



مدیریت منابع انسانی

عرصه جهانی

مهدی صانعی
حمیدرضا رضایی

مقدمه

محیط رقابتی کسب و کارها به سرعت در حال جهانی شدن است. هر روز شرکتهای بیشتری از طریق صادرات تولیدات خود و ساخت کارخانه در سایر کشورها و تشکیل مشارکت و همکاری با شرکتهای خارجی، وارد بازارهای بین المللی می شوند. ۲۳ سازمان از بزرگترین سازمانهای جهانی، مدیران دفاتر مرکزی خارج از ایالات متحده هستند. از بین ۱۰۰ سازمان بزرگ جهان، دفاتر مرکزی ۵۹ تایی آنها در ایالات متحده واقع شده است، در حالی که ۳۸ سازمان دفاتر مرکزی شان در اروپا واقع است. اکنون ۱۱ بانک از ۵۰ بانک بزرگ جهان در ژاپن واقع شده اند، در حالی که فقط ۶ بانک بزرگ در ایالات متحده، فعالیت می کنند. در یک نظرخواهی که از ۱۲۰۰۰ مدیر ۲۵ کشور مختلف انجام گرفت، چگونگی گسترش شرکتهای بین المللی شدن آنها، مورد بررسی قرار گرفت. ۲۶ درصد از مدیران آمریکایی نظرخواهی شده معتقد بودند که شرکتهای آنها، به تازگی وارد بازارهای بین المللی شده است. مدیران شرکتهای بزرگ نیز (شرکتهایی که تعداد کارکنان آنها ۱۰/۰۰۰ یا بیشتر است) ابراز داشتند که طی همین دو سال اخیر وارد بازارهای بین المللی شده اند. در حال حاضر صادرات، ۱۱ درصد تولید ناخالص داخلی ایالات متحده را تشکیل می دهد. از سال ۱۹۸۷ به بعد، این میزان صادرات هر ساله ۱۲ درصد رشد داشته است. در واقع اکثر سازمانها، اکنون در اقتصاد

جهانی فعالیت می کنند. همانگونه که کسب و کارهای ایالات متحده در حال ورود به بازارهای خارجی هستند، در همان زمان، شرکتهای خارجی نیز در حال ورود و نفوذ به بازار ایالات متحده هستند. اما دلایل روی آوردن شرکتهای بازارهای جهانی کدام است؟ شرکتهای در تلاش برای کسب مزیت رقابتی هستند که می تواند به روشهای مختلف از طریق بازارهای بین المللی کسب گردد. اولاً این کشورها (کشورهایی که شرکتهای بدان وارد می شوند) دارای مشتریان بالقوه عمده ای هستند.

برای شرکتهایی که پایین تر از ظرفیت خود فعالیت می کنند این کشورها می توانند وسیله ای برای افزایش فروش و سود آنها باشند. ثانیاً این شرکتهای می توانند از نیروی کار ارزان موجود در این کشورها سود ببرند. استفاده از مواد اولیه ارزان قیمت، طولانی کردن عمر محصولات و... سایر دلایلی هستند که شرکتهای برای نیل به آنها، اقدام به ورود به بازارهای جهانی می کنند. براساس نظرخواهی انجام شده از ۳۰۰۰ (سه هزار) مدیر صنفی و مدیر منابع انسانی از ۱۲ کشور مختلف، رقابت بین المللی، مهمترین عامل تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی است. در این نظرخواهی، جهانی شدن ساختارهای کسب و کار و جهانی شدن اقتصاد به ترتیب در مقامهای چهارم و پنجم قرار گرفتند. باین حال، اتخاذ تصمیم در مورد اینکه چه موقع وارد بازارهای بین المللی شویم و چه موقع اقدام به

ساخت کارخانه و سایر تسهیلات در کشوری دیگر کنیم بسیار مشکل بوده و منابع انسانی را با مشکلات بسیاری مواجه می سازد.

این مقاله به بحث و بررسی موضوعها و مسائل مختلف منابع انسانی می پردازد که می بایست برای کسب مزیت رقابتی در محیطی جهانی و رقابتی به آنها توجه شود. همچنین این مقاله به آن دسته از عوامل کلیدی که می بایست برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در محیطی بین المللی مدنظر قرار گیرند، پرداخته و آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. عواملی که در دهه های گذشته به حرکت کسب و کارها به سوی جهانی شدن منجر شده اند، شناسایی شده و عوامل مهم موثر بر مدیریت منابع انسانی در محیط جهانی، مورد بحث قرار می گیرند.

عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی

شرکتهایی که گام به بازارهای جهانی می نهند، باید با این واقعیت آشنا شوند که این بازارها دارای ویژگیهایی مشابه بازارهای داخلی کشورشان نیستند. کشورها از ابعاد مختلف با یکدیگر فرق دارند و این امر بر میزان جذابیت سرمایه گذاری مستقیم خارجی در هر کشور، تاثیر می گذارد. این تفاوتها تعیین کننده میزان کارایی اقتصادی انجام فعالیتی بازرگانی در کشوری خارجی بوده و بر روی مدیریت منابع انسانی درگیر در این فعالیت تاثیر غیرقابل انکار می گذارند. محققان مدیریت بین الملل، برخی از عوامل تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی را شناسایی کرده اند.

