



# საერთაშორისო მენეჯმენტი

გლობალიზაცია სტრატეგია კულტურა

გელა გრიგოლაშვილი

ელვერსია  
e-book version

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი



საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი

---

---

გელა გრიგოლაშვილი

# საერთაშორისო მენეჯმენტი

გლობალიზაცია სტრატეგია კულტურა

მკვლე სალექციო კურსი

თბილისი 2017

UDC (უაკ) 005(100)

გ-821

გელა გრიგოლაშვილი. საერთაშორისო მენეჯმენტი :  
გლობალიზაცია, სტრატეგია, კულტურა. / მოკლე სალექციო  
კურსი / თბილისი. 2017.

რედაქტორი - გიორგი ღაღანიძე, ეკონომიკის დოქტორი

რეცენზენტი - გოჩა თუთბერიძე, ეკონომიკის დოქტორი

პ ი რ ვ ე ლ ი   გ ა მ ო ც ე მ ა

© გელა გრიგოლაშვილი

ISBN 978-9941-27-625-5



სეუ-ს გამომცემლობა

## ს ა რ ჩ ე ბ ა

თემა I	საერთაშორისო მენეჯმენტი და კულტურა ...	5
თემა II	კულტურის ანალიზი : ორიენტაციები და ვარიაციები .....	35
თემა III	კულტურის ანალიზი : ჰოლის და ჰოფსტიდის მოდელები .....	52
თემა IV	ცვლილებები კულტურაში .....	72
თემა V	ორგანიზაციული კულტურა და ეროვნული კულტურა .....	90
თემა VI	კვეთკულტურული კავშირურთიერთობები ..	103
თემა VII	ფორმალური სტრუქტურა .....	126
თემა VIII	არაფორმალური სისტემები .....	146
თემა IX	გლობალიზაცია და ლოკალიზაცია .....	160
თემა X	სტრატეგიის დაგეგმვა გლობალურ გარემოში	177
თემა XI	რისკი .....	198
თემა XII	კონტროლი .....	217
თემა XIII	შვილობილ კომპანიათა კულტურა .....	228
თემა XIV	ეთიკა და კორპორატიული პასუხისმგებლობა	243

## თემა I

# საერთაშორისო მენეჯმენტი და კულტურა

## არსი და შესწავლის საგანი

საერთაშორისო ასპარეზზე ბიზნესის წარმოების პროცესში სათანადო გადაწყვეტილებების მიღება მრავალ ფაქტორთანაა დაკავშირებული. მათ შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავი ეროვნული კულტურაა. სწორედ მისი დიდმნიშვნელოვნობიდან მომდინარეობს კამათის სიმწვავე კულტურის ადგილისა და როლის თაობაზე. მეტისმეტად მარტივი იქნებოდა ერთი მხრივ გვეფიქრა, რომ კულტურა ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების მიღებისას ყველაფრის განმსაზღვრელი ყოფილიყოს, ან მისი არსებობა ამ მხრივ არაფერს ცვლიდეს. ორივე მოსაზრება უკიდურესობას წარმოადგენს და რომელიმეს გაზიარება არ იქნებოდა მართებული. უფრო მისაღებია აზრი, რომ ყოველთვისაა მოსალოდნელი, კულტურამ გავლენა მოახდინოს იმაზე, ორგანიზაცია თუ როგორ შეესატყვისება გარემოს და რამდენად შესაბამისი სტრუქტურა აქვს, რამდენად მიესადაგებიან ერთმანეთს როლები და ურთიერთობები, მისი წევრები როგორ ღებულობენ გადაწყვეტილებებს, რა კავშირები აქვთ ერთმანეთთან და როგორ ეხამებიან ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

ნებისმიერ ცალკე აღებულ შემთხვევაში კულტურა შეიძლება არ წარმოადგენდეს ფაქტორს და ასეთიც რომ იყოს, ის შესაძლოა არ აღმოჩნდეს ერთადერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მრავალი გავლენის მომხდენი ძალა მოსალოდნელია ორგანიზაციის შიდა და გარე არეში გამოვლინდეს. შიდა არე

შესაძლოა მოიცავდეს ისეთ გავლენიან ელემენტებს, როგორებიცაა, მაგალითად, ორგანიზაციული სტრატეგია და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის პიროვნება. გარე არე კი - ეროვნული კულტურა ეკონომიკური პირობების ჩათვლით, ბაზრები, ტექნოლოგიები, მეტოქეთა ქმედებები და ა.შ..

საერთაშორისო მენეჯერისათვის სირთულეს წარმოადგენს, განსაზღვროს, კულტურა როგორ გარემოებებშია მოსალოდნელი, გავლენიან ფაქტორად წარმოჩნდეს და როდის - არა. ნებისმიერ შეთხვევაში მას შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა უწევს:

- რა წონა უნდა მიენიჭოს კულტურას სხვა ფაქტორებთან შედარებით, როცა ქცევის შეფასება ან განჭვრეტა ხდება?
- რა წონა უნდა მიენიჭოს კულტურას, როცა ქცევაზე რეაგირება ან ქცევის მიზეზის მოძებნაა საჭირო?

საერთაშორისო მენეჯმენტის ცოდნა ავითარებს უნარს, მენეჯერმა სწორად განსაზღვროს, ეროვნული კულტურა როდის წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს და როდის მოუწევთ, გაუწიონ მას ანგარიში გეგმების შედგენისას და განხორციელებისას და როდის არ უნდა მიაქციონ ყურადღება.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კულტურის წვდომა და მისი ზემოქმედების გააზრება არ იძლევა წარმატებული გადაწყვეტილებების მოძებნის გარანტიას, მაგრამ იგი უეჭველად ამცირებს მარცხის შესაძლებლობას.

როგორც აღვნიშნეთ, მრავალი ფაქტორი არსებობს როგორც გარე ასევე შიდა არეში, რომლებიც ზემოქმედებენ გა-

დაწყვეტილებების მიღებაზე. მათი არასრული ჩამონათვალი ქვემოთაა მოყვანილი.

- შიდა არეში მოქმედი ფაქტორები:
  - ✓ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის ფსიქოლოგიური ტიპი;
  - ✓ ორგანიზაციული სტრატეგია;
  - ✓ რესურსებით (ფინანსები, საწარმო, გუნდი, ტექნოლოგია) უზრუნველყოფა;
  - ✓ ორგანიზაციის ისტორია;
  - ✓ პრინციპები და სისტემები;
  - ✓ ორგანიზაციული კულტურა.
  
- გარე არეში მოქმედი ფაქტორები:
  - ✓ მეტოქეთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
  - ✓ მომწოდებელთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
  - ✓ მომხმარებელთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
  - ✓ შრომის ბაზრები;
  - ✓ ტექნოლოგია;
  - ✓ ეროვნული, რეგიონული და მსოფლიო ეკონომიკები;
  - ✓ ფინანსური ბაზრები;
  - ✓ ადგილობრივი, ეროვნული, რეგიონული და საერთაშორისო პოლიტიკა/მიდგომები.
  - ✓ კანონმდებლობა და სამართლებრივი ჩარჩოები;

- ✓ ინფრასტრუქტურის ფაქტორები (ტრანსპორტი, ენერჯეტიკა და ა.შ.);
- ✓ სავაჭრო კავშირები;
- ✓ მომხმარებელთა ჯგუფები;
- ✓ ეთიკური და რელიგიური შეხედულებები / სისტემები;
- ✓ სასიცოცხლო გარემოს ფაქტორები;
- ✓ საწარმოო ნორმები;
- ✓ ეროვნული კულტურა.

მოსალოდნელია, ისე ჩანდეს, რომ შიდა და გარე გავლენების დადგენა იოლად ხერხდებოდეს. ქვემოთ მოყვანილი 1.1 ნახაზი მხოლოდ ზოგად სურათს წარმოგვიდგენს. შიდა ფაქტორები თავად ზემოქმედებენ უფრო ვრცელ გარემოზე. მაგალითად, სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და განხორციელებაზე საბაზრო ფაქტორთა ანალიზი, მეტოქეთა ქმედებები და ეკონომიკური გარემო ახდენს გავლენას. ორგანიზაციული კულტურა ეროვნული კულტურისაგან განიცდის გავლენას. პერსონალზე გარე ბაზრებზე შესაძენი შრომისადმი ხელმისაწვდომობა ზემოქმედებს და ა.შ.. სინამდვილეში შიდა და გარე ფაქტორებს (რომლებიც გადაწყვეტილებათა მიღებაზე ახდენენ გავლენას) შორის არსებული ზღვარი წყვეტილია, რაც ნახაზზეც ჩანს.

კომპანია როცა თავის შვილობილ კომპანიასთან ან ერთობლივი საწარმოს ფარგლებში არსებულ პარტნიორთან ერთად სხვა ქვეყანაში მოქმედებს, გადაწყვეტილების მიღებაზე როგორც საკუთარი ასევე შვილობილი კომპანიის გარემო ახდენს გავლენას. ეს ე.წ. მეორე გარემო შესაძლოა დიდად განსხვავებული აღმოჩნდეს. გადაწყვეტილებათა მიმ-



ღებთ სათავო ოფისში არა მხოლოდ შვილობილი კომპანიის შიდა სტრუქტურისა და ორგანიზაციული კულტურის გაგებას თხოვენ, არამედ მათ ასევე იმ გარემო ფაქტორების გააზრება სჭირდებათ, რომელთა გარემოცვაში ის მოქმედებს და ასევე უნდა გაიგონ, რა გავლენა აქვს ამას მათ შეხედულებებზე სათავო ოფისის ინტერესებსა და სტრატეგიასთან დაკავშირებით. ხსენებული გარემოებითი ფაქტორები მოიცავენ:

- ✓ სხვა ქვეყნების კანონმდებლობასა და სამართლებრივ ჩარჩოებს;
- ✓ მათ ეკონომიკურ პროფილს;
- ✓ მათ საბაზრო პირობებსა და ადგილობრივი კომპანიების კონკურენციას;
- ✓ სხვაგვარ ეროვნულ კულტურას.

კომპანიები დღენიდაც ცდილობენ, გაიგონ და ახსნან გარემომცველი არე, კვლავ გადმოსცენ და სხვა კუთხით წარმოაჩინონ ორგანიზაციის არსებობის ისტორია, წარმოადგინონ უნარები და შესაძლო მყოფადი იმ მიზნით, რომ მიაგნონ, უკეთ როგორ მიესადაგონ თავიანთ გარემოს.



**ნახაზი 1.1.** ორგანიზაცია და მისი გარემო

კომპანია აგროვებს და აანალიზებს ინფორმაციას თავისი შიდა და გარე არეს შესახებ და ამ მხრივ მათ იყენებს როგორც სისტემის ფუნქციებს ინტერპრეტაციების გასაკეთებლად. შემდეგ კი ამგვარი გააზრების საფუძველზე დგება და ხორციელდება გეგმები.

ეს ნიშნავს, რომ მნიშვნელობის, რომელსაც კულტურას ანიჭებენ და აღწერილობითი კატეგორიების გამოყენება დიდადაა დამოკიდებული იმ პიროვნების ინტერესებსა და საჭიროებებზე, რომელსაც ევალეზა გარემოებათა გააზრება და ინტერპრეტაცია. იგი მოსალოდნელია მენეჯერი, კონსულტანტი ან სპეციალისტი (scholar) აღმოჩნდეს. მათი საჭიროებანი და შესაბამისად მათი გააზრებანი ერთმანეთისაგან შესაძლოა დიდად სხვაობდნენ.

## **კულტურა - გარემოებითი ფაქტორი**

კულტურა როგორც გარემოებითი ფაქტორი ეროვნულ კულტურას გულისხმობს. ეს აუცილებელია გვახსოვდეს, იგი ორგანიზაციულ კულტურაში რომ არ ავურიოთ. კულტურის ფასეულობანი ამ ეროვნული საზოგადოების წევრთა ქცევაზე ახდენს გავლენას; ანუ მათ საერთო კულტურაში გულისხმობენ, რომ ორგანიზაციაში მუშაობისას ისინი, მოსალოდნელია, მსგავს რეაქციას გამოავლენენ გარემომცველ სამყაროში მიმდინარე მოვლენებზე და მენეჯერების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

კულტურის ანალიზის საფუძვლად აღებულია ასეთი დებულება: მენეჯერს ხელეწიფება სათავეში ჩაუდგეს იმ ფასეულობათა ერთგვარობის ხარისხის დადგენას, რომლებსაც მისდევენ ჯგუფის წევრები და ასევე შეუძლია იმედოვნებ-

დეს, რომ მოახერხებს მათი ქცევის განზოგადებას. ხოლო განზოგადება კი რუტინულ ვითარებებში მათი მყოფადი ქცევის განჭვრეტის შესაძლებლობას აძლევს საფუძველს.

ადამიანი უნიკალური არსებაა. მისი ქცევა - ცხოველებისაგან განსხვავებით - მხოლოდ მცირედაა განსაზღვრული ინსტიქტებით. ხოლო თუ რა განაპირობებს ჩვენს საქციელს, ამ კითხვას პასუხს ნაწილობრივ კულტურის კონცეფცია სცემს. რაღაც ჯგუფი ან მთელი საზოგადოება თუკი რაიმე საქმის მეტნაკლებად ერთგვაროვნად კეთებას სწავლობს, აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ასეთ ქცევას, რომლის თავისებურებათა ათვისება მთელი ჯგუფის მიერ ხდება და რომელიც ზემდგომებიდან ქვემდგომებს, უფროსი თაობიდან შთამომავლობას გადაეცემა, **კულტურა** ჰქვია.

*კულტურა წარმოადგენს რწმენას, შეხედულებებს, ფასეულობებსა და გამოხატვის საშუალებებს, რომელიც საერთოა რომელიმე ჯგუფისა თუ მთელი საზოგადოებისათვის და რომელიც გამოცდილების მოწესრიგებას და ჯგუფის წევრთა ქცევის რეგულირებას ემსახურება.*

ქვეჯგუფების რწმენებსა და შეხედულებებს ხშირად სუბკულტურას უწოდებენ. თქმული ცხადყოფს, რომ კულტურა აწესრიგებს, ორგანიზებას უკეთებს ადამიანთა ქცევას და კულტურული ცხოვრების მოშლა როგორც ჯგუფის ასევე მთელი საზოგადოების ცხოვრების დეზორგანიზებასა და დეზორიენტირებას იწვევს. აქედან გამომდინარე მმართველებს უდიდესი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებისას, რათა ორგანიზაციის ინტერესები არ დააზარალონ.

## პიროვნული ფაქტორები

გარემოებით ფაქტორთაგან ეროვნული კულტურა არ არის ერთადერთი, რომელსაც ფასეულობებსა და ქცევაზე შეუძლია გავლენის მოხდენა. მის გვერდით მოიაზრება პიროვნულობა, რომელიც ყალიბდება ისეთი ფაქტორებისაგან, როგორებიცაა:

- ✓ ფსიქოლოგიური მახასიათებლები;
- ✓ გენეტიკური წარმომავლობა;
- ✓ სქესობრივი სტერეოტიპები;
- ✓ ასაკი;
- ✓ სოციალური ჩარჩოები სოციალური კლასისა და ოჯახის მიერ განსაზღვრული.

საუკეთესო შემთხვევაში მენეჯერს სჭირდება, გაიგოს თავისი პასუხისმგებლობის ქვეშ მყოფ პირთა პიროვნულობა მათი შესაძლებლობების განსაზღვრისათვის და საჭიროებისა და მიხედვით სირთულეების დაძლევის პროცესში მათ დასახმარებლად. გარნა ყოველთვის გამართლებული არ არის პიროვნებათა მრავალგვარი საჭიროებების საფუძველზე გადაწყვეტილებათა მიღება. მენეჯერს, რომელსაც სჭირდება 10 კაცისაგან შემდგარ დანაყოფს მოტივაცია შეუქმნას, მხოლოდ აუცილებელი რესურსები (დრო, შრომა, გამოკვლევა და ა.შ.) შეუძლია გაიღოს ათივე პიროვნების საჭიროებებისადმი ერთიანი ძალისხმევით მისადაგებისათვის, თუკი თითოეული მათგანი კომპანიისათვის მართლაც ექსტრაორდინარულ<sup>1</sup> ფასეულობას წარმოადგენს წარმატების მიღწევის თვალსაზ-

---

<sup>1</sup> ექსტრაორდინარული - (ლათ. extraordinarius) საგანგებო, არაჩვეულებრივი, იშვიათი.

რისით და თუკი მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება რიგთანადაა შესაძლებელი. ამ დროს მენეჯერი ჯგუფის წევრებთან ერთობლივი ძალისხმევით ისე მოქმედებს, რომ შედეგი ზუსტად შეესაბამებოდეს ვინმეს საჭიროებებს. ამ პროცესს **ტეილორინგი** ექვია.

თქმული შესაძლებელია, როცა ეკონომიკური ჩარჩოებია მოცემული და საქმე ხალხის განსაზღვრულ რაოდენობას ეხება. ადამიანთა არამცირე რიცხვს მენეჯერი როგორც ჯგუფს ისე ექცევა. ის მათი ფასეულობებისა და საჭიროებების განზოგადებას ახდენს, რომელსაც ამოწმებს დაკვირვებებითა და გამოცდილებით და ამ საფუძველზე დგამს შესატყვის ნაბიჯებს. აქედან უკვე ცხადია, რატომ ეშურება მენეჯერი, *კულტურის ანალიზი ჩაატაროს და იგი პიროვნული ანალიზის დასახმარებლად გამოიყენოს.*

**განჭვრეტის შესაძლებლობანი.** ამთავითვე უნდა ითქვას, რომ კულტურის ანალიზის ღირებულება განჭვრეტისათვის შეზღუდულია. ჯერ *ერთი*, მენეჯერი ზუსტად ვერასოდეს გამოითვლის კულტურის გავლენის სიდიდეს სხვა გარემოებით ფაქტორთაგან, - მაგალითად, ეკონომიკურ მაჩვენებლებისაგან - განსხვავებით. *მეორე*, ექსტრაორდინარულ და უჩვეულო, არარუტინულ გარემოებებში - ვთქვათ, შთანთქმისას, უეცარი გაკოტრების შემთხვევაში, ბუნებრივი კატაკლიზმების ჟამს - პიროვნებებს შესაძლოა მოულოდნელი კუთხით მოუწიოთ პასუხისმგებლობის აღება. ისინი საკუთარი ინტერესების დაცვის უმთავრეს საჭიროებას გრძნობენ ამ დროს და არად დაგიდევენ ჯგუფურ ნორმებს. ასეთ გარემოებებში კულტურისმიერი პროგნოზი კარგავს თავის დამაჯერებლობას. ამიტომაც, რომ ორგანიზაციებს სძულთ

ყველაფერი, რაც რუტინის ფარგლებს სცდება, რადგან ისინი ამგვარ პირობებში ჩვეულებრივ აფლავებენ ხოლმე ძირფესვიანი ცვლილებების გეგმებს. და *მესამეც*, ყოველი საზოგადოება ისეთ ადამიანებსაც წარმოქმნის, რომელთა ფსიქოლოგიური სახე მოსაწონი არ არის და ისეთებსაც, რომლებიც თავიანთი კულტურის ათვისებას ხეირიანად ვერ ახერხებენ და გაბატონებულ ნორმებს ჯეროვან ყურადღებას არ აქცევენ. ყოველი საზოგადოება შობს გარიყულებს, გარეწრებს, კრიმინალებს და შეშლილებს. მიუხედავად ამისა კულტურის ანალიზის მოდელი მენეჯერს ფასდაუდებელ იარაღს აძლევს სამუშაო ძალის ქცევის განჭვრეტისათვის, თუმცა მისი გამოყენება ყოველჯამ და ყველგან არ არის გამართლებული.

## კულტურა და ჯგუფი

კულტურა ადამიანთა აზროვნებას განსაზღვრავს, რომლითაც ერთი ჯგუფი სხვა ჯგუფისაგან გამოირჩევა. იგი გულისხმობს:

- კულტურა არის განცალკევებული და მხოლოდ ერთი ჯგუფისათვის დამახასიათებელი;
- კულტურა არ არის თანდაყოლილი, მისი შესწავლა ხდება. იგი თაობიდან თაობას გადაეცემა;
- კულტურა შეიცავს ფასეულობათა სისტემას.

კულტურა რომ მხოლოდ ერთი ჯგუფისთვისაა დამახასიათებელი, ეს ნიშნავს შემდეგს:

- ✓ ადამიანთა სხვადასხვა ჯგუფს სხვადასხვა კულტურა აქვს;

- ✓ ადამიანთა სხვადასხვა კულტურის მქონე ჯგუფები მსგავს მოვლენებს სხვადასხვაგვარად პასუხობენ.

ხსენებულ პასუხთა განსხვავება გამოიხატება იმით, თუ რაზე დაყრდნობით იღებს გადაწყვეტილებას ჯგუფის წევრი, ვთქვათ, პირადი შეხედულებების, კოლექტიური აზრის, თუ იერარქიული ინტერესების საფუძველზე.

აზრი ეროვნული კულტურის თაობაზე უშვებს, რომ სხვადასხვა ერის კულტურას გამორჩეული მახასიათებლები მოეპოვება, რომელიც მის წევრებს შესისხლხორცებული აქვთ და ეს მათთვის აშკარა, მკაფიო და სხვათაგან განმასხვავებელია. კვეთკულტურების მენეჯმენტი ანალიზის ერთეულად ეროვნულ ჯგუფებს იღებს. ასეთ მიდგომას აშკარა უპირატესობა აქვს სხვა მიდგომებთან შედარებით. მაგალითად, სუბკულტურების ჯგუფების იდენტიფიცირება რთული შეიძლება აღმოჩნდეს და მათზე არსებული სანდო ინფორმაცია - დეფიციტური. მეორე მხრივ, დიდი ჯგუფები, რომლებიც მოსალოდნელია ისტორიული და ეკონომიკური გამოცდილების - რომელიც ამთლიანებს ერს - ნაკლებობას განიცდიდეს, შესაძლოა მხოლოდ ძალიან მერყევი პროგნოზის გაკეთების საშუალებას იძლეოდეს.

კულტურა უწინარესად ფასეულობათა სისტემაა. ფასეულობანი კულტურის სამშენებლო აგურებს წარმოადგენენ. ამდენად მათი რღვევა კულტურის კდომას იწვევს ყველა მისგან გამომდინარე შედეგით. კულტურების სათანადო ანალიზის გაკეთება მრავალ შემთხვევაში დიდად საჭირო ხდება. მაგალითად, როცა რომელიმე ქვეყნის რომელიმე რეგიონ-

ში ახალი საწარმოს გახსნის გადაწყვეტილებაა მისაღები და აუცილებელია, იქაური სამუშაო ძალის ქცევა განჭვრიტონ.

ერის ერთ-ერთი ნიშანი ეროვნული ტერიტორიის ქონაა. იგი ყოველთვის არ ემთხვევა ეროვნული კულტურის გავრცელების არეალს. დღევანდელ მსოფლიოში სახელმწიფოთა 10%-ზე ნაკლებია ნამდვილად ჰომოგენური. თვით ჰომოგენურ სახელმწიფოებშიც ერთმანეთისაგან კულტურულად დიდად განხვავებული ჯგუფები შეიძლება სახლობდნენ. ეს იძულებულს ხდის საერთაშორისო მენეჯერებს, მათი ანალიზი ჩაატარონ და მხოლოდ მის შედეგებზე დაყრდნობით მიიღონ გადაწყვეტილებები. უპირველესი საკითხი, რომელიც ამ დროს წამოიჭრება ხოლმე, არის შრომის ეთიკის მდგომარეობა, კულტურული ჯგუფის შრომისადმი დამოკიდებულება, რომელში გარკვევა დიდად საჭიროა სწორი სამმართველო მიდგომების ჩამოსაყალიბებლად.

## **ფასეულობები და შეხედულებები**

ფასეულობა შეიძლება განვიხილოთ როგორც ვარაუდი, ამა თუ იმ ვითარებაში როგორ მოიქცევა გარკვეული კულტურის მატარებელი ადამიანი. ფასეულობათა სისტემა დიდ გავლენას ახდენს პიროვნების ქცევის მანერაზე, მის შეხედულებებზე. ადამიანი თავისი კულტურული ფასეულობების შესწავლას ადრეული ბავშვობის დროს, შეგნებულობის წინა პერიოდიდან იწყებს. იგი მომდინარეობს ბავშვობიდან, გაივლის ოჯახურ გარემოს, სკოლის და უნივერსიტეტის ნაცნობ-მეგობრებს და ბოლოს ყალიბდება თავისი ეროვნული კულტურის მატარებელ პირად. ძირითადი განსხვავება მაინც მომდინარეობს, ადამიანი ინდივიდუალისტურ თუ კო-



ლექტივისტურ საზოგადოებაში ხდება პიროვნება. ინდივიდუალისტურ გარემოში აღზრდილი ადამიანი საკუთარ ინტერესებს აყენებს ჯგუფის ინტერესებზე წინ, ხოლო კოლექტივისტურ გარემოში აღზრდილი კი დღენიადაც ცდილობს თავისი სოციალური და შრომითი ინტერესები და პრიორიტეტები ჯგუფურ ინტერესებსა და პრიორიტეტებს დაუქვემდებაროს. თავისი მიზნების მიღწევას ძლიერი ჯგუფის გარემოში ცდილობს. ამიტომ იგი დიდად ლოიალური, გულზიარის და ჯგუფის შიგნით ურთიერთობების მოყვარულია. ასეთი ადამიანების მართვა ინდივიდუალისტური კულტურის მატარებელ ადამიანებთან შედარებით სხვაგვარად უნდა მოხდეს. ერთ შემთხვევაში რამაც შეიძლება გაამართლოს, მეორე შემთხვევაში მან შეიძლება კატასტროფა გამოიწვიოს.

საერთაშორისო მენეჯერმა გარდა ამისა სხვა ფაქტორებიც უნდა გაითვალისწინოს, რომლებიც ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქცევაზე. ესენია:

- შეხედულებები,
- პოლიტიკური სისტემა,
- რელიგია,
- ტექნოლოგია და
- სახელოვნებო კულტურა.

**შეხედულებები.** ადამიანები როცა აზრებს გამოთქვამენ ხოლმე, როგორია სამყარო და როგორი უნდა იყოს ის, ამით ისინი თავიანთ შეხედულებებსა და დამოკიდებულებებს გამოხატავენ. გარნა იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ხალხის დიდი რაოდენობა ერთმანეთს უზიარებს და გამოთქვამს ერთსა და იმავე შეხედულებებს, მათი ქცევის თაობაზე მხოლოდ სუს-

ტი განჭვრეტის გაკეთებაა შესაძლებელი. ეს ასე იმიტომ ხდება, რომ ადამიანები ხშირად არ იქცევიან თავიანთი შეხედულებების შესაბამისად. მრავალი ჩვენგანი გარკვეულ რელიგიურ შეხედულებებს ამჟღავნებს; ყველა რელიგია გმობს მკვლელობასა და ქურდობას. მაინც ყველა ქვეყანაში მოიპოვება მკვლელი და ქურდი. მენეჯერების უმეტესობა ეთანხმება აზრს, რომ ხელქვეითების მიერ წამოწყებული ურთიერთობები სასარგებლო და მნიშვნელოვანია და ამიტომ მრავალი შესაძლოა აცხადებდეს, რომ „ჩემი კარი მუდამჯამ ღიაა იმისათვის, რომ ნებისმიერ დროს მოხვიდეთ და განვიხილოთ თქვენი პრობლემები.“ ხშირად მათ სწამთ ამის, მაგრამ რამდენი მმართველი ვიცით, რომლის მიმართ ეს აზრი ჭეშმარიტებას წარმოადგენს? ამ მხრივ ყველაზე ხშირად რაც ხდება, არის ის, რომ

- ის მეტისმეტად დაკავებულია და გთხოვს, სხვა დროს შეუარო; ან
- ის გეუბნება, რომ შენი პრობლემები ტრივიალურია<sup>2</sup> და მას დროს აკარგვინებ; ან
- მას ესმის, რასაც ეუბნები, მაგრამ სხვა საკითხებზე ფიქრობს; ან
- ის ისმენს და გპირდება დახმარებას, მაგრამ შემდეგ ავიწყდება დანაპირების შესრულება.

ამ შემთხვევაში ქცევა არ ემთხვევა გონივრულ შეხედულებებს. ეს ნიშნავს, რომ ადამიანთა ჩამოყალიბებულ შეხედულებებზე დაყრდნობით ცალკეულ ვითარებებში მათი ქცევის თაობაზე სანდო პროგნოზის გაკეთება შეუძლებელია.

---

<sup>2</sup> არახალი, უამრავჯერ მოსმენილი და ნანახი.

მაშასადამე, მიუხედავად იმისა რომ კულტურა შეიცავს შეხედულებებს (მიდგომებს, დამოკიდებულებებს, აზრებს და ა.შ.), ქვევის განსაჭვრეტად ის ფასეულობებთან შედარებით ნაკლებად სანდოა.

## პოლიტიკური სისტემები

მოწიფული პოლიტიკური სისტემა დასახულ მიზნებს აღწევს, რადგანაც ის ეროვნული კულტურის ფასეულობებს ასახავს. დასავლეთ ევროპის მრავალ ქვეყანაში, განსაკუთრებით ანგლოსაქსურ სამყაროში, 400 წელზე მეტი ხანია, რაც კონფლიქტებისა და გაურკვევლობების მიმართ დიდ შემწყნარებლობას იჩენენ და მიმართავენ შედარებით მცირე პოლიტიკურ კონტროლს. ამის საპირისპიროდ ერთპარტიული კომუნისტური სისტემა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაშია განვითარებული და მესაჭე პარტიის წამყვან წევრებს ცენტრალიზებული ძალაუფლებით უზრუნველყოფს, რომელიც დიდად არ განსხვავდება რევოლუციამდელი ისტორიული ჩინეთის საიმპერატორო კარის ურთიერთობებისაგან.

პოლიტიკური წყობის კონკრეტული მახასიათებლები ასევე ნებისმიერ დროს ხვდებიან მრავალი ფაქტორის გავლენის ქვეშ, როგორებიცაა, მაგალითად, ეკონომიკური ვითარება, ქვეყნის თანადროული ისტორია, ურთიერთობები მეზობლებთან და მათ ხელმძღვანელთა ამბიციები და პიროვნულობა. ამგვარ საკითხთა და არსებულ შესაძლებლობათა საპასუხოდ გაკეთებული ცვლილებები შესაძლოა ხშირად ხდებოდეს და რადიკალურადაც გამოიყურებოდეს, მაგრამ სინამდვილეში მისი შედეგები მოკლევადიანი აღმოჩნდეს. ამ მხრივ ორგვარ სირთულეს აწყდება დემოკრატიული წყობა.

დემოკრატია დეკრეტი არ არის. შეუძლებელია ტოტალიტარიზმიდან დემოკრატიულ საზოგადოებამდე რამდენიმე დღეში მიხვიდე. ის გაცილებით მეტია, ვიდრე ფარული კენჭისყრის სისტემა, პოლიტიკური პარტიები და მთელი სათანადო გარეგნული სოციალური ატრიბუტები. ესაა ცხოვრების გზა, კულტურა და არსებობის წესი საზოგადოებრივი ყოფიერების ყოველ დონეზე და ადამიანური მცდელობის ყოველ სფეროში. - წერდა ერთ-ერთი ექსპერტი 1992 წელს ნიგერიის გარდამავალ პერიოდზე მსჯელობისას. აქედან გამომდინარე საკვირველი არ უნდა იყოს, თუკი რომელიმე ქვეყნის ან ქვეყანათა ჯგუფის მიერ დემოკრატიული იდეები იმთავითვე ენთუზიაზმით არ იქნება მიღებული და ჩვეული სამმართველო პრაქტიკა თუკი ასეთი ქვეყნისათვის შეუფერებელი აღმოჩნდა.

მეორე სირთულე თავად დემოკრატიული სისტემის ნაკლოვანებებიდან გამომდინარეობს. ჯერ კიდევ XIX საუკუნის ბოლოს მრავალი პროგრესული რეფორმატორი ამტკიცებდა, რომ ჯ. მორგანს და სხვა ფინანსურ და სამრეწველო მაგნატებს, განსაკუთრებული ინტერესების მქონე ჯგუფებს თავიანთი სურვილის შესაბამისად შეეძლოთ სახელმწიფო ძალაუფლების წარმომადგენელთა ყიდვა. გასული საუკუნის 70-იან წლებში „ჯოლტერგჭტის საქმის“ გამოძიებისას გამოვლინდა, რომ პოლიტიკური მოღვაწენი რეგულარულად იღებდნენ უზარმაზარ ქრთამებს ქრთამის გამცემთა ინტერესების მხარდაჭერის სანაცვლოდ.

ა.შ.შ.-ის კონგრესმა 1974 წელს ფარული გადასახდელების შემზღუდავი კანონი მიიღო. მან პოლიტიკური საქმიანობის კომიტეტებს ნება დართო წინასწარი და საყოველთაო არჩევ-

ნების დასახმარებლად არა უმეტეს 5,000 \$ მოეგროვებინა. მხოლოდ 10 წელიწადში ამ კანონის საპასუხოდ ასეთი ორგანიზაციების მკვეთრი ზრდა მოხდა 1972 წლის 113-დან რამდენიმე ათასამდე. იმ ჯგუფების მიერ პოლიტიკური მხარდაჭერის მოპოვება, რომლებსაც ამისათვის ფულის გაღება შეუძლიათ, ახალი და საოცარი არ არის, მაგრამ ასეთი მოვლენების გავრცელება ასუსტებს პოლიტიკური პარტიების კონტროლს მათსავე წევრებზე და, რაც მთავარია, პოლიტიკური მოღვაწეები გარეგანი გავლენით მზად არიან უღალატონ თავიანთი ამომრჩევლების ინტერესებს, რაც თვით დემოკრატიული პროცესის ჩაშლას იწვევს. ორივე შემთხვევაში საერთაშორისო მენეჯერები ვალდებულნი არიან კარგად შეისწავლონ იმ ქვეყნის პოლიტიკური კულტურა, სადაც ბიზნესის გაკეთებას აპირებენ.

**რელიგია.** მსოფლიოში ხუთი ძირითადი რელიგიური სისტემაა. ესენია:

- ქრისტიანობა, რომელშიც მეცნიერები გულისხმობენ: მართლმადიდებელ ქრისტიანობას, კათოლიციზმს და პროტესტანტიზმს თავისი მიმდინარეობებითა და განშტოებებით. იგი ყველაზე ფართოდაა გავრცელებული და ეს პროცესი ამჟამად ასევე საკმაოდ სწრაფად მიმდინარეობს. ქრისტიანობის ცენტრალური ფასეულობა პიროვნების თავისუფალი ნებაა; იგი სრულად აგებს პასუხს საკუთარ საქციელზე. ქრისტიანობაში *„ღმერთი მხოლოდ განუსხვავებელი ერთი კი არაა, არამედ სამებაა, - თავისთავში განსხვავებულობის შემცველი, განკაცებული, თავისთავის გამცხადებელი ღმერთი. ამ რე-*

ლიგიურ წარმოდგენაში ზოგადისა და კერძოს, აზრისა და აქარსობის დაპირისპირებას უდიდესი სიმკვეთრე აქვს და, ამასთანავე, იგი ერთიანობასთანაა უკუმოყვანილი. ... ისევე როგორც თეორიულ სფეროში, ევროპული გონი პრაქტიკულ სფეროშიც თავისთავსა და გარესამყაროს შორის დასამყარებელი ერთიანობისკენ ისწრაფვის. იგი გარესამყაროს თავის მიზნებს უქვემდებარებს იმ ენერგიით, რომელმაც მათი სამყაროზე ბატონობა უზრუნველყო. აქ ინდივიდი თავის კერძო აქტებში მყარი ზოგადი კანონებიდან ამოდის. სახელმწიფო ევროპაში წარმოადგენს თავისუფლების იმ გაშლასა და განამდვილებას გონებისშესაბამისი ინსტიტუტების სახით, რომელსაც მეტ-ნაკლებად თავი დაუღწევია დესპოტთა ნებისათვის.<sup>3</sup>

- ისლამი ძირითადად არაბულენოვან ქვეყნებსა და აფრიკაშია გავრცელებული, ასევე სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში, შუა აზიაში, ირანში, ავღანეთსა და ჩრდილოეთ კავკასიაში, ასევე რუსეთის ფედერაციის ევროპული ნაწილის სიღრმეში და ბალკანეთის გარკვეულ ნაწილში. ისლამი ქრისტიანობის მსგავსად მონოთეისტური რელიგიაა. ქრისტიანობისაგან განსხვავებით ისლამის წარმოდგენა ღმერთზე უფრო ნაკლებად კონკრეტულია. აქ ღმერთი „გაგებულია როგორც სამყაროს ყოველივე სიმრავლეზე ამალეებული ერთი უსასრულო ძალა. ამი-

---

<sup>3</sup> გ. ვ. ფ. ჰეგელი, გონის ფილოსოფია, გამ. „მეცნიერება“. თბილისი. 1984. გვ. 64-65

ტომაც მაჰმადიანობა ამაღლებულობის რელიგიას ამ სიტყვის უსაკუთრივესი აზრით. ამ რელიგიასთან სრულ თანხმობაშია წინა აზიელების, განსაკუთრებით არაბების ხასიათი. ეს ხალხი თავის ზეაღსწრაფვაში ერთი ღმერთის მიმართ გულგრილია ყოველივე სასრულისადმი, ყოველივე სილატაკისადმი. ... ხოლო რაც შეეხება ინდივიდებს, ესენი, მართალია, ერთი მხრივ, დიდებულად ამაღლებულნი არიან სუბიექტურ, სასრულ მიზნებზე, მაგრამ, მეორე მხრივ, დაუოკებელი სწრაფვით ეტანებიან ხოლმე ისეთ მიზნებს, რომლებიც მათ ხელში მოკლებულნი არიან ყოველივე ზოგადობას, საყოველთაობას, რადგან აქ საქმე არ მისულა ჯერ ზოგადის იმანენტურ გამოცალკეებამდე. ასე ჩნდება აქ ყველაზე ამაღლებული სულისკვეთების გვერდით უდიდესი შურისძიებისმოყვარეობა და ცბიერება.<sup>4</sup>

- ჰინდუიზმი უმეტესად დამახასიათებელი ინდოეთისათვისაა. აქ რწმენა შეუდარებლად დიდ ყურადღებას ყოველი პიროვნების სულის მშვინვიერ განვითარებას უთმობს, ვიდრე ბეჯით შრომასა და კეთილდღეობის შექმნას.
- ბუდიზმს მიმდევრები ცენტრალურ და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში, ჩინეთში, კორეასა და იაპონიაში ყავს. ჰინდუიზმის მსგავსად ისიც მშვინვიერ მიღწევებზე ამახვილებს ყურადღებას, თუმცა ამ

---

<sup>4</sup> გ. ვ. ფ. ჰეგელი, გონის ფილოსოფია, გამ. „მეცნიერება“. თბილისი. 1984. გვ. 64

რეგიონის სწრაფი ეკონომიკური განვითარება ცხადყოფს, ეს არ უშლის ხელს ეკონომიკურ აქტივობას.

- კონფუციანიზმს მიმდევრები ძირითადად ჩინეთსა, კორეასა და იაპონიაში ყავს. ხაზგასმა ლოიალურობასა და ორმხრივ მოვალეობებზე ზემდგომსა და ხელქვეითს შორის და კეთილსინდისიერება სხვებთან დამოკიდებულებაში ამ რეგიონში გავლენას საოჯახო კომპანიების განვითარებაზე ახდენს.

ერთი და იგივე რელიგიური მრწამსი რომც იყოს რამდენიმე ქვეყანაში გაბატონებული, ეს არ იძლევა იმის მყარ საფუძველს, რომ მათი ფასეულობები სრულად დაემთხვევა ერთმანეთს. მართლმადიდებლები არიან ქართველები, სერბები, რუმინელები, ბულგარელები, რუსები და ა.შ.. მენეჯერს არ შეუძლია განჭვრიტოს სამუშაო ძალის ქცევა, ვთქვათ, საქართველოსა და რუსეთში მხოლოდ რელიგიური პრაქტიკის მიხედვით ამ ორი ერის ფასეულობებს შორის მკვეთრი განსხვავების გამო. საერთაშორისო მენეჯერებს სჭირდებათ მათ მიერ მართული ხალხის რელიგიური მრწამსის სიღრმისეული გაგება. მათ უნდა მოძებნონ სათანადო გარემო მახასიათებლები, რათა იცოდნენ, როდის გამოხატავს მათი ხელქვეითების ქცევა რწმენას და როდის - არა.

## ტექნოლოგია

თანამედროვე ტექნოლოგიები ყოველ კულტურას მსჭვალავს. ამ ფაქტს ხშირად იმის აშკარა დადასტურებად წარმოაჩენენ, რომ ნებისმიერი კულტურა თავსებადია სხვებთან.



მაგრამ ეს ყურადღების მიღმა ტოვებს იმ მნიშვნელოვან განსხვავებებს, რომლის საფუძველზე წყდება, თუ რომელი კულტურა როგორ ტექნოლოგიებს გამოიყენებს. საერთაშორისო მენეჯერი როცა აღმოაჩენს, რომ მსგავსი ტექნოლოგიები განსხვავებული კულტურების მიერ გამოიყენება, ის ყოველი კულტურის მიმართ დასვამს ამგვარ კითხვებს:

- ✓ ვინ აკეთებს ტექნოლოგიურ არჩევანს?
- ✓ ვინ იყენებს მას?
- ✓ ვინ წარმართავს გამოყენებას?
- ✓ რა სტატუსი აქვს მინიჭებული მათ, ვინც მას იყენებს და წარმართავს გამოყენებას?
- ✓ სხვა რა ქმედებები ხდება გამოყენებასთან ერთად?
- ✓ როდის გამოიყენება?
- ✓ სად გამოიყენება?
- ✓ რისი მიღწევის განზრახვით გამოიყენება განსაზღვრული ტექნოლოგია? რატომ იყენებენ მას?

სხვადასხვა კულტურა ერთი და იგივე ტექნოლოგიების შემთხვევაში როცა ამ კითხვებზე განსხვავებულ პასუხებს იძლევა, კულტურულ ანალიზს ამ განსხვავებების ახსნა სჭირდება.

## სახელოვნებო კულტურა

ჩვეულებრივ აზრი კულტურის ცნებას ხელოვნებასთან აკავშირებს, მაგრამ სხვა ეკონომიკებში საერთაშორისო მენეჯერის საჭიროებებისათვის ამას ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. ხელოვნება და ხელოსნობის ტრადიციები დაუყოვნებლივ ზემოქმედებს მწარმოებლის პიროვნულ ფსიქოლოგიაზე. მიუხედავად იმისა რომ ისინი გარკვეულ მნიშვნელობას ანი-

ჭებენ იმ ჯგუფის კულტურულ ფასეულობებს, რომელსაც თვითონ ეკუთვნიან, დამოკიდებულება ხელოვნების საკითხებსა და ჯგუფის წევრების მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს შორის შესაძლოა ბუნდოვანი იყოს. გამოცდილი სოციოლოგი ან ხელოვნებათმცოდნე კრიტიკოსიც კი და, ცხადია, საერთაშორისო მენეჯერი არაა მოსალოდნელი ფლობდეს განჭვრეტის უნარ-ჩვევებს სამუშაო სივრცის (workplace) სახელოვნებო კულტურის ფასეულობებთან დაკავშირებით.

## **კვეთკულტურული და საერთაშორისო მენეჯმენტი**

ფირმის მენეჯერები სხვადასხვა ვითარებებში მრავალ სხვადასხვა როლს ასრულებენ. მათი ეს საქმიანობა გულისხმობს ლიდერობას, თავკაცობას, ინფორმაციების საჭირო მიმართულებით წარმართვას, მოლაპარაკებების წარმოებას, რესურსების განთავსებას, ხელშემშლელ გარემოებებთან გამკლავებას, დაგეგმვას, გეგმების განხორციელების ზედამხედველობას და შეფასებებს. ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ, ცალკეული მენეჯერი ამ როლთაგან რომელს მიმართავს და რა მნიშვნელობას ანიჭებს მათ, მოიცავს:

- მის პიროვნულ ფსიქოლოგიას;
- მის ფუნქციურ პასუხისმგებლობებს;
- ორგანიზაციულ კულტურასა და კომპანიის ისტორიას;
- წარმოების ფაქტორებს; ბანკებს სარეკლამო სააგენტოებთან შედარებით იერარქიული აღნაგობისა და კონტროლისადმი შედარებით დიდი საჭიროება აქვთ. სარეკლამო სააგენტოებს კი სწრაფი შემოქმე-

დებითი პროცესისათვის ხელშემწყობი სტრუქტურა სჭირდებათ.

- ეროვნული კულტურა.

სამუშაო ძალის ეროვნული კულტურა გავლენას ახდენს, მენეჯერების მიერ დაგეგმილ და დანერგილ სტრუქტურასა და სისტემებს სამუშაო ძალა როგორ მიესადაგება. ეს ნიშნავს, რომ სხვადასხვა კულტურის მატარებელმა სამუშაო ძალამ შესაძლოა სხვადასხვაგვარად უპასუხოს არსებულ მდგომარეობას; ანუ განსხვავებულ კულტურულ და წარმოებით კონტექსტებში სხვადასხვა სამმართველო როლებია წინ წამოწეული. საერთაშორისო მენეჯერი უნდა ამ სხვადასხვაგვარი პასუხებისათვის მოემზადოს და განსხვავებულ კონტექსტებს შეეხამოს.

**კვეთკულტურული მენეჯმენტი** განისაზღვრება როგორც საერთაშორისო მენეჯმენტის პრაქტიკაში კულტურის თაობაზე შეძენილი ცოდნის განვითარება და გამოყენება სხვადასხვა კულტურის მატარებელი ხალხის მართვის დროს.

საერთაშორისო მენეჯმენტი წარმოადგენს ცოდნის შექმნასა და გადაცემას დაწესებულებებისა და ორგანიზაციების გამჭოლ (მეშვეობით). იგი ასევე გულისხმობს საერთაშორისო ბიზნეს საქმიანობის დაგეგმვას, მისი კადრებით უზრუნველყოფასა და კონტროლს. ეს საქმიანობა სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებულ ბიზნეს დანაყოფებს შორის, ასევე ერთობლივი საქმის პარტნიორებს, სათავო ოფისსა და ფილიალებს, ოფისის ხელმძღვანელსა და აგენტს, მიმწოდებელსა და კლიენტს შორის ხორციელდება. თუმცა ამ მხრივ შესაძლოა მომავალში მოგვიწიოს, ცოდნაზე დამყარებული და ფუნქციუ-

რობაზე დაფუძნებული ქმედებების ერთმანეთისაგან გამიჯვნა.

გაწაფულობა<sup>5</sup>, ცნობილია, წარმოადგენს ქმნადობის მიზნის მისაღწევად საჭირო უნარის მაჩვენებელ ქცევათა წყებას. საერთაშორისო მენეჯერს სჭირდება კვეთკულტურული უნარ-ჩვევები ერთგვაროვანი კულტურის მატარებელი ჯგუფის მართვისათვის, თუკი თვითონ სხვა კულტურის შვილია. ასეთი მდგომარეობა დამახასიათებელია, როცა მენეჯერი სხვა ქვეყნიდანაა მოწვეული, თუ ფილიალს ხელმძღვანელობს, ან საზღვარგარეთული ინვესტიციების მართვითაა დაკავებული, ან კიდევ თუკი მასზე რწმუნებული სათავო ოფისი მთლიანად იმიგრანტებითაა შედგენილი.

ძირითადი მოსაზრება მრავალკულტურული გარემოს მართვის გაწაფულობისათვის ცოდნის შექმნის სასარგებლოდ არის ის, რომ მენეჯერი შეუძლებელია იმედოვნებდეს, შეძლებს, თავს მოახვიოს სხვა კულტურის მუშაკებს თავისი მშობლიური კულტურის ნორმები. მათ არ შეუძლიათ, აღიქვან ისეთი სინამდვილე, სადაც მათ კულტურაზე უფრო ზემოთ მდგომი ფასეულობები იბატონებენ. ეს არაა ეთიკის საკითხი იმდენად, რამდენადაც პრაქტიკისა. ორგანიზაცია, რომელიც შეეცდება სხვა კულტურის წარმომადგენელ დასაქმებულებს მათი სურვილის საწინააღმდეგოდ თავს მოახვიოს საკუთარი ქცევითი ნორმები, მძიმე ბრძოლაში ჩაერთვება.

მენეჯერს კვეთკულტურული უნარ-ჩვევები აგრეთვე ეროვნული თვალსაზრისით მრავალფეროვანი ჯგუფის

---

<sup>5</sup> skill

სამართავად სჭირდება. მან ასეთ შემთხვევებში შემდეგ კითხვებს უნდა გასცეს პასუხი:

1. რომელ განყოფილებაშია სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები თავმოყრილი და რომელ კულტურებს წარმოადგენენ ისინი?
2. რამდენად გამორჩეულია მათი ტიპური ქცევა და რა კულტურულ ფასულობებს ასახავს მათი განსხვავებული საქციელები?
3. როგორაა შესაძლებელი მათი მონოკულტურული ჯგუფისაგან გამორჩევა?

თუ კულტურული სხვაობების მიხედვით ვმართავთ: (ა) რა ამოცანები უნდა დავუსახოთ ცალკეულს? (ბ) რა ხეირს მოიტანს ეს? (გ) რა სირთულეები შეიძლება წარმოიშვას? და (დ) რა არის საჭირო ამ მრავალფეროვნების უკეთ სამართავად?



### კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რაში მდგომარეობს საერთაშორისო მენეჯმენტის შესწავლის საგანი?
2. კულტურის ფაქტორთან დაკავშირებით რა წარმოდგენს მენეჯერისათვის მთავარ სირთულეს?
3. რა კითხვებს უნდა გასცეს პასუხი მენეჯერმა კულტურის ფაქტორთან დაკავშირებით?
4. რა უნარს ავითარებს საერთაშორისო მენეჯმენტის ცოდნა?

5. მენეჯერისთვის რატომ არის საჭირო ჰქონდეს კულტურის წვდომის და მისი გავლენის გააზრების უნარი?
6. რომელია მენეჯერის გადაწყვეტილებებზე გავლენის მქონე შიდა არეში მოქმედი ფაქტორები?
7. რომელია მენეჯერის გადაწყვეტილებებზე გავლენის მქონე გარე არეში მოქმედი ფაქტორები?
8. რას უწოდებენ „მეორე გარემოს“?
9. რას მოიცავს ე.წ. მეორე გარემოს ფაქტორები?
10. რისთვის ჭირდება ხოლმე ორგანიზაციას საკუთარი არსებობის ისტორიის სხვა კუთხით წარმოჩენა?
11. კულტურა როგორც გარემოებითი ფაქტორი რას გულისხმობს და რატომ წარმოადგენს ის საერთაშორისო მენეჯერისათვის ინტერესის საგანს?
12. რა დებულებაა ადებული კულტურის ანალიზის საფუძვლად?
13. როგორ ყალიბდება კულტურა და რას წარმოადგენს იგი?
14. რას უწოდებენ სუბკულტურას?
15. რას იწვევს კულტურული ცხოვრების მოშლა?
16. რა ფაქტორებისაგან ყალიბდება პიროვნულობა?
17. რისთვის ჭირდებათ მენეჯერებს, ესმოდეთ მათი ხელქვეითების პიროვნულობა?
18. რატომ ჭირდება მენეჯერს, კულტურის ანალიზი ჩაატაროს და იგი პიროვნული ანალიზის დასახმარებლად გამოიყენოს?

19. რატომ არის კულტურის ანალიზის შესაძლებლობები პროგნოზისთვის შეზღუდული?
20. რატომ სძულთ მენეჯერებს რუტინული ვითარების დარღვევა?
21. რას განაპირობებს ის, რომ კულტურა მხოლოდ ერთი ჯგუფისათვისაა დამახასიათებელი?
22. რა აქვს აღებული კვეთკულტურულ მენეჯმენტს ანალიზის ერთეულად?
23. რას ეწოდება ჰომოგენური სახელმწიფო და მსოფლიოში რა წილს ფლობს ის?
24. რატომ შეიძლება დაჭირდეს მენეჯერს სახელმწიფოში არსებული განსხვავებული კულტურის ჯგუფის ანალიზი?
25. რა როლს ასრულებს კულტურის ფასეულობები ქცევაში?
26. რით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ გარემოში აღზრდილი ადამიანები?
27. რა გამოხატავს შეხედულება და რა მნიშვნელობა აქვს მას მენეჯერისთვის?
28. როდის აღწევს დასახულ მიზნებს პოლიტიკური სისტემა?
29. ძირითადად რომელი პოლიტიკური სისტემები არსებობს და რით განსხვავდებიან ისინი?
30. რატომ ჭირდება მენეჯერს პოლიტიკური სისტემის ბუნების გათვალისწინება?

31. რა სირთულეები ახასიათებს დემოკრატიული სისტემის დანერგვას სახელმწიფოებრივ და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში?
32. რა ნაკლოვანებები აქვს დემოკრატიულ სისტემას?
33. რომელი ძირითადი რელიგიური სისტემები არსებობს მსოფლიოში და რა ნიშნები მოეპოვება თითოეულს?
34. რომელი რელიგიური სისტემისთვის არის პიროვნების თავისუფლება ცენტრალური ფასეულობა?
35. რომელია მონოთეისტური რელიგიები და რით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან?
36. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან ჰინდუიზმი და ბუდიზმი?
37. რისთვის ჭირდება საერთაშორისო მენეჯერს ამა თუ იმ კულტურის ჯგუფის რელიგიური მრწამსის სიღრმისეული გაგება?
38. რა კითხვები ჩნდება ტექნოლოგიების კულტურასთან მიმართებისას?
39. როგორ განისაზღვრება კვეთკულტურული მენეჯმენტი?
40. რას წარმოადგენს გაწაფულობა?
41. რისთვის ჭირდება საერთაშორისო მენეჯერს კვეთკულტურული უნარ-ჩვევები?
42. მრავალეროვნული ჯგუფის მართვისას რა კითხვებს უნდა გასცეს პასუხი მენეჯერმა?

※※※



## განსახილველი ვითარება

### ხორცის გაჭრა

#### წინარე ისტორია

ერთი ნორვეგიულ-ამერიკული სამაგისტრო პროგრამის მონაწილე სტუდენტი გოგონა კულტურას სწავლობდა. როცა დაფიქრდა, როგორ გავლენას ახდენდა მის ქცევაზე კულტურული ფასეულობები, მან გაიხსენა, რომ მუდამ ასწავლიდნენ, აირქურაში მოთავსებამდე ხორცის ნაჭერი ორად გაეჭრა.

