

بررسی مدل مدیریت تجربه کارکنان و سنجش اثر گذاری آن در نیل به اهداف سازمان

(مورد مطالعه: گروه مهندسی آی کن)

علی بنیادی نایینی

(نویسنده مسئول)

استادیار مدیریت بازرگانی و عضو هیأت علمی گروه مدیریت و مهندسی کسب و کار، دانشگاه علم و صنعت ایران

bonyadi@iust.ac.ir

محسن جمالی قهدریجانی

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران

jamali@ican.ir

عطیه اسلامی

کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه علم و صنعت

Eslami_atiyeh@yahoo.com

چکیده

منابع انسانی، ارزشمندترین منبع سازمان های امروزی به شمار می آیند چرا که به تصمیمات سازمانی شکل داده، و باعث حل شدن مسائل و مشکلات سازمان و عینیت بخشیدن به بهره‌وری می شوند. بهبود و افزایش مستمر بهره‌وری سازمان، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و تقویت نیروی انگیزش آنان می‌باشد. از این رو بیان می شود، هر قدر نیروی انسانی رضایت از کارش داشته باشد، بر روی میزان پاسخگویی به مشتریان تاثیر گذار است و مشتری نیز تجربه خوبی از سازمان می گیرد و حتی باعث برندسازی می شود و در نهایت ایجاد ارزش برای مشتری می کند. هدف تحقیق حاضر، بررسی مدل مدیریت تجربه کارکنان و تاثیر آن در نیل به اهداف سازمان بوده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع پژوهش، توصیفی- پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق را کارکنان گروه مهندسی آی کن با تعداد ۲۰۰ کارمند تشکیل داد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۳۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان دادند که ابعاد مدل اشمیت در لایه مدیریت تجربه کارمند در بین کارکنان گروه مهندسی آی کن اثربخش بوده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تجربه کارکنان، منابع انسانی، کارمند، مشتری، ایجاد ارزش، رضایت مندی، اهداف سازمان.

یکی از موضوعات مهم در اداره سازمان ها که امروزه از دیدگاه مدیران برجسته جهان اهمیت بسیار زیادی پیدا نموده است سرمایه های انسانی و وفاداری آنان نسبت به سازمان و اهداف آن می باشد، همانگونه که می دانیم بدون داشتن منابع انسانی کارآمد هیچ سازمانی به اهداف خود نخواهد رسید. یک کارمند وفادار علاوه بر داشتن انگیزه و رضایت شغلی که تاثیر مستقیم در عملکرد وی در جهت حصول اهداف سازمان دارد، می تواند باعث بالا رفتن بهره وری و نوآوری در سازمان گردد، همچنین این تعلق خاطر به سازمان، به عنوان یک عامل دوم در زمینه جذب سرمایه های انسانی جدید مناسب برای سازمان، از طریق توصیه و سفارش به خویشاوندان، دوستان و سایرین موثر خواهد بود و نقشی حائز اهمیت در ارتقای میزان سودآوری و بهبود تصویر سازمان در ذهن سرمایه های انسانی بالقوه ایفا می نماید. نکته بسیار درخور توجه دیگر تاثیر شگرفت کارکنان در خلق ارزش برای مشتریان است که اساس بازاریابی نوین را تشکیل می دهد به گونه ای که می توان گفت حفظ و نگهداری مشتریان راضی و وفادار، بدون کارکنان خشنود و وفادار امکان پذیر نخواهد بود، چرا که چنین کارکنانی، کالا و خدمات را با کیفیت بالاتری ارائه می کنند و در جلب رضایت مشتریان و وفادار نمودن آنها نیز سهم بسزایی دارند. خلق ارزشی که کارکنان خشنود برای مشتری می کنند در اثر عملکرد هوشمند و با انگیزه ایشان در نقاط مختلف سازمان است (ابطحی ۱۳۹۵).

سازمان ها ملزم هستند تا فراتر از نیاز اولیه مشتریان، انتظارات آنها را نیز تأمین کرده، کانون توجه خود را از رضایت صرف مشتری به ایجاد وفاداری و اعتماد از طریق ایجاد ارتباطی بلندمدت، دوجانبه و سودآور برای هر دوطرف معطوف نمایند. در پاسخ به این نیاز، شاخه «مدیریت تجربه مشتری» معرفی و ایجاد شده است که در بحث مدیریت کیفیت خدمات، جایگاه ویژه ای یافته است (بیرلی^۱ و همکاران، ۲۰۰۴). عوامل مختلفی در تجربه کارکنان در سازمان اثر گذارند و کارمند در سفر خود در جای جای سازمان تجربه های مختلفی را کسب می کند. رفتار و رهبری مدیران و سایر کارکنان، واحد منابع انسانی (نوع جلسه عقد و تمدید قرارداد استخدامی، توضیح دقیق شرایط کار، آموزش، برنامه های رفاهی و ...)، محیط کار، نوع و رفتار مراجعه کنندگان (مشتریان، تامین کنندگان، همکاران تجاری و...) همه تاثیر گذارند بنابراین: اولین و مهمترین گام در طراحی مدل تعالی سازمانی و مدلی که ایجاد ارزش برای مشتری کند، طراحی نقشه سفر کارکنان در ارتباط با مشتریان که درک آن می تواند سازمان ها را در برند سازی، حفظ و جذب مشتری، افزایش میزان فروش و در نهایت ایجاد ارزش برای مشتری کمک نماید (بنیادی ۱۳۹۶).