ما در اینجا بر چهار عامل توجه و تمرکز می کنیم. این چهار عامل عبارتند از: فرهنگ، سرمایه انسانی، سیستم قانونی - سیاسی و سیستم اقتصادی. این عوامل در شکل شماره یک نشان داده شده اند. (شکل ۱)

۱- فرهنگ: یکی از مهمترین عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی در سطح بین المللی، فرهنگ کشوری است که شرکتی پای به آن می گذارد. فرهنگ، عبارتست از مجموعه ای از مفروضات، که اعضای یک جامعه در آنها مشترک اند، این مفروضات، شکل دهنده عقایدی درباره جهان، چگونگی کارکرد آن و آرمانهایی ارزشمند هستند.

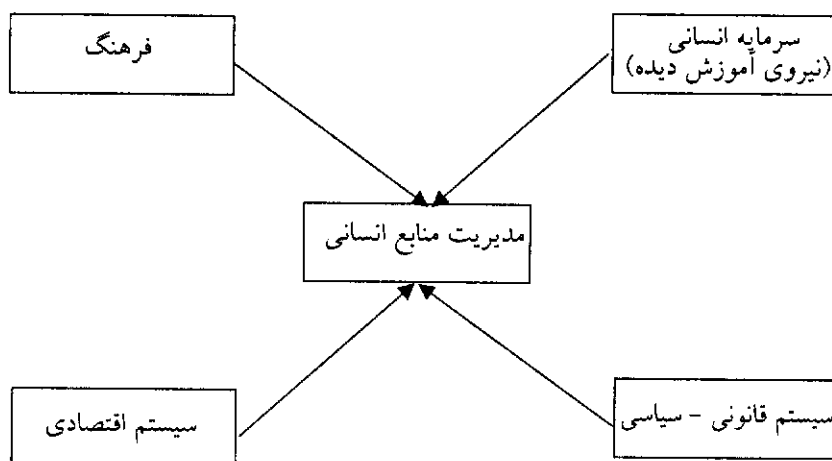
تواناییها و قابلیت‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و تجربه می‌شود که دارای ارزش اقتصادی هستند. کشورها دارای سطوح مختلفی در سرمایه انسانی اند. به عنوان مثال، ایالات متحده در حال حاضر از کمبود سرمایه انسانی، رنج می‌بسد، زیرا مشاغل ایجاد شده نیازمند مهارتهایی هستند که تازه واردین به بازار عموماً این مهارت‌ها را ندارند. در آلمان غربی سابق، سرمایه انسانی بازاری در قالب مهارت و دانش فنی وجود داشت زیرا این کشور سرمایه گذاری گسترده‌ای روی سیستم آموزشی خود کرده بود. باین حال، در مدارس بازرگانی آلمان غربی، مدیریت تدریس نمی‌شد، لذا در این کشور برای مشاغل مدیریتی، کمبود سرمایه انسانی وجود داشت. در واکنش به این امر شرکتهای فعال در آلمان غربی به سمت تولید آن دسته از کالاها و خدمات تغییر جهت دادند که نیازمند کارگران دارای مهارتهای بالا بودند.

این امر به کاهش سرمایه انسانی برای مشاغل نیازمند مهارتهای بالا منجر گردید، لذا نرخ بیکاری همچنان بالا باقی ماند، زیرا افراد موجود دارای مهارتهای پایینی بودند و قادر نبودند از عهده انجام مشاغل نیازمند مهارتهای بالا برآیند.

متغیرهای چندی در تعیین سرمایه انسانی یک کشور دخیلند. مهمترین عامل، فرصتهای تحصیلی و آموزشی مهیا برای نیروی کار است. به عنوان مثال، در هلند، دولت اقدام به ارائه آموزش رایگان به تمام دانش آموزان کرده است، به طوری که کلیه دانش آموزان می‌توانند بدون پرداخت وجهی، کلیه مراحل آموزشی را پشت سر بگذارند.

در شوروی سابق نیز، آموزش رایگان برای شهروندان فراهم شده بود، به طوری که این امر، علی‌رغم وجود ساختارهای ضعیف اقتصادی ناشی از سیستم اقتصادی سوسیالیستی، به تشکیل سرمایه انسانی عظیمی در این کشور منجر شده بود. در مقابل، کشورهای جهان سوم نظیر نیکاراگوئه و هائیتی به دلیل سرمایه‌گذاری ضعیف روی آموزش، دارای سرمایه انسانی ضعیف هستند.

میزان و کیفیت سرمایه انسانی یک کشور، بر تصمیم یک شرکت مبنی بر ورود به آن کشور، تاثیر جدی می‌گذارد. کشورهای دارای سرمایه انسانی پایین، موجب جذب تسهیلاتی



شکل ۱ - عوامل تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی

زیردستان و نحوه انتخاب فعالیتهای مناسب مدیریت منابع انسانی، تاثیر می‌گذارند. فرهنگها می‌توانند بر سیستم های جبران خدمات نیز تاثیر بگذارند. اغلب در فرهنگهای فردگرا (مانند ایالات متحده) تفاوت بسیار فاحش و آشکاری بین بالاترین و پایین ترین میزان دریافتی افراد در سازمان وجود دارد، به طوری که گاهی میزان بالاترین دریافتی، ۲۰۰ برابر پایین ترین دریافتی است. از سوی دیگر، فرهنگهای جمع گرا، دارای ساختارهای پرداختی پهن تری هستند، به گونه ای که میزان بالاترین دریافتی، حداکثر به ۲۰ برابر پایین ترین دریافتی می‌رسد.

