

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ანა კატუკია

„მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში“

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნეს-ადმინისტრირება

შიფრი 02

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის

მოსაპოვებლად

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

თბილისი, 0192, საქართველო

თვე, 2016

საავტორო უფლება © 2016 წელი, „კატუკია ანა“

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ბიზნესის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ანა კატუკიას მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: **„მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში“** და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

”-----“ ----- 2016 წელი

ხელმძღვანელი: პროფესორი ევგენი ბარათაშვილი

რეცენზენტი:

რეცენზენტი:

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

2016 წელი

ავტორი: კატუკია ანა

დასახელება: „მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში“

ფაკულტეტი : ბიზნესის

აკადემიური ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა: ”-----“ ----- 2016 წელი

ინდივიდუალური პროცესების ან ინსტიტუტების მიერ ზემოთ მოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული დანიშნულებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტს.

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტირებებისა, რომლებიც მოითხოვს მხოლოდ სპეციფიკურ მიმართულებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომის შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

რეზიუმე

სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავისა და დასკვნისაგან. ნაშრომის შესავალი სტანდარტული შინაარსისაა.

I თავში: განხილულია მოტივაციის არსი და მნიშვნელობა შედა-რებით მენეჯმენტში

მოტივაცია არის ამა თუ იმ მოქმედების ტიპის შეგნებული შერჩევა, რომელიც განისაზღვრება შიდა და გარე ფაქტორების კომპლექსური ზემოქმედებით. თანამშრომელთათვის კარგად შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად მიღებული შედეგის უზრუნველყოფა აერთიანებს მომუშავეთა ინტერესებსა და ორგანიზაციის მიზნებს. გ. რ. ჯონსისა და ჯ. ჯორჯის მიერ შემუშავებულ მოტივაციის განტოლებაში ნათლად ჩანს თანამშრომელთა და ორგანიზაციის მიზნების ერთიანობა მთლიანობაში.

I თავში ორგანიზაციის მართვის პროცესში მოტივაციის მნიშვნელობის თვალსაჩინოებისათვის გამოყოფილია ძირითადი ამოცანები, რომელთა გადაჭრაც შეუძლია სწორად მიმართულ მოტივაციას.

ნაშრომში გადმოცემულია მკვლევართა აზრი, იმის შესახებ, რომ მოტივი გაცნობიერებული შეგუილიანებას წარმოადგენს. მოტივაცია განხილულია შედარებითი მენეჯმენტის ჭრილში. მოტივების და მოთხოვნილებათა მრავალფეროვნების საფუძველად კი მიჩნეულია სოციალურ კულტურული გარემო სადაც ყალიბდება ამა თუ იმ ინდივიდის ქცევის ესა თუ ის ტიპი. ყურადღება გამახვილებულია იმაზე, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ პერსონალის კვალიფიკაციაზე, არამედ არსებული კადრების უნარიან გამოყენებაზე და სწორად მართვაზე. საერთაშორისო კვლევებზე დაყრდნობით შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში მოტივაციის სწორად მართვის აუცილებელ პირობად მიჩნეულია თანამშრომელთა პრიორიტეტული მიმართულებების, მოთხოვნილებების, ინტერესების, ამბიციების, ინდივიდუალური და მენტალური თავისებურებების ცოდნა, რათა შესაძლებელი გახდეს მათი, პროფესიონალური მახასიათებლების, კომუნიკაციის უნარის, შესაძლებლობების და სამუშაოს ეფექტური მუშაობისათვის საჭირო სხვადასხვა რეზერვის მაქსიმალური აქტივაცია. ასევე, სწორი მოტივაციის დაგეგმვისა და განხორციელებისათვის შედარებით მენეჯმენტში კროს კულტურული ურთიერთობების ფარგლებში, აქცენტი გაკეთებულია მოთხოვნილებათა ხასიათის, ინტენსიურობის და სურვილების იმპულსურობის ნაციონალურ ხასიათზე.

შესწავლილია და გაანალიზებულია ფაიოლის, ა. მასლოუს, ფ. ჰერცბერგის, კ. ალდერფერის, დ. მაკლეანდის, ვ. ვრუმის, ს. ადამსის, ლ. პორტერის, ვ. ლოულერის, ატკინსონის, მაკგრეგორის, ე. ლოკის, გ. ლათემის და სხვა მეცნიერთა მოტივაციური მენეჯმენტის თეორიები. განხილულია თანამედროვე კვლევები (ე. დეკი, დ. ერაილი, დ. მობსი) მმართველობითი საქმიანობის სოციალურ-ეკონომიკურ, ეკოლოგიურ და ქცევით თეორიები. რ. ფარმენის და ბ. რიჩმენის კონცეფცია, ბიჰევიორისტულ მიდგომაში ბ.

ესტეფანის, ა.ნეგანდხის, ჰ. ჰალმუტერის მოდელი, რომელმაც განსხვავებები მმართველობით ქცევაში დაუკავშირა კულტურულ თავისებურებებს.

ნაშრომის II თავში კულტურული თავისებურებების შედარება მოტივაციურ მენეჯმენტში და ქვეყნების კლასტერიზაცია. ჩვენი კვლევის ინტერესის სფეროდან გამომდინარე შესწავლილია მრავალფეროვანი სოციალური ჯგუფებისაგან შემდგარი კულტურებისა და სუბკულტურების თავისებურებების ევოლუციური გავლენა მომუშავეთა მოტივაციაზე. წარმოდგენილია ეთნოფსიქოლოგიის კვლევის ისტორია. განხილულია კულტურის საბაზო და ინსტრუმენტული მოდელები. ასევე კულტურული განსხვავებების მათემატიკურ მოდელირება. (გ. ჰოფსტედე-4 კულტურათა-შორისი პარამეტრი, ჩ. ჰემპდენი, ფ. ტრომპენარსი) კულტურულ-ინსტიტუციური განსხვავებები, ეროვნული ღირებულებები, მიდრეკილებები, მენტალური მახასიათებლები, გემოვნება.

ყურადღება გამახვილებულია კულტურათაშორისი ურთიერთობებისას „ეროვნული სტერეოტიპიზაცია“-ს შესაძლო გამოვლენაზე, როგორც კონსტრუქციული ურთიერთობების ხელისშემშლელ ფაქტორზე, განსაკუთრებით შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში, როდესაც მისი მთავარი ამოცანა არის სტერეოტიპების მსხვერვა მართვის სფეროში, სხვა კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის, პროცესების ოპტიმიზაციის და გამოცდილების გაზიარების მიზნით.

განხილულია კულტურის გავლენა მოტივაციაზე შედარებით მენეჯმენტში. ნაშრომში გადმოცემულია შედარებითი მენეჯმენტში კულტურის შესწავლის უნივერსალური, სისტემური და ფასეულობრივი მოდელი.

სხავდასხვა ქვეყნების მაგალითზე (აშშ, გერმანია, იაპონია) გადმოცემულია ეროვნული კულტურის მახასიათებლების (ოჯახური ინტერესები, განათლების მიღების ორგანიზაციის წესი, ეკონომიკის სისტემები, ბიზნესსა და ხელისუფლებას შორის არსებული ურთიერთობები, წარმოებითი ურთიერთობები, ერის ჯანმრთელობა და სხვა) როლი და გავლენა ორგანიზაციულ ქცევაზე.

ამავე თავში განხილულია მსოფლიო კულტურათა კლასტერები. (ტ. პარსონსი, მ. პორტერი) წარმოდგენილია საერთო და მსგავსი კულტურული მახასიათებლების მიხედვით დაჯგუფებული ქვეყნების მართვის სტილის (მოტივაციის) თავისებურებანი. განხილულია კულტურის კლასტერების საინტერესო კლასიფიკაცია კულტურული განზომილებების მიხედვით. ქვეყნების მაგალითზე შესწავლილია საქმიანი კულტურები შედარებით მენეჯმენტში.

III თავში: მოტივაციის მართვა და მისი სრულყოფის პერსპექტივები შედარებით მენეჯმენტში განხილულია შემდეგი საკითხები: შრომის სტიმულირების ფორმირება ქართულ და უცხოურ კულტურაში, მოტივაცია და შრომის სტიმულირების სისტემის ანალიზი შედარებით მენეჯმენტში.

განხორციელებული კვლევის ბაზად გამოყენებულია მსოფლიოს წარმატებული ქვეყნების პრაქტიკა და ემპირიული კვლევები. ჩატარებულია მოტივაციის კვლევა საქართველოში შედარებითი მენეჯმენტის კონტექ-

სტში. კვლევისას გამოყენებულია განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების მენტალური მახასიათებლების ანალიზის მეთოდი ეთნომეტრია. მიღებული მონაცემების საფუძველზე ჩატარებულია მათემატიკური მოდელირება პროგრამა SPSS21-ის საშუალებით.

კვლევის შედეგად გამოვლენილია ქართული მენტალიტეტისათვის განმსაზღვრელი და მნიშვნელოვანი ღირებულებები. ჩატარებულია შედარებითი ანალიზი ქართველ და სხვა ეროვნების წარმომადგენელთა ღირებულებებს შორის. ასევე სქესის, ასაკის, ეროვნების თანამდებობრივი იერარქიის მიხედვით გამოვავლენილია პრიორიტეტული ღირებულებები და მოტივაციური ინსტრუმენტები.

წარმოდგენილია თანამედროვე მენეჯერთათვის საჭირო Cadlez და Bartholomew-ს მიერ შემუშავებულ 5 კულტურათასორისი კომპეტენცია, რომელსაც ემატება ავტორთა მიერ კვლევების შედეგებზე დაყრდნობით შემუშავებული მეექვსე კომპეტენცია.

ნაშრომში გაანალიზებული პრობლემიდან გამომდინარე დასკვნის სახით შემუშავებულია რეკომენდაცია, რომ აზრთა, შეხედულებათა და ღირებულებათა მრავალფეროვნების არსებობა, მათი გაზიარება და ამ ფაქტორთა გათვალისწინებით თანამშრომელთა მოტივაცია მმართველთა მიერ, წარმოადგენს კონკურენტულ უპირატესობას, რადგან სხვადასხვა ჯგუფების მრავალფეროვან ხედვას და პრობლემებისადმი მიდგომას შეუძლია გახდეს ახალი იდეების წყარო და გამოიწვიოს მენეჯერული გადაწყვეტილებების გაუმჯობესება, ასევე მიზანმიმართული მოტივაცია არის სამუშაოს მეტი ძალისხმევით შესრულების გარანტი.

კვლევის შედეგად შესწავლილია შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში სხვადასხვა კულტურებსა და სუბკულტურებში შინაგანი ძალისხმევის გამომწვევი ფაქტორები;

შემუშავებულია ქართული საქმიანი კულტურის მნიშვნელოვანი მენტალური მახასიათებლები და ღირებულებები;

კვლევის შედეგად, მოტივაციის სწორი ფორმის შესარჩევად შემუშავებულია მენეჯერთათვის სავალდებულო კომპეტენცია: მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ კულტურათაშორისი ხედვიდან გამომდინარე, მოტივაციის განსხვავებული საშუალებების მკაფიოდ გამოყენების კომპეტენცია, კულტურული მრავალფეროვნებით გამორჩეულ სამუშაო გარემოში.

კვლევის შედეგად შესწავლილია შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში სხვადასხვა კულტურებსა და სუბკულტურებში შინაგანი ძალისხმევის გამომწვევი ფაქტორები;

ჩვენს მიერ შემუშავებულ განზომილებებზე დაყრდნობით გამოვლენილია ის ფაქტორები, რომლებიც ქართულ კულტურაში გამოიწვევენ მოტივაციის გააქტიურებას;

საქართველოში ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობის ამაღლების თვალსაზრისით გაანალიზებულია მამოტივირებელი ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება (სქესის, ასაკის, იერარქიის და ეროვნების ჭრილში) და შედეგად რეკომენდებულია მოტივაციის მრავალფეროვანი შერჩევითი გამოყენება.

Abstract

The thesis consists of an introduction, three chapters and a conclusion. The plot of the thesis introduction is characterized as common content.

I Chapter deals with the essence of motivation and its significance in comparative management.

Motivation is a deliberate selection of certain type of action which is determined according to the complex impact of internal and external aspects. Providing staff with results obtained from proper work unites employees' interests and the targets of an organization. The equation elaborated by G.R. Johns and J. George highlights the overall unity of targets of staff and an organization; pg-28.

In order to visualize the significance of motivation main tasks are highlighted which can be solved by means of proper motivation; pg-29.

Researchers' opinion concerning a motive being a purposeful encouragement is also touched upon in the thesis. Motivation is discussed within the framework of Comparative Management. The basis of motive and demand variety is considered the social-cultural environment in which an individual's specific type of behavior is formed. The following point is also emphasized: a successful activity of any organization is dependent not only on staff qualification but also efficient application of the existing personnel and its proper management. According to international researches, an essential condition for proper management of motivation is considered taking staff priorities, requirements, interests, ambitions, individual and mental characteristics into consideration within comparative management. It will serve to fully activate staff professional characteristics, skill and ability of communication and other necessary aspects for efficient work. In addition, in order proper motivation to be planned and implemented in Comparative Management within the framework of cross- cultural relations, the types of demands, national characteristics of intensity and impulsiveness of wishes are highlighted.

Motivational theory of Management by Faioly, A. Maslow, F. Hertsberg, K. Alderferdy, D. Maklelandy, V. Vrumy, S. Adams, L. Porter, V. Loulery, Atkynson, Maccgeror, E. Loky, G. Latemy and other scientists are studied and analyzed in the thesis. Modern researches (E. Deky, D. Eraili, D. Mobsy), social-economic, ecologic and behavior theories of managing activity are also elaborated. R. Farmen and B. Richman's concept in a behavior framework, B. Estefan, A. Negandkhi, H. Halmuter's model which linked differences in managing behavior in cultural characteristics is also touched upon.

II Chapter of thesis deals with cultural characteristics in motivational management and state clustering.

Due to the field interest of the study, evolutionary impact of characteristics of cultures and subcultures composed by diverse social groups on staff motivation is elaborated. The research history of ethno-psychology is presented. Basic and instrumental cultural models are discussed. In addition, mathematical modeling of

cultural differences (G. Hopstede -4 Intercultural Settings, Ch. Hempden, F. Trompenarsy) is emphasized. Cultural-institutional differences, national values, addictions, mental characteristics and taste are stressed.

A special emphasis is given to a possible display of “National Stereotyping” as a preventive tool for constructive relations especially in the framework of Comparative Management, when the primary task is overcoming stereotypes in the field of Management in order the relations and process optimization and the experience to be shared with the representatives of other cultures. The impact of culture on motivation in Comparative Management is discussed. The thesis deals with a universal, systematic and valuable model for studying culture in Comparative Management.

The role and impact of characteristics of national culture (family interests, organizational rule of receiving education, economic systems, relations between business and the government, production relations, health of nation, etc) on organizational behavior are presented on the examples of various countries (the USA, Germany, Japan).

World culture clusters (T. Parsons, M. Porter) are also highlighted in this chapter. The characteristics of style of state management (Motivation) grouped according to common and similar cultural characteristics are also presented. An interesting classification of culture clusters according to cultural dimensions is elaborated. Business cultures are studied on the examples of states in Comparative Management.

III Chapter elaborates managing of motivation and perspectives of its perfection in Comparative Management. The following topics are discussed: forming labor stimulation in Georgian and foreign cultures, motivation and analysis of labor stimulation system in Comparative Management.

Practice and empirical researches by world developed countries are applied as basis for the conducted research. The motivation research is carried out in Georgia within the framework of Comparative Management. Ethno-metrics – the method of analysis of mental characteristics of various ethnical groups is applied in the research. On the basis of obtained data mathematical modeling is conducted using a program SPSS21.

Distinguishing and significant values for Georgian mentality is revealed on the research basis. Comparative analysis between the values of Georgian and foreign representatives is conducted. Preferred values and motivation tools are displayed according to gender, age, nation and rank.

Five intercultural competences collaborated by Cadlez and Bartholomew, necessary for a modern manager, are presented in the thesis. The sixth competence collaborated by the authors on the basis of the research result is also added to the above-mentioned ones.

The recommendation is worked out as a conclusion according to the problem analyzed in the thesis - existing the variety of opinions, views and values and sharing them and motivating staff by a manager taking these aspects into consideration, represents a competitive advantage because diverse views and approaches to

problems of various groups can serve as a source of new ideas and cause an improvement in managers' decisions. In addition, deliberate motivation is a guarantee of the work to be performed with more effort;

The features of causing internal effort in various cultures and sub-cultures are also studies on the basis of the research;

Significant mental characteristics and values of Georgian business culture are collaborated;

Compulsory competence for managers for selecting proper form of motivation is worked out according to the research: managers have to possess the competence of distinctly applying different means of motivation according to the intercultural view in the working environment distinguished with cultural variety.

The aspects, based on the dimensions collaborated by us, which will contribute to activating motivation are highlighted;

Relations (within the framework of gender, hierarchy and nation) of motivational factors are analyzed in terms of increasing activity of Economic Entities in Georgia and consequently applying diverse selective motivation is recommended.

შინაარსი

ტიტულის გვერდი	i
ხელმოწერების გვერდი.....	ii
საავტორო უფლების გვერდი.....	iii
რეზიუმე (ქართულ ენაზე)	iv
რეზიუმე (ინგლისურ ენაზე).....	vii
შინაარსი	x
ცხრილების ნუსხა	xii
ცხრილების ნუსხა	xii
ნახაზების ნუსხა	xiii
შესავალი	14
ლიტერატურის მიმოხილვა	22
შედეგები და მათი განსჯა	31
თავი 1. მოტივაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები შედარებით მენეჯმენტში.....	31
1.1. მოტივაციის სისტემის არსი და მნიშვნელობა შედარებით მენეჯმენტში	31
1.2. მოტივაციის თეორიის ევოლუცია და მისი ძირითადი კონცეფციები	40
1.3. თანამედროვე მიდგომები მოტივაციის თეორიებისადმი შედარებით მენეჯმენტში.....	63
თავი 2. კულტურული თავისებურებების შედარება მოტივაციურ მენეჯმენტში და ქვეყნების კლასტერიზაცია.....	72
2.1. კულტურული თავისებურებანი შედარებით მენეჯმენტში	72
2. 2. მსოფლიო კულტურათა კლასტერები	91
2.3. საქმიანი კულტურები და მართვის სტილი შედარებით მენეჯმენტში	99
თავი 3. მოტივაციის მართვა და მისი სრულყოფის პერსპექტივები შედარებით მენეჯმენტში.....	110
3.1. შრომის სტიმულირების სისტემის ფორმირება ქართულ და უცხოურ კულტურებში	110

3.2. მოტივაცია და შრომის სტიმულირების ანალიზი შედარებით მენეჯმენტში	120
3.3. მოტივაციის მართვა საქართველოში შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში	129
დასკვნები და რეკომენდაციები	155
გამოყენებული ლიტერატურა	158

ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1.1.1.....	33
ცხრილი 1.1.2.....	39
ცხრილი 1.2.1.....	49
ცხრილი 2.1.1.....	81
ცხრილი 2.1.1.....	83
ცხრილი 2.1.2.....	84
ცხრილი 2.2.1.....	98
ცხრილი 3.2.1.....	128
ცხრილი 3.3.1.....	132
ცხრილი 3.3.2.....	133
ცხრილი 3.3.3.....	134
ცხრილი 3.3.4.....	135
ცხრილი 3.3.5.....	136
ცხრილი 3.3.6.....	137
ცხრილი 3.3.7.....	138
ცხრილი 3.3.8.....	139
ცხრილი 3.3.9.....	140
ცხრილი 3.3.10.....	141
ცხრილი 3.3.11.....	141
ცხრილი 3.3.12.....	142
ცხრილი 3.3.13.....	142
ცხრილი 3.3.14.....	144
ცხრილი 3.3.15.....	144
ცხრილი 3.3.16.....	145
ცხრილი 3.3.17.....	145
ცხრილი 3.3.18.....	146
ცხრილი 3.3.19.....	147
ცხრილი 3.3.20.....	147
ცხრილი 3.3.21.....	148
ცხრილი 3.3.22.....	148
ცხრილი 3.3.23.....	149

ნახაზების ნუსხა

ნახაზი 1.1.1.....	36
ნახაზი 1.2.1.....	46
ნახაზი 1.2.2.....	51
ნახაზი 2.2.1.....	94
ნახაზი 3.3.2.....	133
ნახაზი 3.3.3.....	134

შესავალი

ზოგადი დახასიათება: მოტივაცია არის საქმიანობის სტიმულირების პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მისაღწევად. მოტივაცია მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი და მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. ბიზნესის მართვის ეფექტიანობა დიდად არის დამოკიდებული პერსონალის მოტივაციაზე. ყველა დროის ერთ-ერთი დიდი მენეჯერის, ლი იაკოკას აზრით: „მენეჯმენტი სხვა არაფერია, თუ არა ადამიანების მოტივაცია“¹.

მოტივაციად აღიქმება ადამიანის საქციელის ცვლილება. იგი ინდივიდს ამა თუ იმ ქცევისაკენ უბიძგებს, რაც თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვან რგოლად ითვლება, დაგეგმვასთან, ორგანიზაციასთან და კონ-ტროლთან ერთად.

მოტივაცია – ეს არის ადამიანის შეგულიანება, წაქეზება საქმიანობის წამოსაწყებად: ერთი მხრივ, გარედან თავს მოხვეული, ხოლო, მეორე მხრივ, შინაგანი რესურსების ასამუშავებელი ბიძგი. იგი შეიძლება გახდეს ყველაზე დიდებული და მოულოდნელი ადამიანური მიღწევების მიზეზი, მოტივაციის ნაკლებობა კი წარმოშობს უკმაყოფილებას, მტრულ დამოკიდულებასა და არეულობებს.

დუაიტდ ეიზენჰაუერმა მოტივაციის განმარტება შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა:² „მოტივაცია არის უნარი, ადამიანი იქამდე მიიყვანოთ, რომ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს.“

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, მოტივაცია არის ადამიანების შეგულიანება - მოწოდება საქმიანობაზე. ხოლო შეგულიანების მთავარ მამოძრავებელ ძალას მოტივები და სტიმულები წარმოადგენენ. „სტიმული“ წარმოდგება ლათინური სიტყვისაგან „stimyle“ და ნიშნავს წვეტიან ჯოხს, რომლითაც ცხოველებს ერეკებოდნენ. გადატანითი მნიშვნელობით სტიმულში იგულისხმება გარეშე ფაქტორი, რომელიც ადამიანს მიზნის

¹ https://nataliesun.wordpress.com/2010/05/24/motivaciis_zal/ 22.05.2016

² <http://gipanewscafe.net/gipajsprma2015/gipajsprma201507/?p=133> 10.02.2016

მისაღწევად ეხმარება. სტიმული – ეს არის მატერიალური, ან მორალური ჯილდო. მისგან განსხვავებით, მოტივი შინაგანი შეგულიანების მომენტს წარმოადგენს. მოტივებად ხშირად წარმოდგენილია ინსტიქტური იმპულსები, ბიოლოგიური სწრაფვა, სურვილები, დადგენილებები და ა.შ.

ზოგიერთი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ მოტივი მხოლოდ გაცნობიერებული შეგულიანებაა. ჩვენი აზრით, მოტივების მამოძრავებელ ძალად მოთხოვნილებები უნდა მივიჩნიოთ. შეიძლება ითქვას, რომ რამდენი მოთხოვნილებაც აქვს ადამიანს, მოტივიც იმდენი არსებობს. რამდენადაც მოთხოვნილებები ადამიანებში წარმოშობენ მათი დაკმაყოფილების სურვილს, მენეჯერებმა ორგანიზაციაში უნდა შექმნან ისეთი გარემო, სადაც თითოეული მუშაკი იგრძნობს, რომ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს ესა თუ ის ქცევის ტიპი. ადამიანს, როგორც თავისუფლებისმოყვარე არსებას, ქმნილებას, სძულს დაემორჩილოს ბრძანებებს. მოტივაცია იწყება იქ, სადაც მთავრდება ბრძანების ზემოქმედება.

თემის აქტუალობა. თემის აქტუალობა განპირობებულია მსოფლიოში მიმდინარე სისტემური ცვლილებებით – გლობალიზაციით, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციით და, რაც მთავარია, ბიზნესის მართვაში ადამიანური რესურსის როლის გაზრდით. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში აუცილებელი ხდება მოტივაციის ახალი მიდგომების შესწავლა და გამოყენება. რადგან, სწორედ, მოტივაცია ახდენს ყველაზე შესამჩნევ გავლენას წარმოების შიდა ორგანიზაციული ქცევის ფორმების ცვლილებებზე. უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს საქართველოში მოტივირების თანამედროვე სტრატეგიების პრაქტიკაში დანერგვა, კვლავ რჩება სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების ერთ-ერთ აქტუალურ საკითხად.

მოტივაციის განზოგადება ძალიან რთულია და ის ყველა ჩვენგანში ინდივიდუალური სახით ვლინდება. მეცნიერებმა მაინც შეძლეს ამ პროცესის ფართო ასპექტში ახსნა, მაგრამ მთელი რიგი საკითხები ჯერ კიდევ შესწავლას და კვლევას მოითხოვს.

ფირმის მოტივაციური მენეჯმენტის თეორია, მეთოდოლოგია და პრაქტიკა ბევრ საკამათო საკითხს მოიცავს, რომელთა შესწავლა და გამოყენება ფირმის მენეჯმენტის სრულყოფის შესახებ რეალური სურათის მისაღებად მრავალ სირთულესთან არის დაკავშირებული.

ვინაიდან, ადამიანთა მოთხოვნილებები ინდივიდუალურია და აქედან გამომდინარე, ერთმანეთისგან განსხვავებული, მოტივაციისათვის არ არსებობს ერთი საუკეთესო ხერხი. ის, რაც ადამიანთა ერთი ნაწილის მოტივაციისთვის ეფექტიანია, მეორე ნაწილისათვის შეიძლება აღმოჩნდეს სრულიად უმნიშვნელო. ადამიანთა მოთხოვნილებების განსხვავების საფუძველია მათი განსხვავებული ადგილი საზოგადოების სოციალურ სტრუქტურებში, მათ მიერ მიღებული გამოცდილება. ყოველი კულტურისათვის დამახასიათებელია ფაქტორთა საკუთარი ერთობლიობა, რომელთა ზეგავლენით ყალიბდება ადამიანის ქცევა, თავის თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებისას.

მენეჯმენტისადმი თანამედროვე მიდგომების, მათ შორის მოტივაციის კვლევის აქტუალობა შედარებით მენეჯმენტში, უშუალოდ საქართველოსათვის განპირობებულია ქვეყნის ინტეგრაციით მსოფლიო ბაზრებზე. ასევე, უცხოური კომპანიების მხრიდან დაინტერესების გაზრდით ქართული საწარმოების და ბაზრის მიმართ. ქვეყნის შიგნით ბაზრის განვითარებითა და ჯანსაღი კონკურენციის ჩამოყალიბებით. საკითხის შესწავლას ტესტირებისა და სოციოლოგიური კვლევის გამოყენებით განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება შედარებით მენეჯმენტში. ამ მიმართულებით საქართველოში კვლევა არ ჩატარებულა და ჩვენი აზრით, მოტივაციის შესწავლა და შედარება სხვადასხვა კულტურებთან ძლიერ აქტუალურია, ზემოთ ჩამოთვლილ მიზეზთა გათვალისწინებით.

კვლევის მიზნები და ამოცანები კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს მოტივაციური მენეჯმენტის საკითხების კვლევა სხვადასხვა კულტურებში. მოტივაციის როლისა და მნიშვნელობის განსაზღვრა სხვადასხვა ქვეყნის ბიზნეს-კომპანიების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებით.

მოტივაციის თეორიებსა და ძირითად კონცეფციებზე დაყრდნობით თანამედროვე მიდგომების შესწავლა. სტიმულირების სისტემის ანალიზი სხვადასხვა კულტურებში და მისი ადაპტირება თანამედროვე მოთხოვნებთან. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი დასკვნებისა და რეკომენდაციების შემუშავება.

აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე დასახულ იქნა შემდეგი ამოცანები:

- ❖ მოტივაციის თეორიული ასპექტების ანალიზი და ევოლუციური თავისებურებები სხვადასხვა კულტურებში;
- ❖ პერსონალის შრომის სტიმულირებისა და მოტივების დეფინიცია შედარებით მენეჯმენტში;
- ❖ სტიმულირების სისტემის შეფასება სხვადასხვა კულტურებსა და მათი ადაპტაცია თანამედროვე მოთხოვნებთან;
- ❖ უპირატესად ქართული კულტურისათვის დამახასიათებელი მამოტივირებელი ნიშნების გამოვლენა და ამ კუთხით რეკომენდაციების შემუშავება შემოქმედებითი აქტიურობის შემდგომი სტიმულირებისათვის;
- ❖ ფირმის ადმინისტრაციული რესურსის, როგორც მოტივაციური ობიექტის გამოკვლევა ტესტირებითა და სოციოლოგიური კვლევებით;
- ❖ სოციალური თანასწორობის პრინციპის რეალიზება მულტიკულტურულ გარემოში;

კვლევის ობიექტი და საგანი. კვლევის ობიექტს, გამოკვლევის კონკრეტული მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, წარმოადგენს ფირმის პერსონალის საქმიანობის სრულყოფისათვის მოტივაციური მენეჯმენტის კანონზომიერებების, ტენდენციებისა და თავისებურებების გამოვლენა შედარებით მენეჯმენტში და ფირმის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების მოტივაციური ძალისხმევის ასპექტების ფორმირება. **კვლევის საგანია** სხვადასხვა კულტურების მოტივაციური მენეჯმენტის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლა და მათი პრაქტიკული გამოყენების

შესაძლებლობები კონკრეტული ფირმების, კერძოდ, ქირურგიის ეროვნული ცენტრის და სხვადასხვა ქართული ბიზნეს სუბიექტების მაგალითზე .

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე:

კვლევის შედეგად შესწავლილია შედარებითი მენეჯმენტის სხვადასხვა კულტურებსა და სუბკულტურებში შინაგანი ძალისხმევის გამომწვევი ფაქტორები;

1. შემუშავებულია ქართული საქმიანი კულტურის მნიშვნელოვანი მენტალური მახასიათებლები და ღირებულებები;
2. ჩვენ მიერ შემუშავებულ განზომილებებზე დაყრდნობით გამოვლენილია ის ფაქტორები, რომლებიც ქართულ კულტურაში გამოიწვევენ მოტივაციის გააქტიურებას;
3. საქართველოში ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობის ამაღლების თვალსაზრისით გაანალიზებულია მამოტივირებელი ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება (სქესის, ასაკის, იერარქიისა და ეროვნების ჭრილში) და შედეგად რეკომენდებულია მოტივაციის მრავალფეროვანი შერჩევითი გამოყენება;
4. პირველად საქართველოში მოტივაციის კონტექსტში გაანალიზებულია განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების მენტალური მახასიათებლები ეთნომეტრიის მეთოდით, მიღებული მონაცემების საფუძველზე ჩატარებულია მათემატიკური მოდელირება პროგრამა SPSS-21-ის საშუალებით.

კვლევის თეორიულ მეთოდოლოგიური საფუძვლები: ნაშრომის თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს კვლევის დიალექტიკური მეთოდი, ანალიზი, სინთეზი, შედარების მეთოდი. მოტივაციური მენეჯმენტის თეორიის ფუძემდებლური დებულებები და თანამედროვე კვლევები. კვლევისას გამოყენებულ იქნა ანკეტური გამოკითხვის მეთოდები. ნაშრომის დამუშავების პროცესში გამოვიყენეთ საკვლევი თემის გარშემო არსებული ნაშრომები და პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე მონოგრაფიები ქართულ, რუსულ და ინგლისურ ენებზე. ნორმატიულ

ბაზად გამოვიყენეთ საკანონმდებლო ორგანოების ოფიციალური დოკუმენტები, სტატისტიკური მონაცემები, საერთაშორისო კონფერენციებისა და სემინარების მასალები, ინტერნეტი.

პოზიტიური ანალიზით შევძელით განვითარებულ ქვეყნებში, ბიზნესში მიმდინარე მოვლენები და პროცესები გამოვსახოთ იმ სახით, როგორც სინამდვილეშია და ხაზი გავუსვით მოტივაციის როლს მათ წარმატებაში.

შემეცნების დიალექტიკური მეთოდი გამოვიყენეთ ბიზნესის სამყაროში ადამიანური კაპიტალის, ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ერთ მთლიანობაში, მუდმივ მოძრაობაში განსახილველად და სხვადასხვა კულტურებში მოტივაციის მრავალფეროვნებისა და მასზე კულტურის გავლენის შეცნობაში.

შემეცნების სისტემური მეთოდის გამოყენებამ მიგვახვედრა, თუ რა შინაგანი ელემენტებისაგან შედგება შრომის სტიმულირება შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში, რამეთუ, ერთი და იმავე თვისებების ელემენტებს სხვადასხვა სისტემაში შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული როლი.

შედარებით მენეჯმენტში კვლევის ჩატარება გულისხმობს მართვის მთლიანი სისტემის შესწავლას ქვესისტემებად, მათ აზრობრივ დაყოფასა და ავტონომიურ განხილვას სხვადასხვა კულტურებში მოტივაციის კონტექსტში. სინთეზის მეშვეობით შევძელით გაგვეერთიანებინა ცალკეული ქვესისტემები.

სადისერტაციო ნაშრომში მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენის მიზნით საჭიროებისამებრ გამოვიყენეთ ინდუქციის (აზროვნების სვლას ფაქტებიდან ზოგადისაკენ) და დედუქციის (აზროვნების სვლას ზოგადიდან, თეორიებიდან რეალური ფაქტებისაკენ) მეთოდები.

გამოვიყენეთ შედარების მეთოდი, რომელიც გულისხმობს განსახილველ მოვლენებს შორის, ან მმართველებს შორის სხვადასხვა კულტურებში მოტივაციის საერთო და განმასხვავებელი ნიშნებისა და მიდგომების დადგენისა და შერჩევით გამოყენებას.

სხვადასხვა საქმიანი კულტურების შედარებების ჩატარებისას შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში ჩნდება მთელი რიგი პრობლემები, რომელთაგან მთავარია კრიტერიუმების უნიფიკაცია, რომლის საშუალებითაც მოვახდინეთ ეროვნული თავისებურებების აღწერა. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ იმის გამოსარიცხად, რათა ამ კვლევის შედეგები არ იყოს დამოკიდებული მკვლევარის ეროვნულ კუთვნილებაზე და რათა შეიქმნას ეროვნული კულტურების ჭეშმარიტად მეცნიერული „პერიოდული სისტემა“ ისინი უნდა დახასიათდნენ უნივერსალური კრიტერიუმებით, ხოლო, მეორე მხრივ, ამის გაკეთება საჭიროა არა მხოლოდ ხარისხობრივი შეფასებებით, არამედ რაოდენობრივი მაჩვენებლებითაც.

ასევე დაგვჭირდა ანალოგიის მეთოდის გამოყენება, რომელიც ითვალისწინებს ცნობილი მმართველების თვისებების სხვა მმართველებზე გადატანა-გავრცელებას და მათ შორის საერთოს, ანუ ანალოგიურის დადგენას.

ქართული ბიზნესის საქმიანი კულტურის სტერეოტიპებისა და ტენდენციების შესწავლა არის ჩვენი კვლევის ერთ-ერთი მიზანი. ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვისა და მათი სწორი სტიმულირებისათვის აუცილებელია მუშაკთა კულტურული სპეციფიკისა და მენტალიტეტის ცოდნა. ამ განსხვავებების დასადგენად ჩვენ გამოვიყენეთ ეთნოსოციალური კვლევის ახალი მიმართულება ეთნომეტრია, რომელიც გულისხმობს განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების მენტალური მახასიათებლების ანალიზს, მათ შორის მათემატიკური მეთოდების გამოყენებას. საუბარია მახასიათებლების ხარისხობრივი მაჩვენებლებიდან რაოდენობრივში გადაყვანაზე, მიღებული ინდექსების შედარებასა და შედარებების შედეგების ინტერპრეტაციაზე, ანუ ეროვნული კულტურების მათემატიკურ მოდელირებაზე (spss). ეთნომეტრიის ფარგლებში შესაძლებელია სხვადასხვა კულტურული ღირებულებების მიმართ სხვადასხვა ერების მიდრეკილების გაზომვის მეთოდიკის დამუშავება, რაც თავის მხრივ, ზეგავლენას ახდენს მართვის პროცესზე.

ნაშრომის პრაქტიკული გამოყენება. ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი გამოადგება ამ პრობლემაზე მომუშავე ყველა მეცნიერს, პრაქტიკოს მენეჯერებს და კომპანიის ლიდერებს. ასევე მისი გამოყენება შესაძლებელია ბიზნესის ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამებში.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავისა და დასკვნისაგან. ნაშრომის მოცულობაა 161 გვერდი. ნაშრომში ჩართულია 31 ცხრილი და 6 ნახაზი. ნაშრომს თან ერთვის 83 დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის სია.

ლიტერატურის მიმოხილვა

1. ე. ბარათაშვილი, ჯ. ზარანდია, მ. მარიდაშვილი, მ. ჩეჩელაშვილი, ი. მახარაშვილი, თ. ღამბაშიძე „შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“, თბილისი, 2015, გვ. 573.

შედარებითი მენეჯმენტი მენეჯმენტის თეორიის შემადგენელი ნაწილია, რომლის ჩარჩოებშიც განიხილება სხვადასხვა კულტურების წარმომადგენელთა ურთიერთქმედებების კანონზომიერებანი საწარმოთა მართვის სისტემებში. შედარებითი მენეჯმენტის მიზანია მენეჯერების მიერ ბიზნესის მართვის ეფექტიანობის გაზრდა საწარმოში დასაქმებულების, ბიზნეს პარტნიორებისა და იმ ქვეყნების ნაციონალურ-კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით, სადაც ბიზნესი ხორციელდება. შედარებით მენეჯმენტს აქვს მნიშვნელოვანი სოციალურ-პოლიტიკური მიზნები. მისი კორექტული გამოყენება ხელს უწყობს სხვადასხვა კულტურების წარმომადგენელთა ურთიერთნდობისა და სიმპათიების ზრდას ერთმანეთის მიმართ. მდიდარ ფაქტობრივ მასალაზე დაყრდნობით განხილულია და გაანალიზებულია შედარებითი მენეჯმენტის პრინციპული საკითხები კლასტერიზაციის საფუძველზე. ავტორები ეყრდნობიან კლასტერული კლასიფიკაციის საზღვარგარეთ ყველაზე მიღებულ მეთოდს-სხვადასხვა ქვეყნების გახსნილობისა და გამჭვირვალობის დონეს და კლასტერების შემადგენლობაში შემავალი ქვეყნების შეფასებას კლასტერის გეოგრაფიული ცენტრიდან დაშორების მიხედვით. კლასტერულ ჭრილში განხილულია, თუ რამდენად ახლოსაა ამა თუ იმ ქვეყნის მენეჯმენტი კლასტერის შიდა დამახასიათებელ მაჩვენებელთან, რომლის შემადგენლობაშიც ის მოიაზრება. ასევე, ნაშრომში ჩამოყალიბებულია რეკომენდაციები, რომელზე დაყრდნობით მენეჯერები შეძლებენ, გამოიმუშაონ მულტინაციონალური კოლექტივების მართვის პრაქტიკული ხედვა.

2. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, „მენეჯმენტი და ადმინისტრირება“, თბილისი, 2007, 715 გვ.

სახელმძღვანელოში განხილულია სამეცნიერო-სასწავლო დისციპლინად ჩამოყალიბებული მენეჯმენტი თავისი ნაირსახეობებით, როგორც არის სერვის-მენეჯმენტი, ხარისხისა და ბიზნესის შეფასების მენეჯმენტი, შედარებითი მენეჯმენტი, მოტივაციური მენეჯმენტი, რეგიონული მენეჯმენტი, ქალაქის მენეჯმენტი, უპირატესობის მენეჯმენტი, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, მარკეტინგის მენეჯმენტი, კლასტერული მენეჯმენტი, ცოდნის მენეჯმენტი, კონფლიქტის მენეჯმენტი, გუნდური მუშაობის მენეჯმენტი და სხვა. ნაშრომში კომპლექსურადაა გადმოცემული მენეჯმენტის ძირითადი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები. გაანალიზებული და განზოგადებულია მენეჯმენტის მდიდარი უცხოური გამოცდილება ჩვენი ქვეყნის რეალობასთან თავსებადობის მცდელობით. სახელმძღვანელოს ახლავს რამდენიმე დანართი, სადაც წარმოდგენილია მსოფლიო მენეჯმენტის კლასიკოსების ბიოგრაფიული ცნობები და მათი მენეჯერული საქმიანობის ამსახველი სპეციფიკური გამონათქვამები, რომლებიც ერთიორად ზრდის სახელმძღვანელოს გაცნობის ინტერესს. ასევე მიმოხილულია დასაქმების ცალკეული ასპექტები, როგორც ადამიანური რესურსების ქცევის, განვითარების პროცესის სრულყოფისა და გამოყენების წინაპირობა.

3. ე. პ. ილინი, მოტივაცია და მოტივები, 2010 (რუსულ ენაზე) გვ. 339.

სასწავლო სახელმძღვანელო ეხება ადამიანის მოტივაციისა და მოტივების შესწავლის თეორიისა და მეთოდოლოგიის ძირითად საკითხებს. მასში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მოტივის არსის, მისი სტრუქტურისა და სახესხვაობების შესახებ წარმოდგენების ანალიზს. ავტორი გვთავაზობს მოტივაციისა და მოტივების საკუთარ კონცეფციას. რომელიც ეყრდნობა ამ პრობლემის შესახებ ფსიქოლოგიაში არსებული შეხედულებების კრიტიკულ ანალიზს და სინთეზს. სახელმძღვანელოში მოცემული ფსიქოდიანოსტიკური მეთოდიკა წარმატებით შეიძლება იქნას გამოყენებული მოტივაციური მენეჯმენტის პრაქტიკულ საქმიანობაში.

4. გირტ ჰოფსტედე და გერტ იან ჰოფსტედე „ კულტურები და ორგანიზაციები“ ქართული თარგმანის უფლება ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი 2011, გვ. 418.

ნაშრომში გადმოცემულია კულტურული განსხვავებები, კულტურათაშორისი ურთიერთობები, კომუნიკაციური ტექნოლოგიების მნიშვნელობა, საუბარია მრავალეროვნულ ბიზნესორგანიზაციებზე, განხილულია კულტურის ოთხი განზომილება, კორპორაციული მმართველობა, მოტივაციის თეორიები და პრაქტიკა, ლიდერობა, გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებები სხვადასხვა კულტურებში და ა.შ. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საერთაშორისო მენეჯერებს შეუძლიათ, იმ ცვლადების გამოყენება, რომლებიც ქვეყნების კულტურულ კონტექსტს ახასიათებს. შრომის სტიმულირების პრობლემა განიხილავს, როგორც საბაზისოს, რომელსაც მხოლოდ პერსონალის ადგილზე დამაგრება შეუძლია. კულტურული განზომილებები განხილულია ქვეყნების და კლასტერების მიხედვით.

სახელმძღვანელოში განხილულია შემდეგი საკითხები: 1. სოციალური თამაშის წესები; 2. სხვებზე უფრო თანასწორი; 3. მე, ჩვენ და ისინი; 4. გუშინ, დღეს თუ მოგვიანებით? 5. პირამიდები, მანქანები, ბაზრები და ოჯახები; 6. ორგანიზაციული კულტურა; 7. კულტურათაშორისი ურთიერთობები;

5. ს. ე. პივოვაროვი შედარებითი მენეჯმენტი (რუსულ ენაზე), 2006, გვ.359.

ნაშრომში განხილულია კომუნიკაციები შედარებით მენეჯმენტში. გადმოცემულია ა.შ.შ.-ში, ევროპაში, გერმანიაში, საფრანგეთში, დიდ ბრიტანეთში იაპონიაში და სხვა ქვეყნებში მართვის თავისებურებანი. შემუშავებულია შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალის გამოყენებითი მოხმარების პრინციპები; დადგენილია მართვის ორგანიზაციის სპეციფიკა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების მიხედვით; შემუშავებულია ღონისძიების კომპლექსი შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში ყველაზე შედეგიანი სიახლის გამოყენებისათვის; კონკრეტული წინადადებები და რეკომენდაციები აღნიშნულ სფეროში, რომელიც მოცემულია სახელმძღვანელოში

შეიძლება გამოვიყენოთ და გავითვალისწინოთ საკვალიფიკაციო ნაშრომის შესრულებისას;

6. ვ. პ. სლადკვეიჩი, მოტივაციური მენეჯმენტი (რუსულ ენაზე), კიევი 2001წ. 168 გვ.

ნაშრომში მოცემულია მენეჯმენტის თეორიები და პრაქტიკის საკითხები. მოცემულია მართვაში მოტივაციის არსი, აღწერილია მისი სახეები, სხვა მართვის ფუნქციებთან კავშირი. განხილულია მუშაკთა შრომის ანაზღაურებისა და მათი მოტივაციის საკითხები.

7. ნირმაიერ რაინერი, მანუელ ზაიფერტი, მოტივაცია, 2010 (რუსულ ენაზე).

ამ წიგნში საუბარია მოტივაციის შესახებ. დაწვრილებითაა ნათქვამი, თუ რა არის მოტივაცია და რისთვის არის ის ძალიან მნიშვნელოვანი, როგორ უნდა მოხდეს მისი სტიმულირება, რა შემთხვევებში და რატომ უნდა გაკეთდეს ეს.

8. მელ ზილბერმანი, კონსალტინგი: მეთოდები და ტექნოლოგიები, 2006 (რუსულ ენაზე).

წიგნში განხილულია მოტივაციური მენეჯმენტის ფრიად მნიშვნელოვანი საკითხები. კერძოდ, ორგანიზაციული მოტივაცია, შრომით კოლექტივში განსახორციელებელი ცვლილებები; მოტივაციის მეთოდის ძირითადი ამოცანები; მოტივაციის თეორიის ძირითადი ფაქტორები; მოტივაციის პოლიტიკა; ქცევითი მოდიფიკაცია და . შ.

9. პ. ნორთჰაუზი, „ლიდერობა“ დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი. ლოს-ანჯელესი/ლონდონი / 2010/, დაბეჭდილია აშშ-ში. მე-5 გამოცემა.

მონოგრაფია „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა მიზნად ისახავს ერთმანეთთან დაახლოვოს სხვადასხვა მიდგომები, რომელიც უკავშირდება ლიდერობას.

სადისერტაციო თემის დამუშავებისას ჩვენთვის საინტერესოა მე-14 თავი, სადაც საუბარია: კულტურაზე, ეთნოცენტრიზმზე, ცრურწმენაზე, კულტურის განზომილებებზე და მსოფლიო კულტურის კლასტერებზე.

ასევე, მნიშვნელოვანია მე-15 თავი, სადაც მოცემულია ლიდერული ქცევა და კულტურის კლასტერები, მათი მახასიათებლების ერთობლიობით. საინტერესოაა გაშუქებული ლიდერობის ეთიკა და პასუხისმგებლობა;

10. ა. აბრალავა „ეკონომიკის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები“, თბილისი, 2012.

მონოგრაფია 200 გვერდიანია. იგი ეხება საზოგადოებრივ-ეკონომიკური პროგრესის განმსაზღვრელ გლობალურ ინოვაციურ პროცესს, მის თავისებურებებსა და მასთან დაკავშირებულ წინააღმდეგობებს, საერთაშორისო რეგიონულ და რეგიონთაშორის ურთიერთობებს, ეროვნულ ეკონომიკათა ინტერესებსა და შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავების თეორიულ-კონცეპტუალური და გამოყენებითი ხასიათის საკითხებს.

მონოგრაფიაში განხილულია შემდეგი თემები:

1. ეკონომიკური პროგრესის ინოვაციური ფაქტორი;
2. ინოვაციები თანამედროვე ბიზნესში;
3. ინოვაცია-გლობალიზაციის მთავარი პოზიტივი;
4. ეკონომიკური განვითარების გლობალური ტენდენციები;
5. გლობალიზაცია და თანამედროვე გლობალური კრიზისი;
6. ეროვნული ეკონომიკის მართვა გლობალიზაციის ეპოქაში;
7. ეკონომიკის გლობალურ-ინოვაციური განზომილება და ა.შ.

11. ე. ბარათაშვილი, ა. აბრალავა, ლ. ბერიკაშვილი, რ. ოთინაშვილი ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია, კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფრთხოება, თბილისი, 2012. გვ. 202.

