

پیام مدیریت

شماره ۱۱ و ۱۲ - تابستان و پاییز ۱۳۸۳

صص ۷۸ - ۵۹

جهانی شدن و تأثیر آن بر فرآیند کارمندیابی

دکتر سید رضا سید جوادین* - محمدمهدی حیدری**

چکیده

در این مقاله، ضمن تعریف پدیده جهانی شدن و بیان سیر تحول آن، به پیامدهایش پرداخته شده است. از سوی دیگر، تأثیر این پدیده بر فرآیند کارمندیابی به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، با توجه به شکل‌گیری شرکت‌های چندملیتی به عنوان ابزار و وسایل جهانی سازی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در عین حال، بازار نیروی کار جدیدی که شرکت‌های چند ملیتی طی این فرآیند با آن روبه‌رو می‌شوند، تشریح شده است.

واژه‌های کلیدی: جهانی شدن^۱، کارمندیابی^۲، مدل ملی‌گرا^۳، چند مرکزی^۴، اقلیم‌گرا^۵

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

* دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

1. Globalization
2. Recruitment
3. Ethnocentric Model
4. Polycentric Model
5. Geocentric Model

مقدمه

زمانی که اصطلاح جهانی شدن برای نخستین بار در سال ۱۹۶۷ در «فرهنگ و بسترز» مطرح شد، هیچ کس فکر نمی کرد که این اصطلاح این چنین جدل برانگیز شود. پدیده جهانی شدن به دلیل گستردگی و عمق تأثیراتی که بر ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و حتی حاکمیت ملی کشورها داشته است، طی چند سال گذشته به موضوع محوری بسیاری از خبرها، سخنرانی‌ها، سمینارها، همایش‌ها، جلسه‌ها و محافل علمی و آموزشی مبدل شده و توانسته است، در مدتی بسیار کوتاه به مهم‌ترین مسئله روزگار ما تبدیل شود. همان‌طور که اشاره شد، پدیده جهانی شدن در بعد اقتصادی باعث ایجاد شرکت‌های چند ملیتی زمانی که به بازارهای داخلی کشورشان نیستند. کشورها از ابعاد گوناگون با یکدیگر تفاوت دارند و این امر بر میزان جذابیت سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در هر کشور تأثیر می‌گذارد. این تفاوت‌ها تعیین‌کننده میزان کارآیی اقتصادی هر نوع فعالیت بازرگانی در کشوری خارجی هستند و بر مدیریت منابع انسانی درگیر در این فعالیت، تأثیری انکارناشدنی می‌گذارند. کارمندیابی به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، بالطبع از این قاعده مستثنا نیست و به ناچار از پدیده جهانی شدن تأثیر خواهد پذیرفت.

تشریح مدل‌های کارمندیابی مورد استفاده در شرکت‌های چند ملیتی، و انجام مقایسه بین آنها از اهداف این تحقیق است. از طرف دیگر، این مقاله در پی پاسخ دادن به این سؤال است که: «آیا بهترین مدل برای کارمندیابی در چنین شرکت‌هایی وجود دارد؟» شایان ذکر است که این مقاله بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک موجود شکل گرفته است.

جهانی شدن

اصطلاح جهانی شدن از دهه ۱۹۸۰ کاربردی عمومی یافته است، اما غالباً آغاز پدیده جهانی شدن را دهه ۱۹۷۰ در نظر می‌گیرند. جهانی شدن به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن، جریان آزاد اندیشه انسان، کالا، خدمات و سرمایه در سراسر دنیا منتشر می‌شود که پیامد آن رفاه، سعادت، آسایش و سوددهی بیش‌تر برای شرکت‌کنندگان در این فرآیند است. از طرف دیگر، جهانی شدن یا به مفهوم ایدئولوژیک آن، جهانی سازی، اساساً به ادغام رو به رشد اقتصادی در همه نقاط جهان اطلاق می‌شود.

همان‌طور که مشاهده می‌کنید، از این پدیده تعریف‌های متعددی ارائه شده است. در مقاله حاضر، قصد ما پرداختن به این جنبه نیست، بلکه آنچه مدنظر است، شناسایی تأثیرات جهانی شدن بر پدیده‌های اطراف ماست.

سیر تاریخی جهانی شدن

نگاه تاریخی به پدیده‌های اجتماعی، به فهم بهتر این پدیده‌ها کمک می‌کند. جهانی سازی (جهانی شدن) نیز از این قاعده مستثنا نیست. به لحاظ تاریخی، اگر جهانی سازی را تلاشی برای یکپارچه سازی و یکسان سازی همه تفاوت‌ها در نظر بگیریم، باید بگوییم که با پدیده جدیدی رو به رو نیستیم، چون مذاهب از این منظر، پیشگام جهانی سازی بوده‌اند رابرتسون، مسیر جهانی شدن را به شکل یک رشته پنج مرحله‌ای ترسیم می‌کند. این الگو رادر جدول شماره ۱ مشاهده می‌کنید.

پیامدهای جهانی شدن

این پیامدها را می‌توان به ترتیب زیر خلاصه کرد:

۱ - تضعیف دولت - ملت‌ها و حرکت به سمت دولت حداقلی؛ یعنی دیگر جایی

برای دولت‌های حداکثر که در همه عرصه‌های زندگی خصوصی و اجتماعی افراد دخالت کنند، وجود نخواهد داشت. این امر حاکی از اهمیت بیش‌تر ملت‌ها نسبت به دولت‌هاست.

۲- رشد و تقویت هویت خواهی‌های قومی.