تفاوتهای فرهنگی، بر فرآیندهای ارتباطی و هماهنگی سازمانها نیز تاثیر می‌گذارند. فرهنگهای جمع گرا، نسبت به فرهنگهای فردگرا، به تصمیم گیری گروهی و اقدامات مدیریت مشارکتی بیشتر بها و ارزش می‌دهند. به طور کلی در بین چهارعامل یادشده فرهنگ دارای بیشترین تاثیر بر مدیریت منابع انسانی در عرصه جهانی است.

۲- سرمایه انسانی: میزان توانایی یک شرکت در شناسایی و حفظ نیروی کاری واجد شرایط و ذی صلاح، یکی از عوامل مورد توجه در اتخاذ تصمیم به منظور قدم نهادن به بازارهای جهانی است. لذا کیفیت سرمایه انسانی یک کشور، موضوعی مهم در مدیریت منابع انسانی است. سرمایه انسانی به تواناییها و قابلیت‌های سازنده و کارآمد افراد، اشاره دارد که این

فرهنگ به دو دلیل برای مدیریت منابع انسانی، مهم است. اولاً، فرهنگ غالباً تعیین کننده سه عامل دیگر تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی است. فرهنگ تاثیر بسزایی بر قوانین و سرمایه انسانی یک کشور تاثیر می‌گذارد. زیرا اگر فرهنگ، آموزش و تحصیلات در کشوری ارزش محسوب شده و بدان توجه شود، در این صورت، افراد جامعه سعی خواهند کرد تا سرمایه انسانی خود را تقویت کنند. نکته آخر اینکه، فرهنگ و اقتصاد، دارای رابطه بسیار نزدیکی با یکدیگر هستند. باین حال، مهمترین دلیل اهمیت فرهنگ برای مدیریت منابع انسانی این است که فرهنگ غالباً اثربخشی اقدامات و فعالیتهای مختلف مدیریت منابع انسانی را تعیین می‌کنند. فعالیتهای اقداماتی که در ایالات متحده، کارآمد و موثر واقع می‌شوند، ممکن است در فرهنگی با عقاید و ارزشهای متفاوت، موثر و کارآمد نباشند. به عنوان مثال، شرکتهای آمریکایی بر ارزیابی عملکرد فردی افراد، بسیار تاکید کرده و در این شرکتهای پاداشها بر اساس عملکرد فردی، اعطا می‌گردند، در حالی که در شرکتهای ژاپنی از افراد انتظار می‌رود که در فعالیتهای گروهی شرکت کرده و ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش گروه صورت می‌گیرد. لذا، ارزیابی فردی و اعطای پاداشها به عملکرد فرد، چندان در شرکتهای ژاپنی کارآمد و موثر نبوده و در دنیای واقعی نیز در سازمانهای ژاپنی بسیار کم از این روشها استفاده می‌شود. ویژگیهای فرهنگی بر نحوه رفتار مدیران با

می شوند که نیازمند سطوح دستمزد و مهارتی پایین هستند. این امر، یکی از دلایلی است که چرا شرکتهای آمریکایی اخیراً اقدام به انتقال فعالیتهای تولیدی دارای دستمزدهای بالا و نیازمند مهارت پایین خود به مکزیک کرده اند. (زیرا در این کشور می توانند به نیروی کار ارزان قیمت و کم مهارت دست یابند).

کشورهای دارای سرمایه انسانی بالا، مکانهایی جذاب برای سرمایه گذاری مستقیم خارجی هستند؛ سرمایه گذاریهایی که مشاغلی ایجاد کنند که نیازمند مهارتهایی بالا هستند.

۳- سیستم قانونی - سیاسی: قوانین و مقررات وضع شده از سوی سیستم قانونگذاری یک کشور می تواند شدیداً بر مدیریت منابع انسانی تاثیر بگذارد. سیستم سیاسی - قانونی، غالباً الزاماتی را بر اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، جبران خدمات، استخدام و اخراجها وارد می سازد. در سطحی گسترده تر، قانونگذاری پیامد و نتیجه فرهنگی است که در آن وجود دارد. (از فرهنگ آن جامعه نشأت می گیرد) لذا قوانین جاری در یک کشور خاص، غالباً انعکاسی از هنجارهای اجتماعی موجود دربارۀ آن چیزی است که رفتار مشروع و قانونی را شکل می دهد.

۴- سیستم اقتصادی: سیستم اقتصادی یک کشور به طرق مختلف بر مدیریت منابع انسانی تاثیر می گذارد. همانگونه که قبلاً یادآوری گردید، فرهنگ یک کشور دارای ارتباط نزدیکی با سیستم اقتصادی آن کشور است و این دو سیستم، انگیزه های لازم برای توسعه سرمایه انسانی را فراهم می سازند. در سیستم های اقتصادی سوسیالیست، به دلیل رایگان بودن سیستم آموزشی، فرصتهای فراوانی برای توسعه سرمایه انسانی وجود دارد. با این حال، در این سیستم ها، به دلیل آنکه پاداشهای مادی و پولی برای افزایش سرمایه انسانی، اعطا نمی گردد، انگیزه اقتصادی کمی برای توسعه سرمایه انسانی باقی می ماند. به علاوه، در کشورهای شوروی سابق، معمولاً سرمایه گذاری فرد روی سرمایه انسانی، همیشه به ارتقا و ترفیع منجر نمی شد، بلکه این سرمایه گذاری در حزب سوسیالیست بود که به پیشرفت شغلی منجر می گردید.

