



انگیزه‌های خاکستری در استخدام نیروی کار ارزان

«استخدام کارکنان و کارشناسان مناسب دغدغه دائمی هر مدیر است...» آیا واقعا چنین است؟! شاید استخدام کارکنانی حرف‌ش‌نو با دستمزد پایین و کمترین انتظارات حقوقی سودای بعضی از مدیران شرکت‌ها در فرایند استخدام باشد و شایستگی و تخصص در اولویت بعدی قرار داشته باشد. می‌دانیم که دست‌کم در ایران و برخی کشورهای در حال توسعه چنین انگیزه‌هایی متداول هستند. اگر به آموزه‌ها، مقالات و کتاب‌هایی که در زمینه موفقیت و رهبری کسب‌وکار نوشته شده‌اند رجوع کنید، به‌ندرت درباره این انگیزه‌های خاکستری صحبت شده است.

پیش‌فرض رایج این است که شما مدیر خوبی هستید و مگر می‌شود لیاقت و شایستگی کارکنان مهم‌ترین دغدغه شما نباشد؟ اینجا می‌خواهیم کمی وارد سایه‌روشن‌های چالش‌برانگیز در فرایند استخدام شویم و بپرسیم چرا واقعیت با تئوری متفاوت است؟ چطور می‌توانیم هم واقع‌بین باشیم و هم از آموزه‌های مثبت‌گرای موفقیت فاصله نگیریم.

چرا نیروی کار ارزان؟

در نگاه اول، دلایل برخی مدیران برای استخدام نیروی کار ارزان، ساده و شاید بدیهی به نظر می‌رسد: «هرچقدر پول کمتری به کارمندانم بپردازم، هزینه کمتری می‌دهم و سود بیشتری می‌کنم.» اما چنان‌که خواهید دید دلایل متعدد و قابل‌توجهی پشت این نوع تصمیم‌گیری وجود دارد. این دلایل ممکن است برای خود این مدیران چندان واضح و برجسته نباشد، اما در پس ذهن آنان هرکدام از این دلایل، و گاهی همه آنها نقش ایفا می‌کنند. بعضی از این دلایل مثل هوا نامرئی هستند؛ بنیادین و تعیین‌کننده‌اند اما چون دیده نمی‌شوند تصور می‌کنیم وجود ندارند.

۱. تفاوت بازرگانی با کسب‌وکار

از بدیهیات شروع کنیم. بیزینس (کسب‌وکار) چیست؟ آیا همین که بخریم و بفروشیم، بیزینس من شده‌ایم؟ خیر. خرید و فروش معادل بازرگانی (Trade) است. به عبارت دیگر، از این دست می‌خریم و از آن دست می‌فروشیم بدون اینکه هیچ ارزش‌افزوده‌ای به کالا یا خدمت مورد نظر اضافه کرده باشیم. کسب‌وکار یعنی اضافه کردن ارزش‌افزوده به یک دادوستد.

برای یک کسب‌وکار موفق حتماً به نیروی کار خوب و مناسب احتیاج داریم در صورتی‌که برای خرید و فروش سودآور این یک ضرورت نیست. شما می‌توانید ملکی را بخرید و به قیمتی بالاتر بفروشید بدون اینکه کار خاصی روی آن انجام داده باشید. این کسب‌وکار نیست. برخی از مدیران، با ذهنیت دلالی و خرید و فروش وارد یک عرصه تجاری شده‌اند؛ بنابراین معیارهای تصمیم‌گیری‌شان نسبت چندان با مبانی کسب‌وکار ندارد. وقتی فعالیتی کسب‌وکار نباشد، صدالبته که شایستگی نیروی انسانی اهمیت چندان ندارد.

۲. بازگشت سرمایه‌گذاری و نگاه کوتاه‌مدت

سرمایه‌گذاری یکی از ارکان کسب‌وکار است. اما مفهوم «بازگشت سرمایه‌گذاری» در بازرگانی متفاوت از کسب‌وکار است. در بازرگانی شما امیدوارید که ارزش یک کالای به هر دلیل - مثلا به خاطر افزایش تقاضا یا تورم - بالا رود. در شرایط تورمی، این اتفاق به‌سادگی رخ می‌دهد و صاحب سرمایه عادت می‌کند خیلی زود نتیجه سرمایه‌گذاری‌اش را بدون کمترین تلاشی ببیند. چنین نگاهی در کسب‌وکار اغلب نتیجه‌بخش نیست. برای بازگشت سرمایه‌گذاری در بیزینس به ماه‌ها تلاش و زحمت - فراتر از تبلیغ یک کالا - نیاز داریم و این مستلزم برخورداری از نیروی کار متعهد و کاردان است. نیروی کار متعهد و شایسته در کوتاه‌مدت ساخته نمی‌شود.

