

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ლაშა კაკულია

შედარებითი მენეჯმენტი ბიზნესის მართვის თანამედროვე  
სისტემაში

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
სადოქტორო პროგრამა – ბიზნესის ადმინისტრირება  
შიფრი – 02

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
თბილისი 0160, საქართველო  
2020 წელი

საავტორო უფლება © 2020 წელი, „ლაშა კაკულია“

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი, ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ლაშა კაკულიას მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: „შედარებითი მენეჯმენტი ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ადმინისტრირების, საჯარო მმართველობისა და მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

„-----“ ----- 2020 წ.

ხელმძღვანელი: პროფესორი

რეცენზენტი:

რეცენზენტი:

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2020 წელი

ავტორი: ლაშა კაკულია

დისერტაციის თემის დასახელება: „შედარებითი მენეჯმენტი ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში“

სადოქტორო პროგრამა: ბიზნესის ადმინისტრირება

ხარისხი: ბიზნესის ადმინისტრირების აკადემიური დოქტორი

სხდომა ჩატარდა: "-----" ----- 2020 წელი

ინდივიდუალური პროცენტების ან ინსტიტუტების მიერ ზემოთმოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში, მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირება და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

---

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიკურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

## რ ე ზ ი უ მ ე

სადისერტაციო ნაშრომი „შედარებითი მენეჯმენტი ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში“ შედგება შესავლისა და ოთხი თავისაგან.

**შესავალში** დასაბუთებულია თემის აქტუალობა, რომელიც განპირობებულია მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე სიღრმისეული პროცესებით. ისეთი როგორცაა გლობალიზაცია და მართვაში ადამიანის როლის ზრდა. ბიზნეს პრაქტიკა აჩვენებს, რომ საწარმოთა გაკოტრების ერთერთ მთავარ მიზეზს წარმოადგენს მენეჯმენტის არაადაამაკმაყოფილებელი დონე. ამიტომაც დღეს აქტუალური ხდება მართვის ოპტიმიზაციის საკითხები, საუკეთესო ქართული და უცხოური პრაქტიკის გამოყენება.

მართვის მეცნიერებისადმი ინტერესი ცდება ეროვნულ საზღვრებს. მსოფლიო საქმიან თანამეგობრობაში საქართველოს გაწევრიანებასთან ერთად ქვეყნის შიგნით მუდმივად მატულობს ცივილიზებული კონკურენციის მნიშვნელობა. დღის წესრიგში დგება საკითხი, თუ როგორ უნდა შეფასდეს სწორად უცხოური გამოცდილება, რისი გადმოღებაა სასარგებლო, ხოლო რისი - მავნე, მენეჯერის რა ჩვევები არის აუცილებელი იმისთვის, რათა პრაქტიკაში შეჯერდეს საკუთარი გამოცდილება და მსოფლიო მეცნიერებისა და პრაქტიკის მიღწევები.

შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა უშუალოდ საქართველოსათვის განპირობებულია მისი მსოფლიო ბაზრებზე გასვლის აუცილებლობით, სამამულო ბაზრებზე უცხოური კომპანიების საქმიანობის გააქტიურებით, საზღვარგარეთელი კონტრაქტების მიერ ქართული კომპანიების საქმიანი ქმედუნარიანობის აღიარების აუცილებლობით, ქართული კომპანიების საერთაშორისო რეიტინგის ამაღლების საჭიროებით. ყოველივე ეს მოითხოვს მენეჯმენტის უფრო მაღალ, ხარისხობრივად განსხვავებულ დონეს.

საქართველოს ეკონომიკის წინაშე დაყენებული ამოცანების გადაწყვეტა შეუძლებელია ქართული მენეჯმენტის შემდგომი სრულყოფის გარეშე, მათ შორის სხვა ქვეყნების გამოცდილების ხარჯზეც. საქართველოს ეკონომიკის განვითარების სამთავრობო მოხსენებაში აღინიშნა, რომ საერთო ეროვნული პროდუქტის გაორმაგების იდეა „ხელს უწყობს იმას, რომ ხელისუფლებამ და ეკონომიკურმა ექსპერტებმა უკვე სხვაგვარად შეხედეს საზღვარგარეთის ქვეყნებს ეკონომიკური პოლიტიკის და მათი გამოცდილების გადმოღების ჭრილში. მოხდა ევოლუცია უცხოური გამოცდილებით სრული დაუინტერესებლობიდან დიდ დაინტერესებამდე“.

ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციასთან ერთად, თავისი ფორმებითა და ხასიათით სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება თანამშრომლობა ქართულ და უცხოურ კომპანიებს შორის. იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს უცხოურ ფირმებთან ღირსეული კონკურენცია ან თუნდაც თანამშრომლობა, აუცილებელია მათი სპეციფიკის კარგად ცოდნა. გაჩნდა ეფექტიანობის განსაზღვრის აუცილებლობა, ან, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ფირმების მართვის მექანიზმების საკუთარი და სხვათა სისუსტეების, სტრატეგიების შემუშავებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების, საკადრო პოლიტიკის,

პარტიორებთან ურთიერთქმედების, განვითარების შიდა რეზერვების მოქმედებაში მოყვანის სისტემის და ა. შ. ჩათვლით.

მნიშვნელოვანია მართვის ქართული გამოცდილების ეროვნული თავისებურებებისა და უპირატესობების შეფასება, რომელიც ისედაც სწრაფად იზადება სოციალურ-ეკონომიკური ტრანსფორმაციის პირობებში. შესაძლებელია ამის პრაქტიკაში რეალიზება, სამამული გამოცდილების სხვებთან შედარებით – უფრო წარმატებულ და ასევე ნაკლებად კონკურენტუნარიან კომპანიებთან და ქვეყნებთან. აქედან გამომდინარე, მწვავედ დადგა ორგანიზაციული და მართვის მსოფლიო პრაქტიკის გამოცდილების უფრო ღრმად გააზრების პრობლემა.

**ნაშრომის პირველ თავში, „შედარებითი მენეჯმენტის ცნება, არსი და პერსპექტივები“**, განხილულია მართვის სისტემაში შედარებითი მენეჯმენტის ობიექტური აუცილებლობა, საქმიანი კულტურა, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი და თანამედროვე მენეჯმენტის ყველაზე პოპულარული მოდელების შედარებითი ანალიზი. ამ თავში გამოცემულია ავტორის აზრი იმის შესახებ, რომ შედარებითი მენეჯმენტი გულისხმობს ბიზნესის წარმოების ეროვნული თავისებურებების შესწავლას, შესაბამისად, საქმიანი კულტურა არის ცენტრალური დებულება შესასწავლი საგნის ფარგლებში და წარმოადგენს პრინციპების, ტრადიციებისა და ქცევითი სტერეოტიპების კომპლექსს ბიზნესის წარმართვის პროცესში. გარდა ამისა, ავტორი განიხილავს კულტურას და აღნიშნავს, რომ მას გააჩნია მრავალდონიანი სტრუქტურა, რაც ასახავს მისი ფუნქციების მრავალფეროვნებას ნებისმიერი საზოგადოების ცხოვრებაში.

**ნაშრომის მეორე თავში, „შედარებითი მენეჯმენტის ეკონომიკური და სოციალური როლი“**, ავტორი განიხილავს სხვადასხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების მიერ ურთიერთგამდიდრებას როგორც ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის რეზერვს და შეისწავლის პროგრესული საზღვარგარეთული გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობას ქართულ საწარმოებში; გარდა ამისა იკვლევს იმპლემენტაციის სოციალურ-ეკონომიკურ ასპექტებს.

ამ თავში ავტორს გადმოცემული აქვს საკუთარი აზრი იმის შესახებ, რომ შედარებითი მენეჯმენტის არსი ვარაუდობს სხვადასხვა საქმიანი კულტურის არსებობასა და ურთიერთქმედებას, ხოლო მსოფლიო ეკონომიკების განვითარება ახდენს ამ მიმართულების პრაქტიკული მხარის ფორსირებას, სხვადასხვა ქვეყნის ურთიერთქმედების გაძლიერებას, მათ შორის მართვის საკითხებშიც.

ტექნოლოგიების გადატანა ერთი კულტურული გარემოდან მეორეში ხდება თანამედროვე მენეჯერების საქმიანობის განუყოფელ შენადგენელი. როგორც უკვე იყო აღნიშნული ამ გამოკვლევაში, გამოცდილების გაზიარების სფეროში გზის გამკვალავები იყვნენ ისეთი ქვეყნები, როგორებიცაა აშშ და იაპონია. დღეისათვის ამ მოვლენის მასშტაბები გაცილებით გაფართოვდა.

**ნაშრომის მესამე თავში, „შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალი: მისი გამოყენების გზები საქართველოში“**, ავტორი განიხილავს საქართველოში საქმიანი კულტურის თავისებურებებს, საქართველოს საქმიან კულტურასა

და მის გავლენას მართვის ეროვნულ სტილზე; შეისწავლის მოტივაციის მართვას საქართველოში შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში.

ამ თავში ავტორი გადმოსცემს თავის შეხედულებას ქართული მმართველობითი კულტურის შესახებ. იგი თვლის, რომ მმართველობით ქცევაში ცვლილება გამოიწვია მართვის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ, რომელმაც აიძულა ადამიანები, გადაეხედათ თავიანთ მოძველებულ პრინციპებისათვის. დღეს საქართველოში თანამედროვე საქმიანი კულტურის მრავალი უარყოფითი ნიშნის და, მათ შორის საქმიანი ეთიკის დაბალი დონის, მთავარი მიზეზი არის ის, რომ, ინსტიტუციური სფეროს წელი განვითარება არ შეესაბამება ფასეულობათა სისტემაში პრინციპულ და მკვეთრ ცვლილებებს, როცა სოციალისტური სისტემა, რომელიც კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალური ღირებულებების არარსებობას ქადაგებდა, შეიცვალა სხვა, ინდივიდუალურ ინიციატივაზე და პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული საბაზრო სისტემით. უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ რადიკალურ ცვლილებებს ადეკვატური განვითარება არ ახლდა თან არც პოლიტიკაში, არც ეკონომიკაში და არც სოციალურ სფეროში, რამაც გამოიწვია აღრევა განმარტებებში და ღირებულებებში.

დასასრულ, ავტორი ასკვნის, რომ დღეს მიმდინარეობს ნეგატიური მოვლენების დაძლევის პროცესი, რომელსაც ბიზნესში სტრუქტურირებას უწოდებენ. იგი მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს: ბიზნესმენტა პროფესიული კომპეტენტურობის დონის ამაღლება ბიზნესის სფეროსათვის პროფესიული განათლებისა და გადამზადების სისტემების განვითარების ხარჯზე; ქართულ ბიზნესში პრიორიტეტების ფორმირება და თანმიმდევრული შენარჩუნება, რომლებიც ემყარება ქართული ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის იდეას; ბიზნესის ქართული ეროვნული მოდელის ფორმირება და მისი ინტეგრაცია საერთაშორისო ბიზნესისა და მსოფლიო ბაზრის გლობალურ სივრცეში; ქართული ბიზნესის კრიმინალიზაციისა და ქართველი ბიზნესმენტების კანონისადმი უპატივცემულობის მოვლენების დაძლევა.

## Abstract

Lasha Kakulia's dissertation thesis "Comparative Management in Modern System of Business Management" consists of an introduction and four chapters.

The introduction substantiates the topicality of the topic stemming from the in-depth processes in the world economy. These are globalization, internationalization of business, the convergence of economic systems, the increasing human role in governance. Business practices show that one of the main reasons for the bankruptcy of enterprises is the unsatisfactory level of management. That is why management optimization issues, the application of best Georgian and foreign practices are becoming more pressing today.

Interest in management science goes beyond national boundaries. With the accession of Georgia to the world business community, the importance of civilized competition within the country is constantly increasing. The agenda includes how to properly evaluate the foreign experience, which is useful to convey, and what harmful, managerial habits are needed to bring into practice their own experience and achievements in world science and practice.

The importance of comparative management is directly attributable to Georgia's need to enter the world markets, the activation of foreign companies in the domestic markets, the need to recognize Georgian companies as capable of doing business abroad, and the need to raise the international rating of Georgian companies. All this requires a higher, qualitatively different level of management.

Tasks to the Georgian economy cannot be resolved without further improvement of Georgian management, including at the expense of other countries' experience. The government's report on Georgia's economic development noted that the idea of doubling the gross domestic product "helps ensure that authorities and economic experts have already taken a different view of foreign countries in terms of their economic policies and experiences. It has evolved from a foreign experience from complete disinterest to a major interest."

With the internationalization of business, the forms of cooperation between Georgian and foreign companies are increasingly diverse. In order to be able to compete or even collaborate with foreign firms, a good knowledge of their specifics is essential. There has been a need to determine the effectiveness, or, at the very least, the weaknesses of firms' own management mechanisms and others, the development of strategies and organizational structures, staffing policies, the interaction with partners, the development of internal reserves systems, etc. Sh. Incl.

It is important to assess the national peculiarities and advantages of the Georgian management experience, which are already rapidly emerging in the context of socio-economic transformation. It is possible to put this into practice, in comparison to others, with more successful and less competitive companies and countries. Therefore, the problem of a deeper understanding of the experience of organizational and management world practice has become acute.

The first chapter of the paper, "The Concept, Essence, and Perspectives of Comparative Management," discusses the objective necessity of comparative management in business management, business culture as a key element of comparative management, and a comparative analysis of the most popular models of modern management. This chapter publishes the author's view that comparative management involves the study of national characteristics of business production, therefore, business culture is a central provision within the subject matter and is a complex of principles, traditions and behavioral stereotypes in the process of business

management. In addition, the author discusses culture and notes that it has a multilevel structure that reflects the diversity of its functions in the life of any society.

In the second chapter of the paper, "Economic and Social Role of Comparative Management", the author discusses the enrichment of business cultures of different countries as a reserve of business competitiveness and explores the possibility of using progressive foreign experience in Georgian enterprises; In addition, it examines the socio-economic aspects of implementation.

In this chapter, the author expresses his opinion that the essence of comparative management suggests the existence and interaction of different business cultures, and the development of world economies forces the practical side of this direction, strengthening the interaction of different countries, including management.

The transfer of technology from one cultural environment to another is becoming an integral part of the activities of modern managers. As already mentioned in this study, countries such as the United States and Japan have paved the way for the sharing of experience. To date, the scale of this event has greatly expanded.

In the third chapter of the paper, "The potential of comparative management: ways to use it in Georgia", the author discusses the peculiarities of business culture in Georgia, the business culture of Georgia and its impact on the national management style; Will study the management of motivation in the context of comparative management in Georgia.

In this chapter, the author expresses his views on Georgian governance culture. He believes that the change in governance behavior has led to a shift to a market type of management that has forced people to reconsider their outdated principles. Today, the main reason for the many negative signs of modern business culture in Georgia, including the low level of business ethics, is that the slow development of the institutional sphere does not correspond to the fundamental and drastic changes in the value system when the socialist system preached collectivism and individual values. With a market system based on other, individual initiatives and responsibilities. It should be noted that radical change has not been accompanied by adequate development in politics, economics, or social affairs, which has led to confusion in definitions and values.

In conclusion, the author concludes that today the process of overcoming negative events, which is called structuring in business, is underway. It includes the following areas: raising the level of professional competence of businessmen at the expense of developing vocational education and training systems for the business sector; Forming and maintaining consistent priorities in Georgian business based on the idea of competitiveness of Georgian business; Formation of the Georgian National Business Model and its integration into the global space of international business and the world market; Overcoming the events of criminalization of Georgian business and disrespect for the law of Georgian businessmen.



## შ ი ნ ა ა რ ს ი

ტიტულის გვერდი.....	1
ხელმოწერების გვერდი.....	2
საავტორო უფლების გვერდი.....	3
რეზიუმე (ქართულ ენაზე) .....	4
რეზიუმე (ინგლისურ ენაზე).....	7
შინაარსი.....	9
ცხრილების ნუსხა .....	10
დიაგრამების ნუსხა.....	11
შესავალი .....	12
ლიტერატურის მიმოხილვა .....	19
შედეგები და მათი განსჯა .....	31
თავი 1. შედარებითი მენეჯმენტი და მისი პოპულარული მოდელები ...	31
1.1. საქმიანი კულტურა, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი.....	31
1.2. თანამედროვე მენეჯმენტის ყველაზე პოპულარული მოდელების შედარებითი ანალიზი .....	43
თავი 2. შედარებითი მენეჯმენტის ეკონომიკური და სოციალური როლი.....	56
2.1. სხვადასხვა ქვეყნის საქმიანი კულტურების მიერ ურთიერთ- გამდიდრება როგორც ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის რეზერვი .....	56
2.2. პროგრესული საზღვარგარეთული გამოცდილების გამოყენება ქართულ საწარმოებში: სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტები.....	78
თავი 3. შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალი და გამოყენების მიმართულებები საქართველოში.....	98
3.1. საქმიანი კულტურის თავისებურებები საქართველოში.....	98
3.2. ქართული საქმიანი კულტურა და მისი გავლენა მართვის ეროვნულ სტილზე .....	100
3.3. ქართულ ორგანიზაციებში მოტივაციის მართვა შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში .....	103
თავი 4. კვლევის მეთოდოლოგია.....	109
დასკვნა.....	142
გამოყენებული ლიტერატურა .....	146

## ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1. კულტურების მახასიათებლები ძალაუფლებასთან მიმართებაში დისტანციის სიდიდესთან დამოკიდებულებით.....	24
ცხრილი 2. კულტურების მახასიათებლები გაურკვეველობის თავიდან აცილების დონეზე დამოკიდებულებით .....	25
ცხრილი 3. კულტურის დახასიათება ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის შეფარდებაზე დამოკიდებულებით .....	26
ცხრილი 4. ბიზნესი წარმართვის თავისებურებები კონტექსტზე დამოკიდებულებით.....	28
ცხრილი 5. მართვის ძირითადი მოდელების შედარებითი ცხრილი .....	73
ცხრილი 6. ორგანიზაციული კულტურა და შიდა კომუნიკაცია - პასუხების განაწილება (%) .....	119
ცხრილი 7. ფაქტორები, რომლებიც გაზრდიდა შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტიანობას .....	137

## დიაგრამების ნუსხა

დიაგრამა 1. ორგანიზაციების თანამშრომელთა ასაკობრივი სტრუქტურა.....	115
დიაგრამა 2. ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი.....	117
დიაგრამა 3. სამუშაო გარემოსა და პირობების შეფასება ფაქტორების მიხედვით .....	117
დიაგრამა 4. ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციის შეფასება .....	125
დიაგრამა 5. მმართველობის პროცესის შეფასება ფაქტორების მიხედვით .....	125
დიაგრამა 6. პოზიციისა და ფუნქციები შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა .....	127
დიაგრამა 7. სამუშაო პროცესში დახმარების მიღება ხელმძღვანელების მხრიდან. ....	127
დიაგრამა 8. ადმინისტრაციული მართვის შეფასება .....	128
დიაგრამა 9. ანაზღაურების სისტემის შეფასება .....	129
დიაგრამა 10. შრომის ანაზღაურების კმაყოფილების დონე.....	130
დიაგრამა 11. შრომითი მოტივაციის ფაქტორები .....	130
დიაგრამა 12. სტიმულირების სხვა ფორმები (ხელფასის გარდა).....	130
დიაგრამა 13. თავისუფალი ურთიერთობების პირობები თვითრეალიზაციისათვის.....	130
დიაგრამა 14. მოტივაციის ხელშემწყობი ფაქტორები.....	131
დიაგრამა 15. სტიმულების ფორმები გარდა ხელფასისა. ....	131
დიაგრამა 16. პიროვნების საქმიანობა და როლი ორგანიზაციაში.....	134
დიაგრამა 17. ორგანიზაციის საქმიანობის გამართულობა.....	134
დიაგრამა 18. ფაქტორები, რომლის გათვალისწინებაც საჭიროა.....	135

## შესავალი

თემის აქტუალობა განპირობებულია მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე სიღრმისეული პროცესებით, ისეთი როგორცაა გლობალიზაცია, და მართვაში ადამიანის როლის ზრდა. ბიზნეს პრაქტიკა აჩვენებს, რომ საწარმოთა გაკოტრების ერთერთ მთავარ მიზეზს წარმოადგენს მენეჯმენტის არადამაკმაყოფილებელი დონე. ამიტომაც დღეს აქტუალური ხდება მართვის ოპტიმიზაციის საკითხები, საუკეთესო ქართული და უცხოური პრაქტიკის გამოყენება.

მართვის მეცნიერებისადმი ინტერესი ცდება ეროვნულ საზღვრებს. მსოფლიო საქმიან თანამეგობრობაში საქართველოს გაწევრიანებასთან ერთად ქვეყნის შიგნით მუდმივად მატულობს ცივილიზებული კონკურენციის მნიშვნელობა. დღის წესრიგში დგება საკითხი, თუ როგორ უნდა შეფასდეს სწორად უცხოური გამოცდილება, რისი გადმოღებაა სასარგებლო, ხოლო რისი - მავნე, მენეჯერის რა ჩვევები არის აუცილებელი იმისთვის, რათა პრაქტიკაში შეჯერდეს საკუთარი გამოცდილება და მსოფლიო მეცნიერებისა და პრაქტიკის მიღწევები.

შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა უშუალოდ საქართველოსათვის განპირობებულია მისი მსოფლიო ბაზრებზე გასვლის აუცილებლობით, სამამულო ბაზრებზე უცხოური კომპანიების საქმიანობის გააქტიურებით, საზღვარგარეთელი კონტრაქტების მიერ ქართული კომპანიების საქმიანი ქმედუნარიანობის აღიარების აუცილებლობით, ქართული კომპანიების საერთაშორისო რეიტინგის ამაღლების საჭიროებით. ყოველივე ეს მოითხოვს მენეჯმენტის უფრო მაღალ, ხარისხობრივად განსხვავებულ დონეს.

საქართველოს ეკონომიკის წინაშე დაყენებული ამოცანების გადაწყვეტა შეუძლებელია ქართული მენეჯმენტის შემდგომი სრულყოფის გარეშე, მათ შორის სხვა ქვეყნების გამოცდილების ხარჯზეც. ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციასთან ერთად, თავისი ფორმებითა და ხასიათით სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება თანამშრომლობა ქართულ და უცხოურ

კომპანიებს შორის. იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს უცხოურ ფირმებთან ღირსეული კონკურენცია ან თუნდაც თანამშრომლობა, აუცილებელია მათი სპეციფიკის კარგად ცოდნა. გაჩნდა ეფექტიანობის განსაზღვრის აუცილებლობა, ან, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ფირმების მართვის მექანიზმების საკუთარი და სხვათა სისუსტეების, სტრატეგიების შემუშავებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების, საკადრო პოლიტიკის, პარტიორებთან ურთიერთქმედების, განვითარების შიდა რეზერვების მოქმედებაში მოყვანის სისტემის და ა. შ. ჩათვლით.

მნიშვნელოვანია მართვის ქართული გამოცდილების ეროვნული თავისებურებებისა და უპირატესობების შეფასება, რომელიც ისედაც სწრაფად იბადება სოციალურ-ეკონომიკური ტრანსფორმაციის პირობებში. შესაძლებელია ამის პრაქტიკაში რეალიზება, სამამული გამოცდილების სხვებთან შედარებით – უფრო წარმატებულ და ასევე ნაკლებად კონკურენტუნარიან კომპანიებთან და ქვეყნებთან. აქედან გამომდინარე, მწვავედ დადგა ორგანიზაციული და მართვის მსოფლიო პრაქტიკის გამოცდილების უფრო ღრმად გააზრების პრობლემა.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** კვლევის მიზანს წარმოადგენს შედარებითი მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის ფორმირების მეცნიერული ამოცანის გადაწყვეტა. როგორც ცნობილია, მეთოდოლოგია – ეს არის სწავლება საქმიანობის სტრუქტურის, ლოგიკური ორგანიზაციის, მეთოდებისა და საშუალებების შესახებ.

დასახული მიზნის რეალიზაცია განაპირობებს შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტას:

- ბიზნესის მართვის სისტემის შედარებითი მენეჯმენტის შინაარსის დაზუსტება, მისი პრაქტიკული გამოყენების ძირითადი მიმართულებების გამოყოფა;
- შედარებითი მენეჯმენტის, როგორც საწარმოების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების ფაქტორის, მნიშვნელობის, სპეციფიკისა და გამოყენების სფეროების განსაზღვრა;

- ქართული საქმიანი კულტურის თავისებურებების შესწავლა ისტორიულად დაგროვილი გამოცდილების გათვალისწინებით, მის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა;
- საწარმოს მართვის რეკომენდაციების შემუშავება და მათი პრაქტიკაში აპრობირება შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენების საფუძველზე და მართვის კონცეპტუალური მოდელის შეთავაზება;
- მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების მიხედვით ქართულ საწარმოებში არსებული მართვის სისტემის პრინციპულ განსხვავებების გამოვლენა განვითარებული ქვეყნების მართვის სისტემებთან შედარებით;
- შედარებითი მენეჯმენტის შესაძლებლობების გამოყენების გზების კვლევა ქართული ეკონომიკის დარგებში.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საწარმოს მართვის სისტემის, როგორც ეროვნული საქმიანი კულტურისათვის დამახასიათებელი მიდგომების, მეთოდებისა და მართვის ტექნოლოგიების ერთიანობის, შესწავლა.

კვლევის საგანს წარმოადგენს მართვის სისტემების ცვლილების პროცესი კროს-კულტურული ფაქტორების (ერთობლივი ბიზნესის განხორციელება, საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობა, უცხოური ტექნოლოგიებისა და მიდგომების გამოყენება ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით) ზეგავლენით.

**თემის შესწავლის მდგომარეობა.** შედარებითი მენეჯმენტი წარმოადგენს შედარებით ახალ მიმართულებას მართვის მეცნიერებაში. ამ დარგში შრომების მნიშვნელოვანი ნაწილი უცხოელი ავტორების მიერ დაწერილია 90-იან წლებში. უმნიშვნელოვანეს უცხოენოვან ლიტერატურას შორის ამ მიმართულებით შეიძლება დასახელდეს ჯ. დისტეფანოს, რ. ინგლხარტის, ტ. პარსონსის, მ. როკიჩის, მ. ტაიების, ა. ტრომპენაარსის, გ. ჰოფსტედეს, შ. შვარცის ნაშრომები.

თეორიული ბაზა წარმოდგენილია რიგ შრომებში, მაშინ, როდესაც შედარებითი მენეჯმენტის პრაქტიკულმა ასპექტებმა, განსაკუთრებით საქართველოსთან მიმართებაში, ვერ ჰპოვეს სათანადო განვითარება. ჩატარებული კვლევის მიზანშეწონილობა განპირობებულია იმით, რომ შედარებითი მენეჯმენტის პრობლემა ქართულ პრაქტიკაში განეკუთნება სუსტად დამუშავებულთა რიცხვს. აღნიშნული პრობლემატიკის განმაზოგადებელი მონოგრაფიულ ნამუშევართაგან არის მხოლოდ 2016 წელს გამოცემული „შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“, რომელიც ეკუთნის სტუ-ს პროფესორებს ე. ბარათაშვილს, მ. ჩეჩელაშვილს, ი. მახარაშვილს, თ. ღამბაშიძესა და სხვებს. გარდა ამისა, ჩვენ შევისწავლეთ ამავე და სხვა ავტორების ხელმძღვანელობით მომხადებული სადოქტორო დისერტაციები და მათი სამეცნიერო სტატიები, რომელიც ეხება როგორც ეროვნული საქმიანი კულტურის თავისებურებებს, ისე მართვის უცხოურ გამოცდილებას და მისი საქართველოში გამოყენების შესაძლებლობებს.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** კვლევის პროცესში მიღებულია შემდეგი მეცნიერული მიგნებები:

1. დაზუსტებულია ცნების „შედარებითი მენეჯმენტი“ შემადგენელი ელემენტების - მენტალიტეტის, კროსკულტურული ურთიერთობებისა და სხვა შენაარსი და ადგილი ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში, დახასიათებულია მათი გამოყენების ძირითადი მიმართულებები;
2. შემუშავებულია შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალის გამოყენებითი მოხმარების პრინციპები საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით;
3. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მენეჯმენტის თავისებურებების კომპლექსური ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბებული და მეცნიერულად დასაბუთებულია რეკომენდაციები საწარმოების მართვის ხარისხობრივად სრულყოფისათვის;

4. გამოვლენილია ეროვნული საქმიანი კულტურის თავისებურებები, შემუშავებულია მათი კლასიფიკაცია, შესწავლილია ამ თავისებურებების გავლენა სამამულო საწარმოების საქმიანობის შედეგებზე, შეტანილია წინადადებები ამ სფეროში არსებული ხარვეზების აღმოსაფხვრელად;
5. დადგენილია მართვის ორგანიზაციის სპეციფიკა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების (დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღების, პერსონალის მართვის, კონტროლის და ა. შ.) მიხედვით ქართულ და უცხოურ კომპანიებში; დასაბუთებულია ობიექტური მიზანშეწონილობა და ნაპოვნია მიდგომები ადგილობრივ საწარმოებში უცხოური მიდგომების გამოსაყენებლად ქართული სპეციფიკის გათვალისწინებით;
6. შემუშავებულია ღონისძიებების კომპლექსი შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში ყველაზე შედეგიანი სიახლეების გამოყენებისათვის მართვის საკვანძო საკითხების მიმართ (პერსონალის მართვა, რისკები, სტრატეგიული დაგეგმვა).

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** კვლევის თეორიული ბაზას შეადგენს უცხოელი და ქართველი ავტორების მეცნიერული პუბლიკაციები, მათ შორის ფუნდამენტური მონოგრაფიული ნამუშევრები, პერიოდიკა, საკვლევ თემაზე სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციებისა და სემინარების მეთოდოლოგიური მასალები, ნორმატიული დოკუმენტები.

კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველი გახდა შემეცნების დიალექტიკური მეთოდი. ეს არის წესების სისტემა, რომლის ფორმულირება მოვახდინეთ საკვლევ თემის სფეროთა კანონზომიერებების ცოდნის საფუძველზე და კვლევის პროცესში ჩვენთვის სწორედ ეს წარმოადგენდა ორიენტირს.

ცხადია, გამოვიყენეთ შემეცნების დიალექტიკური მეთოდის ინსტრუმენტი - დიალექტიკური ლოგიკა, რამაც მოგვცა საშუალება, ტექნიკურად



განგვეხორციელებინა კვლევის პრინციპების ფორმულირება, გამოგვემუშავებინა მიდგომები კვლევის ობიექტისა და საგნის მიმართ, თეორიულად დაგვესაბუთებინა იმ ფორმების ჭეშმარიტება, რომელთა მეშვეობითაც ვახორციელებდით სასურველი მიზნის მიღწევას.

დიალექტიკური მეთოდოლოგიის გამოყენების პროცესში მოვიშველიეთ მისი მეთოდები: ასახვის პრინციპი, ყოველმრივი განხილვის პრინციპი, ნაწილობრივიდან მთელისკენ და - პირიქით მოძრაობის, ანუ ინდუქციისა და დედუქციის ერთიანობა, დაგროვილი რაოდენობრივი და თვისებრივი მახასიათებლების ურთიერთკავშირის პრინციპი, წინააღმდეგობრიობის, ისტორიზმისა და დეტერმინიზმის პრინციპები.

გარდა ამისა, ლიტერატურის მიმოხილვასა და მე-3 და მე-4 თავებში გამოყენებული გვაქვს დიალექტიკური მეთოდოლოგიის კიდევ რამდენიმე ინსტრუმენტი - ესაა დიალექტიკური უარყოფის მეთოდი, აბსტრაქტულიდან კონკრეტულამდე დაყვანის მეთოდი, ისტორიული და ლოგიკური კავშირურთიერთობის პრინციპი და სინთეზისა და ანალიზის ერთიანობა.

ჩვენს მიერ არჩეული მეთოდოლოგიის ფარგლებში გამოყენებული გვაქვს შემდეგი ძირითადი მეცნიერული მიდგომები:

- **სისტემური**, ანუ თეორიული და პრაქტიკული ცოდნის მეცნიერულ-სოციალური მიმართულება, რომლის საფუძველს ობიექტის, როგორც სისტემის, შესწავლა უდევს საფუძვლად;
- **კომპლექსური**. ამ მეთოდის გამოყენება ჩვენ კვლევის საწყის ეტაპზე დავიწყეთ, კვლევის დასასრულს მისი გამოყენება აღარ დაგვჭირდა. ჩვენ იგი გამოვიყენეთ საკვლევი ობიექტების ფუნქციურ და გარეგნულ მთლიანობაზე წარმოდგენის შესაქმნელად;
- **ინტეგრირებული მიდგომა**, ანუ თანდათანობითი გადასვლა თეორიიდან პრაქტიკაზე (ამ მეთოდის გამოყენების თავისებურება ჩვენს შემთხვევაში იყო ის, რომ ზოგიერთი დასკვნა გავაკეთეთ თეორიულად, ხოლო შემდეგ გავამყარეთ პრაქტიკული მაგალითებით და კვლევის შედეგებით);

- მრავალფუნქციური მიდგომა, რომელიც გვადგებოდა კვლევის რგორც თეორიულ, ასევე პრაქტიკულ ეტაპებზე და ლოგიკური ანალიზისა და ინტერვიუების მეთოდთან ერთად გამოყენების შემთხვევაში, გვამლევდა საშუალებას, მოგვეხდინა საკვლევი ობიექტის არაცალმხრივი, სტერომეტრული სახის შესაქმნელად;
- ემპირიული კვლევის მეთოდები (მათგან უმთავრესი - დაკვირვება, ექსპერიმენტი, გაზომვა და შედარება გამოყენებულია კვლევის სამივე თავში);
- ლოგიკური ანალიზისა და ინტერვიუების მეთოდი, რომელიც გამოყენებულია საკვლევი კომპანიების კვლევის პროცესში და შედეგების კრიტიკულად გააზრებისა და შეფასების ეტაპზე;
- შედარებითი ანალიზი, რომელიც ეყრდნობა ისეთ ცნობილ მეთოდს, როგორცაა ანალოგია. ჩვენი აზრით, კვლევის პროცესში ამ მეთოდის გამოყენებას ორგანულად შეერწყა ინდუქცია-დედუქციის მეთოდები;
- მსხვილი კომპანიების მენეჯერების საექსპერტო გამოკითხვა, გამოყენებული გვაქვს კვლევის პროცესში, რომლის დროსაც გროვდებოდა რაოდენობრივი და თვისებრივი ხასიათის მონაცემები (ნაშრომის მე-3 და მე-4 თავებისთვის);
- დოკუმენტური ინფორმაციის კონტენტ-ანალიზი. მოპოვებული თეორიული თუ პრაქტიკული ხასიათის ინფორმაციის შინაარსის ანალიზი ლაიტმოტივად გასდევდა ნაშრომზე მუშაობის მთელ პროცესს.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა** მდგომარეობს იმაში რომ შესაძლებელია არსებული დასკვნებისა და რეკომენდაციების გამოყენება კლასტერების მექანიზმების, ინსტრუმენტების და სტრატეგიების განვითარებისათვის და რეგიონული ეკონომიკის ბიზნეს-ლოკალიზაციების ინფრასტრუქტურის უზრუნველყოფისათვის.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** ნაშრომი შესრულებულია 150 გვერდზე, შედგება შესავლის, ოთხი თავისა და დასკვნისაგან.

## ლიტერატურის მიმოხილვა

ჩვენ შევისწავლეთ უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში გამოცემული უმნიშვნელოვანესი კვლევები შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში და კულტურათა თავისებურებების უცხოელი და ქართველი ავტორების ანალიზი. შედეგად დგინდებოდა ამა თუ იმ ქვეყნების მსგავსებები და განსხვავებები, მუშავდებოდა რეკომენდაციები კომპანიებში მართვის ორგანიზებისათვის ეროვნული კუთნილების მიხედვით, ფასდებოდა საქმიანი კულტურის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, იგებოდა რეგიონების მართვის მოდელები და სხვა.

პირველ რიგში განვიხილავთ იმ სამეცნიერო ნაშრომებს, რომლებიც ქართულ სივრცეშია შექმნილი:

2018 წელს სადოქტორო დისერტაცია „შედარებითი მენეჯმენტის მნიშვნელობა ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში“ წარადგინა და დაიცვა დავით ველთაურმა. ნაშრომი ეხება მენეჯმენტის ზოგადი თეორიის ერთერთ მიმართულებას - კროსკულტურულ ურთიერთობებს საქმიან სფეროში. ავტორი განიხილავს მართვის პროცესზე მათ ზეგავლენას. ავტორი მიმოიხილავს კულტურის შემადგენელ ასპექტებს, თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით მათი განსაზღვრის გზებს, განიხილავს სფეროს ცნობილი უცხოელი და ქართველი ნკვლევარების აზრს და გამოთქვამს საკუთარ შეხედულებებს კულტურული ფაქტორის უდიდესი მნიშვნელობის შესახებ საქმიანი კულტურის ჩამოყალიბებაში. ნაშრომის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ქართულ და უცხოურ საქმიან კულტურათაშორისი განსხვავებების დაზუსტება და დაახლოების შესაძლო გზების ძიება.<sup>1</sup>

2018 წელს გამოიცა რალფ ბ. ედფელტის „გლობალური შედარებითი მენეჯმენტი. ფუნქციური მიდგომა“, რომელშიც ავტორი განიხილავს მენეჯმენტის პრაქტიკებს, შაბლონებს და პრობლემებს, რომლებიც დაკავშირებულ

---

<sup>1</sup> ველთაური დ., შედარებითი მენეჯმენტის მნიშვნელობა ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში, სადოქტორო დისერტაცია, 2018, <https://openscience.ge/handle/1/67>

ლია მრავალფეროვან ეროვნულ და რეგიონულ პარამეტრებთან. ავტორი მენეჯმენტის კონცეფციებს დროებით და კონტექსტურ პერსპექტივაში განათავსებს, მენეჯმენტის თეორიის ფართო მიმოხილვას უხამებს გლობალურ მაკრო-გარემოს ტენდენციებს. გლობალური შედარებითი მენეჯმენტი მოიცავს შეერთებულ შტატებს, ლათინურ ამერიკას, დასავლეთ ევროპას, იაპონიასა და აღმოსავლეთ აზიას (ჩინეთი, ჰონგ კონგი, ტაივანი, სინგაპური და სამხრეთ კორეა). თითოეული თავი ფოკუსირდება რეგიონის სპეციფიკურ თემებზე, მაგალითად, ამ რეგიონში დაგეგმვის, კონტროლის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და პერსონალის დაკომპლექტების მენეჯერულ ფუნქციებზე; კარიერული ბილიკებზე; გადასახადის მასშტაბებზე და სხვა.<sup>1</sup>

შედარებითი მენეჯმენტის პირველი ამჟამინდელი ყოვლისმომცველი მკურნალობა, რომელიც ხელმისაწვდომია ერთ ავტორულ პაკეტში, გლობალური შედარებითი მენეჯმენტი: ფუნქციური მიდგომა განიხილავს მენეჯმენტის ფუნქციებს, პრაქტიკებს, შაბლონებს და პრობლემებს, რომლებიც დაკავშირებულია მრავალფეროვან ეროვნულ და რეგიონულ პარამეტრებთან. ავტორი რაღაც ედფელტი მენეჯმენტის კონცეფციებს დროებით და კონტექსტურ პერსპექტივაში ათავსებს, აძლევს მენეჯმენტის თეორიის ფართო მიმოხილვებს და აღწერს გლობალური მიკრო გარემოსდაცვითი ტენდენციებს. მკითხველი მოიპოვებს ცოდნასა და ცნობიერებას, რომლებიც აუცილებელია ეფექტური მენეჯერების, თანამშრომლებისა და მოქალაქეების დღევანდელ მზარდ ურთიერთდამოკიდებულ სამყაროში.

გლობალური შედარებითი მენეჯმენტი მოიცავს შეერთებულ შტატებს, ლათინურ ამერიკას, დასავლეთ ევროპას, იაპონიასა და აღმოსავლეთ აზიას (ჩინეთი, ჰონგ კონგი, ტაივანი, სინგაპური და სამხრეთ კორეა). თითოეული თავი მოიცავს მენეჯმენტის განყოფილებას, რომელიც ფოკუსირდება რეგიონის სპეციფიკურ თემებზე, მაგალითად, ამ რეგიონში დაგეგმვის, კონტროლის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და პერსონალის დაკომპლექტების

---

<sup>1</sup> Ralph B. Edfelt (2018). Global Comparative Management: A Functional Approach/San Jose State University, USA.-P.630

მენეჯერულ ფუნქციებზე; აღმასრულებელი დირექტორი, კარიერული ბი-ლიკები და გადასახადის მასშტაბები; და უმაღლესი მენეჯმენტის განათლება. მეცნიერების მიერ დადგენილია შედარების დაახლოებით 30-ზე მეტი სკალა. თუმცა განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს მხოლოდ რამდენიმე მოდელი. ტ. პარსონსის თეორიის<sup>1</sup> მიხედვით, კლასტერებად ქვეყნების დაყოფის საფუძველია შემდეგი სკალები: აფექტურობა-ნეიტრალობა, დიფუზობა-სპეციფიურობა, უნივერსალიზმი-პარტიკულარიზმი, მიღწევა-მიწერა, „მე“-კოლექტივი.

ჯ. დისტეფანოს თეორიის<sup>2</sup> მიხედვით, არსებობს კულტურის ექვს განზომილებიანი სისტემა: ადამიანის ბუნებასთან ურთიერთობა, ორიენტაცია დროში, რწმენა და ადამიანის ბუნება, ორიენტაცია საქმიანობაზე, ურთიერთობები ადამიანთა შორის, ორიენტაცია სივრცეში.

უ. ოუჩის<sup>3</sup> „კულტურის ექვსგანზომილებიანი განზომილების“ მიხედვით საქმიან კულტურაზე გავლენას ახდენენ: ორგანიზაციის ვალდებულება თავის წევრებთან მიმართებაში, სამუშაოს შესრულების შეფასება, კარიერის დაგეგმვა, კონტროლის სისტემა, გადაწყვეტილებების მიღება, პასუხისმგებლობის დონე, ინტერესი ადამიანის მიმართ.

რ. ლუისი<sup>4</sup> აფასებდა დროსთან ურთიერთობას როგორც ძირითად ფაქტორს, რომელიც ზეგავლენას ახდენს საქმიანი კულტურების თავისებურებებზე, ხოლო ტომასმა და აიკანმა<sup>5</sup> ყურადღება მიაქცის ქვეყნების

---

<sup>1</sup> Talcott Parsons, “The Social System”,

<http://home.ku.edu.tr/~mbaker/CSHS503/TalcottParsonsSocialSystem.pdf>

<sup>2</sup> J. J. DiStefano, Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/147059580223001> -

<sup>3</sup> William G. Ouchi, Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge, <https://pdfs.semanticscholar.org/4b99/7f4dd0101f0fac69bce44c7ba08af5b8ab4c.pdf>

<sup>4</sup> Richard D. Lewis, Cross Cultural Communication: A visual Approach. [https://books.google.ge/books?id=2\\_L0efevBwQC&printsec=frontcover&dq=R.+Lewis,+Cross+Cultural+Communication&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewiY6JT9fPmAhVQiqQKHTpBDN0Q6AEIjzAA#v=onepage&q=R.%20Lewis%2C%20Cross%20Cultural%20Communication&f=false](https://books.google.ge/books?id=2_L0efevBwQC&printsec=frontcover&dq=R.+Lewis,+Cross+Cultural+Communication&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewiY6JT9fPmAhVQiqQKHTpBDN0Q6AEIjzAA#v=onepage&q=R.%20Lewis%2C%20Cross%20Cultural%20Communication&f=false)

<sup>5</sup> Thomas D, Aykan Z. Special Review Article: Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595811398797> -

განსხვავებას კონტექსტის მიხედვით. ჯ. მერდოკის<sup>1</sup> მიდგომა ვარაუდობს დაახლოებით 80 ე. წ. უნივერსალიას, რომლებიც საკმაოდ სრულად მოიცავენ ეროვნული კულტურის ფენომენს. შემოთავაზებულ უნივერსალებს შორისაა: მორალი, რელიგია, მუსიკა, თამაშები, სპორტი, ცეკვები. აღნიშნული უნივერსალების გამოყენება, როგორც ჩანს, მიზანშეწონილი და რაციონალურია მენეჯერის უცხო ქვეყანაში ან უცხოელ პარტნიორებთან მრავალწლიანი მუშაობის პირობებში. მიდგომის გარკვეული გამარტივება, განსაკუთრებით საერთაშორისო მენეჯერისათვის, რომელიც რამდენიმე ქვეყანაში მუშაობს, შეიძლება შედგებოდეს 5-7 ყველაზე მნიშვნელოვანი უნივერსალიისაგან და ამ ქვეყნების დაწვრილებით შესწავლაში.

მილტონ როკიჩის<sup>2</sup> თეორიის მიხედვით შეიძლება გამოიყოს, შესაბამისად, საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებები. საბაზისო ღირებულებების ქვეშ გაგებულია ის ღირებულებები, რომლებიც წარმოადგენენ ცხოვრების საფუძველს, მთავარ მისწრაფებებს, რომელთა გამოც მოქმედებს ადამიანი. ინსტრუმენტული ღირებულებები კი გამოდიან როგორც საბაზისო ღირებულებების უზრუნველყოფის საშუალებები. ყოფით ღირებულებებს როკიჩმა მიაკუთვნა ისეთები, როგორებიცაა ცხოვრებისეული კომფორტი, ოჯახი, მეგობრობა, უსაფრთხოება და ა. შ., ხოლო ინსტრუმენტულებს - სწრაფვა კარიერისაკენ, პასუხისმგებლობა, ეფექტიანობა, დამოუკიდებლობა და სხვები. როგორც ჩანს, თუ შევუცვლით ადგილებს საბაზისო და ინსტრუმენტულ ღირებულებებს, მაშინ ადამიანის ქცევა შეიძლება მნიშვნელოვნად შეიცვალოს. თავისი ხელქვეითების, პარტნიორების, კონკურენტების საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებების გაგებით, მენეჯერს შეუძლია ადექვატურად ააგოს საკუთარი ქცევის სისტემა და გამოიყენოს ისინი თავისი ბიზნესის განვითარებისა და განმტკიცებისათვის. ეროვნული განსხვავებები

---

<sup>1</sup> George P. Murdock, Changing Emphases in Social Structure, <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/soutjanth.11.4.3628912?journalCode=soutjanth>

<sup>2</sup> Rokeach M. The Nature of Human Values, <https://psycnet.apa.org/record/2011-15663-000> -

სერიოზულად ზემოქმედებენ ღირებულებების ბაზისურად და ინსტრუმენტალურებად დაყოფაზე, ასევე მათ რანგირებაზე.

