



ადამიანური რესურსების მართვის მულტიკულტურული კონტექსტი

დავით ნიჟარაძე

შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის
აფილირებული ასოცირებული პროფესორი,
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

რეზიუმე

დღესდღეობით, მსოფლიო ეკონომიკურ პროცესებში საერთაშორისო კომპანიების მნიშვნელობის ზრდის პარალელურად, აქტუალური ხდება მათში დასაქმებული ადამიანური რესურსების მართვის მულტიკულტურული თავისებურებების შესწავლა. კარძოდ, გლობალურმა ფორმებმა უნდა შეიმუშავონ გლობალიზაციასთან ადაპტირებადი ადამიანური რესურსების შერჩევის, მოტივაციის და განვითარების ადექვატური მექანიზმები, რათა უკეთესად მოამზადონ საკუთარი პერსონალი საზღვარგარეთულ ფილიალებსა თუ შვილობილ კომპანიებში გასაგზავნად, სამსახურეობრივი მიზნებისათვის. გარდა ამისა, შესაძლებელია საკუთარ სანარმოში მსოფლიო კლასის ორგანიზაციების მიერ აპრობირებული პრაქტიკის გამოყენება.

საკვანძო სიტყვები: საერთაშორისო კომპანია, ადამიანური რესურსი, მულტიკულტურა, გლობალიზაცია, გლობალური მრავალფეროვნებისადმი მზადყოფნის ინდექსი, ექსპატრიატი, ინპატრიატი.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე კომპანიები ადამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით მრავალი, რთული გამოწვევის წინაშე იმყოფებიან, რაც განპირობებულია გლობალიზაციის შედეგად

პერსონალის მულტიკულტურული ტრანსფორმაციით. გლობალურ ბიზნესსივრცეში, მძაფრი კონკურენციის პირობებში, მულტიკულტურული პერსონალის გავლენით სულ უფრო რთული ხდება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება. შესაბამისად, კომპანიების მდგრადი კონკურენტული უპირატესობისთვის გასათვალისწინებელია სამუშაო ძალის საჭიროებების ეფექტური მართვა.

ბიზნესის ტრანსფორმაცია და ნიჭიერი ადამიანების ახალი გეოგრაფიული განლაგება მოუწოდებს კომპანიებს მართონ ეს უზარმაზარი ცვლილებები, რომელთაგანაც განასკუთრებით მნიშვნელოვანია კულტურული ფაქტორები. ამისათვის კი საჭიროა ახალი, ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენება, რომელიც უზრუნველყოფს მომავლის განჭვრეტას, პერსონალის ეფექტიან დაგეგმვას და საქმიანობის ოპტიმიზაციას. ამით შრომითი რესურსები მზად იქნებიან განვითარების სხვადასხვა სცენარისთვის.¹

ბოლო პერიოდში, კომპანიები გლობალურ ბაზარზე სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით, კარგად აცნობიერებენ მულტიკულტურულ კომპეტენციებს და მრავალფეროვნებას, რადგან ეს ყველაფერი ეხმარება მათ მიღებულ იქნეს თანმიმდევრული და მომავალზე ორიენტირებული გადაწყვეტილებები. თუმცა, სპეციალისტების ნაწილი თვლის, რომ ეროვნული კულტურა უფრო მნიშვნელოვანი და ძლიერი ფაქტორია, ვიდრე კულტურული მრავალფეროვნების მაღალი ხარისხი.

2008 წელს, ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოების დაკვეთით (A Study for the Society for Human Resource Management (SHRM)) The Economist-მა ჩაატარა კულტურული მრავალფეროვნების და პერსონალის ჩართულობის კვლევა 47 ქვეყნის 500-მდე უფროს აღმასრულებელ ოფიცერთან, რათა დათვლილიყო დაქირავებულთა გლობალური მრავალფეროვნებისადმი მზადყოფნის ინდექსი. კვლევის შედეგების მიხედვით (იხ. ცხრილი 1) შვედეთი ლიდერობს (73%), მას მოჰყვება

1 Oxford Economics, Global Talent 2021, How the new geography of talent will transform human resource strategies, UK, 2012, P. 2

ნორვეგია (72.2%) და ახალი ზელანდია (72.5%).¹

2016 წლიდან დასაქმებულთა ჩართულობა გლობალურ დონეზე შემცირებულია (იხ. დიაგრამა 1), რაც გარკვეულწილად ევროპის და სხვა ქვეყნების მიერ შრომითი რესურსების თავისუფალი გადაადგილების შეზღუდვების დაწესებამ განაპირობა.² ეს კი გარკვეულწილად ზღუდავს ადამიანური რესურსების კულტურულ მრავალფერვნებას და ტექნოლოგიების თუ გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობებს.

ცხრილი 1 გლობალური მრავალფეროვნებისადმი მზადყოფნის ინდექსი, ქვეყნების მიხედვით (2008 წ)

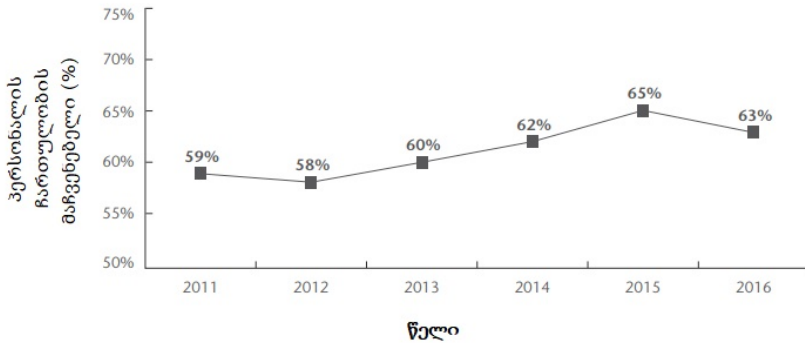
N	ქვეყანა	ინდექსი (%)
1	შვედეთი	73.0
2	ნორვეგია	72.2
3	ახალი ზელანდია	71.5
4	კანადა	70.1
5	ფინეთი	69.4
6	დანია	67.2
7	გაერთიანებული სამეფო	66.9
8	ავსტრალია	66.9
9	შვეიცარია	65.2
10	ირლანდია	64.3

წყარო: Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes, the Economist, (SHRM),USA, 2009, P19

¹ Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes, the Economist, (SHRM),USA, 2009, P. 19

² 2017 Trends in Global Employee Engagement, Aon Hewitt, UK, 2017. P.1

**დიაგრამა 1 პერსონალის გლობალური
ჩართულობის ხარისხი 2016 წ.**



წყარო: 2017 Trends in Global Employee Engagement, Aon Hewitt, UK, 2017. P. 1

გლობალურ დონეზე, ადამიანური რესურსების ჩართულობაზე რასაკვირველია, ზეგავლენას ახდენს მულტიკულტურული უნარების ფართო სპექტრი, კერძოდ:

- **ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი** - განსხვავებული კულტურის ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი;
- **გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობა** - ადამიანის გაურკვევლობასთან და ცვლილებებთან შეგუების უნარი;
- **ადაპტირების უნარი** - განსხვავებული კულტურული მოთხოვნების დროს ქცევის შეცვლის უნარი;
- **თანაგრძნობის უნარი** - განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანების მიმართ თანაგრძნობის გამოხატვის უნარი;
- **აღქმის უნარი** - მულტიკულტურულ გარემოში ადამიანების განცდების აღქმის უნარი.¹

ზემოხსენებული უნარების განვითარება შესაძლებელია ექსპერიმენტული სწავლების მეთოდით, რაც გულისხმობს სხვადასხვა კულტურაში შეძენილი გამოცდილების გამოყენებას.

1 <https://www.forbes.com/sites/iese/2015/03/24/why-you-need-cultural-intelligence-and-how-to-develop-it/#4c7cd0b617d6>

მაგალითად, დაბრკოლება შეგვექმნება ბიზნესის წარმოებისას იაპონიაში, თუკი არ გვეცოდინება ამ ქვეყნის სპეციფიკური კულტურული ფასეულობების შესახებ. იაპონელი ბიზნესმენები საქმიანი შეხვედრისას საკუთარ სახელზე წინ ასახელებენ კომპანიის სახელწოდებას, სადაც ისინი მუშაობენ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს პირველი, გაცნობითი ხასიათის შეხვედრაა.¹

ბოლო დროს, გლობალური კომპანიები განიცდიან სამუშაო ძალის უკმარისობას, მაშინ როდესაც კვალიფიციურ კადრებზე დიდი მოთხოვნაა. პრობლემის ძირითადი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ კვალიფიციურ თანამშრომლებს შეუძლიათ უბრალოდ შეაბიჯონ ორგანიზაციებში და მოითხოვონ მათთვის სასურველი ანაზღაურება. კომპანიებიც თანახმა არიან, რომ მიიღონ მათი პირობები.

ადამიანური რესურსების წყაროები. არსებობს ადამიანური რესურსის ოთხი ძირითადი წყარო:

1. მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლები;
2. მასპინძელი ქვეყნის წარმომადგენლები;
3. მესამე ქვეყნის წარმომადგენლები;
4. სამშობლოში დაბრუნებულები.

მრავალი კომპანია ასევე ახდენს მათი გლობალური ოპერაციების სხვადასხვა ასპექტების აუტსორსინგს და ამით ხიბლავს დროებით დასაქმებულებს.

მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლები - ასეთები არიან მენეჯერები, იმ ქვეყნის მოქალაქენი, სადაც არის განთავსებული სათავო ოფისი. ამ მენეჯერებს ზოგადად **ექსპატრიატებს** უწოდებენ, რაც აღნიშნავს იმ ადამიანებს, რომლებიც ცხოვრობენ ან მუშაობენ თავიანთი მშობლიური ქვეყნის გარეთ.

მასპინძელი ქვეყნის წარმომადგენლები - ასეთებს მიეკუთვნება ადგილობრივი მენეჯერები, რომლებიც დაქირავებულნი არიან ორგანიზაციისგან თავისივე ქვეყანაში.

მესამე ქვეყნის წარმომადგენლები - მოცემულ კატეგორიაში

¹ ნიჟარაძე დ., კულტურული თავსებურებების გავლენა კომუნიკაციის პროცესზე საერთაშორისო ფირმებში, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ, N6, 2013, გვ.145

მოიაზრება მენეჯერები, რომლებიც არიან მოქალაქეები არა იმ ქვეყნებისა, სადაც მათი სათაო ოფისია, არამედ იმისა, რომელშიც ისინი არიან დანიშნულნი. სამუშაოდ ხელმისაწვდომობა მესამე ქვეყნების მენეჯერებისა არაა ისე ფართო, როგორც მშობლიური ან მასპინძელი ქვეყნის მენეჯერებისა. ბოლო წლებში გამოჩნდა ახალი ტერმინი - **ინპატრიატი**, რომელიც არის მასპინძელი, ან მესამე ქვეყნიდან სამშობლოში დაბრუნებული ინდივიდი. იაპონურ ფირმებშიც კი ინწყებენ ინპატრიატებზე დაყრდნობას, რათა ისინი დაეხმარონ ამ ფირმებს საერთაშორისო ოპერაციებში.

რაც შეეხება **ექსპატრიატებს**, მათი შერჩევის ძირითადი კრიტერიუმებია: ადაპტაციის უნარი; ტექნიკური კომპეტენცია; ადამიანებთან ურთიერთობების უნარი; სურვილი, იმუშაოს საზღვარგარეთ; საზღვარგარეთ მუშაობის გამოცდილება; მასპინძელი ქვეყნის კულტურის გაგება-გათვითცნობიერება; აკადემიური კვალიფიკაცია; იმ ქვეყნის ენის ცოდნა, სადაც უნევს მუშაობა; იმ ქვეყნის კულტურის ცოდნა, სადაც უნევს მუშაობა.

Harvard Business Review-ს კვლევის მიხედვით, მულტინაციონალური კომპანიები ზოგჯერ დგებიან პრობლემის წინაშე, რადგან მენეჯერების ნაწილი პროფესიული და პირადი ცხოვრების მიზნებიდან გამომდინარე უარს აცხადებენ უცხო ქვეყანაში გამგზავრებასა და მუშაობაზე.¹

ადამიანური რესურსების შერჩევის საერთაშორისო პროცედურა. საერთაშორისო დონეზე, შერჩევის პროცესი შედგება ხუთი განსხვავებული ასპექტისგან:

- შერჩევის კრიტერიუმების შემუშავება;
- განცხადებების და რეზიუმეების განხილვა;
- გასაუბრება;
- ტესტირების ადმინისტრირება;
- შერჩეული კანდიდატისთვის შეთავაზების გაკეთება.²

1 <https://hbr.org/2014/02/a-successful-international-assignment-depends-on-these-factors>

2 <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/5-1-the-selection-process/>

გარდა შერჩევის ინსტრუმენტებისა, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების სწავლება და მოტივაცია. აღსანიშნავია, რომ თანამშრომლების ნახალისებისას, მენეჯერები ცდილობენ დაეყრდნონ ფართოდ მიღებული თეორიებს, მიდგომებს და მეთოდებს, ამავე დროს ცდილობენ გაითვალისწინონ ორგანიზაციული კულტურა, ღირებულებები და მენტალიტეტი ტიპური თითოეული ქვეყნისთვის¹

მსოფლიო კლასის ორგანიზაციები ყოველთვის ზრუნავენ საკუთარი მულტიკულტურული პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, გადამზადებაზე, წინსვლაზე და შესაბამისი გამოცდილების მიღების შემდეგ, მათთვის ძალაუფლებისა და ინიციატივის გადაცემაზე.²

დასკვნა

გლობალური კომპანიებისთვის, მულტიკულტურულ გარემოში ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად გამოწვევას წარმოადგენს ფირმის მაღალი კომპეტენციების მოქმე პერსონალით უზრუნველყოფა. მაღალკვალიფიციური და ნიჭიერი თანამშრომლების სწორად შერჩევა და განვითარება ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა, იქნება ეს ადგილობრივი, თუ საერთაშორისო ფირმა. პერსონალის მართვის პროცესში კი მათი მხრიდან კულტურული ფაქტორების გაცნობიერება კვლავ კრიტიკულად მნიშვნელოვან ამოცანად რჩება.

1 Chokheli, Eka (2014) The peculiarities of the employee behavior management in multinational companies (The case of Georgia). In: Proceedings of IAC-EMM 2014: International Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague. MAC Prague consulting Ltd. P.4

2 ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობა გლობალური მასშტაბით, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ, N1, 2012, გვ. 114

ლიტერატურა:

1. ნიჟარაძე დ., კულტურული თავსებულებების გავლენა კომუნიკაციის პროცესზე საერთაშორისო ფირმებში, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ, N6, 2013
2. ნიჟარაძე დ., მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების თავსებულებები მრავალეროვნულ კომპანიებში, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია - თანამედროვე ბიზნესი: სიახლეები, პრობლემები, შრომების კრებული, თსუ, 3-4 ოქტომბერი, 2014
3. ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობა გლობალური მასშტაბით, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ, N1, 2012
4. 2017 Trends in Global Employee Engagement, Aon Hewitt, UK, 2017
5. Chokheli, Eka (2014) The peculiarities of the employee behavior management in multinational companies (The case of Georgia). In: Proceedings of IAC-EMM 2014: International Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague. MAC Prague consulting Ltd.
6. Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes, the Economist, (SHRM), USA, 2009
7. Oxford Economics, Global Talent 2021, How the new geography of talent will transform human resource strategies, UK, 2012
8. <https://hbr.org>
9. <https://open.lib.umn.edu>
10. <https://www.forbes.com>

REFERENCES:

1. Nizharadze, D. (2013) The characteristics of the cultural impact on communication process in the international firms. Economics and Business (6);
2. Nizharadze, David (2014) Managerial decision-making characteristics in multinational companies. In: International Scientific-Practical Conference: "Modern Business: Tendencies and Challenges". TSU Publishing House, Tbilisi

3. Nizharadze, D. (2012) Competitiveness of multinational company on a global scale. Economics and Business (1)
4. 2017 Trends in Global Employee Engagement, Aon Hewitt, UK, 2017
5. Chokheli, Eka (2014) The peculiarities of the employee behavior management in multinational companies (The case of Georgia). In: Proceedings of IAC-EMM 2014: International Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague. MAC Prague consulting Ltd.
6. Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes, the Economist, (SHRM), USA, 2009
7. Oxford Economics, Global Talent 2021, How the new geography of talent will transform human resource strategies, UK, 2012
8. <https://hbr.org>
9. <https://open.lib.umn.edu>
10. <https://www.forbes.com>

A MULTICULTURAL CONTEXT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

David Nizharadze

International Black Sea University,
Affiliated Associate Professor, PhD

RESUME

Nowadays together with the growth of the function of international companies and world's economic processes the most important is the study of multicultural peculiarities of the employed human resources. For instance, global firms must develop adequate mechanisms for the selection, motivation and development of human resources in order to prepare their own personnel for transferring foreign branches or subsidiary companies for official purposes. Besides, it is possible to use the practices approved by the world class organizations in their enterprise.

Key words: International Company, Human Resources, Multiculturalism, Globalization, Global Engagement Index, Expatriate, Inpatriate.