

ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთი საკითხი საერთაშორისო ბიზნესში

განვითარებადი გლობალიზაციის ერის აქტუალურ პრობლემებს შორის სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ადამიანური რესურსების გამოყენება. ანტიგლობალიზმის მოძრაობა, რომელმაც მთავარი მტრის სახით აირჩია ტრანსნაციონალური კომპანიები და საერთაშორისო ბიზნესი მთლიანობაში, ამ პროცესების ძირითად პრობლემებსა და საფრთხეებს აკავშირებს სწორედ ადამიანური რესურსების გამოყენებასთან, კულტურული განსხვავებების ნიველირებასთან ადგილობრივი პერსონალის დისკრიმინაციასთან და კორპორაციების ინტეგრირებასთან იმ ქვეყნების ბიზნეს-გარემოში, სადაც ორგანიზებულნი არიან მათი ფილიალები. სწორედ ამიტომ საერთაშორისო ბიზნესი, რომელიც ინიცირებულია ტექნოლოგიების განვითარებითა და ტრანსფერით, და შედარებით უფრო იაფი ნედლეულისა და ადამიანური რესურსების გამოყენებით, განსაკუთრებულ ადგილზე აყენებს პერსონალის მართვის საკითხებს.[1] სადღეისოდ ძირითადი მმართველობითი გადაწყვეტილებების საერთაშორისო ბიზნესში რეალიზება ხდება ოპტიმალური საკადრო შევსებისა და ეფექტური კულტურული ურთიერთმოქმედების საშუალებით, ხოლო საერთაშორისო მენეჯერების დეფიციტი სახელდება საზღვარგარეთული ექსპანსიის ერთ-ერთ ძირითად შეზღუდვად.

ინტერესს წარმოადგენს არა მარტო ზემოთხილული კომპანიების (საერთაშორისო ეროვნული კომპანია – სეკ და ტრანსნაციონალური კომპანია – ტნკ), არამედ შედარებით მცირე კომპანიების შესწავლა, ისეთების, სადაც ყალიბდება ორიგინალური მიდგომები ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ, რომლის ჩარჩოებშიც საერთაშორისო მასშტაბით წყდება ძირითადად შემდეგი საკითხები:

1. კორპორაციების შეიღობილ ქვედანაყოფებში მართვის სხვადასხვა დონეებზე პოზიციონირებული კვალიფიციური თანამშრომლების შიდა და გარე შერჩევის (რეკრუტინგის) შესაძლებლობების ოპტიმალური შეხამება;

2. ახალი თანამშრომლების წარმატებული ადაპტაციის გატარება კორპორატიული კულტურის გამოყენების შესაძლებლობის პირობით;

3. პერსონალის საკვალიფიკაციო-კარიერული ზრდის განხორციელება და ხელშეწყობა

ბენადი იაშვილი –

სრული პროფესორი

თინათინ იაშვილი –

სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი,

თამარ ბაჩილავა – მაგისტრი

მართვის ყველა დონეზე, რომელსაც საფუძვლად უდევს სამოტივაციო პრობლემების ეფექტური გადაწყვეტა;

4. პერსონალის მუშაობის შედეგიანობის კონტროლი და მონიტორინგი, კორპორაციის ყველა წარმომადგენლობაში ეფექტური საატესტაციო-შეფასებითი ღონისძიებების შექმნა;

5. საერთაშორისო კომპანიის რეპუტაციის მხარდაჭერა ტრანსნაციონალური ექსპანსიის პროცესში.

იმ ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენდნენ მართვის საკადრო პოლიტიკის ტიპისა და კულტურული ასპექტების არჩევანზე, განეკუთვნებიან: ფირმისა და მისი ფილიალების ადგილმდებარეობა; ფირმის საბაზო კულტურა; დარგი; კომპანიის სიდიდე (ზომა), საორგანიზაციო ფორმა; კონკურენტული სტრატეგია; ბაზარზე ოპერაციების ხასიათი; საერთაშორისო ფირმის პროცედურები, პოლიტიკა და წესები.

საბაზისო კატეგორია, რომელიც განსაზღვრავს საერთაშორისო ფირმის რეპუტაციას, – ეს არის ბიზნესის ეთიკა, რომელიც ერთი შეხედვით წარმატებული ბიზნესის მხოლოდ ირიბი შემადგენელი ნაწილია. ეთიკა ზეგავლენას ახდენს კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებაზე და თავის დასრულებულ ფორმას იძენს ბიზნეს-ეთიკეტის ნორმებისა და წესების სახით. კორპორაციის მიერ ეთიკური ნორმების დაცვის სტილი განსაზღვრავს მის რენომეს საერთაშორისო გარემოში, რაც საბოლოო ჯამში უზრუნველყოფს ფირმის გარემო პირობებთან ადაპტაციის საკითხების ეფექტურ გადაწყვეტას.[2] ორგანიზაციის ეთიკური ევოლუციონირების სისტემის ფორმირების მექანიზმის ფლობა და მისი რეპუტაციის ზრდა საერთაშორისო მენეჯერს აძლევს გასაღებს კორპორატიული მთლიანობისა და საიმედოობის პრობ-

ლემების გადასაწყვეტად.

მოცემულ ნაშრომში განხილულია პერსონალის მიღება და შერჩევა კომპანიის საზღვარგარეთის განყოფილებების შექმნის პროცესში და მათი როტაცია. საერთაშორისო მენეჯმენტის ჩარჩოებში ადგილობრივი პერსონალის დისკრიმინაციული გამოყენების საფრთხე პირდაპირაა დაკავშირებული კორპორაციის შესაქმნელ საზღვარგარეთულ განყოფილებაში საკადრო ვაკანსიების შევსებისას შიდა და გარე შერჩევის ტექნოლოგიების შეხამების პრობლემასთან. გარე შერჩევის როგორც პერსონალის მიღებისა და შერჩევის სისტემა, ორიენტირებულია შრომის ბაზრის რესურსებზე, ხოლო შიდა შერჩევის კი – საკუთარი პერსონალის საკვალიფიკაციო, საადაპტაციო და სამოტივაციო შესაძლებლობებზე. პერსონალის შერჩევის ამა თუ იმ ფორმის სიჭარბე ახასიათებს საკადრო სისტემას ან როგორც გახსნილს (ღიას), (იმ შემთხვევაში, თუკი ჭარბობს გარე ფორმა), ან როგორც დახურულს (თუკი ჭარბობს შიდა ფორმა).

ტრანსნაციონალური ექსპანსიის პირობებში პერსონალის შერჩევის ამა თუ იმ ფორმის მოთხოვნადობა განისაზღვრება:

1. პერსონალის ბუნებრივი გასვლით (პენსიაზე გასვლით, გადადგომით) როგორც შტაბბინაში, ასევე საზღვარგარეთულ განყოფილებებში;

2. ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კარიერული მოძრაობებით;

ფირმის საქმიანობის გაფართოვებითა და დივერსიფიკაციული განზრახვების რეალიზაციით;

3. ტერიტორიალურ – საბაზრო ექსპანსიითა და ტექნოლოგიების ტრანსფერით საერთაშორისო გარემოში.

ტრანსნაციონალურ პროგრამებში მოთხოვნილია თანამშრომლების შემდეგი კატეგორიები:

1. მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი (chief executive officer —CEO), რომელიც ხელმძღვანელობს და აკონტროლებს საზღვარგარეთული განყოფილების ყველა ოპერაციას;

2. შვილობილი კომპანიის ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები;

კრიზისული მიმართულების ხელმძღვანელი, რომელიც აანალიზებს და აღმოფხვრის სპეციფიკურ საწარმოო პრობლემებს;

3. სხვადასხვა მიმართულების სპეციალისტები და საწარმოო მუშები. ამასთანავე გამოიყენება ადამიანური რესურსების სამი წყარო:

1. “მშობელი” ქვეყნის (ბაზირების ქვეყნის) მოქალაქეები, ანუ იმ ქვეყნის მოქალაქეები, სადაც იმყოფება ტრანსნაციონალური კომპანიის შტაბბინა (parent country nationals — PCN);

2. იმ ქვეყნის მოქალაქეები, რომელშიც (სა-

დაც) ორგანიზებულია შვილობილი განყოფილება (host country nationals —HCN);

3. მესამე ქვეყნების მოქალაქეები (third country nationals —TCN).

განთავსების ქვეყნისადმი მიკუთვნებულობის მიხედვით საერთაშორისო ფირმების თანამშრომლები იყოფიან ექსპატრიანტებად და ადგილობრივ მოქალაქეებად.

საერთაშორისო ბიზნესში მიღებულია ჩაითვალოს ექსპატრიანტებად ის მივლინებული მუშაკები, რომლებიც სტოვებენ საკუთარ ქვეყანას საზღვარგარეთ ხანგრძლივად მუშაობისათვის. ექსპატრიანტები თავისთავად იყოფიან წარმოშობის ქვეყნის მოქალაქეებად (ანუ იმ ქვეყნის მოქალაქეებად, სადაც (რომელშიც) განთავსებულია “მშობელი” ფირმა ან მისი შტაბბინა) და მესამე ქვეყნების მოქალაქეებად (ანუ ყველა სხვა ქვეყნის მოქალაქეებად, გარდა სამშობლოსა და იმ ქვეყნისა, სადაც (რომელშიც) განთავსებულია ფილიალი).

ცხადია, რომ პირველი წყაროს პერსონალის გამოყენება შემთხვევების პრევალირებულ უმრავლესობაში, დაკავშირებულია პერსონალის შიდა შერჩევის ტექნოლოგიებთან (გამონაკლისს შეიძლება შეადგენდნენ ის შემთხვევები, როდესაც ტრანსნაციონალური კომპანია მოიხმობს სხვა (მესამე მხარის) სპეციალისტებს “მშობელ” ქვეყანაში, რაც დაკავშირებულია პერსპექტიულ დივერსიფიკაციასთან). მეორე და მესამე წყაროს გამოყენებას მთლიანად და საესებით უჭერენ მხარს გარე რეკრუტინგის ტექნოლოგიები.

სწორედ ტრანსნაციონალური პროგრამებისათვის პერსონალის გარე და შიდა შერჩევის ტექნოლოგიების ოპტიმალური შეხამება წარმოადგენს განსაკუთრებით აქტუალურ პრობლემას და მისი გადაჭრა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

1. თითოეული მითითებული შერჩევის სქემის უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების შედარების შედეგებზე;

2. საერთაშორისო როტაციული პროგრამების არსებობაზე პერსონალის მოტივაციური ზრდისა და ალტერნატიული კარიერული ტრაექტორიების გამოყენების მიზნით;

3. ტოპ-მენეჯმენტის იდეოლოგიაზე HCN და TCN წარმომადგენლობასთან მიმართებაში შვილობილ განყოფილებაში მართვის განსხვავებულ დონეებზე;

“მიმღები ქვეყნის” განვითარების დონეზე;

4. საკუთარი პერსონალ-რესურსისა და HCN (TCN) –ის საკვალიფიკაციო და პროფესიონალურ შეპირისპირებაზე.

თუკი ტრანსნაციონალურ კომპანიაში უფრო

ბ. იაშვილი, თ. იაშვილი, თ. ბაჩილავა

ცხრილი 1. პერსონალის შიდა და გარე შერჩევის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

შიდა რეკრუტინგის უპირატესობები	შიდა რეკრუტინგის ნაკლოვანებები
აუმჯობესებს დედა-კომპანიის იმ თანამშრომლების მორალურ სულისკვეთებას, ვისი კომპეტენციაც მოთხოვნადია კომპანიის განვითარებისა და გაფართოების მიზნებში; აყალიბებს პერსონალის შესაძლებლობების უფრო ადეკვატურ შეფასებას; მოითხოვს შედარებით ნაკლებ დანახარჯებს, რომლებიც არ შეიცავენ დანახარჯებს კორპორატიული მოთხოვნებისადმი თანამშრომლების ძიებასა, შერჩევასა და ადაპტაციაზე; საუკეთესოდ ზრდის კომპანიისადმი ერთგულებას.	გამუდმებულად ჩნდება პრობლემები იმ თანამშრომლებთან, რომლებსაც “გაუსწრეს”; მოცემულ მეთოდს შეუძლია გააშიშვლოს მუშაობის ცალკეული მონაკვეთები მშობელ-კომპანიაში.
გარე რეკრუტინგის უპირატესობები	გარე რეკრუტინგის ნაკლოვანებები
შემოაქვს “ახალი სისხლი” და იდეები, რაც განსაკუთრებით აუცილებელია საზღვარგარეთული განყოფილებებისა და ფილიალების შექმნისას; საზღვარგარეთულ კულტურულ გარემოში ადაპტაციური პრობლემების მინიმიზირება; შიდა პრეტენდენტების შესაძლებლობების უკეთესად	ახალ თანამშრომლებთან პროვოცირებს საადაპტაციო სირთულეებს (განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება მესამე ქვეყნების წარმომადგენლებს); მუდმივი თანამშრომლები კარგავენ სტიმულს; იკარგება ნდობა მენეჯმენტის მიმართ, რომელიც დაინტერესებულია საზღვარგარეთულ თანამშრომლებში; ახალი თანამშრომლების საადაპტაციო პერიოდი შეიცავს მწარმოებლურობისა და შედეგიანობის შემცირების საფრთხეს;

მოთხოვნადია შიდა რეკრუტირებისა და როტაციის ტექნოლოგიები, მაშინ ის (ტრანსნაციონალური კომპანია) აღიქმება, როგორც დახურული სისტემა, ხოლო მისი საზღვარგარეთულ ბიზნეს-გარემოში ინტეგრირების განზრახვა შეიძლება ეჭვქვეშ იქნას დაყენებული. და პირიქით, თუკი კორპორაცია განისაზღვრება, როგორც ღია სისტემა, მაშინ მისი მოქმედებები დაკავშირებულია მაღალ რისკთან, ხოლო საზღვარგარეთულ ბიზნეს-გარემოში ფუნქციონირების განზრახვა ფასდება, როგორც სტრატეგიული და გრძელვადიანი, აქედან გამომდინარე, საკადრო პოლიტიკის ორგანიზება ღია ტიპის მიხედვით აყალიბებს დადებით რენომეს და ზეგავლენას ახდენს კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე მასპინძელ ქვეყანაში.

1-ცხრილში მითითებულია პერსონალის შიდა და გარე შერჩევის უპირატესობები და ნაკლოვანებები საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციის პირობებში.

სწორედ თანამშრომლების შერჩევის ამა თუ იმ მიდგომის ნაკლოვანებების თანაფარდობა (შეფარდება, კოეფიციენტი) ახდენს გავლენას კორპორაციის საზღვარგარეთულ განყოფილებებში შტატების ფორმირებაზე (ჩამოყალიბებაზე).

როტაცია წარმოადგენს თანამშრომლის გეგმიურ სამსახურებრივ გადანაცვლებას ან მისი (თანამშრომლის) თანამდებობრივი მოვალეობების არსებით ცვლილებას, რომელიც ხელს უწყობს სამოტივაციო პრობლემების გადაჭრას, სპეციალიზაციის ახალი მიმართულებების ათვისებას, გამოცდილების მიღებასა და გაზიარებას. მთლიანობაში, როტაციის ინტენსიური გამოყენება ითვლება დადებით ფაქტორად და სასიკეთო ზეგავლენას ახდენს საბოლოო შედეგზე. თანამშრომლების გადაადგილება “ჰორიზონტალზე” (ძირითადი როტაციული მიმართულება – ჰორიზონტალურია) აუცილებელია იმ მიზეზის გამო, რომ ერთ თანამდებობაზე დიდხანს ყოფნა აქვეითებს მოტივაციას, თანამშრომელი ზღუდავს თავის თვალსაწიერს გარკვეული მოვალეობებისა და ამოცანების ჩარჩოებით, ეგუება ნაკლოვანებებს, აღარ ამდიდრებს თავის საქმიანობას მოწინავე მეთოდებითა და ფორმებით.

ადგილის ცვლილება სიტუაციების შედარებისა და ახალ პირობებთან სწრაფი ადაპტირების საშუალებას იძლევა, ხოლო საერთაშორისო მენეჯერი როტაციული ღონისძიებების უპირატესობების ხარჯზე საუკეთესოდ გადაწყვეტავს საკადრო საკითხებს საზღვარგარეთულ ფილიალებში.

თანამშრომლების საერთაშორისო როტაცია პუბლიკაციების უმრავლესობაში განისაზღვრება, როგორც ექსპატრიაცია და მივლინება.

შესაძლებელია გამოიყოს საერთაშორისო

როტაციის შემდეგი დადებითი თვისებები:

1. ახალი თანამშრომლების მიღებასა და ადაპტაციაზე დანახარჯების შემცირება;

2. უფრო მეტად კომპეტენტური სპეციალისტების მიერ საკუთარი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემა, რაციონალური ხერხების, მუშაობის მეთოდებისა და ტექნოლოგიების გავრცელება საზღვარგარეთულ განყოფილებებში;

3. თანამშრომლების პასუხისმგებლობის ამაღლება, რადგანაც მუშაკს, რომელსაც დიდი რაოდენობის თანამდებობრივი პოზიციები იკავა, მათ შორის საზღვარგარეთულ განყოფილებებშიც, უკეთესი წარმოდგენა აქვს კომპანიის შესახებ;

4. ტრანსნაციონალური კომპანიის შტაბ-ბინაში კადრების დენადობის შემცირება;

5. თუკი გადაადგილებები ხორციელდება სისტემატურად ოფიციალურად არსებული სქემის საფუძველზე, თანამშრომლებს უნდებათ შეგრძნება, რომ კორპორაცია მათზე ზრუნავს, მცირდება გაუცხოვების ხარისხი თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის, უმჯობესდება სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი კომპანიაში;

6. ახალი თანამშრომლების სწავლების საუკეთესო მეთოდების გამოყენება;

7. რაციონალიზატორული წინადადებების რაოდენობის (რიცხვის) მაღალი მაჩვენებელი მომუშავეთა მხრიდან როგორც შტაბ-ბინაში, ასევე საზღვარგარეთულ ფილიალში;

8. ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაღალი ხარისხი, და როგორც შედეგი – ინფორმაციის გადინების შემცირება;

9. სამუშაოს მონოტონურობით გამოწვეული სტრესების დონის შემცირება;

10. თანამშრომლების ურთიერთშეცვლის შესაძლებლობა ავადმყოფობის, შვებულებებისა და სხვა არასაშტატო სიტუაციების შემთხვევებში;

11. იმ უსამართლობის შეგრძნების აღმოფხვრა, რომელიც გამოწვეულია იმით, რომ თანამშრომლების ნაწილი უნდა ასრულებდეს უფრო რთულ და სარისკო სამუშაოს, ხოლო სხვები კი – უფრო იოლს ან “მომგებიანს”;

12. მოტივაციური ზრდა;

13. კომუნიკაციების განვითარება;

14. თანამშრომლების შეფასების ობიექტურობა, რადგანაც ჩატარებული როტაცია სპეციალისტებისა და ხელმძღვანელების საერთაშორისო ბიზნესისა და მენეჯმენტის უფრო რთულ პირობებში დანახვის საშუალებას იძლევა;

15. “ჩიხური” თანამდებობების რაოდენობის (რიცხვის) შემცირება იმ თანამშრომლებისათვის, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ვერტიკალურ ზრდაზე;

16. საორგანიზაციო კონფლიქტის აღმოცენებისა და გავრცელების საფრთხის შემთხვევაში, მოცემული კონფლიქტის ეფექტური მართვა, რაც იყენებს საკადრო გადანაცვლებებსა და ოპონენტების მივლინებას საზღვარგარეთულ ფილიალებში;

17. ვინაიდან როტაცია გულისხმობს აგრეთვე როქსაც (სპეციალისტების გაცვლას), საზღვარგარეთული მივლინების უარყოფითი შედეგის შემთხვევაში თანამშრომლების გამონთავისუფლების საფრთხის მინიმიზაცია;

მაგრამ საერთაშორისო როტაციას ახასიათებს აგრეთვე მთელი რიგი ნაკლოვანებებიც:

1. მწარმოებლურობის შესაძლო შემცირება უცნობი (უცხო) კულტურული და ბიზნეს-გარემოს პირობებში უფრო ხანგრძლივი სადაპტაციო პერიოდის გამო;

2. გადასანაცვლებელი თანამშრომლების ადაპტაციისა და სწავლების პროცესის მაღალი დანახარჯიანობა;

3. საერთაშორისო გადანაცვლებების “შეცდომის მაღალი ფასი” და როგორც შედეგი, მზარდი კონფლიქტურობა საერთაშორისო მე-ნეჯმენტსა და ექსპატრიანტს შორის;

4. როტაციას შეუძლია უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს კომპეტენტურ ზრდაზე პროფილური მიმართულების ჩარჩოებში;

5. თანამშრომლების მხრიდან უარის შესაძლებლობა, და შედეგად, როტაციების სისტემის დარღვევა;

6. მივლინებიდან დაბრუნებულ ექსპატრიანტებს შეიძლება შეექმნათ შემდეგი პრობლემები, რაც უკავშირდება რეადაპტაციასა და რეპატრაციას:

- ფინანსური ხასიათის პრობლემები. საზღვარგარეთ ყოფნის დროს ექსპატრიანტები იღებენ სხვადასხვა ფინანსურ შეღავათებს, რომლებიც იკარგება სამშობლოში დაბრუნებისას;

- თავის კომპანიაში შეცვლილ სამუშაო პირობებთან რეადაპტაცია. ბევრი თანამშრომელი დაბრუნების შემდეგ აღმოაჩენს, რომ მათი არყოფნის განმავლობაში შეიცვალა მუშაობის პირობები, კოლეგები მნიშვნელოვნად წინ არიან წასულები სამსახურეობრივად ან ისინი უწინდელთან შედარებით ნაკლებად დამოუკიდებლები არიან;

- სამშობლოში ცხოვრებასთან შეგუება. უცხო გარემოში ცხოვრებასთან წარმატებული შეგუების შემდეგ ექსპატრიანტებსა და მათ უჯახის წევრებს შეიძლება წარმოექმნათ სირთულეები სამშობლოში დაბრუნების შემდეგ სოციალური სტატუსის დაქვეითებასთან და საკუთარ გარემოში ცხოვრების სხვა ასპექტებთან ადაპტაციასთან დაკავშირებით;

- საზღვარგარეთულ მივლინებაში მიღებუ-

ლი ცოდნის, პროფესიული უნარებისა და გამოცდილების გამოყენების შეუძლებლობა. ასეთი პრობლემა დამახასიათებელია ამერიკული ტრანსნაციონალური კომპანიებისათვის, რომლებიც არ განიხილავენ საზღვარგარეთ მუშაობის გამოცდილებას, როგორც კარიერული გადაწყვეტილებების მიღებისას ძირითად კრიტერიუმს.

აღნიშნული რეპატრაციული და რეადაპტაციური პრობლემები ძირითადად დამოკიდებული არიან შემდეგ სამ ფაქტორზე:

1) საზღვარგარეთული მივლინების ვადაზე;

2) რეპატრიანტის კვალიფიკაციის დონეზე;

3) კორპორაციის ტოპ – მენეჯმენტის დამოკიდებულებაზე თანამშრომლების საერთაშორისო გამოცდილებასთან (კერძოდ კი, მოცემული გამოცდილების განხილვა მნიშვნელოვანი კარიერული კრიტერიუმის სახით).

მრავალი ტრანსნაციონალური კორპორაცია ამუშავებს მხარდაჭერის სხვადასხვა პროგრამებს. მაგალითად, ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის ურთიერთკავშირის პროგრამები. ამასთან ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია მივლინებული თანამშრომლის კარიერულ წინსვლაზე, ხოლო ექსპატრიანტი ყურადღების ფოკუსირებას ახდენს საზღვარგარეთული ფილიალის პრობლემებზე.

მივლინებული თანამშრომლების კარიერის დაგეგმვა შეიძლება ხორციელდებოდეს კომპანიის შტაბ – ბინის სპეციალურად შექმნილი ქვედანაყოფის მიერაც. მოცემული განყოფილების სპეციალისტების მოვალეობას შეადგენს მივლინებულის სადაპტაციო პერიოდზე დაკვირვება მიმღებ ქვეყანაში, ექსპატრიანტის ინფორმირება კორპორაციის შტაბ – ბინაში მიმდინარე პროცესების შესახებ, და აგრეთვე დაკვირვება რეპატრიანტზე სამშობლოში დაბრუნებიდან 6 თვის განმავლობაში. მოცემული ქვედანაყოფი ხელს უწყობს თანამშრომლის კარიერულ მოძრაობასა და მის უსწრაფეს რეადაპტაციას.

იაპონური ტრანსნაციონალური კომპანიები აფუძნებენ (ქმნიან) სპეციალურ საკურიერო სამსახურს, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციის სათაო განყოფილებიდან გაზუთების, საფოსტო გზავნილების, საჩუქრების ჩაბარებაზე. ამასთან რეალიზდება ექსპატრიანტების ინფორმირებულობის ფუნქცია, რომელსაც მხარს უჭერს აგრეთვე რეგულარული ტელე – და ინტერნეტ – კონფერენციები.

ასე რომ, შიდა შერჩევა და როტაცია გულისხმობს ტრანსნაციონალური კომპანიების თანამშრომლების მივლინებას საზღვარგარეთულ ქვეყანაში.

ტრანსნაციონალური კომპანიების მივლინებ-

ული თანამშრომლების წარმატების ძირითადი მიზეზებია:

1. სპეციალისტის მეუღლის ან ოჯახის წევრების სხვა კლიმატურ და კულტურულ გარემოსთან ადაპტირების უნარი;

2. თვითონ თანამშრომლის სხვა კლიმატურ და კულტურულ გარემოსთან ადაპტირების უნარი;

3. ემოციონალური სიმყარე, განსაკუთრებით, თუკი საუბარია მენეჯერზე;

4. საზღვარგარეთ მომუშავე თანამშრომლის პასუხისმგებლობის განსაკუთრებულად მაღალი დონე;

5. საზღვარგარეთ მუშაობისადმი ინტერესი და მოტივაცია.

კორპორაცია Matsushita მაგალითად, იყენებს “SMILE”-ის კრიტერიუმებს:

1. SPECIALITY (კვალიფიკაციის მოთხოვნადი დონე);

2. MANAGEMENT ABILITY (მართვის ნიჭი);

3. INTERNATIONAL FLEXIBILITY (ინტერნაციონალურ გარემოსთან ადაპტურობა);

4. LANGUAGE FACILITY (ენის ცოდნა);

5. ENDEAVOR (თავშეკავება).

საერთაშორისო მენეჯერი საზღვარგარეთ საქმიანობისათვის არჩევს სხვადასხვა სპეციალისტებს და ამ არჩევანის დროს ყველაზე ხშირად იყენებს შემდეგ კრიტერიუმებს, რომელთაგანაც ზოგიერთი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ანეკდოტი:

1. ტექნიკური კომპეტენტურობა;

2. კომპანიაში მუშაობის გამოცდილება (მაგალითად, იაპონური ტრანსნაციონალური კომპანიები თვლიან კომპანიაში მუშაობის არა ნაკლებ 10 –წლიან გამოცდილებას);

3. მიმღები ქვეყნის ენის ცოდნა;

4. თანამშრომლის განათლებულობა და ერუდირებულობა (მსოფლმხედველობა), რაც ხელს უწყობს ეფექტურ კომუნიკაციებს;

5. მართვის ნიჭი, კერძოდ კი მთავარის გამოკვეთა, ხელქვეითების შეცდომებისა და გადაცდომების_პატიების უნარი;

6. დიპლომატიური უნარები (ფასდება მენეჯერის უნარი ურთიერთობა ჰქონდეს საქმიან ასოციაციებთან, სამთავრობო ჩინოსნებთან და პოლიტიკურ ლიდერებთან მიმღებ ქვეყანაში);

7. შემოქმედებითი და ნოვატორული მიდგომის გამომუშავების უნარი;

8. დამოუკიდებლობა და ავტონომიურად მოქმედების უნარი;

9. საზღვარგარეთ მუშაობის გამოცდილების არსებობა (ეგრეთ წოდებული გადასვლის გამოცდილება);

10. სქესი;

11. ასაკი;

12. სტაბილური ვითარება ოჯახში;

13. საკომუნიკაციო უნარები და ა. შ.

ის, რომ კრიტერიუმების ამ ჩამონათვალში არსებობს გენდერული (სქესი) კრიტერიუმიც, არ არის შემთხვევითი. საერთაშორისო მენეჯმენტში საქმეების ასეთი მდგომარეობა (მდგომარეობითი სქესის თანამშრომლების შეზღუდული რაოდენობით გამოყენება), როგორც წესი, აიხსნება შემდეგი არგუმენტებით:

1. მიმღებ ქვეყანაში ობიექტური კულტურული წინააღმდეგობებისა და შეზღუდვების არსებობა ;

2. ტრანსნაციონალური კომპანიების ხელმძღვანელობაში მამაკაცების სიჭარბე;

3. თანამშრომლის მეუღლის (ქმრის) სამუშაოზე მოწყობასთან დაკავშირებული პრობლემების არსებობა;

4. ხელმძღვანელ და დაქვემდებარებულ ან თანაბარ პოზიციებზე მდგომ იმ მამაკაც თანამშრომლებს შორის წყნის შეგრძნების წარმოქმნა, რომლებიც საზღვარგარეთულ მივლინებას აღიქვამენ, როგორც უძვირფასეს გამოცდილებასა და მნიშვნელოვან კარიერულ შანსს;

5. “მხარდამტყერი ჯგუფის” არარსებობა საზღვარგარეთ მომუშავე ქალებისათვის;

6. შესაძლო პრობლემებით ადგილობრივ მამაკაც მოსახლეობასთან კონტაქტების დამყარებისას;

7. შესაძლო ორსულობით (ფეხმძიმობით);

8. აგრესიული ფემინიზმით, მაგალითად, ამერიკელ თანამშრომელ ქალებთან;

9. საზღვარგარეთული მივლინებისადმი მოუზადებლობით;

10. მივლინებული ქალი თანამშრომლის მეუღლის (ქმრის) წინააღმდეგობით.

უკანასკნელ წლებში მოცემული ტენდენცია იცვლება, იაპონურ საერთაშორისო კომპანიებშიც კი ქალების წარმომადგენლობა მართვაში გაიზარდა თითქმის 10–ჯერ. მაგრამ პრობლემა მაინც არსებობს, განსაკუთრებით დღეს, როდესაც მკვლევარების უმრავლესობის მიერ აღიარებულია აუცილებლობა მართვაში ქალური სტილის წარმომადგენლობისა, რომელიც ანსახიერებს “პატარა (წვრილი) ნაბიჯების” მაღალადაპტურ პოლიტიკას სწრაფად ცვლად გარე გარემოში.[3]

კომპანიის დანახარჯები თანამშრომლების ოჯახის ექსპატრიაციაზე 3 - 4 –ჯერ მეტია გადასანაცვლებელი თანამშრომლის საბაზო (ძირითად) ხელფასზე. დანახარჯების მოცემულ

სახეობას ეწოდება საკომპენსაციო პაკეტი, რომელიც შეიცავს:

1. შენარჩუნებულ საბაზისო ხელფასს;
 2. სხვადასხვა ქვეყნებში საარსებო მინიმუმებს შორის განსხვავებას, რაც საშუალებას აძლევს თანამშრომელს შეინარჩუნოს ან გაიუმჯობესოს კიდევ ჩვეული ცხოვრების დონე;
 3. დანამატს საზღვარგარეთ მუშაობისათვის;
 4. “ერთჯერადი დანამატი”, (ერთჯერად დახმარებას, როგორც კომპენსაციას ერთეულ დანახარჯებზე გადასახლებისათვის);
 5. დანამატს რთულ და სახიფათო პირობებში მუშაობისათვის, რომელიც განისაზღვრება მიმღებ ქვეყანაში პოლიტიკური, სამხედრო (საომარ), კლიმატური და სოციოკულტურული ვითარებიდან გამომდინარე;
- საკომპენსაციო პაკეტის ფორმირების (ჩამოყალიბების) ზემოთმოტანილ ხერხს უწოდებენ “როგორც სახლში (შინ)”. მოდელი “როგორც სტუმრად”, რომელიც ორიენტირებულია ხელფასის სტრუქტურასა და დონეზე განთავსების ქვეყანაში, გაცილებით იშვიათად გამოიყენება, რად-

განაც შესწორებამ ცხოვრების ღირებულებაზე, საცხოვრებელსა და სწავლაზე მასპინძელ ქვეყანაში შეიძლება გამოიწვიოს ექსპატრიანტის როგორც ნომინალური, ასევე რეალური ხელფასის შემცირება, და მაშასადამე, დემოტივაცია.

საზღვარგარეთულ პოსტებზე დანიშვნის ვადები საკმაოდ სერიოზულად ვარირებს (იცვლება). ასე, მაგალითად, ამერიკული ტრანსნაციონალური კომპანიებისათვის ეს ვადა შეადგენს 2-3 წელს და საზღვარგარეთულ მივლინებაში ყოფნის პირველი თვეების (ფაქტიურად საადაპტაციო პერიოდის) განმავლობაში თანამშრომელი თავისუფლდება მართვის პასუხისმგებლობისაგან მენეჯერის ფუნქციების შესრულების პირობებშიც კი, რაც უზრუნველყოფს უფრო ეფექტურ, მათ შორის კულტურულ, ადაპტაციას. იაპონური კორპორაციები საზღვარგარეთულ პოსტებზე დანიშვნის ვადებს აგრძელებენ 5 წლამდე, ხოლო საადაპტაციო პერიოდი გრძელდება 2 წლამდე. ევროპული კორპორაციები საზღვარეთულ პოსტზე ნიშნავენ 5 და მეტ წლამდე პერიოდით, ხოლო საადაპტაციო პერიოდად თვლიან მასპინძელ ქვეყანაში ყოფნის პირველ წელიწადს.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Пивоваров С.Э, Тарасевич Л.С “Международный Менеджмент”, СПб.Питер 2008
2. Хенц, Й., Каммель А.”Проблемы Культуры управления многонациональными предприятиями Проблемы теории и практики управления. 1995. № 1. С 65-68.
3. Brandburn R. Understanding business ethics. London & NY:Continuum, 2001.P.3.

SEVERAL ISSUES OF HUMAN RIGHTS MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

**GENADI IASHVILI - Full Prof.,
TINATIN IASHVILI - PhD. of Social Sciences,
TAMAR BACHILAVA - MA.**

Human resources play more and more important role in developing globalization era. Antiglobalism movement chose transnational companies as the main enemy and international business as a whole, these processes and problems are mainly linked to use of human resources, cultural differences, discriminating local staff and integration of corporations in business environment where branches are located. That is why the international business initiated by technology development and transfer, as well as relatively cheap raw materials and use of human resources, puts personnel management issues at a special place.

At present major management decisions in international business are done with optimal and efficient staffing through cultural interaction, while the lack of international managers represents a major limitation of overseas expansion. This paperwork discusses selection and recruitment of personnel as well as their rotation issues.