تجربه مشتری، واکنش ذهنی مصرف کننده به ارتباطات مستقیم و یا غیرمستقیم با یک شرکت است و به علاوه کلیه ابعاد یک محصول و یا خدمت اعم از قابلیت ها، نوع تبلیغات و ترویج، شکل ظاهری، قابلیت اعتماد و غیره را در برمی گیرد. اصطلاح تجربه مشتری^۲ (CE) تنها چند سال است که در فرهنگ واژگان و اصطلاحات بازاریابی و مصرف کننده نوازی به چشم می خورد (آندرسون و لینستاد^۳، ۲۰۱۱). تجربه مشتری، می تواند به عنوان ادراک یا احساس یک خدمت که مشتری از آن دور، یا با آن روبه رو می شود، تعریف شود (کاربون و هیکل^۴، ۱۹۹۴). مشتری همیشه یک تجربه واقعی از خدمات سازمان در ذهن خواهد داشت و همچنین به عنوان یک نگرش و حالت سمبلیک و حسی که به وسیله بازاریاب و مشتری در حالت های خوشایند، با معنا و قابل یادآوری ایجاد و این تجربه می تواند به صورت قابل لمس و غیر قابل لمس و یا هر دو ایجاد شود (ماسکاران^۵ و همکاران، ۲۰۰۶).

آن دسته از کسب و کارهایی که در حال بهبود تجربه مشتریان هستند، کار مهمی را آغاز کردند؛ چراکه می دانند این خود، یکی از مهمترین راه های حفظ سودآوری سازمان است (جانفرسا، ۱۳۸۷). از این رو، یکی از راه های شناسایی عوامل وفاداری مشتریان بررسی تجربه آنها است. مرحله تجربه عالی ترین ارزش برای مزیت رقابتی و متفاوت بودن در میان شرکت ها است (انصاری و صنایعی، ۱۳۹۵).

هونساکر^۶ (۲۰۱۰) نتایج پژوهش های خود در رابطه با مدیریت ارتباط مشتری را در مقاله ای با عنوان «تعهد کارمندان در مدیریت تجربه مشتری» مطرح ساخت، نتایج پژوهش نشان داد سازمان هایی که سرمایه گذاری روی تجربه مشتری را در سه سال گذشته تا ۳۳ درصد افزایش داده اند احتمال دارد تنها ۵٪ از مشتریان خود را از دست بدهند و در عوض بیش از ۱۳ درصد مشتریان راضی هستند. همچنین، فراست و سالیوان^۷ (۲۰۰۹) اهمیت مدیریت تجربه مشتری را در ۹۲ شرکت تدارکات خدمات ارتباطی (CSP) مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. نتایج این بررسی نشان داد CSP ها نیز روی این حقیقت متمرکز گشته اند که مدیریت تجربه مشتری هزینه های عملیاتی را تا حد زیادی کاهش می دهد و مدیریت تجربه مشتری برای CSP ها به معنی رسیدن به مشتری مداری بیشتر، دستیابی به کارایی های عملیاتی، ایجاد منابع جدید درآمدزایی و کمک به حداکثر سازی منافع است. پژوهش مذکور نشان داد مدیریت تجربه مشتری به طور خاصی اهداف خیلی استراتژیک را دنبال می کند که شامل کاهش زیان ها و بهبود کیفیت خدمات است و همین نیز باعث می گردد CSP ها برای درآمدزایی بیشتر مدیریت تجربه مشتری را به کار گیرند، در تحقیقی دیگر توسط، استیو فوئنس^۸ (۲۰۰۹) موضوع مدیریت تجربه مشتری را در مؤسسات خدمات مالی مورد بررسی قرار دادند و نتایج تحقیقات او نشان داد در بازار امروز سرمایه گذاری مؤسسات مالی روی تجربه

مشتری مستقیماً آن را به وفاداری مشتری مبدل می سازد و همچنین؛ گاتریج^۹ (۲۰۰۸) در مقاله خود «کشف ارزش نهفته در مدیریت تجربه مشتری» به این نتیجه دست یافت که: از طریق کاربرد فعال مدیریت تجربه مشتری، صنعت خدمات رفاهی می تواند روابط اداری با مشتریان خود را پشت سر گذاشته و به روابط متعهدانه دست یابد که یک تجربه مشتری ارزشمند و نشان دار ارائه می دهد.

