



ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა და თანამედროვეობა

რეზიუმე

ნაშრომში „ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა და თანამედროვეობა“ გადმოცემულია ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის ხელმძღვანელი და არახელმძღვანელი პერსონალის რეკრუტირება და შერჩევა, სწავლება და განვითარება, საქმიანობის შედეგების შეფასება, შრომის ანაზღაურება და დამატებითი შეღავათების შეთავაზება. ყურადღება გამახვილებულია საერთაშორისო მართვის მენეჯერებისათვის კულტურულ, პოლიტიკურ და საკანონმდებლო განსხვავებებზე ქვეყნებს შორის, საერთაშორისო ფირმის მიერ მომუშავეთა არჩევის სტრატეგიაზე. განხილულია პერსონალის მოზიდვის ეთნოცენტრისტული, გეოცენტრისტული და პოლიცენტრისტული მოდელები.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, შრომის ანაზღაურება, ფირმა, კადრები.

ნებისმიერ მოქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვაზე, განვითარებასა და შენარჩუნებაზე. მოიცავს ადამიანური რესურსების ხელმძღვანელი და არახელმძღვანელი პერსონალის რეკრუტირებასა და შერჩევას, სწავლებასა და განვითარებას, საქმიანობის შედეგების შეფასებას, შრომის ანაზღაურებასა და დამატებითი შეღავათების შეთავაზებას.

საკადრო საკითხები, რომლებსაც ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯერები წყვეტენ, შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად: პირველი – ეს არის მენეჯერებისა და ტოპმენეჯერების მოზიდვა, სწავლება და შენარჩუნება, მეორე – ესაა არახელმძღვანელი კადრების, ანუ საწარმოო მუშების (ე. წ. „ლურჯ-საყელიანების“) და მოსამსახურეების (ე. წ. „თეთრ-საყელიანების“) მოზიდვა, სწავლება და შენარჩუნება. პირველ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული ქირავნობისა და განვითარების საკითხებს, არახელმძღვანელ მომუშავეთა შემთხვევაში კი დიდი მნიშვნელობა აქვს კულტურულ, პოლიტიკურ და საკანონმდებ-

ცილა ლომაია
სტუ-ს პროფესორი
E-mail: lomaia55@mail.ru
ელეონორა ლაგვილავა
სტუ-ს დოქტორანტი
E-mail: eli.lagvilava@gmail.com

ბლო განსხვავებებს ქვეყნებს შორის.

სხვათა შორის, სიძნელები, რომელთაც საერთაშორისო მენეჯერები აწყდებიან ადამიანური რესურსების სფეროში, იმ პრობლემებს აჭარბებენ, რომელთაც წყვეტენ მათი კოლეგები ეროვნულ კომპანიებში, კერძოდ, ქვეყნის კულტურული, ეკონომიკური და საკანონმდებლო სისტემების განსხვავებებმა შეიძლება კომპანიისგან მოითხოვოს როგორც ქირავნობის, ისე გათავისუფლების, სწავლებისა და შრომის ანაზღაურების პროგრამების ადაპტირება. ყოველი ქვეყნისთვის შეიძლება საჭირო გახდეს საკუთარი პროგრამა. განსაკუთრებით დიდი სიძნელები გვხვდება, როდესაც კულტურა და ფირმის მშობლიური ქვეყნის კანონები ერთმანეთს არ ემთხვევა. მაგალითად, აშშ-ის კანონი შრომით მოწყობაში თანასწორობის შესახებ, რომელიც კრძალავს დისკრიმინაციას სქესობრივი ნიშნით, ეწინააღმდეგება საუდის არაბეთის წესჩვეულებებს ქალთა როლის თვალსაზრისით. საერთაშორისო ფირმამ უნდა განსაზღვროს, როგორი უნდა იყოს მისი სხვადასხვა მომუშავეს წარმომავლობა – მშობლიური, მიმღები თუ მესამე ქვეყნიდან. ოპტიმალური კომბინაცია ანუ პერსონალური მიქსი შეიძლება განსხვავებული იყოს იმის მიხედვით, თუ სად აწარმოებს ფირმა თავის ოპერაციებს, თუმცა უმეტეს შემთხვევებში ფირმა ორიენტირებულია საკუთარი ქვეყნის პერსონალზე და აქ განთავსებულ საწარმოებში სამუშაოდ, ვიდრე უცხოეთში. აუცილებელია მხედველობაში მივიღოთ კანონმდებლობა, ვინაიდან მან შეიძლება შეზღუდოს ან უკარნახოს მეწარმეს შრომითი მოწყობის განსაზღვრული პოლიტიკა.

საერთაშორისო კომპანიები პერსონალის სწავლებისა და განვითარების უფრო რთულ პრობლემებსაც აწყდებიან. უცხოეთში სამუშაოდ გასაგზავნი მმართველებისათვის, რომლებიც



შერჩეული იქნებიან ადამიანურ რესურსებთან სამუშაოდ, უნდა უზრუნველყონ სწავლება შესაბამის კულტურულ ჩვევებში. ანალოგიურად, წარმოებაში მომუშავეთა სწავლების პროგრამები მიმდებ ქვეყნებში კორექტირებულ უნდა იქნეს განათლების დონის გათვალისწინებით, რომელსაც უზრუნველყოფს ადგილობრივი განათლების სისტემა.

სხვადასხვა ქვეყანაში შრომითი პირობები და საარსებო მინიმუმი არსებითად განსხვავებულია, რაც ადამიანური რესურსების მენეჯერებს აიძულებს ზედმეტ მუშაობას, მას, რომ ანაზღაურების სისტემები შეუსაბამონ კონკრეტული მიმღები ქვეყნის შრომის ბაზრის საჭიროებებს. მათ უნდა გაითვალისწინონ ადგილობრივი კანონების თავისებურებები, რომლებმაც შეიძლება მოითხოვონ მინიმალური ხელფასის გადახდა ან კომპანიები დაავალდებულონ მომუშავეთათვის განსაკუთრებულ შეღავათებზე, როგორიცაა, მაგალითად, სამედიცინო დახმავება, წლიური პრემიები და ა. შ. მენეჯერებმა ასევე უნდა განსაზღვრონ, როგორ აანაზღაურონ ხელმძღვანელთა შრომა, რომლებიც უცხოეთში მუშაობენ და პოტენციურად ცხოვრების მაღალ ღირებულებას, ცხოვრების პირობების გაუარესებას და დეპრესიას ან სტრესს აწვდებიან ახლობლებთან განშორების გამო.

ფირმის მენეჯერებმა უნდა შეიმუშაონ ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი სტრატეგია, რომელიც ზემოქმედებას მოახდენს საერთო კორპორატიულ და ბიზნესის სტრატეგიაზე. ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის სტრატეგიის შექმნის ამოცანა რთულდება კულტურული ნიუანსებით, ურომლისოდაც ვერ განხორციელდება ვერც ერთი საერთაშორისო ბიზნესი. ადამიანური რესურსების მართვის საერთაშორისო პროცესი შემდეგი ელემენტებისაგან შედგება: რეკრუტირება და შერჩევა; სწავლება და განვითარება; შრომის ეფექტურობის შეფასება; შრომის ანაზღაურება და პრივილეგიები; შრომითი ურთიერთობები; წვლილი ორგანიზაციის ეფექტურობაში. ადამიანური რესურსების მენეჯერები მზად უნდა იყვნენ განსაზღვრონ ეფექტიანი მუშაობის კრიტერიუმები და შეაფასონ ყოველი საერთაშორისო ხელმძღვანელის საქმიანობა ამ კრიტერიუმების შესაბამისად.

ფირმის ინტერნაციონალიზაციის მასშტაბი და მისი ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ხარისხი ზეგავლენას ახდენს ფილოსო-

ფიაზე საერთაშორისო მენეჯერთა ნაციონალურობის თვალსაზრისით.

ფირმის მიერ მომუშავეთა არჩევის სისტემატური სტრატეგია გააჩნია პიროვნებათა სამ ჯგუფს ვაკანსიების შევსებისას. ზოგიერთი ფირმები იყენებენ პერსონალის მოზიდვის ეთნოცენტრისტულ მოდელს, რომელიც უმაღლეს თანამდებობაზე დასანიშნად მოიზიდავს ძირითადად მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლებს. სხვა საერთაშორისო ფირმები მისდევენ საკადრო უზრუნველყოფის პოლიცენტრისტულ მოდელს, ე. ი. უპირატესობას ანიჭებენ ადგილობრივ მომუშავეთა მოზიდვას იმ მოსაზრებით, რომ მათზე უკეთ ადგილობრივი ბაზარი არავინ არ იცის. გეოცენტრისტულ მოდელში სამივე ჯგუფს შრომით მოწყობაში თანაბარი შანსი გააჩნია. ფირმის მიერ საკადრო უზრუნველყოფის მოდელზე ხშირად ზეგავლენას ახდენს ეროვნული კულტურა. ევროპული მრავალფეროვანი კორპორაციები უფრო ხშირად იყენებენ გეოცენტრისტულ მიდგომას, ვიდრე ამერიკული და იაპონური ფირმები. იაპონური ფირმები უპირატესობას ანიჭებენ ეთნოცენტრისტულ მოდელს, რაც იმით არის განპირობებული, რომ იაპონელ მენეჯერთა დანიშვნა საკვანძო თანამდებობებზე ხელს უწყობს მათში კონსენსუალური მიდგომის გამოყენებას გადაწყვეტილების მისაღებად.

უპირველეს ყოვლისა, ფირმამ უნდა განსაზღვროს საქმიანი ჩვევები, რომლებიც აუცილებელია თანამდებობრივი მოვალეობების შესასრულებლად. შემდეგ უნდა განსაზღვროს ის უნარ-ჩვევები, რომლებიც მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ, რათა ეფექტიანად იმუშაონ უცხოეთში. აღნიშნულში იგულისხმება მენეჯერის უნარი, შეეგუოს ადგილობრივ კულტურას, აგრეთვე – ადგილობრივი ენის ფლობა, ფიზიკური და ემოციური მდგომარეობა, დამოუკიდებლობა და თავისუფლება, შესაბამისი გამოცდილება და განათლება. ცხადია, რომ მიმღები ქვეყნის წარმომადგენლისათვის ბევრად უფრო მარტივია ამ მოთხოვნებისადმი შეგუება, ვიდრე მშობლიური ან მესამე ქვეყნის წარმომადგენლისათვის. ამასთან დაკავშირებით ფირმებმა, რომლებიც პერსონალის შერჩევის ეთნოცენტრისტულ და გეოცენტრისტულ მოდელებს იყენებენ, მშობლიური ან მესამე ქვეყნის წარმომადგენლებს, რომელთაც პოზიციები უჭირავთ უცხოეთში, შერჩევისა და სწავლებისათვის უნდა გამოუყონ მეტი რესურსები, ვიდრე ფირმებმა, რომლებიც ევროპიზაციის პოლიცენტრისტულ მოდელს.



ბამოყენებული ლიტერატურა:

ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., მენეჯმენტის პრინციპები, თბილისი, 2010 წ.
 ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2014წ.
 ღურუკაია კ., ღურუკაია თ., საერთაშორისო ბიზნესი, თბილისი, 2011წ.
 ლომაია ც., ლაგვილავა ე., ადამიანური რესურსების შერჩევისა და ზრდა-განვითარების პრიორიტეტები, უნივერსიტეტთაშორისი სამეც-

ნიერო კონფერენციის შრომების კრებული, ახალციხე, 2015წ. გვ. 193-197.
 პიტერ გ., ნორთჰაუზი ლიდერობა მიჩიგანის უნივერსიტეტი 2010 წ.
 Гифин Р., Пастей М. Междунагодный бизнес. 4-е изд. Пер. с анга. под ред. Г. Медведева. –СПБ: Питтер, 2006. С. 987-989.
 Rugman A., Hodgetts r., International business: A Strategic management Appoach. New York: mcGraw-hill, 1994.

INTERNATIONAL MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND MODERNITY

TSIALA LOMAIA
professor of GTU

E-mail: lomaia55@mail.ru

ELEONORA LAGVILAVA
PhD of GTU

E-mail: eli.lagvilava@gmail.com

Summary

The Paper “International Management of Human Resources and Modernity” sets out the staff recruitment and selection, training and development, performance evaluation, offering labor remuneration and additional benefits of the head and non-head of the International Human Resource Management. The focus is on the international managers of the cultural, political and legal differences between the countries and on the strategy of choosing the employees by International firms. The paper also discusses ethnocentric, geocentric and polycentric staff attraction models.