

مدیریت منابع انسانی در محیط‌های جهانی

دکتر مصطفی جعفری*

مجید کیانپور**

چکیده

در این مقاله ابتدا دیدگاه‌های مختلف نسبت به مدیریت و استخدام^۱ کارمندان در شعبی که یک سازمان در کشورهای گوناگون تاسیس کرده است ارائه می‌شود. سپس وظایف اصلی مدیریت بین‌المللی منابع انسانی^۲ شامل انتخاب و استخدام کارمندان جدید، توسعه و آموزش کارمندان، ارزیابی کارایی فعالیت‌ها، جبران خدمات کارمندان و روابط کاری مورد بحث قرار می‌گیرد. در پایان با توجه به اهمیت کارکنان خارج از خانه^۳، در قسمتی مجزا چالش‌های مدیریتی مواجه با این گونه کارمندان تشریح می‌شود.

مقدمه

در اسلوونی^۴ با جمعیتی در حدود دو میلیون نفر، سازمان‌های زیادی هستند که تجارت‌های موفق را نه تنها در کشور خود بلکه در محیط جهانی ایجاد کرده‌اند. کارخانجات تولید آبیوم و لباسهای زنانه و مردانه نمونه‌هایی از این دست سازمان‌ها هستند.

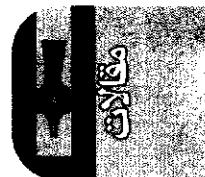
سازمان‌هایی از این قبیل که در سطح جهانی به فعالیت می‌پردازند دیدگاه‌ها و نگرش‌های متفاوتی به مدیریت کارکنان دارند. چگونگی یافتن کارکنان، پرداخت، آموزش و ترفیع، بنا بر فرهنگ‌های متفاوت، متغیر است. این سازمان‌ها معمولاً تلاش می‌کنند تا بطور مساوی و مناسب از نظر فرهنگی با کارکنان خود رفتار کنند. وقتی یک سازمان کارکنان خود را به کشور دیگری می‌فرستد مسوولیت‌هایی فراتر از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی را قبول می‌کند. به عنوان مثال مسوولیت جذب نیرو، آموزش و جبران خدمات از جمله وظایفی هستند که به تاکید بیشتری به آنها پرداخته می‌شود. این سازمان‌ها تنها با چالشی مثل انتخاب بهترین کارمندان برای کار در کشورهای خارجی مواجه نیستند بلکه باید از نیازهای تمامی خانواده او که

به همراه او وارد محیط فرهنگی جدیدی می‌شوند اطلاع داشته باشند. بسیاری از افرادی که به انجام

ماموریت‌های خارجی گماشته می‌شوند، موفق نیستند چرا که همسر یا خانواده آنها نمی‌توانند خود را با محیط جدید وفق دهند. بنابراین ارائه آموزش‌های زبان خارجی برای کارکنان و خانواده‌های آنها پیش از عزیمت بسیار مهم است.

رویکردهای مدیریت و جذب نیرو در شعبه‌های خارجی سازمانها می‌توانند یکی از سه دیدگاه متفاوت ذیل در مدیریت و جذب نیرو را برای خود انتخاب کنند:

۱- Ethnocentric: در این رویکرد فعالیت‌های کشور مرکزی^۵ به عنوان مبنا در سایر شعب نشأت پیدا می‌کند. دفاتر مرکزی^۶ در کشورهای مرکزی تصمیمات کلیدی را اتخاذ می‌کنند. کارکنان کشور مرکزی مشاغل ویست‌های کلیدی را به عهده می‌گیرند و شعب، از فعالیت‌های مدیریت منابع کشور مرکزی پیروی می‌کنند.



Polycentric-۲ : در این رویکرد هر شعبه در محدوده محلی خود مدیریت می شود و بر پایه این فرض است که هر کشور دارای ویژگی های منحصر به فرد خود بوده و با دیگر کشورها متفاوت است. به این دلیل که مدیران دفاتر مرکزی دانش محلی کافی ندارند، یک فرد محلی مدیریت شعبه را برعهده می گیرد. در این حالت شعب معمولاً فعالیت های مدیریت منابع انسانی را بصورت محلی انجام می دهند.

