

ارزشهای کار و تأثیر آنها بر مدیریت منابع انسانی:

مقایسهٔ تئوریک بین چین، مکزیک و ایالات متحد آمریکا

نوشتهٔ لیزا هوپ پیلد و کاترین آر. ایکسین

ترجمهٔ شهرام هاشم‌نیا

چکیده:

پیشرفتهای اقتصادی اخیر و تغییرات به وجود آمده در روابط تجارت بین‌المللی، موجب افزایش تعداد شرکتهای چند ملیتی شده است. این روند، درک عمیق‌تر چگونگی تفاوت ارزشهای کار را در میان فرهنگهای ملی کشورها ایجاد می‌کند. در آثار نوشتاری موجود به ارزشهای کار تطبیقی کشورهای حوزهٔ اقیانوس آرام توجه چندانی نشده است؛ در مقابل، توجه بیشتر بر چگونگی تفاوت ابعاد گستردهٔ فرهنگ ملی در آن منطقه بوده است. از این رو، نویسندگان این مقاله بر اساس برداشت از یک سری مقالات در خصوص فرهنگهای ملی و محیطهای تجاری در حوزهٔ اقیانوس آرام، مجموعه‌ای از موضوعهای پیشنهادی را دربارهٔ چگونگی مقایسه نگرش کارگران آمریکایی، چینی و مکزیک راجع به ارزشهای پنجگانهٔ کار: رجحان فعالیت شغلی، نگرش نسبت به درآمد، نگرش نسبت به ترفیع، رجحان مشارکت با همکاران؛ و رجحان مشارکت در تصمیم‌گیری (تصمیمات شغلی) ارائه می‌کنند. سپس با بسط قضایایی در مورد اثربخشی نسبی روشهای مدیریت منابع انسانی - شامل تصمیم‌گیری غیر متمرکز، تشویقهای مالی خاص، ترفیعهای مبتنی بر نظام شایستگی، و تشکلهای اجتماعی - دربارهٔ ارزشهای کار در ایالات متحد آمریکا، چین و مکزیک بحث می‌کنند.

مقدمه:

رشد اقتصادی اخیر در آسیا و مرحلهٔ تحول نفتا

(NAFTA)، بسیاری از شرکتهای جهت ورود به معاملات تجارت خارجی ترغیب می‌کند (موفت، ۱۹۹۲؛ شاو و میلر، ۱۹۹۴؛ گریفیث، ۱۹۹۵). عامل کلیدی در تعیین

اگر رشد سریع اقتصاد جهانی ادامه یابد، ما با ارزشهای کار در فرهنگ دیگر کشورها به طور فزاینده‌ای سر و کار خواهیم داشت.

داشته‌اند (برای مثال، هافستد، ۱۹۸۰؛ رالستون و همکاران، ۱۹۹۲) فرهنگ ملی، به عنوان «برنامه ریزی جمعی اندیشه» تعریف شده است که افراد کشوری را از افراد کشور دیگر متمایز می‌کند (هافستد و بوند، ۱۹۹۸) و نیز به عنوان «آن گروه از عقاید و ارزشهایی که به طور گسترده در جامعه‌ای خاص در مقطع زمانی معین به صورت مشترک وجود دارند» تعریف شده است (رالستون و همکاران، ۱۹۹۳) ارزشهای کار^(۲)، به اختصار به معنای «تمایل افراد و احساسی را که آنها باید از طریق کار قادر به ارضای آن باشند» تعریف کرده‌اند (نرد و همکاران، ۱۹۸۸). مادامی که ابعاد فرهنگ ملی همچون معیارهای هافستد شکل دهنده ارزشهای کار باشند، آنها مفهوم گسترده‌تری از ارزشهای کار دارند و وقتی که به یک سطح تحلیل متفاوت تعمیم یابند... اعتبار پیش‌بینی را از دست می‌دهند (پایک و تیگاردن، ۱۹۹۵).

بنابراین، هدف اولیه این مقاله مقایسه ارزشهای کار کارکنان چینی، مکزیکی و آمریکایی است؛ به گونه‌ای که مدیران و اندیشمندان مدیریت را با مجموعه‌ای از تمایزات مربوط و مشخص در میان کارکنان این کشورها آشنا سازد. این مقایسه، به لحاظ نظری، مبنایی را برای تحقیقات تجربی آینده ایجاد می‌کند. هدف دوم، دستیابی به تفاوت‌های ارزشهای کار مطرح میان سه کشور است تا درباره اثر بخشی نسبی روشهای منابع انسانی چهارگانه مطرح در آن کشورها شامل: عدم تمرکز، تشویق‌های مالی، ترفیعات مبتنی بر نظام شایستگی و تشکلهای اجتماعی وابسته به شرکت پیش‌بینی‌هایی ارائه شود.

منابع تفاوت در ارزشهای کار کارکنان آمریکایی، چینی و مکزیکی

پژوهش قبلی (ویر، ۱۹۶۹؛ رونن، ۱۹۸۶؛ رالستون و همکاران، ۱۹۹۳) نشان داد که فرهنگ ملی و محیط تجاری دو نیروی عمده شکل دهنده ساختار ارزشهای کار در

موفقیت یا شکست چنین جریانی، مدیریت منابع انسانی بین‌المللی است. همان طور که نام (Nam، ۱۹۹۵) اشاره کرده است:

«شیوه کار شرکتهای مشترک بین‌المللی^(۱) عمدتاً از توانایی اداره کردن منابع انسانی در بافتهای فرهنگی گوناگون تأثیر می‌پذیرد. شهرت فزاینده، میزان قابل توجه ورشکستگی و پیچیدگی فرهنگی شرکتهای مشترک بین‌المللی نشان می‌دهد که بررسی دقیق‌تر مسائل منابع انسانی آنها ضروری است (شانکر و زئیرا، ۱۹۸۷)».

بیشتر اوقات، مدیران تصور می‌کنند که روشهای مدیریت منابع انسانی متداول در کشورهاشان به طور مشابه در دیگر کشورها مؤثر خواهد بود، بدون توجه به آنکه کارکنان خارجی ارزشهای کار متفاوت دارند و از این رو پاسخ مورد انتظار به آن روشها را دریافت نمی‌کنند. بنابراین، مدیران درگیر در مبادلات تجاری مابین ایالات متحد آمریکا - چین، ایالات متحد آمریکا - مکزیک یا چین - مکزیک می‌توانند از آشنایی با چگونگی تفاوت ارزشهای کار در ایالات متحد آمریکا، چین و مکزیک و تأثیرات آن تفاوتها بر مدیریت منابع انسانی در هر کشور، سود ببرند. در پاسخ به این نیاز مدیریتی، مطبوعات عمومی - عمدتاً براساس شواهد مطالعات موردی و اسنادی - به سرعت بخشی از مقالات را به بحث درباره ارزشهای کار و مدیریت منابع انسانی در چین و مکزیک اختصاص داده‌اند (برای مثال، اپنر، ۱۹۹۱؛ میلر، ۱۹۹۲؛ انجن، ۱۹۹۴؛ تورنیک، ۱۹۹۴؛ فوستر و میلر، ۱۹۹۵). با این همه، تبیین علمی موضوع در کوتاه مدت چندان میسر نخواهد بود. به ویژه، پژوهش درباره ارزش کار که بیشتر بر مقایسه چین، مکزیک و یا ایالات متحد آمریکا تأکید کند - تا فقط بر یکی از این سه کشور - کم است (آنتونیو و وایتمن، ۱۹۹۵).

مطالعات تطبیقی موجود درباره ارزشهای کارکنان آمریکایی، چینی و یا مکزیکی عموماً بر ابعاد کلی فرهنگ ملی بیشتر از ارزشهای ویژه وابسته به محیط کار توجه

امتیاز بالاتری دارند (به ترتیب ۸۱ و ۸۰). چنین تمایزاتی در فرهنگ ملی احتمالاً موجب ترویج تفاوت‌هایی در ارزش‌های کار می‌شود.

علاوه بر ویژگی‌های فرهنگی تعیین شده توسط هافستد، احتمالاً چند خصوصیت مهم دیگر از فرهنگ‌های آمریکایی، چینی و مکزیکی در شکل‌گیری ارزش‌های کار در آن کشورها مؤثر هستند. در ایالات متحد آمریکا، اخلاق پروتستانی^(۸) به طور سنتی عنصری مهم از فرهنگ ملی، است که کار را به عنوان تکلیفی از سوی خداوند تلقی می‌کند - تعهدی که شخص خود را نسبت به آن مسئول می‌داند و نگرش فرد به کار معطوف به محتوای فعالیت حرفه‌ای اوست نه خود کار (وبر، ۱۹۳۰). اگر چه ایالات متحد آمریکا از زمان تسلط اولیه پروتستانها بر آن، ترکیبی به مراتب متنوع‌تر از مذاهب و ارزش‌های دینی را پذیرفته است، هنوز اخلاق پروتستانی به شکل معتدل‌تر در آنجا حاکم است. همان گونه که اسپنس (Spence، ۱۹۸۵) می‌گوید، دیدگاه اخلاق پروتستانی نسبت به کار تا حدی تعدیل شد که کار را فی‌نفسه خوب می‌داند. در چنین اصول کنفوسیوسی^(۹) نظیر: احترام به کار، نظم، صرفه‌جویی، حفظ ظاهر (وجود هماهنگی و اجتناب از تعارض)، تنظیم روابط براساس منزلت اجتماعی (به ویژه نظم ناشی از موقعیت)، تعهد در مقابل خانواده و برقراری مساوات اقتصادی، جزیی تفکیک‌ناپذیر فرهنگ ملی آن کشور هستند (بوند و کوانگ، ۱۹۸۶؛ هافستد و بوند، ۱۹۸۸؛ ون‌گلینو و تیگاردن، ۱۹۹۳). همچنین فرهنگ چینی به واسطه ارزش قائل شدن به گوانکسی^(۱۰) (ارتباطات) شناخته می‌شود. گوانکسی، آشکارا به توسعه روابط غیر رسمی اشاره دارد که سبب نزدیک‌تر شدن افراد به یکدیگر می‌شود (اگزین و پیرس، ۱۹۹۴). فرهنگ مکزیکی در برخی ویژگی‌ها همچون ارزش ظاهری، احترام به تفاوتها در موقعیت اجتماعی، تعهد در برابر خانواده و نوع روابط، با فرهنگ چینی اشتراک دارد (دی فورست، ۱۹۹۴). اما مکزیکی‌ها کار را به عنوان

سازمانها هستند. در اینجا درباره خصوصیات فرهنگ‌های ملی و محیط‌های تجاری بحث می‌شود؛ به عنوان مثال سیستم‌های سیاسی - اقتصادی در ایالات متحد آمریکا، مکزیک و چین احتمالاً تأثیر عمده‌ای بر ارزش‌های کار در این سه کشور دارند.

فرهنگ ملی^(۳)

هافستد (Hofstede، ۱۹۸۰) در مطالعه پر بار خود از ۱۱۶ هزار موضوع در ۴۰ کشور جهان، ابعاد چهارگانه‌ای را تعیین کرد که می‌تواند جهت تمایز میان فرهنگ‌های ملی به کار برده شود: مردسالاری^(۴) (درجه‌ای که هر جامعه‌ای عواملی چون: پیشرفت، موفقیت مادی، قطعیت و تفاوت‌های جنسیت را مهم می‌شمارد)؛ فردگرایی^(۵) (درجه‌ای که اعضای هر جامعه به تقدم ارضای علایق فردی بر علایق گروهی تأکید کنند)؛ یقین‌گرایی^(۶) (درجه‌ای که اعضای هر جامعه به واسطه بی‌ثباتی، ابهام، یا موقعیت‌های غیر ساختاری نگران یا تهدید شده باشند)؛ و فاصله سلسله مراتبی^(۷) (درجه‌ای که اعضای هر جامعه توزیع نامتعادلی از قدرت در جامعه را می‌پذیرند). کشور چین در تحقیق اولیه قرار نداشت اما گسترش بعدی تحقیق آن را شامل شده است. تحقیق هافستد تفاوت‌های آشکار میان فرهنگ‌های ملی ایالات متحد آمریکا، مکزیک و چین را آشکار کرد. به طور میانگین، ایالات متحد آمریکا و مکزیک از بُعد مردسالاری امتیازات بالایی را دارا بوده‌اند (به ترتیب ۶۲ و ۶۹)، در حالی که امتیاز مردسالاری چین پایین‌تر بود (۵۰). ایالات متحد آمریکا از نظر فردگرایی امتیاز بالایی دارد (۹۱)، در صورتی که مکزیک و چین امتیاز پایین‌تری دارند (به ترتیب ۳۰ و ۲۰). ایالات متحد آمریکا از لحاظ یقین‌گرایی امتیاز نسبتاً پایین دارد (۴۶)، در حالی که مکزیک و چین امتیازات بالاتری را نشان می‌دهند (به ترتیب ۸۲ و ۶۰). همچنین، ایالات متحد آمریکا از بُعد فاصله سلسله مراتبی کاملاً در سطح پایین قرار داشت (۴۰)، در حالی که مکزیک و چین به شکل چشم‌گیر

تعیین می‌کند. در آمریکا اخراجها و تعلیق خدمتها به شدت عمومیت دارد؛ در چین، اخراجها و تعلیق خدمتها تقریباً دیده نمی‌شود؛ کارفرمایان بخش خصوصی قادر به اخراج کارگران هستند ولی دولت چین شدیداً آنان را از انجام این کار منصرف می‌کند. نظام تأمین اجتماعی چین قوی‌تر از مکزیک و ایالات متحد آمریکا است؛ اغلب کارفرمایان دولتی چین به طور نمونه جوانب مختلف زندگی کارگران همچون وضعیت مسکن، نظام بهداشتی و چگونگی تغذیه آنها را تحت نظر دارند. تمایزهای مذکور در فرهنگهای ملی و نظامهای اقتصادی - اجتماعی منبایی بود برای نویسندگان این مقاله تا در خصوص تفاوت‌های ارزش کار بین کارکنان در آمریکا، مکزیک و چین مطالبی را به میان آورند.

ارزشهای نسبی کار در آمریکا، چین و مکزیک

وُلاک و همکارانش (Wollack, et.al, ۱۹۷۱)، ارزشهای اساسی کار مؤثر بر گرایشهای شغلی و عملکرد را به شرح زیر مشخص کردند:

۱- رجحان فعالیت شغلی: درجه‌ای که کارمند به فعالیت و اشتغال به کار علاقه‌مند باشد.

۲- نگرش نسبت به درآمد: ارزشی که کارمند به کسب درآمد از شغل قایل است.

۳- تمایل به پیشرفت: ارزشی که کارمند برای دریافت ترفیع قایل است.

۴- درآمیختگی با شغل: حدی که کارمند مایل به شرکت در تصمیم‌گیریهای مربوط به شغل است و به عملیات شرکت و کار با همکاران علاقه نشان دهد. در بررسیهای بعدی مربوط به تعیین ارزش کاری نیز پذیرفته شد و مشخص گردید (برای مثال: زدیک و همکاران، ۱۹۸۰؛ پوتی و همکاران، ۱۹۸۹؛ شاپیرا و گریفیث، ۱۹۹۰). ما این مجموعه ارزشها را - با اصلاحات چندی - برای بررسی سطوح مرتبط با ارزشهای کار در آمریکا، مکزیک و چین به کار بردیم. برای شفافیت بیشتر، عبارت «تمایل به پیشرفت» را

وسيله‌ای جهت نیل به هدف (لذت بردن و حمایت از خانواده خود) نه خود هدف می‌نگرند. همان گونه که نولن (Nolan, ۱۹۹۴) بیان کرده است:

«مکزیکیها عموماً کار را به عنوان نیاز ضروری می‌نگرند که باید به جهت بهره‌مندی از چیزهای مهم‌تر در زندگی - از جمله خانواده، دوستان و دیگر لذت‌های مادی که کار تأمین‌کننده هزینه آنهاست - آن را بپذیرند. افرادی که مشتاق به صرف ساعتهای طولانی از وقت خود در محیط کار هستند یا به طور کلی مجذوب حرفه‌شان شده‌اند... کار را به عنوان امری تصادفی و خارج از معیار قابل قبول تلقی کرده‌اند.»

محیط تجاری (۱۱)

همان گونه که فرهنگهای ملی ایالات متحد آمریکا، چین و مکزیک از یکدیگر متمایز هستند، نظامهای سیاسی و اقتصادی آنها نیز تفاوت‌های چشمگیری دارند. ایالات متحد آمریکا و چین دو انتهای پیوستار سرمایه‌داری - کمونیسم هستند. مکزیک دارای نظام سرمایه‌داری از نوع آمریکایی نیست اما از نظر سیستم سیاسی - اقتصادی به آمریکا نزدیک‌تر است تا به چین. در مکزیک، مانند چین، فقط یک حزب سیاسی برای بیش از ۶۰ سال حاکم بوده است ولی سران حزب همیشه اعتقاد به بازار آزاد و حق مالکیت خصوصی داشته‌اند. برعکس، در چین فقط در سالهای اخیر اصلاحاتی در جهت کاهش کنترل دولتی بر شرکتها آغاز شده است. حزب خلق هنوز سیطره سنگینی بر تجارت و ایجاد محیطهای کاری بوروکراتیک برای کارکنان چینی دارد. ترفیعه‌ها در چین به طور سنتی با توجه به سابقه خدمت (ارشد بودن) پیش می‌رود و فقط با افزایش جزئی حقوق - به ویژه در شرکتهای وابسته به دولت - همراه است. در مکزیک و ایالات متحد آمریکا، کارکنان از کار موافق میلشان برخوردارند، اما در چین کار موافق میل افراد عموماً کمتر وجود دارد زیرا کارگران را دولت مرکزی برای شرکتها

گزاره ۱: کارکنان آمریکایی نسبت به کارکنان چینی و کارکنان چینی نیز نسبت به کارکنان مکزیکی رجحان فعالیت شغلی قوی تری خواهند داشت.

نگرش نسبت به درآمد (۱۳)

نظامهای تأمین اجتماعی در آمریکا و مکزیک ضعیفتر از چین هستند (و چین نیز جایی است که کارفرمایان نوعاً مواردی مانند مسکن، مراقبتهای بهداشتی، و غذای کارگران را فراهم می‌کنند) اما کارگران مکزیکی و آمریکایی ممکن است، در مقایسه با کارگران چینی، به کسب درآمد برای رفع نیازهای ضروری خود اهمیت بیشتری دهند. مکتب کنفوسیوس می‌تواند در این موقعیت بیشترین نقش را داشته باشد، از این رو دلگرمی کارگران چینی موجب می‌شود آنان درباره کمیابی و فقر نگران نباشند اما درباره نابرابری و بی‌ثباتی نگران باشند.

همچنین، غالب بودن مردسالاری در فرهنگ آمریکایی و مکزیکی (هافستد، ۱۹۹۳) ممکن است توجه کارکنان آمریکایی و مکزیکی را بیشتر از کارکنان چینی به دستمزد معطوف کند در فرهنگهای مرد سالاری، افراد (به ویژه مردان) اشتیاق بیشتری به کسب پاداش دارند و آنها برای پول و لوازم ارزش بیشتری قایل می‌شوند. برعکس، در جوامع زن سالار افراد تمایل کمتری به کسب پاداش دارند؛ زنان پذیرفته‌اند که چنین پاداشهایی بر مبنای نیاز توزیع می‌شود، بدین جهت توزیع پاداشهای مبتنی بر نیاز در جوامع زن سالار متداول است. در مجموع، براساس نظام تأمین اجتماعی ضعیفتر، فقدان تأثیر اصول کنفوسیوسی و تسلط فرهنگ مردسالاری، نگرانی کارگران آمریکایی و مکزیکی نسبت به درآمدهای شغلی، در مقایسه با کارگران چینی، به طور قابل توجهی بیشتر است.

گزاره ۲: کارکنان آمریکایی و مکزیکی نسبت به کارکنان چینی برای درآمدهای شغلی ارزش بیشتری قایل می‌شوند.

کنار گذاشتیم و عبارت «نگرش نسبت به ترفیع» را جایگزین آن کردیم. به علاوه، «درآمیختگی با شغل» در ابعاد دوگانه زیر بحث خواهد شد:

یکی رجحان مشارکت با همکار (درجه‌ای که ارزشهای کارمند با کارمندان همخوانی دارد) و دیگری رجحان مشارکت در تصمیم‌گیری است (درجه‌ای که ارزشهای کارمند در تصمیم‌گیریهایی مربوط به شغل مشارکت داده می‌شود).

رجحان فعالیت شغلی (۱۲)

در آمریکا رجحان فعالیت شغلی نه فقط به واسطه آثار اخلاق پروتستانی بلکه به واسطه عوامل اقتصادی - سیاسی نیز تقویت شده است. در آمریکا، که دولت نفوذ نسبتاً اندکی بر انفسال کارکنان دارد، استخدام بلندمدت یا دائمی نوعاً، وجود ندارد. بنابراین، بیکاری احتمالاً موجب نگرانی کارگران آمریکایی می‌شود - مخصوصاً با توجه به برنامه کوچک سازی سازمان که اکنون در حال اجراست - نگرانی کارگران نیز از آنجاست که اگر به کار مشغول نباشند به احتمال زیاد شغل آنان حذف خواهد شد. اصول کنفوسیوسی - شبیه اخلاق پروتستانی آمریکایی - رجحان فعالیت شغلی نیرومندی را در بین کارگران چینی ترویج می‌کند، ولی تأثیر آن ممکن است تا حدی بر اثر استخدام دائمی در چین تعدیل شده باشد. اگر کارگران بدانند که آنها شغل خود را علی‌رغم سطح فعالیت‌شان حفظ خواهند کرد، بیکاری نگرانی عمده‌ای برای آنان نخواهد بود.

در همان حال که در چین عوامل اقتصادی (همچون استخدام بلندمدت) موجب کاهش رجحان فعالیت شغلی می‌شود، در مکزیک هر دو عامل اقتصادی و فرهنگی از رجحان فعالیت شغلی می‌کاهند. کارگران مکزیکی به واسطه وجود قانون دولتی حمایت از آنها در برابر انفصال و نیز فرهنگ خاص ملی خود، کار را مهم تلقی نمی‌کنند. بنابراین:

نگرش نسبت به ترفیع (۱۴)

ویژگیهایی چندگانه از فرهنگ ملی نشان می‌دهد که اشتیاق کارکنان آمریکایی نسبت به ترفیع از کارکنان مکزیکی و چینی بیشتر است. اولین دلیل آن فردگرایی است. از آنجایی که میزان فردگرایی در کشور آمریکا (برخلاف چین و مکزیک) بالاست، کارکنان آمریکایی به پیشرفت شغلی خود بیش از پیشرفت گروه کاریشان تمایل نشان می‌دهند. دومین ویژگی فرهنگی مربوط به یقین-گرایی است. چون فرهنگ آمریکایی با تحمل سطح بالاتری از عدم اطمینان همراه است، از این رو کارکنان آمریکایی از ناحیه تغییر و عدم اطمینان مرتبط با ترفیعات شغلی خود با تهدید کمتری مواجه هستند.

با در نظر گرفتن محیط تجاری کشورها، فرد بهتر می‌تواند پیش‌بینی کند که کارگران مکزیکی نسبت به کارگران چینی تمایل بیشتری برای ترفیع دارند. در همان حال که کارگران مکزیکی از نظر استخدام مطابق میلشان سابقه طولانی دارند، کارگران چینی آزادی عمل کمتری در تنظیم فرصتهای ترفیعی خود که لازمه آن نزدیک شدن به کارفرمایان یا جستجو برای موقعیتهای پایدارتر است، آزادی عمل کمتری دارند. به علاوه، به طور سنتی ترفیعات در چین خیلی کُند است. بنابراین، کارگران مکزیکی در مقایسه با کارگران چینی که ترفیع را به عنوان امری خارج از اختیار تصور می‌کنند ممکن است که بیشتر به فرایند ترفیع توجه داشته باشند. به علاوه، در چین وقتی کارگری ترفیع می‌یابد حقوق او بسیار جزئی بالا می‌رود؛ افزایش ناچیز در دستمزدها ممکن است علاقه به ترفیع را در کارکنان ضعیف نماید. همان گونه که جینز برگر (Genzberger, ۱۹۹۴) می‌گوید: در چین هنوز تفاوتهای حقوق مبتنی بر مهارت و مسئولیت مدیریتی در اکثر صنایع کمترین است که انتخاب کادر سرپرستی کارآمد را مشکل می‌سازد. بنابراین، ایده کسب سطح شغلی بالاتر برای کارگران چینی، نسبت به کارگران مکزیکی، احتمالاً جذابیت کمتری دارد.

گزاره ۳: نگرانی کارکنان آمریکایی نسبت به ترفیع از کارکنان مکزیکی بیشتر است؛ نگرانی کارکنان مکزیکی نسبت به ترفیع از کارکنان چینی بیشتر است.

رجحان مشارکت با همکار (۱۵)

کارگران مکزیکی و چینی احتمالاً از نظر تمایل به ارتباط با همکاران، با کارگران آمریکایی تفاوت دارند. حفظ روابط شخصی مناسب بین افراد، عنصر مهمی از مکتب کنفوسیوسی چین و نیز فرهنگ ملی مکزیک است. یک اصل اساسی از مکتب کنفوسیوس نوع دوستی (۱۶) (به معنای "احساسات گرم انسانی بین افراد") است. همچنین بر طبق تعالیم مکتب کنفوسیوس وابستگی متقابل بین افراد یک ضرورت تلقی می‌شود و افراد همیشه از جهت فکری به یکدیگر وابسته هستند. اهمیت گوانکسی - زنجیره‌ای از روابط شخصی و تجاری - در چین با این دیدگاه سازگار است. از این گذشته، فرهنگ مکزیکی بر اهمیت شبکه‌های دوستی و همکاری در جهت کمک به یکدیگر تأکید می‌کند. اما، در آمریکا وجود روابط نزدیک بین افراد کمتر مورد تأکید است. بنابراین، روابط میان همکاران در چین و مکزیک احتمالاً بازتابی از تأکیدات اجتماعی بر تحکیم روابط وابستگی متقابل است. به عکس، روابط میان همکاران در آمریکا با فاصله گرفتن بیشتر از هم سازگار است که این خود انعکاسی است از چگونگی روابط در جوامع بزرگ.

