

فرهنگ و نقش آن در اقدامات مدیریت منابع انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۹/۳

روح اله نصیری*، کمال نورنژاد**، مجتبی برومند***

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۰/۳

چکیده:

روش‌ها و سبک‌ها و عملکردهای مدیریت به‌طور گسترده و دامنه‌دار با فرهنگ سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارد. تصمیمات مدیریت تنها در بستر فرهنگ سازمان جریان می‌یابد. اگر تصمیمات متناسب و هم‌رنگ با بسترهای فرهنگی سازمان نباشد، بدون شک قابلیت اجرایی کمتری خواهند داشت و اهداف تصمیم را تحقق نخواهند بخشید.

در این مقاله سعی شده است که به بررسی نقش ارزش‌های فرهنگی در پذیرش و اثربخشی فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی پرداخته شود. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی بر هر پنج جنبه یا وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی یعنی فرایند جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی و مدیریت عملکرد، و سیستم‌های پرداخت (حقوق‌ها و مزایا) تأثیر می‌گذارد. ارزش‌های فرهنگی از طریق تأثیر بر مطلوبیت و ویژگی‌های شغلی، انتخاب منابع جذب، اثربخشی جذب کنندگان، و مقدار جذب متقاضیان آتی و فعلی در سازمان، بر فرایند جذب؛ از طریق تأثیر بر ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های متقاضیان ایده‌آل، انتخاب‌های متقاضیان، و واکنش‌های متقاضیان به رویه‌های انتخاب بر فرایند انتخاب؛ از طریق تأثیر بر نیازهای آموزشی و شیوه‌های آموزش بر فرایند آموزش؛ از طریق تأثیر بر ایجاد معیار عملکرد، شیوه‌های استفاده شده برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان، و پذیرش و اثر بخشی باز خورد درباره عملکرد بر مدیریت عملکرد؛ و از طریق تأثیر بر سیستم‌های تشویقی و تأثیر بر سیستم‌های تشویقی و سیستم‌های مزایا بر سیستم حقوق و مزایا تأثیر می‌گذارند.

کلید واژه‌ها:

فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، جمع‌گرایی، فردگرایی، شغل.

*. کارشناس ارشد مدیریت دولتی - دانشگاه آزاد کرمان

** . کارشناس مهندسی صنایع - دانشگاه آزاد تهران جنوب

*** . کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

سرعت تغییر تکنولوژی، اطلاعات و ارتباطات، پیوند گذشته، حال و آینده فرهنگ کار و فرهنگ سازمانی را از هم گسسته است. با وجود این، مقوله فرهنگ هنوز عامل مهمی است که تعیین کننده اقدامات مدیریتی است و بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد. فرهنگ بر ساختار و فونوی که سازمان‌ها برای تأثیرگذاری در نحوه تفکر و رفتار مدیریت کارکنان از آن استفاده می‌کنند اثر گذاشته و از مقوله‌هایی است که در به‌کارگیری روش‌های مدیریتی باید مدنظر قرار گیرد و به عنوان یک متغیر در عملیات مدیریت شناخته شود.

سازمان‌ها در دنیای امروز از لحاظ فرهنگی متنوع‌تر شده‌اند. یک دلیل برای این موضوع این است که آن‌ها در یک محیط جهانی فعالیت می‌کنند. از نظر ماهیت متغیر محیط کار در سازمان‌ها، محققان عقیده دارند که چندفرهنگی‌گرایی^۱ مزایای زیادی را از جمله افزایش خلاقیت، بهبود تصمیم‌گیری و غیره به همراه دارد. به هر حال، افزایش در تنوع فرهنگی هم‌چنین چالش‌هایی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد و بسیاری از آن‌ها را وادار کرده است تا راهبردهای جدیدی را برای مدیریت یک نیروی کار متنوع ایجاد و به‌کار گیرند. برای مثال بسیاری از شرکت‌ها ابتکارات راهبردی را به منظور جذب و حفظ کارکنان با پیش‌زمینه‌های فرهنگی چندگانه برای برآورده کردن نیازهای ذی‌نفعان مختلف خود طراحی و به‌کار می‌برند. بنابراین این مهم است که شناخت بهتری از مسائلی که در سازمان‌های دارای کارکنان از فرهنگ‌های مختلف رخ می‌دهد به دست آورد.

در این مقاله مدل تأثیر فرهنگ بر پذیرش و اثربخشی فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی ارائه شده است و در قالب این مدل به بررسی تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر اقدامات مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است.

