

Functions of human resource management in the world and its challenges

Mehraban, Hadi Peikani¹; Masoumeh Dastani²

Abstract

In the extremely competitive global business realms of nowadays, Human resources has crucial role in preservation and development of competitive advantages in the view point of multinational companies. "Global work force" implies Human Capital achievable in Global arena and throughout the national borders and it is important to be studied in order to understand work force supply and demand. Global realms challenges persuades the international companies to create and develop modern business methods or transference the activities and operations between the source and host countries. In the meantime, International Human Resources Management is an acute and complicated issue because the creation of international companies creates new obligations for Human Resources Managers. The challenges of human resource management in multinational companies can be noted on the one hand, adjustment of the multinational subsidiary company in the host country, and on the other hand, policies of approaches for staffing employess in the multinational companies and also, coordination and implementation of human resources operations.

This paper will describe at the first, the conceptual framework of causes and various factors which affect formation and implementation of policies and operation of human resources in subsidiary company of multinational moreover, it survey operational process of human resource management and at the end, concluding the presented issues.

Keywords: multinational companies, Parent country, host country, subsidiary company, staffing.

1. Assistant professor.

2. Phd. student of public administration.

کارکردهای مدیریت منابع انسانی در عرصه‌ی جهانی و چالش‌های آن

مهربان هادی پیکانی^۱
معصومه داستانی^۲

چکیده:

امروزه رقابتی شدید، در محیط‌های کسب و کار جهانی، منابع انسانی دیده می‌شود که از دیدگاه شرکت‌های چندملیتی در توسعه و حفظ مزیت‌های رقابتی نقش بسزائی دارند. "نیروی کار جهانی" به سرمایه انسانی قابل دسترس در عرصه‌ی بین‌المللی و در سرتاسر مرزهای ملی اشاره دارد که برای درک عرضه و تقاضای نیروی کار، مطالعه‌ی آن اهمیت دارد. چالش‌های محیط بین‌المللی، شرکت‌های بین‌المللی را فراملیتی به ایجاد و توسعه‌ی روش‌های جدید تجارت یا انتقال فعالیت‌ها و عملیات آن بین کشورهای مبدأ و کشورهای مقصد ترغیب کرده است این مسئله در حین مدیریت منابع انسانی بین‌المللی مقوله‌ای بسیار پیچیده است؛ زیرا به وجود آمدن شرکت‌های چندملیتی و فراملیتی الزامات جدیدی را برای مدیران منابع انسانی ایجاد می‌کند. از چالش‌های دیگر، در شرکت‌های چندملیتی می‌توان از یک سوء نیاز به سازگاری شرکت تابعه‌ی چندملیتی را در کشور میزبان و از سویی دیگر نیاز به رویکردها و سیاست‌های بکارگماری کارکنان اشاره نمود.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

paykani2323@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی

واحد اصفهان (خوراسگان) m.dastani@gmail.com

این مقاله، ابتدا به تشریح چارچوب مفهومی عوامل و نیروی‌های مختلف تأثیرگذار بر شکل‌گیری، اجرای سیاست‌ها، عملیات منابع انسانی در شرکت تابعه و سپس به بررسی عملیاتی مدیریت منابع انسانی و جمع‌بندی مباحث ارائه شده، خواهد پرداخت.

کلید واژه‌ها: شرکت‌های چند ملیتی، کشور مبدأ، کشور میزبان، شرکت‌های تابعه، بکارگماری.

مقدمه:

رشد فعالیت‌های تجاری بدنبال رشد سریع فناوری و آهنگ سریع تغییر، سبب گردیده که چشم‌انداز جدید و گسترده در ارتباط با عملیات مدیریت منابع انسانی مطرح گردد. رشد فعالیت‌های تجاری از یک ناحیه به نواحی دیگر و گسترش آن فعالیت‌ها در سطح ملی، مسئولیت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای مدیران آنها ایجاد کرده است. پیچیدگی و حساسیت مدیریت منابع انسانی به ویژه در زمانی که کارکنان سازمان بیرون از مرزهای کشور خود و در نقطه‌ای از جهان بکارگمارده می‌شوند در ابعادی وسیع‌تر مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد، لذا در محیط کسب و کار جهانی شدیداً رقابتی امروزه، شرکت‌های چند ملیتی تشخیص می‌دهند که منابع انسانی یک نقش ضروری در توسعه و حفظ مزیت رقابتی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های چند ملیتی به علت عوامل و منسب‌های ملی و محیطی مختلف، تفاوت‌هایی در رفتار مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهند. شرکت‌های چند ملیتی بزرگ از کشورهای توسعه یافته خط‌مشی‌ها و کاربردهایی خاص برای مدیریت منابع انسانی خود دارند که معمولاً از واکنش به شرایط خاص نظام‌های کسب و کار ملی کشور مبدأشان شکل می‌گیرد، لذا سئوال اصلی که در این مقاله به آن پرداخته خواهد شد این است که "سیاست‌ها و اقدامات بکارگماری منابع انسانی در شرکت‌های چند ملیتی بر چه اساسی بوده و چه عواملی در عملیات مدیریت بین‌المللی منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و سیستم جبران و پاداش) نقش دارند؟

سیاست‌های بکارگماری در شرکت‌های چند ملیتی

رویکردها و سیاست‌های بکارگماری کارکنان در شرکت‌های چند ملیتی، تصمیم‌گیری‌ها در این زمینه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای بکارگماری کارکنان توسط شرکت‌های چند ملیتی سه رویکرد، چند مرکزی^۱، قوم مدارانه^۲، جهانی^۳ را میتوان نام برد (تیواری^۴، ۲۰۱۳: ۳۶۰-۳۳۵).

رویکرد چند مرکزی: براساس این رویکرد پست‌های کلیدی در شرکت‌های تابعه را باید افراد محلی یا مردم کشور میزبان^۵ تصدی کنند؛ که کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش را بعثت کاهش مشکلات ارتباطی و هماهنگی‌ها بهمراه دارد.

در دیدگاه قوم گرایانه اعتقاد بر این است که پست‌های کلیدی در شرکت‌های تابعه باید توسط شهروندان یا کارکنان کشور مبدأ^۶ یا مادر تصدی کنند؛ زیرا مطابق این رویکرد نوعی نارسایی، عدم تجربه و صلاحیت در افراد ساکن در کشور میزبان برای تصدی پست‌های کلیدی در شرکت‌های تابعه دیده می‌شود.

