



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ველთაური დავითი

**შედარებითი მენეჯმენტის მნიშვნელობა ბიზნესის მართვის  
თანამედროვე სისტემაში**

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის  
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი: ბიზნესის ადმინისტრირების

აკადემიური დოქტორი,

ირმა მახარაშვილი

თბილისი 2018

## ანოტაცია

კვლევითი პროექტი ეხება მენეჯმენტის ზოგადი თეორიის ერთ-ერთ მიმართულებას, შედარებით მენეჯმენტს, რომლის მთავარ მიზანსაც საქმიანი კულტურების თავისებურებებისა და მათი მართვის პროცესზე გავლენის შესწავლა წარმოადგენს. აღნიშნულ ნაშრომში განხილულია კულტურის ძირითადი არსი და მისი შემადგენელი ასპექტები, საქმიანი კულტურების ტიპების განსაზღვრის თანამედროვე მეთოდები და კულტურასთან დაკავშირებული სხვადასხვა თეორიები, რომელიც აღნიშნულ სფეროში მომუშავე ცნობილ მკვლევარებს ეკუთვნით. ასევე, გამოკვეთილია აზრი იმის შესახებ, თუ რამხელა მნიშვნელობა გააჩნია კულტურული ფაქტორების გათვალისწინებას როგორც საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივი ბიზნესის წარმართვის კუთხით. პროექტში აღწერილია მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების (ამერიკის შეერთებული შტატების, იაპონიისა და საფრანგეთის) საქმიანი კულტურა და ბიზნეს გარემო, მათში არსებული ძირითადი მსგავსებები და განმასხვავებელი ნიშნები. ნაშრომის დასკვნითი ნაწილი კი მთლიანად ეთმობა საქართველოში განხორციელებულ სოციო-კულტურულ ტრანსფორმაციას, განხორციელებულ ცვლილებებსა და მთავარ გამოწვევებს, ქვეყანაში არსებულ საქმიანი და კულტურული გარემოს მახასიათებლების აღწერას.

## Annotation

Daviti Veltauri

### The importance of comparative management in modern business systems

The thesis discusses the main purpose of comparative management to study business culture characteristics and the impact on the modern business systems. The thesis also discusses the main essence and the aspects of culture, methods and theories developed by famous scientists to define culture dimensions. The research states that cultural factors need to be taken into account while running an international and domestic business, discusses business environment of the USA, Japan and France, main similarities and differences between their business culture. The last paragraph of this research emphasized the importance of a socio-economical evolution of Georgia, main reforms and challenges, characteristics of business environment.

## შინაარსი

შესავალი .....	5
<b>თავი 1. კულტურის თავისებურებები.....</b>	<b>9</b>
1.1 კულტურის არსი და საქმიანი კულტურის ფორმირება.....	9
1.2 საქმიანი კულტურების ტიპების განსაზღვრის თანამედროვე მეთოდები.....	14
1.3 კულტურის თეორიები.....	22
<b>თავი 2. ქვეყნების კლასტერული ჯგუფების საქმიანი კულტურები.....</b>	<b>29</b>
2.1 კულტურების კლასტერიზაცია.....	29
2.2 ამერიკის საქმიანი კულტურა.....	35
2.3 იაპონიის საქმიანი კულტურა.....	41
2.4 საფრანგეთის საქმიანი კულტურა.....	51
<b>თავი 3. საქართველოს საქმიანი კულტურის თავისებურებები.....</b>	<b>58</b>
3.1 საქართველოს სიო-კულტურული ტრანსფორმაცია.....	58
3.2 საქართველოს საქმიანი კულტურა და მისი გავლენა მართვის ეროვნულ სტილზე.....	65
დასკვნა.....	72
გამოყენებული ლიტერატურა .....	74

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** გლობალიზაცია ეკონომიკურ საქმიანობასა და საზოგადოების სხვადასხვა სფეროებში გეოგრაფიული საზღვრების მოშლის პროცესია, რომელიც ობიექტური კანონზომიერებაა და სახელმწიფოთა და მთავრობათა ნება-სურვილისა და ძალაუფლებისგან დამოუკიდებლად ვითარდება. გლობალიზაციის მეშვეობით ხდება სხვადასხვა ერებსა და სახელმწიფოებს შორის ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და კულტურული ცხოვრების დაახლოება და გაღრმავება. თუმცა აუცილებელია ვახსენოთ, რომ გლობალიზაცია პირველ რიგში ეკონომიკური მიზნებით არის განპირობებული და მას უწყვეტ რეჟიმში შეუძლია იმუშაოს როგორც ერთიანმა სისტემამ. მიუხედავად გლობალიზაციის მიერ წარმოქმნილი სტანდარტიზებული საქონლის ბაზრებისა და ბიზნეს-ინსტიტუტებისა, მას სხვადასხვა სახელმწიფოთა ეროვნული და კულტურული მრავალფეროვნება არ წაუშლია. სწორედ ეს მრავალფეროვნება ხდება სხვადასხვა ცივილიზაციათა, კონფესიათა და ეთნიკურ დაჯგუფებათა შორის წარმოქმნილ კონფლიქტების მიზეზი. ეს კი, თავის მხრივ, მენეჯმენტის მრავალფეროვანი ნაციონალური მოდელების საფუძველი ხდება. კულტურული სხვაობების მენეჯმენტში გათვალისწინება და მათთვის ანგარიშის განწევა იმ გლობალურ კონკურენციაში წარმატების წინაპირობაა, რომელშიც ჩართულნი არიან ფირმები, ქვეყნები და ცივილიზაციები. ამდენად, ეკონომიკის გლობალიზაციის საერთო ტენდენციები, ინფორმაციული და კომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარება, კულტურის ფაქტორის როლის ზრდა ქვეყნებისა და ფირმების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში აქტუალურს ხდიან მენეჯმენტის თანამედროვე მოდელების შედარებით ანალიზის ჩატარებას.

მენეჯმენტის სხვადასხვა სისტემების შედარება პირველად ამერიკულმა ტრანსნაციონალურმა კომპანიებმა განახორციელეს. 50-60-იან წლებში ჩატარდა პირველი კვლევები მართვის პრაქტიკაზე კულტურათაშორისი განსხვავებების ზეგავლენის დასადგენად. თანდათან გაჩნდა უფრო ღრმა და საფუძვლიანი კვლევებიც, სადაც პირველად გაჟღერდა ტერმინი „შედარებითი მენეჯმენტი“. 70-იან წლების ბოლოდან მეცნიერებმა სხვადასხვა ქვეყნებში მენეჯმენტის პრინციპების სისტემურ და შედარებით ანალიზს დიდი ყურადღება მიაქციეს, 90-იანი წლებიდან კი დაიწყო მნიშვნელოვანი კვლევების ჩატარება კროსკულტურულ მენეჯმენტზე. შედარებითი ანუ კროს-კულტურული მენეჯმენტი მენეჯმენტის ზოგადი თეორიის ერთ-ერთი მიმართულებაა, რომლის შესწავლის საგანი სხვადასხვა საქმიანი კულტურების მახასიათებლები და მართვის პროცესზე მათი გავლენაა. შედარებითი მენეჯმენტის პრაქტიკული ასპექტი კი მართვის სხვადასხვა სფეროებში გამოცდილებით ურთიერთგამდიდრებას გულისხმობს, რაც უპირველეს ყოვლისა მართვის საერთო პრინციპების, კონკრეტული ტექნოლოგიებისა და ინსტრუმენტების გადმოღებაში გამოიხატება. გარდა ამისა, ამა თუ იმ ქვეყნის ეროვნულ-კულტურული თავისებურებების გაცნობა და მათი შესწავლა ეფექტურს ხდის ტრანსნაციონალური კომპანიების მუშაობასა და სხვა ქვეყნების წარმომადგენლებთან ერთობლივი პროექტების ეფექტიან ორგანიზებას, საკუთარი მმართველობითი გამოცდილების, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენას.

ვინაიდან კულტურათა შორის არსებობს აშკარა განმასხვავებელი ნიშნები, ბუნებრივად აღიქმება ის ფაქტიც, რომ ეს ასახავს პოვნებს ნებისმიერ ნაციონალურ ფენომენში და, მათ შორის, მენეჯმენტშიც. ამასთან, შედარებითი მენეჯმენტი არ უნდა შემოიფარგლებოდეს მართვისა და ორგანიზაციის ძირითადი ფუნქციების განხორციელებაზე მხოლოდ კულტურული ფაქტორების ზეგავლენის შესწავლით, არამედ უნდა ითვალისწინებდეს ინსტიტუციონალურ განსხვავებებსაც.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** უდავოა, რომ საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა კულტურის არსისა და მისი თავისებურებების გათვალისწინებაა. სწორედ კროს-კულტურული კომუნიკაციების ეფექტურად დამყარება ხდება წარმატებული საქმიანობის აუცილებელი პირობა, უერთიერთობები მომგებიანი, შედეგები კი ურთიერთსასარგებლოა. ზემოთ აღნიშნული გარემოებებიდან გამომდინარე სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მთავარი მიზანი კულტურის მახასიათებლების შესწავლა, შედარებითი ანალიზის ჩატარება და ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემებისთვის მისი მნიშვნელობის არგუმენტირებული დასაბუთებაა. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად აუცილებელია შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა: კულტურის არსისა და თავისებურებების განსაზღვრა; კროს-კულტურული მენეჯმენტის ანალიზი; კულტურასთან დაკავშირებული ძირითადი კვლევებისა და თეორიების მიმოხილვა; საქმიანი კულტურების ტიპების განსაზღვრის თანამედროვე მეთოდებისა და კლასტერიზაციის ანალიზი; მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების (ამერიკის შეერთებული შტატების, იაპონიის და საფრანგეთის) საქმიანი გარემოს დახასიათება და შედარება; საქართველოს საქმიანი კულტურისა და ბიზნეს გარემოს მიმოხილვა.

**კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდები.** სამაგისტრო ნაშრომის საკვლევ საგანს წარმოადგენს კულტურის თავისებურებების მნიშვნელობისა და საქართველოს საქმიანი კულტურის ტიპების განსაზღვრა. აღნიშნული ნაშრომის შესრულებისას გამოყენებულია კულტურის სფეროში მოღვაწე ცნობილი მეცნიერების ნაშრომები, ქვეყნების კლასტერიზაციისათვის საჭირო მეთოდები. საქართველოს საქმიანი კულტურის დასახასიათებლად გამოყენებულია გამოკითხვის მეთოდი, რომლის მონაწილეებიც საჯარო და კერძო ორგანიზაციებში დასაქმებული მოსახლეობაა.

**საკვლევი თემის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ქვეყნები სავრძნობლად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან

თავიანთი სოციო-კულტურული გარემოს მახასიათებლებით, რაც ხანგრძლივი ისტორიული, ეთნიკური, რელიგიური თუ გეოგრაფიული პროცესების შედეგია. მიუხედავად გლობალიზაციისა და ერთმანეთის მსგავსი სამომხმარებლო ბაზრების ჩამოყალიბებისა, კულტურისა და კულტურული ღირებულებების მნიშვნელობა არ იკარგება, ხშირ შემთხვევაში კი მათი გათვალისწინება წარმატებული საქმიანი კომუნიკაციის დამყარების წინაპირობაა. ეს საკითხი განსაკუთრებით იჩენს თავს ისეთ სიტუაციებში, როდესაც საქმე უცხო ქვეყანაში ბიზნესის დაწყებას ეხება.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე აუცილებელი ხდება საერთაშორისო ბიზნესში შედარებითი მენეჯმენტის გათვალისწინება. საქმიანი კულტურების შედარებითი ანალიზის ჩატარება საშუალებას იძლევა მოხდეს ამა თუ იმ ქვეყნის გამოცდილების, მმართველობითი საკითხებისა და მეთოდების დანერგვა. შესაბამისად იზრდება იმ მენეჯერების მნიშვნელობაც, რომლებიც კარგად ერკვევიან კროს-კულტურულ საკითხებში და საერთაშორისო საქმიანობის წარმართვისას ითვალისწინებენ ბიზნესის სოციო-კულტურულ მახასიათებლებს.



## თავი 1. კულტურის თავისებურებები

### 1.1 კულტურის არსი და საქმიანი კულტურის ფორმირება

გლობალიზაცია კომპლექსური და მრავალგანზომილებიანი პროცესია, რომელიც მიმართულია ეკონომიკური, სოციო-კულტურული, პოლიტიკური და გარემოსდაცვითი კავშირების გამყარებისაკენ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. თუმცა, განმარტებების უმეტესობა გლობალიზაციის განიხილავს ეკონომიკური კუთხით და აღწერს მას, როგორც პროცესს, რომელიც ეროვნულ ეკონომიკებს დამოუკიდებელ გლობალურ ეკონომიკურ სისტემად გარდაქმნის. ეს პროცესი კი მოიცავს საერთაშორისო ვაჭრობის მასშტაბების ზრდას, მრავალეროვნული კომპანიების დაფუძნებას, გლობალური პრინციპებისა და სტანდარტების დამკვიდრებას, გლობალური ბაზრებისა და გლობალური სამომხმარებლო კულტურის ჩამოყალიბებას.

არსებობს მოსაზრება, რომ გლობალიზაცია იწვევს კულტურულ ჰომოგენიზაციას. ახალმა ტელეკომოლოგიურმა მიღწევებმა, ელექტრონულმა ჟურნალ-გაზეთებმა და საინფორმაციო საშუალებებმა გაამარტივეს კომუნიკაცია სხვადასხვა რეგიონებისა და კულტურების წარმომადგენლებს შორის და საშუალება მისცეს მათ შეეთვისებინათ ახალი კულტურა და მოეხდინათ საკუთარის ექსპორტი. კულტურული ჰომოგენიზაცია ყველაზე უკეთ გამოიხატება ისეთ პროცესებში

როგორცია, „მაკდონალდიზაცია“, „კოკა-კოლიზაცია“ და ამერიკანიზაცია. თუმცა, აზრის საპირისპიროდ აუცილებელია ითქვას, რომ არც გლობალური სამომხმარებლო მოდელი და არც ერთმანეთის იდენტური კულტურა და შესაბამისად მართვის სისტემა რეალურად არ არსებობს. წინააღმდეგ შემთხვევაში არ იარსებებდა ეთნიკურ, კულტურულ და რელიგიურ ნიადაგზე წარმოშობილი კონფლიქტები, მენეჯმენტის ნაციონალურ მოდელებს შორის კი არ იქნებოდა ამხელა განსხვავებები, რაც თავის მხრივ შედარებითი მენეჯმენტის შესწავლის საგანია.

საკითხის უკეთ შესასწავლად აუცილებელია განვმარტოთ თუ რას ნიშნავს კულტურა და რატომ აქვს მას უდიდესი გავლენა მართვის ეროვნული სტილის ჩამოყალიბებაზე. „კულტურა“ მოდის ლათინური სიტყვიდან cultura, რომელიც მიწის დამუშავებას, კულტივაციას ნიშნავს. კულტურა ადამიანის ქცევის მანერების, ღირებულებებისა და ადათების ერთობლიობაა, რომელიც ადამიანის განვითარების აუცილებელ საშუალებას წარმოადგენს. მიუხედავად ამ დეფინიციისა, კულტურის არსის ზოგადი განმარტება ძალზედ რთულია, რადგან ის წარმოადგენს ვრცელ, კომპლექსურ, მრავალგანზომილებიან ფენომენს. სხვადასხვა მკვლევარმა კულტურის ასობით განმარტება ჩამოაყალიბა, მათ განსხვავებული ხედვა გააჩნიათ იმასთან დაკავშირებით, თუ რას წარმოადგენს კულტურა. მაგალითად, არქეოლოგები კულტურაში მოიაზრებენ ადამიანთა აქტივობების მატერიალურ მტკიცებულებებს (გათხრებისას აღმოჩენილ ნივთებს), მარკეტოლოგებისათვის კი კულტურა დაკავშირებული ამა თუ იმ საზოგადოების დამოკიდებულებასთან სამომხმარებლო საქონლისა და მოხმარების მიმართ.

ქვემოთ მოცემულია ის განმარტებები, რომლებიც კულტურის უკეთ გააზრებაში გვეხმარება:

- კულტურა, ეს არის სისტემების, ნორმების, ცოდნის, სიმბოლოების კომპლექსი, რომლებიც არეგულირებენ ცხოველმყოფელობას ამა თუ იმ სოციალურ გარემოში.

- კულტურა არის ფენომენი, რომლის ჩამოყალიბებაც ცოდნის, რწმენის, ხელოვნების, ადათ-წესების, კანონებისა და ნებისმიერი სხვა უნარებისა და ჩვევების ზეგავლენით მიმდინარეობს და რომელიც შექმნილია საზოგადოების მიერ საკუთარი განვითარების პროცესში.

- ტერმინი აღნიშნავს ადამიანთა ქცევის მოდელებს და სიმბოლოთა ერთობლიობას, რომელიც ამ ქცევას მნიშვნელობას სძენს.

- კულტურა შექმნილი ცოდნაა, რომელსაც ადამიანები ხმარობენ საკუთარი ქცევისა და გამოცდილების ინტერპრეტაციისათვის. ეს ცოდნა კი, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს ამ ადამიანების რწმენაზე, ღირებულებებსა და ქცევებზე.

- კულტურა მიუთითებს კონკრეტული ადამიანთა ჯგუფების ცხოვრების სტილზე და მოიცავს ყველაფერ იმას, რასაც ეს ადამიანები ფიქრობენ, ამბობენ და ქმნიან. კულტურა შეისწავლება და გადაეცემა თაობიდან თაობას.

კულტურის შემადგენელ ასპექტებად შეიძლება მივიჩნიოთ:

- საზოგადოებრივი გარემო- კულტურა ადამიანების მიერაა შექმნილი, იმ ადამიანების მიერ შექმნილი გარემოს ნაწილია, რომელიც ადამიანთა გარკვეულ ჯგუფებს აერთიანებს.

- სოციალური მემკვიდრეობა და ტრადიციები- კულტურაში მოიაზრება სხვადასხვა ერის, რეგიონის ან ადამიანთა ჯგუფების ისტორია და წარსული, მათი ტრადიციები, ადათ-წესები, არქიტექტურა, მუსიკა და მხატვრობა.

- ცხოვრების წესი- კულტურა მოიცავს ადამიანთა ჯგუფების ამ მთლიანად საზოგადოების ცხოვრების სტილს, ის გვიჩვენებს თუ რომელი კრიტერიუმები და სტანდარტებია საჭირო გადანაცვებების მისაღებად.

- ქცევა- კულტურაში მოიაზრება ადამიანთა ქცევა და ის გავლენას ახდენს მასზე. ის განსაზღვრავს ქცევის მოდელებს და იმ პირობებს, რომლის გავლენითაც ქცევა ყალიბდება.

- ჩაცმულობა და გარეგნობა- კულტურა ხალხს უთითებს როგორ მოიქცნენ. ის განსაზღვრავს, თუ რა ტანისამოსი უნდა ატარონ საქმიან შეხვედრებზე თუ ყოველდღიურად.

- საკვები და ჭამის მანერა- კულტურა განსაზღვრავს როგორ მზადდება და მოიხმარება საკვები.

- ურთიერთობები- კულტურა განსაზღვრავს იმას თუ როგორ მოეპყრან ადამიანები ერთმანეთს. მაგალითად მეგობრებს, უფროსებს, მასწავლებლებს.

- ღირებულებები და ნორმები- კულტურა კარნახობს ადამიანებს თუ რა ღირებულებებს მიანიჭონ უპირატესობა.

- დამოკიდებულება სამუშაოსა და დასვენების მიმართ- ზოგ ქვეყანაში ადამიანები ცხოვრობენ რომ იმუშაონ, ხოლო ზოგ ქვეყანაში მუშაობენ რომ იცხოვრონ.

- დრო- კულტურა განსაზღვრავს ადამიანთა დროის მიმართ დამოკიდებულებას.

როგორც ზემოაღნიშნულ განმარტებებიდან სჩანს, კულტურა წარმოადგენს მატერიალური და არამატერიალური კომპონენტების ერთობლიობას და გასაკვირი არ არის როდესაც ვამბობთ, რომ კულტურა უდიდეს როლს თამაშობს ამა თუ იმ ქვეყნის ნაციონალური მართვის სისტემის ფორმირებაზე.

ნათელია, რომ მსგავსი კულტურის წარმომადგენლები უფრო სწრაფად იპოვნიან საერთო ენას ნებისმიერი სახის თანამშრომლობის ორგანიზაციის თვალსაზრისით და, პირიქით, „ურთიერთდაპირისპირებული“ ხალხების ურთიერთქმედებას აუცილებლად თან სდევს სიძნელებები. პირველ რიგში, მეცნიერები კულტურას ყოფენ მისი მატარებლის მიხედვით: შეიძლება გამოვყოთ მსოფლიო და ეროვნული კულტურა. ეროვნული კულტურა ასახავს კონკრეტული ერის მახასიათებლებს სულიერ და მატერიალურ სფეროებში. კულტურის გავლენის ქვეშ ფორმირდება საზოგადოების მენტალიტეტი, რომელიც ძალზედ მნიშვნელოვან ცნებას წარმოადგენს ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის ჩამოყალიბებისას.

მენტალიტეტი, ეს არის ერთგვარი „კოდი“, რომელიც ცალკეული პიროვნებისა და ერის სოციო-ეკონომიკურ ქცევას განსაზღვრავს. მენტალიტეტის თავისებურებებზე დამოკიდებულებით აიგება მმართველობითი სისტემები. სხვადასხვა ქვეყნის მართვის ფორმებსა და მეთოდებზე საუბრისას, რთულია არ გავითვალისწინოთ გერმანული პედანტობა, ინგლისური კონსერვატიზმი, ამერიკული პრაგმატიზმი, იაპონური პატერნალიზმი, ქართული გულუხვობა. თუ ადამიანი მიეჩვია ჯგუფურ ცხოვრებას, მაშინ მმართველობითი სისტემის ჩამოყალიბებულ სპეციფიკურ საფუძველს წარმოადგენს კოლექტივზე დამოკიდებულება, კოლექტიური კონტროლი და გადაწყვეტილების მიღება. თუ საზოგადოებაში დამკვიდრდა ინდივიდუალიზმი, პიროვნული ღირსების მოჭარბებულ გრძნობაზე დაფუძნებული ღირებულებათა სისტემა, მაშინ მართვის სისტემა დაეფუძნება ინდივიდუალურ თვისებებს კონტროლის ინდივიდუალური ფორმების გამოყენებით. შრომისმოყვარეობის, გაფრთხილების უნარის, პუნქტუალობის სიჭარბე ასევე განსაზღვრავს მართვის ფორმებსა და მეთოდებს, მნიშვნელოვნად მოქმედებს მმართველობის ქცევასა და ქმედებებზე. მენეჯერებმა მართვის პროცესში უნდა გაითვალისწინონ ადამიანური ხასიათის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ნახალისებისა და მოტივაციის სისტემები, მატერიალური და მორალური სტიმულირების, ქვეგანყოფილებათა ურთერთქმედების ორგანიზება და საწარმოს მართვის სხვა ასპექტები უნდა შეესაბამებოდნენ მენტალიტეტს და სწორედ ამ შემთხვევაში იქნებიან ისინი ეფექტიანი.