تأثیر فرهنگ بر اقدامات مدیریت منابع انسانی

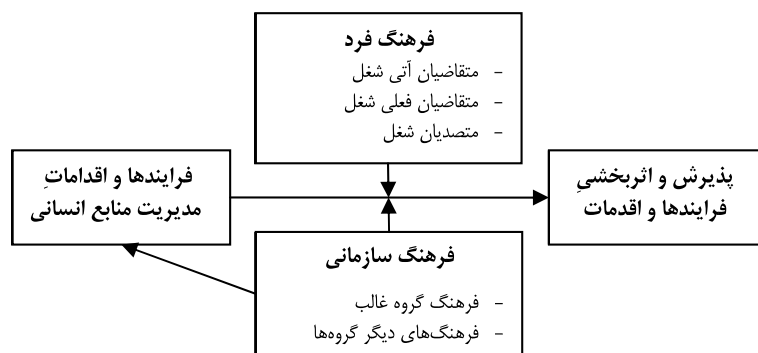
شکل شماره (۱) مدل تأثیر فرهنگ بر فرایندها و اقدامات منابع انسانی را نشان می‌دهد. این مدل بیان می‌کند که فرهنگ اجتماعی بر فرهنگ سازمان‌ها و بر ویژگی‌های بالقوه شغل (متقاضیان

1. Multiculturalism

آتی)، متقاضیان واقعی شغل و متصدیان شغل که شامل ارزش‌ها، باورها و انتظارات آن‌ها از نقش خود می‌باشد تأثیر می‌گذارد (Stone-Romero & Stone, 2007).

این مدل هم‌چنین نشان می‌دهد که استفاده از اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی بر پیامدهای متعدد در سازمان‌ها شامل جذب، انگیزش، عملکرد و حفظ اعضاء سازمان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بستگی به ویژگی‌های (ارزش‌ها) متقاضیان فعلی و آتی و متصدیان فعلی شغل دارد. بنابراین پذیرش و اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی بستگی به درجه تجانس و سازگاری بین ارزش‌های متقاضیان و متصدیان شغل و فرهنگ سازمان دارد. برای مثال سیستم‌های پرداخت مبتنی بر شایستگی فردی در برخی کشورها ممکن است برای افرادی که ارزش‌های جمع‌گرا^۱ دارند نسبت به افرادی که ارزش‌های فرد گرا^۲ دارند کمتر مؤثر باشد. دلیل اصلی برای این موضوع این است که چنین سیستم‌هایی معمولاً بر حداکثرسازی بازده و عملکرد شخصی تأکید دارند تا بر مزایای گروه. در نتیجه، آن‌ها ممکن است توسط افرادی که ارزش‌های جمع‌گرا دارند همانند افرادی که ارزش‌های فرد گرایانه دارند به خوبی مورد پذیرش قرار نگیرند.

ارزش‌های افراد بر پذیرش و اثربخشی فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. بنابراین در ادامه تأثیر این ارزش‌ها را بر جذب، انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و پرداخت (دستمزد) مورد بررسی قرار می‌دهیم.



شکل شماره (۱): تأثیر فرهنگ بر پذیرش و اثربخشی فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی

1. Collectivistic Values
2. Individualistic Values

تأثیرات فرهنگی بر فرایندها و اقدامات جذب

مدل‌های مختلف فرایند جذب پیشنهاد می‌کنند که تعدادی از عوامل جذب بر اندازه‌ای که متقاضیان آتی و فعلی شغل در سازمان‌ها جذب شوند تأثیر می‌گذارند، که این عوامل شامل منابع جذب، جذب کنندگان، ویژگی‌های مرتبط با شغل، و اقدامات مدیریتی می‌باشند. بنابراین، ارزش‌های فرهنگی در شیوه‌های متعددی بر فرایند جذب تأثیر می‌گذارند. برای مثال، بر مطلوبیت ویژگی‌های شغلی، انتخاب منابع جذب، اثربخشی جذب کنندگان، و مقدار جذب متقاضیان آتی و فعلی در سازمان تأثیر می‌گذارند.

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر باورها درباره مطلوبیت ویژگی‌های شغلی

نتایج تحقیقات درباره فرایند جذب نشان می‌دهند که ارزش‌ها و دیگر ابعاد شخصیت بر ترجیحات انتخاب شغل و جذب در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. بنابراین، ارزش‌های افراد بر باورهای متقاضیان آتی شغل درباره مطلوبیت ویژگی‌های شغلی مختلف و انگیزش آن‌ها برای درخواست دادن برای شغل‌ها تأثیر می‌گذارد. برای مثال همبستگی مثبتی بین جمع‌گرایی و جذب متقاضیان آتی در شغل‌هایی وجود دارد که برای آن‌ها فرصت‌هایی را برای کار کردن به عنوان یک تیم یا ایجاد روابط با دیگران (مثل همکاران، سرپرستان) فراهم کند. علاوه بر این، رابطه مثبتی بین فردگرایی و جذب متقاضیان برای شغل‌هایی وجود دارد که به آن‌ها فرصت‌هایی را برای موفقیت فردی، استقلال کاری، و رسیدن به اهداف فردی ارائه می‌کند. همچنین فاصله قدرت^۱ زیاد به طور مثبتی با جذب کارکنان در شغل‌ها در سازمان‌های با موقعیت بالا که فرصت‌هایی را برای ارتقا ارائه می‌کنند رابطه دارد. همچنین محققان پی بردند که رابطه مثبتی بین فاصله قدرت بالا و اندازه‌ای که افراد، شهرت سازمان را به عنوان یک عامل مهم در انتخاب شغل نگاه می‌کنند وجود دارد (Stone et al., 2006).

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر انتخاب منابع جذب

ارزش‌های فرهنگی بر انتخاب منابع جذب استفاده شده توسط متقاضیان آتی و فعلی شغل تأثیر می‌گذارند. رابطه مثبتی بین درجه مشابهت بین ارزش‌های متقاضیان و ماهیت

1. Power Distance

یک منبع خاص و احتمال استفاده از آن منبع وجود دارد. برای مثال متقاضیانی که ارزش‌های جمع‌گرا دارند به احتمال بیشتری منابع جذب رابطه‌گرا (مثل سفارش یا معرفی کارکنان) را به منابع جذب غیرشخصی یا غیر رابطه‌ای (مثل جذب اینترنتی و آگهی روزنامه) ترجیح می‌دهند. علاوه بر این، رابطه مثبتی بین فاصله قدرت بالا و استفاده از منابع جذب دارای موقعیت بالا (مثل مؤسسات استخدام خصوصی) وجود دارد.

فرهنگ هم‌چنین بر احتمال استفاده سازمان‌ها از راهبرد های خاص برای جذب تأثیر می‌گذارد. برای مثال سازمان‌ها در یک فرهنگ فردگرا بیشتر نگران کارآیی هستند و به احتمال بیشتری از منابع جذب غیر رابطه‌ای (مثل جذب اینترنتی، آگهی‌های روزنامه) استفاده می‌کنند (McManus & Ferguson, 2003).

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر اثربخشی جذب کنندگان

اثربخشی جذب کنندگان به عنوان تابعی از ارزش‌های فرهنگی متقاضیان آتی و فعلی شغل، بسیار متفاوت است. برای مثال، جمع‌گرایی متقاضیان ممکن است به طور مثبتی بر تصمیم انتخاب جذب کننده تأثیر گذارد. یک دلیل برای این موضوع این است که متقاضیان با ارزش‌های جمع‌گرا نسبت به متقاضیانی که ارزش‌های فردگرا دارند به احتمال بیشتری بر روابط تأکید می‌کنند. در نتیجه، جذب کنندگان مایل به جذب افرادی هستند که بر روابط تأکید داشته باشند. تحقیقات نشان داده است که مهارت‌های بین فردی^۱ جذب کنندگان بر جذب متقاضیان تأثیر زیادی دارد.

درجه مشابهت بین متقاضیان و جذب کنندگان (مثل ارزش‌ها، ویژگی‌های جمعیت شناختی) به طور مثبتی با جذب متقاضیان در سازمان‌ها رابطه دارد. اساس و پایه این فرض در تئوری جذب بین فردی^۲ قرار دارد که می‌گوید افراد، جذب افرادی می‌شوند که نگرش‌های مشابهی با آن‌ها دارند. برای حمایت از این موضوع تحقیقات نشان داده‌اند که مشابهت بین نژاد جذب کنندگان و متقاضیان با تصمیمات انتخاب شغل توسط متقاضیان رابطه دارد (Ryens, 1991).

1. Interpersonal

2. Interpersonal Attraction Theory

تأثیرات فرهنگی بر فرایند انتخاب

متقاضیان اغلب در دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌هایشان با یکدیگر تفاوت دارند و این تفاوت‌ها بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. به این دلیل، سازمان‌ها از تکنیک‌های انتخاب متعددی برای ارزیابی ویژگی‌های متقاضیان و پیش‌بینی عملکرد شغلی آن‌ها استفاده می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها از یک فرایند انتخاب استفاده می‌کنند که شامل عناصر زیر می‌باشد:

- ۱- تجزیه و تحلیل شغل برای تعیین ویژگی‌های شغل و معیاری برای عملکرد شغلی موفق؛
- ۲- اندازه‌گیری ویژگی‌ها و قابلیت‌های متقاضیانی که پیش‌بینی می‌شود عملکرد خوبی داشته باشند؛
- ۳- اتخاذ تصمیمات انتخاب بر پایه داده‌های به دست آمده و موجود از ویژگی‌ها و قابلیت‌های متقاضیان اگر چه مطالعات و تحقیقات زیادی درباره تکنیک‌های انتخاب در زمینه مدیریت منابع انسانی انجام شده است. اما تحقیقات معدودی درباره تأثیرات ارزش‌های متقاضیان بر پذیرش و اثربخشی فرایندهای انتخاب انجام شده است. بنابراین در ادامه تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر عوامل ذیل را مورد بررسی قرار می‌دهیم:
- ۱- ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های متقاضیان ایده‌آل؛
- ۲- انتخاب‌های متقاضیان؛
- ۳- واکنش‌های متقاضیان به رویه‌های انتخاب.

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های متقاضیان

ارزش‌های فرهنگی سازمان‌ها بر ویژگی‌های شغلی تأثیر می‌گذارند و متقاضیان شغلی ایده‌آل را نشان می‌دهد. دلیل این موضوع این است که فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی و طراحی شغل‌ها تأثیر می‌گذارد. به طور مثال سازمان‌های کشورهای فردگرا معمولاً فرهنگ‌هایی دارند که بر عقلانیت، کارآیی، عمل‌گرایی، موفقیت فردی، رقابت و آزادی عمل تأکید دارد. در نتیجه، متقاضی ایده‌آل شغل در چنین سازمان‌هایی کسی است که کارآ،

فردگرا، موفقیت‌گرا، رقابتی، پیش‌فعال و توانایی کار به صورت مستقل و دارای آزادی عمل را داشته باشد.

در مرحله انتخاب، تصمیم‌گیرندگان اغلب قضاوت‌هایی را در مورد میزان تناسب فرد متقاضی با شغل و با سازمان انجام می‌دهند. یکی از این قضاوت‌ها ممکن است مرتبط با تناسب فرد و شغل باشد؛ یعنی درجه سازگاری و تجانس بین:

۱- ویژگی‌ها و قابلیت‌های متقاضی؛

۲- نیازمندی‌های شغل.

قضاوت دیگر مرتبط با تناسب فرد-سازمان^۱ می‌باشد و آن عبارت است از مقدار مطابقت بین ارزش‌های متقاضی شغل و ارزش‌های سازمان. درجه بیشتر تناسب فرد-شغل^۲ و تناسب فرد-سازمان، امتیاز متقاضی را برای انتخاب شدن برای شغل افزایش می‌دهد. مقدار یا درجه تناسب بر تصمیمات استخدام تأثیر می‌گذارد و فردی که نسبتاً تناسب فرد-شغل و یا تناسب فرد-سازمان ضعیفی را داشته باشد به احتمال کمتری استخدام خواهد شد. رابطه منفی بین فردگرایی، فرد متقاضی و استخدام وی در سازمان‌های جمع‌گرا وجود دارد. دلیل اصلی این موضوع این است که این سازمان‌ها بر ارزش‌های جمع‌گرایانه تأکید می‌کنند. با توجه به مطالب ذکر شده، سازمان‌هایی که در محیط‌های چندملیتی فعالیت می‌کنند باید اندازه‌ای که ویژگی‌های شغلی آن‌ها و متقاضیان ایده‌آل از نظر آن‌ها که انواع متقاضیانی که باید برای شغل‌ها انتخاب شوند را محدود می‌کند، مورد بررسی قرار دهند. به علاوه این‌که، اگر آن‌ها بخواهند تنوع محیط کار را افزایش دهند باید بر وظایف و کارکردهای اصلی شغل‌ها تمرکز کنند تا بر دیگر ویژگی‌های متقاضیان (مثل ارزش‌های آن‌ها) (Stone et al., 2006).

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر طراحی و اثر بخش فرایند انتخاب

ارزش‌ها بر طراحی و اثر بخشی فرایند انتخاب تأثیر می‌گذارند. در حمایت از این موضوع، تحقیقات اخیر رابطه بین فرهنگ ملی و انواع متغیرهای پیش‌بینی‌کننده در انتخاب

1. Person-Organization Fit

2. Person-Job Fit

کارمند را مورد بررسی قرار داده‌اند. برای مثال تحقیق انجام شده توسط رایان و دیگران^۱ و نیفیلد و بارون^۲ پیشنهاد داده‌اند که اختلاف‌های بین فرهنگی در انواع متغیرهای پیش‌بینی کننده استفاده شده برای انتخاب متقاضیان تأثیرگذار است. هم‌چنین سیستم‌های انتخاب توسط اختلاف‌های فرهنگی در:

۱- عام گرایی در مقابل خاص گرایی؛

۲- خنثی بودن در مقابل عاطفی بودن و موارد دیگر تأثیر می‌پذیرند.

برای مثال، سازمان‌ها در کشورهای دارای فرهنگ عام‌گرا علاقه به تصمیم‌گیری عقلانی دارند. در نتیجه، آن‌ها به دنبال شیوه‌های قانونی و عینی انتخاب خواهند بود، به هر حال، سازمان‌ها در کشورهای دارای فرهنگ خاص‌گرا، تأکید زیادی بر روابط دارند و تمایل دارند که برای سازگار کردن شرایط و نیازهای متقاضی، از قانون گذر کنند. علاوه بر این، در کشورهای دارای فرهنگ موفقیت‌گرا، سازمان‌ها گرایش دارند که تصمیمات انتخاب را بر مبنای پتانسیل عملکرد قرار دهند. بنابراین، احتمال بیشتری دارد که آن‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر از آزمون‌های توانایی شناختی^۳ در انتخاب متقاضیان استفاده کنند. بر اساس شواهد موجود درباره اختلافات خرده فرهنگ‌ها در ارزش‌ها، برای بررسی تأثیر چنین اختلاف‌هایی بر شاخص‌های مختلف استفاده شده در فرایند انتخاب، تحقیقات بیشتری مورد نیاز است (Hough et al., 2001).

تأثیر ارزش‌ها بر واکنش‌ها به سیستم‌های انتخاب

ارزش‌های فرهنگی متقاضیان بر واکنش‌های آن‌ها به عناصر سیستم‌های انتخاب تأثیر دارند. برای مثال، تحقیقات نشان دادند که متقاضیان با ارزش‌های فرهنگی جمع‌گرا به احتمال بیشتری بر نتایج تأکید دارند که بر مبنای برابری باشد. بنابراین، متقاضیان از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های جمع‌گرا به سیستم‌های انتخاب که بر رفتار مؤدبانه و محترمانه تأکید دارند به طور مثبت‌تری واکنش نشان می‌دهند.

1. Ryan et al, 1999

2. Nyfield & Baron, 2000

3. Cognitive Ability Test

هم‌چنین متقاضیانی که بر ارزش‌های فرهنگی جمع‌گرا تأکید دارند به احتمال بیشتری سیستم‌های انتخابی را ترجیح می‌دهند که بر تماس چهره به چهره^۱ (مثل مصاحبه) تأکید داشته باشند. در مقایسه، متقاضیان در فرهنگ‌های فردگرا سیستم‌هایی را برای انتخاب ترجیح می‌دهند که مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها را نشان دهد؛ بنابراین افراد در فرهنگ‌های فردگرا استفاده از سیستم‌هایی را برای انتخاب ترجیح می‌دهند؛ که فرصت نشان دادن چنین مهارت‌ها و توانایی‌هایی را برای آن‌ها فراهم کند. به طور کلی، تحقیقات نسبتاً کمی درباره تأثیر ارزش‌های افراد بر واکنش آن‌ها به تکنیک‌های انتخاب صورت گرفته است و تحقیقات بیشتری در این باره مورد نیاز است.

تأثیرات فرهنگی بر فرایند آموزش

سازمان‌ها بر کارکنانی متکی هستند که ویژگی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز کارها را داشته باشند. آموزش نقش مهم و حیاتی را در ایجاد، توسعه و تغییر چنین ویژگی‌ها و قابلیت‌ها (دانش، مهارت، توانایی و ...) ایفاء می‌کند. بنابراین تعداد زیادی از سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی و بهبود مداوم را دارند. به هر حال، تغییر دادن ترکیب نیروی کار، چالش‌هایی را در طراحی برنامه‌های آموزشی و ارائه آموزش به وجود می‌آورد. به طور ویژه، افراد از خرده فرهنگ‌های مختلف ممکن است زبان‌های اصلی متفاوت، اصول کاری متفاوت و ادراک نقش متفاوتی نسبت به اعضای فرهنگ غالب داشته باشند (Stone & Stone-Romero, 2004).

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر نیازهای آموزشی

با توجه به این که افراد از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف، اصول کاری و ادراکات نقش متفاوتی دارند، ممکن است نیاز به آموزش داشته باشند که تضمین کند آن‌ها به طور صحیح و مناسبی انتظارات مرتبط با نقش‌های سازمانی‌شان را شناخته و درک کنند. برای مثال افراد با فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت بالا، ممکن است معتقد باشند که قبل از انجام وظایف مختلف باید منتظر دستورات یا دستورالعمل‌ها از مقام

1. Face-to-Face Contact

مافوق و ارشد خود باشند. به هر حال افراد با فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت کم، ممکن است فکر کنند که باید پیش فعال باشند و وظایف یا کارها را بدون منتظر بودن برای چنین دستوراتی انجام دهند.

به طور مشابه افراد با ارزش‌های فرهنگی جمع‌گرا ممکن است معتقد باشند که باید یک کار را با یکدیگر انجام دهند، در حالی که افرادی که دارای ارزش‌های فرهنگی فردگرا می‌باشند ممکن است فکر کنند که باید کارها را جداگانه و مستقل از هم انجام دهند. بنابراین، به اندازه‌ای که ارزش‌های افراد و ادراکات آن‌ها از نقش تفاوت داشته باشد، برنامه‌های آموزشی نیز باید تضمین کنند که آن‌ها انتظارات از نقش‌های‌شان را شناخته و درک کنند. در این صورت ممکن است ابتدا برنامه‌های آموزشی بین فرهنگی^۱ به افراد ارائه شود. این نوع آموزش معمولاً بر راهبرد هایی به منظور افزایش شناخت از ارزش‌های خود و انتظارات رفتاری فرهنگ‌های دیگر تمرکز دارند. برنامه‌های آموزشی بین فرهنگی به افراد کمک می‌کند تا نیازمندی‌های نقش شغل‌ها در سازمان را درک کرده و با آن تطبیق پیدا کنند (Brislin & Pedersen, 1976).

تأثیر فرهنگ بر اثربخشی شیوه‌های آموزش

اگر چه اکثر تحقیقات درباره آموزش بین فرهنگی بر تطبیق افراد با شغل‌هایشان تمرکز دارد، برای بررسی میزان اثر بخشی شیوه‌های آموزشی متفاوت برای کارکنان از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف، تحقیقات دیگری مورد نیاز است. تحقیقات نشان داده‌اند که ممکن است اختلاف‌های بین فرهنگی در سبک‌های شناختی و ترجیحات برای انواع شیوه‌های آموزشی وجود داشته باشد.

به طور ویژه، این تحقیقات پیشنهاد می‌دهند که وقتی شیوه‌های آموزشی مطابق و سازگار با ارزش‌های افرادی که در حال آموزش هستند باشد، یادگیری افزایش می‌یابد. بنابراین، سازمان‌ها ممکن است شیوه‌های آموزش و راهبرد های آموزشی خود را برای برآورده کردن نیازها و انتظارات کارکنان از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت تنظیم کنند.

1. Cross-Cultural

تأثیرات فرهنگی بر فرایند ارزیابی و مدیریت عملکرد

مدیریت کارکنان یک هدف کلیدی و مهم برای سازمان‌ها می‌باشد. تحقیقات نشان داده‌اند که استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد، موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. در نتیجه، تحقیقات قابل توجهی در زمینه مدیریت منابع انسانی بر طراحی و ایجاد سیستم‌های مؤثر ارزیابی و مدیریت عملکرد، متمرکز شده‌اند. به هر حال تحقیقات معدودی تأثیر تنوع فرهنگی بر پذیرش یا اثر بخشی سیستم‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند. این منطقی و معقول است که فرض شود ارزش‌های فرهنگی بر هر مرحله در فرایند مدیریت عملکرد تأثیر می‌گذارند. برای مثال، ارزش‌ها بر موارد ذیل تأثیر می‌گذارند:

- ۱- ایجاد معیار یا استانداردهای موفقیت شغل؛
 - ۲- شیوه‌های استفاده شده برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان؛
 - ۳- شیوه‌های استفاده شده برای ارائه بازخورد به کارکنان؛
 - ۴- پذیرش سیستم‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد توسط کارکنان؛
 - ۵- اثر بخشی این سیستم‌ها (Stone & Stone-Romero, 2004).
- بنابراین، در بخش‌های بعدی تأثیری که ارزش‌ها ممکن است بر موارد ذیل داشته باشد را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- ۱- ایجاد معیار عملکرد؛
- ۲- شیوه‌های استفاده شده برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان؛
- ۳- پذیرش و اثر بخشی بازخورد درباره عملکرد.

تأثیر ارزش‌ها بر ایجاد معیار عملکرد

همان‌طور که در بالا اشاره شد ارزش‌ها بر ایجاد معیار یا استانداردهای عملکرد استفاده شده در ارزیابی موفقیت شغل تأثیر می‌گذارند. در این زمینه محققان بحث می‌کنند که در بسیاری از سازمان‌ها فرهنگ غالب، نوع رفتارها و عملکردی را که برای سازمان مناسب است را مشخص و دیکته می‌کنند.

به هر حال، کارکنان از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف ممکن است نسبت به فرهنگ غالب، هنجارهای اجتماعی و انتظارات نقش متفاوتی داشته باشند و عملکردشان ممکن است با معیار ایجاد شده توسط اعضاء فرهنگ غالب، سازگار نباشد.

بنابراین، کارکنان از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های اقلیت ممکن است به احتمال زیادی نسبت به کارکنان فرهنگ غالب، نمره‌های عملکرد پایین‌تری کسب کنند. در نتیجه سازمان‌ها باید هنگام ایجاد معیارها و استانداردهای عملکرد، به این اختلاف‌ها تا حد ممکن توجه نمایند و معیارهای عادلانه‌تری را برای ارزیابی عملکرد به کار گیرند.

تأثیر ارزش‌ها بر شیوه‌های ارزیابی عملکرد

ارزش‌های فرهنگی هم‌چنین بر شیوه‌هایی که سازمان‌ها برای ارزیابی استفاده می‌کنند تأثیر می‌گذارند. برای مثال، شیوه‌های ارزیابی استاندارد یا عینی در فرهنگ‌های عام‌گرا نسبت به فرهنگ‌های خاص‌گرا بیشتر استفاده می‌شوند. به طور مشابه در مقایسه با فرهنگ‌های جمع‌گرا، سازمان‌ها در فرهنگ‌های فردگرا به احتمال بیشتری از سیستم‌های ارزیابی رسمی، عینی و انفرادی استفاده می‌کنند. علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهند که سازمان‌ها در فرهنگ‌های جمع‌گرا نسبت به سازمان‌های موجود در فرهنگ‌های فردگرا به احتمال بیشتری از ارزیابی غیر رسمی و ذهنی استفاده می‌کنند. هنگامی که شیوه‌های ارزیابی عملکرد با ارزش‌های کارکنان سازگار باشد بیشتر مؤثر و مورد پذیرش قرار خواهد گرفت.

تأثیر ارزش‌ها بر واکنش‌ها به باز خورد

شواهد قابل توجهی از این دیدگاه وجود دارد که ارزش‌های کارکنان بر واکنش‌های آن‌ها به باز خورد مرتبط با عملکرد تأثیر می‌گذارند. برای مثال استون-رومرو و استون^۱ (۲۰۰۲) متون مرتبط با پاسخ‌ها و واکنش‌های بین فرهنگی به باز خورد را مورد مطالعه قرار دادند و یک مدل باز خورد بین فرهنگی ایجاد نمودند. این مدل بیان می‌کند که ارزش‌ها بر عواملی مانند عوامل ذیل تأثیر می‌گذارند:

- ۱- ارزیابی باز خورد توسط کارکنان؛
 - ۲- حالات شناختی، عاطفی و رفتاری به وجود آمده توسط باز خورد؛
 - ۳- پاسخ‌های رفتاری به باز خورد؛
 - ۴- پیامدهای رفتار به وجود آمده برای عملکرد فرد، گروه و سازمان
- (Stone et al., 2006).

1. Stone-Romero & Stone, 2002

تأثیرات فرهنگی بر سیستم‌های پرداخت حقوق و مزایا

سازمان‌ها اغلب دامنه متنوعی از پاداش‌های مالی و غیر مالی^۱ را به کارکنان ارائه می‌دهند. این پاداش‌ها موجب انگیزش کارکنان و هماهنگ کردن رفتار آن‌ها با اهداف سازمانی می‌شود. تئوری‌ها و تحقیقات قابل توجهی درباره سیستم‌های پرداخت و پاداش در زمینه مدیریت منابع انسانی انجام شده است. این تحقیقات مدل‌هایی را ارائه می‌دهند که بر نقش مؤثر انگیزش و پاداش‌ها در تشریح و پیش‌بینی رفتار کارکنان در سازمان‌ها تأکید دارند. ارزش‌های فرهنگی کارکنان هم بر ترجیحات پاداش و هم بر اثربخشی سیستم‌های پاداش سازمانی تأثیر دارند. به‌ویژه این‌که، سیستم‌های پرداخت و پاداش هنگامی مؤثرتر خواهند بود که با ارزش‌های فرهنگی کارکنان هماهنگ و سازگار باشند. در بخش‌های بعدی تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر پذیرش و اثربخشی سیستم‌های تشویقی و سیستم‌های مزایا بحث خواهد شد.

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر سیستم‌های تشویقی

سیستم‌های پاداش و تشویقی معمولاً برای جذب، انگیزش و نگهداشت کارکنان به کار برده می‌شوند. معمولاً مشوق‌های پولی و غیر پولی^۲ هنگامی به کارکنان ارائه می‌شود که عملکرد آن‌ها به یک معیاری می‌رسد یا از آن فراتر می‌رود. از جمله معیارهایی که در بسیاری از سازمان‌ها استفاده می‌شود شامل عملکرد فردی، گروهی، رضایت ارباب رجوع، و سود سازمان می‌باشد. در فرهنگ‌های فردگرا، مشوق‌ها معمولاً بر پایه سهم یا حق فرد (مثلاً بر مبنای عملکردشان از پاداش‌ها سهم می‌گیرند) به افراد اختصاص داده می‌شوند. دلیل این امر این است که کارکنانی که ارزش‌های فرهنگی فردگرا دارند پاداش‌هایی را ترجیح می‌دهند که بر پایه مشارکت فردی می‌باشد.

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر ترجیحات اختصاص پاداش (مثلاً اختصاص پاداش بر مبنای عدالت، برابری، یا نیاز) توسط تئوری‌های عدالت اجتماعی^۳ بحث شده‌اند. اختصاص پاداش بر مبنای عدالت، بیشتر در فرهنگ‌های فردگرا رایج است زیرا این نوع پاداش سازگار با

-
1. Financial & Non-Financial Rewards
 2. Monetary & Non-Monetary Incentives
 3. Social Justice Theories

سیستم‌های ارزشی فردگرایانه می‌باشد و نیاز افراد به استقلال را بر آورده می‌کند. به هر حال، افرادی که بر ارزش‌های جمع‌گرا تاکید دارند، گرایش دارند تا پاداش‌ها بر اساس برابری یا نیاز اختصاص داده شوند، زیرا آن‌ها بر گروه و افزایش هماهنگی درون گروهی^۱ تاکید دارند (Erez, 1994).

تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر سیستم‌های مزایا

جدا از پاداش‌های پولی، سازمان‌ها اغلب مزایای متنوع دیگری نیز به کارکنان ارائه می‌دهند که شامل برنامه‌های حمایتی (مثل بیمه سلامت، و مزایای بازنشستگی)، حقوق برای ایام تعطیل، برنامه‌های کاری منعطف و غیره می‌باشد. ارزش‌های فرهنگی هم بر ترجیحات افراد برای انواع مختلف مزایا و هم بر پذیرش و اثربخشی سیستم‌های مزایا در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. برای مثال، هر چه کارکنان درجه جمع‌گرایی یا خانواده‌گرایی^۲ بیشتری داشته باشند، ترجیحات بیشتری برای سیستم‌هایی خواهند داشت که به آن‌ها مزایایی مثل حقوق برای ایام تعطیل، برنامه‌های کاری منعطف یا دیگر مزایای خانواده‌گرا ارائه کند. دلیل اصلی برای این موضوع آن است که کارکنانی که ارزش‌های جمع‌گرا و یا خانواده‌گرا دارند به احتمال بیشتری خواهان صرف وقت با خانواده‌ها خود هستند و سیستم‌هایی را ترجیح می‌دهند که این فرصت را برای آن‌ها فراهم کند (Stone et al., 2006).

نتیجه‌گیری

هرگونه برنامه‌ای که برای پیشبرد اهداف سازمان انجام می‌شود و همه اقدامات مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی باید با توجه به فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی سازمان باشد؛ چرا که هر سازمانی بنا به فرهنگ و نظام ارزشی خود، از رفتار صحیح و مناسب تعریف خاصی دارد. پس بدیهی است به آن‌چه که رفتار مطلوب و پسندیده تلقی می‌گردد در هر سازمانی متفاوت باشد.

1. Ingroup

2. Familism

نتایج این مقاله نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی بر هر پنج جنبه یا وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی یعنی فرایند جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی و مدیریت عملکرد، و سیستم‌های پرداخت حقوق و مزایا تأثیر می‌گذارد.

ارزش‌های فرهنگی از طریق تأثیر بر مطلوبیت ویژگی‌های شغلی، انتخاب منابع جذب، اثربخشی جذب کنندگان، و مقدار جذب متقاضیان آتی و فعلی در سازمان، بر فرایند جذب؛ از طریق تأثیر بر ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های متقاضیان ایده‌آل، انتخاب‌های متقاضیان، و واکنش‌های متقاضیان به رویه‌های انتخاب، بر فرایند انتخاب؛ از طریق تأثیر بر نیازهای آموزشی و شیوه‌های آموزش بر فرایند آموزش؛ از طریق تأثیر بر ایجاد معیار عملکرد شیوه‌های استفاده شده، برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان، و پذیرش و اثر بخشی باز خورد درباره عملکرد، بر مدیریت عملکرد، و از طریق تأثیر بر سیستم‌های تشویقی و سیستم‌های مزایا، بر سیستم حقوق و مزایا تأثیر می‌گذارند. هم‌چنین مدل ارائه شده در این مقاله نشان می‌دهد که فرهنگ (ارزش‌های فرهنگی) رابطه بین فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی و پذیرش و اثربخشی چنین فرایندها و اقداماتی را تعدیل می‌کند.

منابع:

- Brislin, R. W. & Pedersen, P.(1976). **Cross-Cultural Orientation Programs**. New York: Gardner Press.
- Erez, M. (1994). **Toward a Model of Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology**. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4.* (pp. 559-607) (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hough, L. M., Oswald, F. L., & Ployhart, R. E. (2001). **Determinants, Detection, and Amelioration of Adverse Impact in Personnel Selection Procedures: Issues, Evidence, and Lessons Learned**. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 152-194.
- McManus, M. A. & Ferguson, M. W.(2003). **Biodata, Personality, and Demographic Differences of Recruits From Threes Sources**. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 175-183.
- Rynes, S. L. (1991). **Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call for New Research Directions**. *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2* (pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Stone, D. L., & Stone-Romero, E. F. (2004). **The Influence of Culture on Role-Taking in Culturally Diverse Organizations**. *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 78-99). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Stone, D.L. & Johnson, R.D. & Stone-Romero, E.F. & Hartman, M.(2006). **A Comparative Study of Hispanic-American and Anglo-American Cultural Values and Job Choice Preferences**. *Management Research*, Vol. 4, pp. 8-21.
- Stone-Romero, E. F., & Stone, D. L. (2007). **Cognitive, Affective, and Cultural Influences on Stigmatization and its Impact on Human Resource Management Processes and Practices**. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 117-167.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.