و در رویکرد جهانی، واگذاری مسئولیت‌ها و پست‌های کلیدی در شرکت‌های تابعه یا دفاتر مرکزی، ملیت عامل تعیین کننده نمی‌باشد بلکه معیار اصلی انتخاب رده‌های مدیریتی شایستگی، صلاحیت، مهارت و تجربه می‌باشد. (مطابق شکل ۱)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Polycentric
2. Ethnocentric
3. Geocentric
4. Tiwari
5. Host-Country Nationals
6. Parent- Country Nationals

نقاط ضعف	نقاط قوت	راهبرد متناسب	رویکرد به کارگماری
ایجاد نارضایتی در کشور میزبان ایجاد اختلالات فرهنگی	غلبه بر عدم وجود مدیران دارای صلاحیت در کشور میزبان کمک به انتقال شایستگی ها	بین المللی	قوم گرایانه
محدودیت در بویایی مسیرهای شغلی جدا شدن دفاتر مرکزی از شرکتهای تابعه خارجی	کاهش اختلالات فرهنگی کاهش هزینه ها برای اجرا	محلی سازی	چند مرکزی
ایجاد محدودیت ها در اجرا بعلت سیاست های مهاجرتی هزینه بر بودن	به کارگیری مؤثر منابع انسانی کمک در ساخت فرهنگ قوی و مدیریت غیررسمی شبکه ها	استاندارهای جهانی و فراملیتی	جهانی

شکل ۱. مقایسه رویکردهای بکارگماری (چالز هیل، ۲۰۱۳)

مدیریت منابع انسانی در شرکت های چند ملیتی

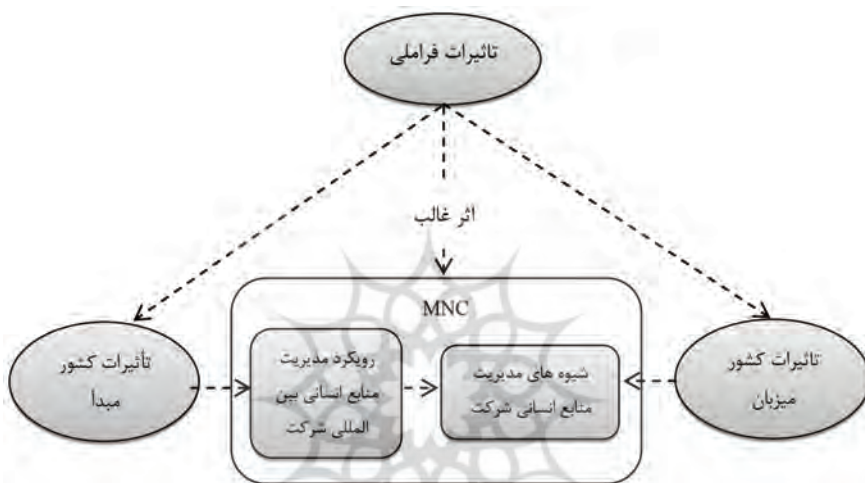
یکی از بحث های کلیدی مدیریت منابع انسانی در شرکت های چند ملیتی، از یک سو چگونگی سازگاری شرکت تابعه چند ملیتی در کشور میزبان و از سوی دیگر چگونگی به کار بردن نیروی کار و هماهنگی عملیات منابع انسانی در خارج از کشور در جهت بهره برداری از مزیت ها به عنوان یک سازمان چند ملیتی است. (ایوانز و همکاران، ۲۰۱۱).

دو موضوع در مدیریت منابع انسانی در شرکت های چند ملیتی همواره مورد تأکید است:

۱- میزان استانداردسازی جهانی در مقابل محلی سازی عملیات منابع انسانی در شرکت های تابعه.

۲- بکارگیری اتباع کشور مبدأ در مقابل اتباع کشور میزبان در بکارگماری کارکنان شرکت های تابعه از شرکت های چند ملیتی.

محققان تعدادی از عوامل نهادی که بر روی عملیات مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تابعه تأثیر بسزایی دارند را به شرح شکل دو نشان می‌دهند. این عوامل شامل: تأثیرات کشور مبدأ بر روی استراتژی مدیریت منابع انسانی بین‌المللی در سطوح سازمانی و شرکت‌های تابعه، تأثیرات کشور میزبان (تأثیرات محلی) و تأثیرات فراملی (تأثیرات غالب) است. (پادلکو و هارزینگ، ۲۰۰۷: ۵۵۹-۵۳۵).



شکل ۲. تأثیرات عوامل مختلف بر اقدامات مدیریت منابع انسانی شرکت‌های چند ملیتی در شرکت‌های تابعه (چونگ و فوروساوا، ۲۰۱۵)

ادعا می‌شود که اقدامات مدیریت منابع انسانی شرکت‌های چندملیتی همواره در معرض فشارهای قوی جهت انطباق با روش‌های محلی از عملیات مدیریت منابع انسانی می‌باشند و همواره تمایل به اتخاذ شیوه‌های محلی وجود دارد (روزنویگ و نوهریا، ۱۹۹۴: ۲۵۱-۲۲۹). تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که برخی

1. Pudelko and Harzing
2. Rosenzweig and Nohria

از شرکت‌های چندملیتی به طور عمیق در سیستم‌های نهادی و ملی کشور خود احاطه شده‌اند به طوری که رفتارها و اقدامات مدیریت منابع انسانی آنها در خارج از کشور به شدت تحت تأثیر محیط‌های نهادی-اجتماعی کشور مبدأ قرار می‌گیرد (فرنر^۱، ۱۹۹۷: ۳۷-۱۹) و شرکت‌های دیگر چند ملیتی (مانند امریکا) اقدامات مدیریت منابع انسانی کشور غالب که دارای نفوذ و تأثیر پذیری بیشتری است را جهت مدیریت اتخاذ می‌کنند. ولی در کوتاه مدت اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های تابعه بر اساس میزان تأثیرات مختلف نهادی مرتبط از سه نیروی اشاره شده در شرکت‌های تابعه با توجه به شرایط و وابستگی‌های خاص، شکل می‌گیرد (گپر و ویلیامز^۲، ۲۰۰۶: ۶۹-۴۹).

یکی از یافته‌های کلیدی در مطالعات انجام شده، تأثیرات قوی کشور مبدأ و تمایل به کارگیری رویکردهای کشور مادر را در پست‌های کلیدی شرکت‌های تابعه نشان می‌دهد، مانند شرکت‌های چند ملیتی ژاپن که سیاست‌ها و رویکردهای کشور مادر را برای پست‌های مدیریتی شرکت‌های تابعه خود بیشتر از آمریکا یا اروپا به کار می‌برند (هارزینگ^۳، ۲۰۰۱: ۱۵۸-۱۳۹). دیگر شرکت‌های تجاری بین‌المللی ژاپنی به رویکرد قوم‌گرایانه تمایل داشته‌اند ولی بیشتر آنها در سال‌های اخیر رویکرد چند مرکزی را در پیش گرفته‌اند؛ برای مثال؛ در شرکت سونی، ۸۵ درصد از پست‌های مدیران اجرایی در شرکت‌های تابعه خارج از کشور را مهاجران ژاپنی اشتغال کرده بودند ولی طی مشکلاتی که در جذب، انگیزش و نگهداری منابع انسانی محلی مستعد ایجاد شد، برنامه محلی سازی را با هدف افزایش نسبت مدیران اجرایی غیر ژاپنی تا ۲۵ درصد تا سال ۲۰۰۷ تدوین نمود. (فوروساوا، ۲۰۱۵)

رویکرد مدیریت منابع انسانی شرکت‌های چند ملیتی آمریکا و ژاپن در اروپا:

رویکرد مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های چند ملیتی آمریکایی دارای دو

1. Ferner
2. Geppert & Williams
3. Harzing

جنبه است، یکی گرایش‌های قوی نسبت به استانداردسازی جهانی اقدامات و روش‌های مدیریت منابع انسانی در سراسر شرکت‌های تابعه و دیگری استفاده محدودتر از مهاجران و بکارگیری بیشتر کارکنان محلی در پست‌های کلیدی در شرکت‌های تابعه. شواهد نشان می‌دهد استانداردسازی جهانی همواره از عملیات و اقدامات شرکت‌های مبدأ آمریکا حمایت می‌کند و همچنین شرکت‌های چندملیتی آمریکایی به کنترل مرکزی بر روی شرکت‌های تابعه خود در اروپا تمایل دارند و تلاش می‌کنند روش‌های کشور مبدأ را به عملیات شرکت‌های تابعه در اروپا منتقل نمایند هر چند به مرور زمان و طی چندین مرحله این روش‌ها با روش‌های محلی منطبق می‌شود. (کولینگز^۱ و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۱۲-۱۹۷).

آلموند و همکارانش (۲۰۰۵) مطالعات متمرکزی را روی اقدامات عملیاتی مدیریت منابع انسانی بر روی چند شرکت بزرگ آمریکا در حوزه IT در چهار کشور اروپایی همچون آلمان، ایرلند، اسپانیا و انگلستان انجام دادند و نتیجه نشان داد یک نوع رویکرد در شرکت‌های چندملیتی آمریکا حاکم است. تا سال ۱۹۸۰، مدیریت بین‌المللی شرکت‌های این کشور در اروپا دارای گرایش قوم‌گرای قوی بوده است. در اواخر سال ۱۹۸۰ با پیاده‌سازی رویکرد غیر متمرکز برای شرکت‌های تابعه؛ استقلال بیشتری را برای آنها فراهم نموده است و از سال ۱۹۹۰ رویکرد منطقه‌ای بر شرکت‌های تابعه حاکم گشت و اعمال نفوذ بیشتری را به شرکت‌ها در منطقه داد.

در یک پروژه تحقیقاتی در مقیاس بزرگ بر روی شرکت‌های چندملیتی از آمریکا، ژاپن و آلمان، نشان داده شد که شرکت‌های تابعه از شرکت‌های چندملیتی آمریکایی به انتقال روش‌های مدیریت منابع انسانی کشور مبدأ بیش از هم‌تایان خود در شرکت‌های آلمانی و ژاپنی تمایل دارند (پادلکو و هارزینگ^۲، ۲۰۰۷: ۵۵۹-۵۳۵) و این یافته‌ها، خصوصیات خاصی از اقدامات مدیریت منابع انسانی آمریکا که در ترتیبات نهادی کشور مبدأ توسعه یافته است را منعکس می‌کند (فرنز، ۲۰۱۱: ۵۰۹-۴۸۳).

1. Collings
2. Harzing

مطالعات در شرکت‌های بین‌المللی ژاپنی حرکتی کند از محلی نمودن جایگاه‌های مدیران ارشد در شرکت‌های تابعه خارج از کشور را نشان می‌دهد ولی اعتقاد بر اینست که بومی‌سازی، حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد محلی، کاهش میزان هزینه‌ها را به همراه خواهد داشت (ایوانز^۱ و همکاران، ۲۰۱۱، تین، هاروی و اسلوکوم^۲، ۲۰۱۴: ۵۲-۴۴). با این حال، در مورد شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی وجود یک سقف شیشه‌ای مشکلاتی را در جذب و نگهداری با استعدادترین افراد محلی برای اقدامات خارج از کشور ایجاد کرده است (کلی^۳، ۲۰۰۱). لذا، این موضوع تمایل شرکت‌های ژاپنی را برای فرستادن مهاجران ژاپنی در پر کردن پست‌های مدیریتی بالا در شرکت‌های تابعه خارج از کشور را تقویت می‌کند. (بارتلت و یوشی هارا^۴، ۱۹۸۸: ۴۳-۱۹)

مطالعات اخیر (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که الگوی مدیریت نیروی انسانی در شرکت‌های تابعه در خارج از ژاپن به تدریج در حال تغییر است. نسبت مدیران اجرایی غیر ژاپنی در شرکت‌های تابعه چند ملیتی ژاپنی از ۱۶ درصد در سال ۲۰۰۸ به ۲۴ درصد در سال ۲۰۱۰ و ۲۹ درصد در سال ۲۰۱۲ افزایش یافته است.

دو دلیل می‌تواند برای ایجاد جریان محلی‌سازی در شرکت‌های تابعه خارجی از شرکت‌های بین‌المللی ژاپنی پیشنهاد گردد:

- به علت سابقه‌ی طولانی و نرخ رشد بالای عملیات خارج از کشور، مدیران ژاپنی و مدیران با تجربه بین‌المللی در داخل کشور جمع شده‌اند؛ لذا با توجه به اهمیت رو به رشد کسب و کار خارجی، مأموریت‌ها در شرکت‌های تابعه خارجی به تدریج جذاب‌تر می‌شود. امروزه، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی برای ارتقای موقعیت مدیران ارشد خود نیاز به تجربه خارج از کشور دارند.

- بسیاری از شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی، مدیریت منابع انسانی بین‌المللی که مترادف است با مدیریت مهاجران ژاپنی را بکار گرفته و توجهی به مدیریت کارکنان محلی در شرکت‌های تابعه خارجی نداشته‌اند؛ بنابراین با رشد رویکرد

-
1. Evans
 2. Tian, Harvey and Slocum
 3. Keeley
 4. Bartlett & Yoshihara

جهانی و کمبود کاندیدهای ژاپنی برای پست‌های مدیریتی در شرکت‌های تابعه خارجی، این کشور شروع به جذب، حفظ و توسعه بهترین استعداد‌های محلی برای رقابت جهانی کرده است. (یوشی هارا: ۲۰۰۸، ۱۵-۴)

سطوح مؤثر در مدیریت و فرایند انتقال

یکی از مهم‌ترین بخش‌هایی که در مدیریت بین‌المللی منابع انسانی به آن توجه می‌شود به وجود آمدن مؤثرترین ترکیب نیروی انسانی از کشور مبدأ و کشور میزبان است.

از لحاظ کشور مبدأ: متغیری است با خصوصیات فرهنگی و نهادی، متمایز از مدل‌های منابع انسانی ملی و دارای تأثیر غالب. کشور مبدأ تأثیری مشخص بر روی روش‌های کار مدیریتی در شرکت‌های چند ملیتی دارد. (هازینگ و سورج، ۲۰۰۳: ۲۱۴-۱۸۷)

در کشور مبدأ عملیات اصلی و ادارات مرکزی شرکت در آن واقع شده است؛ راهبردهای کلان در آنجا تعریف می‌گردد؛ کنترل امور در آنجا صورت می‌پذیرد. علاوه بر آن، خصوصیات فرهنگ سازمانی را به شدت کشور مبدأ تحت تأثیر قرار می‌دهد و زمانی که شرکت‌ها به دنبال گسترش عملیات خود در آن سوی مرزهای ملی‌اند و رقابت‌پذیری پیگیری می‌شود، کارکنان و مدیران و متخصصان که در کشور مبدأ کار می‌کنند بعنوان اعزامی‌ها به کشور میزبان فرستاده می‌شوند.

از لحاظ کشور میزبان: کشورهایی‌اند که در آنها شرکت مبدأ فعالیت می‌کند و نوع راهبرد حاکم بر بکارگماری کارکنان از عوامل مرتبط با کشور میزبان نیز متأثر می‌شود این عوامل، سطح توسعه اقتصادی و فناوری، ثبات سیاسی، کارکنان مدیریتی توانمند و محیط اجتماعی- فرهنگی و ... است (رادریگز، ۱۹۹۶: ۲۱۵-۲۰۹).

