



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

სულხან ჯაყელიძე

კორპორაციული კულტურის გავლენა კომპანიის რენტაბელობაზე

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
პროფესორი თეა კასრაძე

თბილისი 2020

ანოტაცია

კომპანიის ეფექტიანობის გასაზრდელად სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებაა საჭირო. კომპანიას შესაძლებელია ჰქონდეს ძლიერი სტრატეგია, მაგრამ კორპორაციული კულტურის სისუსტის ან სტრატეგიაში მისი არ გათვალისწინების გამო შესაზღვრელია სტრატეგიამ არ იმუშაოს.

აღნიშნული სამაგისტრო ნაშრომი „კორპორაციული კულტურის გავლენა კომპანიის რენტაბელობაზე“, წარმოადგენს კომპანიის ეფექტიანობასა და კორპორაციულ კულტურას შორის ურთიერთ კავშირს.

პირველ თავში მოცემულია ზოგადი თეორიული მასალა კორპორაციული კულტურის შესახებ.

მეორე თავში განხილულია იაპონური და ამერიკული კომპანიების კორპორაციული კულტურების და მათი თავისებურებების გამოვლინებები, ასევე განმასხვავებელი ფაქტორები.

მესამე თავში წარმოდგენილია საქართველოში მოქმედი მსხვილი კომპანიების დამოკიდებულება კორპორაციული კულტურის მიმართ. ჩატარებულია კვლევა, რის საფუძველზეც გამოვლენილი იქნა ქართულ კომპანიებში კორპორაციული კულტურის დონე.

დასკვნაში განზოგადებულია კვლევის შედეგები და მოცემულია რეკომენდაციები კვლევაში მონაწილე მსხვილი კომპანიების მიმართ.

Annotation

Sulkhan jakelidze

Influence of corporate culture on the profitability of the company

The corporation must consider a great variety of factors to increase its efficiency. Company might have a brilliant strategy, but because of not having a proper corporate culture, strategy might fail.

Formerly mentioned master's thesis "the effect of corporate culture on corporate profitability", represents the connection between efficiency and corporate culture.

The first chapter gives us a general information about corporate culture.

The second chapter defines the differences and common aspects of American and Japanese culture.

The third chapter gives us insight about thoughts of the biggest Georgian corporations about corporate culture. There has been a field research that showed us the current level of corporate culture in Georgia.

In the conclusive chapter all the research results have been generalized and the given information gives us recommendations for the corporations that took part in the said research.

შინაარსი

შესავალი	5
თავი. 1 კორპორაციული კულტურის არსი და მიდგომები.....	8
1.1 კორპორაციული კულტურა, მისი თავისებურებანი და ძირითადი მიდგომები	8
1.2 კორპორაციული კულტურის მახასიათებლები და გავლენა ორგანიზაციებზე.....	14
თავი 2. კორპორაციული კულტურის უცხოური მოდელები	20
2.1 კორპორაციული კულტურა ამერიკულ კომპანიებში	20
2.2 კორპორაციული კულტურა იაპონურ კომპანიებში	27
2.3 ამერიკული და იაპონური კორპორაციული კულტურის განსხვავებები	34
თავი 3. კორპორაციული კულტურა საქართველოში და მისი გავლენა კომპანიების რენტაბელობაზე	39
3.1 საქართველოში კორპორაციული კულტურის მაგალითები.....	39
3.2 კორპორაციული კულტურის კომპანიის რენტაბელობაზე გავლენის კვლევა და მისი შედეგები	43
დასკვნა და რეკომენდაციები	56
ბიბლიოგრაფია	62
დანართი	64

შესავალი

თემის აქტუალობა: კორპორაციული კულტურა არის კომპანიის შიგნით იმ ღირებულებების, ტრადიციების, წესების და სტანდარტების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს მის მოქმედებებს. არსებობს მრავალი უცხოური კვლევა და ნაშრომი კორპორაციული კულტურის გავლენასა და კომპანიის წარმატებას შორის კავშირის შესახებ. საქართველოში უკვე თითქმის 30 წელია არსებობენ მსხვილი თუ მცირე ბიზნეს ოპერატორები, რომელთაც ჩამოუყალიბდათ გარკვეული შიდა წესების და ტრადიციების ერთობლიობა, ვფიქრობ საინტერესო და აქტუალურიც არის საქართველოს რეალობისთვის, იმის აღწერა თუ რა გავლენას ახდენს კორპორაციული კულტურა კომპანიის ეფექტიანობაზე, ამასთან ქართველი დამწყები ბიზნესმენები ყურადღებას აქცევენ დასავლურ თუ აღმოსავლურ წარმატებულ ბიზნეს მოდელებს და ცდილობენ იქაური გამოცდილება მოარგონ თავიანთ საქმიანობას, ამიტომ ვიქრობ ამ საკითხის კვლევა აქტუალურია, როგორც მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე ფირმების ქცევის შესასწავლად, ასევე ახალ აღმოცენებული ბიზნეს ოპერატორების ქცევის შესასწავლადაც.

პრობლემის შესწავლის დონე: სხვადასხვა დროს აღნიშნულ ან მონათესავე საკითხზე არის ჩატარებული კვლევები და დაწერილია სამეცნიერო ნაშრომები. მაგ: ამერიკელი სოციოლოგის ჯერარდ ჰოფსტედის მიერ 1993 წელს დაწერილი ნაშრომი (In Cultures and Organizations: Software of the Mind), შინიჩი ჰიროტა, კ. კ. (2008). არის კორპორაციული კულტურა მნიშვნელოვანი? იაპონიის მაგალითი. ასევე ფარესაშვილი, ნ. ქეშელაშვილი გ. (2010). (ორგანიზაციული კულტურა) გარდა ამისა აღნიშნულ საკითხზე სხვადასხვა დროს გამოქვეყნებულია სამეცნიერო სტატიები. ტოლიაშვილი, პ. (2009). ძლიერი კორპორატიული კულტურა სტაბილური, გრძელვადიანი შედეგების საწინდარია. თბილისი. ქუთათელაძე, გ. (2015). იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული

შესაძლებლობა საქართველოში. თბილისი. გარდა ამისა აღნიშნულ საკითხზე სხვადასხვა დროს გამოქვეყნებულია სამეცნიერო სტატიები.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: კვლევის მიზანია მოახდინოს საქართველოში მოქმედი მსხვილი კომპანიების კორპორაციული კულტურის დონის შესწავლა და მათი გავლენა რენტაბელობაზე. კომპანიები რომლებიც შედარებით მაღალ საფეხურზე იმყოფებიან დღევანდელი მდგომარეობით საქართველოში, აქვთ თუ არა შესაბამისად განვითარებული კორპორაციული კულტურა ან რამდენად შესაძლებელია მოხდეს ნაკლებად ეფექტური გარემოებების გამოვლენა და მათი აღმოფხვრა.

კვლევის ობიექტი: კვლევის ობიექტად წარმოდგენილია მომსახურების სფეროში მოქმედი მსხვილი კომპანიები, რომლებიც სხვადასხვა სფეროში საქმიანობენ ესენია: საბანკო სფერო, აზარტული თამაშების სფერო, ჰიპერმარკეტების სფერო. ხოლო კვლევის საგანს კი წარმოადგენს კორპორაციული კულტურა ამ ორგანიზაციებში.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები: კვლევის თეორიული საფუძველია იაპონური და ამერიკული კორპორაციული კულტურის მსგავსი და განმასხვავებელი ნიშან თვისებები. ასევე უცხოელ მკვლევართა სამეცნიერო ნაშრომები, კორპორაციულ კულტურის და კომპანიის რენტაბელობის შესახებ, სტატიები და მონოგრაფიები. ნაშრომი ექვემდებარება კორპორაციული კულტურის ყველა მნიშვნელოვან ნაწილში განხილვას და მისი გავლენის წარმოჩენას კომპანიის რენტაბელობის მიზნით. ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, როგორც დახურული ისე ღია კითხვების სახით, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო მომსახურების სფეროში მომუშავე სამოცმა თანამშრომელმა. ამ კვლევისათვის მომზადდა კითხვარი (იხ. დანართი N 1) გამოკითხვა ჩატარდა ონლაინ,

კვლევის შედეგები: სოციალური გამოკითხვის საფუძველზე, შესწავლილი იქნა ის დამოკიდებულება, რომელიც დღესდღეობით არსებობს ქართულ კომპანიებში.

- კომპანიის ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა

- კომპანიასა და მომხმარებელს შორის დამოკიდებულება

- რა მდგომარეობაა კომპანიებში კორპორაციული კულტურის კუთხით და როგორ აისახება ეს მის რენტაბელობაზე.

ნაშრომის სტრუქტურა: წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შედგება კომპიუტერზე ნაბეჭდი 61 გვერდისაგან და მოიცავს შესავალს, სამ თავს, შვიდ ქვეთავს, დასკვნას და რეკომენდაციებს. მას თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის და ინტერნეტ მასალების ჩამოანთვალი.

თავი. 1 კორპორაციული კულტურის არსი და მიდგომები

1.1 კორპორაციული კულტურა, მისი თავისებურებანი და ძირითადი მიდგომები

ორგანიზაციებს ადამიანების მსგავსად ახასიათებს, მსგავსი ნიშან თვისებები. ორგანიზაციული კულტურის, გაზომვა ზუსტად თითქმის შეუძლებელია. კორპორაციული კულტურა შეგვიძლია შევადაროთ ერთ ტომს, რომელსაც სხვა ტომებისგან განხვავებული ნიშან თვისებები გააჩნია. ასევე არის კორპორაციული კულტურაც, რომელიც მის გუნდში მომუშავეების ქცევას მართავს სხვებისგან გამორჩეული ნიშან-თვისებებით.

კორპორაციული კულტურა წესების არაფორმალური სისტემაა, რომლის შესაბამისადაც იქცევა კომპანიის პერსონალი. კონკრეტულად, ეს არის ღირებულებები, რომელიც გაზიარებულია თანამშრომლებს შორის და გადაეცემა თაობიდან თაობას. ის გარკვეულ ნორმებს ადგენს კომპანიაში და ასევე მოქცევის წესებს მენეჯმენტის ყველა დონეზე. კულტურა გამოიხატება მიზნებში, მომხმარებლეთან, თანამშრომლებთან, ინვესტორთან დამოკიდებულებაში, სტრუქტურასა და სტრატეგიებში. შესაბამისად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის წარმატებაზე ან წარუმატებლობაზე.

კულტურა ჯანსაღად აღიქმება, როდესაც კომპანიის წევრები ერთ გუნდად აღიქვამენ თავს და დიდ სიამოვნებას ანიჭებთ როდესაც წარმატებას აღწევენ ეს მთლიანობა. არაჯანსაღად აღიქმება ისეთი კულტურა, სადაც თანამშრომლები ინდივიდუალურად ასრულებენ თავიანთ მოვალეობებს და მხოლოდ საკუთარ წარმატებაზე კონცენტრირდებიან. ამ დროს, თანამშრომელი ხელფასზეა ძირითადად კონცენტრირებული და მინიმუმს აკეთებს, ხოლო იმას რაც მას ევალება და ზედმეტი პასუხისმგებლობით თავს არ იტვირთავს.

კომპანიებს, რომლებსაც გააჩნიათ კარგად განსაზღვრული კულტურა, აღწევენ წარმატებებს პოზიციების შენარჩუნებაში და განვითარებაში. ასეთ ორგანიზაციებში არსებობს სპეციალური დაწესებულება, ან კონკრეტულ პიროვნებას აქვს შეთავსებული სპეციალური ფუნქცია, რომ თანამშრომლებს მაქსიმალური ინფორმაცია მიაწოდოს კომპანიის უმაღლეს ფასეულობებზე. თუმცა, წესების შექმნაში ხელმძღვანელები იღებენ მონაწილეობას.

ძლიერი კორპორაციული კულტურის შედეგად ორგანიზაცია ოჯახივით ხდება. მისი თითოეული წევრი მოქმედებს ისე, როგორც განსაზღვრულია ნორმებით და არ ეწინააღმდეგება ზოგად ღირებულებებს, პირიქით ზედმიწევნით ემთხვევა მას. მათ იმდენად უთავისდებათ ორგანიზაციის ღირებულებები, რომ მის გარეთაც ამ ღირებულებებით მოქმედებენ. შესაბამისად გამოდის, რომ შესისხლხორცებული აქვთ ნორმები, წესები და გამორიცხავენ ამ წესების გარეთ ყოფნას. თანამშრომლებს აქვთ თავიანთი როლები და ასრულებენ ერთობლივ სამუშაოს, რომლის ხარისხიც განისაზღვრება ურთიერთდამოკიდებულებით (ფორმალურ, არაფორმალურ პოზიციაზე).

კორპორაციული კულტურის განვითარების კონცეფცია

პირველი განსაზღვრების საფუძველზე ის არის როგორც „ბუნებრივი განვითარების“ პროდუქტი. ამ დროს კულტურა ვითარდება კომუნიკაციის პროცესში და ადამიანთა ურთერთქმედებებში.

მეორე განსაზღვრების საფუძველზე პირიქით ითქმება, რომ ის არის ხელოვნური წარმონაქმნი ხალხის მიერ, რაც შედეგია რაციონალური არჩევანის.

მესამე მოსაზრებას რაც შეეხება, ამ იდეოლოგიის მომხრეები მიიჩნევენ, რომ კორპორაციული კულტურა არის „შერეული“. მათი თქმით, ეს არის „ბუნებრივი ხელოვნური სისტემა“, რომელიც როგორც ბუნებრივი ისე ხელოვნური პროცესებით ხასიათდება,

კორპორაციული კულტურა არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება იყოს ნასესხები. მხოლოდ ინფორმაციის გვარცელების მექანიზმი შეიძლება იყოს საერთო, თუმცა თვითონ ღირებულებები აუცილებელია, რომ საქმიანობის შესაბამისად იყოს განსაზღვრული და ინდივიდუალურ წესებს ეფუძნებოდეს. მასზე გავლენას ახდენს კომპანიის წევრების აზრი, მოქმედებები, ქცევები. კორპორაციული კულტურა განსაზღვრავს როგორ უნდა იმოქმედონ თანამშრომლებმა და მენეჯერებმა ისე, რომ კონკურენცია გაუწიონ მათ მსგავს წარმატებულ კომპანიებს და მოიპოვონ უპირატესობა. სწორედ ეს დაუწერელი ნორმები, რომელიც კომპანიის ღირებულებებად აღიქმება აერთიანებს კომპანიის შიგნით მყოფ ადამიანებს და დიდ გავლენას ახდენს მათ ქცევებზე.

რაც შეეხება მოსაზრებებს კორპორაციულ კულტურასთან დაკავშირებით.

„კულტურა არის ის, თუ „როგორ აკეთებს საქმეს“ ორგანიზაცია“. – რობი კატანგა.

კულტურა არის თანმიმდევრული და შესაძლებელია გავერკვეთ მასში იმის შესაბამისად, თუ როგორ იქცევიან ორგანიზაციის წევრები. შეგვიძლია, აქ მოვიშველიოთ არისტოტელეს სიტყვები: „ის ვართ, რასაც მუდმივად ვაკეთებთ“. ყოველივე იმის მანიშნებელია, რომ კულტურა მუდმივად არის განმეორებადი, ხოლო ადამიანების შინაგანი გრძნობები ნაკლებად მნიშვნელოვანია, თუ რას ფიქრობენ ისინი. ეს გვაფიქრებს იმაზეც, არის თუ არა კულტურა ზეგავლენის მქონე, თუ ზეგავლენითაა იგი გამოწვეული.

„ორგანიზაციული კულტურას განსაზღვრავს ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ცოდნა ორგანიზაციაში“. – ბრუს პერონი.

კულტურა ისაა, თუ აზრის შექმნა როგორ ხდება და როგორ ყალიბდება იგი ორგანიზაციაში. როდესაც აზრი ჩამოყალიბდება, მას იზიარებს ყველა თანამშრომელი. ყველა ინდივიდს რა თქმა უნდა განსხვავებული ინტერესები

გააჩნია, თუმცა ამ შემთხვევაში ისინი იზიარებენ მხოლოდ ერთს და ეყრდნობიან მხოლოდ ერთს. შესაბამისად, კულტურა გადასულია საერთო ღირებულებებში.

„ორგანიზაციული კულტურა არის ფასეულობებისა და რიტუალების ერთობლიობა, ის ორგანიზაციის წევრების „წებოა“-რიჩარდ პერინი

კორპორაციული კულტურა, ეს არის გაზიარებული ღირებულებები და ცოდნა, თუ რა რატომ ხდება და როგორ არის. ამ მოსაზრებას თუ მივყვებით კულტურა ერთგვარი ისტორიაა, რომლებსაც ორგანიზაციის მონაწილეები ქმნიან. ორგანიზაციული კულტურის არსის დასადგენად საჭიროა ვიცნობდეთ მისი წევრების სიმბოლოების, სლენგის ან სხვა ყველა მსგავსი ფაქტორის შესახებ.

„ორგანიზაციული კულტურა სამუშაოს ცივილიზაციაა “. -ალან ადლერი

ეს მოსაზრება ეყრდნობა იმ ფაქტს, რომ წარსული გავლენა დიდ შენაძენს უტოვებს ორგანიზაციას, იმ კუთხით თუ გარკვეული ნორმები რა გავლენას ახდენდა მასზე. ეს ფაქტორები კი ავითარებს თავისი კუთხით ორგანიზაციას. ცვლილებებზე მორგებისთვის აუცილებელია კარგად განსაზღვრული კორპორაციული კულტურა, რადგან არ გახდეს ეს დამაბრკოლებელი ფაქტორი.

„კულტურა არის ორგანიზაციის იმუნური სისტემა“ – მიხეილ ვატკინსი

ამ მოსაზრების თანახმად ორგანიზაციული კულტურა ადამიანის იმუნიტეტის მაგვარია, რომელიც ორგანიზმს იცავს სხვადასხვა ვირუსებისგან, რაც ბევრია გარემოში და აზიანებს სხეულს. პრობლემა ისაა, რომ ამ სისტემამ შიძლება კომპანია საჭირო ცვლილებებისგანაც დაიცვას.

„ორგანიზაციულ კულტურას ქმნის სოციუმი, საზოგადოება, რომელშიც ვცხოვრობთ.“ – ელისაბედ სკირგარი

ამ მოსაზრების თანახმად კულტურა არის ორგანიზაციის შიდა წევრებისა და საზოგადოების კულტურათა თანხვედრის შედეგად შექმნილი სისტემა. შესაბამისად მნიშვნელოვანი, თუ რა სოციალური გარემოა იქ, სადაც არის ეს ორგანიზაცია. ხშირად ეს პრობლემა უჩნდებათ ხოლმე კომპანიებს, რომლებიც კულტურის დამკვიდრებას უცხო ქვეყანაში იქწყებენ.

