

## Quarterly Scientific Journal of Human Resources & Capital Studies

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

## Phenomenology of Employee Experience in Moments of Truth

**Aryan Gholipour**

Professor, Faculty of management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Neda Dehghani**

Ph. D. Student, Faculty of management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Date of receipt: 25/02/1401**

**Date of acceptance: 19/03/1401**

### Review

In software companies, due to the need for professionals and different expectations of different generations in organizations, human resource management has become a challenge. After Covid-19 physical boundaries have been disappeared and it has become possible to work in companies from around the world. Employees with higher engagement are more satisfied and less likely to leave the organization. In order to increase employees' engagement, researchers have recommended managing employees' experience instead of traditional HRM. Employee experience is modified in the moments of truth. In order to manage employee experience, the concept of employee experience should be identified. The aim of this study is to find out the meaning that employees give to their experience of employment in an organization in certain moments of truth.

The current research uses descriptive phenomenological method, to find out employees' lived experience about employment in two software companies: Dotin and Hamkaran System. Participants were twenty-one employees who were selected by purposive sampling. Research data were collected using semi-structured interviews and focus groups. Data were analyzed using Moustacas method. To ensure the reliability and validity of the research, prolonged engagement and observation in the field of study, triangulation, member checking, retest and external audit were used. Twenty categories of factors affecting the experience of employees in six moments of truth were identified. These factors relate to the organization's reaction at critical moments for employees and their perceptions. Meeting the expectations of employees in the moments of truth affects their experience of employment even after leaving the organization.

**Keywords:** Employee experience, Moments of truth, Phenomenology, Human resources

## پدیدارشناسی تجربه کارکنان در لحظات مواجهه با حقیقت

آرین قلی پور

استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

ندا دهقانی

دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵

### چکیده :

در شرکت‌های تولید نرم‌افزار، با توجه به نیاز بالا به متخصصان و انتظارات نسل‌های متفاوت از سازمان، مدیریت منابع انسانی به یک چالش تبدیل شده است. بعد از کرونا، مرزهای فیزیکی حذف شده و امکان کار در شرکت‌هایی از سراسر دنیا فراهم شد. در این محیط رقابتی، ایجاد تعلق خاطر در کارکنان، برای شرکت‌ها اهمیت بسیار یافت، زیرا کارکنان دارای تعلق خاطر بالاتر، کمتر به ترک سازمان می‌اندیشند. محققان به منظور بهبود تعلق خاطر کارکنان، توصیه به مدیریت تجربه کارکنان نموده‌اند. تجربه کارکنان، در لحظات مواجهه با حقیقت، شکل می‌یابد. برای مدیریت تجربه کارکنان، باید مفهوم تجربه کارکنان را شناخت. هدف از پژوهش جاری شناخت معنایی است که کارکنان در لحظات مواجهه با حقیقت به تجربه همکاری با سازمان می‌دهند.

برای فهم تجربه زیسته کارکنان از همکاری با دو شرکت نرم‌افزاری داتین و همکاران سیستم از روش پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد. بیست و یک فرد مشارکت‌کننده در تحقیق، با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و گروه کانونی جمع‌آوری و با رویه ماستاکاس تحلیل گردید. برای اطمینان از پایایی و روایی تحقیق از درگیری طولانی مدت و مشاهده دیرپا در محل مطالعه، مثلث‌سازی، بررسی اعضا، باز آزمون و ارزیاب بیرونی استفاده شد. در مجموع، بیست عامل اثرگذار بر تجربه کارکنان در شش لحظه مواجهه با حقیقت شناسایی و ارائه شد. این عوامل، متاثر از واکنش سازمان در لحظات حقیقت است. برآورده شدن انتظارات کارکنان در این لحظات، تجربه همکاری را تحت تاثیر قرار داده و بعد از ترک سازمان نیز بر این رویکرد موثر است.

واژگان کلیدی : تجربه کارکنان، لحظات مواجهه با حقیقت، پدیدارشناسی، مدیریت منابع انسانی

## مقدمه :

امروزه در اهمیت منابع انسانی، برای به موفقیت رسیدن سازمان، هیچ شکی وجود ندارد. نظریات حوزه منابع انسانی تغییر رویکرد داده‌اند و به حفظ کارکنان با حال خوب توجه دارند. سازمان‌ها به جای رویکرد تعاملی سنتی (منابع انسانی) باید عمیق‌تر نیازها، خواسته‌ها، ترس‌ها و احساسات هر یک از کارکنان را درک کنند. (Plaskoff, 2017, p.136)

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 و وفاداری داشته باشند. فناوری، با به راه اندازی بازارهای جهانی، دیوارهای فیزیکی شرکت‌ها را مقهور خود کرده است. 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 تجدید نظر در مورد رابطه شرکت با کارمندانشان ادامه دهند. (Tran & Smith, 2020, p.86)

در یکی از مطالعاتی 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. این مساله، نه به دلیل سن این کارکنان، نه به دلیل خودخواهی و تنبلی آنها (نسل X و نسل هزاره) است؛ شاید بهتر باشد مدیران به کمک محققان، یاد بگیرند که چطور تجربه کارکنان را بهبود دهند و در نتیجه آن، شاهد بهبود تجربه مشتریان باشند. (Maylett & Wride, 2017, p.10)

تجربه کارکنان که ریشه در اقتصاد تجربه و تفکر طراحی دارد، رویکردی انسان‌محور است که از دریچه نگاه کارکنان به مدیریت منابع انسانی می‌نگرد. کارکنان در ارتباط با سازمان خود، انتظاراتی را شکل می‌دهند، بر اساس این انتظارات، رویدادهای متفاوت و عکس‌العمل‌های سازمان را تعبیر و تفسیر می‌کنند و بر این اساس که انتظاراتشان برآورده شده است یا نه، تجربه همکاریشان با سازمان شکل می‌گیرد. از سویی، محققان منابع انسانی، بر لزوم جایگزینی رویکرد تجربه کارکنان در سازمان به جای رویکرد سنتی تاکید می‌کنند، تا حفظ و جذب سرمایه انسانی سازمان تسهیل شود.