هورویتز و همکارانش در سال ۲۰۰۲ بیان می‌کنند: که بین سبک‌های مدیریت

شرکت‌های چند ملیتی و ترکیب با افراد کشور مبدأ و میزبان نوعی همبستگی وجود دارد مطابق نظر آنها، شرکت‌های چند ملیتی قوم‌گرا افراد اعزامی از خارج را در پست‌های اجرایی مهم قرار می‌دهند و نظارت متمرکز شرکت مادر را در تصمیم‌گیری اعمال می‌کنند. (هورویتز، ۲۰۰۲: ۱۰۴۱-۱۰۱۹) در شرکت‌های چند مرکزی، واحد تابعه و مردم میزبان، عملیات خارجی را مدیریت می‌کنند. هر دو دسته از کارکنان، در عملیات شرکت‌های چند ملیتی، وظایف راهبردی خیلی مهمی دارند، کارکنان و مدیران کشور میزبان، خلا مهارت محلی را برای شرکت‌های چند ملیتی پر می‌کنند، مدیر محلی در یک شرکت جهانی باید به صورت یک کارمند خودی در بازار فعالیت کند و باید ذخیره اطلاعات راجع به فرهنگ‌های محلی را در شرکت خود غنی سازد تا اینکه محصولات و تولیدات، با ارزش‌های فرهنگی محلی، منطبق شوند. (عشماوی و فیلیپس^۲، ۱۹۹۳: ۲۴۱) از طرف دیگر، نقل و انتقالات کارکنان از کشور مبدأ که اغلب به صورت افراد اعزامی به خارج صورت می‌گیرد، دو نقش مهم راهبردی دارند، انتقال فرهنگ و ارزش‌ها و مهارت فنی شرکت به واحدهای محلی، و غنی‌سازی مرکزیت شرکت توسط آنها با دانش محلی. (بوکسال و پورسل، ۲۰۰۳)

علاوه بر معیارهای تأثیرگذار در کشورهای مبدأ و میزبان؛ عوامل دیگری در تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی عملیات منابع انسانی دخیل می‌باشد که ادامه با ارائه چارچوبی، به دنبال شناسایی نیروهای مختلف بوده که تأثیرات مهمی را در انتقال مدیریت و سیاست‌های منابع انسانی شرکت‌های چند ملیتی و اقدامات آنها در جهت بکارگماری منابع انسانی در شرکت‌های تابعه را دارد.

سطوح صنعتی: پورتر^۳ (۱۹۹۰) اظهار می‌کند که صنایع در رقابتهای بین‌المللی از وضعیت داخلی به جهانی تغییر یافته‌اند. در صنایع جهانی، موقعیت‌های رقابتی شرکت‌ها بر کشور تأثیر گذاشته و باعث می‌شود که کشور نیز تحت تأثیر رقابت با کشورهای دیگر قرار گیرد.

-
1. Horwitz
 2. Elashmavi & philips
 3. Porter

شرکت‌های تابعه از شرکت‌های چند ملیتی در سطوح صنعتی داخلی خود نسبتاً مستقل از دفاتر مرکزی هستند، آنها در درجه اول بر اساس ورودی‌ها در محیط محلی و سپس از طریق رقابت‌های ملی با دیگر شرکت‌ها، هدایت می‌شوند و معمولاً به منابع محلی وابسته هستند. شرکت‌های تابعه خارجی در صنعت داخلی خود نسبتاً به دنبال بدست آوردن مشروعیت محلی می‌باشند. لذا این احتمال وجود دارد آنها به راحتی تحت تأثیر ویژگیهای شرکت‌های کشور میزبان قرار بگیرند و خود را با محیط‌های نهادی و فرهنگی متفاوت میزبان سازگار نمایند و در حوزه صنعت نقش مدیریت منابع انسانی بیشتر مشابه به مسئولیت‌های محلی و بومی بوده و کمتر در حیطه بین‌المللی وارد می‌شود (بارتلت و گوشال، ۱۹۸۹).

از طرفی شرکت‌های تابعه خارجی در صنعت جهانی درجه بالاتری از وابستگی متقابل با دفاتر مرکزی و دیگر شرکت‌های تابعه از شرکت‌های چند ملیتی را نشان می‌دهند. این شرکت‌ها به دنبال فرایندهای یکپارچگی و عقلایی جهت تولید محصولات استاندارد در یک مسیر مقرون به صرفه می‌باشند. با توجه به نیاز یکپارچگی و هماهنگی، شرکت‌های تابعه خارجی در صنعت جهانی، سطح بالاتری از حمایت‌های دفاتر مرکزی در طول تولیدات فناوری و نیز چگونگی مدیریت دانش را دریافت می‌کنند (فرنر، ۱۹۹۷: ۳۷-۱۹).

سطوح سازمانی: عوامل مهمی بعنوان فاکتورهای سازمانی وجود دارد مانند استراتژی کسب و کار بین‌المللی و میراث اداری که بر انتقال عملیات مدیریت منابع انسانی، تأثیر می‌گذارد.

شولر و جکسون^۲ (۱۹۸۷) استدلال می‌کنند که روابط قابل پیش‌بینی بین استراتژی کسب و کار و انتخاب خط مشی مدیریت بین‌المللی منابع انسانی وجود دارد. مدیریت منابع انسانی اغلب در شرکت‌ها در راستای حوزه‌های مدیریت استراتژیک دیگر همانند مالی، تولید و فناوری به کار گرفته می‌شود (گانینگل و مور،^۳ ۱۹۹۴: ۸۴-۶۳).

1. Bartlett and Ghoshal
2. Schuler and Jackson
3. Gunnigle & Moore

همچنین هر یک از شرکت‌ها دارای شکلی از میراث اداری بوده که نامشهود هستند (بارتلت و گوشال، ۱۹۸۹). میراث اداری شرکت‌ها توسط عوامل بسیاری مانند موسسین آنها یا هنجارهای قوی رهبران و ارزش‌های آنها، فرهنگ، سیستم‌های اجتماعی و تاریخ بین‌المللی کشور مبدأ شکل می‌گیرد. برای مثال تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران ارشد به نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی و تأثیر قوی آن بر انتقال اقدامات مدیریت منابع انسانی به خارج از کشور عقیده دارند (بائی^۱، ۱۹۹۷: ۱۱۰-۸۲).

سطوح خاص مدیریت منابع انسانی: شرکت مبدأ ممکن است بر روی یک یا چند عامل کلیدی مدیریت منابع انسانی که قرار است به یک شرکت تابعه انتقال یابد، تمرکزی کاربردی به عنوان یکی از قابلیت‌های مهم خود داشته باشد (تیلور^۲، ۱۹۹۶: ۹۸۵-۹۵۹).

بعضی شیوه‌های مدیریتی منابع انسانی ممکن است به طور شفاف از شرکت‌های مبدأ پیروی نماید در حالیکه دیگر شرکت‌ها ممکن است بیشتر شبیه به شرکت‌های کشور میزبان باشند. تحقیقات بر روی شرکت تابعه شرکت‌های چند ملیتی در آمریکا نشان می‌دهد، بعضی از اقدامات مدیریت منابع انسانی همچون نرخ و دستمزد، ساعات کار، بازنشستگی، تحصیلات، قراردادهای کار و غیره، حساسیت بیشتری را بر روی مقررات و تنظیمات محلی نشان داده و تأکید بیشتری بر روی مقررات محلی دارد. بنابراین این اقدامات کمتر تحت تأثیر اقدامات کشور مبدأ قرار می‌گیرند ولی بعضی از اقدامات مدیریت منابع انسانی همچون ساختار ارتقا و طراحی شغل و ... کمتر در معرض مقررات محلی هستند و از این رو می‌توان آنها را به راحتی از کشور مبدأ منتقل نمود (رزنوئیگ و نوهریا^۳، ۱۹۹۴: ۲۵۱-۲۲۹).

