



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

# مدیریت تجربه کارکنان

## آنچه منابع انسانی باید بداند و به کار بگیرد.

آرمین خوشوقتی – مشاور منابع انسانی و مدیر عامل  
شیرین جعفرزاده – سرپرست اجرایی توسعه منابع انسانی  
مریم علی اکبری – کارمند تحقیق و توسعه منابع انسانی  
شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد  
تاریخ انتشار: مرداد ۱۴۰۱

ارائه یک تجربه خوب به نیروی کار، سازمان شما را قادر می‌سازد تا علاوه بر اینکه عملکرد بهتری داشته باشد، به مشتریان نیز خدمات متمایزی ارائه دهد.

- ❖ تجربه انسانی دقیقاً چیست؟
- ❖ چه تفاوتی با تجربه کارکنان دارد؟
- ❖ چگونه می‌توانیم کیفیت تجربه انسانی را در سازمان خود بهبود بدهیم؟

اگر کارکنان را به عنوان مشتریان داخلی سازمان لحاظ کنیم، این مشتریان داخلی عموماً در مقایسه با مشتریان بیرونی در اولویت چندان قرار می‌گیرند و عملاً قربانی اولویت‌های کسب و کار می‌شوند. البته طولی نکشد که سازمان‌ها به این موضوع پی‌برند و نتایج بی‌توجهی به مشتریان درونی سازمان، در شاخص‌های موفقیت اقتصادی کسب و کارها بازتاب پیدا کرد و شرکت‌ها که در پی یافتن علل عدم موفقیتشان بودند به اهمیت مشتریان درونی و نقش انکارناپذیر آنها در تجربه مشتریان بیرونی و موفقیت تجاری خود پی‌برند. بنابراین مقوله کار در اقتصاد تجربه و تجربه کارکنان در دل تجربه مشتری در اقتصاد تجربه مطرح شد.

## تجربه انسانی چیست؟

شیوه‌های کسب و کار و اینکه چه کسی عهده‌دار هر بخشی از کسب و کار است، به طور مداوم در حال تغییر است. سازمان‌هایی که می‌خواهند برای جذب استعدادها رقابت کنند و آن‌ها را حفظ کنند، باید رویکرد جدیدی در مورد اینکه کارکنان شامل چه کسانی هستند و چگونه باید با آن‌ها رفتار شود، اتخاذ کنند.

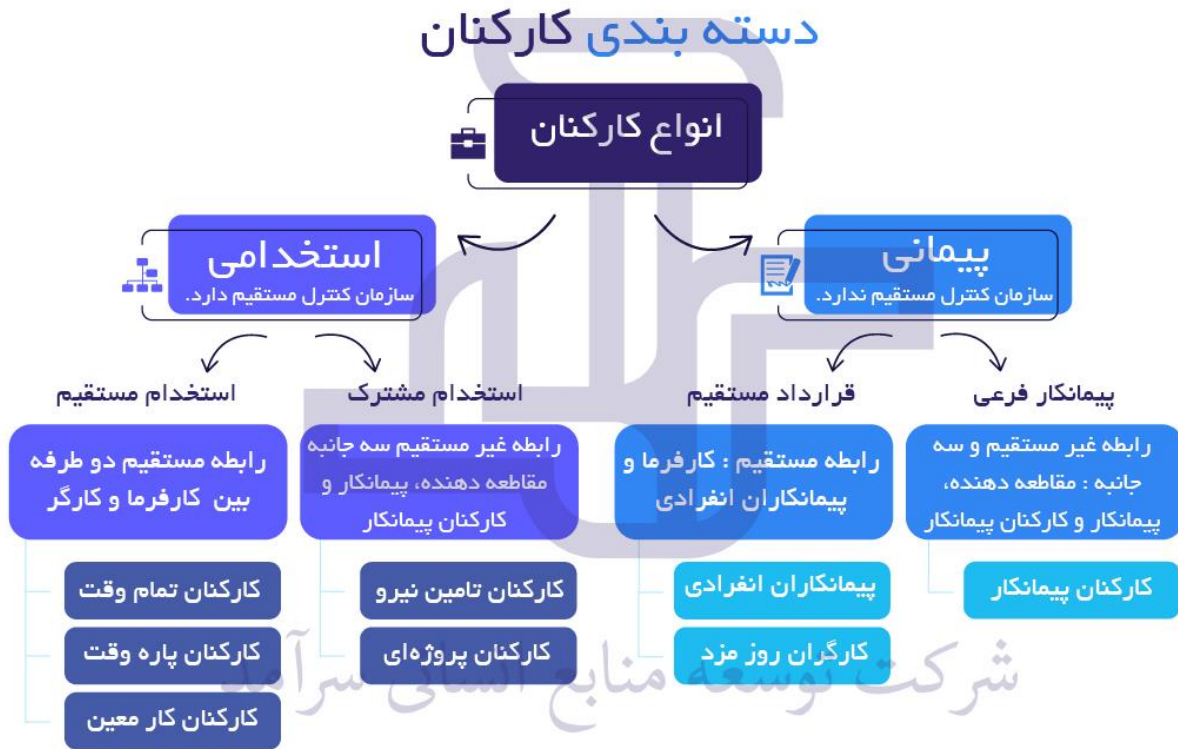
تجربه انسانی، به نوعی بسط دادن مفهوم تجربه کارکنان برای تطبیق با نیروی کار پیچیده است، همچنین با در نظر گرفتن اینکه چگونه شرایط کاری انسان‌ها ممکن است بر زندگی خارج از فضای شغلی آن‌ها تأثیر بگذارد.

