

*დანართი1 თავფურცელი*

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის  
საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ფაკულტეტი

სამაგისტრო პროგრამა “საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი“

ავტორი თორნიკე მინდიკაური

**საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო  
საქართველოში**

ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი თეა კასრაძე

2019 წ

## ანოტაცია

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავის, ცხრა ქვეთავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალისაგან.

ნაშრომი ეხება საერთაშორისო ბიზნესზე მომქმედი სოციოკულტურული ფაქტორების შესწავლას საქართველოში. ამასთანავე, განვიხილავთ სოციოკულტურული გარემოს ამჟამინდელ მდგომარეობას ჩვენს ქვეყანაში, განვითარების პერსპექტივებს და მასთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

აღნიშნული თემის აქტუალურობა ცალსახად ვლინდება, თუკი გადავხედავთ ბოლო წლებში განვითარებულ მოვლენებს, რომლებმაც ხელი შეუწყო ჩვენს ქვეყანას, გაეზარდა საერთაშორისო ბიზნესში ჩართულობის სიხშირე. მიუხედავად იმისა, რომ დღევანდელი საერთაშორისო ორგანიზაციები არაერთი მწვავე პრობლემისა და გამოწვევის წინაშე დგანან, საკმაოდ სწრაფი ტემპით იზრდება უცხოური კომპანიების აქტიურობა ეროვნულ დონეზე და მათ მიერ მოზიდული შემოსავლები.

სხვადასხვა ქვეყნების ბიზნესის ოპერატორები, როგორც სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები, განიცდიან კულტურულ ურთიერთქმედებას. საერთაშორისო ბიზნესის სიღრმისეული შეცნობის მიზნებისათვის აუცილებელია სოციოკულტურის ცნების სწორი განსაზღვრა. სოციოკულტურა ხაზს უსვამს სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელი ინდივიდების განსხვავებას. კულტურათა ურთიერთქმედების პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ფასეულობების, თვისებების, კულტურული აქტივობის ფორმების შეცვლას, ახალი ორიენტირების გაჩენას, რაც გარემოდან მომდინარე იმპულსების გავლენით ხდება.

## **A N N O T A T I O N**

The presented master work includes three chapters, nine sections, conclusion and bibliography list.

The master work covers topics associated with the socio-cultural environment of business in Georgia. Besides, the work will overview the current conditions of the social-cultural environment in our country, the development prospects and problems associated with it.

If we outline the recent years' development, we will identify the significance of the topic, which have contributed to the increase in involvement level of Georgia in international business activities. Although, currently operating international organizations face various challenges in worldwide operations as well as the activity level of the companies at the international level is rapidly increasing.

Business operators of different nationalities, as the representatives of different cultures, experience cultural interaction; to determine the necessity of social-cultural concept it seems compulsory to gain in-depth knowledge of international business. Socio-culture highlights the distinction between individuals of different cultures. Values, characteristics, cultural activity forms adjustment, the emergence of a new orientation, which is the influence of impulses coming from the environment, is crucial in cultural interaction. International businesses' paramount importance is formed by the values exchange process.

## შ ი ნ ა ა რ ს ი

შესავალი	4
<b>1. საერთაშორისო ბიზნესზე მომჭმედი სოციოკულტურული ფაქტორები</b>	
1.1 სოციოკულტურული გარემოს კვლევის საფუძვლები	7
1.2 ეროვნულ-კულტურული მოდელები	20
1.3 კულტურების კლასტერიზაცია	25
<b>2. კორპორაციული კულტურის ფორმირების თავისებურებები</b>	
2.1. კორპორაციული კულტურა და მისი განვითარების ისტორიული ასპექტები	28
2.2 კულტურათაშორისი კომუნიკაცია ორგანიზაციებში	33
2.3 კულტურა და სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი	37
<b>3. სოციოკულტურული ფაქტორების მოქმედების პრაქტიკული ასპექტები საქართველოში</b>	
3.1. სოციოკულტურული განზომილებები ქართულ ბიზნესში	47
3.2 სოციალური კაპიტალი და საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობები	54
3.3. კულტურული განსხვავებების გავლენა საქმიან მოლაპარაკებებზე	58
დასკვნა	67
გამოყენებული ლიტერატურა	70

## შესავალი

თემის აქტუალობა. საერთაშორისო ბიზნესი ბევრად უფრო რთულადაა მოწყობილი, ვიდრე ქვეყნების შიდა ბიზნესი. ამის მიზეზი ის არის, რომ ქვეყნები ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან პოლიტიკური, ეკონომიკური, საკანონმდებლო და კულტურული სისტემებით. განსხვავებულია მათი კულტურის, განათლებისა და ეკონომიკური განვითარების დონეები. ყველა ეს ფაქტორი არის საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი მთავარი ფაქტორები. ისინი დიდ გავლენას ახდენენ ბიზნესის წარმოების შედეგად მიღებულ მოგებაზე, ხარჯებზე და რისკებზე.

თანამედროვე მსოფლიოში კომპანიების წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კულტურასა და ბიზნესს შორის არსებული წონასწორობის დაცვაზე. საერთაშორისო ბაზარზე გასული კომპანიების კონკურენტუნარიანობის გაზრდა შეუძლებელია კულტურათაშორისი განსხვავებების გათვალისწინების გარეშე. საერთაშორისო ბიზნესი მრავალფეროვანია იმიტომ, რომ ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან კულტურული ღირებულებების მიხედვით.

ბიზნესის წარმატება სხვადასხვა ქვეყნებში კულტურათაშორისო განათლებას მოითხოვს, რაშიც იგულისხმება ერების კულტურებს შორის განსხვავებების ზეგავლენის დადგენა საერთაშორისო ბიზნესის კეთების მეთოდებზე. გლობალურ ბიზნესში გასათვალისწინებელია ის სხვაობა, რომელიც არსებობს ხალხების კულტურებს შორის.

კულტურა არ არის მუდმივი, ის დროთა განმავლობაში იცვლება. სოციოკულტურული ფაქტორები საერთაშორისო კომპანიებში ყველაზე მეტ სირთულეებს ქმნის. ფასეულობათა ცვლილება საზოგადოებისთვის შესაძლებელია ნელი და მტკივნეული აღმოჩნდეს. საზოგადოებრივ ურთიერთობათა განვითარების შედეგად კულტურა იცვლება, როდესაც საზოგადოება მდიდრდება, ეკონომიკური პროგრესი ზეგავლენას ახდენს გარკვეულ ფაქტორებზე, რომლებიც თავის მხრივ ზემოქმედებენ კულტურაზე. საზოგადოებებს შორის არსებული კულტურული სხვაობა გამომდინარეობს სხვადასხვა სოციალური სტრუქტურებიდან, რელიგიიდან, ენიდან, განათლებიდან, პოლიტიკური თუ ეკონომიკური ფილოსოფიიდან.

კულტურა მოიცავს ყოველივე იმას, რაც განსაზღვრავს სამყაროში ადამიანის არსებობის სპეციფიკას. კულტურული ღირებულებები და ნორმები არ არის სრულად ჩამოყალიბებული. ასე რომ, კულტურა, ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც ეკონომიკური, პოლიტიკური და საკანონმდებლო სისტემები.

ბიზნესის სოციოკულტურული გარემოს შესწავლა საქართველოში აქტუალურია, რადგან ქართული სოციოკულტურის ბევრი ასპექტი ჯერ კიდევ შეუსწავლელია. აღსანიშნავია, რომ არსებული გამოკვლევები ავლენს ქართული ნაციონალური სოციოკულტურის ზოგად სახეს, ზოგიერთ ნიშან-თვისებას და გარკვეულწილად იძლევა მისი იდენტიფიცირების შესაძლებლობას.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** კვლევის მიზანია ბიზნესზე მოქმედი სოციოკულტურული ფაქტორების შესწავლა და მისი გავლენის გაანალიზება ქართულ ბიზნესზე. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად დავსახეთ შემდეგი ამოცანები:

- კულტურის კვლევის თეორიული საფუძვლების შესწავლა;
- ეროვნული სოციოკულტურული მოდელების ანალიზი;
- სოციოკულტურული კლასტერების თავისებურებების შესწავლა;
- კორპორაციული კულტურისა და მისი განვითარების ისტორიული ასპექტების ანალიზი;
- კულტურათაშორისი კომუნიკაციის თავისებურებების კვლევა ორგანიზაციებში;
- ბიზნესის კულტურა და მისი განვითარების ისტორიული ასპექტების შესწავლა;
- სოციოკულტურული თავისებურებებიდან გამომდინარე გამოწვეული სტრესის ანალიზი ორგანიზაციებში;
- სოციოკულტურული განზომილებების კვლევა ქართულ კომპანიებში;
- სოციალური კაპიტალის გავლენის შესწავლა საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობის ინტენსივობაზე;
- კულტურული განსხვავებების გავლენის ანალიზი საქმიან მოლაპარაკებებზე.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანს წარმოადგენს ბიზნესის განვითარებაში სოციოკულტურული ფაქტორების გავლენის შესწავლა საერთაშორისო ბიზნესზე. კვლევის

ობიექტია ერთის მხრივ, საერთაშორისო ბიზნესში აქტიურად ჩართული კომპანიები და მეორეს მხრივ, ბიზნესზე მომქმედი სოციოკულტურული ფაქტორები საქართველოში.

**კვლევის მეთოდები.** ნაშრომში გამოყენებულია კვლევის დიალექტიკური, მეცნიერული აბსტრაქციის, ანალიზისა და სინთეზის, ისტორიულისა და ლოგიკურის ერთიანობის, პოზიტიურ-ნორმატიული და შედარებითი ანალიზის, სტატისტიკური მეთოდები.

**ნაშრომის მნიშვნელობა.** ნაშრომში მიღებული დასკვნები და რეკომენდაციები მეწარმეებს დაეხმარება სოციოკულტურული გარემო ფაქტორების გავლენის შესწავლაში, კომპანიის ფუნქციონირების გაუმჯობესებასა და ზოგადად ბიზნესის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებაში.

# 1. საერთაშორისო ბიზნესზე მომქმედი სოციოკულტურული ფაქტორები

## 1.1. სოციოკულტურული გარემოს კვლევის საფუძვლები

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე გავლენას ახდენს: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი, კულტურული და სხვა ფაქტორები. ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში გამოცემული ბიზნესის განვითარების და მასთან დაკავშირებული თემატიკის მონოგრაფიები თუ სახელმძღვანელოები განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ კულტურული ფაქტორების, სოციოკულტურული გარემოს განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების სოციოკულტურული გარემოს გამოსაკვლევად სწორი გზის შერჩევამდე მიზანშეწონილია შევჩერდეთ საკითხზე, თუ რა მოიაზრება “კულტურის”, ”სოციოკულტურის” და შესაბამისად “სოციოკულტურული გარემოს” არსში.

კულტურა აზროვნების, აღქმის, შეფასებისა და ურთიერთობის მეტ-ნაკლებად ინტეგრირებული მოდელია, რომელიც ხალხის ცხოვრების წესის ნაწილია. მრავალ იმ ნიშანთაგან, რომელთაც საკუთარი თავის ადამიანად მოსააზრებლად მოვიხმობთ - ენა, ზნეობა, ტექნოლოგია, უნარი - ჩვენი კულტურის ელემენტებია, რომლებსაც ოჯახებიდან მოყოლებული სოციალური ურთიერთობებისას ვითვისებთ კულტურული ინსტიტუტებით - სკოლები იქნება ეს თუ რელიგიური დაწესებულებები. კულტურა გვამარაგებს რესურსებით აზროვნებისა და მოქმედებისათვის. კულტურა გვაწვდის აგრეთვე კრიტერიუმებს ამა თუ იმ მოქმედების შესაფასებლად. კულტურა წარმოგვიჩენს იდეალებს, რომლებიც პირად ოცნებებსა და სურვილებს აყალიბებს. გარდა ამისა კულტურა შესაძლებელს ხდის ახალ ტექნოლოგიებს სოციალურად ორგანიზებული ინფორმაციის მარაგის მეშვეობით, რომლებზეც მუშაობენ ექიმები, გამომგონებლები, სახელმწიფო მოხელეები და მათი მსგავსი ჩვეულებრივი ადამიანები.



ქართული ენის განმარტებითი ლექსიკონის მიხედვით “კულტურა” ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს: 1. საზოგადოების მიღწევათა ერთობლიობას განათლების, მეცნიერების, ტექნიკის, ხელოვნების, აგრეთვე ყოფა-ცხოვრების დარგში; 2. დონე, რომელსაც მიაღწიეს რაიმე ცოდნის, ჩვევის, მოქმედების დაუფლებისას.

კულტურა ახასიათებს როგორც გარკვეული ისტორიული ეპოქების განვითარების დონეს, ასევე ადმიანის ცხოვრებისა და საქმიანობის სხვადასხვა ხარისხს, მაგალითად, შრომის კულტურა, საზოგადოებრივი კულტურა, ბიზნესის კულტურა და ა.შ. კულტურა ჯგუფების მახასიათებელია. შეიძლება დავყოთ როგორც საზოგადოების კულტურა (ნაციონალური კულტურა), საზოგადოების შიგნით ცალკეული ჯგუფების კულტურა (სუბ-კულტურები) ან სხვადასხვა ნაციონალური და საზოგადოებრივი წარმოშობის ჯგუფების კულტურა (ტრანსნაციონალური კულტურა).

რიჩარდსონი (Richardson M. (2001) p87) აღნიშნავს, რომ კულტურა არის იმ ყოველივეს ერთობლიობა, რომლითაც შეიძლება საზოგადოება დავახასიათოთ. ეს შეიძლება იყოს სტრუქტურები და ინსტიტუტები, რომლებსაც ვქმნით, ასევე სხვადასხვა იდეები და შეხედულებები, რომლებსაც ვაყალიბებთ და ვავითარებთ. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ელემენტები არ არის სტატიკური და მჭიდრო კავშირშია სხვა კულტურების ელემენტებთან.

კონკრეტულ ჯგუფებთან, რომლებიც განსაზღვრულ საზოგადოებაში დომინირებენ, მჭიდროდ არის დაკავშირებული ქცევის მიღებული წესები, რომლებსაც კულტურული ღირებულებები შეიძლება ვუწოდოთ. (Elias N.(1994).p53) ღირებულებები არსებობს იმ გარემოში, რომელშიც საზოგადოებრივი ურთიერთობის გარკვეული ნორმებია დამკვიდრებული. ისინი შეიძლება აერთიანებდნენ საზოგადოების დამოკიდებულებას: თავისუფლების, სამართლიანობის, პატიოსნების, ერთგულების, სოციალური მოვალეობების, ქალის როლის, სიყვარულის, ქორწინების და ა.შ. მიმართ. ღირებულებები არ არის აბსტრაქტული ცნებები, არამედ ისინი საზოგადოებაში სრულიად პრაქტიკულ მნიშვნელობას იძენენ. ნორმები კი არის ის სოციალური წესები, რომლებიც განსაზღვრას ადამიანების ერთმანეთის მიმართ ქმედებას. საერთაშორისო ბიზნესში მეტად

საყურადღებოა ის, თუ როგორ ზეგავლენას ახდენს კულტურა საზოგადოების იმ ღირებულებებზე, რომლებიც მათ სამუშაო ადგილას არის დაფუძნებული.

კულტურა არის ადამიანთა ჯგუფის იდეების, განწყობების, წეს-ჩვეულებების, ტრადიციების ინტეგრაცია. ავტორთა უმრავლესობაც, კულტურის არსს ხსნიან მისი სოციალური შინაარსიდან გამომდინარე. კულტურის მრავალფეროვან ინტერპრეტაციათა არსებობა მიუთითებს, რომ თვით ეს ტერმინი სხვადასხვაგვარად აღიქმება, ამიტომ კვლევისას საჭიროა დაზუსტდეს რას მოვიაზრებთ მასში. ზემოთ მოყვანილი განმარტებებიდან გამომდინარე ჩვენ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სოციოკულტურა არის გარკვეული სოციალური ჯგუფის ფარგლებში გაზიარებული ფასეულობების, რწმენის, ზნე-ჩვეულებების, ქცევის მოდელების და განწყობების ერთობლიობა, რომლებიც ამა თუ იმ ჯგუფს განასხვავებს სხვებისგან.

ბიზნესს ქმნიან ადამიანები, აყალიბებენ საქმიან ურთიერთობებს ადამიანებთან და ქმნიან პროდუქციას ადამიანებისთვის. აქედან გამომდინარე, ბიზნესის სოციოკულტურული გარემოს კვლევის ამოსავალი ელემენტი არის ადამიანების ფასეულობები, შეხედულებები, განწყობები, რაც ქმნის კულტურას და გაზიარებულია გარკვეული სოციალური ჯგუფის ფარგლებში. სოციოკულტურულ გარემოში უნდა აღინიშნოს ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა, როგორცაა ცხოვრების სტილი, ქცევის და აზროვნების წესი, დემოგრაფიული მახასიათებლები (სქესი, ასაკი, ეთნიკური და რელიგიური შემადგენლობები) და სხვა. აქედან გამომდინარე ვასკვნით, რომ ნებისმიერი ბიზნესის წარმართვა ხდება კონკრეტულ სოციოკულტურულ კონტექსტში და წარმატების მიღწევა შეუძლებელი იქნება სოციაკულტურული გარემოს ელემენტების შესაბამისი შეფასებისა და გაანალიზების გარეშე. სოციოკულტურის ცნება მეტად ფართოა და ბუნებრივია მისი ყველა ელემენტი არ ახდენს გავლენას კომპანიაზე. უნდა აღინიშნოს, რომ ეროვნულ დონეზე გამოკვეთილი საერთო ნიშნების მიუხედავად, მენეჯერებმა არ უნდა დაივიწყონ ინდივიდუალური განსხვავებების არსებობის შესაძლებლობა ამა თუ იმ კულტურული ჯგუფის წარმომადგენელთა შორის. ზოგიერთი ქცევითი ტენდენცია

ფორმირდება კულტურული გარემოს გავლენით, თუმცა, ინდივიდის ქცევა ნებისმიერ კულტურაში შესაძლებელია არსებითად განსხვავდებოდეს.

რაც შეეხება ბიზნესის გავლენას კულტურასა და საზოგადოებაზე, კულტურის დარგები ბიზნესის უმნიშვნელოვანეს სფეროებს ქმნიან. ამ გავლენის გამოხატულებაა მომსახურების ბიზნესის სწრაფი ზრდა. საზოგადოებრივი კულტურის განვითარების ტენდენციებს განსაზღვრავს, ასევე, სასაქონლო ინოვაციები, რაც ბიზნესში მოგების ძიების პროცესის შედეგს წარმოადგენს.

კულტურა განსაზღვრავს ადამიანთა ქცევის სტილს, რომელიც ფორმირდება საზოგადოების ერთი წევრის მიერ მეორისათვის ინფორმაციის გადაცემის შედეგად. 1970-იან წლებში ანთროპოლოგმა ე. ტეილორმა კულტურა განსაზღვრა, როგორც: „მთლიანი კომპლექსი, რომელიც, მოიცავს ცოდნას, კანონებს, ჩვეულებებსა და სხვა უნარებს, რომელსაც ადამიანი, როგორც საზოგადოების წევრი, ეუფლება“. კულტურა არის გრძნობა, რომელიც მოიცავს ღირებულებებისა და ნორმების ერთობლიობას, ღირებულებები არის ის აგურები, რომლითაც შენდება კულტურა.

სოციოკულტურული გარემოს ცვლადების ბიზნესის სფეროზე ზეგავლენის ყველაზე ცნობილი და მასშტაბური კვლევა ეკუთვნის გ. ჰოფსტედეს. (Hofstede G., (2001)). კვლევა ეყრდნობა მოსაზრებას იმის, შესახებ რომ ადამიანები არიან ერთგვარი „მენტალური პროგრამის“ მატარებლები, რომლებსაც ისინი იღებენ თავდაპირველად ოჯახებისგან, შემდეგ კი სკოლებსა და ორგანიზაციებში. გ. ჰოფსტედემ ყურადღება მიაქცია იმ ფაქტს, რომ ერთსა და იმავე ორგანიზაციაში არსებულ რეალობას სხვადასხვა ინდივიდი განსხვავებულად აღიქვამს. ისეთი დემოგრაფიული ფაქტორები, როგორცაა ასაკი, სქესი, განათლება, ამაში დიდ როლს ასრულებს. თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანია პიროვნული მახასიათებლები, რისი ანალიზის შედეგადაც ჰოფსტედემ მივიდა ე.წ „დიდ ხუთეულამდე“, რაც ფსიქოლოგიის შესწავლის ობიექტს წარმოადგენს. „დიდი ხუთეულის“ სახელით ცნობილი პიროვნული მახასიათებლების შესწავლა სასარგებლო იქნება ორგანიზაციაზე ზემოქმედების თვალსაზრისით. არსებობს ხუთი ფუნდამენტალური პიროვნული მახასიათებელი, რომლებსაც უშუალო კავშირი აქვს ორგანიზაციასთან. ესენია:

ჰარმონიულობა ურთიერთობებში, ემოციური მდგრადობა, კეთილსინდისიერება, ექსტრავერტულობა და გახსნილობა. გარდა ამ ძირითადი მახასიათებლებისა, რომლებიც შედის დიდი ხუთეული შემადგენლობაში, არსებობს კიდევ სხვა პიროვნული მახასიათებლებიც, რომლებიც გარკვეულ გავლენას ახდენენ სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში მომუშავეთა ქცევაზე. ამგვარ პიროვნულ მახასიათებლებს მიეკუთვნება: კონტროლის ლოკუსი, საკუთარ ძალებში დარწმუნებულობა, ავტორიტარულობა და თვითშეფასება. ამ მახასიათებელთაგან უმრავლესობა არ არის შესწავლილი თითქმის არსად აშშ-სა და ევროპის ქვეყნებს გარეთ.