#### გარკვევის მცდელობა

ახალგაზრდა ქალმა დედას დაურეკა და ჰკითხა, „დეე, ჩვენ ნორვეგიელები ხორცს შეწვამდე ყოველთვის ორად რატომ ვყოფთ?“

„არ ვიცი,“ - მიუგო დედამ, - მაგრამ ჩვენ სულ ასე ვირჯებთ.“ შემდეგ ის კიდევ დაფიქრდა ამის თაობაზე და ჩაილაპარაკა, „მოდით, ბებოს შევეკითხები.“ ბებიამ უპასუხა, რომ არ იცოდა, მაგრამ ამის შესახებ მას თავისი დედისათვის შეეძლო ეკითხა.

მომდევნო დღეს ბებიამ დიდედას მიაკითხა, ხორცის შეწვის ჩვეულება გაახსენა და ჰკითხა, რატომ ვიქცეოდითო ასე. მხცოვან ქალს კარგი მეხსიერება ჰქონდა შერჩენილი და დაუყოვნებლივ უპასუხა: „იმიტომ რომ როცა შენ პატარა გოგო იყავი, ჩვენ ნორვეგიაში ერთ სახლში ვცხოვრობდით, რომელსაც მეტისმეტად პატარა ღუმელი ჰქონდა; შენ კი ბევრი და-მმა გყავდა. ერთადერთი გამოსავალი, მომეხერხებინა ყველასათვის საკმარისი საკვები მომემზადებინა, ხორცის ორ ნაწილად შეწვა იყო.“

## ❓ კითხვები:

1. რა არის ხორცის ორად გაჭრა:

- ეროვნული კულტურის საკითხი?
- პირადი მჯობინება?
- საოჯახო ტრადიციის საკითხი?

2. რა შეცდომა დაუშვა ახალგაზრდა ქალმა?

3. რომელს ეთანხმები?

○ ადამიანები მეტისმეტად ხშირად:

- არ ივიწყებენ, რაც მათ უთხრეს, გააკეთეო.
- აკეთებენ უსაფუძვლო ვარაუდებს.
- არ სვამენ კითხვას, რაზეც ეუბნებიან, გააკეთეო.

## სასარგებლო ბმულები

[http://ka.wikipedia.org/wiki/ნორვეგიის\\_კულტურა](http://ka.wikipedia.org/wiki/ნორვეგიის_კულტურა)

<http://www.everyculture.com/No-Sa/Norway.html#b>

<http://www.factmonster.com/ipka/A0107851.html>

[http://www.sofn.com/norwegian\\_culture/RelatedSites.jsp](http://www.sofn.com/norwegian_culture/RelatedSites.jsp)

<http://www.youtube.com/watch?v=YvUC8ZjttC0>



## თემა II

### კულტურის ანალიზი

ცნობილია, რომ სხვადასხვა კულტურას განსხვავებული ფასეულობანი მოეპოვება. მათ შორის სხვაობის განსაზღვრა შედარებითაა შესაძლებელი. ამ დროს ისმის კითხვა, - როგორია ეს განსხვავებები. ასეთ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, შედარების გარდა კიდევ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზანია საჭირო, რომელიც საერთაშორისო მენეჯერს უნდა ჰქონდეს დასახული, რადგან ამა თუ იმ კულტურის ესა თუ ის ფასეულობა შესაძლოა დიდად სასარგებლო იყოს ერთი მიზნის შემთხვევაში და მკვეთრად უარყოფითი - სხვა ამოცანის გადასაჭრელად. ხოლო რაც შეეხება თავად ანალიზს, აქ საკითხი ასე დგას, რამდენად საჭირო და გამოსადეგი შედარებების გაკეთებაა შესაძლებელი კულტურათა შორის განსხვავებების დასადგენად.

### შედარებითი ანალიზი

კულტურის მოდელი იძლევა იმ პარამეტრებს, რომლის ფარგლებში ჯგუფური ქცევითი თარგების აღწერა და ანალიზია შესაძლებელი. მოდელი კულტურის ჯგუფის წევრების მიერ გამოიყენება. ჩვენ ამ ნაწილში არ განვიხილავთ მბრძანებლურ მოდელებს, რომლებიც თავად აწესებენ, მისი წევრები როგორ უნდა იქცეოდნენ.

საერთაშორისო მენეჯერებს კულტურის კვლევა სჭირდებათ, რადგან მათ უნდა იცოდნენ მათი ხელქვეითები რუტინულ, ჩვეულ ვითარებებში როგორ იქცევიან. ერთგვაროვანი კულტურის მოდელი ერთი კულტურის სიდრმისეული შეს-

წავლისათვის გამოიყენება. ამ შემთხვევაში დისკრეტულ ანალიზს<sup>6</sup> მიმართავენ ხოლმე. ამ დროს კულტურას აღწერენ და ანალიზებენ მისი საკუთარი მახასიათებლების შუქზე სხვა კულტურებზე მითითებების საჭიროების გარეშე. ამგვარი ანალიზით ძირითადად ანთროპოლოგები არიან დაკავებული.

მზარდი გლობალიზაციის პირობებში საერთაშორისო დონის მმართველს სჭირდება, შეძლოს სხვადასხვა კულტურებს შორის დამოკიდებულების გამოცნობა. ასე რომ, მათ კვეთკულტურული კვლევების მოთხოვნილება აქვთ. კვეთკულტურულ კვლევებში სამი ნაკადი გამოიყოფა:

- კულტურათა შედარება;
- სხვადასხვა კულტურის პიროვნებათა შორის ურთიერთობათა შესწავლა;
- მრავალკულტუროსანი ჯგუფების შესწავლა, მაგალითად, როგორცაა გლობალური კომპანია. ასეთი მიდგომა ავითარებს აზრს, რომ ადამიანები მრავალკულტურულ წარმომავლობას იძენენ.

შედარებითი მოდელი ერთი კულტურის სხვასთან შეპირისპირების საშუალებას იძლევა. მენეჯერს ან კონსულტანტს ერთი კულტურის ჯგუფის წევრების ქცევის სხვა კულტურის ჯგუფის წევრების ქცევასთან შედარების შესაძლებლობა უჩნდება. ეს მოდელი საზოგადოა და ერთი რომელიმე კულტურით არ არის შემოსაზღვრული. ამ მოდელების

---

<sup>6</sup> რაიმე მოვლენის ანალიზს როდესაც სხვა მოვლენების გავლენებისაგან დამოუკიდებლად აკეთებენ.

გამოყენებით სხვადასხვა დასკვნების გაკეთებაა შესაძლებელი, როცა ერთი კულტურის ფასეულობათა შედარება ხდება სხვა კულტურის ფასეულობებთან. მაგალითად, ამ შემთხვევაში შედარებითი ანალიზის შედეგი შეიძლება აღმოჩნდეს ამგვარი: „A კულტურის წევრები უფრო ინდივიდუალისტები არიან B კულტურის წევრებთან შედარებით, ხოლო B კულტურა ნაკლებად ინდივიდუალისტურია C კულტურასთან შედარებით.“

შედარებითი მოდელი უვარგისია კულტურის განყენებულად აღწერისათვის. როდესაც ვამბობთ, რომ, მაგალითად, „როგორც შედარებითმა მოდელმა აჩვენა, A კულტურა ინდივიდუალისტურია“, იქვე წარმოიშობა კითხვა - რომელ კულტურასთან შედარებით? შედარებითი მოდელი დიდად გამოსადეგია მაშინ, როცა იგი ეხმარება მენეჯერს, გასხვაგვარულ კულტურათა მახასიათებლები ერთმანეთს შეუდაროს და გადაწყვეტილება მოძებნოს:

- სად უნდა დავაბანდო ფული ახალი საწარმოს ასაგებად - პოლონეთში თუ ჩინეთში?
- რამდენად შემძლია შევუხამო ვითარებას ჩემი იაკონური წახალისებათა სისტემა ტაილანდში სამუშაო ძალის უკეთ გამოყენების მიზნით?
- შემძლია ვენდო შვედურ სამუშაო ძალაზე მორგებულ მატრიცულ სტრუქტურას, რომ ის ქმედითად იმუშავებს მექსიკაში? თუ არა, - რატომ?

აღსანიშნავია აგრეთვე, რომ არსებობს კითხვები, რომლებიც ნებისმიერი შედარებითი ანალიზის წინაშე ისმის ხოლმე. ესენია:

- რამდენადაა სინამდვილეში შესაძლებელი ერთი კულტურა სხვას დავაზომოთ?
- რამდენად გამოსადეგია მარტივი შეპირისპირებითი ანალიზი<sup>7</sup> მრავალეროვნული კორპორაციების შემთხვევაში, სადაც არა ორი, არამედ მრავალი კულტურა შეიძლება ურთიერთობდეს?
- კულტურის ჯგუფის წევრები რამდენად ახერხებენ თავიანთი ფასეულობათა სისტემის შეხამებას სხვა კულტურის ჯგუფის წევრებთან ურთიერთობის პროცესში?

## შედარებითი ანალიზის მოდელები

ამჟამად ყველაზე გავრცელებული და სახელგანსმენილი შედარებითი ანალიზის ჰოფსტიდის<sup>8</sup> მოდელია. მისი კარგად გაგება წინამორბედ მეცნიერთა ნაშრომების შუქზეა შესაძლებელი. მათგან განსაკუთრებით აღსანიშნავია კლაკჰონი<sup>9</sup> და სთროდტბეკი<sup>10</sup> (1961) და ჰოლი<sup>11</sup> (1976). კლაკჰონი და

---

<sup>7</sup> bi-lateral analysis

<sup>8</sup> Geert Hofstede (1928) - დანიელი სოციალური ფსიქოლოგი, თანამედროვე ერების კვლევის საფუძველზე კულტურის შესწავლის პიონერი.

<sup>9</sup> Clyde Kluckhohn (1905-1960) - ამერიკელი ათროპოლოგი და სოციოლოგი.

<sup>10</sup> Fred L. Strodbeck (1919-2005) - ამერიკელი სოციალური ფსიქოლოგი.

სთროდთბეკი ამტკიცებდნენ, რომ ჯგუფის წევრები ამჟღავნებენ ძირეულ ფასეულობით „ორიენტაციებს“ გარემომცველ სამყაროსა და სხვა ადამიანთა მიმართ. მათ საბოლოოდ ექვსი ორიენტაცია გამოყვეს. კულტურა ვარიაციათა<sup>12</sup> მთელ წყებასთანაა დაკავშირებული, რომელთა შორის დომინანტი ვარიაციები გამოიყოფა.

**ცხრილი 2.1. კლაკჰონისა და სთროდთბეკის მოდელი.**

N	ორიენტაციები	ვარიაციები
1	როგორია ხალხის ბუნება?	- კეთილი (ცვლადი/უცვლადი) - ბოროტი (ცვლადი/უცვლადი) - ნარევი კეთილისა და ბოროტის
2	როგორია ადამიანის ბუნებასთან დამოკიდებულება?	- დომინანტური - ჰარმონიული - მაქვემდებარებელი
3	როგორია ადამიანის ადამიანთან დამოკიდებულება?	- სწორხაზოვანი (იერარქიული) - კოლატერალური (კოლექტივისტური) - ინდივიდუალისტური

<sup>11</sup> Stuart Hall (1932) - ირლანდიელი სოციოლოგის პროფესორი და კულტურის თეორეტიკოსი.

<sup>12</sup> ვარიაცია (ლათ. variatio) - ცვლილება, სახეცვლილება.

4	როგორია ადამიანური ქცევის მოდელები?	- ქმნადური - მყოფობითი - შეკავებითი
5	როგორია ადამიანური ქმედების მიმართულობა?	- სამომავლო - სადღეისო - სანამყოფო
6	როგორია სივრცული კონცეფცია?	- კერძობითი - საჯაროობითი - შერეული

ეს კატეგორიები გავლენის მქონენი არიან და მათგან მრავალი მოდელია განვითარებული. როდესაც დასავლური და ჩინური კულტურები მათ შორის სხვაობათა პოვნის მიზნით ერთმანეთს შეადარეს, აღმოჩნდა, რომ ბუნებისადმი დასავლური კულტურის მიდგომა იყო აგრესიული, აქტიური, ტექნოლოგიური და პროგრესისაკენ მიმართული, მიზეზებისა და მეცნიერებისადმი რწმენით აღჭურვილი. ჩინური კულტურის მიდგომა კი იყო პასიური, ფატალისტურად მორჩილებითი, ხოლო მათი რწმენა თავის გამოხატულებას პრევენდენტისადმი, ინტუიციისა და სიბრძნისადმი ჰპოვებდა.

მე-2.1. ცხრილში მოყვანილი ვარიაციების მენეჯმენტი-სათვის პრაქტიკული გამოყენებისათვის ხსენებულმა მეცნიერებმა მათი განმარტებანიც შექმნეს, რომელიც ქვემოთაა მოყვანილი.



## 1. როგორია ხალხის ბუნება?

### კეთილი

ოპტიმისტური დამოკიდებულება სხვა ხალხის მოტივაციებისა და შესაძლებლობებისადმი; Y თეორია - X და Y თეორიები კონფლიქტის თეორიებია და შრომისადმი მოტივაციას ეხება. იგი ამერიკელმა ფსიქოლოგმა მაკგრეგორმა (1906-1964 წწ.) დაამუშავა. Y თეორია თვლის, რომ ადამიანებს სურთ, აინტერესებდეთ თავიანთი საქმე, მოიპოვონ სათანადო მომზადება და სიამოვნება მიიღონ შრომით. წარმატების სურვილით მოტივირებულ მრავალ ადამიანს თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმის გამოვლენა უნდა. ისინი მნიშვნელოვან ყურადღებას პასუხისმგებლობასა და ორგანიზაციის წესების დაცვას უთმობენ.; მონაწილეობის მიღების წაქეზება; ნდობა; უშუალო კავშირურთიერთობა დიდად ფასობს.

### ბოროტი

პესიმისტური; X თეორიის წანამდვარი დებულება არის ის, რომ ადამიანების თანდაყოლილი თვისებაა სიზარმაცე, შრომის სიძულვილი და საქმისადმი თავის არიდება, თუკი შეძლეს.; ტოლსწორთა, ხელქვეითთა და მოლაპარაკებათა პარტნიორთა მიმართ ეჭვიანობა; გულჩათხრობილობა.

### ნარევი

შუამავლებისა და კონსულტანტების გამოყენება; ოპტიმისტური დამოკიდებულებებისა და ქცევის შეუსაბამობა.

*მაგალითი:* ა.შ.შ.-ის კულტურის ძირითადი გეზი ოპტიმისტურია რამდენადაც ნებისმიერი რამის მიღწევა, საფიქრებელია, შეიძლება შრომის შედეგად და ჰუმანურობა საბოლოო ჯამში გაუმჯობესებადია. ყოველწლიურად მილიონობით ბეჭდური პროდუქცია გამოდის ამისათვის, მაგრამ ამ წინააღმდეგობის სამართლებრივ სრულყოფაზე დამოკიდებულება, პესიმიზმს ააშკარავებს.

## **2. როგორია ადამიანის ბუნებასთან ურთიერთობა?**

### **დომინანტური**

კონტროლი და დაგეგმვა; რაიმე სურვილის ბუნებრივი გარემოსადმი და ბიზნეს გარემოსადმი თავს მოხვევა; ორგანიზაციულ კულტურაზე მუშაობა მისი სახეცვლილების მიზნით.

*მაგალითი:* ასეთი ორიენტაციის კულტურა, რომელსაც ბუნების ძალებზე გაბატონება ჭირდება, გამოირჩევა მცდელობით, დაგეგმოს და ზეწოლა მოახდინოს ორგანიზაციულ კულტურაზე და გარემოზე საქმიანობით დაკავებულ მუშაკებზე.

### **ჰარმონიული**

თანაარსებობა; საერთო ნიადაგის ძიება; სამუშაო ძალის შიგნით კონფლიქტის გაღვივებისადმი ზიზღი; სხვათა განსხვავებულობისადმი პატივისცემა.

## **მაქვემდებარებელი**

ფატალიზმი; გარე კონტროლისადმი თანხმობის მიმართ მზაობა; ზიზღი დამოუკიდებელი დაგემვისადმი; უიმედობა ორგანიზაციული კულტურის შეცვლისადმი.

## **3. როგორია ადამიანის ადამიანთან დამოკიდებულება?**

### **სწორხაზოვანი (იერარქიული)**

პატივისცემა ძალაუფლებისადმი და ასაკით, სქესით, წარმომავლობით უპირატესი ადამიანებისადმი; შთამბეჭდავი ორგანიზაცია; კავშირურთიერთობანი იერარქიულობის საფუძველზე.

### **კოლატერალური (კოლექტივისტური)**

ურთიერთობანი ჯგუფის შიგნით ზემოქმედებს დამოკიდებულებაზე შრომისადმი, ზემდგომებისადმი, სხვა ჯგუფებისადმი. სხვა ჯგუფების წევრებს ეჭვით ეპყრობიან. სტრუქტურები და სისტემები, რომლებიც ჯგუფიდან აძევებს პიროვნებას და შლის ჯგუფის საზღვრებს, ათვალწუნებას იმსახურებს.

### **ინდივიდუალისტური**

ადამიანები უმთავრესად საკუთარ თავს პიროვნებად აღიქვამენ, ვიდრე ჯგუფის წევრებად. აქ სისტემათა საჭიროებაა მაქსიმალურად უზრუნველყოს პიროვნული მიღწევებისა და სტატუსის მოპოვების შესაძლებლობათა არსებობა. შრომისადმი ინტერესი უფრო დამახასიათებელია, ფასეუ-

ლობად იქნას აღქმული. კონკურენციას მხარს უჭერენ. თანასწორობა არსებობს თვითწარმოდგენით.

*მაგალითი:* ა.შ.შ.-ის კულტურის ძირითადი მიმართულების თვითგამორკვევის მიღწევა ქმნადობითა და აქტიური მოქმედებით ხდება. რადგან სხვა ადამიანებმა საჭიროა ცნონ პიროვნული მიღწევა, იგი უნდა იყოს ხილული და გაზომვადი. ბიზნესში ერთადერთი საზომი წარმატებაა.

#### **4. როგორია ადამიანური ქცევის მოდელები?**

##### **ქმნადური**

შესრულება ფასეულობის რანგშია აყვანილი, მაშასადამე, შესრულების ფინანსური და სხვა საზომები ასევე ფასეულობებად აღიქმება. შრომას მთავარი ადგილი უჭირავს პიროვნების ცხოვრებაში; პრაქტიკული ორიენტაციები. ორჭოფული იმედგამაცრუებელი შესრულება წუხილის მიზეზი ხდება.

##### **მყოფობითი**

სტატუსის შეძენა შობასთან, ასაკთან, სქესთან, ოჯახთანაა უფრო დაკავშირებული ვიდრე მიღწევებთან. გრძნობებს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. დაგეგმვა ხშირად მოკლევადიანია. სპონტანურობა დიდად მნიშვნელოვანია.

##### **შეკავებითი**

თვითკონტროლისაკენ მიდრეკილება; ძალისხმევა კეთებასა და გრძნობებს შორის წონასწორობისათვის; ცნობისმოყვარეობა.

## 5. როგორია ადამიანური ქმედების მიმართულობა?

### სამომავლო

მომავლის დაგეგმვას უპირატესობა ენიჭება; წარსულში გაკეთებული საქმეები ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ცვლილებები დიდად ნიშნელოვანი. კარიერის დაგეგმვას და წვრთნას დიდი ყურადღება ეთმობა.

### სადღეისო

უშუალო დღევანდელობაა პრიორიტეტი და მას დაგეგმვის საფუძვლად იყენებენ. გრძელვადიანი გეგმების მოდიფიკაციის სურვილი ხშირად ჩნდება ხოლმე. ყურადღება თანამედროვე გავლენებსა და სტილზეა გამახვილებული.

### სანამყოფი

წარსული მომავლის დაგეგმვის მოდელად გამოიყენება; ამჟღავნებენ პატივისცემას პრეცედენტისადმი; არსებობს ტრადიციების გაგრძელების საჭიროება; პატივისცემით ექცევიან ასაკოვნებს.

*მაგალითი:* იაპონურ-ამერიკული გამოცდილების მენეჯერი გვიჩვენებს, „იაპონიაში თუ რაიმე სირთულე წარმოგექმნა სახელმწიფო ორგანოსთან, თან იახლე ასაკოვანი ადამიანი. იაპონელი ბიუროკრატები პატივისცემით ეპყრობიან ხანდაზმულებს. მე როცა პრობლემები შემექმნა, პენსიონერი წავიყვანე თან, რომელიც წლების განმავლობაში ერთ-ერთ კომპანიაში მუშაობდა და მან აუხსნა მათ ჩემი მდგომარეობა.“

## 6. როგორია სივრცული კონცეფცია?

### კერძობითი

პატივს სცემენ კერძო საკუთრებას; რაც კერძოა, ის მნიშვნელოვანია; პირადად შეხვედრა მნიშვნელოვანია; უცხოეზისაგან თავს შორს იჭერენ.

### საჯაროობითი

არააშკარა ქმედებებს ეჭვით უცქერენ. სოციალური სიახლოვე მიჩნეულია კანონზომიერებად; საჯარო შეხვედრები დიდად მნიშვნელოვანია.

### შერეული

ერთმანეთისაგან არჩევენ როგორც კერძო ასევე საჯარო ქმედებებს.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რატომ არის საჭირო მკაფიო მიზნის არსებობა შედარებითი ანალიზის დროს?
2. როგორ პარამეტრებს იძლევა კულტურის მოდელი?
3. რისთვის სჭირდებათ კულტურის კვლევა საერთაშორისო მენეჯერებს?

4. რას უწოდებენ კულტურის დისკრეტულ ანალიზს?
5. რა ნაკადები გამოიყოფა კვეთკულტურულ კვლევებში?
6. რა შემთხვევაში იძენს ადამიანი მრავალკულტურულ წარმომავლობას?
7. რის საშუალებას აძლევს მენეჯერს კულტურის შედარებითი მოდელები?
8. რა შემთხვევაშია უვარგისი კულტურის შედარებითი მოდელი?
9. რა პრაქტიკული გამოყენება შეიძლება ქონდეთ შედარებით მოდელებს?
10. რა კითხვები დაისმის ნებისმიერი შედარებითი ანალიზის წინაშე?
11. კულტურის შედარებითი ანალიზის რომელი ძირითადი მოდელები არსებობს?
12. რომელ დომინანტ ვარიაციებს შეიცავს ფასეულობითი ორიენტაცია „როგორია ხალხის ბუნება“?
13. რომელ დომინანტ ვარიაციებს შეიცავს ფასეულობითი ორიენტაცია „როგორია ადამიანის ბუნებასთან დამოკიდებულება“?
14. რომელ დომინანტ ვარიაციებს შეიცავს ფასეულობითი ორიენტაცია „როგორია ადამიანის ადამიანთან დამოკიდებულება“?

15. რომელ დომინანტ ვარიაციებს შეიცავს ფასეულობითი ორიენტაცია „როგორია ადამიანური ქცევის მოდელი-ბი“?
16. რომელ დომინანტ ვარიაციებს შეიცავს ფასეულობითი ორიენტაცია „როგორია ადამიანური ქმედების მიმართულობა“?
17. რომელ დომინანტ ვარიაციებს შეიცავს ფასეულობითი ორიენტაცია „როგორია სივრცული კონცეფცია“?
18. რომელ ვარიაციას ეხება Y თეორია და რას გულისხმობს იგი?
19. რომელ ვარიაციას ეხება X თეორია და რას გულისხმობს იგი?
20. როგორია ამერიკის შერთებული შტატების კულტურის ძირითადი გეზი?
21. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი, წინასწარ დაგეგმოს და ზეწოლა მოახდინოს ორგანიზაციულ კულტურაზე?
22. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი სამუშაო ძალის შიგნით კონფლიქტების გაღვივებისადმი ზიზღი?
23. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი ფატალიზმი?
24. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი ძალაუფლებისადმი გამოკვეთილი პატივისცემა?



25. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი სხვა ჯგუფის წევრების მიმართ ეჭვით მოპყრობა?
26. როგორი ორიენტაციის კულტურა მიიჩნევს შრომისადმი ინტერესს ფასეულობად?
27. როგორი ორიენტაციის კულტურა თვლის შესრულებას ფასეულობად?
28. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი პიროვნების ძალისხმევისაგან დამოუკიდებლად სტატუსის შექმნა?
29. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი თვითკონტროლისაკენ მიდრეკილება?
30. როგორი ორიენტაციის კულტურა ანიჭებს მომავლის დაგეგმვას განსაკუთრებულ უპირატესობას?
31. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი გრძელვადიანი გეგმების ხშირი მოდიფიკაცია?
32. როგორი ორიენტაციის კულტურისთვისაა დამახასიათებელი პრეცედენტებისადმი გამოკვეთილი პატივისცემა?
33. როგორი ორიენტაციის კულტურა მიიჩნევს სოციალურ სიახლოვეს კანონზომიერებად და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს საჯარო შეხვედრებს?

\*\*\*

## განსახილველი ვითარება

### კულტურული კონტექსტის ენობრივი ასპექტი

#### თვისებრივი განახლების მცდელობა

ირანული წარმოშობის ერაყელი პოეტი ქალი ნაზიმ ალ-მალა'იქა (1923-1993), როდესაც არაბული ლექსის ტრადიციული ლექსთწყობის პირობითობათაგან გათავისუფლების აუცილებლობაზე ლაპარაკობს, საკუთარ მსჯელობას საინტერესოდ ასაბუთებს. კერძოდ, იგი არაბულ ენას ზუსტი პოეტური მინიშნებებისადმი (ალ-იშარა) უგულისყურობასა და საზოგადო ბუნდოვანებაში (იბჰამ) „ადანაშაულებს“. თუმცა იქვე იცავს კიდეც ამ ბუნდოვანებას და აცხადებს, რომ „ბუნდოვანება ადამიანის ფსიქიკური ცხოვრების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია და ჩვენ ამ მოვლენას, თავისთავად, ვერსად გავექცევით, მით უფრო თუ გვინდა, რომ ხელოვნების მეშვეობით ფსიქიკა აღვწეროთ და ფსიქიკური ცხოვრება ზუსტად, ხელშესახებად გავაანალიზოთ“.<sup>13</sup>

#### კითხვები:

1. თქვენი აზრით, რამ წარმოშვა განახლების საჭიროება?
2. განახლებამ რა შედეგები შეიძლება გამოიღოს?
3. რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები შეიძლება აღმოაჩნდეს მას?

---

<sup>13</sup> ამონარიდი სტატიიდან: გიორგი ლობჯანიძე „არაბული ლექსის განახლებისათვის ბრძოლის II ეტაპი (მომხრეები და მოწინააღმდეგენი)“, ჟურნ. „სჯანი“. 9,2008. გვ. 117.

4. ჩვენს კულტურაში საჭიროა თუ არა მსგავს პროცესებს დაუდონ სათავე?

## სასარგებლო ბმულები

<https://ka.wikipedia.org/wiki/არაბულილიტერატურა>

<http://www.expatafocus.com/expatriate-saudi-arabia-business-culture>

<http://www.commisceo-global.com/country-guides/saudi-arabia-guide>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Arabic\\_poetry](https://en.wikipedia.org/wiki/Arabic_poetry)

<http://genia.ge/?p=6907>

<https://commisceo-global.com/country-guides/georgia-guide>

<http://www.everyculture.com/Ge-It/Georgia.html>

<https://www.advantour.com/georgia/culture.htm>

<https://www.youtube.com/watch?v=CYqX7-dNoSc>



## თემა III

### შედარებითი ანალიზის მოდელები

#### ჰოლის მოდელი

ეს მოდელი ერთმანეთისაგან მაღალი და დაბალი კონტექსტის კულტურებს ასხვავებს. მაღალი კონტექსტის კულტურის წევრები ძლიერად არიან დამოკიდებულნი თავიანთ საერთო გამოცდილებაზე, კავშირურთიერთობათა ქმნადობისას მათი კულტურული გარემოს განმარტებაზე. ასეთი კულტურის ჯგუფის წევრები დაბადებიდანვე სწავლობენ გარკვეულ კონტექსტში ფარული გასაღების მიგნებასა და გამოყენებას ურთიერთობის პროცესში, რომელსაც მრავალი მნიშვნელობა აქვს და ირიბად გამოიხატება.

**მაღალი კონტექსტის კულტურა** შემდეგ მახასიათებლებს შეიცავს:

- ურთიერთობა (დადებითიცა და უარყოფითიც) ხანგრძლივია და პიროვნებები ერთმანეთისადმი ღრმა ინტერესს განიცდიან.
- რადგან ქცევის კოდექსის მიერ ასე დიდად განისაზღვრება დამოკიდებულებები, ურთიერთობები მოზომილია (ეკონომიური), სწრაფი და ქმედითია რუტინულ ვითარებებში. მაღალი კონტექსტის კულტურები სრულად იყენებენ თანაზიარ კონტექსტს. „იაპონელები საგნის ირგვლივ საუბრობენ. ისინი ფიქრობენ, გონიერი ადამიანური ყოფიერება ჯერ არს კონტექსტიდან გამომდინარე ხანგრძლივი საუბრის დე-

დააზრის აღმოჩენას ახერხებდეს, რომელსაც ფრთხილად მისდევენ მოსაუბრენი.“ - წერდა სტეფანტ ჰოლი 1983 წელს.

- მაღალი კონტექსტის კულტურებში კავშირთიერთობებისას გამოხატვის გაცილებით მრავალფეროვან საშუალებებს იყენებენ ანგლოსაქსურ კულტურასთან შედარებით. იაპონელს ფართო ურთიერთობა შეუძლია არავერბალური მინიშნებებისა და არაენობრივი გამოხატვის გამოყენებით. სადაც რაიმე ეჭვი ჩნდება, იქ აზრის დაზუსტებას მოსაუბრის სახის გამომეტყველებით ახერხებენ. არასიტყვიერი ბგერები ასევე ხშირად ცვლის სათანადო სიტყვებს.
- ადამიანები ხელქვეითების ქმედებებზე უფლებამოსილები და პიროვნულად პასუხისმგებელნი არიან. ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის შემწყნარებლობა ორმხრივია. მაგალითად, თუკი ხელქვეითმა რაიმე ისეთი შეცდომა დაუშვა, რომელიც პირდაპირ არ ეხება ხელმძღვანელს, ეს უკანასკნელი თუ შეამჩნევს, რომ მას ამის გამოსწორება დამოუკიდებლად არ ხელეწიფება, დაუფიქრებლად შეიძლება თვითონ გადაჭრას პრობლემა. ასეთი დამოკიდებულება, ცხადია, ხელქვეითის მხრიდან დიდ ლოიალობას წარმოშობს.
- მოლაპარაკებებს უფრო სიტყვიერი შეთანხმებებისა-კენ აქვს მიდრეკილება წერილობითთან შედარებით.
- შიგნითურები და გარეშეები მკვეთრად არიან გამიჯნულნი. შიგნითურები არიან: უწინარესად ოჯახის

წევრები, შემდეგ კლანი, ორგანიზაცია. უცხოელები ჩვეულებრივ გარეშეებად განიხილებიან.

- კულტურის თარგები ძვალ-რბილშია გამჯდარი და ნელა იცვლება.

**დაბალი კონტექსტის კულტურებს** საპირისპირო მახასიათებლები აქვს:

- პიროვნებებს შორის ურთიერთობები შედარებით ხანმოკლეა და ღრმა პიროვნული დაინტერესება ნაკლებად ფასობს.
- მინიშნებები ნათელი უნდა იყოს და გამცემს შეუძლია ნაკლებად დამოკიდებული აღმოჩნდეს მიმღებზე, რომელიც დასკვნებს კონტექსტიდან გამომდინარე აკეთებს. წევრები არავერბალური მინიშნებების გამოყენებაზე ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი.
- უფლებამოსილი პირები ბიუროკრატიულ სისტემას ერწყმიან და პირადად პასუხისმგებელი ძნელია დაადგინო.
- მოლაპარაკებებს უფრო წერილობითი შეთანხმებებისაკენ აქვს მიდრეკილება სიტყვიერთან შედარებით. დაბალი კონტექსტის კულტურებისათვის წერილობითი შეთანხმება განიხილება როგორც საბოლოო და სამართლებრივი ხელშეკრულება და ნაკლებად არსებობს მისი გადახედვის სურვილი. სიზუსტისადმი აკვიატებულმა აზრმა შესაძლოა დააბნიოს მაღალი კონტექსტის კულტურის წევრი ადამიანი. მოლაპარაკებების მონაწილე ერთი ჩინელი ასე ახასიათებს ამ-

გვარ ვითარებას: ამერიკელები დიდ ძალისხმევას იჩენენ კონტრაქტის ერთი სიტყვის ან ერთი წინადადების მიმართ. ზოგჯერ ისინი ერთ არასერიოზულ ცნებაზე მთელი კვირის განმავლობაში კამათობენ. შემდეგ მათ უწევთ, თავიანთ ადვოკატებისაგან ჩატარებული სამუშაოს მოწონება მოითხოვონ. მათი ვექილები უბოდიშო კირკიტა ხალხია და კვერცხში ძვლის პოვნა მოსწონთ.

- შიგნითურები და გარეშეები უფრო ნაკლებადაა გამიჯნული. უცხოელები მათ შედარებით ადვილად ეწყობიან.
- კულტურის თარგები სწრაფად იცვლება.

მაღალი კონტექსტის კულტურა იაპონიაში, ჩინეთში, კორეაში ვიეტნამში და სხვა მრავალ აზიურ ქვეყნებშია ფეხმოკიდებული, ასევე მას ვხვდებით ხმელთაშუა ზღვისპირეთში და შუა აღმოსავლეთში. დაბალი კონტექსტის კულტურა კი ახასიათებს ა.შ.შ.-ს, სკანდინავიის ქვეყნებს და გერმანიას. აღსანიშნავია, რომ რომელიმე კონტექსტის კულტურა სუფთა სახით არ არსებობს. ყველა ქვეყანა ავლენს სხვადასხვა ასპექტებში როგორც მაღალი ასევე დაბალი კონტექსტის კულტურისათვის დამახასიათებელ ქცევას.

საფრანგეთის მაგალითი აჩვენებს მაღალი და დაბალი კონტექსტის ნარევ საზოგადოებას. შიგნითურები და გარეშეები გამიჯნულია და უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება გამართული ფრანგულით მეტყველებას. მაგრამ ბიუროკრატიულ ორგანიზაციათა უპიროვნობა უფრო მეტად ჩვეული რამაა დაბალი კონტექსტის კულტურისათვის.

მოდელი საჭიროა იმისათვის, რომ გავიგოთ, სხვადასხვა კულტურები როგორ ახერხებენ სხვადასხვაგვარად კავშირ-ურთიერთობებს, მაგალითად, განვითარებად ბიზნეს ურთი-ერთობებში, შიგნითურებსა და გარეშეებს შორის მოლაპარაკებების დროს, კონტრაქტების განხორციელებისას. მაგალი-თად, ის გვეხმარება, ავხსნათ, მაღალი კონტექსტის სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის კულტურის მატარებელი კონპანიების ოჯახი რატომ სხვაობს ასე ვრცლად მისი ტოლფარდი დაბა-ლი კონტექსტის კულტურის ანგლოსაქსური კომპანიები-საგან.

## ჰოფსტიდის მოდელი

ჰოფსტიდის მიგნებები მოკლედ შეიძლება ასე ჩამოყალიბ-დეს:

- შრომასთან დაკავშირებული ფასეულობები არ არის უნივერსალური;
- მრავალეროვნული სათავო ოფისი როცა ცდილობს, თავისი უცხოური ინტერესები სხვას ყველას მოახვიოს თავს, მათი ადგილობრივი ფასეულობანი, მოსალოდ-ნელია, დაჟინებით არ თმობდნენ პოზიციებს;
- ადგილობრივი ფასეულობანი განსაზღვრავენ, სათაო ოფისის მიერ დადგენილი მოქმედების ჩარჩოები რო-გორ იქნება გააზრებული;
- ამ აზრით, ტრანსეროვნული ოფისი, რომელიც ძალის-ხმევას არ იშურებს ორგანიზაციული ერთგვაროვნების მისაღწევად, საფრთხეში იგდებს თავს, წარმოექმნას მორალური პრობლემები და ქმედუუნარობა შვას.

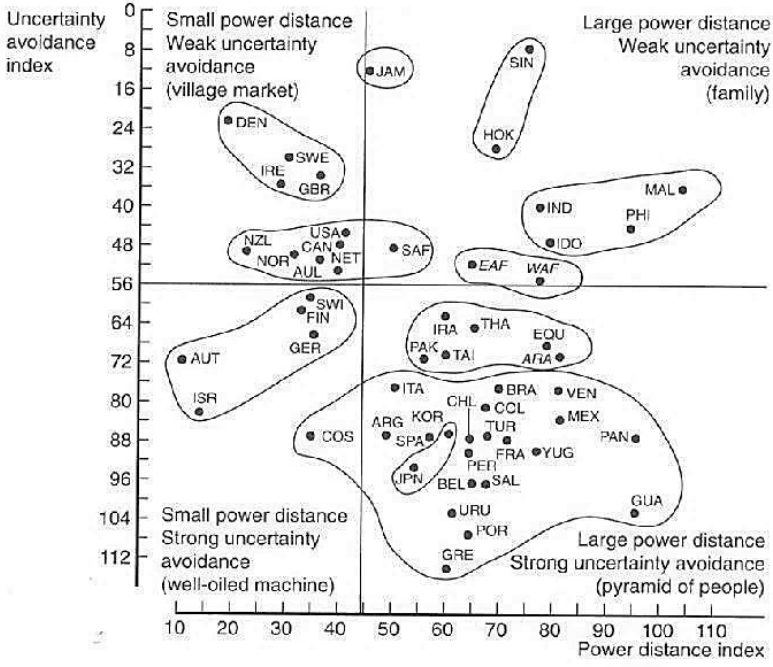


მოდელს რაოდენობრივი საფუძველი აქვს. სხვადასხვა ეროვნულ კულტურებს შორის შედარებები თავდაპირველად ოთხი შემდეგ კი ხუთი განზომილებით იყო აგებული და ყოველ კულტურას თავისი ადგილი ჰქონდა მიჩენილი. განზომილებანი ამგვარადაა განმარტებული:

- (ა) *ძალაუფლებრივი დაშორება*. იერარქიის სხვადასხვა საფეხურზე მდგომ პიროვნებებს შორის არსებული მანძილი;
- (ბ) *გაურკვევლობისაგან განრიდება*. ცხოვრებაში მეტნაკლებად საჭიროა, გაურკვევლობა აირიდო.
- (გ) *ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი*. ცალკეული პიროვნების მის თანამოზიარებთან დამოკიდებულება;
- (დ) *მამაკაცური და ქალური საწყისები*. საზოგადოებაში როლებისა და ფასეულობების განაწილება.
- (ე) *გრძელვადიანი ორიენტაცია მოკლევადიანის საპირისპიროდ*. დროებითი ორიენტაცია წუთისოფელთან მიმართებით. ეს განზომილება 1987 წელს იქნა გაჟღერებული და მხოლოდ 23 ქვეყანაშია გამოცდილი.

ნებისმიერი ადამიანთა საზოგადოება აჩვენებს, რომ ერთნი თავიანთ ძალაუფლებას სხვათა მიმართ იყენებენ და არანაირი საზოგადოება ძალაუფლებრივი დაშორებების გარეშე არ არსებობს. ვრცელი **ძალაუფლებრივი დაშორებების** კულტურაში წევრები ემორჩილებიან იერარქიულ წესრიგს და შესაძლოა მხარს უჭერდნენ კიდევ განსხვავებებს, მაგალითად, თავიანთი ელიტის პრივილეგიური უფლებები-

სათვის პოლიტიკური ძალის მინიჭებით, საუკეთესო სამედიცინო მომსახურების და საუნივერსიტეტო განათლების მიღებით და დაბალი დაბეგვრის მოპოვებით. ბავშვები მშობლებს პატივისცემით ეპყრობიან.



**ნახაზი 3.1.** გაურკვევლობისაგან განრიდების და ძალაუფლებრივი დაშორების ინდექსების ურთიერთდამოკიდებულება

ამ ნახაზის ჰორიზონტალური ღერძი ძალაუფლებრივი დაშორების ინდექსს წარმოადგენს და მარცხნიდან მარჯვნივ იზრდება. მაშასადამე, რაც უფრო მარჯვნივაა ქვეყანა გამოსახული, მით ვრცელია იქ ძალაუფლებრივი დაშორება და პირიქით. ვერტიკალური ღერძი გაურკვევლობისაგან განრი-

დების ინდექსს წარმოადგენს. აქ რაც უფრო ქვევითაა ქვეყანა აღნიშნული, მით მეტია იმ ქვეყნის წამყვან კულტურაში გაურკვევლობებისაგან თავის დაღწევის მოთხოვნილება და პირიქით. ნახაზის მთელი სიბრტყე ოთხად არის გაყოფილი. ქვედა მარჯვენა არე ეთმობა ქვეყნებს და კულტურებს, სადაც ვრცელია ძალაუფლებრივი დაშორება და დიდია გაურკვევლობებისაგან განრიდების მოთხოვნილება (ე.წ. ხალხის პირამიდა). ზედა მარცხენა არე (ე.წ. სოფლის ბაზარი) წარმოადგენს ქვეყნებსა და კულტურებს, სადაც ვიწროა ძალაუფლებრივი დაშორება და მცირე გაურკვევლობებისაგან განრიდების მოთხოვნილება. ქვედა მარცხენა არე (ე.წ. კარგად გაპოხილი მანქანა) იმ ქვეყნებსა და კულტურებს წარმოადგენს, რომლებიც ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორებითა და გაურკვევლობების თავიდან აცილების დიდი მოთხოვნილებით ხასიათდებიან. აქვე უნდა მოვიაზროთ საქართველოც. ზედა მარჯვენა არე (ე.წ. ოჯახი) ეთმობა ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორების და გაურკვევლობებისაგან განრიდების მცირე მოთხოვნილებით გამორჩეულ ქვეყნებსა და კულტურებს.

მმართველები იმედოვნებენ, გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად და პატერნალისტურად მიიღებენ. ნაკლები ძალის მქონე ადამიანები უფრო დიდი ძალის მქონე ადამიანებისაგან დამოკიდებულად გრძნობენ თავს. დასაქმებულნი თავის საქმეს მმართველის სურვილებიდან გამომდინარე წარმართავენ, ან ისინი გუმანით ხვდებიან, რა სურს მმართველს. მმართველებს მოსწონთ, თავი კეთილმოსურნე გადაწყვეტილებების მიმღებად იხილონ. დასაქმებულებს მიაჩნიათ, ისინი უფრო მარტივად შეძლებენ ერთმანეთთან თანამშრომლობას ზემდგომის ხელმძღვანელობით, ვიდრე თა-

ნასწორთან შეთანხმებით, - ისინი ყველასაგან პატივცემული ძალაუფლების ქვეშ საქმიანობას ამჯობინებენ.

გაურკვევლობა ყველგან ახლავს თან ცხოვრებას. არავინაა სრულიად დარწმუნებული თავის მომავალში ან სხვებთან ურთიერთობებში. ეს განზომილება ადგენს, კულტურა რამდენად ახდენს თავისი წევრების სოციალიზაციას მომავლის და ორჭოფული გარემოებების მიმართ გაურკვევლობისადმი შემწყნარებლობით მიდგომის ჩამოყალიბებით.

**გაურკვევლობის თავიდან არიდება** სადაც დიდ საჭიროებად მიაჩნიათ, იმ საზოგადოებაში და ორგანიზაციაში კონფლიქტებისა და მეტოქეობის შედეგები უფრო საშიშია. გამოცდილი მენეჯერები დამხმარე შუამავალ მომრიგებლებს ანიჭებენ უპირატესობას და ცხად წესებსა და ზუსტ სამუშაოთა აღწერილობებს ეტანებიან. ხელქვეითებს ინიციატივის გამოსაჩენად მცირე შესაძლებლობა ეძლევათ. ადამიანები შედარებით ნაკლებ მოთავეობას იჩენენ. სამუშაო ადგილით უზრუნველყოფის, კარიერული თარგებისა და საპენსიო უზრუნველყოფის დაწვრილებითი გეგმების არსებობა სავარაუდოა. ასეთ კულტურებში მის წევრებს წუხილი ემჩნევათ.

გაურკვევლობის თავიდან აცილებას შედარებით მცირე ყურადღებას სადაც უთმობენ, ამგვარ კულტურებში ნაკლებად წუხან შორეულ მომავალზე და საწარმოო სტრესებიც ნაკლებადაა გავრცელებული. აქ შესაძლოა უფრო ეტანებოდნენ რისკს და ცვლილებებს ნაკლებად ეწინააღმდეგებოდნენ.

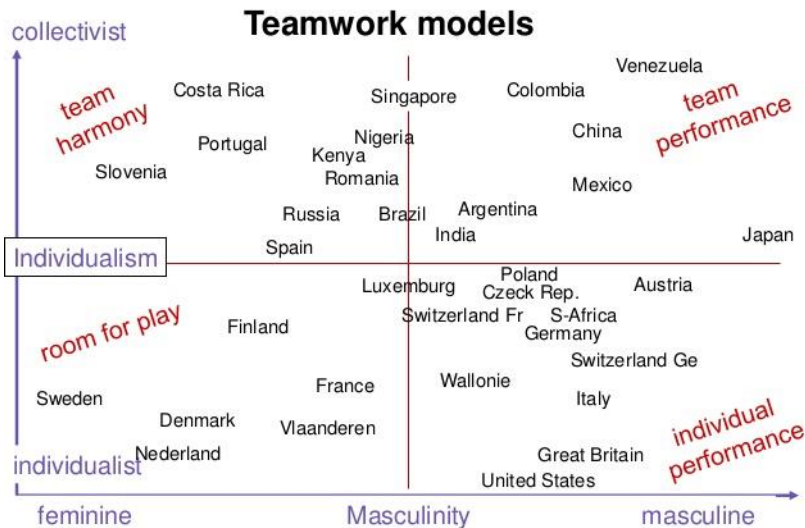
მენეჯერები, რომლებსაც საშუალო ასაკს ჯერ არ მიუღწევიათ, მაღალ სამმართველო ადგილებზე იმყოფებიან. მცირე ღირსება შემწყნარებლობას უზრუნველყოფს მმართველები-

სადმი. მენეჯერები შესაძლოა დიდად განათლებულ და მრავალფეროვანი ინტერესების მქონე ადამიანებად წარმოაჩენდნენ თავს და თავიანთ კარიერას იოლ უნარ-ჩვევებზე აგებდნენ. ისინი არღვევენ ხოლმე დადგენილ ფორმალურ წესებს და თუ დასჭირდათ იერარქიულ სტრუქტურასაც უქცევენ გვერდს. უცხოელებს ადვილად უჯერებენ. მეტოქეობა და კონფლიქტის გარკვეული სახეები განიხილება როგორც ჯანსაღი და სასურველი მოვლენა.

### **ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი**

ყველგან დგება საკითხი, ადამიანი რამდენადაა დამოკიდებული საკუთარ რესურსებზე და რამდენად ჯგუფზე იმისათვის, რომ კარგი ცხოვრება მოიწყოს. ეს ნახაზი წარმოაჩენს ამ განზომილებასთან დაკავშირებულ ჰოფსტიდის მიგნებას, რომელიც თარაზულ ღერძზე დატანილი; შვეული ღერძი კი მამაკაცურ და ქალურ საწყისებს უჭირავს.

მეტად ინდივიდუალისტური (ანუ ნაკლებად კოლექტივისტური) კულტურები ინდივიდუალობას აქცევენ დიდ ყურადღებას. პიროვნება საკუთარი ძალებით იმედოვნებს და სახული მიზნების მიღწევას და საჭიროებათა დაკმაყოფილებას. პირადი მიღწევები და უფლებები დიდად ფასობს. პიროვნული გადაწყვეტილება ჯგუფურ გადაწყვეტილებაზე მეტ ფასეულობას წარმოადგენს და ადამიანს უფლება აქვს უმრავლესობისაგან განსხვავებით იფიქროს და აზრი გამოთქვას. სინამდვილეში ინდივიდუალიზმი შეუძლებელია გავუტოლოთ სხვადასხვა კულტურული კონტექსტში ამოზრდილ სიხარბეს.



**ნახაზი 3.2.** მამაკაცურობისა და ინდივიდუალიზმის ინდექსების ურთიერთდამოკიდებულება

ამ ნახაზზე ჰორიზონტალური ღერძი მამაკაცურობის ინდექსს ეთმობა და მარცხნიდან მარჯვნივ იზრდება. მამაკაცურობის ინდექსის 50-ის შემდეგ რაც უფრო მარჯვნივაა ქვეყანა წარმოდგენილი, მით მეტად მამაკაცურია მისი კულტურა, ხოლო ამ ნიშნულიდან რაც უფრო მარცხნივაა ქვეყანა, მით მეტად ქალურია იგი. ყველაზე მეტად მამაკაცური კულტურა იაპონურია, ხოლო ყველაზე მეტად ქალური - შვედური. ვერტიკალურ ღერძზე ინდივიდუალობის ინდექსია წარმოდგენილი. ამ ინდექსის 50-ის შემდეგ რაც უფრო ქვევითაა ქვეყანა აღნიშნული, მით მეტად ინდივიდუალისტურია იგი, ხოლო ამ ნიშნულის ზემოთ კოლექტივისტური კულტურის მქონე ქვეყნებია წარმოდგენილი. აქ რაც უფრო ზემოთაა ქვეყანა, მით მეტად კოლექტივისტურია ის. ყველაზე კოლექტი-

ვისტური კულტურა ვენესუელაშია გაბატონებული, ხოლო ყველაზე ინდივიდუალისტური კულტურა ამერიკის შეერთებულ შტატებშია დამკვიდრებული. ნახაზის სიბრტყე აქაც ოთხადაა გაყოფილი. ქვედა მარჯვენა არე მამაკაცურ და ინდივიდუალისტური ქვეყნებს ეთმობა, ხოლო ზედა მარცხენა არე - კოლექტივისტურ და ქალურ კულტურებს წარმოადგენს. ქვედა მარცხენა არეში ინდივიდუალისტური და ქალური კულტურებია აღნიშნული, ხოლო ზედა მარჯვენა არე მამაკაცურ და იმავდროულად კოლექტივისტურ კულტურებს წარმოადგენს.

კოლექტივისტურ კულტურებში ინდივიდუალისტურთან შედარებით საწინააღმდეგო მდგომარეობაა. ჯგუფის ინტერესები პიროვნების ინტერესებზე მაღლა დგას და ინდივიდუალობა ადამიანის როგორც კოლექტივის წევრის სოციალური იდენტობიდან იქმნება. ეს უკანასკნელი შეიძლება გულისხმობდეს ოჯახს, სკოლას, სამუშაო ადგილს. ჯილდოსაკენ გზა სხვა წევრებისა და ჯგუფის მიმართ კეთილგანწყობაზე გადის და იგი შესაძლოა ქმედითობაზე უფრო მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს. ჯგუფებს შორის კავშირები შესაძლოა მეტისმეტად მეჩხერი იყოს; კომპანიის შიგნით სხვადასხვა ფუნქციურ ჯგუფებს შორის შეზღუდული ურთიერთობებია სავარაუდო. ეს ნახაზი გუნდურობის მოდელების განასერშია წარმოდგენილი. ქალურ კოლექტივისტურ კულტურებს გუნდური ჰარმონიის არეს უწოდებენ, ქალურ ინდივიდუალისტურ კულტურებს თამაშის სივრცეს ეძახიან, მამაკაცურ კოლექტივისტურ კულტურებს გუნდური შემოქმედების არეს, ხოლო მამაკაცურ ინდივიდუალისტურ კულტურებს,

სადაც საქართველოც უნდა მოვიაზროთ, პიროვნული შემოქმედების არეს უწოდებენ.

Table 2.3 Key to the countries and regions

Abbreviation	Country or region	Abbreviation	Country or region
ARA	Arab-speaking countries (Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates)	ISR	Israel
ARG	Argentina	ITA	Italy
AUL	Australia	JAM	Jamaica
AUT	Austria	JPN	Japan
BEL	Belgium	KOR	South Korea
BRA	Brazil	MAL	Malaysia
CAN	Canada	MEX	Mexico
CHL	Chile	NET	Netherlands
COL	Colombia	NOR	Norway
COS	Costa Rica	NZL	New Zealand
DEN	Denmark	PAK	Pakistan
EAF	East Africa (Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia)	PAN	Panama
EQA	Equador	PER	Peru
FIN	Finland	PHI	Philippines
FRA	France	POR	Portugal
GBR	Great Britain	SAF	South Africa
GER	Germany F.R.	SAL	Salvador
GRE	Greece	SIN	Singapore
GUA	Guatemala	SPA	Spain
HOK	Hong Kong	SWE	Sweden
IDO	Indonesia	SWI	Switzerland
IND	India	TAI	Taiwan
IRA	Iran	THA	Thailand
IRE	Ireland (Republic of)	TUR	Turkey
		URU	Uruguay
		USA	United States
		VEN	Venezuela
		WAF	West Africa (Ghana, Nigeria, Sierra Leone)
		YUG	Yugoslavia

### ცხრილი 3.1. ქვეყნების აბრევიატურები

#### მამაკაცური და ქალური კულტურები

მრავალ მამაკაცურ კულტურაში სქესთა შორის როლები ადამიანური ყოფის ყველა დონეზე მკაფიოდაა განსაზღვრული. არსებობს ისეთი პროფესიები, რომელიც მხოლოდ კაცის ან ქალის საქმეა.



მუშაკები შესაძლოა ფიქრობდნენ, რომ კომპანიის ბიზნესისათვის დახარჯული დრო უფრო ფასეულია, ვიდრე უაზრო საზოგადოებრივი მისწრაფებებისათვის ან ოჯახში გატარებული ხანი. კაცი ესწრაფვის კონკურენტუნარიანი და თავდაჯერებული იყოს, ხოლო ქალი - ყურადღებიანი და ურთიერთობებზე ზრუნვის უნარის მქონე.

იაპონიაში მამაკაცურობა სამსახურებრივი საფეხურებით გამოიხატება. ნამდვილი პროფესიონალების როლს ძირითადად კაცები ასრულებენ. ტრადიციულ სამრეწველო ერებში ქალთა მცირე რაოდენობამ თუ შეძლო, მმართველობის უმაღლეს საფეხურებს მიეღწია; მათაც ჩვეულებრივ ამბად მიაჩნიათ, ქორწინების შემდეგ შინ იყვნენ, ოჯახს მიხედონ და ბავშვები გააჩინონ.

უფრო ქალურ კულტურებში სქესთა შორის როლების განაწილება ნაკლებადაა გამოკვეთილი. როგორც კაცებს ასევე ქალებს უფრო თანაბრად მიუწვდებათ ხელი ნებისმიერი საფეხურის ნებისმიერ სამუშაო ადგილზე. ორივეს შეუძლია იყოს წამყვანი პოლიტიკოსი, თვითმფრინავის პილოტი, დიდა, დაწყებითი სკოლის მასწავლებელი. ოჯახში უკეთესი ანაზღაურების მშობელი დადის სამსახურში, ნაკლები შემოსავლის მქონე კი შინაა და ბავშვებს უვლის. კომპანია არ ერევა თანამშრომელთა პირად ცხოვრებაში. წარმატება ადამიანური კონტაქტებით იზომება და არა ძალაუფლებითა და საკუთრებით; ამდენად მოტივაცია ნაკლებია. ასეთი საზოგადოების წევრები კონკურენტუნარიანობასთან შედარებით სოციალურ კავშირებს ანიჭებენ უპირატესობას. პიროვნული ბრწყინვალება ეჭვის საგანია და არაპროფესიონალებისა და უზნეოების მიმართ თანაგრძნობას გამოხატავენ.

მე-3.2 ნახაზი აჩვენებს, რომ მამაკაცური კულტურით გამორჩეული ქვეყნებია იაპონია, ავსტრია, ვენესუელა და შემდეგ სხვებიც. ქალური კულტურა კი გაბატონებულია შვედეთში, ნორვეგიაში, მათ მოსდევს ნიდერლანდები და ა.შ..



### კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რის მიხედვით აჯგუფებს ჰოლის მოდელი კულტურებს?
2. რა მახასიათებლებს შეიცავს მაღალი კონტექსტის კულტურა?
3. რა მახასიათებლებს შეიცავს დაბალი კონტექსტის კულტურა?
4. რას განაპირობებს ქცევის კოდექსი, რომლის მიერ დიდადაა განპირობებული დამოკიდებულებები?
5. რა მიზეზი განაპირობებს მაღალი კონტექსტის კულტურების მიერ გამოხატვის გაცილებით მრავალფეროვან საშუალებებს?
6. რატომ გრძნობენ პიროვნულ პასუხისმგებლობას მაღალი კონტექსტის კულტურის წარმომადგენელი ზემდგომები ხელქვეითების მიმართ?
7. რატომ ანიჭებენ უპირატესობას მაღალი კონტექსტის კულტურის ადამიანები სიტყვიერ შეთანხმებებს?

8. რატომ იცვლება კულტურის თარგები გაცილებით უფრო ნელა მაღალი კონტექსტის კულტურაში დაბალი კონტექსტის კულტურასთან შედარებით?
9. რატომ არის დაბალი კონტექსტის კულტურის წევრებს შორის ურთიერთობები ხანმოკლე?
10. რატომ ანიჭებენ უპირატესობას დაბალი კონტექსტის კულტურის წევრები უფრო წერილობითი შეთანხმებებს სიტყვიერთან შედარებით?
11. როგორია უფლებამოსილი პირების დამოკიდებულება ბიუროკრატიულ სისტემასთან მაღალი და დაბალი კონტექსტის კულტურის პირობებში?
12. რატომ იცვლება კულტურის თარგები უფრო სწრაფად დაბალი კონტექსტის კულტურაში?
13. რომელ ქვეყნებშია გავრცელებული მაღალი კონტექსტის კულტურა?
14. რომელ ქვეყნებშია გავრცელებული დაბალი კონტექსტის კულტურა?
15. რა საჭიროა ჰოლის კულტურის შედარებითი მოდელი საერთაშორისო მენეჯერისათვის?
16. როგორ შეიძლება მოკლედ ჩამოვაყალიბოთ ჰოფსტიდის მიგნებები?
17. რა დაბრკოლებები შეიძლება შეხვდეს ისეთ სათავო ოფისს, რომელიც დაჟინებით ესწრაფვის ორგანიზაციული ერთგვაროვნების მიღწევას?

18. რომელ განზომილებებს მოიცავს ჰოფსტიდის მოდელი?
19. რას გულისხმობს „ძალაუფლებრივი დაშორება“?
20. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან ვრცელი და ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორების მქონე კულტურები?
21. რომელი ქვეყნები მიეკუთვნებიან ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორების კულტურას?
22. რომელი ქვეყნები მიეკუთვნებიან ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორების კულტურას?
23. რით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან გაურკვევლობათაგან განრიდების დიდი და მცირე მოთხოვნილების მქონე კულტურები?
24. რატომ არის მეტოქეობის შედეგები საშიში გაურკვევლობებისაგან განრიდების დიდი მოთხოვნილების კულტურებში?
25. რატომ არის ნაკლებად გავრცელებული საწარმოო სტრესები გაურკვევლობისაგან განრიდების დაბალი მოთხოვნილების კულტურებში?
26. რომელი ქვეყნები მიეკუთვნებიან გაურკვევლობებისაგან განრიდების შედარებით დიდი მოთხოვნილების მქონე კულტურას?
27. რომელი ქვეყნები მიეკუთვნებიან გაურკვევლობებისაგან განრიდების შედარებით მცირე მოთხოვნილების მქონე კულტურას?

28. რით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან კოლექტივისტური და ინდივიდუალისტური კულტურები?
29. რით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან მამაკაცი და ქალური კულტურები?
30. რატომ აქვს უმეტესად უარყოფითი რეაქცია მამაკაცი კულტურის ქვეყნებს უზნეობის გამოვლინებებთან?
31. რომელი ქვეყნები მიეკუთვნებიან უმეტესად მამაკაცი კულტურას?
32. რომელი ქვეყნები მიეკუთვნებიან უმეტესად ქალურ კულტურას?

※ ※ ※

## განსახილველი ვითარება

**ურთიერთობები მმართველებსა და ხელქვეითებს შორის  
წინაისტორია**

ერთხელ ინდონეზიელი მენეჯერი ბრიტანული ერთობლივი საწარმოს პარტნიორ მენეჯერთან შრომით ურთიერთობებს განიხილავდა. სტუმარმა უთხრა, რომ იგი ამჟამად თავის სამსახურებრივ მოვალეობებს საფეხბურთო მატჩის დროს გვერდითი მსაჯის ამპლუაში ასრულებდა. მმართველი პასუხისმგებელი პირი, მსაჯი, იყო შემთხვევა, მის ხელქვეითად მუშაობდა. ინდონეზიელმა მიუგო, რომ მის ქვეყანაში ასეთი რამ შეუძლებელია. ინდონეზიაში ხელმძღვანელსა და ქვედა დონის მუშაკს შორის სამსახურს გარეთაც ყო-

ველთვის მეტი დაშორება იყო მის ბრიტანულ ეკვივალენტთან შედარებით.

### **გარკვევის მცდელობა**

ამ მოვლების მიზეზი ასე აუხსნა მასპინძელმა დაინტერესებულ სტუმარს. თქვენს ქვეყანაში ხელმძღვანელი და მუშაკი უწინდელივით პატივს სცემენ ერთმანეთს, რადგან მათ გამიჯნული აქვთ სამსახურში ურთიერთობა პირადი ურთიერთობებისაგან. ინდონეზიაში კი ეს შეუძლებელია. სამსახურში პიროვნების სტატუსი სხვა სფეროებზეც ხორციელდება. ადამიანი ხელმძღვანელია და ეს მის კულტურას ქმნის ყველგან, სადაც არ უნდა იყოს იგი. ხელქვეითებმა უნდა იფიქრონ, რომ ის ხელმძღვანელი სამსახურს გარეთაცაა. ეს ნიშნავს, რომ თუკი მისი თანამშრომლები მას სხვაგან დაინახვენ, სხვაგვარად, ანუ სამსახურისაგან განსხვავებულად, ვერაფრით მოიქცევა. ამგვარად, ხელმძღვანელი საფეხბურთო მატჩზეც უნდა ხელმძღვანელს წარმოადგენდეს; ის იქ მსაჯი უნდა იყოს.

### **◆ კითხვები:**

1. თქვენს კულტურაში მმართველი თავის ძალაუფლებას ახორციელებს სხვა მის სამსახურთან სრულიად დაუკავშირებელი საქმიანობების დროს?
2. რა უპირატესობები აქვთ ასეთ მენეჯერებს?
3. რაში მდგომარეობს ნაკლოვანებები?
4. ამ თემის დროს განხილული მოდელებიდან რომელმა თანგანს წარმოაჩინეს ეს განსახილველი შემთხვევა?

## ✂ წარმოსახვითი ვითარება

- თქვენ რომ იყოთ ბრიტანელი მენეჯერი და ინდონეზიაში ახორციელებდეთ პროექტს, ასეთი მოცემულობა როგორ გავლენას იქონიებდა თქვენს ქცევაზე?
- თქვენ რომ ინდონეზიელი მენეჯერი იყოთ და პროექტს ახორციელებდეთ ბრიტანეთში, როგორ გავლენას მოახდენდა ასეთი მოცემულობა შენს ქცევაზე?

## სასარგებლო ბმულები

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_the\\_United\\_Kingdom](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_the_United_Kingdom)

<http://www.commisceo-global.com/country-guides/uk-guide>

<https://www.slideshare.net/josephleixu/british-culture>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_Indonesia](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Indonesia)

<http://www.everyculture.com/Ge-It/Indonesia.html>



## ცვლილებები კულტურაში

### შედარებითი ანალიზის საზღვრები

შედარებითი ანალიზი ეყრდნობა აზრს, რომ ერთი კულტურის ფასეულობანი შეიძლება სხვა კულტურის ფასეულობებს შევუდართო და ეს პროცესი ორმხრივ საფუძველზე წარიმართოს.

სირთულეები წარმოიშობა შედარებითი ანალიზის გამოყენებისას, რადგან:

- ანალიზის ერთეულად ეროვნული კულტურის ჯგუფი გამოიყენება;
- მიმართავენ სხვადასხვა კულტურების შეხების წერტილებს რეალისტური შედარებების გასაკეთებლად;
- სხვადასხვაგვარად ხდება რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედარებები.

უპირველესი კრიტიკის საგანი შედარებითი ანალიზის ყველა მოდელის მიმართ არის ის, რომ ანალიზის ერთეულად ეროვნულ სახელმწიფოს იყენებენ, რაც, მათი შეხედულებით, კულტურის ჯგუფის ცნებას ხელოვნურად ავიწროებს. ეს მოსახერხებელი განზოგადებაა, მაგრამ მრავალ სირთულეს წარმოშობს.

1. ჯერ ერთი, ვარაუდობენ, რომ ანალიზის ერთეულად აღებული ეროვნული სახელმწიფოს საზღვრებს კულტურის საზღვრები შეესატყვისება. ზოგი კულტურის გავრცელება სახელმწიფოს საზღვრებს სცილდება.



ზოგმა ჯგუფმა შეიძლება სამშობლოდან სხვაგან გადაინაცვლოს საცხოვრებლად და სამუშაოდ.

2. ყველა ერის სახელმწიფოს ჰომოგენურად განხილვამ შესაძლოა ჰეტეროგენობა მხედველობის მიღმა დატოვოს.
3. ზოგი ერის სახელმწიფო სხვასთან შედარებით უფრო ჰეტეროგენურია, მაგალითად, აშშ და ბრაზილია. ჩინეთის მიწაზე მრავალი სუბკულტურა არსებობს, რომლებსაც საკუთარი დიალექტი და ეკონომიკა აქვთ. ძირეული კულტურისა და სუბკულტურების ურთიერთობები სხვადასხვაობენ, რაც შესაძლოა პოლიტიკური, ეკონომიკური ან ისტორიული ფაქტორებით იყოს განპირობებული.

ასეთ განსხვავებათა და მათ შედეგთა ჩვენება შედარებით მოდელს არ შეუძლია. ასევე იგი ვერ წარმოაჩენს ჯგუფის ძირძველი წევრებისა და ახალშემოერთებულების ფასეულობებს შორის დამოკიდებულებას. შესაძლოა ისინი შეგნებულად უარყოფდნენ მასპინძელი ქვეყნის კულტურას და ალბათ თანდათან მოახდენენ თავიანთი ფასეულობების ასიმილაციას.

## **შედარებითი ანალიზის ძლიერი და სუსტი მხარეები**

შედარებითი ანალიზი მენეჯერებს საშუალებას აძლევს ვრცელი შედარებები გააკეთონ. ეს მათ უვითარებს უნარს, მიაგნონ კულტურებს შორის არსებულ განსხვავების წერტილებს და, მაშასადამე, შესაძლო კონფლიქტის არეებს. მრავალ

ასეთ მოდელს ყურადღების ცენტრში სოციალური ცხოვრება აქვს მოქცეული, რომელიც მისთვის „მშობლიურია“; მაგალითად, ურთიერთობა ჯგუფის წევრებს, ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის.

ამა თუ იმ მოდელის მიერ მიგნებული განსაზღვრულობები, რომელიც უშუალოდ ეხება მენეჯერს, აიძულებს მას, გადაწყვიტოს, როგორი ყურადღება დაუთმოს მათ. მაგალითად, იაპონიის ტრადიციულ წარმოებაში მუშაობისას კომპანია ნაკლებადაა გლობალური გავლენების ქვეშ მოქცეული, რაც მმართველს აძლევს საბაბს, იფიქროს, რომ ჰოლის მოდელი დიდად გამოსაყენებელია მისთვის. თუმცა ამ მოდელმა შესაძლოა ქვეყნის განჭვრეტაში სუსტი როლი შეასრულოს, როცა საკითხი სხვა ქვეყანაში არსებულ შვილობილ კომპანიას ეხება.

ამ 30 წლის წინ კულტურული ტრადიციების სტაბილურობის დონე ნორმალურად მიიჩნეოდა. ამჟამად ეს მაჩვენებელი გაცილებით ნაკლებია. მკვლევარებმა იციან ადრეული მოდელების **სუსტი მხარეები**.

1. პირველი და ყველაზე მთავარი: ვარაუდი ეროვნული ჯგუფის როგორც ანალიზის შესატყვისი ერთეულის თაობაზე არ არის სანდო.
2. ჩვეულებრივი ფასეულობანი ჯგუფის ყველა წევრისათვის მშობლიურად მიიჩნევა, მაშინ როცა იქ შეიძლება სხვა კულტურის წარმომადგენლებიც არსებობდნენ.

3. მოდელს აღწერილობითი სიღრმე აკლიათ. რადგან ისინი არსებითად შედარებითი ხასიათისა არიან, არ შეუძლიათ ამომწურავი დასკვნები გააკეთონ რომელიმე ერთი კულტურის თაობაზე.
4. ისინი ვერ ეხმარებიან მენეჯერებს, გამოყონ სხვა ფაქტორთა გავლენა - ისეთი როგორიცაა, მაგალითად, ეკონომიკური ფაქტორები, ან ორგანიზაციული კულტურა - ქცევის ცალკეულ შემთხვევებზე.
5. ბილატერალური მოდელები სტატიკურია, რადგან
  - ⊕ ისინი ვერ ეხმარებიან მენეჯერებს კულტურაში მოსალოდნელი ცვლილებების განჭვრეტაში;
  - ⊕ ისინი ვერ ხსნიან, ჯგუფები და პიროვნებები რატომ ახდენენ ცვლილებებს კულტურულ ფასეულობებში ერთმანეთთან ურთიერთობის შედეგად.

შედარებითი ანალიზი კულტურებს შორის განსხვავებების დადგენას გულისხმობს იმ ნაწილში, რომელიც მათში მუდმივი და უცვლელია.

## **კულტურაში მნიშვნელოვან მოძრაობათა ამოცნობა**

ცხოვრების ყველა სფეროში სამუშაო ადგილის ჩათვლით ადამიანები უნდა შეეგუონ გარდაქმნებს. ჩვენი დროის მენეჯერებს უწევთ, განივითარონ ისეთ მოვლენათა ამოცნობის უნარი, რომლებიც ფასეულობათა სისტემაში მოძრაობების წარმოქმნის მიზეზი ხდებიან და განჭვრიტონ, კულტურის შიგნით აღძრული მოძრაობანი როგორ გავლენას მოახდენენ საქმიან გარემოზე. მაშასადამე, მმართველებს სჭირდებათ გა-

იგონ კულტურაში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებები, რადგან ამან შესაძლოა პირდაპირი გავლენა იქონიონ მათ კომპანიაზე და მათ ურთიერთობებზე ბაზრებთან.

ხსენებულ ცვლილებათა შედეგად შესაძლოა გავლენას განიცდიდნენ შემდეგი სფეროები:

1. მომსახურებისა და საქონლის ბაზრები;
2. ტექნოლოგიები;
3. წარმოებები. ძველი წარმოებები ქრება, ახალი ჩნდება;
4. შრომის ბაზრები. ძველ უნარ-ჩვევებზე მოთხოვნა მცირდება, ახალ უნარებზე მოთხოვნილება ჩნდება. ახალი სოციალური ჯგუფები ითხოვენ დასაქმებას. მრავალი ქვეყნის ეკონომიკაში ქალების რიცხვი სამართველო სამუშაო ძალაში იზრდება;
5. სამუშაო ძალის სოციალური საჭიროებანი. დაქირავებულებს განსხვავებული ურთიერთობები ჭირდებათ ხელმძღვანელებთან, ტოლსწორებთან და ხელქვეითებთან. ახალი სტრუქტურა და სისტემა მოითხოვს შრომის ხელახლა ორგანიზებასა და მოტივაციას;
6. საარსებო გარემოსთან ურთიერთობები. ხდება ახალი წესების შემოღება ბუნებრივი რესურსების დაცვის მიზნით;
7. სოციალური სტრუქტურები. აქ ახალი სოციალური აგენტები ვითარდებიან და ძველი აგენტები ახალ პასუხისმგებლობებს კისრულობენ. შრომითი თარგები-სა და ტექნოლოგიების ცვლილება ტრადიციულ

რთულ ოჯახში ცვლილებებს და ტრადიციული ნათესაური კავშირების შესუსტებას იწვევს. სოციალური ნგრევა ნიშნავს, რომ სახელმწიფოსა და არაკომერციულ ორგანიზაციებს მეტი რესურსების დახარჯვა მოუწევთ ახალგაზრდებს შორის ოჯახის კეთილდღეობის, ქორწინებასთან დაკავშირებული ფსიქოლოგიური კონსულტაციის და სოციალური პრობლემების სასარგებლოდ.

**მდგრადობა და მოძრაობა.** კულტურას განვითარებისათვის სჭირდება როგორც მდგრადობა ასევე მოძრაობა. ერთი მხრივ, მეტისმეტად მდგრადმა გარემომ შესაძლოა ექსპერიმენტებისა და შემოქმედებითობის განწყობა ჩაკლას. მეორე მხრივ, ჭარბმა ცვლილებებმა, მოსალოდნელია, კულტურის დაშლა და სრული მოშლა გამოიწვიოს.

საუკუნეების განმავლობაში ცდილობდნენ მეცნიერები, მდგრადობასა და ცვლილებებს შორის საუკეთესო წონასწორობის წერტილი ეპოვათ. სოციალურ სისტემას კონფლიქტის თეორეტიკოსები */მარქსი, მილი, დარენდორფი და სხვ./* დღენიადაგ კონფლიქტში მყოფად განიხილავდნენ, სადაც კონფლიქტის საგანი თავის ასახვას საზოგადოებაში გაბატონებულ ფასეულობებში ჰპოვებდა.

ფუნქციონალისტები, როგორებიცაა *პარსონსი და მერტონი*, ცვლილებებს აღწერდნენ როგორც შეგუების პროცესს და ყურადღების ცენტრში ათავსებდნენ დატვირთვებისა და დამბევებისადმი სოციალური სისტემის მორგების ბუნებრივ უნარს, რათა ახალი მდგრადობისათვის მიეღწია საზოგადოებას. სოციალური სისტემა სიცოცხლისუნარიანია, როცა მი-

სი ყველა ნაწილი ერთმანეთთანაა დაკავშირებული და ერთ მთლიანობას წარმოადგენს.

## **მენეჯერი და კულტურული მოძრაობების გაგება**

მმართველს იშვიათად უწევს შეხება ისეთ განყენებულ ცნებასთან, როგორცაა ცვლილებები ფასეულობათა სისტემაში. მისი პასუხისმგებლობა უფრო კონკრეტული ფაქტორებით შემოიფარგლება; მაგალითად, როგორცაა ახალი ბაზრის განვითარების საკითხები, ახალი სახის შრომაზე მოთხოვნა-მიწოდება, სამუშაო ძალის ახალი ქმედითობა. ამგვარმა ცვლელადობამ შესაძლოა ღრმა კულტურული ცვლილებანი ასახოს. კომპანია, რომელიც ახერხებს შეიმეცნოს კულტურის ღრმა შრეებში მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებები და ასევე ჩაწვდეს ბაზარზე მათ ზემოქმედებას, არის კარგად აღჭურვილი, სტრატეგიულ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს გაართვას თავი.

ივარაუდება, რომ ეკონომიკური მოვლენები განაპირობებენ ძალაუფლებრივი დაშორების დავიწროებას საზოგადოებაში და არაფორმალობის დიდად ზრდის საჭიროებას. როცა ახალი ფასეულობანი საყოველღეო სამოსზე მეტი მოთხოვნით მჟღავნდება, საფეიქრო წარმოების განვითარების შესაძლებლობები იზრდება. ამდაგვარ ახალ ფასეულობებს ნაკლებად აქვთ დაუყოვნებელი გავლენა სადაზღვევო ბიზნესზე.

ცვლილებები ეროვნულ კულტურაში ასევე გავლენას ახდენენ იმ კულტურულ გარემოში განთავსებული კომპანიების შიდა წესრიგზე და ეროვნული კულტურის ჯგუფის დაქირავებულ წევრებზე. მეორე მხრივ, იმ შემთხვევაში თუ სა-

ზოგადობაში ძალაუფლებრივი დაშორება ვიწრო იქნება, დაქირავებულები, შესაძლოა, უფრო პოზიტიურად მიუდგნენ ახლო ურთიერთობებს ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის სიბრტყულ სტრუქტურაში. დაქირავებულებს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ფართო მონაწილეობის დიდი მოლოდინი ექნებათ. ძალაუფლება დეცენტრალიზებული, ხოლო ინფორმაცია საზიარო აღმოჩნდება.

კომპანია ურთიერთობას თავის წევრებთან იმ შემთხვევაში წყვეტს, როცა ისინი ისეთი სტრუქტურითა და პროცედურებით აგრძელებენ ოპერირებას, რომელიც დრომოჭმულ ფასეულობებს ასახავს, რადგან ისინი კვლავ ისეთი მოდიდან გასული პროდუქტებს სთავაზობენ ბაზარს, რომელიც მომხმარებელთა დაკარგვას იწვევს. სხვა მხრივ, თუ დაუყოვნებელი ცვლილებები მეტისმეტ ძალისხმევას აძლევს ბიძგს, ისინი სხვაგვარ შეცდომებს უშვებენ, რომელიც კომპანიას ძვირი უჯდება, რადგან მათ მცდელობას შესაძლოა მოკლევადიანი ეფექტი აღმოაჩნდეს.

## **მნიშვნელოვან მოძრაობათა აღმოჩენის სირთულები**

სირთულები სწორედ მაშინ იჩენს ხოლმე თავს, როცა ზედაპირზე გამოჩენილი მოვლენებიდან მნიშვნელოვანი და სიღრმისეული ცვლილებებია გამოსარჩევი. მედიაში გაჟღერებული ამბები ზოგადად ასახავს სინამდვილეს. ჟურნალისტები შეზღუდული დროით მუშაობენ და მათ არ აქვთ არც კომპეტენცია და არც დრო, ღრმა ანალიზი გააკეთონ და გრძელვადიანი დასკვნები წარმოადგინონ ცვლილებათა თაობაზე. გარდა ამისა შესაძლოა X კულტურა ცვლილებას გა-

ნიცდიდეს, მაგრამ ასევე იმავე მიმართულებით იცვლებო-  
დეს მისი მეზობელი კულტურა და ამიტომ X კულტურის  
ცვალებადობა ნაკლებად შესამჩნევი იყოს. ეს მიუთითებს  
მხოლოდ იმაზე, რომ ანალიზი შედარებითი მოდელითაა  
გაკეთებული.

**მენეჯერთა როლი და მისი ცვლილება.** მმართველებს თუნ-  
დაც იმიტომ სჭირდებათ ჩაწვდნენ გარემოებით ცვლილე-  
ბებს და კულტურულ მოძრაობებს, რომ ეს პროცესები მათ  
მენეჯერულ როლზე ახდენენ გავლენას. მენეჯერი აღარაა შე-  
მოფარგლული მხოლოდ ორგანიზებით, დაგეგმვით, კოორ-  
დინირებითა და კონტროლით, როგორც ეს 1916 წელს ფრან-  
გმა ინდუსტრიალისტმა ანრი ფეიოლმა აღწერა. დღეს მმარ-  
თველი უფრო მეტია ვიდრე ექსპერტი და ავტოკრატი. იგი  
მრავალი ახალი გარემოებითი ფაქტორის კონტროლზეა პა-  
სუხისმგებელი - ახალი ეკონომიკური და საბაზრო ძალები,  
ახალი ურთიერთობები მომხმარებლებთან და მომწოდებ-  
ლებთან, ახალი ტექნოლოგიები, ახალი ურთიერთობები სა-  
თანადო უნარ-ჩვევების მქონე სამუშაო ძალასთან, სხვადა-  
სხვა სამმართველო სტილთან და სტრუქტურასთან დაკავში-  
რებული მენეჯერული ექსპერიმენტები.

გარემოს იმდაგვარი მზარდი სირთულე ახასიათებს, რომ  
წარმოუდგენელია მმართველმა შეძლოს ინფორმაციის ყვე-  
ლა წყაროს კონტროლი. განუსაზღვრელობისა და წყვეტი-  
ლობის ჩვენს საუკუნეში თანამედროვე მენეჯერს უწევს, შეი-  
ძინოს უნარი, სხვა ადამიანებს შეუმსუბუქოს ყოფა და თან ამ  
დროს აღმოაჩინოს და მართოს მათი კუთვნილი ინფორმა-  
ციის წყაროები. ეს გრძელვადიანი საკითხია იმ კულტუ-  
რისთვის, სადაც მმართველი უფრო შემწეა ვიდრე ექსპერტი.



ახალ განუსაზღვრელობებთან და გაურკვეველობებთან საქმის დაჭერის სირთულე უფრო მძიმეა იმ კულტურებში, სადაც ჯერ კიდევ დიდ ყურადღებას მენეჯერის ექსპერტულ მონაცემებს უთმობენ. ფიქრობენ, რომ თუ მენეჯერმა არ იცის პასუხი რომელიმე ტექნიკურ კითხვაზე, მან როგორმე თავი უნდა აარიდოს მას. სახის შენარჩუნება რთულია იმ წარმოებებში, სადაც ტექნოლოგიურმა განვითარებამ გაუსწრო მენეჯერის უნარს, შეინარჩუნოს თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი გაწაფულობა.

### კულტურაში ცვლილებათა სიჩქარე

ისეთ კულტურულ ცვლილებათა გამოვლენა, რომლებსაც ხანგრძლივი გავლენა ექნება ბაზარზე და სამუშაო ძალაზე, რთულია, რადგან კულტურის ღრმა ფასეულობანი ნელა იცვლებიან. ასე იმიტომ ხდება, რომ ცვლილება შესაძლოა მტკივნეული იყოს. ამ დროს ადამიანები ფასეულობებს თავიანთ ყოფაში მეტ ძალას სძენენ. ამას გარდა რადგან ადამიანები ფასეულობების სწავლას ბავშვობიდანვე, შეგნებულობის წინა პერიოდიდან იწყებენ, ისინი ღრმად არიან გამჯდარი მათ ცნობიერებაში და ქვეცნობიერში და ძნელად ექვემდებარებიან ცვლილებებს. ასევე იქცევიან სხვადასხვა კულტურის ჯგუფები.

სიმდიდრის ფლობა თავისთავად არ ნიშნავს ეკონომიკურ განვითარებას. თუმცა გარკვეულ ვითარებებში რაღაც კავშირი არსებობს სიმდიდრესა და ინდივიდუალიზმს შორის. მდიდარი ქვეყნები რომ სხვებზე მეტად ინდივიდუალისტურები არიან, ეს არაა ზუსტი განსაზღვრება და ამ მხრივ აშკა-

რა გამონაკლისს მდიდარი მაგრამ შედარებით კოლექტივისტური იაპონია წარმოადგენს.

ეკონომიკურ გარემოში ცვლილებებმა შეიძლება კულტურაში ცვლილებები გამოიწვიოს და რაც მეტ განვითარებას აღწევს ქვეყანა, მით მეტად ინდივიდუალისტური ხდება იგი. შეიძლება ითქვას, რომ მზარდი ფუფუნება მზარდი ინდივიდუალიზმის მიზეზია და არა პირიქით.

### **გლობალიზაცია როგორც გარეგანი ინტერვენცია**

გლობალიზაციის პროცესი კულტურაში გარეგან ჩარევას წარმოადგენს ხოლმე. გლობალიზაციის თეორეტიკოსები ფიქრობენ, რომ პოლიტიკური, ეკონომიკური და კულტურული რესურსების თავისუფალი მოძრაობა ქვეყნებს შორის წარმოშობს ვითარებას, სადაც ესა თუ ის საზოგადოება გავლენას ახდენს სხვა საზოგადოებაზე და თვითონაც განიცდის გავლენებს გარედან. ამჟამად დასავლურ და განსაკუთრებით ამერიკულ ფასეულობებს წამყვანი ადგილი უჭირავს. სინამდვილეში გლობალიზაციის გავლენების შედეგების განჭვრეტა შეუძლებელია და შესაძლოა აგრესიულადაც კი უპასუხოს მცდელობებს, რომელთა მიზანი ადგილობრივი ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული სისტემის დაცვაა. გლობალურმა ინტერვენციამ შესაძლოა მოულოდნელი შედეგები მოიტანოს. ამგვარი ჩარევების სუბიექტები ტრანს-ეროვნული კომპანიები არიან. მათი მენეჯერები ცდილობენ ხოლმე შვილობილი კომპანიების ორგანიზაციულ კულტურაში მოახდინონ გარკვეული ცვლილებები. ეს გრძელვადიან ცვლილებებს იწვევს ფასეულობათა სისტემაში.

ინტერვენცია გრძელვადიან ცვლილებებს ორგანიზაციულ კულტურაში მაშინ იწვევს, როცა შემდეგი ფაქტორები იყრის ერთად თავს:

- *ობიექტი*. სათაო ოფისი ხელს უწყობს ფასეულობათა ცვლილებებს.
- *ადგილობრივი ლიდერები*. შვილობილი კომპანიის მენეჯერები შემწყნარებლურად ეკიდებიან გარეგან ინტერვენციას.
- *შესაძლებლობა*. ადგილობრივი მმართველები ხელიდან არ უშვებენ შესაძლებლობას, სათავეში ჩაუდგნენ და ხელი შეუწყონ ცვლილებათა პროცესს.
- *პატივისცემა*. სათაო ოფისის წარმომადგენლების მიართ პატივისცემას ამჟღავნებენ.
- *კონტაქტები*. სათაო ოფისის წარმომადგენლებს რეგულარული და მეგობრული ურთიერთობები აქვთ ადგილობრივ მმართველებთან.
- *უვადო კონტრაქტი*. სათაო ოფისი გარკვევით და ცხადად აყალიბებს თავის გრძელვადიან მოვალეობებს.

## ცვლილებების სახელმწიფო პოლიტიკა

წლების განმავლობაში მრავალი სახელმწიფო ცდილობდა კალაპოტში მოექცია ეროვნული კულტურის ფასეულობების ცვლილებები. ამის მცდელობები იყო გაერთიანებულ სამეფოში მარგრეტ თეტჩერის დროს, ავსტრალიაში გ. ვითლემის მმართველობისას და რუსეთში კომუნისტების კრახის შემდეგ. აქ სახელმწიფო ჩაუდგა სათავეში ცვლილებებს, რათა ხელიდან არ წასვლოდა მართვის სადავეები და კონტროლქვეშ მო-

ექცია ცვლილებები განუჭვრეტელი მყოფადი შედეგებით. თუმცა ყველა სახელმწიფო ამგვარად არ მოქცეულა და ზოგ-მა უარი თქვა, საკუთარი განსაკუთრებულობა ცვლილებებისთვის ხელის შეშლის გზით შეენარჩუნებინა.

ევროკავშირის ლიდერთა ამოცანა მეტი ჰომოგენურობის მიღწევაა. კულტურული ერთგვაროვნების პრობლემის მოგვარება ერთადერთ გზად განიხილება კონტროლის მისაღწევად. გარნა ეროვნული პარტიების ბოლო ათწლეულის საარჩევნო წარმატებებმა და საერთო კონსტიტუციის ჩავარდნამ ნათელყო, რომ ადგილობრივი ეროვნული განწყობანი ჯერ კიდევ ძლიერია.

კულტურული ცვლილებების მართვის აშკარა მცდელობები გამოჩნდა იაპონიაში. 2000 წლის იანვარში პრემიერ მინისტრ კეიზო ობუჩის მთავრობამ განაცხადა XXI საუკუნეში იაპონიის გეგმების თაობაზე. მათი აზრით, გლობალიზებად მსოფლიოში თავის გადასარჩენად იაპონიას ძირფესვიანი კულტურული ცვლილებები ესაჭიროება. განსაკუთრებული ყურადღება ინდივიდის უფლებამოსილებას დაეთმო, რომელიც ასე საჭიროა სპონტანურ, ინოვაციურ და მიზანდასახულ სინამდვილეში. ასეთ მიდგომებს სათავე დაუდო 10-წლიანმა რეცესიამ, რომელმაც საზოგადოება საკუთარი თავისადმი კრიტიკულად განაწყობა და იმედგაცრუება და კულტურული ცვლილებების რეალური შესაძლებლობა შვა.

სინამდვილე გვიჩვენებს, რომ ადამიანები მაშინ არიან მზად ცვლილებებისადმი, როცა ისინი კრიზისისადმი პასუხისმგებლობას გრძნობენ. როცა კრიზისი ცხრება, მაშინ შესაძლოა ცვლილებათა საჭიროება გაქრეს. ასე მოხდა იაპო-

ნიაში, როცა ეკონომიკამ გამოცოცხლება დაიწყო. ამგვარად, განზრახული მცდელობები კულტურული ცვლილებების მიმართულებით იშვიათად აღწევს მიზანს. მან შესაძლოა საპირისპირო შედეგებიც კი გამოიღოს.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა მიზეზები განაპირობებს სირთულეებს შედარებითი ანალიზის გამოყენების დროს?
2. რა სირთულეს წარმოშობს ეროვნული სახელმწიფოს შედარებითი ანალიზის ერთეულად განხილვა?
3. შედარებითი ანალიზი რის უნარს უვითარებს მენეჯერებს?
4. რაში მდგომარეობს კულტურის ადრეული შედარებითი მოდელების სუსტი მხარეები?
5. რატომ არის ბილატერალური მოდელები სტატისტიკური?
6. კულტურებს შორის განსხვავებების დადგენისას შედარებითი ანალიზი კულტურის რომელ ნაწილს გულისხმობს?
7. საერთაშორისო მენეჯერებს რაში ჭირდებათ ისეთი მოვლენების ამოცნობა, რომლებიც ფასეულობებში ცვლილებების წარმოქმნის მიზეზები ხდებიან?
8. რა შედეგი შეიძლება მოიტანოს კულტურაში მიმდინარე ცვლილებებმა?

9. კულტურაში ცვლილებებმა რა ცვლილებები შეიძლება გამოიწვიოს შრომის ბაზრებზე?
10. კულტურაში ცვლილებებმა რა ცვლილებები შეიძლება გამოიწვიოს სამუშაო ძალის სოციალურ საჭიროებებში?
11. კულტურაში ცვლილებებმა რა ცვლილებები შეიძლება გამოიწვიოს საარსებო გარემოსთან ურთიერთობებში?
12. კულტურაში ცვლილებებმა რა ცვლილებები შეიძლება გამოიწვიოს სოციალურ სტრუქტურებში?
13. რა ნაკლოვანება ახასიათებს კულტურისთვის მეტის-მეტად მდგრად გარემოს?
14. რა საფრთხეს შეიცავს კულტურისთვის ჭარბი ცვლილებები?
15. როგორ უდგებიან ცვლილებებს კონფლიქტის თეორეტიკოსები?
16. როგორ უდგებიან ცვლილებებს ფუნქციონალისტები?
17. რა შემთხვევაშია კომპანია კარგად აღჭურვილი, სტრატეგიულ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს გაართვას თავი?
18. რატომ არის მოსალოდნელი ვიწრო ძალაუფლებრივი დამორებისა და სიბრტყული სტრუქტურის პირობებში უფრო პოზიტიურად მიუდგნენ ახალი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის?

19. რა შემთხვევაში წყვეტს ურთიერთობას კომპანია თავის წევრებთან?
20. კულტურაში მნიშვნელოვანი მოძრაობების აღმოჩენის პროცესში როდის იჩენს ხოლმე თავს სირთულეები?
21. რაში მდგომარეობს მენეჯერის გაზრდილი როლი მართვის პროცესში?
22. ახალი განუსაზღვრელობების და გაურკვევლობების გარემოში მართვის სირთულე როგორ კულტურებშია უფრო მძიმე?
23. როგორ წარმოებებში უჭირს მენეჯერს სახის შენარჩუნება?
24. რა დამოკიდებულებაა საზოგადოების სიმდიდრის დონესა და ინდივიდუალიზმს შორის?
25. რას გულისხმობს გლობალური ინტერვენცია?
26. ფაქტორების რომელი ჯგუფის პირობებში იწვევს გლობალიზაცია გრძელვადიან ცვლილებებს ორგანიზაციული კულტურის ფასეულობებში?
27. რაში შეიძლება მდგომარეობდეს ცვლილებების სხვადასხვა სახელმწიფო პოლიტიკა?
28. რა შემთხვევებშია მზად საზოგადოება კულტურაში ცვლილებების განსახორციელებლად?

\*\*\*

## განსახილველი ვითარება

ჭარმაგები თუ ახალგაზრდები,  
თუ ჭარმაგები და ახალგაზრდები  
ცვლილებების ნიშნები

კვლევებმა აჩვენა, რომ ევროპულ სამუშაო ძალაში 2010 წლის შემდეგ 50 წელს გადაცილებული ხალხის წილი მკვეთრად გაიზარდა. დასაწყისისათვის 50 წლის და მეტი ხნის ხალხი გადააჭარბებს 30 წელს მიღწეული მუშაკების რაოდენობას. შობადობა მცირდება და სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა იზრდება.

### კითხვები:

1. როგორ ფიქრობთ, ევროპის სამუშაო ძალის დაბერება ამ ქვეყნების კულტურაზე მოახდენს გავლენას?
2. როგორ ფიქრობთ, იქონიებს რაიმე გავლენას ამგვარი ცვლილებები ევროპული კომპანიების კონკურენტუნარიანობაზე ევროპის ქვეყნებში?



## სასარგებლო ბმულები

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_Europe](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Europe)

<http://www.theeuropean-magazine.com/julia-kristeva--2/10112-a-common-european-culture>



## ორგანიზაციული კულტურა და ეროვნული კულტურა

### ორგანიზაციული კულტურის განსაზღვრა

ორგანიზაციული კულტურის როგორც თემის შესწავლა რთულია, რადგან ამ ცნების საყოველთაოდ აღიარებული განსაზღვრება არ არსებობს. ისინი ბევრია და ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. ისინი შეიძლება შეიცავდნენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, წესებს, ფასეულობებს, მიდგომებს, ნორმებს, ორგანიზაციულ „კლიმატს“. ჩრდილოამერიკული და ევროპული კულტურებისაგან განსხვავებულ მრავალ კულტურაში უცნაურია ზოგადი წარმოდგენა მენეჯმენტის მიმართ, რომელიც შესაძლოა უწინარესად დაკავებული იყოს სამუშაო ძალის შიგნით შემწყნარებლობის მხარდაჭერით.

ორგანიზაციულ კულტურაში გამოიყოფა სამი განსაზღვრება; კერძოდ, ის არის:

- აგებული,
- ბუნებრივი ნორმების შემცველი და
- მოლაპარაკებათა დაუსრულებელი პროცესი.

ორგანიზაციული კულტურა რომ აგებულია, ეს განსაზღვრება კულტურას განიხილავს როგორც მენეჯერების მიერ დაგეგმილი და დადგენილი სტრუქტურების, სისტემებისა და განაწესების ნაყოფს. მმართველები ცდილობენ ორგანიზაციულ კულტურაში ფასეულობათა მანიპულაციით სტრატეგიული მიზნების მიღწევასა და პროცესების განხორციელებას დაუჭირონ მხარი. გატარებული სტრუქტურული

ცვლილებები როცა ზედაპირულია, წარმატებების თაობაზე გაკეთებული შეფასებებიც ასევე ზერელეა. ამასთანავე სამუშაო ძალის შიგნით არსებული თანხმობა შეუძლებელია დამაჯერებელი იყოს და არსებობდეს საჭიროება, მან ნამდვილი ვალდებულებები ასახოს.

მენეჯმენტი იშვიათად ახერხებს, ცალმხრივად რაიმე მნიშვნელოვანი შეცვალოს კულტურაში. სინამდვილეში მხოლოდ იქ აღწევენ ხოლმე წარმატებას, სადაც დადგენილ ნორმებს ითვალისწინებენ. ცხადია, ისეც ხდება, რომ მმართველები ძირეულ ცვლილებებს მიჰყოფენ ხოლმე ხელს მწარმოებლურობის განვითარებისა და ახალი სტრატეგიის დანერგვის მიზნით, მაგრამ წარმატება მათ თან სდევთ მხოლოდ იქამდე, სადამდეც ხელქვეითები ჩათვლიან, რომ ცვლილებები სასარგებლოა, მის შემდეგ საეჭვოა მან წარმატება მოიპოვოს. მაშასადამე, მენეჯმენტის ქმედებებს კულტურაზე შესაძლოა ჰქონდეს დადებითი ეფექტი მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როცა ვითარება შესატყვისია და წევრები დიდი მოწონებით ეკიდებიან შემოთავაზებულ ცვლილებებს.

მოლაპარაკებების გამოყოფა გულისხმობს, რომ მმართველებმა ცვლილებები შესაძლოა უფრო იოლ საქმედ მიიჩნიონ, კულტურის ზოგი ასპექტის გადასხვაფერებას მოკიდონ ხელი და მისკენ მიმართონ ძალისხმევა მათთვის სასურველი გარკვეული შედეგების მისაღებად. ეს საბუთდება იმით, რომ მენეჯმენტი ძალზე იშვიათად ახერხებს ცალმხრივად კულტურის შეცვლას. სამმართველო ცხოვრებაში მხოლოდ ისეთი მიზნების მიღწევა ხდება შესაძლებელი, რომლებიც და რომელთა მიღწევის საშუალებები დამკვიდრებულ ნორმებს

ითვალისწინებენ. ასეთ ცვლილებებს უფრო იოლად იღებს ორგანიზაცია.

ორგანიზაციული კულტურის ასეთი გააზრება, როცა იგი აღიქმება როგორც *მოლაპარაკების პროცესი* უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტისა და ხელქვეითების საჭიროებებსა და თვალსაზრისებს შორის, თავის ასახვას ჰპოვებს ორგანიზაციის შიგნით როლების განაწილებაზე. უმაღლეს მმართველებს დიდი მოვალეობები აკისრიათ სხვებთან შედარებით; მათ გარემოში მიმდინარე ცვლილებების საფუძველზე უნდა შეადგინონ სტრატეგია, დაგეგმონ ცვლილებები, განჭვრიტონ მომავალი. ყოველივე ეს ტრომპენარსმა და ჰამპდენტაფურნერმა ორგანიზაციული კულტურის სამი ასპექტის სახით წარმოადგინა:

- მთავარი ურთიერთობა მიმდინარეობს დაქირავებულებსა და მათ ორგანიზაციას შორის;
- ძალაუფლების ვერტიკალური ანუ იერარქიული სისტემა განსაზღვრავს ზემდგომებსა და ხელქვეითებს;
- მთავარია დაქირავებულთა თვალსაზრისები ორგანიზაციის ხვედრის, განზრახვისა და მიზნების და მათში მათი ადგილის თაობაზე.

პირველი პუნქტი ყურადღებას ამახვილებს მენეჯმენტსა და დაქირავებულებს შორის ურთიერთობების დიდმნიშვნელოვნებაზე. იგი შეიძლება თანამშრომლობასა და კონფლიქტს შორის მერყეობდეს.

მეორე პუნქტი გულისხმობს, რომ მენეჯმენტს შეუძლია გარკვეული გავლენა და კონტროლი ჰქონდეს კულტურაზე.

მესამე პუნქტი კი ააშკარავებს, რომ მეორე პუნქტში ხსენებული გავლენა და კონტროლი არასოდესაა ყოვლისმომცველი.

### **ორგანიზაციული კულტურა და ეროვნული კულტურა**

მენეჯმენტს მხოლოდ გავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომლის დროსაც მმართველები გარკვეულწილად აკონტროლებენ წევრებს შორის ურთიერთობებს და ზოგ ფაქტორს, რომლებიც წევრთა შრომისადმი დამოკიდებულებაზე ახდენენ გავლენას.

გარნა ეს დამოკიდებულებები თავის მხრივ ბიზნეს გარემოში მოქმედი მრავალი ფაქტორის ზემოქმედების ქვეშ იმყოფებიან, რომელიც მენეჯერთა პირდაპირი კონტროლის გარეთ ძვეს და რომელთა შეცვლა მენეჯერებს ჩვეულებრივ არ ხელეწიფებათ. მენეჯმენტს არ შეუძლია ეროვნული კულტურის ცვლილება გამოიწვიოს; მხოლოდ დიდად ძალმოსილი ორგანიზაციები ახერხებენ სამართლებრივ სისტემაში ქმედითი ცვლილებების განხორციელებას. ჩვეულებრივ, ყველაზე დიდი რაც კი შეიძლება მენეჯმენტმა მიაღწიოს, არის ამ გავლენათა გაშუალება და შერბილება.

ეს გარემოებითი ფაქტორები მოიცავს:

- ეროვნულ ეკონომიკურ პირობებს, მაკროეკონომიკურ ფაქტორებს, სახელმწიფო ეკონომიკურ პოლიტიკას;
- სამართლებრივ სისტემას;
- საწარმოო ნორმებს, გასამრჯელოსა და წარმოების პირობებს მსგავს ორგანიზაციებში;

- ეროვნულ კულტურას.

რომელს აქვს უფრო მეტი გავლენა ადამიანის ფასეულობებსა და ქცევაზე, ეროვნულ კულტურას თუ ორგანიზაციულ კულტურას? საკითხი მნიშვნელოვანია, რამდენადაც იგი კონტროლის დონის გამოკვლევისაკენ მიგვიძღვის, რომელიც ტრანსეროვნული კომპანიის სათავო ოფისს შეიძლება სინამდვილეში ჰქონდეს სხვა კულტურის გარემოში მყოფ თავის საზღვარგარეთულ შვილობილ კომპანიაზე. იმ შემთხვევაში თუ წევრებზე ორგანიზაციული კულტურა ეროვნულ კულტურაზე მეტად ზემოქმედებს, სათავო ოფისს შეეძლება უშუალოდ განაპირობოს შვილობილი კომპანიის სამმართველო პერსონალის ქცევა. მაგრამ თუკი ეროვნულ კულტურას აქვს მეტი გავლენა, მაშინ სათავო ოფისს ადგილობრივი ფასეულობებისათვის ანგარიშის გაწევა მოუწევს სტრატეგიის, სისტემებისა და სტრუქტურების ჩამოყალიბების დროს; ხოლო შვილობილი კომპანიის პერსონალი თუ როგორ გაიგებს და განახორციელებს სტრატეგიას, ეს დიდად იქნება განპირობებული ადგილობრივი კულტურისაგან.

სათავო ოფისს ყოველთვის შეუძლია იმედი ჰქონდეს, რომ არ მიაქცევს ყურადღებას ეროვნულ ფასეულობებს, მაგრამ ეს ყოველთვის არ არის გამართლებული პრაქტიკული მოსაზრებების გამო და მცდელობა შესაძლოა დროის ფლანგვა და ადგილობრივი ზნეობის დამაზიანებელი საქმე აღმოჩნდეს. ეს არ ნიშნავს, რომ სათავო ოფისის ფასეულობათა სისტემა არასოდეს იქნება გადატანილი საზღვარგარეთ. ცხადია, თუ კულტურა მეტნაკლებად ნაცნობია და წევრებს სათავო ოფისის ფასეულობებთან ურთიერთობის თუ რაიმე გამოცდილე-

ბა აქვთ, მაშინ ფასეულობათა გადატანა უფრო მარტივად მოხერხდება.

ჰოფსტიდის მოდელს თუ გამოვიყენებთ, შევძლებთ ასეთი დასკვნები გავაკეთოთ:

- ყოველ ორგანიზაციას საკუთარი უნიკალური კულტურა აქვს;
- მენეჯმენტს იმედი აქვს, რომ ორგანიზაციული კულტურის აგებისა და ანალიზისას შეძლებს, განჭვრიტოს სამუშაო ძალის დამოკიდებულებები და ქცევა რუტინულ ვითარებებში;
- ორგანიზაციის წევრებს უწევთ შეისწავლონ მისი კულტურა.

ორგანიზაციული კულტურის შემთხვევაში მთლად ერთმნიშვნელოვნად ვერ გავიგებთ ეროვნული კულტურისათვის მიღებულ დასკვნებს. კერძოდ, რომ (ა) კულტურა თაობიდან თაობას გადაეცემა და (ბ) შეიცავს ფასეულობათა სისტემას. ეროვნული კულტურის ფასეულობებს ადამიანი სწავლობს ოჯახში, მეგობრებისაგან, სკოლაში, მედიიდან და სხვ. ორგანიზაციაში აღქმა იმისა, თუ ვინაა პასუხისმგებელი არსებითად სწავლაზე, იცვლება ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელი ქმნადობის მიხედვით. მენეჯმენტი იმედოვნებს, რომ იმოქმედებს როგორც ძირითადი „მასწავლებელი“ პოზიტიური კულტურის აგებისა და მხარდაჭერის პროცესში. თუმცა თუ ვინმე ეთანხმება კულტურის ბუნებრივ განმარტებას, ვიღაცას უწევს ჩათვალოს, რომ სამუშაო ძალის ფასეულობები არაფორმალური გახდა, მაგალითად, ჭორე-

ბის, არაოფიციალური ამბების და მფარველობის ქვეშ მყოფი ქსელის მეშვეობით.

ფასეულობებს ეროვნულ კულტურაში სიცოცხლის პირველივე კვირიდან სწავლობენ და უმეტესად ამგვარი სწავლების გამო გაუცნობიერებელია. იგი ფსიქიკის ღრმა შრეებს სწვდება და პიროვნებას აყალიბებს ფასეულობების საშუალებით, რომელიც მთელი ცხოვრების განმავლობაში განაპირობებს მის ქცევას.

მეორე მხრივ ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა და ზეგავლენა შედარებით ზერელეა, რადგან

- პირადი გამოცდილების დაგროვება ორგანიზაციულ კულტურათა მთელი წყების სწავლით ხდება;
- პიროვნებას სწავლის ქმედითი მიზეზები აქვს, მაგალითად, რათა შეესატყვისებოდეს სკოლას, შეინარჩუნოს სამსახური და ა.შ.. როცა პიროვნება თავისი ცხოვრების მომდევნო საფეხურზე გადადის, გარკვეული მიზეზები ქრება და ძველი ორგანიზაციის კულტურის ფასეულობები ახალი ორგანიზაციის ფასეულობებისაგან გაძევებული აღმოჩნდება.

პიროვნებანი ამა თუ იმ ორგანიზაციას თავისი ცხოვრების ნაწილს თავისუფალი ნებით უკავშირებენ და ასევე თავისი ნებით ტოვებენ მას. ადამიანები, რომელთა თვალსაზრისები და ქცევა არ შეესაბამება ორგანიზაციაში გაბატონებულ კულტურას, სავარაუდოდ მას მიატოვებენ.

სხვადასხვა დროისათვის ორგანიზაციული კულტურა შესაძლოა ერთმანეთის საწინააღმდეგო ელემენტებს შეიცავ-



დეს. მაგალითად, ახალი მთავარი აღმასრულებელი მმართველი როცა ახალი სტრატეგიული მიზნებისაკენ მიუძღვის ორგანიზაციას, ძალისხმევას არ იძურებს, ახალი მიზნების შესატყვისი ახალი კულტურული პრიორიტეტების ჩამოსაყალიბებლად.

ჩამოთვლილი ფაქტორებს თუ შევუდარებთ ეროვნული კულტურის მახასიათებლებს, ნათელი გახდება, რაში მდგომარეობს განსხვავება ეროვნულ და ორგანიზაციულ კულტურას შორის. მათგან მთავარი მაინც შეიძლება ის იყოს, რომ შრომითი ცხოვრების განმავლობაში მრავალი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და მოშორება ხდება, მაშინ როცა ეროვნული კულტურა სიცოცხლის ბოლომდე თან სდევს ადამიანს.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რას შეიძლება შეიცავდეს ორგანიზაციული კულტურის ცნების განსაზღვრება?
2. რომელი სამი განსაზღვრება გამოიყოფა ორგანიზაციულ კულტურაში?
3. რაში ჭირდებათ მმართველებს ორგანიზაციული კულტურის ფასეულობებით მანიპულირება?
4. რა შედეგები მოაქვს ზერელედ განხორციელებულ სტრუქტურულ ცვლილებებს?
5. რა შემთხვევაში აღწევნ წარმატებას მმართველები ძირეული ცვლილებების განხორციელებისას?

6. ორგანიზაციულ კულტურაში ცვლილებების განხორციელების როგორი მიზნების მიღწევაა შესაძლებელი?
7. რომელი ასპექტები გამოყვეს ტრომპენაარსმა და ჰამპდენ-თაფურნერმა ორგანიზაციული კულტურის როგორც მოლაპარაკებათა დაუსრულებელი პროცესის განხილვისას?
8. როდესაც მმართველები ახერხებენ გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციულ კულტურაზე, ძირითადად რომელ ურთიერთობებზე ზემოქმედებენ ისინი?
9. ეროვნულ კულტურაზე გავლენის მიზნით რომელი გარემოებითი ფაქტორების გავლენის შერბილებას ახერხებენ ხოლმე დიდი ორგანიზაციები?
10. რომელს აქვს უფრო მეტი გავლენა ადამიანის ფასეულობებსა და ქცევაზე, ეროვნულ კულტურას თუ ორგანიზაციულ კულტურას?
11. როგორ მდგომარეობაში იმყოფება სათავო ოფისი, როცა შვილობილი კომპანიების თანამშრომლებზე ორგანიზაციულ კულტურას ეროვნულ კულტურაზე მეტი გავლენა აქვს?
12. როგორ მდგომარეობაში იმყოფება სათავო ოფისი, როცა შვილობილი კომპანიების თანამშრომლებზე ეროვნულ კულტურას ორგანიზაციულ კულტურაზე მეტი გავლენა აქვს?

13. რატომ არ არის გამართლებული სათავო ოფისის მხრიდან ეროვნული კულტურის ფასეულობების იგნორირება?
14. ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებით რა დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას გვაძლევს ჰოფსტიდის მოდელი?
15. რა ფუნქციის შესრულებას ესწრაფვის მენეჯმენტი პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის აგების და მხარდაჭერის პროცესში?
16. რატომ არის ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა და მისი გავლენა პიროვნებაზე შედარებით ზერედე?
17. რატომ ხდება მუშაკის ახალი ორგანიზაციის კულტურის ფასეულობების მიერ ძველი ორგანიზაციული კულტურის ფასეულობების გაძევება?
18. რა შემთხვევაში შეიძლება მიატოვოს პიროვნებამ სამუშაო ადგილი და გადავიდეს სხვა ორგანიზაციაში ფინანსური დაინტერესების მიუხედავად?
19. რატომ არის შესაძლებელი ერთი და იგივე ორგანიზაციის კულტურა სხვადასხვა დროისათვის ერთმანეთის საწინააღმდეგო ელემენტებს შეიცავდეს?
20. რაში მდგომარეობს განსხვავება ეროვნულ კულტურასა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის?

\*\*\*

## განსახილველი ვითარება

### ვიეტნამური ბანკი

#### შესავალი

ვიეტნამში ერთმა ბანკმა უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულები დაასაქმა და ისინი ორ დეპარტამენტში გაანაწილა: შიდა ანუ სამამულო ბიზნესის, რომელიც ვიეტნამელ მომხმარებელთანაა დაკავშირებული და საგარეო ბიზნესის, რომელიც უმეტესწილად უცხოელ მომხმარებელზეა ორიენტირებული, რომლებსაც განვითარებადი ქვეყნის ეკონომიკაში ინვესტირება სურთ.

#### ვითარება

სამამულო ბიზნესის დეპარტამენტში ორგანიზაციული კულტურა გუნდურობაზეა ორიენტირებული და იერარქიულია. ბანკის თანამშრომლები ამგვარ დამოკიდებულებას წლების განმავლობაში შეეჩვივნ მთელი თავიანთი კარიერის დროს.

საგარეო ბიზნესის დეპარტამენტში სხვაგვარი კულტურაა დამკვიდრებული. თანამშრომლები ინდივიდუალობის დიდ ავტონომიას ელიან და შედარებით ბრტყელ სტრუქტურაში ოპერირებენ. ცნობადობის ხარისხის მაჩვენებლის<sup>14</sup> შემცირება სამამულო ბიზნესის დეპარტამენტში უფრო დიდია, გარნა ზემდგომი მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ ეს არის ამბიციური და კარიერაზე მომართული<sup>15</sup> კურსდამთავრებულების დასაქმების ფასი.

---

<sup>14</sup> attrition rate

<sup>15</sup> upwardly mobile

ვიეტნამური ბიზნეს სკოლების კურსდამთავრებულებს საერთაშორისო ბიზნეს პრაქტიკის და უცხოური ენების გამოყენების შედარებით შეზღუდული გამოცდილება აქვთ. ისინი ადგილობრივ მომხმარებლებთან დაკავშირებას იმედოვნებენ, რადგანაც ისინი დიდად აფასებენ ადგილობრივი ბიზნესისა და საზოგადოების მათეულ აღქმას.

მეორე მხრივ, უცხოური ბიზნეს სკოლების კურსდამთავრებულები მარჯვედ იყენებენ უცხოურ ენებს და ზოგიერთ შემთხვევებში საერთაშორისო ბიზნეს პრაქტიკის ვრცელი გამოცდილება მოეპოვებათ. საერთოდ ისინი უფრო ეფექტიანად მუშაობენ თავიანთ უცხოელ მომხმარებლებთან.

ვიეტნამური ბიზნეს სკოლების მაგისტრები სამამულო ბიზნესის დეპარტამენტში არიან დასაქმებულები, ხოლო უცხოური სკოლების კურსდამთავრებულები - უცხოური ბიზნესის დეპარტამენტში.

### შეკითხვა:

ამგვარი განაწილება რას გეუბნებათ ორგანიზაციული კულტურის თაობაზე?

### წარმოსახვითი ვითარება

1. ვთქვათ, ამ ბანკმა დაგიქირავათ კონსულტანტად, რათა ურჩიოთ, საჭიროა თუ არა რესტრუქტურიზაცია. მისი მიზანი გლობალურ ბაზარზე უფრო აქტიურად მეტოქეობაა.

2. რა იქნება თქვენი წინასწარი პასუხი და რა ახალი ინფორმაცია გპირდებათ დასაბუთებელი წინადადებების მოსამზადებლად?
3. რა რჩევას მისცემდით თქვენს კლიენტს ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებით?

## სასარგებლო ბმულები

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_Vietnam](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Vietnam)

<https://www.commisceo-global.com/country-guides/vietnam-guide>

<http://www.vietnam-culture.com/>

<http://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/guide-to-vietnam-etiquette-customs-culture-business/>



## კვეთკულტურული კავშირურთიერთობანი

**სათანადო კომუნიკაცია.** დაქირავებულები ყოველთვის რეაგირებენ კომუნიკაციის ნაკლებობისას იმ თემების ირგვლივ, რომელსაც ისინი მნიშვნელოვნად თვლიან, მაგრამ ასევე არ მოსწონთ, როცა სხვა სახის, მათი აზრით, არც თუ მნიშვნელოვანი კომუნიკაციის შეფერხება ხდება. მეტი კავშირურთიერთობა თავისთავად არ ნიშნავს კარგ კომუნიკაციას. მრავალი ორგანიზაცია კომუნიკაციის შემცირების მახეში ამოყოფს ხოლმე თავს, რადგან დაქირავებულებს არ ემჩნევათ წუხილი, მათ უფრო მოწყენილობა ეწვევათ ხოლმე.

ყოველი ორგანიზაციისათვისაა საშური საუკეთესო წონასწორობას მიაგნოს. საკითხი, რამდენად შეესატყვისება ეს გარემოებები კულტურას, საერთაშორისო მენეჯერს უნდა ეხებოდეს.

შეტყობინება მეტადრე მოსალოდნელია ქმედითი იყოს და თავის მიზანს აღწევს მაშინ, როცა იგი თავის კონტექსტს შეესაბამება. ეს ნიშნავს, რომ ის ცალკეული კონტექსტის გათვალისწინებით უნდა იყოს აგებული. მაგალითად, როცა უცნაურად ჩაცმული ადამიანი ქუჩაში გაიხლოვდება და ხურდას გთხოვს, მას დადებითად ან უარყოფითად პასუხობ. უმეტესი ადამიანები ფიზიკური ვითარებიდან, მისი ღარიბული გარეგნობით მიხვდება, რაშიცაა საქმე. მაგრამ თუ კარგად ჩაცმული კაცი საქალაქით ხელში მოგიახლოვდა და იგივე გთხოვა, კონტექსტი ამ შემთხვევაში არ გაუმაგრებს ზურგს მოსაზრებას, რომ ის მათხოვარია. პირველ შემ-

თხვევაში თუ ორაზროვნებისათვის არ რჩება ადგილი, მეორე შემთხვევის მიმართ იგივეს ვერ ვიტყვით.

*კავშირურთიერთობათა კონტექსტი* შემდეგ პირობებს შეიცავს:

- რა არის კავშირის საგანი?
- ვინ უკავშირდება?
- ვის უკავშირდებიან?
- როდისაა შეტყობინების გაგზავნის სათანადო დრო?
- სადაა კავშირის სათანადო ადგილი?
- როგორია კომუნიკაციის სათანადო ხერხი? ანუ ბეჭდური მასალის გაგზავნა, ელფოსტით ინფორმაციის გადაგზავნა, პირისპირ შეხვედრა, ენის შერჩევა, ურთიერთობის სტილის არჩევა - ფორმალური თუ არაფორმალური, შინაარსობრივი თანმიმდევრობა, ორაზროვნების ხარისხის შერჩევა, ცალმხრივი თუ ორმხრივი ურთიერთობა?

რაიმე ერთი პირობის არჩევა სხვა შესაბამის არჩევანზე ახდენს გავლენას. მაგალითად, როცა მაღალი თანამდებობის ადამიანი იგივედება შეტყობინების გამგზავნთან, ეს მას სტატუსს სძენს მისი მნიშვნელოვნების გამო. თუ გჭირდებათ საკომუნიკაციო სტრატეგია, ვთქვათ, აქციების მფლობელების მიმართ, ეს გავლენას მოახდენს თქვენ მიერ მეკავშირის არჩევაზე - ამ შემთხვევაში თითქმის უმაღლესი აღმასრულებელი მოხელისა და კომპანიის უფროსი მოხელეების დონე-



ზე. კანცელარიის უმცროს მოხელეზე არჩევანის შეჩერება შეუსაბამო საქციელი იქნება.

ზემოთ აღწერილი მეორე უცნაური უცნობის სიტყვები ლიტერატურული თვალსაზრისით სრულიად ნათელია, მაგრამ მისი განაზრახია ბუნდოვანი და ამდენად შეტყობინებაც როგორც კომუნიკაცია გაცუდებული. ბიზნეს გარიგება შესაძლოა ფუჭი აღმოჩნდეს, როცა ერთ მხარეს არ ესმის, სწორი ინფორმაცია რატომ გასცეს, ან რატომ არ გასცეს და მეორე მხრივ როცა არ ესმით, ინფორმაციული პრიორიტეტები რატომ არ შეესაბამება მას. საერთაშორისო ბიზნესში როცა სხვადასხვა მხარე განსხვავებულ კულტურებს გამოხატავს, იგულისხმება, რომ თითოეულმა სხვებისათვის გასაგები ცნებებით უნდა წარმოადგინოს ინფორმაცია.

მენეჯმენტის შეტყობინება მაშინაა ქმედითი, როცა პერსონას, რომლისთვისაც განზრახულია მისი გადაგზავნა, სჯერა, რომ შესატყვისი გამგზავნისაგან მიიღებს სათანადო ინფორმაციას და რომ შეტყობინების გამცემი სარწმუნო წყაროა და შეიძლება ენდო.

დავუშვათ, რომ მთავარმა აღმასრულებელმა მმართველმა წარმოების დეპარტამენტის ოპერაციული პროცესების რეინჟინერინგის გადაწყვეტილება მიიღო. ვინ უნდა გააჟღეროს ეს ინფორმაცია? მან? მისმა მდივანმა? წარმოების მენეჯერმა? თუ სამუშაოთა ხელმძღვანელმა? რა ფაქტორები მოახდენენ გავლენას ამ გადაწყვეტილებაზე? ვინ იქნება შესატყვისი გამხმოვანებელი, თუ გადაწყვიტეს, რომ სამხრის შესვენების დროითობა შეცვალონ?

უფროსი მმართველები ამჯობინებენ დადებითი მოვლენების თაობაზე გასცენ ინფორმაცია, რომელიც კარგად აისახება მათ საქმიანობაზე. ამგვარად, მათ შესაძლოა ამჯობინონ, ცუდი ამბავის თაობაზე ინფორმაციის გაცემა ხელქვეითებს დააკისრონ. არც ერთ მათგანს სურს, არაპოპულარულ მოვლენებთან გაიგივებული აღმოჩნდნენ. გარნა მენეჯერები კრიტიკას აძლევენ საბაბს, როცა დიდ ხანს ინარჩუნებენ დუმილს სირთულეთა თაობაზე. უმაღლესი აღმასრულებელი მმართველი, რომელიც გაურბის პასუხისმგებლობას პერსონალის გაცხრილვის თაობაზე, შეიძლება ლაჩარ ადამიანად წარმოჩნდეს. ამრიგად, მენეჯერებს საორჭოფო ამოცანა აქვთ გადასაჭრელი, გამოთვალონ, რამდენ ხანს შეუძლიათ მისცენ თავს უფლება, ცუდი ამბების გახმოვანებისაგან შორს დაიჭირონ თავი და რა დროს უნდა ჩაერთონ პროცესებში.

*დროის ფაქტორი გულისხმობს:*

- როდისაა შეტყობინება გაცემული;
- კომუნიკაციისათვის გაღებული დროის ხანგრძლივობა;
- შეტყობინების გაცემის ჯერთა რაოდენობა;
- შეტყობინების გაგზავნასა და პასუხს შორის დროის ხანგრძლივობა; იაკონურ კომპანიებში ხელქვეითებისაგან დაუყოვნებელი პასუხის მიღებას ელიან თავიანთი საჩოების (უშუალო ხელმძღვანელი) სიტყვიერ გზავნილზე;

**რამდენად ხშირად უნდა შედგეს კომუნიკაცია.** მრავალი ანგლოსაქსური კომპანია თავისი ფინანსური მდგომარეობის

თაობაზე ყოველკვარტალურ ინფორმაციას აქვეყნებს. ასეთი სიხშირე ყოველთვის საჭიროა? იქნებ უმჯობესი ყოფილიყო, ბიზნესის გრძელვადიან ფასეულობებში ჩადებულყო ინვესტიციები?

ჰოლმა და ვადთმა რამდენიმეგვარი დრო გამოყვეს:

- დროის განრიგი გულისხმობს დროის განაწილებას, თუ ვის მიერ რა დროისათვის უნდა დასრულდეს სამუშაო;
- სადისკუსიო დრო ბიზნესზე მსჯელობასა და კამათში დახარჯული დროის სიდიდეს გულისხმობს;
- ნაცნობობის დრო განსაზღვრავს, თუ რამდენი ხნის ნაცნობობაა საჭირო, ვინმესთან ერთად ერთობლივი საქმე რომ წამოიწყოს; დაბალი კონტექსტის კულტურაში ნაცნობობის დრო შეიძლება ერთი შეხვედრით შემოიფარგლოს, რადგან კომპანიის სახელი უფრო მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს პიროვნულობასთან შედარებით; მაღალი კონტექსტის კულტურებში შესაძლოა დროის ინვესტირება საშიგნითურო ურთიერთობების აწყობაში გახდეს საჭირო;
- დათქმული დრო პუნქტუალობასთანაა დაკავშირებული. რა ხნით ადრე უნდა გამოცხადდე, ბოდიშის მოხდა რომ არ მოგიხდეს? იაპონელი 5-10 წუთით ადრე მოდის. ანგლოსაქსი შესაძლოა 5 წუთის დაგვიანებით მივიდეს ყოველგვარი ბოდიშის მოხდის გარეშე. სკანდინავიელი ზუსტად მისვლას ამჯობინებს.

*ადგილმდებარეობის* პარამეტრი განსაზღვრავს თუ

- სადაა სათანადო ადგილი კომუნიკაციისათვის;
- რავგარი კავშირურთიერთობანია შესატყვისი სხვადასხვა ადგილმდებარეობისათვის;
- როგორია სიმბოლური მნიშვნელობა იმისა, რომ ადგილმდებარეობის არჩევა კომუნიკაციას თან სდევს.

ამერიკულ კომპანიებში ჩვეულებრივ უმაღლესი აღმასრულებელი მმართველები მაღლივ სართულზე (ხშირად კუთხეში) იწყობენ სამუშაო სივრცეს სამუშაო ძალისადმი გარკვეული დისტანციის შენარჩუნების ხაზგასასმელად.

*ენა, საშუალება და სტილი* განსაზღვრავს შეტყობინება როგორ უნდა იქნას მიწოდებული. როგორი ენა უნდა იქნას გამოყენებული, როცა ერთობლივი საწარმოს ფარგლებში პარტნიორ კომპანიას უკავშირდები? როგორი ენით უნდა ეურთიერთოს სათაო ოფისი უცხოეთში არსებულ შვილობილ კომპანიას, მშობლიურ ენას უნდა მიმართოს? ენის არჩევანზე შემდეგი ფაქტორები ზემოქმედებენ:

- გამგზავნისა და მიმღების ენები;
- ორგანიზაციული პოლიტიკა;
- დავალებასთან ასოცირებული ენა. (მაგალითად, ინგლისური ენა გამოთვლით ტექნიკასთან ასოცირდება)
- ენის სტატუსი ცალკეულ წარმოებასა და ქვეყანაში.

მენეჯერმა საშუალებათა ფართო არჩევანიდან შეტყობინებათა გავრცელების შესაფერისი ფორმა უნდა აარჩიოს. მან შეიძლება უპირატესობა მიანიჭოს სიტყვიერ ფორმას (ფორ-

მალური და არაფორმალური შეხვედრები, ტელეფონი, ვიდეო და სხვ.), ან ტექსტს (ანგარიში, ფაქსი, ელწერილს და სხვ.), ფერწერულ ფორმებს და კომბინაციებს. ასეთ არჩევანზე სიტუაციური ფაქტორები ზემოქმედებენ. მაგალითად, მიმღებთა რაოდენობა და იდენტურობა, მიმღებთა პიროვნულობა, გზავნილის სირთულე და მნიშვნელოვნება, გზავნილის ფუნქცია და იგი ორიგინალურია თუ ჩვეულებრივი, დაშორება - შეკითხვის და დაზუსტების შესაძლებლობა, სიზუსტის საჭიროება და სამართლებრივი ფაქტორები, ტექნოლოგიაზე ხელმისაწვდომობა, ღირებულება.

მესამე ფაქტორი, თუ როგორ უნდა იქნას მიწოდებული გზავნილი ანუ შეტყობინება, არის **სტილი**. იგი განსაზღვრავს გზავნილის აგებულებასა და სიდიდეს. გაუგებრობა მაშინ წარმოიშობა ხოლმე, როცა სხვადასხვა კულტურების თვალსაზრისები ეჯახებიან ერთმანეთს გზავნილის სტილის თაობაზე. ამერიკელისათვის გრძელი და დეტალური გზავნილები ფასობს, იაპონელისათვის კი პირიქითაა.

საუბრისა და წერის ფორმალური სტილი ისეთ კონტექსტს შეესაბამება, სადაც უფლებამოსილ პირთა როლი გაზვიადებულია; იგი ნაკლებადაა შესატყვისი ისეთი ვითარებისათვის, სადაც უფლებამოსილ პირთა როლი დამცრობილია. ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორების კულტურებში, მაგალითად, ანგლოსაქსურ გარემოში, ხელმძღვანელი შეიძლება შეეცადოს მმართველი პერსონალის მოტივაციის ამაღლებას ურთიერთობის ნაკლებად ფორმალური სტილის დამკვიდრებით და მათთან უფრო მჭიდრო ადამიანური კავშირები დაამყაროს. გარნა შესაძლოა უკუქმედება წარმოიშვას, როცა ასეთი მენეჯერი ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორების

კულტურის გარემოში აღმოჩნდება, სადაც ქვემდგომები იერარქიულად მნიშვნელოვნად დაბალ თანამდებობებზე გამწესებას მოელიან.

არაფორმალური სტილის გამოყენება სარისკოა სამომავლო თვალსაზრისით, რადგან სხვა მშობლიურ ენაზე მოსაუბრე ადამიანები, რომლებსაც არ გააჩნიათ იდიომებისა და სლენგების ხმარების გამოცდილება, შეიძლება დაიბნენ. ასეთი განსხვავებანი იჩენენ ხოლმე ენობრივი ურთიერთობებისას თავს.

ამგვარად სტილის არასათანადო არჩევას გაუგებრობებისა და არასაჭირო ორაზროვნებებისაკენ მიჰყავს საქმე. პროცესის მონაწილეებმა კავშირურთიერთობათა სტილი უნდა აირჩიონ - ცალმხრივი იქნება იგი თუ ორმხრივი, - რამაც უნდა ასახოს მათი ურთიერთობა და კომუნიკაციისადმი საჭიროება. ქვემოთ მოყვანილი ნახაზი ინფორმაციის გამცემსა და მიმღებს შორის ცალმხრივი კომუნიკაციის აღნაგობას გვიჩვენებს.



**ნახაზი 6.1.** ცალმხრივი კომუნიკაციის სტილი

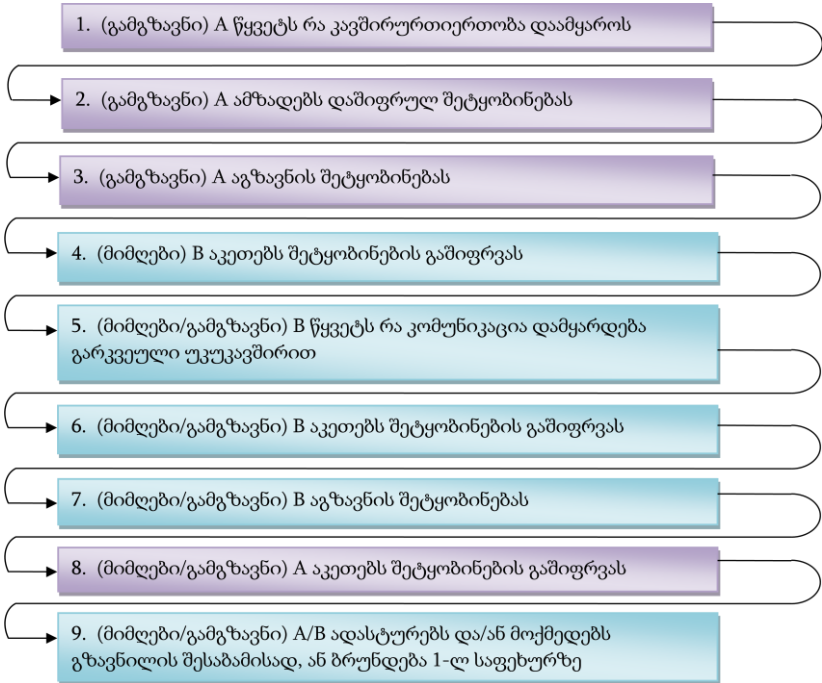
მონაწილე A გეგმავს და შემდეგ იყენებს ყველა სათანადო გამოთქმას. B შესაძლოა უთმობდეს საჭირო ყურადღებას მინიშნებებსა და გზავნილებს A-სთან ურთიერთობის განმავლობაში და სხვაგვარად სცემს პასუხს მხოლოდ რაიმე შესაბამისი საქციელით. აქ იგულისხმება, რომ B-სთვის მიწოდებული გზავნილი არის ერთმნიშვნელოვანი და შეკითხვებს დამატებითი ნათელყოფისათვის არ საჭიროებს.

ქვემოთ მოყვანილი მეორე ნახაზი ორმხრივი კავშირურთიერთობის მოდელს ასახავს. ამ დროს A-ცა და B-ც ერთმანეთთან კომუნიკაციას მნიშვნელოვანწილად საუბრებით ახორციელებენ. ყოველი გამონათქვამი შესაძლოა ფუნქციონირებდეს მთელ წყებას გამოხატავდეს, რომელიც მოიცავს:

- ინფორმაციის, თვალსაზრისის და ა.შ. მოთხოვნა და მიწოდება;
- განმარტებათა მოთხოვნა და მიცემა;
- კითხვის დასმა და პასუხის გაცემა;
- ალტერნატივის წარდგენა და შეთავაზება;
- დათანხმება და უარყოფა;
- დახმარების მოთხოვნა და მიღება.

თეორიულად ორმხრივი კომუნიკაციის სტილი გულისხმობს, რომ ორივე მხარეს თავისი წვლილი შეაქვს კომუნიკაციის შედეგში. პრაქტიკულად კი იგი შესაძლოა ორაზროვნებას შეიცავდეს. ერთმა ჩინელმა მენეჯერმა აღიარა, რომ მისი მმართველობის სტილი იყო „დემოკრატიული თვითმპყრობელობა (ავტოკრატია). მე ყველას ვუსმენდი, მაგრამ რაც მინ-

დოდა, იმას ვაკეთებდი.“ განზრახ ორაზროვნებამ შესაძლოა უარყოფითი შედეგი გამოიღოს და გულისწყრომა გამოიწვიოს, თუკი ვინმე სამართლიანობის მხრივ მოიკოჭლებს და მისი შეტანილი წვლილი არაფრად ღირს.



## ნახაზი 6.2. ორმხრივი კომუნიკაციის სტილი

დავალების გავლენა სტილის არჩევაზე. ის ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ სტილის არჩევაზე, შემდეგია:



ცალმხრივი სტილი	ორმხრივი სტილი
გადაუდებელი დავალებები	გადაუდებელ დავალებათა ნაკლებობა
მარტივი დავალება	რთული დავალება
რუტინული დავალება	არარუტინული დავალება
ხშილი დასასრულის დავალება	ღია დასასრულის დავალება

**ნახაზი 6.3.** დავალებები და სტილი

*გადაუდებელი დავალების* შემთხვევაში საკვანძო ამოცანა ფორმალურ ინსტრუქციებზე დაუყოვნებელ რეაქციას მოითხოვს. ცალმხრივი სტილი ქმედითია იმდენად, რამდენადაც მუშა ჯგუფის ყველა წევრი ინსტრუქციათა ზუსტი გააზრების მონაწილეა. მისი შესრულების ორმხრივი კამათის გამო გადადება წარმოშობს ქმედითობის შესუსტების საფრთხეს და ამიტომ ცდილობენ იგი შეძლებისდაგვარად თავიდან აიცილონ. ამის მაგალითებია ქირურგიული ოპერაცია, სახანძრო სამსახური, სამხედრო წვრთნები და ა.შ..

*მარტივი დავალება* მხოლოდ რამდენიმე საფეხურიან დავალებას შეიცავს. მაგალითად, კედლის შეღებვა. მის შესასრულებლად B-საგან ოდენ მარტივი ინსტრუქციის მიღებაა საჭირო.

*რთული დავალება* მრავალსაფეხურიან ამოცანას გულისხმობს, რომელსაც შესაძლოა სათანადო ალტერნატივები მოეპოვებოდეს. მაგალითად, A მენეჯერი კლიენტს საზღვარგარეთ უნდა შეხვდეს და თხოვს B თანაშემწეს, გადაამოწმოს

შეხვედრის ადგილი, დააზუსტოს გაფრენის და ჩაფრენის დრო და სასტუმროს ჯავშანი.

დავალებათა *რუტინული და არარუტინული* გადაწყვეტა უპირველეს მნიშვნელობას ამოცანათა მარტივ და რთულ გადაჭრას ანიჭებს. როცა ადამიანი დიდი ხნის განმავლობაში ერთსა და იმავე რთულ დავალებებს ასრულებს, მოკლე ცალმხრივი კომუნიკაციაც საკმარისია ხოლმე საქმის ბოლომდე მისაყვანად. ხოლო თუკი მღებავს მანამდე არასოდეს შეუსრულებია ეს მარტივი ამოცანა, შესაძლოა განხილვა გახდეს საჭირო, რათა დარწმუნდნენ, რომ ყველაფერი სათანადოდ იქნა გაგებული.

*ხშული დასასრულის* დავალებას მხოლოდ ერთი შედეგი ექნება. მაგალითად, თევზების დარეცხვა და მილაგება. *ღია დასასრულის* დავალებას მრავალი შესაძლო შედეგი შეიძლება ჰქონდეს, რომელთაგან ერთი შეესაბამებოდეს დასახულ მიზანს. მაგალითად, კომპანიამ გადაწყვეტა ახალი ტექნოლოგია მოარგოს ადგილობრივ ბაზარს. მრავალმა უნდა შეიტანოს მასში წვლილი, რომელიც მოიცავს: შეკითხვებს, კლასიფიცირებას, თვალსაზრისებს, ინფორმაციას, არგუმენტებს და კონტრარგუმენტებს.

**კულტურის გავლენა სტილის არჩევაზე.** ორგანიზაციაში A-სა და B-ს შორის კავშირურთიერთობათა თარგები როცა ცალმხრივია და ზემდგომი A გამგზავნის როლს ასრულებს, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაცია იერარქიულია. ეს თუ გამუდმებით ასე ხდება კულტურაში, მაშინ შეგვიძლია ვიფიქროთ, რომ ძალაუფლებრივი დამორება დიდია. სადაც ეს უკანასკნელი ვრცელია და საზოგადოების წევრები დი-

დად უფროთხილდებიან სოციალური ჰარმონიის შენარჩუნებას ზემდგომების უფლება დელეგირების თაობაზე ძალაუფლებრივ ჭრილში განიხილება. ხელქვეითები სიფრთხილეს იჩენენ ორჯოროვანი გამონათქვამების თაობაზე შეკითხვების დასმის მიმართ, უხერხულ მდგომარეობაში რომ არ ჩაადონ ხელმძღვანელები. ასეთი ვითარება მაღალი კონტექსტის კულტურებისათვისაა უფრო დამახასიათებელი.

**ინტერპრეტაციის გასაღები** სწორედ არაერთაზროვან ვითარებების გარკვევას სჭირდება, ხელქვეითმა სწორი რეაქციის მოძებნა რომ შეძლოს. ვიწრო ძალაუფლებრივი დამორების კულტურებში ამ დროს დამაზუსტებელ კითხვებს სვამენ ხოლმე. მაგრამ იქ სადაც მოთხოვნა, ვინმემ გაგარკვიოს ვითარებაში, აკრძალულია, მაშინ ქვემდგომმა სხვა ქარაგმებს უნდა მიაქციოს ყურადღება, ხელმძღვანელის გამონათქვამის დაფარული აზრი რომ გაიგოს. შესაძლო მინიშნება შეიცავდეს გასაღებს:

- ამოცანის სპეციფიკიდან;
- დროითი კონტექსტიდან;
- ადგილმდებარეობიდან;
- ორგანიზაციული კულტურიდან; (როგორია კომპანიის ჩვეული პრაქტიკა?)
- პიროვნების ხასიათიდან;
- არავერბალური მინიშნებებიდან;
- ეროვნული კულტურიდან.

მაღალი კონტექსტის კულტურებში დაქირავებულები ძალისხმევას იჩენენ თავისი ხელმძღვანელის შესასწავლად, რათა გამოიცნონ საჭიროებანი და განჭვრიტონ შესაბამისი პასუხები წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. თავის მხრივ მოზომილი ზემდგომი თავს არიდებს უცნაურ ქცევებს. ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორების ინდივიდუალისტურ კულტურებში დაქირავებულები ნაკლებად გრძნობენ საჭიროებას, გაიგონ უფროსის ფსიქოლოგია. მეორე მხრივ, მშობლიურ ქვეყანაში სამუშაო ძალასთან ურთიერთობები მენეჯერებს უბიძგებს, ივალდებულონ ის, რაც შესაძლოა არც იყოს გამართლებული ექსპატრიატის პოზიციიდან.

მრავალი იაპონელი მუშაკი აშშ-ში მოულოდნელ გამოფიტვამდე მიდის ამერიკელი ხელქვეითების გამო. ხშირად იაპონელი ხელმძღვანელები გრძნობენ, რომ ამერიკელები მეტ ზედამხედველობას საჭიროებენ იაპონელებთან შედარებით, რომლებიც ცდილობენ გამოიცნონ ზემდგომის სურვილები. ადგილობრივი ამერიკელი დაქირავებულები მეტ დროს ხარჯავენ ინსტრუქციების შესახებ კამათზე და ნაკლებ კომპეტენტურობას ავლენენ იაპონიაში დასაქმებულ მათ იაპონელ კოლეგებთან შედარებით.

ყველა კულტურაში „არაოფიციალური არხები“ შესაძლოა გამოიყენებოდეს ფორმალური სტრუქტურის სასარგებლოდ ორგანიზაციის თაობაზე ინფორმაციის გავრცელებისათვის. ამგვარი არხების გამოყენება ჩვეულ საქმეს წარმოადგენს ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორების კულტურებში, სადაც არასასურველ ამბებთან კავშირი და იერარქიის მიმართ გამოთქმული კრიტიკა სირთულეებს ქმნის. მაგალითად, ქვემდგომს სურთ ხელმძღვანელის ყურადღება მიიპყროს თავის

სამუშაო ადგილას არაკანონიერი ქმედებებით. მან შესაძლოა არჩიოს ხელმძღვანელისათვის ანონიმური შეტყობინების გაგზავნა, ან დაელაპარაკოს მის ნათესავს, რომელიც ინფორმაციას ხელმძღვანელის მეგობარს გადასცემს.

ზოგიერთ მაღალი კონტექსტის კულტურაში, სადაც ექსპატრიატები არ არიან ასიმილირებულნი სოციალურ სტრუქტურაში, ხელქვეითი შეიძლება იქცეოდეს როგორც ადგილობრივ მოხელეებს შორის ინფორმაციის გამტარი არხი. მისი ორაზროვანი სტატუსი ადგილობრივებს აძლევს შესაძლებლობას, არაფორმალური შეტყობინებები გაავრცელონ იერარქიაში.

ტაილანდურ კომპანიაში დასაქმებული ერთი ამერიკელი აღნიშნავდა, რომ ჭორების გაცვლა ვიღაცის მდივნის ან მძღოლის საშუალებით ხშირად უფრო შინაარსიანი შეიძლება იყოს, ვიდრე უშუალოდ უმაღლეს ადმინისტრაციულ ელემენტთან შესვლა, რადგან იგი შესაძლოა უხერხულობას განიცდიდეს, პირდაპირ გამოხატოს თავისი უკმაყოფილება ზოგი საკითხის თაობაზე. „მრავალი ტაილანდელი ადმინისტრაციული ჩემს ფირმაში ჩემს მდივანს იყენებს ჩემთვის თავისი აზრის გადმოსაცემად, ან კითხვას სვამს რაიმეს თაობაზე ჩემი განწყობის გასაგებად პირადად შეხვედრის მაგივრად მიუხედავად იმისა, რომ მათი ინგლისური შესაძლოა მდივნის ინგლისურზე უმჯობესი იყოს.“

იაპონელები იგივე შედეგს აღწევენ იმით, რომ წესად აქვთ დადგენილი სამუშაო საათების შემდეგ ერთად ჭამა-სმა. იაპონელები შემწყნარებლურად ეკიდებიან სიმთვრალეს და ბარში ხელქვეითებს შეუძლიათ გამოხატონ თავიანთი დამო-

კიდებულება იმგვარ საკითხებზე, რომლებზეც იგივე აზრის გამოთქმას ოფისის სივრცეში არ მოუწონებდნენ. ქვემდგომებსა და ზემდგომებს შორის შეტყობინებათა გავრცელება მიუღებელია ოფიციალურ ვითარებაში სამუშაო საათების განმავლობაში, მაგრამ იგივე შეიძლება მისაღები აღმოჩნდეს სხვა დროით და ადგილმდებარეობით ფაქტორთა მოთხოვნის გამო (სამუშაო დროის შემდეგ ბარში).

**არავერბალური კავშირურთიერთობა.** ზოგი სპეციალისტის შეფასებით სიტყვიერი ურთიერთობების აზრობრივი მხარის 75% არასიტყვიერი მინიშნებებით ვლინდება. ისინი სიტყვიერ შეტყობინებებს ამაგრებენ შემდეგი ასპექტებით:

- ავსებენ სიტყვების მნიშვნელობას;
- არბილებენ და განმარტავენ სიტყვებს;
- ამსუბუქებენ არაგანზრახულ ინტერპრეტაციებს;
- მიანიშნებენ კონტექსტში სმენისა და ცქერის მახასიათებელთა მნიშვნელობაზე. ეს შეიძლება მოიცავდეს მეტყველების კილოს ვინმეს წარდგენის ჟამს, კარის გაღება-დაკეტვის მანერას, ავტომანქანას, რადიო-ტელევიზორს, თვითმფრინავს და გარეგან მინიშნებებს, რომლებიც შესაძლოა ან არღვევდეს, ან ითვალისწინებდეს კავშირურთიერთობათა წახალისებას.

ისინი აგრეთვე აიოლებენ ქარაგმების ახსნას. ადრესატი იყენებს ამ მინიშნებებს, რათა აჩვენოს, როგორ აღიქვამს ის შეტყობინებას, ანუ მიღებული ინფორმაციის ინტერპრეტირებას როგორ ახდენს.

არავერბალური კომუნიკაციისას ძირითადად ოთხი მი-  
ნიშნება გამოიყენება. ესენია,

- დგომი ანუ დგომის პოზა,
- ქესტიკულაცია ანუ სხეულის მოძრაობის მანერა,
- თვალების მოძრაობა და
- ხმის ჟღერადობა.

*დგომი* გამოხატავს, თუ როგორ (როგორი პოზით) და რა პოზიციიდან ამყარებ ურთიერთობას სხვა პიროვნებასთან. *ქესტიკულაცია* მოიცავს ხელების, თავის, მხრების ისეთ მოძრაობას, რომელიც ასახავს, აძლიერებს, ან ენაცვლება სიტყვიერ მინიშნებებს. *თვალების მოძრაობა* შეიცავს თვალმოუცილებლად ცქერის ხანგრძლივობას, თვალებით კონტაქტისათვის უპირატესობის მინიჭების ხარისხს, დროითი პაუზების ხანგრძლივობას, წამწამების ხამხამს. *ხმის ჟღერადობა* სხვადასხვა კულტურაში სხვადასხვაგვარად აღიქმება. იგი მოიცავს ხმის ხარისხს, ტემპს, ყალბი ბგერების რაღაც რაოდენობას და სიმალღეს. არავერბალურ მინიშნებებს სხვადასხვა კულტურაში სხვადასხვა დატვირთვა აქვს.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. მეტი კავშირურთიერთობა თავისთავად რატომ არ ნიშნავს კარგ კომუნიკაციას?
2. როგორ შეიძლება ორგანიზაცია კომუნიკაციის შემცირების მახეში აღმოჩნდეს?

3. რატომაა მნიშვნელოვანი სათანადო კონტექსტი კომუნიკაციისთვის?
4. რომელ პირობებს შეიცავს კავშირურთიერთობათა კონტექსტი?
5. როგორ ახდენს გავლენას რომელიმე პირობის არჩევა სხვა შესაბამის არჩევანზე?
6. რა გავლენას ახდენს განაზრახვის ბუნდოვანება კომუნიკაციაზე?
7. რა შემთხვევაშია განსაკუთრებით საშური ინფორმაციის მეორე მხარისთვის გასაგები ცნებებით მიწოდება?
8. რა მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციისათვის გამგზავნი შესატყვისი პიროვნება რომ იყოს?
9. რატომ ამჯობინებენ უფროსი მმართველები გვერდი აუარონ ცუდი ინფორმაციის გაჟღერებას და ესწრაფვიან დადებითი ინფორმაციის წყაროდ წარმოჩნდნენ?
10. რა პირობებს გულისხმობს კომუნიკაციის დროის ფაქტორი?
11. რამდენად ხშირად უნდა შედგეს კომუნიკაცია?
12. ჰოლმა და ვადთმა დროის როგორი კლასიფიკაცია შექმნეს?
13. რას განსაზღვრავს ადგილმდებარეობის პარამეტრი?
14. რას განსაზღვრავს ენა, საშუალება და სტილი?



15. რა ფაქტორები მოქმედებენ კომუნიკაციის ენის არჩევისას?
16. კომუნიკაციისას რას განსაზღვრავს სტილი?
17. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან კომუნიკაციის ფორმალური და არაფორმალური სტილი?
18. რა შეიძლება გამოიწვიოს კომუნიკაციის არასათანადო სტილის შერჩევამ?
19. როგორია ცალმხრივი კომუნიკაციის აღნაგობა?
20. როგორია ორმხრივი კომუნიკაციის აღნაგობა?
21. რა გავლენას ახდენს დავალების ხასიათი სტილის არჩევაზე?
22. რა შეიძლება მოიტანოს განზრახ ორაზროვნებამ?
23. როგორი დავალებების შესასრულებლად გამოიყენება კომუნიკაციის ცალმხრივი სტილი?
24. როგორი დავალებების შესასრულებლად გამოიყენება კომუნიკაციის ორმხრივი სტილი?
25. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან ხშული და ღია დასასრულის დავალებები?
26. როგორ გავლენას ახდენს კულტურა სტილის არჩევაზე?
27. რისთვისაა საჭირო ინტერპრეტაციის გასაღები?
28. სად შეიძლება აღმოჩნდეს ინტერპრეტაციის გასაღები?

29. რას გულისხმობს კომუნიკაციის არაოფიციალური არხები?
30. რა დანიშნულება აქვს კომუნიკაციის არაოფიციალურ არხებს?
31. რა ადგილი უჭირავს არავერბალურ კავშირურთიერთობებს კომუნიკაციის პროცესში?
32. რომელი ასპექტებით ამაგრებენ არასიტყვიერი მინიშნებები კომუნიკაციას?
33. ძირითადად რომელი მინიშნებები გამოიყენება არავერბალური კომუნიკაციისას?



## **განსახილველი ვითარება**

### **კომუნიკაციის გაცულება**

#### **წინათქმა**

კონი მაქსტონი ოთხი წლის წინ დაქვრივდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში და ქმრისგან, ჯეკისგან, მემკვიდრეობით პატარა ავეჯის საამქრო ერგო. მას არასოდეს დაუმაღლავს თავისი ამბიციური მიზანი, ბიზნესი თავისი ვაჟისთვის, გარისთვის, გადაეცა, როგორც კი ის დაასრულებდა განათლებას და გარკვეული გამოცდილება ექნებოდა. სანამ გარი სწავლობდა, მან მთავარ მენეჯერად ვინმე სპაიკი დაიქირავა.

#### **პირველი წარმატებები**

თავდაპირველად გაყიდვები იზრდებოდა, თუმცა ერთი წლის შემდეგ სპაიკი დაეთხოვა და ფლორიდას მიაშურა.

კონი ცდილობდა თავად გაძლოლოდა ბიზნესს, მაგრამ მას გამოცდილება არ ჰყოფნიდა და დაღლილობაც აწუხებდა.

მოგვიანებით მან ჯულია გაიცნო, რომელიც რადგან როგორც მთავარი მენეჯერი კარგი პროფესიული ბიოგრაფიით გამოირჩეოდა, დაიქირავა. ჯულიამ მოიწადინა, რაც შეიძლება მეტი გაეგო ბიზნესის შესახებ. პირველ ხანებში მისი ურთიერთობა კონისთან კარგი იყო და ისიც ყოველგვარ დახმარებას უწევდა, რაც კი კონის დაჭირდებოდა. ისინი დამეგობრდნენ და უფრო ახლო ურთიერთობები გააბეს. ბიზნესი ძალებს იკრებდა და გაყიდვების გრაფიკი ზევით მიიწევდა.

### **მოულოდნელი გარემოებები**

შემდეგ კი მათ შორის კომუნიკაციამ გაუარესება დაიწყო. კონი აღარ იძლეოდა მნიშვნელოვან დოკუმენტებს; ყურს არ უგდებდა ჯულიას რჩევებს მოგების რეინვესტირების თაობაზე. ჯულიამ მიიღო გადაწყვეტილება, აღარ გამოეყო კრედიტი იმ გრძელვადიანი მომხმარებლებისათვის, რომლებმაც ვერ გაასწორეს ბოლო ანგარიშები. ის რისხვამ შეიპყრო, როცა გაიგო, რომ კონის მისი გადაწყვეტილებები გაუუქმებია.

- რატომ გააკეთე ეს? - აღშფოთებით იკითხა ჯულიამ. - ჰარვეი თაღლითია და ის არასოდეს გადაიხდის ვალებს.

- ჰარვეი ჯეკის ძველი მეგობარია და ჩემი მეგობარიცაა. ოჯახის საქმეები შენ არ გეხება. თუ გასურს აქ მუშაობის გაგრძელება, უნდა გაიგო შენი უფლებამოსილებების საზღვრები.

### ❖ შეკითხვები:

1. ტექსტში მოყვანილი ინფორმაციის საფუძველზე მოიფიქრეთ, რა ფაქტორებმა განაპირობა კომუნიკაციის გაუარესება?
2. რამდენად შეიძლება ამერიკული კულტურის ფასეულობები აქ ფაქტორს წარმოადგენდეს?

### ✚ გადაწყვეტილებები:

3. რა რჩევას მისცემდით ჯულიას?
4. რა რჩევას მისცემდით კონის?

### ბოლოთქმა

ჯულიამ გადაწყვიტა, რომ ურთიერთობები შეუძლებელი იყო გამოეკეთებინა და გადადგა. მან სამუშაოს საძებნელად ფლორიდას მიაშურა. იქ შემთხვევით სპაიკს გადაეყარა. მათ საუბარი კონისთან მუშაობის თავიანთ გამოცდილებაზე გააბეს.

- იგივე შემთხვევა მეც. - უთხრა სპაიკმა. - ეს ქცევის თარგია. კარგი ურთიერთობა იყო. შემდეგ მოულოდნელად გაფუჭდა. გაყიდვები სწრაფად დაეცა და მე ისეთ მდგომარეობაში აღმოვჩნდი, რომ არჩევანი აღარ დამრჩა. მეყო რაც გადავიტანე.

### ბოლოთქმის შემდეგ

ხომ არ გადახედავდით თქვენ მიერ 1-4 კითხვებზე გაცემულ პასუხებს?

## სასარგებლო ბმულები

[https://www.internationalstudent.com/study\\_usa/way-of-life/american-culture/](https://www.internationalstudent.com/study_usa/way-of-life/american-culture/)

<http://www.umsl.edu/~intelstu/Admitted%20Students/Visitor%20Handbook/keyvalues.html>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_the\\_United\\_States](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_the_United_States)

<https://www.youtube.com/watch?v=ktf7hHYp0w8>



## ფორმალური სტრუქტურა

ფორმალური სტრუქტურის მართვა გაუპიროვნებელი ნორმებით ხორციელდება, რომელიც ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერაა აღიარებული თითოეულის ინდივიდუალობის მიუხედავად.

არაფორმალური სისტემები გამოხატავს საგრძნობ ვალდებულებებს, რომელიც მეტნაკლებად ძალაუფლების მქონე პიროვნებებს შორის მოქმედებს და ავლენს პიროვნებისმიერ წესებს.

სინამდვილეში ფორმალურ სტრუქტურასა და არაფორმალურ სისტემებს შორის განსხვავება არც ისეთი ცხადია, როგორც შეიძლება გვეჩვენებოდეს. პიროვნებათა პირადი ინტერესები შესაძლოა ზემოქმედებდეს შემდეგ პროცესზე, კერძოდ, ფორმალური სტრუქტურა როგორ ხორციელდება და არაფორმალური სისტემები ზოგჯერ როგორ შეესატყვისება მას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია ეკონომიკური ქმნადობის განსხვავებულ ერთეულს წარმოადგენს, რომელშიც შესაბამისი მოქმედებები და ამოცანები ხორციელდება დადგენილი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

ამოცანები როცა ისეა სტრუქტურირებული, რომ შესაძლებელია მათი გაერთიანება, ეს ნიშნავს, რომ ადამიანური, ფინანსური, ტექნოლოგიური და სხვა სახის რესურსების გამოყენება სისტემის მიერ გეგმაზომიერად წესრიგდება. კომპა-

ნიას ამ რესურსების გამოყენებით მაქსიმუმი ფასეულობის მიღება ამგვარად შეუძლია.

ფორმალური სტრუქტურა აწესრიგებს:

- ✓ ამოცანებს ან მოვალეობებს, რომელთა წინაშე ყოველი წევრი პასუხისმგებლობას განიცდის. პასუხისმგებლობანი მეტნაკლებად სპეციალიზებულია, ანუ მორგებულია განსაზღვრულ პირობებს. მაგალითად, მარაგების მმართველის ხელქვეით დანიშნული ადამიანი იმედოვნებს, რომ კაპიტალურ შეკეთებათა აღრიცხვის წარმოება არ მოუწევს.
- ✓ ურთიერთობებს, რომელიც ყოველ წევრს აქვს სხვა წევრებთან. ვინ ვის მართავს, ვინ ვის უკეთებს ანგარიშს, ვინ ვის გვერდით იღვწის, ეს საკითხები სწორედ ურთიერთობათა ჩამომყალიბებელ პირობებს განეკუთვნება.

ამ განსაზღვრებას ამოცანათა და ურთიერთობათა გადმოსახედიდან ოთხი მნიშვნელობა აქვს.

1. ფორმალური სტრუქტურა კავშირურთიერთობათა პროცესებს წარმართავს. იგი მოიცავს შემდეგ საკითხებს: როგორ ურთიერთობენ და რაზე ურთიერთობენ ორგანიზაციის წევრები? ისინი არაპირდაპირი გზით ამცირებენ ნაკლებად სასურველი კავშირურთიერთობების ვარიანტებს.
2. ისეთ მკაფიო სტრუქტურებს, რომელიც გასაგები და მისაღებია ყველასათვის, აქვს კონფლიქტების შესაძ-

ლებლობათა შემცირების და კონფლიქტების გადაჭრისათვის საჭირო ნორმების წარმოქმნის უნარი.

3. ისინი ზემოქმედებენ ორგანიზაციული კულტურის ზრდის შესაძლებლობაზე, რომელიც გააზრებულია წევრებს, მენეჯმენტსა და პირად შემადგენლობას შორის ურთიერთობათა საფუძველზე. ქმედითი სტრუქტურა შეესატყვისება მისი წევრების საჭიროებებს საქმიანობათა კოორდინაციისა და მოტივაციის კუთხით ისე, რომ ისინი საუკეთესო მწარმოებლურობას აღწევენ.

შესატყვისი სტრუქტურა უზრუნველყოფს კონტროლს, რომლის ფარგლებში მიმდინარეობს ქმნადობა და მისი შეფასება.

სტრუქტურა მაშინაა შესატყვისი, როცა ის შეესაბამება ორგანიზაციის საჭიროებებს მოცემულ დროსა და კონტექსტში. მეტისმეტი სტრუქტურირება აშთობს შემოქმედითობას, ხოლო მისი ნაკლებობა გაუგებრობებსა და გაურკვევლობებს წარმოშობს.

კონტექსტი როცა იცვლება, სტრუქტურის შეცვლის საჭიროებაც ჩნდება. ეს ნიშნავს, რომ თუკი სტრუქტურა კარგად მუშაობდა დღემდე, შესაძლოა შეცვლილ პირობებს აღარ შეესატყვისებოდეს. როცა ადამიანები წუხილს გამოთქვამენ ორგანიზაციული უწყსრიგობის ან ბიუროკრატიზმის თაობაზე, ხშირად ისინი განასახიერებენ აზრს ფორმალური სტრუქტურის შეუსაბამობის შესახებ. კარგად მიგნებული სტრუქტურა მოქნილი უნდა იყოს და რიგიანი მმართველი არ უნდა მერყეობდეს მაშინ, როცა ცვლილებებია აუცილებელი.



ფორმალური სტრუქტურის ჩვეულ ტიპებს მიეკუთვნება:

- ✦ ფუნქციური სტრუქტურა (FUNCTIONAL STRUCTURE) გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის არსებობა არსებითი ამოცანების შესრულებას ეფუძნება. მაგალითად, აქაა მარკეტინგის, საფინანსო, წარმოების და ა.შ. განყოფილებები. ამგვარი სტრუქტურა მაშინაა შესატყვისი, როდესაც ფირმა პროდუქტის ან მომსახურების სახეობათა მცირე ჩამონათვალს აწარმოებს და ფუნქციურ ექსპერტთა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირი ჭირდება რაიმე ერთეულის შიგნით.
- ✦ წარმოებითი სტრუქტურა (PRODUCT STRUCTURE) გულისხმობს, რომ სხვადასხვა განყოფილებები საქონლისა და მომსახურებათა სახეების ფართო ჩამონათვალზე აგებენ პასუხს. აქ ცალკეულ სახეთა განყოფებში შედიან მარკეტინგის, ფინანსების, წარმოების და სხვ. განყოფილებები.
- ✦ სამომხმარებლო სტრუქტურა (CLIENT STRUCTURE) გულისხმობს განყოფილებათა ისეთ ორგანიზებას, რომ შესაძლებელი იყოს მომხმარებელთა საუკეთესოდ მომსახურება.
- ✦ დანაყოფური სტრუქტურა (DIVISIONAL STRUCTURE) მორგებულია დიდი კომპანიის ფართო ინტერესებს როგორც გეოგრაფიული აგრეთვე სასაქონლო კუთხით. აქ შეიძლება იყოს აზიის დანაყოფი, ევროპის დანაყოფი და სხვ.; ასევე საპირფარეშო საქონლის დანაყოფი, სასურსათო საქონლის დანაყოფი, საგამომცემლო საქმის დანაყოფი და სხვ..

⌘ სათავო-საფილიალო სტრუქტურა (HEADQUARTERS-SUBSIDIARY STRUCTURE) წინა პლანზე სათავო ოფისსა და შვილობილ კომპანიებს შორის ურთიერთობებს აყენებს. დიდად ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში სათავო ოფისი ფართო კონტროლს აწესებს სტრატეგიის განხორციელებაზე. უფრო დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში ფილიალები დიდი თავისუფლებით სარგებლობენ, თავიანთი საჭიროებების მიხედვით თავად გამოიმუშაონ არსებული კორპორატიული სტრატეგიისადმი მიდგომები.

## კონტროლი

სტრუქტურა რადგან განაპირობებს როგორც ამოცანებს, ასევე ამ ამოცანების გადაწყვეტით დაკავებულმა წევრებმა როგორი ურთიერთობები უნდა დაამყარონ ერთმანეთთან ამოცანათა შესრულების პროცესში, იგი თავს ავლენს როგორც კონტროლის სისტემა.

მჭიდრო კონტროლი უეჭველ იდეალს არ წარმოადგენს. ნებისმიერ კონტროლს აქვს ღირებულება. მჭიდრო კონტროლის განხორციელებისათვის გაღებული ინვესტიციები მაღალი მწარმოებლურობის გარანტია არ არის. სამუშაო ძალის კონტროლის განხორციელების ერთი გზა არის ისეთი სტრუქტურის დანერგვა, რომელიც გაზრდის მენეჯერთა ხვედრით წილს მომუშავეთა საერთო რაოდენობაში სამუშაო ძალასთან შეფარდებით. გარნა მმართველის დრო უფრო ძვირად ფასობს და ამიტომ შესაძლებელია ამგვარმა სტრუქტურამ შეზღუდოს შემოქმედებითობა წახალისების ნაც-

ვლად. ამის გამო კომპანიას უხდება გაიანგარიშოს, რა დაუჯდება კონტროლის მექანიზმში ინვესტირება.

მჭიდრო კონტროლის განხორციელება, თუ მოსალოდნელია, რომ გაზრდის მომგებიანობას და გარე და შიდა საფრთხეებისაგან უკეთ დაიცავს კომპანიას, ინვესტირება კონტროლის მექანიზმში დროული ხდება. თუკი მოელიან, რომ შედეგი ვერ გააწონასწორებს დანახარჯებს, მაშინ ფირმა ცდილობს, მომგებიანობის ამაღლების სხვა გზა მოიხსოს. ამგვარად, კონტროლი უნდა განკუთვნილი იყოს რეგულირებადი გონებრივი შრომისუნარიანობისათვის და არა წესებისა და ნორმების განვითარებისათვის, რომელიც შესაძლოა დამთრგუნველი და მადემოტივირებელი აღმოჩნდეს სამუშაო ძალისათვის. ნათელია, რომ აქ საკითხი ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში კონტროლის მექანიზმებს ეხება. ცხადია, აქვე მოიაზრება ურთიერთობები სათავო ოფისსა და შვილობილ კომპანიებს შორის.

დიდად ცენტრალიზებულ კომპანიებში სტრუქტურული ერთეულები და პიროვნებები უმაღლესი აღმასრულებლების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე არიან დამოკიდებულნი. კავშირურთიერთობანი ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის ვერტიკალზე მყარდება. ასეთი სტრუქტურის უპირატესობა გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის წესრიგითა და სტრატეგიის ცალსახა ინტერპრეტაციით ვლინდება. მისთვის ასევე სტრუქტურულ ერთეულთა შორის მკაფიოდ განსაზღვრული და კოორდინირებული ურთიერთობებია დამახასიათებელი. ამგვარი ცენტრალიზება გლობალური პროდუქტის მწარმოებელ კომპანიებს სჭირდებათ. ნაკლოვანება კი ისაა, რომ უმაღლეს მმართველებს ექმნებათ მნიშვნელო-

ვანი სიძნელეები სტრუქტურის ქვემოდან წამოსულ შეტყობინებებს დროულად გასცენ პასუხი. დიდ და რთულ კომპანიებში ცენტრალიზაცია ჭარბ პასუხისმგებლობას აკისრებს ადამიანს, რომელიც, შეუძლებელია, მის კომპეტენციაში არსებული ყველა საკითხის ექსპერტი აღმოჩნდეს.

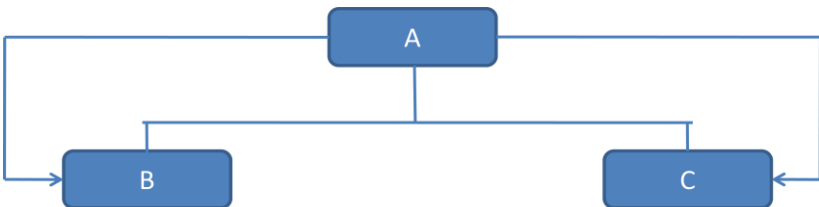
*დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში* კონტროლი სხვაგვარ ვითარებაში ხორციელდება. მაგალითად, ტრანსეროვნულმა კორპორაციამ შესაძლოა დივერსიფიკაციას მიმართოს სხვადასხვა ბაზარზე საქმის კეთების მიზნით. დეცენტრალიზება უწინარეს ყოვლისა სხვადასხვა ქვეყნებში არსებულ შვილობილ კომპანიებს ეხება, რომლებიც აღჭურვილნი არიან უფლებამოსილებით, თავად მიიღონ მარკეტინგული და პოლიტიკური გადაწყვეტილებანი, რომელსაც სხვაგვარ მდგომარეობაში სათავო ოფისში მიიღებდნენ. დეცენტრალიზაციამ შესაძლოა ფართო კონტროლს მიაღწიოს შესაბამისი მენეჯერებისათვის საბიუჯეტო სახსრებზე მნიშვნელოვანი კონტროლის დაწესების უფლების მინიჭებით. დეცენტრალიზაციის *უპირატესობა* გამოიხატება სტრუქტურული ერთეულებისათვის საკუთარ გადაწყვეტილებათა მიღების უფლების დიდი დიაპაზონით, დაუყოვნებლივ რეაგირებენ რა გარემო მოვლენებზე. ამით ხდება შესაძლებელი შემცირდეს პასუხისმგებლობის უმაღლესი დონე და ამით გაძლიერდეს მოტივაცია მმართველებისათვის. *ნაკლოვანება* ვლინდება იმით, რომ კოორდინაციის მიიღწევას მეტი ძალისხმევა ჭირდება.

## ბიუროკრატია და კულტურა

სტრუქტურა თავის გამოხატულებას ბიუროკრატიულ წესებში პოულობს. იდეალურ ბიუროკრატიას ახასიათებს რაციონალობა და გაუპიროვნებლობა. პირველი გულისხმობს, რომ ბიუროკრატია ეყრდნობა რაციონალურ, გონივრულ წესებს, ხოლო მეორე ნიშნავს, რომ ურთიერთობები ადამიანებს შორის მყარდება მათი ფორმალური რანგისა და პასუხისმგებლობის გამოისობით.

საკითხთა სირთულე, რომელიც ორგანიზაციის წევრებს შორისაა განაწილებული, გავლენას ახდენს წევრთა საჭიროებაზე, განახორციელონ კონტროლი და დაამყარონ კავშირ-ურთიერთობანი. წევრთა შორის ურთიერთობანი სხვადასხვაგვარად შეიძლება აეწყოს სხვადასხვა კონტექსტის გათვალისწინებით და შესაბამისად სხვადასხვა შედეგი გამოიღოს. სხვადასხვაგვარ განხორციელებაზე გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ამოცანა და კულტურა.

ამოცანათა და საკითხთა სირთულე, რომელიც განაწილებულია ორგანიზაციის წევრებზე, გავლენას ახდენს ურთიერთობათა საჭიროებაზე როგორც თარაზულად ასევე შვეულად.

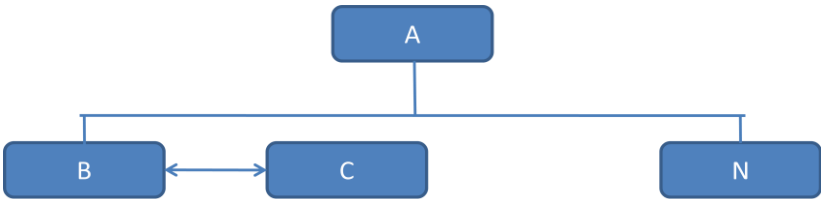


**ნახაზი 7.1.** ამოცანის შესრულების ხელმძღვანელობა ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორების პირობებში

ნახაზი გვიჩვენებს, რომ

- ✓ ამოცანა ხშირი დასასრულისაა;
- ✓ A-ს აქვს ცოდნა, როგორ უნდა შესრულდეს ამოცანა;
- ✓ B და C არ ფლობს ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო ცოდნას;
- ✓ ამგვარ კულტურულ კონტექსტში უშუალო უფროსის მჭიდრო ხელმძღვანელობა დიდად სასურველი ხდება.

ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორების კულტურებში, სადაც მჭიდრო ხელმძღვანელობა არ არის სასურველი, მჭიდრო ზედამხედველობა ასევე ვერ ღებულობს დადებით შეფასებას, ხოლო მონაწილეობითი ხელმძღვანელობა მოწონებას იმსახურებს.



**ნახაზი 7.2.** ამოცანის შესრულების ხელმძღვანელობა ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორების პირობებში

ნახაზი გვიჩვენებს, რომ

- ✓ ამოცანა ღია დასასრულისაა;
- ✓ B-მ და C-მ A-სთან შედარებით უფრო მეტი იციან, როგორ შეასრულონ დავალება;

- ✓ B-მ და C-მ ერთმანეთთან უნდა ითანამშრომლონ დავალების წარმატებით შესასრულებლად.

ამგვარ კონტექსტში B-სა და C-ს შორის არსებულ კავშირ-ურთიერთობათა ქმედითობა უპირველესი მნიშვნელობით სარგებლობს და ესა თუ ის ურთიერთობა A-სთან მიმართე-ბით ნაკლებად მნიშვნელოვანია. ასეთი კონტექსტის არსებო-ბისას კონტროლის სფეროს გაფართოება შესაძლებელი ხდე-ბა. A შედარებით ნაკლებ ზედამხედველობას უწევს ხელქვე-ითებს და ამით უჩნდება შესაძლებლობა უფრო მეტად გაა-ფართოოს კონტროლის არეალი (N).

კულტურის გავლენა აგრეთვე სტრუქტურის, მისი აგებუ-ლებისა და დანერგვის ხერხების საჭიროებაზეც ვრცელდება. ჰოფსტიდის მოდელი უზრუნველგვცოფს გარკვეული ორი-ენტირებით, რომელიც მიანიშნებს კულტურის ჯგუფის წევ-რების თვალსაზრისით შრომითი ურთიერთობების ან სხვა-დასხვა სახის ამოცანის ფასეულობის მატებას ან კლებას. ან-გლოსაქსური კულტურა ხასიათდება ვიწრო ძალაუფლებ-რივი დაშორებით, ინდივიდუალიზმითა და გაურკვევლობე-ბისაგან განრიდებისადმი დაბალი საჭიროებით, ხოლო მის-თვის დამახასიათებელი ორგანიზაციების სტრუქტურა შე-დარებით ბრტყელია, კავშირურთიერთობანი ყველა სამმარ-თველო დონეზე მხარს უჭერს სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კავშირებს, ხელს უწყობს წევრების თაოსნობას და აწინაურებს წარმატებულ წევრებს.

ამგვარ კონტექსტში, მოსალოდნელია, აღნიშნული სტრუ-ქტურა უფრო ქმედითი აღმოჩნდეს დიდად იერარქიულ აღ-ნაგობასთან შედარებით, რომელიც ელოდება სამმართველო

ვერტიკალის გარეთ ურთიერთობების გაზმას, მხარს უჭერს წევრთა ჯგუფურ წარმატებებს და აწინაურებს წელთა დამსახურების მიხედვით. დანარჩენი ფაქტორები მსგავსია.

იაპონური კომპანიების უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტი ზემოდან ქვემოთ სტრატეგიულ ხელმძღვანელობას ახორციელებს და ამ დროს ადგენს ფარგლებს, რომლის შიგნით პოლიტიკის დეტალების ჩამოყალიბება ხდება. ქვედა დონეებს თავიანთი გადასახედიდან სტრატეგიის განხილვისას შეაქვთ წვლილი. ამ პროცესში ზემოდან ქვემოთ და ქვემოდან ზემოთ მოძრაობა ავსებს ერთმანეთს. აქვე აღსანიშნავია, რომ ეს არ ნიშნავს ზემდგომების მიერ ქვემდგომებზე ძალაუფლებათა დელეგირებას. სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი ჩვეულებრივ კვლავ ცენტრალიზებულია ორგანიზაციის სიდიდისა და ტექნოლოგიის მიუხედავად.

დასაქმებულებზე წამახალისებელ ზემოქმედებას ახდენს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც მათი შრომითი ურთიერთობების ფასეულობებს ასახავს და შესატყვისი კულტურული კონტექსტის ფარგლებს არ სცდება. კულტურა ასევე გავლენას ახდენს ბიუროკრატიის მოდელზე და ამდენად მისი სხვადასხვა ელემენტი სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტში სხვადასხვაგვარად ხორციელდება რეალურ ცხოვრებაში.

ჰოფსტიდის შეხედულებით ორი განზომილება - ძალაუფლებრივი დაშორება და გაურკვევლობათაგან განრიდება არსებითია ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სისტემის განსაზღვრისათვის. მისი მოდელი გვიჩვენებს ოთხ ნაწილს, თუ სად არის გაურკვევლობათაგან განრიდების დიდი ან



მცირე საჭიროება და ძალაუფლებრივი დაშორება სადაა ვრცელი და სად ვიწრო.

▣ **საბაზრო ბიუროკრატია** ისეთი ეროვნული კულტურის წიაღში არსებული ორგანიზაციებისათვისაა დამახასიათებელი, სადაც გაურკვეველობათაგან განრიდების მცირე მოთხოვნილება და ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორება სუფევს. მათ რიცხვს მიეკუთვნება სკანდინავიის ქვეყნები, გაერთიანებული სამეფო, ავსტრალია, ახალი ზელანდია, ამერიკის შეერთებული შტატები. დასახული მიზნების მიღწევის პროცესში წევრები პიროვნებებზე უფრო არიან დამოკიდებულნი ბიუროკრატიულ ურთიერთობებთან შედარებით. ამ დროს შესაძლოა თავისუფლად კი იგრძნონ თავი, გვერდი აუქციონ იერარქიულ მოთხოვნებს და დეპარტამენტში ორის საზღვრებს. ფორმალური სტრუქტურა და ფუნქციები შესაძლოა არაცალსახა იყოს და წევრები არ იყვნენ მკაფიოდ გარკვეულნი სხვა თანამდებობის პირთა ზუსტ უფლებებში. ისინი ერთმანეთს ესაუბრებიან გავლენათა განაწილების შესახებ, ქმნიან ალიანსებს ვაჭრობის იღბლიანად წარმართვისათვის. მათ განწყობას გამოხატავს ანდაზა: „ხელი ხელს ბანს, ორივე კი პირსო“. მმართველი პერსონალი საკვანძო როლს ასრულებს, დაეხმაროს ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილებს ცვლილებების მომზადებაში.

▣ **სრული ბიუროკრატია** წინა შემთხვევის სრულიად საპირისპირო ეროვნული კულტურის გარემოში არსებული ორგანიზაციებისთვისაა დამახასიათებელი, სადაც

გაურკვევლობათაგან განრიდების დიდი საჭიროება და ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორება არსებობს. მათ რიცხვს მიეკუთვნება იტალია, ტაივანი, საფრანგეთი და გვინაა. აქ ცდილობენ უფრო განჭვრეტადი გახადონ დასაქმებულთა ქცევა და ამით შეამცირონ გაურკვევლობის დონე. პასუხისმგებლობანი და ურთიერთობანი სტანდარტიზებულია და გაუპიროვნებელი. გამოკვეთილია მმართველი პერსონალის როლი. ადამიანებმა კარგად იციან თავიანთი და სხვა თანამდებობის პირთა მოქმედებათა და პასუხისმგებლობათა ფარგლები. ისინი აღიარებენ ძალაუფლების უთანაბრო განაწილებას და დიდად საჭიროდ მიაჩნიათ, არ დაუშვან ორაზროვანი პროცედურები. ცენტრალიზებული სტრუქტურა და რუტინული დავალებანი უფრო სასურველია. ვერტიკალური კავშირურთიერთობები ნორმად აღიქმება და დეპარტამენტები მზად არიან, ერთმანეთთან ურთიერთობა მხოლოდ უმაღლეს დონეზე დაამყარონ.

- ✦ **ნაკადური ბიუროკრატია** ეროვნული კულტურის შედარებით მცირე რიცხვის წიაღში არსებული ორგანიზაციებისთვისაა დამახასიათებელი, სადაც გაურკვევლობათაგან განრიდების საჭიროება დიდია და ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორება სუფევს. ამგვარ ქვეყნებს მიეკუთვნება გერმანია, ავსტრია და ისრაელი. სტრუქტურები მჭიდროდაა დამოკიდებული პროფესიონალ ბიუროკრატებზე, რომლებსაც აღებული აქვთ ხელში იმ უმაღლეს თანამდებობათა სადავეები, სადაც თავმოყრილია ძირითადი მაღალქმედითი შრომითი ოპერაციები. ოპერაციული პროცედურები ცენტრალიზებულია.

ჰოფსტიდი ამგვარ მექანიზმს კარგად გაპოხილ-შეხეთილ მანქანას ადარებს. არამკაფიო დავალებათა თავიდან აცილების საჭიროება დიდია და სამუშაოთა შესრულება მჭიდროდ კონტროლდება. მეორე მხრივ, ძალაუფლებრივი დაშორება შედარებით მცირეა. გერმანულ მენეჯმენტს შედარებით ეადვილება თანამშრომლობა და კონფლიქტების თავიდან არიდება, ასევე საწვრთნელი პროგრამების ორგანიზება და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა.

- ✦ **პერსონალური ბიუროკრატია** ყვავის ისეთი ეროვნული კულტურების პირობებში, სადაც გაურკვევლობათაგან განრიდების საჭიროება დაბალია და ძალაუფლებრივი დაშორება - ვრცელი. ასეთებია, მაგალითად, კონფუციანური კულტურები, ინდოეთი, ინდონეზია, ფილიპინები და ბოლოს მალაიზია. ისინი ხშირად მარტივი სტრუქტურით გამოირჩევიან. იგი მკაცრი ლიდერის გარშემოა აგებული, რომელიც უშუალო კონტროლს და მჭიდრო ზედამხედველობას ახორციელებს. აქ ძალაუფლება პიროვნებასთან არის გაიგივებული.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რატომ არ არის მკაფიო განსხვავება ფორმალურ სტრუქტურასა და არაფორმალურ სისტემას შორის?
2. რას აწესრიგებს ფორმალური სტრუქტურა?

3. რა საკითხებს მოიცავს ფორმალური სტრუქტურა კავშირურთიერთობათა პროცესების წარმართვისას?
4. რატომ არის აუცილებელი სტრუქტურა იყოს მკაფიო, გასაგები და ყველასათვის მისაღები?
5. რა შემთხვევაშია სტრუქტურა ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების შესატყვისი?
6. რატომ ჩნდება სტრუქტურის შეცვლის საჭიროება კონტექსტის ცვლილების შემთხვევაში?
7. რომელია ფორმალური სტრუქტურის ტიპები?
8. რას გულისხმობს მჭიდრო კონტროლი?
9. რა უარყოფითი შედეგი შეიძლება მოიტანოს მეტისმეტად მჭიდრო კონტროლმა?
10. რისთვის უნდა იყოს განკუთვნილი კონტროლი?
11. როგორ ვლინდება დიდად ცენტრალიზებული სტრუქტურის უპირატესობა?
12. რაში მდგომარეობს დიდად ცენტრალიზებული სტრუქტურის ნაკლოვანება?
13. რა ვითარებებში შეიძლება განხორციელდეს კონტროლი დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში?
14. რაში გამოიხატება დეცენტრალიზაციის უპირატესობა?
15. რაში მდგომარეობს დეცენტრალიზებული სტრუქტურის ნაკლოვანება?

16. რით ხასიათდება იდეალური ბიუროკრატია?
17. რომელი ფაქტორები ახდენენ გავლენას ბიუროკრატიული კონტროლის სხვადასხვაგვარ განხორციელებაზე?
18. რაზე ახდენს გავლენას ამოცანათა და საკითხთა სირთულე?
19. რას გვიჩვენებს მე-7.1 ნახაზი?
20. როგორ კულტურებში იმსახურებს მოწონებას მონაწილეობითი ხელმძღვანელობა?
21. რას გვიჩვენებს მე-7.2 ნახაზი?
22. რით ხასიათდება ანგლოსაქსური კულტურა და მისთვის ჩვეული ორგანიზაციული სტრუქტურა და კავშირურთიერთობები?
23. რით ხასიათდება იაპონური კომპანიების მენეჯმენტი?
24. როგორი სტრუქტურა ახდენს ორგანიზაციის წევრებზე წამახალისებელ გავლენას?
25. ჰოფსტიდის მოდელის მიხედვით რომელი განზომილებებია არსებითი ორგანიზაციული სტრუქტურის და სისტემის განსაზღვრისთვის?
26. ბიუროკრატის რომელი სახეები გამოიყოფა ჰოფსტიდის მოდელის მიხედვით?
27. გაურკვევლობათაგან განრიდების მცირე მოთხოვნილების და ვიწრო ძალაუფლებრივი დამორების

მქონე კულტურებში რომელი სახის ბიუროკრატიაა დამკვიდრებული?

28. გაურკვევლობათაგან განრიდების დიდი მოთხოვნილების და ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორების მქონე კულტურებში რომელი სახის ბიუროკრატიაა დამკვიდრებული?

29. გაურკვევლობათაგან განრიდების დიდი მოთხოვნილების და ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორების მქონე კულტურებში რომელი სახის ბიუროკრატიაა გავრცელებული?

30. გაურკვევლობათაგან განრიდების მცირე მოთხოვნილების და ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორების მქონე კულტურებში რომელი სახის ბიუროკრატიაა გავრცელებული?



## განსახილველი ვითარება

### არანაირი სამუშაოს აღწერილობა

#### წინათქმა

მეი ჩანგი ჰონგ კონგელი გოგონაა. ის ბიზნეს სკოლაში გასაუბრებაზე გახლდათ მენეჯმენტის სასწავლო პროგრამაში ადგილის მოპოვების მიზნით. იგი აპირებს დაასრულოს თავისი პირველი საფეხურის პროგრამა; მასწავლებლები იმედოვნებენ, რომ ის უმაღლეს ხარისხს მოიპოვებს. მაგრამ მეორე საფეხურზე ჩარიცხვის მოთხოვნა სტუდენტის სულ ცოტა ორწლიანი მუშაობის სტაჟს გულისხმობს.

## გასაუბრება

- რაიმე სამუშაო გამოცდილება თუ გაქვს?
- არავითარი - მიუგო მეიმ
- რით არიან დაკავებული შენი მშობლები?
- თავიანთი ბიზნესი აქვთ, საბინაო საქონლის იმპორტი.
- ოდესმე დახმარებიხარ მათ?

- სულ ვეხმარებოდი. 10 წლის ვიყავი, როცა მშობლებმა ბიზნესს მიყვეს ხელი. ისინი მთხოვდნენ დამესუფთავებინა იქაურობა და სისუფთავე შემენარჩუნებინა. შემდეგ თაროების სისავსისთვის უნდა მედევენებინა თვალყური. კიდევ ცოტა როცა წამოვიზარდე, მომხმარებლებსაც ვემსახურებოდი. ამჟამად მამაჩემს ვეხმარები ბუღალტერიის წარმართვაში და მომწოდებლებთან ურთიერთობაში.

- როგორ პოულობ ყოველივე ამისთვის დროს?

- მოსწავლეობისას სადამოებით და კვირაობით ვშრომობდი საშინაო დავალებების დამზადების შემდეგ. იქ მე ახლაც ვმუშაობ საუნივერსიტეტო არდადეგების დროს.

- მამასადამე, შენ ბიზნესში მუშაობის დაახლოებით თორმეტწლიანი გამოცდილება გაქვს. შენ მრავალი რამ გეცოდინება ჰონგ კონგში საოჯახო ბიზნესის წარმართვის თაობაზე.

- დიახ. ჩემი მშობლები ყველაფერს მეუბნებოდნენ. თუმცა ჩემთვის არასდროს განუსაზღვრიათ რანგი ან სამუშაოს ზუსტი აღწერილობა. ამგვარად, მე არ შემიძლია ვთქვა, რომ რაიმე სამუშაო გამოცდილებას ვფლობ.

## ◆ შეკითხვები:

- ⊙ თვლით თუ რა, რომ მეისადმი მისი მშობლების მოპყრობა არაეთიკური იყო მათსავე კულტურულ გარემოში? ახსენით.
- ⊙ მეი როგორ ინტერპრეტაციას აძლევს მის სამუშაო გამოცდილებას?
- ⊙ რომელი კრიტერიუმების გამო არის შესაძლებელი უარი ეთქვას მეის მენეჯმენტის პროგრამაში მონაწილეობაზე?
- ⊙ რა პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას მისი ამ პროგრამაში ჩართვის შემთხვევაში?

## წარმოსახვითი ვითარება

- ⊙ დავუშვათ, რომ თქვენ ხართ ბიზნეს სკოლის დეკანი. თქვენ გინდათ თქვენს კოლეგებს ურჩიოთ, რომ განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციონ იმ აპლიკანტებს, რომლებიც სრულად ვერ აკმაყოფილებენ ყველა მოთხოვნას, მაგრამ აქვთ პრაქტიკული გამოცდილება. რა პირობებს დაადგენდით?
- ⊙ როგორ დაასაბუთებდით თქვენს რეკომენდაციებს თქვენი კოლეგების წინაშე?

## სასარგებლო ბმულები

<https://www.travelchinaguide.com/cityguides/hongkong/when-to-go.htm>



<http://www.scmp.com/news/hong-kong/article/1534746/cantonese-opera-dim-sum-and-diwali-hong-kong-lists-its-cultural>

<http://www.everyculture.com/Ge-It/Hong-Kong.html>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_Hong\\_Kong](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Hong_Kong)

<https://www.youtube.com/watch?v=5nvlf94k-BE>



## არათორმალური სისტემები

### სისტემის ცნება

სისტემა წარმოადგენს მოწესრიგებულ მთლიანობას დაფუძნებულს მისი შემადგენელი ნაწილების კანონზომიერ განლაგებასა და ურთიერთკავშირზე. სისტემა სტრუქტურული მთლიანობაა, რისამე ორგანიზაციის წესი და ფორმაა.

თანამედროვე მსოფლიოს მრავალი ასპექტის დახასიათებისას სისტემის ცნება დიდმნიშვნელოვან როლს ასრულებს. სისტემური მიდგომის ფუნდამენტური იდეა იმდენადაა შემოჭრილი რთულ პრობლემათა ამოხსნის პრაქტიკაში, რომ იგი ჩვეულ ამბად მიიჩნევა, თითქოს საქმე მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ და საყოველთაოდ ცნობილ მეთოდოლოგიას შეეხებოდეს.

სისტემური მიდგომა გულისხმობს, რომ მკვლევარი სისტემის როგორც მთლიანობის ქცევის და არა მისი ცალკეული ნაწილების შესწავლას ცდილობს. ეს აუცილებელია, რადგან სისტემის ნაწილების მექანიკური ჯამი ვერ ასახავს სისტემის როგორც მთლიანობის ბუნებას. ამისათვის საჭიროა აგრეთვე ნაწილებს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულების დადგენა, გაგება იმისა, თუ როგორ მუშაობს სისტემა.

ორგანიზაციული სისტემების მზარდი სირთულე და მისი დამღევის საჭიროება სისტემურ მიდგომას აუცილებელ მეთოდად აქცევს. რთულ სისტემებს განსაზღვრული მახასიათებლები აქვს, რომელთა შორის აღსანიშნავია:

- ✓ **ცვალებადობა.** მდგომარეობა, რომელშიც სისტემა იმყოფება, სისტემის ნამყო ქცევის განზოგადებული შედეგია და მყოფადი ქცევის საფუძველს წარმოადგენს. სისტემას არ შეუძლია სტატიკური იყოს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. ესა თუ ის ელემენტი შეიძლება მის გარეთ აღმოჩნდეს ევოლუციური პროცესის (ანუ მისი კვდომის) ან კიდევ სისტემიდან გაძევების გამო.
- ✓ **გარემო.** ნებისმიერი სისტემა რაღაც გარემოში არსებობს და სინამდვილეში რომელიღაც უფრო დიდი სისტემის ქვესისტემას წარმოადგენს. გარემო გაკვეთილი ხასიათის ელემენტებისაგან შედგება, რომლებიც თუმცა კი არ წარმოადგენენ სისტემის კომპონენტებს, მაგრამ გარკვეული მიმართულებებით ცვლილების შემთხვევაში შეუძლიათ სისტემაში ძვრები გამოიწვიონ. ამიტომ ყველა ისეთი გარემოებითი ცვლილება საინტერესო, რომელსაც სისტემის მდგომარეობაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია.
- ✓ **განუჭვრეტელი ქცევა.** რთულ სისტემათა ზედაპირული გაცნობა ხშირად ისეთ დასკვნებს შობს, რომ მაკორექტირებელი ქმედებაა საჭირო. მაგრამ ეს ხშირად უნაყოფო ან საპირისპირო შედეგის მომტანი აღმოჩნდება ხოლმე. ამ დროს მიზეზი და შედეგი უმეტეს შემთხვევებში მჭიდროდ არაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. ამ სირთულემ შეიძლება მოგვიანებით იჩინოს თავი. აშკარა ნაბიჯები ამ დროს ნაჩქარევი აღმოჩნდება ხოლმე და სინამდვილეში სირთულეთა გამწვავებას იწვევს.

- ✓ **მახასიათებელთა გაუარესებისაკენ მიდრეკილება.** რთულ სისტემებს დროთა განმავლობაში მახასიათებელთა გაუარესება სჩვევიათ. სისტემის შემადგენელი ნაწილები ბერდებიან და სისტემის ქმედითობაც მცირდება, ხოლო მისი განუჭვრეტელი ხასიათის ქცევა შეიძლება საპროექტო გადაწყვეტილებათა დამლუპველ ცვლილებათა მიზეზი გახდეს.
- ✓ **ურთიერთდამოკიდებულება.** რთულ სისტემებში არ არსებობს ქმედება, რომლის სრული იზოლირება შესაძლებელი იქნებოდა. ნებისმიერი ხდომილება წინამორბედ ხდომილებათა ზემოქმედებას განიცდის და თავის მხრივ მომდევნო ქმედებებზე ახდენს გავლენას. ამასთანავე მოქმედებათა სხვადასხვა სახეები სინამდვილეში ჩვეულებრივ ერთმანეთის პარალელურად მიმდინარეობს და ურთიერთგავლენას განიცდიან.
- ✓ **ორგანიზაცია.** ნებისმიერი რთული სისტემა შემადგენელი ნაწილების ერთობლიობას წარმოადგენს. ისინი მაღალი ორგანიზებულობით ხასიათდებიან. შემადგენელი ნაწილები იერარქიულობის დაცვით ქვესისტემებად ერთიანდებიან, რომლებიც ურთიერთქმედებენ სისტემის მიზნობრივი დანიშნულების შესასრულებლად.

**არაფორმალური ურთიერთობები.** ორგანიზაცია ქმნის ფორმალიზებულ ბიუროკრატიულ სტრუქტურას ბიუროკრატიული დისციპლინის დასამყარებლად ამოცანებისა და კავშირურთიერთობათა კონტროლის მიზნით. ეს სტრუქტურა

რა აგებულია რაციონალურობის პრინციპის გათვალისწინებით და იმართება დადგენილი ნორმატული წესებით. იგი მოწოდებულია, დაეხმაროს ორგანიზაციას, მიაღწიოს დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს და წახალისოს წევრები, რათა მათ ქმედითი წვლილი შეიტანონ საერთო ორგანიზაციულ საქმეში. ორივე ამოცანის შესრულება პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის პირობებში ხდება შესაძლებელი.

გავიხსენოთ *პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის* ცნება. პოზიტიური მხოლოდ ისეთ ორგანიზაციულ კულტურას შეიძლება ეწოდოს, რომელიც ორგანიზაციის ბიზნესის ზრდას უწყობს ხელს. შესაბამისად ამის საპირისპირო განმარტება აქვს ნეგატიურ ორგანიზაციულ კულტურას.

*ფორმალურ სტრუქტურასა და არაფორმალურ სისტემებს შეზღუდული ურთიერთობა აქვთ ერთმანეთთან.* არაფორმალური სისტემები უპირატესობას ნამდვილ პიროვნულ ურთიერთობებს ანიჭებენ. ეს ურთიერთობები განსაზღვრავს რა ამოცანებს ასრულებენ მონაწილენი ერთმანეთის საჭიროებათა დაკმაყოფილების მიზნით და როგორი კავშირურთიერთობებია შესატყვისი. არაფორმალური სისტემები ასევე პიროვნებათა საჭიროებების დაკმაყოფილების ფუნქციასაც ასრულებენ, მაგრამ ეს შეიძლება მხოლოდ შემთხვევით პასუხობდეს ფორმალური ორგანიზაციის საჭიროებებს. ზოგიერთი კულტურული და ეთიკური კონტექსტის პირობებში არაფორმალურმა ურთიერთობებმა შესაძლოა ხეირი მოუტანოს კომპანიას. ისინი ქმნიან ისეთ პირობებს, რომელშიც სტრატეგიულ მიზნებს შეიძლება მიაღწიონ, გეგმები განახორციელონ და საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებები გააკეთონ.

ასეთ შემთხვევებში ისინი ბიზნესის მამოძრავებელი ბორბლების საპოხს წარმოადგენენ.

არაფორმალური და პერსონალიზებული ურთიერთობების რამდენიმე სახე არსებობს, რომლებსაც თავიანთი მახასიათებლები აქვთ. ამ სახეთაგან აღსანიშნავია მეგობრული ურთიერთობები და პატრონაჟი.

მეგობრული ურთიერთობები მოიცავს:

- ✓ თარაზულ ურთიერთობებს ტოლსწორთა შორის ახლობლობის საფუძველზე მომსახურებისა და ურთიერთვალდებულებათა საფუძვლის მაგიერ;
- ✓ შვეულ ურთიერთობებს ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის. ისეთი რესურსები, როგორცაა დაბადების დღის აღსანიშნავი საჩუქარი, შეიძლება დროდადრო შეიცვალოს, მაგრამ არ იქნება დაკავშირებული სამომავლო ვალდებულებებთან. ამგვარი ურთიერთობები შეიძლება მხოლოდ მოკლევადიანი იყოს.
- ✓ სამეგობრო წრის შიდა ურთიერთობებს, რომელიც შეიძლება სხვადასხვა საჭირო ინფორმაციის მიწოდებაში გამოიხატოს. მაგალითად, თანამშრომელთა აყვანას როდის აპირებს კომპანია და სხვ.

მეგობრობასა და პატრონაჟს შორის ზღვარი არამკაფიოა განსაკუთრებით ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის შვეული ურთიერთობებისა და სამეგობრო და საახლობლო წრის შიგნით დამოკიდებულებების გათვალისწინებით. აქვე უნდა განვმარტოთ რას გულისხმობს „გვანში“ (guanxi). ესაა ჩინური წარმოშობის ტერმინი, რომელიც გულისხმობს სოციალურ

ქსელთა და გავლენიან ურთიერთობათა ისეთ სისტემას, რომელიც აიოლებს ბიზნეს და სხვა სახის საქმიან ურთიერთობებს.

პატრონაჟი კი არის ფრანგული სიტყვა და მფარველობას ნიშნავს. პატრონაჟული ურთიერთობები მოიცავს პატრონს და სულ მცირე ერთ კლიენტს. პატრონი უფროსის როლს თამაშობს როგორც ერთმანეთს შორის ასევე სხვების წინაშე ურთიერთობისას. ეს ნიშნავს, რომ ისინი რანგით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან.

*პატრონაჟული ურთიერთობა* გულისხმობს, რომ მფარველი და კლიენტი ისეთ რესურსების შექმნას ახერხებენ, რომელიც მათ სჭირდებათ. ყოველი მხარე მოელის რაღაც ისეთის მოპოვებას, რასაც სხვაგვარად ვერ მიწვდებოდნენ; ამისათვის თითოეული რაღაც ფასეულობას ქმნის მეორესთვის. მფარველს კლიენტის ლოიალობა და მომსახურება ჭირდება; კლიენტი სამართლიანობას, მფარველობას და სამოხელეო შესაძლებლობებს მოელის. ამგვარად ისინი ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. თუ ისინი ერთ კომპანიაში საქმიანობენ, მაშინ კლიენტმა შესაძლოა მფარველის პირადი არაფორმალური დამხმარის როლი შეასრულოს, ხოლო პატრონმა მისი დაწინაურება უზრუნველყოს. პატრონი კლიენტის ქორწილს ესწრება, კლიენტს არ ავიწყდება თავისი მფარველის დაბადების დღის მილოცვა და ა.შ.. ყოველი მათგანი თავის ინტერესებს მისდევს და მეორე მხარის ინტერესებს ითვალისწინებს; ყოველი მათგანი საჭიროების შემთხვევაში მზადაა დახმარებისათვის.

**არაფორმალური სისტემების მართვა.** არაფორმალური სისტემის მართვა შესაძლოა დახასიათდეს როგორც პატრონაჟი, ზოგ შემთხვევაში კი როგორც გვანში ან ჯასტა. გვანში ჩინური წარმომავლობის პატრონაჟული სისტემაა და გავრცელებულია ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში, ტაივანში, სინგაპურში და ყველგან სადაც ჩინური საზოგადოებები არსებობს. გვანში მოწოდებულია დაიცვას პიროვნება, ბიზნესი და პოლიტიკური უპირატესობა გარეშე არასასურველი ფაქტორებისაგან. როცა ახალი ოფისის დაარსებას ეხება საქმე, მავანი იმედოვნებს, რომ კარგი გვანშური ურთიერთობები დაეხმარება, უფრო კარგი ადგილი მოიპოვოს ოფისისათვის და ამისთვის ნაკლები ფასი გაიღოს. ბიზნესში გვანში სოციალური კაპიტალის სახითაა წარმოდგენილი, რომელსაც ბიზნეს პერსონა ფლობს და რომელიც მის კომპანიასთან ასოცირდება.

პატრონაჟი და გვანში იმით გვანან ერთმანეთს, რომ ორივე ადამიანთა შორის ნდობაზეა დაფუძნებული და ორივე არაფორმალურ ურთიერთობებში რთავს პიროვნებებს, რომელსაც საფუძვლად მოლაპარაკება არ აქვს. უპირველესი განსხვავება მათ შორის ისაა, რომ პატრონაჟი შვეულ ურთიერთობებს გულისხმობს, მაშინ როცა გვანში ორივე სახის ურთიერთობას იყენებს. ამავე დროს აქ ეკონომიკური მოტივი ზოგჯერ ძალიან სუსტ როლს ასრულებს ლოილობასთან და ახლობლობასთან შედარებით.

ჯასტა პატრონაჟის არაბული ვარიანტია. იგი ხშირად ოჯახის ინსტიტუციაზეა დაფუძნებული და მასში მესამე მხარეცაა ჩართული. მაგალითად, სამსახურის მოსამძებნად ესაუბრებიან ნათესავს და თხოვენ, მის ჯასტაში გაუწიოს რეკომენ-



დაცია მასთან, ვისაც რაიმე გავლენა აქვს სასურველ კომპანიაში. ამ მხრივ განსაკუთრებით იორდანია გამოირჩევა, სადაც ვასტა ფართოდ გამოიყენება საჯარო სექტორში სამუშაო ადგილების დასაკომპლექტებლად.

მრავალ განვითარებულ საზოგადოებაში ბიუროკრატიული სისტემისადმი დამოკიდებულება დიდია. მას განიხილავენ როგორც განვითარების მამოძრავებელს. მისი დიდად განვითარების გვერდით ასევე ვითარდება არაფორმალური სისტემები მათზე მოთხოვნის ზრდის კვალობაზე. განვითარებული პატრონაჟის მოდელში პიროვნებები უფრო დაცულებად გრძნობენ თავს და მათ მანევრირების შესაძლებლობა აქვთ.

თანამედროვე ბიუროკრატიული სისტემის აგების ძალისხმევა მაშინ განიცდის მარცხს, როცა პერსონალის ლოიალობა გაორებულია ფორმალურ სისტემასა და პატრონაჟის ქსელს შორის, რომლის მეშვეობით საკუთარი თანამდებობის დაცვას ახერხებენ. ცხადია, ხშირად ზემდგომები და ხელქვეითები ორივე სისტემასთან არიან დაკავშირებული. ფორმალური და პატრონაჟული როლები როცა შეესატყვისება ერთმანეთს, ანგარიშგება და კონტროლი როგორც ფორმალური სტრუქტურის ფუნქციები ძლიერდება. მაგრამ როცა ხელმძღვანელი და პატრონი სხვადასხვაა და ისინი ერთმანეთთან დაპირისპირებულები არიან, მაშინ ხელქვეითების ლოიალობა ორდება. რაც უფრო სხვაობს მათ შორის ძალთა ფარდობა, მით მეტად საშიშია ეს ორგანიზაციისათვის.

კვეთკულტურული მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია, ის ერკვეოდეს როგორც ფორმალურ ასევე არაფორმალურ სის-

ტემებში. მისთვის როგორც გარეშესათვის შესაძლოა მნიშვნელოვანი სირთულეები წამოიქმნას სწორედ არაფორმალურ სისტემებთან დაკავშირებით.

თავისი ბუნებით პატორნაჟი, გჯანში და ვასტა გაუმჭვირვალე სისტემებია და გარეშე პირს მის გაგებასთან დაკავშირებით შესაძლოა სირთულეები წარმოექმნას, თუ არ აღმოაჩინდა სათანადო სამუშაო გამოცდილება. გარნა შიგნითურებმა კარგად იციან სისტემა როგორ მუშაობს, ვინ არიან მასში ჩართულნი და რა რესურსების გაცვლა ხდება. გარეშე მენეჯერი წარმატებას აღწევს იმ შემთხვევაში, როცა ის ახერხებს იმ ვითარების მოდიფიცირებას, რომელსაც არაფორმალური სისტემა ქმნის ფორმალური სტრუქტურის საპირწონედ. ამ დროს ფორმალური სტრუქტურის განვითარებაა საჭირო, რათა ის უფრო მიმზიდველი, უფრო წამახალისებელი გახდეს. ფორმალური სტრუქტურა ამას აღწევს მაშინ, როცა

- ✓ ბიუროკრატიული წესები საყოველთაო მოწონებას იმსახურებს;
- ✓ ტოლსწორთა, ზემდგომთა და ხელქვეითთა შორის ურთიერთობების მართვის წესები უკმაყოფილებას არ იწვევს;
- ✓ ამოცანათა განაწილება საყაბულოა;
- ✓ ორგანიზაციული კულტურა პოზიტიური და მკაცრია.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რას წარმოადგენს სისტემა?
2. რას გულისხმობს სისტემური მიდგომა?
3. რატომ იქცა აუცილებელ მეთოდად სისტემური მიდგომა?
4. რომელი მახასიათებლები აქვთ რთულ სისტემებს?
5. რატომ არ შეუძლია სისტემას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში იყოს სტატიკური?
6. როგორი გარემოებითი ცვლადებია მნიშვნელოვანი სისტემისათვის?
7. რთული სისტემების გაცნობისას რატომ შეიძლება ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული არ აღმოჩნდეს მიზეზი და შედეგი?
8. როგორი დამოკიდებულება აქვთ ერთმანეთთან რთული სისტემის ელემენტებს?
9. რთული სისტემის შემადგენელი ნაწილები რად ერთიანდებიან იერარქიულობის დაცვით?
10. როგორ ორგანიზაციულ კულტურას უწოდებენ პოზიტიურს?
11. რას განსაზღვრავს არაფორმალური სისტემის შიგნით ურთიერთობები?
12. არაფორმალურ სისტემას რა დამოკიდებულება აქვს პიროვნული საჭიროებების მიმართ?

13. რა ხეირი შეიძლება მოუტანოს კომპანიას არაფორმალურმა სისტემებმა?
14. რას მოიცავს მეგობრული ურთიერთობები?
15. რას გულისხმობს გჯანში?
16. რას გულისხმობს პატრონაჟული ურთიერთობები?
17. პატრონაჟული ურთიერთობების დროს რა სჭირდებათ ერთმანეთისაგან მხარეებს?
18. რისთვის არის მოწოდებული გჯანში?
19. როგორ არის წარმოდგენილი ბიზნესში გჯანში?
20. რაში მდგომარეობს პატრონაჟისა და გჯანშის მსგავსება და განსხვავება?
21. რა არის ჯასტა?
22. რით განსხვავდება ჯასტა პატრონაჟისაგან და გჯანშისაგან?
23. რატომ არის აუცილებელი, პერსონალი ლოიალობას ამჟღავნებდეს როგორც ფორმალური სისტემის ასევე პატრონაჟის ქსელის მიმართ?
24. რა ხდება, როცა ფორმალური და პატრონაჟული როლები შეესატყვისება ერთმანეთს?
25. რა შედეგი შეიძლება მოიტანოს ფორმალური და პატრონაჟული როლების ერთმანეთთან შეუსაბამობამ?
26. რატომ არის მნიშვნელოვანი კვეთკულტურული მენეჯერისათვის, კარგად ერკვეოდეს როგორც ფორმალურ ასევე არაფორმალურ სისტემებში?

27. რა შემთხვევაში აღწევს მენეჯერი წარმატებას არა-ფორმალურ სისტემასთან ურთიერთობისას?

28. რა შემთხვევაში ხდება ფორმალური სტრუქტურა არაფორმალურ სისტემაზე უფრო მიმზიდველი და წამახალისებელი?



## განსახილველი ვითარება

### პატრონაჟი ევროპაში

#### შესავალი

მე-8 თემაში შესწავლილი საკითხების მიხედვით ჩამოაყალიბეთ თქვენი თვალსაზრისი, ეთანხმებით თუ არა ქვემოთ წარმოდგენილ დებულებებს.

1. პატრონაჟი გავრცელებულია მხოლოდ ეკონომიკურად განუვითარებელ საზოგადოებაში;
2. პატრონაჟი გავრცელებულია მხოლოდ მკაცრად კოლექტივისტურ კულტურებში;
3. პატრონაჟი შეიძლება განვითარდეს ნებისმიერ ისეთ საზოგადოებაში, სადაც მკაფიო ეროვნული იდენტურობის ნაკლებობა არსებობს.

#### წინათქმა

ახლა განვიხილოთ ბელგიის თემა. ეს მდიდარი ქვეყანა ევროკავშირის შუაგულში მდებარეობს. ჯერ კიდევ მისი წარმოქმნის ჟამს 1831 წელს ქვეყანა დაიყო ორი კულტურის ჯგუფის მიხედვით: დანიურენოვან ფლანდრიად და ფრან-

გულენოვან ვალონიად. მეტისმეტად ცოტა რამ აქვთ საერთო ამ ორი ჯგუფის წარმომადგენლებს ერთმანეთთან და ამდენად მეტისმეტად მცირე საერთო არსებობს მათ ბელგიელად იდენტობას შორის. ცალკეული საზოგადოება თავის პარალელურ ადმინისტრაციას ფლობს, რომლის შედეგები ჯაბტმა აღწერა.

### **ვითარება**

ყველა საჯარო, სამხედრო, სამოქალაქო მომსახურება და პოლიტიკური თანამდებობაც კი „პროპორციულობის“ საფუძველზეა აგებული, რომელიც გულისხმობს, რომ ისინი პროპორციულად წარმოადგენენ თავიანთი კულტურის ჯგუფებს. დანიშვნების უფლება ხელთ ამ ჯგუფების ლიდერებს უპყრიათ, რომლებიც ამ შესაძლებლობას თავიანთი პიროვნული ქსელის საშუალებით ახორციელებენ. ამგვარად მცირდება პოლიტიკური პარტიების ქმედითობა, „წვლილი შეიტანონ პოლიტიკური კეთილგანწყობის ჩამოყალიბებაში. პატარა ქვეყანაში, სადაც ყველა ყველას იცნობს, თავისი თანამდებობით ვის რისი გაკეთება შეუძლია მისთვის, ავტონომიის ცნება უშფოთველ, ნეიტრალურ სახელმწიფოში ძლივს-ძლივობით არსებობს.“

### **❖ შეკითხვა**

ჯაბტის ნააზრევი რამდენად ამყარებს თქვენს პასუხებს ზემოთ მოყვანილ კითხვებზე?

### **წარმოსახვითი ვითარება**

დავუშვათ, თქვენი კომპანიის სათავე ოფისი გგზავნით ბელგიაში, რათა უხელმძღვანელოთ საერთაშორისო ერთობ-

ლივ საწარმოს. არავის შეუძლია გითხრათ, ეს პროექტი სად არის ლოკალიზებული - ქვეყნის ვალონიურ თუ ფლანდრიულ რეგიონში. როგორ თადარიგს დაიჭერდით?

## სასარგებლო ბმულები

<https://www.commisceo-global.com/country-guides/belgium-guide>

<http://www.everyculture.com/A-Bo/Belgium.html>

[https://www.youtube.com/watch?v=2ehWO-f\\_6uk](https://www.youtube.com/watch?v=2ehWO-f_6uk)

<https://wonderfulwanderings.com/belgium-facts/>



## გლობალიზაცია და ლოკალიზაცია

### გლობალიზაციის შინაარსი

გლობალიზაციის კონცეფცია აიძულებს ადამიანებს სხვაგვარად გაიაზრონ სამყარო. ამიტომაცაა, რომ ის ცხოველ ინტერესს აღძრავს. სხვადასხვა ქვეყნებს შორის საზღვრების მნიშვნელობა მცირდება და საზღვრებგადამკვეთი სტრუქტურები ძლიერდება. ორგანიზაციები, რომლებიც ერთი ქვეყნის ფარგლებში მოქმედებენ, სუსტდებიან. პირები, რომლებიც საჭირო უნარ-ჩვევებს ფლობენ, უწინდელზე ბევრად იოლად ამყარებენ რთულ კავშირებს. კომპიუტერის დილაკებზე თითების მარტივი მოძრაობით ბანკირებს მყისიერად შეუძლიათ საჭირო თანხები გადარიცხოთ ათასობით კილომეტრით დაშორებულ ქალაქში. სხვადასხვა ქვეყნების პოლიტიკური და სამართლებრივი ინსტიტუტები აღარ წარმოადგენენ დაუძლეველ წინაღობას მათ შორის ბიზნესის ორგანიზებისათვის.

მიუხედავად აღნიშნული კომერციული უპირატესობებისა გლობალიზაციის მიერ განპირობებულ ფინანსური და ტექნოლოგიური ფაქტორების წყება ნაკლსაც წარმოშობს. ისინი უბოდიშოდ გვკარნახობენ, როგორ წარვმართოთ ჩვენი ცხოვრება და როგორც ჩანს, მკვეთრ ცვლილებათა არც სრული კონტროლი ხერხდება და არც შექცევადია იგი. ადამიანები ვერ ახერხებენ, ხანგრძლივი დროით დაგეგმონ თავიანთი მომავალი. მათ მხოლოდ რამდენიმე წლით ან რამდენიმე თვით ადრე შეუძლიათ განჭვრიტონ მყოფადი.



გლობალიზაციის შედეგების განჭვრეტის პრობლემა ნაწილობრივ ამ მოვლენის გააზრებასთან დაკავშირებული გაურკვევლობიდან მომდინარეობს. გლობალიზაცია როგორც ცნება მრავალგვარად განისაზღვრება მეცნიერთა მიერ და მისი რაიმე ერთმნიშვნელოვანი განმარტება არ არსებობს.

ამგვარად „გლობალიზაცია“ როგორც ტერმინი ორაზროვანია და მზარდ დაბნეულობას შობს. ზოგი მიმომხილველი ფიქრობს, რომ ტერმინი არასწორად გამოიყენება და ყოველ საზოგადოებრივ მეცნიერებათა სფეროში მოღვაწე მეცნიერს სჭირდება, ზედმიწევნით შეძლოს მისი განსაზღვრა, თუ რა იგულისხმება მასში. წინააღმდეგ შემთხვევაში მას ჩვენი დროის კლიშედ გადაქცევა ემუქრება, საბოლოოდ რომელიც წარმოჩნდება, როგორც ყველაფრის მომცველი დიდი იდეა.

ამდენად მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ, ეს ცნება სხვადასხვა შემთხვევაში როგორ განიხილება. ასევე დიდად მნიშვნელოვანია, მენეჯერებმა გააცნობიერონ, რომ სხვადასხვა განმარტება ჩამოყალიბებულია მათი გამოყენების მიზნების შესაბამისად.

„გლობალიზაცია“ ხშირად გაიზრება როგორც მსოფლიო, როგორც ისეთი რამ, რაც მთელ მსოფლიოს ეხება. თუმცა სხვადასხვა დარგის სპეციალისტი საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე სხვადასხვა აზრს დებს მასში. ესენია:

- ✓ გლობალიზაცია პოლიტიკოსებისა და პოლიტიკის მეცნიერთა თვალსაზრისით;
- ✓ გლობალიზაცია ეკონომისტთა თვალსაზრისით;
- ✓ გლობალიზაცია მწარმოებელთა თვალსაზრისით;

- ✓ გლობალიზაცია მარკეტინგის მენეჯერთა თვალსაზრისით;
- ✓ გლობალიზაცია სოციოლოგთა თვალსაზრისით.

*პოლიტიკოსებისა და პოლიტიკის მეცნიერთა თვალსაზრისი.* პოლიტიკასა და საერთაშორისო ურთიერთობებში ტერმინი „გლობალიზაცია“ ძირითადად ეროვნულ და საერთაშორისო ორგანოებს შორის მზარდ დამოკიდებულებას ნიშნავს. ეროვნულ სახელმწიფოებს შორის ბარიერების მნიშვნელობა შემცირებულია და ამრიგად ეროვნულ სახელმწიფოთა დამოუკიდებლობა რღვევას განიცდის. ეროვნული მთავრობები და მათი დაწესებულებები ადგილობრივ დონეზე გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე პასუხისმგებლობასა და კონტროლს კარგავენ. ცალკეული პირები კი ლოკალური ძალაუფლების კერიდან გამოძევებულებად გრძნობენ თავს.

*ეკონომისტთა თვალსაზრისი.* მენეჯერებს ხანდახან გლობალიზაციის გაგება ისეთ რაოდენობრივ განსაზღვრულობებამდე დაჰყავთ, როგორცაა, მაგალითად, მზარდი საერთაშორისო ვაჭრობა, ყურადღებას არ აქცევენ რა მის ფასეულობასა და მოცულობას. თუმცა ეს ფენომენი არახალია. საერთაშორისო ვაჭრობა ევროპასა და აზიას შორის 1500 წლიდან გაცხოველდა და მაშინაც კი მასში სიახლე ძნელად თუ მოიპოვებოდა. „აბრემუმის გზაზე“ ჩინეთსა და დასავლეთს შორის ჯერ კიდევ ჰანის დინასტიის დროს, ჰერისტეს შობამდე ათასი წლით მეტი ხნის წინ, იქნა ჩაყენებული დაცვა. სხვადასხვა ჟამს ფინიკია, კართაგენი, ელინური სამყარო და რომი მსოფლიო ვაჭრობის ქსელის ცენტრებს წარმოადგენდნენ

და მათი გაბატონებული რეგიონი განუწყვეტელ ზრდას განიცდიდა.

ეკონომისტები გლობალიზაციას განიხილავენ როგორც კაპიტალის განუწყვეტელ მზარდ მობილობას მთელ მსოფლიოში და მის გავლენას ეროვნულ ეკონომიკებზე. გარნა ის უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე უბრალოდ კაპიტალის რაოდენობრივად გამოხატული ზრდა. კაპიტალიზმი განისაზღვრება როგორც ფულის დაბანდება ახალი მწარმოებლური უნარის შექმნაში; ამგვარად საერთაშორისო ანუ გლობალური კაპიტალიზმი გულისხმობს ერთ ქვეყანაში გამომუშავებული თანხების ჩადებას სხვა ნებისმიერ ადგილას რაიმე პროექტში. ეს არაა იგივე რაც გლობალური ვაჭრობა. ვაჭრობიდან მიღებული მოგება ქმნის მხოლოდ ისეთ კაპიტალს რომლის რეინვესტირებაა შესაძლებელი. რაც შეეხება კაპიტალის ინტერნაციონალიზაციას, იგი ჯერ კიდევ როთშილდების დინასტიით დაიწყო ერთი საუკუნის წინ.

ამგვარად, ისეთი განმარტებაა საჭირო, რომელიც მოიცავდა პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ცხოვრებაში მომხდარ უპრეცედენტო ცვლილებებს.

*მწარმოებელთა თვალსაზრისი.* გლობალური წარმოება ნიშნავს ისეთ წარმოებას, რომელსაც შეუძლია ქვეყნების საზღვრებგადაძვეთ რეჟიმში იმუშაოს მინიმალური წინააღმდეგობებით. ეს შესაძლებელი ხდება როგორც სახელმწიფო რეგულირების ნაკლებობით ასევე პროცედურებისა და სტრუქტურების ჩვეულებრივი მოქმედებით. ე.ი. რაიმეს წარმოებით დაკავებულ ფირმებს იგივე ან მსგავსი პრიორიტეტები აქვთ და ამით არ გამოირჩევიან არც თავიანთ ქვე-

ყანაში არსებული მეტოქეებისაგან და არც სხვა ნებისმიერი ქვეყნის წარმომავლობის კონკურენტებისაგან.

გლობალურმა ვინაობამ შეიძლება გაამარტივოს პროცედურები და შეამციროს გაუგებრობანი, მაგრამ არ ძალუძს სისუსტეთა აღმოფხვრა.

მაგალითად, საბანკო საქმის რისკები მისი გლობალიზაციის შემდეგ ზოგი მიმართულებით უფრო გაიზარდა. ესენია:

- ოპერაციული რისკები ტექნოლოგიური რისკების ჩათვლით;
- ინფრასტრუქტურის, უსაფრთხოების, მონაცემთა ინტეგრაციის, სისტემაზე ხელმისაწვდომობის, საერთაშორისო კონტროლისა და აუდიტის და გარეწყაროთა რისკები;
- რეპუტაციის რისკი;
- სამართლებრივი რისკები.

*სოციოლოგთა თვალსაზრისი.* სოციოლოგთა ინტერესი ძირითადად მიმართულია მასზე, თუ რამდენად შეიძლება ითქვას, რომ გლობალური კულტურა არსებობს. ზოგჯერ ამტკიცებენ, რომ ყველა ეროვნული კულტურა ერთმანეთს უახლოვდება და ამდენად კონვერგენციას განიცდის; ეს მხარე ასევე ზოგჯერ გამოიყენება საპირისპირო არგუმენტად, - რომ დროის კარგვა კვეთკულტურული ანალიზის გაკეთება. მრავალი მეცნიერი არ ეთანხმება ამას და ამტკიცებს, რომ სხვადასხვა საზოგადოება შესატყვისი ფასეულო-

ბების გაზიარების გარეშე ახერხებს მეცნიერების მონაპოვართა გათავისებას.

## კულტურის რაკურსი

გლობალიზაცია მოდერნიზაციის იდეოლოგიას ასახავს და ვარაუდს, რომ უნივერსალური საზოგადოების შექმნა, რომელიც ყველასათვის მისაღები იქნება, შესაძლებელია, ეყრდნობა საფუძვლის წარმომქმნელ „სადი აზრის“ პრინციპებს. ტრადიციულ ფასეულობათა სისტემებზე შეტევა გლობალური ორგანიზაციების მიერ ხორციელდება იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც ამ ორგანიზაციებში წყვეტენ სტრატეგიულ საკითხებს.

გლობალური გადაწყვეტილებების მიმღები ადამიანები არიან:

- კერძო სექტორის ცნობადი გლობალური კომპანიების მფლობელები;
- ამ კომპანიათა მმართველები;
- საერთაშორისო არაკომერციულ ორგანიზაციათა უფროსი მენეჯერები;
- ზეეროვნული ორგანიზაციები - ევროკავშირი, გაერო და მსოფლიო ბანკი;
- ეროვნულ სახელმწიფოთა საელჩოები;
- საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები.

რამდენად ქმნის ეს ელიტური ხალხი საერთაშორისო „კლასს“? ეს კლასის ცნების გააზრებაზეა დამოკიდებული, მაგრამ მათ ნამდვილად აქვთ ძალმოსილი საერთო ინტერე-

სები. ისინი მშობლიური ბურჟუაზიიდან მოდიან, მაგრამ სულ უფრო შორდებიან მას და უფრო მეტი საერთო ერთმანეთთან აქვთ, ვიდრე მშობლიური გარემოს წარმომადგენლებთან. ისინი საერთო ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ინტერესებს აღიარებენ და ერთმანეთთან გადაჯაჭვული ხელმძღვანელობა ყავთ. ერთმანეთს საერთო გლობალური ენით (ინგლისური) ესაუბრებიან. აქვთ მსგავსი გემოვნება საკვების, სამოსის, კულტურულ მიდრეკილებათა და სპორტთან დაკავშირებით. მრავალი მათგანი საერთო ელიტურ სასწავლებლებში სწავლობს.

საკითხის გარკვევა, თუ რამდენად წარმოადგენენ ისინი კულტურის ჯგუფს, ჰოფსტიდის მოდელითაა შესაძლებელი. ამის მიხედვით გლობალური კულტურა

- საერთოა ზემოთ ჩამოთვლილი კატეგორიებისათვის მხოლოდ და სხვა არავისთვის, მაგრამ მათ არ გააჩნიათ საერთო გეოგრაფიული მშობლიური არეალი;
- მართალია შეისწავლება, მაგრამ არ არის თანდაყოლილი. თუმცა სწავლება შესაძლოა ძლიერად ინსტიტუციონალიზებული იყოს სასკოლო ასაკიდან. ევროკავშირის ბიუჯეტიდან ოფიციალური პირების და აკრედიტებული დიპლომატების ბავშვების უფასო სწავლებისათვის ყოველწლიურად 160 მლნ ევროზე მეტი იხარჯება;
- ამგვარ ევროპულ სკოლებში საგანგებო პროგრამით ისწავლება, სადაც განსაკუთრებულადაა გამოკვეთილი უცხოური ენები და ევროკავშირის კულტურა და ფასეულობანი. სკოლების მისია შემდეგნაირადაა ჩა-

მოყალიბებული: ბავშვები ევროპელები უნდა გახდნენ სულით და იმავდროულად შეინარჩუნონ საკუთარი კულტურისადმი სიყვარული და მითი სიამაყე. ისინი ჯერ არს, მოემზადონ, დაასრულონ და განამტკიცონ თავიანთი მამების საქმე ევროპის გაერთიანებისა და კეთილდღეობის მიმართულებით.

- გადაეცემა თაობიდან თაობას;
- შეიცავს ფასეულობათა სისტემას. მაგრამ რამდენად შეესატყვისება ეს ეროვნული კულტურის ფასეულობების ჰოფსტიდისეულ გაგებას და რამდენადაა მეტადრე ზედაპირული ფასეულობანი ორგანიზაციული კულტურის შეგნებული მხარდამჭერი, ეს კითხვა ყოველთვის ითხოვს პასუხს.

## გლობალიზაციის სოციალური შედეგები

მძლავრ გლობალიზაციას განსაკუთრებული ისტორიული და კულტურული ფესვები აქვს. გლობალიზაცია ამოიზარდა:

- ფინანსების ინტერნაციონალიზაციიდან,
- წარმოების ინტერნაციონალიზაციიდან და
- ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებიდან.

პირველმა მსოფლიო ომმა, 30-იანი წლების ჩავადნამ და მეორე მსოფლიო ომმა დამოუკიდებელი ეროვნული ფინანსური სისტემის მიმართ ექვი შვა. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ა.შ.შ.-მა წარმატებით განახორციელა მარშალის გეგმა. ბრეტონ ვუდსის სისტემა ფინანსური სტაბილურობის მისაღ-

წევად შეიქმნა. მსოფლიო ბანკი და საერთაშორისო სავალუტო ფონდი ამ სისტემათა სტაბილურობისა და შესატყვისი პოლიტიკის გასატარებლად დაფუძნდა ამერიკის კონტროლის ქვეშ.

Pax Americana\* 1972 წელს დამთავრდა, როცა ა.შ.შ.-მა სამხრეთ აღმოსავლეთ აზიაში ომების ფინანსური მხარდაჭერა დაიწყო. ამის შემდეგ დაივიწყა დანაპირები, რომ ყოველ დოლარს ოქროთი გაამყარებდა და ბრეტონ ვუდსის ხელშეკრულებამ კრაზი განიცადა. ფინანსურ ბაზრებზე სპეკულაცია აყვავდა; სიმდიდრემ დაგროვება რეალური პროდუქციის ნაცვლად ქაღალდის ფულის საშუალებით იწყო. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების იდეოლოგიამ ა.შ.შ.-ის კომპანიებს უცხოურ ბაზრებზე შესვლის შესაძლებლობა მისცა არაამერიკული კომპანიებისათვის ამერიკაში ინვესტიციათა დაბანდების გაიოლების გარეშე. ამდენად ამერიკული კომპანიები ლიდერის პოზიციებზე აღმოჩნდნენ.

გასული საუკუნის 70-იანი წლებიდან Toyota-მ და სხვა იაპონურმა კომპანიებმა წარმოების ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით ცდები დაიწყეს. ამ ახალი პოსტფორდული სისტემის პრინციპი მდგომარეობდა იმაში, რომ პროდუქციის წარმოება შესაძლოა სხვადასხვა ადგილას ყოფილიყო განფენილი ანუ დივერსიფიცირებული. სხვადასხვა ქვეყანაში დამზადებული ნაწილები ერთ მთავარ საწარმოში კონვეიერულად იწყობოდა. ამ პროცესებს ხელი ფინანსების გლობალიზაციამ შეუწყო.

---

\* ამერიკული მშვიდობა



ამერიკის კონკურენტულმა უპირატესობამ მიკროჩიპების წარმოების სფეროში მისი ეკონომიკის გადაიარაღებას შეუწყო ხელი. საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა საშუალება მისცა ა.შ.შ.-ს გამოეყენებინა თავისი უპირატესობანი და ლიდერის როლი შეენარჩუნებინა საფინანსო სექტორში. ამან უზრუნველყო და ამჟამადც უზრუნველყოფს მისი ინტერესების უწინარესად გატარებას მთელ მსოფლიოში, რაც მას წარმოაჩენს, როგორც გლობალიზაციის სუბიექტ უპირველეს სახელმწიფოდ.

გლობალიზაციის სუბიექტები ეროვნულ სახელმწიფოებზე პირდაპირ მმართველობას არ აწესებენ, მაგრამ ქმედებებით გავლენა აქვთ მათზე. ისინი იყენებენ თავიანთ ორგანიზაციებს, დაიყოლიონ სახელმწიფოები, შეეგუონ გლობალიზაციის დიქტატს. ისინი ძალისხმევას არ იშურებენ, თავიანთი კომპანიების კონტროლითა და სხვა ორგანიზაციების საშუალებით გავლენა შეინარჩუნონ და შეძლონ გლობალიზაციის მხარდამჭერი სტრატეგიების ჩამოყალიბება და დანერგვა. ეს სტრატეგიები კი ადგილობრივი და კერძო ინტერესების მიმართ მუდამ მტრულ განწყობას ქმნიან - საუკეთესო შემთხვევაში არა ამთავითვე არამედ გრძელვადიანი მომავლისათვის. ამგვარად გლობალიზებული კლასის წევრები არ იზიარებენ დემოკრატიის თეორიას, - რომ გადაწყვეტილებათა უმრავლესობა უნდა მიიღებოდეს პოლიტიკოსთა პასუხისმგებლობით, რომელიც უნდა ეროვნული უმრავლესობის სურვილს ასახავდეს და დემოკრატიული პროცესით ხორციელდებოდეს.

იმ საკვანძო ადამიანებს, რომლებიც გადაწყვეტილებებს იღებენ, უფრო და უფრო ნაკლებად სჭირდებათ, ასახონ

ეროვნული ინტერესები და პასუხისმგებლობას განიცდიდნენ მის წინაშე. მათ ადგილობრივი ვალდებულებების მიმართ უფრო ხშირად მარკეტინგული მოსაზრებები ამოძრავებთ. ადგილობრივი პოლიტიკოსების კონტროლს გარეთ მყოფი გლობალიზებული რაციონალიზმისაკენ ამ მოძრაობის საყოველთაო შედეგი ადგილობრივი პოლიტიკური საქმეების გაუფასურებაა. ადგილობრივი პოლიტიკოსები, რომლებიც ღალატობენ ადგილობრივი ინტერესების მხარდაჭერის საქმეს, ხალხის ნდობას კარგავენ. ისინი კი, რომლებიც გლობალიზებული კლასის საჭიროებებს არ ცნობენ, მათი მხრიდან თავდასხმის საფრთხეს იქმნიან და შესაძლოა ძალაუფლება ვერ შეინარჩუნონ. ნებისმიერ შემთხვევაში პოლიტიკოსების უნარი, სათანადოდ წარმოადგინონ თავიანთი ამომრჩევლები, ხიფათის შემცველია. იგივე მდგომარეობაში იმყოფებიან დემოკრატიული ინსტიტუტები.

გლობალიზაციაზე პასუხებმა შესაძლოა ნაყოფიერი ფორმები მიიღოს, რაც ხელოვნებისა და კულტურის აღორძინებაში გამოიხატოს. მეორე მხრივ რეაქცია უფრო ავბედი შეიძლება აღმოჩნდეს მათი მხრიდან, ვინც საკუთარ ქვეყანაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უნარს კარგავს. ამგვარად პროცესი, რომელიც თავიდან ერთობ სასურველი ჩანდა, მოსალოდნელია მზარდი წყენის წარმომქმნელი შეიქნას. ეროვნულობის დაკარგვის საფრთხე ყველგან იზრდება, რამაც შესაძლოა წინააღმდეგობით თავდაცვის საჭიროება ამბოხების ფორმით შვას. მაგალითად, არაბულ ქვეყნებში ამერიკის გავლენის წინააღმდეგ, ასევე პალესტინაში და ამ რეგიონში.

ისეთი ექსტრემისტული ჯგუფების მოქმედება, როგორცაა, მაგალითად, ალ-ქაიდა, მხოლოდ მუსლიმანურ ფუნდამენტალიზმს არ გამოხატავენ. ეს შეიძლება გაგებულ იქნას, როგორც იმათი უძღვრების საზომი, ვისაც არ ხელეწიფება პასუხი გასცეს გარედან შემოსულ კულტურულ სტერეოტიპებს.

ტერორისტები და რევოლუციური იდეოლოგია მზარდ მიმზიდველობას იძენენ ყველგან იქ, სადაც ადამიანები თავიანთი ჩვეული კულტურული, პოლიტიკური და ეკონომიკური სისტემებიდან გამომდევებულად გრძნობენ თავს. გლობალიზაციამ კეთილდღეობის სხვათათვის გაზიარების ნაცვლად მდიდარ და ღარიბ ქვეყნებს შორის განსხვავებების განმტკიცება გამოიწვია.

გლობალიზაციამ ეკონომიკურ ზრდას შეუწყო ხელი მრავალ ქვეყანაში, მაგრამ არა ყველგან. მაგალითად, მან აფრიკის ქვეყნების ერთობლივი ვაჭრობის შემცირება გამოიწვია, თუმცა გლობალიზაციის საერთო თეორიის მიხედვით ეს არ უნდა მომხდარიყო.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა მიზეზების გამო გახდნენ ადამიანები იძულებულნი გლობალიზაციის კონცეფციის გადასახედიდან სხვაგვარად გაეაზრებინათ სამყარო?

2. რა ნაკლოვანებებს წარმოშობს გლობალიზაციის მიერ განპირობებული ტექნოლოგიური და ფინანსური ფაქტორები?
3. რამ წარმოშვა გლობალიზაციის შედეგების განჭვრეტის პრობლემა?
4. რომელი დარგის სპეციალისტების თვალსაზრისები განაპირობებენ გლობალიზაციის ტერმინის განმარტებებს?
5. გლობალიზაცია როგორც ტერმინი რა მიზეზების გამო წარმოშობს მზარდ დაბნეულობას?
6. როგორ ესმით პოლიტიკოსებსა და პოლიტიკის მეცნიერებს გლობალიზაცია?
7. როგორ ესმით ეკონომისტებს გლობალიზაცია?
8. როგორ ესმით წარმოების სფეროს წარმომადგენლებს გლობალიზაცია?
9. გლობალიზაციის შედეგად როგორი სახის რისკები გაიზარდა საბანკო სფეროში?
10. როგორ ესმით სოციოლოგებს გლობალიზაცია?
11. ვისგან ხორციელდება ტრადიციულ ფასეულობათა სისტემებზე შეტევა?
12. სად საქმიანობენ გლობალური გადაწყვეტილებების მიმღები ადამიანები?
13. რა მახასიათებლებით გამოირჩევიან გლობალიზაციის „ელიტური კლასი“?

14. ჰოფსტიდის მოდელის მიხედვით „ელიტური კლასი“ რამდენად წარმოადგენს კულტურის ჯგუფს?
15. რას ეყრდნობა უნივერსალური საზოგადოების შექმნის ვარაუდი?
16. რომელმა მოვლენებმა წარმოშვა გლობალიზაცია?
17. რა ფუნქცია ჰქონდა ბრეტონ-ვუდსის სისტემას, მსოფლიო ბანკს და საერთაშორისო სავალუტო ფონდს?
18. რა შედეგები მოყვა Pax Americana-ს დასრულებას?
19. როგორ აღმოჩნდნენ მსოფლიოში ლიდერის პოზიციებზე ამერიკული კომპანიები?
20. რაში მდგომარეობს პოსტფორდული სისტემის პრინციპი?
21. როგორ იწარჩუნებს ლიდერის პოზიციებს ა.შ.შ.?
22. როგორი ურთიერთობაა გლობალიზაციის სუბიექტებსა და ეროვნულ სახელმწიფოებს შორის?
23. როგორი თვალსაზრისი აქვთ გლობალიზებული კლასის წევრებს დემოკრატიაზე?
24. რა გარემოებები აკარგვინებს ეროვნული სახელმწიფოს პოლიტიკოსებს ხალხის ნდობას?
25. რა ორგვარმა რეაქციამ შეიძლება იჩინოს თავი გლობალიზაციაზე პასუხების პროცესში?
26. რა შემთხვევაში შეიძლება მზარდი მიმზიდველობა შეიძინოს ტერორისტულმა და რევოლუციურმა იდეოლოგიამ?

27. როგორ უწყობს ხელს გლობალიზაცია ეკონომიკურ ზრდას და ყოველთვის შეინიშნება თუ არა ეს ტენდენცია?

\*\*\*

## განსახილველი ვითარება კავშირგაბმულობის ცენტრის რევოლუცია სტატია გაზეთიდან

ინდოელები წვრთნიან გაერთიანებული სამეფოს საერთაშორისო სალაპარაკო ცენტრის პერსონალს.

ტომ პეტერკინი, გაზეთის კორესპოდენტი ირლანდიაში. დეილი ტელეგრაფი

აგვისტოს 9, 2006 წ.

### წინათქმა

საერთაშორისო სალაპარაკო ცენტრის რევოლუციურმა გარდაქმნამ სრული ციკლი აკრიფა ინდოელი ექსპერტების მიერ ბრიტანელი მუშაკების საკამათო შეტყობინებების მართვის შესწავლის მიზნით წვრთნით.

გაერთიანებული სამეფოს პირველი ინდოელების სალაპარაკო ცენტრი ბელფასტში გაიხსნა. მან შეუცვალა მიმართულება ბრიტანული ფირმების საკამათო თრენდს, რომლებიც სუბკონტინენტზე<sup>16</sup> იწყებდნენ ბიზნესს იაფი სამუშაო ძალის დაქირავებით კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.

---

<sup>16</sup> სუბკონტინენტი აქ აზიის კონტინენტის იმ ნაწილს გულისხმობს, სადაც თავმოყრილია ინდოეთი, პაკისტანი და ბანგლადეში.

## ვითარება

ICICI OneSource, რომელსაც რვაათასკაციანი პერსონალი ყავს ბანგალორსა და ბომბეში, მიზნად ისახავს, 1000 სამუშაო ადგილი შექმნას ჩრდილოეთ ირლანდიაში უახლოეს ორ წელიწადში.

პირველმა 60-კაციანმა ჯგუფმა ბელფასტში გუმინ შვიდკვირიანი საწვრთნელი კურსი დაიწყო, რომლითაც ინდოეთის კავშირგაბმულობის ცენტრის ექსპერტები დაასრულებენ თავიანთ საქმეს. პირველი ბრიტანელი კლიენტები ძირითადად საფინანსო და სატელეკომუნიკაციო სფეროებს წარმოადგენენ.

ბრიტანული საერთაშორისო კავშირგაბმულობის ცენტრის თანამშრომლების ინდოელების მიერ გაწვრთნის იდეას შესაძლოა გაეოცებინა ის მომხმარებლები, რომლებიც დამლელ ლოდინებზე და რთულად გასაგებ აქცენტზე ჩივიან ხოლმე, როცა ისეთ კომპანიებთან იჭერენ საქმეს, რომლებიც უცხოურ კავშირგაბმულობის ცენტრებს ნდობას უცხადებენ.

მეთაუ ვალანსმა, ICICI OneSource-ის ევროპელმა მმართველმა დირექტორმა თქვა: „ეს არ არის შრომის მოძრაობა ინდოეთიდან ბრიტანეთში; ეს არის ჩვენი ბიზნესის ზრდა და ექსპანსია...“

### შეკითხვები:

1. ეთანხმები ბატონ ვალანსს, რომ ეს არ ეხება შრომის მოძრაობას ინდოეთიდან გაერთიანებულ სამეფოში?

2. ICICI OneSource-ის ინდოეთში დასაქმებულებმა მოვლენათა ამგვარი განვითარება თავიანთი სამსახური-სადმი საფრთხედ უნდა აღიქვან?
3. აღნიშნულ წარმოებაში შრომის ბაზრის გლობალიზაციას რომელმა ფაქტორებმა შეიძლება შეუქმნას ბარიერები?
4. რომელმა ფაქტორებმა შეიძლება შეუქმნას ბარიერები შრომის ბაზრის გლობალიზაციას შემდეგ წარმოებებში:
  - ბიოტექნოლოგიები,
  - სწრაფი კვება და
  - საცალო ვაჭრობა უნივერსიტეტებში.

## სასარგებლო ბმულები

<https://www.livescience.com/28634-indian-culture.html>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_India](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_India)

<https://www.mapsofindia.com/culture/>

<https://www.youtube.com/watch?v=1K3oqU2WNY0>





## სტრატეგიის დაგეგმვა გლობალურ გარემოში

### ფორმალური სტრატეგიული გეგმა

აზიურ კომპანიებს მათ მიერ ნასესხები დასავლური ფორმალური მენეჯმენტის მოდელსა და ადგილობრივ სავარაუდო გარემოს შორის საუკეთესო შუალედის მოძებნა სჭირდებათ. კულტურული და პოლიტიკური მოცემულობა მყარ ასახვას პოულობს დაგეგმვის პროცესში. უამრავი ფაქტორი არსებობს, რომელიც გავლენას ახდენს გეგმის შედგენაზე. ანგლოსაქსურ კულტურებში ზედა რგოლის მმართველები კისრულობენ მთელ პასუხისმგებლობას სტრატეგიულ დაგეგმვაზე. ჩვეულებრივ ქვედა დონის მმართველები რჩევენს ითხოვენ და იღებენ კიდეც, მაგრამ საბოლოო პასუხისმგებლობა უმაღლეს მმართველებზე ძევს.

ბიზნესს სტრატეგიის იდეაზე მოთხოვნა ბოლო 60 წელია, რაც აქვს, თუმცა კი მოდელმა და პრაქტიკამ განვითარების სრულყოფილებას მცირე ხნის წინ მიაღწია. ორგანიზაცია ითავისებს იმ მოდელს, რომელზეც ფიქრობს, რადგან ის უფრო შეესატყვისება მის გრძელვადიან მიზნებს. ეს შესაძლოა იცავდეს და ავითარებდეს მის ფინანსურ ბაზისს, არკვევდეს და შეესატყვისებოდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს, ებრძოდეს მეტოქეებს, იზიდავდეს და ავითარებდეს სამუშაო ძალის უნარ-ჩვევებს და ა.შ..

კერძო სექტორის კომპანიები უფრო მეტად სანდო ფინანსური სტრატეგიის შექმნით არიან დაკავებულნი. ეს მზარდ

სირთულეებთანაა დაკავშირებული იმ დროს, როცა კომპანიის შიდა ვითარება და გარემო უპრეცედენტო ტემპით განიცდის ცვლილებებს. განვითარებადი თუ ზრდადი სტრატეგიული დაგეგმვა გარემოში მცირე ცვლილებებზეც კი პასუხისმგებლობას წარმოშობს და მენეჯერები შესაძლოა ვერც კი გრძნობდნენ, რეგულირებისაკენ გადადგმული პატარა ნაბიჯით რამდენადაა დავალებული ფირმის სამომავლო პოზიცია.

### **ფორმალური დაგეგმვა**

კომპანია სტრატეგიულ გეგმას იმიტომ ქმნის, რომ

- აღმოფხვრას შენიშნული სისუსტეები;
- გამოიყენოს შესაძლებლობები;
- წინ აღუდგეს აშკარა საფრთხეებს.

ამან შესაძლოა ახალი მიზნები წარმოქმნას, ან ისევე არსებულ მიზნებს მიუდგინოს ახლებურად. სხვა შემთხვევაში სტრატეგიული გეგმა რადიკალური ცვლილებების გატარებას შეიძლება ითხოვდეს. ფორმალური სტრატეგიული გეგმა შესაძლოა სხვადასხვა მიდგომებით ჩამოყალიბდეს; კერძოდ როგორც

- პასუხი განსაკუთრებულ მოვლენებზე;
- რუტინის საქმე;
- პასუხი კომპანიის შიდა საკვანძო მოვლენებზე /მაგალითად, ახალი უმაღლესი აღმასრულებელი მმართველის მოსვლა/;

- ზრდადი ცვლილებებისა და განვითარებადი სტრატეგიის აღწერა.

აღნიშნული დაგეგმვა წინასწარგანზრახული ქმედებების ნაკრებს წარმოადგენს, რომელშიც გამოიყოფა:

- ♦ არსებული ან მიზნობრივი რესურსების მოთხოვნა;
- ♦ საბაზრო გარემოს ურთიერთობებში კომპანიის პოზიცია და მეტოქეობა.

კომპანია ნაკლებად სარწმუნოა, მთლიანად მიმართული იყოს ერთზე ან მეორეზე. წონასწორობა განისაზღვრება ისეთი ფაქტორების მიერ, როგორებიცაა საბაზრო გარემოს წვდომა, კონკურენცია, მისი სამომავლო პოტენციალი, მისი ისტორია.

ნებისმიერ კულტურაში ახალი მთავარი აღმასრულებელი მმართველის მოსვლა კომპანიაში მნიშვნელოვან ცვლილებებს იწვევს. ანგლოსაქსურ კულტურებში ეს მოვლენა ყოველთვის სტრატეგიული ცვლილებებით აღინიშნება სულ ცოტა ორი მიმართულებით, როგორებიცაა

- ♦ რუტინული სტრატეგიული დაგეგმვა.
- ♦ შიდა ცვლილებების ამსახველი სტრატეგიული დაგეგმვა.

ფორმალური დაგეგმვის საფეხურებია:

- ♦ არსებული ოპერაციული გარემოს განსაზღვრა;
- ♦ მიზნების განსაზღვრა;

- ♦ სათანადო მონაცემთა შეგროვება და სამომავლო პირობების დაგეგმვა;
- ♦ შიდა რესურსების მონაცემთა გაანალიზება;
- ♦ გარემოს მონაცემების გაანალიზება;
- ♦ სტრატეგიის ჩამოყალიბება;
- ♦ სტრატეგიის განხორციელება.

## სტრატეგიული მიზნები

სტრატეგიული მიზნები, რომლის მიღწევას კომპანია გეგმავს და რომლის დადგენის ფუნქცია ფორმალურ სტრატეგიულ გეგმას აქვს, მოუწოდებს კომპანიას, გამონახოს ყველაზე ქმედითი გზები მათ მისაღწევად. სტრატეგიული მიზნები არის მარტივი და გრძელვადიანი.

ყოველ კომპანიას აქვს თავის გადარჩენის, რთული ვითარებებიდან თავდაღწევის მინიმალური მიზნები, რომლის გახმაურებაც ჩვეულებრივ ერიდებიან. ზოგჯერ კომპანიის მიზანს უბრალოდ თავის გადარჩენა წარმოადგენს. მიზანთა სახეები ქვემოთაა მოყვანილი.

*ფინანსური მიზნები.* მთავარი ფინანსური მიზანი ყოველთვის მესაკუთრეთა და აქციების მფლობელთა კუთვნილი ფასეულობის გაზრდაა.

*საბაზრო მიზნები.* ძირითადი ამ შემთხვევაში საბაზრო ლიდერის პოზიციის მოპოვება და შენარჩუნებაა.

*პოლიტიკური მიზნები.* მთავარი აქ არის გარემოს სხვა წევრებთან სასურველი თანამშრომლობის მოპოვება.

*ეთიკური მიზნები.* საზოგადოებრივ ცხოვრებაში წვლილის შეტანა სოციალური და ჰუმანიტარული მიზნების მისაღწევად.

*კულტურული მიზნები.* პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის აგება.

*ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული მიზნები.* ამ მხრივ დიდად მნიშვნელოვანია, გარკვეოს კომპანიამ, არსებული მიზნების მისაღწევად რა რაოდენობის და რა ხარისხის სამუშაო ძალა ესაჭიროება და როგორ შეუძლია მისი შექმნა.

*ტექნოლოგიური მიზნები.* ეს უშუალოდ ტექნოლოგიურ არჩევანთანაა დაკავშირებული; ესა თუ ის ტექნოლოგია თუ როგორ შეესაბამება დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს და კომპანიის სახელს.

*კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს ასევე სხვა მიზნებიც.*

ნებისმიერი კომპანიისათვის ფინანსური მიზნები ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია. ამ მხრივ წარმატების საწინდარი ქვემდებარე მიზნების მიღწევაა. კომპანიისათვის წარუმატებლობა იქნება, თუკი ის ვერ მოახერხებს სათანადო მოგების მიღებას. ქვემდებარე მიზნები ფინანსური მიზნების მისაღწევადაა დასახული გრძელვადიანი პერიოდისათვის. მაგალითად, მარკეტინგული მიზნები სწორედ მეტი ფულის გამომუშავებისათვისაა არჩეული. ამავე დროს კომპანია ისეთი კულტურის აგებას ესწრაფვის, რომელიც ხელს შეუწყობდა მწარმოებლურობის განვითარებას იმგვარად, რომ მეტი ფულის მოპოვება ყოფილიყო შესაძლებელი. ხოლო ეთიკუ-

რი მიზნების სასურველი შინაარსი ხვეწს მორალს და კომპანიას საზოგადოებაში ჯანსაღ სახელს უმკვიდრებს. ამას კომპანია თავს არ აარიდებს, მოკლევადიანი ინვესტიციების განხორციელება რომც დასჭირდეს.

ფულის კეთების საჭიროება არ არის გასაგები პრიორიტეტი არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის. აქ საქველმოქმედო საქმიანობა იგულისხმება ისეთი ორგანიზაციებისაგან, როგორებიცაა, მაგალითად, Amnesty International და Mediciens sans Frontieres. აქ აღსანიშნავია ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაცია, როგორიცაა, მაგალითად, გაერო, ასევე სახელმწიფო სტრუქტურები, კერძოდ, სამინისტროები, საელჩოები. ნებისმიერ შემთხვევაში მათ თავიანთი ხარჯების დაფარვა სჭირდებათ; გადასახდელი აქვთ რენტა, ხელფასები, კომუნალური მომსახურება, საოფისე დანახარჯები და სხვა. ისინი დახურვის საფრთხის წინაშე აღმოჩნდებიან ხოლმე, როცა ხარჯები შემოსავლებს მუდამ აღემატება.

მიზნები პირდაპირ გავლენას ახდენენ სტრატეგიების არჩევაზე. ფინანსური სტრატეგიები ფინანსური მიზნების მიღწევისაკენაა მიმართული, მარკეტინგული სტრატეგიები მარკეტინგული მიზნებისაკენ და ა.შ..

## **რესურსული სტრატეგიული დაგეგმვა**

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ყოველთვის შეიცავს ფაქტორთა ორი ჯგუფის ანალიზს:

- ორგანიზაციის შიდა ვითარების ფაქტორების ანალიზს, ანუ ვითარებით ანალიზს და

- ორგანიზაციის გარემოს ფაქტორთა ანალიზს, ანუ გარემოებით ანალიზს.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ნებისმიერ შემთხვევაში გარკვეული ყურადღება უნდა დაეთმოს ანალიზის ხსენებულ ორივე სფეროს. გარნა ზოგ კომპანიაში უდიდესი ყურადღება ვითარებით ანალიზს ექცევა, სხვაგან კი - გარემოებით. ამათ შორის წონასწორობის წერტილის მოძებნა დამოკიდებულია იმაზე, კომპანია თუ რაოდენი გულმოდგინებით ეძებს სათანადო სტრატეგიას, რომლითაც ის შიდა უნარების უფრო ქმედითად გამოყენებას მოახერხებს წარმოების პროცესში, ან წარმოებაში თავისი პოზიციის ხელახალ გააზრებას შეძლებს, ან გადავა სხვა წარმოებაში, სადაც თავის მეტოქეებთან შედარებით შემოსავლების ზრდის უფრო მაღალი ტემპის აღებასა და შენარჩუნებას უზრუნველყოფს.

ძირეული კომპეტენციები ტექნოლოგიების, უნარ-ჩვევების, გამოცდილებისა და ცოდნის ერთობლიობას წარმოადგენს, რომლითაც კომპანიამ ბაზარზე კუთვნილი პოზიცია მოიპოვა. მას კომპეტენციების განხილვა სჭირდება, რათა გარკვიოს თავისი კონკურენტული პოზიციის საფუძვლები და გაიაზროს, მომავალში სტრატეგიულად მისი გამოყენება როგორაა შესაძლებელი. ამავე დროს ყოველივე ამან მას შეიძლება უკარნახოს, თუ როგორ უნდა განავითაროს ძველი და დაიმატოს ახალი კომპეტენციები. იმ შემთხვევაში, თუ არსებული კომპეტენციები სტრატეგიული გეგმისათვის ზედმეტია, მაშინ საჭირო იქნება მისი შემცირება ან გაუქმება.

კომპეტენციების კონფიგურაციაში ნებისმიერი ცვლილება ნიშნავს საინვესტიციო ცვლილებას პერსონალში, ტექნოლოგიასა და კაპიტალში, რომელიც თავის ასახვას სტრატეგიულ ბიუჯეტში ჰპოვებს.

რესურსული მიდგომა მიგვანიშნებს, რომ ორგანიზაცია საკუთარ თავს უწინარესად განიხილავს როგორც რესურსებისა და უნარების კვანძს, რადგ მისთვის განაპირობებს, თუ როგორ უნდა მართოს ისინი უფრო ქმედითად გრძელვადიანი პერიოდისათვის.

*რესურსების ანალიზის მიზანია* განსაზღვროს, სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად რომელი რესურსებია საჭირო, ან იქნებ ახალი მასალები, ახალი ტექნოლოგიები და ახალი უნარ-ჩვევებია აუცილებელი.

სტრატეგიული პროცესის კონტროლისათვის საჭიროა არსებობდეს *აუდიტი*. კონტროლქვეშ რესურსების მოქცევა კომპანიას ეხმარება, განსაზღვროს, ქმედითად თუ იყენებს რესურსებს და რამდენად წარმატებითაა შეხამებული ისინი ახალი პროდუქტის განვითარებისათვის ან ახალი წარმოების გამართვისათვის დასახულ მიზნებთან.

არსებობს აუდიტის მიზნებისათვის საჭირო რესურსების კოდიფიცირების მარტივი სისტემა. მასში შედის:

*ფინანსური სტატუსი*, რომელიც მოიცავს (ა) ფინანსების სწორად განაწილებას, (ბ) არსებული სტრატეგიისათვის და მისი ალტერნატივებისათვის აუცილებელი ფინანსური პოტენციალის განჭვრეტას, (გ) ოპტიმალური ფინანსური სტრა-



ტეგიის არჩევას და (დ) ფინანსებს სტრატეგიის განმახორციელებელი ხალხისათვის.

*მატერიალური რესურსები*, რომელიც მოიცავს მასალებს, ქარხნებს, ტექნოლოგიას და ა.შ.

*არამატერიალური რესურსები*, რომელიც მოიცავს (ა) უნარიანობას, ანუ პატენტებს, კვლევებს; (ბ) რეპუტაციას, ანუ ბრენდის იმიჯი, უფროსი მმართველების რეპუტაცია და კომპანის ეთიკური სახე; (გ) უნარ-ჩვევები, ანუ არამატერიალური ტექნოლოგიები, ადამიანური რესურსების მომზადების დონე, დაქირავებულთა ვალდებულებანი; (დ) დაქირავებულთა ცოდნა-განათლება.

*სისტემები*, რომელიც მოიცავს შიდა სტრუქტურას, ორგანიზაციულ კულტურას, სამმართველო სისტემას, კომუნიკაციის სტრუქტურებსა და სისტემებს, დისპუტების მოტივაციისა და წინააღმდეგობათა მოგვარების სისტემებს, არაფორმალურ ურთიერთობებს და დაგეგმვის სისტემებს.

ბოლოს განსაკუთრებულად უნდა აღვნიშნოთ ცოდნა როგორც არამატერიალური რესურსი, რომელიც გამოიყენება როგორც სტრატეგიის დაგეგმვის ასევე მისი დანერგვის დროს. იგი მჭიდროდაა დაკავშირებული სტრატეგიის განხორციელების კონტექსტთან.

## **გარემოს ფაქტორების გავლენა**

ბიზნესის გარემო შემდეგ ფაქტორებს მოიცავს:

- მეტოქეები; საფრთხეები ახალი შემომსვლელების და საქონელშემცვლელების მხრიდან.

- მომხმარებლები და მათი ძალა.
- მომწოდებლები და მათი ძალა.
- სახელმწიფო რეგულირების ხარისხი.
- კორუფცია.
- ოფიციალური გრანტები.
- ადგილობრივ მეტოქეთა შეღავათები.
- პოლიტიკური პერსონალიები.

ცხადია, ეს ფაქტორები გავლენას ახდენენ ბიზნესის წარმართვის პროცესზე. გარემოებითი შესაძლებლობები და საფრთხეები კომპანიისათვის სწორედ მათგან წარმოიშობა. არსებითი ანალიზისას მგეგმავებს დღეს კარგად ესმით, რომ გარემო უაღრესად ცვალებადია და ხსენებულ ფაქტორებზე უბრალოდ დაყრდნობა კარგს არაფერს მოუტანს კომპანიას.

## **კულტურული განსხვავებები და სტრატეგიული დაგეგმვა**

ანგლოსაქსურ კომპანიებისთვის ფორმალური სტრატეგია ნიშნავს ერთი მიზნის ან ურთიერთდაკავშირებული მიზნების მიღწევაზე მიმართულ წინასწარგანზრახულ ქმედებებს. იაპონურ კომპანიებში კი შესაძლოა არაერთი მჭიდრო კავშირებს მოკლებული მიზანი არსებობდეს და ქვედანაყოფებს ასევე შესაძლოა განსხვავებული პრიორიტეტები ჰქონდეთ.

ფორმალური დაგეგმვა დასავლური კულტურის შექმნილია და იგი უწინარესად სტრატეგიული გეგმების შედგენისას ფორმალური პროცედურების დაცვას გულისხმობს და წინასწარგანზრახული პროცესი რაციონალიზებულია. აზი-

ურ კომპანიაში კი შესაძლოა საერთოდ არ იწუხებდნენ თავს გეგმების შედგენით; აქ აქცენტი პიროვნულ ურთიერთობებზე, ინტუიციასზე და ვითარების ცოდნაზე კეთდება. სტრატეგიული გადაწყვეტილებანი შესაძლოა ტრადიციულად სუფრასთან მიიღებოდეს. ისინი მომავალს გეგმავენ, მაგრამ ამას არ აძლევენ წერილობით სახეს.

ანგლოსაქსურ კულტურაში კონფლიქტებისადმი დიდ შემწყნარებლობას იჩენენ. სტრატეგია სხვათაგან გამორჩევის მიზნით დგება, სხვაგვარად რომ წარმართონ ქმედებები და ბაზარზე უნიკალური ადგილი დაიმკვიდრონ. აზიური კულტურები ნაკლებდ შემწყნარებლობას იჩენენ ღია კონფლიქტებისადმი, რადგან აქ შედარებით უფრო დიდია გაურკვევლობებისაგან განრიდების სურვილი.

დასავლური კულტურა დიდად აფასებს ბიუროკრატიულ სტრუქტურას. სხვა კულტურები კი მას დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებენ და პიროვნულ ფაქტორს შეუდარებლად მეტ ყურადღებას უთმობენ. პასუხისმგებლობა უფრო მეტად ანგლოსაქსური კულტურისაგან განსხვავებით თანამოაზრეთა გუნდთან შედარებით პიროვნებას ეკისრება.

დასავლურ კულტურაში რადიკალური ცვლილებებისადმი არა მხოლოდ დიდ შემწყნარებლობას იჩენენ, არამედ სწამთ, რომ ამით მკვეთრ გაუმჯობესებას მიაღწევენ. ამგვარად, რევოლუციური ცვლილებებით მიღწეული შედეგები დანაკარგებს აჭარბებს. ასე არ ფიქრობენ იმ კულტურის წარმომადგენლები, სადაც გაურკვევლობებისადმი სუსტი შემწყნარებლობა არსებობს. ისინი განვითარების მშვიდ, ეკო-

ლუციურ, უფრო ხანგრძლივ და მაშასადამე უფრო საიმედო და კონტროლირებად გზას ანიჭებენ უპირატესობას.

დასკვნის სახით შეიძლება ვთქვათ, რომ დასავლური კომპანიების სტრატეგიული ფრომალური დაგეგმვის სისტემის უნივერსალობა საკამათო საკითხია. ეს განსაკუთრებით ეჭვქვეშ დგება ხოლმე მაშინ, როცა სათავო ოფისის მიერ შედგენილი სტრატეგიის დანერგვა სხვა კულტურულ გარემოში მოქმედ შვილობილ კომპანიაში უწყევთ. კულტურული განსხვავების მხედველობის გარეთ დატოვება პროცესის ქმედითობას ძლიერ ამცირებს.

## **ზრდის სტრატეგიები**

ფირმებისათვის, რომლებიც საკუთარი პროდუქტის ბაზრის ზრდის სტრატეგიის შემუშავებასა და განხორციელებას გეგმავენ, ოთხი შესაძლო საფუძველი არსებობს:

- პროდუქტის ბაზრის ექსპლოატაცია გაყიდვების ზრდით. ეს შესაძლოა ფასის შემცირების შედეგად გასაღების მკვეთრი ზრდით გამოიხატოს.
- პროდუქტის განვითარება ახალი პროდუქტის შექმნით და შემდეგ მისი გაყიდვა არსებულ ბაზარზე.
- ბაზრის განვითარება არსებული პროდუქტის ახალ ბაზარზე გაყიდვის გზით.
- პროდუქტისა და ბაზრის დივერსიფიკაცია. ეს შესაძლოა ახალშექმნილი პროდუქტის ახალ ბაზარზე გაყიდვით გამოიხატოს.

სტრატეგიული გეგმების განხორციელებისას წარუმატებლობის თავიდან აცილების პროცესში კომპანიას გადაწყვეტილების მიღების სათანადო მექანიზმი სჭირდება, რომელიც ოპტიმალური დროის განმავლობაში სათანადო გადაწყვეტილებების მიღებას უზრუნველყოფს. ასეთ მექანიზმი გულისხმობს, რომ (ა) კომპანია ზუსტად უნდა ერკვეოდეს, კონკურენტებთან შედარებით რა უპირატესობებს ფლობს; (ბ) რა სტრატეგიული რესურსები სჭირდება ახალ ბაზარზე წარმატების მისაღწევად; (გ) რა შანსი აქვს, მეტოქეები მათსავე მოედანზე დაამარცხოვს; (დ) ხომ არ გამოიწვევს მისი ძალისხმევა სტრატეგიულ გაორებას; (ე) ახალ ბაზარზე მისთვის როგორი ადგილის დაჭერის შესაძლებლობა არსებობს; (ვ) რა გამოცდილებას მიიღებს კომპანია წარმატებული დაგეგმილი დივერსიფიკაციის შედეგად და მომავალში რაში დასჭირდება იგი.

კომპანიები ვერ ხედავენ სირთულეს, მომავალი დივერსიფიკაციის გეგმების განსახორციელებლად საჭირო სტრატეგიული აქტივები განსაზღვრონ. წარმატებული დივერსიფიკაციის იშვიათი შემთხვევები მეტყველებენ, რომ მრავალი კომპანია საკმარისად თვლის, სტრატეგიული აქტივების განსაზღვრულ, მისი შეხედულებით ძირითად რაოდენობას თუ ფლობს. სინამდვილეში კი წარმატებული დივერსიფიკაციის განსახორციელებლად სტრატეგიულ აქტივთა სრული ნაკრები საჭირო.

მრავალი კომპანია, როდესაც ახალ ბაზარზე შესვლისას წარუმატებლობას განიცდის, წყვეტს მცდელობას. წარუმატებლობის მიზეზი სტრატეგიული აქტივების არასრული ნაკრებია. კომპანიას თუ წარმატებისათვის საჭირო რომელი-

მე აქტივი არ აქვს, შეიძლება მისი შემენა, ან მისი მეორე-ხარისხოვან ფაქტორად გადაქცევა. ბოლო დროს შეიმჩნევა ტენდენცია, ზოგი კომპანია ახალ, განსაკუთრებით ქვეყნის საზღვრებს გარეთ არსებულ ბაზრებზე შესვლას იქაური ძირითადი ინტერესთა ჯგუფების გათვალისწინებით აკეთებს, ამყარებს რა პარტნიორულ ურთიერთობებს იქაურ რომელიმე წამყვან ფირმასთან.

კომპანიები, რომლებიც დივერსიფიკაციის სტრატეგიას ირჩევენ, წარმატებული მოთამაშეები არიან და აქვთ ამბიციის, ახალ ბაზარზე წინა რიგები დაიკავონ. წარმატებისათვის საჭირო რესურსები საჭირო კომბინაციით რომც ჰქონდეს კომპანიას, ლიდერის სტრატეგიული პოზიციის დაკავება შეუძლებელია, თუ ვერ მოხერხდა აშკარა უპირატესობის მოპოვება ნამდვილად უნიკალური, ყველასაგან გამორჩეული პროდუქტის ბაზრისთვის შეთავაზებით. ამგვარად, ყველა შემთხვევაში ნახსენები ამოცანის სათანადოდ გადაწყვეტის შემდეგ მენეჯერებმა უნდა გაარკვიონ, მათ ხელთ არსებული რესურსებით შესაძლებელია თუ არა, კომპანია ლიდერის რიგებში დააყენონ.

ქართული კომპანიების სასარგებლოდ უნდა ითქვას, რომ მათ შეგნებული აქვთ **გამოცდილების დაგროვების აუცილებლობა**. გარნა ვერ ვიტყვით, რომ დივერსიფიკაციის გეგმების შედგენისას ისინი თანაბრად არა მხოლოდ მიზნობრივ ბაზარზე წარმატებაზე ფიქრობენ, არამედ ასევე იმ შესაძლო გამოცდილების მიღებაზე, რასაც ისინი დივერსიფიკაციის მიმდინარე პროექტის განხორციელებისას მიიღებენ, რომელიც დიდად დაეხმარება მომავალი სტრატეგიული გეგმების განხორციელების დროს.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ანგლოსაქსურ კულტურებში ვიხე ძვეს საბოლოო პასუხისმგებლობა სტრატეგიულ დაგეგმვაზე და რას ითხოვენ ქვედა რგოლის მენეჯერები?
2. სტრატეგიული დაგეგმვის როგორი მოდელის გათავისება შეუძლია ორგანიზაციას?
3. რა მზარდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული სანდო ფინანსური სტრატეგიის შექმნა კერძო კომპანიებისათვის?
4. რა მიზნით ქმნის კომპანია სტრატეგიულ გეგმას?
5. რა მიდგომებით შეიძლება ჩამოყალიბდეს ფორმალური სტრატეგიული გეგმა?
6. რომელი წინასწარგანზრახული ქმედებები გამოიყოფა ფორმალური სტრატეგიული დაგეგმვისას?
7. რომელი ფაქტორები განსაზღვრავს ფორმალური სტრატეგიული დაგეგმვისას არჩეულ ქმედებებს შორის წონასწორობას?
8. სტრატეგიული ცვლილებების რომელი მიმართულებებით შეიძლება იჩინოს თავი ახალი მთავარი აღმასრულებელი მმართველის მოსვლამ ანგლოსაქსურ კომპანიაში?
9. რომელ საფეხურებს გულისხმობს ფორმალური დაგეგმვა?

10. როგორი უნდა იყოს სტრატეგიული მიზნები და რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ მათ მისაღწევად?
11. როგორი სახის სტრატეგიული მიზნები შეიძლება ჰქონდეს კომპანიას?
12. რა ქვემდებარე მიზნები შეიძლება ჰქონდეს კომპანიას და რა ფუნქციას ასრულებენ ისინი?
13. როგორი ორგანიზაციული კულტურის აგებას ესწრაფვის კომპანია და რას აკეთებს ამ მიზნის მისაღწევად?
14. როგორი ორგანიზაციებისთვის არ არის გასაგები პრიორიტეტი ფულის გამომუშავება?
15. რა დამოკიდებულებაა მიზნებსა და სტრატეგიას შორის?
16. ფაქტორთა რომელ ჯგუფებს მოიცავს სტრატეგიული ანალიზი?
17. რა განაპირობებს წონასწორობას ვითარებით და გარემოებით ანალიზს შორის?
18. რას წარმოადგენს ძირეული კომპეტენციები და რა დანიშნულება აქვთ მათ კომპანიის სტრატეგიისათვის?
19. სად ჰპოვებს ასახვას ცვლილებები ძირეული კომპეტენციების კონფიგურაციაში?
20. რას გულისხმობს რესურსული მიდგომა?
21. რა შეადგენს რესურსების ანალიზის მიზანს?



22. რა დანიშნულება აქვს აუდიტს?
23. რას მოიცავს აუდიტის მიზნებისათვის საჭირო რე-სურსების კოდიფიცირების მარტივი სისტემა?
24. რას გულისხმობს ფინანსური სტატუსი?
25. რას მოიცავს მატერიალური და არამატერიალური რე-სურსები?
26. რას მოიცავენ სისტემები?
27. რომელ ფაქტორებს მოიცავს ბიზნესის გარემო?
28. რას ნიშნავს ფორმალური სტრატეგია ანგლოსაქსური კომპანიებისათვის?
29. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან სტრატეგიული დაგეგმვისადმი მიდგომები დასავლურ და აზიურ კომპანიებში?
30. როგორია დამოკიდებულებები კონფლიქტებისადმი ანგლოსაქსურ და აზიურ კულტურებში?
31. როგორია დამოკიდებულება რადიკალური ცვლილებებისადმი დასავლურ და აზიურ კულტურებში? რა-ში მდგომარეობს ამ განსხვავების ძირითადი მიზეზი?
32. რატომ არის საკამათო საკითხი სტრატეგიული ფორ-მალური დაგეგმვის სისტემის უნივერსალობა?
33. რომელი შესაძლო საფუძვლები შეიძლება არსებობ-დეს კომპანიისათვის ზრდის სტრატეგიების შემუშა-ვების პროცესში?

34. რას გულისხმობს წარუმატებლობების თავიდან აცილებისთვის საჭირო გადაწყვეტილებების მიღების სათანადო მექანიზმი?
35. რა არის საჭირო წარმატებული დივერსიფიკაციის განსახორციელებლად?
36. რა დანიშნულება აქვთ სტრატეგიულ აქტივებს?
37. რა შემთხვევაშია შესაძლებელი ბაზარზე ლიდერის პოზიციების დაკავება?
38. როგორი დამოკიდებულება აქვთ ქართულ კომპანიებს დივერსიფიკაციასთან?



## განსახილველი ვითარება

### ჩვილის საკვები

#### წინათქმა

დავუშვათ, რომ ხართ იაპონელი და მარკეტინგის მენეჯერი ჩვილის საკვების წარმოებაში. კომპანიის სათავე ოფისი ტოკიოშია.

#### შესავალი

50-60-იანი წლები ჩვილის საკვების წარმოების ბუმის წლებს წარმოადგენდა და თქვენს პროდუქციაზე მოთხოვნა ეჭვების საბაზს არ იძლეოდა. მაგრამ ამ პერიოდის შემდეგ მოსახლეობის ზრდა მკვეთრად შემცირდა. 2007 წელს ყოველი მეოთხე 65 ან მეტი ხნოვანების იყო და დემოგრაფიის შეფასებით იგივე მდგომარეობა იქნებოდა მომავალშიც.

შობადობის ტემპების ამგვარმა კლებამ გაყიდვების მაჩვენებლებზე ჰპოვა ასახვა. თქვენი პროდუქცია მაღალი ხარისხისაა. მაგრამ აშკარა ხდება, რომ სტრატეგიის გადააზრება საჭირო კომპანიის მყოფადი მეტისმეტი განუსაზღვრელობებისაგან და შესაძლო კვდომისაგან დასაცავად.

### ვითარება

ამას წინათ კვლავ მიმოიხილეთ გასაღების მაჩვენებლები ყველა გაყიდვების მიხედვით. ზოგადად ამან გააძლიერა თქვენი უიმედობა კომპანიის გადარჩენის შესაძლებლობის თაობაზე. თუმცა მოგვიანებით აღმოჩნდა, რომ ქვეყნის სამხრეთ ნაწილში მდებარე მიმაზაკის პრეფექტურის ერთი პატარა ქალაქის, ჰაუგას მაღაზიაში გაყიდვების აშკარა ზრდა შეინიშნებოდა საერთო მიმართულების საწინააღმდეგოდ. მართლაც რომ გასაოცარი იყო, რადგან ჰაუგას იცნობდნენ როგორც გადამდგარ პენსიონერთა პუნქტს, სადაც შობადობის ტემპი აგრეთვე დაბალი იყო. ამ თავსატეხის ამოსახსნელად პირადად ჩადიხართ ადგილზე; პასუხი უნდა იპოვოთ.

მაღაზიის დირექტორს, ბატონ ნაკამურას, მხიარული განწყობა შეუქმნა შეკითხვებმა და საიდუმლოც გაგანდოთ სტუმარს. მას შემჩნეული ჰქონდა, რომ თქვენი კომპანიის ჩვილებისათვის განკუთვნილი პროდუქტი ხანდაზმულთათვისაც შესანიშნავ საკვებს წარმოადგენდა. მრავალ მათგანს სავარაუდოდ კბილები აკლდათ და მკვრივ საკვებს სათანადოდ ვერ ინელებდნენ. მან თქვენი კომპანიის ჩვილის საკვები ამ ხნოვანი მოქალაქეების განყოფილებაში მოათავსა და რამდენიმე დამაჯერებელი ახსნა-განმარტების შემდეგ მუდმივი კლიენტურა მოიპოვა. რბილი, წვრილად დანაწევრებული,

თითქმის უმარილო და იოლად მოსამზადებელი საკვები მიმზიდველად გამოიყურებოდა. თუმცა ის წუხდა, რომ ზოგი კლიენტი ჯერ კიდევ არ იყო მზად, შეეძინა თუნუქის ქილები წარწერით „ჩვილის საკვები“; სახის დაკარგვის ეშინოდათ.

გზად უკან ტოკოსაკენ თქვენ დაიწყეთ ფიქრი, რომ კომპანია უნდა გადარჩენილიყო და გააკეთეთ ჩანიშვნები ამ აღმოჩენის სტრატეგიული მნიშვნელობის თაობაზე.

### შეკითხვები:

1. ახალი აღმოჩენა როგორ გავლენას მოახდენს თქვენს ძველ იდეაზე თქვენი პროდუქტის შესაძლებლობების შესახებ?
2. წარმოიდგინეთ, რომ კომპანიამ გადაწყვიტა, მოემსახუროს ამ ახალ საბაზრო სეგმენტს. რა აზრი ექნება ამას რესურსებით უზრუნველყოფისა და წარმოებისათვის?
3. რა ცვლილებები უნდა განახორციელოთ გაყიდვების ტექნიკაში რეკლამის ჩათვლით?
4. კომპანიაში ვინ საჭიროებს გაწვრთნას?
5. როგორ გააცნობთ ახალ სტრატეგიას თქვენს კოლეგებსა და თანამშრომლებს?

## სასარგებლო ბმულები

<http://www.everyculture.com/Ja-Ma/Japan.html>

<https://www.commisceo-global.com/country-guides/japan-guide>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_Japan](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Japan)

<https://www.youtube.com/watch?v=-pgCPJSiKoo>



## თემა XI

### რისკი

#### განვითარებადი სტრატეგია

სწრაფად გლობალიზებადი გარემო რადგანაც ყურადსაღებ მრავალგვარ რისკს შეიცავს, ანგლოსაქსური კულტურის კომპანიები სტრატეგიის ჩამოყალიბებას განუხრელად ზრდად ბაზისზე ამჯობინებენ, რათა საჭირო დროს მზად აღმოჩნდნენ გარემოებითი შესაძლებლობების გამოსაყენებლად, ერთი მხრივ, და, მეორე მხრივ, წარმოშობილი საფრთხეებისაგან თავის დასაცავად. მოქმედების ასეთი მარჯვე ნირი შესაძლოა კორპორაციას დიდი დივერსიფიკაციისაკენ მიუძღვოდეს.

ერთი ფილიპინური ბიზნესით დაკავებული ოჯახის ვაჟმა ამცნო ერთ-ერთ კალმოსანს, რომ ისინი არასოდეს წერდნენ სტრატეგიას, არამედ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს ყოველ საღამოს ოჯახური ვახშმის დროს იღებდნენ. ეს როცა საუდის არაბეთის ბიზნეს წრეებისთვის გახდა ცნობილი, აღნიშნეს, რომ მათთან ყველაფერი სრულიად სხვაგვარად ხდებოდა. ისინი სამომავლო მიმართულებებს საუზმის დროს სახავდნენ, ხოლო ვახშმად კი განიხილავდნენ.

ცხადია, განსხვავება სინამდვილეში უმნიშვნელოა. ორივე კულტურის საქმოსანი ადამიანები თავიანთ მყოფად ქმედებებს მკაცრად ზრდად საფუძველზე წარმართავენ. მონაცემები ბაზრების მიმოხილვით, მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან შეხვედრებიდან და მედიის გამოხმაურებები-საგან გროვდება. შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გა-

გებისა და აღქმის გააზრება განუწყვეტელ ცვლილებას განიცდის. ქმედებებს დღითიდღეობის საფუძველზე, ყოველდღიურობის რეჟიმში ახორციელებენ ახალშეძენილი ცოდნის გათვალისწინებით. ასეთი მიდგომა ზოგჯერ კულტურის ფაქტორებით შეიძლება აიხსნას, როგორცაა, მაგალითად, გაურკვევლობებისადმი დაბალი შემწყნარებლობა. გარნა ანგლოსაქსური კომპანიები გარემო-პირობებისაგან მზარდ ზეწოლას განიცდიან, ცვლილებების განხორციელებისადმი მსგავსი დამოკიდებულება შეითვისონ.

ახალი გლობალური გარემო მზარდი განუჭვრეტელობით ხასიათდება. ცვლილებები განუწყვეტლივ ხდება, მოულოდნელობები დღეს ჩვეულ მდგომარეობად მიიჩნევა და ჩვენი ცოდნისა და გამოცდილების მარაგი ამ ყველაფერს აღარ შეესატყვისება.

გლობალიზაციის მზარდი სისწრაფე ბაზრისათვის საქონლის შესაძლებლად მოკლე დროში მიწოდებას ნიშნავს. ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნილებათა ამდაგვარად დაკმაყოფილება გადაწყვეტილებათა მიღების ლოკალიზებას გულისხმობს და ეს ცენტრალიზებული კონტროლის ფუნქციის გამოფიტვას იწვევს. შესაბამისად სუსტდება დაგეგმვის ფუნქცია. კომპანიას უწევს, დროებითი სავარაუდო გეგმების დასახვას შეეჩვიოს და ასეთი რეჟიმით იმოქმედოს მეტოქეთა ქცევების საპასუხოდ, ხოლო მონიტორინგი და შემოწმებები მორიგი ქმედებების შუქზე წარმართოს.

ამრიგად, ცვალებად, განვითარებად სტრატეგიას შესაძლოა ზოგი კულტურის პირობებში ყოველთვის მიმართავდნენ. ეს მზარდ ზეწოლას ახორციელებს ასეთ კულტურულ

გარემოში მოღვაწე კომპანიებზე, რომლებსაც ოდესღაც განვითარების გრძელვადიანი მოდელი ჰქონდათ არჩეული. გლობალიზაციის მიერ მოტანილი ცვლილებები აიძულებს კომპანიებს, მუდმივად გადასინჯონ თავიანთი მოქმედებების არეალი, ბაზარზე მათი ადგილი და, მაშასადამე, კვლავ გაიაზრონ მიზნები.

განვითარებადი სტრატეგიის ჩაწერა მაშინ ხდება, როცა მმართველებს უკვე გადადგმული ნაბიჯების გამართლება სჭირდებათ. სტრატეგიული მიმართულებების ნათლად ჩამოყალიბება დაინტერესებულ მხარეთა სახეიროდ კეთდება. კეთილსინდისიერად გაკეთებული სტრატეგიული წერილობითი დოკუმენტი კი მორალის ზრდას უწყობს ხელს.

## სცენარული დაგეგმვა

კომპანია შესაძლო მომავლის სცენარულ დაგეგმვას მაშინ მიმართავს ხოლმე, როცა მის ხელთ არსებული მონაცემები არასრულია და არ არის სინამდვილის ადექვატური. სცენარული დაგეგმვისას განუსაზღვრელობის ხარისხსა და იმავე დროს მოსალოდნელ და შესაძლებელ ცვლილებებს სწავლობენ და იკვლევენ. სცენარების აგება ისტორიული მონაცემებისა და მომავლის მნიშვნელოვანი ტენდენციების საფუძველზე ხდება. იგი შეიძლება შეიცავდეს დამგეგმავის პირად შეხედულებებს და კულტურის ფასეულობების ცვლილებებთან დაკავშირებულ ფაქტორებს, რომელთა ფორმალური მოდელირება შეუძლებელია.

სცენარული დაგეგმვა დაგეგმვისათვის დამახასიათებელი ორი ცნობილი შეცდომის კომპენსირებას ცდილობს: უსაფუძვლო შორსმჭვრეტელობის, რომელიც თვითდაჯერებუ-



ლობას შობს და ახლომხედველობის, რომელიც ქმედებათა შესაძლებლობების მეტისმეტი დავიწროებისაკენ მიემართება.

სცენარული დაგეგმვისას მგეგმავები რამდენიმე დამაჯერებელი სცენარის განვითარებით არიან დაკავებულნი. ზოგჯერ სამ ვარიანტად აყალიბებენ ხოლმე თავიანთ სამუშაოს: ერთი ეხება დადებითი შედეგების მიღების შესაძლებლობას, მეორე უარყოფითი შედეგებისა, ხოლო მესამე კი ზომიერი შედეგებისა.

სცენარული შეკითხვის მაგალითად საკითხის ამგვარად დასმა შეგვიძლია მოვიყვანოთ: „ჩინური ეკონომიკის ზრდა როგორ გავლენას მოახდენს სამხრეთ აზიაში არსებულ ჩვენს შვილობილ კომპანიებზე მომდევნო 10 წლის განმავლობაში?“ დადებითი სცენარი მოსალოდნელი ზრდის ნიშნებს მიაგნებს, რომელიც ჩინელ მწარმოებლებთან შესაძლო თანამშრომლობაზე იქნება გათვლილი ან ისეთი ნიშის განვითარებაზე, რომელიც სავარაუდოდ სხვებს მხედველობიდან გამორჩებათ. უარყოფითი სცენარი ჩინური კომპანიების ისეთ გაბატონებას იგულისხმებს, რომ ფირმები ბაზრიდან გამოძევებული აღმოჩნდებიან. ზომიერი სცენარი კი ორივე შესაძლებლობას თავის ადგილს მიუჩენს და დადებით და უარყოფით შედეგებს ერთმანეთთან შეაზავებს.

სცენარების შემქმნელები შემამსუბუქებლები და მიმანიშნებლები არიან. ისინი ისეთ საქმეს აკეთებენ, რომლის შედეგები სტრატეგიის ჩამომყალიბებელ უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს რომ სჭირდებათ. სცენარები თავისთავად არ ქმნიან სტრატეგიას. ისინი ბიძგს აძლევენ მმართველებს,

სამომავლო ალტერნატივები გაიაზრონ და დასახონ, როგორ იმოქმედონ ამგვარ პირობებში. მის მიერ დასმული კითხვები ასე იწყება: „რა მოხდება, თუკი ..?“. მაგალითად, „რა მოხდება, თუკი ჩინეთის ეკონომიკას კრაზი მოუვა?“, ან „რა შეიძლება მოხდეს, თუკი კომპანია ვერ მოახერხებს ადგილობრივი სპეციალისტების საჭირო რაოდენობით დაქირავებას?“

სცენარული დაგეგმვა ხელს უწყობს კომპანიას, თავისი მოქმედების არეალის კონტექსტის შესწავლის უნარი განვითაროს. თუმცა ასეთ მსწავლელ კომპანიებს ეს ვერ ეხმარება, მოვლენათა სრულიად წარმოუდგენელ განვითარებას მომზადებული შეხვდნენ.

## შვილობილი კომპანიების რისკი

სათავო ოფისსა და შვილობილ კომპანიას შორის ურთიერთობა მრავალ განზომილებას მოიცავს სტრუქტურული, კულტურული, ბიუჯეტური, ტექნოლოგიური და ადამიანური განზომილებების ჩათვლით. მათი ურთიერთობანი დაკავშირებულია ასევე რისკთან და კონტროლის საჭიროებას შეიცავს.

*რისკი* შეიძლება გავიაზროთ როგორც ფაქტორთა სიმრავლე, რომელსაც შესწევს ძალა, უზიძგოს მენეჯმენტს, გარისკოს და განახორციელოს კაპიტალდაბანდებანი.

*კონტროლი* იმისათვის დგინდება, რომ სამმართველო რისკებისგან დაიცვას ინვესტიციები და გამოიყენოს შესაძლებლობათა უპირატესობანი.

კომპანიას დიდად უღირს საზღვარგარეთ ინვესტირებასთან დაკავშირებული არჩევანი, რომელიც უკიდურესად ამ-

ცირებს საზღვარგარეთ კაპიტალის დაბანდების რისკს და ბოლომდე ზრდის გარემოებით შესაძლებლობას. სათავო სამმართველო ოფისი სხვადასხვა შესაძლო განლაგებას შორის აკეთებს არჩევანს, როცა წყვეტს, როგორ იმოქმედოს ქვეყნის გარეთ. კომპანიამ შესაძლოა სხვადასხვაგვარი მიზეზით სხვადასხვა სამზადისი დაიჭიროს განსხვავებულ ქვეყნებში. მაგალითად, ისეთ ქვეყანაში, სადაც მუშაობის გამოცდილება ფირმას არ გააჩნია, ჯერ გასაღების კონტრაქტი შეიძლება გაფორმდეს შესატყვის ადგილობრივ ფირმასთან ლიცენზიის საფუძველზე და დაიგეგმოს, როცა სათავო მენეჯერები სათანადოდ შეისწავლიან ადგილობრივ ბაზარს, მხოლოდ მაშინ განახორციელონ ყველაზე ქმედითი ინვესტიციები. თუ კომპანიას ასევე სურს, ახალი პროდუქტის განვითარებას მიჰყოს ხელი, იმ ქვეყანაში მიღებული გამოცდილებიდან მიხვდება, რომ ადგილობრივი გარემოს ცოდნა და მთავრობასთან კონტაქტები ესაჭიროება. ასე რომ მათ დასჭირდებათ მოლაპარაკებები ერთობლივი საწარმოს დაარსების თაობაზე, ან გადაწყვეტილების მიღება 100%-იანი საკუთრების შვილობილ კომპანიაზე.

ახალი კაპიტალდაბანდებების ადგილმდებარეობის არჩევისას კომპანია საყრდენ ინფრასტრუქტურას და ეკონომიკური განვითარების პოტენციალს ეძიებს. ის არ განახორციელებს ინვესტიციებს ისეთ ქვეყანაში, სადაც

- ✓ არასაკმარისი მიმზიდველობის საინვესტიციო კლიმატია;
- ✓ გამოცდილი ადამიანური რესურსები არ არის მიმზიდველ ფასად;

- ✓ არასაყაბულო რისკი შეინიშნება.

**გარემოებითი რისკები.** რისკის ზუსტი აზრობრივი გადმოცემა და რაოდენობრივი განსაზღვრა რთულია. ორგანიზაციები, რომელთა კულტურას რისკისადმი ზიზღი ახასიათებთ, იქ აღმოაჩენენ ხოლმე მას, სადაც ის შეუძლებელია არსებობდეს.

საერთოდ გარემო რისკების წარმომქმნელ ძირითად წყაროდ მიიჩნევა. ნათმა და ფრეთიმ (Knight & Pretty) 2003 წელს გამოთვალეს, რომ ბიზნეს გარემოს რისკების წილი რისკების მთელ მოცულობაში 46%-ს შეადგენს. სხვა სახის რისკები წარმოიქმნებიან ტრანზაქციებიდან - 17%, ოპერაციებიდან - 14%, ფინანსებიდან ასევე - 14%, ინვესტორთა ურთიერთობებიდან - 9%.

აქ განვიხილავთ იმ ფაქტორებს, რომლებიც კონკურენტულობასთან, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ კონტექსტებთან და ტექნოლოგიებთანაა დაკავშირებული.

*კონკურენტული რისკი წარმოიშობა იქ, სადაც :*

- ✓ კონკურენტული სტრუქტურები არასტაბილურია;
- ✓ ახალი შემომსვლელების საფრთხეს არეულობა შეაქვს ბაზარზე;
- ✓ ახალი და შემცვლელი საქონელი არსებობს;
- ✓ მოთხოვნისა და მიწოდების სტრუქტურაში ცვლილებები იწყება.

*ეკონომიკური რისკი წარმოიშობა იქ, სადაც :*

- ✓ საზოგადოებრივი რესურსები მფლანგველობით, კორუფციითა და არასათანადო მართვით ზიანს განიცდის;
- ✓ ეკონომიკური და ფინანსური პირობები არადაამაკმაყოფილებელია;
- ✓ ბაზრების პოტენციალი მწირია და მათთან სიახლოვე არასაკმარისი;
- ✓ ადგილობრივი ბუნებრივი რესურსები არ არის ხელმისაწვდომი და ძვირია;
- ✓ ტარიფები, იმპორტ-ექპორტის კონტროლი დამსჯელია;
- ✓ გადახდების დასაბუთება შეუძლებელია;
- ✓ პატიოსნებას მოკლებული ადგილობრივი კონკურენცია დაცულია ადგილობრივი ოფიციალური პირების მიერ;
- ✓ გამომუშავებული თანხების რეკატრიაცია შეზღუდულია;
- ✓ ინფრასტრუქტურის სისტემა მწირია;
- ✓ ადგილობრივ სამუშაო ძალას შესატყვისი გამოცდილება არ აქვს;
- ✓ ინვესტირებისადმი ინტერესი დაბალია;
- ✓ დაბეგვრა დისკრიმინაციულია.

*პოლიტიკური რისკი წარმოიშობა იქ, სადაც*

- ✓ სამრეწველო და სამართლებრივი ხასიათის დისკუსიას ოფიციალური მხარდაჭერა აქვს;
- ✓ ომი, რევოლუცია და ტერორი ან ხდება ხოლმე, ან მათი საფრთხე არსებობს;
- ✓ შვილობილი კომპანიების ფონდების ჩამორთმევას არ ერიდებიან, საკუთრების ნაწილის ძალდატანებით ართმევას ექსპროპრიაციას ეძახიან, ხოლო
- ✓ ნაციონალიზაციას, მთელი საწარმოს წართმევას.

*ტექნოლოგიური რისკი წარმოიშობა იქ, სადაც*

- ✓ პროდუქტის შექმნის ტექნოლოგია პატენტების ჩათვლით შეიძლება მოიპარონ;
- ✓ გამოცდილება და ტექნიკური ცოდნა, რომელიც პროდუქტის ტექნოლოგიის მართვას სჭირდება, არ არსებობს;
- ✓ გამოცდილება და ტექნიკური ცოდნა, რომელიც პროდუქტის ტექნოლოგიის გამოყენებასა და შეკეთებას სჭირდება, არ არსებობს;
- ✓ ტექნოლოგიის ექსპერტების მართვისათვის საჭირო სისტემა არ არსებობს.

სათავო ოფისი გრძნობს ტექნოლოგიების დაცვის საჭიროებას და აკონტროლებს მათ გამოყენებას, როცა არსებობს მათი მოპარვის საშიშროება. სათავო ოფისს სურს, დარწმუნდეს, რომ ტექნოლოგია გამართულად მუშაობს და ტექნიკუ-

რი გამოცდილება საკმარისია, თუკი მისი შეკეთება გახდა საჭირო.

### **საწარმოო რისკი**

ზოგ წარმოებაში რისკის გაწევა უფრო მეტ საფრთხეს შეიცავს. მაღალი რისკის წარმოებებია საბანკო საქმე, უსაფრთხოებისა და საქონლით ბროკერობა, მაღალტექნოლოგიური წარმოება, მაგალითად, როგორცაა სატელეკომუნიკაციო მომსახურება. უსაფრთხოების ნებისმიერი დარღვევა ხარჯების ზრდასთანაა დაკავშირებული, ვიდრე დარღვევა შედარებით უფრო დაბალტექნოლოგიურ წარმოებაში, მაგალითად, როგორცაა კაუჩუკის ან ფართლეულის წარმოება. რისკის მიმართ მოლოდინი როცა მაღალია, სათავო ოფისი მეტ მმართველებს მიავლენს ხოლმე პროცედურების კონტროლისათვის და კორპორაციის ინტერესების დასაცავად. მაშასადამე, მივლინებულთა რაოდენობა მანიშნებელია, სათავო ოფისი რამდენად სერიოზულად აღიქვამს რისკს, ბიზნესი აკეთოს მოცემულ გარემოში. ამ პროცესში ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რამდენად შემწყნარებელია კორპორაცია და მისი შვილობილი კომპანია გაურკვევლობისადმი.

### **კულტურის რისკი**

სათავო ოფისი მისთვის უცხო და შვილობილი კომპანიისათვის მშობლიური კულტურის გაგებას მეტადრე მაშინ ცდილობს, როდესაც მას სერიოზული რისკის წყაროდ აღიქვამს და როდესაც მისი მშობლიური კულტურა გაურკვევლობისაგან განრიდების დიდ საჭიროებას მოითხოვს. ასეთ შემთხვევებში სათავო ოფისი არასაიმედოდ გრძნობს თავს

შვილობილი კომპანიის დამოუკიდებლობის მიმართ და ცდილობს, შვილობილი კომპანიის სტრუქტურის ცენტრალიზება გააძლიეროს თავისი კონტროლის ქვეშ.

სათავო ოფისის ქვეყნის კულტურა თუკი ორაზროვნების მიმართ შემწყნარებლობას ავლენს, შვილობილ კომპანიებს ნებას რთავენ, დიდად ავტონომიურად წარმართონ თავიანთი საქმიანობა. როცა შვილობილი კომპანიები დამოუკიდებლობას პასუხისმგებლობით ეკიდებიან, ახერხებენ ადგილობრივ პირობებს მოერგონ და ისეთი სამმართველო და საბაზრო სისტემა განავითარონ, რომელიც უფრო ადგილობრივ პრიორიტეტებს გამოხატავს სათავო კულტურის პრიორიტეტებთან შედარებით.

სათავო კომპანიის ეროვნული კულტურა თუ გაურკვევლობებისადმი განრიდების დიდ საჭიროებას გულისხმობს, კონტროლის მაღალი დონეა მოსალოდნელი. სათავო ოფისი თუ როგორ ახერხებს თავისი კონტროლისადმი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას, ეს მოსალოდნელია თავის ასახვას ენობრივ პოლიტიკაში ჰპოვებდეს. ამ დროს ჩნდება კითხვები, ტრანსეროვნული კორპორაციის სრული საკომუნიკაციო სისტემა რამდენადაა შესაძლებელი იყოს ჰარმონიზებული მხოლოდ ერთი საკომუნიკაციო ენის ყველა დანაყოფში გამოყენების შემთხვევაში და რამდენად ვრცელი უფლება უნდა მიეცეს შვილობილ კომპანიებს, გამოიყენონ ადგილობრივი ეროვნული ენა.

### **სახელმწიფოს მიერ რისკის აღქმა**

ეროვნული მთავრობა ყოველთვის მიესალმება ტრანს-ეროვნულ ინვესტიციებს და განსაკუთრებით მაშინ, როცა



ტექნოლოგიების შემოტანა და ადგილობრივი სამუშაო ძალის გამოცდილების და განათლების ამაღლება მოსალოდნელი. ინვესტორი, რომელიც ადგილობრივი განვითარებისადმი ვალდებულების დემონსტრირებას ახდენს და ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ მან სწრაფად შეწყვიტოს საქმიანობა, ვალები დატოვოს და გავიდეს ბაზრიდან, შესაძლოა შეღავათიანი ხელშეკრულება მიიღოს. გარნა ზოგიერთ ვითარებაში სახელმწიფომ შეიძლება ტრანსეროვნული კორპორაციის საქმიანობაში რისკები შენიშნოს. ამ დროს ურთიერთობები მოსალოდნელია თანდათან გაფუჭდეს და კონფლიქტი მომწიფდეს.

ხსენებული ვითარება მაშინ დგება, როცა შვილობილი კომპანიის საქმიანობა აღიქმება როგორც :

- ✓ ქვეყნის დამოუკიდებლობის და ზრდის საფრთხე;
- ✓ ადგილობრივი კონკურენციის მოშთობის საფრთხის შემცველი მონოპოლიური მდგომარეობის გაძლიერება;
- ✓ ადგილობრივ ძლიერ მონოპოლიებზე შეტევა;
- ✓ ქვეყნიდან მოგების უმართებულო მოძრაობა;
- ✓ მაღალნიჭიერი ხალხის დაქირავება და ქვეყნის გარეთ გაყვანა;
- ✓ ხელშეკრულების შეუსრულებლობა ტექნოლოგიების შემოტანის ნაწილში;
- ✓ ძალისხმევა ადგილობრივ პოლიტიკასა და კანონმდებლობაზე უმართებულო ზეგავლენის მიზნით;

- ✓ ბიზნეს გარემოს დაზიანება და კორპორატიული პასუხისმგებლობის წარმოჩენის თავიდან აცილება.

### **კონკურენტული უპირატესობის რისკი**

კონკურენტული უპირატესობის დაცვა ხდება სათავო კომპანიის ან შვილობილი ფირმის მიერ, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ იგი ავტომატურად შეიძლება გადაეცეს სხვა შვილობილ კომპანიას. რა უპირატესობაც შეიძლება ჰქონდეს ერთ ბაზარს, იგი შესაძლოა ნაკლებად ჰქონდეს სხვა ბაზარს, თუ მომხმარებელი იქ კონკურენტულ პროდუქტს ანიჭებს უპირატესობას. ინვესტიციების მხარდაჭერა ახალ ბაზარზე უპირატესობის დაცვას მოითხოვს. კორპორაცია შესაძლოა იძულებული გახდეს დამატებითი სახსრები ჩადოს განვითარებად ქვეყანაში, რათა გააუმჯობესოს თავისი უპირატესობის დაცულობა. ეს კი გულისხმობს შვილობილი კომპანიის შევსებას კადრებით, ახალი მუშაკების გაწვრთნას და ტექნოლოგიების გადაცემას.



### **კითხვები თვითშემოწმებისათვის**

1. რატომ ამჯობინებენ კომპანიები სტრატეგიის ჩამოყალიბებას განუხრელად მზარდ ბაზისზე?
2. რატომ განიცდის განუწყვეტელ ცვლილებას შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გააზრება?
3. რა იწვევს ცენტრალიზებული კონტროლის ფუნქციის გამოფიტვას?
4. რას გულისხმობს განვითარებადი სტრატეგია?

5. რა დროს მიმართავენ სცენარულ დაგეგმვას?
6. რის საფუძველზე ხდება სცენარის შექმნა?
7. რომელი შეცდომების კომპენსირებას ცდილობენ სცენარული დაგეგმვის დროს?
8. რას მოიცავს მოვლენების განვითარების სამი ვარიანტი?
9. რა დამოკიდებულებაა სცენარებსა და სტრატეგიას შორის?
10. რაში უწყობს ხელს სცენარული დაგეგმვა კომპანიას?
11. რატომ ესწრაფვიან კომპანიები საზღვარგარეთ კაპიტალის დაბანდებას?
12. როგორ შეიძლება მოიქცეს კომპანია იმ ქვეყანაში, სადაც მუშაობის გამოცდილება არ გააჩნია?
13. როგორ ქვეყანაში არ განახორციელებს ინვესტიციებს სერიოზული კომპანია?
14. როგორია ნაფთმა და ფრეთის მიერ დადგენილი რისკის წარმოშობის სტრუქტურა?
15. რა დროს შეიძლება წარმოიშვას კონკურენტული რისკი?
16. საიდან შეიძლება წარმოიშვას ეკონომიკური რისკი?
17. სად შეიძლება წარმოიშვას პოლიტიკური რისკი?
18. სად შეიძლება წარმოიშვას ტექნოლოგიური რისკი?

19. რას გულისხმობს საწარმოო რისკი?
20. რა შემთხვევაში ცდილობს სათავო ოფისი კარგად შეისწავლოს შვილობილი კომპანიის მშობლიური კულტურა?
21. როგორი კომპანიები აძლევენ შესაძლებლობას შვილობილ კომპანიებს, ავტონომიურად წარმართონ საქმიანობა ადგილობრივ ბაზარზე?
22. როგორი კომპანიების მხრიდან არის მოსალოდნელი მჭიდრო კონტროლის დაწესება შვილობილი კომპანიების საქმიანობაზე?
23. რა შემთხვევაში შეიძლება გაფუჭდეს კომპანიის მიმართ სახელმწიფოს მხრიდან დამოკიდებულება?
24. რაში მდგომარეობს კონკურენტული უპირატესობის რისკი?

\* \* \*

## განსახილველი ვითარება

### გლობალური ქაღალდი

#### წინათქმა

თქვენ ხართ ქაღალდის წარმოებაში მოღვაწე მრავალეროვნული კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი მმართველი. თქვენი შვილობილი კომპანია არგენტინაში გაურკვეველი მომავლის წინაშე დგას. იქ იმისათვის ჩადიხართ, რომ გაერკვეთ ვითარებაში. დაგეგმილი გაქვთ შეხვედრა მმართველ დირექტორთან, გევინთან, რომელიც შოტლანდიიდან არის ექსპატრირებული.

## შესავალი

გვეინი ამ პოსტზე ორი წელია, რაც იმყოფება. მას ეს თანამდებობა არ მოსწონს და გითხრათ, რომ მოუთმენლად ელოდება გათავისუფლებას.

ადგილობრივი წარმოება ტურბულენტობის მდგომარეობაში იმყოფება. ყველაზე დიდი თქვენი კონკურენტები გადიან ბაზრიდან და ამერიკული კომპანიები აპირებენ შემოსვლას. უხეში ქაღალდის მომწოდებლებს არ შეუძლიათ ოთხ თვეზე მეტი ხნით მოვლენების განჭვრეტა, რომელსაც სტრატეგიული მნიშვნელობა ექნებოდა. თქვენმა ბუღალტრებმა გაგაფრთხილეს, რომ მალე შესაძლოა ვალდებული გახდეთ, გადაიხადოთ გაზრდილი კორპორატიული გადასახადი.

თქვენ შეხვედრას გაქვთ გვეინთან, რათა რჩევა კითხოთ მას რისკის შესახებ, რომლის წინაშე შესაძლოა კომპანია აღმოჩნდეს და ასევე კონტროლის თაობაზე, რომელიც შესაძლოა სათავო ოფისის მიერ განხორციელდეს; მაგრამ ის გთავაზობთ, რომ შეხვედრით წამყვან მენეჯერთა გუნდს. თვითონ არ დაესწრება შეხვედრას.

თქვენ გადახედეთ გუნდის პირად საქმეებს, შემდეგ შეხვედრით და თხოვეთ მათ ზოგადად აღეწერათ, თუ როგორ ხედავდნენ ისინი ფირმის მომავალს. თქვენ გააკეთეთ ჩანიშვნები ამ ხუთიდან თავთავისი წვლილის შესაბამისად. კადრების მართვის მენეჯერი არ ესწრებოდა ამ შეხვედრას. თქვენ ეჭვობთ, რომ ის სხვა სამსახურის გასაუბრებაზეა. არავინ არის მზად უპასუხოს კადრებთან დაკავშირებულ საკითხებს. თუმცა თქვენ არ გაქვთ მიზეზი, იფიქროთ, რომ მისი არყოფნა პრობლემას ქმნის.

## ჩანიშვნები

ხუან პაბლო ორტელი - ინჟინერინგი. სამი წლის წინ, სანამ ის კომპანიაში მუშაობას დაიწყებდა, ხუან პაბლო ქიმიის მკვლევარად მუშაობდა უნივერსიტეტში. მის ასაკს და კომერციულ გამოცდილებას თუ მივიღებთ მხედველობაში, იგი გუნდში ყველაზე ახალგაზრდაა. ის არ ნერვიულობს საუბრისას და მკაფიოდ ასაბუთებს, რომ შვილობილ კომპანიებს უნდა ჰქონდეთ უფლებამოსილება, თავიანთი ტექნოლოგიებით აწარმოონ და ნაკლებად იყვნენ დამოკიდებულნი სათავო ოფისზე. ის დარწმუნებულია, რომ ახალი კვლევებისა და განვითარების განყოფილება შეიძლება დაკომპლექტდეს, მაგრამ არ არის ნათელი, რა უჭერს ამ მოსაზრებას მხარს. მხოლოდ ჰექტორმა გამოხატა საწინააღმდეგო აზრი. სხვებმა დუმილი არჩიეს.

ულისეს ბრიანტი - წარმოება. 22 წელია ულისესი კომპანიაში მუშაობს, 47 წლისაა და გუნდში ყველაზე ხნოვანია. ის სხვებზე უკეთ იცნობს ადგილობრივ წარმოებას, შესაძლოა ყველაზე უკეთესი სპეციალისტიც კი იყოს ქვეყანაში. სტანდარტები მის დეპარტამენტში მაღალია. ის კმაყოფილია, რომ მთელ კომპანიაში თუ სტანდარტები შენარჩუნდება, მათ უნდა შეძლონ ნებისმიერი ვითარების გაძლება. ის ფიქრობს, რომ ურთიერთობები სათავო ოფისსა და შვილობილ კომპანიებს შორის დეცენტრალიზებული უნდა იქნას. ამან ხარჯები უნდა შეამციროს რთული პერიოდის განმავლობაში. ჩანს, კოლეგები ეთანხმებიან მას. ერთერთმა მათგანმა (დარწმუნებული არ ხართ, ვინ) განმარტა, „დროა, ერთ-ერთი ჩვენგანი გვხელმძღვანელობდეს“.

ჰექტორ მარკოს ჩიმა - ფინანსები. სასწავლებლის დამთავრების შემდეგ ჰექტორი სამი წლის განმავლობაში ეკონომიკის სამინისტროში მუშაობდა კორპორატიული გადასახადის ექსპერტად. შემდეგ ის კერძო სექტორში გადავიდა. 12 წელიწადზე მეტია, რაც ის სხვადასხვა წამყვან დარგებში მუშაობს, ხოლო ბოლო ხუთი წელი ამ კომპანიაშია დასაქმებული. ის კატეგორიულად არ ეთანხმება ხუან პაბლოს. ეკონომიკური გაურკვევლობის ამჟამინდელ ეტაპზე, რაც ეროვნული ეკონომიკის ყველა მხარეზე ახდენს გავლენას, კომპანიას არ შეუძლია ინვესტიციები დააბანდოს მაღალრისკიან პროექტებში. უმჯობესია რესურსების კონსოლიდაცია. ის ეთანხმება საფრთხეს, რომელზეც ბუღალტერი მიუთითებს.

სილვია ტელერმანი - მარკეტინგი. სილვია ძირძველი ოჯახიდანაა და მრავალ ფასეულ საზოგადოებრივ და ბიზნეს კავშირებს ფლობს მთელ სახელმწიფოში. მას ბაზარზე ცვლილებების ბასრი ალღო აქვს. ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის მაგისტრის ხარისხიც აქვს და აშშ-სა და კანადაში არსებულ კომპანიებში მუშაობის გამოცდილება მოეპოვება. მან შვილობილ კომპანიაში რვა წლის წინ დაიწყო მუშაობა. ის ეთანხმება, რომ „სრულიად ნორმალური“ პრობლემები ჩნდება გამსაღებლებთან ურთიერთობებში, მაგრამ არ ამყლავნებს სურვილს ეს სავალალო ხაზი წაშალოს ღია შეხვედრებით.

მარლა ლუიზა ბორხე - გასაღება. მარლას ადგილზე აქვს განათლება მიღებული და უცხოური გამოცდილებას არ ფლობს. ის დასმულ კითხვაზე პასუხისას იფარგლება თავისი უფლებამოსილებით სამომავლო შესაძლებლობების შესახებ გასაღებასა და მარკეტინგს შორის ურთიერთობების ცვლილებებთან დაკავშირებით. მან ახსნა, რომ მარკეტინგი

პასუხისმგებელია ფასგანაწესის შედგენაზე და მხარდამჭერი ფასწარმოქმნის პოლიტიკის შემუშავებაზე, მაგრამ გასაღება წყვეტს საქმიანი ფასწარმოქმნის საკითხებს. ეს წინააღმდეგობას შობს, რომელიც მწვავედება იმით, რომ ორივე მენეჯერი პირდაპირ მმართველ დირექტორთანაა ანგარიშვალდებული. ასევე ის ფიქრობს, რომ მარკეტინგი მეტისმეტად ბევრს ხარჯავს მხარდამჭერ ღონისძიებებზე; მისი აზრით, უკეთესი იქნებოდა ეს თანხა ახალი გამსაღებელი ადამიანების განვითარებაზე რომ დახარჯულიყო.

მარლა დეპარტამენტებს შორის კოორდინაციის მზარდ საერთო საჭიროებაზე საუბრობს. ის, როგორც ჩანს, ერთადერთია, ვინც ასე ფიქრობს. შეგვექმნათ შთაბეჭდილება, რომ გუნდი სტრატეგიული მისწრაფების თაობაზე ერთიანი აზრის არსებობის ნაკლებობას განიცდის.

### შეკითხვა:

ზოგადად თუ ფიქრობთ, რომ შვილობილი კომპანიები მზად არიან, წინ აღუდგნენ რისკებს, თუკი გარემო წარმოქმნის მათ? ახსენით პასუხი.

## სასარგებლო ბმულები

<https://www.commisceo-global.com/country-guides/argentina-guide>

<http://www.everyculture.com/A-Bo/Argentina.html>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_Argentina](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Argentina)

<https://www.youtube.com/watch?v=zOKsb7FCHbo>



## კონტროლი

### კონტროლი სტრუქტურული ურთიერთობების საშუალებით ტრანსეროვნულ კომპანიებში

ყოველგვარი კონტროლი ხარჯებთანაა დაკავშირებული. გარნა არასაკმარისმა კონტროლმა შედეგად შეიძლება მოგების დანაკარგი მოიტანოს, მეტისმეტმა კონტროლმა კი - მოგების სახით მიღებული სახსრების მოძრაობის გაძვირება.

როგორ უნდა მოძებნოს ფირმამ საუკეთესო თანაფარდობა? კომპანიის კონტროლის სტილი ყოველ ჯერზე გადასხვაფერებას განიცდის ხოლმე, როცა საქმე შორეულ ქვეყანაში ინვესტიციებს ეხება. ყველგან თავისებური გარემო არსებობს მისთვის დამახასიათებელი რესურსებითა და მმართველი გუნდის შესაძლებლობებით.

გადაწყვეტილებების მიღება კი იმის გათვალისწინებით ხდება, თუ

- რა ტიპის კონტროლია საჭირო და
- როგორ უნდა განახორციელონ სათანადო კონტროლი.

ხერხების არსენალი, საიდანაც კომპანია კონტროლთან დაკავშირებით აკეთებს არჩევანს, შეიცავს:

- სტრუქტურულ ურთიერთობებს,
- სათავო ოფისის მხრიდან არა მხოლოდ მჭიდრო არამედ ასევე ზუსტ კონტროლს,

- ბიუჯეტურ და სხვა ფინანსურ ინსტრუმენტებს,
- მმართველი გუნდის მიმართ პოლიტიკას და
- ორგანიზაციულ კულტურას.

კომპანიები, რომლებსაც საგარეო ინტერესები ამოძრავებთ, ბართლეტმა და გოშალმა<sup>17</sup> ოთხ მოდელად დააჯგუფეს. ესენია გლობალური, მრავალეროვნული, საერთაშორისო და ტრანსეროვნული კომპანიები. თითოეული მათგანი სათავო ოფისსა და შვილობილ კომპანიას შორის განსხვავებულ სტრუქტურულ ურთიერთობას გამოხატავს. ცალკეული ურთიერთობა ნებისმიერ კომპანიაში განპირობებულია ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა დარგი, საქონლის ტიპი და საბაზრო ძალები.

Ⓢ *გლობალური კომპანია* საკვანძო ფუნქციების ცენტრალიზებას ახდენს მარკეტინგისა და ფინანსების ჩათვლით. სათავო ოფისი ახალ ტექნოლოგიებს ქმნის და ავრცელებს მათ შვილობილ კომპანიებში. უპირატესობა ხარჯებში მასშტაბის ეკონომიითა და გლობალური მიდგომებითაა მიღწეული. ქმედითობისა და მასშტაბის ეკონომიის მიმართ საჭიროება გულისხმობს, რომ პროდუქტი განვითარებულია და მისი გამოყენება ქვეყანათა წყებას საჭიროებს. ადგილობრივი არეალების მოთხოვნილებებს ყურადღებას არ აქცევენ.

Ⓢ *მრავალეროვნული კომპანია* და მისი სათავო ოფისი ფინანსურ პოლიტიკასთან დაკავშირებულ არჩევანს თვითონ აკეთებს, მაგრამ სხვა მხრივ საშუალებას აძლევს

---

<sup>17</sup> Bartlett & Goshal 1989,1998

შვილობილ კომპანიებს, მნიშვნელოვანი ავტონომიით სარგებლობდნენ სამმართველო სტილის არჩევისა და ადგილობრივი პროდუქტისა და ბაზრის საჭიროებებზე რეაგირების განსაზღვრაში.

Ⓢ *საერთაშორისო კომპანია* და მისი სათავო ოფისი გლობალურ კომპანიასთან შედარებით უფრო ნაკლებ მაგრამ მნიშვნელოვან კონტროლს ინარჩუნებს შვილობილი კომპანიების სამმართველო სისტემასა და მარკეტინგულ პოლიტიკაზე. პროდუქტები და ტექნოლოგიები სამამულო ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად ვითარდება და სხვა ქვეყნების მსგავსი მახასიათებლების ბაზრებზე განიცდიან დახვეწას და მათ შემდეგ ავრცელებენ სხვაგანაც. განვითარების საფეხურთა რიგითობის არჩევა პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის მართვის საფუძველზე ხდება. ამ მხრივ მიზანს შესაძლებლად დიდი ქმედითობისა და მოქნილობის მიღწევა წარმოადგენს.

Ⓢ *ტრანსეროვნული კომპანია* და მისი სათავო ოფისი გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან გარემოებითი ცვლილებების და გლობალური ქმედითობის, ეროვნული მგრძობიარობისა და მსოფლიო სწავლებაზე მოთხოვნის საპასუხო ქმედებების საჭიროების პირობებში განვითარდა. ტრანსეროვნული კომპანიის მოდელში მრავალეროვნული, გლობალური და საერთაშორისო მოდელების მახასიათებლებია შერწყმული. ტრანსეროვნული კომპანიის პროდუქტს გლობალური კონკურენტუნარიანობა აქვს, გამორჩეულია და იმავდროულად შვილობილი კომპანიის გარემოსაა შეხამებული ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით. მა-

შინ როცა საერთაშორისო კომპანია მშობლიურ ქვეყანაში ქმნის პროდუქტს და შემდეგ უგზავნის მას შვილობილ ფირმებს, ტრანსეროვნულ კომპანიას ამ პროცესის შეზღუდვა შეუძლია, თუკი დასჭირდა. რესურსები ტექნოლოგიისა და მმართველობითი ნიჭის ჩათვლით შეიძლება შვილობილებს გადასცენ მკაცრი ურთიერთდამოკიდებულების საფუძველზე, რათა მათ გაითავისონ იგი.

გრიფინმა და პასთეიმ<sup>18</sup> საგარეო ინტერესების მქონე კომპანიების კლასიფიცირების ვარიანტული მოდელი წარმოადგინეს 1999 წელს. მათ სამი ტიპის კომპანია გამოყვეს: მრავალქვეყნიერი, გლობალური და ტრანსეროვნული.

- *მრავალქვეყნიერი კომპანია* მსოფლიოს ერთმანეთისაგან განსხვავებული ქვეყნების განასერში უცქერს. ის მხარს უჭერს მისი შვილობილი კომპანიების დამოუკიდებლობას მარკეტინგისა და ოპერაციების წარმართვის მხრივ.
- *გლობალური კომპანია* მსოფლიოს განიხილავს როგორც ერთ დიდ საბაზრო ადგილს. ამრიგად ის ყველა მარკეტინგულ და ოპერაციულ ქმედებათა განხორციელების საშუალებათა სტანდარტიზებას ახდენს.
- *ტრანსეროვნული კომპანია* ისეა აგებული, რომ მის დანაყოფებს დამოუკიდებლად მუშაობა შეუძლია. იგი გლობალური გაქანებისა და ადგილობრივი თაოსნობის ხეირთა შეხამებას ცდილობს.

---

<sup>18</sup> Griffin & Pustay

## საერთაშორისო მენეჯერი და შვილობილ კომპანიათა უფლებამოსილებანი

უნარების და ცოდნის ახალი არეების განვითარების მნიშვნელობის გაცნობიერება ყოველ სამმართველო საქმიანობასთან უნდა იყოს შენივთებული. აქ მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ფორმალური საქმიანობა არ უნდა იგულისხმებოდეს. კადრების მართვის სტრატეგიის ლოგიკა იმაში მდგომარეობს, რომ მთელი კომპანია ადამიანურ რესურსებზე ორიენტირებული ხდება. ყველა მენეჯერი საერთაშორისო ინტერესებს იძენს და მათი საზღვარგარეთ დანიშვნა უნდა ამართლებდეს თავს კომპანიის მიერ შერჩეულ ნებისმიერ ადგილას დავალებების შესრულების დონით.

უნდა ითქვას, რომ საერთაშორისო მენეჯერის ცნება ბუნდოვანია. პიროვნებებს თავიანთი კულტურიდან მომდინარე უპირატესობა აქვთ და სავარაუდოა, რომ ნებისმიერი კულტურის გარემოში ერთნაირი ქმედითობით ვერ იმოქმედებენ. მათ პიროვნული ინტერესები და გეგმები აქვთ და შესაძლოა ასევე შეზღუდული შემწყნარებლობა აღმოაჩნდეთ არეულობებისა და ძვრების მიმართ, რომელსაც ასევე განუწყვეტლივ ახლავს თან ახალი დავალებების ადგილმონაცვლეობა.

ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა მოდელები შვილობილ კომპანიებზე განხორციელებული კონტროლის შემცირებისათვის არის შექმნილი და მათ საკუთარი საქმიანობის მნიშვნელოვანი კონტროლის შესაძლებლობას აძლევს.

როგორც ამ პროცესის მხარდამჭერები ამტკიცებენ, შვილობილ კომპანიათა უფლებამოსილებით აღჭურვას გრძელ-

ვადიანი ეკონომიკური ხეირი მოაქვს კორპორაციისათვის. უკუკავშირი ბაზრიდან სწრაფია და შვილობილ კომპანიათა მმართველებს დიდი თავისუფლება აქვთ მინიჭებული თავიანთი მიზნების გასავითარებლად. მათ აქვთ შესაძლებლობა ისეთი საკითხების თაობაზე მიიღონ გადაწყვეტილებები, რომელიც ადრე სათავო ოფისის პრეროგატივას წარმოადგენდა. ისინი ასევე მხარდაჭერას ღებულობენ, ისეთი ცოდნა შეიძინონ, რომელიც ადგილობრივ პირობებს შეესატყვისება და რომელზეც სათავო ოფისის მმართველებს ხელი შეიძლება იოლად არ მიუწვდებოდეთ. ძალაუფლება წამახალისებლად მოქმედებს ადგილობრივ მმართველ გუნდზე, აყალიბებს ვალდებულებებს და ავითარებს ახალ უნარ-ჩვევებს. ისინი დიდ აზრს ხედავენ, ოპერაციებსა და შედეგებზე თვალყურის მიდევნებით განახორციელონ კონტროლი.

დამოუკიდებელი მართვისაკენ მიმართულების აღება მომგებიანია პიროვნებებისათვის, შვილობილი ფირმისათვის და მთელი კომპანიისათვის. შვილობილი უფლებამოსილი ფირმა როცა გადაწყვეტილებებს იღებს, ახლო კავშირს ამყარებს ადგილობრივ გარემოსთან და ამიტომ შეუძლია უფრო სწრაფად უპასუხოს ადგილობრივ საჭიროებებს. მათი უნარი, სწრაფად გასცენ პასუხი ცვლილებებს გლობალიზებულ ბაზარზე, არსებითია და თვით ტრადიციულმა ცენტრალიზებულმა კომპანიამ უნდა მზარდი რეჟიმით ცნოს ადგილობრივი საჭიროებანი.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებამ და კომუნიკაციის ღირებულების კლებამ შესაძლებლობა მისცა კომპანიას, იყოს იმავდროულად დეცენტრალიზებული და მონარტული, შეინარჩუნოს მკაფიო კორპორატიული ვინაობა;

ხოლო დეცენტრალიზება პასუხობდეს ადგილობრივ საჭიროებებს ცენტრალიზებულ კორპორაციაზე უფრო სწრაფად. უფლებამოსილებათა ქვემოთ გადაცემის პოლიტიკას კომპანია ტრანსეროვნულ ორგანიზაციად ქვევისაკენ მიჰყავს.

## ტექნოლოგიური კონტროლი

სათავო ოფისი შვილობილი კომპანიის მიერ ტექნოლოგიის გამოყენების ცენტრალიზებას როცა ახდენს, ამით კონტროლს აძლიერებს; როცა შვილობილი კომპანიის მიერ ტექნოლოგიის გამოყენების დეცენტრალიზებას მიმართავს, ამცირებს კონტროლს.

ტრადიციულად დიდად გლობალიზებულ კომპანიებში ახალ ტექნოლოგიებს სათავო კომპანიაში ავითარებენ, უხამებენ ადგილობრივ მოხმარებას და ავრცელებენ შვილობილ ფირმებს შორის. კორპორაცია კონტროლის ცენტრალიზებით ესწრაფვის ტექნოლოგია ქურდობისა და არასრულყოფილი გამოყენებისაგან მაქსიმალურად დაიცვას.

ამჟამად ვითარება შეცვლილია. წარმოებაში, სადაც კონკურენტები ნაკადად შედიან და ტოვებენ ბაზარს და სწრაფი საპასუხო მოქმედებები არსებითია, შვილობილი კომპანიები თავს უფლებას ვერ მისცემენ, დაელოდონ სათავო ოფისს, ყოველი გადაწყვეტილება რომ მოიწონონ. მრავალეროვნული კომპანიების მზარდი რაოდენობა აყალიბებს უცხოეთში დანაყოფებს ძირითადი ფუნქციით, აწარმოონ გამოკვლევები და იქცნენ ტექნოლოგიებზე მომართულ მოგების ცენტრებად. შვილობილი კომპანია ადგილობრივი მოთხოვნის შეფასებითაა დაკავებული და მასზე სათავო ოფისთან შედარებით უფრო სწრაფად პასუხობს.

მაგალითად, ევროპულმა და იაპონურმა სატელეკომუნიკაციო კომპანიებმა პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარებისა და ინჟინერინგის შესაძლებლად მოკლე დროში განხორციელებისათვის დააფუძნეს თავისი ბიზნეს დანაყოფები აშშ-ში ძირითადი მომხმარებლების მოთხოვნილებების გათვალისწინებით. ამგვარად, მათ ადგილობრივ პირობებთან შეგუებისათვის საჭირო დროის დანაკარგები შეამცირეს.

ტექნოლოგიების მოპარვის მნიშვნელობა დღეს ნაკლებია. ტექნოლოგიების სასიცოცხლო ციკლი ისე მოკლეა, რომ ახალი ტექნოლოგიის პოტენციური ფასეულობა შესაძლოა ნაკლები იყოს და ამგვარად მისი მოპარვის პოტენციური ღირებულება - ასევე მცირე. ეს ღირებულება შესაძლოა ნაკლები იყოს ბაზარზე გადაუზღავნელი ტექნოლოგიის ღირებულებასთან შედარებით. ამრიგად, ბაზარი დეცენტრალიზაციის სასარგებლოდ ახორციელებს ზეწოლას.

პროდუქტის ტექნოლოგიური დეცენტრალიზება წარმოქმნის შვილობილი კომპანიების უფლებამოსილებას, დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ სტრატეგიული საკითხები, - თვით სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული ამოცანები.

ტექნოლოგიის შექმნა დამოკიდებულია:

- შესატყვისი ადგილის პოვნაზე (შესაძლოა ეს იყოს სხვა ტექნოლოგიების მწარმოებლების თავმოყრის ადგილი).
- ტექნოლოგიების ან საჭირო სტანდარტებით წვრთნის განმახორციელებელი პირების გაერთიანების მიგნებაზე.



იქ სადაც საჭირო გამოცდილების ადამიანების რაოდენობის ნაკლებობაა, შვილობილ კომპანიებთან დაკავშირებული ტექნოლოგიების განვითარება შეიძლება რთული აღმოჩნდეს. მაგრამ იქ სადაც ამის სიუხვე შეინიშნება, დეცენტრალიზაციის პოლიტიკას კომპანია გამოცდილობების შექმნისაკენ მიჰყავს. ამასთანავე თუ შვილობილი კომპანია ეკონომიკურად ნაკლებად განვითარებულ რეგიონშია მოქცეული, მაშინ ეს მძლავრ ბიძგს მისცემს ადგილობრივი ნიჭიერების განვითარებას.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა შედეგი შეიძლება მოიტანოს არასაკმარისმა კონტროლმა?
2. რა შედეგი შეიძლება მოიტანოს მეტისმეტმა კონტროლმა?
3. რომელი საკითხების გათვალისწინებით ხდება გადაწყვეტილების მიღება კონტროლის თაობაზე?
4. რა ხერხები შეიძლება გამოიყენოს კომპანიამ კონტროლთან დაკავშირებით არჩევანის გაკეთებისას?
5. რას გულისხმობს ბართლეტისა და გომალის მოდელები?
6. რას წარმოადგენს გლობალური კომპანია?
7. რას წარმოადგენს მრავალეროვნული კომპანია?
8. რას წარმოადგენს საერთაშორისო კომპანია?

9. რით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან გლობალური და საერთაშორისო კომპანიები?
10. რას წარმოადგენს ტრანსეროვნული კომპანია?
11. რით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ტრანსეროვნული და საერთაშორისო კომპანიები?
12. რას წარმოადგენს გრიფინისა და პასთეის საგარეო ინტერესების მქონე კომპანიების კლასიფიცირების ვარიანტული მოდელი?
13. რას გულისხმობს მრავალქვეყნიერი კომპანია?
14. რით განსხვავდება მრავალქვეყნიერი კომპანიისაგან გლობალური და ტრანსეროვნული კომპანიები?
15. რაში მდგომარეობს კადრების მართვის სტრატეგიის ლოგიკა?
16. რა სარგებელი მოაქვს შვილობილი კომპანიების უფლებამოსილებების გაფართოებას?
17. რატომ უნდა უნდა დაუთმოს მზარდი ყურადღება თვით ტრადიციულმა ცენტრალიზებულმა კომპანიამ ადგილობრივ საჭიროებებს?
18. რისი შესაძლებლობა შექმნა საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებამ და კომუნიკაციის ღირებულების კლებამ?
19. ტექნოლოგიების გამოყენების მიმართ სხვადასხვა მიდგომით სათავე ოფისი როდის ზრდის და როდის ამცირებს კონტროლს?

20. რას ესწრაფვის კომპანია ტექნოლოგიური მხარის ცენტრალიზებით?
21. რას განაპირობებს სწრაფადცვალებადი თანამედროვე საბაზრო პირობები შვილობილ კომპანიებთან დაკავშირებით?
22. რატომ არის ტექნოლოგიების მოპარვის მნიშვნელობა ამჟამად უფრო ნაკლები?
23. რატომ ახდენს ბაზარი დეცენტრალიზაციის სასარგებლო ზეწოლას?

\*\*\*

## განსახილველი ვითარება

გლობალური ქაღალდი (იხ. გვ. 212)

 შეკითხვები:

1. როგორ შეიძლება შეიცვალოს უახლოეს მომავალში ბაზრის ხასიათი?
2. როგორი კონტროლის განხორციელებაა საჭირო? ახსენით პასუხი.

## სასარგებლო ბმულები

<https://www.scotland.org/about-scotland/culture>

<http://www.scottish-at-heart.com/scotland-culture.html>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_Scotland](https://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Scotland)

<https://www.youtube.com/watch?v=1Rmk27HJgYs>

## შვილობილ კომპანიათა კულტურა

### კორპორატიული ერთობა და კულტურის ცვლილება

საზღვარგარეთ არსებული შვილობილი კომპანიების კულტურის კონტროლი მოიცავს:

- ◆ სათავო ოფისის პრაქტიკის, ნორმებისა და ფასეულობების ისეთ იდენტიფიკაციას, რომელსაც შეუძლია ხელი შეუწყოს ერთიანობას ადგილობრივი შვილობილი კომპანიის შიგნით;
- ◆ მენეჯერებისა და დაქირავებულებისათვის დახმარების აღმოჩენას ადგილობრივ შვილობილ კომპანიებში აღნიშნული პრაქტიკის შეთვისების საქმეში და სხვ.

მრავალქვეყნიერი<sup>19</sup> მიდგომა პრაქტიკისა და ქცევის ასიმულაციაზე ამახვილებს ყურადღებას, თუმცა ეს უეჭველად არ ნიშნავს საფუძველწარმომქმნელი ფასეულობების შერწყმას. ეს შვილობილ კომპანიას შედარებით მაღალი დონის დამოუკიდებლობას აძლევს, რასაც ის ოპერაციათა მართვის დროს იყენებს. ჩვეულებრივ იმ სოციალური კონტექსტის შესაბამის მოდელზე ხდება ხოლმე არჩევანის შეჩერება, რომლითაც ისაა გარემოცული. ამრიგად, სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული შვილობილი ფირმები შესაძლოა სხვადასხვა მოდელების გათავისებებს ახორციელებდნენ.

---

<sup>19</sup> multi-domestic

მრავალი წარმატებული კომპანია საკუთარი ქვეყნიერი ტრადიციებით ამყობს. მრავალი მათგანი რეკლამას უკეთებს თავის გამოცდილებასა და წარმატებულ საქმეებს სხვადასხვა ქვეყანაში და სხვადასხვა გლობალურ ბაზრებზე. შვილობილი კომპანიების მეთოდებისა და მიზნების მორგება მასპინძელი გარემოს შრომით ნორმებზე გააზრებულია ასევე ადგილობრივი სამუშაო ძალის კმაყოფილების, მოტივაციისა და მწარმოებლურობის მაღალი დონის მოპოვებასთან განუყოფლად.

როგორც არ უნდა იყოს გლობალური კორპორატული ინტეგრაციის გრძელვადიანი უპირატესობანი, მოკლევადიანი პერიოდის კონტროლი ფულის დანახარჯს გულისხმობს. ეს არა მხოლოდ ხარჯიანია, არამედ უნაყოფოა, როცა საქმე მიკროდონეზე კორპორატული პროცედურების დანერგვის ძალისხმევას ეხება. ადგილობრივმა მენეჯერებმა შესაძლოა იწყინონ, როცა სათავო ოფისიდან ტლანქ ჩარევას შენიშნავენ, და ამდენად მოტივაცია დაკარგონ.

შვილობილი კომპანიის კულტურის რიგიანად შეფასებისათვის სათავო კომპანიას შრომითი ფასეულობების ჯეროვანი გაზომვა სჭირდება შემდეგი პოზიციებიდან:

- ◆ სათავო ოფისის თანამშრომელთა კულტურა,
- ◆ შვილობილ კომპანიათა თანამშრომელთა კულტურა და
- ◆ როგორ სხვაობენ ხსენებულ კულტურათა მატარებელი თანამშრომლების ფასეულობანი.

ეს არ არის იოლი ამოცანა. მკვლევარები შეეცადნენ ჰოფსტიდის რაოდენობრივი რუკები გამოეყენებინათ სათავო თანამშრომლების და შვილობილი კომპანიების თანამშრომელთა კულტურებს შორის დაშორების დასადგენად. სირთულე წარმოშვა შემდეგმა გარემოებამ - ჰოფსტიდის მიგნება აჩვენებს გასხვავებებს სხვადასხვა კულტურების განზომილებებს და არა მთლიან კულტურებს შორის. ამიტომ წარმოიშობა კითხვები, ჰოფსტიდის მოდელი რა ზომით შეიძლება გამოვიყენოთ განსხვავებათა დასადგენად გარემოებითი ტურბულენტობის ერაში. მყისიერი გლობალური კომუნიკაცია და ხალხის უპრეცედენტო მიგრაციული მოძრაობა ნიშნავს, რომ მთავარი სამმართველოს პერსონალისა და შვილობილი კომპანიების თანამშრომელთა მიერ განმტკიცებული შრომითი ფასეულობანი განუწყვეტელ ცვლილებებს განიცდიან.

გლობალური კორპორაციები საკუთარი შვილობილი კომპანიების კულტურათა ჰარმონიზებას ცდილობენ და ამისათვის მათ სჭირდებათ გაზომონ არა მხოლოდ ის, თუ რამდენად შერწყმანია ადგილობრივი შრომითი პრაქტიკა და ფასეულობანი, არამედ ასევე სისწრაფე, ეს ცვლილებები რომ ხდება. ორივე ფაქტორის შეფასება ფასდაუდებელია ტრანსეროვნული კორპორაციისათვის, რადგან ეს მას შესაძლებლობას აძლევს:

- ◆ განჭვრიტოს, რამდენად იოლად შეძლებენ შვილობილები კორპორატული დონის სტრატეგიაში ცვლილებებს მოერგონ;

- ◆ გაარკვიოს, კულტურის საკვანძო ცვლადები ხელს ხომ არ უშლის ცვლილებათა პროცესს;
- ◆ გამოწვლილვით დაადგინოს მენეჯერთა ექსპატრიაციის საჭიროება და განსაზღვრონ ექსპატრიატთა სათანადო რაოდენობა;
- ◆ წახალისოს სრულად ნდობა და ურთიერთგაგება შვილობილ კომპანიათა ქსელის საშუალებით და შედეგად მეტი მოტივაცია და სამუშაო ძალისაგან მეტი თავდადება მიიღოს.

## კონვერგენცია და დივერგენცია

ტრანსეროვნული კორპორაციები რამდენადაც მცდელობას არ აკლებენ, გაიგონ თავიანთი საერთაშორისო მმართველი გუნდის ნაირგვარი ფასეულობათა სისტემა, მათი მზერა მიმართულია ორი მოვლენისაკენ. ესენია, კონვერგენცია ანუ თავმოყრა და დივერგენცია ანუ გაფანტვა.

კონვერგენციის თეორეტიკოსები ფიქრობენ, რომ ყველა ორგანიზაციას მზარდი წარმატებით მართავს სურვილი, იყოს ქმედითი. შედეგად ისინი ყურადღებას მაკროდონის ისეთ ცვლადებზე ამახვილებენ, როგორებიცაა სისტემა, სტრუქტურები და ტექნოლოგია მსოფლიო ბიზნეს პრაქტიკასა და პროცედურების კონვერგენციაში.

მაგალითად, ეკონომიკების დერეგულაცია მთელ მსოფლიოში წარმართა აღნიშნული სამუშაო ადგილების ქცევასა და თავისუფალ საბაზრო კაპიტალიზმში მნიშვნელოვანი ცვლილებების მიმართულებით.

ტექნოლოგიური ინოვაციები, ისეთი როგორცაა, მაგალითად, გლობალური ელქსელური კომუნიკაციები, ასევე მხარს უჭერს ჰომოგენური შიდა სტრუქტურების შეთვისებას, რომელიც მენეჯერებს ქცევების თავიანთი შრომითი გარემოს ტექნოლოგიებთან ერთად უფრო თანმიმდევრულ განვითარებას კარნახობს მათი ტრადიციული სოციალური ფონის განვითარების საპირისპიროდ.

ბოლოს, ეს არსებითად მიწოდების რიგის ფაქტორები არის მომხმარებელთა საჭიროებებისა და სურვილების მოთხოვნის რიგის კონვერგენცია გლობალურად ცნობადი ბრენდების პროდუქტებისა და მომსახურებათა გარშემო.

ბიზნეს დონის კონვერგენციასთან დაკავშირებული მიზიდულობის ძალა მკვეთრად ანგლო-აშშ ორიენტაციისაა, რაც სამუშაო ადგილის მეთოდების შეთვისებას კარნახობს კომპანიებს. ეს დასავლური ორიენტაციის საზოგადოებებს ახასიათებთ.

დივერგენციის მხარდამჭერები აღიარებენ, რომ სტრუქტურული ძალები დიდად მნიშვნელოვანია და სხვადასხვა საზოგადოებებში მსგავს განვითარებას განაპირობებენ. ეს სიღრმისეული პროცესებია, სადაც კონვერგენცია მიმდინარეობს და რომელსაც კულტურის სპეციალისტები ერთმანეთისაგან ასხვავებენ. ისინი ამტკიცებენ, რომ მიუხედავად გლობალიზაციის ტენდენციებისა ეროვნული კულტურის ფასეულობანი განაპირობებენ ფასეულობებს ორგანიზაციაში. ეს კი ნიშნავს, რომ მმართველები შეინარჩუნებენ თავიანთ ეროვნულ ფასეულობათა სისტემას მიუხედავად გარეგანი, მაკრო რიგის გავლენებისა.



ექსპატრიატებისა და ადგილობრივების პროპორციის საფუძველზე მენეჯმენტის ექსპატრიაციაზე აქცენტის გადატანაც კი დანაწევრებულ სურათს მოგვცემდა. ადგილობრივებს ყოველდღიური ურთიერთობა მთლიანად ადგილობრივ ენაზე აქვთ. უფრო მეტიც, როცა სამუშაო დღე მთავრდება, ადგილობრივი მენეჯერები შინ ბრუნდებიან, რათა კვლავ ჩაეფლონ ეროვნულ ნორმებსა და ფასეულობებში, რომლებიც მათთვის ათასწლეულების განმავლობაში ვითარდებოდა.

გარნა პირდაპირ რომ ვთქვათ, ცნება “დივერგენცია” თავგზისამბნევია. დივერგენცია ითხოვს, რომ უფრო მეტი განსხვავებულობა არსებობდეს. მიუხედავად თეორეტიკოსთა მიერ წამოყენებული პოზიციისა, რომ თუმცა კი მრავალი სახის ბიზნეს პრაქტიკის კონვერგენცია გარკვეული მხრივ და გარკვეულწილად ხდება, ეროვნულ კულტურაში გაბატონებული ძირეული ფასეულობანი და შეხედულებანი ერთმანეთს თუ საერთოდ შეერწყმენ, ეს ძალიან ნელი პროცესი იქნება.

### **ცვლილებათა მოდელები**

სხვადასხვა ძალის მოდელის და ზემოქმედების წყაროების განხილვა გამოსადეგია მაშინ, როცა გვსურს, უფრო დაწვრილებით გავანალიზოთ ტრადიციული სხვაობა ორგანიზაციულ და ეროვნულ კულტურას შორის. იგი გვეხმარება, შევისწავლოთ შვილობილთა ამჟამინდელი კულტურული შემადგენლობა და ასევე თუ როგორი იქნება ის მომავალში. სირთულეს აქ წარმოადგენს ცვლადი პარამეტრების შეფასება, თუ რომელი მათგანის მნიშვნელობა შეიძლება გაიზარდოს და რომლის შემცირდეს გარკვეული დროის

განმავლობაში. მათ შორის ბალანსის მონახვა წყება საკვანძო გარემოებითი ფაქტორების შემოწმებითაა შესაძლებელი.

ეს ფაქტორებია:

- წესრიგის ცვლილება,
- პოლიტიკური ცვლილება,
- დიპლომატიური ცვლილება,
- ეკონომიკური ცვლილება,
- საგანმანათლებლო და განვითარების ცვლილება და
- შინაგანი ზეწოლა.

*წესრიგის ცვლილება* განხილული კონვერგენციის კონტექსტში ხშირად განიხილება როგორც პირველი ნაბიჯი ბიზნეს პრაქტიკისა და ფასეულობების კონვერგენციის გრძელვადიან გზაზე. შესაბამისად, როცა ერი, მაგალითად, ვიეტნამელები, ხელს აწერს და აღიარებს რეგიონული სავაჭრო ორგანიზაციის, როგორცაა ASEAN, ან ისეთი გლობალური ორგანიზაციის, როგორცაა WTO, შეზღუდვებს, ეს შესაძლოა მიიჩნეოდეს, როგორც მათი სურვილის დადებითი მაჩვენებელი, დაეთანხმონ გლობალური ბიზნესის, - ჩვეულებრივ აშშ-ზე ორიენტირებულ, - წესებთან შეერთებას.

*პოლიტიკური ცვლილება* პარტიების მოქმედებებიდან იღებს სათავეს. მათ შეუძლიათ ხელი შეუშალონ უცხოური კომპანიების შვილობილ ფირმებში რაიმე ცვლილებას კონვერგენციის სასარგებლოდ. ახალ სახელმწიფოს ხელეწიფება ისეთი კანონი გამოსცეს, რომელიც პირდაპირ მოახდენდა გავლენას წესრიგის გარემოზე და არაპირდაპირ იმოქმედებ-

და ადგილობრივი დაქირავებულების მიერ ექსპატრიატების შეთავაზებათა აღქმაზე.

*დიპლომატიური ცვლილება* რელიგიურ და ეროვნულ გრძნობებთანაა დაკავშირებული, რომლის განჭვრეტა ძნელია. ამ მხრივ როცა გამწვავებულია მდგომარეობა, მათ შემდლიათ შეუპოვრად აღუდგნენ წინ შვილობილ კომპანიებში კულტურულ კონვერგენციას. მრავალი ორგანიზაცია გაცემული იყო 2006 წელს დანიაში ანტიისლამური ნახატების გამოქვეყნებასთან დაკავშირებული გულისწყრომის ძალით. 2008 წელს როცა ფრანგები აპროტესტებდნენ ჩინეთის დამოკიდებულებას ტიბეტისადმი, ჩინეთში ანტი-ფრანგული განწყობილებები ასევე მოულოდნელი აღმოჩნდა. ყოველივე ეს ამ ქვეყნებში არსებულ შვილობილ კომპანიებზეც აისახა.

*ეკონომიკური ცვლილება* უწინარესად შვილობილი კომპანიების კონტექსტში ეკონომიკური დაქვეითებით გამოიხატა. მან შეიძლება მიზეზი მისცა ადგილობრივ გულისწყრომას უცხოური ინტერესების მიმართ განსაკუთრებით მაშინ, როცა დაქვეითება მწვავე და ხანგრძლივი იყო. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის პროცედურების შედეგად საგარეო ვალის მნიშვნელოვნად ზრდამ, უცხოური კომპანიების მიერ ადგილობრივი ნედლეულისა და ნაწარმის იაფად შესყიდვების ფონზე ნაღდი ფულის დიდმა საჭიროებამ „ხარბი კაპიტალიზმის“ ცნება შვა. ამან დიდად ავნო ადგილობრივი დაქირავებულების სურვილს დასავლური ბიზნესის წესების მიღების მიმართ.

საგანმანათლებლო და განვითარების ცვლილება გარკვეულწილად ხარისხის სიზუსტისადმი მოთხოვნილებამ წარმოშვა. ამ მხრივ ინგლისური ენის ადგილობრივი ეროვნული პროგრამები რამდენად ვრცელი და გრძელვადიანია, ამით შეიძლება კონვერგენციის ხასიათსა და მოცულობაზე ვიმსჯელოთ. ასევე ეს მიმართულება დიდად მნიშვნელოვანია, რამდენადაც ინგლისურად განათლებული ახალი თაობის მმართველები არა მარტო ინგლისურად იმეტყველებენ, არამედ ინგლისურად იაზროვნებენ, გამსჭვალავენ ადგილობრივ ხალხს უფრო დამყოლი შეხედულებებით ანგლოსაქსური ბიზნესის პრაქტიკის, მსჯელობისა და ამრიგად ფასეულობათა მიმართ. ეს, ცხადია, მნიშვნელოვან ცვლილებებს შეიტანს განვითარების გზების დასახვის პროცესშიც.

*შინაგანი ზეწოლა* მომდინარეობს ტრანსეროვნული კომპანიების მცდელობიდან, დაამკვიდრონ თავიანთი ქცევის ნორმები, ფასეულობები და პრაქტიკა შვილობილი კომპანიების შრომით ფასეულობათა ნარევიში. ამის მიღწევის ყველაზე ნაცადი გზა ადგილებზე მენჯერების მივლინებაა, რომლებიც ხშირად სტრატეგიული მიზნების ცვლილებას იწვევენ ხოლმე.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რას მოიცავს საზღვარგარეთ არსებული შვილობილი კომპანიების კულტურის კონტროლი?
2. რას გულისხმობს მრავალქვეყნიერი მიდგომა?

3. რატომ ამაცობს მრავალი წარმატებული კომპანია თავისი ქვეყნიერი ტრადიციებით?
4. მოკლევადიანი პერიოდის კონტროლი რატომაა მიკროდონეზე უნაყოფო?
5. სათავო კომპანიას რომელი პოზოციებიდან სჭირდება საზღვარგარეთ არსებული შვილობილი კომპანიის შრომითი ფასეულობების გაზომვა?
6. ჰოფსტიდის მოდელის ფარგლებში რა გარემოებები წარმოშობენ სირთულეს სათავო ოფისის თანამშრომლების კულტურის შვილობილი კომპანიის თანამშრომელთა კულტურასთან შედარებისას?
7. რატომ განიცდის განუწყვეტელ ცვლილებებს შრომითი ფასეულობები?
8. რა ჭირდება სათავო ოფისს შვილობილ კომპანიათა კულტურების ჰარმონიზებისათვის?
9. რის შესაძლებლობას აძლევს კორპორაციას ადგილობრივი შრომითი ფასეულობების შერწყმადობის პოტენციალი და ცვლილებების სისწრაფის შეფასება?
10. რას გულისხმობს კონვერგენცია?
11. რას გულისხმობს დივერგენცია?
12. რა საჭიროა ორგანიზაციულ და ეროვნულ კულტურას შორის ტრადიციული სხვაობის დაწვრილებით გაანალიზება?

13. რომელია შვილობილი კომპანიების კულტურული შემადგენლობის ცვლად პარამეტრებს შორის ბალანსზე მოქმედი ფაქტორები?
14. როგორ განიხილება წესრიგის ცვლილება კონვერგენციის კონტექსტში?
15. რა ხელშემშლელი გარემოებები შეიძლება წარმოიშვას პოლიტიკური ცვლილების განხორციელებისას?
16. რატომ არის დიპლომატიური ცვლილების შედეგების განჭვრეტა რთული?
17. რამ ავნო დიდად ადგილობრივების სურვილს, მიეღოთ დასავლური ბიზნესის წესები?
18. რა მნიშვნელობა აქვს საგანმანათლებლო და განვითარების ცვლილებას კონვერგენციისათვის?
19. რას გულისხმობს შინაგანი ზეწოლა?
20. რა დანიშნულება აქვს ადგილებზე მენეჯერების მივლინებას შინაგანი ზეწოლის კონტექსტში?



## განსახილველი ვითარება

### CAS

#### წინათქმა

CAS SA აღჭურვილობის სარემონტო კომპანიაა. ის საფრანგეთშია ბაზირებული და მთელ მსოფლიოში აქვს ფილიალები. [ამჟამად ფრანგული აღჭურვილობის სარემონტო კომპანია MNC ეძებს გზას, შემატოს თავის შვილობილ კომპანიას

პორტუგალიოს ASEAN-ში (სამხრეთ აზიის ერების ასოციაცია) სავაჭრო ბლოკი.] ფირმას უკვე განვითარებული აქვს მრავალი ერთობლივი კომპანია პარტნიორებთან ერთად ჰონგ კონგში, მალაიზიაში, ვიეტნამსა და სინგაპურში. ძირითადად თუმცა ისინი წარმატებით მუშაობენ, ყველა ერთეულში ტარდება ცვლილებები ბიზნესის მიმდინარე ოპერაციებთან დაკავშირებით უმეტესწილად ფასებით პოზიციონირების სტრატეგიის თაობაზე კამათის ფორმით.



### ვითარება

მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე აზიის რეგიონული დირექტორი გრძნობს, რომ კომპანიამ უნდა აარჩიოს სრული საკუთრების შვილობილი კომპანია, რათა მომავალში აიცილოს მსგავსი პრობლემები თაილანდის განვითარებადი ეკო-

ნომიკის პირობებში. სტატისტიკური მონაცემები აჩვენებს, რომ სრული საკუთრების შვილობილი ფირმა ახლა ლეგალურია უცხოური საკუთრების შეზღუდვისადმი რბილი დამოკიდებულების გამო.

აზიის რეგიონულ ამასწინანდელ კონფერენციაზე კორპორაციების უფროს აღმასრულებლებს და ასევე შესაბამისი ქვეყნების მენეჯერების უმეტესობას თავიანთ მოწინააღმდეგეებზე მეტი ხმა აღმოაჩნდათ სრული საკუთრების კომპანიების თაობაზე შემდეგი მიზეზების გამო:

- A. თაილანდი კულტურის თვალსაზრისით გამორჩეულია იმ ბაზარზე, სადაც CAS მოქმედებს, რაც კომპანიის ცოდნას და გამოცდილებას შეზღუდული რელევანტურობით წარმოგვიდგენს.
- B. ჰონგ კონგის, სინგაპურის, მალაიზიის ან ვიეტნამისაგან განსხვავებით თაილანდი უცხო დასავლური ძალის მიერ არასოდეს ყოფილა კოლონიზებული. უცხოური ენების ცოდნა იქ შედარებით სუსტია.
- C. CAS-ს არ შეუძლია ფრანგული ან ინგლისური ენების იმედად იყოს თაილანდში. ამ ბაზარზე წარმატების მისაღწევად მას ადგილობრივი პარტნიორი სჭირდება, რომელიც შეძლებს არა მხოლოდ “ნოუ ჰაუ”-თი უზრუნველყოს ის, არამედ აგრეთვე თაი კულტურის და ადგილობრივი ენის ღრმა ცოდნით დაეხმაროს მას.
- D. სავარაუდო პარტნიორებს რეკომენდაცია ASEAN-ის ბაზრის რამდენიმე კომპანიამ გაუწია როგორც დამო-



უკიდებლად მოქმედების და შვილობილების თავად განვითარების ალტერნატივას.

### შეკითხვები:

1. რაში მდგომარეობს მოკლე- და გრძელვადიანი უპირატესობები და ნაკლოვანებები (ა) ადგილობრივ პარტნიორთან ერთად ერთობლივი საწარმოს ჩამოყალიბების და (ბ) სრული მფლობელობის შვილობილი კომპანიის შექმნის შემთხვევაში?
2. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ თაილანდისათვის სავარაუდო მენეჯერი. თქვენს ხელთ არსებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით რომელ რეკომენდაციას მიანიჭებდით უპირატესობას?
3. რა დამატებითი ინფორმაცია გჭირდებათ საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად?

## სასარგებლო ბმულები

<https://www.livescience.com/39149-french-culture.html>

<https://www.commisceo-global.com/country-guides/thailand-guide>

<http://www.everyculture.com/Sa-Th/Thailand.html>

<https://www.commisceo-global.com/country-guides/indonesia-guide>

<http://www.everyculture.com/Ja-Ma/Malaysia.html>

<http://blog.globalizationpartners.com/the-philippines-culture-and-tradition.aspx>



## ეთიკა და კორპორატიული პასუხისმგებლობა

### ეთიკის მნიშვნელობა

ეთიკა ორ იდეას ეფუძნება:

- Ⓐ საქციელს ზნეობრივი პრინციპები უნდა მართავდეს;
- Ⓑ საქციელის შეფასება ზნეობრივი პრინციპების შესაბამისად უნდა ხდებოდეს.

მრავალ საზოგადოებაში ეთიკის კოდექსი გაბატონებულ რელიგიურ სისტემას ეყრდნობა. სხვა შემთხვევაში ის შესაძლოა არ განიცდიდეს აშკარა სარწმუნოებრივ გავლენას და ამის მაგივრად მომდინარეობდეს შეხედულებებიდან, თუ როგორ უნდა იქცეოდეს ადამიანი, რაც შესაძლოა მჭიდროდ შეესატყვისებოდეს კულტურის ფასეულობებს.

ზოგი ექპერტი ამტკიცებს, რომ ეთიკის ადგილი ბიზნესში არ არის, რომ ფირმის პასუხისმგებლობა თავისი აქციონერებისათვის მოგების შექმნით შემოიფარგლება და ამდენად ბიზნესი ზნეობრივად ნეიტრალურია. ამრიგად, მოგების კეთების პროცესში ფირმის ერთადერთი შემაკავებელი ფაქტორი არის ქვეყნის სამართლებრივი ჩარჩოების დაცვა, რამდენადაც კანონის დარღვევა სასჯელს გულისხმობს ფირმისათვის და ამრიგად აქციონერებისათვისაც.

თქმულის მიუხედავად მომხმარებელი მუდამ აჩვენებს, რომ ისინი მკაფიო ეთიკური პროფილის მქონე კომპანიებთან ურთიერთობას ამჯობინებენ, რითაც ასეთი კომპანიები თავიანთ მოგებას ზრდიან. ასე რომ პარადოქსი წარმოიშობა

სწორედ იმის გამო, რომ ეთიკას თავისი ადგილი აქვს ბიზნესში, რადგან მას შემოსავლების გამომუშავება შეუძლია ერთი პირობით. ეს პირობა არის ის, რომ კომპანიამ ყოველ ჟამს უნდა მისდიოს თავის ეთიკურ კოდექსს განსაკუთრებით საზიანო პირობებში. თუ კომპანია, რომელსაც ეთიკურ კომპანიად იცნობენ, უღალატებს თავის ქცევის კოდექსს, ის გაცილებით უფრო მეტად დაზარალდება, ვიდრე ის კომპანია, რომელსაც არასოდეს განუცხადებია, რომ პირველ ადგილზე ეთიკურ სტანდარტებს აყენებს. გაწვილებული მომხმარებელი ამას იოლად ვერ ივიწყებს და უპირატესობას კონკურენტ კომპანიებს ანიჭებს, რაც ხსენებული კომპანიის ბიზნესის დაქვეითების მიზეზი ხდება.

ორგანიზაცია იცავს თავის წევრებს ეთიკური ორაზროვნებისაგან. ის ისეთ ეთიკურ კოდექსს სთავაზობს მათ, რომელსაც ყველა მოაწერდა ხელს. ეთიკის კოდექსი ნათელყოფს, ორგანიზაციის წევრებისაგან როგორ საქციელს მოელიან. საერთო კოდექსის უპირატესობა წევრების ბუნდოვანებისაგან დაცვაში მდგომარეობს. ამით ასევე ეთიკური ერთგვაროვნება იქმნება, რომელიც სხვადასხვა ეთიკური შეხედულებების მქონე წევრებს შორის კონფლიქტის ალბათობას ამცირებს. ამ მხრივ ეთიკის კოდექსს თავისი წვლილი შეაქვს მკაცრი ორგანიზაციული კულტურის შექმნაში.

ეთიკის კოდექსი განსაზღვრავს უფლებებსა და მოვალეობებს, რომლებსაც დამატებითი მაგრამ აუცილებელი ხასიათი აქვს. ეს უფრო ანგლოსაქსური კულტურის კომპანიებისთვისაა დამახასიათებელი. სხვაგვარი მისწრაფებების კულტურებისათვის ბიუროკრატიული მიდგომა შესაძლოა არ იყოს ადეკვატური.

## ეთიკა და კულტურა

ზოგი გენეტიკოსი ამტკიცებს, რომ ისინი ახლოს არიან ერთმანეთს დაუკავშირონ გენის რეცეპტორები ძირითადი ადამიანური პიროვნულობის განმსაზღვრელ ისეთ თვისებას, როგორცაა ერთგულება. ამ განცხადებამ ეთიკური კითხვების მთელი წყება წარმოშვა. დასაშვებია, გენეტიკური ექსპერტიზის შედეგები ხელმისაწვდომი იყოს თუნდაც დაქირავებულთა ნებართვით ან მის გარეშე? დასაშვებია, დაქირავებულთ ჰქონდეთ უფლება, ურთიერთზიარარი ხელმისაწვდომობა ჰქონდეთ თავიანთი დამქირავებლის გენეტიკურ პროგრამასთან და გამოააშკარაონ მისი მათდამი ლოიალობა განსაკუთრებით იმ დროს, როცა დაქირავებულები თავიანთ სამსახურს უფრთხილდებიან? რამდენად ფართოდაა ამ ინფორმაციის გავრცელება დასაშვები? სასამართლოში თუა მისი განხილვა შესაძლებელი? და ბოლოს პრაქტიკული შეკითხვა: რამდენადაა შესაძლებელი, რომ იგი სათანადოდ იყოს დაცული?

მოგვიანებით ამ ინფორმაციის გააზრების კვალობაზე პრაქტიკული კითხვები სხვადასხვა კულტურის გადასახედიდან წარმოიშვა.

1. ვის ევალეზა იყოს ერთგული? ინდივიდუალისტურ კულტურებში ეს საკითხი პიროვნებებსა და დამქირავებელ ორგანიზაციებს შორის ბრუნავს, ხოლო კოლექტივისტური კულტურის წევრები უფრო მოსალოდნელია, ერთგულებას გამოიჩინენ მათ დასაქმებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერებისადმი.

2. რომელიმე კულტურის კონტექსტში სათავო ხელმძღვანელებისადმი გამოჩენილი ერთგულება გვამლევს საფუძველს, რომ იგივე ვივარაუდოთ სხვა კულტურის კონტექსტში? მეტადრე კოლექტივისტურ კულტურებში, სადაც ძალაუფლებრივი დაშორება ვრცელია, ორგანიზაციისადმი და პიროვნებისადმი ერთგულება შესაძლოა ეთიკური იმპერატივის რანგში განიხილებოდეს. ინდივიდუალისტურ კულტურებში უფრო ნაკლებადაა მოსალოდნელი, ეს განხილვის საგანი იყოს.

ნამდვილი პრობლემები მაშინ წარმოიშობა, როცა კონფლიქტამდე მიდის საქმე. მაგალითად, სათავო ხელმძღვანელები რაღაც ტიპის საქციელს შემწყნარებლურად ეპყრობიან მაშინ, როცა შვილობილ კომპანიაში მას არაეთიკურ საქციელად და გაკიცხვის ღირსად მიიჩნევენ. ამ დროს ვის ეთიკურ კოდექსს უნდა მისდიონ რეპატრიატებმა?

სინამდვილეში ექსპატრიატები ახერხებენ გადაჭრან წინააღმდეგობა საკუთარ პიროვნულ ფასეულობებზე დაყრდნობით, ან იმის გარკვევით, თუ სად ძვეს მათი ინტერესები. უფრო დიდი სირთულე წარმოიშობა მაშინ, როცა ექსპატრიატს

- ❑ არ შეუძლია აღმოაჩინოს ამა თუ იმ კონტექსტში ჩამოყალიბებული ეთიკის კოდექსი;
- ❑ არ არის დარწმუნებული, კოდექსი ამა თუ იმ კონტექსტში როგორ ხორციელდება;
- ❑ არ აქვს ცოდნა ქცევის წესების სხვაობის თაობაზე.

ბოლოს თქმული შესაძლოა გადამწყვეტი აღმოჩნდეს. განსაკუთრებით მაშინ როცა შვილობილ კომპანიაში არ მიიჩნევენ საჭიროდ, ნათლად წარმოაჩინონ ეთიკის კოდექსით განსაზღვრული ქცევის წესები. ამ დროს მეტისმეტად იოლია, ჩათვალო, რომ არ არის რაიმე მნიშვნელოვანი განსხვავებები ორი ორგანიზაციისა თუ ორი ეროვნული კულტურის ეთიკურ სისტემებს შორის.

ექსპატრიატები იძულებულნი არიან საკუთარი კვლევა ჩაატარონ ეთიკის კოდექსის აღმოჩენის საჭიროების გამო. მათ უნდა

1. დასვან შეკითხვები. მაგალითად, ზოგი ფიქრობს, რომ ეთიკურ სხვაობათა თაობაზე კვეთკულტურულ დიალოგს შეუძლია სინერგიულ, ე.წ. „მესამე კულტურის“ წარმოქმნას დაუდოს სათავე, რომელშიც ორივე სისტემის დადებითი ასპექტები იქნება თავმოყრილი.
2. შეისწავლონ და დაასკვნან, როგორი საქციელია დაშვებული;
3. შეისწავლონ და დაასკვნან, როგორი საქციელი არ არის დაშვებული.

განსაკუთრებით ბოლო პოზიცია იძლევა ნათელ მითითებებს ეთიკური კოდექსის თაობაზე.

## **ეთიკური პრობლემები**

ზოგიერთი ეთიკური ფასეულობა დროთა განმავლობაში ცვლილებას არ განიცდის. ყველა ძირითადი რელიგია კიცხავს მკვლელობას, თუმცა კი ეს ზოგჯერ ცვალებადია. მაგალითად, ომის დროს მკვლელობის ზოგი ფორმა კანონ-

ნიერადაა მიჩნეული. ზოგი ფასეულობა დროში ძირეულად იცვლება. აშშ-ში 40 წლის წინ ცოტა თუ ფიქრობდა სიგარეტზე როგორც ეთიკურ საკითხზე. ამჟამად კი იგი განიხილება როგორც საზიანო როგორც მწვეველის ასევე იმ არეალში მყოფი სხვა ადამიანებისათვის.

ადამიანებმა საზოგადოების საწინააღმდეგო საქციელზე შემწყნარებლობა შესაძლოა გარკვეულ ზღვრამდე გამოიჩინონ. კერძოდ,

- თუ იგი ეხება მათ პირად ინტერესებს;
- თუ ისინი ისე აღიქვამენ, რომ ასეთი საქციელის ჩამდენი ამას მათ ხარჯზე აკეთებს. მაგალითად, ეკონომიკური აღმავლობის დროს როცა ვინმე მდიდრდება პოლიტიკოსებსა და საქმოსან ადამიანებს შორის მფარველობითი ურთიერთობების საშუალებით, შესაძლოა მიღებული იყოს იმ შემთხვევაშიც კი, მოწონებას თუ არ იმსახურებს.

მაგრამ როცა აღმავლობას გაკოტრებები ცვლის და ახალი საშუალო კლასი გრძნობს, რომ ასეთი უზნეო ურთიერთობებით უპატიოსნო მოგების მიღება ხდება, შემწყნარებლობას ვეღარ გამოავლენს.

ქვევის შინაარსის მზარდი გაცნობიერება შეხედულებათა გადახედვას იწვევს. მაგალითად, დასავლურ კულტურაში ზოოპარკები დღემდე სრულად მიღებული დაწესებულებები იყო. მას შემდეგ რაც არა ერთხელ გავრცელდა ცნობები იქ ბუნების ქმნილებათა არასაკმარისი მოვლისა და ცუდი მოპყრობის შესახებ, შეხედულებებმა ცვლილებები განიცადა. ამ-



ჟამად არასაკმარისი მოვლა ეთიკურ საკითხს წარმოადგენს და ზოოპარკის მფლობელები იძულებული არიან, ყურადღებით მოეკიდონ ცხოველთა საჭიროებებს ზოოპარკში.

იაპონიის ეკონომიკური ზრდის წლებში (1960-1980-იანი წწ.) იაპონელები მოსაწყენ საქმედ თვლიდნენ კორუფციულ მფარველობასთან დაკავშირებულ საუბრებს და ამდენად პოლიტიკოსებსა და ბიზნესმენებს შორის ურთიერთობებს მცირე ყურადღებას უთმობდნენ. მაგრამ 1980-იანი წლების ბოლოსა და 1990-იანი წლებში განწყობილებები შეიცვალა და როცა 1988 წელს ცნობილი სკანდალი აგორდა, იაპონური საზოგადოება აღშფოთდა ზიზღითა და სირცხვილით. ამან მრავალი პოლიტიკოსის კარიერა შეიწირა.

ასეთ გამოხმაურებას რამდენიმე მიზეზი შეიძლება მოეძებნოს:

- ◆ იაპონური საზოგადოება გაიზარდა ეთიკურად;
- ◆ იაპონელი პოლიტიკოსები და ბიზნესმენები შედარებით ნაკლებად გაიზარდნენ ეთიკურად;
- ◆ იაპონური საზოგადოება ეკონომიკური სივიწროვის ჟამს ნაკლებად შემწყნარებელი გახდა ამგვარი კორუფციის მიმართ.

იაპონიის ეკონომიკა რეცესიას განიცდიდა, საშუალო კლასი მზარდ უუფლებობას გრძნობდა და წყენამორეული უცქერდა, სხვები როგორ ღებულობდნენ უკანონო მოგებას. ამიტომ მესამე განმარტება ყველაზე უფრო ახლოსაა სინამდვილესთან.

ამჟამად კი მსოფლიო ეკონომიკა განიცდის რეცესიას, საკვებზე ფასები საგრძნობლად იზრდება. ეს ყოველივე ეთიკური სტანდარტების მიმართ ცვლილებისაკენ მიუძღვის საერთაშორისო საზოგადოებას. მაგალითად, ამ მცირე ხნის წინ მდიდარი ქვეყნების წინაშე სწორედ ეთიკური ხასიათის საკითხები იდგა ტრადიციული საბანკო ოპერაციების თაობაზე.

## **კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა**

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა 2007 წელს ჰენინგფელდმა განსაზღვრა. ეს არის *ეთიკურად ბიზნესის კეთება როგორც ეკონომიკურ, ასევე სოციალურ და სარსებო გარემოს სფეროში მდგრადი განვითარების მიღწევის მიზნით.*

ნებისმიერი კომპანია, რომელიც ესწრაფვის კარგ კორპორაციათა რიგებში ჩაეწეროს, ითვისებს ისეთ სტრატეგიებს, რომ გაუფრთხილდეს ბუნებრივ რესურსებს და სარსებო გარემოს ყოველგვარი საზოგადოების საკეთილდღეოდ. ამას გრძელვადიანი შედეგები მოაქვს სამომავლო საქმიანობისათვის. კომპანია ბიზნესს მოგების მოსაპოვებლად და საკუთარი აქციონერებისა და დამქირავებლების ინტერესების დაცვის მიზნით აკეთებს.

შემოსავლების გამომუშავების საჭიროება შესაძლოა ვლინდებოდეს როგორც მხოლოდ მოკლევადიანი შედეგების მიღება. მაგრამ სინამდვილეში კომპანიას თავისი უნარიანობის მდგრადობა აფიქრებს მომგებიანი ოპერაციების წარმართვის გამო. მდგრადობა და მომგებიანობა ერთმანეთის საწინააღმდეგო, ურთიერთგამომრიცხავი ცნებები არ არის. კომპანია

მუდამ მათ შორის ბალანსის მოძებნითა და გადახედვითაა დაკავებული.

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა არაფორმალურ სისტემად ჩამოყალიბდა, რომელიც სახელმწიფო ინსტიტუციებს გვერდს უვლის, და შესაძლოა განსხვავდებოდეს ან აჭარბებდეს კიდევ ეროვნული სამართლებრივი სისტემის ფორმალურ მოთხოვნებს. ამ მხრივ ის შეიძლება გლობალიზაციის გამოხატულებას წარმოადგენდეს და უპირატესად ტრანსეროვნული კორპორაციის საქმიანობასთან ასოცირდება.

1. ჯერ ერთი, თითოეული მათგანი როგორ იყენებს საკუთარ ეთიკურ კოდექსს;
2. მეორე, ტრანსეროვნული კორპორაციების ზიარი ინტერესების ქსელი და ფასეულობანი ძალებს აერთიანებს, რათა გავლენა მოახდინოს ბიზნეს ნორმებზე თავის წარმოებაში ან მოქმედების არეალში.
3. მესამეც, პრაქტიკული ნორმების განვითარება გავლენას ახდენს არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობაზე.

არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობა სხვაობს ერთმანეთის მიმართ, მაგრამ ძირითადად მათ საქმიანობის პროცესში მჭიდრო ურთიერთობა აქვთ

- თავის დამფუძნებლებთან;
- თავის მომხმარებელთან;
- კორპორატიულ სამყაროსთან.

კორპორატულ სამყაროსთან ურთიერთობები მოიცავს კაპიტალის მობილიზაციას, ფინანსური სახსრების მონახვას. მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანი არასამთავრობო ორგანიზაციების ბიზნეს გამჭვირვალობის მიმართულებით საქმიანობაა. ისინი აგროვებენ ინფორმაციას ბიზნეს საქმიანობის შესახებ. სხვანი ეროვნულ მთავრობებს უპირისპირდებიან. არსებობს აგრესიული საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები. ისინი ტერორისტულ აქტებსაც კი აწყობენ. ხან ისეც ხდება, რომ ისინი მთავრობასთან თანამშრომლობენ, თუკი მათი ინტერესები ერთმანეთს ემთხვევა. ამ დროს სახელმწიფომ შეიძლება იგი დაიქირავოს კიდევ. თუმცა არასამთავრობო ორგანიზაცია სახელმწიფოსაგან დამოუკიდებლად მუშაობს და შესაძლოა მის ინტერესებს უპირისპირდებოდეს. ისინი გლობალიზაციის გამოხატულებას წარმოადგენენ.



## კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რომელ იდეებს ეფუძნება ეთიკა?
2. ძირითადად რას ეყრდნობა ეთიკის კოდექსი?
3. რატომ ფიქრობს ზოგი ექსპერტი, რომ ბიზნესი ზნეობრივად ნეიტრალურია?
4. რატომ ანიჭებს მომხმარებელი უპირატესობას ეთიკურ კომპანიებს?
5. რა შემთხვევაში შეუძლია ეთიკას შემოსავლების გამომუშავება?

6. რა მოსდის ეთიკურ კომპანიას, თუკი ის ეთიკის დარღვევაში იქნა შემჩნეული?
7. როგორ იქმნება ეთიკური ერთგვაროვნება და რა დანიშნულება აქვს მას?
8. რა მხრივ შეაქვს ეთიკის კოდექსს თავისი წვლილი მკაცრი ორგანიზაციული კულტურის შექმნაში?
9. რას განსაზღვრავს ეთიკის კოდექსი?
10. რა დროს შეიძლება წარმოიშვას წინააღმდეგობა ეთიკასა და ეთიკურად ნეიტრალურ მეცნიერებას შორის?
11. ყველა კულტურა რატომ არ განიხილავს ერთმნიშვნელოვნად ეთიკურ საკითხებს? რამ შეიძლება წარმოშვას მათ შორის განსხვავებები?
12. ეთიკურ ნორმებთან დაკავშირებით რის საფუძველზე შეიძლება წარმოიშვას წინააღმდეგობები სათავო ოფისის მენეჯერებსა და შვილობილი კომპანიის პერსონალს შორის?
13. როდის წარმოიშობა მნიშვნელოვანი სირთულე ექსპატრიატის მხრიდან?
14. რატომ და როგორ უნდა ჩაატარონ საკუთარი კვლევა ექსპატრიატებმა ეთიკის კოდექსის შესახებ?
15. რა ზღვრამდე ავლენენ შემწყნარებლობას ადამიანები საზოგადოების საწინააღმდეგო საქციელზე?
16. რას იწვევს ქცევის შინაარსის მზარდი გაცნობიერება?

17. რა შეიძლება მოხდეს, როცა საზოგადოება თავის მმართველებთან შედარებით უფრო სწრაფად იზრდება ეთიკურად?
18. ეკონომიკური სირთულეების დროს როგორ ცვლილებას განიცდის ეთიკური საკითხებისადმი დამოკიდებულება?
19. რაში მდგომარეობს ჰენინგფელდის მიერ კორპორატული სოციალური პასუხისმგებლობის განსაზღვრება?
20. რას აკეთებს კომპანია იმისათვის, კარგ კორპორაციათა რიგებში რომ აღმოჩნდეს?
21. რას გულისხმობს კორპორატული სოციალური პასუხისმგებლობა როგორც არაფორმალური სისტემა?
22. რა საქმით არიან ძირითადად დაკავებულნი არასამთავრობო ორგანიზაციები კორპორაციულ სამყაროსთან ურთიერთობისას?



## განსახილველი ვითარება

ფულადი შეწირულობა საპრეზიდენტო კამპანიის ფონდში

### წინათქმა

თქვენ ხართ ლონდონში განთავსებული მრავალეროვნული ნავთობმომპოვებელი კომპანიის *ABC Ltd*-ის პრეზიდენტი.

მრავალი წელია, რაც *ABC Ltd* ცდილობს, მოიპოვოს წვდომა ნავთობისა და ბუნებრივი აირის დარგზე ჩრდილოეთ აზიის ქვეყანაში, რომელსაც ენერჯილენდს ეძახიან. გასულ წელს თქვენ დანიშნეთ ჯო სმითი თქვენი 100 პროცენტის წილის მქონე შვილობილი კომპანიის მმართველად ენერჯილენდში, რომელსაც *XYZ Co.* ჰქვია. *XYZ Co.* ჩამოყალიბდა 50/50 წილობრივი მონაწილეობის ერთობლივი საწარმოს ფორმით ენერჯილენდის ნავთობმომპოვებელ კომპანიასთან *Local Inc.*-თან ერთად. ამ ერთობლივ საწარმოს მოელაპარაკა ენერჯილენდის მთავრობა, კონცესიურ საწყისებზე დაემუშავებინა ნავთობისა და ბუნებრივი აირის მარაგები.

მოლაპარაკებები კარგად წარიმართა და მიღწეულ იქნა წინასწარი შეთანხმება JV-სა და ენერჯილენდის მთავრობას შორის. წინასწარი შეთანხმების მთავარი პირობები ჩაიწერა ურთიერთგაგების არასავალდებულო მემორანდუმში, რომელზეც ხელი ჯო სმითმა მოაწერა *XYZ Co.*-ის სახელით ერთი კვირის წინ. თქვენ ახლახან ჩადით თქვენი პირველი ვიზიტით ენერჯილენდში, რათა შეხვდეთ მის პრეზიდენტს მადლიერების გამოსახატად პოზიტიური დამოკიდებულებისათვის, რომელიც გამოავლინეს მისმა წარმომადგენლებმა მო-

ლაპარაკების დროს და მიაწოდოთ რამდენიმე იდეა მომავალი თანამშრომლობის თაობაზე. თქვენ ამაღლებულ განწყობაზე ხართ, რადგან ეს ხელშეკრულება \$10 მლრდ დაგიჯდებათ მომავალი 10 წლის განმავლობაში და საფონდო ბირჟამაც დადებითად მიიღო ახალი ამბავი.

### **მოულოდნელი გარემოება**

ქვეყნის პრეზიდენტს ხვალ უნდა შეხვდეთ. ახლა კი მშვიდი სადილი გაქვთ ჯო სმითთან ერთად მაჩვენებლების გაუმჯობესების ფაქტის დაწვრილებით განსახილველად. სადილობისას თქვენ ელდა დაგეცათ, როცა აღმოაჩინეთ, რომ ხელშეკრულების ნაწილს შეადგენდა ოფიციალურ ხელმოწერამდე JV-ის მიერ საპრეზიდენტო კამპანიის ფონდში \$5 მლნ-ის გადარიცხვა მოახლოებულ საპრეზიდენტო არჩევნებთან დაკავშირებით. ჯომ ეს ახსნა იმით, რომ უწინდელი მოლაპარაკებების დროს კონკურენტი უკვე დათანხმდა ამ გადარიცხვის განხორციელებას. მსგავსი საქციელის გარეშე მთავრობა არ დათანხმდებოდაო ჩვენს კონტრაქტს.

აქ თქვენ გაგახსენდათ მნიშვნელოვანი დეტალები ABC Ltd Corporate Brand/Business Principles-თან დაკავშირებით.

ABC კომპანიები დაბეჯითებით მოუწოდებენ პატიოსნებისაკენ, გულწრფელობისა და სამართლიანობისაკენ ბიზნესის კეთების ყველა ასპექტში და იგივეს მოელის ნებისმიერი ურთიერთობებისაგან, რომელიც კი შეიძლება გვქონდეს ყველასთან, ვისთან ერთადაც ვეწევით ბიზნესს. პირდაპირი ან ირიბი შეთავაზება, გადარიცხვა, წაქეზება, ქრთამზე დათანხმება ნებისმიერი ფორმით მიუღებელია. უკანონო გადარიცხვების ხელის შეწყობა ასევე ქრთამია და არ ღირს მისი გა-



კეთება. დაქირავებულებმა უნდა აირიდონ ინტერესთა კონფლიქტი თავიანთ პირად საქმიანობასა და კომპანიის ბიზნესის მართვის ნაწილს შორის.

ABC კომპანიები არ ახორციელებენ გადარიცხვებს პოლიტიკური პარტიების, ორგანიზაციებისა და მათი წარმომადგენლების სასარგებლოდ. ABC კომპანიები არ იღებენ მონაწილეობას პოლიტიკაში. გარნა როცა ხელშეკრულებებს დებენ მთავრობებთან ABC კომპანიებს აქვთ უფლება და პასუხისმგებლობა, გააჟღერონ ჩვენი პოზიცია ნებისმიერი ისეთი საკითხის შესახებ, რომელიც გავლენას ახდენს ჩვენზე, ჩვენს თანამშრომლებზე, ჩვენს მომხმარებლებზე, ჩვენს მესაკუთრეებზე ან ადგილობრივ საზოგადოებებზე იმგვარად, როგორც შეესატყვისება ჩვენს ფასეულობებს და ბიზნესის პრინციპებს.

ჯომ მოგვიანებით განმარტა, რომ გადარიცხვა განხორციელდებოდა პრეზიდენტის ძმის კუთვნილი კომპანიის მეშვეობით, რომელიც JV-ს წარმოუდგენდა ინვოისს გაწეული მომსახურების საზღაურად \$5 მლნ-ის ღირებულებით. მაგრამ სინამდვილეში არანაირი მომსახურება არავის გაუწევია. ჯოს სჯერა რომ ეს საიმედოდ დამალავს შეწირულობის ფაქტს.

### **ორაზროვანი მდგომარეობა**

სადილის შემდეგ ბარში გაიცანით Local Inc.-ის მმართველი დირექტორი, ენერჯილენდის ცნობილი ოჯახის წევრი, რომლის მამა პრეზიდენტის პირადი მეგობარია. თქვენ გააცანით თქვენი წუხილი. მან განგიმარტათ, რომ ენერჯილენდში ამგვარი გადარიცხვა ქრთამად არ ითვლება, არამედ ის ბიზ-

ნეს საჭიროებად მიიჩნევა. გარნა ის ხვდება თქვენი წუხილის მიზეზს და ორ რამეს გთავაზობს.

JV-მ ამჟამად მართლა იძენს მომსახურებას სხვა ადგილობრივი კომპანიისაგან, Personal Services Co.-საგან. რატომ არ უნდა ვთხოვოთ ამ კომპანიას განახორციელოს გადარიცხვა პრეზიდენტისთვის და გადმოაგზავნოს ცოტათი გაზვიადებული ინვოისები JV-სთან \$5 მლნ-ის გადასაფარად?

Local Inc.-ის მმართველმა დირექტორმა შეგთავაზათ, პირადად განახორციელებდა გადარიცხვას. ის ხომ შეძლებული ოჯახიდან იყო. ეს მეტისმეტად უსაფრთხო იქნებოდა, რადგან ის და მისი ოჯახი რეგულარულად აკეთებდნენ გადარიცხვებს საპრეზიდენტო კამპანიის ფონდში და არცერთ შემთხვევაში \$5 მლნ არ აღმოჩნდებოდა ABC Ltd-თან ან XYZ Co.-სთან. ყველაფერი ამის სანაცვლოდ რასაც ითხოვდა, იყო Local Inc.-ის JV-სთან პარტნიორობა ყველა პროექტში, რასაც ABC Ltd. მოიპოვებდა ენერჯილენდში.

### **ეთიკური დილემა**

რადგან ABC Ltd.-ის მმართველი ხართ, ბოლო გადაწყვეტილება თქვენია. თქვენ შეხვდებით პრეზიდენტს ხვალ დილით. ბევრი საფიქრალი გაქვთ.

ქრთამთან დაკავშირებული გადარიცხვა პირდაპირ ეწინააღმდეგება ABC Ltd.-ის ბიზნესის წარმართვის პრინციპებს. თუმცა ამგვარი გადარიცხვები ენერჯილენდში ბიზნესის არსებობის ყოველდღიურობას წარმოადგენს. ცვლის კი რაიმეს ეს?

ქრთამი \$5 მლნ-ის ოდენობით შედარებით მცირეა მოსალოდნელ \$10 მლრდ-იან მოგებასთან შედარებით. ამგვარ გარემოებებში დასაშვებია ქრთამის გაცემა?

ფაქტი იმის თაობაზე, რომ კონკურენტი აპირებს ქრთამის გადახდას სრულებით საკმარისი მიზეზია თქვენთვის, გაცეთ ქრთამი?

საფონდო ბაზარმა უკვე დადებითი რეაქცია გამოავლინა მემორანდუმის გაფორმებასთან დაკავშირებით. ჯო ფრთხილობს, ვაითუ ქრთამის გადაუხდელობის გამო მთავრობამ არ მოაწეროს ხელი საბოლოო კონტრაქტს და ნაკლებად მოსალოდნელია ABC Ltd.-მ რაიმე კონტრაქტი მიიღოს მომავალში ენერჯილენდში. ამან შესაძლოა დააზარალოს კომპანიის აქციების ფასი. ეს შეცვლის ვითარებას?

ალტერნატივა 1. Local Inc.-ის მმართველი დირექტორი გთავაზობთ, მოხერხებულად გამოიყენოთ შუამავალი და გაცეთ ქრთამი JV-ის სასარგებლოთ. ცვლის ეს რაიმეს?

ალტერნატივა 2. აღმოჩნდა, რომ შესაძლებელია ყოველგვარი კავშირის გაწყვეტა ქრთამსა და JV-ის შორის, მაგრამ ეს არის Local Inc.-ის მმართველი დირექტორის მოვალეობა. Local Inc. შესაძლოა კარგადაა არჩეული JV-ის პარტნიორად, მაგრამ რა მნიშვნელობა აქვს ამ მეორეხარისხოვან საკითხს?

Local Inc.-ის ძირითადი ბიზნეს პრინციპები დიდი ხანია უარყოფილია ABC Ltd-ის მიერ. ამგვარმა კომპანიამ, როგორც ABC Ltd არის, უნდა აკეთოს მასთან ერთად ბიზნესი?

## **პიროვნული ფაქტორი**

ჯო სმითი არის ერთ-ერთი გამორჩეული ახალგაზრდა მენეჯერი და XYZ Co.-ში მივლინებული გამოცდილების გასამდიდრებლად და ABC Ltd-ში უფრო მაღალი თანამდებობების დაკავებისთვის მოსამზადებლად. თუმცა მან მაინც მოაწერა ხელი მემორანდუმს მიუხედავად იმისა, რომ იცოდა, ის ABC Ltd-ის ბიზნესის წარმართვის პრინციპების საწინააღმდეგო გარემოებებს შეიცავდა. როგორი დამოკიდებულება უნდა გქონდეთ მომავალში მის მიმართ?

## **პოლიტიკური მოცემულობა**

გაერთიანებული სამეფო ცდილობს ურთერთობების განვითარებას ენერჯილენდთან და პრემიერ მინისტრი ორ კვირაში ჩადის იქ ვიზიტით. სანამ ქვეყანას დატოვებდით დაგირეკათ პრემიერ მინისტრმა, გისურვათ წარმატება თქვენს საქმიანობაში და ასევე გითხრათ, რომ ის იმედოვნებს, თქვენ გამოიყენებთ თქვენს საქმიან კავშირებს პრეზიდენტთან, რათა დაეხმაროთ ურთიერთობების მოგვარებას გაერთიანებულ სამეფოსა და ენერჯილენდს შორის მისი ვიზიტის წინ. ეს პოლიტიკური მოცემულობა რაიმეს შეცვლის თქვენს ქმედებებში?

## **█ გადაწყვეტილების მიღების დრო**

თქვენ მომდევნო დღით, 8 საათზე ხვდებით ჯოს პრეზიდენტთან თქვენი ვიზიტის წინ. როგორ გადაწყვეტილებას მიიღებთ?

## სასარგებლო ბმულები

<https://www.livescience.com/44154-russian-culture.html>

<http://www.everyculture.com/No-Sa/Russia.html>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Russian\\_culture](https://en.wikipedia.org/wiki/Russian_culture)

<https://www.youtube.com/watch?v=gMTmjWQlnoE>