პუბლიკაციაში განხილულია ინოვაციურ საწარმოთა კლასტერების ინტეგრაციული პროცესი, კლასტერებისა და სხვა ქსელური ორგანიზაციების შედარებითი დახასიათება, კლასტერული ინიციატივები და მენეჯმენტი; ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ძირითადი მიმართულებები, მისი საკადრო უზრუნველყოფა და კონკურენტული ბიზნეს-დაზვერვა.

1. მეცნიერებისა და ტექნიკის გლობალური მიღწევების გავრცელება;

2. კაპიტალის მოძრაობის ზრდა, როგორც გლობალიზაციის მნიშვნელოვანი ფაქტორი;
3. მსოფლიო ფინანსური ბაზრის განვითარების ტენდენციები;
4. სამუშაო ძალის საერთაშორისო მიგრაცია;

12. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., „მენეჯმენტის პრინციპები“, თბილისი, 2010, გვ. 707.

სახელმძღვანელოში გადმოცემულია მენეჯმენტის, მართვის ხელოვნების და პრაქტიკის ძირითადი საფუძვლები. მასში წარმოდგენილია მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციების საკვანძო პრობლემები, მეთოდოლოგია, ისტორია, ორგანიზაციების მართვის ძირითადი პოსტულატები. საფუძვლიანადაა შესწავლილი მენეჯმენტის კრიტერიუმები, ფუნქციები, მეთოდები, ბიზნესის მოდელები, მენეჯმენტის მთავარე კაპიტალის – დროის, იმიჯის და ღირსების კოდექსის საკითხები.

სახელმძღვანელოში განხილულია:

- მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა;
- მენეჯმენტის ისტორია;
- მენეჯმენტის მოდელების ევოლუცია;
- ორგანიზაცია, როგორც მართვის სისტემა;
- მენეჯმენტის ფუნქციები, პრინციპები, მეთოდები;
- თვითმენეჯმენტი და იმიჯი;
- ბიზნეს-გეგმა და ა. შ.

13. დ. ჩარკვიანი, თეორია, კვლევა, პრაქტიკა, თბ. 2001, გვ. 666.

ნაშრომი ეძღვნება ორგანიზაციის აქტუალური პრობლემების განხილვას. ავტორი ადამიანის პროფესიული საქმიანობის ეფექტიანობას ისეთ მოვლენებთან მიმართებაში განიხილავს, როგორიცაა პიროვნების თვისებები, შემეცნებითი პროცესები, შრომითი მოტივაცია და ა. შ.

ნაშრომში საგანგებო ყურადღება მომუშავეს და ორგანიზაციის ურთიერთმოქმედებაზეა გამახვილებული. ავტორი ფუნდამენტური გამოყენები-

თი მეცნიერების თეორიულ პრინციპებთან ერთად გამოყენებითი მეცნიერების მეთოდოლოგიის მნიშვნელოვან საკითხებსაც აანალიზებს.

14. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., „მენეჯმენტი“ თბილისი, 2016, წიგნი 1, გვ. 606. წიგნი 2. 666 გვ.

სახელმძღვანელო გამოცემულია მაგისტრანტებისა და დოქტორანტებისათვის და შეიცავს მეცნიერების უახლეს მიღწევებს თანამედროვე მენეჯმენტში. ეს უკანასკნელი წარმოდგენილია თავისი ნაირსახეობებით, როგორც არის სერვისმენეჯმენტი, კლასტერული მენეჯმენტი, ხარისხისა და ბიზნესის შეფასების მენეჯმენტი, რეგიონული მენეჯმენტი, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, ცოდნის მენეჯმენტი და სხვ. ნაშრომში კომპლექსურადაა გადმოცემული მენეჯმენტის ძირითადი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები. განზოგადებული და გაანალიზებულია მენეჯმენტის მდიდარი უცხოური გამოცდილება ჩვენი ქვეყნის რეალობასთან მისი ადაპტირების მცდელობით. სახელმძღვანელო წარმოდგენილია ორ წიგნად და მოიცავს 21 თავს.

15. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები.“ თბილისი, 2006. თარგმანი ინგლისურიდან. გვ. 350.

მოცემულია მენეჯმენტის პროცესი, განსაზღვრულია მენეჯერთა როლები და უნარ-ჩვევები, აგრეთვე ახალი ტექნოლოგიების ზემოქმედება აღნიშნულ როლებსა და უნარ-ჩვევებზე. განხილულია დღევანდელი კონკურენციის პირობებში მენეჯერთა წინაშე არსებული ძირითადი სირთულეები. საინტერესოაა განხილული მენეჯმენტი გლობალურ სამყაროში, ყოველდღიურ რაკურსში; გადაწყვეტილების მიღება, სწავლება, შემოქმედებითი პროცესი და სიახლეები; ორგანიზება; ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება; გუნდური მუშაობის ეფექტური მართვა და ა.შ.

16. შრომები, მე-12-ე ტომი, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემია, თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2015, გვ., 391.

სამეცნიერო კრებულში მოცემულია თანამედროვე ეკონომიკური თეორიისა და პრაქტიკის აქტუალური საკითხები. შეფასებულია მსოფლიო ეკო-

ნომიკაში მიმდინარე გეოეკონომიკური და რეგიონული ტრანსფორმაციული პროცესები. გაანალიზებულია გარდამავალ ეტაპზე საქართველოს ეკონომიკური ტენდენციები, გატარებული რეფორმების ძლიერი და სუსტი მხარეები. გამოვლენილია ქვეყნის მთავარი გამოწვევები და მათი დაძლევის გზები, რაშიც ავტორების: ი. მესხიას, ნ. ჭითანავას, გ. ბედიანიშვილს და ს. პავლიაშვილის მოსაზრებების უმრავლესობას ვეთანხმები და ჩატარებული კვლევებითაც ვასაბუთებ. განსაკუთრებულ ყურადღებას ვამახვილებ ევროკავშირთან საქართველოს ასოცირების შედეგად ბიზნესგარემოს და, საერთოდ, ქართული ბიზნესის გაუმჯობესებაზე და ახალ რეალობაზე.

17. ც. ლომაია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2014 გვ. 317.

სახელმძღვანელოში მოცემულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც „კადრების მართვის საუკეთესო კონცეფცია“. ადამიანური ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციების კონკურენტული უპირატესობის უმნიშვნელოვანესი წყაროა და მის ოპტიმალურ და მაქსიმალურ გამოყენებაზე დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციული შედეგები. ნაშრომში განხილულია შემდეგი თემები:

- ❖ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები;
- ❖ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები;
- ❖ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის გარემო ფაქტორები;
- ❖ ადამიანური რესურსების ფუნქცია;
- ❖ ინდივიდუალური განსხვავებანი, შესაძლებლობები, ინტელექტი, პიროვნულობა, წარმომავლობა და კულტურა;
- ❖ მოტივაცია და მოტივაციის პოლიტიკა;
- ❖ ორგანიზაციული ვალდებულება და ორგანიზაციის ტიპები;
- ❖ ადამიანური რესურსების შერჩევა და მოწვევა და ა.შ

18. “მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისათვის“, ჟ. სტრატეგია და ორგანიზაციები, საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, 2012, გვ. 205.

ავტორთა ჯგუფი (პ. ტოლიაშვილი, ჯ. ბურჯალიანი, ნ. ცერცვაძე და სხვ.) „სინერგი ჯგუფის“ წიგნების სერიიდან წარმოადგენს ბიზნეს-ანალიტიკური სტატიების კრებულს და გადმოგვცემს ბიზნესის სტრატეგიის, მენეჯმენტისა და ლიდერობის მსოფლიოს უახლეს მიგნებებს აღნიშნულ სფეროებში. კრებულში გადმოცემულია, ისეთი თემები, როგორიცაა: ქართველი მენეჯერის აღსარება, საკუთარი საქმის დაწყების ერთი გზა, გუნდის მართვის მარტივი ხერხი, ყველაზე გავრცელებული ხარვეზები ქართული კომპანიების ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, მოტივაციის მცირე ბიუჯეტიანი სისტემები, გარდატეხის ასაკი ბიზნესში და სხვა საკითხები. საინტერესოდაა დანახული ხედვა პოსტკრიზისულ გარდაქმნებზე.

19. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, „ორგანიზაციის თეორია“, თბილისი, 2009.

წიგნში განხილულია ორგანიზაციის თეორიის საკითხები, რომლებიც განხილულია მეცნიერებათა სისტემაში. გაშუქებულია ორგანიზაციის არსი, სასიცოცხლო ციკლი, ორგანიზაციის სტრუქტურის შესახებ შეხედულებათა ევოლუცია, ორგანიზაციის ძირითადი კანონები და მეორე დონის კანონები; სტატიკურ და დინამიკურ ორგანიზაციათა მოქმედების პრინციპები, წარმოდგენილია ორგანიზაციისადმი სტრუქტურული მიდგომები სხვადასხვა ჭრილში, ასევე მოცემულია ორგანიზაციული კულტურის საკითხები. შემოთავაზებულია მაკრო და მიკრო მიდგომები დომინირებადი კულტურისა და სუბკულტურის ჭრილში.

შედეგები და მათი განსჯა

თავი 1. მოტივაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები შედარებით მენეჯმენტში

1.1. მოტივაციის სისტემის არსი და მნიშვნელობა შედარებით მენეჯმენტში

მოტივაცია მომდინარეობს ფრანგული სიტყვიდან – „მოტივი” რომელიც წარმოადგენს რაიმე მოქმედების, საქციელის გამომწვევ მიზეზს – მოტივს.

ბიზნესის მართვის ეფექტურობა დიდად არის დამოკიდებული პერსონალის მოტივაციაზე. მოტივაცია, როგორც საქმიანობის სტიმულირების პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მისაღწევად არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი და მნიშვნელოვანი ფუნქცია.

ლიტერატურაში მოტივაციის და მისი არსის მრავალი განმარტება არსებობს, რომლებიც გვებმარებიან მის ახსნასა და მრავალმხრივ დანახვაში. ჩვენ შევეცდებით წარმოგიდგინოთ მნიშვნელოვანი მათგანი და ჩვენეული ხედვა.

გ. რ. ჯონსისა და ჯ. მ. ჯორჯის აზრით, იგი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ფსიქოლოგიური გავლენა, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციაში ინდივიდის ქცევის ტიპზე. მოტივაციის კომპონენტებია:

- ❖ **მიმართულება** - თუ რის გაკეთებას ცდილობს ადამიანი;
- ❖ **ძალისხმევა** - ის, თუ რამდენად ცდილობს ადამიანი;
- ❖ **მდგრადობა** - ის, თუ რამდენ ხანს ცდილობს ამის გაკეთებას.³

მოტივაცია - ეს არის ადამიანის შეგულიანება - წაქეზება საქმიანობის წამოსაწყებად. ერთი მხრივ, გარედან თავს მოხვეული, ხოლო, მეორე მხრივ, შინაგანი რესურსების ასამუშავებელი ბიძგი. იგი შეიძლება გახდეს ყველაზე დიდებული და მოულოდნელი ადამიანური მიღწევების მიზეზი. მოტივა-

³ ც. ლომია „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ 2014წ.გვ.90-120.

ციის ნაკლებობა კი წარმოშობს უკმაყოფილებას, მტრულ დამოკიდულებასა და არეულობებს.

ყველა დროის ერთ-ერთი დიდი მენეჯერის, ლი იაკოკას აზრით: „მენეჯმენტი სხვა არაფერია, თუ არა ადამიანების მოტივაცია“.⁴ როგორც უკვე აღვნიშნეთ, იგი არის ადამიანების შეგულიანება-მოწოდება საქმიანობაზე. ხოლო, შეგულიანების მთავარ მამოძრავებელ ძალას მოტივები და სტიმულები წარმოადგენენ. „სტიმული“ წარმოდგება ლათინური სიტყვისაგან *stimyle* და ნიშნავს წვეტიან ჯოხს, რომლითაც ცხოველებს ერეკებოდნენ. გადატანითი მნიშვნელობით სტიმულში იგულისხმება გარეშე ფაქტორი, რომელიც ადამიანს მიზნის მისაღწევად ეხმარება. სტიმული – ეს არის მატერიალური ან მორალური ჯილდო. მისგან განსხვავებით, მოტივი შინაგანი შეგულიანების მომენტს წარმოადგენს. მოტივებად ხშირად წარმოდგენილია ინსტიქტური იმპულსები, ბიოლოგიური სწრაფვა, სურვილები, დადგენილებები და ა.შ.

გ. რ. ჯონსისა და ჯ. მ. ჯორჯის აზრით, ადამიანის ქცევის მიხედვით მოტივაცია არის ამა თუ იმ მოქმედების ტიპის შეგნებული შერჩევა, რომელიც განისაზღვრება შიდა და გარე ფაქტორების კომპლექსური ზემოქმედებით (სტიმულებისა და მოტივების შესაბამისად)⁵ ორგანიზაციაში კი ის მართვის ერთ-ერთი ფუნქციაა, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლებში მუშა-ობისკენ მიმართული მოტივების სტიმულირებას.

შინაგანად მოტივირებულია ქცევა, რომელიც მიმართულია საკუთარი თავისადმი. ამ შემთხვევაში მოტივაციის წყარო არის თვითონ ქცევის წარმოჩენა. ბევრი თანამშრომელი შინაგანად მოტივირებულია. მათ აქვთ კარგად გამოხატული შესრულებისა და მიღწევის გრძნობა, ასევე სურვილი დაეხმარონ ორგანიზაციას დასახული ამოცანების მიღწევაში და მოიპოვონ კონკურენტული უპირატესობა.

გარეგნულად მოტივირებულია ქცევა, როდესაც ინდივიდს აქვს მატერიალური ან სოციალური ჯილდოს მოლოდინი. ამ შემთხვევაში მოტივა-

⁴ https://nataliesun.wordpress.com/2010/05/24/motivaciis_zal/ 22.05.2016

⁵ გ.რ.ჯონსი ჯ.მ. ჯორჯი. თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი. 2006. გვ. 214.

ციის წყაროს წარმოადგენს ქცევის შედეგები და არა თვითონ ქცევა. ადამიანები შეიძლება იყვნენ მოტივირებულები, როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი მოტივებით, ან ორივეთი ერთად.

თანამშრომელთათვის კარგად შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად, მიღებული შედეგის უზრუნველყოფა აერთიანებს მომუშავეთა ინტერესებისა და ორგანიზაციის მიზნებს. წარმოადგენს გ. რ. ჯონსისა და ჯ. მ. ჯორჯის მიერ შემუშავებულ მოტივაციის განტოლებას, სადაც კარგად ჩანს თანამშრომელთა და ორგანიზაციის მიზნების ერთიანობა მთლიანობაში:

ცხრილი 1.1.1.

მოტივაციის განტოლება

ორგანიზაციის შენატანი	წევრების	შესრულება	ორგანიზაციის მიერ მიღებული შედეგები
დრო; ძალისხმევა; განათლება; გამოცდილება; უნარ-ჩვევები; ცოდნა; სამუშაო ქცევები;		წვლილის შეტანა ორგანიზაციის პროდუქტიულობაში, ორგანიზაციულ ეფექტურობაში და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში	ხელფასი; სტაბილური სამსახური; შელავათები; შვებულების ვადა; სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობა; ავტონომია; პასუხისმგებლობა; მიზნის მიღწევით მიღებული გრძნობა;

წყარო: გ. ჯონსი, ჯ. ჯორჯი თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2006, გვ. 215.

მოტივაციად აღიქმება ადამიანის საქციელის ცვლილება. იგი ინდივიდს ამა თუ იმ ქცევისაკენ უბიძგებს, რაც თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვან რგოლად ითვლება, დაგეგმვასთან, ორგანიზაციასთან და კონტროლთან ერთად. მოტივაციის ფუნქცია მიმართულია და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ყველა დონეზე თანამშრომელთა ვალდებულებების კეთილსინდისიერ შესრულებას.

მოტივაცია მჭიდრო კავშირშია მართვის ყველა ძირითად ფუნქციასთან. ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრისა და დასახული მიზნების მიღწევის გზების დაგეგმვა გულისხმობს არსებული რესურსის გონივრულ გამოყენებას, მათ მისადაგებას გარემო პირობებთან, თანამშრომელთა სუსტი

და ძლიერი მხარეების შეფასებას და მათ სწორ პოზიციონირებას. მათ კოორდინაციას და სხვა. ეს პროცესი კი მოითხოვს თანამშრომელთა გათვითცნობიერებას და მოტივირებულობას. თანამშრომელთა ჩართვა მიზნის ჩამოყალიბებისა და მისი მიღწევის გზების დაგეგმვის პროცესში უზრუნველყოფს მათ მიერ უფრო კეთილსინდისიერად სამუშაოს შესრულების განხორციელებას.

ორგანიზება არის პროცესი, რომელიც სამუშაო ურთიერთობების სტრუქტურის დასადგენად გამოიყენება. მისი მიზანია, ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა. იგი განსაზღვრავს საქმიანობისა და ანგარიშვალდებულების ურთიერთკავშირს. ყველა ეს პროცესი გავლენას ახდენს მენეჯერთა და თანამშრომელთა მოტივაციაზე და განსაზღვრავს მათ ქცევას, რომელიც მიმართული უნდა იყოს ორგანიზაციის საერთო მიზნის მისაღწევად.

გამძოლის ფუნქცია პირდაპირ გულისხმობს თანამშრომელთა მოტივაციას (მათ სწორ კოორდინირებას, ინფორმირებულობას და სტიმულირებას).

კონტროლის პროცესთან მოტივაციის ფუნქციის კავშირი აღინიშნება სამუშაოს შესრულების ყველა საფეხურზე. როგორც სამუშაოს დაწყებამდე წინასწარი კონტროლის დროს, ასევე ანაზღაურების სისტემების განსაზღვრისას, რაც განაპირობებს თანამშრომელთა შემდგომ ქცევას (მოტივაციას) თანამდებობრივი მოვალეობის შესრულებისას. მოტივაციისას დიდი მნიშვნელობა გააჩნია შეფასების პროცესს, როდესაც ხელმძღვანელთა მიერ ხდება თანამშრომელთა მონაწილეობით ჩატარებული სამუშაოს შეფასება. განსაკუთრებით კი, მოტივაციური მიზნით მნიშვნელოვანია კონტროლის საბოლოო ეტაპი, როდესაც ხდება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის დადგენა და შემდგომ ამის მიხედვით თანამშრომელთა წახალისება, ან საყვედურის მიცემა.

ორგანიზაციის მართვის პროცესში მოტივაციის მნიშვნელობის თვალსაჩინოებისათვის გამოვყავით ის ძირითადი ამოცანები, რომელთა გადაჭრაც შეუძლია სწორად მიმართულ მოტივაციას. ესენია:

- ❖ მაღალპროდუქტიული თანამშრომლების გამოვლენა და აღიარება მათი შემდგომი შემოქმედებითი აქტიურობის სტიმულირების მიზნით;
- ❖ ორგანიზაციის მხრიდან დადებითი დამოკიდებულების გამოვლენა ფირმის მაღალეფექტიანი თანამშრომლების მიმართ;
- ❖ თანამშრომელთა შრომის შედეგების აღიარების პოპულარიზაცია;
- ❖ აღიარების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება;
- ❖ თანამშრომელთა მორალური მდგომარეობის გაუმჯობესება - ინდივიდუალურად გამიზნული და სწორად შერჩეული აღიარების ფორმის გამოყენებით;
- ❖ შრომითი საქმიანობის ზრდის პროცესის უზრუნველყოფა;
- ❖ თანამშრომელთა სწორი მოტივაციის უზრუნველყოფა, სამართლიანი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბება, რითიც უზრუნველყოფს ჯანსაღ სამუშაო პროცესს;
- ❖ თანამშრომელთა მუდმივ, სწორ მოტივაციას შეუძლია თავიდან აგვარიდოს სხვადასხვა ტიპის გაურკვევლობები, აღმოფხვრას არეულობები და ამით ხელი შეუწყოს სამუშაო პროცესის სტაბილურობას და უწყვეტობას.

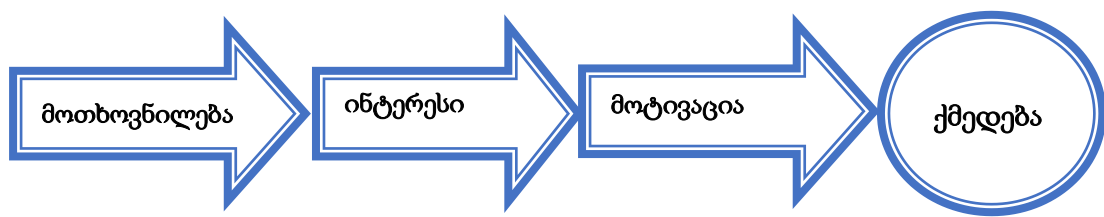
დუაიტდ ეიზენჰაუერმა მოტივაციის განმარტება შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა⁶ „მოტივაცია არის უნარი, ადამიანი იქამდე მიიყვანოს, რომ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს.“

გ. ჰოფსტედეს მიხედვით „მოტივაცია ინდივიდში არსებული ის ნაგულისხმევი ძალაა, რომელიც მას ამა თუ იმ ქცევის არჩევისკენ უბიძგებს“.⁷

ზოგიერთი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ მოტივი მხოლოდ გაცნობიერებული შეგულებიანებაა. მარტივად, მოტივაციის პროცესი შეგვიძლია გამოვსახოთ შემდეგი სახით:

⁶ <http://gipanewscafe.net/gipajsprma2015/gipajsprma201507/?p=133> 10.02.2016

⁷ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, გვ. 237.



ნახ. 1.1.1. მოტივაციის მარტინი მოდელი

ხოლო თუ, შედარებითი მენეჯმენტის ჭრილში განვიხილავთ ვნახავთ, რომ მოთხოვნილებებისა და მოტივების საფუძველი არის ის სოციალურ-კულტურული გარემო, სადაც დაიბადა, აღიზარდა და ჩამოყალიბდა ესა თუ ის ინდივიდი⁸. რამდენადაც მოთხოვნილებები ადამიანებში წარმოშობენ მათი დაკმაყოფილების სურვილს, მენეჯერებმა ორგანიზაციაში უნდა შექმნან ისეთი გარემო, სადაც თითოეული მუშაკი იგრძნობს, რომ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს ესა თუ ის ქცევის ტიპი. ხოლო თანამედროვე პირობებში ასეთი გარემოს შექმნა შესაძლებელია მენეჯერების მხრიდან კულტურული განსხვავებებისა და ღირებულებების ცოდნით, მათი პატივისცემით და აღიარებით. აქვე, გვინდა ხაზი გავუსვათ, რომ კროსკულტურული ურთიერთობები მხოლოდ სხვადასხვა კულტურებს შორის ურთიერთობას არ გულისხმობს, აღსანიშნავია, რომ ერთი კულტურის შიგნით არსებული ორგანიზაციებიც ატარებენ სხვადასხვა ორგანიზაციულ კულტურას, რაც აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული მენეჯერების მიერ.

ადამიანს, როგორც თავისუფლებისმოყვარე არსებას, სძულს დაემორჩილოს ბრძანებებს. მოტივაცია იწყება იქ, სადაც მთავრდება ბრძანების ზემოქმედება.

მენეჯერებს გამუდმებით უხდებათ ადამიანთა საქმიანობასა და მოტივაციაზე ზემოქმედება, რადგან შემსრულებელთა ძალისხმევისა და მათ მიერ დასახული მიზნების გაუზიარებლობის შემთხვევაში, ყველაზე კარგად შედგენილი გეგმაც კი, მხოლოდ ქაღალდზე დარჩება.

⁸ Пивоварова С. Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006 стр.7-18

დაგეგმვისა და ორგანიზაციის ფუნქციების შესრულებისას მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებებს და მოქმედებაში მოჰყავთ განხორციელების საშუალებები. ამ თვალსაზრისით, მოტივაცია მიზნების მისაღწევად საკუთარი და სხვათა ქმედებების წაქეზებაა. მოტივაციის განსახორციელებლად მენეჯერების აქტიურ მოღვაწეობასთან ერთად მნიშვნელოვანია ცალკეული სუბიექტის შინაგანი მოტივებიც. ამ პროცესში აუცილებელია სწორად განისაზღვროს და შეფასდეს ცალკეული პიროვნებების მამოძრავებელი მოტივები, მათზე შინაგანი და გარეგანი ძალების გავლენის თანაფარდობა. მოტივაციის ფუნქციის განხორციელება არა მხოლოდ გარეგანი ზემოქმედებაა ადამიანთა შესაგულიანებლად, არამედ, იგი ამცირებს არასასურველი ქცევებისა და მოტივების გამოვლინებებს.

საბაზრო ურთიერთობათა ფორმირების კვალდაკვალ მმართველობითი საქმიანობაც სულ უფრო და უფრო სრულყოფილი ხდება. საბაზრო ეკონომიკა მოითხოვს მაღალკვალიფიციურ მენეჯერებს, ამიტომ წარმატების მისაღწევად აუცილებელ მოთხოვნებს უყენებს პროფესიონალიზმს. ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ პერსონალის კვალიფიკაციაზე, არამედ არსებული კადრების უნარიან გამოყენებასა და სწორად მართვაზე. უდავოა, რომ ორგანიზაციებისათვის, მსგავსი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზით, კონკურენტულ ბრძოლაში მთავარი იარაღი მაღალკვალიფიციური პერსონალის მართვის თანამედროვე და დახვეწილი სისტემის გამოყენებაა, რომელიც შეესაბამება კონკრეტული ორგანიზაციის საკადრო მოთხოვნებს, აერთიანებს და აახლოებს ორგანიზაციისა და მასში დასაქმებული თითოეული მომუშავეს მიზანს. რამდენად კვალიფიციურიც არ უნდა იყოს ორგანიზაციის პერსონალი, მხოლოდ მათი პროფესიონალიზმი არ არის წარმატების ერთადერთი ფაქტორი. ბევრი რამ დამოკიდებულია პერსონალის მართვის სისტემაზე. თუ პერსონალის მართვის პროცესი არაეფექტიანად ხორციელდება, მაშინ კვალიფიციური პერსონალი ვერ შეძლებს სრული ძალისხმევით მუშაობას.

მენეჯერები მუდმივად ახორციელებენ მომუშავეთა მოტივაციას, რომელიც მათი საქმიანობის უმთავრესი შემადგენელი ნაწილია. მოტივი ეს არის ძალა, რომელიც არსებობს ადამიანში, ან მის გარეთ და, რომელიც განაპირობებს მის ენთუზიაზმს გარკვეული ქმედების შესრულებისას.

საერთაშორისო მასშტაბით, კონკურენციის გაზრდამ კომპანიებს შორის განაპირობა პერსონალის განხილვა სტრატეგიული რესურსის ჭრილში. კროსკულტურულმა ურთიერთობებმა, მოტივაციისათვის ახალი ბარიერები და სირთულეები შექმნა, რადგან ამ ურთიერთობების ქვეშ იგულისხმება მჭიდრო კომუნიკაცია და თანამშრომლობა მრავალეროვნული კულტურის წარმომადგენლებთან.

მულტიკულტურულ (ეთნიკური, ნაციონალური, კულტურული, მენტალური განსხვავებები) სივრცეში, მოტივაციის კუთხით მრავალი პრობლემა იჩენს თავს. ამ პრობლემების გადაჭრისას უნდა გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ კულტურული განსხვავებები, არამედ ინსტიტუციონალური ასპექტებიც.

კითხვაზე – უნდა იმართებოდეს თუ არა თანამშრომელთა მოტივაცია მათი ხელმძღვანელების მიერ?⁹ – ყველა ამერიკელი და დასავლეთ ევროპელი მენეჯერი გასცემს დადებით პასუხს. დღევანდელ რეალობაში, იმისათვის, რომ სწორად მართო თანამშრომელთა მოტივაცია, აუცილებელია იცოდე მათი პრიორიტეტული მოთხოვნილებები, ინტერესები, ამბიციები, ინდივიდუალური და მენტალური თავისებურებები, რათა მართვის პროცესში შეძლო მათი შესაძლებლობების, პროფესიონალური მახასიათებლების, კომუნიკაციის უნარისა და სამუშაოს ეფექტური შესრულებისათვის საჭირო სხვადასხვა რეზერვის მაქსიმალური აქტივაცია.

მულტიკულტურულ გარემოში, მოტივაციის პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს თანამშრომლის ინტერესების შერწყმა კომპანიის ინტერესებთან, აუცილებელია ჩამოყალიბდეს სასიამოვნო ორგანიზაციული გარემო, დაფუძნებული ურთიერთნდობაზე. ყოველი თანამშრომლისათვის

⁹ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ. ი., კულტურები და ორგანიზაციები, გვ.11-19.

ცნობილი და ხელმისაწვდომი უნდა გახდეს კომპანიის სტრატეგიული მიზნები. თითოეული მათგანი, როდესაც ინფორმირებულია და ნათლად ხედავს თავიანთ როლს ორგანიზაციის საქმიანობაში, მატულობს კარიერული ზრდის პერსპექტივა და მაშასადამე, მოტივაციაც.

შესრულებული სამუშაოს მიმართ ინტერესი საერთაშორისოა, თუმცა გასათვალისწინებელია ის, რომ მოთხოვნილებათა ხასიათი, ინტენსიურობა და სურვილების იმპულსურობა ატარებს ნაციონალურ ხასიათს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ის, რაც ადამიანთა ერთი ნაწილისთვის არის ეფექტიანი, მეორისთვის შეიძლება, საერთოდ, უმნიშვნელო აღმოჩნდეს. სხვადასხვა ერებისათვის შრომითი საქმიანობის მოტივაციის ასპექტების სწორი მიდგომისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ თვითონ, როგორ აღიქვამს და რა მნიშვნელობას ანიჭებს ამა თუ იმ ეროვნების წარმომადგენელი შრომას, რომელიც არ ამოიწურება მხოლოდ ეკონომიკური საჭიროებით, ძალა-უფლების, მიღწევების და აღიარების მოთხოვნილებებით და ა.შ.

მნიშვნელოვანი განსხვავებებია ასევე დროის ფაქტორის აღქმაში კულტურებს შორის. ე. ჰოლმა¹⁰ შეიმუშავა კლასიფიკაცია, რომლის მიხედვითაც ქვეყნები დაიყო მონოქრონულ და პოლიქრონული ხასიათის ქვეყნებად. წარმოდგენილ ცხრილში გამოსახულია განსხვავებები მენეჯერთა მიერ დროის აღქმის მიმართ ე. ჰოლის კლასიფიკაციის მიხედვით:

ცხრილი 1.1.2.

დროის აღქმა მენეჯერის ქცევაში

მონოქრონული პიროვნება	პოლიქრონული პიროვნება
დროის ყველა მოცემულ მომენტში აკეთებს მხოლოდ ერთ საქმეს	აკეთებენ რამოდენიმე საქმეს ერთდროულად
კონცენტრაციას ახდენს სამუშაოზე	ადვილად შედის შეცდომაში და მიდრეკილება აქვს შესვენებების კეთებისკენ.
ძალიან სერიოზულად უდგება მოლაპარაკებებით დადგენილ ვადებს (დროის ზუსტ დაგეგმვას, განრიგს)	მოლაპარაკებებს დადგენილი ვადების შესახებ განიხილავს როგორც ნებაყოფლობით
სავარაუდოდ, იმყოფება დაბალკონტექსტური კულტურის გავლენის ქვეშ და ძირითადად საჭიროებს ინფორმაციას დიდ მოცულობაში	სავარაუდოდ იმყოფება მაღალკონტექსტური კულტურის გავლენის ქვეშ და გააჩნია მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დიდი მოცულობა

¹⁰ Пивоварова С. Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006стр.38

სავარაუდოდ, ორიენტირებას ახდენს სამსახურსა და კარიერაზე	სავარაუდოდ ორიენტირებას ახდენს ადამიანებზე და პირად ურთიერთობებზე
მკაცრად მისდევენ გეგმებს	ხშირად და სწრაფად ცვლის გეგმებს
მკაცრად უჭერენ მხარს პირადი ცხოვრების ნორმებსა და ურთიერთობებს, რომელშიც არის ნდობა	ინარჩუნებს მჭიდრო ურთიერთობას ნდობით აღჭურვილი ადამიანების მიმართ

წყარო: hascnstab M., Inerulturelles Management – Sternenfels; Berlin: Varlag Wissenschaft&Praxis, 1999 (პირველწყარო: Hall. T., Hall M. R., Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, 1987).

სწორედ, ამ პროცესების ორგანიზაციული რეგულირება და ამ კუთხით რეკომენდაციების შემუშავება არის ჩვენი კვლევის ერთ-ერთი მიზანი.

1.2. მოტივაციის თეორიის ევოლუცია და მისი ძირითადი კონცეფციები

საკითხის კვლევის ისტორია. მოტივაციის თეორია განიხილავს მოტივაციის პროცესს. იგი განმარტავს თუ რატომ იქცევა ადამიანი სამუშაოზე ისე, როგორც იქცევა, მისი ძალისხმევისა და მიმართულების თვალსაზრისით. იგი აღწერს, თუ რა უნდა იღონოს ორგანიზაციამ, რომ ადამიანმა გამოიყენოს ძალა და უნარი ორგანიზაციის მაქსიმალური ამოცანების მისაღწევად და ამავედროულად, დაიკმაყოფილოს საკუთარი მოთხოვნილებები. სხვა ადამიანების მოტივირება ნიშნავს შედეგების მისაღწევად მათი იმ მიმართულებებით წარმართვას, საითაც თქვენ გსურთ. ადამიანი მაშინ არის მოტივირებული, როდესაც აქვს მოლოდინი, რომ მოქმედების კურსი მას მიიყვანს მიზნის მიღწევამდე.¹¹

ადამიანებზე გამიზნული ზემოქმედების აუცილებლობა ცნობილი იყო გაცილებით უფრო ადრე, ვიდრე სიტყვა “მოტივაცია” გაჩნდებოდა მენეჯმენტის ლექსიკაში. ადამიანებზე გავლენის მოსახდენად ყველაზე პირველად გამოიყენეს მათრახისა და თაფლაკვერის პოლიტიკა (Method of carrot and stick¹²). მეფეები ადამიანებზე ან მახვილს აღმართავდნენ, ან ჯილდოს

¹¹ ჯორჯიაშვილი ც., ნაშრომი „მოტივაციური მენეჯმენტი ფორმის სტრატეგიული მენეჯმენტის სრულყოფაში“.

¹² <http://www.aleanjourney.com/2014/07/carrots-and-sticks-dont-motivate-in.html> 14.07.2015

გადასცემდნენ მათ. ასეთი მიდგომა ჩვეულებრივი მოვლენა იყო XIX საუკუნის ბოლოსაც კი. პირველი ინტერესი მოტივაციისადმი სათავეს იღებს ძველ საბერძნეთში, სადაც ფილოსოფოსები მსჯელობდნენ იმაზე, თუ რა არის ის ძალა, რაც აიძულებს ადამიანს იმოქმედოს. ეს არის ადამიანის შეგულიანება - მოწოდება საქმიანობაზე. ხოლო, შეგულიანების მთავარ მამოძრავებელ ძალას მოტივები და სტიმულები წარმოადგენენ.

ამ პერიოდის ყველაზე მნიშვნელოვანი თეორია ეკუთვნის პლატონს, რომელმაც განმარტა, რომ ადამიანის სული შედგება სამი ნაწილისგან: გრძნობითი, სულიერი და გონიერი ნაწილებისგან. სამივეს თავისი სურვილები და მოთხოვნები აქვს და სამივე ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად მოქმედებს ადამიანის სურვილებზე, მოტივაციასა და ქმედებებზე. ამის შემდეგ, შუა საუკუნეებში მოტივაცია ფილოსოფიასთან ერთად უკვე სხვადასხვა კონტექსტშიც ჩნდება: სამხედრო საქმე, პოლიტიკური ფილოსოფია, ეკონომიკა და სხვა. მაგალითად, მაკიაველი „მთავარში“ წერს¹³, რომ ადამიანის მთავარი მოტივაცია ძალაუფლებისა და სტატუსის სურვილია.

მე-19 საუკუნეში მოხდა ინდუსტრიული რევოლუცია, განვითარდა კაპიტალისტური ურთიერთობები, რაც გარდამტეხი ფაქტორი იყო მოტივაციისთვის და მის შესწავლას შესძინა პრაქტიკული საფუძვლები. მენეჯერები, პოლიტიკოსები და ზოგადად საზოგადოება დაინტერესებული გახდა, რომ ადამიანი, როგორც რესურსი, რაც შეიძლება ეფექტიანად ყოფილიყო გამოყენებული. თუმცა, საინტერესოა, რომ მოტივაციის მეცნიერულად შესწავლა დაიწყო არა მე-19 საუკუნიდანვე, არამედ მხოლოდ მე-20 საუკუნიდან, რასაც რამდენიმე მიზეზი ჰქონდა. მაგალითად, მე-19 საუკუნეში უმუშევრობის ძალიან მაღალი დონე იყო, რის გამოც, ადამიანები ისედაც ყველაფერს აკეთებდნენ, რათა ემუშავათ. მოტივაციის განვითარების ერთ-ერთ მიზეზად ითვლება აგრეთვე, ფსიქოლოგიის ჩამოყალიბება და განვითარება 1870 წელს, ასევე კომპანიებს შორის კონკურენტული ბრძოლის გაზრდა და ა. შ.

¹³ https://ka.wikipedia.org/wiki/ნიკოლო_მაკიაველი 10.01.2016

პირველი, ვინც მეცნიერულად შეისწავლა მართვის საკითხები და მათ შორის, მოტივაცია იყო ფრედერიკ ტეილორი. ფ. ტეილორი¹⁴ მოტივაციის პრაქტიკულად ერთადერთ საშუალებად განიხილავდა ფულს. მისი ნაშრომები ძალიან დიდი პოპულარობით სარგებლობდა იმ პერიოდისათვის. საბჭოთა პერიოდში ნათლად ჩანს ტეილორიზმის გავლენის ელემენტები, მათ შორის მოტივაციაზე, სადაც ერთადერთ სტიმულად პრემიები გამოიყენებოდა. თავიდან სამუშაოს შედეგების მიხედვით განხორციელებულმა მოტივაციამ წარმატებები მოუტანა ორგანიზაციებს, თუმცა მეცნიერები მალევე მივიდნენ ლოგიკურ დასკვნამდე, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია არა მარტო ფულით, არამედ სოციალური, არამატერიალური და ფსიქოლოგიური სტიმულებითაც შეიძლება.

ჩატარდა ჰოთორნის¹⁵ ცდები, 30-იან წლებში წარმოიშვა ადამიანურ ურთიერთობათა მოძრაობა. ამ მოძრაობის მამის – მეიოს აზრით, ადამიანების მოტივაცია სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით უკეთ შეიძლება, ვიდრე ფულით. მეიოს აზრით, ადამიანი მოწოდებულია შრომისთვის და მუშებს სიამოვნებთ ერთმანეთთან თანამშრომლობა.

XX საუკუნის 40-იან წლებში თანდათან იწყება თეორიების წერა მოტივაციაზე, რაც პიკს აღწევს 60-70 იან წლებში (ამ პერიოდს მოტივაციური თეორიების ოქროს ხანასაც უწოდებენ).

ა) ტრადიციული მიდგომა. თანამშრომელთა მოტივაციის შესწავლა მეცნიერული მენეჯმენტის ეპოქიდან დაიწყო (ძირითადი როლი ფ. ტეილორს ეკუთვნის). გავიხსენოთ, რომ მეცნიერული მენეჯმენტი ვარაუდობს თანამშრომლების მიერ შესრულებული ფუნქციური მოვალეობების სისტემატურ ანალიზს, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს მიღებული მონაცემების მომხრეთა ყურადღება მიმართულია შრომის ანაზღაურებისკენ, ე.ი. თანამშრომელი განიხილება, როგორც ეკონომიკური ადამიანი: ადამიანები მზად არიან მეტი გააკეთონ ბევრი ფულისთვის. მოცემული მიდგომის განვითა-

¹⁴ ჯონსი გ.რ., ჯორჯი ჯ.მ., „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბ., 2006, გვ.26.

¹⁵ ჯონსი გ.რ., ჯორჯი ჯ.მ., „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბ., 2006, გვ.30.

რებამ მიგვიყვანა შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი სისტემის შემუშავებამდე, როდესაც თანამშრომლის ხელფასის დონე მტკიცედ არის დაკავშირებული მის მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობასა და ხარისხთან.

ბ) თანამედროვე მიდგომა სამი ძირითადი თეორიის გავლენით ჩამოყალიბდა. პირველ ტიპს მიეკუთვნება მოტივაციის შინაარსის (შინაარსობრივი) თეორიები, რომლებიც ადამიანის საბაზო მოთხოვნილებებს აანალიზებს. ეს თეორიები იკვლევს ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანების მოთხოვნილებებს; მათზე დაყრდნობით მენეჯერებს ეძლევათ შესაძლებლობა, რომ უფრო ღრმად ჩასწვდნენ ხელქვეითთა საჭიროებებს. მოტივაციის პოცესების თეორიის მიმდევართა ყურადღება კონცენტრირებულია პროცესებზე, რომლებიც ადამიანის ქცევაზე მოქმედებენ, კერძოდ, იმის ახსნაზე, თუ რა ხერხებით ცდილობენ მომუშავეები ანაზღაურების მიღებას.

ბოლოს, განმტკიცების თეორიები იკვლევენ მომუშავეთა სწავლების დროს შრომის პროცესში მისაღები ქცევის ვარიანტებს. ამრიგად, მოტივაცია მეტად რთული და არაერთმნიშვნელოვანი პროცესია. ცალ-ცალკე განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

შინაარსობრივი თეორიები. მისი შემქმნელები სწავლობდნენ, თუ რა იყო ადამიანის მოტივაცია. მათ ჰქონდათ მცდელობა შეექმნათ პრაქტიკულად უნივერსალური თეორიები, რომლებიც ყველგან და ყოველთვის იმუშავებდა. ისინი არ ითვალისწინებდნენ დროსა და ადგილს და მიჯაჭვულნი იყვნენ მხოლოდ სტატიკურ გარემოს. ამგვარ თეორიებს მიეკუთვნება თანამედროვე პირობებში საყოველთაოდ ცნობილი მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია, რომელიც 1943 წელს შეიმუშავა ამერიკელმა ექიმმა-ფსიქოლოგმა ა. მასლოუმ.

მასლოუს აზრით, ადამიანის მოტივაციას იწვევს დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები. ეს თეორია ადამიანის მოტივაციას აკავშირებს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან, რითაც იგი ამტკიცებს, რომ ადამიანები თავიანთ მოტივაციებში ეყრდნობიან მოთხოვნილებების სხვადასხვა სახე-

ობას. მაგალითად, ფიზიოლოგიური (საკვების, წყლის, ძილის და სხვ.) საჭიროება, რაც აუცილებელია სიცოცხლის უზრუნველსაყოფად. სოციალური უსაფრთხოების დაცვის, წესრიგის, მშვიდობის, სიყვარულის მოთხოვნილება და სხვა. იერარქიით უფრო მაღალი მოთხოვნილებები მაშინ იწყებენ მოქმედებას, როცა ქვემოთ მდებარენი დაკმაყოფილებულები არიან. დაკმაყოფილებული მოთხოვნილებები, როგორც მოტივატორები, წყვეტენ მოქმედებას, მაგრამ წარმოშობენ უფრო მაღალ მოთხოვნილებებს. შრომითი საქმიანობის სფეროში ეს ნიშნავს, რომ ადამიანები, პირველ რიგში, ძალისხმევას ახმარენ ყველაზე დაბალი დონის დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების დაკმაყოფილებას. ადამიანი, რომელიც იწყებს მუშაობას, შეიძლება ფიქრობდეს იმაზე, რომ იშვოს ფული, რათა გადაიხადოს სწავლის ქირა, უზრუნველყოს საკუთარი თავი საცხოვრებლით. მოსალოდნელია, რომ ეს ადამიანი იშრომებს გულმოდგინედ, რათა გაუზარდონ ხელფასი, რაც საშუალებას მისცემს უკეთ დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებები. მეორემ შეიძლება იმუშაოს მხოლოდ იმისთვის, რომ ურთიერთობა ჰქონდეს ხალხთან და ჩართული იყოს სოციალურ სფეროში და ამიტომ, მისთვის ხელფასის მომატება არ იქნება ისეთი ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი, როგორც პირველი თანამშრომლისთვის. თითოეული ადამიანის საჭიროებები მასლოუმ გააერთიანა ხუთ ჯგუფად¹⁶:

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები: საკვები, დასვენება და ა.შ.
2. ფიზიკური და სოციალური დაცვის და უსაფრთხოების საჭიროებები;
3. საკუთრების (აფილაციის) მოთხოვნილება;
4. თავის პატივისცემის, ავტონომიის, წარმატების მიღწევის სტატუსის, აღიარების, ყურადღების მოთხოვნილებები;
5. თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება – სურვილი, რომ გახდეს ის, რისი უნარიც აქვს- ზრდისკენ მისწრაფება, საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზება და თვითგამოხატვის ნება.

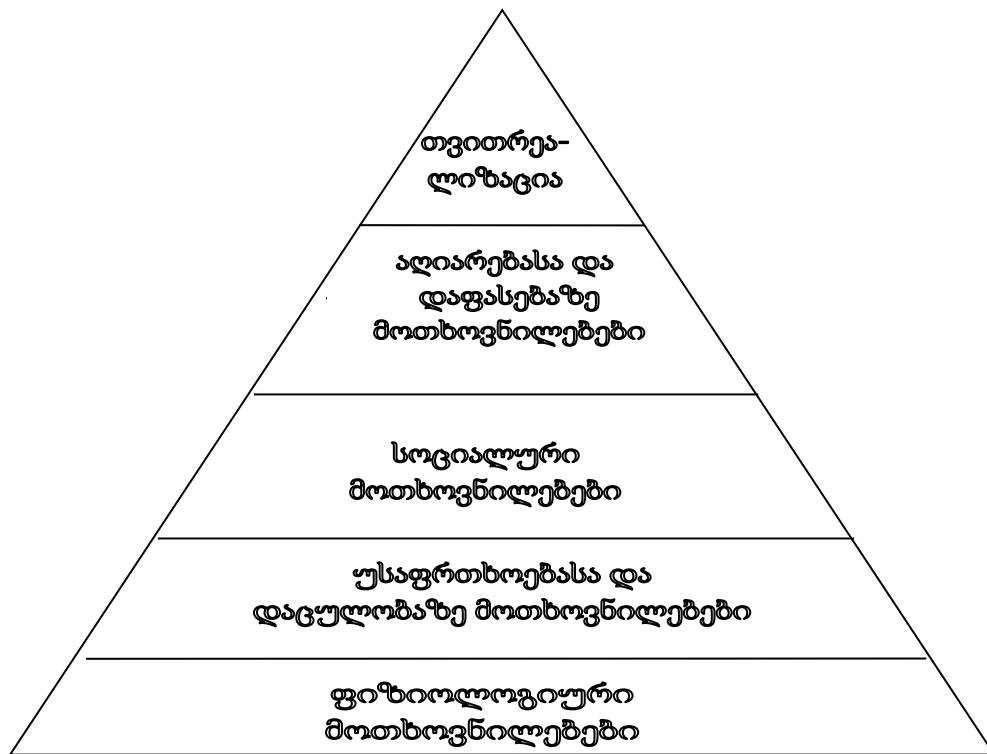
¹⁶ ბარათაშვილი, ე. მარიდაშვილი, მ. ბაგრატიონი, ლ. მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი წიგნი I, გვ. 57-62.

მოთხოვნილებების ეს ხუთი ჯგუფი უნივერსალურია ყველა ადამიანისთვის. პირველი ორი მოთხოვნილება წარმოადგენს დაბალი რანგის მოთხოვნილებას, ყველა დანარჩენი მაღალი რანგის მოთხოვნილებებია. მასლოუს თეორიის თანახმად ყველა ეს მოთხოვნილებები შეიძლება განვიხილოთ მკაცრი იერარქიული თანმიმდევრობით პირამიდის სახით. ასეთი იერარქიული სქემის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანისთვის პრიორიტეტულია უფრო დაბალი რანგის მოთხოვნილებები და ეს აისახება მის მოტივაციაზე.

ყველაზე მაღალი მოთხოვნილება პიროვნების თვითგამოხატვა და ზრდა ვერასოდეს იქნება მთლიანად დაკმაყოფილებული, ამიტომ, მოთხოვნილების მიხედვით ადამიანის მოტივაციის პროცესი – უსასრულოა.

მოთხოვნილებებს მასლოუ განიხილავდა ორ ასპექტში: თვითშეფასებასა (ადამიანთა სურვილში იყვნენ ნიჭიერები, კომპეტენტურები, ცნობილები) და სხვების მიერ დაფასებაში (პრესტიჟი, სტატუსი, აღიარება და ყურადღება). ეს მათ ეხმარება თვითდაჯერებასა და თვითდამკვიდრებაში.

თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულებისას პიროვნების პოტენციურ შესაძლებლობათა თვითგანხორციელების სურვილთან და მისთვის შემოქმედებითი მოღვაწეობის ატმოსფეროს შექმნასთან, რათა თითოეულმა ადამიანმა სრულად გამოავლინოს საკუთარი ტალანტი. მიუხედავად ა. მასლოუს იდეების დიდი გავლენისა მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაზე, ზოგიერთი მისი დებულება მიჩნეულია არასრულყოფილად. მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ავტომატურად არ იწვევს ადამიანთა მოტივაციისათვის შემდეგი დონის მოთხოვნილებათა ჩანაცვლებას. კონცეფციაში ნაკლებადაა გათვალისწინებული ადამიანთა ინდივიდუალური განსხვავებები და მათზე სიტუაციური ფაქტორების (სამუშაოს შინაარსი, სქესი, ასაკი, ეროვნება და სხვ.) გავლენა. უმაღლესი დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, როგორც პრაქტიკამ აჩვენა, აუცილებლობით არ იწვევს მათი მამოტივირებელი ზემოქმედების შემცირებას.



ნახ. 1.2.1. მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პირამიდა მასლოუს მიხედვით

წყარო: ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, „მენეჯმენტის საფუძვლები“ თბ., 2011.

მასლოუს პირამიდას, ცნობილი მეცნიერები თანამშრომელთა მოტივირების ერთგვარ გასაღებს უწოდებენ. შესაძლოა, ამის მიზეზი ისიც იყოს, რომ იგი „ძლიერ დამაჯერებლად გამოიყურება და ორგანიზაციის იერარქიულ პირამიდას წააგავს“. მაშასადამე, ხელმძღვანელის მოვალეობა თანამშრომლების მიმართ მდგომარეობს იმაში, რომ გულმოდგინედ დააკვირდეს მათ, დროულად გაარკვიოს, რა აქტიური მოთხოვნილებები აქვს თითოეულ მათგანს. ჩვენი აზრით, მენეჯერმა სწორედ ამის მიხედვით უნდა მიიღოს მათი რეალიზების გადაწყვეტილება, რაც ხელს შეუწყობს სამუშაოს ეფექტიანობის ამაღლებას.

ა. მასლოუს თეორია, მართალია, არ ითვალისწინებს ინდივიდუალურ განსხვავებებს ადამიანთა მოთხოვნილებებში, მაგრამ მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ ბევრი სიტუაციური ფაქტორი (ასაკი, სქესი, გამოცდილება, ეროვნება, კულტურა, შრომის შინაარსი, მდგომარეობა ფირმაში და ა.შ.) იწვევს ქვეშევრდომთა მოთხოვნილებების სხვადასხვა გამოვლინებას. ადა-

მიანებს განსხვავებული მოთხოვნილებები აქვთ, ამიტომ, ფირმის მმართველმა იგი უნდა გაითვალისწინოს მათი ეფექტიანი სტიმულირებისათვის.

ბ) ფრედერიკ ჰერცბერგის მოტივაციის თეორია¹⁷. XX საუკუნის 50-იანი წლების მიწურულს ჰერცბერგმა მოთხოვნილებები ორ ჯგუფად დაყო. ეს ფაქტორებია: ჰიგიენური და მოტივაციური ფაქტორები. ამ თეორიის ჩამოყალიბების საფუძველი გახდა იმის გარკვევა თუ, რა როლს ასრულებენ მატერიალური და არამატერიალური ფაქტორები მოტივაციისას.

მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებში, გამოირჩევა ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია თავისი მიდგომით. ეს თეორია განიხილავს შრომისადმი მოტივაციის ფაქტორებს, განწყობილებებსა და შედეგებს ერთიან კომპლექსში და გამოყოფს „დამაკმაყოფილებელ მოტივატორებს“ და „ჰიგიენურ“ ფაქტორებს. კვლევა ეყრდნობა ტექნიკური და ეკონომიკური სამსახურის მუშაკთა გამოკითხვის შედეგებს, რომელთა ანალიზის საფუძველზე მან გააკეთა დასკვნა, რომ სამუშაოსადმი დადებითი ემოციური დამოკიდებულება მუშაკებს უჩნდებათ ისეთი ფაქტორების გავლენით, როგორიცაა: მიღწევები, მუშაობის შედეგების აღიარება და მოწონება, სამუშაოს შინაარსი და შემოქმედებითი ზრდის პერსპექტივა, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე და თანამდებობრივ კარიერაში წინსვლა. ნეგატიური ემოციები კი ძირითადად დაკავშირებულია ადმინისტრაციულ პოლიტიკასა და მართვის სტილთან, შრომის ანაზღაურებასთან, კოლექტივში ურთიერთობებთან (სტატუსი), სამუშაო პირობებთან (უსაფრთხოება), შემოწმებისა და კონტროლის ინტენსივობასთან (სუპერვიზია).

ჰერცბერგი არ ეთანხმება ადამიანის მოთხოვნილებების იერარქიულ დაყოფას. იგი მოთხოვნილებებს ორ ჯგუფად ჰყოფს: ჰიგიენურ და მოტივაციურ ფაქტორებად.

პირველი ჯგუფი („ჰიგიენური“) უკავშირდება პიროვნების მოთხოვნების თვითგანვითარებას, სადაც ხორციელდება სამუშაო. მეორე ჯგუფი უშუალოდ უკავშირდება სამუშაოს ხასიათს და არსს. ჰერცბერგის „ჰიგიენური“

¹⁷ ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ., 2007, გვ.69-72.

ფაქტორები ითვალისწინებენ ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს და მომავლის რწმენას.

მასლოუს და ჰერცბერგის თეორიებს შორის განსხვავება, ჩვენი აზრით, მდგომარეობს იმაში, რომ მასლოუს მიხედვით, როცა მუშაკს აქვს მოტივაცია, მაშინ იგი იწყებს უკეთ მუშაობას. ხოლო ჰერცბერგის მიხედვით, მუშაობას იწყებს მხოლოდ მაშინ, როცა ის ჩათვლის, რომ მოტივაცია ადეკვატურია.

ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია გარემოს ზემოქმედებასთან. ამ ფაქტორების სუსტი და არასაკმარისი მოქმედება ადამიანში სამუშაოს მიმართ დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას იწვევს. მაგრამ თუ მათი მოქმედება საკმარისია, ისინი, თავისთავად, ვერ მოახდენენ ადამიანის მოტივირებას. მასლოუს მოდელში ჰიგიენის ფაქტორებს ე.წ. პირველადი მოთხოვნილებები შეესაბამება (ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების საჭიროებები). ჰერცბერგის აზრით, მუშაკი მხოლოდ მაშინ აქცევს ყურადღებას ჰიგიენურ ფაქტორს, როდესაც მისი რეალიზაცია არასაკმარისი, ან არასამართლიანია.

მოტივაციის ფაქტორები შესასრულებელი სამუშაოს არსთან არის დაკავშირებული. მათი არარსებობა, ან არაადეკვატური მოქმედება ადამიანში დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას არ იწვევს. ამასთან, მათ მუშაკის მოტივირება შეუძლიათ. მაგალითისთვის შეგვიძლია მოვიყვანოთ „შრომის მაღალი ანაზღაურება,” ან „საინტერესო სამუშაო”.

ფრედერიკ ჰერცბერგის აზრით, მომუშავეთა მიერ კმაყოფილების განცდა და დაუკმაყოფილებლობის შეგრძნება განსხვავებული პროცესია, ჰერცბერგის თეორიაში მოტივაციის ფაქტორებად განიხილება მოთხოვნილებათა ცალკე ჯგუფის მიღწევა, აღიარება, პასუხისმგებლობა, წინსვლა, ზრდის შესაძლებლობა. ხოლო ჰიგიენური ფაქტორები (ხელფასი, შრომის უსაფრთხოება, შრომის პირობები, მუშაობის რეჟიმი, კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან ურთიერთობა და სხვა) არ არიან მოტივატორები, ისინი მხოლოდ მუშაობის ხელისშემშლელი პირობებისა და პრობლემების დაძლევის ფაქტორებია. მომუშავეთა მხრივ დაუკმაყოფილებლობის განცდების

გამოვლინების შემთხვევაში, მენეჯერმა ყურადღება უნდა მიაქციოს მათ გამოძვევ მიზეზებს და აღმოფხვრას დაუკმაყოფილებლობა, ხოლო ამის შემდეგ მიმართოს თავისი ძალისხმევა მომუშავეთა მოტივაციისკენ.

მოტივაციის ნებისმიერი შინაარსობრივი თეორია შემდეგი ფორმულით შეიძლება იქნას გამოხატული:

გარკვეული მოთხოვნილება + შესაბამისი სტიმული = სასურველი მოქმედება.

მაგრამ ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან მათში არსებული მოთხოვნილებების მიხედვით. ეს იწვევს მოთხოვნილებების შესწავლის პროცესის ინდივიდუალიზაციას, რაც თავისთავად, მენეჯერის ამოცანას საკმარისზე მეტად ართულებს. ფ. ჰერცბერგის ორი ფაქტორის თეორია წინა პლანზე აყენებს ადამიანის ფსიქიკური მდგომარეობის მოტივირებულ მნიშვნელობას.

ცხრილი 1.2.1.

ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია

ჰიგიენური ფაქტორები	მოტივირებული ფაქტორები
ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა სამუშაო პირობები ხელფასი პიროვნებათშორისი ურთიერთობები უფროსებსა და ხელქვეითებთან სამუშაოს უშუალო კონტროლის ხარისხი	წარმატება დაწინაურება სამსახურში სამუშაო შედეგების აღიარება და მოწონება პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხი შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობები

წყარო: თორია მ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2014 გვ. 2012

მენეჯმენტის პრაქტიკაში ამ თეორიის გამოყენება გულისხმობს შრომის შინაარსის მოტივირებული როლის ხაზგასმას, რომლის საფუძველზეც შემუშავებულ იქნა პროგრამა, რათა მუშაკს ეგრძნო მასზე დაკისრებული საქმის სირთულე და მნიშვნელობა, აემაღლებინა პასუხისმგებლობა და ეგრძნო გარკვეული თავისუფლება მუშაობის ხერხების არჩევისას, აღმოეფხვრა ოპერაციის მონოტონურობა და რუტინულობა, ჰქონოდა შესაძლებლობა გაეთვითცნობიერებინა, რომ იგი ასრულებს ცალკეულ და დამოუკიდებელ სამუშაოს. მაგრამ, პრაქტიკამ და სხვა კვლევებმა გვაჩვენა, რომ

მოტივაციის მკვეთრად დაკავშირება მხოლოდ დაკმაყოფილებასთან არ შეიძლება, რაც არ უნდა მნიშვნელოვანი იყოს ეს ფსიქოლოგიური ფენომენი.

გ) კლეიტონ ალდერფერის ERG თეორია¹⁸. კლეიტონ ალდერფერის ERG (Existence არსებობა, Relatedness კავშირურობა; Growth – ზრდა) თეორია ჩამოყალიბებულია 1972 წელს, სადაც არსებობის, კავშირურობისა და ზრდის მოთხოვნილებები აღიარებულია მოთხოვნილებების ძირითად ჯგუფად.

კ. ალდერფერმა მოთხოვნილებები სამ კატეგორიად დაყო: ეგზისტენციალური (Existence), სოციალური (Relatedness) და განვითარების (Growth). მასლოუსაგან განსხვავებით, კლეიტონ ალდერფერი უარყოფდა მოთხოვნილებათა იერარქიულ აგებულებას და მათი მკაცრად თანმიმდევრული დაკმაყოფილების აუცილებლობას. მაგალითად, ადამიანი, ეგზისტენციალური და სოციალური მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაშიც კი, შეიძლება მიილტვოდეს განვითარებისკენ. უფრო მეტიც, ალდერფერის აზრით, ადამიანს შეიძლება ერთდროულად რამდენიმე დომინანტი მოთხოვნილება ჰქონდეს. მასლოუ კი ამტკიცებს, რომ დაუკმაყოფილებელი საჭიროება უმთავრესი მოტივატორია და მოთხოვნილებათა პირამიდაზე აღმასვლა მხოლოდ წინა დონის დაკმაყოფილების შემდეგ შეიძლება. ალდერფერის აზრით, კი უფრო მაღალი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება თუ ბლოკირებულია, მატულობს ქვემოთ მდებარე მოთხოვნილებათა მეტი სიხშირითა და სისრულით დაკმაყოფილებისკენ ლტოლვა, ანუ ბლოკირებული მოთხოვნილება აქტუალურობას მატებს უფრო დაბალ მოთხოვნილებას.

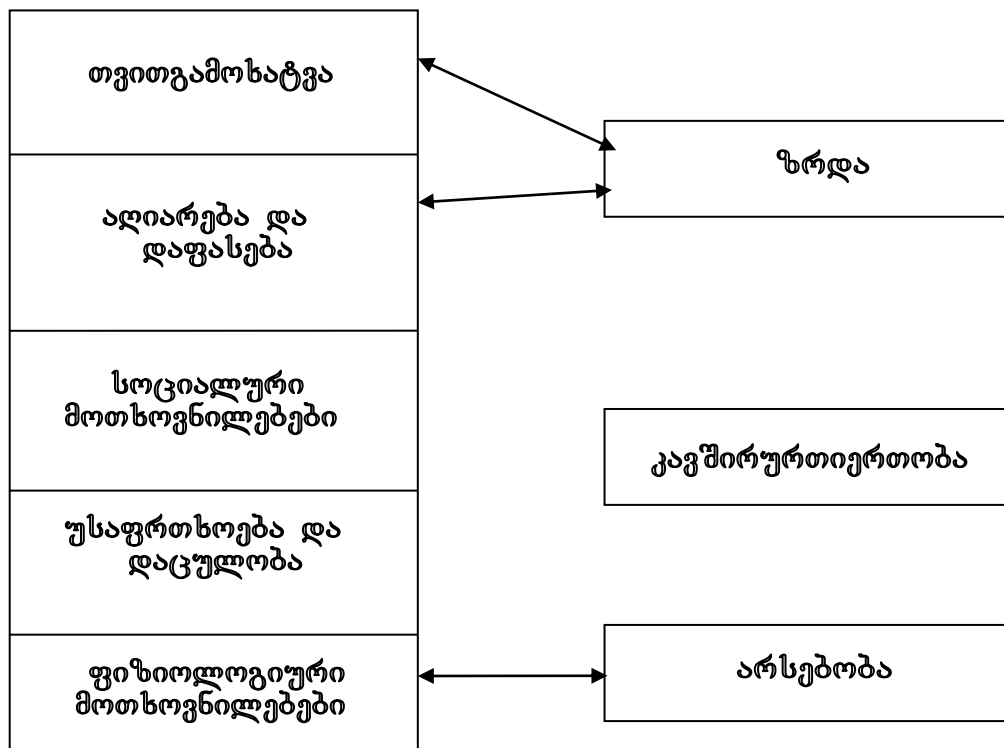
კ. ალდერფერის თეორიის თანახმად¹⁹, მოთხოვნილებათა იერარქია გამოხატავს აღმასვლას კონკრეტული მოთხოვნილებებიდან ნაკლებად კონკრეტულისკენ: თუ დაკმაყოფილდა ქვემდგომი მოთხოვნილება იწყება მოძრაობა ზევით, ხოლო თუ დაკმაყოფილდა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილება, მაშინ ეშვება ქვემოთ. ამიტომაც, მოთხოვნილებათა აღმასვლას

¹⁸ <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/erg-motivation-theory-alderfer.php>

¹⁹ ხომერიკი თ. მენეჯმენტის საფუძვლები თბ.2007გვ.166

ალდერფერისეულ იერარქიაში ეწოდება მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროცესი, ხოლო დადმასვლას თვლიან ფლუსტრაციად, ანუ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისთვის მისწრაფებათა მსხვერვად. თავისი არსით, ეს მიდგომა ახლოსაა ა. მასლოუს თეორიასთან, ოღონდ მოთხოვნილებების დაჯგუფების ალდერფერისეული სქემა უფრო ინტეგრირებული ხასიათისაა.

მართალია, მმართველობის პრაქტიკაში ძნელია ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება-დაუკმაყოფილებლობის დონის შეფასება და, ამდენად, იგი პირობით ხასიათს ატარებს, მაგრამ ცხოვრებისეული ლოგიკა არაერთ მაგალითს გვთავაზობს, როცა წინსვლის განუხორციელებელი მცდელობის შემდეგ ადამიანები პრაგმატულად განიხილავენ თავიანთ შესაძლებლობებს და მეტ კონცენტრაციას ახდენენ უფრო დაბალი იერარქიის მოთხოვნილებების სრულყოფილად დაკმაყოფილებაზე²⁰.