۳- خلق جامعه مجازی

۴- کاهش نقش مرزهای جغرافیایی. [ینر و همکاران، ۲۰۰۳].

جدول ۱. مسیر جهانی شدن از دیدگاه رابرتسون (۱۹۹۲)

تجزیه کلیسا و ظهور جوامع دولت‌مدار نخستین نقشه‌های کره زمین اکتشافات جهانی استعمار	مرحله بدوی
دولت - ملت دیپلماسی رسمی بین دولت‌ها شهروندی و گذرنامه پیمان‌های حقوقی بین‌المللی	مرحله نخستین (۱۸۷۵ - ۱۷۵۰)
ارتباطات بین‌المللی تقویم جهانی نخستین جنگ جهانی مهاجرت‌های وسیع بین‌المللی	مرحله جهش اول (۱۹۴۵ - ۱۸۷۵)
جامعه ملل و سازمان ملل متحد جنگ جهانی دوم و جنگ سرد تهدید جهان با بمب اتمی ظهور جهان سوم	مرحله جهش دوم (۱۹۶۹ - ۱۹۴۵)
کشف فضا رسانه‌های گروهی جهانی	مرحله عدم قطعیت (۱۹۹۴ - ۱۹۶۹)

ارکان اصلی جهانی شدن

جهانی شدن دارای سه رکن اصلی به شرح ذیل می‌باشد:

۱- تجارت جهانی: رشد سرسام آور تجارت در سطح بین‌المللی طی سال‌های

گذشته، از بارزترین مشخصه‌های جهانی شدن بوده‌است. دور دوم مذاکرات گات در اروگوئه در سال ۱۹۹۴ به پایان رسید و موانع زیادی را، از قبیل مقررات تعرفه‌های گمرکی برای واردات، از سر راه تجارت آزاد برداشت. حجم تجارت جهانی طی شش سال گذشته تا ۵۰ درصد افزایش یافته است.

۲ - تولید جهانی: امروزه شرکت‌های چند ملیتی می‌توانند با تکیه بر اتوماسیون در صنعت، به مثابه عاملی مهم در کاهش نیاز به نیروی انسانی ماهر (که در گذشته حضورشان برای کار با ماشین آلات حیاتی بود)، کارخانه‌های خود را در هر کشوری به راحتی راه‌اندازی کنند. کاهش هزینه‌های حمل و نقل و گسترش تسهیلات در زمینه ارتباطات، به این شرکت‌ها اجازه می‌دهند که تولید خود را در سراسر دنیا به سادگی کنترل کنند. در اصل، یک سوم از حجم تجارت جهانی را مبادله کالای بین کشورهای مبدأ همان شرکت‌های چند ملیتی تشکیل می‌دهد.

۳ - اعتبار جهانی: سومین بخش عمده جهانی شدن، وجه مالی آن - یعنی جریان آزاد سرمایه به صورت اعتبار - در سراسر جهان است. پیشرفت‌های ارتباطاتی این مکان را فراهم آورده‌اند که معاملات تجاری در دنیا با فشار یک دکمه ماوس رایانه تحقق پذیرند. روزانه بیش از ۱/۵ تریلیون دلار در بازار مبادلات داخلی رد و بدل می‌شود، در حالی که قسمت اصلی این معاملات مربوط به داد و ستد اعتباری است و به جهان واقعی ربطی ندارد. این اعتبار فراهم شده توسط سرمایه‌گذاران خصوصی (به عبارت دیگر، سرمایه‌گذاری سهام خارجی) در موازنه اقتصادی بسیاری از کشورها نقش حیاتی بازی می‌کند. [۱۱].

دیدگاه‌های متفاوت در زمینه جهانی شدن

الف) حامیان^۱: پدیده جهانی شدن را هم ضروری و هم مطلوب می‌دانند و آن را

غایت تاریخ تلقی می کنند.

ب) شکاکان^۱: این پدیده را به عنوان واقعیتی انکارناشدنی قبول دارند، ولی تنها از برخی وجوه آن استقبال می کنند. این افراد نسبت به برخی وجوه دیگر هشدار جدی می دهند و خواهان دگرگونی های معینی در فرآیند آن هستند.

پ) منکران^۲: جهانی شدن را پدیده ای چندان جدید با زمانه ای واحد و یگانه (نسبت به گذشته) نمی انگارند و معتقدند که دستور کار فعالیت اجتماعی تغییر چندانی نکرده است. پس نباید در مورد یک دگرگونی سطحی تاریخی که آن را می توان بین المللی شدن^۳ نامید، مبالغه یا گزافه گویی کرد.

ت) معترضان^۴: جهانی شدن را افسانه یا توهمی رایج یا تردستی ایدئولوژیک برای احیا یا ازدیاد سلطه و سود در نظام سرمایه داری می دانند [۹:۳۸۷].

مدیریت منابع انسانی و جهانی شدن

شرکت هایی که به بازارهای جهانی گام می نهند، باید با این واقعیت آشنا شوند که این بازارها دارای ویژگی های مشابه بازارهای داخلی کشورشان نیستند. کشورها از ابعاد گوناگون با یکدیگر تفاوت دارند و این امر بر میزان جذابیت سرمایه گذاری مستقیم خارجی در کشور تأثیر می گذارد. این تفاوت ها تعیین کننده میزان کارآیی اقتصادی فعالیتی بازرگانی در کشوری خارجی هستند و بر مدیریت منابع انسانی در گیر در این فعالیت، تأثیری انکارناپذیر می گذارند. محققان مدیریت بین الملل، برخی از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی را شناسایی کرده اند. ما در این جا به چهار عامل توجه و بر آنها تمرکز می کنیم. این عوامل

1. Sceptics
2. Doubters
3. Internationalization
4. Hecklers

عبارت‌اند از: فرهنگ، سرمایه انسانی، سیستم قانونی - سیاسی و سیستم اقتصادی.