„ორგანიზაცია არის არსებობის კულტურა. რომელიც რაც შესაძლებელია სწრაფად ახდენს ადაპტაციას რეალობასთან.“ – აბდი ოსმა ჯამა

ბოლოს, ეს მოსაზრება ემყარება აზრს, რომ კორპორაციული კულტურა დინამიურია. იგი ცვალებადია შიგა და გარე ფაქტორების ზეგავლენის შედეგად. შესაბამისად შეგვიძლია, რომ კულტურა ვმართოთ, ან თუნდაც ვცვალოთ გარემოებების შესაბამისად. ეს ამტკიცებს იმას, რომ მისთვის სტაბილური ადგილმდებარეობა ფაქტობრივად არ არსებობს. ამიტომ მუდმივად უნდა იყოს ორგანიზაციის სწრაფვა განვითარებაზე.

ყველა ძლიერი კორპორაციული კულტურის მქონე კომპანიისათვის დამახასიათებელია 4 ძირითდი მიდგომა ესენია:

¹ნდობა - ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. რთულია მისი მოპოვება, თუმცაა საჭირო და აუცილებელია. იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა გამომაძღვანონ საკუთარი მაქსიმუმი და დაემორჩილონ შინაგანაწესს, აუცილებელია მათ გააჩნდეთ ნდობა კომპანიის მენეჯერებისა და ხელმძღვანელების მიმართ.

¹ (კორპორატიული კულტურა: პატარა ცვლილებები დიდი მიზნების მისაღწევად, 2020)

თავისუფლება - აუცილებელია, რომ თანამშრომლებს ქონდეთ თავისუფალი სივრცე საკუთარი შესაძლებლობების გამოსამჟღავნებლად, თუნდაც ეს მოხდეს თავიდან გარკვეული შეცდომის ხარჯზე. აუცილებელია, რომ მათ შეეძლოთ თასვისუფლად და გახსნილად ისაუბრონ იმ საქმეზე, რაც მათ აბარიათ. მიიღონ გამოწვევები და ეცადონ ამ გამოწვევების გადალახვას ყოველგვარი შიშის გარეშე.

ადამიანები - შეუძლებელია ნებისმიერი კორპორაციის კულტურის არსებობა, შენარჩუნება და განვითარება მასში მომუშავე ადამიანების გარეშე, რომლებიც აღიარებენ და ემორჩილებიან ორგანიზაციის ნორმასა და წესს. ერთერთი კვლევის თანახმად აღმოჩნდა, რომ ადამიანები, რომლებიც იღებენ ითვისებენ და უახლოვდებიან კომპანიის კულტურას 30%-ით უფრო ნაკლებად ტოვებენ ამ ორგანიზაციას. შესაბამისად, რეკრუტინგიც ნაკლებია ასეთ კომპანიებში. ასევე ადამიანები თანახმა არიან 7%-ით ნაკლები ხელფასი მიიღონ ისეთ კომპანიაში რომლის კორპორაციული კულტურაც უფრო ახლოს არის მათთან.

სიახლე - ასევე აუცილებელია კომპანიამ მუდმივი განვითარება და სიახლე შეიტანოს კორპორაციულ კულტურაში, რადგან არ მოხდეს მოძველებული ვარიანტის მიწოდება თანამშრომლებზე, რაც არიქნება ჩამჯდარი თანამედროვე სტანდარტებში. ჩვენთვის ძალიან კარგად არის ცნობილი, რომ დღევანდელი სამყარო ძალიან ჩქარა ვითარდება და აწესებს ახალ სტანდარტებს და მუდმივი სიახლეები შემოაქვს. შესაბამისად, აუცილებელია ცვლილებებისთვის ფეხის აწყოება და მისი შესაბამისი სტრუქტურის შექმნა, რადგან არ მოხდეს დროისა და კულტურის ერთმანეთთან აცდენა და თანამშრომლებთან მორგებულობის პრობლემა არ გაჩნდეს. არაა აუცილებელი ცვლილება იყოს რაღაც გრანდიოზული ან უკავშირდებოდეს დიდ ფინანსებს.

1.2 კორპორაციული კულტურის მახასიათებლები და გავლენა ორგანიზაციებზე

ძლიერი კორპორაციული კულტურის ერთერთი მახასიათებელია დაბალი გადინება პერსონალის. ამას განაპირობებს პერსონალის ერთსულოვნება, თუ რა არის ორგანიზაციის მიზანი და რამდენად ემსახურებიან ისინი ამ მიზანს, რამდენად ერთგულები არიან ერთმანეთის და მთელი ორგანიზაციის მიმართ. შესაბამისად, ერთგულებას და ლოიალურობას მივყავართ იქამდე, რომ კომპანიის დატოვების სურვილი ნაკლებადაა თანამშროლებში.

ეს ყველაფერი ქალაქდზე დაწერილი არაფრის მომცემი სტრუქტურა იქნება, თუ კორპორაცია არ იქნება დაკომპლექტებული ისეთი კადრებით, რომლებსაც ჩამოყალიბებული აქვთ პროფესიონალური თვისებები, უნარები და მოთხოვნები ორგანიზაციული კულტურის იდეოლოგიის საფუძველზე.

არსებობს კორპორაციული კულტურის ორი დონე.

გარე დონეზე ძირითადად ობიექტები თვალსაჩინოა: ოფისების ადგილმდებარეობა, ჩაცმულობა, ცერემონიები, ფიზიკური სიმბოლოები. ეს მარტივი აღსაქმელია გარე თვალისთვისაც. შიგა დონეზე ორგანიზაციის წევრების ქმედებები და სიტყვებია, რომლებიც შეგნებულად, გააზრებულად იზიარებენ კომპანიის შინაგანაწესს და ღირებულებებს.

ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ კორპორაციული კულტურა არის ღირებულებების, ნორმები და წესების გაერთიანება, რომლებსაც მიყვება მთელი ორგანიზაცია და ის გამომჟღავნებულია: სიმბოლოების, ცერემონიების, ლეგენდების, ორგანიზაციის გმირებისა და ლოზუნგების სახით.

სიმბოლო გვამღევს სხვადასხვა აზრების შერწყმასა და ერთობას. კომპანიების სიმბოლიკები ყველაზე მეტად ყურადღებას ამახვილებს ხალხზე.

კორპორაციული ცერემონიები ეს წინასწარ დაგეგმილი სპეციალური ღონისძიებებიებებია, რომელიც განსაზღვრული ნაწილისთვისაა განკუთვნილი. ისინი ხელს უწყობს კულტურის განმტკიცებას თანამშრომლებს შორის და მათ გაერთიანებას. ეს შეიძლება იყოს დაჯილდოება კარგი თანამშრომლების, რომელიც ხელს უწყობს დანარჩენებისთვის მოტივაციის გაღვივებას, რომ უფრო მონდომებულად შეასრულონ და უფრო შეერწყან ორგანიზაციულ სამსახურს. რა თქმა უნდა, აუცილებელია რომ თითოეულ ჯილდოს ჰქონდეს შესაბამისი ახსნა, თუ რატომ არის კონკრეტულ ადამიანზე გაცემული, რადგან არ იყოს გაუგებრობა და სამართვლიანად აღქმადი იყოს ყველა გუნდის წევრისთვის.

ლეგენდები, რა თქმა უნდა, ეფუძნება რეალურ ფაქტებს და თანამშრომლები იზიარებენ მას სრულიად და მიყვებიან იმ სტრუქტურას რაც მოღწეულია მათ დრომდე ლეგენდების და სხვათა გამოცდილებების საფუძველზე.

მაგალითად “Nordsto” რომელიც არის სავაჭრო კომპანია უკან დააბრუნა უხარისხო ავტომობილის საბურავები, მიუხედავად იმისა, რომ მის მაღაზიაში საბურავები საერთოდ არ გაყიდულა. ეს არის კომპანიის შინაგანაწესი, რომელიც ითვალისწინებს ნებისმიერი დაბრუნებული ნივთის მიღებას უკან.

Netflix - მსოფლიოს ერთ-ერთი წამყვანი ტექნოლოგიური კომპანიაა, რომელის თანამშრომლები გამოირჩევიან შეუზღუდავი თავისუფალი დროით და მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობით. კომპანიისათვის მნიშვნელოვანია მიღებული შედეგი და არა ის თუ ვინ რა დროს უთმობს სამუშაოს შესრულებას.

Google - უფასო კვება თანამშრომლებისათვის, ტრენინგები, სპორტული დარბაზები, დასასვენებელი პარკები, ეს ის მცირე ჩამონათვალია, რომელიც კომპანიის კორპორაციულ კულტურას ქმნის. მთავარი მესიჯი: იზრუნეთ თქვენს თანამშრომლებზე და ისინი იზრუნებენ თქვენზე.

კორპორაციულმა კულტურამ შეიძლება გავლენა იქონიოს კორპორაციული ანგარიშების ქცევაზე. მაგ: ბრაუნენსი და მიტაკოცი (2015) ამტკიცებენ, რომ

განვითარებული ქვეყნების ფორმებს აქვთ გამჭვირვალობის კულტურა. ამავე დროს შესაძლოა მოსკოვში მდებარე უცხოური კომპანია ნაკლებად იცნობს თავის თანამშრომლებს, ხოლო მიღებული მოგებაზე ამ გამჭვირვალობის გამო, როგორც ანკეტური ისე ემპირიული გამოკითხვებით მნიშვნელოვან როლს კორპორაციული კულტურა თამაშობს.

ამასთანავე კულტურას შეუძლია სხვადასხვა ფორმა მიიღოს. ფორმები როგორც წესი ირჩევენ კორპორაციული კულტურის პოპულარიზაციას. მაგ: მაღალტექნოლოგიური კომპანია Apple, ხელს უწყობს ინოვაციის კულტურის შექმნას. ხოლო მომხმარებლებზე ორიენტირებული კომპანიები, მაგ: Walmart, ხელს უწყობს მთლიანობის კულტურას. მიუხედავად იმისა, რომ Apple, და Walmart, ხელს უწყობს ორ განსხვავებულ კულტურას და თითოეული მათგანი ხელს უწყობს საკუთარ მიზნებზე მორგებულ კულტურას. ძნელია ვთქვათ, რომ ინოვაციური კულტურა უპირატესობაა მთლიანობის კულტურასთან ან პირიქით.

კორპორაციაზე გავლენის მოხდენა ასევე შეუძლია წინამძღოლს ადამიანს, რომელიც გამოირჩევა გარკვეული ნიშან თვისებებით. ის გუნდის წევრებისთვის მისაბაძი და სამაგალითოც შეიძლება იყოს. კორპორაციული კულტურის გმირი არის ადამიანი, რომელიც მაქსიმალურად ჯდება ამ კომპანიის შინაგანაწესის სტანდარტებში და ყველა ცდილობს მიზამოს მას და შეასრულოს მასავით ზედმიწევნით ყველანაირი სტანდარტი. გმირები ჩვეულებრივ მოქმედებენ, თუმცა გამოირჩევიან სხვებისგან იმით, რომ ისეთ რამეს ასრულებენ, რომელიც მათ გამოარჩევს სხვა მუშაკებისგან (რასაც სხვა მუშაკები ვერ აღწევენ).

ლოზუნგი კი არის გამონათქვამი, სადაც კორპორაციული კულტურის მთლიანი ღირებულებები არის შეჯამებული.

ორგანიზაცია რაც უფრო ახდენს პროგნოზირებას თანამშრომლების დამოკიდებულების, ქცევის, გადაწყვეტილებების მიმართ, უფრო მიმზიდველი პარტნიორია ის სხვებისთვის, რადგან უფრო მეტად სანდოა და სტაბილური.

კორპორაციული კულტურა ყველა ორგანიზაციას გააჩნია, ზოგს მეტად ზოგს ნაკლებად. მასზე ბევრი რამ არის დამოკიდებული, კომპანიის წარმატება, თუ წარუმატებლობა. ხშირად ის სპონტანურად ყალიბდება ლიდერების თვისებების მიხედვით, რაც ხან უწყობს, ხან კი უშლის სტაბილური და გრძელვადიანი შედეგების მიღწევას. ამ ნაწილში განვიხილავთ სამ ძირითად ნაწილს ყველაზე საკვანძოა სხვადასხვა კომპონენტებს შორის. სწორედ მათი ზეგავლენით შეგვიძლია შევცვალოთ გავაძლიეროთ, ან შევასუსტოთ კულტურა.

ფასეულობებისა და ღირებულებების ასპექტი

ფასეულობა არსებობს სხვადასხვანაირი და ჩვენ ყველა ვატარებთ მას განსხვავებული რაოდენობით. ასე ვთქვათ, ჩვენ გვაქვს ჩვენი პროპრიეტული წყობა რომელიც არ მეორდება არცერთ ინდივიდში. ის დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ღირებულებებს აღვიქვავთ და მიგვაჩნია პრიოტიტეტად ადამიანში.

ორგანიზაცია თუ შეარჩევს კარგ შემთხვევაში ერთ ფასეულობას, საჭიროების შემთხვევაში სამს, ხოლო ყველაზე ცუდ შემთხვევაში ხუთს, რაც ძალიან რთული სამართავია. შემდეგ კი ეცდება, რომ ისინი ნელ-ნელა დანერგოს კომპანიაში, მიიღებს ერთ გუნდს, რომელიც შეკრებილია ამ ფასეულობების ირგვლივ და მზადაა დაიცვას ისინი. აქ მთავარი არის ის, რომ თანამშრომლებმა სწორად შეარჩიონ რა არის მთავარი და პრიორიტეტული: პროფესიონალიზმი თუ თავდადება კლიენტებისთვის, ერთგულება ორგანიზაციისადმი თუ პატიოსნება, საკუთარი თავის რეალიზაციისკენ სწრაფვა თუ კომპანიის საერთო კეთილდღეობაზე ზრუნვა.

აქ მეორე ფაქტორი არის ის, რომ ფასეულობის დანერგვა ერთგვარად რთული პროცესია. ამისთვის საჭიროა წავახალისოთ ადამიანები, რომლებიც წესებს ზედმიწევნით ასრულებენ და მკაცრი ზომები მივიღოთ მათი დამრღვევი თანამშრომლების მიმართ. ამას დიდი ძალისმევა დასჭირდება შესაძლებელია

გაიწელოს დროში, თუმცა სამაგიეროდ მივიღებთ შეკრულ გუნდს, რომელიც უკეთ ორიენტირდება საქმეზე და შესაბამისად უკეთ შეარულებს მას.

მიდგომები და პრინციპები

პრინციპების² დაცვა და მასზე მიყვლა ასევე მომგებიანია ორგანიზაციისთვის, რათა იყოს ის მეტად პროგნოზირებადი, საიმედო და სტაბილური. როდესაც კომპანიას კარგად განსაზღვრული პრინციპები გააჩნია ეს ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც კარგი კადრების არსებობა, ტექნიკურად უზრუნველყოფილი ბაზა, კლიენტები მაქსიმალური ლოიალობით და ა.შ. მთავარია, რომ თანამშრომლები კარგად წვდებოდნენ მის არსს, აღიარებდნენ და მიყვებოდნენ მას.

გამოყოფენ პრინციპების 3 ჯგუფს:

- 1) რა არის, რასაც არ ვაკეთებთ? რატომ არის ჩვენი საქმე? რას არ მოიცავს? რა არის რასაც არ ვსწავლობთ? ყურადღებას რაზე არ ვამახვილებთ?
- 2) რას ვაკეთებთ, თუ როგორ ვაკეთებთ? რა მიდგომები გვაქვს ფუნქციების მიმართ? იმ ფუნქციების, რაზეც დგას ჩვენი ორგანიზაცია.
- 3) რისი გვწამს, რაცარუნდა სიტუაციაში აღმოვჩნდეთ? რა დამოკიდებულება გვაქვს მომავლის მიმართ? კლიენტების, თანამშრომლების თუ პარტნიორების მიმართ?

ამ კითხვებზე პასუხი ბევრს ეხმარება ორგანიზაციის პრინციპების აღქმაში და აძლიერებს რა თქმა უნდა კულტურას.

² ტოლიაშვილი, 2009

ჩვევები და ტრადიციები

მნიშვნელოვანია³ ხშირად განმეორებადი მოქმედებები. მთავარი არის, რომ გავარჩიოთ რას უნდა მიეცეს ტრადიციის სახე. ტრადიციები ყველას განსხვავებული აქვს. მაგალითად არის კომპანიები სადაც კვირის ერთ დღეს ირჩევენ და ნიშნავენ შეხვედრებს თანამშრომლებისთვის, სადაც განიხილავენ სხვადასხვა ასპექტებს, თუ რისი შესრულება მოხერხდა, რისი არა და რა არის შესაცვლელი და გამოსასწორებელი. ზოგს ტრადიციად აქვს ერთი წიგნის წაკითხვა ყოველ კვირაში და მსგავსი განსხვავებულობებით ხასიათდება ყველა კომპანიის ტრადიცია. თითოეული მათგანი აჩენს მოლოდინს და შემდეგ კი სურვილს და მოქმედებას, რაც ყველაზე რთული მიზნების მიღწევას უწყობს ხელს.

სხვადასხვა ეტაპი აქვს ტრადიციად დანერგვას. თავდაპირველად თანამშრომლები უნდობლობით უყურებენ ამ იდეას და ფიქრობენ, რომ დიდხანს არ გასტანს. შემდეგ არის ეტაპი, სადაც ხედავენ, რომ ამას დიდი მნიშვნელოვანი შედეგი არ მოაქვს. ბოლოს კი, იდეის ავტორიც ფიქრობს, რომ დროის ფუჭი ხარჯვაა. თუმცა თუ ამ ეტაპებს გაუძლო ტრადიციად ჩამოყალიბდა, შემდეგ იწყებს ის მოქმედებას.

კულტურა მოითხოვს დროში ცვლას, თანამედროვეობის შესაბამისად, მაგრამ ეს უნდა მოხდეს თანმიმდევრულად და გააზრებულად.

³ ტოლიაშვილი, 2009

თავი 2. კორპორაციული კულტურის უცხოური მოდელები

2.1 კორპორაციული კულტურა ამერიკულ კომპანიებში

ორგანიზაციულმა კულტურამ დიდი მნიშვნელობა მოიპოვა ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის ბიზნესის მშენებლობაში. აშშ-ში სამშენებლო ბიზნესის დინამიკაში ნათელი გახდა, რომ მომგებიანობა და მაღალი ფინანსური ანაზღაურება არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ ფირმა გადარჩეს და წარმატებული დარჩეს მაღალ კონკურენტულ ბაზრებზე რადგან არსებობს მნიშვნელოვანი კონფლიქტები და გაუგებრობები, რომლებიც კულტურული განსხვავებებით არის განპირობებული. შესაბამისად, ფირმებს უნდა ესმოდეთ საკუთარი და სხვა ფირმების ორგანიზაციული კულტურა და საჭიროებისამებრ უნდა შეცვალონ თავიანთი გზები და ტრადიციები ბიზნესის წარმართვის დროს სხვა ფირმებთან მიმართებაში. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს უამრავი კვლევა, ეს კვლევა საერთაშორისო პროექტის ნაწილია, რომელიც CIB-ის TG23-მა დაიწყო. მონაცემები გროვდება კითხვარის საშუალებით, რომელიც ეყრდნობა OCAI-ის (ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ინსტრუმენტი), ცნობილი და ფართოდ გამოყენებული საზომი ინსტრუმენტი, რომელიც შეიმუშავა კამერონმა და ქუინმა.

განსაკუთრებით, 1990 წლის შემდეგ, გამოქვეყნებულ კულტურათა რაოდენობა, რომლებიც ფოკუსირებულია ორგანიზაციულ კულტურაზე ნიშნელოვნად გაიზარდა მშენებლობის მენეჯმენტის (CM) ლიტერატურაში. მზარდი ინტერესის ძირითადი მიზეზი აიხსნება ინტერნაციონალიზაციით სამშენებლო ბაზრებზე. მიუხედავად იმისა, რომ სამშენებლო ინდუსტრია შედარებით შიდა ბუნებაა შედარებით სხვა ინდუსტრიებთან (Strassman and Wells, 1988), არსებობს სამშენებლო მომსახურებებში საერთაშორისო ვაჭრობის გაზრდის

მნიშვნელოვანი მტკიცებულება (Loraine,1992). როგორც ჩანს, ორგანიზაციულმა კულტურამ მნიშვნელობა მოიპოვა, რადგან უფრო მეტი სამშენებლო კომპანია ახორციელებს საქმიანობას საერთაშორისო ბაზრებზე (დაბალი დაში, 2001წ.) გარდა ამისა, აქცენტი გაკეთდა მშენებლობის ინტერნაციონალიზაციაზე ბიზნესის, რამდენიმე ავტორი ხაზს უსვამს ფრაგმენტული ხასიათის მნიშვნელობას ინდუსტრიაში (Hillebrant, 2000). კვლევა ეყრდნოდა 15 განსხვავებულ ქვეყანაში 23 სამშენებლო კომპანიის შედეგებს. ეს გვაძლევს საშუალებას ერთმანეთს შევადაროთ ქვეყნები.

ლიტერატურაში შემოთავაზებულია მრავალფეროვანი ანალიტიკური მიდგომები, რომლებიც მრავალფეროვანია კლასიფიკაცია, სადაც აღწერილია უამრავი იდეალური კულტურა. ამ ტიპოლოგიებს ემყარება ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა განზომილებები, რომლებიც მნიშვნელოვან სფეროებს წარმოადგენს განსხვავებულ ორგანიზაციებს შორის განსხვავებები (ანკრა და ლენგფორდი, 2005). ერთ – ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებული ტიპოლოგია შეიქმნა ჰოფსტედემ (1997) საფუძველზე კულტურული ოთხი განსხვავებული განზომილებისა: (i) ინდივიდუალიზმი / კოლექტივიზმი, (ii) ძალაუფლება, (iii) გაურკვევლობის თავიდან აცილება და (iv) მამაკაცურობა / ქალურობა. დაფარავს 72 ქვეყნიდან 100,000-მა გამმოკითხულისგან , ჰოფსტედემ (1997) ერთმანეთისგან განასხვავა კულტურის ოთხი ტიპი: ოჯახები, პირამიდები, ბაზრები და მანქანები. მეორეს მხრივ, ჰენდიმ (1993) გამოავლინა ძალა, როლი, ამოცანა და პიროვნების ტიპოლოგია. ახლახან, კონკურენტული ფასეულობების ჩარჩოზე დაყრდნობით, კამერონმა და ქვინმა (1999) წარმოადგინეს კლასიფიკაციის სხვაობა კლანური, იერარქიის, ბაზრისა და ადოკრატული კულტურის ჩათვლით. კამერონი და ქვინმა (1999) გადაწყვიტეს თავიანთი ტიპოლოგია დაედოთ ექვს სხვადასხვა განზომილებაზე: (i) დომინანტური მახასიათებლები, (ii) ორგანიზაციული ლიდერობა და (iii) მენეჯმენტი დასაქმებულთა მენეჯმენტი, (iv) ორგანიზაციული წებო, (v) სტრატეგიული მნიშვნელობები და (vi) წარმატების კრიტერიუმი).

ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ინსტრუმენტი”(OCAI) იქნა მიღებული ამ კვლევაში.

კლანური კულტურა შეინიშნება ოჯახის ტიპის ორგანიზაციებში. იგი კონცენტრირდება გუნდურ მუშაობაზე, თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამებზე და თანამშრომლების კორპორაციულ ვალდებულებაზე. ამ ტიპის ორგანიზაცია ექცევა თავის მომხმარებლებს, როგორც პარტნიორებს, და მის თანამშრომლებს აღიქვამს, როგორც ოჯახს.

ადოკრატული კულტურა გავრცელებულია დინამიურ, მეწარმეობასა და კრეატიულ სფეროებში. ორგანიზაციები, სადაც მთავარი მიზანია ადაპტირების, მოქნილობის და კრეატიულობის გაზრდა. ამგვარი ორგანიზაცია ყურადღებას ამახვილებს გარე პოზიციონირებაზე და ყველაზე მეტად მასზე რეაგირებს ჰიპერ-მლელვარე გარემო, სადაც არის ტიპიურია ცვლილებები და გაურკვეველობა; ამიტომ ითვლება, რომ ინოვაციურობა წარმატების გასაღებია.

საბაზრო კულტურა წარმოადგენს გარეგანზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებს, რომლის დროსაც ყურადღება გამახვილებულია გარიგებებზე მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან, რეგულატორებთან და ა.შ. ძირითად ფასეულობებად ამ ორგანიზაციებში დომინირებს კონკურენტუნარიანობა და პროდუქტიულობა, რაც შეიძლება იყოს მიღწეული ძლიერი პოზიტიური აქცენტიით გარე პოზიციონირებასა და კონტროლზე.

იერარქიის კულტურას ახასიათებს ფორმალიზებული და სტრუქტურირებული სამუშაო ადგილი, სადაც სტაბილურობა, პროგნოზირება და ეფექტურობა გრძელვადიანია. ორგანიზაციის დომინანტური ორიენტაციის დასადგენად, კამერონი და ქვინიმ(1999)წ. შეიმუშავა ინსტრუმენტი, რომელიც ცნობილია როგორც „ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ინსტრუმენტი”(OCAI)“, რომელიც მოიცავს ექვს განსხვავებულ კითხვას, ოთხი ალტერნატივით, რომლებიც შესაბამისია ორგანიზაციის ამჟამინდელი ორიენტაციისთვის.

კითხვარი გაიგზავნა სამშენებლო კომპანიების ხელმძღვანელებთან. გაგზავნილი და დაბრუნებული მთლიანი რაოდენობა კითხვარები იყო 400 და 31, შესაბამისად; რეაგირების ეფექტური მაჩვენებელი 8%. კითხვარი შედგება სამი ნაწილისაგან. პირველი ნაწილი შეიცავს კითხვებს გამოკითხულთა დემოგრაფიულ მახასიათებლებთან, როგორცაა სამუშაო ადგილი და კომპანიასთან მმართველობის ხანგრძლივობა. გამოკითხულთა უმრავლესობამ (90%) საკუთარი თავი აღნიშნეს, როგორც აღმასრულებელი დირექტორი, თავმჯდომარე, პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი ან ვიცე-თავმჯდომარე. საშუალო წლები, რაც რესპონდენტები კომპანიაში იყვნენ, იყო 27 წელი. მეორე ნაწილი შეიქმნა ინფორმაციის მოსამებნად მახასიათებლების შესახებ, როგორცაა ასაკი, სამუშაოს მოცულობა და სამუშაოს ტიპი.

	კომპანიის რაოდენობა	კომპანიების პროცენტული მაჩვენებელი
ასაკი		
<30	7	23%
30-50	5	16%
>50	19	61%
საშუალო წლიური სამუშაოს მოცულობა		
<150	10	32%
150-249	11	36%
>250	10	32%

როგორც ცხრილი 1-დან ჩანს, საპასუხო სამშენებლო კომპანიების 61% იყო ექსპლუატაციაში 50 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში, ხოლო ნიმუში ფირმების საშუალო ასაკი 64 წელი. კომპანიების 68% -ს წლიური მუშაობის მოცულობა

აღემატება 150 მილიონ აშშ დოლარს. დიდი ხნის არსებობა და დოლარის დიდი წლიური ბრუნვები კომპანიების გასაკვირი არ არის, რადგან საფოსტო ჩამონათვალის შერჩევა მოხდა საუკეთესო კომპანიებისგან აშშ-ს სამშენებლო ინდუსტრიაში.

კომპანიების ორგანიზაციული კულტურის ფოკუსირება, მათი მესამე ნაწილი კითხვარი მიღებულია OCAI-სგან. იგი მოიცავს 6 კითხვას, 4 ალტერნატივით. მოპასუხეებს სთხოვეს, რომ 100 ქულა დაეყონ სხვადასხვა ალტერნატივად თითოეული კითხვისთვის. საიმედოობის ანალიზისთვის გამოითვლება Cronbach-ის ალფა მნიშვნელობები კვლევაში გამოყენებული კულტურის ტიპებისთვის. შედეგები მიუთითებს სამართლიანობასა და ვარგისიანობაზე საზომი ხელსაწყოთი (კლანი: 0.68, ადოკრატია: 0.70, ბაზარი: 0.77, იერარქია: 0.67). მონაცემები იქნა გაანალიზებული სტატისტიკური პაკეტის გამოყენებით სოციალურ მეცნიერებაში (SPSS) კომპიუტერული პროგრამით.

კომპანიების კულტურული პროფილი ეხება მთლიანი კულტურის ნაკვეთს კომპანიებში. თითოეული რესპონდენტის მიერ გამოყოფილი ქულები კულტურის ოთხ ტიპზე მიუთითებს, თუ რამდენად ახდენს ეს კულტურა გავლენას ორგანიზაციაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ყველაზე მაღალი ქულის მქონე კულტურის ტიპი ითვლება

დომინანტურ კულტურად ორგანიზაციაში. ცხრილი გვიჩვენებს ორგანიზაციულ კულტურათა განაწილებას 31 კომპანიაში, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღო კვლევაში. კულტურის ყველაზე ხშირი ტიპი, რომელიც დომინირებს ორგანიზაციებში არის "კლანური კულტურა" (68%). როგორც ცხრილიში ჩანს კომპანიაში ნიმუშები ხასიათდებოდა თანაბრად დომინანტური კულტურით. ეს კომპანიები კლასიფიცირდება როგორც "კომპანიები, რომლებსაც არ აქვთ დომინანტური კულტურა". არცერთი კომპანიაში არ დომინირებდა ადოკრატია, რომელიც ინოვაციური და პიონერული ხასიათისაა.

ორგანიზაციული კულტურა	კომპანიის რაოდენობა	კომპანიის პროცენტული მაჩვენებელი
კლანი	21	68%
ადოკრატია	0	0%
ბაზარი	5	16%
იერარქია	3	10%
არა დომინანტ.კულტურა	2	7%
სულ	31	100%

⁴კლანური ტიპის ორგანიზაციების მახასიათებლებია გუნდური მუშაობა, თანამშრომელთა განვითარება და თანამშრომლების ერთგულება. ამ თვალსაზრისით, კამერონი და ქვინი (1999) ხაზს უსვამს, რომ "სწრაფად ცვალებადობისას, ტურბულენტურ გარემოებს ართულებს, რომ მენეჯერებმა წინასწარ დაგეგმონ, როდესაც გადაწყვეტილების მიღება გაურკვეველია. აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციული საქმიანობის კოორდინაციის ეფექტური გზაა ყველაფერში დარწმუნებული თანამშრომლები იზიარებდნენ ერთნაირ ღირებულებებს, რწმენებს და მიზანს. " შევისწავლეთ დიდი და ძველი ორგანიზაციები, რომლებიც ასევე წარმოადგენს ჩვენი კვლევის ნიმუშს. მათ ტენდენცია აქვთ ფოკუსირდნენ ორგანიზაციულ სწავლასა და გუნდური მუშაობის განვითარებაზე, რომელიც ასევე კლანური კულტურის მახასიათებლებია.

შედეგები ცხადყოფს, რომ აშშ-ს სამშენებლო კომპანიების უმეტესობაში დომინირებს ძლიერი კლანური კულტურა, რაც შესაბამისია შინაგანად ფოკუსირებული ორგანიზაციებისთვის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დასკვნები აჩვენებს, რომ აშშ-ს სამშენებლო კომპანიებიდან კომპანიები მოქმედებენ როგორც გაფართოებული ოჯახი, ზოგადად ხელმძღვანელობის სტილი ასოცირდება

⁴ (კერესელიძე, 2020)

ფასილიტატორთან, მასწავლებელთან ან მშობელთან, რომელიც ხაზს უსვამს გუნდურ მუშაობას, ჰყავს მუშები, რომელთაც მაღალი დონის ერთგულებით გამოირჩევიან. ხაზს უსვამს ადამიანის განვითარებას და განსაზღვრავს წარმატებას თანამშრომლის საფუძველზე. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ შედეგები არის მხოლოდ აშშ-ში მოქმედი რამდენიმე მსხვილი საწარმოდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე. ამ გამოძიების შემდგომი შესწავლისას კარგი იქნება ავიღოთ უფრო დიდი ნიმუში, სხვადასხვა ზომის ორგანიზაციების ჩათვლით. ეს შეიძლება გამოსადეგი იყოს აშშ-ს სამშენებლო კომპანიების უფრო საიმედო კულტურული პროფილისთვის.

დასკვნები აჩვენებს, რომ ორგანიზაციული კულტურის ყველა განზომილება ხაზგასმულია კლანურ კულტურაში, რომელიც მიუთითებს კულტურული შესაბამისობის არსებობაზე, რაც სავარაუდოდ დადებითად არის დაკავშირებული ორგანიზაციულ საქმიანობასთან და წარმატებასთან (კამერონი და ქვინი, 1999). შედეგები ასევე მხარს უჭერს Deal და Kennedy's (1982) მუშაობას გარკვეულწილად, რომელიც ირწმუნება, რომ აშშ-ს ორგანიზაციებს აქვთ ძლიერი კულტურა, რომელიც წარმოადგენს მათი მუდმივი წარმატების მამოძრავებელ ძალას.

აშშ კორპორაციული მოდელის განვითარება ხდება თავისუფალ ბაზრებზე. ის შესაბამისად, კონტოლის მექანიზმს ანაწილებს კორპორაციებში. სამი წევრი არის აღქმული აქ: მენეჯერი(ები), აქციონერი(ები), დირექტორი(ები). მათ შორის ურთიერთობა საბოლოოდ წარმოქმნის და აყალიბებს მართვის მექანიზმს. საქმიანი ურთიერთობების დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან ინვესტორები მართვის სადავეებს მენეჯერს გადასცემს და ხელფასსაც მას უხდის, როგორც საქმეში ჩართულ მთავარ პერსონას.

აქციონერები და მენეჯერები ხშირად ვერ ემთხვევიან ინტერესებში. ეს კორეგულირდება კორპორაციული კანონმდებლობით. აუცილებელია, რომ დირექტორთა საბჭო არჩეული იყოს აქციონერების მიერ, რადგან აქციონერების

მიერ სანდო წარმომადგენლებად ითვლებიან ისინი და შესაბამისად საბჭოს მიერ ხდება მენეჯერების კონტროლიც.

90 -იან წლებში ამერიკაში კორპორაციულმა მართვამ ზრდა განიცადა. ეს განპირობებული იყო შემდეგი ფაქტორებით: ინსტიტუციური ინვესტიციების ზრდით, სახელმწიფო კონტროლის გაზრდით, აღმასრულებელი დირექტორის ხელფასის გაზრდით, იაპონური კორპორაციების ზრდის მაჩვენებლის დაფიქსირებით.

დასავლურ კულტურაში აქციონერებს შეუძლიათ შეიტანონ შემოთავაზებები აქციონერების ყოველწლიურ კრებებზე. ხოლო მათ ვინც 10 %-ზე მეტ კორპორაციულ კაპიტალს ფლობს, შეუძლიათ რომ მოიწვიონ რიგგარეშე შეკრება.

ისინი აღიარებენ ინდივიდუალიზმს ნებისმიერ საკითხში. ინდივიდი მათთვის სოციალური ნაწილაკია. ხალხს სეუძლიათ ჯგუფებად გაერთიანება, თუმცა ისინი რჩებიან ავტონომიურ ერთეულებად, მოთამაშეებად, რომლებიც ნაბიჯებს საკუთარ ინდივიდუალიზმზე დაყრდნობით დგამენ.

2.2 კორპორაციული კულტურა იაპონურ კომპანიებში

კორპორაციული კულტურა ძალიან მნიშვნელოვანია და ამას ჩვენ განვიხილავთ დიდი იაპონური ფირმების მაგალითზე. ის მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კორპორაციულ პოლიტიკაზე, რაც მოიცავს დასაქმებას და სხვადასხვა ფინანსურ სტრუქტურებს. ძლიერი კორპორაციული ფირმების უკან არიან თანამშრომლები, რომლებიც შრომისმოყვარეობით ახდენენ შიდა ატმოსფეროს რეგულირებას და ამით ფირმები აღწევენ წარმატებას. ძლიერი კორპორაციული კულტურის ფირმებს აქვთ ნაკლები ვალი და მაღალი პროცენტული მაჩვენებლის აქციები, ვიდრე სუსტ ფირმებს. იაპონურ კულტურაში აუცილებელია, რომ

თანამშრომლებმა რაიმე გადაწყვეტილების მიღებისას განიხილონ ეს გადაწყვეტილება მათ ზემდგომ პირთან, მათ ზედამხედველთან და მერე განახორციელონ ის.⁵

ჩვენი გამოკვლევა ეხება დიდი ზომის იაპონურ ფირმებს 1986 წლიდან 2000 წლამდე. იაპონური ფირმების კორპორაციულმა კულტურამ ყურადღება 1980-წლიდან მიიპყრო, როდესაც მოიპოვა კონკურენტული უპირატესობა გლობალურ ბაზარზე. ამ ყურადღების შედეგად შეგროვდა მასალები კორპორაციული კულტურის მნიშველობაზე იაპონურ ფირმებში. ძლიერი კულტურის ფირმებს, ხშირ შემთხვევაში, აქვთ უფრო ნაკლები დავალიანება და აქციების მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი, ვიდრე სუსტ ფირმებს. კვლევები იმის დასამტკიცებლად, რომ კორპორაციული კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ფირმების კეთილდღეობაზე ფართოდ ტარდება აკადემიასა და მედიაში, მაგრამ ემპირიული მტკიცებულება ამ თვალსაზრისის მხარდასაჭერად არის მწირი. კორპორაციული კულტურის გავლენის და სიძლიერის პირდაპირ გაზომვა შესაძლებელი გახდა ამ სფეროში ჩატარებული რამდენიმე კვლევის შედეგად.

