

مقایسه مدیریت منابع انسانی در روسیه، چین و فنلاند

کارل ای. فی^۱، آنتونینا پاولوفسکایا^۲، نینگیوتانک^۳

ترجمه عباس کحالزاده

چکیده

در عصر صنعت و فناوری منابع انسانی در هر سازمانی به صورت سرمایه‌ای پرارزش درآمده است. برای استفاده بهینه از این منابع، مدیریت منابع انسانی در سازمانها شکل گرفته و توسعه یافته است و بخش مهمی از سازمان را تشکیل می‌دهد.

با ورود شرکتهای چندملیتی به بازار کار کشورهای بیگانه و استفاده از منابع انسانی آنها، مدیریت منابع انسانی بسیار اهمیت یافته است. از این رو، در این پژوهش نیز به آن پرداخته شده است. در این پژوهش سعی شده تفاوتهای مدیریت بر افراد در سه کشور مختلف روسیه، چین و فنلاند در شرکتهای تابعه سه شرکت مختلف سوئدی اریکسون، الکترولوکس و تتراپک بررسی و با توجه به پیشینه فرهنگی و دیگر ویژگیهای اجتماعی مردم هر کشور مقایسه‌ای نسبتاً دقیق بین آنها به عمل آید. در این مقایسه به موضوعات مختلفی از قبیل استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و پیشرفت، ارتباطات داخل شرکت، عملکرد مبتنی بر پاداش و مدیریت مسیر شغلی کارکنان توجه شده و در هر مورد مقایسه لازم صورت گرفته است.

به طور کلی این مقاله گویای این نکته است که نمی‌توان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را به صورتی یکسان و استاندارد شده در سراسر جهان به کار برد و باید مطابق با شرایط محیطی که کار در آن انجام می‌شود و فرهنگ و ستن و عادات مردم آن محیط تغییراتی در شیوه‌ها به وجود آورد.

مشی پژوهش براساس استفاده از تجارب مدیران ارشد و میانی شرکتهای قرار دارد و در واقع این تجارب آنهاست که در این پژوهش به صورتی مدون درآمده است.

1. Carl F. Fey
2. Antonina Pavlovskaya
3. Ningyu Tank

با ورود به قرن بیست و یکم، افراد به منزله ارزشمندترین منبع هر سازمان شناخته می‌شوند. از آنجا که نقش مدیریت منابع انسانی (HRM) کمک به سازمانها به منظور دستیابی بر اثربخشترین استفاده ممکن از منابع انسانی خود است، از این رو، HRM عرصه‌ای است با اهمیت روز افزون که باید آن را شناخت. بدون داشتن نظامهای مناسب HRM، رهبری و نیز بسیاری از وظایف هر سازمان با مشکل روبه‌رو خواهد شد. این موضوع را پژوهشگرانی مانند بارتلت^۱ و گوشال^۲ در مقاله اخیر خود در نشریه *اسلن منیجمنت ریویو*^۳ تحت عنوان «ایجاد مزیت رقابتی از طریق افراد» خاطرنشان کرده‌اند. بخش عمده تحقیق نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی اثرات مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. شرکتهایی که نظامها و شیوه‌های گسترده‌تر و جامع‌تری برای منابع انسانی (HR) دارند (به‌طور مثال، برای استخدام و انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و پیشرفت، ارتباطات داخل شرکت، عملکرد مبتنی بر پاداش و مدیریت مسیر شغلی)، احتمالاً کارکنانی دارند که کارآمدترند، رغبت بیشتری به‌کار دارند، متعهدتر و توانمندترند، بیشتر به‌کار می‌پردازند و نوآورتر و انعطاف‌پذیرترند.

اما، ممکن است شیوه‌های HRM در سطح جهان کاربرد نداشته باشد. متخصصان مدیریت اجرایی و بین‌المللی، هر دو، درگیر این سؤال‌اند که عملیات شرکت را برای مدیریت بر افراد در کشورهای مختلف تا چه اندازه باید تعدیل کرد. به‌طور مثال آیا شرکت باید شیوه‌های HRM یکسانی را در روسیه و فنلاند اجرا کند؟ در مورد جریان بومی‌سازی در نوشتارهای دانشمندی مانند رولی^۴ و بنسون^۵ به‌صراحت آمده است که خط‌مشیها و شیوه‌ها باید با هر شرایط محلی سازگار شود. دیگری مانند ففر^۶ چنین استدلال می‌کند که مجموعه‌ای از شیوه‌ها برای مدیریت افراد در بسیاری از وضعیتها مؤثر واقع می‌شود و استاندارد کردن آنها به‌منظور اطمینان به اینکه شرکتی چندملیتی

1. Bartlett
2. Ghoshal
3. *Sloan Management Review*
4. Rowly
5. Benson
6. Pfeffer

(MNC) به گونه‌ای کارآمد عمل کند و هویت خود را حفظ کند، حائز اهمیت است. افزون بر این، استانداردسازی جهانی HRM راهی است که براساس آن MNC ممکن است بکوشد بر راههایی که شرکت تابعه خارجی مطابق آن عمل می‌کند، نظارت کند. این گفتمان بر این بحث دیرین در مورد راهبرد کلی میان نیاز MNCها به دنبال کردن «یکپارچه‌سازی» یا «استاندارد کردن» جهانی در مقابل «پاسخگو بودن» به شرایط محلی یا «بومی‌سازی» استوار است. دز^۱، بارتلت و پراهالاد^۲ این موازنه را به گونه‌ای خاص به هم مرتبط ساخته‌اند.

اما، پژوهشگرانی همچون تیلور^۳، بیچلر^۴ و ناپیر^۵ استدلال کرده‌اند که MNCها ممکن است گاهی اوقات راهبردی در مورد HRM داشته باشند که استانداردسازی جهانی را با پاسخگویی به شرایط محلی درآمیخته باشد. با پذیرفتن این گام فراتر، حتی ممکن است برای شرکتی استاندارد کردن شیوه‌های مختلف HRM به درجات متفاوت در اطراف جهان سودمند باشد. اما، بسیاری از کارهای گذشته فقط بر سطح کلی که شیوه‌ها را متناسب با آن باید استاندارد کرد متمرکز بوده است. از این‌رو، شاید نیاز باشد به جای استفاده از معیار سنجش تجمیعی مربوط به استاندارد کردن شیوه HRM، آن را به‌طور جداگانه و به گونه‌ای ژرف مورد توضیح و تحلیل قرار دهیم.

بسیاری از پژوهشها در مورد اداره کردن کارکنان بسر شیوه‌هایی از HRM که هر شرکتی از آن سود می‌جوید، متمرکز بوده است. در این مورد که چه کسی باید امور مربوط به نیروی انسانی را انجام دهد - مدیران خط (تولید) یا کارکنان منابع انسانی (HR) - کار بسیار کمی انجام داده‌اند. نقش مدیران خط ممکن است به‌ویژه در کامل کردن شیوه‌های رسمی HRM با فرایندهای غیررسمی مهم باشد، که موجب اشاعه ارزشها و رسالت شرکت، برقراری هنجارهای رفتاری مناسب و تسهیم اطلاعات و

1. Doz
2. Prahalad
3. Taylor
4. Beechler
5. Napier

ترغیب و اکتش به چالشهایی می‌شود که کارکنان در فعالیتهای روزانه خود با آن مواجه هستند. بیشتر پژوهشهای موجود در مورد HRM بر روی یک کشور (اغلب ایالات متحده) متمرکز شده است. ما تأکید می‌کنیم که مطالب بسیاری را می‌توان از مطالعات تطبیقی آموخت. از این‌رو، در این مقاله در پی افزودن به ارزشها با فراهم آوردن مقایسه‌ای عمقی میان شرکتهای تابعه روسی، چینی و فنلاندی مربوط به سه شرکت چندملیتی سوئدی هستیم تا بدین‌وسیله به شناخت خود از «چیستی» HRM بیفزاییم، اما پرتو تازه‌ای نیز بر «چگونگی» HRM بیفکنیم. منظور ما از «چگونگی» این است که چه بخشی از HR را مدیران آن و چه بخشی را مدیران خط انجام می‌دهند. نقش شیوه‌های رسمی و غیررسمی نیز بخش مهمی از «چگونگی» است. همان‌گونه که در دنباله‌ی مطلب نشان خواهیم داد، روسیه و چین انتخابهای خوبی برای لحاظ کردن در این بررسی است، زیرا این دو کشور بازارهای مهمی‌اند که در مورد آنها شناخت محدودی داریم و به‌تازگی به‌صورت شرکای کاملی در اقتصاد بین‌المللی ظاهر شده‌اند. فنلاند را به‌منزله‌ی موردی مقایسه‌ای گنجانده‌ایم.

خلاصه‌ای از پیشینه‌ی کشورهای میزبان

روسیه برای اقتصاد جهان کشور مهمی است، زیرا وسیعترین سرزمین را دارد، ششمین کشور پرجمعیت جهان است و از لحاظ تولید ناخالص داخلی (GDP) در سال ۲۰۰۰ رتبه‌ی هفدهم را داشته است. افزون بر این، روسیه توجه بازرگانی بین‌المللی را به‌گونه‌ای فزاینده جلب کرده است، زیرا اقتصاد آن پایدار و نشانه‌های بهبود مداوم آن ظاهر شده است (به‌طور مثال، بازار سهام روسیه بین ژانویه و اواسط ماه مه ۲۰۰۲، ۴۳٪ ترقی کرد). اما، از لحاظ تاریخی ثابت شده است که روسیه برای شرکتهای خارجی چالش‌برانگیز است و بخشی از آن ناشی از تفاوت‌های فرهنگی است.

چین پرجمعیت‌ترین کشور جهان با ۱/۳ میلیارد جمعیت نیز از زمانی که شیائوپینگ در اواسط دهه ۱۹۸۰ آغاز به گشودن درهای چین به روی جهان کرد، مورد

توجه بسیار قرار گرفته است. تا سال ۲۰۰۰ چین هدف دومین کشور پرجمعیت جهان برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بود. این موضوع شگفت‌آور نیست، زیرا چین مکانی کم‌هزینه برای تولید محصول است، چین از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۱ به‌طور متوسط ۷٫۸٪ رشد میانگین سالانه داشته است. بستون کانسلاتینک^۱ برآورد می‌کند که تا سال ۲۰۰۸ چین بزرگترین بازار جهان برای هر نوع محصول مورد انتخاب خواهد بود. اگرچه چین همانند روسیه بازار بالقوه بزرگی را عرضه می‌کند، بازاری است که برای بسیاری از شرکتهای خارجی مشکلاتی را پیش‌آورده است. از این‌رو، نیاز به تحقیق بیشتر که بر چین و روسیه متمرکز شود، به‌وضوح مشهود است.

ما در این بررسی فنلاند را به‌منظور داشتن نمونه‌ای از کشورهای غربی و اروپایی وارد کرده‌ایم تا روسیه و چین را با آن مقایسه کنیم. نزدیکی فنلاند به روسیه، حتی با فرهنگی متفاوت، نیز به انگیزه ما برای وارد کردن فنلاند در بررسی کمک کرد. فنلاند کشوری با پنج میلیون نفر جمعیت است که به داشتن جمعیتی همگون و نظام گسترده رفاه‌اجتماعی معروف است.

منابع انسانی رسمی و غیررسمی

مسئله‌ای بنیادی که مدیران در سازمانها با آن روبه‌رو هستند چگونگی اعمال نظارت کافی و در عین حال ایجاد شور و رغبت و حفظ انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت است. برای مدتی طولانی اینگونه درک شده است که نقش HRM کمک به سازمانها به‌منظور دستیابی به مقاصد خود از طریق مدیریت مناسب منابعشان است. برای کمک در رسیدن به این هدف، ابزارهای HRM مانند نظامهای ارزیابی عملکرد پدید آمده است. اینگونه نظامها ممکن است به پیشرفت کارکنان و عملکرد سازمانی از طریق افزایش توجه به تعیین هدفها، تحلیل آموزش و نیازهای توسعه و بهبود بازخورد عملکرد کمک کند. گاهی اوقات این نظامها بیشتر به‌صورت سازوکارهای نظارت

رسمی، مثلاً توجه به سنجش پیشرفت در مقابل برنامه‌ها به منظور تضمین دستیابی پیش‌بینی‌پذیر به هدفها به کار می‌رود. هنگامی که از شیوه‌های HRM بدین گونه استفاده می‌شود، کارکنان را برای عملکرد خود، بدون ترغیب انگیزش و ابتکار، پاسخگو می‌داند. این شیوه ممکن است موجب عملکرد فروپهین شود، مگر آنکه دیگر نظامهای مکمل در اختیار باشد.

آر. سیمونز^۱ در مقاله خود در هاروارد بیزینس ریویو^۲ تحت عنوان «نظارت در عصر توانمندسازی» تأکید می‌کند آنچه را که او «اجزای موفقیت» می‌نامد، باید هنگام پدید آوردن نظام مدیریت شرکت در نظر گرفت. این اجزاء عبارت است از: «نظام‌باورها» که ارزشها، مأموریت و دیگر گزاره‌های فلسفه شرکت را دربردارد؛ «نظامهای مرزی» که مرزهایی را که قواعد بازی را تعیین می‌کند برقرار می‌سازد؛ و «نظامهای نظارت تعاملی» که تسهیم اطلاعات و ترغیب واکنشهای تعاملی را گسترش می‌دهد. بحث مهم در این مقاله این است که شرکت برای کسب موفقیت نیازمند استفاده متوازن از همه این نظامهای مختلف است.

نظام باورها دربردارنده ارزشها و مأموریت اصلی سازمان است؛ از این‌رو، عدم قطعیت در مورد هدف را کاهش می‌دهد. این نظام به‌ویژه در وضعیتهای تغییر یا دگرذیسی مداوم (مانند چین و روسیه) اهمیت می‌یابد؛ در این وضعیتها نبود امنیت موضوعی مهم است و کارکنان نیاز به امداد مداوم دارند. در نبود ارزشهای اصلی که به‌وضوح بیان شده باشد، کارکنان به قبول فرضیاتی وادار می‌شوند مبنی بر اینکه چه چیزی رفتار قابل قبول را در شرایط بسیار متفاوت و پیش‌بینی‌ناپذیری که با آن روبه‌رو می‌شوند، تشکیل می‌دهد. با رشد سازمانهای عملکردگرا و بیشتر شدن عدم تمرکز آنها، مدیران نیاز دارند اطمینان یابند که مرزها به آگاهی افراد رسانده و شناخته می‌شود. مرزها می‌تواند به فرایند توانمندسازی کمک کند (توانمندسازی موضوعی اصلی در

1. R. Simons

2. *Harvard Business Review*

کشورهایی مانند روسیه و چین است که سنت توانمندسازی در آنها وجود ندارد) و شرح جزئیات حوزه مسؤولیت هر یک از کارکنان عدم قطعیت را کاهش می‌دهد. سرانجام اینکه، نظامهای نظارت تعاملی نقشی مهم در میسر ساختن تسهیم اطلاعات راهبردی و کسب درونداد کارکنان دارد؛ این دو مورد برای کارکنان بدین لحاظ که احساس کنند به‌گونه‌ای پربار به سازمان یاری می‌رسانند، بسیار مهم است.

به‌طور خلاصه، تنها تکیه کردن بر ابزارهای رسمی HRM بدون در اختیار داشتن سایر فرایندهای غیررسمی ممکن است موجب مشکلاتی شود. نوع، طریقه، دامنه و نسبتی که از شیوه‌های رسمی مختلف و به‌ویژه غیررسمی استفاده می‌شود به شرایط محلی که سازمان در آنجا عمل می‌کند وابسته است.

شیوه‌های HRM در سه شرکت مورد بررسی

این مقاله مبتنی بر مورد پژوهیهای عمقی درباره سه شرکت چند ملیتی سوئدی است که در چین، روسیه و فنلاند کار می‌کنند. این شرکتها عبارت‌اند از: اریکسون (تجهیزات ارتباطات راه دور با خط ثابت و سیار)، گروه الکترولوکس (لوازم خانگی) و تترابک (راه‌حلهایی برای بسته‌بندی مایعات و بستنی). به‌طور تقریبی با پنج نفر (که به‌طور معمول شامل مدیرکل، مدیر منابع انسانی و یک مدیر و یکی از کارکنان از دو حوزه کارکردی متفاوت بود)، در هر شرکت تابعه در سال ۲۰۰۲ و دست‌کم با یک نماینده از ادارات مرکزی مصاحبه شد.

استخدام و انتخاب

مدیران شرکتهای تابعه در روسیه و چین دریافته بودند که استخدام یکی از مهمترین کارهای HR بوده که باید به آن توجه کامل می‌کردند. با توجه به تغییر شکل روسیه و چین از کمونیسیم به سرمایه‌داری، برخی افراد در آن کشورها در حال تغییر وضعیت ذهنی لازم هستند، در حالی که دیگران چنین نمی‌کنند. روسیه و چین جمعیت‌های

نامتجانس‌تری از لحاظ سطح و کیفیت تحصیلات، انتظارات، ارزشها و نظایر آن در مقایسه با کشور نسبتاً کوچک و همگنی مانند فنلاند دارند. از این‌رو، انتخاب نادرست در رده پایینی به‌طور معمول در روسیه یا چین بیشتر از فنلاند است و به‌ویژه استخدام افراد در روسیه و چین اهمیت می‌یابد. اما، به‌نظر می‌رسد که در چین منبع بزرگتری از متقاضیان کار با آموزش غربی و تجربه کار در چین نسبت به روسیه وجود دارد؛ در حقیقت شمار چشمگیر و روبه‌رشدی از افراد چینی مدرک کارشناسی ارشد امور بازرگانی یا مدارک تحصیلی دیگری از خارج از کشور دارند.

در ابتدا، هنگامی که شرکتهایی که مورد پژوهی در مورد آنها صورت می‌گیرد، شرکتهای تابعه خود را در روسیه و چین گشودند، به‌شدت تمایل به استفاده از مدیران غیرمحلی برای شرکتهای تابعه خود داشتند. اما، تا سال ۲۰۰۲ فقط تعداد کمی از مدیران غیرمحلی در سمتهای مهم مدیریتی در شرکتهای تابعه روسیه و چین کار می‌کردند. هر دو دسته مصاحبه‌شوندگان محلی و غیر محلی تصریح می‌کردند که در هر موردی که امکانپذیر باشد (یعنی اگر بتوان فرد با صلاحیت و مناسب را یافت)، اغلب داشتن مدیران محلی بهترین حالت است. احساس می‌شود که مدیران محلی سودمند بودند، زیرا آنها شرایط محلی را بهتر از مدیران غیرمحلی می‌شناختند، مشکلات مربوط به زبان را کاهش می‌دادند، هزینه بسیار کمتری داشتند و ممکن بود به کار بلندمدت در شرکت راغب باشند. مدیرعامل الکترولوکس فنلاند که خود نیز عهده‌دار شرکت تابعه روسی بود از کاهش نقش افراد غیرمحلی حمایت می‌کرد. او گفت: «مرحله بعدی در توسعه شرکت تابعه ما در روسیه که اکنون آن را آغاز کرده‌ایم، سپردن کسب‌وکار به‌دست افراد محلی است. مدیران محلی شروع به پذیرش مسؤولیتهای گسترده‌تری کرده‌اند. بهترین راه ممکن توسعه کسب‌وکار در روسیه انتخاب و استخدام افراد جوان و حرفه‌ای با زمینه تحصیلی بالاست. در حال حاضر استخدام مهمترین کار HR در روسیه است.»

مصاحبه‌شوندگان چینی نیز افزایش توانایی و اهمیت افراد محلی را تأیید می‌کردند.

به‌طور مثال، مدیر HR اریکسون ناحیه مرکزی چین گفت: «ما در سال ۱۹۹۵ به‌طور تقریب ۳۰ نفر غیر محلی در منطقه خود داشتیم، اکنون مدیر کل که اهل سوئد است تنها فرد غیر محلی ماست.» اما، با سپردن شمار درخور توجهی از سمتهای مهم به افراد غیر محلی، اهمیت یافتن و پرورش افراد مناسب محلی افزایش یافته است. وظیفه مهم مدیران غیر محلی در شرکت‌های تابعه، کمک به انتقال فرهنگ و ارزشهای سازمانی شرکت (نظام باورهای سیمون) است. چنین ارزشهایی به‌ویژه در محیط‌های پویا که افراد اغلب در مشاغلی کار می‌کنند که به آن خو نگرفته‌اند بسیار مهم است - هر دو این شرایط را می‌توان در روسیه و چین یافت. ارزشها می‌توانند سمت‌سو و احساس مهم ثبات را فراهم آورند. اطمینان به اینکه ارزشها و فرهنگ سازمانی شرکت مادر با تعدادی اندک از مدیران غیر محلی در شرکت‌های تابعه در همان سطح باقی می‌ماند یا توسعه می‌یابد، موضوعی چالش برانگیز است. یکی از مدیران اریکسون چنین توضیح داد: «افراد بسیاری برای کار به اریکسون مراجعه می‌کنند، زیرا می‌خواهند در شرکتی خارجی کار کنند. ما پیش از این از سازگاری با محیط چین نگران می‌شدیم. امروز دیگر این موضوع مطرح نیست، اما با افراد غیر محلی کمتر، اریکسون چین قدری بیشتر چینی می‌شود و بعضی از کارکنان از این بابت گلایه دارند.»

تنی چند از مصاحبه‌شوندگان می‌گفتند که خوب بود شرکت‌های تابعه مورد مصاحبه ما بیشتر با شرایط محلی سازگاری می‌یافتند. اما، نباید فراموش کرد که شرکت‌های چند ملیتی فرهنگ و ارزشهایی دارند که بنا به دلایل خوبی به آن عمل می‌کنند. برخی از مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که استخدام مدیران ارشد از داخل شرکت‌های تابعه چینی (در مخالفت با استخدام کسانی از خارج) به حفظ فرهنگ شرکت تابعه یا شرکت چند ملیتی کمک می‌کند و مشکل کمرنگ شدن فرهنگ سازمانی شرکت را تخفیف می‌دهد. یک سؤال مهم در مورد استخدام این بود که آیا بهتر است کسی را استخدام کنیم که دارای تجربه است، اما تجربه‌ای بالقوه که همان کار را در شرکتی با فلسفه‌ای بسیار متفاوت (شاید از دوران کمونیست) انجام می‌داده است، یا اینکه بهتر است فرد جوانی

را به استخدام درآوریم که بی تجربه است، اما احتمالاً می‌تواند با سهولت بیشتری شکل‌پذیر باشد. در بسیاری از موارد، شرکتها رهیافت اخیر را انتخاب می‌کنند، زیرا به این نتیجه رسیده‌اند که تغییر نگرشها و سبکهای کاری بسیار مشکلتر از آموزش افراد در هر مهارتی است. مدیر HR در اریکسون روسیه این مورد را اینگونه بیان می‌کند: «توجه به استخدام افراد جوان به این دلیل بود که تغییر وضعیت ذهنی افراد سالخورده بسیار دشوار بود. ... شرکت افراد جوان و مستعدی را می‌خواست که نظام شوروی سابق آنها را تباه نکرده بودند. ... ایجاد مهارتهای فنی ارزانتر و ساده‌تر از کوشش برای تغییر دادن ذهنیت است.»