საკმაოდ საინტერესოა საქმიანი კულტურის ა. ტრომპენაარსის და კ.ჰეპდენ-ტერნერის „შვიდი განზომილება“<sup>1</sup>. ყველა არსებული მოდელიდან ყველზე დიდი პოპულარობით დღეისათვის სარგებლობენ გ. ჰოფსტედეს, ვ.ვარნის და რ. ლუისის სისტემები. მეცნიერთა ამ ჯგუფის აზრით, მსოფლიო საქმიანი კულტურების შედარებისას უპირველესად აუცილებელია ქვეყნების ტრადიციულად დაყოფა აღმოსავლური და დასავლური სამყაროების წარმომადგენლებად. შეიძლება ითქვას, რომ ეს ქვეყნები განასახიერებენ სამყაროზე ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებებს. იმავედროულად დასავლური კულტურა ტრადიციულად წარმოადგენს აგრესიულობის, საქმიანობის ნიმუშს, რომელიც უპირატესად ორიენტირებულია საგნობრივ საქმიანობაზე და ობიექტურ შემეცნებაზე მაშინ, როდესაც აღმოსავლური უფრო მიმართულია აქმისა და ინსტროსპექციისაკენ. კულტურის პირველი ტიპი უფრო მოძრავია, დინამიური, მაგრამ შეიძლება მოექცეს სულიერი მოხმარების საფრთხის ქვეშ. იმ კულტურებს კი, რომლებიც ორიენტირებულია აქმაზე, „შეუძლიათ განავითარონ დიდი სულიერი აქტიურობა, თუმცა ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე იმაზე ნაკლებად დინამიურები, ვიდრე ამას მოითხოვს ადამიანთა საზოგადოების მოთხოვნები“.

კლასიფიკაცია, რომელიც ყველაზე ფართოდაა ცნობილი და აღიარებული როგორც მეცნიერებს, ისე პრაქტიკოსებს შორის, ეკუთნის ჰოლანდიელ მეცნიერს გ. ჰოფსტედეს.<sup>2</sup> კროს-კულტურის აღნიშნული გამოკვლევა ითვლება ყველაზე ფუნდამენტალურად და ეყრდნობა გამოკითხვას, რომელიც მოიცავს კომპანია IBM-ის 160 000-ზე მეტ თანამშრომელს 60 ქვეყანაში. ამ კლასიფიკაციის თანახმად, არსებობს ოთხი ძირითადი „სკალა“ რომლებიც გავლენას ახდენენ საქმიან კულტურაზე, იმავედროულად თითო-

<sup>1</sup> Тромпенаарс Ф., Хэпден-Тернер Ч. Четыре типа корпоративной культуры. Минск, Попурри, 2012, С. 320

<sup>2</sup> Hofstede G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, <https://www.jstor.org/stable/2393392?seq=1>

ეულ ქვეყანა შეიძლება აღიწეროს ამ სკალების გამოყენებით. ოდნავ მოგვიანებით მკვლევარმა დაამატა კიდევ ერთი სკალა, რაც აღმოჩნდა მ. ნარის-ბონდთან ერთობლივი კვლევის შედეგი. მახასიათებლები, რომლებიც მიიღო ქვეყანამ თითოეული სკალის მიხედვით, განაპირობებს მართვის, მოტივაციის, წახალისების, დასჯის და ა. შ. სხვადასხვა სისტემებს. სკალები ფორმულირებული იყო შემდეგნაირად:

1. „იერარქიული კიბის სიგრძე“, იგივეა რაც დისტანცია ხელისუფლებასთან მიმართებაში (Power distance, PD) ახასიათებს საზოგადოებაში ადამიანების თანასწორობას. იგულისხმება საზოგადოების დამოკიდებულება ადამიანებს შორის უთანასწორობაზე და სოციალურ მდგომარეობაზე.
2. „გაურკვევლობის მდგომარეობის თავიდან არიდება“. (uncertainly avoidance, UA) გულისხმობს ადამიანების მიდგომას საკუთარი მომავლის მიმართ. გაურკვევლობის დონე მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მეტია საკუთარი ცხოვრების დაგეგმვისა და კონტროლის მცდელობა.

**ცხრილი 1. კულტურების მახასიათებლები ძალაუფლებასთან მიმართებაში დისტანციის სიდიდესთან დამოკიდებულებით<sup>1</sup>**

მაჩვენებლები	პატარა დისტანცია ძალაუფლებასთან მიმართებაში	დიდი დისტანცია ძალაუფლებასთან მიმართებაში
დაქვემდებარების ურთიერთობები	დაქვემდებარების დაბალი მოთხოვნილება	დაქვემდებარების მაღალი მოთხოვნილება
დამოკიდებულება უთანასწორობისადმი	უთანასწორობის თავიდან აცილება	უთანასწორობა ნორმადაა მიღებული
იერარქიულობა	იერარქია მხოლოდ იქ, სადაც ეს მოსახერხებელია	იერარქია როგორც ცხოვრების ნორმა
ულტიერთობა უფროსებსა და ხელქვეითებს შორის	უფროსები ჩვეულებრივ მისაწვდომნი არიან	უფროსები ჩვეულებრივ მიუწვდომელი არიან
სოციალური ცვლილებები	ევოლუციური	რევოლუციური

3. „კულტურის „მასკულინიზმის (მამაკაცურობის) დონე“ ასახავს არა მხოლოდ მამაკაცებისა და ქალების როლის სქესით დაყოფას, მათ როლსა და

<sup>1</sup> <http://www.afs.org/efil/old-activities/syrveyjan98.htm>



პოზიციებს, არამედ, საზოგადოებაში მამაკაცის და ქალის ღირებულების უპირატესობებს. რაც უფრო ძლიერია მამაკაცური საწყისი, მით მაღალია მასკულინიზმი. მამაკაცური კულტურები პრიორიტეტს ანიჭებენ გამბედაობას მოქმედებებში, სწრაფვას მატერიალური წარმატებისაკენ, ქალები – ცხოვრებისეულ კომფორტს, ცხოვრების ხარისხს, გარემოს, ადამიანებს შორის ურთიერთობას, ზრუნვას სუსტზე.

ე. ალბერტის აზრით<sup>1</sup>, საზოგადოებებს, რომლებშიც ადამიანებს ყოველდღე იღებენ, იოლად უწოდებენ საზოგადოებებს “გაურკვევლობის სუსტი აცილებით”. ასეთ ქვეყნებში ადამიანები მომთმენები არიან საკუთარისგან განსხვავებული აზრების მიმართ, იმიტომ, რომ მათ არ აღიქვამენ როგორც მუქარას, არ ერიდებიან რისკიან ქმედებებსა და პასუხისმგებლობას, არიან უფრო ტოლერანტულები. ქვეყნებისათვის “გაურკვევლობის ძლიერი აცილებით” (მაგალითად, იაპონია, ირანი, თურქეთი) დამახასიათებელია ადამიანთა მცდელობები, ზეგავლენა მოახდინონ საკუთარ მომავალზე, რომელიც მაინც რჩება განუჭვრეტადი. ამ კვლევაში ასეთ ქვეყნებში ადამიანებს გააჩნიათ ემოციურობის, პიროვნული შფოთვის, აგრესიულობის უფრო მაღალი დონე.

**ცხრილი 2. კულტურების მახასიათებლები გაურკვევლობის თავიდან აცილების დონეზე დამოკიდებულებით<sup>2</sup>**

მაჩვენებლები	გაურკვევლობის ძლიერი თავიდან აცილება	გაურკვევლობის სუსტი თავიდან აცილება
დამოკიდებულება სამუშაოსადმი	მუშაობას ქანცის გაწყვეტამდე არ იწონებენ	ბეჯითად მუშაობის შინაგანი მოთხოვნილება „მრომაგოლიზმი“
დამოკიდებულება კონფლიქტისადმი	კონფლიქტები განიხილება როგორც საფრთხე სტაბილური ურთიერთობებისათვის	კონფლიქტები და შეჯიბრებები განიხილება „როგორც თამაშის წესები“
დამოკიდებულება აზრთა სხვადასხვაობისადმი	კონსენსუსის მოთხოვნილება	აზრთა სხვადასხვაობის ნორმად მიღება
დამოკიდებულება რისკთან	მიდრეკილება წარუმატებლობისგან თავის არიდებისაკენ	მზაობა რისკისადმი
ურთიერთობა ფორმალობა	დეტალური კანონებისა და წესების მოთხოვნილება	სწრაფვა სავალდებულო წესების მცირე რისკისაკენ

<sup>1</sup> Albert E.M., Kluckhohn C. A Selected Bibliography on Values, Ethics and Esthetics. IL, 1959. –P. 285.

<sup>2</sup> <http://www.afs.org/efil/old-activities/syrveyjan98.htm>

4. „ინდივიდუალიზმის დონე” ნიშნავს ადამიანების სურვილს, იმოქმედონ ან დამოუკიდებლად, ან უპირატესობა მიანიჭონ ჯგუფურ არჩევანს. რაც უფრო მეტად იხრება ადამიანი პირადი თავისუფლებისა და პირადი პასუხისმგებლობისაკენ, მით უფრო მაღალია ინდივიდუალიზმის დონე. ეს დაყოფა ტრადიციულია. როგორც თავის ნაშრომში წერს ამერიკელი მეცნიერი დ. მაიერსი, “ინდუსტრიულად განვითარებული დასავლური საზოგადოებისათვის დამახასიათებელია ინდივიდუალური ფასეულობები. ის უპირატესობას ანიჭებს დამოუკიდებლობას სოციალური იდენტურობის საზიანოდ”. ინდივიდუალიზმი ხარობს სიჭარბის, სოციალური მობილობის, ურბანიზმის და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ინტენსიური ზემოქმედების პირობებში”. ინდივიდუალისტურ კულტურებში ბავშვები პატარა ასაკიდან ეჩვევიან დამოუკიდებლობას, პროფესიულ ცხოვრებაში მათ მხოლოდ საკუთარი თავის იმედი აქვთ, გააჩნიათ რა უფრო დიდი პირადი თავისუფლება. კოლექტივიზმი დამახასიათებელია უფრო ისეთი ქვეყნებისათვის, სადაც მოსახლეობის უდიდესი ნაწილის ცხოვრება საკმაოდ მძიმეა და მოითხოვს ურთიერთგატანას, ან იქ, სადაც მოსახლეობა ხშირად აწყდება საერთო უბედურებებს.

**ცხრილი 3. კულტურის დახასიათება ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის შეფარდებაზე დამოკიდებულებით<sup>1</sup>**

მაჩვენებლები	ინდივიდუალიზმი	კოლექტივიზმი
თვითიდენტიფიკაცია	თვითშემეცნება როგორც „მე”	თვითშემეცნება როგორც „ჩვენ”
მიზნები	კერძო ინტერესების დაცვა	ურთიერთობების, ნორმების შენარჩუნება (მხარდაჭერა)
საქმიანობის სუბიექტები	ვალდებულებები ეკისრება ცალკეულ ინდივიდებს	ვალდებულებები ეკისრება მთლიან ჯგუფს
მორალური შემზღვევლები	თვითპატივისცემის დაკარგვის შიში, დანაშაულის გრძნობა	„სახის” დაკარგვის შიში, სირცხვილის გრძნობა

სიობერგის მიერ<sup>1</sup> გამოკვლეულ იქნა მსოფლიოს ჯერ 40, ხოლო შემდეგ 60 ქვეყანა და გამოვლინდა რვა კულტურული რეგიონი: ინგლისურენოვანი,

<sup>1</sup> <http://www.afs.org/efil/old-activities/syrveyjan98.htm>

ჩრდილოეთის, უფრო განვითარებული რომანულენოვანი, გერმანულენოვანი, ნაკლებად განვითარებული რომანულენოვანი, შედარებით განვითარებული აზიური, ახლოაღმოსავლური, მეტად განვითარებული აზიური.

უაითის<sup>2</sup> მიერ დამატებულ იქნა კიდევ ერთი სკალა (long-term orientation) – გრძელვადიან ან მოკლევადიან პერსპექტივაზე ორიენტაციის შეფასება. აღნიშნული სკალა წარმოადგენს საზოგადოების წარმომადგენლების მოცემული ან სხვა უფრო ძლიერი საზოგადოების წარმომადგენლების მიერ დაცვისა და ზრუნვის მოთხოვნილების შეფასებას. ამ მაჩვენებელზე ჰოფშტედე მიიყვანა კონფუცის იდეებმა და დასავლეთისა და აღმოსავლეთის სხვადასხვა პოლუსური კულტურების ტრადიციულ ორიენტაციებში განსხვავებებმა.

სმითმა, დუგანმა და ტრომპენარსმა<sup>3</sup> ყურადღება გაამახვილეს კონტექსტის მიხედვით ქვეყნების განსხვავებებზე. კონტექსტში იგულისხმება კონკრეტული აზრობრივი ფორმების, ეს იქნება წერილობითი თუ ზეპირი, ინტერპრეტაციის საშუალება. ასეთი ფორმის საზოგადოებებში შეთანხმებები, რომლებიც მიღწეული იქნა ზეპირი ურთიერთობისას, მკაცრად არის დაცული და არ ჩნდება წერილობითი კონტრაქტის გაჩენის აუცილებლობა.

ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ.<sup>4</sup> მოსაზრებით კი კონტექსტის დონე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის ეროვნულ, და განსაკუთრებით საქმიან კულტურაზე.

ბიზნესი წარმართვის თავისებურებები კონტექსტზე დამოკიდებულებით ნაჩვენებია შემდეგ ცხრილში (4).

ფართოდ გახდა ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის რიჩარდ ლუისის–კულტუროლოგის, ლინგვისტის, - კვლევები, რომელიც კროს-კულტურული კომუნიკაციების და კორპორაციული ბიზნესის

---

<sup>1</sup> Sjoberg C. Comparative Method in the Social Sciences// Philosophy of Science. 1955, Vol 22 (2).

<sup>2</sup> White L.D. The State of the Social Sciences. 1956.-P. 275

<sup>3</sup> B.Smith, Sh. Dugan, F.Trompenaars National Culture and the Values of Organizational Employees//Journal of Cross-Cultural Psychology. 1996, Vol.27(2).

<sup>4</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ., ზარანდია ჯ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბ., 2016, 578 გვ.

პრობლემების ერთერთი ყველაზე ავტორიტეტული სპეციალისტია. მან თავის კვლევას საფუძვლად დაუდო სხვადასხვა კულტურების დროსთან დამოკიდებულება, ასევე მის გამოყენებასთან. თავისი კვლევების შედეგად ლუისი მსოფლიოს ყველა კულტურას ყოფს სამ ძირითად ტიპად. მონოაქტიურად (task oriented) – კულტურები, რომლებშიც მიღებულია საკუთარი ცხოვრების დაგეგმვა, განრიგის შედგენა, საქმიანობის გარკვეული თანმიმდევრობით ორგანიზება, მოცემულ მომენტში მხოლოდ ერთი საქმის კეთება (სახასიათო მაგალითია – გერმანელები, შვეიცარიელები, ამერიკელები, ბრიტანელები, სკანდინავები, ავსტრიელები).

**ცხრილი 4. ბიზნესი წარმართვის თავისებურებები კონტექსტზე დამოკიდებულებით**

კონტექსტის მაღალი მნიშვნელობა	კონტექსტის უმნიშვნელო მნიშვნელობა
<p><b>ბიზნესი</b>  სუსტი ზეწოლა მყიდველზე;  გაყიდვების ხანგრძლივი ციკლი;  მუშაკის დიდი გავლენა მყიდველზე;  წინააღმდეგობების თავიდან აცილების მისწრაფება;  ფონის ჩახშობა;  სიტუაციური გარემოებები</p>	<p><b>ბიზნესი</b>  ძლიერი ზეწოლა მყიდველზე;  გაყიდვის ხანმოკლე ციკლი;  მუშაკისა და მყიდველის სუსტი მონაწილეობა;  “ისინი” “ჩვენს” წინააღმდეგ;  შავ-თეთრი კონტრასტები;  ზუსტად განსაზღვრული გარემოებები.</p>
<p><b>კომუნიკაციები</b>  ირიბი;  ეკონომიკური;  მსმენელისგან ბევრს ელიან;  მნიშვნელოვანია ფორმა.</p>	<p><b>კომუნიკაციები</b>  ზუსტად მიმართულები;  გამოიყენება ასახსნელად;  მსმენელისგან ელიან ცოტას;  მნიშვნელოვანია შინაარსი;  უნიფიკაციის არარსებობა;  ადვილად ცვლადები.</p>
<p><b>წესები</b>  ყოვლისმომცველი;  ერთაზროვნად ახსნადები</p>	<p><b>წესები</b>  მტკიცედ უნდა იდგე საკუთარ აზრზე;  უშვებენ სხვადასხვაგვარ ინტერპრეტაციებს</p>
<p><b>კულტურის საერთო ნიშნები</b>  მოითხოვს საიდუმლო ცოდნას;  ეთიკური;  პასუხისმგებლობა ხელქვეითებზე;  სიატუაციური;  დაყოფა თავისიანებად და უცხოებად.</p>	<p><b>კულტურის საერთო ნიშნები</b>  დაფუძნებულია სამართალზე;  ყველა მხოლოდ საკუთარ თავზე აგებს პასუხს;  დანშული</p>

აქ სიზუსტე და დროისადმი ფაქიზი დამოკიდებულება ითვლება რაციონალური ქცევის ერთადერთ მაჩვენებლად. პოლიაქტიურად (people

oriented) – მოძრავი, ადვილად საურთიერთო ხალხები, რომლებიც მიჩვეულნი არიან ბევრი საქმის ერთად კეთებას, რომლებიც გეგმავენ საქმეების თანმიმდევრობას არა განრიგის, არამედ შედარებითი მიმზიდველობის, მოცემულ მომენტში ამა თუ იმ ღონისძიების მნიშვნელობის მიხედვით (უპირველესად ასეთები არიან რომანული ხმელთაშუაზღვისპირეთის ხალხები: იტალიელები, ესპანელები, ბერძნები, ლათინოამერიკელები, არაბები, გარდა ამისა, ზოგიერთი სლავები, კერძოდ რუსები, ასევე კავკასიელები, თურქები, პაკისტანელები). რეაქტიულები (respectoriented listeners) – კულტურები, რომლებიც ყველაზე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ზრდილობასა და პატივისცემას, რომლებიც ამჯობინებენ მდუმარედ უსმინონ თანამოსაუბრეს, ფრთხილად რეაგირებენ მეორე მხარის წინადადებებზე (იაპონელები, ჩინელები, კორეელები, ფინელები). მიუხედავად დიდი ორგანიზებისა პოლიაქტიურ ხალხებთან შედარებით, ივარაუდება, რომ მომეტებულმა ყურადღებამ შეიძლება მიგვიყვანოს განსახილველი საკითხის შემჭიდროებულ გაგებასთან, შემოქმედებითი საშუალებების დაქვეითებასთან.

მაგრამ ჯ. ადაირის <sup>1</sup> მიერ შეთავაზებული ჯგუფები პრინციპულად განსხვავდება თავისი საქმიანი სტილით, ლიდერობის ტიპით, მუშაობის პრინციპით. მაგალითად, ინფორმაციის შეკრებისას მონოაქტიური კულტურები უპირველეს ყოვლისა ეყრდნობიან ფორმალიზებულ საინფორმაციო სისტემებს, პოლიაქტიურები – პირადი შეხვედრების შთაბეჭდილებებს, საუბრების დროს მიღებულ მონაცემებს და ა. შ. მოცემული ტიპის მენეჯერების ხასიათების გაერთიანებისას შესაძლებელია ყოველ ტიპზე საკმაოდ სრული სურათის მიღება. მონოაქტიური მენეჯერი განსხვავდება შემდეგი თვისებებით: დროის ერთ პერიოდში დაკავებულია ერთი საქმით, რის შედეგადაც დრო იყოფა ნაწილებად და ხდება საგრძნობი; კონცენტრირებულია მხოლოდ შრომაზე; სერიოზულად ეპყრობა ვადებს და გეგმებს; აბამს და წყვეტს უამრავ ხანმოკლე კავშირებს; ატარებს პირად

---

<sup>1</sup> Адаир Дж. Эффективная коммуникация. М.: Изд-во ЭКСМО. 2003, С. 216.

პასუხიმგებლობას შრომის დროზე, რომელიც შევსებულია კონკრეტული ვალდებულებებით. დროს აღიქვამს როგორც მუქარას – მოვლენების სწრაფ და ძვირადღირებულ მიმდინარეობას, რომელიც სრულად უნდა იქნას გამოყენებული; აგვარებს კონფლიქტებს პრიორიტეტის პრინციპით (“პირველები – საუკეთესოები”) და პრობლემების რიგითობით; აღიარებს გონებისა და ჭკუის თავისუფლებას მიზეზებისა და შედეგების ნაკლის ჯაჭვისაგან, წანამდღვრებისაგან და დასკვნებისაგან; აფასებს საქონელს დროში – სიახლეებიდან, რენტაბელო-ბიდან რუტინულ წარმოებამდე, მოგების კლებამდე და სიკვდილამდე.

როკაჩის მონაცემების პრაქტიკული შესწავლის საფუძველზე ლუნდვალმა<sup>1</sup> საბაზო ფასეულობებს მიაკუთნა ამბიციურობა, შრომისუნარიანობა, მდიდარი, წარმოსახვა, დამოუკიდებლობა, ინტელექტუალობა, ლოგიკურობა და პასუხიმგებლობა, მაშინ როდესაც ინსტრუმენტულ ფასეულობებს მიაკუთნა ისეთები, როგორებიცაა სიცოცხლის ხალისი, გულწრფელობა, სიმამაცე, პატიებისადმი მიდრეკილება, დახმარების სურვილი, სიყვარული, მორჩილება და ზრდილობიანობა. იმ კლასიფიკაციის შედარებისას, რომელიც მიღებულია ემპირიული გზით ვებერის მიერ, სხვა თეორიებთან, რომლებიც უპირველესად გამოყოფენ ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ ასპექტებს, შეიძლება დარწმუნებით ითქვას, რომ ინდივიდუალისტური საზოგადოებების წარმომადგენლები დიდ აქცენტს ანიჭებენ საბაზო ფასეულობებს, იმ დროს, როდესაც კოლექტივისტური საზოგადოებების წარმომადგენლები მხარს უჭერენ ინსტრუმენტულ ღირებულებებს. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში.

ჩვენ ზემოთ მოვიყვანეთ საქმიანი კულტურების ანალიზისადმი ყველაზე უფრო ცნობილი და საინტერესო მიდგომები.

---

<sup>1</sup> Lundvall B.A. National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London: Pinter Publishers, 1992, P. 346

## შედეგები და მათი განსჯა

### თავი 1. შედარებითი მენეჯმენტი და მისი პოპულარული მოდელები

#### 1.1. საქმიანი კულტურა, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი

შედარებითი მენეჯმენტი გულისხმობს ბიზნესის წარმოების ეროვნული თავისებურებების შესწავლას, შესაბამისად, საქმიანი კულტურა არის ცენტრალური დებულება შესასწავლი საგნის ფარგლებში და წარმოადგენს პრინციპების, ტრადიციებისა და ქცევითი სტერეოტიპების კომპლექსს ბიზნესის წარმართვის პროცესში.

ჩატარებული კვლევის ფარგლებში განსაკუთრებული მნიშვნელობას იძენს კულტურის გავლენის შესწავლა საზოგადოების ეკონომიკის სფეროზე, საქმიან გარემოზე, მოგების მიღებისა და განაწილების პროცესზე.

როგორც ცნობილია, ეროვნული კულტურების ადრინდელი კვლევები აგებული იყო მოცემული საზოგადოების წარმომადგენლების სპეციფიკური ქცევის ნიმუშების გამოვლენაზე შესადაარებელ სიტუაციებში. შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში კულტურათა ურთიერთობის შესწავლის მიზანი კი არის ურთიერთკავშირის განსაზღვრა ეროვნული კულტურის განზომილებასა და საქმიანი ორგანიზაციების მართვას შორის.<sup>1</sup>

კულტურას გააჩნია მრავალდონიანი სტრუქტურა, რაც ასახავს მისი ფუნქციების მრავალფეროვნებას ნებისმიერი საზოგადოების ცხოვრებაში. მოკლედ ჩამოვთვლით კულტურის ძირითად ფუნქციებს: საინფორმაციოს, შემეცნებითს, ნორმატიულს, მანიშნებელს და ღირებულებითს.

მეცნიერები კულტურას ყოფენ მისი მატარებლის მიხედვით: უნდა გამოვეყნოთ ეროვნული და მსოფლიო კულტურა. ყველაზე მკაფიოდ კულტურული განსხვავებები ვლინდება სხვა საზოგადოების წარმომადგენლებთან ურთიერთქმედებაში – იქნება ეს მოლაპარაკების წარმოება,

---

<sup>1</sup> Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2005, Р.485

ერთობლივი საწარმოს ორგანიზება თუ გამოცდილების უბრალო გაზიარება.

სავარაუდოა გარკვეული გაუგებრობების წარმოშობა სხვა კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის უკვე საწყის სტადიაზე, ანუ მოლაპარაკებების სტადიაზე. გარდა ამისა, სხვადასხვა კულტურების ურთიერთქმედების პროცესში არსებობს სტერეოტიპიზაციის საშიშროება, რაც ხელს უშლის კონსტრუქციულ ურთიერთობებს. ზოგჯერ გარკვეული ტიპის სტერეოტიპებს, ე. წ. იარლიყებს, რომლებსაც ჩვენ ვანიჭებთ სხვა კულტურებისა და ერების წარმომადგებლებს. ეროვნული სტერეოტიპიზაცია – კულტურის განვითარების ყველაზე რთული პროცესია, რომელიც განიცდის ფსიქოლოგიური ზეწოლის, პოლიტიკური მოვლენების და სხვა პროცესების ზეგავლენას. შედარებითი მენეჯმენტის ერთერთი ამოცანას მართვის სფეროში სტერეოტიპების დამსხვრევა სხვა კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის პროცესების ოპტიმიზაცია და გამოცდილების გაზიარება წარმოადგენს.<sup>1</sup>

კულტურის ზემოქმედების დროს ყალიბდება ერის მენტალიტეტი, რომელიც ძალზე მნიშვნელოვან ცნებას წარმოადგენს ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის ფორმირებისათვის. ფაქტიურად, ყველა თანამედროვე მეცნიერი თანხმდება იმაზე, რომ ეროვნული და რეგიონული მენტალიტეტი – უმთავრესი ფაქტორია, რომელიც ზემოქმედებს მართვის ფორმებზე, ფუნქციებზე და სტრუქტურაზე. გარდა ამისა, მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის არსებობს უფრო ღრმა, არსებითი ურთიერთკავშირი, რომელიც ვლინდება „მენეჯმენტისა და მენტალიტეტის შესაბამისობის პრინციპში“.

არსებობს მენტალიტეტის განსაზღვრებათა მთელი რიგი: მენტალიტეტი „ეს არის ერის ქცევის ისტორიულად ჩამოყალიბებული ფსიქოლოგიური თავისებურებების ერთობლიობა“<sup>2</sup>, „ერის ერთგვარი მეხსიერება

<sup>1</sup> Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. М.: Дело. 1999, С.550

<sup>2</sup> Kluckhohn C. The Study of Values//Values in America. Univ. of Notre Dame, 2011, P. 634



წარსულის შესახებ, მილიონობით ადამიანების ქცევის დეტერმინანტა“<sup>1</sup>, რომლებიც ერთგულნი არიან თავისი ისტორიულად ჩამოყალიბებული „კოდისადმი“ ნებისმიერ ვითარებაში,<sup>2</sup> „სუბიექტის – ერის, ეროვნების, ხალხის, მისი მოქალაქეების გარკვეული სოციალურ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა მენტალიტეტის სუბიექტის ცხოვრების ეთნიკური, ბუნებრივ-გეოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ხანგრძლივი ზემოქმედების შედეგი”.

*ჩვენი შეხედულებით, მენტალიტეტი წარმოადგენს ერის ქცევის ფსიქოლოგიური თავისებურებების სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კომპლექსს, რომელიც ქვეყნის ხანგრძლივი ევოლუციის პროცესში ყალიბდება ბუნებრივი, ისტორიული, ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორების ზემოქმედებით.*

მენტალიტეტის თავისებურებზე დამოკიდებულებით იგება ძირითადი ურთიერთობები, მენეჯმენტის სისტემები. იმ შემთხვევაში როცა ადამიანი ეჩვევა ჯგუფურ ცხოვრებას, მაშინ მართვის სისტემის მაფორმირებელ საფუძველს წარმოადგენს გადაწყვეტილებების კოლექტიური მიღება. და პირიქით, - თუ საზოგადოება დამკვიდრებულია ინდივიდუალიზმზე, საკუთარი ღირსების გამწვავებულ გრძნობაზე და ა. შ.

ამრიგად, მართვა შეიძლება განვიხილოთ როგორც შიდა, სიღრმისეული სოციალ-ფსიქოლოგიური პროგრამის გამოვლინებები, რომელიც ადამიანშია ჩადებული. ამ სახით მენტალიტეტი - ეს არის ქცევითი მენეჯმენტის საერთო საფუძველი, მისი ელემენტი, არსებითი მხარე, რომელშიც გამოიხატება მენეჯმენტის მენტალიტეტთან შესაბამისობა.

**„მენტალიტეტი-მენეჯმენტი”, მათი შეფარდება, შესაბამისობა და წინააღმდეგობრიობა, როგორ შინაარსი და ფორმა, როგორც არსი და მოვლენა.** ისინი იმყოფებიან ობიექტურად უწყვეტად განპირობებულ, მუდმივად განმეორებად ურთიერთკავშირში, რომლის კლასიფიცირებაც შეიძლება,

<sup>1</sup> Lessing L. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. –L.: Penguin Press. 2004, 516 p.

<sup>2</sup> Schwarts S. H., Sagiv L. Identifying Culture Specifics in the Content and Structure of Values//Journal of Cross-Cultural Psychology. 1995, Vol.26(1).

როგორც „მენტალიტეტისა და მენეჯმენტის შესაბამისობის პრინციპი“. მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის შესაბამისობა განაპირობებს წარმოების მდგრად სისტემას, არბილებს წინააღმდეგობებს მმართველსა და მართულებს შორის, ხელს უწყობს კრიზისული სიტუაციების გადალახვას. მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის შესაბამისობა- არის სოციალური სისტემების თანასწორობის ერთ-ერთი ფუძემდებელი ნიშანი, რომელიც ხასიათდება სოციალური კონფლიქტების არარსებობით. ამის მაგალითია აშშ-ს, საფრანგეთის, ინგლისისა და გერმანიის ეკონომიკური განვითარება 90-იან წლებში.<sup>1</sup>

წინააღმდეგობრიობა სისტემაში „მენტალიტეტი-მენეჯმენტი“ წარმოადგენს ერთ-ერთ მიზეზთაგანს, რომელიც განაპირობებს სოციალურ-ეკონომიკური კრიზისების ჩასახვასა და ხანგრძლიობას. ამის ნათელი მაგალითია საქართველო, სადაც ბაზარზე გადასვლა და მასთან დაკავშირებული მართვის სისტემის რეფორმირების აუცილებლობა ვარაუდობს მის ქართული მენტალიტეტის სპეციფიკასთან შესაბამისობაში მოყვანას. მენეჯმენტის მენტალიტეტთან შესაბამისობის კანონი ნიშნავს, რომ განსაზღვრულ მენტალობას, ეროვნული ხასიათის თითოეულ კონკრეტულ ნიშანს, მენტალიტეტის მხარეს მთლიანობაში შეესაბამება მენეჯმენტის ადექვატური ფორმები, სახეები, სისტემები. აქედან გამომდინარე, შესაძლებელია შედგენილ იქნას მენეჯმენტის მენტალიტეტთან შესაბამისობის საერთო (ზოგადი) ცხრილი (დანართი 1).

ეროვნული მენეჯმენტი არ შეიძლება განვიხილოთ როგორც რაღაც სტატიკური. ის გვევლინება, როგორც დინამიურ განვითარებაში მყოფი სისტემა. მართვის მსოფლიო სისტემაში მისი მოძრაობის, როლისა და ადგილის გაგება შესაძლებელია, თუ გამოვალთ არსებული ეროვნული მენტალიტეტის ანალიზიდან.

არსებობს ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს როგორც სხვადასხვა ქვეყნის საქმიან კულტურაზე, ასევე საერთაშორისო ბიზნესზეც, ესენია:

---

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე. შედარებითი მენეჯმენტი თანამედროვე ბიზნესში. ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. N 6/ 2013, გვ. 42-48.

პოლიტიკა და სამართალი, რელიგია, ბუნებრივი და გეოგრაფიული პირობები, ტექნოლოგიები, განათლება, ღირებულებები და ურთიერთობები, ენა, სოციალური ორგანიზაცია.

განვიხილოთ საერთაშორისო ბიზნესზე და კომპანიების საქმიანობაზე ამ განსხვავებების გავლენის რამდენიმე მაგალითი.

რელიგია ასახავს ადამიანების მიერ იდეალური ცხოვრების ძიებას და მოიცავს შეხედულებებს სამყაროზე, ჭეშმარიტ ღირებულებებზე, რელიგიურ რიტუალებზე. რელიგია, როგორც კულტურის ელემენტი, გავლენას ახდენს ადამიანებისა და საზოგადოების ეკონომიკურ საქმიანობაზე: ფატალიზმმა შეიძლება შეამციროს მისწრაფება ცვლილებებისადმი, მატერიალური სიმდიდრეები შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც წინაღობა სულიერი გამდიდრებისაკენ და ა. შ. უეჭველია, არა მხოლოდ რელიგია ახდებს გავლენას ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეზე, მაგრამ შედარებითი მენეჯმენტის დონეზე საქმიანი კულტურის განსახილველად ძალზე მნიშვნელოვანია სწორედ რელიგიური ფაქტორებისა და ეროვნული ხასითის ჩამოყალიბებაზე მათი ზეგავლენის გათვალისწინება.<sup>1</sup>

მსოფლიო ბანკის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ არსებობს ურთიერთდამოკიდებულება რეგლიგიურობასა და ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი ეროვნული პროდუქტის (მეპ) სიდიდეს შორის. მიღებული მონაცემების თანახმად, ყველაზე მაღალი მეპ მოდის ქრისტიანულ პროტესტანტულ საზოგადოებებზე, რადგანაც პროტესტანტული ეთიკა უბიძგებს ხალხს სიმდიდრის დაგროვებისაკენ. მეორე ადგილზეა საზოგადოებები, რომლებიც ბუდიზმს აღიარებენ. ხოლო ყველაზე დაბალი არიან სამხრეთ-ბუდისტური და სამხრეთ-ინდუსტური საზოგადოებები.

ზემოთხსენებული საზოგადოებების ეფექტიანობის მიზეზს წარმოადგენს ფასეულობათა სისტემები, რომლებიც დაკავშირებულია მათ რელიგიურ ეთიკასთან, სადაც კულტივირებულია სპეციფიკური დამოკიდებულება

---

<sup>1</sup> აბრალავა ა. ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები. თბ., 2014, გვ. 9.

როგორც შრომისადმი, ისე ადამიანის მოვალეობა-ვალდებულებებისადმი. და თუმცა ეს ეთიკური ნორმები შემუშავებული იყო მთელი რიგი დასავლეთევროპული და აღმოსავლეთ-აზიური საზოგადოებების მიერ, სოციოლოგების, სოციალური ფსიქოლოგების, მენეჯმენტის სპეციალისტების შრომები აჩვენებენ, რომ სხვა კულტურული ტრადიციების მქონე საზოგადოებებში შესაძლებელია შესაბამისი ფასეულ-სამოტივაციო სტრუქტურების მიზანმიმართული ფორმირება.<sup>1</sup>

ცალკე სამუშაო საზოგადოების კაპიტალისტური მოდელის სახელმწიფო საბაზო რელიგიიდან აგებაზე წარმატების დამოკიდებულების შესასწავლად ჩატარებულ იქნა მ. ვებერის მიერ მის ნაშრომში „პროტესტანტული ეთიკა და კაპიტალიზმის სული“<sup>2</sup>. თუმცა, კაპიტალისტური განვითარების ფესვების ვებერისეული ანალიზი შემდგომში გაკრიტიკებულ იქნა ისტორიკოსების მიერ, რომლებიც, ჩვენის აზრით, სამართლიანად მიუთითებდნენ ისეთ ალტერნატიულ ისტორიულ ფორმებზე, რომლებიც ასევე ეფექტიანად უჭერდნენ მხარს კაპიტალიზმს, როგორც ანგლოსაქსური კულტურა, თუმცა სხვაგვარ ინსტიტუციურ ფორმებში.

ეკონომიკური კულტურა პირველმა სწორედ ვებერმა დაინახა ეროვნულ-რელიგიური ტრადიციების პრიზმში. შესაბამისად, რელიგიურ სამეურნეო კულტურების ძირითადი ტიპები ითვლება თანხვედნილად ძირითად რელიგიურ კონფესიებთან: შეიძლება გამოიყოს პროტესტანტული, კათოლიკური, მართლმადიდებლური, ისლამური, ბუდისტური და კონფუციური ეკონომიკური ეთიკა. ეს სამეურნეო კულტურები დიდ გავლენას ახდენენ საბაზრო მოდერნიზაციის პროცესებზე, თვით ქრისტიანობის შიგნითაც კი მკაფიოდ ჩანს გარკვეული იერარქია: თუ პროტესტანტიზმი ყველაზე უფრო უწყობს ხელს კაპიტალისტურ ურთიერთობებს, კათოლიციზმი და მართლმადიდებლობა - პირიქით, აოკებენ კაპიტალისტური ბაზრის უკიდურესობებს. რაც შეეხება

<sup>1</sup> კატუკია ა. მოტივაციის პარადიგმები შედარებით მენეჯმენტში. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“. N2, 2019.

<sup>2</sup> Макс Вебер, «Протестантская этика и дух капитализма», [http://tower-libertas.ru/wp-content/uploads/2013/10/Max\\_Veber\\_-\\_Protestantskaya\\_etika\\_i\\_dukh\\_kapital.pdf](http://tower-libertas.ru/wp-content/uploads/2013/10/Max_Veber_-_Protestantskaya_etika_i_dukh_kapital.pdf)

კონფუციურ ეკონომიურ კულტურას, რომელიც დამყარებულია უფროსებისადმი პატივისცემაზე და პიროვნულ ინტერესთა კოლექტივის ინტერესებისადმი დაქვემდებარებაზე, გულისხმობს მუდმივ თვითსრულყოფას და მაღალ მორალს, - იგი გახდა „დასავლური“ კაპიტალიზმის სამეწარმეო კულტურის პირველი ალტერნატივა.

ისლამური და ინდო-ბუდისტური ქვეყნების საქმიანი კულტურა არ გამოირჩევა პროდუქტიულობით, და ამის მიზეზი ძირითადად არის რწმენებისა და წესების კომპლექსი, რომელიც გულისხმობს კოლექტივთან სრულ შერწყმას. ეს რელიგიები ცალკეული პიროვნებების ინიციატივას, სიბეჯითეს და მიზანმიმართულობას, ინტერესს სიკეთეებისადმი პრინციპში არ მიესაღმებინან.

ასე რომ, ეკონომიკური თვალთახედვით, დღეისათვის ყველაზე „წარმატებულებს“ პროტესტანტული (ამერიკული), კათოლიკურ-პროტესტანტული (დასავლეთ-ევროპული) და კონფუციური (შორეული აღმოსავლეთის) კულტურები წარმოადგენს. შედეგად ფორმირდება სამი ჯგუფური სახესხვაობა:

ა) ანგლო-საქსური ლიბერალური მოდელი („პროტესტანტული“ კაპიტალიზმი: აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, ახალი ზელანდია), რომლისთვისაც დამახასიათებელია სახელმწიფო რეგულირების მინიმუმაციის ტენდენცია და დაფუძნებულია სამეურნეო ცხოვრების სამართლებრივ რეგულირებაზე;

ბ) დასავლეთ-ევროპული (კონტინტური) სოციალ-დემოკრატიული მოდელი („კათოლიკურ-პროტესტანტული კაპიტალიზმი“ – საფრანგეთი, სკანდინავიის ქვეყნები, გერმანია და დასავლეთ ევროპის დარჩენილი ქვეყნების უმეტესობა), გულისხმობს „ძლიერ“ სახელმწიფოს, რომელიც აქტიურად მონაწილეობს სამეურნეო ცხოვრებაში, ამავდროულად მთავარი ყურადღება ექცევა სოციალურ პოლიტიკას;

გ) შორეულ-აღმოსავლური პატრიარქალურ-კორპორაციული მოდელი („კონფუციური კაპიტალიზმი“ – იაპონია, სამხრეთ კორეა, ტაივანი, ჩინეთი), როდესაც „ძლიერი“ სახელმწიფო აქტიურად არეგულირებს და

წარმართავს სამეურნეო ცხოვრებას, დაკავებულია უმთავრესად ეკონომიკური ზრდის სტრატეგიით.<sup>1</sup>

პოლიტიკა და სამართალი იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას პირველ რიგში ზოგიერთ ქვეყანაში, ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევის დონის გათვალისწინებით (სახასიათო მაგალითებია: ჩინეთი, ბელარუსი). ასპექტებს, რომლებიც სერიოზულად ზემოქმედებს მოცემულ ფაქტორზე, წარმოადგენს ეკონომიკაზე სახელმწიფოს კონტროლის დადგენა (ძირითადად გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებს ახასიათებთ), საექსპორტო პოლიტიკის ხასიათი, სხვადასხვა კავშირებისა და ასოციაციების საქმიანობა, სხვადასხვა უწყებების კორპორაციულად დაკავშირებული ჩინოვნიკების არსებობა, პოლიტიკური პარტიების ხელმძღვანელობა, ჩრდილოვანი ეკონომიკის წარმომადგენლების საქმიანობა, ნაციონალიზმის დონე. საგარეო ეკონომიკურ საქმიანობაზე სახელმწიფოს ზემოქმედების მექანიზმებს განეკუთნება ექსპროპრიაციები, კონფისკაციები, ლიცენზირება და ექსპორტის ან იმპორტის კვოტირება, ფისკალური პოლიტიკა და ა. შ. მთლიანობაში სიტუაცია კი ხასიათდება ხელისუფლებასა და მოქალაქეს შორის ისტორიულად ჩამოყალიბებული ურთიერთობებით.

გეოგრაფიული, ბუნებრივი პირობები გავლენას ახდენს ეროვნული ხასიათის ჩამოყალიბებაზე, ნაწილობრივ განსაზღვრავს საზოგადოებრივ ღირებულებებს, პოზიციებს და ნორმებს. ეს საკმაოდ სერიოზული ფაქტორია, რომელმაც საქმიან კულტურაზე ბევრ ქვეყანაში იქონია გავლენა. წინამდებარე ნაშრომში გეოგრაფიული ფაქტორის გავლენა დეტალურად გვაქვს გარჩეული საქართველოს მაგალითზე.

განათლების ხარისხისა და ტექნოლოგიების განვითარების შეფასება გულისხმობს მოსახლეობის განათლების დონეზე, ტექნიკურ სწავლებაზე და საბაზრო კავშირების დამყარებაზე მის გავლენის შესწავლას. სხვა სახელმწიფოს ტექნიკური დონის შესწავლამ შეიძლება მოგვცეს ინფორმაცია ბაზრის განვითარებაზე, პოტენციალზე და ინფრასტრუქტურის დონეზე

---

<sup>1</sup> ყულიჯანაშვილი ა. კულტუროლოგია. [რედ.: თამაზ ბუაჩიძე]. თბ.: “უნივერსალი”. 2001, 484 გვ.

(ტრანსპორტზე, ენერგეტიკაზე, წყალმომომარაგებაზე და ა. შ.), ასევე იმაზე, თუ როგორია ურბანიზაციისა და მოსახლეობის „სამრეწველო ღირებულებების“ განვითარების დონე. გარდა ამისა, მსგავსი კვლევები შესაძლებლობას იძლევა შეფასდეს სამუშაო ძალის ბაზრის სტაბილურობა, მისი განათლების და წარმადობის დონე, დამოკიდებულება მეცნიერებასთან, სიახლეების დანერგვასთან, საქმიან სამყაროსთან თანამშრომლობის შესაძლებლობა.<sup>1</sup>

საზოგადოებაში ღირებულებებისა და ურთიერთობების ხასიათი მჭიდროდაა დაკავშირებული რეგილიურ გრძნობებთან. ისინი ხშირად ქვეცნობიერია, მაგრამ განაპირობებენ არჩევანს ამა თუ იმ სიტუაციაში. მიუხედავად იმისა, რომ ღირებულებათა და ურთიერთობათა სისტემის ფორმირება ხდება ინდივიდუალურად ყოველ ადამიანში, არსებობს თვისებების მთელი რიგი, რომლებიც ერს მთლიანობაში ახასიათებს. ძირითადად შორის, რომლებსაც გააჩნიათ უშუალო ურთიერთობა საერთაშორისო ბიზნესთან, მოიაზრება დამოკიდებულება დროის, მიღწევებისა და სიმდიდრის მიმართ.

პირველად ღირებულებათა სისტემის საწარმოო ქცევაზე გავლენის საკითხი მაქს ვებერმა გამოიკვლია, რომელიც აცალკევებდა რელიგიურ და ეთიკურ კომპონენტებს.

დამოკიდებულება დროსთან, ბევრი მკვლევარის აზრით, წარმოადგენს ერთ-ერთ საბაზისო ფაქტორს, რომელიც ქვეყნების ჯგუფებად დიფერენცირებას ახდენს. პოლიქრონიული, მონოქრონიული და რეაქტიული კულტურების გამოყოფა ადასტურებს დროისადმი დამოკიდებულების პრინციპულ განსხვავებას, ხოლო აღნიშნული საკითხის არასწორმა გაგებამ შეიძლება სიმძლევები გამოიწვიოს ბიზნესის განხორციელებისას.

დამოკიდებულება მიღწევებისა და სიმდიდრის მიმართ ყველა ქვეყანაში ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ფორმირდებოდა, და პირველ რიგში ეს რელიგიის ზეგავლენით ხდებოდა. იმ პოსტულატების მიხედვით,

---

<sup>1</sup> Либман А. Институты управления глобализацией: траектория развития // Проблемы теории и практики управления №7.2008. 25-29

რომლებიც საფუძვლად უდევს ნებისმიერ რელეგიურ მიმდინარეობას, მოსახლეობას უყალიბდებოდა გარკვეული დამოკიდებულება სამყაროს, მათ შორის საქმიანი მოღვაწეობის მიმართ. იქ, სადაც მატერიალური სარგებელი და სულიერი განვითარება ითვლებოდა შეუთავსებლად, საქმიანი ურთიერთობა მცირე როლს ასრულებდა და - პირიქით.<sup>1</sup>

ქვეყნები განსხვავდება ერთმანეთისგან შემოსავლების მიღების მეთოდებთან დამოკიდებულებით. რადგანაც ბევრ საზოგადოებაში, მაგალითად, ინდოეთში, მიწა და საქონლის წარმოება იმყოფება მმართველი კლასების კონტროლქვეშ, უცხოელი მეწარმეები იძულებულნი არიან, შემოიფარგლონ გრძელვადიანი იჯარით ან საშუამავლო ფუნქციების შესრულებით. მაგრამ მსგავსი გზით მიღებული შემოსავალი ხშირად საექვოდ ითვლება.

სოციალური ორგანიზაცია ახასიათებს სოციალურ სტრუქტურებსა და ინდივიდების ურთიერთდამოკიდებულებებს, რისი მიღებაც აუცილებელია საზღვრებს გარეთ ბიზნესის წარმოებისას. მაგალითად, ბევრ ქვეყანაში (ისლამური საზოგადოებები) არსებობს უარყოფითი დამოკიდებულება მევახშეებისადმი, ან აკრძალულია ფულის პროცენტით გასესხება. გარდა ამისა, მხედველობაშია მისაღები საზოგადოების სოციალური ორგანიზაცია, როგორც კროს-კულტურული პრობლემის ცვლადი; ყოველდღიური გადაწყვეტილებების მიღებაში ნათესაური კავშირების როლი; მოსახლეობის უმაღლესი, საშუალო და დაბალ კლასებად გრადაციის დონე; ინდივიდუალიზმის ან კოლექტივიზმის უპირატესობა საზოგადოებაში და სხვა. ახალ კულტურულ გარემოსთან ურთიერთობისას ყოველთვის უნდა მივიღოთ მხედველობაში ურთიერთობები პატარა სოციალურ ჯგუფებში და, პირველ რიგში, ოჯახში, რადგანაც იგი მნიშვნელოვანი მომხმარებელს წარმოადგენს ბაზარზე.

