

مدیریت تجربه کارکنان

(مبانی، مفاهیم و مدل‌ها)

www.ketab.ir

مؤلفین:

آرین قلی پور

استاد رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه تهران

زری آب‌سالان

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران



سرشناسه: قلی‌پور، آراین، ۱۳۵۲.

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تجربه کارکنان/تألیف: آراین قلی‌پور، زری آب‌سالان

مشخصات نشر: تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۴۰۰

مشخصات ظاهری: ۲۸۲ ص.: مصور، جدول

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۳۸۷-۵

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۷۵-۲۸۲.

موضوع: کارکنان -- مدیریت Personnel management

موضوع: تجربه Experience

شناسه افزوده: آب‌سالان، زری، ۱۳۶۹.

رده‌بندی کنگره: HF ۵۵۴۹

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۸۵۶۶۷۸۷

عکس روی جلد: آیدین قلی‌پور

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۳۸۷-۵

نوبت چاپ: اول پاییز ۱۴۰۰

تراژ: ۵۰۰ نسخه

عنوان: مدیریت تجربه کارکنان

مؤلف: آراین قلی‌پور، زری آب‌سالان

ناشر: کتاب مهربان‌نشر

صفحه‌آرا: زهرا قیطاسی

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، خیابان شهدای ژاندارمری، موسسه کتاب مهربان دانشگاه، پلاک ۶۴

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱

ایمیل و وب سایت: Info@mehrabanshop.com-MehrabanPub.com

تلفن فروشگاه نشر بازرگانی: ۶۶۹۵۳۴۷۵

فروشگاه اینترنتی: Mehrabanshop.ir

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.
موسسه کتاب مهربان نشر

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۳	مقدمه
۱۷	فصل اول: کلیات و مبانی تجربه
۱۷	اهداف رفتاری
۱۷	مقدمه
۱۸	برننانو و تنوری شناخت
۲۲	هوسرل و پدیدارشناسی
۲۴	حیث التفاتی
۲۴	شهود
۲۵	اپوخه و تعلیق
۲۶	تعلیق اگو
۳۰	توجه به تن
۳۱	زیست - جهان
۳۵	تجربه
۳۷	پویتی و شناخت حسی
۳۷	بدن زیسته و «گرفت»
۳۹	حس
۳۹	هایدگر و پدیدارشناسی هرمنوتیک
۴۰	پیش فهم و فهم
۴۱	گادامر و افق در فهم
۴۲	دیلتای و تجربه زیسته
۴۴	زمان در تجربه زیسته
۴۵	حضور و تبیین کیفی واقعیت
۴۶	ون منن و تجربه زیسته

فصل دوم: مبانی روان‌شناختی تجربه انسان.....	۴۹
اهداف رفتاری.....	۴۹
مقدمه.....	۴۹
دیالکتیک نیمکره‌های مغز در وقوع تجربه زیسته.....	۵۰
تبیین روان‌تحلیلی از دیالکتیک وقوع تجربه.....	۵۴
خود.....	۵۴
هویت‌یابی فرافکن و وضعیت‌های سه‌گانه.....	۵۴
موقعیت‌های روانی در وقوع تجربه زیسته.....	۵۷
فصل سوم: اقتصاد تجربه.....	۵۹
اهداف رفتاری.....	۵۹
مقدمه.....	۵۹
سیر اقتصاد از کالا تا تجربه.....	۶۰
اقتصاد کالا.....	۶۰
اقتصاد صنعتی.....	۶۱
اقتصاد خدمات.....	۶۲
اقتصاد تجربه.....	۶۳
سیر تحول ارزش‌آفرینی اقتصادی.....	۶۵
ماهیت اقتصاد تجربه.....	۶۶
حسّی کردن آورده‌های اقتصادی.....	۶۶
هویت‌یابی تجربی و انواع درآمد در اقتصاد تجربه.....	۶۷
انواع تجربه.....	۶۹
سرگرمی.....	۷۱
آموزش.....	۷۱
گریز.....	۷۱
گرایش.....	۷۲
تبخشی به تجارب.....	۷۳
اثرات همگون و نشانه‌های مثبت.....	۷۵
فصل چهارم: مدیریت بر مبنای تجربه انسان.....	۷۷
اهداف رفتاری.....	۷۷
مقدمه.....	۷۷