تجربه انسانی، رویکردی جامع برای تأثیرگذاری بر احساس افراد (صرف نظر از اینکه به طور مستقیم کارکنان شما باشند یا خیر) در مورد کار در سازمان شما است.

دسترسی به فرصت‌های شغلی فراوان به صورت آنلاین، بازار کار را کاملاً تغییر داده است. افراد، تحرک شغلی و قدرت انتخاب بیشتری نسبت به قبل در زمینه شغلی خود پیدا کرده‌اند. آن‌ها همچنین به دنبال معنای عمیق‌تری از شغل خود هستند، فراتر از اینکه صرفاً در انجام مسئولیت‌های کاری خود خوب و مناسب باشند. افراد به زندگی کاری خود از دیدگاه مصرف‌کننده نگاه می‌کنند و به ناچار تجربه خود را به همان شیوه‌ای که یک پست شبکه‌های مجازی را "لایک" می‌کنند، ارزیابی می‌کنند.



علاوه بر این، حالا گروه های بیشتری از افراد وجود دارند که به سازمان ها خدمت می کنند، بدون اینکه نیاز باشد که به طور مستقیم به استخدام آن سازمان درآمده باشند. محل کار، دیگر صرفا محلی نیست که فقط کارکنان سنتی تمام وقت و پاره وقت در آن در کنار هم شاغل به کار باشند، بلکه شامل کارکنان پیمانکاران، پیمانکاران انفرادی، کارکنان آزادکار و کارکنانی که سازمان را ترک کرده اند نیز می شود.



شرکت هایی مانند گوگل، زیمنس و گیت لب تیم های تجربه انسانی را تشکیل داده اند. گوگل به عملکرد منابع انسانی خود به عنوان تیم عملیات مردمی اشاره می کند. شعار این بخش این است که "افراد را پیدا کنید، رشد دهید، حفظشان کنید."

رویکرد تجربه انسانی، با کارکنان مانند سایر انسان ها رفتار می کند، نه فقط کارمندان. این رویکرد انسان محور به سازمان ها کمک می کند که روی آنچه برای انسان های اهمیت دارد تمرکز کنند، رویکردی که یک تجربه کاری مثبت برای همه ( صرف نظر از اینکه کارکنان مستقیم آن سازمان باشند یا نباشند ) ایجاد می کند.

## چرا تجربه انسانی خوب حائز اهمیت است؟

انتظارات مردم از محل کارشان روز به روز بیشتر می شود، آنها توقع دارند که محل کارشان، منعکس کننده شیوه زندگی شخصی آنها باشد. آنها توقع دارند از وظایف شغلی خود لذت ببرند، علاوه بر این به معنادار بودن شغل و ارتباطات بین فردی نیز اهمیت می دهند. آنها همچنین می خواهند از سوی کارفرمای خود بازخوردهایی مبنی بر قدردانی و قدردانی دریافت کنند و در محل کار خود احساس تعلق خاطر و هدفی مشخص داشته باشند.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

سازمان‌هایی که به منابع انسانی خود توجه نشان می‌دهند و یک محیط کاری متنوع ایجاد می‌کنند که برای همه کارکنان جذاب باشد، موجب پیشرفت سازمان خود می‌شوند و دستاورد این سازمان‌ها، داشتن کارکنانی است که دارای سطح بالای رضایت شغلی هستند.

بهبود مشارکت کارکنان با ایجاد یک تجربه عالی برای منابع انسانی می‌تواند دستاوردهای ارزشمندی را به همراه داشته باشد، مانند:

- جذب و نگهداشت بهترین استعدادها.
- تجربه نوآوری و بهره‌وری بیشتر.
- ارائه خدمات بهتر به مشتریان به منظور جلب رضایت بیشتر.
- نتیجه و بازده بهتر.