یک تجربه همکاری خوب، استعدادها را جذب می‌کند، تعلق خاطر کارکنان را در پی دارد و نگهداشت و عملکرد را بهبود خواهد داد. که در نهایت، عملکرد مالی کسب و کار را افزایش می‌دهد. ایجاد تجربه‌های هدف برای کارکنان شامل بخش - بندی نیروی کار به خوشه‌هایی است که مشخصه‌های مهم مشتری دارند. (Accenture Strategy, 2017, p.5)

تجربه کارمند، مجموع تمام تعاملات رخ داده بین کارمند و سازمان است (Itam & Ghosh, 2020, p.39)، که این تعاملات تحت تأثیر سه چیز است: فضای فیزیکی که کارمندان هر روز از آن استفاده می‌کنند، فرهنگ سازمان و ابزارها فناوری ارائه شده توسط کارفرما. (Morgan, 2018, p.28)

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

در شرکت‌های نرم‌افزاری، با حذف مرزهای فیزیکی و امکان کار از راه دور، در سرتاسر جهان، حفظ کارکنان دشوارتر شده و لزوم بازنگری رابطه شرکت با کارکنان، بیشتر شده است. تخصص بالای کارکنان در چنین شرکت‌هایی امکان جایگزینی آنان را دشوارتر کرده و عدم حفظ و جذب کارکنانی با کیفیت 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، از سویی راضی و خشنود نگاه داشتن کارکنان فعلی نیز موضوعی است که از اهمیت زیادی برخوردار است و به حفظ نشاط

کارکنان، کمک خواهد کرد. علیرغم برنامه‌های متفاوتی که جهت ایجاد تعلق در کارکنان انجام می‌شود، تفاوت چشمگیری ایجاد نشده است. با توجه به آنچه بیان شد، برخی، طراحی تجربه کارکنان را راهکاری بر این مسأله می‌دانند. از نظر تاریخی، سازمان‌ها نیازهای سازمانی را ارزیابی کرده و از کارمندان برای تأمین این نیازها استفاده کرده‌اند. به عنوان جایگزینی برای این رویکرد، رویکرد تجربه کارمند، به عنوان نقطه همپوشانی نقطه نظرات سازمان و کارکنان، ارائه می‌شود. (Morgan, 2017, p.8)

با توجه به پر رنگ شدن رویکرد تجربه کارکنان، برخی سازمان‌ها، عنوان واحد منابع انسانی را به واحد معماری تجربه کارکنان تغییر داده‌اند. موردی که اهمیت دارد این است که چه عواملی بر تجربه کارکنان و شکل‌گیری آن موثرند، که در این مطالعه، به این مهم پرداخته شده است.

### اهداف و سوالات پژوهش

همانگونه که بیان شد چالش‌های سازمان‌ها در سال‌های اخیر در مدیریت استعدادها و نیروهای متخصصان، باعث تغییر رویکرد به طراحی تجربه کارکنان شده است. در سازمان‌های تولید نرم‌افزار، در داخل کشور، مسائل اقتصادی، امکان دورکاری و همکاری با شرکت‌های خارجی، جذب و نگهداشت کارکنان را برای سازمان دشوار کرده است. با توجه به اینکه در مورد تجربه کارکنان، در پژوهش‌های داخلی، مطالعه‌ای وجود نداشت، این پژوهش به شناخت پدیده تجربه کارکنان در همکاری با سازمان‌های تولید نرم‌افزار می‌پردازد. هدف پژوهش جاری استفاده از یک رویکرد پدیدارشناسی برای شناخت عوامل تشکیل دهنده تجربه همکاری کارکنان شرکت‌های تولید نرم‌افزار، در همکاری با سازمان است. با توجه به نقش لحظات مواجهه با حقیقت در شکل‌گیری تجربه کارکنان، لحظات مواجهه با حقیقت از پیش مشخص و قابل پیش‌بینی در طول سفر کاری کارکنان در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. بر این مبنای سوالات پژوهش جاری عبارتند از:

کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری، قبل از جذب و استخدام<sup>۱</sup> در سازمان، چه معنایی به تجربه همکاری با سازمان می‌دهند؟

کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری، در زمان آشنایی<sup>۲</sup> با سازمان، چه معنایی به تجربه همکاری با سازمان می‌دهند؟

کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری، در ارتباط با پرداخت و جبران خدمات، چه معنایی به تجربه همکاری با سازمان می‌دهند؟

کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری، در ارتباط با ارزیابی عملکرد، چه معنایی به تجربه همکاری با سازمان می‌دهند؟

کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری، در ارتباط با برنامه‌های رشد و توسعه، چه معنایی به تجربه همکاری با سازمان می‌دهند؟

کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری، در زمان خروج کارکنان از سازمان، چه معنایی به تجربه همکاری با سازمان می‌دهند؟

### پیشینه نظری پژوهش

رویکرد تجربه کارکنان، لنز جدیدی است که سازمان‌ها از طریق آن به خواسته‌های کارکنان می‌نگرند و به عنوان درمانی برای موضوع کاهش تعلق خاطر کارکنان به آن توجه دارند.

مفهوم تجربه کارکنان از مفاهیم مشابه در بازاریابی و اقتصاد تجربه ریشه گرفته است. (Pine & Gilmore, 2016, p.21) بنابر این بسیاری از مفاهیم از این حوزه به عاریت گرفته شده‌اند. از لحاظ تئوری، یک تجربه مثبت کارمند می‌تواند تعلق خاطر بیشتری را ایجاد کند. (Tucker, 2020, p.184)

<sup>1</sup> Pre-Hire and Recruiting

<sup>2</sup> Onboarding

یکی دیگر از مبانی رویکرد تجربه کارکنان، رویکرد تفکر طراحی است که تمرکز آن بر انسان محوری است. (Brenner& Falk, 2016, p.151) با توجه به اینکه افراد یک پدیده واحد را متفاوت تجربه می‌کنند، به کارکنان نباید به عنوان یک شی<sup>۱</sup> در تغییر نگاه شود، بلکه باید به عنوان افراد متفاوتی که تغییر را تجربه می‌کنند نگریسته شود. (Rothe et al, 2015, p.38)

مطالعات بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد کارکنان با تعلق خاطر بالاتر، بهره‌وری بیشتری دارند، طولانی‌تر در شرکت می‌مانند و عموماً سالم‌تر و شادتر هستند. (Morgan, 2017, p.28)