مقدمه

واقعیت مسلم دنیای مدرن این است که کارکردن در سازمان چیزی بیش از کارکردن صرف است. تجربه روزمره کاری بیش از آن چیزی است که در شغلان انجام می‌دهیم و احساسات ما را تحت تاثیر قرار می‌دهد. لحظه لحظه زندگی کاری ما جنبه عاطفی و احساسی دارد و این مسئله حتی پس از خروج از محیط کار نیز با ما همراه است. وقتی از محیط کار بیرون می‌آییم، بسیاری از فرایندهای کاری را که انجام داده‌ایم، فراموش می‌کنیم، بسیاری از جلسات، مباحث و مکالمات روزمره را از یاد می‌بریم ولی احساسی را که این فرایندها، مباحث، جلسات و مکالمات در ما ایجاد کردند هرگز نمی‌توانیم فراموش کنیم. بسیاری از ما برخورد مناسب همکار، مافوق، استاد، دانشجو یا کنش را که ده سال قبل با آنها تعامل داشتیم هنوز به خاطر می‌آوریم و مرور این خاطرات برایمان همواره شیرین و شادی‌آفرین است.

هنر یک مدیر آن است که کارکنانش را شاد و موفق کند. هنر یک استاد آن است که دانشجویانش را شکوفا و شادمان سازد. هنر یک سازمان آن است که کارکنانش را کامروا گرداند. یک فرض محکم سازمان‌ها این است که کارکنان شاد، مولدتر و بهره‌ورترند. رضایت شغلی به عنوان یک مفهوم با قدمت بیش از صد سال، قوی‌ترین عامل ترک سازمان است. حال پرسش اساسی این است که تجربه خوشایند سازمان از چه عواملی ناشی می‌شود؟ پاسخ‌های سازمان‌ها به این پرسش اساسی بسیار ساده است: از عوامل بسیار ساده همچون منوی رستوران، سهولت استفاده از پارکینگ، خوشامدگویی هنگام ورود به سازمان، مجوز ورزش‌های ساده مانند تنیس روی میز، وجود صندلی ارگونومیکی، کمک‌های خیریه در مناسبت‌های خاص.

دنیا در حال تغییر کردن است و ما هم ناچاریم خودمان را متناسب با آن تغییر دهیم. در زندگی روزمره امروز ما، سهولت، سرعت و راحتی دیجیتال فراگیر شده است، از این رو کارکنان انتظار دارند که در محیط کار نیز از مواهب دنیای دیجیتال برخوردار باشند و با

تلفن‌های هوشمندی که در دست خود دارند، بسیاری از کارها را انجام دهند. این مسئله، چالش جدی مدیریت منابع انسانی برای برآوردن این انتظار و ایجاد تجربه دیجیتال خوشایند است. شهروندانی که در چند لحظه به وسیله اسنپ یا تپسی مسیر خود را دانشگاه تهران انتخاب می‌کنند، وقتی به عنوان دانشجو وارد دانشگاه تهران می‌شوند، انتظار دارند همه فرایندهای ثبت نام، انتخاب واحد، ثبت نمرات و صورت‌جلسات به صورت الکترونیکی از طریق تلفن هوشمند خودشان قابل انجام باشد.

عوامل اساسی این است که تجربه خوشایند صرفاً با فناوری پیشرفته حاصل نمی‌شود. سخت‌افزار و نرم‌افزار عوامل اساسی هستند و در شکل‌گیری تجربه ناخوشایند معمولاً این دو مقصر جلوه داده می‌شوند ولی واحد منابع انسانی نمی‌تواند با مقصر جلوه دادن فناوری، تجربه ناخوشایند کارکنان را از ذهن آنها پاک کند. از منظر ایجاد تجربه، موضوع اصلی دیجیتالی شدن، فناوری نیست بلکه عامل انسانی است.

مدیریت انسان و مدیریت ماشین دو مقوله کاملاً متفاوت است. ماشین‌ها را راحت می‌توان نگه داشت و هنگام خراب شدن تعمیر کرد ولی نگه داشتن انسان‌ها کار ساده‌ای نیست. در دنیای سازمانی چندنسلی و چندفرهنگی امروز، انسان‌ها با فرایط متفاوت وارد سازمان‌ها می‌شوند، یکی از آنها مسکن خریده و شادمان است، یکی در سهام زیان کرده و غمگین است. واحد منابع انسانی نمی‌تواند مثل واحد نگهداری و تعمیرات (نت) عمل کند و به سرعت همه را تعمیر کند، بنابراین باید به صورت خادم آماده‌باش^۱ عمل کند و این سطح از تنوع را در نظر بگیرد. در این حالت مدیریت منابع انسانی به جای توجه صرف به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی^۲ باید به ویژگی‌ها و قابلیت‌های فن‌شناختی^۳ آنها بپردازد که تا چه اندازه در استفاده از فناوری‌های جدید ذکاوت و چابکی دارند.

با پررنگ شدن نقش کارکنان به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها؛ نگاه کارکنان به محیط کار و مناسبات آن تغییر کرده و سازمان‌ها در سراسر دنیا در تلاش‌اند تا خود را با تمرکز بر وجوه انسانی کارکنان بازطراحی کنند. چالشی که امروزه در بازطراحی این روابط با آن مواجهیم این

1. White-glove service

2. Demographics

3. Technographics

است که چگونه روابط کاری‌مان را از احساس یک خرید فیزیکی (کارکنان) که در آن رضایت از رابطه پس از مدتی افت می‌کند، به یک سرمایه‌گذاری در تجارب که در آن خشنودی با گذشت زمان افزایش می‌یابد، تبدیل کنیم؟ (مورگان، ۲۰۱۷).

این چالش در حالی مطرح می‌شود که طی سالیان دراز، واژه کارکنان مترادف با حقه‌باز^۱، خدمتکار^۲ و برده^۳ بوده و مدیر مترادف با رئیس^۴، برده‌دار^۵ و صاحب باغ‌وحش^۶ تعریف می‌شود، کار نیز به جان‌کندن^۷، دست‌وپازدن^۸ و آزار روزانه^۹ تعبیر می‌شد. این عبارات واقعیت شکل‌گرفته محیط کار در سازمان‌ها را تا همین چند دهه پیش به‌خوبی نشان می‌دهد. حقیقتاً در طراحی‌های گذشته سازمان مفهوم انسان از عرصه سازمان پاک شده است. امروزه سازمان‌ها در تلاش‌اند تا بر این ادبیات فائق آیند و مدیران پیشرو بر این باورند که چنین طرز فکری دیگر وجود ندارد (مورگان، ۲۰۱۴). اگر سازمان‌ها به دنبال جذب و نگهداری بهترین و مستعدترین کارکنان هستند؛ باید از مکانی که به نظر خودشان کارکنان به آن نیاز دارند به خلق مکانی که کارکنان واقعاً می‌خواهند تجربه کنند تغییر شکل دهند. (مورگان، ۲۰۱۷).

امروزه سازمان‌ها تمام تلاش خود را برای خلق تجارب کاری خوشایند کارکنان انجام می‌دهند، اما عموماً این اقدامات بیش از آنکه بر مبنای تجربه خواستنی کارکنان باشد، پیروی از مُد یا تقلید از سایر سازمان‌هاست. به عبارتی؛ سازمان چیزی را دنبال می‌کند و کارکنان چیز دیگری را تجربه می‌کنند. تجربه کارکنان ممکن است منطبق بر واقعیت ارائه‌شده نباشد؛ اما به-هرحال کارکنان بر مبنای ادراک و تجربه خود از واقعیت بیرونی عمل می‌کنند و نه بر مبنای واقعیت بیرونی که سازمان به آنها ارائه می‌دهد.

تجربه کارکنان را می‌توان از دیدگاه‌هایی متفاوت بررسی کرد؛ لیکن به دلیل ذات انتزاعی و فلسفی تجربه زیسته انسان به عنوان زمینه پیدایش تجربه کارکنان؛ در این کتاب با دیدگاهی

1. Cog
2. Servant
3. Slave
4. Boss
5. Slave driver
6. Zookeeper
7. Drudgery
8. Struggle
9. Daily grind

قیاسی ابتدا چيستی تجربه انسان و مبانی فلسفی، روان‌شناسانه و اقتصادی آن را مورد بررسی قرار داده، در هر فصل موضوع را محدودتر کرده و در نهایت به موضوع تجربه کارکنان اعم از مفاهیم، کارکردها و مدل‌های طراحی آن می‌پردازیم.

در مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، مدیریت تجربه کارکنان به صورت مشخص در فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی آمده و در بقیه فرایندها و نگرش‌ها به صورت ضمیمی مستتر است. ضمن اینکه در فرایند مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی، مدیریت تجربه کارکنان جایگاه خاصی دارد و سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت مؤثر تجربه کارکنان در سطح بلوغ متعالی، خود را تبدیل به بهترین مکان برای کارکردن و حتی بهترین محیط کاری برای بانوان و مادران تبدیل کنند.