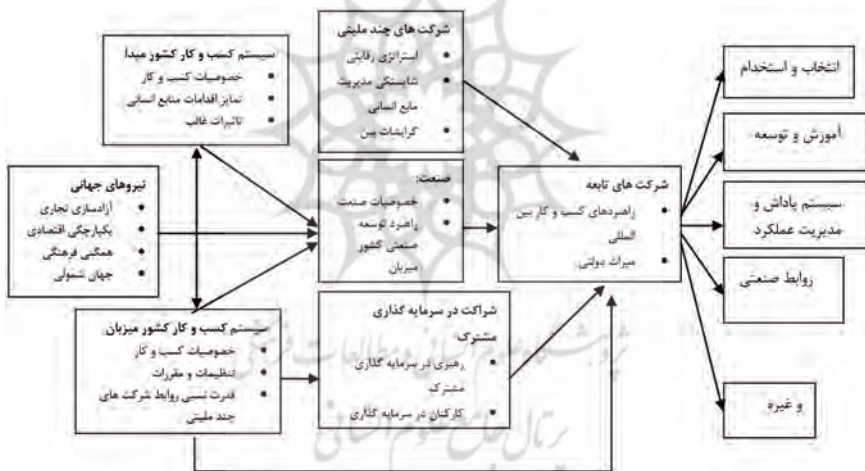
تعامل بین نیروهای مختلف در شکل‌گیری و اجرای سیاست‌ها و عملیات منابع انسانی در شرکت تابعه از شرکت‌های چند ملیتی توسط ارتباطات متقابل نیروی‌های موازی و یا مخالف شکل می‌گیرد، یعنی نیروهایی از کشور مبدأ،

1. Bae
2. Taylor
3. Rosenzweig and Nohria

کشور میزبان، تأثیرات صنعتی و سازمانی. که برای همسانی و همشکلی درونی شرکت با محیط محلی شکل گرفته است. (مدل مفهومی، شکل ۳)

بنابراین باید گفت هر نوع عملیات و روشی در مدیریت منابع انسانی نتیجه تعاملات بین نفوذهای مختلف و وزن نسبی‌شان در رابطه با دیگر نیروها می‌باشد. بعضی عملیات مدیریت منابع انسانی ممکن است نسبت به فشارهای محلی حساس‌تر باشد. در حالی بعضی دیگر از عملیات ممکن است بیشتر تمایل به ثبات داخلی داشته باشد.

تأثیر کشور میزبان نیز می‌تواند با اصلاح قسمتی از قوانین محلی تأثیر گذار بر موضوع مدیریت منابع انسانی قابل تغییر باشد یا سطوح تأثیرات صنعتی می‌تواند باعث تغییر در سیاست‌های کلان صنعتی در کشور میزبان گردد.



شکل ۳. مدل مفهومی: یکپارچگی و تأثیر نیروهای مختلف در شکل‌گیری و اجرا سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی

شرکت‌های تابعه از شرکت‌های چند ملیتی (Anne Cox, ۲۰۱۴: ۱۶۷-۱۵۹)

مراحل عملیاتی مدیریت منابع انسانی بین‌المللی

دلایل استفاده از افراد خارجی و مهاجران

Edström و گالبریت (۱۹۹۷) سه دلیل را مطرح نمودند که چرا شرکت‌ها از مهاجران برای مأموریت‌های بین‌المللی خود استفاده می‌کنند: (۱) برای پر کردن پست‌هایی که شکاف مهارتی در آن وجود دارد، (۲) برای اهداف توسعه مدیریت، و (۳) برای توسعه سازمانی (Novicevic و هاروی، ۲۰۰۱: ۳۵۶-۳۳۳).

شاید بیشترین وظایف مهم مدیریت منابع انسانی بین‌المللی که شرکت‌ها چند ملیتی انجام می‌دهد، گزینش و استخدام مهاجران و یا شهروندان کشور میزبان در عملیات خارج از کشور باشد (تانگ، ۱۹۸۱؛ ۱۹۸۸: ۶۸-۷۸).

طبق تحقیقات تونگی و مائوری (۲۰۰۹) دوازده دلیل برای استفاده از غیر بومی‌ها در پست‌های مدیریتی در کشور میزبان مطرح گردید و نتایج نشان داد مهمترین عوامل در آلمان، "توسعه مهارت‌های مدیریت بین‌المللی"، در انگلستان، "راه‌اندازی یک عملیات جدید"، و در ایالات متحده "پر کردن شکاف مهارت" بود و شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی چهار دلیل را به عنوان دلایل "بسیار مهم" برای استفاده از مهاجران می‌دانستند: "راه‌اندازی یک عملیات جدید"، "پر کردن شکاف مهارت"، "هماهنگی با دفتر مرکزی" و "کنترل عملیات".

همچنین یافته‌های تونگ (۱۹۸۲)، در ایالات متحده، نشان داد که دو دلیل برای ارسال اتباع کشور والد برای عملیات خارجی ("راه‌اندازی یک عملیات جدید" و "پر کردن شکاف مهارت") به عنوان مهم‌ترین دلایل وجود دارد و برای کشورهای آلمان و انگلستان "توسعه مدیریت" را به عنوان یکی از مهمترین دلایل ذکر کرده است. و شرکت‌های ژاپنی هیچ دلیل دیگری را مهمتر از اینکه "ملیت کشور والد بهترین افراد برای این کار هستند"، نمی‌دانند.

گزینش و استخدام

شاید مهمترین مرحله از اقدامات مدیریت منابع انسانی بین‌المللی که شرکت‌های چند ملیتی انجام می‌دهند، گزینش و استخدام مهاجران و یا شهروندان کشور میزبان در عملیات خارج از کشور باشد. تانگ به پنج بعد در فرآیند انتخاب کارکنان در شرکت‌های بین‌المللی اشاره می‌کند: ماهیت شغل، میزان تفاوت‌های فرهنگی، توانایی و اشتیاق مهاجران و خانواده‌های آنها برای کار در خارج از کشور و توجه به استخدام شهروندان کشور میزبان (تانگ، ۱۹۸۱؛ ۱۹۸۸: ۶۸-۷۸).

برای بهبود در مرحله گزینش و استخدام، شرکت چند ملیتی باید (۱) ماهیت شغل را با میزان تعاملات فرهنگی مورد نیاز شناسایی کند. برای مثال، موقعیت‌های مدیریت سطح بالاتر، تعامل بیشتری با کشور میزبان خواهد داشت و از این رو مستلزم توانایی‌های ارتباطی فرهنگی مؤثر است. (۲) توانایی‌های سازگاری با سیستم‌های فرهنگی، قانونی، سیاسی و اقتصادی کشور در انتخاب مهاجران بسیار مهم است. (۳) ارزیابی کاندیدهای مهاجر در مورد اشتیاق و توانایی آنها در کار خارج از کشور مهم بوده و با توجه به اینکه تنها علاقه به کار در خارج از کشور، همیشه منجر به توانایی در سازگاری با مأموریت خارج از کشور نمی‌شود. (هلر، ۱۹۸۰: ۵۵-۴۷) (۴) ارزیابی توانایی و اشتیاق همسر و خانواده کاندیدهای مهاجر با در نظر گرفتن زندگی در خارج از کشور. چرا که عدم سازگاری خانواده به ویژه همسر با مأموریت خارج از کشور، یکی از دلایل شکست مهاجران شناسایی شده است (بلک، ۱۹۸۸: ۲۹۴-۲۷۷).

