

თემა 12: ადამიანისეული რესურსებისა და შრომითი ურთიერთობების საერთაშორისო მართვა

5.1. ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვის ბუნება და სტრატეგიული მნიშვნელობა

5.2. საერთაშორისო ფირმების საკადრო უზრუნველყოფის საბაზისო ფილოსოფია

5.3. ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვის ელემენტები

5.4. არახელმძღვანელი კადრების მართვა

5.5. ექსპატრიაციისა და დაბრუნების საკითხები

საკონტროლო შეკითხვები

5.1. ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვის ბუნება და სტრატეგიული მნიშვნელობა

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებამ საშუალება მისცა უამრავ კომპანიას საკუთარი ფილიალები და შვილობილი საწარმოები გაეხსნა სამშობლოს გარდა სხვა მრავალ ქვეყანაში. თუმცა, მრავალეროვნული კომპანიებისათვის რთულია ისეთი ადამიანური რესურსების მოძიება, რომელიც საკუთარი ქვეყნიდან შორს წარმატებით განახორციელებს დაკისრებულ ვალდებულებებს. კორპორაციის ტოპმენეჯერები დგანან ურთულესი პრობლემის წინაშე: მოიძიონ და სწორად შეარჩიონ კადრები შვილობილ კომპანიაში მიმღები ქვეყნის მოსახლეობიდან, თუ გამოიყენონ ექსპატრიანტები. ექსპატრიანტი მენეჯერების უცხოეთში სამუშაოზე გაგზავნა, შრომის ანაზღაურება, რეპატრიანტების სამშობლოში დაბრუნება და კომპანიის საქმიანობაში ინტეგრაცია უაღრესად რთული ამოცანაა, რომელთა გადაწყვეტის შესაძლებლობა დამოკიდებულია იმ თავისებურებათა ცოდნაზე, რითაც ხასიათდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი სამშობლოში და საზღვარგარეთ.

რა არის ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვა და რას მოიცავს იგი? ადამიანისეული რესურსების მართვა ეს არის მოქმედებათა ერთობლიობა, მიმართული ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვის, განვითარებისა და შენარჩუნებისაკენ, რაც ესოდენ აუცილებელია ფირმის მიზნების მიღწევისათვის. იქიდან გამომდინარე, რომ ადამიანისეული რესურსების მართვის ფუნქცია ცენტრალურია ფირმის წარმატებაში, მის განხორციელებას ტოპმენეჯერები უნდა მიუდგენენ სტრატეგიულად.

ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვის მოთხოვნილება ნაწილობრივ ნაკარნახევია ფირმის ინტერნაციონალიზაციის ხარისხით. მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ასევე, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული კონტოლის შეფარდებითი მაჩვენებელიც. ფირმამ უნდა შეიმუშაოს და დაიცვას საკადრო უზრუნველყოფის საბაზისო ფილოსოფია.

ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვა მოიცავს: ხელმძღვანელი და არახელმძღვანელი კადრების მოზიდვასა და შერჩევას; სწავლებასა (ტრენინგს) და

განვითარებას; საქმიანობის შედეგების შეფასებას; შრომის ანაზღაურებას და დამატებითი შეღავათების შეთავაზებას; კადრების შენარჩუნებასა და დენადობას.

საკადრო საკითხები, რომელთაც ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მენეჯერები წყვეტენ, შეიძლება ორ ფართო კატეგორიად დაიყოს. პირველი კატეგორია ესაა მენეჯერებისა და ტოპმენეჯერების მოზიდვა, სწავლება და შენარჩუნება. მეორე კატეგორია ესაა არახელმძღვანელი კადრების ანუ საწარმოო მუშების (ე.წ. "ლურჯი საყელოიანების") და მოსამსახურეების (ე.წ. "თეთრი საყელოიანების") მოზიდვა, სწავლება და შენარჩუნება. პირველ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიული ქირავნობისა და განვითარების საკითხებს. არახელმძღვანელ მომუშავეთა შემთხვევაში კი დიდი მნიშვნელობა აქვს კულტურულ, პოლიტიკურ და საკანონმდებლო განსხვავებებს ქვეყნებს შორის.

როგორია საერთაშორისო კორპორაციების სამმართველო კადრების სტრუქტურა? საერთაშორისო კორპორაციების სამმართველო კადრებს აქვთ მართვის ორიარუსიანი სტრუქტურა. ჯერ ერთი, ფილიალების დონეზე ხდება კადრების შერჩევა, რომელთაც ხელეწიფებათ იმ ქვეყნის საწარმოთა მართვა, სადაც განთავსებულია ფილიალი. მეორე, კომპანიის მთავარი ან რეგიონული შტაბ - ბინის დონეზე უნდა შეირჩეს ისეთი სპეციალისტები, რომელთაც შეეძლებათ კოორდინაცია გაუწიონ ფირმის სხვადასხვა საზღვარგარეთულ ოპრეაციებს. მართვის აპარატის ეს ორი მახასიათებელი მჭიდრო ურთიერთკავშირშია, რამდენადაც კომპანიის მთავარი შტაბ - ბინის პერსონალი ახდენს საზღვარგარეთული ფილიალების ხელმძღვანელობის შერჩევას და მათი საქმიანობის შეფასებას. კორპორაციაში პრაქტიკულად გამოყენებული მართვის ფორმების ავკარგიანობაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება როგორც ცენტრალურ შტაბ-ბინას, ისე ფილიალების ხელმძღვანელობას.

მართალია ფილიალების საქმიანობის მოცულობა შედარებით მცირეა, ვიდრე სათაო კომპანიისა, მაგრამ მათ ხელმძღვანელობას უხდება არანაკლებ რთული ფუნქციების შესრულება. ამისათვის ისინი კარგად უნდა ერკვეოდნენ ფილიალების ყველა სფეროში, შესწევდეთ უნარი საერთაშორისო კავშირების დამყარებაში, რამდენადაც მათ მჭიდრო კავშირები აქვთ სხვადასხვა ქვეყნის საქმიან წრეებთან, სამთავრობო წარმომადგენლებთან და ფართო საზოგადოებრიობასთან.

იმის გამო, რომ ადამიანისეული რესურსების მართვის ფუნქცია ცენტრალურია ფირმის წარმატებაში, მის განხორციელებას ტოპმენეჯერები უნდა მიუდგენენ სტრატეგიულად. ისე როგორც მარკეტინგის, წარმოებისა და ფინანსების შემთხვევაში, ფირმის მენეჯერებმა უნდა შეიმუშაონ ადამიანისეული მართვის ისეთი სტრატეგია, რომელიც ზემოქმედებას მოახდენს საერთო კორპორაციულ და ბიზნესის სტრატეგიაზე. აქ ამოსავალია ადამიანისეული მართვის სტრატეგიული პოზიციის აღიარება ფირმაში და ურთიერთკავშირები მის საერთო სტრატეგიასა და ადამიანისეული რესურსების მართვის სტრატეგიას შორის. ვთქვათ, ფირმამ აირჩია დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია საერთაშორისო ბაზრებზე და გადაწყვიტა წარმოება გადაიტანოს იაფი სამუშაო ძალის მქონე ქვეყანაში, დავუშვათ, ჩინეთში ან ინდონეზიაში. წარმოების განთავსების შესახებ ამ გადაწყვეტილებამ შეიძლება გამოიწვიოს მოთხოვნილების შემცირება მუშაკებზე საკუთარ ქვეყანაში და მათზე

მოთხოვნის გაზრდა უცხოურ საწარმოებში. შესაბამისად, ადამიანისეული რესურსების მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ გათავისუფლებული მუშაკები გამოსასვლელი დახმარებებით და ახალ შრომით მოწყობაში დახმარებით, ასევე, შეარჩიონ და ასწავლონ ახალ მომუშავეებს უცხოეთში. დროთა განმავლობაში ადამიანისეული რესურსების მენეჯერებმა უნდა მოახდინონ თავიანთი პრაქტიკის კორექტირება მიმღები ქვეყნის პირობების შესაბამისად, რომლებიც, ალბათ, განსხვავებული იქნება იმისაგან, რომელთაც მენეჯერები შეეჩვივნენ საკუთარ ქვეყანაში.

რა სიძნელებებს აწყდებიან საერთაშორისო მენეჯერები ადამიანისეული რესურსების მართვის სფეროში? სიძნელებები, რომელთაც საერთაშორისო მენეჯერები აწყდებიან ადამიანისეული რესურსების მართვის სფეროში სჭარბობენ იმ პრობლემებს, რომელთაც წყვეტენ მათი კოლეგები ეროვნულ კომპანიებში. კერძოდ, ქვეყნების კულტურული, ეკონომიკური და საკანონმდებლო სისტემების გასხვავებებმა შეიძლება კომპანიისაგან მოითხოვონ მუშაკის ქირავნობის, გათავისუფლების, სწავლებისა და შრომის ანაზღაურების პროგრამების ადაპტირება. სწორედ ამიტომ, ყოველი ქვეყნისათვის შეიძლება საჭირო გახდეს საკუთარი პროგრამა. განსაკუთრებით დიდი სიძნელებები წარმოიშობა, როდესაც ფირმის მშობლიური ქვეყნის კულტურა და კანონები ეწინააღმდეგებიან მიმღები ქვეყნის კულტურასა და კანონებს. მაგალითად, აშშ-ი მოქმედი კანონი შრომით მოწყობაში თანასწორობის შესახებ, რომელიც კრძალავს დისკრიმინაციას სქესობრივი ნიშნით, ეწინააღმდეგება საუდის არაბეთის წეს-ჩვეულებებს ქალთა როლის თვალსაზრისით. მსგავსი კონფლიქტები პრობლემებს იწვევენ ამერიკულ მრავალეროვნულ კორპორაციებში, რომლებიც იქითკენ მიისწრაფვიან, რომ მათ ხელმძღვანელ ქალებს, ასევე, შესაძლებლობები ჰქონდეთ უცხოეთში სამუშაოდ, როგორც მათ კოლეგა მამაკაცებს.

საერთაშორისო ფირმამ, ასევე, უნდა განსაზღვროს, როგორი უნდა იყოს მისი სხვადასხვა მომუშავეთა წარმომავლობა: საკუთარი (მშობლიური) ქვეყნიდან, მიმღები ქვეყნიდან თუ მესამე ქვეყნიდან. ოპტიმალური კომბინაცია შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს იმაზე დამოკიდებულებით, თუ სად აწარმოებს ფირმა თავის ოპერაციებს. ფირმა უმეტეს შემთხვევაში ორიენტირებულია საკუთარი ქვეყნის პერსონალზე აქ განთავსებულ წარმოებრივ საწარმოებში სამუშაოდ, ვიდრე უცხოეთში სამუშაოდ. აუცილებელია, ასევე, მხედველობაში მივიღოთ კანონმდებლობა, იმიტომ რომ მან შეიძლება შეზღუდოს ან უკარნახოს შრომით მოწყობის განსაზღვრული პოლიტიკა.

რა პრობლემებს აწყდებიან საერთაშორისო საწარმოები პერსონალის სწავლებისა და განვითარების პროცესში? საერთაშორისო საწარმოები პერსონალის სწავლებისა და განვითარების უფრო რთულ პრობლემებს აწყდებიან, რომლებიც შერჩეულები არიან უცხოეთში სამუშაოდ. ადამიანისეული რესურსებზე მომუშავე მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ სწავლება შესაბამის კულტურულ ჩვევებში. ანალოგიურად წარმოებრივ მომუშავეთა სწავლების პროგრამები მიმღებ ქვეყნებში კორექტირებულ უნდა იქნეს განათლების დონის გათვალისწინებით, რომელიც უზრუნველყოფა განათლების ადგილობრივი სისტემით. მაგალითად, ტოიოტა, ისე როგორც სხვა მსხვილი იაპონური კორპორაციები, რომლებიც სამისდღეში დასაქმების ტრადიციებს

მისდევნებენ ბევრს ცდილობენ, რომ თავიანთ ქარხნებსა და ოფისებში დაიქირავონ მართლაც საჭირო ადამიანები. **გერმანიაში** საშუალო განათლების სისტემა მოსწავლეთათვის უზრუნველყოფს ფართო ზოგად პროფესიულ მომზადებას, მაგრამ ეს მომზადება არც ისე არაა მიზნული კონკრეტულ ფირმებზე როგორც იაპონიაში. **აშშ-ს სახელმწიფო სკოლებში**, მეორე მხრივ, ძირითადი აქცენტი კეთდება ზოგად განათლებაზე, ხოლო პროფესიული მომზადების შესაძლებლობები ერთობ შეზღუდულია. გარდა ამისა, მრავალ ქვეყანაში არსებობს ყველა პარამეტრის მიხედვით გაუნათლებელი და არაკვალიფიციური სამუშაო ძალა. ამასთან დაკავშირებით ტოიოტამ პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის და სწავლების საკუთარი პრაქტიკის კორექტირება მოახდინა ქვეყნების მოთხოვნათა შესაბამისად, სადაც იგი ახორციელებს საკუთარ საქმიანობას.

სხვადასხვა ქვეყნებში შეიძლება არსებითად განსხვავდებოდეს შრომითი პირობები და საარსებო მინიმუმი, ამიტომ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერებს ხშირად უწევთ ანაზღაურების სისტემები შეუსაბამონ კონკრეტული მიმღები ქვეყნის შრომის ბაზრის საჭიროებებს. მათ უნდა გაითვალისწინონ ადგილობრივი კანონების თავისებურებები, რომლებმაც შეიძლება მოითხოვონ მინიმალური ხელფასის გადახდა ან კომპანიები დაავალდებულოს მომუშავეთათვის განსაზღვრული შეღავათების შეთავაზებაზე, ისეთების, როგორცაა წლიური პრემიები ან სამედიცინო დაზღვევა. გარდა ამისა, მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ, როგორ აანაზღაურონ ხელმძღვანელთა შრომა, რომლებიც უცხოეთში მუშაობენ და პოტენციურად ცხოვრების მაღალ ღირებულებას, ცხოვრების პირობების გაუარესებას და დეპრესიას ან სტრესს აწყდებიან მეგობრებისა და ნათესავებისაგან მოწყვეტასთან დაკავშირებით.

5.2. საერთაშორისო ფირმების საკადრო უზრუნველყოფის საბაზისო ფილოსოფია

რით არის ნაკარნახევი ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვაზე მოთხოვნილება? ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვის მოთხოვნილება ნაწილობრივ ნაკარნახევია ფირმის ინტერნაციონალიზაციის ხარისხით. მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ასევე, **ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული კონტოლის ფარდობითი მაჩვენებელიც**. საერთაშორისო ფირმაში ადამიანისეული რესურსების მართვაზე გავლენას ახდენს ის გარემოებაც, ფირმას სურს თუ არა კორპორაციულ შტაბ-ბინაში გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზება და მათი დელეგირება (დეცენტრალიზება) შვილობილ კომპანიებზე. ფირმები, რომლებიც გადაწყვეტილებათა ცენტრალიზებულ მიღებას არჩევენ, ხშირად უპირატესობას მენეჯერთა დაქირავებას ანიჭებენ საკუთარი ქვეყნიდან; ფირმები, რომლებიც უპირატესობას გადაწყვეტილებათა დეცენტრალიზებულ მიღებას ანიჭებენ, დიდი ალბათობით, სამუშაოდ იწვევენ მენეჯერებს მიმღები ქვეყნიდან.

საერთაშორისო ფორმაში ცენტრალიზებისა და დეცენტრალიზების არჩევანზე გავლენას ახდენს განსაზღვრული ორგანიზაციული მიდგომები და ფორმები. ფორმები, რომლებიც საკუთარ თავს როგორც მულტილოკალურ, უფრო ხშირად, მრავალეროვნულ ორგანიზაციებად განიხილავენ, ამჯობინებენ გადაწყვეტილებათა დეცენტრალიზებულ მიღებას. უცხოურ შვილობილ კომპანიათა მენეჯერებზე უფლებამოსილებათა დელეგირებას ხელს უწყობს გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა. საერთაშორისო ქვეგანყოფილების ფორმა, პირიქით, ხელს უწყობს გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზებას კორპორაციულ შტაბ-ბინაში.

ფირმამ უნდა შეიმუშაოს და დაიცვას საკადრო უზრუნველყოფის საბაზისო ფილოსოფია. ფირმის ინტერნაციონალიზაციის მასშტაბები და მისი ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ხარისხი ზეგავლენას ახდენენ ფილოსოფიაზე საერთაშორისო მენეჯერთა ნაციონალურობის თვალსაზრისით (და მის ზეგავლენას ექვემდებარებიან). **ფირმას შეუძლია დაიქირაოს მენეჯერები პირთა სამი ჯგუფისაგან: მშობლიური ქვეყნის, მიმღები და მესამე ქვეყნების წარმომადგენლებისაგან.**

მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლები - ესაა საერთაშორისო ფირმის მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლები. მათი მოზიდვა უცხოური საქმიანობისადმი ფირმას ბევრ უპირატესობას ჰპირდება. რამდენადაც მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლები თავიანთ უმეტესობაში იმავე კულტურის და განათლების მატარებლები არიან, როგორც კორპორაციული შტაბ-ბინის პერსონალი, სიმნელები მათ შორის კომუნიკაციებში და ძალისხმევათა კოორდინაციაში ნაკლები უნდა იყოს. თუკი ფირმის გლობალური სტრატეგია მოიცავს ახალ ტექნოლოგიას ან ბიზნესის მეთოდების გამოყენებას, რომლებიც შემუშავებულია საშინაო ბაზარზე, ამ წარმომადგენლებს, როგორც წესი, ყველაზე უკეთ შეუძლიათ ეს ინოვაციები ჩანერგონ მიმღები ქვეყნის გარემოში. მაგალითად, კომპანია **”მერსედესმა”** გერმანიიდან გაგზავნა ხელმძღვანელთა ჯგუფი ზედამხედველობა გაეწიათ წარმოების განვითარებაზე აშშ-ი. კომპანიას სურდა დარწმუნებული ყოფილიყო, რომ ალაბამის ქარხანაში წარმატებით იმუშავებენ წარმოების საკუთარი მეთოდები და ხარისხისადმი საჭირო ერთგულება.

ქვეყნის მშობლიური კომპანიის წარმომადგენელთა მოზიდვას გააჩნია თავისი ნაკლოვანებებიც. როგორც წესი, მათ აკლიათ მიმღები ქვეყნის კანონების, მისი კულტურის, ეკონომიკური სიტუაციის, სოციალური სტრუქტურისა და პოლიტიკური პროცესების ცოდნა. ცხადია, ადამიანებს შეიძლება ყველაფერი არ ასწავლო, მაგრამ ასეთი სწავლება ძვირია და არ შეუძლია შეცვალოს ადამიანის ცოდნა, რომელიც დაიბადა და გაიზარდა მიმღებ ქვეყანაში. გარდა ამისა, მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლის გადასვლა უცხოეთში ასევე ხშირ შემთხვევაში საკმაოდ ძვირი ჯდება. და ბოლოს მრავალი მიმღები ქვეყანა ზღუდავს უცხოელ მომუშავეთა რაოდენობას და/ან მოითხოვს, რომ საერთაშორისო ფირმის ხელფასის ფონდის განსაზღვრული პროცენტი გადაუხადონ მომუშავეებს, ადგილობრივ მაცხოვრებლებს.

მიმღები (მასპინძელი) ქვეყნის წარმომადგენლები-ესაა ქვეყნის მაცხოვრებლები, სადაც ფირმა აწარმოებს თავის უცხოურ ოპერაციებს. ისინი ჩვეულებრივ მოიზიდებიან საერთაშორისო საწარმოებში, დაბალი და საშუალო დონის

თანამდებობებზე, მაგრამ იშვიათად ჩნდებიან მმართველობით და პროფესიულ პოზიციებზე.

ადგილობრივი პერსონალის მოზიდვა იწვევს **ორ ძირითად უპირატესებას**. ჯერ-ერთი, ამ პირებმა თავიდანვე იციან ადგილობრივი კანონები, კულტურა და ეკონომიკური სიტუაცია. მეორე, ფირმა თავს არიდებს დანახარჯებს, რომლებიც დაკავშირებული არიან მენეჯერთა მივლინებასთან უცხოეთში, ისეთს, როგორცაა გადასვლის ხარჯები, განაკვეთის გადიდება სხვა ქვეყანაში, საცხოვრებელი ბინის ხარჯები, კერძო სკოლების ანაზღაურება ბავშვებისათვის. სხვათა შორის, ადგილობრივი კადრების მოწვევას შეიძლება ნაკლოვანებებიც გააჩნდეს. ეს ადამიანები შეიძლება არ იცნობდნენ ფირმის კულტურას და პრაქტიკას, რაც ზღუდავს მათი საქმიანობის ეფექტიანობას.

საერთაშორისო ფირმამ შეიძლება მოიწვიოს **მესამე ქვეყნის წარმომადგენლები**, რომლებიც არ წარმოადგენენ არც მშობლიურ ფირმის მაცხოვრებლებს, არც მიმღები ქვეყნის მაცხოვრებლებს. ისე როგორც მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლებს, მესამე ქვეყნის წარმომადგენელ პირებს ხშირად ნიშნავენ უმაღლეს ხელმძღვანელ და/ან ტექნიკურ თანამდებობაზე. **მესამე ქვეყნების წარმომადგენლებთან ერთად, მშობლიურ ქვეყნებსაც უწოდებენ ექსპატრიანტებს - ადმიანებს, რომლებიც მუშაობენ და ცხოვრობენ ქვეყნებში, რომლებიც განსხვავდებიან იმათგან, სადაც ისინი დაიბადნენ.** წინათ მესამე ქვეყნების წარმომადგენლები მოიზიდებოდნენ ძირითადად მაშინ, როდესაც რაიმე განსაკუთრებული გამოცდილება გააჩნდათ, რომლის მიღება სხვანაირი ხერხით ფირმას არ შეეძლო.

საერთაშორისო ბიზნესში არსებობს **პერსონალის შერჩევის სამი მიდგომა**: ეთნოცენტრისტული, პოლიცენტრისტული და გეოცენტრისტული. **ეთნოცენტრისტული მოდელის დროს** ექსპატრიანტები არიან კომპანიის სამშობლოს მოქალაქეები და ისინი არიან გაგზავნილნი საზღვარგარეთ სამუშაოდ. **პოლიცენტრისტული მოდელის დროს** უპირატესობას ანიჭებენ (ფილიალში, შვილობილ საწარმოში) ადგილობრივ მომუშავეთა მოზიდვას, იმ მოსაზრებით, რომ მათზე უკეთ ადგილობრივი ბაზარი არავინ იცის. კომპანიის სამშობლოს წარმომადგენლები კი კორპორაციის მმართველობაში იკავებენ წამყვან თანამდებობებს. **გეოცენტრული** არ არის სავალდებულო იყვნენ კომპანიის სამშობლოს მოქალაქეები. გეოცენტრისტული პოლიტიკის დროს კვალიფიციური პერსონალის შერჩევა ხდება მათი ეროვნული კუთვნილებისაგან დამოუკიდებლად. ფირმები, რომლებსაც აქვთ ფართო გავრცელების გეოგრაფიული არეალი, იყენებენ გეოცენტრისტულ მიდგომას. ამიტომაცაა, რომ კომპანია „**მოლექსი**“ (ელექტრონაწილების მწარმოებელი საწარმო ჩიკაგოში-აშშ), რომელიც თავის საქმიანობას ახორციელებს 50 ქვეყანაში, ირჩევს გეოცენტრისტულ მიდგომას, იმ ფირმებთან შედარებით, რომლებიც მხოლოდ სამ ქვეყანაში საქმიანობენ. საუდის არაბეთში ადგილობრივ მოსახლეობას რატომღაც ეთაკილება და ერიდება ქუჩების დასუფთავება. სწორედ ამიტომ, აშშ-მა გაითვალისწინა ყოველივე ეს და პაკისტანიდან და ბანგლადეშიდან იქ ჩაასახლა 6 მლნ ადამიანი, რომელიც აშშ-ის დასაყრდენი ძალაა საუდის არაბეთში.

ფირმათა უმეტესობას მომუშავეთა არჩევის სისტემატური სტრატეგია გააჩნიათ პიროვნებათა სამ ჯგუფს შორის სხვადასხვა ვაკანსიების შეფასებისას. ზოგიერთი ფირმაში იყენებენ პერსონალის მოზიდვის ეთნოცენტრისტულ მოდელს, როდესაც უმაღლეს თანამდებობაზე დასანიშნად მიიზიდება ძირითადად მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლები. მოცემული მიდგომა ემყარება იმ ვარაუდს, რომ ფირმის სათაო ოფისის მოსაზრება უნდა აჭარბებდეს შვილობილ საწარმოთა მოსაზრებას და რომ მშობლიური ქვეყნის ექსპატრირებული წარმომადგენლები უფრო ეფექტიანად წარმოადგენენ სათაო ოფისის შეხედულებებს უცხოურ ოპერაციებზე. სხვა საერთაშორისო ფირმები მისდევენ საკადრო უზრუნველყოფის პოლიცენტრულ მოდელს, ე.ი. უპირატესობას ანიჭებენ ადგილობრივ მომუშავეთა მოზიდვას, იმ მოსაზრებით, რომ მათზე უკეთ ადგილობრივი ბაზრი არავინ იცის. და ბოლოს, საკადრო უზრუნველყოფის გეოცენტრისტულ მოდელში სამივე ჯგუფს შრომით მოწყობაში თანაბარი შანსი აქვთ.

ფირმის მიერ საკადრო უზრუნველყოფის მოდელზე ხშირად ზეგავლენას ახდენს ეროვნული კულტურა. ევროპული მრავალეროვნული კორპორაციები უფრო ხშირად იყენებენ გეოცენტრისტულ მიდგომას, ვიდრე ამერიკული და იაპონურები. იაპონური ფირმები უპირატესობას ანიჭებენ საკადრო უზრუნველყოფის ეთნოცენტრისტულ მოდელს. ხანდახან ეს იმით არის განპირობებული, რომ იაპონელ მენეჯერთა დანიშვნა საკვანძო თანამდებობებზე ფირმათა შვილობილ საწარმოებში ხელს უწყობს მათში კოსენსუალური მიდგომის გამოყენებას გადაწყვეტილების მიღებისადმი.

5.3. ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვის ელემენტები

1) ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვის პირველი მნიშვნელოვანი ელემენტია კადრების მოზიდვა ანუ რეკრუტირება და შერჩევა. ზოგი ფირმა უპირატესობას ანიჭებს გამოცდილი ხელმძღვანელების საზღვარგარეთ მივლინებაში გაგზავნას, ეს მაშინ, როდესაც სხვანი ქირაობენ მიმღები (მაპინძელი) ქვეყნის შედარებით ახალგაზრდა და, ხშირად, გამოუცდელ მენეჯერებს. მოზიდვის თითოეულ ამ მიდგომას აქვს თავისი მეთოდები. საკმარისი რაოდენობის კანდიდატთა მოწვევის შემდეგ ადამიანისეული რესურსების მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ, მათ შორის ვინ არის ყველაზე უფრო მისაღები ვაკანტური ადგილების შესავსებად.

საზღვარგარეთ მივლინებისათვის მენეჯერების შერჩევისას, ჩვეულებრივ, გაითვალისწინება როგორც საქმიანი, ასევე საერთაშორისო უნარებიც. თვით მენეჯერებმა და ფირმებმა უნდა გადაწყვიტონ რიგი საკითხები, საზღვარგარეთ თანამშრომელთა ექსპატრიაციასთან (წარგზავნასთან) და მათ სამშოლოში რეპატრიაციასთან (დაბრუნებასთან) დაკავშირებით.

ექსპატრიანტი მენეჯერი არის კომპანიის თანამშრომელი, რომელიც მივლინებულია სამუშაოდ საზღვარგარეთ ფილიალში, ან შვილობილ საწარმოში მშობლიური, ან მესამე ქვეყნიდან. სხვაგვარად, **ექსპატრიანტი** არის პირი, რომელიც სამშობლოდან წავიდა ნებაყოფილობით, ან იძულებით მოქალაქეობის გამოცვლით.

ამ ტერმინის საპირწონედ გამოიყენება **ინპატრიანტი**, რომელიც აღნიშნავს იმ უცხოელებს, რომლებიც მუშაობენ მულტიეროვნული კომპანიის სამშობლოში. ზოგჯერ, კომპანიებს თავიანთ სამშობლოში ჩამოჰყავთ ინპატრიანტები, უცხოელი თანამშრომლები, რომლებიც ასრულებენ სხვადასხვა სახის დავალებებს, რათა გაზარდონ კომპანიის მწარმოებლურობა სამშობლოში.

რეპატრიანტი- უცხოეთიდან დაბრუნებული; **„ექსპატრიანტების მარცხი“** გულისხმობს მათ დროზე ადრე დაბრუნებას სამშობლოში წარუმატებელი საქმიანობის გამო. სხვაგვარად, ტერმინი-„ექსპატრიანტების მარცხი“-ასახავს ფირმის კადრების შერჩევის ნეგატიური პოლიტიკის შედეგს, ანუ მის მიერ ისეთი ინდივიდების შერჩევას, რომლებიც ვერ აღწევენ წარმატებას უცხოეთში, რის გამოც ვადაზე ადრე ბრუნდებიან სამშობლოში.

„ექსპატრიანტების მარცხს“ ამცირებს კულტურული, ენობრივი და პრაქტიკული ტრენინგები. პრაქტიკული ტრენინგების მიზანია დაეხმაროს ექსპატრიანტ მენეჯერებს და მისი ოჯახის წევრებს, ადვილად შეეგუონ მასპინძელ ქვეყანაში არსებულ ცხოვრებისეულ რეალობას. ექსპატრიანტებისათვის აუცილებელია მეგობრები, გართობა, დასვენება. ეს ყველაფერი აუცილებელია ექსპატრიანტის ოჯახის წევრების უცხო კულტურასთან ადაპტირებისათვის

ყველაზე უფრო პერსპექტიულ კანდიდატებს გააჩნიათ შემდეგი მახასიათებლები: **მმართველობითი კომპეტენცია** (ტექნიკური ჩვევები, ლიდერობა, კორპორაციული კულტურის ცოდნა); **შესაბამისი მომზადება** (ფორმალური სწავლება, მიმღები ქვეყნის კულტურისა და ენის ცოდნა); **ახალი სიტუაციებისადმი შემგუებლობა** (ერთდროულად ახალი სამუშაოსადმი და ახალი გარემოსადმი შემგუებლობა, მიმღები ქვეყნის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობისადმი შემგუებლობა, ახალი ეროვნული კულტურისადმი შემგუებლობა). იმ შემთხვევაში თუკი ექსპატრიანტი თავს ვერ გაართმევს თავის მოვალეობებს, დანაკარგები მეტისმეტად დიდი იქნება. მენეჯერ-ექსპატრიანტების წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზი იმაში მდგომარეობს, რომ მათ თვითონ და/ან მათ ცოლებს (ქმრებს) და ოჯახებს არ შეძლიათ ახალ პირობებში ცხოვრებისადმი შეგუება. ამასთან დაკავშირებით მენეჯერები სულ უფრო აფასებენ იმის ”არატექნიკურ“ ასპექტებს, თუ კანდიდატი რამდენად მისაღებია უცხოურ მოვალეობათა შესასრულებლად.

2)ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის მეორე მნიშვნელოვანი ასპექტია პერსონალის სწავლება (ტრენინგი) და განვითარება. ეს საქმიანობა მოიცავს ორ მნიშვნელოვან კომპონენტს: სწავლებაზე მოთხოვნილების შეფასებას და სწავლების ძირითადი მეთოდებისა და პროცედურების შერჩევას.

სწავლებაზე მოთხოვნილების შეფასების შემდეგ საერთაშორისო ფირმის კადრების განყოფილებამ მენეჯერებს (როგორც დედა კომპანიას, ისე უცხოური

ოფისებისას) უნდა შესთავაზოს, სწავლება და განვითარება, რათა დაეხმაროს მათ უფრო ეფექტიან მუშაობაში. **სწავლება (ტრენინგი)** ეწოდება მომზადებას, რომელიც მიმართულია კონკრეტული სამუშაო ჩვევებისა და უნარების განვითარებაზე. მაგალითად, სასწავლო პროგრამები შეიძლება მიმართული იყოს მომუშავეთა დასახმარებლად უცხო ენის ათვისებაში, ახალი მოწყობილობის გამოყენებაში, ახალი საწარმოო პროცესების დანერგვაში და სხვა. საზღვარგარეთულ ხანგრძლივ მივლიენებებში წამსვლელი მომუშავეებისათვის მნიშვნელოვანია სპეციალური სწავლება, რომელიც მიმართულია ახალი კულტურისადმი ადაპტირების გამარტივებაში. **განვითარება** ეწოდება საერთო განათლებას, რაც დაკავშირებულია მენეჯერთა მომზადებაზე ახალი დანიშვნისათვის და/ ან უფრო მაღალ თანამდებობაზე გადაადგილებისათვის. როგორც წესი, განვითარების პროგრამა შეიძლება გამიზნულია მენეჯერებზე დახმარებაზე გადაწყვეტილების მიღების ან ხელქვეითთა მოტივირების უნარის გაუმჯობესებაზე.

3) ადამიანსეული რესურსების საერთაშორისო მართვის მესამე მნიშვნელოვანი ელემენტია მუშაობის შედეგების შეფასება. შრომის შედეგების შეფასება - იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ ადამიანები თავიანთ საქმეს. ექსპატრიანტი მენეჯერების შეფასება რთული პროცესია, როგორც წესი, მათ მიერ გაწეულ მუშაობას აფასებს ორი ჯგუფი - მასპინძელი ქვეყნისა და სათაო ოფისის მენეჯერები. **მუშაობის შეფასების პროცესში** დაშვებული შეცდომები შესაძლოა შეამციროს რამდენიმე გარემოებამ: **პირველი**, ექსპატრიანტების ნაწილი მიიჩნევს, რომ უფრო მნიშვნელოვანია ადგილობრივი მენეჯერების შეფასება, რადგან საზღვარგარეთ მყოფ მენეჯერთან შედარებით, მას უკეთ შეუძლია ჩაწვდეს სამუშაოს სპეციფიკასა და მის შესრულების პროფესიულ დონეს. ყოფილ ექსპატრიანტებთან პროფესიული და კულტურული სიახლოვის გამო, ადგილობრივ მენეჯერებს გათავისებული აქვთ ის უხილავი ელემენტები, რომლებიც უკეთ წარმოაჩენს ექსპატრიანტი მენეჯერების მუშაობის მნიშვნელოვან ასპექტებს. **მეორე**, შეფასება უფრო ობიექტური იქნება თუ შემფასებელი მენეჯერი არის ექსპატრიანტის ეროვნების, რადგან ამით თავიდან ავიცილბთ კულტურული გაუგებრობით გამოწვეულ შეცდომებს.

4) ადამიანსეული რესურსების საერთაშორისო მართვის მეოთხე მნიშვნელოვანი ელემენტია შრომის ანაზღაურება და შეღავათების სიდიდის განსაზღვრა. ე.ი. შრომის ანაზღაურების გარდა ფირმამ უნდა განსაზღვროს მათი საკომპენსაციო პაკეტის სიდიდე. **ექსპატრირებული მენეჯერების კომპენსაცია ჩვეულებრივ მოიცავს** დანამატს საარსებო მინიმუმთან დაკავშირებით (თუკი საარსებო მინიმუმი სხვა ქვეყანაში უფრო მაღალია) და სხვადასხვა სპეციალურ შეღავათებს (საერთაშორისო ფირმებმა თავიანთ ექსპატრირებულ მენეჯერებს უნდა წარუდგინონ არა მხოლოდ ხელფასის კორექტირება, არამედ ასევე შეღავათების სპეციალური ფორმები იმაზე დამატებით, რასაც მენეჯერი სახლში ღებულობს. კონკრეტულად ესაა: სამედიცინო დაზღვევა, ანაზღაურებადი შვებულება, საცხოვრებელი ბინა, სამედიცინო მომსახურება, გამგზავრება მშობლიურ ქვეყანაში,

ექსპატრიანტის მეუღლის დასაქმებაში ხელშეწყობა, ბავშვების სწავლების ხარჯების დაფარვა და სხვა). ექსპატრირებული მენეჯერების სწავლებისა და განვითარების მაღალი ღირებულების გათვალისწინებით, ფირმებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ კადრების შენარჩუნებისა და მათი დენადობის მართვის საკითხებს.

5) ადნიშნულიდან გამომდინარე, ადამიანისეული რესურსების საერთაშორისო მართვის მეხუთე მნიშვნელოვანი ელემენტი დაკავშირებულია კადრების შენარჩუნებასა და დენადობასთან. კადრების შენარჩუნება ეწოდება იმას, თუ ფირმას რანაირად შეუძლია შეინარჩუნოს თავისთან ფასეული კადრები. კადრების დენადობა - პირდაპირ საპირისპირო ცნებაა და ნიშნავს იმას, თუ რა სისწრაფით ტოვებენ თანამშრომლები ფირმას. ცხადია, როგორც ერთს, ისე მეორეს განაპირობებს შესაბამისი ფაქტორები, რომელთა გონივრული მართვა პერსონალის მენეჯერის პრეროგატივაა. ექსპატრირებული მენეჯერების სწავლებისა და განვითარების მაღალი ღირებულების გათვალისწინებით, ფირმებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ კადრების შენარჩუნებისა და მათი დენადობის მართვის საკითხებს. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის ყველა მდგენელი გამოიყენება არახელმძღვანელი მუშაკების მიმართაც.

ადამიანისეული რესურსებით დაკავებული მენეჯერების ცალკე რთული ამოცნაა შრომითი ურთიერთობები, რომლის მართვითაც ხშირად დაკავებულია ფირმის სპეციალური განყოფილება. შრომითი ურთიერთობების ერთ-ერთი საკვანძო ასპექტია კოლექტიური ხელშეკრულება, შრომითი ხელშეკრულება და შრომითი შეთანხმება ფირმასა და პროფკავშირებს შორის. კოლექტიური ხელშეკრულება ესაა შეთანხმება ფირმის მენეჯერებსა და პროფკავშირებს შორის.

5.4. არახელმძღვანელი კადრების მართვა

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მდგენელი გამოიყენება, ასევე, არახელმძღვანელი მუშაკების მიმართაც. რა თავისებურებებით ხასიათდება არახელმძღვანელი კადრების ანუ საწარმოო მუშებისა და მოსამსახურეების მართვა? არახელმძღვანელი კადრების (საწარმოო მუშებისა და მოსამსახურეების) საერთაშორისო მოზიდვა, შერჩევა, სწავლება, შრომის ანაზღაურება და სხვა ანუ მართვა მთლიანად დამოკიდებულია ადგილობრივ კანონმდებლობაზე, კულტურასა და ეკონომიკურ სიტუაციაზე. საერთაშორისო ფირმების უცხოეთის განყოფილებებში არახელმძღვანელ თანამდებობებზე ე.ი. წარმოებრივ მუშათა ("ცისფერი საყელოები") ან მოსამსახურეთა ("თეთრი საყელოები") სახით ჩვეულებრივ მუშაობენ მიმღები ქვეყნების წარმომადგენლები. ეს იმიტომ, რომ ისინი უმეტეს შემთხვევაში ფირმას იაფი უჯდება, ვიდრე მშობლიური ან მესამე ქვეყნის წარმომადგენლები. გარდა ამისა, ადგილობრივი მომუშავეები მოიზიდებიან კიდევ იმიტომ, რომ ამას ხშირად მოითხოვენ ადგილობრივი კანონები. ამ წესიდან რამდენიმე გამონაკლისი არსებობს.

მდიდარ ქვეყნებში, ისეთებში როგორცაა საუდის არაბეთი და ქუვეითი, სამშენებლო ფირმები ხშირად ქირაობენ მუშებს პაკისტანიდან და ბანგლადეშიდან, იმიტომ, რომ ადგილობრივ მაცხოვრებლებს არ მოსწონთ მშენებლობაზე მუშაობა. ასევე, საუდის არაბეთში ადგილობრივ მოსახლეობას ეთაკილება და ერიდება ქუჩების დასუფთავება. სწორედ ამიტომ, აშშ-მა გაითვალისწინა ყოველივე ეს და პაკისტანიდან და ბანგლადეშიდან იქ ჩაასახლა 6 მლნ ადამიანი, რომელიც აშშ-ის დასაყრდენი ძალაა საუდის არაბეთში.

ადგილობრივი პერსონალის დაქირავებისას საერთაშორისო ფირმებმა უნდა იცოდნენ რა შრომითი კანონები და ნორმები არსებობს მიმღებ ქვეყანაში. მაგალითად, აშშ-ი კანონი კრძალავს ადამიანთა დისკრიმინაციას სქესობრივი, რასობრივი, ასაკობრივი, რელიგიური და სხვა ნიშნებით. სწორედ ამიტომ აშშ-ი ფუნქციონირებად იაპონურ "ტოიოტას" ყურადღება უნდა გაემახვილებინა იმაზე, რომ ამერიკელ მუშათა შერჩევის პროცესში არ დაერღვია არც ერთი ეს და სხვა მოთხოვნები. ზოგიერთ ქვეყნებში პირიქით ხდება სქესი, რელიგია, კანის ფერი და სხვა მსგავსი მახასიათებლები სამუშაოზე მიღებისას გაითვალისწინება. მაგალითად, ისარაელსა და ჩრდილოეთ ირლანდიის ფირმებისათვის დამახასიათებელია **რელიგიური დისკრიმინაცია**, ხოლო საუდის არაბეთის ფირმებისათვის დამახასიათებელია **სქესობრივი დისკრიმინაცია**.

5.5. ექსპატრიაციისა და დაბრუნების საკითხები

როგორც თვით მენეჯერებმა, ისე ფირმებმა უნდა გადაწყვიტონ რიგი საკითხები, დაკავშირებული თანამშრომლების საზღვარგარეთ ექსპატრიაციასთან და სამშობლოში მათ რეპატრიაციასთან დაკავშირებით. **რა სიძნელეებს აწყდებიან ექსპატრიანტები განსხვავებულ კულტურულ გარემოში და იქიდან დაბრუნებისას?** ხანგრძლივ უცხოურ მივლინებაში წასვლისას მშობლიური ქვეყნის წარმომადგენლები (ექსპატრიანტები) უზარმაზარ სიძნელეებს აწყდებიან ახლი კულტურისადმი ადაპტირების სახით. მუშაობა სხვის კულტურის პირობებში და მასთან მუდმივმა შეხამებამ შეიძლება **კულტურული შოკი - ფსიქოლოგიური მოვლენა გამოიწვიოს**, რომელიც იწვევს შიშისა და უმწეობის, გაღიზიანების, დეზორიენტაციის გრძნობებს. ახალ, უცხოურ კანონმდებლურ, კულტურულ გარემოცვაში მუშაობის შედეგად ახალმა ექსპატრიანტებმა შეიძლება ჩვეულებრივი კულტურული გარემოს დაკარგვის გრძნობა და ასევე შფოთვა, უსიამოვნება და თვითშეფასების შემცირება გამოხატონ.

ყოველივე ზემოთქმულის გამო, კულტურული შოკი ამცირებს **რეპატრიანტის (დაბრუნებულის)** ეფექტიანობას და მწარმოებლურობას, ამიტომ საერთაშორისო საწარმოები გამოიმუშავენ მისი შედეგების შერბილების სხვადასხვა სტრატეგიებს. ერთი მარტივი გადაწყვეტილება იმაში მდგომარეობს, რომ ჯერ კიდევ გამგზავრებამდე ექსპატრიანტებს (მათ ოჯახებს) შევთვაზოთ მეორე ენის და კულტურის შესწავლა, რათა მათ უკეთ იცოდნენ და განჭვრიტონ მომავალი კულტურული ცვლილებები. გარდა ამისა, შეიძლება ადამიანები გაგზავნილ იქნენ

მოკლე გაცნობით მივლინებებში და ასევე თვალყური მიადევნონ იმას, თუ თითოეული უცხოური მივლინება რა როლს თამაშობს მათ კარიერაში. საინტერესოა ისიც, რომ რეპატრიაცია ანუ მენეჯერთა დაბრუნება უცხოური მივლინების დამთავრების შემდეგ სახლში - მოითხოვს საკუთარი თვისადმი თითქმის ისეთსავე ყურადღებას, რასაც ექსპატრიაცია.

თანამედროვე პირობებში საერთაშორისო ბიზნესი წარმოდგენელია საფინანსო და სავალუტო მექანიზმის გარეშე.