بنابراین اهمیت درک تجربه مشتری، آهنگی پرشتاب دارد و شرکت ها می بایست روی ایجاد تجربه ای خوشایند برای مشتریان خود سرمایه گذاری ویژه ای کنند. مشخص است که مدیریت تجربه مصرف کننده، گامی فراتر از مدیریت ارتباطات با مشتریان است. آنچنان که مشخص شد، مهندسی و مدیریت تجارب مشتریان از عوامل موفقیت در عصر حاضر است (آندرسون و لینستاد، ۲۰۱۱). بنابراین در این پژوهش بر آن خواهیم بود که مدلی تلفیقی از اشمیت و کارت امتیازی متوازن و تجربه کارمندان گروه آی کن ارائه نمائیم و در این مدل تاثیر تجربه کارمند بر روی مشتری، تاثیر تجربه کارمند بر چگونگی حفظ، جذب و افزایش مشتری و ایجاد ارزش توسط سازمان برای مشتری را بسنجیم و ارائه نمائیم.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. مدیریت تجربه کارکنان

دراین پژوهش به دنبال آن هستیم که در طول عمر همکاری کارمند که آنرا سفر وی می نامیم در سازمان تجربه ها وی را مدیریت کنیم بدین معنی که بتوانیم پنج وظیفه اصلی مدیریت را در خصوص تجربه های خوشایند یا ناخوشایند وی در طول عمر همکاری انجام دهیم.

آنچه کارکنان در طی عمر همکاری خود با اجزای شغل مثل شرکت ، همکار، مشتری، محیط کار و مدیر تجربه می نمایند، تجربه کارکنان^{۱۰} می نامیم. تجربه کارکنان شناخت و نگرش ایشان در خصوص شغل را تشکیل می دهد و به رفتار های متفاوت ختم می گردد. مدیریت تجربه کارکنان، نگاهی نوین به شکل دهی به تجربه مثبت کارمند می باشد. و این خود یکی از عوامل مهم در شکل گیری تجربه مشتریان می باشد. مدیریت تجربه کارکنان فراتر از مفاهیم قبلی در مدیریت منابع انسانی است و بر توسعه شخصی و حرفه ای کارمند تکیه دارد. در مدیریت تجربه کارکنان تفکر کارکنان بجای تردد آنها ، تعلق خاطر^{۱۱} بجای دستمزد و پاداش مالی اهمیت پیدا می کند و موفقیت مشتریان و کارکنان همراستا می گردد. به کار گیری مدیریت تجربه کارکنان نیازمند تغییر نگرش مدیران و ایجاد کانال ارتباطی همیشگی در سازمان است و این به معنی طراحی مجدد سازمان در سه محور فناوری ، فرهنگ و محیط سازمان در جهت بهبود تجربه کارکنان است. (مورگان، ۲۰۱۶)

۲.۲. تجربه کارمند

برخی تعریف تجربه کارکنان را به اشتباه با «مدیریت استعدادها»^{۱۲} و یا با «توسعه منابع انسانی»^{۱۳} و یا با «عجین شدن کارکنان»^{۱۴} اشتباه می گیرند. با آنکه تجربه کارکنان به این واژه ها مربوط می شود ولی مترادف آنها نیست.

تجربه کارمند مجموعه ای از ادراکات کارمند در خصوص تعاملاتی است که در سازمانش (سازمانی که در آن مشغول به کار است) با آن روبرو است. (همان منبع)

برخی تجربه کارکنان را معادل دوره عمر کارمند^{۱۵} می دانند، دوره عمر کارمند شامل مواردی مانند جذب، نگهداشت، ارتقا، توسعه و مصاحبه خروج از سازمان می شود، که البته کارمند در تمامی این وقایع تجربه هایی را کسب می کند ولی در کل تجربه کارمند با دوره عمر کارمند دو تفاوت اساسی دارد:

۱- در ادراکات^{۱۶} او از محیط سازمان

۲- در انتظارات^{۱۷} او از محیط سازمان (جمالی، ۱۳۹۸)

۳.۲. بهره وری و اهداف سازمان

یکی از مهم ترین متغیرهای موثر در سودآوری بنگاه اقتصادی بهره وری می باشد و از مزیت های کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی می باشد. امروزه منابع محدود، رقابت سنگین و تنوع سلیقه مشتریان، اهمیت بهره وری را بالا برده است. جایگاه بهره وری به حدی بالا رفته که آنرا هم معنی رفتار عقلایی سازمان دانسته اند و گاه مدیریت را دانش افزایش بهره وری و به کارگیری منابع برای دستیابی به اهداف تعیین شده سازمانی می دانند. بهره وری به مفهوم استفاده کارا از منابع سازمان (کارایی) در راستای تحقق اهداف آن (اثربخشی) به کار رفته است. به زبان دیگر، مجموع کارایی و اثربخشی بالا به بهره وری سازمانی منتهی می گردد.

$$\text{اثربخشی} + \text{کارایی} = \text{بهره وری}^{۱۸}$$

از دیدگاه مدیریتی، بهره وری تابعی از سه متغیر فناوری، نیروی انسانی و سازمان است.

سازمان ها برای دستیابی به اهدافشان، به منابع متفاوتی مانند: منابع انسانی، ماشین آلات و تجهیزات، مواد اولیه، اطلاعات

و فناوری و سرمایه مالی احتیاج دارند. در رقابت امروز آنهایی گوی سبقت را خواهند ربود که توان بهره‌وری بالا از منابع در دسترس را داشته باشند و مدیریت بتواند منابع را با بهره‌وری بالا، سرپرستی نماید.

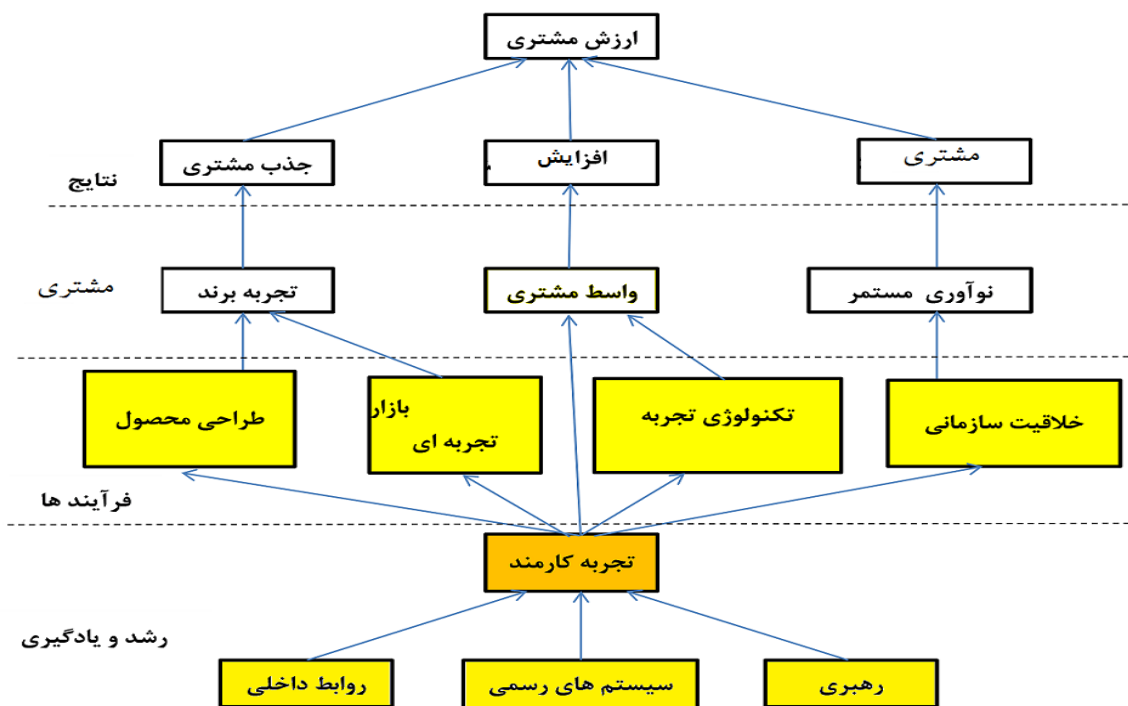
-کارایی: سازمان با کمترین زمان و هزینه به اهداف خود نائل گردد.

- اثربخشی: درجه‌ای که اهداف سازمان می‌تواند حاصل گردد.

در مجموع بهره‌وری استفاده از منابع مختلف سازمان (ورودی‌ها) در جهت دستیابی به نتایج مطلوب برنامه ریزی شده سازمان (خروجی‌ها) می‌باشد (مقیمی، ۱۳۹۳).

۴.۲. مدل تحقیق

در این تحقیق از مدل اشمیت برای طراحی فرضیات استفاده شده است. در بخش اول که تجربه کارمند بررسی شده است که برگرفته است از، رهبری، سیستم‌های رسمی و روابط داخلی که در حقیقت مدیریت تجربه کارمند هستند و نقشه سفری است که یک کارمند در ورود به سازمان در واحدهای مختلف تجربه می‌کند. در ادامه مدیریت تجربه مشتری می‌باشد، این که رفتارهای کارکنان و ادراکاتی که مشتری از کارکنان دارد تجربه مشتری را ایجاد می‌کند و نهایتاً نتیجه‌گیری می‌گردد که تجربه کارمند بر تجربه مشتری اثر دارد و منجر به حفظ مشتری و افزایش تعداد مشتری و جذب مشتری می‌گردد که در نهایت ایجاد ارزش برای مشتری می‌نماید. که ما در این تحقیق به بررسی لایه‌های اول و دوم مدل اشمیت پرداخته ایم.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: اشمیت، ۲۰۰۲)

۳- فرضیات تحقیق

- ۱- روابط داخلی بر تجربه کارمند تاثیر معنادار دارد.
- ۲- سیستم های رسمی بر تجربه کارمند تاثیر معنادار دارد.
- ۳- رهبری بر تجربه کارمند تاثیر معنادار دارد.
- ۴- تجربه کارمند بر طراحی محصول تاثیر معنادار دارد.
- ۵- تجربه کارمند بر بازاریابی تجربه ای تاثیر معنادار دارد.
- ۶- تجربه کارمند بر تجربه تکنولوژی تاثیر معنادار دارد.
- ۷- تجربه کارمند بر خلاقیت سازمانی تاثیر معنادار دارد.

۴- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی- پیمایشی است . در تحقیق حاضر، جامعه آماری ما کارکنان گروه مهندسی آی کن با تعداد ۲۰۰ کارمند بوده است. که جهت تعیین حجم نمونه مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۱۳۱ نفر برآورد گردید و به صورت تصادفی ساده انتخاب گردیدند.

۵. ابزار اندازه گیری

در این پژوهش، از پرسشنامه ۲۱ سوالی (اشمیت و همکاران، ۲۰۰۲) جهت سنجش متغیرها استفاده شده است.

شاخص رشد و یادگیری (تجربه کارمند)، با زیر شاخص های؛ رهبری ۳ سوال: سیستم های رسمی ۳ سوال: روابط داخلی ۳ سوال. شاخص فرایندها، با زیر شاخص های؛ خلاقیت سازمانی ۳ سوال: تکنولوژی تجربه ۳ سوال: تجربه بازار ۳ سوال و طراحی محصول نیز ۳ سوال می باشد. که در طیف ۵ تایی لیکرت از بسیار مخالفم تا بسیار موافقم طراحی شده است.

۶- بررسی پایایی پرسشنامه ها

شاخص ها	آلفای کرونباخ	وضعیت
رهبری	۰.۸۷	مطلوب
سیستم های رسمی	۰.۸۸	مطلوب
روابط داخلی	۰.۷۴	مطلوب
خلاقیت سازمانی	۰.۹۱	مطلوب
تکنولوژی تجربه	۰.۹۸	مطلوب
تجربه بازار	۰.۹۳	مطلوب
طراحی محصول	۰.۹۰	مطلوب

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ بالاتر ۰.۰۷۰ تمام مولفه ها دارای پایایی قابل قبول و مطلوب می باشند.

۷. یافته های پژوهش

جدول ۱: نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف

نام متغیر	تعداد	آماره ی آزمون	سطح معناداری
رهبری	۱۳۱	۱.۷۱	۰.۱۰۶
سیستم های رسمی	۱۳۱	۱.۵۱	۰.۲۵۱
روابط داخلی	۱۳۱	۱.۵۰	۰.۱۰۲
خلاقیت سازمانی	۱۳۱	۱.۲۷	۰.۰۸۵
تکنولوژی تجربه	۱۳۱	۱.۶۵	۰.۰۹۸
تجربه بازار	۱۳۱	۱.۳۸	۰.۰۸۷
طراحی محصول	۱۳۱	۱.۶۷	۰.۰۵۶

بنابراین با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون در تمام متغیرها بیشتر از ۰.۰۵ می باشد فرضیه نرمال بودن مشاهدات (فرض صفر) رد نمی شود. در نتیجه از آزمون های پارامتریک (آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره) جهت مشخص شدن روابط بین متغیرها و به منظور بررسی فرضیات استفاده می شود.

جدول ۲: بررسی مقدار همبستگی بین متغیرها

نام متغیر	متغیر مستقل	شدت رابطه	سطح معناداری
رهبری		۰.۶۳۷	۰.۰۰۱
سیستم های رسمی	تجربه کارمند	۰.۸۲۱	۰.۰۰۰
روابط داخلی		۰.۵۵۹	۰.۰۰۰

براساس ضریب همبستگی پیرسون، مولفه رهبری؛ سیستم های رسمی و روابط داخلی با تجربه کارمند دارای همبستگی بالا و ارتباط مثبت و معنادار در سطح خطای ۰.۰۵ می باشند.

جدول ۳: بررسی مقدار همبستگی بین متغیرها

نام متغیر	متغیر مستقل	شدت رابطه	سطح معناداری
تجربه کارمند	خلاقیت سازمانی	۰.۴۴۸	۰.۰۰۱
	تکنولوژی تجربه	۰.۶۸۱	۰.۰۵
	تجربه بازار	۰.۷۷۲	۰.۰۰
	طراحی محصول	۰.۵۴۹	۰.۰۰

براساس ضریب همبستگی پیرسون، تجربه کارمند با مولفه های؛ خلاقیت سازمانی، تکنولوژی تجربه، سیستم های رسمی و روابط داخلی دارای همبستگی بالا و ارتباط مثبت و معنادار در سطح خطای ۰.۰۵ می باشند.

جدول ۴: خلاصه مدل رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین اصلاح شده	برآورد خطای استاندارد
مدل ۱	۰.۶۶	۰.۵۷	۰.۴۵	۱.۸۴۵

جدول ۵: برآورد ضرایب بدست آمده از تحلیل رگرسیون و سطوح معنی داری آنها

مدل	ضرایب	ضرایب استاندارد		t	سطح معناداری
استاندارد نشده					
	B	خطای	بتا		
استاندارد					
مقادیر ثابت	۱۲.۳۳۹	۴.۲۲۴		۶.۸۳۷	۰.۰۰۰
رهبری	۱.۴۴۵	۰.۰۹۴	۰.۲۴۵	۳.۱۴۴	۰.۰۰۱
سیستم های رسمی	۱.۲۵۳	۰.۰۵۲	۰.۱۳۱	۲.۰۱۵	۰.۰۰۰
روابط داخلی	۱.۱۱۲	۰.۰۸۸	۰.۱۰۶	۴.۳۲۳	۰.۰۲۰

ضریب همبستگی چندگانه، که همبستگی خطی بین مقادیر مشاهده و مقادیر مدل پیشگوی متغیر وابسته را نشان می دهد. این مقدار برابر $(r^2=0/66)$ می باشد که نشان دهنده رابطه خیلی خوب مولفه های رهبری، سیستم های رسمی و روابط داخلی با تجربه کارمند در بین گروه مهندسی آی کن می باشد. ضریب تعیین تعدیل شده نشان می دهد که تقریباً ۴۵٪ تجارب کارمند در بین گروه مهندسی آی کن توسط این مولفه ها آنها تبیین می شود. همچنین براساس نتایج ستون β می توان گفت که مولفه رهبری با مقدار $(\beta=0/24)$ بیشترین تاثیر مثبت معنادار را بر روی تجربه کارمندان دارد.

جدول ۶: خلاصه مدل رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین اصلاح شده	برآورد خطای استاندارد
مدل ۲	۰.۴۳	۰.۳۲	۰.۲۷	۱.۲۰۱

جدول ۷: برآورد ضرایب بدست آمده از تحلیل رگرسیون و سطوح معنی‌داری آنها

مدل	ضرایب	ضرایب استاندارد	t	سطح معناداری
استاندارد نشده				
استاندارد				
	B	خطای	بتا	
مقادیر ثابت	۱۰.۳۵۴	۳.۵۷۰	۴۶۳۱	۰.۰۰۰
خلاقیت سازمانی	۰.۲۸۷	۰.۰۷۸	۰.۱۶۲	۰.۰۰۳
تکنولوژی تجربه	۰.۱۸۵	۰.۰۴۱	۰.۱۴۰	۰.۰۰۰
تجربه بازار	۰.۱۶۷	۰.۰۶۲	۰.۱۲۲	۰.۰۰۰
طراحی محصول	۱.۲۳۰	۰.۰۳۵	۰.۱۱۶	۰.۰۲۵

ضریب همبستگی چندگانه، که همبستگی خطی بین مقادیر مشاهده و مقادیر مدل پیشگوی متغیر وابسته را نشان می‌دهد. این مقدار برابر $(r^2=0/43)$ می‌باشد که نشان دهنده رابطه خیلی خوب مولفه های خلاقیت سازمانی، تکنولوژی تجربه، تجربه بازار و طراحی محصول با تجربه کارمند در بین گروه مهندسی آی کن می‌باشد. ضریب تعیین تعدیل شده نشان می‌دهد که تقریباً ۳۲٪ تجارب کارمند در بین گروه مهندسی آی کن توسط این مولفه ها تبیین می‌شود. همچنین براساس نتایج ستون β می‌توان گفت که مولفه خلاقیت سازمانی با مقدار $(\beta=0/16)$ بیشترین تاثیر مثبت معنادار را بر روی تجربه کارمندان دارد.

۸- نتیجه گیری

هدف اصلی این تحقیق بررسی مدل مدیریت تجربه کارکنان و سنجش اثرگذاری آن در نیل به اهداف سازمان در گروه مهندسی آی کن مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج تحقیق حاضر حاکی از:

۱- اثربخشی مولفه های رهبری، سیستم های رسمی و روابط داخلی بر روی تجربه کارمند بودند؛ بدین معنا که رهبری بر تجربه کارمند تاثیر مثبت و معناداری دارد. تاثیر قابل توجهی بین این دو متغیر هست که نشان دهنده این است که، مهارتهای (صلاحیت) لازمی که خود مدیر باید داشته باشد و آموزش و راهنمایی که مدیر مستقیم واحد به کارمنداش می دهد و علاوه بر این ها روابط دوستانه ای که مدیر می تواند با کارمندانش داشته باشد و برای آن ها در مواقعی که کارشان را به نحو احسن انجام می دهند پاداش قائل شود، همه اینها در تجربه کارمندان موثر هست.

۲- اثربخشی مولفه سیستم های رسمی بر روی تجربه کارمند مورد تایید قرار گرفت؛ بدین معنا که سیستم های رسمی بر تجربه کارمند تاثیر مثبت و معناداری دارد. کاملاً مشخص هست که مزایایی که سازمان برای کارمندانش قائل است از جمله پاداش، ارتقاء شغلی و رفاهیات بر روی تجربه کارمندان، اینکه سازمانی که در آن کار می کنند را دوست داشته باشند و با تمرکز بیشتر و بازدهی بالا کار را انجام دهند، تاثیر مستقیم دارد.

۳- اثربخشی مولفه روابط داخلی بر روی تجربه کارمند نیز تایید گردید؛ بدین معنا که روابط داخلی بر تجربه کارمند تاثیر مثبت و معناداری دارد. رابطه مهمی بین روابط داخلی بر تجربه کارمند وجود دارد که نشان می دهد، رشد و راهنمایی کارکنان سازمان توسط مدیرانشان، همکاری و به اشتراک گذاری دانش سازمانی، هم افزایی و اثربخشی روابط بر روی تصمیم گیری کارمندان در مورد اینکه دوستان خود را به آی کن معرفی کنند و یا اینکه در پایان مدت قرارداد همکاری، همچنان تمایل به ادامه کار در آی کن داشته باشند و علاوه بر این ها هم افزایی روابط و کار تیمی کارمندان باعث ایجاد جوی دوستانه و لذت بردن از کار و انجام کار با بازدهی بالا و در نهایت اثربخشی می شود.

۴- تجربه کارمند بر طراحی محصول تاثیر معنادار دارد:

این فرضیه به تاثیر تجربه کارمند بر طراحی محصول پرداخت و نتایج آزمون این فرض را مورد تایید قرار داد. بدین معنا که تجربه کارمند بر طراحی محصول تاثیر مثبت و معناداری دارد. اینکه کارمند از محیطی که در آن کار می کند و همکاران خود رضایت داشته باشد و به عبارتی، جو سازمانی را مثبت و مساعد ببیند، باعث می شود کار محول شده را در وهله اول درست انجام دهد؛ مثلاً اگر واحد بازاریابی به درستی نیاز سنجی از مشتری انجام دهد و برای مشتری زمان بگذارد و بفهمد که مشتری

دقیقا چه نیازی دارد و چگونه و با چه سیستمی می توان آن نیاز را مرتفع کرد، می تواند پس از فهمیدن آن، نظرات کارشناسی خود را با همکاریانش در میان بگذارد و در نهایت با همفکری هم، در صورت نداشتن سیستم مورد نظر مشتری، نیازهای مشتری را در غالب یک طرح جامع به واحد تولید ارائه دهد.

۵- تجربه کارمند بر بازاریابی تجربه ای تاثیر معنادار دارد.

این فرضیه به تاثیر تجربه کارمند بر بازاریابی تجربه ای پرداخت و نتایج آزمون این فرض را مورد تایید قرار داد. بدین معنا که تجربه کارمند بر بازاریابی تجربه ای تاثیر معناداری دارد. با این توضیح که همیشه کارمندان در سازمانی که مشغول به کار هستند، احساس رضایت به همراه عدالت داشته باشند، انگیزه ای برای انجام درست وظایفشان می باشد و همه این ها باعث می شود که برخورد و میزان پاسخگویی به مشتریان رضایتبخش باشد. در دل این پاسخگویی همان طور که گفته شد نیازسنجی دقیق از مشکلات سیستمی مشتری وجود دارد که در نهایت باعث افزایش عملکرد سیستم می شود.

۶- تجربه کارمند بر تجربه تکنولوژی تاثیر معنادار دارد، این فرضیه نیز مورد تایید قرار گرفت؛ زمانی می توان محتوا و اخبار جذاب و خلاق نوشت و طراحی سایت حرفه ای با محتوا و منوهای جذاب ایجاد کرد که باعث دنبال کردن رویدادهای آی کن از طرف مشتریان و کارمندان شود که کارمند مربوطه مسئول دیجیتال سایت و محتوا نویس، خودش از کار در آیکن رضایت داشته باشد و این ها باعث ایجاد تمایز ما از رقیبانمان می شود. پس در نهایت می توان نتیجه گرفت رضایت کارمند بر روی محتوای تولید شده توسط کارمند ذیربط تاثیر گذار است.

۷- اثربخشی فرضیه تجربه کارمند بر خلاقیت سازمانی نیز مورد تایید قرار گرفت، بدین معنا که کارمندی که به کارش علاقه داشته باشد، همیشه به دنبال انجام روشی متمایز برای کوتاه کردن زمان انجام کار و یا کوتاه کردن روش انجام کار تکراری است و تلاش می کند برای خلق و توسعه محصولات سازمان و حتی اگر لازم باشد، پیشنهاداتی برای بهبود کار و تغییر روند انجام آن در سازمان ارائه می دهد.