۱- فرهنگ: یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سطح بین‌المللی، فرهنگ کشوری که یک شرکت به آن قدم می‌گذارد. فرهنگ، عبارت است از مجموعه‌ای از مفروضات که اعضای یک جامعه در آنها مشترک‌اند. این مفروضات، شکل دهنده عقایدی درباره جهان، چگونگی کارکرد آن و آرمان‌هایی ارزشمند هستند. مهم‌تری دلیل اهمیت فرهنگ برای مدیریت منابع انسانی را تعیین می‌کند. فعالیت‌ها و اقداماتی که در ایالات متحده، کارآمد و مؤثر تلقی می‌شوند، ممکن است در فرهنگی با عقاید و ارزش‌های متفاوت، مؤثر و کارآمد نباشند.

۲- سرمایه انسانی: میزان توانایی یک شرکت در شناسایی و حفظ نیروی کاری واجد شرایط و ذی‌صلاح، یکی از عوامل مورد توجه در اتخاذ تصمیم به منظور قدم نهادن به بازارهای جهانی است. بر این اساس، کیفیت سرمایه انسانی یک کشور، موضوعی مهم در مدیریت منابع انسانی است. سرمایه انسانی به توانایی‌ها و قابلیت‌های سازنده و کارآمد افراد، اشاره دارد. این توانایی‌ها و قابلیت‌ها شامل دانش، مهارت و تجربه‌ای است که ارزش اقتصادی دارد.

۳- سیستم قانونی - سیاسی: قوانین و مقرراتی که سیستم قانون‌گذاری یک کشور وضع می‌کند، می‌توانند به شدت بر مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارند. سیستم سیاسی - قانونی، غالباً الزاماتی را بر اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، جبران خدمات، استخدام و اخراج وارد می‌سازد. در سطحی گسترده‌تر، قانون‌گذاری پیامد و نتیجه فرهنگ است. بدین معنا که از فرهنگ جامعه نشئت می‌گیرد. بنابراین، قوانین جاری در یک کشور خاص، اغلب انعکاسی از هنجارهای اجتماعی موجود درباره چیزی است که رفتار مشروع و قانونی را شکل می‌دهد.

۴- سیستم اقتصادی: سیستم اقتصادی یک کشور به طرق متفاوت بر مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. همان‌گونه که پیش از این گفته شد، فرهنگ یک کشور

با سیستم اقتصادی آن کشور ارتباط نزدیکی دارد و این دو سیستم، انگیزه‌های لازم برای توسعه سرمایه انسانی را فراهم می‌سازند. [۶۶- ۵۲:۱۰].

کارمندیابی و جهانی شدن

همان‌طور که گفته شد، یکی از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی، سرمایه انسانی است. از طرف دیگر، واحد منابع انسانی سازمان‌ها و شرکت‌ها، برای رو به رو شدن با پدیده جهانی شدن و رقابت در بازارهای جهانی، باید روز به روز بر کیفیت نیروی انسانی خود بیفزایند. بر این اساس مدیریت منابع انسانی، در شناسایی و حفظ نیروی انسانی واجد شرایط و ذی‌صلاح باید بسیار هوشمند عمل کند و برای دسترسی به این مهم، هر سازمان یا شرکت باید از بخش کارمندیابی بسیار قوی برخوردار باشد. در این جا لازم است قبل از پرداختن به فرآیند کارمندیابی در عرصه جهانی و بین‌المللی، با سه مفهوم کشور مادر^۱، کشور میزبان^۲ و کشور ثالث^۳ آشنا شویم. کشور مادر کشوری است که دفاتر مرکزی شرکت در آن واقع شده‌اند. برای مثال، ایالات متحده، کشور مادر «شرکت جنرال موتورز» است. کشور میزبان کشوری است که شرکت‌های کشور مادر، درصدد راه‌اندازی کسب و کار در آن جا هستند. بر این اساس، انگلیس کشور میزبان شرکت جنرال موتورز محسوب می‌شود، زیرا دارای شرکت‌هایی در این کشور است. کشور ثالث کشوری جدا از کشور مادر یا میزبان است و شرکت امکان دارد در آن جا کسب و کاری انجام دهد یا فعالیتی نداشته باشد.

1. Parent Country
2. Host Country
3. Third Country

۱. کارمندیابی

کارمندیابی فرآیندی است که به وسیله آن کسانی شناسایی می‌گردند که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود. کارمندیابی فرآیندی «واسطه‌ای» است؛ یعنی طی آن کسانی که جویای کار (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کار (استخدام کنندگان) هستند، برای نخستین بار با یکدیگر روبه‌رو می‌شوند تا طی فرآیند بعدی (انتخاب و گزینش)، توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین شود [۱].

