



## Understanding the lived Experience of Knowledge Workers from the Recruitment Process in Knowledge-Based Companies in the Healthcare Sector

Mahdi Ahmadi<sup>1</sup> , Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>2</sup> , Mirali Seyyednaghavi<sup>3</sup> , Abbas Nargesian<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Human resource management has entered a new era called “employee experience”. Employee experience encompasses what individuals encounter and observe during their tenure in an organization. Companies with strong employee experience are able to attract the best and most talented talent. In this regard, the present study aims to understand the employee experience of knowledge from the recruitment process in knowledge-based companies.

**Methodology:** This study is based on the interpretive paradigm in terms of philosophical foundations and uses the interpretive phenomenological method to understand the lived experiences of knowledge workers. The participants in this study are 30 employees of knowledge-based companies who have recently been recruited and have master's and doctoral degrees with specialized work experience. The data collection tool in this study was interviews. The technique of Dickelman et al. was used to analyze the data.

**Findings:** The results of the study were divided into 3 main themes, 8 sub-themes, and 81 pleasant and unpleasant experiences: The main themes are: attracting job applicants, the assessment and interview process, and integration (acceptance and starting work). The sub-themes, which are themselves subsets of the main themes, include: attractiveness of the company and job position, transparency and quality of the job advertisement, how to interact with applicants (initial assessment), the interview environment, the structure and quality of the interview questions, the characteristics and behavior of the interviewers, acceptance and announcement of the result, and the familiarization program.

**Conclusion:** The results of the study showed that knowledge workers have different lived experiences. Therefore, knowledge-based companies in the health sector should pay attention to individual differences when designing and creating an enjoyable experience for job applicants.

**Keywords:** Employee experience, Knowledge workers, Recruitment process, Knowledge-based companies, Phenomenology

**Article Type:**  
Research-based

**Corresponding Author:**  
Vajhollah Ghorbanizadeh

© Authors

**Received:**  
June 30, 2025

**Received in revised form:**  
August 30, 2025

**Accepted:**  
October 08, 2025

**Published online:**  
January 01, 2026

**Citation:** Ahmadi, Mahdi; Ghorbanizadeh, Vajhollah; Seyyednaghavi, Mirali & Nargesian, Abbas (2025). Understanding the lived Experience of Knowledge Workers from the Recruitment Process in Knowledge-Based Companies in the Healthcare Sector. *Journal of Human Resource Studies*, 15(4), 30-59. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.531909.2439>

1. PhD. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mehdi\_ahmadi98@atu.ac.ir
2. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: ghorbanizadeh@atu.ac.ir
3. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir
4. Associate Prof., Department of Leadership & Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir



## فهم تجربه زیسته کارکنان دانشی از فرایند جذب در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت

مهدی احمدی<sup>۱</sup>، وجه‌الله قربانی‌زاده<sup>۲</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۳</sup>، عباس نرگسیان<sup>۴</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: وجه‌الله قربانی‌زاده  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** مدیریت منابع انسانی وارد عصر جدیدی به نام «تجربه کارکنان» شده است. تجربه کارکنان، در برگیرنده چیزهایی است که افراد در طول دوره تصدی خود در سازمان با آن مواجه می‌شوند و مشاهده می‌کنند. شرکت‌هایی که داشتن کارمند قوی را تجربه کرده‌اند، می‌توانند بهترین و مستعدترین استعدادها را جذب کنند. در این راستا، مطالعه حاضر با هدف فهم تجربه کارکنان دانشی، از فرایند جذب در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است.

**روش:** این مطالعه به لحاظ مبانی، فلسفی و بر بنیان پارادایم تفسیری استوار است و از روش پدیدارشناسی تفسیری، برای شناخت تجارب زیسته کارکنان دانشی بهره برده است. مشارکت کنندگان در این مطالعه، ۳۰ نفر از کارکنان تازه‌وارد به شرکت‌های دانش‌بنیان با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری بودند و همه سابقه کار تخصصی داشتند. ابزار گردآوری اطلاعات در این مطالعه، مصاحبه بود. برای تحلیل داده‌ها، از تکنیک دیکلمن و همکاران استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش به ۳ درون‌مایه اصلی، ۸ درون‌مایه فرعی و ۸۱ تجربه خوشایند و ناخوشایند دسته‌بندی شد: درون‌مایه‌های اصلی عبارت‌اند از: جذب متقاضیان شغلی، فرایند ارزیابی و مصاحبه، یکپارچه‌سازی (پذیرش و شروع کار). همچنین درون‌مایه‌های فرعی که خود زیرمجموعه درون‌مایه‌های اصلی هستند، عبارت‌اند از: جذابیت شرکت و موقعیت شغلی، شفافیت و کیفیت آگهی شغلی، نحوه تعامل با متقاضیان (ارزیابی اولیه)، محیط مصاحبه، ساختار و کیفیت سؤال‌های مصاحبه، خصوصیات و رفتار مصاحبه‌کنندگان، پذیرش و اعلام نتیجه و برنامه آشناسازی.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که دانشگران، هر یک تجربه‌های زیسته متفاوتی دارند؛ از این رو شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت، در طراحی و ایجاد تجربه لذت‌بخش برای متقاضیان شغلی، باید به تفاوت‌های فردی توجه کند.

**کلیدواژه‌ها:** تجربه کارکنان، کارکنان دانشی، فرایند جذب، شرکت‌های دانش‌بنیان، پدیدارشناسی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۹  
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸  
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۶  
انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۱

**استناد:** احمدی، مهدی؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ سیدنقوی، میرعلی و نرگسیان، عباس (۱۴۰۴). فهم تجربه زیسته کارکنان دانشی از فرایند جذب در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۳۰-۵۹.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.531909.2439>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mehdi\_ahmadi98@atu.ac.ir
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: ghorbanizadeh@atu.ac.ir
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: asnaghavi@atu.ac.ir
۴. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۱۵، شماره ۴، ص. ۳۰-۵۹

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

شرایط دنیای کسب و کار به سرعت در حال تغییر است و شرکت‌ها برای بقا باید با این تحولات بی‌سابقه سازگار شوند (کورنلیوس، اوزتورک و پزت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ پلاسکوف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بسیاری از شرکت‌ها در حال حاضر برای ماندگاری و حفظ بقایشان، توجه به کارکنان را در هسته فعالیت‌های خود قرار داده‌اند؛ زیرا اکنون دیگر کار، پرداخت پول یا دستمزد نیست. این تغییر نگرش، آغازگر عصر جدیدی از محیط‌های کار انسان‌محور است که در آن کارکنان درگیر، مشتاق و باانگیزه خواهند بود (هارلیانو و رودی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). به‌گفته مورگان<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، حوزه منابع انسانی وارد عصر چهارم (تجربه کارکنان<sup>۵</sup>) شده است که نشان‌دهنده تغییر پارادایم در مدیریت و شیوه‌های منابع انسانی است. تجربه کارکنان یک رویکرد جدید در منابع انسانی است که به‌شدت با رویکردهای سنتی منابع انسانی متفاوت است (ماهادوان و اشمیتز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰؛ پلاسکوف، ۲۰۱۷؛ مورگان، ۲۰۱۷). جاکوب مورگان که پیشگام این مفهوم است، به تجربه کارکنان به‌عنوان ترکیبی از محیط‌های فرهنگی، فیزیکی و تکنولوژیکی سازمان اشاره می‌کند که ارزیابی کلی کارکنان از محل کارشان را در مورد مثبت بودن چنین مکان‌هایی ممکن می‌سازد (مورگان، ۲۰۱۷). گالوپ<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) تجربه کارمند را سفری تعریف می‌کند که کارمند در سازمان شما طی می‌کند. این شامل تمام تعاملاتی است که کارمند با سازمان شما قبل از اشتغال، در طی آن و بعد از آن دارد (موهانتی و کولکارنی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳).

به‌طور خلاصه، سفر کارکنان (چرخه زندگی کارکنان) شامل ۵ مرحله اساسی است که تجربه کارمند را شکل می‌دهند و مدیران و رهبران منابع انسانی باید در استراتژی تجربه کارمند خود روی آن تمرکز کنند (گابریل و بیريوو<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲). این مراحل عبارت‌اند از: استخدام<sup>۱۰</sup>، جامعه‌پذیری<sup>۱۱</sup>، توسعه<sup>۱۲</sup>، حفظ و نگه‌داشت<sup>۱۳</sup> و ترک خدمت یا خروج<sup>۱۴</sup>. در حالی که توجه به تمام مراحل مذکور در طول چرخه زندگی کارکنان برای جذب و حفظ کارکنان مستعد بسیار مهم است، یک مرحله در این فرایند وجود دارد که نباید نادیده گرفته شود و آن، جذب و استخدام است. برای اکثر کارکنان، نه همه آن‌ها، اولین نقطه تماس با شرکت، دوران استخدام آن‌هاست و این تجربه‌ها به‌عنوان کاندید شغلی، تأثیرهای گسترده‌ای بر برند و شهرت شرکت دارد. عدم برقراری ارتباط واضح و دقیق با داوطلب در هر نقطه تماس در طول فرایند جذب و استخدام، به قطع ارتباط نقطه تماس در ابتدای فرایند تجربه کارمند و ایجاد تجربه‌های منفی منجر خواهد شد و به برند کارفرمایی شما آسیب خواهد زد (سیلوا و دیاس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۲).

1. Cornelius, Ozturk & Pezet
2. Plaskoff
3. Harlianto & Rudi
4. Morgan
5. Employees Experience
6. Mahadevan & Schmitz
7. Gallup
8. Mohanty & Kulkarni
9. Gabriel & Biriowu
10. Hiring
11. Onboarding
12. Development
13. Retention
14. Exit
15. Silva & Dias

متقاضیان شغلی، کارفرمایان آینده را از همان ابتدای تجربه جذب و استخدام ارزیابی می‌کنند و بر اساس نحوه تعامل آن‌ها با شرکت در طول چرخه جذب، قضاوت سریعی درباره اینکه زندگی آن‌ها در سازمان چگونه خواهد بود، انجام می‌دهند (گالوپ، ۲۰۲۲). شرکت‌هایی که تجربه کارمندان عالی دارند، محیط کار ساده‌ای را برای کارمندان خود فراهم می‌کنند که به آن‌ها امکان می‌دهد کار خود را به خوبی انجام دهند و شرکت را به جلو سوق دهند. بر اساس تجزیه و تحلیل ۲۵۰ سازمان، شرکت‌هایی که روی کارمندان سرمایه‌گذاری می‌کنند، ۴/۲ برابر میانگین سود، ۴ برابر سود به ازای هر کارمند، ۲/۸ برابر درآمد به ازای هر کارمند را تجربه می‌کنند (مورگان، ۲۰۱۷).

مطالعات مختلف نشان می‌دهد که شرکت‌های دانش‌بنیان و مبتنی بر فناوری، در خط مقدم حمایت از جنبش تجربه کارکنان، هستند (پانیسلاو و بالارامان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). در این شرکت‌ها، دانش مهم‌ترین منبع در مدیریت کسب و کار، رقابت و خلق مزیت منحصربه‌فرد است و پایگاه دانش این شرکت‌ها در کارکنان شرکت مستقر است (موتلو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ پاپا، دزی، گرگوری، مولر و میگلیتا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). به عبارتی، در کسب و کارهای مبتنی بر دانش، کارکنان دانش مهم‌ترین منبع سازمان‌ها محسوب می‌شوند و سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای می‌کوشند تا این کارکنان را جذب و حفظ کنند (تودریچو و بکا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). کارکنان دانش به کارمندانی گفته می‌شود که دانش، تحصیلات یا تجربه حرفه‌ای بسیار خوبی دارند و ایجاد، انتقال و استفاده عملی از دانش، از وظایف اصلی آن‌هاست (هارکیولاکیس و کومودروموس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). از آنجا که چنین استعدادهایی ارزشمند و کمیاب هستند، ایجاد تجربه مثبت در فرایند جذب و استخدام این شرکت‌ها که از نیروهای مستعد و دانشی برای تولید کالا و خدمات بهره می‌برند، بسیار حیاتی است (سیلوا و دیاس، ۲۰۲۲؛ هوروات و کنسی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). این روش نسبتاً جدید در جذب جذب و استخدام، راه‌حلی است که برای یکی از چالش‌های بزرگ حوزه منابع انسانی (جذب استعدادها) استفاده می‌شود. بر این اساس، می‌توان گفت در شرکت‌های دانش‌بنیان که نیروی کار مستعد، اصلی‌ترین سرمایه و منبع تولید محسوب می‌شود، استفاده از رویکرد تجربه کارکنان برای جذب استعدادها، دور از انتظار نیست (مینسن، لیولز، فایفر و ونر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). اما برای استفاده و به‌کارگیری چنین رویکردی در فرایند جذب و استخدام، باید دید افراد چه درک و تجربه‌ای از این فرایند داشته‌اند، در نتیجه باید به خود آن‌ها رجوع کرد؛ زیرا مبتنی بر نظریه علامت‌دهی<sup>۸</sup>، سازمان‌ها در مقام علامت‌دهنده، علائمی را برای جذب نیروهای مستعد و شایسته ارسال می‌کنند؛ اما کارکنان و متقاضیان استخدامی، در جایگاه گیرنده علامت، ممکن است ادراکات و تفاسیر متفاوتی داشته باشند؛ بنابراین آنچه شرکت‌های مدنظر طراحی می‌کنند، ممکن است با خواسته‌ها و انتظارات کارکنان دانشی منطبق نباشد؛ زیرا آن‌ها بر مبنای تفسیر و برداشت خود از اقدامات بیرونی رفتار می‌کنند؛ بر همین اساس، ممکن است ارائه یک خدمت سازمان به کارکنان مختلف، به تفاسیر و تجارب متفاوتی از سوی آنان منجر شود و رفتارهای مختلفی در واکنش به آن داشته باشند. بنابراین خلأ یک تحقیق تجربی که به واکاوی و فهم چنین تجربه‌ای بپردازد کاملاً محسوس است.

- 
1. Panneerselvam & Balaraman
  2. Mutlu
  3. Papa, Dezi, Gregori, Mueller & Miglietta
  4. Todericiu & Beca
  5. Harkiolakis & Komodromos
  6. Horváth & Kenesei
  7. Minssen, Levels, Pfeifer & Wehner
  8. Signaling Theory

در این راستا، در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی تفسیری<sup>۱</sup>، به واکاوی تجربه کارکنان در حوزه جذب خواهیم پرداخت تا ماهیت این مفهوم در عمل و به دور از فضای نظری و انتزاعی مشخص شود. هدف اصلی فلسفه پدیدارشناسی، دستیابی به شناخت اصیل و بی‌پیرایه از پدیده‌هاست و به دلیل اینکه پدیده‌ها از طریق سوژه ادراک می‌شوند و تنها در ذهنیت‌گرایی خود را نمایان می‌سازند، باید به خود آن‌ها مراجعه کرد (عارف و مرادی شیرازی، ۱۴۰۰).