ამ სახით მენტალიტეტი-ქცევითი მენეჯმენტის ზოგადი საფუძველია. ამაში ვლინდება მენეჯმენტის მენტალიტეტთან შესაბამისობა. „მენტალიტეტი-მენეჯმენტი“ იმყოფებიან ობიექტურად უწყვეტად განპირობებულ, მუდმივად განმეორებად ურთიერთკავშირში, რომლის კლასიფიცირებაც შეიძლება, როგორც „მენტალიტეტისა და მენეჯმენტის შესაბამისობის პრინციპი“. მენეჯმენტისა და მენტალიტეტს შორის კავშირის მხედველობაში მიღება განსაზღვრავს წარმოების შედარების მდგრად სისტემას, ამცირებს წინააღმდეგობებს მმართველსა და

დაქვემდებარებულ პირებს შორის, ხელს უწყობს კრიზისულ სიტუაციებთან გამკლავებას. როდესაც შესაბამისობა მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის დაცულია, სოციალური კონფლიქტები ნაკლებია. მათ შორის წინააღმდეგობრიობა კი ეკონომიკური კრიზისების ჩასახვასა და ხანგრძლივობას უწყობს ხელს. ამის მაგალითია საქართველო, სადაც საბაზრო სისტემაზე გადასვლამ და მასთან დაკავშირებულმა მართვის სისტემის რეფორმირების აუცილებლობამ წინააღმდეგობები წარმოშვა ქართული მენტალიტეტსა და მართვის ახალ ფორმებს შორის.

## 1.2 საქმიანი კულტურების ტიპების განსაზღვრის თანამედროვე მეთოდები

კულტურის მნიშვნელობის გაგება არსებითად ახდენს გავლენას ამა თუ იმ კომპანიის საერთაშორისო საქმიანობაზე. შესაბამისად, კულტურული ფაქტორის გათვალისწინება სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს ბიზნესის წარმართვის კუთხით. ჰოლანდიელი მეცნიერის, გირტ ჰოფსტედეს აზრით, კულტურა არის გონების კოლექტიური დაპროგრამება, რომელიც ამა თუ იმ ხალხსა და ჯგუფის წევრებს სხვებისგან გამოარჩევს. ყველაზე ხშირად ტერმინი კულტურა გამოიყენება ისეთ სფეროებში როგორცაა: ანთროპოლოგია, პოლიტიკური მეცნიერებები, სოციოლოგია და მენეჯმენტი. ასევე ტერმინი შეიძლება დაუკავშიროთ თაობას, სქესს ან სოციალურ კლასს. შედარებითი მენეჯმენტი ვარაუდობს გარკვეული კრიტერიუმებისა და ფაქტორების გამოვლენას საქმიანი კულტურების შესადარებლად, ანუ ე.წ. „სკალების“, რომელთა მეშვეობით ხდება მათი რაობის განსაზღვრა. დღეისათვის მეცნიერთა მიერ დადგენილია შედარების 30-ზე მეტი სკალა, მაგრამ განსაკუთრებული პოპულარობით რამოდენიმე მათგანი სარგებლობს. ერთ-ერთი და აღიარებული მიდგომა, შემუშავებულია გირდ ჰოფსტედეს მიერ. მან, IBM Europe-ის პერსონალის კვლევის დეპარტამენტის დამფუძნებელმა და

ხელმძღვანელმა, განახორციელა გრანდიოზული საერთაშორისო კულტურათაშორისი პროექტი. მისი შედეგნილი ანკეტით IBM-ის 116,000 თანამშრომელი გამოიკითხა 70-ზე მეტი ქვეყნიდან, რითიც მის ხელთ აღმოჩნდა სოლიდური მოცულობის მასალა. ჰოფსტედისეულ მოდელში გამოყოფილია კულტურის რაოდენობრივად გაზომვადი ცალკეული ბლოკები, რომლებიც ერთიანობაში სისტემურად წარმოადგენენ საზოგადოების ფასეულობებს. მიუხედავად იმისა, რომ გ.ჰოფსტედეს მიდგომა თავისი არსით სტატიკურ ხასიათს ატარებს, მის კვლევებში ბევრი ფუნდამენტურად სასარგებლო შედეგი იქნა მიღებული, რამაც სხვადასხვა ქვეყანაში მისი მოდელის პრაქტიკულ გამოყენებასა და თვით ამ მიდგომის შემდგომ განვითარებას შეუწყო ხელი. ამ მოდელში წარმოდგენილია 4 ძირითადი ბლოკი: ძალაუფლებრივი დისტანცია (PDI- Power distance index)- ასახავს ადამიანთა მზაობას, მიიღოს საზოგადოებასა და ინსტიტუტებში ძალაუფლების იერარქიული სტრუქტურა და მისი უთანაბრო განაწილება; ინდივიდუალიზმი (კოლექტივიზმის საპირისპიროდ, IDV- Individualism vs collectivism) წარმოადგენს ადამიანების არჩევანს დამოუკიდებლობისა და ურთიერთდამოკიდებულებას შორის; გაურკვევლობის მიუღებლობა (აცილება, გაურკვევლობისაგან თავის დაღწევა, UAI- Uncertainty avoidance index) გვიჩვენებს ადამიანისა და მთლიანად საზოგადოების მოთმინების-ტოლერანტობის დონეს გაურკვეველი (განუსაზღვრელი) სიტუაციის მიმართ; მასკულინობა (ფემინურობა, Masculinity vs Femininity) ასახავს მამაკაცებისა და ქალების სქესის მიხედვით დაყოფას, მათი როლისა და პოზიციების გამიჯვნას, ახასიათებს ქცევის მანერას და საზოგადოებაში მამაკაცის და ქალის ღირებულებების უპირატესობებს.

მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

1. ძალაუფლების დისტანცია (Power Distance)- ახასიათებს საზოგადოებაში, ორგანიზაციაში ადამიანთა შორის თანასწორობის დონეს. მხედველობაში მიიღება ინდივიდუალურ გამოვლინებებში საზოგადოების დამოუკიდებულება ადამიანთა

შორის უთანასწორობაზე, სოციალურ მდგომარეობაზე, სიმდიდრეზე. ქვეყნები, სადაც უთანასწორობის იერარქია ფუნდამენტური პრინციპია და მას ეყრდნობა ყველა ურთიერთობა, ხოლო განსხვავება ზედა და ქვედა ფენებს შორის ძალზე დიდია, განეკუთვნებიან უთანასწორობის დიდი დისტანციის მქონე ქვეყნებს. საპირისპირო მონაცემების მქონენი განეკუთვნებიან უთანასწორობის პატარა დისტანციის მქონე ქვეყნებს. საზოგადოებებში, სადაც ძალაუფლების დისტანციის მაჩვენებელი მაღალია (მაგ.არგენტინა, იტალია, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები), ხელმძღვანელობისგან ელიან ძალაუფლების გამოვლინებას, იმ კულტურებში კი, სადაც ეს მაჩვენებელი დაბალია (მაგალითად, კანადა, ავსტრალია), ადამიანთა შორის ურთიერთობები უფრო მჭიდროა ხელისუფლების იერარქიის ყველა საფეხურზე. ხელმძღვანელები იმედოვნებენ, გადანყვეტილებებს ერთპიროვნულად და პატერნალისტურად მიიღებენ. ნაკლები ძალის მქონე პირები უფრო დიდი ძალის მქონე ადამიანებისაგან დამოკიდებულად გრძნობენ თავს. დასაქმებულნი თავიანთ საქმეს მმართველის სურვილების მიხედვით წარმართავენ, მათ სჯერათ, რომ ისინი უფრო მარტივად შეძლებენ ერთმანეთთან თანამშრომლობას ზემდგომის ხელმძღვანელობით, ვიდრე თანასწორთან შეთანხმებით, ისინი ყველასაგან პატივცემული ძალაუფლების ქვეშ საქმიანობას ამჯობინებენ. ამერიკელები დაბალი ძალაუფლებრივი დისტანციის საზოგადოებას წარმოადგენს. ისინი ძირითადად თანასწორნი არიან და ურჩევნიათ საქმიანობა დამოუკიდებლად წარმართონ, ვიდრე სხვაგან ეძებონ დახმარება. შეხვედრები ხშირად არაფორმალურ ხასიათს ატარებს მათი ხელმძღვანელები კი უმეტეს შემთხვევაში სახელით მოიხსენიება. მაღალი ძალაუფლების მქონე ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა სამხრეთ კორეა, ჩინეთი და ინდოეთი, დასაქმებულები მათი ხელმძღვანელის მხრიდან ნებისმიერი საქმის გადანყვეტას მოელოებიან.



**კულტურის მახასიათებლები ძალაუფლების დისტანციის სიდიდესთან  
დამოკიდებულებით**

ძალაუფლების პატარა დისტანცია	ძალაუფლების დიდი დისტანცია
დაქვემდებარების დაბალი მოთხოვნილება	დაქვემდებარების მაღალი მოთხოვნილება
მშობლები შვილებს ექცევიან როგორც თანასწორებს	მშობლები შვილებს მორჩილებას ასწავლიან
სტუდენტზე ორიენტირებული განათლება	მასწავლებელზე ორიენტირებული განათლება
იერარქია, იქ სადაც ეს მოსახერხებელია	იერარქია, როგორც ცხოვრების ნორმა
უფროსები ნაკლებად არიან დაფასებულნი	უფროსები მეტად არიან დაფასებულნი

2. ინდივიდუალიზმის დონე- გამოხატავს ადამიანების სურვილს იმოქმედონ დამოუკიდებლად ან მიანიჭონ უპირატესობა ჯგუფურ არჩევანს. რაც მეტია გადახრა პირადი თავისუფლებისა და პირადი განვითარებისაკენ მით უფრო მაღალია ინდივიდუალიზმის დონე. ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში ბავშვებს ადრეული ასაკიდან აჩვენებენ დამოუკიდებლობას. პირად და პროფესიულ ცხოვრებაში ისინი მხოლოდ საკუთარ თავზე არიან დამოკიდებულნი (მაგ.აშშ, კანადა, დასავლეთის განვითარებული ქვეყნები). კოლექტივისტურ კულტურებში კი პრიორიტეტს ოჯახის, კლანის, სოფლისა და ა.შ. მიზნები და კეთილდღეობა წარმოადგენს. ასეთ ქვეყნებში ადამიანებს ახასიათებთ ურთიერთდახმარება და პატივისცემა, სოციალური სოლიდარობა, მოკრძალების გამოჩენა (მაგ.იაპონია, აღმოსავლეთის ქვეყნები). ასეთ კულტურებში სწორედ საზოგადოებრივი კავშირები და კოლექტიური ინტერესები განსაზღვრავენ ადამიანთა ქცევას.

მეტად ინდივიდუალისტური კულტურებში პიროვნება დასახული მიზნების მიღწევასა და საჭიროებათა დაკმაყოფილებას საკუთარი ძალებით ცდილობს. ინდივიდუალური მიღწევები და თავისუფლება დიდად ფასობს. პიროვნული გადამწყვეტილება კოლექტიურ გადამწყვეტილებაზე მეტ ფასეულობას წარმოადგენს და ადამიანს უფლება აქვს უმრავლესობისაგან განსხვავებულად იფიქროს.

კოლექტივისტურ საზოგადოებებში კი ჯგუფის ინტერესები ინდივიდუალურ ინტერესებზე მაღლა დგას და ინდივიდუალურობა ადამიანის როგორც კოლექტივის წევრის სოციალური იდენტობიდან იქმნება.

**ძირითადი განსხვავებები ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმს შორის**

ინდივიდუალიზმი	კოლექტივიზმი
ვალდებულება ეკისრება ცალკეულ ინდივიდს	ვალდებულება ეკისრება მთლიან ჯგუფს
კერძო ინტერესების დაცვა	ურთიერთობების შენარჩუნება
სალაპარაკო ენაში სიტყვა „მე“ არის აუცილებელი	სალაპარაკო ენაში სიტყვა „ჩვენ“ არის აუცილებელი
პიროვნებას გააჩნია საკუთარი აზრი	პიროვნებას საკუთარი აზრი არ გააჩნია

3. გაურკვევლობის აცილება (Uncertainty Avoidance)- ეხება ადამიანების დამოკიდებულებას საკუთარი მომავლისადმი და მათ მცდელობას, აიღონ ბედი საკუთარ ხელში. საზოგადოებაში, სადაც გაურკვევლობის თავიდან აცილებას შედარებით მცირე მნიშვნელობას ანიჭებენ, ნაკლებად ზრუნავენ შორეულ მომავალზე და ორგანიზაციული ტიპის სტრესებიც ნაკლებადაა გავრცელებული. ისინი უფრო მეტად ტოლერანტულები არიან განსხვავებული აზრის მიმართ. აქ შესაძლოა უფრო ეტანებოდნენ რისკს და ცვლილებებს ნაკლებად ეწინააღმდეგებოდნენ. ხოლო საზოგადოებებში, სადაც გაურკვევლობის თავიდან არიდება დიდ მნიშვნელობას იძენს, კონფლიქტებისა და მეტოქეობის შედეგები უფრო საშიშია. ისინი ცდილობენ ზეგავლენა მოახდინონ საკუთარ მომავალზე, რომელიც მაინც რჩება განუჭვრეტადი. გაურკვევლობაზე ძლიერი ზემოქმედების კულტურები ცდილობენ უცნობი და განუსაზღვრელი მოვლენები შეზღუდონ გარკვეული ქცევითი კოდებით, წესებითა და კანონებით.

**ძირითადი განსხვავებები გაურკვევლობაზე ძლიერი რეაგირებისა და სუსტი რეაგირების კულტურებს შორის**

გაურკვევლობაზე სუსტი რეაგირება	გაურკვევლობაზე ძლიერი რეაგირება
მზაობა რისკისაკენ	მიდრეკილება წარუმატებლობის თავიდან არიდებისაკენ
აზრთა სხვადასხვაობის ნორმად მიღება	კონსენსუსის მოთხოვნილება
სწრაფვა სავალდებულო წესების სიმცირობისაკენ	დეტალური კანონებისა და წესების მოთხოვნილება
მასწავლებლებმა შეიძლება თქვან „არ ვიცი“	მასწავლებლებს უნდა ჰქონდეს ყველაფერზე პასუხი
ნაკლები სტრესი და აღელვება, საკუთარი თავის მართვა	აღელვება, სტრესი, ემოციურობა, დაძაბულობა
სამუშაოს შეცვლა არ წამრმოადგენს პრობლემას	უკმაყოფილების შემთხვევაშიც რჩებიან სამსახურში

4. მასკულინიზმი (მამაკაცურობის დონე)- ასახავს მამაკაცებისა და ქალების სქესის მიხედვით როლებისა და პოზიციების დაყოფასა და გამიჯვნას. მრავალ მამაკაცურ კულტურაში სქესთა შორის როლები ადამიანური ყოფის ყველა დონეზე მკაფიოდაა განსაზღვრული. არსებობს ისეთი პროფესიები, რომელიც მხოლოდ მამაკაცის ან ქალის საქმეა. უფრო ქალურ საზოგადოებებში სქესთა შორის როლების განაწილება ნაკლებადაა გამოკვეთილი. როგორც კაცებს ასევე ქალებს უფრო თანაბრად მიუწვდებთ ხელი ნებისმიერ საფეხურის ნებისმიერ სამუშაო ადგილზე. ორივეს აქვს შესაძლებლობა იყოს ლიდერი პოლიტიკოსი, თვითმფრინავის პილოტი, ძიძა, დანყებითი სკოლის მასწავლებელი. მამაკაცური კულტურით გამორჩეული ქვეყნებია იაპონია, ვენესუელა, ავსტრია. ქალური კულტურა კი გაბატონებულია შვედეთში, ნორვეგიაში, ნიდერლანდებში და ა.შ.

**ძირითადი განსხვავებები მამაკაცურ და ქალურ კულტურებს შორის**

„ქალური“ საზოგადოება	„მამაკაცური“ საზოგადოება
ბალანსი სამუშაოსა და ოჯახს შორის	სამუშაო უპირატესია
დედები წყვეტენ შვილების რაოდენობას	მამები წყვეტენ ოჯახის სიდიდეს
ბევრი არჩეული ქალია პოლიტიკაში	ცოტა არჩეული ქალია პოლიტიკაში
სიმშათია სუსტის მიმართ	განსაკუთრებული პატივისცემა ძლიერის მიმართ
მუშაობა სიცოცხლისათვის	სიცოცხლე მუშაობისათვის

კვლევების ჩატარება ზემოთმოყვანილი სკალების მიხედვით ქვეყნების ჯგუფის გამოყოფის საშუალებას იძლევა, რაც გამოცდილების გაცვლის სწორად ორგანიზების, ასევე ქვეყნის სოციო-ეკონომიკური განვითარების ამა თუ იმ მაჩვენებელზე გავლენის წინასწარი კვლევის საშუალებას იძლევა.

ედვარდ ჰოლმა ყურადღება გაამახვილა ქვეყნების განსხვავებას კონტექსტის მიხედვით. მოცემულ შემთხვევაში კონტექსტში იგულისხმება კონკრეტული აზრობრივი ფორმების (წერილობითი ან ზეპირის) ინტერპეტაციის საშუალება. „მაღალი კონტექსტი“ ნიშნავს იმას, რომ პიროვნებებს შორის ურთიერთობაში დიდ როლს თამაშობს ინტუიცია და ასევე, ტრადიციები. ასეთ საზოგადოებებში შეთანხმებები, რომლებიც მიღწეულია ზეპირი ურთიერთობისას, მკაცრად არის დაცული და არ ჩნდება წერილობითი კონტაქტის აუცილებლობა. მაღალკონტექსტურ კულტურებში ინფორმაციის უმეტესი ნაწილი უკვე ცნობილია ადამიანისათვის და მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილი წარედგინება სიტყვებით. „დაბალი კონტექსტი“ სრულია საპირისპიროა: პიროვნებებს შორის კონტაქტი მკაფიოდაა ფორმალიზებული და კომუნიკაციის დროს გამოიყენება მკაცრი ფორმულირება. საქმიან ურთიერთობისას ვარაუდობენ დეტალიზებულ კონტაქტების აუცილებელ გაფორმებას. ასეთ კულტურებში მოიაზრება დასავლეთის განვითარებული მრეწველობის ქვეყნები, მაღალკონტექსტურ საზოგადოებებს მიეკუთვნება ჩინეთი, იაპონია, კორეა, ტაივანი, ლათინური ამერიკის ქვეყნები და სხვა (ძირითადად კოლექტივისტური

საზოგადოებები). ამერიკულ კულტურაში ხელშეკრულება ნიშნავს სიტყვა-სიტყვით-სიტყვის მიცემას და გააჩნია პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა, ხოლო მაგალითად ფრანგებისათვის (სადაც კონტექსტის მნიშვნელობა უფრო მაღალია) ადამიანური კავშირები ხელშეკრულებაზე უფრო მნიშვნელოვანია. ჩვეულებრივ საქართველოს მაღალი კონტექსტის ქვეყნებს მიაკუთვნებენ. ასევე უნდა ვთქვათ, რომ კონტექსტის მაღალი მნიშვნელობის მქონე ქვეყნებისათვის დამახასიათებელია სუსტი ზენოლა მყიდველზე, გაყიდვების ხანგრძლივი ციკლი, სიტუაციური გარემოებები და სხვა. დაბალი კონტექსტის მქონე ქვეყნებში კი ძლიერი ზენოლა მყიდველზე, გაყიდვების ხანმოკლე ციკლი, შავ-თეთრი კონტრასტები და სხვა.

ამა თუ იმ კულტურის დამოკიდებულება დროსა და მისი გამოყენებისადმი შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს. ამ მიზნით გამოიყოფა მონოქრომიული დრო (მოვლენები ნაწილდება როგორც ცალკეული ერთეულები და ორგანიზდება თანმიმდევრობით) და პოლიქრომიული დრო (მოვლენები ერთდროულად მიმდინარეობს). მონოქრომიული კულტურები აქცენტს აკეთებენ მენეჯმენტის სტრატეგიასა და განრიგზე, ხოლო ორგანიზაციის დროს გააჩნია ხისტი, იძულებითი ჩარჩოები. მაგალითად, სამრეწველო წარმოება ორგანიზებულია ფაზების ან სტადიების თქსირებული თანმიმდევრობის შესაბამისად. თუ ირღვევა ხანგრძლივობა და წესრიგი, მაშინ საწარმოო პროცესი ჩერდება. მონოქრომიულ კულტურაში დრო პრაქტიკულად გამოიყენება, დროს ლამის ეხები და მას რესურსის სახით იყენებ. დრო უწყვეტი ძაფია, ის წარსულის რაღაც წერტილიდან იწყება, აწყობში და შემდეგ მომავალში გრძელდება. დრო გამოიყენება დღის დასაგეგმად და პრიორიტეტების ჩამოსაყალიბებლად. პოლიქრომიული კულტურები ნაკლებად დამოკიდებულია მოვლენების განრიგზე, შეიცავს უფრო მეტ საქმიანობას და უფრო მეტად დაფუძნებულია ლიდერობაზე, განრიგზე მეტად ადამიანებთან ურთიერთობები არის მნიშვნელოვანი. პოლიქრომიულ კულტურებში დრო არ გამოიყენება რესურსის სახით. მონოაქტიური მენეჯერებისათვის დამახასიათებელია მხოლოდ შრომაზე

კონცენტრირება, იგი სერიოზულად ეპყრობა ვადებს და გეგმებს, დროს აღიქვამს როგორც მუქარას, აგვარებს კონფლიქტებს პრიორიტეტის პრინციპით და პრობლემის რიგითობით (გერმანელები, ინგლისელები, ამერიკელები, სკანდინავიელები). პოლიაქტიური მენეჯერი კი ერთდროულად რამოდენიმე საქმიანობა დაკავებული, დროს აფასებს როგორც მოქნილს და განუყოფელს. ყველა დადგენილ ვადას მიიჩნევს სასურველად, მაგრამ არა სავალდებულოდ, ადვილად გადააქვს გულისყური საქმიდან და დრო მიაჩნია მეგობრად (ესპანელები, იტალიელები, ლათინოამერიკელები). ჰოლის მიხედვით მონოქრომიული დროის აღქმა მჭიდროდ უკავშირდება დაბალი კონტექსტის კულტურას, ხოლო პოლიქრომიულის- მაღალი კონტექსტისას. აღსანიშნავია ასევე ბრიტანელი მეცნიერის რიჩარდ ლუისის მოდელიც, რომლის პირველი ორი განზომილება თითქმის იდენტურია ჰოლის მიერ შემოთავაზებული განზომილებებისა (მონოქრომიული და პოლიქრომიული კულტურები), თუმცა დამატებულია მესამე დამატებითი განზომილება- რეაქტიული კულტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია თავაზიანობა, საერთო ვალდებულებები და ჰარმონიულობა. ამ კულტურის წარმომადგენლებს ძირითადად აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნები მიეკუთვნებიან.

კლუკჰონისა და სტროდბეკის მოდელირებას საფუძვლად დაედო ორიენტაცია ღირებულებებზე. მათი კვლევის საფუძვლებზე გამოიყო 6 განზომილება, რომელიც მოიცავს: ორიენტაცია დროზე; სივრცითი ორიენტაცია; ორიენტაცია მოქმედებებზე; ადამიანური ურთიერთობები; დამოკიდებულება ბუნებისადმი; ძირითადი ადამიანური ბუნება.

აღსანიშნავია ასევე სალომ შვარცის მოდელი, რომელმაც ყურადღება ძირითად პიროვნულ ღირებულებებზე გაამახვილა. მისი კვლევის მიხედვით გამოიყო 10 ძირითადი ფასეულობითი მახასიათებელი და გამოავლინა ძირითადი განსხვავებები პიროვნულ ღირებულებებს შორის. ეს ღირებულებებია:

დამოუკიდებლობა, ჰედონიზმი, სტიმულირება, წარმატება, სიძლიერე, უსაფრთხოება, შემგუებლობა, ტრადიციები, კეთილმოსურნეობა, უნივერსალიზმი.

მიუხედავად ზემოთ მოყვანილი მოდელებისა და საქმიანი კულტურების ანალიზისადმი ყველაზე უფრო ცნობილი და საინტერესო მიდგომებისა, არსებობს ობიექტური ფაქტორების ჩამონათვალი, რომლებიც გავლენას ახდენენ საქმიან კულტურებზე: რელიგია; პოლიტიკა და სამართალი, გეოგრაფიული და ბუნებრივი პირობები; განათლება, ტექნოლოგიები; ღირებულებები და ურთიერთობები; სოციალური ორგანიზაცია; ენა.

### 1.3 კულტურის თეორიები

საერთაშორისო ბიზნესისა და ვაჭრობის განვითარებასთან ერთად, ბუნებრივია, იზრდება კულტურის მნიშვნელობა და მისი გავლენა ტრანსნაციონალურ თუ ადგილობრივ კომპანიებზე. იგი მოქმედებს ფირმის მართვის სხვადასხვა ასპექტებზე, იქნება ეს სტრატეგია, დაქირავება, თანამშრომლების ანაზღაურება/მოტივაცია თუ სხვა. ასევე, აუცილებელია ვახსენოთ ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც კულტურის სფეროსა და მნიშვნელობასთან არის დაკავშირებული: ეთნოცენტრიზმი და პოლიცენტრიზმი. ეთნოცენტრიზმი ძირითადად მიიჩნევა როგორც ნეგატიური დამოკიდებულება სხვა კულტურისადმი და საკუთარი უპირატესობის მძაფრ გრძნობას ეფუძნება. ხშირად ის საკუთარი კულტურის თავზე მოხვევაში და სხვა კულტურის დაკნინებაში ვლინდება. მის წარმომადგენლებს სწამთ, რომ ზოგიერთი კულტურა, ჩვეულებრივ, მათი საკუთარი, ყველაზე კარგია ან რომ სხვა კულტურები, ტრადიციები, წეს-ჩვეულებები და ისტორიები ახლოს ვერ მივლენ მათ კულტურასთან. რაც შეეხება პოლიცენტრიზმს, ის ეთნოცენტრიზმის საპირისპირო იდეოლოგიაა და მისი აზრით, ბიზნესის წარმართვის კუთხით შვილობილმა

კომპანიებმა უმჯობესია თავიანთი საქმიანობა მიმღებ ქვეყნის კულტურასა და პრაქტიკას დაუქვემდებაროს.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საერთაშორისო მენეჯერებისთვის აუცილებელია ამა თუ იმ ქვეყნის საქმიანი კულტურის მახასიათებლების ცოდნა. ემპირიულმა კვლევებმა და საერთაშორისო ბიზნესში დაგროვილმა გამოცდილებამ კულტურული ასპექტის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აჩვენა. დღეისათვის კულტურის საკმაოდ ბევრი თეორია არსებობს, ისეთები როგორცაა მაგალითად მულტიკულტურალიზმის ცნება. მულტიკულტურალიზმი არის იდეოლოგია, რომელიც ამტკიცებს, რომ საზოგადოება უნდა შედგებოდეს ან სულ მცირე მოიცავდეს განსხვავებულ კულტურულ და რელიგიურ ჯგუფებს. ზოგიერთ ქვეყანას გააჩნია მულტიკულტურალიზმის სპეციალური პოლიტიკა, რომლის მიზანია დაიცვას და შეინარჩუნოს იმიგრანტი ჯგუფების კულტურული თავისებურებები. ამ კონტექსტში, მულტიკულტურალიზმი აღნიშნავს საზოგადოებას, სადაც სხვადასხვა კულტურულ და რელიგიურ ჯგუფებს თანაბარი სტატუსი ენიჭებათ და არც ერთი კულტურა არაა დომინანტური. ხშირად მულტიკულტურალიზმის ნაცვლად გამოიყენება ტერმინი ინტერკულტურალიზმი. ის, თუ რომელი ტერმინი გამოიყენება ძირითადად დამოკიდებულია თუ რომელ ენაზე საუბრობენ ადამიანები. მაგალითად, ინგლისურენოვანი ევროპელი მკვლევარები ჩვეულებრივ იყენებენ ტერმინს მულტიკულტურული, ხოლო არაინგლისურენოვანი მკვლევარები ინტერკულტურულს. გარდა ამისა, ზოგიერთი მოსაზრებით „მულტიკულტურული“ აღწერს ისეთი საზოგადოების ბუნებას, რომლის წევრებიც სხვადასხვა ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფების წარმომადგენლები არიან, ხოლო „ინტერკულტურული“ აღნიშნავს მათ ურთიერთკავშირს, კომუნიკაციას და საზოგადოების შიგნით მიმდინარე პროცესებს.

რაც შეეხება მოლოდინის თეორიას (Miller and Steinberg), მის მიხედვით სოციალურ ქცევასა და კომუნიკაციაზე გავლენას ახდენს ადამიანთა მოლოდინი



სხვების ქცევის შესახებ. განსაკუთრებით კი, თუ როგორ რეაგირებენ ისინი მათ მიერ გადაცემულ ინფორმაციაზე. ადამიანთა მოლოდინს განსაზღვრავს მათი ცოდნა, რწმენა/დამოკიდებულება, სტერეოტიპები, თვითშეფასება, სოციალური როლი და სტატუსი. რაც უფრო მეტ და ზუსტ ინფორმაციას ფლობენ ადამიანები სხვების შესახებ, მით ნაკლები სტერეოტიპი, ცრურწმენები, უარყოფითი დამოკიდებულება და მოლოდინი ვითარდება მათში. იმისათვის, რომ სწორი ინფორმაცია შეიტყონ ადამიანებმა სხვების შესახებ, მათ პირდაპირი და უშუალო ურთიერთობა უნდა ჰქონდეთ სხვა კულტურულ წარმომადგენლებთან. ადამიანების თვითშეფასება და მათი სოციალური როლი გავლენას ახდენს ადამიანების ერთმანეთთან ურთიერთობაზე და იმაზე, თუ რას მოელოან ისინი სხვა ადამიანისაგან. მაგალითად, როდესაც ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ ისინი უნიკალური და გამორჩეული ადამიანები არიან, მათი ინტერაქცია და კომუნიკაცია დანარჩენებთან ინტერპერსონალური ხასიათისაა, ხოლო ისეთი ადამიანების, რომლებიც თავს გუნდის წევრებად თვლიან, ინტერგუნდური ხასიათის. სოციალური სტატუსი ასევე განსაზღვრავს მოლოდინს სხვებთან დაკავშირებით. სოციალურ სტატუსს განსაზღვრავს: გარე ფაქტორები (რასა, ეთნიკური წარმომავლობა, მომხიბვლელობა, განათლება, სამუშაოდგირი, შემოსავალი) გამომეტყველებითი ფაქტორები (თვალეებით კონტაქტი, ლაპარაკის სტილი, დიალექტი) და მანიშნებელი ფაქტორები (გაცნობიერება, რომ ის დაბადებულია მაღალი/დაბალი სოციალური სტატუსის ოჯახში). კულტურა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადამიანების მიერ საკუთარი სტატუსის შეფასების კუთხით. მაგალითად, მაღალი ძალაუფლებრივი დისტანციის კულტურის ქვეყნებში პროფესიული სტატუსი ძალზედ მნიშვნელოვანია და ადამიანებს სურთ წინასწარ იცოდნენ იმ ადამიანის სამსახურეობრივი თანამდებობა, ვისთანაც მათ ურთიერთობა მოუწევთ, რათა განსაზღვრონ თუ როგორ მიმართონ ამ პიროვნებას სწორად. ამიტომ ისინი დიდი ყურადღებით ეცნობიან სავიზიტო ბარათებს, რომლებსაც წესისამებრ შეხვედრის დასაწყისში ცვლიან და რომლებზეც აღნიშნულია მფლობელის სტატუსი.

კულტურათაშორისი ადაპტაციის თეორიის მიხედვით ადამიანები კროს-კულტურულ სიტუაციებში იცვლიან ქცევას ერთიერთგაგების ხელშეწყობის მიზნით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კულტურათაშორისი ადაპტაცია გულისხმობს ქცევის ცვლილებას სხვა კულტურის წარმომადგენლის მხრიდან მისი არასწორად აღქმის შესაძლებლობის შესამცირებლად. ადაპტაცია განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლებს შორის საჭიროებს მეტ კორექტივებს კომუნიკაციის არასწორად აღქმის შესამცირებლად, ვიდრე ადაპტაცია მსგავსი კულტურის წარმომადგენლებს შორის. მაგალითად საუბრის დროს მსგავსი კულტურის წარმომადგენლებს შორის საკმარისია კონკრეტული წინადადების ან სიტყვის განმეორება, მაშინ როდესაც განსხვავებული კულტურის ადამიანებს შესაძლოა დასჭირდეთ სხეულის ენა და არავერბალური კომუნიკაცია რათა აღმოფხვრან ენობრივი ხარვეზები. ინდივიდები ქცევის კორექტირებას და ადაპტაციას ძირითადად კროს-კულტურული ინტერაქციის საწყის ეტაპზე ახორციელებენ, როდესაც არსებობს „უცხოობის“ განცდა, თუ არ არსებობს ეს განცდა, ადაპტაციაც ნაკლებად მოსალოდნელია. ადამიანმა შესაძლოა სხვა პიროვნება „უცხოდ“ მიიჩნიოს მისი კანის ფერის, ხმის ტემბრის ან სხვა მახასიათებლების გამო. აღნიშნული თეორიის მიხედვით, ადამიანები ახორციელებენ საკუთარი ქცევის ადაპტირებას როდესაც მათ გააჩნიათ გარკვეული მიზანი და მოტივირებულები არიან, რომ კომუნიკაცია წარმატებული აღმოჩნდეს. თუ ინტერაქციაში მონაწილე მხარეებს მსგავსი მიზნები აქვთ, მაშინ განსხვავებების მიუხედავად ისინი ცვლიან საკუთარი ქცევის სტილს. გარდა ამისა, როდესაც ერთ ადამიანს მეტი ძალაუფლება გააჩნია, ამ შემთხვევაში მეორე ადამიანი ახდენს ადაპტაციას. ადაპტაციის დროს ადამიანები სწავლობენ საკუთარი თავისა და სხვების შესახებ და იცვლება სტერეოტიპები და მათი შეხედულება კულტურის შესახებ. ადაპტაციის პროცესის დროს მიღებული ცოდნა გავლენას ახდენს ინტერკულტურულ ქცევაზე მომავალში.

აუცილებელია ვახსენოთ ისიც, რომ შედარებით მენეჯმენტში გამოიყენება კულტურის თეორიული გამოკვლევების სამი მიმართულება: უნივერსალური, სისტემური და ღირებულებების მიდგომა. უნივერსალური მიდგომა ეყრდნობა იმას, რომ ნებისმიერი კულტურა შედგება ელემენტების სტანდარტული ნაკრებისაგან და ამოცანა მდგომარეობს მათ გამოყოფაში და აღწერაში. 1945 წელს, ჯორჯ მერლოკმა გააკეთა 70 ე.წ. „კულტურული უნივერსალის“ განმარტება, რომლებიც მოიცავდნენ ნაციონალური კულტურის ფენომენის საკმაოდ დიდ ნაწილს. მათ შორის აღნიშნავს ისეთებს, როგორცაა, ეთიკა, მორალი, რელიგია, ოჯახის ტიპების დახასიათება, მითოლოგია, ფოლკლორი, მუსიკა, არავერბალური ურთიერთობის თავისებურებები, თამაშები, ცეკვები, სპორტი და ა.შ. მერლოკის მიდგომა უბიძგებს მენეჯერს, რომ ორიენტირება გააკეთოს ადგილობრივი კულტურის ცოდნის საკმაოდ დიდ დიაპაზონზე. გასათვალისწინებელია, რომ ის ფაქტობრივად არარეალურ მოთხოვნებს აკისრებს მენეჯერს ასეთი სახის გამოკვლევებზე დროის დახარჯვის მხრივ. სავარაუდოდ, კულტურული უნივერსალიების გამოყენება არარაციონალურია. მიდგომას გარკვეულწილად ამარტივებს, განსაკუთრებით საერთაშორისო მენეჯერისათვის, რომელიც მუშაობს რამოდენიმე ქვეყანაში 5-7 უფრო მეტად მნიშვნელოვანი უნივერსალის გამოყოფა და მათი დანვრილებითი შესწავლა ამ ქვეყნებისთვის.

XX საუკუნის 60-70-იან წლებში განვითარდა სისტემური მიდგომა კულტურისადმი. ამ თეორიაში ნავარაუდევია, რომ კულტურა მისი შემადგენელი ქვესისტემების ურთიერთქმედებით და ჩარევით განისაზღვრება. რ.ჰარისი და ტ.მორანი გამოყოფენ 8 ძირითად ქვესისტემას: ნათესაობრივი სისტემები; განათლება; ეკონომიკა; რელიგია; გაერთიანებების ფორმების და ხასიათის მიღება; ჯანმრთელობის მდგომარეობა; დასვენების ფორმები.

კულტურის აღწერისადმი სისტემური მიდგომა ასევე გამოიყენება ნ.გლედვინის და ვ.ტერჰსტრის გარემოს აღწერის მოდელში, რომელშიც

ფუნქციონირებს საერთაშორისო ბიზნესი. მოცემულ მოდელში კულტურა წარმოდგენილია როგორც რვა ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთმოქმედი ბლოკი: ენა, ფილოსოფიური და რელიგიური შეხედულებები, ფასეულობები და დადგენილებები, უფლება, განათლება, პოლიტიკა, ტექნოლოგია და მატერიალური კულტურა, სოციალური ორგანიზაციები.

ფასეულობრივი მიდგომა დღეისათვის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მიდგომაა. მას საფუძვლად უდევს წარმოდგენა, რომ ფასეულობები კულტურის ბირთვის წარმოადგენს და მეცნიერის ამოცანაა ფასეულობების სისტემის სტრუქტურის გამოვლენა. ღირებულებები საზოგადოების იდეები და დამოკიდებულებებია იმაზე, თუ რა არის კარგი და რა არის ცუდი. ღირებულებები განსაზღვრავს პიროვნების ქცევებს ამა თუ იმ კონკრეტულ სიტუაციებში და გადაეცემა ერთი საზოგადოებიდან მეორისაკენ. სხვადასხვა კულტურის ფასეულობობრივი თეორიებიდან როკიჩის მიდგომა ყურადღებას იქცევს იმით, რომ იგი ყველა ფასეულობას ყოფს საბაზო და ინსტრუმენტულ ფასეულობად. ამასთან, საბაზო გულისხმობს იმ ფასეულობებს, რომლებიც შეადგენენ სიცოცხლის საფუძველს. ეს არის ძირითადი მისწრაფებები, რის გამოც ცხოვრობს ადამიანი. ხოლო ინსტრუმენტულ ფასეულობებს გააჩნიათ მნიშვნელობა მხოლოდ საბაზო ფასეულობების უზრუნველყოფისათვის, გარკვეული შესაძლებლობების განსაზღვრაში. საერთაშორისო მენეჯერისათვის არსებითია ის, რომ საბაზო და ინსტრუმენტული ფასეულობების ნაკრები ქვეყნიდან ქვეყანაში იცვლება. მაგალითად, დასავლეთის ქრისტიანულ კულტურისთვის საბაზო ფასეულობებს წარმოადგენს პირადი დაცვა, ცხოვრებისეული კომფორტი, თანასწორობა, ოჯახი, მეგობრობა, ხოლო ინსტრუმენტულს-კარიერული წინსვლა, ეფექტურობა, ლოგიკურობა. გასაგებია თუ ადგილებს შევუცვლით საბაზისო და ინსტრუმენტულ ფასეულობებს, ინდივიდის მოქმედება არსებითად შეიცვლება.

ვ.ოლპორტის, ე.ვერნონის და კ.ლინდბის მიერ შემოთავაზებული პიროვნების შიდა არსის თეორია მდგომარეობს იმაში, რომ ფასეულობების მიხედვით

ერთმანეთისგან განსხვავდება არა კულტურები, არამედ ინდივიდები. გამოიყო ადამიანების 6 ძირითადი ტიპი: თეორიული ადამიანი, რომლისთვისაც ძირითად ფასეულობას წარმოადგენს ჭეშმარიტების გამოვლენა, ცოდნა, რაციონალურობა და გამოცდილება; ეკონომიკური ადამიანი, რომელიც ყველაზე მეტად აფასებს პრაქტიკულ საქმიანობას, რეალურ მატერიალურ მიღწევებს; ესთეტიკური ადამიანი, რომლისთვისაც მთავარი არის სილამაზე და ჰარმონია; სოციალური ადამიანი- ის თავის მთავარ ფასეულობას ხედავს საზოგადოებისადმი უნგარო სამსახურში, სხვებისთვის სარგებლობის მოტანაში, საზოგადოებრივი მიზნებისათვის საკუთარი თავის მსხვერპლად შეწირვაში; პოლიტიკური ადამიანი, რომლისთვისაც მთავარ ფასეულობას წარმოადგენს ძალაუფლება და გავლენა, დილერობა და შეჭიბვრებით სიამოვნების მიღება; რელიგიური ადამიანი, რომლისთვისაც ძირითადი ფასეულობები განისაზღვრება რელიგიით;

ზემოთ მოყვანილია მიდგომები, რომელთაგან თითოეული გვაძლევს გარკვეულ „ნაჭერს“ კულტურის ფენომენიდან და შესაბამისად მენეჯერს შეაიარაღებს ამა თუ იმ სპეციალური რეკომენდაციით. საერთაშორისო მენეჯერს უნდა გააჩნდეს უნარი შეარჩიოს ყველაზე მეტად შესაბამისი თეორია კონკრეტული სიტუაციისათვის, რათა გაიგოს ქვეყნის და სამართავი ქოლექტივის თავისებურებები.

## **თავი2. ქვეყნების კლასტერული ჯგუფების საქმიანი კულტურები**

### **2.1 კულტურების კლასტერიზაცია**

კლასტერი ტერმინია კლასტერული ანალიზის ინსტრუმენტარიუმიდან, რომელიც ვითარდება XX საუკუნის შუახანებიდან და გამოიყენებოდა ისეთ სფეროებში, სადაც პირველადი მონაცემების უზარმაზარი მასივი იყო და ამ ცნებას ეკონომიკური შინაარსი არ ჰქონდა. კლასტერული ანალიზი მათემატიკური პროცედურაა, რომელიც ობიექტების ნაკრების მახასიათებელი მრავალი მაჩვენებლის საფუძველზე საშუალებას იძლევა, ისინი კლასებად (კლასტერებად) დავაჯგუფოთ, ისე რომ ერთ კლასში შესული ობიექტები იყოს უფრო ერთგვაროვანი და მსგავსი იმ ობიექტებისა, რომლებიც შედის სხვა კლასებში. ობიექტების რიცხობრივად გამოხატული პარამეტრების საფუძველზე გამოითვლება მათ შორის მანძილი. მეთოდი პირველად 1939 წელს რ.ტრიონმა გამოიყენა და მანვე უწოდა ამ მეთოდს კლასტერული ანალიზი.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში სპეციალისტების განმარტებით კლასტერი არის კომპლექსური ცნება, რომელიც გულისხმობს „სამრეწველო, გეოგრაფიულად ახლო ერთიერთდაკავშირებული კომპანიების და სხვა ორგანიზაციებს ჯგუფს, რომლებიც მოქმედებენ განსაზღვრულ სფეროში და ხასიათდებიან საქმიანობის ერთიანობითა ან/და ერთიერთ შევსებით“. ზოგიერთ ნაშრომში კლასტერებს უწოდებენ „სამრეწველო“ ან „ინდუსტრიულ რაიონებს“. პორტერის აზრით, კლასტერი, ეს არის გეოგრაფიულად მეზობლად მყოფი ერთიერთდაკავშირებული კომპანიათა ჯგუფი და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციები, რომლებიც მოქმედებენ გარკვეულ სფეროში და ხასიათდებიან საქმიანობის ერთიანობით, ამასთანავე ავსებენ ერთმანეთს. ამ განსაზღვრებაში ძირითადი აქცენტი კეთდება საწარმოს კლასტერების სამ ძირითად თვისებაზე:

- გეოგრაფიული ლოკალიზაცია. პორტერის მიხედვით, კლასტერის მასშტაბი შეიძლება ვარიირებდეს ერთი ქალაქიდან ან რეგიონიდან ქვეყნამდე ან რამდენიმე ქვეყნამდეც კი.

- ურთიერთკავშირი საწარმოებს შორის. პორტერი აღნიშნავდა, რომ კლასტერი არის ურთიერთდაკავშირებული საწარმოების ქსელის ფორმა და კავშირის უფრო ღრმა განვითარება მოწმობს თავად კლასტერის განვითარების ხარისხზე.

- დარგების ტექნოლოგიური ურთიერთკავშირი. კლასტერში არსებობს ტექნოლოგიურად ურთიერთდაკავშირებული სხვადასხვა დარგის საწარმოები. ჩვეულებრივ ეს მზა პროდუქტის კომპანიებია; წარმოების სპეციალიზებული ფაქტორების, კომპონენტების, მანქანების მიმწოდებლები, აგრეთვე სერვისული მომსახურების; ფინანსური ინსტიტუტები და სხვა.

კულტურული განსხვავებების მრავალფეროვნებამ მკვლევარები მიიყვანა კლასტერული დაჯგუფებების-მსგავსი კულტურების მიხედვით ქვეყნების გაერთიანების იდეასთან. ერთ-ერთი ასეთი იდეა რონენმა და შენკარმა (Ronen and Shenkar) შემოგვთავაზეს. მათ გამოყვეს ის სამი ძირითადი განზომილება, რომელიც აუცილებელია კლასტერიზაციის პროცესისათვის: გეოგრაფია, ენა და რელიგია.

რონენისა და შენკარის აზრით, ესა განზომილებები ერთმანეთთან მჭიდროდაა გადაჯაჭვული და დამოკიდებული. თუმცა, ასევე გამოკვეთეს აზრი იმის შესახებაც, რომ გეოგრაფია უმთავრესი განზომილებაა და თავისი მნიშვნელობით წინ უძღვის ენასა და რელიგიას. ისინი ეთანხმებიან ვებერის აზრს იმის შესახებ, რომ ტექნოლოგიებისა და ეკონომიკის განვითარების დონე (ხშირად გამოხატული მთლიანი ეროვნული პროდუქტით) მნიშვნელოვნად ახდენს გავლენას მენეჯერულ სტილზე, კულტურულ ღირებულებებსა და რწმენაზე.

ავტორებმა კვლევაზე დაფუძნებით გამოყვეს შემდეგი რვა კლასტერი და მათში შემავალი ქვეყნები. ესენია:

- ❖ სკანდინავიური- ფინეთი, ნორვეგია, შვედეთი, დანია
- ❖ გერმანული- გერმანია, ავსტრია, შვეიცარია
- ❖ ინგლისურენოვანი- აშშ, კანადა, ახალი ზელანდია, გაერთიანებული სამეფო, ირლანდია, სამხრეთ აფრიკა

- ❖ ლათინური ევროპა- ესპანეთი, პორტუგალია, საფრანგეთი, იტალია, ბელგია
- ❖ ლათინური ამერიკა- არგენტინა, ვენესუელა, ჩილე, მექსიკა, პერუ, კოლუმბია
- ❖ შორეული აღმოსავლეთი- ტაილანდი, ტაივანი, ვიეტნამი, ინდონეზია, ფილიპინები, ჰონგ-კონგი, მალაიზია, სინგაპური
- ❖ ახლო აღმოსავლეთი- თურქეთი, ირანი, საბერძნეთი
- ❖ არაბული- ბაჰრეინი, საუდის არაბეთი, ომან, ქუვეითი, არაბეთის გაერთიანებული საამიროები, აბუ-დაბი.

ისეთი ქვეყნები კი როგორცაა ბრაზილია, იაპონია, ინდოეთი და ისრაელი არ შევიდა არც ერთ კლასტერში. ამ კლასიფიკაციის შემეცნებითი მნიშვნელობა რა თქმა უნდა ცხადია, მაგრამ ამავე დროს სასურველია დავეთანხმოთ იმ კვლევებს, რომლებიც მიუთითებენ მის საპირისპიროს: მაგალითად, კულტურული კუთხით თურქეთის და საბერძნეთის ერთ კლასტერში მოთავსება, როგორც ჩანს, უსამართლოა. ასევე ზოგიერთი მკვლევარი ინდოეთსა და ისრაელს ინგლისურენოვან კლასტერში ათავსებს, გამომდინარე მათი მჭიდრო კავშირისა ამ ქვეყნებთან. სხვანი გერმანულსა და სკანდინავიურ კლასტერებს აერთიანებენ. დანარჩენებს კი სწამთ, რომ ისეთი ლათინო ევროპული ქვეყნები, როგორცაა იტალია, პორტუგალია და ესპანეთი კულტურულად უფრო ახლოსაა სამხრეთ ამერიკულ ქვეყნებთან და მათ კლასიფიკაციას ერთ ჯგუფში ახდენენ.

რონენისა და შენკარის აზრით, კლასტერიზაციის პროცესი მულტიკულტურულ ორგანიზაციებში დასაქმებულ მენეჯერებს ეხმარება ქვეყნებს შორის ძირითადი განსხვავებებისა და მსგავსებების აღქმაში. ამ ცოდნის მეშვეობით, მათ უადვილდებათ დადონ საერთაშორისო შეთანხმებები, ჩამოაყალიბონ კონკურენტუნარიანი რეგიონული ერთეულები და მიღებული შედეგები განაზოგადონ ამა თუ იმ კონკრეტულ კლასტერში შემავალ ქვეყნებზე.

გარდა ამისა, იგი მენეჯერებს უმარტივებს საქმიანობას საერთაშორისო ორგანიზაციული სტრუქტურების მმართვეის კუთხით, აწვდის რა მათ ინფორმაციას თუ



სად და როგორ უნდა გაათავოთ მათი ბიზნესი. მაგალითად, ინფორმაცია კულტურული მსგავსებების შესახებ სამამულო ქვეყანასა და იმ ქვეყანას შორის, რომელიც გაათავოების მთავარი სამიზნეა, შეიძლება იქნეს გამოყენებული იმ რისკების განსასაზღვრად, რომელიც კომპანიას მძიმე ტვირთად აწვება ხოლმე. გამომდინარე აქედან, კულტურული მახასიათებლების ცოდნა მნიშვნელოვნად ეხმარება საერთაშორისო ბიზნესის კუთხით დაკავებულ მენეჯერებს წარმართონ თავიანთი საქმიანობა.

კულტურის მნიშვნელობასა და მის კლასებად დაყოფაზე აუცილებელია აღვნიშნოთ ფასეულობათა კვლევის ცნობილი პროექტი GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), რომელიც 1994 წელს დაიწყო და 160 მკვლევარი გააერთიანა. შედეგად, მკვლევართა ამ მულტიკულტურული ჯგუფის მეშვეობით გამოიკითხა 17 300 საშუალო დონის მენეჯერი 951 ორგანიზაციიდან, რომლებიც ჩართულნი იყვნენ საკვების გადამამუშავებელ, ფინანსური მომსახურებისა და ტელეკომუნიკაციების ინდუსტრიებში. საბოლოო ჯამში, მივიღეთ ერთ-ერთი ნათელი და თვალსაჩინო კვლევა, რომელიც აღწერდა კავშირებს სოციალურ ეფექტურობას, კულტურასა და ორგანიზაციულ ლიდერობას შორის. პროექტ GLOBE-ის აზრით, კულტურა არის ამა თუ იმ ჯგუფის წევრებისათვის დამახასიათებელი საერთო მოტივები, ღირებულებები და რწმენა, რომელიც წარსული გამოცდილების შედეგია და გადაეცემა თაობიდან თაობას.

კვლევის პირველ ეტაპზე განისაზღვრა და ჩამოყალიბდა კულტურული დეტერმინანტებისა და ფასეულობათა გასაზომად ძირითადი ცხრა პარამეტრი. ესენია: ძალაუფლებრივი დისტანცია; გაურკვევლობის თავიდან არიდება; ჰუმანური ორიენტაცია; კოლექტივიზმი (ინსტიტუციური)- განზომილება, რომელიც აღწერს თუ რამდენად აჯილდოვებს ორგანიზაციული და საზოგადოებრივი ინსტიტუტები კოლექტივს ჯგუფისთვის სასიკეთო ქმედებების გამო; კოლექტივიზმი(ოჯახური)- ესაა ხარისხი, რომელიც გვიჩვენებს თუ რამდენადაა პიროვნება ერთგული საკუთარი

ოჯახისა თუ ორგანიზაციის მიმართ; ჯინიანობა; გენდერული ეგალიტარიზმი; ორიენტაცია მომავალზე.

GLOBE არის გრძელვადიანი პროგრამა, შექმნილი რათა მოახდინოს კონცეპტუალიზაცია, ტესტირება და დამონშება იმ ურთიერთობათა თეორიისა, რომელიც არსებობს კულტურასა და საზოგადოებას, ორგანიზაციასა და ლიდერობის ეფექტურობას შორის. აღნიშნულ კვლევაში ქვეყნების დაჯგუფება მათი გეოგრაფიული სიახლოვეთა და მსგავსი კლიმატური პირობებით მოხდა. პროექტმა მოიცვა მსოფლიოს თითქმის ყველა რეგიონი და კვლევის ფარგლებში გამოიყო 10 ძირითადი კლასტერი:

- სკანდინავიური ( დანია, ფინეთი, შვედეთი);
- ანგლო (კანადა, აშშ, ავსტრალია, ირლანდია, ინგლისი, სამხრეთ აფრიკა (თეთრკანიანები), ახალი ზელანდია);
- გერმანულენოვანი (ავსტრია, ნიდერლანდები, შვეიცარია(გერმანულენოვანი), გერმანია);
- ლათინო ევროპული (ისრაელი, იტალია, შვეიცარია (ფრანგულენოვანი), ესპანეთი, პორტუგალია, საფრანგეთი);
- აფრიკული (ნამიბია, ზამბია, ნიგერია, სამხრეთ აფრიკა (ფერადკანიანები), ზიმბაბვე);
- აღმოსავლეთ ევროპული (საბერძნეთი, უნგრეთი, ალბანეთი, სლოვენია, პოლონეთი, რუსეთი, საქართველო, ყაზახეთი);
- შუა აღმოსავლური (თურქეთი, ქუვეითი, ეგვიპტე, მოროკო, ყატარი)'
- კონფუციანისტური (სინგაპური, ჰონგ-კონგი, ტაივანი, ჩინეთი, სამხრეთ კორეა, იაპონია);
- სამხრეთ-აღმოსავლურ აზიური (ფილიპინები, ინდონეზია, მალაიზია, ინდოეთი, ტაილანდი, ირანი);

➤ ლათინო ამერიკული (ეკვადორი, ელ სალვადორი, კოლუმბია, ბოლივია, ბრაზილია, გვატემალა, არგენტინა, კოსტა რიკა, ვენესუელა, მექსიკა);

გარდა ამისა, მკვლევარები შეირჩნენ იმ პრინციპით, რომ ისინი გამოსაკვლევ კულტურის წარმომადგენლები თვითონ იყვნენ ან/და ექნებოდათ ფართო ცოდნა და გამოცდილება აღნიშნული კულტურის მიმართ. მკვლევარებმა მიღებული შედეგების მიხედვით გამოყვეს ლიდერობის ექვსი ძირითადი ტიპი. მათი აზრით, ლიდერობა არის ინდივიდის უნარი მოახდინოს გავლენა და მოტივირება ჯგუფის წევრებისა და მათი შრომა წარმართოს ორგანიზაციის წარმატებისა და ეფექტურობისაკენ. ლიდერობის აღნიშნული ტიპებია: ქარიზმატული; ჯგუფზე ორიენტირებული; მონაწილეობრივი; ადამიანზე ორიენტირებული; დამოუკიდებელი; უსაფრთხოებაზე ორიენტირებული.

აღმოსავლეთ ევროპული კლასტერისათვის, რომელშიც საქართველოც შედის, დამახასიათებელია ძალაუფლებრივი დისტანციისა და კოლექტივიზმის მაღალი დონე. ამ საზოგადოების წევრები ინარჩუნებენ მჭიდრო ოჯახურ კავშირებს და მათთვის დამახასიათებელია მომავალზე ორიენტაციისა და საბოლოო შედეგზე ორიენტაციის დაბალი დონე. ასევე, აღნიშნული კლასტერის განმასხვავებელი ნიშნებია ლიდერობის ქარიზმატული და გუნდზე ორიენტირებული სტილი. ისეთი განზომილებები და ლიდერობის სტილები, როგორცაა ადამიანზე ორიენტაცია, ინსტიტუციური კოლექტივიზმი და გენდერული თანასწორობა საშუალო ადგილს იკავებს დანარჩენს კლასტერებს შორის. GLOBE-ის პროექტის თანახმად, აღმოსავლეთ ევროპული კლასტერის წევრები არ მოელოდნენ, რომ ძალაუფლება იქნება განაწილებული მოქალაქეებს შორის, ძირითად ყურადღებას ამახვილებენ ჯგუფსა და ოჯახზე, ყურადღებას აქცევენ პიროვნების ძალაუფლებასა და სტატუსს. დანარჩენ კლასტერებთან შედარებით, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დროს ისინი კონფრომტაციითა და აგრესიულობით გამოირჩევიან. მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერობის პიროვნებაზე ორიენტირებული და მონაწილეობრივი სტილები

დადებითად აღიქმება კლასტერში შემავალი საზოგადოებებისათვის, ლიდერობის ქარიზმატული და ჯგუფზე ორიენტირებული სტილი უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს.

## 2.2 ამერიკის საქმიანი კულტურა

ამერიკის შეერთებული შტატები მსოფლიოს ერთ-ერთი წამყვანი ქვეყანაა როგორც ეკონომიკური, ისე სხვა მაჩვენებლების მიხედვით. მას მსოფლიოში ტერიტორიის ფართობით მე-4 ადგილი უჭირავს, მოსახლეობის რაოდენობით კი მე-3. 2017 წლის მონაცემებით ქვეყანა მთლიანი შიდა პროდუქტის მიხედვით მე-3 ადგილზე იმყოფება მსოფლიოში 19.36 ტრილიონი აშშ დოლარით, ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშებით კი მშპ 59,500\$ დოლარია. ამავე წელს მშპ-ის ზრდამ 2,2% შეადგინა. ამერიკის შეერთებული შტატების მთლიანი შიდა პროდუქტის უდიდესი ნაწილი (80,2%) მომსახურების სფეროზე მოდის, მრეწველობაზე 18,9%, სოფლის მეურნეობაზე კი მხოლოდ 0,9%. ქვეყნის საშუალო ძალა 160,4 მილიონი ადამიანია, რომელთაგან უდიდესი 37,3% მენეჯერულ, პროფესიონალურ და ტექნიკურ სფეროებზე მოდის. 2017 წლის მონაცემებით უმუშევრობის დონე 4,4 %-ია. აშშ-ის ექსპორტი 1.576 ტრილიონია, საიდანაც 18,3 % კანადას უკავია, 15,9 % კი მექსიკას.<sup>1</sup>

ქვეყანა განლაგებულია პრაქტიკულად ყველა კლიმატურ ზონაში, რაც ხელს უწყობს როგორც სოფლის მეურნეობის, ისე ტურიზმის განვითარებას. ბუნებრივი რესურსებიდან მომპოვებელი დარგის ყველაზე დიდი წილი ენერგორესურსებზე მოდის: ნავთობი, ქვანახშირი, გაზი და ურანი. მეტალების მოპოვებაში ყველაზე დიდი წილი რკინის მადანსა და სპილენძზე მოდის. ისტორიულად აშშ განვითარდა როგორც გადმოსახლებული ემიგრანტების ქვეყანა. აუთვისებელი მიწები, თავისუფლებისა და მენარმეობის სურვილი იზიდავდა ახალი სამყაროს ნაპირებისაკენ ხალხის სულ ახალ და ახალ ნაკადებს. ამდენად აშშ გადაიქცა

<sup>1</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

მრავალნაციონალურ ქვეყანად, რომელიც დღესაც რჩება თავისუფლებისა და ადამიანური უფლებების დაცვის საზომად.

აშშ მსოფლიოს ყველაზე ტევადი და კონკურენტუნარიანი ბაზარია. ბიზნესის კეთების სიადვილისა და თავისუფლების მაჩვენებლებით იგი ყოველთვის ერთერთ პირველ პოზიციებს იკავებს მსოფლიო ქვეყნების რეიტინგში. აშშ მსოფლიო ეკონომიკური ლიდერი მე-20 საუკუნის შუა წლებში გახდა, როცა ისტორიულად შეიცვალა მსოფლიო მეურნეობის ძალთა განლაგება. აშშ-ს ლიდერი პოზიციის ერთ-ერთი მიზეზი მსოფლიო ომები გახდა, რომლებმაც ბევრად შეათერხა ევროპის ქვეყნების ეკონომიკური პოტენციალის გავითარება. მსოფლიო ბაზარზე პირველობისათვის ბრძოლით აშშ-ს კონკურენტები, ომობდნენ რა ერთმანეთთან, დიდი ხნით გამოეთიშნენ კონკურენტულ ბრძოლას ბაზრების მოსაპოვებლად.

დიდი დეპრესიის დროს აშშ-ს ეკონომიკის მდგომარეობა კრიტიკული იყო. სწორედ დიდი დეპრესიიდან გამოსასვლელად შემოიტანა პრეზიდენტმა ფრანკლიდ რუზველტმა „ახალი კურსის“ პროგრამა, რომელიც მოიცავდა შემდეგ ელემენტებს: ფინანსური კანონები, ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნა, სოციალური პოლიტიკა და რეგიონული პოლიტიკა.

მის მიერ გატარებული რეფორმების შედეგად ქვეყნის ყველა ბანკი დაექვემდებარა ფედერალურ კონტროლს. ბანკებს ეკრძალებოდათ ფასიანი ქაღალდების ყიდვა და სამეწარმეო საქმიანობა. „ახალი კურსის“ შემოღების შემდეგ პრიორიტეტი მიენიჭა ნაციონალური მრეწველობის განვითარებას, ანუ ამერიკელ მეწარმეს; დაწესდა აკრძალვა საზღვარგარეთული საქონლის შემოტანაზე სახელმწიფო შეკვეთით; კრიზისისგან ყველაზე უფრო დაზარალებულ და ღატაკ მოსახლეობას გაენია საგანგებო დახმარება, რომელმაც მოიცვა 4 მილიონზე მეტი ადამიანი; ქვეყნის დეპრესიული რეგიონების ეკონომიკის სტაბილიზაციისთვის მათთვის იქნა შემუშავებული განვითარების სპეციალური პროგრამები, რომლებიც სპეცილურ დაფინანსებასა და მართვას გულისხმობდნენ. ამდენად, სულაც არ არის

გასაკვირი რომ „ახალი კურსი“ წარმატებული გამოდგა და გამოიყვანა ქვეყანა ღრმა დეპრესიიდან, რომელმაც აშშ-ს ეკონომიკური განვითარება 150 წლით უკან დასწია. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ აშშ დაიწყო ევროპის განადგურებული ქვეყნებისათვის დახმარების გაწევა. ამერიკული ინვესტიციები მძლავრი ნაკადის სახით შეიჭრა ამ ქვეყნებში და დაიწყო ამერიკის „მეორე ეკონომიკის“ შექმნა. მაგრამ ევროპისა და იაპონიის ეკონომიკების თანდათანობითი აღდგენის შემდეგ მსოფლიოში სიტუაცია შეიცვალა. ამერიკული საქონლის კონკურენტუნარიანობა შემცირდა, შემცირდა დოლარის კურსიც იაპონურ და ევროპულ ვალუტასთან მიმართებაში.

აშშ-ს ეკონომიკის გაჯანსაღებასა და მისი წარსული საგარეო ეკონომიკური პოზიციების დაბრუნებას ბევრად შეუწყო ხელი იმ რეფორმებმა, რომლებიც პრეზიდენტ რონალდ რეიგანის სახელთანაა დაკავშირებული. რეიგანის ადმინისტრაციასთან თანამშრომლობდა თითქმის ყველა გამოჩენილი ეკონომისტი. სიტუაციის უნიკალურობა იმაში მდგომარეობდა, რომ ეკონომისტებს მიეცათ საშუალება შეემოწმებინათ ნოვატორული ეკონომიკური კონცეფციები პრაქტიკაში. „რეიგანომიკის“ ძირითადმა პროგრამებმა გამოაცოცხლეს ამერიკელების მენარმეობისადმი გენეტიკური ლტოლვა და შრომითი საქმიანობის მიძინებული უნარი, მნიშვნელოვნად შეამცირეს სახელმწიფოს მიერ ეკონომიკაში არაეფექტიანი ჩარევის შედეგები. ეს პროგრამები ითვალისწინებდა ინფლაციის დონის დაწევას, ეკონომიკურ ზრდას, შრომის მწარმოებლურობას, დასაქმების ტემპების დაჩქარებას, დაბალანსებულ ფედერალურ ბიუჯეტს. ქვეყანაში მოზიდული იქნა უცხოური კაპიტალი, მკვეთრად დაიწია ფედერალური გადასახადების განაკვეთებმა, გაიზარდა საბიუჯეტო შემოსავლები. „რეიგანომიკამ“ მკვეთრად გაზარდა სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო მუშაობის დაფინანსება. შედეგად 1980-1990 წლების მიჯნაზე ამერიკის შეერთებული შტატების ეკონომიკური მდგომარეობა საგრძნობლად გამყარდა.

მიუხედავად უდიდესი პოლიტიკური და ეკონომიკური მიღწევებისა, რეიგანის ეკონომიკამ ვერ მიაღწია ბიუჯეტის დეფიციტურობის ლიკვიდაციას. პირიქით, დეფიციტმა რეიგანის დროს თავის რეკორდულ მაჩვენებელს მიაღწია. 1992 წლის საპრეზიდენტო არჩევნებში „რეიგანომიკის“ ეპოქის კრიზისის ფონზე, ბილ კლინტონმა გაიმარჯვა. მისი მმართველობის დროს ქვეყანამ შეძლო ერთდროულად ეკონომიკური ზრდისა და დასაქმების მაღალი ტემპის შენარჩუნება ინფლაციის დაბალი ტემპის ფონზე. კლინტონმა მოახდინა კონსერვატიული ეკონომიკური სტრატეგიის ლიბერალური მიმართულებით გარდაქმნა.

აშშ-ს ეკონომიკურ განვითარებაზე საუბრისას აუცილებელია ვახსენოთ 2008 წლის კრიზისი. როგორც კრიზისების უმეტესობა, ეს კრიზისიც მოულოდნელად დაიწყო. მისი უმთავრესი მიზეზი არაკრედიტუნარიან კლიენტებზე გაცემული იპოთეკური კრედიტები გახდა. როდესაც მსესხებლებმა ვალების გადახდა შეწყვიტეს, ბანკები გაკოტრდნენ. ამან გამოიწვია ბანკთაშორისი და კომპანიების დაკრედიტების პირობების გამკაცრება. გართულდა და გაძვირდა საკრედიტო თანხების შოვნა. მოგვიანებით აღნიშნულმა პრობლემებმა ჯაჭვური რეაქცია გამოიწვია საფინანსო ბაზრებზე და კრიზისმა ევროპელთა კარებზეც დააკაკუნა.

მრავალ ნეგატიურ ასპექტებთან ერთად კრიზისი ცივილიზაციის განვითარებაში რევოლუციურ მომენტად განიხილება. ამ მხრივ, კრიზისის ეპოქას თავისი დადებითი მხარეები გააჩნია:

- ესაა ფრიად ხელსაყრელი მომენტი ბაზარზე კონკურენტების შევიწროებისა და გარკვეული ნიშის დაკავებისათვის;
- ხელსაყრელი მომენტია სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების დანერგვისა და წარმოების მართვის უფრო მისაღებ ფორმებზე გადასვლისათვის;
- დროულია მომგებიანი მეთოდების წამოწევისა და მაქსიმალურად ეფექტური ინვესტირებისათვის- სწორედ ასეთ დროს ეყრება საფუძველი ახალ დარგებს, ხდება

უკვე არსებული საწარმოო პროცესების ფუნქციონირების გადასვლა ინოვაციურ მოდელებსა თუ ტექნოლოგიებზე.

დავუბრუნდეთ აშშ-ს დღევანდელ ეკონომიკას. ბიზნესის გლობალიზაციამ და ახალმა საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა აშშ-ს ეკონომიკის რესტრუქტურირება გამოიწვია. გლობალიზაციამ ახალი გასაღების ბაზრები გაუხსნა ამერიკულ საქონელსა და მომსახურებას, სტიმულს აძლევს მის ექსპორტზე ორიენტირებულ ეკონომიკას. თავის მხრივ, საინფორმაციო ტექნოლოგიები ეკონომიკის მთელს დარგებზე ახდენს გავლენას. იგი მუდმივად იხვეწება და პროდუქტის „სასიცოცხლო ციკლს“ არ აძლევს დაბლა დანევის საშუალებას. დღეისათვის აშშ-ში ბევრი უცხოელი მუშაობს, რომლებსაც იზიდავთ საკუთარ ქვეყანაზე გაცილებით მაღალი შემოსავლების მიღების შესაძლებლობა. უცხოელები შეადგენენ როგორც ევროპული და აზიური ქვეყნების საუკეთესო სამეცნიერო პოტენციალს, ასევე მრავალრიცხოვან არაკვალიფიცირებულ სამუშაო ძალას. ამერიკის შეერთებული შტატების „ახალი ეკონომიკის“ წარმატება ბევრად არის დამოკიდებული ამერიკული მენეჯმენტით, რომელიც მიმართულია გადანყვეტილებების სწრაფ მიღებაზე, ავითარებს როგორც მმართველის, ისე ხელქვეითის ინდივიდუალურ თვისებებს. ამერიკულ კომპანიების უმაღლეს მმართველ პერსონალში არც თუ ცოტა ახალგაზრდაა, რომლებიც გაცილებით უფრო მიდრეკილია სარისკო გადანყვეტილებების მიღებისკენ, ვიდრე ხანში შესული დირექტორები. საწარმოების ახალგაზრდა ლიდერებიც უფრო მალე ერკვევიან ბიზნესის ახალ სახეებში, რაც ძალზე საჭიროა იმ კომპანიის წარმატებისთვის, რომელიც საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროს წარმოადგენს. მართვის ამერიკულ ვარიანტი ბიზნესში განსაკუთრებით აფასებს დროს და ამოცანის ოპტიმალურ გადანყვეტილებას. ქვეყნის შრომის ბაზარი გამოირჩევა მაღალი ეფექტიანობით და მოქნილობით. კაპიტალიზმის ამერიკული ვარიანტი წარმოადგენს ყველაზე წარმატებულ და კონკურენტუნარიან მაკროეკონომიკურ განვითარების მოდელს. იგი გამოირჩევა ბიზნესის წარმართვისათვის ლიბერალური ფილოსოფიით,



სახელმწიფოს სრული ჩაურევლობით კერძო ბიზნესის კომპეტენციებში, ეფექტიანი მენეჯმენტით, რომელსაც საფუძვლად უდევს ინდივიდუალური ღირებულებების პრიორიტეტი და გადაწყვეტილების სწრაფი მიღების ორიენტირი.

თანამედროვე ეკონომიკის ერთპოლარულობა უზრუნველყოფს ამერიკის შეერთებული შტატების სტრატეგიულ უპირატესობას პრაქტიკულად საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში. ქვეყანაში წამყვანი მეცნიერების მოდინებით, რომლებიც ზრდიან ამერიკის უკვე მიღწეულ წარმატებას, ქმნის სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების პოტენციალს. აშშ-ში წლიდან წლამდე იზრდება სამედიცინო დახმარებისა და განათლების პირობები, რაც მუდმივად იზიდავს ქვეყნისაკენ მასში ცხოვრების მსურველთა უწყვეტ ნაკადებს. აშშ-ს ტრანსნაციონალური კორპორაციები ყველაზე მძლავრია მსოფლიოში თავისი პოტენციალით და ტექნოლოგიების განვითარების დონით. განვითარების საქმეში დღეს პრიორიტეტი მომსახურების სფეროს ეკუთვნის. თანამედროვე ტექნოლოგიები აძლევს ამერიკულ ეკონომიკას გარემოსთან ჰარმონიული თანაარსებობის საშუალებას, რაც დღეისათვის განვითარების უმაღლეს ეტაპს წარმოადგენს.

აშშ-ს უნიკალურობა იმაში მდგომარეობს, რომ მართალია იგი, მრავალნაციონალური ქვეყანაა, ნაციონალური თავისებურებები კარგავს თავის მნიშვნელობას, თუ ისინი ხელს უშლიან ქვეყნის მაკროეკონომიკურ გაერთიანებას. აშშ გაცილებით ადვილად ახორციელებს კაპიტალიზმის ლიბერალური განვითარების გზას. სახელმწიფო და ბიზნესი ქვეყანაში თანაბარი და პატიოსანი პარტნიორები არიან. ამერიკულ მენეჯმენტზე ვერ მოქმედებს კლანური ინტერესები, ოჯახური ურთიერთობები, ანდა სახელმწიფოს ხისტი გენოლა. ამერიკული მოდელისათვის დამახასიათებელია კერძო საკუთრების პრიორიტეტი; თავისუფალი ბაზარი და მასზე საკმაოდ ძლიერი კონკურენცია; სახელმწიფოს უმნიშვნელო როლი მენარმეობაში; სამუშაო ძალის ბაზრის მობილურობა; კანონმდებლობა, რომელიც აძლევს ბიზნესს განვითარების თავისუფლებას და ამცირებს მის ზეგავლენას საზოგადოებასა და

გარემოზე; კარგად განვითარებული სატრანსპორტო, ფინანსური და სხვა ინფრასტრუქტურა.

აშშ მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას მოქნილი შრომის კოდექსი წარმოადგენს. ქვეყანაში ბოლო 30 წლის განმავლობაში მოქმედებს კადრების გადამზადების პროგრამები, რომლებიც მიმართულია თანამშრომლების ახალ ტექნოლოგიებთან ადაპტაციის გაადვილებასა და მათი კონკურენტუნარიანობის გაზრდაზე. მოცემული პროგრამები ფინანსდება მთავრობის მეშვეობით და მათ რეალიზაციას კერძო კომპანიები და ამერიკული უნივერსიტეტები ახორციელებენ. იმ პირობებში, როცა საინფორმაციო ეკონომიკის განვითარების სტიმულს აძლევს აუთსორსინგი, რომელიც მოიცავს საინფორმაციო პროდუქციის წარმოების შრომატევადი პროცესების იმ ქვეყანაში გატანას, სადაც შრომაზე დანახარჯები გაცილებით იაფია, აშშ მთავრობა გამოვიდა ასეთი პრაქტიკის შეზღუდვის ინიციატივით. ამის მიზებს სამუშაო ადგილების ადგილზე შექმნის შესაძლებლობა წარმოადგენს. ამერიკის წამყვან კომპანიებს შორის პოპულარული აუთსორსინგის შეზღუდვის აქტუალობა აიხსნება იმ ფაქტით, რომ სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესზე განეული ხარჯებს მიხედვით მსოფლიო ლიდერობის მიუხედავად, კორპორაციათა მსოფლიო გაყიდვები ვერ ჭარბობს 2%-ს. შედარებისათვის, ეს მაჩვენებელი საშუალოდ ფინეთისათვის 5,7%-ს შეადგენს, შვედეთისათვის-5,1%, იაპონიისათვის-4,2%, შვეიცარიისათვის-3,3%, გერმანიისათვის-3,2%, კანადისათვის 2% და ა.შ. ასეთი ჩამორჩენის ნამდვილ მიზეზს აუთსორსინგი წარმოადგენს. რამდენადაც ბევრი ამერიკული ტრანსნაციონალური კომპანიის კვლევითი ცენტრები საზღვარგარეთ მდებარეობს, ეს ცვლის მათი ინოვაციურობის სურათს. ამერიკის ერთ-ერთმა წამყვანმა კომპანიამ IBM-მა უარი თქვა აუთსორსინგზე და მსხვილ ინდურ სატელევიზიო კომპანიასთან Bharty Tele-Ventures-თან მოაწერა ხელი პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნაზე საკუთარ ტერიტორიაზე. გარდა ამისა სიმძლავრეების აშშ-

ის ტერიტორიაზე დაბრუნებაზე ალაპარაკდნენ სხვა მსხვილი ამერიკული კომპანიებიც.

### 2.3 იაპონიის საქმიანი კულტურა

ბოლო ათეული წლებია მსოფლიოს მონინავე ქვეყნების მთავრობები, მსხვილი ბიზნეს-ლიდერები, მეცნიერები, პოლიტიკოსები დიდი ინტერესით აკვირდებიან, ეცნობიან, სწავლობენ იაპონიაში ბიზნესის განვითარების სფეროში განხორციელებულ რეფორმებს. მსოფლიოში დამკვიდრდა “იაპონური ეკონომიკის სასწაულის ფენომენისადმი ინტერესი, რომელიც დღესაც არ განელებულა. იაპონია დღესაც წარმატებით ინარჩუნებს უპირობო ლიდერობას მრავალ მაღალტექნოლოგიურ დარგში. 2017 წლის მონაცემებით იაპონიის მთლიანი შიდა პროდუქტი 4.884 ტრილიონი დოლარია, საიდანაც მომსახურების სფეროზე მოდის 69,3 %, მრეწველობაზე 29,7%, სოფლის მეურნეობაზე კი 1%. იაპონიის სამუშაო ძალა 67,77 მილიონი კაცია, საიდანაც უმრავლესობა მომსახურების სფეროშია დასაქმებული. 2017 წელს იაპონიის უმუშევრობის დონე 2,9%-ია, იგივე მაჩვენებელი 2016 წელს იყო 3.1%. გადასახადები და სხვა შემოსავლები მთლიანი შიდა პროდუქტის 34,3% წარმოადგენს. 2017 წელს იაპონიის ექსპორტის მოცულობა 683,3 მილიარდი დოლარი იყო, იმპორტი კი 625,7 მილიარდი დოლარი.<sup>2</sup>

ამ ქვეყნის გონივრული მიბაძვით განხორციელებულმა მიკრო და მაკრო ეკონომიკურმა გარდაქმნებმა დიდი აღმავლობა მოუტანა ისეთ ქვეყნებს, როგორცაა: სინგაპური, ტაილანდი, ტაივანი, სამხრეთ კორეა, მალააზია, ახალი ზელანდია, ჰონგ-კონგი და ჩინეთი.

იაპონიამ როგორც ძალიან მწირი ბუნებრივი რესურსების ქვეყანამ, ეფექტურად გამოიყენა საკუთარი ადამიანური რესურსები და შესძლო მისი

<sup>2</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>

მეცნიერულად გააზრებული, სწორი მართვით მეორე მსოფლიო ომის უმძიმესი მემკვიდრეობის გადალახვა და ქვეყნის არნახული აღორძინება დროის მოკლე პერიოდში. იაპონური მენეჯმენტი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ხანგრძლივადიანი დასაქმების პრაქტიკა, სამუშაო ადგილებზე ინტენსიური ტრენინგები, ჰორიზონტალზე ხშირი როტაციები, პერსონალის და ფირმის შიგნით თანამშრომლების ეტაპობრივი დანინაურების სისტემები, ღირებული გახდა მსოფლიოში და მრავალმა უცხოურმა კომპანიამ დაიწყო მისი მენეჯმენტის სისტემის გადმოღება და დანერგვა. ეს პროცესები დღესაც ინტენსიურად მიმდინარეობს სხვადასხვა ქვეყანაში. რა თქმა უნდა, იაპონური მენეჯმენტის სრული, ტოტალური ტრანსფერი შეუძლებელია მოცემულ რეცეპტორი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების დონეების, პოლიტიკურ მდგომარეობის, მარეგულირებელი ნომების, ქვეყნის ტრადიციების და სხვა განსხვავებების გამო. თუმცა, იაპონური მენეჯმენტის გარკვეული ელემენტები შესაძლებელია წარმატებით გადავიტანოთ სხვა ქვეყანაში და ეს წარმატება მით უფრო უზრუნველყოფილია, რაც უფრო ახლოს დგას რეცეპტორი ქვეყანა კულტურული

ტრადიციებით იაპონურ კულტურასთან.

იაპონური მენეჯმენტის მიღწევები დღეს კვლავ აქტუალურია. პირველი კაპიტალისტური მანუფაქტურების გაჩენიდან მეორე მსოფლიო ომამდე იაპონელების მიერ გამოშვებული პროდუქცია ევროპულ ანალოგებს ხარისხით ძლიერ ჩამორჩებოდა. მაშინ იაპონელებს წარმოების განვითარებაში „ვერ შველოდათ“ ვერც ეთნიკური წარმომავლობა, ვერც სხვა პიროვნული თუ ეთნო ხასიათის ღირსებები, ვერც ბუდისტური ფილოსოფია და დიდი საგმირო წარსული. გამოჩენილი იაპონელი მკვლევარი სატორუ ტაკაიანაგი აღნიშნავს, რომ: „მეორე მსოფლიო ომამდე სიტყვები „დამზადებულია იაპონიაში“ ტოლფასი იყო იათი და უხარისხო პროდუქციისა. უმეტეს იაპონურ კომპანიებს ჯერ კიდევ არ ჰქონდათ გამოყენებაში რაიმე სახის ხარისხის კონტროლის სისტემა“.

მეორე მსოფლიო ომითა და ატომური დაბომბით განადგურებული ქვეყანა მთავრობამ, სწორედ მცირე ბიზნესით წამოაყენა ფეხზე. იაპონიამ მას შემდეგ არნახულ, გაუგონარ წარმატებას მიაღწია. ამ ქვეყანაში მთავრობა და ბიზნესი მჭიდრო ურთიერთობით გამოირჩევა, რომლის ნაყოფია ის მნიშვნელოვანი, ეკონომიკაზე კეთილი ზეგავლენის მქონე რეფორმები და კანონები, რომელიც განაპირობებს საწარმოთა ნორმალურ რეჟიმში განვითარებას, მცირე ბიზნესში დაგროვებული პრობლემების გადალახვას. 1947 წელს მეორე მსოფლიო ომში დამარცხებულმა იაპონიამ, გამარჯვებული მოკავშირეების გენოლით მიიღეს კონსტიტუცია, რომელიც ეყრდნობა ლიბერალური დემოკრატიის პრინციპებს. იაპონიაში დამყარდა კონსტიტუციური მონარქია, სადაც მონარქის უფლებები შებლუდული იყო.

სტატისტიკური მონაცემები ადასტურებს, რომ მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ 30-35 წელიწადში იაპონიამ გრანდიოზულ წარმატებებს მიაღწია და ძლიერ სწრაფად გახდა მსოფლიო ეკონომიკის ლიდერი. იაპონიის თვალსაჩინო მიღწევებს საფუძვლად უდევს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთიანი მართვის სტრატეგია, რომელიც უპირობოდ ემსახურებოდა იაპონიის განვითარების მიზნებს მისი ეკონომიკის ყველა სფეროში. ომის შემდგომი იაპონური საწარმოსთვის საჭირო იყო ახალი, დღემდე არნახული ეკონომიკური ფილოსოფიის შექმნა, ახალი მიზნებისა და იდეალების დასახვა. ამ მხრივ ფასდაუდებელი სამსახური გაუწია ქვეყანას ახალგაზრდა მენარმე ადმინისტრატორთა ჯგუფმა, რომელიც ჩამოყალიბდა 1946 წელს იაპონიაში სახელწოდებით „დოიკაი“. აღნიშნული ჯგუფის აზრით, კომპანია არ არის მხოლოდ მეპატრონეთა საკუთრება, რადგან ის თავისი პროდუქციით ემსახურება საზოგადოებას, ამიტომ თავად კომპანიაც, თავის მხრივ, უნდა კონტროლდებოდეს როგორც მეპატრონეების (დამფუძნებლების ან აქციონერების), ასევე მმართველი მენეჯერებისა და მუშების მიერ და კომპანიის ხელმძღვანელ ორგანოში უნდა შედიოდნენ ყველა ზემოთმოხსენებული ჯგუფების წარმომადგენლები. ახალი იაპონური განვითარების კურსის საფუძველს, სხვა ბიზნეს-

ლიდერების (ს. ხონდა და ა.შ.) მოსაზრებებთან ერთად, აყალიბებდა ფორმა „მაცუსიტას“ დამფუძნებელი კონოსუკე მაცუსიტა. მაცუსიტა ხაზს უსვამდა საზოგადოების ცხოვრებაში სანარმოთა და ახალი თაობის მენეჯერთა დიდ მნიშვნელობას და აღნიშნავდა, რომ ისინი საზოგადოების ნორმალურ ფუნქციონირებას განაპირობებდნენ; რომ ადამიანთა კეთილდღეობისთვის საჭიროა ქვეყანაში სანარმოთა ნორმალური ფუნქციონირება, ეს კი დამოკიდებულია მართვის თანამედროვე ინოვაციურ მეთოდებზე, მენეჯერთა დაუღალავ ძალისხმევაზე. მაცუსიტა განმარტავდა, რომ ყოველ კომპანიას მიუხედავად სიდიდისა, გარდა მოგების მიღებისა, უნდა გააჩნდეს განსაზღვრული მიზანი, მიზანი რომელიც ამართლებს მის არსებობას. მას უნდა ჰქონდეს საკუთარი მისია მსოფლიოში. თუ ხელმძღვანელს აქვს გაგება ამ მისიის, ის შესძლებს მიიყვანოს ეს აზრი თანამშრომლებამდე, თუ რა სურს კომპანიას, მიუთითოს იდეალებზე. თანამშრომლები თუკი გაიგებენ, რომ მუშაობენ არა მხოლოდ ხელფასისათვის, მაშინ ისინი მიიღებენ სტიმულს, რომ იზრომონ მეტი ენერჯით კომპანიის მიზნების მისაღწევად. მაცუსიტა ორიენტირებული იყო ახალი თაობის მენეჯერთა სოციალურ მნიშვნელობაზე. მაცუსიტას იდეების დანვრელებითი შესწავლის შემდგომ ჯგუფმა „დოიკაიმ“ 1956 წელს მიიღო რეზოლუცია, რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა იაპონიაში მართვის ახალ მეთოდებს და იდეოლოგიას. ეს დოკუმენტი ოფიციალურ სახეს ატარებდა და დეკლარაციაში ეწერა: „მენეჯერთა უმთავრესი ამოცანაა იმ პასუხისმგებლობის რეალიზაცია, რომელსაც საზოგადოება აკისრებს თანამედროვე კორპორაციებს“. შესაბამისად, მართვის თეორია გახდა ძლიერ ფუნქციონალური, ელასტიური და მაღალპროფესიული. ხაზგასმით აღინიშნებოდა, რომ თანამშრომლებისა და კომპანიის ინტერესების თანხვედრა უფრო მნიშვნელოვანი და მომგებიანი იყო, ვიდრე იმ ხარჯების ანაზღაურება, რაც დასაწყის სტადიაზე ურთიერთობის ასეთი მჭიდრო სისტემის და კონსენსუსის დამკვიდრებისთვის იყო საჭირო. იაპონელებს დიდი ძალისხმევა ჰქონდათ ჩატარებული ხარისხის

გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. იაპონელები ბიზნეს-ლიდერები ხშირად სტუმრობდნენ საზღვარგარეთის ქვეყნებს ხარისხის პრობლემების დაძლევის გამოცდილების შესაძენად. ისინი პატიუბდნენ უცხოელ ექსპერტებს ლექციების წასაკითხად იაპონიაში ხარისხის მენეჯმენტის ხაზით. იაპონიის დიდი გამარჯვება იყო ინდუსტრიალიზაციის საკუთარი პოლიტიკის განხორციელებით ქვეყნის მოსახლეობის შედარებით სრული დასაქმება. მათ შეარჩიეს ის დარგები, სადაც შეეძლოთ ინიციატივის მოპოვება. კონცენტრირება მოახდინეს მათზე და არ გაფანტეს ძალები სხვა სფეროებში. ამ სტრატეგიის განსახორციელებლად გადადგმული იქნა ტექტიკური ნაბიჯები. იაპონელები ახდენდნენ მონყობილობებისა და ტექნოლოგიების იმპორტს, წლების განმავლობაში სწავლობდნენ, აკვირდებოდნენ, აუმჯობესებდნენ სხვა ქვეყნებიდან შემოზიდულ მონინავე ტექნოლოგებს. ისინი თავდაპირველად ცნობილნი იყვნენ არა როგორც ინოვატორები, არამედ როგორც იმიტატორები. საუკეთესო საინჟინრო ტალანტები დაასაქმეს ქარხნებში, სადაც მთელი ძალისხმევა უფრო მეტად მობილიზებული იყო პროდუქტის გამძლეობის, საიმედოობისა და ხარისხის მისაღწევად, ვიდრე მისი დიზაინის გასაუმჯობესებლად. იაპონელებმა შეძლეს ხარისხი შეთანადებული ყოფილიყო კონკურენტულ ფასთან და მოიპოვეს მნიშვნელოვანი უპირატესობა მსოფლიო ბაზრებზე. იაპონიამ აჩვენა მსოფლიოს, რომ ეფექტური წარმოება და ხარისხის კონტროლის მონინავე მეთოდების გამოყენება, ანაზღაურებენ ტრანსპორტირებისა და საბაჟო ტარიფების (შეზღუდვების) დიდ ხარჯებს საზღვარგარეთულ ბაზრებზე. მათ დაამტკიცეს რომ კულტურული ბარიერები დაძლევადა და წარმატებული სანარმოების ტრანსფერი შესაძლებელია საზღვრებს გარეთაც.

დღეს იაპონია მიჩნეულია როგორც ხარისხის სიმბოლო მსოფლიოში. იაპონია არის მსოფლიო უპირობო ლიდერი ეკონომიკის ისეთ მნიშვნელოვან დარგებში, როგორცაა მანქანათმშენებლობა, გემთმშენებლობა, ტექსტილის წარმოება, ქიმიური წარმოება, იშვიათი მეტალებისა და ფოლადის წარმოება,

ელექტრონიკის წარმოება, ნახევარგამტარების წარმოება, ოპტიკური ხელსაწყოების წარმოება, ინდუსტრიული რობოტების წარმოება. იაპონიის იმპორტის ძირითადი საქონელია უახლესი მოწყობილობა-დანადგარები, სხვადასხვა სახის საწვავი, კვების ზოგიერთი პროდუქტი, ქიმიკატები, ტექსტილი და ყველა საჭირო სხვა ნედლეული ქვეყნის შიგნით პროდუქციის წარმოებისათვის. იგი არის ერთ-ერთი ლიდერი ქვეყანა მსოფლიოში სამეცნიერო კვლევების მხრივ, კერძოდ ქიმიის, ბიომედიცინის და მანქანათმშენებლობის დარგებში. მან მიაღწია ტექნოლოგიურ წარმატებებს ახალი თაობის ზესწრაფი კომპიუტერების წარმოებაში და დაწინაურდა კოსმოსური აპარატებისა და სამხედრო აღჭურვილობის წარმოებაში. მას სულ უფრო მეტი მიღწევები აქვს კოსმოსური კვლევების, სარაკეტო სისტემების, ხელოვნური თანამგზავრების, ავიაციის წარმოების განვითარების სფეროებში.

იაპონელებისთვის დამახასიათებელი თვისებებია ის, რომ საწარმოებში ძნელად თუ გამოარჩევ დირექტორს, მუშას და ინჟინერს ერთმანეთისაგან, ყველას ერთი უნიფორმა აცვია. იგივე ითქმის ცხოვრების წესზე, ქცევაზე და ა.შ. იაპონური კომპანიები დიდ დროს ხარჯავენ წინდაწინ პოტენციურ კლიენტებთან ან მომწოდებლებთან ურთიერთობის ასაწყობად მანამდე, სანამ კონკრეტულ ნაბიჯებს გადადგამდნენ, ანუ გაათვორმებდნენ მათთან ხელშეკრულებას. მათ აქვთ ყოველივე საუკეთესოს გადმოღებისა (კოპირებისა) და შემდეგ მისი გაუმჯობესების უნარი. მათგან განსხვავებით, ამერიკელები არიან უფრო შედეგზე ორიენტირებულნი. იაპონელები კი - პროცესის გაუმჯობესებაზე. თუ ისინი ერთხელ რაიმეს გაკეთებას ისწავლიან, მალევე დაიწყებენ მუშაობას მისი კიდევ უფრო მცირე გაუმჯობესების მიღწევაზე. ისინი უფრო მეტად აფასებენ ძალისხმევას და არა რეზულტატებს. იაპონურ კომპანიაში მეტად ჰუმანური ატმოსფეროა, ყველაფერი თანამშრომლების კეთილდღეობაზეა ორიენტირებული. თუ ამერიკულ კომპანიაში დირექტორის მარჯვენა ხელი არის ფინანსური მენეჯერი, იაპონიაში დირექტორის მარჯვენა ხელი არის კადრების მენეჯერი. იაპონურ კომპანიაში გუნდური მუშაობა ნიშნავს ერთმანეთის დახმარებას.



ამერიკულში კი გუნდური მუშაობა ნიშნავს მუშაობის მაქსიმიზაციას მეტი შედეგის მისაღებად. იაპონური მენეჯმენტი ცდილობს დეპარტამენტებს შორის იყოს საუკეთესო კომუნიკაცია, თავისუფალი ურთიერთობა, როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად. ამერიკული მენეჯმენტი აქცენტირებას აკეთებს ძლიერ სპეციალიზაციაზე, უამრავ ინსტრუქციებზე. პიროვნება შებოჭილია მითითებების და ვალდებულებების ჩარჩოებით, რაც აფერხებს კომუნიკაციების ელასტიურობას. ამერიკულ და იაპონურ განათლების სისტემაში ძირეულ განსხვავება არის ის, რომ იაპონიაში ჯერ შოულობენ სამსახურს და მერე ხდება დასპეციალება, განათლების სრულყოფა. ამერიკაში უმაღლესი განათლების მქონე სპეციალისტები იწყებენ კომპანიებში სამსახურს.

იაპონურ კომპანიებში გუნდურობის და პატრონალიზმის ტრადიციები მოდის ბრინჯის მწარმოებელ მეურნეობებში გაბატონებული შრომის წარსული კულტურიდან. ცნობილი მკვლევარი ოდაკა ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ სწორედ იაპონიაში 1602-1860 წლების ფერმერული ტრადიციები განსაზღვრავენ დღევანდელი კომპანიების მართვის სპეციფიკას (Odaka... 1993). ამ პერიოდში ადამიანები იშვიათად გადიოდნენ სოფლის გარეთ და თითქმის მთელ ცხოვრებას თავის რაიონში ატარებდნენ. ისინი ერთობლივად იყენებდნენ როგორც სოფლის ქონებას, ასევე იზიარებდნენ ერთმანთის ბედს და სწორედ აქედან ყალიბდებოდა მათი კოლექტივიზმიც. ახალგაზრდები მაგალითს იღებდნენ ასაკოვნებისგან, სარგებლობდნენ მათი გამოცდილებითა და სიბრძნით. შრომა და ხელობის დაუფლება ხდებოდა ასაკოვანი ოსტატების მკაცრი მეთვალყურეობის ქვეშ. სოფლის ცხოვრების ძირითად საკითხებს ასაკოვანი ადამიანები წყვეტდნენ და უნდა ვითქვოდნოთ, რომ სწორედ აქედან მოდის დღევანდელ იაპონურ კომპანიებში ასაკზე დაფუძნებული შრომითი ანაზღაურებისა და დანინაურების პრაქტიკაც. არსებობს იაპონური მენეჯმენტის სამი ძირითადი მახასიათებელი: გუნდური მუშაობა, ასაკზე დაფუძნებული დანინაურების პრაქტიკა და მუდმივი დასაქმება. ნიშანდობლივია, რომ

ყოველივე ეს, სწორედ ძველი, იაპონური ფერმერული ურთიერთობიდან იღებს დასაბამს. დასაქმება იაპონურ კომპანიაში ნიშნავს ადამიანის გარანტირებულ დასაქმებას საპენსიო ასაკამდე. ეს ძირითადად გამოიყენება დიდ კომპანიებში, ამ თემამზე არ ხდება არავითარი წერილობითი შეთანხმება დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის. უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი მუდმივადიანი დასაქმებული თანამშრომლები ძირითადად მამაკაცებია, ხოლო ქალები ძირითადად იაპონურ კომპანიებში აჰყავთ ნახევარ განაკვეთიან სამუშაოებზე. მას შემდეგ, რაც მუდმივადიანი დასაქმებით აყვანილი ახალგაზრდა დაიწყებს მუშაობას კომპანიაში, თავდაპირველად მას ასწავლიან არა რაიმე სპეციფიკურ შრომით ჩვევებს, არამედ უტარებენ ტრენინგებს, რათა გააცნონ კომპანიის ისტორია, ის სულისკვეთება, რაც დამახასიათებელია კომპანიისათვის, მისი ფილოსოფია და გუნდური მუშაობის მეთოდები, აცნობენ ჰორიზონტალურად და ვერტიკალურად სამსახურებრივი ურთიერთობების წესებს და ა.შ. ახლად აყვანილ თანამშრომელს მიამაგრებენ ერთ ან რამდენიმე განყოფილებას იმისათვის, რომ დააკვირდნენ მის შრომით ქცევებს, შეასწავლონ მოვალეობები და კომპანიაში ქცევის ნორმები. იაპონურ კომპანიაში არსებული შრომითი ურთიერთობები ხელს უწყობენ თითოეული პიროვნების ჰარმონიულ ურთიერთობას დანარჩენ კოლექტივთან, მცირდება კომპანიიდან კვალიფიციური კადრების გადინება და ყველას ეძლევა დანინაურებისა და კარიერული ზრდის შანსი. თანამშრომლებს არ აქვთ ხვალინდელი დღის შიში. ისინი ერთგულებით ემსახურებიან კომპანიას და კომპანიაც ანაზღაურებს მათ შრომას მათი ნიჭისა და ძალისხმევის შესაბამისად.

გლობალიზაციის პირობებში, იაპონელებმა საჭიროდ ჩათვალეს ტექნოლოგიური გადაიარაღება. ამ პოლიტიკის განხორციელებას კომპანიები წარმატებით ართმევენ თავს იაპონიის მთავრობის პროტექციონისტური პოლიტიკის წყალობით შექმნილი მონოპოლიები „კეირეცუები“. „კეირეცუ“ არის მხოლოდ იაპონური მონოპოლისტური კომპანიებისთვის დამახასიათებელი გაერთიანების

სპეციფიური, თავისებური ორგანიზაციული სისტემა, სადაც ქვეყნის უმეტესი კორპორაციაა განწევრიანებული. მათ დიდი გავლენა აქვთ იაპონურ ბიზნესზე. კომპანიათა მსგავსი ჯგუფის წევრები უმეტეს შემთხვევაში ერთმანეთისთვის მიმწოდებლების ფუნქციებს ასრულებენ და ამით არსებითად ართულებენ იაპონურ ბაზარზე უცხოური კომპანიების შესვლას. კვირეცუ არ არის ერთი მთლიანი მონოლითური ორგანიზაცია, არამედ ის დამოუკიდებელი კომპანიების ნებაყოფლობითი გაერთიანებაა, იმ განსხვავებით, რომ თითოეული მათგანი ერთ ან რამოდენიმე კომპანიის წილს ფლობს, რომელნიც ამავე კვირეცუში არიან განწევრიანებულნი. ამასთან, კვირეცუში შემავალი კომპანიები მნიშვნელოვან დამოუკიდებლობას ინარჩუნებენ. უმეტესი კვირეცუ 100-ზე მეტ წევრ კომპანიას მოიცავს.

მკვლევარებში მიმდინარეობს დებატები, თუ როგორ და რა მიმართულებით შეიცვლება და განვითარდება იაპონური მენეჯმენტი უახლესი ათწლეულის განმავლობაში, იქნება თუ არა ეს ცვლილება უფრო გლობალიზაციისკენ, თუ შეინარჩუნებს ძირითად იაპონური მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელ სპეციფიურ ნიშნებს, როგორცაა მაგალითად, მუდმივვადიანი დასაქმების სისტემა. კვლევები ცხადყოფენ, რომ წარმატებულმა იაპონურმა კომპანიებმა შეძლეს არახელსაყრელ ეკონომიკურ გარემოში შეენარჩუნებინათ ტრადიციული მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი ასპექტები და პარალელურად მოეხდინათ საჭირო ცვლილებები კომპანიაში. ხშირად სვამენ კითხვას, დღეს რატომ უნდა დაინტერესდნენ ტრადიციული იაპონური მენეჯმენტით. ხომ არ მოძველდა იგი? ტრადიციული იაპონური მენეჯმენტი სიცოცხლისუნარიანია: მუდმივვადიანი დასაქმების სისტემა, ასაკზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა, პროფკავშირების სპეციფიკური სისტემა და გადანყვეტილებების მიღების უნიკალური „რინგი“ (Ringi) სისტემა (გადანყვეტილების მიღებისას თანამშრომელთა ჯგუფური კონსენსუსი) დღემდე წარმატებით განაგრძობს არსებობას. მისი განვითარება ხდებოდა წარსულშიც, ხდება

ახლაც. იაპონური მენეჯმენტი ემყარება ძირითად ადამიანურ რესურსების მართვას, რაც ნამდვილად ყველაზე ღირებული რესურსია იაპონიაში. იაპონია არის მაღალგანვითარებული, თანამედროვე დემოკრატიული საზოგადოება. მისი კაპიტალისტური საბაზრო ეკონომიკა არის უძველესი მსოფლიოში, რაც ძირითადად განპირობებულია იაპონური მენეჯმენტის სპეციფიკით, რომელიც როგორც სახელმწიფო ორგანოებში, ისე კერძო კომპანიებში ადამიანთა მართვის თეორიასა და პრაქტიკას დიდ უნიკალურობას ანიჭებს. ეს არის სწორედ ის მიზეზი, რომელიც მრავალ საერთაშორისო მკვლევარს, მათ შორის იაპონელებს არწმუნებს, რომ იაპონური კაპიტალიზმიც განსხვავებულია სხვა დანარჩენი მსოფლიოს კაპიტალისტური ქვეყნებისგან.

## 2.4 საფრანგეთის საქმიანი კულტურა

საფრანგეთი დასავლეთ ევროპის უმსხვილესი სახელმწიფოა. მისი ფართობი 640,679 კვადრატული კილომეტრია. 2017 წლის მონაცემებით, მოსახლეობის რაოდენობა 67,201,000 კაცია. ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტი 2.836 ტრილიონი დოლარია (მსყიდველობითი პარიტეტით), ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშებით კი 43,600 დოლარი. საფრანგეთის მთლიანი შიდა პროდუქტის 78.9% მომსახურების სფეროზე მოდის, მრეწველობაზე 19.4%, სოფლის მეურნეობაზე 1.6%. ქვეყნის საშუალო ძალა 30.68 მილიონი კაცია. 2016 წელს უმუშევრობის დონე 10% იყო, 2017 წელს კი 9.5%. ასევე 2017 წლის მონაცემებზე დაყრდნობით ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის 51.8% გადასახადებსა და სხვა შემოსავლებზე მოდიოდა. საფრანგეთის ექსპორტი 541.3 მილიარდია და მისი ძირითადი საექსპორტო საქონელი არის სამანქანო და სატრანსპორტო აღჭურვილობები, რკინა მაღნები, ფარმაცევტული პროდუქტები,

სასმელები და სხვა. რაც შეეხება იმპორტს 2017 წელს მან 576.3 მილიარდი დოლარი შეადგინა.<sup>3</sup>

საფრანგეთი იყო ქვეყანა, რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა ევროპული ინტეგრაციის პროცესს. საფრანგეთის ტერიტორიაზე იმყოფება ევროკავშირის დედაქალაქი სტრასბურგი, რომელშიც ევროპის საბჭო და პარლამენტი არის განლაგებული. გარდა ამისა, საფრანგეთის ტერიტორიაზე უამრავი საერთაშორისო ორგანიზაციის შტაბ-ბინაა განლაგებული. თავისი პოლიტიკური მონყობით საფრანგეთი განსხვავდება ევროპის სხვა ქვეყნებისაგან. იგი უნიტარული, საპრეზიდენტო ქვეყანაა. ქვეყნის „მთავარ მენეჯერს“ მისი პრეზიდენტი წარმოადგენს, რომელსაც კონსტიტუციის თანახმად ენიჭება მკაცრი და ხისტი ძალაუფლებრივი ვერტიკალური უფლებები და სწორედ იგი ითავსებს საგარეო პოლიტიკის მთავარ კოორდინატორისა და მინისტრთა საბჭოს თავმჯდომარის ფუნქციებს. საფრანგეთის, როგორც უნიტარული ქვეყნის, სხვა მნიშვნელოვან თავისებურებას მისი ფინანსური და ეკონომიკური სისტემის ცენტრალიზაცია წარმოადგენს. ერთადერთ ცენტრს, სადაც მიიღება მაკროეკონომიკური გადაწყვეტილებები რეგიონებისა და ქვეყნის შესახებ, არის პარიზი. ამდენად საფრანგეთი იმართება დედაქალაქიდან, ხოლო მისი რეგიონების ძალაუფლება კი შეზღუდულია.

საფრანგეთის ეკონომიკური სისტემა ერთი შეხედვით გერმანულს ჰგავს. ისევე როგორც გერმანიაში, აქაც ფუნქციონირებს სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკის მოდელი. თუმცა გერმანიისგან საფრანგეთს გამოარჩევს შემდგომი და უმთავრესი: გერმანიის ომისშემდგომი ეკონომიკური გარდაქმნები მოქმედი და ეფექტიანი საბაზრო მექანიზმის შექმნისაკენ იყო მიმართული და სახელმწიფოს მარეგულირებლის ფუნქცია შეითავსა. საფრანგეთში კი სახელმწიფო ეკონომიკის სექტორი სოციალური საბაზრო მექანიზმის ცენტრში მოექცა და აქტიურად დაიწყო ბაზრის სუბიექტის როლის შესრულება. 1968 წელს, გენერალი შარლ დე გოლის

<sup>3</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html>

გადადგომის შემდეგ, ფრანგებმა უმნიშვნელოვანეს პრივილეგიებს მიაღწიეს სოციალურ სფეროში, რაზეც უარის თქმა ძალიან უჭირთ. მაგალითად სახელმწიფო მოსამსახურეები არ ექვემდებარებიან შემცირებას; საპენსიო ასაკი 50-55 წელს შეადგენს; პენსიებისა და უმუშევრობის სახმარების დონე ძალზე მაღალია; მოქალაქეს აქვს გარანტირებული სამედიცინო დაზღვევა და მრავალი სხვა. თუმცა აუცილებელია აღინიშნოს, რომ სოციალური გარანტიები, პირველ რიგში, გადასახადების გადამხდელთა ხარჯით ფინანსდება. ქვეყანაში მართო ინდივიდუალური საშემოსავლო და არაპირდაპირი გადასახადები კი არა, მენარმეებისა და დაქირავებული მუშა-მოსამსახურეების სოციალური ანარიცხებიც მაღალია. საფრანგეთში დიდია განსხვავებები სახელმწიფო და კერძო სექტორებს შორის ხელფასებისა და სოციალური გარანტიების კუთხით. გარდა ამისა, ქვეყნის ტრადიციულ ეკონომიკურ იდეოლოგიას ყოველთვის წარმოადგენდა სახელმწიფო სექტორში დასაქმება და თითქმის ანტაგონისტური დამოკიდებულება კერძო მენარმეების მიმართ. სახელმწიფო სამსახური დღემდე ერთ-ერთ პრესტიჟულ სამსახურად ითვლება, ფრანგების უმრავლესობა სწორედ ამ სამსახურში მოწყობისკენ ისწრაფვის. საფრანგეთის უმაღლესი სასწავლებლები ორიენტირებულნი არიან სახელმწიფო სექტორის მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე და სახელმწიფო მოხელეების პროფესიულ მომზადებაზე. მეცნიერებისა და ტექნიკის, გამოგონებებისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა სფეროებს სახელმწიფო განსაკუთრებულად უჭერს მხარს, მაგრამ პრიორიტეტი და სახელმწიფო სუბსიდიები აქაც სახელმწიფო სექტორს ეკუთვნის.

რაც შეეხება მენეჯმენტის ფრანგულ მოდელს, მის ფუძემდებლად გამოჩენილი მეცნიერი, ბრწყინვალე ინჟინერ-პრაქტიკოსი და წარმოების შესანიშნავი ორგანიზატორი ანრი ფაიოლი ითვლება. ანრი ფაიოლს მნიშვნელოვანი შრომები აქვს გამოქვეყნებული სამთო საქმის, სამთო-მომპოვებლური ტექნიკისა და მართვის მეთოდების შესახებ. მისმა კვლევებმა დიდი წვლილი შეიტანეს კლასიკური

მენეჯმენტის თეორიაში და იქცნენ შესანიშნავ საფუძვლად ნაციონალური მენეჯმენტის განვითარებისათვის. ფაიოლის პრინციპების უმრავლესობას დღესაც იზიარებენ მრავალი ქვეყნისა და სხვადასხვა სკოლის წარმომადგენელი მენეჯერები. დღეისათვის საფრანგეთი ზომიერად ქალური კულტურის ქვეყნად ითვლება, ვინაიდან აქ ფასობს ყურადღებიანი, ფაქიზი და დელიკატური დამოკიდებულება როგორც ქალთა, ასევე მამაკაცთა შორის. კონფლიქტების მოგვარების დამახასიეთებელი სახე არა „შერკინება“, არამედ მოლაპარაკება და კომპრომისია. ფრანგული საქმიანი კულტურა გამოირჩევა განუსაზღვრელობასთან თავის არიდების მაღალი მაჩვენებლით. საფრანგეთი წარმოადგენს ფორმალური პროცედურების, განწერილი წესებისა და ინსტრუქციების, დადგენილი სქემებისა და სტრუქტურების საყოველთაო გამოყენების მაგალითს. ფრანგული კულტურა გაცილებით ნაკლებადაა მიმართული რისკისკენ. ამდენად, ბიუროკრატიზაცია თავისი წესებით, ინსტრუქციებით და კომუნიკაციის რთული სისტემით წარმოადგენს მძლავრ საშუალებას რთული ქმედების სანდოდ და პროგნოზირებად ქმედებად გადაქცევისათვის. ამიტომაც დაგეგმვისა და პროგნოზირების ფრანგული მმართველობითი მეთოდები მიმართულია რისკის კონტროლისკენ. ფრანგები არ გამოირჩევიან სხვისი პრობლემისადმი დიდი გულისხმიერებით, მათ არ აქვთ მკაფიოდ გამოხატული კოლექტიურობისა და წამბაძველობის თვისება. ფრანგების კოოპერირებისა და თანამშრომლობაზე დაყოლიების დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას მათი საკუთარი ღირსებისა და საკუთარი თავისადმი უდიდესი პატივისცემის გრძნობა. განიცდიან რა ხელმძღვანელებისგან მიღებული მკაფიო ბრძანებების საჭიროებას, ამავედროულად ყველანაირად უსვამენ ხაზს კოლექტივიზმის ნებისმიერი ფორმისგან საკუთარ დამოუკიდებლობას. ნათესავებისა და ოჯახის წევრების სამსახურში მიღება საფრანგეთში დასაძრახია და თითქმის არსად გვხვდება. ქვეყნის სახელმწიფო და საქმიან ცხოვრებაში უდიდეს როლს თამაშობენ საუნივერსიტეტო და პროფესიული სკოლების კურსდამთავრებულთა

თანამეგობრობები და ქსელები. ადამიანები, რომლებიც ღღეს საფრანგეთში ღიდ თანამდებობაზე მუშაობენ, როგორც წესი, მიეკუთვნებიან ასეთ თანამეგობრობებს, რომელთა კავშირები ძალზე მყარია და უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგაც ნარჩუნდება. ამერიკულთან და გერმანულთან შედარებით საფრანგეთის საქმიანი კულტურა მაღალკონტექსტურია და პოლიქრონული. ფრანგული მმართველობითი აზრის საფუძველს არგუმენტაციისა და ლოგიკისადმი მიდრეკილება წარმოადგენს.

ფრანგი მმართველები აღიქვამენ თავის საქმიანობას, როგორც ინტელექტუალურ გამონვევას, რაც მათი მხრიდან ინდივიდუალური გონებრივი შესაძლებლობების გამოყენებას მოითხოვს. კარგად განვრთნილი, აზრის მკაფიოდ გამომხატველი და რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენების სფეროში შესანიშნავად მომზადებული ფრანგული მმართველობითი კადრები ქმნიან განსაკუთრებულ სოციალურ ჯგუფს, რაშიც უდიდეს როლს საფრანგეთის მართვისა და ადმინისტრირების უმაღლესი სკოლები ასრულებენ. ისინი თავიანთი კურსდამთავრებულების შემდგომ ურთიერთობას და ამით მათი ელიტარულ ჯგუფებად ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. ფრანგული სკოლები თვლიან, რომ ის, თუ ვის ასწავლიან, გაცილებით მნიშვნელოვანია იმაზე, თუ რას ასწავლიან. საფრანგეთის მსხვილი კომპანიების მმართველთა უმრავლესობა იწყებდა თავის კარიერას სახელმწიფო სამსახურებში და მხოლოდ ამის შემდეგ ხდებოდა მსხვილი საწარმოს მმართველი. თავის მხრივ, მთავრობაც ხშირად თამაშობს მნიშვნელოვან როლს ამა თუ იმ კომპანიის პოლიტიკისა და სტრატეგიის განსაზღვრაში და უფრო ხშირად მისი ტოპ-მენეჯმენტის ფორმირებაში. ის ფაქტი, რომ ფრანგული კომპანიების მენეჯერები სახელმწიფო მოხელეები არიან, სახელმწიფოსა და ბიზნესის მჭიდრო და ეფექტიანი თანამშრომლობის საფუძველს წარმოადგენს.

საფრანგეთში ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა და მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანია საკუთარი ელიტარულობისა და უმაღლესი მმართველობითი ფენისადმი კუთვნილების განცდა. საფრანგეთში მენეჯმენტი ცალკე პროფესიაა,



საკუთარი წესებითა და მოთხოვნებით. ფრანგი მენეჯერის სტატუსი განისაზღვრება არა იმდენად პირადი დამსახურებით, რამდენადაც წარმომავლობით, ასაკით, განათლებით და სხვა. მენეჯერული სტატუსის მიღება ნიშნავს კარიერული ნახტომის განხორციელებას. გარდა ამისა ძირეულად იცვლება სამყაროს შეგრძნება და მასში საკუთარი თავის აღქმა. ამ დროს ყველაზე უფრო პრესტიჟულად ითვლება სახელმწიფო სამსახური და ამის მთავარი მიზეზი არის ის, რომ სახელმწიფო სექტორის ხელფასები გაცილებით მაღალია კერძო ბიზნესში მიღებულ ანაზღაურებაზე.

ფრანგი ხელმძღვანელისათვის მმართველობით კადრად მუშაობა ინტელექტუალური ტესტის წარმატებული ჩაბარების ტოლფასია, ვინაიდან უმტკიცეს გარემომცოფთ მაღალი ლოგიკური აზროვნებისა და სისტემური ანალიზის უნარს. ეს თვისებები კი გამოარჩევთ მათ ორგანიზაციის სხვა წევრებისაგან. ფრანგ მენეჯერებს შორის არ არის მიღებული კომპანიიდან კომპანიაში გადასვლა. გამონაკლისს მხოლოდ ტოპ-მენეჯერები წარმოადგენენ, რომელთა გარედან მოზიდვა შეიძლება ემსახურებოდეს ორგანიზაციაში რესტრუქტურის პრობლემის გადაჭრას. შესაბამისად, სამსახურში მიღებისას საკადრო განყოფილების თანამშრომლები არჩევენ კომპანიასთან ხანგრძლივ თანამშრომლობაზე ორიენტირებულ კანდიდატებს. მენეჯერებს, რომლებმაც დაკარგეს ეფექტიანი მუშაობის უნარი, სამსახურიდან კი არ ათავისუფლებენ, არამედ უფრო ადვილ სამუშაოზე გადაჰყავთ და ზოგჯერ ასეთი „ადვილი“ სამუშაო ადგილები სპეციალურად მათთვის იქმნება. მათი უმთავრესი მოვალეობა ახალგაზრდების განვრთნა და დაწინაურება წარმოადგენს.

ფრანგი მმართველების უნიკალური საგანმანათლებლო მახასიათებლები უზრუნველყოფენ ისეთ პროგნოზირებად შედეგებს, როგორებიცაა მათი ხელქვეითებთან ურთიერთობის ხისტი იერარქიულობა და დისტანციურობა. კომპანიაში თავიანთი კარიერის დასაწყისიდანვე ახალგაზრდა ფრანგი მენეჯერები

იზიარებენ ფორმალურობის დაცვის აუცილებლობას სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთობაში. ასეთ გარემოში ფორმალური პროცედურები, წერილობითი წესებისა და დეტალური ინსტრუქციების ჩათვლით, გამოიყენება ორგანიზაციული პროცესებისა და ოპერაციების პროგნოზირებადობისა და საიმედოობის ასამაღლებლად. გარდა ამისა, ასეთი ფორმალური მიდგომა ამცირებს პირადი უპასუხიანობის რისკს ანდა რისკის სხვაზე გადაკისრების შესაძლებლობას. ფრანგული იერარქიის კლასიკური იმიჯი მოიცავს ცენტრალიზაციას, ხელმძღვანელის მნიშვნელოვან ძალაუფლებას და სამსახურეობრივ დისტანციას ხელქვეითებსა და ხელმძღვანელებს შორის. ფრანგი ტოპ-მენეჯერები თვლიან, რომ თავიანთ მაღალ პოსტებს სამსახურეობრივ იერარქიაში ისინი საკუთარი მაღალი ინტელექტუალური შესაძლებლობის გამო იკავებენ. ამიტომაც ისინი იღებენ ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას და მუდამ არიან იმ საქმისა და პრობლემის კურსში, რომლის შესახებ გადაწყვეტილებას დაბალი რგოლის მენეჯერები ღებულობენ. ძალაუფლების ერთი ლიდერის ხელში თავმოყრის პრინციპი მართვის ფრანგული მოდელის განუყრელი ნაწილია. ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ფრანგები ბრმად ემორჩილებიან ცენტრალურ ხელისუფლებას. პირიქით: არსებობს მუდმივი დაძაბულობა ერთი მხრივ ძლიერი ხელისუფლების სურვილსა და მეორეს მხრივ მის წინააღმდეგ მიმართული ინდივიდუალურ პროტესტს შორის.

საფრანგეთი არის ქვეყანა, რომელმაც შეძლო ასეთი ბიუროკრატიული სტრუქტურის ეფექტიანად ამუშავება. მაგრამ უკანასკნელ წლებში ბევრს ლაპარაკობენ უფრო ბრტყელი იერარქიის შექმნის თაობაზე, რომელიც სტიმულს აძლევს პერსონალს და ზრდის მოქნილობას. მათი აზრით, მენეჯმენტის ფრანგული მოდელი სერიოზულად აფერხებს სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესს და მოსახლეობის სამენარმეო აქტივობებს. ეჭვს არ იწვევს, რომ ყოველივე ეს აიძულებს ბიუროკრაციას, დათმოს საკუთარი პოზიციები.

## **თავი 3. საქართველოს საქმიანი კულტურის თავისებურებები**

### **3.1 საქართველოს სოციო-კულტურული ტრანსფორმაცია**

სახელმწიფოს საქმიანი კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯმენტსა და მართვის სტილის თავისებურებებზე. ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური ქცევის თავისებურებები წარმოადგენს გარკვეული მოვლენებისა და ერის არსებობის პირობების შედეგს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. ბიზნესის ტრადიციები საქართველოში ყალიბდებოდა როგორც ბუნებრივი, ისე ისტორიულ-პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორების ზეგავლენით, რაც განაპირობებდა მათ ცვალებადობას

და მრავალსახეობას. ამასთან ერთად, რელიგიური და კულტურული წეს-ჩვეულებების მრავალფეროვნება, ასევე მეურნეობის წყობა საქართველოში განაპირობებდა საქმიანი ადამიანების მრავალფარიანობას და საქმიანი ურთიერთობების მრავალსახეობას.

მრავალი საუკუნის განმავლობაში ყალიბდებოდა მეურნეობრიობის ის პრინციპები, რომლებიც დღესაც ადამიანთა ქცევის საფუძველია. საქართველოს საქმიანი კულტურის ჩამოყალიბების ისტორიაში პირობითად შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ძირითადი ეტაპები: რევოლუციამდელი, სსრკ-ს და თანამედროვე პერიოდები. პირველი ორი ძალზე მნიშვნელოვანი იყო, მაგალითად, ქართული ეროვნული ხასიათის თავისებურებები, რომლებიც საუკუნეების განმავლობაში გამომუშავდებოდა, ანდა საბჭოთა ნორმები, წესები, ასევე ეკონომიკური და მართვითი ორიენტაციები, დღესაც აისახება საქმიანი ურთიერთობის ქართულ სტილზე.

საქართველოს ისტორიაში არ არსებობს კაპიტალისტური მენარმეობის ძლიერი ტრადიციები, რომელთაც შეეძლოთ ხელშეწყობა საქმიანი ტრადიციების განვითარებისთვის. ასე, ბიზნესის ახალი განვითარების არც ისე შორეული პერიოდი აღინიშნებოდა მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში, საქართველოს დამოუკიდებელი რესპუბლიკის პირობებში, თუმცა შემდეგ, 70 წლის განმავლობაში ბიზნესი უკანონოდ ითვლებოდა და ეს საკმარისი აღმოჩნდა იმისათვის, რომ დაკარგულიყო მენარმეობის ნებისმიერი უნარი და დავინწყებას მისცემოდა ქართული სამენარმეო ტრადიციები და კულტურა. უკანასკნელი საუკუნის განმავლობაში ეკონომიკის მართვის საფუძველს გეგმიური სისტემა წარმოადგენდა, რომელიც ფაქტობრივად დაიშალა ქართული თანამედროვე რეფორმების პროცესში. სსრკ-ს დანგრევასთან ერთად მმართველობითმა ქცევამ სერიოზული ტრანსფორმაცია განიცადა. ადრე სახელმწიფო წარმოადგენდა მესაკუთრეს და უფრო მეტად ზრუნავდა კონტროლსა და შეზღუდვებზე, ვიდრე შემოქმედებით მიდგომასა და წახალისებაზე. ისახებოდა კონკრეტული ამოცანები, რომლებიც ძირითადად იზომებოდა ნატურალური სახით.

საქართველოში შემოქმედებითი მიდგომა საფრთხის ქვეშ აყენებდა გეგმის შესრულებას და არ სარგებლობდა წარმატებით, გარდა ამისა, მოსახლეობას შეთვისებული ჰქონდა ისეთი ნიშნები, როგორცაა უნიციატივობა და ა.შ.

მართვის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ გამოიწვია ცვლილება მმართველობით ქცევაში და აიძულა ადამიანები, გადაეხედათ თავისი მოძველებული პრინციპებისათვის. ამასთან ერთად, თანამედროვე საქმიანი კულტურის მრავალი უარყოფითი ნიშნის, მათ შორის საქმიანი ეთიკის დაბალი დონის, მთავარი მიზეზი ისაა, რომ საქართველოში ინსტიტუციური სფეროს ნელი განვითარება არ შეესაბამება პრინციპულ და მკვეთრ ცვლილებებს ფასეულობათა სისტემაში. პირველ რიგში სოციალისტური სისტემა, რომელიც ქადაგებდა კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალური ღირებულებების არარსებობას, შეიცვალა სხვა, ინდივიდუალურ ინიციატივაზე და პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული საბაზრო სისტემით. მაგრამ რადიკალურ ცვლილებებს არ ახლდა თან ადეკვატური განვითარება პოლიტიკაში, ეკონომიკაში, სოციალურ სფეროში, რამაც გამოიწვია განმარტებებში და ღირებულებებში აღრევა.

მიუხედავად ამისა, მსოფლიო სისტემაში ჩართვის პროცესი, გლობალიზაციის გავლენა და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში განწვრიანება მოითხოვს საქართველოსგან მართვის სფეროში გარკვეული კონცეფციის შემუშავებას. ჩვენი ქვეყნის ბიზნესგარემოს მკვეთრი გაუჯობესება 2003 წლიდან დაიწყო, რაც ძირითადად გამომწვეული იყო ახალი მთავრობის გუნდის საკანონმდებლო რეფორმებით (საგადასახადო, საბაჟო, ლიცენზიები და ნებართვები და სხვ.). მიუხედავად იმისა, რომ დღეისათვის ბიზნესმარეგულირებელი კანონმდებლობა მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებულია და საგადასახადო დატვირთვა საკმაოდ შემცირებულია, დადებითი ეფექტის მისაღებად აუცილებელია პროცედურების შემდგომი დახვეწა/გამარტივება და ბიზნესმენებისთვის (გასაკუთრებით მცირე და საშუალო კომპანიებისთვის) შესაბამისი ინფორმირებულობის დონის უზრუნველყოფა.

პატარა ქვეყნისთვის, როგორცაა საქართველო, რომელიც ევროპისა და აზიის სავაჭრო გზაზე მდებარეობს, საერთაშორისო ვაჭრობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. ქვეყნებს შორის ვაჭრობისას კი ყველაზე მთავარი გამართული საბაჟო სისტემის არსებობა და ფუნქციონირებაა. საქართველოს საბაჟო სისტემა დიდი ხნის მანძილზე არაორგანიზებული და მოუქნელი იყო. მის მიერ განსახორციელებელი დროში განელებილი ფუნქციები, რაც ამცირებდა სისტემის ეფექტურობას და შესაბამისად, საქართველოსთან ნებისმიერი სახის ვაჭრობის განვითარების ხელის შემშლელ ფაქტორს წარმოადგენდა. სისტემა ვერ პასუხობდა თანამედროვე მსოფლიოში ბიზნესის წარმოებისთვის მოქნილი ბიზნესგარემოს მოთხოვნებს, რაც გულისხმობს ბიზნესის წარმოებისთვის მაქსიმალურად მოქნილი პირობების შექმნას. განელებილი საბაჟო ოპერაციები და კორუფციული გარიგებები საქართველოს საბაჟო სისტემისთვის დამახასითებელი გახლდათ. საბაჟო სისტემის გაუმჯობესების პროცესი დაიწყო მას შემდეგ, რაც პირველად იქნა შემუშავებული საბაჟო კოდექსი (1997 წელს). თუმცა, გაუმჯობესებისაკენ რადიკალური ნაბიჯი გადაიდგა 2006 წელს, როდესაც 25 ივლისს პარლამენტის მიერ მიღებულ იქნა ახალი საბაჟო კოდექსი. ახალი კოდექსი მიზნად ისახავდა საბაჟო პროცედურების გამარტივებას, ისეთი საკითხების დეტალურ განერას, რომლებიც წინა კოდექსით არ იყო განსაზღვრული ან ექვემდებარებოდა ორმაგ ინტერპრეტაციას და ევროკავშირის საბაჟო სისტემასთან ჰარმონიზაციას. საბაჟო სისტემაში განხორციელებული საკანონმდებლო ცვლილებების შედეგად გაუქმდა საბაჟო ბროკერის ლიცენზია, თხუთმეტი საბაჟო რეჟიმი შემცირდა შვიდამდე, საბაჟო ღირებულება განისაზღვრება 6 იერარქიული თანმიმდევრობით დალაგებული მეთოდის მიხედვით. საკანონმდებლო ცვლილებების შედეგად მოხდა საბაჟო ორგანოს უფლებების გაფართოება. კერძოდ, საბაჟო ორგანოს ფუნქციებს დაემატა ფიტო-სანიტარული, ვეტერინარული და სანიტარულ-საკარანტინო კონტროლის განხორციელების

ვალდებულება, რის შედეგადაც გარკვეულწილად გამართვდა საბაჟო პროცედურები.

წლების განმავლობაში საქართველოში მოქმედებდა 900-ზე მეტი ლიცენზია/ნებართვა. აღნიშნული რაოდენობის ლიცენზია/ნებართვა არ იყო სისტემაში მოყვანილი, რაც წარმოშობდა ბარიერებს სამენარმეო საქმიანობისთვის, ართულებდა ადმინისტრირებას და ხელს უწყობდა კორუფციას. სალიცენზიო/სანებართვო სისტემის ჩამოყალიბებისა და გამართვისათვის უნდა შექმნილიყო საკანონმდებლო საფუძველი, რისთვისაც მომზადდა კანონპროექტი ლიცენზიებისა და ნებართვების შესახებ. კანონპროექტი მომზადდა სამინისტროებთან თანამშრომლობით, რომლის მიხედვითაც 85%-ით შემცირდა ლიცენზიების/ნებართვების რაოდენობა. აღნიშნული კანონპროექტი პარლამენტის მიერ მიღებულ იქნა 2005 წლის 24 ივნისს.

აუცილებელია ვისაუბროთ იმ ძირითად ნაკლოვანებებზეც, რომლებიც საქართველოს ბიზნეს გარემოზე უარყოფითად მოქმედებს. კერძოდ, შრომის ბაზარი საქართველოში ნაკლებად განვითარებულია და აუცილებელია ისეთი ინსტიტუტებისა და მექანიზმების შექმნა, რომელიც საბოლოო ჯამში კერძო სექტორს უზრუნველყოფს კვალიფიციური სამუშაო ძალით და იმავდროულად შეამცირებს უმუშევრობას. შრომის ბაზრის განვითარება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული უმაღლესი და პროფესიული განათლების სისტემებზე. ამდენად, აუცილებელია, რომ საგანმანათლებლო ორგანიზაციებმა გადაწყვეტილება სასწავლო კურსებისა და სპეციალობების შესახებ შრომის ბაზრის მოთხოვნის გათვალისწინებით მიიღონ. ამდენად, მნიშვნელოვანია დასაქმების პროგრამების ფარგლებში სახელმწიფომ უზრუნველყოს პირთა გადამზადების ისეთი მექანიზმი, რომელიც მათ გრძელვადიანი დასაქმების საშუალებას მისცემს. პროფესიული ტექნიკური სასწავლებლების მაღალ დონეზე აღორძინება მნიშვნელოვნად განავითარებდა შრომის ბაზარს. თუმცა,

მნიშვნელოვანია, რომ სწორად შეირჩეს ხელობები, რათა კურსდამთავრებულები ფლობდნენ ბაზრის მოთხოვნის ადეკვატურ ხელობასა და უნარებს.

ერთი შეხედვით, საქართველოში შექმნილია მრავალი პირობა იმისათვის, რომ მენარმემ წარმატებით განახორციელოს ექსპორტი-შეიცვალა საბაჟო კანონმდებლობა და შესაბამისად ადმინისტრირება, თუმცა, საწარმოების უმრავლესობა არათუ საერთაშორისო ბაზრებზე, ადგილობრივ ბაზრებზეც კი ვერ ახერხებენ თავის დამკვიდრებასა და კონკურირებას, ამის მიზეზი კი ინფორმირებულობის ძალიან დაბალი დონეა; ინფორმირებულობის, საკანონმდებლო გარემოსა და სხვა პრობლემებთან ერთად ქართული ბიზნესსექტორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი დაბალი სამენარმეო უნარები და გამოცდილების ნაკლებობაა. ძალიან უჭირთ განვითარება მიკრო და მცირე ბიზნესს, ამის ერთ-ერთი მიზეზი ამონაგები თანხის რეინვესტირების პრაქტიკის თითქმის არარსებობაა.

ნაკლებადაა განვითარებული ბიზნესსაკონსულტაციო მომსახურების ბაზარიც. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში წარმოდგენილია კონსალტინგური მომსახურების მიმწოდებელი კომპანიები, მათი მომსახურება საკმაოდ ძვირადღირებულია და არაა ხელმისაწვდომი მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლებისათვის. მენარმეობრივი უნარების გაზრდის კუთხით დიდი წვლილის შეტანა შეუძლია არასამთავრობო სექტორსა და საერთაშორისო ორგანიზაციებს. ქართულ ბიზნესს დღეს სჭირდება პრაქტიკული ტრენინგები, ხელმისაწვდომი ბიზნესკონსულტაციები და ინფორმაცია საბაზრო შესაძლებლობების შესახებ.

უარყოფითი შედეგები შეიძლება მოჰყვეს იმ ფაქტსაც, რომ ბევრ შემთხვევაში ჩვენთან ბიზნესი გაიშალა ძირითადად ვაჭრობის, მომსახურების (მ.შ. საბანკო) სფეროებში და არა წარმოების სფეროში. იქმნება შთაბეჭდილება და წარმოდგენა ბიზნესის არაპროდუქტიულობის თაობაზე, როგორც ყიდვა-გაყიდვის საქმიანობა



იოლი გამდიდრების მიზნით. ქართული ბიზნესი სანცის საფეხურზეა, არსებობს არასაკმარისად მომწიფებულ საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში. დროთა განმავლობაში იგი ხელსაყრელ სავაჭრო-საფინანსო ოპერაციებთან ერთად გახდება სანარმოო, შემოქმედებითი საქმიანობა საერთო კეთილდღეობისა და ყველა ადამიანის ურთიერთსარგებლობისათვის.

საგარეო ექსპანსიის ელემენტები საზღვარგარეთელი ბიზნესმენების მხრივ ასრულებენ ქართული ბიზნესის განვითარების კატალიზატორის როლს ჩვენს ცხოვრებაშიც. უცხოური კაპიტალის ინვესტირება საქართველოს ეკონომიკაში და ამავე დროს ბიზნესის ქცევის სტერეოტიპების გავრცელება საქართველოში დასავლეთ ევროპის ქვეყნებიდან და აშშ-დან სახეზეა. საქართველოში მუდმივად მუშაობენ საერთაშორისო ფონდები და ორგანიზაციები (საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ბანკი და სხვ.). ჩვენი ხელისუფლებამ მტკიცედ უნდა დაიცვას სამამულო ინტერესებს და ატარებდეს გონივრულ პოლიტიკას. თუმცა გასაკვირი არ იქნება თუ ვიტყვით, რომ საქართველოში ბიზნესის ეროვნული მოდელის შესახებ საუბარი ჯერჯერობით ნაადრევია, ვინაიდან მისი ეკონომიკა გარდამავალ ეტაპზეა და ბიზნესის გარემო თანამედროვე საქართველოში არ არის სრულად ჩამოყალიბებული. არ არის დასრულებული საქართველოს ეკონომიკაში კაპიტალის პირველდანიყებითი დაგროვებაც, რომლის ძირითადი ინსტრუმენტი იყო სახელმწიფო სანარმოთა პრივატიზაცია, რაც ჩვენთან განხორციელდა მთელი რიგი ხარვეზებით. წარმოიშვნენ ძალიან მდიდრები, რომელთა პირადი კეთილდღეობას უპირისპირდება მოსახლეობის უმრავლესობის შემოსავლების ძალიან დაბალი დონე და უმუშევრობა. ქართული ბიზნესისათვის დამახასიათებელია: მატერიალური და არა სულიერი ამოცანების სიჭარბეზე ფასეული ორიენტაციების ერთობლიობა; ინდივიდუალიზმისა და რაციონალური პრაგმატიზმის უპირატესობა თავდადების, უანგარობის, ნებისმიერი ახლობლის სიყვარულის იდეალებზე; სამართლებრივი ნორმატიული აქტების არამყარობა, ხშირი საკანონმდებლო სიახლეები, ცვალებადი „თამაშის წესები“

ბიზნესის სუბიექტებისათვის; ბევრი ადამიანის რწმენა იმის თაობაზე, რომ ბიზნესი უცხოა ქართული მეურნეობრიობის ტრადიციებისათვის.

აუცილებელია ხაზი გავუსვათ იმ საკითხსაც, რომ ჩვენს საზოგადოებაში თანდათანობით ჩამოყალიბდა აზრი ბიზნესის როგორც ადამიანთა პროფესიული საქმიანობის განსაკუთრებული სფეროს შესახებ. ბევრ მოქალაქეს ერთობ გულუბრყვილოდ მიაჩნდა, რომ ბიზნეს-საქმიანობისთვის არ არის საჭირო სპეციალური მომზადება, ვინაიდან ეს საქმიანობა შეუძლია შეასრულოს ნებისმიერმა ადამიანმა, ვისაც სურს მოგების მიღება. მოქმედ ბიზნესმენტთა უმრავლესობას გააჩნია მოთხოვნილება თავისი პროფესიული კვალიფიკაციის მუდმივ ამაღლებაზე. დღეს არსებული სხვადასხვა ნეგატიური მოვლენების დაძლევის პროცესი, რომელსაც ბიზნესში უწოდებენ სტრუქტურირებას, მოიცავს ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: ბიზნესმენტთა პროფესიული კომპეტენტურობის დონის ამაღლება ბიზნესის სფეროსათვის პროფესიული განათლებისა და გადამზადების სისტემების განვითარების ხარჯზე; ქართულ ბიზნესში პრიორიტეტების ფორმირება და თანმიმდევრული შენარჩუნება, რომლებიც ემყარება ქართული ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის იდეას; ბიზნესის ქართული ეროვნული მოდელის ფორმირება და მისი ინტეგრაცია საერთაშორისო ბიზნესისა და მსოფლიო ბაზრის გლობალურ სივრცეში; ქართული ბიზნესის კრიმინალიზაციისა და ქართველი ბიზნესმენტების კანონისადმი უპატივცემულობის მოვლენების დაძლევა.

### 3.2 საქართველოს საქმიანი კულტურა და მისი გავლენა მართვის ეროვნულ სტილზე

საქართველოს საქმიან კულტურას მრავალსაუკუნოვანი ისტორია აქვს. ქართველი ხალხის მრავალი თვისება, რომელიც აქამდე გავლენას ახდენდა მის

ხასიათზე, აიხსნება ისტორიულ-გეორგრაფიული ფაქტორებით. მიმზიდველმა გეოპოლიტიკურმა მდებარეობამ და უცხოელი დამპყრობლების მუდმივმა სწრაფვამ ხელში ჩაეგდოთ ჩვენი ტერიტორია და ესარგებლათ ამ პრივილეგიით, პროვოცირება გაუკეთა დაუცველობის კომპლექსს, რამაც გამოიწვია კოლექტივიზმი, ხოლო მრავალი წლის მანძილზე მუდმივმა დუბლირებულმა ექსპანსიამ გამოიწვია ლავირების უნარის განვითარება და ინიციატივიანობის შემცირება. კლიმატური პირობები აიძულებდა ხალხს წლის დიდი ნაწილის განმავლობაში უქმად ყოფნას, ხოლო დარჩენილ პერიოდში ძლიერად მუშაობას. ასევე, ისტორიული მოვლენების შედეგია ქართველი ხალხის ის უარყოფითი თვისებები, როგორცაა ეჭვიანობა და უინიციატივობა.

ამდენად, მართვის ქართული სტილისათვის დამახასიათებელია ქართული მენტალიტეტის შემდეგი თავისებურებები:

1. დამოკიდებულება სიმდიდრის მიმართ. არამატერიალური სტიმულები, არამედ ეროვნული გენიის სულიერი საყრდენები ქმნიდნენ და ქმნიან საქართველოს უდიდეს მიღწევებს. სამშობლოს გადარჩენისათვის, რწმენისა და ძირეული ცხოვრებისეული ფასეულობების დასაცავად ქართველ ხალხს შეუძლია ზემოთილიზაცია და ზეძალისხმევა. მოგების მიღება და სწრაფვა დაგროვებისკენ ითვლება აუცილებელ პირობად კაპიტალისტური საზოგადოების ასაშენებლად, თუმცა ქართული კულტურა ნაკლებად არის ორიენტირებული მატერიალურ სიკეთეებზე, ამიტომაც არ იყო გავრცელებული სწრაფვა დაგროვებისა და გამდიდრებისკენ ნებისმიერი გზით. საზოგადოებრივ აზრში ადამიანის ღირსეები ტრადიციულად ფასდებოდა უფრო შინაგანი ხასიათით და არა მატერიალური მდგომარეობით. მთლიანობაში ქართველი ხალხი არ არის მისწრაფებული გრძელვადიანი შემოსავლების მიღებაზე. სწორედ ამ მისწრაფების არქონა პირადი გამორჩენისაკენ წარმოადგენს ბიზნესისა და მენარმეობის საკმაოდ სუსტი მოტივაციის მიზეზს.

2. ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი. საქართველოში არსებული მაღალი დისტანციური ძალაუფლება არის მიზეზი იმ სხვადასხვა ავტორიტარული რეჟიმებისა, რომელიც ახსოვს საქართველოს ისტორიას. სწორედ ეს მაღალი ძალაუფლებრივი დისტანცია იწვევს ცენტრალიზაციას, გადანყვეტილების მიღების ავტოკრატულ სტილს და მუდმივ მზადყოფნას ხელქვეითების გასაკონტროლებლად. ქართული საქმიანი კულტურის თვისებები უშუალოდ აისახება მართვის ყოველდღიურ პრაქტიკაზე ქართულ საწარმოებში, სადაც არსებობს ძლიერი ქარიზმატული ლიდერის აუცილებლობა. ამ ლიდერზეა ორიენტირებული მთელი კოლექტივი. მოთხოვნილება გმირებზე არსებობს მთელი ქვეყნის მასშტაბით, საწარმოში კი ეს თვისება აუცილებელს ხდის ძლიერი პროფესიონალი ლიდერის არსებობას, რომელიც სარგებლობს პერსონალის პატივისცემით და შეუძლია ხალხის აყოლიება. ამ მოვლენის უარყოფით მხარეს განეკუთვნება დამოუკიდებლად მუშაობისა და თვითმოტივაციის არარსებობა, იმ დროს, როდესაც ევროპულ ქვეყნებში ზედმეტი რეგულირება და კონტროლი მმართველების მხრიდან უარყოფითად აღიქმება და აქვეითებს მომუშავეების საქმიანობის ეფექტიანობას.

3. კოლექტივიზმის უპირატესობა ინდივიდუალიზმზე. ინდივიდუალიზმის ინდექსი ასახავს პიროვნებაზე კოლექტივის გავლენის დონეს. შესაბამისად, კოლექტივიზმის დაბალი მნიშვნელობა ნიშნავს ორიენტაციას ინდივიდზე და მის ინტერესებზე, კოლექტივის სუსტ გავლენას. კოლექტივიზმის მაღალი მაჩვენებელი კი აჩვენებს ორიენტაციას კოლექტივისტური ღირებულებებისკენ, კოლექტივის მნიშვნელოვან გავლენას ინდივიდის ცხოვრებაზე. მკვლევართა მონაცემებით, საქართველო წარმოადგენს კოლექტივისტურ ქვეყანას, უკანასკნელი კვლევები კი აჩვენებს, რომ მას უკავია შუალედური მდებარეობა „ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმის“ სკალების მიხედვით.

კოლექტივიზმის გავება არსებითია როგორც საწარმოს, ისე ქვეყნის მასშტაბითაც. ამ ფაქტორს გააჩნია, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი

მნიშვნელობაც. ერთის მხრივ, ეს კარგია იმით, რომ ყველა უნდა ეხმარებოდეს ერთმანეთს, განვითარებულია ურთიერთდახმარება და ერთიანობა, ხოლო მეორე მხრივ, ამის შედეგია ჭკუით, სიმდიდრით, გარეგნობით ან სხვა ნიშნით უფრო შესამჩნევი ადამიანების მიუღებლობა. მართვის პროცესში ეს შეიძლება გამოვლინდეს იმაში, რომ ადამიანები ვერ მიეჩვივნენ გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებას. ეს ფაქტორი (კოლექტივიზმი) გათვალისწინებულ უნდა იქნას სხვადასხვა პროცესების დროს, მათ შორის მომუშავეთა დაქირავებისა და გათავისუფლებისას, ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისას, მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის შექმნისას და ა.შ.

4. გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი დონე. საქართველო ხასიათდება როგორც ქვეყანა გაურკვევლობის თავიდან არიდების მაღალი დონით, რაც ნიშნავს, რომ ხალხი ღელავს საკუთარ მომავალზე, უპირატესობას ანიჭებს სტრუქტურირებულ ოპერაციებს, მნიშვნელოვანია რეგლამენტაცია და მითითებული წესები. სოციოლოგების მონაცემებით, ქართველებს არ ახასიათებთ გრძელვადიანი გეგმების დასახვა, და მენტალობიდან გამომდინარე, ზოგ შემთხვევაში ეს გასაგებიცაა. მნიშვნელოვანია მხოლოდ იმის აღნიშვნა, რომ ამ მოკლევადიანი ორიენტაციის დამატებითი მახასიათებელია „მზერა წარსულისაკენ“, ტრადიციების პატივისცემა და სოციალური ვალდებულებების შესრულება. ასევე აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი სურვილი იწვევს კონსერვატიზმს, ცხოვრების ჩვეული სტილის შეცვლის სურვილის არქონას, რაც თავის მხრივ არ ახდენს ბიზნესზე დადებით გავლენას.

5. საქმიანი კულტურის ქალურობა. ითვლება, რომ მამაკაცურ კულტურებში მენეჯერები მიმართულნი არიან მიზნის მისაღწევად, მზად არიან მკაცრი კონკურენციისადმი. ქართული საქმიანი კულტურა კი საკმაოდ „ქალურია“, ანუ ნავარაუდევია ორიენტაცია არა მიზნის მიღწევა „ცხოვრება მუშაობისათვის“, არამედ შესასრულებლად დავალებისა „მუშაობა ცხოვრებისათვის“. ქალურ კულტურებში

ფასდება მუდმივი ყურადღება თანამშრომელთა მიმართ, კარგი ურთიერთობები, კონკურენციის სურვილის არქონა, უფრო სუსტების მხარდაჭერა. ქართული საქმიანი კულტურის ქალურობა ვლინდება ისეთ სიმბოლოებში, როგორებიცაა „დედა-სამშობლო“, „დედა-საქართველო“, მენეჯერები ძირითად ყურადღებას უთმობენ ადამიანურ ურთიერთობებს, ჰუმანურობას, უფრო მიდრეკილნი არიან კომპრომისებისაკენ. სულიერი ფასეულობები სჭარბობს მატერიალურს, სამუშაო განიხილება არა როგორც მიზანი, არამედ კომფორტული ცხოვრების უზრუნველყოფის საშუალება. ისტორიული ანალიზი ცხადყოფს, რომ ქართული კულტურა მთლიანობაში და კერძოდ საქმიანი კულტურა წარმოადგენს ურთიერთობითს. ეს გვაახლოებს ჩვენ ისეთ კულტურებთან, როგორებიცაა ლათინო-ამერიკული, ესპანური, იტალიური, სადაც პირველ ადგილზე ურთიერთობები დგას. როგორც ურთიერთობითი კულტურის შედეგი, სანარმოები საქართველოში ორიენტირებულია არა მხოლოდ შედეგის, ანუ მოგების მიღებაზე, არამედ პიროვნებათმორისი ურთიერთობების გარკვეულის ტიპის მხარდაჭერაზე. ამრიგად, ქართულ კომპანიებში თანამშრომელთა შორის ურთიერთობები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს სანარმოო ურთიერთობებზე.

6. პოლიაქტიური კულტურებისათვის დამახასიათებელი დამოკიდებულება დროსთან. ქართველოს, ჩვეულებრივ პოლიაქტიურ კულტურებს მიაკუთვნებენ, ანუ ისეთ კულტურებს, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ შრომასთან დამოკიდებულება და სამუშაო პროცესის ინტენსივობა უფრო მეტად გამომდინარეობს საქართველოს მოსახლეობის ცხოვრების წესიდან. ქართველმა გლეხმა, რომელიც იძულებული იყო წელიწადში დიდი ხნის განმავლობაში ყოფილიყო უქმად, ხოლო შემდეგ მოკლე დროში შეესრულებინა ფაქტიურად მთელი წლის საქმე, გამოიმუშავა საკუთარ თავში მუშაობის არარეგულარული მეთოდები. ქართველი მენეჯერების დროის მიმართ დამოკიდებულება განსხვავდება დასავლური მიდგომებისგან. ქართული

კომპანიებისათვის არ არის დამახასიათებელი გათვალისწინებული გეგმების მიყოლა, მოქმედებაში ხშირად გამოიყენება ცნება „ალბათ“, ასევე სურვილი და ჩვევა, ქმედება განხორციელდეს სიტუაციისა და ვითარების მიხედვით და არა ადრე განსაზღვრული მიზნებით.

7. მართლმადიდებლობის ზეგავლენა ქართულ საქმიან კულტურაზე. დამოკიდებულება რელიგიისადმი, მოსახლეობაზე მისი გავლენის დონე, წამოწეული პოსტულატები ხსნიან ბიზნესში მრავალ ქცევით სტერეოტიპებს. ქრისტიანობამ დაბადა ქართული საქმიანი კულტურის „იდეურობა“, რაც ნიშნავს, რომ ხალხს შეუძლია მუშაობა არა იმდენად ფულის გულისთვის, არამედ იდეისთვის. ამრიგად ენთუზიაზმი, რომელიც წარმოქმნილია ამა თუ იმ იდეის საფუძველზე, შეიძლება გახდეს შესანიშნავი სტიმული შემდგომი განვითარებისთვის. ქრისტიანობამ საკმაოდ ძლიერი გავლენა იქონია ქართულ მენტალიტეტზე ეკონომიკური თვალსაზრისით. მართლმადიდებლური დოქტრინა ხშირად ექცევა კრიტიკის ქვეშ სამუშაო ეთიკის „სისუსტისა“ და „არაპროდუქტიულობის“ გამო პროტესტანტიზმთან შედარებით. ჩვენი რევილია იმყოფება სრულიად წინააღმდეგობაში კაპიტალიზმის სულთან. მართლმადიდებლობა პროტესტანტიზმისგან განსხვავებით, არ შეიცავს სამენარმო საქმიანობის ჭკუის დამრიგებლურ სტიმულს.

საქართველოს საქმიანი კულტურისადმი მაღალი ინტერესიდან გამომდინარე, გადავწყვიტე ჩამეტარებინა მიკროკვლევა. გამოიკითხა 100-ზე მეტი ადამიანი, რომელთაგან უმრავლესობა 18-დან 30 წლამდე პირია, საერთო რაოდენობის 64% კი მდებარეობითი სქესისაა. გამოკითხულთა უმრავლესობამ კითხვაზე თუ როგორ შეათვალისწინებთ თქვენს კმაყოფილების დონეს მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობისას, პასუხმა „საშუალოდ კმაყოფილი ვარ“ მიიღო 62,6%, ხოლო პასუხებმა „სრულიად კმაყოფილი ვარ“ და „არც კმაყოფილი ვარ და არც უკმაყოფილო“ შესაბამისად 17,8% და 13,1%. გამოკითხულთა 30,8% მიაჩნია, რომ აღნიშნული სამსახურის დატოვების შემთხვევაში მომავალში ძალიან გაუჭირდება დასაქმდნენ იმავე პროფესიით იმავე

ანაზღაურებით, 34,6% ფიქრობს ამას ალბათ მოახერხებს, 29% კი სჯერა, რომ აუცილებლად დასაქმდება.

შემდეგი კითხვა იყო დასმული იმის შესახებ, აქვს თუ არა მათთვის მნიშვნელობა იმუშაონ ისეთ კომპანიაში, რომელიც უცხოეთიდან იმართება. უმრავლესობას (46,2%) მიაჩნია, რომ უმჯობესია დასაქმდნენ ადგილობრივად მართულ კომპანიაში, 30,2%-თვის აღნიშნულ გარემოებას არ აქვს მნიშვნელობა, 23,6% კი სურს სწორედ უცხოეთიდან მართულ კომპანიაში დასაქმდნენ.

გამოკითხულთა უმრავლესობა თვლის, რომ მათთვის მნიშვნელოვანია მეგობრულ და მშვიდ გარემოში მუშაობა; ასევე იმ კომპანიაში, რომელიც მათ მუდმივი განვითარებისა და საკუთარი დადებითი წვლილის შეტანის შესაძლებლობას აძლევს; 96,2% კი მხარს სოციალურ და გარემოს დაცვით პროექტებში ჩართულ კომპანიებს უჭერს. გამოკითხვამ ასევე აჩვენა, რომ დასაქმებულთათვის სამსახურის შესახებ ოჯახის წევრებისა და მეგობრების აზრი მნიშვნელოვანია და ხუთ ბალიანი სისტემიდან უმაღლესი ქულა გამოკითხულთა 52,8%-მა დააფიქსირა.

რაც შეეხება შრომის კოდექსს, გამოკითხულთა 80,6% თვლის, რომ საქართველოს შრომის ბაზარზე ის გარკვეულ წილად არის დაცული, 14,8% თვლის, რომ ის არ არის გათვალისწინებული.

გამოკითხულთა აზრით, სამსახურში აყვანისას უმთავრესია სამუშაო გამოცდილება (85,8%), განათლება (63,2%), უცხო ენის ფლობა (55,7%), ნათესაური კავშირები (45,3%), გარეგნობა (15,1%).

კითხვაზე, რომელია უმთავრესი, პიროვნული ზრდა და კარიერული განვითარება თუ კომპანიის მიზნების განხორციელება ჯგუფური ძალისხმევით, 63,2% მიიჩნევს, რომ მათთვის მთავარი კარიერული ზრდის ფონზე ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებაა, 24,5% აზრით მთავარი კოლექტივის კეთილდღეობა და გუნდური ძალისხმევით მიზნების მიღწევაა, 12,3% კი მხარს ინდივიდუალ მიზნების განხორციელებას უჭერს. ასევე, გამოკითხულთა 47,1% თვლის, რომ საქმიანი



როლები მამაკაცთა მიმართ უფრო ხშირადაა განაწილებული, 21,2% თვლის, რომ საქმიანი როლები ქალური ხასიათისაა, 31,7% აზრით კი ისინი თანაბრადაა განაწილებული.

გამოკითხულთა 86% თვლის, რომ ადგილობრივი და საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვისას აუცილებელია კულტურული ფაქტორების გათვალისწინება, 64%-ის აზრის სასურველი მენეჯერი არის ის ვინც, გადაწყვეტილების მიღებისას კოლექტივის თითოეული წევრის აზრს ითვალისწინებს. 72,9%-მა დაათქვამა აზრი იმის შესახებ, რომ უმაღლესსა და დაბალ საფეხურზე მყოფ პირებს შორის ურთიერთობა საშუალოდ მჭიდრო და დაბალანსებულია, 19,6% კი თვლის, რომ მათ შორის ურთიერთობა და კომუნიკაცია თითქმის არ არსებობს.

ბოლოს უნდა აღვნიშნოთ ისიც, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობა ძალიან ძლიერად რეაგირებს გაურკვეველი სამსახურეობრივი მომავლის მიმართ და ხუთ ბალიანი სისტემიდან უმაღლესი 5 ქულა 61,9%-მა დაათქვამა.

## დასკვნა

მსოფლიოში არსებული გლობალური ეკონომიკის ფორმირების პროცესი, რომელიც „ამერიკანიზაციისა“ და „კოკა-კოლიზაციის“ სახელითაა ცნობილი, გამუდმებით იზრდება და ერთიანი სამომხმარებლო ბაზრის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას საგრძობლად ზრდის. დიდი იმ ადამიანთა რიცხვიც, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ ადამიანის ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური მდგომარეობიდან გამომდინარე ზედმეტია იმაზე მსჯელობა, რომ ქვეყნების დაყოფის ძირითადი ასპექტი კულტურული ფაქტორია. თუმცა, მსოფლიოში არსებული სხვადასხვა ცივილიზაციათა, კონფესიათა და ეთნიკურ დაჯგუფებათა შორის წარმოქმნილი კონფლიქტები, რომელიც თავის მხრივ მრავალი ნაციონალური მმართველობითი მოდელების საფუძველი ხდება, გამუდმებით იზრდება.

მენეჯმენტის თანამედროვე სისტემაში ტრადიციული მმართველობითი ფუნქციების გარდა, მენეჯერებს უწევთ თავი გაართვან ისეთ საკითხებს, როგორცაა ბიზნესში კულტურული ფაქტორების გათვალისწინება. ამა თუ იმ ქვეყნის რელიგიის, ისტორიის, მენტალიტეტის, ხელოვნებისა თუ კულტურის სხვა შემადგენელი ნაწილის გათვალისწინება და მათი შედარებითი ანალიზის ჩატარება, საერთაშორისო ბიზნესის ეფექტიანობის აუცილებელი წინაპირობაა, რომლის მნიშვნელობაც თეორიული და პრაქტიკული რეალობის ფონზე დღითი დღე იზრდება. შედარებითი ანუ კროს-კულტურული მენეჯმენტი მმართველობის სხვადასხვა დონეებზე გამოცდილებით ურთიერთგამდიდრებას გულისხმობს, რაც უპირველეს ყოვლისა მართვის საერთო მოდელების, კონკრეტული ტექნოლოგიებისა და ინსტრუმენტების გადმოღებაში გამოიხატება.

საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვისას აუცილებელია განვიხილოთ პარტნიორი ქვეყნის ბიზნეს გარემო და საქმიანი კულტურა, მისი მახასიათებლები და კულტურული ფაქტორები. სწორედ ეფექტიანი კროს-კულტურული კომუნიკაციების

დამყარება ხდება მომგებიანი ბიზნესის წარმართვისა და წარმატებული საქმიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბების წინაპირობა. შესაბამისად, იზრდება მოთხოვნილება აღნიშნული სფეროში განხორციელებულ კვლევებსა და ნაშრომებზე. იზრდება მათი ბიზნესის თანამედროვე სისტემაში ჩართვის აუცილებლობაც.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, იკვეთება აზრი იმის შესახებ, რომ მიუხედავად გლობალიზიის მასიური ტემპისა, მეცნიერულ-ტექნიკურ განვითარებასთან ერთად კულტურული ფაქტორების გათვალისწინება და მათი შედარებითი ანალიზი ერთ-ერთი უდიდესი გამოწვევა ხდება საერთაშორისო კონკურენციაში ჩაბმული ფირმებისა და მათი მენეჯერებისათვის. აუცილებელი ხდება ქვეყნების კლასტერებად დაყოფის პროცესი, დიდი ყურადღება ეთმობა მრავალი ერთმანეთისგან რადიკალურად განსხვავებული ნაციონალური მმართველობითი მოდელის ანალიზს, რომელთა შესწავლა და შესაბამისი შედეგების პრაქტიკული გამოყენება ამაღლებს საერთაშორისო და ადგილობრივი მენეჯმენტის ეფექტიანობას.

## გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა

1. „კულტურა როგორც ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების და საერთაშორისო ბიზნესის კონტექსტში“ ურნალი ეკონომისტი N6. 2014, გვ.7-14
2. საერთაშორისო მენეჯმენტი : გლობალიზაცია, სტრატეგია, კულტურა.გელა გრიგოლაშვილი.გვ 52-65, 72-84
3. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია.ევგენი ბარათაშვილი.თბილისი 2015
4. „მწარმის სამაგიდო წინგი“. საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია. გვ 7-25
5. იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში. გიორგი ქუთათელაძე. თბილისი 2015
6. თსუ, ეკონომიკის და ბიზნესის ფაკულტეტი, სასწავლო კურსი-საერთაშორისო ტურიზმი, 2015. თემა 1. საერთაშორისო ტურიზმი: გლობალური გარემო; თემა 2. კულტურის მრავალფეროვნება და საერთაშორისო ტურიზმი; თემა 3. ინტერკულტურული თეორიები; თემა 5. კულტურათა განსხვავება და საერთაშორისო ტურიზმი; თემა 6. კულტურის ცვალებადობა.
7. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context- 2011
8. Michael D. Hills. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory-2002
9. House, et.al.Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies