

## بررسی عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان در شرکت‌های تولید نرم‌افزار

ندا دهقانی<sup>۱</sup> | آربین قلی‌پور<sup>۲</sup> | سید کمال واعظی<sup>۳</sup> | علی‌اکبر فرهنگی<sup>۴</sup>

### چکیده

باتوجه به اینکه در سال‌های اخیر چهار نسل متفاوت از کارکنان در سازمان‌ها در کنار هم مشغول به کارند، راضی نگه‌داشتن و ایجاد تعلق خاطر نسبت به سازمان در کارکنان، به چالشی برای مدیران منابع انسانی سازمان بدل شده است. برخی محققان در پاسخ به این چالش، تغییر رویکرد سازمان، به مدیریت تجربه کارکنان را توصیه می‌کنند. اما آنچه اهمیت می‌یابد این است که در ساخت یک تجربه مثبت همکاری، چه عواملی اثرگذارند. هدف از پژوهش جاری، ارائه مدل تجربه کارکنان در شرکت‌های تولید نرم‌افزار است. پژوهش جاری یک پژوهش کاربردی است. در این پژوهش، با استفاده از روش تحقیق پدیدارشناسی توصیفی، با روش تحلیل موستاکاس به توصیف پدیده تجربه کارکنان، در دو شرکت همکاران سیستم و داتین که دو شرکت تولید نرم‌افزار بزرگ در کشور هستند، پرداخته شده است. بر مبنای یافته‌های پژوهش ۷ عامل سازمانی، ۲ عامل فردی و ۳ عامل محیطی اثرگذار بر تجربه کارکنان شناسایی شدند. باتوجه به اهمیت موضوع تجربه کارکنان در مدیریت منابع انسانی در عصری که چهار نسل متفاوت از کارکنان، با تنوع بالا مشغول به کار در سازمان هستند، یافته‌های این تحقیق به طراحان تجربه کارکنان در سازمان کمک خواهد کرد تا به بهبود تجربه کارکنان بپردازند.

**کلیدواژه‌ها:** تجربه کارکنان؛ مدیریت منابع انسانی؛ تعلق خاطر کارکنان؛ پدیدارشناسی



سال شانزدهم

بهار ۱۴۰۳

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۸/۲۹

صص: ۱۷۷-۱۴۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR:

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Dehghani.Neda@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی، و به‌ویژه در سازمان‌هایی با تکنولوژی‌های نوین، سرمایه انسانی مهم‌تر از پیش شده و حفظ و جذب این سرمایه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. با تغییر به سمت یک صنعت مبتنی بر دانش، اصطلاحاً "جنگ بر سر استعداد" پیش می‌آید. (ترن و اسمیت، ۲۰۲۰: ۸۶) دنیای کسب‌وکار با وضعیت بی‌سابقه‌ای روبرو است که شرکت‌ها در صورت تمایل به زنده ماندن باید آن را جدی بگیرند. برای اولین بار در طول تاریخ، چهار نسل: سنتی‌ها، انفجار جمعیت، نسل Xers و نسل هزاره را داریم که در کنار همکار می‌کنند و هر کدام انتظاراتی از محل کار خود دارند که توسط پیشینه‌شان شکل گرفته است. (ترن و اسمیت، ۲۰۲۰: ۸۶)

افزایش یافتن تقاضاهای بازار برای نوآوری و تغییر سریع مستلزم این است که کارمندان به روش‌های مختلف با کار خود و شرکتی که در آن کار می‌کنند، عجین شوند و نسبت به آن تعلق خاطر داشته باشند. کارفرمایان با جمعیت کارمندی که کمتر از نیمی از آنها از شغل خود راضی هستند مواجه هستند. هرچند رضایت کارکنان تا حدودی در حال افزایش است. شرکت‌ها برای رقابتی ماندن، باید به تجدیدنظر در مورد رابطه شرکت با کارمندانشان ادامه دهند. (ترن و اسمیت، ۲۰۲۰: ۸۷)

در مطالعه‌ای که انجام شده، بیش از ۵۰ درصد کارکنان گفته‌اند که تا اندازه‌ای کار می‌کنند که اخراج نشوند. سوالی که پیش می‌آید این است، که چرا افراد اشتیاق کمی نسبت به کارشان دارند؟ شاید بهتر باشد که از طریق لنز متفاوتی به این موضوع بنگریم. ممکن است این مساله، نه به دلیل سن این کارکنان، نه به دلیل خودخواهی و تنبلی آنها (نسل X و نسل هزاره) باشد؛ وقتی کارکنان در رابطه با سازمان تجربه مثبت همکاری احساس نکنند، تعلق خاطر نسبت به سازمان کمتر خواهد شد. هزینه‌هایی که شرکت‌ها به صورت سالانه برای افزایش تعلق خاطر کارکنان انجام می‌دهند کارکرد لازم را نخواهد داشت. شاید بهتر باشد مدیران از گلایه از این عدم اشتیاق دست بکشند و به کمک محققان، یاد بگیرند که چگونه تجربه کارکنان را بهبود دهند و در نتیجه آن، شاهد بهبود تجربه مشتریان باشند. (می‌لت و راید، ۲۰۱۷: ۱۰)

1. Tran & Smith
2. Maylett & Wride

در شرکت‌های نرم‌افزاری، با حذف مرزهای فیزیکی و امکان کار از راه دور، در سرتاسر جهان، این مسئله بیشتر به چشم می‌خورد و لزوم بازنگری رابطه شرکت با کارکنان را بیشتر نشان می‌دهد. تخصص بالای کارکنان در چنین شرکت‌هایی امکان جایگزینی آنان را دشوارتر کرده و عدم حفظ و جذب کارکنانی باکیفیت بالا می‌تواند حفظ و بقای سازمان را به خطر اندازد. از آنجا که ترک کار نیروهای متخصص سازمان باعث از بین رفتن دانشی می‌شود که فرد با خود دارد، بخشی از سرمایه انسانی سازمان از بین می‌رود.

سازمان‌های نرم‌افزاری، در سال‌های اخیر با مشکل در جذب و حفظ کارکنان متخصص مواجه شده‌اند، نرخ خروج کارکنان بالا رفته و با خروج هر نیروی متخصص، دانش زیادی از دست می‌رود. علی‌رغم برنامه‌های متفاوتی که جهت ایجاد تعلق در کارکنان انجام می‌شود، تفاوت چشمگیری ایجاد نشده است. با وجود تمامی برنامه‌های متعددی که سازمان‌ها در سال‌های اخیر برای افزایش تعلق خاطر در میان کارکنان انجام داده‌اند، نتیجه دریافت شده از این اقدامات در حد انتظار نبوده است.

از نظر تاریخی، سازمان‌ها نیازهای سازمانی را ارزیابی کرده و از کارمندان برای تأمین این نیازها استفاده کرده‌اند. رویکرد تجربه کارمند به عنوان جایگزین رویکردهای سنتی، با نیازهای کارمند هم‌دلی می‌کند. پیش‌فرض رویکرد تجربه کارکنان این است که کارکنان راضی‌تر نسبت به سازمان متعهد می‌شوند و انگیزه بیشتری دارند که فراتر از وظایف خواسته شده، برای رسیدن به مأموریت‌ها و اهداف سازمان تلاش کنند. (منینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲۰)

محققان دیگری بیان کرده‌اند که کارمندان دارای تعلق خاطر به اهداف کارفرمای خود متعهد هستند و انگیزه کمک به آنها برای رسیدن به این اهداف را دارند. از لحاظ تئوری، یک تجربه مثبت کارمند می‌تواند تعلق خاطر بیشتری را ایجاد کند. (تاکر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۸۴)

مسئله اصلی که این پژوهش به آن می‌پردازد این است که تجربه کارکنان در همکاری با سازمان آن گونه که باید متمایز نیست و این باعث دشواری در جذب و نگهداشت کارکنان سازمان‌های نرم‌افزاری شده است. با توجه به همه موارد مطرح شده، سؤالی که ایجاد می‌شود این

1. Manning, Bodine & Bernoff  
2. Tucker

است که چگونه می‌توان برای کارکنان تجربه همکاری مناسبی ایجاد کرد. برای پاسخ به این سؤال، نیاز است ابتدا عوامل مؤثر بر تجربه کارکنان را شناسایی کنیم.

## تعاریف

برای دیدن اینکه خلق یک تجربه چیست، باید ابتدا به تعریف تجربه بپردازیم. تحقیقات اولیه توسط دیویی، بر ویژگی‌های کیفی یک تجربه تمرکز می‌کرد. با توجه به این کار، درگیر شدن در یک تجربه شامل پیشرفت در طول زمان، پیش‌بینی، درگیری احساسی و یکتا بودن است که آن را از چیزهای معمول برجسته می‌سازد و به نوعی از تکامل دست می‌یابد. (پالمن و گراس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۵۵۳)

رویکرد تجربه کارکنان ریشه در اقتصاد تجربه دارد. اقتصاد تجربه که در بیست سال اخیر مطرح شده است، به بازاریابی تجربه و تجربه مشتری می‌پردازد. (پاین و گیلمر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۱)

رویکرد تجربه کارکنان با الهام از مفاهیم مطرح شده در اقتصاد تجربه و موضوع تجربه مشتری، به بهبود تجربه کارکنان می‌پردازد. یکی دیگر از ریشه‌های رویکرد تجربه کارکنان تفکر طراحی است. تعجب‌برانگیز نیست که تفکر طراحی از دانشگاه استنفورد، در قلب دره سیلیکان<sup>۳</sup> ظهور کرد؛ موفقیت بسیاری از شرکت‌های تکنولوژیک و غول‌های اینترنت، در ترکیب کردن تکنولوژی و انسان‌محوری ریشه دارد. (برنر و فلک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰، ۱۵۱) تفکر طراحی برای توسعه مسیر شغلی، به ویژه هنگامی که افراد از مراحل شغلی عبور می‌کنند و یا سعی می‌کنند چیز جدیدی را امتحان کنند قابل استفاده است. (بروئر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۱۳۱)

حال که ریشه‌های تفکر تجربه کارکنان را مرور کردیم، به تعریف آن می‌پردازیم. اصطلاح تجربه کارمند، مجموع تمام تعاملات رخ داده بین کارمند و سازمان است (ایتام و گاش<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۳۹)، این تعاملات تحت تأثیر سه چیز است: فضای فیزیکی که کارمندان هر روز از آن استفاده می‌کنند، فرهنگ سازمان و ابزارها و فناوری ارائه شده توسط کارفرما. (مورگان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸: ۲۸)

1. Pullman & Gross
2. Pine & Gilmore
3. Silicon Valley
4. Brenner & Flake
5. Brewer
6. Itam & Ghosh
7. Morgan

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

تعلق خاطر و تجربه کارکنان از دو جهان متفاوت می‌آیند. تعلق خاطر مربوط به دوره مدیریت از بالا به پایین و فرماندهی و کنترل است - زمانی که مدیریت می‌خواست بداند که آیا کارکنان از تصمیمات و فعالیت‌های جاری خشنود هستند یا نه. مطالعات مربوط به تعلق خاطر اساساً می‌پرسند: «این تصمیمات ماست، چقدر از این تصمیمات راضی هستید؟» معمولاً تیم مدیریتی هر یک یا دو سال یکبار چنین مطالعاتی را انجام می‌دهد و اگر آن سال، سال بدی باشد تحقیق را معلق می‌کنند چون: «در حال حاضر می‌دانند که افراد ناراضی هستند». تصور کنید که از مشتریان هر یک یا دو سال تحقیق کنید و آن هم زمانی که می‌دانید آنها راضی و خوشحال هستند. تحقیقات بسیاری نشان داده است که نمره تعلق خاطر در شرکت‌ها بعد از چند دهه پایین آمده است؛ بنابراین به نظر می‌رسد که تمرکز بر تعلق خاطر، ارزش کسب و کاری بیشتری خلق نمی‌کند. از سوی دیگر، تجربه کارکنان (EX) بر مبنای تفکر طراحی ساخته شده است - در این رویکرد، سازمان‌ها مشاهده فعال و هدفمند می‌کنند و به جای اینکه حدس بزنند که «X مهم‌تر است یا Y؟» به صورت مداوم از کارکنان سؤالات کیفی با پایان باز می‌پرسند، مثل: «چه چیزی برای شما از همه چیز بیشتر اهمیت دارد؟» زیرا ممکن است در واقع هیچ کدام از دو عامل تعیین شده در روش قبلی (X, Y) برای کارمند مهم نباشند. (کندی فیچ، ۲۰۱۹) در واقع، تفاوت اصلی رویکرد تجربه کارکنان با رویکردهای قبلی در مدیریت منابع انسانی این است که بیش از این از دیدگاه سازمان به موضوع نمی‌نگرد، بلکه کارکنان را در مرکز توجه قرار داده و از نقطه نظر کارمند به تجربه همکاری می‌نگرد. نگاهی که در رویکردهای گذشته وجود نداشت و سازمان برای رسیدن به رضایت بیشتر در کارکنان یا تعلق خاطر، برنامه‌هایی را تدارک می‌دید، بدون آنکه شخصی سازی را مدنظر قرار دهد.

1. Kennedyfitch

تجربه کارکنان قائل به این است که با توجه به اینکه افراد یک پدیده واحد را متفاوت تجربه می‌کنند، به کارکنان نباید به عنوان یک شیء<sup>۱</sup> در تغییر نگاه شود، بلکه باید به عنوان افراد متفاوتی که تغییر را تجربه می‌کنند نگریسته شود. (راث و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۳۸)

سازمان‌ها به جای رویکرد تعاملی سنتی (منابع انسانی) باید عمیق‌تر نیازها، خواسته‌ها، ترس‌ها و احساسات هر یک از کارکنان را درک کنند. (پلاسکوف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۳۷)

می‌لت و رایید (۲۰۱۷: ۱۲)، تجربه کارکنان را به این ترتیب تعریف می‌کنند: «تجربه همکاری، جمع ادراکات کارکنان درباره تعاملاتشان با سازمانی است که در آن کار می‌کنند.» در این تعریف، سه مؤلفه یک تجربه همکاری برتر را این گونه بیان می‌کنند:

۱. هم راستایی انتظارات

۲. سه قرارداد

۳. اعتماد

### هم راستایی انتظارات

یک تجربه همکاری سالم، با هم راستایی انتظارات (EA<sup>۴</sup>) شروع می‌شود. هم راستایی انتظارات، مؤلفه اصلی تعلق خاطر کارکنان، است که به ساخت یک تجربه همکاری تحول‌گرا<sup>۵</sup> کمک می‌کند. (می‌لت و رایید، ۲۰۱۷: ۴۵)

به‌زعم میر و آلن<sup>۶</sup> (۱۹۹۷: ۵۵) ادراک، از واقعیت مهم‌تر است. ادراک افراد درباره فعالیت‌های منابع انسانی، بر چگونگی عکس‌العمل نسبت به آن اثرگذار است و این عکس‌العمل‌ها، خودشان به نتایج رفتاری متنوعی منجر می‌شوند. (ادگار و گیر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۶۷۳)

### سه قرارداد

هر رابطه‌ای، مبتنی بر قرارداد است، اما چیزهای بیشتری از قرارداد نیز وجود دارد. هر قرارداد، در واقع از سه زیر قرارداد تشکیل شده است. این سه زیر قرارداد عبارت‌اند از:

1. Object
2. Rothe, Sarasoja & Heywood
3. Plaskoff
4. Expectation Alignment
5. Transformational Employee Experience
6. Meyer & Allen
7. Edgar & Geare

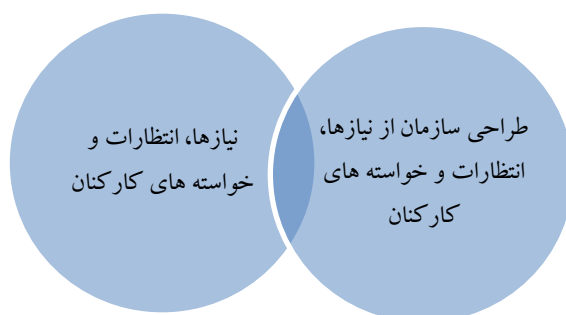
۱. قرارداد برند<sup>۱</sup>: قرارداد برند، به معنای این است که سازمان چطور توسط عموم یا دیگران دیده می‌شود. این شامل قول‌هایی است که برند سازمان به مردمی که مخاطب آن هستند داده است. برای اولین بار، امبلر و برو<sup>۲</sup> اصطلاح «برند کارفرمایی» را در میان کارشناسان منابع انسانی به کار بردند و نتیجه گرفتند که نظریه‌های بازاریابی، در زمینه استخدام نیز قابل کاربرد است. (الشتری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۴۱۵) طبق تعریف راندا<sup>۴</sup>، برند کارفرمایی به‌عنوان: بسته‌ای از مزایای عملکردی، اقتصادی و روانی است که توسط شرکت استخدام‌کننده داده می‌شود. (راندا و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۷۳) داشتن برند کارفرمایی مثبت منجر به درجه بالاتری از وفاداری به شرکت می‌شود که حفظ کارکنان را بهبود می‌بخشد (گرلز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۳) نظریه هویت اجتماعی بیان می‌کند که عضوی از سازمان بودن، به افراد حسی از تعلق و هویت‌سازمانی می‌دهد. بر این مبنا، از نقطه‌نظر برندسازی، هویت‌یابی برند توسط کارکنان، به بالارفتن حس یکی بودن و منحصر به فرد بودن به‌خاطر عضوی از برند بودن کمک می‌کند. (ارکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۶)
۲. قرارداد مبادله‌ای<sup>۷</sup>: قرارداد مبادله‌ای، توافق دوطرفه، ضمنی و پذیرفته شده مشترک بین دو یا چند موجودیت است که مبنایی برای کارکردن رابطه ایجاد می‌کند. هرچند این قرارداد ضمنی است، اما برای طرفین رابطه پذیرفته شده و مشخص است.
۳. قرارداد روان‌شناختی<sup>۸</sup>: قرارداد روان‌شناختی، انتظارات نانوشته، ضمنی و تعهداتی است که مبنای بده‌وبستان در رابطه را تعریف می‌کند. (می‌لت و راید، ۲۰۱۷: ۱۳۱). درست است که کسب و کارها مدیریت استراتژیک استعدادها را با قصد دستیابی به عملکرد رقابتی انجام می‌دهند، اهداف کارکنان نیز باید مورد ملاحظه قرار داده شود، چنان‌که عدم سازگاری اهداف سازمان و کارکنان ممکن است اثربخشی مدیریت استراتژیک استعدادها را کاهش دهد. (کینگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶: ۹۶)

1. Brand Contract
2. Ambler and Barrow
3. Alshathry, Clarke & Goodman
4. Ronda
5. Gehrels
6. Erkmen
7. Transactional Contract
8. Psychological Contract
9. King

## اعتماد

اعتماد<sup>۱</sup> چشمداشت مثبت فرد نسبت به فردی دیگر است، مبنی بر اینکه او با کلمات، اعمال یا تصمیمات خود، نسبت به وی فرصت‌طلبی نخواهد کرد. دو مسئله مهم در این تعریف، تأکید بر آشنایی و پذیرش آسیب‌پذیری است. اعتماد یک پیوستار است، نه یک وضعیت. همیشه در حال افزایش یا کاهش است. (می‌لت و رایید، ۲۰۱۷: ۱۵۳)

مورگان در تعریف دیگری، از مفهوم تجربه کارکنان، ناحیه همپوشانی نگاه کارکنان به نیازها و خواسته‌های خودشان و رویکرد سازمان به خواسته‌ها و انتظارات کارکنان، را ناحیه EX<sup>۲</sup> می‌داند. (مورگان، ۲۰۱۷: ۸)



شکل ۱. ناحیه EX بر اساس نظر مورگان

مورگان (۲۰۱۷)، تجربه کارکنان را هرمی تصویر کرده است که طبقات مختلفی دارد که روی هم قرار گرفته‌اند.

1. Trust
2. Employee Experience



در پایه هرم، دلیل بودن قرار گرفته است که پایه و اساس نحوه برخورد و تفکر سازمان را در مورد تجربه کارکنان فراهم می‌کند. دلیل بودن در نهایت چیزی است که افراد را به سازمان متصل می‌کند. (مورگان، ۲۰۱۷: ۲۱۰)

مورگان باور دارد، در سه محیط تجربه کارکنان که فرهنگ، فناوری و محیط فیزیکی هستند؛ همه چیز و هر کاری که سازمان در رابطه با تجربه کارکنان انجام دهد، در یکی از این سه محیط قرار خواهد گرفت. این شامل جبران خدمات و مزایا، برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر، آموزش مدیریت، ابزاری که کارمندان برای انجام کارهایشان استفاده می‌کنند و همه چیز در این بین، می‌شود. نگاه کردن به تجربه کارکنان به عنوان ترکیبی از این سه محیط، به طور چشمگیری به ساده‌سازی کارها کمک می‌کند. در سطح بعدی عناصر تشکیل دهنده این سه محیط تجربه کارکنان را مطرح می‌کند که از ابتدای واژگان تشکیل دهنده هر محیط، کلمات اختصاری: تکنولوژی تک (ACE)، فضای سرزنده (COOL) و فرهنگ گرامی داشته شده (CELEBRATED) به دست آمده است.

