

ارزشهای کار و تأثیر آنها بر مدیریت منابع انسانی:

مقایسه تئوریک بین چین، مکزیک و ایالات متحده آمریکا

نوشته لیزا هوب بیلد و کاترین آر. ایکسین

ترجمه 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 کشورهای لیجانب می‌کند. در آثار نوشتاری موجود به ارزشهای کار تطبیقی کشورهای حوزه آلبانیوس آرام توجه چندانی نشده است؛ در مقابل، توجه بیشتر بر چگونگی تفاوت ابعاد گسترده 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 محدث‌های تجاری در حوزه آلبانیوس آرام مجموعه‌ای از موضوع‌های پیشنهادی را درباره چگونگی مقایسه نگرش کارگران آمریکایی، چینی و مکزیکی راجع به ارزشهای پنجگانه کار: ربحان، سعادت شغلی، نگرش نسبت به درآمد، نگرش نسبت به ترفیع، ربحان مشارکت با همکاران و ربحان مشارکت در تصمیم‌گیری (تخصیص‌های شغلی) ارائه می‌کنند. سپس با بسط قضایایی در مورد اثر بخشی نسبی روش‌های مدیریت منابع انسانی - شامل تصمیم‌گیری غیر متمرکز، تشویق‌های مالی خاص، ترفیعی‌های مبتنی بر نظام شایستگی، و تشکلهای اجتماعی - درباره ارزشهای کار در ایالات متحده آمریکا، چین و مکزیک بحث می‌کنند.

مقدمه:

رشد اقتصادی اخیر در آسیا و مرحله تحول نشنا

اگر رشد سریع اقتصاد جهانی ادامه یابد، ما با

(NAFTA) بسیاری از شرکتها را جهت ورود به معاملات

ارزشهای کار در فرهنگ دیگر کشورها به طور فزاینده‌ای سر

تجارت خارجی ترغیب می‌کند (هوفت، ۱۹۹۲؛ شاور و

و کار خراهم داشت.

میلر، ۱۹۹۲؛ گریفیث، ۱۹۹۵). عوامل تکمیلی در تعیین

داشتماند (برای مثال، هالستد، ۱۹۸۰؛ رالستون و همکاران، ۱۹۹۲) فرهنگ ملی، به عنوان ابزار ناه ریزی جمعی اندیشه، تعریف شده است که افراد کشوری را از افراد کشور دیگر متمایز می‌کند (هالستد و بوند، ۱۹۹۸) و نیز به عنوان «ان گروه از عقاید و ارزشهای 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^(۳)، 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 هالستد 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 (هایک و یگارن، 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 مربوطه و مشخص در میان کارکنان این کشورها آشنا سازد. این مقایسه، به لحاظ نظری، مستایی را برای تحلیفات 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 تعویک، تشویق‌های مالی، ترفیحات مبتنی بر نظام سبستی و تشکلهای اجتماعی وابسته به شرکت پیش‌بینیهایی ارائه شود.

منابع تفاوت در ارزشهای کار کارکنان آمریکایی، چینی و مکزیکی

پژوهش فیلی (دوسر، ۱۹۶۹؛ رونس، ۱۹۹۶؛ 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 فراوان، میزان قابل توجه ورزشکنگی و پیچیدگی فرهنگی شرکتهای مشترک بین‌المللی نشان می‌دهد که بررسی دقیق‌تر مسائل منابع انسانی آنها ضروری است (شاتکر و زئیر، ۱۹۸۷)».

بیشتر اوقات، مدیران تصور می‌کنند که روشهای مدیریت منابع انسانی متداول در کشور مایشان 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 - مکزیکی یا چین - مکزیکی می‌توانند از آشنایی با چگونگی تفاوت ارزشهای کار در ایالات متحد آمریکا، چین و مکزیکی و تأثیرات آن تفاوتها بر مدیریت منابع انسانی در هر کشور، سود ببرند. در پاسخ به این نیاز مدیریتی، مطبوعات عمومی - عمدتاً پراسیس شواهد مطالعات موردی و استنادی - به سرعت بحثی از مقالات را به بحث درباره ارزشهای کار و مدیریت منابع انسانی در چین و مکزیکی اختصاص داده‌اند (برای مثال، اینتر، ۱۹۹۱، میلر، ۱۹۹۲، تاجن، ۱۹۹۲؛ نورنیک، ۱۹۹۲؛ هورستر 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، مکزیکی و ایالات متحد آمریکا تأکید کند - تا فقط بر یکی از این سه کشور - کم است (آنتونیو و وایتسن، 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