در سیستم های سرمایه گذاری عکس این حالت وجود دارد. در این سیستم ها، بدون

مدیران شرکتهای امروز اگر خواهان ورود به بازارهای بین المللی هستند باید کارکنان خود را با شرایط خاص جدید آشنا سازند.

فرهنگ، سرمایه انسانی نظام سیاسی و سیستم اقتصادی از عوامل تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی هستند.

انجام هزینه های بیشتر، فرصت ناچیزی برای توسعه سرمایه انسانی باقی می ماند (توسعه هزینه ای انجام نگیرد فرصتی برای توسعه سرمایه انسانی به وجود نمی آید). با این حال، آن دسته از افرادی که در تقویت سرمایه انسانی خویش، سرمایه گذاری کنند خصوصاً از طریق آموزش، از شانس بیشتری برای کسب پاداشهای مادی برخوردار خواهند شد.

نتیجه این امر، انگیزه برای انجام یک چنین سرمایه گذاریهایی افزایش می یابد. در ایالات متحده حقوقهای افراد، غالباً منعکس کننده تفاوتی موجود در سرمایه انسانی آنهاست، بگونه ای که کارکنان دارای مهارت بالاتر، حقوقهای بیشتری نسبت به کارکنان کم مهارت دریافت می دارند. در واقع، پژوهشها نشان می دهد که به ازای هر سال تحصیل در دانشگاه، میزان حقوق فرد بین ۱۰ تا ۱۶ درصد افزایش می یابد.

میزان سلامت و بهداشت سیستم نیز تاثیر مهم بر مدیریت منابع انسانی به جای می گذارد. آن دسته از کشورهای در حال توسعه که دارای سطح بالایی از بهداشت و سلامت هستند، نسبت به سایر کشورهای در حال توسعه، هزینه های نیروی کار بالاتر است. همچنین سیستم اقتصادی از طریق میزان مالیاتهایی که بر حقوق و دستمزد افراد وضع می کند، تاثیر مستقیم بر مدیریت منابع انسانی می گذارد. در سیستم های سوسیالیست، هدف توزیع ثروت است، لذا از افراد دارای وضع اقتصادی بهتر، درصد بالاتری مالیات بردارند، اخذ می کنند. اما سیستم های سرمایه داری به افراد اجازه

می دهند که سهم بیشتری از درآمدهای خود را در اختیار داشته باشند و بدین ترتیب در افراد ایجاد انگیزه می کنند.

به طور خلاصه، کشورها از لحاظ فرهنگ، سرمایه انسانی، سیستم قانونگذاری و سیستم های اقتصادی با یکدیگر فرق دارند. این تفاوتها، تاثیر مستقیم بر نوع سیستم مدیریت منابع انسانی مورد استفاده در این کشورها خواهد گذاشت.

مدلهای مدیریت منابع انسانی

در سازمانهای جهانی و بین المللی، مدلهای مختلف مدیریت منابع انسانی شکل می گیرد که عبارتند از:

۱- مدل ملی گرا (ETHNO CENTRISM): این مدل بر روی حفظ تجانس گروهها تمرکز می کند تا بتواند موجب تضمین عملکرد و بهبود آن شود. این مدل شامل تبعیت از استانداردهایی است که در شرکت مادر مورد استفاده قرار می گیرد و لذا اعضای خارجی گروه را نیز با استانداردهای خود هماهنگ می سازد. چنین رویکردی، مدتهای زیادی توسط شرکتهای آمریکایی به کار گرفته شده بود که اعمال آن از طریق قوانین رسمی صورت می گرفت؛ (مثل مک دونالد، کوکاکولا و...) در این طرح، اداره منابع انسانی دارای موجودیتی غیرمتمرکز است و وظیفه آنها، تنها کنترل و اجرا است. مزایای این مدل عبارتند از: الف) گسترش فرهنگ سازمانی منسجم و یکپارچه؛

ب) هماهنگی و یکدستی میان نقش آفرینان

سازمان.

و اما محدودیتهای این مدل عبارتند از:

الف) این مدل دربرگیرنده ویژگیهای

فرهنگی - اجتماعی کشورهای مختلف نیست؛

ب) این مدل باعث کاهش تنوع می شود، لذا به

تبع آن، کاهش نوآوری را نیز دربردارد.

۲ - مدل چندمرکزی (POLYCENTRIC): هدف

اصلی این مدل، استفاده از خط مشی های منابع

انسانی برای نیازهای محلی است. لذا مطابق

این مدل، واحدهای غیرمتمرکز منابع انسانی از

استقلال مدیریتی منتفع می شوند. این شعار

معروف بهترین مصداق این مدل است. «جهانی

فکر کنید، محلی عمل نمایید». چنین مدل

بر مبنای مرادوه دوطرفه میان شرکتهای مستقل

شکل می گیرد و حول یک اداره مرکزی

تجمع یافته است. اطلاعات در سازمان مرکزی

وجود دارد و به طور قانونی اقدامات شرکتهای

مستقل را ارزیابی می کند. همچنین سازمان

مرکزی، مسئول گسترش شیوه های نوآوری

است.

مزایای این مدل عبارتند از:

الف) مدیران منابع انسانی از یک استقلال نسبی

برخوردار هستند؛

ب) مشتمل بر محیط کاری چند فرهنگی است.

و اما محدودیتهای این مدل عبارتند از:

الف) دارای عدم انسجام خط مشی در منابع

انسانی است. زیرا دپارتمان های غیرمتمرکز

منابع انسانی دارای خواسته های متفاوتی

هستند و این مسئله باعث ایجاد تعارضاتی میان

آنها و اداره مرکزی می شود.