معیارهای انتخاب

در تحقیقات گسترده انجام شده، معیارهای متفاوتی در انتخاب مهاجران معرفی شده است، در مطالعات تونگلی و مائوری (۲۰۰۹) مهمترین معیار انتخاب افراد در آلمان، "تمایل به خروج از کشور، در ژاپن "تجربه در شرکت"

1. Heller
2. Black

، و در انگلستان و در ایالات متحده "مهارت‌های فنی یا حرفه ای" می‌باشد. "مهارت‌های فنی یا حرفه ای"، "تجربه در شرکت"، "تمایل به خروج از کشور" و "مهارت‌های رهبری" مهمترین عوامل در کشورها محسوب می‌شود، همانطور که "عوامل شخصیتی" و "توانایی کار گروهی" در آلمان، انگلستان و ژاپن نیز از اهمیت برخوردار بوده و "عملکرد قبلی" نیز برای همه کشورها از جمله انگلیس "بسیار مهم" است.

همچنین نتایج تحقیقاتی پترسون و همکاران (۲۰۰۰) نشان داد که شرکت‌های انگلستان و ایالات متحده، پست‌های خروج از کشور را در درجه اول بر اساس مهارت‌های فنی و حرفه ای، مهارت‌های فردی، و توسعه مدیریت در نظر داشتند.

و در مطالعات تونگ (۱۹۸۲)، عواملی چون "سازگاری / انعطاف پذیری" و "ارتباطات" مهم ترین معیارهای انتخاب در ایالات متحده بودند و "مهارت‌های مدیریتی"، "دانش فنی" و "سازگاری / انعطاف پذیری" مهم ترین معیارهای انتخاب در اروپای غربی و نمونه‌های ژاپنی بودند.

آموزش و توسعه

در مورد گزینش، تانگ (۱۹۸۸) گزارش می‌دهد که تنها نسبت کمی (۳۲٪) از شرکت‌های چند ملیتی ایالات متحده، برنامه‌های آموزش را برای مهاجران، به نسبت کمتر از شرکت‌های اروپایی و ژاپنی، تعیین کرده اند. آموزش میان فرهنگی می‌تواند به عنوان برنامه ای تعریف شود که توانایی فردی را برای زندگی و کار در خارج بهبود ببخشد (تانگ، ۱۹۸۱) و از این رو، آموزش‌ها باید با نیازهای خاص شغلی مهاجر و موقعیت فرهنگی سازگار شوند.

چارچوب اقتضایی گزینش را می‌توان برای آموزش و توسعه نیز استفاده کرد. نوع، تعداد و میزان برنامه‌های آموزشی برای مهاجر و شهروندان کشور میزبان به موارد زیر بستگی دارند: ۱) الزامات کار مثل ابعاد فنی و نیاز ارتباطی میان فرهنگی، ۲) میزان تفاوت فرهنگی (۳) اشتیاق و توانایی مهاجر برای سازگاری

با محیط فرهنگی متفاوت و ۴) در نظر گرفتن نیازهای شغلی بلند مدت تر و پیشرفت برای مهاجر. بر اساس تحلیل این فاکتورها، مهاجران می‌توانند آموزش را با پنج نوع اصلی برنامه‌های آموزش که توسط تانگ (۱۹۸۱؛ ۱۹۸۸) شناسایی شده، به دست آورند این برنامه‌های آموزشی، مطالعات منطقه، یکسان سازی فرهنگ، آموزش زبان، آموزش حساسیت و تجربه. نیازهای آموزشی اضافی برای همسر و خانواده‌ی مهاجر می‌باشد.

پترسون و همکاران گزارش دادند که در شرکت‌های ژاپنی "آموزش قبل از خروج نسبتاً جامع است" و در شرکت‌های انگلستان و ایالات متحده، "آموزش قبل از خروج مهاجران" ضعیف تر است.

تانگ (۱۹۸۱، ۱۹۸۸) گزارش می‌دهد که در کل، برنامه‌های آموزشی اروپایی و ژاپنی گرایش عمیق تر و سفارشی شده تری از برنامه‌ها در ایالات متحده دارند.

در مورد مهارت‌های زبان خارجی، اختلاف نظراتی در میان محققان در این خصوص وجود دارد که چقدر ضروری یا تا چه اندازه برای مهاجران و شرکت چند ملیتی ضروری است (مثلاً آدلر، ۱۹۸۹؛ کولن، ۱۹۸۸؛ هلر، ۱۹۸۰) بیشتر اروپایی‌ها، مهارت‌های چند زبانی دارند و به صحبت کردن زبان خارجی نسبت به آمریکایی‌ها، اهمیت بیشتری قائل هستند (تانگ، ۱۹۸۸). دوم، بسیاری از شرکت‌های چند ملیتی ایالات متحده، تاکید بیشتری بر انگلیسی به عنوان تنها زبان در شرکت دارند که این موضوع توجه به فرهنگ‌های کشور محلی را کاهش می‌دهد (آدلر و قادر، ۱۹۸۹؛ پاکیک، ۱۹۸۴). اختلاف سوم در رویکرد آموزش زبان خارجی است. موسسات آموزشی ژاپنی بر این باورند که شیوایی در زبان خارجی مستلزم درک عمیق فرهنگ کشور میزبان است. علاوه بر آموزش زبان‌ها و فرهنگ‌های کشور میزبان برای مهاجران، توسعه مسیر شرکت در راستای مسیر جهانی و استراتژیک مدیران و کارکنان حرفه ای برای شرکت‌های چند ملیتی بسیار مهم است. (آدلر و قادر، ۱۹۸۹؛ لی و لاروود، ۱۹۸۳؛ پاکیک، ۱۹۸۴).

ارزیابی عملکرد و سیستم‌های جبران و پاداش

همانند برنامه‌های گزینش و آموزش برای مهاجران و خانواده‌های آنها، سیستم ارزیابی عملکرد شرکت چند ملیتی باید منعطف و سازگار باشد. این انعطاف پذیری را می‌توان با یکپارچه سازی عملیاتی توسعه داد. اول، ماهیت وظایف کار مهاجر باید به دقت در نظر گرفته شود، مهاجران اغلب مسئولیت‌های کاری و استقلال متفاوت تری در خارج از کشور دارند. به علاوه، بسیاری از مهاجران مستلزم مدیریت استراتژیک بیشتر، مهارت‌های دیپلماتیک و میان فردی هستند (فاتاک^۱، ۱۹۸۳؛ پاکیک، ۱۹۸۴). دوم، گستره‌ی تفاوت‌ها در فرهنگ، مستلزم درجات مختلفی از سازگاری است. سوم، افراد، جداول زمانی مختلفی برای سازگاری با ماموریت‌های خارج از کشور دارند؛ برخی سریع‌تر از سایرین سازگار می‌شوند.

ترکیبی از رویارویی با یک محیط فرهنگی جدید و داشتن مسئولیت‌های کاری گسترده، موقعیتی ایجاد می‌کند که مهاجران برای سال اول یا حتی بیشتر، به طور مؤثر کار نمی‌کنند و ستادهای مرکزی شرکت، به مشکلات خاصی که مهاجران با آنها روبرو می‌شوند، حساس نیستند (اسپرول، ۱۹۸۵: ۲۴-۲۲).

بنابراین، ارزیابی عملکرد باید اغلب بعد از اولین سال انجام وظیفه صورت گیرد (پاکیک، ۱۹۸۴؛ تانگ، ۱۹۸۸)، که به دقت بتواند ماهیت استراتژیک موقعیت (پاکیک، ۱۹۸۴) و میزان سازگاری مهاجر در خارج از کشور را منعکس کند.

