



مدیریت منابع انسانی شرکت‌های ژاپنی در زمان ورود به رقابت جهانی

ترجمه: اسماعیل اسدی*



چکیده:

شرکت‌های ژاپنی تا دهه ۱۹۸۰، از طریق نظام مدیریت منابع انسانی کارمند مدار در محیط‌های کسب و کار مساعد و مطلوب به موفقیت‌های زیادی دست یافتند، اما در طول دهه ۱۹۹۰ و در زمان رقابت شدید جهانی نظام‌های مدیریت منابع انسانی خود را تغییر دادند و به صورت عملکردمدار درآوردند. این اصلاحات و تغییرات به طور کامل موفقیت آمیز نبود. هدف این مقاله بررسی نظام‌های مدیریت منابع انسانی شرکت‌های ژاپنی و بحث در مورد نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی در محیط رقابتی شدید جهانی می‌باشد.

مقدمه

ژاپنی در طول این مدت شده است. (اوجی، ۱۹۸۱، آبگن و استاک (۱۹۸۵)، با این حال پس از فروپاشی اقتصاد حبابی^(۳) در اوایل دهه ۱۹۹۰ شرکت‌های ژاپنی، ورشکستگی بیشتری را گزارش کردند. شرکت‌های ژاپنی در پاسخ به رقابت شدید ناشی از ورود رقبای جدید در بازارهای داخلی و جهانی، مجبور شدند که کسب و کار و تجارت خود را از نو سازماندهی نموده و نظام‌های مدیریتی و فرایندها را بازآرایی کنند.

هدف این تحقیق، تجزیه و تحلیل این موضوع است که چگونه شرکت‌های ژاپنی در برابر محیط‌های متغیر و بی ثبات کسب و کار به اصلاح نظام مدیریت منابع انسانی خود می‌پرداختند. این مقاله به دنبال افزودن

مفاهیمی به ادبیات موجود از سه طریق زیر می‌باشد:

۱- ارائه چارچوب مفهومی برای طبقه بندی نظام‌های مدیریت منابع انسانی در سه گروه

۲- بررسی پیشینه نظام مدیریت منابع انسانی شرکت‌های ژاپنی
۳- ارائه پیشنهاداتی در مورد این که چگونه شرکت‌های ژاپنی می‌توانند نظام‌های مدیریت منابع انسانی خود را در بازارهای عصر حاضر که ویژگی عمده آنها رقابت شدید جهانی می‌باشد سازماندهی و اجرا نمایند.

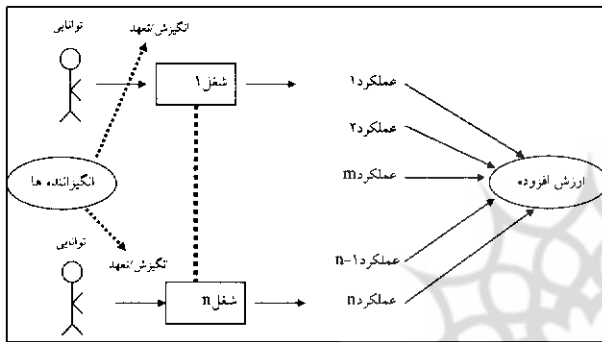
بسیاری از مردم می‌دانند که کیفیت منابع انسانی شرکت‌ها، یک عامل مهم و کلیدی برای حفظ مزیت رقابتی در صحنه رقابت شدید جهانی می‌باشد. بر اساس تئوری اقتضایی کلاسیک، سازمان برای نیل به مزیت رقابتی و حفظ آن، بایستی ساختار خود را با محیط تطبیق دهد. (لورش و لاورنس^(۱) ۱۹۷۰). این تئوری بعداً به این صورت تغییر پیدا کرد که سازمان علاوه بر تنظیم و اصلاح ساختار خود براساس محیط بایستی ساختارش را براساس فرایندهای سازمانی و سیستم مدیریت، کنترل و تنظیم نماید. (گالبرات و ناانسون^(۲) ۱۹۷۸). نظام مدیریت منابع انسانی هم از این قاعده مستثنی نیست. در نتیجه سازمان‌ها به چالش افتاده‌اند تا نظام مدیریت منابع انسانی خود را با محیط‌های کسب و کار وفق داده و از این راه به مزیت رقابتی دست یافته و آن را حفظ نمایند.