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^{۳۶}

هافستد (Hofstede, ۱۹۸۰) در مطالعه پر بار خود از ۱۱۵ مزار موضوع در ۴۰ کشور جهان، ابعاد چهارگانه‌ای را تعیین کرد که می‌تواند جهت تمایز میان فرهنگهای ملی به کار برده شود. سردسالاری^(۳۷) در جامعه‌ای که هر جامعه‌ای عواملی چون: پیشرفت، موفقیت مادی، فطیلت و تفاوتهای جنسیت را مهم می‌شمارد، فردگرای^(۳۸) (درجه‌ای که اعضای هر جامعه به تقدم ارضای علایق فردی بر علایق گروهی تأکید کنند)، پشیم‌گرای^(۳۹) (درجه‌ای که اعضای هر جامعه به واسطه بی‌ثباتی، ابهام یا موقعیتهای غیر ساختاری نگران یا تهدید شده باشند، فاصله سلسله مراتبی^(۴۰) (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 مکزیک از بُعد سردسالاری امتیازات بالایی را دارا بود (تدا به ترتیب ۶۹، ۵۶ و ۳۶). در حالی که امتیاز سردسالاری چین پایین‌تر بود (۵۰). ایالات متحد آمریکا از نظر فردگرایی امتیاز بالایی دارد (۹۱)، در صورتی که مکزیک و چین امتیاز پایین‌تری دارند (تدا به ترتیب ۳۰ و ۲۰). ایالات متحد آمریکا از لحاظ پشیم‌گرایی امتیاز نسبتاً بالایی دارد (۶۵)، 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 (۲۰)، در حالی که مکزیک و چین به شکل چشمگیر

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

علاوه بر ویژگیهای فرهنگی تعیین شده توسط هافستد، احتمالاً چند خصوصیت مهم دیگر از فرهنگهای امریکایی، چینی و مکزیک در شکل‌گیری ارزشهای کار در آن کشورها مؤثر هستند. در ایالات متحد آمریکا، اخلاقی پروتستانی^(۴۱) به طرز شش 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 (ویبر، 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 حدودی تعدیل شد که کار را فی‌نفسه خوب می‌داند. در چنین اصول کفوی صوری^(۴۲) 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 - جنسی، تفکیک‌ناپذیر فرهنگ ملی آن کشور هستند. ایونو و کسوانگ، ۱۹۸۶ هافستد و بسوند، ۱۹۸۸، ونگلیسو و نیگارلان، ۱۹۹۳ همچنین فرهنگ چینی به واسطه ارزش قابل‌شده به گوانگسی^(۴۳) (ارتباطات) شناخته می‌شود. گوانگسی، آشکارا به توسعه روابط غیر رسمی اشاره دارد که سبب نزدیک‌تر شدن افراد به یکدیگر می‌شود (اکزین و پیرس، ۱۹۹۲). فرهنگ مکزیک 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، ۱۹۹۲). اما مکزیکها کار را به عنوان

تسعين مى‌کند. در آمريکا انحصار اجها و تعلق خدماتها به شدت عموميت دارد؛ در چين، انحصار اجها و تعلق خدماتها تقريباً مبداء نمى‌شود؛ کار فرمايان بخش خصوصى نمادى به اخراج کارگران هستند ولى دولت چين شديداً آنان را از انطباق اين کار منصرف مى‌کند. نظام تأمین اجتماعى چين قوی‌تر از مکزيک و ايالات متحده آمريکا است؛ اغلب کار فرمايان دولتى چين به طور نمونه جوازات مختلف زندگى کارگران همچون وضعيت مسکن، نظام بهداشتى و چگونگى تغذيه آنها را تحت نظر دارند. تمايزهاى مذکور در فرهنگهاى سنى و نظامهاى اقتصادى - اجتماعى منابى بوده براى نوپسندگان اين مقاله تا در خصوص تفاوتهاى ارزش کار بين کارکنان در آمريکا، مکزيک و چين معاللى را به ميان آورند.