## چگونه تجربه انسانی را در سازمان خود بهبود بخشید

شما می‌خواهید که کارکنان شما احساس کنند که در سازمان به عنوان یک انسان و نه فقط کارمند شناخته شوند. هنگامی که آنها این پیام را دریافت کنند، تمایل پیدا خواهند بود که مشارکت معنادارتری با سازمان داشته باشند. در اینجا هفت پیشنهاد برای بهبود تجربه کارکنان سازمان شما وجود دارد:

### ۱. رهبران را درگیر کنید

هر چند که تجربه کارکنان و تجربه انسان‌ها نقش قابل توجهی در طراحی و شکل‌دهی تجربه انسانی دارد، اما باید مدنظر داشته باشیم که مسئولیت آن بر عهده مدیران ارشد است.

مدیران ارشد باید راهبرد و منابعی را برای پیشبرد تجربه انسانی در سازمان تایید کرده و به آن متعهد باشند. آنها، همراه با دیگر رهبران، نفوذ فوق‌العاده‌ای بر نیروی کار دارند. اگر این مسیر برای مدیران قابل اطمینان باشد و مورد اعتماد رهبران کسب و کار قرار بگیرد آنها می‌توانند عامل کلیدی موفقیت آن باشند.

این ایده‌ها می‌توانند به شما کمک کنند تا بتوانید حمایت رهبران کسب و کار را برای تجربه انسانی جلب کنید:

- برخی از چالش‌هایی را که کسب و کار شما با آنها مواجه است را شناسایی کنید و به این بپردازید که چگونه این تلاش‌ها می‌تواند به سازمان کمک کند که به نوع متفاوتی با این چالش‌ها روبرو شود.
- مزایای ملموس برای سازمان و همچنین آنچه کارکنان به دست خواهند آورد را توضیح دهید.
- نظرات آن‌ها را جویا شوید، به ایده‌هایشان گوش دهید و به نگرانی‌های آن‌ها رسیدگی کنید.



## ۲. متقاضیان استخدام و کارکنان منفک شده را در نظر بگیرید

در بازار کار فعلی، کارجویان انتخاب‌های زیادی برای محل کار دارند. سازمان‌ها برای جذب استعدادهای برتر باید پیشنهادهایی را طراحی و ارائه کنند که بین ارزش‌های کارجویان با تجربه آنان، همسویی وجود داشته باشد. این روشی است که می‌تواند آن‌ها را از سایر کارفرمایان متمایز کند.

کارکنان قرارداد مستقیم، آزادکارها، پیمانکاران انفرادی و کارکنان شرکتی همگی می‌خواهند با چیزی معنادار درگیر شوند که می‌توانند با آن رشد کنند. این بدان معناست که علاوه بر حقوق و مزایای خوب، باید محیط و فضای مناسبی را نیز برای آنها مهیا سازید.

این که چگونه یک فرد سازمان شما را درک می‌کند با اولین برداشت او به عنوان یک متقاضی کار شروع می‌شود و تا پس از خروج از سازمان شما نیز ادامه می‌یابد.

این نگرش‌ها تجربه کلی کارکنان را تشکیل می‌دهد. بنابراین هنگام تدوین "سفرنامه کارکنان" خود، از کارجویان و کارکنانی که هیچگاه موفق نشدند به استخدام سازمان شما در بیایند یا سازمان شما را ترک کرده اند غافل نشوید. آن‌ها می‌توانند به پشتوانه ارزشمندی از اعتبار و استعداد سازمان شما تبدیل شوند.

## ۳. بر تجربه "جامعه پذیری" تمرکز کنید

اگرچه کارجویان اولین برداشت خود را از سازمان شما در طول فرآیند استخدام دریافت می‌کنند، اما حضور در سازمان، تجربه متفاوتی برای آنها ایجاد می‌کند. این در مورد کارمندان عادی و همچنین سایر افرادی که برای شما کار می‌کنند نیز صادق است. دریافت تجربه حضور در سازمان، به هر کارمندی کمک می‌کند که استعداد خود را به طور تمام و کمال به کار بگیرد تا بتواند در نقش خود موفق تر ظاهر شود.

فرآیند جامعه پذیری درست زمانی شروع می‌شود که شما یک پیشنهاد استخدامی ارائه می‌دهید و تا زمانی که او به طور کامل در نقش خود شروع به کار نماید ادامه می‌یابد. این دوره زمانی است که کارمند در سازمان شما مستقر می‌شود و تصمیم می‌گیرد که آیا سازمان درستی را برای کار کردن انتخاب کرده است؟ یا باید برای پیدا کردن محل کار دیگری اقدام نماید.

تطبیق روش‌های مختلف جامعه پذیری برای رده‌های مختلف کارکنان، به همه کمک می‌کند تا احساس کنند بخشی از سازمان هستند و نقشی سازنده دارند و اثربخشی فرآیند استخدام را ارتقا می‌دهد.

استفاده از تکنیک‌های مختلف به افراد کمک می‌کند تا آنچه را که برای موفقیت در محل کار و موقعیت شغلی جدید خود باید بدانند، بیاموزند. رایج‌ترین اقداماتی که در طی جامعه پذیری انجام می‌شوند عبارت هستند از:

- توضیح مأموریت شرکت، فرهنگ سازمانی و فرآیندها و نقش‌های مهمی که در هر فرآیند خواهند داشت.
- انتقال یک پیام شخصی از مدیریت ارشد سازمان، یا هر اقدام دیگری که منجر به تعامل با وی شود.
- ویدئویی کوتاه در این مورد که یک روز معمولی در شغلش چگونه خواهد بود.
- ارائه دستورالعمل‌های مرتبط با وی در محل کار.
- انواع ویدیوهای آموزشی آنلاین، از جمله مروری بر خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی در آن موقعیت شغلی.
- روش‌هایی برای دریافت بازخورد از آن‌ها در مورد فرآیند جامعه پذیری و یا سایر مسائل سازمان



## ۴. تجارب را شخصی سازی کنید

راضی نگه داشتن ترکیب استعدادهای متنوع سازمان، مستلزم آن است که سازمان ها، انتظارات متنوعی را در محیط کار برآورده کنند. ذهنیت مصرف کننده "چه چیزی می‌خواهم، چه زمانی می‌خواهم" در زندگی کاری نیز رخنه کرده است و شخصی‌سازی، شاه کلید ایجاد یک محیط جذاب و مطلوب برای همه کارکنان است تا بتوانند بهترین عملکرد خود را نمایش دهند.

شما نباید در مورد اینکه کارکنان چه می‌خواهند یا چه چیزی به آن‌ها انگیزه می‌دهد، فرضیه سازی کنید یا برخی از موارد را به عموم کارکنان تعمیم بدهید. بلکه باید از کارکنان در مورد ابزارها، نرم افزارها، سخت افزارها و محیطی که برای موفقیت نیاز دارند، نظرخواهی کنید و از آن‌ها بپرسید که برای چه مواردی در کارشان ارزش قائل هستند. سپس واقعاً به آنچه آن‌ها بازگو می‌کنند گوش دهید و راه‌هایی برای تحقق آن پیدا کنید.

تجربه انسانی سازمان را نمی‌توان از مسئولیت‌های روزمره کارکنان جدا کرد. احساسی که آن‌ها نسبت به شرکت دارند روی نحوه انجام کارشان تاثیر اساسی دارد. یک فضای کاری و ابزارهای مناسب، ایفای نقش کارکنان را آسان‌تر می‌کند و به رضایت کلی آن‌ها از سازمان نیز کمک می‌کند.

## ۵. از فناوری استفاده کنید

آیا سازمان شما نیازهای فنی نیروی کار خود را برآورده می‌کند؟ برای ایجاد تجربیات فناورانه یکپارچه برای همه کارکنان باید انواع مختلفی از فناوری را بکارگیری و پیاده سازی کنید و باز هم بر نیازهای بخش‌های مختلف نیروی کار خود تمرکز کنید. کارکنان پاره وقت یا دورکار شما ممکن است به یک سیستم قابل اعتماد برای ثبت ساعات کاری خود نیاز داشته باشند، در حالی که کارمندان تمام وقت شما از یک پلت فرم مدیریت مزایای کاربر پسند بهره مند شوند.

فناوری همچنین می‌تواند تجربه مطلوبی از برقراری ارتباطات انسانی در سازمان ایجاد نماید. ویدئو کنفرانس، تعامل چهره به چهره‌ای را فراهم می‌کند که افراد برای احساس ارتباط بیشتر با یکدیگر نیاز دارند. همچنین، افزایش فرصت‌های بازخورد سریع با ابزارهایی که به افراد امکان می‌دهد ایده‌ها و نظرات خود را با ذکر نام و یا بدون نام با یکدیگر به اشتراک بگذارند، منجر به بحث‌های معنادارتر و دوطرفه می‌شود و کارکنان احساس می‌کنند که شنیده می‌شوند.