سختی در ارزیابی دقیق مدیران مهاجر از چگونگی تعریف و سنجش عملکرد به وجود می‌آید. پاکیک مشاهده کرد که سختی سنجش عملکرد مالی شرکت خارج از کشور به خاطر پیچیدگی در نوسانات نرخ مبادله، ملاحظات مالی خاص شرکت‌های تابعه جدید، مسافت‌های طولانی و کم بودن رابطه بین دفاتر خارج از کشور و ستادهای مرکزی می‌باشد. نهایتاً، سیستم‌های ارزیابی باید با نیازهای خاص مهاجران و موقعیت‌های خارج از کشور آنها سازگار شود و ترکیب دقیقی از اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را در برگیرد. سیستم‌های

1. Phatak

ارزیابی، نقش مهمی را در تعیین پاداش در شرکت‌های بین‌المللی ایفا می‌کنند و باید تضمین کنند که عملکرد به استراتژی شرکت متصل است به طوری که کارکنان، سطوح مناسبی از پاداش را دریافت می‌کنند (پاکیک، ۱۹۸۴).

چهار فاکتور که نقش اصلی در تعیین طرح‌های پاداش ایفا می‌کنند، شامل ماهیت مسئولیت‌های کار مهاجر، میزان تفاوت فرهنگ کشور میزبان، ملاحظات همسر و خانواده و سطوح حقوق شهروندان میزبان است. از چالش‌های حیاتی، توسعه سیستم پاداش است که باید برای شهروندان میزبان، مهاجران، و کارکنان کشور مبدأ، منصفانه باشد تا محرک‌های کارآمدی را برای جذب، انگیزش و حفظ کاندیدها برای موقعیت‌های کاری خارج از کشور به همراه داشته باشد (فاتاک، ۱۹۸۳؛ پاکیک، ۱۹۸۴).

با ارزیابی عملکرد، چگونگی دادن پاداش به عملکرد مهاجرانی که کمک‌های استراتژیک به شرکت تابعه و شرکت چند ملیتی می‌کنند، مساله حیاتی است. لذا دستیابی سیستم‌های ارزیابی شرکت چند ملیتی به فاکتورهایی چون میزان اختلافات فرهنگی، پیچیدگی در تعیین عملکرد مالی و استراتژی واحدهای خارج از کشور و مسافت‌های فیزیکی زیاد بین شرکت و ستادها، مشکل است (پاکیک، ۱۹۸۴).

به لحاظ فرهنگی، توسعه سیستم‌های پاداش، برای استخدام شهروندان کشور میزبان و مهاجران از کشورهای دیگر، مهم است. هافستد^۱ (۱۹۸۰، ۱۹۸۴: ۳۹۸-۳۸۹) دریافت که انگیزش به طور قابل توجهی بر اساس دو بعد از چهار بعد متفاوت است: مردگرایی در برابر زن‌گرایی و اجتناب از عدم قطعیت کم در برابر زیاد. برای مثال، در سوئد به زن‌گرایی، امتیاز بالایی می‌دهند لذا دادن پاداش‌های غیرمادی مثل استقلال، روابط میان فردی و مرخصی مهم است در مقابل، کشورهای مثل ایالات متحده که امتیاز بالاتری به مردگرایی می‌دهند، ارزش بیشتری را برای محرک‌های مالی، مقام، و چالش‌های کار قائل هستند.

بنابراین، سیستم‌های پاداش باید به دقت با برآورده نمودن نیازهای میان فرهنگی، پیشرفت و بی‌طرفی در شرکت چند ملیتی سازگار باشند.

■ نتیجه‌گیری

یکی از مهمترین چالش‌های شرکت‌های چندملیتی، ایجاد مدیریت تعادل بین یکپارچگی جهانی و مسئولیت پذیری محلی در عملیات و سیاست‌های مختلف در مدیریت نیروی کار بین‌المللی می‌باشد. ترکیب نیروها و تأثیرات نهادی مختلف از قبیل کشور مبدأ، کشور میزبان و نیروهای غالب دیگر از جمله سطوح صنعتی و سازمانی می‌تواند مدیریت منابع انسانی بین‌المللی سازگار شده توسط شرکت‌های بین‌المللی را ایجاد کند. (چانگ، ۲۰۱۲: ۵۵-۳۳)

از جمع‌بندی مباحث ارائه شده می‌توان به موارد زیر اشاره نمود (چونگ و فوروساوا، ۵۱۰۲):

- تلاش شرکت‌های چند ملیتی بر مدیریت یکپارچه‌سازی و مسئولیت پذیری محلی بر منابع انسانی وقتی که کسب و کار آنها در خارج از کشور گسترش پیدا می‌کند.
- بسترهای نهادی مرتبط با بکارگماری در کشور مبدأ، کشور میزبان و نیز تأثیرات غالب، همچنین مباحث اقتصادی از فاکتورهای مهم خارجی بوده که روش‌های مدیریت منابع انسانی شرکت‌های چند تابعه و رویکردهای کارگزینی در شرکت‌های چند ملیتی را شکل می‌دهد.
- شرکت‌های چند ملیتی آمریکایی تمایل به اتخاذ رویکرد با استاندارد جهانی در جهت اقدامات مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تابعه را دارند و همچنین به کارگماردن منابع انسانی محلی برای پست‌های کلیدی شرکت‌های تابعه.
- شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی بر شبکه گسترده‌ای از مهاجران برای کنترل و هماهنگی عملیات شرکت‌های تابعه پراکنده شده تکیه دارند اما اخیراً بر توسعه استعدادهای محلی و جایگزینی مهاجران تاکید دارد.
- همانطور که اشاره شد شرکت‌های چند ملیتی تحت تأثیر عوامل نهادی مختلف قرار می‌گیرند لذا نحوه تعاملات، میزان نفوذ و وزن نسبی هر یک از عوامل می‌تواند نقش کلیدی در خط‌مشی‌گذاری، عملیات و برنامه ریزی مدیریت عملیاتی منابع انسانی در سطح بین‌المللی داشته باشد. مرحله عملیاتی

مدیریت منابع انسانی بین‌المللی، با تبدیل اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی بین‌المللی با تصمیمات کلیدی همراه است.

بر اساس تحقیقات تانگ (۱۸۹۱)، چارچوب اقتضایی رسمی و سیستماتیک، در سطح عملیاتی با استفاده از چند معیار زیر توسعه می‌یابد: ماهیت وظیفه یا شغل، میزان تفاوت فرهنگ کشور میزبان، توانایی مهاجر برای سازگاری، به کارگیری شهروندان کشور میزبان و نیاز به توسعه بلند مدت تر مهاجران.

در پایان پیشنهاداتی مختصر بعنوان راه‌حل‌های مؤثر در چهار مرحله عملیاتی مدیریت منابع انسانی بین‌المللی (جدول ۱) ارائه می‌گردد.

حوزه	راه حل های بالقوه
انتخاب و استخدام	<ul style="list-style-type: none"> توسعه معیار رسمی اجرای فرایند سیستماتیک ارزیابی اشتیاق و توانایی افراد برای رفتن به خارج از کشور ارزیابی مهارت های ارتباطی فرهنگی و وظیفه ای استخدام دانشجویان خارجی در کشور میزبان استخدام متخصص از حوزه جغرافیایی بررسی واقع بینانه شغل در موقعیت های خارج از کشور در نظر گرفتن شهروندان کشور میزبان
آموزش و توسعه	<ul style="list-style-type: none"> توسعه برنامه های سازگار شده و عمیق با مهاجران و کشور بکارگیری برنامه های آموزشی مختلف کمک به مهاجر در توسعه مکالمه ها بررسی واقع بینانه ی مأموریت خارج از کشور برنامه های توسعه برای نیازهای شغلی مهاجر و نیازهای بلند مدت شرکت چند ملیتی آموزش در سرتاسر اقامت در خارج از کشور از جمله بازگشت در نظر گرفتن آموزش کارکنان جوان تر بنا به دلایل هزینه در بر گرفتن شهروندان کشور میزبان در برنامه های آموزش ارزیابی برنامه ها
ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> تأخیر در ارزیابی عملکرد در نظر گرفتن فرهنگ های کشور محلی در توسعه ارزیابی ها یکپارچه سازی و سنجش دقیق معیار و اهداف عملکرد بلند مدت و کوتاه مدت
سیستم‌های جبران و پاداش	<ul style="list-style-type: none"> توسعه‌ی سیستم جهانی جبران با عنوان‌های شغلی در نظر گرفتن فرهنگ های کشور محلی در توسعه یادداشت توسعه‌ی پاداش های غیرمادی متعادل سازی نیازهای بی طرفانه در شرکت چند ملیتی و حساسیت به فرهنگ های کشور محلی

جدول ۱: خلاصه ای از پیشنهادات مؤثر در مدیریت منابع انسانی بین‌المللی (تونگلی و

مائوری، ۲۰۰۲: ۱۷۱-۳۵۱)

■ منابع:

Adler, N. and F. Ghadar. (1989) Globalization and human resource management. In *Research in Global Strategic Management: A Canadian Perspective*. Alan Rugman (Ed) Volume 1 Greenwich, Conn: JAI Press.

Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J. and Wächter, H. (2005) 'Unraveling home and host country effects: an investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries', *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44, 2: 276–306

Bae, J. (1997) 'Beyond seniority-based systems: A paradigm shift in Korean HRM?', *Asia Pacific Business Review*, 3, 4:82-110.

Bartlett, CA & Ghoshal, S 1989, *Managing across borders the transnational solution*, Great Britain, Mackays of Chatham PLC, Chatham.

Bartlett, C. A. and Yoshihara, H. (1988) 'New challenges for Japanese multinationals: Is

organization adaptation their Achilles heel?', *Human Resource Management*, 27, 1: 19-43

Black, J.S. (1988) Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, Summer: 277-294.

Charles W.L.Hill, Ninth Edition.(2013),*International Business*, Tata McGraw Hill

Chung, C., Bozkurt, O., and Sparrow, P. (2012) 'Managing the duality of IHRM: Unravelling the strategy and perceptions of key actors in South Korean MNCs', *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 11: 2333-53.

Collings, D., Morley, M. and Gunnigle, P. (2008) 'Composing the top management team in the international subsidiary: Qualitative evidence on international staffing in US MNCs in the

Republic of Ireland, *Journal of World Business*, 43, 2:197-212.

Cox, A. (2014). Human resource management in multinational companies. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 159-167)

Cullen, T.P. (1988) A profile of the American expatriate manager in Japan. Paper presented at the Annual Academy of Management Conference. August, 1988, Anaheim, CA.

Elashmawi, F. and Philips, R.H. (1993), *Multicultural Management 2000: Essential Insights for Global Business Success*, Houston: Gulf Publishing Company.

Evans, P., Pucik, V., and Björkman, I. (2011) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, Second Edition, New York: McGraw Hill-Irwin

Ferner, A. (1997) 'Country of origin effects and HRM in multinational companies', *Human*

Resource Management Journal, 7, 1:19-37.

Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Adam, D. and Meyer, M. (2011) 'HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK', *The*

International Journal of Human Resource Management, 22, 3:483-509

Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 249-263.

Chung, Ch & Furusawa, M Ch.(2015). *The HRM of Foreign*

MNCs Operating in Europe. The John H Dunning Center For International Business .

Gunnigle, P & Moore, S 1994, 'Linking business strategy and human resource management:

Issues and implications, Personnel Review, vol. 23, issue 1, pp. 63-84.

Geppert, M. and Williams, K. (2006) 'Global, national and local practices in multinational

corporations: towards a sociopolitical framework', The International Journal of Human

Resource Management, 17, 1:49-69.

Harvey, M.G. (1985) The executive family: An overlooked variable in international assignments. Columbia Journal of World Business, Spring, 84-91.

Harzing, A. W. (2001) 'Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries, Human Resource Management, 40, 2: 139-158

Hazing, AW & Sorge, AM 2003, The relative impact of country-of-origin and universal

contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational

enterprises: World-wide and European perspectives, Organisation Studies, vol. 24, no. 2, pp. 187- 214.

Heller, J.E. (1980) Criteria for selecting an international manager. Personnel, May-June, 47-55.

Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA:Sage Publications.

Hofstede, G. (1984) The cultural relatively of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9, 3:389-398.

Horwitz, F.M., Kamoche, N. K. & Chew, I. K. H. (2002). ' Looking East : Diffusing High Performance Work Practices in the Southern Afro-Asian Context, *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), pp. 1019-1041

Keeley, T.D. (2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*, New York: Palgrave Macmillan.

Neha Tiwari, (2013) "Managing Human Resources in International Organizations, *Global Journal of Management and Business Studies*. pp. 355-360

Novicevic, M. M., & Harvey, M. G. (2001). The emergence of the pluralism construct and the inpatriation process. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 333–356.

Porter, M 1990, *The competitive advantage of nations*, , MacMillan, London/Basingstoke.

Pucik, V. (1984) The international management of human resources. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, & M.A.DeVanna (Eds) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

Pudelko, M., and Harzing, A.-W. (2007) 'Country-of-origin, localization, or dominance effect? An

empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries', *Human Resource*

Management, 46, 4:535–559

Rosenzweig, P.M. and Nohria, N. (1994) 'Influences on human resource management practices

in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 25, 2:229–251.

Schuler, R & Jackson, S 1987, Organisational strategy and organisational level as determinants

of HRM practices, *Human Resource Planning*, vol. 10, no. 1.

Spruell, G. (1985) How do you ensure success of managers going abroad? *Training and Development Journal*, December, 22-24.

Taylor, S, Beechler, S & Napier, N 1996, Toward an integrative model of strategic international

human resource management, *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4, pp. 959-985.

Tian, X., Harvey, M. and Slocum, J. W. (2014) ‘The retention of Chinese managers: The Chinese

puzzle box, *Organizational Dynamics*, 43, 1:44-52

Toyne, B. & Kuhne, R.J. (1983) The management of the international executive compensation and benefits process, *Journal of International Business Studies*, Winter, 37-50.

Tung, R. (1981) Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, Spring, 68-78.

Tung, R. (1988) *The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad*. Cambridge, Mass: Harper & Row, Publishers, Inc.

TUNGLI AND MAURY,(2009) “EXPATRIATE PRACTICES IN GERMAN, JAPANESE, U.K., AND U.S. MULTINATIONAL COMPANIES: A COMPARATIVE SURVEY OF CHANGES” *Human Resource Management*, Pp. 153– 171

Yoshihara, H. (2008) ‘Belated change in international management of Japanese multinationals.

Rikkyo Business Review, 1: 4-15.