ارزشهاى نسبي کار در آمريکا، چين و مکزيک

ولاک و همکارانش (Wollock et al, 1991)، ارزشهاى اساسى کار مؤثر بر گرايشهاى شغلى و عملکرد درابه شرح زير مشخص کردند:

- 1- روحان فعاليت شغلى: درجه‌اى که کارمند به فعاليت و اشتغال به کار علاقه مند باشد.
- 2- نگرش نسبت به درآمد: ارزشى که کارمند به کسب درآمد از شغل قابل است.
- 3- تمايل به پيشرفت: ارزشى که کارمند براى دريافت ترفيع قابل است.

4- درآيختگى با شغل: حدى که کارمند تمايل به شرکت در تصميم‌گيرى بهائى مربوط به شغل است و به عمليات شرکت و کار با همکاران علاقه نشان دهد. در بررسيهاى بعدى مربوط به تعيين ارزشى کارى نيز پذيرفته شد و مشخص گرديد (برائى مثال: ژديک و همکاران، ۱۹۸۰، پوتى و همکاران، ۱۹۸۹، شاپيرو و گربنيت، ۱۹۹۰). ما اين مجموعه ارزشها را - با اصلاحات چندانى - براى بررسى سطوح مرتبط با ارزشهاى کار در آمريکا، مکزيک و چين به کار برديم. براى شفافيت بيشترو عبارتت‌تمايل به پيشرفت را

و سبدهاى جهت نسيلى به هدف (لذت بردن و حمايت از خيرات خود) نه خود هدف مى‌نگرند. همان گونه که نول (Nolan, 1994) بيان کرده است: «...»
مکزيکها عموماً کار را به عنوان نياز ضرورى مى‌نگرند که بايد به جهت بهره‌مندی از چيزهاى مهمتر در زندگى - از جمله خيرات، دوستان و ديگر لذتهاى مادى که کار تأمین کننده هزينه آنهاست - آن را پذيرند. انفرادى که مشتاق به صرف ساعتهاى طولانى از وقت خود در محيط کار هستند يا به طور کلى مجذوب حرفه‌شان شده‌اند - کار را به عنوان امرى تصادفى و خارج از معيار قابل قبول تلقى کرده‌اند.

محيط تجارى (۱۱)

همان گونه که فرهنگهاى ملي ايالات متحده آمريکا، چين و مکزيک از يکديگر متمايز هستند، نظامهاى سياسى و اقتصادى آنها نيز تفاوتهاى چشمگيرى دارند. ايالات متحده آمريکا و چين دو استهائى پيوستار سرمايه‌دارى - کمونيسم هستند. مکزيک دارى نظام سرمايه‌دارى از نوع آمريکايى نيست اما از نظر سيستم سياسى - اقتصادى به آمريکا نزديک‌تر است تا به چين. در مکزيک، مانند چين، فقط يک حزب سياسى براى بيش از ۶۰ سال حاکم بوده است ولى سران حزب هميشه اعتقاد به بازار آزاد و حق مالکيت خصوصى داشته‌اند. برعکس، در چين فقط در سالهاى اخير اصلاحاتى در جهت کاهش کثرت دولتى بر شرکتها آغاز شده است. حزب خلق هنوز سيطره، سنگينى بر تجارت و ايجاد محيطهاى کارى بوروکراتيک براى کارکنان چينى دارد. ترفيعها در چين به طور ستنى با توييه به سابقه خدمت (ارشد بودن) پيش مرزود و فقط با افزايش جزئى حقوق - به ويژه در شرکتهاى وابسته به دولت - همراه است. در مکزيک و ايالات متحده آمريکا، کارکنان از کار موافق ميلشان بر خور دارند، اما در چين کار موافق ميل افراد عموماً کمتر وجود دارد زيرا کارگران را دولت مرکزى براى 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 مکزیکی ضعیفتر از چین هستند (و چین نیز جایی است که کارفرمایان نوعاً مواردی مانند مسکن، مراقبتهای بهداشتی، و غذای کارگران را فراهم می کنند) 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 می تواند در این موقعیت بیشترین نقش را داشته باشد، از این رو دلگرمی کارگران چینی موجب می شود آنان درباره کسبایی و فقر نگران نباشند اما درباره نابرابری و بی ثباتی نگران باشند.

همچنین، غالب بودن مردسالاری در فرهنگ آمریکایی و مکزیکی (مهاستند، 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 قابل می شوند برعکس، در جوامع زن سالار افراد تمایل کمتری به کسب پاداش دارند؛ زنان پذیرفته اند که چنین پاداشهایی بر مبنای نیاز توزیع می شود، بدین جهت توزیع پاداشهای مستی بر نیاز در جوامع زن سالار متداول است. در مجموع، بر اساس نظام تأمین اجتماعی ضعیفتر، فقدان تأثیر اصول کنفوسیوس 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 قابل می شوند.

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

یکی رجحان مشارکت با همکار (درجه ای که ارزشهای کارمند با کارمندان همخوانی دارد) و دیگری رجحان مشارکت در تصمیم گیری است (درجه ای که ارزشهای کارمند در تصمیم گیریهای مربوط به شغل مشارکت داده می شود).

رجحان فعالیت شغلی^(۱۴)

در آمریکای 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 اقتصاد کارکنان دارد، استخدام بلندمدت با دایمی نوعاً، وجود ندارد. بنابراین، بیکاری احتمالاً موجب نگرانی کارگران آمریکایی می شود. 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 کنفوسیوس - شبیه اخلاق پروتستانی آمریکایی - رجحان فعالیت شغلی نیرومندی را در بین کارگران چینی ترویج می کند، ولی تأثیر آن ممکن است تا حدی بر اثر استخدام دایمی در چین تعدیل شده باشد. اگر کارگران بدانند که آنها شغل خود را علی رغم سطح فعالیتشان حفظ خواهند کرد، بیکاری نگرانی عمده ای برای آنان نخواهد بود.

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

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

روحان مشارکت با همکار^(۳۵)

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 کنفوسیوس چین و نیز فرهنگ ملی مکزیکی است. یک اصل اساسی از مکتب کنفوسیوس نوع دوستی^(۳۶) (به معنای احساسات گرم انسانی بین افراد)^{۳۷} 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 گوناگونی - 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 مکزیکی احتمالاً بازنای 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 گروه‌گرای می‌مانند مکزیکی و چین نیاز گروه با جوامع را بر نیاز فردی مقدم می‌دارند، کارکنان آن جوامع می‌توانند بیشتر از کارکنان آمریکایی به همکاری و مساعدت با همکاران خود تمایل نشان دهند. برسیهای اِرتلی (Early, ۱۹۸۹) مؤید این مطلب است. او بر این بود که تمایل اجتماعی به ائتلاف وقت (گرایش) که به آسانی در یک گروه نسبی می‌یابد و فرد را از افسای نفس خود منصرف می‌کند، در میان مردم واجد ارزشهای گروهی عمدتاً ضعیف‌تر است.

نگرش نسبت به ترفیع^(۳۸)

ویژگیهای 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 مکزیکی) بالاست. کارکنان آمریکایی به پیشرفت شغلی خود بیش از پیشرفت گروه کاریشان تمایل نشان می‌دهند. دومین ویژگی فرهنگی مربوط به نگرانی-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 یا نهدید کمتری مواجه هستند.

با در نظر گرفتن محیط تجاری کشورهای فرد بهتر می‌تواند پیش‌بینی کند که کارگران مکزیکی نسبت به کارگران چینی تمایل بیشتری برای ترفیع دارند. در همان حال که کارکنان مکزیکی از نظر استخدام مطابق میلستان 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 کند است. بنابراین کارکنان 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 کارگویی 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 (Gentzberger, ۱۹۹۲) می‌گوید: «در چین هنوز تفاوت‌های حقوق مبتنی بر مهارت و مسئولیت مدیریت در اکثر صنایع کمترین است که انتخاب کادر سوبورسنی کارآمد را مشکل می‌سازد. بنابراین، آینده کسب سطح شغلی بالاتر برای کارگران چینی، نسبت به کارکنان مکزیکی، احتمالاً جذابیت کمتری دارد.»

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

روحان مشارکت در تصمیم‌گیری (۱۷)

وجود فاصلهٔ سلسله مراتبی است که در فرهنگ آمریکایی می‌تواند احساس مشارکت در تصمیم‌گیری را طبیعی‌تر و مناسب 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 طیف، پایگاه، و اقتدار خود 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 بنا بر بیان عقاید کارگران یا ارائه پیشنهادهایی به مدیران در سطوح سازمانی ناراضی باشند.

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

گزاره 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

اسول توری نتایج (۱۸) می‌گوید که ارزشهای کار می‌تواند تأثیری قوی بر اثربخشی روش مدیریت منابع انسانی در کشوری خاص داشته باشد. مفهوم نتایج به میزان انطباق نیازها، خواسته‌ها، آرمانها، هدفها و ساختارهای یک جزه با جزه دیگر اشاره دارد و در

نوشمن، (۱۹۸۰)، بر طبق این تئوری - اگر سایر عوامل یکسان باشد - هرچه وجود نتایج با تناسب میان اجرای گوناگون سازمان بیشتر باشد، کارایی آن سازمان بالاتر خواهد رفت. در صورت وجود ناهماهنگی، اجزای ممکن است مانع کار یکدیگر شوند و کارکرد کلی سازمان را مختل کنند. اگر میان اجزای هماهنگی باشد، هم افزایش آنها موجب تقویت کارکرد سازمانی می‌شود. مؤلفه‌های مورد اشاره، نادر و نوشمن (۱۹۸۰) شامل: وظیفه سازمانی، محرکین و 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 نتایج، کارکنان هر کشور آن کلاه کارانه 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 منحنی منابع انسانی کارکنان را مجبور به پذیرش نقشها یا ورود به موقعیتهایی کند که با ارزش کار آنان در تضاد باشد، ممکن است اضطرابی 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 متخاص شده است. بنابراین، اضطراب ناشی از ناهماهنگی بین ارزشهای کار و مدیریت منابع انسانی می‌تواند کارگران را ناکارآمدتر سازد. ثانیاً، همان‌گونه که نظریه پردازان تئوری انتظار (رووم، ۱۹۶۲) اشاره می‌کند 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 باشند، نهایتاً، میان این گروه از روشهای مدیریت منابع انسانی و سری ارزشهای کار و لاک و همکاریاتش، شباهتهای زیادی وجود دارد. هنگامی که پیشنهادهای 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 (کوپین و همکاران، ۱۹۸۸). در سازمانها، هر چه 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 پس آنکه جهت اخذ تصمیم سوپرستان خود زمان را از دست ندهند. در مقابل، اگر رجحان فعالیت شغلی کارکنان ضعیف باشد، هنگام اعطای استقلال عمل به کارکنان، آنها از اجرائی مسئولیتهای خود طفره می روند. بنابراین، عدم تمرکز احتمالاً اثری مطلوبتر بر بهره‌وری دارد به شرطی که با رجحان فعالیت شغلی کارکنان 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 تصمیم‌گیری با تسفویت‌تسربخشی عدم تمرکز سازگارتر است. کارکنان

با توجه به اینکه نجاست بین مدیریت منابع انسانی و ارزشهای کار احتمالاً موجب افزایش بهره‌وری کارگر می شود، آگاهی از ارزشهای کار مربوط در کشورهای مختلف برای پیش‌بینی 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، پیش‌بینی‌های مربوط به ارزشهای نسبی کار در آمریکا، مکزیک و چین را به عنوان سرسلسله‌ای از حرکت به کار می‌گیریم تا به بحث دوم پیش‌بینی‌ها 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

دیور و ریوس (Dyer & Reeves, ۱۹۹۵) اخیراً پیشنهاد کردند که بیشتر روشها و سیاستهای منابع انسانی را می‌توان به یکی از ۶ مقوله زیر طبقه‌بندی کرد: کارگرزنی، آموزش، تقدیر و پاداشها، سیستمهای کار، ارتباط و روابط کارمندان از میان مجموعه معاملات مربوط به استراتژی مدیریت منابع انسانی و اثر بخشی این دو محقق از این شش مقوله برای طبقه‌بندی روشهای مدیریت منابع انسانی استفاده کردند.

گزاره‌های زیر جنبه‌های خاص از طبقه‌بندی چهارگانه دیور و ریوس را مدنظر قرار می‌دهند. سیستمهای کار، تقدیر و پاداشها، کارگرزنی و روابط کارمندان جنبه‌های مورد اشاره شامل عدم تمرکز، تشویقهای مالی خاص، ترغیبات مبتنی بر نظام شایستگی و اتحمتهای اجتماعی وابسته به شرکت می‌شود. اگر چه طبقه‌بندی گسترده از روشهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد، نویسدگان به چند دلیل بر این چهار معیار تأکید دارند اولاً، وجود این تأکید به سه انسان اجزاء می‌دهد بحث نظری را در همان

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 مکزیک بسیار قویتر است.

تقدیر و پاداشها: تشویقهای مالی (۲۰)

تشویقهای مالی شامل برنامه‌هایی همچون کارمزدی، پاداشهای تولید و حق‌العمل کاربهاست که به کارکنان برای کیفیت یا کمیت واحدهای تولید شده پرداخت می‌شود (میل کوپچ و بودریو، ۱۹۹۱). اگر کارکنان ارزش بالایی برای درآمدهای شغلی قابل باشند، انتظار اضافه پرداخت احتمالاً خیلی وسوسه‌انگیز است؛ از این رو، سیستم تشویق مالی در مرئوسان است که آنها را تشویق به التزام به رفتار نموده برای آسان دریافت انسانی 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 محاب 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 مکزیک، در مقایسه با کارگران چینی، ارزش زیادی‌تری به درآمدهای شغلی قابل می‌شوند. از این رو، اثر تشویقهای مالی نباید در سازمانهای آمریکایی و مکزیک نسبت به سازمانهای چینی بیشتر باشد.

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

کارگزی: ترفیعات براساس شایستگی (۲۱)

در این روش مسئولین در اخذ تصمیمات ترفیعی بطور کلی بر عملکرد کارکنان بیشتر از رشدیت با دیگر ملاکهای همچون کیفیت یا کمیت کار توجه می‌نمایند. اگر کارکنان ارزش زیادی برای ترفیع قابل باشند از این پس عسبده دریافت چنین ترفیعی احتمالاً اسواکننده 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 ترفیع 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 مکزیک برای ترفیع ارزش بیشتری قابل باشند، این شیوه نگرش می‌تواند در سازمانهای آمریکایی، نسبت به سازمانهای مکزیک، مؤثرتر باشد. همچنین اگر کارگران مکزیک نسبت به کارگران چینی به ترفیع ارزش بیشتری قابل باشند؛ پس ترفیع مبتنی بر شایستگی باید در سازمانهای مکزیک نسبت به سازمانهای چینی مؤثرتر باشد.

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

توجه به آن نیازهاست. در راستای چنین هدفی، توجه نوسازندگان بر سه کشور حوزه آقیانوس آرام، آمریکا، مکزیک و چین معطوف شد. اگرچه ارزش کار و تفاوت‌های ارزشی مدیریتی منابع انسانی را میان این کشورها به طور تجربی بررسی نکردیم، اما زمینه را برای پژوهش تجربی از طریق مسط نظری موضوع ایجاد کردیم.

آزمون گوارهای ۱ تا ۵ - پیش‌بینی‌های نوسازندگان دربارۀ وجود تفاوت‌های ارزش کار - مستقرم آن است که اطلاعاتی را از کارکنان شعب آمریکایی، مکزیک و چینی شرکتی واحد جمع‌آوری نمود. میانگین نمره‌های ارزش کار می‌نواهد، 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 سازگاری 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 گوارهای ۶ تا ۹ - پیش‌بینی‌های نوسازندگان دربارۀ آثار روش‌های مدیریت منابع انسانی شرکت بر بهره‌وری کارکنان - مستقرم 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 آمریکای مکزیک و چین داشته باشد. اما پیدا کردن چنین نمونه‌ای تاگر غیر ممکن نباشد. مشکل است زیرا تعداد کمی از شرکتهای یک صنعت واحد شعبه‌هایی در هر سه کشور دارند. بنابراین، روش 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 کارکنان در ایجاد روابط نزدیکتر با همکاران کمک می‌کنند، چنین نهادهایی احتمالاً به طور اخص موجب افزایش روحیه کارگزارانی می‌شود که ارزش بالایی برای مشارکت شغلی قابل هستند. برداشت کارگزاران از اینکه سازمان به نیازهای آنان توجه می‌کند، موجب افزایش تلاش آنان در کار می‌شود. در مقابل، کارگزارانی که برای مشارکت با همکاران ارزشی قابل نمی‌شوند، مایل به حفظ فاصله خودشان در روابط کاری هستند که این امر باعث می‌شود تشکلهای اجتماعی مشکل آفرین با موجب اضطراب شوند. بنابراین، تأثیر تشکلهای اجتماعی بر بهره‌وری مطلوب‌تر است اگر با راجعان مشارکت با همکار، کارگران متناسب باشد. همان‌طور که گزاره ۲ اشاره دارد کارگران مکزیک و چینی نسبت به کارگران آمریکایی ارزش بیشتری برای مشارکت با همکار قابل 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 با 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 با 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 دربارۀ ارزشهای کار و تأثیرات آنها بر مدیریت منابع انسانی به وجود می‌آید. هدف نوسازندگان 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 جسمی را توسعه دهد که با سبیل 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 حرفه‌ای) را در درون سازمانهای خود تعمیم می دهند بنابراین، برای انجام پژوهشهای تجربی ارزشهای کار، در نظر گرفتن عناصر ویژه‌ای از فرهنگ شرکت مهم است که می تواند بر نمردهای آنان اثر گذارد و اصلاحاتی را در پیش‌بینی 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 طیسور که میلین و همکاران (Milliman et al. ۱۹۹۱) گفته اند: اگرچه تناسب بین سازمان و محیط آن متعجب به افزایش اثر بخشی سازمان می شود باید توجه کرد که تناسب ضرورتاً نمی تواند موفقیت سازمانی را تضمین کند و سازمانها ممکن است گامی از بخشش را بدون تناسب به دست آورند. بنابراین، باید هنگام تلاش در تعمیم و آزمودن نتایج این مقاله، محتاط بود.

با این همه، مقاله می تواند به مدیریت بین‌المللی اثر بعد نظری و عملی کمکهای عمده متعددی بکند. اولاً، این پژوهش به طور چشمگیری بر نوشتارهای تحلیلی ارزشهای کار حوزه پسیپیک می افزاید. این نوشته ها نه فقط برای

که شعبه‌های 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 بخراهد به سوالاتی 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 ارزشیهای انجام شده به وسیله سرپرستان در مورد میانگین بهره‌وری کارکنان در هر شرکت می تواند منبمی از داده‌ها باشد. متعاقباً، بررسی باید در منابع دیگر برای تعیین قابلیت تعمیم نتایج تکرار شود. اجرای دقیق چنین پژوهش تجربی نقش این مقاله را در ارزیابی اعتبار چهارچوب نظری نویسندگان تقویت خواهد کرد.

برخی از ابعاد این پژوهش، بحث بیشتری را ایجاد می کند. اولاً، پیش‌بینی‌های نویسندگان درباره ارزشهای کار - تا حدی - بر اساس 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 منشی صادرات با پایین نگر داشتن ارزش پژوهش در کاهش هزینه نیروی کار دارند. اگر قدرت خرید حقوقی بگیران مکزیکی به طور مستمر کاهش یابد، ارزشهای کار آنان ممکن است متعجب یک تغییر جهت شود. در چین، اصلاح طیلان اقتصادی اخیراً دست به اقداماتی علیه ارزشهای دیدگاه مساوات اقتصادی زده‌اند 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 آزمایشی ممکن است ایجاد کنند که در پیش‌بینی‌های نویسندگان مقاله اصلاحاتی صورت گیرد.

نهایتاً، پیش‌بینی تسوچی 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 قانون‌مندان تر نظریه‌های کاربردی در میان ملت‌های گوناگون نیز مبدئیتاً، این مقاله چارچوب فکری فراهم می‌کند که شاید سرانجام شرکتهای بین‌المللی را در انتقال روشهای مدیریت منابع انسانی در بین آمریکا، چین و مکزیک راهنمای 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

Source: "Work Values and their Human Resource Management Implications: A Theoretical Comparison of China, Mexico, and the United States". *Journal Of Applied Management Studies*, Vol. 6, No. 2, 1997, pp.185-198.