საერთაშორისო ბიზნესში ძალზე დიდია სოციალური ასპექტების მნიშვნელობა. სწორედ საზოგადოების სოციალურ ორგანიზაციაზეა დამოკიდებული, იქნებიან საქმიანი პარტნიორები საოჯახო ფირმების წარმომად-

---

<sup>1</sup> ქოული ჯ. მენეჯმენტი: თეორია და პრაქტიკა (Management: Theory and practice). თბ., 2002, 422.



გენლები, რომელშიც ნათესაობა განსაზღვრავს ყოველდღიურად მიღებული გადაწყვეტილებების ხასიათს და მემკვიდრეობითობას, თუ ძალზე პროფესიონალი პარტნიორები დასავლური გაგებით.<sup>1</sup>

ენა ზეგავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციაზე, როგორც ნებისმიერი ხალხის მნიშვნელოვანი კულტურული ასპექტი. ვერბალური და არავერბალური ენები იძენენ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას მოლაპარაკების პროცესის, სარეკლამო და მარკეტინგული კამპანიების ორგანიზებისას.

ძალზე ხშირად, საზღვრებს გარეთ ბიზნესის გაფართოებისას კომპანიებს უწევთ თავისი პოლიტიკის პრინციპულად შეცვლა საქონლის წინ წაწევის მიზნით. ეს შეიძლება იყოს საქონლის დასახელების შეცვლა: მაგალითად, ჯენერალ მოტორსი იძულებული იყო, შეეცვალა თავისი მოდელის „ნოვას“ სახელწოდება ესპანურენოვან უბნებში ექსპორტისას, რადგან ესპანურად ეს ექვივალენტურია გამოთქმის „არ მუშაობს, არ მიდის“ (no va). სარეკლამო კომპანიების ჩატარება, კერძოდ, სარეკლამო რგოლების შექმნა, ყველა ქვეყნისათვის ასევე ძალზე ინდივიდუალურია და ეფუძნება ყოველი ტერიტორიული წარმონაქმნის კულტურულ ღირებულებებსა და ჩვევებს.<sup>2</sup>

არავერბალური ენა წარმოადგენს ძალზე მნიშვნელოვან ფაქტორს მოლაპარაკებების ორგანიზებისა და რეკლამირების დროს. მეჭრებიენის მონაცემებით, ურთიერთობის დროს სიტყვებით გადაეცემა ძირითადი ინფორმაციის მხოლოდ 7%, ხოლო 55% აღიქმება სახის გამომეტყველებით, პოზით, ჟესტებით, 38% - ხმის ინტონაციებითა და მოდულაციით. ჟესტები მიმართულია სოციალური გარემოცვისაკენ, ამ სახით განისაზღვრება, თუ რომელი გამოვლინებაა სასურველი, რომელია არასასურველი, ხოლო რომელი - მიუღებლებიც კი. ჟესტის სოციალური ნორმირების და სტილიზაციის მაგალითია ამერიკაში და ევროპაში გავრცელებული მოთხოვნა, უპირატესად საშუალო კლასში „გაიღიმეთ“. ეს ასახავს

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ., 2007, 340 გვ.

<sup>2</sup> ლადლოუ რ. ეფექტური კომუნიკაციის არსი. მთარგმნ.: ლიანა ყარალაშვილი. თბ., 2000, 358 გვ.

დამოკიდებულებას „წარმატების“ მიმართ (ეკონომიკურ და სოციალურ ასპექტში). ადამიანი, რომელიც ყოველთვის იღიმება, აჩვენებს საქმეებში საკუთარ წარმატებას, რამაც შეიძლება ხელი შეუწყოს მის მომავალ წარმატებებს და ა. შ. უნდა აღინიშნოს, რომ, მაგალითად, საქართველოში მოცემული პრინციპი არ ჭრის, რადგან ჩვენთან ტრადიციულად ჟესტებს, რომლებიც გამოხატავენ კეთილგანწყობილ დამოკიდებულებას, წარმოადგენს არა მხოლოდ ღიმილი, არამედ თავის დახრა, მზერა.

აშკარაა სხვადასხვა კულტურებში ვერბალური ნიშნების სერიოზული განსხვავებები. ასე მაგალითად, ხელით ჟესტი, რომელიც ამერიკელებში ნიშნავს „გამეცალე“, ბუნოს აირესის რესტორნებში იქნება ოფიცინანტის დაძახება, რადგან იქ ეს ნიშნავს „მოდით აქ“. ერთი და იგივე ჟესტების მსგავსი აღქმის შეუთავსებლობები უამრავია.<sup>1</sup>

ნიშნების სისტემებში შეფერხებებს შეუძლიათ რეკლამის ეფექტიანობის დაქვეითება, უხერხული სიტუაციების გამოწვევა მოლაპარაკებების დროს.

*ასე რომ, საქმიანი კულტურის, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი დებულების განხილვას, მივყავართ შემდეგ დასკვნებამდე:*

*- კულტურა და მენტალიტეტი, ახდენენ რა უძლიერეს გავლენას ყოველდღიური საქმიანობის პრაქტიკაზე, იმყოფებიან უწყვეტ კავშირში მენეჯმენტთან. კულტურის ზოგიერთი მახასიათებლები წარმოშობს განსაკუთრებულ მიდგომებსა და ტრადიციებს მართვის სფეროში;*

*- ეროვნული კულტურების შეფასების უამრავი მიდგომის არსებობა მათი სხვადასხვა კრეტერიუმით შეფასების, მართვის კულტურების მრავალმხრივად გამოკვლევის საშუალებას იძლევა, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზებას. ქვეყანა-პარტნიორის მრავალმხრივი შესწავლა ამაღლებს ადექვატური გადაწყვეტილების მიღებისა და სწორი სტრატეგიის შემუშავების ალბათობას;*

*- სავარაუდოა, რომ შედარებითი მენეჯმენტის შემდგომი*

<sup>1</sup> ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციის თეორია. თბილისი, 2009, 286 გვ

*განვითარების შედეგად უახლოეს წლებში გამოყოფილი იქნება „ცენტრალური ღერძი“, რომლის გარშემოც აიგება საქმიანი კულტურის ყველა დანარჩენი თეორია;*

*- არსებობს ობიექტური ფაქტორების მთელი რიგი, რომლებიც გავლენას ახდენენ საერთაშორისო ბიზნესზე და შედარებით მენეჯმენტზე. ამ უკანასკნელის ორგანიზებისას აუცილებელია ყოველი ამ ფაქტორის გავლენის გათვალისწინება.*

## **1.2. თანამედროვე მენეჯმენტის ყველაზე პოპულარული მოდელების შედარებითი ანალიზი**

მართვის მსოფლიო გამოცდილება წარმოადგენს გულდასმით შესწავლის საგანს შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში. იმავდროულად, განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს მენეჯმენტის ყველაზე უფრო წარმატებული მოდელების შესწავლა, ამ კვლევის ძირითად პრაქტიკულ ამოცანას კი წარმოადგენს ამა თუ იმ მოდელის ეფექტიანობის ფაქტორების გამოყოფა და სხვა ქვეყნებში მათი გამოყენების მცდელობა მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

მენეჯმენტის იაპონური და ამერიკული მოდელები საკმაოდ მდიდარია მართვის ეფექტიანი მექანიზმებისა და ინსტრუმენტების არსებობის თვალსაზრისით და სწორედ ამ მოდელებს ექცეოდა და ექცევა ყველაზე დიდი ყურადღება თანამედროვე ლიტერატურაში. ისინი წარმოადგენს ორ დასრულებულ მოდელს, რომლებიც ეკუთნის ეკონომიკურად ყველაზე უფრო წარმატებულ სახელმწიფოებს. ეს წარმატება სწორედ მართვაში უპირატესობის წყალობით იქნა მიღწეული. მიუხედავად ამა თუ იმ მოდელის ეფექტიანობისა, ბევრ რამეში ისინი დიამეტრულად განსხვავებულია და ეფუძნება ალტერნატიულ ღირებულებებს, მთლიანობაში ასახავს რა დასავლურ და აღმოსავლურ მმართველობით აზრს. ერთ შემთხვევაში ღირებულებათა სისტემა არის მიღწევად-ინდივიდუალისტური, მეორეში – მიღწევად-კოლექტივისტური. ამერიკული სისტემის ქვაკუთხედი აფინან-

სური მაჩვენებლები და მაქსიმალური მოგების მიღება, იაპონური სისტემა კი მთლიანად არის ორიენტირებული მომხმარებელზე, ხოლო მოგება არ წარმოადგენს საქმიანობის მთავარ და ერთადერთ ორიენტირს. ფირმა “ჰონდა”-ს დამაარსებლის ტ. ფუჯისავას აზრით, იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტი ერთმანეთს 95%-ით ემთხვევა, მაგრამ განსხვავდება უმნიშვნელოვანეს ასპექტებში.<sup>1</sup>

მართვის იაპონური სისტემა წარმოადგენს აზიური მენეჯმენტის ნაწილს, რომლის საფუძველში დევს „შრომისადმი მანიაკალური დამოკიდებულება“, ლოიალობა, ჰარმონია (დანართი 3). ინტერესი ამ მოდელისადმი მკვლევართა მხრიდან ნაკარნახევია მისი მაღალი ეფექტიანობით, რაც პირველ რიგში ამტკიცებს ისტორიულ ფაქტს, რომ იაპონია გამოვიდა უმძიმესი ომისშემდგომი კრიზისიდან. ქვეყნიდან, რომელშიც ერთიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე შეადგენდა 118 დოლარს, იაპონელებმა შექმნეს ეკონომიკურად ერთ-ერთი უმსხვილესი სახელმწიფო.

მართვის იაპონური სისტემა ყველაზე სრულად ითვალისწინებს საკუთარი ერის კულტურულ თავისებურებებს, იმავდროულად საკმაოდ აქტიურად იყენებს სხვა ქვეყნების მიღწევებს. ერთი მხრივ, იაპონიაში მართვის მეცნიერების წარმოშობისა და განვითარების საწყისების ანალიზი იმის თქმის საფუძველს იძლევა, რომ იაპონელები საკუთარი გზით მიდიოდნენ და საკმაოდ წარმატებულადაც. მეორე მხრივ, მკვლევარები თანხმდებიან იმაში, რომ ამ ქვეყნის საქმიანი კულტურა წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე დიას უცხოური სიახლეების მიმართ და საუკუნის დასაწყისიდან ის განიცდის უცხოური (ძირითადად ამერიკული და გერმანული) მენეჯმენტის ძლიერ გავლენას. ამრიგად, დასავლური თეორიები სწორად და ორგანულად იყო გადატანილი იაპონელების სოციოკულტურულ გარემოში, რამაც განაპირობა ეკონომიკური სიტუაციის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება.<sup>2</sup>

დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, იაპონური გარდაქმნების მსოფლიო

<sup>1</sup> Тору Фудзисава. Плохая компания. <http://mangaonlinereadfree.com/m/bad-company/>

<sup>2</sup> Ed. S.Richardson. Manual. Study of Values. the Mere. 2005, P.268

მნიშვნელობა იმაშია, რომ მათი ძველი ღირებულებები გახდნენ თანამედროვე ინსტიტუციების წყაროები.

ეფექტიანი მენეჯმენტის ცოდნის დაგროვებამ და ანალიზმა საკმაოდ დიდი დრო წაიღო. ჯერ კიდევ საუკუნის დასაწყისიდან იაპონელები მიხედნენ მართვის ცოდნის დაგროვების აუცილებლობას და მის გავლენას საწარმოო პროცესზე. სწორედ მაშინ შეიქმნა იაპონური მეცნიერული მენეჯმენტი და სხვა სპეციალიზებული ორგანიზაციები, მოხდა მნიშვნელოვანი ცვლილებები ეკონომიკური განათლების სისტემაში. შეისწავლებოდა მართვის ამერიკული და გერმანული სკოლები, გამოიცა პუბლიკაციების რიგი შრომის ანაზღაურების ფორმების, მოგების განაწილების, მმართველებსა და მუშებს შორის კონსულტაციების, საფაბრიკო კომიტეტების, სამრეწველო ფსიქოლოგიის შესახებ.<sup>1</sup>

1912-1926 წლებში პრაქტიკოსთა შორის პოპულარული გახდა და შემდეგ დაინერგა მეცნიერული მენეჯმენტის ამერიკული პრინციპები, და სწორედ მაშინ ჩნდება მართვის იაპონური მეცნიერება. ამდენად, შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ იაპონური კომპანიების წარმატების საფუძველი და წანამძღვარიც გახდა იაპონელების ეროვნული ნიშნები: კოლექტივიზმი და პატერნალიზმი, ლოიალობა, აკურატულობა, ყაირათიანობა, პრაქტიციზმი, უდიდესი შრომისმოყვარეობა, ახალი პირობებისადმი შეგუებადობის მაღალი დონე.

იაპონური მენტალიტეტის დომინანტური თვისებაა ჯგუფურობა, რომლის ფესვებიც დაკავშირებულია ბრინჯის კულტურასთან. იაპონიის კუნძულებზე ბრინჯის მოყვანა ყოველთვის მოითხოვდა კოლოსალურ შრომას, ამიტომაც ბრინჯის მთესველები ერთიანდებოდნენ არტელებში, რომლის წევრებიც მხარში ედგნენ ერთმანეთს. დროთა განმავლობაში გაჩნდა სპეციფიური ჯგუფური აქტივობა – ცნობილი იაპონური ჯგუფურობა, რომლის ფსიქოლოგიამაც შეაღწია საწარმოო და სოციალური ცხოვრების ყველა სფეროში. ის გამოიხატა წესრიგის სისტემაში

---

<sup>1</sup> ანდოს ი., მაცუმოტოს მ., კუნინაცუს ი., სუბუკის კ., კანდას ს., სანოს კ. და სხვათა შრომები.

ლიდერისადმი მკვეთრად გამოხატული დაქვემდებარების სახით და უფროსის პატივისცემაში, რის შედეგადაც იაპონელები მადლობას უხდებიან თავის ხელმძღვანელს, როგორც შვილები მშობლებს. იაპონურ კომპანიებში ეგოცენტრიზმის მომენტი ფაქტიურად ნულზეა დაყვანილი. კოლექტივის გამო მუშები იაპონიაში მზად არიან ყველაფერი გასწიონ. „ფირმა გვაძლევს ჩვენ ცხოვრებას, ფირმა გვაჭმევს და გვასმევს, ჩვენ მისი მოვალენი ვართ ყველაფერში და, თუ საჭიროა, მივცემთ მას ყველაფერს, რაც გაგვაჩნია“ - ამბობენ იაპონელები. ფართოდაა გავრცელებული ე. წ. „ეკონომიკური პატრიოტიზმი“, რის შედეგადაც იაპონელი მომხმარებლები 20-40%-ით მეტს ხარჯავენ სამამულო საქონლის საექსპორტო ვერსიებზე, რაც აიხსნება ტრადიციული პატივისცემით მშობლების, წინაპრებისა და მენეჯერების მიმართ, ბავშვობაში და ახალგაზრდობაში მიღებული სიკეთების სანაცვლოდ.<sup>1</sup>

იაპონელი მუშაკების ყაირათიანობა და პრაქტიციზმი წარმოადგენს რესურსების დეფიციტის პირობებში ერის არსებობის შედეგს, რომელიც უბიძგებს ადამიანებს, იმოქმედონ გარკვეული სცენარით. იაპონელები ეკონომიას აკეთებენ მართვის სისტემაზე, ყაირათიანად იყენებენ შრომით, ფინანსურ, კაპიტალურ და მიწის რესურსებს. მაგალითად, ტყე, რომელიც მოდის რუსეთიდან, მათ გამოიყენეს 102%-ით, გააკეთეს რა დამატებითი ბრიკეტები ქერქისაგან გასათბობად. იაპონელების შეგუებადობა ვლინდება უნარჩენო, ენერგო და მასალადამზოგავი ტექნოლოგიების სწრაფად დანარგვაში.

იაპონურ ფირმებში მართვის სტრატეგია და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება აიგება ეროვნული ხასიათის თვისებების გათვალისწინებით, იმავდროულად იცვლება მმართველის ევროპელებისათვის ჩვეული სტერეოტიპი. ქვევის პრინციპების მაღალი განპირობებულობის გამო, რომლებიც განმსჭვალულია კოლექტიურობისა და კორპორაციულობის სულით, მითითებებს იძლევა არა ხელმძღვანელი, არამედ სიტუაცია.

---

<sup>1</sup>Lessing L. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. -L.: Penguin Press. 2004, 516 p.

იაპონელი მუშაკისათვის მმართველის ფრაზა „იმოქმედეთ, როგორც მიგაჩნიათ საჭიროდ“ შეიცავს მეურნეობის წარმართვის მთელი აუცილებელი ინფორმაციის ჩამონათვალს. ისინი მოქმედებენ, როგორც ფეხბურთელები ან სხვა სპორტული გუნდები მოედნებზე, ზუსტად აღიქვამენ სიტუაციის ყველა ნიუანსს, თავისი კოლეგების რეაქციას, რათა საკუთარ ქცევა დაუქვემდებარონ საერთო დინებას.

ხაზგასასმელია განვითარების პირობების ცვლილებებისადმი იაპონური კომპანიების განსაკუთრებული ადაპტიურობა. ასე, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი წარმოადგენს მოქნილ მექანიზმს, რომელიც მუდმივად გადააფასებს და გადაამუშავებს შემუშავებულ კონცეფციებს გარე სიგნალების საფუძველზე. კომპანიები უყოყმანოდ სცილდებიან დაგეგმილ მიზნებს, თუ ამას მოითხოვს განვითარების ცვლილება.

კოლექტივიზმი და იერარქიულობა განეკუთნება იაპონური მმართველობის საბაზისო პრინციპებს.<sup>1</sup> გადაწყვეტილებების მიღებისა შესრულებაზე პასუხისმგებლობა ატარებს გამოკვეთილ ინდივიდუალურ ხასიათს ინიციატივის გარეშე, ხოლო ხელმძღვანელის მითითება ხელქვეითისათვის კანონია. აქ ძნელია ორგანიზების საერთო ეფექტიანობის გაზრდის მოთხოვნების გაერთიანება ინდივიდუალიზმთან, რადგანაც ყოველი მუშაკი თავიდანვე ჩართული ამა თუ იმ ჯგუფში. მთელი ეფექტიანობის გაზრდის მოთხოვნა უკავშირდება ტრადიციულ კოლექტივიზმს და მიზანმიმართულია იმ ჯგუფის შედეგიანობის გაუმჯობესებისაკენ, რომელშიც შედის აღნიშნული მუშაკი. სამსახურებრივი წინსვლა ხორციელდება ნელა და ვიწრო სპეციალიზაციის გარეშე, აქედან გამომდინარეობს ორიენტაცია სიცოცხლის ბოლომდე დასაქმებისკენ ერთსა და იმავე ორგანიზაციაში, მისდამი და საქმიანი გარემოცვისადმი ერთგულება (ჯგუფის, განყოფილების, კომპანიის), დამოკიდებულება მუშაკისადმი როგორც პიროვნებისადმი და არა როგორც დაქირავებულისადმი, მისწრაფება ჰარმონიული პიროვნული ურთიერთობების განვითარებისადმი და შრომისა და

---

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი წიგნი I. წიგნი II. თბ., 2016.

პროდუქციის ხარისხის მუდმივი სრულყოფისადმი. ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება თითქმის რელიგია გახდა, ხოლო ჰარმონია და თანამშრომლობა ფასდება არანაკლებად, ვიდრე კონკურენცია.

პერსონალის მართვას უჭირავს ძალზე მნიშვნელოვანი ადგილი მართვაში და წარმოადგენს იაპონური მენეჯმენტის საკვანძო ასპექტს, ის ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც ფინანსების ან ტექნიკის მართვა. პერსონალის ქცევის ნაწილში ადგილი აქვს მთელ რიგ თავისებურებებს. ასე მაგალითად, მიღებულია, რომ ახალგაზრდობაში კომპანიაში მიღებული საკუთარ თავს ამ ფირმის სამსახურს მიუძღვნის, ადის რა სამსახურებრივ კიბეზე, ხოლო შემდეგ პატივით გავა პენსიაზე. სამსახურის ნებაყოფლობითი შეცვლა არ არის მოსაწონი, განთავისუფლების პრაქტიკა ძალზე იშვიათია. მისასალმებელია ზეგანაკვეთური სამუშაო (ერთი მხრივ – ეს არის ეკონომია კომპანიისათვის (არ არის საჭირო ახალი მუშაკის აყვანა), მეორე მხრივ – ეს არის თანამშრომლის მიერ დამატებითი ფულის გამომუშავების შესაძლებლობა)<sup>1</sup>.

პერსონალის მართვის ეფექტიანობა ბევრად არის განპირობებული განსაკუთრებული მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატით, რომელიც იაპონურ კომპანიებს ეხმარება დიდ პრაქტიკულ წარმატების მიღწევაში.

არსებობს საწინააღმდეგო შეხედულებები იაპონიაში გამოყენებული მეთოდების ადექვატურობაზე. ასე, ზოგიერთი ავტორის აზრით, იაპონური კულტურის ისეთი ნეგატიური ნიშნები, როგორებიცაა დაგროვილი ტრადიციების ნებისმიერ ფასად შენარჩუნება (თუნდაც საღი აზრის საპირისპიროდ), ომის შემდგომი გავითარების სქემის ბრმა რწმენა, ასევე მმართველი ელიტის მნიშვნელოვანი ნაწილის ინტერესები და ეროვნული ფსიქოლოგიის ინერციულობა, ხელს უშლის შემდგომ განვითარებას.

მიუხედავად მრავალი შეხედულების არსებობისა, იაპონური ეკონომიკის განვითარებაში არ შეიძლება არ ვაღიაროთ სწორედ ტრადიციული, ეროვნული ფასეულობების როლი და მსოფლიო პროგრესული ტექნოლო-

<sup>1</sup> Kluckhohn F.R., Strodbeck F.L Variations in Value Orientations. II, <https://kinasevych.ca/2010/06/01/kluckhohn-strodbeck-1961-variations-in-value-orientations/>,



გიების ადგილობრივ სპეციფიკასთან გონივრულად შეხამების უნარი.

უეჭველია, უდიდეს ზეგავლენას იაპონური საზოგადოების განვითარებაზე გლობალიზაცია ახდენს, რომელიც ხანდახან აიძულებს იაპონელებს, გადახედონ მართვის ზოგიერთს პრინციპს.<sup>1</sup>

იაპონურ მართვის ყველაზე ცნობილ ინსტრუმენტებს შეიძლება მივაკუთნოთ „კერეიცუ“, „კაიძენი“, „თანამშრომელთა სამუდამო დაქირავება“, „5C“, TQM (Total Quality Management - ხარისხის ერთიანი მართვა), „კანზანი“, TPM (დანადგარების სამრეწველო მომსახურება მთელი პერსონალის მონაწილეობით), JIT (Just-In-Time, ზუსტად ვადაში), Target Costing და სხვა.<sup>2</sup>

იაპონიისათვის ორგანიზაციის ყველაზე პოპულარული ტიპი „კერეიცუ“ გულისხმობს, რომ კომპანია, რომელიც შედის კერეიცუს სისტემაში, ყველაზე დიდ სარგებელს იღებს არა დივიდენდებისაგან, არამედ კონცერნის სხვა კომპანიებთან საქმიანი ურთიერთობებიდან. „კაიძენი“ ნიშნავს გაუმჯობესების უწყვეტ პროცესს, რომელშიც ყველა თანამშრომელია ჩართული, ორგანიზაციული სტრუქტურა, კომპანიის ბიზნეს-პროცესები და ა. შ. „სამუდამო დაქირავება“ ეყრდნობა მუშაკის კომპანიაში სრულ ინტეგრაციას, იმავდროულად იაპონური კორპორაციები თავის მუშაკებს აძლევენ სამუშაოს გარანტიას და იყენებენ ანაზღაურების სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია სამუშაო სტაჟზე, რათა თავიდან აიცილონ მუშაკის სხვა ფირმაში გადასვლა. რაც უფრო დიდხანს მუშაობს ადამიანი კომპანიაში, მით უფრო მაღალია მისი ხელფასი და თანამდებობა, ხოლო სხვა თანამდებობაზე გადასული კარგავს სამუშაო სტაჟს და ყველაფერს იწყებს თავიდან.

მეთოდის „5C“ შემუშავებულ იქნა იაპონიაში მე-20 საუკუნის შუახანებში. მისი მთავარი არსი მდგომარეობს მუშაკის ქცევისა და აზროვნების ფორმის ცვლილებაში, მასში წესრიგისა და დისციპლინის პატივისცემაში. მაგრამ თვითკონტროლი მუშაკს არ გაუჩნდება მანამ, სანამ არ მიეჩვევა

<sup>1</sup> Вардомацкий А.П. Ценности социальной группы и личности. М., 2002; [http://msupsy.ru/pdf/vestnik\\_2012\\_1/vestnik\\_2012-1\\_19-28.Pdf](http://msupsy.ru/pdf/vestnik_2012_1/vestnik_2012-1_19-28.Pdf);

<sup>2</sup> Bell D. The Cultural Contradictions of Capitalism. — N.Y.: Basic Books, <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/bellculturalcontradictions.pdf> 16.08.2011

მეთოდით დაწვრილებით აღწერილი ელემენტარული მოთხოვნების შესრულებას. „5C“ წარმოადგენს იაპონური სიტყვების Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Sicuke-ს (ორგანიზაცია, წესრიგი, სისუფთავე, მიმზიდველობა, პასუხიმგებლობა) პირველი ასოებს.

Total Quality Management, ანუ ხარისხის ერთიანი მართვა – ეს არის იდეოლოგია, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას, მუდმივად გააუმჯობესოს მუშაობის ხარისხი და ამით მიაღწიოს დამატებით კონკურენტულ უპირატესობას. TQM იდეოლოგია გაჩნდა აშშ-ში, თუმცა პირველი მასობრივი გამოყენება მან მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ იაპონიაში ჰპოვა. ის იქ შეიტანეს ამერიკელებმა, კერძოდ, ხარისხის მართვის მიმართულების ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა უილიამ დემინგმა. თვითონ იაპონელების აზრით, ხარისხის მართვა ბევრად დაეხმარა მათ ქვეყანას, შეევიწროებინა ამერიკული და ევროპული სამრეწველო საქონელი.

TQM ორი მხრივ შეიძლება წარმოვიდგინოთ: ტექნიკური და იდეოლოგიური. ტექნიკური თვალსაზრისით, კომპანიის პროდუქტის ხარისხის გასაუმჯობესებლად საჭიროა გამოსვლისას წუნის არა მხოლოდ აღმოჩენა და გამოსწორება, არამედ ყველა ოპერაციისა და ბიზნეს-პროცესის უნაკლო შესრულებისათვის თვალყურის დევნება, რითაც გამოირიცხება წუნის გაჩენის შესაძლებლობა. მაგრამ ამის გასაკეთებლად საჭიროა პერსონალის ისეთი ორგანიზება და მოტივირება, რომ ყველა თანამშრომელს ესმოდეს, თუ რამდენად არის მასზე დამოკიდებული პროდუქტის ხარისხი და ჰქონდეს მისი გაუმჯობესების სურვილი.

პერსონალის მოტივირების ერთ-ერთ ზომას იაპონიაში ხარისხის წრეების ორგანიზება წარმოადგენს, რომლებშიც სამუშაოს შემდეგ დაკავებულია ყველაზე აქტიური თანამშრომლები. ეს თანამშრომელთა შორის ენთუზიასტების გამოვლენის საშუალებას იძლევა, რომლებიც ხელმძღვანელობას სთავაზობდნენ თავის გადაწყვეტილებებს ხარისხის გაუმჯობესებისათვის. იმის შეგრძნება, რომ მათი აზრი შეიძლება რეალურ გავლენას ახდენდეს კომპანიის მუშაობაზე, გახდა უძლიერესი სამოტივაციო

ფაქტორი. იაპონელმა ტოპ-მენეჯერებმა აქტიურად დაიწყეს მუშაობა იმაზე რომ ფაბრიკის ყველაზე უბრალო მუშაც გაცნობიერებული უნდა იყოს თავის შრომითი საქმიანობის არსში.

TQM-ს იდეოლოგიის საფუძველზე იაპონიაში გაჩნდა ხარისხის მართვის ერთერთი ყველაზე ცნობილია ტექნოლოგია – JIT (Just-In-Time). მან იაპონურ კომპანიებს საშუალება მისცა, უპირველესად ავტომობილების, ელექტრონიკისა და საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მწარმოებლებს, ემართათ მომწოდებლების მუშაობა. ნედლეულისა და მაკომპლექტებლების მომწოდებლებს კომპანია გამოუყოფს მენეჯერ-კონტროლიორს, რომელიც თვალყურს ადევნებს პროდუქციის ხარისხსა და მიწოდების ვადებს. პარტნიორები თანხმდებიან ასეთ კონტროლზე, რომელთაც ხიბლავს გრძელვადიანი კონტრაქტები და შეღავათები.

JIT ნიშნავს წარმოების პროცესის ორგანიზებას, როცა ნედლეული და მასალები მიეწოდება ადგილზევე და იმ დროს, როცა ჩნდება ამის საჭიროება, ხოლო მზა ნაწარმი მაშინვე გადაეგზავნება დამკვეთს ან მომხმარებელს.

შრომის ნაყოფიერების ამაღლების პრობლემის გადაჭრის და დეფექტების რაოდენობის შემცირების პოლიტიკას მივყავართ საგრძნობ შედეგებამდე. მაგალითად „ნისანში“ განიხილება ყველა წინადადება, რომლებიც ერთ ოპერაციაზე დროის 1/100-ით ანუ 0,6 წამით შემცირების საშუალებას იძლევა, ხოლო ტოიოტაში 1993 წელს თანამშრომელთა მიერ გენერირებული იქნა 900 ათასზე მეტი წინადადება, რომელთა 99% მიღებულ იქნა და ასეთი მაგალითები უამრავია.

ამასთან ერთად, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მიუხედავად თავისი მრავალფეროვნებისა, მართვის იაპონური სისტემა, ისევე, როგორც ყველა სხვა სისტემა, განიცდის ცვლილებებს. სწორედ იაპონელმა მეცნიერებმა გამოავლინეს, რომ სამუდამო დაქირავების სისტემა არ წარმოადგენს ეფექტიანი მენეჯმენტის პროგრესულ ელემენტს, რამაც პერსონალის მართვის პოლიტიკაში ცვლილებების პროვოცირება მოახდინა ბევრ, მათ შორის მსხვილ

კომპანიებში. ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის პროცესები ცვლიან რიგითი იაპონელების ფსიქოლოგიას, ტოვებენ რა სულ უფრო ნაკლებ ადგილს თვითმყოფადი, ეროვნული თვისებების განვითარებისათვის.

იაპონიის მთავრობის ექსპერტთა ჯგუფმა გამოქვეყნებულ დოკუმენტში „შინაგანი ზღვარი: პიროვნების შესაძლებლობების განვითარება და სახელმწიფო მართვის გაუმჯობესება ახალ ათასწლეულში“<sup>1</sup> მკაცრად გააკრიტიკა ის, რაც განსაზღვრავს თანამედროვე იაპონურ საზოგადოებას, რაც საუკუნეების განმავლობაში იყო კულტივირებული და ნაქები როგორც სახელმწიფოს ერთიანობის გარანტი – კონფორმიზმი, გადაწყვეტილებების მიღება კონსენსუსით, ქცევის ერთხელ და სამუდამოდ მიღებული ნორმების ბრმად შესრულება, პიროვნების სრული დამოკიდებულება სახელმწიფოზე, ჩინოვნიკობა, ყოველგვარი სოციალური და ეკონომიკური ინსტიტუტი.

ამრიგად, იაპონური მენტალიტეტის შეცვლა იწვევს ცვლილებებს მენეჯმენტის სისტემაში. ამასთან, სულ უფრო ნათელი ხდება ამ უკნასკნელის მიდრეკილება სულ უფრო მეტი ამერიკანიზებული ნიშნების შექმნისაკენ.

ამერიკული მენეჯმენტი წარმოადგენს მართვის ალტერნატიულ სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია პრაგმატიზმსა და ინდივიდუალიზმზე, ასევე ლიდერობაზე, სადაც, როგორც ნებისმიერ ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინდივიდუალურ გაბედულებას, კონკრეტული მენეჯერის მიერ გადაწყვეტილების მიღებას და პასუხისმგებლობას (დანართი 4).

პერსონალის მართვის სისტემა მხედველობაში იღებს მუშაკების პატივმოყვარეობის დონეს, მათ შესაძლებლობებსა და უნარებს, ხოლო მთავარი მახასიათებელია ამერიკელების სწრაფვა გამდიდრებისაკენ, რაც აქტიურად გამოიყენება სისტემის მიერ. მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიიღება მკაცრად ინდივიდუალურად, რადგანაც მოცემულ სისტემაში

---

<sup>1</sup> Twenty Cases// Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. [http://organisationsethnologie.de/index.htm/files/Hofstede\\_et\\_al\\_1990.pdf](http://organisationsethnologie.de/index.htm/files/Hofstede_et_al_1990.pdf); 18.05.2020

ამოცანა არა მხოლოდ ხალხთან, პიროვნებებთან მუშაობა, სამუშაო პროცესი მკაცრად რეგლამენტირებული და კონტროლდება ხელმძღვანელის მიერ, მომუშავეთა დაწინაურება სამსახურში დამოკიდებულია ფირმაში მათ საკუთარ წვლილზე. საწარმოს ფუნქციონირებისათვის, საერთო მიზნის მისაღწევად არსებობს მოქმედებების, მოვალეობების და პასუხისმგებლობის მკაფიო რეგლამენტაცია.<sup>1</sup> ინდივიდუალური მიზნების მიღწევა თითოეული თანამშრომლის მიერ ხდება მთელი მმართველი პერსონალის წარმატებისა და შეფასების საზომი. ფაქტიურად, ყველა მკვლევარი აღიარებს ამერიკული მენეჯმენტის ეფექტიანობას, მიუხედავად ამისა, ძალიან ბევრი აკრიტიკებს მას ისეთი ნიშნებისათვის, როგორებიცაა გადამეტებული აგრესიულობა, მოგებაზე ორიენტაცია როგორც ფირმის არსებობის ერთადერთი მიზანი, ხისტი ინდივიდუალიზმი. როგორც საქმიანი კულტურების აღიარებული მკვლევარები კ. ჰეპდენ-ტერნერი და ა.ტრომპერანსი აღნიშნავენ თავიანთ ნაშრომებში, ამერიკული კულტურა ტრადიციულად მოიცავს მოგების რწმენას, რომელიც წარმოადგენს საქმიანობის ერთადერთ და უძლიერეს მოტივატორს, მაგრამ ეს სტრატეგიაც შეიცავს უამრავ ნაკლს.

იმის გამო, რომ განხილული მოდელები დაფუძნებულია ალტერნატიულ ღირებულებებზე, არ არის გამორიცხული გაუგებრობები. ასე, ამერიკელები მართლები არიან იმაში, რომ „ოჯახის“ მოდელი ამართლებს პროტექციას, დესპოტიზმს, ეთნიკურ ბარიერებს და ჩამოყალიბებულ დამოკიდებულებებს. ისინი თვლიან, რომ მენეჯერები არ არიან ვალდებულნი იყვნენ ხელქვეითების „ცხვირსახოცები“. თუმცა, ასეთი მიდგომის გამო აშშ-ში პრაქტიკულად არ გვხვდება ინდივიდუალური ლოიალობა და თვითგაწირვა ფირმის გამო. იაპონელები ყოველთვის არიან მზად „ოთხზე დასადგომად“, უგულებელყოფენ ამერიკელი სუპერმენების „დაუმარცხებელ სულს“ და რკინისებურ პრინციპებს. სამაგიეროდ

---

<sup>1</sup> Chiswick Barry R. and Miller Paul W., Does the Choice of Reference Levels of Education Matter in the ORU Earnings Equation?, IZA Discussion Papers, Economics of Education Review, 2010, 29 (6), 1076-1085: <https://www.iza.org/publications/dp/4382/does-the-choice-of-reference-levels-of-education-matter-in-the-oru-earnings-equation>;

კულტივირდება თავდაჭერა, მოთმინება, გარემოებებისადმი შეგუება, უხილავი და შორეული წყაროების (დროში და სივრცეში) ინერციის ძალის გამოყენება.

ჩვენი აზრით, ყოველი ეს სისტემა ოპტიმალურია თავისი გარემოსათვის, და აზრი არა აქვს მათ შედარებას ერთი და იგივე კრიტერიუმებით. ხოლო ცალკეული მექანიზმების სისწორე და გაუმართლებლობა აჩვენებს ამ ქვეყნების განვითარებას უახლოეს მომავალში, რადგანაც სწორედ ახლა ყველაფერი ძალზე სწრაფად ვითარდება და იცვლება.

უნდო აღინიშნოს, რომ თავის დროზე არ დასრულდა წარმატებით ამერიკელების მცდელობები გადაეღოთ იაპონური მენეჯმენტის ზოგიერთი ხერხი და ელემენტი ასე, მაგალითად, ჩავარდა ამერიკელი მენეჯერების მცდელობა გადაეღოთ სისტემა „კანზანი“, რომელიც იყო „მზა ნაწარმის მიწოდება რეალიზაციის მომენტისათვის, მაკოპლექტებელი კვანძების მიწოდება მზა ნაწარმის აწყობისას, ცალკეული დეტალების მიწოდება კვანძების აწყობის მომენტისათვის, მასალების მიწოდება დეტალების დამზადების მომენტისათვის“.

ამ სისტემის გამოყენება დანახარჯების შემცირების, წარმადობის და პროდუქციის ხარისხის გაზრდის საშუალებას იძლევა, მაგრამ მხოლოდ ცალკეულმა ამერიკულმა საწარმოებმა შეძლეს ამის მიღწევა, მიზეზი – მუშაკებში ჯგუფური ძალისხმევისადმი და წარმოებაში ჯგუფური ატმოსფეროს სპეციფიკისადმი მიდრეკილების არქონაა. მეტიც, სისტემა „კანზანი“ განუწყვეტლივ აძლიერებს ჯგუფურ კავშირებს და ქმნის სულ უფრო ხელშემწყობ პირობებს შრომის ნაყოფიერებისა და პროდუქციის ხარისხის ასამაღლებლად. შედეგად, აშშ-ში ჩატარებულ იქნა ისეთი მართვის სისტემის გამოყენების მცდელობა, რომელიც ჯგუფურობის ადექვატური იქნებოდა, მაგრამ ამერიკულმა ეგოიზმმა ის უარყო. მენეჯმენტის ამერიკული სისტემა არ აღმოჩნდა აღქმადი მართვის იაპონური ფორმებისა და მეთოდების გამოსაყენებლად. ამის ძირითადი მიზეზი აღმოჩნდა განსხვავებები საბაზისო წარმოდგენებზე და ღირებულებებზე.

თავისი სპეციფიკის წყალობით იაპონია აღმოჩნდა უფრო აღქმადი ამერიკული მიგნებების მიმართ. ჩვენი აზრით, ეს აიხსნება ორი ფაქტორით:

- ჯერ ერთი, იაპონელი ერის მაღალი შეგუებადობით და მოქნილობით: „იაპონელი რწმენით ქრისტიანია, ფილოსოფიით - ბუდისტი და საზოგადოებაზე შეხედულებით - სიონისტი“<sup>1</sup>;
- მეორე. იაპონური მენტალიტეტის ცვლილება ინდივიდუალიზმის მიმართულებით. ეს განპირობებულია:
  - 1) ეკონომიკური ზრდით;
  - 2) საერთაშორისო ბაზრების ჩამოყალიბებით და სხვა ერებთან იაპონელების კონტაქტების გაფართოებით;
  - 3) ინდივიდუალიზმისაკენ განვითარების ზოგადსაკაცობრიო ტენდენციით, რომელიც ასახავს საზოგადოებაში პიროვნების სულ უფრო მზარდ ინდივიდუალიზაციას.
- ცვლად იაპონურ მენტალიტეტში აღინიშნება სწრაფვა პირადი თავისუფლებისაკენ, სულ უფრო ნათელ გამოხატულებას იღებს პრაგმატიზმი, ხდება კორპორაციული სულის ერთგვარი უარყოფა. უეჭველია, რომ მართვის ნებისმიერ სხვა სისტემებს გააჩნიათ საკუთარი თავისებურებები და თავისებურად ეფექტიანია, მაგრამ სხვა მოდელებმა ვერ შეძლეს მიეპყროთ რაიმე ინტერესი.

---

<sup>1</sup> Chiswick Barry R. and Miller Paul W. Negative and Positive Assimilation By Prices and By Quantities, IZA Discussion Papers – 2013; <https://www.iza.org/de/publications/dp/7389/negative-and-positive-assimilation-by-prices-and-by-quantities>

## თავი 2. შედარებითი მენეჯმენტის ეკონომიკური და სოციალური როლი

### 2.1. სხვადასხვა ქვეყნის საქმიანი კულტურების მიერ ურთიერთგამდობა როგორც ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის რეზერვი

შედარებითი მენეჯმენტის არსი ვარაუდობს სხვადასხვა საქმიანი კულტურის არსებობასა და ურთიერთქმედებას, ხოლო მსოფლიო ეკონომიკების განვითარება ახდენს ამ მიმართულების პრაქტიკული მხარის ფორსირებას, სხვადასხვა ქვეყნის ურთიერთქმედების გაძლიერებას, მათ შორის მართვის საკითხებშიც.

ტექნოლოგიების გადატანა ერთი კულტურული გარემოდან მეორეში ხდება თანამედროვე მენეჯერების საქმიანობის განუყოფელ შენადგენელი. როგორც უკვე იყო აღნიშნული ამ გამოკვლევაში, გამოცდილების გაზიარების სფეროში გზის გამკვალავები იყვნენ ისეთი ქვეყნები, როგორებიცაა აშშ და იაპონია. დღეისათვის ამ მოვლენის მასშტაბები გაცილებით გაფართოვდა. ამასთან დაკავშირებით შეიძლება გამოვყოთ კულტურული ურთიერთქმედების შემდეგი მიმართულებები:<sup>1</sup>

1. როგორც წესი, ხდება მმართველობითი მექანიზმების გადატანა განვითარებული ქვეყნების ჯგუფიდან (უპირველესად მხედველობაში გვაქვს მართვის ანგლოსაქსური მოდელი) სხვა, ეკონომიკურად ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში. ასეთი პროცესების მიზეზია დონორი ქვეყნების მიერ საკუთარი მოდელის პოპულარიზაცია, ამერიკანიზაციის მსოფლიო ტენდენციები, ასევე ამ მოდელის სხვა ქვეყნებში დანერგვის შედარებით წარმატებული პრაქტიკა ამერიკული და ინგლისური ბიზნესის ექსპანსიის გამო. რეციპიენტებად გვევლინება მთელი რიგი ქვეყნები, უპირველესად სადაც არსებობს გარკვეული დაინტერესება ბიზნესის კუთხით. უნდა ითქვას, რომ ინვესტიციებისათვის მიმზიდველი ქვეყნების საქმიანი კულტურები (ჩინეთი, ტაივანი, თურქეთი და ა. შ.) დიდი ყურადღებით

<sup>1</sup> ჰოფსტედე გ. ი., ჰოფსტედე გ. კულტურები და ორგანიზაციები. თარგმანი ინგლისურიდან. თბილისი, 2011, 460 გვ.



შეისწავლება იმ მიზნით, რომ ამაღლდეს ბიზნესის ეფექტიანობა ამ ქვეყნებში ან წარმატებით შეითავისონ გარკვეული მმართველობითი ტექნოლოგიები.

2. მმართველობითი გამოცდილების გაზიარება ხდება „თანაბარ“ ქვეყნებს შორისაც, რომლებიც ისწრაფვიან, აამაღლონ ბიზნესის ეფექტიანობა საკუთარ საწარმოებში. ეკონომიკურად წარმატებულად განვითარებული ქვეყნები ყურადღებით ადევნებენ თვალს ერთმანეთის სიახლეებს, განიხილავენ მართვის სფეროში უცხოური ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობას, თუკი ამათ შესაძლებელია მენეჯმენტის ეროვნული მოდელის გაუმჯობესება. 70-იან წლებში აღინიშნებოდა „იაპონიზაციის“ პერიოდი, როდესაც აქტიურად გამოიყენებოდა მართვის იაპონური საშუალებები. დღეისათვის, უფრო მეტად აღინიშნება ამერიკანიზაციის პროცესი.

სხვადასხვა ქვეყნების ურთიერთქმედება ძლიერდება და უნდა აღინიშნოს, რომ შედარებითი მენეჯმენტი აუცილებელია შემდეგ მიზეზთა გამო:<sup>1</sup>

1. **მუშაობის ორგანიზება საერთაშორისო კომპანიებში.** მათი რიცხვი სწრაფად იზრდება. ზოგიერთი მონაცემით, პროდუქციის უკვე 40%-ზე მეტი იწარმოება ინტერნაციონალური კომპანიების მიერ. პერსონალი ამ შემთხვევაში წარმოადგენს სპეციალისტების მრავალეროვან ჯგუფს, რომლის ორგანიზებაც ისეა საჭირო, რომ მაღალი იყოს მთელი კომპანიის ეფექტიანობა;

2. **ერთობლივი პროექტების განხორციელება, თანამშრომლობა უცხოელ ბიზნეს-პარტნიორებთან.** უცხოელ მენეჯერებთან გრძელვადიანი თანამშრომლისას აუცილებლად ხდება ახალი მიდგომების, მექანიზმებისა და იდეების შეთვისება, სტერეოტიპების მსხვრევა;

**მართვაში უცხოური პრინციპებისა და მიდგომების მიზანმიმართული გამოყენება,** რაც შესაძლებელია უცხოელი სპეციალისტების მოწვევით ან

---

<sup>1</sup> ჰოვსტედე გ. ი., ჰოვსტედე გ., კულტურები და ორგანიზაციები. თარგმანი ინგლისურიდან. თბილისი, 2011, 460 გვ.

ხელმძღვანელობის მიერ ახალი ტექნოლოგიების სტრატეგიის შემუშავებით. მკვლევარები და პრაქტიკოსები ყურადღებით სწავლობენ სხვადასხვა ქვეყნის მართვის თავისებურებებს მათი ეფექტიანობის ძირითადი მიზეზების გამოვლენის მიზნით. ამასთან ერთად, რაღაც მექანიზმები შეიძლება გამოყენებულ იქნას სხვა ქვეყნებში, ხოლო ზოგიერთი ბოლომდე არ შეესაბამებოდეს მოცემულ კულტურულ გარემოს, რის გამოც მათი გადატანა საკმაოდ პრობლემატური ხდება. ასეთ შემთხვევებში რეციპიენტ ქვეყანას არ გადააქვს მექანიზმი მთლიანად, არამედ ქმნის საკუთარს, რომლის საფუძველშიც დევს უცხოური იდეა მიუხედავად ამისა, შეესაბამება იგი ეროვნულ სპეციფიკას თუ არა. დავუშვათ, ცნობილი იაპონური სისტემა „ზუსტად ვადაში“ (JIT) ჩადებული იყო ამერიკის შემდგომში უკვე ძალზე წარმატებული კომპანიების მიერ მასალების მოთხოვნების კომპლექსურ დაგეგმვაში (MRP), ხოლო ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) იდეოლოგია დაედო საფუძვლად ამერიკულ სისტემას 6 სიგმა.