در بالای هرم، لحظات مهم را داریم. اینها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا تجربه کارمند را تا جایی که امکان‌پذیر است شخصی سازی کنند. (مورگان، ۲۰۱۷: ۲۱۰)



شکل ۲. هرم تجربه کارکنان

با ورود به عصر دیجیتال، نمی‌توان تجارب کارکنان را جدا از ابزارهای دیجیتال دید. «تجربه دیجیتال کارکنان یا DEX نتیجه درک جامع و کلی یک کارمند در محیط کار دیجیتال است که از مجموع تعاملات مستقیم و غیرمستقیم کارمند با شغلش، سایر کارکنان، مدیران، مشتریان، استراتژی، سیستم‌ها، فرهنگ، نام تجاری، رقبای سازمان، منتج شده و همچنین تحت تأثیر ویژگی‌های فردی او قرار دارد.» (قیدار و شامی زنجانی، ۲۰۲۰: ۱۳۴)

### پیشینه پژوهش

در مطالعه‌ای که هنری ترن و داگلاس اسمیت انجام دادند بسیاری از کارکنان مدارس علی‌رغم تمام برنامه‌های نگهداشتی که به‌صورت گسترده استفاده می‌شد، نرخ خروج بالایی داشتند. این تحقیق با تأکید بر یک رویکرد مدیریت آموزشی استعداد محور بر یک روش‌شناسی

ساخت تئوری<sup>۱</sup> تکیه می‌کند که تئوری‌های انتخاب مسیر شغلی و عوامل انگیزشی و بهداشتی هرزبرگ را مبنای قرار داده و نیازهای معلمان در مراحل متفاوت دوره کاری‌شان را در نظر می‌گیرد و اقدامات نوین مدیریت منابع انسانی استراتژیک را مورداستفاده قرار می‌دهد تا بیان کند که مدیران مدارس باید عامدانه تجربه همکاری<sup>۲</sup> حمایتی‌ای برای حمایت از کارکنان طراحی کنند. راهکارهای این تحقیق موضوعات مرتبط با کارکنان در مدارس<sup>۳</sup> که در نگهداری کارکنانشان دچار مشکل هستند را در تمام طول سفر تجربه همکاری کارکنان<sup>۴</sup> مدنظر قرار می‌دهد. (ترن و اسمیت، ۲۰۲۰: ۸۵) همانطور که اشاره شد این تحقیق تجربه همکاری معلمان را در مراحل متفاوت دوره‌ی کاری مدنظر قرار داده و با استفاده از عوامل انگیزشی و بهداشتی سعی در ساختن تجربه‌ی بهتری برای آنان دارد، به نحوی که میزان ترک کار آنان کمتر شده و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. در پایان، این تحقیق مدلی ترکیبی از تئوری هرزبرگ و مفاهیم تجربه کارکنان ارائه کرده است.

در مطالعه‌ای که الیسا تاگر (۲۰۲۰: ۱) بر روی ۲۳۱ متخصص منابع انسانی که مسئول استراتژی‌های تعلق خاطر در سازمان‌هایی با بیش از ۱۰۰۰ کارمند بودند و درآمدی بالاتر از ۵۰۰ میلیون دلار آمریکا داشتند، انجام داد، کارفرمایان تجربه کارکنان را به‌عنوان بخشی از استراتژی تعلق خاطر کارکنان قرار داده بودند. کارفرمایان از استراتژی‌های تعلق خاطر کارکنانشان گزارش کردند که آنهایی که با مفهوم تجربه کارکنان مرتبط بود احتمال بیشتری داشت که منجر به تربیت مدیران و رهبران شود. این تحقیق به‌صورت پیمایشی اجرا شده و هدف از انجام آن تعریف تجربه کارکنان به‌عنوان یک مفهوم بوده است.

در تحقیق دیگری که در تحلیل چندسطحی در میان ۴۴۲۲ نفر از کارکنان ۲۲ واحد تجاری انجام شد، نتایج نشانگر این بود که زمانیکه کارکنان به مدیران سطوح بالا اعتماد داشتند، هم سطح بالاتری از تعهد را نشان می‌دادند و هم پیوند قوی‌تری بین ادراک کارکنان از رفتار منصفانه توسط مدیران صافی در طول ارزیابی عملکرد وجود داشت. می‌توان از این مطالعه برداشت کرد که رفتار مدیران صافی، بر تجربه کارکنان تاثیر مستقیم دارد. (فرندیل و کلیهر، ۲۰۱۳: ۸۷۹)

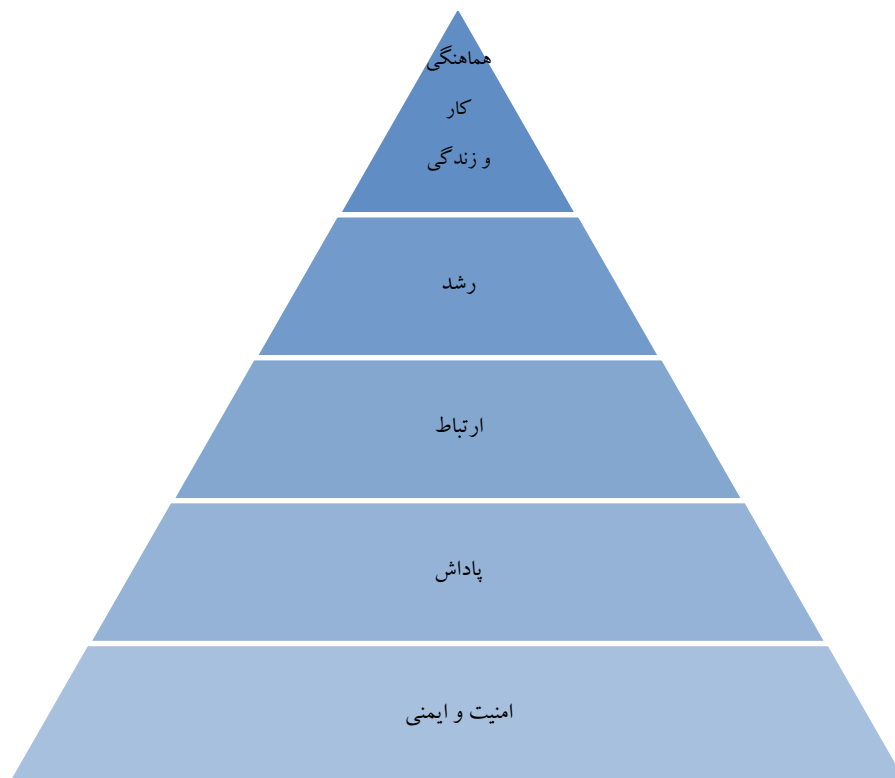
1. Theory Building
2. Employee Experience
3. Employee Experience Journey
4. Farndale & Kelliher

ریموند پادرنّا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۹: ۶۲) در پژوهشی اثر خطای دوشاخگی<sup>۲</sup> را بر تجربه کارکنان در یک شرکت خانوادگی بررسی کردند، در این تحقیق که روی ۲۳۵ نفر از کارکنان یک فروشگاه زنجیره‌ای با چند دپارتمان سائز متوسط در فیلیپین انجام شد، نتایج پیمایش نشان داد که کیفیت اکثر اقدامات منابع انسانی انجام شده قابل قبول بوده و توسط اعضای نمونه گزینه خیلی خوب انتخاب شده بود. خطای دوشاخگی که اعضای خانواده را به سایر افرادی که عضو خانواده نیستند ارجحیت می‌داد، از نظر پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌ها مسلط بود. این تحقیق نشان داد که زمانی که اثر خطای دوشاخگی کاهش داده شود، اثربخشی اقدامات منابع انسانی به بهبود تجربه کارکنان می‌انجامد. محققان به شرکت توصیه کردند تا فعالیت‌های منابع انسانی را ارتقا دهند و اینکه اثر خطای دوشاخگی را با استخدام اعضای خانواده بر اساس شایستگی، کاهش دهند.

نکته مهمی که این پژوهش مطرح می‌کند، نقش خطاهای ادراکی مدیران در رقم‌زدن یک تجربه خاص برای کارکنان است که ارزش توجه کردن دارد و لازم است، آموزش‌هایی در این زمینه برای مدیران و کارکنان سازمان فراهم شود.

رزا استورم<sup>۳</sup> (۲۰۱۹: ۱۸)، با الهام از هرم نیازهای مزلو، هرم تجربه کارکنان را مطابق شکل پیشنهاد می‌کند:

1. Paderna  
2. Bifurcation  
3. Storm, Rosa



شکل ۳. هرم تجربه کارکنان، بر مبنای نیازهای مزلو

در سطح اول هرم پیشنهادی، امنیت و ایمنی<sup>۱</sup>، در سطح دوم، پاداش‌ها<sup>۲</sup>، سطح سوم ارتباط<sup>۳</sup>، در سطح چهارم رشد<sup>۴</sup>، و در سطح پایانی، هم‌نوایی یا هارمونی کار و زندگی<sup>۵</sup> قرار گرفته است، سطوح این هرم، از پایین به بالا پیش‌نیاز یکدیگر هستند، در این مدل محقق پیشنهاد می‌کند، شرکت‌ها و سازمان‌ها برای فراهم کردن تجربه همکاری مناسب برای کارکنانشان باید ابتدا تجربه کارکنان از امنیت و ایمنی را بهبود دهند و بعد به سطح بالاتر بروند. همچنین مطرح می‌کند ارائه برنامه‌هایی برای رشد در شرایطی که کارکنان عدم امنیت را تجربه می‌کنند نه تنها مفید نیست، بلکه می‌تواند منفی تلقی شود.

1. Safty/ Security
2. Rewards
3. Connection
4. Growth
5. Work/ Life harmony

هانا هیکانن<sup>۱</sup> (۲۰۱۹: ۶) در مطالعه موردی یک شرکت فنلاندی فعال در حوزه فناوری اطلاعات به توصیف تجربه کارکنان پرداخته و از طریق بهبود تجربه کارکنان در پی بالاتر بردن تعلق خاطر کارکنان است. (با پذیرش این فرض که تجربه مثبت کارکنان، تعلق خاطر آنان به سازمان را افزایش می‌دهد). در این پژوهش، کارگاه‌ها و جلسات بحث گروهی برگزار شد و در نهایت نتایج زیر به دست آمد:

۱. استراتژی‌های سازمان بر تجربه کارکنان تأثیر می‌گذارد: مصاحبه با کارکنان شرکت مورد مطالعه نشان داد، تمرکز شرکت بر فروش و مشتریان و نه بر دانش‌افزایی کارکنان، برداشت می‌شود که طبیعتاً بر احساس کارکنان مؤثر است.
۲. تجربه کارکنان، تطبیق‌پذیر است: هم تجربیات منفی و هم مثبت، مواردی مانند همکاران خوب، امکان نشان‌دادن خلاقیت و فضای فیزیکی مناسب می‌تواند منجر به تجربه مثبت کارکنان شود، عدم شفافیت و عدم وجود هدف یا استراتژی منجر به تجربه منفی می‌شود.
۳. کارکنان به توسعه سازمان و خودشان مشتاق‌اند: گفتگوها نشان داد که کارکنان به پیشرفت خودشان و سازمانشان اهمیت می‌دهند و می‌خواهند جزئی از پیشرفت سازمان باشند و نقشی در آن داشته باشند.

باتوجه به بررسی‌های انجام شده، در شرکت‌های تولید نرم‌افزار در ایران، پژوهش مشابهی انجام نشده است، همچنین در پژوهش‌های خارجی نیز، تأثیر نیازهای اکتسابی کارکنان بر تجربه کارکنان مورد بررسی قرار نگرفته است، لذا پژوهش جاری از لحاظ اجرا در محیط جدید و بررسی نیازهای اکتسابی کارکنان جدید بوده، می‌تواند دانش‌افزایی داشته باشد.

## سؤالات تحقیق

حفظ کارکنان متخصص برای شرکت‌های تولید نرم‌افزار دشوارتر شده است. باتوجه به هزینه‌هایی که ترک سازمان از سوی استعدادها دارد، همچنین اهمیت جذب کارکنان متخصص جدید، و آنچه در پژوهش‌های پیشین و مبانی نظری تحقیق بیان شد، به نظر می‌رسد بهتر است شرکت‌ها برای افزایش تعلق خاطر کارکنان متخصصشان، به طراحی تجربه همکاری منحصربه‌فردی برای کارکنانشان بپردازند. در بین پژوهش‌های مورد بررسی در پیشینه، پژوهشی که در ایران انجام شده

1. Heikkonen, Hanna

باشد وجود نداشت. با توجه به اینکه مورگان، تجربه کارکنان را متأثر از سه محیط فرهنگی متفاوت می‌بیند، بررسی تجربه کارکنان در محیط‌های فرهنگی متفاوت می‌تواند به ساخت تجربه‌ای متناسب با محیط مورد بررسی کمک کند. در پژوهش جاری اینکه در طراحی تجربه کارکنان، چه عواملی باید مورد توجه قرار گیرد، مورد سؤال خواهد بود. سؤال اصلی پژوهش جاری این است که: "کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری، چه معنایی به سفر کاری‌شان در شرکت می‌دهند؟" به همین منظور در این تحقیق بررسی می‌کنیم، عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری تجربه کارکنان در شرکت‌های تولید نرم‌افزار چه عواملی هستند؟

سؤالات فرعی تحقیق عبارت‌اند از:

چه عوامل سازمانی در شکل‌گیری تجربه کارکنان مؤثرند؟

چه عوامل فردی در شکل‌گیری تجربه کارکنان مؤثرند؟

چه عوامل محیطی در شکل‌گیری تجربه کارکنان مؤثرند؟

## روش‌شناسی پژوهش

اصطلاح پدیدارشناسی هم یک جنبش فلسفی است و هم خانواده‌ای از روش‌های تحقیق کیفی. اصطلاح پدیدارشناسی به مطالعه پدیده اشاره دارد، پدیده‌ای که در تجربه خودآگاه فرد بر وی ظاهر می‌شود. (گیل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۱۱۸)

پدیدارشناسی آن‌چنان که هوسرل بیان می‌کند نظریه علم است، علم علوم<sup>۲</sup>. (موران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۶۰)

رویکردهای پدیدارشناسی اتخاذ می‌شوند تا به رویکردهای تحقیق تفسیری که در تلاش‌اند تا راهی برای ارائه تجارب زیسته افراد به شکلی خام و غیرعمدی تا جایی که ممکن است بیابند، کمک کنند. (ویلیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۱)

پدیدارشناسی به دنبال توصیف صریح و شناسایی پدیده‌ها است، آن‌گونه که در موقعیتی خاص از سوی افراد ادراک می‌شوند. در واقع، پدیدارشناسی به توصیف، معانی یک مفهوم یا

1. Gill
2. science of science' (Wissenschaftslehre)
3. Moran
4. Willis

پدیده از دیدگاه عده‌ای از مردم و برحسب تجارب زیسته آنان در آن مورد می‌پردازد. (پولکینگهورن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹: ۴۲)

پدیدارشناسی استراتژی تحقیقی است که در آن محقق اساس تجربه انسان در مورد یک پدیده را مورد پرسش قرار می‌دهد. رویه آن شامل مطالعه یک گروه کوچک از مشارکت‌کنندگان است که از طریق درگیری طولانی‌مدت و عمیق انجام می‌شود تا الگوها و روابطی بین معانی ایجاد کند. (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۳۰)

پدیدارشناسی مبنای فلسفی محکمی دارد. تا اندازه زیادی بر مبنای کار ریاضی‌دان آلمانی، ادموند هوسرل شکل گرفته و آنهایی که رویکرد او را بسط دادند، مانند هایدگر، سارتر و مرلو پونتی. (کرسول، ۲۰۱۳: ۴۲)

کرسول دو رویکرد به پدیدارشناسی را مورد بحث قرار داده است، پدیدارشناسی هرمنوتیک و پدیدارشناسی استعلایی یا روان‌شناختی که توسط موستاکاس و بر مبنای کار هوسرل مطرح شده است.

پدیدارشناسی استعلایی یا روان‌شناختی موستاکاس کمتر بر تعبیر و تفسیر محقق تمرکز می‌کند و بیشتر بر توصیف افراد از پدیده توجه دارد. به علاوه، موستاکاس بر مفهوم اپوخه (یا در پرانتز نهادن) هوسرل تمرکز می‌کند که در آن محققان تجارب خودشان را تا جایی که ممکن است کنار می‌گذارند، تا یک رویکرد نو نسبت به پدیده تحت بررسی بیابند. از این رو استعلایی به این معناست که در آن هر چیزی، با نگاهی نو ادراک می‌شود، انگار برای اولین بار است. هر چند موستاکاس بیان می‌کند که این مورد ندرتاً رخ می‌دهد. علاوه بر این، پدیدارشناسی استعلایی از روش تحلیل داده‌های ون کام و کولایزی بهره می‌برد. رویه مطرح شده توسط موستاکاس، شامل:

- تعیین پدیده مورد بررسی
- در پرانتز گذاشتن تجربه محقق
- جمع‌آوری داده‌ها از چند نفر که پدیده را تجربه کرده‌اند
- سپس، محقق داده‌ها را با تقلیل اطلاعات به بیانیه‌های مهم یا نقل‌قول‌ها و ترکیب آنها تحت عنوان مضامین ادامه می‌دهد.

1. Polkinghorne  
2. Cresswell



- در ادامه آن محقق یک توصیف متنی از تجربه فرد، توسعه می‌دهد. همچنین یک توصیف ساختاری از تجربه‌ها (کرسول، ۲۰۰۹: ۱۲۶)
- پدیدارشناسی با یک متن توصیفی که اساس تجربه افراد مشارکت‌کننده در تحقیق را مورد بحث قرار می‌دهد اتمام می‌یابد. این توصیف، شامل چستی و چگونگی تجربه کردن پدیده مورد بررسی است.
- در پژوهش جاری، از پدیدارشناسی توصیفی و رویه موستاکاس جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده است.
- هدف پژوهش جاری استفاده از یک رویکرد پدیدارشناسی برای شناخت تجربه همکاری کارکنان در طول همکاری با سازمان بود. در این راستا و در جهت پاسخ به سؤال: «کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری، چه معنایی به سفر کاری‌شان در شرکت می‌دهند؟»، پژوهش در دو شرکت نرم‌افزاری اجرا شد.
- داده‌ها با استفاده از روش مصاحبه و گروه کانونی، از ۲۱ نفر از کارکنان شرکت‌های همکاران سیستم و داتین جمع‌آوری شد. مشارکت‌کنندگان در تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری ناهمگن، انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان در تحقیق، از بین افرادی با سابقه همکاری متفاوت (از کمتر از ۱ سال تا بیش از ۳۰ سال)، تحصیلات متفاوت (از کارشناسی تا دکترا)، مشاغل متفاوت (کارشناس آموزش، برنامه‌نویس، آزمونگر)، سطوح سازمانی متفاوت (کارشناسی، مدیر صفی، مدیر میانی) انتخاب شدند. بعد از هر مصاحبه، یافته‌های تحقیق با روش موستاکاس تحلیل شده و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع ادامه یافت.
- در پژوهش جاری، در جهت حفظ روایی و پایایی، محقق در جهت آشنایی با اصول فلسفی پدیدارشناسی مطالعاتی انجام داده و تحقیقات متفاوتی با روش پدیدارشناسی مطالعه شده و مورد بررسی قرار گرفت.
- به منظور داشتن رویه‌ای منسجم و سامان‌مند از رویه موستاکاس استفاده شده است که ریشه در پدیدارشناسی استعلایی دارد.
- در تحلیل هر یک از مصاحبه‌های انجام شده، هر مصاحبه چند بار گوش داده شده و بازخوانی شد تا مفاهیم اصلی تجربه مشارکت‌کنندگان استخراج شود.

- علاوه بر این از معیارهای زیر که به نقل از کرسول و پات (۲۰۱۷) و توسط پپلز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰: ۱۲۴)، مطرح شده است، جهت اطمینان از پایایی و روایی پژوهش استفاده شد:
۱. درگیری طولانی‌مدت<sup>۲</sup> و مشاهده دیرپا در محل مطالعه: به دلیل اینکه محقق در دو سازمانی که پژوهش در آن انجام شده است، مشغول به کار بوده است، حضور طولانی‌مدت در محل، ایجاد اعتماد در بین مشارکت‌کنندگان در تحقیق باهدف به‌دست‌آوردن چشم‌انداز بهتری از موقعیت و زمینه تحقیق، جهت عمق بیشتر در تحلیل داده‌ها و مخفی کردن داده‌ها به دلیل حضور محقق صورت گرفته است و از بابت تأثیرگذاری حضور فردی غیر خودی (محقق)، در محل کار، نگرانی وجود نداشته است.
  ۲. مثلث‌سازی: با مشارکت دادن افرادی از دو سازمان متفاوت که در حوزه تولید نرم‌افزار فعالیت می‌کنند، منابع جمع‌آوری داده افزایش یافت، همچنین، در جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه و گروه کانونی استفاده شد، تا از صحت داده‌ها اطمینان حاصل شود.
  ۳. بررسی اعضا: در حین مصاحبه‌ها و بعد از تحلیل مصاحبه‌ها، دست‌نوشته‌های مصاحبه‌ها و مفاهیم به‌دست‌آمده بر مبنای تجربه‌های افراد، در اختیار آنان قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که افراد با موارد ثبت شده موافق هستند. پپلز (۲۰۲۰) مطرح می‌کند که ممکن است مشارکت‌کنندگان در تحقیق، با نتایج تحقیق موافق نباشند، بنابراین، توصیه می‌کند که به‌جای ارائه نتایج به مشارکت‌کنندگان، دست‌نوشته‌های مصاحبه‌ها در اختیار افراد قرار گیرد. (پپلز، ۲۰۲۰: ۱۲۵)
  ۴. ارزیاب بیرونی<sup>۳</sup>: خواستن از یک محقق بیرونی که در فرایند تحقیق درگیر نبوده است، تا فرایند تحلیل داده و یافته‌ها را ارزیابی کند تا تعیین کند که آیا یافته‌ها به‌دقت، داده‌ها را نمایندگی می‌کنند یا خیر. (پپلز، ۲۰۲۰: ۱۲۵) به این منظور، نتایج تحقیق در اختیار یک محقق خارج از فرایند تحقیق قرار گرفت تا یافته‌ها را بررسی کرده و ارزیابی کند.

1. Peoples  
2. Prolonged engagement  
3. External audits

شرکت همکاران سیستم، یک شرکت تولید نرم‌افزار در حوزه نرم‌افزارهای مالی و مدیریت است، این شرکت که از سال ۱۳۶۶ آغاز به فعالیت کرده است، با بیش از ۱۵۰۰ نفر کارمند در این زمینه فعال است.

شرکت داتین نیز که از سال ۱۳۹۱ آغاز به فعالیت کرده است، به تولید نرم‌افزارهای بانکی پرداخته و بیش از ۱۰۰۰ نفر در این شرکت مشغول به کار هستند. مشارکت کنندگان در این تحقیق، ۱۲ نفر از اعضای شرکت همکاران سیستم و ۹ نفر از کارکنان داتین بودند.

## یافته‌های پژوهش

پس از انجام هر مصاحبه، مفاهیم مطرح شده توسط هر فرد استخراج می‌شد، مفاهیم مهم در کنار یکدیگر قرار می‌گرفتند (افقی سازی) و سپس در قالب یک واحد معنایی بیان شدند، واحدهای معنایی مشابه نیز در قالب بافت‌های متنی، در دسته‌بندی‌های بزرگ‌تری قرار داده شدند. برای مثال:

"من تجربه اینو داشتم که شرکت هزینه تصمیمات اشتباهی که گرفتم، یا بقیه گرفتند رو داده، خب یعنی این شرکت، یادگیری براش مهمه، برای من این معنا رو داره که این شرکت از اشتباهاتش یاد می‌گیره، دفعه بعد دیگه این هزینه داده نمی‌شه و رمز بقاش همینه به نظر من." واحد معنایی مرتبط با بریده مصاحبه بالا، یادگیرندگی بوده است.

بر اساس مفاهیم مطرح شده از سوی افراد، در مورد عوامل سازمانی اثرگذار بر تجربه کارکنان، واحدهای معنایی و بافت‌های متنی تجربه، به شرح جدول زیر به دست آمد، چنان‌که در جدول مشخص است، ۳۸ واحد معنایی به دست آمد که خود در ۷ دسته کلی‌تر تحت عنوان بافت‌های متنی تجربه، قرار داده شدند.

یادگیری

پویایی

به‌روز بودن

ریسک‌پذیری

در سطح جهانی بودن

چابکی

امکانات مالی

محل فیزیکی

فرایندها و ساختار

امکانات فیزیکی

فرصت‌های ارتقا

منشأ اثر بودن

اختیار

دیده‌شدن و شناخت توانمندی‌ها

شایسته‌سالاری

موفقیت و برند سازمان

توزیع‌شدگی قدرت و در دسترس بودن

مدیران

شخصی‌سازی امکان خودشکوفایی

روابط دوستانه و همدلانه

برآورده‌کردن انتظارات

احساس تعلق

حمایت‌های سازمانی

خاطرات خوب

مسئولیت‌پذیری دوجانبه

فراتر از انتظار بودن

کار تیمی
همکاران فرهیخته
جوان بودن
وجود الگوی نقش
اعتماد دوجانبه
عدالت
شفافیت
احترام
درآمد پاک
وجود فرهنگ غنی آشکار
وجود ارزش‌های نهادینه و چارچوب
ارزشی
هم‌راستایی ارزش‌های فرد و سازمان
پذیرش تفاوت‌ها و گوناگونی

### سرمایه فرهنگی و ارزش‌ها

فرهنگ و ارزش‌های هر سازمان، عاملی است که طبق مصاحبه‌های انجام شده، بر تجربه کارکنان مؤثر است. بافت‌های متنی تجربه که تحت دسته‌بندی سرمایه فرهنگی و ارزش‌ها قرار گرفتند شامل:

- وجود فرهنگ غنی آشکار: مشارکت‌کنندگان در پژوهش، وجود ساختار فرهنگی آشکار در سازمان را عامل مهم در شکل‌گیری تجربه‌شان ارزیابی می‌کردند. علاوه بر آن، عدم وجود فرهنگ مناسب، تجربه منفی ایجاد خواهد کرد.
- وجود ارزش‌های نهادینه و چارچوب ارزشی: برای افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، اینکه سازمانی دارای ارزش‌های آشکار باشد و افرادی که در سازمان کار می‌کنند و نه فقط مدیران آن سازمان، پایبند به ارزش‌ها باشند از اهمیت برخوردار بود.

- هم‌راستایی ارزش‌های فرد و سازمان: بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، افراد در سازمان‌هایی که ارزش‌های آن با ارزش‌های خودشان در یک راستا بود تجربه همکاری مثبت‌تری داشتند. (در مقایسه با تجربه‌های کار در سازمان‌های قبلی)
- پذیرش تفاوت‌ها و گوناگونی: وجود تنوع و همچنین پذیرش این تنوع نیز از عوامل مثبت اثرگذار بر تجربه کارکنان عنوان شد. در کشور ایران، اقوام متفاوتی وجود دارد، افراد مبانی فکری متفاوتی دارند و توانایی‌ها و ناتوانی‌های متفاوتی دارند، برای کارکنان، دیدن اینکه تنوع پذیرفته شده است و متفاوت بودن، باعث حذف شدن فرد از چرخه جذب در سازمان نمی‌شود، اهمیت داشت.

### سرمایه اخلاقی

- مجموعه‌ای از مفاهیم مطرح شده توسط افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، مرتبط با عدالت و اعتماد و شفافیت سازمان و مواردی مانند آن بود. این عوامل تحت یک دسته‌بندی کلی با نام سرمایه اخلاقی قرار گرفتند. عوامل زیر، تشکیل‌دهنده سرمایه اخلاقی سازمان هستند:
- اعتماد دوجانبه: اعتماد یا نبود اعتماد، به یکی از مسائل پر اهمیت در سازمان‌های امروزی بدل شده است. یکی از موارد مهم در تجربه کارکنان، اعتماد است. اعتماد چشمداشت مثبت فرد نسبت به فردی دیگر است، مبنی بر اینکه او با کلمات، اعمال یا تصمیمات خود، نسبت به وی فرصت‌طلبی نخواهد کرد. با توجه به اهمیتی که مفهوم اعتماد برای افراد مشارکت‌کننده در تحقیق داشت و اثری که بر شکل‌گیری تجربه همکاری‌شان دارد، سازمان‌ها باید به کارکنان اعتماد کنند تا اعتماد آنان را به دست آورند، تلاش برای به‌دست آوردن اعتماد از دست‌رفته کارکنان دشوار است، اما با انجام اصلاحات و پذیرش اشتباهات، امکان به‌دست آوردن مجدد اعتماد وجود دارد.
  - عدالت: به‌زعم دیورا راب<sup>۱</sup> (۲۰۱۱: ۷۵)، یک عنصر کلیدی در تجربه کارکنان، شکل‌گیری ادراک درباره اینکه با خودشان یا دیگران توسط ذی‌نفعان سازمان رفتار می‌کند یا سطح عظمت و احترامی که سازمان به گروه‌های خارجی می‌نهد است.

1. Trust  
2. Rupp

بنابراین، کارکنان درون، اطراف و بیرون سازمان را برای ادراک تجربه کاری‌شان نگاه می‌کنند، و بسته به این قضاوت‌ها محیط سازمانی را هدایت می‌کنند. درک کاملی از پدیده عدالت نیاز به مورد ملاحظه قراردادن تفاوت‌های فردی؛ تأثیرات زمینه‌ای، فرایندهای احساسی، شناختی و اجتماعی؛ همچنین جهت‌گیری فردمحور که هم به زمان و هم حافظه اجازه می‌دهد که بر ساخت اجتماعی پدیده کاری اثر دارد.

پیتر هریوت<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۷) به نقل از گرینبرگ، عدالت رویه‌ای را، درست به اندازه عدالت توزیعی، مهم می‌داند و بیان می‌کنند که وقتی که کارکنان معتقدند که قرارداد رابطه‌ای<sup>۲</sup> با سازمانشان دارند نقض آن تأثیر بسیار زیادی خواهد داشت. قراردادهای رابطه‌ای ماهیت اجتماعی - احساسی دارند و به اعتماد و عمل متقابل<sup>۳</sup> بستگی دارند. نقض یک قرارداد رابطه‌ای ممکن است منجر به این شود که فردی که پیمان شکنی دیده<sup>۴</sup> اشتیاقش به برداشتن گام‌های اضافه برای طرف مقابل - شهروند سازمانی خوبی بودن - را از دست بدهد. (هریوت و همکاران، ۱۹۹۷: ۱۵۲)

- شفافیت: بر اساس اظهارات افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، شفافیت در پرداخت‌ها، ارتقاها، صداقت بین مدیران و کارکنان و با بیرون از سازمان، از عوامل مهم در شکل‌گیری تجربه کارکنان است.
- درآمد پاک: برای افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، نحوه کسب درآمد سازمان نیز عامل مهمی بود که بر اساس آن تجربه همکاری‌شان شکل می‌گرفت، کسب درآمد بدون رانت و بر اساس ارائه محصول و خدمات، از عواملی بود که برای کارکنان اهمیت داشت.
- احترام: احترام به‌عنوان یکی از نیازهای اساسی انسان که توسط آبراهام مزلو نیز بیان شده است شناخته می‌شود. حفظ احترام افراد در تمام مراحل همکاری با سازمان، نقش مهمی در تجربه فرد از همکاری با سازمان دارد. افرادی که در مصاحبه‌های جذب با بی‌احترامی از سوی مصاحبه‌کنندگان مواجه شده بودند، به شدت از سازمان زده شده و تمایلی به همکاری با آن سازمان نداشتند. در تمام مراحل دیگر نیز این موضوع اهمیت دارد و افراد

1. Herriot  
2. Relational  
3. Reciprocity  
4. Aggrieved

نه تنها در ارتباط با خودشان، بلکه در ارتباط با همکاران و مشتریان سازمان نیز، حفظ احترام را عامل مهمی در شکل‌گیری تجربه مثبت همکاری می‌دانستند.

### سرمایه انسانی

از آنجا که مدت‌زمان زیادی از کار کردن در ارتباط با همکاران سپری می‌شود، یا کار فرد به دیگر افراد وابسته است یا با همکاری آنان انجام می‌شود، سرمایه انسانی در شکل‌گیری تجربه همکار نقش مهمی دارد، عوامل زیرمجموعه این دسته‌بندی به شکل زیر از سوی مشارکت‌کنندگان در تحقیق مطرح شد:

- همکاران فرهیخته: وجود همکاران خوب، باسواد و چندبعدی که علائق هم‌راستایی با فرد دارند یا ویژگی‌های منحصربه‌فرد دارند، یکی از عوامل شکل‌گیری تجربه مثبت در کارکنان بود.
- وجود الگوهای نقش: برای پیشرفت در مسیر شغلی، در کنار افراد بزرگ و توانمند قرار گرفتن از اهمیت برخوردار است، بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته، کار کردن در سازمان‌های بزرگ، این شانس را بیشتر به افراد می‌دهد تا با افرادی در سازمان مواجه شوند که می‌توانند الگوی خود قرار دهند.
- کار تیمی: در تیم بودن به افراد امکان تمرکز بر توانمندی‌های خودشان را می‌دهد، همچنین موفقیت‌ها در تیم می‌تواند به‌خاطر سینرژی بزرگ‌تر شود، افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، در مقایسه با تجربه‌های قبلی خود از کار در سازمان‌های کوچک که تیم‌ها معنا نداشتند، تجربه مثبتی از کار در تیم داشتند و بر تجربه کلی‌شان از کار با سازمان اثر گذاشته بود.
- جوان بودن: کار کردن در سازمان‌هایی با کارکنان جوان، در کنار شادی و سرزندگی، باعث می‌شود افراد احساس کنند در سازمانی به‌روز و با دانش کار می‌کنند، با توجه به اینکه در این پژوهش با افرادی با دامنه سنی متفاوت مصاحبه شد، تقریباً برای تمام این افراد، اینکه تعداد زیادی از همکارانشان در سازمان را افراد جوان تشکیل می‌دهند یک عامل مثبت اثرگذار بر تجربه همکاری‌شان بود.