۳- Geocentric or Global : شرکتی که از استراتژی تجاری یکپارچه جهانی استفاده می کند، کارکنان را در سطح جهانی به خدمت گرفته و مدیریت می کند. به عنوان مثال الکترولوکس^۷ (کارخانه تولید جاروبرقی) برای سالهای زیادی تلاش کرد تا گروهی از مدیران بین المللی را برای کشورهای متفاوت به خدمت گرفته و پرورش دهد. این افراد مخزنی از مدیران سیار را برای نیازهایی که به وجود می آمد تشکیل دادند.

در دیدگاه، Ethnocentric ارزش های فرهنگی و فعالیت های تجاری کشور مرکزی مسلط هستند. دفاتر مرکزی روش هایی را برای مدیریت و استخدام فراهم کرده و آن را به کل دنیا تعمیم می دهند. سازمان هایی که از این دیدگاه استفاده می کنند بر این فرض استوار هستند که دیدگاه سازمان مرکزی بهترین است و کارکنان سایر بخش ها می توانند و باید از آنها پیروی کنند. مدیران دفاتر مرکزی روش هایی را ایجاد کرده و به منظور اطمینان از یکپارچگی، مسولیت ها و جایگاه های کلیدی را به عهده می گیرند.

دیدگاه Polycentric دقیقاً متناقض دیدگاه قبلی است. در سازمانی که از این دیدگاه استفاده می کند فرض اساسی این است که هر کشور با سایر کشورها متفاوت است بنابراین شعب در هر کشور باید بصورت جداگانه و محلی روش های مناسب خود را تحت نظر مدیران محلی ایجاد کنند. بر اساس دیدگاه، Geocentric مدیران سعی بر ترکیب بهترین فعالیت های دفاتر مرکزی و شعبه ها دارند تا روش های یکپارچه جهانی را ایجاد کنند و انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی صورت می گیرد و ملیت نقشی در آن ندارد.

همانطور که در شکل ۱ و ۲ مشخص است استفاده از کارکنان محلی^۸ و خارج از خانه هر کدام دارای مزیت ها و معایبی هایی هستند. اکثر سازمان ها از کارکنان خارج از خانه تنها برای جایگاه های کلیدی مثل مدیر ارشد^۹ و متخصصان فنی استفاده می کنند. از آنجایی که کارکنان خارج از خانه هزینه

استخدام و انتخاب

در سازمانهایی که در سطح جهانی فعالیت می کنند باید بین کارکنان مختلف تفاوت قائل شد. از گذشته کارکنان این گونه سازمان ها به عنوان یکی از سه دسته زیر شناخته می شوند:

- ۱- ملیت کشور مادر. ملیت این دسته از کارکنان همان ملیت سازمان است. به عنوان مثال کارمند فرانسوی که برای یک شرکت فرانسوی در کشور ایران کار می کند.
 - ۲- ملیت کشور میزبان. ملیت کارمندان، ملیت محل شعبه سازمان است. به عنوان مثال کارمند ایرانی برای شرکت فرانسوی در ایران کار می کند.
 - ۳- ملیت کشور سوم. ملیت کارمندان نه ملیت سازمان است و نه ملیت شعبه. به عنوان مثال یک کارمند ایرانی برای یک شرکت فرانسوی در یمن کار می کند.
- از آنجاییکه استخدام و تامین نیرو به عنوان وظیفه ای از مدیریت منابع انسانی بین المللی بطور روزافزونی پیچیده تر شده، این دسته بندی تمام انواع کارکنان را پوشش نمی دهد. به عنوان مثال در

مزیت ها	معایب
<ul style="list-style-type: none"> ▪ آشنایی با محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و روش های کسب و کار در کشور میزبان ▪ هزینه کمتر نیروی کار ▪ اطمینان به شهروندان محلی را نشان می دهد. ▪ پذیرش سازمان در محیط محلی را بالا می برد. ▪ منجر به شناخت سازمان به عنوان شرکت کننده ای مقبول در اقتصاد محلی می شود. ▪ به شیوه ای موثر محدودیت ها و الزامات محلی را در فرایند تصمیم گیری منعکس می کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دشواری ها در کنترل موثر عملیات شعب ▪ منجر به تاخیر تصمیمات دشوار محلی تا زمانی که اتخاذ آنها غیرقابل اجتناب است می شوند و تصمیمات در زمانی گرفته می شوند که بسیار دشوارتر، پر هزینه تر هستند. ▪ ممکن است استخدام کارکنان شایسته دشوارتر شود. ▪ مشکلات برقراری ارتباط با کارکنان شرکت مادر