به علاوه، از آنجایی که جوامع گروه‌گرایی مانند مکزیک و چین نیاز گروه یا جامعه را بر نیاز فردی مقدم می‌دارند، کارکنان آن جوامع می‌توانند بیشتر از کارکنان آمریکایی به همکاری و مساعدت با همکاران خود تمایل نشان دهند. بررسیهای ارلی (Early, ۱۹۸۹) مؤید این مطلب است. او پی‌برد که تمایل اجتماعی به اتلاف وقت (گرایشی که به آسانی در یک گروه تسری می‌یابد و فرد را از ایفای نقش خود منصرف می‌کند) در میان مردم واجد ارزشهای گروهی عمدتاً ضعیف‌تر است.

گزارهٔ ۴: کارکنان مکزیکی و چینی بیشتر از کارکنان آمریکایی به مشارکت با همکاران اهمیت می‌دهند.

رجحان مشارکت در تصمیم‌گیری (۱۷)

وجود فاصلهٔ سلسله مراتبی اندک در فرهنگ آمریکایی می‌تواند احساس مشارکت در تصمیم‌گیری را طبیعی‌تر و متناسب با روحیه کارگران آمریکایی بسازد. در مقابل، زیاد بودن فاصلهٔ سلسله مراتبی در فرهنگهای مکزیکی و چینی - که افراد در آن فرهنگها با تفاوت در طبقه، پایگاه، و اقتدار خو گرفته‌اند - برای ایجاد درک مناسب از مشارکت در تصمیم‌گیری سودمند نیست. در چنین فرهنگی، کارگران آمادگی بیشتری دارند که از برخی اختیارات تصمیم‌گیری سرپرستان خود یا بیان عقاید کارگران یا ارائه پیشنهادهایی به مدیران در سطوح سازمانی ناراضی باشند.

همچنین، احتمالاً از نظر ارزش مشارکت در تصمیم‌گیری بین چین و مکزیک اختلافی وجود دارد. روشن است که اخلاق کار در چین بالاتر از مکزیک است و کارگران مکزیکی ممکن است اشتیاق کمتری در ارتباط با مشارکت در تصمیم‌گیری نشان دهند. بنابراین:

گزارهٔ ۵: کارکنان آمریکایی نسبت به کارکنان چینی برای مشارکت در تصمیم‌گیری اعتبار بیشتری قایل هستند و کارکنان چینی نسبت به کارکنان مکزیکی برای مشارکت در تصمیم‌گیری اعتبار بیشتری قایل هستند.

ارزشهای کار. اثربخشی روش مدیریت منابع انسانی

اصول تئوری تجانس^(۱۸) می‌گوید که ارزشهای کار می‌تواند تأثیری قوی بر اثربخشی روش مدیریت منابع انسانی در کشوری خاص داشته باشد. مفهوم تجانس به میزان انطباق نیازها، خواسته‌ها، آرمانها، هدفها و ساختارهای یک جزء با جزء دیگر اشاره دارد (ندلر و

توشمن، ۱۹۸۰). برطبق این تئوری - اگر سایر عوامل یکسان باشد - هرچه وجود تجانس یا تناسب میان اجزای گوناگون سازمان بیشتر باشد، کارآیی آن سازمان بالاتر خواهد رفت. در صورت وجود ناهماهنگی، اجزا ممکن است مانع کار یکدیگر شوند و کارکرد کلی سازمان را مختل کنند. اگر میان اجزا هماهنگی باشد، هم افزایی آنها موجب تقویت کارکرد سازمانی می‌شود. مؤلفه‌های مورد اشاره ندلر و توشمن (۱۹۸۰) شامل: وظیفه سازمانی، مجریان وظایف و رویه‌های سازمانی است. در اینجا تأکید بر تناسب میان افراد (به ویژه، ارزشهای کار آنان) و روشهای سازمانی (به ویژه، روشهای مدیریت منابع انسانی) است. بر طبق تئوری تجانس، کارکنان هر کشور آن گاه کارا تر هستند اگر روشهای مدیریت منابع انسانی با ارزشهای کار آن کشور هماهنگ باشد.

همچنین، بخش دیگری از مباحث نظری و یافته‌های تجربی به چگونگی تناسب بین مدیریت منابع انسانی و ارزشهای کار اشاره دارد. اولاً، اگر خط مشی منابع انسانی کارکنان را مجبور به پذیرش نقشها یا ورود به موقعیتهایی کند که با ارزش کار آنان در تضاد باشد، ممکن است اضطراب، که از ویژگی‌های ناهماهنگی شناختی است، به آنها دست دهد؛ اضطراب حالتی از کشمکش درونی است که شخص زمانی آن را احساس می‌کند که با رفتاری مواجه شود یا اطلاعاتی از آن به دستش برسد که تضاد با عقاید یا ارزشهای او باشد. (فستینگر، ۱۹۵۷). نقش اضطراب در کاهش مهارتهای حرکتی و فرایند اطلاعات مشخص شده است. بنابراین، اضطراب ناشی از ناهماهنگی بین ارزشهای کار و مدیریت منابع انسانی می‌تواند کارگران را ناکارآمدتر سازد. ثانیاً، همان گونه که نظریه پردازان تئوری انتظار (وروم، ۱۹۶۴) اشاره می‌کنند پاداش موجب افزایش انگیزش کارگر نمی‌شود، مگر اینکه آن پاداش از نظر او با ارزش باشد. اگر کارگران برای پاداش ارزش قایل نباشند، هیچ دلیلی جهت رقابت برای کسب آن نخواهند داشت.

چارچوب حفظ کنند، در صورتی که مقولات گوناگون مدیریت منابع انسانی مدنظر باشد. ثانیاً، میان این گروه از روشهای مدیریت منابع انسانی و سری ارزشهای کار وُلاک و همکارانش، شباهتهای زیادی وجود دارد. هنگامی که پیشنهادها زیر بسط داده شوند خواهیم دید که شباهتها آشکارتر می شود.

سیستمهای کار: عدم تمرکز^(۱۹)

عدم تمرکز بدین معناست که اختیارات تصمیم گیرنده به سطوح پایین تر در سلسله مراتب سازمانی تفویض می شود (کویین و همکاران، ۱۹۸۸). در سازمانها، هرچه عدم تمرکز بیشتر به چشم بخورد، کارکنان به استقلال زیادتر و فرصت بیشتر جهت انتخاب و تأثیر بر سازمان تمایل دارند. اگر رجحان فعالیت شغلی کارکنان زیاد باشد، بهره‌وری آنان احتمالاً با کسب استقلال افزایش می یابد چون قادر هستند گامهای بلندتری بردارند بی آنکه جهت اخذ تصویب سرپرستان خود زمان را از دست بدهند. در مقابل، اگر رجحان فعالیت شغلی کارکنان ضعیف باشد، هنگام اعطای استقلال عمل به کارکنان، آنها از اجرای مسئولیتهای خود طفره می روند. بنابراین، عدم تمرکز احتمالاً اثری مطلوبتر بر بهره‌وری دارد به شرطی که با رجحان فعالیت شغلی کارگران متناسب باشد و به سخنی دیگر، هنگامی که کارکنان رجحان فعالیت شغلی قوی داشته باشند. با توجه به گزاره ۱، اگر کارگران آمریکایی نسبت به کارگران چینی رجحان فعالیت شغلی قویتری دارند، بنابراین عدم تمرکز باید در سازمانهای آمریکایی نسبت به سازمانهای چینی مؤثرتر باشد. همین طور اگر کارگران چینی نسبت به کارگران مکزیکی رجحان فعالیت شغلی قویتری دارند (بر طبق گزاره ۱)، بنابراین، عدم تمرکز باید در سازمانهای چینی نسبت به سازمانهای مکزیکی مؤثرتر باشد. در آمریکا، رجحان قوی مشارکت در تصمیم گیری با تقویت اثربخشی عدم تمرکز سازگارتر است. کارکنان

با توجه به اینکه تجانس بین مدیریت منابع انسانی و ارزشهای کار احتمالاً موجب افزایش بهره‌وری کارگر می شود، آگاهی از ارزشهای کار مربوط در کشورهای مختلف برای پیش بینی اثربخشی نسبی روش خاصی از مدیریت منابع انسانی در آن کشورها مفید است بخصوص، در جایی که روش مدیریت منابع انسانی آثار سودمندتری بر بهره‌وری کارمند در یک کشور نسبت به کشور دیگر دارد. بنابراین، در بخش بعدی این مقاله، پیش بینی های مربوط به ارزشهای نسبی کار در آمریکا، مکزیک و چین را به عنوان مرحله ای از حرکت به کار می گیریم تا به بخش دوم پیش بینی ها در خصوص اثر بخشی نسبی روشهای مدیریت منابع انسانی در آن کشورها دست یابیم.

اثر بخشی نسبی روشهای مدیریت منابع انسانی در آمریکا، چین و مکزیک

دیر و ریوس (Dyer & Reeves، ۱۹۹۵) اخیراً پیشنهاد کردند که بیشتر روشها و سیاستهای منابع انسانی را می توان به یکی از ۶ مقوله زیر طبقه بندی کرد: کارگزینی، آموزش، تقدیر و پاداشها، سیستمهای کار، ارتباط، و روابط کارمندان. از میان مجموعه مطالعات مربوط به استراتژی مدیریت منابع انسانی و اثر بخشی این دو محقق از این شش مقوله برای طبقه بندی روشهای مدیریت منابع انسانی استفاده کردند.

گزاره های زیر جنبه های خاص از طبقه بندی چهارگانه دیر و ریوس را مدنظر قرار می دهند: سیستمهای کار، تقدیر و پاداشها، کارگزینی و روابط کارمندان. جنبه های مورد اشاره شامل عدم تمرکز، تشویقهای مالی خاص، ترفیعات مبتنی بر نظام شایستگی و انجمنهای اجتماعی وابسته به شرکت می شود. اگر چه طیفی گسترده از روشهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد، نویسندگان به چند دلیل بر این چهار معیار تأکید دارند. اولاً، وجود این تأکید به آنان اجازه می دهد بحث نظری را در همان

کارگزینی: ترفیعات براساس شایستگی (۲۱)

در این روش مسئولین در اخذ تصمیمات ترفیعی بطور کلی بر عملکرد کارکنان بیشتر از ارشدیت یا دیگر ملاکهای همچون کیفیت یا کمیت کار توجه می‌نمایند. اگر کارکنان ارزش زیادی برای ترفیع قایل باشند از این پس عقیده دریافت چنین ترفیعی احتمالاً اغواکننده است. بنابراین، زمانی که سیستم ترفیع براساس شایستگی لازم باشد، کارکنان به رعایت هنجارها تمایل نشان می‌دهند. برای مثال، افزایش کیفیت یا کمیت بازده کارکنان احتمالاً موجب ترفیع آنان می‌شود. در مقابل، اگر ترفیع برای کارکنان اهمیت چندانی نداشته باشد، انتظار ترفیع احتمالاً آنان را به تلاش بیشتر در کار ترغیب نمی‌کند.

بنابراین، ترفیع مبتنی بر شایستگی احتمالاً اثر مساعدتری بر بهره‌وری دارد زمانی که با نگرش کارگران راجع به ترفیع هماهنگ باشد. بر طبق نتیجه‌گیری گزاره ۳، اگر کارگران آمریکایی نسبت به کارگران مکزیکی برای ترفیع ارزش بیشتری قایل باشند؛ این شیوه نگرش می‌تواند در سازمانهای آمریکایی، نسبت به سازمانهای مکزیکی، مؤثرتر باشد. همچنین اگر کارگران مکزیکی نسبت به کارگران چینی به ترفیع ارزش بیشتری قایل باشند؛ پس ترفیع مبتنی بر شایستگی باید در سازمانهای مکزیکی نسبت به سازمانهای چینی مؤثرتر باشد.

گزاره ۸: تأثیرات ترفیعات مبتنی بر شایستگی بر بهره‌وری کارکنان آمریکایی نسبت به کارکنان مکزیکی بیشتر است؛ تأثیر ترفیعات مبتنی بر شایستگی بر بهره‌وری کارکنان مکزیکی نسبت به کارکنان چینی بیشتر است.