در شکل‌گیری تجربه کارمند لحظاتی وجود دارد که برخورد سازمان، برای فرد اهمیت زیادی دارد. به طوریکه بر کل تجربه وی به صورت مثبت یا منفی اثر گذار خواهد بود از لحظات رویارویی کارکنان با واکنش سازمان، به عنوان لحظات مواجهه با حقیقت، یاد شده است. وقتی چیزی اتفاق می‌افتد که اعتبار قول‌هایی که یک قرارداد داده است را آزمون می‌کند، یک لحظه مواجهه با حقیقت<sup>۲</sup> رخ داده است (MOT). به علاوه، از نگاه کارکنان، اینکه نتیجه یک MOT مثبت یا منفی است مهم نیست، مهم‌تر، سازگاری نتیجه با انتظارات است. (Maylett& Wride, 2017, p.153)

لحظه مواجهه با حقیقت اولین بار توسط مدیرعامل شرکت پراکتر اند گمبل، لفلی (Lafley) به عنوان لحظه‌ای تعریف شده است که مشتری رو به قفسه محصولات ایستاده است و تصمیم می‌گیرد که یک محصول P&G را خریداری کند یا یک محصول رقیب را. لحظات مواجهه با حقیقت، خود مراحل متفاوتی دارند: لحظه صفر که مشتری شروع به جستجو در مورد محصول مورد نظرش می‌کند، لحظه اولیه، که اولین مواجهه مشتری و محصول است، دومین لحظه که مشتری محصول یا خدمات را خریداری می‌کند و به خانه می‌برد، لحظه سوم نیز وجود دارد که اشاره دارد به زمانی که مشتری از محصول استفاده کرده است و نظرش را درباره تجربه‌ای که با محصول داشته است بیان می‌کند، لحظه سوم به کلام مشتری<sup>۳</sup> اشاره دارد. (Kokkinaki, Kokkinaki, 2018, p.3) اگر این مورد را به کارکنان تعمیم دهیم، کارکنان در مواجهه با سازمان لحظات متفاوتی دارند و تجربه‌شان با سازمان، تحت تاثیر این لحظات قرار می‌گیرد. در طول سفر کاری شخص با یک سازمان خاص، لحظه‌های مواجهه با حقیقت زیادی رخ می‌دهد. مسیر شغلی یک سفر است نه مقصد زندگی فرد. باید توجه داشت مسیرهای شغلی سنتی رو به بالا، از بین رفته و با مدل‌های دیگری مانند، مسیر شغلی سیال، یا مسیر شغلی بدون مرز جایگزین شده است. الگوهای جدید مسیر شغلی با ویژگی‌هایی مانند غیرخطی و آشوبناک شناخته می‌شوند و افراد مسئول پیشرفت در مسیر شغلیشان هستند. (Lochab&Nath, 2020, p.130) اما همچنان، بین کارکنان و کارفرمایان لحظات مواجهه با حقیقت وجود دارد و باید در طراحی تجربه کارکنان در نظر گرفته شود. لحظات مواجهه با حقیقت به دو دسته در طول زمان<sup>۴</sup> و یکباره<sup>۵</sup>. Chronos از واژه یونانی به معنای زمان می‌آید، یا زمانی که ویژگی انسانی به آن داده شده است. Kairos از سوی دیگر، به معنای درست به موقع یا فرصت است، یعنی اتفاقی که در لحظه درست می‌افتد. لحظات در طول زمان، همانطور که قابل تصور است، لحظات مواجهه با حقیقتی هستند که در نقاط از پیش تعیین شده‌ای از زمان در طول خدمت کارکنان در سازمان رخ می‌دهد. این لحظات، بخشی از چرخه عمر کارکنان هستند.

<sup>1</sup> Object

<sup>2</sup> Moments of truth

<sup>3</sup> word of mouth

<sup>4</sup> Chronos

<sup>5</sup> Kairos

(Maylett & Wride, 2017, Pp.160-161)

این لحظات به صورت زیر در نظر گرفته می‌شوند:

**قبل از جذب و استخدام<sup>۱</sup>:** جستجوی شغل و آگهی‌های استخدام، مصاحبه شغلی، پیشنهاد شغل و عبارات قرارداد استخدامی

**آشنایی<sup>۲</sup>:** جهت‌گیری و مواجهه<sup>۳</sup>، آموزش، تحقیق در مورد مزایا از HR

**جبران خدمات:** افزایش و پاداش‌ها، مزایا، مشوق‌ها

**عملکرد:** بازبینی عملکرد، شناخته شدن برای دستاوردها، اقدامات مهم

**رشد و توسعه:** آموزش اضافی و توسعه حرفه‌ای، مسئولیت‌های جدید، ارتقاء

**خروج:** پایان کار یا مرخصی بدون حقوق، استعفا، مصاحبه خروج، بعد از خروج

از سوی دیگر، لحظات ناگهانی (یا لحظه درست و بزنگاه Kairos)، قابل پیش‌بینی نیستند. پس موفقیت در آن‌ها به فرایند مرتبط نیست. موفقیت در این لحظات درباره فرهنگ، ذهن آگاهی و همراستایی انتظارات قوی است. (Maylett & Wride, 2017, p.161)

کارکنان، روابط کاری را در طول زمان و از طریق یکسری از رویدادها در طول چرخه زندگی کاریشان تجربه می‌کنند. کارکنان در طول زمان، قرارداد روانشناختیشان را ارزیابی مجدد و تعدیل می‌کنند. بده بستان‌ها و تبادلات حیاتی‌ای وجود دارند که "به صورت ناگهان و طولانی مدت، قاعده‌بازی را عوض می‌کنند". این نقاط حساس و حیاتی، رویدادهای تکیه‌گاه در یک رابطه هستند. بعد از شکل‌گیری تکیه‌گاه‌ها، افراد، تبادلات اجتماعی بعد از آن را از چشم انداز آن تکیه‌گاه نگاه خواهند کرد. (King, 2016, P96)

رویدادهای لنگر، یا تکیه‌گاه در مسیر شغلی<sup>۴</sup> (CAE)، به عنوان مجموعه‌ای از رویدادهای ابزاری در مسیر شغلی کارمند، بر چگونگی ادراک رویدادهای بعدی تاثیر می‌گذارد و می‌تواند با فازهای اصلی چرخه عمر رابطه کارمند و سازمان (EOR<sup>۵</sup>) منطبق شود. (King, 2016, p.96)

رویدادهای تکیه‌گاه در نقاط تماس از پیش تعیین شده‌ای در سفر شغلی کارکنان در سازمان نیز وجود دارند، در این پژوهش، لحظات مواجهه با حقیقت (MOT) مطرح شده توسط می‌لت و رایید، برای پرسش از تجربه افراد در لحظات مواجهه با حقیقت از پیش تعیین شده در مسیر کاریشان، مورد استفاده قرار گرفته است.