ქვეყნების ურთიერთქმედების ისტორია და მართვის გამოცდილებით ურთიერთგამდიდრება რამდენიმე საუკუნეს ითვლის. ამ დროის განმავლობაში ჩამოყალიბდა ურთიერთობების გარკვეული ტიპი ქვეყნებსა და ამ ქვეყნების ეკონომიკურ სუბიექტებს შორის, რამაც გავლენა იქონია სახელმწიფოების სოციალურ-ეკონომიკურ სფეროზე.

საერთაშორისო ბიზნესის ჩამოყალიბების ისტორია საშუალებას იძლევა, თვალი გავადევნოთ სხვადასხვა საქმიანი კულტურების ურთიერთქმედებისა და ურთიერთგამდიდრების ტენდენციას, შევაფასოთ გამოცდილების გაზიარების თავისებურებები შედარებითი მენეჯმენტის საფუძველზე. წამყვანმა მეცნიერებმა (გ. ჰოფსტედე და გ. ჰოპსტედე, რობინსონი) შემოგვთავაზეს საერთაშორისო ბიზნესის დაყოფა 4 ძირითად ერად, რომელთაგან თითოეულს გააჩნდა მოტივაციისა, პოლიტიკისა და ბიზნესის ურთიერთობების საკუთარი თავისებურებები:<sup>1</sup>

– კომერციის ერა (1500-1850). დიდი გეოგრაფიული აღმოჩენების

---

<sup>1</sup> ჰოფსტედე გ. ი., ჰოფსტედე გ. კულტურები და ორგანიზაციები. თარგმანი ინგლისურიდან. თბილისი, 2011, 460 გვ.

ეპოქამ ცივილიზაციის ისტორიაში პირველად მოაწესრიგა საქონლის გაცვლა მსოფლიო მაშტაბით, მაშინ როცა წინა პერიოდებში ასეთი სახის გაცვლას მხოლოდ რეგიონული ხასიათი გააჩნდა. რამდენადაც ამ წლებში პირველად ჩნდება საერთაშორისო სავაჭრო კომპანიები, წარმოიქმნება მათი ეფექტიანი საქმიანობის პირველი პრობლემებიც, რომელთა გადაწყვეტა კომპანიებში ხდება ცალკეული ხელმძღვანელების ინტუიციის დონეზე. სწორედ კომერციულ ეპოქაში დგება პირველად პოლიტიკისა და ეკონომიკის ურთიერთქმედების პრობლემა საერთაშორისო ბიზნესის პირობებში.

– **ექსპანსიების ერა (1850-1914).** ამ პერიოდში ინტენსიურად ყალიბდება მსოფლიო კოლონიური იმპერიები, უფრო აქტიურად ხდება მეტროპოლიების (პორტუგალიის, ჰოლანდიის, დიდი ბრიტანეთის, იტალიის, გერმანიის, იაპონიის) განვითარება. რამდენადაც წარმოება კოლონიებში ვითარდება, იქ ჩნდება უამრავი ადგილობრივი დაქირავებული მუშა, შესაბამისად, ჩნდება პრობლემებიც, რომლებიც დაკავშირებულია მათ მართვასთან, თუმცა გამოიყენება მკაცრი მეთოდები, რომლებიც მონური შრომის მსგავსია. იმავდროულად, ცალკეული სამუშაოები და ტექნოლოგიური ოპერაციები კოლონიურ საწარმოებში მოითხოვდნენ შესაბამის ტექნოლოგიებს და მომუშავეთა პროფესიულ დონეს. ეს პრობლემა, როგორც წესი, წყდება კოლონიურ საწარმოებში მეტროპოლიიდან და ევროპის სხვა ქვეყნებიდან კვალიფიციური პერსონალის მოწვევით. მთავარი აღმოჩნდა კითხვა, თუ როგორ გაეხადათ ადგილობრივი მუშების მართვა უფრო ეფექტიანი.

– **კონცესიების ერა (1914-1945).** ამ პერიოდის მთავარი ნიშნად შეიძლება დავასახელოთ ქვეყნების მიერ ერთმანეთისათვის დათმობა. აღინიშნება კოლონიური ტერიტორიების შემომტკიცება წამყვანი მონოპოლიების მიერ, მონოპოლიებისა და კოლონიების ურთიერთქმედების მთავარ ფორმად გვევლინებიან კონცესიები, ხდება კოლონიების შრომითი რესურსების განვითარება (რიგით მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლება,

ადგილობრივი მენეჯერების გაჩენა და ა. შ.). თავისებურებების თვალთახედვიდან მართვის კონცესიური ერა ვარაუდობდა საკმაოდ მნიშვნელოვნ ნაბიჯებს ადგილობრივი შრომითი რესურსების განვითარებისათვის, მათ შორის ზოგადი და სპეციალური განათლების გადაწყვეტას განვითარებადი წარმოების მოთხოვნილებებისათვის, რაც ადგილობრივი მოსახლეობიდან რიგით მომუშავეთა და მენეჯერების საკმაოდ კვალიფიციური კადრების მომზადების საშუალებას იძლეოდა. სწორედ კონცესიების ერაში ჩნდება პირველი მეცნიერული კვლევები, რომლებიც გარკვეულწილად პირობითად შეიძლება მივაკუთნოთ პუბლიკაციებს შდარებითი მენეჯმენტის სფეროში. ეპოქის მთავარ საკითხად დგება ადგილობრივი ახალგაზრდა მენეჯერების მართვა, რათა მათ კარგად ეხელმძღვანელათ ადგილობრივი ხელქვეითებისათვის.

– **ეროვნული სახელმწიფოების ერა (1945-1970).** მეორე მსოფლიო ომის დამთავრების შემდეგ აქტიურად მიმდინარეობდა ყოფილი კოლონიური ტერიტორიების გადაქცევა დამოუკიდებელ სახელმწიფოებად (მეოთხედი საუკუნის განმავლობაში ასორმოცდაათზე მეტი სახელმწიფო შეიქმნა).

შედარებითი მენეჯმენტის თვალსაზრისით განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს პასუხი კითხვაზე, თუ რა მოუტანა მეტროპოლიებს და კოლონიურ ქვეყნებს განვითარების წინა ეტაპმა ფორმირების, ადამიანების, ფირმების, სახელმწიფოთა შორის ურთიერთობების შენარჩუნებისა და განვითარების თვალსაზრისით, როგორ განვითარდა ამ ქვეყნებში ყოველივე, რაც დაკავშირებულია ქვეყნებს შორის გარემოში ბიზნესის წარმართვასთან.

გამოვყოფთ შემდეგ მომენტებს:

- შეძენილი და გარკვეულწილად გააზრებული იქნა ურთიერთობის გამოცდილება მეტროპოლიებიდან წარგზავნილ მმართველებს, რიგით ადგილობრივ პერსონალსა და ადგილობრივი მოსახლეობიდან დანიშნულ მენეჯერებს შორის;

- ანალოგიური გამოცდილება მიიღეს როგორც ფირმებმა, ისე ადგილობრივმა ხელისუფლებებმა სახელმწიფო (დიდი კოლონიური ქვეყნებისათვის) და რეგიონულ დონეებზე;

- საკმაოდ ნათელი გახდა, რომ მენეჯმენტის საქმიანი ეფექტიანობა საერთოდ და, პირველ რიგში, ასეთ პირობებში, გადამწყვეტად არის დამოკიდებული იმ კულტურული თავისებურებებისა და ქვეყნის ეროვნული სტერეოტიპების გაგებაზე და გამოყენების უნარზე, რომლებიც დამახასიათებელია ამა თუ იმ ქვეყნის მცხოვრებთათვის.

მართვის უცხოური გამოცდილების შეთვისების საკითხები განვითარებული ქვეყნების მიერ უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანია, რადგანაც განვითარებად ქვეყნებს არ შეეძლოთ და ბევრს არც ახლა შეუძლია სიარული შემდგომი განვითარების გზით წარმატებული ქვეყნებთან ტექნოლოგიური, ფინანსური და პოლიტიკური ურთიერთქმედების გარეშე. ასეთ ქვეყნებს, მათ პოლიტიკურ და საქმიანი ლიდერებს, სპეციალისტებს და ა. შ. აუცილებლად ჭირდებათ განვითარებული ქვეყნების ეროვნული და საქმიანი კულტურის ეფექტიანად გამოყენება, უნდა შეეძლოთ მისი გაგება და საკუთარი განვითარების ეფექტიანობის ასამაღლებლად ამა თუ იმ სახით საკუთარ მოთხოვნებზე მორგება.

სწორედ ეროვნული სახელმწიფოების ერა, განსაკუთრებით მისი ბოლო ათწლეული, გახდა ტრანსნაციონალური კორპორაციების წარმოშობისა და წარმატებული განვითარების პერიოდი მიუხედავად იმისა, რომ ომისშემდგომ პერიოდში ისინი ძირითადად აშშ-თვის იყო დამახასიათებელი. მაგრამ შემდგომ წლებში მსოფლიო არენაზე გამოჩნდნენ ასეთივე ტიპის დასავლეთ ევროპული, იაპონური, კანადური, ავსტრალიური და სხვა განვითარებული ქვეყნების კორპორაციები. ტნკ გახდა საერთაშორისო ბიზნესის მსოფლიო განვითარების მნიშვნელოვან ნაწილად გადაქცევის წინაპირობა, თავისებური ლოკომოტივი სხვადასხვა ქვეყნების განვითარებისთვის. ამასთან ერთად, მკვეთრად გამოჩნდა ტრანსნაციონალური კორპორაციების უარყოფითი შედეგებიც, რომლებიც

უპირველესად დაკავშირებულია არასამართლიან ეკონომიკურ კავშირებთან მათსა და სუსტად განვითარებულ ყოფილ კოლონიურ ქვეყნებს შორის.

საბოლოო ჯამში, ეროვნული სახელმწიფოების ერთმანეთთან ნიადაგი მე-20 საუკუნის დასასრულისათვის „რობინსონის სტრუქტურის“ ფარგლებს გარეთ, რომელსაც სრულიად საფუძვლიანად შეიძლება ვუწოდოთ **გლობალიზაციის** **ერა**. მისი დამახასიათებელი ნიშნებად შეიძლება ჩაითვალოს:<sup>1</sup>

1. მსოფლიო ბიზნეს-სისტემის წარმოშობა და განვითარება, რომელიც შეიცავს მჭიდროდ გადახლართულ წარმოების პროცესებსა და საქონლითა და მომსახურებებით ვაჭრობას მსოფლიოს პრაქტიკულად ყველა ქვეყანას შორის. ამასთან ერთად, ბუნებრივია, გამოირჩევიან მსოფლიო ბიზნეს-პროცესებში მეტი ან ნაკლები ინტენსივობით ჩართული ქვეყნები.

2. გლობალიზაციის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი გახდა საკომუნიკაციო ქსელების, ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის განვითარება. იმავდროულად, პლანეტის ერთი წერტილიდან მეორეში ტვირთების ფიზიკური გადაადგილების მნიშვნელოვანი დაჩქარება და ინფორმაციის პრაქტიკულად მყისიერი გაცვლა მსოფლიო საქმიან გარემოს ერთიან ორგანიზმად აქცევს, რომელშიც მჭიდრო საწარმოო-სავაჭრო ურთიერთკავშირები რეალურად ეყრდნობა კომუნიკაციების განსაკუთრებულად მჭიდრო და მაქსიმალურად ეფექტიან ქსელს.

3. პლანეტის საქმიანი ცხოვრების გლობალიზაციაში უდიდესი მნიშვნელობა ჰქონდა მსოფლიო ფინანსური ინფრასტრუქტურის შექმნასა და განვითარებას. ქვეყნებს, რეგიონებსა და კონტინენტებს შორის როგორც საკუთარმა, ისე უცხოურმა მრავალმილიარდიანმა კაპიტალებმა თავისუფალი გადაადინების შესაძლებლობა მიიღო.

4. იგივე შეიძლება ითქვას შრომითი რესურსების მსოფლიო სისტემის გლობალიზაციაზეც და ქვეყნიდან ქვეყანაში სამუშაო ძალის

---

<sup>1</sup> ჰოფსტედე გ.ი., ჰოფსტედე გ. კულტურები და ორგანიზაციები. თარგმანი ინგლისურიდან. თბილისი, 2011, 460 გვ.

მომრავალზე გლობალური მასშტაბით. ამან კიდევ ერთხელ ნათელყო შედარებითი მენეჯმენტის პრობლემების მნიშვნელობა.

5. გლობალიზაციის ყველაზე შთამბეჭდავ სფეროდ იქცა ინფორმაციის შექმნა და გადაცემა თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ბაზაზე. მკვლევართა უმრავლესობის აზრით, ეს სფერო და მისი განვითარების მწვერვალი არის ინტერნეტი, რომელიც დღეისათვის წარმოადგენს არა მხოლოდ ბიზნესის ინტერნაზიონალიზაციის, არამედ პლანეტის ცხოვრების დაჩქარების მძლავრ ფაქტორს.

დღეისათვის საკმაოდ ნათლად ვლინდება ეკონომიკის გლობალიზაციის ძირითადი ნიშნები. ჯერ ერთი, საქონლისა და მომსახურებების (მათ შორის საინფორმაციო) წარმოება და მოხმარება, რომლის განვითარება უგულბელყოფს ეროვნულ საზღვებს, მსოფლიო ბაზარი უკვე აღარ არის ეროვნული ბაზრების ერთობლიობა, ის გვევლინება ერთიანი ორგანიზმის სახით, რომელიც რეგულირდება ეროვნული და მსოფლიო სტანდარტებითა და ნორმებით. გარდა ამისა, გლობალიზაციის პროცესი ხორციელდება მსოფლიო ეკონომიკურ სივრცეში ზეეროვნული საორგანიზაციო სტრუქტურების გამოყენებით, რომლებიც განსაზღვრავს კიდევ საქმიანი განვითარების კონკრეტულ სტრატეგიებს.

შექმნილი სიტუაცია აჩენს კომერციული, პოლიტიკური, საყოფაცხოვრებო, სამეცნიერო-ტექნოლოგიური ინფორმაციის უზარმაზარი ნაკადის მუდმივი ჩქაროსნული გადაცემის მოთხოვნას. შემდეგ გლობალიზაცია ვლინდება მზა პროდუქციის ნაკადების უდიდესი ზრდით და მრავალჯერადი გადაკვეთით, წარმოების საშუალებების უფრო სწრაფად გავრცელებაში, მის ორგანიზებასა და მართვაში, მსოფლიოს გლობალური საქმიანი ხედვის ფორმირებაში.

შედარებითი მენეჯმენტის როლი მდგომარეობს ნიადაგის მომზადებაში ამ პროცესის უფრო ეფექტიანი ორგანიზებისათვის.

ეკონომიკური საქმიანობის გლობალიზაციამ ეჭვქვეშ დააყენა საწარმოო და კომერციული საქმიანობის ის პრინციპები, წესები და

საშუალებები, რომლებიც დამახასიათებელი იყო ინდუსტრიული საზოგადოებისა და ეროვნული სახელმწიფოსათვის. ინტერნაციონალიზაციამ გამოიწვია სხვადასხვა ქვეყნების, ეკონომიკებისა და კულტურების ურთიერთქმედების გაძლიერება. ამან დენაციონალიზაცია გაუკეთა გადაწყვეტილებების მიმღებ ცენტრებს, რის შედეგადაც დაიწყო ფორმირება სრულიად ახალი ურთიერთობებისა სახელმწიფოსა და საწარმოებს, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ხელისუფლებებს შორის. თავისი არსით, ტრანსნაციონალური კომპანიები (ტნკ) ცვლიან მსოფლიოს საკუთარი ინტერესების შესაბამისად, აღწევენ რა საქმიანობის სულ ახალ სფეროებში, შეაქვთ ახალი მიმართულებები მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში და გარდაიქცვიან დამოუკიდებელ ეკონომიკურ იმპერიებად. ტექნოლოგიების, ეკონომიკისა და ინფორმაციის გლობალიზაცია არ წარმოადგენს აბსოლუტურად ახალ ფენომენს. უკვე ას წელზე მეტია, რაც მრავალ სექტორებში საკმაოდ აქტიურად მიდის წარმოების პროცესის ინტერნაციონალიზაციის, ცოდნის, რესურსების, საქონლისა და მომსახურებების ინტეგრაციის პროცესები. მაგრამ მხოლოდ ომისშემდგომ პერიოდში ეს პროცესი რეალიზდება ეროვნული ტრანსნაციონალური კორპორაციების (ტნკ) შექმნის სახით, რომლებიც ახორციელებენ თავის სამრეწველო და ეკონომიკურ საქმიანობას უმეტესი ქვეყნების ტერიტორიებზე მრავალრიცხოვანი საწარმოებისა და ფილიალების ქსელის მეშვეობით პირდაპირი კაპიტალდაბანდებებისა ან ფირმების შესყიდვის გზით.

ტნკ-ები, რომელთაც გააჩნიათ უზარმაზარი თანხები, განაპირობებენ „გლობალური მართვის“ სისტემის წარმოქმნას, „საზღვრებს გარეთ“ ბიზნესის განხორციელების პრინციპების ფორმირების აუცილებლობას, გარდა ამისა, აქაც კი ნათელია სიტუაცია, როდესაც საწარმოს განვითარებაზე ძირითად გავლენას ახდენს ადამიანური კაპიტალი, და სულ უფრო ხშირად – შემოქმედებითი პიროვნებების რაღაც კრიტიკული რაოდენობა, რომელთა ყოფნა-არყოფნაზე ხანდახან დამოკიდებული ყველაზე მძლავრი ორგანიზაციის ბედი.



განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ტნკ-ს საქმიანობის სოციალური ეფექტიანობა, რომელიც გულისხმობს:<sup>1</sup>

- ღონისძიებების ჩატარებას პერსონალის განსავითარებლად, მათ შორის პროგრესული ტექნოლოგიების დანერგვის და ადგილობრივი პერსონალისათვის საგანმანათლებლო პროგრამების საშუალებით;

- ჯანმრთელობის დაცვას და შრომის პირობების უსაფრთხოებას;

- სოციალური პროგრამების რეალიზებას და ადგილობრივი თანასაზოგადოების განვითარებას;

- ბუნების დაცვის საქმიანობას და რესურსების დაზოგვას.

გლობალიზაციის გაძლიერებას უდიდესი გავლენა ექნება საერთაშორისო ბიზნესის ხასიათზე და შედარებითი მენეჯმენტის განვითარებაზე, იმ ვარაუდით, რომ:

- შენარჩუნებული იქნება საქმიანი კულტურების დაახლოების კურსი, რაც დღის წესრიგში დააყენებს მართვის სხვადასხვა სისტემების შეთავსებადობისა და შეპირაპირების საშუალების, მათი ხარისხთან შესაბამისობის საკითხს, რომელსაც მოითხოვს გლობალური ეკონომიკა;

- ნებისმიერი ქვეყნის მართვის სისტემა იძენს რიგ მდგრად ნიშნებს: მეცნიერული შემუშავებების როლის გაზრდას, გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვის პოპულარიზაციას, მოქნილობას და ა. შ.

გლობალიზაციის პროცესების შემდგომი განვითარების შეუქცევადობის აღიარებასთან ერთად აუცილებელია იმ მინუსების და დამღუპველი საფრთხეების დანახვა, რომლებიც მას უკვე მოაქვს კაცობრიობისათვის. ამ საფრთხეებიდან შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:<sup>2</sup>

- მსოფლიოს დაპყრობა დასავლური ტრანსნაციონალური კორპორაციების მიერ. მხედველობაში გვაქვს წამყვანი ტნკ-ს სიმძლავრის კოლოსალური გაძლიერება მსოფლიო ეკონომიკის მართვაში. თუ ეს ტენდენცია გაგრძელდება, მაშინ გლობალიზაცია უკვე ახლო მომავალში

<sup>1</sup>Lessing L. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. –L.: Penguin Press, 2004. – 516 p.

<sup>2</sup> Анастаси А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности, М., 2013; –С.376

მიგვიყვანს სიტუაციამდე, როდესაც ტნკ აშშ-დან, დასავლეთ ევროპიდან და იაპონიიდან შესაბამის მთავრობებთან ერთად იბატონებენ მსოფლიო ეკონომიკაში, ვაჭრობაში, ფინანსებში და ამით საერთაშორისო ურთიერთობების ყველა სფეროში. წარმოადგენენ რა გლობალიზაციის მთავარ იდეოლოგსა და ლოკომოტივს, ისინი თავისი ფინანსურ-ეკონომიკური სიძლიერით აღემატებიან ზოგიერთ სახელმწიფოს. ექსპერტების აზრით, გაეროს წევრი 160-ზე მეტი ქვეყანა ეკონომიკური სიმძლავრით ჩამორჩება ტნკ-ს;

- მსოფლიოს ტოტალური ამერიკანიზაციის საფრთხე. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში შეშფოთებას და პროტესტს იწვევს ისიც, რომ ბევრი გლობალიზაციას განიხილავს როგორც დედამიწის მოსახლეობის ამერიკანიზაციის კიდევ ერთ მასობრივ მცდელობას. დღეისათვის მსოფლიოს 50 უდიდესი ტნკ-დან 27 ამერიკულია;

- უფსკრულის გაღრმავება დედამიწაზე მდიდრებსა და ღარიბებს შორის;

- თანმდევი მოვლენები, როგორებიცაა ეროვნული ქვეყნების როლის შესუსტება, ტერორიზმის გლობალიზაცია, ეროვნული კულტურების, ენების განდევნა და გადაშენება და ა. შ.

ინფორმაციის გაცვლა, რომელიც გახდა პოსტინდუსტრიული საზოგადოების და გლობალიზაციის განუყოფელი ელემენტი, იწვევს კულტურათა შორის კონტაქტების ზრდას. ამის შედეგად თანამედროვე ბიზნესი შეიძლება დავახასიათოთ შემდეგი ნიშნებით:<sup>1</sup>

- მიმდინარეობს ტექნოლოგიების მუდმივი გაცვლა;

- საერთაშორისი კონტაქტების გაღრმავება დღის წესრიგში აყენებს ერთიანი ბიზნეს-ეთიკის შემუშავების აუცილებლობის საკითხს;

- მაღლდება მართვის საერთო დონე მასში სხვადასხვა კულტურული მემკვიდრეობის მქონე ქვეყნების მონაწილეობის ხარჯზე.

ამრიგად, თანამედროვე პირობებში ბიზნესის წარმართვისას

---

<sup>1</sup> Кризисный социум: наше общество в трех измерениях /Монография/ М., 2004. С. 276. <https://znanium.com/catalog/document?pid=348763> 10.04.2020

საერთაშორისო თანამშრომლობა, ეროვნებათშორისი გაერთიანებების (მაგალითად, ტნკ) შექმნა ხდება აუცილებელი და განუყოფელი პრაქტიკა, რომელიც განაპირობებს საქმიანი კონტაქტების გაზრდას სხვადასხვა კულტურების წარმომადგენლებს შორის.

სხვადასხვა კულტურების არსებობა გულისხმობს მრავალი საქმიანი საზოგადოებების არსებობას, რომლებმაც შეითვისეს გარემოს სპეციფიკა. თითოეულ ქვეყანაში თუ რეგიონში ჩამოყალიბდა საკუთარი, სპეციფიკური ტრადიციები, ჩვევები, დადგენილებები, რომლებიც გავლენას ახდენს ბიზნესის წარმართვის საშუალებაზე. ამ საზოგადოებების წარმომადგენლების ურთიერთქმედებისას უეჭველად ჩნდება სირთულეები, რომლებიც დაკავშირებულია გაუგებრობასთან არა მხოლოდ კონკრეტული პრობლემის, არამედ საქმიანი კულტურის დონეზეც. ზოგჯერ პრაქტიკული და ტექნიკური საკითხების განხორციელებისას, რომელთა გადაწყვეტაც რეალურია ორგანიზაციულ დონეზე, ხშირად აწყდებიან ქვეყნის ეროვნულ ფსიქოლოგიას, რომელთა გადაწყვეტასაც თან სდევს სირთულეები, ის სცილდება მენეჯერების, ბუღალტრების და სხვა სპეციალისტების ურთიერთობის ჩარჩოებს. უნდა ითქვას, რომ ძირითადად კროს-კულტურული პრობლემები საერთაშორისო ბიზნესში წარმოადგენენ ტრანსნაციონალური კოლექტივებს შორის წინააღმდეგობებს ერთობლივი მუშაობისას, რომლებიც განპირობებულია ადამიანების სხვადასხვა ჯგუფებს შორის აზროვნების სტერეოტიპების განსხვავებებით. ტრანსნაციონალური კორპორაციების მუშაობისას მათ შემადგენლობაში შედიან სხვადასხვა საქმიანი კულტურების წარმომადგენლები, თითოეულ მათგანს კი შემოაქვს რაღაც ახალი მართვის პროცესში.

ხშირად ხდება, რომ კომპანიების გაერთიანება, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყნებშია ბაზირებული, წარუმატებლად მთავრდება ყველა შედეგის – ფინანსურის, ადმინისტრაციულის, მერკეტინგულის - გათვლის შემდეგაც კი. ამის მიზეზია კროს-კულტურული განსხვავებები. სხვა საქმიანი კულტურებთან კონტაქტების დროს მენეჯერები განიცდიან ე. წ.

„კულტურულ შოკს“, რომელსაც თან ახლავს შფოთვა, დაძაბულობა, დანაკარგისა და დანაშაულის შეგრძნება შეფერხებების მოლოდინისას. კულტურულმა შოკმა ზოგ შემთხვევაში შეიძლება გამოიწვიოს ფსიქიკური დარღვევები, ხოლო კულტურული შოკის დონე დამოკიდებულია კროს-კულტურული განსხვავებების სიდიდეზე, რაც გამოიხატება კულტურული დისტანციის ინდექსით. სხვა კულტურასთან შეგუებადობის დინამიკა გამოისახება U-ს მაგვარი მრუდით და მოიცავს 3 ეტაპს.<sup>1</sup> პირველი ეტაპი ხასიათდება ენთუზიაზმით და ამალეებული განწყობით, მეორე ეტაპზე დგება ფრუსტრაცია, დეპრესია, შეშფოთება, რომლებიც მესამე ეტაპზე იცვლება თავდაჯერებულობითა და კმაყოფილებით. თუ მუშაკი ადაპტირდა ახალ კულტურასთან, ხოლო შემდეგ დაუბრუნდა თავის საწყისს, მან ყველა ეს ეტაპი თავიდან უნდა გაიაროს. ამიტომაც, ადაპტაციის მრუდს აქვს W-ს მაგვარი ფორმა.

I ეტაპი. დაკავშირებულია აღმაფრენასთან, ენთუზიაზმთან სხვა კულტურულ გარემოში შესვლისას.

II ეტაპი. კულტურული შოკი, რომელიც ხასიათდება ფრუსტრაციით, შეშფოთებითა და ვერგაგებით სხვა კულტურულ გარემოსთან შეჯახებისას.

III ეტაპი. „გაკულტურების“ პერიოდი, თანდათანობითი შესვლა ახალ კულტურულ გარემოში, მისი პრინციპებისა და თავისებურებების გაგება.

IV ეტაპი. „გარღვევა“ მიუღებლობით და კულტურულ პირობებთან სრული ადაპტაცია, თავდაჯერებულობა და დაკმაყოფილება.

კულტურული თავისებურებები გავლენას ახდენენ მენეჯმენტის ყველა სფეროზე, სტრატეგიული დაგეგმვიდან, კორპორაციული მართვიდან, განყოფილებებს შორის ინფორმაციის გადაცემის არხების არჩევამდე, განსაზღვრავენ ურთიერთობებს ხელქვეითსა და ხელმძღვანელს შორის, ფინანსური, საკადრო, მარკეტინგული და სხვა სამსახურების პრინციპებს და ა.შ.

კულტურათა შორის კონტაქტების პრაქტიკა სავსეა უცხოური

---

<sup>1</sup> Ameli Nothomb, Fear and Trembling, <https://www.scribd.com/document/322576272/Fear-and-Trembling-pdf>

მოდელის მიუღებლობის, „კულტურული შოკის“, კონფლიქტებისა და გაუგებრობების მაგალითებით. ასე, ამელი ნოტომბის წიგნი „შიში და თრთოლვა“ ბელგიელი ქალის იაპონურ კორპორაციაში მუშაობის შესახებ (უფრო ზუსტად, ამ სამუშაოს „საშინელებებზე“) დასავლეთში ბესტსელერი გახდა. ეს ფაქტი ადასტურებს ვარაუდებს პოლარული, ურთიერთსაწინააღმდეგო, თუმცა იმავდროულად ეფექტიანის მართვის სისტემების არსებობას, რომელიც დაფუძნებულია ალტერნატიულ ღირებულებებზე, ასევე იმაზე, რომ კულტურული ფასეულობები, რომლებიც საფუძვლად უდევს მართვის სისტემას (მაგალითად, იაპონიის), შეიძლება კატეგორიულად მიუღებელი იყოს სხვა ქვეყნის მენეჯმენტისათვის (ამ შემთხვევაში ჰოლანდიის).

ჯ. დენიელსისა და რ. ლის კვლევების თანახმად, ყველა ქვეყნის კულტურულ კლასტერებად დიფერენცირება შემდეგნაირად შეიძლება:

- სკანდინავიური კლასტერი: ფინეთი, ნორვეგია, შვედეთი, დანია;
- გერმანული: გერმანია, ავსტრია, შვეიცარია;
- ინგლისურენოვანი: აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, სამხეთ აფრიკა, კანადა, ახალი ზელანდია, ირლანდია;
- რომანული: საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია, ბელგია;
- ლათინურ ამერიკული: არგენტინა, ვენესუელა, მექსიკა, ჩილე, კოლუმბია, პერუ;
- შორეულ აღმოსავლური: ტაილანდი, ინდონეზია, ტაივანი, ფილიპინები, სინგაპური, ჰონგ-კონგი, ვიეტნამი;
- არაბული: ბაჰრეინი, აბუ-დაბი, ქუვეითი, აგს, ომანი, საუდის არაბეთი;
- ახლო-აღმოსავლური: თურქეთი, საბერძნეთი, ირანი.

ავტორები გამოყოფენ არაკლასტერულ ქვეყნებსაც: ბრაზილიას, იაპონიას, ინდოეთს, ისრაელს.

მიგვაჩნია, რომ ყოველი ქვეყნისათვის დამახასიათებელია საკუთარი საქმიანი კულტურა, მთავარი ინტერესი კონცენტრირებულია დასავლეთის ქვეყნების მართვის სისტემებზე, რომლებიც, ერთის მხრივ, ძალიან ჰგვანან ერთმანეთს და აყალიბებენ „დასავლური მეჯნმენტის“ საკმაოდ მყარ ცნებას,

რომელსაც არცთუ იშვიათად უპირისპირებენ „აღმოსავლურს“, ხოლო, მეორეს მხრივ, თითოეულ ამ ქვეყანას გააჩნია საკუთარი სპეციფიკური ნიშნები. მთლიანობაში, პრაქტიკულად ნებისმიერი დასავლური ქვეყნისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ხარისხის სტანდარტები და ფასეულობათა არჩევანი, ხაზგასმულია პირობების, მიზნების, ამოცანების, მეტოქეობის მნიშვნელობა, აღმოსავლური საქმიანი კულტურები კი ამოდიან რამდენამდე განსხვავებული წანამდღვრებიდან.

დასავლეთის ქვეყნებს შორის შეიძლება ისეთების გამოყოფა, რომლებიც სერიოზულად განსხვავდებიან მენეჯმენტის მოდელებითა და საქმიანი კულტურებით (მაგალითად, ბრიტანეთი და იტალია) და ისეთებისაც, რომლებსაც მრავალი საერთო აქვთ (დავუშვათ, გერმანიას და ავსტრიას).

თუ ავიღებთ ორ ქვეყანას, საფრანგეთსა და დიდ ბრიტანეთს, რომლებიც დასავლურ ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებს ეკუთნიან, მაშინ, ზოგიერთი კვლევების თანახმად, ამ ქვეყნების მენეჯერებს განსხვავებული მონაცემები აქვთ<sup>1</sup> ხოლო სხვების მიხედვით მრავალი საერთოც გააჩნიათ (კალორი, დე ვუტი, 1994; კალორი და სტილ იონეიამა, 1995). ეს ქვეყნები ხასიათდებიან ავტონომიურობით, ამბიციურობით და ინდივიდუალური ფინანსური დაცულობით, ძლიერი აქცენტით მიღწევებისა და ინდივიდუალური ინიციატივისაკენ.

ჩვენი შეხედულებით, მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული, რომ იაპონიისათვის და სხვა აღმოსავლური ქვეყნებისათვის დამახასიათებელია ფასეულობათა კომბინაცია, კავშირების სრულყოფა, კონკურენტული თანამშრომლობა და ერთობის ორგანული ფორმები. დასავლური საზოგადოებები აკულტივირებენ ობიექტურობას და უპირობო ცოდნას, მაშინ როდესაც იაპონიაში ხდება უამრავი შეხედულების კულტივაცია, ხოლო ცოდნა ითვლება პირადულად და დისკრეტულად. ევროპელებთან კონტაქტამდე იაპონურ ენაში არ იყო სიტყვა „ობიექტურობა“.

მართვის შვედურ სისტემას საკუთარი თავისებურებები გააჩნია, რომ-

---

<sup>1</sup> კანუტო და რაიტი, (1983); ბარსო და ლოურენსი, (1990); ლორენსი, (1992).

ლისთვისაც დამახასიათებელია კომპანიის ჰორიზონტალური სტრუქტურა (როდესაც არ არიან არც ხელმძღვანელები და არც ხელქვეითები), ქალთა მნიშვნელოვანი წილი ხელმძღვანელ თანამდებობებზე, „სახლში მუშაობის“ გახშირებული პრაქტიკა, აქცენტი პერსონალის მოტივაციის არამატერიალურ ინსტრუმენტებზე.<sup>1</sup>

საფრანგეთი ბევრ სფეროში აცხადებს განსაკუთრებულობის პრეტენზიას, რაც აუცილებლად აისახება მართვის სისტემაზე. აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ ამ ქვეყნის განვითარების ისტორიამ, რომელიც მდიდარია აჯანყებებითა და რევოლუციებით თანასწორობის მოთხოვნით, გავლენა იქონია ეკონომიკურ კულტურაზეც, რის შედეგადაც მისთვის დამახასიათებელია უკიდურესი პარტიკულარიზმი და ცენტრალიზაცია. აქ არის მანიპულაციების, არაფორმალური კავშირების ძლიერი სისტემა, რომელიც პრინციპებს ხალხის მოთხოვნილებებს უსადაგებს, ხოლო უნივერსალური პრინციპები და წესები არ არის წესები. მართვის სისტემა შეიძლება დახასიათდეს ტერმინით „ბარიკადები“, რასაც ახასიათებს ინდივიდების შინაგან მართვასთან შეთავსებული კოლექტივიზმის წილი. მართვაში კულტივირებულია დანიშნულება და არა პირადი წარმატება, წარსული ითვლება აწმყოსა და მომავალზე მნიშვნელოვნად, ხოლო ინდივიდის სტატუსი დამოკიდებულია წარმოშობაზე.<sup>2</sup>

ამერიკელებისათვის ფირმა არის კონკურსის უბრალო ორგანიზატორი, რომელშიც მონაწილეობს ყველა მენეჯერი წარმატების ერთნაირი შანსით. ფრანგები ფირმას თვლიან თანამდებობათა იერარქიულ სისტემად „მსოფლიოს რაციონალურად შეცვლის“ მიზნით. და თუ ამერიკელი მენეჯერები თვლიან, რომ „პირადი მისწრაფებები“ წარმატების მთავარი მიზანია, ფრანგები წარმატებას უკავშირებენ „გავლენიანი ადამიანის აზრს“, რომელსაც მაღალი ადგილი უკავია იერარქიაში.

კვლევების შედეგად გამოვლინდა, რომ ფრანგი და იტალიელი მენე-

<sup>1</sup> ჩიკვილაძე ნ., კაკულია ლ. თანამედროვე მენეჯმენტის პოპულარული მოდელების შედარებითი ანალიზი. ჟ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. 2014, გვ. 18-25.

<sup>2</sup> Brislin R.W., Lonner W.J., Thorndike R.M. Cross-Cultural Research Methods. N.Y., 1975. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/136346157501200101>

ჯერებისათვის ცოდნა, თუ ვინ ვის ექვემდებარება (ვინ ვის მართავს) უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ამერიკელებისათვის, გერმანელებისა და შვეიცარიელებისათვის. ფრანგების 64% და ამერიკელების მხოლოდ 22% ლაპარაკობს ფირმებში ხელისუფლების კრიზისზე.

„მატრიცული“ ორგანიზაცია, რომელშიც ერთი ხელმძღვანელი პასუხს აგებს გარკვეულ ნაწილზე, ხოლო მეორე მთლიან პროექტზე, უფრო დიდ სიძნელეებს უქმნის ბელგიელებს, ფრანგებს და იტალიელებს, ვიდრე შვედებსა და ამერიკელებს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ხელისუფლების დაყოფა არ წარმოადგენს საფრთხეს ფირმებისათვის როგორც „კონკურსების ორგანიზაციის საშუალება“, სამაგიეროდ დიდი საფრთხე მოაქვს ფირმისათვის როგორც „ხელისუფლების რაციონალური სისტემებისათვის“. ფრანგები ხელისუფლებას უფრო მნიშვნელოვნად თვლიან, ვიდრე მიზნებს, ამერიკელები – პირიქით. ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა გერმანია, აშშ და სინგაპური, უფროსის სტატუსი ეფუძნება მისი შრომის მაღალ ხარისხზე, მაშინ, როცა იაპონიაში მთავარია ძალაუფლება.

ფირმის შიდა კომუნიკაციებისა და ინფორმაციის გაცვლის საკითხები სხვადასხვა ქვეყნებში ასევე იქცევდნენ კროს-კულტურის საკითხების მკვლევართა ყურადღებას. ლონდონის ეკონომიკის სკოლის პროფესორი რობერტ უორჩესტერი იხილავდა სხვადასხვა ქვეყნებში ინფორმაციის ცირკულაციის პრინციპებს. აღმოჩნდა, რომ ამერიკულ ფირმებში ინფორმაცია დაუბრკოლებლად ცირკულირებს იერარქიის დონეებს შორის მართვის სერიოზული ცენტრალიზაციის დროს. ინგლისისათვის დამახასიათებელია საკმაოდ აქტიური დონებრივი კომუნიკაცია, დონეთა შორისი კი ძალზე გამძნელებულია. არაბულ კომპანიებში ინფორმაციის ცვლა ფაქტიურად არ არსებობს, ხოლო ჩინური მენეჯმენტის სისტემები მკაცრად იერარქიულია, ინფორმაციის ნაკადები მკაცრად დოზირებულია და მთლიანად კონტროლდება. საინტერესოა კომუნიკაციების იტალიური სისტემა, სადაც ინფორმაცია ცირკულირებს ცალკეული იერარქიული სტრუქტურების დახშული ნაწილების ჩარჩოებში, ხოლო ინფორმაციის ცვლა ამ სტრუქტურებს



შორის თითქმის არ ხდება. საქართველოშიც ამ მხრივ ინფორმაციის ცვლა ასევე საკმაოდ აქტიურად ხდება.<sup>1</sup>

სხვადასხვა მიდგომები არსებობს ასევე პერსონალის მართვის საკითხებში, მისი მოტივაციის, წინ წაწევისა და ანაზღაურების. ასე, მაგალითად, აშშ-ში და ინგლისში მაღალ თანამდებობებზე მაღალ ხელფასს თვლიან შრომის ნაყოფიერების მთავარ სტიმულად. მართვის ძირითად მოდელებსა და მათ მახასიათებლებს თავი მოვუყარეთ ცხრილში (5).

**ცხრილი 5. მართვის ძირითადი მოდელების შედარებითი ცხრილი**

მოდელები მახასიათებლები	ანგლო-ამერიკული მოდელი	გერმანული მოდელი	იაპონური მოდელი
სოციალური ღირებულებების ფასეულობა	არჩევანის ინდივიდუალური თავისუფლება	სოციალური ურთიერთქმედება	ურთიერთქმედება და ნდობა
შრომითი კოლექტივების როლი	პასიური	აქტიური	აქტიური თანაშეხება
დაფინანსების ძირითადი საშუალებები	საფონდო ბაზარი	ბანკები	მმართველ სტრუქტურებთან სიახლოვის ხარჯზე
ინფორმაციის კონცენტრაცია	მენეჯმენტი	მენეჯმენტი „საშინაო ბაზარი“	მთავარი ბანკი
ინვესტირების დროითი ჰორიზონტი	მოკლევადიანი	გრძელვადიანი	გრძელვადიანი
კაპიტალის ღირებულება	მაღალი	საშუალო	დაბალი
კაპიტალის ბაზარი	მაღალლიკვიდური	ლიკვიდური	შედარებით ლიკვიდური
ძირითადი ეკონომიკური ერთეული (მსხვილ ბიზნესში)	კომპანია	ჰოლდინგი	საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფი
ინვესტიციების ტიპი	რადიკალური	რთული	ინკრემენტალური
მენეჯმენტის ანაზღაურება	მაღალი	საშუალო	დაბალი
სააქციო კაპიტალის სტრუქტურა	დისპრესიული	მნიშვნელოვნად კონცენტრირებული	კონცენტრირებული

ცხრილი ნათლად აჩვენებს ქვეყნებში ბიზნესის წარმართვის თავისებურებებს. თუ შევეცდებით ანალოგიის გატარებას საქართველოში არსებულ სიტუაციასთან, მივიღებთ, რომ მისთვის ზემო ჩამოთვლილებიდან არცერთი არ არის ძალიან ახლობელი.

გარდა განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკებისა და მენეჯმენტის

<sup>1</sup> მხეიძე ნ. ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია. თბ., ქ. „მაცნე“. N8, 2015, გვ. 23-29.

სისტემების აქტიური შესწავლისა, დღეს მკვლევარები ინტერესს იჩენენ იმ განვითარებადი ქვეყნების მიმართაც, რომელთა ეკონომიკები საინტერესოა ინვესტიციებისათვის, მათი მენეჯმენტის თავისებურებების გამოვლენის მიზნით უფრო ეფექტური ორგანიზებისათვის.

ამ ქვეყნების მიერ განვითარებული ქვეყნების მმართველობითი მექანიზმების გადაღება ხელს უწყობს შრომის წარმადობის ზრდას, ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას. გამოცდილების ეფექტიანი გამოყენებისა და რეალური ეკონომიკური სარგებლის მისაღებად აუცილებელია სახელმწიფოს სოციალურ-კულტურული თავისებურებების გათვალისწინება და შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების სრულად გამოყენება.<sup>1</sup>

ამ ქვეყნების მმართველობით სისტემებს ასევე გააჩნიათ საკუთარი თავისებურებები, რომლებიც დაკავშირებულია ეროვნულ სპეციფიკასთან. ასე, არაბული, აფრიკული და აღმოსავლური ქვეყნები წარმოადგენენ კოლექტივისტურ კულტურებს. მმართველობითი ღირებულებები არაბულ ქვეყნებში ფორმირდება მუსულმანური რელიგიით, ფილოსოფიური და სულიერი რწმენებით, არაბული ტრადიციების ერთიანობით. ისლამური და არაბული ტრადიციები აქცენტს აკეთებენ უფროსებისადმი პატივისცემაზე, მისწრაფებაზე - „არ დაკარგონ სახე“, ღირსებაზე, მოკრძალებაზე, პატიებაზე, გულისხმიერებაზე, სიმამაცეზე, მორჩილებასა და თანაგრძნობაზე. იმის გამო, რომ არაბული საზოგადოებები ითვლებიან კოლექტივისტურად, ოჯახისა და გვაროვნული პოსტულატებისადმი ერთგულება არის გარკვეული სოციალური და ფინანსური სტატუსის იმპულსი.

აფრიკული კულტურები ასევე კოლექტივისტურია. აფრიკელი მენეჯერები აქცენტს აკეთებენ უფრო პერსონებს შორის (შიდაჯგუფურ) ურთიერთობებზე, ვიდრე ინდივიდუალურ წარმატებებზე, ხოლო საქმიანი კულტურის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო ნიშანია მოთმინება და პატიების უნარი.

მართვის ინდური თავისებურებები ძირითადად აიხსნება ეროვნული

---

<sup>1</sup> გოპალან ს., რივერა დ. ინდური საზოგადოება: თავისებურებები. მუმბაი, 2003.

ფასეულობებითა და პრაქტიკებით, რომლებიც შეიცავენ პატივისცემას, ნდობას, კეთილგანწყობას, მორჩილებას. ინდურ საზოგადოებაში გამოყოფილია ათი დომინანტი ფასეულობა:<sup>1</sup> ფატალიზმის უდიდესი გრძნობა, უნდობლობა, თანაგრძნობის დაბალი დონე, კონტროლის უმაღლესი გამოვლინება, ამბიციების დაბალი დონე, წარსულზე ორიენტაცია, სტატუსისადმი დიდი მნიშვნელობის მინიჭება, მორჩილებისა და დამოკიდებულების მაღალი დონე, ინდივიდის მოთხოვნილებების შეწირვა ჯგუფის მოთხოვნილებებისა და მიზნებისათვის.

მიუხედავად თავისებურებების არსებობისა ყოველ ქვეყანაში, მკვლევარები მიდიან დასკვნამდე, რომ ხვდება მართვის სისტემების „დაახლოება“. ასე, მაგალითად, 90-იანი წლების დასაწყისში ნიდერლანდელმა სოციოლოგებმა, გამოიკვლიეს რა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში ბიზნესის ეროვნული თავისებურებები, აღნიშნეს, რომ თვითმყოფადობის ელფერი გაფერმკთალებულია, ანუ ყოფით კულტურაში, შრომით ურთიერთობებში და ნორმატიულ-ფასეულოვან სისტემაში ნათლად ვლინდება „უნივერსალური“ დასავლური კულტურის გავლენა. უეჭველია, რომ ამის საკვანძო მიზეზი გლობალიზაციაა.

მე-20 საუკუნის მართვის ისტორია ქვეყნების მიერ უცხოური ტექნოლოგიების წარმატებით გამოყენების მაგალითებითაა სავსე. ამ რეიტინგში პირველ ადგილზე შეიძლება იაპონიისა და აშშ-ს დაყენება. უნდა ითქვას, რომ მთელი მეოცე საუკუნის განმავლობაში ამ ქვეყნების მენეჯერები ყურადღებით აკვირდებოდნენ ერთმანეთის სიახლეებს.

იაპონიის მიერ ამერიკული გამოცდილების გონივრულმა გამოყენებამ ხელი შეუწყო ქვეყნის გამოსვლას ომისშემდგომი კრიზისიდან. აშშ-მ კი მაშინ დაიწყო იაპონური მართვის ცალკეული მექანიზმების გამოყენება, როდესაც მათ დაამტკიცეს თავისი ეფექტიანობა. ამერიკელების ინტერესს იწვევდა მრავალი იაპონური მოდელი, რომელიც უზრუნველყოფდა იაპონური საწარმოების კონკურენტულ უპირატესობებს.

---

<sup>1</sup> გოპალან ს., რივერა დ. ინდური საზოგადოება: თავისებურებები. მუმბაი, 2003.

სტატისტიკური ანგარიში, რომელიც მოამზადა აშშ-ს მეწარმეთა ეროვნულმა ასოციაციამ 1997 წელს, მოწმობს, რომ გამოკვლეული 385 საწარმოდან ყველაზე დიდ წარმატებას მიაღწია 16%-მა, რომლებმაც დანერგეს სისტემა JIT, ხოლო ჩატარებულმა გამოკითხვამ დაადასტურა კომპანიების კიდევ 53%-ის მზაობა გადასულიყვნენ მომარაგების ამ სისტემაზე. არ არის შემთხვევითი, რომ აშშ-ში JIT-ის პირველი მომხმარებლები გახდნენ ფორდი (Ford), ჯენერალ მოტორსი (General Motors), ჰიულეტ პაკარდი (Hewlett-Packard), ინტელი (Intel), მოტოროლა (Motorola), კემპელ სოუფი (Campell Soup), GE და სხვა მრავალი მსხვილი მწარმოებელი. სწორედ JIT-ის დანერგვამ მისცა აღნიშნულ საწარმოო გიგანტებს საშუალება, შეენარჩუნებინათ თავისი საბაზრო პოზიციები.<sup>1</sup>

70-80-იან წლებში გარკვეული დროის შემდეგ დასავლეთი კვლავ დაინტერესდა ხარისხის მართვის იდეებით, სადაც TQM-ს იდეოლოგიის ფარგლებში გამოჩნდნენ ხარისხის საკუთარი ტექნოლოგიები. მაგალითად, კომპანია Motorola-მ დაამუშავა სამუშაო შეცდომების განუხრელი შემცირების მეთოდი სახელწოდებით 6 სიგმა. დღეისათვის ამ ტექნოლოგიას მის გარდა იყენებენ სხვადასხვა სფეროში მომუშავე სხვა მსხვილი კომპანიებიც: ჯენერალ ელექტრიკი (General Electric), დიუპონი (Du Pont), სითი ბენქი (Citibank), ფედერალ ექსპრესი (Federal Express), ჯი პი მორგანი (J. P. Morgan).

ასე რომ, გამოცდილების გაცვლა მართვის სფეროში წარმოადგენს თანამედროვე საწარმოების საქმიანობის განუყოფელ ფაქტორს. იმავდროულად, მიუხედავად კულტურული შემადგენლის გათვალისწინებისა, არ ღირს მისი გადამეტებულად შეფასებაც. ასე, მ. გერისონისა და ო. დელლის აზრით, კონცეფციების, მიდგომების, საშუალებების დიდი ნაწილი შეიძლება გადატანილ იქნეს სხვა ნიადაგზე ეკონომიკური თვალსაზრისით „ქვეყნების შედარებით თანასწორობის“ პირობით. აქ ჩვენ სრულად ვიზიარებთ ავტორთა დასკვნებს.

თავის შრომაში ავტორები აქარწყლებენ მითს კულტურულ ფაქტორებ-

---

<sup>1</sup> Кроз М.В. Аннотированный указатель методов социально-психологической диагностики. М., 1991, С.367

ზე მენეჯმენტის მაღალი დამოკიდებულებაზე, რაც აძნელებს მათ სხვა ქვეყანაში გადატანას და მაგალითად იაპონია მოჰყავთ.

ყველაფერი, რაც დღეისათვის წარმოადგენს მმართველობის პრაქტიკის ნაწილს, არსებობდა როგორც იაპონური კულტურის ნაწილი. ამრიგად, ბევრი ე. წ. იაპონური ეკონომიკური სისტემის უნიკალური ელემენტი – ჰარმონიული ურთიერთობები მუშებსა და მეპატრონეებს შორის, სამუდამო დაქირავება, „ხარისხის წრეები“ – არ წამოდგენენ იაპონური კულტურის აუთენტურ პროდუქტს, ისინი აუცილებლობითაა გამოწვეული.

1945 წლიდან 1960 წლამდე შრომითი ურთიერთობები იაპონიაში მსოფლიო ერთ-ერთი ყველაზე უარესი და სასტიკი იყო, ზოგიერთი მმართველი ბოლო მომენტამდე წინ ეღობებოდა სამუდამო დაქირავების შეზღუდული სისტემის შემოღებას. „კანზანი“ და „ზუსტად ვადაში“ გამოგონებულ იქნა ომის შემდეგ, როგორც დანაკარგებთან ბრძოლისა და მარაგების გაზრდის მეთოდი. შეჯიბრი შრომასა და კაპიტალს შორის დაიბადა ურთიერთდაუკმაყოფილებლობის, დამანგრეველი გაფიცვების და შრომის პროცესის მოწესრიგების აუცილებლობის გამო. ხარისხის გაუმჯობესება წარმოიშვა იაპონელების სურვილიდან - გაეყიდათ თავისი პროდუქცია ყველაზე მაღალტექნოლოგიური საქონლის ბაზრებზე.

„ხარისხის წრეები“ – ეს არ არის კულტურული არტეფაქტი. ისინი წამოიქმნა მუშათა კრებებიდან, რომლებზედაც ისწავლებოდა ხარისხის კონტროლის სტატისტიკური მეთოდები. მართლაც, მუშაობის მეთოდები სრულად შეესაბამება ქვეყნის კულტურულ ტრადიციებს. ის არ არის მიღებული მემკვიდრეობით საიდუმლოებით მოცული წარსული კულტურიდან და შეიქმნა დღევანდელი დღეისათვის.

ჩვენთვის უეჭველია, რომ ნებისმიერი მოვლენა და პროცესი მენეჯმენტში გამოწვეულია აუცილებლობით, მათ საფუძვლად უდევთ რეალური ეკონომიკური ინტერესები და პრობლემები. მეორეს მხრივ, ერთი და იგივე პრობლემები სხვადასხვა კულტურულ გარემოში სხვადასხვანაირად

წყდება, გამოიყენება სხვადასხვა რესურსები, მოქმედებენ სხვადასხვა მექანიზმები. დავუშვათ, იგივე „წრები“ წარმოიშვა იაპონურ წიაღში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია კოლექტივიზმის, სოციალური პასუხისმგებლობის, ხარისხზე ყურადღების მიქცევის მაღალი დონე და ა. შ. ჩვენი აზრით, მშრომელებს საკმარისად რომ არ ექონოდათ ამგვარი თვისებები, ეს მექანიზმი არც წარმოიშობოდა. ჩვენს აზრს ეთანხმება მმართველობითი გამოცდილებით გამდიდრების შედეგების მონაცემები, როდესაც წარმოიშობოდა უამრავი სირთულე სწორედ კულტურული განსხვავებების ნიადაგზე.

ამრიგად, მართვის უცხოური მოდელების გამოცდილების გამოყენება წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური ცხოვრების აუცილებელ ნაწილს. მთავარ პირობას კი ეროვნულ მენტალიტეტთან შესაბამისობაა. მოცემული შესაბამისობა განაპირობებს წარმოების შედარებით მდგრად სისტემას, არბილებს წინააღმდეგობებს მართულებსა და მმართველებს შორის, ხელს უწყობს კრიზისული სიტუაციების გადალახვას. შესაბამისობა მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის – ეს არის სოციალური სისტემების ერთ-ერთი ფუძემდებლური ნიშანი, რომლებიც ხასიათდებიან სოციალური კონფლიქტების არარსებობით. ამის მაგალითია აშშ-ს, საფრანგეთის, ინგლისისა და გერმანიის ეკონომიკური განვითარება მე-20 საუკუნის 90-იან წლებში.

წინააღმდეგობრიობა სისტემაში „მენტალიტეტი-მენეჯმენტი“ წარმოადგენს ერთ-ერთ მიზეზს, რომელიც განაპირობებს სოციალურ-ეკონომიკური კრიზისების ჩასახვასა და ხანგრძლიობას. ნათელი მაგალითია საქართველო, სადაც ბაზარზე გადასვლა და მასთან დაკავშირებული მართვის სისტემის რეფორმირების აუცილებლობა ვარაუდობს მის ქართულ მენტალიტეტთან შესაბამისობასი მოყვანას.

## **2.2. პროგრესული საზღვარგარეთული გამოცდილების გამოყენება ქართულ საწარმოებში: სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტები**

წინამდებარე ნაშრომში განხილული იყო სხვადასხვა საქმიანი კულტურების გამოცდილების გაცვლა მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე ეკონომი-

კური ცვლილებების კონტექსტში. უნდა ითქვას, რომ საქართველო აგრეთვე არ რჩება განზე ამ პროცესებიდან და მისი შესვლა მსოფლიო თანამეგობრობაში უცილებლად იწვევს გავლენას საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ ცხოვრებაზე, ხოლო შედარებითი მენეჯმენტის როლი ამასთან ერთად იზრდება. საჭიროდ ვთვლით შემდეგი მომენტების გამოყოფას:

- პირველ რიგში, ქართული ეკონომიკის შემდგომი ინტერნაციონალიზაცია იწვევს საქართველოში უცხოური და ერთობლივი საწარმოების რიცხვის ზრდას, სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება საერთაშორისო თანამშრომლობის ფორმები. ეს ხელს უწყობს საქართველოს მსო-ში საქმიანობის განზრახვას, შეზღუდვების მოხსნას საქართველოში უცხოური ფირმების სხვადასხვა სფეროების საქმიანობაზე (სადაზღვევო, საბანკო საქმე და ა. შ.) და მთელი რიგი სხვა ფაქტორები;

- გადიან საერთაშორისო ბაზრებზე და უახლოვდებიან საერთაშორისო სტანდარტებს მსხვილი ქართული საწარმოები და კორპორაციები (რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ საზოგადოების ცხოვრებაზე). ამ კომპანიების საქმიანობის მასშტაბები სცდება საქართველოს ფარგლებს, რაც ამაღლებს შედარებითი მენეჯმენტის, როგორც ინტერნაციონალურ ეკონომიკაში გამტარის როლს;

- ადამიანის ფაქტორის როლის გაზრდა. საქართველოში დღეისათვის აღინიშნება პროფესიონალი მენეჯერების ნაკლებობა მაშინ, როდესაც მათი არსებობა წარმოადგენს აუცილებელ ელემენტს ნებისმიერი სახელმწიფოს განვითარებისათვის. ქართული ეკონომიკის ზრდა პირდაპირ არის დამოკიდებული ადამიანურ რესურსებზე, ასევე საწარმოსა და სახელმწიფოს მიერ მათი გამოყენების უნარზე. იმაზე, თუ რამდენად წარმატებულად აღიქვამენ მენეჯერები უცხოურ გამოცდილებას, რამდენად შეუძლიათ იყვნენ მოქნილნი და მზად ახალი ტექნოლოგიების ასათვისებლად, მაქსიმალურად გამოიყენონ ადგილობრივი შრომითი რესურსების თავისებურებები, - დამოკიდებული ბიზნეს-ერთეულების წარმატება. ნათელია, რომ ადამიანის შესაძლებლობების გახსნისათვის მაქსიმალური

პირობების შესაქმნელად საწარმოში აუცილებელია ინსტრუმენტების მთელი კომპლექსის გამოყენება და შეუძლებელია დასავლელი კოლეგების გამოცდილებისათვის გვერდის ავლა.<sup>1</sup>

ადამიანური ფაქტორის გაძლიერება კომპანიების მართვის პროცესში უკვე იყო აღნიშნული ამ ნაშრომის პირველ ნაწილში როგორც თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის ძირითადი ნიშანი. ამ რესურსის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება ხდება გადამწყვეტი მომენტი შედარებითი მენეჯ-მენტის პრაქტიკული მიმართულების ფარგლებში და მოწოდებულია განავითაროს პერსონალი, აამაღლოს ეკონომიკური ეფექტიანობა და პერსონალის სოციალური პასუხისმგებლობა.

ჩვენს მიერ ჩატარებული გამოკითხვის საშუალებით (საექსპერტო გამოკითხვა) გამოვლინდა შემდეგი თავისებურებები, რომლებიც ეხება ადამიანურ ფაქტორს და პერსონალის მართვას საქართველოში:<sup>2</sup>

- ქართული საწარმოები უცხოურებთან შედარებით არასაკმარის ყურადღებას უთმობენ პერსონალის განვითარებას: უპირველესად ეს ვლინდება შეფასების ადეკვატური სისტემის, სწავლების, პროფესიული დონის ამაღლების სისტემის, მოტივაციის და წახალისების არარსებობაში;

- კორპორაციული კულტურა იმყოფება დაბალ დონეზე, ანუ სტრუქტურული, საბჭოთა სისტემისათვის დამახასიათებელი მიდგომები უკვე დავიწყებულია, ხოლო ახლები ჯერ კიდევ არ არის შექმნილი განსაკუთრებით იქ, სადაც საჭიროა თანამშრომლისადმი ინდივიდუალური მიდგომა;

ჩატარებული გამოკითხვების შედეგებმა აჩვენა, რომ ქართული კომპანიებისათვის დამახასიათებელია მაღალი განათლების დონის მქონე პერსონალის დაბალი ეფექტიანობა. პრაქტიკულად ყველა რესპონდენტმა გამოყო ქართველი თანამშრომლების ისეთი თვისებები, როგორცაა მაღალი განათლების პოტენციალი, სწრაფად დასწავლა, ადამიანური კონტაქტების

<sup>1</sup> Косова Л.Б. Подходы к изучению ценностей и установок// Социологические исследования. № 2, 2014. <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-ponyatiy-tsennost-tsennostnye-orientatsii-v-mezhdistsiplinarnom-aspekte> 20.06.2020

<sup>2</sup> Косова Л.Б. Подходы к изучению ценностей и установок// Социологические исследования. 2014. № 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-ponyatiy-tsennost-tsennostnye-orientatsii-v-mezhdistsiplinarnom-aspekte> 20.06.2020



დამყარების კარგი უნარი, პრობლემის არასტანდარტულად გადაჭრის უნარი, მისწრაფება ურთიერთდახმარებისაკენ. მიღებული მონაცემები მოწმობენ იმას, რომ ადამიანური ფაქტორი საქართველოში არასაკმარისად გამოიყენება და იმავდროულად აშკარაა მისი მაღალი პოტენციალი.

ასე, შედარებითი მენეჯმენტის სფეროდან მიდგომების გამოყენებით (ანუ უფრო წარმატებულ ქვეყნებთან შედარებით) შესაძლებელია საწარმოს მართვა და მის ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე ზემოქმედება (პირველ რიგში, სამუშაო რესურსების მართვის სრულყოფით), და ასევე პერსონალის სოციალური განვითარების პოზიტიური გამოცდილების გადაღება.

გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ქართულ საწარმოებში არ არის საკმარისად დამუშავებული პერსონალის შერჩევის, შეფასების, სწავლების, მოტივაციისა და წახალისების პროცესები. ამასთან ერთად, თანამშრომელთა საქმიანობისათვის ადექვატური პირობების შექმნას შეუძლია დახმარება მისი შედეგიანობის გაზრდაში, შემოქმედებითი უნარების გახსნაში, ფირმისადმი ლოიალობის ამაღლებაში და ა. შ.

ზრუნვა პერსონალზე წარმოადგენს პრინციპულ მომენტს უცხოური კომპანიების საქმიანობაში. მაგალითად, ადექვატური სოციალური პაკეტის არსებობა, რომელიც მოიცავს მომსახურებების ფართო ჩამონათვალს, დაწყებული სამედიცინო დაზღვევით და დამთავრებული სპორტული კლუბების აბონემენტებითა და საგზურებით, რაც წარმოადგენს შეთავაზების განუყოფელ ნაწილს პერსონალის დაქირავებისას. ამრიგად, საზღვარგარეთ ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული სოციალური პაკეტის ხარისხი ძირითად ხელფასთან ერთად წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მაჩვენებელს სამუშაოს არჩევისას.<sup>1</sup>

ზემოთ ჩამოთვლილ მაჩვენებლებთან ერთად (პირველ რიგში, მართვაში ადამიანის ფაქტორის ზრდის ტენდენცია) შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა უშუალოდ საქართველოსათვის მოცემულ მომენტში განისაზღვრება შემდეგი წინამძღვრების არსებობით:

---

<sup>1</sup> ლადლოუ რონ. ეფექტური კომუნიკაციის არსი. თბ., 2000, 520 გვ.

**პირველი.** ქართული ბიზნესი უკვე შეეჯახა კროს-კულტურული ხასიათის პრობლემებს, რომლებმაც კითხვის ქვეშ დააყენეს ქართული და უცხოური კაპიტალის ბევრი საერთაშორისო წამოწყება. გაუგებრობა მენტალიტეტის, კულტურის დონეზე ხშირად არის სერიოზული უთანხმოებების მიზეზი საერთაშორისო თანამშრომლობისას. მაგალითისთვის, უამრავი პროექტი იხურება ან არ რეალიზდება მართვის პროცესებში 100%-იანი შეუთანხმებლობის გამო.

**მეორე.** ძალზე აქტუალურია მენეჯმენტის ანგლო-საქსური მოდელის ან „იდეოლოგიის“ გამოყენების საკითხი, რომელსაც ყველაზე ხშირად იყენებენ საქართველოში და რომელიც ხშირად აწყდება მთელ რიგ სიძნელეებს. ხისტი, საკმაოდ ეფექტიანი ამერიკული მენეჯმენტი აქტიურად გამოიყენება განვითარებული ეკონომიკის მქონე სხვადასხვა ქვეყნებში. პრობლემა იმაშია, შეიძლება თუ არა ჩვენთან მისი გამოყენება. და თუ შეიძლება - როგორ. მისწრაფება ამერიკული მოდელის ბრმად გადაღებისაკენ უაზრობაა, აქ აუცილებელია მ. ვებერის სიტყვების გახსენება: „დასავლური ტიპის კაპიტალიზმი შეიძლება წარმოშობილიყო მხოლოდ დასავლურ ცივილიზაციაში“. გარდა ამისა, მართვის დასავლური და უპირველესად ანგლო-საქსური მოდელი არ არის სრულყოფილი, რისი დასტურიცაა უკანასკნელი დროის მთელი რიგი ხმაურიანი გაკოტრებები (Enron, Parmalat, Arthur Andersen და სხვ.). ერთი შეხედვით თავისი სიმარტივისა და ეფექტიანობის მიუხედავად, ეს მოდელი საქართველოში ყველგან ვერ იქნება გამოყენებული, ხოლო დადებითი გადაწყვეტილების მიღებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნას კონკრეტული სიტუაცია.

**მესამე.** უკანასკნელი წლების გამოცდილება ნათლად აჩვენებს, რომ ეკონომიკური ზრდა შეუძლებელია მენეჯმენტის საკუთარი, ქართული მოდელის, მართვის სამამულო სისტემების სრულყოფის გარეშე. მართვის ადექვატური მოდელის შემუშავება წარმოადგენს აუცილებელ პირობას შემდგომი ეკონომიკური ზრდისათვის. ბევრი ავტორი სათავეში აყენებს აქტუალურ კითხვას: რატომაა, რომ მდიდარი რესურსების, უმდიდრესი

კულტურის, ისტორიულად დინამიური, ნიჭიერი, შრომისმოყვარე და მომთმენი ქართველი ხალხი ერთ-ერთი ყველაზე ღარიბი ერია ცივილიზებულ სამყაროში. ერთ-ერთ მიზეზად შეიძლება დავასახელოთ ის, რომ მმართველი ფენა თელავს ქართული ცივილიზაციის საბაზისო ფასეულობებს, არ ითვალისწინებს ეროვნული ხასიათის თავისებურებას, რაც ძალზე უარყოფითად ისახება საწარმოს მართვაზე და აქვეითებს მეურნეობის ეფექტიანობას. პროცესს აჩქარებს ის, რომ ჩვენმა ქვეყანამ თანამედროვე ეტაპზე გააძლიერა თანამშრომლობა სხვადასხვა საქმიან კულტურებთან, აქტიურად მიდის მსოფლიო თანამეგობრობაში და ბიზნესის სისტემებში ჩართვის პროცესები, რაც მოითხოვს საქართველოსგან გარკვეული კონცეფციის ქონას, მათ შორის მენეჯმენტის სფეროში. ამასთანავე ნათელია, რომ იმ მიზნების მიღწევა, როგორებიცაა ეროვნული პროდუქტის გაორმაგება და ქართული საწარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, შეუძლებელია უცხოური გამოცდილების გარეშე.

მეორე მხრივ, ცოდნა შედარებითი მენეჯმენტის სფეროდან შეიძლება გამოყენებულ იქნას საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების გზების არჩევისას. ვფიქრობთ, საქართველოს შეუთავსებლობა განვითარების სხვა მოდელთან შეიძლება არსებობდეს კიდევ, მაგრამ არ შეიძლება ლაპარაკი მის ძლიერ უარყოფით გავლენაზე ქართულ ეკონომიკაში. ჯერ ერთი, სირთულეები შეიძლება წარმოიქმნას უკვე განსაზღვრებისას და ეს იქნება მეურნეობის მართვის ერთი პრინციპიდან მეორეზე გადასვლის შედეგი, ხოლო მეორე მხრივ, თანდათანობით ხდება მეურნეობის ახალ პირობებთან ადაპტაცია, რაც ვლინდება მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებაში, საბაზრო მექანიზმების ჩამოყალიბებაში, ფირმების კაპიტალიზაციის ზრდაში, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლაში და ა. შ.

თანამედროვე საქართველო იმყოფება ეკონომიკური განვითარების საკუთარი მოდელის ძიების რთულ მდგომარეობაში, ეკონომიკური რეგულ-

ლირების ამა თუ იმ ვარიანტის პრაქტიკული არჩევანი კი პოტენციურად შესაძლებლის უდიდესი სპექტრიდან განისაზღვრება. პირველ რიგში, ეს არის ქვეყნის არსებული საქმიანი კულტურა. აქ შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენებისას აუცილებელია იმის დადგენა, როგორია ისეთი ფაქტორის, როგორცაა ეროვნული კულტურა, საქართველოს ეკონომიკის გარდაქმნაზე ზემოქმედების ძალა. ეროვნული თავისებურებები შეისწავლება ბიზნესის მართვის გამოყენებასთან მიმართებაში, რადგან ეროვნულის თვითშეგნების გარეშე ძნელია იმ ზოგადის ფორმირება, რაც დაგეგმარებოდა თანამედროვე ქართულ საზოგადოებაში მმართველების და მართულების ქცევის ახსნაში.<sup>1</sup>

შედარებითი მენეჯმენტი საქმიანი კულტურის იმ უარყოფითი ნიშნების გამოვლენის საშუალებას იძლევა, რომელიც ზეგავლენას ახდენს ქვეყნის განვითარებაზე მთლიანად და გამოდის, რომ ის განუყოფლადაა დაკავშირებული ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასთან.

შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტარიების გამოყენებით შეიძლება მოხდეს მართვის სრულყოფა ცალკეულ საწარმოებში, „სუსტი რგოლის“ გამოვლენა, რომელთანაც საჭიროა ბრძოლა, რადგან ის აქვეითებს საწარმოს ეკონომიკურ ზრდას.

დღეისათვის საქართველომ დიდ წარმატებებს მიაღწია საქმიანობის ზოგიერთ სფეროში – ხელოვნებაში, მუსიკაში, სპორტში, მეცნიერების ზოგიერთ დარგში და ეს იმ დროს, როდესაც ქართული მენეჯმენტი ძალზე შორსაა გლობალიზაციით მოცემული პრინციპებისა და სტანდარტებისაგან. მენეჯმენტის სისტემა, რომელიც პასუხობს საერთაშორისო სტანდარტებს, ჩვენი აზრით, უნდა შეიცავდეს ეფექტიანობას მართვის მაღალი დონით, ამ დარგში ძირითად თანამედროვე ტექნოლოგიებს (დაგეგმვა, მოტივაცია, ბიუჯეტირება, ტექნოლოგიები და ა. შ.), ასევე მენეჯერების მომზადების მაღალ დონეს.

როდესაც ლაპარაკია საქმიან კულტურაზე ან ეროვნული მმართველო-

---

<sup>1</sup> ჯოჯიტაშვილი ც. მოტივაციური მენეჯმენტი ფირმის სტრატეგიული საქმიანობის სრულყოფაში. თბილისი, 2010.

ბის ხარისხზე, საქართველო რეიტინგის ბოლოში აღმოჩნდება. ეს განსაკუთრებით ნათელია მართვის ჩვენი სისტემის, უფრო განვითარებული ქვეყნების მართვის სისტემებთან შედარებისას (დანართი 5).

არსებობს მთავარი აზრი იმის შესახებ, რომ ქართველი ხალხი, მრავალ საინტერესო ნიშნთან ერთად, არ გამოირჩევა შრომისმოყვარეობით და საკუთარი სამუშაოს ეფექტიანად და ხარისხიანად ორგანიზებით. ამავდროულად, მართვის ადეკვატური სისტემა და ეროვნული მენეჯმენტის მაღალი ხარისხი წარმოადგენს ქვეყნის წარმატებული ეკონომიკური განვითარების საწინდარს მთლიანობაში. საქმიანი კულტურის დაბალი დონე. ასევე ეროვნული ბიზნეს-ჩვევების განვითარებლობა წარმოადგენს სერიოზულ დაბრკოლებას ერთობლივი ბიზნესის განხორციელებისათვის, ამუხრუჭებს საქართველოს შესვლას მსოფლიო თანამეგობრობაში და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას.<sup>1</sup>

ჩვენი აზრით, პირველ რიგში აუცილებელია კონცენტრირება შემდეგ პრაქტიკულ მომენტებზე:

- ქართული საქმიანი კულტურის ძირითადი ნიშნების, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოყოფა. ეროვნული კულტურის თავისებურებების დეტალური ანალიზი შრომისა და მართვის, ქართული სოციუმის ევოლუციისა და განვითარების სფეროებში. პერსპექტივების განვითარება დაგვეხმარება ეროვნული თავისებურებების და, პირველ რიგში, მართვის ქართული გამოცდილების დადგენაში, იმის გაგებაში, თუ როგორ შეიძლება მისი გამოყენება ქართული მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის მიზნით. ადეკვატური შეფასების განუყოფელ ფაქტორს წარმოადგენს საკუთარი თავის სხვებთან, ეკონომიკურად უფრო წარმატებულ ქვეყნებთან შედარება;
- „დონორი ქვეყნის“ მოდელების შესწავლა, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია ჩვენთან და მათი კულტურული თავისებურებებისა

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბილისი, 2016, 378 გვ.

და გამოყენების სფეროების გათვალისწინება, ვინაიდან მენეჯმენტის სფეროში მსოფლიო გამოცდილება მოწმობს, რომ ყველაზე დიდი წარმატება აღინიშნება სწორედ უცხოური პროგრესული გამოცდილების გამოყენებისას, მაგრამ ეროვნული ტრადიციების გათვალისწინებით;

- კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავება უცხოური გამოცდილებისა და საკუთარი სპეციფიკის შერწყმის განსახორციელებლად. აქ აუცილებელია ზოგადი თეორიებიდან კონკრეტულ პრაქტიკულ მოქმედებებამდე გადასვლა. ცხადია, რომ მენეჯმენტის დასავლური სტილი ძალზე მნიშვნელოვანი ცნებაა, რომელიც საუკუნეთა განმავლობაში ფორმირდებოდა, ამიტომ საჭიროა სწავლა, რათა არ გავიმეოროთ სხვათა შეცდომები. მაგრამ აუცილებელია მენეჯმენტის სფეროში მხოლოდ იმ მიგნებების გამოყენება, რომლებიც ქართული ეროვნული მენტალიტეტის ადექვატურია.

დღეისათვის არსებობს ქართული მენეჯმენტის შემდგომი განვითარების რამდენიმე თეორია:

- **პირდაპირი კოპირების კონცეფცია**, რომელიც გულისმობს უცხოური მოდელების პირდაპირ გადატანას, მაგრამ ეს ხშირად წარუმატებლად მთავრდება. მას დადებითი შედეგების მოტანა შეუძლია მხოლოდ საწყის ეტაპზე, რასაც შემდეგ მოყვება აუცილებელი ჩავარდნა. ჩვეულებრივ, მოცემული მოდელის ინიციატორები არიან „პროდასავლური“ ბიზნესმენები, რომლებიც მუშაობდნენ ან მუშაობენ დასავლურ ინვესტიციებთან, მუშაობდნენ დასავლეთში ან უცხოურ კომპანიებში. სწორედ ისინი წარმოადგენენ მოცემული თეორიის ყველაზე აქტიურ მომხრეებს. ეკონომიკური ურთიერთობის ახალი სისტემის ფორმირებისას დასავლური მენტალობა ითვლება ერთადერთ ჭეშმარიტებად. ასეთ შემთხვევებში საკითხი ერების მენტალიტეტის სხვაობის შესახებ უბრალოდ არ განიხილება, ან პირიქით, - ამტკიცებენ, რომ ქართველებსა და ამერიკელებს ბევრი საერთო აქვთ და

უცხოური ინსტრუმენტების გამოყენებისას სირთულეები არ უნდა წარმოიქმნას. მაგრამ, სამწუხაროდ, დასავლური მეთოდების გადმოტანა ადაპტაციის გარეშე პრაქტიკულად ვერ ხდება. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ გამოცდილების გაცვლა შეუძლებელია, ლაპარაკია საქმიანი კულტურის მართვის ბერკეტების „მექანიკური“ გამოყენების მიუღებლობაზე.

- **მენეჯმენტის საკუთარი სისტემის შექმნის კონცეფცია.** ის გულისხმობს ისეთი სისტემის შექმნას, რომელიც სრულად გაითვალისწინებს ქართულ ეროვნულ და კულტურულ თავისებურებებს. სავარაუდოა, რომ ქართული მენტალიტეტი კარდინალურად განსხვავდება ამერიკულისგან ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვისგან. აქედან გამომდინარეობს საკუთარი, მართვის ექსკლუზიური ინსტრუმენტის შემუშავებისა და საკუთარი ბიზნეს-კულტურის აგების აუცილებლობა.<sup>1</sup> ასეთი მიდგომა ჩვენ არ მიგვაჩნია ბოლომდე გონივრულად რიგი მიზეზების გამო: პირველ რიგში იმიტომ, რომ საქართველოს არ გააჩნია საკმაო გამოცდილება საბაზრო მმართველობის სფეროში, რათა დამოუკიდებლად შექმნას „მენეჯმენტის საკუთარი კულტურა“. ქართული მენეჯმენტის ფორმირების „უკანასკნელი ტალღა“ სულ ცოტა ხნის წინ დაიწყო. დროის უკმარისობა აუცილებელს ხდის უკვე არსებული გამოცდილების შემჭიდროებულ ვადებში განზოგადებას და უცხოურ მიგნებათა აქტიურად გადმოღებას;
- **უცხოური გამოცდილების ნაწილობრივი გამოყენების კონცეფცია** გულისხმობს, რომ ზოგიერთი ინსტრუმენტი და მიდგომა გამოყენებულ იქნას საქართველოში ქართული სპეციფიკის გათვალისწინებით. ძირითადი პრობლემა ამ ეტაპზე მენეჯმენტის იმ სისტემის არჩევაშია, რომელიც იქნება გამოყენებული (იაპონიის, აშშ-ს, დასავლეთ ევროპის და ა. შ. მართვის სისტემები ერთმანეთისგან ძლიერ განსხვავდება), და ასევე მის გონივრულ, „დოზირებულ“ გამოყენებაში.

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბილისი, 2016, 378 გვ.

მესამე მიდგომა, ჩვენის აზრით, წარმოადგენს ყველაზე წარმატებულს და გახდა ჩვენი პრაქტიკული სამუშაოს საფუძველი. ამა თუ იმ მეთოდისა და მიდგომის წარმატებით გადმოღება დამოკიდებულია როგორც ჩვენი კულტურების თავსებადობაზე, ასევე მათი გამოყენების სფეროებზეც. საერთო კონცეფციის დონეზე შედარებითი მენეჯმენტი გულისხმობს ორივე პრინციპის გამოყენებას, ანუ მენეჯმენტის მოდელის გადაღებას. პრაქტიკაში კი ძირითადად ჩნდება კონკრეტულ სფეროებში გამოცდილების მოთხოვნილება. უცხოური გამოცდილების გამოყენების ძირითად სფეროებს შორის შეიძლება შემდეგების დასახელება:

- **კადრების მართვა.** თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეპოქაში სხვადასხვა კულტურებისათვის დამახასიათებელია ერთი და იგივე ტენდენციები: კერძოდ, იცვლება და იზრდება პერსონალის როლი. ჩატარებული კვლევების თანახმად, ყველაზე დიდ წარმატებას ის კომპანიები აღწევენ, რომლებიც ზრუნავენ თავის პერსონალზე.<sup>1</sup> ადამიანი ხდება კომპანიის მუშაობისა და ეფექტიანი საქმიანობის მთავარი ფაქტორი. თანამედროვე იაპონელი ფილოსოფოსი ჰაჯიმე ნაკამურა ამბობდა: „ნებისმიერი კომპანიის აქტივების უმრავლესობა საღამოობით სახლებში ბრუნდება“. ამასთან ერთად, ერთი და იგივე ჯგუფმა შეიძლება აჩვენოს პრინციპულად სხვადასხვა შედეგები მუშაობის სხვადასხვაგვარი ორგანიზებისას. დამტკიცებულია, რომ ერთი და იგივე თანამშრომელი, კვალიფიციური, მომზადებული, განვითარებული ერთ სამუშაო ადგილზე, წარმოების გარკვეული ტიპის ორგანიზებისას აჩვენებს უარეს შედეგებს, ხოლო სხვა წარმოებებში – უმაღლესს. თუ დავუბრუნდებით იაპონური კომპანიების წარმატებულობის მაგალითებს, უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის აგების პროცესში იაპონელი მმართველები მაქსიმალურად ითვალისწინებდნენ იაპონელი მუშის ეროვნულ თავისებურებებს. პერსონალის

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბილისი, 2016, 378 გვ.



მოტივაციისა და წახალისების, კორპორაციული კულტურის სფეროში შემუშავებების გამოყენება, პერსონალის დაქირავებისა და დაწინაურების სისტემის შექმნა, კომუნიკაციური ნაკადების შექმნა და ა. შ. აქტიურად გამოიყენება პრაქტიკაში ქართულ კომპანიებშიც. ისინი ორმოც წელზე დიდხანს მუშავდებოდა დასავლეთში და თავისუფლად შეიძლება მათი დიდი ნაწილის გადმოღება, ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით.<sup>1</sup>

- **ფინანსური მენეჯმენტი.** აქ სქემებისა და სისტემების დიდი ნაწილი მსგავსია და შეიძლება ბევრი რამის გადმოღება. გარდა ამისა, ანგლო-საქსურმა მიდგომამ ფინანსური მენეჯმენტის სფეროში და ბუღალტერიაში მსოფლიო აღიარება მოიპოვა, როგორც ყველაზე ეფექტიანმა და მისაღებმა. მოდელების გადაღება ამ სფეროში დღეისათვის აქტიურად ხორციელდება (ყველაზე ნათელი მაგალითია ბანკებისა და საწარმოების გადასვლა ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებზე და საკმაოდ წარმატებითაც).
- **მარკეტინგის სფერო.** ამ სფეროში ყველაზე დიდი სირთულეებია, რადგანაც მარკეტინგს, როგორც დისციპლინას, რომელიც ბევრ რამეში ეყრდნობა მენტალიტეტს, ცხოვრებისეულ ფასეულობებს, ყველა ქვეყანაში საკუთარი სპეციფიკა გააჩნია. შესაძლებელია ნებისმიერი მიდგომის გაფილტვრა და აქ ძალზე გამოსადეგია ხალხების კულტურული ტიპების ცოდნა.<sup>2</sup>

პროგრესული უცხოური გამოცდილების მეორე და ძალზე მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ქართული ბიზნესის ეთიკური მხარე, საქმიანი ურთიერთობების წარმართვის კულტურა და მათი სრულყოფის შესაძლებლობა შედარებითი მენეჯმენტის საშუალებით.

აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ ქართული ბიზნესის ეთიკური ასპექტები ჯერ ერთი, გავლენას ახდენს საერთაშორისო თანამეგობრობის

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბილისი, 2016, 378 გვ.

<sup>2</sup> იქვე.

მიერ საქართველოს აღქმაზე; მეორე - ხელს უწყობს ცივილიზებული საზოგადოების ურთიერთობების განვითარებას თანამშრომლების, პარტნიორების, ხელმძღვანელების და ბიზნესის მესაკუთრეებს შორის (კორპორაციული მართვა). გარკვეული სახით არეგულირებს ურთიერთობებს საზოგადოებაში (პირველ რიგში ბიზნესის მართვის პროცესში), იძლევა ამ სფეროში ქცევის გარკვეულ სტანდარტებს, რაც ხელს უწყობს ინფორმაციულ გახსნილობას, ბაზრის ტრანსპარენტობის ამაღლებას, სანდო ურთიერთობების განვითარებას, ასევე პიროვნების, ადამიანური რესურსის პატივისცემას (რაც დასავლეთში უკვა ნორმად იქცა).

მიჩნეულია, რომ დღეს საქართველოში არსებული ბიზნეს-ეთიკისა და ბიზნესის კულტურის დონე ძალზე დაბალია, მიუხედავად იმისა, რომ სიტუაცია თანდათანობით უმჯობესდება. ამას ადასტურებს კვლევათა მონაცემები, რომლებიც ჩაატრეს ქართველმა და უცხოელმა ავტორებმა. ასე, მაგალითად, 2003 წელს ჩატარებულმა ბიზნეს-ეთიკის კვლევებმა, რომელიც მოიცავდა აშშ-ს, თურქეთს, სლოვენიას. სწორედ საქართველომ აჩვენა ბიზნეს-ეთიკის ყველაზე დაბალი დონე.<sup>1</sup>

დადებით ფაქტორს წარმოადგენს ამ პრობლემის აღიარება სხვადასხვა დონეზე, რასაც ადასტურებს ამ პრობლემის გადაჭრისაკენ მიმართული უამრავი ღონისძიება, პუბლიკაცია და ზომა.

2003 წელს საერთაშორისო სავაჭრო ცენტრში მოხდა კონფერენციის „საქმიანი რეპუტაცია და ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა“ პრეზენტაცია, სადაც განიხილებოდა მსხვილი ბიზნეს-სტრუქტურების რეპუტაციის ფორმირების საკითხები, სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემები, ბიზნესის, საზოგადოების ინტერესების კომპრომისის შესაძლებლობები. რადგან მხოლოდ საქმიანი ქცევის ცივილიზებული ნორმების მომხრეობა, გამჭვირვალობა და გახსნილობა, წესიერება და პატიოსნება, პროგნოზირებადობა, საიმედოობა, სოციალური პასუხისმგებლობა, უმწიკვლო რეპუტაცია აძლევს კომპანიებს ისეთ

---

<sup>1</sup> თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2014, 285 გვ.

უცილობელ უპირატესობებს, როგორცაა ინვესტიციების შემოდინება, საერთაშორისო აღიარება, პატივისცემა და ნდობა მომხმარებელთა და პარტნიორების მხრიდან.

დღეისათვის ერთ-ერთ ყველაზე საინტერესო პროექტს წარმოადგენს „საქართველოს საქმიანი კულტურა“, რომელიც ხორციელდება საქართველოს სავაჭრო პალატის მიერ. ამ პროგრამის გაშვების ძირითადი მიზეზია ის ფაქტი, რომ მიმდინარე მომენტისათვის ქართული საქმიანი სამყაროს წინ დგას სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების რამდენიმე ვარიანტი და ერთ-ერთია წინ მოძრაობის გათვითცნობიერება – საქმიანი ურთიერთობების ცივილიზებული ფორმებისაკენ, სოციალურად პასუხისმგებელ, ეთიკურად განვითარებულ ბიზნესისაკენ. აქედან გამომდინარეობს პროგრამის განსახორციელებლად ჩატარებული სამუშაოს მნიშვნელობა, რომლის მთავარი მიზანია ქართული ბიზნესის დახმარება თანამედროვე საქმიანი ეთიკის ათვისებაში, უცხოური და ქართული გამოცდილების გამოყენებით.

ეროვნულმა ფონდმა ჩაატარა მნიშვნელოვანი მოცულობის სამუშაო, კერძოდ:

- სერიოზული სამეცნიერო-ანალიტიკური სამუშაო: გამოკვლეულია საქმიანი კულტურის განვითარების ისტორიული ეტაპები; შესწავლილია საერთაშორისო გამოცდილება; თავმოყრილია ყველა ძირითადი სასწავლო პროგრამა; განსაზღვრულია ქართული საქმიანი კულტურის განვითარების პერსპექტივები;
- შედგენილია ჩამონათვალი და დამყარებულია კავშირები ძირითად საერთაშორისო ცენტრებთან, ორგანიზაციებთან საქმიანი კულტურის სფეროში;
- შეგროვებულია პროფესიული ეთიკური კოდექსები როგორც ქართული, ისე უცხოური; შემუშავებულია საქართველოში საქმიანობის ეთიკური პრინციპები;
- ყველა მასალა არაერთხელ იქნა განხილული სხვადასხვა „მრგვალ

მაგიდასთან“, თათბირებზე, ყოველწლიურ მასშტაბურ საერთაშორისო კონფერენციებზე და ა. შ.

მოცემული პროგრამის ფარგლებში ტარდება ცალკეული საერთაშორისო პროექტები. მაგალითად, რამდენიმე წლის წინ დაიწყო აქტიური მუშაობა აშშ-ს ვაჭრობის სამინისტროსთან, რის შედეგადაც ჩამოყალიბდა საქმიანი ქცევის კოდექსის საფუძვლები, რაც შეესაბამება საერთაშორისო საქმიანი კონტაქტების განხორციელებისას მიღებულ გამოცდილებას;

ახლა საქართველოში უკვე შექმნილია პირობები რეგიონებში ეთიკური ინიციატივის განვითარებისათვის და ამის ნათელი დადასტურებაა საქმიან კულტურაზე ყოველწლიური საერთაშორისო კონფერენციები.

საუკეთესო უცხოური პრაქტიკების გამოყენების სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტების განხილვის ფარგლებში ჩვენ საჭიროდ მიგვაჩნია საქართველოში კორპორაციული მართვის სრულყოფის პრობლემის წარმოჩენა დასავლური ქვეყნების გამოცდილების გამოყენებით, რადგანაც სწორედ კორპორაციული მართვის მაღალი დონე იძლევა ცივილიზებული ბიზნესის აწეობის საშუალებას, რომლის ფარგლებში შესაძლებელია კომპანიის აქციონერებისა და მენეჯმენტის ინტერესების სამართლიანი ბალანსის, ბიზნეს-პროცესების ფორმალიზებისა და საწარმოს გამჭვირვალობის მიღწევა.

რიგი მონაცემების მიხედვით, ქართულ საწარმოებში კორპორაციული მართვის სტანდარტების დანერგვა მაშინვე ზრდის მის კაპიტალიზაციას 38%-ით.<sup>1</sup> კომპანიის, ინვესტორების და ხელისუფლების სხვადასხვა ორგანოების აქტიური ქმედებები კორპორაციული მართვის სფეროში პასუხობს ქართული ეკონომიკის შემდგომი განვითარების ინტერესებს და მის ინტეგრაციას გლობალურ სისტემაში.

პრინციპები, რომლებიც გრძელვადიან ეკონომიკურ განვითარებას უდევს საფუძვლად, მოიცავს საბაზრო დისციპლინის ამადლებას, ბიზნესის გამჭვირვალობის ზრდას ინფორმაციის უკეთ გახსნის გზით, კორპორაციის ეფექტურ რეგულირებას და სოციალურ პასუხისმგებლობას. დროული და

---

<sup>1</sup> თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2014, 285 გვ.

ზუსტი ინფორმაცია საშუალებას აძლევს აქციონერებს, აკონტროლონ მენეჯ-მენტის მუშაობა, ხოლო ინვესტორებს – უფრო ეფექტიანად დააბანდონ საკუთარი სახსრები. კორპორაციის ანგარიშგება უნდა ეხმარებოდეს მთავრობებს, განახორციელონ ბაზრების მონიტორინგი და განსაზღვრონ გაურკვევლობის ფაქტორები. მდგრადი მარეგულირებელი რეჟიმები მოწოდებულია დინამიური განვითარების ხელშეწყობისათვის ბაზრისა და სამართლიანი კონკურენციის პირობებში. კორპორაციული მართვის ხარისხს დიდი მნიშვნელობა აქვს ეკონომიკური ზრდის სტრატეგიაში.

ეკონომიკური ზრდის ახალი მოდელი უნდა ეყრდნობოდეს კერძო საკუთრების დაცვის გარანტიებს, რაც უპირველესად გულისხმობს ინვესტორების უფლებების დაცვას, კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებას და საქმიანი კულტურის მაღალი სტანდარტების ფორმირებას. კორპორაციული მართვის სფეროში აუცილებელია დირექტორთა საბჭოების მუშაობის ეფექტიანობის მკვეთრი მატება, ბიზნეს საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობისა და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა. ეს შეამცირებს ქართულ ეკონომიკაში ინვესტირების რისკს, უფრო მიმზიდველს გახდის მას როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოელი ინვესტორებისათვის. ქართული კომპანიების ფინანსური ნაკადების გამჭვირვალობის მატება და კორპორაციული მართვის დონეების გაზრდა შექმნის ხელშემწყობ პირობებს მსოფლიო ეკონომიკურ სისტემაში საქართველოს ინტეგრაციისათვის.<sup>1</sup>

მომატებული პოლიტიკური სტაბილურობის, ეკონომიკის მდგრადი ზრდის, კონკურენციის განვითარების პირობებში შესამჩნევად მოიმატა იმ კომპანიათა რიცხვმა, რომლებმაც დაიწყეს გადასვლა ფინანსური ნაკადების კონტროლის ხარჯზე მოგების მიღების მოკლევადიანი სტრატეგიიდან საკუთარი ბიზნესის გრძელვადიან განვითარებაზე, რიგმა ქართულმა კომპანიებმა, რომლებიც თავის საქმიანობას იწყებდნენ როგორც საშუალო ან წვრილი ფირმები მესაკუთრეთა მცირე რაოდენობით, განახორციელეს გარ-

---

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბილისი, 2016. 378 გვ.

ღვევა თავის განვითარებაში, დაიკავეს წამყვანი პოზიციები თავის დარგებში, გავიდნენ უცხოურ საფონდო ბირჟებზე. ეს კომპანიები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ინვესტიციების მოზიდვით, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებაზე. ძირითადი მესაკუთრეები თანდათანობით გადიან აქტივების უშუალო მართვიდან და კონცენტრაციას ახდენენ კონტროლისა და სტრატეგიული მართვის ფუნქციებზე. მსხვილი მესაკუთრეები გენერალური დირექტორების თანამდებობებიდან ინაცვლებენ კონტროლირებადი კომპანიების დირექტორთა საბჭოების თავჯდომარეებისა და კომპანიების მმართველთა, ხელმძღვანელთა პოზიციებზე.

უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში მოხდა დადებითი ცვლილებები იმ პრობლემების გადაჭრაში, რომელიც დაკავშირებულია აქციონერების უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების უზრუნველყოფასთან ძირითადი კორპორაციული ქმედებების, – მსხვილი გარიგებების, დაინტერესებული გარიგებების, რესტრუქტურიზაციის, კონსოლიდაციის, შეძენის, შთანთქმის, დივიდენდების გადახდის, - რეალიზებისას. საქართველოში ფორმირდება კორპორაციული დავების სასამართლოს გარეშე გადაწყვეტის სისტემა. საქართველოს მეწარმეთა და მწარმოებელთა კავშირმა მიიღო კორპორაციული და საქმიანი ეთიკის ქარტია, ჩამოყალიბდა არბიტრების კოლეგია. კომპანიებმა, დარგობრივმა და პროფესიულმა გაერთიანებებმა გააქტიურეს თავისი საქმიანობა კორპორაციული მართვისა და საქმიანი ეთიკის მოწინავე პრაქტიკის შიდა კოდექსების შესამუშავებლად. ქართული ბიზნესი აყალიბებს საკუთარ წარმოდგენებს ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, ამუშავებს საქმიანი ეთიკის ნორმებს. მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კომიტეტის შექმნისა, რომელიც ხელს შეუწყობს საქართველოში სოციალური პასუხისმგებლობის საერთაშორისო სტანდარტების შემოტანას, კომპანიების სოციალური და ეკოლოგიურ პასუხისმგებლობის რეიტინგების შემუშავებას.

უცხოური გამოცდილების მეშვეობით კორპორაციული მართვის მიმდინარე ამოცანებს შორის შეიძლება დასახელდეს: გახსნილი ინფორმაციის მოცულობის გაზრდა; პროფესიული სტანდარტების და ეთიკური ნორმების ფორმირება დირექტორთა საბჭოების წევრებისათვის; არააღმასრულებელი დირექტორების უზრუნველყოფა ინფორმაციის აუცილებელი მოცულობით კომპანიის საქმიანობის შესახებ და ა. შ.

პოზიტიურმა ცვლილებებმა ინფორმაციის გახსნის პრაქტიკაში შეაღწიეს ჯერჯერობით ქართული კომპანიების მხოლოდ ნაწილში. დღის წესრიგში დგას საკითხი ინფორმაციის გახსნაზე, რომელიც ეხება სააქციო საზოგადოებების აღმასრულებელი ორგანოების წევრების ანაზღაურებას, ცნობები ქართული კომპანიების ბენეფიციარ მესაკუთრეებზე. ამ პრობლემის გადასაჭრელად აუცილებელია საერთაშორისო თანამშრომლობის გაფართოება ოფშორული ბიზნესის რეგულირების საკითხებზე.<sup>1</sup>

მნიშვნელოვანი როლი შეიძლება ეთამაშა საქართველოში მომუშავე უცხოელი ინსტიტუციური ინვესტორების რიგითობას აქციონერებზე და ბენეფიციარ მესაკუთრეებზე ინფორმაციის გახსნის მოთხოვნასთან მიმართებაში. კვლევის შედეგად მივედით დასკვნამდე, რომ ქართული კომპანიების ინფორმაციული გახსნილობის მიღწეული დონე შეესაბამება ლათინური ამერიკის ქვეყნების კომპანიების მაჩვენებლებს.

ქართულ ბიზნესში ფორმირდება წარმოდგენა კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, როგორც ქველმოქმედებაზე. ეს შეესაბამება განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკებს, სადაც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მაღალი სტანდარტების მხარდაჭერა ხელს უწყობს კომპანიის საბაზრო ღირებულების გაზრდას, ინსტიტუციური დანახარჯების შემცირებას, შრომის ნაყოფიერების, გაყიდვებისა და მომხმარებელთა ლოიალობის ზრდას.

საქართველოში ეკონომიკური ეფექტი მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის სტანდარტებიდან ჯერ კიდევ არ არის აშკარა. უახლოეს წლებში

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბილისი, 2016, 378 გვ.

ეკონომიკური ეფექტი შეიძლება მოიტანოს ისეთმა ზომებმა, რომლებიც ნაკარნახევია გარემოსადმი კომპანიების დამოკიდებულებით. წყლის რესურსის გამოყენებამ, ახალი ჰესებისა და მიკროჰესების წარმოებამ, რომლებიც გავლენას ახდენენ კლიმატის გლობალურ ცვლილებებზე, შეუძლიათ წარმოების ენერგოეფექტიანობის გაზრდა კომუნალურ გადასახადებზე ხარჯების შემცირების გზით.

მეორადი გადამუშავების ინიციატივები გამოიწვევენ წარმოების ნარჩენების მოშორებისა და გადამუშავების დანახარჯების შემცირებას, მოგების გაზრდას მეორადი გადამუშავების მასალების გაყიდვებიდან. სამუდამო დაქირავების პროგრამის შედეგი შეიძლება გახდეს სამუშაოს გაცდენებისა და კადრების დენადობის შემცირება, რაც ხელს შეუწყობს კომპანიების ფინანსურ ეკონომიას შრომის წარმადობის ზრდით და ახალ მუშაკთა დაქირავებისა და მომზადების ხარჯების შემცირებით.

ინვესტორებისათვის კორპორაციული მმართველობა ნიშნავს უფრო მეტს, ვიდრე იმ სტანდარტული მექანიზმების ნაკრები, რომლებიც ამორიშორებენ სხვადასხვა მხარეთა პასუხისმგებლობას კომპანიაში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

უპირველეს ყოვლისა, ეს არის ბაზარზე და ბიზნესში ქცევის კულტურა, მათ შორის დავებისა და კონფლიქტური სიტუაციების გადაწყვეტისას, მკაცრი კონტროლისა და სწორი აღრიცხვიანობის პრაქტიკა. ასეთი სახის კულტურის გარეშე შეუძლებელია ნდობის არსებობა საინვესტიციო პროცესის მონაწილეთა შორის. კორპორაციული კულტურისა და ურთიერთობების შესაბამისი მოდელების არსებობა, მათ შორის სახელმწიფოსთან, ინვესტორების მიერ აღიქმება როგორც ბიზნესის ინფრასტრუქტურის აუცილებელი ნაწილი, რომლის გარეშეც საინვესტიციო პროცესი გამწვანებულია და გართულებულია დიდი რაოდენობის რისკებით.<sup>1</sup>

მიუხედავად იმისა, რომ ქართული ეკონომიკის საინვესტიციო მიმზიდველობა თანდათანობით იზარდება, საწარმოები და საფინანსო

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016. 378 გვ.



სექტორი აქტიურად იზიდავნი სასესხო კაპიტალს.

ყოველივე ამასთან ერთად, საქართველოში უკანასკნელ წლებში (2013-2019 წწ) ინვესტიციების საშუალო წლიური შემოდინებამ 1 580 მლნ დოლარი<sup>1</sup> შეადგინა, რაც ნადვილად არ არის საკმარისი ეკონომიკის სტრუქტურის რადიკალური ცვლილებებისათვის.

პირდაპირი ინვესტიციების შედარებით დაბალი დონე მოწმობს იმას, რომ საქართველო სხვა გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებზე ნაკლებადაა ჩართული საერთაშორისო საინვესტიციო პროცესში. ამის მიზეზია სტრატეგიული ინვესტორების სიფრთხილე იმ ქვეყნის მიმართ, რომელიც ჯერ საკმარისად ვერ პასუხობს ისეთ მოთხოვნებს, როგორცაა ბიზნეს-საქმიანობაზე და სახელმწიფო ორგანოების გადაწყვეტილებებზე ინფორმაციის მისაწვდომობა და გამჭვირვალობა, სარწმუნო ფინანსური ანგარიშგება, საზედამხედველო ორგანოების საიმედო კონტროლი, ინვესტორების უფლებების დაცვის გარანტიები და ბიზნეს-პარტნიორებს შორის სტაბილური ურთიერთობა.<sup>2</sup>

ეკონომიკური ინტეგრაცია გარე სამყაროსთან ხელს უწყობს არა მხოლოდ წარმოების, არამედ კორპორაციული მართვის ხარისხის ზრდას. ნათელია, რომ კარგი კორპორაციული მართვის მქონე კომპანიებს შორის დომინირებენ ან უცხოური კაპიტალის მონაწილეობის მქონე კომპანიები, ან აქტიური მსესხებლები კაპიტალის საერთაშორისო ბაზარზე.

ამიტომ საქართველოში კორპორაციულ მართვაზე საერთაშორისო ბაზრის ან უცხოელი ინვესტორების მნიშვნელოვან ზეგავლენაზე საუბარი ჯერ ნაადრევად მიგვაჩნია. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ და არა იმდენად ფინანსური რესურსები, რამდენადაც ქვეყანაში საქმიანი კულტურის, ქართულ კომპანია-პარტნიორების მიმართ მაღალი მოთხოვნების შემოტანა, რაც პასუხობს საქართველოსთვის შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენებადობის პრაქტიკულ ამოცანებს.

<sup>1</sup> პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები, <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/191/pirdapiri-utskhouri-investitsiebi>

<sup>2</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016, 378 გვ.

## თავი 3. შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალი და გამოყენების მიმართულებები საქართველოში

### 3.1. საქმიანი კულტურის თავისებურებები საქართველოში

როგორც აღვნიშნეთ, ქვეყნის საქმიანი კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც მენეჯმენტზე, ისე მართვის სტილის თავისებურებებზე. საქართველოში ბიზნესის ტრადიციები ვითარდებოდა და ვითარდება ბუნებრივად სოციალური და ისტორიულ-პოლიტიკური ცვალებადი ფაქტორების ზეგავლენით. საქართველოში საქმიანი ურთიერთობების მრავალსახეობას განაპირობებდა კულტურული წეს-ჩვეულებების მრავალფეროვნება. უამრავი საუკუნის მანძილზე ყალიბდებოდა ის პრინციპები და მეთოდები, რომლებიც დღესაც წარმოადგენს ადამიანთა ქცევის საფუძველს.

მართვის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ გამოიწვია მმართველობით ქცევაში ცვლილება, რის გამოც ადამიანები იძულებულები გახდნენ თავისი მოძველებული პრინციპებისათვის გადაეხედათ. საქართველოში დღეს თანამედროვე საქმიანი კულტურის და საქმიანი ეთიკის დაბალი დონეა, რისი მიზეზიც არის ინსტიტუციური სფეროს ნელი განვითარება. უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ რადიკალურ ცვლილებებს ადეკვატური განვითარება არ ახლდა თან არც პოლიტიკაში, არც ეკონომიკაში და არც სოციალურ სფეროში, რამაც გამოიწვია აღრევა განმარტებებში და ღირებულებებში.<sup>1</sup>

საქართველოს ბიზნეს გარემოს მკვეთრი გაუჯობესება დაიწყო 2003 წლიდან, რისი მიზეზიც იყო ახალი სამთავრობო გუნდის საკანონმდებლო რეფორმები (საბაჟო, საგადასახადო, ნებართვები და სხვ.). მიუხედავად იმისა, რომ დღეს საგადასახადო დატვირთვა შემცირებულია, დადებითი შედეგის მისაღებად აუცილებელია პროცედურების დახვეწა.

საქართველო პატარა ქვეყანაა, რომელიც აზიისა და ევროპის სავაჭრო გზაგასაყარზე მდებარეობს, აქედან გამომდინარე საერთაშორისო ვაჭრობას

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016, 378 გვ.

უაღრესად განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება.

ასევე უნდა ვისაუბროთ იმ ნაკლოვანებებზეც, რომლებიც საქართველოს ბიზნეს გარემოზე დღესაც უარყოფითად მოქმედებს. ქვეყანაში შრომის ბაზარი ნაკლებადაა განვითარებული, აქედან გამომდინარე უნდა შეიქმნას ისეთი ინსტიტუტები და მექანიზმები, რომელიც დაეხმარება კერძო სექტორს კვალიფიციური სამუშაო ძალით და ამასთანავე უმუშევრობასაც შეამცირებს. შრომის ბაზრის განვითარება პირდაპირ კავშირშია უმაღლესი და პროფესიული განათლების სისტემებზე. მიგვაჩნია რომ, აუცილებელია საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა გადაწყვეტილება სასწავლო კურსების შესახებ, შრომის ბაზრის მოთხოვნიდან გამომდინარე მიიღონ. ასევე კარგი იქნება თუ დასაქმების პროგრამების ფარგლებში სახელმწიფო უზრუნველყოფს პირთა გადამზადებას ისე, რომ მათ შეძლონ გრძელვადიანად დასაქმდნენ. პროფესიული ტექნიკური სასწავლებლების განვითარება ხელს შეუწყობს შრომის ბაზარს.

ერთი შეხედვით, საქართველოში ყველა პირობაა იმისათვის, რომ მეწარმეს ხელი არ შეემალოს და წარმატებით განახორციელოს ექსპორტი, თუმცა, საწარმოების უმრავლესობა არც ადგილობრივ ბაზრებზე, და მითუმეტეს ვერც საერთაშორისო ასპარეზზე ვერ ახერხებენ თავის დამკვიდრებასა, ამის მიზეზი კი ინფორმირებულობის დაბალი დონეა. ძალიან უჭირს განვითარება მიკრო და მცირე ბიზნესს, მთავარი მიზეზი რეინვესტირების პრაქტიკის არარსებობაში მდგომარეობს.<sup>1</sup>

ბევრ შემთხვევაში ჩვენთან ბიზნესი განვითარდა ვაჭრობისა და მომსახურების და არა წარმოების სფეროში, რასაც შეიძლება უარყოფითი შედეგები მოყვეს. იქმნება შთაბეჭდილება რომ ბიზნესი არაპროდუქტიულია. ქართული ბიზნესი ამ ეტაპზე საწყის საფეხურზე იმყოფება, დროთა განმავლობაში, იგი შეიძენს საწარმოო და შემოქმედებით ნიშნებს ყველა ადამიანის სასარგებლოდ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016, 378 გვ.

<sup>2</sup> იქვე.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ქართულ საზოგადოებაში თანდათანობით ჩამოყალიბდა აზრი თითქოს ბიზნესის განსაკუთრებული სფეროა, როგორც ადამიანთა პროფესიული საქმიანობა. ბევრ მოქალაქეს შეცდომით მიაჩნია, რომ ბიზნეს-საქმიანობისთვის არ არის საჭირო სპეციალური მომზადება, და მას შეძლება ხელი მიჰყოს და განახორციელოს ნებისმიერმა ადამიანმა, ვისაც სურს მოგების მიღება. ყველა ბიზნესმენს უნდა გააჩნდეს პროფესიული კვალიფიკაციის მუდმივი ამაღლების მოთხოვნილება.

### **3.2. ქართული საქმიანი კულტურა და მისი გავლენა მართვის ეროვნულ სტილზე**

საქართველოს საქმიან კულტურას მრავალ საუკუნეს ითვლის. გეოპოლიტიკურმა მდებარეობამ და უცხოელი დამპყრობლების მუდმივმა სურვილმა, დაეპყროთ ჩვენი ტერიტორია, ქართველებში დაუცველობის კომპლექსი განავითარა, რის გამოც მივიღეთ კოლექტივიზმი. კლიმატური პირობებიდან გამომდინარე ხალხი იძულებული იყო უქმად ყოფილიყო, ხოლო დარჩენილ პერიოდში ორმაგად ემუშავა<sup>1</sup>. ამდენად, მართვის ქართული სტილისათვის დამახასიათებელია შემდეგი თავისებურებები:

**1. სიმდიდრის მიმართ დამოკიდებულება.** როცა საქმე სამშობლოს გადარჩენას და რწმენას ეხება, ქართველ ხალხს ზემობილიზაცია და ზემალისხმევა შეუძლია. კაპიტალისტური საზოგადოების ასაშენებლად მოგების მიღება აუცილებელი პირობაა, თუმცა ქართული კულტურა ნაკლებად არის ორიენტირებული მატერიალურ სიკეთეებზე, ამიტომაც არასოდეს ისწრაფოდვნი ნებისმიერი გზით გამდიდრებისაკენ. საზოგადოებაში ადამიანის ღირსებები ფასდებოდა უფრო შინაგანი ხასიათით და არა მატერიალური მდგომარეობით. ზოგადად ქართველი ხალხი არ ისწრაფვის გრძელვადიანი შემოსავლების მიღებისაკენ.

**2. ძალაუფლების დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი.** საქართველოს

---

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016, 378 გვ.

უამრავი ავტორიტეტული რეჟიმი ახსოვს, რისი მიზეზიც არის ძალაუფლების მაღალი დისტანცია, რომელიც იწვევს მუდმივ მზადყოფნას ხელქვეითების გასაკონტროლებლად. ქართული საქმიანი კულტურის თვისებები კარგად ჩანს მართვის ყოველდღიურ პრაქტიკაზე, ქართულ საწარმოებში, სადაც არსებობს ძლიერი ქარიზმატული ლიდერის აუცილებლობა. ამ ლიდერის გადაწყვეტილებებზეა ორიენტირებული მთელი კოლექტივი. ამ მოვლენას უარყოფითი მხარეებიც აქვს, ისეთი როგორცაა დამოუკიდებლად მუშაობისა და მოტივაციის არარსებობა, მაშინ, როცა ევროპულ ქვეყნებში გადაჭარბებული კონტროლი მმართველების მხრიდან უარყოფითად გავლენას ახდენს თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

**3. კოლექტივიზმის უპირატესობა ინდივიდუალიზმზე.** კოლექტივიზმის გაგება ერთიდაიგივეა როგორც საწარმოს, ისე ქვეყნის მასშტაბითაც. მას გააჩნია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მნიშვნელობაც. ერთი მხრივ, კარგია რადგან ყველა ეხმარება ერთმანეთს, და გუნდი ერთიანია, ხოლო მეორე მხრივ, ამის შედეგია ჭკუით, სიმდიდრით, ან სხვა ნიშნით უფრო შესამჩნევი ადამიანების მიუღებლობა. მართვის პროცესში ადამიანები ვერ მიეჩვივნენ გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებას. კოლექტივიზმი გათვალისწინებულ უნდა იქნას სხვადასხვა პროცესებში, მათ შორის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის შექმნისას თანამშრომელთა დაქირავებისა და გათავისუფლებისას, და ა.შ.

**4. გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი დონე.** საქართველო ითვლება, გაურკვევლობის თავიდან არიდების მაღალი დონის მქონე ქვეყანად, რაც იმას ნიშნავს, რომ ხალხი დელავს საკუთარ მომავალზე, მათთვის მნიშვნელოვანია რეგლამენტაცია და მითითებული წესები. სოციოლოგების მონაცემებს თუ დავეყრდნობით, ქართველებს არ გამოირჩევიან გრძელვადიანი გეგმების დასახვით, რაც ზოგ შემთხვევაში, გასაგებიცაა ჩვენი მენტალიტეტიდან გამომდინარე. აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილი იწვევს კონსერვატიზმს,

ცხოვრების ჩვეული სტილის შეცვლის სურვილის არქონას, რაც თვის მხრივ უარყოფითად აისახება ბიზნესზე.

**5. საქმიანი კულტურის ქალურობა.** რამდენადაც ცნობილია, მამაკაცურ კულტურებში მენეჯერები მოტივირებულები არიან მიზნის მისაღწევად, შესაბამისად მკაცრი კონკურენციისთვისაც არიან მზად. ქართული საქმიანი კულტურა კი საკმაოდ „ქალურია“, რაც იმას ნიშნავს რომ, ორიენტირებულია არა „ცხოვრებაზე მუშაობისათვის“, არამედ „მუშაობაზე ცხოვრებისათვის“. ქალურ კულტურები ცნობილია კონკურენციის სურვილის არქონით, თანამშრომელთა მიმართ მუდმივი ყურადღებით, კარგი ურთიერთობებით. სულიერი ფასეულობები ჭარბობს მატერიალურს, სამუშაო უყურებენ არა როგორც მიზანს, არამედ კომფორტული ცხოვრების უზრუნველყოფის საშუალებას. ისტორიული ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ქართული საქმიანი კულტურა ურთიერთობებზეა დამყარებული, ეს გვაახლოებს ლათინო-ამერიკულ, იტალიურ, ესპანურ, კულტურებთან, სადაც პირველ ადგილზე ურთიერთობები დგას. როგორც ურთიერთობითი კულტურის შედეგი, საწარმოები საქართველოში ორიენტირებულია არა მხოლოდ შედეგის, ანუ მოგების მიღებაზე, არამედ პიროვნებათშორისი ურთიერთობების გარკვეული ტიპის მხარდაჭერაზე.

**6. პოლიაქტიური კულტურებისათვის დამახასიათებელი დამოკიდებულება დროსთან.** საქართველოს პოლიაქტიურ კულტურებს მიაკუთვნებენ. პოლიაქტიურია კულტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება. ქართული კომპანიებისათვის უჩვეულოა გათვალისწინებული გეგმებისათვის მიყოლა, ხშირად გამოიყენება ცნება „ალბათ“.

**7. მართლმადიდებლობის ზეგავლენა ქართულ საქმიან კულტურაზე.** რელიგიისადმი დამოკიდებულება, მოსახლეობაზე მისი გავლენის დონე, ხსნიან მრავალ ქცევით სტერეოტიპებს, მათ შორის ბიზნესშიც. ქრისტიანობამ წარმოშვა ქართული საქმიანი კულტურის „იდეურობა“, რაც იმას ნიშნავს, რომ ხალხი უფრო იდეის გამო იმუშავებს, ვიდრე ფულის.

ამრიგად, ენთუზიაზმი, რომელიც წარმოქმნილია ამა თუ იმ იდეის საფუძველზე, შეიძლება გახდეს შესანიშნავი სტიმული შემდგომი განვითარებისთვის. ქრისტიანობამ საკმაოდ ძლიერი გავლენა იქონია ქართულ მენტალიტეტზე ეკონომიკური თვალსაზრისითაც. ჩვენი რეგია სრულ წინააღმდეგობაში მოდის კაპიტალიზმთან. მართლმადიდებლობა პროტესტანტიზმისგან განსხვავებით, არ შეიცავს სამეწარმეო საქმიანობის ჭკუისდამრიგებლურ სტიმულებს.

### **3.3. ქართულ ორგანიზაციებში მოტივაციის მართვა შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში**

განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ხანგრძლივი დროით მოქმედი მრავალი ფაქტორი აისახება ადამიანის ქცევაზე. ყალიბდება ჩვევები, რომლებიც ტრადიციულ ხასიათს იღებს და აყალიბებს ერების მენტალიტეტსა და ადამიანთა ფსიქიკის თავისებურებებს. გეოგრაფიული, სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, რელიგიური ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად ჩამოყალიბებული მრავალი თვისება, ღირებულება, ქცევის ესა თუ ის ტიპი შემდგომ აისახება ბიზნესურთიერთობებზეც, რასაც მრავალი კვლევა ადასტურებს. წინა თავებში აღნიშნულია ბიზნესსა და მენტალიტეტს შორის არსებული მჭიდრო ურთიერთკავშირი. ყურადღება გამახვილებულია მენტალიტეტის მნიშვნელოვან როლზე ნებისმიერ საქმიანობასა და ვითარებაში.

კვლევის ინტერესიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, გადავწყვიტეთ განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკა და ემპირიული კვლევები გამოგვეყენებინა კვლევის ბაზად. დავგეგმეთ კვლევა, რომლის საშუალებითაც შევისწავლეთ ქართული მენტალიტეტისათვის განმსაზღვრელი და მნიშვნელოვანი ღირებულებები. ჩავატარეთ შედარებითი ანალიზი ქართველ და საქართველოში მცხოვრებ სხვა ეროვნების წარმომადგენელთა ღირებულებებს შორის. ასევე თანამდებობრივი იერარქიის, სქესის, ასაკის

და ეროვნების მიხედვით გამოვავლინეთ თუ რა პრიორიტეტული ღირებულებები გააჩნიათ თანამშრომლებს.<sup>1</sup>

საქართველოს მიაკუთვნებენ ისეთ კულტურას, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება. დროსთან დამოკიდებულება განსაზღვრავს დაგეგმვისადმი მიდგომას, მომავალში ინვესტირებას, დანაზოგის შექმნას. შედეგების მიხედვით თუ განვიხილავთ, მოცემულ ორგანიზაციებში მომავალზე ორიენტირებული ქმედებების წახალისებას საჭიროდ მხოლოდ 42% მიიჩნევს. ეს დაბალი მაჩვენებელია.

ჩვენთვის მნიშვნელოვანი იყო იმის გამოკვლევა, თუ რამდენად სწორად ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომელთა მოტივაციაზე. პასუხების მიხედვით ორგანიზაცია ნაწილობრივ და დანამდვილებით (35%) ზრუნავს თანამშრომელთა მოტივაციაზე (45%), უარყოფითი პასუხები (20%) მივიჩნით ყურადსაღებად. ამას თუ დავამატებთ კოლექტივისტური კულტურებისათვის დამახასიათებელ კითხვებზე დადებითი პასუხის გაცემის ტენდენციას, უნდა ჩავთვალოთ, რომ დადებითი პასუხი ოდნავ „შელამაზებულია“.

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ საქართველოში ჯერ კიდევ არსებული მაღალი იერარქიული დისტანცია და, აქედან გამომდინარე, მმართველის „განაწყენების“ სურვილის არქონა. აქვე გვინდა დავაფიქსიროთ ის გარემოება, რომ გამოკითხულთა ნაწილი კვლევის ჩატარებისას ინტერესდებოდა მის მიზნობრიობით, მაგალითად, ტარდებოდა თუ არა ეს კვლევა ორგანიზაციის მმართველთა მიერ.

ადამიანზე ორიენტაციის ხარისხის მიხედვით შევეცადეთ დაგვედგინა, თუ რამდენად შეუძლია კულტურას ადამიანებში ისეთი თვისებების წახალისება, როგორცაა: სამართლიანობა, ალტრუიზმი, სულგრძელობა, მზრუნველობა და სიკეთე. ადამიანზე ორიენტაცია იკვლევს, თუ რამდენად ხდება ორგანიზაციის, ან საზოგადოების მხრიდან სოციალური მხარდაჭერის ერთიანობის სხვების მიმართ წახალისება. კვლევა ტარდებოდა ორ

---

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016, 378 გვ.



დიდ ორგანიზაციაში - საქართველოს ბანკში და „ნიუ ჰოსპიტალსში“. კვლევის შედეგების მიხედვით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციები საკმაოდ აჩართული სოციალური მხარდაჭერის პროექტებში. გაირკვა, რომ „საქართველოს ბანკი“ ამ მიმართულებით მუდმივად დგამს მნიშვნელოვან ნაბიჯებს. ორგანიზაციაში ხორციელდება რამდენიმე სოციალური მხარდაჭერის პროექტი.

საქართველოს ბანკის თითოეული თანამშრომლის მაღალი პროფესიონალიზმი, გუნდურობის განცდა და საქმის დიდი სიყვარული მთლიანობაში ბანკის საერთო წარმატების განმსაზღვრელია. სწორედ ამიტომ საქართველოს ბანკი ზრუნავს თანამშრომლებზე, მათ სხვადასხვა უპირატესობას სთავაზობს და საუკეთესო სამუშაო გარემოს უქმნის. ესაა: ჯანმრთელობის დაზღვევა; საპენსიო სქემაში გაწევრიანება; საბანკო პროდუქტებით სარგებლობაზე შეღავათები; თანამშრომლების პროფესიული განვითარების ტრენინგები; ქორწინებასთან, შვილის შექმნასა თუ ოჯახის წევრის ავადმყოფობასთან დაკავშირებული ფინანსური მხარდაჭერა და სხვ. თითოეულ თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა ამ და სხვა უპირატესობებით ისარგებლოს და თავი დაცულად და კომფორტულად იგრძნოს.

საქართველოს ბანკის თანამშრომლების ინიციატივით შეიქმნა „ჩვენი ფონდი“, რომლის მიზანია ბანკის თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრების განსაკუთრებული სამედიცინო საჭიროებების შემთხვევაში დახმარება.

ბანკის ბიზნეს სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილია ლიდერშიფის განვითარება. საქართველოს ბანკს სჯერა თითოეული თანამშრომლის ზრდის პოტენციალის და ხელს უწყობს თანამშრომლებს მუდმივ განვითარებასა და უწყვეტ სწავლებაში. სთავაზობს მრავალფეროვან პასუხისმგებლობებს, საინტერესო გამოწვევების მქონე ამოცანების შესრულებას და დაწინაურების შესაძლებლობას.

გამოკითხვის შედეგები გვიჩვენებს, რომ ქართულ კომპანიაში ჯერ კიდევ ძალაუფლების გადანაწილება სტატუსის და სხვა ძალაუფლების

უთანასწორობის პრინციპით ხდება, რასაც ადასტურებს გამოკითხულთა 50%-ზე მეტი.

ასევე კვლევამ დაგვანახა საქმიანობის ეფექტიანობისათვის მატერიალური სტიმულირების როლი. გავიგეთ, თუ რამდენად სამართლიანად თვლიან თანამშრომლები ორგანიზაციის მხრიდან მათ მიერ გაწეული შრომისათვის მიღებულ სარგებელს.

მიუხედავად ქვეყანაში არსებული მძიმე სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობისა, ადამიანთა ნაწილისათვის მხოლოდ ფული არ არის მთავარი მოტივატორი და მათ განსხვავებული ინტერესებიც გააჩნიათ.

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მატერიალური სტიმულის, როგორც მოტივაციის ერთადერთი ინსტრუმენტის გამოყენება არის შეცდომა, რაც დასტურდება როგორც ჩვენი, ასევე საერთაშორისო კვლევის შედეგებითაც.

უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის მიხედვით გამოვლინდა მნიშვნელობის განსხვავებები სხვადასხვა ჭრილში. თვალსაჩინოებისათვის წარმოვადგენთ რამოდენიმე მათგანს.

სქესის მიხედვით მნიშვნელოვანი განსხვავება ფიქსირდება ორგანიზაციის წარმატებისათვის თავდადების მზადყოფნის კუთხით. როგორც ჩანს, ამის მზადყოფნას უფრო მეტად ქალები გამოხატავენ, ვიდრე მამაკაცები.

ასევე, მნიშვნელოვანი სტატისტიკური სხვაობა დაფიქსირდა: სტატუსის, სიმდიდრის ავტორიტეტის და სხვა სახის ძალაუფლების თანაბრად გადანაწილებაზე სქესის მიხედვით. ამ მონაცემის მიხედვით შესაძლებელი ხდება მენეჯერების მიერ ორგანიზაციაში მოტივაციის შერჩევითი გამოყენება სქესის მიხედვით.

ჩატარებული კვლევა ეროვნების მიხედვით დიფერენცირების ჭრილში გვიჩვენებს და კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს ეროვნულ-კულტურული განსხვავებების არსებობას საქმიან ურთიერთობებში და მათ მნიშვნელობას მოტივაციაში. როგორც კვლევიდან ჩანს, ეროვნებით

ქართველები სხვა ეროვნების წარმომადგენლებთან შედარებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ სამუშაოს, რომელიც ტოვებს მეტ თავისუფალ დროს.

სიმდიდრის მახასიათებლის მიხედვით შეგვიძლია დავასკვნათ ყველა ქვეყნის დამოკიდებულება სიმდიდრის, ფულის, მოგების მიმართ. კაპიტალისტური ქვეყნებისათვის დამახასიათებელი სწრაფვა მოგებისა და ფულის შეგროვებისაკენ ქართული კულტურისათვის განმსაზღვრელი არასდროს ყოფილა. ჩვენი კულტურა ორიენტირებულია ადამიანის ღირსებებზე. ამის გათვალისწინებით შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ მხოლოდ მატერიალური სიკეთე ამ კულტურისათვის სუსტ მოტივატორს წარმოადგენს. შრომის სტიმულირებისას მენეჯერებმა ამ კუთხით უნდა იმუშაონ და ეფექტური მოტივატორები გამოიყენონ. ქართულ კულტურაში „მისიონერული ელემენტების“ არსებობა უცხოელმა მკვლევარებმაც შენიშნეს. ორგანიზაციაში ეს კულტურული ხედვა შეიძლება გამოვლინდეს თანამშრომლის მოთხოვნილებაში, იმუშაოს არა მხოლოდ თავისი კეთილდღეობისათვის, არამედ უფრო მასშტაბური ამოცანებისათვის და მაღალი იდეებისათვის, როგორც არის ქვეყნის ანდა ორგანიზაციის ინტერესი, რასაც ჩვენი კვლევის შედეგიც მოწმობს. კერძოდ, მაღალი მაჩვენებლები ინსტიტუციური და ჯგუფური კოლექტივიზმის კონტექსტში.<sup>1</sup>

ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, დასტურდება ძალა-უფლების დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი, რაც აიხსნება ორგანიზაციებში არსებული მაღალი იერარქიულობით, მმართველი სტრუქტურისა და უფროსების მიმართ განსაკუთრებული დამოკიდებულებით. ქართული ისტორია ავტორიტარული რეჟიმების არსებობით ხასიათდება. იერარქიულობა იწვევს მმართველსა და დაქვემდებარებულს შორის დისტანცირებას. საქართველოში იგი უკავშირდება სხვადასხვა დამპყრობლის ხანგრძლივ ბატონობას, როდესაც ხორციელდებოდა

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016, 378 გვ.

დისტანციური მმართველობა. პასიური საზოგადოების ჩამოყალიბებამ ქართულ სინამდვილეში, მთელი ქვეყნის მასშტაბით მართვის ყოველდღიურ პრაქტიკაში წარმოიქმნა ქარიზმატული ლიდერის, გმირის აუცილებლობა, რომელზეც მთელი კოლექტივი იქნება ორიენტირებული. ამან კი შეიძლება გამოიწვიოს დამოუკიდებლად მუშაობის სურვილის, თვითმოტივაციის არარსებობა. იერარქიულობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა, ჩვენი აზრით, არის ბიუროკრატიზაცია, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შეუძლებლობა. ჩვენი კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ თანამშრომლები ხშირად ერიდე-ბიან საწინააღმდეგო აზრის მენეჯერებთან გამოთქმას.

საქართველოში ძალაუფლების მაღალი დონე იწვევს ცენტრალიზაციას და გადაწყვეტილების მიღების ავტოკრატულ სტილს. ქვეყნის დამოუკიდებლობის მოპოვებასთან ერთად, წინ წამოიწია ქართული კულტურის ცნობიერებამ, გლობალიზაციის პირობებში იკვეთება ისეთი ღირებულებები, რომლებიც ახლოს არის ევროპულ კულტურასთან.

ქართული კულტურისათვის უფრო ახლობელია კოლექტივისტური განწყობა და მისწრაფება, ამ მახასიათებლებს შეიძლება გააჩნდეს დადებითი ან უარყოფითი გავლენა როგორც მთელი საზოგადოების, ასევე ორგანიზაციის დონეზე. ერთი მხრივ, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ყველა ეხმარება და ზრუნავს ერთმანეთზე, ხოლო მეორე მხრივ, მათ ახასიათებთ განსხვავებული ნიშნების მქონე ადამიანის მიუღებლობა. მართალია, საქართველო კოლექტივისტური ქვეყანაა, თუმცა ბოლო პერიოდში შეინიშნება გადახრა ინდივიდუალიზმისაკენ.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016, 378 გვ.

## თავი 4. კვლევის მეთოდოლოგია

ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების პროცესში მათ წინაშე წარმოქმნილი ხელის შემშლელი პრობლემების მომრავლების პირობებში, შევეცდებით გავარკვიოთ, თუ რა ძვრები აღინიშნება ორგანიზაციებში, რა ხასიათისაა მათში მიმდინარე პროცესთა დინამიკა კროს-კულტურული განმსაზღვრელი ფაქტორების მიმართ. შედარებითი მენეჯმენტი, როგორც უნიკალური ფენომენი, ყველაზე უფრო მეტად საჭიროებს დეტალურ შესწავლას და შემდგომ გზების გამონახვას მისი ადეკვატური კორექტირებისთვის მიმდინარე და სასიკეთო რეფორმებისთვის ხელის შეწყობის მიზნით.

ჩვენი კვლევის საგანს, როგორც უკვე ითქვა, ორგანიზაციის მაღალ-ეფექტიანი მენეჯმენტის ფუნქციონირების განმსაზღვრელი ფაქტორების კვლევა წარმოადგენს; კერძოდ, ორგანიზაციისადმი მუშაკთა ერთგულების განწყობის და მისი ხელშემწყობი ფაქტორების კვლევა ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიმართ. ასევე კვლევის ინტერესის ერთ-ერთ სფეროს განაპირობებს მრავალფეროვანი სოციალური ჯგუფებისაგან შემდგარი კულტურებისა და სუბკულტურების თავისებურებების ევოლუციური გავლენა მომუშავეთა მოტივაციაზე. კვლევებით დასტურდება, რომ მენეჯმენტის ფუნქციების სრულყოფის პრობლემებში განსხვავებულობას მრავალი ფაქტორი განაპირობებს. კერძოდ, ეს არის სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფების ხალხთა მრავალფეროვანი მსოფლმხედველობა, კულტურა, ტრადიციები, ადათ-წესები, თვალსაწიერი, რიტუალები, სიმბოლოები, ღირებულებები და სხვ.

კულტურის ცვლილების ტემპი ზედაპირულ შრეებში მაღალია, თუმცა, გასათვალისწინებელია, რომ ღირებულებების ცვლილება მიმდინარეობს ნელა. ეს ფაქტია და, აქედან გამომდინარე, მენეჯერმა ამ კულტურული განსხვავებების სპეციფიკის გათვალისწინებით, სწორად უნდა დაგეგმოს მართვის პროცესი, მის თითოეულ საფეხურზე დაეყრდნოს

კულტურული შრეების ანალიზს და აწარმოოს გამიზნული, შერჩევითი მოტივაცია. მენეჯერებს ეკისრებათ ეთიკური პასუხისმგებლობა თითოეული თანამშრომლის წინაშე.

ჩვენი აზრით, თანამშრომლების მიმართ ფრთხილი და ეთიკური დამოკიდებულება, ასევე მათ ღირებულებებსა და ინტერესებზე ორიენტირებული მოტივაცია გამოიწვევს სამუშაოს მეტ ძალისხმევას და მეტ სარგებელს მოუტანს როგორც ორგანიზაციას, ასევე მასში დასაქმებულ თითოეულ წევრს, რასაც ჩატარებული კვლევა ადასტურებს.

ბიზნესის სფეროში ხშირად ახსენებენ მართვის ან ლიდერობის კულტურას, თუმცა, უნდა გვესმოდეს, რომ ეს თვისებები გამომდინარეობს ეროვნული ღირებულებებიდან და თვისებებიდან. ეს კი, მენეჯერული საქმიანობის კუთხით, ეროვნული ღირებულებების შესწავლას განსაკუთრებულ პრაქტიკულ მნიშვნელობას სძენს.

ფსიქოლოგიურმა, პოლიტიკურმა და სხვა ფაქტორებმა კულტურათაშორის ურთიერთობებში შეიძლება გამოიწვიოს „ეროვნული სტერეოტიპიზაცია“,<sup>1</sup> რაც კონსტრუქციული ურთიერთობების ერთერთ ხელისშემშლელ ფაქტორად ითვლება. ეს აზრი ქართველ მეცნიერებს, წიგნის „შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“ ავტორთა ჯგუფს ეკუთნის და ჩვენ მას სრულიად ვიზიარებთ. „შედარებითი მენეჯმენტის ერთერთი მთავარი ამოცანა მართვის სფეროში სტერეოტიპების დამსხვრევას, სხვა კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის, პროცესების ოპტიმიზაციისა და გამოცდილების გაზიარების მიზნით“.

ბოლო ათწლეულია მრავალი მეცნიერი იკვლევს კულტურული მახასიათებლების გავლენას მართვის პროცესებზე შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში. ნაშრომში წარმოვადგენთ რამოდენიმე მათგანს, რომლებიც ჩვენი აზრით, გვთავაზობს მნიშვნელოვან სხვადასხვა მიდგომას და პრაქტიკულ რეკომენდაციებს აძლევს მენეჯერებს ამ მიმართულებით.

ინდივიდუალური და კორპორაციული ფორმების ერთობლივი

---

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ. შედარებითი მენეჯმენტი. თბილისი, 2016, 378 გვ.

გამოყენება, მართალია, ზრდის ინდივიდის ჯგუფურ პასუხისმგებლობას და გუნდურ ეფექტურ მუშაობას, მაგრამ საქართველოში არაპროგნოზირებადი პოლიტიკური და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით, ეკონომიკის არასტაბილური ხასიათის პირობებში უმჯობესი იქნებოდა, ხელფასის დაანგარიშებისას ტარიფით განსაზღვრული ნაწილი (50%) გაზრდილი იყოს 70 %-მდე, რომ გეგმის შეუსრულებლობის შემთხვევაში რყევები არ ყოფილიყო ძალზე შესამჩნევი. არამატერიალური მოტივაციის კუთხით ორგანიზაციები ჩართულნი არიან სხვადასხვა კორპორაციულ აქტივობებში.<sup>1</sup>

საკვლევი თემის ფარგლებში გამოვიკვლიეთ ორგანიზაციებში, კერძოდ „პსპ ჯგუფის“ საკუთრებაში მყოფ სამედიცინო მრავალპროფილიანი კლინიკა "ნიუ ჰოსპიტალსი" და საქართველოს ბანკში, ეროვნული და უცხოური კულტურის წამყვანი ფორმა-სტრუქტურა და მოდელები, ასევე, ორგანიზაციებში შიდა ურთიერთობების წამყვანი მოდელები და მათ გავლენა კომპანიის წარმატება-წარუმატებლობის მაჩვენებლებზე.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საშუალო კარიერულ საფეხურზე მყოფმა 50 რესპოდენტმა (mid career professionals), პირველი ეტაპი დაეთმო ტესტირებას, გამოყენებული იქნება ჩ. სპილბერგერის (Spielberger, C.D) მეთოდიკა „მღელვარების კვლევის ტესტი“, მინესოტას შრომითი კმაყოფილების საკვლევი კითხვარი (სრული ვერსია), რომლის საშუალებითაც მოხდა ინფორმაციის შეგროვება სამუშაო პოზიციის, სამუშაო გარემოსა და ორგანიზაციის მიმართ პიროვნების დამოკიდებულების შესახებ. დამოკიდებულება კოლეგებსა და ხელმძღვანელობასთან, დაწინაურების პერსპექტივა და საერთო კმაყოფილება.

იმდენად, რამდენადაც კულტურა უმნიშველოვანეს როლს თამაშობს

---

<sup>1</sup> Dukes W.F. Psychological Studies of Values//Psychological Bulletin. 2015, Vol. 52. [https://www.researchgate.net/profile/Boele\\_Raad/publication/305209483\\_Value\\_in\\_a\\_Cross-Cultural\\_Triangle\\_A\\_Comparison\\_of\\_Value\\_Taxonomies\\_in\\_the\\_Netherlands\\_Austria\\_and\\_Spain/links/578fc6a808ae64311c0c7684/Values-in-a-Cross-Cultural-Triangle-A-Comparison-of-Value-Taxonomies-in-the-Netherlands-Austria-and-Spain.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Boele_Raad/publication/305209483_Value_in_a_Cross-Cultural_Triangle_A_Comparison_of_Value_Taxonomies_in_the_Netherlands_Austria_and_Spain/links/578fc6a808ae64311c0c7684/Values-in-a-Cross-Cultural-Triangle-A-Comparison-of-Value-Taxonomies-in-the-Netherlands-Austria-and-Spain.pdf)

ორგანიზაციის ცხოვრებაში, მას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა ექცეოდეს ხელმძღვანელობის მხრიდან. მენეჯმენტი არა მარტო შეესაბამება ორგანიზაციულ კულტურას და ძლიერაა მასზე დამოკიდებული, არამედ შეუძლია მოახდინოს გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე. ამისათვის მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ ორგანიზაციული კულტურის გაანალიზება და გავლენის მოხდენა მის ფორმირებასა და სასურველი მიმართულებით შეცვლაზე.

განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ხანგრძლივი დროით მოქმედი მრავალი ფაქტორი აისახება ადამიანის ქცევაზე. ყალიბდება ჩვევები, რომლებიც ტრადიციულ ხასიათს ღებულობს და აყალიბებს ერების მენტალიტეტსა და ადამიანთა ფსიქიკის თავისებურებებს. გეოგრაფიული, სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, რელიგიური ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად ჩამოყალიბებული მრავალი თვისება, ღირებულება, ქცევის ესა თუ ის ტიპი, შემდგომ აისახება ბიზნეს ურთიერთობებზეც, რაც დასტურდება მრავალი კვლევის შედეგად. წინა თავებში აღნიშნულია ბიზნესსა და მენტალიტეტს შორის არსებული მჭიდრო ურთიერთკავშირი. ყურადღება გამახვილებულია მენტალიტეტის მნიშვნელოვან როლზე ნებისმიერ საქმიანობასა და ვითარებაში.

კვლევის ინტერესიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, გადავწყვიტეთ განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკა და ემპირიული კვლევები გამოგვეყენებინა საკუთარი კვლევის ბაზად. დავგეგმეთ კვლევა, რომლის საშუალებითაც შევისწავლეთ ქართული მენტალიტეტისათვის განმსაზღვრელი და მნიშვნელოვანი ღირებულებები. ჩავატარეთ შედარებითი ანალიზი ქართველ და საქართველოში მცხოვრებ სხვა ერის წარმომადგენელთა ღირებულებებს შორის. ასევე თანამდებობრივი იერარქიის, სქესის, ასაკის და ეროვნების მიხედვით გამოვავლინეთ თუ რა პრიორიტეტული ღირებულებები გააჩნიათ თანამშრომლებს.

თანამედროვე მენეჯერები უნდა ფლობდნენ შემდეგ კულტურათა-შორის კომპეტენციებს: 1)ერკვეოდნენ მსოფლიოს ეკონომიკურ,



პოლიტიკურ და კულტურულ გარემოში; 2) იცოდნენ ბევრი განსხვავებული ტექნოლოგია; 3) შეეძლოთ განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ერთად მუშაობა; 4) შეეძლოთ განსხვავებულ კულტურაში ცხოვრებასთან და კომუნიკაციასთან ადაპტირება; 5) ისწავლონ სხვა კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთობა თანასწორობის პოზიციიდან.

გლობალიზაციის პირობებში მენეჯერებს კულტურათშორისი ხედვის უნარის ჩამოყალიბებაც ესაჭიროებათ. გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან და ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია დავასკვნათ და ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებიდან გამომდინარე წარმოვადგინოთ კიდევ ერთი ე. ი. მე-6 კომპეტენცია – *კულტურული მრავალფეროვნებით გამორჩეულ სამუშაო გარემოში, კულტურათაშორისი ხედიდან გამომდინარე, მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ მოტივაციის განსხვავებული საშუალებების მკაფიოდ გამოყენების კომპეტენცია.*

შედარებითი მენეჯმენტის გათვალისწინებამ და დასავლეთის ქვეყნებში მისმა პრაქტიკაში გამოყენებამ გაამართლა და დადებითი შედეგი მოუტანა ორგანიზაციებს. მსოფლიოში დღეისათვის შექმნილია 1500-ზე მეტი კროს-კულტურული ურთიერთობების ცენტრი. არსებულ ცენტრებში ხდება კვლევებზე დაფუძნებული მონაცემების საწარმოებისათვის გაზიარება, რომლებიც, თავის მხრივ, მიღებული მონაცემების საფუძველზე ახდენენ საკუთარი მართვის სტილის სრულყოფას. ამ უკანასკნელმა ორგანიზაციებს საშუალება მისცა მიეღწიათ მეტი წარმატებისათვის, შემცირებულიყო დანახარჯები და ამასთან, შესამჩნევი გახდა მოგების საგრძნობი ზრდა.

კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია, რომელიც კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის სიღრმისეული ანალიზისა და დამუშავების საშუალებას მოგვცემს.

კვლევა ასევე შეეხო ორგანიზაციული კლიმატის, შრომაში ჩართულობის, ორგანიზაციისადმი ერთგულების და სამუშაოთი კმაყოფილების შესწავლას. ამდენად, როგორც ზევით ავღნიშნეთ, კვლევაში გამოყენებულ იქნა კიმ ემერონისა და რობერტ ქუინის „ორგანიზაციული კულტურის

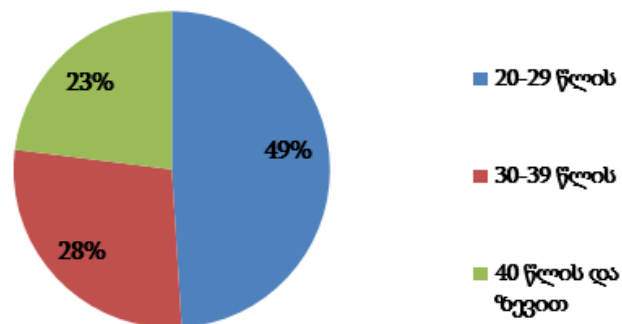
შეფასების ინსტრუმენტი” (OCAI)<sup>1</sup>, მინესოტას შრომითი კმაყოფილების საკვლევი კითხვარი (სრული ვერსია), თანამშრომელთა მიმართ ხელმძღვანელების დამოკიდებულების კითხვარი, შრომაში ჩართულობის კითხვარი. კვლევა ჩატარდა ზემოთ ნახსენებ ორგანიზაციებში თანაბრად. რესპონდენტთა ნაწილს კითხვარები დაეგზავნათ ელექტრონული ფოსტით, ხოლო დანარჩენებს ჩაუტარდათ პირადი გამოკითხვა.

OCAI იძლევა ორგანიზაციული კულტურის 4 ტიპის დადგენის შესაძლებლობას: კლანურის, ედჰოკრატიულის, საბაზროს და იერერქიულის. კლანური კულტურა იმართება ლოიალობისა და ტრადიციების საფუძველზე. ერთგულება არის მაღალი. აქცენტი გაკეთდა ადამიანური რესურსების განვითარებაზე და დიდ მნიშვნელობა მიენიჭა გუნდირობასა და მორალს. ედჰოკრატიულ კულტურას ახასიათებს მოქნილობა და არაფორმალური მართვის ფორმა. იგი დინამიურია და კრეატიული. მომუშავეები ადვილად მიდიან რისკებზე, ლიდერები ითვლებიან ინოვატორებად. ორგანიზაცია აქცენტს აკეთებს გაზრდა-განვითარებაზე და ახალი რესურსების მოპოვებაზე. წარმატება ნიშნავს მიიღო ახალი, უნიკალური პროდუქტი ან მომსახურება. ორგანიზაცია ხელს უწყობს ინდივიდუალურ ინიციატივას და თავისუფალ მოქმედებას. საბაზრო კულტურაში ორგანიზაცია ორიენტირებულია შედეგებზე და ძირითადი აქცენტი კეთდება სამუშაოს შესრულებაზე. ადამიანები არიან კონკურენტუნარიანები და მიზანზე ორიენტირებულები. ლიდერები არიან ძლიერი და მკაცრი წინამძღოლები. აქცენტი კეთდება გამარჯვებაზე. რეპუტაცია და წარმატება წარმოადგენს საერთო ინტერესების სფეროს. წარმატება განისაზღვრება საბაზრო ტერმინებში. იერერქიულ კულტურას ახასიათებს ძალიან ფორმალური და სტრუქტურირებული სამუშაო გარემო. არსებული პროცედურები არეგულირებენ თანამშრომელთა

---

<sup>1</sup> Kim Cameron, Robert Quinn, Organizational Culture Assessment Tool. [https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kim+Cameron,+Robert+Quinn,+Organizational+Culture+Assessment+Tool.&ots=o\\_uC00OoUN&sig=pFpYXVx1zjJly-H\\_JMPavHQmkQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Kim%20Cameron%2C%20Robert%20Quinn%2C%20Organizational%20Culture%20Assessment%20Tool.&f=false](https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kim+Cameron,+Robert+Quinn,+Organizational+Culture+Assessment+Tool.&ots=o_uC00OoUN&sig=pFpYXVx1zjJly-H_JMPavHQmkQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Kim%20Cameron%2C%20Robert%20Quinn%2C%20Organizational%20Culture%20Assessment%20Tool.&f=false)

საქმიანობას. ლიდერები ამაყობენ იმით, რომ არიან კარგი კოორდინატორები და ორგანიზატორები. ორგანიზაციას მართავს ფორმალური წესები და პოლიტიკა. ყურადღების კონცენტრაცია გაკეთდა სტაბილურობაზე. წარმატება განისაზღვრება ოპერაციების შეუფერხებლობის საფუძველზე. შრომითი კმაყოფილების საკვლევად გამოყენებული იქნა მინესოტას შრომითი კმაყოფილების კითხვარი MSQ (სრული ვერსია), იგი შედგება 100 კითხვისაგან, რომლებიც ჯგუფდება შემდეგ 20 ფაქტორად: შესაძლებლობების გამოყენება, მიღწევები, საქმიანობა, დაწინაურება, ავტორიტეტი, კომპანიის პოლიტიკა და პრაქტიკა, კომპენსაცია, თანამშრომლები, შემოქმედება, დამოუკიდებლობა, მორალური ფასეულობები, აღიარება, პასუხისმგებლობა, უსაფრთხოება, სამუშაო პირობები, სოციალური სტატუსი, ზედამხედველობა-ადამიანური ურთიერთობები, ზედამხედველობა-ტექნიკური, მრავალფეროვნება, სოციალური მომსახურება.



დიაგრამა 1. ორგანიზაციების თანამშრომელთა ასაკობრივი სტრუქტურა

თვისებრივი კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ თანამშრომელთა უმეტესი ნაწილი - 78% ქალია, შესაბამისად, მამაკაცებზე 22% მოდის. რესპოდენტთა გუნდი საკმაოდ „ახალგაზრდაა“, რესპოდენტთა ყველაზე დიდი წილი - 49% - 20-29 წლის პერსონალზე მოდის (დიაგრამა 1). გამოკითხული 50 თანამშრომლიდან, 8 -სამსახურის დეპარტამენტის უფროსია, ხოლო დანარჩენი 42 სხვადასხვა პროფილის თანამშრომლები არიან. ამასთან კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციისათვის შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა მუშაობის პერიოდი. საგულისხმოა, რომ თანამშრომელთა ნახევარზე მეტს (54%) მუშაობის მხოლოდ 2 წლამდე

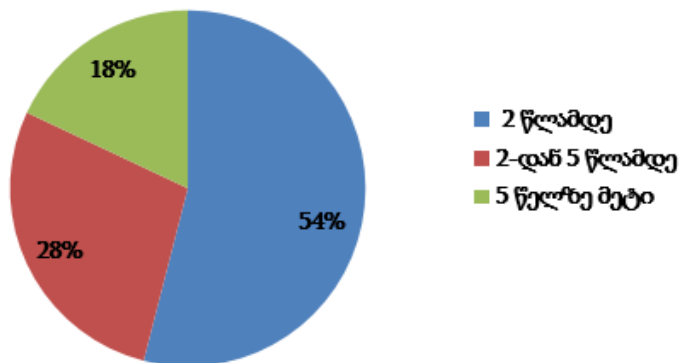
გამოცდილება გააჩნია. ხოლო ყველაზე ნაკლები წონა - 18% მოვიდა პირებზე, რომლებიც 5 წელი და მეტი მუშაობენ.

ჩაღრმავებული ინტერვიუს ისეთი რესპონდენტები, რომლებსაც გააჩნიათ ორგანიზაციებში მუშაობის შედარებით მეტი გამოცდილება (2 წელზე მეტი), გარკვეულ უკმაყოფილებას გამოხატავდნენ სამსახურში დასაქმების სქემასთან დაკავშირებით. მათი განმარტებით, იმ პირებს, ვინც კონკურსის წესით იქნა დაქირავებული, აქვთ გარკვეული უთანაბრობის განცდა, რამდენადაც „ბოლო პერიოდში ხშირად ჩნდებიან ახალი თანამშრომლები და ირკვევა, რომ იგი ვიღაცის მოყვანილია, ანუ ის კონკურსი არაფერს ნიშნავდა“. თვისებრივი კვლევის ტენდენციებმა აჩვენა, რომ ე.წ. ძველ კადრებს, უმეტეს შემთხვევაში აქვთ ახალი კადრების მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება. შესაბამისად, ახლად დაქირავებულ პირებსაც ექმნებათ პრობლემა სრულფასოვნად და დროულად ჩაერთონ საქმიანობებში და აღიარებულ იქნენ გუნდის წევრებად.

ზოგადად „ახალი“ და „ძველი“ კადრების სოციალური დაპირისპირება, შეიძლება ითქვას, ნებისმიერი დიდი ორგანიზაციისათვის ჩვეულებრივი მოვლენაა ნებისმიერ სექტორში. თუმცა, აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში, შესაძლოა ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისმა სამსახურმა შეიმუშაოს პროგრამა და მიდგომები ეფექტიანი „ონბორდინგის“ მიზნით. „ონბორდინგი“, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციული სოციალიზაციის მიდგომებს. საქართველოს ბანკში და „ნიუ ჰოსპიტალისში“ შეიძლება იყოს ისეთი მიდგომების გამოყენება, როგორებიცაა: ახალი თანამშრომლის წარდგენა (მიუხედავად მისი პოზიციისა) მთელი გუნდის წინაშე; სამუშაო შეხვედრებზე დასწრება და მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობა; „ექსკურსია ოფისში“; ასევე ონბორდინგისთვის ეფექტიანია სხვადასხვა კორპორაციული ღონისძიებების გამოყენება და ა.შ.

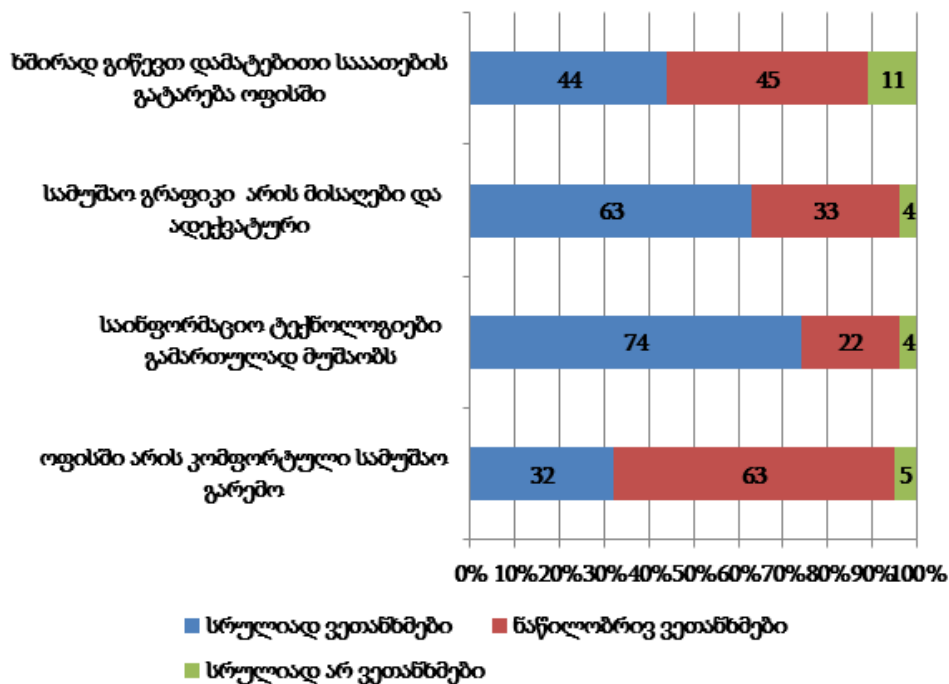
ასეთი სტანდარტების დამკვიდრების შედეგად, ახალი თანამშრომლები ადვილად დაძლევენ ახალ გარემოში ადაპტირებასთან დაკავშირებულ სტრესს და მეორეს მხრივ, ძველი თანამშრომლების დამოკიდებულება ცოტა

მანც შერბილდება. კითხვარში საკითხების დიდი ნაწილი მოცემული იყო დებულებების სახით, სადაც რესპონდენტებს უნდა გამოეხატათ თანხმობის ხარისხი. აღნიშნული მიდგომა იძლევა საშუალებას, მოხდეს თანამშრომლების დამოკიდებულებებისა და აღქმის შეფასება.



დიაგრამა 2. ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის წინამდებარე შედეგების ინტერპრეტაცია არ შეიძლება მოხდეს იმის დასამტკიცებლად, რომ გამოკვლეულია ობიექტური ჭეშმარიტება, მონაცემები ასახავს მხოლოდ კონკრეტული პროცესისადმი თანამშრომელთა სუბიექტურ დამოკიდებულებას და მათ პირად აღქმას.



დიაგრამა 3. სამუშაო გარემოსა და პირობების შეფასება ფაქტორების მიხედვით

კვლევის აღნიშნულ ნაწილში შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა დამოკიდებულება და საჭიროებები სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა ოფისი, საჭირო ტექნიკა, სამუშაო საათები და ა.შ.

**ორივე ორგანიზაციაში** არის კომფორტული სამუშაო გარემო, კარგად აღჭურვილი ოფისი და ყველა სათანადო პირობა (გათბობა, ავეჯი და ა.შ.) - აღნიშნულ დებულებას სრულიად დაეთანხმა რესპონდენტთა 44%. თვისებ-რივი კვლევის შედეგად გამოვლინდა ის ძირითადი პრობლემები, რომლებსაც თანამშრომლები აწყდებიან სამუშაო გარემოს თვალსაზრისით. ყველაზე აქტუალურად დგას **ოფისის გაფართოების საკითხი**. თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ მომხმარებლების გაზრდილი რაოდენობის პირობებში არ არის სათანადო რაოდენობის ოთახები, ასევე ძალიან ბევრ პირს უწევს ერთ ოთახში მუშაობა. ასევე პრობლემების ჩამონათვალში მოხვდნენ: მოძველებული ავეჯი და ტექნიკა, სავენტილაციო სისტემის არარსებობა, არასათანადო სისუფთავე სველ წერტილებში. ხშირად დასახელდა შეხვედრების ოთახის დამატების საჭიროებაც.

**საინფორმაციო ტექნოლოგიები**. შიდა სისტემა არის ქსელური, ყველა თანამშრომელს აქვს ხელმისაწვდომობა ელ-ფოსტაზე, ინტერნეტზე და კომუნიკაციის სხვა საშუალებებზე. დებულებამ სრულიად დათანხმების ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი მიიღო - 74%.

ჩაღრმავებული ინტერვიუს რესპონდენტებიც ამყარებენ ამ დებულებას - „სამუშაო გარემო ტექნიკური კუთხით კარგია, ვგულისხმობ კომპიუტერს, ლეპტოპს, ყველაფრით უზრუნველყოფილები ვართ” - განაცხადა რესპონდენტმა. თუმცა არიან ისეთებიც, ვინც ისურვებდა უფრო სწრაფ ინტერნეტ-კავშირს.

რაც შეეხება **სამუშაო საათებს** - თანამშრომელთა აბსოლუტური უმეტესობა მიიჩნევს, რომ სამუშაო საათები სრულიად მისაღები და ადექვატურია. თუმცა, რამოდენიმე მათგანი აღნიშნავს, რომ ზამთრის საათებში კარგი იქნებოდა სამუშაო გრაფიკის თუნდაც ნახევარი საათით გადაწევა. საინტერესოა, რომ დებულებას „ხშირად გიწევთ დამატებითი საათების გატარება

ოფისში” - რესპონდენტების 44% სრულიად დაეთანხმა, ხოლო ნაწილობრივ - 45%. მიუხედავად ასეთი მაღალი მაჩვენებლისა, შემდგომ კომენტარებში ან/და ჩაღრმავებულ ინტერვიუებში არ გამოუთქვამთ უკმაყოფილება ან/და პროტესტი ამ გარემოებასთან დაკავშირებით. რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ დამატებითი საათების გატარება ხდება ობიექტური აუცილებლობის გამო დაკისრებული მოვალეობების შესრულებისათვის. „როდესაც ჩემზე დაკისრებულ სამუშაოს შესრულებას ვერ ვასწრებ სამუშაო საათების დასრულებამდე, მიწევს დამატებით მეტი დროის გატარება სამსახურში, რათა მივიყვანო ჩემი საქმე ბოლომდე, ასევე ვეხმარები სხვა თანამშრომლებსაც მათი სამუშაოს შესრულებაში, როდესაც ვადებში ვერ ეტევიან“ - აცხადებს ჩაღრმავებული ინტერვიუს რესპონდენტი.

შედარებითი მენეჯმენტი ზოგადად მრავალი ფაქტორისაგან შედგება, კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა: გუნდური მუშაობა, ინფორმაციის გაცვლა, თანამშრომლობა და სტაბილურობის შეგრძნება.

კვლევის შედეგად მიღებული პასუხების განაწილების კონკრეტული ფაქტორების მიხედვით მოცემულია ცხრილში 6.

30%-ზე მეტი ნეგატიური შეფასება მიიღო რამოდენიმე დებულებამ. კერძოდ კი - **თათბირების ჩატარება** - როგორც ორგანიზაციული მხარე, ასევე მისი სიხშირე. თათბირების ჩატარების მნიშვნელობა და აქტუალობა ასევე გამოიკვეთა ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგადაც. როგორც კვლევის შედეგებიდან ირკვევა, არსებობდა თათბირების ჩატარების გარკვეული პრაქტიკა, რომელიც შემდგომში მოიშალა და რესპონდენტების უმეტესობა მიიჩნევს რომ აუცილებელია ამ წესისა თუ ტრადიციის აღდგენა. რამდენადაც თათბირების პერიოდულად ჩატარების საკითხი აქტიურად დაისვა თითქმის ყველა რესპონდენტის მხრიდან, რეკომენდირებულია აღნიშნული საკითხის კიდევ უფრო სიღრმისეულად შესწავლა უშუალოდ ორგანიზაციის მენეჯმენტის მხრიდან და თათბირების ოპტიმალური სიხშირისა და ფორმატის განსაზღვრა.

ცხრილი 6. ორგანიზაციული კულტურა და შიდა კომუნიკაცია - პასუხების განაწილება (%)

დებულება	სრულიად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციის შიდა კორპორაციულ კულტურას (ქცევის ნორმები, ტრადიციები და სხვა)	30	59	11
შიდა კომუნიკაცია: კომუნიკაცია არის გამართული და ინფორმაციის ნაკადი ორგანიზაციაში არის ადეკვატური და ეფექტიანი.	13	58	29
თანამშრომლობა. თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა არის პროფესიონალური, გამართული კომუნიკაციით და თანამშრომლობის მაღალი ხარისხით	24	64	12
კონფლიქტები: კონფლიქტების მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით	42	47	11
ჯგუფური მუშაობა: თანამშრომლებს შორის არსებობს მძალერი სურვილი რათა იმუშაონ გუნდურად.	33	49	18
ჯგუფური მუშაობა: ჯგუფური მუშაობის სულისკვეთება არის მხარდაჭერილი და ხორციელდება ერთობლივი მუშაობის ეფექტიანი კოორდინაცია.	22	62	16
შეხვედრები/თათბირები: ორგანიზაციის შიდა შეხვედრები არის კარგად და ეფექტიანად ორგანიზებული.	23	46	31
შეხვედრები/თათბირები: შეხვედრების სიხშირე ზუსტად შეესაბამება საჭიროებებს	24	42	34
სტაბილურობა. ცენტრში თანამშრომლებს აქვთ სტაბილურობის განცდა.	15	54	31

ორგანიზაციის თანამშრომელთა უმუხლო პოზიციები თათბირის საკითხთან დაკავშირებით თითქმის მსაგავსია. ძირითადი დებულებები ასეთი ხასიათისაა:

- „უნდა ვიცოდე, რა იგეგმება, სხვადასხვა სტრუქტურები რას გეგმავენ, ჩვენ არ ვართ ისეთი დაწესებულება, სადაც სპონტანურად ხდება რამე, ამიტომ მათი გეგმა ჩემთვის ცნობილი უნდა იყოს. ამიტომ კვირაში ერთხელ მაინც უნდა ჩატარდეს შეხვედრა“;
- „კარგი იქნება, თუ თათბირები ჩატარდება კვირაში ერთხელ მაინც.“



უშუალოდ კოორდინატორი თუ არა, მენეჯერი მაინც რომ ესწრებოდეს, რათა გაახმოვანოს და დააფიქსიროს არსებული პრობლემები. როდესაც პრობლემა გაქვს, ყველაზე მთავარია იმის ცოდნა, რომ შენი ვილაცას ესმის და ინტერესდება... ამ ეტაპზე მსგავსი თათბირები საერთოდ არ იმართება. თუ რამე პრობლემური საკითხია, ჩვენ უნდა ვუთხრათ ჩვენს უშუალო უფროსს, მერე იმან - თავის უფროსს. პრობლემის მიტანას სჭირდება ძალიან დიდი დრო და საკითხავია, მიდის თუ არა საერთოდ“.

ასევე, პრობლემური ორგანიზაციის **თანამშრომლების სტაბილურობის განცდა**. რესპონდენტთა მხოლოდ 15%-ს აქვთ სტაბილურობის სრული შეგრძნება. თვისებრივი კვლევის შედეგად გამოვლინდა ამ მაჩვენებლის ძირითადი მიზეზები. კვლევის ფორმატიდან გამომდინარე, რთულია იმის მტკიცება, რომელი მიზეზია უფრო აქტუალური ან მნიშვნელოვანი ან/და ობიექტური გარემოებებით არის გამოწვეული ეს განცდები, თუ პროცესის სუბიექტური აღქმასთან გვაქვს საქმე. გამოკვეთილი ტენდენციებიდან შეიძლება შემდეგი ძირითადი დასკვნების გაკეთება:

**მოკლევადიანი ხელშეკრულებები და რეორგანიზაცია.** მოკლევადიანი ხელშეკრულებები, პერიოდული რეორგანიზაციები და რეორგანიზაციის მოლოდინი თანამშრომელთა დიდ ნაწილში იწვევს არასტაბილურობის განცდას. აღნიშნული საკითხი საკმაოდ ხშირად იქნება დასახელებული, როგორც ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი: „სტაბილურობის შეგრძნება არ გამაჩნია. მე კონკურსით ვარ მოსული. აქ ყოველდღე ჩნდებიან ახალი ადამიანები... როცა ხარ ქუჩიდან მოსული, სტაბილურობის შეგრძნება ვერ გექნება. იმდენად არ მაქვს რომ ბანკიდან კრედიტსაც კი ვერ ვიღებ. მუდმივად რეორგანიზაციის მოლოდინია, არ იცი რა შეიცვლება“; „მე რომ მოვედი აქ კონკურსით, ტესტირება და ორი გასაუბრება გავიარე და ამიყვანეს. მას შემდეგ კიდევ ორჯერ გავიარე კონკურსი. ანუ ამ წელიწადნახევარში სამი კონკურსი გავიარე. ახლა როგორ ფიქრობთ,

რამდენად სტაბილურად ვიგრძნობ თავს? შესაბამისად, ახლა, ამ წუთში, არ ვგრძნობ, რომ ხვალ დილით შეიძლება გამათავისუფლონ, მაგრამ ზოგადად ამ კუთხით კიდევ თუ იგეგმება რამე სტრუქტურული ცვლილება, გამოდის, რომ კიდევ რაღაც კონკურსი უნდა გავიარო, რაც ძალიან არასასიამოვნოა, ვინაიდან მორიგ სტრესთან არის დაკავშირებული“; „არა, არანაირი სტაბილურობის შეგრძნება, ორგანიზაციაში რომ მოვედი, გავიარე უამრავი გასაუბრება, ტესტირება, მერე მქონდა სამთვიანი გამოსაცდელი პერიოდი, მერე კიდევ სამთვიანი, მერე ერთი წლის განმავლობაში ერთთვიანი ხელშეკრულებები მქონდა, მერე კიდევ რეორგანიზაცია და ახლაც რეორგანიზაცია იგეგმება“.

**თანამშრომელთა ნაწილს აქვს სხვა სამსახურში გადასვლის სურვილი.** საინტერესოა, რომ გარკვეული პირებისათვის ორგანიზაციაში მუშაობა მოიაზრება, როგორც პლატფორმა შემდგომი კარიერული განვითარებისათვის. გამოვლინდა შემთხვევები, როდესაც პერსონალი ვერ ხედავს დაწინაურების შესაძლებლობებს და ამიტომ შესაბამის შესაძლებლობის გამოჩენის შემთხვევაში ისინი უპირატესობას ისეთ ორგანიზაციას/სამსახურს მიანიჭებენ, სადაც შეძლებენ საკუთარი თავის მეტად რეალიზებას. „გაშვების მომენტი ნაკლებად მაქვს, თუმცა ჩემ თავს ასეთ პირობებში ამ ორგანიზაციაში ვერ ვხედავ“; „სტაბილურობა ნაკლებად მაქვს, თუმცა მე თვითონ წავალ თუ არა ცალკე საკითხია. მაგ კუთხით ამ ეტაპზე გამოცდილებას ვაგროვებ და ჩემი თვითმიზანი ამ დაწესებულებაში მუშაობა არ არის“; „რომ გითხრათ, რომ არასტაბილურობის შეგრძნება მაქვს - არა, საკმაოდ სტაბილურად ვარ. მაგრამ თემა ისაა, რომ იმდენად ქაოსია, რომ მომავალში გაჩერების სურვილი ნაკლებადაა“- განაცხადეს რესპონდენტებმა.

**არცერთი მათგანი მიიჩნევს, რომ მასშია პრობლემა და შესაძლოა მას სჭირდება უნარების გაუმჯობესება.** აბსოლუტურად ყველა პირი, რომელიც მიიჩნევს, რომ თავს არ გრძნობს სტაბილურად, პრობლემის მიზეზს დაწესებულებაში და მასში არსებულ გარემოში ხედავს. საინტერესოა, თუმცა შესაძ-

ლოა ლოგიკურიც, რომ ადამიანები, როგორც წესი, პრობლემის მიზეზს გარე ფაქტორებში ხედავენ და არა საკუთარ თავში. რა თქმა უნდა, ვერ მოხდება იმის დადასტურება, რომ ყველა შემთხვევაში ან ორგანიზაციაში არსებული პირობები ან პირიქით, პერსონალის არასათანადო კვალიფიკაცია არის არასტაბილურობის განწყობების მიზეზი. თუმცა, სავსებით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ორივე ვერსიას აქვს არსებობის უფლება.

**მენეჯერები უფრო სტაბილურად გრძნობენ თავს, ვიდრე ქვედა დონის თანამშრომლები.** თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ ის პირები ვინც არიან ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და აკისრიათ მმართველობითი ფუნქციები საკმაოდ სტაბილურად გრძნობენ თავს. „სტაბილურობის შეგრძნება ნამდვილად გამაჩნია, იმიტომ რომ ინდივიდუალურიცაა. შეიძლება ზოგადად თანამშრომლებს არ გააჩნდეთ... როგორც მენეჯერი სტაბილურობის გარანტიას ვერ მივცემდი ჩემს ბევრ თანამშრომელს. და არც უნდა მივცე, იმიტომ რომ ვფიქრობ, უკეთესად შეიძლება საქმის კეთება. ხოლო ის, ვინც ამას კარგად აკეთებს რა თქმა უნდა, მივცემ სტაბილურობის გარანტიას. თუ ვინმე გრძნობს, რომ არასტაბილურობის შეგრძნება აქვს, ალბათ სწორად აქვს ეს განცდა“; „მე ნამდვილად გამაჩნია სტაბილურობის შეგრძნება იმიტომ, რომ ბოლო წელი ორიენტირებული ვარ ერთი და იგივე საკითხებზე და გარკვეულწილად ყველა მიმდინარე მოვლენის საქმის კურსში ვარ“ - განაცხადეს რესპონდენტებმა.

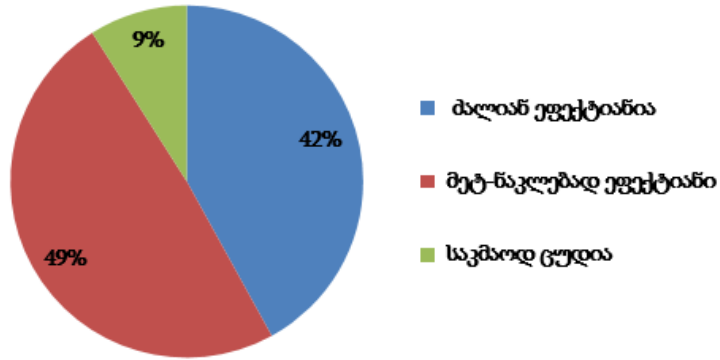
შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სტაბილურობის ობიექტური გარემოს უზრუნველყოფისათვის საჭიროა შემდეგი ამოცანების დასახვა: გრძელვადიანი კონტრაქტების პრაქტიკის დანერგვა შესაძლებლობების ფარგლებში; თანამშრომელთა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის დონის გაზრდა; კარიერული ზრდის შესაძლებლობების დემონსტრაცია; ორგანიზაციის გრძელვადიანი გეგმების (ადამიანურ რესურსებთან მიმართებაში) ნათლად კომუნიკაცია პერსონალთან.

რეკომენდირებულია ასევე დამატებითი ღონისძიებების გატარება შიდა კომუნიკაციის და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების კუთხით. კვლევის შედეგების თანახმად დებულებას - კომუნიკაცია არის მართული და ინფორმაციის ნაკადი ორგანიზაციაში არის ადექვატური და ეფექტური - სრულიად დაეთანხმა 13%, ნაწილობრივ 58% და არ დაეთანხმა 29%. რაც შეეხება გუნდურ მუშაობას, გამოიკვეთა ისეთი ტენდენცია, რომ ძლიერია გუნდურობა კონკრეტული სამსახურის შიგნით, თუმცადა ნაკლებია ასეთი სულისკვეთება სამსახურებს შორის თანამშრომლობის კუთხით. ასევე იკვეთება ტენდენცია, რომ კომუნიკაციის ხარისხი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პერსონალურ ურთიერთობებზე ზემდგომ პირებთან. აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით ძირითადად ასეთი დებულებები დაფიქსირდა:

- „გუნდური მუშაობა თვითონ დაწესებულებაში არ არსებობს. გუნდური მუშაობა არის შიდა სამსახურებში“;
- „სამსახურის შიგნით კომუნიკაცია არსებობს და ეს კომუნიკაცია, ასე თუ ისე, გამართულია ყველა დონეზე: მენეჯერი, სამმართველოს უფროსი თუ კოორდინატორი. პრობლემა არის სამსახურებს შორის კომუნიკაცია. სამსახურებს შორის არ არსებობს კომუნიკაცია. ხშირ შემთხვევაში, მე არ ვიცი, რას აკეთებს სხვა სამსახური“;
- „ყველა თავის დეპარტამენტშია ჩაკეტილი“;
- „ვთვლი, რომ არანაირი პრობლემა არაა (კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან); ვთვლი, რომ ჩემი დამოკიდებულებიდან გამომდინარე, ხშირად შევსულვარ უფროსობასთან, და იქ ყოველთვის სხედან სხვადასხვა სამსახურების წარმომადგენლები და სულ არის დებატები. ძალიან კარგად არის და არაჩვეულებრივი ურთიერთობა აქვს ყველას“.

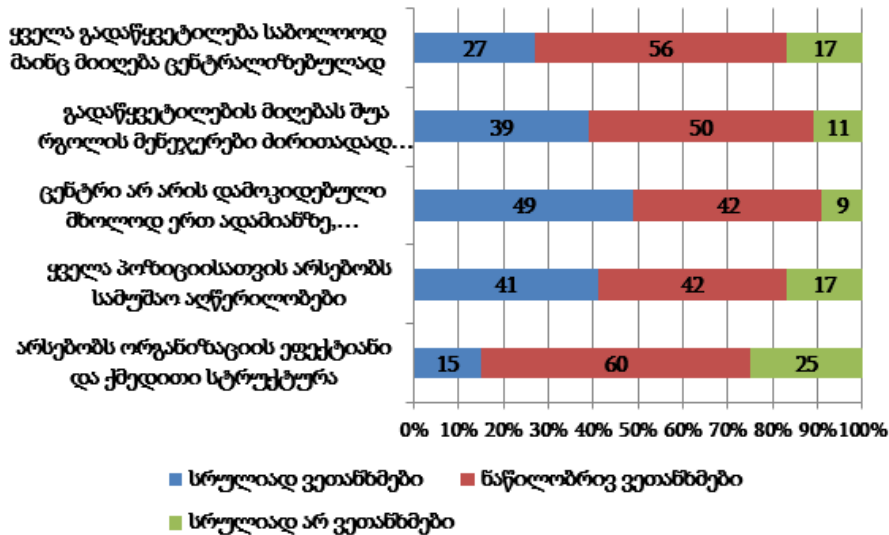
კომუნიკაციის საკითხის შესწავლისას, თვისებრივი კვლევის ჩატარების პროცესში აქცენტი გაკეთდა უშუალოდ ხელმძღვანელობასთან

კომუნიკაციაზე. რესპონდენტთა 42% მიიჩნევს, რომ ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაცია არის ძალიან ეფექტიანი - ყოველთვის ღიაა ინიციატივების გასაზიარებლად; დასმულ კითხვებზე არის დროული პასუხი და ინსტრუქტაჟი, ხოლო 49% კი აცხადებს, რომ მეტ-ნაკლებად ეფექტიანია. - გამოხმაურება ხდება მხოლოდ მნიშვნელოვან საკითხებზე.



დიაგრამა 4. ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციის შეფასება

მმართველობისა და ადმინისტრირების ნაწილში შესწავლილ იქნა თანამშრომლეთა დამოკიდებულება ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა: გადაწყვეტილების მიღება, ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან, ორგანიზაციის სტრუქტურა და ანაზღაურების სისტემა და ა.შ.

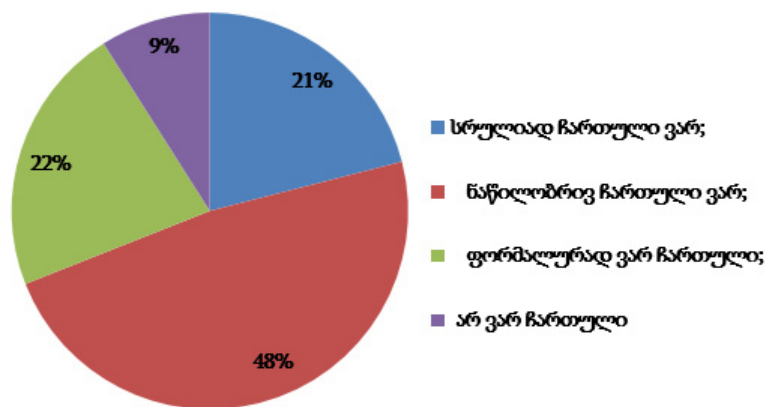


დიაგრამა 5. მმართველობის პროცესის შეფასება ფაქტორების მიხედვით

რესპონდენტთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ორგანიზაცია არ არის დამოკიდებული მხოლოდ ერთ ადამიანზე და მართვითი ფუნქციები

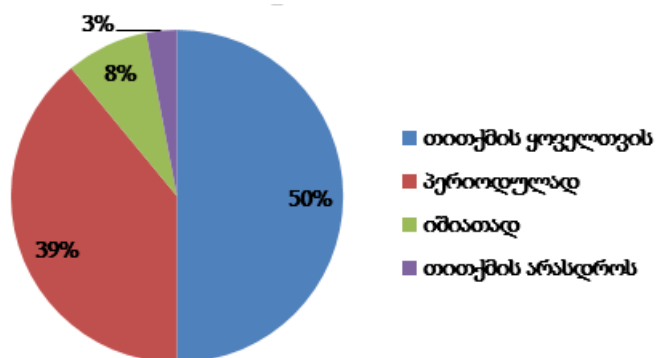
გადანაწილებულია. ასევე იკვეთება, რომ შუა რგოლის მენეჯერებიც ძირითად შემთხვევებში იღებენ გადაწყვეტილებებს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში. შედარებით დაბალი შეფასება მიიღო ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ - 25% არ ეთანხმება დებულებას, რომ სტრუქტურა ეფექტიანი და ქმედითია.

თვისებრივი კვლევის შედეგად, გამოვლინდა, რომ უმეტეს შემთხვევებში არაა პრობლემა კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილების მიღება და აღნიშნულ პროცესში სამსახურის ხელმძღვანელები თავისუფლები არიან. თუმცა ქვედა დონის თანამშრომლების მხრიდან არის მოთხოვნა, მეტად ჩაერთონ გადაწყვეტილებებში, რათა უფრო სწორად განსაზღვრონ პროცესი და გაანალიზონ შესრულებისათვის საჭირო რესურსები. რესპონდენტების მიერ გამოთქმული მოსაზრებები ასეთი ტენდენციებით ხასიათდება: „ჩვენთან მოდის მიღებული გადაწყვეტილება, უკვე გამზადებული და ჩვენ შეგვიძლია თუ არა, გვაქვს თუ არა მიღებული გადაწყვეტილების შესრულების რესურსი, არავინ გვეკითხება“; „თუ პრობლემური საკითხი არაა და ნორმებით განსაზღვრული და დადგენილია, მაშინ გადაწყვეტილების მიღება ჩემ დონეზე სრულდება. პრობლემური საკითხის შემთხვევაში გადაწყვეტილებას იღებს ზედა რგოლი. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღება ჭიანურდება“; „გადაწყვეტილებას არ ვიღებ, მაგრამ ჩართული ვარ. მეკითხებიან, მაგრამ ჩემს ქვევით აღარ ეკითხებიან. მგონია, რომ მათაც უნდა კითხონ“; „გადაწყვეტილების მიღებისას, გააჩნია საკითხს, ნაწილი ჩემ დონეზეც წყდება, თუ რაღაც რთულია, როგორც წესი, დირექტორს ვუთანხმებთ“; „ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობები გვაქვს ძალიან კარგი, ანუ პირად ურთიერთობებში რომ იგრძნობა. მაგრამ ეს ფორმალურ სახეს არ იღებს...“ გადაწყვეტილების პროცესში ჩართულობა, მნიშვნელოვნად განაპირობებს პერსონალის მოტივაციას და დამოკიდებულებას საქმისადმი. კვლევის თანახმად, 21 % მიიჩნევს, რომ სრულიად ჩართულია პროცესში, 48% - ნაწილობრივ, ხოლო 22% თვლის, რომ მათ ჩართულობას მხოლოდ ფორმალური ხასიათი აქვს.



დიაგრამა 6. პოზიციისა და ფუნქციები შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა

ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციის და ჩართულობის კიდევ ერთი მიმართულება, დახმარების მიღება ზემდგომი პირებისაგან ასევე შესწავლილ იქნა რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში. რესპონდენტთა 50% თითქმის ყოველთვის იღებს საჭირო დახმარებას, 39% - პერიოდულად და მხოლოდ 3% მიიჩნევს, რომ საჭირო დახმარებას ვერასდროს იღებს.



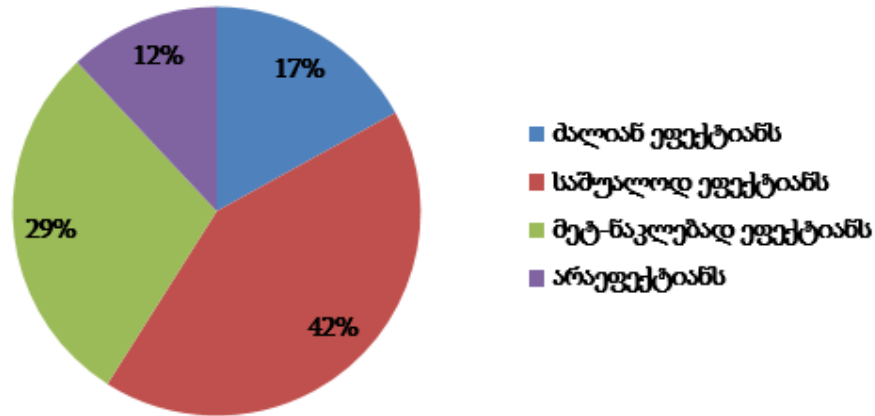
დიაგრამა 7. სამუშაო პროცესში დახმარების მიღება ხელმძღვანელების მხრიდან.

რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ საჭიროა სტრუქტურის გაუმჯობესება. მათი აზრით, პოზიციები და ფუნქციები არაა თანაბარზომიერი და საჭიროებს გადახედვას. მათ გააჩნიათ გარკვეული მოლოდინი, რომ მოხდება სტრუქტურის შეცვლა და სამსახურებს შორის ფუნქციების უფრო ეფექტიანი გადანაწილება. სტრუქტურასთან მიმართებაში სხვადასხვა რგოლის თანამშრომლების ხედვა ასეთია:

- „ზოგადად ვფიქრობ, რომ სამსახურებს შორის ფუნქციები თანაბრად არ არის გადანაწილებული; თუ სარგო განსაზღვრულია ისე,

რომ სამსახურის უფროსებს თანაბარი სარგო ქონდეთ და რიგით თანამშრომელსაც თანაბარი, მაშინ გამოდის, რომ საბოლოოდ მაინც არათანაბარია, იმიტომ რომ ვიღაცა ძალიანაა დატვირთული და ვიღაც არა“;

- „ვფიქრობ, სამსახურებად და სამართველოებად დაყოფა არ არის სწორი, რადგან სამსახურებს შორის არის განსხვავებული ფუნქციები და ვფიქრობ, რომ ერთნაირი ხელფასები არ უნდა იყოს მხოლოდ იმიტომ, რომ ორივეს სამსახური ჰქვია. ამ ეტაპზე ხელფასი თანამდებობაზე არის მიბმული. შესაბამისად, სხვადასხვა ფუნქციებს აქვთ ერთნაირი ანაზღაურება, მხოლოდ იმიტომ, რომ დასახელება აქვთ ერთი“.



დიაგრამა 8. ადმინისტრაციული მართვის შეფასება

კვლევის ფარგლებში რესპონდენტებმა მოახდინეს დაწესებულების ადმინისტრაციული მართვის ხარისხის შეფასება. შედეგების თანახმად, შეფასება - ძალიან ეფექტური რესპონდენტთა 17%-მა მონიშნა, ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი 42% კი მიიღო დებულებამ „საშუალოდ ეფექტიანი“

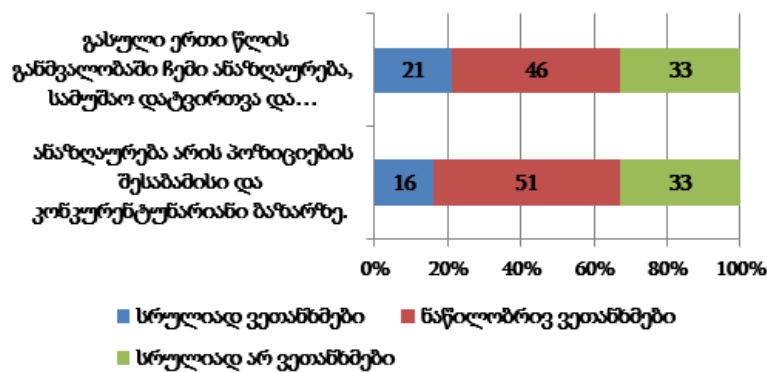
თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად, ამ მიმართულებით ძირითადი გამოწვევაა გრძელვადიანი ხედვისა და გეგმების არ ქონა, ან/და თანამშრომლების აღნიშნულ საკითხთან ინფორმირების დაბალი დონე. „სასურველი იქნებოდა, რომ ბრენსტორმინგი ჩატარებულიყო, ერთიანი მიზნის ეგიდით ემუშავათ და იყოს სპეციალური მექანიზმები, რომელიც ამას წაახალისებს“; „ზოგადად ორგანიზაციული მართვის კუთხით



ვისურვებდი, რომ იყოს ერთიანი ძლიერი სტრატეგია, ამ წუთისთვის მგონია, რომ დეპარტამენტი, თუ სამსახური, - ეს ფუნქციადაკარგულია და შესაბამისად უნდა გაკეთდეს ანალიზი, სად ვერ ხდება სამუშაოს შესრულება. ელექტრონული მართვა გვინდა, ძალიან ქალაქდომანია გვჭირს“; „პირველ რიგში, ალბათ, უნდა გააზრება, რისი შესაძლებლობა გვაქვს და რა მიმართულებით უნდა გავაუმჯობესოთ ჩვენი მუშაობა. ეს შეიძლება იყოს არა მარტო კადრების გაზრდა, არამედ საქმიანობის გამარტივება, კანონმდებლობის გამარტივება და რეალობასთან მიახლოება“.

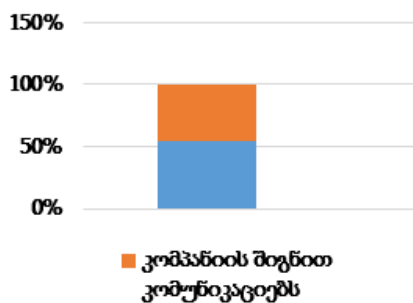
კვლევის ფარგლებში შესწავლილ იქნა მიღებული ანაზღაურებით თანამშრომელთა კმაყოფილების საკითხიც. როგორც წესი, ადამიანებს სურთ მეტი, ვიდრე იღებენ, და შესაბამისად, კვლევის შედეგები შეიძლება შევაფასოთ როგორც დადებითი. რესპონდენტთა 33% არ ეთახმება დებულებას, რომ მათ მიიღეს შესაბამისი ანაზღაურება. ყველაზე დიდი ნაწილი კი მეტ-ნაკლებად ეთანხმება. თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად მთავარი სურვილები ეხება პრემიების გამჭვირვალე სისტემის დანერგვას და ასევე ანაზღაურების განსაზღვრას არა პოზიციის დასახელებით, არამედ დაკისრებული პასუხისმგებლობების შესაბამისად.

ამ უკანასკნელ საკითხს კი ისევ სტრუქტურის გადახედვისაკენ მივყავართ. რიგი რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციაში კარგი ხელფასებია, რაც ძალიან ბევრ ადმიანს „აკავებს ადგილზე და არ ეძებენ სხვა სამსახურს“.

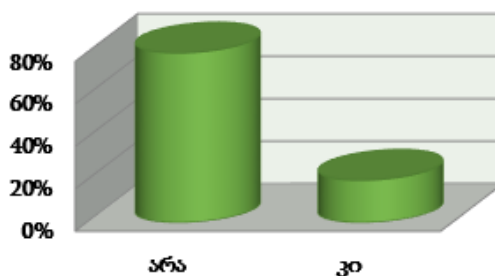


დიაგრამა 9. ანაზღაურების სისტემის შეფასება

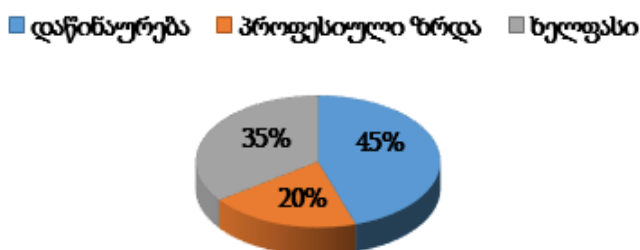
გამოკითვის შედეგად მივიღეთ შედეგი, რითაც დავადგინეთ შრომის ანაზღაურების კმაყოფილების დონე (ილუსტრირებული დიაგრამებით).



დიაგრამა 10. შრომის ანაზღაურების კმაყოფილების დონე

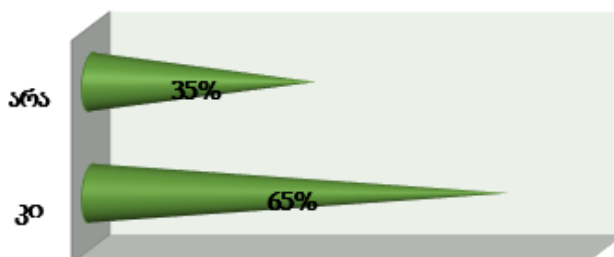


დიაგრამა 11. შრომითი მოტივაციის ფაქტორები

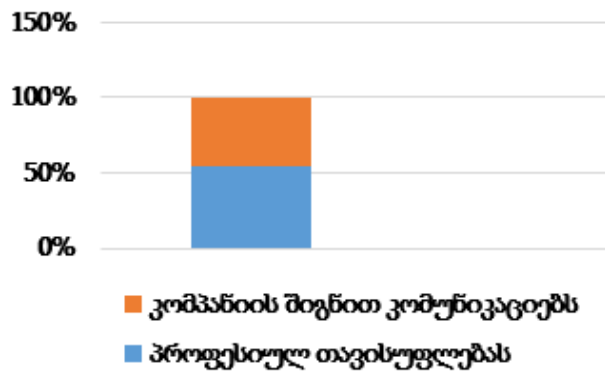


დიაგრამა 12. სტიმულირების სხვა ფორმები (ხელფასის გარდა)

■ 65% ■ 35%

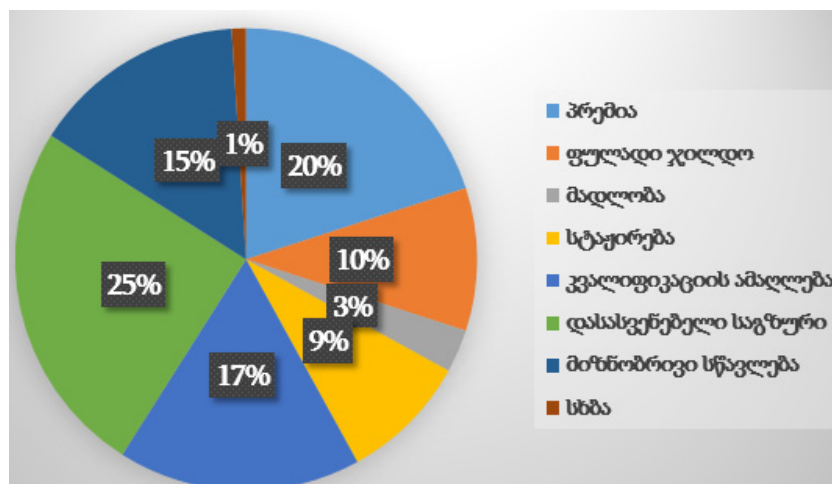


დიაგრამა 13. თავისუფალი ურთიერთობების პირობები თვითრეალიზაციისათვის



დიაგრამა 14. მოტივაციის ხელშემწყობი ფაქტორები

ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შეფასდა მოტივაციის არსებული დონე, გამოვლინდა ფაქტორები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ მოტივაციის ზრდასა და დამოკიდებულების გაუმჯობესებას. შესწავლილ იქნა ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: კარიერული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა, ენთუზიაზმი, სამუშაო გარემო და ა.შ.



დიაგრამა 15. სტიმულების ფორმები გარდა ხელფასისა.

ორგანიზაციების თანამშრომელთა 44% მიიჩნევს, რომ არ არსებობს კარიერული განვითარების ობიექტური გარემო, 39% კი თვლის რომ არ აქვთ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები და გარემო ვერ ქმნის მოტივაციის სათანადო პირობებს. ყველაზე პოზიტიური შეფასებები კი მიიღეს ისეთმა საკითხებმა, როგორებიცაა: ქვევიდან წამოსული ინიციატივების მიმართ მენეჯმენტის მიმდებლობა და ენთუზიაზმით მუშაობა.

რამდენადაც კარიერული ზრდის შესაძლებლობები მიჩნეულ იქნა

მნიშვნელოვან ფაქტორად, რაოდენობრივი კლევის ფარგლებში დასმული იყო დამატებითი შეკითხვა აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში. პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

- ორგანიზაციაში არსებობს ყველანაირი შესაძლებლობა კარიერული ზრდისათვის - 6%;
- ორგანიზაციაში არის მეტ-ნაკლებად ნორმალური გარემო კარიერული ზრდისათვის - 38%;
- მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - 45%;
- ორგანიზაციაში არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - 11%.

თვისებრივი კლევის შედეგების თანახმად, მოსაზრებები მოტივაციისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობების კუთხით ორ პოლარულ ნაწილად იყოფა. რესპონდენტთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ მოტივაციის დონე უაღრესად დაბალია, ხოლო ნაწილი კი თვლის რომ ბოლო პერიოდში გახორციელებულმა ცვლილებებმა მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა გარემო და თანამშრომელთა მოტივაციის დონე სათანადოა.

ისინი ვინც მიიჩნევენ, რომ მოტივაციის დონე არასახარბიელოა, შემდეგ ძირითად მიზეზებს ასახელებენ: რუტინული საქმე; არათანაბარი დატვირთვა და თანაბარი ანაზღაურება; კარიერული ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობა; კორპორაციული კულტურის დაბალი დონე; კორპორაციული ღონისძიებების ნაკლებობა და ა.შ. ასევე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სიტყვიერ მადლობის გამოცხადებას. მათ მიერ დეკლარირებული მოსაზრებები ძირითად ასეთი შინაარსისაა:

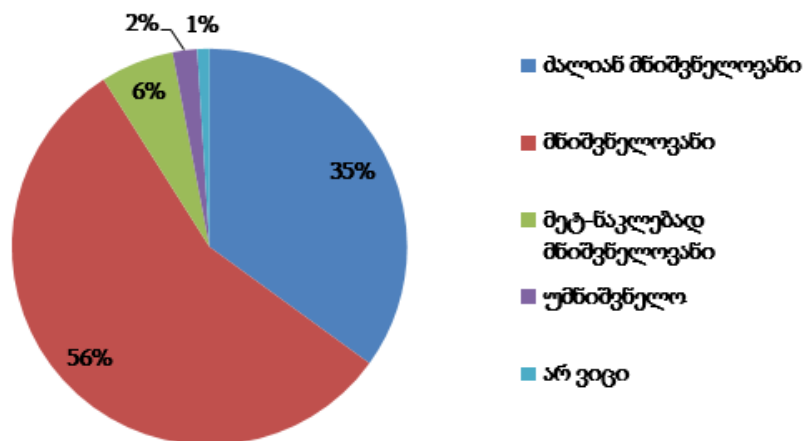
- „ორგანიზაციის თანამშრომლების მოტივაციის დონეს შევაფასებდი ცუდად და 10-დან დავუწერდი 2-ს. იმდენად ბევრი დრო იხარჯება მიმდინარე საკითხებზე, რომ განვითარებისკენ მიმართული საკითხები ვეღარ ესწრება. მიმდინარე საკითხები არის რუტინული შესაბამისად მოტივაცია დაბალია“;

- „შემიძლია შევაფასო ჩვენს სტუქტურულ ერთეულში თანამშრომელთა მოტივაცია. ყველას დაქვეითებული აქვს, რადგან იციან, რომ სხვებზე ბევრს მუშაობენ და არ უფასდებათ, უსამართლობის განცდა აქვთ, ამიტომ არ არიან მოტივირებულები. საქმე არის ბევრი, დაფასება არ არის, წინსვლის პერსპექტივაც არ არის, თან საქმეც რუტინულია. მატერიალურ მხარეს რომ თავი დავანებოთ, ელემენტარულად მაღლობასაც არავინ გიხდის“;
- “მოტივაცია არ აქვთ - ზრდის პერსპექტივას ვერ ხედავენ, რა გააკეთონ, მოდიხარ ამ კოორდინატორად და მუშაობ და მუშაობ, და არაფერი სხვა. ვთვლი, რომ რაღაც საფეხურები აუცილებელია“;
- „დაუფასებლობა, პრემიას არ ვგულისხმობ იმიტომ, რომ პრემია ბიუჯეტში დევს ან არ დევს, მაგრამ არსებობს ელემენტარული მაღლობა, სხვა ფორმები, რაც ჩვენთან არ ხდება. ფურცელზე დაწერილიც არავის სჭირდება. ეს ადამიანს სტიმულს ვერ აძლევს“.

რესპონდენტთა ნაწილი, რომლებიც თვლიან რომ მოტივაცია საკმაოდ მაღალია ორგანიზაციაში, აპელირებენ შემდეგ ფაქტორებზე: დამატებითი ანაზღაურების მიღების შესაძლებლობა; დაფასება და მაღლობა მენეჯმენტის მხრიდან; ჩართულობა პროცესებში; მენეჯმენტის მხრიდან დამოკიდებულება. პოზიტიურად განწყობილი პირების მიერ დეკლარირებული დებულებები შემდეგნაირია:

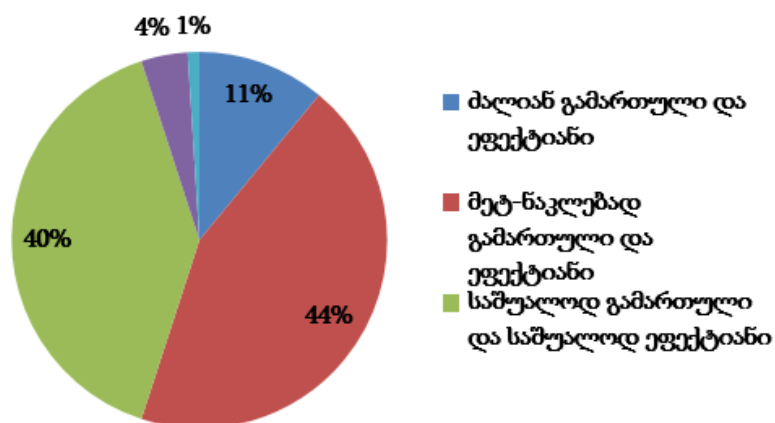
- „ჩემ შემთხვევაში ვგრძნობ დაფასებას იმიტომ, რომ როცა სხვა დამატებითი პროექტები იწყება და ის ანაზღაურებადია, ყოველთვის მრთავენ ამ პროცესებში და ამით, ბუნებრივია, მოტივაცია მიმაღლდება“;
- „ხელფასის მომენტი არის, მაგრამ მოტივაციას ზრდის კიდევ რა?! რაღაცას აკეთებ და შენი მენეჯერი ამას ხედავს. მე, მაგალითად, გარდა იმისა, რომ პრემიას და წახალისებას აქვს ადგილი...როცა შენი მენეჯერი ხედავს და აფასებს შენს შრომას, ამას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს“;

- „ადამიანი თუ მოტივირებულია, მას აზრს ეკითხებიან, და ეს აჩვენებს ამ დამოკიდებულებას - ხელმძღვანელობა ხედავს და სათანადოდ აფასებს აქტიურ და მოტივირებულ თანამშრომლებს“.



დიაგრამა 16. პიროვნების საქმიანობა და როლი ორგანიზაციაში

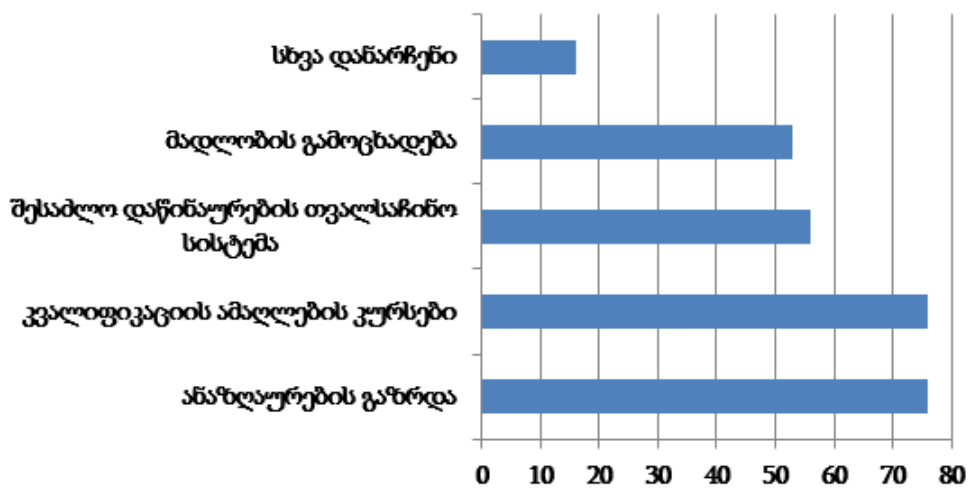
მოტივაციის დონეზე აუცილებლად ისახება, პირის თვითშეფასება, მისი და მისი საქმიანობის როლთან დაკავშირებით და ასევე მისი დამოკიდებულება ორგანიზაციასთან, სადაც მუშაობს. რაოდენობრივი კვლევის შედეგების თანახმად, რესპონდენტთა უმრავლესობა (56%) მიიჩნევს, რომ მათი საქმიანობა და როლი არის მნიშვნელოვანი. პასუხი უმნიშვნელო კი მხოლოდ 2%-მა მონიშნა.



დიაგრამა 17. ორგანიზაციის საქმიანობის გამართულობა

ასევე რესპონდენტთა უმეტესი (44%) ნაწილი, მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა არის მეტ-ნაკლებად გამართული და ეფექტიანი და 4% კი თვლის, რომ დაწესებულება ცუდად მუშაობს.

კვლევის აღნიშნულ ნაწილში, რესპონდენტებმა დაასახელეს ფაქტორები, რომლებიც გაზრდიდა მათ მოტივაციას და გააუმჯობესებდა შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხს. კითხვაზე „თქვენი აზრით, დაკისრებული ფუნქციების შესრულების ეფექტიანობის გაზრდისათვის, რა ფაქტორების გათვალისწინება არის საჭირო?“, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა (რესპონდენტებს შეეძლოთ ყველა შესაძლო ვარიანტის მონიშვნა): თანაბარი - 76% მიიღო 2 ფაქტორმა - კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები და ანაზღაურების გაზრდა; ასევე 50%-ზე მეტმა რესპონდენტი კი მიიჩნევს, რომ მადლობის გამოცხადება და დაწინაურების თვალსაჩინო სისტემა მნიშვნელოვნად ამაღლებდა მათი საქმიანობის ეფექტიანობას. ასევე მათ ქონდათ შესაძლებლობა მიეთითებინათ სხვა ფაქტორებიც ღია კითხვის სახით, ძირითადი დამატებითი ფაქტორები შემდეგია: მშვიდი სამუშაო გარემო; სტაბილურობის განცდა; დამატებითი ადამიანური რესურსები; ინიციატივების წახალისება ხშირი შიდა შეხვედრები/თათბირები; შესრულებული სამუშაოს დაფასება; პრემიების დაწესება.



დიაგრამა 18. ფაქტორები, რომლის გათვალისწინებაც საჭიროა

თვისებრივი კვლევა ადასტურებს აღნიშნული ფაქტორების მნიშვნელობას, თუმცა ასევე დამატებით გამოიკვეთა თანამშრომელთა მაღალი მოთხოვნა ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა: „თიმბილდინგი“; ოთა-ხების გაფართოება; სასადილოს კეთილმოწყობა; თანამშრომლების რაოდენობის გაზრდა, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება,

მივლინებები, გასვლითი ტრენინგები და ა.შ. პასუხები საკმაოდ მრავალფეროვანი იყო, თუმცა ძირითადი ტენდენციები ასეთ დებულებებზე მოდის:

- „კარგი იქნება გასვლითი სემინარები, ეს გუნდურობასაც გაზრდიდა, ტრენინგები ნამდვილად კარგი იქნებოდა“;
- „ბევრი რამის გაკეთება შეიძლება, მაგალითად რამე ისეთი უნდა იყოს - სპორტული ღონისძიებები, ჯანსაღი ცხოვრების წესი, სამართველოები შეაჯიბრონ ერთმანეთს სხვადასხვა აქტივობებში“;
- „ორგანიზაციაში რაც არ მომწონს, არ არის კვების ობიექტი. შეიძლება გაკეთდეს ცივილიზებული სამზარეულო, ჩახვიდე და კომფორტულად ჭამო“;
- „ჩემთვის მოტივაცია მხოლოდ მატერიალური არ არის. კარგი იქნებოდა, ჩვენ საქმეს თუნდაც მენეჯერი ხედავდეს და აფასებდეს თუნდაც სიტყვიერად, ან რაღაც ღონისძიებებში გვრთავდეს. ჩემი და ზედა რგოლის მენეჯერებისგანაც თუ გავიგებ წამახალისებელ სიტყვებს, ესეც გაზრდის მოტივაციას“;
- „პრემიების სისტემა თუ გაიწერება და წინასწარ იქნება ცნობილი, რა ინდიკატორებით ფასდება თანამშრომელი, კარგი იქნება“.

გაუმჯობესების რეკომენდაციების რაოდენობრივი ინდიკატორების დადგენის მიზნით, რესპონდენტებს დაესვათ დამატებით ღია კითხვა, სადაც მათ საშუალება ექონდათ, მიეთითებინათ მაქსიმუმ 3 ძირითადი ფაქტორი. პასუხების სტრუქტურა მსგავსია და ძირითადი აქცენტები კეთდება ფინანსურ საკითხებზე (ხელფასის მომატება და პრემიების სისტემის დანერგვა) და აღიარება - მადლობის გამოცხადებასთან დაკავშირებულ მიმართულებებზე, კიდევ ერთხელ მტკიცდება მაღალი მოთხოვნა კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე. რესპონდენტთა მესამედისათვის კი კარიერული ზრდის ნათელი პერსპექტივა და შესაძლებლობებია მნიშვნელოვანი. გამომდინარე იქედან, რომ შესაძლოა ნებისმიერი პასუხი, თუნდაც მცირე წონით წარმოდგენილი,



მნიშვნელოვანია დამოკიდებულებების შეფასებისათვის, ყველა დასახელებული დებულება ასახულია ცხრილში (7).

საქართველოს ბანკში წლის განმავლობაში რამოდენიმეჯერ ხდება კორპორაციული შეკრებები, ექსკურსიები ქალაქგარეთ, ცენტრის მენეჯ-მენტი თანამშრომლებთან ერთად ჩართულია სხვადასხვა სოციალურ პროექტში. ასევე, წელიწადში ერთხელ კორპორაციულ სადამოხე ხდება საუკეთესო თანამშრომლების გამოვლენა, მათი წახალისება და მოტივაცია მადლობის გამოცხადებით, დაჯილდოება სიგელებით და სხვადასხვა პრიზებით (საზღვარგარეთ დასვენება და ა. შ.).

**ცხრილი 7. ფაქტორები, რომლებიც გაზრდიდა შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტიანობას**

ფაქტორი	პასუხები (%)
ხელფასის გაზრდა	44
შესრულებული სამუშაოს შედეგების მეტი დაფასება, მადლობის გამოცხადება	26
კარიერული ზრდის ნათელი პერსპექტივა და შესაძლებლობები	25
კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები	25
გამართული შიდა კომუნიკაცია/გუნდურობა	22
პრემიების სისტემა / წახალისება	17
შიდა სტრუქტურის გაუმჯობესება/რეალისტური სამუშაო აღწერილობები / შიდა განაწესი	16
ინფორმირებულობის და ჩართულობის დონის გაზრდა	14
სამუშაო ფართის გაზრდა, უკეთესი ტექნიკა	12
სტაბილურობის მეტი განცდა	8
საკომუნიკაციო სისტემის გამარტივება/პროგრამული უზრუნველყოფა	3
საშტატო ერთეულის დამატება	3
კომპეტენციების ეფექტიანი გადანაწილება	3
სამართლიანობის და თანასწორობის გაზრდა	3
მიჭირს პასუხის გაცემა	3
გადაწყვეტილების მიღებაში მეტი თავისუფლება (საშუალო და შუა რგოლებისათვის)	2
სასადილო	1

განვითარებულ ქვეყნებში შრომის ანაზღაურება და სხვა პირობები იმ დარგებში, სადაც ფუნქციონირებენ პროფკავშირები, განისაზღვრება კოლექტიური სატარიფო მოლაპარაკებით, რომელიც ფორმდება კონკრეტული ვადით პროფკავშირებისა და მეწარმის მოლაპარაკების საფუძველზე. როგორც წესი, ხელფასი ამ სატარიფო გარიგებაში საათობრივი ანაზღაურების მინიმუმის სახით დგინდება, რომელზე ნაკლების შეთავაზების უფლება

დასაქმებელს არ აქვს. აღსანიშნავია, რომ ნაკლებ ხელფასზე დათანხმების უფლება არ აქვს ვაკანსიის მაძიებელ პირსაც. ამდენად, სატარიფო შეთანხმება ადგენს სახელფასო მინიმუმს, რაც მკაცრად უკრძალავს მეწარმეს შრომის ბაზარზე არსებული კონკურენციის ხელფასის შემცირებისათვის გამოყენებას. ზოგიერთ ქვეყანაში სახელმწიფო მხარს უჭერს კოლექტიური მინიმუმის პროცესს, რომელიც გამოიყენება სატარიფო მოლაპარაკებაში.

საქართველოში შრომის ბაზრის მოქმედების არეალი მკვეთრად შეზღუდულია (როგორც ცნობილია, საბაზრო მექანიზმები ვრცელდება შრომითი ურთიერთობების იმ სეგმენტზე, სადაც დაქირავებული შრომა გამოიყენება). შრომის ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირება წარმოდგენილია მისი ელასტიურობისა და ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების გარეშე. შრომის ბაზრის ელასტიურობის უზრუნველსაყოფად უნდა არსებობდეს დეტალური და სანდო ინფორმაცია ეკონომიკასა და დასაქმების სფეროში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ. დღეისათვის საქართველოში მსგავსი ინფორმაციის დეფიციტია. ჩამოუყალიბებელია სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის შესწავლის ეფექტიანი სისტემა. მსგავსი კვლევები ტარდება მხოლოდ საერთაშორისო და დონორი ორგანიზაციების მიერ პერიოდულად და შეზღუდული მასშტაბით.

საქართველოსათვის უაღრესად აქტუალურია ე. წ. „ღარიბი დასაქმებულების“ პრობლემა. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ დასაქმებიდან მიღებული შემოსავლები, მომუშავეთა გარკვეული კატეგორიისათვის საარსებო მინიმუმზე ნაკლებია. მართალია, უკანასკნელ წლებში დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი მნიშვნელოვნად გაიზარდა, მაგრამ ხელფასის გაუმართლებლად მაღალი დიფერენციაციის პირობებში (როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო სექტორში), დასაქმებულთა მნიშვნელოვანი ნაწილის ხელფასი არსებობისათვისაც არასაკმარისია. სამუშაო ძალის დაბალ ფასს ემატება დაქირავებით დასაქმებულთა შრომის მძიმე პირობები, რაც იწვევს პერსონალის დემოტივაციას. 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობით, შრომის მძიმე და მავნე პირობებში მუშაობა, შვებულების არქონა, აუნაზღაურებელი ხან-

გრძლივი სააპრობაციო პერიოდი, ხელფასის დაგვიანება, სამუშაოდან დაუსაბუთებლად გათავისუფლება.

ქართველი და უცხოელი მენეჯერების ნაწილი ცდება, როდესაც შრომის წახალისების პროცესში ძირითად მნიშვნელობას ანიჭებენ ხელფასს და ვერტიკალურ კარიერულ ზრდას. მრავალი და, მათ შორის, ჩვენი კვლევის შედეგი ცხადყოფს, რომ ინტერესთა სპექტრი მრავალფეროვანია: ეს არის სოციალიზაციის პერსპექტივები, ძალაუფლების გამოყენების საშუალება, საკუთარი მიღწევით განცდილი სიამოვნება, მეგობრული ურთიერთობების არსებობა, სასიამოვნო სამუშაო გარემო, ტრენინგების შესაძლებლობა, სამუშაოს უსაფრთხოება და სხვა.

მმართველები მოტივაციას იყენებენ ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ჩვენ მოტივაციის კვლევა საშუალებას მოგვცემს გავიგოთ, თუ რა აიძულებს ადამიანებს საქართველოს არსებული ბიზნესის სფეროში იმუშაონ მოტივირებულად. ვიკვლევთ, თუ რა ახდენს გავლენას მათი მოქმედების გზის არჩევაზე და რატომ მიჰყვებიან ისინი ამ გზას გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. მოტივაცია უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ამა თუ იმ კომპანიის საქმიანობაში და მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის ხანგრძლივი და ეფექტიანი მუშაობა. მოტივაცია არის კონკრეტული მიმართულებით ქცევის, ქცევების განხორციელების სურვილი, ინტერესი. კვლევები ცხადყოფს, რომ შრომით ეფექტიანობასთან მჭიდრო კავშირში უფრო მეტად, შინაგანი მოტივაციაა. ხანგრძლივ პერსპექტივაში სწორედ ის უზრუნველყოფს თანამშრომლის ინტერესის შენარჩუნებას საკუთარი მოვალეობისადმი. მოტივაციაზე საუბრისას საქართველოში ხელმძღვანელთა უმეტესობას უმაღვე ბონუსებისა და პრემიების ასოციაცია უჩნდება. თუმცა, აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ თანამშრომლები ამ მიმართულებითაც არ არიან განებივრებულნი. მმართველები ამას ბიუჯეტის სიმცირით ხსნიან. კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ, სინამდვილეში, მატერიალური წახალისება (პრემიები, დანამატები, ბონუსები) თანამშრომელთა მოტივირების მხოლოდ ერთი, ხშირად არც ისე

ეფექტიანი, ინსტრუმენტი. მართვის თანამედროვე მეცნიერება გვთავაზობს მოტივირების ბევრ სხვა, უფრო ძლიერ ინსტრუ-მენტს, რომლებიც, სამწუხაროდ, ფაქტობრივად არ გამოიყენება საქართვე-ლოს კომპანიებში. ადამიანის ბუნება ბევრად უფრო კომპლექსურია, ვიდრე ეს ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერების განვითარების საწყის ეტაპებზე ეგონათ. სასურველი ქცევისთვის ფინანსური ჯილდო, ხოლო არასასურველი ქცევისთვის საყვედურის გამოცხადება ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მაღალ ეფექტიანობას ხანგრძლივ პერსპექტივაში. საქარ-თველოში მხოლოდ ზოგიერთ კომპანიაშია შესაძლებელი ზემოთ აღნიშნუ-ლი მოტივაციის თანამედროვე ფორმების პრაქტიკული გამოყენება.

ეს პოლიტიკა ზოგადად ძალიან კარგად აჩვენებს ქართული კომპა-ნიებისა და მენეჯერების შიშს ზედმეტი ხარჯის მიმართ. თუმცა, არსებობენ გამონაკლისებიც და ასეთი გამონაკლისის კარგი მაგალითია მრავალპროფი-ლიანი კლინიკა "ნიუ ჰოსპიტალსი" და „საქართველოს ბანკი“, სადაც თანამ-შრომლები ყოველდღე იკრიბებიან, ერთად მსჯელობენ პრობლემებზე, საუბრობენ ახალ იდეებზე, ირჩევენ დღის, კვირის, თვის საუკეთესო თანამშრომელს და მიუხედავად გარეგანი ანაზღაურების მთელი მნიშვნელობისა, კარგი მენეჯერები ისწრაფვიან იმისკენ, რომ მათმა ხელქვეითებმა შინაგანი „ჯილდოებიც“ მიიღონ.

რაც შეეხება კომპანიებს, როგორც წესი, მენეჯერების დამოკიდებულება ძალიან პრიმიტიულია თანამშრომელთა მოტივაციის მიმართ, ეს განსაკუთრებით ეხება მცირე და საშუალო კომპანიებს. ყველაზე თვალში საცემი სტიმული, რომელსაც კომპანიები იყენებენ, არის ბონუსური ხელფასი, რომლის ჭეშმარიტ ეფექტურობაზე ძალიან ბევრი კითხვა იბადება. ამის ბრწყინვალე მაგალითია გაყიდვების აგენტობა, რომელიც ასე გავრცელებულია საქართველოში. პრაქტიკულად, ყველა კომპანია ცდილობს თანამშრომელთა მოტივაციას ბონუსური ხელფასით, ფიქსირებული ხელფასის გარეშე, ან ძალიან დაბალი ფიქსირებული ხელფასით, რაც იწვევს უამრავ პრობლემას და ჩვენი აზრით, გაცილებით

არაეფექტურია, ვიდრე ეს იქნებოდა, თუნდაც, ფიქსირებული ხელფასის შემთხვევაში. შედეგია კადრების დენადობის დიდი მაჩვენებელი, არასტაბილურობა, თანამშრომლები დაბალი მორალურ პასუხისმგებლობა. ყველაფერი ეს კი, რასაკვირველია, უარყოფით გავლენას ახდენს სამუშაო ეთიკაზე, თანამშრომელთა მოტივაციასა და, საერთო ჯამში, ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე.

## დასკვნა

როგორც კვლევებიდან ჩანს, ქართულ და დასავლურ მართვის მოდელებს შორის ძირეული განსხვავებები არსებობს მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების მიმართულებით. განსხვავებულად არის აღქმული მართვის ისეთი ინსტრუმენტები, როგორცაა: კორპორაციული მართვა, სტრატეგიული დაგეგმვა, მოტივაცია, კონტროლი, ადამიანური რესურსის მართვა და ა.შ.

გლობალიზაციიდან გამომდინარე, მენეჯერებს მოტივაციის სწორი ფორმის შესარჩევად მოეთხოვებათ კულტურათშორისი ურთიერთობის შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენების შესაბამისი კომპეტენციები.

მენეჯერები უნდა ცდილობდნენ, რომ ადამიანებს შეუქმნან მუშაობისთვის ხელსაყრელი გარემო. საჭიროა ადამიანურ ფაქტორზე მეტი ყურადღების გამახვილება, ვინაიდან ადამიანი წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ რესურსს და მამოძრავებელ ძალას, ანუ ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების განმსაზღვრელ ფაქტორს. ამდენად, მუშაკის უნარების გაუმჯობესება და მათთვის შესაბამისი შესაძლებლობების შექმნა უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებულ საქმიანობას.

ქართულ ორგანიზაციებში მენეჯმენტის ერთერთ უმთავრეს გამოწვევას ინიციატივების ნაკადის მიმართულების ცვლილება წარმოადგენს. უკვე ბევრი ხელმძღვანელი ხვდება, რომ თუ ქვემოდან წამოსული ინიციატივების რაოდენობა არ გაიზრდება, მენეჯმენტის მიერ გენერირებული იდეები არც საკმარისი აღარ არის, ხარისხით და ორიგინალურობითაც დიდად არ გამოირჩევა და რაც მთავარია, მათი განხორციელება ძალიან ჭირს.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, შემუშავებულია შემდეგი დასკვნები და რეკომენდაციები:

– საქართველოში არსებული პრაქტიკის ანალიზი და შედეგები საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ წარმატებით მომუშავე ადგილობრივი

ორგანიზაციების ნაწილი ეფექტიანად იყენებს მართვაში უცხოურ გამოცდილებას, კერძოდ, მეთოდოლოგიასა და მოდელების მთელ რიგს (სტრატეგიული დაგეგმვა, მიზნობრივი მართვა და ა. შ.).

– ქართულ საქმიან კულტურას გარკვეული თავისებურებები გააჩნია (კოლექტივიზმი, იერარქიულობა, კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა, დროსთან პოლიაქტიური დამოკიდებულება და ა. შ.). შეიძლება გამოიყოს მართვის პროცესებზე დადებითად (პერსონალის მაღალი საგანმანათლებლო პოტენციალი და განათლება, მოქნილობა, პრობლემის გადაჭრის არასტანდარტულად მიდგომა და ა. შ. ) და უარყოფითად (სიტუაციურობა, დაპირებებისა და ვადების შეუსრულებლობა, “პირადი ურთიერთობების” ძალზე დიდი როლი და ა. შ.) გავლენები. შედარებითი მენეჯმენტის ამოცანა მდგომარეობს პოზიტიური თავისებურებების გამოყენებაში და უარყოფითი მომენტების ნიველირებაში;

– კვლევის შედეგად გამოვლენილია კონცეპტუალური განსხვავებები ქართულ და დასავლურ მართვის მოდელებს შორის მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების თვალსაზრისით (კორპორაციული მართვა, სტრატეგიული დაგეგმვა, პერსონალის მართვა, კონტროლი, ორგანიზაცია და კოორდინაცია და ა. შ.). შეთავაზებულია ქართულ საწარმოებში მართვის უცხოური გამოცდილების გამოყენების რეკომენდაციები საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად;

– ერთერთ საკვანძო ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს მართვის ქართულ სისტემაზე, წარმოადგენს მმართველობითი კადრების ხარისხი. თანამედროვე მენეჯერებისათვის ობიექტურ აუცილებლობას წარმოადგენს პროფესიული მიმართულებით პროგრესი, დაწყებული საბაზისო ბიზნეს-ჩვევებით, დამთავრებული უახლესი სამმართველო ინსტრუმენტებით. ამისათვის არსებობს სხვადასხვა საშუალებები: უამრავი პროფესიული ლიტერატურა, პროგრამა და კურსები.

– მართვის უცხოური გამოცდილების აქტიური გამოყენება, მისი ადაპტირება არსებულ პირობებთან. ფირმის წარმატებით

განვითარებისათვის აუცილებელია მუდმივად სრულყოფა პროგრესული გამოცდილების საშუალებით, საჭიროა მუდმივი მუშაობა მენეჯმენტის „ხარისხობრივ დონეზე“. აქ დგება ამ გამოცდილების გამოყენების გარკვეული მოდელების, საშუა-ლებებისა და გამოყენების მასშტაბების არჩევანი.

– მართვის მოდელების არჩევისას აუცილებელია დიფერენცირებული მიდგომა. მაგალითად, უფრო მსხვილი საწარმოებისათვის მისაღები იქნება დასავლური, უპირველესად ანგლო-საქსური სტანდარტების გამოყენება, მართვისადმი უფრო “ხისტი” მიდგომა. მცირე ფირმებისათვის უფრო მისაღები იქნება სხვა ქვეყნების მოდელები, მათ შორის “ოჯახურ-კლანური”.

– პერსონალის მომზადების დონის ამაღლება. აუცილებელია მუშაობა პერსონალის ხარისხობრივ დონეზე, შესაფერისი მუშაკების შერჩევა, კვალი-ფიკაციის ასამაღლებელი კურსების ორგანიზება, ატესტაციების პერიოდულად ჩატარება, ტესტირება, რადგანაც ბიზნეს-ჩვევებისა და ბიზნეს-კვალი-ფიკაციის არქონა ხშირად აღინიშნება, როგორც ადგილობრივი მუშაკების მთავარი უარყოფითი თვისება. პერსონალის მომზადების დონის ამაღლება მიიღწევა ტრენინგების, სემინარების, სტაჟირებების (კარგი იქნება, თუ ეს იქნება უცხოური ორგანიზაციები) ჩატარებით, გარე კონსულტანტებად უცხოელი სპეციალისტების მოწვევით. კორპორაციული კულტურის დონემ, ჩვენის აზრით, შეიძლება გავლენა იქონიოს პერსონალის შრომისუნარი-ანობაზე, ასევე მის სამუშაოსთან დამოკიდებულებაზე. ასეთ შემთხვევაში კვლავ დირს უცხოური გამოცდილებისათვის მიმართვა, რომელიც სთავა-ზობს მისი ფორმირების, განვითარებისა და სრულყოფის უამრავ საშუალე-ბასა და ტექნოლოგიებს. აუცილებელი იმის გათვალისწინებაც, რომ ქარ-თველ დასაქმებულებს აქვთ მაღალი ზოგადი განათლების დონე, სწავლის მაღალი უნარი და სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომა (ესეც დადასტურებულია საექსპერტო გამოკითხვის შედეგებმა).

– მოტივაციის შესაბამისი სისტემების შემუშავება. ატესტაციაზე მოყ-



ვანილი მონაცემებიდან უნდა აიგოს მოტივაციის სისტემა, რომელიც უნდა შეიცავდეს მატერიალურ და მორალურ სტიმულირებას, სამსახურში დაწინაურებას, სოციალურ შეღავათებს, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობას. შესაბამისად, ხელმძღვანელობა რაც უფრო ემხრობა დასავლურ ინდივიდუალისტურ კულტურას, მით უფრო მეტი აქცენტი გაკეთდება პერსონალის მატერიალური სტიმულირების საშუალებებზე. თანამედროვე ტენდენციებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია სტიმულირების სისტემის შეთავაზება, რომელიც, ძირითადად მოიცავს მატერიალურ ფაქტორებს. მორალური სტიმულირება მისაღებია არც თუ დიდ კომპანიებში, სადაც ხელმძღვანელს არ შეუძლია უმაღლესი ხელფასების შეთავაზება, მაგრამ აქ ძალზე მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური ატმოსფერო. მსხვილი კომპანიებისათვის შეიძლება სხვადასხვა ინსტრუმენტების შეთავაზება (დასავლური მიდგომა): კომპანიის კაპიტალში მონაწილეობა ან ოპციონების მიცემა აქციების შესაძენად (რაც უკვე დანერგა ბევრმა ქართულმა კომპანიამ. მაგ.: ავერსი); თანამშრომელთა ჩართვა მართვის პროცესში (ანალიზის, პროგნოზირების, დაგეგმვის ანალიზის პროცესები, სტრატეგიისა და ტაქტიკის შექმნა და ა. შ.), რაც ხალხს საშუალებას აძლევს იგრძნონ საერთო საქმის თანამონაწილედ და ამით თავისი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის განვითარებაში და ა. შ;

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბრალავა ა., ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები. თბ., 2014, გვ.272
2. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ. ორგანიზაციის თეორია. თბილისი, 2009, 286 გვ.
3. ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ., ზარანდია ჯ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბ., 2016, 578 გვ.
4. ბარათაშვილი ე. შედარებითი მენეჯმენტი თანამედროვე ბიზნესში. ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. 2013, N 6, გვ.42-48.
5. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ., 2007, 340 გვ.
6. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. მენეჯმენტი. წიგნი I. წიგნი II. თბ., 2016.
7. გოპალან ს., რივერა დ. ინდური საზოგადოება: თავისებურებები. მუმბაი, 2003.
8. ველთაური დ. შედარებითი მენეჯმენტის მნიშვნელობა ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში. სადოქტორო დისერტაცია. 2018. ხელმისაწვდომია: <https://openscience.ge/handle/1/67>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
9. თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2014, 285 გვ.
10. კატუკია ა. მოტივაციის პარადიგმები შედარებით მენეჯმენტში. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“. 2019, N2, გვ. ....
11. ლადლოუ რ. ეფექტური კომუნიკაციის არსი. მთარგმნ.: ლიანა ყარალაშვილი. თბ., 2000, 358 გვ.
12. მხეიძე ნ. ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია. ჟ. „მაცნე“.2015; N8, გვ. 23-29.
13. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები, <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/191/pirdapiri-utskhourinvestitsiebi> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
14. ქოული ჯ. მენეჯმენტი: თეორია და პრაქტიკა (Management: Theory and practice). თბ., 2002, 422 გვ.
15. ყულიჯანაშვილი ა., კულტუროლოგია.რედ.: თამაზ ბუაჩიძე. თბ.: „უნივერსალი“. 2001, 484 გვ.

16. ჩიკვილაძე ნ., კაკულია ლ. თანამედროვე მენეჯმენტის პოპულარული მოდელების შედარებითი ანალიზი. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. 2014. გვ. 18-25.
17. ჯოჯიტიაშვილი ც. მოტივაციური მენეჯმენტი ფირმის სტრატეგიული საქმიანობის სრულყოფაში. თბილისი, 2010, .... გვ.
18. ჰოფსტედე, გ. ი., ჰოფსტედე გ. კულტურები და ორგანიზაციები. თარგმანი ინგლისურიდან. თბილისი, 2011, 460 გვ.
19. Albert E. M., Kluckhohn C. A Selected Bibliography on Values, Ethics and Esthetics. IL, 1959, P.285.
20. Ameli Nothomb, Fear and Trembling, <https://www.scribd.com/document/322576272/Fear-and-Trembling-pdf> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
21. Brislin R.W., Lonner W.J., Thorndike R.M. Cross-Cultural Research Methods. N.Y., 1975. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/136346157501200101>
22. Bell D. The Cultural Contradictions of Capitalism. — N.Y.: Basic Books, <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/bellculturalcontradictions.pdf> 16.08.2011
23. DiStefano, J. J. Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/147059580223001> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
24. Chiswick Barry R. and Miller Paul W., Does the Choice of Reference Levels of Education Matter in the ORU Earnings Equation?, IZA Discussion Papers, Economics of Education Review, 2010, 29 (6), 1076-1085: <https://www.iza.org/publications/dp/4382/does-the-choice-of-reference-levels-of-education-matter-in-the-oru-earnings-equation>;
25. Chiswick Barry R. and Miller Paul W. Negative and Positive Assimilation By Prices and By Quantities, IZA Discussion Papers – 2013; <https://www.iza.org/de/publications/dp/7389/negative-and-positive-assimilation-by-prices-and-by-quantities>
26. Dukes W.F. Psychological Studies of Values//Psychological Bulletin. 2015, Vol. 52. [https://www.researchgate.net/profile/Boele\\_Raad/publication/305209483\\_Values\\_in\\_a\\_Cross-Cultural\\_Triangle\\_A\\_Comparison\\_of\\_Value\\_Taxonomies\\_in\\_the\\_Netherlands\\_Austria\\_and\\_Spain/links/578fc6a808ae64311c0c7684/Values-in-a-Cross-Cultural-Triangle-A-Comparison-of-Value-Taxonomies-in-the-Netherlands-Austria-and-Spain.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Boele_Raad/publication/305209483_Values_in_a_Cross-Cultural_Triangle_A_Comparison_of_Value_Taxonomies_in_the_Netherlands_Austria_and_Spain/links/578fc6a808ae64311c0c7684/Values-in-a-Cross-Cultural-Triangle-A-Comparison-of-Value-Taxonomies-in-the-Netherlands-Austria-and-Spain.pdf)
27. Ed. S.Richardson. Manual. Study of Values. 2005, the Mere. P.268

28. George P. Murdock, Changing Emphases in Social Structure, <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/soutjanth.11.4.3628912?journalCode=soutjanth> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
29. Hofstede G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, <https://www.jstor.org/stable/2393392?seq=1> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
30. Kim Cameron, Robert Quinn, Organizational Culture Assessment Tool. [https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=EgADAwAAQBAI&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kim+Cameron,+Robert+Quinn,+Organizational+Culture+Assessment+Tool.&ots=ouC000oUN&sig=pFpYXVxx1zjJly-H\\_JMPavHQMkQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Kim%20Cameron%20Robert%20Quinn%20Organizational%20Culture%20Assessment%20Tool.&f=false](https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=EgADAwAAQBAI&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kim+Cameron,+Robert+Quinn,+Organizational+Culture+Assessment+Tool.&ots=ouC000oUN&sig=pFpYXVxx1zjJly-H_JMPavHQMkQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Kim%20Cameron%20Robert%20Quinn%20Organizational%20Culture%20Assessment%20Tool.&f=false)
31. Kluckhohn C. The Study of Values//Values in America. Univ. of Notre Dame, 2011. –P. 634
32. Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L Variations in Value Orientations. IL, <https://kinasevych.ca/2010/06/01/kluckhohn-strodtbeck-1961-variations-in-value-orientations/>, გადამოწმებულია 05.01.2020
33. Lundvall B.-A. National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London: Pinter Publishers, 1992;-P. 346
34. Lessing L. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. –L.: Penguin Press, 2004. – 516 p.
35. Lessing L. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. –L.: Penguin Press, 2004. – 516 p.
36. Lessing L. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. –L.: Penguin Press, 2004. – 516 p.
37. Ralph B. Edfelt (2018). Global Comparative Management: A Functional Approach/San Jose State University, USA.-P.630
38. Richard D. Lewis, Cross Cultural Communication: A visual Approach. [https://books.google.ge/books?id=2\\_L0efevBwQC&printsec=frontcover&dq=R.+Lewis,+Cross+Cultural+Communication&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiY6JTi9fPmAhVQiqQKHTpBDN0Q6AEIjzAA#v=onepage&q=R.%20Lewis%20Cross%20Cultural%20Communication&f=false](https://books.google.ge/books?id=2_L0efevBwQC&printsec=frontcover&dq=R.+Lewis,+Cross+Cultural+Communication&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiY6JTi9fPmAhVQiqQKHTpBDN0Q6AEIjzAA#v=onepage&q=R.%20Lewis%20Cross%20Cultural%20Communication&f=false) - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020

39. Rokeach, M. The Nature of Human Values, <https://psycnet.apa.org/record/2011-15663-000> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
40. Schwartz S.H., Sagiv L. Identifying Culture Specifics in the Content and Structure of Values//Journal of Cross-Cultural Psychology. 1995, Vol. 26(1).
41. Sjoberg C. Comparative Method in the Social Sciences// Philosophy of Science. 1955, Vol. 22 (2).
42. Smith, B. Dugan, S. Trompenaars,F. National Culture and the Values of Organizational Employees//Journal of Cross-Cultural Psychology. 1996, Vol. 27(2).
43. Talcott Parsons, “The Social System”, <http://home.ku.edu.tr/~mbaker/CSHS503/TalcottParsonsSocialSystem.pdf> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
44. Thomas D, Aykan Z. Special Review Article: Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall’s high-/low-context concept, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595811398797> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
45. Twenty Cases// Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. <http://organisationsethnologie.de/index htm files/Hofstede et al 1990.pdf> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 18.05.2020
46. White L.D. The State of the Social Sciences. 1956.-P. 275
47. William G. Ouchi, Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge, <https://pdfs.semanticscholar.org/4b99/7f4dd0101f0fac69bce44c7ba08af5b8ab4c.pdf> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
48. Адаир Дж. Эффективная коммуникация. – М.: Изд-во ЭКСМО, 2003. – С.216
49. Анастаси А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности, М., 2013; -С.376
50. Вардомацкий А.П. Ценности социальной группы и личности. М., 2002; [http://msupsyj.ru/pdf/vestnik\\_2012\\_1/vestnik\\_2012-1\\_19-28.Pdf](http://msupsyj.ru/pdf/vestnik_2012_1/vestnik_2012-1_19-28.Pdf); უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული -28.05.2020.
51. Вебер Макс, «Протестантская этика и дух капитализма», [http://tower-libertas.ru/wp-content/uploads/2013/10/Max\\_Veber\\_-\\_Protestantskaya\\_etika\\_i\\_dukh\\_kapital.pdf](http://tower-libertas.ru/wp-content/uploads/2013/10/Max_Veber_-_Protestantskaya_etika_i_dukh_kapital.pdf) - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
52. Кризисный социум: наше общество в трех измерениях /Монография/ М., 2004.С. 276. <https://znanium.com/catalog/document?pid=348763> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 10.04.2020

53. Кроз М.В. Аннотированный указатель методов социально-психологической диагностики. М., 1991. С.367
54. Косова Л.Б. Подходы к изучению ценностей и установок// Социологические исследования, 2014. № 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-ponyatiy-tsennost-tsennostnye-orientatsii-v-mezhdistsiplinarnom-aspekte> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 20.06.2020
55. Либман А. Институты управления глобализацией: траектория развития // Проблемы теории и практики управления №7.2008. 25-29
56. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. М.: Дело, 1999, С.550
57. Тору Фудзисава, Плохая компания, <http://mangaonlinereadfree.com/m/bad-company/> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
58. Тромпенаарс Ф., Хэпден-Тернер Ч. Четыре типа корпоративной культуры. Минск: Попурри. 2012, С. 320
59. Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2005, Р.485
60. <http://www.afs.org/efil/old-activities/syrveyjan98.htm> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
61. <http://www.afs.org/efil/old-activities/syrveyjan98.htm> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020
62. <http://www.afs.org/efil/old-activities/syrveyjan98.htm> - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 28.05.2020