماعی، مدیریت تعارض در حوزه های فردی مواجه است و گاهی توسعه مشتریان را مدیریت می کند.

هرچند تمایل مشتریان پیش شرطی برای مشارکت آنها می باشد ولی شرط کافی نیست: ابزار و دانش مناسب جهت مشارکت کارآمد آنها نیاز خواهد بود. برای مثال واسطه آنلاین Charles Schwab آموزش و توانمند سازی مشتریان را با هدف قرار دادن مشتریان در موقعیتی که تصمیمات مالی بگیرند و خودشان مبادلات مناسب را انجام دهند مورد توجه قرار داد. شرکت دوره آموزشی ارایه می دهد که در آن مشتریان می توانند بیاموزند که بطور اثربخشی ابزاری را که شرکت پیشنهاد می دهد بکارگیرند. بعلاوه اگر مشتریان به عنوان منبعی از شایستگی یا به عنوان نوآور با یادگیری از یکدیگر اثربخش تر باشند، شرکتها باید به آنها کمک کنند که این کار صورت گیرد. شرکتها می توانند سایتهای فیزیکی و آنلاین ایجاد کنند که مشتریان بتوانند حضور یابند و جهت ایجاد صورت جلسه و بحثهای متعادل پیشنهاداتی دهند و همچنین شرکتها می توانند پایگاههای ارتباطی برای پیگیریها ایجاد کنند. (von Krogh, ۲۰۰۶)

۴. نتیجه گیری

در این تحقیق نشان دادیم که اهمیت و تاثیر مشتریان بر شرکتهای خدماتی در حال تغییر است. همکاری با مشتریان به شرکتها دید دقیق تری در مورد رفتار و اولویتهای مشتریان می دهد، هزینه توسعه

محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته را کاهش می‌دهد و رضایت و وفاداری را زمانیکه در فرآیند ایجاد ارزش بر روی مشتریان سرمایه‌گذاری می‌شود افزایش می‌دهد. (von Krogh, ۲۰۰۶). ارتباط بین مشتریان، کارکنان و شرکتهای در مواجهه هریک از طرفین با چالش‌های جدید، شدت یافته است. بررسی حاضر پیامدهای وسیع و با اهمیت این روابط تقویت شده را برای کارکنان و مدیریت منابع انسانی بیان می‌کند و نشان می‌دهد که مشتریان می‌توانند به طور قابل توجهی بر موفقیت یک شرکت تاثیر گذار باشند. نتیجتاً کاربرد مدیریت منابع انسانی بطور فزاینده‌ای پیچیده شده است و بسیاری نگرشهای جدید و ارتقاء یافته مدیریت منابع انسانی توسعه یافته‌اند. هرچند که داشتن مشتریان به عنوان منبع وابسته و یا توسعه مدیریت منابع انسانی فراتر از مرزهای سازمانی تا به حال خیلی محدود بوده است. تعداد کمی نگرشهای مدیریت منابع انسانی مشتری‌گرا، بر روابط سازمانی و پیکربندی‌ها بدون مشارکت واقعی مشتریان تمرکز یافته‌اند.

در عمل مشتریان بطور فزاینده‌ای با گرفتن نقشها و وظایف جدید بخشی از فرآیند زنجیره ارزش می‌شوند، موقعیتی که به عنوان جابجایی قدرت از آن یاد شده است. (Prahalad and Ramaswamy, ۲۰۰۰, p. ۸۱) دور از شرکت و به سمت مشتری. پتانسیل برای تاثیر مستقیم و غیر مستقیم مشتری بر رفتار کارکنان، بویژه مرز گسترها، بطور چشمگیری افزایش یافته است. بخاطر این تاثیر قدرتمند بالقوه، مشتریان می‌توانند عملکرد سازمان را تقویت کنند، تکمیل کنند یا خنثی کنند نه فقط عملکرد مدیریت منابع انسانی را بلکه همچنین عملکرد دیگر بخشها مانند بخش تحقیق و توسعه، تولید و بویژه بازاریابی را. بنابراین مدیریت منابع انسانی هم اکنون تنها با تغییر ماهیت وظایف کارکنان روبرو نمی‌باشد. مدیریت منابع انسانی همچنین باید یک راه حل اثر بخشی را جهت مواجهه با مشتریان، مذاکره با آنها مثل اینکه آنها کارکنان شرکت هستند بنا نهد.

در آینده یک شرکت به عنوان یک کل مانند واحدهای عملیاتی منفرد مجبور خواهد شد با چالش‌گرایی به سمت نیاز مشتریان و تطبیق دادن خود با نیاز آنها روبرو شود. مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و رهبری احتیاج به این دارند که این موضوع را حل کنند که چگونه آنها می‌توانند که نه فقط برای سازمان و کارکنانشان ارزش ایجاد کنند بلکه برای مشتریانشان هم ارزش آفرین باشند. تعداد زیاد موضوعاتی که مشارکت مشتریان را در مدیریت منابع انسانی در بردارد یک زمینه وسیع تحقیقاتی را ایجاد می‌کنند که نیازمند آزمایش تجربی می‌باشند. در زیر لیستی از چندین سؤال و موضوع کلیدی وجود دارد که نیازمند توجه هستند. این موضوعات به تحقیق در مورد مدیریت منابع انسانی محدود نمی‌شوند و به حوزه‌های تحقیقاتی دیگر نیز مربوط می‌باشند، بویژه تحقیقات بازاریابی، هنگامی که با مشارکت مشتریان و رضایت و یا عملکرد آنها روبرو هستند.

• در یک مجموعه از تحقیقات تجربی، رابطه مثبت بین کارکنان و رضایت مشتریان یافت شد (Homburg and Stock, ۲۰۰۱; Schlesinger and

Heskett, ۱۹۹۴; Heskett, ۱۹۸۷). موضوع مورد تحقیق تاثیر رضایت کارکنان بر رضایت مشتریان بود. چه تاثیری این رضایت ادراک شده مشتریان بر رفتار کارکنان دارد؟ چه اثری رضایت ادراک شده مشتریان بر وظایف مدیریت منابع انسانی مانند انگیزش کارکنان یا تخصیص اهداف فردی دارد؟

• داشتن مشتریانی که در سطح بالایی درگیر در فرایندهای سازمانی بوده و تاثیر زیادی بر کارکنان دارند می‌تواند باعث ایجاد تنش در زمینه‌های متفاوتی در سطوح سازمانی یا فردی شود. چه نوع تعارضاتی می‌تواند بین منابع داخلی و خارجی بوجود آید؟ چگونه می‌توان تعارضات بین مشتریان، کارکنان و مدیریت

را شناسایی و از شدت آن کاست؟ به نظر می‌رسد درک بهتری از نقش مشتریان، راه‌ماندگار تری برای کاهش یا حتی اجتناب از چنین تعارضاتی می‌باشد.

• تا به امروز قراردادهای روانشناختی کارکنان با توجه به معامله با کارکنان مورد توجه قرار گرفته اند. هرچند این تئوری می‌تواند برای هر رابطه متقابل مجازی به راحتی پذیرفته شود (Blancero and Ellram, ۱۹۹۷) برای مثال روابط خریدار و فروشنده (Pavlou and Gefen, ۲۰۰۵) یا روابط کارمند و مشتری (Blancero et al., ۱۹۹۶). برای خدمات بر مبنای رابطه، احتمال دارد که کارکنان قراردادهای روانشناختی مهمی را با مشتریان توسعه دهند. این موضوع زمانی مشخص می‌شود که کارکنان در روابط نزدیک با مشتریانی که همکار هستند یا مبتکر و نوآور می‌باشند مشارکت کنند. تا به حال اثر نقشهای متغیر و پیچیده مشتری و سطح بالایی از درگیری مشتری در قراردادهای روانشناختی کارکنان و مشتریان علیرغم اهمیت بالای آن برای موفقیت روابط کارکنان و شرکت با مشتری مورد تحقیق قرار نگرفته است.

• تحقیقات مدیریت منابع انسانی تا به حال بر روابط و پیکر بندیهای درون سازمان که منجر به معماری منابع انسانی بهینه می‌شود تمرکز داشته است. (Lepak and Snell ۱۹۹۹) بر اساس شواهد تجربی رابطه ای بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مشتریان درگیر و رضایت مشتریان که تحقیقات مدیریت منابع انسانی را به سمت افزایش تمرکز فراتر از مرزهای سازمانی سوق دهد وجود دارد؟

• موضوعات بسیاری مورد توجه قرار گرفته اند که چگونه مدیریت منابع انسانی می‌تواند تولید خدمات بر مبنای مشتری را پشتیبانی کرده و افزایش دهد. با این وجود چه سهمی مدیریت منابع انسانی می‌تواند در ایجاد و توسعه یک فرهنگ سازمانی مشتری‌گرا داشته باشد؟ محققین تاکید می‌کنند و شواهد تجربی گردآوری شده بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در اثر گذاری بر فرهنگ و جو سازمانی ایفا می‌کند. (Ulrich ۱۹۹۸, p. ۱۳۳) (see, Rogg et al., ۲۰۰۱; Ferris et al., ۲۰۰۴) مطرح می‌کند که منابع انسانی می‌تواند معمار فرهنگهای جدید باشد. هر چند چگونه می‌توان به این هدف دست یافت جایی که وجود دارد یا باید وجود داشته باشد گرایش به مشتری جدید و در زمینه تغییر نقشهای مشتریان؟

• اخیرا تحقیقاتی درباره اینکه چرا شیوه‌های منابع انسانی منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شود وجود داشته است (Bowen and Ostroff, ۲۰۰۴) هرچند هنوز تئوریهای منابع انسانی اندکی وجود دارد که کمک می‌کند به توضیح اینکه چگونه تئوریهای مدیریت منابع انسانی منجر به برون داد سازمانی مطلوب می‌شود، بویژه اگر تمرکز تحقیقات فراتر از مرزهای سازمانی باشد.

پاسخ به این سوالات و توجه به این موضوعات نیازمند محققینی می‌باشد که مفهوم مدیریت منابع انسانی را فراتر از مرزهای سازمانی توسعه دهند. توجه به دو موضوع دنیای مشتریان و دنیای مدیریت منابع انسانی فرصت بزرگی را برای ارتقاء و پیشرفت هر دو از طریق اجتماع چشم اندازها ایجاد می‌کند.

۵. پیشنهادات

بر اساس تحقیقات انجام یافته در این مقاله مشتریان می‌توانند بطور قابل توجهی در موفقیت یک کسب و کار تاثیر گذار باشند و لذا پیشنهاد می‌شود:



۱. مدیریت منابع انسانی نوین تمرکز خود را بر روابط سازمانی و پیکر بندی مشارکت واقعی مشتریان معطوف نماید.
۲. مدیریت منابع انسانی ، بازاریابی و رهبری نه فقط باید برای سازمان و کارکنانشان ارزش ایجاد نماید بلکه برای مشتریان هم ارزش آفرین بوده و جابجایی قدرت در راستای نقشها و وظایف فزاینده جدید مشتریان در فرآیند زنجیره ارزش سازمان مورد توجه بوده و رابطه ای بین شیوه های مدیریت منابع انسانی ، مشتریان درگیر و رضایت آنان برقرار نماید.
۳. مدیریت منابع انسانی در معماری جدید خود بایستی یک راه حل اثر بخش در جهت مواجهه با مشتریان ، مذاکره با آنها همانند کارکنان اصلی شرکت در راستای نقش مشتریان به عنوان بخشی از کارکنان شرکت برقرار و ایجاد نماید.
۴. معماری نوین منابع انسانی نقش مهمی را در اثرگذاری بر فرهنگ و جو سازمانی ایفا می کند بطوریکه می تواند به عنوان معمار فرهنگهای جدید با گرایش به مشتری و در زمینه تغییر نقشهای مشتریان به عنوان منبع شایستگی ، منبع نوآور سازمان و بالاخره حامی سازمان تلقی و عملاً مشارکت داده شود.
۵. دنیای مشتریان و دنیای مدیریت منابع انسانی فرصت بزرگی را برای ارتقاء و پیشرفت هر دو از طریق همگرایی با چشم اندازهای استراتژیک سازمان برقرار نماید.

۱. Argote, L. (۱۹۸۷), "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units", *Administrative Science Quarterly*, Vol. ۳۲ No. ۳, pp. ۴۲۰-۴۳۴.
۲. Bendapudi, N. and Leone, R. P. (۲۰۰۳), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production", *Journal of Marketing*, Vol. ۶۷, January, pp. ۱۴-۲۸.
۳. Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. and Zeithaml, V. A. (۱۹۹۷), "Customer Contributions and Roles in Service Delivery", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. ۸ No. ۳, pp. ۱۹۳-۲۰۵.
۴. Blancero, D. and Ellram, L. (۱۹۹۷), "Strategic Supplier Partnering: A Psychological Contract Perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. ۲۷ No. ۹/۱۰, pp. ۶۱۶-۶۳۰.
۵. .
۶. Blancero, D., Johnson, S. A. and Lakshman, C. (۱۹۹۶), "Psychological Contracts and Fairness: The Effect of Violations on Customer Service Behaviour", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. ۱, pp. ۴۹-۶۳.
۷. Bowen, D. E. (۱۹۸۶), "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", *Human Resource Management*, Vol. ۲۵, pp. ۳۷۱-۳۸۳.
۸. Bowen, D. E. and Jones, G. J. (۱۹۸۶), "Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange", *Academy of Management Review*, Vol. ۱۱ No. ۲, pp. ۴۲۸-۴۴۱.
۹. Bowen, D. E. and Ostroff, C. (۲۰۰۴), "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM-System", *Academy of Management Review*, Vol. ۲۹ No. ۲, pp. ۲۰۳-۲۲۱.
۱۰. Bowen, D. E. and Schneider, B. (۱۹۸۸), "Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior", *Research in Organizational Behavior*, Vol. ۱۰, pp. ۴۳-۸۰.
۱۱. Bowen, D. E. and Siehl, C. (۱۹۹۷), "The Future of Human Resource Management: March and Simon (۱۹۵۸) Revisited", *Human Resource Management*, Vol. ۳۶ No. ۱, pp. ۵۷-۶۳, ۲۴.
۱۲. Cardy, R. L., Gove, S. and DeMatteo, J. (۲۰۰۰), "Dynamic and Customer-Oriented Workplaces - Implications for HRM Practice and Research", *Journal of Quality Management*, Vol. ۵, pp. ۱۵۹-۱۸۶.
۱۳. Cavanaugh, M. A. and Noe, R. A. (۱۹۹۹), "Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ۲۰, p. ۳۲۳-۳۴۰.

۱۴. Chebat, J.-C. and Kollias, P. (۲۰۰۰), "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", *Journal of Service Research*, Vol. ۳ No. ۱, pp. ۶۶-۸۱.
۱۵. Chervonnaya, O. (۲۰۰۳), "Customer role and skill trajectories in services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. ۱۶ No. ۳, pp. ۳۴۷-۳۶۳.
۱۶. Chung, B. G. and Schneider, B. (۲۰۰۲), "Serving Multiple Masters: Role Conflict Experienced by Service Employees", *Journal of Services Marketing*, Vol. ۱۶ No. ۱, pp. ۷۰-۸۷.
۱۷. Cook, L. S., Bowen, D. E., Chase, R. B., Dasu, S., Stewart, D. M. and Tansik, D. A. (۲۰۰۲), "Human Issues in Service Design", *Journal of Operations Management*, Vol. ۲۰, pp. ۱۵۹-۱۷۴.
۱۸. Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T. and Martocchio, J. J. (۲۰۰۴), "Theoretical Development in the Field of Human Resources Management: Issues and Challenges for the Future", *Organizational Analysis*, Vol. ۱۲ No. ۳, pp. ۲۳۱-۲۵۴.
۱۹. Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. and Frink, D. D. (۱۹۹۹), "Human Resources Management: Some New Directions", *Journal of Management*, Vol. ۲۵ No. ۳, pp. ۳۸۵-۴۱۵.
۲۰. Foxall, G. R. (۱۹۸۸), "The Industrial User as Product Innovator: Markets, Hierarchies and Patterns of User-Initiated Innovation", *Advances in Consumer Research*, Vol. ۱۵, pp. ۲۸۶-۲۹۱.
۲۱. Fuller, J., Mühlbacher, H. and Rieder, B. (۲۰۰۳), "An die Arbeit lieber Kunde!" *Harvard Business Manager*, August, pp. ۳۶-۴۵, ۲۵.
۲۲. Gibbert, M., Leibold, M. and Voelpel, S. (۲۰۰۱), "Rejuvenating Corporate Intellectual Capital by Co-Opting Customer Competence", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ۲ No. ۲, pp. ۱۰۹-۱۲۶.
۲۳. Good, D. J. (۱۹۹۰), "Utilizing Consumer Involvement to Market Services", *Review of Business*, Vol. ۱۱ No. ۴, pp. ۳-۹.
۲۴. Gurgul, G., Rumyantseva, M. and Enkel, E. (۲۰۰۲), "Customer Integration - Establish a Constant Bilateral Knowledge Flow", *Discussion Paper*, No ۴۷, University of St. Gallen.
۲۵. Haller, M. (۲۰۰۰), "'Dienstleistung' im Produktkonzept für Financial Services - Konsequenzen für die Versicherung", in Belz, C. and Bieger, T. (Eds.), *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, Institut für Versicherungswirtschaft, St. Gallen, pp. ۲۶۸-۲۹۵.

۲۸. Heskett, J. L. (۱۹۸۷), "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol. ۶۵ No. ۲, pp. ۱۱۸-۱۲۶.
۲۹. Hienerth, C. (۲۰۰۴), "The Commercialization of User Innovations: Sixteen Cases in an Extreme Sporting Industry", Working paper, Vienna University of Economics and Business Administration.
۳۰. Hilb, M. (۲۰۰۲), *Transnationales Management der Human-Ressourcen*, ۲nd ed., Luchterhand, Neuwied.
۳۱. Homburg, C. and Stock, R. (۲۰۰۱), "Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. ۷۱, pp. ۷۸۹-۸۰۶.
۳۲. Hoobler, J. M. and Johnson, N. B. (۲۰۰۴), "An Analysis of Current Human Resource Management Publications", *Personnel Review*, Vol. ۳۳ No. ۶, pp. ۶۶۵-۶۷۶.
۳۳. Hornsby, J. S. and Kuratko, D. F. (۲۰۰۳), "Human Resource Management in U.S. Small Business: A Replication and Extension", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. ۸ No. ۱, pp. ۷۳-۹۲, ۲۶
۳۴. House, R. J. and Rizzo, J. R. (۱۹۷۲), "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior", *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. ۷ No. ۳, pp. ۴۶۷-۵۰۵.
۳۵. Ilgen, D. R. and Pulakos, E. D. (۱۹۹۹), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*, Jossey-Bass, San Francisco. Irons, K. (۱۹۹۴), *Managing Service Companies: Strategies for Success*, Addison-Wesley, Wokingham.
۳۶. Janowski, J. and Huffstadt, K. (۲۰۰۳), "Kundenorientierung als zentrale Führungsverhaltensdimension- Anforderungen an das Human Resource Management", *ZfO -Zeitschrift für Führung und Organization*, Vol. ۹, pp. ۳۳۰-۳۳۴.
۳۷. Kelley, S. W., Skinner, S. J. and Donnelly, J. H. Jr. (۱۹۹۲), "Organization Socialization of Customers", *Journal of Business Research*, Vol. ۲۵, pp. ۱۹۷-۲۱۴.
۳۸. Larsson, R. and Bowen, D. E. (۱۹۸۹), "Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services", *Academy of Management Review*, Vol. ۱۴ No. ۲, pp. ۲۱۳-۲۳۳.
۳۹. Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V. and Inks, L. W. (۲۰۰۰), "From Recipient to Contributor: Examining Customer Roles and Experienced Outcomes", *European Journal of Marketing*, Vol. ۳۴ No. ۳/۴, pp. ۳۵۹-۳۸۳.

۴۰. Lepak, A. and Snell, S. (۱۹۹۹), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, Vol. ۲۴ No. ۱, pp. ۳۱-۴۸.
۴۱. Lettl, C., Herstatt, C. and Gemünden, H. (۲۰۰۴), "The Entrepreneurial Role of Innovative Users: Evidence from Radical Innovations in the Field of Medical Technology", Working paper, Technical University Berlin.
۴۲. Lilien, G., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnak, M. and von Hippel, E. (۲۰۰۲), "Performance Assessment of the Lead User Generation Process for New Product Development", *Management Science*, Vol. ۴۸, pp. ۱۰۴۲-۱۰۵۹, ۲۷.
۴۳. Lovelock, C. H. and Young, R. F. (۱۹۷۹), "Look to Consumers to Increase Productivity", *Harvard Business Review*, Vol. ۵۷, pp. ۱۶۸-۱۷۸.
۴۴. Mills, P. K., Chase, R. B. and Margulies, N. (۱۹۸۳), "Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. ۸ No. ۲, pp. ۳۰۱-۳۱۰.
۴۵. Mills, P. K. and Morris, J. H. (۱۹۸۶), "Client as 'Partial' Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation", *Academy of Management Review*, Vol. ۱۱ No. ۴, pp. ۷۲۶-۷۳۵.
۴۶. Nygaard, A. and Dahlstrom, R. (۲۰۰۲), "Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances", *Journal of Marketing*, Vol. ۶۶ April, pp. ۶۱-۸۲.
۴۷. Parkington, J. J. and Schneider, B. (۱۹۷۹), "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary-Role Study", *Academy of Management Journal*, Vol. ۲۲, pp. ۲۷۰-۲۸۱.
۴۸. Pavlou, P. A. and Gefen, D. (۲۰۰۵), "Psychological Contract Violation in Online Marketplaces: Antecedents, Consequences, and Moderating Roles", *Information Systems Research*, Vol. ۱۶ No. ۴, pp. ۳۷۲-۳۹۹.
۴۹. Peccei, R. and Rosenthal, P. (۲۰۰۱), "Delivering Customer-Oriented Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions", *Journal of Management Studies*, Vol. ۳۸ No. ۶, pp. ۸۳۱-۸۵۷.
۵۰. Pfeffer, J. (۱۹۹۵), "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, Vol. ۹ No. ۱, pp. ۵۵-۷۲.
۵۱. Pitta, D., Franzak, F. and Katanis, L. (۱۹۹۶), "Redefining New Product Development Teams. Learning to Actualize Consumer Contributions", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. ۵ No. ۶, pp. ۴۸-۶۰.
۵۲. Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (۲۰۰۰), "Co-Opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, January-February, pp. ۷۹-۸۷, ۲۸.



۵۳. Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (۲۰۰۳), "The New Frontier of Experience Innovation", MIT Sloan Management Review, Summer, pp. ۱۲-۱۸.
۵۴. Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (۱۹۹۴), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", Journal of Organizational Behavior, Vol. ۱۵, pp. ۲۴۵-۲۵۹.
۵۵. Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. and Schmitt, N. (۲۰۰۱), "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction", Journal of Management, Vol. ۲۷, pp. ۴۳۱-۴۴۹.
۵۶. Russ, G. S., Galang, M. C. and Ferris, G. R. (۱۹۹۸), "Power and Influence of the Human Resources Function Through Boundary Spanning and Information Management", Human Resource Management Review, Vol. ۸ No. ۲, pp. ۱۲۵-۱۴۸.
۵۷. Schlesinger, L. A. and Heskett, J. L. (۱۹۹۴), "Putting the Service Profit Chain to Work", Harvard Business Review, Vol. ۷۲ No. ۲, pp. ۱۶۴-۱۷۴.
۵۸. Schneider, B. (۱۹۹۴), "HRM—A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM", International Journal of Service Industry Management, Vol. ۵ No. ۱, pp. ۶۴-۷۶.
۵۹. Schneider, B. and Bowen, D. E. (۱۹۹۳), "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", Organizational Dynamics, Vol. ۲۱ No. ۴, pp. ۳۹-۵۲.
۶۰. Shah, S. (۲۰۰۰), "Sources and Patterns of Innovation in a Consumer Products Field: Innovations in Sporting Equipment", Working paper no. ۴۱۰۵, MIT Sloan School of Management.
۶۱. Shah, S. and Tripsas, M. (۲۰۰۴), "When Do User-Innovators Start Firms? Towards a Theory of User Entrepreneurship", Working paper no. ۰۴-۰۱۰۶, University of Illinois.
۶۲. Singh, J. (۱۹۹۳), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts", Journal of Marketing, Vol. ۵۷ April, pp. ۱۱-۳۱, ۲۹.
۶۳. Singh, J. (۱۹۹۸), "Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople", Journal of Marketing, Vol. ۶۲ July, pp. ۶۹-۸۶.
۶۴. Singh, J. and Rhoads, G. K. (۱۹۹۱), "Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization", Journal of Marketing Research, Vol. ۲۸ No. ۳, pp. ۳۲۸-۳۳۸.



۶۵. Sisson, K. (۱۹۹۰), "Introducing the Human Resource Management Journal", Human Resource Management Journal, Vol. ۱ No. ۱, pp. ۱-۱۱.
۶۶. Skaggs, B. C. and Youndt, M. (۲۰۰۴), "Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach", Strategic Management Journal, Vol. ۲۵, pp. ۸۵-۹۹.
۶۷. Thomke, S. and von Hippel, E. (۲۰۰۲), "Kunden zu Erfindern machen", Harvard Business Manager, No ۵/۲۰۰۲, pp. ۵۱-۶۰.
۶۸. Ulrich, D. (۱۹۹۸), "A New Mandate for Human Resources", Harvard Business Review, January-February, pp. ۱۲۴-۱۳۴.
۶۹. Ulwick, A. W. (۲۰۰۲), "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January, pp. ۹۱-۹۷.
۷۰. Urban, G. L. and von Hippel, E. (۱۹۸۸), "Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products", Management Science, Vol. ۳۴, pp. ۵۶۹-۵۸۲.
۷۱. Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (۲۰۰۴), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", Journal of Marketing, Vol. ۶۸ January, pp. ۱-۱۷.
۷۲. Von Hippel, E. (۲۰۰۱a), "Perspective: User Toolkits for Innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol. ۱۸ No. ۴, pp. ۲۴۷-۲۵۷.
۷۳. Von Hippel, E. (۲۰۰۱b), "Innovation by User Communities: Learning from Open-Source Software", MIT Sloan Management Review, Summer, pp. ۸۲-۸۶.
۷۴. Von Hippel, E. (۲۰۰۵), "Democratizing Innovation: The Evolving Phenomena of User Innovation", Journal für Betriebswirtschaft, Vol. ۵۵, pp. ۶۳-۷۸, ۳۰.
۷۵. Von Hippel, E. and Katz, R. (۲۰۰۲), "Shifting Innovation to Users via Toolkits", Management Science, Vol. ۴۸ No. ۷, pp. ۸۲۱-۸۳۳.
۷۶. Von Krogh, G. (۲۰۰۳), "Open-Source Software Development", MIT Sloan Management Review, Spring, pp. ۱۴-۱۸.
۷۷. Von Krogh, G. (۲۰۰۶), "Customers Demand Their Slice of IP", Harvard Business Review, February, pp. ۴۵-۴۶.
۷۸. Wikström, S. (۱۹۹۶), "Value Creation by Company-Consumer Interaction", Journal of Marketing Management, Vol. ۱۲, pp. ۳۵۹-۳۷۴.