ბიზნესისა და კულტურის კავშირურთიერთობის კვლევაში დასაყრდენია სწორედ ადამიანთა ფასეულობები. გ. ჰოფსტედე მიიჩნევს, რომ ეს ფასეულობები საზოგადოების ყველა ასპექტის განუყოფელი ნაწილია და გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე, ისევე როგორც, მაგალითად, ოჯახურ ცხოვრებაზე, ბედნიერებაზე, და ა.შ.

გ. ჰოფსტედეს კვლევის ბაზად გამოყენებულ იქნა კითხვარზე დაფუძნებული ინტერვიუების საფუძველზე შედგენილი მონაცემთა ბაზა. გამოკითხვები ჩატარდა კომპანია IBM-ის შვილობილ კომპანიებში მსოფლიოს 72 ქვეყანაში. კვლევა ჩატარდა ორჯერ, 1968 და 1972 წლებში. კვლევის ანალიზის შედეგად გ. ჰოფსტედემ გამოყო ეროვნულ კულტურებს შორის განსხვავებების ხუთი ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი. იგი განასხვავებს ეროვნულ კულტურებს შემდეგი ძირითადი განზომილებების მიხედვით, ესენია: ძალაუფლებრივი დისტანცია, ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი, განუსაზღვრელობისადმი დამოკიდებულება, მასკულინურობა-ფემინურობა, მოკლევადიანი-გრძელვადიანი ორიენტაცია. განვიხილოთ თითოეული.

• ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი განსაზღვრავს იმას, ინდივიდები დამოუკიდებლები არიან თუ ჯგუფთან ინტეგრირებულნი. ამ ორ პოლუსს შორის ადგილის მოძებნა არის პრობლემა, რომლის წინაშე ყველა საზოგადოება დგას.

ძირითადი კატეგორიები, რომლებიც ახასიათებს საზოგადოებას მოცემული საზომის მიხედვით შეიძლება იყოს: ჩაკეტილი – ღია ჯგუფები, უფლებების, მოვალეობების, პასუხისმგებლობის ობიექტები, ინდივიდის მნიშვნელობა, ჯგუფების მნიშვნელობა,

ვალდებულება ჯგუფის/საკუთარი თავის წინაშე, სოციალური გარემო, ჰარმონია, კონფრონტაცია და სხვა.

- ძალაუფლებრივი დისტანცია გვიჩვენებს ორგანიზაციებსა და ინსტიტუტებში ნაკლებად ძალაუფლების მქონე ადამიანებისთვის რამდენად მისაღებია ძალაუფლების არათანაბარი გადანაწილება. მთავარი პრობლემა აქ არის ძალაუფლების უთანაბრობა, რომელიც ყველა ცალკეულ საზოგადოებას ახასიათებს. ძირითადი კატეგორიები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ძალაუფლებრივი დისტანციის ასახსნელად არის: თანასწორობა – უთანასწორობა, პრივილეგიები, სოციალური რანგი, სოციალური სტატუსი, სოციალური როლები, დამოკიდებულების დონე, იერარქია, ძალაუფლების საფუძველი და წყაროები, ძალაუფლების ლეგიტიმაცია, ძალაუფლების გამოვლენის გზები, სოციალური ფენები, თვით იდენტიფიცირება, უფლებები – მოვალეობები, კონკურენტუნარიანობა, მენეჯმენტის სტილი და სხვა.

- განუსაზღვრელობის აცილება გვიჩვენებს საზოგადოების წევრები უჩვეულო, წინასწარ განუსაზღვრელ გარემოში რამდენად განიცდიან დისკომფორტს. აქ მთავარი პრობლემაა საზოგადოებას რამდენად შეუძლია გააკონტროლოს არაკონტროლირებადი პროცესები. ძირითადი კატეგორიები, რომლებიც ამ საზომის გამოყენებით ამა თუ იმ კულტურის დახასიათების შესაძლებლობას მოგვცემს, არის: უსაფრთხოება – საფრთხე, მღელვარება – სიმშვიდე, შიში – ფსიქოლოგიური კომფორტი, სტაბილურობა – ცვლილებები, მოქმედება – უმოქმედობა, მცირედ სტრუქტურირებული – ლიერ სტრუქტურირებული და სხვა.

- მასკულინობა/ფემინურობა – ახასიათებს ემოციურ დამოკიდებულებებს და ერთმანეთს უპირისპირებს მტკიცე მასკულინურ და ნაზ ფემინურ საზოგადოებებს. აქ მნიშვნელოვანი კატეგორიებია: დომინანტური მიზნები/ღირებულებები, სოციალური სამართლიანობა, ქცევის მოდელები, კონფლიქტების მართვის წესი, მოკრძალება – ამბიცია, ძალა – სისუსტე, ადამიანები და ურთიერთობები და სხვა.

- მოკლევადიანი/გრძელვადიანი ორიენტაცია – განსაზღვრავს რამდენ ხანს დაელოდება საზოგადოება თავისი მატერიალური, სოციალური და ემოციური

მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ეს საზომი IBM-ის კვლევის შედეგად არ გამოვლენილა. იგი წინა ოთხს დაემატა 1985 წელს ჩინური ღირებულებების კვლევის ფარგლებში მსოფლიოს 23 ქვეყანაში ჩატარებული გამოკითხვების შემდეგ. როგორც ჰოფსტედე აღნიშნავს, ამ ორი პოლუსის წინ წამოწევა კონფუციანურ მოძღვრებაზეა დაფუძნებული, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანია ისეთი ღირებულებები, როგორებიცაა გამძლეობა და სიუხვე, პიროვნული სტაბილურობა და ტრადიციების პატივისცემა.

თითოეულ ამ ფაქტორთა შეფასებისთვის გ. ჰოფსტედემ შექმნა ინდექსი, რომელიც განისაზღვრებოდა 0-დან 100-მდე. დიდი ქულა ენიჭებოდა - მაღალ ინდივიდუალიზმს - საკუთარ თავში გაურკვეველობას. მან გაანაწილა ერთი და იგივე ქულა ყველა მომუშავეზე, რომელიც ერთი და იგივე ქვეყანას წარმოადგენდა. დასავლეთის ქვეყნები, როგორცაა აშშ, კანადა და დიდი ბრიტანეთი, ხასიათდება მაღალი ინდივიდუალიზმით და საკუთარ თავში გაურკვეველობით. მეორე ჯგუფში კი შედის ლათინური ამერიკისა და აზიის ქვეყნები, რომლებიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კოლექტივიზმს, ხასიათდებიან ნაკლები გაურკვეველობით. იგივე ახასიათებს იაპონიას, ქვეყანას, სადაც მამარობითი სქესი დომინანტურია და სადაც საკუთარ თავში გაურკვეველობა წლების განმავლობაში შექმნილი სამუშაო გამოცდილების პირდაპირპროპორციულია.

გ. ჰოფსტედეს კვლევის შედეგები საინტერესოა იმ მხრივ, რომ ის გვიჩვენებს კულტურათა შორის განსხვავებებს. ჰოფსტედეს მრავალი აღმოჩენა ემთხვევა დასავლეთის კულტურათა შორის არსებულ სტანდარტულ სტერეოტიპებს. მაგალითად, ბევრს მიაჩნია, რომ ამერიკელები არიან უფრო მეტად ინდივიდუალისტები და უფრო მეტად სჯერათ, რომ ყველა ადამიანი თანაბარია, ვიდრე იაპონელები, რომლებიც თავის მხრივ უფრო მეტად ინდივიდუალისტები და უფრო მეტად გენდერული თანასწორობის მომხრენი არიან, ვიდრე მექსიკელები.

გ. ჰოფსტედეს მოდელი მრავალი ქვეყნის კულტურის კვლევაშია ემპირიულად შემოწმებული და გვთავაზობს განზოგადებულ ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც შესაძლებელია კულტურის გავლენის შეფასება. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს რომ მის ნაშრომს ბევრი კრიტიკოსი ჰყავს. ისინი ხაზს უსვამენ იმ ასპექტებს, რომლებზეც ეს კვლევა

ვერ იძლევა სათანადო პასუხებს. კერძოდ, ჰოფსტედე ამბობს, რომ არსებობს პირდაპირი კავშირი კულტურასა და იმ ადამიანთა ჯგუფს შორის, რომელთაც ჩამოაყალიბეს დამოუკიდებელი ქვეყანა, მაგრამ ერთ ქვეყანაში სრულიად შესაძლებელია არსებობდეს ერთზე მეტი კულტურა, რასაც კვლევის შედეგები არ ითვალისწინებს. ამასთან, კვლევა კულტურულ ჩარჩოებშია მოთავსებული, ანუ გამოსაკითხ ადამიანთა ჯგუფი შედგებოდა ევროპელებისა და ამერიკელებისგან. IBM-ის მომუშავეთა პასუხები შესაძლებელია გამომდინარეობდეს მათი პირადი კულტურული ფასეულობებიდან და გასაკვირი არც არის, რომ გამოკვლევის შედეგები წარმოაჩინეს დასავლურ სტერეოტიპებს, რადგანაც გამოკვლევა ჩატარდა მათი მონაწილეობით. და კიდევ, ჰოფსტედეს ინფორმაციის მომწოდებლები მუშაობდნენ არა მხოლოდ ერთ ინდუსტრიაში, კომპიუტერების წარმოებაში, არამედ ერთ კომპანიაში - IBM-ში. იმ დროისათვის IBM ცნობილი იყო თავისი ძლიერი კორპორაციული კულტურითა და მომუშავეთა მრავალეროვნულობით, რაც შესაძლებელს ხდიდა, რომ მათ შორის კულტურები განსხვავებული ყოფილიყო. ჰოფსტედეს ნაშრომი თანდათან შეუსაბამო ხდება თანამედროვეობასთან, ის აქტუალური იყო 1960-70-იან წლებში და არა დღეს. თუმცა ეჭვგარეშეა, რომ ჰოფსტედეს ნაშრომი არ უნდა აღმოჩნდეს ყურადღების მიღმა. ის წარმოადგენს იმ მენეჯერთა მოქმედების დასაწყისს, რომლებიც ცდილობენ გაარკვიონ ის, თუ როგორ განსხვავდებიან კულტურები და რას შეიძლება ეს ნიშნავდეს მენეჯმენტის პრაქტიკისთვის. სხვა მკვლევარებმაც აღმოაჩინეს, რომ კულტურათა შორის განსხვავება ზეგავლენას ახდენს სამუშაო ადგილას დამკვიდრებულ ღირებულებებზე. ამ ყველაფრის მიუხედავად, მენეჯერებმა ყურადღებით უნდა გამოიყენონ გ. ჰოფსტედეს მიერ მოპოვებული მონაცემები.

მ. სონდერგაარდმა ჩაატარა ჰოფსტედეს ანალოგიური გამოკვლევა, რომ შეედარებინა მიღებული შედეგები და უმეტეს შემთხვევაში ჰოფსტედეს დასკვნები გამართლდა. სონდერგაარდის კვლევამ იგივე დასკვნები მოგვცა ოთხი ასპექტის შემთხვევაში, გარდა ინდივიდუალიზმისა, რაც ჰოფსტედეს კვლევამ.

2001 წელს დასავლეთ ილინოისის უნივერსიტეტის პროფესორებმა ჰოფსტედეს მოდელზე დაყრდნობით ჩაატარეს კვლევა ტაივანსა და აშშ-ში, რათა მიღებული შედეგები

ჰოფსტედეს მაჩვენებლებისთვის შეედარებინათ. მათ განსხვავებული დაკვნები მიიღეს. შესაბამისად, მკვლევარები ასკვნიან, რომ კულტურული ღირებულებები შეიძლება შეიცვალოს მაშინ როდესაც ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური გარემო იცვლება.

2000-2002 წელს ბულგარეთში ჩატარდა სოციოლოგიური კვლევა სახელწოდებით „ორგანიზაციული კულტურა ბულგარეთში“, რომელიც ასევე ეყრდნობოდა ჰოფსტედეს მეთოდოლოგიას. ანალოგიური ინდექსების გამოთვლის შედეგად შესაძლებელი გახდა ბულგარეთის შედარება ყველა იმ დანარჩენ ქვეყანასთან, რომელიც ჰოფსტედემ გამოიკვლია. ამ მეთოდოლოგიამ მკვლევარებს შესაძლებლობა მისცა ჩამოეყალიბებინათ, როგორც ბულგარეთის ნაციონალური კულტურის, ასევე ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები. ანალოგიური კვლევის ჩატარება საქართველოში მიზანშეწონილი იქნება, რადგან ქართული სოციოკულტურის ბევრი ასპექტი ჯერ კიდევ შეუსწავლელია. აღნიშნული გამოკვლევები ავლენს ქართული ნაციონალური კულტურის ზოგად სახეს და გარკვეულწილად იძლევა მისი იდენტიფიკაციის შესაძლებლობას. ზოგადად, გაზიარებულია ის აზრი, რომ საბჭოთა სისტემაში ცხოვრების პერიოდმა თავისი ღრმა კვალი დაამჩნია ქართულ სოციოკულტურას. კოლონიზებული ხალხებისთვის არსებობს კულტურული ცენტრი. საქართველოს შემთხვევაში ეს იყო კოლონიზატორი - რუსეთის იმპერია და მეორე - დასავლური სამყარო და კულტურა, რომელზეც მას ხელი არ მიუწვდებოდა. კულტურული ღირებულებების გავრცელების თვალსაზრისით, ცენტრს გააჩნია დომინანტური პოზიცია, ხოლო კოლონიზებულ ქვეყნებს ახასიათებთ ერთგვარი რეზისტენტული დამოკიდებულებები კოლონიზატორის მიმართ. ანალოგიური რამ შეინიშნებოდა ქართულ საზოგადოებაშიც. თანამედროვე ეტაპზე თვიდან ყალიბდება საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა დარგი. ტრანსფორმაციის პროცესები ეკონომიკურთან ერთად სოციალურ და კულტურულ სფეროებსაც მოიცავს, ამიტომ თანამედროვე საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი ღირებულებები საქართველოში გარდამავალ სტადიაზეა. ტრანსფორმაციის პროცესებიდან გამომდინარე, საქართველოში ღირებულებების მნიშვნელოვანი ნაწილი ტრადიციული ხასიათისაა, ხოლო ნაწილი მოდერნისტულსა და პოსტ-მოდერნისტულს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ.



გ. ჰოფსტედეს კვლევის გარდა შემდგომში განვითარდა კულტურული განსხვავებების შეფასების კონცეპტუალური და ემპირიული მიდგომები. ერთ-ერთი მათგანია ს. შვარცის<sup>1</sup>(თარხნიშვილი ლ., გვ. 23-27) კულტურული ღირებულებების ჩარჩო, რომელიც საკმაოდ ფართო ცვლადებს აერთიანებს. ამ თეორიის თანახმად სხვადასხვა კულტურებს შორის განსხვავებები გამომდინარეობს იმ მოტივაციური მიზნებიდან, რომლებსაც ისინი გამოხატავენ. მან ჩამოაყალიბა ათი უნივერსალური ადამიანური ღირებულება, რომელიც არსებობს ყველა საზოგადოებაში და გამოხატავს ადამიანის უნივერსალურ მოთხოვნილებებს. ესენია: ძალაუფლება, სტიმულაცია, მიღწევა, თვითორიენტაცია, უნივერსალიზმი, ჰედონიზმი, ტრადიცია, კონფორმულობა, კეთილგანწყობა და უსაფრთხოება. შვარცი განასხვავებს კულტურის ღირებულებების ანალიზს ინდივიდუალურ დონეზე და საზოგადოებრივ დონეზე. ის მიიჩნევს, რომ ინდივიდუალურ დონეზე ზეგავლენას ახდენს ფსიქოლოგიური ფაქტორები, ხოლო საზოგადოებრივ დონეზე ვლინდება თუ რა გადაწყვეტილებებს იღებს საზოგადოება ადამიანთა ქმედებების დასარეგულირებლად. ამ დონეზე მან გამოყო შემდეგი კრიტერიუმები: ძალაუფლება, იერარქია, კონსერვატიზმი, ჰარმონია, ეგალიტარული პასუხისმგებლობა, აფექტური ავტონომია და ინტელექტუალური ავტონომია.

ფასეულობების კვლევისა და ორგანიზაციაზე მათი ზემოქმედების თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია GLOBE - (Global Leadership And Organizational Behavior Effectiveness) - ის პროექტი, რომელიც არის კვლევითი პროგრამა. იგი განხორციელდა ჯ. ჰაუსისა და უორტონის ბიზნესის სკოლის წარმომადგენლების მიერ 2004 წელს მოიცავს 61 ქვეყნის 170 მკვლევარს. პროგრამის მიზანია დაადგინოს საზოგადოებრივ კულტურას, ორგანიზაციულ კულტურასა და პრაქტიკასა და ლიდერობას შორის ურთიერთკავშირი. მკვლევარებს სურთ განავითარონ ემპირიულ კვლევაზე დამყარებული თეორია ამის გასაგებად და შენდებ პროგნოზისთვის, თუ როგორ ახდენს გავლენას კულტურის ცვლადები ლიდერობასა და ორგანიზაციულ პროცესებზე და ამ პროცესების ეფექტიანობაზე. პროექტის ფარგლებში მიღწეულ იქნა 21 წამყვანი მახასიათებლის და ქცევის იდენტიფიცირება, რომელსაც უნივერსალურად მიიჩნევენ ლიდერობის ეფექტიანობისთვის და ლიდერის 35

მახასიათებელი, რომელიც ზოგიერთ კულტურაში დამხმარე, ზოგიერთში კი დამაბრკოლებელია. GLOBE კვლევა ყველაზე სრულყოფილი ემპირიული კვლევაა, რომელმაც ერთდროულად მრავალ ქვეყანაში და მრავალფეროვანი კვლევის მეთოდების გამოყენებით შეაფასა კულტურისა და ლიდერთა ქცევის ურთიერთდამოკიდებულება.

კვლევა საქართველოს სოციოკულტურული თავისებურებების შესახებ საყურადღებო დასკვნებს იძლევა. პროექტის მიხედვით, აღმოსავლეთ ევროპულ კლასტერში შემავალ ქვეყნებს შორის საქართველოს აქვს ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი ჯგუფებსა და ოჯახზე ორიენტაციის მიხედვით. ეს კლასტერი ხასიათდება კოლექტივიზმის მაღალი მაჩვენებლით და მაღალიერარქიული მენეჯმენტით. ამ კლასტერის ნიშან-თვისებაა ჯგუფზე ორიენტირებული ძალაუფლებრივი დისტანცია. მასში შემავალი ქვეყნები კარგად ეგუებიან განუსაზღვრელობას და გენდერული თვალსაზრისით უფრო თანასწორნი არიან, ვიდრე სხვა დანარჩენი ქვეყნები, რომლებშიც ამ პროექტით არის კვლევა განხორციელებული.

კულტურის გავლენა საზოგადოებრივი აზროვნების თავისებურებებზე შეისწავლეს ასევე მეცნიერებმა სტიუარტმა და ბენეტმა,<sup>1</sup> (Stewart E. C., Bennett M. J. (1991)p71) რომლებმაც ერთმანეთს შეადარეს აშშ, ევროპა და იაპონია. მათ კვლევის საგნად აიღეს აღქმაზე დაფუძნებული და სიმბოლოებზე დაფუძნებული აზროვნების სტილი. აშშ-ში ბიზნესის სფეროსთან დაკავშირებული აზროვნების სტილი ანალიზსა და ინდუქციაზეა დაფუძნებული, ხოლო სხვა კულტურებში უპირატესობა დედუქციას ეფუძნება.

საერთაშორისო ბიზნესზე კულტურის გავლენის შეფასებისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ ჩ. ჰამპდენ-ტერნერისა და ა. ტრომპენაარსის კვლევა. მათ გაანალიზეს სიმდიდრის შექმნის კრიტერიუმის მიხედვით აშშ-ს, დიდი ბრიტანეთის, გერმანიის, საფრანგეთის, შვედეთისა და ნიდერლანდების კულტურები. ისინი თვლიან, რომ საზოგადოების რწმენა არის ის განმაპირობებელი ფაქტორი, რომელიც არეგულირებს ეკონომიკურ აქტივობას. მათ გამოყვეს შვიდი ძირითადი ღირებულებითი პროცესი, რომლებიც მნიშვნელოვანია იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც სიმდიდრის შექმნაზე არიან ორიენტირებულნი. ეს პროცესებია:

1. წესების დადგენა და გამონაკლისების განსაზღვრა;
2. კონსტრუირება და დეკონსტრუირება;
3. ინდივიტა ერთობის მართვა;
4. გარე სამყაროს ინტერნალიზაცია;
5. სწრაფი პროცესების სინქრონიზაცია;
6. არჩევანი მიღწევების მქონეთა შორის;
7. ერთნაირი შესაძლებლობების მხარდაჭერა უკეთესის გამოსავლენად.