در ادامه با توجه به مطالب اشاره شده در بخش قبل، به ذکر دلایلی که به نوآوری‌های مهم پژوهش حاضر منجر شده و اهمیت و ضرورت موضوع را دو چندان ساخته است، اشاره خواهیم کرد.

اول، تجربه کارکنان در حوزه‌های نظری و عملی، غنای لازم و کافی را ندارد و بیشتر به معرفی تجربه کارکنان، مفاهیم نظری و اهمیت آن در فرایندهای مختلف سازمانی اشاره شده است. تحقیقات داخلی بیشتر به مبحث تجربه زیسته کارکنان در فرایندهایی همچون بازنشستگی (دانایی فرد، خائف‌اللهی و خدائشاس، ۱۳۹۱) و ترک خدمت کارکنان (میری، قربانی‌زاده و سیدنفوی، ۱۴۰۰)، پرداخته‌اند و به تجربه کارکنان به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین منابع انسانی بی‌توجهی کرده‌اند. در مطالعات خارجی، موضوع تجربه کارکنان با استقبال زیادی روبه‌رو شده است؛ اما تحقیقات در خصوص آن، بیشتر با روش‌های کمی و پیمایشی صورت گرفته و از روش‌های کیفی کمتر استفاده شده است. بنابراین نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به غنای بیشتر ادبیات نظری موضوع کمک کند.

دوم، در حوزه جذب و استخدام، بیشتر تحقیقات انجام شده، به تأثیر متغیرهای مختلف از جمله فناوری‌های نوین بر فرایند جذب و استخدام منابع انسانی و واکنش متقاضیان کار به فناوری‌های نوین استخدامی، اشاره کرده‌اند و از روش‌های کمی و آزمایشی برای ارائه یافته‌ها و نتایج استفاده کرده‌اند. بنابراین انجام پژوهش کیفی به‌منظور درک و تجربه کارکنان کاملاً مشهود است.

سوم، بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در ارتباط با کارکنان دانشی و شرکت‌های دانش‌بنیان، در حوزه‌های انگیزش و حفظ و نگاه‌داشت در داخل و خارج بوده و مطالعات بسیار اندکی در ارتباط با بخشی از فرایند جذب، آن هم با سایر روش‌های تحقیق کمی صورت گرفته است. در ارتباط با حوزه حفظ و نگاه‌داشت، می‌توان به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر حفظ کارکنان دانش در بخش آموزش عالی (شارما، گوپتا و شارما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸) و ارائه مدل عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان با تأکید بر ماندگاری کارکنان دانشی (سرفرازی، یعقوبی، محمدی و جراحی، ۱۴۰۱) اشاره کرد. در ارتباط با حوزه جذب کارکنان دانشی، همان‌طور که اشاره شد، مطالعات بسیار محدودی وجود دارد و در آن‌ها، بخشی از فرایند جذب بررسی شده است؛ بنابراین مشاهده می‌شود که این تحقیقات به‌صورت کامل و سیستماتیک کل فرایند جذب و استخدام را بررسی نکرده‌اند؛ از این رو تحقیقی که در ارتباط با واکاوی تجربه کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان باشد، به چشم نمی‌خورد. با توجه به نقش مهم شرکت‌های دانش‌بنیان و ضرورت جذب و استخدام نیروهای مستعد و دانشی در این شرکت‌ها، انجام تحقیقی که به واکاوی نظام جذب مبتنی بر رویکرد تجربه مثبت کارکنان بپردازد، احساس می‌شود.

چهارم، تمرکز غالب مطالعات در ارتباط با شرکت‌های دانش‌بنیان، بر حوزه‌هایی مانند فناوری اطلاعات و نرم‌افزار متمرکز بوده است، حال آنکه صنایع حیاتی‌تر مرتبط با حوزه سلامت، از جمله دارو، تشخیص و درمان، به دلیل پیچیدگی

1. Phenomenology

2. Sharma, Gupta & Sharma

ذاتی و ارتباط مستقیم با سلامت و جان انسان‌ها، از حساسیت و اهمیت راهبردی بی‌بدیلی برخوردارند. در این صنعت، موفقیت محصولات و خدمات، به حضور مستمر و اثربخش نیروهای دانشی متخصص از محققان و داروسازان تا مهندسان زیست‌فناوری وابسته است.

پنجم، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی پدیدارشناسی، به واکاوی تجارب کارکنان دانشی در فرایند جذب می‌پردازد. درحالی که بخش عمده‌ای از مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی، بر رویکردهای قیاسی و روش‌های کمی نظیر پیمایش‌های مقطعی متکی بوده‌اند. نکته حائز اهمیت دیگر، تمایز روش‌شناختی این پژوهش در انتخاب پارادایم پدیدارشناسی تفسیری (مبتنی بر فلسفه هایدگر) در مقابل رویکرد رایج پدیدارشناسی توصیفی (هوسرلی) در مطالعات مدیریت منابع انسانی است. در این راستا، از تکنیک تحلیلی دیکلمن، آلن و تانر<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) به‌عنوان چارچوب روش‌شناختی بهره گرفته شده است که امکان تفسیر عمیق‌تر تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌سازد.

ششم، یافته‌های این پژوهش به شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت کمک خواهد کرد تا با درک عمیق تجربه زیسته افراد از فرایند جذب که هدف اصلی رویکرد تجربه کارکنان است، سیستم‌های منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که با انتظارات و نیازهای استعدادهای دانشی هم‌سو باشد.

هفتم، این مطالعه تجربه کارکنان دانشی از فرایند جذب را در چارچوب نظریه علامت‌دهی تحلیل و بررسی می‌کند. در نهایت، هدف اصلی این مطالعه، واکاوی تجربه‌های زیسته کارکنان دانشی از فرایند جذب<sup>۲</sup> در شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه سلامت است. برای دستیابی به این هدف، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش اساسی است: «تجارب زیسته کارکنان دانشی از فرایند جذب چگونه بوده است؟».

## ادبیات نظری پژوهش

### گذار از کارفرما محوری<sup>۳</sup> به متقاضی محوری<sup>۴</sup> در جذب و استخدام

برای تقویت این موضوع، نظرسنجی شرکت بین‌المللی جذب مدیران<sup>۵</sup>، در سال ۲۰۱۷، تلاش کرد تا روشن کند که آیا بازار جهانی امروز بیشتر متقاضی محور است یا کارفرما محور؟ با توجه به نتایج، به نظر می‌رسد که ۹۰ درصد از استخدام‌کنندگان، بازار را کاندیدمحور می‌دانند، عمدتاً به این دلیل که امروزه گزینه‌های زیادی در بازار کار برای آن‌ها وجود دارد (همانند موقعیت‌های شغلی جدید یا موقعیت‌های ایجاد شده، عمدتاً ناشی از استعفا و پایان کار) و همچنین، مجموعه مهارت‌های کمیاب‌تر و خاص‌تر که به نامزدها اجازه می‌دهد در جایگاه شغلی محبوبشان، قرار گیرند (اناستازیا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). به این معنا که آن‌ها خود مقصد و جایگاه شغلی آینده خود را تعیین می‌کنند. جهان یا بازار متقاضی محور، به ارزشمندتر شدن مهارت‌های کارکنان منجر می‌شود. با پیشنهاد‌های شغلی متعدد روی میز، کارمندان بالقوه، موقعیت‌های مذاکره قوی کسب می‌کنند که از طریق آن می‌توانند برای دستمزد بیشتر، مزایای بهتر، کار انعطاف‌پذیر، آموزش، توسعه شغلی و موارد دیگر، فشار بیاورند.

1. Diekmann, Allen & Tanner

2. Recruitment

3. employer-driven

4. candidate-driven

5. Management Recruiters International Inc

6. Anastasia

## تجربه متقاضی شغل و فرایند جذب

طبق گفته گاسدورف<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) جذب و استخدام یک فرایند دو طرفه است که در آن، همان گونه که سازمان‌ها نامزدهای شغلی را برای موقعیت‌های خالی ارزیابی می‌کنند، متقاضیان هم، کارفرمای احتمالی را ارزیابی می‌کنند. با توسعه و استفاده از ابزارهای جدید فناورانه و رسانه‌های اجتماعی که وارد فرایند جذب و استخدام شده‌اند، روند جدیدی در کانون توجه قرار گرفته است که به توجه حرفه‌ای و دقیق‌تر سازمان‌ها نیاز دارد. این همان تجربه کاندید یا متقاضی است. از این مفهوم تعریفی «رسمی» در سطح صنعت وجود ندارد؛ اما اغلب آن را نحوه درک و واکنش جوینده کار در طول فرایند استخدام کارفرمایان، تعریف می‌کنند. این بر اساس احساسات و نگرش‌هایی است که داوطلبان از مرحله جست‌وجوی کار، درخواست، استخدام و حتی تا مرحله پذیرش داوطلب شغل، تجربه می‌کنند. این ادراکات ممکن است نه تنها برای متقاضیان فعلی، بلکه برای متقاضیان گذشته و آینده نیز صدق کند و می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که چگونه یک شرکت برای افراد و تازه‌واردان بالقوه، ارزش قائل است (بالاسوندارام، ونکاتاگیری و ساتیاسیلان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). برای مثال، تجربه نامزد اولین برداشتی است که یک متقاضی بالقوه از فرهنگ سازمان دارد. این موضوع انتظاراتی را درباره نحوه تعامل همکاران ایجاد می‌کند و فرصت مهمی برای به اشتراک گذاشتن ارزش‌های کلیدی شرکت در مراحل اولیه است (گزارش تلنت‌جی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

تجربه متقاضی به درک کارمند اشاره دارد که از تعامل در طول جست‌وجوی شغل شکل می‌گیرد. تجربه یک نامزد شامل کل فرایند جذب، از جست‌وجوی کار و درخواست گرفته تا مصاحبه و استخدام است. به‌منظور بهبود تجربه داوطلب، هر نقطه ارتباطی در طول فرایند استخدام که از طریق آن، یک نامزد با یک کارفرمای احتمالی در تماس است، باید همراه با احساس کاندیدها در خصوص آن ارزیابی شود. این می‌تواند همه چیز را از یک تماس تلفنی ساده با یک استخدام‌کننده گرفته تا مفاهیم پیچیده، مانند تجربه کاربر در صفحه مشاغل وبسایت شرکت را شامل شود. تجربه متقاضی مدت‌ها قبل از اینکه نامزد برای کار درخواست دهد، شروع می‌شود. در نظرسنجی اخیر مؤسسه آی‌بی‌ام<sup>۴</sup>، ۴۸ درصد از کاندیدهای بررسی‌شده، قبل از درخواست با سازمان استخدام‌کننده مواجه شده‌اند (رادکا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). تجربه نامزدها از قیف استخدام پیروی می‌کند و از طریق افزایش اتوماسیون در استخدام، کارفرمایان می‌توانند در تعداد بیشتری از نقاط تماس بر نامزدها تأثیر بگذارند. نکات کلیدی کاندید شامل جست‌وجوی شغل، درخواست، ارتباطات، بازخورد، مصاحبه و جامعه‌پذیری است.

## جذب و استخدام کارکنان دانشی

جذب و استخدام کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان، حول سه محور اساسی می‌چرخد (رومه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲):

۱. برندسازی کارفرما؛ یعنی شرکت چگونه خود را به‌عنوان یک محل کار جذاب معرفی می‌کند تا افراد بااستعداد را جذب کند؛
۲. مشوق‌های استخدامی؛ یعنی چه عواملی (مانند حقوق عالی، محیط پویا، یادگیری مداوم) باعث می‌شود که افراد به این شرکت‌ها جذب شوند؛

---

1. Gusdorf  
 2. Balasundaram, Venkatagiri & Sathiyaseelan  
 3. Talentegy report  
 4. IBM  
 5. Radka  
 6. Roome

۳. منابع استخدامی؛ یعنی شرکت‌ها از چه راه‌هایی (مانند شبکه‌های اجتماعی، معرفی دوستان)، نیروهای جدید پیدا می‌کنند).

برندسازی کارفرما نقش کلیدی ایفا می‌کند. اگر یک شرکت نتواند خود را به‌عنوان محل کار ایدئال معرفی کند، ارزش کمتری برای کارجویان دارد. همان‌طور که بازاریابان از برندها برای جذب مشتریان با وعده‌های ارزشمند استفاده می‌کنند، بخش منابع انسانی نیز باید با ارائه مزایای شغلی مناسب، کارکنان مستعد و دانشی را جذب کند. تفاوت اصلی اینجاست که در استخدام، محصول فروخته‌شده، رابطه بلندمدت و پرتعهد است، نه کالا یا خدمت موقت. این رابطه تصمیم‌گیری پیچیده‌تری را از سوی متقاضیان می‌طلبد؛ زیرا تعهد بیشتری از طرفین ایجاد می‌کند (هورویتز، هنگ و کوازی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). مشوق‌های مالی و غیرمالی، در برندسازی کارفرما و جذب کارکنان دانش نقش کلیدی دارند. شرکت‌ها با استفاده از این مشوق‌ها، ویژگی‌های شغلی را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کنند که برای متقاضیان جذاب‌تر شود (لووندال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). برخی انگیزه‌ها تأثیر بیشتری دارند. برای مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که حقوق رقابتی، توسعه شغلی، آزادی عمل در کار و فرصت‌های چالش‌برانگیز، از مهم‌ترین عوامل جذب کارکنان دانش هستند. این افراد معمولاً مستقل هستند، به پیشرفت علاقه دارند، به ساختارهای سنتی تمایل چندانی ندارند و بیشتر با حرفه‌شان هویت می‌یابند تا با شرکت خاص (رومه، ۲۰۱۲).

