

تحلیل پایش تجربه کارکنان در سازمان‌ها مطالعه موردی: پایش تجربه کارکنان در شرکت / اداره توسعه منابع انسانی و آموزش

معین لاری^{۱*}، امیر مهدوی زاده^۲، غلامرضا علیپور^۳ و مهدی اسماعیلی^۴

۱- کارشناس آموزش، شرکت کویرتایر

۲- مدیر اداره توسعه منابع انسانی و آموزش، شرکت کویرتایر

۳- کارشناس آمار و اطلاعات، شرکت کویرتایر

۴- کارشناس اداری، شرکت کویرتایر

lrmoein67@gmail.com

چکیده: در عصر رقابتی امروز، سازمان‌ها به دنبال بهبود مستمر عملکرد کارکنان و افزایش رضایت شغلی آن‌ها هستند. پایش تجربه کارکنان و تحلیل عملکرد آن‌ها در مقاطع مختلف کاری، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی خود را شناسایی کرده و راهکارهای مناسبی برای توسعه فردی و سازمانی ارائه دهند. این مقاله به بررسی روش‌های پایش تجربه کارکنان، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، و ابزارهای تحلیلی می‌پردازد که می‌توانند در ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان مؤثر باشند. در این مقاله، به روش‌های پایش تجربه کارکنان و تحلیل عملکرد آن‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر کاری پرداخته شده است و نتایج حاکی از آن است که میزان تجربه کارکنان در طول چرخه عمر روند قابل قبولی داشته است. با توجه به مقایسه با میانگین جهانی و اقدامات صورت گرفته به تفکیک در چرخه عمر کارکنان در این شرکت در بخش آنبوردینگ و جذب و خروج به علت بازنشستگی شاهد روند رو به رشدی در این شرکت بوده‌ایم.

واژه‌های کلیدی: تجربه کارکنان، پایش تجربه، مدیریت عملکرد، چرخه عمر کارکنان

مقدمه

تجربه کارکنان [۱] شامل تمام تعاملات کارکنان با سازمان از زمان جذب تا خروج از آن است. این تجربه بر بهره‌وری، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی تأثیر مستقیم دارد. [۲] تحلیل عملکرد کارکنان نیز به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی الگوهای رفتاری و شغلی، برنامه‌های توسعه‌ای هدف‌مندی طراحی کنند [۳]. چرخه عمر کارکنان یک چارچوب مفهومی است که مراحل مختلف شغلی یک کارمند را توضیح می‌دهد. این چرخه به ردیابی پیشرفت کارمند در مراحل مختلف در شرکت کمک می‌کند و فرصتی را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در اختیار کارفرمایان قرار می‌دهد. این ابزار همچنین مراحل مختلفی را که یک کارمند در طول مدت حضور خود در شرکت را پشت سر می‌گذارد [۴]، از آگاهی اولیه تا روزی که سازمان را ترک می‌کند، به تصویر می‌کشد. مدل چرخه عمر کارمندان را می‌توان چرخه عمر منابع انسانی یا چرخه منابع انسانی نیز نامید.

دلایل اهمیت تجربه کارکنان:

۱. مشارکت و رضایت کارکنان: تجربه کارکنان تأثیر مستقیمی بر مشارکت و رضایت شغلی کارکنان می‌گذارد. زمانی که کارکنان از تجربه کاری مناسبی برخوردار باشند، فرایند کاری آن‌ها سرعت می‌گیرد و می‌توانند وظایف خود را به شکلی مؤثرتر و آسان‌تر انجام دهند. افرادی با تجربه کارکنانی خوب، انگیزه بالاتری برای مشارکت و همکاری با تیم و سازمان‌شان به عنوان یک کل دارند.

۲. جذب استعدادها: امروزه کارجویان فقط به دنبال شغلی پردرآمد نیستند [۵]، بلکه به دنبال کاری معنادار هستند. همان‌طور که کارفرمایان کارکنان بالقوه را شناسایی و ارزیابی می‌کنند، کارجویان نیز شرکت‌ها را زیر نظر دارند. به‌طور معمول کارکنان تازه‌وارد در طول فرایند استخدام مزایا، برابری و سایر سیاست‌های شرکت را زیر نظر می‌گیرند. تجربه کارکنانی مثبت و فرهنگی مشترک و قوی می‌تواند برای همه کارکنان در تمام دسته‌ها انگیزه‌بخش باشد و باعث جذب کارجویان بیش‌تری به این شرکت شود. به‌علاوه این دسته از

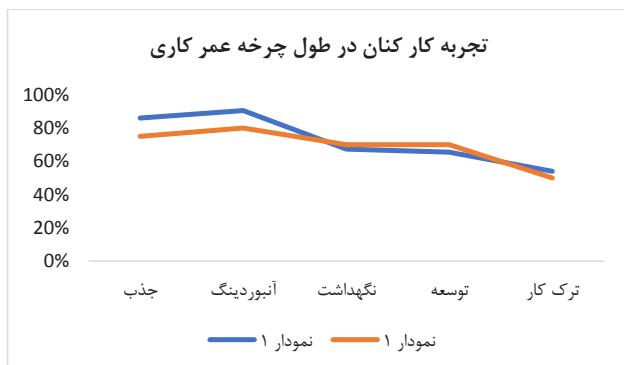
شرکت‌ها شانس بیشتری برای استخدام نخبه‌ها و استعدادهای برتر دارند. ۳. نگهداشت کارکنان: همان‌طور که عملکرد کارکنان از روز اول کارشان توسط شرکت مورد قضاوت قرار می‌گیرد، کارکنان نیز شرکت را از ابتدای ورود به آن ارزیابی می‌کنند [۶]. شرکت‌هایی که در دادن دسترسی به سیستم‌ها، سرورها، ابزار و اطلاعات مورد نیاز به کارکنان خود به‌کندی عمل می‌کنند، میزان بهره‌وری را کاهش، و از همان ابتدا تصویری منفی را از خود به کارکنانشان ارائه می‌دهند.

بخش تجربی

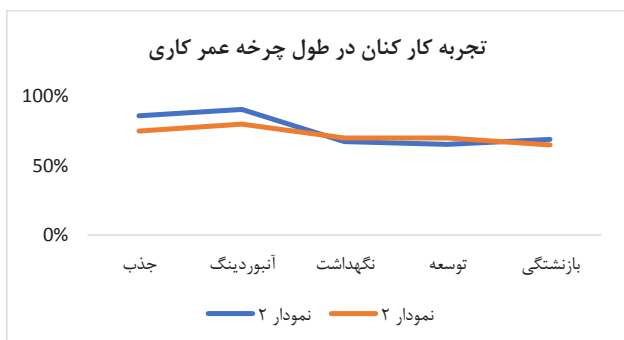
یکی از ابزارهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی، بررسی تجربه کارکنان در طول چرخه عمر شغلی است. این چرخه شامل پنج مرحله اصلی جذب، آنبوردینگ، نگهداشت، توسعه و خروج است. نمودار ارائه‌شده، تجربه کارکنان سازمان را با میانگین جهانی مقایسه کرده و نقاط قوت و ضعف سازمان را به خوبی نشان می‌دهد. جذب و استخدام داوطلبان: در این شرکت جذب و استخدام داوطلبان طبق دستورالعمل «تجوه جذب و شروع به کار کارکنان» توسط اداره توسعه منابع انسانی و آموزش صورت گرفته که با دعوت از داوطلب به مصاحبه و انجام مصاحبه‌های عمومی و تخصصی شروع شده و پس از ارزیابی نهایی توسط مدیران ارشد شرکت و در صورت قبولی از فرد دعوت به عمل آمده و مراحل جذب و استخدام خود را انجام می‌دهد. در انتهای فرایند تجربه پرسنل تازه استخدام‌شده از طریق نظرسنجی، اخذ شده نتایج تحلیلی نظرسنجی در دوره‌های ۶ ماهه جهت اقدام در اختیار مدیر اداره توسعه منابع انسانی و آموزش قرار می‌گیرد. هدف اصلی از پایش نظرسنجی در این مرحله سنجش رضایت داوطلبان از جذب در شرکت است.

آنبوردینگ (Onboarding): فرایند آنبوردینگ در این شرکت توسط واحد آموزش پس از جذب و استخدام داوطلبان و در همان روز اول کاری صورت گرفته که داوطلب استخدام‌شده به واحد آموزش مراجعه کرده و در واحد آموزش جلسه‌ای به مدت ۲ ساعت با سرفصل‌های تعیین‌شده توسط پرسنل آموزش برگزار می‌شود. تجربه کارکنان در این مرحله با تکمیل فرم نظرسنجی جلسه آشنایی کارمند

اخراج یا نارضایتی یا شغل جدید بوده که نمودار میانگین جهانی نیز به این موضوع اشاره دارد. در مرحله خروج به علت بازنشستگی (شکل ۲) میزان رضایت باتوجه به اقدامات صورت گرفته بالا رفته که این نشان می‌دهد که فرایند جدایی کارکنان از سازمان به صورت حرفه‌ای و همراه با احترام متقابل مدیریت می‌شود. چنین رویکردی نه تنها مانع از خدشه دار شدن برند کارفرمایی می‌شود، بلکه حتی می‌تواند کارکنان سابق را به سفیران برند سازمان در خارج از محیط کاری تبدیل کند.



شکل ۱- نمودار خروجی ثبت تجربه در سال ۱۴۰۳ در این شرکت (خروج به علت ترک کار)



شکل ۲- نمودار خروجی ثبت تجربه در سال ۱۴۰۳ در این شرکت (خروج به علت بازنشستگی)

نتیجه‌گیری:

پایش تجربه کارکنان و تحلیل عملکرد آن‌ها در مقاطع مختلف کاری، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها، محیط کاری بهتری ایجاد کنند. با استفاده از ابزارهای نوین و تحلیل داده‌های منابع انسانی، می‌توان عملکرد کارکنان را به صورت مستمر بهبود بخشید و در نهایت به رشد سازمانی پایدار دست یافت. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که سازمان در مراحل اولیه چرخه عمر شغلی (جذب و آنبوردینگ) و همچنین مرحله خروج عملکردی هم‌تراز با میانگین جهانی دارد. هرچند در بخش‌های نگهداشت و توسعه نیاز به اقدامات بهبود، احساس می‌شود. بنابراین توصیه می‌شود که سازمان بر راهبردهای زیر تمرکز کند:

- بازنگری در نظام جبران خدمات و ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی.
 - طراحی مسیرهای شغلی شفاف برای کارکنان.
 - سرمایه‌گذاری بیشتر در آموزش‌های تخصصی و توسعه مهارت‌های فردی.
 - بهبود فرهنگ بازخورد و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها.
- با اتخاذ این اقدامات، سازمان می‌تواند تجربه کارکنان را در تمامی مراحل چرخه عمر شغلی ارتقاء داده و در بلندمدت به افزایش بهره‌وری و کاهش نرخ ترک خدمت دست یابد.

تازه‌وارد بعد از پایان فرایند آنبوردینگ، توسط پرسنل تازه‌وارد صورت پذیرفته و این فرایند به صورت هرسال یک‌بار توسط واحد آموزش پایش شده و گزارشی از نتیجه پایش صورت گرفته به مدیر اداره توسعه منابع انسانی و آموزش جهت اقدام ارسال می‌شود. هدف از پایش در این مرحله میزان سنجش میزان رضایت نسبت به جلسه آنبوردینگ و کارایی مطالب ارائه شده در محیط کار وی است.

نگهداشت: این شرکت از تمامی استراتژی‌های لازم برای حفظ و نگهداشت کارکنان استفاده می‌کند. در این مرحله کسب تجربه کارکنان طی فرایند نظرسنجی میزان رضایت کارکنان و به صورت سالیانه انجام می‌شود. در این نظرسنجی سؤالاتی در خصوص دل‌بستگی کارکنان، شرایط محیط کاری، عدالت و برابری، رضایت از خدمات رفاهی، تعادل کار و زندگی و آورده شده است. نتایج این نظرسنجی هرسال توسط کارشناس آمار اطلاعات منابع انسانی پایش شده و گزارشی از نتیجه پایش به مدیر اداره توسعه منابع انسانی و آموزش جهت اقدام ارسال می‌شود. هدف از کسب تجربه در این مرحله تعریف پروژه‌های بهبود است که منجر به افزایش شاخص نگهداشت در شرکت شود.

توسعه: در این شرکت پیشرفت یا ترفیع به نام دستورالعمل ارتقا کارکنان صورت می‌گیرد. تجربه کارکنان در این مرحله با فرمی به نام نظرسنجی میزان رضایت کارکنان به صورت سالیانه انجام می‌شود. نتایج این نظرسنجی هرسال توسط کارشناس آمار اطلاعات منابع انسانی پایش شده و گزارشی از نتیجه پایش به مدیر اداره توسعه منابع انسانی و آموزش جهت اقدام ارسال می‌شود. هدف از کسب تجربه در این مرحله سنجش رضایت از میزان پیشرفت شغلی هر پرسنل در طول مدت خدمت است. خروج از شرکت (استعفا/بازنشستگی): در این شرکت بعد از سپری شدن مدت‌زمان خدمت پرسنل و رسیدن به زمان بازنشستگی یا به هنگام ترک کار (استعفا)، جهت ثبت تجربه از پرسنل مذکور دعوت به عمل آمده تا در تکمیل پرسش‌نامه استعفا/بازنشستگی شرکت کند. برای این منظور از ۲ پرسش‌نامه متفاوت استفاده می‌شود. نتایج به دست آمده از پرسش‌نامه‌ها توسط کارشناس آمار و اطلاعات به صورت سالیانه پایش شده و گزارشی از نتیجه پایش صورت گرفته جهت تصمیم‌گیری به مدیر اداره توسعه منابع انسانی و آموزش ارجاع می‌شود. هدف از تکمیل پرسش‌نامه خروج (استعفا) شناخت دلایل ترک کار در سازمان و هدف از تکمیل پرسش‌نامه خروج پرسنل بازنشسته، ارزیابی نقاط ضعف و قوت شرکت در طول زمان خدمت است.

تحلیل نمودار تجربه کارکنان در چرخه عمر شغلی در این سازمان

در بخش جذب، میزان رضایت کارکنان میزان قابل قبولی بوده که این موضوع بیانگر این است که سازمان در ایجاد برند کارفرمایی و جلب نظر متقاضیان در طی فرایند جذب عملکرد مطلوبی دارد این موارد باعث می‌شود که پرسنل تازه‌وارد باتوجه به تصویر ذهنی خوب از سازمان و استخدام در محیطی جدید به رضایت قابل توجهی دست یافته، که با نرم جهانی نیز مطابقت دارد. در مرحله آنبوردینگ سازمان توانسته فرایند ورود، آموزش‌های اولیه و آشنایی کارکنان جدید با فرهنگ سازمانی را به خوبی مدیریت کند. به بیان دیگر، نقطه قوت اصلی سازمان در شروع چرخه عمر کاری کارکنان است. در مرحله نگهداشت و توسعه باتوجه به آشنایی نیرو با واقعیت‌های محیط صنعتی و سختی کار میزان رضایت کاهش پیدا کرده که میانگین جهانی نیز به این موضوع اشاره دارد؛ عواملی همچون سیاست‌های جبران خدمات، عدالت سازمانی و فرصت‌های رشد می‌توانند نقش مهمی در بهبود تجربه کارکنان در بخش نگهداشت و بروز آوری چارت‌های سازمانی، مربیگری و ایجاد مسیر شغلی مشخص در بخش توسعه می‌توانند در بالا بردن میزان رضایت اثربخش باشند. در مرحله خروج به علت ترک کار (شکل ۱) میزان رضایت از تجربه کارکنان پایین آمده که دلیل آن ترک سازمان به دلایل مختلف از جمله

مراجع

- [1] Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights.
- [2] Smith, A., & Jones, B. (2023). Measuring employee experience in hybrid work environments. Harvard Business Review, 101(3), 45-60.
- [3] Johnson, R., & Brown, K. (2022). 360-degree feedback and performance improvement. HR Review, 15(2), 112-125.
- [4] Anderson, P., Smith, T., & Lee, J. (2021). Linking training programs to performance metrics. Journal of Organizational Behavior, 42(3), 456-470.
- [5] Gallup. (2023). State of the Global Workplace Report.
- [6] Gartner. (2023). The Future of Employee Experience Monitoring. Gartner Research.
- [7] Kim, S., & Park, J. (2022). Challenges in qualitative employee experience data analysis. HR Analytics Journal, 8(1), 34-50.
- [8] McKinsey & Company. (2023). Upskilling and reskilling in the digital age. McKinsey Global Institute.