

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС. ЖАҒАНДЫҚ НАРЫҚТАҒЫ БӘСЕКЕ

Адами ресурстарды жағандық
басқару

6-тарау. Халықаралық бизнестің қызметі



Бұл дәрісте адам ресурстарын басқарудың жаһандық жүйесі арқылы 7 миллиардқа жуық адамды қамтитын әлемдік нарықта жұмыс істейтін компаниялардың бизнес функцияларын талдауды жалғастырамыз. Адам ресурстарын басқару (АРБ) ұйымның адами ресурстарды тиімді пайдалану үшін жүзеге асыратын шараларына жатады. Бұл іс-шаралар фирманың адам ресурстары бойынша стратегиясын, штаттық кестесін, жұмыс тиімділігін бағалауды, басқаруды дамытуды, өтемақы және еңбек қатынастарын анықтауды қамтиды. Бірлесе отырып, осы іс-шаралар халықаралық бизнестің өзінің жаһандық жұмыс күшін қалай қалыптастыратынын және басқаратындығын анықтайды.

Жаһандық АРБ-дың стратегиялық рөлі: жаһандық жұмыс күшін басқару

Ғылыми зерттеулердің кеңейіп келе жатқан аясы жоғары табыстылық үшін адам ресурстарын басқарудың тәжірибесі мен стратегиясының арасындағы қатаң байланысты талап етуді ұйғарады. Стратегия ұйымдастыру арқылы жүзеге асырылады. Суретте көрсетілгендей, адамдар фирманың ұйымдық құрылымының негізі болып табылады. Фирманың жаһандық нарықтағы бәсекелестерінен асып түсуі үшін ол қажетті лауазымдарда қажетті адамдарға ие болуы керек. Бұл адамдар өздерінің жұмысын тиімді орындауға және фирма қалаған мәдениетпен үйлесімді түрде әрекет етуге қажетті дағдылардың кешеніне ие болу үшін тиісті түрде білім алуы тиіс. Фирманың өтемақылық пакеттері фирма стратегиясына сәйкес келетін қызметті ынталандыруы және фирма қолданатын қызметтік аттестациялау жүйесі фирма марапаттайтын мәнез-құлықты бағалауы қажет.

Суретте көрсетілгендей, кадрларды қалыптастыру, оларды оқыту, сонымен қатар, өтемақылар және қызметтік аттестациялауды бағалау саясаты аясында АРБ функциясы адамдарға, мәдениетке, ынталандыруға және фирманың ұйымдық құрылымының басқару элементтеріне сыни әсерін тигізеді. Мысалы, біз кіріспе кейсте қарастырған Sodexo-ның кадрларды қалыптастыру, бағалау және ынталандыру жүйелерінің, еңбек күшін әртараптан-дыруға ерекше назар аударатын, компанияның мәдениетін қалайша нығайтатынын көрдік. Осылайша, АРБ мамандары өте маңызды стратегиялық рөл атқарады. Олар фирманың ұйымдық құрылымының осы элементтерін кәсіпорынның стратегиясына сәйкес келетіндей және фирма өз стратегиясын тиімді жүзеге асыруын қамтамасыз ететіндей қалыптастыруға міндетті.



Ұйымдық құрылымды қалыптастырудағы адами ресурстардың рөлі



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке

Тарау: 6. Халықаралық бизнестің қызметі

Дәріс: 24. Адами ресурстарды жаһандық басқару

Кадрлық саясаттың түрлері

Зерттеулер халықаралық бизнестегі кадрлық саясаттардың үш түрін айқындады: этнорталықтық тәсіл, полиорталықтық тәсіл және георталықтық тәсіл. Біз әрбір саясатты қарастырамыз және оны фирма жүзеге асырып жатқан стратегиямен байланыстырамыз. Ең тартымды кадрлық саясат, бәлкім, георталықтық тәсіл болуы мүмкін, бірақ оны қабылдаудың бірнеше кедергілері бар.

Этноорталықтық тәсіл

Этноорталықты кадр саясаты – компанияның барлық негізгі басқарушылық позицияларына бас компания пайда болған ел өкілдерінің тағайындалуын ұйғаратын саясат. Бұл тәжірибе бір уақытта кеңінен таралған болатын. Procter & Gamble, Philips және Matsushita (қазір Panasonic деп аталады) сияқты фирмалар бастапқыда осы саясатты ұстанған. Мысалы, голландиялық Philips компаниясының шетелдік еншілес компанияларының көбінде барлық маңызды позициялар бір уақытта голланд азаматтарына тиесілі болды, оларды голландиялық емес әріптестері голландтық мафия деп атаған. Тарихи түрде Toyota, Matsushita және Samsung тәрізді көптеген жапон және оңтүстік корейлік фирмаларда халықаралық операциялар бойынша негізгі позициялар ел азаматтары тарапына жиі тиесілі болуы тарихи тұрғыда қалыптасқан.

Фирмалар үш себеп бойынша этноорталықтық кадрлық саясатын жүргізеді. Біріншіден, фирма қабылдаушы елде басшылық лауазымдарды толтыру үшін білікті мамандар жетіспейді деп ұйғаруы мүмкін. Бұл дәлел фирма нашар дамыған елдерде жұмыс істеген кезде жиі естіледі. Екіншіден, фирма бірыңғай корпоративтік мәдениетті ұстап тұрудың ең жақсы тәсілі ретінде этноорталықтық кадрлық саясатты қарастыруы мүмкін. Көптеген жапон фирмалары дәстүрлі түрде, мысалы, сыртқы операцияларының жапондық экспатриант басшылармен басқарылуын қалайды, себебі бұл басшылар Жапонияда жұмыс істеген кезде фирманың мәдениетінде маманданған болып келеді. Procter & Gamble компаниясы соңғы уақытқа дейін өзінің шетелдік еншілес компанияларындағы маңызды басқарушылық лауазымдарда, АҚШ-тағы қызметтері барысында P&G компаниясының корпоративтік мәдениетіне араласқан американдық азаматтарының болуын қалайтын. Мұндай тұжырым фирма өзінің корпоративтік мәдениетіне баса назар аударған кезде басым болуы үрдісіне ие. Үшіншіден, егер фирма негізгі құзыреттерді шетелдік қызметке беру арқылы құндылық жасауға тырысатын болса, фирмалар халықаралық стратегияны жүзеге асыратындықтан, шетелдік операциялармен жұмыс істеу құзыреті бойынша білімі бар, фирма шыққан елдің азаматына бұл құзыреттілікті беру ең оңтайлы тәсіл болып саналуы мүмкін.

Полиорталықтық тәсіл

Полиорталықтық кадрлық саясат өз елінде еншілес компанияларды басқару үшін қабылдаушы елдің азаматтары жұмысқа қабылданауын, ал бас компания елінің азаматтары корпорацияның штаб-пәтеріндегі негізгі лауазымдарға ие болуын талап етеді. Көп жағдайларда полиорталықтық тәсіл – бұл этноорталықтық тәсілдің кемшіліктеріне жауап болып саналады. Полиорталықтық тәсілдерді қолданудың бір артықшылығы – бұл фирманың мәдени болжамсыздыққа анағұрлым төмен бейімделуі. Қабылдаушы елдердің менеджерлерінің сыртқы экспатрианттары осал болатын мәдени қателіктер салдарынан болуы мүмкін қауіптерді туындату ықтималдығы төмен. Екінші артықшылығы – іске асыру барысында полиорталықтық тәсіл арзанырақ болғандықтан, құндылықтарды құру шығындарын азайтады. Ал экспатриант менеджерлердің қызметтері қымбат болуы мүмкін.



Геоорталықтық тәсіл

Геоорталықтық кадрлық саясат – кәсіпорындар аясында жұмыс орнын іздестіру барысында үздік мамандардың азаматтығына қарамастан қызметкерлерді іріктеу саясаты. Бұл саясат бірқатар артықшылықтарға ие. Біріншіден, бұл фирмаға өзінің адами ресурстарын барынша тиімді пайдалануына мүмкіндік береді. Екіншіден, геоорталықтық саясат фирманың халықаралық басқарушылар кадрларына әртүрлі мәдениеттер жағдайында да өзін еркін сезінуіне мүмкіндік жасауы. Осындай кадрларды әзірлеу жаһандық стандарттау мен трансұлттық стратегиялар үшін талап етілетін мықты корпоративтік мәдениет пен бейресми басқару желісін құруда бірінші қадам болып табылады.

Кадрлық саясаттың түрлеріне қорытынды

Кадрлық саясатқа қатысты үш тәсілдің артықшылықтары мен кемшіліктері кестеде келтірілген. Жалпы алғанда, этноорталықтық тәсіл халықаралық стратегиямен, полиорталықтық тәсіл орналасу орнының стратегиясымен және геоорталықтық тәсіл жаһандық стандарттау стратегиясы мен трансұлттық стратегия арқылы үйлесімділік табады. Сипатталған кадрлық саясат халықаралық бизнес тәжірибесі мен ғалымдар арасында танымал және кеңінен пайдаланылатынына қарамастан, кейбір сыншылардың пікірінше, бұндай типтендіру тым қарапайым және халықаралық бизнес аясында басқару тәжірибесінің ішкі жіктелуін жасырады. Сыншылар кейбір халықаралық бизнес құрылымдарында кадрлық саясат бір ұлттық еншілес компаниядан екінші ұлттық еншілес компанияға қарағанда айтарлықтай өзгеше болатындығын; ал кейбіреулерінің этноорталықтық негізде басқарылатынын, ал басқаларының полиорталықтық немесе геоорталықтық тәсілдермен жүзеге асырылатындықтарын айтады. Басқа сыншылардың айтуынша, фирма қабылдаған кадрлық саясат, оның стратегиялық бағыттылығына қарағанда, ең алдымен, географиялық ауқымымен байланысты. Кең географиялық ауқымға ие фирмалар геоорталықтық көзқарасқа ие болуы ықтимал.

Кадрлық саясаттарды салыстыру

Кадрлық саясат тәсілдері	Стратегиялық мақсаттылығы	Артықшылықтары	Кемшіліктері
Этноорталықтық тәсіл	Халықаралық	Қабылдаушы елде мамандандырылған менеджерлердің тапшылығын жеңеді. Мәдениеттерді бірізді етеді. Негізгі құзыреттерді беруге көмектеседі.	Қабылдаушы елде наразылық тудыруы мүмкін. Мәдени болжамсыздыққа әкелуі мүмкін.
Полиорталық тәсіл	Орналасу орны (жергіліктік)	Мәдени болжамсыздықты жояды. Іске асырылуы арзан.	Мансаптық ұтқырлықты шектейді. Штаб-пәтерді шетелдік еншілес компаниялардан оқшаулайды.
Геоорталықтық тәсіл	Жаһандық стандарттау және трансұлттық	Адами ресурстарды тиімді пайдаланады. Күшті мәдениет пен бейресми басқару желілерін қалыптастыруға көмектеседі.	Ұлттық иммиграция жөніндегі саясаты кадрлық саясаттың іске асырылуын шектеуі мүмкін. Қымбат.



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке

Тарау: 6. Халықаралық бизнестің қызметі

Дәріс: 24. Адами ресурстарды жаһандық басқару

Экспатриат менеджерлер

Біз талқылаған үш кадрлық саясаттың екеуі – этноорталықтық және геоорталықтық экспатриант менеджерлерді кеңінен қолдануға негізделген. Бұған дейін анықталғандай, экспатрианттар дегеніміз басқа елде жұмыс істейтін бір елдің азаматтары болып табылады. Өзінің көпұлтты компаниясы шыққан елінде жұмыс істейтін шетел азаматтарының көптүрлілігін айқындау үшін инпатрианттар деген термин қолданылады.

Экспатрианттар сәтсіздігінің өлшемі

Экспатрианттардың сәтсіздігі фирманың кадрларды іріктеу саясатының шетелде дами алмайтын тұлғаларды анықтау мүмкіндігінің сәтсіздігін көрсетеді. Оның салдарына шетелдік лауазым қызметінен кетудің жоғары деңгейі жатады, экспатрианттардың жұмыстан босатылу көрсеткіштері отандық менеджерлердің жұмыстан босатылу мөлшерінен шамамен екі есе көп. Экспатрианттар сәтсіздігінің шығындары жоғары болады. Бір бағалауларға сәйкес, бас компанияның экспатрианттарға қатысты сәтсіздігінің орташа шығыны экспатрианттардың жыл сайынғы ішкі жалақысынан үш есе және оған қоныс аудару құнын қосқанға тең жоғары көлемде болуы мүмкін. Әрбір сәтсіздіктің шығындарын бағалау 40,000\$-дан 1млн \$ дейін созылады. Сонымен қатар, орташа жылдық өтемақы пакеті 250000\$ құрайтын американдық экспатрианттардың шамамен 30–50%-ы өздерінің халықаралық лауазымдарында қалады, бірақ фирмалар үшін тиімсіз немесе тиімділігі төмен деп саналады. 1980-жылдары жүргізілген негізгі зерттеуде, Розали Танг бірқатар американдық, еуропалық және жапондық көпұлтты компанияларды зерттеді. АҚШ-тың көпұлтты компанияларының 76%-ы 10%-дық және одан да көп, ал 7%-ы 20%-дан артық көлемде экспатрианттар сәтсіздігіне ұшырағанын көрсетті. Сондай-ақ, Тунгтың еңбегінде АҚШ-та негізделген көпұлтты компаниялардың экспатрианттық сәтсіздік көлемі еуропалық немесе жапондық көпұлтты компанияларға қарағанда әлдеқайда жоғары екендігі айтылған. Дегенмен жақында жасалған зерттеулер Тунгтың кеңінен қолданған бағалауларының өзектілігі төмендегенін көрсетті. Мысалға, 2000-жылдардың соңында жүргізілген, төрт елдің 136 ірі көпұлтты компанияларын зерттеу барысында экспатриант менеджерлердің мерзімінен бұрын қайта оралу көрсеткіштері 6,3%-ға дейін төмендегенін және әртүрлі елдердегі көпұлтты компаниялардың арасындағы айырмашылықтың аз екенін көрсетті. Осы зерттеудің авторлары Тунгтың зерттеуінен кейін экспатрианттарды таңдау мен оқыту айтарлықтай жақсарғанын айтады.

Тунг көпұлтты компаниялардың менеджерлерінен экспатрианттардың сәтсіздігінің себептерін оның ұсынған үлгісінен көрсетуді сұрады. АҚШ көпұлттық компаниялары үшін себептердің маңыздылығы:

1. Жұбайының елге бейімделе алмауы.
2. Менеджердің елге бейімделе алмауы.
3. Өзге де отбасылық мәселелер.
4. Менеджердің жеке немесе эмоциялық кемелденуі.
5. Айтарлықтай шетелдік жауапкершіліктерді жеңе алмауы.

Еуропалық фирмалардың менеджерлері экспатрианттардың сәтсіздіктерін түсіндіру үшін тек бір себепті атады: менеджердің жұбайының жаңа ортаға бейімделу қабілетсіздігі.

Жапон фирмалары үшін сәтсіздік себептері келесідей болды:

1. Айтарлықтай шетелдік жауапкершіліктерді жеңе алмауы.
2. Жаңа ортаның қиындықтары.
3. Жеке немесе эмоциялық мәселелер.
4. Техникалық құзыреттің болмауы.
5. Жұбайының елге бейімделе алмауы.



Бұл тізімдер арасындағы ең елеулі айырмашылық «жұбайының елге бейімделе алмауы» американдық және еуропалық көпұлттық компанияларындағы экспатрианттардың сәтсіздігінің басты себебі болса, жапондық көпұлтты компаниялардағы экспатрианттар сәтсіздігінің тек бесінші себебі ғана болып отыр. Тунгтың айтуынша, жапон қоғамындағы әйел адамның дәстүрлі түрдегі, рөлі мен зерттеуге қатысқан жапондық экспатрианттар менеджерлердің көпшілігі ер адамдар болғанын ескерсек осы айырмашылықтар таңғаларлық емес.

Экспатрианттарды іріктеу

Экспатрианттар сәтсіздігі көлемін азайтудың бір жолы – сәйкес келмейтін үміткерлерді анықтау үшін іріктеу процедураларын жетілдіру. Осы мәселе бойынша зерттеулерінде Менденхолл мен Одду көптеген фирмалардағы басты мәселе – АРБ менеджерлерінің ішкі өнімділік әлеуетінің көрсеткіштерін шетелдік өнімділік әлеуетімен теңестіру екендігін айтады. Ішкі өнімділік пен шетелдегі қызметтің өнімділік әлеуеті бірдей емес. Жергілікті жерде жақсы қызмет атқаратын атқарушы директор басқа түрлі мәдени жағдайларда басқаруға бейімделе алмауы мүмкін. Менденхолл мен Одду зерттеулерінде шетелде басшылық лауазымға тағайындалуда табысқа жетуді болжайтын төрт өлшемді анықтады: өзін-өзі бағдарлау, басқаларға бағдарлану, қабылдау қабілеті және мәдени қатаңдық.

1. Өзін-өзі бағдарлау. Бұл өлшемнің анықтауыштары экспатрианттың өзін-өзі бағалауын, өзіне сенімділігін және ақыл-ойдың әл-ауқатын күшейтеді. Өзін-өзі жоғары бағалайтын, өзіне сенімді және ақыл-ойдың қуатына ие экспатрианттар шетелдік тағайындалуда айтарлықтай табысқа қол жеткізуі мүмкін. Менденхолл мен Одду тұжырымы бойынша бұндай адамдар өздерінің мүдделерін азық-түлік, спорт және музыкаға бейімдеуге қабілетті; жұмыстан тыс қызығушылықтары бар; және техникалық құзыретті деген қорытынды жасады.

2. Басқаларға бағдарлану. Бұл өлшемнің анықтауыштары экспатрианттардың қабылдаушы ел азаматтарымен тиімді өзара әрекеттесу қабілетін арттырады. Экспатрианттар қабылдаушы ел азаматтарымен неғұрлым тиімді өзара қарым-қатынас жасаса, оның табысқа қол жеткізу ықтималдығы соғұрлым жоғары. Мұнда екі фактордың маңыздылығы өте жоғары: қарым-қатынастарды дамыту және қарым-қатынасқа дайын болу. Өзара қарым-қатынасты дамыту қабылдаушы елдердің азаматтарымен ұзақ достық қарым-қатынас жасау мүмкіндігін дамыту қабілетін білдіреді. Экспатрианттың қарым-қатынасқа деген дайындығы қабылдаушы елдің тілін пайдалануға ынталығын білдіреді. Тілді еркін меңгеру өз септігін тигізсе де, экспатриант өзінің қарым-қатынас жасауға дайын екендігін көрсету үшін қабылдаушы елдің тілінде еркін әрі тез сөйлеуі міндетті емес. Тілді қолдануға тырысу маңыздырақ болып табылады. Мұндай іс-қимылдар қабылдаушы елдердің азаматтарымен үлкен ынтымақтастықта қызмет атқаруға бағытталған ықыласпен қайтарылады.

3. Қабылдау қабілеті. Басқа елдер азаматтарының өздерін қалай ұстайтындығын түсіну, яғни оларға ниет білдіру қабілеті. Бұл өлшем қабылдаушы елдің азаматтарын басқару үшін өте маңызды. Осындай қабілетке ие емес экспатриант басшылар шетел азаматтарына өз елінің азаматтары ретінде қарауы, әрекет етуі мүмкін. Нәтижесінде, олар басқару мәселелері барысында дағдарысқа ұшырады.

4. Мәдени қатаңдық. Бұл өлшем қабылдаушы ел мен экспатрианттың белгілі бір тағайындалуға қаншалықты икемделе алатындығы арасындағы қатынасқа тиесілі. Кейбір елдер басқа елдерге қарағанда әлдеқайда қатаңырақ болады, өйткені олардың мәдениеті неғұрлым беймәлім және ыңғайсыз.

Түйін

Бұл дәрісте халықаралық бизнестегі адам ресурстарын басқару мәселелері жан-жақты талқыланды. АРБ қызметі адам ресурстарын басқару стратегиясын, кадрлық қамсыздандырылуды, қызметкерлерді аттестациялау, менеджментті дамыту, өтемақы және еңбек қатынастарын қамтиды.



Қорытынды

1. Фирмалық жетістіктері HRM саясаты фирманың стратегиясымен және оның ресми және бейресми құрылымымен және бақылауымен үйлесімді болуын талап етеді.
2. Кадрлық саясат нақты жұмыс міндеттерін орындауға қажетті дағдыларды меңгерген қызметкерлерді таңдаумен байланысты. Кадрлық саясат корпоративтік мәдениетті дамыту және насихаттау құралы бола алады.
3. Кадрлық саясаттағы этноорталықтық тәсіл халықаралық бизнестегі барлық негізгі басқарушылық лауазымдарды фирма шыққан елдің азаматтарымен толтырады. Бұл саясат халықаралық стратегиямен үйлесімді. Саясаттың кемшілігі – этноорталықтық кадрлық саясат мәдени болжамсыздыққа әкелуі мүмкін.
4. Полиорталықтық кадрлық саясат шет елдік еншілес ұйымдарды басқаруда негізгі лауазымдарға қабылдаушы елдің азаматтарын тағайындайды және компанияның шыққан елінің азаматтарын корпоративті штаб-пәтердегі басқару лауазымдарында пайдаланады. Бұл тәсіл мәдени болжамсыздық қауіпін барынша азайта алғанмен компания шыққан ел мен қабылдаушы елде өткізілетін операциялар арасындағы айырмашылықты тудыруы мүмкін. Бұл саясат орналасу орны стратегиясына жақсы сай келеді.
5. Геоорталықтық кадрлық саясат азаматтығына қарамастан ұйымдағы негізгі лауазымдарға үздік адамдарды іздеуге бағытталған. Бұл тәсіл мәдениет пен бейресми басқару желісін құруға және жаһандық стандарттау мен трансұлттық стратегияға да сәйкес келеді. Ұлттық үкіметтердің иммиграциялық саясаты фирманың осы саясатты жүзеге асыру мүмкіндігін шектеуі мүмкін.
6. Экспатриант менеджерлердің өз еліне мерзімінен бұрын қайтарылуы халықаралық штаттық саясат саласына арналған әдебиеттердегі маңызды мәселе болып табылады. Экспатрианттардың сәтсіздігіне байланысты шығындар көлемі елеулі болуы мүмкін.
7. Экспатрианттардың сәтсіздігі сәйкес келмейтін үміткерлерді анықтай алатын іріктеу процедуралары арқылы азайтылуы мүмкін.
8. Өздерін жоғары бағалайтын, өз-өзіне сенімділік танытатын, басқалармен жақсы қарым-қатынаста бола алатын, шет тілінде сөйлеуге тырысатын және өзге мәдениеттер ахуалына ортақтаса алатын азаматтар ең табысты экспатрианттар болып саналады.
9. Алдын ала дайындау экспатрианттар сәтсіздігінің ықтималдығын төмендетуі мүмкін. Ол мәдени, тілді оқыту және тәжірибелік дайындықты қамтуы керек және аталғанның барлығы тек экспатриант менеджерге ғана емес, сонымен бірге, оның жұбайына да ұсынылуы керек.
10. Экспатрианттарға төлемді іске асырудың ең көп тараған көзқарасы – баланстық тәсіл. Бұл тәсіл әртүрлі елдердегі сатып алу қабілеттілігін теңестіреді, сол себепті қызметкерлер шетелдік тағайындалуда өз елдерінің шарттарындағыдай өмір сүру деңгейін пайдалана алады.
11. Жаһандық алуан түрлі еңбек күшін құру компанияға қаржылық көрсеткіштерін жақсартуға көмектесе алады.
12. Халықаралық еңбек қатынастарындағы басты мәселе – ұйымдасқан еңбек халықаралық бизнестің таңдауын қандай дәрежеде шектей алатындығы. Фирманың трансұлттық немесе жаһандық стандарттау стратегиясын жүзеге асыру мүмкіндігі кәсіподақтардың іс-әрекеттерімен айтарлықтай шектелуі мүмкін.
13. Ұйымдасқан еңбектің негізгі мәселесі – бұл көпұлтты компаниялардың өз өндіріс күштерін басқа елге көшіру ықтималдығымен қорқыту арқылы кәсіподақтар билігіне қарсы болуы.
14. Ұйымдастырылған еңбек халықаралық еңбек ұйымдарын құру арқылы трансұлттық компаниялардың келіссөздеріне қарсы тұруға тырысты. Жалпы алғанда, бұл әрекеттер тиімді болмады.