در آخر پیشنهاد اساسی برای شرکت آی کن با توجه به فرضیات تایید شده و موضوع اصلی تحقیق، توسعه واحد منابع انسانی و نظارت بیشتر بر واحد مدیریت منابع انسانی است. چرا که افزایش بهره وری و کارایی سازمانی، تعهد و دلبستگی شغلی و تعالی عملکرد، همگی در این واحد اتفاق می افتد. سازمان های پیشرو تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و راهبردهای توسعه و بالندگی قابلیت های کارکنان، می توانند پاسخگوی نیازهای مشتریان و سرعت انعطاف بازار باشند.

منابع

ابطحی، سید حسین (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی از تئوری تا عمل، نشر فوژان.

انصاری، آذرنوش. صناعی، علی (۱۳۹۶)، مدیریت تجربه مشتری و تداوم استفاده مشتریان از خدمات الکترونیکی بانک. مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۲۷. ۱۳۹۵. صص ۶۵-۷۸.

بنیادی نائینی، علی. یگانه، مسعود (۱۳۹۶)، مدیریت تجربه مشتریان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. ۱۳۹۶.

جانفرسا، فرهاد (۱۳۸۷)، مدیریت تجربه مشتری گامی فراتر از مدیریت ارتباط با مشتری. نشریه بانک و اقتصاد. شماره ۹۲. ۶۲-۶۵.

جمالی قهدریجانی، محسن (۱۳۹۸)، ارائه مدل مدیریت تجربه کارکنان و سنجش اثر گذاری آن در نیل به اهداف سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشگاه علم و صنعت ایران. ۱۳۹۸.

مقیمی، سید محمد. احمدپور، محمود (۱۳۹۵)، مبانی کارآفرینی، تهران: نگاه دانش، چاپ ۱۷.

مقیمی، سید محمد (۱۳۹۳)، کتاب مبانی سازمان و مدیریت.

Beerli, A., Martin, J. D., & Quintana, A. (۲۰۰۴). A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, ۳۸(۱/۲), ۲۵۳-۲۷۵.

Carbon, L. P., & Haeckel, S. H. (۱۹۹۴). Engineering Customer Experience. *Marketing Management*, ۳(۳), ۹-۱۹.

Frost, Sullivan., Smith, S (۲۰۰۹). Loyalty by Design in Wheeler, J. (Ed), *Managing the Customer Experience*: Pearson Education Limited: Harlow.

Fuentes, Steve. (۲۰۰۹), Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. ۱۴ Iss: ۳, pp. ۱۴۳ – ۱۵۴.

Guthridge, (۲۰۰۸), Identity-Based Motivation: Constraints and Opportunities in Consumer Research, *Journal of Consume Psychol.* ۱۹(۳): ۲۶۱-۲۶۶.

Hunsaker, Lynn. (۲۰۱۰), Donald R. Lehmann, BRANDS AND BRANDING: RESEARCH FINDINGS AND FUTURE PRIORITIES, Marketing Science Institute Research Generation Conference.

Mascarenhas, O.A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (۲۰۰۶). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, ۲۳(۷), ۳۹۷-۴۰۵.

Morgan., Jaco (۲۰۱۷), *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*, Wiley ,USA.

پی نوشت :

- ^۱. Beerli
- ^۲. Customer experience
- ^۳. Andreassen & Lindestad
- ^۴. Carbon & Haeckel
- ^۵. Mascarnehas
- ^۶. Hunsaker, Lynn
- ^۷. Frost, Sullivan
- ^۸. Fuentes, Steve
- ^۹. Guthridge
- ^{۱۰}. Employee Exerience
- ^{۱۱}.Employee Engagement
- ^{۱۲}. Talent management
- ^{۱۳}. Human resource development
- ^{۱۴}. Employee engagement
- ^{۱۵}. Employee life cycle
- ^{۱۶}. Perceptions
- ^{۱۷}. Expectations
- ^{۱۸}. Productivity = efficiency + effectiveness

Employee Experience Management (EEM) and its Effect on Organization Goals (Case Study : ICAN Group)

Ali Bonyadi Naeini, Mohsen Jamali Ghahderijani, Atiyeh Eslami.

Abstract :

Human resources are the most valuable resource of today's organizations because they shape organizational decisions, solve organizational problems and give objectivity to productivity. Improving and continuously increasing the productivity of the organization requires the growth and productivity of employees and strengthening their motivation. Therefore, it is stated that the more satisfied the workforce is with its work, it affects the level of customer response and the customer gets a good experience from the organization and even causes branding and ultimately creates value for the customer. The purpose of this study was to investigate the experience management model of employees and its impact on achieving the goals of the organization. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of type of research. The statistical population of the study consisted of ICAN Engineering Group employees with 200 employees and 131 people were selected as a sample using Cochran's formula. The results of statistical analysis showed that the dimensions of the Schmidt model were effective in the layer of employee experience management among the employees of ICAN Engineering Group.

Keywords: Human resource Management, EEM, Employee Experience Management, Employee, Organization goals, Employee satisfaction, Customer, Employee Engagement.

* **Corresponding Author :** bonyadi@iust.ac.ir