شرکت‌های ژاپنی از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ به مدت سه دهه، کاملاً موفق بوده‌اند. در طول این مدت، سبک مدیریت ژاپنی مورد توجه بسیاری از محققان و منتقدان خارجی قرار گرفت. در واقع بسیاری از محققان تاکید می‌کردند که استخدام مادام‌العمر و سیستم حقوق دستمزد مبتنی بر ارشدیت، موجب افزایش عملکرد شرکت‌های



چارچوبی برای تجزیه و تحلیل

شغل خود، یا میزان انگیزه و اشتیاق آنها برای کمک به سازمان بستگی دارد. این مسئله احتمالا به این دلیل است که انگیزش بیشتر منجر به تلاش بیشتر و تعهد زیاد کارکنان به اهداف سازمانی می‌گردد. همچنین انگیزه قوی و تعهد زیاد موجب بهبود توانایی آنها خواهد شد. زیرا کسب دانش و یادگیری مهارتها با انجام وظایف شغلی ارتباط دارد. کارفرمایان می‌توانند از طریق اعطای پاداش‌هایی غیرمالی مثل شناخته شدن فرد از سایر اعضای سازمان، علاوه بر پاداش‌های مالی مثل حقوق، دستمزد و پرداخت‌های اضافی، موجب افزایش انگیزه و تعهد کارکنان گردند (آی مانو^(۵) ۱۹۹۸). متغیرهای درون‌داد مختلف که در زنجیره عملکرد سازمانی قرار دارند در یک سطح نظام مند در نظر گرفته شده‌اند تا منجر به ایجاد ارزش افزوده گردند، در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل شماره (۲) یک شغل به عنوان سیستمی برای ایجاد ارزش

نظام‌های ارزشیابی کارکنان به سه صورت اصلی وجود دارند (ایمانو و ساتو^(۶) ۲۰۰۲)، نوع اول سیستم ارزیابی کارکنان بر روی دروندادهایی تاکید دارد که شامل تلاش یا توانایی افراد می‌باشد. سیستم پاداش که به سیستم ارزیابی کارکنان بستگی دارد، پرداخت بر اساس توانایی نامیده شده است. و یک سیستم کارمند گرا است. که شرکت‌های ژاپنی در دوران سه دهه شکوفایی خود از آن استفاده می‌نمودند. نوع دوم سیستم ارزشیابی کارکنان، سیستم شغل مدار (وظیفه مدار) است که بر روی شغل یا وظیفه تاکید می‌نماید. سیستم تشویق و انگیزش که وابسته به نوع سیستم ارزیابی کارکنان می‌باشد، حقوق و دستمزد می‌باشد و شرکت‌های امریکایی و اروپایی بیشترین استفاده را از این سیستم می‌کنند. سومین سیستم ارزیابی کارکنان سیستم عملکرد مدار می‌باشد. اغلب بازیکنان حرفه‌ای بیس بال یا بازیکنان حرفه‌ای فوتبال بر اساس عملکردشان ارزیابی می‌شوند.

مدیریت منابع انسانی ژاپنی از

دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰

ویژگی عمده سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شرکت‌های ژاپنی در طول دوران شکوفایی خود (از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰) کارمندمداری بوده است. در این چارچوب بیشتر روی قابلیت‌های کارکنان تاکید می‌شد.

مدیریت منابع انسانی یک سیستم کسب و کار است. هدف عمده این سیستم، پرورش، به جریان انداختن و کنترل کارکنان جهت نیل به اهداف شرکت می‌باشد. یک نظام مدیریت منابع انسانی شامل چهار زیرسیستم می‌باشد: این زیرسیستم‌ها عبارتند از:

۱- زیرسیستم مدیریت جذب و استخدام

۲- زیرسیستم مدیریت شرایط کاری

۳- زیرسیستم مدیریت پاداش

۴- زیرسیستم مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان.

کارفرمایان افراد مورد نیاز شرکت را استخدام کرده و آنها را در مشاغل شرکت به کار می‌گمارند تا ستاده‌هایی با ارزش افزوده مورد نظر به دست آورند. نظام‌های مدیریت منابع انسانی که خوب طراحی شده باشند بایستی توانایی‌ها و استعداد‌های کارکنان را توسعه دهند. کارفرمایان بایستی شرایط کاری مناسب و مطلوب را برای کارکنان فراهم نمایند تا آنها بتوانند کارهای سازمان را به صورت کارا و اثر بخش انجام دهند. آنها همچنین باید علاوه بر حقوق و دستمزد، پاداش‌ها، پرداخت‌های اضافی و ارتقا و شناخته شدن را به آنها ارائه نمایند. شرکت‌ها علاوه بر این سه تا زیرسیستم مدیریت منابع انسانی بایستی زیر سیستم ارزیابی کارکنان را نیز ایجاد نمایند. زیرسیستم ارزیابی کارکنان خط مشی اصلی را برای سایر زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی فراهم می‌نماید. به عنوان مثال زیرسیستم ارزیابی کارکنان همانند سیستم عامل یک کامپیوتر عمل می‌کند و سه تا زیر سیستم نیز همانند نرم افزارهای کاربردی هستند که بر روی سیستم عامل نصب می‌گردند. شکل شماره ۱ آرایش اجزا نظام مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد.

الگوی مدیریت منابع انسانی به سیستم ارزیابی کارکنان بستگی دارد. سیستم ارزیابی کارکنان، خط مشی اصلی، اهمیت یا ارزش منابع انسانی را مشخص می‌نماید. فرض کنید، می‌توان شغل را به عنوان یک سیستم در نظر گرفت که داده آن تلاش و کوشش کارکنان و ستاده آن عملکرد بهتر می‌باشد. کارکنان در راستای انجام وظایف شغلی خود تلاش می‌نمایند و عملکرد شغلی آنها منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. کمک‌های کارکنان شامل توان فیزیکی، مهارتها و دانش آنها می‌باشد. این ویژگی‌های کارکنان توانایی آنها می‌باشد و نتیجه تلاش کارکنان به توانایی آنها وابسته است. با این حال میزان تلاشی که یک کارمند واقعا در کارش اعمال می‌نماید به میزان علاقه وی برای انجام

پاداش	شرایط زندگی	استخدام
-حقوق، دستمزد و پاداشها	-سخت و محل انجام کار	-استخدام و گمارش افراد
-رشد و ارتقا کارکنان	-برنامه های رفاهی	-افزایش توانایی کارکنان
-شناخته شدن کارکنان	-اتحادیه کارگری	-سازنشستگی یا برکناری (اخراج)
زیرسیستم ارزیابی کارکنان		
عملکرد مدار (تاکید بر عملکرد)	شغل مدار (تاکید بر شغل)	کارمند مدار (تاکید بر کارکنان)

شکل (۱) نظام مدیریت منابع انسانی



ماه آوریل هر سال به صورت اتوماتیک ارتقا داده می‌شدند. به عبارت دیگر کارفرمایان ژاپنی نظام انگیزش و تشویق مبتنی بر قابلیت و توانایی افراد را رسماً در شرکت معرفی کرده و آن را به صورت یک سیستم مبتنی بر ارشدیت اجرا می‌کردند.

محیط اقتصادی مطلوب شرکت‌های ژاپنی در دوران موفقیت، آنها را قادر می‌ساخت که پرداختهای آنها به کارکنان بسیار سخاوتمندانه باشد. در این دوران بسیاری از مردم ژاپن معتقد بودند که ارشدیت معیار منصفانه و خوبی است و به طور ضمنی دریافتند که کارکنان از طریق کار طولانی و بلند مدت در شرکت می‌توانند مزایای زیادی دریافت نمایند. سیستم مدیریت منابع انسانی ژاپن که روی استخدام بلند مدت و ارشدیت به عنوان مبنای پرداخت تاکید داشت، در انگیزش بیشتر کارکنان برای حفظ شغل خود موفق بود، اما مشکل این سبک مدیریت آن بود که کارکنان را به رقابت با یکدیگر تشویق نمی‌کرد، در حالی که آموزش برابر کارکنان و تقویت رقابت بین آنها جزو استراتژی‌های هر نظام مدیریت منابع انسانی می‌باشد. بنابراین کارفرمایان ژاپنی از روشهای دیگری برای افزایش رقابت بین کارکنان و تشویق آنان به کار بیشتر و بالا رفتن در نردبان ترقی شرکت استفاده نمودند. به عنوان مثال کارفرمایان در انتصاب افراد در پستهای مدیریتی به جای در نظر گرفتن ارشدیت افراد، عملکرد آنها را مبنای انتصاب قرار می‌دادند.

سیستم استخدام مادام‌العمر، مکانیسم دیگری بود که بیشتر کارکنان را نسبت به کارشان متعهد کرده بود. با این حال کارفرمایان نمی‌توانستند فرصت ارتقا به پستهای بالاتر را برای همه کارکنان فراهم نمایند چون که تعداد پستهای مدیریتی در سازمان محدود بود. به همین دلیل کارکنان غیر مدیریتی که دارای سابقه خدمت طولانی بودند، تعهد خود نسبت به شغل هایشان را از دست می‌دادند. کارفرمایان برای رفع این مشکل، شرکت‌های مرتبط دیگری را ایجاد کردند و این گونه کارکنان را به عنوان مدیر به این شرکت‌های تابعه منتقل نمودند. بیشتر شرکت‌های بزرگ ژاپنی دارای ۱۲ یا حتی چند صد شرکت وابسته و تابعه بودند. برخی از شرکت‌های بزرگ کارکنان را در سن ۴۰ سالگی به شرکت‌های تابعه منتقل می‌کردند. (کارکنانی که در شرکت اصلی به عنوان مدیران ارشد برگزیده نشده‌اند).

مدیریت منابع انسانی شرکت‌های ژاپنی در عصر رقابت جهانی در دهه ۱۹۹۰

رقابت اقتصادی شدید جهانی دهه ۱۹۹۰ منافع و درآمدهای شرکت‌های ژاپنی را به خطر انداخت و آنها را مجبور کرد تا برای افزایش رقابت پذیری به مهندسی مجدد در نظامهای مدیریت منابع انسانی اقدام نمایند. برخی از شرکت‌های مهم ژاپنی در اوایل دهه ۱۹۹۰ نظام مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار را معرفی کردند که مبنایی را برای بیشتر شرکت‌های ژاپنی ارائه نمود تا بتوانند این نوع از مدیریت منابع انسانی را در دهه ۲۰۰۰ اتخاذ و به کارگیرند. اصطلاح مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار به صورت یک اصطلاح همه گیر و پرآوازه در دنیای کسب و کار شرکت‌های ژاپنی معاصر گردید.

استخدام کارکنان به صورت بلند مدت بود و برای آنها عوامل انگیزاننده نیز در نظر گرفته می‌شد. تا خوب کار کنند، شرکت‌های ژاپنی در طول سه دهه دوران شکوفایی خود تقریباً یک سوم یا یک چهارم فارغ التحصیلان دبیرستانها و دانشگاه‌ها را در ماه آوریل با هم دیگر استخدام می‌کردند. هم کارکنان و هم کارفرمایان به طور ضمنی می‌دانستند که قرارداد استخدامی آنها به صورت بلند مدت می‌باشد.

کارفرمایان، آموزش و پرورش کارکنان را مورد توجه قرار می‌دادند. بیشتر کارفرمایان امکاناتی مثل منازل سازمانی، توره‌های داخلی و خارجی، میهمانی و مسابقات ورزشی (مثل گلف) برای کارکنان فراهم می‌نمودند. در عمل نه تنها مدیران ارشد، بلکه مدیران میانی نیز از امکانات تفریحی فراوان ارائه شده در سازمان استفاده می‌نمودند. برخی از کارشناسان و منتقدان، کارکنان ژاپنی را اصطلاحاً حیوان اهلی شرکت^(۷) می‌نامیدند.

کارکنان بر اساس ارشدیت ارتقا یافته و حقوق می‌گرفتند. یک کارگر ژاپنی معمولاً ماهانه حقوق می‌گرفت و علاوه بر آن دوبار در سال (در ماه‌های ژوئن و دسامبر) مبلغ زیادی را به عنوان پاداش دریافت

کارکنان بر اساس ارشدیت ارتقا یافته و حقوق می‌گرفتند. یک کارگر ژاپنی معمولاً ماهانه حقوق می‌گرفت و علاوه بر آن دوبار در سال (در ماه‌های ژوئن و دسامبر) مبلغ زیادی را به عنوان پاداش دریافت می‌کردند

می‌کردند. پرداختهای ماهیانه به کارکنان ژاپنی شامل حقوق سالیانه و مزایای دیگری مثل پرداخت متناسب با خانواده، مزایای مسکن، پرداخت اضافه کاری و مزایای مدیریتی برای کارکنان معاف از خدمت بود. بیشتر کارفرمایان ژاپنی حقوق اصلی کارکنان را بر اساس میزان توانایی آنها در انجام وظایف شغلی شان پرداخت می‌کردند.

سیستم ارزیابی که برای ارزیابی توانیهای کارکنان به کار گرفته شد سیستم رتبه بندی بر اساس توانایی^(۸) نامیده می‌شد. کارفرمایان توانیهای کارکنان را در جهت انجام وظایف شغلی متمرکز می‌کنند. و بر اساس این سیستم توانایی‌های کارکنان مختلف را رتبه بندی کرده و پس از طبقه بندی آنها در گروه‌های مختلف، بر طبق آن طبقه بندی میزان حقوق آنها را مشخص می‌نمودند. هر کدام از کارکنان شرکت در این سیستم ارزیابی توانایی کارکنان به طبقه‌ای خاص اختصاص داده می‌شدند و بر اساس حقوق آن طبقه حقوق دریافت می‌کردند. نظام انگیزش و تشویق در شرکت‌های ژاپنی (از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰) نیز مبتنی بر توانایی و قابلیت کارکنان بود. همچنین این سیستم مبتنی بر ارشدیت نیز بود. در واقع کارکنان ژاپنی از پایین به بالا درجه بندی شده بودند و در



مطلوب آن نبودند. براساس نتایج تحقیق بیش از ۷۰ درصد از شرکت‌هایی که این سیستم را معرفی کرده بودند، در حقیقت در حال بررسی آن برای تعیین این موضوع بودند که چرا مدیریت منابع انسانی عملکرد موفقی نبود. نتایج بررسی‌ها نشان داد که سیستم مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار چهار مشکل مهم داشت:

مهمترین مشکل این بود که مدیریت ارشد، هدف از معرفی سیستم مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار را به طور کافی تشریح نکرده بود. در حقیقت چیزی که کارفرمایان بیان می‌کردند با چیزی که مدنظر داشتند تفاوت داشت. آنها عموماً می‌گفتند که این سیستم برای افزایش رقابت پذیری سازمانی ارائه شده است. و کارمندی که خوب کار کند بایستی براساس عملکردش پاداش دریافت نماید. به عبارت دیگر کارفرمایان از هدف عمومی معرفی سیستم مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار جدید آگاه نبودند.

دومین مشکل سیستم مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار این بود که سیستم مدیریت بر مبنای هدف (MBO)^(۱۴) دارای دارای مشکلات سیستماتیک ذاتی و عمده می‌باشد. طبیعت سیستم مدیریت بر مبنای

کارفرمایان ژاپنی عموماً در ارزیابی‌ها ۴ یا ۵ گروه یا طبقه را مشخص می‌کردند و برای هر طبقه یا سطح، معیارهایی را از قبل مشخص می‌کردند و کارکنان را براساس این معیارهای از قبل تعیین شده ارزیابی می‌کردند

هدف چارچوب ارزیابی عملکرد می‌باشد که کارکنان براساس این که به چه مقدار از اهداف از قبل تعیین شده دست یافته‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. اما نتایج به دست آمده الزاماً ارتباطی با پیشرفت‌های شرکت ندارد. در حقیقت ممکن است کارکنان در اداره پشتیبانی و در بخش حسابداری یک کار با ارزش انجام دهند اما نتوانند همان طوری که کالاها یا خدمات در بازارها فروخته شده و ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، ایجاد ارزش افزوده نمایند.

یکی دیگر از مشکلات سیستم مدیریت بر مبنای هدف این است که زمانی که یک هدفی به هر کدام از کارکنان سپرده می‌شود، محتوای هر شغل از طریق تفسیر و تاویل گام به گام اهداف سازمانی، معین می‌گردد. به هر حال طبقه بندی و اختصاص اهداف سازمانی به هر کدام از کارکنان بدون از بین بردن تناسب میان آنها کار مشکلی است. به علاوه یک فرد با وجود یک هدف خاص تمایلی به انجام فعالیتهایی غیر از اهداف تعریف شده ندارد. همچنین زمانی که افراد بر مبنای عملکرد فردیشان ارزیابی می‌گردند، دیگر تمایلی به کمک به دیگران ندارند. به همین دلیل این مشکلات سیستم مدیریت بر مبنای هدف، روحیه کار

فروپاشی اقتصاد حسابی نتایج زیادی بر روی نیروی کار گذاشت. علیرغم کاهش جذب نیروی کار جدید، هنوز سطح مفرطی از نیروی کار وجود داشت. که کارفرمایان را تشویق می‌کرد تا قرارداد ضمنی استخدام مادام‌العمر را کنار بگذارند. در اوایل دهه ۱۹۹۰ کاهش نیروی کار از طریق اخراج و بازنشستگی زود هنگام ناکافی بود اما در اواخر دهه، کارفرمایان مجبور شدند تا تعداد کارکنان را کاهش دهند.

ضرورت بقای شرکت‌های ژاپنی که رقابت پذیری خود را از دست داده بودند آنها را مجبور به کاهش هزینه‌ها نیز نمود. بیشتر شرکت‌های بزرگتر مجبور شدند تسهیلاتی مثل مسکن و مالکیت مشترک را که قبلاً به کارکنان شرکت ارائه می‌نمودند، به حراج بگذارند تا بتوانند اندوخته نقدی شرکت را افزایش دهند. هزینه‌های تجاری و نقل و انتقالات شدیداً کاهش یافت؛ بسیاری از کارکنان و مدیران برای رفت و آمد به شرکت، به جای استفاده از تاکسی، از مترو و اتوبوس استفاده می‌نمودند.

فروپاشی اقتصاد حسابی نظام تشویق و انگیزش کارکنان را نیز به طور چشمگیری تغییر داد. در اواسط دهه ۱۹۹۰ برخی از شرکت‌های ژاپنی بزرگتر در پرداخت پاداش و پرداخت‌های اضافی به کارکنان، به آنهایی که عملکرد خوبی داشتند، پاداش بیشتر و به آنهایی که عملکرد ضعیف‌تر داشتند پاداش کمتر می‌دادند. برای مثال شرکت فوجیتسو^(۹) که یکی از شرکت‌های برتر توزیع برق در ژاپن می‌باشد سیستم پاداشی را معرفی کرد که در آن به کارکنان دارای عملکرد بهتر ده برابر بیشتر از کارکنان دارای عملکرد ضعیف‌تر پاداش تعلق می‌گرفت.

قوه قانون‌گذاری ژاپن نیز روند مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار را مورد توجه قرار داد. تغییر قانون استاندارد کار در سال ۲۰۰۰، کارکنان یقه سفید^(۱۰) شعبات اصلی را قادر می‌ساخت که به صورت مشخص و با نظر و رای خود کار کنند، که به معنی این بود که آنها قادر شدند در مورد روش و زمان انجام کار خود تصمیم‌گیری نمایند. وجود این تغییرات، این احساس را برای افراد به وجود آورد که حس کنند کارمند خوبی هستند. (چون آنها قدرت تصمیم‌گیری در مورد کارشان را داشتند). عملاً در سیستم کار اختیاری^(۱۱)، اضافه کاری به کارکنان پرداخت نمی‌شود. به عبارت دیگر چنین کارکنانی برای کاری که انجام می‌دادند حقوق می‌گرفتند نه زمانی که صرف انجام کار می‌کردند. که این موضوع، پرداخت بر اساس مقاطعه کاری^(۱۲) نامیده می‌شد.

نتایج تغییر از مدیریت منابع انسانی کارمند مدار به مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار

بیشتر شرکت‌ها اخیراً سیستم مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار را معرفی کرده‌اند. انجمن مدیریت ژاپن (JMA)^(۱۳) به راستی انجام تحقیقی در سال ۲۰۰۴، پرسشنامه‌هایی را در مورد مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار به حدود هفت هزار شرکت ارسال کرد و پاسخ‌هایی را از حدود هزار و نود و هشت شرکت دریافت کرد (انجمن مدیریت ژاپن - 2005). نتایج مطالعه نشان داد که هر چند که حدود ۸۰ درصد از شرکت‌های پاسخ دهنده به پرسشنامه‌ها، سیستم مدیریت منابع انسانی عملکرد مدار را ارائه کرده‌اند، اما بیشتر آنها قادر به پیش بینی نتایج



تیمی را تقلیل داده است.

حقوق بیشتر تعلق می‌گرفت و برعکس. کارفرمایان ژاپنی از روی سادگی عقیده داشتند که اصل پرداخت بیشتر برای کارخوب و پرداخت کمتر برای کار ضعیف‌تر موجب برانگیخته شدن کارکنان خواهد شد. مهمترین دلیل شکست نظام مدیریت منابع انسانی عملکردمدار این بود که کارفرمایان ریسک بازار را به کارکنان منتقل می‌کردند. بسیاری از کارفرمایان براساس عملکرد شرکت‌ها از سرمایه‌ها و وجوه برای پرداخت پاداش و پرداخت‌های اضافی به کارکنان استفاده می‌نمودند. ارتباط بین عملکرد شرکت و حقوق و دستمزد کارکنان نشان می‌داد که کارکنان نیز همانند سهامداران و مدیران شرکت مجبور به پذیرفتن ریسک عملکرد شرکت بودند. بر اساس تئوری عاملیت^(۱۶) کارمندی که معمولاً ریسک پذیر نیست، نخواهد توانست در ریسک شرکت شریک گردد. زیرا افراد ریسک‌گریز هنگامی که ریسک به آنها تحمیل می‌گردد کمتر تلاش می‌کنند. (مایلگروم و رابرتز^(۱۷) 1992).

به علاوه کارفرمایان ژاپنی در نتیجه معرفی حقوق در ازای عملکرد، نیروی کار مازاد خود را کاهش دادند. برخی از کارفرمایان کارکنان را بر اساس عملکرد ضعیفشان عزل کردند. بنابراین کارکنان در معرض دو نوع ریسک قرار داشتند: ریسک تغییر درآمد و ریسک اخراج و از دست دادن شغل. کارکنان ژاپنی به دو دلیل مجبور بودند که سخت کار کنند، یکی این که می‌توسیدند حقوق شان کاهش یابد و دوم این که شغل خود را از دست بدهند.

نظام مدیریت منابع انسانی عملکردمدار کمتر با کارکنان و سازمانهای ژاپنی سازگاری داشت و آنها را مجبور می‌کرد که سخت کار کنند، ضمن این که آنها را با ریسک از دست دادن شغل و کاهش ناگهانی حقوقشان مواجه می‌کرد. یک چنین سیستمی چه برای ارتقا به هم پیوستگی نهادی گروه‌ها یا توسعه مهارتهای سازمانی مناسب نبود. دلیل این که چرا مدیریت ژاپنی مجبور به تغییر نظام مدیریت منابع انسانی خود از کارمندمداری به شغل‌مداری شد این است که چنین ترکیبی توانایی فراهم نمودن معیارهای منصفانه و واضح تر را برای مدیریت منابع انسانی در بازار جهانی نیروی کار دارد. ■

پی‌نوشت‌ها:

- 1-Lorsch & Lawrence
- 2- Galbraith & Nathanson
- Ouchi 1981, Abegglen & Stak 3- 1985
- 4-Bobble economy: economy that experiences an unusual rapid and in many cases temporary growth
- 5- Imano
- 6- Imano & Sato
- domestic animal of a company
- 8- the ability based grade system
- 9- Fujitsu Company
- 10- white collar employees
- 11- the discretionary labour 12- system
- 13- 'piece rate' payment
- 14-Japan Management Association (JMA)
- 15- Management by objective
- 16- benovolent cycle
- 17-agency theory
- 18- Milgrom & Roberts

*دانشجوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

سومین مشکل نظام مدیریت منابع انسانی عملکردمدار در فرایندهای ارزیابی می‌باشد. مهمترین مسایلی که بایستی در فرایندهای ارزیابی مورد بررسی قرار گیرند شامل عدالت و انصاف کارکنان و رضایت آنان می‌باشد. برای ارزیابی عدالت و انصاف کارکنان، متعهد نگه داشتن آنها به سازمان، به جای ارزیابی نسبی نیازمند یک فرایند ارزیابی مطلق هستیم. به هر حال کارفرمایان، کارکنان را به طور نسبی ارزیابی می‌کنند. کارفرمایان ژاپنی عموماً در ارزیابی‌ها ۴ یا ۵ گروه یا طبقه را مشخص می‌کردند و برای هر طبقه یا سطح، معیارهایی را از قبل مشخص می‌کردند و کارکنان را براساس این معیارهای از قبل تعیین شده ارزیابی می‌کردند. برخی از کارکنان برای عملکرد خوبشان ارزیابی نمی‌شدند، در نتیجه حقوق کافی دریافت نمی‌کردند و متعاقب آن کارکنان علاقه خود به شغلشان را از دست می‌دادند و تعهدشان نسبت به شرکت کم می‌شد. مشکل بعدی فرایندهای ارزیابی این بود که مدیران نمی‌توانستند مرنوسین خود را به طور مقتضی ارزیابی نمایند زیرا تجربه ارزیابی نداشتند.

مشکل چهارم سیستم مدیریت منابع انسانی عملکردمدار از بین رفتن فرصتهای غیر رسمی برای آموزش و پرورش می‌باشد. در طول سه دهه دوران شکوفایی شرکت‌های ژاپنی، منابع انسانی بر مبنای ارشدیت اداره می‌شدند و کارکنان قدیمی، کارکنان جوانتر را در طول اجرای کار آموزش می‌دادند. کارکنان قدیمی تر به این مسئله فکر نمی‌کردند که روزی کارکنان جوانتر جایگزین آنها خواهند شد. از زمانی که رفتار شرکت با کارکنان براساس عملکرد کاریشان شکل گرفت بیشتر کارکنان قدیمی تر کارکنان جوان را به عنوان رقبای خود محسوب کردند. که توانایی دریافت حقوق بیشتر و جایگزین شدن با آنها را دارند. این نگرانیها موجب شد که کارکنان قدیمی تر از آموزش و پرورش کارکنان جوانتر سرباز زنند. به همین دلیل انتقال دانش، تکنولوژی و خبرگی و تجربه در شرکت محدود شد.

نتیجه‌گیری

در طول سه دهه دوران شکوفایی شرکت‌های ژاپنی، بازارهای داخلی و خارجی مستمراً در حال رشد بودند. در این دوران فرصت استخدام بلند مدت برای کارکنان فراهم میشد و کارکنان بر مبنای ارشدیت حقوق دریافت می‌کردند که موجب می‌شد کارکنان سخت کار کنند. بازارهای در حال رشد، کارفرمایان ژاپنی را قادر ساخت تا یک چرخه خیرخواهانه^(۱۵) را ایجاد نمایند که در آن افزایش حقوق بر اساس عملکرد خوب شرکت، منجر به تعهد بالای کارکنان و این تعهد نیز منجر به پرداخت بیشتر بر مبنای عملکرد شرکت‌ها می‌گردد. در حقیقت این چرخه خیرخواهانه فقط به توسعه مستمر بازارها بستگی داشت. بنابراین فروپاشی اقتصاد حبابی در اوایل دهه ۱۹۹۰ مدیریت منابع انسانی معمول را مستلزم تغییر و تحول نمود. در نتیجه کارفرمایان ژاپنی نظام مدیریت منابع انسانی عملکردمدار را معرفی کردند که در این نظام به افرادی که به شرکت در نیل به اهدافش کمک بیشتری می‌نمودند