برخی پژوهشگران نیز منابع استخدام را به «داخلی» و «خارجی» تقسیم می‌کنند. برای سازمان‌های دانش‌محور، به دو دلیل مهم است که توجه خود را بر استخدام خارجی متمرکز کنند (وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲):

اول، در پاسخ به تغییرات سریع و در حال توسعه محیط فناوری، ضروری است که شرکت‌های دانش‌محور، برای حفظ مزیت رقابتی خود، نامزدهای خارجی را برای به‌روزرسانی فناوری، دانش و مهارت‌های فنی جذب کنند. دوم، دانش و فناوری مورد نیاز در کار دانشی پیچیده‌تر است و ممکن است توانایی شرکت برای استخدام داخلی را تا حدی محدود کند.

علاوه‌براین، میزان فرسودگی شغلی بالای کارکنان دانشی، به‌ویژه در شرکت‌های دانشی با فناوری پیشرفته، نشان می‌دهد که شرکت‌های دانش‌محور تقاضای افزایش یافته برای استخدام خارجی را در زمانی که عرضه داخلی کافی وجود ندارد، تجربه می‌کنند (چین و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ هورویتز و همکاران، ۲۰۰۳).

### پیشینه تجربی پژوهش

این بخش به تحلیل و بررسی پژوهش‌های پیشین در حوزه موضوع تحقیق، اعم از مطالعات داخلی و خارجی، می‌پردازد. برای جلوگیری از طولانی‌شدن متن و رعایت اختصار، چکیده‌ای از این تحقیقات در جدول ۱ ارائه شده است.

---

1. Horwitz, Heng and Quazi  
2. Lowendahl  
3. Wang  
4. Chien & Chen

## جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نویسنده و سال	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
جوهری زاده، بنابری و ملکی (۱۴۰۳)	ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها	بر اساس نتایج تحقیق جبران خدمات مالی و غیرمالی، استفاده از کانال‌های متنوع برای جذب، میزان سرمایه نامشهود شرکت، بلوغ فرایندهای داخلی شرکت، موقعیت مکانی و هم‌راستایی ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های شرکت، از مهم‌ترین عوامل مؤثر در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها محسوب می‌شود.
میری، قربانی زاده و سید نقوی (۱۴۰۰)	تحلیل پدیدارشناختی تجربه ترک خدمت کارکنان در سازمان دولتی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از ترک خدمت سازمان هم منفی نبوده، بلکه در نظر آن‌ها، این تجربه یکی از پدیده‌های مثبت در زندگی کاری آن‌ها بوده است.
قلی‌پور و آب‌سالان (۱۴۰۰)	شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری؛ پژوهش پدیدارشناسانه	تحلیل یافته‌ها نشان داد ذات تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری در ۶ درون مایه اصلی «احتیاط»، «تنگنا»، «ناکارایی»، «تعلق»، «دلسردی» و «جا ماندن از زندگی» و ۲۲ درون مایه فرعی شناسایی و معنا می‌شود.
قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹)	الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان	در این پژوهش ۷۰ عامل گوناگون به‌عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان در سازمان شناسایی و در قالب ۸ مقوله اصلی فرهنگی، شغلی، رهبری، استراتژی، نام تجاری، فناوری، محیط فیزیکی و عوامل فردی طبقه‌بندی شد.
مینسن و همکاران (۲۰۲۴)	استخدام کارکنان با صلاحیت متوسط در شرکت‌های نوآور محصول: کدام ویژگی‌های شخصیتی مهم است؟	استخدام‌کنندگان صرف نظر از نوع نوآوری شرکت، کارگرانی را ترجیح می‌دهند که از نظر احساسی پایدارتر باشند. با این حال، استخدام‌کنندگان شرکت‌هایی که در نوآوری‌های رادیکال فعالیت می‌کنند، متقاضیان وظیفه‌شناس‌تری را نیز ترجیح می‌دهند.
هورودیسکی <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)	برداشت متقاضیان از هوش مصنوعی در فرایند استخدام	نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که متقاضیان، فناوری هوش مصنوعی را در فرایندهای استخدام مثبت ارزیابی می‌کنند و برای استفاده آن را مفید و آسان می‌دانند.
بالاسوندارام و همکاران (۲۰۲۲)	استفاده از هوش مصنوعی برای افزایش تجربه نامزد در استخدام: یک بررسی مفهومی و مطالعه موردی	نتایج حاصل از بررسی ادبیات و بررسی مطالعه موردی نشان می‌دهد که برنامه‌های کاربردی هوش مصنوعی در استخدام، شامل ایجاد شرح شغل با پشتیبانی از هوش مصنوعی، منبع‌یابی تلفن همراه، متن برای درخواست، استخدام متنی، نمایشگاه‌های حرفه‌ای مجازی، ربات‌های چت برای غربالگری، زمان‌بندی و سایر موارد تکراری است.
کالیانان و پیلایان <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)	شیوه‌های استخدام در استارت‌آپ‌های دانش‌بنیان مالزی	این مطالعه نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌های مالزیایی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برای موفقیت خود حیاتی نمی‌دانند. مدیران - مالکان استارت‌آپ‌های مالزیایی، یک فرایند مدیریت منابع انسانی استراتژیک غیررسمی و بدون ساختار را ترجیح می‌دهند.

1. Horodyski

2. Kaliannan &amp; Pillaiyan

## لنز نظری پژوهش

مطالعه حاضر تجربه کارکنان دانش را در طول فرایند جذب، در زمینه نظریه علامت‌دهی بررسی می‌کند. نظریه علامت‌دهی یا سیگنالیگ اسپنس<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) برای اولین بار در زمینه اقتصادی پذیرفته شد؛ سپس در چندین زمینه از جمله حوزه مدیریت منابع انسانی به‌طور گسترده استفاده شد (بالاسوندارام، ونکاتاجیری و ساتیاسیلان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). این تئوری نشان می‌دهد که متقاضیان، تحت تأثیر هرگونه اطلاعات مربوط به ویژگی‌های سازمان قرار می‌گیرند و آن را به‌عنوان سیگنال یا علامت در نظر می‌گیرند. این اطلاعات ممکن است از چندین کانال در سطح فردی و سازمانی جمع‌آوری شود (سلانی و سینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها و تماس‌ها، نمونه‌هایی از اطلاعات در سطح فردی هستند. از سوی دیگر، اطلاعات حاصل از آگهی‌های شغلی و پست‌های شغلی نمونه‌هایی از اطلاعات در سطح سازمانی هستند. تحقیقات بیان کرده‌اند که یک جوینده کار، چندین اقدام مرتبط با استخدام و اطلاعات مربوط به کارفرما را به‌عنوان نشانه‌هایی از ویژگی‌های سازمانی درک می‌کند (گانسان، آنتونی و جورج<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ سلانی و سینگ، ۲۰۱۱؛ کالینز و استیونز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین شرکت‌ها باید زمینه اطلاعات به اشتراک گذاشته شده با ذی‌نفعان، منابع اطلاعاتی و اعتبار هر منبع را در نظر بگیرند تا جذاب باشند و تصویر خوبی به‌عنوان یک کارفرما ایجاد کنند (کاشیو و خانان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ لیو، کیلینگ و پاپامیکیل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ اسلاتر، کیبل و توربان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

## روش‌شناسی پژوهش

در تحقیق پیش‌رو به‌دنبال درک و فهم تجربه کارکنان دانشی از فرایند جذب در شرکت‌های دانش‌بنیان هستیم، نه تأکید بر نقش زبان و ساختارهای قدرت (پست مدرنیسم)، آزمودن و تست نظریه (پوزیتیویسم)، حل مشکل و ارائه راه‌حل‌های عملی (پراگماتیسم)؛ بنابراین پژوهش حاضر، در دسته تحقیقات با فلسفه تفسیرگرایانه قرار می‌گیرد و از روش پدیدارشناسی تفسیری<sup>۹</sup>، به‌عنوان راهبرد اصلی پژوهش بهره می‌برد. پدیدارشناسی تفسیری، محقق را بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند تحقیق تحقیق قرار می‌دهد. محققان در رویکرد تفسیری تأکید می‌کنند که تجربه را نمی‌توان به‌صورت مستقیم و بی‌واسطه درک کرد، بلکه فرایندی تعاملی و تفسیری میان محقق و مشارکت‌کننده ضروری است. این فرایند که به‌عنوان «هرمنوتیک دوگانه» شناخته می‌شود، مستلزم تلاش محقق برای درک جهان‌ذهنی مشارکت‌کنندگان است. برای تسهیل این فرایند معناسازی، محققان تفسیری باید در چارچوب «دایره هرمنوتیکی» عمل کنند. دایره هرمنوتیکی را می‌توان به‌مثابه فرایندی تکرارشونده تلقی کرد که مبتنی بر حرکت پویا بین اجزا و کلیت پدیده‌های مورد مطالعه و تجربه زیسته است. هایدگر بر این نکته بنیادین اشاره کرده است که محقق نباید مفاهیم پیشینی خود را پیش از مواجهه با مشارکت‌کنندگان و داده‌ها، کنار بگذارد، بلکه بایستی بر ضرورت بازشناسی تدریجی و پویای این مفاهیم در طول فرایند پژوهش اصرار ورزد. بر این اساس،

1. Spence
2. Balasundaram, Venkatagiri & Sathiyaseelan
3. Celani & Singh
4. Ganesan, Antony & George
5. Collins & Stevens
6. Kashive & Khanna
7. Liu, Keeling & Papamichail
8. Slaughter, Cable & Turban
9. Interpretive phenomenology

پژوهشگر تفسیری می‌بایست با واکاوی انتقادی باورها، ادراک‌ها و تجربه‌های پیشین خود، نه تنها آن‌ها را به‌مثابه عوامل محدودکننده در نظر نگیرد، بلکه از آن‌ها به عنوان ابزارهایی تحلیلی برای غنابخشی به تفسیرهای خود از تجارب مشارکت‌کنندگان بهره گیرد. این رویکرد، امکان دستیابی به فهمی عمیق‌تر و چندبعدی‌تر از پدیده‌های مورد بررسی را فراهم می‌سازد (پیت، رودریگز و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

### مشارکت‌کنندگان پژوهش، تعیین روش نمونه‌گیری و ابزار گردآوری اطلاعات

جامعه مطالعاتی پژوهش حاضر را کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه سلامت تشکیل می‌دهند که از جمله آن‌ها می‌توان به شرکت‌های داروسازی دکتر عبیدی (نوآور)، نانو فناوران دارویی الوند (نوآور)، نانودارو پژوهان پردیس (فناور)، نوآوران دارویی کیمیا (نوآور)، شرکت داروسازی هما فارمد (نوآور)، شرکت تحقیقاتی و تولیدی سیناژن (فناور)، اشاره کرد. فهرست و مشخصات این شرکت‌ها از طریق سامانه معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری<sup>۲</sup> استخراج شده است. بر اساس داده‌های این سامانه، حدود ده هزار شرکت دانش‌بنیان در کشور فعالیت می‌کنند که از این تعداد، تقریباً ۶۵ درصد در زمره شرکت‌های نوپا و ۳۵ درصد در دسته شرکت‌های فناور و نوآور قرار می‌گیرند. با توجه به اینکه اغلب شرکت‌های نوپا نظام‌های رسمی و ساختاریافته‌ای برای مدیریت منابع انسانی ندارند و فرایندهای سازمانی در آن‌ها عمدتاً به صورت غیررسمی انجام می‌شود، این مطالعه بر شرکت‌های نوآور و فناور با مقیاس بزرگ‌تر که از سیستم‌ها و فرایندهای منابع انسانی مدون و مشخصی برخوردارند، متمرکز شده است. شرکت‌های منتخب این مطالعه، به دلیل جایگاه راهبردی و حساسیت زیاد فعالیتشان در حوزه‌های دارویی، تشخیصی و درمانی انتخاب شده‌اند. این صنایع در حفظ سلامت و جان شهروندان نقشی حیاتی ایفا می‌کنند و کوچک‌ترین تغییر در عملکرد آن‌ها، می‌تواند تأثیرهای گسترده‌ای بر جامعه بگذارد. در این پژوهش «کارگر دانش» فردی است که ضمن داشتن مدرک تحصیلات عالی در مقطع کارشناسی ارشد یا دکتری، در زمینه شغل و کار در صنایع خاص، تخصص حرفه‌ای دارد. در پژوهش حاضر برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که از زیرمجموعه‌های روش‌های غیراحتمالی نمونه‌گیری است. دلیل اتخاذ روش نمونه‌گیری هدفمند در پژوهش حاضر، ضرورت دستیابی به نمونه‌ای از کارکنان دانشی با توجه به دو شرط اساسی بود: ۱. داشتن دانش و تخصص به‌عنوان شاخصه محوری کارکنان دانشی و ۲. امکان اختصاص زمان کافی برای مشارکت مؤثر در فرایند پاسخ‌گویی.