مطمئن شوید که هنگام ایجاد مخزن فناوری منابع انسانی، کلیه نیروی کار خود را (طبق طرحی که قبلاً در آن انواع کارکنان را دسته بندی کردیم) در نظر داشته باشید. علاوه بر نیروی کار فعال خود، کارکنان بالقوه و نیروی کار سابق خود را فراموش نکنید. به عنوان مثال، می‌توانید یک پلتفرم برای تعامل با کارمندان سابق خود پیاده سازی کنید.

## ۶. ارزش‌های سازمانی خود را ارتقا دهید

ارزش‌های سازمانی را سرلوحه فرآیند استقبال و پذیرش خود قرار دهید و آنها را به راحتی در دسترس کارکنان و سایر افراد قرار دهید. ارزش‌های شرکت که به طور فعال مدل‌سازی می‌شوند به همه کمک می‌کنند تا بفهمند چگونه به رفتارها مرتبط می‌شوند.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

مدیریت ارشد باید الگو باشد. وقتی رهبران سازمان، در سخنرانی‌ها یا جلساتی که با سایرین دارند اظهار می‌کنند که ارزش‌های سازمانی چگونه بر تصمیمات تجاری آنها تأثیر گذاشته‌اند، نیروی کار شما متوجه می‌شود که ارزش‌ها فقط کلمات نیستند، بلکه مستقیماً با اهداف و فعالیت‌های شرکت مرتبط هستند.

اجازه ندهید رفتارهای کلیدی شما نادیده گرفته شوند. برای جمع‌آوری نمونه‌هایی از افرادی که به ارزش‌ها پایبند هستند، وقت بگذارید و به آن‌ها پاداش دهید. این باعث تشویق دیگر افرادی می‌شود که در حال حاضر از اصول پیروی می‌کنند و آن‌ها را تشویق می‌کند که به آنها پایبند بمانند.

## ۷. جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های مناسب می‌تواند نگرش ارزشمندی برای بهبود تجربه کارکنان سازمانتان به شما بدهد. انجام نگرش سنجی‌های مستمر، برداشت‌های فعلی نیروی کار شما را ارزیابی می‌کند و کمک می‌کند تا نیازها و انگیزاننده‌های آینده آنها را پیش‌بینی کنید. در طی نگرش سنجی‌ها، نه تنها از کارکنان تمام وقت خود، بلکه از تمامی کارکنان در مورد تجربه کار در سازمانتان سؤال کنید. همچنین، با طراحی یک نظرسنجی برای اطلاع از تجربه متقاضیان، می‌توانید از دیدگاه‌های کارجویان خود مطلع شوید. به جای اینکه تمام منابع خود را صرف جمع‌آوری داده‌های جامع در طیف گسترده‌ای از موضوعات بکنید می‌توانید از پرسشنامه نگرش سنجی کارکنان<sup>۱</sup> (برای اطلاع از نگرش کارکنان در حوزه‌های خاص) استفاده کنید. نتایج نظرسنجی را در هر گروه تجزیه و تحلیل کنید (به عنوان مثال، جمعیت شناختی، بر اساس بخش و واحد) و راهبردهای هدفمندی را برای نحوه رسیدگی به مسائل برای هر گروه تدوین کنید.

## کلام آخر

پیش از این هیچگاه به این موضوع پرداخته نشده بود که چه ارتباطی بین موفقیت یک سازمان با احساسی که انسان‌ها نسبت به شغل و محیط کاری خود دارند وجود دارد. اکنون زمان آن فرا رسیده است که متولیان فرآیند منابع انسانی در مورد استفاده از دیدگاه همه افراد نسبت به سازمان‌ها سنجیده‌تر عمل کنند.

نگاه کل نگر به نیروی کار خود و شناخت نیازهای مختلف افراد درون و نزدیک به سازمانتان به شما کمک می‌کند تا مطمئن شوید که همه را توانمند می‌کنید تا بهترین عملکرد را در محل کار خود داشته باشند.

لینک مقاله: <https://www.aihr.com/blog/people-experience>

<sup>۱</sup> پرسشنامه نبض کارکنان یک نظرسنجی هفتگی سریع از کارکنان است تا سازمان از رضایت و تعلق خاطر کارکنان اطمینان یابد. تعداد کمتر سوالات پرسشنامه و دوره ماهانه/هفتگی انجام این نوع نظرسنجی برخی از دلایل استقبال از ارزیابی نبض کارکنان برای واحدهای منابع انسانی است. نمونه پرسشنامه نبض کارکنان بخشی از برنامه تعلق خاطر کارکنان است و دارای ۱۰ سوال است.