ჩვენ მოვიპოვეთ მონაცემები იაპონური ფირმების შესახებ Kigyo Kodo Shishin-დან Jitsureishu (შემდგომში KKSJ), რომელიც დაფუძნებულია კომპანიების მისიის კვლევაზე ნიკ კეინენის მიერ 1997 წლის ივნისში. KKSJ, რომელიც 1997 წელს გამოქვეყნდა, შეიცავს იაპონიის ფირმის საპასუხო 207 მისიის განცხადებებს და კონკრეტულ ზომებს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), რომლებიც ფირმებმა მიიღეს.

ამ 207 ფირმიდან შევარჩიეთ ჩვენ ის მინიმუმი, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ შემდეგ კრიტერიუმებს: პირველი, ფირმა უნდა ყოფილიყო ჩამოთვლილი ტოკიოს საფონდო ბირჟის პირველ განყოფილებაში და ის შეიძლება ყოფილიყო ნებისმიერ ინდუსტრიაში, გარდა ფინანსებისა, ელექტროენერჯისა და გაზის. შესაბამისად ჩვენ

⁵ (ქუთათელაძე, 2015)

ვეებდით არაფინანსურ, არალეგულირებად მსხვილი ზომის ფირმებს. მეორე, ფირმის ოფიციალური მისიის განცხადება უნდა გამოქვეყნებულიყო მის ინტერნეტ გვერდზე 2003 წლის ივლისში. ეს კრიტერიუმი უზრუნველყოფს ფირმას შეინარჩუნოს თავისი ოფიციალური მისია დროთა განმავლობაში, განცხადება და შესაბამისად შეიძლება ამის მიხედვით ჩაითვალოს ძლიერ კულტურად. ამ კრიტერიუმების გამოყენებამ 64 ფირმა დაგვიტოვა. ვინაიდან ჩვენ ვამოწმებთ მისიის განცხადების გავლენას კორპორაციულ პოლიტიკაზე, შესაბამისად ფირმის მონაცემების გამოყენებას ვიწყებთ 1980-იანი წლების შუა პერიოდებიდან, არჩეულ ფირმებს უნდა ჰქონდეს ნიმუში განცხადებების, ან მიმდინარე ვერსია, ან წინა ვერსია 1980-იანი წლების შუა ხანებამდე. ჩვენ გადავამოწმეთ, თუ როდის ამოიღეს ნიმუში ფირმების მისიის შესახებ. 64-დან ოცდაორმა ფირმამ დაადგინა მისიის განცხადების მიმდინარე ვერსია 1986 წლამდე, და განაგრძო მისი გამოყენება. მიუხედავად იმისა, რომ დანარჩენმა 42-მა ფირმამ შემოიღო მიმდინარე ვერსია მათი მისიის განცხადებების 1986 წლის შემდეგ, ისინი ემყარება მისიის უფრო ძველ ვერსიებს, რომლებიც არაერთხელ იქნა გადახედილი და გამოყენებული სხვა ფირმების მიერ. ამრიგად, საბოლოო ნიმუში შედგება 64 მუდმივი მისიის განცხადებების მქონე ფირმისგან და ისინი განიხილება ძლიერი კულტურის ფირმებად.

64 ძლიერი კულტურის ფირმის ინფორმაციის საფუძველზე, ჩვენ შემდეგ ვირჩევთ ფირმებს, რომლის კულტურები ჩანდა უფრო ღრმა და ინტენსიური. ამისათვის, ჩვენ გამოვიყენეთ ორი კრიტერიუმი. ჩვენ პირველად გადავამოწმეთ არის თუ არა ხემლძღვანელები (პრეზიდენტი თუ აღმასრულებელი დირექტორი) დაკავებული მისიის განცხადების გადაცემაში. შეინი (1985) ვარაუდობს, რომ ლიდერის ყურადღება კულტურის მიზანმიმართულ გავრცელებასა და სწავლებაში მნიშვნელოვანი ნაწილია. კორპორაციული ლიდერის მონაწილეობა კულტურის სიძლიერის ძირითადი მექანიზმია, მისი ჩართულობა და გამაგრება თავისმხრივ. შეინიშნება ძლიერი კულტურის ფირმების 18,75%-ის სიძლიერეს სწორედ

უმარლესი კლასის წარმომადგენლების, თუნდაც მენეჯერების ჩართულობა განაპირობებს.

შემდეგ გადავამოწმეთ აქვს თუ არა ფირმას რაიმე სასწავლო სისტემა მისიის განცხადების დასარეგულირებლად და გასამტკიცებლად. იტამი და Kagono (1989) და Collins and Porras (1994) ხაზს უსვამენ ტრენინგის მნიშვნელობას კულტურის გადაცემაზე. კიტისა და მაცუდას (2002) ემპირიული კვლევა იაპონური ფირმების შესახებ გვიჩვენებს, რომ ტრენინგი ახლად დაქირავებული თანამშრომლებისთვის, ისევე როგორც უმაღლესი მენეჯმენტის სწავლება მნიშვნელოვნად ეფექტურია კულტურის დამკვიდრებაში. ჩვენ შევარჩიეთ ფირმები, რომლებსაც სულ ჰქონდათ მისიის განცხადების დასამტკიცებლად შემდეგი სასწავლო სისტემა: ტრენინგ პროგრამები მიმდინარე თანამშრომლებისთვის ან ახლად დაქირავებული თანამშრომლებისთვის. კვლევების შედეგად დადგინდა რომ 45,31 % ძლიერი ფირმების იყენებს სწორედ სწავლების მეთოდს კულტურის დასამკვიდრებლად.

64 ძლიერი კულტურის ფირმებიდან ჩვენ გამოვიკვლიეთ⁶ მისიის განცხადებები შინაარსის მიხედვით. ეს მოიცავდა კორპორაციულ ღირებულებებს, მიზნებს, ნორმებს და ქცევის სტანდარტებს. ეს გამოკვლევები აჩვენებს, რომ ფირმის უმრავლესობას (71,9%) მისიის განცხადებაში ყურადღებას ამახვილებს კაცობრიობის ბედნიერებაზე და გლობალურ კეთილდღეობაზე. გასაოცარი ფაქტი იყო ის, რომ მხოლოდ 6,3% ფირმების ამახვილებს აქციონერთა ინტერესებზე ყურადღებას. 37,5% აცხადებს, რომ მათი მიზანია უზრუნველყოს ღირებული და მყუდრო სამუშაო პირობები მათი თანამშრომლებისთვის. 45,3% პროცენტი კი ყურადღებას ამახვილებდა ინოვაციასა და ორიგინალობაზე. საქმისადმი გულწრფელობა და ცნობიერება იკვეთება 31,3 %, ხოლო მოწინააღმდეგეებისა და გამოწვევების გაზრდაზე კონცეტირებულია 18,8%.

⁶ (შინიჩი ჰიროტა, 2008)

გამოკვლევებიდან ჩვენ ვამჩნევთ, რომ თანამშრომელთა მომსახურების საშუალო ხანგრძლივობა (EMP) ძლიერი კულტურის ფირმისთვის (16.35) უფრო დიდია ვიდრე სუსტი კულტურის ფირმებისთვის(15.56). რაც შეეხება კაპიტალის სტრუქტურას, ძლიერი კულტურის ვალის თანაფარდობა (63.26) შედარებით ცოტაა ვიდრე სუსტი კულტურის ფირმები (62.43). თანამშრომელთა მომსახურების ხანგრძლივობა უფრო მძლავრი კულტურის მქონე ფირმებისთვის უფრო გრძელია, ვიდრე სუსტი კულტურის ფირმებისთვის. თუ ფირმას აქვს ძლიერი კულტურა და ხელმძღვანელობა ეწევა კულტურის გადაცემას, მისი EMP არის 1.227 ($= 0.247 + 0.980$) წლით უფრო გრძელი ვიდრე სუსტი კულტურის მაჩვენებელი ფირმების. უფრო მეტიც, თუ ამ ფირმას აქვს კულტურული სწავლების გარკვეული სისტემები, მისი EMP არის 1.684 ($= 0.247 + 0.980 + 0.457$) წელზე მეტი ხნის განმავლობაში, ვიდრე სუსტი კულტურის ფირმების. თუ ფირმას აქვს ძლიერი კულტურა ხელმძღვანელების ჩართულობით, დავალიანება აქტივების კოეფიციენტთან მიმართებაში მცირდება. კულტურის ეფექტის მასშტაბები მსგავსია სხვა ფაქტორების გავლენის შესახებ, როგორცაა ზომა, მომგებიანობა და ზრდის შესაძლებლობები რომლებიც ცნობილია, როგორც კაპიტალის სტრუქტურის განმსაზღვრელი ფაქტორები. თუ კორპორაციული კულტურა ოფიციალურია მისიის განცხადებით, იზრდება ურთიერთკავშირი ან აქციების ხარისხი;

ჩვენ დავადგინეთ, რომ კორპორაციული კულტურა ფირმის, კომპანიის, მნიშვნელოვანად ახდენს გავლენას დასაქმების პოლიტიკაზე, კაპიტალის სტრუქტურებზე და აქციების ურთიერთკავშირზე.

დაბოლოს, ჩვენ ვამოწმებთ, გავლენას ახდენს თუ არა კორპორაციული კულტურა კორპორაციულ საქმიანობაზე. ვინაიდან კულტურა შეიძლება ჩაითვალოს აუცილებელ ორგანიზაციულ კაპიტალად, ჩვენ ვფიქრობთ, რომ იგი ბადებს პროდუქტიულობას და ხელს უწყობს სამუშაოს უმაღლესი ხარისხით შესრულებას. ამისთვის ჩვენ ვიყენებ 64 ფირმის მაგალითს. შედეგები მიუთითებს, რომ თუ ფირმას აქვს ძლიერი კულტურული სწავლება ზოგიერთ სისტემაში მისი ROA არის

0.836 (= 0.013 + 0.823) პროცენტული პუნქტით მეტი, ვიდრე სუსტი კულტურის ფირმების.

დასასრულს, ჩვენ კიდევ ერთხელ ვაცხადებთ, რომ კორპორაციულ კულტურას აქვს ძალიან დიდი მნიშვნელობა. ჩვენ განვიხილეთ 1986 წლიდან 2000 წლამდე ფირმების მაგალითი და ვადასტურებთ, რომ კორპორაციულ კულტურას და მის ელემენტებს, რომელიც მისიის სახით არის ფორმირებული და ძველი დროიდან მოყვება ფირმას, მნიშვნელოვან გავლენას ახდებს კომპანიის სიძლიერეზე. ამავე დროს, ჩვენ ასევე დავამტკიცეთ, რომ კულტურა და მისი სწავლება ტრენინგების და სხვადასხვა მეთოდით აძლიერებს კორპორაციულ საქმიანობას.

იაპონური კომპანიები დიდი ხანია ფიქრობდნენ, რომ კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვეს ჩამოყალიბებული კორპორაციული კულტურების შედეგად (ოუჩი, 1981: პასკალი და ათონი, 1981). ბიზნესის აღმავლობისთვის, ძლიერი კულტურის ფირმები უფრო მეტად იყენებენ პოლიტიკის გაღრმავებას, გრძელვადიან დასაქმებას და უფრო მეტი მენეჯერის ჩართულობას ვიდრე სუსტი კულტურის ფირმები. ძლიერი კულტურის ფირმებს ასევე აქვთ აქციების უფრო მაღალი პროცენტი, ვიდრე სუსტი კულტურის ფირმებს. ჩვენ აქ წარმოგიდგინეთ მტკიცებულებები, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ იაპონიის ფირმა ძლიერი კულტურა განიხილავს იყოს ორგანიზაციული კაპიტალის ისეთი ფორმა, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მათ სტრატეგიებზე და პოლიტიკაზე.

კორპორაცია არის საზოგადო ორგანიზაცია, სადაც მენეჯერებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა დაიცვან ბალანსი მეპატრონეების (აქციონერების), მომწოდებლების, მუშებსა და მომხმარებლებს შორის. ამის გარდა, დეკლარაცია ხაზს უსვამდა პატიოსანი კონკურენციის მნიშვნელობას. ამ ახალი რეზოლუციით მენეჯერები აღარ იდგნენ ერთ სიბრტყეზე აქციონერებისა და მუშების გვერდით, მათ განეკუთვნებოდათ უფრო მაღალი მდგომარეობა მეტი პასუხისმგებლობით,

რადგანაც ახალი თაობის მენეჯერებს უნდა მოეყვანათ თანხმობაში გასხვავებული და ხშირად საპირისპირო ინტერესები. მალე იაპონია შევიდა უპრეცედენტო სწრაფი განვითარების ფაზაში. 1964 წელს ჯგუფმა „დოიკაიმ“ გამოაქვეყნა ახალი დეკლარაცია სახელწოდებით „მართვის თეორია ახალ პირობებში“. დოკუმენტი აღნიშნავდა, რომ მართვის ახალი თეორია უნდა იყოს ძლიერ ფუნქციონალური, ელასტიური და მაღალპროფესიული. ხაზგასმით აღინიშნებოდა, რომ თანამშრომლებისა და კომპანიის ინტერესების თანხვედრა უფრო მნიშვნელოვანი და მომგებიანი იყო ვიდრე იმ ხარჯების ანაზღაურება, რაც დასაწყის სტადიაზე ურთიერთობის ასეთი მჭიდრო სისტემის და კონსენსუსის დამკვიდრებისთვის იყო საჭირო. დეკლარაციაში კვლავ ხაზგასმული იყო მენეჯერის პროფესიის მნიშვნელობა, რომ მისი გავლენა მნიშვნელოვანია არა მარტო დაქვემდებარებულ მუშებზე და უახლოეს გარემოცვაზე, არამედ მაღალინდუსტრიული საზოგადოების პირობებში პირდაპირი თუ არაპირდაპირი სახით დიდ ზემოქმედებას ახდენს მთელს საზოგადოებაზე.

იაპონელებს დიდი ძალისხმევა ჰქონდათ ჩატარებული ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. იაპონელები ბიზნესლიდერები ხშირად სტუმრობდნენ საზღვარგარეთის ქვეყნებს ხარისხის პრობლემების დაძლევის გამოცდილების შესაძენად. ისინი პატიჟებდნენ უცხოელ ექსპერტებს ლექციების წასაკითხად იაპონიაში ხარისხის მენეჯმენტის ხაზით. ორი ასეთი ახალგაზრდა უცხოელი ექსპერტი იყო ამერიკელი ედვარდ დემინგი და ჯოზეფ ჯურანი. თითოეული მათგანი დიდ ზეგავლენას ახდენს პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების იაპონურ მეთოდებზე.

ბევრი იაპონური კომპანია ემორჩილება მანტრას, რომელსაც ეძახიან ჰო-რენ-სო, რომელიც აერთიანებს სამ სიტყვას: ჰოუკოკუ (მოხსენება), რენრაკუ (კონტაქტი), სოუდან (კონსულტაცია). ეს ნიშნავს იმას, რომ იაპონიაში დასაქმებულმა თანამშრომელმა უნდა აცნობოს თავის უფროსებს იმის შესახებ, თუ რას აკეთებენ. ყოველი გადაწყვეტილება, რაცარუნდა უმნიშვნელოდ ჩანდეს ის უნდა გაიაროს

უფროსთან და უნდა მიიღოს მისგან თანხმობა. მათ ასევე აუცილებლად უნდა აცნობონ უფროსებს რაიმე პრობლემის შესახებ, მანამ სანამ თვითონ იმოქმედებენ.

იაპონური კულტურა ასევე სამუშაო საათების ხანგრძლივობით არის ცნობილი. იაპონელი თანამშრომლები მუშაობენ ძალიან ბევრს და ამაზე მეტყველებს ის ფაქტიც, რომ თანამშრომლების სიკვდილი ხშირად გამოუწვევია ხანგრძლივი დროით მუშაობას, მუშაობისგან გადაღლას. ამას უწოდებენ კარომის, რაც სიტყვა სიტყვით ნიშნავს „სიკვდილით მუშაობას“. ექსპედიციის მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ასევე ცნობილია, რომ იაპონელი თანამშრომლების დიდი ნაწილი შვებულების მხოლოდ ნახევარს იყენებს. ასევე, ბევრმა მათგანმა განაცხადა, რომ თავს დამნაშავედ გრძნობენ როდესაც შვებულებაში გადიან.

2.3 ამერიკული და იაპონური კორპორაციული კულტურის განსხვავებები

რითი განსხვავდება იაპონური და ამერიკული კორპორაციული კულტურები ერთმანეთისგან? მთავარი განმასხვავებელი არის ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი. ამერიკა შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მკვეთრად მისდევს ინდივიდუალიზმს, მაშინ როცა იაპონურ კულტურაში კოლექტივიზმი მეფობს. შესაბამისად, არც უნდა გაგვიკვირდეს ის ფაქტი, რომ ისინი მკვეთრად არიან განსხვავებულები ერთმანეთისგან. ინდივიდუალიზმის ფორმა გულისხმობს არჩევანის თავისუფლებას, ხოლო კოლექტივიზმში კი გაჯერებულია მოვალეობები და პასუხისმგებლობები და მთავარი ორიენტირიც ესაა კულტურის.

ინდივიდუალისტები კონცენტრირებულნი არიან მათი ინდივიდუალური მიზნების მიყვარებას და მათი ამომავალი წერტილიც ამაშია. შესაბამისად ინდივიდუალ გადაწყვეტილებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება მათ

კმაყოფილების დონეს მაღლა წევს. ასეთ გარემოში ადამიანები ექვემდებარებიან აყენებენ ნებისმიერ კოლექტიურ ქმედებას, თუ ის არ ეფუძვნება მათ მიზნებს და მათი შესაძლებლობები არ იქნება წარმოჩენილი. კოლექტივიზმის შემთხვევაში არის მთავარ წერტილად აყვანილი ჯგუფის, კოლექტივის მიზანი დაინტერესები. ეს კი გულისხმობს ჯგუფურ სამუშაოს, სხვადასხვა ძალის გადანაწილებას და ჯგუფში დამყარებულ ჰარმონიას, რაც გამოწვეულია ჯგუფური ინტერესების გათვალისწინებით. ისინი ჯგუფის ინტერესებს უფრო ხილდებიან და მათთვის ამოსავალი წერტილიც სწორედ ეს არის და მტრობას უცხადებენ ჯგუფურად გარე წევრებს. შესაბამისად ასეთი ადამიანები მიიჩნევენ, რომ ისინი ერთ დიდი ჯგუფს ეკუთვნიან და მას არუნდა გამოეყო. ისინი საკუთარ როლს ცალკე არგამოკვეთავენ და საკუთარ ინტერესებზე არ ფიქრობენ, არამედ კონცერტირდებიან, რომ საკუთარი შესაძლებლობები მოარგონ და წვლილი შეიტანონ ჯგუფურ საქმიანობაში. კონცერტირდებიან იმ პროდუქტზე, რომელსაც ჯგუფი სთხოვს მას და ჯგუფური ჯილდოს მიღებისკენ მიისწრაფიან.

სწორედ იაპონიასა და ამერიკას განასხვავებს ერთმანეთისგან ეს ორი კულტურა ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის. ისინი ამ კულტურების გამოხატვის უმაღლესი დონის მაგალითებს წარმოადგენენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ ეს არამარტო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ვლინდება და განსხვავდება ერთმანეთისგა, არამედ მენეჯმენტის მთელ სისტემაში.

	ამერიკული მენეჯმენტი(აშშ)	იაპონური მენეჯმენტი
დაგეგმვა	<ol style="list-style-type: none"> 1. მოკ.ორიენტაციები 2. ინდივიდუალურად გადაწყვეტილების მიღება 3. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ხდება ზემოდან ქვემოთ 4. სწრაფად მიიღება გადაწყვეტილება და ნელა ხდება მისი განხორციელება 	<ol style="list-style-type: none"> 1. გრძ.ორიენტაციები 2. ჯგუფურად ხდება გადაწყვეტილების მიღება 3. გადაწყვეტილება მიიღება ქვემოდან ზემოთ 4. ნელა მიიღება გადაწყვეტილება და სწრაფად ხდება მისი განხორციელება

ორგანიზება	<ol style="list-style-type: none"> 1. პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება ინდივიდუალურია 2. გადაწყვეტილებების პასუხისმგებლობის სიზუსტე 3. ბიუროკრატიულია ორგანიზაციული სტრუქტურა 4. საერთო კულტურის ნაკლებობა ორგანიზაციაში 	<ol style="list-style-type: none"> 1. პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება არის კოლექტიური 2. გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობა არის გაურკვეველი 3. ორგანიზაციული სტრუქტურა არის არაფორმალური 4. ორგანიზაციული სტრუქტურა არის საერთო და ყველასთვის ცნობილი
პერსონალის შერჩევა	<ol style="list-style-type: none"> 1. სწრაფია პერსონალის დაწინაურება 2. პროფესიისადმი ერთგულება 3. ფორმალური შეფასება ხდება ახალი თანამშრომლების 4. ტრენინგენი ნაკლებად ხორციელდება 	<ol style="list-style-type: none"> 1. დაწინაურება ხდება ნელა 2. კომპანიისადმი ერთგულება 3. ახალი თანამშრომლის ფორმალური შეფასება იშვიათად ხდება 4. ხშირად ხდება გადაჭარბება პერსონალის
ლიდერობა	<ol style="list-style-type: none"> 1. ლიდერები ისე იქცევიან, როგორც კომპანიის ხელმძღვანელები 2. თანამშრომლობას ხშირად ხელს უშლის ინდივიდუალიზმი 3. პირისპირია დაპირისპირება 4. კომუნიკაცია ხდება ზემოდან ქვემოთ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ლიდერი ისე იქცევა, როგორც ჯგუფის წევრი და მათი ხელსემწყობი 2. საერთო ფასეულობანი ხეს უწყობს თანამშრომლობას 3. დაპირისპირებისთვის გვერდის ავლა 4. კომუნიკაცია ქვემოდან ზემოთ
კონტროლი	<ol style="list-style-type: none"> 1. ზე მდგომის მიერ კონტროლი ექვემდებარება ინდივიდუალურ შესრულებას 2. ხარისხის კონტროლი გამოიყენება შეზღუდულად 	<ol style="list-style-type: none"> 1. თანამშრომელთა მიერ კონტროლი, რომელიც ჯგუფურ შესრულებაზეა მიმართულია 2. ხარისხის კონტროლი გამოიყენება ფართოდ

იაპონიაში ინდივიდუალიზმი საზოგადოებისთვის საფრთხედ აღიქმება. იაპონიაში ინდივიდები არ არიან ავტონომიური ერთეულები, არამედ ისნი არიან ჯგუფის ნაწილნი და აღიქმებიან კორპორაციულ საკუთრებად.

აღმოსავლური კულტურისთვის კოლექტივიზმი, ანუ ჯგუფზე ორიენტაცია თავიდანვე იყო დამახასიათებელი, როგორც საყოფაცხოვრებო სფეროში, ისე ბიზნესში. აღმოსავლეთში ზოგადად საზოგადოებრივ ნაწილაკად ჯგუფი აღიქმება და არა ინდივიდი. ადამიანები აქ იდენტიფიცირდებიან ჯგუფთან და არა საკუთარ თავთან.

ინდივიდუალურობას რაც შეეხება, პიროვნულ დამოუკიდებლობასა და თავისუფლებაზეა გათვლილი. ადამიანების უფლებები და თავისუფლება, რაც

კონსტიტუციითაც უმაღლეს დონეზეა ამერიკაში, ორგანიზაციულ კულტურაშიც მკვეთრად დომინირებს. აზიურ ქვეყნებში მისგან ბევრად განსხვავებული პრიორიტეტებია. ჯგუფზე ხდება კონცერტირება და არაა ადამიანის ინდივიდუალიზმზე. ამიტომაცაა რომ, დასავლური და აღმოსავლური კულტურების შედეგი არც ისე სახარბიელოა და ხშირად ტრაგიკულადაც მთავრდება. ამაზე მეტყველებს ნეპალში მომხარი ინციდენტი, რომელიც 2011 წელს მოხდა. ნეპალის პრინცმა მრავალრიცხოვანი სამეფო ოჯახის წევრების სიცოცხლე ხელყო. ეს კი გამოწვეული იყო იმით, რომ მათ არ მოსწონდათ პრინცის გადაწყვეტილება მის მომავალ მეუღლესთან მიმართებაში. პრინცმა განათლება მიიღო იტონის კოლეჯში, სადაც გაეცნო დასავლურ კულტურას და მის ფასეულობებს და ასევე არჩევანის თავისუფლების შესახებ მიიღო ინფორმაცია და ამან გამოიწვია ის სისხლიანი შედეგი სწორედ.

ინდივიდუალიზმი გაჯერებულია ისეთ კომპანიებში, როდესაც ადამიანები საკუთარ „მე“-ს უფრო წინ აყენებენ, ვიდრე „ჩვენ“-ს. შესაბამისად კონცერტირდებიან მხოლოდ საკუთარ თავზე და წარმატებაზე და არა საერთო წარმატებაზე, სურვილზე. ხოლო კოლექტივიზმის შემთხვევაში კონცერტირება ხდება საერთო სურვილზე, „ჯგუფი“-ს სურვილზე, შესაბამისად „ჩვენ“ უფრო წინა პლანზე დგას, ვიდრე „მე“.

ამერიკელების პირდაპირობა იმაში მყრავნდება, რომ ისინი მზად არიან მოლაპარაკებებზე მყისიერი პასუხი ქონდათ დოკუმენტების, ციფრების, კონკრეტული შემოთავაზებების შედეგად. დროის დაკარგვა მათთვის იგივეა, რომ დაკარგონ ფული. თუ თაღლითობას ექნება ადგილი დანაშაული გაირჩევა სასამართლოში და დამნაშავე აუცილებლად მკაცრად დაისჯება. აღმოსავლეთში ასე გამყარებული მხარე იურიდიულ ასპექტში არ შეიმჩნევა, შესაბამისად პარტნიორობა დროში გაწელილი პროცესია. ხშირად უპირატესობა ოჯახის ახლობელს ან ოჯახის წევრების კავშირებს ექცევა.

ამერიკელები ასევე გამბედაობით გამოირჩევიან და ეს ჩანს მათ მუდმივ მზადყოფნაში მიიღონ გადაწყვეტილებები ინდივიდუალურად მოლაპარაკებებზე, რაც რა თქმა უნდა იაპონელებისთვის სრულიად მიუღებელია. იაპონელები უკვე მომზადებული გადაწყვეტილებებით მიდიან ჯგუფურად მოლაპარაკებებზე. ისინი გადაწყვეტილებებს არ ცვლიან, რადგან ის უკვე მიღებულია და წინასწარ განსაზღვრული. ისინი ბიზნეს შეხვედრებსაც კი სხვადასხვანაირად აღიქვამენ. ამერიკელები პრობლემების განსახილველად მიდიან ხოლმე შეხვედრებზე, ხოლო იაპონელები გადაწყვეტილების გასასაჯაროებლად მიდიან, რადგან გაიგონ სხვები რამდენად ეთანხმებიან მათ.

იაპონელებისთვის ბიზნესში პრიორიტეტულია გულწრფელობა, თუმცა ეს სხვადასხვანაირად აღიქმება ამერიკელების მიერ. ამერიკელებისთვის გულწრფელობა ასოცირდება იმასთან, რომ ადამიანის ინდივიდუალური გადაწყვეტილება და მოტივი ყველასთვის იყოს ცნობილი. მათთვის ის სიმართლესთან არის ასოცირებული. იაპონელებისთვის კი გულწრფელობა არის როდესაც ადამიანი ისე იქცევა, რომ არ აწყენინოს სხვა ადამიანი. ეს კი კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს სხვა ადამიანისთვის მოწესრიგებული და ჰარმონიული გარემოს შექმნას.

ასევე უნდა აღვნიშნოთ, რომ დასავლეთის ხალხი კონცერტირებულია მოკლევადიან საქმიან ურთიერთობებზე. ხოლო აღმოსავლეთისთვის ეს სრულიად მიუღებელი და ძნელად აღსაქმელია. ესეთი ურთიერთობები ეჭვს ბადებენ მათთვის.

მათი დამოკიდებულება ასევე განსხვავდება სამუშაო ჯგუფებთან მიმართებაშიც. იაპონიაში მენეჯერები მას უყურებენ, როგორც გარემოს, სადაც მიმდინარეობს ინფორმაციის მუდმივი გაზიარება ჯგუფის წევრებს შორის, რაც მათ სამუშაოს უკეთ შესრულებას უზრუნველყოფს. ამერიკელებისთვის კი ჯგუფი პასუხისმგებლობების და რისკების განაწილების საშუალებაა.

თავი 3. კორპორაციული კულტურა საქართველოში და მისი გავლენა კომპანიების რენტაბელობაზე

3.1 საქართველოში კორპორაციული კულტურის მაგალითები

საქართველოში კორპორაციული კულტურის შესახებ მნიშვნელოვანი ცვლილებები 90-იან წლებში დაიწყო, როდესაც მთავრობამ აქტიურად მოახდინა კომპანიების პრივატიზაცია, რომელიც მანამდე მის განკარგულებაში იყო. ამის შემდგომ კომპანიების მმართველებათ სხვადასხვა კერძო პირები გვევლინებიან. მართალია მთავრობასთან დაახლოებული პირები, მაგრამ მას შემდეგ 30 წელი გავიდა და ჯერ კიდევ არ არის ისე განვითარებული კორპორაციული კულტურა, როგორც უნდა იყოს. ამას ხელი სხვადასხვა გარემოებებმა შეუშალა.

კორპორაციული კულტურა რამდენად ახდენს კომპანიის რენტაბელობაზე გავლენას, საკმაოდ რთული და საკამთო თემაა, ამასთანავე ძალიან აქტუალური. ყველა ძლიერ და განვითარებულ კომპანიას ჩამოყალიბებული აქვს კულტურის ძირითადი მისთვის დამახასიათებელი მიმართულება. ამკუთხით მნიშვნელოვანია ეიჩარი ისე იყოს გათვინობიერებული და შესწავლილი ყავდეს მის ფირმაში მომუშვე ყველა კადრი იმდენად რომ გამოავლინოს რამდენად შეესაბამება ესა თუ ის კადრი თავის მიერ შესასრულებელ პოზიციას და ეს ყოველივე პასუხობს თუ არა იმ კორპორაციულ კულტურას რაც ამ კომპანიის მთავარ მიზანმიმართულ საქმიანობად წარმოჩინდება. ამ და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების წინ წამოწევით, რომელიც გავლენას ახდენს კომპანიის კორპორაციულ კულტურაზე ჩავატარე კვლევა, რადგან შეგვძლებოდა დაგვენახა რა გავლენას ახდენს კორპორაციული კულტურა ფირმის ფინანსურ მაჩვენებლებზე.

საქართველოში კორპორაციული კულტურა ჯერკიდევ ნაკლებად ცნობილია, ამიტომ შევეცადე ჩემი კვლევის აუდიტორია ყოფილიყო დიდი ცნობილი კომპანიები, რომლებიც მომსახურების სფეროში მოღვაწეობენ. კვლევაში

მოცემოლია კომპანიებისათვის დამახასიათებელი და ნაკლებად დამახასიათებელი ქცევის ნორმები რომლის განხილვის და მსჯელობის შემდეგ გაგვიადვილდება დავინახოთ მათი კომპანიისათვის დამახასიათებელი კულტურული თუ წინასწარ გაწერილი ნორმები რითაც ხელმძღვანელობენ დღეს საქართველოს წამყვანი კომპანიები, მომსახურების სფეროში. მოდით გადავიდეთ განხილვაზე

თიბისი ბანკის მაგალითზე: თიბისის ადამიანური კაპიტალის განყოფილების უფროსი საუბრობს.⁷

ბედნიერი თანამშრომელი უდრის ბედნიერ მომხმარებელს და წარმატებულ კომპანიას. თიბისი ბანკი თავის თანამშრომლებს, სთავაზობს მუდმის კარიერულ წინსვლას და უწყვეტი განათლების მიღებას. 2019 წელს ბანკში დაიწყო ორგანიზაციული ტრანსფორმაცია და იერარქიული სტრუქტურა ჰორიზონტალურით ჩაანაცვლეს ამის შედეგად ყველა გუნდურად ერთი მაგიდის გარშემო სხედან და ისე იღებენ გადაწყვეტილებებს. კორპორაციული კულტურა მთავარი მამოძრავებელია კომპანიისათვის. ორგანიზაციას შეიძლება საინტერესო სტრატეგია ჰქონდეს, მაგრამ თუ კორპორაციული კულტურა ამას ხელს არ უწყობს ეს სტრატეგია შეიძლება „შეიჭამოს.“ კომპანია ცდილობს თანამშრომლების ჩართულობას სხვადასხვა პროგრამებში რადგან საქმიანობა მოსაბეზრებელი და რუტინული არ იყოს.

საქართველოს ბანკი გამოირჩევა იმით რომ ისინი თავიანთ თანამშრომლებს ეფექტური კომუნიკაციის შრჩევის პრინციპით ერთი პროგრამის შემუშვებით, მოახდინეს და დააკავშირეს ყველა თანამშრომელი ერთმანეთს რაც ეხმარებათ სწრაფად და ეფექტურად შეასრულონ თავიანთი საქმიანობა. თანამედროვე სამყაროში კომუნიკაციის აქტიურ საშუალებას წარმოადგენს ჩვენი ტელეფონები თუ Facebook-ის პირადი შეტყობინებები, სამსახურში ელექტრონული ფოსტა. ჩვენ კი გადავწყვიტეთ ჩვენი 7000 თანამშრომლისთვის, ადამიანებისთვის, რომლებიც

⁷ (ჯიჯაძე, 2020)

ყოველდღიური საქმიანობით ქმნიან უკეთეს და გასხვავებულ საქართველოს, შეგვეთავაზებინა უფრო კომფორტული, თანამედროვე, დინამიური და საინტერესო პლატფორმა ინფორმაციის მიღებისთვის და გაზიარებისთვის. კომპანიის მიზანია თავისი თანამშრომლებისათვის ისეთი სივრცე შექმნას, რაც შემგომში მათ საქმიანობის მეტად ეფექტურად წარმართვის შესაძლებლობას აძლევს. მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები Workplace-ით ისარგებლებენ არასამუშაო დროსაც.

ფინკა ბანკი ეიჩარის განცხადება.⁸

ფინკაში თვიდანვე დამკვიდრდა, ღია კარის პრინციპის მენეჯმენტი, რაც ნიშნავს იმას რომ ყველას თანაბარი უფლებები და შესაძლებლობები აქვს. ისინი მიიჩნევენ რომ საამაყო ასეთი არადისკრიმინაციული მიდგომა. ასევე გენდერულ თანასწორობას აქცევენ დიდ ყურადღებას. თავის თანამშრომლებს კორპორაციული კულტურის გაცნობის მიზნით ხშირად ატრენინგებენ და ამისათვის იყენებენ კომუნიკაციის სხვადასხვა მეთოდებს.

მსოფლიოში⁹ ერთ-ერთი უმსხვილესი ჰიპერმარკეტებისა და სუპერმარკეტების ქსელს საქართველოში MAJID AL FUTTAIM-ი წარმოადგენს. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის ერთ-ერთი პრიორიტეტია. „კარფური“ ამ მიმართულებით აქტიურად მუშაობს და ბოლოს ორი წლის განმავლობაში ორმოცდაათამდე საქველმოწმედო ღონისძიება ჩაატარა. მათ შორის გარემოს დაცვითი ღონისძიებები. ისინი ცდილობენ პლასტიკის პარკების ჩანაცვლებას მრავალჯერადი ჩანთებით რათა ნაკლები ზიანი მიადგეს გარემოს. გარდა ამისა კარფური ახდენს თავიანთი თანამშრომლების სწავლას და დატრენინგებას. აქ ასევე შეიძლება შეხვდეთ შშმ_პირს, რომელიც დასაქმებულია და ჩვეულებრივ მომსახურებას გაგიწევთ. მინდა ავღნიშნო რომ ამის შესაძლებლობა

⁸ (ტაბატაძე, 2016)

⁹ (ჩომახიძე, 2019)

სხვა კომპანიებში ნაკლებად ან თითქმის არ არის რაც დიდ უპირატესობაზე მიანიშნებს.

მაგდონალდი თავის თანამშრომელს სთავაზობს მოქნილ სამუშაო გრაფიკს, სამუშაოს მონაცვლეობას, 50% ფასდაკლებას კვებაზე, ასევე მკაცრად გაწერილი წესებით ცდილობენ თავიანთი თანამშრომლები უფრო მეტად დისციპლინირებულები და შრომისმოყვარე კადრებად ჩამოაყალიბონ. ასევე მნიშვნელოვანია დრესკოტი, მაგრამ ეს ზოგადად ყველა ქართულ დიდ კომპანიაში მსგავსია.

კაზინო აჭარა

კაზინო „აჭარა“ - ქალთა ეკონომიკური გაძლიერება ამ ჯგუფის მთავარი მიზანი მათი პროექტის ფარგლებში, მნიშვნელოვანია იმით, რომ ისინი ცხდილობენ ხელი შეუწყონ ოჯახში ძალადობის აღმოფხვრას, ქალთა დასაქმების და სამსახურში ჩართულობის ხარჯზე, რითაც საშუალება ეძლევათ იყვნენ ფინანსურად დამოუკიდებლები და სოხილურად ინტეგრირებულები. ასევე აჭრა ჯგუფი ხშირად იღებს სოციალური პროექტებში მოწაილეობას კომპანია „აჭარაბეთის“ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პლატფორმის „ინიციატივის“ მხარდაჭერით, ფონდი „ერთიანობა“ შეიქმნა. „ერთიანობა“ ონლაინპლატფორმაა, რომელიც პანდემიის დროს შეიქმნა, რათა დავხმარებოდით იმ ადამიანებს, ვისაც ეს ყველაზე მეტად სჭირდებათ“-აცხადებს ფონდ „ერთიანობი“-ს დამფუძნებელი.

კაზინო ევრობაბეთი 2015 წლიდან შეუერთდა ბეტსონ ჯგუფს დაფუძნებულია შვედეთში ხოლო სათაო ოფისი განთავსებულია მალტაზე. კომპანიის მიზანია მომხმარებელს შესთავაზოს მომსახურების ინდუსტრიაში საუკეთესო შთავაზება და პროდუქციის ფართო არჩვანი. ასევე კომპანია თვისი თანამშრომლებისთვის ქმნის კომფორტულ და შემოქმედებით გარემოს, რომელიც მიმართული პროფესიული ზრდისა და განვითარებისაკენ.

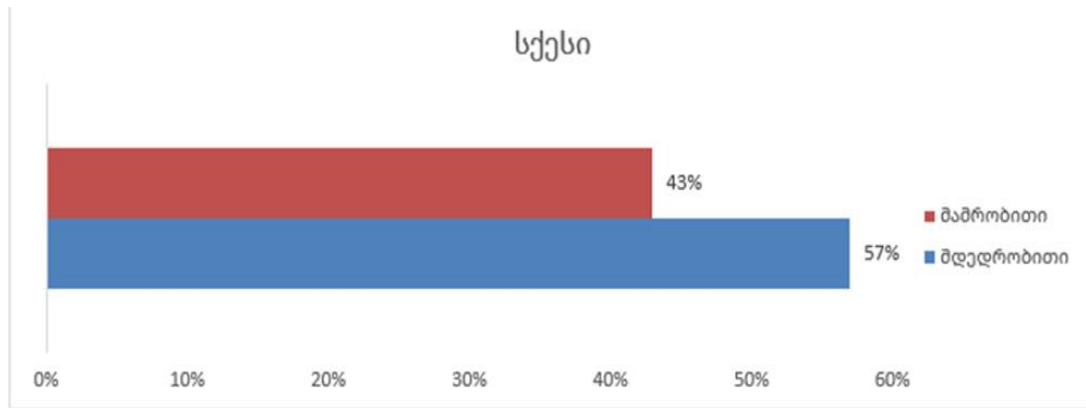
3.2 კორპორაციული კულტურის კომპანიის რენტაბელობაზე გავლენის კვლევა და მისი შედეგები

კვლევა ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვის საფუძველზე. კითხვარი შედგენილია ისე რომ გამოვლენილ იქნეს თუ რა გავლენას ახდენ კორპორაციული კულტურა კომპანიის რენტაბელობაზე. გამოკითხვაში მონაწილე პირებს ჰქონდათ შესაძლებლობა, როგორც მონიშნონ დააფიქსირონ თავიანთი მოსაზრება ამა თუ იმ საკითხზე ასევე წერილობით მიუთითონ თავიანთი შეხედულებები და იდეები თუ როგორ უნდა მოხდენს კომპანიაში კორპორაციული კულტურის ისე წარმოჩენა, რომ კომპანიისათვის ეს მოგების მომტანი აღმოჩნდეს.

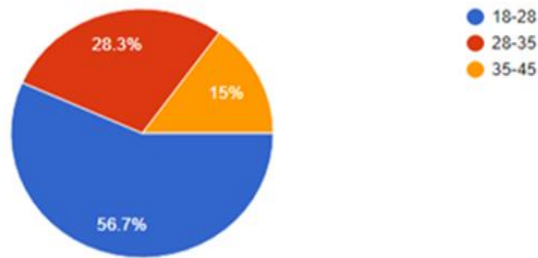
როგორც მოგახსენეთ კვლევა ჩავატარე წინასწარ განსაზღვრული სეგმენტისათვის, რომლებიც დასაქმებული არიან საქართველოში წამყვან კომპანიებში, მომსახურების სფეროში. ესენია: საბანკო სფერო, აზარტული თამაშების სფერო და ჰიპერმარკეტების სფერო.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სამოცმა ადამიანმა, მათგან 57% მდედრობითი სქესის წარმომადგენელია, ხოლო 43% მამრობითი სქესის წარმომადგენელი, რადგან სეგმენტი წინასწარ მქონდა შერჩეული კვლევა მეტწილად ქართულ რეალობას ასახავს ზუსტად.

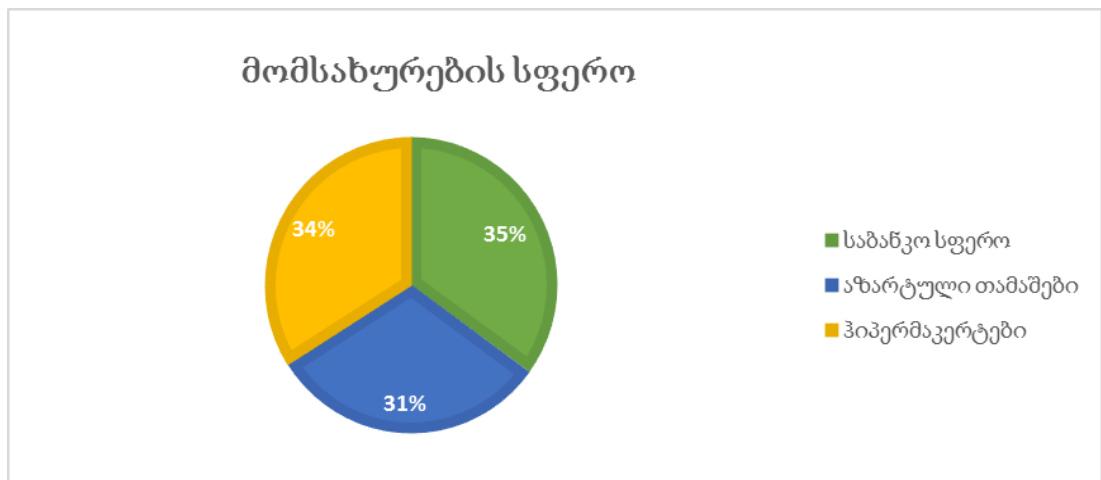
რაც შეეხება ასაკობრივ დაჯგუფებას, გამოკითხულთაგან 18_დან 28_წლამდე 56.7%, 28_დან 35_წლამდე 28.3%, ხოლო 35_დან 45_წლამდე 15% შეადგინა.



ასაკი
60 responses



მომსახურების სფეროში დასაქმებულთა ხვედრითი წილი შემდეგი თანმიმდევრობით გადანაწილდა 31% აზარტული თამაშები, 34% ჰიპერმარკეტები და 35% საბანკო სფერო.

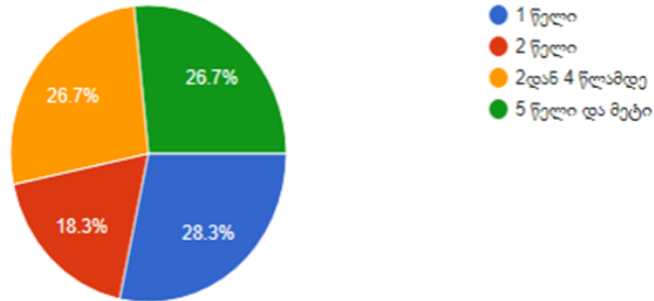


კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა, მეტწილად მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ უკეთესად იქნეს გამოვლენილი დამოკიდებულება

თანამშრომლებსა და კომპანიის დირექტორებს და მმართველებს შორის. 1 წელი 28.3%, 2 წელი 18.3%, 2_დან 4_წლამდე 26.7%, 5 წელზე მეტი 26.7%,

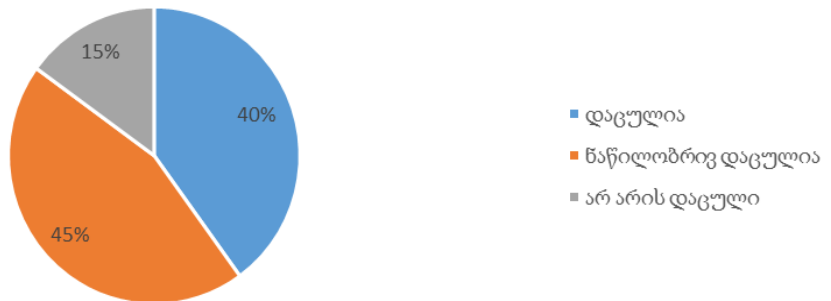
კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა

60 responses



კითხვაზე თუ რამდენად დაცულია გენდერული თანასწორობა თქვენს კომპანიაში შემდეგი შედეგები დაფიქსირდა. გამოკითხულთა 85%-ზე მეტი მიიჩნევს რომ დაცულია გენდერული თანასწორობა.

გენდერული თანასწორობა

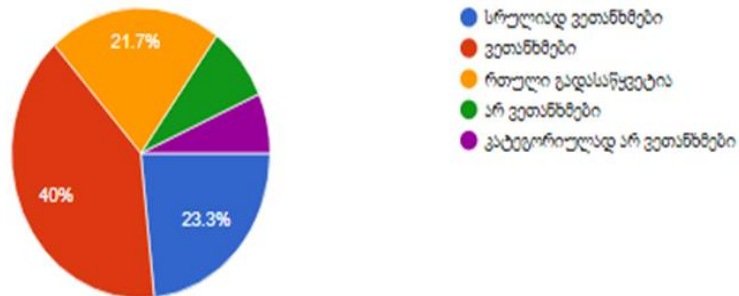


გამოკითხულთა 60%-ზე მეტი მიიჩნევს რომ კომპანია ცვლილებების მომხრეა ამასთან აღსანიშნია ის ფაქტიც, რომ მენეჯმენტის ცვლილებები თანამშრომლებს საქმიანობას უადვილებს 40%-ის აზრით მაგრამ 30% თვლის რომ მენეჯმენტის მიერ გატარებული ცვლილებები საერთოდ არ უადვილებს თანამშრომლებს საქმიანობას. ეს იმიტაც არის გამოწვეული, რომ მეტწილად კომპანიის

ხელმძღვანელობა არ იზიარებს თანამშრომლების მოსაზრებებს. და ძირითადად მართვის ვერტიკალური სტილი ახასიათებთ ქართულ კომპანიებს.

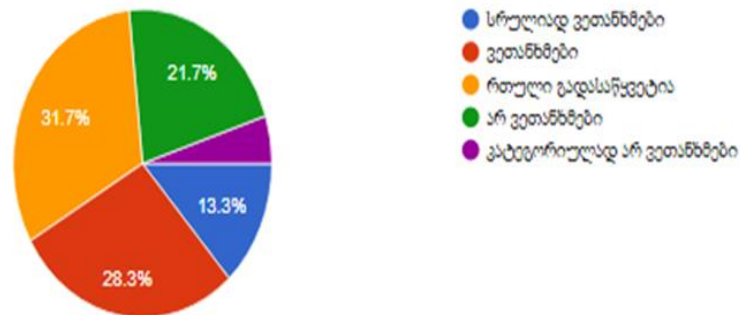
არის თუ არა ორგანიზაცია ცვლილებების მომხრე ?

60 responses



მენეჯმენტის ცვლილებების უმეტესობა, თანამშრომლებს საქმიანობას უადვილებს

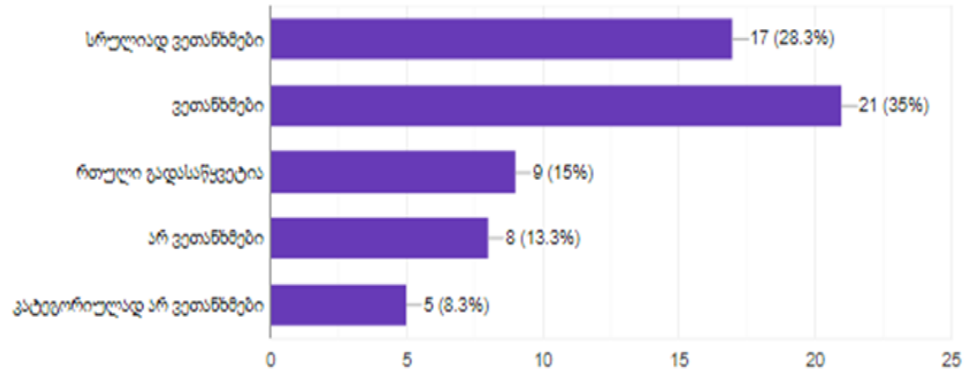
60 responses



რაც შეეხება კომუნიკაციას განყოფილებებს შორის და ასევე მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის 60%-ზე მეტი ორივე შემთხვევაში ამბობს რომ კომუნიკაცია ეფექტურად და სწრაფად ხდება. ამ კუთხით გამოვყოფდი საქართველოს ბანკს. მათ მიერ შემუშავებულმა პროგრამამ რომელიც მობაილ აპლიკაციით არის წარმოდგენილი თანამშრომლებს შესაძლებლობა მისცა მარტივი კომუნიკაციის და ასევე ეფექტური საქმიანობის.

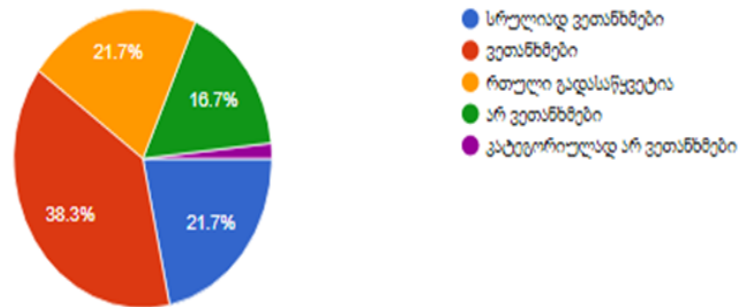
არის თუ არა განყოფილებებს შორის კომუნიკაცია ღია

60 responses



საკომუნიკაციო არხები მენეჯმენტსა და მუშაკებს შორის ძალიან ღიაა

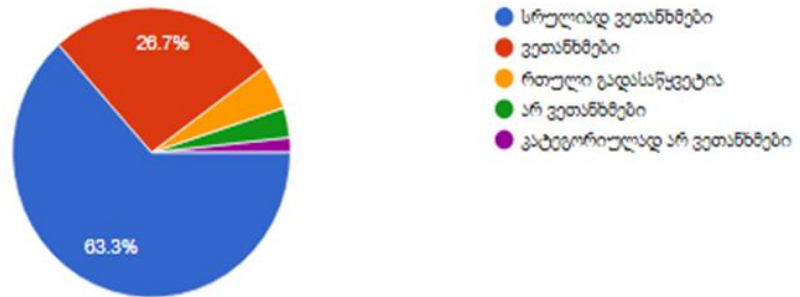
60 responses



კვლევის დროს დასმულ კითხვაზე პერსონალის დამოკიდებულება განსაზღვრავს თუ არა კომპანიის წარმატებას 80% ზე მეტი ამბობს, პერსონალის დამოკიდებულება განსაზღვრავს კომპანიის წარმატებას მაგრამ ხდება თუ არა მენეჯმენტის მიერ სიახლის დანერგვის დროს თანამშრომლების მოსაზრებების გათვალისწინება მხოლოდ 50 % ამბობს რომ ხდება დანარჩენი მიიჩნევს რომ მათ მოსაზრებებს მენეჯერები არ ითვალისწინებენ ან სათანადო ყურადღებას არ აქცე

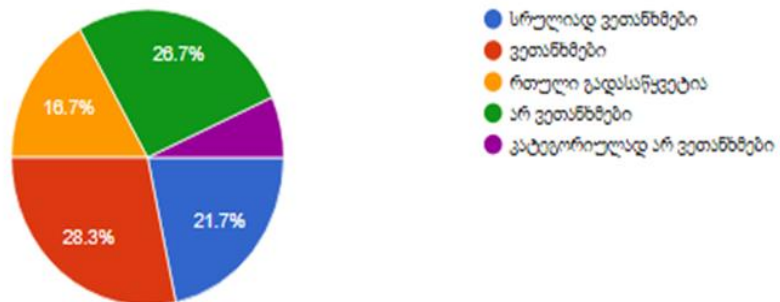
პერსონალთან დამოკიდებულება განსაზღვრავს თუ არა ფირმის წარმატებას ?

60 responses



მენეჯმენტი ითვალისწინებს თანამშრომლების მოსაზრებებს სიახლის დანერგვის დროს

60 responses



კვლევაში მონაწილე პირებს ასევე ჰქონდათ შესაძლებლობა თავიანთი მოსაზრება წერილობითი სახით დაეფიქსირებინათ, კითხვაზე რომელი შიდა ფაქტორი განაპირობებს კომპანიის წარმატებას ამ შკითხვაზე ბევრი განსხვავებული და მეტად საინტერესო პასუხი დაფიქსირდა. მაგ: სწორი მენეჯმენტი, ეფექტურობა, გუნდურობა, მომსახურების ხარისხი, თანამშრომლების მოტივაცია, თანამშრომლებს შორის პატივიცემა, პუნქტუალობა, ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა, გულმოდგინეთ შრომა, მენეჯმენტის მხრიდან პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება, კლიენტზე კონცენტრირება,

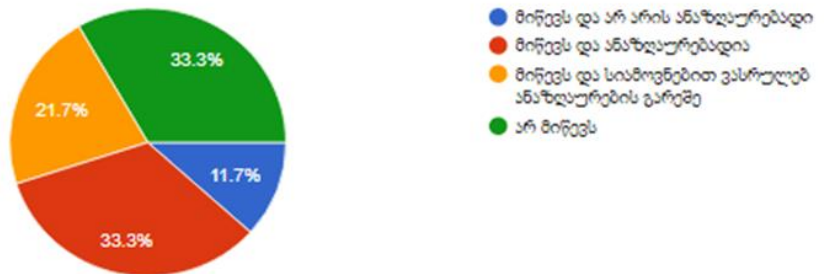
გადაწყვეტილების სწრაფად განხორციელება, შესასრულებელი საქმის სიყვარული, პერსონალთა დამოკიდებულება და სხვა.