۳. نیروی کار سرمایه‌هست یا نیست؟

ممکن است نگاه یک مدیر به بازگشت سرمایه در کسب‌وکارش نگاه درستی باشد، اما «نیروی انسانی» را اساسا سرمایه نداند. این یک مشکل رایج در بسیاری از کسب‌وکارها است. کافی است به اطراف خود نگاه کنید، حتما مدیرانی را می‌شناسید که حاضرند پول خوبی برای برپا کردن یک دفتر شیک و پرزرق‌وبرق در یک منطقه تجاری خرج کنند. قیمت مبلمان به نرخ روز هرچه باشد، «چاره‌ای نیست، می‌پردازم». این از نظر آنان نوعی سرمایه‌گذاری است. اما نوبت به کارمندان که می‌رسد، هزینه تلقی می‌شوند. ممکن است یک نیروی خوب را از روی سهل‌انگاری از دست بدهیم؛ اما برایمان مهم نباشد؛ چون سرمایه نبوده که از دست دادنش خسارت تلقی شود.

مثلا بعضی از شرکت‌ها به محض فسخ قرارداد با یک مشتری و یا اتمام یک پروژه به فکر تعدیل نیرو می‌افتند. نیروی انسانی را به خانه می‌فرستند تا به‌زعم آنان هزینه‌ها کاهش یابد و یا سود بیشتر شود. برای چنین مدیرانی پذیرش این فرضیه که «نیروی کار سرمایه است» همان قدر عجیب و غیرقابل‌باور است که بخواهند تصور کنند مبلمان دفتر یا کامپیوتر روی میزی‌شان دوتا پا دارد و هر زمان که اراده کند می‌تواند شرکت را ترک کند!

۴. نیروی ارزان چندان «ارزان» هم نیست

کارمندی که کاردان نیست، اشتباه زیاد می‌کند و خروجی کارش کیفیت لازم را ندارد؛ بنابراین اغلب لازم است نتیجه کار او دوباره توسط یک نفر دیگر چک شود و این یعنی علاوه بر زمانی که او صرف انجام یک کار می‌کند، باید زمان و انرژی مضاعفی را برای تصحیح یا تکمیل کار او توسط دیگران در نظر گرفت. ظاهراً دستمزدش کم است؛ اما در واقع او معادل ۱.۵ یا دوبرابر یک نیروی کاردان انرژی از شرکت می‌گیرد و منابع بیشتری را باید به او اختصاص داد؛ بنابراین دستمزد کم مساوی کمتر بودن هزینه تمام شده برای شرکت نیست.

درک مفهوم پاراگراف بالا مستلزم مقداری قوه تخیل و تجسم است. ممکن است باور نکنید، اما همین تجسم برای برخی افراد دشوار است. در علم روان‌شناسی نظریه‌ای هست درباره قوه شهودی (بینش یا بصیرت) که معتقد است همان‌طور که قدرت حس‌های پنج‌گانه در افراد متفاوت است، قوه شهودی یا قدرت تجسم آنها یکسان نیست. بعضی افراد تا چیزی را تجربه نکنند متوجه وجود یا اهمیتش نمی‌شوند. از سوی دیگر، برخی از رموز موفقیت در زندگی اصطلاحاً «خلاف باور عمومی» یا «ضد شهودی» (Counter-Intuitive) هستند؛ یعنی باید قدرت تجسم معکوس یک باور را داشته باشید. ارزان نبودن نیروی کار ارزان یکی از همین پدیده‌های «ضد شهودی» و خلاف باور عمومی است که درک آن خارج از تصور بسیاری از افراد است.

۵. هزینه از دست دادن نیرو را در نظر نمی‌گیریم

یک ضرب‌المثل انگلیسی می‌گوید: «ما آن قدر پول‌دار نیستیم که جنس ارزان بخریم». بازهم ردپای یکی دیگر از همین قواعد خلاف باور عمومی را می‌توانید در این ضرب‌المثل ببینید. اجناس ارزان زود فرسوده و خراب می‌شوند و باید بارها دوباره جنس نو خریداری کنیم. اما جنس خوب ماه‌ها بلکه سال‌ها کار می‌کند. این تشبیه

به‌ویژه در استخدام نیروی کار ارزان مصداق دارد. وسوسه استخدام یک نیروی ضعیف یا حرف‌شنو که از خودش نظری ندارد و «بله چشم قربان» گفتنش رضایت‌بخش است، معمولا منجر به حضور افرادی با دانش و تجربه ناکافی در کسب‌وکار می‌شود.

در ابتدا کار همه چیز خوب به نظر می‌رسد؛ یک استخدام کم‌هزینه و بی‌دردسر. اما کم‌کم نتایج نامطلوب آشکار می‌شوند. تلاش می‌کنید با «دستور» مشکل را حل کنید و پاسخ می‌شنوید «بله! چشم قربان» اما تفاوت معنی‌داری در نتایج حاصل نمی‌شود؛ زیرا اراده کارمند برای برآمدن از پس انجام صحیح کار کافی نیست، او باید اصولا از مهارت، تجربه و قدرت بیشتری در حل مساله، شهامت ابتکار عمل و پذیرش مسئولیت برخوردار باشد. دیربازود، به این یا آن بهانه، یک نیروی کار ارزان جایگاه و شغل خودش را از دست خواهد داد.

در مرحله بعدی اتفاق جالبی رخ می‌دهد. وسوسه استخدام نیروی ارزان یا حرف‌شنو بعدی هنوز شما را رها نکرده است. پس یکی دیگر را استخدام می‌کنید. او هم پس از چند ماه جای خود را به نیروی ارزان بعدی می‌دهد و همین‌طور الی بی‌نهایت. اگر کسی از بیرون به صحنه آمدورفت نیروی انسانی شما نگاه کند به‌تدریج یک «الگو» می‌بیند. آدم‌ها در شرکت شما «ماندگار نمی‌شوند». چند صباحی هستند و سپس به بهانه‌ای می‌روند یا اخراج می‌شوند. توضیح شما چیست؟ گله از زمانه: «بد روزگاریست! نیروی خوب پیدا نمی‌شود...».

این نیروی انسانی ناپایدار برای کسب‌وکار شما هزینه‌های متعددی ایجاد می‌کند. مهم‌ترین هزینه عبارت است از هزینه از دست دادن نیرو. همه آن وقت و انرژی که صرف آموزش کارمند جدید، انتقال دانش به او و آشنایی‌اش با روال انجام امور کردید، قبل از پدیدار شدن اولین خروجی‌های معنی‌دار هدر می‌روند. نیرویی که زود خارج می‌شود، مثل سرمایه‌گذاری است که هیچ‌وقت باز نگردد یا بازگشت ناچیزی و کم‌رنگی داشته باشد.

۶. بی‌ثباتی در اقتصاد و زیست در بحران

سرانجام باید به عامل بی‌ثباتی در اقتصاد کلان اشاره کرد. این مشکل در همه کشورهای دنیا رخ می‌دهد؛ در ایران، به دلایل گوناگون بیشتر. وقتی تواتر وقوع بی‌ثباتی در اقتصاد زیاد می‌شود، کسب‌وکار بر چنین بستری؛ مانند دریانوردی در یک دریای طوفانی است. همواره و هر لحظه منتظر رخداد توفان بعدی هستید. اگر این فرازوفرودهای اقتصاد برای مدت طولانی ادامه داشته باشد، به تدریج یک ذهنیت در فکر و دغدغه شما رسوخ می‌کند: نگاه کوتاه‌مدت، اضطراب، و زیست در بحران. همواره باید مقداری از منابع ذهنی، مالی و انسانی شرکت را به مقابله با بحران‌ها اختصاص دهید. این به‌خودی‌خود هزینه‌زاست.

اما ای کاش مشکل به همین‌جا ختم می‌شد. مشکل اصلی در پس ذهن ما و آنجایی اتفاق می‌افتد که نگاهمان به همه چیز و همه‌کس «موقتی» می‌شود. باور نمی‌کنیم هیچ‌چیز یا هیچ‌کسی ماندگار باشد؛ بنابراین خودمان - به اشتباه - به استقبال بی‌ثباتی بیشتر می‌رویم. به خودمان می‌گوییم: «اگر قرار نیست هیچ‌کس ماندگار باشد، چرا وقت و انرژی‌ام را برای جذب نیرویی که قرار نیست بماند هدر دهم؟ فعلاً یک نیروی متوسط - یا حتی ضعیف و ارزان - استخدام می‌کنم تا کارم راه بیفتد، بعداً یک کاری می‌کنم...» و به این ترتیب سهواً و عمداً - توامان! - پای نیروی کار ضعیف و ارزان را به کسب‌وکار خود باز می‌کنید و همان مشکلات فوق‌برایتان پیش می‌آید. در واقع خودتان به دست خودتان زمینه ناپایداری بیشتر در کسب‌وکارتان را فراهم می‌کنید.