საერთაშორისო ბიზნესზე კულტურის ზეგავლენის თანამედროვე მკვლევართა შორის შეგვიძლია გამოვყოთ ა. კიუი, რომელმაც გამოიკვლია კულტურის გავლენა კაპიტალის სტრუქტურაზე. მან სხვადასხვა ფირმების მონაცემების შესწავლის საფუძველზე დაადგინა, რომ ფირმები იმ ქვეყნებში, რომლებიც კონსერვატიზმის მაღალი დონით ხასიათდებოდნენ, ნაკლებად იყენებდნენ ვალს კაპიტალის სტრუქტურაში. ასევე ნაკლებად გამოიყენებოდა ვალი ისეთ ქვეყნებში, რომლებსაც ჰქონდათ მბრძანებლობის მაღალი მაჩვენებელი, ვინაიდან უფრო მეტად აფასებდნენ კონტროლსა და ინდივიდუალურ წარმატებას.

ქართველ მკვლევარებს არუთინოვს და გამსახურდიას<sup>1</sup> (Arutinov B., Gamsakhurdia, 2007 p.21-32) განხორციელებული აქვთ ქართული კულტურის კვლევა შვარცის ღირებულებების მიხედვით. მათ მიერ ქართველებისთვის დამახასიათებელ, სტერეოტიპულ ღირებულებებს შორის გამოვლინდა კეთილგანწყობის (67%), კონფორმულობის (50%), ტრადიციულობის და ძალაუფლების (40-40%) და უსაფრთხოებისა და თვითორიენტაციის (29-29%) ტიპის ღირებულებები.

განხილული თეორიების მრავალფეროვნებიდან ვასკვნით, რომ სხვადასხვა ნაციონალური კულტურების შესწავლა უამრავი ასპექტით არის შესაძლებელი და კულტურული ღირებულებები მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს საზოგადოების განვითარების უწყვეტობას.

## 1.2 ეროვნულ-კულტურული მოდელები

ბიზნესის საქმიანობაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მისი კულტურა. იგი არა მარტო უზრუნველყოფს ამა თუ იმ ორგანიზაციის პრესტიჟს, არამედ ხელს უწყობს მისი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას და შემოსავლების ზრდას. ბიზნესის კულტურა, როგორც ეროვნული კულტურის შემადგენელი, თავისი თვისებურებებით გამოირჩევა და თითოეული ბიზნესისთვის ინდივიდუალურია. ბიზნესის ყოველ სტრუქტურაში თავისი სუბკულტურები შედის. ეს განსაკუთრებით კარგად ჩანს მრავალეროვნულ კორპორაციებში, რადგან სხვადასხვა ეროვნების ადამიანებს სხვადასხვა კულტურა აქვთ. მენეჯმენტის ამოცანაა დაახლოვოს ერთმანეთთან მის შემადგენლობაში შემავალი სუბკულტურები. ბიზნესის კულტურა, როცა იგი საერთოა ყველა მასში დასაქმებულისათვის, ააქტიურებს და საინტერესოს ხდის მათ შრომას, სტიმულს აძლევს ნოვატორობას, აყალიბებს კეთილსასურველ კლიმატს, მაგრამ თუ ბიზნესის ფასეულობები ვერ უზრუნველყოფს დასაქმებულთა გაერთიანებას და საერთო მიზნის შესრულებისთვის მობილიზაციას, მაშინ კულტურა არ შეიძლება ბიზნესის პოტენციალად ჩაითვალოს. ასე რომ, ბიზნესის კულტურა ფასეულობების, შეხედულებების, ქცევის ეთიკური ნორმებისა და წესების უბრალო თავმოყრა კი არ არის, არამედ მათი გამოვლინებაა საქმიანობაში.

ბიზნესის კულტურა ის ფენომენია, რომელსაც მთელი მსოფლიოს კულტურასთან აქვს კავშირი. გლობალიზაცია და ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავრცელება იწვევს ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო კულტურის - აღმოსავლეთისა და დასავლეთის ორგანიზაციული კულტურების ინტეგრაციას. აღმოსავლეთის კომპანიები იღებენ დასავლეთის ორგანიზაციული კულტურის ელემენტებს, დასავლეთის კომპანიები კი პირიქით - აღმოსავლეთისას. სპეციალისტების აზრით, სტრატეგიულ პერსპექტივაში სხვადასხვა ქვეყნების, დასავლეთისა და აღმოსავლეთის კომპანიების ორგანიზაციულ კულტურებს აქვთ მხოლოდ განვითარების ერთი ვექტორი, ერთი მიმართულება. ეს ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება მათ სხვა შანსს არ აძლევს.

ეროვნული კულტურების სპეციფიკა და ისტორიულ პერსპექტივაში მათი დინამიკა ქვეყნების ორგანიზაციულ კულტურაზეც აისახა. თავისი არსით, დასავლეთის კულტურა

წარმოადგენს ანალიზურს, ინდივიდუალურს, ინტელექტუალურს, არგუმენტირებულს, პატივს სცემს ადამიანის კერძო სამყაროს. დასავლეთის კულტურებში ამჟამად პიროვნების აბსოლუტური თავისუფლება დომინირებს. აღმოსავლური კულტურა წარმოადგენს სინთეზურს, შექმნილს განსხვავებული რელიგიური და ფილოსოფიური სისტემების თანაარსებობის საფუძველზე, კოლექტიურს, და იჭრება ადამიანის კერძო სამყაროში, ანუ აღმოსავლეთის კულტურებში მეფობს კოლექტიური ცნობიერება, რელიგიის, პატრიოტიზმის, იერარქიულობის, ავტორიტარიზმის და სხვა პრიორიტეტებით. აფრიკული კულტურები აღმოსავლეთის კულტურების მსგავსია. ისინი იბრებიან ჯგუფური ფასეულობებისკენ, ინარჩუნებენ მკაცრ იერარქიულობას, ძალისა და ვაჟკაცობის კულტს, ავტორიტარულ ძალაუფლებას, რელიგიის მნიშვნელოვან როლს, განვითარებულ კოლექტივიზმს.

ევროპელებს კულტურული მრავალფეროვნების შემეცნების კარგი უნარი აქვთ. მენეჯმენტის უცხოურ კულტურასა და სტილს უფრო მეტი პატივისცემით ეპყრობიან. ევროპულ კომპანიებს სახელმძღვანელო პოსტებზე შეუძლიათ დანიშნონ ადგილობრივი მენეჯერები საკუთარ საზღვარგარეთულ განყოფილებებში.

მენეჯმენტის გერმანული მოდელის თეორიული საფუძვლების ფუძემდებელია ეკონომისტი მაქს ვებერი. ის თვლიდა, რომ ბიზნესი უნდა იმართებოდეს რაციონალურად ე.ი. „ბიუროკრატიულად“, რაც ნიშნავს მართვას არა პირდაპირი შეფასების საფუძველზე, არამედ ინდივიდების მიერ გარკვეული წესებისა და პროცედურების გამოყენებით.

საფრანგეთს ინდივიდუალური ქვეყნის რეპუტაცია აქვს, თუმცა ფრანგები სხვა ადამიანების მიმართ დიდი გულისხმიერებით არ გამოირჩევიან. გერმანული და ამერიკული საქმიანი კულტურებისგან განსხვავებით, საფრანგეთი ხასიათდება პოლიქრონული კულტურით. ეს იმას ნიშნავს, რომ ინფორმაცია თავისუფლად არ ვრცელდება და მუშაკები ხშირად არ ფლობენ მას. მათი „მმართველობითი აზროვნების“ საფუძველია ლოგიკა და არგუმენტაცია, ასევე კომუნიკაციის წერილობითი ფორმა.

ბრიტანულ მოდელში გამოყოფილია ეროვნული კულტურული სისტემის ისეთი ფაქტორები, როგორცაა სოციალური კულტურა, ისტორია, განათლება, ენა, რელიგია, სხვა

კულტურათა ზეგავლენა, პოლიტიკური და ეკონომიკური ფილოსოფია. ბრიტანელ მმართველებს აშკარად აქვთ გამოკვეთილი ინდივიდუალიზმი, ისინი არიან მიზანმიმართული და ჩაკეტილი, რაც ერთობლიობაში უსახო და ფორმალურ საქმიან ატმოსფეროს ქმნის. მენეჯერებსა და მუშაკებს შორის ურთიერთობები არაპერსონიფიცირებულია და დავალებების შესრულებაზეა ორიენტირებული.

ისევე, როგორც განხილული ქვეყნების მენეჯერებს, სკანდინავიელ მენეჯერებსაც მართვის საკუთარი სტილი აქვთ. მაგალითად, შვედები მსოფლიოში ცნობილი არიან თავიანთი ჰუმანური ფასეულობებით და საზოგადოებაში თანასწორუფლებიანობით. შვედების საქმიანი კულტურა ხასიათდება ზომიერებითა და თავშეკავებით. შვედ მენეჯერებს არ უყვართ ბრძანებების გაცემა. ითვლება, რომ თავიანთი პასუხისმგებლობების ფარგლებში მუშაკებს შეუძლიათ დამოუკიდებლად გააკეთონ დასკვნები. შედეგად, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი შედარებით ხანგრძლივია და გაფანტული. შვედურ კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღებისას კონსესუსი გადამწყვეტ როლს თამაშობს.

არც ერთ ეროვნულ მოდელს არ მიუქცევია იმდენი ყურადღება, რამდენიც იაპონურს. „იაპონური სპეციფიკა“ განიხილება ქვეყნის ისტორიულ-კულტურული უნიკალობის კონტექსტში. კერძოდ, ეს ეხება მთელი სიცოცხლის მანძილზე დაქირავების, უფროსობის მიხედვით დაწინაურებისა და ფირმის სტრუქტურაში არსებულ პროფკავშირულ სისტემებს. უფროსისადმი პატივისცემა ყოველთვის იყო და რჩება ქცევის ნორმად იაპონიაში. ამიტომ იაპონელმა მენეჯერებმა თავისი მუშაკების შრომითი აქტიურობის რეგულირებას უფროსობის პრინციპი დაუდეს საფუძვლად. თუმცა, იაპონელი მენეჯერები ყურადღებას აქცევენ ადამიანის უნარსა და განათლებას, მაგრამ მათთვის ასაკი და სტაჟი მაინც უფრო განმსაზღვრელია კანდიდატთა დაწინაურების დროს.

პიროვნებათაშორის ურთიერთობების დონეზე მოქმედებს არაერთი ფაქტორი, რომლებიც ხელს უწყობენ საქმიანი კულტურების დივერგენციას. მათ მიეკუთვნება: კულტურული ინერცია, საზოგადოების განვითარების დონე, რესურსული და

დემოგრაფიული პოტენციალები. მართალია, კულტურა ვითარდება საზოგადოებრივ ურთიერთობათა ცვლილებებთან მჭიდრო ურთიერთკავშირში, მას აგრეთვე აქვს საკუთარი ლოგიკური განვითარება. მიუხედავად იმისა, რომ აქტუალური ხდება ახალი ევროპული იდენტურობის, ევროპული ცნობიერების ჩამოყალიბება, იმ საერთო კულტურულ ფასეულობათა წაწევა, რომლებიც არ ეწინააღმდეგება თითოეული ქვეყნის ეროვნულ თავისებურებებს, ევროპაში კულტურათა მრავალფეროვნება რჩება ფაქტად. საქმიან კულტურათა მრავალფეროვნება ვლინდება მმართველობის ეროვნულ სტილში. გ. ჰოფსტედეს მხოლოდ ორი პარამეტრი - ძალაუფლების დისტანცია და გაურკვევლობის აცილება - იძლევა საშუალებას გამოვყოთ ორგანიზაციული კულტურის ოთხი მოდელი:

- „სოფლის ბაზარი“ - ძალაუფლების დაბალი დისტანცია და გაურკვევლობის თავიდან აცილების დაბალი ხარისხი

- „შეხეთილი მანქანა“ - ძალაუფლების დაბალი დისტანცია და გაურკვევლობის აცილების მაღალი ხარისხი

- „ოჯახი“ - ძალაუფლების მაღალი დისტანცია და გაურკვევლობის აცილების დაბალი ხარისხი

- „ადამიანთა პირამიდა“ - ძალაუფლების მაღალი დისტანცია და გაურკვევლობის აცილების მაღალი ხარისხი

მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენებისა და გლობალიზაციის ფონზე, თითქმის ყველა კომპანიას, რომელიც სურვილის მიუხედავად ხდება გლობალური ბაზრის მონაწილე, უწევს ფიქრი შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის შექმნაზე. როცა კომპანიების ბიზნესი სცილდება ეროვნულ საზღვრებს და ვრცელდება მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, მათი კორპორაციული კულტურა განსაკუთრებით განიცდის სხვადასხვა ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი ეროვნული თავისებურებების გავლენას.

მრავალეროვნული კორპორაციები, რომლებიც გლობალურ საქმიანობას ეწევიან, ბაზირების ქვეყნის ღირებულებების მატარებლები არიან. მათთვის მთავარი პრობლემა უკავშირდება იმას, რომ ეს ღირებულებები მიმღებ ქვეყნებში ერთნაირად არ იქნება აღქმული მენეჯერებისა და დაქვემდებარებულების მიერ. ამიტომ დასახული მიზნების

მისაღწევად უპრიანია ისეთი საკითხების ანალიზი, როგორცაა: ნაციონალური კულტურების გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე, ორგანიზაციული გარემოს ეროვნულ კულტურული მოდელების ანალიზი და კულტურათაშორისო კომუნიკაციების გავლენა საერთაშორისო საქმიან ურთიერთობებზე.



### 1.3 კულტურების კლასტერიზაცია

ყოველ ქვეყანას აქვს თავისი გამორჩეული კულტურა. საერთაშორისო ბიზნესი ეროვნული ბიზნესისგან იმით განსხვავდება, რომ ქვეყნები რომლებშიც ისინი ფუნქციონირებენ განსხვავებული კულტურის მატარებლები არიან. კულტურული ღირებულებები და ნორმები არ არის სრულად ჩამოყალიბებული. ისინი არის იმ მრავალი ფაქტორის ევოლუციური პროდუქტია, რომლებიც მოიცავს პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ფილოსოფიას, საზოგადოების სოციალურ სტრუქტურას, ენას, რელიგიას და განათლებას. თითოეული მათგანი გავლენას ახდენს საზოგადოების ფასეულობათა სისტემაზე და შესაბამისად ამა თუ იმ ქვეყანაში ბიზნეს პროცესების წარმართვასა და მის შედეგებზე.

ყველა საზოგადოება დაყოფილია სოციალურ კატეგორიებად. ეს ფენები ძირითადად განისაზღვრება ისეთი მახასიათებლების მიხედვით, როგორცაა: ოჯახური წარმოშობა, სოციალური მდგომარეობა, შემოსავალი და სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა საზოგადოება იყოფა გარკვეული კატეგორიების ფენებად, ისინი მაინც ორი ძირითადი ნიშნით განსხვავდებიან: პირველი, სოციალურ ფენებს შორის მობილობის ხარისხით და მეორე, ბიზნესის კეთებაზე განსხვავდებიან სოციალური ფენისადმი მიკუთვნების ზეგავლენით. სოციალური მობილობის მაღალი ხარისხის და ინდივიდუალიზმის გამოკვლევა ცხადყოფს, რომ თანდათანობით იზღუდება ბიზნესზე კლასობრივი წარმოშობის გავლენა. რელიგია შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც საერთო რწმენისა და რიტუალების სისტემა. ეთიკური სისტემები ასახავს იმ მორალურ ნორმებსა და ღირებულებებს, რომლებიც გამოიყენება ადამიანის ქცევის პრინციპების ჩამოყალიბების პროცესში. ქვეყნების უმეტესობის ეთიკური სისტემები რელიგიის პროდუქტია. ენა წარმოადგენს საზოგადოების წევრებს შორის ურთიერთობის უმნიშვნელოვანეს საშუალებას. შესაბამისად, ენა არის კულტურული ჯგუფების განსაზღვრის კრიტერიუმი. ენა არის კულტურის ხასიათის ერთ-ერთი განმასხვავებელი ნიშანი. განათლების სტრუქტურა ასახავს საზოგადოების კულტურულ ღირებულებებს და წარმოადგენს ამ ღირებულებების გადაცემის მნიშვნელოვან წყაროს. საერთაშორისო ბიზნესის პერქეპტივიდან გამომდინარე, განათლების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი

მჟღავნდება განათლების, როგორც მისი შედარებითი უპირატესობის დეტერმინანტის როლში. ქვეყანაში არსებული განათლების საერთო დონე არის მნიშვნელოვანი ინდიკატორი იმის დასადგენად, თუ რა სახის საქონელი შეიძლება გაიყიდოს და რა სახის სარეკლამო მასალა შეიძლება იყოს გამოყენებული. განათლების ერთ-ერთი ფუნქციაა არსებული კულტურისა და ტრადიციის გადაცემა ახალი თაობისთვის. თუმცა, განათლება ასევე შეიძლება გამოვიყენოთ კულტურის ცვლილებისთვის.

სხვადასხვა ნაციონალური კულტურის დახასიათებისთვის რამდენიმე თეორიული მოდელი გამოიყენება, თითოეული მათგანი კონცენტრირებულია საზოგადოებრივი ნორმებისა და ღირებულებების სხვადასხვა ასპექტებზე.

ქვეყნები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან როგორც ინსტიტუციური თვალსაზრისით, ასევე თავიანთი საქმიანი კულტურების მიხედვით. კულტურების განსხვავებათა მრავალფეროვნებამ მკვლევარები მიიყვანა კლასტერების - ქვეყნების კულტურების ერთობლიობის - აგების იდეამდე. კლასტერებში გაერთიანებულია იმ ქვეყნების კულტურები, რომელთაც მსგავსი თვისებები აქვთ. ერთ-ერთი ასეთი კლასიფიკაცია მოგვცეს მეცნიერებმა რონენმა და შენკარმა. მათ გამოყვეს შემდეგი კლასტერები:

- გერმანული კლასტერი: გერმანია, ავსტრია, შვეიცარია
- ინგლისურენოვანი კლასტერი: აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, კანადა, სამხრეთ აფრიკა, ირლანდია, ახალი ზელანდია.
- რომანული კლასტერი: საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია, ბელგია.
- სკანდინავიური კლასტერი: ნორვეგია, შვედეთი, დანია.
- ლათინოამერიკული კლასტერი: არგენტინა, ვენესუელა, მექსიკა, ჩილე, კოლუმბია, პერუ.
- არაბული კლასტერი: ბაჰრეინი, კუვეიტი, საუდის არაბეთი, გაერთიანებული ემირატები.
- ახლო აღმოსავლეთის კლასტერი: თურქეთი, საბერძნეთი ირანი.

- შორეული აღმოსავლეთის კლასტერი: ტაილანდი, ინდონეზია, ტაივანი, ფილიპინები, სინგაპური, ვიეტნამი, ჰონგ-კონგი.

ავტორთა მიერ განხილული ზოგიერთი ქვეყნების კლასიფიკაცია (ბრაზილია, იაპონია, ინდოეთი, ისრაელი) არ შესულა არც ერთ კლასტერში. ამ კლასიფიკაციის მეცნიერული მნიშვნელობა უდავოა, თუმცა აქვს გარკვეული ნაკლოვანებებიც, მაგალითად, კულტურული თვალსაზრისით თურქეთისა და საბერძნეთის ერთ კლასტერში მოთავსება გარკვეულწილად შეიძლება არამართლზომიერად ჩაითვალოს და ა.შ.

## 2. კორპორაციული კულტურის ფორმირების თავისებურებები

### 2.1 კორპორაციული კულტურა და მისი განვითარების ისტორიული ასპექტები

ბიზნესის საქმიანობაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მისი კულტურა. იგი არა მარტო უზრუნველყოფს მოცემული ბიზნესის პრესტიჟს, არამედ ხელს უწყობს მისი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას და აქედან გამომდინარე, შემოსავლების ზრდას.

ბიზნესის, როგორც ისეთი წარმონაქმნების განხილვამ, რომელთაც აქვთ თავიანთი მიზნები, მნიშვნელობა, ადგილი და როლი, ფასეულობა და ქცევა, განაპირობა ბიზნესის კულტურის ცნების შექმნა. ბიზნესის კულტურა მეცნიერთა კვლევის საგნად საკმაოდ გვიან მე-20 საუკუნის 20-30-იან წლებში იქცა, რაც დაუკავშირდა მეურნეობრიობის ახალი პირობების შექმნას, გარე სამყაროს შეცნობისადმი ინტერესის ზრდას, სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესს, პერსონალის განათლების დონის ზრდას, მუშაკთა მოტივაციის ცვლილებას.