რა ფასეულობით და ღირებულებებით გამოირჩევა თქვენი კომპანია, თქვენი კონკურენტი კომპანიისაგან. ამ კითხვაზეც ბევრი საინტერესო პასუხი მივიღე მაგ: ზრუნავს საკუთარ თანამშრომელზე, ახასიათებს პროდუქტიულობა, ასევე ეფექტურობა, პროგრამირება და თანამშრომლების კარგად დატრენინგება, ინოვაციების დანერგვაზე არის ორიენტირებული, მაღალი მომსახურების სერვისით, კლიენტის სურვილებზე მაქსიმალურად მორგება, მეტად თავისუფლად მოქმედების შესაძლებლობით, მაღალი ხელფასით და სხვა.

გამოკითხულთა 65% ამბობს, რომ სამუშაოს შესრულება უწევს დამატებით არასამუშაო საათებში და მისი ნახევარი ამბობს, რომ ანაზღაურებადია. მეორე ნახევარი ამბობს, რომ არ არის ანაზღაურებადი. რაც შეეხება დაწინაურებას 45% მიიჩნევს, რომ დაწინაურება ხდება კარგად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით. დანარჩენი ფიქრობს, რომ რთული გადასაწყვეტია ან სამუშაოს შესრულებას არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს დაწინაურების პროცესზე.

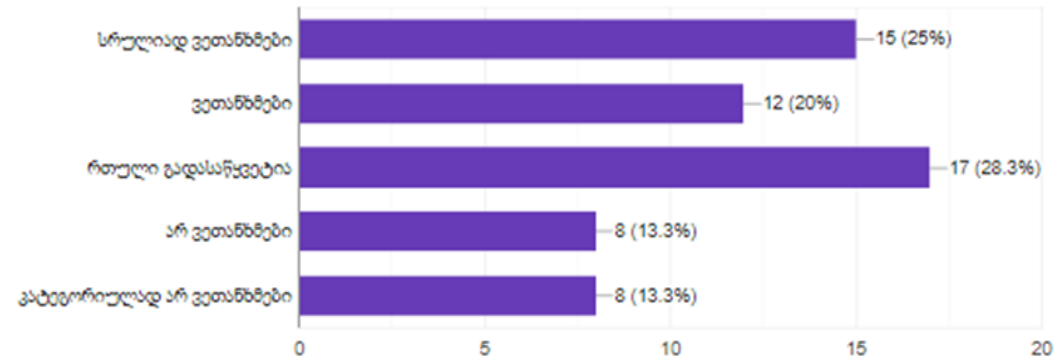
გიწევთ თუ არა სამუშაოს შესრულება დამატებით არასამუშაო საათებში? ანაზღაურებადია თუ არა?

60 responses



ხშირად ხდება დაწინაურება, კარგად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით

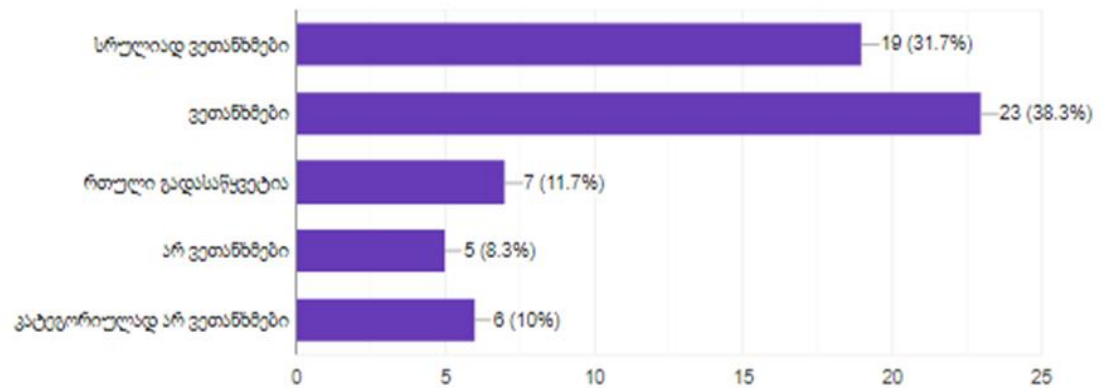
60 responses



ნდობის ფაქტორის გამოსავლენად. კითხვაზე ენდობიან თუ არა თანამშრომლები ერთმანეთს? 70%-ზე მეტი აფიქსერებს ნდობის მაღალ ფაქტორს, რამდენად შეუძლია თანამშრომელს ინიციატივის ან გადაწყვეტილების მიღება 55% ამბობს, რომ ეს მათთვის შესაძლებელია და საჭიროების შემთხვევაში დაუბროკოლებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს ზემდგომი მენეჯერების გარეშე.

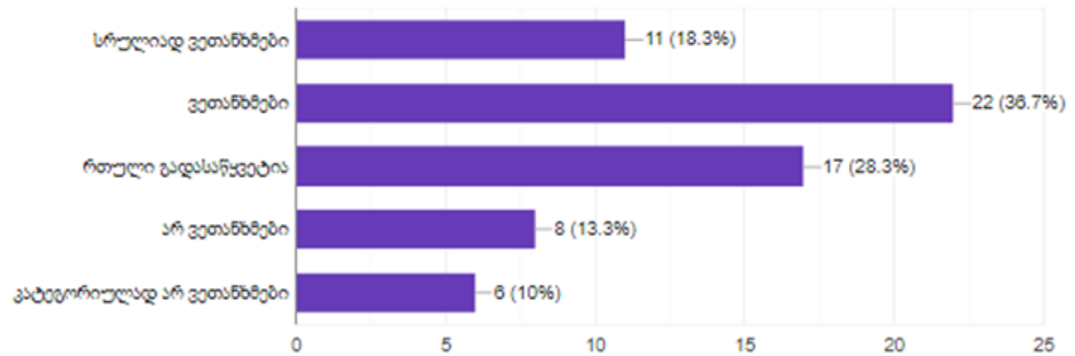
ადამიანები ერთმანეთს ენდობიან ამ კომპანიაში

60 responses



დასაქმებულებს საშუალება ეძლევათ მიიღონ ინიციატივა და თავად მიიღონ გადაწყვეტილებები

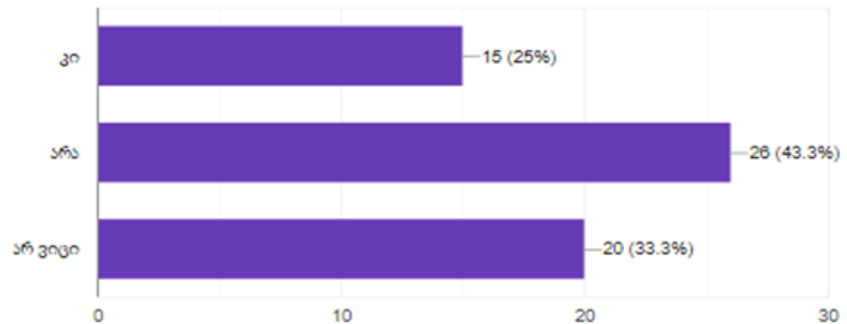
60 responses



გამოკითხულთა 70% მიიჩნევს, რომ თავისი კომპანია თვითონ ახდენს სოციალური პროექტების განხორციელებას ამის ინიციატორად თვისი კომპანია გამოდის. ასევე 25%-ზე მეტი ამბობს რომ თავის კომპანიაში დასაქმებულია შშმ პირი.

ჩვენს კომპანიაში დასაქმებულებს შორის არიან შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები

60 responses

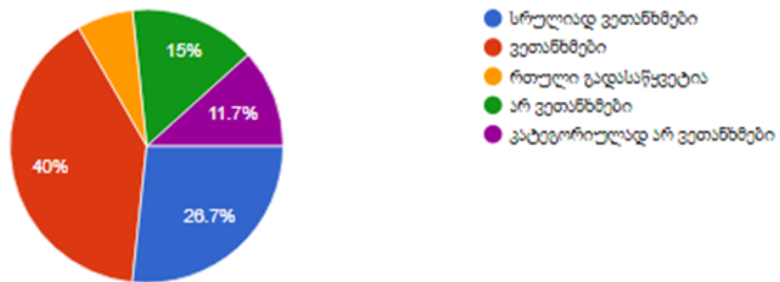


გამოკითხულთა 70% მიიჩნევს, რომ თავისი კომპანია თვითონ ახდენს სოციალური პროექტების განხორციელებას ამის ინიციატორად თვისი კომპანია გამოდის. პრაქტიკა აჩვენებს რომ ხშირ შემთხვევაში დიდი კომპანიები მომხმარებლების ყურადღებას სოციალური პროექტების განხორციელებით ახერხებს, რაც ხშირ შემთხვევაში კომპანიის მხრიდან აღიქმება როგორც

კორპორაციული კულტურის ერთ-ერთი განმაპირობებელი ფაქტორი, რაც ჩემი აზრით არასწორია და კარგი იქნება თუ სისტემატიურ ხასიათს მიიღებს ეს აქტივობა, ან უფრო სიღრმისეულად მოახდენენ კულტურის ან ჩვევების ჩამოყალიბებას. ასევე 25%-ზე მეტი ამბობს რომ თავის კომპანიაში დასამუშავებელია შშმ პირი, ამ კუთხით უპირატესობას ჰიპერმაკეტი კარფური ფლობს, ვიმედოვნებთ, რომ ეს წამოწყება სხვა კომპანიებისთვისაც მისაზამი და საინტერესო იქნება, რაც ხელს შეუწყობს კორპორაციული კულტურის ამაღლებას.

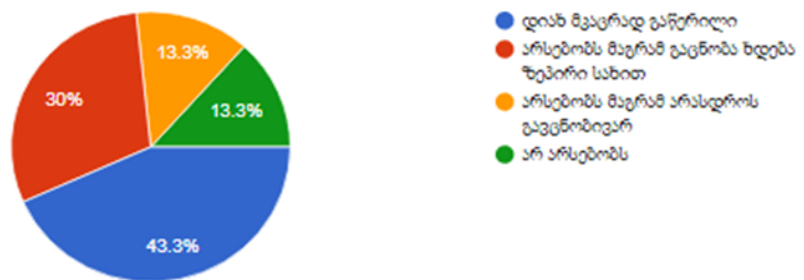
ჩვენი კომპანია იღებს მონაწილეობას ან თვითონ ახდენს სოციალური პროექტების განხორციელებას

60 responses



არსებობს თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში ქცევების, რიტუალების, სიმბოლოების და ფასეულობების დაწერილი ან დაუწერელი ერთობიობა ?

60 responses

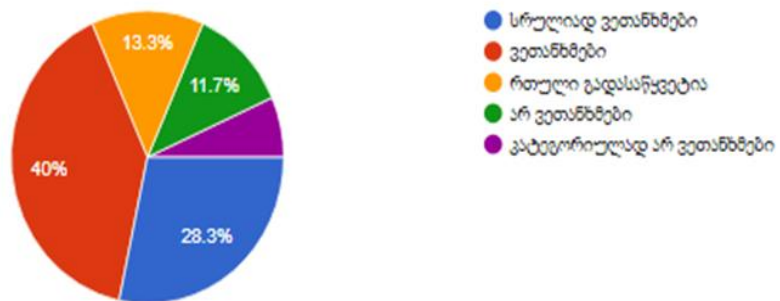


კვლევის პასუხების თანახმად 70% მიიჩნევს, რომ ხელმძღვანელი სამართლიანია მასთან ურთიერთობის პროცესში. მაგრამ ნაკლებად ხდება მოსაზრებების და იდეების გავთალისწინება ხელმძღვანელების მიერ. იმას თუ რა

წესების ან რიტუალების დაწერილი ან დაუწერელი ერთობლიობა არსებობს პასუხები შემდეგნაირია 40% ამბობს რომ მკაცრად გაწერილი წესების მიხედვით ხელმძღვანელობს. 30% დიდ ყურადღებას არ აქცევს წესებს და მხოლოდ ზეპირი მითითებებით შემოიფარგლება. დარჩენილი 30% ყურადღებას არ ამახვილებს ამაზე, რაც საბოლოო ჯამში აისახება კიდევ კომპანიის ეფექტურობაზე.

ჩემი ხელმძღვანელი სამართლიანად მოქმედებს ჩემთან

60 responses



კითხვაზე თქვენ რომ იყოთ კომპანიის მმართველი რა ცვლილებებს შეიტანდით უკეთესად მართვის კუთხით პასუხები ასეთია. მაგ: მომსახურების ხარისხს გავზრდიდი, თანამშრომლებს მოტივაციას ავუმაღლებდი, გავზრდიდი ანაზღაურებას, შევამცირებდი სამუშაო დღეებს, ინოვაციებს დავნერგავდი, გავზრდიდი დაწინაურების შანსებს.

მოცემული შედეგებით გამოიკვეთა მნიშვნელოვანი გარემოებები მომსახურების სფეროში მომუშავე მსხვილი კომპანიებისათვის. მათთვის დამახასიათებელია ძირითადად მსგავსი პრობლემები. ესენია: დასაქმებულ თანამშრომლებს ძირითადად უწევთ რუტინულად ერთიდაიგივე სამუშაოს ან პროცესების შესრულება, რაც დროთა განმავლობაში მათ მომსახურების ხარისზე აისახება.

გადაწყვეტილების მიების პროცესში თანამშრომლები ნაკლებად იღებენ მონაწილეობას, რაც გამოწვეულია იმით, რომ ხშირ შემთხვევაში კომპანიები

მართვის ვერტიკალურ სტილს იყენებენ, საბოლოო ჯამში ეს ყოველივე აისახება კომპანიის ეფექტიანობაზე.

უმეტესობა ეთანხმება აზრს, რომ ორგანიზაცია ცვლილებების მომხრეა, მაგრამ მენეჯმენტი ნაკლებ ყურადღებას აქცევს თანამშრომლების ჩართულობას ცვლილებების დროს, როდესაც დავსვით კითხვა ცვლილებების უმეტესობა უადვილებდა თუ არა თანამშრომლებს საქმიანობას აზრთა სხვადასხვაობას წავაწყდით, რის საფუძველზეც გამოვლინდა, რომ ნახევარზე მეტ შემთხვევებში საქმიანობის წარმართვა რთულდებოდა, რაც ხშირ შემთხვევებში გამოწვეული გამკაცრებული რეგულაციების გამო. თანამშრომლების აზრით კომუნიკაცია განყოფილებებს შორის არის ღია და ასევე მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორისაც.

მონაცემებზე დაყრდნობით ფიქსირდება, რომ ხელმძღვანელების ასევე მენეჯერების დამოკიდებულება, თანამშრომლების მიმართ განსაზღვრავს ფირმის წარმატებას. მეტწილად კეთილგანწყობილი და კარგი დამოკიდებულება ვლინდება საქართველოში მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის. რაც ასახულია კიდევ კვლევაში. მნიშვნელოვანია ის, რომ მენეჯმენტი სიახლეების დანერგვის დროს ნაკლებად ითვალისწინებს ან საერთოდ არ ითვალისწინებს თანამშრომლების მოსაზრებებს, რაც აკნინებს კორპორაციული კულტურის განვითარებას.

ნდობის ფაქტორი თანამშრომლებს შორის მაღალია. გამოკითხულთა უმეტესობა ადასტურებს, რომ მათ კომპანიებში არსებობს, ქცევების, ფასეულობების, სიმბოლოების დაწერილი ან დაუწერიელი ერთობლიობა, რომლის საფუძველზე ხდება კომპანიების ფუნქციონირება. ამ მონაცემების საფუძველზე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ უმეტესობა კომპანიებს აქვს გასაზღვრული დადგენილი წესები, როლმის მიხედვითაც თანამშრომლები ხელმძღვანელობენ, შესაბამისად აქვთ კორპორაციული კულტურა. თუმცა ჩანს, რომ ის საჭიროებს სრულყოფას და კორექტირებას, რადგან გამოკითხულები ამბობენ, რომ მიმდინარეობს ცვლილებები,

თუმცა არ ჩანს მკვეთრი პასუხი ეს ცვლილებები თანამშრომლებს უადვილებს თუ არა საქმიანობას. ვფიქრობ ყველა ცვლილება უნდა იყოს გაანალიზებული და მიწვდილი თანამშრომლამდე, თუ ეს რატომ ხდება. ასევე სიახლის დანერგვაში არ ჩანს თანამშრომლების მკაფიო მონაწილეობა, რაც ცუდი ასპექტია, რადგან ამ სიახლესთან შეგუება უწევს თანამშრომელს და შესაბამისად ეს უნდა განიხილოს ფართო მაგიდაზე თანამშრომლებთან ერთად. ასევე ხშირია შემთხვევა, როდესაც კომპანიის სტრატეგია და მათი ქცევები თუ ფასეულობები მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან, შესაბამისად საჭიროა მოხდეს მათ შორის სხვაობის აღმოფხვრა, ან ჩანაცვლება ისე, რომ სტრატეგია მოიცვას კორპორაციულმა კულტურამ.

დასკვნა და რეკომენდაციები

ჩვენ განვიხილეთ იაპონური და ამერიკული ტიპის მოდელები, რადგან მათში მკვეთრად არის გამოყოფილი დასავლური და აღმოსავლური კულტურების სახესხვაობა. ეს კი, მნიშვნელოვანი ასპექტია ჩვენი კვლევისთვის, რადგან ამ განსხვავებული კულტურის ფონზე გამოიკვეთა ის თვისებები, რომელიც ერთი მხარისთვის პრიორიტეტებადაა მიჩნეული და კომპანიის წინსვლას უზრუნველყოფს, მეორისთვის კი პირიქით დადმავლობის გზაა. შესაბამისა, აქ გამოიკვეთა ფაქტორი, რომ ერთი კონკრეტული კორპორაციული კულტურა შეიძლება ერთისთვის წარმატების მომტანი იყოს, მეორისთვის კი კრახის.

ასევე განვიხილეთ სხვადასხვა ძლიერი ფირმების მაგალითი, სადაც გამოიკვეთა მათი დამოკიდებულება კორპორაციულ კულტურასთან დაკავშირებით. კერძოდ, იაპონური ფირმებიდ გამოკვლევაში ყურადღებას იქცევს ის ფაქტორი, რომ ძლიერი კორპორაციული კულტურის ფირმებისთვის ვალის თანაფარდობა უფრო ცოტაა, ვიდრე სუსტ ფირმებში. ისინი ყურადღებას ამახვილებენ კაციობრიობის კეთილდღეობაზე და არაა აქციონერებზე. ისინი აცხადებენ, რომ მათთვის მნიშვნელოვანია უზრუნველყონ მყუდრო სამუშაო გარემო და პირობები. მომსახურების სამუშაო ხანგძლივობაც ბევრად ძლიერია. მათთვის ცალსახად პრიორიტეტულია კორპორატიული კულტურა. იაპონელებს ძველი დროიდან მოყვებათ ეს კულტურა და ისინი ხშირ შემთხვევაში იყენებენ ძველი გამოცდილი ფირმების მაგალითებს, რის საფუძველზეც ხშირ შემთხვევაში აღწევენ წარმატებას.

რაც შეეხება ამერიკურ კულტურას, ჩვენ გამოვიკვლიეთ სამშენებლო მსხვილი ფირმები. აქ იკვეთება კლანური, ადოკრატული, ბაზრისა და იერარქიის ოთხი განსხვავებული სახე, სადიანაც გამოკვლევების შედეგად ჩანს, რომ დომინირებს კლანური კულტურა. რაც ოჯახურ გუნდურ მუშაობას გულისხმობს (სამუშაოს

სპეციფიკიდან გამომდინარე). ეს მიუთითებს კულტურული შესაბამისობის არსებობაზე, რაც დადებითად არის დაკავშირებული ორგანიზაციულ საქმიანობასთან და წარმატებასთან. ასევე აქ განხილულია Deal და Kennedy's აზრებს, რომელიც ირწმუნება, რომ აშშ-ს ორგანიზაციებს აქვთ ძლიერი კულტურა, რომელიც წარმოადგენს მათი მუდმივი წარმატების მამოძრავებელ ძალას. ორივე კულტურის ფირმების მაგალითზე ჩვენ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მათი კომპანიების რენტაბელურობაზე ნამდვილად ახდენს გავლენას კორპორაციული კულტურა.

შემდეგი ჩვენი კვლევა ეხება საქართველოს მაგალითს. ეს ნაწილი იმიტომ განვიხილე, რომ ვფიქრობ კორპორაციული კულტურის მნიშვნელობა ჯერ კიდევ ბევრ ქართულ კომპანიაში არ არის აღქმული მნიშვნელოვან ასპექტად. მნიშვნელოვანია დავადგინოთ საქართველოში მოქმედი მსხვილი კომპანიების დამოკიდებულება კორპორაციულ კულტურაზე, როგორ არის ის მათ კომპანიებში აღქმული და წარმოჩენილი. შედეგად გამოვიკითხეთ სხვადასხვა მსხვილი კომპანიების წარმომადგენლები.

კვლევის შედეგებით გამოვლინდა, რომ საქართველოში მოქმედ მსხვილ კომპანიებში კორპორაციული კულტურა არ არის განვითარებული ისე, რომ ამან გავლენა იქონიოს მის ეფექტიანობაზე ან რენტაბელობაზე. შესაბამისად საჭიროა მოხდეს თავიდანვე ისეთი სტრატეგიის შემუშავება კომპანიის მიერ, რომ კორპორაციული კულტურა მისი მამოძრავებელი ძალა იყოს და არ მოახდინოს მისი არაეფექტიანად წარმართვა. ხშირად ხდება ერთი სეგმენტის სრულყოფილად შესწავლა დახვეწა და განვითარება მათ შორის დიდ კომპანიებშიც რაც ერთმნიშვნელოვნად კომპანიის განვითარებაზე და ეფექტურობაზე ვერ მოახდენს გავლენას. ამისათვის საჭიროა მთლიანი კორპორაციის მასში შემავალი განყოფილებების სრულყოფილად შესწავლა და მათი ისე განვითარება, რომ მოხდეს კორპორაციის მისი ყველა ნიშან თვისების გამოყენება და ეფექტურად წარმართვა.

კულტურას შეუძლია უდიდესი გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციული საქმიანობის შესრულებაზე და თანამშრომლების კმაყოფილებაზე. ორგანიზაციული კულტურა სხვა არაფერია თუ არა კომპანიების ადაპტირება დივერსიფიკაციის გზით, საკუთარი კულტურული მახასიათებლების შექმნა. მნიშვნელოვანია ის, რომ ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება შეიცვალოს დროთა განმავლობაში გარე გავლენის ქვეშ, მაგრამ შიდა გარემომ შექმნას ბარიერი მისი ჩანაცვლების წინააღმდეგ.

ორგანიზაციული კულტურის შენარჩუნება შედარებით ადვილი მიდგომაა ორგანიზაციის მართვისათვის, უფრო რთულია ორგანიზაციული კულტურის ცვალებადობა. ცვლილებები არის კონფლიქტი, რომელიც განიხილება, როგორც კონსტრუქციული პროცესი ორგანიზაციული სტიმულირებისათვის. კვლევის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ საქართველოში მოქმედი კომპანიები მიჩვეული არიან მართის ვერტიკალურ სტილს, რაც გარკვეულ პრობლემებს ქმნის კომპანიის რენტაბელობის კუთხით. ასეთი მართვის სტილის მქონე კომპანიებში დასაქმებული თანამშრომლები ძირითადად დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებებს ვერ იღებენ, რაც მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე ცუდად აისახება. მოცემულ მიდგომას ასევე ახასიათებს ქვემდგომი თანამშრომლების ნაკლები ჩართულობა, კომპანიისათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

ქვეყნის და დამოკიდებულებების შეცვლა ძნელია, რაც ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული კულტურა შეუცვლელია ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. ამის შედეგად შესაძლებელია ორგანიზაციული კულტურა ვერ განვითარდეს ისე, როგორც კომპანიის გუნდს ჰქონდა განსაზღვრული. კომპანიების ეიჩარის და მენეჯმენტის პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ორგანიზაცია წინააღმდეგობას უწევს ცვლილებას ძალის წესებით, ჩვევებით და სტურქტურული სიმტკიცით, რაც საერთო ჯამში აისახება მის ჩამორჩენილ მდგომარეობაზე.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ხელმძღვანელები მეტწილად პრივილეგიურებულ მდგომარეობაში არიან ქვემდგომ თანამშრომლებთან მიმართებაში, რაც ცვლის და ხშირ შემთხვევაში ართულებს დამოკიდებულებას კომპანიის შიგნით. ეიჩარი თავიდანვე უნდა იყოს გაცნობიერებული იმ კუთხით თუ როგორი კადრის აყვანა არის საჭირო რა უნარჩვევები უნდა გააჩნდეს თანამშრომელს, რომელსაც ახალი სამსახურის შესაბამის მოთხოვნებზე უწევს მორგება, ასევე დაქირავებული უნდა ფლობდეს ინფორმაციას იმის შესახებ თუ რა მოვალეობის შესრულება მოუწევს მას.

თითოეულ ჩვენს მიერ გამოკითხულ კომპანიაში კორპორაციული კულტურა არის დამკვიდრებული სხვადასხვა სახით. ისინი სხვადასხვა პრიორიტეტებით რეაგირებენ კორპორაციულ კულტურასთან მიმართებაში, თუმცა საერთო მიზანი ყველასათვის თანამშრომლებისთვის კომფორტული სისტემის შექმნაა, რადგან ისინი უშუალო კონტაქტში არიან მომხმარებელთან და მათი კმაყოფილების დონეც თანამშრომლის დამოკიდებულებით განისაზღვრება. ამიტომ ისინი ცდილობენ სხვადასხვა პრიორიტეტებით, კულტურათა ფორმირებით და დამკვიდრებით მოახდინონ ამ კმაყოფილების დონის ამაღლება, რაც კომპანიის წარმატებისთვის ერთერთი პრიორიტეტულია.

საქართველოში მოქმედი მსხვილი კომპანიების არაეფექტური მართვის აღმოფხვრისათვის საჭიროა, გათვალისწინებულ იქნეს შემდგომი რეკომენდაციები, რომლებიც შემოშავებულია კვლევის შედეგების მიხედვით.

უპირველეს ყოვლისა საჭიროა ყველა კომპანიაში მართვის სტილის შეცვლა ვერტიკალურის ჩანაცვლება ჰორიზონტალურით, რაც წარმატებით განახორციელა თიბისი ბანკმა, ეს შესაძლებლობებს მისცემს დასაქმებულ თანამშრომლებს უფრო მეტად იყვნენ ჩართულები კომპანიის საქმიანობაში და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

ეფექტური კომუნიკაციის თვალსაზრისით საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს საქართველოს ბანკის მაგალითზე ისეთი პროგრამა ან აპლიკაცია რის საფუძველზეც კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებები ერთმანეთთან კომუნიკაციას მარტივად ახერხებენ ასევე, მარტივია კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის, რაც სწრაფად შესრულებულ საქმიანობაზე აისახება.

კორპორაციულ კულტურას უნდა მიექცეს ყურადღება და განვითარდეს, რადგან ის სრულყოფს ორგანიზაციის სხვადასხვა ელემენტებს კერძოდ: ინ. ავტონომიურობას, სტრუქტურას, მიმართულებას, მართვის უზრუნველყოფას, მხარდაჭერას, სტიმულირებას, იდენტიფიცირებას, კონფლიქტების მართვას, რისკები მართვას.

ინ. ავტონომიურობა - კორპორაციული კულტურა უზრუნველყოფს ინიციატივის გამოხატვის შესაძლებლობას და დამოუკიდებლად საქმის კეთების ხარისხს.

სტრუქტურა - კორპორაციული კულტურა განსაზღვრავს ორგანოებისა და პიროვნებების ურთიერთობას, დადგენილ წესებს, ხელმძღვანელობის განსაზღვრას და მათ მიერ ჩატარებულ კონტროლს.

მიმართულება - კორპორაციული კულტურა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საქმიანობების მიზნების და პერსპექტივის დადგენების ხარისხს.

მართვის უზრუნველყოფა-კორპორაციული კულტურა უზრუნველყოფს მართვის დონეს, რომლის დროსაც მენეჯერები მკაფიო საკონუმიკაციო კავშირებს უზრუნველყოფენ.

სტიმულირება- კორპორაციული კულტურა განსაზღვრავს შრომის შედეგებზე ანაზღაურების დამოკიდებულებათა ხარისხს.

იდენტიფიცირება-ის განაპირობებს მთიანად ორგანიზაციასთან მისივე თანამშრომლების გაიგივების ხარისხს.

კონფლიქტების მართვა-ის განაპირობებს კონფლიქტების გადაჭრის ხარისხს.

რისკების მართვა- ის განაპირობებს დონეს,სადამდეც თანამშრომლები წახალისებულნი არიან ინიციატივებისთვის და საკუთარი რისკების ამაღლებისთვის.

ბიბლიოგრაფია

1. კერესელიძე, მ. (2020). კორპორატიული კულტურის განსხვავებები მსოფლიოს გარშემო. თბილისი.
2. (2020). კორპორატიული კულტურა: პატარა ცვლილებები დიდი მიზნების მისაღწევად. თბილისი.
3. ტაბატაძე, მ. (2016). ადამიანური კაპიტალის მართვის თანამედროვე მიდგომები - სისტემები და ინოვაციები. თბილისი.
4. ტოლიაშვილი, პ. (2009). ძლიერი კორპორატიული კულტურა სტაბილური, გრძელვადიანი შედეგების საწინდარია. თბილისი.
5. ქუთათელაძე, გ. (2015). იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში. თბილისი.
6. შინიჩი ჰიროტა, კ. კ. (2008). არის კორპორაციული კულტურა მნიშვნელოვანი? იაპონიის მაგალითი.
7. ჩომახიძე, ე. (2019). ქსელი, რომელსაც ენდობი. თბილისი.
8. ჯიჯაძე, თ. (2020). ბედნიერი თანამშრომელი - წარმატებული კომპანია. თბილისი.
9. ელა ონეი ყაზიცი, დევიდ არდითი, აშშ
10. გიორგი შუბლაძე, ბაბუღია მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური, 2008, მენეჯმენტის საფუძვლები: [სახელმძღვ. უმაღლ. სასწ. სტუდ.] / - თბ.: უნივერსალი
11. გირტ ჰოფსტედე, გერტ იან ჰოფსტედე, 2011, კულტურები და ორგანიზაციები , თბილისი
12. გურაბანიძე ვ., ქიქოძე ნ., 2006, შრომითი რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისი
13. ლი გ. ბოლმანი, ტერენს ი. დილი, 2008, ორგანიზაციების რიფრეიმინგი
14. სტივენს. რობინსი, ტიმოთია ჯაჯი, 2009, ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები

15. გორგი ქუთათელაძე იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში თბილისი 2015
16. ფარესაშვილი, ნ. ქეშელაშვილი, გ. (2010). ორგანიზაციული კულტურა. თბილისი: უნივერსალი.
17. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Addison-Wesley
18. Hofstede. (1993). In Cultures and Organizations: Software of the Mind. new-york

სტატიები და ინტერნეტ მასალები

19. <https://chrome-effect.ru/ka/uteplenie/celi-korporativnoi-kultury-principy-korporativnoi-kultury-dlya/>
20. რა არის ორგანიზაციული კულტურა და რატომ უნდა ვიზრუნოთ მასზე მ. ვიტკინსი ხელმისაწვდომია: <https://www.marketer.ge/ra-aris-organizaciuli-kultura/>
21. <http://strategy.ge/2009/10/05/corporate-cultur/>
22. კორპორატიული კულტურა: პატარა ცვლილებები დიდი მიზნების მისაღწევად ხელმისაწვდომია: <http://vaba.co/ge/blog/korporatiuli-kultura-patara-tsvlilebebi-didi-miznebis-misaghtsevad>
23. იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში გ. ქუთათელაძე ხელმისაწვდომია: <https://sangu.ge/images/2015/gkutateladze.pdf>
24. http://www.mcdanketa.ge/index.php?page=corporate_culture&fbclid=IwAR3OYyRrJJDrtoIm43xhne7Tg1b-G1m7P2V_1qVkTTbK1MvZSCnoVpnrNs

25. https://docs.google.com/forms/d/1pa_apxcx_UDiX2FMILmmjupwJxQBrmRjdiZDjzvSo5Q/edit

დანართი

დანართი N 1 (ჩატარებული კვლევის კითხვარი)

1. თქვენი სქესი

ა) მდედრობითი ბ) მამრობითი

2. თქვენი ასაკი

ა) 18-28 ბ) 28-35 გ) 35-45

3. კომპანიის სახელწოდება და თანამდებობა, სასურველია მიუთითოთ

4. კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა

ა) 1 წელი ბ) 2 წელი გ) 2_დან 4 წლამდე დ) 5 წელზე მეტი

5. რამდენად დაცილია კომპანიაში გენდერული თანასწორობა

ა) დაცილია ბ) ნაწილობრივ დაცილია გ) არ არის დაცილი

6. საკომუნიკაციო არხები მენეჯერებსა და მუშაკებს შორის ძალიან ღიაა

ა) სრულიად ვეთანხმები ბ) ვეთანხმები გ) ნაწილობრივ ვეთანხმები

დ) არ ვეთანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეთანხმები

7. არის თუ არა ორგანიზაცია ცვლილებების მომხრე

ა) სრულიად ვეთანხმები ბ) ვეთანხმები გ) ნაწილობრივ ვეთანხმები

დ) არ ვეთანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეთანხმები

8. პერსონალთა დამოკიდებულება განსაზღვრავს თუ არა ფირმის წარმატებას

ა) სრულიად ვეთანხმები ბ) ვეთანხმები გ) ნაწილობრივ ვეთანხმები

დ) არ ვეთანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეთანხმები

9. თქვენი აზრით, რომელი შიდა ფაქტორი განაპირობებს კომპანიის წარმატებას

10. მენეჯმენტი ითვალისწინებს თანამშრომლების მოსაზრებებს სიახლის დანერგვის დროს

ა) სრულიად ვეთანხმები ბ) ვეთანხმები გ) ნაწილობრივ ვეთანხმები

დ) არ ვეთანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეთანხმები

11. არსებობს თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში ქცევების, რიტუალების, სიმბოლოების ფასეულობების დაწერილი ან დაუწერელი ერთობლიობა?

ა) დიახ მკაცრად გაწერილი ბ) არსებობს მაგრამ გაცნობა ხდება ზეპირი სახით

გ) არსებობს მაგრამ არასდროს გავცნობივარ დ) არ არსებობს

12. გიწევთ თუ არა სამუშაოს შესრულება დამატებით არასამუშაო საათებში? ანაზღაურებადია თუ არა?

ა) მიწევს და არ არის ანაზღაურებადი ბ) მიწევს და ანაზღაურებადია

გ) მიწევს და სიამოვნებით ვასრულებ დ) არ მიწევს

13. რა ფასეულობებით და ღირებულებებით გამოირჩევა თქვენი კომპანია კონკურენტი კომპანიისაგან

14. დასაქმებულებს საშუალება ეძლევათ თავად მიიღონ გადაწყვეტილებები

ა) სრულიად ვეთანხმები ბ) ვეთანხმები გ) ნაწილობრივ ვეთანხმები

დ) არ ვეთანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეთანხმები

15. ჩვენი კომპანია იღებს მონაწილეობას ან თავად ახდენს სციალური პროექტების განხორციელებას

ა) სრულიად ვეთანხმები ბ) ვეთანხმები გ) ნაწილობრივ ვეთანხმები

დ) არ ვეთანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეთანხმები

16. ჩემი ხელმძღვანელი სამართლიანად მოქმედებს ჩემთან

ა) სრულიად ვეთანხმები ბ) ვეთანხმები გ) ნაწილობრივ ვეთანხმები

დ) არ ვეთანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეთანხმები

17. არის თუ არა განყოფილებებს შორის კომუნიკაცია ღია

ა) სრულიად ვეთანხმები ბ) ვეთანხმები გ) ნაწილობრივ ვეთანხმები

დ) არ ვეთანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეთანხმები

18. ხშირად ხდება დაწინაურება კარგად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით

ა) სრულიად ვეტანხმები ბ) ვეტანხმები გ) ნაწილობრივ ვეტანხმები

დ) არ ვეტანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეტანხმები

19. ადამიანები ერთმანეთს ენდობიან ამ კომპანიაში

ა) სრულიად ვეტანხმები ბ) ვეტანხმები გ) ნაწილობრივ ვეტანხმები

დ) არ ვეტანხმები ე) კატეგორიულად არ ვეტანხმები

20. თქვენ, რომ იყოთ მმართველი რა ცვლილებებს შეიტანდით კომპანიის ეფექტურად ფუნქციონირების თვალსაზრისით