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. از آنجا که در روش پدیدارشناسی تفسیری، محقق فقط نظاره‌گر نیست، بلکه به‌عنوان مشارکت‌کننده نقش فعالی دارد، مصاحبه‌ها با طرح سؤال‌های کلی آغاز و با یک چارچوب انعطاف‌پذیر دنبال می‌شود. پرسش اصلی در مطالعه حاضر عبارت بود از: «کارکنان دانشی چه درک و تجربه‌ای از فرایند جذب در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت داشته‌اند؟». در مواقع لزوم برای عمیق‌تر شدن مصاحبه و دستیابی به جزئیات بیشتر و کسب اطلاعات دقیق‌تر، سؤال‌های کاوشی هم مطرح می‌شد؛ برای مثال، لطفاً درباره تجربه خود از فرایند جذب و استخدام در این شرکت بگویید. این فرایند چطور بود؟ وقتی برای اولین بار وارد سازمان شدید چه احساسی داشتید؟ چه چیزهایی توجه شما رو جلب کرد؟ رفتار ارزیابی‌کنندگان یا شرایط و فضای شرکت چطور بود؟

1. Peat, Rodriguez & Smith

2. <https://pub.daneshbonyan.ir/dashboard>

حداقل زمان مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه و حداکثر ۹۰ دقیقه بود. در نهایت، فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به طوری که پس از ۳۰ مصاحبه، اطلاعات به دست آمده دیگر کمکی به درک عمیق‌تر پدیده مورد مطالعه نکرد و نمونه‌گیری پایان یافت. ملاحظات اخلاقی در این پژوهش، کسب رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان و در نظر گرفتن حق انصراف برای آن‌ها بود. اطلاعات شرکت‌کنندگان در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. اطلاعات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

تعداد	جنسیت	میزان تحصیلات	سیمت سازمانی	نام شرکت	سابقه کار
۱	آقا	کارشناسی ارشد	کارشناس فرمولاسیون و آنالیز	داروسازی دکتر عبیدی	۶ سال
۲	آقا	کارشناسی ارشد	مدیر فناوری اطلاعات و ارتباطات	داروسازی دکتر عبیدی	۱۰ سال
۳	آقا	دکتری	سرپرست کنترل و آنالیز ماده اولیه	داروسازی دکتر عبیدی	۵ سال
۴	آقا	دکتری	مدیر ارشد کیفیت	داروسازی دکتر عبیدی	۸ سال
۵	آقا	کارشناسی ارشد	کارشناس ارشد آنالیز و هوشمندسازی کسب‌وکار	داروسازی دکتر عبیدی	۴ سال
۶	آقا	کارشناسی ارشد	رئیس بودجه و گزارش‌های مالی	داروسازی دکتر عبیدی	۷ سال
۷	آقا	کارشناسی ارشد	کارشناس کالبراسیون	شرکت نانو فناوران دارویی الوند	۵ سال
۸	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس آزمایشگاه	شرکت نانو فناوران دارویی الوند	۶ سال
۹	آقا	دکتری	کارشناس توسعه فرمولاسیون فراورده‌های جامد خوراکی	شرکت نانو فناوران دارویی الوند	۵ سال
۱۰	آقا	دکتری	کارشناس توسعه روش آنالیز	شرکت نانو فناوران دارویی الوند	۳ سال
۱۱	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس تضمین کیفیت	شرکت نانو فناوران دارویی الوند	۴ سال
۱۲	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس فرایند توسعه تکنولوژی	شرکت نانو فناوران دارویی الوند	۳ سال
۱۳	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس آزمایشگاه میکروبی	شرکت نوآوران دارویی کیمیا	۴ سال
۱۴	آقا	کارشناسی ارشد	مسئول دیجیتال مارکتینگ	شرکت نوآوران دارویی کیمیا	۵ سال
۱۵	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس تضمین کیفیت	شرکت نوآوران دارویی کیمیا	۲ سال
۱۶	آقا	دکتری	دکتر داروساز	شرکت نوآوران دارویی کیمیا	۶ سال
۱۷	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس کنترل فیزیوشیمیایی	شرکت تحقیقاتی و تولیدی سیناژن	۳ سال
۱۸	آقا	دکتری	دکتر داروساز	شرکت تحقیقاتی و تولیدی سیناژن	۵ سال
۱۹	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس تحقیق و توسعه	شرکت تحقیقاتی و تولیدی سیناژن	۴ سال
۲۰	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس سنتز پپتید	شرکت تحقیقاتی و تولیدی سیناژن	۳ سال
۲۱	آقا	کارشناسی ارشد	کارشناس تحقیق و توسعه	شرکت تحقیقاتی و تولیدی سیناژن	۲ سال
۲۲	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس ارشد مطالعه بالینی	نانو دارو پژوهان پردیس	۴ سال
۲۳	آقا	کارشناسی ارشد	کارشناس آزمایشگاه (فیزیوشیمیایی)	نانو دارو پژوهان پردیس	۵ سال
۲۴	آقا	دکتری	مدیر تولید	نانو دارو پژوهان پردیس	۷ سال
۲۵	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس تحلیل داده و هوش تجاری	نانو دارو پژوهان پردیس	۳ سال
۲۶	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس تضمین کیفیت	شرکت داروسازی هما فارمد	۷ سال
۲۷	آقا	کارشناسی ارشد	کارشناس تحلیل فرایند	شرکت داروسازی هما فارمد	۳ سال
۲۸	آقا	دکتری	مدیر فناوری اطلاعات و ارتباطات	شرکت داروسازی هما فارمد	۱۰ سال
۲۹	آقا	دکتری	سرپرست آزمایشگاه (کنترل میکروبی)	شرکت داروسازی هما فارمد	۸ سال
۳۰	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناس آزمایشگاه	شرکت داروسازی هما فارمد	۴ سال

### تحلیل داده‌ها در پدیدارشناسی تفسیری

در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌ها از روش ۷ مرحله‌ای دیکلمن استفاده شده است. این روش ماهیت تیمی دارد و در پدیدارشناسی تفسیری مرسوم است (دیکلمن، آلن و تانر، ۱۹۸۹). روش دیکلمن به دلیل حمایت از ایده تیم‌های تحقیقاتی، رویکردی متمایز دارد. در این روش، پژوهشگران به صورت دوره‌ای گرد هم می‌آیند تا متون یکدیگر را تحلیل کنند و درباره تفسیرهای ممکن، به بحث بپردازند. این روش با نوشتن یک خلاصه تفسیری از هر متن تحقیق، اعم از متن مصاحبه، داستان، مجلات یا اسناد توسط محقق یا محققان شروع می‌شود تا درک کلی از متن به دست آید. سپس تیم‌ها گرد هم می‌آیند تا شباهت‌ها و تفاوت‌های مربوط به تفاسیرشان از متن‌ها را به بحث بگذارند و در خصوص معانی به توافق برسند و همیشه برای تأیید معانی به متن‌ها برمی‌گردند. در گام بعدی، محققان مضامین رابطه‌ای را شناسایی می‌کنند که همه متون را دربرمی‌گیرند. در فرایند تفسیر متون، به خواندن و بازخوانی ادامه می‌دهند. سپس الگوهای سازنده استخراج می‌شوند. این الگوها در تمام اسناد یا متون وجود دارند و مفهوم آن‌ها در هستی‌شناسی هایدگر ریشه دارد. آخرین مرحله، تدوین گزارش تحلیلی نهایی با بهره‌گیری از نمونه‌های کافی از متون، به منظور پشتیبانی از یافته‌های تفسیری است (دیکلمن و همکاران، ۱۹۸۹). خلاصه‌ای از روش ۷ مرحله‌ای دیکلمن در شکل ۱ نمایش داده شده است. توضیحات تفصیلی مراحل آن در قسمت یافته‌ها ذکر شده است.



شکل ۱. مراحل تحلیل داده‌های پدیدارشناسی تفسیری با روش دیکلمن و همکاران (۱۹۸۹)

### ارزیابی کیفیت در پژوهش کیفی

برای قابلیت اطمینان پژوهش، از روش گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، یعنی شاخص‌های باورپذیری<sup>۲</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۳</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۴</sup>، تأییدپذیری<sup>۵</sup> و صحت<sup>۶</sup> استفاده شده که در زیر هر یک تشریح شده است.

- معیار اعتبارپذیری: راه‌کارهایی از قبیل درگیری طولانی‌مدت با موضوع پژوهش، اختصاص دادن زمان کافی برای جمع‌آوری داده‌ها، بازبینی داده و یافته‌ها توسط اعضای تیم تحقیق به‌کار برده شد. در مواقعی نیز نتایج به مشارکت‌کنندگان برگردانده شد تا آن‌ها تأیید کنند که درون مایه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، به‌درستی منظور آن‌ها را منعکس کرده است. همچنین، درگیری مستمر ذهنی پژوهشگران با داده‌ها، تحلیل عمیق و جامع آن‌ها را امکان‌پذیر کرد.
- معیار اعتمادپذیری: از روش دیکلمن و همکاران (۱۹۸۹) که ماهیت تیمی دارد، برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. مراحل انجام پژوهش و تحلیل داده‌ها به‌روشنی توصیف شد تا هر خواننده و منتقدی بتواند آن بررسی کند.
- معیار تأییدپذیری: پژوهشگر تمامی داده‌ها و درون‌مایه‌های استخراج شده را با اعضای تیم تحقیق و ناظر خارجی آشنا به پژوهش پدیدارشناسی، مرور کرد تا تأثیر ادراکات پژوهشگر به حداقل برسد.
- معیار انتقال‌پذیری: تلاش شد تا از طریق انتخاب یک نمونه هدفمند از کارکنان دانشی دارای تجربه زیسته در جذب، شرایط برای انتقال آسان به نمونه‌های دیگر هموار شود و با توصیف غنی داده‌های مطالعه و استفاده از روش‌های دسته‌بندی داده‌ها، سعی شد که زمینه برای قضاوت و ارزیابی خوانندگان فراهم شود.
- معیار صحت: تلاش شد تا ضبط و نسخه‌برداری گفتار مشارکت‌کنندگان، همراه با ثبت احساسات و رفتاری که مشارکت‌کنندگان در حین گفت‌وگوهایشان بروز می‌دادند، به‌طور دقیق انجام گیرد تا آوا و ندای احساسات و زندگی مشارکت‌کنندگان، همان‌گونه که زیسته‌اند، به گزارش منتقل شود.

### یافته‌های پژوهش

در مرحله اول، پس از اتمام هر مصاحبه و ثبت مشاهدات و یادداشت‌برداری‌های میدانی، برای دستیابی به ایده‌های اولیه و درک کلی، مصاحبه‌ها چندین بار با دقت بازخوانی شدند. سپس، تمامی اظهارات شرکت‌کنندگان به‌صورت دقیق و به همان شکل روی کاغذ آورده شد و بارها مورد بازنگری و تحلیل قرار گرفت تا ابعاد مختلف داده‌ها استخراج شود. در مرحله دوم، پژوهشگران به‌منظور شناسایی موضوعات بالقوه، داده‌های مشاهده‌شده و شنیده‌شده را به‌صورت خلاصه‌وار تحلیل و تفسیر کردند. در این فرایند، بخش‌های معنادار و گفتارهای مرتبط با موضوع تحقیق در کانون توجه قرار گرفت و با خط‌کشیدن زیر آن‌ها، عبارات کلیدی مشخص شدند. این کار به درک و استخراج معانی صریح و ضمنی نهفته در متون مصاحبه‌ها کمک کرد. در مرحله سوم، متون نوشتاری و محتوای مصاحبه‌ها به‌صورت گروهی و با مشارکت پژوهشگران مورد بحث و تحلیل

---

1. Guba & Lincoln  
 2. Credibility  
 3. Dependability  
 4. Transformability  
 5. Conformability  
 6. Authenticity

قرار گرفت تا با دستیابی به درک مشترک، مضامین کلیدی استخراج شوند. در مرحله چهارم، پس از استخراج درون‌مایه‌ها، پژوهشگران بار دیگر مفاهیم استخراج‌شده را به‌دقت بررسی کردند و ضمن شفاف‌سازی و دسته‌بندی داده‌ها، به تحلیل جامع و تلفیقی از هر متن یا مصاحبه پرداختند. در این فرایند، هرگونه اختلاف نظر یا تناقض در تفسیرها، از طریق بازبینی متون مصاحبه‌ها یا مشورت با شرکت‌کنندگان برطرف شد. در مرحله پنجم، متن مصاحبه‌ها با هدف کشف، تعیین و تبیین معانی مشترک و الگوهای عملکردی مقایسه و تحلیل شد. مرحله ششم، با تشخیص و استخراج الگوهای اساسی که پیوند میان درون‌مایه‌ها را ایجاد می‌کرد، ادامه یافت. در مرحله هفتم، به‌منظور تبیین، شفاف‌سازی، طبقه‌بندی و رفع هرگونه ابهام، تناقض یا عدم توافق در تفاسیر، پیش‌نویسی از درون‌مایه‌ها تهیه شد. این پیش‌نویس برای اعتبارسنجی و همچنین تدوین نسخه نهایی گزارش تحقیق، در اختیار اعضای تیم پژوهشی و صاحب‌نظران حوزه مطالعات پدیدارشناختی قرار گرفت. در هر مرحله، ضمن پیشرفت کار، با ادغام خلاصه‌های تفسیری، تحلیل ترکیبی و کلی‌تر شکل می‌گرفت تا مضامین و درون‌مایه‌های حاصله، به بهترین نحو ممکن با هم ارتباط یابند.

جدول ۳. نمونه‌ای از گزاره‌های مهم مصاحبه و صورت‌بندی معانی آن‌ها

کد مصاحبه	گزاره‌های مهم	صورت‌بندی معانی
م-۱	وقتی نام داروسازی دکتر عبیدی رو دیدم به‌دلیل تأکیدش به توسعه داروهای نوین و همکاری با مردم و مشتاق شدم که هر چه سریع‌تر روزمه خودم رو ارسال کنم.	تأکید به توسعه داروهای نوین و همکاری با بیمارستان‌های مهم
م-۱۴	دعوت‌نامه شرکت برای مصاحبه، بسیار دقیق و رسمی بود. شامل: آدرس، زمان و مکان مصاحبه.	دعوت‌نامه رسمی و دقیق برای انجام مصاحبه
م-۸	متأسفانه در مصاحبه با مدیر منابع انسانی، گاهی سؤال‌های مرتبط با حیطة تخصصی از من پرسیده شد، در صورتی که مصاحبه تخصصی باید با مدیر بخش مربوطه صورت گیرد، نه بخش منابع انسانی. مدیر منابع انسانی بیشتر مسئول ارزیابی‌های شخصیتی و رفتاری است.	پرسیدن سؤال‌های تخصصی توسط مدیر منابع انسانی
م-۱۷	هنگام ورود به جلسه مصاحبه استرس زیادی داشتم؛ اما رفتار بسیار صمیمانه و گرم سرپرستان واحد مربوطه آن را کاهش داد.	رفتار گرم و صمیمانه سرپرستان واحد مربوطه
م-۲۰	جهت آشنایی با سازمان و فضای کاری در روزهای اول برایمان منابع آموزشی آنلاین و متور اختصاصی، در نظر گرفتند.	منابع آموزشی آنلاین و متور اختصاصی
م-۶	رفتار تیم منابع انسانی خصوصاً کارشناس جذب و استخدام جهت هماهنگی برای مصاحبه تخصصی خیلی گرم نبود.	برخورد سرد و غیرصمیمی کارشناس استخدام
م-۱۳	زمان اعلام نتیجه ارزیابی نهایی خیلی طولانی شد، به همین دلیل احساس بلاتکلیفی داشتم و حس خوبی نداشتم.	طولانی شدن زمان اعلام نتیجه ارزیابی نهایی
م-۱۸	مکالمه کمی یک‌طرفه بود و فرصت کمی برای پرسیدن سؤالات خودم داشتم. این موضوع کمی احساس ناخوشایندی ایجاد کرد، چون دوست داشتم بیشتر درباره فرهنگ سازمانی شرکت بدانم.	مکالمه یک‌طرفه و فرصت اندک برای بیان سؤال‌ها
م-۹	جلسه حضوری در آزمایشگاه تحقیقاتی شرکت برگزار شد. دیدن امکانات و فضای واقعی کار جالب بود، اما از طرف دیگر، محیط آزمایشگاه برای یک مصاحبه چندان مناسب نبود. سروصدا و رفت و آمد افراد، مزاحم تمرکز بود.	مصاحبه واقعی و جذاب در محل کار مکان پرسروصدا و شلوغ

جدول ۴. درون‌مایه‌های اصلی و فرعی حاصل از تحلیل نهایی و تقلیل متن مصاحبه‌ها

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	تجزیه‌های خوشایند	تجزیه‌های ناخوشایند
جذب متقاضیان شغلی	جذابیت شرکت و موقعیت شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برندینگ ممتاز در صنعت</li> <li>- حس اعتماد و علاقه به شرکت</li> <li>- حضور پررنگ و گسترده در بازار</li> <li>- اعتبار اجتماعی بالا</li> <li>- شناخته شده در میان نخبگان</li> <li>- تطابق با بالاترین استانداردهای جهانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فاصله بین واقعیت و شهرت شرکت</li> <li>- ادعاهای فریبنده شرکت</li> </ul>
	شفافیت و کیفیت آگهی شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اشاره به فرهنگ سازمانی جذاب</li> <li>- مأموریت الهام‌بخش و تأثیرگذار اجتماعی</li> <li>- در محتوای آگهی</li> <li>- آگهی ساده و بدون شعار کلیشه‌ای</li> <li>- شرح وظایف دقیق و شفاف</li> <li>- ذکر مزایا و شرایط کاری</li> <li>- ذکر مهارت‌های مورد نیاز</li> <li>- تأکید بر فرصت‌های پیشرفت و توسعه شغلی</li> <li>- استفاده از واژگان تخصصی و حرفه‌ای در متن آگهی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توضیحات کلی درباره فرهنگ سازمانی</li> <li>- ابهام در ارزش‌ها</li> <li>- چیدمان غیرمنطقی اطلاعات در آگهی</li> <li>- ابهام در محدوده حقوق و دستمزد</li> <li>- شرایط و امتیازات شغلی نامشخص</li> <li>- عدم انطباق شرح شغل با واقعیت موقعیت</li> <li>- آگهی شغلی بی‌روح و غیرجذاب</li> </ul>
فرایند ارزیابی و مصاحبه	نحوه تعامل با متقاضیان (ارزیابی اولیه)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لحن صمیمی و دوستانه در مصاحبه اولیه</li> <li>- پرسیدن سؤال‌های هوشمندانه</li> <li>- دعوت‌نامه رسمی به همراه جزئیات زمان و مکان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تن صدای ناخوشایند</li> <li>- ابهام در هویت تماس‌گیرنده</li> <li>- ضعف در مهارت‌های ارتباطی مصاحبه‌کننده</li> <li>- عدم رعایت اصول اولیه مصاحبه</li> <li>- بی‌توجهی به معرفی شرکت</li> <li>- پرسیدن سؤال‌های کلیشه‌ای</li> <li>- تماس در ساعات غیرمنطقی و مزاحم</li> <li>- کم‌تجربه بودن مصاحبه‌کننده</li> <li>- آشنایی کم مصاحبه‌کننده با اهداف موقعیت شغلی</li> <li>- فرصت‌ندادن به متقاضی پرسش‌ها</li> </ul>
	محیط مصاحبه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصاحبه در محل واقعی کار</li> <li>- جذابیت و آراستگی اتاق مصاحبه</li> <li>- سالن انتظار با نمایشگرهای تولید شرکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فضای پذیرش شلوغ و آشفته</li> <li>- محیطی پرسروصدا و کم نور</li> <li>- سالن انتظار کوچک و نامناسب</li> <li>- اتاق‌های شیشه‌ای بدون حریم خصوصی</li> </ul>
	ساختار و کیفیت سؤال‌های مصاحبه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی منسجم و زمان‌بندی حرفه‌ای</li> <li>- سؤال‌های هوشمندانه، چالشی و مرتبط با جایگاه شغلی</li> <li>- سنجش حرفه‌ای و تحلیل دقیق شایستگی‌ها</li> <li>- پرسش‌های عملگراییانه از تجربه گذشته متقاضی</li> <li>- پرسش‌های موقعیت محور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پرسیدن سؤال‌های کلیشه‌ای توسط مدیر منابع انسانی</li> <li>- سؤال‌های تخصصی توسط مدیر منابع انسانی</li> <li>- پرسش‌های جزئی و غیرضروری در مصاحبه</li> <li>- مواجهه با سؤال‌های اضطراب‌آور در مصاحبه</li> <li>- تأخیر در شروع مصاحبه</li> </ul>

تجربه‌های ناخوشایند	تجربه‌های خوشایند	درون مایه فرعی	درون مایه اصلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفتار سرد و غیرمسئولانه مدیر منابع انسانی</li> <li>- پاسخ به تماس تلفنی خارج از جلسه مصاحبه</li> <li>- بی‌حوصلگی مدیر منابع انسانی در پاسخ‌گویی به متقاضیان</li> <li>- کم‌تجربگی مدیر منابع انسانی</li> <li>- فقدان مطالعه دقیق رزومه متقاضی توسط سرپرست واحد</li> <li>- بی‌توجهی سرپرست واحد به پاسخ‌های مصاحبه‌شونده</li> <li>- ارزیابی غیرمرتبط با سوابق شغلی متقاضیان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متخصصان مجرب در فرایند مصاحبه</li> <li>- رفتار دوستانه مصاحبه‌کنندگان شغلی</li> <li>- تعامل دل‌نشین و مؤثر در جلسه مصاحبه</li> <li>- گفت‌وگوی دوسویه، جذاب و پاسخ‌محور</li> </ul>	<p>خصوصیات و رفتار مصاحبه‌کنندگان</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرایندهای بوروکراتیک خسته‌کننده</li> <li>- مکاتبات خشک و غیرصمیمی</li> <li>- طولانی شدن زمان اعلام نتیجه</li> <li>- اطلاعات اولیه بسیار مختصر در مورد شرایط کار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعلام نتیجه ظرف مدت یک هفته</li> <li>- اعلام دلیل پذیرفته شدن</li> <li>- مراسم خوشامدگویی</li> <li>- جلسه اختصاصی برای توضیح کامل شرایط کار</li> <li>- شفافیت بالا در مراحل و مدارک استخدام</li> <li>- هماهنگی فوری و تسریع در آغاز همکاری</li> <li>- جلسه اختصاصی با مدیرعامل در نخستین روز کاری</li> </ul>	<p>پذیرش و اعلام نتیجه</p>	<p>یکپارچه‌سازی (پذیرش و شروع کار)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شروع بدون نقشه راه در روز اول</li> <li>- آموزش‌های ضعیف و ناکارآمد</li> <li>- رها شدن در محیط کار بدون مربی</li> <li>- برنامه آموزشی نامنظم و بدون ساختار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جلسه معرفی شرکت با جزئیات</li> <li>- پروژه‌های گروهی کوچک برای همگرایی با اعضای تیم</li> <li>- فرصت دادن به متقاضی برای آشنایی بیشتر با کار</li> <li>- منابع آموزشی آنلاین</li> <li>- منتور اختصاصی برای راهنمایی گام به گام شما</li> </ul>	<p>برنامه آشناسازی</p>	

## بحث

در این پژوهش، پدیدارشناسی به ما کمک کرد تا تجربه‌های واقعی کارکنان دانشی را از فرایند جذب و استخدام در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت، کشف کنیم. در این راستا، کارکنان دانشی تجارب زیسته خود را از فرایند جذب، در قالب ۳ درون‌مایه اصلی و ۸ درون‌مایه فرعی توصیف و معنا کردند. در ادامه، این تجربه‌ها را به‌طور دقیق بررسی خواهیم کرد و به تشریح هر یک خواهیم پرداخت.

### ۱. جذب متقاضیان شغلی

**جذابیت شرکت و موقعیت شغلی:** مشارکت‌کنندگان به تجربه‌های خوشایند و ناخوشایند اشاره کردند که در شکل‌گیری ادراک آنان از جذابیت شرکت و موقعیت شغلی نقش داشته است. از جمله تجربه‌های خوشایند، می‌توان به برندینگ ممتاز در

صنعت، حس اعتماد و علاقه به شرکت، اعتبار اجتماعی بالا، حضور پُررنگ و گسترده در بازار، شناخته شده در میان نخبگان، تطابق با بالاترین استانداردهای جهانی اشاره کرد. مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کردند که:

«نام «سیناژن» را قبلاً در حوزه بیوتکنولوژی دارویی شنیده بودم، اما اطلاعات دقیقی نداشتم. آگهی شغلی آن‌ها در سایت جابینجا توجه من را جلب کرد، چون دقیقاً مرتبط با رشته تحصیلی‌ام (زیست‌فناوری) بود و شناخته شده در میان بسیاری از نخبگان علمی و دانشگاهی. تمرکز این شرکت روی تولید داروهای نو ترکیب و همکاری با مراکز تحقیقاتی برایم جذاب بود و خیلی سریع رزومه خود را ارسال کردم» (م-۱۲).

«اگر شرکت شناخته شده و معتبر بود مثل مجموعه‌های وابسته به دانشگاه‌های علوم پزشکی که همواره اعتبار علمی و اجتماعی بالایی دارند، احساس غرور و افتخار می‌کردم، چون عضویت در چنین سازمانی نه تنها جایگاه حرفه‌ای‌ام را ارتقا می‌داد، بلکه باعث می‌شد در نگاه خودم و دیگران فردی مؤثری به نظر برسم» (م-۷).

«وقتی نام شرکت را در آگهی دیدم، به‌ویژه با توجه به فعالیتش در حوزه فناوری‌های پزشکی، ناخودآگاه حس اعتماد و علاقه در من شکل گرفت. این صنعت معمولاً با نوآوری، دقت و تأثیرگذاری مستقیم بر زندگی مردم همراه است، بنابراین تصور همکاری با چنین شرکتی انگیزه‌بخش بود. علاوه‌براین، معمولاً سازمان‌های فعال در این زمینه، استانداردهای بین‌المللی بالایی دارند که این موضوع بر جذابیت موقعیت شغلی افزود» (م-۲۵).

«نام هما فارمد را بارها روی بسته‌بندی داروهای مختلف دیده‌ام. این تکرار نه تنها نشان‌دهنده حضور پررنگ این برند در بازار است، بلکه حکایت از اعتبار و مقبولیتی دارد که در طول سال‌ها فعالیت در صنعت داروسازی کسب کرده است» (م-۱۵).

از جمله تجربه‌های ناخوشایند کارکنان دانشی عبارت بودند از: فاصله بین واقعیت و شهرت شرکت و ادعاهای فریبنده. نمونه‌هایی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان در ذیل آورده شده است:

«در یک مورد، شرکت ادعا می‌کرد «پروژه‌های بین‌المللی» دارد، ولی در مصاحبه فهمیدم بیشتر فعالیت‌ها داخلی است» (م-۵).

«در جریان مصاحبه‌های استخدامی و همچنین پس از پیوستن به سازمان، به این واقعیت پی بردم که علی‌رغم شهرت و اعتبار ظاهری شرکت، بسیاری از ادعاهای مطرح شده در خصوص انطباق با استانداردهای بین‌المللی و همچنین داشتن سهم بازار گسترده، فاصله زیادی با واقعیت دارد» (م-۲).

**شفافیت و کیفیت آگهی شغلی:** آگهی شغلی در جذب کارکنان دانشی نقش کلیدی دارد؛ زیرا اولین نقطه تماس سازمان با متقاضیان است. کیفیت آگهی، شامل شفافیت در شرح وظایف، شرایط استخدام و مزایا، بر جذابیت موقعیت شغلی تأثیر مستقیم می‌گذارد. تحقیقات نشان می‌دهد که آگهی‌های دقیق و جذاب، احتمال جذب افراد با مهارت‌های بالاتر را افزایش می‌دهد. در مقابل، آگهی‌های مبهم یا غیرحرفه‌ای، احتمال دارد که باعث دفع نیروهای مستعد شوند. اشاره به فرهنگ سازمانی جذاب، مأموریت الهام‌بخش و تأثیرگذار اجتماعی در متن آگهی، آگهی ساده و بدون شعار کلیشه‌ای، شرح وظایف دقیق و شفاف، ذکر مزایا و شرایط کاری، ذکر مهارت‌های مورد نیاز، تأکید بر فرصت‌های پیشرفت و توسعه شغلی، استفاده از واژگان تخصصی و حرفه‌ای در آگهی، از جمله تجربه‌های خوشایندی هستند که مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با شفافیت و کیفیت آگهی شغلی به آن‌ها اشاره کردند. در این زمینه برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که:

«وقتی آگهی سرپرستی تولید هما فارمد را دیدم، به دلیل سابقه درخشان شرکت در بازار داروهای ژنریک و همکاری مستمر با

سازمان غذا و دارو، احساس کردم این فرصت می‌تواند نقطه عطفی در مسیر حرفه‌ای من باشد. با توجه به تجربه پنج‌ساله‌ام در خطوط تولید داروهای ژنریک و علاقه‌ام به بهبود فرایندها، معتقدم می‌توانم در کنار تیم متخصص هما فارمد هم رشد کنم و هم تأثیرگذار باشم» (م-۲۲).

«فرهنگ سازمانی مندرج در آگهی بر ارزش‌هایی مثل نوآوری، کار تیمی، مسئولیت اجتماعی، و تعادل کار - زندگی تأکید داشت که برایم جذاب بود» (م-۱۱).

«بخش ارزش‌های ما بسیار جذاب و جالب بود. به‌ویژه تأکید بر شکستن مرزهای علم به‌جای محدودیت‌های ساعات کاری اداری. این نگرش به‌شخصه برای من بسیار انگیزاننده بود، زیرا نشان‌دهنده تعهد عمیق شرکت به پیشرفت و نوآوری است» (م-۶).

«آگهی بسیار جزئی و دقیق تنظیم شده بود. حتی نرم‌افزارهایی که باید بلد باشید، رو هم دقیق نوشته بودند. متنش خیلی حرفه‌ای بود، طوری که دقیقاً می‌فهمیدی چه کاری رو از شما می‌خواهند و چه مهارت‌هایی رو نیاز دارید» (م-۱۹).

«در متن آگهی شغلی از اصطلاحات تخصصی حوزه داروسازی استفاده شده بود که نشان‌دهنده حرفه‌ای بودن شرکت بود» (م-۲۱).

«در متن آگهی به فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای افراد هم اشاره شده بود که به نظر من برای جذب افراد مستعد بسیار مؤثر است؛ زیرا چنین افرادی به‌دنبال رشد و پیشرفت خود هستند نه انجام یک‌سری کارهای ساده و تکراری» (م-۲۴).

«آگهی شغلی سیناژن را در لینکدین دیدم. برخلاف انتظارم، آگهی بسیار ساده و بدون شعارهای کلیشه‌ای بود. فقط نوشته بود: به‌دنبال افراد مستعدی هستیم که از چالش‌های حوزه بیوتک نترسند» (م-۵).

در مقابل، تجربه‌های ناخوشایند کارکنان دانشی عبارت‌اند از: توضیحات کلی درباره فرهنگ سازمانی، ابهام در ارزش‌ها، پیچیدگی غیرمنطقی اطلاعات در آگهی، ابهام در محدوده حقوق و دستمزدها، امتیازها و مزیت‌های شغلی نامشخص، عدم انطباق شرح شغل با واقعیت موقعیت، آگهی شغلی بی‌روح و غیرجذاب. نمونه‌هایی از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح ذیل است:

«در متن آگهی شغلی، اگرچه به مزایای جانبی اشاره شده بود؛ اما این موارد به‌صورت کلی و مبهم بیان شده و صرفاً به ذکر حقوق رقابتی» اکتفا شده بود، بدون آنکه جزئیات دقیقی در مورد بیمه، پاداش و سایر مزایا ارائه شود» (م-۴).

«در فرهنگ سازمانی شرکت، به ارزش‌هایی همچون توسعه پایدار، مسئولیت اجتماعی و تعهد به کیفیت اشاره شده بود، اما تبیین عمیق و کاربردی از این مفاهیم ارائه نشده بود. هنگام تنظیم آگهی شغلی برای یک موقعیت سازمانی، باید دقت فراوانی به کار برد؛ چرا که تنظیم دقیق و جامع ابعاد مختلف آگهی از جمله فرهنگ سازمانی، انتظارات شغلی و ارزش‌های محوری شرکت نقش تعیین‌کننده‌ای در جذب نیروهای متعهد و هم‌سو با اهداف سازمان دارد» (م-۱۰).

«آگهی استاندارد بود، اما جذابیت خاصی نداشت و بسیار خشک و بی‌روح بود. همچنین طراحی آگهی شغلی بسیار ضعیف و با فونت‌های ریز و نامرتب بود» (م-۱۴).

«متأسفانه محدوده حقوق و دستمزد این موقعیت شغلی از سوی شرکت مشخص نشده بود و این ابهام موجب تردید و نگرانی من نسبت به شفافیت فرایند جذب نیرو شد؛ چرا که ممکن است میزان پیشنهادی شرکت با انتظارات مالی متقاضی هم‌خوانی نداشته باشد» (م-۳۰).

«بعد از مصاحبه متوجه شدم شرکت واقعاً روی پروژه‌های پیشرفته کار می‌کند، اما فضای کاری کمی پرمشغله‌تر از چیزی بود که در آگهی نشان داده شده بود» (م-۲).

## ۲. فرایند ارزیابی و مصاحبه

**نحوه تعامل با متقاضیان (ارزیابی اولیه):** ارزیابی اولیه یا مصاحبه تلفنی یکی از مراحل کلیدی در فرایند جذب نیروی انسانی است؛ زیرا به‌عنوان فیلتری مؤثر برای شناسایی متقاضیان مناسب و صرفه‌جویی در زمان و منابع سازمان عمل می‌کند. در این بخش تجربه‌های خوشایندی که کارکنان دانشی از مرحله ارزیابی اولیه داشته‌اند، عبارت است از: لحن صمیمی و دوستانه در مصاحبه اولیه، دعوت‌نامه رسمی به همراه جزییات زمان و مکان و پرسیدن سؤال‌های هوشمندانه. در ادامه، نمونه‌هایی از گفته‌های مشارکت‌کنندگان را می‌خوانیم.

«زمانی که نماینده شرکت با من تماس گرفت، لحن گفت‌وگوی او صمیمی و دوستانه بود که این امر سبب شد تصور کنم فضای کاری این سازمان احتمالاً پویا و غیررسمی است و اولویت با ارتباطات مبتنی بر همکاری و صمیمیت است تا سلسله‌مراتب خشک اداری» (م-۳).

«دعوت‌نامه ایمیلی بود و حس حرفه‌ای بودن می‌داد. آدرس و مسیر رسیدن به شرکت و زمان دقیق حضور، به‌طور دقیق و واضح توضیح داده شده بود. این نشان می‌داد که شرکت برای زمان و وقت متقاضی ارزش قائل است» (م-۱۵).

«اولین تماس از طرف منابع انسانی بود، سؤال‌های غیررسمی اما هوشمندانه بود به‌عنوان مثال: آخرین مقاله علمی که خواندی چه بود؟ اگر بخواهی یک داروی هوشمند طراحی کنی، از کجا شروع می‌کنی؟» (م-۱)

در مقابل، تجربه‌های ناخوشایندی که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کردند عبارت بود از: تن صدای ناخوشایند، ابهام در هویت تماس‌گیرنده، ضعف در مهارت‌های ارتباطی مصاحبه‌کننده، عدم رعایت اصول اولیه مصاحبه، بی‌توجهی به معرفی شرکت، پرسیدن سؤال‌های کلیشه‌ای، تماس در ساعات غیرمنطقی و مزاحم، کم‌تجربه‌بودن مصاحبه‌کننده، آشنایی کم مصاحبه‌کننده با اهداف موقعیت شغلی، فرصت ندادن به متقاضی برای پرسش‌ها. نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان در زیر آمده است:

«در ابتدا باید اشاره کنم که صدای تماس‌گیرنده یا نماینده شرکت بسیار زمخت و خشن بود و حس ناخوشایندی ایجاد می‌کرد. در حالی که بهتر است فرد تماس‌گیرنده صدایی واضح، ملایم و حرفه‌ای داشته باشد؛ زیرا این موضوع تأثیر قابل‌توجهی در کیفیت ارتباط و تجربه مخاطب دارد» (م-۲۶).

«مصاحبه‌کننده بدون هیچ مقدمه‌ای و بدون معرفی خود، مستقیماً شروع به پرسیدن سؤالات کرد. به نظر می‌رسید عجله دارد و صرفاً می‌خواهد وظیفه‌اش را انجام دهد. او هیچ اشاره‌ای نکرد که چه کسی است یا چه موقعیت شغلی در شرکت دارد و این مسئله باعث سردرگمی من شد» (م-۲۰).

«مصاحبه‌کننده از مهارت‌های ارتباطی بسیار ضعیفی برخوردار بود، به‌صورت یک‌طرفه صحبت می‌کرد. همچنین، فرصت و اجازه کافی برای صحبت به من نمی‌داد» (م-۳).

«مصاحبه‌کننده سؤالاتی کلیشه‌ای و غیرحرفه‌ای مطرح می‌کرد که برایم آزاردهنده بود؛ مانند پرسش درباره انگیزه کار در شرکت داروسازی هما فارمد» (م-۸).

«مکالمه کمی یک‌طرفه بود و فرصت کمی برای پرسیدن سؤالات خودم داشتم. این موضوع کمی احساس ناخوشایندی ایجاد کرد، چون دوست داشتم بیشتر درباره فرهنگ سازمانی شرکت بدانم» (م-۱۷).

«مصاحبه تلفنی کوتاه و نسبتاً سطحی بود. مصاحبه‌کننده بیشتر در حال خواندن از یک متن از پیش تعیین شده به نظر می‌رسید و سؤالات کلی و تکراری می‌پرسید. احساس کردم تجربه کافی را در این زمینه ندارم» (م-۲۱).

«بدون هیچ هماهنگی قبلی، ناگهان حدود ساعت ۱۷ با بنده تماس گرفته شد که این بی‌ملاحظگی نسبت به زمان متقاضی، موجب ناراحتی اینجانب گردید» (م-۱).

**محیط مصاحبه:** محیط مناسب مصاحبه به مصاحبه‌گر کمک می‌کند تا رفتار، مهارت‌ها و شخصیت متقاضی را به‌درستی بسنجد. فضای آرام و حرفه‌ای باعث می‌شود که مصاحبه‌شونده تمرکز داشته باشد و پاسخ‌های واقعی‌تری ارائه دهد. در مقابل، محیط نامناسب (شلوغ، پراسترس یا غیرحرفه‌ای) ممکن است به قضاوت نادرست منجر شود. از جمله تجربه‌های خوشایند مشارکت‌کنندگان از محیط مصاحبه، می‌توان به محل واقعی کار، جذابیت و آراستگی اتاق مصاحبه، سالن انتظار با نمایشگرهای تولید شرکت، اشاره کرد. نمونه‌ای از پاسخ‌های شرکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«ورود به اتاق مصاحبه، فضایی تمیز و منظم را به من نشان داد که در موقعیت مناسبی قرار گرفته بود. وجود پنجره‌های رو به بیرون، نور طبیعی و دید مناسبی ایجاد کرده بود و حس مثبتی به فضا می‌بخشید. همچنین، سیستم تهویه هوای اتاق به‌خوبی تنظیم شده بود و هوای تازه و مطبوعی در محیط جریان داشت» (م-۷).

«مصاحبه در دفتری بسیار مدرن و خلاقانه با نورپردازی جذاب برگزار شد» (م-۲).

«مصاحبه در مکان و محیط واقعی موقعیت شغلی برگزار شد و این بسیار جالب و متفاوت بود. این باعث می‌شد هر دو طرف ارزیابی واقعی‌تری از یکدیگر داشته باشند» (م-۲۸).

«سالن انتظاری که ما در آن نشسته بودیم دارای نمایشگرهای هوشمند بود که روند تولید شرکت و بخش‌های مهم را نشان می‌داد و این باعث می‌شد شناخت بیشتری از فضا و محیط کاری داشته باشیم و این احساس را در ما زنده می‌کرد که محیط کار خیلی حرفه‌ای است» (م-۱۲).

در مقابل، برخی از مشارکت‌کنندگان به تجربه‌های ناخوشایندی اشاره کردند؛ برای مثال، فضای پذیرش شلوغ و آشفته، محیط پرسروصدا، سالن انتظار کوچک و نامناسب، اتاق‌های شیشه‌ای بدون حفظ حریم خصوصی. نمونه‌ای از نقل‌قول‌های پاسخ‌دهندگان در ذیل آمده است:

«شرکت دارای محیط تمیزی بود؛ اما فضای پذیرش بسیار شلوغ و آشفته بود و نظم درستی نداشت و همین باعث شد تا دقایقی معطل شوم» (م-۲۶).

«سالن انتظار از نظرم بسیار کوچک و نامناسب بود، به‌گونه‌ای که فاقد حداقل فضای لازم برای نشستن افراد بود. این شرایط موجب شد بسیاری از مراجعان به ناچار در حالت ایستاده منتظر بمانند، که این مسئله موجبات نارضایتی و کلافگی آنان شده بود» (م-۱۳).

«جلسه حضوری در آزمایشگاه تحقیقاتی شرکت برگزار شد. از یک طرف، دیدن امکانات و فضای واقعی کار جالب بود، اما از طرف دیگر، محیط آزمایشگاه برای یک مصاحبه‌چندان مناسب نبود. سروصدا و رفت و آمد افراد مزاحم تمرکز بود» (م-۲۳).

«مصاحبه در اتاقی با دیوارهای شیشه‌ای رو به بخش نانو تکنولوژی برگزار شد. طراحی مدرن داشت اما عدم حریم خصوصی کارمندان از بیرون نگاه می‌کردند) کمی آزاردهنده بود» (م-۱۰).

**ساختار و کیفیت سؤال‌های مصاحبه:** ساختار و کیفیت سؤال‌های مصاحبه، در فرایند ارزیابی متقاضیان نقش حیاتی دارد؛ زیرا این سؤال‌ها تعیین‌کننده دقت، انصاف و اثربخشی فرایند گزینش هستند. مصاحبه‌ای با سؤال‌های واضح و حرفه‌ای، تصویر بهتری از سازمان در ذهن متقاضی باقی می‌گذارد، حتی اگر استخدام نشود. تجربه‌های خوشایندی که کارکنان دانش از ساختار مصاحبه و کیفیت سؤال‌های آن بیان کردند، عبارت بودند از: برنامه‌ریزی منسجم و زمان‌بندی حرفه‌ای، سؤال‌های هوشمندانه، چالشی و مرتبط با جایگاه شغلی، سنجش حرفه‌ای و تحلیل دقیق شایستگی‌ها، پرسش‌های عملگرایانه از تجربه گذشته متقاضی، پرسش‌های موقعیت‌محور. نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان این مفاهیم را روشن‌تر می‌سازد:

«برنامه‌ریزی مصاحبه با دقت و ظرافت حرفه‌ای تنظیم شده بود و نظم بی‌نظیر آن، نه تنها حس اطمینان و احترام را منتقل می‌کرد، بلکه به وضوح نشان می‌داد که شرکت برای وقت و حضور متقاضیان ارزشی قائل است» (م-۴).

«سؤالات مصاحبه، هوشمندانه، چالشی و کاملاً منطبق بر نیازهای نقش شغلی بود، نه صرفاً مجموعه‌ای از پرسش‌های تکراری و کلیشه‌ای، این نشان‌دهنده حرفه‌ای بودن تیم ارزیابی است» (م-۱۹).

«رویکرد مصاحبه با ترکیب هوشمندانه پرسش‌های رفتاری و موقعیتی، نه تنها بسیار تأثیرگذار بود، بلکه به‌طور خاص برایم جذاب و تحسین‌برانگیز شد» (م-۲۵).

در طرف مقابل، تجربه‌های ناخوشایندی که مشارکت‌کنندگان به آن‌ها اشاره کردند، عبارت بودند از: پرسیدن سؤال‌های کلیشه‌ای توسط مدیر منابع انسانی، سؤال‌های تخصصی توسط مدیر منابع انسانی، پرسش‌های غیرضروری در مصاحبه، مواجهه با سؤال‌های اضطراب‌آور در مصاحبه، تأخیر در شروع مصاحبه. در ارتباط با مفاهیم مذکور، بعضی از نظرهای شرکت‌کنندگان آمده است:

«مدیر منابع انسانی در مرحله اول مصاحبه، به‌جای تمرکز بر سؤالات شخصیت‌شناختی و رفتاری، مستقیماً به پرسیدن پرسش‌های تخصصی پرداخت که خارج از حوزه تخصصی او بود و این موضوع، ارائه توضیحات را برای من دشوار کرد» (م-۳).

«یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه اشاره کرد: مدیر منابع انسانی شرکت سؤالاتی کلیشه‌ای و غیرکاربردی از من پرسید؛ سؤالاتی تکراری که در بسیاری از سازمان‌ها می‌پرسند، مثل نقاط قوت و ضعف شما چیست؟ طبیعتاً من هیچ‌گاه ضعف‌های واقعی‌ام را در مصاحبه مطرح نمی‌کنم. پس چرا باید چنین پرسش‌های پیش پا افتاده‌ای مطرح شود» (م-۲۱).

«ارزیابی‌کننده (سرپرست آزمایشگاه) دانش عملی خوبی در حوزه کیت‌های تشخیصی داشت. سؤالاتش ترکیبی از مسائل فنی و چالش‌های روزمره کار بود. رفتار دوستانه‌ای داشت؛ اما گاهی بیش از حد وارد جزئیات غیرضروری می‌شد که وقت سایر بخش‌های مصاحبه را می‌گرفت» (م-۳۰).

«شروع مصاحبه با تأخیر همراه بود و زمان‌بندی دقیقی نداشت که این مسئله تا حدی موجب افزایش استرس من شد» (م-۶).

«در جریان مصاحبه، متأسفانه با پرسش‌های دشوار و بعضاً غیرمرتبط مواجه شدم که به نظر می‌رسد نه تنها معیار مناسبی برای سنجش توانایی‌های واقعی داوطلب نبودند، بلکه صرفاً موجب افزایش استرس و اضطراب من شدند» (م-۱).

**خصوصیات و رفتار مصاحبه‌کنندگان:** خصوصیات و رفتار مصاحبه‌کنندگان هم تأثیر بسیار زیادی در جذب و استخدام متقاضیان شغل دارد که نباید آن را نادیده گرفت. در این زمینه شرکت‌کنندگان به تجربه‌های خوشایندی اشاره کردند که

عبارت‌اند از: متخصصان مجرب در فرایند مصاحبه، رفتار دوستانه مصاحبه‌کنندگان شغلی، تعامل دل‌نشین و مؤثر در جلسه مصاحبه، گفت‌وگوی دوسویه، جذاب و پاسخ‌محور. شرکت‌کنندگان پاسخ‌های بسیار جالبی را مطرح کردند که در زیر بدان‌ها اشاره شده است:

«مصاحبه‌کننده دانش بسیاری خوبی در حوزه مربوطه داشت و این باعث شد که از سؤال‌های بی‌ربط و غیرضروری خودداری کند و این باعث نگرش مثبت و عادلانه من نسبت به این ارزیابی شد».

«در ابتدای مصاحبه تخصصی سرپرست واحد رفتار بسیار گرم و دوستانه‌ای با من داشت و این باعث شد تا استرس ناشی از مصاحبه کمی در من کمتر شود و احساس راحتی داشته باشم و بهتر به سؤال‌های او پاسخ دهم».

«در جلسه مصاحبه تعامل خوبی بین من و مصاحبه‌کنندگان صورت گرفت و این نشان‌دهنده حرفه‌ای بودن و توجه آن‌ها به مصاحبه‌شوندگان بود».

«سرپرست واحد در عین اینکه سؤال می‌پرسید، به سؤال‌های من هم پاسخ می‌داد؛ یعنی اجازه پرسیدن داشتم و این شد که یک گفت‌وگوی دوطرفه و پاسخ‌محور روی داده بود».

در طرف دیگر، شرکت‌کنندگان به تجربه‌های ناخوشایند از جمله رفتار سرد و غیرمسئولانه مدیر منابع انسانی، پاسخ به تماس تلفنی خارج از جلسه مصاحبه، بی‌حوصلگی مدیر منابع انسانی در پاسخ‌گویی به متقاضیان، کم‌تجربگی مدیر منابع انسانی، فقدان مطالعه دقیق رزومه متقاضی توسط سرپرست واحد، بی‌توجهی سرپرست واحد به پاسخ‌های مصاحبه‌شونده، ارزیابی غیرمرتبط با سوابق شغلی متقاضیان، اشاره کردند.

«ارزیابی‌کننده دانش فنی خوبی در حوزه تخصصی داشت. با این حال، برخی سؤال‌اتش بیشتر حول محور تجربیات گذشته بود تا ارزیابی پتانسیل‌های آینده. رفتار او حرفه‌ای اما کمی خشک بود و گاهی اوقات در حین صحبت‌های من به صفحه لپ‌تاپش نگاه می‌کرد و هیچ توجه‌ای به من نداشت» (م-۷).

«هنگام ورود به اتاق مدیر منابع انسانی جهت مصاحبه با بی‌توجهی و رفتار بسیار سرد در وهله اول از بنده استقبال کرد و این بسیار زشت و غیرحرفه‌ای بود» (م-۱۶).

«مدیر واحد هنگام مصاحبه به تماس تلفنی خارج از جلسه پاسخ می‌داد و ناگهان وسط صحبت من حرف بنده را قطع می‌کرد و واقعاً حس می‌کردم که فرد دنبال رد کردن من است یا اصلاً به حرف‌های من توجهی ندارد» (م-۳).

«مدیر منابع انسانی از روی اجبار و با بی‌حوصلگی سؤال‌های متقاضیان را پاسخ می‌داد، انگار که تمایلی به گفت‌وگو و تعامل نداشت» (م-۱۸).

«از نحوه بیان و برخورد مدیر منابع انسانی مشخص بود که ایشان تجربه کافی در این زمینه را ندارند و این برای متقاضیان با تجربه بسیار مهم است؛ زیرا آن‌ها خیلی زود متوجه می‌شوند. لذا شرکت نباید در چنین جایگاه حساسی که بحث سرمایه‌های انسانی هست یک فرد کم‌تجربه را قرار دهد» (م-۳).

«با اینکه در فرم مشخصات متقاضی من تمام اطلاعات را پر کرده بودم و رزومه بنده از قبل ارسال شده بود؛ اما مدیر واحد سؤال‌هایی را می‌پرسید که گویا رزومه بنده را مطالعه نکرده است و این برایم خیلی خوشایند نبود» (م-۲۵).

### ۳. یکپارچه‌سازی (پذیرش و شروع کار)

**پذیرش و اعلام نتیجه:** فرایند پذیرش و اعلام نتیجه در جذب داوطلبان شغلی، در ایجاد تجربه مثبت برای متقاضیان و بهبود تصویر سازمان، نقش کلیدی دارد. این فرایند با شفافیت و سرعت مناسب، اعتماد داوطلبان را جلب می‌کند و از اتلاف زمان و منابع انسانی می‌کاهد. همچنین، اعلام به‌موقع نتایج، تعهد سازمان به برابری فرصت‌ها و احترام به حقوق متقاضیان را نشان می‌دهد. در ارتباط با پذیرش و اعلام نتیجه، تجربه‌های خوشایند شرکت‌کنندگان عبارت‌اند از: اعلام نتیجه ظرف مدت یک هفته، اعلام دلیل پذیرفته شدن، مراسم خوشامدگویی، جلسه اختصاصی برای توضیح کامل شرایط کار، شفافیت بالا در مراحل و مدارک استخدام، هماهنگی فوری و تسریع در آغاز همکاری، جلسه اختصاصی با مدیرعامل در نخستین روز کاری. نمونه‌هایی از اظهارات مشارکت‌کنندگان در زیر آورده شده است:

«نتیجه ارزیابی خیلی زود و ظرف مدت یک هفته اعلام شد و این بسیار دل‌نشین بود؛ زیرا بیشتر از این خیلی خوشایند نیست. در صورتی که برخی از سازمان‌ها تا چند هفته شاید ماه نتیجه را اعلام می‌کنند» (م-۹).

«پس از اینکه نتیجه اعلام شد در یک روز خاص برایمان مراسم خوشامدگویی گرفتند و خیلی خوب بود و برای من تجربه لذت بخشی بود. با بسیاری از افراد و همکاران هم آشنا شدیم» (م-۲۸).

«یک جلسه اختصاصی را برای آشنا شدن با شرایط کار اختصاص دادند؛ یعنی کامل به من گفتند که شما چه کارهایی را باید انجام بدی و همکاران شما و سرپرست شما چه کسانی هستند و این من را در همان روزهای اول از سردرگمی و ابهام بیرون آورد» (م-۱۴).

«در نخستین روز کاری قبل از اینکه کار را شروع کنیم، یک جلسه با مدیرعامل شرکت برای ترتیب دادند و این خیلی خوب بود. حس بسیار خوبی داشتم، فکر می‌کردم چند سال است که در شرکت هستم و مدیر هم بسیار با گرمی و مهربانی از من استقبال کردند» (م-۴).

«خیلی زود و سریع هماهنگی‌های لازم برای شروع کار من صورت گرفت؛ یعنی تمام تجهیزات و وسایلی را که برای شروع کار نیاز داشتم شرکت برای من محیا کرد» (م-۲۳).

«به من گفتند که پذیرفته شدی به‌خاطر اینکه هم سواد فنی خوبی داشتی و هم ارائه شما برای تیم تخصصی بسیار جذاب و اثرگذار بوده است» (م-۵).

در طرف دیگر، برخی شرکت‌کنندگان تجربه‌های ناخوشایندی را گزارش کردند، از جمله: فرایندهای بوروکراتیک خسته‌کننده، مکاتبات خشک و غیرصمیمی، طولانی شدن زمان اعلام نتیجه، اطلاعات اولیه بسیار مختصر در مورد شرایط کار. نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان به شرح زیر است:

«متأسفانه در بسیاری از شرکت‌های ایرانی، نمی‌دانم چرا این‌مُد حاکم شده است و زمان اعلام نتیجه خیلی طول می‌کشد طوری که فرد ناامید می‌شود و واقعاً نمی‌داند که تا کی باید صبر کند در صورتی که به نظر شرکت باید بعد از پایان آخرین روز ارزیابی زمان تقریبی اعلام نتیجه را به فرد بگوید» (م-۱).

«در شروع کار از من مدارک زیادی از جمله سفته، مدرک تحصیلی و غیره خواستند و سیستم ورود و خروج بنده آماده شد. خیلی طول کشید و من خسته شده بودم هر روز هم یک کار رو انجام می‌دادم، اگر این فرایندها رو کاهش بدهند و در یک مرحله انجام شود، خیلی بهتر است» (م-۵).

«در بدو ورود اطلاعات خیلی کمی از وظایف و کاری که باید انجام بدهم داشتم و خیلی چیزها رو به بنده شفاف توضیح ندادند و این باعث می‌شد که خیلی سؤال بپرسم و خوب من خیلی خوشم نمی‌آد که سؤال کنم» (م-۲۷).

«وقتی پذیرفته شدم جهت تحویل مدارک و زمان حضور در شرکت خیلی خشک و رسمی عمل کردند، اصلاً ارتباط صمیمی و دوستانه‌ای برقرار نشد، حس می‌کردم خیلی‌ها از پذیرفته شدن من در شرکت راضی نیستند» (م-۹).

**برنامه آشناسازی:** برنامه آشناسازی در فرایند استخدام و جذب داوطلبان شغلی، بسیار مهم است؛ زیرا به سازگاری سریع‌تر و مؤثرتر کارکنان جدید با محیط کار، فرهنگ سازمانی و وظایف شغلی کمک می‌کند. این فرایند نه تنها رضایت شغلی و تعهد کارمندان را افزایش می‌دهد، بلکه عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد و از هزینه‌های ناشی از ترک شغل یا خطاهای اولیه می‌کاهد. در این زمینه تجربه‌های خوشایند شرکت‌کنندگان عبارت بودند از: جلسه معرفی شرکت با جزئیات، پروژه‌های گروهی کوچک برای همگرایی با اعضای تیم، فرصت دادن به متقاضی برای آشنایی بیشتر با کار، منابع آموزشی آنلاین، منتور اختصاصی برای راهنمایی گام‌به‌گام شما. در ادامه نقل‌قول‌هایی از شرکت‌کنندگان آورده شده است:

«در بدو ورود به شرکت تمام اهداف، برنامه‌ها، مأموریت‌های شرکت و واحدهای کاری آن به ذکر دقیق جزئیات معرفی شد» (م-۲۷).

«برای هم‌راستایی با همکاران و اعضای تیم، شرکت یکسری پروژه‌های گروهی کوچک را طراحی کرده بود که بسیار مؤثر بود و باعث شد تا خیلی سریع‌تر با افراد تیم و همکارانم آشنا بشوم و ارتباط غیررسمی‌تری بین ما شکل بگیرد» (م-۳).

«شرکت به ما فرصت بیشتری برای آشنایی بیشتر با فضای کاری ارائه داد؛ یعنی با بخش‌ها و واحدهای دیگر هماهنگی به عمل آمد تا ما از نزدیک فعالیت‌های آنان را هم مشاهده کنیم» (م-۱۱).

«یکسری منابع آموزشی آنلاین برای ما در نظر گرفته شد تا در ساعاتی که در شرکت نیستم هم نسبت به بخش‌ها و واحدهای آن اطلاعات بیشتری کسب کنیم؛ یعنی فردی که اطلاعات جامعی از شرکت داشت به ما آموزش می‌داد، ما هم هر سؤالی داشتیم می‌پرسیدیم» (م-۲۱).

«برای آشنایی با شرکت و فضای کاری منتور اختصاصی در نظر گرفته بودند که خیلی حرفه‌ای و منظم به ما آموزش‌های لازم را ارائه می‌داد و همراه ما بود» (م-۱۲).

اما برخی از شرکت‌کنندگان تجربه‌های ناخوشایندی داشتند؛ برای مثال، شروع بدون نقشه راه در روز اول، آموزش‌های ضعیف و ناکارآمد، رها شدن در محیط کار بدون مربی، برنامه آموزشی نامنظم و بدون ساختار. نمونه‌ای از این تجربه‌ها از زبان شرکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«روز اول کاری که در شرکت حضور پیدا کردیم، هیچ نقشه راه و راهنمایی نداشتیم. اصلاً مشخص نبود که چه زمانی قرار است کارمان شروع شود و این بسیار حس ابهام و بلاتکلیفی را به ما القا می‌کرد» (م-۲۴).

«برای آشناسازی و یکپارچه‌شدن ما با محیط و فضای کار، آموزش‌های بسیار ضعیف ارائه شد که اصلاً کاربردی نبود و بیشتر جنبه عمومی و مهارت‌های زندگی را داشت» (م-۱۰).

«به ما گفتند این اتاق و میز کاری شماست و تا ساعاتی از روز ما نمی‌دانستیم باید چه کنیم. هیچ مربی و سرپرستی را ندیدیم و واقعاً کلافه شده بودیم و بعد از مدتی، فردی از واحد منابع انسانی آمد و گفت اوضاع خوبه؟ گفتیم نه! ما الان باید چی کار کنیم؟! گفت مدیر کمی سرش شلوغ است، می‌آد خدمت شما» (م-۲۹).

«یکسری آموزش‌های اولیه در نظر گرفته بودند؛ ولی متأسفانه هیچ نظم و ساختار منسجم و مدونی نداشت و این موارد باعث شد تا من خیلی نسبت به شرکت دچار تردید شوم. حتی می‌خواستم انصراف بدم؛ اما به‌خاطر اوضاع مالی‌ای که داشتم مجبور بودم کمی تحمل کنم. در حال حاضر راضی هستم» (م-۳۰).

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در اقتصاد دانش‌بنیان امروز، سرمایه‌انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها شناخته می‌شود. با تغییر پارادایم از مدل‌های سنتی کسب‌وکار به سازمان‌های دانش‌محور، الزامات جدیدی در مدیریت منابع انسانی پدیدار شده است. سازمان‌های پیشرو و دانش‌محور، فقط در صورتی می‌توانند به اهداف استراتژیک خود دست یابند که توانایی جذب و استخدام استعدادهای دانشی را داشته باشند؛ در غیر این صورت، رقابت در فضای پویای امروز برای آن‌ها دشوار خواهد بود. یکی از راهبردهای مؤثر برای جذب نیروهای مستعد در شرکت‌های دانش‌بنیان، طراحی تجربه کارکنان است. با این حال، اثربخشی این راهبرد، به انطباق آن با انتظارات و ترجیحات فردی کارکنان وابسته است. به عبارت دیگر، ایجاد تجربه یکسان و کلی برای تمامی کارکنان، نمی‌تواند تضمین‌کننده رضایت آن‌ها باشد، بلکه توجه به تفاوت‌های فردی و طراحی تجربه‌های شخصی‌سازی شده از اهمیت حیاتی برخوردار است. این مطالعه با تمرکز بر شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت که از حساس‌ترین و تخصصی‌ترین بخش‌های اقتصادی محسوب می‌شوند، به بررسی عمیق فرایند جذب نیروهای متخصص پرداخته است. در این پژوهش، با به‌کارگیری روش پدیدارشناسی، به بررسی عمیق تجارب زیسته افراد در فرایند جذب شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت پرداخته شد. یافته‌ها حاکی از آن است که تجارب کارکنان از این فرایند، بسیار متنوع و شامل ابعاد مثبت و منفی است. این تنوع تجربی نشان می‌دهد که صرف موفقیت در جذب نیروها، به‌معنای رضایت کامل آن‌ها از فرایند استخدام نیست. از این رو، مدیران منابع انسانی و تصمیم‌گیرندگان سازمانی، باید با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی، فرایندهای جذب را به‌گونه‌ای طراحی کنند که حداکثر تناسب را با نیازها و انتظارات متقاضیان داشته باشد.

بر اساس یافته‌های این مطالعه، به شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت، موضوعات زیر توصیه می‌شود:

شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت برای جذب استعدادها برتر، باید از همان ابتدا با صداقت کامل عمل کنند. وقتی آگهی استخدام منتشر می‌کنید، تصویری واقعی از محیط کار و شرایط شغلی ارائه دهید، نه تصویر آرمانی و غیرواقعی. این کار باعث می‌شود که داوطلبان با انتظارات درست وارد فرایند شوند و بعداً دچار سرخوردگی نشوند. آگهی‌های شما باید حرفه‌ای و جذاب طراحی شوند، چون اولین تصویری است که داوطلب از سازمان شما دریافت می‌کند. آگهی شلخته و نامرتب این پیام را می‌رساند که شاید سازمان هم، به همین اندازه بی‌نظم است.

در مرحله مصاحبه، مصاحبه‌کنندگان باید به‌خوبی آموزش دیده باشند. آن‌ها باید بدانند که برای ارزیابی شایستگی‌های داوطلب، چگونه و چه نوع سؤال‌های رفتاری‌ای را بپرسند. فضای مصاحبه باید دوستانه و بدون استرس باشد، نه مثل بازجویی. مصاحبه‌کننده باید قبلاً رزومه داوطلب را با دقت خوانده باشد تا مجبور نشود سؤال‌های تکراری بپرسد. این کار نشان‌دهنده احترام به وقت و تخصص داوطلب است. در طول مصاحبه، واقعاً به حرف‌های داوطلب گوش دهید، نه اینکه مشغول چک کردن موبایل یا کامپیوتر خود باشید.

بعد از مصاحبه، ارتباط خود را با داوطلبان قطع نکنید. حتی به آن‌هایی که استخدام نمی‌شوند هم بازخورد مناسب بدهید. این کار باعث می‌شود که تصویر خوبی از سازمان شما در ذهنشان باقی بماند. برای کسانی که استخدام می‌شوند، از

همان روز اول برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشید. فرد جدید نباید احساس کند رها شده است. برنامه‌آشناسازی منسجم که شامل معرفی همکاران، آموزش‌های لازم و توضیح دقیق وظایف باشد، کمک می‌کند تا فرد جدید به سرعت با سازمان ارتباط برقرار کند.

فرایندهای اداری را تا حد ممکن ساده و کوتاه کنید. کسی که تازه وارد سازمان شده است، دوست ندارد ساعت‌ها وقتش را صرف پُر کردن فرم‌های تکراری کند. این کار فقط باعث خستگی و نارضایتی می‌شود. در عوض، سعی کنید بیشترین مراحل را قبل از روز اول کاری انجام دهید. برای مثال، مدارک را از طریق پورتال آنلاین دریافت کنید.

نکته آخر آن است که این فرایندها را مدام ارزیابی کنید و بهبود دهید. از داوطلبان و کارکنان جدید نظرسنجی کنید تا ببینید چه چیزهایی خوب بوده و چه چیزهایی به اصلاح نیاز دارد. به یاد داشته باشید که تجربه مثبت داوطلبان در فرایند جذب، نه تنها احتمال جذب بهترین استعدادها را افزایش می‌دهد، بلکه تصویر برند کارفرمایی شما را هم در بازار کار تقویت می‌کند. در بلندمدت، این رویکرد منسجم و داوطلب‌محور، به نوعی مزیت رقابتی واقعی برای سازمان شما تبدیل خواهد شد. این پژوهش نشان داد که در محیط رقابتی امروز، جذب استعدادها فراتر از یک فرایند اداری ساده است و به‌عنوان اولین نقطه تماس سازمان با نیروهای بالقوه، در شکل‌دهی تصویر سازمان و تعهد آتی کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت با به‌کارگیری یافته‌های این پژوهش، می‌توانند سیستم‌های جذب خود را به سکوی پرتابی برای جذب و نگهداشت بهترین استعدادها تبدیل کنند. در نهایت، باید تأکید کرد که این پژوهش به دلیل ماهیت کیفی و استفاده از روش پدیدارشناسی، قصد تعمیم‌دهی یافته‌ها به سایر زمینه‌ها یا جوامع را ندارد. با این حال، یافته‌های آن می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای بررسی دقیق‌تر فرایند جذب و استخدام در سازمان‌های دانش‌بنیان استفاده شود و مدیران را در خصوص اهمیت طراحی تجربه‌های فردمحور در این فرایند آگاه سازد.

## منابع

- جوهری‌زاده، ابراهیم؛ قاسمی بنابری، فاطمه و ملکی، محمدحسن (۱۴۰۳). ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۶ (۱)، ۴۹-۷۴.
- دانایی‌فرد، حسن؛ خائف‌اللهی، احمدعلی و خداشناس، لیلیاسادات (۱۳۹۱). فهم جوهره تجربه بازنشستگی در بخش دولتی: پژوهشی پدیدارشناسانه. *نشریه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۶ (۲)، ۱۵۳-۱۷۶.
- سرفرازی، بی‌بی‌عصمت؛ یعقوبی، نورمحمد؛ محمدی، محمد و جراحی، جلیل (۱۴۰۱). ارائه مدل مؤثر بر مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان با تأکید بر ماندگاری کارکنان دانشی. *نشریه مدیریت بهرموری*، ۱۶ (۶۰)، ۷۷-۱۰۷.
- عارف، هادی و مرادی شیرازی، سیدعباس (۱۴۰۰). کاوشی پدیدارشناختی در باب ماهیت عملکرد فردی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳ (۱)، ۴۳-۶۵.
- قلی‌پور، آرین و آب‌سالان، زری (۱۴۰۰). شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری: پژوهش پدیدارشناسانه. *علوم مدیریت ایران*، ۱۶ (۶۳)، ۳۱-۵۲.
- قیدر، یاسمن و شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۹). الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۳)، ۲۳-۵۰.

میری، بهنام؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله و سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۰). تحلیل پدیدارشناختی تجربه ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۴(۳)، ۱۱۳-۱۴۲.

## References

- Aref, H. & Moradi Shirazi, S. A. (2021). A Phenomenological Exploration of the Nature of Individual Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(1), 43-65. (in Persian)
- Balasundaram, S., Venkatagiri, S., & Sathiyaseelan, A. (2022). Using AI to enhance candidate experience in high volume hiring: A conceptual review and case study. *Proceedings of the Replenish, Restructure & Reinvent: Technology Fueled Transformation for Sustainable Future*, 21-22.
- Celani, A. & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel review*, 40(2), 222-238.
- Chien, C. F. & Chen, L. F. (2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert Systems with applications*, 34(1), 280-290.
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.
- Cornelius, N., Ozturk, M. B. & Pezet, E. (2022). The experience of work and experiential workers: mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*, 51(2), 433-443.
- Danaeifard, H., Khaef Elahi, A. & Khodashenas, L. (2012). Understanding the Essence of Retirement Experience of Employees in the Public Sector: A Phenomenological Research. *Strategic Management Thought*, 6(2), 153-176. doi: 10.30497/smt.2013.1325 (in Persian)
- Diekelmann, N. L., Allen, D. & Tanner, C. A. (1989). *The NLN criteria for appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis* (Vol. 15, No. 2253). ABRAMS.
- Gabriel, J. & Biriowu, C. (2022). Human Resource Support Functions in Employee Experience Designs: Key Lessons for HR Practitioners in Nigeria.
- Ganesan, M., Antony, S. P. & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, 37(5), 425-438.
- Gheidari, Y. & Shami Zanjani, M. (2020). The Pattern of Factors Affecting the Formation of Digital Employee Experience. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 23-50. doi: 10.22034/jhrs.2020.238656.1449 (in Persian)
- Gholipour, A. & Absalan, Z. (2011). Understanding the employees lived experiences of workspace: A phenomenological research. *Iranian Journal of Management Sciences*, 16(63), 31-52. <https://sid.ir/paper/965406/en> (in Persian)
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*, Newbury Park, CA: Sage

- Harkiolakis, T. & Komodromos, M. (2023). Supporting knowledge workers' health and well-being in the post-lockdown era. *Administrative Sciences*, 13(2), 49.
- Harlianto, J. & Rudi, R. (2023). Promote Employee Experience for Higher Employee Performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 4.
- Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *Computers in Human Behavior Reports*, 11, 100303.
- Horváth, V. & Kenesei, Z. (2023). pngEmployee experience journey mapping: a new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19. *Tourism and hospitality management*, 29(2), 207-217.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T. & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 13(4), 23-44.
- Javaheri Zadeh, E., Ghasemi, F. & Maleki, H. (2024). A Framework for identifying and analyzing the Factors affecting the recruitment of Talents in Startups. *Research in Human Resources Management*, 16(1), 49-74. (in Persian)
- Kaliannan, M. & Pillaiyan, S. (2015). Recruitment Practices in Malaysian Knowledge Intensive Start-Ups. *Canadian Social Science*, 11(7), 105-110.
- Kashive, N. & Khanna, V. T. (2017). Study of early recruitment activities and employer brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance. *Global Business Review*, 18(3\_suppl), S172-S190.
- Liu, Y. L., Keeling, K. A. & Papamichail, K. N. (2016). An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organisational attractiveness. *Personnel Review*, 45(6), 1403-1427.
- Løwendahl, B. (2005). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen Business School Press DK.
- Mahadevan, J. & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532.
- Minssen, L., Levels, M., Pfeifer, H. & Wehner, C. (2024). Recruiting mid-qualified workers in product-innovating firms: Which personality traits matter? *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 112, 102267.
- Miri, B., Ghorbanizadeh, V. & Seyed Naghavi, M. (2021). Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization. *JMDP*. 34(3), 113-142. doi:10.52547/jmdp.34.3.113 (in Persian)
- Mohanty, V. & Kulkarni, M. B. (2023). Employee experience–disruptive approach to employee engagement. *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, 16(3), 195.
- 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.
- Mutlu, M. D. (2020). *Human resource management in knowledge intensive firms*. In *Contemporary global issues in human resource management* (pp. 107-127). Emerald Publishing Limited.

- Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J. & Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589-605.
- Peat, G., Rodriguez, A. & Smith, J. (2019). Interpretive phenomenological analysis applied to healthcare research. *Evidence-Based Nursing*, 22(1), 7-9.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Radka, O. (2021). *Automatická lokalizace hdEEG elektrod* (Bachelor's thesis, České vysoké učení technické v Praze. Vypočetní a informační centrum.).
- Roome, E. (2012). *Hiring by knowledge-intensive firms in China*. The University of Manchester (United Kingdom).
- Sarfarazi, B.E., Yaghoubi, N., Mohammadi, M. & Jarrahi, J. (2022). Identifying the Effective Factors Contributing to Talent Management in Knowledge—based Companies with a Focus on Knowledge Worker Retention. *Journal of Productivity Management*, 16(60), 77-107. (in Persian)
- Sharma, M., Gupta, S. & Sharma, P. (2018). Impact of employee empowerment on retention of knowledge workers in higher education sector. *International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature*, 6(4), 1-6.
- Silva, A. J. & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16.
- Slaughter, J. E., Cable, D. M. & Turban, D. B. (2014). Changing job seekers' image perceptions during recruitment visits: The moderating role of belief confidence. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1146.
- Todericiu, R. & Beca, D. (2022). Stimulating the productivity of the knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 17(2), 282-299.
- Wang, Y. H. (2012). Recruitment and retention of knowledge workers in Taiwan's high technology industry (Doctoral dissertation, Cardiff University).