روابط کارکنان: تشکلهای اجتماعی (۲۲)

تشکلهای اجتماعی در زمره روابط کارکنان است که مدیریت با استفاده از آن وقایع اجتماعی (برای مثال، انجمنهای ورزشی و تفریحی) برای کارکنان سازماندهی

آمریکایی (با توجه به گزاره ۵) اگر تمایل بیشتری به مشارکت در تصمیم‌گیری دارند، پس به اخذ تصمیمات بیشتر و نفوذ مؤثرتر در دیگران نیز تمایل بیشتری نشان می‌دهند. بنابراین:

گزاره ۶: تأثیر عدم تمرکز بر بهره‌وری کارکنان آمریکایی نسبت به کارکنان چینی بسیار قویتر است؛ تأثیر عدم تمرکز بر بهره‌وری کارکنان چینی نسبت به کارکنان مکزیکی بسیار قویتر است.

تقدیر و پاداشها: تشویقهای مالی (۲۰)

تشویقهای مالی شامل برنامه‌هایی همچون کارمزدی، پاداشهای تولید و حق‌العمل کاریهست که به کارکنان برای کیفیت یا کمیت واحدهای تولید شده پرداخت می‌شود (میل کوپچ و بودریو، ۱۹۹۱). اگر کارکنان ارزش بالایی برای درآمدهای شغلی قایل باشند، انتظار اضافه پرداخت احتمالاً خیلی وسوسه‌انگیز است؛ ازاین رو، سیستم تشویق مالی در مرتبه‌ای است که آنها را تشویق به التزام به رفتار نموده برای آنان دریافت اضافی ایجاد می‌کند. در مقابل، اگر درآمدهای شغلی برای کارکنان اهمیت چندانی نداشته باشد، انتظار اضافه پرداخت آنان را در جهت تغییر رفتار در محل کار احتمالاً مجاب نمی‌کند. بنابراین، تشویقهای مالی زمانی که با نگرش کارگران از جهت درآمدها هماهنگ باشد اثر مطلوب‌تری بر بهره‌وری دارند. بر اساس گزاره ۲، کارگران آمریکایی و مکزیکی، در مقایسه با کارگران چینی، ارزش زیادی‌تری به درآمدهای شغلی قایل می‌شوند. از این رو، اثر تشویقهای مالی باید در سازمانهای آمریکایی و مکزیکی نسبت به سازمانهای چینی بیشتر باشد.

گزاره ۷: اثر تشویقهای مالی بر بهره‌وری کارکنان آمریکایی و مکزیکی نسبت به کارکنان چینی بیشتر است.

توجه به آن نیازهاست. در راستای چنین هدفی، توجه نویسندگان بر سه کشور حوزه اقیانوس آرام: آمریکا، مکزیک و چین معطوف شد. اگرچه ارزش کار و تفاوت‌های اثر بخشی مدیریت منابع انسانی را میان این کشورها به طور تجربی بررسی نکردیم، اما زمینه را برای پژوهش تجربی از طریق بسط نظری موضوع ایجاد کردیم.

آزمون گزاره‌های ۱ تا ۵ - پیش‌بینی‌های نویسندگان درباره وجود تفاوت‌های ارزش کار- مستلزم آن است که اطلاعاتی را از کارکنان شعب آمریکایی، مکزیک و چینی شرکتی واحد جمع‌آوری نمود. میانگین نمره‌های ارزش کار می‌تواند در واحدهای شرکت مقایسه شود و استفاده از صنعتی واحد به حصول اطمینان از وجود تفاوت‌های ارزش کار کارکنان یاد شده کمک کند؛ چون این تفاوت‌ها ناشی از وجود اختلاف در فرهنگ ملی و محیط بازرگانی داخلی است تا اینکه تفاوت در فرهنگ شرکت باشد. بنابراین، به منظور کسب نتایج قابل تعمیم، می‌توان تحقیق را با بهره‌گیری از شرکتی دارای شعب آمریکایی، مکزیک و چینی در صنعت دیگر تکرار کرد.

آزمون گزاره‌های ۶ تا ۹ - پیش‌بینی‌های نویسندگان درباره آثار روش‌های مدیریت منابع انسانی شرکت بر بهره‌وری کارکنان - مستلزم آن است که داده‌ها از مجموعه‌ای بزرگ از شرکتهای چند ملیتی در درون صنعتی واحد جمع‌آوری شود (به جهت اطمینان از اینکه تفاوت‌ها در آثار مدیریت منابع انسانی، اختلاف در ارزش‌های کار را بیشتر از آثار صنعت نمایان کند). هر یک از شرکتهای چند ملیتی باید در حد کافی شعبه‌هایی در آمریکا، مکزیک و چین داشته باشد. اما پیدا کردن چنین نمونه‌ای - اگر غیر ممکن نباشد - مشکل است زیرا تعداد کمی از شرکتها در یک صنعت واحد شعبه‌هایی در هر سه کشور دارند. بنابراین، روشی واقع‌بینانه‌تر، جمع‌آوری داده‌ها از نمونه شرکت‌های بزرگ در سه کشور است که ضرورتاً چند ملیتی نیستند اما در یک صنعت واحد قرار دارند (به عنوان مثال، صنایع الکترونیک

می‌کند. تشکلهای به کارکنان در ایجاد روابط نزدیکتر با همکاران کمک می‌کنند، چنین نهادهایی احتمالاً به طور اخص موجب افزایش روحیه کارگرانی می‌شود که ارزش بالایی برای مشارکت شغلی قایل هستند. برداشت کارگران از اینکه سازمان به نیازهای آنان توجه می‌کند، موجب افزایش تلاش آنان در کار می‌شود. در مقابل، کارگرانی که برای مشارکت با همکاران ارزشی قایل نمی‌شوند، مایل به حفظ فاصله خودشان در روابط کاری هستند که این امر باعث می‌شود تشکلهای اجتماعی مشکل آفرین یا موجب اضطراب شوند. بنابراین، تأثیر تشکلهای اجتماعی بر بهره‌وری مطلوب‌تر است اگر با رجحان مشارکت با همکار، کارگران متناسب باشد. همان طور که گزاره ۴ اشاره دارد کارگران مکزیک و چینی نسبت به کارگران آمریکایی ارزش بیشتری برای مشارکت با همکار قایل می‌شوند. بنابراین وجود تشکلهای اجتماعی می‌تواند در سازمانهای مکزیک و چینی نسبت به سازمانهای آمریکایی مؤثرتر باشد.

گزاره ۹: اثر تشکلهای اجتماعی وابسته به شرکت بر بهره‌وری کارکنان مکزیک و چینی نسبت به کارکنان آمریکایی بیشتر است.

