

ადამიანისუფლებების რესურსების საერთაშორისო მართვა

კარლო ლურნკაია — სტუ-ს პროფესორი
კარლი ლურნკაია — სტუ-ს მონვეული ასოცირებული პროფესორი
თათია ლურნკაია — სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

ადამიანისუფლებების რესურსების მართვამ არმ (human resource management) — იმ ქმედებათა ერთობლიობაა, რომლებიც მიმართულია კომპანიის მიზნების მისაღწევად საჭირო ეფექტური სამუშაო ძალის მოზიდვის, განვითარების და შენარჩუნებისკენ. ადამიანისუფლებების რესურსების მართვა მოიცავს ხელმძღვანელი და არახელმძღვანელი კადრების რეკრუტირებასა და შერჩევას, სწავლებას და განვითარებას, საქმიანობის შედეგების შეფასებას, შრომის ანაზღაურებას და დამატებითი შეღავათების შეთავაზებას. ადამიანისუფლებების რესურსების მართვის მენეჯერები, იმის მიუხედავად, მუშაობენ ისინი ეროვნულ თუ საერთაშორისო კომპანიებში, დაკავებული არიან იმ პოლიტიკის და პროცედურების შემუშავებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ ამოცანათა შესრულებას.

ის სირთულეები, რასაც ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯერები აწყდებიან, აღემატება იმ პრობლემებს, რომელთა გადაჭრა უწევთ მათ კოლეგებს ეროვნულ კომპანიებში. კერძოდ, ქვეყნებს შორის კულტურულმა განსხვავებამ, განსხვავებებმა ეკონომიკურ განვითარებასა და საკანონმდებლო სისტემაში შესაძლოა კომპანიებისგან დასაქმების, განთავისუფლების, სწავლების და შრომის ანაზღაურების პროგრამათა ადაპტაცია მოითხოვოს: თითოეულ ქვეყანას შეიძლება საკუთარი პროგრამა დასჭირდეს. განსაკუთრებით დიდი სირთულეები წარმოიქმნება, როდესაც კომპანიის მშობლიური ქვეყნის კულტურა და კანონები ეწინააღმდეგება მიმღები ქვეყნის კულტურასა და კანონებს. მაგალითად, აშშ-ში მოქმედი კანონი შრომითი მოწყობის თანასწორობის შესახებ, რომელიც კრძალავს სქესობრივი ნიშნით დისკრიმინაციას, ეწინააღმდეგება იმ კანონებსა და ჩვეულებებს ქალის როლის მიმართ, რომელიც მიღებულია საუდის არაბეთში. მსგავსი კონფლიქტები წარმოშობს პრობლემებს ამერიკულ მრავალეროვნულ კომპანიებში, რომლებიც ისწრაფვიან იმისკენ, რომ მათ ხელმძღვანელ-ქალებს ჰქონდეთ საზღვარგარეთ მუშაობის ისეთივე შესაძლებლობები, როგორიც მათ კოლეგა-მამაკაცებს.

საერთაშორისო კომპანიებმა ასევე უნდა განსაზღვრონ, თუ როგორი უნდა იყოს მათი განსხვავებული დასაქმებულების წარმომადგენლობა: იყოს მშობლიური ქვეყნიდან, მიმღები ქვეყნიდან თუ მესამე ქვეყნიდან. ოპტიმალური კომბინაცია შესაძლოა განსხვავებული იყოს გამომდინარე იქიდან, თუ სად საქმიანობს კომპანია. კომპანიები ძირითადად საკუთარი ქვეყნის პერსონალზე არიან ორიენტირებულები იქ, სადაც მათი საწარმოო სიმძლავრეებია განთავსებული. გასათვალისწინებელია ასევე ადგილობრივი კანონმდებლობა, რადგან მას შეუძლია შეზღუდოს ან უკარნახოს შრომითი მოწყობის განსაზღვრული პრაქტიკა. მაგალითად, საიმიგრაციო კანონმდებლობით შეიძლება შეიზღუდოს უცხოელებზე გასაცემი ვიზების რაოდენობა, სხვა ნორმატიულიმა აქტებმა კი შესაძლოა დაავალდებულოს კომპანიას ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმება ქვეყნის ტერიტორიაზე ბიზნესის განხორციელების სანაცვლოდ.

საერთაშორისო საწარმოები უფრო რთულ პრობლემებსაც აწყდებიან პერსონალის სწავლების და განვითარების კუთხით. საზღვარგარეთ სამუშაოდ შერჩეული ხელმძღვანელი კადრებისთვის, ადამიანისუფლებების მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ შესაბამისი კულტურული თავისებურებების სწავლება. მაგალითად, Toyota, ისევე როგორც სხვა იაპონური კორპორაციები, რომლებიც მთელი ცხოვრების მანძილზე დასაქმების ტრადიციას მისდევენ, ძალიან ბევრს აკეთებს იმისთვის, რომ საკუთარ ქარხნებსა თუ ოფისებში ნამდვილად საჭირო ადამიანები დაასაქმოს. საკუთარ ქვეყანაში Toyota თანამშრომლობს საშუალო განათლების სისტემასთან, დაკავებულია რა მომავალი დასაქმებულების სწავლებითა და შერჩევით პირდაპირ სკოლის მერხიდან. მაგრამ აღნიშნული მეთოდი არ გამოიყენება ყველა იმ ქვეყანაში, სადაც Toyota საქმიანობს, რადგან ადგილობრივი სასკოლო სისტემები ხშირ შემთხვევაში ცალკეულ ფირმებთან მსგავსი პარტნიორობისთვის მზად არ არიან. გერმანიაში საშუალო განათლების სისტემა უზრუნველყოფს

ფართო პროფესიულ მომზადებას, მაგრამ ეს მომზადება არ არის მიბმული კონკრეტულ ფირმებთან, როგორც ეს იაპონიაშია. აშშ-ს სახელმწიფო სკოლებში, მეორეს მხრივ, ძირითადი აქცენტი კეთდება ზოგად განათ-ლებაზე, ხოლო პროფესიული მომზადების შესაძლებლობები საკმაოდ შეზღუდულია. გარდა ამისა, მრავალ ქვეყანაში ყველა პარამეტრებით არსებობს გაუნათლებელი და არაკვალიფიციური სამუშაო ძალა. ამასთან დაკავშირებით, Toyota-მ პერსონალის რეკრუტირების, შერჩევისა და სწავლების საკუთარი პრაქტიკის კორექტირება მოახდინა იმ ქვეყნების მოთხოვნების შესაბამისად, სადაც ის ახორციელებს საქმიანობას.

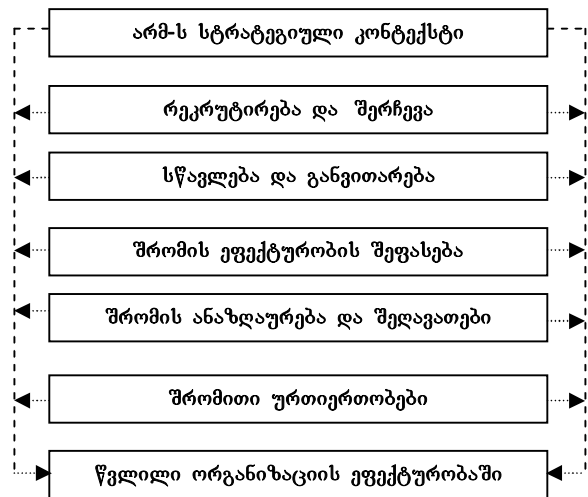
დაბოლოს, სხვადასხვა ქვეყანაში შესაძლოა არსებითად განსხვავდებოდეს შრომითი პირობები და სასიცოცხლო მინიმუმი, ამიტომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერებს ხშირად უწევთ შრომის ანაზღაურების სისტემის მისადაგება კონკრეტული მიმღები ქვეყნის შრომითი ბაზრის საჭიროებებთან. მათ უნდა გაითვალისწინონ ადგილობრივი კანონმდებლობის თავისებურებები, რომლებმაც შესაძლოა მოითხოვონ შრომის მინიმალური ანაზღაურების გადახდა ან დაავალდებულონ კომპანიები დასაქმებულებისთვის გარკვეული შეღავათების შეთავაზება, როგორცაა ყოველწლიური პრემიები ან სამედიცინო დაზღვევა. გარდა ამისა, მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ საზღვარგარეთ მომუშავე ხელმძღვანელი კადრების შრომის ანაზღაურება, რომლებიც პოტენციურად ცხოვრების უფრო გაზრდილ ღირებულებას, საცხოვრებელი პირობების გაუარესებას და დეპრესიას ან სტრესს ექვახებიან, რაც განპირობებულია მეგობრების ან ნათესავებისგან მოწყვეტით.

როგორც მარკეტინგის, წარმოების და ფინანსების შემთხვევაში, კომპანიის მენეჯერებმა უნდა შეიმუშაონ ადამიანისეული რესურსების მართვის ისეთი სტრატეგია, რომელიც შეესაბამება საერთო კორპორატიულ სტრატეგიასა და ბიზნესის სტრატეგიას. ადამიანისეული რესურსების მართვის ეფექტური სტრატეგიის შექმნის ამოცანა რთულდება კულტურული ნიუანსებით, რომლის გარეშე წარმოუდგენელია საერთაშორისო ბიზნესის წარმოება. ადამიანისეული რესურსების მართვის საერთაშორისო პროცესის ძირითადი ელემენტები წარმოდგენილია ქვემოთ მოტანილ ნახაზზე.

ადამიანისეული რესურსების მართვის მენეჯერები ასევე მზად უნდა იყვნენ ეფექტური მუშაობის კრიტერიუმების განსაზღვრისთვის

და თითოეული საერთაშორისო ხელმძღვანელის საქმიანობის ამ კრიტერიუმების შესაბამისად შეფასებისთვის. ყველაფერთან ერთად, საერთაშორისო მენეჯერთა შრომა უნდა ანაზღაურდეს. კომპანიები მათში დიდ თანხებს დებენ, ამიტომ ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა უნდა გააანალიზონ, რამდენად ეფექტურად მართავს კომპანია კადრების დენადობის და შენარჩუნების პროცესს.

საკადრო უზრუნველყოფის საკითხები, რომელთა გადაჭრა ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯერებს უწევთ, შეიძლება დავეყოთ ორ კატეგორიად: პირველი — მენეჯერების და ტოპ-მენეჯერების რეკრუტირება, სწავლება და შენარჩუნებაა. მეორე კი-არახელმძღვანელი კადრების რეკრუტირება, სწავლება და შენარჩუნება.



ნახ.1. ადამიანისეული რესურსების მართვის საერთაშორისო პროცესი

მენეჯერთა რეკრუტირება. მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო კომპანია განსაზღვრავს, თუ რა უნარ-ჩვევებით უნდა იყოს აღჭურვილი საერთაშორისო მენეჯერი, მან უნდა მოძებნოს აღნიშნულ თანამდებობაზე შესაბამისი კანდიდატთა გარკვეული რაოდენობა, შემდეგ მოიწვიოს ისინი და შეარჩიოს საუკეთესო.

გამოცდილ მენეჯერთა რეკრუტირება საერთაშორისო ბიზნესში განსხვავებული არხების მეშვეობით ხორციელდება. კანდიდატების შერჩევის ერთ-ერთ მთავარ არხს თვით კომპანია წარმოადგენს: მისი თანამშრომლები, რომლებიც უკვე მუშაობენ მიმღებ ქვეყანაში ან ისინი, ვინც მუშაობენ მშობლიურ ქვეყანაში და მზად არიან ხანგრძლივ მივლინებაში გასამგზავრებლად საზღვარგარეთ. უკანასკნელი ჯგუფი შე-

საძლრა მოიცავდეს მენეჯერებს, რომლებიც არასდროს ყოფილან ასეთ მივლინებებში, ასევე მათ, ვინც მსგავს დავალებებს ადრეც ასრულებდა.

საერთაშორისო სანარმოებს პერსპექტიული მენეჯერების მოძებნა სხვა კომპანიებშიც შეუძლიათ. ისინი შეიძლება იყვნენ მიმღები ქვეყნის მოსახლეობის წარმო-მადგენლები, რომლებიც ვაკანტური თანამდებობის მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ ან საზღვარგარეთ სხვა კომპანიებში დასაქმებული მენეჯერები. უმაღლესი თანამდებობის პირების შერჩევისას კომპანიები ხშირად მიმართავენ ე.წ. ჰედჰანტერებს-„თავეებზე მონადირეებს“, პოტენციური კანდიდატების ძიებით დაკავებულ სპეციალისტებს. ჰედჰანტერები-რეკრუტერების ფირმებია, რომლებიც აქტიურად ეძებენ კვალიფიციურ მენეჯერებს და სხვა პროფესიონალებს სხვა ორგანიზაციებში არსებული ვაკანსიებისთვის. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, მათ შორის იაპონიაში სამუშაო ადგილის შეცვლა დიდი ხნის განმავლობაში ცუდ ტონად ითვლებოდა. ევროპაში ჰანტინგი უკანასკნელ დრომდე არაეთიკურად ითვლებოდა. მაგრამ დამოკიდებულება ასეთი ტიპის საქმიანობის მიმართ იცვლება. მრავალი ფირმისთვის დასაშვებია მაღალკვალიფიციური იაპონელი თანამშრომლების გადაბირება იაპონური ფირმიდანვე.

საკმარისი რაოდენობის კანდიდატების მონვევის შემდეგ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერმა უნდა გადანყვიტოს, რომელი მათგანი შეეფერება ყველაზე მეტად ვაკანტურ თანამდებობას. ყველაზე პერსპექტიული კანდიდატები შემდეგი თვისებებით გამოირჩევიან:

- მმართველობითი კომპეტენცია (ტექნიკური უნარ-ჩვევები, ლიდერობა, კორპორატიული კულტურის ცოდნა);
- შესაბამისი მომზადება (ფორმალური სწავლება, მიმღები ქვეყნის, მისი კულტურის და ენის ცოდნა);
- ახალ სიტუაციებთან შეგუება (ერთდროულად ახალ სამუშაოსთან და ახალ გარემოსთან შეგუება, მიმღები ქვეყნის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობისთვის მზადყოფნა, ახალ ეროვნულ კულტურასთან შეგუება).

როცა საუბარია ექსპატრიანტ-მენეჯერებზე, შერჩევის პროცესის მნიშვნელობის გადაფასება რთულია. იმ შემთხვევაში, თუ რეპატრიანტი ვერ გაართმევს თავს საკუთარ მოვალეობებს, დანაკარგი ძალიან დიდი იქნება. ექსპატრიანტის წარუმატებლობა-ექსპატრიან-

ტი მენეჯერის ვადაზე ადრე დაბრუნებაა საკუთარ სამშობლოში. ექსპერტთა შეფასებებით, მსგავს სიტუაციებთან დაკავშირებული დანაკარგები, იწყება \$40 000 და შეიძლება მიაღწიოს \$250 000. წარუმატებლობა ამ სფეროში საკმაოდ ხშირია. მრავალ ამერიკულ ფირმაში წარუმატებელ შემთხვევათა რიცხვი 20-დან 50%-მდე შეადგენს და ეს გაცილებით დიდი მაჩვენებელია, ვიდრე ევროპულ და იაპონურ კომპანიებში.

ხანგრძლივ საზღვარგარეთულ მივლინებაში გამგზავრებისას, მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლები დიდ სირთულეებს აწყდებიან ახალ კულტურასთან ადაპტაციის კუთხით. უცხო კულტურის პირობებში მუშაობამ და მასთან მუდმივმა შეხებამ შესაძლოა გამოიწვიოს **კულტურული შოკი** — ფსიქოლოგიური მოვლენა, რომელიც იწვევს შიშსა და დაუცველობას, გაღიზიანებას, დეზორიენტაციას. კულტურული შოკი იწვევს მწარმოებლურობის და ეფექტურობის შემცირებას.

რაც საინტერესოა, **რეპატრიაცია**-საზღვარგარეთული მივლინების შემდეგ მენეჯერის სახლში დაბრუნება-ისეთივე ყურადღებას საჭიროებს, როგორსაც ექსპატრიაცია. თუ მენეჯერების და მათი ოჯახის წევრების ექსპატრიაციამ წარმატებით ჩაიარა, ისინი ერევიან ახალ კულტურაში ცხოვრებას და მუშაობას. სახლში დაბრუნება კი მათთვის შესაძლოა ისეთივე მტკივნეული იყოს, როგორც საზღვარგარეთ გადასვლა საცხოვრებლად. ლეპატრიაციის სირთულის ერთ-ერთ მიზეზს წარმოადგენს ის, რომ ისინი თვლიან, თითქოს სახლში არაფერი შეცვლილა. ისინი იმედოვნებენ, რომ დაუბრუნდებიან ძველ მეგობრებს, ნაცნობ გარემოს, ჩვეულ ყოველდღიურ ცხოვრებას. მაგრამ მეგობრები შესაძლოა სხვაგან გადავიდნენ ან ახალი სოციალური კავშირები დაამყარეს, კოლეგებმა შესაძლოა შეიცვალეს სამუშაო ადგილები. აშშ-ში მაგალითად ზოგიერთ დაბრუნებულ ექსპატრიანტს უარს ეუბნებიან კრედიტზე, რადგან უკანასკნელი რამდენიმე წლის მანძილზე მათ არ გააჩნდათ არანაირი შიდა საკრედიტო ისტორია.

საერთაშორისო კომპანიის კადრების განყოფილებამ ასევე უნდა უზრუნველყოს მენეჯერები სწავლებით და განვითარებით, რომ დაეხმაროს მათ ეფექტურ მუშაობაში. **სწავლება** ეწოდება მომზადებას, რომელიც მიმართულია კონკრეტული სამუშაო უნარების და შესაძლებლობების განვითარებისკენ. **განვითარება** — ეწოდება ზოგად ცოდნას, რომელიც დაკავ-

შირებულია მენეჯერის მომზადებასთან უფრო მაღალი თა ნამდებობის დასაკავებლად.

არახელმძღვანელი კადრების მართვის საკითხები. არახელმძღვანელი კადრების რეკრუტირება, შერჩევა, სწავლება, შრომის ანაზღაურება და ა.შ. მთლიანად დამოკიდებულია ადგილობრივ კანონმდებლობზე და ეკონომიკურ სუტიციაზე. მიმღებ ქვეყანაში წარმატების მისაღწევად, ადამიანური რესურსების მენეჯერები არ უნდა გახდნენ სტერეოტიპების მსხვერპლი. მათ უნდა უზრუნველყონ სამუშაოს ორგანიზება ისე, როგორც ამას ითხოვენ ადგილობრივი მაცხოვრებლები, და არა ისე, როგორც ეს მიღებულია მათ ქვეყანაში. ამიტომ მრავალი მრავალეროვნული კომპანია კადრების განყოფილებაში ასაქმებს მიმღები ქვეყნის წარმომადგენლებს, რომ გამოიყენონ მათი ცოდნა საკადრო პოლიტიკის და პროცედურების შესამუშავებლად.

საერთაშორისო კომპანიების საზღვარგარეთის განყოფილებებში არახელმძღვანელ თანამდებობებზე ჩვეულებრივ დასაქმებულები არიან მიმღები ქვეყნის წარმომადგენლები. ხშირ შემთხვევაში ამას ეკონომიკური ახსნა გააჩნია: ისინი ხშირად ფირმას უფრო იაფი უჯდება, ვიდრე მშობლიური ქვეყნის ან მესამე ქვეყნის წარმომადგენლები. გარდა ამისა, ეს არც თუ ისე იშვიათად ადგილობრივი კანონმდებლობითაა გათვალისწინებული.

ადამიანისეული რესურსების მენეჯერებმა ასევე უნდა შეაფასონ მიმღები ქვეყნის დასაქმებულთა საჭიროებები სწავლებაში და განვითარებაში იმისათვის, რომ მათ უფრო ეფექტურად შეასრულონ საკუთარი მოვალეობები. მრეწველურად განვითარებულ ბაზრებზე კომპანიები ჩვეულებრივ ახერხებენ კვალიფიციური სამუშაო ძალის მოძებნას, რომელთა სწავლებაც შესაძლოა შემოიფარგლოს კომპანიის მცირედი გაცნობით. შედარებით განუვითარებელ რეგიონებში სწავლების საჭიროება შესაძლოა გაცილებით დიდი იყოს. მაგალითად, კომუნიზმის დაცემის შემდეგ კომპანია **Hilton**-მა დაიწყო საკუთარო სასტუმროების გახსნა აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში. აღმოჩნდა, რომ ოფიციანტები, კლერკები და მომსახურების სფეროს სხვა წარმომადგენლები არ ფლობდნენ იმ საბაზისო ცოდნას, რაც აუცილებელი იყო მაღალი ხარისხის სერვისის უზრუნველსა-

ყოფად. ეს ადამიანები იმდენად მიეჩვივნ გემიური ეკონომიკის პირობებში მუშაობას, როდესაც მათ არ უნევდათ ზრუნვა სტუმრების კმაყოფილებაზე, რომ მათთვის რთული იყო იმის გაცნობიერება, თუ რატომ უნდა შეეცვალათ მათ საკუთარი დამოკიდებულება სამუშაოს მიმართ. კომპანიას მოუწია ახალი დასაქმებულების სწავლებაში გაცილებით მეტი თანხის ჩადება, ვიდრე ის ფიქრობდა.

სწავლება ასევე კრიტიკული ელემენტი ხდება მაშინ, როდესაც ფირმას სურს მაქსიმალური მოგების მიღება საზღვარგარეთ წარმოების განთავსებით. უკანასკნელ პერიოდში ბევრ მრავალეროვნულ კომპანიას წარმოება გადააქვს ჰონდურასში, მაღაზიაში და ინდონეზიაში, სადაც სამუშაო ძალა იაფია. ამასთან, ხშირად ასეთი სამუშაო ძალის მწარმოებლობა დაბალია და ასეთად რჩება მანამ, სანამ ფირმა არ გამოყოფს თანხებს პერსონალის სწავლებისთვის. მაგალითად, მაღაზიაში მოსახლეობის მესამედს გააჩნია ექვს კლასზე მაღალი განათლება, რის გამოც სწავლების ხარჯები აქ შეიძლება საკმაოდ მაღალი იყოს.

გარდა ამისა, ფირმამ უნდა შეაფასოს საკუთარი საერთაშორისო მენეჯერების საქმიანობის შედეგები და განსაზღვროს მათი საკომპენსაციო პაკეტის მოცულობა. ექსპატრიანტი მენეჯერების კომპენსაცია მოიცავს საცხოვრებელ მინიმუმებს შორის სხვაობის დანამატს და სხვადასხვა სპეციალურ შეთავაზებებს.

ექსპატრიანტი მენეჯერების სწავლებისა და განვითარების მაღალი ხარჯების გათვალისწინებით, ფირმებმა განსკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ კადრების შენარჩუნების და დენადობის მართვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ლურნკაია კ., თ. ლურნკაია საერთაშორისო ბიზნესი.
2. Экономика, Пол А. Самуелсон, Вильям Д. Нордхаус Международный бизнес-Теория и практика, под редакцией А.И. Погорлецкого, С. Ф. Сутырина
3. Глобализация мирового хозяйства, учеб. Пособие под ред. М.Н.Осьмовой, А.В.Бойченко.
4. Международный бизнес-Рикки Гриффин, Майкл Пастей.