



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ანი ჟორჯოლიანი

ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საერთაშორისო კომპანიების
მართვაზე

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამიგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ასოც. პროფესორი ლოიდ ქარჩავა

თბილისი 2019

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომში შესწავლილი საკითხები საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ იმ გავლენის თავისებურებები, რომელსაც ორგანიზაციული კულტურა ახდენს საერთაშორისო კომპანიების მართვის პროცესებზე.

მოცემული კვლევა წარმოადგენს მცდელობას გაანალიზოს ის პრინციპები და მეთოდები, რაც ნებისმიერ საერთაშორისო კომპანიას ჭირდება ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში და ასევე ის წინააღმდეგობები, რომელსაც კორპორატიული კულტურა აწყდება გლობალურ ბაზარზე გასვლის პერიოდში. ამას გარდა, ნაშრომში განხილულია ის მიდგომები და პრობლემის გადაჭრის გზები, რომელიც ხელს უწყობს სხვადასხვა ხარვეზის აღმოფხვრას და სრულყოფს ორგანიზაციული კულტურის გავლენას საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე.

ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ქვეყნის ეროვნული ტრადიციების გავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე და შემდგომ ამ ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე.

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა ნებისმიერი კომპანიის მართვის პროცესში, ასევე, ის პრობლემები და თავისებურებები, რასაც კორპორატიული კულტურა აწყდება საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის დროს და ამ პრობლემების გადაჭრის გზები.

კვლევაში განხილული საკითხებზე ხაზგასმა მიზნად ისახავს საკვლევი ობიექტის ირგვლივ არსებული ინფორმაციის გაანალიზებას, შეფასებას და ლოგიკური დასკვნის გამოტანას, რომელიც საინტერესო იქნება ამ თემით დაინტერესებული ნებისმიერი პირისთვის. ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებაში დიდ როლს იკავებს ორგანიზაციული კულტურა.

Influence of organizational culture on the orgzaning process of international companies

Anotation

This master paper examines the influence of corporate culture on the orgzaning process of international companies

The aim of the study is to analyse the principles and methods that any international company needs while formulating its organizational culture and the objections the organizational culture has while the company enters the global market. Besides, the paper examines the approaches that improves the impact of organizational culture on the management of international companies.

The thesis researches the essence and the importance of corporate culture in the running process of international companies. Besides, it examines the problems and peculiarities that corporate culture falls while entering the global market and the way to solve them.

The paper especially focuses on the influence of country's national tradiotions on the corporate culture and then, on the influence of organizational culture on the managment of international companies.

Underlining the issues discussed in the survey aims to analyze, evaluate and logically conclude information about the study object, which will be interesting for any person interested in this topic. The research has shown that organizational culture takes huge role in the success of any organization.

სარჩევი

თავი 1. ორგანიზაციული კულტურა.....	9
1.1 ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა.....	9
1.2 ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელი კომპონენტები.....	14
1.3 ორგანიზაციული კულტურის როლი სამუშაო გარემოში	19
1.4 ორგანიზაციის გარემოს შეფასება და ანალიზი	24
თავი 2. ორგანიზაციული კულტურა და საერთაშორისო ბიზნესი	29
2.1 საერთაშორისო ბიზნესის მნიშვნელობა	29
2.2 ორგანიზაციული კულტურის გავლენის მნიშვნელობა საერთაშორისო კომპანიების მართვის პროცესში	34
2.3 ლიტერატურული მიმოხილვა	44
თავი 3. ორგანიზაციული კულტურის გავლენის მაგალითი საქართველოს ბაზარზე.....	54
დასკვნა	60
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	62

შესავალი

ორგანიზაციული კულტურის დონის მაჩვენებელი კომპანიის წარმატებისა და განვითარების ერთ-ერთ ინდიკატორია. მისი როლი კომპანიაში ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგან იგი აყალიბებს წეს-ჩვეულებებს, ქმნის სამუშაო გარემოსა და ფასეულობებს. ორგანიზაციული კულტურა ის ფუნდამენტია, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაცია აგრძელებს მოღვაწეობას და ასპარეზს საერთაშორისო ბაზარზე. კომპანიისათვის ორგანიზაციული კულტურა არის ჟანგბადი, მასაზრდოებელი წყარო. კულტურა ქმნის ორგანიზაციის სახეს. აუცილებელია, ძირეული დონისძიებების გატარება რათა ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული კულტურის დონემ აიწიოს, რაც მნიშვნელოვანია კომპანიის განვითარებისათვის. ასევე, აუცილებელია, ორგანიზაციის პერსონალს კარგად ჰქონდეს შესწავლილი და გათავისებული კომპანიის მიერ ჩამოყალიბებული ღირებულებები და ფასეულობები, რის ფონზეც ორგანიზაციაში უნდა იყოს ერთსულოვნება და საერთო მიზნისკენ მისწრაფება. კომპანია, რომელსაც გამართული ორგანიზაციული კულტურა ამოძრავებს, მარტივად იღებს მოწინავე პოზიციებს საერთაშორისო ბაზარზე. ყოველივე ამის გათვალისწინებით, ორგანიზაციებს უმარტივდებათ საერთაშორისო კომპანიების მართვა. სწორად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე, მაგრამ ამისთვის ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს ისეთი კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება, რომელიც სწორად განსაზღვრავს გუნდის ნებისმიერი წევრის ფუქციებსა და მოვალეობებს.

ორგანიზაციული კულტურის სისტემა არ არის ჩარჩოებში მოქცეული და არ წარმოადგენს ყველა კომპანიისათვის ერთსა და იმავე დოგმასა და სტანდარტს. იგი არის ინდივიდუალურად შექმნილი ყველა კომპანიისათვის, კომპანიის პრიორიტეტების, ღირებულებებისა და ფასეულობების გათვალისწინებით. აუცილებელია, რომ

კორპორატიული კულტურა ითვალისწინებდეს როგორც მმართველი წრის, ასევე გუნდის წევრებისა და მომავალი თანამშრომლების მიზნებსა და მოთხოვნილებებს.

ნაშრომში განიხილება ორგანიზაციული კულტურის არსი, მისი როლი სამუშაო გარემოში, რა სახის გავლენას ახდენს იგი კომპანიების მართვაზე და ასევე, ორგანიზაციულ კულტურაში არსებულ პრობლემები და ამ პრობლემათა გადაჭრის გზები.

თემის აქტუალობა: ნაშრომი “ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე” მეტად აქტუალური თემაა დღევანდელ ბიზნეს რეალობაში. ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს იმ ძირითად ფუნდამენტს, რომლის საშუალებითაც კომპანიები ახდენენ არა მარტო შიდა პროცესების მართვას, არამედ საერთაშორისო ბაზარზე მუშაობასა და განვითარებას. ამიტომ, ყველა კომპანიისთვის აუცილებელ და მეტად საჭირო ფაქტს წარმოადგენს კორპორატიული კულტურის შესწავლა და მისი სწორად ჩამოყალიბება. ამას გარდა, თემას აქტუალობას ძენს ის ფაქტიც, რომ ნებისმიერი კომპანიის განვითარების მთავარ მიზანს და პერსპექტივას წარმოადგენს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა. სწორად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურის გარეშე კი ეს ფაქტობრივად შეუძლებელია, რადგან სწორედ მისი გავლენით ხდება კომპანიის მართვა, ადაპტირება სხვადასხვა ქვეყნების კულტურაზე და თავად ორგანიზაციის წარმატება.

ნაშრომის მიზანი და ამოცანები: ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის გავლენის შესწავლა საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე. მისი მთავარი ამოცანაა მკითხველს დაანახოს რა ტიპის პრობლემებს აწყდება ორგანიზაცია გლობალურ ბაზარზე გასვლისას და დაანახოს როგორ შეიძლება ეს პრობლემები მოგვარდეს ორგანიზაციული კულტურის საშუალებით. ასევე, ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს რა ფორმით შეიძლება წარიმართოს კორპორატიული კულტურის გავლენა საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე და მის გარემო ფაქტორებზე.

კვლევის ობიექტი: ნაშრომის ობიექტს წარმოადგენს საერთაშორისო ბაზარზე წარმოდგენილი კომპანიების ორგანიზაციული კულტურა. ასევე, კვლევის საგანს წარმოადგენს საქართველოში მოღვაწე რომელიმე უცხოური კომპანია და მისი კორპორატიული კულტურის სხვაობა სხვა ქვეყნებთან შედარებით. ამავდროულად, ნაშრომში განხილულია ერთ-ერთი ქართული კომპანია თავისი ორგანიზაციული კულტურით ადგილობრივ ბაზარზე და მისი სახესხვაობის პროცესი საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას.

კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდები: საერთაშორისო ბიზნესის მართვაზე ორგანიზაციული კულტურის გავლენის დასადგენად ნაშრომში გამოყენებულია შემდეგი სახის კვლევები:

- თეორიული კვლევა - ნაშრომის კვლევის ძირითად მეთოდს წარმოადგენს მსოფლიო ლიტერატურაში არსებული თეორიებისა და კვლევების დაკვირვება და შესწავლა; მიღებული დასკვნების პრაქტიკაში გამოყენების მაგალითებზე დაკვირვებით იმის დადგენა, თუ რა გავლენას ახდენს კორპორატიული კულტურა საერთაშორისო ბიზნესის მართვაზე. უფრო კონკრეტულად, კვლევა იყენებს არსებულ ლიტერატურას, რათა მოარგოს მათში გამოყენებული თეორიები საქართველოში არსებულ საერთაშორისო კომპანიებისა და გლობალურ ბაზარზე გასული ქართული ორგანიზაციების კორპორატიულ კულტურას.
- ემპირიული კვლევა - თეორიული კვლევის ჩატარების შემდეგ ნაშრომში განხილულია საქართველოში მოღვაწე უცხოური კომპანიისა და საერთაშორისო ბაზარზე გასული ქართული კომპანიის ორგანიზაციული კვლევა. კვლევა იყენებს ემპირიული მაგალითს ნაშრომში მიღებული დასკვნების განსამტკიცებლად.
- კვლევის ლოგიკური მეთოდი - თეორიული და ემპირიული კვლევის შედეგად მიღებული შედეგების საფუძველზე, ნაშრომი იყენებს კვლევის ლოგიკურ

მეთოდს ამ მეთოდების შესაჯამებლად და საბოლოო დასკვნის მისაღებად, რაც წარმოდგენილია ნაშრომის დასკვნით თავში.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა: დღესდღეობით ნებისმიერი კომპანია ცდილობს გლობალურ ბაზარზე გასვლას და იქ თავის დამკვიდრებას, რაც წარმოადგენს საკმაოდ რთულ პროცესს, რომელსაც ამავდროულად კიდევ უფრო ართულებს არსებული კონკურენცია. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას ყველა ორგანიზაცია აწყდება უამრავ ნიუანსს, რომლის გათვალისწინება და წინასწარ განჭვრეტა ერთი შეხედვით საკმაოდ რთულ პროცესს წარმოადგენს. თუმცა, ამ ყველა ნიუანსის თავმოყრა შესაძლებელია სწორად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურის მეშვეობით. სწორედ, ორგანიზაციული კულტურა ახერხებს კომპანიისთვის ისეთი მიმართულების მიცემას, რომელიც დაეხმარება მას არსებული წინააღმდეგობების გადალახვაში და სწრაფ განვითარებაში.

ნაშრომის სტრუქტურა: პირველ ეტაპზე ნაშრომი განმარტავს ტერმინის „ორგანიზაციული კულტურა“ არსს და მნიშვნელობას, მის შემადგენელ კომპონენტებს და მის როლს სამუშაო გარემოში. მეორე ეტაპზე კვლევა მიმოიხილავს საერთაშორისო ბიზნესის მნიშვნელობას მსოფლიოსათვის და ორგანიზაციული კულტურის გავლენის ფაქტორებს საერთაშორისო კომპანიების მართვის პროცესში.

მესამე ეტაპზე, ნაშრომში განხილულია ლიტერატურაში არსებული თეორიები ორგანიზაციული კულტურის გავლენაზე საერთაშორისო კომპანიების მართვის პროცესში. მეოთხე ეტაპზე განხილულია საქართველოში არსებულ საერთაშორისო კომპანიებისა და გლობალურ ბაზარზე გასული ქართული ორგანიზაციების კორპორატიულ კულტურა. ბოლო ეტაპზე კი აღწერილია ის პრობლემები, რომლებსაც ორგანიზაციული კულტურა აწყდება საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას და მათი გადაჭრის გზები.

თავი 1. ორგანიზაციული კულტურა

1.1 ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა

ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საერთაშორის კომპანიებზე წარმოადგენს მუდმივი განხილვის თემას მეცნიერებსა და მკვლევარებს შორის. მათი უმრავლესობა თანხმდება, რომ კორპორატიული კულტურა წარმოადგენს კომპანიის პრინციპების, სტანდარტების, ნორმების და ფასეულობების ერთობლიობას, რაც ქმნის ნებისმიერი ორგანიზაციის განმასხვავებელ ნიშანს და ეხმარება მის ორგანიზაციის წევრებს კომპანიაში არსებული რეალობის აღქმაში. ორგანიზაციული კულტურა შედგება ლიდერებისა და მენეჯერების მიერ დადგენილი განაწესებისა და სისტემების ერთობლიობისაგან, ისევე როგორც, კომპანიაში მომუშავე პერსონალის მიერ ჩამოყალიბებული ფასეულობებისაგან. კორპორატიული კულტურის არსი გულისხმობს საერთო სოციალური და ფსიქოლოგიური გარემოს ჩამოყალიბებას ორგანიზაციაში.

ლიტერატურაში არსებობს ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვანაირი განმარტება. კარენ კაკოლოტო, მალტის უნივერსიტეტის პროფესორი თვლის, რომ არსებობს ორი სახის მიდგომა კორპორატიული კულტურის გასაანალიზებლად (Cacciattolo, 2014). ინტერპრეტაციის მეთოდის მიხედვით ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება და ვითარდება კომპანიაში არსებული გარემოს მიხედვით. მეორეს მხრივ, სტრუქტურული მეთოდი ფოკუსირებას ახდენს პოზიციების სტრუქტურაზე ორგანიზაციაში.

დიანა პესი თავის წიგნში „ორგანიზაციული კულტურა: ტიპები და ტრასფორმაციები“, აყალიბებს აზრს, რომ კორპორატიული კულტურა სათავეს იღებს პერსონალის ფსიქოლოგიიდან და სოციოლოგიიდან, მაგრამ უმთავრეს კომპონენტად ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებისას მიიჩნევს სამუშაო რეჟიმს (C.Pheysey, 2003).

შეიძლება ითქვას, რომ ტერმინი „ორგანიზაციული კულტურა“ აქტიური განხილვის საგანი გახდა სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებს შორის (ბიზნესები, მეცნიერები, მკვლევარები, უნივერსიტეტები...) 1980-იან წლებში და ცნობილი გახდა 1990-იან წლებში. იმ პერიოდის მენეჯერებს, სოციოლოგებსა და სხვა აკადემიკოსებს შორის ტერმინი „ორგანიზაციული კულტურა“ გამოყენებული იყო კომპანიის ხასიათისა და სოციალური სისტემის აღსაწერად, რაც მოიცავდა ღირებულებების საერთო ნორმებს, მენეჯმენტის სტრატეგიებს, პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულებას, მათ რწმენებსა და ჩვევებს, სამუშაო გარემოს და ა.შ.

2015 წლისთვის ყველა კომპანიაში უკვე ჩამოყალიბებული იყო კორპორატიული კულტურა, შექმნილი არა მარტო კომპანიის დამფუძნებლების, მენეჯერების და პერსონალის მიერ, არამედ გაჯერებული ნაციონალური ტრადიციებით და კულტურით, ეკონომიკური ტრენდებით, საერთაშორისო ვაჭრობით, კომპანიის ზომით და საწარმოო პროდუქტებით.

დღევანდელ რეალობაში ორგანიზაციულ კულტურაზე ბევრად მეტი ფაქტორი ახდენს გავლენას, ვიდრე წინა საუკუნეებში. მნიშვნელოვან როლს თამაშობს გლობალიზაცია და გაზრდილი საერთაშორისო ურთიერთობები დღევანდელ ბიზნეს გარემოში. გარემოში, სადაც ხშირად ხდება სხვადასხვა ქვეყნებისა და ეროვნებების კულტურისა და ტრადიციების „დაჯახება“. ასეთ დროს კი ხშირია კულტურული შოკის შემთხვევები, რაც ზოგჯერ სირთულეებს იწვევს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში. პიროვნება ან ორგანიზაცია, რომელიც იწყებს ბიზნეს სხვა, მისთვის უცხო ქვეყანაში, იძულებული ხდება გაითვალისწინოს ადგილობრივი ტრადიციები და ფასეულობები. ეს პროცესი კი იმდენად სწრაფად ხდება, რომ ზემოთ ხსენებული

პიროვნება ხდება კულტურული შოკის „მსხვერპლი“. იგივე პრობლემას აწყდება ის, ვინც დიდ დროს ატარებს უცხო ქვეყანაში ბიზნესის განვითარების სურვილით, და სამშობლოში დაბრუნების შემდეგ უჭირს მშობლიური კულტურის გავლენის დარეგულირება. არსებობს ორგანიზაციული კულტურის რამოდენიმე ტიპი.

ყველა კომპანიას გააჩნია ინდივიდუალური მუშაობის სტილი, რაც განაპირობებს ინდივიდუალურ ორგანიზაციულ კულტურას. არსებობს ინგლისელი ეკონომისტისა და სოციოლოგის ჩარლზ ხანდის მეთოდი, რომელიც ერთმანეთისგან ანსხვავებს კორპორატიული კულტურის ტიპებს (Handy, 1996). 2018 წელს პროფესორმა მედეა გოცირიძემ გამოსცა წიგნი, სადაც განხილულია ჩარლზ ჰენდის მიერ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურის ოთხი ტიპი (გოცირიძე, 2018). კორპორატიული კულტურის ერთ-ერთ ტიპს წარმოადგენს როლის კულტურა, ანუ „აპოლონის კულტურა“. ორგანიზაცია, რომელიც იყენებს როლის კულტურას კომპანიის სამართავად, თითოეულ პოზიციას ანიჭებს გარკვეულ როლს, ფუნქციას. პერსონალის ნებისმიერი წევრის როლი განისაზღვრება მისი სპეციალიზაციით, მიღებული განათლებით, გამოცდილებით და ინტერესებით, რათა კომპანიის თითოეული თანამშრომელი იყოს მაქსიმალურად პროდუქტიული. შემდეგ ტიპს რომელსაც ჩარლზ ჰენდი განიხილავს არის ძალაუფლების კულტურა, ანუ „ზევის კულტურა“ (Handy, 1996). ამ მოდელში მმართველი ძალა ითვლება ავტორიტეტად და ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებას. მათ დაქვემდებარებულებს არ აქვთ უფლება ალტერნატიული ან საწინააღმდეგო აზრის გამოთქმის.

შესაბამისად, კომპანიის წინსვლა სრულად დამოკიდებულია ხელმძღვანელების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. მიზნის ანუ „ათენას კულტურაში“ პრიორიტეტი ენიჭება მუშაობის ჯგუფურ მეთოდს. თითოეული ჯგუფი ორიენტირებულია სხვადასხვა მიზანზე და ყველა წევრი შერჩეულია მათი მიზნებისა და ინტერესების მიხედვით. თუმცა, ამ მოდელის სუსტ მხარედ მიიჩნევა თათბირებზე და პრეზენტაციებზე დახარჯული დრო, რაც ახანგრძლივებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. მეოთხე მოდელი, რომელსაც ჩარლზ ჰენდი განიხილავს არის პიროვნების, ანუ

„დიონისეს კულტურა“ (Handy, 1996). ამ ტიპის კულტურაში თანამშრომლებს აქვთ შეგრძნება, რომ თვითონ უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე კომპანია. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციის არსებობა სრულად დამოკიდებული ხდება პერსონალზე.

ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია კომპანიას მიაღწევინოს დიდ წარმატებას და ასევე იგი გაყინოს ერთ ადგილას და არ მისცეს განვითარების საშუალება. კულტურას რომელსა კომპანიები ინდივიდუალურად აყალიბებენ ის არის მათი ქცევების, ფასეულობების, მუშაობის სტილისა და ქვეყნის კულტურის სახე. როდესაც ორგანიზაცია ფეხს იდგამს საკუთარ ქვეყანაში მას ბევრად უმარტივდება წარმატების მიღწევა, რადგან იგი მორგებულია ქვეყნის შიდა გარემოს. ასეთ დროს ორგანიზაცია ითვალისწინებს ქვეყანაში არსებულ სტანდარტებს, ღირებულებებს და სოციუმს, რის ფონზეც აყალიბებს საკუთარი ორგანიზაციის კულტურას. კომპანია კულტურის სახით აკონტროლებს მის ირგვით მიმდინარე პროცესებს, მისი მეშვეობით შეუძლია მართოს სრულიად მთელი პერსონალი, გარემო სადაც ფუნქციონირებს და ასევე კონკურენტებიც. თუ ორგანიზაციას ექნება ჩამოყალიბებული ისეთი კულტურა, სადაც მისი მთავრად მისია იქნება პროფესიონალი კადრებით იყოს დატვირთული იგი ბევრად მეტ წარმატებას მიაღწევს, ვიდრე სხვა ორგანიზაცია, რომლისთვისაც ეს უმნიშვნელო ფაქტორია. ორგანიზაცია, რომელიც საკუთარი კულტურით მართავს ქვეყნის შიდა გარემოს და სურს საკუთარი კომპანიები სხვა ქვეყნების მაშტაბით გაიტანოს, მას აუცილებლად კარგად გასათვალისწინებელი ექნება იმ ქვეყნის კულტურა სადაც აპირებს მოღვაწეობის გაგრძელებას. რადგან ეს გარკვეულ წილად ხელის შემშლელ ფაქტორად შეიძლება განიხილოს. უფრო კონკრეტულად, რომ ვთქვათ, როდესაც უცხო ქვეყნის ორგანიზაცია გადის საერთაშორისო ბაზარზე მას უწევს გაეცნოს იმ ქვეყნის კულტურას, რადგან ეს გავლენას ახდენს კომპანიების არსებობაზე და მან უნდა შეისწავლოს დეტალურად იქ მყოფი ბაზარი, სოციუმი, მის მიერ ჩამოყალიბებული კულტურა შეუსაბამოს ერთმანეთს, რათა მოერგოს ადგილობრივ გარემოს.

კულტურა უნდა იყოს ორგანიზაციის ძალა, რომელიც კომპანიას მოუპოვებს საერთაშორისო სტანდარტებს. ორგანიზაცია თავის მიერ ჩამოყალიბებულ ღირებულ ფასეულობებზე დაყრდნობით, გუნდურობითა და მაღალი ხარისხის მომსახურების საფუძველზე უნდა ისწრაფვოდეს საერთო მიზნისკენ რაც წარმატების საწიდარია. ამიტომ იგი იმსახურებს დიდ ყურადღებას, მისი ჩამოყალიბების დროს მმართველი და მენეჯმენტის გუნდი უნდა იყოს მაქსიმალურად მობილიზებულები, ორიენტირებული კომპანიის მიზანზე მისიასა და სტატეგიებზე. ყველა დეტალის გათვალისწინების ნიადაგზე ორგანიზაცია მიაღწევს მივიდეს იმ დასახულ მიზანამდე რაც მან დაარსების დღიდან დაისახა. სწორად ჩამოყალიბებული კულტურა წარმართავს ორგანიზაციის შიდა გარემოს, პერსონალის წარმართებას და სტაბილურობას, კომპანიის წარმატებას და ორგანიზაციას ხელს შეუწყობს საერთაშორისო ბაზარზე თამამად იამაყოს მისი ორგანიზაციული კულტურული მიღწევებით. ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ მის განვითარებასთან ერთად მან უნდა გადაახარისხოს და შეცვალოს ფასეულობები, წესები, დანერგოს ახალი ტრადიციები, ფართო მამტაბებზე გასულ კომპანიებს კიდევ უფრო მაღალი დონის მართვა სჭირდება. ამისათვის საჭიროა მაღალი კვალიფიციური კადრების დამატება, პერსონალზე ზრუნვა და პატივისცემის გამოხატვა, მომხმარებლის დაფასება, ხარისხისა და მომსახურების ამალღება. გაზრდილ ორგანიზაციას სჭირდება ახალი მისიები და მიზნები, ამის სწორად წარმართვაში კომპანიას დაეხმარება სწორედ ის გუნდი, რომელიც თავდაპირველად ჩამოყალიბებულ ფასეულობებზე დაყრდნობით შეადგინა. განვითარების შემთხვევაში შესაძლებელია ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა ძველი ღირებულებებისა და ახალი ფასეულობების გათვალისწინებით.

1.2 ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელი კომპონენტები

ორგანიზაციულ კულტურას განსაზღვრავს რამდენიმე მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი: გარემო, ფასეულობები, ჩვევები, წესები, შიდა ორგანიზაციული პოლიტიკა, ტრადიციები, კონტროლის მეთოდები და ა.შ., რომელთაგანაც ზოგიერთი ყოველთვის შეიძლება გამოკვეთილად არ იყოს ჩამოყალიბებული, თუმცა იგი წარმოადგენდეს ერთ-ერთ ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს. დამკვიდრებული ელემენტები თანდათანობით იღვამს ფესვებს ორგანიზაციაში, რის შემდეგაც იგი გავლენას ახდენს გარემოზე. კორპორატიული კულტურა არეგულირებს დამოკიდებულებას ხელმძღვანელებსა და პრესონალს შორის, რომელიც ყალიბდება დიდი ხნის მანძილზე და ვითარდება ეტაპობრივად. კულტურა მოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ქცევებზე, რადგან, ადამიანების მსგავსად, იგი შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი, მკაცრი, ლმობიერი, ლოიალური და მიკერძოებული. თუმცა, ორგანიზაციული კულტურა, მისი შემადგენელი კომპონენტებით, გადამწყვეტ როლს თამაშობს კომპანიის განვითარებასა და წინსვლაში.

ყველა ორგანიზაციას გააჩნია თავისი კონკრეტული, იდნივიდუალური, ჩამოყალიბებული კულტურა, რომელიც განასხვავებს მათ ერთმანეთისგან. თუმცა, ყველაზე გავრცელებული მოსაზრების თანახმად იგი შედგება სამი ძირითადი და მთავარი კომპონენტისაგან, რომელიც მას უმაღლებს ხარისხს. სამი ელემენტი, რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვანი და მართვადი ნაწილია – ფასეულობები, წესები და ჩვევები, წარმოადგენს სწორედ იმ ძირითად ელემენტებს, რომელიც კულტურის დანერგვას უწყობს ხელს. თავისუფლად არის შესაძლებელი მათზე ზემოქმედებით შეცვალო,

გააძლიერო, ან თუნდაც დაასუსტო ორგანიზაციული კულტურა ან მისი რომელიმე ერთი ნაწილი.

აქედან გამომდინარე, უპრიველეს ყოვლისა კომპანიამ, რომელიც ჩამოყალიბების პირველ საფეხურებს გადის, აუცილებელად უნდა გაითვალისწინოს ეს სამი ძირითადი კომპონენტი. როგორც ადამიანის შემთხვევაში განსაზღვრას ფასეულობები და ღირებულებები მის წარმატებას და მიღწევებს, ასევე მოქმედებს ეს ფენომენი ორგანიზაციის განვითარებაზე. ამიტომ, უდიდესი ნაწილი ეთმობა ფასეულობების ჩამოყალიბებას, რათა სწორად იყოს დახარისხებული პრიორიტეტები. ყველაზე რთული სწორედ ეს პროცესია, რადგან მნიშვნელოვანია პირველ პირებს, კომპანიის დამფუძნებლებს და მართველ ჯგუფს კარგად ესმოდეთ ფასეულობების მნიშვნელობა და არსი, წინაღმდეგ შემთხვევაში პროცესი სრულიად წარუმატებელი იქნება. თავდაპირველად ჩამოყალიბებული ფასეულობებს განეკუთვნება, საერთო მიზანი, მუშაობის სტილი და სტრუქტურა, საქმიანობის შედეგები, ქმედებებზე კონცენტრაცია. აუცილებელია ძირითადი ფასეულობები იყოს მკაფიოდ განსაზღვრული და გამოკვეთილი, რადგან მათი მეშვეობით უნდა განისაზღვროს კომპანიის მუშაობის პროცესი. ღირებულებები რომელსაც კომპანია შეიმუშავებს და დასახავს პრიორიტეტის სახით იგი უნდა იყოს მამოძრავებელი ძალა მთელი ორგანიზაციის, თავდაპირველად ჩამოყალიბებული ფასეულობები უნდა განსაზღვრავდეს ქცევებს, შედეგებს, მოქმედებებს და მიდგომებს. ეტაპობრივად კომპანიაში შესაძლებელი ფასეულობები შეიცვალოს, გაძლიერდეს, შესუსტდეს მასზე ზემოქმედება იქონიოს პერსონალის თითოეული წევრის პირადმა შეხედულებებმა და პრიციპებმა. ფასეულობები რომელიც თავიდანვე დაინერგება, იგი უნდა იყოს გამჯდარი ორგანიზაციის ყველა წევრის სამუშაო პროსესში, იგი უნდა იყოს მამოძრავებელი ძალა.

ორგანიზაციული კულტურის შემდეგი შემადგენელი ნაწილია კომპანიის მიერ დადგენილი წესები, რომლის დადგენაც ხდება უკვე ჩამოყალიბებული ფასეულობების ფონზე. ამ წესების დამორჩილება სავალდებულოა კომპანიაში მომუშავე თითოეული ადამიანისათვის. კომპანიის მიერ დადგენილი წესების შემადგენელი ნაწილია ქცევის

ნორმები, რომელიც თავის მხრივ ხელს უწყობს კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებას. ქცევის ნორმები, ან ზოგადად წესები განსაზღვრავს კომპანიის წარმატების დონეს. აუცილებელია ორგანიზაციამ განსაზღვროს ქცევის წესები ისე, რომ მენეჯმენტისა და პერსონალის ინტერესები იყოს თანხვედრაში.

იმ შემთხვევაში, თუ დადგენილი ნორმები მარტო ასახავს თანამშრომლების ვალდებულებებს და აღემატება მათ შესაძლებლობებს, დაიწვეს პერსონალის პროდუქტიულობის დონე, რაც პირდაპირპროპორციულად აისახება კომპანიის წარმატებაზე. ორგანიზაციის ყველა წესი და პრინციპი მკაფიოდ უნდა იყოს გამოხატული და მარტივად აღსაქმელი. ამას გარდა, წესების ჩამოყალიბებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს პერსონალის მოთხოვნილებები. რიგ შემთხვევებში საჭირო ხდება გუნდურობის შეგრძნება, სამართლიანობის განცდა, თავისუფალი აზრის გამოხატვის უფლება, საჭირო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, ტექნიკური მხარდაჭერა, ადეკვატური სამუშაო პირობები და ა.შ.

კომპანიის შიდა წესების ჩამოყალიბების პროცესი ერთი შეხედვით საკმაოდ რთული ჩანს, რადგან ხდება სრულიად ახალი პრინციპებისა და ქცევის ნორმების ჩამოყალიბება. თუმცა, ბევრად მარტივია ყველა თანამშრომელი ერთდოულად მიაჩვიო ამ წესებს, ვიდრე უკვე არსებული კომპანიის პერსონალი გადააწყო ახლად დანერგილ ნორმებზე. მაგალითად, საქართველოში მოღვაწე საერთაშორისო კომპანია Colliers Interational 2018 წელში წარმოადგენდა დაახლოებით 20 თანამშროლისგან შემდგარ ორგანიზაციას. თუმცა, 2019 წლისთვის კომპანია თითქმის 5-ჯერ გაიზარდა. შესაბამისად, საჭირო გახდა კომპანიაში არსებული წესების შეცვლა, გადახარისხება და მათი გაზრდილ კომპანიაზე მორგება. ძველი თანამშრომლებისთვის, რომლებიც წლების განმავლობაში სხვა პრინციპებით მუშაობდნენ, რთული აღმოჩნდა ახალ ნორმებთან შეგუება (Colliers International, 2019).

მესამე კომპონენტი, რომელსაც სრულყოფილებაში მოყავს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება, არის ჩვევები. ორგანიზაცია რომელიც ახლად ყალიბდება იგი აწესებს ჩვევებს. რომელიც ხშირად გამოყენების შემდეგ იღებს ტრადიციის სახეს. კონკრეტული

მოქმედება, რომელიც რეგულარულად, ჩავარდნის გარეშე ვითარდება და ხორციელდება, აჩენს მოლოდინის განცდას, შემდეგ სურვილს და ბოლოს მოქმედების შესრულებას ითხოვს.

დროთა განმავლობაში გამჯდარი ჩვევები, რომლებიც ეტაპობრივად ყალიბდება ტრადიციებად, ასრულებს ორგანიზაციული კულტურის სახეს.

ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელ კომპონენტებად ასევე შეიძლება განიხილოს ეთიკა, სტარტეგები და ენთუზიაზმი. რის გარეშეც კულტურის ჩამოყალიბება და გავრცობა წარმოუდგენელია. ეს არის პროცესი, რომელიც ყველა დეტალით არის ერთმანეთზე გადაჯაჭვული. ერთი კომპონენტის ამოგდებისას და მისი არასწორად წარმართვის შემთხვევაში არ იქნება სრულყოფილი გამართული კულტურა, რის საფუძლზეც ორგანიზაცია შეძლებს კომპანიის მართვას და ფუნქციონირებას. ორგანიზაცია ვალდებულია კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში დაიცვას ეთიკის პრინციპები. ეს ეხება, როგორც ბიზნეს ეთიკას ასევე ფასეულობებს, რომელიც ქინება ღირსებაზე და მორალზე დაფუძნებული. თუ კომპანია არ უგულვეყოფს ეთიკის ნორმებს მაშინ წარმატება მისი გარანტიაა. ამისათვის ორგანიზაციამ ყოველთვის უნდა იზრუნოს მის მიერ ჩამოყალიბებულ ფასეულობებზე დაყრდნობით და თანამშრომლების ღირებულებების გათვალისწინებით მუშაობა. მოხდეს გაკონტროლება, რომ ყველა კომპანიის წევრმა იცოდეს და გათავისებული ქონდეს ორგანიზაციის ფასეულობები და სტანდარტები, მათ შორის მენეჯმენტის გუნდის წვრებმაც რადგან დაცული იყოს თანაბარუფლებიანობა. თუ მენეჯმენტს კარგად აქვს შესწავლილი რას ემსახურება მაშინ ორგანიზაციის მართვა გაცილებით მარტივი ხდება.

პროფესიონალმა კადრმა ყოველთვის იცის რა არის ღირებული და ფასეული მისი კომპანიისთვის. ამ შემთხვევაში საბარია მენეჯმენტის გუნდზე, რადგან თუ ორგანიზაციას არ ჰყავს საკმარისად კვალიფიციური კადრი ამ მიმართულებით, მაშინ მისი შემდგომი საფეხურებით კიდევ უფრო ნაკლებ განსწავლულები იქნებიან თავიანთ საქმიანობაში. მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ კარგად ჩამოყალიბებული

ორგანიზაციული კულტურა ეფუძვნება სწორად წარმართულ სტარტეგიებს. არასწორად წარმართულმა სტარტეგიებმა შესაძლოა კომპანია მიიყვანოს უკიდურეს ზომამდე. სტარტეგია გავლენს ახდენს ორგანიზაციული კულტურის წარმართვაზე და პერსონალზე.

ორგანიზაციის მიერ დასახული სტარტეგიები და მის მიერ ჩამოყალიბებული კულტურა უნდა მოდიოდეს ერთმანეთთან შესაბამისობაში და ამავედროულად თანხვედრაში. თუ ისინი ერთმანეთს ეწინააღმდეგება ან თუნდაც მცირედი განსხვავებაა მათ შორის არსებულ მიზანსა და არსზე მაშინ დიდი გაურკვეველობა იჩენს თავს. რაც გამოიწვევს დამატებით დროის დაკარგვას რაც ძალიან ღირებულია ნებისმიერი კომპანიის წარმატებისთვის. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც კომპანიის კულტურა და სტარტეგიული მართვა თანხვედრაში მოდის მენეჯმენტის გუნდს უმარტივდება მუშაობის პროცესი და ორგანიზაციის მიზნისთვის წინსვლა ბევრად მარტივი იქნება.

ბიზნეს ეთიკის, ორგანიზაციული კულტურის სტარტეგიების ჩამოყალიბების საფუძველზე პერსონალისთვის იქმნება ენთუზიამის ამაღლება. თუ ორგანიზაცია ყველა თანამშრომელს, მათ შორის მმართველი გუნდის პირადი ენთუზიამის ამაღლებაზე იზრუნებს იგი აუცილებლად ბუმერანგის მეთოდით დაუბრუნდება კომპანიას წარმატების სახით. ორგანიზაციამ მის თითოეულ წევრს თავი უნდა აგრძნობინოს კომპანიისათვის ღირებულ და მნიშვნელოვან პერსონად. ამის შემდეგ ისინი აუცილებლად იქნებიან იმ კომპანიის ერთგულნი ვინც მათ შრომასა და მოღვაწეობას აფასებს. ორგანიზაცია უნდა ეწეოდეს სხვადასხვა წამახალისებელ დამატებით სამუშაოებს, განტვირთვის საათებს უწყობდეს მის პერსონალს და უქმნიდეს მეტ მოტივაციას. საშუალებას აძლევდეს ისწავლოს იმაზე მეტი ვიდრე იცის, ტრენინგებისა და კონფერენციების საშუალებით. ეს შემდგომში აუცილებლად აისახება კომპანიის წარმატებაზე, რადგან ორგანიზაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კოზირი მისი კმაყოფილი თანამშრომლებით დაკომპლექტებული გუნდია.

ორგანიზაცია, რომელიც ზედმიწევნით ითვალისწინებს მისი მიერ ჩამოყალიბებულ სტარტეგიებს, ეყრდნობა სტანდარტებს, ფასეულობებსა და

ღირებულებებს იგი აუცლებლად დიდი წარმატებას მიაღწევს როგორც ქვეყნის შიგნით ბაზარზე ასევე საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის შემდეგ გარე გარემოში.

1.3 ორგანიზაციული კულტურის როლი სამუშაო გარემოში

კულტურა ქმნის ღირებულებებსა და სიმბოლოებს, იგი საზოგადოებრივ ურთიერთობებს აძლიერებს, ხელს უწყობს ეკონომიკის განვითარებას და ქმნის ახალ მოთხოვნილებებს. სწორად შერჩეული კულტურა ორგანიზაციას ეხმარება მყარი კომპანიის ჩამოყალიბებაში. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციული კულტურა კომპანიის სავიზიტო ბარათია, მისი არ არებობის შემთხვევაში კომპანიაში იქნება სრული ქაოსი და დიდი წარუმატებლობა. იგი კომპანიის წარმატების მიღწევაში ასრულებს უმინშვენლოვანეს როლს.

ორგანიზაციის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია თუ რა კუთხით, რა მიმართულებით მუშაობს პერსონალი. ამისთვის, ისახება გეგმა და სტრატეგია, რომელიც მისაღებია როგორც კომპანიისათვის, ასევე თანამშრომლებისათვის. იგი ყალიბდება, როგორც ტრადიცია და დროთა განვალობაში გადაეცემა ახალ სტრუქტურებს და ახალ თანამშრომლებს. ორგანიზაციული კულტურა ყველა კომპანიისთვის სხვადასხვაგვარია, რადგან იგი ეყრდნობა ორგანიზაციის პირად ხედვებს, რომელიც ასახავს კომპანიის ფასეულობების ისტორიას, საკუთარ პრინციპებზე დაყრდნობით ცდილობს ბიზნესის წარმართვას. იგი არის მუშაობის სტილი და ერთგვარი სტრატეგია, თუ როგორ უნდა იმუშაოს ორგანიზაციამ, კომპანიამ და გუნდის წევრებმა. მისი მნიშვნელობა, როგორც კომპანიის, ასევე თანამშრომლების ინტერესებს წარმოადგენს. აუცილებელია, კულტურა იყოს განვითარებული, დახვეწილი, გათვლილი ყველა სეგმენტზე და ორიენტირებული კომფორტზე, ამ ყველაფრის მისაღწევად გათვალისწინებული უნდა იყოს, როგორც თავად კომპანიის, ასევე გუნდის წევრებისა და მომავალი თანამშრომლების მიზნები და მოთხოვნილებები.

ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია შეცვალოს ადამიანის ცნობიერება და შეხედულებები, დაანახოს სამომავლო მიმართულება, ზემოქმედება მოახდინოს და მართოს მათი მოტივაცია. ამიტომ, აუცილებელია რომ კომპანიამ ჩამოაყალიბოს სწორ და ყველასთვის მისაღები კულტურა.

ორგანიზაციული კულტურა არის აზროვნების სტილი, ქცევების, რიტუალების, სიმბოლოების, ისტორიის ერთობლიობა, რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ და მის მიერ ჩამოყალიბებულ. რაც უფრო ძლიერია კულტურა, მით უფრო პროდუქტიულია კომპანია. მაგრამ როგორ უნდა შეიქმნას სწორი და გარემოზე მორგებული კულტურა? ლიტერატურაში გამოყოფენ 5 ძირითად ფაქტორს, რაც ხელს უწყობს ძლიერი და გრძელვადიანი კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებას.

ძლიერი ორგანიზაციულ კულტურას პირველ რიგში სჭირდება სწორი ხედვა. ეს ერთი შეხედვით თითქოს მარტივი სიტყვა ეხმარება მმართველ წრეს სწორად დაინახოს კომპანიის ღირებულებები და ფასეულობები. სწორად წარმართული ხედვა ეხმარება კომპანიას სწორი ორიენტაციები გააკეთოს კლიენტებთან, მომწოდებლებთან, თანამშრომლებთან და ნებისმიერ დაინტერესებულ მხარესთან მიმართებაში. როგორც უკვე აღინიშნა, ხედვის დასახვა შეიძლება ჩანდეს მარტივ საქმედ, მაგრამ სწორედ ის წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის მთავარ ფუნდამენტს. მეორეს მხრივ, კომპანიის ფასეულობები წარმოადგენს მის ფესვებს. სანამ ხედვა უყალიბებს კომპანიას მიზანს, ფასეულობები და ღირებულებები წარმოადგენს სახელმძღვანელოს კომპანიისთვის, რომ მან შეძლოს სწორი ხედვის ჩამოყალიბება. ორგანიზაციის ღირებულებები მუდმივად უნდა იყოს განახლებული და ჩამოყალიბებული ისე, რომ არ ეწინააღმდეგებოდეს თანამშრომლების პროფესიულ სტარდარტებს. რა თქმა უნდა, ფასეულობები მნიშვნელოვანია, მაგრამ ის კარგავს თავის აზრს, თუ არ მოდის თანხმობაში სამუშაო პროცესთან. სამუშაო პროცესი თამაშობს უზარმაზარ როლს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. სწორედ ის ახდენს პერსონალის დამოკიდებულების ფორმირებას სამსახურის მიმართ. ამიტომ, კომპანიის ნებისმიერი თანამშრომელი უნდა გრძნობდეს, რომ მის მიერ შეტანილ ღვაწლს აქვს მნიშვნელობა

სამუშაო პროცესის დროს. არანაკლები მნიშვნელობა აქვს სამუშაო გარემოს, სადაც დღის განმავლობაში მიმდინარეობს ყველანაირი სამუშაო პროცესი. ეს უნდა იყოს ადგილი, სადაც თანამშრომლებს შეეძლებათ თავი იგრძნონ მშვიდად და თავისულად, სადაც შეეძლებათ ყველანაირი დამაბვისა და ფორმალობის გარეშე დაამყარონ კომუნიკაცია ერთმანეთთან.

სამუშაო ადგილის არქიტექტურა ან თუნდაც ესტეტიური დიზაინი გავლენას ახდენს ადამიანის ფასეულობებსა და ქცევაზე სამსახურში. სწორედ ამიტომ, ენიჭება მას ამხელა როლი და მნიშვნელობა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. ვერც ერთი კომპანია ვერ იარსებებს იმ ხალხის/გუნდის წევრების გარეშე, რომლებიც იზიარებენ ამ ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობებს. სწორედ ამიტომ, თითქმის ყველა გიგანტ კომპანიას საერთაშორისო ბაზარზე აქვს ძალიან მკაცრი პოლიტიკა კადრების შერჩევისას. ახალი თანამშრომლის შერჩევას არ არის საკმარისი უზარმაზარი პოტენციალი და ცოდნა, აუცილებელია, რომ მისი ღირებულებები და შეხედულებები ეთანხმებოდეს ორგანიზაციის კულტურას.

კულტურას, რომელსაც ორგანიზაცია აყალიბებს, აუცილებლად სჭირდება სწორად მართვა, როგორც მის შიგნით, ასევე მის გარეთ პროცესებზე, რომელიც ქმნის ორგანიზაციის გარემოს. დასაწყისში, მენეჯერები ყოველთვის ვერ შეძლებენ გარე ფაქტორების განსაზღვრას და გათვალისწინებას, თუმცა შეძლებენ შიდა სამუშაო პროცესის წარმართვას. გარემოს ადამიანის მუშაობის პროდუქტიულობის გაზრდა და ასევე მისი საგრძნობლად შემცირება შეუძლია, რადგან სამუშაო გარემო ძალიან დიდ გავლენას ახდენს მუშაობის ხარისხზე. სამუშაო გარემოს შექმნა არის ინდივიდუალური და სპეციფიკური, რადგან იგი თვითონ ორგანიზაციის შესაბამისად არის შექმნილი. ასევე, შესაძლებელია, ერთ კომპანიაში შიდა სამუშაო გარემო სხვადასხვა დეპარტამენტების მიხედვით განსხვავებდებოდეს. სასურველი გარემოს ჩამოყალიბება წარმატების ერთ-ერთი საფეხურია, რადგან თანამშრომელი მუშაობის პროცესში უნდა განიცდიდეს კომფორტს. ამიტომ, ეს ყველაფერი ჯერ კარგად გათავისებული და მორგებული უნდა ჰქონდეს მენეჯმენტის ჯგუფს, რომ უკეთ წარმართონ პერსონალის

სამუშაო პროცესი. გარემო, რომელიცშიც პერსონალი კარგად არის მორგებული და ქმნის მოტივაციას, აყალიბებს უფრო პროდუქტიულ გუნდს. სამუშაო გარემოს შექმნა არ არის ერთჯერადი ამოცანა, რომელიც თავისით გააგრძლებს ფუნქციონირებას, მას დროდადრო სჭირდება დამუშავება, შესწავლა, განახლება, ზრუნვა, მორგება ახალ პერსონალზე და განვითარება. არ არსებობს კომპანია, სადაც აბსოლიტურად ყველა თანამშრომელი მუდმივად კმაყოფილია სამუშაო გარემოთი და მუშაობის პროცესით. ამიტომ, ორგანიზაციამ სტრატეგიად უნდა დაიასახოს თანამშრომლებზე ზრუნვა და მუშაობის პრეცესში კომფორტის ზონის შექმნა, რაც მიგვიყვანს კმაყოფილ პერსონალამდე, რომელიც სიამოვნებას იღებს სამუშაო პროცესიდან და არ ფიქრობს, რომ ორგანიზაცია მხოლოდ მისი ადამიანური რესურსების გამოყენებას სცდილობს.

თავის პერსონალზე ზრუნვით მსოფლიოში ერთ-ერთი გამორჩეული კომპანია არის Google. ამ კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურაში ძალიან დიდ როლს იკავებს ე.წ. „უკან დაბრუნების“ პრინციპი. Google ხედავს საზოგადოებისაგან წამოსულ მუხტს და დაფასების შეგრძნებას ყოველი ახალი პროდუქტის შექმნისას. შესაბამისად, ის ცდილობს ეს მუხტი და დადებითი ენერჯია სხვადასხვა საშუალებით უკან დაუბრუნოს მის მომხმარებელს. იგი ყოველწლიურად ზრდის ფონდს, რომელიც აფინანსებს მოხალისეებს. ამას გარდა, Google-მა შექმნა ისეთი სამუშაო გარემო თანამშრომლებისათვის, რომელიც მათ ეხმარებათ კრეატიული იდეების მოფიქრებაში. ამ ყველაფერს კი, კომპანია აკეთებს იმ მიზნით, რომ მას სჯერა ბედნიერი და კმაყოფილი ადამიანი მუშაობს ბევრად პროდუქტიულად ვიდრე სტრესულ გარემოში მყოფი ადამიანი.

ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბებასა და შეფასებაში დიდი წილი შეაქვს პოლიტიკის, საერთაშორისო ორგანიზაციებს და თავად ქვეყანის პოზიციასა და ხედვას. თითოეულ მათგანს თავისი ხედვა აქვს და ამ ხედვის მიხედვით წარმატავენ გარემოს სადაც ბიზნეს უწევს განვითარება, ასევე მნიშვნელოვანია კერძო სექტორების აზრი, ხედვა და შეფასება. მას ყოველეთვის სჭირდება დახმარება რათა ბიზნესი წარიმართოს სწორი მიმართულებით, ამიტომ მნიშვნელოვანი კერძო სექტორებსა და სახელმწიფოს შორის

გატარდეს პოლიტიკა რის საფუძველზეც ბიზნესში მომხდარი პრობლემების მოგვარება გახდეს მარტივი. მაგრამ აუცილებელია სწორედ მოხდეს პრობლემების აღქმა და მათი სწორად გადაჭრის მეთოდამდე მისვლა.

კერძო სექტორს მხარდაჭერა სჭირდება სახელმწიფოსგან და ასევე მასმედიისაგან, რადგან მათ შეუძლიათ კარგი ბიზნეს გარემოს შექმნა. სახელმწიფოს შემთხვევაში ეს იქნება გარკვეული ზომების მიღება, რაც ხელს შეუწყობს ბიზნეს გარემოს სწრაფ განვითარებას ქვეყანაში და შემდგომ მის ფარგლებ გარეთ. რაც უფრო კარგი ბიზნეს გარემო არის ქვეყანაში შექმნილი მით უფრო მეტი წარმატებული ბაზარი იქნება, რაც ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას შეუწყობს ხელს. ხოლო მასმედიის საშუალებით შესაძლებელია როგორც ცუდი ისე კარგი გარემოს შექმნა. მისი დახმარებით კერძო სექტორებს შანსი ეძლევათ ხმა მიაწვდინონ ყველას და ფართო მასშტაბებით აჩვენონ მათი საქმიანობის შესახებ. ასევე მედია ბიზნესს აქტუალური საკიტხების გაშუქებითაც შეუწყობს ხელს მის განვითარებას.

1.4 ორგანიზაციის გარემოს შეფასება და ანალიზი

კომპანიის ჩამოყალიბების შემდეგ, ორგანიზაცია იწყებს გარემოს შეფასებას და შესწავლას, რათა კარგად გაეცნოს მის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, რაც დაეხმარება კომპანიას სწორად მუშაობაში. პირველ რიგში, ეს უნდა იყოს გათვალისწინებული მენეჯმენტის მხრიდან, რადგან მათ მოვალეობას წარმოადგენს იმის გაანალიზება რა მოქმედებს მუშაობის პროცესზე დადებითად და უარყოფითად. ასეთი საკითხების შესწავლა არ შეიძლება მოხდეს მოკლე დროში, რადგან კომანიისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანი საარსებო დეტალები არ იყოს უგულველყოფილი. აუცილებელია, რომ თითოეული საკითხი და დეტალი იყოს გათვლილი და კარგად შესწავლილი. ივ. ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, თეიმურაზ შენგელია თავის წიგნში „ბიზნეს ადმინისტრირების საფუძვლები“ შეისწავლის ამ თემას და საუბრობს მენეჯერების როლზე ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში. (შენგელია, ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, 2008). „ორგანიზაციული პროცესის განხორციელება დაკავშირებულია მრავალ ფუნქციასთან, რომელთა შესრულება უწევს იმ მენეჯერს, რომელსაც გააჩნია წარსულში სხვადასხვა სახის გამოცდილება, ინდივიდუალურ ინტერესთა წრე, მიზანმიმართულობა“. პროფესორი შენგელია თვლის, რომ კომპანიის მმართველი წრის ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს სწორი სტრატეგიის და მიმართულების მიცემა პერსონალისთვის. მისი აზრით, სწორედ ეს მოტივაცია და სტიმული აძლევს მუშაკს მთელი ძალა და ენერჯია ჩადოს მუშაობის პროცესში. ამასთან, ნებისმიერი ხელმძვანელის, ისევე როგორც

თითეული ინდივიდის წარმატება დამოკიდებულია იმ გარემოზე, რომელშიც მას უხდება გადაწყვეტილების მიღება. თეიმურაზ შენგელია განიხილავს მმართველობის სამ ტიპს: ავტორიტატულს, დემოკრატიულს და ჩაურევლობის.

ორგანიზაციის მმართველმა წრემ, როგორც შიდა გარემო, ასევე გარე ფაქტორები უნდა შეისწავლოს, პირველ შემთხვევაში ეს პროცესი შედარებით მარტივია, რადგან მართვის პროცესს, წესებს, აყალიბებს თავად კომპანია, თუ როგორი კულტურით

გააგრძელებს მოღვაწეობას სამომავლოდ, როგორი გუნდი ეყოლება და რა მიმართულებით იმუშავებს, მაგრამ გარე ფაქტორების შემთხვევაში უამრავი სხვა პროცესი იქნება გასათვალისწინებელი. ამ შემთხვევაშიც, მენეჯმენტმა უნდა შეისწავლოს გარე ბაზარზე სამოღვაწეო ძლიერი და სუსტი მხარეები რადგან, გარე ბაზარზე მხოლოდ მისი კომპანია არ არის. მან უნდა გაითვალისწინოს სხვა ორგანიზაციის პრიორიტეტები, შეაფასოს მათი კონკურენტულიანობა. ბუნებრივია, მენეჯრები ვერ შეძლებენ გარე გარემოში მყოფი ყველა ფაქტორის შესწავლას და გათვალისწინებას. ისინი უნდა იყვნენ იმაზე დამოკიდებულნი თუ როგორ იმოქმედებს მათ მიერ განსაზღვრული ორგანიზაციის მუშაობის შედეგები, რომელიც უნდა იყოს დეტალურად გათვლილი და შესწავლილი.

შიდა გარემოში მყოფი ფაქტორებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია, სტრუქტურა, მიზანი, ტექნოლოგია, ამოცანები და ადამიანები, ეს ფაქტორები გეხმარება ორგანიზაციის სრულად მოყვანაში, გარე გარემოს შემთხვევაში კი რთულია განსაზღვრო რა დაგეხმარება, რადგან იგი დროსთან ერთად არის ცვალებადი და არაპროგნოზირებადი. ვერ განსაზღვრავ რა ცვლილებებს უნდა ელოდო. ხშირად ამის გამო ორგანიზაციები გარე გარემოში ერთმანეთის ზემოქმედების ქვეშ ექცევიან და თავიანთი შემუშავებული ორგანიზაციული კულტურა უკანა საფეხურზე იწევს. ამიტომ ორგანიზაციას უნდა ყავდეს ძლიერი, ორგანიზებული და მობილიზებული მენეჯმენტის გუნდი, რომელიც ნებისმიერ დროს შეძლებს სიტუაციის სწორად შეფასებას და ადეკვატური ნაბიჯების გადაგმას მთელ ორგანიზაციის გუნდთან ერთად. მათ მუდმივად უნდა აკონტროლონ ბაზარზე შემომსველელი და გასმველელი

ორგანიზაციების შესაძლებლობები და საქმიანობის სფერო, თუ რგოორი ხარისხით, კულტურით და ტექნოლოგიებით მუშაობენ. წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს დამანგრეველ შედეგებს გამოიღებს, რის გამოც შეიძლება კომპანიას გაუჭირდეს გარე გარემოსთან შეგუება. იგი წინასწარ უნდა იყოს მზად როგორი სახის სირთულე და კონკურენტი დახვდება ბაზარზე. ორგანიზაციაზე ზემოქმედი ფაქტორებიდან მნიშვნელოვანი

გასათვალისწინებელი და დასამუსავებელია კონკურენტი კომპანიების საქმიანობა, მათი სტრუქტურა, მუშაობის სტილი გარე გარემოში და ძალიან მარტივია დაინახო მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, რომელიც აუცილებლად შენი ორგანიზაციის სასიკეთოდ გამოიყენო. იქიდან გამომდინარე რომ ბაზრის შესწავლა აუცილებელია და თითქმის ყველა კომპანია ამას აკეთებს, ისინი აყალიბებენ მათი საქმიანობისათვის მოსალოდენელ საფრთხეებსა და ახალი შესაძლებლობების შემუშავების სტანდარტებს, რომლებიც მათ დაეხმარებათ ჩამოაყალიბონ ორგანიზაციაზე მოქმედი ძალების განმსაზღვრელი ფაქტორები. ორგანიზაციის ხერხემალი სწორედ მისი მამოძრავებელი გუნდია, რომელზეც დგას მთელი კომპანია.

ნებისმიერ კომპანიას, რომელსაც უწევს შიდა თუ გარე ბაზარზე მუშაობა მასზე მცირედით მაინც მოახდენს გავლენას ნებისმიერი სახის გარემო. მისი მისია და ამოცანა მართოს გარემო, რომელიც წინასწარ უნდა შეისწავლოს და მასზე იმოქმედოს. თუმცა, გარე სამყარო გამოირჩევა მუდმივი ცვალებადობით, ყოველთვის ხდება ცვლილებები და რაიმე გაუთვალისწინებელი მოვლენები, რომელსაც ვერ გათვლი და განსაზღვრავ ბოლომდე მიუხედავად იმისა, როგორ ზუსტად და სწორედ იქნება თითოეული ქმედება დაგეგმილი. რა საფეხურები უნდა გაიაროს ორგანიზაციამ, რომ არ მოექცეს გარემოს გავლენის ქვეშ, დეტალურად აღწერს საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მიერ გამოცემულ წიგნში ზოგადი მენეჯმენტის შესახებ (თევდორაძე, ნასყიდაშვილი, ლოლაშვილი, ზაზაშვილი, & პატიაშვილი, 2009, გვ. 22). იგი განიხილავს შედეგებს, რომლის წინაშეც აუცილებლად დადგება კომპანია. პირველი ეს არის მოვლენები, რომელიც წინასწარ დაგეგმვა შესაძლებელია, და მეორე მოვლენები რომელთან წინასწარ განსაზღვრა შეუძლებელია. სწორედ იმ ფაქტორებზეა საუბარი, რისი დაგეგმვა

დაეხმარება კომპანიას იყოს მზად ცვლილებებთან შესახვედრად და გასამკლავებლად, და ასევე რას ვერ განსაზღვრას ორგანიზაცია წინასწარ, რადგან ნებისმიერი გაუთვალისწინებელი ცვლილება აკარგვინებს ძალას კომპანიის მიერ შედგენილ გეგმას. ამის შემდეგ ორგანიზაცია იძულებული იქნება გადახედოს მის პირვანდელ გეგმას, შეიტანოს ცვლილებები და შეცვალოს ტაქტიკა.

ასევე აუცილებელია ორგანიზაციას ქონდეს წინასწარ განსაზღვრული გეგმა, რომელსაც გამოიყენებს გაუთვალისწინებელი მოვლენების დროს და რის მიხედვითაც იმოქმედებს გარკვეული პერიოდი სანამ მერგება ახალ გარემოს. მისი მთავრი მისია არის რაც შეიძლება მაქსიმალურად შეისწავლოს და დეტალურად ქონდეს გაწერილი თითოეული ნაბიჯი სიტუაციაზე მოსარგებად, რადგან რაც უფრო ძლიერად მართავს ორგანიზაცია გარემოს მით უფრო მყარია მისი პოზიცია ამ გარემოში. აცულებლად გასათვალისწინებელია, კომპანიის მენეჯმენტის გუნდის მიერ წინასწარ გაითავისოს რომელი ფაქტორი გამოიყენონ და რომელი უკუაგდონ. შეიძლება თუ არა რამე ფაქტორით განსაზღვრონ რა მოხდება შემდეგ ეტაპზე და შესაძლოა თუ არა რისკის დონე დაწიოს ნულამდე, რომელიც გარე გარემოდან იქნება გამოწვეული.

ორგანიზაცია შიდა გარემოს ქმნის თავად, მისივე დაწესებული კულტურით და მიდგომებით, რასაც უნდა მოერგოს ნებისმიერი გუნდის წევრი და ამ გარემოთი შეუძლია გავლენა მოახდინოს პერსონალზე. ხოლო გარე ბაზარზე გასვლისას, როცა უკვე კომპანია უნდა მოერგოს საერთაშორისო ბიზნესს, მას აქვს გასათვალისწინებელი უმარავი ფაქტორი. ამ შემთვევაში, ორგანიზაცია ვერ მოქმედებს მისი წესებით რადგან აუცილებლად გარე გარემოს აქვს ჩამოყალიბებული სტრანდარტები და იგი იძულებულა მისი მიხედვით იმოქმედოს. ამიტომ, ხშირია შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციები ვერ ერგებიან გარე გარემოს და იგი ხდება გარემოს მსხვერპლი. კომპანიას რომელსაც სურს საერთაშორისო ბაზარზე დაიმკვიდროს სახელი და იყოს წარმატებული, მან უნდა გაითვალისწინოს და ფაქტორები რომლებმაც შესაძლოა განიცადონ ცვლილებები. პირველი გასათვალისწინებელი ფაქტორია – პოლიტიკური გარემო, რომელიც განზაღვრავს სახელმწიფოს კანონმდებლობას და აცულებელია იყო

მასზე მორგებული. მეორე შეიძლება ითქვას რომ არის – ეკონომიკური გარემო, არ არსებობს ისეთი ორგანიზაცია და მისი ქმედება, რომელზეც გავლენას არ მოახდენს ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა. ვერ განსაზღვრავ ეკონომიკურ მდგომარეობას, რადგან იგი არის ერთ–ერთი ყველაზე ცვალებადი გარემო.

კონკურენცია – ეს არის ის სფერო, რომელიც ორგანიზაციამ შექმნის პერიოდიდან უნდა შეისწავლოს, და თვალყური ადევნოს მისი არსებობის პროცესში. იცოდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რაც უფრო კარგად იცნობ კონკურენტი კომპანიების საქმიანობას და მუშაობის სტილს მით უფრო მარტივია ბაზარზე მასთან ერთად ასპარეზობა. ასევე გასათვალისწინებელი ფაქტორია ქვეყნის სოციალური გარემო – რომელიც, დიდი გავლენას ახდენს როგორც საკუთარი ქვეყნის ასევე სხვა ქვეყნების ბიზნესზეც, რადგან მისი ცვალებადობა იშვიათია. იგი არის საზოგადოების აზრისა და ატრადიციების ერთობლიობა, რის გამოც სხვა ქვეყნიდან შემოსული ბიზნესი უფრო რთულად მრგება მას.

ორგანიზაციამ რომელსაც სურს საერთაშორისო ბაზარზე გაითქვას სახელი და მოერგოს გარე გარემოს ფაქტორებს, მუდმივად უნდა იყოს კონტროლის პროცესში, აკვირდებოდეს მოვლენების ცვლილებებს და გუნდთან ერთად მუშაობდეს მათ მორგებასა და გათავისებაზე. კომპანია რომელსაც გაუჭირდება ცვლილებებთან შეგუება იგი ყოველთვის იქნება სხვაზე ერთი ნაბით უკან, რაც გამოიწვევს, როგორ მის წარმატების ნაკლებობას, ასევე ფინანსულ დანაკარგს.

თავი 2. ორგანიზაციული კულტურა და საერთაშორისო ბიზნესი

2.1 საერთაშორისო ბიზნესის მნიშვნელობა

ბიზნესი არის ფინანსური აქტივობა, რომელიც მოიცავს კომერციულ, ინდუსტრიულ ან პროფესიონალურ მოძრაობებს. ბიზნესი შეიძლება წარმოადგენდეს ინსტიტუტს, ორგანიზაციას ან ეკონომიკურ სისტემას, რომელშიც ან სადაც ხდება პროდუქტებისა და სერვისების გადაცვლა ფულზე. ბიზნესის დიაპაზონი მოძრაობს შკალაზე განსაზღვრული ერთი ინდივიდის საკუთრებიდან საერთაშორისო კორპორაციამდე. ზოგიერთი თეორიის ხაზი განიხილავს ბიზნეს ადმინისტრაციას, რომელიც შეიცავს ორგანიზაციულ ქცევას, ორგანიზაციულ თეორიას და სტარტეგიულ მენეჯმენტს. ზოგადად, ნებისმიერი ბიზნესი იწყება ბიზნეს კონცეფციით (ბიზნეს იდეით). ბიზნესის ბუნებიდან გამომდინარე, საერთაშორისო მარკეტის კვლევა შეიძლება გახდეს საჭირო იმისთვის, რომ განვსაზღვროთ ღირს თუ არა გადავქციოთ ბიზნეს იდეა ფართო მაშტაბიან საქმიანობად. საერთაშორისო ბიზნესის განმარტება ლიტერატურაში სხვადასხვაგვარად გვხვდება. თუმცა მისი ძირითადი არსი გამოიხატება პროდუქტების, სერვისების, ტექნოლოგიების, კაპიტალის ან ცოდნის გაყიდვაში ნაციონალური საზღვრების გარეთ საერთაშორისო ან ტრანსნაციონალურ დონეზე. ბიზნესის საერთაშორისო მარკეტზე გატანისას აუცილებელია შინაური და საგარეო ბაზრების, ქვეყნების კულტურის და ღირებულებების, მთავრობის დამოკიდებულების

და ადგილობრივ ბაზარზე მოქმედი კონკურენტი კომპანიების შესწავლა. წარმატებული საერთაშორისო კომპანიის ჩამოსაყალიბებლად საჭიროა სხვადასხვა ქვეყნების ბაზარზე არსებული მოთხოვნების ერთმანეთისგან გარჩევა და გამოკვლევა.

საერთაშორისო ბიზნესის სწორად ხელმძღვანელობისთვის, მულტინაციონალურ კომპანიებს სჭირდებათ ხიდი, რომელიც განასხვავებს ნაციონალურ მარკეტს გლობალური ბაზრისგან. არსებობს ორი ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი, რაც ხაზს უსმევს გლობალიზაციის ტრენდს. პირველი მათგანი არის „თავისუფალი ვაჭრობა“, რაც გულისხმობს ბარიერების მოხსნას ვაჭრობის პროცესში, ხოლო მეორე მათგანს წარმოადგენს ტექნოლოგიურ განვითარება, რაც განსაკუთრებით ხელს უწყობს კომუნიკაციის, ინფორმაციის დამუშავებისა და ტრანსპორტირების გამარტივებას. ამასთან, აუცილებელია, იმ რისკების გათვალისწინება, რომლებსაც მუდმივად ზრდადი და სწრაფად განვითარებადი გლობალური მარკეტი იწვევს. საერთაშორისო მარკეტზე გასვლისას კომპანია ირჩევს სტრატეგიას, რომლის მიხედვითაც აგრძელებს ლობალურ ბაზარზე მოღვაწეობას. გამოყოფენ ორი სახის მიმართულებას. პირველი, როდესაც კომპანია ცდილობს მის მიერ წარმებული პროდუქტი თუ მომსახურეობა მოარგოს ადგილობრივი ბაზრის კულტურულ ნორმებს, გემოვნების უპირატესობებს და რელიგიურ ჭრილებს სხვადასხვა ქვეყანაში; და მეორე, მულტინაციონალური, როდესაც კომპანიის სტრატეგიას წარმოადგენს გაყიდოს ან მიაწოდოს საერთაშორისო ბაზარს მის მიერ წარმოებული პროდუქცია თუ მომსახურეობა ყოველგვარი ცვლილების გარეშე. თუმცა, არსებობს კომპანიები, რომლებიც ითავსებენ ორივე მიმართულებას კონკრეტული პროდუქტის მიხედვით, ანუ ყოველი ახალი პროდუქტის ბაზარზე გატანისას განიხილავენ მის რეალიზებისთვის საჭირო ყველა ფაქტორს და ისე იღებენ გადაწყვეტილებას, საჭიროა თუ არა მისი ადგილობრივი ბაზრისთვის მორგება.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა არა მარტო კომპანიას, არამედ მის ქვეყანასაც აძლევს საშუალებას გამოიყენონ ე.წ. შედარებითი უპირატესობა. შედარებითი უპირატესობის კონცეფცია გულისხმობს იმას, რომ ერებს ეძლევათ საშუალება გამოიყენონ თავიანთი უპირატესობა ხელმისაწვდომი მიწების, რესურსების, შრომისა

და კაპიტალის ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით. სხვა სიტყვებით, ქვეყანა ექსპორტზე გაიტანს იმ პროდუქციას, რომლის სხვა ქვეყანაში წარმოების შანსი მცირეა. ამას გარდა, საკმარისი კაპიტალის მქონე ქვეყანამ, რომლის პრობლემასაც წარმოადგენს მიწა ან მუშახელი, შეიძლება ეს კაპიტალი დააბანდოს იმ ქვეყანაში, რომელსაც საკმარისად აქვს ზემოთ ხსენებული. რა თქმა უნდა, ამ ყველაფერს მოყვება საერთაშორისო ბაზარზე არსებული საქონლისა თუ მომსახურეობის მრავალფეროვნების გაზრდა. საერთაშორისო ბიზნესი ზრდის კონკურენციის დონეს ადგილობრივ ბაზრებზე და ქმნის ახალ შესაძლებლობებს უცხოური კომპანიებისთვის.

გლობალური კონკურენცია მოტივაციას აძლევს კომპანიებს, რომ იმუშავონ უფრო ინოვაციური მეთოდებით და უფრო პროდუქტიულად გამოიყენონ მათ ხელთ არსებული რესურსები. მომხმარებლისთვის, საერთარი ბიზნესის უპირატესობა აისახება იმაში, რომ ხდება მათთვის სასურველი პროდუქტებისა და მომსახურების მრავალფეროვნების გაზრდა, რაც გამოიწვევს მათი ცხოვრების სტანდარტების გაუმჯობესებას.

თ. შენგელიას გამცემულ ლექციების კურსში "საერთაშორისო მენეჯმენტი" საერთაშორისო განმარტებულია, როგორც "რისკის პირობებში მოგების ან სხვა რაიმე შემოსავლის მისაღებად განხორციელებულ საქმიანობას (შენგელია, 2011, გვ. 56).

თუ ეს საქმიანობა ხორციელდება ორი ან მეტი ქვეყნის პარტნიორის მიერ, ან საქმიანი ოპერაციები სრულდება ერთი ან რამდენიმე ქვეყნის სახელმწიფო საზღვრის გადაკვეთით, წარმოიშვება საერთაშორისო ბიზნესი". როდესაც ბიზნესი გადის საერთაშორისო ბაზარზე, აუცილებელი ხდება კორექტირებების შეტანა სამუშაო პროცესში ისე, რომ გათვალისწინებული იქნას სხვა ქვეყნების სამართლებრივი სისტემები. საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე ან მსურველმა მხარემ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს სხვადასხვა ერებს შორის არსებული კულტურული განმასხვავებელი ნიშნები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადგილობრივი ბაზრის ფორმირებაზე. ამიტომ, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას კომპანიამ თავისი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება უნდა მოახდინოს, რათა სწორად წარმართოს

ბიზნესის განვითარების პროცესი საერთაშორისო ბაზარზე. ხშირ შემთხვევებში, კომპანიის მიერ შემუშავებული ორგანიზაციული კულტურა თავისი არსით არ განსხვავდება საერთაშორისო ბაზრის კულტურისგან, თუმცა, გარკვეულ კორექტირებებს მაინც მოითხოვს. როგორც უკვე აღინიშნა, კომპანიის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ კომპონენტს წარმადგენს საერთაშორისო ბაზრის შესწავლა.

ამ პროცესის ძირითად ნაწილს წარმართავს ხელმძღვანელთა/მენეჯმენტთა გუნდი, რომელთაც კარგად უნდა აკონტროლონ უცხოურ ბაზარზე არსებული კონკურენციის დონე.

ლიტერატურაში არსებობს საერთაშორისო ბიზნესის უამრავი განმარტება. ამერიკის შეერთებული შტატების ჯორჯიის შტატის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის მიერ გამოქვეყნებულ კვლევაში, რომელიც ეხებოდა თეორიის საზღვრებს საერთაშორისო ბიზნესის კვლევისას, საერთაშორისო ბიზნესი განხილულია, როგორც ორგანიზაცია, რომელიც ცდილობს მოიპოვოს სარგებელი საერთაშორისო ბაზარზე არსებული კონკურენციის გამოყენებით (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994). მათ მიერ ჩატარებული ემპირიული კვლევის საფუძველზე ჩანს, რომ უცხოური ინვესტიორების გადაწყვეტილებები უმეტეს შემთხვევაში ეფუძვნება წარსულ გამოცდილებას, რომელსაც თავის მხრივ მივყავართ ორგანიზაციულ კულტურამდე.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე. მის მამოძრავებელ ძალას ხარისხი წარმოადგენს. კომპანიას, რომელსაც საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის სურვილი აქვს მას კარგად უნდა ქონდეს შესწავლილი მისი კონკურენტების მუშაობის სტილი, გაეცნოს მის მომსახურებას და ხარისხს. ამასთანავე, მენეჯმენტის გუნდი უნდა აკვირდებოდეს ერთდოულად სხვადასხვა კომპანიებს და პარალელს ავლებდეს მათი მუშაობის ხარისხზე. როდესაც უკვე ეს სფერო შესწავლილი აქვს ორგანიზაციას და იცის დადებითი და უარყოფითი მხარეები მისი კონკურენტი ორგანიზაციების იგი უფრო მარტივად გახდება სასურველი მომხმარებლების მხრიდან. შესაძლებელია ორგანიზაცია იყო ლიდერის მოწინავე პოზიციაზე თუმცა მისი დამოკიდებულება კლიენტებთან არ იყოს სწორად წარმართული. თუ ამ პრობლემას

მენეჯმენტის გუნდი აღმოაჩენს კონკურენტ კომპანიაში მას შეუძლია ეტაპობრივად შეძლოს უკმაყოფილო კლიენტები გადმოიბიროს. ძალიან მნიშვნელოვანი ნაწილია ერთგული კლიენტების შენარჩუნება, მათ მუდმივად უნდა მიაწოდო სიახლე და აუცილებლად როგორც კომპანიაში მომუშავე პერსონალს სჭირდება წახალისება ასევე ეს მნიშვნელოვანი ფაქტორია მომხმარებლებისთვისაც, რადგან ნებისმიერი კომპანიის წარმატება. განვითარება და გაფართოვება სწორედ მათზეა დამოკიდებული. მომხმარებლისათვის მნიშვნელოვანია მომსახურება და სერვისი,

როგორ კომფორტულად აგრძნობინებ თავს კომპანიის ტერიტორიაზე და ასევე წარმოებული პროდუქტით, რომელსაც მოიხმარს მყიდველი.

ხარისხი აუცილებელია იყოს საერთაშორისო სტანდარტებზე მორგებული, რადგან რაც უფრო დიდი მაშტაბებზე უწევს ორგანიზაციას გასვლა მით უფრო დიდი კონკურენცია დახვდება მას. რთულია პირველ ეტაპზე თავის დამკვიდრება საერთაშორისო ბაზარზე, ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ მომხმარებელს გარემოს შესაბამისი ხარისხი და მომსახურება შესთავაზოს. სამწუხაროდ ამ სტანდარტებს ბევრი ორგანიზაცია ვერ აკმაყოფილებს რაც დროსთან ერთად მის წინსვლას უშლის ხელს. ასევე უკმაყოფილო თანამშრომელიც ხელის შემშლელი ფაქტორია ბიზნესის განვითარებაში.

ყველა ზემოთ ხსენებულის გათვალისწინებით, ორგანიზაცია შეძლებს გავიდეს საერთაშორისო ბაზარზე და მართოს საერთაშორისო კომპანიები. რაშიც აუცილებლად დაეხმარება, პროფესიონალი გუნდი, სწორად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა, სტრატეგიები რის მიხედვითაც უნდა იმუშაოს გუნდმა და ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი.

2.2 ორგანიზაციული კულტურის გავლენის მნიშვნელობა საერთაშორისო კომპანიების მართვის პროცესში

ორგანიზაციამ, რომელიც დაფუძნების დღიდან იწყებს სხვადასხვა საფეხურების გავლას, რათა საბოლოო შედეგი მისი კომპანიის წარმატება გახდეს, ეტაპობრივად და თანმიმდევრულად უნდა შეასრულოს დასახული გეგმა. როგორც უკვე აღინიშნა, პირველი და მნიშვნელოვანი არის ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბება, რის მიხედვითაც კომპანია შეძლებს განაგრძოს მოღვაწეობა, ამის შემდეგ კი აუცილებელია დაისახოს სტრატეგია, თუ როგორ გააგრძელებს იგი მუშაობას. სტრატეგიული დაგეგმა არის მართვის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნდამენტი. იგი მოიაზრებს სწორად განსაზღვროს დასახული მისია და მიზნები. ყველა ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი სტარტეგია, რომელიც განპირობებულია გარკვეულ დროსა და სივრცეში. იგი პერიოდულად მოითხოვს გადახედვასა და შეცვლას, რათა მარტივად მოახდინოს ორგანიზაციამ ცვლილებებთან შეგუება და მორგება. მისი ჩამოყალიბება და შეცვლა მარტივი არ არის, ამ საქმეს უძღვება ორგანიზაციის მენეჯმენტის გუნდი, რომელიც პასუხსიმგებელია თავისი კომპანიისა და პერსონალის მიმართ. მენეჯმენტის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციისათვის ეფექტიანი სტარტეგის შემუშავება და პრაქტიკაში გამოყენება. მენეჯმენტის მიერ შექმნილი სტარტეგია ურთიერთკავშირშია ორგანიზაციის მართვასთან, რადგან იგი პირდაპირი მნიშვნელობით ახდენს გავლენას გარემოსა და მასზე მოქმედ ფაქტორებზე.

გავლენა არის შესაძლებლობა, რომ მოახდინო ზემოქმედება ხასიათზე, განვითარებასა და ადამიანის ქცევაზე. ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს

კომპანიის მმართველ ძალას, ამიტომ, მას აქვს უნარი განავითაროს ბიზნეს სტრატეგია. იგი წარმოადგენს პროფესიულ ფასეულობებს და ღირებულებებს, რომლითაც ის განსაზღვრავს თანამშრომლების, პარტნიორების ან თუნდაც კლიენტების ურთიერთქმედებას.

ორგანიზაციის მთავარ სტრატეგიას წარმოადგენს თავისი როლის სწორად გათავისება და თავისი შეხედულებების ისე გამოყენება, რომ უმოკლეს ვადაში მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. ორგანიზაციული კულტურა კარნახობს კომპანიას რამხელა რისკის გაწევა შეიძლება, როდესაც საქმე ეხება კვლევასა და განვითარებას, ინვესტიციებს ახალ აპარატურაში და ახალი პროდუქტის შექმნისას. ნებისმიერ ბიზნესზე ძალიან დიდ გავლენას ახდენს რისკების იმ საზღვრების გათავისება, რომელსაც აყალიბებს კორპორატიული კულტურა.

როდესაც კომპანია ანვითარებს ინფორმაციული თავშეკავებლობის პოლიტიკას თანამშრომლებს შორის, ამან შეიძლება უარყოფითი გავლენა იქონიოს შიდა გარემოზე და გამოიწვიოს უნდობლობა პერსონალს შორის. უნდობლობა კი შეამცირებს ორგანიზაციის გავლენას გუნდის თითოეულ წევრზე, რაც გამოიწვევს კომპანიის პროდუქტიულობის შემცირებას. თუ კი ორგანიზაცია დაუშვებს, რომ უნდობლობა გახდება კორპორატიული კულტურის ნაწილი, მართველი გუნდის სიტყვას დაეკარგება ძალა და გამოიწვევს დაუმორჩილებლობას პერსონალს შორის, რაც ნიშნავს კონტროლის დაკარგვას სამუშაო პროცესზე. როდესაც კომპანიის კულტურაში ჩნდება ბზარი და ის კარგავს ფასეულობებს, იგი ამცირებს თავის შესაძლებლობებს, რომ გავიდეს საერთაშორისო ბაზარზე. ამავდროულად, თუ კი უკვე საერთაშორისო ბაზარზე გასული კომპანია კარგავს თავის გავლენას სამუშაო პროცესის მიმდინარეობაზე, მას გაუჭირდება მისი პოზიციების შენარჩუნება გლობალური მასშტაბით და იგივე პრობლემების წინაშე დადგება.

ორგანიზაციული კულტურის კიდევ ერთ გავლენის სფეროს წარმოადგენს პერსონალისთვის სტიმულის მიცემა. სტიმული არის კომპანიის მიერ გაწეული დამატებითი მორალური გასამრჯელო, რაც აუმჯობესებს პერსონალის

პროდუქტიულობას. აუცილებელია, რომ კორპორატიული კულტურის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენდეს სტიმულის მიმცემი პროგრამები, რომლებიც გაზრდის პერსონალის ნაყოფიერებას და აისახება კომპანიის ეკონომიკურ ზრდაში. მაგალითად, თუ ასეთ წამახალისებელ პროგრამაში ნებისმიერი თანამშრომელი იღებს ფულად ან ნებისმიერ სხვა ანაზღაურებას, მიუხედავად მის მიერ გაწეული ღვაწლისა, ეს შეიძლება უარყოფიდად აისახოს კორპორატიულ კულტურაზე, რადგან ასეთი თანამშრომელი მუდმივად დაელოდება ანაზღაურებას ზედმეტი დატვირთვის გარეშე და ეს გახდება მისი პირადი ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი. ამიტომ, აუცილებელია, რომ კომპანიამ შექმნას ისეთი წამახალისებელი პროგრამა, სადაც ანაზღაურება იქნება გაწეული სამსახურის შესაბამისი, რაც ნიშნავს რომ ასეთი პროგრამებით, რომლებიც წამოადგენენ ორგანიზაციული კულტურის ნაწილს, შეიძლება გაზარდო გუნდის თითოეული წევრის ნაყოფიერება და გავლენა მოახდინო მათ პროდუქტიულობაზე.

ორგანიზაციული კულტურის შემდეგი გავლენის სფეროს წარმოადგენს სწორი ფოკუსის, კონცენტრაციის შექმნა თანამშრომლებს შორის. კომპანიამ უნდა შექმნას ისეთი ბიზნეს სტრატეგია, რომელიც ჩამოყალიბდება ერთიან „სახელმძღვანელოდ“ ნებისმიერი თანამშრომლისთვის. შესაბამისად, მთლიანი ორგანიზაცია ფოკუსირდება ერთ მიზანზე და შანსები იმისა, რომ ეს სტრატეგია გაამართლებს, გაიზრდება.

მმართველი წრის მთავარი ფუნქციაა ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და შემდეგ მისი განვითარება. თუ კი მენეჯმენტი ვერ მოახერხებს მის სწორად განვითარებას, კორპორატიული კულტურა დაიწყებს თვითგანვითარებას, რის შემდეგაც ძალზედ გართულდება მისი გაკონტროლება და სწორი მიმართულების მიცემა. იმ შემთვევაში, როცა ორგანიზაციული კულტურა შექმნის მომენტიდან სწორად არის ჩამოყალიბებული, თანამშრომლების უმრავლესობა სჯერა, რომ ნამდვილად არიან კომპანიის მომავლის და კომპანიის კულტურის ნაწილი. სამუშაო პროცესი მათ აძლევთ მიზანს, და ისინი სიამოვნებას იღებენ თანამშრომლებთან კომუნიკაციით. ორგანიზაციები, რომელთა სტრატეგიას წარმოადგენს პერსონალის თვით შეფასების ამაღლება, ძირითად შემთხვევებში ბევრად უკეთ აწვითარებენ კომპანიის კულტურას.

შედეგად, კარგად განვითარებული ორგანიზაციული კულტურა მიგვიყვანს უფრო ნაყოფიერ ბიზნეს მიღწევებამდე. როდესაც კომპანიას სურს მისი სამუშაო მაჩვენებლების განვითარება, პირველი რასაც ისინი მიმართავენ არის ორგანიზაციული კულტურა. ისინი ცდილობენ კორპორატიული კულტურის საშვალეებით გავლენა მოახდინონ პერსონალის პროდუქტიულობაზე. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ თანამშრომელთა ქცევაზე პირდაპირი გავლენა აქვს მენეჯმენტის გუნდს, რომელიც ქმნის და განსაზღვრავს კორპორატიულ კულტურას.

3. შვარცი და ს. დევისი კვლევაში „ კორპორატიული კულტურის და ბიზნეს სტრატეგიების შესაბამისობა“ განიხილავენ გავლენის სხვადასხვა ფორმებს საერთაშორისო ორგანიზაციებში (Schwartz & Davis, 2014). შემდეგი ცხრილი 1 წარმოადგენს მათ მიერ განხილული გავლენის ფორმებს.

ცხრილი 1 (ჯოლია, 2015) (მესხია, ფუტკარამე, & სხვები, 2012)

გავლენის ფორმების შეჯამება

გავლენის ფორმები	არსი და მნიშვნელობა
კორპორატიული	ინარჩუნებს ავტონომიას. მენეჯერებს აძლევს უფლებას მართონ ბიზნესი, მანამ სანამ ისინი ახერხებენ ბიუჯეტის გაზრდას.
უფროსზე დაქვემდებარებული	უპირატესობას ანიჭებს ერთპიროვნულ მმართველობას. არ ხდება აზრთა სხვადასხვაობა. თავს არიდებს კონფრონტაციას.
თანასწორი	არ ხდება გენდერული დისკრიმინაცია. „იყავი ჯელტმენი, ან ლედი“.

დეპარტამენტშორისი	ფორმირდება ჯგუფები სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით. მოქმედების არეალი იყოფა გუნდების მიხედვით.
ინოვაციური	უპირატესობა ენიჭება ახალ აზრებსა და იდეებს. არის რისკიანი.
ურთიერთშეთანხმებული	გადაწყვეტილების მიღება ხდება ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე. განიხილება ყველა შესაძლებლობა.
ორგანიზებული	ძალაუფლება არის ცენტრალიზებული. მმართველობა არის ავტოკრატიული.
მონიტორული	ნებისმიერი გადაწყვეტილება მოწმდება ზედა საფეხურზე მდგომ პირთა.
წამახალისებელი	ხდება ერთგული თანამშრომლების დაფასება. ყველას აქვს დაწინაურების პერსექტივა.

წყარო: ინფორმაცია აღებულია ჰ. შვარცის და ს. დევისის კვლევიდან „კორპორატიული კულტურის და ბიზნეს სტრატეგიების შესაბამისობა“

ცხრილი1 გვიჩვენებს სხვადასხვა მმართველობის სხვადასხვა ფორმებს, რომლებიც განპირობებულია ორგანიზაციული კულტურის გავლენით.

უკან წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული, განვითარებული და სახეცვლილი კორპორატიული კულტურა დგას. აქვე განხილულია 4 ფაქტორი, რაც გვალენას ახდენს კომპანიის წინსვლაზე. ეს 4 ფაქტორია: სტუქტურა, სისტემა, ხალხი და კულტურა. თუმცა, შეიძლება ითქვას, რომ კულტურა დანარჩენს ფაქტორს აქცევს თავისი გავლენის ქვეშ. გავლენის ხარისხი, რომელიც მენეჯერებს აქვთ კულტურაზე ბევრად ლიმიტირებულია, ვიდრე გავლენის ხარისხი, რომელიც მათ აქვთ სტრუქტურაზე,

სისტემაზე და ხალხზე. შეიძლება ითქვას, რომ ყველაზე რისკის შემცველი ორგანიზაციული ცვლილებები გამომდინარეობს ორგანიზაციული კულტურის განუვითარებლობის შემთხვევაში. სხვა სიტყვებით, როდესაც ორგანიზაციული კულტურა არ ვითარდება ნიშნავს, რომ არ ვითრდება მმართველობის ფორმაც, რაც პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს კომპანიის პროდუქტიულობაზე.

ლიტერატურაში განიხილება ორგანიზაციული კულტურის 3 ძირითადი იდეა თუ როგორი გავლენა აქვს მას საკუთარი პერსონალის მუშაობის პროცესზე. პირველ რიგში ინფორმაციის ფლობა აძლევს უპირატესობას თანამშრომლებს, რათა უკეთესად გაიგონ კომპანიის ფუნქციონირების არსი. ეს ცოდნა იძლევა ინფორმაციას, რომ განვსაზღვროთ მომავალი ქმედებები. მეორეს მხრივ, ორგანიზაციული კულტურა საშუალებას გვაძლევს თანამშრომლებს შორის გავზარდოთ კომპანიის ფილოსოფიის აღქმა. ორგანიზაციის ფასეულობების და ღირებულებების გაანალიზება ქმნის ერთიან მიზანს, რომელსაც ემსახურება მთელი კომპანია. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაციას შეუძლია მიაღწიოს ბევრად მეტ წარმატებას, როდესაც მთლიანი გუნდი მუშაობს ერთი საერთო მიზნისთვის. მესამე იდეა არის ის, რომ გამოვიყენოთ ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომლების ქცევების მართვის ბერკეტად. რა თქმა უნდა, ეს ბევრად მარტივი იქნება როდესაც სამსახურში იღებ კომპანიის სტანდარტებზე მორგებულ კადრს. თუმცა, რეალობაში ასეთი კადრების პოვნა საკმაოდ რთულია. ამიტომ, ორგანიზაციული კულტურა გამოიყენება თანამშრომლების ქცევების საკონტროლო მექანიზმად. თუ კი ეს მეთოდები ორგანიზაციაში გამართულად მუშაობს, და შიდა გარემო სწორად იმართება ამ პროცესების მიხედვით, მაშინ ორგანიზაციას უფრო თამამად შეუძლია საერთოშოროისო ბაზარზე გასვლა, და მორგება გარე გარემოში. ამ მეთოდების გათვალისწინებით შედარებით უფრო მარტივი ხდება გარე გარემოს კონტროლი, სხვა ფაქტორებთან ერთდა შეთახმებით. თუ ორგანიზაცია ვერ მართავს შიდა გარემოს, მაშინ იგი ძალას დაკარგავს გარე გარემოს სამართავად.

ორგანიზაციის შიდა გარემოს არეგულირებს სხვადასხვა ფაქტორები, ყველაზე მნიშვნელოვანი კი ერთგული გუნდი, მიზანი, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგიები

და სწორად ჩამოყალიბებული კულტურა არის. მთელ კომპანიას აერთიანებს მიზანი რომელსაც ორგანიზაცია მიჰყავს საბოლოო შედეგამდე, რაშიც მას სწორად შერჩეული კულტურა ეხმარება. მიზანი აუცილებლად უნდა იყოს დროში გაწერილი რათა დროდადრო მისი შესრულება გუნდის წევრებისთვის იყოს სტიმული, რის შემდეგადაც პერსონალი უფრო მეტი ენთუზიაზმით გააგრძელებს მუშაობას. როდესაც ორგანიზაცია საკუთარი ქვეყნის შიდა ბაზარს იპყრობს მას სურვილი უჩნდება კომპანია გაიტანოს საერთაშორისო ბაზარზე, რაშიც აქაც გუნდის წევრების მაქსიმალური ჩართულობა არის საჭირო. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა ნიშნავს მართო სხვადასხვა ქვეყნებში შენი პატარა კომპანიები რაც პირველ ეტაპზე სარისკოა. ამისთვის კი საჭიროა მენეჯმენტის გუნდმა როგორც ზემოთ აღინიშნა კარგად შეისწავლოს გარემო, სადაც მოუწევს კომპანიას მუშაობის გაგრძელება. ასევე, საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი ის 5 ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მისი მართვის პროცესზე.

ცხრილი 2

საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი ფაქტორები

ფაქტორები	გავლენის არეალი
ეკონომიკური გარემო	კომპანიამ უნდა შეისწავლოს იმ ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა, სადაც აპირებს ინვესტიციების ჩადებას.
პოლიტიკური გარემო	კომპანიამ უნდა შეისწავლოს პოლიტიკური მოვლენების ზეგავლენა ქვეყნის ეკონომიკასა და ბაზარზე.
სოციალური გარემო	კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს იმ საზოგადოების მოთხოვნები და შესაძლებლობები, რომლებზეც აკეთებს გათვლას.
ტექნოლოგიური გარემო	მმართველმა წრემ ფეხი უნდა აუწყოს ინფორმაციული ტექნოლოგიის განვითარებას, რადგან ის წარმოადგენს

	კომუნიკაციისა და ბაზარზე თვითდამკვიდრების ყველაზე ეფექტურ საშუალებას.
კულტურა	მმართველი გუნდის მხირდან აუცილებლად გასათვალისწინებელი ფაქტორია იმ ქვეყნის კულტურა, ღირებულები და ფასეულობები, სადაც მოღვაწეობას იწყებს.

პირველი- ეკონომიკური გარემოს შემთხვევაში მენეჯმენტის გუნდმა უნდა შეისწავლოს და გამოიკვლიოს იმ ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა და განვითარება, სადაც აპირებს მოღვაწეობის გაგრძელებას. ეს პროცესი გაუმარტივებს ორგანიზაციას სწორი გადაწყვეტილების მიღებას და გზას გაუხსნის მომავალი ნაბიჯებისკენ. ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის განმსაზღვრელი მაჩვენებლებია: სტაბილურობა, ეკონომიკური მდგომარეობის დონე, ცხოვრების დონე, ინფრასტრუქტურის განვითარება, ეროვნული ვალუტის კურსი. მენეჯმენტის გუნდმა თავი უნდა შეიკავოს იმ ქვეყანაში ბიზნესის გატანაზე სადაც, ქვეყანას აქვს დიდი დავალიანება და ძირითადი შემოსავალი ვალების დაფარვას უნდება. ასევე იმ შემთხვევაში როდესაც ქვეყანაში ვალუტის კურსი არასტაბილურია.

პოლიტიკური გარემოს შემთხვევაში საერთაშორისო ბიზნესზე გავლენას ახდენს, ქვეყანაში მიმდინარე შიდა დამაბული მდგომარეობა, უცხოელ ბიზნესმენებთან თანამშრომლობა, მეზობელ ქვეყნებთან კავშირი და პოლიტიკური სტაბილურობა. თუ ქვეყანაში პოლიტიკური გარემო დამაბულია, არის ომის საშიშროება, ქვეყნის შიდა დამაბული ურთიერთობა მოწინავე პარტიებს შორის, ასეთ დროს ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს რომ იმ ქვეყნის ბაზარი იქნება არამდგრადი და ინვესტიციების ჩადება იქნება სარისკო.

ასევე ერთ-ერთი ფაქტორია სოციალური გარემო, რომელიც ორგანიზაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგან კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს იმ საზოგადოების მოთხოვნები და შესაძლებლობები, რომლსაც უნდა მიაწოდოს და შესთავაზოს პროდუქტი. ამიტომ ამ გარემოს ყველაზე დიდი დაკვირვება და შესწავლა სჭირდება.

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის პროცესში და მისი განვითარებისთვის გასათვალისწინებელია ტექნოლოგიური გარემო. თანამედროვე მსოფლიო წარმოადგენს ინფორმაციული კულტურის ხანას. აუცილებელია, რომ მმართველმა წრემ ფეხი აუწყოს ინფორმაციული ტექნოლოგიის განვითარებას, რადგან ის წარმოადგენს კომუნიკაციისა და ბაზარზე თვითდამკვიდრების ყველაზე ეფექტურ საშუალებას. და ბოლოს საერთაშორისო ბაზარზე და საერთაშორისო კომპანიების განვითარებაზე ყველაზე მნიშვნელოვანი მოქმედი ფაქტორი არის კულტურა.

ორგანიზაციას რომელსაც ჩამოყალიბებული აქვს საკუთარი ყველასგან განსხვავებული კულტურა, რის მიხედვითაც მართავს სრულ კომპანიას, იგი ამავე კულტურით საერთაშორისო ბაზარზე გადის და ითვალისწინებს სხვა ელემენტებს რაც გავლენას მოახდენს საერთაშორისო ბაზარზე მოღვაწეობის დროს. მენეჯმენტის გუნდმა უნდა იცოდეს რომ სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგელები სხვადასხვა კულტურით გამოირჩევიან და შესაბამისად განსხვავებულად იქცევიან ბაზარზე. მენეჯმენტის გუნდმა უნდა შეისწავლოს იმ ქვეყნის კულტურული სფერო და მათი ფასეულობები, რადგან საკუთარი შემუშავებული კულტურა მოარგონ და შეითავსონ. ასევე გასათვალისწინებელია კულტურის ის ელემენტი რასაც ენობრივი ბარიერი ეწოდება. ეს დიდ გავლენას ახდენს ქვეყნების ურთიერთთამშრომლობაზე. ამ ბარიერის დარეგულირება და გადალხვა ძალზედ მნიშვნელოვანია რადგან ინფორმაცია სოციუმამდე არასრულად და არარსწორი მიმართულებით მივა. ამას გაყიდვების შემცირება და უარყოფითი დამოკიდებულება მოყვება, როგორც ქვეყნის შიდა გარემოში. ასევე ხელის შემშლელი ფაქტორი იქნება სხვა ქვეყანაში მოღვაწეობის გაგრძელებისათვის.

ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც კომპანია დაარსების დღიდან აყალიბებს და ირჩევს მისთვის სასურველ ფასეულობებს და ღირებულებებს, რის საფუძველზეც აგებს სტარტეგიებს. ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს კომპანიების განმასხვავებელ ელემენტს, რადგან ყველა კომპანია ინდივიდუალური მიდგომით გადის ბაზარზე. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებისას მმართველი გუნდის მხრიდან აუცილებლად გასათვალისწინებელი ფაქტორია იმ ქვეყნის კულტურა, ღირებულებები და ფასეულობები, სადაც მოღვაწეობას იწყებს. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას აუცილებლად მოახდენს გავლენას მართვის პროცესებზე იმ ქვეყნის ეროვნული ტრადიციები, ამიტომ მისი გათვალისწინება ჩამოყალიბების პროცესში იქნება სწორი ნაბიჯი.

ორგანიზაციისათვის გავლენის მოპოვება არის კოზირი, რადგან მას ერთდროულად შეუძლია მართოს მისი შვილობილი კომპანიები სხვადასხვა ქვეყნის ბაზარზე და ამავდროულად გავლენა მოიპოვოს კონკურენტ კომპანიებზე.

2.3 ლიტერატურული მიმოხილვა

ბევრი საერთაშორისო კომპანია არამხოლოდ მოღვაწეობს სხვადასხვა ქვეყანაში, არამედ აქვს სხვადასხვა ბიზნეს ხაზი ან სულ მცირე სხვადასხვა პროდუქცია ქვეყნების მიხედვით. სხვადასხვა ბიზნეს ხაზს შეიძლება ქონდეს სხვადასხვა ორგანიზაციული კულტურა მორგებული იმ ქვეყნის ღირებულებასა და ფასეულობაზე, რომელშიც მოღვაწეობს. 1994 წელს გ. ჰოფსტედის მიერ ჩატარებული კვლევის დროს შესწავლილი იქნა ორგანიზაციული კულტურა 20 კომპანიაში დანიასა და ჰოლანდიაში (Hofstede, 1984). კვლევის პროცესში შესწავლილი იქნა ერთმანეთისაგან მაქსიმალურად განსხვავებული ორგანიზაციები, დაწყებული სათამაშოების ქარხნიდან, დამთავრებული პოლიციის მუნიციპალური ერთეულით. შედეგებმა აჩვენა, რომ ამ 20 კომპანიის სამუშაო პროცესს შორის იყო ბევრად მეტი განსხვავება, ვიდრე მათ ღირებულებებს შორის, რაც ძირითადად განპირობებული იყო განსხვავებით ნაციონალობებს, განათლებას, ასაკსა და სქესს შორის. იმისათვის, რომ განესხვავებინათ ორგანიზაციული პრაქტიკა ამ კომპანიებს შორის, ავტორმა გამოიყენა 6 ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი განზომილება. ეს 6 განზომილება აბსოლუტურად საკმარისი აღმოჩნდა, რომ აესახა ორგანიზაციული კულტურა ამ 20 კომპანიაში. თუმცა, გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ კვლევა ჩატარდა მხოლოდ 2 ქვეყანაში. ამიტომ, შეიძლება კვლევის შედეგები ვერ მივიჩნიოთ უნივერსალურად. ორგანიზაციული კულტურის ასაღწერად სხვა ქვეყნებში ან სხვა კომპანიებში შესაძლოა საჭირო იყოს დამატებით სხვა განზომილებები ან პირიქით, რომელიმე ამ 6 განზომილებიდან შეიძლება იყოს ზედმეტი. ჰოფსტედის მიერ აღმოჩენილი განზომილებებია:

1) პროცესზე ორიენტირებული კულტურა შედეგზე ორიენტირებული კულტურის წინააღმდეგ

პროცესზე ორიენტირებული კულტურა ძირითადად განპირობებულია ტექნიკური და ბიუროკრატიული პრაქტიკებით, ხოლო შედეგზე ორიენტირებული კულტურა -

საერთო მიზანზე ორიენტაციის პრაქტიკით. ეს განზომილება ასოცირებული იქნა კულტურის ჰომოგენურობის ხარისხით: შედეგზე ორიენტირებულ კომპანიებში ყველა თანამშრომელი აღიქვამდა თავიანთ სამუშაო პროცესს ერთგვაროვნად, ხოლო პროცესზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში სამუშაო პროცესის აღქმა იყო სხვადასხვაგვარი. კულტურის ჰომოგენურობის ხარისხი წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის „სიძლიერის“ ხარისხს. კვლევამ დაამტკიცა, რომ შედეგზე ორიენტირებული კულტურა არის უფრო ძლიერი ვიდრე პირიქით.

2) სამსახურზე ორიენტირებული კულტურა თანამშრომელზე ორიენტირებული კულტურის წინააღმდეგ

სამსახურზე ორიენტირებული კულტურა მიზანმიმართულია მხოლოდ პერსონალის ნაყოფიერებაზე, მაშინ როცა თანამშრომელზე ორიენტირებული კულტურა ყურადღებას აქცევს გუნდის თითოეული წევრის კარგად ყოფნაზე. შეიძლება ითქვას, რომ ამ შემთხვევაში კომპანია ირჩევს კულტურის მიმართულებას ინდუვიდუალური მენეჯერის დონეზე. ავტორმა აჩვენა, რომ თანამშრომელზე ორიენტირებულ კულტურას მივყავართ ბევრად ნაყოფიერ შედეგებამდე.

3) პროფესიონალური კულტურა მიკერძოებული კულტურის წინააღმდეგ

პროფესიონალურ კულტურაში მაღალი დონის განათლების მქონე თანამშრომლები უპირატესობას ანიჭებენ პროფესიონალიზმს, მაშინ როცა მიკერძოებული კულტურის შემთხვევაში მათი პიროვნება განისაზღვრება იმ ორგანიზაციით, რომელშიც ისინი მუშაობენ. სოციოლოგების აზრით, მიკერძოებულ კულტურას ძირითად შემთხვევებში იწვევს ქვეყანაში მიმდინარე კულტურული და პოლიტიკური მოვლენები.

4) ღია სისტემის კულტურა დახურული სისტემის წინააღმდეგ

ეს განზომილება მიმართავს შიდა და გარე კომუნიკაციის საერთო სტილს და ის ერთადერთია ამ 6 განზომილებიდან, რომელშიც არის სისტემატური განსხვავება დანიისა და ჰოლანდიის კომპანიებს შორის.

შედეგებმა აჩვენა, რომ დანიური კომპანიებისთვის ღია სისტემის კულტურა უფრო დამახასიათებელია, ვიდრე ჰოლანდიური კომპანიებისათვის. რაც მანიშნებელია იმისა, რომ ნაციონალური განსხვავებები აისახება ორგანიზაციულ კულტურაშიც.

5) ვიწროდ კონტროლირებადი კულტურა ფართედ კონტროლირებადი კულტურის წინააღმდეგ

ეს განზომილება შეისწავლის ფორმალურობის და პუნქტუალურობის ხარისხს კომპანიის შიგა სამხარეულოში. ბანკებსა და დიდ კომპანიებში გამოიყენებენ ვიწრო კულტურის სტილს, მაშინ როცა შედარებით პატარა კომპანიებში არის ბევრად არაფორმალური გარემო და შესაბამისად ისინი მიმართავენ ფართედ კონტროლირებადი კულტურის სტილს.

6) პრაგმატული კულტურა ნორმატიული კულტურის წინააღმდეგ

მეექვსე განზომილება აღწერს ყველაზე მოხერხებულ გზას გარემო სამყაროსთან, უფრო კონკრეტულად კი - კლიენტებთან საურთიერთობოდ. კომპანიები რომლებიც თავაზობენ მომხმარებლებს სხვადასხვა მომსახურებას ძირითად შემთხვაში მიჩნეულნი არიან პრაგმატულად, ხოლო ორგანიზაციები, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან კანონების მიღებასთან - ნორმატიულად. ეს განყოფილება ზომავს „კლინეტთან ორიენტაციის“ ხარისხს და წარმოადგენს მენეჯმენტის ლიტერატურაში ხშირი განხილვის საგანს.

საბოლოოდ გ.ჰოფსტედის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ორგანიზაციების მიერ გაზრდილი ინტერგაცია ადგილობრივი საზღვრების გარეთ მოითხოვს შეცვლილ ორგანიზაციულ კულტურებს, ლიდერობის სტილს, წამახალისებელ პროგრამებსა და სასწავლო კურსებს, რომლებიც დაეხმარება კომპანიას ადგილობრივ კულტურასთან ადაპტაციაში.

ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს დამაკავშირებელ ძალას კომპანიის თითოეული განყოფილებას შორის. საერთაშორისო კომპანიები განსაკუთრებით არიან დაინტერესებული კორპორატიული კულტურის განვითარებაში, რომ გააუმჯობესონ კონტროლი, კოორდინაცია და ინტერგაცია შვილობილ კომპანიებს შორის. თუმცა, ეს შვილობილი კომპანიები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ადგილობრივ კულტურასთან და წეს-ჩვეულებებთან, რაც ქმნის სხვაობას ნაციონალურ და კორპორატიულ კულტურებს შორის. ეს სხვაობა შესწავლილ იქნა ჟენევის ეკონომიკისა და მენეჯმენტის უნივერსიტეტის პროფესორ ს. შნეიდერის მიერ (Schneider, 1988). სტატია განიხილავს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დაშვებებს ხალხისა და მსოფლიოს შესახებ, რომლებიც შეიძლება განსხვავებული იყოს ნაციონალური კულტურის მიხედვით შვილობილ კომპანიებში. ასევე, განხილულია კორპორატიული კულტურა, როგორც ბიზნესის გლობალიზაციის მექანიზმი. ბევრი ამერიკული მულტინაციონალური კომპანია ცდილობს ჰქონდეს საერთაშორისო ხედვები სწრაფი განვითარებისათვის. ევროპული ნაციონალური კომპანიებიც კი, რომლებსაც აქვთ ბევრად გრძელი ისტორია საერთაშორისო ბიზნესის კეთების, ცდილობენ გახდნენ კიდევ უფრო გლობალური. მათი უმეტესობა ორგანიზაციულ კულტურას განიხილავს წინსვლის და განვითარების ბერკეტად. მაგრამ რა დონემდე შეილება კომპანიის ორგანიზაციულმა კულტურამ გადააჭარბოს ნაციონალური კულტურათა შორის სხვაობებს, რომ ჩამოყალიბდეს საერთაშორისო კომპანიად? კვლევის მიზანს წარმოადგენს აღმოაჩინოს პოტენციური შეჯახება მულტინაციონალური ორგანიზაციის კორპორატიულ კულტურასა და შვილობილი კომპანიის ნაციონალურ კულტურას შორის.

ს. შნეიდერმა შექმნა მოდელი, რომელიც ორგანიზაციულ კულტურას ყოფს სამ დონედ: 1) ქცევები და არტიფაქტები; 2) ღირებულებები და ფასეულობები; და 3) კონკრეტული დაშვებები. ეს ფაქტორები ეყრდნობა იმ მოსაზრებას, რომ ქცევები და არტიფაქტები არის ყველაზე მარტივად დაკვირვებადი, მაშინ როცა ღირებულებები და ფასეულობები კონკრეტული ადამიანების არის ბევრად რთულად აღსაქმელი. სწორედ მესამე ფაქტორი, კონკრეტული დაშვებები იძლევა საშუალებას, რომ მოხდეს ყველა

მათგანის შესწავლა. ეს მოდელი შეიძლება მოვარგოთ ორივე, ორგანიზაციულ და ნაციონალურ კულტურას. თუმცა კორპორატიული კულტურა ბევრად მარტივად მოირგებს პირველ ორ ფაქტორს, ვიდრე მესამეს, რომელიც უფრო კონკრეტულად არის გაშლილი ნაციონალურ კულტურაში.

მსოფლიოში ყოველ დღე იქმნება ახალი კომპანიები, რომლებიც მუდმივად ვითარდებიან და ისწრაფვიან საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისკენ. ამ კომპანიებში შექმნის დღიდან ყალიბდება კორპორატიული კულტურა, რომელიც წარმოადგენს მათი ზრდის და განვითარების მთავარ საფუძველს. თუმცა, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას ორგანიზაციული კულტურა მოითხოვს კარკვეულ სახეცვლილებას და იმ ქვეყნის კულტურაზე მორგებას, რომელშიც კომპანია იწყებს მოღვაწეობას. რ. ჰანიფას და თ. კუკის მიერ ჩატარებულ კვლევაში, რომელიც მოიცავდა მალაიზიაში მოღვაწე სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებს, განხილულია ის ფაქტორები, რომლებიც ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომელიც თავის მხრივ განსაზღვრავს კომპანიის მომავალს (Haniffa & Cooke, 2002). ესენი შეიძლება იყოს ადგილობრივი ქვეყნის ეკონომიკა, სასესხო კაპიტალის ბაზარი, მმართველი ორგანოების ხედვები და მიმართულებები, საბუღალტრო ჩარჩოები, მარეგულირებელი ორგანოები, აღსრულების მექანიზმები და რა თქმა უნდა ერის კულტურა, რელიგია, ღირებულებები და ფასეულობები, რომლებიც საუკუნეების განმავლობაში ყალიბდებოდა ქვეყანაში.

ავტორების მიერ მალაიზიით დაინტერესება გამოიწვია იმ ფაქტმა, რომ ის წარმოადგენს განვითარებად ქვეყანას, სადაც მუდმივად ხდება ახალი ინვესტიციების და ბიზნესების აღმოცენება. მაგრამ, ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ის, რომ მალაიზია წარმოადგენს ეთნიკურად, რელიგიურად და ლინგვისტურად მრავალფეროვან ქვეყანას.

ერის კულტურა წარმოადგენს ერთ–ერთ ყველაზე რთულად აღსაქმელ ფაქტორს. ის მოიცავს ქვეყნის სოციუმში ჩამოყალიბებულ ტრადიციებს, ქცევის ნორმებს, საზოგადოების ცხოვრების სტილს.

კულტურა განსაზღვრავს ადამიანთა ფიქრის, განცდის და მოქმედებების მიმართულებას. მალაიზიის შემთხვევაში კვლევამ აჩვენა, რომ ნებისმიერი საერთაშორისო ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურას ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს ეროვნება, რელიგია და საზოგადოების განათლების დონე. ეროვნებას ანუ რასას ექცევა განსაკუთრებული მნიშვნელობა, რადგან ის არის განმსაზღვრელი ასპექტი კლასებს შორის ურთიერთობის, ასევე უზრუნველყოფს იმ პრინციპებს, რომლის მიხედვითაც ნაწილდება სიმდიდრე და ძალაუფლება ქვეყნის მასშტაბით. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერ მრავალეროვან ქვეყანაში, სადაც თითოეულ ეთნიკურ ჯგუფს ურჩევნია შეინარჩუნოს მისი ეთნიკური პიროვნულობა. ასეთ შემთხვევებში, მენეჯერები, რომლებიც აყალიბებენ ორგანიზაციულ კულტურას, ექცევიან თავიანთი ეროვნული კულტურის, ტრადიციების, ღირებულებებისა და ფასეულობების გავლენის ქვეშ.

აზიის ნებისმიერ ქვეყანაში განათლება მიჩნეულია ქვეყნის მამოძრავებელ ძალად. მალაიზიაში, სადაც არც ისე მარტივია უმაღლესი განათლების მიღება, ცხადია, ძალიან დიდი ყურადღება ექცევა მას. განათლების დონე მალაიზიაში, და არა მხოლოდ მალაიზიაში, ითვლება პროფესიონალიზმის განსმადვრელ ერთ-ერთ ფაქტორად. ავტორების მოსაზრებით, ინდუსტრალიზაციის განვითარება განვითარებული ქვეყნებიდან განვითარებად ქვეყნებში გამოიწვევს "ჰომოგენიზურ ეფექტს", რასაც მოჰყვება საზოგადოების საზოგადო განათლების დონის ამაღლება. სხვა სიტყვებით, ნებისმიერი ახალი ორგანიზაციის დამკვიდრება განვითარებად ქვეყანაში ზრდის მოთხოვნას პროფესიონალ პერსონალზე. მოთხოვნის შესაბამისად იზრდება მიწოდებაც, ანუ ქვეყანაში იწვევს განათლების დონე. რელიგიის შემთხვევაში, მალაიზიაში ხშირად იკვეთება სიტუაციები, როდესაც სხვადასხვა რელიგიისა და ეროვნების ადამიანები ხვდებიან ერთ სამუშაო სივრცეში. ასეთი სიტუაციის დროს შეიძლება წარმოიქმნას უთანხმოება სხვადასხვა ეთნიკურ ჯგუფებს შორის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ამ ეთნიკურ ჯგუფებს შორის არსებობს ისტორიული კონფლიქტი, განპირობებული რელიგიით ან სხვა ფაქტორით.

ორგანიზაციული კულტურა და მისი გავლენა საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე 2001 წელს შეისწავლა მერილენდის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის აკადემიამ (Shapiro & Kirkman, 2001). მათ მიერ გაოქვეყნებულ სტატიაში ხაზგასმულია თუ რამდენად აუცილებელია, რომ ორგანიზაციული კულტურა სწორად იყოს ჩამოყალიბებული, რადაც სწორედ ის განსაზღვრავს პერსონალში სამსახურეობრივ კმაყოფილებას, ხოლო სამსახურეობრივი კმაყოფილება პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს კომპანიის მოგებაზე. კმაყოფილი თანამშრომელი მეტად მოტივირებულია სამუშაოს სრულფასოვნად შესრულებაზე, ნაკლებად განიცდის სტრესს და ნაკლებად ფიქრობს სამსახურიდან წასვლაზე. კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციები, სადაც კორპორატიულ კულტურა ითვალისწინებს ქვეყნის კულტურას, ღირებულებებსა და ფასეულობებს და ასეთი კორპორატიული კულტურის გავლენა პერსონალის კმაყოფილებაზე. სწორად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთ მთავარ კომპონენტად სტატიაში მიჩნეულია გუნდური მუშაობა. ავტორები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ თუ ინდივიდუალს არ აქვს გუნდურობის შეგრძნება, რომ ის წარმოადგენს რაღაც ერთიანის, მნიშვნელოვანის ნაწილს, ის კარგავს დათვდაჯერებულობას და მოტივაციას. ცხადია, ეს ყველაფერი აისახება ამ ინდივიდუალის პროდუქტიულობაზე და მის დამოკიდებულებაზე სამუშაოს მიმართ. სხვა სიტყვებით, თუ კომპანიას არ აერთიანებს გუნდურობის შეგრძნება, პერსონალი კარგავს საერთო მიზანს და გადადის ინდივიდუალური მუშაობის სტილზე, რომელიც რიგ შემთხვევებში შეიძლება დადებითადაც აისახოს ორგანიზაციაზე, თუმცა, უმეტეს წილად კომპანიის მომავალ განვითარებაზე.

ნაციონალური კულტურა ძალიან დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომელიც თავის მხრივ მოქმედებს საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე. თუ რა შედეგები შეიძლება ქონდეს ამ გავლენას 2005 წელს შეისწავლა საერთაშორისო ბიზნეს კვლევების ჟურნალმა (Leung, Bhagat, Buchan, Erez, & Gibson, 2005). გლობალიზაციის ქარმა გააფართოვა არმასრულებელი დირექტორების აზროვნება და მიდგომები, გაზარდა კომპანიების გეოგრაფიული წვდომა და საერთაშორისო ბიზნესის

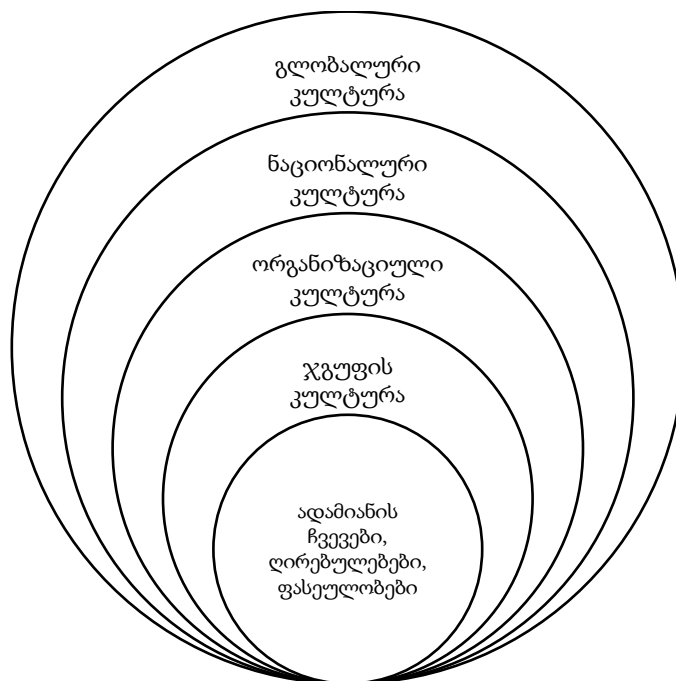
მკვლევარებს მისცა ახალი ტრექტორია.

ზემოთ აღნიშნულ კვლევაში, განიხილება შემთხვევები, როდესაც რამდენიმე ქვეყნის კულტურა ერთმანეთს გავს. ასეთ დროს, ორგანიზაციული კულტურა ჩამოყალიბებული ერთ–ერთ მსგავს ქვეყანაში მარტივად ერგება ასეთივე მეორე ქვეყნის კულტურას, რაც აიოლებს საერთაშორისო ბიზნესის წარმოების პროცესს. ამ პროცესს შეიძლება ეწოდოს კონვერგენცია, ანუ შერწყმა. კორპორატიული კულტურის კონვერგენციის მაგალითს შეიძლება წარმოადგენდეს ისლამური ქვეყნები, სადაც ეროვნული კულტურაზე უზარმაზარი გავლენა იქონია რელიგიამ. სწორედ მან განაპირობა ამ ერების ჩაცმულობის თავისებურებები, ეროვნული სამზარეულო და ზოგადად ცხოვრების მსგავსი სტილი. მიუხედავად, ამ მსგავსებისა ზოგიერთი ქვეყნის ტრადიციებს შორის, მაინც აუცილებელია ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებების პროცესში კონკრეტული ქვეყნის ეროვნული ფასეულობების სპეციფიკური თავისებურებების გათვალისწინება. ამ პროცესს ეწოდება დივერგენცია, ანუ სხვაობა. ნებისმიერი საერთაშორისო ორგანიზაციის კორპორატიულ კულტურას უწევს ადაპტაციის გავლა ყოველ ახალ ქვეყანაში შესვლის დროს. მსგავსი ეროვნული კულტურის შემთხვევაში დივერგენციას ძირითადად იწვევს ქვეყნის განვითარების სისწრაფე. რა თქმა უნდა, ყველა ერა სხვადასხვა სიჩქარით ვითარდება და ეს განვითარება ყოველთვის ცვლის ამ ქვეყნის შეხედულებებს. როდესაც, საერთაშორისო კომპანია მსგავსი ორგანიზაციული კულტურით მართავს მსგავსი კულტურის მქონე ქვეყნებში მდებარე ფილიალებს და ამ ქვეყნებიდან რომელიმე გაცილებით სწრაფად ვითარდება დანარჩენებზე, კომპანია იძულებული ხდება შეცვალოს თავისი ორგანიზაციული კულტურა ისე, რომ მან შეძლოს ამ ქვეყნის განვითარების ტემპთან ფეხის აწყობა. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, აუცილებელია არა მარტო საერთაშორისო კომპანიების, არამედ მკვლევარებისა და მეცნიერების მხრიდან იმის აღიარება, რომ კონვერგენციისა და დივერგენციის საკითხი მუდმივად აქტუალური იქნება ორგანიზაციული კულტურის გლობალიზაციის პროცესში.

ამას გარდა, კვლევაში განხილულია ორგანიზაციული კულტურის კავშირის დონეები სხვადასხვა ტიპის კულტურებთან. ქვემოთ მოცემული ცხრილში 3 წარმოდგენილია ამ კავშირის ურთიერთდამოკიდებულება.

ცხრილი 3

კულტურის კავშირის დონეები



ამ ცხრილიდან (ცხრილი 3) ნათლად ჩანს, რომ ნებისმიერი კომპანიის ორგანიზაციული კულტურა დამკვიდრებულია კონკრეტული ჯგუფის თუ გაერთიანების კულტურაზე. ამ ჯგუფს შეიძლება წარმოადგენდეს კომპანიის განყოფილებები ან ფილიალები ერთი ქვეყნის მასშტაბით. ასეთი ჯგუფების კულტურა თავის მხრივ დამოკიდებულია მასში შემავალი ადამიანების წეს-ჩვეულებებზე, ღირებულებებსა და ფასეულობებზე.

ცხრილიდან 3 ასევე კარგად ჩანს, რომ ზოგადად ნებისმიერი კომპანიის
ორგანიზაციული კულტურა ყოველთვის ხვდება ქვეყნის ეროვნული კულტურის
გავლენის ქვეშ, რომელიც ცხადია ექვემდებარება იმ გლობალურ კულტურას, რომელსაც
კაცობრიობა უკვე საუკუნეებია აყალიბებს.

თავი 3. ორგანიზაციული კულტურის გავლენის მაგალითი საქართველოს ბაზარზე

ორგანიზაციული კულტურის საერთაშორისო კომპანიაზე გავლენის მაგალითს წარმოადგენს საქართველოში არსებული კომპანია McDonald's. ის 1940 წელს ძმებმა დიკ და მაკ მაკდონალდებმა დაარსეს (McDonald's, 2019). პირველი რესტორანი კალიფორნიაში ქ. სან-ბერნარდინოში გაიხსნა. წლების შემდეგ McDonald's რეი კროკი ეტაპობრივად დაეუგლა და ბოლოს 1961 წელს მისი სრულ უფლებიანი მართვა მოიპოა. ამის შემდეგ მან მალევე მამტაბური გავითარებით დაიპყრო მსოფლიო და თითქმის ყველა ქვეყანაში დაიკავა სასურველი რესტორნის ადგილი. მათ ჰქონდათ ჩამოყალიბებული საკუთარი პრინციპები რის დაყრდნობითაც აგრძელებდნენ სხვადასხვა ბაზარზე გასვლას. მთავარი პრინციპები კი წამორაგდენდა მოკლე მენიუ, ხარისხიანი საკვები, სწრაფი და კეთილგანწყობილი მომსახურება. McDonald's -მა საერთაშორისო ბაზარზე პირველი ნაბიჯები კანადაში შემდეგ, გერმანია ავსტრალია, იაპონია, საფრანგეთი, ინგლისში გადაგდა. ამის შემდეგ მან კვლავ გააგრძელა ქსელის გაფართოება და საერთაშორისო ბიზნესში ფართოდ მამტაბით გასვლა. კომანია საქართველოს ბაზარზე 1999 წელს შემოვიდა, სადაც რესტორნის გახსნის პირველ დღეს მსურველების რიგში 7000-მდე ადამიანი იდგა. ასეთი შედეგის ნახვის შემდეგ საქართველოს ბაზარზე კიდევ ორი ფილიალი დაემატა და წლების შემდეგ სულ 13 რესტორანს შეადგენს საქართველოს მამტაბით. ასევე არსებობს ქვეყნები სადაც McDonald's-მა გადაწყვიტა რომ მისი პროდუქტი არ ეწარმოებია ამ ქვეყნის ბაზარზე. რადგან მან გაითვალისწინა როგორც მისი პრინციპები ასევე იმ ქვეყნის კულტურა სადაც არ გაიტანა თავისი ქსელი.

წლების მანძილზე კომპანია დღემდე ამ პრინციპების გათვალისწინებით მუშაობს ხარისხი, მომსახურების კულტურა, სისუფთავე, ხელმისაწვდომობა და სისწრაფე. კომპანია ყოველთვის ახერხებს დროსთან ერთად განვითარებას და მისი

ერთგული მომხრებელებისთვის სიახლის შეთავაზებას. კომპანია წოდებულია როგორც სწრაფი ქვების ობიექტი და ხშირად მოიხსენიებენ უხარისხო და უვარგისი საკვების დამზადებით, თუმცა ამის მიუხედავად ყოველდღიურად მსოფლიო მაშტაბით ორგანიზაცია ფართოვდება და ქვეყანაში სადაც მოღვაწეობს ახალ ფილიალს ხსნის.

ყველას აინტერესებს რა არის კომპანიის მთავარი საიდუმლო მრავალწლიანი წარმატების, თუმცა ეს მხოლოდ ორგანიზაციის მმართველმა და მენეჯმენტის გუნდმა იცის. მაგრამ შესაძლებელია დაკვირვების ფონზე გაარკვიო McDonald's მუშაობის სტილი და ხერხები. McDonald's კომპანია მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანის ბაზარზე არის გასული და იგი მისი პრინციპების დაყრდნობითა და გათვალისწინებით ადგენს იმ ქვეყნის გარემოს სადაც აპირებს მუშაობის გაგრძელებას. ორგანიზაციას დაარსების დღიდან აქვს საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა ჩამოყალიბებული რომელიც ითვალისწინებს შემდეგ პრინციპებს და ტრადიციებს. ეს პრინციპები, რომელიც ახალმა მოსულმა თანამშრომლებმა ზეპირადუნდა იცოდნენ არის შემდეგნაირი: ხარისხი, სისუფთავე, ხელმისაწვდომობა, კოორპორაცია, კონტაქტი, კოორდინაცია. კომპანია ეტაპობრივად ცვლის თავის კულტურას, მაგალითად პირველ ეტაპზე რსტანში მუშაობდა მხოლოდ მამაკაცებისგან დაკომპლექტებული გუნდი, ესეც ერთგვარი სტარტეგია იყო მათი მხრიდან, თუმცა დღესდღესობით კომპანიაში ეს უკვე შეცვლილი პრინციპია.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას კომპანია აუცილებლად ითვალისწინებს იმ ქვეყნის კულტურას, მაგალითად, როდესაც McDonald's საქართველოს ბაზარზე შემოვიდა, იგი მოერგო ქვეყნის ეროვნულ ტრადიციებს და ადგილობრივ სამზარეულოსაც კი. კომპანია პერიოდულად ითავსებს ქართულ სამზარეულოსაც, მაგალითად სენოზურდ მყიდველს სთავაზობს ბურგერის ისეთ სახეობას, რომელის შემადგენლობაშიც შედის ცოცხალი კიტრი და პომიდორი. ასევე მან გაყიდვაში წარმოადგინა ქართული ნაციონალური სამზარეულოს ერთ-ერთი შემადგენილი პროდუქტი - ლავაში. კერძოდ, ეს პროდუქტი გააერთიანა საკუთარ ნაწარმთან და წარმოადგინა ბურგერი ლავშის ცომით.

იქიდან გამომდინარე, რომ საქართველოში ძალიან უყვართ ლავაში ამ პროდუქტმაც გაამართლა. კომპანია არ უშინდება სიახლეების შემოტანასაც, რასაც წარმატებით ახერხებს ქართულ ბაზარზე და McDonald's დღესდღეობით ერთ-ერთი მოთხოვნადი ლიდერი რესტორანია. კომპანიამ წინასწარ შეისწავლა საქართველოს ბაზარი, აქ მყოფი კონკურენტები და იგი შემოსვლის დღიდან იყო უკოკურნტო ამ მიმამდლებით გარკვეულ პერიოდამდე, თუმცა დღესდღეობით საქართველოს ბაზარზე სწრაფი კვების ობიექტების რაოდენობა საგრძნობლად გაზრდილია. რაც მომხმარებელს მრავალფეროვანი არჩევანის საშულებას აძლევს. ამ ფაქტორიდან გამომდინარე ორგანიზამ მაირტივად მოიპოვა მართვაზეც და მომხმარებელზეც გვალენა, მან პირველმა გაიარა საზღვარი მომხმარებლამდე რომელმაც გზა გაუხსნა შემდგომ შემმსვლელვ სხვა ორგანიზაციებს. მან ასევე თავისი პრინციპული, ღიბულებებითა და ფასეულობებთ მოიპოვა გავლენა საერთაშორისო ბიზნესის მართვაზე. იგი გათვლილია სეგმენტების მიხედვით, მოერგო ყველა ტიპის ადამიანის გემოვნებას და მიაღწია ყველა პატარას გულამდე. ორგანიზაციას ჰქონდა სწორი გათვლა და სწორი პერიოდი შერჩეული როდესაც საქართველოს ბაზარზე შემოვიდა. ამ პერიოდში საქართველოში ეს იყო ახალი ხილი, მოტხოვნადი, პატარ ბავშვებისთავის პეციალურად შექმნილი ბედნიერი ყუთი სადაც იგი სერიების მიხედვით გამოცემულ სათამაშოს პოულობდა. მაგრამ არის ის ფაქტორიც სადაც McDonald's ვერ მოახერხე გარკვეული ვქეყნების ბაზარზე შესვლა, რადგან მოექცა იმ ქეყნის ისტორიულ კულტურული გავლენის ქვეშ. კერძოდ ისლამურ ქეყნებში. ისეთ ქეყენებში სადაც არ ჰამენ ღორის ხორცს. ასეთ შემთვევაში კომპანია ან არ ან ვერ გათვალა სწორი სტარტეგია. თუმცა იგი მსოფლიო მამტაბით მრავალი წლის მანძლზე იკავებს ლიდერის პოზიციას.

McDonald's ორგანიზაციულმა კულტურამ შეიძლება ითქვას, რომ დადებითად იმოქმედა და სწორედ ეს იყო მისი სტარტეგია ქეყენის მამტაბით მოეპოვებინა გავლენა და გამხდარიყო უპირობო ლიდერი. მან საკუთარი ფასეულობებითა, საქართველოს კულტურის და სოციუმის გათვალისწინების შერწმით მიიღო ის შედეგი რომ იგი 20 წელია საქართველოს ბაზარზე წარმატებულად მოღვაწეობს.

McDonald's აქვს ასეთი სტრატეგია სადაც მის ღირებულებები და ფასეულობები არ ემთხვევა სასურველ ქვეყანას იგი არ შედის მის ბაზარზე. იგი ამჟამად 120-მდე ქვეყანაშია წარმოდგენილი და მათ მართავს თავისი ორგანიზაციული კულტურის მეშვეობით.

საინტერესოა საქართველოში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის კორპორაციული კულტურის გავლენა საერთაშორისო ბაზარზე. დაკვირვებისთვის კვლევაში გამოყენებული იქნა ისეთი კომპანია, რომელიც წლებია საქართველოში მოღვაწეობს და აქტიურად აწარმოებს თავის პროდუქციას ქართულ ბაზარზე. გარდა ამისა იგი წარმატებით ახერხებს საერთაშორისო ბიზნესში თავის დამკვიდრებას. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოში დაფუძნებული კომპანია ბორჯომი, რომელმაც დიდი გზა განვლო წარმატების მიღწევამდე და წლების მანძილზე ყალიბდებოდა იმ სახის მისაღებად რასაც დღეს წამორადგენს (Borjomi, 2019). ბორჯომის წყარო 1816 წელს ბორჯომის ველის მახლობლად ხერსონის პოლკის ჯარისკაცებმა აღმოაჩინეს. 1834 წელს კი პოლკის ექიმმა დაიწყო მინერალური წლის შესწავლა და მან პირველმა გააგზავნა სანქტ-პეტერბურგისა და მოსკოვის სამედიცინო დაწესებულებებში სინჯების შესამოწმებლად. წლების მანძილზე მინერალური წყალის წარმოება ვითარდებოდა და უფრო მოთხოვნილი ხდებოდა. 1890 წელს პარკში პირველი მინერალური წყლების ჩამოსასხმელი ქარხანა ამუშავდა. მან თავიდანვე დაიწყო ბაზარზე გასვლა, 1905 წელს 320 ათას ექსპორტს აღწევს ბორჯომის მაჩვენებელი. 1990 წლებში კი ბორჯომის გაყიდვებმა რეკორდულ მაჩვენებლს მიაღწია, იგი 400 მილიონს შეადგენდა. დროსთან ერთად ვითარდებოდა კომპანიების გაყიდვების სტრუქტურა გაფრთოება, არაგაზირებული სასმლების წარმოება, დაამატეს როგორც პლასტმასის ისე მინის ბოთლებში წარმოება. 2011 წელს კი „ბორჯომი“ 40 კვეყანაში გადის ექსპორტს. შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის ერთ-ერთი ისეთი მოთხოვნილი პროდუქტი, რომელსაც სხვა ქვეყნის ბაზარი თავადვე ითხოვს. „ბორჯომის“ კომპანიამ დიდი გზა განვლო დღემდე მოსასვლელად მას აქვს მრავალი ეროვნული ტრადიციული დატვირთვა. სწორი მახასიათებელი კულტურა რის ფონზეც იგი უპრობლემდ გადის საერთაშორისო ბაზარზე.

კომპანია შიდა ბაზარზე საკმაოდ მოთხოვნადია, იგი არ ცვლის გემოს, არ თაღლითობს და აჩუჭებს პროდუქტს მხოლოდ, იმიტომ რომ იყოს პოპულარული, პირიქით ყოველ ჯერზე მაინც ახერხებს მომხმარებლის გაოცებს. მიუედავად იმისა რომ იგი ძველი ისტორიული მინერალური წყალია მაინც უწყობს თანამედროვეობას ფებს და საშუალებას აძლევს მომხმარებელს ახალი კუთხით დაანახოს იგი. ბორჯომი არის საქართველოს სავიზირო ბარათია, მისი ჩამოყალიბების შემდეგ იცვლებოდა დრო, ეპოქა, მოდა, მმართველები მაგრამ ერთადერთი რაც არ შეცვლილა ეს მისი უცვლელი მინერალური გემო და დიზაინი. მაგალითად საქართველოსა და რუსეთის დაძაბულ მდგომარეობისას კომპანია მაინც მოთხოვნადია. ასევე იაპანიაში ერთი ბოთლი ბორჯომის ღირებულება ზდოლარს წარმოადგენს, მაგრამ ამის მიუხედავად ძალიან მოთხოვნადი პროდუქტია. ბორჯომის ორგანიზაციული კულტურა ძირითად დაფუძნებულია მწარმოებელი ქვეყნის ფასეულობებსა და ღირებულებზე, რადგან იგი არის ისტორიული ქმნილება. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას იგი ამ კუთხით ახდენს გვალენას რადგან იმ ქვეყნებს მსგავსი ისტორიული და ტრადიციული პროდუქტის წარმოება არ შეუძლიათ. ბორჯომი ერთ-ერთი ლიდერი კომპანიაა საქართველოს სახელით წარდგენილი საერთაშორისო ბაზარზე. მისი ორგანიზაციული კულტურა ასახავს ქვეყნის სახეს, ინდივიდუალურია სხვა ორგანიზაციებსიგან განსხვავებით რადგან, იგი პირიქით მოთხოვნადი პროდუქტია სხვა ბზარებიდან. მან გავლენა მოიპოვა თავისი მართვის სტილით, სტაბილურობით, ისტორიის შენარჩუნებით. როდესაც საქართველოში წარმოებული პროდუქტი ბორჯომი გადის საერთაშორისო ბაზარზე, კომპანია თავად არცევს ქვეყანას სადაც გაიტანს, ითვალისიწინებს მის პოლიტიკურ და სოციალურ მდგომარეობას. რუსეთსა და საქართველოს მაგალითზე შესაძლებელი იყო რომ ბორჯომის ხაზის გატანა ჩავარდნილიყო და გარკვეული პერიოდი საუბრაიც იყოს მისი წარმოების შეჩერებაზეც, თუმცა პროდუქტი აქეთ გახდა მოთხოვნადი და სასურველი.

კვლევის შედეგად განხილული ორი კომპანიის მაგალითზე შეიძლება ითქვას რომ, ოგანიზაციული კულტურა ყოველთვის ახდენს გვალენას საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე. შესაძლებელია, რომელიმე ქვეყნის კულტურამ და შიდა გარემომ თუ ოგანიზაციული კულტურა არ არის სწორად ჩამოყალიბებული და მართვადი მაშინ პირიქით მოეცეს მისი გავლენის ქვეშ. McDonald's, რომელიც თავისი ოგანიზაციული კულტურით შედის საერთაშორისო ბაზარზე და ყველა ქვეყანაში აწარმოებს თავის ფილიალებს, ისიც კი მოექცა გარკვეული ქვეყნის შიდა კულტურის გავლენის ქვეშ და ვერ მოახერხე ბაზარზე შესვლა. მეორეს შემთხვევაში კი ბორჯომის კომპანიამ საკუთარი

ქვეყნისა და ოგანიზაციული კულტურის გაერთიანებით მოიპოვა ის შედეგი რასაც ჰქვია გავლენა საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე. ნებისმიერ კუთხეში ნებისმიერი კულტურის მქონე ქვეყანაში იგი მისაღები პროდუქტია. წარმატება მოიპოვა ორი კულტურის ერთობლიობით რამაც როგორც ოგანიზაციას ასევე ქვეყანას გაუქთვა სახელი კარგი პროდუქტის წარმოებით. რაც მნიშვნელოვანია ეს ფაქტი ქვეყნის შიდა ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს.

დასკვნა

ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს საერთაშორისო კომპანიების მართვის ერთ-ერთ ძირითად ფუნდამენტს. მისი როლი ამ პროცესში ფრიად მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ იგი განსაზღვრავს პერსონალის მუშაობის ნაყოფიერების დონეს და შესაბამისად, განაპირობებს კომპანიის წარმატებას. კორპორატიული კულტურა წარმოადგენს კომპანიის პრინციპების, სტანდარტების, ნორმების და ფასეულობების ერთობლიობას, რაც ქმნის ნებისმიერი ორგანიზაციის განმასხვავებელ ნიშანს და ეხმარება მის ორგანიზაციის წევრებს კომპანიაში არსებული რეალობის აღქმაში. კორპორატიული კულტურა სათავეს იღებს პერსონალის ფსიქოლოგიიდან და სოციოლოგიიდან, მაგრამ უმთავრეს კომპონენტად ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებისას მიიჩნევა ორგანიზაციის სამუშაო რეჟიმი.

ორგანიზაცია, რომელსაც ჩამოყალიბებული აქვს პერსონალზე ზუსტად მორგებული კულტურა, რის მიხედვითაც მართავს კომპანიას, შეძლებს ამავე კულტურით გავიდეს საერთაშორისო ბაზარზე და გაითვალისწინოს ყველა ის ელემენტი, რაც გავლენას მოახდენს მისი გლობალურ ბაზარზე მუშაობის დროს. საერთაშორისო კომპანიების შემთხვევაში ორგანიზაციულ კულტურის ჩამოყალიბების პროცესზე გავლენას ახდენს ქვეყნის ტრადიციები, რელიგია, ისტორია, კულტურა და ყველა ის ნიშან-თვისება, რომელიც განასხვავებს ერებს ერთმანეთისგან. გავლენა არის შესაძლებლობა, რომ მოახდინო ზემოქმედება ხასიათზე, განვითარებასა და ადამიანის ქცევაზე. ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს კომპანიის მმართველ ძალას, ამიტომ, მას აქვს უნარი განავითაროს ბიზნეს სტრატეგია.

შესაბამისად, კონკრეტული ქვეყნის ტრადიციების გათვალისწინებით ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა სხვადასხვა ფორმით ყალიბდება შვილობილ კომპანიებში. თუმცა, მისი ძირითადი აზრი რჩება საერთო, რომ ის წარმოადგენს ნებისმიერი საერთაშორისო კომპანიის მართვის ძირითად ბერკეტს.

ორგანიზაცია, რომელიც ზედმიწევნით ითვალისწინებს მისი მიერ ჩამოყალიბებულ სტარტეგიებს, ეყრდნობა სტანდარტებს, ფასეულობებსა და ღირებულებებს, აუცილებლად მიაღწევს წარმატებას, როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის შემდეგ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- ბერიძე, თ. (2017). *გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში*. თბილისი. მოპოვებული https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/global.pdf-დან
- ბერიძე, რ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესის და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტი. მოპოვებული <http://www.bpa.ge/book/book33.pdf>-დან
- გოცირიძე, მ. (2018). *კორპორაციული მენეჯმენტი*. თბილისი: უმაღლესი სასწავლებელი ჯორჯია. მოპოვებული http://usgeorgia.edu.ge/wp-content/uploads/2018/06/%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%9E%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98-%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%AF%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%98_opt.-დან
- ევგენი ბარათაშვილი, ნ. ბ. (2011). *თანამედროვე ბიზნესის სტრატეგიები*. თბილისი: გამომცემლობა "უნივერსალი". მოპოვებული <http://www.bpa.ge/book/book35.pdf>-დან
- თევდორაძე, მ., ნასყიდაშვილი, ნ., ლოლაშვილი, ნ., ზაზაშვილი, თ., & პატიაშვილი, ნ. (2009). *მენეჯმენტი*. თბილისი: სტუ-ს სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭო. მოპოვებული <http://www.bpa.ge/book/book17.pdf>-დან
- თეიმურაზ შენგელია, ი. მ. (2012). *გლობალიზაცია, საერთაშორისო ბიზნესის თანამედროვე პრობლემები და განვითარების ტენდენციები*. თბილისი: გამომცემლობა "უნივერსალი". მოპოვებული https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/Konfi.pdf-დან
- თიმოთი ჯაჯი, ს. რ. (2009). *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*. თბილისი: <http://iliauni.edu.ge/uploads/other/10/10606.pdf>. მოპოვებული ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტი-დან
- ლოგანი, დ., კინგი, ჯ., & ფიშერ-რაითი, ჰ. (2017). *ლიდერობის ხელოვნება*. თბილისი: პალიტრა L.
- ნათელაური, ი. (2013). *საერთაშორისო ეკონომიკის და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე პრობლემები მცირე ღია ეკონომიკის ქვეყნებში (თეორია და პრაქტიკა)*. თბილისი: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის გამომცემლობა. მოპოვებული https://www.researchgate.net/publication/316688885_saertashoriso_ekonomikis_da_saertashoriso_konkurentunarianobis_tanamedrove_problemebi_mtsire_ghia_ekonomikis_kveqnebshi_teorija_da_praktika-დან

- შენგელია, თ. (2008). *ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები*. თბილისი. მოპოვებული <http://www.bpa.ge/book/book95.pdf>-დან
- შენგელია, თ. (2011). თბილისი: საერთაშორისო ბიზნესი, გამომცემლობა "უნივერსალი". მოპოვებული <http://www.bpa.ge/book/book53.pdf>-დან,
- ჯოლია, გ. (2015). *საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები*. თბილისი: ევროპის სასწავლო უნივერსიტეტი. მოპოვებული <http://gtu.ge/Library/Pdf/saerthashoriso.pdf>-დან
- Borjomi. (2019). *Borjomi*. მოპოვებული Borjomi: <https://www.borjomi.com/ge/water/history/museum/>-დან
- C.Pheysey, D. (2003). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Cacciattolo, K. (2014). *Undersrtanding Organizational Cultures*. European Scientific Journal. მოპოვებული <file:///C:/Users/tamar.tetvadze/Downloads/4782-14025-1-PB.pdf>-დან
- Colliers International. (2019). *colliers.com*. მოპოვებული <https://www2.colliers.com/en-GE>-დან
- Handy, C. (1996). *Gods of Managment (The Changing Work of Organization)*. New York: Oxford University Press. მოპოვებული https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=cG6f-mxkJo0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Handy+-+Four+Classes+of+Organisational+Culture&ots=VBpe01YKDL&sig=Wipjre7Egm6_OwObB1mAeQc0Iis&redir_esc=y#v=onepage&q=Handy%20-%20Four%20Classes%20of%20Organisational%20Culture&f=fa-დან
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2002). *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations*. Exeter: ABACUS. მოპოვებული <https://sci-hub.tw/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6281.00112>-დან
- Hofstede, G. (1984). *The Business of International Business is Culture*. London: International Business Review. მოპოვებული <https://sci-hub.tw/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0969593194900116>-დან
- Leung, K., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M., & Gibson, C. (2005). *Culture and international business: recent advances and their implications for future research*. Hong Kong: Journal of International Business Studies. მოპოვებული <https://sci-hub.tw/https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400150>-დან
- McDonald's. (2019). *McDonald's*. მოპოვებული McDonald's: <https://mcdonalds.ge/>-დან
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*. Georgia Institute of Technology. მოპოვებული <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902694900175>-დან

- Schneider, S. C. (1988). *National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management*. Geneva: Human Resource Management. მოპოვებული <https://scihub.tw/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930270207>-დან
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (2014). *Matching Corporate Culture*. AMACOM, a division of American Management Associations. მოპოვებული <https://scihub.tw/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261681900103>-დან
- Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. (2001). *The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance*. Maryland: Academy of Management Journal. მოპოვებული <https://scihub.tw/https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069370>-დან