

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის თანააქედროვე ტანჯანციაბი

ოლლა ფაჩულია

სსუ ასოცირებული პროფესორი

მსოფლიო მეურნეობის განვითარების თანამედროვე ეტაპისთვის დამახასიათებელი ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციის პირობებში თანდათან ფართოვდება ფირმების საერთაშორისო ოპერაციების მოცულობები, მათი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები, იზრდება გლობალური კორპორაციების რიცხვი. საერთაშორისო ბიზნესში ხშირად ვითარდება სიტუაციები, როდესაც კომპანიის გლობალური ოპტიმიზაცია მოითხოვს ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებას ხელმძღვანელობისგან, რომლებიც წინააღმდეგობაში მოდიან ადგილობრივი ხელისუფლებისა და მოსახლეობის აზრით, ოპტიმალურ გამოსავალთან. გლობალური კომპანიის მენეჯმენტს კომპლექსური გადაწყვეტილებების მიღება უწევს. კერძოდ, მან უნდა გაითვალისწინოს პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური, სავალუტო, კრიმინალური მდგომარეობის ფაქტორები კონკრეტულ ქვეყანაში. შესაძლოა მოხდეს მმართველობითი ფუნქციების ერთი ნაწილის ცენტრალიზაცია კომპანიის სათაო ოფისში, ხოლო ზოგიერთი ფუნქციის შესრულებაზე პასუხისმგებლობა დაეკისროს ადგილობრივ შვილობილ საწარმოთა მენეჯერებს. მიუხედავად იმ მოტივებისა, რომლითაც კომპანია ხელმძღვანელობს შიდა ბაზრების ფარგლებს გარეთ საკუთარი საქმიანობის გაფართოებისთვის, ის ვალდებულია მოახდინოს საკუთარი კონკურენციის სტრატეგიების ადაპტირება კონკრეტულ ქვეყანაში არსებულ სიტუაციასთან¹.

სხვადასხვა ქვეყნის კულტურებს შორის არსებული მკვეთრი განსხვავება მათ ფასეულობებში, წესებში, მორალურ პრინციპებსა და ტრადიციებში აისახება. მაგალითად, იაპონელთა თითქმის ნახევარი მიიჩნევს, რომ სამუშაო, უპირველეს ყოვლისა, არსებობისთვის აუცილებელი სახსრების მოპოვების საშუალებაა, ბელგიელებსა და შოლანდიელებში კი ასე თვლის ადამიანების მხოლოდ 25-30%. დრო, გეგმები და პროგრამები დასავლური კულტურისა და მენეჯმენტის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფაქტორებია მაშინ, როცა აღმოსა-

¹ არტურ ა. ტომპსონი-უმცროსი, ა.ჯ. (ლონი) სტრიკლენდი III. სტრატეგიული მენეჯმენტი. გვ. 289.

ვლურ კულტურაში წარმოუდგენელია იმის გააზრებაც კი, რომ „მეორე შანსი არ იქნება“, რადგან აქ ადამიანები აღიქვამენ დროს, როგორც უსასრულო რესურსს.

გარდა აღნიშნულისა, საერთაშორისო მენეჯმენტში კულტურათაშორისი განსხვავებები აისახება ჯგუფურ დინამიკაში. მაგალითად, დასავლური მოდელის მიხედვით, არაფორმალური ჯგუფი დაუკმაყოფილებელ ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებზე სპონტანური რეაქციაა, ხოლო იაპონურ მოდელში ჯგუფი წარმოადგენს ფირმის სოციალური სტრუქტურის სრულებით ბუნებრივ და ხშირად უმნიშვნელოვანეს ნაწილს. ჯგუფური ნორმების მნიშვნელობა და როლი, ჯგუფური ერთსულოვნება დასავლეთში მცხოვრები ადამიანებისთვის ერთ-ერთი მწვავე საკამათო თემაა, ხოლო აღმოსავლეთის ხალხებისთვის ის დიდი ხნის წინ ერთხელ და სამუდამოდ გადაწყვეტილი საკითხია. ყოველივე ამის გამო, ამ ორი ხედვის ადაპტირება კომპანიის განსხვავებული ეროვნული შემადგენლობის ქვეგანყოფილებებს შორის, საკმაოდ რთული ამოცანაა.