در طی ده سال گذشته توجه بسیاری از شرکتهای تابعه خارجی در روسیه بر استخدام افراد روسی باهوش و جوانی متمرکز بود که سنی بین بیست تا سی و پنج سال داشته باشند - حتی اگر فاقد مهارت دقیقی باشند که برای شغل خاصی لازم است. برای مثال، میانگین سن کارکنان الکترولوکس روسیه ۳۰ سال بود. احساس می‌شد که آموزش مهارتها آسانتر از تغییر ذهنیت است.

الکترولوکس، اریکسون و تتراپک برای انتخاب کارکنان در روسیه از مصاحبه و نوعی آزمونهای روانشناختی استفاده می‌کردند. تتراپک از داوطلبان می‌خواست که مورد پژوهیهای مختلفی را نیز به منزله بخشی از فرایند ارزیابی خود انجام دهند. در استخدام بر شناسایی توان مدیریتی آنها توجه می‌شد. مدیران اریکسون روسیه تأکید می‌کردند که تجربه به آنها نشان داده بود که توانایی ارزیابی موفقیت‌آمیز قدرتها و ضعفهای فرد شاخص خوبی برای شناخت توان بالقوه مدیریتی بود و از این‌رو، در مصاحبه‌ها در جستجوی چنین توانی بودند. همه شرکتها تمایل خود را به استخدام افرادی مناسب برای کار گروهی ابراز می‌کردند، اما احساس یکنواختی نیز وجود داشت مبنی بر اینکه شناسایی چنین افرادی از پیش کاری دشوار بود.

استخدام در چین تفاوت اندکی با روسیه و فنلاند داشت. ابتدا شرکتها متقاضیانی را که تجربه‌ای کارکردی داشتند، حتی اگر از شرکتی متعلق به دولت بودند، بر کسانی که

هیچ تجربه‌ای نداشتند، شخصیتی درست داشتند و می‌توانستند به راحتی شکل بپذیرند، ترجیح می‌دادند. مدیر HR در اریکسون چین از این نگرش حمایت می‌کرد و می‌گفت که اریکسون هنگام استخدام بسیاری از عوامل را در نظر می‌گیرد، اما مهارت‌های آزموده شده در گذشته یکی از مهمترین عوامل است. مدیر HR تراپک هویر چین از اهمیت کارکنان بالقوه‌ای که مهارت‌های لازم را دارند پشتیبانی می‌کرد. او می‌گفت: «عوامل اصلی که در هنگام تصمیم‌گیری برای استخدام افراد به آن توجه می‌کنیم، تجربه کاری پیشین، متقاضیان، انگیزه آنها برای درخواست کار در شرکت و حقوق مورد انتظار آنهاست.»

دفاتر نمایندگی شرکتهای خارجی در چین در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ حق استخدام مستقیم کارکنان را نداشتند و به کمک سازمانی دولتی افراد را به استخدام درمی‌آوردند. در نتیجه بسیاری از شرکتهای خارجی در چین در ابتدا دوایر HR ی که به خوبی به وجود آمده باشد در اختیار نداشتند. اما، اکنون این وضعیت تغییر کرده است. الکترولوکس و اریکسون، هر دو در زمان مصاحبه ما از دواير HRM رشد یافته و با پیشرفتی خوب برخوردار بودند، اگرچه برخی از کارکنان زمانهای گذشته‌ای را به یاد می‌آورند که دایره HR این چنین قدرتمند نبود.

تصمیم‌گیری در مورد نقش مدیران HR و مدیران خط در چین نیز مانند هر جای دیگر موضوعی با اهمیت بود. یکی از مدیران در اریکسون نقشهای مدیران HR و خط را در استخدام افراد، اینگونه توضیح داد: «ابتدا، نیازمندیهای سمت سازمانی را برای بخش HR تهیه می‌کنیم و HR با استفاده از رسانه‌های داخلی و خارجی به اعلام سمت سازمانی خالی کمک خواهد کرد. پس از آن HR دور اول انتخاب را پس از رسیدگی به همه درخواستها به انجام خواهد رساند. سپس مدیران خط مسوؤل انتخاب دور دوم و انجام دادن مصاحبه‌ها هستند.»

الکترولوکس چین فرایندی مشابه برای استخدام دارد و معمولاً مدیران خط تصمیم‌نهایی را در مورد داوطلبان اتخاذ می‌کنند. در تراپک هویر چین مدیر کل و دایره HR نقشی بزرگتر در استخدام دارند، شاید به این علت که شرکت در ابتدای چرخه عمر

خود است.

روشهای به کار گرفته شده برای استخدام در این سه شرکت در چین مشابه روشهای مورد استفاده در روسیه بود. مصاحبه متداولترین روش مورد استفاده بود. اما، آزمونهای روانشناختی و مراکز ارزیابی نیز گاهی اوقات بسته به الزامات پست سازمانی خالی، به وسیله همه شرکتها به کار گرفته می شد. مشخصه مهم دیگر استخدام در چین این بود که شرکتها در مواقع امکانپذیر کوشش زیادی صرف گمارش افراد از داخل شرکت می کردند. این فرایند کاملاً در مورد پیشرفت کارکنان بود. به طور تقریباً ۸۰٪ مدیران میانی در هر سه شرکت در چین از داخل شرکت ترفیع یافته بودند.

در شرکتهای تابعه فنلاندی، برخلاف روسیه و چین، توجه نسبتاً کمتری در مورد استخدام به عمل می آمد. این توجه کمتر ممکن است ناشی از این واقعیت باشد که وضعیت ذهنی و آموزش افراد فنلاندی همگنتر از افراد روسی بود. افزون بر این، در فنلاند به دلیل دسترسپذیری بیشتر به سازمانهای استخدامی کاملاً پیشرفته، بازارهای کار در دانشگاهها و پایگاه دادههای مربوط به کارکنان بالقوه، یافتن کارکنان مناسب آسانتر از روسیه است. اگرچه در فنلاند از آزمونهای مختلف برای انتخاب متقاضیان استفاده می شود، مصاحبههای گسترده عامل تعیین کننده اصلی در تصمیمهای استخدامی است. افزون بر این، مدیران خط در فرایند انتخاب، در مقایسه با روسیه و چین، دخالت بیشتری داشتند. به طور مثال، مدیری در اریکسون فنلاند گفت: «با توجه به اینکه انتخاب افراد اغلب بر عهده مدیران خط قرار دارد، HR دخالت چندانی در این فرایند ندارد. تنها نقش HR در فرایند غربال کردن اولیه داوطلبان بالقوه است.»

ارزیابی

هنگام مشاهده نظامهای ارزیابی در روسیه، چین و فنلاند، تأثیر شرکت مادر بسیار چشمگیر به نظر رسید. ابزارهای بسیاری برای انجام دادن ارزیابی به وجود آمده بود، اگرچه تفاوت میان این سه کشور در طریقی که این ابزارها را به کار می بردند بسیار

بیشتر از اینکه چه ابزارهایی را به کار می‌بردند، بود. تفاوت عمده دیگر انتظاراتی بود که کارکنان از ارزیابی داشتند.

ارزیابی در شرکتهای تابعه تراپک و اریکسون در روسیه با نظارت کامل دایرة HR انجام می‌شد. ارزیابی در الکترولوکس روسیه گفتگوی کمتر رسمی شده‌ای بود. هر سه شرکت در چین، نظام ارزیابی عملکرد رسمی داشتند. در اریکسون و الکترولوکس نظامها به پاداش مربوط شده بود، در حالی که در تراپک نتایج تا اندازه زیادی به پیشرفت فرد مربوط می‌شد. شکلهای رده‌های متفاوتی از ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گرفت. برای مثال، در اریکسون چین کارکنان به‌عنوان «توانهای بالقوه بسیار خوب» شناخته می‌شوند که ارزیابی و کمک گسترده مدیریت مسیر شغلی، شامل شناسایی نیازهای پیشرفت و برنامه‌پذیری فعالیتهای مربوط به پیشرفت را به‌دست می‌آوردند.

سرپرستان از کارکنان معمولی در اریکسون چین را در سال یک بار در مورد ویژگیهای مختلفی از قبیل توانایی رهبری و استعداد کار گروهی ارزیابی می‌کردند. افزون براین، هر یک از کارکنان در این مورد که تا چه اندازه در برآورده ساختن هدفهای کوتاه‌مدت دوجانبه که هدفهای فردی، گروهی و شرکتی است، به‌خوبی عمل کرده‌اند ارزیابی می‌شدند. شرکت براساس این ارزیابی پاداشی معادل ۱۰ تا ۲۰٪ حقوق سالانه را می‌پردازد. تراپک هویر چین که کمی جدیدتر است، نظام اصلی را در اختیار داشت و برای ایجاد نظامی گسترده مشابه آنچه، در پیش توضیح داده شد در حال طرح‌ریزی بود.

اما، کیفیت ارزیابی عملکرد بسیار وابسته به مدیری بود که ارزیابی را انجام می‌داد. یکی از کارکنان اریکسون چنین گفت: «هر مدیری خواستههای متفاوتی دارد و بیشتر به موضوعات متفاوتی می‌نگرد. برخی مدیران مایل‌اند که شما عملکردتان را نشان دهید، در حالی که برخی دیگر چگونگی انجام عمل را می‌بینند، حتی اگر شما در این مورد که تا چه اندازه به‌خوبی آن را انجام داده‌اید مطلبی به آنها نگویند. گاهی اوقات کمی احساس سرخوردگی می‌کنم، زیرا آنچه انجام می‌دهم تشخیص داده نمی‌شود و بسیار

کمتر پاداش داده می‌شود».

چنین اظهاراتی آشکار می‌سازد، در حالی که کارکنان انتظارات زیادی از ارزیابی عملکرد دارند، مدیران نیازمند آنند که درباره نظام ارزیابی عملکرد بیشتر بدانند و شرکتها باید دستورالعملهای آشکارتری در مورد ارزیابی عملکرد فراهم کنند.

در فنلاند از ابزارهای مشابهی برای ارزیابی استفاده می‌شد. این ابزارها شامل برنامه‌ریزی و پیشرفت شخصی (PPD) و برنامه‌ریزی و پیشرفت مدیریتی (MPD) در تراپک فنلاند، گفتگوهای پیشرفت کارکنان (PD) در اریکسون و نشستهای برنامه‌ریزی فردی در الکترولوکس فنلاند بود. همه مدیرانی که با آنها مصاحبه شد، ابزارهای ارزیابی را به خوبی می‌شناختند. اریکسون و الکترولوکس در چین نیز از ابزارهایی کاملاً مشابه استفاده می‌کردند؛ اما، در چین این ابزارها اغلب بیشتر به جای تسهیل رشد کارکنان به هدفها و سهمیه‌ها مربوط می‌شد. یکی از مسائل در چین آشنایی کارکنان و مدیران جدید با این ابزارهای ارزیابی بود. گاهی اوقات، این ناآشنایی موجب برخی چالشها می‌شد، به‌ویژه از هنگامی که این ابزارها در مقایسه به صورت عوامل مهم تعیین‌کننده درآمدند - چیزی که هر کس به آن توجه داشت.

در مورد ارزیابی تفاوتی در روسیه، چین و فنلاند وجود داشت. تفاوتی مهم در میان سه کشور انتظاراتی بود که کارکنان در مورد ارزیابی داشتند. در روسیه، احتمالاً به این علت که این فرایند را شرکت، و نیاز کارکنان، به عمل آمده بود، کارکنان به ارزیابی به منزله فرایندی رسمی که لازم بود کارکنان پرسشنامه‌های ارزیابی را پر کنند که شاید نتایج کاملی به بار نمی‌آورد، می‌نگریستند. افزون بر این، با توجه به اینکه در بسیاری از موارد مدیران روسی بیشتر عادت به دستور دادن داشتند تا استفاده از بازخورد، تنی چند از مدیران غیرمحملی خاطر نشان می‌کردند که عقیده ما بر این است که مدیران روسی نیاز به بهبود مهارتهای ارزیابی خود دارند (احتمالاً بیشتر به گونه‌ای طبیعی از طریق عمل). گفته می‌شد که مهارتهای تعلیم دادن و مربیگری در میان مدیران روسی به‌طور خاص ضعیف است.

از طرف دیگر، در فنلاند معمولاً مدیران برای زیردستان خود بازخورد فراهم می‌آوردند و چنین بازخوردی مورد انتظار بود. اما، این بازخورد در مقایسه با روسیه اغلب به گونه‌ای غیررسمی و نه از طریق نظام رسمی ساختارمند فراهم می‌شد. نظارت‌کننده امور بازرگانی تأکید می‌کرد: «کاملاً بدیهی است که عملکرد مربوط به فرد است. فرد باید کار خود را معنی‌دار بباید و این امر از هر جهت مربوط به دادن بازخورد است. بازخورد انگیزه و روحیه را در دایره مربوط افزایش می‌دهد. همچنین افراد می‌توانند کمک خود به کل شرکت و پیشرفت خود را مشاهده کنند».

به‌طور کلی، همانگونه که در پیش گفتیم، مدیران فنلاندی بیشتر به دادن بازخورد عادت داشتند و بسیار مایل به انجام آن بودند. اما، گاهی اوقات به علت فشارهای زمانی زیردستان خود را برای مدتی بدون بازخورد لازم آنها باقی می‌گذاشتند. مدیری در الکترولوکس فنلاند، اولین روز کار خود در شرکت را چنین توصیف کرد: «هنگامی که در اینجا شروع به کار کردم، تعجب کردم که چگونه باید بدانم که مجاز به انجام دادن چه کاری هستم و به انجام دادن چه کاری نیستم و معیارها کدام‌اند؟ می‌خواستم با رئیس گفتگو کنم، اما او سخت مشغول بود. ما جلسات منظمی نداشتیم. اینکه شما مجبورید پی ببرید که چگونه کارها برای خودتان مفید است، بخشی از فرهنگ و تاریخ است. من مایل بودم فرصتی می‌یافتم که با رئیس گفتگو کنم تا دریابم فعالیت‌هایی که من طرح‌ریزی کرده‌ام همان چیزی است که او نیز آنها را مورد نیاز شرکت می‌داند. من می‌خواهم همجهت با شرکت پیش روم؛ برای من آگاهی از بینش، راهبرد، هدفها و اینکه من در شرکت در چه موقعیتی قرار دارم، اهمیت دارد».

مدیر کل اریکسون منطقه مرکزی تفاوت دیگری را میان چین (که با روسیه شباهت نسبی دارد) با فنلاند برای ما آشکار ساخت. چین بسیار فردگراست، در حالی که کشورهای اسکاندیناوی سعی می‌کنند فرابندگرا باشند. در کشورهای اسکاندیناوی افراد می‌کوشند فرایندی به‌وجود آورند که صرفنظر از اینکه چه کسی در شغل معینی است به‌خوبی مؤثر واقع شود. برعکس در چین، اغلب شغل در اطراف

شخص مربوط به شغل ساخته می‌شود - شخص در کانون توجه است. این تفاوت اکنون به صورت چالشی بزرگ درمی‌آید، زیرا شرکت‌هایی مانند اریکسون سعی بر اجرای SAP در سراسر سازمان خود دارد. SAP به همسانی و سازمانی مبتنی بر فرایند نیاز دارد. اکنون خیلی زود است که به طور دقیق بگوییم که این مورد در چین چگونه به مرحله عمل درخواهد آمد، اما آشکار است که فشار بیشتری برای همسانی در سراسر سازمان اریکسون در سطح جهان به وجود خواهد آمد و به فشار بیشتری برای فرایندگرایی و سیعتر، حتی در چین، خواهد انجامید.

بسیاری از مدیران غیرمحلی که با آنها در روسیه و چین مصاحبه کردیم، تأکید می‌کردند که بسیاری از کارکنان روسی و چینی در مقایسه با سوئدیها بسیار کوشا و مایل به کار با ساعاتی طولانیتر برای کمک به شرکت و پیشرفت در مسیر شغلی خود بودند. یکی از کارکنان اریکسون چین که در اداره مرکزی اریکسون در سوئد کار کرده بود چنین توضیح داد: «سوئد کشوری با مزایای فراوان است و مردم اهمیت زیادی برای کیفیت خوب زندگی قائلند. نظام تأمین اجتماعی در سوئد کاملاً خوب است. کارکنان اریکسون چین عملاً سخت‌تر از همکاران خود در سوئد کار می‌کنند. در کنار گرایش به پیشرفت شغلی، وضعیت جدید در بازار چین عاملی مهم است. مشتریان درخواستهای بیشتری مطرح می‌کنند - پاسخ سریع و مدتهای تحویل کوتاه ضروری است.»

آموزش و پیشرفت

آموزش و پیشرفت در شرکتهای تابعه روسی و چینی در مقایسه با شرکتهای تابعه فنلاندی توجه بیشتری را به خود جلب کرده و به صورت رسمیت درآمده است. منطبق نهفته در این تفاوت اینگونه توضیح داده شد که کارکنان روسی و چینی در حالی که بسیار باهوش و لایقاند، پیشینه‌های ناهمسانی دارند و اغلب در محلهایی کار کرده‌اند که در ابتدا به آنها آموزش داده نشده است؛ از این رو، بیشتر مایل بودند که نسبت به

همتایان خود در فنلاند از آموزش رسمیت یافته استفاده کنند. همچنین مطالب آموزشی میان کشورها متفاوت بود. آموزش در روسیه و چین نسبتاً همانند به نظر می‌رسید و با فنلاند متفاوت بود. بنا به اظهار مسوؤل ارشد اجرایی الکترولوکس برای فنلاند و روسیه: «در روسیه چون افراد بسیار جوانی داریم که همه تحصیلات بسیار خوبی دارند، آموزش تقریباً در اختیار قرار دادن ابزارهای عملی به کارکنانمان است. آموزش در فنلاند متفاوت است. در فنلاند کارکنانی با متوسط سن ۴۰ سال داریم که به نوع دیگری از آموزش، مثلاً دوره‌های مختلف برای پیشرفت تدریجی مهارت‌های مدیریتی خود نیاز دارند. استعداد‌های جوان در روسیه انتظارات بسیار بالایی در مورد مسیر شغلی خود دارند. آنان آموزش را به منزله نشانه‌ای می‌یابند که شرکت که به پیشرفت آنها اهتمام دارد، آنها را همچون رؤسای بالقوه می‌بیند».

در شرکتهای تابعه روسی هر دو شرکت اریکسون و تتراپک، فعالیتهای آموزشی و پیشرفت از هماهنگی برخوردار توجهی از سوی ادارات مرکزی برخوردار می‌شد. برای مثال، ادارات مرکزی اریکسون و تتراپک برای شرکتهای تابعه روسی خود برنامه خاصی جهت کارکنان پر استعداد می‌فرستند. این شرکتهای ابزارهای توسعه مبتنی بر استفاده از شایستگیها را نیز به کار می‌بردند. آموزش بین‌المللی در این شرکتهای تابعه بسیار ساختارمند بود (برای سمتهای سازمانی یا دواير معين یا افراد پر استعداد). افزون بر آموزش، همین‌که کارکنان جدیدی به کار گماشته می‌شدند، آشنایی با کار نیز نقش مهمی ایفا می‌کرد.

رسمیترین آموزش و فرایندهای پیشرفت در شرکت تابعه روسی تتراپک اجرا می‌شد که همه فعالیتهای آموزش و پیشرفت را دایره HR سرپرستی و هماهنگ می‌کرد. نظامی برای پرورش افراد پر استعداد وجود داشت و این نظام «بسیار قوی» بود (مدیر HR تتراپک)، به این معنی که کاملاً رسمی بود و توجه فراوانی به آن می‌شد. هر یک از کارکنان مدیریتی برنامه پیشرفتی داشت که در دایره HR نگهداری می‌شد و کارکنان HR دقیقاً به پیشرفت فرد نظارت داشتند. پیشقدمی در امر آموزش می‌توانست از سوی

فرد، سرپرست او یا دایرة HR باشد، اما به‌طور معمول دایرة HR نقش مهمی در آموزش داشت.

تصمیم در مورد آموزش فرد در مشورت با خود او انجام می‌گرفت. اما، گاهی اوقات برای حضور فرد در آموزشی خاص فشاری ضمنی یا آشکار وجود داشت. توضیحی برای این فشار می‌توانست این باشد که به سبب نیاز به برآورده ساختن رسمی الزامات سهمیه آموزش شرکت مادر، مدیران توجه چندانی به شناسایی نیازهای آموزشی زیردستان خود نمی‌کردند. اما، وجود معیارهای رسمی در ایجاد اطمینان به انتخاب افراد و پیشرفت برنامه کمک می‌کرد.

آموزش در چین، اگرچه بیشتر شبیه روسیه بود تا فنلاند، به آموزش به گونه‌های مختلفی توجه می‌شد. برای مثال، اریکسون چین آموزش وسیعی با انواع گوناگون از سال ۱۹۹۶ تا سال ۲۰۰۰ فراهم آورد. در این سالها اقتصاد چین، به‌ویژه برای شرکتهای ارتباطات راه دور، به‌خوبی توسعه می‌یافت. در آن زمان هیچگونه محدودیت مشخصی در مورد آموزش وجود نداشت. آنگونه که یکی از کارکنان می‌گفت: «در اواخر دهه ۱۹۹۰ من در تعداد زیادی از آموزشهای فنی شرکت کردم». اما، با افول اخیر صنعت ارتباطات راه دور، اریکسون مجبور شده بود به‌طور چشمگیری بر هزینه‌ها نظارت و برنامه‌های آموزشی را محدود کند. اما، اریکسون اهمیت آموزش را تشخیص داد و بیش از بسیاری از شرکتهای آموزشی، حتی اکنون، حفظ کرده است. اریکسون در دوره‌های اخیر تصمیم گرفته است بیشتر به آموزشهای فنی، و نه آموزشهای مدیریتی، توجه کند. اخیراً اریکسون کوشش بسیاری در مورد آموزش در چین برای مقابله با خارج صرف کرده است و مدیر کل با معاون مدیر کل باید همه آموزشهای خارجی را تأیید کند. الکترولوکس چین برخی آموزشها را برای کارکنان در رده مدیریت فراهم می‌آورد و تدارک آموزشهای پیشرفته برای همه کارکنان را در آینده پیش‌بینی می‌کند.

هر دو شرکت اریکسون و الکترولوکس چین در مورد استانداردسازی آموزش از ادارات مرکزی خود در مورد آموزش حمایت و هماهنگی کسب می‌کردند. تتراپک

هویر چین توجه بسیاری به توسعه آموزشهای خاص محلی متمرکز کرده بود، اریکسون و الکترولوکس ترکیبی از برنامه‌ها را داشتند، به این صورت که برخی برنامه‌های آموزشی استاندارد شده بود و در همه جهان به کار می‌رفت. آموزش استاندارد شده معمولاً مربوط به راهبرد شرکت و فنون و مهارتهای اصلی بود. کارکنان شرکت تابعه نیز دوره‌های آموزشی تدارک شده از سوی دفاتر مرکزی را برای استفاده کامل از منابع درون شرکت برمی‌گزیدند.

این هر سه شرکت آموزش ضمن خدمت را - اگرچه شیوه‌های مربوط به آن کاملاً آشکار و رسمی نبود - به کار می‌بردند. مربیگری مفهومی جدید در چین بود. هیچ‌یک از سه شرکت برنامه مربیگری گسترده‌ای نداشت. اما، مدیران همه شرکتها اظهار می‌داشتند که این برنامه مفهومی جالب دارد که در آینده آن را کاملتر بررسی خواهند کرد. اریکسون تا اندازه‌ای نظامی برای مربیگری به منظور شناسایی استعدادهای عالی در اختیار داشت. اما، معاون مدیر کل اشاره کرد، احتمال دارد افرادی که هنوز این نظام را برای استعدادهای عالی به وجود نیاورده‌اند، افرادی را در فهرست خود بگنجانند که بیشترین نیاز را به مربیگری دارند. الکترولوکس شروع برنامه مربیگری را برای سال بعد، با استفاده از مدلی که در سایر مناطق شرکت به کار رفته است، برنامه‌ریزی می‌کند. تتراپک هویر هنوز برنامه مربیگری رسمی ندارد، اما به این فکر علاقه‌مند است. مدیران خط و کارکنان HRM با همکاری یکدیگر نیازهای آموزشی در هر سه شرکت در چین را شناسایی می‌کردند. اما، مدیران خط در اریکسون چین، در مقایسه با دو شرکت دیگر، نقشی مهمتر ایفا می‌کردند. در اریکسون نیازهای آموزشی را معمولاً از طریق فعالیتی سالانه، مرسوم به گفتگوهای پیشرفت شخصی، تشخیص می‌دادند. همانگونه که یکی از مدیران گفت: «کارکنان می‌توانند نیازهای آموزشی را که خود به آن پی برده‌اند مطرح کنند و سرپرستان در این مورد که آیا شاغل باید در برنامه آموزشی مطابق با نیازهای خود و بخش مربوطش شرکت کند یا نه داوری می‌کردند.» شرکتهای تابعه در فنلاند در مقایسه با روسیه و چین رویکردی کاملاً غیررسمی

برای سازمان دادن آموزش داشتند. این رویکرد غیررسمی به برخی تذکرات انتقادی از سوی مدیرانی که با آنها مصاحبه شد منجر شد. برای مثال، مدیری در الکترولوکس فنلاند برخی از ضعفها را نمایان ساخت: «دو سال پیش ما دایره HR نداشتیم و تقریباً چیزی به نام HR وجود نداشت. در آن هنگام هیچ آموزش مناسبی را ندیده بودم. تنها آموزشهای مربوط به زبان و مهارتهای کار با رایانه وجود داشت که من بیش از آن فرارگرفته بودم. فقط امسال در بعضی کلاسها شرکت کردم که مدتی طولانی انتظار آنها را می‌کشیدم. مطابق با پیشینه موجود، آموزش سازمان داده نمی‌شد؛ هیچکس وقت سازمان دادن آن را نداشت. سرپرست من ابتکار و پیشگامی مرا رد نمی‌کرد، اما در آن زمان جوان بودم و توان یا آگاهی کافی برای تقاضای آموزش نداشتیم یا اینکه نمی‌دانستم به چه آموزشی نیاز دارم. اکنون آموخته‌ام که باید سرپرست خود باشم».

با مدیرانی که در همه شرکتهای تابعه فنلاندی مصاحبه کردیم، همه گفتند که آموزش خیلی رسمی نبود. اما، هم برای روسیه و هم برای فنلاند نگرانیهای بیشتری در زمینه ارتباطات داخلی بروز کرد.

کوششهای گسترده تتراپک روسیه برای پیشرفت کارکنان خود از طریق نظامهای مختلف از جمله آموزش رسمی و روشهای دیگر با موفقیت‌های بسیاری روبه‌رو شد و به یک چالش مهم نیز برای شرکت انجامید. کارکنان تتراپک روسیه با کمک نظامهای گوناگونی که این شرکت در اختیار دارد مهارت خود را به‌طور چشمگیری در طی زمان افزایش دادند و به مرحله‌ای رسیدند که بسیاری از کارکنان عملاً شایستگی ارتقا به سمتهای بالاتر را داشتند. اما سمتهای سازمانی خالی بالاتر به اندازه کافی برای ترفیع همه کارکنان واجد شرایط وجود نداشت. در همان حال شرکتهای دیگر (به‌ویژه شرکتهای محلی روسی) به‌گونه‌ای فعال سعی در جذب این کارکنان به خوبی آموزش یافته و پیشرفت کرده داشتند که به شرکتهای آنها بیبوندند. این مسئله با این واقعیت که بسیاری از کارکنان تتراپک خواستار مسیر شغلی جالب و چالش برانگیز بودند تشدید شد. تنها پرداخت پول بیشتر به افراد واجد شرایط جواب بسنده‌ای نبود. اینکه چگونه

کارکنان دارای صلاحیتی را که نمی‌توانستند بلافاصله ترفیع یابند ترغیب به ماندن در تترایک کنند، به صورت چالشی اصلی درآمد که تترایک روسیه با آن دست به گریبان بود.

ارتباطات داخلی

توافق کاملی در روسیه و چین و فنلاند وجود داشت مبنی بر اینکه ارتباطات داخلی مناسب برای کار اثربخش شرکت بسیار مهم است. ارتباطات داخلی پیروی از تأکید سیمون است (که پیشتر توضیح داده شد) که نظارت تعاملی و ارتباطات به هر دو سوی بالا و پایین سازمان، سومین نظام لازم برای اثربخشی سازمان است. همچنین آشکار بود که ارتباطات در فنلاند بسیار طبیعی‌تر از روسیه و چین صورت می‌گرفت. برای مثال، مدیر کل الکترولوکس روسیه که اهل فنلاند بود، تصریح می‌کرد که ارتباطات داخلی چالش اصلی در روسیه است که بسیار عمده‌تر از چالشی است که در فنلاند وجود دارد.

فقدان این ارتباطات در میان افراد مسئله‌ای است که در حال پرداختن به آن در الکترولوکس روسیه هستیم. در اینجا اگر بخواهم پیغامی را برسانم، تجربه کافی دارم که بدانم اگر آن پیام را به یک نفر بگویم، صددرصد مطمئنم که آن فرد باید آن را به شما بگوید، اما ممکن است این اتفاق نیفتد. من به خصوص باید اولین شخصی را که با شما نیز ارتباط برقرار خواهد کرد قبول کنم و سپس اگر پیام مهم باشد، باز هم باید واریسی کنم که واقعاً انجام شده باشد. در فنلاند چنین ارتباطاتی به طور طبیعی روی می‌دهد و نباید در مورد آن نگرانی چندانی داشته باشید. در روسیه ملاحظه می‌شود که اگر بسیار حرف بزنید قدرت را از دست می‌دهید. روسها دوست دارند با یکدیگر گفتگو کنند. آنها در مورد تصادف اتومبیل یا مطالب عمومی روزنامه‌ها بسیار صحبت می‌کنند، اما درباره امور اصلی شرکت صحبتی نمی‌کنند.

مدیر تولیدی در تترایک روسیه، مانند دیگر کارکنان، اظهار داشت، در حالی که

ارتباطات میان برخی از دواير در تتراپک روسيه بسيار خوب برقرار می‌شود، میان ديگر دواير آنگونه که بايد عملی نمی‌شود. اين موضوع شگفت‌آور نيست، زيرا براساس سوابق قبلی در روسيه سازمانها از لحاظ جريان عمودی اطلاعات خوب عمل می‌کرده‌اند (دست‌کم به سمت پايين)، اما در مورد جريان افقی اطلاعات ضعيف بوده‌اند. یکی از کارکنان تتراپک روسيه چنين اظهارنظر می‌کند: «شرکتها در روسيه رسم ديرينه‌ای به داشتن جريان اطلاعات ضعيف دارند و حتی در تتراپک، ايجاد شرکتی که اطلاعات در آن به گونه‌ای مطلوب جريان يابد به زماني طولانی نیاز دارد. افراد نمی‌توانند یک شبه شیوه کار خود را تغيير دهند. تتراپک در حال پیشرفت است، اما اطلاعات آنگونه که بايد به‌خوبی میان برخی دواير جريان نمی‌يابد».

مدیران در شرکتهاي تابعه در چين هم همینگونه دریافته‌اند. برخی از مدیرانی که با آنها مصاحبه کردیم، اظهار داشتند مسائلی در مورد ارتباطات میان دواير وجود دارد. تنی چند از مصاحبه‌شوندگان گفتند که فکر می‌کنیم چند توضیح در مورد اين مسئله وجود دارد، که شامل ستهای فرهنگی و نحوه تفکر کارکنان است که بیشتر به منافع بخش خود و نه به منافع شرکت به صورت یک کل می‌انديشند. اما، کارکنان همه شرکتها به‌طور یکسان بیان می‌کردند که ارتباطات داخلی در شرکت آنها بسيار بهتر از شرکتهاي ستي در کشور آنها جريان می‌يابد. در حقیقت شماری از افراد، به‌ویژه در چين، گفتند که جريان نسبتاً بهتر اطلاعات یکی از دلایلی بوده است که آنها شرکت خود را انتخاب کرده‌اند.

مدیر کل تتراپک هویر چين توضیحی توأم با بصیرت در اين مورد که چرا فکر می‌کند ارتباطات داخلی در چين مشکل است ارائه داد. او گفت: «مسئله این است که چينها واقعاً نگران آبروی خودند. شما قبلاً اين مورد را شنیده‌اید، اما واقعاً صحت دارد. از این‌رو، اگر هر مدیر چيني موضوعی را که می‌گوییم متوجه نشود، احتمال دارد برای توضیح مطلب پرسشی نکند، زیرا نگران است که ممکن است چیزی بگوید که احمق به هر نظر برسد. اين مورد کاملاً با بسیاری از مکانهایی که پیش از این کار

کرده‌ام متفاوت است».

شرکتها هم در روسیه و هم در چین برای افزایش جریان اطلاعات از سازوکارهای رسمی استفاده می‌کردند، زیرا جریان اطلاعات نوعی رسم و سنت نبود. نظامهای رسمی شامل وسایلی از قبیل ایترانتها، روزنامه‌ها، جلسات منظم بخش یا شرکت، صندوق یا نظام پیشنهادات و نظایر آن است. به نظر می‌رسید در اختیار داشتن چنین سازوکارهای رسمی در روسیه و چین مهمتر از فنلاند است. زیرا، در فنلاند کارکنان می‌گفتند که اطلاعات را در زمان لازم از طریق مجاری رسمی در دسترس داشتند که اغلب بسیاری از این اطلاعات را قبلاً از طریق مجاری غیررسمی می‌دانسته‌اند. با توجه به اینکه اطلاعات در روسیه و چین اغلب به منزله قدرت دانسته می‌شد، اطلاعات اندکی از طریق مجاری غیررسمی در میان گذاشته می‌شد (به‌ویژه در رده‌های دواير)؛ از این‌رو، مجاری رسمی برای منظوری مهم به‌کار می‌آمد. در فنلاند در مقایسه با روسیه احتمال بسیار بیشتری داشت که کارکنان اطلاعات سودمند را با دیگر کارکنان در میان گذارند.

نظامهای حقوق و مزایا

در حقیقت آنچه بیشتر در مورد حقوق و مزایا مشخص بود این بود که ساختار حقوق و مزایا (انواع نظامهای حقوق و مزایای مورد استفاده) در روسیه، چین و فنلاند بسیار شبیه به هم بود. همه شرکت‌های تابعه‌ای که در این پژوهش در روسیه، چین و فنلاند شرکت داشتند از نظامهای حقوقی و مزایایی برخوردار بودند که به نوعی مؤلفه مبتنی بر عملکرد را در خود داشت و به اتفاق ادارات مرکزی هماهنگ می‌شد. ادارات مرکزی در تعیین ساختار یا میزان حقوق با استفاده از دروندادهای شرکت‌های تابعه نقش اصلی داشتند.

به‌طور کلی، شرکت‌های تابعه چینی استقلال نسبتاً بیشتری از هم‌تایان روسی و فنلاندی خود داشتند که شاید ناشی از اندازه‌های بزرگتر و فاصله جغرافیایی و فرهنگی

آنها از سوئد بود. هر دو شرکت اریکسون و الکترولوکس در زمینه‌یابی حقوق و مزایا در چین شرکت می‌کردند و میزان حقوق و مزایا را سالانه برحسب نتایج این زمینه‌یابی تنظیم می‌کردند. جنبه‌ی یگانه نظام‌های حقوق و مزایا در چین این بود که شرکتها به صندوق خانه‌سازی (بنا به الزام قانون) برای هر فرد شاغل کمک می‌کردند. این صندوق را اساساً دولت اداره می‌کرد و هر شاغلی حساب مربوط به خود را داشت و می‌توانست از این پول برای خرید خانه یا آپارتمان سود جوید. هر یک از کارکنان شرکت‌های تابعه‌ی چینی که با آنها مصاحبه کردیم، ۷٪ حقوق و شرکت مبالغ همانند را پرداخت می‌کرد. ممکن بود این مبلغ در شرکت‌های مختلف کمی تفاوت کند.

نظام‌های پاداش تفاوت‌های مختصری در شرکت‌های تابعه‌ی روسی و چینی و فنلاندی داشت. شرکت‌های تابعه‌ی مختلف انواع متفاوتی از مزایا را به کار می‌بردند که از عملکرد شرکت تابعه تا ارزیابی‌های مشخص عملکرد فرد، به منظور رسیدن به هدف‌های کمیت‌پذیر خود، عملکرد شخصی او یا هدف‌های توسعه‌ی تغییر می‌کرد. اما، نوع حقوق و مزایای مبتنی بر عملکرد، مؤلفه‌ای مهم در هر مورد و به‌ویژه در روسیه و چین بود، گفته می‌شد که اکثر کارکنان ارزش آن را می‌دانند و عامل مهم انگیزشی بود.

اگرچه حقوق و مزایا برای همه کارکنانی که با آنها مصاحبه شد اهمیت داشت، در مورد شیوه‌ی اجرای آن توضیح چندانی داده نمی‌شد. احتمالاً به این علت که شرکت‌های مورد مصاحبه معمولاً حقوق و مزایایی بالاتر از سطح بازار داشتند؛ به نظر می‌رسد که کارکنان به‌طور کلی از سطح حقوق راضی هستند. افزون بر این، برای افرادی از آنگونه که در شرکت‌های مورد پژوهش در روسیه و چین کار می‌کردند، حقوق و مزایای پولی فقط به‌صورت بخشی از مجموعه‌ی کلی حقوق و مزایای آنان ملاحظه می‌شد؛ پیشرفت شغلی فرد نیز بسیار مهم بود. همان‌طور که یکی از کارکنان در اریکسون روسیه می‌گفت: «آنچه برای من بیشترین اهمیت را دارد، امکان یادگیری و پیشرفت است.» اما، البته حقوق و مزایای خوب نیز نقش دارد. یکی از کارکنان الکترولوکس چین این اظهارات را اینگونه بازگو کرد: «فرصت‌های شغلی و پیشرفت شخصی برای من در شغلم

از مهمترین موضوعات است و من آن را به منزله بخشی از حقوق و مزایا می دانم.» به نظر می رسد کارکنان فنلاندی در مقایسه با شرکتهای تابعه چینی و روسی تمایل کمتری برای در نظر گرفتن پیشرفت به منزله بخشی از حقوق و مزایا دارند.

نقش دایره HR: رویکرد رسمی در مقابل رویکرد غیررسمی

در حالی که برخی تفاوتها را می شد میان سه شرکت تابعه آشکار ساخت، تشابه نقشهای ایفا شده به وسیله دواير HR در کشوری معین و برعکس چگونگی تفاوت نقش HR در میان روسیه، چین و فنلاند به طور چشمگیری برجسته تر بود. نقش دایره HR همراهی نزدیکی با میزان رسمیت شیوه های HRM داشت. به طور خلاصه، دایره HR نقش اصلیت را ایفا می کرد و موضوعات صادر شده به وسیله HRM در روسیه به طریقی بسیار رسمیت از فنلاند جابه جا می شد. چین در جایی میان این دو، اما بسیار نزدیکتر به روسیه بود. نقش دایره HR در شرکتهای تابعه روسی در فراهم آوری پشتیبانی از کسب و کار در اداره کردن عملیات آنها بسیار چشمگیر بود. شرکتهای تابعه دواير HR کاملاً پیشرفته ای داشتند. شرکت تابعه روسی اریکسون برای تسهیل روابط نزدیکتر میان دایره HR و دیگر دواير از رهیافتی جالب پیروی می کرد. متصدیان HR به دواير مختلف برای کمک به موضوعات مربوط به HRM، به طور مثال برنامه ریزی ارزیابی و پیشرفت، اختصاص داده شده بود. نقش دایره HR در تراپک حتی قویتر از آن بود. هر فعالیت HRM در شرکت تحت سرپرستی دایره HR قرار داشت. مصاحبه شوندگان روسی، هنگامی که از آنها درباره برنامه های پیشرفت یا نظامهای ارزیابی آنها در طی دوره کار عملی سؤال شد، اغلب به دایره HR اشاره می کردند.

هیچ یک از دو شرکت اریکسون و الکترو لوکس در چین در شروع گسترش خود در داخل چین، دایره HR بسیار قوی نداشتند. اما، هر دو پس از چند سال دواير HR را برپا کردند که تا زمان مصاحبه ما در سال ۲۰۰۲ کاملاً پیشرفت کرده بود. دایره HR در چین هم مانند روسیه کاملاً رسمی بود و به طور عمده از بسیاری برنامه ها، ابزارها و

نظامها تشکیل شده بود. HR در ابتدا بیشتر کارهای اداری را انجام داده بود، اما با گذشت زمان HR، اجرای راهبرد (و تا اندازه‌ای کمتر تدوین آن) را آغاز کرد. مدیری از HR در اریکسون چنین چنین گفت: «HRM نقش مراوده‌ای (اداری) مهمی در شرکت ایفا می‌کند. در بررسی‌ای که شرکتهای مشاوره‌ای انجام داد معلوم شد که ما بیش از نیمی از وقت خود را در فعالیتهای مراوده‌ای صرف می‌کنیم. با این حال، شرکت ما مایل است وجهه نقش HR را بالا ببرد. به HRM اخیراً توجه بسیاری شده است. HRM در سالهای اخیر در حال راهبردی شدن بیشتر است؛ اما واقعیت آنگاه این تغییر همیشه با فلسفه ابراز شده مطابقت نمی‌کند».

دوایر HR در تراپک هویر و الکترولوکس چین تا اندازه‌ای کمتری درگیر راهبرد بودند. زیرا تراپک هویر به تازگی فعالیت انتفاعی خود را در چین شروع کرده بود. موضوعات اداری بسیاری وجود داشت که به دایره HR مربوط می‌شد. اما، شرکت برنامه‌های توسعه سازمانی چندی از قبیل آموزش مدیریت و ارزیابی کارکنان را شروع کرده بود.

نقش دایره HR در شرکتهای تابعه فنلاندی در هماهنگ کردن فعالیتهای HRM به اتفاق دیگران کمتر شناخته شده بود. یکی از کارکنان اریکسون فنلاند اظهار داشت که، «نقش دایره HR برای کارکنان چندان مرئی نیست». تا دو سال پیش از مصاحبه ما، الکترولوکس فنلاند، حتی سمت سازمانی رسمی برای مدیر HR نداشت. این فقدان، این سؤال را مطرح می‌کند که نقش HR چیست.

مدیر HR در گروه مشترک اریکسون در استکهلم چنین توضیح داد: «نقش مهم HR آموختن طرز انجام دادن کارها به کارکنان به شیوه اریکسون است. چون در فنلاند بسیاری از افراد سالهای زیادی در سازمان ما بوده‌اند و بسیاری از افراد وضعیت ذهنی مشابهی دارند، این کار به‌طور طبیعی - تقریباً به خودی خود - روی می‌دهد. در روسیه و چین توجه بیشتری برای به کار بردن شیوه‌های رسمیتر لازم است تا اطمینان حاصل شود جذب و پذیرش این فرهنگ خاص اتفاق می‌افتد. در شرکتهای تابعه روسی، نقش

اصلی دایره HR کمک به اجرای (و تا اندازه‌ای سازگاری با) ابزارهای عمده HRM بود که شرکت‌های مادر از آن سود می‌جستند. شرکت‌های چندملیتی شیوه‌های استاندارد شده خود را می‌آوردند و دایره HR محلی قرار بود این شیوه‌ها را در شرکت‌های تابعه اجرا کند. مدیر HR در تتراپک روسیه توضیح داد: «رهیافتها و شیوه‌های اصلی در زمینه HR را ادارات مرکزی تعیین می‌کند. ارزشهای اصلی تتراپک اعلام می‌شود و در سراسر جهان به کار می‌رود؛ این ارزشها به هر فرد تازه استخدام شده‌ای گفته می‌شود، تکرار و در رویدادهای شرکت به آن اشاره می‌شود. این ارزشهای اصلی جهانی‌اند ... تماس ما با ادارات مرکزی تماسی بسیار نزدیک است. هر چه را که ما در اینجا انجام می‌دهیم باید در جهت نیازمندی‌هایمان باشد وظیفه ما (HR روسیه) تدارک پشتیبانی و اشاعه شیوه‌ها و نیز گرفتن بهترین‌های موجود در شرکت‌های بازار است. سازگاری در مورد چگونگی اجراست».

مصاحبه‌شوندگان در شرکت‌های تابعه روسی اریکسون نیز به پیوند نزدیک با شرکت مادر تأکید کردند. این مورد در شرکت تابعه الکترولوکس قدری کمتر به چشم می‌خورد. در هر یک از شرکت‌های تابعه روسی انواع گوناگونی از مطالب چاپی، مانند راهنماهای مختلف و توضیح شیوه‌ها و فرایندهای عمده HRM وجود داشت.

شرکت‌های تابعه در چین نیز بسیاری از فرایندها و ابزارهای استاندارد شده را از ادارات مرکزی در سوئد پذیرفته بودند، اما انعطاف‌پذیری بسیاری در مورد چگونگی اجرای دقیق این ابزارها به منظور بهترین انطباق با شرایط موجود را داشتند. مدیر HR الکترولوکس چنین گفت: «ادارات مرکزی ما در سوئد برای ما خط‌مشی‌های سازمانی روشنی فراهم می‌آورند که برای عملیات ما سودمند است. با این حال، ما آنها را با وضعیت چین تنظیم می‌کنیم. برای مثال، هنگامی که ما دستمزد و مزایای خود را طراحی می‌کنیم، لازم است درباره آنچه دولت چین انجام دادن آن را برای ما در مورد تأمین اجتماعی و بیمه درمانی الزام‌آور می‌سازد و آنچه موجب انگیزش کارکنان به بهترین وجه می‌شود، فکر کنیم. از این رو، تفاوت‌هایی میان این نظام در چین و نظامی که

در سوئد یافت می‌شود، وجود دارد».

مدیر کل اریکسون منطقه مرکزی چین نظری مشابه داشت و گفت: «ما فرایندهای زیادی از سوئد را به کار می‌بریم، اما آزادی زیادی داریم، زیرا مدیران در ادارات مرکزی درک می‌کنند که چین منطقه‌ای متفاوت با سوئد است، از این رو، لازم است کارها به گونه‌ای متفاوت انجام شود».

اقدامهای پیشگفته با مشاهداتی که مؤید اهمیت انعطاف‌پذیری برای انجام دادن کارها در چین است، سازگاری دارد. همان‌طور که مدیر کل اریکسون گفت: «مهارت اصلی لازم برای موفقیت در چین انعطاف‌پذیری است. برای مثال، جلسات در آخرین دقایق تغییر خواهد کرد که به معنی تمایل نداشتن آنها به ملاقات با شما نیست. این درست شیوه عمل در چین است».

در چین هر سه شرکت مسؤلیت را میان مدیران HR و مدیران خط تقسیم کرده‌اند. همان‌طور که مدیر HR الکترولوکس چین توضیح داد: «مدیران خط نیز باید مانند مدیران HR عمل کنند. دایره HR به منزله تسهیل‌کننده عمل می‌کند و باید خدمات و همفکری خوبی برای مشتریان ما فراهم آورد. مدیران خط تصمیم‌های مختلفی درباره مدیریت افراد اتخاذ می‌کنند.» و مدیر کل اریکسون گفت: «در حالی که HR بخش مهمی از سازمان ماست، ما به‌طور روزافزون و هر چه بیشتر HR خود را به داخل سازمان می‌رانیم. برای مثال، تصمیم‌های مربوط به استخدام و پیشرفت شخص تا اندازه زیادی توسط مدیران کارکردی با نوعی پشتیبانی از سوی HR گرفته می‌شود.» اما، همه شرکت‌های مورد مصاحبه ما دریافته بودند که مدیران خط از بهبود مهارت‌های HR خود و توجه بیشتر به HRM منتفع خواهند شد.

همانگونه که پیشتر گفتیم در شرکت‌های تابعه فنلاندی در مقایسه با هم‌تایان روسی و چینی توجه کمتری به دایره HR می‌شد. موضوع قابل توجه‌تر اینکه در فنلاند، شیوه‌های HRM برای کارکنان به طریقی غیررسمیتر به آنان انتقال می‌یافت و مدیران خط بخش بزرگی از امور HR را انجام می‌دادند. با همه کسانی که در هر سه شرکت

در فنلاند مصاحبه کردیم یادآور شدند که فرهنگی قوی در شرکت وجود دارد که به انجام دادن صحیح کارها کمک می‌کند. این واقعیت که بسیاری از کارکنان سالهای زیادی در شرکت کار کرده بودند نیز به روانی انجام امور (که اهمیت نظام‌باورهای سیمون را نشان می‌داد) کمک می‌کرد. در نتیجه، هنگامی که شاغل جدیدی وارد شرکت می‌شد، طبعاً طریق انجام امور را مشاهده می‌کرد و خود را با فرهنگ سازمان وفق می‌داد. این همسانسازی احتمالاً آسانتر انجام می‌شد، زیرا افراد فنلاندی که به سازگار شدن گرایش دارند نسبتاً همگن هستند و در مقایسه با نیروی کار ناهم‌نژاد روسی و چینی، ذهنیتی همانندتر دارند. افزون بر این، به علت قدمت شرکتهای تابعه، در فنلاند بیشتر به اصلاح و تقدیر نظامهای موجود توجه می‌شد تا ایجاد نظامهای جدید.

بخش پیشین حمایتی را فراهم می‌آورد که ساختارهای رسمی از ادارات مرکزی منتقل کرده بودند و در شرکتهای تابعه روسی شرکتهای چندملیتی موضوع این تحقیق به کار می‌رفت. با توجه به اینکه در روسیه شیوه‌ها (ابزارها)ی HRM انتقال یافته برای کارکنان محلی جدید بود، توجه به معرفی ساختارها و نظامهای رسمی متمرکز بود. انتقالی مشابه نیز در شرکتهای تابعه چینی پیش آمد که نظامها و ابزارهای رسمی بسیاری برای اجرا داشت. اما، در چین در این شیوه‌ها جرح و تعدیلهای بسیاری پیش از اجرا به وجود آمد. برعکس، از شیوه‌های HRM در شرکتهای تابعه فنلاندی به طریقی غیررسمیتر استفاده شد که حاکی از تأثیر کمتر شرکتهای مادر در اجرای شیوه‌ها بود.

اجرای شیوه‌های HRM در شرکتهای تابعه فنلاندی به کوشش کمتری نیز نیاز داشت، زیرا شیوه‌ها (ابزارها)یی که در شرکتهای تابعه فنلاندی به کار می‌رفت با آنچه در شرکتهای دیگر فنلاندی محلی مورد استفاده قرار می‌گرفت، تفاوت زیادی نداشت. اما، همان‌طور که در بخش بعدی توضیح داده شده است، توجه در مورد به کار بردن هم ساختارهای رسمی و هم فرایندهای غیررسمی برای اطمینان به موفقیت اجرای

شیوه‌های HRM، مهم به نظر می‌رسد. وجود ساختارهای رسمی تضمین نمی‌کند که این ساختارها به طریق مورد نظر به کار رود.

متوازن کردن استفاده از ابزارهای رسمی HRM و فرایندهای غیررسمی: راهی برای توانمندسازی

یکی از چالشهای اصلی که مدیران موضوع این مورد پژوهی در روسیه و چین، نه در فنلاند، گوشزد کردند، توانمندسازی بود. این مسئله ریشه‌های تاریخی دارد. از لحاظ تاریخی، سازمانها در چین و روسیه سلسله مراتبی بوده‌اند و توانمندسازی کمی وجود داشته است. این رسم تا به امروز ادامه یافته است. شرکتهای سوئدی اکنون خواهان ایجاد سازمانهایی با توانمندسازی بیشترند، زیرا توانمندسازی، سنتی سوئدی است که اثربخش بودن آن به اثبات رسیده است. اما، مدیران درمی‌یابند که توانمندسازی نوعی فرایند است، نه رویداد. با مدیر سوئدی که مصاحبه کردیم گفت: «ما به سختی آموخته‌ایم که فقط نمی‌توانید بگویید، (اکنون شما توانمندید). کارکنان باید توانمند شدن را بپذیرند. این امر مستلزم آن است که هم مادون و هم رئیس توانمندسازی را به منظور نتیجه‌بخش بودن آن ادامه دهند.» چند تن از مدیران در مورد اهمیت تحول تدریجی توانمندسازی توضیح دادند. افزون بر این، تنها در اختیار داشتن شیوه‌های رسمی بدون پشتیبانی نظامهای غیررسمی دیگری که پیش از این در این مقاله از آنها یاد کردیم، ممکن است منجر به هرج و مرج و ناراحتی کارکنان شود. با یکی از مدیرانی که در الکترولوکس روسیه مصاحبه کردیم در مورد اهمیت تعیین مرزهای روش در این باره که کارکنان در مورد چه چیزهایی باید و نباید تصمیم بگیرند، توضیح داد. با مرزهای مشخصی که فراهم آورنده رهنمود است، کارکنان راحتی بیشتر و پیشرفت بهتری را که توانمندی موجب آن است احساس می‌کردند. این صلاحدید از مفهوم نظامهای مرزی سیمون پیروی می‌کند - دومین عامل از سه عامل موفقیت سازمانی که سیمون پیشنهاد می‌کند.

از لحاظ تاریخی، روسها و چینها برای اشتباهات خود به سختی تنبیه می‌شده‌اند و این عاملی مؤثر در کاستی ابتکاراتی است که به‌طور کلی کارکنان چینی و روسی به خرج می‌دهند. مدیر کل الکترولوکس روسیه پی برده بود که این سنت موجب مشکلاتی برای اجرای موفقیت‌آمیز او برای توانمندسازی به میزانی است که مورد خواست او است. او برای مقابله با این مشکل گفت: «صدها بار به کارکنان گفته‌ام از تنبیه شدن برای اشتباهات خود نترسید. اشتباه هنگامی پیش می‌آید که کاری انجام می‌دهید و مهمترین کار این است که ما پیوسته برای انجام کارهای جدید بکوشیم. اگر در انجام دادن کارهای تازه نکوشید، موفق نخواهید شد.»

افزون بر این، در روسیه اطلاعات همیشه عامل قدرت بوده است. در نتیجه، مدیران مایل به تسهیم اطلاعات با همکاران خود، حتی اگر به آنها در کارشان کمک کند، نبوده‌اند (به‌ویژه اگر تسهیم اطلاعات در ردهٔ بخش بود). از این‌رو، برای توانمندسازی اندک، هم از بالا و هم از پایین فشار وجود داشته است. یکی از مدیران غیرمحلّی اریکسون در روسیه این مسئله را چنین توضیح داد: «روسها عادت کرده‌اند که کسی به‌جای آنها تصمیم بگیرد. مدیرانی که ما داریم کاملاً بی‌تجربه‌اند و آنان هنوز برای اداره کردن افراد مناسب نیستند. سرانجام مدیران ما، که باید براساس تجربه بیاموزند، مدیران خوبی خواهند شد، زیرا افراد بسیار توانایی هستند. آنها به راهنمایی و کمک به دیگران عادت نکرده‌اند ... طرز مدیریت سوئدی اینگونه است: راهنمایی کردن سرپرستی و تفویض اختیار و رسیدن به توافق. شما باید افراد را متقاعد کنید. روسها مایل‌اند بیشتر تصمیم بگیرند، اما از سوی دیگر، افراد رده‌های پایین سازمان برای موفقیت این اندیشه تلاش چندانی نمی‌کنند، چون احساس نمی‌کنند که این اندیشه متعلق به آنهاست. از این گذشته، شما خود به‌عنوان مدیر، برای تصمیم‌گیری در هر موردی وقت کافی ندارید.»

با وجود این مشکلات آشکار، مدیران مورد مصاحبه ادعا می‌کردند که توانسته‌اند به نتایجی در مورد توانمندسازی کارکنان محلّی خود دست یابند. مدیر کل

الکترولوکس روسیه توضیح داد: «من مایلم بسیاری از مسوولیتها را واگذار کنم و بر امور به صورت مرکزی - به گونه‌ای که کرملین انجام می‌داد - نظارت نکنم. نظارت مرکزی سستی روسی است، اما برای شرکت اثربخش نیست. ما بسیار از آن فاصله گرفته‌ایم در ستهای روسی، اگر هر گونه عکسی را از روزنامه‌ای انتخاب کنید، همیشه مردی شگفت‌انگیز و قوی وجود دارد که پشت میزی نشسته است و همه تصمیمها را خود به تنهایی می‌گیرد. من مایل به انجام دادن چنین کاری نیستم و سخت در تلاش هستم که هر روز از این تصویر بیشتر فاصله بگیرم».

بسیاری از مدیران محلی که با آنها مصاحبه کردیم برای این رویکرد باز ارزش قائل بودند - اگرچه برخی مدیران که یادآور ایام گذشته‌ای بودند که رئیس آنها خودکامه بود و آنها مجبور به اطاعت از او بودند، اکنون آرزو می‌کردند که می‌توانستند آن قدرت مطلق را در نقشهای خود به‌عنوان مدیر تجربه کنند. همه شرکتها می‌کوشیدند چنین مدیرانی را بیرون بریزند یا آنها را تغییر دهند. اما، همه شرکتها پی برده بودند که تغییر نوعی فرایند است، نه رویداد. بسیاری از مدیران مورد مصاحبه در سه شرکت وارد در این مورد پژوهی، اظهارات مثبتی در مورد دامنه‌ای که شرکت آنها، در مقایسه با سایر شرکتهای روسی، برای نظریات کارکنان و توانمندسازی آنها باز کرده بود، حتی اگر به پیشرفت بیشتری نیاز داشت، ابراز می‌داشتند.

در مصاحبه‌های خود با شرکتهای تابعه چینی این سه شرکت، همان موضوع توانمندسازی را بسیار مهم تشخیص دادیم. مدیر کل اریکسون ناحیه مرکزی چین اینگونه توضیح داد: «توانمندسازی چالشی خاص در چین است. راز اصلی در چین درباره توانمندسازی صراحت کامل در این مورد است که افراد برای انجام دادن چه کاری توانمند می‌شوند.» مدیر کل تترپاک هویر چین نیز از این اندیشه حمایت می‌کرد. او گفت: «کارکنان ما برای ایفای وظیفه‌ای که به روشنی آنها را برای انجام آن گماشته‌اند، کاملاً مناسب‌اند و برونداد خواسته شده را به‌بار می‌آورند. آنچه اغلب کارکنان چینی، از جمله مدیران شرکت ما، در انجام دادن آن خوب عمل نمی‌کنند

پرداختن به وظایف ناساختارمند است. یکی از دلایل مشکلات چینیه با توانمندسازی ممکن است وجود فرهنگ نیرومند اطاعت در چین، مانند روسیه، باشد. معمولاً کارکنان می‌خواهند فقط از آنچه مدیرانشان انجام آن را از آنها طلب می‌کنند، بدون هرگونه پرسشی، پیروی کنند. دلیل دیگر که کاملاً مشابه وضعیت روسیه است، این است که شرکتهای چینی و اجتماع از لحاظ تاریخی افراد را به کوشش برای ایفای کارهای مختلف و در نتیجه انجام دادن اشتباهات ممکن ترغیب نکرده‌اند. چون اشتباه موجب تنبیه می‌شده است و پیروی از هنجارها، و نه کوشش برای ایستادگی و سرآمد بودن، رفتار مطلوب تلقی می‌شده است، افراد مایل به پذیرش مخاطره نیستند.

اما، همه شرکتهایی که در چین با آنها مصاحبه کردیم، سعی داشتند گامهای بلندی در جهت توانمندسازی بردارند. مدیر کل تتراپک هویر در این مورد چنین گفت: «کار کردن در مورد توانمندسازی چالش اصلی در چین است. کارکنان ما به کار در محیط توانمندسازی شده عادت ندارند، مدت زیادی طول می‌کشد و کوشش بسیاری می‌طلبد که توضیح دهیم توانمندسازی به‌طور کلی چیست. ما روی این موضوع کار می‌کنیم و پیشرفتهایی نیز کرده‌ایم، اما راه درازی را باید بپیماییم».

تحقیق ما همچنین آشکار ساخت، هنگامی که پیشرفت حاصل شیوه‌های رسمی HR باشد، همیشه بیشتر بودن به معنی بهتر بودن نیست. در شرکتهای تابعه‌ای که مدیران به حمایت کامل از دایرة HR عادت کرده بودند، برخی علایم فقدان مشوقی در میان مدیران برای بهبود مهارتهای رهبری شخصی خود به چشم می‌خورد. هدایت افراد و پیشرفت آنها در قلمرو وظایف HR بود. برای مثال، با توجه به نقش قدرتمند دایرة HR در هماهنگ کردن همه فعالیت‌های مربوط به HR، برخی از کارکنان روسی در تتراپک و اریکسون در انجام دادن این شیوه‌ها نقشی انفعالی داشتند. آنها نشستی در مورد ارزیابی داشتند، اما آنها در واقع با همه وجود در جلسه شرکت نداشتند. افزون بر این، برخی از کارکنان انتظار داشتند دایرة HR با موضوعات مربوط به افراد به آنها کمک کند، به‌طوری که بتوانند بر وظایف دیگری تمرکز یابند. افراد بدون کمک دایرة

HR به گونه‌ای احساس درماندگی می‌کنند. همین موضوع تا اندازه‌ای کمتر در مورد اریکسون و الکترولوکس چین نیز صادق بود. این موضوع که این شرکتها برای ایجاد چنین دواير HRی سازمان یافته بودند که بتوانند پشتیبانی کاملی برای شرکت فراهم آورند، تحسین برانگیز بود. اما، مورد پیشگفته نشان می‌داد که اگر دایره HR بسیار قدرتمند شود و نظامهای بسیاری در خود داشته باشد، ایجاد مخاطره می‌کند - شاید این وضعیت توجه بیشتر بر HR غیررسمی را طلب می‌کند. همچنین به نظر می‌رسد توجه بسیار و یکسان به HR ایجاب می‌کند که وظایف HR بیشتر میان دایره HR و مدیران خط تقسیم شود. این همان کاری است که در واقع بسیاری از شرکت‌های موضوع این مورد پژوهی - به ویژه الکترولوکس - شروع به انجام آن کرده بودند.

بدیهی است، اجتناب از مسئله پیشگفته آسان نیست. به نظر می‌رسد که شرکت‌های موضوع این مورد پژوهی تلاش کافی می‌کردند تا توضیح دهند که در این مورد آنها در روسیه و چین برای کارکنانشان چه کرده‌اند. اما، اغلب توضیح کافی در مورد اینکه چرا این کارها را انجام می‌دهند وجود نداشت. هم روسها و هم چینیها تجربه فراوانی در شنیدن شعارها و هدفهای بسیار از کمونیسم داشتند، بدون اینکه توضیح روشنی در مورد اینکه چرا این هدفها مهم بودند بشنوند. از این رو، اکنون مشتاق دانستن علت اهمیت این هدفها بودند. البته، با فشار زمانی بسیار، چنین ارتباطاتی آسان نیست.

نتیجه گیری

در این مقاله در تلاش برای کمک به روشن ساختن ویژگیهای خاص HRM در کشورهای مختلف، عملیات HRM را که سه شرکت چندملیتی سووندی در شرکت‌های تابعه روسی، چینی و فنلاندی خود مورد استفاده قرار داده بودند، مقایسه کرده‌ایم. در این مقاله نشان داده‌ایم که تفاوت‌های چشمگیری در شیوه‌های به کار رفته در روسیه، فنلاند و چین وجود دارد که متکی به دلایل قابل قبولی است. افزون بر این، برخلاف طریقه‌ای که در بسیاری از نوشتارهای پیشین به استاندارد کردن عملیات HR پرداخته

پرتال جامع علوم انسانی

شده است، بررسی ما آشکار می‌کند که در حقیقت شرکتهای چندملیتی شیوه‌های مختلف را به درجات متفاوت در کشورها استاندارد کرده‌اند. برای مثال، نظامهای حقوقی و مزایا که نظارت بر آنها به وسیله ادارات مرکزی آسان بود نسبتاً استاندارد شده بودند، در حالی که شیوه‌های استخدام و ارتباطات داخلی در کشورهای مختلف کمی متفاوت بود. موضوع اصلی در این مقاله این است که فراتر رفتن از نگاهی غیر دقیق به «چیستی» HR که در نوشتارها به طور گسترده‌ای به آن توجه شده است، و نگرش ریزبینانه به این «چیستی» اهمیت دارد. مهمترین نکته برخلاف بسیاری از پژوهشهای گذشته، نگرش دقیق به «چگونگی» HR است که حائز اهمیت فراوان است.

در این مقاله همچنین نشان دادیم در حالی که توجه به نظامهای HR کاملاً سودمند است، برای موفقیت شیوه‌های HR در محیطهای متفاوت باید از هر دو نظام رسمی و غیررسمی استفاده کرد. مجموعه نظامهای مورد استفاده و توازن آنها به طور چشمگیری تحت تأثیر شرایط محیط قرار دارد. شاید به علت پیشینه‌های ناهمگون کارکنان روسی و

چینی در مقایسه با هم‌تایان همگنتر فنلاندی

آنها، شیوه‌های رسمی HR نقش مهمتری در

روسیه و چین نسبت به فنلاند دارد. در این

مقاله همچنین اهمیت دخالت دادن دایرة HR

همراه با مدیران خط در موضوعات HR را

برای دستیابی به بیشترین منافع برای سازمان

نشان دادیم. در پایان یادآور می‌شویم، که برای

شرکتهای چندملیتی سازگاری شیوه‌های HR

آنها با شرایط محیطی که در آن عمل می‌کنند

بسیار مهم است، اما راز واقعی موفقیت تنها در

«چیستی» نیست، بلکه موضوعهای «چگونگی»

HR نیز اهمیت دارد.



عباس کحمال‌زاده

مهندس مکانیک از هنرسرای عالی، دارای ۳۰ سال تجربه مدیریتی در بخشهای دولتی و خصوصی، مترجم مرکز نشر دانشگاهی در زمینه ارزیابی کار و زمان، مدیریت پروژه، رفتار سازمانی، پژوهش‌های عملیاتی و مدیریت کیفیت.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی