

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

უჩა ვარამაშვილი

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR-ის)  
როლი ორგანიზაციის განვითარებაში

სამაგისტრო პროგრამა: ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის კონსულტანტის  
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია  
სრული პროფესორი

თბილისი

2019

# ანოტაცია

## კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR-ის) როლი ორგანიზაციის განვითარებაში

სამაგისტრო ნაშრომში განხილულია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) როლი ორგანიზაციის განვითარებაში.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების ბიზნეს სექტორში უაღრესად აქტუალური თემაა. პასუხისმგებლიანი მიდგომა კომპანიების ერთადერთი მართებული არჩევანია. გლობალიზაციის ტემპებიდან გამომდინარე, საკითხი საქართველოს რეალობისთვისაც აქტუალური ხდება.

ანალოგიური წარმატებით შეიძლება აღინიშნოს, რომ განვითარებულ ქვეყნებში უკვე კარგად ჩამოყალიბებული და გააზრებული, ორგანიზაციის განვითარების (OD) თეორიული და პრაქტიკული ნორმები, საქართველოშიც ეტაპობრივად ხდება აქტუალური.

სამაგისტრო ნაშრომში განხილული საკითხი განსაკუთრებულად საინტერესოა, ვინაიდან როგორც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR), ასევე ორგანიზაციის განვითარების (OD) სფეროში არსებული ქართულენოვანი ლიტერატურა, თუ კვლევები უკიდურესად მწირია. მოცემული ეტაპისთვის არ არის ნაკვლევი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის როლი და გავლენა ორგანიზაციის განვითარებასთან მიმართებაში. სწორედ აღნიშნული საკითხი წარმოადგენს სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის საგანს.

კვლევის მიზანია საქართველოში მოღვაწე კომპანიების მაგალითების განხილვის საფუძველზე დაადგინოს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენა ორგანიზაციის განვითარებაზე.

კვლევის ძირითადი ამოცანაა გამოკვეთოს ძირითადი გავლენები, რომელსაც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ახდენს ორგანიზაციის კულტურულ და სოციალურ ქვესისტემებზე.

საკვლევად შერჩეულია შვიდი კონსტიტუციური ელემენტიდან პირველი ოთხი ელემენტი, როგორც შიდა სისტემურ, ასევე გარემოსთან ურთიერთობის კონტექსტში.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საქართველოში მოღვაწე შვიდმა მსხვილმა კომპანიამ, რომელსაც დადასტურებულად გააჩნია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის წარმატებული პრაქტიკა. დადასტურებული წარმატებული პრაქტიკა, ნაშრომის მიზნებისთვის განისაზღვრება 2018 ან 2019 წლებში მოპოვებული აღიარებით, ეროვნული/საერთაშორისო CSR ჯილდოს მოპოვების მეშვეობით. კვლევის რესპონდენტები იყვნენ თითოეული საკვლევი კომპანიის კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართულებაზე პასუხისმგებელი უმაღლესი თანამდებობის პირები.

კვლევის შედეგები საშუალებას გვაძლევს ვიმსჯელოთ, თუ რამდენად ზომავენ კომპანიები კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენას ორგანიზაციის განვითარებაზე. რამდენად იზიარებენ ისინი გავლენების საზომი ინსტრუმენტების დანერგვის აუცილებლობას. როგორია კომპანიების დამოკიდებულება და ხედვა CSR პროექტების პოზიტიურ, თუ ნეგატიურ ეფექტებთან დაკავშირებით. კვლევის შედეგები წარმოაჩენს, ორგანიზაციის კონკრეტულად რომელი დომენების განვითარებაში თამაშობს განსაკუთრებულად თვალსაჩინო როლს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა.

სამაგისტრო ნაშრომი შედგება შესავალი ნაწილის, ოთხი ძირითადი ნაწილის, მათი შემადგენელი ქვეთავების, ბიბლიოგრაფიისა და ორი დანართისაგან.

# **Anotation**

## **The role of corporate social responsibility (CSR) in organization development**

This Master's Thesis studies the role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the organizational development.

Corporate Social Responsibility is a challenging issue in the business sector of the western developed countries. Having a responsible approach from companies' side is a reasonable choice. Due to the pace of globalization, this issue is also becoming topical in Georgian reality.

It is worth mentioning that well-established and conceptualized theoretical and practical norms of Organizational Development (OD) from the practice of the developed countries are becoming gradually crucial in Georgia.

The topic of this master's thesis is especially interesting in terms of lack of literature and researches conducted into Georgian language regarding corporate social responsibility, as well as organizational development. Up to this date, the issue of corporate social responsibility in point of the role of organizational development has not been studied. Precisely, this issue is the research topic of the given master's thesis.

The research aims at identifying the impact of corporate social responsibility on organizational development by considering the case studies of Georgian companies.

The main research objective is to highlight key impacts of corporate social responsibility upon cultural and social sub-systems of the organization.

Out of seven, first four constitutional elements have been selected for the research, in the context of internal systemic, as well relations with environment.

This research covers seven (7) large Georgian companies that have demonstrated a successful practice of corporate social responsibility. The criteria to successful practice for this research is defined according to the 2018 and 2019 National / International Awards for Corporate Social

Responsibility. For the purposes of the research, high officials responsible for corporate social responsibility in each company have been interviewed.

The research outcomes enable us to discuss in what extent companies measure the impact of corporate social responsibility upon organizational development; whether they consider the need of implementing the tools to measure those impacts; what kind of attitudes and visions companies have toward positive or negative effects of corporate social responsibility projects. The research results have identified the dimensions of the organization, which are especially developed under the influence of corporate social responsibility.

The master's thesis consists of the introductory, four main parts, their subsections, bibliography and two annexes.

**Ucha Varamashvili**

# შინაარსი

ანოტაცია .....	2
Anotation.....	4
შინაარსი .....	6
შესავალი .....	8
ნაწილი I - ლიტერატურის მიმოხილვა .....	13
თავი 1 - კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა .....	13
1.1 კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) არსი .....	13
1.2 ისტორიული რაკურსი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარების ქრილში.....	19
1.3 კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული მიდგომები ზოგიერთი ქვეყნის მაგალითზე .....	21
1.4 კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა საქართველოში .....	23
1.5 მომხმარებელი და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა.....	24
თავი 2 - ორგანიზაციის განვითარება .....	29
2.1 ორგანიზაციის განვითარების არსი და განმარტება.....	29
2.2 ორგანიზაციის განვითარების თეორიული და პრაქტიკული ნორმების ჩამოყალიბება ...	30
2.3 ბერნარდ ლივეხუდი.....	30
2.4 ფრიდრიხ გლაზლი .....	33
ნაწილი II - კვლევის მეთოდოლოგია.....	43
კვლევის მიზანი .....	43
კვლევითი ამოცანები .....	43
კვლევის დიზაინი .....	43
კვლევის ობიექტები .....	44
მონაცემების დამუშავება.....	45
კვლევის შეზღუდვები .....	46
ნაწილი III - კვლევის ანალიზი .....	47
შედეგების ანალიზი.....	47
ნაწილი IV დასკვნები და რეკომენდაციები .....	60
დასკვნა .....	60
რეკომენდაციები.....	64

გამოყენებული ლიტერატურა:.....	65
დანართი N1 .....	67
დანართი N2 .....	70

## შესავალი

კორპორაციული სოციალურ პასუხისმგებლობის ცნება პირველად დაამკვიდრა ბოუნმა და იგი განმარტავდა, რომ მეწარმეს აქვს პასუხისმგებლობა საზოგადოების მოლოდინებზე, მიზნებსა და ღირებულებებზე და ვალდებულია, რომ ამ ყოველივეს ანგარიში გაუწიოს. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ დისკუსია პირველად 1953 წელს დაიწყო. დევისის (Davis) მიხედვით, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს ისეთ საკითხებზე რეაგირებას, რომლებიც დგას კომპანიის ტექნიკური, ეკონომიკური თუ კანონით განსაზღვრული ვალდებულებების მიღმა და მიზნად ისახავს ეკონომიკურ მოგებასთან ერთად, კონკრეტული სოციალური სარგებლის მიღებას (Davis, 1973, გვ. 16(2): 312–322.).

სხვადასხვა განმარტებების მიხედვით, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ბიზნესის წარმოების პროცესში გარემოსდაცვითი თუ სოციალური მიზნების ინტეგრირებაა, კომპანიის ნებაყოფლობითი გადაწყვეტილების საფუძველზე. შესაბამისად, სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ბიზნესი საკუთარ საქმიანობაში გარემოსა თუ საზოგადოების ინტერესებს მაქსიმალურად ითვალისწინებს და მოქმედებს ეთიკური ნორმების მიხედვით. (ხოფერია, 2012, გვ. 12-13).

ჩვენთვის ცნობილია, რომ კერძო ბიზნეს კომპანიები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ საზოგადოებაზე, გარემოზე, ეკონომიკაზე. სწორედ ამიტომ, მათ შეუძლიათ წვლილი შეიტანონ როგორც თავისი ეკონომიკის გაძლიერებაში, ასევე უყურადღებოდ არ დატოვონ ის გავლენა, რასაც ისინი ახდენენ გარე სამყაროზე.

საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის მიერ, 2007 წელს ჩატარდა კვლევა, რომლის თანახმად, თბილისში მცხოვრები პოპულაცია ბიზნესს ანიჭებს პასუხისმგებლობას და მიიჩნევს, რომ ეკონომიკურად დაუცველ ჯგუფებზე ზრუნვა მათი მოვალეობაა. კვლევამ გამოავლინა, რომ კომპანიის რეპუტაციის განმსაზღვრელი ფაქტორიც ქველმოქმედებაა. შედეგებიდან გამომდინარე ჩანს, რომ მომხმარებლები ელოდებიან და მოითხოვენ კომპანიისგან არაფინანსურ და სოციალურ



ანგარიშგებას და მეტ ინფორმაციას მათი სოციალური პროექტების შესახებ (ცენტრი, 2007, გვ. 169).

განვითარებულ ქვეყნებში, კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას, მომხმარებლის მხრიდან განსაკუთრებულად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ეს გამოიხატება იმაში, რომ ისინი არჩევენ აკეთებენ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე, თუნდაც ფასთა შორის სხვაობის პირობებში. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, განვითარებული ქვეყნების მაგალითზე, პოზიტიური ზემოქმედების ფაქტორია მომხმარებლის ლოიალობასა და ზოგად დამოკიდებულებაზე კომპანიის ბრენდისადმი, რაც გარკვეულწილად ზემოქმედებს ფინანსური ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე. თუ კომპანიებს მსგავსი ხარისხის პროდუქტი აქვთ, მომხმარებლები იმ კომპანიას ანიჭებენ უპირატესობას, რომელსაც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა აქვს. საინტერესოა ისიც, რომ მომხმარებლები, რომლებიც უარყოფითად არიან განწყობილი ამა თუ იმ კომპანიის მიმართ, ნეგატიურად აღიქვამენ მათ რეკლამებსაც, რადგან მათ არ ენდობიან და აღიქვამენ არაგულწრფელად და მაცდუნებლად. თუმცა, სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე მესიჯები ამცირებს ნეგატიურ განწყობას და შედეგად მოაქვს გაუმჯობესებული აღქმა და დამოკიდებულებები კომპანიისადმი მომხმარებლის მხრიდან (გიგაური, 2012, გვ. 64-67).

ზემოთ მოყვანილი მოკლე მიმოხილვა ნათლად წარმოაჩენს და ხაზს უსვამს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მაღალ მნიშვნელობას თანამედროვე საზოგადოებაში.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა თანამედროვე ბიზნეს სექტორში ყველაზე უფრო ტენდენციური საკითხია. საზოგადოების მოთხოვნების საპასუხოდ, თითქმის ყველა მსხვილი კომპანია ახორციელებს კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას. აღნიშნული ხასიათის ზეწოლა კომპანიებზე უფრო და უფრო აქტიური ხდება. განსხვავებულის ზომის, წარმოშობის, პროფილისა თუ კატეგორიის მიუხედავად, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ერთნაირად მნიშვნელოვანია თანამედროვე კომპანიებისთვის. საზოგადოების მოთხოვნა

კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებით ყველა ტიპის კომპანიისათვის იდენტურია. თანამედროვე საზოგადოება და მსოფლიო დგას სხვადასხვა კატეგორიის სოციალური პრობლემების წინაშე, რომელთა გადაჭრაში მონაწილეობის მიღების პასუხისმგებლობა ბიზნესსაც ეკისრება (გიგაური, 2012, გვ. 9).

პრობლემის წარმოჩენა:

გლობალიზაციის პროცესი ლოგიკურად განაპირობებს კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული ინტერესის ეტაპობრივ ზრდას განვითარებად ქვეყნებშიც. ანალოგიური მდგომარეობა არსებობს საქართველოს რეალობაში. ქვეყანაში, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში, მოცემული ეტაპისთვის, მოცულობითი და ინტენსიური კვლევები არ ჩატარებულა. თუმცადა განხორციელებულია რამდენიმე კვლევა:

- გაეროს განვითარების სააგენტოს გლობალური შეთანხმების პროექტის, სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრისა და საზოგადოებრივი აზრის კვლევის ჯგუფის „ეისითი კვლევა“ მიერ განხორციელდა ორი სხვადასხვა კვლევა, რომლებიც მიზნად ისახავდნენ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხის შესწავლას. ამთან, საკვლევ საგანს წარმოადგენდა, ბიზნესისა და მომხმარებლის ურთიერთდამოკიდებულებები და მოლოდინები.

- 2012 წელს, იზა გიგაურის სადოქტორო დისერტაციის „მარკეტინგის სოციალური პასუხისმგებლობის ასპექტები საქართველოს სამომხმარებლო ბაზარზე“ ფარგლებში განხორციელდა კვლევა, რომელმაც შეისწავლა ქართველი მომხმარებლების დამოკიდებულება სოციალური პასუხისმგებლობისადმი.

კვლევის ერთერთი მამოტივირებელი ფაქტორია ისიც, რომ ძალიან დაბალია ცნობიერების დონე კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ. ძალიან მწირია არსებული ლიტერატურა თუ კვლევები აღნიშნულ სფეროში. მოცემულ ეტაპამდე არ არის ნაკვლევი კავშირი კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასა და ორგანიზაციის განვითარებას შორის.

კვლევის მიზანი:

კვლევის მიზანია, საქართველოში მოღვაწე კომპანიების მაგალითების განხილვის საფუძველზე დაადგინოს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენა ორგანიზაციის განვითარებაზე. სიღრმისეული ინტერვიუების მეშვეობით იკვლიოს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენა ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა დიმენსიებზე.

ამასთანავე, კვლევის მიზანს წარმოადგენს გარკვეულწილად შეავსოს ქართულენოვანი ლიტერატურის ნაკლებობა, ორგანიზაციის განვითარებაში, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის როლთან დაკავშირებით.

კვლევის ძირითადი ამოცანაა გამოკვეთოს ძირითადი გავლენები, რომელსაც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ახდენს ორგანიზაციის კულტურულ და სოციალურ ქვესისტემებზე.

ნაშრომის გამოყენება და ღირებულება:

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში განხორციელებული კვლევა წარმოადგენს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენების პირველ გამოკვლევას ორგანიზაციის განვითარების ასპექტებზე. ნაშრომის ფარგლებში ნაკვლევია მოცემული მომენტისათვის, დადასტურებული წარმატებული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პრაქტიკის მოქნე მსხვილი ქართული კომპანიები. აქედან გამომდინარე, ნაშრომი წარმოადგენს სიახლეს როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული კუთხით.

თეორიულ კონტექსტში, ნაშრომი ხელს შეუწყობს მკვლევარებს დაგეგმონ და განახორციელონ კვლევები კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებაში და ნაშრომი გამოიყენონ გარკვეულ საბაზისო საფუძველად. ნაშრომი ასევე

იქნება ხელშემწყობი ინსტრუმენტი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენების კვლევით დაინტერესებული სუბიექტებისთვისაც.

ნაშრომი ინფორმატიული იქნება ქართული კომპანიებისთვის, რომლებსაც უკვე აქვთ დანერგილი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა. იგი ხელს შეუწყობს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის აღქმას, როგორც ორგანიზაციის განვითარებაზე ზემოქმედების ეფექტური ინსტრუმენტი. ამ კუთხით, ნაშრომი ინფორმატიული იქნება ქართული კომპანიებისთვის, რომლებიც არიან კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის დანერგვის პროცესში ან სამომავლოდ აპირებენ აღნიშნული პრაქტიკის გაზიარებას, ვინაიდან კვლევის შედეგები მათთვის შესაძლოა იყოს ინსპირაციის განმაპირობებელი და მამოტივირებელი. შესაბამისად, ნაშრომის ღირებულება იკვეთება პრაქტიკულ კონტექსტში, ვინაიდან მას გამოყენებითი მნიშვნელობა აქვს კომპანიებისთვის, განსაკუთრებით კი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხით დაინტერესებული ლიდერებისთვის/მენეჯერებისთვის.

## ნაწილი I - ლიტერატურის მიმოხილვა

როგორც შესავალში აღინიშნა, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა (CSR) ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია, რაც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე. აღნიშნულ ნაწილში განხილულია იქნება კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) რაობა, საქართველოს რეალობა და საერთაშორისო გამოცდილება კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებაში, კვლევები კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) შესახებ, ორგანიზაციის განვითარების არსი და თეორიები ორგანიზაციის განვითარების შესახებ.

### თავი 1 - კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა

#### 1.1 კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) არსი

კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე საუბარისას აუცილებლად უნდა ვახსენოთ, ადამიანი, ვინც ეს ტერმინი პირველად გამოიყენა. ცნება პირველად ბოუენმა დაამკვიდრა და ის ამბობდა, რომ მეწარმეს აქვს პასუხისმგებლობა საზოგადოების მოლოდინებზე, მიზნებსა და ღირებულებებზე და ვალდებულია, რომ ამ ყოველივეს ანგარიში გაუწიოს. 1953 წელს პირველად დაიწყო კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ საუბარი. დევისის (Davis) ცნობილი განმარტების მიხედვით, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს ისეთ საკითხებზე რეაგირებას, რომლებიც დგას კომპანიის ტექნიკური, ეკონომიკური თუ კანონით განსაზღვრული ვალდებულებების მიღმა და მიზნად ისახავს ეკონომიკურ მოგებასთან ერთად, კონკრეტული სოციალური სარგებლის მიღებას (Davis, 1973, გვ. 16(2): 312–322.).

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ყველაზე გავრცელებული განმარტება წარმოადგინეს ქეროლმა (Carroll) და ლანტოსმა (Lantos). ქეროლი განასხვავებს სოციალური პასუხისმგებლობის 4 კომპონენტს, ესენია: ეკონომიკური, ლეგალური, ეთიკური და დისკრეციული. ქეროლის მიხედვით, ბიზნესი მუდამ უნდა იყოს მოგებაზე ორიენტირებული, ბიზნესი ყოველთვის უნდა ემორჩილებოდეს კანონს,

რაც უკავშირდება პროდუქციისა და მომსახურების მიწოდებას, ბიზნესი უნდა გასცდეს კანონით დაკისრებულ ვალდებულებებს და გაითვალისწინოს საზოგადოების ვალდებულებები, რათა შეასრულოს ეთიკური პასუხისმგებლობა და ბიზნესმა უნდა დაუჭიროს მხარი საგანმანათლებლო, სამედიცინო, რელიგიურ, სოციალურ კეთილდღეობას, რათა შეასრულოს ფილანთროპიული პასუხისმგებლობა (Carroll, 1991).

რაც შეეხება ლენტოსს, მან სოციალური პასუხისმგებლობის კატეგორიების რაოდენობა შეამცირა და განასხვავა სამი მათგანი: ეთიკური, ფილანთროპიული და ალტრუისტული. მისი მოსაზრებით, კომპანია პასუხისმგებლობა გამოიხატება იმაში, რომ იგი ცდილობს მოახდინოს საზოგადოებისათვის ზარალის მიყენების პრევენცია და თავიდან აცილება თუნდაც იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თავად კომპანია ვერ იღებს სარგებელს (Lantos, 2001, გვ. 18 (7): 595–630.).

ქეროლთან ფილანთროპიული კატეგორია არ განიხილება, როგორც კომპანიის სავალდებულო ქმედება. იგი ასევე ერთმანეთისაგან განასხვავებს სოციალურ პასუხისმგებლობასა და ფილანთროპიას. ბიზნესის მოვალეობა ან სოციალური პასუხისმგებლობა. შვარცმა და ქეროლმა (Schwartz & Carroll) წარმოადგინეს სამდონიანი მიდგომა. აღნიშნული სამდონიანი მიდგომა აერთიანებს სოციალური პასუხისმგებლობის შვიდ კატეგორიას. ამ სამ დონეში იგულისხმება ეკონომიკური, ლეგალური და ეთიკური პასუხისმგებლობები. ზოგჯერ რთულია, რომ ერთმანეთისგან განვასხვაოთ „ფილანთროპიული“ და ეთიკური დონე, რადგან მას ზოგჯერ მიაკუთვნებენ ეკონომიკურს ან ეთიკურ დონეს გამომდინარე იქიდან, რომ ფილანთროპიული საქმიანობები ეკონომიკურ ინტერესებს ეფუძნება (Schwartz M. S.&Carroll A. B., 2003, გვ. 13: 503 -530).

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის არსის უკეთ წარმოსაჩენად საჭიროა განვმარტოთ, თუ რას გულისხმობს იგი. აღნიშნული ტერმინის შესატყვისი სხვადასხვა სინონიმები არსებობს: „კორპორაციული ეთიკა“, „ეთიკური ბიზნესი“, „კორპორაციული მოქალაქეობა“ და სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ არაერთი კვლევა არსებობს, არ გვაქვს კონკრეტულად ერთი უნიფიკაცია აღნიშნული ტერმინის მნიშვნელობის. ამ ტერმინს, ყველა ორგანიზაცია

სხვადასხვაგვარად განმარტავს. ევროკომისია კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას განსაზღვრავს, როგორც „კომპანიათა ნებაყოფლობით გადაწყვეტილებას გაითვალისწინოს სოციალური და გარემოსდაცვითი ამოცანები საკუთარ ბიზნეს საქმიანობასა და დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობაში“ (ხოფერია, 2012, გვ. 12).

მდგრადი განვითარების მსოფლიო ბიზნეს საბჭოს მიხედვით, „კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ასახავს კომპანიების სურვილს, აწარმოონ ბიზნეს საქმიანობა ეთიკურ პრინციპებზე დაყრდნობით და წვლილი შეიტანონ მდგრად ეკონომიკურ განვითარებაში და მათ მიერ დაქირავებული თანამშრომლების, მათი ოჯახების, აგრეთვე ადგილობრივი მოსახლეობის და მთელი საზოგადოების ცხოვრების გაუმჯობესების გზით“ (ხოფერია, 2012, გვ. 12).

დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს სამთავრობო პროგრამა კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას განსაზღვრავს, როგორც „ზოგადად ბიზნეს საქმიანობის განხორციელებასა და კომერციული შედეგების მიღებას ეთიკური ნორმების, საზოგადოებისა და გარემოს ინტერესების გათვალისწინებით“ (ხოფერია, 2012, გვ. 13).

მიუხედავად იმისა, რომ კიდევ სხვადასხვანაირი განმარტება არსებობს, ყველა ორგანიზაცია ძირითადად ხაზს უსვამს იმას, რომ კომპანიებმა არ უნდა იზრუნონ მხოლოდ მოგებაზე, არამედ მათ უნდა გაითვალისწინონ საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფის მოსაზრებები, ასევე, სოციალური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური საკითხები (ხოფერია, 2012, გვ. 14).

მნიშვნელოვანია, რომ განვსაზღვროთ CSR-ის ძირითადი მახასიათებლები:

1) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს ბიზნესის საქმიანობისა და ქცევისა ნებაყოფლობით მოდელს. ამგვარ ნებაყოფლობით ვალდებულებას ბიზნესი საკუთარ თავს უწესებს და იგი სცილდება კანონით განსაზღვრულ ნორმებს;

2) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა არ არის კანონით დადგენილი მოთხოვნების შესრულების ალტერნატიული საშუალება. დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში არსებული კანონებისა და არეგულაციების მიხედვით, წესრიგდება თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების, უსაფრთხო სამუშაო პირობების, გარემოსა თუ ადამიანის უფლებების დაცვის საკითხები და ა.შ. აღნიშნული კანონები განსაზღვრავენ შესასრულებელი ნორმების მინიმალურ ზღვრულ დონეს. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კი გულისხმობს სოციალურ, ეკონომიკურ და გარემოსდაცვით კანონებთან შესაბამისობას. იმ კატეგორიის ქვეყნებში, სადაც ზემოაღნიშნული საკითხები საკანონმდებლო დონეზე არ რეგულირდება, ბიზნესმა თავად უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა და საკუთარი საქმიანობა მოიყვანოს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისობაში;

3) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა პირდაპირ კავშირშია მდგრადი განვითარების კონცეფციასთან და მიცავს შემდეგ ასპექტებს: ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური.

4) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა არ წარმოადგენს ბიზნესის დამატებით საქმიანობას. CSR გულისხმობს ბიზნესის წარმოების ინოვაციურ მეთოდს, რომელიც მოიაზრებს მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვანი საკითხების ინტეგრაციას ბიზნესის ძირითად საქმიანობაში და მათ ასახვას გრძელვადიან სტრატეგიებში;

5) CSR-ის სისტემური მახასიათებელი ნიშნავს იმას, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის საქმიანობის სფეროში არის არა ერთჯერადი, არამედ სისტემური ხასიათის მატარებელი;

6) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა მრავლისმომცველი ცნებაა და ფართო შინაარსს მოიცავს. მისი მნიშვნელობა სცილდება სპონსორობას, ქველმოქმედებასა თუ ფილანთროპიულ ქმედებებს. დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში CSR-ს მეტად ფართო გაგება აქვს და მასში განუყოფლად მოიაზრება მდგრადი განვითარების შემდეგ სამი კომპონენტი: ეკონომიკური, სოციალური და გარემოს დაცვა;

7) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა არ წარმოადგენს ალტრუიზმს. იგი გულისხმობს ბიზნესის მიერ წარმატების მიღწევა გრძელვადიანი პერსპექტივის



კონტექსტში. ის დადებითი შედეგების მომტანია როგორც კომპანიის, ასევე თემისა და საზოგადოებისათვის (ხოფერია, 2012, გვ. 15-18).

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპლექსური საკითხია. შესაბამისად იგი მოიცავს ურთიერთდაკავშირებულ კომპონენტებს. ყველა კომპანიას თავისი სამუშაო მიზნებიდან გამომდინარე, აქვს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სხვადასხვა პრიორიტეტი. თუმცა, სოციალური პასუხისმგებლობის ყველაზე ფართო გააზრება შედგება შემდეგი ძირითადი კომპონენტებისგან:

- კორპორაციული მართვის და ეთიკა;
- ადამიანის უფლებების დაცვის საკითხების გათვალისწინება თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან თუ მომწოდებლებთან მიმართებაში;
- შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებულ სტანდარტებთან და უფლებებთან შესაბამისობა;
- გარემოზე ზრუნვა, გარემოსდაცვითი ღონისძიებები და გარემოზე ზეგავლენის მენეჯმენტი;
- სოციალური პოლიტიკა; სათემო განვითარება და სოციალური ინვესტიციები;
- პოზიციონირება და ღონისძიებები კორუფციასთან და მექრთამეობასთან დაკავშირებით;
- მომხმარებელთან კომუნიკაცია და წარმოებულ პროდუქციასა თუ მომსახურებაზე პასუხისმგებლიანი დამოკიდებულება;
- მომწოდებლების საერთაშორისო თუ ადგილობრივ ქსელებში სწორი კომუნიკაცია;
- კორპორაციულ ფილანთროპიასთან და თანამშრომლების მოხალისეობრივ ღონისძიებებში ჩართულობასთან დაკავშირებული ღონისძიებები;
- დაინტერესებულ მხარეებთან დიალოგის პლატფორმები;
- გამჭვირვალობა; გარემოსდაცვით და სოციალურ ზეგავლენებთან დაკავშირებული ანგარიშგება (ხოფერია, 2012, გვ. 19-20).

ჩვენთვის ცნობილია, რომ კერძო ბიზნეს კომპანიები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ საზოგადოებაზე, გარემოზე, ეკონომიკაზე. სწორედ ამიტომ, მათ შეუძლიათ წვლილი

შეიტანონ როგორც თავისი ეკონომიკის გაძლიერებაში, ასევე უყურადღებოდ არ დატოვონ ის გავლენა, რასაც ისინი ახდენენ გარე სამყაროზე. რაც შეეხება მდგრად განვითარებას, მისი კონცეფცია ეფუძნება სამყაროს ერთიანი სისტემის აღქმას. ეს გულისხმობს მაგალითად იმას, რომ მექსიკის ყურეში ჩალვრილი ნავთობი ზიანს მიაყენებს თევზის პოპულაციას ავსტრალიაში. დღეს ტექნიკურმა პროგრესმა და ეკონომიკურმა გლობალიზაციამ საზოგადოება დააყენა შემდეგი პრობლემების წინაშე: ჰაერის დაბინძურება, გლობალური დათბობა, სასმელი წყლის ნაკლებობა, ეკოლოგიური კატასტროფები, ბიომრავალფეროვნების რღვევა, სიღარიბის მაღალი დონე და სხვა. (ხოფერია, 2012, გვ. 27-34).

როგორც ამბობენ, „მდგრადი განვითარება“ ყველას ეხება და სწორედ ამიტომ, ამ მიმართულებით ღონისძიებები ხორციელდება როგორც სამთავრობო, ისე საერთაშორისო დონეებზე. გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციები გარკვეულ ზეგავლენას ახდენენ სოციალურ და ბუნებრივ გარემოზე, მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული ორგანიზაცია ითვალისწინებდეს არამხოლოდ მოგების გაზრდას და მიღებას, არამედ აცნობიერებდეს იმ პასუხისმგებლობასაც, რაც გააჩნია საზოგადოების წინაშე. ისინი უნდა ითვალისწინებდნენ მათი საქმიანობის ზეგავლენებს სოციალურ და გარემოსთან დაკავშირებულ საკითხებთან მიმართებაში. ორგანიზაციები პოზიციონირდებიან, რომ მათი პასუხისმგებლობიდან გამომდინარე საკუთარ წვლილს შეიტანენ სოციალური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური პრობლემების გადაჭრაში. (ხოფერია, 2012, გვ. 27-34).

სოციალური პასუხისმგებლობის როლი და პიზიტიური ზეგავლენის არეალია:

- რისკების პრევენცია და ეფექტური რისკ მენეჯმენტი;
- ცვლილებების მართვისა და ეფექტური რეაგირების უნარი;
- პოზიტიური იმიჯის შექმნა;
- ლოიალობის ზრდის ხელშეწყობა მომხმარებლებში;
- მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა და მათი შენარჩუნება;
- კონკურენტუნარიანობის ზრდა;
- ხარჯების ოპტიმიზაცია და საქმიანობის მაღალეფექტიანობა;
- ეფექტიანი მიწოდების ქსელის შექმნა;

- საქმიანობის „სოციალური ლიცენზია“;
- ხელისუფლების/მმართველობის კეთილგანწყობის მოპოვება და საკანონმდებლო ორგანოებთან ჰარმონიული ურთიერთობა; (ხოფერია, 2012, გვ. 40-41).

## 1.2 ისტორიული რაკურსი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარების ჭრილში

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ცნების წარმოშობა უკავშირდება ანგლოამერიკულ კულტურას. სოციალური პასუხისმგებლობის იდეასთან დაკავშირებით, ევროპაში პირველად ისაუბრა ევროკომისიის პრეზიდენტმა დელორსმა. მე-19 საუკუნის ბოლოდან და მე-20 საუკუნის დასაწყისიდან, მსოფლიოში ცნობილმა მეწარმეებმა: ჰენრი ფორდმა, ენდრიუ კარნეგიმ და ჯორჯ კედბურიმ, სოციალური პასუხისმგებლობის დანერგვა დაიწყეს მათ კუთვნილ კომპანიებში. მათ თანამშრომლებისთვის დააწყეს ჯანმრთელობის პროგრამა, ასევე ბინებით უზრუნველყოფის პროგრამა. (გიგაური, 2012, გვ. 27-28).

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის იდეა ჯერ კიდევ მე-15 საუკუნეში გაჩნდა ევროპაში, როდესაც იაკობ ფუგერმა (Jacob Fugger) ღარიბ მოსახლეობას თავის ქალაქში დაურიგა სახლები ხოლო მისი ეს ქმედება გამოწვეული იყო იმით, რომ ფუგერი საზოგადოებამ გაკიცხა თავისი მონოპოლისტური ქმედების გამო. ამ დროის მენეჯერების ხედვის მიხედვით, კომპანიებს საკუთარი გავლენების საშუალებით მხარი უნდა დაეჭირათ საქველმოქმედო საქმიანობისთვის და შეეცვალათ ტენდენცია მხოლოდ მოგების მიღებაზე ორიენტირებასთან დაკავშირებით. იმისათვის, რომ მათ მოეპოვებინათ სოციალური მხარდაჭერა, აღნიშნული საქმიანობა უნდა ყოფილიყო უპირობოდ ნებაყოფლობითი (Metaxas T.&Tsavdaridou M., 2010, გვ. 18 (1): 25–46).

გავიხსენოთ ჰენრი ფორდის შემთხვევა, მან შეიმუშავა თავისი თანამშრომლებისთვის პატერნალისტური პროგრამები, რომლებიც მოიაზრებდა სამედიცინო დახმარებისა და რეკრეაციული საქმიანობის მხარდაჭერას. აღნიშნულ მიდგომას საფუძვლად ედო ბიზნესის მიერ გააზრებული პასუხისმგებლობა საზოგადოების მიმართ. მოგვიანებით,

სწორედ ამგვარი მიდგომები გახდა ბიძგი და ბაზისი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ფორმირებისათვის. (Metaxas T.&Tsavdaridou M., 2010, გვ. 18 (1): 25–46).

როკფელერების, მორგანებისა და კარნეგების, როგორც ყველაზე მდიდარი კაპიტალისტების მაგალითზე შეიძლება ითქვას შემდეგი: მათი კაპიტალი ყოველთვის დინამიურად იზრდებოდა. მიღებული შემოსავლების ნაწილის ინვესტირებას ახდენდნენ ფონდების დაარსებასა და ქველმოქმედებაში. თუმცა ამავდროულად ცდილობდნენ, რომ რაც შეიძლებოდა მეტი და მზარდი შემოსავალი ჰქონოდათ. (Scherer A. G.&Palazzo G.&Matten D., 2009, გვ. 19 (3): 327-347).

უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ 1965 და 1977 წლებში, აშშს კონგრესმა საკანონმდებლო დონეზე დაარეგულირა სოციალურ პასუხისმგებლობა. მიღებული ნორმები განსაზღვრავდა დასაქმებულთა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ნორმებს, ტოქსიკურ ნარჩენებთან და სუფთა წყალთან დაკავშირებულ რეგულაციებს, ეკოლოგიურ ზეგავლენის სხვადასხვა ასპექტებსა და ფინანსურ სისტემების რეგულირების წესს. (გიგაური, 2012, გვ. 27)

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა პირველად დასავლეთის განვითარებულ ინდუსტრიულ ქვეყნებში შემუშავდა. თუმცა, იქამდე სანამ ეს სახელი დაერქმეოდა, სხვადასხვა ქვეყნებშიც არსებობდა ე.წ დახმარების ფონდები. მაგალითად, ბაქოში, „ნავთობის ბუმის“ დროს, მრავალი მდიდარი აზერბაიჯანელი მეწარმე გაწევრიანდა „მუსლიმურ ფილანთროპიულ საზოგადოებაში“, ხოლო ეს ორგანიზაცია მიზნად ისახავდა გაჭირვებული ადამიანების დახმარებას. ასევე უნდა გავიხსენოთ 1883 წელს დაარსებული „კასპიისა და შავი ზღვის ნავთობის ინდუსტრიული და სავაჭრო კომპანია“ და აგრეთვე ბაქოს მეწარმეთა საბჭო, რომელიც აქტიურად მონაწილეობდა სკოლებისა და საავადმყოფოების მშენებლობაში (ხოფერია, 2012, გვ. 22).

CSR-ის ისტორიაში, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მომენტად მიიჩნევა 1992 წლის მსოფლიო სამიტი რიო დე ჟანეიროში, სადაც ტრანსნაციონალურმა კომპანიებმა ჩამოაყალიბეს თვითრეგულირების პროგრამა (ხოფერია, 2012, გვ. 23). კომპანიები აცნობიერებენ, რომ როგორც სახელმწიფო, ასევე, საზოგადოება დიდ ყურადღებას აქცევს კომპანიის

საქმიანობას არამხოლოდ ფინანსური, არამედ, სოციალური და გარემოსდაცვითი კუთხით. CSR-ს მიიჩნევენ ქვეყანათა განვითარების და კონკურენტუნარიანობის გაზრდის ერთ-ერთ საშუალებად. მისი საშუალებით ხერხდება კომპანიების გავლენების მართვა (ხოფერია, 2012, გვ. 27).

### **1.3 კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული მიდგომები ზოგიერთი ქვეყნის მაგალითზე**

გამომდინარე იქიდან, რომ ქვეყნების საზოგადოებრივი ნორმები და ღირებულებები განსხვავებულია ერთმანეთისგან, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის აღქმაც განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით. განვითარებული ქვეყნები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სოციალურ პასუხისმგებლობას, თუმცა კვლევები ნაკლებად მოიძებნება განვითარებად ქვეყნებში და ამის გამო ლიტერატურაც ნაკლებია განვითარებადი ქვეყნების სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ. უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ ნაციონალურ და მულტინაციონალურ კომპანიებს აქვთ შემუშავებული ფორმალური სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები. თუმცა, განვითარებად ქვეყნებში სოციალური პასუხისმგებლობა გაიგივებულია ფილანტროფიასა და ქველმოქმედებასთან. კომპანიები ხშირად აფინანსებენ სკოლებს, საავადმყოფოებს, ისინი ინვესტიციების საშუალებით ასევე ქმნიან სამუშაო ადგილებს. დანია არის ერთ-ერთი პირველი ქვეყანა, რომელმაც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა დანერგა ქვეყანაში. ასევე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ესტონეთში, ლიტვასა და ლატვიაში ჩატარებული კვლევების მიხედვით, დადებითი კავშირი არსებობს თანამშრომლების სამსახურით კმაყოფილებასა და სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის. ესპანეთში კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები 1988 წლიდან არსებობს. კომპანიებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მიიღონ სხვადასხვა სოციალური პრობლემების მოგვარებაში მონაწილეობა. საინტერესოა ის, რომ მათ იბერია ინდექსში შემავალ კომპანიებს ევალებათ წარმოადგინონ თუ რა სახის სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები განახორციელეს (გიგაური, 2012, გვ. 77-78).

უნგრეთში სოციალური პასუხისმგებლობა მიჩნეულია, როგორც საზოგადოებასთან ურთიერთობა. საბერძნეთის წვრილი და საშუალო ბიზნესის 34% მიმართულია ფირმის შიდა ფუნქციებისკენ, საწარმოთა 60% სოციალურ პასუხისმგებლობას უკავშირებს მოგების ზრდას და მისი არაპირდაპირი მოგება დაკავშირებულია მარკეტინგთან და სოციალურ პასუხისმგებლობასთან. ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში კომპანიები სოციალურ პასუხისმგებლობას მარკეტინგის ჭრილში განიხილავენ (გიგაური, 2012, გვ. 78).

ლიბანში კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას ფილანთროპიასთან აიგივებენ. პროგრამებს და შემოწირულობებს იყენებენ ობლებისა და შშმ პირების დახმარებისთვის. მათი სოციალური საქმიანობა მიმართულია კანონიერების დაცვისკენ და საზოგადოებრივი ვალდებულების განზოგადებისკენ. რაც შეეხება რუსეთს, მისი კომპანიების დიდი ნაწილი სხვადასხვა ფორმით ახორციელებს სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამებს. მკველვარები საუბრობენ რუსეთში, მედიის უარყოფით როლზე სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამების განხორციელებაში (გიგაური, 2012, გვ. 78).

რაც შეეხება საქართველოს რეალობას, ბიზნესის კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობაში ყველაზე მაღალ პრიორიტეტად მოიაზრება ქვეყანაში არსებული სოციალური პრობლემების გადაჭრაში მონაწილეობის მიღება. საქართველოში სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტს ძირითადად მარკეტინგის ან საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტი ახორციელებს. მაგალითად, „საქართველოს ბანკი“, „პროგრედიტ ბანკი“ ძირითადად გარემოსდაცვით პროგრამებს ახორციელებენ. „ბანკი რესპუბლიკა“ ორიენტირებულია ბავშვებზე ზრუნვასა და ჯანდაცვის პროგრამებზე. „თიბისი ბანკმა“ აირჩია გრძელვადიანი პროექტები და მიზნები. ისინი აფინანსებენ ლიტერატურას, ხელოვნებასა და კულტურას (გიგაური, 2012, გვ. 80). „ვისოლის“ სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები მიმართულია საზოგადოების გრძელვადიანი საჭიროებებისკენ ქველმოქმედების გზით; ისინი ზრუნავენ მომხმარებლის ჯანმრთელობაზე და ყიდიან ბიოპროდუქტებს სუპერმარკეტებში. უნდა აღინიშნოს, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამები ყველა ქვეყანაში სხვადასხვაგვარია მათი კულტურული და სოციალური

მდგომარეობიდან გამომდინარე. იმ საზოგადოებებში, სადაც საწარმოები ითვალისწინებენ სოციალურ ინტერესებს და არ არიან ორიენტირებული მხოლოდ მოგების მაქსიმიზაციაზე, კორპორაციული პასუხისმგებლობის პროგრამა მუშაობს ხარისხიანად და ზრდის მოგებას (გიგაური, 2012, გვ. 80-81).

#### 1.4 კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა საქართველოში

ქართული ბიზნეს სექტორი უფრო და უფრო გახსნილი ხდება გლობალური ტენდეციებისა და სიახლეებისათვის. მიუხედავად ამისა, CSR-თან დაკავშირებული დღევანდელი რეალობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების მდგომარეობისგან. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გაგება, შედარებით ახალ მოვლენას წარმოადგენს, თუმცა იგი აქტიურად იკიდებს ფეხს ქართულ ბიზნეს სექტორში (ხოფერია, 2012, გვ. 101).

გამომდინარე იქიდან, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამებს ქართული კომპანიებიც ახორციელებენ, აუცილებელია წარმოვადგინოთ ექსპერტთა მოსაზრებები საქართველოს რეალობაში არსებული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ. იზა გიგაური თავის ნაშრომში: „მარკეტინგის სოციალური პასუხისმგებლობის ასპექტები საქართველოს სამომხმარებლო ბაზარზე“, საუბრობს ქართულ კომპანიებში არსებულ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე. კვლევის მიხედვით, გამოკითხულთა 56%-მა აღნიშნა, რომ მათ კომპანიებს არ აქვთ სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგია, ფორმალური სტრატეგია გააჩნია 22%-ს, ხოლო არაფორმალურიც 22%-ს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ გამოკითხულთა 43% გეგმავს სოციალური პასუხისმგებლობის ფორმალური სტრატეგიის შექმნას, ხოლო მათი უმრავლესობა (57%) არ აპირებს ამგვარი სტრატეგიის შემუშავებას. რესპონდენტების უმეტესობა (78%) მიიჩნევს, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ნიშნავს ეკოლოგიურ „მწვანე“ მარკეტინგს. მათი 67% ფიქრობს, რომ საზოგადოებაზე ზრუნვა არის კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა. რესპონდენტები ასევე, თანამშრომლებისადმი კარგ მოპყრობას, სამართლიან ფასებს, ხარისხიანი პროდუქტის ქონასა და განათლების ხელშეწყობას კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობად თვლიან (გიგაური, 2012, გვ. 89-91).

რესპონდენტებმა ასევე აღნიშნეს, რომ ახორციელებენ სოციალური პასუხისმგებლობის შემდეგ ასპექტებს: სპონსორობა, ქველმოქმედება, ეკოლოგიაზე ზრუნვა, მოხუცებულებზე ზრუნვა, კულტურის, განათლების ხელშეწყობა და განვითარება და სხვა. კვლევაში მონაწილე კომპანიების წარმომადგენლების უმრავლესობა (56%) აღნიშნავს, რომ კომპანიისთვის პრიორიტეტულია პერსონალის განვითარება, რასაც მოსდევს ჯანდაცვა და უსაფრთხო სამუშაო პირობები, შემდეგ ადგილზეა სამართლიანი საქმიანი პრაქტიკა. გამოკითხულთა 22% ამბობს, რომ მათი კომპანიისთვის პრიორიტეტულია გარემოსდაცვითი საქმიანობა. ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ სოციალურ პასუხისმგებლობას მათი კომპანიები ახორციელებენ კომპანიის სტრატეგიის/მისიის გამო. ზოგიერთი აღნიშნავს, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიებში ხორციელდება მარკეტინგული სტრატეგიის გამო. თანამშრომელთა შენარჩუნებისთვის, მომხმარებლების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. გამოკითხულთა უმეტესობა თვლის, რომ მომხმარებლისთვის ყველაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს ბრენდს. მნიშვნელოვანია კომპანიის იმიჯი და ეთიკური რეპუტაცია. გამოკითხულთა 67% ამბობს, რომ მათი კომპანია არ ახორციელებს საქველმოქმედო ან ფილანტროფიულ საქმიანობებს. რესპონდენტების 56% თვლის, რომ მათი კომპანია ზრუნავს ეკოლოგიაზე. კვლევაში მონაწილე ექსპერტები ადასტურებენ, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა მათი კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია (გიგაური, 2012, გვ. 89-102).

## **1.5 მომხმარებელი და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა**

მოცემულ თავში განხილული იქნება მომხმარებლის დამოკიდებულება და მოთხოვნები კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობისა და მასთან დაკავშირებული ღონისძიებების მიმართ. ამასთანავე მიმოვიხილავთ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენას ქართველი მომხმარებლის გადაწყვეტილებაზე, პროდუქციის შექმნასთან მიმართებაში.

### **1.5.1 დამოკიდებულებები**

საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის მიერ, 2007 წელს ჩატარდა კვლევა, რომელიც ეხებოდა თბილისის მსხვილ ბიზნესსა და კორპორაციულ



სოციალურ პასუხისმგებლობას. კვლევის თანახმად, თბილისის მოსახლეობა ბიზნესს ანიჭებს პასუხისმგებლობას და მიიჩნევს, რომ ეკონომიკურად დაუცველ ჯგუფებზე ზრუნვა მათი მოვალეობაა. კვლევამ გამოავლინა, რომ კომპანიის რეპუტაციის განმსაზღვრელი ფაქტორიც ქველმოქმედებაა. შედეგებიდან გამომდინარე ჩანს, რომ მომხმარებლები ელოდებიან და მოითხოვენ კომპანიისგან არაფინანსურ და სოციალურ ანგარიშგებას და მეტ ინფორმაციას მათი სოციალური პროექტების შესახებ (ცენტრი, 2007, გვ. 169).

განვითარებულ ქვეყნებში, კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას, მომხმარებლის მხრიდან განსაკუთრებულად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ეს გამოიხატება იმაში, რომ ისინი არჩევენ აკეთებენ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე, თუნდაც ფასთა შორის სხვაობის პირობებში. ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, ამერიკელების 79% პროდუქტის ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს ითვალისწინებს კომპანიის კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, განვითარებული ქვეყნების მაგალითზე, პოზიტიური ზემოქმედების ფაქტორია მომხმარებლის ლოიალურობასა და ზოგად დამოკიდებულებაზე კომპანიის ბრენდისადმი, რაც გარკვეულწილად ზემოქმედებს ფინანსური ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე. თუ კომპანიებს მსგავსი ხარისხის პროდუქტი აქვთ, მომხმარებლები იმ კომპანიას ანიჭებენ უპირატესობას, რომელსაც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა აქვს. საინტერესოა ისიც, რომ მომხმარებლები, რომლებიც უარყოფითად არიან განწყობილი ამა თუ იმ კომპანიის მიმართ, ნეგატიურად აღიქვამენ მათ რეკლამებსაც, რადგან მათ არ ენდობიან და აღიქვამენ არაგულწრფელად და მაცდუნებლად. თუმცა, სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე მესიჯები ამცირებს ნეგატიურ განწყობას და შედეგად მოაქვს გაუმჯობესებული აღქმა და დამოკიდებულებები კომპანიისადმი მომხმარებლის მხრიდან (გიგაური, 2012, გვ. 64-67)

იზა გიგაურის მიერ ჩატარებულ კვლევაში ასევე გამოვლინდა, რომ კვლევაში მონაწილეთა დიდ ნაწილს სმენია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ და მათი უმეტესობა არის ქალი. რაც შეეხება ასაკობრივ კატეგორიას, გამოკითხულთა 35 წელზე უფროსი ასაკის რესპონდენტებს უფრო მეტ ნაწილს სმენია

ქართული კომპანიების სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ. კვლევაში გამოვლინდა, რომ რესპონდენტების აზრით, აუცილებელია ქართული კომპანიები ახორციელებდნენ სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამებს. გამოკითხულ მომხმარებელთა უმეტესობა ყველაზე მნიშვნელოვანია შემოთავაზებული სოციალური პასუხისმგებლობის ხარისხი. მეორე ადგილზეა კომპანიის გავლენა გარემოს დაცვაზე, ხოლო შემდეგ ადგილს იკავებს კომპანიის პოლიტიკა მომხმარებლებთან ურთიერთობაში. კვლევის შედეგად ასევე დადასტურდა, რომ ყველა მათგანისთვის მნიშვნელოვანია სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ ინფორმაცია იყოს ღია და ხელმისაწვდომი. ასევე კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხულთათვის მნიშვნელოვანია ქართული კომპანიების მიერ საზოგადოების კეთილდღეობისათვის ხელშეწყობა. აქედან გამომდინარე, მარკეტინგის სოციალური პასუხისმგებლობის შეფასებისას, მომხმარებლებისთვის უფრო მნიშვნელოვანია შემოთავაზებული სოციალური პასუხისმგებლობის ხარისხი, კომპანიის გავლენა გარემოს დაცვაზე, შემოთავაზებული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, კომპანიის პოლიტიკა თანამშრომლებთან ურთიერთობაში და საზოგადოების კეთილდღეობისთვის ხელშეწყობა. კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ მომხმარებლები მეტნაკლებად ინფორმირებულები არიან იმასთან დაკავშირებით, თუ რომელი ქართული კომპანია ეწევა სოციალურ პასუხისმგებლობას. თუმცა, ასევე კვლევამ აჩვენა, რომ მომხმარებლები არ არიან კმაყოფილი სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ ინფორმირებულობით და მოითხოვენ ამ საკითხზე უფრო მეტი ინფორმაციის მიწოდებას კომპანიებისგან. კვლევის შედეგებიდან ასევე იკვეთება, რომ გამოკითხული მომხმარებლების უმეტესობა უკმაყოფილოა ქართული კომპანიების სოციალური პასუხისმგებლობით, რაც შეიძლება ითქვას შედეგია იმის, რომ ქართული კომპანიები ნაკლებ ინფორმაციას აწვდიან მომხმარებლებს ამის შესახებ და ასევე ისინი ნაკლებად ეწევიან სოციალური პასუხისმგებლობით გათვალისწინებულ საქმიანობებს (გიგაური, 2012, გვ. 130-152).

აღნიშნულმა კვლევამ ცხადყო, რომ ქართველი მომხმარებელი ჯერ კიდევ სრულად არ არის ინფორმირებული იმის შესახებ, თუ რა არის სოციალური პასუხისმგებლობა და ისინი მოითხოვენ, რომ ჰქონდეთ უფრო მეტი ინფორმაცია ამის შესახებ. როგორც

განვითარებულ, ისე განვითარებად ქვეყნებში, მოსახლეობა მოითხოვს, რომ კომპანიები უფრო მეტად ეწეოდნენ საზოგადოებრივ საქმიანობას, რაც ასევე უნდა გაითვალისწინონ ქართულმა კომპანიებმაც. აღნიშნული ტენდენცია ქართულ კომპანიებს დაეხმარება, რომ გახდნენ უფრო მეტად კონკურენტუნარიანები და მოიპოვონ წარმატება ბაზარზე (გიგაური, 2012, გვ. 195).

### 1.5.2 მოთხოვნები

გამოკითხული რესპონდენტებიდან 31% თვლის, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა ეს არის ხარისხიანი პროდუქტებისა და მომსახურების შეთავაზება. საინტერსოა ის ფაქტიც, რომ გამოკითხულთა ნახევარზე მეტი საერთოდ არ ფლობს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა უნა გააკეთოს საზოგადოებამ რომ ჩაითვალოს სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიად. 20%-ს მიაჩნია, რომ კანონმორჩილი ქცევა, ეთიკურობა არის სოციალური პასუხისმგებლობის გარანტი. 9% თვლის, რომ თანამშრომლებისადმი კარგი დამოკიდებულება, კარგი ანაზღაურება და მათი ინფორმირებულობა არის სოციალური პასუხისმგებლობა. რესპონდენტების 14% თვლის, რომ კომპანია საზოგადოებაზე უნდა ზრუნავდეს, რაც მათი მოსაზრებით სოციალური პასუხისმგებლობაა. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ როგორც ქალი, ასევე მამაკაცი რესპონდენტებისთვის ხარისხიანი პროდუქტი, შესაბამისი ფასები, ქველმოქმედება, საზოგადოებაზე ზრუნვა არის სწორედ სოციალური პასუხისმგებლობა. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ქართულ სამომხმარებლო ბაზარზე გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს პროდუქტის ფასსა და ხარისხს. ასევე კვლევის მიხედვით, გამოვლინდა, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა ყველაზე მნიშვნელოვანია ჯანდაცვის სფეროსთვის, რასაც შემდეგ მოსდევს საკვები პროდუქტების ინდუსტრია (გიგაური, 2012, გვ. 124-129).

### 1.5.3 კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის კონკურენტული უპირატესობა (მომხმარებლის გადაწყვეტილების მაგალითზე)

იზა გიგაურის მიერ ჩატარებულ კვლევაში ასევე გამოვლინდა, რომ გამოკითხული რესპონდენტების ნახევარი სავსებით ეთანხმება იმ აზრს, რომ თანაბარი ხარისხისა და ფასის შემთხვევაში შეიძენდა იმ კომპანიის პროდუქტს, რომელსაც აქვს სოციალური პასუხისმგებლობა. გამოკითხული რესპონდენტების 35% აცხადებს, რომ არ შეიძენდა იმ კომპანიის პროდუქტს, რომლებიც ეწევიან არაეთიკურ საქმიანობას. რესპონდენტები ასევე აცხადებენ, რომ გადაიხდიან უფრო მეტს იმ კომპანიის პროდუქტში, რომლებიც სოციალურ პასუხისმგებლობას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენის მიმართ დამოკიდებულება მცირედით განსხვავდება რესპონდენტების სქესისა და ასაკის მიხედვით. ქალების 16% და მამაკაცების 13% აცხადებს, რომ გადაიხდიდნენ უფრო მეტს იმ კომპანიის პროდუქტში, რომლებსაც აქვს სოციალური პასუხისმგებლობა. ამასთან, 20-დან 34 წლამდე ასაკის რესპონდენტები უფრო დადებითად არიან განწყობილები და აცხადებენ, რომ გადაიხდიან უფრო მეტს სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიების პროდუქტში, ვიდრე 35 წელზე მეტი ასაკის რესპონდენტები. პროდუქტის შეძენისას კომპანიის ეთიკურ რეპუტაციას არ ითვალისწინებს მხოლოდ გამოკითხულთა მცირე ნაწილი, ქალების 6% და მამაკაცების 5%. კვლევისას ასევე გამოვლინდა, რომ 35 წელზე ზემოთ მყოფი რესპონდენტები უფრო არიან განწყობილნი, რომ არ შეიძინონ იმ კომპანიის პროდუქტები, რომლებიც ეწევიან არაეთიკურ საქმიანობას. თუმცა ამ ფაქტორს უფრო ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ 20 დან 34 წლამდე ასაკის რესპონდენტები. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას გარკვეული ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია მომხმარებლის მიერ კომპანიის შერჩევისას. კვლევის ეს შედეგები კომპანიებს საშუალებას აძლევს, რომ უფრო მეტი ყურადღება დაუთმონ სოციალურ პასუხისმგებლობას. შესაძლოა, რომ რესპონდენტებისთვის პროდუქტის ფასზე მნიშვნელოვანი კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა გახდეს (გიგაური, 2012, გვ. 110-114).

## თავი 2 - ორგანიზაციის განვითარება

### 2.1 ორგანიზაციის განვითარების არსი და განმარტება

მიუხედავად იმისა, რომ თითქმის ერთი საუკუნეა, ორგანიზაციის განვითარების შესახებ საუბრობენ, არ არსებობს ორგანიზაციის განვითარების ჩარჩო განმარტება. რა თქმა უნდა ვხვდებით უამრავ ინტერპერტაციასა და სხვადასხვა ტიპი არსობრივ განმარტებას.

1969 წელს, ორგანიზაციის განვითარების ამერიკელმა თეორეტიკოსმა, რიჩარდ ბექჰარდმა, შეიმუშავა შემდეგი განსაზღვრება: ორგანიზაციის განვითარება არის მცდელობა, რომელიც ხორციელდება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით, ტოპ-მენეჯმენტის მიერ, ორგანიზაციის საქმიანობაში წინასწარ დაგეგმილი ჩარევებითა და ქცევაზე დაფუძნებული მეცნიერების ცოდნით, რათა გაიზარდოს ორგანიზაციის ეფექტურობა და სიჯანსაღე (Neilsen, 1984).

თანამედროვე შეხედულებით, ორგანიზაციის განვითარების პრაქტიკოსები შემდეგ განსაზღვრებას ემხრობიან:

ორგანიზაციის განვითარება არის ქცევითი მეცნიერების ცოდნის სისტემური გამოყენება, ორგანიზაციული სტრატეგიების, სტრუქტურების და პროცესების დაგეგმილი განვითარება და გაძლიერება ორგანიზაციის ეფექტურობის გაუმჯობესების მიზნით (Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, 1997 / 2005).

ორგანიზაციის განვითარება არის თეორიული ცოდნა და პრაქტიკა, რომელიც ხელს უწყობს როგორც ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ განვითარებას, ასევე ორგანიზაციის დანახვას როგორც კომპლექსური სისტემა, რომელიც უფრო დიდი სისტემის ფარგლებში არსებობს (McNamara Carter, 2005 -2006).

ორგანიზაციის განვითარების როლი ამ სისტემაში არის შემდეგი: ინკლუზიური მეთოდოლოგიები და სტრატეგიული დაგეგმვის მიდგომების, ორგანიზაციის დიზაინი, ლიდერობის განვითარება, ცვლილების მენეჯმენტი, შესრულების მენეჯმენტი,

ქოუჩინგი, მრავალფეროვნება და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი (ჩოჩია, 2017, გვ. 10).

## **2.2 ორგანიზაციის განვითარების თეორიული და პრაქტიკული ნორმების ჩამოყალიბება**

ორგანიზაციის განვითარების ცნებაზე არც თუ დიდი ხნის წინ დაიწყო საუბარი. ორგანიზაციის განვითარების თეორიული ნორმების ჩამოყალიბების, პრაქტიკული ასპექტების ფორმირებისა და ეტაპობრივი განვითარების პროცესები ბევრ საინტერესო მოღვაწესთან არის დაკავშირებული.

იქამდე, სანამ შესაბამისი განვითარების საფეხურებისა და არსობრივი სრულყოფის ეტაპებს გაივლიდა, ორგანიზაციის განვითარების თეორიები არ არსებობდა. მიუხედავად ამისა, არსებობდა გარკვეული დამოკიდებულებები და მიდგომები, რომლების საშუალებითაც მეტ-ნაკლები ეფექტურობით ხდებოდა გარკვეული ჯგუფებისა თუ ორგანიზაციული მექანიზმების მართვა. ბუნებრივია, რომ თორიების არარსებობა გულისხმობს მსგავსი პრაქტიკების სისტემური ჩარჩოს არარსებობასაც.

დროის სხვადასხვა პერიოდში განვითარდა, დაიხვეწა და დაინერგა ისეთი მიდგომები და ორგანიზაციის განვითარების პროცესები, როგორებიცაა: ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება, ლიდერობა, ეფექტური მენეჯმენტი, კონსულტაციის ხელოვნება, დაგეგმვა, ცვლილებების მართვა, კვლევა და ანალიზი, კმაყოფილების მაღალი ხარისხის მქონე გუნდის ფორმირება-განვითარება, განვითარების პროცესის მართვა. ფართო ჭრილში, ეს ყოველივე ქმნის ერთიანობას, რომელიც შეგვიძლია ორგანიზაციის განვითარების თეორიად მივიჩნიოთ (ჩოჩია, 2017, გვ. 12).

ზემოაღნიშნული პროცესების მონაწილე უამრავი ინოვაციური ადამიანის შესახებ შეიძლება მსჯელობა. სამაგისტრო ნაშრომის მიზნების შესაბამისად, ორ გამორჩეული მათგანია განხილული.

## **2.3 ბერნარდ ლივეხუდი**

ბერნარდ ლივეხუდის წიგნის “ორგანიზაციები განვითარების პროცესში“, ორიგინალში, ჰოლანდიურ ენაზე 1969 წელს გამოიცა. როგორც თანამედროვე

პრაქტიკოსების, ასევე ჰოლანდიელი მეცნიერების მიერ ინოვაციურად იქნა აღიარებული. 1974 წელს წიგნის გერმანულენოვანი თარგმანი გამოჩნდა. მასში დეტალურად იყო წარმოდგენილი იყო ორგანიზაციის განვითარების მოდელი და პროცესის სამი საფეხური - ფაზა: პიონერული, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ფაზები. ჰოლანდიელი კოლეგებისაგან განსხვავებით, გერმანელმა მეცნიერებმა უგულვებელყვეს და არ გაიზიარეს წიგნის მნიშვნელობა. მიუხედავად ამისა აღნიშნული კონცეფცია პოზიტიურად აღიქვეს თანამედროვე პრაქტიკოსებმა მეწარმეებისა და მმართველების სახით. ისინი დიდი ინტერესითა და მადლიერებით განეწყვენენ მის მიმართ, ვინაიდან აცნობიერებდნენ მის კავშირს რეალობასთან და მის მნიშვნელობას მმართველობასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრაში (Glasl F.G.&Livegoed, 2004).

ბერნარდ ლივეხუდის სოციალური სისტემის ევოლუციის კონცეფცია, რომელიც შედარებას აკეთებდა მცენარის, ცხოველის და ადამიანის ზრდის, მომწიფებისა და განვითარების პროცესთან უარყოფილი იქნა, ვინაიდან იგი არამეცნიერულად მიიჩნის (Glasl F.G.&Livegoed, 2004).

აღნიშნული კონცეფციის ფორმირება მოგვიანებით განხორციელდა ბერნარდ ლივეხუდის მიერ დაარსებულ ორგანიზაციის განვითარების კვლევით ინსტიტუტში. კვლევა ჩატარდა იმის შესახებ, თუ რას ნიშნავს განვითარება: 1. ინდივიდუალურ დონეზე, 2 კოლექტივის ჩამოყალიბებისა და განვითარების ასპექტში ( მმართველობა და ორგანიზება) (Glasl F.G.&Livegoed, 2004) .

როგორც ცნობილია ბერნარდ ლივეხუდი ეყრდნობა რუდოლფ შტაინერის ანთროპოსოფიას და აღნიშნავს ადამიანის სამსახოვნებას: ფსიქიკა და ფიზიკური სხეული არის ძირითადი შემადგენელი ადამიანური არსებისა, ხოლო სული ცხოვრობს როგორც მესამე მათ შორის (Glasl F.G.&Livegoed, 2004).

ლივეხუდის კონცეფციის თანახმად, ორგანიზაციას აქვს განვითარების კანონზომიერებები. როგორც მცენარე იზრდება, უყალიბდება ფესვი, ღერო, ეზრდება ფოთლები, შემდგომ კი ნაყოფი, ასევეა ორგანიზაცია. მსგავსება ორგანიზაციასა და ადამიანს შორის არის ის, რომ ორივე თავად განსაზღვრავს თავის მიზნებს, სწავლობს და

შემდგომ გაცნობიერებულად აკეთებს არჩევანს რათა სხვას გადასცეს მიღებული ცოდნა. ორგანიზაციის იდენტობა ადამიანის „მე“-საც შეიძლება შევადაროთ (Glasl F.G.&Livegoed, 2004).

ლივეხუდისთვის, ისევე როგორც სხვა სისტემურ-ევოლუციური მოდელებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს განვითარებისა და ევოლუციის აღქმას. მაგალითად, რიდლის დასკვნები ძალიან ახლოს დგას ლივეხუდის პოზიციასთან, რომელიც განარჩევს ცვლილებას, ზრდას და განვითარებას (Glasl F.G.&Livegoed, 2004).

განვითარება ეს არის დისკრეტული პროცესი, რომელიც გადის გლობალიზაციის, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის სტადიებს, რომელსაც მივყავართ იერარქიული სფეროების ჩამოყალიბებასთან. ბერნარდ ლივეხუდი ყოველგვარ განვითარებას ხედავს როგორც პროგრესული და რეგრესული ძალების დამაბულობას. მისი აზრით სისულელე იქნებოდა განვითარებაში, მხოლოდ, პროგრესული ძალების მონაწილეობა მიგვეჩნია მნიშვნელოვნად (Glasl F.G.&Livegoed, 2004).

მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და ორგანიზაციის მომავლის დაგეგმვა. არსებობს რამდენიმე გზა, რომლითაც მმართველები ორგანიზაციის მომავალს გეგმავენ: რაციონალურად აზროვნების გზა - ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობამ იცის რა სიტუაციაში იქნება საწარმო X წელიწადს, რასაც აღწევენ დეტერმინისტული და სტოქასტიკური მოდელების გამოყენებით. დეტერმინისტულ მოდელში მეწარმისათვის მნიშვნელოვანი ყველა რელევანტური ფაქტორი დაზუსტებითაა ცნობილი. სტოქასტიკურ მოდელში კი რელევანტური ფაქტორები დაზუსტებით არაა ცნობილი, თუმცა სტატისტიკური მონაცემების გათვალისწინებით შეიძლება დაახლოებით განვსაზღვროთ, რომ შესაძლებელია რაღაც ფაქტი მოხდეს. მეორე მეთოდი მომავლის განსაზღვრისა მდგომარეობს იმაში, რომ კონკრეტულ სიტუაციას განიხილავენ განვითარების მოდელში (Glasl F.G.&Livegoed, 2004).

თუ გარკვეული ცვლილებები იზრდებათ თავიანთი მნიშვნელობით არსებული სტრუქტურის შენარჩუნებისას, მაშინ საქმე გვაქვს ზრდასთან, კრისტალი შეიძლება გაიზარდოს, მაგრამ როგორც კი გადავდივართ ცოცხალ არსებებზე ზრდას განვითარება ცვლის. განვითარებას ვეძახით იმ ფენომენს, რომელიც ხდება მაშინ, როდესაც



გარკვეული სტრუქტურის შიგნით ზრდისას, ჩვენ ვაღწევთ გარკვეულ საზღვარს, რომელსაც ვერ ვცდებით არსებულ სიტუაციაში. შემდეგ უნდა დადგეს, ან დეზინტეგრაცია, ან უფრო მაღალ საფეხურზე ასვლა მოხერხდეს. განვითარებას აქვს შემდეგი კანონზომიერება, ეს პროცესი მიმდინარეობს სხვადასხვა ფაზის მსვლელობის განმავლობაში. თითოეული ფაზის შიგნით არის მისთვის დამახასიათებელი სტრუქტურა, ყოველი მომდევნო ფაზა სირთულით უფრო მაღლა დგას და ქმნის ახალ დომინანტურ ქვესისტემას. განვითარება, ასევე, არაუკუქცევადი პროცესია, რომელიც შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც საფეხურებრივი ტიპის განვითარება ან გაფართოების პროცესი (Glasl F.G.&Livegoed, 2004).

## **2.4 ფრიდრიხ გლაზლი**

1997 წელს გამოვიდა ფრიდრიხ გლაზლის ნაშრომი „მომავლის საწარმო. როგორ ვითარდებიან კომპანიები“. გლაზლი საფუძვლად იყენებს ბერნარდ ლივეხუდის ორგანიზაციის ევოლუციის სამ ფაზას, თუმცა 1993 წლიდანვე განავრცობს და ამატებს ორგანიზაციის განვითარების მეოთხე - ასოციაციის ფაზასაც.

### **2.4.1 ორგანიზაციის განვითარების ფაზები:**

ნებისმიერი ორგანიზაცია, დაფუძნების შემდეგ გადის ზრდისა და განვითარების სხვადასხვა ფაზას. განვითარების საერთო მოდელის მიხედვით: ჯერ ფუძნდება გლობალური ობიექტი, რომლის დიფერენცირება ხდება შემდეგ ფაზაში და საბოლოო ინტეგრაცია ხორციელდება შემდგომ ფაზაში. ამ მომენტისათვის ორგანიზაციას უკვე შეუძლია მიიღოს გამოწვევა და შეერწყას გარემოს. ამსთან, მოახდინოს ფუნქციების დიფერენცირება და შემდეგ კვლავ ინტეგრირება. ორგანიზაცია განვითარების სხვადასხვა საფეხურზე პოულობს ორგანიზაციის მართვის და გარემოსთან შეთავსების შესაფერის ფორმას.

### **პიონერული ფაზა:**

მთლიანი პროცესი იმართება პიონერული პიროვნების თვისებებით. ყველაფერი ადამიანების და პიროვნული თვისებებზეა აგებული. საწარმო მოცემულ შემთხვევაში

შესაძლებელია დავახასიათოთ მეტაფორებით: „საძმო“, „ოჯახი“. ტიპურია სპონტანური, ინტენსიური და პირდაპირი კონტაქტი კლიენტებთან. საწარმოს ძირითადი ფოკუსი კლიენტების სურვილებზეა და ამ მიდგომით მოიპოვებს იგი ნდობას. მმართველობა ქარიზმატულ-ავტოკრატიულია. არ ხდება პროცესების დაგეგმარება.

**კრიზისი:** გადამწიფებულ პიონერულ ფაზას ბევრი პრობლემის წარმოქმნა შეუძლია, რომელთა გამომწვევი შეიძლება იყოს: პიროვნების კულტი, შემცირებული ქარიზმა, მემკვიდრეობა და ინტერესთა კონფლიქტები, თვითნებობა, ქაოსი და სხვა.

### **დიფერენციაციის ფაზა:**

მეორე ფაზა იწყება მას შემდეგ რაც შიდა თუ გარე მოთხოვნების ცვლილება იწვევს გარდაუვალ კრიზის ორგანიზაციაში. ამ დროს იბადება კითხვა, შესაძლებელია თუ არა პროცესების კვლავ არაფორმალური და არასისტემური მართვა თუ აცუილებელია მართვის სხვა მიდგომების დანერგვა?! როგორც წესი აქედან იწყება ორგანიზაციის რადიკალურად სხვა ერთეულად გარდაქმნა. აუცილებელი ხდება რაციონალური გათვლები და შესაბამისი მიდგომების დანერგვა.

საწარმო იღებს გამჭვირვალობის, სისტემურობის, ლოგიკური განვითარების გეზს. რაციონალურად კონსტრუირდება: სტანდარტიზაცია, სპეციალიზაცია, კოორდინაცია, მექანიზაცია, ავტომატიზაცია, ფორმალიზაცია. იქმნება აპარატი, რომელსაც შეუქცევადი ფუნქციონირება შეუძლია. ამ ფაზაში კლიენტის სურვილიდან ფოკუსი ბაზრის ანალიზზე ინაცვლებს. ფორმალური ინსტრუქციები წინასწარ მკაცრადაა გაწერილი, რათა ქაოტური, თვითნებური და იმპროვიზებული ქმედება გამოირიცხოს. ხდება მმართველობის რაციონალური გარდაქმნა.

**კრიზისი:** როგორც წესი ამ ფაზის კრიზისი გადაჭარბებული მიდგომები იწვევს. ძალიან დაბალი ხდება გადაწყვეტილების მიღების ტემპი. ფორმალური დანაყოფები საკუთარ სფეროს ავითარებენ და წყდება შიდა კომუნიკაცია. აუცილებლობის ზღვარს აჭარბებს რეგულაციები. ორგანიზაცია ხდება მოუხერხებლად ბიუროკრატიული.

### **ინტეგრაციის ფაზა:**

განვითარების მესამე საფეხური ახალი პარადიგმების, კონცეპციებისა და მართვის პრინციპების სინთეზს წარმოადგენს. აღნიშნულ ფაზაში ყალიბდება ხედვა, რომ ორგანიზაცია ორგანული მექანიზმია. ძირითადი ფოკუსის გადატანა ხდება ადამიანებზე და აქცენტი მათ განვითარებაზე კეთდება. ინტეგრაციის ფაზა ახალ ფუნქციურ დონეს წარმოადგენს. მესამე ფაზაში ყალიბდება მიდგომა, რომ უნდ ამოხდეს სამივე კულტურული, სოციალური და ტექნიკური ქვესისტემების შერწყმა. ინტეგრაციის ფაზაში საწარმოები შემაერთებელი კოორდინაციის მექანიზმებს კი არ ეძებენ, არამედ მმართველობის მიმართულების მიცემას ერთობლიობის მიზნის შესრულების დროს. ორგანიზაციაში იქმნება გამჭვირვალე გაერთიანებები(ქვეორგანიზაციები), რომლებიც ძლიერ ორიენტირებულნი არიან საკუთარ პროდუქციაზე, ან ბაზრის სეგმენტზე და შეძლებისდაგვარად დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებას. დეცენტრალიზაციის ხარისხი მაღალია, რადგან გაცემული ცენტრალური დავალებების წილი ნაკლებია. ქვეორგანიზაციები თავად გეგმავენ და ახორციელებენ კონკრეტულ ქმედებებს. ამ ფაზაში კულტურული სუბსისტემაა წინ წამოწეული. ხოლო ტექნიკურინსტრუმენტული და სოციალური სუბსისტემა თანაბარ დონეზე დგანან. ინტეგრაციის ფაზაში გათანაბრებულია შიდა და გარე მო ფაქტორებზე ორიენტაცია.

**კრიზისი:** ინტეგრაციის ფაზის კრიზისი დგება მაშინ, როცა მმართველობის პროცესი, სტრატეგიის კონსტრუქტებს გადაჭარბებულად კარგავს და წარმოება თავის შიდა სამყაროზე კონცენტრირებულია, ხოლო ინტეგრაცია ოპტიმიზაციის მეშვეობით იქცევა „კორპორაციულ ეგოიზმად“.

### **ასოციაციის ფაზა:**

ინტეგრაციის ფაზაში მმართველობა და ორგანიზაცია ფორმირდება და პროცესები ცვალებადია. განვითარების მეოთხე ფაზა კი ფართე დიაპაზონის ხედვას მოითხოვს. ორგანიზაცია აღარ განიხილება როგორც განყენებული ელემენტი და მისი წარმატება

პირდაპირკავშირშია შიდა თუ გარე ქსელებთან და კავშირებთან. ორგანიზაცია ამყარებს გარე თანამშრომლობით ურთიერთკავშირებს თუმცა არ ხდება დამოკიდებული. დასაქმებულთა განვითარება არის ამოსავალი წერტილი, რომელსაც გვერდს ვერ აუვლი, „სწავლადი“ (განვითარებადი) ორგანიზაციისთვის. ამ ფაზაში ყურადღება გადატანილია გარემო ფაქტორებსა და პარტნიორებზე. ამ შემთხვევაში ყურადღება უნდა მიექცეს 3 სუბსისტემის კავშირს. მთავარი კითხვებია: როგორია სამეწარმეო კულტურის თავსებადობა? არიან სოციალური სიტემები ერთმანეთის მიმართ საკმარისად ღია? არიან ტექნიკურ-ინსტრუმენტული სუბსისტემები კავშირუნარიანი?

**კრიზისი:** ასოციაციის ფაზის კრიზისი მაშინ დგება, როცა იქმნება საქმიანი ქსელები. ისინი იქმნებიან როგორც სახელმწიფო, სახელმწიფოში ხდებიან. კომპანიებმა, შეიძლება შექმნან ალიანსები და ასოციაციები. ეს ხდება როგორც დემოკრატიულ სახელმწიფოში, სადაც საორგანიზაციო და მაკონტროლებელი ორგანო ერთმანეთის წინააღმდეგ არიან (Glasl, 1997).

#### **2.4.2 ორგანიზაციის შვიდი კონსტიტუციური ელემენტი:**

ფრიდრიხ გლაზლის მიხედვით, ორგანიზაციის მთლიანობა წარმოადგენს შვიდ კონსტიტუციურ ელემენტს, რომელთა გაანალიზება გვამძლევს საშუალებას გავიგოთ თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაცია და ჩამოვაყალიბოთ მისი სტრატეგია. აღნიშნული თეორია ფრიდრიხ გლაზლმა 1990 წელს შეიმუშავა.

ორგანიზაციის 7 კონსტიტუციური ელემენტს აქვს ორი განზომილება: შიდა სისტემა და გარემოსთან ურთიერთობა:

#### **შიდა სისტემა:**

1) იდენტობა - ორგანიზაციის მისია, აზრი, მიზანი, ფილოსოფია, ღირებულებები, შიდა იმიჯი.

2) პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა, წამყვანი ინსტრუქციები საწარმოო, საბაზრო, ფინანსურ და ფასების პოლიტიკაზე.

3) სტრუქტურა - წესდება, ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მმართველობის იერარქია, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემა.

4) ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთობები, ხელმძღვანელობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და დაჯგუფებები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.

5) ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, ორგანოები, სპეციალისტები, კოორდინაცია.

6) პროცესები - ძირითადი სამუშაო პროცესები, მეორე და მესამე ხარისხის პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მმართველობისა და დაგეგმარების პროცესები.

7) ფიზიკური საშუალებები - ინსტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტრანსპორტი, შენობა და დანადგარები.

#### **გარემოსთან ურთიერთობა:**

1) იმიჯი მომხმარებლების, მომწოდებლების, პოლიტიკოსების თვალში, კონკურენციის მხარე, საბაზრო სტრატეგია.

2) წამყვანი ინსტრუქციები მომმარაგებლებთან. მომხმარებელთან ურთიერთობის, ზოგადად საბაზრო სტრატეგია.

3) სტრუქტურული კავშირები გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.

4) არაფორმალური ურთიერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებით.

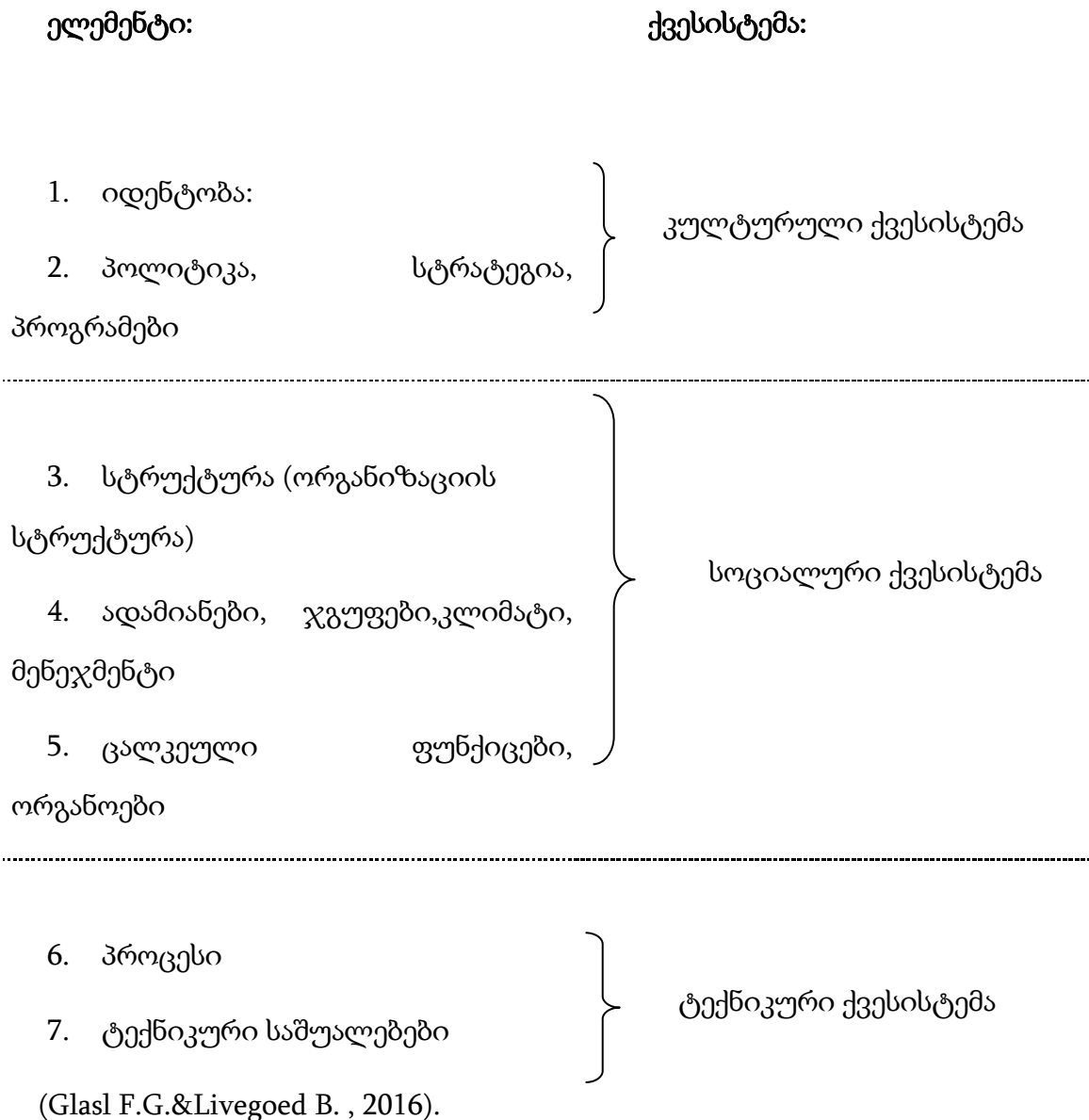
5) დამოკიდებულება საწარმოში მიღებულ შეხედულებებზე, მომსახურების ფუნქციები.

6) რესურსის განაწილების პროცესები, მიტანის პროცესი, აქტივობა გარე ინფორმაციის შეგროვებისას.

7) ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები.

(Glasl F.G.&Livegoed B. , 2016)

ორგანიზაციის შვიდი კონსტიტუციური ელემენტი ერთიანდება სამ ქვესისტემაში:



**2.4.3 ორგანიზაციის დიაგნოსტიკა 7 კონსტიტუციური ელემენტის საფუძველზე**

ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის დაკვირვება ხდება 7 კონსტიტუციურ ელემენტზე. კონკრეტული ელემენტის პოზიციონირების შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის მისაღებად და გასაანალიზებლად გამოიყენება შემდეგი ხასიათის მიდგომა:

1. ორგანიზაციის იდენტობა:

– არის, თუ არა ის ფუნქცია, რომელსაც ორგანიზაცია საზოგადოებაში ასრულებს მკაფიოდ გამოხატული?

- არსებობის ძირითადი მიზანი ხომ არ შეიცვალა ბოლო წლებში?
- არსებობს, თუ არა წინააღმდეგობები ძირითად მიზნებს შორის
- იცნობენ, თუ არა თანამშრომლები კომპანიის ძირითად მიზნებს?
- იზიარებენ და სჯერათ, თუ არა თანამშრომლებს მიზნების?
- მომხმარებლის რომელი საჭიროებები მიიჩნევა რელევანტურად?
- რომელი საჭიროებები არის უგულვებელყოფილი?
- როგორია ორგანიზაციის იმიჯი გარემოსთან მიმართებაში?
- როგორ წარადგენს კომპანია მის ისტორიას?
- როგორია კავშირები პოლიტიკურ, კულტურულ და ეკონომიკურ ჯგუფებთან?
- არსებობს წინააღმდეგობები ძირითადი მიზნების შორის?

## 2. პოლიტიკა, სტრატეგია, კონცეფცია, პროგრამები

- რამდენად შესაბამისობაშია ზოგადი მიზნები კონკრეტულ აქტივობებთან?
- არსებობს, თუ არა შესაბამისი პოლიტიკის დოკუმენტი ყველა სფეროსთვის?
- რამდენად სარწმუნოა ეს პოლიტიკა საზოგადოებისთვის?
- არსებობს, თუ არა წინააღმდეგობები ან შეუსაბამობები სხვადასხვა პროგრამებს შორის?

– რამდენად მოქნილი, ან სტრუქტურირებულია პროგრამის განხორციელების პროცესი?

- არის, თუ არა პოლიტიკის პრინციპები მამოტივირებელი და ინსპირირებითი?

## 3. სტრუქტურა

- რამდენად შესაბამისობაშია ზოგადი მიზნები კონკრეტულ აქტივობებთან?
- რა არის ორგანიზაციული ერთეულების ფორმირებისა ძირითადი კონცეფცია?

- რამდენად აღიქვამენ თანამშრომლები ამ კონცეფციის სარგებლიანობას?
- გარემო ცვლილებები თუ იწვევს სტრუქტურაში კონცეპტუალურ ცვლილებებს?
- რას ეფუძნება იერარქიის დონეების განსაზღვრა?
- ორგანიზაცია სტატიკურია, თუ დინამიური?
- როგორ ახდენს ორგანიზაცია დიფერენციაციას? შრომის განაწილებას?

ინტეგრაციასა და კოორდინაციას?

- რას ეფუძნება ორგანიზაცია მექანიკურ თუ ორგანულ აზროვნებას?
- რამდენად გამჭვირვალეა ორგანიზაცია?

#### 4. ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი, მენეჯმენტი

- როგორია ცოდნისა და უნარ-ჩვევების სტანდარტი?
- თანამშრომლები ფიქრობენ სამომავლო განვითარებაზე, თუ არა?
- როგორია თანამშრომელთა ამბიციები?
- არის, თუ არა სამუშაო ძალა მოქნილი და მობილური?
- რა ახდენს გავლენას მოტივაციაზე?
- თვლიან, თუ არა თანამშრომლები, რომ ხარისხიანი მუშაობა წახალისებულია

კომპანიის მიერ?

- როგორია ურთიერთობა გუნდებსა და დეპარტამენტებს შორის?
- ხდება, თუ არა კონფლიქტები?
- რამდენად მნიშვნელოვანია სტატუსი? პრესტიჟი? ძალაუფლება?
- ლიდერობის სტილი რამდენად მრავალფეროვანია?
- რომელი სტილია უპირატესი?
- რამდენად დაფასებულია ეს სტილი?
- როგორი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლებს ორგანიზაციის მიმართ?
- როგორია ზოგადი კლიმატი?



5. ინდივიდუალური ფუნქციები

- რა პრინციპს ეფუძნება თანამშრომლებს შორის სამუშაოს განაწილება?
- როგორ დგინდება ბალანსი ამოცანებს შორის?
- რამდენადაა დაცული ბალანსი პასუხისმგებლობასა და ძალაუფლებას შორის?
- როგორია დასაქმებულის სამუშაო ციკლი?
- რამდენად ითავისებენ სხვადასხვა რანგის თანამშრომლები ამოცანებს?
- ამოცანები რამდენადაა რუტინული, ან რამდენად ქმნის ახალ გამოწვევებს?

6. პროცესები:

- როგორ მიმდინარეობს სამუშაო პროცესი? არსებობს სიჩქარის მომატების, ან შენელების მომენტები?
- სამუშაო ფაზები დროში ზუსტადაა გაწერილი?
- სამუშაო პროცესის ნაბიჯები რამდენად უკავშირდება დასახულ მიზნებს? თუ უფრო არაპირდაპირი კავშირი აქვს?
- როგორ იგეგმება, ან იმართება პროცესი?
- ვინ აგებს პასუხს სამუშაოს ფაზების კოორდინაციაზე?
- რა დოზით არის საჭირო სტანდარტიზაცია? იმპროვიზაცია?

7. ტექნიკური საშუალებები:

- რამდენად აადვილებს მანქანა-დანადგარები საქმეს? ხანდახან სირთულეებს ხომ არ ქმნის?
- არსებობს, თუ არა მანქანა-დანადგარები, რომელსაც უბედური შემთხვევის გამოწვევა შეუძლია?

– როგორია დასაქმებულთა დამოკიდებულება მანქანა-დანადგარებისა და ტექნოლოგიების მიმართ?

– უნდა ჩანაცვლდეს, თუ არა სამუშაო ძალა მექანიზაციის, ან ავტომატიზაციის დანადგარებით?

– არის, თუ არა მანქანა რეალური დახმარება - ან ზოგჯერ სირთულეებს იწვევს?

(Glasl F. , 1997).

## ნაწილი II - კვლევის მეთოდოლოგია

### კვლევის მიზანი

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) გავლენის დადგენა ორგანიზაციის განვითარებაზე

### კვლევითი ამოცანები

1. რა გავლენა აქვს კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას (CSR) ორგანიზაციის კულტურულ ქვესისტემაზე;
2. რა გავლენა აქვს კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას (CSR) ორგანიზაციის სოციალურ ქვესისტემაზე.

### კვლევის დიზაინი

კვლევის მიზნის მისაღწევად და იმის დასადგენად, თუ როგორია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) გავლენა ორგანიზაციის განვითარებაზე, კვლევის მეთოდად შეირჩა თვისებრივი მეთოდი, კერძოდ კი, სიღრმისეული ინტერვიუები.

კვლევაში ყურადღება განსაკუთრებულად გამახვილდა კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენებზე ორგანიზაციის კულტურულ და სოციალურ ქვესისტემებთან მიმართებაში, როგორც შიდა სისტემის, ასევე გარემოსთან ურთიერთობის დიმენსიების კონტექსტში.

კულტურულ ქვესისტემაში განიხილება ორგანიზაციის განვითარების შვიდი კონსტიტუციური ელემენტიდან პირველი ორი ელემენტის შიდა სისტემისა და გარემოსთან ურთიერთობის დიმენსიები:

#### 1) იდენტობა

*შიდა სისტემა:* ორგანიზაციის მისია, აზრი, მიზანი, ფილოსოფია, ღირებულებები, შიდა იმიჯი.

*გარემოსთან ურთიერთობა:* იმიჯი მომხმარებლების, მომწოდებლების, პოლიტიკოსების თვალში, კონკურენციის მხარე, საბაზრო სტრატეგია.

## 2) პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები

*შიდა სისტემა:* გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა, წამყვანი ინსტრუქციები საწარმოო, საბაზრო, ფინანსურ და ფასების პოლიტიკაზე.

*გარემოსთან ურთიერთობა:* წამყვანი ინსტრუქციები მომმარაგებლებთან. მომხმარებელთან ურთიერთობის, ზოგადად საბაზრო სტრატეგია.

ორგანიზაციის სოციალურ ქვესისტემაში, აღნიშნული კვლევის მიზნებისთვის, განიხილება ორგანიზაციის განვითარების შვიდი კონსტიტუციური ელემენტიდან მეორე და მესამე ელემენტების შიდა სისტემისა და გარემოსთან ურთიერთობის დომენსები:

## 3) სტრუქტურა

*შიდა სისტემა:* წესდება, ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მმართველობის იერარქია, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემა.

*გარემოსთან ურთიერთობა:* სტრუქტურული კავშირები გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.

## 4) ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი

*შიდა სისტემა:* თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთობები, ხელმძღვანელობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და დაჯგუფებები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.

*გარემოსთან ურთიერთობა:* არაფორმალური ურთიერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებით.

რესპონდენტებთან ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები, რათა მაქსიმალურად შევძლოთ საკითხის სიღრმისეულად შესწავლა და რესპონდენტების/კომპანიის წარმომადგენლების გამოცდილების გაანალიზება. გამოიკითხა 7 კომპანიის წარმომადგენელი. თითოეული ინტერვიუს ხანგრძლივობა წარმოადგენდა 45-55 წუთს.

## **კვლევის ობიექტები**

კვლევის ობიექტების შერჩევასა უმთავრეს კრიტერიუმად გათვალისწინებული იქნა დადასტურებული წარმატებული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პრაქტიკის არსებობა საქართველოში მოღვაწე კომპანიებისათვის. გამომდინარე იქიდან,

რომ სფერო საკმაოდ ახალია და შესაბამისად არც თუ ბევრ კომპანიას აქვს უკვე დანერგილი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, საკვლევი ობიექტების რიცხვი საკმაოდ მცირე აღმოჩნდა. დადასტურებული წარმატებული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პრაქტიკის არსებობა, როგორც კრიტერიუმი, კიდევ უფრო ამცირებს საკვლევი ობიექტების წრეს.

საქართველოში, წარმატებული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პრაქტიკის აღიარება, მოცემული მომენტისათვის ხორციელდება ორი ინსტრუმენტის მეშვეობით:

1) ევროკავშირისა და კონრად ადენაუერის ფონდის(KAS) მხარდაჭერით, საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის(CSRDG) ორგანიზებით განხორციელებული საქართველოს პასუხისმგებელი ბიზნესის კონკურსი “Meliora 2018”

2) CSR კლუბის მიერ განხორციელებული, კორპორაციული პასუხისმგებლობის ჯილდოს ყოველწლიური კონკურსი, რომელიც ტარდება 2018 წლიდან.

კვლევის მიზნებისთვის, საკვლევ ობიექტებად შეირჩა ზემოაღნიშნული წესით 2018 და 2019 წლებში აღიარებული კომპანიები. საკვლევი კომპანიის სიაში მოხვდნენ: „თიბისი ბანკი“, „საქართველოს ბანკი“, „ფინანსური ჩართულობის ორგანიზაცია კრისტალი“, „APM ტერმინალს ფოთი“, „m<sup>2</sup> უძრავი ქონება“, „GPI ჰოლდინგი“ და „ნატახტარი“.

კვლევაში მონაწილეობას იღებენ მოცემული კომპანიების კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართულებაზე პასუხისმგებელი უმაღლესი რანგის მქონე პირები.

## **მონაცემების დამუშავება**

თვისებრივი კვლევის მონაცემების დასამუშავებლად გამოყენებულ იქნა თვისებრივი მონაცემების დასამუშავებელი პროგრამა MAXQDA. მიღებული მონაცემების საფუძველზე, პროგრამაში გაკეთდა კოდირება და მონაცემები დამუშავდა შეფასებითი კოდისა და ინტერაქციული ციტატების მატრიცის (Interactive Quote Matrix) საშუალებით.

## კვლევის შეზღუდვები

1) გამომდინარე იქიდან, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის იმიჯის ნაწილია, მიკერძოებულობის გამო, შესაძლოა კომპანიის წარმომადგენლებისგან ვერ მივიღოთ კომპანიის საქმიანობასთან დაკავშირებით ობიექტური ინფორმაცია;

2) გამომდინარე იქიდან, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა და მისი გავლენა კომპანიებს უმრავლეს შემთხვევებში არ აქვთ გაზომილი, მიღებული ინფორმაცია გარკვეულწილად იქნება სუბიექტური და შესაბამისად ვერ შევძლებთ გავლენებზე დაზუსტებით/არგუმენტირებულ მსჯელობას.

## ნაწილი III - კვლევის ანალიზი

### შედეგების ანალიზი

შედეგების ანალიზში წარმოდგენილია კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაცია, რომელიც მოიცავს CSR-ის როლს ორგანიზაციის განვითარებაში. გამოკითხული კომპანიების წარმომადგენლებმა ისაუბრეს კომპანიაში CSR-ის დანერგვაზე, მის განვითარებასა და განხორციელებულ პროექტებზე.

კომპანიაში CSR-ის დანერგვაზე საუბრისას, კომპანიის წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ მათ კომპანიაში სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტები ყოველთვის ხორციელდებოდა, თუმცა ოფიციალურად სოციალური პასუხისმგებლობის ჩარჩოში მოგვიანებით მოექცა. ორგანიზაციების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ მათ კომპანიაში მუდმივად, წლების განმავლობაში ხორციელდებოდა საქველმოქმედო სახის ღონისძიებები, ეწყობოდა სხვადასხვა სახის სოციალური პროექტები, თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ თავად ტერმინი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა უფრო გვიან დამკვიდრდა საქართველოში, მათ მიერ განხორციელებულ პროექტებს არ ჰქონდა ამ ტიპის სტრუქტურირებული ფორმა. ამასთან დაკავშირებით, ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს:

*„კომპანია თავიდანვე ჩართული იყო ამ მიმართულებით, სხვადასხვა პროექტებს ახორციელებდა, თუმცა ეს არ იყო ასე ვთქვათ მასიური და კომპლექსური, დრო და დრო შეიძინა უფრო მასშტაბური ხასიათი და იდეაში, იქიდან გამომდინარე, რომ ვთქვათ სხვადასხვა წელს სხვადასხვა ეტაპზე, სხვადასხვა პროექტზე ვერთვებოდით და ვეძახდით ჩვენ რაღაც კეთილ ნებას და კეთილ დამოკიდებულებას იმ პერიოდში და მერე უკვე როდესაც ამან მასშტაბური სახე მიიღო, ვთქვით რომ ეს არის ნამდვილად სიესარი და ეს არის ჩვენი პასუხისმგებლობა საზოგადოების წინაშე“ ( რესპონდენტი, 1).*

როგორც ერთერთი გამოკითხული რესპონდენტი აღნიშნავს, კომპანიამ სოციალური პასუხისმგებლობის ტიპის საქმიანობები 2008 წლიდან დაიწყო და CSR დროთა განმავლობაში იკიდებდა ფეხს. ვითარდებოდა პროექტები და ნელ-ნელა ამ საქმიანობამ მიიღო სოციალური პასუხისმგებლობის სახე.

გამოკითხულთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ კომპანიაში CSR საქმიანობა ახალი წამოწყებაა და ეს პრაქტიკა წლების მანძილზე ვითარდება და იხვეწება. ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს „ეს კომპანია დაახლოებით 20 წელიწადია რაც არსებობს, მაგრამ სიესარის კორპორაციული პასუხისმგებლობის ჩართულობის მიმართულება, დიდი ხანი არ არის რაც არსებობს, მან ფეხი 2013 წლიდან მოიკიდა“ (რესპონდენტი, 2).

აგრეთვე, რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ თავდაპირველად პროექტებს საქველმოქმედო სახე ჰქონდა. კომპანიების წარმომადგენლები თვლიან, რომ საზოგადოებას აქვს რეალური საჭიროება და მოთხოვნილება, რომ კომპანიებმა მათი წვლილი შეიტანონ საზოგადოებრივ საქმიანობაში და ხელი შეუწყონ სხვადასხვა სფეროს განვითარებას:

„თავიდან დავიწყეთ პატარა პროექტებით, ძირითადად ქველმოქმედების სახე ჰქონდა ამ პროექტებს. მინდა გითხრათ, რომ დღემდე ვახროციელებთ, ვინაიდან საზოგადოებაში არის საჭიროება ამ პატარა-პატარა საქველმოქმედო პროექტების განხორციელების. დავიწყეთ ათი წლის წინ, თუმცა მანამდეც კეთდებოდა, მაგრამ არა სიესარის სახელის ქვეშ. ეს პროექტები უფრო მიმოფანტული და გაბნეული იყო, ასე ვთქვათ“ (რესპონდენტი, 3).

გამომდინარე აქედან, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის ტიპის ღონისძიებები კომპანიებში ხორციელდებოდა, თუმცა ისინი არ იყო მასშტაბური, დროთა განმავლობაში კი ეს ტენდენცია შეიცვალა და დაიხვეწა. როგორც კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე ჩანს, კომპანიები ძირითადად ფილანტროფიული სახის პროექტებს ახორციელებდნენ, მაგრამ რა თქმა უნდა, შემდეგ ეს პროექტებიც დაიხვეწა და კომპანიებმა სხვადასხვა თემებსა და პრობლემებზე დაიწყეს მუშაობა. ისინი კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას კომპანიის მოვალეობად მიიჩნევენ, რადგან თვლიან, რომ საზოგადოებაში არსებობს ბევრი პრობლემა, რაშიც ჩართული უნდა იყოს როგორც სახელმწიფო, ასევე, ბიზნეს სექტორი. კომპანიის წარმომადგენლები მიიჩნევენ, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის დანერგვით კომპანიებმა შეძლეს საზოგადოების დახმარება და ბევრი საჭირო პროექტის განხორციელება.



როგორც კვლევის შედეგებმა ცხადყო, თითოეულ კომპანიას გააჩნია ხედვა და მისია, გრძელვადიანი პროგრამები და პოლიტიკა. სოციალური პასუხისმგებლობის დანერგვამ, უმრავლეს შემთხვევაში, გამოიწვია აღნიშნული დიმენსიების განვითარება და ცვლილება, სოციალურ პასუხისმგებლობასთან ინტეგრირების კონტექსტში. როგორც კვლევამ გამოავლინა, ზოგიერთი კომპანიის მისიაში კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ერთ-ერთი ორგანიზაციის წარმომადგენელი აცხადებს, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, მისი კომპანიის სტრატეგიის და ხედვის მნიშვნელოვანი ნაწილია. რაც შეეხება სოციალური პასუხისმგებლობის მიზანს, იგი აღნიშნავს, რომ CSR აქტივობების მიზანი არ არის ინვესტორების მოზიდვა, ან სხვა კონკრეტული სიკეთის მიღება, არამედ მისი მიზანია საზოგადოებისთვის სასარგებლო აქტივობების განხორციელება. იგი თვლის, რომ კომპანია აცნობიერებს თავის პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე და ირჩევს იმ მიმართულებებს, რომლებიც გრძელვადიან შედეგს მოიტანს და გააუმჯობესებს საზოგადოების მდგომარეობას:

*„CSR-ის მთავარი მიზანია არა ინვესტორების მოზიდვა, არამედ საზოგადოებისთვის სასარგებლო აქტივობების განხორციელება, რაც გრძელვადიან შედეგებს მოგვიტანს და დადებით გავლენას მოახდენს როგორც საზოგადოებაზე, ისე სხვა წევრებზე, იქნება ეს მომხმარებელი, თანამშრომელი თუ სხვა... კომპანია აცნობიერებს თავის პასუხისმგებლობას და ნებაყოფლობით ახორციელებს ისეთ მიმართულებებს, რომლისაც სჯერა, რომ გრძელვადიან შედეგს მოგვიტანს და რაღაცას გააუმჯობესებს გარემოში“* (რესპონდენტი, 4).

ზოგიერთი კომპანიის შემთხვევაში ნათლად ჩანს, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის მისიაა, თუმცა არის შემთხვევები, როდესაც მისიაში ეს არ არის გაწერილი, მაგრამ კომპანია ახორციელებს კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას *„ესე ვერ დაგიდასტურებთ, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა არის ჩვენი მისიის ნაწილი, მაგრამ სხვა კუთხით რომ შეხედო, მისია ისეთი გვაქვს, რომ თავისთავად წამყვანი არ არის მხოლოდ მოგება“* (რესპონდენტი, 5). აღნიშნული კომპანიის წარმომადგენელი აღნიშნავს, რომ მათ მიერ განხორციელებული კორპორაციული სოციალური

პასუხისმგებლობის მიზანია მომხმარებლებისა და თანამშრომლების კმაყოფილება და ასევე, ბიზნესის მომგებიანობის გაზრდა.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ კომპანიებს აქვთ რამდენიმე პრიორიტეტული მიმართულება, რომლის მიხედვითაც მუშაობენ და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ამასთან დაკავშირებით ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს: „ჩვენს კომპანიას აქვს მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა გარემოს მიმართ.. პროექტები/ფონდი კი გრძელვადიანი სტრატეგიის ნაწილია“ (რესპონდენტი, 6).

ზოგიერთი კომპანია აფინანსებს განათლებას, სპორტს, ახორციელებს გარემოს დაცვით პროექტებს, ზრუნავს შშმ პირების კეთილდღეობაზე, სმენადაქვეითებულებსა და უსინათლოებზე, ასევე, აფინანსებს ზრუნვა მოკლებულ მოზარდთა თავშესაფრებს. კომპანიები ასევე ახორციელებენ პროექტებს ქალთა გაძლიერებაზე. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ზოგიერთი მათგანი ზრუნავს ქვეყანაში ხელოვნების განვითარებაზე და აფინანსებს კულტურაში მოღვაწე ადამიანებს. აგრეთვე, უნდა აღინიშნოს სოციალური საწარმოების მხარდაჭერა, რომლის მთავარი მიზანიც ბიზნესის განვითარება, დასაქმებისა და შშმ პირების ინტეგრაციის ხელშეწყობაა.

რაც შეეხება კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის ძირითადი პრიორიტეტების განსაზღვრას, ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ მის კომპანიას ძირითადად 5 მიმართულება აქვს, რომლის მიხედვითაც მუშაობს:

*„მოკლედ, ახლა გადავწყვიტეთ, რომ ჩვენი ბიზნესიდან გამომდინარე შევჯერდით 5 ძირითადად მიმართულებაზე, რომლის ფარგლებშიც ვახორციელებთ პროექტებს. ეს არის განათლება, რაც ცალსახად ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია, ქალთა გაძლიერება, რომლის მიმართულებითაც ვართ ჩართული ძალიან ბევრ პროექტში, მეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები, რომლებსაც უკვე ვეხმარებით წლებია და ჯანსაღი ცხოვრება და გარემო. ეს ის ხუთი ძირითადია, რომლის იქითაც ჩვენ აღარ გავდივართ“ (რესპონდენტი, 1).*

რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ პროექტები, რომლებსაც ისინი ახორციელებენ, საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი აფინანსებენ ადამიანებს, რომლებიც არიან ნიჭიერები და აძლევენ საშუალებას, რომ მიიღონ განათლება არამხოლოდ საქართველოში, არამედ ქვეყნის გარეთაც, მაგალითად დიდ ბრიტანეთსა და ამერიკაში. საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ კომპანიებს აქვთ ფონდები, რომლებიც გრძელვადიან პერსპექტივაში განიხილება და ამ ფონდების დახმარებით, ძალიან ბევრ სიკეთეს ახორციელებენ. აგრეთვე, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ზოგიერთი კომპანია ცდილობს სხვადასხვა საჭიროების მქონე ადამიანებისთვის კომპანიის ოფისებში შექმნას შესაბამისი გარემო, რადგან სხვადასხვა საჭიროებების მქონე ადამიანებმა შეძლონ მომსახურების მიღება ხარისხიანად და თავი კომფორტულად იგრძნონ. გარდა ამისა, გამოვლინდა შემთხვევაც, როდესაც კომპანია სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციასთან ერთად ეხმარება მზრუნველობა მოკლებულ ბავშვებს. კომპანიის წარმომადგენელი აცხადებს, რომ მისმა კომპანიამ ჯილდო სწორედ სხვა დაწესებულებასთან თანამშრომლობის გამო მოიპოვა. აქედან გამომდინარე, კომპანიები ურთიერთ თანამშრომლობის პროცესში უფრო მეტ სერვისს აწვდიან ბენეფიციარებს და დახმარებაც შესაბამისად უფრო კომპლექსურია. შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიები მრავალფეროვან სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტებს ახორციელებენ, რაც საზოგადოების კეთილდღეობაზე დადებითად აისახება.

რაც შეეხება კომპანიების ურთიერთობას საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, შეიძლება ითქვას, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის დანერგვა კომპანიაში მათ საერთაშორისო მეგობრებთან უფრო მეტად უკვალავს გზას. ამასთან დაკავშირებით ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს *„ჩვენ გვაქვს გამოშვებული კორპორაციული ობლიგაციები ეს კი ბევრ რამეზე მეტყველებს, ის რომ დავიშვან საფონდო ბირჟამ, როგორც ფინანსურად მზარდი კომპანია, ასევე დიდმა კომპანიებმა ნახეს სანდოობა ჩვენში, რომ იყიდონ მერე ჩვენი კორპორაციული ობლიგაციები. ეს კი ბევრ რამეზე მეტყველებს“* (რესპონდენტი, 2).

როგორც ერთ-ერთი კომპანიის წარმომადგენელი აღნიშნავს, მისი კომპანიისთვის საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება მნიშვნელოვანია. ამასთან დაკავშირებით იგი ამბობს *„საერთაშორისო გამოცდილებას ყოველთვის ვიზიარებთ და მუდმივად*

ვესწრებით ტრენინგებს, კონფერენციებს, რომელიც ეხება როგორც CSR აქტივობებს, ასევე, მდგრადი განვითარების მიმართულებას“ (რესპონდენტი, 4).

გამოკითხული კომპანიების თანამშრომლები აცხადებენ, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციებისგან, ინვესტორებისგან, თუ კლიენტებისგან ნდობა უფრო მეტად დიდია, რადგან კომპანიას აქვს სოციალური პასუხისმგებლობა და ახორციელებს პროექტებს ამ კუთხით. აგრეთვე, ერთ-ერთი კომპანიის წარმომადგენელი ამბობს, რომ საერთაშორისო პარტნიორები, არასამთავრობო ორგანიზაციები ინტერესდებიან კომპანიის საქმიანობით და მათ მიერ შესრულებული აქტივობების ხარისხით. ფაქტობრივად, პარტნიორები ითხოვენ კომპანიის მიერ განხორციელებული პროექტების შედეგებს „ინვესტორებს განსაკუთრებით აინტერესებთ თუ რა სიესარ აქტივობები და როგორი მიდგომები აქვს კომპანიას. ეს კი მათ სანდოობას და აქციის ყიდვის სურვილს ზრდის. ლონდონში განსაკუთრებით დიდია ინტერესი და სკულპულზურად რაღაცებს გთხოვენ, მაგალითად აინტერესებთ ბიზნეს დაჯილდოება როგორ განაწილდა ქალებზე და კაცებზე“ (რესპონდენტი, 7).

ამასთან დაკავშირებით, ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ ინვესტორები დიდ ყურადღებას აქცევენ კომპანიის CSR აქტივობებს და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა საერთაშორისო ბაზარზე კომპანიას პრივილეგიას მატებს „ინვესტორებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, როდესაც სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიაში ახორციელებენ ინვესტიციას“ (რესპონდენტი, 4).

გარდა ამისა, თანამშრომლობა უცხოელ ინვესტორებთან კომპანიას უფრო მეტ სარგებელს აძლევს. ინვესტორების მხრიდან დადებითი დამოკიდებულება და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტებში დახმარება, კომპანიის საქმიანობაზე დადებითად აისახება „მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიაში 5 ძირითადი მიზანი გვაქვს, გამჭვირვალობა და პასუხისმგებლობა არის ერთ-ერთი მთავარი მიზანი და ამაში უფრო მეტად გვიმყარებენ ზურგს ჩვენი უცხოელი ინვესტორები, ეს მხარდაჭერა უმაღლეს დონეზეა“ (რესპონდენტი, 2).

რაც შეეხება უცხოურ პრაქტიკას, რესპონდენტები აცხადებენ, რომ რა თქმა უნდა, ისინი იზიარებენ და აკვირდებიან უცხოურ პრაქტიკასაც, თუმცა ამ პრაქტიკას

საქართველოში მიმდინარე მოვლენებსა და საჭიროებებს არგებენ „ვეცადეთ, რომ გაგვეზიარებინა ჩვენი პროექტები მოგვეყვანა შესაბამისობაში ამ მიმართულებებთან, მაგრამ ნამდვილად არ გაგვიკეთებია ისე, რომ რომელიმე საერთაშორისო მოდელი ან ინიციატივა და მოდელი პირდაპირ ქოფი ფეისთით გადმოგვეტანა. ყოველთვის ვცდილობდით ეს მიდგომები მოგვეყვანა შესაბამისობაში ჩვენს რეალობასთან“ (რესპონდენტი, 3).

კვლევიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობაზე, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის აქტივობების არსებობა კომპანიაში, დადებითად აისახება და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

რაც შეეხება კომპანიის სტრუქტურას, კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ კომპანიებში ცალკე დეპარტამენტი, რომელიც მხოლოდ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე იქნება ორიენტირებული, არ არის გამოყოფილი. აღნიშნულთან დაკავშირებით, ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს „CSR და პიარ მარკეტინგი არის ერთად“ (რესპონდენტი, 6).

როგორც კვლევამ გამოავლინა, ამ საქმიანობას შესაძლოა ითავსებდეს კონკრეტული პირი, ან ეხებოდეს პიარის დეპარტამენტს. აღნიშნულთან დაკავშირებით ერთ-ერთი ორგანიზაციის წარმომადგენელი ამბობს:

„ჩვენ ზოგადად თვითონ მარკეტინგის გუნდში გვაქვს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც არ გულისხმობს რაღაც განყოფილებებად დაყოფას. მე სიესარში რაღაც ცენტრალურ როლს შეიძლება ითქვას, რომ ვასრულებ, მხოლოდ იმიტომ, რომ მე მეხება გარდა აქტივობების განხორციელებისა, ასევე რეპორტინგი, რაც ასევე სიესარის ძალიან მნიშვნელოვანი ნაწილია. მაგალითად კულტურას თავისი პროექტ მენეჯერი ჰყავს, არტს თავისი და ეს შეიძლება ხან სიესარული პროექტი იყოს და ხან წმინდა ბრენდულ კომერციული. ანუ, ასე რომ ვთქვათ, ეს არის სიესარის განყოფილება, მთლად ასე დაყოფილი არ არის“ (რესპონდენტი, 7).

როგორც კვლევამ გამოავლინა, კომპანიაში არიან ადამიანები, რომლებიც უშუალოდ მუშაობენ CSR აქტივობებზე, თუმცა სტრუქტურულად კომპანიაში ამ კუთხით ცვლილებები არ განხორციელებულა *„დღემდე არის ის, რომ სიყარი და კომუნიკაციები ერთ ფოსტზე არის აღებული, ის რომ ცალკე იყოს აღებული სიესარის მიმართულებით ერთი ადამიანი ან გუნდი, ეგრე არ არის“* (რესპონდენტი, 3).

აღსანიშნავია, რომ ცალკე გამოყოფილი სტრუქტურული დანაყოფის არარსებობის მიუხედავად, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის როლი მაღალია, რადგან აღნიშნულ მიმართულებაზე პასუხისმგებელი პირი, გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობის შემთხვევაში ექვემდებარება კომპანიის უმაღლესი რანგის მენეჯერს.

გამომდინარე იქიდან, რომ კომპანიაში სტრუქტურულად ცალკე არ არის გამოყოფილი CSR დეპარტამენტი, ზოგიერთი რესპონდენტი ხაზს უსვამს ამის აუცილებლობას. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიებში CSR აქტივობებს მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა, თუმცა ეს კომპანიაში სტრუქტურულ ცვლილებებს არ იწვევს.

საინტერესოა, თუ რამდენად ახდენს CSR აქტივობები ორგანიზაციის ცნობადობაზე გავლენას. როგორც რესპონდენტები აღნიშნავენ, კომპანიას ცნობადობაზე ცალკე აღებული CSR აქტივობები გავლენას არ ახდენს. კომპანიების წარმომადგენლები ამბობენ, რომ მათი კომპანიები საზოგადოებაში ცნობადია და დიდი პოპულარობით სარგებლობს, თუმცა საზოგადოების დიდ ნაწილს არ აქვს იმასთან დაკავშირებით ინფორმაცია, თუ კონკრეტულად რა CSR აქტივობას ახორციელებს ორგანიზაცია. გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობა აქტიურადაა ჩართული სხვადასხვა საქველმოქმედო ღონისძიებაში, ახორციელებს გარემოს დაცვით პროექტებს და ზრუნავს გარემოზე, თუმცა საზოგადოებას ამასთან დაკავშირებით ნაკლები ინფორმაცია აქვს. ერთ-ერთი კომპანიის წარმომადგენელი აღნიშნავს, რომ გაშუქება და რეკლამა კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია, თუმცა იმის აფიშირება, რომ კომპანია კეთილ საქმეს აკეთებს, აუცილებელი არ არის. რესპონდენტი მიიჩნევს, რომ სწორედ ეს შეიძლება იყოს საზოგადოების ინფორმირებულობაზე გავლენის მატარებელი *„მე ვიზიარებ ნაწილობრივ, რომ არ არის საჭირო ყოველ მისვლაზე ტელევიზიით ამ პროექტის*

*გაქლერება, მაგრამ ამან გამოიწვია საზოგადოებაში გარკვეული არაინფორმირებულობა“*  
(რესპონდენტი, 3).

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის ცნობადობა შესაძლოა უფრო მაღალი იყოს მომხმარებლებში, ვიდრე ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული CSR აქტივობების, ერთ-ერთი წარმომადგენელი ამბობს, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის არსებობა, დადებითად მოქმედებს კომპანიის იმიჯსა და რეპუტაციაზე. რიგ შემთხვევაში, არსებობენ მომხმარებლები, რომლებსაც შესაძლოა აღნიშნული ორგანიზაცია მხოლოდ იმიტომ შეარჩიონ, რომ კომპანიის ღირებულებები მათ ხედვასთან კავშირშია და ორგანიზაციას აქვს მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა. შესაბამისად, CSR აქტივობების არსებობა კომპანიაში, მომხმარებლების ლოიალობას ზრდის *„მომხმარებლების მხრიდან ლოიალობა იზრდება...კომპანიის CSR დადებითად მოქმედებს კომპანიის იმიჯსა და რეპუტაციაზე“*  
(რესპონდენტი, 4).

გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიას კონკურენტუნარიანობას ანიჭებს და ლოიალობაც მომხმარებლების მხრიდან უმჯობესდება. ერთ-ერთი ორგანიზაციის წარმომადგენელი აღნიშნავს *„კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიას კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს იქიდან გამომდინარე, რომ განწყობა უმჯობესდება და სავარაუდოდ ლოიალობაც უმჯობესდება“* (რესპონდენტი, 7).

გამოკითხული რესპონდენტები ამბობენ, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კლიენტებზე დადებით გავლენას ახდენს, რადგან მათზე მოქმედებს ის ფაქტი, რომ ორგანიზაცია არის მზრუნველი და ეწევა სოციალურ პასუხისმგებლობას *„კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას ინვესტორებზე გავლენა არ მოუხდენია, თუმცა კლიენტებზე გავლენას ახდენს ის, რომ კომპანია არის მზრუნველი და ეწევა სასარგებლო საქმიანობას“* (რესპონდენტი, 5). შესაბამისად, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კლიენტებისთვის კომპანიის არჩევისას მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

გამომდინარე აქედან, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიაში განხორციელებული CSR აქტივობები დადებითად აისახება კომპანიის იმიჯსა და რეპუტაციაზე, თუმცა ორგანიზაციის ცნობადობაზე სოციალური პასუხისმგებლობა გადამწყვეტ გავლენას არ ახდენს.

კვლევის ფარგლებში ერთ-ერთი საინტერესო საკითხი აღმოჩნდა CSR-ის გავლენის საზომი ინსტრუმენტები, ერთის მხრივ კონკრეტული პროექტების შედეგების მაგალითზე და მეორეს მხრივ, უკუგავლენაზე ორგანიზაციის განვითარების კუთხით. საინტერესოა, თუ როგორ ზომავენ კომპანიები იმას, თუ რა გავლენა იქონია ორგანიზაციის განვითარებაზე მათ მიერ განხორციელებულმა პროექტებმა. კვლევამ გამოავლინა, რომ კომპანიები არ ზომავენ კონკრეტულად CSR აქტივობების განხორციელების შედეგებს და მათ როლს ორგანიზაციის განვითარებაში. თუმცა, ისინი ატარებენ საზოგადოებრივ კვლევებს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორია საზოგადოების დამოკიდებულება ამა თუ იმ პროექტთან მიმართებაში. ასევე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ კომპანიები ზომავენ უშუალოდ პროექტების შედეგებს და არა იმას, თუ CSR აქტივობებმა რა ცვლილებები მოიტანა ორგანიზაციის განვითარების თვალსაზრისით. *„გააჩნია პროექტს, ყველა პროექტთან დაკავშირებით არა, მაგრამ გარკვეულ პროექტებთან დაკავშირებით გვაქვს და ვცდილობთ, რომ გავზომოთ, მაგრამ ის, რომ ვთქვათ კომპანია ზომავდეს სიესარის მიმართულებით რამდენად გაუმჯობესდა, რა შედეგები მოუტანა, ნაკლებად იმიტომ, რომ მენეჯმენტი სიესარის არის ცალკე დისციპლინა, რასაც ცალკე რესურსი სჭირდება“* (რესპონდენტი, 3).

რაც შეეხება საზოგადოებრივ კვლევებს, კომპანიის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ კვლევების საშუალებით იგებენ საზოგადოების დამოკიდებულებებს სხვადასხვა საკითხის მიმართ. როგორც ერთ-ერთი წარმომადგენელი ამბობს, გაზომვა სხვადასხვა სახის შეიძლება იყოს, ერთი მაგალითად უშუალოდ პროექტის შედეგების, მეორე, თემის მიმართ საზოგადოების დამოკიდებულებების ცვლილების, ხოლო მესამე, უშუალოდ სფეროს განვითარებისთვის *„გაზომვა შეიძლება სამხარის იყო, ერთი უშუალოდ პროექტის მიზნებიდან გამომდინარე, ასევე შეგვიძლია კვლევებით დავთვალოთ რაიმე თემის მიმართ დამოკიდებულება შეიცვალა თუ არა, ვზომავთ იმ პარამეტრებს რაც სიესარის ხარჯზე შეიცვალა, მაგალითად ხალხის ნდობა, ცნობადობა და ა.შ. მესამე*



პრინციპში არის უშუალოდ იმ სფეროს რაღაც განვითარება პირველთან კავშირშია“ რესპონდენტი, 7).

გარდა ამისა, ზოგიერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ უშუალოდ კვლევაში არის კითხვები კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ, რაც მათ საშუალებას აძლევს გაზომონ თანამშრომლის დამოკიდებულება კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის აქტივობების მიმართ „კვლევაში კითხვები სიესარ აქტივობებსაც ეთმობა და ამ კითხვებს თანამშრომლებს უსვამენ“ (რესპონდენტი, 7).

აგრეთვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ კომპანიები აკვირდებიან სოციალურ ქსელში თანამშრომლების აქტივობას, თუ რამდენად იწონებენ და აზიარებენ ისინი ამა თუ იმ პროექტს და აზიარებენ სოციალურ ქსელში. ამით ისინი განსაზღვრავენ თანამშრომელთა მიკუთვნებულობის ხარისხს კომპანიის იდენტობის მიმართ. ყველა გამოკითხული რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის დანერგვამ გაზარდა თანამშრომელთა მიკუთვნებულობის ხარისხი და პოზიტიური ზეგავლენა მოახდინა თანამშრომელთა მიერ კომპანიის იდენტობის გაზიარებაზე.

გამომდინარე აქედან, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ცალკე CSR აქტივობების საზომი ინსტრუმენტები კომპანიებს შემუშავებული არ აქვთ, თუმცა ისინი მუდმივად აკვირდებიან თანამშრომლების დამოკიდებულებებს, საზოგადოებაში არსებულ განწყობებს და კომპანიის მიმართ დამოკიდებულებების ცვლილებებს.

ორგანიზაციაზე საუბრისას, გვახსენდება ორგანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი რგოლი, თანამშრომელი. აღნიშნული კვლევის ფარგლებში ერთ-ერთ შედეგად გამოვლინდა, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ეფექტურად განხორციელება და ამ კუთხით მოპოვებული ჯილდოები თანამშრომლებში სიამაყის გრძნობას იწვევს. როგორც კომპანიის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რიგ შემთხვევაში, გარე კადრების მიერ კონკრეტულ კომპანიაში მუშაობის დაწყების გადაწყვეტილებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორი სწორედ კომპანიის მისია, სტრატეგიები და ხედვაა თუ ამ ყველაფერში კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის როლი განსაკუთრებულად დიდია. ისინი ამბობენ, რომ კომპანიის ღირებულებები მათ ღირებულებებთან თანხვედრაში უნდა იყოს. შესაბამისად

პასუხისმგებლიანი კომპანია მეტად მიმზიდველია თანამშრომლებისთვის. რაც შეეხება კონკრეტულად თანამშრომლების ჩართულობას CSR აქტივობებში, რესპონდენტები აცხადებენ, რომ თანამშრომლები მუდამ აქტიურად არიან ჩართულები სხვადასხვა პროექტში, იქნება ეს გარემოს დასუფთავება, თუ ქველმოქმედება. არის შემთხვევები, როდესაც თანამშრომლები უსასყიდლოდ უწევენ სხვა ორგანიზაციას თანამშრომლობას და ეხმარებიან ადვოკატირებასა თუ სხვა საქმიანობების განხორციელებაში. გამოკითხული კომპანიის წარმომადგენლების მოსაზრებით, თანამშრომლები დიდი ენთუზიაზმით ხვდებიან აღნიშნული სახის ღონისძიებებს.

გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ კომპანიები ცდილობენ დანერგონ თანამშრომლებზე ორიენტირებული სოციალური პასუხისმგებლობა. მათი მიზანია თანამშრომლების გადამზადება, სხვადასხვა სასარგებლო და საგანმანათლებლო პროექტში ჩართვა, თანამშრომლებისთვის ეფექტური დაზღვევის პაკეტის მიწოდება, დეკრეტული შვებულების გაცემა და ა.შ. ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ თანამშრომლებზე დადებით გავლენას ახდენს ის ფაქტი, რომ მუშაობენ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიაში *„მათ ლოიალობას მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ის, რომ მუშაობენ სოციალურად პასუხისმგებლიან კომპანიაში და ხედავენ რამდენ სასარგებლო საქმეს აკეთებს მისი კომპანია გარემოსთვის და საზოგადოებისთვის. შესაბამისად, ეს ზრდის ლოიალობას და აქვთ ხოლმე სიამაყის შეგრძნება როდესაც პროექტებში ერთვებიან და დადებითად გამოხატავენ თავის დამოკიდებულებას“* (რესპონდენტი, 4).

როგორც კვლევამ გამოავლინა, კონკრეტულად CSR რა გავლენას ახდენს თანამშრომლების ლოიალობაზე, მოტივაციაზე, კმაყოფილებაზე ამ მხრივ კომპანიებს ჩატარებული კვლევები არ აქვთ *„სიმართლე გითხრათ, ესე არ ჩაგვიშლია. როდესაც მაღალი რეპუტაციის მქონე კომპანიაში მუშაობს მისთვის მნიშვნელოვანია, მაგრამ ეს რეპუტაცია ძალიან კრებითი რაღაცაა და კონკრეტულად სიესარის მიმართულება რა გავლენას ახდენს ესე არ ჩაგვიშლია“* (რესპონდენტი, 7).

თუმცა, როგორც ზემოთ აღინიშნა, როდესაც ორგანიზაცია ატარებს კვლევას, კითხვარში ზოგიერთი ბლოკი სწორედ სოციალურ პასუხისმგებლობას ეხება და თანამშრომლები საკუთარ მოსაზრებას აფიქსირებენ.

აგრეთვე უნდა აღინიშნოს, რომ კადრების მოზიდვაზე კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა დადებით გავლენას ახდენს, რადგან როგორც გამოკითხული ორგანიზაციის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, კომპანიის იმიჯი და რეპუტაცია პოტენციური დამსაქმებლებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. თუმცა, რაც შეეხება ამ საკითხთან დაკავშირებით კვლევას, კადრების მოზიდვაზე CSR-ის გავლენა კომპანიებს გაზომილი არ აქვთ.

რაც შეეხება კომპანიის წარმატებას, შეიძლება ითქვას, რომ ეს თანამშრომლების განწყობებსა და დამოკიდებულებებზე, დადებითად აისახება. მათ ორგანიზაციის მიმართ იდენტობა უყალიბდებათ და თავს ამ ორგანიზაციის ნაწილად მიიჩნევენ. ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს *„ენტუზიაზმით ერთგებიან ხოლმე და ყოველთვის პოზიტიური იყო მათი განწყობა და დამოკიდებულება ამ პროექტებთან მიმართებაში“* (რესპონდენტი, 3).

როგორც კვლევის შედეგებიდან გამოვლინდა, თანამშრომლები კომპანიის საქმიანობით ინტერესდებიან და ცდილობენ მათი ღირებულებების მქონე ორგანიზაციაში დასაქმდნენ, ისინი იზიარებენ კომპანიის მიზნებს, ხედვებს და მაქსიმალურად უჭერენ მხარს განხორციელებულ CSR აქტივობებს.

## ნაწილი IV დასკვნები და რეკომენდაციები

### დასკვნა

#### კულტურული ქვესისტემა:

- კვლევის საკითხის შესწავლის შედეგად გამოვლინდა, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა გამოკითხულ ორგანიზაციებში სულ რამდენიმე წელია რაც დაინერგა. თავდაპირველად კომპანიები ახორციელებდნენ სხვადასხვა სოციალურ აქტივობას, რასაც ძირითადად ფილანთროფიული სახე ჰქონდა, თუმცა დროთა განმავლობაში ეს აქტივობები დაიხვეწა და უფრო მასშტაბური სახე მიიღო. შედეგად კი ორგანიზაციებში დაინერგა კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა. აღნიშნულმა პროცესმა გამოიწვია კომპანიის პოლიტიკისა და გრძელვადიანი სტრატეგიების ცვლილება და განვითარება. შეიქმნა შესაბამისი სტრატეგიისა და პოლიტიკის დოკუმენტები, რომლებშიც სხვადასხვა დოზითაა ასახული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის თემატიკაც.

- ანალოგიური პრაქტიკა ვრცელდება კომპანიის მისიასთან და მის იდენტობასთან დაკავშირებით. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, გამოკითხულთა უმრავლესობის შემთხვევაში ინტეგრირდა კომპანიის მისიაში და იქცა მისი იდენტობის ნაწილად. CSR აღქმულია მნიშვნელოვნად ზემოქმედ ფაქტორად თანამშრომელთა მხრიდან კომპანიის იდენტობის გაზიარებისა და მათი მაღალი მიკუთვნებულობის ხარისხის თვალსაზრისით.

აგრეთვე, უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და ინვესტორებთან ურთიერთობაზე ძალიან დიდ გავლენას ახდენს კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა. კვლევამ ცხადყო, რომ ინვესტორებს, კლიენტებსა და საერთაშორისო ორგანიზაციებს უფრო მეტი ნდობა უჩნდებათ, როდესაც ორგანიზაცია CSR აქტივობებს ახორციელებს. გარკვეული დადებით ზეგავლენა გამოიკვეთა კლიენტების/მომხმარებლების მიერ კომპანიის იმიჯის აღქმასთან დაკავშირებითაც. აქედან გამომდინარე, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის იმიჯსა და რეპუტაციაზე დადებითად აისახება.

დასკვნის სახით, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურულ ქვესისტემასა და მასში შემავალ ორივე კონსტიტუციურ ელემენტზე.

#### **სოციალური ქვესისტემა:**

- გამოკითხული კომპანიების წარმომადგენლებმა, სოციალური პასუხისმგებლობის დანერგვის გავლენაზე, ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან მიმართებაში, აღნიშნეს რომ ორგანიზაციაში CSR-ის დანერგვის შემდეგ, სტრუქტურული ცვლილებები არ განხორციელებულა. არ წარმოქმნილა ახალი სტრუქტურული დანაყოფი და არ მომხდარა სტრუქტურის დახვეწა და განვითარება. მიუხედავად ამისა, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის როლი ორგანიზაციის სტრუქტურაში ძალიან მაღალია, რადგან მასზე პასუხისმგებელი პირი უმრავლეს შემთხვევაში არის კომპანიის უმაღლესი რანგის მენეჯერის უშუალო დაქვემდებარებაში.

- კვლევის შედეგად გამოიკვეთა რომ თანამშრომლების საკითხთან მიმართებაში, განსაკუთრებით მაღალია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა. იგი ხელს უწყობს კომპანიის იდენტობისადმი თანამშრომელთა მიკუთვნებულობას. ზრდის კომპანიისა და თანამშრომლის ღირებულებათა შორის კავშირს და დადებითად მოქმედებს თანამშრომელთა სიამაყეზე. აღნიშნული მიმართულება პრაქტიკულად ერთადერთია, რომლის კვლევასაც მეტ-ნაკლებად აწარმოებენ გამოკითხული კომპანიები. ისინი აღნიშნავენ, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ცალსახად პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე, მათ მოტივაციაზე, ჩართულობის ზრდასა და ზოგადად ლოიალობაზე. მნიშვნელოვნად გაესვა ხაზი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის როლს, კადრების მოზიდვის თვალსაზრისით. კვლევის ობიექტები აღნიშნავენ, რომ ხშირ შემთხვევაში ეს ერთერთი გადამწყვეტი ფაქტორია სამუშაოს მამძებელთა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. აღნიშნულ კონტექსტში, გამოკითხული კომპანიები კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას ერთგვარ კონკურენტულ უპირატესობად მიიჩნევენ.

დასკვნის სახით შეიძლება აღინიშნოს, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა გარკვეულ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის სოციალურ ქვესისტემაზე. მისი როლი განსხვავებულია სოციალური ქვესისტემის ელემენტებთან მიმართებაში. ორგანიზაციის სტრუქტურის განვითარების თვალსაზრისით მისი როლი დაბალია, თუმცადა გავლენის არსებობა დასტურდება, ორგანიზაციის სტრუქტურაში კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობის მენეჯერის როლისა და გავლენის საფუძველზე. რაც შეეხება სოციალური ქვესისტემის შემდგომ ელემენტს, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენა, მასზე გაცილებით გამოკვეთილია. გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობა მკაფიოდ უსვამს ხაზს CSR-ის პოზიტიურ ზეგავლენას თანამშრომელთა ლოიალობაზე, კმაყოფილებაზე, სიამაყესა და მოტივაციაზე. ასევე გამოკვეთილია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის როლი თანამშრომელთა მოზიდვისა და მიგრაციის პრევენციის საკითხებში.

#### სხვა:

- CSR პროექტების განხორციელებასთან დაკავშირებით, გამოკითხული ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ მათი კომპანიები ახორციელებენ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე პროექტებს, რაც მოიცავს განათლების დაფინანსებას, გარემოს დაცვას და სხვადასხვა საჭიროებების მქონე ადამიანებზე ზრუნვას. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ კომპანიებს ჩამოყალიბებული აქვთ ფონდები, არჩეული აქვთ რამდენიმე პრიორიტეტული მიმართულება, რომლის მიხედვითაც ახორციელებენ CSR აქტივობებს.

- კვლევამ ასევე გამოავლინა, რომ ორგანიზაციის განვითარებაზე CSR-ს გავლენის საზომი ინსტრუმენტები კომპანიებს ცალსახად შემუშავებული არ აქვთ, თუმცა ისინი აქტიურად ახორციელებენ საზოგადოებრივ კვლევებს და ცდილობენ გაიგონ, თუ რამდენად დადებითად არიან მოქალაქეები განწყობილი მათი ორგანიზაციის მიმართ. ასევე, როდესაც ორგანიზაციები ატარებენ კვლევას, კითხვარის ერთ-ერთი ბლოკი ეხება კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას, რის მიხედვითაც ზომავენ

თანამშრომლების დამოკიდებულებებს CSR პროექტების მიმართ. გარდა ამისა, აკვირდებიან თანამშრომლების მიერ CSR პროექტების ინფორმაციის გაზიარებას სოციალურ ქსელში. ამსთან, გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობის მაგალითზე, შეიძლება თქვას, რომ ისინი აუცილებლობად და საჭიროებად აღიქვამენ კორპორაციულის სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენის საზომი ინსტრუმენტების დანერგვას, როგორც ორგანიზაციის განვითარებასა და მის სხვადასხვა დიმენსიებზე, ასევე საზოგადოებაზე.

### **შემაჯამებელი დასკვნა:**

შეჯამებისთვის შეგვიძლია ვთქვათ, რომ აღნიშნული კვლევის მონაცემებით, CSR აქტივობები და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ეფექტურად განხორციელება დადებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა დიმენსიებზე. გამოკვეთა რამდენიმე განსაკუთრებული მიმართულება, რომლის განვითარებასთან მიმართებაში სოციალურ პასუხისმგებლობას მაღალი მნიშვნელობა ენიჭება.

უმრავლეს შემთხვევაში კომპანიებს კონკრეტული და ჩამოლილი კვლევები, ორგანიზაციის განვითარებაში CSR -ის გავლენაზე არ აქვთ განხორციელებული, თუმცა მათი სუბიექტური დამოკიდებულება ცალსახაა, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მიდგომების ეფექტურად დანერგვას პოზიტიური ზეგავლენა და მაღალი როლი აქვს ორგანიზაციის განვითარების კონტექსტში.

## რეკომენდაციები

კვლევის შედეგად შემუშავდა შემდეგი რეკომენდაციები:

1) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენების საზომი მექანიზმების შესაბამისი ინსტრუმენტების დანერგვა ორგანიზაციებში შემდეგი ორი მიმართულებით:

- კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენა ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა დიმენსიებზე;
- კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენა გარემოსა და საზოგადოებაზე.

2) ორგანიზაციის სტრუქტურაში, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართულებით, გამოყოფილი სტრუქტურული ერთეულის შექმნა და მასში კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტების განხორციელებასთან და გავლენების გაზომვასთან დაკავშირებული ფუნქციების დიფერენცირება;

3) კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენა ორგანიზაციის ქვესისტემებში შემავალი თითოეული ელემენტის ჭრილში წარმოადგენს საკმაოდ ღრმა და მოცულობითი კვლევის საგანს. კვლევის მიგნებების საფუძველზე, განსაკუთრებულად საინტერესო სოციალური ქვესისტემა და უფრო ვიწროდ მეოთხე კონსტიტუციური ელემენტის საკთხებია. შესაბამისად, შეიძლება შემუშავდეს რეკომენდაცია აღნიშნული მიმართულებით კვლევის გაღრმავებასთან დაკავშირებით. (კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენის ინდექსის განსაზღვრა თანამშრომელთა ლოიალობაში, მოტივაციაში, კმაყოფილებაში, სიამაყეში, პოტენციური თანამშრომლების გადაწყვეტილებაში ანუ კადრების მოზიდვაში, კადრების მიგრაციის პრევენციაში).



## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
2. Creswell, J. W. (2014). *Research Design*. London: Sage Publications.
3. Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumptions of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*.
4. Glasl F.G.&Livegoed, B. (2004). *Dinamische Unternehmens-Entwicklung*. Berne:Haupt: (R. Tschiren, Ed.).
5. Glasl, F. /. (2016). *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.
6. Glasl, F. (1997). *The Enterprises of the Future. How companies develop*. . Gloucester (UK): Hawthorn Press.
7. Lantos, G. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. . *Journal of Consumer Marketing*.
8. McNamara, C. (2005 -2006). *Field Guide to Consulting and Organizational Development: A Collaborative and Systems Approach to Performance, Change and Learning*. Minneapolis: Authenticity Consulting.
9. Metaxas, T. &. (2010). Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece. *Journal of Contemporary European Studies*.
10. Neilsen, E. H. (1984). "Becoming an OD Practitioner". Englewood Cliffs, : CA: Prentice-Hall.
11. Scherer, A. G. (2009 ). Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities. *Business Ethics Quarterly*.

12. Schwartz, M. S. ( 2003). Corporate Social Responsibility: A three-Domain Approach . Business Ethics Quarterly.
13. Thomas G. Cummings, C. G. (1997 / 2005). "Organization Development and Change". Mason, OH: Sixth Edition, South-Western Publishing. South-Western Cengage Learning.
14. გიგაური, ი. (2012). მარკეტინგის სოციალური პასუხისმგებლობის ასპექტები საქართველოს სამომხმარებლო ბაზარზე. თბილისი: თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
15. ჩოჩია, მ. (2017). სამაგისტრო ნაშრომი: "ორგანიზაციის განვითარების და კონსულტირების ისტორია საქართველოში". თბილისი: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
16. ცენტრი, ს. ს. (2007). თბილისის მსხვილი ბიზნესი და კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი: თბილისი.
17. ხოფერია, ლ. (2012). კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სახელმძღვანელო. თბილისი: პეტიტი.

# დანართი N1

## კითხვარი:

### ზოგადი კითხვები:

- 1) მომიყევით თქვენი კომპანიის CSR -ის შესახებ (როდის დაიწყეთ, რას აკეთებდით, როგორ განვითარდით, ახლა რა პროექტები და მიდგომები გაქვთ)? რატომ გადაწყვიტეთ მისი დანერგვა?
- 2) გაქვთ, თუ არა მიდგომები დანერგილი უცხოური პრაქტიკიდან? რომელ საერთაშორისო გამოცდილებას იზიარებთ, რომლის დანერგვას ისურვებდით თქვენს კომპანიაში?
- 3) გაქვთ, თუ არა შემუშავებული რაიმე მექანიზმი, რისი საშუალებითაც გაზომავთ CSR-ის გავლენებს? თუ იზიარებთ CSR-ის გავლენის გაზომვის მეთოდებს, ადგილობრივი ან საერთაშორისო პრაქტიკიდან?

### პოლიტიკა - სტრატეგიის კითხვები (კულტურული):

- 1) გამოიწვია, თუ არა CSR-ის დანერგვამ კომპანიის პოლიტიკის დოკუმენტების ცვლილება? განვითარება?
- 2) რამდენად აისახა CSR-ის დანერგვა კომპანიის გრძელვადიან სტრატეგიაში?

### ორგანიზაციის სტრუქტურის კითხვები (სოციალური):

- 3) რამდენად აისახა CSR-ის დანერგვა კომპანიის სტრუქტურაში?
- 4) ვის ექვემდებარება იერარქიულად? რა დანაყოფს წარმოადგენს?

**იდენტობის კითხვები (კულტურული):**

- 5) მოახდინა, თუ არა გავლენა CSR-ის მიდგომების დანერგვამ კომპანიის მისიასა და ხედვაზე? მიზანზე?
- 6) CSR-ის დანერგვამდე, რამდენად თვლიდნენ თანამშრომლები საკუთარ თავს კომპანიის იდენტობის ნაწილად? რამდენად იზიარებდნენ მისიას, მიზნებს, ხედვებს?
- 7) რა ცვლილებები გამოიწვია CSR-ის დანერგვამ თანამშრომლებში აღნიშნულ კონტექსტში? როგორია მათი მიკუთვნებულობა დღეს?
- 8) ხომ არ გიკვლევიათ რაიმე ინსტრუმენტით აღნიშნული თემატიკა? თუ არა, რა არის იმის მიზეზი, რის გამოც არ გიკვლევიათ და აპირებთ თუ არა მომავალში ამ საკითხის შესწავლას?
- 9) გაიზარდა, თუ არა საზოგადოებაში კომპანიის ცნობადობა CSR-ის დანერგვის შემდგომ? კვლევას ეყრდნობით თუ სუბიექტური შეხედულებათ?
- 10) შეიცვალა, თუ არა კლიენტების დამოკიდებულებები? როგორ კვლევას? კვლევას ეყრდნობით თუ სუბიექტური შეხედულებათ?
- 11) იქონია, თუ არა CSR-ის დანერგვამ ინვესტორებთან ურთიერთობაზე გავლენა? რაში გამოიხატა?
- 12) შეიცვალა, თუ არა პარტნიორების, მომწოდებლების დამოკიდებულებები CSR-ის დანერგვის შემდეგ? რაში გამოიხატა?
- 13) შეიცვალა, თუ არა კონკურენტების დამოკიდებულებები CSR-ის დანერგვის შემდგომ? როგორ? რაში გამოიხატა?
- 14) რა კონკურენტული უპირატესობები მოგანიჭათ ის დანერგვამ?
- 15) ახდენს, თუ არა გავლენას CSR კადრების მოზიდვაზე?

**ადამიანები-კლიმატის კითხვები (სოციალური):**

16) გაქვთ, თუ არა ინფორმაცია როგორი იყო თანამშრომლების კმაყოფილების დონე SCR-ის განხორციელებამდე? მოახდინა თუ არა გავლენა CSR-ის დანერგვამ თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე? კვლევას ეყრდნობით თუ სუბიექტური შეხედულებაა?

17) გაქვთ, თუ არა ინფორმაცია როგორი იყო თანამშრომლების მოტივაციის დონე SCR-ის განხორციელებამდე? მოახდინა თუ არა გავლენა CSR-ის დანერგვამ თანამშრომელთა მოტივაციაზე? კვლევას ეყრდნობით თუ სუბიექტური შეხედულებაა?

18) სხვა რა ბენეფიტები მოუტანა თანამშრომლებს CSR-ის დანერგვამ?

**სხვა:**

19) კომპანიის შემოსავლებზე მოახდინა თუ არა რაიმე გავლენა?

20) სხვა რაიმე გავლენა თუ გახსენდებათ?

21) ხომ არ დაამატებდით რამეს, რაზეც ინტერვიუს განმავლობაში ფიქრობთ, რომ არ გვისაუბრია?

დასაბუთო N2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

**Ucha Varamashvili**

**The role of corporate social responsibility (CSR) in organization  
development**

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Full Profesor Nodar Belkania

Tbilisi

2019