

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი



ქვეთარაძე თამარი

აზიური მენეჯმენტის თავისებურებები იაპონიის, ჩინეთის, სამხრეთ
კორეის მაგალითზე

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი: ბიზნესის ადმინისტრირების
აკადემიური დოქტორი, ირმა ბარათაშვილი

თბილისი, 2021

ანოტაცია

გლობალიზაციის პირობებში შედარებითი მენეჯმენტის როლი მკვეთრი და თვალსაჩინო გახდა, რაც მეტყველებს იმაზე, რომ ეკონომიკის წინსვლა დამოკიდებულია მართვის რაციონალურად გამოყენებაზე. კომპანიებმა ფეხი უნდა აუწყონ ცვლილებებს და გამოიყენონ ახალი მიდგომები, რომელიც გამოწვეულია კონკურენტული ბრძოლის გაძლიერებით, რათა გადარჩნენ თანამედროვე ბიზნესის კომპექსურ გარემოში.

წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომი - „აზიური მენეჯმენტის თავისებურებები იაპონიის, ჩინეთის, სამხრეთ კორეის მაგალითზე“ მიზნად ისახავს, გამოკვეთოს შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა, კულტურულ-ინსტიტუციური სხვაობების მენეჯმენტში გათვალისწინება და მათთვის ანგარიშის გაწევა იმ გლობალურ კონკურენციაში, რომელშიც ჩაბმულები არიან ქვეყნები, კომპანიები, კულტურები და ცივილიზაციები. შედარებითი მენეჯმენტის მთავარი მიზანი საქმიანი კულტურების თავისებურებებისა და მათი მართვის პროცესზე გავლენის შესწავლაა.

პირველ თავში განხილულია შედარებითი მენეჯმენტის თანამედროვე ტენდენციები, საქმიანი კულტურა და მართვის სტილის მნიშვნელობა. მეორე თავში განხილულია იაპონიის, კორეის და ჩინეთის მენეჯმენტი, ხოლო მესამე თავში წარმოდგენილია შედარებითი მენეჯმენტის ანალიზი აზიურ ქვეყნებს შორის, სხვადასხვა კომპანიების ანალიზის საფუძველზე შევადარეთ ქვეყნების მართვის სტილი, მოტივაცია, საქმიანი და ორგანიზაციული კულტურა.

შედარებითი ანალიზის მეშვეობით შევეცდები დავადგინო აზიური მენეჯმენტის თავისებურებები ჩინეთის, იაპონიის და სამხრეთ კორეის ქვეყნების მენეჯმენტის მაგალითზე, მათი მოტივაცია და შრომის სტიმულირება, მართვის სტილი, საქმიანი კულტურა და ორგანიზაციული ქცევა.

ANNOTATION

In the context of globalization, the role of comparative management has become sharp and visible, suggesting that the progress of the economy depends on the rational use of management. Companies have to keep pace with changes and apply new approaches caused by the intensification of competitive struggle in order to survive in the complex environment of modern business.

The master's thesis - "Peculiarities of Asian Management on the example of Japan, China and South Korea" aims to highlight the relevance of comparative management, as well as consider cultural-institutional differences in management and account for them in the global competition in which countries, companies, cultures and civilizations are involved. The main purpose of comparative management is to study the characteristics of business cultures and their influence on the management process.

In the first Charter of this Work discusses the modern trends in comparative management, the importance of business culture and management style. In the second chapter of this work discusses the management of Japan, Korea, and China. At the end presents a comparative management analysis between Asian countries, based on the analysis of different companies we compared the management style, motivation, business and organizational culture of the countries.

Through comparative analysis I will try to identify the characteristics of Asian management on the example of the management of China, Japan and South Korea, e.g. their motivation and stimulation of work, management style, business culture and organizational behavior.

სარჩევი

შესავალი.....	5
თავი 1. შედარებითი მენეჯმენტის თანამედროვე ტენდეციები	9
1.1. შედარებითი მენეჯმენტის არსი, მნიშვნელობა და თავისებურებები.....	9
1.2. საქმიანი კულტურები და მართვის სტილი შედარებით მენეჯმენტში.....	12
1.3. საქმიანი კულტურების ტიპები აზიურ მენეჯმენტში	19
თავი 2. აზიური მენეჯმენტის თავისებურებები	23
2.1. ჩინეთის მენეჯმენტი	23
2.2. იაპონიის მენეჯმენტი.....	27
2.3. სამხრეთ კორეის მენეჯმენტი	33
თავი 3 . შედარებითი მენეჯმენტის ანალიზი აზიურ ქვეყნებს შორის	37
3.1. მოტივაცია და შრომის სტიმულირება (ჩინეთი, იაპონია, კორეა)	37
3.2. მართვის სტილი (ჩინეთი, იაპონია, კორეა)	47
3.3. საქმიანი კულტურა (ჩინეთი, იაპონია, კორეა)	56
3.4. ორგანიზაციული ქცევა (ჩინეთი, იაპონია, კორეა)	63
დასკვნა	67
ბიბლიოგრაფია:.....	71

შესავალი

ორგანიზაციის მართვის პრაქტიკა და მისი საქმიანობა ძირითადად დაფუძნებულია განსხვავებული კულტურაზე. ჩვენ ახლო წარსულში მოწმე გავხდით მართვის სხვადასხვა თეორიის, ტექნიკის, მიდგომების და სტილების დანერგვის. ყველა ქვეყანა ცდილობს მენეჯმენტის მიდგომები მოარგოს საკუთარი ქვეყნის ღირებულებებს. ინდივიდის, ჯგუფის ან ორგანიზაციის წარმატება ძირითადად დამოკიდებულია მენეჯმენტის ეფექტურობაზე.

მენეჯმენტი დღეს განვითარდა და გახდა მნიშვნელოვანი საქმიანობა, ძლიერი და ინოვაციური ძალა, რომელზეც ჩვენი საზოგადოების მატერიალურ მხარდაჭერა და ეროვნულ კეთილდღეობაა დამოკიდებული. მენეჯმენტის სტილზე ღრმა გავლენას ახდენს სოციალური კულტურა, რომელშიც მოქმედებენ ორგანიზაციები. მეცნიერები ამტკიცებენ, რომ ამერიკელ, იაპონელ, კორეელ, ჩინელ, ინდოელ და ბრიტანელ ერებს აქვთ გამორჩეული მართვის სტილი.

მნიშვნელოვანია მართვის აზიური გამოცდილების ეროვნული უპირატესობებისა და თავისებურებების გაანალიზება და შეფასება, რომელიც სწრაფად ვითარდება დღევანდელ სოციალურ-ეკონომიკური ტრანსფორმაციის პირობებში. შესაძლებელია აზიური გამოცდილების რეალიზება და შედარება – ისეთ ქვეყნებთან და კომპანიებთან, რომელიც ნაკლებად კონკურენტულია ან უფრო მეტად წარმატებული. აქედან გამომდინარე, სასურველია აზიური მენეჯმენტის ორგანიზაციული და მართვის მსოფლიო პრაქტიკის გამოცდილების გაზიარება.

თემის აქტუალობა .

თემის აქტუალობა განპირობებულია მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე სიღრმისეული პროცესებით. ვაჭრობა გახდა გლობალური, ეკონომიკა სულ უფრო

მეტად ვითარდება და ხდება მოქნილი, მომსახურებაზე ორიენტირებული და სწრაფი. ტექნოლოგიურმა წინსვლამ და მათმა სწრაფმა დიფუზიებმა მთელ მსოფლიოში გამოიწვია ახალი ეკონომიკების ჩამოყალიბება ბევრ ქვეყანაში. ბიზნესს პრაქტიკა აჩვენებს, რომ საწარმოთა გაკოტრების ერთერთ მთავარ მიზეზს წარმოადგენს მენეჯმენტის არადაამაკმაყოფილებელი დონე. მართვაში ადამიანის როლის ზრდა მნიშვნელოვნად გაიზარდა, ამიტომაც დღეს აქტუალური ხდება გლობალიზაცია, მართვის ოპტიმიზაციის საკითხები, ეკონომიკური სისტემების დაახლოება, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია, საუკეთესო ეროვნული და უცხოური პრაქტიკის გამოყენება. დღის წესრიგში დგება საკითხი, თუ როგორ უნდა შეფასდეს სწორად უცხოური გამოცდილება, რისი გადმოღებაა სასარგებლო, ხოლო რისი - მავნე, მენეჯერის რა ჩვევები არის აუცილებელი იმისთვის, რათა პრაქტიკაში განხორციელდეს საკუთარი გამოცდილება და მსოფლიო მეცნიერებისა და პრაქტიკის მიღწევები.

აზიის კორპორაციები უფრო დომინანტი გახდნენ ეკონომიკაში, ახალი ამბებში ისინი განხილვის მთავარ პუნქტად იქცნენ. ბიზნესის სტუდენტები იჩენენ მზარდ ინტერესს აზიის კორპორაციებსა და მართვის სტილებში. აზიური მენეჯმენტის სტილები ხშირად ასახულია, როგორც ეგზოტიკური და ძალიან განსაკუთრებული. ისინი განსხვავდებიან დასავლეთის მენეჯმენტის სტილისგან, მაგრამ განსხვავებები მხოლოდ მაშინ ჩანს, თუ აზიური კომპანიები არ ასრულებენ ბიზნესის დასავლური იდეებს, ან თუ ისინი უფრო წარმატებულები არიან, ვიდრე დასავლური კორპორაციები. გარდა ამისა, ინფორმაცია აზიის მენეჯმენტის შესახებ ხშირად დამახინჯებულია და ბევრ სტერეოტიპს უკავშირდება.

კვლევის მიზანი და ამოცანები.

უდავოა, რომ მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად და წარმატებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტის არსისა და მისი თავისებურებების გათვალისწინებას. სწორედ შედარებითი მენეჯმენტის ანალიზის ეფექტურად გამოყენება ხდება

წარმატებული საქმიანობის აუცილებელი პირობა, უერთიერთობები მომგებიანი, შედეგები კი ურთიერთსასარგებლო. ზემოთ აღნიშნული გარემოებებიდან გამომდინარე სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მთავარი მიზანი აზიური მენეჯმენტის მახასიათებლებისა და თავისებურებების შესწავლაა, შედარებითი ანალიზის ჩატარება და ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემების გაცნობა.

დიდი ინტერესი არსებობს იმის შესახებ, თუ როგორ მოქმედებენ აზიური კორპორაციები და როგორ ხდება მათი მართვა, როგორია შრომითი პირობები და მოტივაცია . აღნიშნული მიზნის მისაღწევად აუცილებელია შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა: შედარებითი მენეჯმენტის არსისა და თავისებურებების განსაზღვრა ; შედარებითი მენეჯმენტში საქმიანი კულტურების და მართვის სტილის ანალიზი; აზიურ მენეჯმენტში საქმიანი კულტურების მიმოხილვა; აზიის ქვეყნების : ჩინეთის , იაპონიის და სამხრეთ კორეის მენეჯმენტის დახასიათება; მოტივაციის და შრომის სტიმულირების განხილვა და შედარება ჩინეთის, იაპონიისა და კორეის მენეჯმენტში; მართვის , საქმიანი კულტურისა და ორგანიზაციული ქცევის მიმოხილვა ჩინეთის, იაპონიის და კორეული მენეჯმენტში.

კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდები.

სამაგისტრო ნაშრომის საკვლევ საგანს წარმოადგენს აზიური მენეჯმენტის თავისებურებები. აღნიშნული ნაშრომის შესრულებისას გამოყენებული იქნა მენეჯმენტის სფეროში მოღვაწე, როგორც ქართველი, ასევე უცხოელი მეცნიერების მიერ შესრულებული სამეცნიერო ნაშრომები. კვლევის პროცესში გამოყენებული მეთოდებს შეადგენს: შედარებითი ანალიზის მეთოდები, ქვეყნების კლასტერიზაციისათვის საჭირო მეთოდები, დიალექტური მეთოდები, ინდუქცია და დედუქცია. კვლევა მიმდინარეობისას საკითხები ერთმანეთთან იყო დაკავშირებული და დამოკიდებული.

კვლევის მნიშვნელოვანი საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს ქართული და უცხოური სამეცნიერო ლიტერატურა, სამაგისტრო და სადოქტორო ნაშრომები,

სამეცნიერო პუბლიკაციები, რომელიც საქმიანი კულტურის თავისებურებებს და მართვის უცხოურ გამოცდილებას ეხება.

კვლევის შედეგად:

- გაანალიზებულია შედარებითი მენეჯმენტის არსი და თავისებურებები;
- გაანალიზებულია შედარებითი მენეჯმენტში საქმიანი კულტურების და მართვის სტილი;
- მიმოხილულია აზიურ მენეჯმენტში საქმიანი კულტურები;
- დახასიათებულია აზიის ქვეყნების : ჩინეთის , იაპონიის და სამხრეთ კორეის მენეჯმენტი;
- განხილული და შედარებულია მოტივაციის და შრომის სტიმულირება ჩინეთის, იაპონიისა და კორეის მენეჯმენტში;
- მიმოხილულია მართვა , საქმიანი კულტურა და ორგანიზაციული ქცევა ჩინეთში, იაპონიასა და კორეულ მენეჯმენტში.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე განისაზღვრება საკვლევი მასალის კომპლექსური ანალიზის , თემის აქტუალობის და საკვლევი მეთოდოლოგიების საფუძველზე. აზიური ქვეყნების , როგორც აღორძინებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნისათვის მენეჯმენტი და მასთან დაკავშირებული საკითხები თავისთავადად წარმოდგენს ინტერესს, რადგან ეს საკითხი ჯერ კიდევ კვლევის პროცესშია. რაც შეეხება ჩემი სამაგისტრო თემის მეცნიერულ სიახლეს ის მდგომარეობს იმის განსაზღვრაში თუ რა როლი აქვს თვითოეულ ქვეყანას და მთლიანად აზიური მენეჯმენტის თავისებურებებს მათი ეკონომიკის განვითარებაში.

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შედგება 75 გვერდისგან. იგი მოიცავს: შესავალს, სამ თვას, ათ ქვეთავს, დასკვნასა და გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალს.

თავი 1. შედარებითი მენეჯმენტის თანამედროვე ტენდეციები

1.1. შედარებითი მენეჯმენტის არსი, მნიშვნელობა და თავისებურებები

შედარებითი მენეჯმენტი შედარებით ახალი მიმართულებაა მართვის მეცნიერებაში და დღესაც შესწავლის საგანს წარმოადგენს. უმნიშვნელოვანესი უცხოენოვანი ლიტერატურა ამ დარგში დაწერილია 90-იან წლებში და დარგში გამსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გ. ჰოფსტედეს, მ. როკიჩის, ჯ. დისტეფანოს, ტ. პარსონსის, რ. ინგლხარტის, მ. ტაიების, შ. შვარცის ა. ტრაპენაარსის ნაშრომები.

რა არის მენეჯმენტი? მენეჯმენტი მიმდინარე პროცესია და ამ საქმიანობის მტავარი ფუნქციაა დასახული მიზნების მიღწევა. მენეჯმენტი არის სტრატეგიული ხედვისა და ხელმძღვანელობის შესაძლებლობების ერთობლიობა. იმის უზრუნველსაყოფად, რომ თანამშრომლები ორიენტირებულნი იყვნენ ორგანიზაციის მიზნებისკენ, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს პირადი, საქმიანი და ჯგუფური მოლოდინის ერთობლივი შეფასებით სტრატეგიული გეგმის განსაზღვრა, რათა გაზარდოს თანამშრომლების სურვილი და მოტივაცია. Richard Daft (1999) მენეჯმენტს ხსნიდა ეფექტური დაგეგმვის საშუალებად, რომელიც ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას, ორგანიზაციული რესურსების ორგანიზებით და კონტროლით შეძლებს. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯმენტი არის ყოველთვის ადამიანების შესახებ, სამუშაოები, რომელშიც ხალხი არ არის ჩართული, ტექნიკურად არ არის მენეჯმენტი, სწორედ ამიტომ, იმ საზოგადოების კულტურის ნაწილია, რომელშიც ის ხდება. მენეჯმენტი, თავის მხრივ, ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესია მართვის ოთხი ძირითადი ფუნქციის ჩართვით, კერძოდ დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა და

კონტროლი (დევიდ ს. მარტინი, 2006). მენეჯმენტი არის რათქმუნდა კულტურის ნაწილი, ამიტომაც ის განსხვავდება სხვადასხვა საზოგადოებებში. კულტურა კი არის გონების კოლექტიური პროგრამირება, რომელიც განასხვავებს ერთი ჯგუფის ან კატეგორიის წევრებს მეორისგან. კულტურული ღირებულებები საზოგადოებებში განსხვავდება, მაგრამ საზოგადოების შიგნით დროთა განმავლობაში სტაბილურდება.

შედარებითი მენეჯმენტი არის სფერო, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს მენეჯმენტის განსხვავებებზე და მსგავსებებზე, აგრეთვე მართვის პრაქტიკაზე სხვადასხვა კულტურულ გარემოში. შედარებითი მენეჯმენტი არის მენეჯერების ქცევების, შემდგომი ტექნიკისა და პრაქტიკაში გამოყენებული მსგავსებისა და განსხვავებების იდენტიფიცირება, გაზომვა და ინტერპრეტაცია, რაც სხვადასხვა ქვეყანაში გვხვდება. იგი გულისხმობს ეროვნული თავისებურებების შესწავლას ბიზნესის წარმოების პროცესში, შესაბამისად, ყურადღებას ამახვილებს ბიზნესის და მენეჯმენტის სისტემების განსხვავებებსა და მსგავსებაზე სხვადასხვა კონტექსტიდან. მენეჯმენტის ქცევაში მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს საერთო გარემოს.

მთელ მსოფლიოში არსებობს მსგავსება და განსხვავებები მენეჯერებს შორის. მსგავსება განმარტებულია ინდუსტრიალიზაციის ან ინდუსტრიული სუბკულტურის თვალსაზრისით. ხოლო განსხვავებებს მიაწერენ კულტურულ ფაქტორებს. კულტურული ცვლადები ყველაზე მნიშვნელოვან გავლენად ითვლება. სწორედ ამიტომ, საჭიროა შედარებითი მენეჯმენტი, რომელშიც სხვადასხვა მენეჯერების მართვის პრაქტიკაა გაანალიზებული, მენეჯერულ და თანამშრომელთა ქცევაში არსებული განსხვავებებისა და მსგავსების მიზეზების დადგენაა შესაძლებელი, რაც, ხელს უწყობს სხვადასხვა სოციალური და ეკონომიკური მოვლენების ახსნას, ანალიზსა და გაგებას. იგი ადარებს სხვადასხვა ქვეყნის მენეჯმენტის განსხვავებებს, ორგანიზაციის პრაქტიკას და მათი გავლენას საერთაშორისო ბიზნესზე.

შედარებითი მენეჯმენტის დროს მნიშვნელოვანი ფაქტორია აგრეთვე სოციალური ღირებულება, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯმენტის ამოცანის შესრულებაზე. მრავალფეროვან რასობრივ წარმოშობას, ენებს და რათქმაუნდა ოჯახის სისტემას აქვს დიდი გავლენა, რომელიც წარმოადგენს ბევრი კომპანიის საფუძველს. ნეპოტიზმი ფართოდ არის გავრცელებული და ფორმალური ავტორიტარიზმი ჩვეულებრივი პრაქტიკაა.

შედარებითი მენეჯმენტი ნიშნავს საერთო საგნების იდენტიფიცირებას, გაზომვას, ინტერპრეტაციას და განსხვავებებს მენეჯერების ქცევას, მათ ტექნიკასა და პრაქტიკას შორის სხვა და სხვა ქვეყნებში. საერთაშორისო კომპანიები იყენებენ სხვადასხვა პოლიტიკასა და სტრატეგიას შედარებისთვის, რომ დარჩნენ კონკურენტუნარიანები. შედარებითი მენეჯმენტის სფეროს შესწავლა უფორ მეტად მნიშვნელოვანი გახდა, იმიტომ რომ ტექნოლოგია განვითარდა, მნიშვნელოვანი გახდა ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია და მზარდი კონკურენციაა მსოფლიოში.

მოკლედ რომ ვთქვათ, შედარებითი მენეჯმენტის ანალიზი არის უმნიშვნელოვანესი, რათა დადგინდეს თუ რამდენად გამოიყენება და ვრცელდება მართვის პრინციპები ერთი ქვეყნიდან მეორეში. ვინაიდან მენეჯმენტის პრინციპების შემუშავების ლიდერები არიან დიდი და განვითარებული სახელმწიფოები, შედარებითი მენეჯმენტი ცდილობს დაადგინოს , თუ რამდენად გამოიყენა მაგალითად ამერიკული ან იაპონური მენეჯმენტის პრაქტიკა და ცოდნა სხვა ქვეყნებში.

1.2. საქმიანი კულტურები და მართვის სტილი შედარებით მენეჯმენტში

საქმიანი კულტურა არის ქცევითი სტერეოტიპების, ტრადიციებისა და პრინციპების კომპლექსი ბიზნესის წარმართვის პროცესში. ზოგადად, კულტურა არის მრავალდონიანი სტრუქტურა რომელსაც აქვს მრავალფეროვანი ფუნქციები : საინფორმაციო , მანიშნებელი, ნორმატიული, შემეცნებითი და ღირებულებითი. მრავალი მეცნიერის მიერ აღიარებულია კულტურის როლი შედარებით მენეჯმენტში და კულტურა ინტეგრირებულია შესაბამის კვლევაში, როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი.

სოციალურ მეცნიერებათა კვლევის დაარსების დღიდან, მეცნიერები ცდილობდნენ გაარკვიონ კულტურის როლი ეკონომიკის განვითარებაში. განსაკუთრებით აღსანიშნავია, რომ მაქს ვებერი ხედავდა ეკონომიკურ აქტორებს როგორც კულტურულ არსებებს და ხაზს უსვავდა იმ ღირებულებებსა და ურთიერთობებს, რომელიც აყალიბებს ეკონომიკურ ქცევას.

ე. ჰოლის კლასიფიკაციის მიხედვით კულტურა იყოფა მაღალ და დაბალ კონტექსტურად. მიღებული მოვლენისა და კონტექსტის აღქმა შეიძლება იყოს განსხვავებული სხვადასხვა კულტურის წარმადგენლის მიერ და სწორედ ეს დამოკიდებულება შეიძლება განასხვავებდეს ერთმანეთისაგან ორი კულტურას.

მაღალი კონტექსტის კულტურის მქონე ქვეყანაში შეტყობინება არის ხშირად გაურკვეველი, მწირი, მაგრამ ის აღიქმება როგორც კომუნიკაციის პროცესი, რომელიც მოსაუბრეებს შორის უკვე არსებობს, ანუ ძირითადი კომუნიკაცია ხდება ჯგუფის შიგნით, სადაც ნაციონალური მახასიათებლები ირეკლება ენაში. მაღალ კონტექსტურ კულტურაში მმართველი არის

პასუხისმგებელი მის მიერ დაქირავებულ პირების მოქმედებაზე , როგორც პრაქტიკულად ასევე თეორიულად.

მაგალითად შესაძლოა განვიხილოთ იაპონია, რომელიც მაღალ კონტექსტურ კულტურას წარმოადგენს. მათ დაწესებულებებში არ არსებობს არანაირი ჯგბირი, რომელიც თანამშრომლებს ერთმანეთისგან გამოყოფს, შესაბამისად ისინი ერთმანეთთან მუდამ ახლო ურთიერთობაში არიან სტაჟიორიდან დაწყებული მმართველით დამთავრებული. თუმცა , უნდა აღინიშნოს , რომ იაპონურ კულტურაში ადამიანის სტატუსზე და წარმოშობაზე ბევრია დამოკიდებული, სწორედ აქედან გამომდინარე მათ ენაში არის დაახლოებით 20 ბოდიშის მოხდის ფორმა, 50 - მდე მორიდებული, ოფიციალური, მეგობრულ-თავაზიანი, ნეიტრალური, ფამილიარული, პატივსაცემის, აღიარების და ამაღლების მიმართვის სტილი.¹

რაც შეეხება, დაბალ კონტექსტურ კულტურას, აქ ადამიანი პასუხისმგებელია და ფასდება მხოლოდ საკუთარი მიღწევებით და მოქმედებებით, ძალაუფლებაც ნაწილდება თანაბრად და პრაქტიკაში გვხვდება უფლებამოსილების დელეგირება, მმართველიც არაა პასუხისმგებელი ყველაზე და ყველაფერზე. კომუნიკაციის პროცესიც უფრო გარკვეული და ნათელია, ყველაფერს თავისი სახელი აქვს, მოვლენა გადმოცემული უნდა იყოს დაწვრილებით და ზუსტად. დიალოგის დროს გადმოცემულ ინფორმაციაზე პასუხისმგებლობაც მოლაპარაკეს ეკისრება, იმისათვის, რომ კომუნიკაცია იყოს წარმატებული მომლაპარაკებელი უნდა იყოს ინფორმაციის ზუსტად გადმოცემის ოსტატი. ადამიანები თავისუფლად ახერხებენ ერთმანეთთან კომუნიკაციას, რაზეც მოქმედებს თავისუფლების , ადამიანის მობილურობის და ინდივიდუალიზმის მაღალი დონე.

¹ ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ღამბაშიძე თ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, თბილისი, 2016

კულტურის კლასიფიკაცია , რომელიც საქმიან ურთიერთობაზე ახდენს გავლენას რ. ლუისის (ბარათაშვილი - შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია 2015წ.) განმარტებით არსებობს კულტურის სამი ტიპი:

- ✓ **რეაქტიული კულტურები.** წარმოადგენს იმ ქვეყნების კულტურას , რომელიც ჩვენი ნაშრომის შესასწავლი საგანია, ამ კულტურისთვის დამახასიათებელია მოსმენა და თავაზიანობა. მისი წარმომადგენლები არიან აზიური ქვეყნები : ჩინელები, იაპონელები და ფინელები.
- ✓ **მონოაქტიური კულტურები** - ორიენტირებულია ამოცანებზე, ადამიანები რამოდენიმე საქმეს ერთდროულად აკეთებენ, აქტიურად არიან დაკავებულები ცხოვრების დაგეგმვით. მაგ: ამერიკელები, გერმანელები, ახალი ზელანდიელები, ინგლისელები, სკანდინავიელები და ავსტრალიელები.
- ✓ **პოლიაქტიური კულტურები** - ორიენტირებულია ადამიანზე, მნიშვნელოვანია მისი სურვილი და ინტერესები , არიან სპონტანურები და კონტაქტურები. პოლიაქტიურ კულტურას წარმოადგენს: არაბები, ესპანელები, ლათინო ამერიკელები და იტალიელები.

მეოცე საუკუნის 70-იან წლებში ჩატარდა უამრავი კულტურული კვლევების ორგანიზაციულ ქცევაზე, შედეგად გამოიკვეთა ორი მიდგომა - „კაბინეტური მიდგომა“, რომლის საფუძველიც იყო ვარაუდი - გარკვეული ცვლადები, მაგალითად ენა, პოლიტიკური სისტემა, ინდუსტრიალიზაციის დონე, გეოგრაფიული მდებარეობა და რელიგია პასუხისმგებელი არიან თანამშრომლების დამოკიდებულებაში და ქცევებში ეროვნულ განსხვავებებზე.

მეორე არის ემპირიული მიდგომა, რომელიც მდგომარეობს ემპირიული გარდაქმნების გამოყოფაში („კულტურული განზომილებების“), თანამშრომლების დადგენილებებში განსხვავებების ანალიზის გზით და შემდეგ უკვე ამა თუ იმ ობიექტურად შემოწმებადი ნაციონალური და კულტურული განსხვავებების (მშპ ერთ სულ მოსახლეზე, გეოგრაფიული მდგომარეობა და ა.შ.) ერთად დაკავშირების

მცდელობაში.

პირველი სერიოზული კვლევები კულტურის ოპერაციონალიზაციისთვის ჰოფსტედემ ჩაატარა. ჰოფსტედმა განსაზღვრა კულტურა ოთხ განზომილებაში და აღწერა ქვეყნები ან საზოგადოებები ამ ზომების მიხედვით. გამოკვლევები, რომლებიც ჩატარებული იყო 1967-1969 და 1971-1973 წლებში ჰოლანდიელი მეცნიერის, გ. ჰოფსტედეს მიერ ამ მიდგომის ყველაზე ნათელ მაგალითს წარმოადგენს.² გ. ჰოფსტედემ გამოიკვლია კულტურის ზეგავლენა სამუშაოზე, რომელიც ახდენს ფასეულობებს შორის განსხვავებას და გამოყო 4 ინდექსი, რომლის მიხედვით საქმიანი კულტურის აღწერა შესაძლებელია.

პირველი ინდექსი - „ძალაუფლების დისტანცია“ (PD) იქმნება სკოლების, ოჯახების, და სხვა სოციალური ინსტიტუტების სოციალიზაციის პროცესში. ასახავს ორგანიზაციულ ქცევას და განსაზღვრავს ორგანიზაციაში ძალაუფლების არათანაბარ დონეს, ხელმძღვანელობის ერთპიროვნულობას, იერარქიის დონეების დიდ რაოდენობას, ხელფასის დიდ დიფერენციაციას, ძალაუფლების ცენტრალიზაციას და ინტელექტუალური სამუშაოსადმი დიდ პატივიცემას. გ. ჰოფსტედეს ჰიპოთეზის თანახმად, კულტურაში, სადაც ძალაუფლების დისტანცია დიდია, დაქვემდებარებული პირები დამოკიდებულების ან ურთიერთდამოკიდებულებისკენ მიისწრაფიან.

შემდეგი ინდექსი არის - **გაუგებრობის თავიდან აცილება (UA)**. რომელიც ახდენს მნიშვნელოვან ზეგავლენას ორგანიზაციულ ქცევაზე თანამშრომლებს შორის ფუნქციების გადანაწილებისას და წარმოადგენს ზღვარს, სადამდეც საზოგადოება განიხილავს თავის თავს, როდესაც იმყოფებიან საფრთხის ქვეშ ორაზროვანი ან განუსაზღვრელი სიტუაციის გამო. საქმიანი კულტურაში, სადაც ეს ინდექსია გაბატონებული მეტია ფორმალური წესების შექმნა, განსხვავებული ქცევისადმი მოუთმენლობა, გაურკვეველობა აღიქმება საფრთხეთ, რომელთანაც

² ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ღამბაშიძე თ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, თბილისი, 2016

საჭიროა ბრძოლა, ასეთ საზოგადოებებში დიდია აგრესიის და შფოთვის დონე, დამახასიათებელია აგრესია, ნერვიულობა და ძლიერი სტრესი, დრო - ფულია, გავრცელებულია ნაციონალიზმი, ყოველთვის საჭიროა წერილობითი ინსტრუქციები და წესები, მნიშვნელოვანია დაცვის საკითხები, აუცილებელია კონსენსუსის მიღწევა, სასურველია ემოციების ღია გამოვლენა, რაც წარმოქმნის მძიმე შრომისადმი სწრაფვას.

გ. ჰოფსტედეს მესამე განზომილებაა - **ინდივიდუალიზმი (IN)**. ინდივიდუალიზმის საპიროსპიროა კოლექტიურობა. პირველი ასახავს საკუთარ თავზე და ოჯახზე ზრუნვას, აქცენტი კეთდება პირად მიღწევებზე და ინიციატივებზე, ხოლო მეორე გულისხმობს ჯგუფის წევრებზე ზრუნვას და ჯგუფისადმი კუთვნილებას, ადამიანის პირად ცხოვრებას კონტროლს უწევს ორგანიზაცია ან კლანი, რომელსაც მიეკუთვნება. ინდივიდუალიზმი იზრდება მოდერნიზაციის პროცესის დროს, მარტივი ოჯახების შექმნის შედეგად. ჩინეთი, იაპონია და რუსეთი მიჩნეულია კოლექტიურ კულტურად, სადაც ადამიანების ჩარევა ორგანიზაციის საქმეებში ეფუძვნება ეთიკურ-მორალურ ნორმებს. ა.შ.შ. უფრო ინდივიდუალისტურია და მიიჩნევა ნაციონალური ხასიათის შესანიშნავი თვისებად, საზოგადოების ყველა წევრი უნდა ზრუნავდეს საკუთარ თავზე და ოჯახზე.

მეოთხე ინდექსი არის **მასკულინიზმი**, რომელიც გ. ჰოფსტედემ განიხილა, როგორც მამაკაცური ფასეულობების (ფული, მატერიალური ფასეულებები და წარმატება) უპირატესობა საზოგადოებაში. ე.წ. „ფემინიზმი-მასკულინიზმი“ ანუ მამაკაცური ფასეულობების (ფული, მატერიალური ფასეულებები და წარმატება) დომინირება ქალური ფასეულობებიდან (ცხოვრების ხარისხი, სხვებზე ზრუნვა), რომელიც შეიძლება კლიმატური პირობებიდან გამომდინარეობდეს. ასეთ საზოგადოებაში მეტია სამრეწველო დავები, პროფესიონალური სტრესი, მაღალ კვალიფიკაციის და ანაზღაურების მქონე სამუშაო ადგილებზე ნაკლებად განიხილება ქალები, ორგანიზაცია ერევა პირად ცხოვრებაში და მიმზიდველია

სამუშაო ადგილების რესტრუქტურირაცია, რომელიც იძლევა ინდივიდუალური შედეგების მიღწევის შესძლებლობას. მამაკაცთა კულტურაში სქესობრივი როლები მკაფიოდ არის გაწერილი, მნიშვნელოვანია ფული და მატერიალური ფასეულობები, იდეალურია დამოუკიდებლობა, დომინირებენ და ფასობენ მამაკაცები თვისი მამაკაცურობით, ამბიციებით, აგრესიულობით და მნიშვნელოვანია სამუშაოს შესრულების ხარისხი. ხოლო ქალთა კულტურაში ეს ყველაფერი არის პირიქით.

საქმიან კულტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი რათქმაუნდა მართვას უკავია. ისტორიის განმავლობაში შეიცვალა, ადაპტირდა და განვითარდა მართვის პრაქტიკა. მენეჯმენტი გარკვეული ფორმით არსებობდა, ჯერ კიდევ უძველესი შენების დროიდან, თუნდაც ავიღოთ ეგვიპტის პირამიდები. ფარაონები მართვისთვის იყენებდნენ საინჟინრო ტექნოლოგიას, ღვთიურ ძალას და მონებს ამ დიდი აღუწერელი პირამიდის მშენებლობისას. ეგვიპტელების მართვიდან, მონების გამოყენებიდან ინდუსტრიული რევოლუციის ჩათვლით მენეჯმენტმა ბევრი ფორმა შეიცვალა და განვითარდა კლასიკური მენეჯმენტის ფილოსოფიიდან, რომელიც მოიცავს ბიუროკრატიულ მენეჯმენტსა და სამეცნიერო მენეჯმენტს, რომელიც ხაზს უსვამს ხაზს ეფექტურობას, რეჟიმებს და სტრუქტურას, შემდეგ ნეოკლასიკური ფილოსოფიები, რომლებიც ხაზს უსვამდნენ ბიჰევიორიზმს და ადამიანური ურთიერთობებს, და ბოლოს, თანამედროვე მართვა, რომელიც ფოკუსირებულია სტრატეგიაზე, ხელმძღვანელობაზე და ხალხზე.³ მაგალითად მაიკლ ე. პორტერმა ყურადღება გაამახვილა სტრატეგიულ ხელმძღვანელობაზე და ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებებზე ორგანიზაციული წარმატების მისაღწევად, პორტერის ხუთი ძალების მოდელი ფოკუსირებულია თანამშრომლების მართვაზე, მომხმარებლების, ფასეულობების, დასაქმების ინოვაციებზე, მეწარმეობის და ბიზნესის მართვის კულტურა, ხოლო ტომ პეტერსი თვლის, რომ ნამდვილი

³ Porter M. E., Peters T., Fiedler E. F. Comparative Management Philosophies 2008

წარმატება მოდის ადამიანების, მომხმარებლების, ფასეულობების, მოქმედებების, შესრულების და სამეწარმეო სულისკვეთების მართვიდან.⁴

შედარებით მენეჯმენტში მნიშვნელოვანია განვიხილოთ მართვის წარმატებული მოდელები და თეორიები მაგალითად, როგორც ვიცით მართვა არის პროცესი, რომელიც გარკვეულ გარემოში ხდება , რომელიც ზემოქმედებს მართვის პროცესზე. მნიშვნელოვანია რ.ნ. ფარმერისა და ვ.მ. რიჩმენის მოდელი , რომელიც მენეჯერების ქცევაზე ზეგავლენის მომხდენ ფაქტორებზე ამახვილებს ყურადღებას. მოდელის თანხმად, კულტურული და ინსტიტუციონალური ფაქტორები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერების შრომის ეფექტიანობაზე. თანამშრომლების შერჩევა მნიშვნელოვანი მმართველობითი პროცესია, ამიტომაც ისინი კომპანიის სტრატეგიის მიხედვით ირჩევა: სოციალური ნიშნით, განათლებით , კვალიფიკაციით , გამოცდილებით და უნარების მიხედვით, კარგი მმართველი კომპანიის სტრატეგიას მოარგებს ქვეყანას და მასში არსებულ პრიორიტეტებს, მაგალითად საზოგადოებაში, სადაც კარგი ურთიერთობების შენარჩუნებაა მნიშვნელოვანი, კომპანიამ უნდა მოაწყოს ტრენინგები ან შეარჩიოს სოციალური ნიშნით თანამშრომლები, რათა მიიღოს შრომითი ეფექტიანობა. ⁵

ფარმერ-რიჩმენის მოდელის მიხედვით, მართვაზე გარე შეზღუდვებს წარმოადგენს განათლება, სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი ფაქტორები, ხოლო მართვის პროცესის ელემენტები არის დაგეგმვა, ორგანიზაცია, პერსონალის მართვა, კოორდინაცია, კონტროლი რასაც შედეგად მოაქვს მენეჯმენტი და მმართველობითი შრომის შედეგიანობა, საწარმოსა და სისტემის ეფექტიანობა.

ემპირიულმა კვლევებმა დაამტკიცეს, რომ კულტურული და ინსტიტუციური ფაქტორები განსხვავებულია ყველა ქვეყანაში და შესაბამისად, სხვადასხვა

⁴ Peters T. Tom's Bio. 2008. <http://www.tompeters.com>

⁵ ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., დამბაშიძე თ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, თბილისი, 2016

ზემოქმედებას ახდენს მართვის სტილზე. მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ მართვის სტილზე ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა: სამყაროს საერთო სურათი, ღირებულებათა სისტემა, მოთხოვნილებათა განსხვავებული ტიპების ინტენსივობა, რისკის აღქმა, შემეცნების პროცესის თავისებურებები და ა.შ.⁶

1.3. საქმიანი კულტურების ტიპები აზიურ მენეჯმენტში

შედარებით მენეჯმენტში გაკუთრებულ ინტერესს იწვევს წარმატებული მართვის მოდელების შესწავლა, სხვა ქვეყნებში მათი გამოყენების მცდელობა და ამა თუ იმ მოდელის ეფექტიანობის ფაქტორების გამოყოფა, რათა მოხდეს მართვის ეფექტიანობის ამაღლება. სწორედ ერთ-ერთი წარმატებულ მართვის მოდელს წარმოადგენს აზიური მენეჯმენტი, კერძოდ, იაპონიის მართვის მოდელი. ბოლო ათწლეულების განმავლობაში აზიის ბევრმა კორპორაციამ გაიარა ზრდისა და განვითარების შთამბეჭდავი პროცესი, ისინი ორიენტირებული არიან ინოვაციებზე, ცვლილებებზე, წარმოების სტილსა და თვითღირებულების ეფექტურობაზე, მრავალეროვანი კორპორაციები ქმნიან მოდურ და წარმატებულ პროდუქტებს და მათ მომხმარებლები ყავთ მთელ მსოფლიოში.

აზიური ეკონომიკა ძალიან კარგად მუშაობს, რადგან მათ შექმნეს ორგანიზაციული წყობა და მენეჯმენტის პრაქტიკა, რომელიც მათ კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს. იაპონია, სამხრეთ კორეა და ჩინეთი ატარებს ბიზნეს სტრატეგიებს, რომლებიც შეესაბამება მათ სოციალურ შეთანხმებებს - მათ კულტურებს, მათი ორგანიზების და მართვის

⁶ ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., დამბაშიძე თ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, თბილისი, 2016

ტრადიციული გზებს და მათ სამთავრობო სტრუქტურას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, აღმოსავლეთ აზიის თითოეული ქვეყნისთვის დამახასიათებელი ფაქტორები ანგარიშვალდებულია მისი ეკონომიკური საქმიანობისთვის.

ჩვენ ვიცით, რომ აზია ფართო, კულტურული და ინსტიტუციონალური მრავალფეროვნებით გამოირჩევა, და მნიშვნელოვანად განსხვავდება ერთი მეორისგან, ხოლო მიდგომა, რომელიც სხვადასხვა ერმა გამოიყენა კაპიტალიზმის მიმართ, აზიაში განსხვავებული და რთულია; მაგალითად, იაპონიაში გვხვდება უაღრესად კოორდინირებული კაპიტალიზმი, კორეაში სახელმწიფოს მეთაურობა, ხოლო ჩინეთში ოჯახური ბიზნესები.⁷ საინტერესოა განვიხილოთ სწორედ აზიის მენეჯმენტის მახასიათებლები და შევეცადოთ გავარკვიოთ რას ნიშნავს აზიის მენეჯმენტი და მისი კულტურული გავლენა კომპანიების მართვაზე და მსოფლიო დონის მენეჯმენტზე.

ჩინეთი, იაპონია და სამხრეთ კორეა ყველაზე მსხვილი ეკონომიკები არიან აღმოსავლეთ აზიაში და გადამწყვეტ როლს თამაშობენ რეგიონის კეთილდღეობასა და სტაბილურობაში. მთავრობის როლი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მთელ აზიაზე და ეკონომიკის განვითარებაზე. რეგიონის ბევრ მსხვილ კომპანიას აკონტროლებენ მთავრობები ან გამოჩენილი ოჯახები. ოჯახის გავლენის მაღალი ხარისხი ყველგან აშკარაა, გამონაკლისია მხოლოდ იაპონია. მთავრობა ჩინეთში და რეგიონის სხვა მხარეებში უფრო ისწრაფვიან გააფართოონ კომპანიებზე კონტროლი და დააფინანსონ წევრები, აგრეთვე ოჯახის უახლოესი ადამიანები, რომლებსაც ენდობიან. ეს გამოწვეულია უცხო ადამიანებისადმი უნდობლობით, რომელიც იწვევს ბიზნეს ჯგუფების ფორმირებას, ასევე ხელს უშლის აზიელ მენეჯერებს უცხოელებთან გარიგების დადებაში. აზიაში, პირადი კავშირები უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე წესები,

⁷ Witt M., Redding G. The Oxford Handbook of Asian Business Systems, Oxford , 2014

ხოლო ფორმებში გადაწყვეტილების მიღება ჩვეულებრივ იერარქიულია და ძირითადად ზემოდან მიედინება ქვევით. მფლობელი არის გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებელი და სწორედ ამიტომ ცენტრალიზაცია მაღალია. მხოლოდ იაპონიას აქვს გადაწყვეტილების მიღების შედარებით თანამონაწილეობითი მეთოდები და გადაწყვეტილების მიღება არის კოლექტიური.

აზიის ფორმებში დელეგირების ხარისხი ზოგადად დაბალია. ზედა დონის მენეჯმენტი, როგორც წესი, ბრძანებებს იძლევა და ზედამხედველობს ინსტრუქციების სწორად შესრულებულებას. გამონაკლისი არის იაპონია, როგორც მონაწილეობითი სტრუქტურა, ვერ მუშაობს გარკვეული დელეგირების გარეშე. დაწინაურების ძირითადი კრიტერიუმებია ურთიერთობები და, მით უმეტეს, უფროსობასთან, მაღალ დონეზე. კერძო ბიზნესში თანამდებობა ჩვეულებრივ, საკუთარი ოჯახის ნათესავებს ან მათ ახლობლებსა და სანდო პირებს, მეგობრებს ეკუთვნის. სახელმწიფო უწყებებში კი მნიშვნელოვანია ურთიერთობა მმართველ პარტიებთან ან ძლიერი პიროვნებებთან.

საკუთრება და ფორმების მენეჯმენტის კონტროლი, როგორც წესი, ოჯახების ან სახელმწიფოს ხელშია. ოჯახის საკუთრება ნაწილობრივ წარმოადგენს ახალგაზრდა თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების მოდელს აზიაში. ეს უკავშირდება ინსტიტუციონალური ნდობის არარსებობას ან ფარდობითობას, რაც არა მხოლოდ ხელს უშლის დელეგირებას, არამედ საკუთრების გამიჯვნის კონტროლს, რომელიც გადამწყვეტია თანამედროვე საწარმოებისთვის. კორეაში ფორმების უმეტესობა არის საზოგადოების საკუთრებაში, მაგრამ ოჯახებიც აკონტროლებენ პირამიდული და წრიული წილობრივი აქციების ფორმით. რაც შეეხება იაპონიას, ფორმები არსებითად აკონტროლებენ საკუთარ თავს, რაც მიღწეულია მეგობრული და

გრძელვადიანი აქციონერებით და მკაცრი კორპორატიული მართვის წესების განხორციელებით.

აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებში, იაპონიაში, კორეასა და ჩინეთში, არსებობს შორეულ-აღმოსავლური პატრიარქალურ-კორპორატიული საქმიანი კულტურის მოდელი (“კონფუციანური კაპიტალიზმი” – იაპონია, სამხრეთ კორეა, ტაივანი, ჩინეთი), როდესაც “ძლიერი” სახელმწიფო დაკავებულია უმთავრესად ეკონომიკური ზრდის სტრატეგიით, აქტიურად არეგულირებს და წარმართავს სამეურნეო ცხოვრებას.⁸ კონფუციანობის გავლენა მკვეთრად იგრძნობა, რომელიც დამყარებულია კოლექტივის უპირატესობაზე და უფროსებისადმი პატივისცემაზე. კონფუციური დინამიკის პარამეტრებს წარმოადგენს მაღალი მორალი, „საკუთარი სახის შენარჩუნება“, შრომითი ეთიკა და მუდმივი თვითსრულყოფა. კონფუციანელობა წარმოდგენილია შემდეგი ცნებებით: „სახის წარდგენა“ და „სახის შენარჩუნება“, ეს უკანასკნელი გულისხმობს სოციალური სტატუსისა და საკუთარი ღირსების გრძნობის შენარჩუნებას, ხოლო ამ ყველაფრის სხვისთვის მიცემული შესაძლებლობა არის „სახის წარდგენა“. ზოგადად აზიური მენეჯმენტის საფუძველში დევს “შრომისადმი ზღვარგადასული მოყვარეობა”, ლოიალობა და ჰარმონია.

⁸ ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ღამბაშიძე თ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, თბილისი, 2016

თავი 2. აზიური მენეჯმენტის თავისებურებები

2.1. ჩინეთის მენეჯმენტი

მიუხედავად იმისა, რომ ჩინეთს, იაპონიასა და კორეას საერთო კულტურული ტრადიცია აქვთ საერთო განსაზღვრული კონფუციანიზმი, რომელიც მთლიანად განსხვავდება დასავლური ტრადიციისგან, მათი ბედი დაიშალა მას შემდეგ, რაც შუა აღმოსავლეთი დასავლეთს დაუკავშირდა მე -19 საუკუნეში და მთელი მე -20 საუკუნის განმავლობაში, სამი ქვეყანა განსხვავებულად მისდევდა ერთმანეთს მოდერნიზაციის, ეროვნული შენებისა და ინდუსტრიალიზაციის გზებში, რომლებმაც ასევე წარმოქმნეს განსხვავებული შედეგები. ამასთან, ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში ამ ქვეყნების გზების დაახლოება იწყება. ჩინეთში დაიმსხვრა კომუნისტური იდეოლოგია და უფრო მეტად ბაზარზე ორიენტირებულ ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიას დაუბრუნდა, რომელსაც უახლოვდება აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების გზებზე, სულ უფრო ხშირად იღებდნენ შთაგონებას ჩინეთის ტრადიციიდან.

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა ანუ ჩინეთი არის მსოფლიოს ყველაზე ხალხმრავალი ქვეყანა 1.3 მილიარდზე მეტი მოსახლეობით. ჩინეთი მდებარეობს აღმოსავლეთ აზიაში, რომლის ტერიტორია შეადგენს 9,6 მლნ კვ.კმ.. ეროვნული პროდუქტის მოცულობა შეადგენს 1.055 მლრდ \$ (მე-7 ადგილი). ქვეყანაში არის ერთპარტიული სისტემა და მმართველი ძალაა ჩინეთის კომუნისტური პარტია. ექსპორტზე გადის : შალი და ბამბა, ჩაი, ნავთობი, ხორცის პროდუქტები, მინერალები, ქიმიკატები, მსუბუქი მრეწველობის პროდუქცია. ჩინეთი ბრინჯის, მარცვლეულის და ბამბის უდიდესი მწარმოებელია მსოფლიოში და მისი ბიუჯეტი შეადგენს 224,800 მლნ \$. ქვეყნის ეროვნული ვალუტა: არის იუანი (CNY).

2001 წელს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში ჩინეთის გაწევრიანების შემდეგ, მის მეზობლებთან ვაჭრობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ათწლეულის განმავლობაში (2001–2011) ჩინეთის სავაჭრო მოცულობა იაპონიასთან ოთხჯერ გაიზარდა, ხოლო კორეასთან შვიდიჯერ. 2011 წლის შემდეგ, იაპონიასა და ჩინეთს შორის ვაჭრობა შემცირდა: ოთხი წლის განმავლობაში, ის დაახლოებით 20 პროცენტით შემცირდა. ჩინეთსა და კორეას შორის ვაჭრობა განაგრძობს ზრდას, თუმცა უფრო ნელა, ვიდრე XXI საუკუნის პირველ ათწლეულში. ჩინეთი არის როგორც კორეის, ასევე იაპონიის უდიდესი სავაჭრო პარტნიორი. კორეის ვაჭრობის მოცულობა ჩინეთთან, აღემატება აშშ-სა და იაპონიასთან სავაჭრო ურთიერთობებს. კორეა და იაპონია პირველ რიგში შუალედური საქონლის ექსპორტს ახორციელებენ ჩინეთში და ძირითადად ჩინეთიდან მზა პროდუქციის იმპორტს ახორციელებენ .

ჩინეთის ბუნებრივ-კლიმატური რესურსები საოცრად მრავალფეროვანია. რაიონები კი მდიდარია სასარგებლო წიაღისეულით და მიწის რესურსებით , რაც ქვეყანას აძლევს საშუალებას იყოს თვითკმარი განვითარებული და აგრეთვე წარმატებული მსოფლიო ბაზარზე. ჩინეთის ცივილიზაცია მსოფლიოში ერთ-ერთი უძველესია და სწორედ ეს არის განხორციელებული რეფორმების, ჩინელ ხალხში საკუთარი ძალების რწმენის და ეკონომიკური წარმატების წყარო.⁹

ჩინეთის მენეჯმენტი კოლექტივისტური ხასიათისაა და ეს კოლექტივიზმი კონფუცის ეთიკის კოდექსის ნაწილია. ამასთან, ჩინელი მენეჯერების ახალი თაობა ნაკლებად არის კოლექტივისტური და უფრო ინდივიდუალისტურია. ჩინეთის მენეჯმენტმა საუკუნეების განმავლობაში ხაზს უსვამდა გუნაქსის(gunaxi) (ურთიერთობების) და გადაუხდელობის (renqing) (ვალდებულებების) ღირებულებებს ბიზნეს გარიგებებშიც. დღევანდელ

⁹მოვსესიანი ა.გ., ოგნივცევი ს.ბ. მსოფლიო ეკონომიკა, ტომი II, თბილისი, 2004 (გვ.166)

ჩინეთის მენეჯმენტში ვალდებულებებისა და ორმხრივობის იდეები იმლება ბაზარზე ორიენტირებული ეკონომიკის ძალების წინაშე. ჩინეთის მენეჯმენტის პრაქტიკის ძირითადი მნიშვნელობა, რომელიც მოქმედებს თავისუფალი ბაზრის ძალების პრინციპის საწინააღმდეგოდ, არის ოჯახზე დაფუძნებული კოლექტივიზმი. ხოლო ოჯახი ჩინეთში არის სოციალური ერთეული. ჩინეთში საქმიანი ოპერაციები ემყარება პიროვნულ ურთიერთობათა ხარისხს. ამიტომ, ჩინელებს სჯერათ, რომ დავები წყდება შუამავლობით და არა სასამართლო პროცესებით.

ჩინეთის მენეჯმენტისთვის, საქმიანი ურთიერთობები პირადი ურთიერთობების ნაწილია; ისინი არ აკეთებენ განსხვავებებს ამ ორს შორის. ამასთან, ჩინეთის მენეჯმენტი "კონტრაქტს" ძალიან სერიოზულად არ აღიქვამს. ამის ნაცვლად, ჩინელი ხალხი პრაგმატულია და შეიძლება ინტერპრეტაცია გაუწიოს "ხელშეკრულებას" მათი ინტერესების შესაბამისად, როდესაც ამის გაკეთება შეუძლებელია. ეს არ ნიშნავს, რომ ჩინელი მენეჯერები არ ასრულებენ "კონტრაქტს"; მაგრამ ისინი თავიანთი გადმოსახედიდან განმარტებენ "ხელშეკრულებაში" მოცემულ პირობებს. მაგალითად, ჩინელები მუშაობის შეფერხებასთან დაკავშირებით დაკისრებულ ჯარიმას დასავლელების უსინდისობას აწერენ.

ჩინური ეკონომიკის ბირთვი არის მორალურ - ეთიკურ და კონფუციანელობა -პოლიტიკურ შეხეულებათა სისტემა. ჩინურ ბიზნესში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს გუანსის ინსტიტუტს, რომლისაც ფესვები გააჩნია კონფუციანიზმში და მთავარია პიროვნებათაშორის ურთიერთობა, ჰარმონია და კონფლიქტური სიტუაციიდან თავის არიდება. ტერმინი „გუანსი“ შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც მეგობრული, ოჯახურ-ნათესავური, არაფორმალური კლანური კავშირების სისტემა, რომელიც ნებისმიერი ურთიერთდაოკიდებულების საფუძველია და კარგი კავშირების არსებობა ნიშნავს წარატებას ბიზნესში. პირადი კავშირები არის უმთავრესი ყველა

საქმეში , ბევრი საკითხი გვარდება ნაცნობობით და კავშირებით.¹⁰ ჩინელი ინდივიდი ხშირად აღწერილია, როგორც მეგობრული, ინტელექტუალური, შრომისმოყვარე და ინტროვერტი. ჩინელები ძალიან ბევრს მუშაობენ, მათ იციან მუშაობის არსი და არ სურთ „სახის დაკარგვა“ , ურჩევნიან თქვან, რომ ესმით მაშინაც კი როცა არ ესმით, იერარქიული პრინციპი და უფროსების პატივისცემა მნიშვნელოვანი ტრადიციაა .

ჩინელებმა იციან, რომ მათ სწრაფად შეუძლიათ სხვა სამსახურის მოძებნა. თუმცა, მათ აწუხებთ ის ფაქტი, რომ შეიძლება რამის კარგად გაკეთება არ გამოუვიდეთ. ისინი არ სვამენ კითხვებს, როდესაც არ იციან, იმიტომ , რომ ეშინიათ „სახის დაკარგვის“. ჩინეთში მხოლოდ ხელმძღვანელს შეუძლია დირექტივების მიცემა, სხვა თანამშრომლები უბრალოდ ასრულებენ ბრძანებებს. ჩინეთის კომპანიის მენეჯმენტი კონტროლდება მთავრობის მიერ: აღმასრულებლების დაწინაურება, მუნიციპალური ზედამხედველობა ბიუროს მიერ, აქციონერის შერჩევა წარმოადგენს პოლიტიკურ კონტროლს.

ჩინეთს აქვს გარკვეული ღირებულებები. ჩინეთის მენეჯმენტის კულტურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია ძლიერი ურთიერთობების დამყარება. ურთიერთობა ორგანიზაციაში მთავარია. ჩინეთში მუშები პატივს სცემენ ლიდერებსა და ტოპმენეჯერებს, არიან ძალიან ერთგულები ბიზნესისადმი. ჩინური ორგანიზაციისთვის ჰარმონია ძალიან მნიშვნელოვანი ღირებულებაა.

ჩინელების აზრით, შეიძლება შეიცვალოს ბაზარი, პოლიტიკური გარემო და ა.შ., მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანია ჯანმრთელი ურთიერთობის შენარჩუნება, ისინი უფრო ზრუნავენ ურთიერთობაზე და ნდობაზე. ჩინურ მენეჯმენტში როდესაც წარმოიქმნება კონფლიქტი, მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელების პატივისცემა და ჰარმონიის დაცვა, ზოგიერთი ჩინელი დაქირავებული ცდილობს

¹⁰ ღურწყაია კ.ი., აბრალავა ა., გოგოლაძე მ.შ., ღურწყაია კ.კ., ღურწყაია თ. საერთაშორისო ბიზნესის აქტუალური საკითხები, თბილისის 2017 (გვ. 346)

და თავიდან იცილებს ყოველგვარ კონფლიქტს. ჩინურ ორგანიზაციებში ყველა ჩართულია კონფლიქტის მოგვარების მოლაპარაკებებში. ჯგუფის კეთილდღეობა, ბედნიერება და ჰარმონია ძალიან მნიშვნელოვანია. ჩინელი კონფლიქტს თავიდან აიცილებს ნებისმიერ ფასად და კონფლიქტის წარმოშობისას ყურადღებას გაამახვილებს ურთიერთობებსა და ჰარმონიულობაზე.

2.2. იაპონიის მენეჯმენტი

დღეს იაპონია განიხილება, როგორც მსოფლიოს ერთ-ერთი სუპერეკონომიკური ძალა, რომლის ფართობია 377 915 კვ.კმ., ქვეყნის მოსახლეობა კი შეადგენს 124 687 293 (2021 წლის ივლისი.), რომელთა საშუალო ასაკია - 48.6 წელი (2020 წ.), ქვეყანაში ეთნიკური ჯგუფები არის შემდეგი შემადგენლობით - იაპონელები 98,1%, კორეელები 0,4%, ჩინელები 0,5%, სხვა 1%, მოსახლეობის რელიგია არის - შინტოიზმი 70,4%, ბუდიზმი 69,8%, ქრისტიანობა 1,5%, სხვა 6,9% , უმუშევრობა ქვეყანაში არის 2.36% (2019 წლის შეფასებით), დედაქალაქი არის ტოკიო. იაპონიაში არის საპარლამენტო დემოკრატია კონსტიტუციური მონარქიით. ოთხი დიდი კუნძული: ჰოკაიდო, ჰონშუ, შიკოკუ და კიუსუ, ქვეყნის მიწის ფართობის 98% -ს შეადგენს.¹¹

იაპონია ერთადერთი პოსტ ინდუსტრიული ქვეყანაა აზიაში, რომელმაც ძალიან მწირი ბუნებრივი რესურსები ეფექტურად გამოიყენა და შეძლო მეცნიერულად გააზრებული სწორი მართვით მეორე მსოფლიო ომის უმძიმესი მემკვიდრეობის დაძლევა და დროის მოკლე პერიოდში ქვეყნის არნახული აღორძინება. იაპონური

¹¹ <https://edition.cnn.com/2013/07/26/world/asia/japan-fast-facts/index.html>

მენეჯმენტი აღიარებულია მსოფლიოში და ბევრმა უცხოურმა კომპანიამ დაიწყო მისი მენეჯმენტის სისტემის გადმოღება და დანერგვა. იაპონურმა კომპანიებმა შეინარჩუნა იაპონური მენეჯმენტის სტილი, რომელიც ხასიათდება ისეთი თვისებებით, როგორცაა ცხოვრების ბოლომდე დასაქმება, არაორდინალური კორპორატიული ერთგულება და თანამშრომელთა მაღალი მოტივაცია. ასევე ცნობილია იაპონური წარმოების ტექნიკა, რომელიც აღიარებულია მთელ მსოფლიოში.

ინოვაციური იაპონური მენეჯმენტის იმპორტს ხელს უწყობდა ადგილობრივი ქვეყნების მთავრობები, რადგან ამ გზით ისინი დაინტერესებულნი იყვნენ სრულყოთ ადგილობრივი წარმოება, შეექმნათ კონკურენტუნარიანი პროდუქცია და ახალ ბაზარზე დანერგვით, ხელი შეეწყობათ ქვეყნის ეკონომიკურ გაძლიერებას.

იაპონელებმა ფენომენალური გავლენა მოახდინეს მსოფლიო ბაზრებზე. ბევრი ინდუსტრიაში, როგორცაა ელექტრონიკა, ნახევარგამტარების წარმოება, კამერები, ტექსტილის წარმოება, საათები, მანქანათმშენებლობა, მოტოციკლები, ინდუსტრიული რობოტების წარმოება, ჩარხები, ქიმიური წარმოება, ოპტიკური ხელსაწყოების წარმოება, გემთმშენებელი და კოსმოსური სივრცის ზოგიერთ ასპექტში, ან იაპონური ფირმები დომინირებენ ან მათზე ძლიერ მოქმედებენ. იაპონური მწარმოებლები მრავალი ათწლეულის განმავლობაში დომინირებდნენ მსოფლიო ინდუსტრიაში. ისინი ცნობილი იყვნენ თავიანთი დაბალი ღირებულებით და მაღალი ხარისხით.¹²

იაპონია მოსახლეობის სიცოცხლის ხანგრძლივობით პირველ ადგილზე დგას მსოფლიოში. იაპონიას აქვს მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებს შორის მუდმივად დაბალი უმუშევრობის მაჩვენებელი.¹³ იგი არის ლიდერი ქვეყანა მსოფლიოში

¹² World Factbook - Japan. CIA. <https://www.cia.gov>

¹³ Background Note: Japan https://1997-2001.state.gov/background_notes/japan_0007_bgn.html

სამეცნიერო კვლევების მხრივ და სწორედ ამიტომ, ქვეყანა სამეცნიერო კვლევა-ძიებაზე დახარჯული თანხებით მესამე ადგილზეა მსოფლიოში. იაპონია პირველ ადგილზეა მსოფლიოში ურთულესი ინდუსტრიული რობოტების წარმოების მხრივ.

იაპონიის ქარხნებს აქვთ ყველაზე მაღალი სახელფასო სტრუქტურები, აშშ – ს შემდეგ. იაპონელ ავტომობილების მწარმოებელთა უმეტესობას აქვს წარმატებული ქარხნები. მას სულ უფრო მეტი მიღწევები აქვს კოსმოსური კვლევების, კოსმოსური ზონდების, სარაკეტო სისტემების, ხელოვნური თანამგზავრების, ავიაციის წარმოების განვითარების სფეროებში. იაპონია უკვე აფინანსებს ამბიციურ პროექტს იმ მიზნით, რომ შექმნას ადამიანთა მუდმივი დასახლება მთვარეზე - ე.წ. „მთვარის ბაზა“ 2030 წლისათვის.¹⁴ ბევრი ადამიანი შეცდომით ამ მოვლენას მკაცრად მიაწერს კულტურულ განსხვავებებს

რიჩარდ შონბერგერმა(Richard Schonberger) თავის წიგნში - "იაპონური წარმოების ტექნიკა: ცხრა ფარული გაკვეთილი სიმარტივეში" წარმოადგინა ცხრა "გაკვეთილი", რომლის სწავლაც მსოფლიოს შეეძლო იაპონელებისგან. ამ გაკვეთილებში შედიოდა:

1. მართვის ტექნოლოგია არის ძალიან ტრანსპორტირებადი ტექნოლოგია. - Management technology is a highly transportable technology.
2. დროულად წარმოება წარმოაჩენს პრობლემებს, რომლებიც იმალება ჭარბი მარაგების და პერსონალის მიერ. - Just-in-time production exposes problems otherwise hidden by excess inventories and staff.
3. ხარისხი იწყება წარმოებით და მოითხოვს კომპანიის მასშტაბით "გაუმჯობესების ჩვევას".- Quality begins with production, and requires a company-wide "habit of improvement."

¹⁴ World's largest economies. CNN Money. <http://money.cnn.com>

4. კულტურა არ არის დაბრკოლება; ტექნიკას შეუძლია შეცვალოს ქცევა.-
Culture is no obstacle; techniques can change behavior.

5. გაამარტივეთ და საქონელი წყალივით შემოვა. - Simplify, and goods will flow like water.

6. მოქნილობა ხსნის კარებს. - Flexibility opens doors.

7. იმოგზაურე მსუბუქად და ბევრი, ისევე როგორც წყლის ხოჭო. - Travel light and make numerous trips, like the water beetle.

8. მეტი თვითგანვითარება, ნაკლები პროგრამები, ნაკლები სპეციალისტის ჩარევა. - More self-improvement, fewer programs, less specialist intervention.

9. სიმარტივე ბუნებრივი მდგომარეობაა - Simplicity is the natural state.

წარმატების იაპონური მაგალითი გვიჩვენებს, რომ ინდუსტრიული განვითარების მდგრადი განვითარებისათვის არ არის საჭირო არც მასიური ინვესტიცია და არც ინვესტიციები. წლების განმავლობაში იაპონიას კარგად იცნობდნენ, როგორც მიმზადველს და არა ნოვატორს, რადგან ისინი აკოპირებდნენ, სესხულობდნენ და ლიცენზირებას იღებდნენ სხვა ქვეყნების ტექნოლოგიებს. არსებული პროდუქტის დიზაინის ადაპტაციისა და პროცესების დაჩქარების გზით, იაპონელებმა შეძლეს უმაღლესი ხარისხის წარმოება კონკურენტულ ფასებში, რაც მათ აშკარა უპირატესობას ანიჭებს მსოფლიო ბაზრებზე. ხარისხის გაუმჯობესების სინონიმი იყო იაპონიის პოზიციის ღრმა გაუმჯობესება გლობალურ ბაზრებზე.

იაპონიამ აჩვენა მსოფლიოს, რომ წარმოების და ხარისხის კონტროლის ეფექტურმა მეთოდებმა შეიძლება გადალახონ ტრანსპორტირების ხარვეზები და სატარიფო ხარჯები. მათ დაამტკიცეს, რომ კულტურული განსხვავებების გადალახვა შეიძლება და რომ კრიტიკული კულტურული წერტილები, რომლებიც საჭიროა წარმატებული წარმოებისთვის, შეიძლება გაზიარდეს ეროვნულ საზღვრებს მიღმა.

იაპონელებმა ჭკუა ისწავლეს ცუდი რეპუტაციით, რომელიც მიიღეს დაბალი ხარისხის პროდუქციის გამო და დაასკვნეს, რომ კარგი რეპუტაცია იქმნება ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებით, დეტალების და ოსტატობის გულმოდგინე ყურადღებით. მათ ჩადეს საჭირო ინვესტიციები ადამიანურ რესურსებსა და ტექნოლოგიებში, რაც საჭირო იყო საქონლის ხარისხის იმიჯის გასაუმჯობესებლად. დღეს იაპონია განიხილება, როგორც ხარისხის მსოფლიო სიმბოლო. იაპონიის ხარისხის შეცვლა შეიძლება აშკარად მიეკუთვნოს ისეთ ცვლადებს, როგორცაა მუშახელის ტრენინგი, თანამშრომელთა ჩართულობა, უფლებამოსილების მკაცრი და პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხი. იაპონიის უმაღლესი მენეჯმენტის მხრიდან სიახლოვისა და ხედვის ცვლილებამ წინა პლანზე წამოწია ხარისხი, როგორც სტრატეგიული მისია, რომლის საშუალებითაც მათ შეეძლოთ გაენთავისუფლებინათ შემოქმედებითი ნიჭი და რესურსები, რომლებიც საჭიროა გრძელვადიანი გაუმჯობესებისთვის და ხარისხის კონცეფციის საბოლოოდ ათვისება.

განვიხილოთ ის ძირითად ფაქტორები, რომლის საშუალებითაც იაპონიის ეკონომიკური ეფექტულობა მაღალ დონეზეა ასული და ეს ქვეყანა ახდენს ეკონომიკურ საოცრებებს. პირველ რიგში, ეს არის ტრადიციული პატრიარქალურ-ავტორიტეტული მორალი, რომელიც ფუფუნების და სამეურნეო უპასუხისმგებლობის მიმართ შეუწყნარებლობის კლიმატს ქმნის. შემდეგი ფაქტორი არის კონფუციურ-ბუდისტური სისტემა, რომელიც მოიცავს მომჭირნეობას, გულმოდგინებას, ლოალობას, სიმშვიდეს, ჰარმონიას, კოლექტივიზმს, მკაცრად რეგულირებულ ურთიერთობას ადაიანებს შორის, სრულყოფილების შექნას ნებისმიერ საქმეში და დავალების გულდასმის შესრულებას. ყველა ეს ღირებულება უწყობს ხელს იაპუნურ მართის სისტემას იყოს წარმატებული და განვითარებული. კოლექტივიზმი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს იაპონურ კულტურაში, იაპონელები არნახულ შემსრულებლობას უთავსებენ საკუთარი საქმის წარმოებაში გადაწყვეტილების მიღებისას

გაუბედაობას და შედეგად ვიღებთ ორგანიზაციაში დადებითი ეფექტით შესრულებულ სამუშაოს.

მნიშვნელოვანი ფაქტორია აგრეთვე სინტოიზმი - რელიგია, რომელიც საშუალებას იძლევა ირწმუნო პარარელურად სხვა რელიგიებიც : „იაპონელი რწმენით ქრისტიანია, ფილოსოფიით - ბუდისტი და საზოგადოება - სინტოისტი“. რაც იაპონელებს აძლევს მოქნილ და ადვილად შეგუებად ბუნებას ამიტომ, მათ შეუძლიათ ადვილად კოპირება/ გადმოღება სხვა კულტურის , ტექნოლოგიური ინოვაციის თუ ორგანიზაციული ქცევის(მოვსესიანი -მსოფლიო ეკონომიკა 2004 გვ.130).¹⁵ ამ ფაქტორების გათვალისწინებით, იაპონური მენეჯმენტის სისტემა საუკეთესო მაგალითია იმ ქვეყნისა, რომელიც საკმაოდ აქტიურად იყენებს, როგორც სხვა ქვეყნების მიღწევებს, ასევე სრულად ითვალისწინებენ საკუთარი ერის კულტურულ თავისებურებებსაც.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას , რომ იაპონიამ წარმატება მიაღწია არა მდიდარი სასარგებლო წიაღისეულით, არამედ კონფუციანურ-ბუდისტურ ღირებულებებით - სახელმწიფო ძალაუფლების პატივისცემა, შეუპოვარი კოლექტივისტური შრომა, ნებისმიერ საქმეში სრულყოფილი შედეგისკენ სწრაფვა და უცხოური ინოვაციების მიმართ ამთვისებლობის უნარი. სწორედ ამ ღირებულებებით შეძლო ქვეყანამ „იაპონური სასწაულის“ შექმნა. იაპონიის აქვს მართის ინოვაციური სისტემა , რომელიც გამოირჩევა მოთხოვნილებების მიმართ სწრაფად ცვალებადი და მოქნილი ბუნებით და ისეთი სისტემებით როგორცაა სამუდამო დაქირავების სიტემა, სამუშაო ადგილის კონტროლი, ხარისხის წრეები და სხვა ორგანიზაციული ქცევის სისტემები , რომელსაც შემდეგ თავში განვიხილავთ.

¹⁵ მოვსესიანი ა.გ., ოგნიცევი ს.ბ. მსოფლიო ეკონომიკა, ტომი II, თბილისი, 2004

2.3. სამხრეთ კორეის მენეჯმენტი

მას შემდეგ, რაც განვიხილეთ ჩინური და იაპონური კულტურები, რომლებიც საერთო აღმოსავლურ მემკვიდრეობას იზიარებენ კორეულ კულტურასთან, დროა განვიხილოთ სამხრეთ კორეა, იგივე კორეის რესპუბლიკა, რომლის მოსახლეობა დაახლოებით 51 მილიონია, ნახევარი დასახლებულია სეულის დედაქალაქში. ქალაქი გამორჩეულია მსოფლიოში თავისი სიდიდით და ყველაზე ხელსაყრელი ცხოვრების ხარისხით. კორეა წარმოადგენდა საკმაოდ ჩამორჩენილ აგრარულ ქვეყანას, რომელსაც ბრინჯის და რამდენიმე წიაღისეულის გარდა, თითქმის არაფერი არ გააჩნდა. თუმცა, დღეს ყველაზე სრაფად გავითარებად სახელმწიფოდ იქცა, რომელიც მთელ მსოფლიოს უზრუნველყოფს საკვები პროდუქტებით, ელექტრონიკით, ინტერნეტით, ტანსაცმლით, კოსმეტიკით და სხვა კაპიტალით. კორეულმა კულტურამ და კორეის ნახევარკუნძულის გეოპოლიტიკური გარემოს გავლენამ შექმნა უნიკალური ქცევითი პრაქტიკა როგორც მენეჯერებში, ასევე მუშებში. აუცილებელია გავიგოთ ეს ქცევითი წესი, რათა გავიგოთ კორეული მენეჯმენტის სისტემა, რომელმაც ასეთი მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა კორეის ბიზნეს საზოგადოების ფენომენალურ ეკონომიკურ მიღწევებში.

სამხრეთ კორეაში პრიორიტეტულად ითვლებოდა საექსპორტო დარგი რადგანაც, შიდა ბაზარი იყო დაბალი მსყიდველობითუნარიანი, ხოლო სამუშაო ძალა - იაფი და მრავალმილიონიანი. სამხრეთ კორეა აწარმოებს საქონლს, რომელის საწარმოებიც გამოირჩევა მაღალი ხარისხით, მაღალი სტანდარტებით, ტექნოლოგიები განიცდიან მუდმივად პროგრესს აგრეთვე მნიშვნელოვანია საქონლის ეკოლოგიურობაც, მაგალითად, კომპანია LG Electronics მსოფლიოში პირველმა მიიღო პროდუქციის ეკოლოგიური სისუფთავის საერთაშორისო სერტიფიკატი ბრიტანული სტანდარტების ინსტიტუტისგან.

სამხრეთ კორეის ქარხნები მუშაობენ მთელს მსოფლიოში. მაგალითად, დეუ (Daewoo) ელექტრონიკსი, სამსუნგი, ჰიუნდაი (Hyundai), კია (Kia) მოტორსის ქარხნები. სწორედ წარმოების განვითარების და მზარდი ექსპორტის გამო, კორეა გახდა მსხვილი ფინანსური ცენტრი და კაპიტალის წამყვანი ექსპორტიორი მსოფლიოში. სამხრეთი კორეა აღმოსავლეთი აზიის ყველაზე განვითარებული ქვეყანაა. მისი მოქალაქეები სარგებლობენ ცხოვრების ძალიან მაღალი ხარისხით, გააჩნიათ აზიაში ყველაზე მაღალი ინდივიდუალური შემოსავალი და საშუალო ხელფასი. ქვეყანა, მსოფლიო მასშტაბით, ჯანდაცვის ხარისხისა და ბიზნესის კეთების სიმარტივის მიხედვით, წამყვან ქვეყნებს შორისაა. იგი, ასევე, ერთ-ერთ მოწინავე ადგილზეა განათლების თვალსაზრისით.

აღმოსავლეთ აზიური ქვეყნების კულტურული თავისებურებებიდან კორეისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს როლი, მთავრობამ შეიმუშავა მშვენიერი ეკონომიკური სტრატეგია, მოახდინა იმპორტის შეზღუდვა და ექსპორტის წახალისება. პროტექციონიზმის პოლიტიკამ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ეროვნული მეწარმეობის განვითარებაში, საექსპორტო წარმოების წახალისებასა და იცავდა ახალი დარგებს უცხოური კონკურენტებისაგან აგრეთვე შიდა ბაზარზე იყო მხოლოდ ადგილობრივი წარმოების საქონლი, რადგანაც ქვეყანას იმპორტზე ქონდა საბაჟო და ადმინისტრაციული ბერკეტები. სწორედ ამიტომ, სამხრეთ კორეის ეკონომიკის განვითარებას აწერენ მთავრობების ქმედებების გონივრულობას, მათ სწორედ შეარჩიეს ეკონომიკის პრიორიტეტული დარგები, რომლებისთვისაც ხელი უნდა შეეწყობოთ, აგრეთვე სწრაფი რეაქცია მოახდინეს ბაზრის კონიუნქტურაზე. უცხოური კაპიტალი შემოდინებას ქვეყანაში ხელს უწყობდა აგრეთვე ხელსაყრელი საინვესტიციო კლიმატი და სამუშაო ძალის დაბალი ღირებულება.

კორეული მენეჯმენტი წარმოადგენს იაპონური მმართველობითი მოდელის გადმოღების „უნიკალურ მაგალითს“, ამის გამომწვევ მიზეზად შეძლება დავასახელოთ ის, რომ კორეა XX საუკუნის პირველ ნახევარში წარმოადგენდა

იაპონურ კოლონიას, ამ დროს იაპონური მმართველობის სტილი ახდენდა დიდ ზეგავლენას ქვეყნის სისტემების ჩამოყალიბებაზე. თუმცა, კორეული სტილს აქვს თავისებურებები და განსხვავებებიც რომლის ცოდნაც დაგვეხმარება შედარებების გაკეთებაში.

როგორც იაპონური, ისე კორეული მთავრობაც ატარებდა აქტიურ პოლიტიკას საწარმოების საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესებით მათი პროექტების მხარდაჭერით აგრეთვე, კერძო სექტორის რეგულირებისას, სავალუტო კურსებზე და პროცენტულ განაკვეთებზე ზეგავლენის მოხდენით. უნდა აღინიშნოს, რომ კორეელები არიან უფრო მეტად ინდივიდუალურები, ვიდრე იაპონელები, მათში „ჩვენ“- თან ერთად „მე“- ც არსებობს. კორეულ მენეჯმენტში „ჯგუფურობის“ პრინციპი შეუძლებელია. თუმცა, ჰოფსტედეს კვლევებმა ინდივიდუალიზმის და კოლექტივიზმის შეფასებას თუ დავეყრდნობით კორეული კულტურისთვის კოლექტივიზმია დამახასიათებელი, რომელიც ასოცირდება ოჯახთან და კლანთან. კორეელებისთვის თანამდებობაზე დანიშვნის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საფუძვლს წარმოადგენს ნათესაური კავშირი. გარდა ამისა, მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ კორეელებს ურჩევნით ინფორმაცია მიიღონ ოჯახურ და პირად კავშირებზე დაყრდნობით, ან ხელმისაწვდომი საინფორმაციო საშუალებების გზით.¹⁶

ია. ლი (YanghoLee) და მისი თანაავტორები იხილავდნენ ორ ჰიპოტეზას: კორეული კომპანიების ზრდის შესაბამისად მენეჯმენტის სისტემა დაუახლოვდენა იაპონურ სისტემას, და თანდათანობით მსხვილი კორეული კომპანიების მენეჯმენტი სულ უფრო და უფრო დაემსაგვსება იაპონური კომპანიების მენეჯმენტს და იგივე მოხდება კორეული კომპანიების ინტერნაციონალიზაციის პროცესშიც.

ორივე ჰიპოტეზა დანტკიცებული იყო კვლევებით, ანუ ზრდაც და ინტერნალიზაციაც მენეჯმენტის კორეული და იაპონური სტილების შორის

¹⁶ ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., დამბაშიძე თ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, თბილისი, 2016

კონვერგენსიის მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს.

რაც შეეხება კომუნიკაციას, მასში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სივრცითი, ტექტიკური და არავერბალური ნიშნები. ფორმალური კომუნიკაცია ძირითადად ვერტიკალურია და ამ დროს ჩვეულებრივად დაქვემდებარებულები იღებენ დირექტივებს ხელმძღვანელებისაგან . თუმცა თუ ბრძანებები გაუგებარია ან ბუნდოვანი, დაქვემდებარებულებს აქვთ მიმართვის შიში, უკმაყოფილების გამოწვევის ან თუნდაც სახის დაკარგვის გამო. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია დაქვემდებარებულმა შეძლოს და დირექტივა გაშიფროს და გამოიცნოს. ამას ხანდახან პირადი ახლო ურთიერთობის დამყარებით ახერხებენ. საუნივერსიტეტო, ნათესაური და მეგობრული კავშირი დაქვემდებარებულს ეხმარება კომუნიკაციის იერარქიული ბარიერების მოხსნაში და გადალახვაში.

კორეელები ძნელად გამოხატავენ საკუთარ შეხედულებებს, მითუმეტეს თუ ის ეწინააღმდეგება სხვების მოსაზრებას, არიან უფრო თავშეკავებულები ფორმალური შეხვედრების დროს , თუმცა არაფორმალურ შეხვედრებზე ისინი არიან კარგი მოსაუბრეები.

თავი 3 . შედარებითი მენეჯმენტის ანალიზი აზიურ ქვეყნებს შორის

3.1. მოტივაცია და შრომის სტიმულირება (ჩინეთი, იაპონია, კორეა)

მენეჯმენტში პერსონალის მოტივაცია რთული და მრავალფაქტორულია, რომელიც პირადი და მთელი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად სხვებისა და საკუთარი თავის განწყობის პროცესია, რომლის საფუძველი შეიძლება იყოს - ინტერესები, მოთხოვნილებები და სურვილები. მოტივაცია მოქმედებების მიზეზია, ხოლო მოქმედი ფაქტორები შეიძლება იყოს: ეკონომიკური, ეროვნული ორიენტაცია, კულტურული, სამართლებრივი , ხელმძღვანელობის სტილი და პრაქტიკა და სხვ.¹⁷ მოტივაციის ზრდისთვის კულტურული თავისებურებების გამოყენება მნიშვნელოვანია.

შრომის მოტივაციის მაღალი დონე დაკავშირებულია შრომაცენტრიზმის მაღალ მაჩვენებელთან. ყველა ქვეყანა მიიჩნევს , რომ სამუშაო შემოსავლის წყაროა, ხოლო ანაზღაურება შეიძლება იყოს პრემია, საკომისიო, ხელფასი, დანამატები, კომპენსაცია, რომელიც თავის მხრივ დამოკიდებულია გადასახადებსა, ხელისუფლების მოთხოვნაზე და ტრადიციებზე. აგრეთვე არსებობს მატერიალური, არამატერიალური და შერეული სტიმულირება , რომელიც იყოფა:

- ✓ ძირითადი მატერიალური გასამრჯელო: პრემია, ხელფასი, დანამატი, საკომისიო და სხვ.
- ✓ კომპენსაცია - ფირმა აკომპენსირებს დაქირავებულის კვების, მგზავრობის საცხოვრებელის სბინის, შვებულების ხარჯებს , ბავშვების სწავლების და სხვა დანახარჯებს
- ✓ არამატერიალური სტიმულირება (დაწინაურება, ახალი სამუშაო, მადლობები, ტრენინგები, კონკურსები და ა.შ.)

¹⁷ შუბლაძე გ., მესხია ი., ნანიტაშვილი მ. საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბილისი, 2012 (438)

მოტივაციის განხილვისას მნიშვნელოვანია მოთხოვნილებები, რაც უბიძგებს მოქმედებისაკენ ადამიანს და ის არის რაიმეს გაცნობიერებული უკმარისობა. მასლოუს თეორიის მიხედვით, მოთხოვნილებათა 5 ძირითადი ტიპი არსებობს: უსაფრთხოების, ფიზიოლოგიური, სოციალური, დაფასება, ადამიანის პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციისა და პიროვნულ ზრდასთან დაკავშირებული მოთხოვნილებები, რომლებიც ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს და იერარქიულ სრუქტურას ქმნის. უმაღლესი დონის მოთხოვნილებები ადამიანის მოტივაციას არ აქცევენ ყურადღებას მანამდე, სანამ დაბალი დონის მოთხოვნილებები არ დაკმაყოფილდება. მასლოუს მოთხოვნილებები შეავსო უკვე მაკკლელანდმა - ძალაუფლების, ურთიერთკავშირის და წარმატების მოთხოვნილებებით.¹⁸

სამუშაოს მნიშვნელოვნების განცდა შეიძლება განსხვავდებოდეს სხვადასხვა ქვეყნებში სხვასდასხვა მიზეზებით მაგ.-ალიარება, მიღწევებისადმი სწრაფვა, სოციალური და ეკონომიკური აუცილებლობა და სხვ. , რომელიც მნიშვნელოვანია მოტივაციის არსის აღქმაში. თუმცა ყველა ქვეყნისთვის შრომის მნიშვნელოვნება დაკავშირებულია ოჯახის, დასვენების, სოციალიზაციის და რელიგიის მნიშვნელოვნებასთან.

სტიმულირების სისტემა ძირითადად მოიცავს მატერიალურ ფაქტორებს. მორალური სტიმულირება მისაღებია პატარა კომპანიებში, სადაც ძალზე მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური ატმოსფერო და ხელმძღვანელს არ შეუძლია უმაღლესი ხელფასების შეთავაზება. ხოლო მსხვილი კომპანიებმა შეიძლება გამოიყენონ სხვადასხვა ინსტრუმენტები მაგალითად: თანამშრომელთა ჩართვა მართვის პროცესში (თავისი წვლილი შეიტანონ ფირმის განვითარებაში, საერთო საქმის თანამონაწილე, და ა.შ.) , ოპციონების გაცემა აქციების შესაძენად ან კომპანიის კაპიტალში მონაწილეობა

¹⁸ ტულუმი მ., ყირიმლიშვილი ნ. მენეჯენტი, თბილისი, 2011 (გვ.207)

თანამშრომელთა თვითმოტივაციის თუ განვიხილავთ იაპონელებისათვის კოლექტიური ინტერესების ჰარმონია პრივილეგიებს ინდივიდუალურ სტატუსსა და პრესტიჟზე და სწორედ აქ შექმნილია სპეციალური სამინისტრო, რომელიც ერის თავისუფალი დროის საკითხების მართვითა და შესწავლით არის დაკავებული.

იაპონელებს პატივსცემით ექცევიან თანამშრომლებს. ერთ-ერთი ყველაზე გამორჩეულია სიცოცხლის განმავლობაში დასაქმება, რომელმაც პოპულარობა მოიპოვა ვილიამ ოუჩის წიგნიდან "თეორია Z", როდესაც იაპონელი მუშა დაიქირავეს მუდმივ პოზიციაზე მსხვილ სამრეწველო ფირმებში ეს განიხილონ ცხოვრებისეულ სამუშაოდ. მუდმივ მუშაკებს, იაპონური მუშახელის დაახლოებით მესამედია. იაპონიაში თვლიან, რომ თუ მუშაკები დარჩებიან ერთ ფირმასთან ცხოვრების მანძილზე, ისინი უფრო ადვილად იდენტიფიცირდებიან ფირმის მიზნებთან და ამოცანებთან.

იაპონიაში ერთ-ერთი სამოტივაციო ფორმაა ხარისხის წრეების ორგანიზება, სადაც ყველაზე აქტიური თანამშრომლები არიან ჩართულები. იმაზე ფიქრი, რომ მათი აზრი მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის და მისი განვითარებისთვის უძლიერესი სამოტივაციო ფაქტორი გახდა. თანამშრომლები ხელმძღვანელობას სთავაზობენ ხარისხის გაუმჯობესებისათვის სხვადასხვა მეთოდებს და ერთმანეთს შორის ენთუზიასტების გამოვლენის საშუალებას იძლევა. იაპონურ კომპანიაში მიჩნეულია, რომ ყველაზე უბრალო მუშაც უნდა ფიქრობდეს, თუ რას აკეთებს.

იაპონიაში კადრის მოძებნისას - იძებნება კანდიდატები, რომლებსაც არა მხოლოდ აქვთ სამუშაოებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები ან პოტენციალი, არამედ შესაბამისობაში არიან კომპანიის წევრების შეხედულებებთან. მიმართვების, ინტერვიუებისა და ტესტების საშუალებით, პოტენციური თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ იდეები და სურვილი აქვთ

შეესაბამებოდნენ კომპანიას. ახალწვეული ჩვეულებრივ გამოსაცდელი ვადით აყავთ პირველი ორი წლის განმავლობაში და არ ითვლება მუდმივ თანამშრომელად. უნდა ჰქონდეს დიპლომი "სწორი" სკოლაში, რადგან მრავალი დიდი და პრესტიჟული იაპონური კორპორაცია იღებს პირველ რიგში პრესტიჟული სკოლებიდან თანამშრომლებს. მიუხედავად იმისა, რომ მისაღები გამოცდები არის მკაცრი და მოიცავს ყოვლისმომცველ და რთულ კითხვებს, ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია მიმართოს ოჯახური წარმომავლობის მიუხედავად.

მაგალითად, განვიხილოთ იაპონური კომპანია Toyota Motor Corporation, რომელიც ხშირად მოიხსენიება როგორც საავტომობილო ინდუსტრიის ოქროს სტანდარტი. გუნდური მუშაობა არის ტოიოტას ორგანიზაციის ფუნდამენტური ელემენტი. toyota აცხადებს, რომ თანამშრომელთა სრულყოფილი რაოდენობა გუნდში ხუთია, რადგან მასე კონტროლი უფრო ადვილია უფრო მეტიც, ამ პატარა გუნდებს უფრო შეუძლიათ პრობლემების მოგვარება და ურთიერთნდობის შენარჩუნება ვიდრე დიდ ჯგუფს. კომპანიის კეთილდღეობა დამოკიდებულია ორმხრივ ნდობაზე, რომელიც კომპანიაში არსებობს დამსაქმებლებსა და დასაქმებულებს შორის. თანამშრომლები კმაყოფილები არიან ანაზღაურებით, პირადი ზრდა, შესანიშნავი სარგებელი, უსაფრთხო სამუშაო ადგილი და შინაარსიანი სამუშაო, მაშინ როდესაც კომპანიის მიზნებია ფინანსური მოგება, გრძელვადიანი წარმატება და ხარისხი. Toyota- მ მოახერხა ორმხრივი ნდობის მიღწევა, რადგან ის ემყარება ორმხრივ გრძელვადიან პერსპექტივას კეთილდღეობა და მუდმივი გაუმჯობესება, რადგან თანამშრომლები ყველაფერს აკეთებენ კომპანიის მიზნების მისაღწევად, შესაბამისად კომპანიაც ანაზღაურებს იმას, რასაც იმსახურებენ თანამშრომლები.

Toyota ცდილობს შეამციროს სოციალური დისკრიმინაცია თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის, ამიტომაც ყველას აქვს ერთი და იგივე ფორმა, არ არსებობს აღმასრულებელი სადგომი, აღმასრულებელი სასადილო ოთახები და კიდევ ოფისები - ყველა წევრს თანაბარი უპირატესობა აქვს (Fang and Kleiner 2003, 116-22). უფრო მეტიც, Toyota- ს სურს თავის ხალხს მიუძღვნას კომპანია და მოტივირებული იყოს იმით, რასაც სწავლობენ და აკეთებენ სამსახურში. არსებობს განსაკუთრებული პროცესი Toyota- ს კულტურაში, ერთგულების განვითარება: მაგალითად, ადამიანი დასაქმებულია, სწავლობს სამუშაოს და ესმის როგორ უნდა გაკეთდეს ეს, ვითარდება ერთგულების დონე, კომპანია გადადის უკეთეს მდგომარეობაში და კვლავ სწავლობს, იძენს გამოცდილებას და უნარებს, დაბოლოს, ადამიანების უმეტესობა კომპანიაში მუშაობს 10 წელზე მეტი მათ მოსწონთ ის, რასაც აკეთებენ და ამაყობენ იმით, რასაც აკეთებენ.¹⁹

Toyota- ს წარმატებისკენ მიმავალი ძირითადი ფაქტორებია ტექნოლოგიური ინოვაციები და კვალიფიციური ადამიანი რესურსები. თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ ბონუსების სისტემა, სტაჟიურობაზე დაფუძნებული კომპენსაცია, მაქსიმალურად ვერ ასტიმულირებს და გაზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას დასავლეთის ქვეყნების სისტემასთან შედარებით, მათი შესრულებისა და შესაძლებლობის გათვალისწინებით, რადგანაც ამ კომპანიაში(ზოგადად იაპონიაში)მუდმივი დაქირავების სისტემა არის მნიშვნელოვანი სისტემა მთელი ცხოვრების მანძილზე დასაქმებისა და სტაჟის საფუძველზე კომპენსაციის შესახებ შეიძლება მაქსიმალურად შეამციროს თანამშრომელთა ბრუნვა. ასე რომ, ცნობილია, რომ იაპონიაში თანამშრომელთა ბრუნვის მაჩვენებელი ძალიან დაბალია. ეს დიდი

¹⁹ Sosnovskikh S. Toyota Motor Corporation: Organizational Culture , University of Greenwich, Vol. 6, No. 7, 442-454 , 2016

უპირატესობა კომპანიებისთვის, რადგან ამცირებს ხარჯებს ახალი პერსონალის აყვანისა და ტრენინგის საფასურისთვის. თუმცა, ეს არ არის სასარგებლო კომპანიებისთვის გრძელვადიანი განვითარებისათვის, რადგან ეს ნიშნავს ახალგაზრდა ტვინის გადინებას.²⁰

მოტივაცია ჩინეთში არის ფინანსური ჯილდო, დაწინაურების მოპოვება ან ტრენინგი და კიდევ ერთი მოტივაცია, თუ თანამშრომელი კარგად მუშაობს ის უნდა იყოს პარტიის წევრი. ჩინეთი ხელმძღვანელობს და მასზე დიდი გავლენას ახდენს კომუნისტური იდეებით, თუ როგორ უნდა იმოქმედოს ორგანიზაციამ. ჩინეთში ლიდერს ძალზე ძლიერი ძალა აქვს, რაც მას შესაძლებლობას აძლევს, თავის ბრძანებები თავის ქვეშევრდომებს მარტივად უკარნახოს. უკანასკნელმა უნდა შეასრულოს ეს მითითებები უარყოფისა და შეკითხვების დასმის გარეშე.

ჩინეთის ეკონომიკის წარმატება, არა მხოლოდ ფინანსური მიზეზების გამო ხდება, არამედ ჩინელი თანამშრომლების დამსახურებით, რომლებიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ თავიანთი ხაზის მენეჯერებთან ურთიერთობის ხარისხს და კომპანიასგან უფრო პერსონალიზირებულ კარიერას ელოდებიან.

ჩინეთის ურიცხვი მოსახლეობის მიუხედავად ნიჭიერი თანამშრომლების შენარჩუნებაში კომპანიები კონკურენციას უწევენ. ჩინეთში თანამშრომლის მოტივაციის საშუალებით შეიძლება უპირატესობა მოიპოვოს ფირმამ ადგილობრივ სამუშაო ძალაში. განვიხილოთ ჩინეთში თანამშრომლების მოტივაციის ყველაზე ეფექტური გზები.

ჩინეთი ასოცირდება კოლექტივისტურ კულტურასთან, მუშებს სურთ ჰქონდეთ პოზიტიური კოლექტიური პირადობა, რომელიც ემთხვევა მათ პირად ღირებულებებს. მოტივაციის ზრდისთვის აუცილებელია აუხსნათ დაქირავებულს თუ რა როლი აქვთ კომპანიაში და რა მნიშვნელობა აქვს

²⁰ Toyota Motor Corporation: Organizational Culture - Sergey Sosnovskikh University of Greenwich - Philosophy Study, July 2016, Vol. 6, No. 7, 442-454 doi: 10.17265/2159-5313/2016.07.005

ბიზნესის წარმატებისთვის. სტიმულის მომცემია შექება , როდესაც თანამშრომლები იგრძნობენ, რომ ისინი კომპანიისთვის შეუცვლელნი არიან, მათ უფრო მეტი სურვილი გაუჩნდებათ დარჩნენ კომპანიაში, თუნდაც სხვა მიმზიდველი შეთავაზებები იყოს. მათთვის მნიშვნელოვანია ნდობა და ძლიერი ურთიერთობების დამყარება, თანამშრომლობისა ურთიერთპატივისცემის და ურთიერთგაგების გრძნობების გასაღვივებლად.

ჩინელები ძალიან აფასებენ პირად ურთიერთობებს, მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელმა დაიმსახუროს მუშების ნდობა და ერთგულება . თანამშრომლებს შორის საერთო კავშირების წახალისებით კი შესაძლებელია შეიქმნას მოტივირებული და ძლიერი სამუშაო ძალა.

მნიშვნელოვანი სოციალური კონცეფცია ჩინეთში არის "სახე". ჩინელ თანამშრომლებს სურთ პატივსაცემი და აღფრთოვანებული იყვნენ მათი მეგობრებისა და ოჯახის წევრების მიერ. პერსონალის აღიარება გაზრდის მათ პოზიციას კომპანიის თვალში, ასევე აგზავნის მკაფიო შეტყობინებას კომპანიის მიერ შეფასებული ქცევის , ხასიათისა და თვისებების შესახებ.

მართლაც, ჩინელი თანამშრომლები აცხადებენ, რომ მათი სამუშაოს კარგად შესრულების აღიარება არის ერთ – ერთი მთავარი მოტივაცია. (<https://nhglobalpartners.com/employee-in-china-how-to-motivate/>).

განვიხილოთ მაგალითად, ჩინური კომპანია Xiaomi, რომელმაც გლობალური მასშტაბით მე – 3 ადგილი დაიკავა სმარტფონების გაყიდვის მხრივ 2020 წელს. ჩინეთის ორგანიზაციული კულტურის უბადლო წარმომადგენელია, რადგანაც ოფიციალურ ვებგვერდზე ვაკანსიების და კარიერის განვითარებს ნაწილში მკაფიოდ გამოხატულია ტრადიციებზე დამოკიდებულება. მათი გუნდი არის არა მხოლოდ ტექნოლოგიით გატაცებული, არამედ დაუნდობლად მისდევს ტრადიციების სრულყოფის შენარჩუნებას, მხოლოდ იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მათი პროდუქტები

დარჩეს უნიკალური და შესთავაზოს შეუდარებელი მომსახურება მომხმარებელს.

ჩინეთში ინტერნეტ კომპანიების უმეტესობა სწავლობს კორპორაცია Xiaomi მენეჯმენტის მოდელს, მის ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკას რათა გააუმჯობესონ თავიანთი. Xiaomi ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება შეფასდეს, როგორც ინტენსიური. ეს გამოწვეულია ხარჯების ლიდერობის ბიზნეს სტრატეგიით, რომელსაც კომპანია მიჰყვება ისე, რომ ამ სტრატეგიის ეფექტური გამოყენება გულისხმობს რესურსების, მათ შორის ადამიანური რესურსების, მაქსიმალური სარგებლის მიღებას.

Xiaomi ხაზს უსვამს სხვისი შრომის პატივისცემას, ისევე როგორც საკუთარი შრომის. მაგალითად, თუ ინჟინერი კოდის დაწერას დაასრულებს, მან სხვა ინჟინრებს უნდა სთხოვოს, შეამოწმოს იგი და რაც არ უნდა დაკავებული იყვნენ სხვა ინჟინრები, მათ ჯერ უნდა შეამოწმონ კოდი და შემდეგ შეასრულონ საკუთარი სამუშაო. ინჟინრები პასუხისმგებლობით უნდა მოეკიდონ მომხმარებლის ღირებულებას.

Xiaomi დაინტერესებულია და განიხილავს არა მხოლოდ ახალი თანამშრომლების მუშაობას, არამედ პირადულ საკითხებსაც, ასევე აინტერესებს სხვების საქმიანობა მენეჯმენტის მართვაში და იზიარებს პასუხისმგებლობას. Xiaomi იღებს ადამიანური რესურსების მართვის უნიკალურ და რაციონალურ მოდელს, უზრუნველყოფს თანამშრომლების მუშაობის მრავალრიცხოვან დამოუკიდებლობას და აუმჯობესებს ორგანიზაციულ მუშაობას.

Xiaomi – ის გუნდური მუშაობა მისი წარმატების ბირთვია, ხოლო თანამშრომლები არიან საწარმოს განვითარების საფუძველი. უპირველეს ყოვლისა, Xiaomi ცდილობს მიაღწიოს დამფუძნებლის ლეი ჯუნის მიერ

გამოვლენილ მახასიათებლებს: Focus, Extreme, Speed და Reputation. როდესაც მომსახურე პერსონალი მუშაობს Xiaomi- ში, ისინი იცვლიან ტანისამოსს ავლენენ ბუნებრივ, დადებით და ახალგაზრდულ ღიმილს მომხმარებლების წინაშე. Xiaomi ძირითადად იყენებს პერსონალის სწავლების სისტემას. ეს ეხება არა მხოლოდ სამუშაო საკითხებს, არამედ ასევე პირად პრობლემებს. ეს ხელს უწყობს გრძელვადიან, "ერთი-ერთზე" დამხმარე ურთიერთობებს; მენტორი არის გამოცდილი კადრი, რომელიც მაგალითების მიშვეობით ატრენინგებს, გადასცემს ცოდნას და უნარებს. გარდა ამისა, Xiaomi უზრუნველყოფს მიზანმიმართულს ტრენინგს თანამშრომლებისთვის, რომელიც ძირითადად ორიენტირებულია მარკეტინგზე, მომხმარებლებზე, პროდუქტებსა და კომპანიებზე.

ვინაიდან Xiaomi- ს აქვს ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურა, კაპიტალის წახალისება შეიძლება დაიყოს ორად ნაწილად: პირველი, ჯგუფის ადმასრულებელთა წილი; მეორე, ჯგუფის თანამშრომლების წილი. Xiaomi- ზე დაფუძნებული საჯარო მონაცემები ცხადყოფს, რომ მას 14 513 თანამშრომელი ჰყავს. Xiaomi- ს კაპიტალის წახალისების გეგმა მოიცავს 5,500-ზე მეტი დასაქმებულის ანგარიშს, ანუ დასაქმებულთა მთლიანი რაოდენობის დაახლოებით 37,89%. Xiaomi- ს კაპიტალის სტიმულირების პოლიტიკა, თანამშრომელთა ენთუზიაზმს იწვევს. Xiaomi იზრდება კომპანიის თანამშრომლებთან ერთად, რომელთა ღირებულება რეალიზებულია საწარმოს განვითარებაში.²¹

რაც შეეხება კორეას, განვიხილოთ ერთ-ერთი მსხვილი კომპანია Hyundai Motor Company, მისი შტაბ-ბინა მდებარეობს სამხრეთ კორეაში, სეულში. კომპანიის თანამშრომელთა რაოდენობა დაახლოებით 75,000 ადამიანია მთელს მსოფლიოში, Hyundai- ს ლოგო, რომელიც არის დახრილი

²¹ Piao X., Choi M., Shang X., Han J., Pan X. A Study on the Organizational Culture and Performance of Xiaomi Corporation, International Journal of Advanced Culture Technology, Vol.9 No.1 52-57, 2021

და სტილიზებული 'H symbol, წარმოადგენს სიმბოლოს, რომ კომპანია მომხმარებელს ხელს არმევს. ისინი გამოირჩევიან სამუშაო ძალის დისციპლინიზებულობით, კორეელი თანამშრომლები მზად არიან შეკამათების გარეშე შეასრულონ ხელმძღვანელების ბრძანებები და ჩივილის გარეშე აიტანონ შეზღუდვები, სწორედ იერარქიულობამ განაპირობა ქვეყანაში მაღალი სამეწარმეო დისციპლინა, პოლიტიკური სტაბილურობა და ხელი შეუწყო მათ „ეკონომიკურ სასწაულს“. იერარქია გულისხმობს პასუხისმგებლობის სფეროების მკაცრ განსაზღვრას და დადებით მხარედ შეგვლიძლია ჩავთვალოთ გამართული ადმინისტრაციული მექანიზმი და სისტემის მოწესრიგებულობა. თუმცა გადამეტებულ იერარქიულობას აქვს უარყოფითი მხარეც მაგალითად ახალგაზრდა კადრისთვის აფერხებს კარიერულ წინსვალს, შემოქმედებით აზროვნებას, ინიციატივასა მაღავს ყველა. კორეულ საზოგადოებაში ნიჭიერ და ჭკვიან მენეჯერს არ შეუძლია კარიერის მაღალი დონის სწრაფად მიღწევა, ასაკით უფროსი მაგრამ არანაკლებ კომპეტენტური ხალხის გასწრებით(ბარათაშვილი - შედარებითი მენეჯმენტი. გვ.667)

უნდა აღინიშნოს აგრეთვე კორეელების დასაქმების პრაქტიკა, რომელიც უფრო მოქნილია , თანამშრომლები სამუშაო ადგილს უფრო მარტივად და თავისუფლად იცვლიან ვიდრე ეს ხდება იაპონიაში და ამასთან თანამშრომლების განთავისუფლება კომპანიიდან არის ჩვეულებრივი მოვლენა.

ჩვენ განვიხილეთ სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენელი ფირმების მაგალითები, მნიშვნელოვანი ფაქტორია აზიურ მენეჯმენტში „სახის შენარჩუნება“ და მორჩილება უფროსის მიმართ. მოტივაციის ზრდის განხილვისას აუცილებელია განვიხილოთ დადებითი და უარყოფითი პოლუსები, რომელიც კონფუციური დინამიკის სახით გვევლინება. უარყოფითი პოლუსი ართულებს მოტივაციის ზრდას ამ დროს „სახის

შენარჩუნებისა და წარდგენის “ პრობლემაა, და წამოწეულია აწმყოზე და წარსულზე ფოკუსირებული ღირებულებები - „საკუთარი სახის ქონა“, ჰარმონიული ურთიერთდამოკიდებულება, ტრადიციები. დადებითი პოლუსი კი ზრდის მოტივაციას და წარმოდგენილია ხისტი შრომითი ეთიკითა და აქტიურობაზე აქცენტით, მომავალზე ორიენტირებული ღირებულებები - ეკონომიურობა, მიზანმიმართულობა, ნათესაური კავშირების პატივისცემა, შრომისმოყვარეობა, სირცხვილის გრძნობა. ეს ყველაფერი უფრო იპონურ მენეჯმენტში(ტოიოტა) გვევლინება, რადგან აქ მნიშვნელოვანია კომპანიის მიზნებისათვის თავის მიძღვნა და არსებობს მნიშვნელოვანი უკუკავშირიც, კომპანია ხარისხის და დადებითი ეფექტის მიღების შემდეგ სტიმულს აძლევს თანამშრომლებს , რაც გამოიხატება სხვადასხვა სახის ჯილდოებში. მკაცრი იერარქია დამახასიათებელია ჩინეთისთვის და კორეისთვის.

3.2. მართვის სტილი (ჩინეთი, იაპონია, კორეა)

მნიშვნელოვანია განვიხილოთ შედარებით მენეჯმენტში მართვის ფუნქცია, რომელიც სხვადასხვა კულტურებში სხვადასხვანაირია, ზოგადად მართვა არის მეცნიერება , რომელიც გვასწავლის თუ როგორ უნდა გადავაქციოთ ინდივიდუალური, ქაოტური და თვითმყოფადი ელემენტები ორგანიზაციულ პროცესად და სწორედ გამოიყენო კომპანიის მიზნების განსახორციელებლად. მართვის ხელოვნება ლიდერს საშუალებას აძლევს წარუძღვეს სხვებს და წაიყვანოს ისინი სასურველი მიმართულებით. მმართველს გააჩნია თანდაყოლილი, უნიკალური უნარი, ხასიათის თავისებურებათა ნაკრები , რომელიც ავითარებს და აჩენს მოტივაციას, მთავარია შთააგონო, რომ შენი წარმატება მისი წარმატებაა, შენი მიზანი მისი მიზანია.

აზიის ფირმებში გადაწყვეტილების მიღება ჩვეულებრივ იერარქიულია და ზემოდან ქვევით ხორციელდება. ცენტრალიზაცია როგორც წესი, მაღალია, გადაწყვეტილებებს ძირითადად ტოპ მენეჯერები იღებენ, იერარქიის ზემოთა საფეხური არის შემკვეთი და ბრძანების გამცემი, რომელიც მეთვალყურეობს სწორად შესრულებულ ინსტრუქციებს. დაწინაურების ძირითადი კრიტერიუმია ურთიერთობები, განსაკუთრებით მაღალ დონეზე, დაწინაურება კერძო ბიზნესში, ჩვეულებრივ, მხოლოდ საკუთარი ოჯახის ნათესავებს ან მათ ახლო და სანდო პირებს ეკუთვნით. სახელმწიფო საწარმოებში მნიშვნელოვანია ურთიერთობა მმართველ პარტიებთან ან ძლიერ პიროვნებებთან. გამონაკლისია მხოლოდ იაპონია, სადაც გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი უფრო მონაწილეობითია .

ჩინეთის კომპანიის მართვის სფერო მოიცავს საზოგადოების ცხოვრების ყველა ასპექტს როგორცაა მოტივაცია, ჯანმრთელობა, დაწინაურება, ქორწინება, შეფასება, დასჯა, საცხოვრებელი სახლი, ოჯახის დაგეგმვა, ტრენინგი, ბავშვების სკოლა, ზამთრის საკვები, ფესტივალები და დასვენება და ა.შ. კომპანია ჰგავს ოჯახს, თითოეულ ოჯახის წევრისთვის უნდა იფიქროს და იზრუნოს.

ჩინური მართვა ხორციელდება ოჯახური კონცეფციის მეშვეობით, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლების ურთიერთობების გასაკუთრებულ ხასიათს. ჩინეთში ოჯახი - კორპორაციაა და კორპორატიული ორგანიზაციის ბირთვს ოჯახური ბიზნესი წარმოადგენს. ჩინეთში ხელმძღვანელი არის მამა, რომელიც უნდა გაუმკლავდეს პრობლემებს ზემოდან ქვემოთ, განახორციელოს ვერტიკალური მართვა, განსაკუთრებით უნდა გააკონტროლოს ფინანსები და ადამიანური რესურსები. ხელმძღვანელი უნდა იყოს კომპეტენტური ყველა სფეროში, ყოველთვის უნდა შეეძლოს საკითხის გადაწყვეტა, ხელმისაწვდომი უნდა იყოს იერარქიის ყველა დონისთვის, უნდა უზრუნველყოს თავის ძლიერად წარმოჩენა, უნდა იცოდეს ყველაფერი და დროდადრო შეასრულოს პოლიციის

როლიც კი. დირექტორის ყოვლისშემძლეობის გამო, ჩინეთში დაქვემდებარებულმა შეიძლება გადაწყვეტილებით უშუალოდ გენერალურ დირექტორს მიმართოს, თავის ხაზის მენეჯერთან კონსულტაციის გარეშე. ხელმძღვანელსაც ასევე შეუძლია პირდაპირი მითითება მისცეს დაქვემდებარებულს შუამავლის რგოლების გავლის გარეშე. საშუალო მენეჯმენტს შედარებით დაბალი წონა აქვს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ხელმძღვანელს ემინია კონტროლის დაკარგვის ან "ლიფტში" მოხვედრის.

„ჩინური მენეჯმენტის ხელოვნებას“ თავისუფლად შეიძლება ვუწოდოთ „ჩინური ოჯახური მეწარმეობის ხელოვნება“. ფ. ფუკუიამის აზრით, გზა ოჯახური მენეჯმენტიდან პროფესიონალურ მენეჯმენტამდე არის ჩინური ოჯახური ბიზნესისთვის ის გზა, რომელიც კომპანიამ უნდა გაიაროს, რათა მოიპოვოს სტაბილურობა.²²

ჩინური მართვის კარგად განსახილველად გავეცნოთ კომპანია Xiaomi-ს, რომელსაც აქვს სტანდარტული მართვის რეჟიმი, ჰორიზონტალური(ბრტყელი) ორგანიზაციული სტრუქტურა და მისი სამუშაო გარემო მოქნილია. მაგალითად, მას აქვს სამი დონე: შვიდი ძირითადი დამფუძნებელი, დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და თანამშრომლები. ეს კარგად ჩანს Xiaomi-ის ოფისის განლაგებიდან: პროდუქციის ერთი დონე, ერთი დონე მარკეტინგი, ერთი დონე ტექნიკისთვის, ერთი დონე ელექტრონული კომერციისთვის, თითოეულ დონეს მართავს დამფუძნებელი. სხვა თანამშრომლები არ ერევიან ერთმანეთის საქმეში და და მუშაობენ შესაბამის სფეროში.

Xiaomi არ ადგენს შესრულების მნიშვნელოვან ინდიკატორებს (KPI), ნაცვლად იმისა, იყენებს ბრტყელ(Flat) ორგანიზაციული სტრუქტურას , რომელსაც აქვს მენეჯმენტის მცირე ან საერთოდ არანაირი დონე

²² შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია - ე. ბარათაშვილი; ზარანდია, ჯ.; მარიდაშვილი, მ.; ჩეჩელაშვილი, მ.; მახარაშვილი, ი.; დამბაშიძე, თ. – 2016 წ.

ურთიერთობის აღმასრულებლებსა და პერსონალის დონეზე, და მხოლოდ ინდივიდუალური მუშაობის ეფექტურობის ამსახველი, ყველაზე პირდაპირი მაჩვენებლით გამოირჩევა. Xiaomi დაინტერესებულია და განიხილავს არა მხოლოდ ახალი თანამშრომლების მუშაობას, არამედ პირადულ საკითხებსაც, ასევე აინტერესებს სხვების საქმიანობა მენეჯმენტის მართვაში და იზიარებს პასუხისმგებლობას. კომპანიას აქვს მომხმარებელთა უკუკავშირის მართვის რეჟიმების ნაკრები. მომხმარებლის გამომხაურება არის თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობის ყველაზე პირდაპირი მაჩვენებელი, რაც ნამდვილად აკავშირებს თანამშრომლების ინტერესებს და მომხმარებელს და მნიშვნელოვნად აღძრავს თანამშრომელთა ენთუზიაზმს, რომ ემსახურებოდეს მომხმარებელს.²³

რაც შეეხება მსოფლიოში ერთ-ერთ წარმატებულ და ცნობილ მართვის სტილს, იაპონურ მართვის სტილს ის სრულად ითვალისწინებს საკუთარი ერის კულტურულ თავისებურებებს და იმავდროულად საკმაოდ აქტიურად იყენებს სხვა ქვეყნების მიღწევებს, მისი ყველაზე ცნობილ ინსტრუმენტებია: „კერეიცუ“, „კაიძენი“, „თამაშრომელთა სამუდამო დაქირავება“, „5C“, TQM (Total Quality Management - ხარისხის ერთიანი მართვა), „კანზანი“, TPM (დანადგარების სამრეწველო მომსახურეობა მთელი პერსონალის მონაწილეობით), JIT (Just-In-Time, ზუსტად ვადაში), Target Costing და სხვა.

მოკლედ განვიხილოთ თითოეული ინსტრუმენტი, ყველაზე პოპულარული ტიპია „კერეიცუ“, რომელიც გულისხმობს იაპონური ბიზნესის სტრუქტურას, რომელიც შედგება სხვადასხვა კომპანიების ქსელისგან, მათ შორის ბანკები, მწარმოებლები, დისტრიბუტორები და მიწოდების ქსელის პარტნიორები. ამ დროს კომპანია ყველაზე დიდ სარგებელს იღებს არა დივიდენდებისაგან, არამედ სხვა კომპანიებთან საქმიანი ურთიერთობებიდან.

²³ Piao X., Choi M., Shang X., Han J., Pan X. A Study on the Organizational Culture and Performance of Xiaomi Corporation, International Journal of Advanced Culture Technology, Vol.9 No.1 52-57, 2021

“კაიძენი“ იაპონელების წარმატების ფორმულაა: ნიშნავს გაუმჯობესების უწყვეტ პროცესს, რომელშიც ყველა თანამშრომელია ჩართული, კომპანიის ბიზნეს-პროცესები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და ა. შ. კაიძენი შედგება 5 ძირითადი ელემენტისგან : Seiri-სიზუსტე, Seiton-წესრიგი, Seiso-სისუფთავე, Seiketsu-სტანდარტიზირება, Shitsuke - დისციპლინა. “5C”- ს მთავარი არსი იმაშია, რომ შეცვალოს მუშაკის აზროვნების ფორმა და ქცევა, გაზარდოს მასში დისციპლინის და წესრიგის პატივისცემა.

შემდეგი ინსტრუმენტია “სამუდამო დაქირავება” იაპონური კორპორაციები თავის თანამშრომლებს აძლევენ სამუშაოს გარანტიას და სამუშაო სტაჟზე დაფუძნებულ ანაზღაურების სისტემას, რათა თავიდან აიცილონ დაქირავებულის სხვა ფირმაში გადასვლა, ეს მეთოდი ეყრდნობა მუშაკის კომპანიაში სრულ ინტეგრაციას, გამოდის, რომ რაც უფრო დიდია მუშაობის სტაჟი კომპანიაში, მით უფრო მაღალია მისი თანამდებობა და შესაბამისად ხელფასი, მაგრამ სხვა კომპანიაში გადასული ყველაფერს თავიდან იწყებს და კარგავს სამუშაო სტაჟს .

TQM ანუ ხარისხის ერთიანი მართვა გაჩნდა აშშ-ში, თუმცა პირველად მასიურად გამოიყენეს იაპონიაში, მისი საშუალებით კომპნიებს შეუძლიათ დამატებითი კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვონ და მუდმივად გააუმჯობესონ მუშაობის ხარისხი. TQM-ს იდეოლოგიის საფუძველზე იაპონიაში გაჩნდა ხარისხის მართვის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილია ტექნოლოგია – JIT, რამაც იაპონურ კომპანიებს საშუალება მისცა ემართათ მომწოდებლების მუშაობა და შეკვეთ მიეღოთ საჭირო დროს . ფირმა გამოყოფს მენეჯერ-კონტროლიორს, რომელიც თვალყურს ადევნებს პროდუქციის ხარისხსა და მიწოდების ვადებს.

იაპონიაში გადაწყვეტილების მიღება ხდება კონსენსუსის ან რინგისეის (ringisei) მიხედვით - იაპონელები დიდ დროს ხარჯავენ იმის გასარკვევად, თუ

რას ფიქრობენ სხვები და რას გრძნობენ ისინი პრობლემების შესახებ. გაბატონებულია რწმენა, რომ იაპონელმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს, თუ როგორ გრძნობენ ქვეშევრდომები გარკვეულ საკითხს; წინააღმდეგ შემთხვევაში, ჯგუფის მშვიდობა და ჰარმონია არ შეიძლება. ისევ გადაწყვეტილებას ყოველთვის იწყებს თანამშრომელი ორგანიზაციაში დაბალ დონეზე.

იაპონური მართვის სტილის მაგალითად განვიხილოთ ისევ კომპანია Toyota-ს , რომელიც იაპონიის უდიდესი საავტომობილო კომპანიაა და მსოფლიოში ავტომობილების ტოპ ათეულში შედის. Toyota-ს წარმოების სისტემა დიდი პოპულარობით სარგებლობს მთელ მსოფლიოში. კომპანია იყენებს შემდეგი მართვის სტილებს : "Lean წარმოება", დროულად(just-in-time), Jidoka, Shojinka, Seifuku, თუმცა მართვის სხვა ტექნიკებიც მოიაზრება კომპანიის მენეჯმენტში , რომლებმაც დიდი წვლილი შეიტანეს ტოიოტას წარმატებაში , ესენია: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, მარკეტინგის მოდელები, ოპერაციების გაუმჯობესების მოდელები, პროდუქციის ხარისხის მართვის მოდელები და ა.შ. მარტივად შეგვიძლია ვიცოდეთ, რომ Toyota კარგად ახორციელებს იაპონურ მენეჯმენტს, მაგრამ ასევე აქვს საკუთარი გაუმჯობესება.²⁴

Toyota-ს ურჩევნია მცირე ჯგუფების მართვა , ყველა მცირე გუნდს ჰყავს გუნდის ლიდერი, რომელიც პასუხისმგებელია პროცესის კონტროლზე, ზედამხედველობასა და შემოწმებაზე მუშაობისა და მისი შედეგების უსაფრთხოებასა და პრობლემების გადაჭრაზე უფრო მეტიც, ამ გუნდის ლიდერი ასწავლის ახალს თანამშრომლებს ტოიოტას კულტურის ყველა ასპექტს. როგორც ჯგუფის წევრებმა უნდა გაიუმჯობესონ საკუთარი გუნდი, ლიდერი ასევე პასუხისმგებელია მათი თვით-გაუმჯობესების შედეგებზე. კომპანიის მთელი სისტემა დგას ფუნდამენტზე, რომელიც შეიცავს ოთხ

²⁴ Japanese management techniques at Toyota. <https://www.ukessays.com/essays/management/japanese-management-techniques-at-toyota-management-essay.php?vref=1>

მნიშვნელოვან კომპონენტს: სიზუსტე და ზუსტი მიწოდება, სტაბილიზაცია მუშაობაში, ვიზუალიზაცია და სტანდარტიზაცია.

და ბოლოს, განვიხილოთ კორეელების მართვის სტილი, მათ პირველად ისწავლეს იაპონური მართვის თანამედროვე პრინციპები, ხოლო მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, ამერიკული. მნიშვნელოვანი საკითხებია კორეელების ჯგუფური და ინდივიდუალური ქცევის გავლენა, ჩეობოლის ევოლუცია (the evolution of the chaebol), ადამიანური რესურსების მართვა, დაგეგმვა და კონტროლი .

მაგალითისთვის განვიხილოთ, Hyundai Motor Company (HMC) , რომელიც შეიქმნა Ju Young Chung- ის ხელმძღვანელობით, რომელიც მხარს უჭერს ერთიან და ცენტრალიზებულ მართვის სტრუქტურას. მან გამოიყენა ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი. გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ახორციელებს ჩუნგების ოჯახი. ამის დადებითი მხარე იყო ის, რომ ასეთი საკუთრება და სტრუქტურა Hyundai Motor Company- ს აძლევდა შესაძლებლობას განედევნა გარე აგენტები და განევითარებინა მათთან ხანგრძლივი ურთიერთობა. კომპანიას ჰყავდა რამდენიმე ნიჭიერი პროფესიონალი მენეჯერი. მაგრამ ისინი არასდროს ეწინააღმდეგებოდნენ თავმჯდომარის მითითებებს. უფრო მეტიც, ვინც არ ეთანხმება ან სიტყვაც კი თქვა ჩუნგის გადაწყვეტილებების საწინააღმდეგოდ, მზად უნდა იყოს თანამდებობიდან გათავისუფლებისათვის.²⁵

როგორც აღვნიშნეთ კორეული კომპანიების უმეტესობა იმართება დამფუძნებლის ოჯახის წევრების მიერ, აქედან გამომდინარე უფრო მიდრეკილია გადაწყვეტილებების ერთპიროვნულად მიღებისაკენ და ავტორიტარიზმისაკენ.

²⁵ Shim W. S., Steers, R. M. Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. Journal of World Business, 47(4), 2012

სწორედ ეს თვისება ეხმარება კომპანიებს მტკიცედ და სწრაფად მოქმედების საშუალებას. მიზანმიმართულება, იერარქიულობა და ავტორიტარიზმი პრიორიტეტულ თვისებები კორეულ მენეჯმენტში, თუმცა შედეგად შეიძლება მივიღოთ არასაკმარისი ინფორმაციის და ცოდნის საფუძველზე მიღებულ გადაწყვეტილებები, რომელიც თანამშრომლებთან შეთანხმების გარეშეა მიღებული. მითუმეტეს თუ საქმე ფინანსების მართვას ეხება, გადაწყვეტილების მიღება ცენტრალიზირებულია და ერთპიროვნულად მიიღება. უნდა აღინიშნოს ამ თვისების დადებითი მხარე, გადაწყვეტილების სწრაფად მიღება და მოქმედება არის უპირატესი „ჯერ გააკეთე და მერე შეასწორე“ პრინციპით.

ლიდერობა კორეულ კომპანიებში ასახავს კორეული კულტურის ისეთ ფასეულობას, როგორც ინვა (inwha), რომელიც ნიშნავს ჰარმონიასა და იაპონური ვა-ს (wa) მსგავსია. ინვა ხაზს უსმევს ძალაუფლებით, თანამდებობით და პრესტიჟით განსხვავებულ პირებს შორის ჰარმონიას (კლასიკური კონფუციური გაგება). კორეელი მენეჯერები იცავენ პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს თავის დაქვემდებარებულებთან და ცდილობენ მათი საჭიროებების და საჩივრების დამახსოვრებას.²⁶

კორეულ კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღებისას ოჯახური ტრადიციები მჟღავნდება, გამოიყენება კლანის ან ოჯახის პრინციპები. ტრადიციულად მამა არის პატივცემული და უპირობო უფროსი, რომელსაც აქვს შეუზღუდავი ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა ოჯახის წევრებზე, ეს გავლენა კორეულ კომპანიების სტრუქტურების თავისებურებად რჩება და შესაბამისად არის ავტორიტარული მმართველობის სტილი.

გავაკეთოთ ანალიზი, ზოგადად, მენეჯერები, მეწარმეები, ხელმძღვანელები და მუშაკები მენეჯმენტის სისტემის განუყოფელი ნაწილია და მათი საქმიანობის და ქცევითი პრაქტიკის გაანალიზება და ინფორმაციის

²⁶ შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია - ე. ბარათაშვილი; ზარანდია, ჯ.; მარიდაშვილი, მ.; ჩეჩელაშვილი, მ.; მახარაშვილი, ი.; ღამბაშიძე, თ. – 2016 წ.

შეგროვება მნიშვნელოვანია. უნდა აღინიშნოს რომ უკვე ბევრ აზიელ მენეჯერს აქვს დასავლური განათლება ან ხანგრძლივი გამოცდილება დასავლეთის ბიზნეს პარტნიორებთან ურთიერთობის. ასეთ აზიელ მენეჯერს უფრო მეტი არჩევანის საშუალება აქვს. მართვის თითოეული პრობლემისთვის მათ შეუძლიათ არამარტო აზიური გამოსავალი იპოვონ, არამედ მოძებნონ შთაგონება და პასუხები დასავლური მენეჯმენტის სტილებს შორის.

ძალიან მნიშვნელოვანია ცვლილებები იაპონურ მენეჯმენტში. იაპონელმა მეცნიერებმა გამოავლინეს, რომ სამუდამო დაქირავების სისტემა არ წარმოადგენს ეფექტიანი მენეჯმენტის პროგრესულ ელემენტს, რამაც ბევრ კომპანიებში პერსონალის მართვაში ცვლილებების პროვოცირება მოახდინა. ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის პროცესები ცვლიან რიგითი იაპონელების ფსიქოლოგიას, ტოვებენ რა სულ უფრო ნაკლებ ადგილს თვითმყოფადი, ეროვნული თვისებების განვითარებისათვის. შესაბამისად იცვლება იაპონური მენტალიტეტი, რაც იწვევს ცვლილებებს მენეჯმენტის სისტემაში და უფრო მეტი ამერიკანიზებული ნიშნების შექმნას.

ჩინეთის მაგალითზე , შეიძლება ითქვას რომ მენეჯმენტის ბრტყელი სტრუქტურა ანუ ის , რომ არ აქვს იერარქია, კარგია , რადგან თანამშრომლები არ იყვნენ შეწუხებულნი დაწინაურების გზით და შეუძლიათ კონცენტრირება მოახდინოს მხოლოდ სამუშაოზე, რათა მაქსიმალურად გაიზარდოს მათი მუშაობის ეფექტურობა. ძირითადი ეფექტი Xiaomi- ს ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის რეჟიმში, წარმოადგენს ჩაურევლობის პრინციპი და ყველა თავის საქმეს ასრულებს შესაბამის ველებში. მიუხედავად იმისა, მას აქვს უარყოფითი მხარეებიც. მკაფიო იერარქიისა და ორგანიზაციული ურთიერთობების არარსებობა ბრტყელ არქიტექტურაში აძნელებს იმის უზრუნველყოფას, რომ ყველა ბიზნესი მიიღებს საჭირო რესურსებს.

3.3. საქმიანი კულტურა (ჩინეთი, იაპონია, კორეა)

ნაშრომში განვიხილეთ შედარებითი მენეჯმენტის არსი, რომელიც სხვადასხვა საქმიანი კულტურების ურთიერთქმედებას და არსებობას ვარაუდობს და მისი შესწავლით ქვეყნებს ეძლევათ რეკომენდაციები და პრაქტიკული ხერხები მართვის საკითხში და სხვადასხვა ქვეყნებს შორის ურთიერთობის განვითარებას უწყობს ხელს.

როგორც უკე აღვნიშნეთ, ადამიანის ქცევა ფორმირდება კულტურული გარემოს ზემოქმედებით, ამიტომაც ინდივიდის ქცევა ნებისმიერ კულტურაში შეიძლება არსებითად განსხვავდებოდეს. კულტურული წარმომავლობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღებაზე, პრობლემის გადაჭრაზე, ანალიზის სიღრმეზე, დროის ორიენტაციაზე, რაციონალობაზე და ლოგიკაზე. ზოგიერთი კულტურა გადაწყვეტილებებს იღებს კოლექტიურად, ზოგი მენეჯერი ავტოკრატიულია, ზოგიერთი კულტურა კონცენტრირებულია პრობლემის დროულად გადაჭრაზე, ზოგი კი უბრალოდ ეგუება მდგომარეობას. მაგალითად, აზიური მენეჯმენტი ორიენტირებულია ჯგუფზე და უფრო თანამშრომლობას და ურთიერთობას აფასებენ ვიდრე აშშ- ში ან ევროპაში .სანამ იაპონელი მენეჯერები მიიღებენ გადაწყვეტილებას ისინი უამრავ ინფორმაციას აგროვებენ სანამ ჯგუფურ გადაწყვეტილებას მიიღებენ(რობინსი, ჯაჯი ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები გვ.82).

ჩინური კულტურა არის ჯგუფზე ორიენტირებული კულტურა და კოლექტივისტური. ასე რომ, ისინი არაფერს გააკეთებენ ჯგუფის საზიანოდ. ჩინეთის ორგანიზაციები დაკავშირებულია ჯგუფთან, ჰარმონიულ ურთიერთობაში არიან და პატივისცემენ ლიდერებს და ტოპ- მენეჯერებს. გუანქსი, (guanxi - „კეთილი ურთიერთობები“), რაც ნიშნავს ურთიერთობებს, ბიზნესში, მას უწოდებენ კავშირებს ან ქსელებს, რომლებიც გარიგების

გასამარტივებლად გამოიყენება, ეს არის ქსელების, კავშირებისა და ურთიერთობების ღირებულება. Guanxi-ის პირობებში სხვადასხვა კომპანიების მმართველები კარგ ურთიერთობებს ინარჩუნებენ სხვა კომპანიების მმართველებთან და სახელმწიფო მოხელეებთან, რათა უზრუნველყონ რესურსების, ნედლეულის და დეტალების მოწოდება. ჩინეთის ბიზნეს კულტურაში პროფესიონალური ურთიერთობების უმეტესობა ასევე პირადია. პრაქტიკაში guanxi ავითარებს ნეპოტიზმსა და ნათესაურ კავშირებს, ამ დროს მმართველი, რომელსაც გააჩნია ძალაფულება და მოსილება, ოჯახურ კავშირებზე და პირად კონტაქტებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს იღებს. თუმცა შანჰაიში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, გამოკითხული ჩინური მენეჯერების ორი ათასის 92%-მა დაადასტურა, რომ guanxi თამაშობს მნიშვნელოვან როლს მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაში. მათი აზრით, ბიზნესის წარმატებულობისთვის ის, „ვისაც იცნობ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის რაც იცი“.²⁷

ჩინური კულტურა ხაზს უსვამს პირად ურთიერთობებსა და ემოციებს. პირადი და საქმიანი ყოველთვის არ არის განცალკევებული ჩინეთის ორგანიზაციის კულტურაში. ჩინურ ფასეულობათა მთავარი ასპექტი არის კონფუციანიზმი, რომელიც მოიცავს გრძელვადიან ურთიერთობას, ორმხრივობას, ჰარმონიას, კოლექტივიზმს, ზომიერებას, სოციალურ სტატუსს, ნდობას და ერთგულებას. ჩინურ ორგანიზაციებს აქვთ იერარქია და აქვთ ძალზე დიდი დაშორება. ჩინეთში მომუშავეები პატივს სცემენ იერარქიას. ჩინურ კომპანიებს თავიანთი ორგანიზაციული კულტურის პოლიტიკა და ძალაუფლების სტრუქტურა აქვთ. ჩინურ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებების მიღებისას, უფროსი და უმაღლესი დონის მენეჯერები ბევრ გადაწყვეტილებას იღებენ. ჩინეთში გადაწყვეტილებების მიღებისას ძალიან მნიშვნელოვანია ჰარმონია,

²⁷ შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია - ე. ბარათაშვილი; ზარანდია, ჯ.; მარიდაშვილი, მ.; ჩეჩელაშვილი, მ.; მახარაშვილი, ი.; ღამბაშიძე, თ. – 2016 წ.

ამიტომ უთანხმოება მინიმალურ დონეზეა. ჩინურ კულტურაში კოლექტივიზმი ძალიან მნიშვნელოვანია, ამიტომ ინდივიდუალურ მუშაკებს არ აქვთ დიდი ძალა.

განვიხილოთ კომპანია Xiaomi, ჰარისონის კულტურის მოდელის მიხედვით, მისი ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება კლასიფიცირდეს, როგორც ძალაუფლების კულტურა. კერძოდ, ინტერნეტ ტექნოლოგიური კომპანიის გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება კონცენტრირებულია დამფუძნებლისა და აღმასრულებელი დირექტორის ლეი ჯუნის ხელში. ლეი ჯუნის ინსპირაციული და ეფექტური ლიდერობის სტილი ამართლებს Xiaomi-სთვის ძალაუფლების კულტურის აუცილებლობას.

Xiaomi ორგანიზაციული კულტურა აერთიანებს შემდეგ სამ ძირითად ელემენტს:

1. კონცეფცია "უბრალოდ გასართობად" ("Just for Funs"). სათაური "მხოლოდ ფანებისთვის" განთავსებულია Xiaomi ორგანიზაციული კულტურის საფუძველში. დამფუძნებელი და აღმასრულებელი დირექტორი ლეი ჯუნი განმარტავს, რომ "გასართობი (fandom) კულტურა გულისხმობს ჩვენს მომხმარებლებთან მეგობრობას".
2. ინოვაცია და შემოქმედება. კომპანიის ოფიციალურ ვებგვერდი ირწმუნება, რომ "ჩვენ ვართ ძალიან ბრწყინვალე, ღია და ინოვაციური. არ გვაქვს დაუსრულებელი შეხვედრები და ხანგრძლივი პროცესები. ჩვენ ვქმნით მეგობრულ და კოლაბორაციულ გარემოს, სადაც შემოქმედება უნდა წახალისდეს". სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, Xiaomi მიზნად ისახავს არაფორმალური ორგანიზაციული კულტურის პოპულარიზაციას ყველა დონეზე, რაც პოზიტიურ გავლენას ახდენს თანამშრომლების შემოქმედებაზე.
3. ინტენსიური სამუშაო კულტურა. Xiaomi ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება შეფასდეს, როგორც ინტენსიური. ეს გამოწვეულია ხარჯების

ლიდერობის ბიზნეს სტრატეგიით, რომელსაც კომპანია მიჰყვება ისე, რომ ამ სტრატეგიის ეფექტური გამოყენება გულისხმობს რესურსების, მათ შორის ადამიანური რესურსების, მაქსიმალური სარგებლის მიღებას.²⁸

ჩინეთში ინტერნეტ კომპანიების უმეტესობა სწავლობს კორპორაცია Xiaomi მენეჯმენტის მოდელს და მის ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკას, რათა გააუმჯობესონ თავიანთი²⁹.

კონფუციანიზმი და ბუდიზმი იაპონიაში ჩინეთისა და კორეის გავლით მოვიდნენ, იაპონელებმა მიიღეს ეს სწავლებები და მოარგეს მათ ადგილობრივ პირობებსა და მგრძობელობებს. თანამედროვე იაპონური კულტურა შეიძლება ჩაითვალოს, როგორც ძველი სინტო, ბუდისტური და კონფუციანური ტრადიციების ურთიერთგაძლიერება, რომლებიც თანამედროვე ინსტიტუტებთან არის გადაფარებული.

იაპონელებს სურთ იცოდნენ და ენდონ ვინმეს, სანამ მათთან ურთიერთობას დაიწყებენ. ურთიერთობები ვითარდება არაფორმალური სოციალური თავყრილობების საშუალებით. გარეგნობა ძალიან მნიშვნელოვანია, იაპონელები უპირატესობას ანიჭებენ ფორმალურ ჩაცმულობას, ბიზნეს ჩაცმულობა კონსერვატიული ხასიათისაა და აქცენტი კეთდება შესაბამისობაზე, ვიდრე ინდივიდუალურ გამოხატულებაზე. მამაკაცებმა უნდა ატარონ მუქი ფერის ბიზნეს კოსტუმები ჰალსტუხებით და თეთრი პერანგებით. მამაკაცის სამკაულები მინიმუმამდე უნდა იყოს დაყვანილი - კარგი იქნება საათი და საქორწილო ბეჭედი.

²⁸ <https://research-methodology.net/xiaomi-organizational-culture-innovative-but-intense/>

²⁹ <https://research-methodology.net/xiaomi-organizational-culture-innovative-but-intense/>

იაპონიის კულტურაში ძალიან მნიშვნელოვანია ასაკისა და სტატუსის პატივისცემა, იერარქია გავლენას ახდენს სოციალური ურთიერთობების ყველა ასპექტზე. იაპონელები ყველაზე კომფორტულად ურთიერთობენ მათთან, ვისაც მათ თანაბრად თვლიან. სტატუსი განისაზღვრება ორგანიზაციაში ვინმეს როლის კომბინაციით, რომელ ორგანიზაციაში მუშაობენ, რომელ უნივერსიტეტში სწავლობდნენ და მათი ოჯახური მდგომარეობა.

იაპონური კულტურა აფასებს მოკრძალებას და თავმდაბლობას. მშვიდი ტონით ლაპარაკი და ზედმეტად ბევრი ჟესტიკულაცია გარკვეულწილად ხელს შეუწყობს მოკრძალებული, მშვიდი და თავმდაბალი შთაბეჭდილების შექმნას. ქედისმოხრა იაპონიაში ყოველდღიური ცხოვრების მნიშვნელოვანი ნაწილია, მათ შორის ბიზნესის კონტექსტში. იაპონელები თაყვანს სცემენ მათ უფროსებს, როგორც მისალმებას, ისე პატივისცემის ნიშნად. სავიზიტო ბარათების (meishi) გაცვლა იაპონიაში თავდაპირველი შეხვედრების მნიშვნელოვანი ნაწილია და მკაცრ პროტოკოლს ემყარება. ის იაპონელებს საშუალებას აძლევს სწრაფად განსაზღვრონ თავიანთი კოლეგის ყველა მნიშვნელოვანი პოზიცია, წოდება და თანამდებობა.³⁰

ტოიოტას ორგანიზაციული კულტურა შესანიშნავი მაგალითია იაპონური კულტურის. Toyota-ს გზა შემდეგ პრინციპებს ემყარება და მოიცავს იაპონური მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელ თავისებურებებს: უწყვეტი გაუმჯობესება და სწავლა, ხალხის პატივისცემა და ურთიერთნდობა, გუნდური მუშაობა და ხანგრძლივი აზროვნება. ეს პრინციპები ხელს უწყობს კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებას, რომელიც სხვადასხვა საერთაშორისო ბაზარზე შედის და ხარისხიანი მანქანებს აწარმოებს დაბალი დანახარჯებით. ტოიოტა-ში ვითარდება საერთო კულტურისთვის განყოფილებები.

³⁰ Japanese business culture and etiquette <https://asialinkbusiness.com.au/japan/conducting-business-in-japan/japanese-business-culture-and-etiquette?doNothing=1>

დროდადრო მენეჯერებს ევალუბათ ორგანიზაციის სხვადასხვა სფეროში მუშაობა; საქმით რომ მათ უნდა გააცნობიერონ სხვა დეპარტამენტების მუშაობის არსი, გააანალიზონ მისი კულტურა და განივითარეთ გუნდის წევრებთან ერთად. ტოიოტას კულტურაში პრობლემის გადაჭრის მნიშვნელობა ემყარება კავშირი ხალხსა და პროდუქტის ღირებულების ნაკადებს შორის.

იაპონელმა პროფესორმა ჯეფრი კინგსტონმა (Temple University) აღნიშნა: "Toyota-ს იმდენად სჩვევია წარმატებებთან გამკლავება, რომ როდესაც მათ პრობლემა აქვთ, ისინი არ არიან დარწმუნებულნი, როგორ გაუმკლავდნენ მათ". Toyota - ს ორგანიზაციული კულტურა მოწყობილია შემდეგი ფაქტორების მიხედვით: ³¹

1. გუნდური მუშაობა - ხაზს უსვამს თანამშრომლების ჩართვას შესაბამის გუნდებში. იმის უზრუნველსაყოფად, რომ გუნდური მუშაობა სათანადოდ არის ინტეგრირებული ორგანიზაციულ კულტურაში, Toyota- ს ყველა თანამშრომელი გადის გუნდური აღზრდის სასწავლო პროგრამას.,
2. უწყვეტი გაუმჯობესება სწავლის საშუალებით - ინდივიდუალური მუშაკის საქმიანობით მიღებულ ინფორმაციას იყენებს პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავების მიზნით უკეთესი შედეგების მისაღწევად. Toyota- ს კორპორატიული კულტურა ხაზს უსვამს სწავლას, როგორც პრობლემების გადაჭრის გზას.
3. ხარისხი - კომპანიის წარმატება, როგორც წესი, უკავშირდება მის შესაძლებლობას, უზრუნველყოს მაღალი ხარისხის

³¹ Shim, W. S., & Steers, R. M. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*, 47(4), 581-591.

ავტომობილები. თავის კორპორატიულ კულტურაში ხარისხიანად ინტეგრირების მიზნით, ფირმა იყენებს Toyota პრინციპს: ”შეაჩერე შეჩერების კულტურა პრობლემების გამოსასწორებლად, რათა პირველად მიიღო ხარისხი”.

4. საიდუმლოება - ტოიოტას ორგანიზაციულ კულტურას აქვს საიდუმლოების მნიშვნელოვანი ხარისხი.

რაც შეეხება კორეას, განვიხილავთ Hyundai Motor Group და ზოგადად კორეას აქ შენარჩუნდა კონფუციური მსოფლმხედველობის დამახასიებელი თვისებები, რომელიც თავს იჩენს მმართველობით პრექტიკაში და ეროვნულ საქმიან კულტურაში. იერარქიულობა წარმოადგენს კორეული საქმიანის კულტურის თავისებურებას, რომელიც დაფუძნებულია პიროვნებათაშორისი ურთერთობების ტრადიციულ კონფუციურ სისტემაზე, იყოფა ხუთ ტიპად და მკაცრად იერარქიულ პირამიდაა : მმათველი - ქვეშევრდომი (უფროსი - დაქვემდებარებული), მამა - შვილი, ქმარი - ცოლი, უფრო ძმა - უმცროს ძმა, მეგობრები.³²

Hyundai კომპანიას ახსიათებს შემდეგი თავისებურებები: ხარისხიანი პროდუქტი და მომხმარებელთა კმაყოფილება, საზოგადოების მაღალი ხარისხი, კოლექტივიზმი, თანამშრომელთა მაღალი ვალდებულება და დიდი პატივისცემა კომპანიის ლიდერების მიმართ. თავმჯდომარის საქმიანობა ითვლება გადაწყვეტილების მიმღებად და არა შორეულ ან ფორმალურ ავტორიტეტად. ხელმძღვანელმა პირები ყურადღებას ამახვილებენ სამეწარმეო ქცევის წახალისებაზე და დასაბუთებული რისკის აღებაზე(დროულად მოაგვარონ პრობლემები) , შესაბამისად, ყველა დონის თანამშრომელთა საქმეა გაიგონ, თუ რა სურს კომპანიას რომ გაკეთდეს და შემდეგ გააკეთონ ეს. ხშირია კომპანიაში უფროსი აღმასრულებელი პირების მოულოდნელი ვიზიტები,

³² შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია - ე. ბარათაშვილი; ზარანდია, ჯ.; მარიდაშვილი, მ.; ჩეჩელაშვილი, მ. ; მახარაშვილი, ი.; ღამბაშიძე, თ. – 2016 წ.(გვ. 662)

მათი დევიზია: ჩვენ ვართ მზარდი კომპანია და Hyundai- ში მუშაობით შეგიძლიათ განვითარდეთ კომპანიასთან ერთად, ამ საქმეში, ჩვენ ყველას გვაქვს წარმატების მიღწევის ვალდებულება.

თანამდებობაზე დანიშვნის მნიშვნელოვან საფუძვლად მიიჩნევა ნათესაური კავშირი. კორეულ მენეჯმენტში შეუძლებელია „ჯგუფურობის“ პრინციპის დაცვა კულტურის ინდივიდუალისტური და იერარქიული თავისებურებებიდან გამომდინარე. ჰოფსტედესტან მიაშრთებაში, გამოდის, რომ კორეული კულტურისთვის სწორედ კოლექტივიზმია დამახასიათებელი, რომელიც ასოცირდება ოჯახთად და კლანთან. მკვლევარები აღნიშნავენ კულტურის მაღალ კონტექსტურობას, რადგან მიჩნეულია, რომ კორეელებს ურჩევნიათ ინფორმაციის მიღება უფრო პირად ან ოჯახურ კავშირებზე დარდნობით, ან ხელმისაწვდომი საინფორმაციო საშუალებების გზით.

3.4. ორგანიზაციული ქცევა (ჩინეთი, იაპონია, კორეა)

ორგანიზაცია ფუნდამენტური ამოცანაა ყველა ადმინისტრაციაში. ორგანიზაციული კულტურა ძირითადად ეხება ფასეულებათა სისტემას, ქცევებს , დებულებებს, შეთანხმებებს პრობლემების გადაწყვეტის გზებს, გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს, სამუშაო ძალის მობილიზებას, რომელიც გარკვეული დროის განმავლობაში იქმნება ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებით და გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრებზე, მუშაობასა და წარმატებაზე. ორგანიზაცია გულისხმობს ადამიანების კომუნიკაციასა და ურთიერთობების რთულ ნიმუშს ჯგუფში, რომელიც უზრუნველყოფს ჯგუფის თითოეულ წევრის ინფორმირებულობას, ვარაუდს, მიზანს და დამოკიდებულებას, რომელიც შედის გადაწყვეტილების მიღებაში. ის ასევე უზრუნველყოფს მათ სტაბილურ და ყოვლისმომცველ

მოლოდინებს, რასაც ჯგუფის სხვა წევრები აკეთებენ და როგორ რეაგირებს მათ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

ჩინეთის ორგანიზაციული კულტურის წარმოსადგენად განვიხილოთ ჩინური კომპანია Xiaomi, რომელმაც გლობალური მასშტაბით მე – 3 ადგილი დაიკავა სმარტფონების გაყიდვის მხრივ 2020 წელს. კომპანიამ ასევე დააფუძნა მსოფლიოს წამყვანი სამომხმარებლო AIoT (AI + IoT) პლატფორმა, 324,8 მილიონი ჭკვიანი მოწყობილობით არის დაკავშირებული პლატფორმასთან. Xiaomi- ის პროდუქტები მსოფლიოს 100 – ზე მეტ ქვეყანაში და რეგიონშია. ჩინეთის ორგანიზაციული კულტურის უბადლო წარმომადგენელია , რადგანაც ოფიციალურ ვებგვერდზე ვაკანსიების და კარიერის განვითარებს ნაწილში მკაფიოდ გამოხატულია ტრადიციებზე დამოკიდებულება . მათი გუნდი არის არა მხოლოდ ტექნოლოგიით გატაცებული, არამედ დაუნდობლად მისდევს ტრადიციების სრულყოფის შენარჩუნებას, მხოლოდ იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მათი პროდუქტები დარჩეს უნიკალური და შესთავაზოს შეუდარებელი მომსახურება მომხმარებელს .³³

იაპონიის მენეჯმენტის შესაფასებლად განვიხილოთ კომპანია Toyota, რომელმაც წარმატებით შეაფასა მუშახელის პოტენციალი მცირე ჯგუფების გაუმჯობესების ღონისძიებების გამოყენებაში. მაგალითად, ხარისხის წრეები, მოხალისე თანამშრომელთა მცირე ჯგუფი, რომლებიც ხვდებიან კვირაში ერთხელ, დაგეგმილ საფუძველზე, რათა განიხილონ თავიანთი ფუნქციები და მათ პრობლემებთან დაკავშირებით. შემდეგ ისინი გვთავაზობენ გადაწყვეტილებებს და გულწრფელად ცდილობენ რეალური ცვლილებების განხორციელებას.

იაპონელები ასევე იყენებენ თვითრეგულირების სისტემას წარმოების კონტროლისთვის, რომელსაც კანბანის/ kanban სახელით იცნობენ. აგრეთვე ,

³³ <https://www.mi.com/global/about>

იაპონელები იყენებენ ხარისხის კონტროლის უამრავ ტექნიკას მაქსიმალური ხარისხისა და მინიმუმამდე შემცირებული ნარჩენების უზრუნველსაყოფად. მათ შორისაა ჯიდოკა, ბაკაიოკი და პოკა-ულელი (jidoka, bakayoke, andpoka-yoke). Jidoka არის ხარისხის კონცეფცია, რაც ნიშნავს "ყველაფრის შეჩერებას", როდესაც შეცდომა მოხდება. ეს აკონტროლებს ხარისხს წყაროსთან. იაპონელი თანამშრომელი არის საკუთარი ინსპექტორი, პასუხისმგებელი საკუთარ ხარისხზე. შეცდომის ან დეფექტის აღმოჩენის შემთხვევაში, მუშაკს აქვს ავტორიტეტი და პასუხისმგებლობა შეაჩეროს წარმოების პროცესი.

დღეს, ყველა ეს იაპონური ტექნიკა გადაფუთულია და ახლა მათ "Lean" მენეჯმენტის ტექნიკად იცნობენ. მიუხედავად იმისა, რომ JIT, kanban და სხვა ინსტრუმენტები არ შეცვლილა მათ გამოყენებაში, ახალმა "Lean" ეტიკეტმა ამოიღო იაპონური სტიგმა და ინსტრუმენტები უფრო სასიამოვნო გახადა.

კეირეცუ(keiretsu) არის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც უნიკალურია იაპონური მსხვილი კორპორაციებისთვის. არსებობს ორი ტიპის კეირეცუ: კლასიკური keiretsu და ვერტიკალურად ინტეგრირებული keiretsu . ყველა განხილული მართვის ისტრუმენტის მაგალითია კომპანია Toyota.

მათი სისტემა მთელი ცხოვრების მანძილზე დასაქმებისა და სტაჟის საფუძველზე კომპენსაციის შესახებ შეიძლება მაქსიმალურად შეამციროს თანამშრომელთა ბრუნვა. ცნობილია, რომ იაპონიაში თანამშრომელთა ბრუნვის მაჩვენებელი ძალიან დაბალია. ეს დიდი უპირატესობაა კომპანიებისთვის, რადგან ამცირებს ხარჯებს ახალი პერსონალის აყვანისა და ტრენინგის საფასურისთვის. ისიც უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს არ არის სასარგებლო კომპანიებისთვის გრძელვადიანი განვითარებისათვის, რადგან ეს ნიშნავს ტვირის გადინებას. თუმცა იაპონელებს აქვთ ბევრი უპირატესობა, როგორცაა ხარისხის და ჰარმონიული ურთიერთობების ხაზგასმა.

რაც შეეხება კორეას, განვიხილოთ კომპანია Hyundai-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა და მენეჯმენტის ნიმუში რომელიც არის უნიკალური,

თანამედროვე ბიზნესის ორგანიზაციის მახასიათებლების შერწყმა ავტორიტეტულ ტრადიციული ნიმუშთან, რომელიც, ძირითადად, ტრადიციული ოჯახის სტრუქტურიდან გამომდინარეობს. ჰიუნდაი ჯგუფი - არის მსოფლიოში უდიდესი გემთმშენებელი კომპანია, სამხრეთ კორეის კონგლომერატი, რომელიც ჩუნგ ჯუ-იუნგმა(Chung Ju-yung) დააარსა.

Hyundai არის ღირებულებაზე დაფუძნებული კომპანია, ის აძლიერებს ღირებულებების კონკრეტულ ნაკრებებს და არა ცალკეულ წესებს, რადგან წესები არ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ყველა სიტუაციაში. ისინი ხელს უწყობენ მომხმარებელზე ორიენტირებულ კორპორაციულ კულტურას საუკეთესო ხარისხისა და მომსახურების გაწევაზე, რასაც ყველა მომხმარებელზე დაყრდნობით აკეთებენ. ჰიუნდაის საავტომობილო კომპანიის ლიდერი არის "ეთიკური" ლიდერი. ის თავის მიზნებს აღწევს სხვების მოტივირებით და მათ წახალისებით, ყოველგვარი მუქარის, იძულების, შევიწროების ან დაშინების გარეშე. ასევე, იგი გამოხატავს ორგანიზაციის ღირებულებებს და ადგენს პრინციპებს, რითაც ხელმძღვანელობენ თანამშრომლები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. Hyundai- ს ძირითად ღირებულებებს წარმოადგენს: მომხმარებლები, გამოწვევები / ხარისხი, თანამშრომლობა, ხალხი და გლობალურობა

Toyota- ს და Hyundai- ს აკონტროლებენ და მართავენ კომპანიის დამფუძნებელთა შთამომავლები. უფრო მეტიც, ორივე დამფუძნებელი ოჯახი ფლობს კომპანიაში საკუთრების დიდ წილს და აქტიურ როლს ასრულებს ფირმების სტრატეგიულ მიმართულებასა და ოპერაციულ ზედამხედველობაში. ერთი კომპანიის შტაბ-ბინა მდებარეობს იაპონიაში, მეორეს - კორეაში. რაც შეეხება Xiaomi-ს მას აქვს სამი დონე: შვიდი ძირითადი დამფუძნებელი, დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და თანამშრომლები. ეს მართველობის პრაქტიკა დამახასიათებელია აზიური მენეჯმენტისთვის.

დასკვნა

ერთი მხრივ, კორეას, ჩინეთსა და იაპონიას შორის გეოგრაფიული და კულტურული სიახლოვის გათვალისწინებით, გონივრული იქნება ვივარაუდოთ, რომ მათი ფირმები ძალიან ჰგვანან ერთმანეთს მენეჯერული სტრატეგიით. მეორეს მხრივ, გავითვალისწინებთ იაპონიის, ჩინეთისა და კორეის ეკონომიკის საკმაოდ განსხვავებულ განვითარების გზებს და განსხვავებულ ინსტიტუციონალურ გარემოს, რომლის მიხედვითაც სამი ქვეყნის ფირმები მუშაობენ აღმოვაჩინოთ, რომ მათ შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებებია.

პირველ რიგში უნდა ავლნიშნოთ აღმოსავლეთაზიური ქვეყნების კულტურული თავისებურებები. სწორედ თავისებური აღმოსავლური კულტურის და მენტალეტეტის წყალობით მათ მოახერხეს წარმატების მიღწევა. აზიური ქვეყნების საერთო თვისებები მოიცავს:

- მთავრობის პატივისცემა და უპირობო მორჩილება;
- საგანმანათლებლო სტანდარტების მაღალი ხარისხი;
- დიდი მოწადინება და შრომისმოყვარეობა;
- ჯგუფური სული და თანადგომის შეგრძნება (სიუვიზმი)
- მჭიდრო ოჯახური კავშირები (ე.წ. ნეპოტიზმი).

ამ ურთიერთდამოკიდებულების მიუხედავად, სამი ქვეყანა ერთმანეთს ეკონომიკურ კონკურენტებად თვლის. იაპონია შემფოთებულია იმით, რომ ჩინეთი, სამხრეთ კორეა და განვითარებადი სხვა კონკურენტები, სულ უფრო მეტად გადააყენებენ მას პოზიციიდან, როგორც წამყვანი ეკონომიკური ძალა და მაღალტექნოლოგიური ქვეყანა. ჩინეთი თანდათან ადის ღირებულების ჯაჭვის სათავეში და ცდილობს დაეწიოს და საბოლოოდ გაასწროს იაპონიას და კორეას ინდივიდუალურ სექტორებში. იმავედროულად, კორეა თავს

არაკომფორტულად გრძნობს იაპონიის დამყარებულ ეკონომიკურ ძალასა და სწრაფად განვითარებად ჩინეთს შორის.

ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ იაპონური ფირმები კონსერვატიულია, ხოლო კორეული ფირმები ტექნოლოგიური სტრატეგიებით რისკზე წამსვლელები. დღევანდელ კონკურენტულ ვითარებაში თითოეული კომპანია და ქვეყანა ღრმად ფიქრობენ თავიანთ მეთოდებზე ბაზრის წილის გაზრდისა და მოგების მისაღებად. მიუხედავად იმისა, რომ იაპონიის მენეჯმენტი თავისი ხანგრძლივი ისტორიის მანძილზე ძალიან პროდუქტიული და მიზანშეწონილი აღმოჩნდა უნდა აღინიშნოს მისი მენეჯმენტის უარყოფითი მხარეებიც, მაგალითად, დროულმა სისტემამ(JIT) შეიძლება სწრაფად შეამციროს ხარჯები და რეაგირება მოახდინოს მომხმარებელზე, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში, პარამეტრების შემცირებამ შეიძლება გაზარდოს ინვენტარი და ღირებულება. მეორე, მათი ბონუსების სისტემა, სტაჟიურობაზე დაფუძნებული კომპენსაცია, მაქსიმალურად ვერ ასტიმულირებს და გაზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას დასავლეთის ქვეყნების სისტემასთან შედარებით, მათი შესრულებისა და შესაძლებლობის გათვალისწინებით, არაფერია ასაკში და კომპანიაში ყოფნის ხანგრძლივობასთან დაკავშირებით.

ჩინეთის ინდუსტრიული რეფორმები დაჩქარებულია, მაგრამ შესამჩნევი ცვლილებების რაოდენობა გაზვიადებულია. შრომის მენეჯმენტში, მარკეტინგსა და შესყიდვებში ცენტრალიზებული დაგეგმილი ეკონომიკის მიერ დაწესებული შეზღუდვები, უმეტესწილად, მკაცრია. დაკომპლექტების სხვადასხვა მეთოდების მიუხედავად, ჩინელ მენეჯერებს ჯერ კიდევ არ შეუძლიათ თავიანთი პერსონალის თავისუფლად შერჩევა. ანალოგიურად შეზღუდულია ხელფასების დონისა და პრემიების საკითხებში. ფართო არჩევანი არ არის მარტივად ინტეგრირებული ჩინეთის სამუშაო ადგილზე.

კომპანიებს, ჩვეულებრივ, აქვთ მომხმარებლების შეზღუდული არჩევანი და მყიდველობითი ძალა, რომელიც შეზღუდულია სახელმწიფო კვოტებით და ფასების კონტროლით უფრო მეტად, ვიდრე კომერციული საფუძვლით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ფირმები აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებიდან საერთაშორისო დონეზე არიან, როგორც ძლიერი ტექნოლოგიური კონკურენტები. იაპონური, ჩინური და სამხრეთ კორეული წამყვანი ფირმების მიღწევებმა საკმაოდ დიდი ყურადღება მიიპყრო. სამივე ქვეყნის ფირმებმა აჩვენეს უწყვეტი ტექნოლოგიური ძალა და აგრძელებენ კონკურენციას მსოფლიოს წამყვან ეკონომიკებთან დიდი რაოდენობით პროდუქტისა და პროცესის ინოვაციებით. ეს კი მეტყველებს მათ მრავალფეროვან და ეფექტურ ორგანიზაციული კულტურის ქონას.

აზია არის სტრუქტურის, ქცევისა და კონტექსტის ვარიაციების წყარო კულტურული, ინსტიტუციური, პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური გარემოს მხრივ. რაც იძლევა ახალ შესაძლებლობებს ბიზნესისა და მენეჯმენტის არსებული თეორიების შესამოწმებლად და განვითარებისთვის. იაპონიამ უკვე შექმნა ამის პრეცედენტი, თანამედროვე ტექნიკისა და ოპერაციების მენეჯმენტის უმეტესი ნაწილი იაპონური მენეჯმენტის საფუძვლებს ეყრდნობა.

ნაშრომში შედარებული სამი ქვეყანა მათი წარმატებული კომპანიის ეროვნულ კულტურები, ხელმძღვანელობის სტრატეგიები, სამუშაო გარემო და მართვის სტილი Hyundai Motor Group, Toyota Motor Corporation და მობილური კომპანია Xiaomi. ეს კომპანიები იყენებენ ლიდერობის ძალიან განსხვავებულ და ამავდროულად მსგავს სტრატეგიებს, როგორც გლობალური კონკურენციის, ისე ადგილობრივი ოპერაციების საფუძველზე.

მენეჯმენტის სამი განსხვავებული ტიპის განხილვის შემდეგ, აშკარაა, რომ მენეჯმენტის იაპონიის სტილი ყველაზე ეფექტურია ქვეყნის

განვითარების ზრდისა და ეკონომიკური განვითარებისათვის. ჩემი მოსაზრებით, კომპანიების გადარჩენას და განვითარებას განსაზღვრავს პროდუქციის ხარისხი და თანამშრომლების კმაყოფილების შედარება მათ მენეჯმენტთან და არა წარმოების რაოდენობა. იაპონელებმა ადამიანური რესურსების შესანიშნავი პოლიტიკის საშუალებით აითვისეს მშრომელთა ენერჯია და გამოიყენეს ეს არა მხოლოდ თავიანთ სასარგებლოდ, არამედ მშრომელთა უკეთესობისკენ, ეს მთელ ერს აუმჯობესებს და ავითარებს.

ჩინელები ევოლუციის პროცესში არიან და მათ გარკვეული დრო დასჭირდებათ, სანამ იაპონიასთან შესაბამისობაში აღმოჩნდებიან. იაპონელები ძალიან გრძელვადიან პერსპექტივაში ფიქრობენ. მათი გრძელვადიანი სტრატეგია ათი წლის ვადაა. კორეული მიდგომა არ არის მიმართული გრძელვადიან პერსპექტივაზე, ისინი ჩქარობენ გეგმის განხორციელებას, იმის მოსაზრებით, რომ შემდეგ იზრუნებენ პრობლემებზე, რომლებიც გამოჩნდება. ეს არის ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, რომ კორეის მწარმოებელ ფირმებში ხარვეზის მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად მაღალია, ვიდრე იაპონურ ფირმებში. კორეელების მენეჯმენტის პრაქტიკაში რამდენიმე მკაფიო ხარვეზია. თუ ისინი არ მიიღებენ მათ და არ შეცვლიან სტრატეგიას, დიდი ალბათობით, ისინი შესაძლოა დამარცხდნენ გიგანტების ომში.

ბიბლიოგრაფია:

1. ბარათაშვილი ი., ბარათაშვილი ე., გეჩბაია ბ., ჩეჩელაშვილი მ., კიკვაძე ო. მენეჯმენტის ინეგრირებული სისტემები, თბილისი, 2018
2. ბარათაშვილი ე., ბერიკაშვილი ლ., ოთინაშვილი რ., აბრალავა ა... ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია: კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფრთხოება, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 2013
3. ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ღამბაშიძე თ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია , თბილისი , 2016
4. გამზარდია ა. ზოგადი მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2013
5. გედევანიშვილი მ., მენეჯმენტის პერსპექტივები გლობალიზაციის პირობებში, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2012, № 1
6. გრიგოლაშვილი გ. საერთაშორისო მენეჯმენტი. გლობალიზაცია სტრატეგია კულტურა, თბილისი, 2017
7. გუგუშაშვილი მ. პერსონალის მართვა იაპონიაში, თბილისი, 2004.
8. დათაშვილი ვ., თანამედროვე მენეჯმენტის როლი ორგანიზაციის ეფექტურად განვითარებაში, ჟურნალი “სოციალური ეკონომიკა“, 2014, № 2.
9. კულტურა როგორც ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების და საერთაშორისო ბიზნესის კონტექსტში, ჟურნალი ეკონომისტი N6. 2014
10. ლობჯანიძე ვ. საერთაშორისო ბიზნესის მართვა და რეგულირება, თბილისი, 2011
11. მარკოზაშვილი ნ., თავაძე ა. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2012
12. მახარაშვილი ი., გადაწყვეტილების მიღების თეორია და პრაქტიკა თანამედროვე მენეჯმენტში, ჟურნალი „ეკონომიკა“ , 2014, № 3.
13. მოვსესიანი ა.გ., ოგნივცევი ს.ბ. მსოფლიო ეკონომიკა სახელმძღვანელო ტომი II, თბილისი, 2004

14. რობინსი ს.პ., ჯაჯი ტ. ა. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თბილისი, 2009
15. ტაბატაძე ლ. ბიზნესის კვლევის მეთოდები, თბილისი, 2017
16. ტულუში მ., ყირიმლიშვილი ნ. მენეჯმენტი / მენეჯმენტის საფუძვლები, საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბილისი, 2011
17. ტყემელაშვილი ნ. მართვა და კულტურული გარემო, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2010, № 1
18. ფარესაშვილი ნ., ორგანიზაციული ქცევა, თბილისი, უნივერსალი, 2010.
19. ქუთათელაძე გ. იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში, თბილისი, 2015
20. ღურჭკაია კ.ი., აბრალავა ა., გოგოლაძე მ.შ., ღურჭკაია კ.კ., ღურჭკაია თ. საერთაშორისო ბიზნესის აქტუალური საკითხები, თბილისი, 2017
21. შენგელი თ. საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბილისი, 2012
22. შენგელია ფ., კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციის მართვაში, ჟურნალი “ეკონომისტი“, 2012, №6.
23. შუბლაძე გ., მესხია ი., ნანიტაშვილი მ. საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბილისი, 2012
24. ხუციშვილი ი. ბიზნესის ორგანიზაციული კულტურა და მისი მართვის საკითხები, ჟურნალი - ეკონომიკა და ბიზნესი . ტომი XI/ N 4, 2018
25. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ. ი. კულტურები და ორგანიზაციები გონების პროგრამული უზრუნველყოფა, თბილისი, 2011
26. Abegglen J.C 21st century Japanese management, Nihon Keizai Shimbun in Japanese, Tokyo , 2004
27. Amin T. Comparative management and its effect on international business, International Journal of Foreign Trade and International Business, 1(1), 2019
28. Asahi Shimbun Survey, Collapsing Japanese-style employment, Asahi Shimbun in Japanese, November 8, 2001

29. Chang C. S., Chang N.J. The Korean management system: cultural, political, economic foundations, Westport, 1994.
30. Chen, M. Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business, Thomson Learning, London, 2004
31. Crimer A. What Xiaomi Teaches Us About Engaging Employees in Innovation Kindling Blog, 2015
32. Edfeltsan R. B. Global Comparative Management, San Jose State University, 2009
33. Emmot, B. Survey of Japan: the sun also rises, The Economist, October 8, 2005
34. Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present, Econ. J. of Hokkaido Univ., Vol 35, 2006
35. Haghirian P. Case studies in Asian management, Japan, 2014
36. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context- 2011
37. House, R.J. Hanges, R.J. Javidan, M. Dorfman, P.W. Gupta, V. Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies, SAGE , 2004
38. Inman R. A., Victor A. D. Japanese Management , 2011
39. Inman J. China confirmed as World's Second Largest Economy, London, 2011
40. Japanese management techniques at Toyota.
<https://www.ukessays.com/essays/management/japanese-management-techniques-at-toyota-management-essay.php?vref=1>
41. Mitarai, F. Japanese-style management makes most of workforce, Nikkei Business in Japanese, January 3, 2005
42. Mohiuddin Md G. A Comparative Study on Different Styles of Management, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.16, 2012 www.iiste.org
43. Morgan J. The 5 Types of organizational structures, Forbes , 2015
44. Ogundete O. J. K. Comparative Management and Administration , Concept Publications, 2010

45. Piao X., Choi M., Shang X., Han J., Pan X. A Study on the Organizational Culture and Performance of Xiaomi Corporation, *International Journal of Advanced Culture Technology*, Vol.9 No.1 52-57, 2021
46. Porter M. E., Peters T., Fiedler E. F. *Comparative Management Philosophies* 2008
47. Proce A. *Human Resource Management*, Cengage learning, 2011
48. Rudelko M. , Hazzing A. *Japanese Human Resource Management*, London, Routledge. 2010
49. Sakaki A., Wacker G. *China – Japan – South Korea* , SWP, Berlin, 2017
50. Saka A. ,*The Cross-National Diffusion of Work Systems*, *Organizational Studies*, 2004, 25(2).
51. Schlunze R. D., *Locational Adjustment of Japanese Management in Europe*, *Asian Business and Management*, 2002, 1(2).
52. Schollhammer H. *The Comparative Management Theory Jungle* , *The Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, 1969)
53. Schonberger R. *Japanese manufacturing techniques:Nine hidden lessons in simplicity*, New York, 1982
54. Shim W. S., Steers, R. M. *Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota*. *Journal of World Business*, 47(4), 2012
55. Segers R. T. *Multinational Management, A Casebook on Asia's Global Market Leaders*, Springer , 2016
56. Sosnovskikh S. *Toyota Motor Corporation: Organizational Culture* , *University of Greenwich*, Vol. 6, No. 7, 442-454 , 2016
57. Temperton J. *Nine numbers that suggest all is not well at Xiaomi*, 2017
58. Watanabe T., *Recent Trends in Japanese Human Resource Management: The Introduction of a System of Individual and Independent Career Choice*, *Asian Business &Management*, 2002, 2(1).

59. Weihrich H. Management Practices in the United States, Japan and China, Industrial Management, 2012
60. Witt M., Redding G. Asian business systems: institutional comparison, clusters and implications for varieties of capitalism and business systems theory, Journal Socio-Economic Review , Volume 11, Issue 2, 2013
61. Witt M., Redding G. The Oxford Handbook of Asian Business Systems, Oxford , 2014
62. Zhou K. Xiaomi CEO Lei Jun: How Xiaomi Turned the Tables, 2017
63. Peters T. Tom's Bio. 2008. <http://www.tompeters.com>
64. World Factbook , Japan. CIA. <https://www.cia.gov>
65. World's largest economies. CNN Money. <http://money.cnn.com>
66. <https://edition.cnn.com/2013/07/26/world/asia/japan-fast-facts/index.html> 2021
67. https://19972001.state.gov/background_notes/japan_0007_bgn.html
68. <https://research-methodology.net/xiaomi-organizational-culture-innovative-but-intense/>
69. <https://www.mi.com/global/about/>
70. <https://nhglobalpartners.com/employee-in-china-how-to-motivate>