۲. عرصه تلاش برای کارمندیابی

سازمان‌ها هنگام طراحی برنامه‌های کارمندیابی، عرصه‌ای را که می‌خواهند در آن تلاش‌های خود را مورد هدف قرار دهند، تعیین می‌کنند. هدف‌گیری^۱ تلاش‌های کارمندیابی، موجب ایجاد مجموعه‌ای از داوطلبان برخوردار از کیفیت بالا ولی کوچک‌تر می‌شود. همان‌طور که می‌دانید در دهه‌های قبل، توری که شرکت‌ها برای صید کارکنان واجد شرایط پهن می‌کردند، محدود به بازارهای داخلی بود. ولی در عصر حاضر، در مواجهه با پدیده جهانی شدن و باز شدن مرزها و ایجاد شرکت‌های جهانی و چندملیتی، بخش کارمندیابی در چنین شرکت‌هایی می‌تواند از «رویکرد تور گسترده»^۲ که مجموعه بزرگ‌تری از داوطلبان استخدامی را دربرمی‌گیرد، به منظور صید کارکنان واجد شرایط استفاده کند. آنها دیگر محدود به بازار نیروی کار داخلی نیستند، بلکه می‌توانند فراتر از مرزهای کشور خود کارمندیابی کنند.

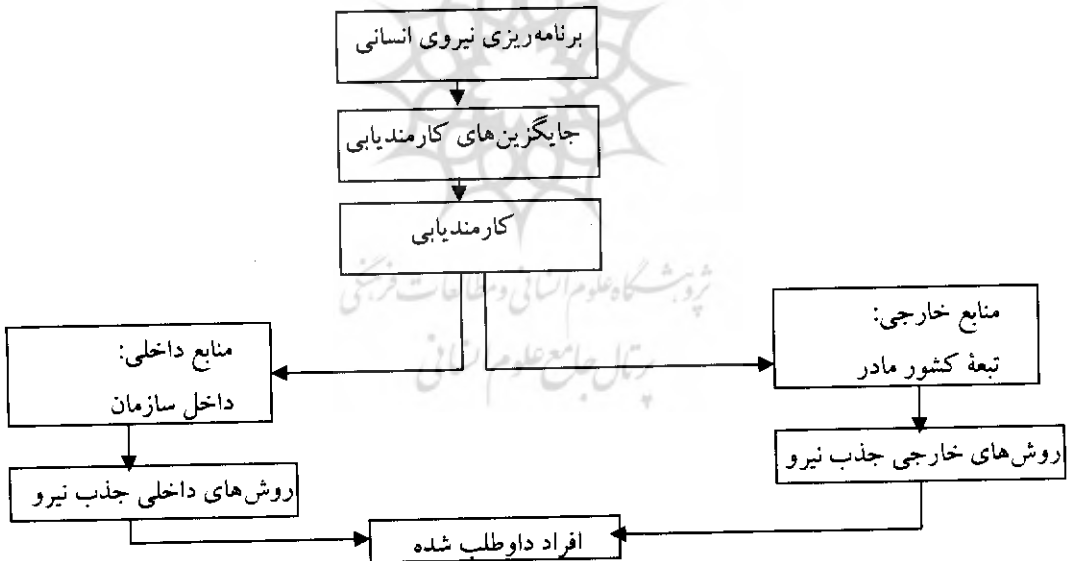
1. Targeting

2. Wide – net Approach

۳. مدل های کارمندیابی

پرموتر^۱ در مطالعات خود به این نکته اشاره می کند که شرکت های متناسب با عصر جهانی شدن، در فرآیند کارمندیابی از مدل های متفاوتی استفاده می کنند که عبارت اند از:

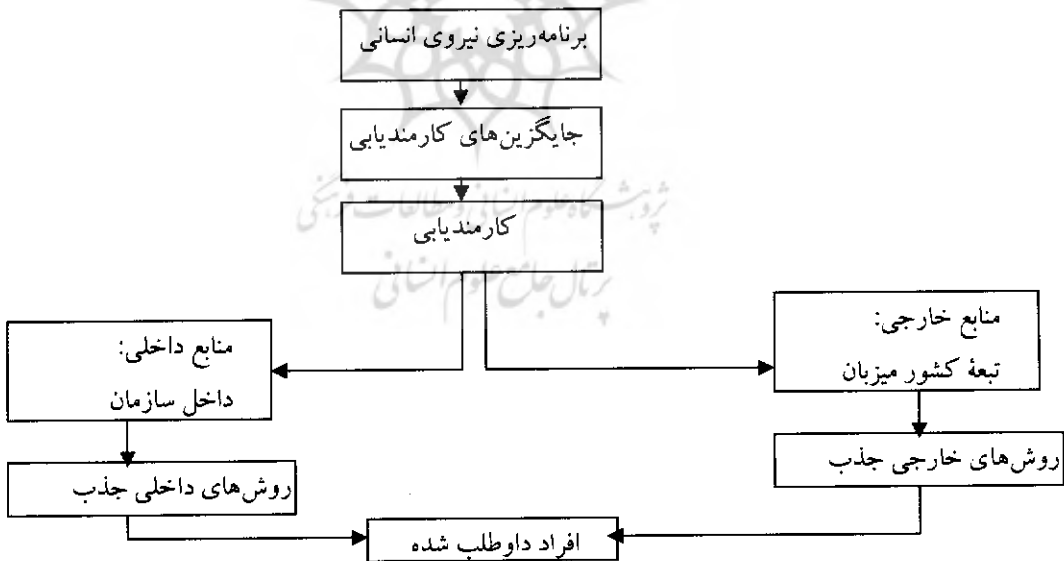
الف) مدل ملی گرا: این مدل روی حفظ تجانس گروه ها تمرکز می کند تا بتواند موجب تضمین عملکرد و بهبود آن شود. مدل ملی گرا شامل تبعیت از استانداردهایی است که در شرکت مادر مورد استفاده قرار می گیرد. شرکت هایی که از این مدل استفاده می کنند، عمدتاً به استفاده از کارکنانی تمایل دارند که متولد کشور مادر بوده اند؛ یعنی تبعه های کشور مادر^۲ هستند.



نمودار ۲. فرآیند کارمندیابی چند مرکزی، رویسولت ۲۰۰۴

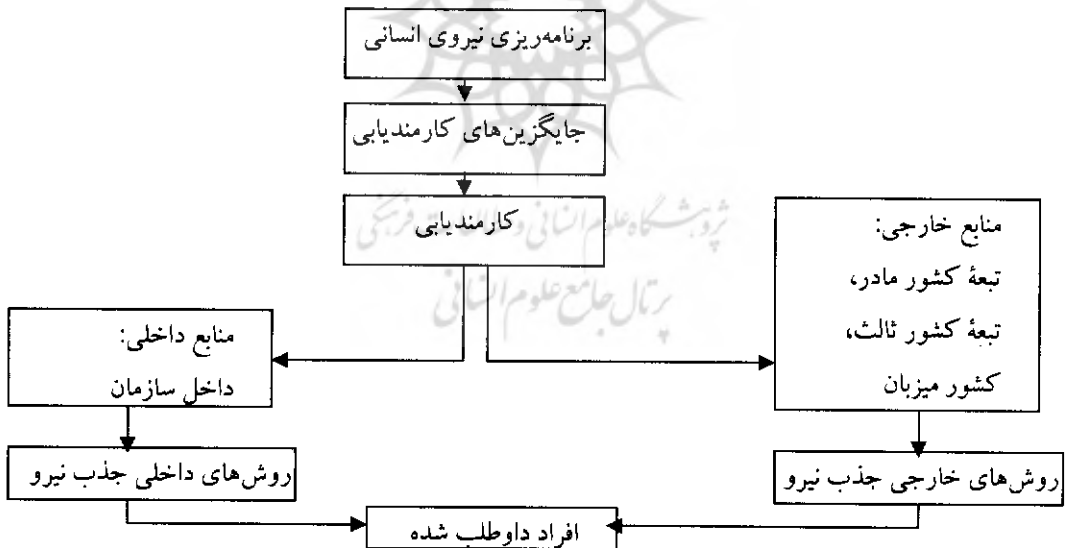
1. Perlmutter
2. Parent – Country Nationals (PCNs)

ب) مدل چند مرکزی: هدف اصلی این مدل، استفاده از خط مشی‌های منابع انسانی باری نیازهای محلی است. لذا مطابق مدل چند مرکزی، واحدهای غیرمتمرکز منابع انسانی، از استقلال مدیریتی منتفع می‌شوند. این شعار معروف بهترین مصداق این مدل است: «جهانی فکر کنید، محلی عمل نمایید.» چنین مدلی بر مبنای مراوده دوطرفه میان شرک‌های مستقل شکل گرفته و حول یک اداره مرکزی تجمع یافته است. اطلاعات در سازمان مرکزی وجود دارد و به طور قانونی اقدامات شرکت‌های مستقل را ارزیابی می‌کند. همچنین سازمان مرکزی، مسئول گسترش شیوه‌های نوآوری است. طبق این مدل، شرکت‌های مادر تمایل دارند که در فرآیند کارمندیابی، به منظور صید افراد واجد شرایط برای شرکت‌های تابعه از تبعه‌های کشور میزبان^۱ استفاده کنند.



نمودار ۲. فرآیند کارمندیابی چند مرکزیف رویسولت ۲۰۰۴

ج) مدل اقلیم گرا: در این مدل، شرکت به عنوان شبکه‌ای نگریده می‌شود که دارای یک ساختار تخت است. شرکت دارای تعداد زیادی شرکت‌های دیگر دارد که دارای تساوی حقوقی هستند. آنها از طریق جریان‌های مالی، انسانی و اطلاعاتی به یکدیگر می‌پیوندند. شرکت‌هایی که این مدل را به کار می‌گیرند، فناوری‌های جهانی را به کار می‌بندند و کارکنانی جهان وطنی دارند. در مدل اقلیم گرا، ایده شایستگی مورد تأکید است. این ایده مذکور عامل اصلی ارتقای داخلی است. طبق این مدل، شرکت‌های مادر در فرآیند کارمندیابی بدون توجه به ملیت و جنسیت افراد، به نیروگزینی اقدام می‌کنند و عامل هم در فرآیند، شایستگی است. لذا طبق این مدل کارکنان استخدام شده در شرکت‌های تابعه می‌توانند از کشور مادر، میزبان و یا از تبعه‌های کشور ثالث^۱ باشند.



نمودار ۳. فرایند کارمندیابی اقلیم گرا ریسولت (۲۰۰۴)

منبع: [ریسولت، ۲۰۰۴: ۲۵۴]

مزایا و معایب استفاده از مدل‌های ملی گرا، چندمرکزی و اقلیم‌گرا

جدول ۲ به طور خلاصه معایب و مزایای به کارگیری تبعه‌های کشور اصلی، میزبان و ثالث را در شرکت‌های وابسته به شرکت‌های چند ملیتی نشان می‌دهد.

جدول ۲. مدل‌های کارمندیابی و مزایا و معایب آن‌ها

مدل‌ها	مزایا	معایب
ملی گرا	<ul style="list-style-type: none"> - آشنا بودن با هدف‌ها، ماموریت‌ها و سیاست‌های ادارات مرکزی - شایستگی مدیریت فنی - برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان اداره مرکزی - گسترش فرهنگ سازمانی منسجم و یکپارچه - هماهنگی و یکدستی میان نقش آفرینان سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> مشکلات مربوط به تطبیق‌پذیری با زبان، مسائل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و قوانین حکومتی کشور میزبان - صرف هزینه زیاد برای آموزش، انتخاب و نگهداری مدیران مأمور به خدمت به همراه خانواده آنها --- اصرار و پافشاری کشور میزبان بر محلی کردن عملیات و ترفیع و ارتقای ملل محلی در پست‌های عالی در شرکت‌های وابسته خارجی - غفلت از ویژگی‌های فرهنگی اجتماعی کشورهای گوناگون - کاستن از تنوع و به تبع آن، کاهش نوآوری
چند مرکزی	<ul style="list-style-type: none"> - آشنا بودن با مسائل فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و قوانین محیطی کشور میزبان - پایین بودن هزینه به کارگیری آنها در مقایسه با PCNs و TCNs - تهیه فرصت‌هایی برای پیشرفت و ارتقای مردم محلی و افزایش مستمر در تعهد و ایجاد انگیزه - واکنش مؤثر به تقاضاهای کشور میزبان برای محلی کردن عملیات شرکت‌های وابسته، مشتمل بر محیط کاری چند فرهنگی. 	<ul style="list-style-type: none"> - کنترل مؤثر بر عملیات شرکت‌های وابسته - مشکل بودن برقراری ارتباط با کارکنان ادارات مرکزی - فقدان فرصت‌هایی برای ملل کشور اصلی در جهت کسب تجربیات بین‌المللی و میان فرهنگی - قرار داشتن در خطر زوال فرهنگ منسجم سازمانی - فقدان انسجام خط مشی در منابع انسانی (زیرا دپارتمان‌های غیر متمرکز منابع انسانی دارای خواسته‌های

مدل‌ها	مزایا	معایب
	- برخوردار مدیران منابع انسانی از استقلال نسبی	متفاوتی هستند و این موضوع باعث ایجاد تعارضاتی میان آنها و اداره مرکزی می‌شود.
اقلیم‌گرا	- ایجاد سازگاری بهتر بین تأمین مهارت‌های فنی و مدیریتی مورد نیاز تطبیق پذیری با محیط اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی بیکانه - کمتر بودن هزینه نگهداری TCNs نسبت به PCNs ممکن است اطلاعات TCNs نسبت به PCNs درباره محیط کشور میزان بهتر باشد.	- حساسیت زیاد کشور میزبان نسبت به TCNs - ممانعت ملل کشور میزبان از پیشرفت TCNs می‌شوند (پست‌های مسئولیت دار را خود بر عهده می‌گیرند). - تفاوت‌های فرهنگی - فقدان میان اعضا به دلیل اجرای ارزیابی و انتخاب عادلانه

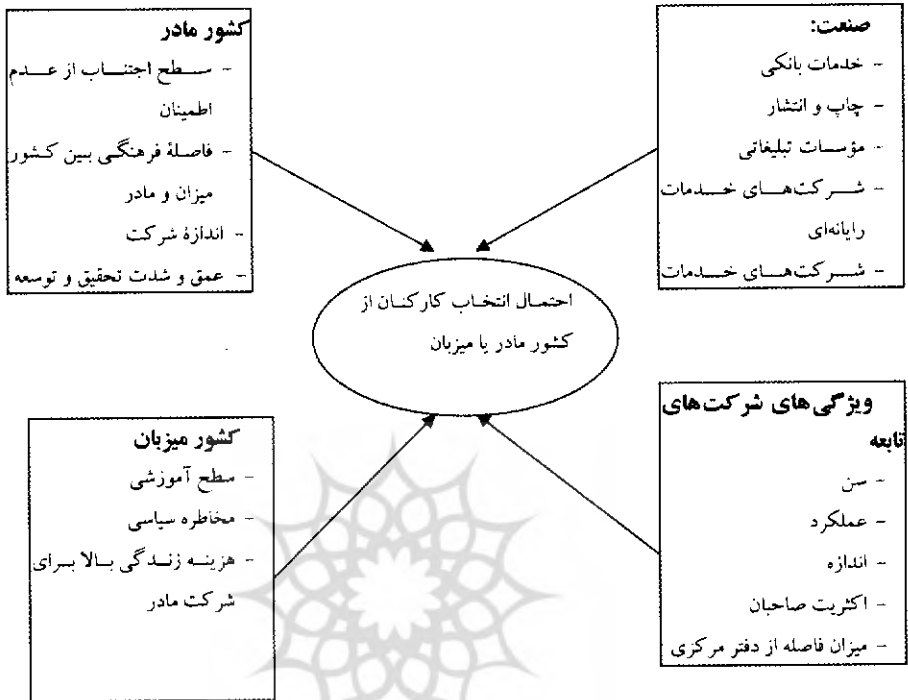
منبع: ناکندهی، ۱۹۸۷؛ فتک، ۱۸۹؛ دولینگ و چولز، ۱۹۹۰

عوامل تأثیرگذار بر فرآیند کارمندیابی

همان‌طور که گفته شد، شرت‌های جهانی و چند ملیتی برای انتخاب و گزینش کارکنان واجد شرایط با گستره وسیع‌تری نسبت به دهه‌های قبل رو به رو هستند. آنها می‌توانند از بازار نیروی کار در کشور مادر، کشور میزبان و کشور ثالث به منظور گزینش افراد استفاده کنند و در این راستا از آزادی عمل نسبی برخوردار شوند. ولی از طرف دیگر، عواملی وجود دارند که می‌توانند بر انتخاب کارکنان از کشور مادر یا میزبان تأثیرگذار باشند. این عوامل در شکل شماره ۴ مشاهده می‌شوند.

ویژگی‌های کشور و شرکت مادر

رابطه مثبتی بین فاصله فرهنگی (بین کشور میزبان و اصلی)، اندازه شرکت و میزان اجتناب از عدم اطمینان، با تمایل به کارگیری ملل کشور اصلی در هیئت مدیره شرکت‌های تابعه، وجود دارد. (هافستد) [5].



نمودار ۴. [هارزینک، ۲۰۰۱] عوامل فرهنگی

اگر سطح فاصله فرهنگی بین کشور میزبان و اصلی زیاد باشد، کنترل مستقیم بر عملیات زیردستان اهمیت بسیار زیادی پیدا خواهد کرد. در این مورد، مدیران ادارات مرکزی، از تعهد کم مدیران محلی نسبت به شرکت احساس ترس می‌کنند. بنابراین ارتباطات بین افراد با پیشینه‌های فرهنگی متفاوت می‌تواند، بسیار مشکل باشد (حتی اگر آنها به یک زبان صحبت کنند) و فرصت برای ایجاد سوء تفاهم زیاد است. [381 – 357:6]. بنابراین، مدیران ادارات مرکزی می‌توانند حداقل نسبت به بعضی از مدیران کشور اصلی در پست‌های مهم، برای تسهیل جریان اطلاعات، ارجحیت داشته باشند.

در شرکت‌های چند ملیتی بزرگ، بیشتر ملل کشور اصلی را به عنوان رهبران شرکت‌های تابعه منسوب می‌کنند. تن^۱ و ماهونی^۲ در مطالعات اخیر خود (۲۰۰۲) دریافتند، شدت و عمق R&D، تعداد تبعه‌های کشور مادر را برای شرکت‌های ژاپنی افزایش می‌دهد.

نوع صنعت

میزان درصد تبعه‌های کشور مادر که در هیئت مدیره قرار می‌گیرند، بسته به نوع صنعت متفاوت است. در صنعت چاپ و انتشارات در شرکت‌هایی که خدمات مالی ارائه می‌دهند، درصد بالایی از تبعه‌های کشور مادر فهرست کارکنان شرکت‌های تابعه قرار می‌گیرند و این به علت لزوم کنترل زیاد در این شرکت‌هاست.

در شرکت‌های تبلیغاتی، خدمات رایانه‌ای، الکتریکی و مواد غذایی، درصد پایینی از تبعه‌های کشور مادر در هیئت مدیره شرکت‌های تابعه قرار می‌گیرند و بیشتر از تبعه‌های کشور میزبان استفاده می‌شود. زیرا در شرکت‌های مواد غذایی و تبلیغاتی، آگاهی و دانش از بازار محلی و منطقه‌ای اهمیت زیادی دارد [7:127-148].

ویژگی‌های کشور میزبان

در رابطه با ویژگی‌های کشور میزبان می‌توان گفت، هرگاه شرکت‌های چند ملیتی ببینند سطح آموزش در کشور میزبان پایین است، به احتمال زیاد از تبعه‌های کشور مادر استفاده می‌کنند. چون در چنین کشوری، کارکنان واجد شرایط کمیاب هستند. [6:357 - 381].

مخاطره سیاسی با میزان استفاده از تبعه‌های کشور مادر در هیئت مدیره

شرکت‌های تابعه، رابطه مستقیم دارد. یعنی اینکه وقتی مخاطره سیاسی در کشور میزبان در سطح بالایی باشد، کشور اصلی برای از دست ندادن سود و دارایی‌هایش در شرکت‌های تابعه، از تبعه‌های کشور مادر بیشتر استفاده می‌کند تا بتواند، به طور مستقیم اعمال کنترل کند.

یکی از مزایای استفاده از تبعه‌های کشور میزبان در پست‌های عاملی مدیریتی این است که هزینه استخدامی کمتری نسبت به تبعه‌های کشور مادر دارند. این ویژگی وقتی هزینه زندگی در کشور میزبان نسبت به کشور اصلی بالاتر باشد، بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، هزینه زندگی در کشور میزبان با میزان به کارگیری تبعه‌های کشور مادر در فهرست کارکنان شرکت‌های تابعه رابطه عکس دارد.

ویژگی‌های شرکت تابعه

سن شرکت‌های تابعه رابطه منفی با استفاده از تبعه‌های کشور مادر در فهرست کارکنان شرکت تابعه دارد. وقتی که شرکت تابعه‌ای ایجاد می‌شود، ادارات مرکزی به شدت نیاز دارند که بدانند، آیا عملیاتی که انجام می‌شود، مطابق با سیاست‌های ادارات مرکزی است یا نه. لذا استفاده از تبعه‌های کشور مادر در اوایل تأسیس شرکت می‌تواند اطمینان و اعتماد آنها را نسبت به انجام درست فعالیت‌ها افزایش دهد. از طرف دیگر، شرکت‌های چندملیتی در جذب کارکنان دارای توانایی‌های بالا در سال‌های اولیه ایجاد شرکت‌های تابعه دارای مشکل هستند و وقتی مدتی از زمان ایجاد می‌گذرد، استخدام محلی برای آنها آسان‌تر می‌شود. [پیشین].

عملکرد شرکت‌های تابعه هم با تبعه‌های کشور مادر رابطه منفی دارد. وقتی عملکرد پایین باشد، نیاز به کنترل مستقیم از طرف ادارات مرکزی احساس می‌شود. لذا باید از تبعه‌های کشور مادر در چنین مواقعی استفاده کرد.

اندازه شرکت‌های تابعه با میزان به کارگیری تبعه‌های کشور مادر در شرکت‌های

تابعه رابطه مستقیم دارد. یعنی هر چه شرکت‌های تابعه بزرگ‌تر باشند، به علت نیاز به کنترل زیاد، استفاده زیاد از تبعه‌های کشور مادر در پست‌های عالی شرکت‌های تابعه افزایش می‌یابد. در مطالعات صورت گرفته [7:127-148] مبتنی بر داده‌های ۲۶۸۹ شرکت وابسته، نتایج زیر حاصل شده است:

- بیش از ۱۰/۸ درصد از شرکت‌های وابسته، از تبعه‌های کشور مادر در شرکت استفاده می‌کنند که این درصد با توجه به نوع کشور اصلی، نوع صنعت و کشور میزبان متفاوت است.

- احتمال بیشتری دارد که شرکت‌های وابسته به شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی نسبت به اروپایی‌ها، از تبعه‌های کشور مادر در شرکت‌های وابسته استفاده می‌کنند. این درصد بین کشورهای اروپایی هم متفاوت است. مثلاً دانمارک با ۱۸/۲ درصد کمترین، و ایتالیا با ۴۸ درصد بالاترین رتبه را در به کارگیری تبعه‌های کشور مادر در شرکت‌های وابسته دارند.

- در سطح شرکت‌های وابسته، بالاترین درصد برای به کارگیری تبعه‌های کشور مادر را می‌توان بین کشورهای آمریکای لاتین، آفریقا، آسیا و خاورمیانه یافت. همان‌طور که پیش از این گفته شد، میزان به کارگیری تبعه‌های کشور مادر در شرکت‌های تابعه، بسته به نوع صنعت، متفاوت است. مثلاً صنعت اتومبیل‌سازی بالاترین درصد را به خود اختصاص می‌دهد. جالب این‌جاست که در بخش‌های متفاوت شرکت‌های چند ملیتی، این میزان با هم تفاوت دارد. مثلاً بخش مالی بیشترین درصد را به خود اختصاص می‌دهد. بر اساس مطالعات صورت گرفته [پیشین]، ۱۷/۲ درصد از مدیران مالی شرکت‌های وابسته ($N = ۳۵۸$) از تبعه‌های کشور مادر هستند، در حالی که کمترین درصد ($N = ۲۲$)، ۲۲ درصد به کارگیری تبعه‌های کشور مادر، در بخش مربوط به مدیران اداری وجود دارد. بالاترین درصد برای به کارگیری تبعه‌های کشور سوم در کشورهای وابسته در

کشورهای آفریقایی وجود دارد. شرکت‌های چند ملیتی تمایل بیشتری دارند که از کارکنان ژاپنی به عنوان تبعه‌های کشور سوم در شرکت‌های خود بهره‌گیرند [پیشین]

نتیجه‌گیری

معمولاً پیدا کردن کارکنان مناسب و واجد شرایط، یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود؛ به خصوص وقتی که شرکت با ماهیت بازار نیروی کار محلی یا منابع انسانی موجود آشنایی نداشته باشد. پیدا کردن داوطلبانی که شایستگی احراز شغل مورد نظر را داشته باشند و از طرف دیگر، برقراری انطباق میان فرهنگ سازمانی و فرهنگ فرد، فرآیند کارمندیابی را با مشکلات بیشتری مواجه کرده است. به این معنا که شرکت مجبور است، برای یافتن کارکنانی با توانایی‌ها، رفتارها، ارزش‌ها و باورهای یکسان و هم‌خوان با خود، جستجوی بیشتری را انجام دهد. [چنیدر و همکاران، ۱۹۹۷].

علاوه بر این، باید اذعان داشت که در فرآیند کارمندیابی برای شرکت‌هایی که رد عصر جهانی شدن فعالیت می‌کنند، نمی‌توان مدل خاصی را که بهترین باشد، ارائه کرد و به صراحت نمی‌توان گفت که فلان شرکت از مدل ملی گرا یا فلان شرکت از مدل چند مرکزی و دیگری از مدل اقلیم گرا استفاده کند. همان‌طور که اشاره شد، فرآیند کارمندیابی در شرکت‌های چند ملیتی، تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله نوع صنعت، ویژگی‌های کشور مادر و کشور میزبان و نیز شرکت‌های تابعه قرار دارد. در این جاست که مدیر منابع انسانی باید با مهارت، دانش و توانایی خود و با در نظر گرفتن ویژگی‌های موقعیتی، یکی از این مدل‌ها و یا تلفیقی از آنها را مورد استفاده قرار دهد.

منابع

۱. سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. انتشارات سمت. تهران. ۱۳۸۱.
2. Schneider, S.C. and Asakura, A. (1997), Nissan motor Co., Europe, INSEAD case study.
3. Anne – Will Harzing, joris Van Ruysseveldt. (2004), "International Human Resource management".
4. Blak, J.S. Gregresen, H.B. (1992), Serving two masters: managing the dual Allegiance of expatriate employees, Sloan Management review, summer. pp.61-71.
5. Hofstede, G (1980 & 2001), cultures consequence, thousand Oaks, London, New Delhi. Sage.
6. Boyacigiller, N. (1990), "the role of expatriates in the management of interdependence, complexity & risk in multinational corporations" journal of international Business Studies, 21(3): pp. 357-38/1.
7. Harzing, A, W, K. (2002), "Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate Failure rates", journal of organizational behavior, 23 February, pp. 127 – 148.
8. Negandhi , A. R. (1987), international management, Newton, MA: Allyn & Bacon.
9. Caster, M, the informational city black well, 1995. p, 387.
10. O'reilly, "Your New Global Work Force" Fortune (December 14, 1992). PP. 52 – 66.
11. PILGER, JOHN globalization. www. Globalchange . com.