ა.ბრაუნი: “კომპანიის კულტურა არის რწმენათა სისტემა, ღირებულებები და კვალიფიკაციისადმი თავის გართმევის შესწავლილი გზები, რომლებიც განვითარდა ორგანიზაციის ისტორიული კურსის განმავლობაში და გამოაშკარავდა მატერიალური ღონისძიებებისა და კომპანიის წევრების ქცევით”.<sup>1</sup> (Brown, A. 1998 pp.9)

ბ. მილნერი: “გარკვევით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციული კულტურა ეს არის ფასეულობების, ნორმებისა და პრინციპების ერთობლიობა, რომელსაც იზიარებს ორგანიზაციის მთელი კოლექტივი და რომელიც ხელს უწყობს გარემოსთან ორგანიზაციის იდენტიფიცირებასა და შიდა ინტეგრაციას”.<sup>1</sup> (В. Милнер. 2010. С.263)

ვ. კოზლოვი: “ორგანიზაციული კულტურა არის საქმიანობის ნორმებისა და ფორმალური და არაფორმალური წესების, ქცევებისა და ტრადიციების, ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერესების, მუშაკთა ქცევის თავისებურებების, ხელმძღვანელობის სტილის, შრომის წარმოებაში მუშაკთა კმაყოფილების დონის და ურთიერთ თანამშრომლობის შეფასების სისტემა”.

თ. ხომერიკი: “ბიზნესის კულტურა წარმოადგენს ორგანიზაციული ტრადიციებისა და ადათ-წესების, ფასეულობებისა და სიმბოლოების, იდეოლოგიისა და რწმენის, ჩვევებისა და რიტუალების, სოციალური ნორმებისა და სტანდარტების ერთობლიობას, რომელიც ძლიერდება ისტორიული განვითარების შედეგად და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრების ქცევასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე”.<sup>1</sup> (B. Козлов. 1990. С.31. С.36.)

ამ განმარტებებიდან ნათლად ჩანს, რომ ბიზნესის კულტურა განსაზღვრავს ბიზნესის ღირებულებებს, რომლებიც ვითარდება კომპანიაში დროთა განმავლობაში, შეისწავლება ორგანიზაციის წევრების მიერ, გამოიყენება მათი ქცევის ორიენტირებად და პრობლემის გადამჭრელ საშუალებებად და ვლინდება ორგანიზაციული ცხოვრების ყველა ასპექტში.

ნებისმიერი ახალი საწარმოო სტრუქტურა შეიმუშავებს თავის კულტურას, რომელიც განსაზღვრავს ამ სტრუქტურის ადგილს, მის შიდა და გარე ურთიერთობებს და იგი სტრატეგიის შემუშავებისას, ძალაუფლების განაწილებისას, გადაწყვეტილების მიღებისას და პერსონალის ქცევისას წარმოადგენს ერთგვარ ნიმუშს, სტერეოტიპს.

გამოყოფენ ბიზნესის კულტურის შემსწავლელ სამ სკოლას, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდება როგორც კვლევის მიმართულებით, ისე თვით ბიზნესის კულტურის ცნების არსის გაგებითაც. პირველია ე.წ. “ქცევითი სკოლა”. მისი წარმომადგენლები იყვნენ რ. საიერტი, ჯ. მარჩი, დ. ჰემპტონი. ბიზნესის კულტურის შესწავლისას მათ თავი აარიდეს ორგანიზაციის საქმიანობაში პერსონალის ქცევის ნორმებისა და წესების ასევე საერთო ფასეულობათა შექმნის კანონზომიერებათა ძიებას და ანალიზს.

მეორე ე.წ. “ეფექტიანობის სკოლის” წარმომადგენლები იყვნენ ტ. დილი, ა. კენედი, ტ. პიტერსი, რ. უოტერმენი და სხვები. თავიანთ გამოკვლევებში მათ ყურადღება გაამახვილეს მხოლოდ ბიზნესის კულტურის გავლენის ეფექტიანობაზე.

მესამე, “მოდელირების სკოლის” წარმომადგენლებმა ე. სქეინმა, ჩ. ჰენდომ, კ. კამერონმა, რ. ქუინმა და სხვებმა ორგანიზაციული კულტურა კვლევის დამოუკიდებელ, ავტონომიურ ობიექტად მიიჩნიეს. ისინი ადგენდნენ ბიზნესის კულტურის ფორმირების

მოდელს, მათი შეფასების მეთოდებს, ახდენდნენ კულტურის ტიპების კლასიფიკაციას და ა.შ.

ბიზნესის კულტურის მესამე სკოლის წარმომადგენლები ჩვენი თანამედროვენი არიან. ორგანიზაციულ კულტურას ობიექტური და სუბიექტური მახასიათებლები აქვს. ობიექტურ მახასიათებელთა რიგს განეკუთვნება ორგანიზაციაში მიმდინარე რეალური პროცესები და ადამიანთა ქცევები, მათში დამკვიდრებული ურთიერთობათა სტანდარტები, რიტუალები და ტრადიციები, ხოლო სუბიექტურს – ორგანიზაციის კოლექტივში ფორმირებული ღირებულებები, თვალსაზრისები, მოლოდინები, განწყობები. ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა პიროვნებას თავისი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. თავად ორგანიზაციული კულტურა, როგორც დამოუკიდებელი ფაქტორი მნიშვნელოვანი მთლიანობით ხასიათდება და ძლიერ ზეგავლენას ახდენს თითოეულ მომუშავეზე.

ყოველი კომპანია საკუთარი სახის, საკუთარი იმიჯის ფორმირების და საქმიან სამყაროში მაღალი რეპუტაციის შექმნის და შენარჩუნების აუცილებლობის წინაშე დგას, რასაც აღწევს კიდევ კომპანიაში ფასეულობებსა და ღირსებებზე ერთობლივი შეხედულებებისა და მრწამსის სისტემის შექმნით. ფასეულობებზე წარმოდგენა პასუხობს კითხვაზე, თუ რა ითვლება კომპანიებისათვის მნიშვნელოვნად, ხოლო მრწამსი გვაგებინებს, თუ როგორ უნდა იფუნქციონიროს ორგანიზაციამ და როგორ უნდა იმართოს იგი ისე, რომ საქმიან სამყაროში ჰქონდეს მაღალი იმიჯი და რეპუტაცია. ბიზნესის კულტურა, როგორც ეროვნული კულტურის შემადგენელი, თავისი თავისებურებებით გამოირჩევა და თითოეული კომპანიისათვის ინდივიდუალურია. ცალკეული კომპანიების დონეზეც კი იგი არ წარმოადგენს მონოლითურ ბლოკს და კომპანიის ყოველ სტრუქტურაში თავისი სუბკულტურები შედის. ეს განსაკუთრებით კარგად ჩანს მრავალეროვნულ კორპორაციებში, რადგან სხვადასხვა ეროვნების ადამიანებს სხვადასხვა კულტურა აქვთ. კომპანიების მენეჯმენტის ამოცანაა დაახლოოს ერთმანეთთან მის შემადგენლობაში შემავალი სუბკულტურები.

საერთაშორისო ბიზნესის კულტურა, როცა იგი საერთოა ყველა ამ ბიზნესში დასაქმებულისათვის, ააქტიურებს და საინტერესოს ხდის მათ შრომას, სტიმულს აძლევს ნოვატორობას, აყალიბებს კეთილსასურველ კლიმატს, მაგრამ, თუ ორგანიზაციის ფასეულობები ვერ უზრუნველყოფს დასაქმებულთა გაერთიანებას და საერთო მიზნის შესრულებისათვის მობილიზაციას, მაშინ კულტურა არ შეიძლება ბიზნესის პოტენციალად ჩაითვალოს. ასე რომ, ბიზნესის კულტურა ფასეულობების, შეხედულებების, ქცევის ეთიკური ნორმების და წესების უბრალო თავმოყრა კი არ არის, არამედ მათი გამოვლინებაა საქმიანობაში.

საერთაშორისო ბიზნესის კულტურა ადამიანთა საზოგადოების, ადამიანთა ჯგუფებისა და ცალკე აღებული ინდივიდების კულტურის მიხედვით იქმნება და ვითარდება. კულტურა აღმოცენდება და ვითარდება ისტორიული პროცესის დინებისას. ამდენად იგი დინამიური პროცესია. კულტურა გადაეცემა ადამიანიდან ადამიანს, თაობიდან თაობას გენეტიკური მემკვიდრეობის მსგავსად. განსხვავება მხოლოდ ის არის, რომ კულტურული გენის კოდირება არ ხდება და ინდივიდი მას მხოლოდ შრომის ან სწავლის პროცესში ეზიარება. “კულტურული გენი” უზრუნველყოფს ორგანიზაციის თვითმყოფადობას, დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში მის სპეციფიკურ კულტურულ სტრუქტურას. ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაში იგულისხმება მისი ფორმირება, შენარჩუნება და ცვალებადობა. კომპანიების კულტურის ფორმირება ხორციელდება კომპანიების მიერ ორი უმნიშვნელოვანესი პრობლემის გადაწყვეტით; ესენია გარემოსთან ადაპტაცია და შინაგანი ინტეგრაცია. ბიზნესის კულტურის შენარჩუნებისათვის მენეჯერები მიმართავენ ორგანიზაციული სიმბოლოებისა და წესჩვეულებების დანერგვას, წვრთნასა და სწავლებას, დაჯილდოებისა და სტატუსების განსაზღვრის კრიტერიუმების დადგენას და ა.შ. გარე კონკურენციისა და სახელმწიფო რეგულირების პირობების ცვლილება, მიზანსწრაფული ეკონომიკური გარდაქმნები მოითხოვს ორგანიზაციის კულტურის ცვლილებას. კულტურის ცვლილება მისი შენარჩუნების საწინააღმდეგო პროცესია, რომელსაც ახასიათებს რიტუალების რღვევა, სიმბოლოების, მართვის სტილისა და სტიმულირების კრიტერიუმების ცვლა, სწავლების

პროგრამების გადასინჯვა და ა.შ. ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებები მოწმობს, რომ ეს ფენომენი არ არის სტატიკური.

კულტურის შეცვლით ბიზნესი იძენს ახალ მისიას, სახავს ახალ მიზნებსა და იდეოლოგიას, ქმნის ეფექტიანი ხელმძღვანელობის მოდელებს, იყენებს წინა საქმიანობის გამოცდილებას, ფესვგამდგარ ტრადიციებსა და პროცედურებს, აფასებს ბიზნესის ეფექტიანობას, მის ფორმალურ სტრუქტურას და ა.შ. კულტურაში ცვლილებების პროცესი უპირველესად იმ ფასეულობათა ორიენტაციის ცვლით განისაზღვრება, რომელიც ხორციელდება სოციალურ ჯგუფში, საზოგადოებაში, სახელმწიფოსა და ორგანიზაციაში. კულტურის განვითარების პროცესში მოძრაობას მიმართულებას აძლევს ფასეულობათა დომინანტა, ანუ გაბატონებული ფასეულობა. ბიზნესში ფასეულობებში ცვლილება აუცილებლად იწვევს ბიზნესის კულტურაში ცვლილებას.

მთლიანობაში კულტურის განვითარების ისტორია შეიძლება ადამიანის ინდივიდუალური, სუბიექტური საწყისის თანდათანობით გაძლიერებად წარმოვიდგინოთ. პირველყოფილ საზოგადოებაში ჯგუფური ფასეულობები ბატონობდა. ამის საფუძველი იყო ტომური, თემური ცხოვრება, როცა მეფობდა ჯგუფური აზროვნება. ანტიკური ეპოქიდან დაიწყო პიროვნული ფასეულობების – ეთიკურის, ესთეტიკურის წარმოშობა. ამას საფუძვლად დაედო პიროვნების თვითშეგნების განვითარება. ფასეულობათა განვითარების ისტორიის შემდეგი ეტაპი იყო ეგზისტენციალური ფასეულობების, კერძოდ ზნეობრივი, რელიგიური, პოლიტიკური და ესთეტიკური ფასეულობების წარმოქმნა და მათი პიროვნული და აღქმის დონეზე აყვანა. ამ ფასეულობების შექმნით ფაქტობრივად დამთავრდა ობიექტური რეალობის სუბიექტივიზაცია – ადამიანს მიეცა შიდა და გარე სამყაროსადმი თავისი დამოკიდებულების გამოხატვის შესაძლებლობა.



## 2.2 კულტურათაშორისი კომუნიკაცია ორგანიზაციებში

კულტურა აისბერგს ჰგავს. მისი კენწეროს დანახვა ადვილია. იგი მოიცავს ხილვად ასპექტებს, თუმცა მის უხილავ ნაწილში წარმოდგენილია კულტურის ისეთი ელემენტები, როგორცაა ფასეულობები, ტრადიციები, გამოცდილება და ქცევა, რომლებიც ცალკეულ კულტურას განსაზღვრავენ. კულტურათაშორისი ცნობიერების ამაღლება არა მარტო სხვა კულტურების გაცნობიერებას, არამედ საკუთარი კულტურის მყარ გაგებას ნიშნავს.

თანამედროვე მსოფლიოში ძლიერდება ინტერნაციონალიზაციის და ტრანსნაციონალიზაციის პროცესები, რაც საბოლოო ანგარიშით საწარმოო სუბიექტებისთვის უცხო ქვეყნის ბაზრების ხელმისაწვდომობას ზრდის. საერთაშორისო ოპერაციების ზრდამ უფრო გაართულა და მნიშვნელოვანი გახადა კულტურათაშორისი კომუნიკაცია. როგორც ვიცით საქართველოში არსებობს ბევრი საერთაშორისო ორგანიზაცია, საერთაშორისო კომპანიებში კი ადამიანები სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები არიან, ამიტომ გათვალისწინებული უნდა იქნას კომუნიკაციის დამყარების წარუმატებლობის შესაძლებლობაც. თუმცა, ურთიერთობაში სიძნელები შეიძლება წარმოიშვას არა მხოლოდ განსხვავებული, არამედ მსგავსი კულტურის და ენის ადამიანებს შორისაც. კომუნიკაციები, მიუხედავად იმისა, ეფექტიანად გამოიყენება თუ არაეფექტიანად, ზეგავლენას ახდენენ როგორც ცალკეული ადამიანის ცხოვრებაზე, ისე ორგანიზაციებზე.

საერთაშორისო კორპორაციები ეროვნულისგან განსხვავდება იმით, რომ ქვეყნები და საზოგადოებები, რომელშიც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს, განსხვავებული კულტურის მატარებლები არიან. კულტურული გარემოს ფაქტორები საერთაშორისო ბიზნესში ყველაზე მეტ სირთულეებს ქმნის. წარმატების მისაღწევად ადამიანების ცალკეული ჯგუფების აზროვნების სტერეოტიპებში განსხვავების არსებობა მის კორექტულ შეფასებას მოითხოვს.

ბიზნესში მენეჯმენტის ეფექტიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მსაზღვრელად ადამიანებს შორის ურთიერთობები მოიაზრება. ბიზნესის ტიპის მიუხედავად, მეტად მნიშვნელოვანია ინფორმაციის გაცვლა ბიზნესის ობიექტებს შორის.

კომპანიებში შიდა კომუნიკაციები ხორციელდება ან ჰორიზონტალურად, ან ვერტიკალურად. ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ესაა კომუნიკაცია თანაბარი სტატუსის მქონე ადამიანებს შორის. ვერტიკალურია კომუნიკაცია ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის.

ადამიანებს შორის კომუნიკაცია უბრალოდ ინდივიდებს შორის აზრების გაცვლა-გამოცვლაა. კულტურა კი ამ გაცვლის პროცესის განუყოფელი ნაწილია. თუ ასეთი გაცვლა წარმატებულია, მაშინ ურთიერთობებში ნაკლებად იკარგება აზრები, მყადრება და ნარჩუნდება ურთიერთობები და რჩება შემდგომი გაცვლის შესაძლებლობები. როდესაც ჩვენ ჩავრთავთ კულტურულ განსხვავებებს კომუნიკაციისა და ურთიერთქმედების ისედაც რთულ პროცესში, ადვილად გავაცნობიერებთ ინტერაქციის ხელისშემშლელ ფაქტორს.

თითოეული პირის კულტურული ორიენტაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მისი საკუთარი კულტურული ჩარჩო, რომელშიც ინდივიდი განსაზღვრავს საკუთარ თავს, სხვებს და მთელ მსოფლიოს. ინდივიდის კულტურული ჩარჩო ფიზიკური შეგრძნებებით მიღებული ინფორმაციის გაფილტვრის ფუნქციას ასრულებს, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელია აზრის გამოტანა პიროვნების ფასეულობებიდან გამომდინარე. ეს უკანასკნელი კი ყალიბდება დაბადებიდან, ოჯახის, საგანმანათლებლო დაწესებულებების, ეკლესიის მეგობრების საზოგადოებაში აზროვნების, შეგრძნების და ქცევის “ნიმუშების” სახით.

ადამიანის როლი და სტატუსი იმ კულტურის მაჩვენებელია, რომელშიც მოქმედებს ეს ადამიანი. ორგანიზაციაში ადამიანის როლის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის განიხილება სქესი, პროფესია, ფინანსური მდგომარეობა, თანამდებობა, წარმომავლობა და ასაკი. ბევრ ქვეყანაში რელიგია უშუალოდ მოქმედებს ბიზნესის წარმართვის მანერაზე, საქმიან კომუნიკაციაზე, ხოლო დროის განსხვავებული აღქმა ხშირად ბევრი გაუგებრობის მიზეზი ხდება საერთაშორისო ორგანიზაციებში პუნქტუალურობის დაცვის თვალსაზრისით.

სხვადასხვა კულტურაში გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა სტილით სარგებლობენ. ფრანგი, იტალიელი, გერმანელი ხელმძღვანელები დამოუკიდებლად

იღებენ გადაწყვეტილებებს. არაბები სჯერდებიან პირისპირ კონსულტაციას და არა უფლებამოსილების დელეგირებას. ხელმძღვანელობის იაპონური პრინციპით აქცენტი კეთდება ჯგუფის როლზე გადაწყვეტილების მიღებაში. მართვის ერთი სტილი, რომელიც საუკეთესოა ერთ კულტურულ გარემოში, სხვა კულტურულ გარემოში შესაძლოა წარმატების მომტანი არ აღმოჩნდეს. რაც უფრო მეტი იცის ადამიანმა სხვა ქვეყნის კულტურის შესახებ, მით უფრო ეფექტიანი იქნება მისი საქმიანობა ამ ქვეყანაში. სხვა კულტურის ადამიანებზე წარმოდგენის შესაქმნელად და უპრობლემო კომუნიკაციის მისაღწევად მოკლედ შევხვით სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელთა თავისებურებებს: მაგალითად ამერიკელი საქმიანი ადამიანების უმრავლესობა უპირატესობის პოზიციის გამომხატველია, რაც ხელს უშლის სხვა ადამიანების ღირებულებათა არქმას. ამით ამერიკელები ქმნიან ბარიერებს, რაც ართულებს ეფექტიან კულტურათშორის ურთიერთობებს.

გერმანიაში, როგორც ევროპის ბევრ ქვეყანაში ადამიანები ერთმანეთს გვართ და წოდებით ეცნობიან. სახელით მიმართვა უზრდელობად ითვლება, მანამ სანამ თვითონ არ გთხოვენ ამის შესახებ. ისინი დიდ დროს უთმობენ საქმიან პარტნიორებთან ურთიერთობის გაღრმავებას.

ჩინეთის საქმიან საზოგადოებაში მნიშვნელოვანია ორგანიზებულობა და პუნქტუალობა. პირდაპირობა, დამახასიათებელი ჩრდილოეთ ევროპის და აშშ-ს კულტურისთვის, ჩინელებისათვის მიუღებელია. ჩინელებს არ უყვართ, როცა ვინმე ეხება. ისინი დიდ დროს ხარჯავენ ურთიერთობებზე.

იაპონელები აფასებენ კონფორმიზმს – ჩაცმაში, განათლებაში, როლების განაწილებაში, ენაში და ფასეულობათა სისტემაში. ისინი ემხრობიან ერთსულოვან გადაწყვეტილებებს, ჯგუფურ პასუხისმგებლობას და დაჯილდოებას.

ქართველები გამოირჩევიან ტრადიციებისადმი ერთგულებით. ისინი ორიენტირებულნი არიან პიროვნებათშორის ურთიერთობების განვითარებაზე. ადვილად თანხმდებიან პარტნიორობაზე საქმიან ურთიერთობებში. მათ ახასიათებთ იმპულსურობა,

ნაკლები პრაგმატულობა, ურთიერთმზრუნველობა. გადაწყვეტილების მიღებაში ერთპიროვნულნი არიან.

რეალურად ურთიერთობა ორმხრივი მოქმედებაა. ორმხრივი კავშირი ესაა მსმენელის რეაქცია მოქმედის ვერბალურ და არავერბალურ ინფორმაციაზე. მისი ძირითადი ფუნქცია მდგომარეობს იმაში, რომ სწორად მივიდეს ინფორმაცია მსმენელამდე. ზოგადად, ეფექტური კომუნიკაცია არაეფექტურისგან განსხვავდება ორ მხარეს შორის ერთმანეთის სწორად გაგების უნარით.

კომუნიკაციისას სიტყვების გარდა დიდი ნიშნელობა აქვს სხეულის მოძრაობას, სახის გამომეტყველებას, ხმის ტონს და ა.შ. საქართველოში არავერბალური კომუნიკაციის ელემენტები გენდერული ჭრილით განსხვავებულად აღიქმება. საზოგადოებისთვის მისაღებია მამაკაცების მხრიდან არავერბალური ელემენტების მკვეთრად დემონსტრირება, მაშინ როდესაც საპირისპირო დამოკიდებულებაა ქალთა ქცევის მიმართ.

კულტურათაშორისი კომუნიკაციის განხორციელებისას შესაძლებელია შემდეგი კატეგორიის ბარიერების არსებობა: აზრობრივი ბარიერები, ორგანიზაციული ბარიერები, პიროვნებათშორისი ბარიერები, ინდივიდუალური ბარიერები, ეკონომიკური, გეოგრაფიული და დროითი ბარიერები, ინფორმაციის გავრცელების საშუალებათა და არხების პრობლემები და ტექნოლოგიური ბარიერები.

ამრიგად, კულტურათაშორისი კომუნიკაციების მნიშვნელობის აღიარებამ საფუძველი დაუდო გამოკვლევებს ორგანიზაციული კომუნიკაციის სფეროში. კვლევარები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ეფექტიანი კომუნიკაციები აუმაღლებს მრავალ ფაქტორს, რომლებიც მნიშვნელოვანია საერთაშორისო კომპანიებისთვის. მართვის ცნება, რომელიც ეფუძნება “ხალხში გასვლას”, მიმართულია იქით, რომ ხელმძღვანელებმა გაზარდონ ხელქვეითებთან, კლიენტებთან, მიმწოდებლებთან კომუნიკაციის დრო. ამ ჯგუფებს შორის კომუნიკაციების დახვეწამ განავითარა არაფორმალური კომუნიკაციები, რომელიც მართვის პროცესში სტიმულად იქცევა და დიდ როლს ასრულებს ორგანიზაციის წარმატებებში.

## 2.3 კულტურა და სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი

სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი არის ნიშნულში ფსიქოლოგიური, ემოციური, შემეცნებითი და ქცევითი რეაქციებისა უკიდურესად დაძაბული სამუშაო პირობებისაგან. როდესაც ადამიანები განიცდიან სამუშაოსთან დაკავშირებულ სტრესს, ისინი ხშირად გრძნობენ დაძაბულობას, დაჩაგრულობას და ვერ უმკლავდებიან მას. გლობალიზაციით გამოწვეული ცვლილებების გამო შრომით პროცესში, ადამიანებს განვითარებად ქვეყნებში უწყვეტ გამკლავდება მზარდ სამუშაო სტრესთან. განვითარებულ ქვეყნებში, ადამიანი უკეთ იცნობს სამუშაოსთან დაკავშირებულ სტრესს და განვითარებული აქვს მისი მართვა. თუმცა, განვითარებად ქვეყნებში, ეს შეიძლება ასე არ იყოს.

კულტურულ ასპექტებს უნდა მიექცეს ყურადღება როდესაც საქმე სამუშაოსთან დაკავშირებულ სტრესს ეხება განვითარებად ქვეყნებში. მაგალითად, ხშირად სულიერების, რელიგიის, და საზოგადოებრივი რიტუალები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მატერიალური კეთილდღობის ან ფულის მოპოვება. ლათინურ ამერიკაში, მაგალითად, სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი დღეისათვის უკვე აღიარებულია, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ეპიდემია თანამედროვე სამუშაო ცხოვრებაში; ზოგიერთი კონკრეტული მონაცემი გვიჩვენებს, რომ მაღალი არტერიული წნევა და სისხლძარღვთა დაავადებები ფიქსირდება მექსიკაში, ბრაზილიასა და კოლუმბიის.

ფაქტობრივად, სტრესი არის ცხოვრების ნაწილი და ყველა ასაკის ადამიანი, სქესის და განათლების მიუხედავად, ასევე, როგორც კერძო, ისე საჯარო სექტორში განიცდის სტრესს. სტრესი შეიძლება იყოს ფიზიკური, ემოციური, გონებრივი და ქცევითი. სტრესი შეიძლება იყოს დაკავშირებული ყველა ის გრძნობასთან და აღქმასთან, დროის სიმცირის შეგრძნებასთან, უნართან და რესურსთან დაკავშირებული, რომელიც სამუშაოს შესრულებისთვისაა საჭირო. შედეგად სტრესი მოქმედებს არა მხოლოდ ადამიანზე არამედ ორგანიზაციის საქმიანობაზეც. სტრესულ გარემოში დასაქმებულები მიდრეკილნი არიან ნაკლები კომუნიკაციისკენ, გამოხატავენ უარყოფით ემოციებს და უნდობლობას ერთმანეთის მიმართ, ახდენენ საკუთარი თავის იზოლირებას გუნდისგან. ნაკლებ სტრესულ გარემოში ადამიანები უფრო კოლექტიურად მუშაობენ, ენდობიან ერთმანეთს.

დღესდღეობით სამუშაო სტრესორებს მიეკუთვნება სამუშაო დატვირთვა, სამუშაო ადგილზე კონფლიქტი, სამუშაოს ინტენსიურობა, ლიდერობის სტილი, ორგანიზაციული შემცირება, რესტრუქტურიზაცია და ორგანიზაციული შერწყმა. შედეგებად როგორც წესი განიხილება სამუშაოთი კმაყოფილება, ერთგულება, ფსიქოლოგიური ჯანმრთელობა, სამუშაოსა და ოჯახს შორის ბალანსი. ზოგჯერ ლიდერებიც კი განიცდიან ეთიკურ დილემას, როცა უმკლავდებიან სტრესულ სიტუაციებს. გარე საფრთხეები კონკურენტებისაგან, გაურკვევლობა, კონფლიქტი, გადატვირთულობა, ინტერპერსონალური პრობლემები, სტრესული სამუშაო გრაფიკი, ოჯახური და მატერიალური პრობლემები მხოლოდ მცირეა იმ ფაქტორებისგან რაც მოქმედებს სტრესულად ლიდერებზე. ის თუ როგორ უმკლავდებიან ადამიანები სტრესს, შეიძლება ძალიან განსხვავებული იყოს კულტურებს შორი. მაგალითად ვიეტნამში სტრესს აღიქვამენ როგორც სისუსტეს და ამიტომ არ ამხელენ მას, ან უზიარებენ მხოლოდ ოჯახის წევრებს. ისინი ესწრებიან ლოცვებს, დროს ატარებენ მეგობრებთან, ოჯახთან, სვამენ და თამაშობენ.

მეცნიერები განიხილავენ ადამიანების ორი სახის სიმპტომს: 1. ფიზიკურს, როგორიცაა სადი არსის არქონა, გადაჭარბებული შიში; 2. ფსიქოლოგიური სტრესები, როგორიცაა ბრაზი, დამოკიდებულება და უიმედობა, საკვების, წყლის ან ჰიგიენის შიში. მოდელის მეორე ეტაპზე, ინდივიდუალური განიცდის სამ ძირითად რეაქციას, ესენია: ბრძოლა, კულტურული თნაგრძნობა და კულტურის შეგუება. მესამე ეტაპზე ექსპატრიატები კლასიფიცირდებიან სამ ძირითად ჯგუფად: ენკაპსულატორი, რომლებიც ამჯობინებენ იცხოვრონ დახურულ კოლბაში თავისი კულტურის წარმომადგენლებთან. მეორე ჯგუფი კოსმოპოლიტანები, რომლებიც ეგუებიან ორივე კულტურას და აბსკონდერები, რომლებიც თავიდან იცილებენ საკუთარ კულტურას და ურთერთობენ ადგილობრივებთან.

მკვლევართა ნაწილი ასახავს კულტურულ შოკს რაღაც დროის შემდეგ, რომელიც განსხვავდება ადამიანებს შორის, ისინი თვლიან რომ დროთა განმავლობაში ადამიანები მოახდენენ თავიანთი ქცევების ადაპტირებას, უარყოფენ ქცევებს რომლებიც მიმდებ ქვეყანაში არაა მისაღები. მიჩელისა და მაილსის აზრით, კულტურული შოკი შესაძლოა იყოს ერთჯერადი მოვლენა ან დროში შეზღუდული პროცესი. ძალიან მნიშვნელოვანია

განსხვავებების გაგება ერთჯერად შოკსა და იმ შოკს შორის, რომელსაც ექსპატრიატები განიცდიან თვეების განმავლობაში. როდესაც ტურისტი განიცდის კულტურულ შოკს, ეს როგორც წესი, არ მოქმედებს მის პროდუქტიულობაზე. მაშინ როცა, ექსპატრიატისთვის კულტურული შოკის შედეგი არის პროდუქტიულობის დაკარგვა, ემოციური სტრესი და დავალებების ჩაგდება, იმ შემთხვევაში თუ დროზე ვერ მოახერხებს ამ შოკის დაძლევას. მეცნიერებმა გამოიკვლიეს რა როლს თამაშობს ემოციური გაწონასწორებულობა ექსპატრიატების მიერ სამუშაოს შესრულების პროცესში. მათ დაადგინეს, რომ თუკი ექსპატრიატს აქვს მაღალი ემოციური გაწონასწორებულობა ქულა, მაშინ უცხოეთში საქმიანობის წარმატება არის მოსალოდნელი. კორეელი სტუდენტების კვლევის მიხედვითაც, ემოციური გაწონასწორებულობა და თვითრწმენა ერთმანეთთან დადებით კორელაციაშია. კულტურულ შოკთან გამკლავებაში ექსპატრიატებს ძალიან ეხმარებათ თვითრწმენა.

როცა ახდენენ ინდივიდების კლასიფიცირებას, გილტონი ამტკიცებს, რომ სამი ჯგუფის ადამიანები განიცდიან კულტურულ შოკს: 1. ისინი, ვინც არიან საკუთარი ქვეყნის გარეთ. 2. ისინი, ვინც განიცდიან კულტურულ შოკს საკუთარი ქვეყნის შიგნით. 3. ყოფილი ექსპატრიატები, რომებიც უბრუნდებიან საკუთარ ქვეყანას. სამუშაო დგილზე კულტურული შოკი იწვევს გარკვეული სახის არასტაბილურობის შეგრძნებას და ფსიქოლოგიურ სტრესს, რომელიც გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. როცა ექსპატრიატები ვერ აცნობიერებენ საკუთარ როლს, სამუშაოს მიმართ მოლოდინებს, ვერ ახდენენ საკუთარი თავის იდენტიფიცირებას, განიცდიან კულტურულ შოკს.

კულტურული შოკი შეგუების პროცესია, რომელსაც განიცდიან ექსპატრიატები. ეს არის საზღვარგარეთ მომუშავეებისთვის დამახასიათებელი და თანმხლები პროცესი. სხვა მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ კულტურული ღირებულებების შესახებ ცოდნა ამცირებს კულტურულ შოკს. შედეგად, ცოდნა, უნარები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. აღწერენ კოოპერაციულ კულტურას, როგორც ბიზნეს ცხოვრების საყრდენს. უფრო კონკრეტულად, მკვლევარები ეხებიან ქვეყნის წესებს, რომლებიც განსაზღვრავენ განზრახვას და მოქმედებას, საერთო ღირებულებებს, ქვეყნის კოდს, ეთიკურ სტანდარტს.

ასეთი წესები ყალიბდება გრძელვადიანი პერიოდის განმავლობაში და ის გავლენას განიცდის სოციალური გარემოსგან.

არაბი მოქალაქეები და ექსპატრიატები შერჩეულ იქნენ კვლევისთვის. ისინი შერჩეულ იქნენ მრავალი დემოგრაფიული მახასიათებლის მიხედვით, რათა ასახული ყოფილიყო სამუშაო ძალის მრავალეროვნულობა. გლობალიზაციასთან ერთად სულ უფრო მეტი არაბი სტუმრობს საქართველოს სამუშაოს მიღების მიზნით. ეს მახასიათებელი ხდის ამ ორ ჯგუფს საინტერესოსს კვლევის მიზნებისთვის. მეთოდოლოგია დაფუძნებული იყო ნახევრადსტრუქტურირებულ ინტერვიუზე. თავდაპირველი ინტერვიუს განმავლობაში ეკითხებოდნენ სტრუმრობდნენ თუ არა უცხო ქვეყანას. თუ ისინი უარყოფითად პასუხობდნენ აღარ იყვნენ შერჩეულნი კვლევისთვის. თუ დადებითად პასუხობდნენ, ხვდებოდნენ საკვლევ ჯგუფში. ამის შემდეგ მათ ეკითხებოდნენ განიცდიდნენ თუ არა კულტურულ შოკს. თუ ისინი უარყოფითად პასუხობდნენ ვარდებოდნენ საკვლევ ჯგუფიდან, დადებითად მოპასუხეები კი რჩებოდნენ საკვლევ ჯგუფში. შემდეგ ისინი ყვებოდნენ საკუთარ გამოცდილებაზე.

ინტერვიუები ტარდებოდა თვეების განმავლობაში, სექტემბრიდან დეკემბრის ჩათვლით. კვლევის მეთოდი საშუალებას იძლევა შეგროვდეს ინფორმაცია წლების განმავლობაში განცდილი კულტურული შოკის შესახებ. ზოგიერთმა რესპოდენტმა არ იცოდა თუ რა იყო კულტურული შოკი. ამიტომ ტერმინს ინგლისურად უხსნიდნენ. საბოლოოდ შეირჩა 20 რესპოდენტი.

რესპოდენტები წარმოშობით სხვადასხვა ქვეყნიდან იყვნენ. თითოეული მათგანი განიცდიდა კულტურულ შოკს მასპინძელ ქვეყანაში. თითოეული რესპოდენტის პასუხების აკურატულობის და სანდოობის შეფასების შემდეგ გამოვყავით თითო მოვლენა, რომელიც ყველაზე მეტად მოქმედებდა მათზე. კვლევით ჯგუფში მიღწეული იყო გენდერული ბალანსი და ასაკი მერყეობდა 18-დან 70 წლამდე. პასუხებზე დაყრდნობით იდენტიფიცირებულ იქნა 14 კულტურული შოკის კატეგორია ესენია: კომუნიკაცია, ჩაცმულობა, ეთიკა, ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი, საკვები, ენა, სტრუქტურა, აღქმა, უფლებამოსილება, რელიგია, წესები, დროითი ორიენტაცია, ტრადიციები და ამინდი.



როცა მკვლევარებმა შეადარეს კატეგორიები, დააფიქსირეს რომ რელიგია და ტრადიციული საკითხები ყველაზე მეტად აღელვებდათ რესპოდენტებს. გასაკვირად, ისინი ასევე განიცდიდნენ ხელისუფლების განაწილებას, ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის დაპირისპირებას. ამინდი არ წარმოადგენდა დიდ პრობლემას.

როცა რესპოდენტებს ეკითხებოდნენ, კულტურული შოკის გამო უფიქრიათ თუ არა ქვეყნის დატოვებაზე, ყველა პასუხობდა უარყოფითად, ეს მახასიათებელი საერთო იყო ყველა ეროვნების, სქესის და ასაკის ადამიანებში. ასევე, როცა მათ ეკითხებოდნენ ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობის უხერხულობაზე და გაღიზიანებაზე, ისინი ასევე პასუხობდნენ უარყოფითად. ასე რომ არ იქნა შემჩნეული, თუ რომელი ეროვნების წარმომადგენლები ახდენდნენ უფრო სწრაფად ადაპტირებას ადგილობრივებთან. ისინი არ განიცდიდნენ არც სტუმართმოყვარეობის საკითხებს. ისინი კულტურულ შოკად აღიქვამდნენ ნებისმიერ წუთს, რომელსაც ატარებდნენ უცხო ქვეყანაში.

კულტურული შოკების უმეტესობა, რომელიც კვლევაში იყო კატეგორიზებული 1960 წლის შემდეგ, შესწავლილი იყო სხვადასხვა მკვლევარის მიერ. მაგალითად "კულტურა არის ადამიანის მიერ შექმნილი, და სხვების მიერ დადასტურებული, მოვლენა, რომელსაც განიცდიან ახალგაზრდა ადამიანები ან ახლად მოსულები. თანდათანობით განმასხვავებელი ნიშნები იღებს მისაღებ ფორმებს, რასაც ჩვენ ვუწოდებთ ორგანიზაციულ აზროვნებას. ასევე სხვა კვლევები აჩვენებს, რომ კულტურულ შოკს ექსპატრიატები და ტურისტები აღიარებენ, როგორც კულტურის თავდაპირველ არასწორ აღქმას.

სინამდვილეში, გაუცხოება აიძულებს ადამიანებს ვერ გაუგონ სხვების იდეოლოგიას და როგორ იურთიერთობონ მათთან. უცხოელებს უწევთ უარი თქვან მათთვის მისაღებ ქცევის წესებზე და ახალი შეიძინონ. ეს შეგუება ხანგრძლივი და რთული პროცესია. ეს ცვლილებები იწვევენ ემოციურ, დისკომფორტს, ფიზიკურ სტრესს და დაბნევას. მაგალითად, თუ შევადარებთ ფიზიკურ სივრცეს, ამერიკელებს სჭირდებათ უფრო ფართო ფიზიკური სივრცე, მაშინ როცა საუდის არაბეთში ფიქრობენ რომ ასეთი ფიზიკური სივრცე არამეგობრულია. დამატებით, ყველგან აღირებენ, რომ ღიმილი დაფასებულია ყველგან, მაგრამ სიხარულის და მეგობრული დამოკიდებულების ღიმილით გამოხატვა არაბეთში

შესაძლოა აღქმულ იქნეს, როგორც ნაკლი. უფრო მეტიც, კვლევა აჩვენებს, რომ ფიზიკურ სივრცეებს შორის განსხვავება და სიხარულის გამოხატვა არის მნიშვნელოვანი მოტივატორი სხვა კულტურების შესწავლისთვის. ექსტრემალურ შემთხვევაში, ინდივიდი შეიძლება გახდეს მტრული ადგილობრივების მიმართ. კვლევა ასევე ხაზს უსვამს კომუნიკაციის პრობლემებს. ეს ძირითადად გამოწვეულია მხიარული და მშვიდი განწყობის, მოსაწყენითა და სტრესულით შეცვლით კულტურასთან შეგუების პროცესში. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ასევე მაღალი და დაბალი კონტექსტის ურთიერთობის სახეებს, მაგალითად, ამერიკაში და ბრიტანეთში უპირატესობა ენიჭება ვერბალურ კომუნიკაციას. ხოლო, მაღალი კონტექსტის ქვეყნებში, როგორებიცაა ლათინო ამერიკა, აზია და შუა აღმოსავლეთი, აფრიკა, უფრო მეტად მნიშვნელოვანია არავერბალური კომუნიკაცია, ჟესტების ენა და სახის გამომეტყველება.

ამის საწინააღმდეგოდ, იერარქიული სტრუქტურა ორგანიზებულია ასაკის, სქესის და ეროვნების მიხედვით. შედეგად, უფროსები და მატერიალურად ძლიერები იმსახურებენ მეტ პატივისცემას. მაგალითად, უფროს ადამიანებს მიმართავენ მოწიწებით და არა სახელით. ეს გავლენას ახდენს კომუნიკაციაზე და ასევე სერვისების მიწოდებაზე. მაგალითად, კოლექტიურ საზოგადოებაში, ადამიანის სტატუსი დამოკიდებულია მისი ოჯახის სტატუსზე ან საზოგადოებაზე, რომელსაც ინდივიდი ეკუთვნის. ასეთ საზოგადოებაში, ინდივიდები უფრო ხიან საქმის ჩავარდნას ოჯახის შერცხვენის შიშით. ასეთ საზოგადოებაში ინდივიდები შეიძლება უფრო ხიოდნენ, რომ იყვნენ კრეატიულები და განსხვავებულები. მათ შესაძლოა ეშინოდეთ მოშორდნენ მშობლიურ ფესვებს. ამისგან განსხვავებით ინდივიდუალიზმის კულტურებში, ადამიანები არიან უფრო თავისუფლები, კრეატიულები. დროსთან დაკავშირებით, ადამიანები “doing cultures”-დან არიან ორიენტირებულნი სამუშაოს დასრულებაზე, მაშინ როცა, ადამიანები “being cultures”-დან კონცენტრირდებიან შექმნის პროცესზე.

კატეგორიის გაანალიზებით ირკვევა, რომ გლობალურ მსოფლიოში ყველაზე დიდ პრობლემას წარმოადგენს რელიგიები და ტრადიციები. ეს ორი საკითხი ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული. ამ კვლევის შედეგები თანხმობაშია სტორდის წლის

კვლევის შედეგებთან ,რომელიც ამბობს , რომ ყველაზე უცაბედი და საშიში არის კულტურული ინციდენტი, რომელიც აიძულებს ექსპატრიატებს უარყოფითად განეწყონ ადგილობრივების მიმართ და პირიქით. აქედან გამომდინარე აუცილებელი ხდება განისაზღვროს ტერმინი ტრადიცია. ტრადიცია - ეს არის გამოცდილებების ერთობლიობა, წესები, რიტუალები, სიმბოლოები, ღირებულებები და ნორმები მოქმედებისთვის, რაც ავტომატურად გულისხმობს ქვეყნის წარსულს. ჩვევები ზრდიან უნარებს, რომლითაც აქტივობა მიმდინარეობს და ამცირებს დაღლილობას, როცა ადამიანები უმკლავდებიან კონკრეტულ სიტუაციებს. ჩვევები მნიშვნელოვანია სოციალური ცხოვრებისათვის და საშუალებას აძლევს ადამიანებს აკეთონ ბევრი საქმე ერთდროულად, ახდენენ კონცენტრირებას და ადვილად უმკლავდებიან გაურკვევლობას.

რელიგიასთან დაკავშირებით, შედეგებმა აჩვენეს, რომ გაუგებრობის არსებობა ხშირად გამოწვეულია რელიგიისგან. მაგალითად, ქრისტიანებში და მუსულმანებში. ქცევის განსხვავებები ხსნის ამ ორ რელიგიას შორის სიძნელების არსებობას. დუტონის მიხედვით, რელიგია არის სიმბოლოების სისტემა რომელიც მოქმედებს რათა შექმნას ძლიერი, გავრცელებული და ხანგრძლივი განწყობა და მოტივაცია ხალხის მიერ კონცეფციების ფორმირებისას.

ეს კვლევა ხაზს უსვამს რომ ეროვნული კულტურის გაგება გავლენას ახდენს ბიზნესის წარმომადგენლების საქმიანობის შედეგებზე. კულტურული შოკის გამოცდილება კარგად არის შესწავლილი დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში, მაგრამ ეს პირველი შემთხვევა იყო ომანის სასულთნოში. იმდენად რამდენადაც, კულტურული შოკი მოქმედებს სამუშაო ადგილზე, აღმასრულებლები მზად უნდა იყვნენ გამოწვევებისთვის ტრადიციებთან და რელიგიებთან დაკავშირებით. გაუცნობიერებლობა ადგილობრივ კულტურაში არის შოკის მთავარი მიზეზი. ამიტომ მენეჯერები, რომლებსაც უწევთ საქმიანობის განხორციელება უცხო ქვეყანაში უნდა იყვნენ დატრეინინგებული მიმღბი ქვეყნის კულტურულ თავისებურებებზე.

ადამიანები მოგზაურობენ და მუშაობენ მსოფლიოს გარშემო და ამას აქვს მზარდი ტრენდი, რის გამოც დგანან კულტურული შოკის გამოწვევების წინაშე. კულტურული

შოკი აღიქმება როგორც გაურკვეველობა, გაღიზიანება, დეპრესია, იზოლაცია, როცა ადამიანები ურთიერთობენ უცნობ კულტურასთან. როგორც ადრე იქნა მიმოხილული, ბევრი ფაქტორი ახდენს გავლენას კულტურულ შოკზე, როგორცაა კულტურის მოქნილობა, ეთნოცენტრიკულობა და ექსპატრიატების სტრესზე რეაქცია. როცა განიხილავენ კულტურული შოკების მთავარ კატეგორიებს, კვლევამ გამოავლინა რომ შოკი ძირითადად უკავშირდება რელიგიებს და ტრადიციებს, რადგან ადამიანები ერთმანეთში ურევინ განსხვავებულს და არასწორს. სინამდვილეში, გაუცხოება აიძულებს ადამიანებს ვერ გაიგონ სხვების იდეოლოგია და იმას თუ როგორ მოიქცნენ სწორად. ადაპტაცია კი ხანგრძლივი და რთული პროცესია.

გამოვლენილ იქნა, რომ კულტურული შოკი მოქმედებს სამუშაო ადგილზე, რადგან ექსპატრიატებმა შეიძლება ახალი გარემო ძალიან გამომწვევად აღიქვა. როცა ორგანიზაციები ახდენენ კადრების რეალოკაციას, ეს ცვლილებები დაკავშირებულია ხარჯებთან. ორგანიზაციებმა ყველანაირი ზომა უნდა მიიღონ, რათა თავიდან აიცილონ დასაქმებულთ ჩავარდნები საზღვარგარეთ დავალებებზე.

ორივე, ორგანიზაციაც და დასაქმებულებიც, რომელსაც პასუხისმგებლობა აქვს უცხოეთში საქმიანობის შესრულებაზე დგება არასასიამოვნო კულტურული შოკის გამოცდის წინაშე, აუცილებელია, წინასწარ განისაზღვროს რამდენად აქვს ინდივიდს ადაპტაციის უნარი. ადაპტაციის უნარი დამოკიდებულია ადამიანის უნარზე გამოიყენოს წარსული გამოცდილება მიმდინარე პრობლემების გადაჭრისას და უნარი გაიუმჯობესოს ინტერპერსონალური ურთიერთობები. ორგანიზაციებს შეუძლიათ დაეხმარონ ექსპატრიატებს მათი დატრეინინგებით, რათა ნათელი მოჰფინონ კულტურის თავისებურებებს. ჩავარდნების თავიდან ასაცილებლად, ორგანიზაციებმა ჯერ კიდევ შემსრულებლის დაქირავებამდე უნდა მიიღონ ზომები. მიღებისა და შერჩევის პროცესი როგორც კარგი მექანიზმი, რომ გამოვლენილ იქნეს cultural quotient (CQ), and Emotional Intelligence (EQ) მომავალი შემსრულებლის. Emotional Intelligence ეხება გაცნობიერებულობას საკუთარ აზრებში და მის დაკავშირებას სხვის აზრებთან, ემოციების

გაკონტროლებას და მართვას. ფაქტიურად, ეს შეიძლება დანახულ იქნას როგორც კრიტიკული ფაქტორი, კანდიდატის შერჩევისას.

ექსპატრიატებს, რომელთაც აქვს მაღალი ემოციური გაწონასწორება, ჩვეულებრივ, აქვთ უნარი უკეთ იურთიერთობონ ადგილობრივ მენეჯერებთან და ასევე უკეთ გაუმკლავდნენ გამოწვევებს უცხო ქვეყანაში. სხვა ქვეყნის კულტურის შესახებ ტრენინგები უნდა მიმდინარეობდეს არა მხოლოდ ქვეყნიდან გამგზავრებამდე, არამედ მასპინძელ ქვეყანაში ჩასვლის შემდეგაც. ამის გაკეთების შემდეგ ექსპატრიატი აღარ არის იზოლირებული ახალი გარემოდან. ამასთან, ექსპატრიატთა კონტაქტით ორგანიზაცია უზრუნველყოფს მის კეთილდღეობას, რაც დადებითად მოქმედებს ლოიალურობასა და პროდუქტიულობაზე. ექსპატრიატები, მაღალი ემოციური გაწონასწორებულობით, კულტურის ცოდნით გადააწყდებიან ნაკლებ პრობლემას ახალ კულტურასთან ინტერაქციისას, რაც უზრუნველყოფს სამუშაოს კარგად შესრულებას, არა მხოლოდ ორგანიზაციისთვის სადაც მუშაობენ, არამედ სასაიმოვნოს ხდის მუსაობის პროცესს.

რადგან გლობალიზაცია გავრცელებული პროცესია მენეჯერები აღარ არიან შეძლუდულები ეროვნული საზღვრებით ამიტომ მუდამ უნდა აცნობიერებდნენ კულტურის გავლენას მოქმედებაზე. ყველა დასაქმებული მულტიეროვნულ ორგანიზაციებში უნდა აცნობიერებდეს გლობალიზაციის მზარდ ზემოქმედებას და ცდილობდეს შექმნას ორგანიზაცია, რომელიც აერთიანებს ქროს-კულტურულ გამოცდილებებს.

ეს კვლევა მიზნად ისახავს გამოავლინოს და განაახლოს მთავარი კულტურული შოკების კატეგორიები. დამატებით, კვლევა გვთვავზობს არსებული კვლევების მიმოხილვას. მაგრამ, ჩვენი კვლევა საჭიროებს რაოდენობრივ, ემპირიკულ შესწავლას, რათა ტრადიციები და რელიგია გახდეს კულტურული შოკის მთავარი კატეგორიები.

შედეგად სტრესი მოქმედებს არა მხოლოდ ადამიანზე არამედ ორგანიზაციის საქმიანობაზეც. სტრესულ გარემოში დასაქმებულები მიდრეკილნი არიან ნაკლები კომუნიკაციისკენ, გამოხატავენ უარყოფით ემოციებს და უნდობლობას ერთმანეთის მიმართ, ახდენენ საკუთარი თავის იზოლირებას გუნდისგან. ნაკლებ სტრესულ გარემოში

ადამიანები უფრო კოლექტიურად მუშაობენ, ენდობიან ერთმანეთს. დღესდღეობით სამუშაო სტრესორებს მიეკუთვნება სამუშაო დატვირთვა, სამუშაო ადგილზე კონფლიქტი, სამუშაოს ინტენსიურობა, ლიდერობის სტილი, ორგანიზაციული შემცირება და რესტრუქტურისაცია და ორგანიზაციული შერწყმა. შედეგებად როგორც წესი განიხილება სამუშაოთი კმაყოფილება, ერთგულება, ფსიქოლოგიური ჯანმრთელობა, სამუშაოსა და ოჯახს შორის ბალანსი. ზოგჯერ ლიდერებიც კი განიცდიან ეთიკურ დილემას, როცა უმკლავდებიან სტრესულ სიტუაციებს. გარე საფრთხეები კონკურენტებისაგან, გაურკვევლობა, კონფლიქტი, გადატვირთულობა, ინტერპერსონალური პრობლემები, სტრესული სამუშაო გრაფიკი, ოჯახური და მატერიალური პრობლემები მხოლოდ მცირეა იმ ფაქტორებისგან რაც მოქმედებს სტრესულად ლიდერებზე. ის თუ როგორ უმკლავდებიან ადამიანები სტრესს, შეიძლება ძალიან განსხვავებული იყოს კულტურებს შორი. მაგალითად ვიეტნამში სტრესს აღიქვამენ როგორც სისუსტეს და ამიტომ არ ამხელენ მას, ან უზიარებენ მხოლოდ ოჯახის წევრებს. ისინი ესწრებიან ლოცვებს, დროს ატარებენ მეგობრებთან, ოჯახთან, სვამენ და თამაშობენ.

### 3. სოციოკულტურული ფაქტორების მოქმედების პრაქტიკული ასპექტები საქართველოში

#### 3.1 სოციოკულტურული განზომილებები ქართულ ბიზნესში

პროგრამის GLOBE შედეგების მიხედვით საქართველო ევროპული ქვეყნების ჯგუფში გაერთიანდა ევროპულ ისტორიასა და გეოპოლიტიკურ განვითარებასთან სიახლოვის გამო, ისევე როგორც რუსეთი და თურქეთი. სტატისტიკური მასალის დამუშავება მსგავს კულტურათა გამოყოფის მიზნით იძლევა ქვეყნების ორ დიდ ჯგუფსა და რამოდენიმე ქვეჯგუფს.

საქართველო უფრო ახლოსაა სამხრეთ ევროპის ქვეყნებთან, მაგრამ ცალკე ქვეჯგუფს ქმნის, ეს კი იმას ნიშნავს, რომ მართვის ქართული კულტურა ნიშვნელოვნად განსხვავდება თუნდაც მეზობელი რუსეთისა და თურქეთის კულტურებისგან. საქართველო ქმნის ცალკე ქვეჯგუფს სამხრეთევროპული

ქვეყნების ქვეყნების ჯგუფში ლათინური ქვეყნების (იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია), ახლო აღმოსავლეთის (თურქეთი, საბერძნეთი) და ცენტრალური ევროპის (პოლონეთი, სლოვენია) ქვეჯგუფებთან ერთად.

საქართველოში არსებული სოციოკულტურული გარემოს შესასწავლად უპირატესობა მივანიჭეთ გ. ჰოფსტედეს ნაციონალური კულტურის კვლევის ხუთ განზომილებიან მოდელს. კრიტიკის მიუხედავად, შეგვიძლია მოვიტანოთ არგუმენტები, რომლებიც გ. ჰოფსტედეს გამოკვლევის უპირატესობებს უსვამს ხაზს. იმ პერიოდისთვის როცა აღნიშნული კვლევა განხორციელდა, სოციოკულტურის სფერო თითქმის არ იყო შესწავლილი. აქტიურად მიმდინარეობდა მრავალეროვნული კომპანიების ექსპანსია და ისინი ეძიებდნენ მათ წინაშე სხვადასხვა ქვეყნის კულტურული თავისებურებების გამო წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტის გზებს. გ. ჰოფსტედე ამ მიმართულებით პირველ მკვლევარად არის მიჩნეული და მისმა ნაშრომმა, ფაქტობრივად, კატალიზატორის როლი შეასრულა სხვადასხვა სოციალურ მეცნიერებებში შემდგომი კვლევების წარმართვის თვალსაზრისით.

საქართველოში ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმის გამოსავლენად ჰოფსტედეს მიხედვით შემუშავებული ცვლადებია გამოყენებული. ცხრილში წარმოდგენილია ეს ცვლადები და მათისაშუალო მნიშვნელობები. რაც უფრო მეტად მნიშვნელოვანია თითოეული მოცემული ცვლადი, მითუფრო მაღალია ინდივიდუალიზმის მაჩვენებელი. შესაბამისად, ხუთბალიან სკალაზე 1 შეესაბამება პასუხს `ძლიერ მნიშვნელოვანია~, ხოლო 5 \_ პასუხს `უმნიშვნელოა~. საზოგადოებისთვის რაც უფრო მნიშვნელოვანია დრო პირადი და ოჯახური ცხოვრებისათვის, სამუშაოს შესრულება, რომელიც უსაფრთხოა, რომელსაც პატივს სცემენ მისი მეგობრები და ოჯახი და საინტერესოა, მით უფრო ინდივიდუალისტურია იგი.

*ცხრილი 1*

*ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის განმსაზღვრელი ცვლადები საქართველოში*

	ცვლადი	საშუალო მნიშვნელობა
1	დრო პირადი და ოჯახური ცხოვრებისთვის	2,36
2	სამუშაოს უსაფრთხოება	1,90
3	პატივსაცემი სამუშაო	2,61
4	სამუშაო, როგორც გამოწვევა (საინტერესო სამუშაო)	1,83

რესპონდენტთა უმეტესობისთვის ეს ფასეულობები ძლიერ მნიშვნელოვანი ან უმნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, ამდენად, ამ შედეგების მიხედვით, საქართველოს საზოგადოებაში გამოკვეთილია ინდივიდუალისტური ღირებულებები.

ძალაუფლებრივი დისტანცია საზოგადოების იერარქიულობას უკავშირდება. იგი გვიჩვენებს საზოგადოება რამდენად ეგუება მაღალი ძალაუფლების პირების მიმართ გამორჩეულ დამოკიდებულებას, რამდენად მისაღებია, რომ მათ ემორჩილებოდნენ და გარკვეულ პრივილეგიებს ანიჭებდნენ. კულტურებში, რომლებიც ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი დონით ხასიათდება, არსებობს გადაწყვეტილებათა მიღების



პროცესში მონაწილეობის ძლიერი სურვილი, მაგრამ რეალურად დაქვემდებარებულებს ნაკლები შესაძლებლობა აქვთ ამისთვის.<sup>2</sup> სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ეს განზომილება მიუთითებს, რამდენად მისაღებია, რომ საზოგადოებაში, ისევე როგორც ორგანიზაციებში, ძალაუფლება არათანაბრად იყოს განაწილებული. ხუთბალიან სკალაზე 1 შეესაბამება პასუხებს, რომლებიც ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალ დონეზე მიუთითებს, ხოლო 5 პასუხებს, რომლებიც მის დაბალ დონეს აღნიშნავს.

## ცხრილი 2

### ძალაუფლებრივი დისტანციის განსაზღვრელი ცვლადები საქართველოში

	ცვლადი	საშუალო მნიშვნელობა
1	ზემდგომის მიმართ პატივისცემა	2,24
2	ზემდგომის მიერ დაქვემდებარებულთან თანამშრომლობა	2,33
3	ზემდგომის მიმართ წინააღმდეგობის შიში	2,89
4	ორი ზემდგომის აცილების სურვილი	1,84

რესპონდენტთა უმეტესობამ აღნიშნა პასუხები, რომლებიც მაღალ ძალაუფლებრივ დისტანციაზე მეტყველებს.

განუსაზღვრელობის აცილება - განუსაზღვრელობა, რომელიც მომავალს უკავშირდება, ჩვეულებრივ მოვლენას წარმოადგენს და ყველა საზოგადოება თავისებურად ცდილობს თავი გაართვას მას. ჰოფსტედეს მიხედვით, ქვეყნის დონეზე განუსაზღვრელობის აცილებაში საზოგადოებას ტექნოლოგია, კანონები და რელიგია ეხმარება, ხოლო ორგანიზაციის დონეზე - ტექნოლოგია, წესები და რიტუალები. ამდენად, წესების დაცულობა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი შეიძლება იყოს განუსაზღვრელობის აცილების შეფხებისთვის. მიდრეკილება წესების დაცვისკენ ნიშნავს, რომ საზოგადოება ვერ ეგუება განუსაზღვრელ სიტუაციებს. კიდევ ერთი ელემენტი სამუშაოს სტაბილურობა. რაც უფრო სტაბილურად მიიჩნევენ ადამიანები საკუთარ

<sup>2</sup> Geert Hofstede, Cultures Consequences: Comparing Values, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition, Sage Publications, 2001, p5-21.

პოზიციას, მით უფრო ძნელად ეგუებიან განუსაზღვრელობას და, შესაბამისად, ამგვარი საზოგადოებები ხასიათდებიან განუსაზღვრელობის აცილების მაღალი ნიშნით.

კიდევ ერთი ელემენტია სტრესი. ძლიერი სტრესი, წესების დაცვაზე მაღალი ორიენტაცია და სამუშაოს სტაბილურობა აყალიბებს საზოგადოებაში განუსაზღვრელობის აცილების სინდრომს. რაც უფრო ცდილობს საზოგადოება სხვადასხვა გზით თავი დააღწიოს განუსაზღვრელ სიტუაციებს, მით უფრო მაღალია სტრესი.

საქართველოში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, თითოეული აღნიშნული ცვლადის საშუალო მნიშვნელობები მოცემულია ცხრილში.

### ცხრილი 3

#### განუსაზღვრელობის აცილების განზომილების ცვლადები საქართველოში

	ცვლადი	საშუალო მნიშვნელობა
1	სტრესისა და დამაბულობის სიხშირის დონე	3,16
2	ჯანმრთელობის მდგომარეობა	3,83
3	მენეჯერისგან რამდენად დასაშვებია თქვას `არ ვიცი`	3,28
4	ორგანიზაციის წესების დაცვა	2,53

გამოკითხულთა უმეტეს ნაწილს მიაჩნია, რომ ორგანიზაციის წესები არ უნდა დაირღვეს, თუნდაც ეს მის ინტერესებს შეესაბამებოდეს. ამ ცვლადების საერთო საშუალო კი 3,2-ის ტოლია, რაც ნიშნავს, რომ საზოგადოება განუსაზღვრელობის აცილების დაბალი დონისკენ იხრება.

მასკულინურობა/ფემინურობა - მოცემული განზომილება გენდერული როლების განაწილებასთანაა დაკავშირებული. საზოგადოება, რომელიც მკვეთრადაა გამიჯნული ეს როლები, მასკულინურია, ხოლო ფემინურობა ახასიათებს საზოგადოებას, სადაც ქალურ და მამაკაცურ ღირებულებებს შორის არაა მკვეთრი ზღვარი. მამაკაცურ ღირებულებებად

მიჩნეულია სიმტკიცე და სწარფვა მატერიალური წარმატებისაკენ, ხოლო ქალურ ღირებულებებად – თავმდაბლობა, სინაზე და ზრუნვა ცხოვრების ხარისხობრივ მხარეზე.<sup>3</sup>

საზოგადოებებში, რომლებიც მასკულიზურობის მაღალი დონით გამოირჩევა, მნიშვნელოვანია სამსახურში აღიარების მოპოვება, დაწინაურება და შემოსავალი, ხოლო ფემინურ საზოგადოებებში უფრო ფასეულია მეგობრული ატმოსფეროს არსებობა, სამუშაო გარემო და ურთიერთობები. მასკულიზურობა/ფემინურობის განზომილების მიხედვით ქვეყნის კულტურის შეფასება მოხდა ცხრილში მოცემული ცვლადების მეშვეობით. ხუთქულიან სკალაზე 1 შეესაბამება მასკულიზურობის მაღალ დონეს, ხოლო 5 – ფემინურობის მაღალ მაჩვენებელს.

**ცხრილი 4**

**მასკულიზურობა/ფემინურობის განმსაზღვრელი ცვლადები საქართველოში**

	ცვლადი	საშუალო მნიშვნელობა
1	აღიარება კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის	2,1
2	სასიამოვნო ხალხთან მუშაობა	4,11
3	სასურველ ადგილას ცხოვრება	3,36
4	დაწინაურების შესაძლებლობა	1,90

აღსანიშნავია, რომ მასკულიზური და ფემინური კულტურების გარდა, არსებობს შერეული ტიპის კულტურებიც. ქართული კულტურა სწორედ ამ უკანასკნელის მაგალითს წარმოადგენს. მასში ერთდროულად თანაარსებობს მასკულიზური და ფემინური ნიშან-თვისებები. როგორც მე-4 ცხრილშია მოცემული, თითოეული ღირებულების საშუალო მნიშვნელობა მოწმობს, რომ ქართული საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანია როგორც მასკულიზური, ასევე, ფემინური ღირებულებები.

დროითი ორიენტაცია (გრძელვადიანი/მოკლევადიანი) - გრძელვადიანი ორიენტაცია საზოგადოების დინამიკურობას და მომავალზე ორიენტაციას გულისხმობს. მისი

<sup>3</sup> Hofstede G., (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications

შემადგენელი ღირებულებებია ტრადიციების ახალ გარემოსთან ადაპტაცია, მომჭირნეობა და დაზოგვა, მოთმინების უნარი, რომ საზოგადოება დაელოდოს გრძელვადიანი შედეგების მიღწევას. ამის საპირისპიროდ, მოკლევადიანი ორიენტაცია სტატიკურობას, უმთავრესად აწმყოსა და წარსულზე კონცენტრაციას გულისხმობს. მისთვის დამახასიათებელია ტრადიციების დაცვა, მოკლევადიან შედეგებზე ორიენტაცია, არსებული სახის შენარჩუნება, დაზოგვისკენ დაბალი მიდრეკილება.

საქართველოში კვლევამ შემდეგი სურათი გამოავლინა: ორი ცვლადი, მომჭირნეობა და გულმოდგინეობა გრძელვადიანი ორიენტაციისკენ იხრება, ხოლო ორი პიროვნების სტაბილურობა (არსებული სახის შენარჩუნება) და წარსული გმირების პატივისცემა საზოგადოების მოკლევადიან ორიენტაციაზე მეტყველებს.

## ცხრილი 5

### დროითი ორიენტაციის განმსაზღვრელი ცვლადები საქართველოში

	ცვლადი	საშუალო მნიშვნელობა
1	მომჭირნეობა	2,38
2	გულმოდგინე შრომა შედეგების მისაღწევად	2,00
3	არსებული სახის შენარჩუნება	3,52
4	წარსული გმირების პატივისცემა	4,71

კვლევის შედეგების მიხედვით, საქართველოში ადამიანები მზად არიან ინვესტირება მოახდინონ პროექტში, რომელიც დაუყოვნებელ შედეგებს არ იძლევა. გამოკითხულთა 70% გვპასუხობს, რომ კაპიტალდაბანდებას განახორციელებს მაშინაც, თუ შედეგი 3 წლის შემდეგ იქნება მიღებული. ეს საზოგადოების მოთმინების უნარზე მეტყველებს. გამოკითხულთა უდიდეს ნაწილი (47,3%) დანაზოგის შენახვას უძრავ ქონებაში არჩევს. ეს შედეგები გრძელვადიანი ორიენტაციის მიმანიშნებელია. თუმცა ამ მხრივ, გარკვეული წინააგმდეგობრივი შედეგებიც შეიძლება მივიღოთ. მაგალითად, უძრავ ქონებაში დაბანდებასკენ დიდი მიდრეკილება (რესპონდენტთა 47,3%), შესაძლოა, რეალურად

აიხსნებოდეს არა საზოგადოების გრძელვადიანი ორიენტაციით, არამედ საქართველოს ეკონომიკის ტრანსფორმაციული ვითარებით, ასევე, დაბალი ნდობით საფინანსო ინსტიტუტების მიმართ.

გამოკითხულთა 68,2% თვლის რომ ტრადიციები ახალ გარემოს უნდა მოვარგოთ, რაც ტიპურია გრძელვადიანი ორიენტაციის კულტურებისთვის, მაგრამ მოსაზრებას, რომ წარსული დროის გმირებს პატივი უნდა მივაგოთ 43,9% მთლიანად ეთანხმება, ხოლო 44,8% ეთანხმება ნაწილობრივ, რაც მოკლევადიან ორიენტაციაზე მეტყველებს.

მაღალკონტექსტურობა/დაბალკონტექსტურობა - როგორც კვლევამ გამოავლინა, ქართულ საზოგადოებაში პირისპირ კონტაქტების მნიშვნელობა მეტად დიდია. წერილობით ან სატელეფონო საუბრით მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტა საკმაოდ მოუხერხებელი და იშვიათია. რესპონდენტების 59%-მა გვიპასუხა, რომ მნიშვნელოვან საკითხებს მხოლოდ პირისპირ საუბრისას წყვეტს, ხოლო საკომუნიკაციო საშუალებებს ამ მიზნით მხოლოდ 9% ეყრდნობა; 32%-ის აზრით, მნიშვნელოვანი საკითხების გადასაწყვეტად ორივე გზა შესაძლებელია.

თანამშრომლებთან ურთიერთობის დროს გამოკითხულთა 56% მხედველობაში იღებს კომუნიკაციის არავერბალურ მხარეს, ხოლო 44%-სთვის მხოლოდ სიტყვიერი მოსაზრებებია მნიშვნელოვანი. ეს შედეგები მიგვანიშნებს, რომ ჰოლის ტიპოლოგიით, ქართული კულტურა მაღალკონტექსტურ კულტურებს უნდა მივაკუთვნოთ.

### 3.2 სოციალური კაპიტალი და საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობები

სოციალური კაპიტალის არსებობა მნიშვნელოვანია ბიზნესისთვის როგორც ორგანიზაციულ კონტექსტში, ისე, საზოგადოებრივ დონეზე. თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში აღიარებულია, რომ სოციალური კაპიტალი ეკონომიკური ზრდის ისეთივე არსებითი ფაქტორია, როგორც კაპიტალის სხვა ფორმები. სოციალური კაპიტალის განვითარება დაკავშირებულია სამოქალაქო და პოლიტიკური თავისუფლების მაღალ დონესთან, მართვის ხარისხის გაუმჯობესებასა და ინსტიტუციურ განვითარებასთან. ეს კი ინვესტორებისთვის რისკების შემცირებას, უცხოური კაპიტალის მოდინების ზრდას და თანმდევ ეკონომიკურ ეფექტებს ნიშნავს.

ბევრი მკვლევარის მიერ პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები განიხილება, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე მიღებული გაგება, რადგან ის, ერთი მხრივ, გამოხატავს არაფორმალურ კონტროლს და ინტეგრაციას, ხოლო, მეორე მხრივ, კონსენსუსისა და ჰარმონიის არსებობას. ეს ორმხრივი ნდობისა და ურთიერთმხარდაჭერის გრძნობას ავითარებს ორგანიზაციის წევრებს შორის. ამდენად, ორგანიზაციულ დონეზე პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების განხილვას მივყავართ სოციალური კაპიტალის ცნებამდე.

მსოფლიო ბანკი სოციალურ კაპიტალს ზომავს შემდეგი პარამეტრების საფუძველზე:

- ჯგუფებისა და ქსელების სიმყარე, მრავალფეროვნება, მათი საქმიანობის დემოკრატიულობა, სხვა ჯგუფებთან კავშირი;
- ნდობა – ოჯახსა და სოციალურ ქსელებში, მართვის ორგანოების, უცხოელების მიმართ;
- კოლექტიური მოქმედება;
- სოციალური ერთობა;
- ინფორმაცია და კომუნიკაციები;
- მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებასა და პოლიტიკურ მოქმედებებში.

ფუკუიამას<sup>1</sup> (Fukuyama F. (1995).) სოციალური კაპიტალი ნდობაზე დაჰყავს. ნდობა ამცირებს გარიგებების წარმოებისას ტრანსაქციურ დანახარჯებს. იგი არსებითია გუნდური

მუშაობისა და ახალი ბიზნესის ფორმირებისთვის. ქვეყნებში, სადაც არსებობს ნდობა ფართო საზოგადოებრივ დონეზე (აშშ, გერმანია) განვითარებულია დიდი კონცერნები, ხოლო კულტურებში, სადაც პიროვნებათაშორისი ნდობაა განვითარებული, წარმატებით ფუნქციონირებენ მცირე ზომის ოჯახური ტიპის საწარმოები (ჩინეთი, სინგაპური).

ზოგადად ქართულ საზოგადოებას ნდობის დაბალი დონე ახასიათებს. მსოფლიო ღირებულებების კვლევის (WVS) მიხედვით, საქართველოში გამოკითხულთა მხოლოდ 18,1% თვლის, რომ უმეტესი ხალხის ნდობა შეიძლება, ხოლო 81,9% მიიჩნევს, რომ სიფრთხილეა საჭირო. ამდენად, ასეთი ტიპის საზოგადოებაში ნებისმიერი საქმიანი ურთიერთობის დაწყებამდე ჯერ ნდობის ჩამოყალიბებაა აუცილებელი. ეს პროცესი კი დროს მოითხოვს, ამიტომ ამგვარი ტიპის კულტურებში საქმიანი ურთიერთობები უფრო ნელია და გარიგებების დადებას მეტი დრო მიაქვს. შედარებისთვის შეიძლება მოვიტანოთ სხვა ქვეყნების მონაცემები. შვეიცარიაში 54% მიიჩნევს, რომ უმეტესი ხალხის ნდობა შეიძლება, ნორვეგიასა და შვედეთში კი ეს მაჩვენებელი 65%-ია CRRC<sup>1</sup> (CRRC. (2011).)

საქართველოში ადამიანების 95%-ს ურჩევნია საქმიანი ურთიერთობა ჰქონდეს ქართველებთან. ამდენად, ისინი არ ენდობიან სხვა ჯგუფის წევრებს, მაგრამ ნდობას ამჟღავნებენ საკუთარი ერთობის წევრთა მიმართ (ოჯახი, მეგობრები). სწორედ ნდობის დაბალი დონე განაპირობებს ქართველების მცირე მონაწილეობას დიდ ასოციაციებსა და კორპორაციებში.

კავკასიის რესურსების კვლევის ცენტრის CRRC-ს ინფორმაციის თანახმად, გამოკითხულთა 81% საკუთარ თავს, უპირველესად, ხედავს, როგორც საქართველოს მოქალაქეს, 64% – როგორც ადგილობრივი ერთობის წევრს, ხოლო 49% – როგორც დამოუკიდებელ ინდივიდს. მთელი რიგი გამოკვლევებისა ადგენს კავშირს საზოგადოების ინდივიდუალიზმსა და ნდობის განვითარებას შორის. ჰოფსტედეს მიხედვით, რაც უფრო მაღალია ქვეყნის ინდივიდუალიზმის ინდექსი, მით უფრო მაღალია პიროვნებათაშორისი ნდობა ამ საზოგადოებაში.

საქართველოში 2010 წელს განხორციელებული კვლევა სახელწოდებით `კაპიტალი და კონფლიქტი: საქართველო ავლენს, რომ საქართველოში შემოსული უცხოური

ფირმების 75% ქვეყანაში ახალი ინვესტიციის გზით შემოვიდა. მხოლოდ 10%-მა გამოიყენა არსებული ფირმების შეძენა, როგორც ბაზარზე შესვლის ფორმა. პარტნირობასა და შერწყმაზე კი არჩევანი კიდევ უფრო ნაკლებმა ფირმამ შეაჩერა.

ხელმშემწყობ ფაქტორთა შორის, რომლებიც უცხოური ფირმების მიერ საქართველოში დაინტერესებას განაპირობებს, წამყვანია ბიზნესის წარმოების სიმარტივე, ოჯახური ან მეგობრული კავშირები საქართველოსთან და ქვეყნის გეოგრაფიული მდებარეობა.

უცხოური ფირმების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ფირმის მომგებიანობისთვის ოჯახური ან მეგობრული კავშირები სრულიად უმნიშვნელოა, ხოლო უძრავი ქონების შეძენისას საქართველოში ფირმების ერთი მესამედი ადასტურებს სოციალური კონტაქტების გამოყენებას და მათ დადებით როლს მოლაპარაკებების პროცესში.

ამდენად, როგორც ჩანს, საქართველოში სოციალური კონტაქტები მეტ როლს ასრულებს ადგილმდებარეობის არჩევასა და საქმიანი გარიგების წარმოების თავდაპირველ ეტაპზე, ხოლო ბიზნესის შედგომი წარმატებული ფუნქციონირება მათზე არაა დამოკიდებული.

საქართველომ საბჭოთა პერიოდისგან მემკვიდრეობით მიიღო უნდობლობა ფორმალური ინსტიტუტებისადმი, რის გამოც საზოგადოება მეტ ნდობას ავლენს არაფორმალური ურთიერთობების მიმართ და ბიზნესის წარმოების დროს მათ ეყრდნობა. ეს, როგორც გარდამავალი ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი ნიშანთვისება, ემპირიულად აქვთ მეცნიერებს დასაბუთებული, მაგალითად, უნგრეთში.<sup>4</sup> საქართველოში საკუთარი ჯგუფის შიგნით გამოკვეთილი ორიენტაცია გამოწვეულია სწორედ იმით, რომ არაფორმალური სოციალური კავშირები და ქსელები იყო ჩამნაცვლებელი იმ ფორმალური ინსტიტუტებისა, რომლებიც ნდობას არ იმსახურებდა. ამიტომ, ქართული კოლექტივიზმი არ არის ისეთი ღრმად ფესვადგმული კოლექტივიზმი, როგორც, მაგალითად, ჩინეთს ახასიათებს. საბაზრო ინსტიტუტების შემდგომი განვითარების კვალდაკვალ

---

<sup>4</sup> Whitley R., Henderson J., Czeban L., Lengyel G., (1996). Trust and contractual relations in an emerging capitalist economy: The changing trading relationships of ten large Hungarian enterprises. *Organization Studies (OS)*, 17(3), p. 397 – 420.



ინდივიდუალიზმი, როგორც სოციალური ორიენტაცია, უფრო გამოკვეთილ სახეს მიიღებს, რასაც მოჰყვება საზოგადოებრივ დონეზე ნდობის ამაღლება და ჯანსაღი სოციალური კაპიტალის განვითარება.

### 3.3 კულტურული განსხვავებების გავლენა საქმიან მოლაპარაკებებზე

არსებობს საერთაშორისო საქმიან მოლაპარაკებებზე კულტურის გავლენის როგორც უარყოფელი, ასევე, დამადასტურებელი მეცნიერული მოსაზრებები. მაგალითად, ზარტმანი <sup>1</sup> (Zartman I.W. (1993).) აღნიშნავს, რომ მოლაპარაკებების წარმართვისთვის არავითარი მნიშვნელობა არ აქვს მხარეთა კულტურულ კუთვნილებას. მეორე მხრივ, მთელი რიგი ავტორებისა გრეჰემი, ბაზერმანი, უედ ბენსონი<sup>1</sup>( Graham J. L., Sano Y., & March R. M. (1994).) ემპირიულად ასაბუთებენ, რომ საქმიან მოლაპარაკებებზე კულტურის თავისებურებები ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას.

უნდა ვივარაუდოთ, რომ რადგან სხვადასხვა კულტურული წარმომავლობის ადამიანები არ იზიარებენ ერთსა და იმავე შეხედულებებს, მოლაპარაკებების დროს მათი ქცევა განსხვავებული იქნება. კულტურის გავლენა აისახება მოლაპარაკებების მთელ პროცესზე, მათ შორის, მხარეთა წინასწარ განწყობაზე, მოლაპარაკების საგანისა და სტრატეგიის ხედვაზე, მოლაპარაკებების პროცესში გამოვლენილ დამოკიდებულებებსა და საბოლოო შედეგის მოლოდინიზე. ნებისმიერი გაუგებრობა, რაც კულტურული თავისებურებებიდან გამომდინარე შეიძლება წარმოიქმნას, იწვევს ნდობის დაკარგვას მხარეთა შორის.

კულტურას უმთავრესად არაპირდაპირი გავლენა აქვს მოლაპარაკებების შედეგებზე. ამ პროცესში შუამავალი ცვლადებია სიტუაციური ცვლადები (დრო, ძალაუფლება და მისი გამოყენება, მონაწილეთა რაოდენობა, ადგილმდებარეობა და ა. შ.) და მონაწილეთა მახასიათებლები (პიროვნული თავისებურებები და კულტურული ცვლადები).

იუზუნური გამოყოფს მოლაპარაკებების სხვადასხვა ასპექტზე კულტურული ცვლადების გავლენის შემდეგ შესაძლო შემთხვევებს:

კულტურის გავლენა საერთაშორისო საქმიან მოლაპარაკებებზე

<b>მხარეთა წინასწარგანწყობა</b>	
საკუთარი თავის აღქმა	გავლენა მხარის სანდოობაზე
პიროვნებათშორისი ორიენტაცია	გარიგებაზე/ურთიერთობაზე ორიენტაცია
ძალაუფლებაზე ორიენტაცია	როლები და მოლაპარაკებაში მონაწილეთა თავისუფლების ხარისხი
რისკისადმი დამოკიდებულება	მონაწილეთა თავდაჯერებულობა
<b>მოლაპარაკების სტრატეგიები</b>	
გამაცალკევებელი სტრატეგია	უკავშირდება საკუთარი ჯგუფის შიგნით ორიენტაციას, ძალაუფლებრივ დისტანციას, ინდივიდუალიზმს; წარსულზე ორიენტაციას
შემაკავშირებელი სტრატეგია	დაკავშირებულია პრობლემებზე ორიენტაციასა და მომავალზე ორიენტაციასთან
<b>მოლაპარაკების პროცესი</b>	
დღის წესრიგის განსაზღვრა	უწყვეტი და წყვეტილი დრო; დროის ეკონომია; მონოქრონიზმი; გლობალური ტიპის/ცალკეული პუნქტების შესახებ მოლაპარაკებები
ინფორმაციის დამუშავება	იდეოლოგიზმი/პრაგმატიზმი
კომუნიკაცია	კომუნიკაციის სტილი/ფორმალობა; არაფორმალობა
მოლაპარაკების ტაქტიკა	შერჩეული ტაქტიკის ტიპი
ურთიერთობის განვითარება	ატმოსფეროს~ როლი
<b>შედეგებზე ორიენტაცია</b>	

პარტნიორობა როგორც შედეგი	ახალი ჯგუფის ფორმირება
კონტაქტი როგორც შედეგი	კონტრაქტის წესები არის “კანონი”
მოგება როგორც შედეგი	ეკონომიურობა~
მეორე მხარეზე გამარჯვება	გამაცალკევებელი ორიენტაცია
მოლაპარაკების გრაფიკი (ეტაპები)	წყვეტილი/უწყვეტი

*წყარო: იუზუნიერი (2003), გვ. 105*

სალაკუზი<sup>1</sup> (Salacuse J. W. (2003.)) გამოყოფს მოლაპარაკებების ათ ასპექტს და მათთან დაკავშირებულ დამოკიდებულებებს, რომლებიც კულტურის თავისებურებებიდან გამომდინარეობს.

*ცხრილი 7*

*საქმიანი მოლაპარაკებების ასპექტები*

მოლაპარაკების ასპექტები	კულტურიდან გამომდინარე საფასუხო რეაგირება
მიზანი	კონტრაქტი/ურთიერთობები
დამოკიდებულება	მოგება/წაგება – მოგება/მოგება
პიროვნული სტილი	ფორმალური/არაფორმალური
კომუნიკაცია	პირდაპირი - არაპირდაპირი
დროის აღქმა	მაღალი - დაბალი
ემოციურობა	მაღალი - დაბალი
შეთანხმების ფორმა	სპეციფიკური _ ზოგადი
შეთანხმების ფორმირება	ქვემოდან ზემოთ _ ზემოდან ქვემოთ
გუნდის ორგანიზება	ერთილიდერი _ კონსესუსი
რისკიანობა	მაღალი - დაბალი

გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ადამიანების ქცევა განსახვავებულია იმის მიხედვით, მოლაპარაკებებს თავისი კულტურის წარმომადგენლებთან აწარმოებენ თუ

კროსკულტურულ კონტექსტში წარმართავენ. ამიტომ მოლაპარაკებების დროს სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელთან ადამიანების მიერ გამოვლენილი ქცევის გასაგებად შიდაკულტურულ კონტექსტში გამოვლენილ ქცევის თავისებურებებს მხოლოდ ნაწილობრივ შეიძლება დავეყრდნოთ. ამდენად, მხარეთა კულტურული კუთვნილება მოგვცემს შესაძლებლობას განვსაზღვროთ, რა არის მოსალოდნელი მოლაპარაკების სტილისა და სტრატეგიის თვალსაზრისით.

ჰოფსტედე და იუზუნერი თითოეული კულტურული განზომილების მიხედვით განიხილავენ მოლაპარაკებების პროცესში მხარეთა შესაბამის მოსალოდნელ ქცევას.

მაღალი ძალაუფლებრივი დისტანციის შემთხვევაში გვაქვს კონტროლისა და გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზებული სტრუქტურა. მოლაპარაკებების პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს მაღალი ძალაუფლების მქონე პირები იღებენ.

რადგან მაღალიერარქიულ კულტურებში გამოკვეთილია პატივისცემა სოციალური სტატუსის მიმართ, მათი წარმომადგენლები მოლაპარაკებათა პროცესში ნაკლებად ირჩევენ კონფრონტაციულ სტილს.

ინდივიდუალისტურ კულტურებში კომუნიკაციის პროცესში ცენტრალური ადგილი ამოცანების გადაწყვეტას უჭირავს და არა ურთიერთობებს. ამგვარი კულტურის წარმომადგენლები ესწრაფვიან მიიღონ ორივე მხარისთვის სასურველი გადაწყვეტილება. ინდივიდუალისტური კულტურის წარმომადგენლები პრობლემებს წყვეტენ უფრო პირდაპირი, კონკურენტული მიდგომის საფუძველზე, ხოლო კოლექტივისტური კულტურის წარმომადგენლები უფრო არაპირდაპირ გზებს ირჩევენ, ისე რომ მეორე მხარესთან ურთიერთობები შეინარჩუნონ<sup>1</sup> (Leung K. (1997)..p640-655)

კოლექტივიზმის შემთხვევაში მნიშვნელოვანია სტაბილური ურთიერთობების შენარჩუნება, ამიტომ მოლაპარაკებების პროცესს წარმართავენ ის პირები, რომლებსაც უკვე აქვთ ურთიერთობის გარკვეული გამოცდილება. წარმომადგენლის ცვლილება ურთიერთობების ცვლილებებსაც იწვევს და მათი დაწყება თავიდან ხდება საჭირო.

ინდივიდუალისტების მთავარი მიზანი კონტრაქტის დადებაა, რომელიც გარიგების საფუძველია. კოლექტივისტურ კულტურებში ჰარმონიის შენარჩუნება, ფორმალურად მაინც, ყველაზე მნიშვნელოვანია და მხარეები ერიდებიან აშკარა კონფლიქტს.

მასკულინურობა განაპირობებს სიმპათიას ძლიერი მხარის მიმართ. მასკულინურ კულტურებში სადავო საკითხები უფრო ხშირად წყდება ბრძოლით, ვიდრე კომპრომისით. ამიტომ მოლაპარაკებების წარმართვა უფრო რთულია მასკულინური კულტურის ორ წარმომადგენელს შორის, ვიდრე მაშინ, როცა ერთერთი მხარე ფემინური კულტურის წარმომადგენელია.

მაღალი განუსაზღვრელობის აცილების კულტურებში უპირატესობას ანიჭებენ მოლაპარაკების ძლიერ სტრუქტურირებულ პროცედურებს.

გრძელვადიანი ორიენტაცია პრობლემის გადაწყვეტაზე ორიენტირებულ სტრატეგიის გამოყენებისკენ უბიძგებს მოლაპარაკების მონაწილეებს. გრეკში სხვა ავტორებთან ერთად ასაბუთებს, რომ, არსებობს მაღალი კორელაცია მოლაპარაკებების აღნიშნულ სტრატეგიასა და გრძელვადიან ორიენტაციას შორის.

მაღალი/დაბალი კონტექსტი. მოლაპარაკებების პროცესში კულტურების ეს მახასიათებელი ზემოქმედებს როგორც კონფორმტაციულ, ასევე, ინფორმაციის გაცვლასთან დაკავშირებულ ქცევაზე. არაპირდაპირი კომუნიკაცია/კონფორმტაცია მაღალკონტექსტური კულტურების ნიშანთვისებაა. რაც უფრო დაბალკონტექსტურია კულტურა, მით უფრო მეტად მნიშვნელოვანია ნათელი და არაორაზროვანი ინფორმაციის გაცვლა, უფრო აფასებენ გულღიაობას და პიდაპირობას, მაგალითად, ამერიკელები. დაბალკონტექსტური კულტურის წარმომადგენლებს უჭირთ კომუნიკაცია ისეთ კულტურებთან, სადაც მოლაპარაკებების პროცესი ჯერ გაცნობას ისახავს მიზნად, საუბარი ზოგად საკითხებზე მიმდინარეობს და მხოლოდ მოგვიანებით ხდება ბიზნესის დეტალებზე გადასვლა.

განხილული ავტორების დასკვნებისა და შედეგების გათვალისწინებით, შეიძლება საქართველოში საერთაშორისო მოლაპარაკებების წარმართვის თვალსაზრისით ჩამოვყალიბოთ გარკვეული შეხედულებები. არსებული მონაცემები გვაძლევს

შესაძლებლობას განვსაზღვროთ მხოლოდ მოსალოდნელი ქცევის ხასიათი. უფრო სრულყოფილი სურათის მისაღებად კულტურის თითოეული განზომილების ზემოქმედების შეფასება მოლაპარაკებების თითოეულ ასპექტზე (მიზანი, სტრატეგია, ტაქტიკა, შედეგი) ცალკე ემპირიულ კვლევას საჭიროებს.

კვლევის მიხედვით, ქართველი რესპონდენტები ამჟღავნებენ მიდრეკილებას ინდივიდუალიზმისკენ. სავარაუდოა, რომ პირადი ინტერესისა და პირადი მიზნების დაკმაყოფილება მოლაპარაკებების მთავარი მოტივატორი უნდა იყოს. შესაბამისად, მოსალოდნელია, რომ საქართველოს წარმომადგენლები უარს იტყვიან ნაკლებად ხელსაყრელ წინადადებებზე იმ იმედით, რომ უფრო ხელსაყრელ გარიგებას დადებენ.

საქართველოში გამოვლენილი მაღალი ძალაუფლებრივი დისტანცია გვაფიქრებინებს, რომ მოლაპარაკებების პროცესში უპირატესობა ურთიერთობის ფორმალურ სტილს მიენიჭება. როგორც წესი, ფორმალური სტილი განმაცალკევებელი სტრატეგიის გამოყენებისკენ უბიძგებს მხარეებს, რადგან გამოკვეთილია სტატუსის მიხედვით არსებული განსხვავებები.

განუსაზღვრელობის აცილების ხარისხი დაკავშირებულია რისკის გაწევის სურვილთან. საქართველოში ამ განზომილების მიხედვით მიღებული შედეგები მოსალოდნელს ხდის, რომ ქართველებისთვის ადვილად შეიძლება ახალი და სარისკო წინადადებების შეთავაზება. მოსალოდნელია, ასევე, შემოქმედებითი და ალტერნატიული გზების მოძიება. მაგრამ ასეთი შესაძლებლობების განხილვისადმი ღია დამოკიდებულებას ქართველები გამოამჟღავნებენ იმ შემთხვევაში, თუ მეორე მხარის მიმართ ნდობა არსებობს, რათა აიცილონ ახალი იდეების მათ მიერ ათვისების საფრთხე. გასათვალისწინებელია, რომ უცხოელებს ადვილად შეუძლიათ ნდობა მოიპოვონ მოლაპარაკებების დროს დაბალი განუსაზღვრელობის აცილების მქონე კულტურის კონტექსტში.

კომუნიკაციის ტიპის მიხედვით, ქართული კულტურა მაღალკონტექსტურია, შესაბამისად, მოსალოდნელია, რომ ეს მოლაპარაკებების პროცესში გამოვლიდნეს არაპირდაპირი და კომპლექსური კომუნიკაციით, როდესაც სხვადასხვა კომენტარის, ჟესტისა თუ გამონათქვამის ინტერპრეტირებაა საჭირო ნაგულისხმევი აზრების რეალური

მნიშვნელობის გასაგებად. ხშირად მაღალკონტექსტური კულტურები პოლიქრინიულობით ხასიათდებიან. შეხვედრების დაწყებისა და დასრულების დრო არ არის მკაცრად ფიქსირებული, ასევე, არ არის დადგენილი შესვენებების გამოყენების გრაფიკი; დაგვიანებას პიროვნულ შეურაცხყოფად არ იღებენ, როგორც ეს მონოქრონიულ კულტურებს ახასიათებს; დასაშვებია ინფორმაციის დიდ ნაკადთან მუშაობა.

ჰოვსტედეს ნაციონალური კულტურის ხუთგანზომილებიანი მოდელი ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროზე კულტურის ზემოქმედების შეფასების ყველაზე აღიარებული მიდგომაა და მისი გამოყენებით საქართველოს სოციოკულტურული გარემოს შესწავლა საკმაოდ საყურადღებო შედეგებს გვაძლევს.

დღევანდელ ეტაპზე საქართველოში მიმდინარებს სისტემური ტრანსფორმაციის პროცესი, რაც დიდ ზეგავლენას ახდენს თვით ღირებულებების ფორმირებაზე – ზოგიერთი ტრადიციული ღირებულება შენარჩუნებულია, ზოგიერთი – ტრანსფორმირდება, ზოგიერთი – ჩამოყალიბების პროცესშია. აღნიშნულის გათვალისწინებით, საქართველოს სოციოკულტურული იდენტურობის კვლევა საჭიროა გაფართოვდეს და განხილული ცვლადების დინამიკაში ანალიზის საფუძველზე გაკეთდეს დასკვნები.

საქართველოს სოციოკულტურულ კონტექსტში ბიზნესის წარმართვის მსურველებმა, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, სასურველია გაითვალისწინონ შემდეგი რეკომენდაციები:

- რადგან მეტი უპირატესობა ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებსა და პირად ინტერესს ენიჭება, სამუშაოს ორგანიზების, შრომის ანაზღაურების სისტემების განსაზღვრისა და ზოგადად ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს მომუშავეს ინდივიდუალური წვლილი. შესაბამისად, შრომის შედეგების შეფასებისას ინდივიდუალურია.
- საქართველოში გამოვლენილი მაღალი ძალაუფლებრივი დისტანციის გამო, სასურველია, მენეჯერმა დაქვემდებარებულებს მისცეს ნათელი და არაორაზროვანი მითითებები. ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ



თანამშრომლებმა ექვექვე დააყენონ ან უარი განაცხადონ ზემდგომის მიერ მიცემული დავალებების შესრულებაზე.

- მაღალი ძალაუფლებრივი დისტანცია ორგანიზაციებსა და სამთავრობო დაწესებულებებში ბიუროკრატის უკავშირდება, ამიტომ უცხოელი მენეჯერები მომზადებულნი უნდა იყვნენ ამისათვის.
- მიუხედავად ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი დონისა, ინდივიდუალიზმისკენ სწრაფვა და განუსაზღვრელობის აცილების დაბალი დონე საქართველოში გვამღევეს საფუძველს ვიფიქროთ, რომ მეტისმეტად გამოკვეთილი იერარქია და მოუქნელი მართვის სტილი არ იქნება მისადები. მართალია, მომუშავენი ხელმძღვანელის მითითებებს ემორჩილებიან, მაგრამ ნადავებების წამოყენება, ამიტომ მენეჯერის მხრიდან ამგვარი ინიციატივების მიმართ სასურველია ღია და მოქნილი დამოკიდებულების გამოვლენა.
- განუსაზღვრელობის აცილების დაბალი დონიდან გამომდინარე, მოსალოდნელია, რომ საქართველოში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა და ბაზარზე ახალი პროდუქტებით შესვლა წარმატების მომტანი იქნება.
- როგორც კვლევა გვიჩვენებს საქართველოში მასკულიზური ღირებულებები, როგორებიცაა ანაზღაურება და სამსახურში წინსვლის შესაძლებლობა, ძლიერ მნიშვნელოვანია. მენეჯერებმა ეს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ფორმირებისას უნდა გაითვალისწინონ და თანამშრომლების მოტივაცია სწორედ ამ ღირებულებებს დაუკავშირონ. მეორე მხრივ, ფემინური ღირებულებების მნიშვნელობის ხაზგასმა ქართველი რესპონდენტების მიერ ნიშნავს, რომ მეგობრული ურთიერთობების განვითარება, ნდობის ატმოსფერო სამუშაო ადგილზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია და მენეჯერებმა ხელი უნდა შეუწყონ მის ფორმირებას.
- გამოვლენილი კულტურული თავისებურებებიდან გამომდინარე, მოსალოდნელია, რომ ქართველები საქმიანი მოლაპარაკებების პროცესში პირად მიზნებზე იქნებიან ორიენტირებულნი, უპირატესობას მიანიჭებენ

მოლაპარაკების ფორმალურ სტილს და გამაცალკეებელ სტრატეგიას, ხოლო კომუნიკაციას ექნება კომპლექსური და არაპირდაპირი ხასიათი.

- საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობების განვითარების შემაფერხებელი ყველაზე მკვეთრად გამოკვეთილი სოციოკულტურული ფაქტორი საქართველოში არის ნდობის დაბალი დონე. ამიტომ უცხოელ ბიზნეს სუბიექტებს საქმიანობის თავდაპირველ ეტაპზე ნდობის ჩამოყალიბების მიმართულებით მოუწევთ მუშაობა.

## დასკვნა

თანამედროვე მსოფლიოში კომპანიების წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კულტურასა და ბიზნესს შორის არსებული წონასწორობის დაცვაზე. საერთაშორისო ბაზარზე გასული კომპანიების კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა და შენარჩუნება შეუძლებელია მხოლოდ ეროვნული კულტურების თავისებურებების გათვალისწინებით და მათი საქმიანობის თითქმის ყველა ასპექტი, მათ შორის მოლაპარაკებების წარმოება, ხელშეკრულებების გაფორმება თუ ადამიანური ფასეულობების მართვა ნაციონალური კულტურის დეტერმინანტების დიდ გავლენას განიცდის.

საერთაშორისო ბიზნესი მრავალფეროვანია იმიტომ, რომ ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან კულტურული ღირებულებების მიხედვით. ბიზნესის წარმატება სხვადასხვა ქვეყნებში კულტურათაშორისო განათლებას მოითხოვს, რაშიც იგულისხმება ერების კულტურებს შორის განსხვავებების ზეგავლენის დადგენა საერთაშორისო ბიზნესის კეთების მეთოდებზე. გლობალურ ბიზნესში გასათვალისწინებელია ის სხვაობა, რომელიც არსებობს ხალხების კულტურებს შორის. მოდერნიზმის ბრწყინვალეების ქვეშ ღრმა კულტურული სხვაობანი მაინც რჩება.

ბიზნესს ქმნიან ადამიანები, აყალიბებენ საქმიან ურთიერთობებს ადამიანებთან და ქმნიან პროდუქციას ადამიანებისთვის. აქედან გამომდინარე, ბიზნესის სოციოკულტურული გარემოს კვლევის ამოსავალი ელემენტი არის ადამიანების ფასეულობები, შეხედულებები, განწყობები, რაც ქმნის კულტურას და გაზიარებულია გარკვეული სოციალური ჯგუფის ფარგლებში. სოციოკულტურულ გარემოში უნდა აღინიშნოს ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა, როგორცაა ცხოვრების სტილი, ქცევის და აზროვნების წესი, დემოგრაფიული მახასიათებლები (სქესი, ასაკი, ეთნიკური და რელიგიური შემადგენლობები) და სხვა. აქედან გამომდინარე ვასკვნით, რომ ნებისმიერი ბიზნესის წარმართვა ხდება კონკრეტულ სოციოკულტურულ კონტექსტში და წარმატების მიღწევა შეუძლებელი იქნება სოციოკულტურული გარემოს შესწავლის გარეშე.

ორგანიზაციული კულტურა, როცა იგი საერთოა ყველა იქ დასაქმებულისათვის, ააქტიურებს და საინტერესოს ხდის მათ შრომას, სტიმულს აძლევს ნოვატორობას, აყალიბებს კეთილსასურველ კლიმატს, მაგრამ, თუ ორგანიზაციის ფასეულობები ვერ უზრუნველყოფს დასაქმებულთა გაერთიანებას და საერთო მიზნის შესრულებისათვის მობილიზაციას, მაშინ კულტურა არ შეიძლება ორგანიზაციის პოტენციალად ჩაითვალოს. ასე რომ, ორგანიზაციული კულტურა ფასეულობების, შეხედულებების, ქცევის ეთიკური ნორმების და წესების უბრალო თავმოყრა კი არ არის, არამედ მათი გამოვლინებაა საქმიანობაში.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის კორპორაციული კულტურის და ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიის თავსებადობაზე

საქართველოში არსებული სოციოკულტურული გარემოს შესასწავლად უპირატესობა მივანიჭეთ გ. ჰოფსტედეს ნაციონალური კულტურის კვლევის ხუთ განზომილებიან მოდელს. კვლევის შედეგების მიხედვით, საშუალოდ რესპონდენტთა 73,2% ამჟღავნებს ინდივიდუალიზმის მაღალ დონეს. იმ რესპონდენტთა საშუალო პროცენტული მაჩვენებელი, რომლებიც ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალ დონეს ამჟღავნებენ არის 68,2 %. იმ რესპონდენტთა საშუალო პროცენტული მაჩვენებელი, რომლებიც განუსაზღვრელობის აცილების მაღალ დონეს აჩვენებენ არის 82,7%. კვლევის შედეგების თანახმად, მასკულიზმის საშუალო პროცენტული მაჩვენებელი შეადგენს 69,8%-ს. იმ რესპონდენტთა საშუალო პროცენტული წილი, რომლებიც გრძელვადიანი ორიენტაციისკენ იხრებიან შეადგენს 71,8%-ს.

ყოველი ორგანიზაცია საკუთარი სახის, საკუთარი იმიჯის ფორმირების და საქმიან სამყაროში მაღალი რეპუტაციის შექმნის და შენარჩუნების აუცილებლობის წინაშე დგას, რასაც აღწევს კიდევ ორგანიზაციაში ფასეულობებსა და ღირსებებზე ერთობლივი შეხედულებებისა და მრწამსის სისტემის შექმნით. ფასეულობებზე წარმოდგენა პასუხობს კითხვაზე, თუ რა ითვლება ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვნად, ხოლო მრწამსი

გვაგებინებს, თუ როგორ უნდა იფუნქციონიროს ორგანიზაციამ და როგორ უნდა იმართოს იგი ისე, რომ საქმიან სამყაროში ჰქონდეს მაღალი იმიჯი და რეპუტაცია.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ზარათაშვილი ე., კომპარატივისტული მენეჯმენტი, ჟ. ეკონომიკა, 2008, N10;
2. ზარათაშვილი ე., მენეჯმენტის ეროვნულ-კულტურული მოდელები, ჟ. ეკონომიკა, 2008, N12;
3. თარხნიშვილი ლ., საქართველო და თანამედროვე ღირებულებები, ქართველი საზოგადოების ღირებულებები, ფონდი “ღია საზოგადოება – საქართველო”, თბ., 2006;
4. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2009;
5. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., და სხვ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2005;
6. სურმანიძე ლ., ქართული კულტურის ზოგიერთი პრინციპია, თბ., 2002;
7. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008;
8. ლ. ჯამაგიძე, ნ. პაპაჩაშვილი, შ. შაბურიშვილი, დ. სიხარულიძე, საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო საქართველოში, თბ., 2011;
9. Arutinov B., Gamsakhurdia, the Priority Values and Stereotypical Beliefs: Leading Values of Georgian Society, Journal of Georgian Psychology, 2007;
10. Brown, A. Organizational Culture. 2 nd edn, Financial Times Pitman, London. 1998;
11. CRRC. (2011). An assessment of social capital in Georgia;
12. Daft R., New Era of Management, South-Western, 2010;
13. Daniels J. D., Radebaugh L.H., Sullivan D.P., International Business. Enviroments and Operations, Prentice Hall, Pearson Education International, 07458, 2004;
14. Doing Business Internationally, The Gide to Cross-Cultural, Second edition, D.M Walker,T. Walker, J. Schmits, MacGrow Hill, USA, 2003;
15. Edgar H. schein. Organizational cultura and leadership. The Jossey-Bass Business & Management series.USA. 2010;
16. Elias N. (1994) The Civilizing process, Blackwell;
17. Fang, Tony. 2005. From “ONION” To “OCEAN”: Paradox and Change in National Cultures. International Studies of Management & Organization;
18. Fukuyama F. (1995). Social Capital and The Global Economy, *Foreign Affaire*, vol. 74,# 5;

19. Geert Hofstede Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney Human Relations Volume 55 (11), The Tavistock Institute, Sage Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi;
20. Geert Hofstede, Cultures Consequences: Comparing Values, Institutions and Organizations Across Nations, Second Edition, Sage Publications, 2001;
21. Graham J. L., Sano Y., & March R. M. (1994). Negotiating behaviors in ten foreign cultures. *Management Science*. January; Vol. 40(1);
22. Hotz-Hart B. Modernisierung von Unternehmen und Industrien bei unterschiedlichen industriellen Beziehungen. \_Bern, 1989;
23. Hofstede G., (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications;
24. Leung K. (1997). Negotiations and reward allocation across cultures, in Early P. C., & Erez M. (eds). *New Perspectives on Industrial/Organizational Psychology*, 640-675, San Francisco: Jossey Bass;
25. Lodge G, Vogel E.F. Ideology and national competitiveness: an analysis of nine countries/ Boston, Mass: Harvard Business School Press, c 1987;
26. Mead R., Andrews T., International Management, Wiley, 2009;
27. Ming-Yi Wu, Western Illinois University Wu Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and United States Intercultural Communication Studies XV: 1, 2006;
28. Myers A., Kakabadze A., Mc Mahon T., Spony G. Top management styles in Europe: implications For business and cross-national teams / *European Business Journal*, 1995;
29. R. Griffin, M.Pustay, International Business, Pearson, Prentice Hall, 07458;
30. Richardson M. (2001). The Experience of Culture. Sage Publications
31. Ronen S. Comparative and Multinational Management, N.Y., 1986;
32. Ronen S. Comparative and Multinational Management, N.Y., 1986. Webber R.H Convergence or divergence / *Columbia Journal of World Business*, 1969, v.4,# 3;
33. Salacuse J. W. (2003). The global negotiator: Making, managing, and mending deals around the world in the twenty-First century, Palgrave Macmillan;
34. Schwartz H, Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy// *Organizational Dynamics*;

35. Sondergaard, M. Hofstede's consequences: A study of reviews citations and replications. *Organization Studies* 15(3);
36. Stephen J. Gill. Developing a Learning Culture In Nonprofit organizations. USA. May 7, 2009;
37. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. 25(1);
38. Whitley R., Henderson J., Czeban L., Lengyel G., (1996). Trust and contractual relations in an emerging capitalist economy: The changing trading relationships of ten large Hungarian enterprises. *Organization Studies (OS)*, 17(3);
39. В. Козлов. Управление организационной культурой . М. 1990;.
40. В. Милнер. Теория организации. ИНФРА – М. 2010;
41. <http://www.emd.ru> \_ Евроменеджмент;
42. <http://www.hrm.ru> – Human Resource Management;
43. <http://www.psychologica.wordpress.com>.