



چرا کارمندان جدید مشکلات تازه‌ای را با خود به مجموعه وارد می‌کنند؟

مترجم: سلما رضوان جو

روتبارد این مقاله پژوهشی را به کمک جینا دوکو از دانشکده بازرگانی استرن در دانشگاه نیویورک و استفانی ال. ویلک از دانشکده بازرگانی دانشگاه اوهایو نوشته است. نویسندگان این مقاله براساس نظریه‌های روان‌شناختی، درخواست‌های شغلی افراد و سابقه کاری آنها را در مرکز ارتباطات یک شرکت بزرگ بیمه املاک و حوادث مورد بررسی قرار دادند. پژوهشگران نه تنها تاثیر استخدام نیروی کار ماهر و متخصص را ارزیابی کردند، بلکه واکنش‌های شناختی و رفتاری افراد را در جریان سوابق کاری دیگرشان نیز بررسی کردند.

وقتی تجربه بیشتر به معنای موفقیت کمتر است.

در اوایل فرآیند این پژوهش وقتی روتبارد و همکارانش با مدیران مختلف مصاحبه می‌کردند، دریافتند که مساله انتقال مشکلات از یک سازمان به سازمان دیگر دائماً در جریان این مباحثات مطرح می‌شود. یکی از مدیران ارشد منابع انسانی به تیم پژوهش گفته بود: «ما تلاش کردیم که از شرکت‌های رقیب نیرو استخدام کنیم و برای جذب تجربیات بیشتر هزینه کنیم، اما همین نیروها از همه ناموفق‌تر بودند» و در نقل قولی از یکی دیگر از همین مدیران در این مقاله می‌نویسند: «افراد زیر بار مشکلاتی که از محیط‌های قبلی با خود دارند، فرسوده می‌شوند.»

با کم‌رنگ‌تر شدن فرصت‌های استخدامی طولانی مدت و تبدیل شدن نیروی کار فعلی به نیرویی سیار، بسیاری از شرکت‌ها به دنبال به‌کارگیری کارکنان با تجربه‌ای هستند که به سرعت سطح عملکرد کار را بالا ببرند، اما بر اساس تحقیقات دانشگاه وارتن چنین کارکنانی اغلب از محیط‌های کاری سابق خود مشکلاتی را با خود به همراه می‌آورند که ممکن است اهمیت تجربه کاری آنها را خنثی کند. گاهی بهتر است شرکت‌ها برای کارآموزی نیروهای تازه و کم تجربه سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند کنترل بیشتری بر چگونگی تطبیق کارکنان با استراتژی‌ها و فرهنگ محیط کاری خودشان اعمال کنند. نتایج این تحقیق نشان داد که آموزش کارکنان بهره‌وری بیشتری دارد تا استخدام کارکنان باتجربه‌ای که ممکن است از فضاهای سازمانی متفاوتی آمده باشند.

یکی از استادان رشته مدیریت دانشگاه، **نانسی روتبارد**، نویسنده مقاله پژوهشی: «تجربیات قبلی: چگونه سابقه کاری بر عملکرد شغلی اثر می‌گذارد.» می‌گوید: «مدیران منابع انسانی اغلب می‌خواهند افرادی را استخدام کنند که در حوزه‌ای مربوط و با نیاز به مهارت‌های مشابه کار کرده باشند. از دیدگاه سرمایه‌های انسانی این مساله قابل توجیه است، اما آیا کارکنان جدید فقط با خود تجربه و مهارت به محیط جدید می‌آورند؟ آیا تجربیات دیگری چه مثبت و چه منفی به آنها انتقال پیدا می‌کند؟»

افرادی که دارای انعطاف‌پذیری بیشتری در محیط کاری خود هستند، تأثیرات منفی محیط کاری سابق خود را به فضای جدید انتقال نمی‌دهند و تأثیر منفی در میزان بهره‌وری کاری آنها مشاهده نمی‌شود.



که به یک سیستم متصل می‌شوند و در محیط‌های متفاوت همواره عملکردی هماهنگ دارند.» روتبارد می‌گوید، احتمالاً برخی از مدیران حوزه‌های خاص صنعتی از نتایج این پژوهش بیشتر بهره‌مند خواهند شد. «برای مثال شرکت‌های مشاوره‌ای تفاوت‌های عمده و مهمی در فرهنگ و استراتژی و اهداف خود دارند. غلبه کردن بر فرهنگی که سال‌ها از طریق یک سازمان در فرد نهادینه شده است، کار آسانی نیست.» نقل مکان میان شرکت‌های مختلف برای کارمندان و کارفرمایان اهمیت بسیاری دارد، در اواخر دهه ۷۰ میلادی هر آمریکایی در طول دوران کاری خود به طور متوسط با ۷ کارفرمای مختلف سروکار داشت. در سال ۲۰۰۵ اداره آمار کارگری ایالات متحده دریافت که هر آمریکایی که در سال‌های پس از دوران رونق اقتصادی به دنیا آمده است، تا سن ۴۰ سالگی به طور متوسط با ۱۰/۵ کارفرمای مختلف سر و کار دارد. این گروه پژوهشی سابقه کاری بیش از ۷۲۰۰ کارمند و متقاضی شغل را مورد بررسی قرار داد تا رابطه تجربیات گذشته و بهره‌وری را مورد مطالعه قرار دهد. نتایج و یافته‌های آنها نشان می‌دهد که رابطه بسیار نزدیکی میان تجربه کاری با دانش و مهارت‌های شغلی وجود دارد، اما از سوی دیگر مدل‌ها نشان می‌دهند که سابقه کاری همیشه هم باعث افزایش بهره‌وری نیست. نکته‌ای که باید مود توجه قرار گیرد: تناسب فرهنگی در کنار همه این نتایج، پژوهشگران با بررسی فرم‌های ارزشیابی کاری به تحلیل مساله انعطاف‌پذیری کارمندان و تأثیر آن بر بهره‌وری کاری پرداختند. به این ترتیب که کارفرمایان بر اساس میزان انعطاف‌پذیری، کارمندان خود را رتبه‌بندی می‌کردند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که افرادی که دارای انعطاف‌پذیری بیشتری در محیط کاری خود هستند، تأثیرات منفی محیط کاری سابق خود را به فضای جدید انتقال نمی‌دهند و تأثیر منفی در میزان بهره‌وری کاری آنها مشاهده نمی‌شود.

علاوه بر اینها پژوهشگران به مساله «تناسب فرهنگی» در سازمان نیز توجه داشتند.

روتبارد تجربه یکی از شرکت‌های بیمه را ذکر می‌کند که کارمندی متخصص و با مهارت را از شرکت بیمه دیگری استخدام کرده بود. شرکت جدید کیفیت بهتری داشت و بر ارائه خدمات بیشتر و رفاه مشتریان تمرکز داشت، اما کارمند بیمه استخدام شده، سابقاً در شرکتی کار می‌کرد که مجبور بود هزینه‌ها را محدود نگه دارد و روتبارد می‌گوید که کارمند بیمه ناخودآگاه در محاسبه مبلغ خسارت به مشتریان سختگیری می‌کرد، اگر چه این کارش با استراتژی‌ها و فرهنگ شرکت جدید بسیار متفاوت بود. روتبارد می‌گوید: «این روش انجام کارها آنقدر در او نهادینه شده بود که در شرکت جدید هم به‌رغم تمام تلاش‌های مدیران برای اعمال ارزش‌های دیگر، تغییری در رفتار او به وجود نمی‌آمد. او خیلی زود توانست خودش را با جریان اصلی کار هماهنگ کند، اما در نهایت نمی‌توانست استراتژی‌ها و روش‌های رایج شرکت جدید را به کار بگیرد. تجربیاتش او را در بند خود گرفتار کرده بودند.» روتبارد این بار روان‌شناسی تجربیات کارمندان را مجموعه‌ای از عرف‌ها و تجربیاتی می‌داند که در اثرگذاری بر واکنش‌های رفتاری کارمندان هیچ کم از تأثیرات مهارت‌های فنی و حرفه‌ای آنها و دانششان در کار ندارد. بر اساس این مقاله «عادت‌ها، فرآیندهای تکراری روزمره و الگوهایی که عملکردهای یک سازمان را بهبود می‌بخشند، ممکن است در سازمان دیگر چندان مفید واقع نشوند. به بیان دیگر رابطه میان تجربیات مرتبط قبلی و عملکرد، همیشه هم مثبت نیست. در واقع برخلاف تصور عموم مبنی بر این که تجربیات مرتبط عملکرد را بهبود می‌بخشند، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که تأثیر تجربه بر عملکرد چندان هم روشن و مثبت نیست.» روتبارد و همکارانش با شگفتی دریافتند که عادت‌ها و ارزش‌هایی که کارمندان به مرور زمان در یک شرکت کسب می‌کنند، با جابجایی از یک سازمان به سازمان دیگر به راحتی از بین نمی‌رود. به گفته آنها، وقتی صحبت از جابجایی نیروی کار است، کسی به انتقال این تجربیات توجهی نمی‌کند. اغلب ما تصور می‌کنیم که کارمندان مثل ماشین‌هایی هستند

به مرور زمان هر چه افراد در محیط جدید اجتماعی تر می‌شوند، میزان تجربه کاری آنها در مقابل مهارت‌هایی که در محیط جدید کسب می‌کنند، اهمیت خود را از دست می‌دهد.
با این حال ارتباط مستقیم و منفی تجربیات قبلی افراد و عملکرد فعلی آنها تا این اندازه کم نمی‌شود، که نشان می‌دهد عادت‌ها و ارزش‌هایی که افراد با خود به محیط جدید انتقال می‌دهند، ممکن است تا مدت‌ها باقی بمانند.

روابط اجتماعی را در کاهش آثار منفی‌ای که افراد از شیوه کار در محیط‌های کاری قبلی به محیط جدید انتقال می‌دهند، نادیده گرفت.

در نهایت محققان از این اطلاعات برای درک اهمیت انتقال مهارت در میان سازمان‌ها و نیز بار منفی فرهنگی در مشاغل تمام وقت و دائمی استفاده کردند. نتایج تحقیقات نشان داد که فایده مهارت‌ها و تخصص‌های کارکنان جدید برای محیط کاری تازه، در درازمدت کم‌رنگ‌تر می‌شود.

به مرور زمان هر چه افراد در محیط جدید اجتماعی تر می‌شوند، میزان تجربه کاری آنها در مقابل مهارت‌هایی که در محیط جدید کسب می‌کنند، اهمیت خود را از دست می‌دهد.

با این حال ارتباط مستقیم و منفی تجربیات قبلی افراد و عملکرد فعلی آنها تا این اندازه کم نمی‌شود، که نشان می‌دهد عادت‌ها و ارزش‌هایی که افراد با خود به محیط جدید انتقال می‌دهند، ممکن است تا مدت‌ها باقی بمانند. نتایج این پژوهش‌ها احتمالاً به افراد کمک می‌کند تا استراتژی‌های استخدامی و آموزشی جدیدی را به کار گیرند که با فرهنگ سازمانی آنها هماهنگی داشته باشند.

اگر سازمان شما فرهنگی مشخص و استراتژی معینی برای انجام کارها دارد که با فرهنگ و راهکارهای رقبا متفاوت است، باید به دقت تصمیم بگیرید که آیا مایل هستید کارمندان را بر اساس تجربه قبلی‌شان به استخدام خود درآورید یا در عوض حاضرید افرادی را با تجربه کمتر به کار گرفته و برای آموزش آنها سرمایه‌گذاری کنید.

اگر برگ برنده شما در محیط رقابتی کار، داشتن فرهنگ سازمانی ویژه‌ای است، باید در انتخاب افرادی که سابقه کاری درازمدت دارند، دقت کنید و به خاطر داشته باشید که چطور تجربیات قبلی آنها می‌تواند برای سازمان شما تأثیرات مطلوب یا نامطلوبی را به بار آورد.

(دنیای اقتصادی) منبع: knowledge@wharton

کارکنانی که احساس کنند با فرهنگ سازمان جدید محل کارشان هماهنگی و تناسب دارند، تأثیرات منفی محیط کاری سابق خود را در محل جدید نشان نخواهند داد، اما در مورد کسانی که معتقد بودند با محل کار جدید کنار نیامده‌اند، می‌شد تأثیرات منفی محیط کاری قبلی را به وضوح مشاهده کرد.

روتبارد می‌گوید که نتایج این تحقیقات نه تنها در مورد مساله افزایش نیروی کار بسیار اهمیت دارد، بلکه به بسیاری از شرکت‌هایی که دائماً در حال تغییر و تحول هستند نیز کمک فراوانی می‌کند.

به گفته او: «اگر نوع کار شما تغییر کرده است، باید سعی کنید افراد را در این محیط کاری به ابزارهای مناسب‌تر مجهز کنید و البته این کار صرفاً شامل مهارت‌های جدید نیست، بلکه به ارزش‌های کاری آنها نیز مربوط می‌شود. نباید تصور کنیم که افراد نمی‌توانند با محیط‌های جدید هماهنگ شوند، اما شاید برای این کار نیاز به آموزش و روابط اجتماعی بیشتری باشد.» به گفته روتبارد شاید لازم باشد که شرکت‌ها برنامه‌های نظارتی و آموزشی را ترتیب دهند که به کارمندان کمک کند تا در شرکت‌های مشابه با فرهنگ و رفتار سازمان جدید راحت‌تر کنار بیایند.

البته کار آسانی نیست که به کسی که دارای مهارت‌های تخصصی است، بگوییم که در برنامه آموزشی شرکت کند یا زیر نظر یک راهنما کار کند، اما شاید افراد بیش از آنکه به مهارت‌های تخصصی نیازمند باشند، برای درک ارزش‌های سازمان جدید محل کارشان به راهنمایی و نظارت نیاز داشته باشند. روتبارد می‌گوید که وقتی شرکت‌ها کارمندان مجربی را استخدام می‌کنند، به این مهارت‌های آنها به چشم جایگزینی برای کارآموزی نگاه می‌کنند.

مثلاً تصور می‌کنند که می‌توان با پرداخت حقوق بیشتر و جذب افراد مجرب از هزینه کارآموزی کم کرد، اما امکان دارد که این دیدگاه درست نباشد. نباید ارزش دوره‌های کارآموزی و برقراری