ب) دارای خطر زوال فرهنگ منسجم سازمانی

است.

۳ - مدل اقلیم گرا (GEO CENTRIC): در این

مدل، به شرکت به عنوان شبکه ای نگرسته

می شود و به عنوان یک ساختار تخت فرض

می گردد. شرکت دارای تعداد زیادی شرکتهای

دیگر است که دارای تساوای حقوقی هستند.

آنها از طریق جریانهای مالی، انسانی و اطلاعاتی

با یکدیگر می پیوندند. شرکتهایی که این مدل

را به کار می گیرند، استراتژی های جهانی را

به کار می بندند و دارای کارکنانی جهان وطنی

هستند. در این مدل، ایده شایستگی مورد تاکید

است. این ایده، عامل اصلی ارتقا داخلی است.

از محدودیتهای این مدل عبارتند از:

الف) تحرک نیروی کار به واسطه یأس و

ناامیدی کاهش می یابد؛

ب) تفاوت های فرهنگی مانع گفتگو میان اعضا

می شود؛

ج) اجرای ارزیابی و انتخاب عادلانه مشکل

می گردد.

به منظور عملی ساختن این سیستم، مدیران

منابع انسانی بایستی موجبات تحرک،

رویه های ارزیابی متجانس و برنامه های

آموزشی استاندارد را فراهم آورند.

۴ - مدل منطقه محور (REGIOCENTRIC): در

این مدل، متناسب با استراتژی و مدیریت،

جهان به مناطق متجانس محلی تقسیم می شود

که حول ادارات مرکزی محلی مستقل عمل

می کند. اداره محلی منابع انسانی، رابطی میان

ادارات مرکزی و اعضایش است. این مدل و

مدل قبلی دارای ویژگیهای مشترکی هستند.

اگر بخواهیم مقایسه ای میان این مدل ها و

مدل های اروپایی انجام دهیم تناظر زیر میان

این مدل ها برقرار است که عبارتند از:

- شرکتهای ملی گرا مطابق شرکتهای

بین المللی هستند؛ این شرکتهای اکثراً چندملیتی

هستند و استراتژی هایی در سطح جهانی اجرا

می کنند و اروپا تنها بخش کوچکی از این

کسب و کار است. این توضیح بیانگر اینست که

چرا آنها استراتژی اروپایی ندارند.

- شرکتهای چندمرکزی مطابق شرکتهای صرفاً

اروپایی است. هدف اولیه این شرکتهای بهبود در

رتبه اروپا در کسب و کارهاست.

- شرکتهای اقلیم گرا مطابق شرکتهای فرا -

اروپایی است. آنها اروپا را به عنوان یک بعد

جدید در جهت گیریهای استراتژی یکسان

می دانند و این امر به دو دلیل است: یکی

به سبب خاطر آنکه شرکتهای ملی هستند که

تلاش می کنند بازار اروپا را تسخیر کنند.

دیگری شرکتهای چندملیتی هستند که اکثراً به

ابعاد اروپایی توجه دارند.

- شرکتهای منطقه محور، متناظر با شرکتهای

فراملی هستند. آنها در تلاش برای حفظ رتبه

ملی و بین المللی هستند. بنابراین، در زمان

مشابه، استراتژی های آنها ملی و بین المللی

است. (مثل لوفتانزا و رنو).

مدیریت کارکنان در محیطی جهانی

- انواع مختلف کارمندان بین المللی: قبل از

آنکه وارد بحث شویم لازمست با سه مفهوم

کشور مادر، کشور میزبان و کشور ثالث آشنا

شویم. کشور مادر (PARENT COUNTRY)

کشوری است که دفاتر مرکزی شرکت در آن

واقع شده اند. به عنوان مثال، ایالات متحده،

کشور مادر شرکت جنرال موتورز است.

کشور میزبان (HOST COUNTRY)،

کشوری است که در آن شرکتهای کشور مادر

در جستجوی راه اندازی کسب و کارند. لذا،

انگلیس کشور میزبان شرکت جنرال موتورز

محسوب می گردد، زیرا جنرال موتورز دارای

شرکتهایی در این کشور است. کشور

ثالث (THIRD COUNTRY)، کشوری سوازی از

کشور مادر یا کشور میزبان است و شرکت

ممکنست در آن کسب و کاری انجام دهد و یا

در آن فعالیتی نداشته باشد.

همچنین کارمندان نیز به انواع مختلفی

تقسیم می شوند. کارمند مقیم (EXPATRIATE)

واژه ای که عموماً برای کارمندی به کار برده

می شود که توسط شرکت متبوع شان به

کشوری دیگر فرستاده می شوند تا در آنجا به

انجام امور شرکت بپردازند. با گسترش روند

جهانی شدن کسب و کار، اکنون ایجاد تمایز

میان انواع مختلف کارمندان مفهیم مهم و

ضروری به نظر می رسد. تبعه های کشور مادر

[parent-country nationals (pcns)] کارکنانی

هستند که در کشور مادر متولد شده و در آن

زندگی می کنند.

تبعه های کشور میزبان [host-country

nationals (hcns)]، کارکنانی هستند که در کشور

میزبان تولد یافته و بزرگ شده اند. نهایتاً

تبعه های کشور ثالث [third-country nationals

(tcns)]، کارکنانی هستند که در کشوری غیر از

کشور مادر و یا کشور میزبان متولد شده و رشد

یافته اند، اما در کشور میزبان مشغول بکارند.

لذا مدیری که در برزیل تولد یافته و بزرگ

شده است و در استخدام سازمانی واقع در

ایالات متحده است و برای انجام امور شرکت

در کشور تایلند منصوب می گردد، «تبعه کشور

ثالث» نامیده می شود.

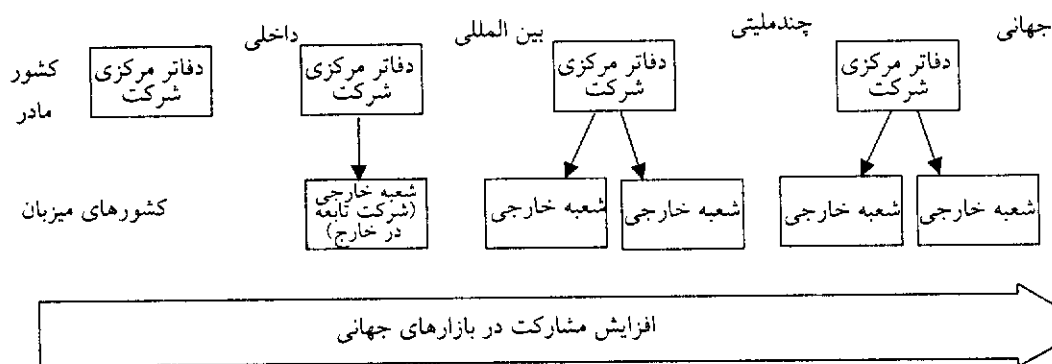
سطوح مشارکت

درک سطوح مختلف مشارکت در

بازارهای بین المللی بسیار مهم است، زیرا

هر چه میزان مشارکت یک شرکت در تجارت

بین المللی بیشتر گردد، مسائلی که شرکت در



شکل ۲ - سطوح مشارکت جهانی

۴ - مشارکت جهانی: سازمانهای جهانی بر سر پیشرفته ترین و بساکیفیت ترین کالاها و خدمات، با یکدیگر رقابت می کنند و سعی دارند این کار را با حداقل هزینه به انجام رسانند. شرکت های جهانی بیشتر بر انعطاف پذیری و تولید سفارشی انبوه کالاها (MASS CUSTOMIZATION)، تاکید می کنند تا بدین وسیله نیازهای مشتریان خاص را برآورده سازند. این امر، نیازمند آن دسته از سیستم های مدیریت منابع انسانی است که امکان تولید انعطاف پذیر را تقویت می کند. این شرکتها، دقیقاً فرهنگها، سرمایه انسانی، سیستم قانونی - سیاسی و سیستم اقتصادی را مورد توجه قرار می دهند تا مکانهایی را برای استقرار تسهیلات تولیدی خود شناسایی کنند که بتواند برای آنها مزیت رقابتی به بار آورند. شرکت های جهانی دارای دفاتر مرکزی متعددی در سراسر جهان هستند. این امر سبب کاهش میزان بوروکراسی در این شرکتها شده و امکان تمرکز زدایی تصمیم گیری را فراهم می سازد. این امر نیازمند آنست که سیستم های منابع انسانی این شرکتها، مدیرانی را به استخدام شرکت در آورند که بتوانند در کشورهای مختلف به فعالیت بپردازند.

در شکل شماره دو، سطوح مشارکت جهانی نشان داده شده است (شکل ۲):

مدیریت کارکنان مقیم

- انتخاب مدیران مقیم: یک مدیر مقیم موفق، مدیری است که نسبت به هنجارهای فرهنگی کشور میزبان حساسیت داشته باشد، از انعطاف کافی برای سازگاری با این هنجارها برخوردار باشد و برای مقاومت در برابر شوک فرهنگی وارده به وی بر اثر تغییر فرهنگ از کشوری به

انسانی، سیستم قانونی - سیاسی و سیستم اقتصادی مواجه می گردد. به عنوان مثال، در کشور فرانسه حداقل دستمزدها نسبتاً بالاست. در آلمان، قانون، شرکتها را ملزم می سازد که از نظرات کارکنان در مدیریت شرکت استفاده کنند. شرکتهایی که اقدام به تأسیس کارخانه هایی در کشورهای دیگر می کنند، ملزم به پذیرش قوانین کشور میزبان درباره فعالیتهای مدیریت منابع انسانی هستند. لذا شرکت موظف است که با قوانین کشور میزبان کاملاً آشنا گردد. نهایتاً اینکه، به فرهنگ نیز باید توجه خاصی کرد. هرچقدر فرهنگ کشور مادر نسبت به فرهنگ کشور میزبان متفاوت تر باشد، مسائل و مشکلات بیشتری از لحاظ اخلاقی، ارتباطی و... به وجود خواهد آمد.

۳ - مشارکت چند ملیتی: شرکتهای بین المللی اقدام به ساخت یک و یا چند کارخانه در کشوری دیگر می کنند. این شرکتها زمانی به شرکتهای چند ملیتی تبدیل می شوند که در کشورهای مختلف اقدام به ساخت کارخانه های مختلف کنند و به توزیع هزینه های تولید در مکانهای مختلف بپردازند. این شرکتها سعی می کنند با انتقال کارخانه های تولیدی خود از مکانهای پرهزینه به مکانهای کم هزینه، هزینه تولید خود را کاهش دهند. مسائل و مشکلاتی که شرکتهای چند ملیتی در زمینه مدیریت منابع انسانی با آنها مواجه می گردند، مشابه مسائل و مشکلات شرکتهای بین المللی است، اما در مقیاسی وسیعتر و گسترده تر.

این شرکتها مجبورند به جای توسعه به سیستم های اقتصادی، قانونی، سرمایه انسانی و فرهنگ یک و یا دو کشور، سیستم های مختلف کشورهای چندی را در نظر داشته باشند.

زمینه مدیریت منابع انسانی با آنها مواجه می گردد، متفاوت خواهند بود.

۱ - مشارکت محلی با فعالیت در داخل کشور: اکثر شرکتها، فعالیتهای خود را در بازارهای داخلی آغاز می کنند. به عنوان مثال، یک فرد کار آفرین ممکنست ایده تولید کالایی را در سر داشته باشد که نیاز خاصی را در بازار ایالات متحده برآورده می سازد. در مرحله بعد، این فرد سرمایه لازم را برای ساخت کارخانه ای برای تولید کالای مذکور، به دست می آورد تا بتواند نیازهای بازاری کوچک را برآورده سازد. این امر نیازمند کارمندیابی، استخدام، آموزش و جبران خدمات تعدادی از افراد است که در فرایند تولید مشغول به کار خواهند شد. این افراد معمولاً از بازار نیروی کار داخلی استخدام می شوند. با افزایش شهرت کالای تولید، مالک کارخانه می بایست کارخانه های بیشتری را افتتاح و افراد بیشتری را استخدام و کالای تولیدی خود را به بازارهای مختلف داخلی ارسال کند. در هر مرحله از رشد داخلی مدیریت با مشکلات و مسائل خاصی از منابع انسانی مواجه می گردد.

۲ - مشارکت بین المللی: با افزایش ورود رقبا به بازار داخلی، شرکتها سهم بازار خود را از دست خواهند داد. لذا آنها در جستجوی بازارهای دیگری برای تولیدات خود برخواهند آمد. در این صورت، این شرکتها نیاز دارند که وارد بازارهای بین المللی شوند. شرکتها این کار را در ابتدا با صادرات کالاها و در نهایت با ساخت کارخانه های تولیدی در سایر کشورها، انجام می دهند. تصمیم ورود به بازارهای بین المللی، مشکلات مختلفی را بر سر مدیریت منابع انسانی پیش می آورد. در این حالت، شرکت با شرایط کاملاً متفاوتی از لحاظ فرهنگ، سرمایه

کشور دیگر، به اندازه کافی توانا باشد. به علاوه، خانواده وی نیز باید بتواند با این تغییر فرهنگی، خود را تطبیق دهند. این مهارت‌های تطبیقی (سازش پذیری) به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱- بعد فردی: مهارت‌هایی که مدیر را قادر می‌سازد تا تصویر و ذهنیتی مثبت از خود داشته باشد.
- ۲- بعد ارتباطی: مهارت‌هایی که مدیر را قادر می‌سازد تا با افراد کشور میزبان ارتباط برقرار سازد و
- ۳- بعد ادراکی: مهارت‌هایی که مدیر را قادر می‌سازد تا به درستی شرایط کشور میزبان را ارزیابی و ادراک کند.

آموزش و توسعه کارکنان مقیم: بعد از انتخاب یک مدیر مقیم لازمست که وی برای احراز پست جدید و آشنایی با شرایط تازه آموزشی را ببیند. از آنجائی که این افراد، قبلاً مهارت‌های شغلی را یاد گرفته اند و از این مهارت‌ها برخوردارند، بیشتر شرکتها بر آموزش میان فرهنگی این افراد تکیه و تمرکز می‌کنند. تحقیقات نشان داده است که آموزش میان فرهنگی بر اثربخشی تاثیر می‌گذارد. در این مورد باید به دو نکته توجه داشت: اولاً مدیران مقیم باید فرهنگ کشور خود را به درستی بشناسند و با آن آشنایی کامل داشته باشند. ثانیاً این مدیران باید با ابعاد خاص فرهنگ موجود در محیط کاری جدید، آشنا گردند. نهایتاً اینکه، مدیران مقیم با چگونگی برقراری ارتباط صحیح باید فرهنگ جدید را بیاموزند.

به طور کلی، آموزش میان فرهنگی مناسب، امکان انتقال مدیران مقیم را به محیط کاری جدید، تسهیل و از ارتکاب خطاهای پرهزینه، جلوگیری می‌کند.

جبران خدمات مدیران مقیم: یکی از دردسرسازترین و مشکل‌ترین ابعاد مدیریت کارکنان مقیم، تعیین میزان پرداختی به آنهاست. برای تعیین میزان حقوق و دریافتی مدیران مقیم باید مسائل مختلفی را در نظر گرفت. یکی از مهمترین مسائل، در نظر گرفتن سطح استاندارد هزینه زندگی در کشور میزبان است که ممکنست با کشور مادر بسیار تفاوت داشته باشد. مورد دیگری که باید به آن توجه کرد، میزان مالیات‌های پرداختی در کشور میزبان است. یکی دیگر از نکاتی که باید بدان توجه بسیار شود، تعیین میزان پاداش و مشوق‌های پرداختی به مدیران مقیم است، زیرا یکی از عواملی که

سبب ماندگاری این مدیران در کشور میزبان می‌گردد، میزان پاداشها و مزایایی است که به آنها تعلق می‌گیرد. مسائل دیگری که در جبران خدمات مدیران مقیم باید بدانها توجه کرد عبارتند از: اعطای منزل، ماشین و امکانات رفاهی، مسئله آموزش فرزندان این مدیران و...

آماده کردن مدیران مقیم برای برگشت به وطن اصلی خود: آخرین نکته‌ای که در مورد مدیران مقیم باید بدان توجه کرد، آماده کردن این افراد برای بازگشت مجدد به کشور است. این امر کار چندان ساده‌ای نیست. در این مرحله نیز، فرد با همان شوک فرهنگی مواجه می‌شود که در مرحله اعزام به کشور میزبان با آن روبرو شده بود. هنگامی که مدیر در کشوری دیگر مشغول به کار بوده است، افراد وطن اصلی وی تغییر کرده اند، فرهنگ آنها نیز دستخوش تغییراتی شده است. براساس یکی از پژوهش‌های انجام شده، ۶۰ تا ۷۰ درصد مدیران مقیم، نمی‌دانند که در صورت برگشت، جایگاه و پست آنها چه خواهد بود. ۲۰ درصد از افراد بازگشته از کشورهای دیگر، خواهان ترک شرکت شده اند. در یکی از تحقیقاتی که اخیراً انجام گرفت برآورد گردید که ۲۵ درصد از مدیران مقیم، طی همان سال اول بازگشتشان خواهان ترک شرکت بوده اند.

نتیجه گیری

امروزه شرایط به گونه‌ای رقم خورده است که دیگر هیچ شرکتی در زادگاه خود از حاشیه امن برخوردار نبوده و بقای وی تضمین شده نیست. رقبای تجاری از سایر کشورها، در کمین بازارهای داخلی نشسته اند و منتظرند تا در اولین فرصت پیش آمده، سهم بازار را از شرکتهای داخلی بگیرند و سیطره خود را بر این بازارها بگسترانند.

در این شرایط، اگر شرکتی خواهان بقا و ادامه حیات خود است، باید به فکر گسترش کسب و کار خود باشد. برای گسترش کسب و کار و گام نهادن به کشوری دیگر لازمست تا ارزشمندترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان آن، با شرایط خاص جدید آشنا گردند. بدین منظور لازمست تا مدیریت سازمان اگر به فکر ورود به بازارهای خارج از کشور و تاسیس شعبه در آن کشورهاست، در وهله اول به چگونگی تامین و آموزش نیروی انسانی مورد نیاز این شعب

توجه کند. در این فرایند، مدیر منابع انسانی می‌بایست فرهنگ، سرمایه انسانی، سیستم اقتصادی و سیستم قانونی - سیاسی کشور میزبان را مورد مطالعه قرار دهد و با این سیستم‌ها آشنا گردد تا بتواند با توجه به مسائل خاص کشور میزبان به اتخاذ تصمیم بپردازد. از نکات مهم دیگری که مدیر باید بدانها توجه کند، مسائل مربوط به چگونگی انتخاب، استخدام، آموزش، جبران خدمات و... کارکنان مشغول در کشورهای دیگری باشد. به طور کلی، مدیران منابع انسانی برای موفقیت در عرصه جهانی شدن نیازمند اتخاذ رویکردی جدید نسبت به مسائل و موضوعهای منابع انسانی هستند و باید مدیران برای حل این مسائل در جستجوی روشهای تازه برآیند. □

منابع:

- 1- R. NORTON, "WILL A GLOBAL SLUMP HURT THE U.S.?" FORTUNE (FEBRUARY 22, 1993), PP. 63-64.
- 2 - U.S. DEPARTMENT OF LABOR, "INTERNATIONAL COMPARISONS OF HOURLY COMPENSATION COSTS FOR PRODUCTION WORKERS IN MANUFACTURING, 1975-1999." BUREAU OF LABOR STATISTICS NEWS RELEASE, WWW. AOL. GOV.
- 3 - R. SCHULER, "AN INTEGRATIVE FRAME WORK OF STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT." JOURNAL OF MANAGEMENT (1993). PP. 419-60.
- 4 - H. COOPER, "ECONOMIC IMPACT OF NAFTA: ITS A WASH, EXPERTSSAY". WALL STREET JOURNAL, INTERACTIVE EDITION (JUNE 17, 1997).
- 5 - J. MARK, "SUZHOU FACTORIES ARE NEARLY READY." ASIAN WALL STREET JOURNAL (AUGUST 14, 1995). P.8.
- 6 - R. PEIPER, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL COMPARISON (BERLIN: WALTERDEGRUYTER, 1990).
- 7 - S. SNELL AND J. DEAN, "INTEGRATED MANUFACTURING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A HUMAN CAPITAL PERSPECTIVE," ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 35 (1992). PP. 467-504.
- 8 - O'REILLY, "YOUR NEW GLOBAL WORK FORCE" FORTUNE (DECEMBER 14, 1992). PP.52-66.
- 9 - R. KOPP, INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE POLICIES AND PRACTICES IN JAPANS, EUROPEAN, AND UNITED STATES MULTINATIONALS, "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 33 (1994), PP. 681-699.
- 10 - B. FITZGERALD-TURNER, "MYTHS OF EXPATRIATE LIFE," HR MAGAZINE 42, NO.6 (JUNE 1997). PP. 65-74.
- 11 - C. SOLOMON, "REPATRIATION: UP, DOWN, OR OUT?" PERSONNEL JOURNAL (1995). PP. 28-37.

- مهدی صانعی: دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی علوم و تحقیقات
- حمیدرضا رضایی: دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی