

# ადამიანური რესურსების საერთაშორისო ტრანსფერის ფუნქციების ანალიზი ტრანსნაციონალურ კომპანიებში

თამაზ ლამბაშიძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ასოციირებული პროფესორი

მიუხედავად იმისა რომ უცხოური ფილიალების პეისონადის ინტეგრაციის მეთოდებთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლას საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორია აქვს, გიანსნაციონალური კოპოზიციების პეისონადის მახთვის გლობალური ინტეგრაციის საკითხების შესწავლის მიზნით შექმნილი ნაშრომების ანალიზი აჩვენებს, რომ ნაშრომების დიდი უმრავლესობა ეხთი ან ოხი გიანსნაციონალური კოპოზიციის მაგადითზე საფუძვლიანი ანალიზის გამოყენებით ბიზნეს-ქეისების შესწავლას ემყარება. კვლევების მხოლოდ მცირე ნაწილია რომლებშიც ყუხადლება გიანსნაციონალური კოპოზიციის უცხოური ფილიადის პეისონადის მახთვის ინტეგრაციის საკითხებს ეთმობა, ხოლო პეისონადის მახთვის ინტეგრაციის გაჩკვეული მეთოდების გამოყენების წინაპირობებს და მიზეზებს, კიდეც უფრო ნაკლები ყუხადლება ეთმობა.

**საკვანძო გეხმინები:** გლობალური ინტეგრაცია, ეფექტიანი გიანსფეხი, დოკადური ადაფ-გაცია, ფოხმადიზაცია.

წინააღმდეგობა, რომელიც ადგილობრივი გარემოს პირობებთან შესაბამისობაში ყოფნის აუცილებლობასა და ორგანიზაციის ინტეგრაციის მოთხოვნას შორის არსებობს, ფართოდ არის გაშუქებული მართვის პრობლემებზე გამოცემულ უცხოურ ლიტერატურაში. თუ თავდაპირველად ფორმულირებულ მართვის პრობლემაში „ინტეგრაცია-ლოკალური ადაპტაცია“ ხაზგასმული იყო არჩევნები, რომლის გაკეთებაც უწევს კომპანიას მოცემულ სისტემაში, შემდგომში, მეცნიერებმა გამოთქვეს ვარაუდი რომ კომპანიებს, ლოკალური გარემოს მოთხოვნილებების გათვალისწინებასთან ერთად, შეუძლიათ და უნდა ისწრაფვოდნენ თავისი ბიზნესის გლობალური ინტეგრაციისკენ.

აუცილებელად მიგვარჩნია განვსაზღვროთ ტრანსნაციონალური კორპორაციის უცხოეთის ფილიალის პერსონალის მართვის პრაქტიკების ინტეგრაციის არსი. ცნებები „კონტროლი“, „კოორდინაცია“ და „ინტეგრაცია“ თანამედროვე ლიტერატურაში ძალიან ხშირად გამოიყენება როგორც ურთიერთჩამნაცვლებელი. კონტროლი წარმოადგენს „ვერტიკალური“ მართვის ინსტრუმენტს და მოიაზრება როგორც პროცესი, რომლის ფარგლებშიც ინდივიდი ან ორგანიზაცია განსაზღვრავს სხვა ინდივიდის ან სხვა ორგანიზაციის ქცევას.

ცნების „გლობალური ინტეგრაცია“ განსაზღვრებამ თანდათან ევოლუცია განიცადა და „ცენტრალიზებული მართვა“ მუდმივ საფუძველზე შეიცვალა შემდეგით: „ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვის პროცესი, რომლის დახმარებით მთელ მსოფლიოში კომპანიის სხვადასხვა საქმიანობა და ოპერაციები იძენენ ურთიერთდამოკიდებულებას“.

გლობალური ინტეგრაცია ორ ძირითად ორგანიზაციულ პროცესს ეფუძნება: **კონტროლი და კოორდინაცია**, სადაც კონტროლი გულისხმობს ძალის და უფლებამოსილების გამოყენებას, ხოლო კოორდინაცია კომპანიის გეოგრაფიულად გაბნეული ქვეგანყოფილებებთან შესაბამისი ურთიერთკავშირების დამყარებას და განვითარებას.

**პერსონალის მართვის გლობალური ინტეგრაცია** უნდა განვმარტოთ, როგორც ტრანსნაციონალური კორპორაციის შტაბ-ბინაში დამუშავებული პერსონალის მართვის პრაქტიკების ნაკრების ფილიალში ფორმირების, ტრანსფერის, კონტროლის და ადაპტაციის პროცესი, რომელიც ხორციელდება ფორმალიზაციის, ცენტრალიზაციის, პიროვნებათშორისი და ინფორმაციული მეთოდების გამოყენებით. პერსონალის მართვის გლობალური ინტეგრაციის მიზნებია:

**პირველი-** უცხოეთში ფილიალის ადამიანური რესურსის მართვის ოპერაციებზე კო-

ნტროლი;

**მეორე-** უცხოურ ქვეგანყოფილებებში პერსონალის მართვის ამა თუ იმ პრაქტიკების ეფექტიანი ტრანსფერი

**მესამე** - მშობელი კომპანიის მოთხოვნებისა და ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით ამ პრაქტიკების ადაპტაცია.

ლოკალიზაციის ან ტრანსნაციონალური კორპორაციის უცხოური ფილიალის პერსონალის მართვის კონკრეტული წესების გლობალური სტანდარტიზირების ხარისხი მრავალ ფაქტორზე არის დამოკიდებული, მათ შორის მიმღები ქვეყნის ინსტიტუციონალურ გარემოზე, მშობელ კომპანიაზე და მის ნაციონალურ ინსტიტუციონალურ გარემოზე. ეს უკანასკნელი დებულება გულისხმობს რომ, უცხოური ფილიალის პერსონალის მართვის სისტემის სულ მცირე ზოგიერთი ასპექტი სათავო ოფისში არის დამუშავებული და მის უცხოურ ფილიალში შემდგომ თანდათან იქნა ინტეგრირებული.

რადგან პერსონალის მართვის გლობალური ინტეგრაციის ცნებაში ძირითადი არის ამ პროცესის სამი მიზნის გამოყოფა, აუცილებლად მიგვაჩნია ამ მიზნების მიღწევის საშუალებებზე ან ინტეგრაციის მეთოდებზე შევჩერდეთ. ინტეგრაციის ოთხი მეთოდის კლასიფიკაცია ასეთი სახის არის:

**ფორმალიზაცია, ინტერპერსონალური მეთოდი; ინფორმაციული მეთოდი; ცენტრალიზაცია**

**ფორმალიზების**, როგორც ინტეგრაციის მექანიზმის, საფუძველი არის წესები, სტანდარტები, რეგულაციები და პოლისები, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც ინტეგრირებადი ინფორმაცია და ცოდნა ადვილად კოდიფიცირებადი.

**ინტერპერსონალური მეთოდი** მულტინაციონალური კორპორაციების ფარგლებში მრგვალი მაგიდების და კორპორატიულ შეხვედრების პერსონალურ კონტაქტებს გულისხმობს

**ინფორმაციული მეთოდი** ეფუძნება სხვადასხვა ინფორმაციული სისტემების გამოყენებას, ისეთების, როგორცაა ინტერნეტის ქსელი, ელექტრონული ფოსტა, სანარმოს რესურსების დაგეგმვის ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემები (ERP). როგორც წესი, ინფორმაციული მეთოდი სასარგებლოდ განიხილება დიდი რაოდენობის ადვილად კოდიფიცირებადი ინფორმაციის სწრაფი გავრცელების აუცილებლობის შემთხვევებში.

**ცენტრალიზაცია**, როგორც ინტეგრირების მეთოდი, გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებას ცენტრის ტრანსნაციონალური კორპორაციის შტაბ-ბინაში ამა თუ იმ ხარისხით კონცენტრირებას.

მოცემული კლასიფიკაციის გამოყენება განპირობებულია ორი მოტივით: პირველი,-ის არის ამომწურავი, და მეორე- კლასიფიკაციის არჩეული კრიტერიუმი საშუალებას იძლევა კლასიფიკაციის ჯგუფების კონცეპტუალური დამოუკიდებლობა ვამტკიცოთ.

ამგვარად, ჩვენ პერსონალის მართვის პრაქტიკის გლობალური ინტეგრაციის სამი მიზნის გამოყოფა მოვახდინეთ:

პირველი - უცხოური ფილიალის ოპერაციების კონტროლი;

მეორე - პერსონალის მართვის პრაქტიკის ეფექტიანი ტრანსფერი ფილიალში, მესამე - ამ პრაქტიკის შესაბამისი ადაპტირება.

მივიჩნევთ საჭიროდ, შევჩერდეთ პერსონალის მართვის შემდეგ პრაქტიკებზე

- მოძიება და შერჩევა,
- სწავლება და განვითარება,
- ფინანსური კომპენსაცია
- პერსონალის შეფასება

პერსონალის მართვის ინტეგრაციის მეთოდი	ინტეგრაციის საფუძველი
ფორმალიზებული	ნესები, პოლისები, სტანდარტები, მითითებები
ცენტრალიზებული	ტრანსნაციონალური კორპორაციის შტაბ-ბინაში პერსონალის მართვის პრაქტიკასთან მიმართებაში გადანყვეტილებების მიღების დისლოკაცია
ინფორმაციული	ინფორმაციული სისტემების და გლობალური ელექტრონული პროგრამების გამოყენება
ინტერპერსონალური	ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობის და პერსონალური კავშირების სისტემის განვითარება, კონფერენციები, გლობალური კომიტეტები, პერსონალის მართვის ფორუმები, მრგვალი მაგიდები

### პერსონალის მართვის პრაქტიკის ინტეგრაციის გზები ტრანსნაციონალურ კომპანიაში

ამ პრაქტიკების არჩევა რამდენიმე მიზეზით არის განპირობებული. პირველი - წინა კვლევები პერსონალის საერთაშორისო მართვის პრობლემებზე სხვადასხვა გამოცდილებას სწავლობდა, მაგრამ ბაზელი თავის ნაშრომში, რომელიც პერსონალის მართვის სისტემის კომპანიის საქმიანობის მაჩვენებლებზე გავლენის 104 ემპირიული კვლევის ანალიზს წარმოადგენს, აღნიშნავენ რომ პერსონალის მართვის ზუსტად ეს ოთხი პრაქტიკა წარმოადგენს ყველაზე ხშირად სამეცნიერო ანალიზის საგანს. მეორე - ვეთანხმებით რა უცხოელ მკვლევარებს, ჩვენ ვამტკიცებთ რომ მოძიება და შერჩევა, სწავლება და განვითარება, ფინანსური კომპენსაცია და პერსონალის შეფასება პერსონალის მართვის ძირითად პრაქტიკებს წარმოადგენს.

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში პერსონალის მართვის ინტეგრაციის წინა კვლევები ყველაზე ხშირად ანალიზის ხარისხიანი მეთოდებით ხორციელდებოდა. ამ კვლევების შედეგები შუქს ჰფენს ტრანსნაციონალური კორპორაციების უცხოური ფილიალების პერსონალის მართვის ინტეგრაციის ზოგიერთ ასპექტს:

- ზოგიერთ კვლევაში დასაბუთებულია დებულებები იმის შესახებ რომ კომპანიები ინტეგრაციის როგორც პირდაპირი, ასევე ირიბი ან მეორადი მეთოდების სხვადასხვა კომბინაციებს ინტენსიურობის სხვადასხვა ხარისხით იყენებენ;

- არსებობს ვარაუდი რომ ყოველი წყვილის, „უცხოური ფილიალი-მშობელი კომპანია“, უნიკალურობიდან გამომდინარე, პერსონალის მართვის ინტეგრაცია კომპანიის სხვადასხვა ფილიალში სხვადასხვა გზით განხორციელდება;

- ექსპატრიანტებს მნიშვნელოვანი როლი ეკუთვნით პერსონალის მართვის ინტეგრაციის პროცესის შემსუბუქებაში, კერძოდ, ორმხრივი კომუნიკაციის ასპექტში.

განვიხილოთ პერსონალის მართვის გამოყოფილი პრაქტიკები.

**ფინანსური კომპენსაცია.** ფილიალების მენეჯმენტის და მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების ანაზღაურების და ფინანსური კომპენსაციის შესახებ გადანყვეტილებები ყველაზე ხშირად ცენტრალიზებულად მიიღება და ამის პრინციპული მომენტი იმაში მდგომარეობს რომ ამგვარი მოქმედებისას ტრანსნაციონალურ კორპორაციის შტაბ-ბინას შეუძლია ფილიალის საქმიანობისთვის გამოიყენოს კონტროლი შედეგების მიხედვით.

ოთხ ევროპულ ქვეყანაში ფილიალების მქონე, ასევე ამერიკული კომპანიის ბაზაზე ჩატარებულ ბოლოდროინდელ კვლევაში ნათქვამია, რომ კომპენსაციების და შეღავათების პრაქტიკის, ასევე შეფასების პრაქტიკის გლობალური ინტეგრაციის მიმართულებით ძლიერი ზეწოლა განპირობებულია კომპანიების სურვილით, შექმნან მოქნილი შიდა-კორპორატიული შრომის ბაზარი და მიიღონ სხვადასხვა უცხოური ქვეგანყოფილებების მოქმედებების ეფექტიანობის მონიტორინგის ცენტრალიზებული ინსტრუმენტი. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ტრანსნაციონალური კორპორაციები შეეცდებიან ცენტრალიზებული კონტროლის შენარჩუნებას ამ სფეროში, მიუხედავად ინსტიტუციონალური გამოწვევებისა ლოკალურ დონეებზე.

ზოგიერთ კვლევაში მოყვანილია არგუმენტები იმის სასარგებლოდ რომ არა მხოლოდ კრიტიკერიუმები, არამედ საქმიანობის შედეგების მიხედვით ანაზღაურების, ბონუსების, მოგებაში და საკუთრებაში მონაწილეობის სისტემების განსაზღვრის მეთოდებიც კომპანიის შტაბ-ბინიდან უცხოურ ფილიალებში ტრანსფერის საგანს წარმოადგენს. კვლევები პერსონალის მართვის ცალკეულ პრაქტიკებზე კულტურული კომპონენტის ზეგავლენის შესახებ საფუძველს იძლევა ვივარაუდოთ, რომ ფინანსური ანაზღაურების პრაქტიკა ყველაზე ნაკლებად არის დამოკიდებული ამა თუ იმ სოციალური გარემოს კულტურულ ინსტიტუტზე. თუ დაბალი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტის და კვალიფიციური თანამშრომლების ჯგუფის ფინანსური ანაზღაურების დონეს, დიდი ალბათობით, ადგილობრივი შრომის ბაზრის პირობები განსაზღვრავს, ბონუსების და სხვა დარიცხვების განსაზღვრის კრიტერიუმები და მეთოდები საშუალოდ ნაკლებად ექვემდებარება ადგილობრივ ადაპტაციას. ამგვარად, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ უცხოურ ფილიალებში ფინანსური ანაზღაურების პრაქტიკის ინტეგრაციის ძირითადი მიზანი არის კონტროლი, რომელსაც შესაბამისად მოყვება ტრანსფერი და ადაპტაცია.

**პერსონალის შეფასება.** ტრანსნაციონალური კორპორაციის საბერძნეთის და ჩინეთის ფილიალებში უცხოელი მეცნიერების მიერ ჩატარებულმა პერსონალის მართვის კვლევებმა აჩვენა რომ ტრანსნაციონალური კორპორაციები აქტიურად ახორციელებენ პერსონალის შეფასების საკუთარი სისტემების ტრანსფერს თავის უცხოურ ფილიალებში. მეტიც, ტრანსნაციონალური კორპორაციების დიდი ბრიტანეთის ფილიალების შესახებ ჩატარებულ კვლევაში, საზგასმულია რომ კომპანიაში არსებული საერთო გლობალური პოლისები და პროცედურები შეფასების ნაწილში განსაკუთრებით უნიფიცირებულია კომპანიის უმაღლესი მენეჯმენტის ჯგუფთან მიმართებაში.

- ტრანსნაციონალური კორპორაციების უმრავლესობა დღეს ინვესტიციას ახორციელებს პერსონალის შეფასების გლობალურ სისტემების დამუშავებაში, რომლებიც შეიცავს მთელი კომპანიისთვის საერთო შეფასების პროცედურებს, რაც საშუალებას იძლევა შეფასების პროცესი უფრო გამჭვირვალე გახადოს.

**სწავლება და განვითარება.** პერსონალის სწავლების და განვითარების პრაქტიკა ტრანსნაციონალური კორპორაციების უცხოურ ფილიალებში ყველზე მეტად ექვემდებარება ადგილობრივ ადაპტირებას. პირველ რიგში, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ტრანსნაციონალური კორპორაციები, სხვადასხვა სახელმწიფოებში განათლების სისტემებს შორის ობიექტურად არსებული განსხვავებების გამო, თავისი წარმომადგენლობის განთავსების ქვეყნებში პერსონალის სწავლების და განვითარების სრულიად განსხვავებულ მოთხოვნებს აწყდებიან.

**მოძიება და შერჩევა.** კვლევები პერსონალის ძებნის და შერჩევის პრაქტიკის ადგილობრივ პირობებთან საკმაოდ მაღალი ხარისხით ადაპტირებაზე მიანიშნებს. მაგალითად, ჩინეთში დასავლეთის და ჩინეთის კომპანიების ერთობლივი საწარმოების კვლევისას აღმოჩნდა რომ სწავლების და განვითარების პრაქტიკებთან შედარებით, კომპენსაციების და შეღავათების შეფასების, პერსონალის მოძიების და შერჩევის პრაქტიკები უფრო მსგავსია ლოკალური კომპანიების ანალოგიური გამოცდილებისა.

ამ დასკვნის სასარგებლოდ რამდენიმე არგუმენტი შეგვიძლია მოვიყვანოთ. პირველი, უმაღლესი მენეჯმენტის მცირე ჯგუფის გამოკლებით, შრომის საგარეო ბაზარი როგორც წესი თავისი ბუნებით არის ლოკალური, და შრომის არსებულ შეთავაზებას მთელი რიგი ინსტიტუციონალური ფაქტორები განაპირობებს. მეორე, მართვის კროს-კულტურული ასპექტების პრობლემებზე არსებული კვლევების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ რომ პერსონალის ძებნის და შერჩევის პრაქტიკაში შემჩნეული ვარიაციები ნაციონალურ კულტურულ და სოციალურ სტრუქტურებში არსებული განსხვავებებით არის განპირობებული.

### ლიტერატურა:

1. Hoffman R., Casnocha B. Yeh C. Tours of duty: The new employer-employee compact [Electronic Resource]. - Harvard Business Review, June 2018. – Mode of access: <http://hbr.org/2013/06/tours-of-duty-the-new-employer-employeecompact>
2. IBM Press Release. – IBM Workforce Diversity, 2006. 122. Influence on human resource management practices in multinational corporations. Journal of International Business studies, 25(2).
3. Katoen R.J., Macioschek A. Employer Branding and Talent-Relationship-Management – Improving the Organizational Recruitment Approach / Umeå School of Business, Department of Business Administration. 2007:172
5. Katz H., Darbshire (2000). Converging Divirgences, Ithaca, Cornell University Press. 128. Kerr C, Dunlop J., Harbison F., Myers C. (1964). Industrialism and Industrial Man, New York, Oxford University Press.

## **An analysis of the functions of international transfer HR of Transnational Corporations**

**Tamar Ghambashidze**

*Associate Professor  
Georgian Technical University*

### **SUMMARY**

The aim of this article is to get a clearer picture of why multinational companies (MNCs) send out expatriates. We identify three organisational functions of international transfers: position filling, management development and coordination & control. Based on an empirical study with results from 212 subsidiaries of MNCs from 9 different home countries, located in 22 different host countries, we show that the importance that is attached to these functions differs between subsidiaries in MNCs from different home countries, between subsidiaries in different regions and in addition varies with the level of cultural difference. Position filling is seen as most important for subsidiaries of American and British MNCs and in the Latin American and Far Eastern region. Management development is seen as most important for subsidiaries of German, Swiss and Dutch MNCs and tends to occur more in Anglo-Saxon countries than in the Far Eastern region. Transfers for coordination & control seems to be most important for sub-sidiaries of German and Japanese MNCs and in host countries that are culturally distant from headquarters.