شکل ۱: مزیت ها و محدودیت های استفاده از کارکنان محلی

مزیت ها	محدودیت ها
<ul style="list-style-type: none"> ▪ آشنایی با اهداف، نگرش ها و سیاست های شرکت مادر ▪ شایستگی های مدیریتی و تکنیکی ▪ همخوانی فرهنگی با شرکت مادر منجر به انتقال روش ها و فعالیت های کسب و کاری و مدیریتی می شود. ▪ همکاری ها و کنترل های نزدیکتری بین شعب مختلف در سطح دنیا ایجاد می شود. ▪ از طریق تجربه در شرکت مادر به کارکنان نگرشی جهانی می دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مشکلات برای تطبیق با زبان و محیط های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و قانونی ▪ درجه خارجی بودن شعب را افزایش می دهد ▪ احتمالاً شامل رفت و آمدها و هزینه های بالا می شود. ▪ احتمالاً منجر به مشکلات تخصصی و اجتماعی می شود. ▪ اثر بازدارنده بر روحیه و انگیزه مدیران محلی دارد

شکل ۲: مزیت ها و محدودیت های استفاده از کارکنان خارجی

آموزش و توسعه

توسعه منابع انسانی در سطح بین‌المللی سه مسوولیت عمده دارد:

۱- آموزش و توسعه کارکنانی که در شعب سازمان در اقصی نقاط جهان هستند.

۲- آموزش‌های تخصصی برای آماده‌سازی کارکنان خارج از خانه برای مسوولیت‌های خارجی.

۳- توسعه گروه‌های مخصوص مدیریتی جهانی. ایجاد و انتقال برنامه‌های توسعه منابع انسانی از دو طریق قابل اجراست:

۱- غیر متمرکز

۲- متمرکز

در رویکرد غیر متمرکز، آموزش در سطح محلی انجام شده و از مدل Polycentric تبعیت می‌کند. هنگامی که آموزش غیرمتمرکز است پیش‌زمینه‌های فرهنگی آموزگار و فراگیران معمولاً یکسان است و افراد محلی مواد و تکنیک‌های آموزشی را برای استفاده در محدوده خود طراحی می‌کنند.

به منظور افزایش اثربخشی، در نظر گرفتن شیوه‌یادگیری فراگیران بسیار مهم است. فاکتورهای محیطی اثرات بالایی بر فعالیت‌های آموزش در مناطق مختلف جهان دارند. به عنوان مثال در آمریکای شمالی فاصله‌های قدرتی در سازمان‌ها کم است بنابراین ارتباط بین آموزگاران و فراگیران برابر است و یکدیگر را با اسم کوچک صدا می‌زنند و فراگیران برای سوال کردن و یا به چالش کشیدن مباحث آموزگار کاملاً احساس آزادی می‌کنند. اما در مالزی فاصله‌های قدرتی بالاست و آموزگار احترام بیشتری دارد، فراگیران اسم فامیل و لقب او را صدا می‌کنند و به عنوان فرد خیره‌ای تلقی می‌شود که فراگیران موضوعات مطروحه از طرف او را کمتر به چالش می‌کشند.

همانطور که رقابت جهانی افزایش پیدا می‌کند، در اختیار داشتن گروهی از مدیران که نگاهی جهانی داشته باشند برای سازمان‌ها بسیار با اهمیت می‌شود. سازمان‌ها باید مدیرانی که توانایی بالقوه کار در سطح جهانی را دارند شناسایی کرده و فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسب را برای آنها فراهم کنند. به عنوان مثال دادن یک یا چند مأموریت جهانی، کار کردن در تیم‌ها و پروژه‌های چند ملیتی و یادگیری فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف که به ایجاد ذهنیت جهانی یک مدیر کمک می‌کند. به علاوه اینکه یک سازمان باید افرادی از کشور اصلی، کشورهای میزبان و همچنین کشورهای دیگر را در این گروه قرار دهد.

اتحادیه اروپا، شهروندان یکی از کشورهای عضو می‌تواند بدون اخذ اجازه کار در سایر کشورهای عضو به کار مشغول شود. بنابراین چگونگی دسته‌بندی شهروندان آلمانی که برای یک کارخانه فرانسوی کار می‌کند مشخص نیست.

ممکن است دسته‌بندی کارکنان به نظر کاری کم اهمیت جلوه کند اما این نوع از تفکر صحیح نیست چراکه در بسیاری از سازمان‌ها دسته‌بندی کارکنان با حقوق موزایا و فرصتهای ترفیع آنها گره خورده است. در یک سازمان بین‌المللی، دیدگاه استخدام و مدیریت به شدت بر نوع کارکنانی که سازمان ترجیح می‌دهد، تاثیر می‌گذارد. در یک سازمان با رویکرد، Ethnocentric افراد شرکت مادر معمولاً جایگاه‌های مهم را در دفاتر مرکزی و شعب اشغال می‌کنند. با رویکرد، Polycentric افراد کشور میزبان معمولاً در شعب به کار مشغول می‌شوند و کارکنان شرکت مادر شغل‌های دفاتر مرکزی را به عهده می‌گیرند. در یک سازمان با رویکرد Geocentric بدون توجه به ملیت، بهترین شخص برای یک پست انتخاب می‌شود.

رویکرد استخدام و انتخاب سازمان در برگیرنده فعالیت‌های دفاتر مرکزی و شعب در سراسر دنیاست. فرهنگ‌های محلی همیشه بر فعالیت‌های استخدام و انتخاب تاثیر می‌گذارند؛ حتی در بعضی از کشورها قوانین داخلی، رویکرد خاصی را دیکته می‌کنند. به عنوان مثال در مکزیک کارکنان برای انتخاب و استخدام، اعضای خانواده خود که به دنبال شغل می‌گردند را معرفی می‌کنند. مثال دیگر لهستان است که دولت به منظور کاهش بیکاری قانونی را تصویب کرده است که کارخانه‌ها برای استخدام نیروی خارجی باید از وزارت کار اجازه بگیرند.

در انتخاب صحیح کارمندان برقراری تعادلی بین یکپارچگی داخلی سازمان و در نظر گرفتن حساسیت‌های فعالیت‌ها یک هدف کلیدی است. فرهنگ‌های متفاوت بر پایه معیارهای توفیق طلبی و ویژگی‌های شخصیتی بر ویژگی‌های متفاوتی در فرایند انتخاب تمرکز می‌کنند. در هنگام تصمیم‌گیری برای به خدمت گرفتن کارکنان، چنانچه معیارهای توفیق طلبی مدنظر باشد به مهارت‌ها، دانش و استعداد توجه می‌شود. اما در فرهنگ ویژگی‌های شخصیتی، سن، جنسیت و پیش‌زمینه خانوادگی جزو مسائل مهم به شمار می‌آیند و سازمان فردی را انتخاب می‌کند که خصوصیات شخصی اش مناسب احراز شغلی خاص باشد.

**در انتخاب صحیح
کارمندان برقراری تعادلی
بین یکپارچگی داخلی سازمان و
در نظر گرفتن
حساسیت‌های فعالیت‌ها
یک هدف کلیدی است**



ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد برای تمامی سازمان‌ها مساله‌ای چالش برانگیز است اما در سطح بین‌المللی این پیچیدگی بسیار بیشتر است چرا که سازمان باید کارکنان را در کشورها و شعبه‌های مختلف ارزیابی کند. نیاز به ایجاد یکپارچگی ارزیابی عملکرد بین شعبه‌های مختلف با نیاز به در نظر گرفتن پیش زمینه‌های فرهنگی کارکنان برای معنی دار کردن ارزیابی در تناقض است. به عنوان مثال، در مکزیک چهره عمومی افراد بسیار مهم است و انتقاد عمومی از کارکنان منجر به ترک سازمان خواهد شد. نکته مهم دیگر این است که برای ارائه ارزیابی عملکرد باید نقاط قوت و ضعف ارائه شده و این کار با ادبیاتی مناسب انجام شود.

مانند سایر وظایف، رویکرد ارزیابی عملکرد به راهبرد کلی مدیریت منابع انسانی سازمان بستگی دارد. یک سازمان با رویکرد Ethnocentric احتمالاً از همان فرایندهای ارزیابی عملکرد دفاتر مرکزی برای شعب خود استفاده می‌کند. برخی از سازمان‌ها، فرم‌های ارزیابی خود را به زبان محلی ترجمه می‌کنند و برخی دیگر از همان زبان اصلی در همه جا استفاده می‌کنند. سازمانی با رویکرد

Polycentric رویه‌های محلی را در هر سازمان استفاده می‌کند. در آخر اینکه یک سازمان با رویکرد Geocentric از یک سیستم ارزیابی عملکرد که قابل استفاده بین‌المللی است، در تمامی نقاط دنیا استفاده می‌کند. باید در نظر گرفت که ایجاد یک سیستم جهانی مشکلترین فعالیت است.

جبران خدمات کارکنان

در ایجاد یک سیستم بین‌المللی جبران خدمات و مزایا، یک سازمان دو مساله عمده در پیش رو دارد. اولین مساله قابلیت مقایسه^{۱۱} است. سیستم جبران خدمات حقوق‌ها را بطوریکه قابلیت مقایسه داشته باشند و در بازار نیروی انسانی رقابت پذیر باشند، به کارکنان تخصیص می‌دهد. به عنوان مثال میزان حقوق یک مدیر ارشد معمولاً از یک سرپرست بالاتر است و هر کدام از این مشاغل مقداری را دریافت می‌کنند که در حدود بازار کار است. سازمان‌های بین‌المللی باید حقوق افرادی که از سایر نقاط منتقل می‌شوند را مورد تامل قرار دهند. مساله دومی که برای ایجاد سیستم بین‌المللی جبران خدمات باید در نظر گرفت، هزینه است. سازمان‌ها به دنبال کاهش کلیه هزینه‌های خود هستند و هزینه نیروی انسانی یکی از بزرگترین هزینه‌هاست. حتی در حالت‌های ethnocentric و geocentric جبران خدمات و مزایا با شرایط بازار نیروی کار داخلی بسیار ارتباط نزدیکی دارد. در دسترس بودن نیروی کار محلی برای مشاغل، نرخ‌های رایج

حقوق و دستمزد، استفاده از کارکنان خارج از خانه و قوانین محلی، عواملی هستند که بر سطح جبران خدمات و مزایا تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال اگر متقاضی کمی برای یک شغل وجود داشته باشد طبیعتاً حقوق آن شغل افزایش پیدا می‌کند. مدیران منابع انسانی ممکن است برای کاهش هزینه به استفاده از نیروهای خارج از خانه فکر کنند. یک سازمان معمولاً سیاستی را اتخاذ می‌کند که قابلیت استفاده در سطح جهان را داراست و حقوق و مزایایی را عرضه می‌کند که مطابق با سطح همان بازار خاص است. به عنوان مثال یک سازمان موفق بین‌المللی که به کیفیت محصولات و کارکنان خود اهمیت زیادی می‌دهد دارای سیاستی است که در سطح جهان حقوق‌های بالایی را در هر منطقه پردازد. سازمان دیگر در کشورهایی که فعالیت‌های تحقیقی و توسعه‌ای انجام می‌دهد، حقوق‌های بالایی را پرداخت می‌کند در حالیکه در کشورهایی که تولید می‌کند حقوق متوسطی پرداخت می‌نماید.

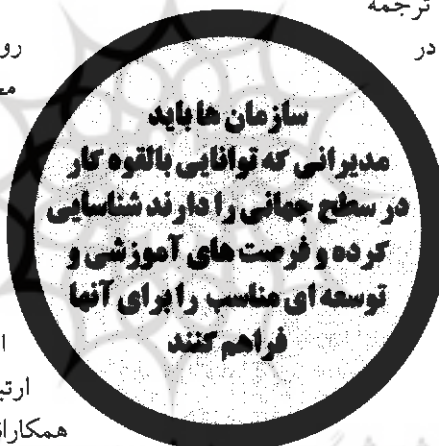
روابط کار

روابط کار، نقش مدیران و کارکنان را در محیط کار شناسایی و تعریف می‌کند. مفهوم روابط کار در مناطق مختلف جهان تفاوت زیادی می‌کند. به عنوان مثال در ایالات متحده آمریکا روابط کار رسمی و در بعضی مواقع حتی می‌توان گفت خصمانه است که بوسیله قراردادهای اتحادیه‌ها تدوین شده است. در ژاپن ارتباطات مدیران و اتحادیه‌ها به شکلی همکارانه است و مدیریت معمولاً رهبران اتحادیه را منصوب می‌کند.

در بسیاری از کشورها دولت برای فعالیتهای روابط کار قانونگذاری می‌کند. بنابراین مدیریت منابع انسانی در این وظیفه نسبت به سایر وظایف بیشتر باید با رویکرد polycentric برخورد کند. اگرچه روابط کارکنان مساله‌ای محلی است اما هماهنگ ساختن آنها بین شعب مختلف راهبرد مناسبی برای سازمان‌ها است.

مدیریت کارکنان خارج از خانه

یکی از چالش‌ترین وظایف برای سازمانهایی که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند مدیریت کارکنان خارج از خانه است. آمارها نشان می‌دهد که کارایی این گونه از کارکنان چشمگیر نیست. به عنوان مثال درصد بازگشت کارکنان خارج از خانه ایالات متحده آمریکا (افرادی که بدون تکمیل مأموریت به کشور بازگشته‌اند) در حدود ۲۰ تا ۴۰ درصد است. اما این رقم در کشور ژاپن در حدود ۵ درصد است. یکی از دلایل این اختلاف،



آموزش‌های زبان کاملتر کارکنان ژاپنی است.

دلایل شکست کارکنان خارج از خانه

دانستن دلایل نرخ بالای شکست کارکنان خارج از خانه در سازمانهای بین‌المللی به منظور انجام اقدامات پیشگیرانه بسیار اهمیت دارد. بطور کلی شش علت را برای این شکست‌ها می‌توان معرفی کرد؛ اگرچه اهمیت آنها در سازمانهای مختلف متفاوت است. این شش عامل عبارتند از: مسدود شدن کارراه شغلی^۱، شوک فرهنگی^۲، فقدان آموزش‌های بین‌فرهنگی، تاکید بیش از حد بر ویژگی‌های فنی، تمایل به ارائه ماموریت‌های بین‌المللی برای خلاصی از کارکنان مشکل‌دار و مشکلات خانوادگی.

برای کاهش نرخ شکست باید به موارد زیر اهمیت بیشتری داده شود:

◀ در نظر گرفتن این نکته که تطبیق یافتن کارکنان خارج از خانه تنها دربرگیرنده تطبیق یافتن با یک شغل جدید نیست بلکه کارکنان باید برای برقراری ارتباط با شهروندان جدید و زندگی در یک کشور خارجی آماده باشند.

◀ استفاده از فرایند انتخاب صحیح و کامل که شامل معیارهایی مانند شایستگی‌ها و قابلیت‌های بین‌فرهنگی و زبان خارجی باشد.

◀ طراحی شغلی بصورتی که دارای شفافیت بالایی بوده و تعارض در نقش را به پایین‌ترین سطح برساند و با آموزش و انتخاب مناسب، فرد به ایفای نقش متناسب با ویژگیهای خود بپردازد.

◀ تهیه سیستم‌های حمایتی مناسب سازمانی
◀ شامل کردن همسر کارکنان در برنامه‌های آموزشی و حمایتی

تطبیق دادن بین فرهنگی

کارکنان خارج از خانه و خانواده آنها برای آشنایی با محیط جدید و احساس راحتی داشتن در آنجا به زمان احتیاج دارند. زمانی که برای اولین بار به کشور جدید می‌روند در ابتدا تجربه جدید هیجان‌آور است اما چند ماه بعد زمانی که تجربیات بیشتری از فرهنگ جدید پیدا کرده و سعی به زندگی در محیط جدید دارند احتمالاً دچار احساس خستگی و تشویش ذهن خواهند شد. این احساس یک شوک فرهنگی است. اما بعد از اینکه با فرهنگ جدید خو گرفتند و مطالب بیشتری در مورد آن آموختند - بین ۳ تا ۶ ماه بعد از رسیدن - اثر شوک فرهنگی از بین خواهد رفت و احساس آرامش بیشتری خواهد نمود.

بازگشت کارکنان خارج از خانه

پس از اینکه کارمند خارج از خانه ماموریت خود را به پایان برد

و به خانه بازگشت باید مجدداً مانند بار قبل با شرایط جدید تطبیق پیدا کند چراکه کار، افراد و محیط فعلی دیگر مانند گذشته آشنا نیستند. کارکنان خارج از خانه و سازمان آنها معمولاً برای این شرایط آماده نیستند. حالت گم‌گشتی ناشی از بازگشت کارکنان خارج از خانه را شوک فرهنگی معکوس می‌گویند. اینگونه از کارکنان تجربیات زیادی را از کار در عرصه بین‌المللی کسب می‌کنند، اما در بسیاری از سازمان‌ها از این تجربیات استفاده نمی‌شود چراکه مدیریت بازگشت کارکنان خارج از خانه به درستی انجام نمی‌شود. با تخمین می‌توان گفت که در حدود یک چهارم این کارکنان پس از بازگشت تا یکسال بعد سازمان را ترک می‌کنند.

انتخاب کارکنان خارج از خانه

انتخاب کارکنان خارج از خانه برای ماموریت‌های بین‌المللی یک تصمیم‌گیری حیاتی است. تانگ (TUNG) چهار نوع متغیر را که در پیروزی یا شکست این افراد نقش دارند و باید برای تصمیم‌گیری در نظر گرفته شوند، شناسایی کرده است:

◀ شایستگی‌های فنی برای شغل

◀ توانایی‌های برقراری ارتباط

◀ توانایی کنار آمدن با متغیرهای محیطی

◀ موقعیت خانوادگی

از آنجایی که اکثر کارکنان خارج از خانه در جایی دور و با حداقل کنترل فعالیت می‌کنند، اشتباه در انتخاب می‌تواند هزینه‌های زیادی داشته باشد. برای انتخاب بهترین فرد مدیریت باید نکات زیر را رعایت کند:

◀ تاکید بر حساسیت‌های فرهنگی به عنوان

معیار انتخاب

◀ ایجاد مجموعه‌ای از کارکنان خارج از خانه

◀ تجربه‌های قبلی کار در محیط‌های بین‌المللی

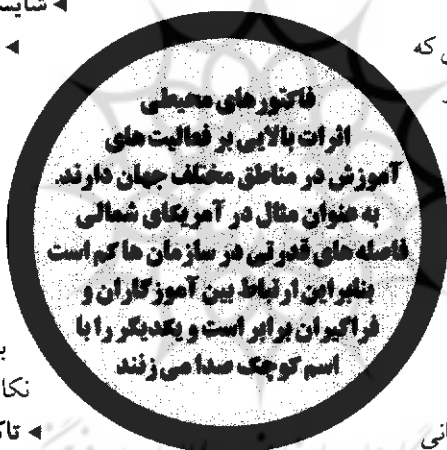
◀ در نظر گرفتن امکان به خدمت گرفتن کارکنانی که در کشور خارجی به دنیا آمده‌اند و در آینده می‌توانند به عنوان کارکنان خارج از خانه خدمت کنند.

◀ زیر نظر گرفتن همسر و خانواده کارکنان خارج از خانه

یک کارمند خارج از خانه موفق باید بتواند علاوه بر انجام وظیفه سازمانی با محیط فرهنگی جدید هم به درستی برخورد کند. به عبارت دیگر باید شغل خود را بطور کامل انجام دهد، به راحتی در فرهنگ جدید زندگی کند و از تطبیق خانواده خود با شرایط جدید اطمینان حاصل کند.

آموزش کارکنان خارج از خانه

همانطور که در قسمت‌های قبل مطرح شد، کارکنان خارج از خانه وقتی موفق‌تر هستند که سازمان، آموزش‌های لازم را جهت



آماده کردن آنها برای زندگی جدید ارائه کرده باشد. مهمترین جنبه آموزش این کارکنان آموزش های بین فرهنگی^{۱۳} است. این نوع از آموزش کارمند را برای کار و زندگی در فرهنگی متفاوت آماده می کند چرا که کنار آمدن با محیط جدید بسیار چالشی تر از کنار آمدن با یک شغل جدید است. مجموعه گسترده ای از روش ها برای آموزش های بین فرهنگی موجود است. "گانسدیکانست" (Gundykunst) پیشنهاد می کند که این روش ها با در نظر گرفتن دو نکته قابل دسته بندی هستند: رویکرد یادگیری (تجربی یا شفاهی) و محتوای آموزش (فرهنگ عمومی یا فرهنگ اختصاصی). بر پایه این دو عامل روش های آموزش های بین فرهنگی در چهار دسته تقسیم بندی می شوند:

۱۷ آموزش شفاهی فرهنگ عمومی

۱۷ آموزش شفاهی فرهنگ اختصاصی

۱۷ آموزش تجربی فرهنگ عمومی

۱۷ آموزش تجربی فرهنگ اختصاصی

رویکرد شفاهی به آموزش بر کسب دانش تاکید می کند و بر پایه این فرض است که شناخت یک فرهنگ برای کنار آمدن با نتایجها و رفتارهای فرهنگ جدید ضروری است. روش های آموزش شفاهی فرهنگ عمومی اطلاعات فرهنگی عمومی را به کارکنان ارائه می کنند و شامل سمینار، مواد مطالعاتی، بحث و گفتگو و نوارهای ویدئویی است اما روش های شفاهی آموزش فرهنگ خاص اطلاعاتی را درباره یک فرهنگ بخصوص ارائه می کنند. روش های مورد استفاده در این دسته شامل مطالعات محیطی، نوارهای ویدئویی، مطالعات موردی و سایر موارد از این دست است. رویکرد تجربی به آموزش بر اکتساب مهارت تاکید دارد و بر پایه این فرض است که افراد با داشتن تجربه در کشور میزبان و تعامل با افراد آن کشورها یادگیری بهتری خواهند داشت. روش های تجربی فرهنگ عمومی به کارکنان خارج از خانه کمک می کنند اثرات فرهنگ های مختلف را بر رفتار خود تجربه کنند. روش های این دسته شامل برنامه های تجربه عملی^{۱۴} یا کارگاههای آموزشی فشرده است. در مقابل روش های تجربی فرهنگ خاص به کارکنان کمک می کنند تا از تعامل با افراد کشور میزبان تجربه کسب کرده و یاد بگیرند. این رویکرد شامل روش هایی مثل بازی نقش، سفرهای کوتاه، مربی گری فرهنگی در کشور میزبان و آموزش زبان است.

ارزیابی و جبران خدمات کارکنان خارج از خانه

ارزیابی عملکرد مدیران خارج از خانه بسیار دشوار است. شغلی که یک فرد در کشور دیگر انجام می دهد معمولاً بیشتر از آن چیزی است که در کشور خود انجام می داده است. یک مدیر معمولاً در نقش های راهنما، آموزگار، حل کننده مشکل و دیپلمات علاوه بر مسوولیت های شغلی خود انجام وظیفه می کند.

بنابراین عامل های زیادی مانند نیاز به تطبیق یافتن با فرهنگ جدید، روش جدیدی از انجام شغل و زبان جدید هستند که بر عملکرد کارمند خارج از خانه تاثیر میگذارد.

سیاست های کلی سازمان بر جبران خدمات کارکنان خارج از خانه تاثیر می گذارد. سه رویکرد کلی در این زمینه عبارتند از: سیاست خانه محور^{۱۵}، سیاست میزبان محور و سیاست منطقه محور. در سیاست خانه محور، حقوق کارکنان بر پایه سطح پاداش ها در کشور خودشان خواهد بود. سیاست میزبان محور حقوق ها را بر پایه سطح کشور میزبان تعیین می کند به همراه مزایایی که بر پایه کشور مبدا است. در شیوه سوم اگر کارمند خارج از خانه در منطقه جغرافیایی نزدیک به کشور خود فعالیت کند حقوق کمتری دریافت خواهد کرد و اگر محل خدمت او خارج از منطقه کشورش باشد حقوق بالاتری می گیرد.

نتیجه گیری

مدیریت منابع انسانی بین المللی بر مدیریت منابع انسانی در سطح جهانی تمرکز دارد. راهبرد سازمان ها برای جهانی سازی تاثیر زیادی بر رویکرد مدیریت منابع انسانی بین المللی آنها دارد. از طرف دیگر رویکرد مدیریت منابع انسانی بین المللی به نوبه خود بر وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، توسعه و آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و روابط کارکنان تاثیر بسزایی دارد. سازمانهایی که دارای رویکرد ethnocentric هستند تلاش می کنند تا روش های کشور خود را بر شعب سازمان دیکته کنند اما رویکرد polycentric بر پایه روش های محلی است. در آخر نیز رویکرد geocentric روش هایی را برای استفاده در سطح جهان ایجاد می کند. ■

زیر نویس:

۱- Recruitment

۲- International Human resource Management

۳- Expatriate

۴- Slovenia

۵- Home Country

۶- Head Quarters

۷- Electrolux

۸- Local Nationals

۹- Senior manager

۱۰- Comparability

۱۱- Career blockage

۱۲- Culture shock

۱۳- Cross cultural training

۱۴- Immersion

۱۵- Home-based policy

* عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت

** دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی دانشگاه

علم و صنعت