

**ვაჟა ბუჩაკაძე**

ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის და  
აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

**ადამიანური რესურსების საერთაშორისო  
მენეჯმენტის საკითხისათვის**

ვირმის დონეზე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიული როლი საკმაოდ რთულია, მაგრამ ამ მხრივ საქმიანობა კიდევ უფრო რთულდება საერთაშორისო ბიზნესში, სადაც პერსონალის შერჩევის, მისი მენეჯმენტის განვითარების, სამუშაოს შეფასებისა და ანაზღაურების თვალსაზრისით გაწეული საქმიანობა დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი არის, ადამიანების დასაქმებისა და განვითარების პროცესი, რომელიც მთელ მსოფლიოში ფუნქციონირებს. ეს ნიშნავს ქვეყნის საზღვრებს მიღმა მუშაობას რესურსებით მომარაგების, განვითარების, კარიერის მართვისა და ანაზღაურების, აგრეთვე იმ სტრატეგიების, პოლიტიკისა და პრაქტიკის, რომელიც საერთაშორისო სამუშაო ძალას ეხება ჩამოსაყალიბებლად და განსახორციელებლად.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტს უფრო მეტი მოეთხოვება, ვიდრე მართვას ერთი ქვეყნის ფარგლებში შემდეგი მიზეზების გამო:

პირველი, უნდა მართოს სამუშაო ძალის შემადგენლობის სირთულე. მაგალითად, მთლიანად საკუთრებაში მყოფმა შვილობილმა კომპანიებმა შეიძლება გამოიყენონ მასპინძელი და მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეები, მესამე ქვეყნის მოქალაქეებთან ერთად. ეს წარმოშობს დასაქმებისა და ანაზღაურების პრობლემებს. ერთობლივ საწარმოში ან სტრატეგიულ ალენსში შესაძლოა უფრო რთული სამუშაო ძალა იყოს, რომელშიც შედიან თვითონ საწარმოში მომუშავე ემიგრანტები, მასპინძელი ქვეყნისა და მესამე ქვეყნის ის მოქალაქეები და სპეციალისტები ნებისმიერი პარტნიორი საწარმოდან, რომლებიც მიწვეულნი არიან გარკვეული პრობლემის მოსაგვარებლად და საკონსულტაციო მომსახურების უზრუნველსაყოფად;

მეორე პრობლემა არის სხვადასხვა კულტურას, საზოგადოებრივ სისტემასა და მოთხოვნილებებს შორის განსხვავების მართვა. საერთაშორისო კადრების მენეჯერების საქმე არ არის ერთგვაროვნობის რეგულირება – მათ რომ ეს ეცადათ წარმატება მაინცარ ექნებოდათ;

მესამე პრობლემა არის საერთაშორისო ოპერაციების შესაფერისი ადამიანებით უზრუნველყოფა, რომლებსაც შეეძლებათ უფრო რთული პრობლემების გადაჭრა, რაც აუცილებლად წამოიჭრება იმისათვის, რომ ბიზნესი კონკურენტუნარიანი იყოს ბაზარზე თავისი მომსახურების შეთავაზებით, მან აუცილებლად უნდა მიიზიდოს და შეინარჩუნოს მაღალკვალიფიციური, მსოფლიო დონის შესაძლებლობების მქონე კადრი.

საერთაშორისო მენეჯმენტი

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი არ ნიშნავს სხვადასხვა ქვეყნების პრაქტიკის მეთოდების გადმოღებას; ეს არც თითოეული ქვეყნის კულტურის შესწავლაა და არც ქცევის მოდიფიცირება თითოეულ მათგანში, რაც თავისთავად შეუძლებელია, რადგან ყველა ეროვნული კულტურა თვითმყოფადი და ძლიერი ბუნებისაა. კადრების საერთაშორისო მენეჯმენტს კარგად განსაზღვრავს შემდეგი მახასიათებლები:

კოსმოპოლიტურობა – ადამიანს ახასიათებს იყოს მრავალეროვანი პატივმოყვარე ელიტის წევრი, რომელიც ჩართულია მაღალი დონის კოორდინაციაში და მუდმივ მოძრაობაში, ან ემიგრანტი, რომელიც შესაძლოა სხვაგან გადავიდეს სამუშაოდ რამდენიმე წლის შემდეგ და დიდი სირთულეები შეექმნას რეპატრიაციასთან დაკავშირებით;

კულტურა – ძირითადი განსხვავებები კულტურის ფონზე;

კომპენსაცია – სპეციალური მოთხოვნები ემიგრანტებისა და მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ანაზღაურებისა და დახმარებების განსაზღვრისათვის;

კომუნიკაცია – კარგი კომუნიკაციის შენარჩუნება მსოფლიოსთან, ორგანიზაციის ყველა ნაწილთან;

კონსულტაცია – ექსპერტების მოწვევის აუცილებლობა ადგილობრივი მოთხოვნილებების გასარკვევად;

კომპეტენტურობა – მთელი რიგი შესაძლებლობების განვითარება იმ ადამიანებში, რომლებსაც მუშაობა უხდებათ პოლიტიკური, კულტურული და ორგანიზაციული საზღვრების მიღმა;

კოორდინაცია – ოფიციალური და არაოფიციალური მეთოდების შემუშავება, რათა საერთაშორისო ბიზნესის სხვადასხვა მხარემ უფრო მჭიდროდ ითანამშრომლოს.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი არის ადამიანური რესურსების მართვა უფრო დიდი მასშტაბით, უფრო რთული, განსხვავებული და მეტი კოორდინაციით. ბუნებრივია, გამოყენებული უნდა იქნას დაკომპლექტების და ტრენინგის ძირითადი მეთოდები, მაგრამ ეს უნდა შეესაბამებოდეს სხვადასხვა კულტურისა და ადგილობრივ მოთხოვნილებებს.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტის უნივერსალური რეცეპტი არ არსებობს. აქ ჩვენ განვიხილავთ ზოგად მოსაზრებებს, რომლის გათვალისწინება აუცილებელია დასაქმებისა და განვითარების პოლიტიკის ჩამოსაყალიბებელი მეთოდის დამუშავების დროს, დასაქმებულთა დაკომპლექტების, მოტივაციის და ანაზღაურების სფეროებში.

**საერთაშორისო დასაქმებისა და განვითარების პოლიტიკა** - განიხილავს სამ ძირითად საკითხს: ცენტრალიზაცია, მმართველობითი თანამდებობების შტატებით უზრუნველყოფა და ხელმძღვანელების კვალიფიკაციის ამაღლება.

ცენტრალიზაციის პოლიტიკა ითვალისწინებს იმას, თუ კორპორაციის მთავარი სამმართველო რამდენად უნდა ანვითარებდეს და აკონტროლებდეს დასაქმების პოლიტიკას. ეს ნიშნავს იმას, რომ შტატებით დაკომპლექტების, დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლების, კარიერაში წინგლისა და ანაზღაურების გადაწყვეტილებები მიიღება ცენტრში. მაშინ ორგანიზაციას ეძლება საშუალება, იფიქროს მართვის თანამიმდევრობაზე და მაღალი დონის კადრებით უზრუნველყოს იგი, რათა გამოიყენოს ახალი შესაძლებლობები და მართოს არსებული საქმი-

ანობა.

მმართველობითი თანამდებობის შტატებით უზრუნველყოფის სამი მეთოდი არსებობს: ყველა ძირითადი თანამდებობების შევსება მთავარი ქვეყნის მოქალაქეებით; მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეების დანიშვნა შვილობილი კომპანიის სამართავად და საუკეთესო პერსონალის (ეროვნების მიუხედავად) დანიშვნა შვილობილი კომპანიის სამართავად.

მმართველობითი კვალიფიკაციის ამადლების პოლიტიკა ითვალისწინებს იმას, თუ რამდენად შეიძლება გაფართობდეს ნამდვილად საერთაშორისო პერსპექტივა მსოფლიო ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იმ პროცესების მეშვეობით, რომელიც ხელს უწყობს ნიჭსა და უნარს, სამუშაოს მონაცვლეობას, სპეციალურ დანიშვნებს, დისტანციური სწავლების პროგრამებს, რეგიონული და ცენტრალური ხელმძღვანელების კვალიფიკაციის ამადლებას, ისეთ პროგრამებში მონაწილეობას, რომელსაც უძღვება საერთაშორისო ბიზნესის სკოლები, კარიერაში წარმატების მიღწევის უზრუნველყოფას და ცენტრიდან მონიტორინგის პროცესებს.

**დასაქმებულთა დაკომპლექტება** – ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი ნიშნავს ადგილობრივი და მესამე ქვეყნის მოქალაქეების სამუშაოდ აყვანას მთავარი ქვეყნის ფილიალებში, საწარმოებსა და სააგენტოებში უცხო ქვეყნებში ან შორეულ ტერიტორიაზე.

ამოსავალი წერტილი არის საკვალიფიკაციო დახასიათება და პიროვნების კვალიფიკაცია. როდესაც ვქმნით საწარმოს შორეულ ტერიტორიაზე უმჯობესია გამოვიყენოთ საერთაშორისო და ადგილობრივი კონსულტანტები რჩევისა და კვლევის დარგში, რომლებიც დაგეხმარებიან შეარჩიონ შესატყვისი ადამიანები. ძირითად თანამდებობებზე დასანიშნი კანდიდატები უნდა გამოაჰკითხოთ ძირითადი კომპანიის ხელმძღვანელმა, რომელსაც სურს გაიგოს არამარტო ის, თუ რამდენად უნარიანია პიროვნება საქმეში, არამედ ისიც, თუ რამდენად მობილურია და რამდენად შესწევს გააკეთოს საერთაშორისო კარიერა ორგანიზაციაში.

**მოტივაცია საერთაშორისო კომპანიაში** – მოტივაციას სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულ ფაქტორთა ერთობლიობა აყალიბებს. მოტივაციის პროცესის შეცნობის ამოსავალი წერტილია მუშაკთა მოთხოვნილებებისა და ფასეულობების ანალიზი. მოთხოვნილებები არის ის, რაც ინდივიდს უნდა აქონდეს; ფასეულობები კი – ის, რასაც ინდივიდი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს.

მოტივაციის პროცესის ყველა თეორიული მიდგომა შეიძლება დაიყოს სამ კატეგორიად:

1. მოთხოვნილებებზე დამყარებული მოტივაციის მეთოდები;
2. მოტივაციის პროცესუალური მოდელები;
3. განმამტკიცებელი, განმამყარებელი (reinforcement) მოტივაციის მოდელები.

ინდივიდის ქცევის მოტივაცია სხვადასხვა კულტურაში მეტ-ნაკლებად სხვადასხვა მოთხოვნილებაზეა დამყარებული. მაგალითად, ინდივიდუალური კულტურის მქონე ქვეყნებში კომპანიების რიგითი მუშაკების და მათი ხელმძღვანელების ქცევის მოტივაცია მნიშვნელოვანი ზომით ინდივიდუალური მოთხოვნილებებითა და პერსონალური ჯილდოებით არის განპირობებული. მათთვის მეტად საინტერესო და სასურველია მუშაკთა პერსონალური კომპეტენტურობის აღიარება და მათი დაჯილდოების დემონსტრირება. საქმე პირიქითაა კოლექტიური კულ-

ტურის მქონე ქვეყნებში. იქ ინდივიდების ქცევის მოტივაციას ჯგუფური მოთხოვნები და ჯილდოები უდევს საფუძვლად. ამ შემთხვევაში კოლექტივის წევრებს შეიძლება გარკვეული უხერხულობაც კი შეექმნათ იმის გამო, რომ მათ ჯგუფისაგან გამოცალკევებულად ინდივიდუალური ჯილდო მიიღონ.

მოტივაციის პროცესუალური მიდგომის საფუძველია ადამიანთა ქცევა მოვლენების აღქმისა და შემეცნებისაგან დამოკიდებულებით. აღსანიშნავია, რომ მოლოდინის თეორიაზე ნაკლები გამოკვლევებია ჩატარებული, თუმცა მისი ძირითადი დებულება მაინც ლოგიკურია. იმის მიუხედავად, თუ სად მუშაობს ეს თუ ის ადამიანი, მათი მოქმედებები უმეტეს შემთხვევაში მიმართულია იმ მიზნების მისაღწევად, რომლებიც მათი მოქმედების სფეროში ხდება. ცხადია, კულტურული ფაქტორებიც გავლენას ახდენენ ამ მიზნების შინაარსზე.

რაც შეეხება მოტივაციის განმამტკიცებელ, განმამყარებელ (reinforcement) მოდელებს, ესეც სხვადასხვა კულტურის კონტექსტში არ არის ფართოდ შესწავლილი. ამ მოდელის თანახმად, ქცევის იმ მოდელებს, რომელმაც დადებითად შეაფასა ინდივიდი (დააჯილდოვა), დიდი ალბათობით იგივეს გაიმეორებს მომავალშიც. მაგრამ თუ პირიქით მოხდა და მან ასეთი ქცევით სასჯელი მიიღო, იგი ამას აღარ გაიმეორებს.

ისე როგორც მოლოდინის თეორია, მოტივაციის განმამტკიცებელი, განმამყარებელი (reinforcement) მოდელებს საერთო კანონზომიერებიდან გამომდინარე გამონაკლისის სახით არსებობს. მაგალითად, მაჰმადიანურ ქვეყნებში ადამიანები ფიქრობენ, რომ ყველაფერი რაც ხდება, ალაჰის ნებაა და მათზე არ არის დამოკიდებული. ეს იმას ნიშნავს, რომ დაჯილდოების და დასჯის სისტემა დიდ გავლენას არ ახდენს კულტურის წარმომადგენელთა მიერ ქცევის ფორმის არჩევაზე. ამის მიუხედავად მისი გამოყენება საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერებს წარმატებით შეუძლიათ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი შეძლებენ კარგად გაარკვიონ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლების მიმართ განხორციელებული დაჯილდოებისა და დასჯის მიდგომები.

**საერთაშორისო ანაზღაურება** – როდესაც ბიზნესი ეწევა საერთაშორისო წარმოებრივ, მარკეტინგულ და მომსახურებით საქმიანობას, მათ შეუძლიათ თავისი შტატი გააგზავნონ სამუშაოდ, როგორც ემიგრანტები თვეობით და წლებით. ეს ნიშნავს, რომ ემიგრანტების ანაზღაურების სპეციალური პაკეტი უნდა დამუშავდეს. განვიხილოთეს ორი მთავარი მეთოდი.

ანაზღაურება შინ არსებული ხელფასის მიხედვით – შინ არსებული ხელფასის მიხედვით ანაზღაურების მეთოდი გულისხმობს, რომ ემიგრანტის ხელფასი იგივეა, რაც წარმომადგენლის ქვეყანაში. ასეთი ხელფასი ცოტა აბსტრაქტულია გრძელვადიანი დანიშვნებისათვის, ხოლო ხანმოკლივ დანიშვნებისათვის ეს შესაძლოა პიროვნების ფაქტიური ხელფასი იყოს. აბსტრაქტული და ფაქტიური ხელფასები, რომელიც შინ არსებულ ხელფასზეა დაფუძნებული, გამოიყენება როგორც საფუძველი, რომელზედაც იგება ანაზღაურების მთელი პაკეტი. ხელფასს შეიძლება დაემატოს შემდეგი პუნქტები:

- საზღვარგარეთ მუშაობის წახალისების პრემია;
- დასახლებასა და გაჭირვებაზე;

- საცხოვრებელ პირობებსა და კომუნალურ მომსახურებაზე;
- სკოლის გადასახადზე;
- დასვენებასა და ჯანმრთელობის აღდგენაზე.

მასპინძელი ქვეყნის ხელფასის მიხედვით ანაზღაურება – ეს მეთოდი ემიგრანტებს უზრუნველყოფს ხელფასებითა და დახმარებებით. ეს შეესაბამება მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ხელფასსა და დახმარებებს, რომლებსაც მსგავს სამუშაოზე უხდიან.

მასპინძელი ქვეყნის ხელფასის მიხედვით ანაზღაურების მეთოდი უზრუნველყოფს სამართლიანობას ემიგრანტთა და მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეებს შორის. ასეთ ხერხს მიმართავენ ის კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ე.წ. საბაზრო ნორმის სისტემას. ეს სისტემა გვიჩვენებს, რომ ემიგრანტების ხელფასი მიესადაგება ანაზღაურების საბაზრო დონეს მსგავსი სამუშაოსათვის მასპინძელ ქვეყანაში. კომპანიები, რომლებიც ზემოაღნიშნულ მეთოდს იყენებენ, ჩვეულებრივ აძლევენ დახმარებებს როგორცაა სკოლის გადასახადი, სამედიცინო დაზღვევა და ა.შ.

ამდენად, ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი მეტად მრავალწახნაგოვანი პროცესია, რომლის მნიშვნელოვან მდგენელებს დასაქმებისა და განვითარების პოლიტიკის მეთოდიკის, დასაქმებულთა დაკომპლექტების, მოტივაციის და ანაზღაურების სფეროებში ადეკვატური სტრატეგიების ჩამოყალიბება წარმოადგენს. მათი წარმატებით განხორციელება მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს აღნიშნული პროცესის სრულფასოვნებას.

### ლიტერატურა

1. არმსტრონგი მ., ადამიანური რესურსების მართვა, თბ. 2002.
2. გურაბანიძე ვ., შანიძე გ., გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტი, ქუთაისი 2013.
3. გურაბანიძე ვ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ. 2009.
4. გურაბანიძე ვ., ქიქოძე ნ., შრომითი რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისი 2006.
5. შენგელია თ., გლობალური ბიზნესი, თბ. 2010.
6. შენგელია თ., საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბ. 2012.
7. Krugman A., Hodgetts R., International Buziness: A Strategic Managenemt Approach, Neww York: McGraww – Hill, 2004.
8. Пивоваров С. Е., Международный менеджмент, изд. Питер. Санкт-Петербург 2001.