توصیه‌هایی برای تحقیق آینده

هنگامی که شرکتی عملیات تولیدی خود را در یک کشور خارجی آغاز می‌کند، ضروری است مدیران و سیاست‌گذاران آن شرکت از ارزشهای کار و آثار آنها بر مدیریت منابع انسانی در آن کشور درک مناسبی داشته باشند زیرا چنین برداشتی طراحی و یا انتخاب روشهای مناسب مدیریت منابع انسانی بین‌المللی را تسهیل می‌کند. با افزایش حضور شرکتهای چند ملیتی در حوزه پاسیفیک، به طور خاص نیاز فزاینده‌ای برای دریافت اطلاعات درباره ارزشهای کار و تأثیرات آنها بر مدیریت منابع انسانی به وجود می‌آید. هدف نویسندگان در این مقاله معطوف کردن

کار تأثیر گذار باشد و فرهنگ سازمانی ضرورتاً همان فرهنگ ملی مسلط نیست. هر سازمان به ویژه واحدی که سابقه طولانی و حضور پایدار در محیط دارد - می تواند سیستمی از مفهوم جمعی را توسعه دهد که با سمبل ها، زبان مشترک، و دیدگاههای شرکت مشخص گردد. هنگام مواجه با نفوذ فرهنگ ملی مسلط به درون سازمان، مدیران احتمالاً بعضی اوقات فرهنگهای خاصی (به عنوان مثال، فرهنگهای ایجاد شده توسط مشاوران حرفه ای) را در درون سازمانهای خود تعمیم می دهند. بنابراین، برای انجام پژوهشهای تجربی ارزشهای کار، در نظر گرفتن عناصر ویژه ای از فرهنگ شرکت مهم است که می تواند بر نمادهای آنان اثر گذارد و اصلاحاتی را در پیش بینی های بیان شده ضروری سازد.

ویژگی سوم نظریه نویسندگان که به بحث بیشتری نیاز دارد، این فرض ضمنی است که ارزشهای کار هر کشور بر اثر بخشی روشهای مدیریت منابع انسانی در آن کشور تأثیر دارد.

به ویژه آنان فرض کردند که تناسب بین ارزشها و روشهای مدیریت منابع انسانی می تواند اثر بخشی را افزایش دهد. هنوز شاید برخی از روشهای مدیریت منابع انسانی واقعاً به اختلافات ارزشی حساس نباشند. همان طور که میلیمن و همکاران (Milliman, et.al, ۱۹۹۱) گفته اند: «اگرچه تناسب بین سازمان و محیط آن منجر به افزایش اثر بخشی سازمان می شود باید توجه کرد که تناسب ضرورتاً نمی تواند موفقیت سازمانی را تضمین کند و سازمانها ممکن است گاهی اثربخشی را بدون تناسب به دست آورند. بنابراین، باید هنگام تلاش در تعمیم و آزمون نتایج این مقاله، محتاط بود.»

با این همه، مقاله می تواند به مدیریت بین المللی از بُعد نظری و عملی کمکهای عمده متعددی بکند. اولاً، این پژوهش به طور چشمگیری بر نوشتارهای تحقیق ارزشهای کار حوزه پسیفیک می افزاید. این نوشته ها نه فقط برای

که شعبه هایی در آمریکا، مکزیک و چین دارند. پژوهش باید حداقل شامل یک مدیر منابع انسانی از هر شرکت شود. تحقیق باید از هر مدیر منابع انسانی بخواهد به سئوالاتی در خصوص مدیران میزان عدم تمرکز، میزان تشویقهای مالی، ترفیعات انجام شده مبتنی بر شایستگی، و فراوانی تشکلهای اجتماعی وابسته به شرکت در واحدش پاسخ دهد. به علاوه، سوابق شرکت یا ارزیابیهای انجام شده به وسیله سرپرستان در مورد میانگین بهره وری کارکنان در هر شرکت می تواند منبعی از داده ها باشد. متعاقباً، بررسی باید در صنایع دیگر برای تعیین قابلیت تعمیم نتایج تکرار شود. اجرای دقیق چنین پژوهش تجربی نقش این مقاله را در ارزیابی اعتبار چارچوب نظری نویسندگان تقویت خواهد کرد.

برخی از ابعاد این پژوهش، بحث بیشتری را ایجاب می کند. اولاً، پیش بینی های نویسندگان درباره ارزشهای کار - تا حدی - براساس محیط تجاری موجود در آمریکا، مکزیک و چین استوار است. اما باید توجه کرد که در محیطهای اقتصادی و سیاسی مکزیک و چین تغییرات سریعی در حال وقوع است. در مکزیک، رهبران دولتی در چرخش کشور به سوی خط مشی صادرات با پایین نگه داشتن ارزش پزو سعی در کاهش هزینه نیروی کار دارند. اگر قدرت خرید حقوق بگیران مکزیکی به طور مستمر کاهش یابد، ارزشهای کار آنان ممکن است متحمل یک تغییر جهت شود. در چین، اصلاح طلبان اقتصادی اخیراً دست به اقداماتی علیه ارزشهای دیدگاه مساوات اقتصادی زده اند تا پیوندی قویتر میان عملکرد و درآمدها به وجود آورند. تغییرات اقتصادی اگر چه ممکن است از نظر تأثیر بر ارزشهای کارکنان زمان بر باشند، اما بعد از یک دوره زمانی ممکن است ایجاب کند که در پیش بینی های نویسندگان مقاله اصلاحاتی صورت گیرد.

ثانیاً، پیش بینی تلویحی آن است که سازمانها می توانند فرهنگ خاص خود را داشته باشند که بر ارزشهای

تشخیص حدود نظریه‌های موجود مدیریت، بلکه جهت کمک به محققان مدیریت در بسط قانون‌مندانه‌تر نظریه‌های کاربردی در میان ملت‌های گوناگون نیز مفیدند. ثانیاً، این مقاله چارچوبی فکری فراهم می‌کند که شاید سرانجام شرکتهای بین‌المللی را در انتقال روشهای مدیریت منابع انسانی در بین آمریکا، چین و مکزیک راهنمایی کند. □

پی‌نوشتها:

- (1). International Joint Venture
- (2). Work Values
- (3). National Culture
- (4). Masculinity
- (5). Individualism
- (6). Uncertainty Avoidance
- (7). Power Distance
- (8). Protestant Ethic
- (9). Confucian Principles
- (10). Guanxi=Connections
- (11). Business Environment
- (12). Job Activity Preference
- (13). Attitude Toward Earnings
- (14). Attitude Toward Promotion
- (15). Co-Worker Involvement Preference
- (16). Jen
- (17). Vertical Job Involvement Preference
- (18). Congruence Theory
- (19). Decentralisation
- (20). Financial Incentives
- (21). Merit-Based Promotions
- (22). Social Gatherings