დიდი განსხვავება არსებობს ტრადიციის გავლენასა და როლშიც, რომელიც წარმოადგენს ნებისმიერი კულტურის განუყოფელ ნაწილს. ასე, მაგალითად, ამერიკული კულტურის საფუძველია პროტესტანტული ეთიკის ტრადიციები, დასავლური დემოკრატიის პრინციპები და თავისუფალი ბაზრების იდეა. იაპონური მოდელისთვის კი დამახასიათებელია ტრადიციების ერთგულად დაცვა და ეროვნული აზროვნების კანონების მორჩილება. თუმცა, ორივე ქვეყანას წამყვანი პოზიციები უჭირავს სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესში. როგორც ვხედავთ, ტრადიციონალიზმი ხელს არ უშლის ეფექტიან განვითარებას, რაც განპირობებულია იმით, რომ ახლის დანერგვის პროცესში აღნიშნული ქვეყნები ყურადღებით ადევნებენ თვალს მის გავლენას ეროვნული კულტურის ფონზე, განსაკუთრებით კი მისი სერიოზული დეფორმაციის წარმოქმნის ალბათობას. ამდენად, ტრადიციების გავლენა საერთაშორისო მენეჯერისთვის უნდა გამოიხატებოდეს არა იმაში, რომ „არ აწყენინოს ტრადიციებს“, არამედ მან უნდა განსაზღვროს, ესა თუ ის ქმედება ადგილობრივი ტრადიციების ნდობას მოიპოვებს, თუ პირიქით, დაუპირისპირდება მათ. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში მთელი ძალისხმევა მიმართულ უნდა იქნას ნეგატიური ზეგავლენის შესასუსტებლად.

კიდევ ერთი მომენტი, რომელიც გამოიკვეთება საერთაშორისო მე-

ნეგერების საქმიანობაში, თანამშრომელთა მიღწევების შეფასებისას სხვადასხვა კულტურაში არსებული ხედვაა. დასავლეთის ნებისმიერ ქვეყანაში მომუშავეს წარმატებისა და მიღწევების რაციონალური შეფასება თამაშობს უმნიშვნელოვანეს როლს ორგანიზაციის ეფექტიან მართვაში, ხოლო რაც შეეხება აღმოსავლეთ კულტურას, პირადი მიღწევებისა და წარმატების როლი, როგორც მუშაობის ეფექტიანი მოტივატორი, ძალზე მცირეა.

მეტად სერიოზულ პრობლემებთან უხდება გამკლავება საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტს კომუნიკაციის სფეროში, რადგან ენობრივი ბარიერები, რიტუალები, არავერბალური ურთიერთობები მოცემული ეროვნული კულტურის სპეციფიკითაა განპირობებული.

აღნიშნული პრობლემების გადასაჭრელად საჭიროა ისეთი მნიშვნელოვანი ამოცანების გადანყვეტა, როგორიცაა:

- საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს კომპლექსური შესწავლა, ანალიზი და შეფასება კომპანიის კონკურენტული უპირატესობების წყაროების მოძიებისა და რეალიზაციისთვის;

- ყოველი ქვეყნის, რომელშიც ფუნქციონირებს კომპანია, კულტურული ფონის სიღრმისეული ანალიზი და შეფასება მათი შესაძლებლობების გამოსავლენად;

- უცხოური ოპერაციების განხორციელების ფარგლებში ორგანიზაციული ფორმების შეფასება, შემუშავება და პრაქტიკული გამოყენება, რათა მაქსიმალურად იქნას გამოყენებული ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალი და სამართლებრივი შესაძლებლობები;

- ფირმის მრავალეროვნული კოლექტივის ფორმირება და განვითარება, ორიენტირება იმაზე, რომ მაქსიმალურად იქნას რეალიზებული ყოველი თანამშრომლის პირადი და მთლიანობაში, მრავალეროვნული კოლექტივის პოტენციალი;

- სხვადასხვა საწარმოო თუ ფუნქციონალურ სფეროებში საერთაშორისო ბიზნესის წარმოების მრავალფეროვანი შესაძლებლობების ძიება, განვითარება და ეფექტიანი გამოყენება.

ამ ამოცანების წარმატებით გადანყვეტისათვის საერთაშორისო მენეჯერმა უნდა:

- განსაზღვროს კომპანიის საერთაშორისო ბიზნესში ჩართულობის ხარისხი, ასევე ის, თუ საერთაშორისო ბაზრებზე რა დონით გაფართოება იქნება მისი ფირმისთვის ოპტიმალური განვითარების არსებულ ეტაპზე;

მსოფლიო ეკონომიკა

- განიხილოს ბიზნესის გლობალიზაციის თვალსაზრისით ფირმის შესაძლებლობები;
- საფუძვლიანად შეისწავლოს კულტურული ფაქტორები საერთაშორისო ბიზნესის მართვის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით;
- მიიღოს გააზრებული და შენონილი გადაწყვეტილებები საერთაშორისო ფირმის საქმიანობისას, თუ რა წილით უნდა იქნას გათვალისწინებული გლობალური და რა წილით – ლოკალური ფაქტორები;
- გონივრულად და რაციონალურად გამოიყენოს თავისი ეროვნული მენეჯმენტის მოდელი, მოახდინოს მისი ადაპტირება ადგილობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებით.

თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესში ფართო გავრცელება ჰპოვა გლობალურმა აუტოსორსინგმა, რაც გამოწვეულია მთელი რიგი მიზეზებით. უნინარეს ყოვლისა, აღსანიშნავია კონკურენტული ბრძოლის გამძაფრება ბაზრის ყველა სექტორზე და მასთან დაკავშირებული აუცილებლობა იმისა, რომ ფირმის მიერ მიღწეულ იქნას ზღვრული ეფექტიანობა წარმოების ყველა პროცესისათვის, რაც წარმოადგენს გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის დამკვიდრების საწინდარს. ამ ამოცანის გადასაწყვეტად გარეშე ორგანიზაციების მოზიდვა ცალკეულ სამუშაოთა შესრულებისათვის საუკეთესო გამოსავალია. მაგალითად, სხვადასხვა სამომხმარებლო საქონლის (მანქანები, პერსონალური კომპიუტერები, ვიდეოაპარატურა) ცალკეული კომპონენტები შეიძლება ინარმოებოდეს ქვეყნის გარეთ, ხოლო აინყოს და საბოლოო სახე მიეცეს კომპანიის მშობლიურ ქვეყანაში, ან პირიქით, თავად აწარმოებდეს მათ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში რეალიზაციისათვის.

თანამედროვე ბიზნესი წარმოუდგენელია აუტოსორსინგის გარეშე, რადგანაც:

- კომპანიათა უმეტესობა ისწრაფვის გამოიყენოს მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევები კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად;
- თანამედროვე ტექნოლოგიები, ცოდნა და გამოცდილება დაგროვდა იმ სპეციალისტთა ხელში, რომლებიც სპეციალიზირდებიან მოცემულ სფეროში და მზად არიან მომგებიანი წინადადებები შესთავაზონ იმ კომპანიებს, რომელთაც სურთ ამ რესურსების მიღება. ეს მოხერხებულია ყველასთვის, რამეთუ კომპანიას საშუალება ეძლევა მთელი თავისი ყურადღებისა და რესურსების კონცენტრირება მოახდინოს მისი საქმიანობის საკვანძო მომენტებზე.

დღეისათვის აუტოსორსინგს განიხილავენ, როგორც კომპანიის მე-ნეჯმენტის ეფექტიან ფორმას მძაფრი კონკურენციის პირობებში. აუტოსორსინგი სწრაფად ვითარდება, ხდება უფრო მასშტაბური და მრავალნაზნაგოვანი. General Electric-ის დირექტორის სიტყვებით: „ნამდვილი გლობალური კომპანია არის ის კომპანია, რომელიც იყენებს რესურსებსა და ინტელექტს მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან“¹.

გლობალური აუტოსორსინგის ტიპური მაგალითია ოფშორული პროგრამირება, რომელიც შეადგენს IT-აუტოსორსინგის ბაზრის საერთო მოცულობის მნიშვნელოვან ნაწილს. დღეს ოფშორული პროგრამირების ბაზრის რესურსების აქტიური მიმწოდებლები გახდნენ ინდოეთი, ჩინეთი, მექსიკა, ირლანდია და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები, რუსეთი. ბიზნეს-პროცესები გადაადგილდება იქ, სადაც მათი შესრულება ყველაზე ეფექტიანია. ასე, მაგალითად, 2006 წელს საბანკო გიგანტმა „Wachovia Corp. Of Charlotte, North Carolina“ \$1,1 ბილიონიანი ხელშეკრულება დადო ინდოეთის კომპანია „Genpact“-თან ფინანსური და საბუღალტრო საქმის აუტოსორსინგთან დაკავშირებით, ასევე, გადასცა მას ადამიანური რესურსების პროგრამის ადმინისტრირებაც. მომდევნო სამი წლის მანძილზე ხარჯების დანაზოგმა \$1 ბილიონი შეადგინა, რაც შემდგომში ინვესტირებულ იქნა პრესონალის განვითარებასა და ბიზნესის სხვადასხვა სფეროებში.²

გლობალიზაციის, შიდა და მსოფლიო ბაზარზე კონკურენციის გაძლიერების პირობებში შრომითი ურთიერთობების ადრინდელი ფორმები არაეფექტიანი ხდება, რამაც გამოიწვია შრომითი რესურსების მართვაში ახალი მიმართულების — აუტოსორსინგის (ადამიანური რესურსების აუტოსორსინგი) განვითარება.

ეროვნული და შემდეგ უკვე ტრანსნაციონალური რეკრუტინგული სააგენტოს წარმოშობამ განაპირობა შრომითი ძალების მობილურობის ზრდა. აუტოსორსინგის თემა ადამიანური რესურსების სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალურია ამერიკასა და დიდ ბრიტანეთში. ბრიტანული კომპანიის „Xchanging HR Services“-ის მონაცემებით, დიდი ბრიტანეთის ნამყვანი კომპანიების 56% მზადაა, დეპარტამენტების ფუნქციების ნაწილი გადასცეს აუტოსორსინგით.

აუტოსორსინგის მომსახურების ბრუნვა აშშ-ში აღემატება \$130

¹ <http://www.ge.com/>

² Business Week (January 30, 2006):50-64, Forbes (May8, 2006):58; www.dana.com/news/

მლრდ. წელიწადში, დიდ ბრიტანეთში ეს ციფრი არის \$37.5 მლრდ., გერმანიაში – \$7 მლრდ. და იზრდება ყოველწლიურად დაახლოებით 20-30%-ით. მაგალითად, მხოლოდ აშშ-ში არსებობს რამდენიმე ათასი კომპანია, რომლებიც სთავაზობენ საზოგადოებას აუთსთაფინგს. მათი შტატი 2.5 მლნ. ადამიანზე მეტს ითვლის, ხოლო ბაზრის მოცულობა შეადგენს აშშ-ს საკადრო ბაზრის საერთო მოცულობის 27%-ს.

ევროკავშირის ქვეყნებში აუთსთაფინგი ასაქმებს დაახლოებით 7 მლნ. ადამიანს წელიწადში. კომპანია Kelly Services-ის ინფორმაციით, ზოგიერთ უცხოურ კომპანიაში პერსონალის დაახლოებით 80% ირიცხება საკადრო სააგენტოს შტატში. მაგალითად, იაპონიის კორპორაციებში მიღებულია თარგი, რომლის მიხედვითაც შტატში ჰყავთ რეალური საერთო თანამშრომელთა მხოლოდ მესამედი¹.

უნდა აღინიშნოს, რომ აუთსთაფინგი, როგორც შრომის ორგანიზების ახალი ფორმა, ავლენს არა მხოლოდ ახალ შესაძლებლობებს, არამედ ახალ რისკებსაც. მაგალითად, საკადრო ფუნქციაზე კონტროლის დაკარგვის რისკი, კომპანიის კორპორატიული კულტურის შესუსტების რისკი, ზოგიერთი განვითარებული ქვეყნის შრომითი კანონმდებლობის თავისებურებანი, რომლებიც ზღუდავენ პერსონალის მართვის გადაცემის შესაძლებლობას გარეშე ფირმაზე.

აქედან გამომდინარე, აღნიშნული ფორმის გამოყენებისას, საჭიროა მეტად ფრთხილი მიდგომა მომუშავეებისადმი. აუთსთაფინგმა თანამშრომლებს უნდა აუხსნან, რა ადგილი და როლი უჭირავთ მომავალში გასატარებელ ცვლილებებში, რამდენად საჭიროა მათი ცოდნა და გამოცდილება ახალ ადგილზე, დაარწმუნონ ისინი, რომ მათ ექნებათ კარიერული ზრდის შესაძლებლობა.

ამდენად, საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ მიღწეულ უნდა იქნას ოპტიმალური მდგომარეობა გლობალურ და ლოკალურ მიდგომებს შორის. მნიშვნელოვანი პრობლემები იჩენს თავს იმ სფეროებში, სადაც ფიგურირებენ ადამიანები, მათი მოთხოვნილებები, აღქმები, მოლოდინები, ქცევის მოდელები. აქედან გამომდინარე, გლობალური კომპანიის მენეჯერებმა მართვის უახლესი ფორმები უნდა გამოიყენონ მოცემული ქვეყნის ეროვნულ-კულტურული ფაქტორების გათვალისწინებით, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეფექტიანობასა და საერთაშორისო ბიზნესში წარმატებას.

¹ <http://www.xchanging.com/>