## سرمایه عاطفی

ساختار شرکت‌های نرم‌افزاری مورد بررسی در این مطالعه تیمی بوده و به این ترتیب، کارکنان به صورت روزمره با افراد متعددی در ارتباط هستند؛ بنابراین داشتن روابط دوستانه با همکاران، تجربه مناسبی برای کارکنان ایجاد می‌کند. تحقیقات نشان داده است که نیاز به ساخت شبکه کاری و دوست داشتن همکاران، ساخت روابط جدید و همکاران دوست داشتنی با نیاز تعلق مک کلند مرتبط است. (کارینگال گو و هیچانووا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱۰)

علاوه بر این، موارد دیگری در ارتباط شرکت و کارکنان وجود دارد که تجربه بهتری برای کارکنان ایجاد می‌کند، این عوامل شامل موارد زیر هستند:

- روابط دوستانه و همدلانه فراتر از کار: داشتن دوست صمیمی در کار، روابط خانوادگی با همکاران، داشتن سفرهای مشترک یا برنامه‌های بیرون از سازمان با همکاران از عوامل ایجاد تجربه مثبت در کارکنان بودند.
- احساس تعلق: احساس تعلق به سازمان همچنین حس مالکیت داشتن نسبت به سازمان، حتی داشتن فضای فیزیکی مخصوص به خود (در دوران کرونا، به دلیل دورکاری مداوم، میز کار شخصی در برخی تیم‌ها حذف شده و فضای کار اشتراکی حذف شده است)، از عوامل مهم در تجربه مثبت کارکنان است.
- خاطرات خوب (دریغانه<sup>۲</sup>): برای افراد، داشتن خاطرات خوب با همکاران و سازمان، از عواملی بود که در معنایی که سازمان برای آنها داشت مؤثر بود.
- فرصت‌های شبکه‌سازی: افراد در زندگی خود به دنبال آشناسدن با افراد تأثیرگذار و موفق هستند، کارکردن در سازمان‌های بزرگ به دلیل تنوع و تعدد افراد، چنین فرصت‌هایی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد و به همین دلیل، این فرصت برای افراد تجربه مناسبی ایجاد می‌کند
- مسئولیت‌پذیری دوجانبه: افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، علاوه بر اینکه انتظار داشتند سازمان در برابر ایشان مسئولیت‌پذیر باشند، دوست داشتند که در برابر سازمان خود

1. Caringal-Go

۲. این واژه معادل نوستالژی است که از استاد فرهیخته‌ام جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگی به عاریت گرفته‌ام

مسئولیت‌پذیری را احساس کنند و زمانی که مسئولیتی به ایشان سپرده می‌شود، احساس بهتری را تجربه می‌کردند.

- حمایت‌های سازمانی: بر اساس نظریه حمایت سازمانی، کارکنان، در مورد اهمیتی که سازمان به خدمات آنها می‌دهد و میزانی که از سلامت و بهزیستی کارکنان مراقبت می‌کند، تعمیم‌سازی‌هایی می‌کنند. حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد به سازمان، رضایت شغلی و دیگر پیامدهای نگرشی، ارتباط دارد. (کورتسیس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۸۵۴) مطالعات نشان داده است، اهمیت‌دادن سازمان به کارکنان (مراقبت از کارکنان) باعث می‌شود که کارکنان نیز به سازمان اهمیت دهند و در نتیجه، تعلق خاطر کارکنان به سازمان افزایش یابد. (ساکس، ۲۰۲۱: ۱)

- برآورده کردن انتظارات: چنان‌که در فصل دوم نیز اشاره شد، هم‌راستایی انتظارات یکی از عوامل مهم در تجربه کارکنان است، برآورده شدن انتظارات منجر به رضایت کارکنان می‌شود

- فراتر از انتظار بودن: با توجه به عامل هم‌راستایی انتظارات که از سوی می‌لت و رایید (۲۰۱۷: ۲۴) مطرح شده است، فراتر از انتظار عمل کردن سازمان، باعث وفاداری کارکنان خواهد شد.

### فرصت‌های رشد و توسعه

سازمان‌های بسیاری به برنامه توسعه فردی کارکنان پرداخته‌اند. توسعه فردی کارکنان در دو سطح تحلیل می‌شود، در سطح فردی نقش فرد در توسعه خودش بررسی می‌شود و در سطح سازمانی، نقش سازمان در توسعه فردی بررسی می‌شود (طلایی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۸). برای کارکنان سازمان‌های نرم‌افزاری، داشتن فرصت‌های رشد و توسعه از اهمیت بالایی برخوردار است. مفاهیم زیرمجموعه این مفهوم، عبارتند از:

- فرصت‌های ارتقا: بر اساس افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، بیان کردند زمانی که فرصت‌های رشد و ارتقا از سوی سازمان در اختیار آنان قرار داشت یا زمانی که فرد اطمینان دارد در صورت تلاش به موقعیت رشد دست می‌یابد، تجربه بهتری در ارتباط با سازمان دارد.

1. Kurtessis

- منشأ اثر بودن: برای افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، انجام کارهای اثرگذار و ارزش-آفرینی از عوامل مهم در ساخت تجربه مثبت بود، صرفاً دنباله‌رو بودن و انجام کارهای تکراری و دستوری، بدون توجه به اثری که ایجاد می‌کند، رضایتی ایجاد نخواهد کرد.
- اختیار: مطالعات نشان داده است که مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، می‌تواند به بهبود عملکرد کمک کند. شفافیت آنچه مورد انتظار است و دانستن اینکه چطور به‌دشواری اهداف فائق آیند، فاکتورهای مهمی در رسیدن به اهداف موفقیت‌طلبان هستند (آرنولد و بوشاف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۷۸).
- دیده‌شدن و شناخت توانمندی‌ها: شناخته‌شدن و تشخیص داده شدن به معنای آگاه شدن، قدردانی و تأیید موفقیت، خدمات و اقدامات است. یک سیستم شناخت اثربخش بر مبنای اصول مشخص باید در تمام شرکت‌های بازرگانی وجود داشته باشد. این اصول شامل: احترام (بیان صادقانه و قدردانی)، انصاف و سازگاری، به‌وقت بودن (تشخیص فوری رخداد)، تکرار (تشکر کردن آزادانه)، انعطاف (نشان دادن قدردانی با راه‌های متنوع)، مناسب‌بودن (روش تشخیص باید با تلاش، رفتار و نتیجه به‌دست‌آمده متناسب باشد)، خاص بودن (دریافت‌کنندگان باید بدانند که دقیقاً بابت چه چیزی از آنها تقدیر می‌شود و چرا مساعدتشان ارزشمند است) (آرنولد و بوشاف، ۲۰۰۳: ۷۶).
- شایسته‌سالاری: ارتقا گرفتن افراد با دانش و تخصص یا وجود مدیرانی که به‌واسطه تخصص خود به این سمت رسیده‌اند از عوامل مؤثر در تجربه مثبت کارکنان است، انتصاب مدیران به دلیل سابقه کاری بیشتر یا به دلیل ارتباطات و وابستگی‌هایی با سایر مدیران، از عوامل ایجادکننده تجربه به‌شدت منفی در کارکنان است. بدیهی است که چالش‌های پیش روی توسعه مدیران ارشد در سازمان‌های دانش‌بنیان وجود دارد، عوامل فرهنگی، اجرایی و مالی شکل‌دهنده این چالش هستند (تقوا و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲۵).
- شخصی‌سازی فرصت‌های خودشکوفایی: برای افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، شخصی-سازی فرصت‌های خودشکوفایی در ساخت تجربه همکاری‌شان نقش مهمی داشت، با توجه به اینکه هر فرد اولویت‌ها و اهداف متفاوتی دارد، افراد انتظار دارند همان‌طور که

1. Arnolds & Boshoff

- اهداف سازمان برای ایشان مهم است، رسیدن به اهداف آنها نیز برای سازمان مهم باشد و مدیرانشان در جهت رسیدنشان به خودشکوفایی به آنان کمک کنند.
- موفقیت و برند: بزرگ بود سازمان، بهتر بود از رقبای شناخته‌شده سازمان در میان دوستان و آشنایان، همچنین خوش‌نام بودن سازمان، به نحوی که فرد به آن افتخار کند، از عواملی بود که در ساخت تجربه مثبت کارکنان نقش داشت.
  - توزیع‌شدگی قدرت و در دسترس بودن مدیران: یکی از عواملی که در دیده‌شدن و شناخت توانمندی‌ها و فرصت‌های ارتقا از سوی افراد بیان می‌شد، ارتباط مستقیم با رهبران و مدیران ارشد سازمان بود.

### سرمایه دانشی و هوشمندی

- یکی از موارد مهم تأثیرگذار بر تجربه کارکنان، بر طبق مصاحبه‌های انجام شده، یادگیرندگی سازمان بود. ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، به سازمان‌ها کمک خواهد کرد، علاوه بر توان رقابت در محیط، تجربه بهتری نیز برای کارکنان خود ایجاد کنند. مفاهیم مطرح شده از سوی مشارکت‌کنندگان در تحقیق به صورت زیر بودند:
- یادگیرندگی: این مفهوم هم از سمت سازمان و هم از سوی خود کارکنان مدنظر افراد مشارکت‌کننده در تحقیق بود، برای مثال آنچه افراد در رابطه با یادگیرندگی سازمان مدنظر داشتند این بود که اگر سازمان استراتژی اشتباهی را اتخاذ می‌کند، سریعاً متوجه اشتباه شده و آن را اصلاح کند، از بعد شخصی نیز، زمانی که سازمان به یادگیری و علائق آموزشی کارکنان توجه نشان می‌داد، تجربه بهتری داشتند.
  - شخصی‌سازی آموزش و توسعه: با توجه به اینکه افراد با سابقه کاری‌های متفاوت و شخصیت‌های متفاوت، ترجیحات متفاوتی در مورد آموزش دارند، از سوی افراد مشارکت‌کننده در تحقیق بیان شد که بهترین تجربه‌های آموزشی‌شان زمانی بوده است که با توجه به ترجیحات خودشان، روش مناسب آموزشی، دوره موردنظر و مرتبط با مسیر شغلی یا توسعه فردی‌شان برای ایشان طراحی شده است. افراد با سوابق کاری کمتر ترجیح می‌دادند دوره‌های مفید برای پیشرفت در مسیر شغلی‌شان از سوی واحد آموزش برای ایشان برنامه‌ریزی شده و در این زمینه به ایشان کمک شود، در حالی که افراد با سابقه کاری

بیشتر ترجیح می‌دادند که خود، دوره‌های موردنیاز و علاقه خود را تعیین کنند. بر این مبنای، تنوع روش‌های آموزشی و شخصی‌سازی آموزش، به افراد کمک خواهد کرد تا به هدف موردنظر خود دست یابند.

- چابکی: افراد مشارکت‌کننده در تحقیق معتقد بودند باتوجه به ماهیت مداماً رو به تغییر و پیشرفت نرم‌افزار، در صورتی که سازمانشان با چابکی با تغییرات محیطی مواجه شود یا سرعت بالایی در واکنش یا اقدام داشته باشد، تجربه بهتری خواهند داشت.
- پویایی و انعطاف‌پذیری: احساس زنده‌بودن سازمان، به دنبال نوآوری بودن و داشتن انعطاف در حل مسئله، از مواردی است که باعث شادابی و سرزندگی کارکنان نیز شده و به آنان احساس پیشرفت و روبه‌رشد بودن می‌دهد.
- ریسک‌پذیری: در بسیاری از موارد، احتیاط بیش از حد، باعث از بین رفتن خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود، مشارکت‌کنندگان در تحقیق، معتقد بودند زمانی که به آنان فضایی داده شده بود تا ایده‌های جدید خود را مطرح کرده و عملی کنند و سازمان ریسک شکست ایده‌ها را پذیرفته بود، احساس بهتری از کارکردن در سازمان داشتند؛ زیرا در نهایت تعدادی از ایده‌ها موفق بوده و هزینه‌های ناشی از ایده‌های شکست‌خورده را نیز جبران کرده بودند.
- به‌روز بودن: کارکردن در کسب‌وکار تکنولوژیک مترادف با به‌روز بودن است، کارکردن با تکنولوژی‌ها و متدولوژی‌های قدیمی، باعث خواهد شد افراد فنی ارزش و مطلوبیت و توان استخدام‌پذیری خود را از دست بدهند و احساس عقب ماندن از دور رقابت‌ها را داشته باشند، بر این مبنای، یکی از عوامل بسیار مهم اثرگذار بر تجربه کارکنان، استفاده از تکنولوژی‌های به‌روز و تولید محصول با استفاده از آخرین متدولوژی‌های تولید نرم‌افزار بود.
- در سطح جهانی بودن: باتوجه به ماهیت نرم‌افزار که اساس آن وارداتی است و نوآوری‌ها در این حوزه، اساساً از سلیکون‌ولی نشئت می‌گیرد، افراد فعال در این حوزه، سازمان‌های خود را با سازمان‌های برتر فعال در این حوزه در سطح جهانی مقایسه می‌کنند، خواه از نظر تکنولوژی یا محیط کار، باتوجه به امکان دورکاری در سازمان‌های خارج از ایران نیز این

موضوع پرننگ‌تر شده و استانداردهای بالای سازمان و در سطح جهانی بودن، برای کارکنان اهمیت یافته است.

### امکانات و تسهیلات

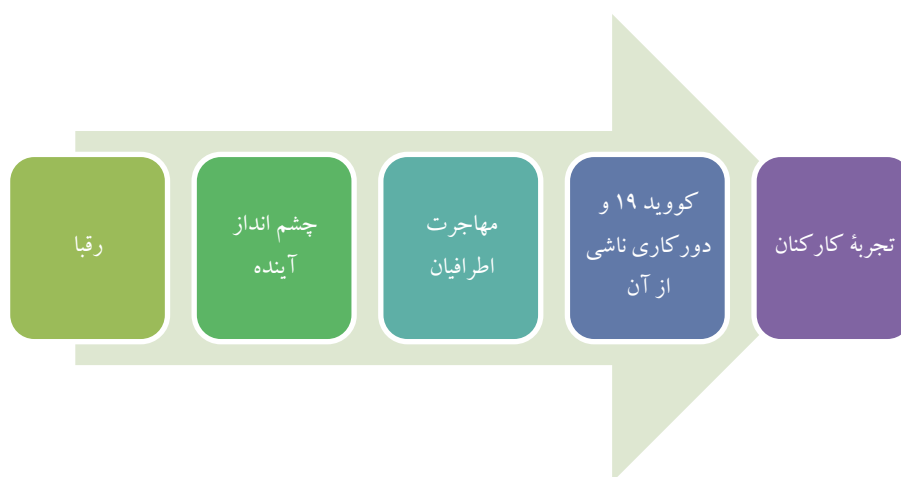
هر چیزی که مستقیماً مرتبط با کار نباشد، اما به انجام بهتر کار کمک کند یا انجام آن را برای فرد خوشایندتر و راحت‌تر کند، باعث ایجاد تجربه بهتری برای کارکنان می‌شود. عوامل مطرح شده از سوی افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، شامل موارد زیر هستند:

- امکانات فیزیکی: در مصاحبه‌های انجام شده، امکانات فیزیکی محل کار، شامل ابزارهای کار، میز و صندلی در اختیار بودن تمام امکانات موردنیاز، از اهمیت برخوردار بود. در دوران کرونا و دورکاری اجباری، به دلیل اینکه بسیاری از کارکنان، از تجهیزات لازم برای دورکاری (لپ‌تاپ، میز و صندلی، کیبورد، هدست، اینترنت) برخوردار نبودند، در اختیار قراردادن امکاناتی برای راحت‌تر کارکردن، برای کارکنان از اهمیت برخوردار است و کارکنان شرکت‌ها، شرکت خود را با سایر شرکت‌های نرم‌افزاری، مقایسه می‌کنند و در صورت عدم وجود چنین امکاناتی، نارضایتی ایجاد می‌شود، در تجربه زیسته کارکنان، امکانات فیزیکی مناسب، بخشی از تجربه همکاری مناسب را ایجاد می‌کرد.
- ویژگی‌های محل فیزیکی: محل فیزیکی تمیز و جدید، فضای سبز، آرامش محل کار به طوری که امکان تمرکز بر کار وجود داشته باشد، فضای بازی که امکان ارتباط با سایرین را ایجاد کند، زیبایی و بزرگ‌بودن ساختمان و مواردی مانند این، از موضوعاتی است که در تجربه مثبت کارکنان اثر دارد.
- فرایندها و ساختار در خدمت هدف: وجود فرایندهای مناسبی که همکاری بین تیم‌های مختلف سازمان و بین مشتریان و سازمان را تسهیل کند، رویه‌های کاری، متدولوژی‌های تولید نرم‌افزار به‌روز و مناسب و ساختار سازمانی مناسبی که امکان رشد را برای کارکنان فراهم کند و درعین حال، بروکراسی دست‌وپاگیر ایجاد نکند، از مواردی است که در تجربه کارکنان از اهمیت برخوردار است. مصاحبه‌های انجام شده نیز نشان داد، کارکنان، در ساختارهای بروکراتیک و بسته و غیرانعطاف‌پذیر، راحت نبوده و تجربه مثبتی از آن ندارند.

• توانمندی مالی: از نظر تمامی افراد مشارکت‌کننده در مصاحبه، توانمندی شرکت‌ها از نظر مالی، یکی از عواملی بود که از قبل از جذب و در تمام طول دوران همکاری برای افراد از اهمیت بسیاری برخوردار بود، با توجه به شرایط دشوار اقتصادی در کشور، امکانات مالی شرکت‌ها، عامل تعیین‌کننده‌ای بوده و در تصمیم‌گیری برای ماندن یا ترک سازمان بسیار اثرگذار است.

علاوه بر مواردی که ویژگی‌های سازمان است و در اختیار سازمان است که بر تجربه کارکنان تأثیر می‌گذارد، مواردی مرتبط با خود فرد و محیط در برگیرنده سازمان است که تجربه متفاوتی را برای کارکنان ایجاد می‌کند.

موارد مرتبط با محیط که از سوی مصاحبه‌کنندگان اذعان شده بود، در حال حاضر شامل موضوعات زیر بود:



شکل ۴. عوامل محیطی اثرگذار بر تجربه کارکنان بر اساس مصاحبه‌ها

با توجه به اینکه با شیوع کرونا، دو سازمان مورد مطالعه، به صورت دورکار، به کار ادامه دادند، افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، یا خود دورکار بوده‌اند، یا در صورتی که در محل کار حضور یافته‌اند، عمده همکارانشان در محیط کار حضور نداشته‌اند. استرس و فشار ناشی از بیماری، عدم ارتباط با همکاران و دشواری پیشبرد کارها بدون ارتباط رودررو، عواملی بودند که افراد اذعان

می‌داشتند ممکن است بر نگاهشان اثر گذاشته باشد و در شرایط کنونی، باعث شده که تجربه خود را این چنین توصیف کنند.

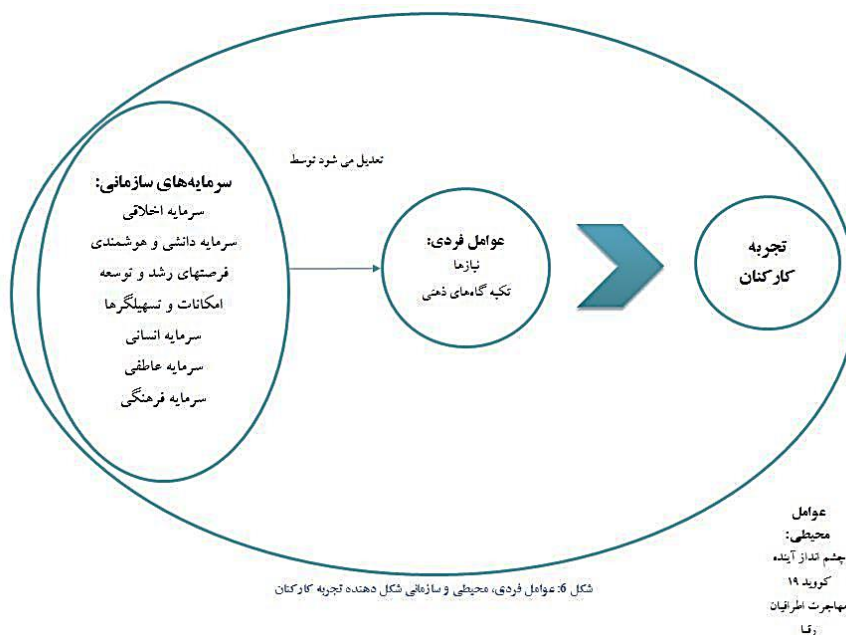
از سوی دیگر، شرایط سخت اقتصادی، ابهام در چشم‌انداز آینده و گسترش ناامیدی در جامعه و مهاجرت‌های ناشی از آن، از عواملی هستند که بر نقطه‌نظرات افراد اثر گذاشته و باعث نارضایتی آنان شده و توصیف تجربه همکاری‌شان را مبهم کرده بود. در کنار عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی نیز اثر گذارند، اما درهم‌تنیدگی تمامی این محیط‌ها با یکدیگر و تأثیرپذیری‌شان از هم به گونه‌ای است که همه بر نحوه ادراک افراد مؤثرند و به صورت غیرمستقیم، تجربه همکاری با سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و نقش بسیار پررنگی نیز دارند.

عوامل مربوط به افراد شرکت‌کننده در تحقیق، نیز وجود دارد که عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان را پررنگ‌تر یا کم‌رنگ‌تر می‌کند. افراد، تجربه‌های مرتبط با محیط کار خود را با تجارب قبلی مقایسه می‌کنند. تجربه‌های فرد می‌تواند در رابطه با همین سازمان بوده یا در مقایسه با سازمان‌های قبلی که فرد در آن تجربه کار دارد باشد. علاوه بر این، تکیه‌گاه ذهنی فرد می‌تواند بر اساس مشاهدات و تجربیات دیگران نیز شکل گرفته باشد، تکیه‌گاه‌های ذهنی، انتظارات فرد از سازمان را شکل می‌دهند و برآورده شدن یا نشدن این انتظارات بر تجربه همکاری فرد مؤثر است. این عوامل، باعث می‌شود، افراد متفاوت، در مواجهه با یک سازمان، تجربه‌های متفاوتی داشته باشند.

به نظر می‌رسد هر چه تعداد تجربه‌های بیشتری وجود داشته باشد، امکان تحلیل تجربه برای فرد راحت‌تر بوده و انتظارات شفاف‌تری داشته و در ارتباط با سازمان، تصمیم‌گیری شفاف‌تری خواهند داشت. مقایسه تجربه‌های فعلی با تجربه‌های قبلی فرد در این سازمان یا سازمانی دیگر، مقایسه با سایر سازمان‌ها و بیشتر سازمان‌های رقیب یا سازمان‌هایی که برای فرد آشنا هستند، یا دوستان و آشنایانی که فرد، خود را با آنان قابل‌قیاس می‌داند در آن کار می‌کنند، مبانی شکل‌گیری تکیه‌گاه‌های ذهنی فرد هستند.

بر اساس عوامل سازمانی، فردی و محیطی موردبحث، مدل تجربه کارکنان، مطابق با شکل زیر ارائه می‌شود:





شکل ۶. عوامل فردی، محیطی و سازمانی شکل دهنده تجربه کارکنان

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش جاری، عوامل شکل‌دهنده تجربه کارکنان را سه عامل محیطی، سازمانی و فردی می‌داند. افراد متفاوت، یک پدیده خاص را به اشکال متفاوتی ادراک می‌کنند. در ارتباط با سازمانی که فرد در آن مشغول به کار است نیز روزانه رویدادهای متفاوتی به وقوع می‌پیوندد که کارکنان به شکلی منحصر به فرد آن را ادراک می‌کنند.

بر این مبنا، تجربه کارکنان شامل ادراک کارکنان از سرمایه‌های اخلاقی، فرهنگی، دانشی، عاطفی و انسانی سازمان، فرصت‌های رشد و توسعه‌ای که در سازمان وجود دارد و امکانات و تسهیلاتی است که سازمان فراهم کرده که تحت تأثیر عوامل محیطی و تجارب گذشته فرد نیز قرار می‌گیرد.

همان‌طور که در شکل ۶ نمایش داده شده است، عوامل فردی، شامل نیازها و تکیه‌گاه‌های ذهنی فرد بر چگونگی عوامل سازمانی موثر است، از سویی، خود این تکیه‌گاه‌های ذهنی، توسط

عوامل سازمانی و محیطی تعدیل می‌شود، عوامل محیطی، بر عوامل سازمانی نیز اثر می‌گذارد و می‌تواند باعث تغییر آنها شود.

مدل ارائه شده از سوی مورگان، سه دسته عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان را مطرح می‌کند که شامل محیط فیزیکی، فرهنگ و تکنولوژی، می‌شود، می‌لت و راید نیز عوامل تشکیل‌دهنده تشکیل‌دهنده تجربه کارکنان را شامل هم راستایی انتظارات، اعتماد و سه قرارداد، می‌دانند، نتایج به‌دست آمده در پژوهش جاری نیز در بخش‌هایی عواملی مشترک با اجزای تشکیل‌دهنده دسته-بندی‌های ارائه شده توسط مورگان یا می‌لت و راید دارند، اما این پژوهش دسته‌بندی خاص خود را ارائه کرده است، علاوه بر این، به جز موارد سازمانی، به عوامل فردی و محیطی نیز پرداخته شده است.

بر اساس نتایج به‌دست آمده از این پژوهش، به سازمان‌ها توصیه می‌شود، رویکرد خود را تغییر داده و بار دیگر از زاویه نگاه کارکنان موضوعات منابع انسانی را بنگرند. شخصی‌سازی تجربه کارکنان، اگر چه ممکن است برای سازمان‌ها پرهزینه به نظر رسد، اما در نهایت با کمتر کردن هزینه‌های ترک سازمان و عدم تعلق خاطر افراد، می‌تواند سازمان را به نقطه مناسبی برساند و باعث جبران دانش و توان از دست رفته ناشی از ترک کار یا بی‌علاقگی و واماندگی کارکنان شود. توصیه‌های فراوانی جهت بهبود تجربه کارکنان به سازمان‌ها شده است، اما در نهایت، همه به شخصی‌سازی تجربه افراد منتهی می‌شوند. اما آنچه مسلم است این است که ایجاد جایگاهی برای طراحی تجربه کارکنان در سازمان، مسئول کردن فردی برای بهبود تجربه کارکنان و تغییر نگاه مدیران ارشد سازمان از نگاه سنتی به رویکرد تجربه کارکنان، امری ضروری است.

بدیهی است که در اجرای هر پژوهشی محدودیت‌هایی وجود دارد، یکی از محدودیت‌هایی که پژوهش جاری با آن مواجه بود، دورکاری اجباری ناشی از پاندمی بود که بر تجربه افراد سایه افکنده بود، با توجه به اینکه سازمان‌های بسیاری مدنظر دارند که در آینده، روش‌های کاری ترکیبی<sup>۲</sup> (ترکیب حضوری و دورکار) را اجرا کنند، توصیه می‌شود، سازمان‌ها، به موضوع تجربه کارکنان دورکار، و طراحی تجربه این افراد بپردازند.

1. Burn Out  
2. Hybrid

## فهرست منابع

- تقوا، محمدرضا، دهقانی رامین و طباطباییان، سید حبیب اله (۱۴۰۱). شناسایی موانع توسعه مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان در سطح بنگاه و ملی و ارائه راهکار برای آن‌ها. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۱)، ۱۲۵-۱۵۵.
- طلایی، قدرت الله، سید جوادین، سید رضا، نرگسیان، عباس و امیری، مجتبی (۱۴۰۱). ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور (مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه مفهوم)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۱)، ۱۱-۳۷.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework, **International Journal of Organizational Analysis**, (25) 3, 413-431, DOI 10.1108/IJOA-05-2016-1025.
- Arnolds, C. A. & Boshoff, C. (2003). The Influence of McClelland's Need Satisfaction Theory on Employee Job Performance, **Journal of African Business**, (4)3, 55-81, DOI: 10.1300/J156v04n03\_04
- Brenner, W., & Uebernickel, F. (2016). **Design Thinking for Innovation**, Switzerland: Springer International Publishing.
- Brewer, A. M. (2020). **Careers: Thinking, Strategising and Prototyping**, Emerald Publishing Limited
- Caringal-Go, J. F., & Hechanova, M. R. M. (2018). Motivational Needs and Intent to Stay of Social Enterprise Workers, **Journal of Social Entrepreneurship**, DOI: 10.1080/19420676.2018.1468352.
- Creswell, J.W. (2013). **Qualitative inquiry and research design : choosing among five approaches**, California: SAGE Publications
- Creswell, J.W. (2009). **Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**, California: SAGE Publications
- Edgar, F & Geare, A. (2013). An employee-centred analysis: professionals' experiences and reactions to HRM, The **International Journal of Human Resource Management**, (25)5,673-695, DOI: 10.1080/09585192.2013.803137
- Erkmen, Ezgi. (2018). Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of rganizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity, DOI:10.3390/admsci8030052.
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: exploring the employee experience, **Human Resource Management**, 52(6): 879-897. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI:10.1002/hrm.21575.
- Gehrels, S. (2019), Introducing Employer Branding: Potential for the Hospitality and Tourism Industry, Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent, **Emerald Publishing Limited**.1-15. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-069-220191001>
- Gheidar, Y. & ShamiZanjani, M. (2020), "Conceptualizing the digital employee experience", **Strategic HR Review**, (19)3,131-135. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>.
- Gill, M.J. (2020). **Phenomenological approaches to research, in Qualitative Analysis: Eight approaches**, London: Sage.

- Heikkonen, Hanna. (2019). Enhancing engagement through employee experience design, Master's Thesis, Laurea University of Applied Sciences.
- Herriot, Peter. Manning, W. E. G. & Kidd, Jennifer M. (1997). The Content of the Psychological Contract, **British Journal of Management**, (8) 151-162
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking, **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, (11)2, 39-49.
- King, K. A. (2016). **The talent deal and journey**, **Employee Relations**, (38)1, 94 -111, <http://dx.doi.org/10.1108/ER-07-2015-0155>
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C. & Stewart, K. A. (2017). **Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory**, (6)43, 1854-1884, <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Manning, H., Bodine, K. & Bernoff, J. (2012). **Outside in: The power of putting customers at the center of your business**. New York: New Harvest.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). **The Employee Experience How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results**, John Wiley & Sons: New Jersey.
- Meyer, J., and Allen, N.J. (1997), **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, London: Sage Publications
- Moran, D. (2000). **Introduction to Phenomenology**. London: Routledge.
- Morgan, J. (2017). **The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate**. John Wiley & Sons.
- Morgan, J. (2018). **The technological environment in employee experience. Leader to Leader**, (2018) 87, 28-35. doi:10.1002/ltl.20340.
- Paderna, D. Raymond., Lorain Guiveses, Michaela., Jan Ong, Stephen., & Lemuel Tsai, Joshua. (2019). Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus?, **Review of Integrative Business and Economics Research**, 9(1):62-79.
- Pine II, B.J., & Gilmore, J. H. (2001). The experience economy: past, present and future, **Health Forum journal**, (44)5, 4-8, DOI: 10.4337/9781781004227.00007.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. **Strategic HR Review**, (16)3, 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Peoples, K. (2020). **How to Write a Phenomenological Dissertation**, California: Sage Publications.
- Polkinghorne, DE. (1989). **Phenomenological research methods**. In: Valle RS and Halling S (eds) *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology*. New York: Plenum.
- Pullman, M.E., & Gross, M.A. (2004). Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors, **Decision Sciences**, (35)3, 551-578
- Ronda, L., Valor, C. & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness, **Journal of Product & Brand Management**, 27 (5): 573-596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Rothe, P., Sarasoja, A.L & Heywood, C, (2015), Short-distance corporate relocation: the employee experience, **Facilities**, (33) 1/2, 38 - 60.
- Rupp, D.E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility, **Organizational Psychology Review**, (1)72, DOI: 10.1177/2041386610376255

- Saks, A.M. (2021). Caring human resources management and employee engagement, **Human Resource Management Review**, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>.
- Storm, Rosa. (2019). The Employee Experience Pyramid Transforming organizations into places people want to work, Master's Thesis, Delft University of Technology.
- Tran, H & Smith, D.A. (2020). Designing an Employee Experience Approach to Teacher Retention in Hard-to-Staff Schools, **NASSP Bulletin**, (104)2, 85-109, <https://doi.org/10.1177/0192636520927092>
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience, **Strategic HR Review**, (19)4, 183-187. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>
- Willis, P. (2001). The “Things Themselves” in Phenomenology, **Indo-Pacific Journal of Phenomenology**, (1)1, 1-12, DOI: 10.1080/20797222.2001.11433860.