## روش و ابزار تحقیق

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. (Gill, 2020, p.118)

<sup>1</sup> Pre-Hire and Recruiting

<sup>2</sup> Onboarding

<sup>3</sup> Orientation and induction

<sup>4</sup> career anchor events

<sup>5</sup> Employee Organization Relationship

هدف پدیدارشناسی، توصیف صریح و شناسایی پدیده‌ها است، آنگونه که در موقعیتی خاص از سوی افراد ادراک می‌شوند. تجربه زیسته افراد در پدیدارشناسی اهمیت دارد و داده‌هایی که در آگاهی خودآگاه افراد خود را می‌نمایانند از ارزش پدیدارشناسی برخوردارند. (Van Manen, 2017, p.810)

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 طولانی مدت و عمیق انجام می‌شود تا الگوها و روابطی بین معانی ایجاد کند. (Creswell, 2017, p.30)

پدیدارشناسی با یک متن توصیفی که اساس تجربه افراد مشارکت‌کننده در تحقیق را مورد بحث قرار می‌دهد اتمام می‌یابد. این توصیف، شامل چپستی و چگونگی تجربه کردن پدیده مورد بررسی است. (Creswell, 2017, p.42)

برای محققان، استفاده از پدیدارشناسی، نقاط قوتی فراهم می‌کند. اشکال تجربی پدیدارشناسی، مثل جامعه‌شناسی پدیدارشناسانه، یک مبنای تئوریک و رویکرد روش‌شناختی قوی ایجاد می‌کند که محقق را مجبور می‌کند تا اساساً و به طور سامان‌مند، مفروضات، تفاسیر و معانی روزمره و اغلب مسلم فرض‌شده در نگرش طبیعی را به چالش بکشد. (Allen-Collinson & Evans, 2019, p.296)

این مطالعه یک مطالعه توصیفی است، مطالعات توصیفی با هدف تشریح جنبه‌هایی از پدیده مورد نظر به تعیین و توصیف ویژگی‌های متغیرهای یک موقعیت می‌پردازد. (Saunders et al, 2016, p.174)

این مطالعه در دو شرکت بزرگ تولید نرم افزار کشور، همکاران سیستم و داتین انجام شد. مشارکت‌کنندگان در تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری ناهمگن، انتخاب شدند. بعد از هر مصاحبه، یافته‌های تحقیق با روش موستاکاس تحلیل شده و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع ادامه یافت. با انجام ۱۵ مصاحبه یافته‌ها به اشباع رسیده بودند، اما برای اطمینان بیشتر، تعداد افراد مشارکت‌کننده، به ۲۱ افزایش داده شد. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، ۱۲ نفر از اعضای شرکت همکاران سیستم و ۹ نفر از کارکنان داتین بودند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش جاری، از پدیدارشناسی توصیفی و رویه موستاکاس جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده است. رویه مطرح شده توسط موستاکاس، شامل:

- تعیین کردن پدیده مورد بررسی
- در پرانتز گذاشتن تجربه محقق
- جمع‌آوری داده‌ها از چند نفر که پدیده را تجربه کرده‌اند
- تقلیل داده‌ها به بیانیه‌های مهم یا نقل قول‌ها و ترکیب آنها تحت عنوان مضامین
- توسعه یک توصیف متنی از تجربه فرد (Creswell, 2016, p.126)

به منظور داشتن رویه‌ای منسجم و سامان‌مند از رویه موستاکاس استفاده شده است، که ریشه در پدیدارشناسی استعلایی دارد. پدیده مورد بررسی، عوامل تشکیل دهنده تجربه همکاری فرد (EX) در لحظات مواجهه با حقیقت است. به منظور در پرانتز گذاری تجربه شخصی محقق، مطابق با رویه پیشنهادی موستاکاس، ابتدا سوالات از سوی محقق پاسخ داده شد و مراحل تقلیل داده‌ها به بیانیه‌های مهم و ترکیب آنها تحت عنوان مضامین، انجام شد. بعد از این مرحله، مصاحبه‌ها انجام شده و بعد از هر مصاحبه، تحلیل آن مصاحبه انجام شد. در تحلیل هر یک از مصاحبه‌های انجام شده، هر مصاحبه چند بار گوش

داده شده و بازخوانی شد تا مفاهیم اصلی تجربه مشارکت کنندگان استخراج شود. بعد از هر مصاحبه عباراتی در مور اینکه افراد چگونه هر لحظه مواجهه با حقیقت را در ارتباط با سازمان تجربه کرده اند پیدا شد. عبارات مهم فهرست شده (افقی سازی مفاهیم) و گزاره های تکراری و نا متداخل مرتبط با هر لحظه مواجهه با حقیقت به دست آمد و در قالب واحدهای معنایی مرتبط با هر لحظه مواجهه با حقیقت دسته بندی شدند.

علاوه بر این از معیارهای زیر که به نقل از کرسول و پات (۲۰۱۷) و توسط پیپلز (۲۰۲۰)، مطرح شده است، جهت اطمینان از پایایی و روایی پژوهش استفاده شد:

۱. درگیری طولانی مدت<sup>۱</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 طولانی مدت در محل، ایجاد اعتماد در بین مشارکت کنندگان در تحقیق با هدف به دست آوردن چشم انداز بهتری از موقعیت و زمینه تحقیق، جهت عمق بیشتر در تحلیل داده ها و مخفی کردن داده ها به دلیل حضور محقق صورت گرفته است و از بابت تاثیرگذاری حضور فردی غیر خودی (محقق)، در محل کار، نگرانی وجود نداشته است.

۲. مثلث سازی: با مشارکت دادن افرادی از دو سازمان متفاوت که در حوزه تولید نرم افزار فعالیت می کنند، منابع جمع-آوری داده افزایش یافت، همچنین، در جمع آوری داده ها از روش مصاحبه و گروه کانونی استفاده شد، تا از صحت داده ها اطمینان حاصل شود.

۳. بررسی اعضا: در حین مصاحبه ها و بعد از تحلیل مصاحبه ها، دست نوشته های مصاحبه ها و مفاهیم به دست آمده بر مبنای تجربه های افراد، در اختیار آنان قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که افراد با موارد ثبت شده موافق هستند. پیپلز (۲۰۲۰) مطرح می کند که ممکن است مشارکت کنندگان در تحقیق، با نتایج تحقیق موافق نباشند، بنابر این، توصیه می کند که به جای ارائه نتایج به مشارکت کنندگان، دست نوشته های مصاحبه ها در اختیار افراد قرار گیرد. (Peoples, 2020, p.125)

۴. ارزیابی بیرونی<sup>۲</sup>: خواستن از یک محقق بیرونی که در فرایند تحقیق درگیر نبوده است، تا فرایند تحلیل داده و یافته ها را ارزیابی کند تا تعیین کند که آیا یافته ها به دقت، داده ها را نمایندگی می کنند یا خیر. (Peoples, 2020, p.125) به این منظور، نتایج تحقیق در اختیار یک محقق خارج از فرایند تحقیق قرار گرفت تا یافته ها را بررسی کرده و ارزیابی کنند.

۵. بازآزمون: به منظور اطمینان از پایایی، از روش باز آزمون استفاده شد. به این منظور، پنج مصاحبه بعد از یک ماه، مجدد کدگذاری شد. در مقایسه کدهای به دست آمده از این دو مرحله ۹۳ درصد مطابقت

1. Prolonged engagement

2. External audits



مشاهده شد. همچنین، مصاحبه‌های پژوهش در اختیار پژوهشگر دیگری قرار داده شد. کدهای به دست آمده بیش از ۸۰ درصد مطابقت داشت. بنابر این پایایی کدگذاری مورد تایید قرار می‌گیرد.

### یافته های پژوهش

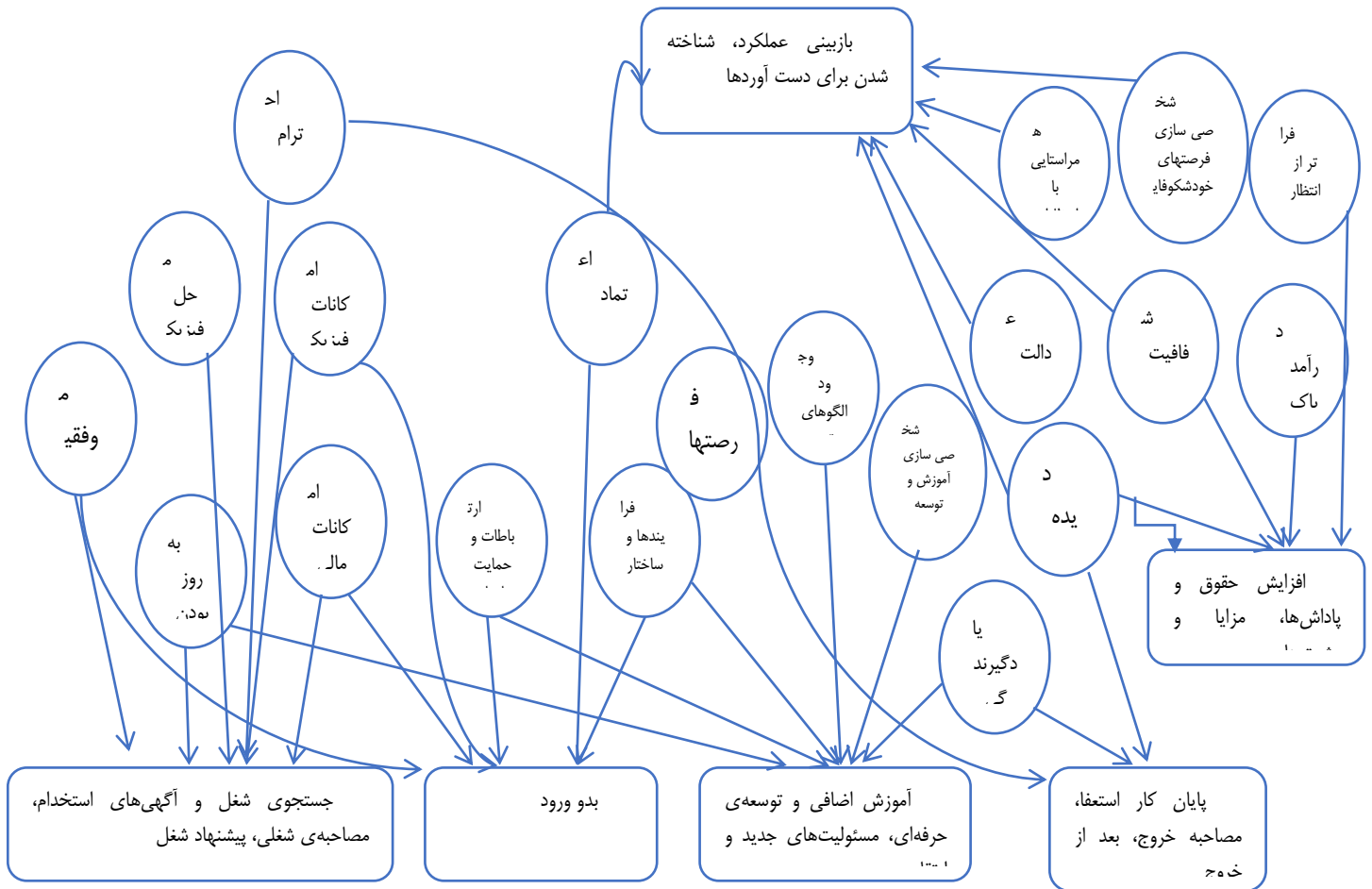
برای فهم تجربه کارکنان در دو سازمان نرم-افزاری یاد شده، مصاحبه‌های عمیقی با افراد مشارکت-کننده در تحقیق ترتیب داده شد، در سوالاتی که از افراد مشارکت-کننده در تحقیق پرسیده شد، تجربه افراد در مواجهه با سازمان، قبل از ورود به سازمان و در فرایند جذب، بعد از ورود به سازمان و در مرحله بدو استخدام، تجربه زیسته افراد در ارزیابی عملکرد، دریافت پاداش و افزایش حقوق، آموزش و توسعه و در مورد افرادی که خروج از سازمان را تجربه کرده بودند، تجربه ترک سازمان مورد سوال قرار گرفت. در هر یک از این مراحل، عوامل مهم اثرگذار بر تجربه کارکنان متفاوت بود. برای انتخاب یک سازمان به عنوان محل کار، یا ارسال تقاضای کار به سازمان، عوامل مهم اثرگذار و پر رنگ برای فرد، تا حدودی با زمان ارزیابی عملکرد متفاوت است.

واحدهای معنایی اثرگذار بر تجربه کارکنان در هر یک از نقاط مواجهه کارکنان با حقیقت، در طول همکاریشان با سازمان به صورت جدول زیر خلاصه شده است:

#### جدول ۱: واحدهای معنایی تشکیل دهنده تجربه کارکنان در لحظات مواجهه با حقیقت

واحدهای معنایی	MOT
امکانات فیزیکی، محل فیزیکی، امکانات مالی، احترام، موفقیت و برند سازمان، به روز بودن	جستجوی شغل و آگهی‌های استخدام، مصاحبه شغلی، پیشنهاد شغل
ارتباطات و حمایت سازمانی، امکانات فیزیکی، فرایندها و ساختار، اعتماد، مرجع بودن، امکانات مالی	بدو ورود
فرایندها و ساختار، به روز بودن، حمایت سازمانی، وجود الگوهای نقش، شخصی سازی آموزش و توسعه، یادگیرندگی، فرصت‌های ارتقا	آموزش اضافی و توسعه حرفه‌ای، مسئولیت‌های جدید و ارتقا
عدالت، اعتماد، شفافیت، شخصی سازی فرصت-های خودشکوفایی، همراهی با انتظارات، دیده شدن و شناخت توانمندی‌ها	بازبینی عملکرد، شناخته شدن برای دستاوردها
یادگیرندگی، احترام، اعتماد، دیده شدن و شناخت توانمندی‌ها	پایان کار، استعفا، مصاحبه خروج، بعد از خروج
شفافیت، دیده شدن و شناخت توانمندی‌ها، درآمد پاک، امکانات مالی، فراتر از انتظار بودن، حمایت سازمانی	افزایش حقوق و پاداش‌ها، مزایا و مشوق‌ها

که در شکل زیر نیز نمایش داده شده است:



شکل ۱: عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان در نقاط تماس

۱. فرصت های رشد و ارتقا (عمودی و افقی): امکان رشد عمودی و افقی، یکی از موارد مورد اهمیت است، طبق گفتگو با کارکنان، این افراد، لزوماً رشد عمودی را مد نظر ندارند و برای رشد تخصصی ارزش زیادی قائلند.
۲. امکانات مالی: با توجه به شرایط مالی و دشواری های اقتصادی سال های اخیر، عامل امکانات مالی، یکی از مهم ترین عوامل شکل دهنده تجربه کارکنان است، عدم اطمینان مالی، به فرد اجازه فکر کردن به همکاری با سازمان ها را نخواهد داد، علاوه بر این، توانگری مالی به شرکت اجازه فراهم کردن بسیاری دیگر از عوامل مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق را خواهد داد.
۳. یادگیرندگی: کارکنان سازمان های دانشی بهای زیادی به یادگیرندگی سازمان، روش های رسمی و غیررسمی انتقال دانش و فرصت های یادگیری می دهند. با توجه به اقتضات حوزه کاری سازمان های نرم افزاری، دانش از اهمیت

بالایی برخوردار است و برای زنده ماندن، این سازمان‌ها نیاز دارند از یادگیری حمایت کرده و فرهنگ یادگیری را در کل سازمان داشته باشند.

۴. اعتماد دو جنبه: 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<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. (Robbins & Judge, 2017, p.358)

با توجه به مصاحبه‌ها، زمانی که کارکنان اعتماد سازمان به تصمیماتشان را می‌بینند، با توان و تلاش بیشتری سعی در اخذ تصمیمات درست می‌کنند و تعهد بیشتری به سازمان نشان می‌دهند، از طرفی، خود نیز تجربه مثبتی نسبت به سازمان پیدا کرده و بیشتر به مدیریت سازمان اعتماد پیدا می‌کنند.

۵. ارتباطات و حمایت سازمانی: دریافت حمایت از مدیران و همکاران، به ویژه در زمان‌های دشوار برای فرد، عاملی است که افراد به راحتی فراموش نخواهند کرد. زمانیکه فرد انتظار حمایتی را دارد و آن را دریافت می‌کند یا بالعکس، تجربه کلیشان به شدت تحت تاثیر قرار می‌گیرد. علاوه بر این امکان برقراری ارتباط سالم و دوستانه، از عوامل شکل‌گیری یک تجربه همکاری مناسب بود.

۶. شفافیت: شفاف بودن سازمان و مدیران، در مورد تصمیماتشان، از مواردی است که به شکل‌گیری تجربه مثبت در کارکنان کمک می‌کند.

۷. عدالت: به زعم بین و یوسف (۲۰۱۶)، یک عامل کلیدی در ارتباط کارمند و کارفرما است. نه تنها بر عملکرد سازمان اثرگذار است به سلامت اقتصادی کارکنان نیز کمک می‌کند. (Yean & Yusof, 2016, p.798)

۸. 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 محصولات و خدمات، از عواملی بود که برای کارکنان اهمیت داشت.

۹. احترام: احترام به عنوان 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 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.

۱۰. 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

<sup>1</sup> Trust

۱۱. فراتر از انتظار بودن: می‌لت و رایید (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که فراتر از انتظار عمل کردن سازمان، باعث وفاداری کارکنان خواهد شد. (Maylett & Wride, 2017, p.24) برای کارکنانی که در موقعیت‌های خاص، سازمان فراتر از انتظار ایشان عمل کرده بود، تجربه همکاری، جذاب‌تر توصیف می‌شد.
۱۲. دیده‌شدن و شناخت توانمندی‌ها: شناخته شدن و تشخیص داده شدن به معنای آگاه شدن، قدردانی و تایید موفقیت، خدمات و اقدامات است. یک سیستم شناخت اثربخش بر مبنای اصول مشخص باید در تمام شرکت‌ها وجود داشته باشد. مطالعات نشان داده است شناخته شدن توسط مدیران، باعث افزایش استلزام رفتاری کارکنان می‌شود، شناخته شدن توسط همکاران، باعث تقویت مزایای شناخته شدن توسط مدیر می‌شود. (Montani et al., 2017, p.356)
۱۳. شخصی‌سازی فرصت‌های خودشکوفایی: برای افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، شخصی‌سازی 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 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.
۱۴. موفقیت و برند: بزرگ بودن سازمان، بهتر بودن از رقبا و شناخته شدن سازمان در میان دوستان و آشنایان، همچنین خوش نام بودن سازمان، به نحوی که فرد به آن افتخار کند، از عواملی بود که در ساخت تجربه مثبت کارکنان نقش داشت. برند کارفرمایی به عنوان: بسته‌ای از مزایای عملکردی، اقتصادی و روانی ارائه شده توسط استخدام است که توسط شرکت استخدام‌کننده داده می‌شود. (Ronda et al., 2018, p.573) همچنین، داشتن برند کارفرمایی مثبت، منجر به درجه بالاتری از وفاداری به شرکت می‌شود که حفظ کارکنان را بهبود می‌بخشد. (Gehrels, 2019, p.3) هویت یابی برند توسط کارکنان، به بالا رفتن حس یکی بودن و منحصر به فرد بودن به خاطر عضوی از برند بودن کمک می‌کند. (Erkmen, 2018, p.6)
۱۵. 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 مورد نظر و مرتبط با مسیر شغلی یا توسعه فردیشان برای ایشان طراحی شده است.
۱۶. به روز بودن: کارکردن در کسب و کار تکنولوژیک مترادف با به روز بودن است، کار کردن با تکنولوژی‌ها و متدولوژی‌های قدیمی، باعث خواهد شد افراد فنی ارزش و مطلوبیت و توان استخدام‌پذیری خود را از دست بدهند.
۱۷. همراستایی با انتظارات: اینکه در هر لحظات رویایی با حقیقت از پیش تعیین نشده، یا بزنگاه‌ها، سازمان عکس-العملی را نشان دهد که مورد انتظار کارمند است، در شکل‌گیری تجربه کارمند اثرگذار است.
۱۸. امکانات فیزیکی: در مصاحبه‌های انجام شده، امکانات فیزیکی محل کار، شامل ابزارهای کار، لپ‌تاپ، میز و صندلی، کیبورد، هدست، اینترنت از اهمیت برخوردار است و کارکنان شرکت‌ها، شرکت خود را با سایر شرکت‌های

نرم افزاری، مقایسه می‌کنند، در تجربه زیسته کارکنان، امکانات فیزیکی مناسب، بخشی از تجربه همکاری مناسب را ایجاد می‌کرد.

۱۹. ویژگی‌های محل فیزیکی: محل فیزیکی تمیز و جدید، فضای سبز، آرامش محل کار به طوریکه امکان تمرکز بر کار وجود داشته باشد، فضای بازی که امکان ارتباط با سایرین را ایجاد کند، زیبایی و بزرگ بودن ساختمان و مواردی مانند این، از موضوعاتی است که در تجربه مثبت کارکنان اثر دارد.

۲۰. 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 به روز و مناسب و ساختار سازمانی مناسبی که امکان رشد را برای کارکنان فراهم کند و در عین حال، بروکراسی دست و پاگیر ایجاد نکند، از مواردی بود که در تجربه کارکنان از اهمیت برخوردار بود. مصاحبه‌های انجام شده نشان داد، کارکنان، در ساختارهای بروکراتیک و بسته و غیرانعطاف‌پذیر، راحت نبوده و تجربه مثبتی از آن ندارند.

### نتیجه گیری و پیشنهادات:

بر اساس گفتگوهای انجام شده و تحلیل مصاحبه‌ها، عوامل مهم در شش لحظه رویارویی با حقیقت از پیش تعیین شده، مطابق بخش یافته‌ها هستند. در مدل می‌لت و راید (۲۰۱۷)، از برآورده شدن انتظارات کارکنان در لحظات مواجهه با حقیقت سخن رفته است. اما عواملی که در هر یک از این لحظات از پیش تعیین شده بر تجربه فرد موثرند مطرح نشده است. مطالعه جاری، عوامل تشکیل‌دهنده تجربه کارکنان را شناسایی و ارائه کرده است. رزا استورم (۲۰۱۹) هرم تجربه کارکنان را پیشنهاد داده است. 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. (Storm, 2019, p.18) مطالعه استورم اولویت پرداختن به عوامل را ارائه می‌کند اما عواملی که در پژوهش جاری به دست آمده است، با توجه به انتظار فرد از سازمان و نحوه عکس‌العمل سازمان، در واقعیت به دست آمده و چگونگی عملکرد سازمان در هر یک از لحظات مطرح شده تجربه کارکنان را شکل می‌دهند. علاوه بر این، مورگان نیز عوامل تشکیل‌دهنده تجربه کارکنان را با توجه به سه محیط سازمانی تبیین کرده است، عواملی همچون عدالت و برخورد منصفانه و یادگیری در هر دو مطالعه مشترک بودند. اما مطالعه جاری باز هم از این نظر که عوامل مهم را در لحظات متفاوت مواجهه با حقیقت بیان کرده است متفاوت است. بر اساس این عوامل مهم پیشنهاد می‌شود سازمان‌های فعال در حوزه IT که با افراد متخصص سر و کار دارند، در هر یک از لحظات مواجهه کارکنان بالقوه یا بالفعلشان با حقیقت، جهت طراحی تجربه برتر کارکنان، موارد زیر را مد نظر قرار دهند:

<sup>1</sup> Safty/ Security

<sup>2</sup> Rewards

<sup>3</sup> Connection

<sup>4</sup> Growth

<sup>5</sup> Work/ Life harmony

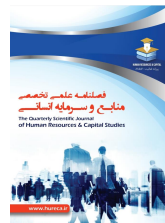
۱. شخصی سازی تجربه کارکنان، در لحظات مواجهه با حقیقت: پیشنهاد می شود واحد منابع انسانی به عنوان معمار تجربه کارکنان، کارگاه هایی با حضور کارکنان و مدیران مستقیمشان برگزار کند تا در آن افراد سفر شغلیشان را با کمک مدیران و همکاران ترسیم کرده و انتظاراتشان از سازمان، مدیران و همکارانشان بیان کنند. موارد مطرح شده به صورت یک نقشه تصویری ثبت شده و در پرونده فرد نگهداشته شود تا امکان ارجاع به آن برای کارمند، مافوق وی و مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشد. حتی الامکان نقشه تهیه شده کامل باشد و کل سفر کاری فرد را در بر گیرد. نقاط تماس یا لحظات مواجهه با حقیقت مطرح شده در این تحقیق به عنوان نقاط برجسته در نقشه در نظر گرفته شوند و انتظارات فرد در آن نقاط به ترتیب اولویت نوشته شوند. باید در نظر داشت این فرایند می تواند طولانی باشد، زیرا هدف این است که به نقطه همپوشانی بین انتظارات سازمان و کارکنان دست یابیم. به این معنا که اگر انتظاری از سمت کارکنان مطرح می شود که مورد مخالفت سازمان است، باید دلایل منطقی به فرد ارائه شود، تا اعتماد به سازمان از دست نرود. بر اساس نقشه های به دست آمده و اشتراکات موجود در آن ها و همچنین مشابهت های میان کارکنان، خوشه بندی کارکنان انجام شده و برنامه های جبران خدمات، آموزش، ارتقا و ارزیابی عملکرد کارکنان، مطابق با این خوشه ها بازنگری شود.
۲. در صورتیکه به جز لحظات بیان شده توسط می لت و رایید، لحظه های مهم دیگری از نقطه نظر کارکنان وجود دارد که انتظارات خاصی در آن مقطع دارند، در نقشه سفر کاریشان لحاظ شود.
۳. در بازه های زمانی شش ماهه جلسات بازنگری نقشه سفر شغلی کارکنان برگزار شده و انحرافات از اهداف، انتظارات جدید فرد (در هر یک از لحظات مواجهه با حقیقت)، شنیده شده و در نقشه جایگزین شود.
۴. به مدیران آموزش داده شود تا قبل از هر یک از لحظات مواجهه با حقیقت، برای هر یک از کارکنان، نقشه سفر شغلی آن فرد را مطالعه و موارد مهم آن را به خاطر بسپارند و بر آن مبنا عمل کنند.

## منابع

Accenture Strategy. (2017). Employee experience reimagined, [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF64/Accenture\\_Strategy\\_Employee\\_Experience\\_Reimagined\\_POV.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF64/Accenture_Strategy_Employee_Experience_Reimagined_POV.pdf) (Access:Dec,21,2020).

Allen-Collinson, Jacquelyn., & Evans, Adam, B. (2019). To be or not to be phenomenology: that is the question, *European Journal for Sport and Society*, 16(4), 295-300, DOI:10.1080/16138171.2019.1693148.

Arnolds, Cecil A. & Boshoff, Christo. (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.

Creswell, John W. (2017). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches, California: SAGE Publications.

Creswell, John W. (2016). Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches, California: SAGE Publications.

Erkmen, Ezgi. (2018). Managing your brand for employees: Understanding the role of organizational processes in cultivating employee brand equity, doi:10.3390/admsci8030052.

Gehrels, S. (2019). Introducing employer branding: potential 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>.

Gill, M.J. (2020). Phenomenological approaches to research, in qualitative analysis: Eight approaches, London: Sage.

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, Karin A. (2016). The talent deal and journey, Employee Relations, 38 (1), 94 – 111. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-07-2015-0155>.

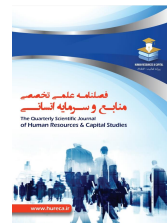
Linta Kokkinaki, Lydia, (2018). Customer delight & moments of truth: How to meet and beat customers' expectations, Master of Science (MSc) thesis: International Hellenic university

Lochab, A. & Nath, V. (2020). Proactive personality, goal orientation and meta-skills as predictors of protean and boundaryless career attitudes, South Asian Journal of Business Studies, 9 (1), 130-143. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-01-2019-0014>

Manning, H., Bodine, K. & Bernoff, J. (2012). Outside in: The power of putting customers at the center of your business. New Harvest.

Maylett, Tracy & Wride, Matthew. (2017). The employee experience how to attract talent, retain top performers, and drive results, New Jersey: John Wiley & Sons.

Montani, Francesco., Bodrias, Jean-Sebastien & Pigeon, Marilyne. (2017).



Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model ,

The International Journal of Human Resource Management, 31(3), 356-348.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>

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.

Peoples, Katarzyna. (2020). *How to Write a Phenomenological Dissertation*, California: Sage Publications.

Pine II, B.J. & Gilmore, J. (2016), Integrating experiences into your business model: five approaches, *Strategy & Leadership*, 44(1), 3-10.  
<https://doi.org/10.1108/SL-11-2015-0080> .

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>.

Van Manen, Max. (2017). Phenomenology in Its Original Sense, *Qualitative Health Research*, 27(6), 810-825

Robbins, Stephen. P & Judge, Timothy. A. (2013). *Organizational Behavior*, New York: Pearson.

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>.

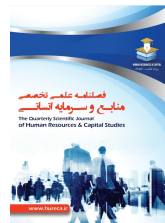
Rothe, Peggie., Sarasoja, Anna-Liisa & Heywood, Christopher, (2015). Short-distance corporate relocation: the employee experience, *Facilities*, 33 (1/2), 38 – 60.

Saunders, Mark., Lewis, Philip., & Thornhill, Adrian. (2016). *Research Methods for Business Students*. London: Pearson Education Limited.

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





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

پدیدارشناسی تجربه کارکنان در لحظات مواجهه با حقیقت  
کدمقاله: HRC-2205-1046

---

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>.

Yean, Tan Fee & Yusof, Ab Aziz. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219, 798-803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>.