ნახ. 1.2.2. მოთხოვნილებათა იერარქია ალდერფერის მიხედვით

²⁰ზომერიკი თ. „მენეჯმენტის საფუძვლები“ თბ. 2007.გვ.166-170

კ. ალდერფერის თეორიამ ნაწილობრივ აღმოფხვრა ა. მასლოუს იერარქიული წყობის ნაკლოვანებები. მან გამოყო მოთხოვნილებების სამი ჯგუფი: არსებობის, კავშირისა და პიროვნული ზრდის. პირველი მოიცავს ა. მასლოუს პირამიდის მოთხოვნილებების ორ ჯგუფს - ფიზიოლოგიურსა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებებს; მეორე შეესატყვისება კოლექტივის წევრობისა და თანამონაწილეობის მოთხოვნილებების ჯგუფს და ასახავს ადამიანის სოციალურ ბუნებას, მის სწრაფვას იყოს ოჯახის წევრი, ჰყავდეს კოლეგები, მეგობრები, აიღონ და პატივი სცენ მას, ადამიანთა შორის ჰქონდეს გარკვეული მდგომარეობა; მესამე მოიცავს - ზრდის, თვითგამოხატვის, მტკიცე რწმენისა და სრულყოფისკენ სწრაფვას და ა. შ. მოთხოვნილებების ეს სამი ჯგუფი, მასლოუს თეორიის მსგავსად, იერარქიულად არის განლაგებული.

თუ ა. მასლოუ თვლიდა, რომ მოძრაობა წარმოიქმნება მოთხოვნილებიდან მოთხოვნილებისკენ და იგი მიდის მხოლოდ ქვევიდან ზევით, ამის საპირისპიროდ, კ. ალდერფერი ამტკიცებს, რომ მოძრაობა ორივე მხარეს ხდება: ზევით, თუკი დაკმაყოფილებულია უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებები. მეორე შემთხვევაში ხდება სამუშაოს განხილვა და აქტიურდება მერკანტილური მოთხოვნილებები. სოციალური მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში ძლიერდება მუშაკის სწრაფვა მატერიალური გამორჩენისკენ, ხელფასისკენ და ა.შ. ეს დებულებები ადასტურებს ორგანიზაციული კულტურის, სოციალური ორიენტაციისა და მენეჯმენტის, კოლექტივში სასიკეთო ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნისა და პროფესიული კარიერის შექმნის შესაძლებლობებს.

დ) დ. მაკლელანდის თეორია²¹. დევიდ მაკლელანდის თეორია უფრო დიდ როლს ანიჭებს მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, რომელშიც იგი გულისხმობს, რომ უფლების მოთხოვნილების მქონე ადამიანები უმეტესწილად გვევლინებიან, როგორც გულახდილები. ეს მისწრაფებები მათ შესაძლებლობას აძლევს სრულად გამოავლინოს საკუთარი

²¹ Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф. Основы Менеджмента пер.с.англ М.1992.

თავი. ძალაუფლების მოთხოვნილების მქონე ადამიანები, ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით, არ არის სავალდებულო იყვნენ კარიერისტები. დ. მაკლელანდი აღნიშნავს, რომ, როდესაც ადამიანს სურს დიდი კოლექტივის ლიდერი გახდეს, მან თავისი ზემოქმედების გამოსავლენად უნდა გამოიყენოს მეტად დახვეწილი და სოციალიზებული ფორმები. იგი ვალდებულია იღვაწოს კოლექტივის საერთო მიზნის მისაღწევად, გამოავლინოს დაინტერესება და წინა პლანზე წამოსწიოს იდეები, რომლებიც ადამიანებს უბიძგებენ მათი რეალიზაციისკენ.

დევიდ მაკლელანდმა უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებზე ყურადღება გაამახვილა ნაშრომში, სადაც იგი მოთხოვნილებებს სამ ჯგუფად ყოფს:

1. მოთხოვნილებები ძალაუფლებაზე;
2. მოთხოვნილებები მიღწევებზე (წარმატებებზე);
3. მოთხოვნილებები გარემომცოფებთან მჭიდრო ურთიერთობებსა და სოციალურ კავშირებზე .

მიღწევებზე მოთხოვნილებას ის უკავშირებს ადამიანისა და მთლიანად, საზოგადოების ეფექტიან ეკონომიკურ არჩევანს. ეკონომიკური უსაფრთხოების განვითარებამ და მართვის მეთოდების სრულყოფამ მოტივაციის თეორიაში, მნიშვნელოვანი როლი მიანიჭა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებებს. მაკლელანდის თანახმად, მაღალი დონის მოთხოვნილებების სტრუქტურა დაიყვანება სამ ფაქტორზე: წარმატებებისკენ, ძალაუფლებისკენ, აღიარებისკენ მისწრაფებაში.

დ. მაკლელანდის მიხედვით, ძალაუფლებიკენ მიდრეკილ ადამიანებს აქვთ საშუალება დაიკმაყოფილონ ეს სურვილი და დაიკავონ გარკვეული თანამდებობა ორგანიზაციაში. თანამშრომელთა ასეთი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება შეიძლება განხორციელდეს ატესტაციის, კვალიფიკაციის ამაღლების და ა. შ. შედეგად. მისი აზრით, ამგვარი მოთხოვნილებების განვითარებით, საზოგადოება ხელს უწყობს თავისუფლებისმოყვარე და სამეწარმეო უნარის მქონე პიროვნების აღზრდას, ასეთი ძალაუფლების

მოყვარეობა შორს უნდა იყოს კარიერიზმის ნეგატიური გამოვლინებებისაგან.

პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე, ერთი და იგივე მოტივი შეიძლება ჰქონდეს განსხვავებული მოთხოვნილებების ადამიანებს, მაგალითად, ადამიანების მისწრაფება ძალაუფლებისკენ შეიძლება გამოწვეული იყოს, როგორც საქმის კეთების სურვილით, ასევე უფროსობის ამბიციის დაკმაყოფილებითა და კარიერაზე ყურადღების კონცენტრირებით.

ა. მასლოუსა და კ. ალდერფერის თეორიებისაგან გასხვავებით, დ. მაკლელანდის კონცეფციაში ძალაუფლების, თანამონაწილეობისა და წარმატებათა მიღწევის მოთხოვნილებები არ გამორიცხავენ ერთმანეთს და არ ხასიათდებიან იერარქიული ურთიერთდაპირისპირებით. პირიქით, მათი ურთიერთქმედების პირობები იმის მიხედვით, თუ რა ადგილი უჭირავს ცალკეულ პიროვნებას სამმართველო იერარქიაში, სასურველია სხვადასხვა კომბინაციით (წარმატება-ძალაუფლება, წარმატება-თანამონაწილეობა და სხვა) გახდეს ამ ადამიანების მამოძრავებელ მოტივებზე ზემოქმედების საშუალება.

მოტივაციის პროცესუალური თეორიები. მოტივაციის არსის სრულად შესწავლისათვის მეტად მნიშვნელოვანია ე.წ. პროცესუალური თეორიის შეხედულებები. ისინი წარმოადგენენ მოტივაციისადმი შედარებით ახალ მიდგომას. ამ თეორიებში აქცენტი კეთდება გადაწყვეტილებათა მიღების პროცედურების სამართლიანობის განცდაზე.

ეს კონცეფცია გვებმარება გავიგოთ ის მიზეზები, რომელთა მიხედვითაც ადამიანები აღიქვამენ ამა თუ იმ პროცედურას სამართლიანად, ან უსამართლოდ. აგრეთვე, თუ რა გავლენა აქვთ ამ წარმოდგენებს მოტივაციაზე. ამ პროცესებზე დაკვირვებისას გამოიყო ორი ძირითადი ფაქტორი: ერთი, თუ რამდენად სამართლიანად ღებულობენ გადაწყვეტილებებს მენეჯერები, ხოლო, მეორე, რამდენად დამაჯერებლად არწმუნებენ ისინი თანამშრომლებს მიღებული გადაწყვეტილებების სამართლიანობაში და სისწორეში.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიებისგან განსხვავებით, რომლებიც ეფუძნებიან ადამიანთა მოთხოვნილებებისა და მათზე ზემოქმედების ფაქტორების ანალიზს, მოტივაციის პროცესუალური თეორიები იკვლევენ სამუშაოთა შემსრულებლის მიერ საკუთარი ქცევის განსაზღვრის პროცესს. ცხადია, თეორიული მსჯელობები მოტივაციის პროცესზე პირობითია, რადგან ადამიანთა მოთხოვნილებებისა და მისწრაფებების ზუსტი შეფასება თითქმის შეუძლებელია, თუმცა, ეს არ გამორიცხავს მოტივაციის გზით მათი ქმედებების სასურველი მიმართულებით წარმართვას. ამ კონცეფციებში მოტივაციის პროცესი წარმოდგენილია შემდეგი სახით: ადამიანები ამოცანათა გააზრებისა და შესაძლოა ანაზღაურების გათვალისწინებით, ამ ინფორმაციას უდარებენ თავიანთ მოთხოვნილებებს, მოტივაციის სტრუქტურასა და შესაძლებლობებს. ამით, ისინი განწყობიან განსაზღვრული ქცევისათვის და ღებულობენ მოქმედების გადაწყვეტილებას.

მოტივაციის პროცესუალური თეორიებია²²:

- ❖ მოლოდინის;
- ❖ სამართლიანობის;
- ❖ თანასწორობის;
- ❖ მიზნის დასახვის, მოტივაციის.

მოტივაციის პროცესუალურ თეორიებში მოცემულია არა მხოლოდ პროცესის აღწერა, არამედ მოტივაციის განხორციელების თითოეული ეტაპის თავისებურება და წახალისებათა სისტემის ფუნქციონირების მექანიზმი.

ა) **ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია**²³. ვიქტორ ვრუმი და ამ თეორიის სხვა მომხრეები ამტკიცებენ, რომ მუშაკების მოტივაციის დონე დამოკიდებულია მათ წარმოდგენებზე საკუთარი ნიჭიერებისა და შესაძლებლობების შესახებ. აქედან გამომდინარე, მათ უჩნდებათ მოთხოვნილებები სასურველ მდგომარეობასა და ანაზღაურებაზე. ამ შემთხვევაში, მოლოდინის თეორიის მომხრეთა ყურადღება გამახვილებულია არა დასაქმებულთა მოთხოვნილებების საჭიროებების იდენტიფიკაციაზე, არამედ, იმის ანალიზზე, თუ ამ

²² თორია მ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბ., 2014, გვ. 203-2017.

²³ თორია მ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბ., 2014, გვ. 2013-220.

შემთხვევაში რატომ უკავშირდება აზროვნების პროცესი მაღალი ანაზღაურების მიღების სურვილს. მოლოდინის თეორიის მიხედვით, მოლოდინი პიროვნების მიერ ალბათობის შეფასებაა. ამდენად, დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ როგორ აფასებს მუშაკი თავის შესაძლებლობებს. ასევე, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს თვით მენეჯერის მოლოდინის დონის სიმაღლეს. თუ მაღალია, ხელქვეითების მწარმოებლურობაც მაღალია და პირიქით. ვრუმის თანახმად მოტივაცია წარმოადგენს სამი მამრავლის ნამრავლს:

$$\text{მოტივაცია} = (F-R) * (R-C) * (C-V),$$

სადაც

(F-R) – იმის მოლოდინია, რომ თანამშრომლის F ძალისხმევა მიაღწევს მას R შედეგს;

(R-C) – იმის მოლოდინია, რომ R შედეგის მიღება მოუტანს თანამშრომელს მაღალ ანაზღაურებას;

(C-V) – ანაზღაურების ვალენტობაა. თანამშრომლის თვალსაზრისით C ანაზღაურების მოსალოდნელი V ფასეულობა.

ვიქტორ ვრუმის მიხედვით, მხოლოდ მოთხოვნილებების არსებობა არ განაპირობებს მიზნის მისაღწევად ადამიანთა მოტივაციას, თუ მათ არ ექნებათ ამ გზით მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მოლოდინი. ორგანიზაციებში ინდივიდთა ქცევაზე ეს შეხედულებები ეფუძნება შემდეგს:

- ადამიანთა მოთხოვნილებათა სტრუქტურა ინდივიდუალური ხასიათისაა და განსაზღვრავს მათ მიერ შრომის შედეგების განსხვავებულ შეფასებას;
- მომუშავეები შეგნებულად ირჩევენ ქცევისა და მოქმედების წესს;
- არჩევანი განისაზღვრება ქმედებების შედეგების მოლოდინით.

ვრუმის მიხედვით, მოტივირების მოდელი შემდეგი ფორმულით გამოიხატება:

მოტივირება უდრის „იმის მოლოდინს, რომ ძალისხმევა სასურველ შედეგს მოგვცემს და მიღებულ შედეგს შესაბამისი ჯილდო მოჰყვება“. ²⁴ ამ

²⁴ჯონსი გ.რ., ჯორჯი ჯ.მ., „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბ., 2006., გვ. 221.

მოდელის თანახმად, თუ რომელიმე მამრავლი ნულს უდრის („მუშაკს არ სჯერა, რომ მისი ძალისხმევის შედეგად სასურველი შედეგი მიიღწევა“, ანუ „მიღწეული შედეგი შესაბამისი ჯილდოს გარეშე დარჩება“, ან “მუშაკის თვალსაზრისით, ჯილდოს ფასეულობა არ გააჩნია”), მაშინ ნამრავლიც ნულს უდრის („მუშაკი არამოტივირებული რჩება“).

რეალურად, პრაქტიკაში ძნელდება აღნიშნული თეორიის გამოყენება, მისი აბსტრაქტულობისა და შინაგანი ფასეულობების მონიტორინგის სირთულის გამო. ასევე, წარმოუდგენელია, რომ მუშაკებმა ყოველთვის რაციონალურობის ნიშნით გააკეთონ მომავალი ქცევის არჩევანი. მიუხედავად ამისა, მოლოდინის თეორიის ძირითადი დებულებები ქმედუნარიანია. ადამიანები მათ ხელთ არსებული ინფორმაციის ფარგლებში ცდილობენ შეაფასონ დღევანდელი ქცევა ხვალინდელი შედეგების ალბათობის კუთხით. შესაძლო ალტერნატივებიდან ყველაზე ეფექტიანის შერჩევისას, განჭვრიტონ მოსალოდნელი შედეგები და მათი მნიშვნელობა. აღნიშნულის გათვალისწინებით, მენეჯერებსაც შეუძლიათ მუშაკების მოტივაციის პროცესის გააქტიურება შემდეგი ღონისძიებებით: ინდივიდისათვის დაჯილდოების მისაღები და ფასეული ფორმების შერჩევით; სამუშაოს შესრულების მოთხოვნათა ნათლად ჩამოყალიბებითა და შემსრულებლებამდე მათი დაყვანით; ინდივიდთა ძალისხმევის მობილიზაციის მისაღები საშუალებებისა და მეთოდების გამოძებნით; სამუშაოს შესრულების ძალისხმევასა და ანაზღაურებას შორის ეკვივალენტურობის დადგენით; დაქვემდებარებულებთან უკუკავშირის არსებობით, რათა ყოველი დაჯილდოება მჭიდროდ უკავშირდებოდეს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.

ბ) სამართლიანობის თეორია. ამ თეორიის თანახმად, მოტივაციის ეფექტურობას ინდივიდი აფასებს არა ფაქტორების განსაზღვრული ჯგუფის მიხედვით, არამედ, იგი ადარებს თავისი და ანალოგიურ სისტემურ გარემოში მომუშავე სხვა პირზე (თანამშრომელი) გაცემულ ანაზღაურებას ერთმანეთს. მომუშავე თავის წახალისების შეფასებას ახდენს სხვა თანამშრომლების წახალისებასთან მიმართებაში, რომლის დროსაც ის ითვალისწინებს

პირობებს, რომლებშიც უხდებათ მათ მუშაობა. განსხვავების შემთხვევაში ადამიანს უჩნდება უთანასწორობის შეგრძნება და ფსიქოლოგიური დამაბულობა, რომლის მოსახსნელად მენეჯერებს უხდებათ მათი დამატებითი მოტივაცია. თავის მხრივ, სამუშაოთა შემსრულებლები ცდილობენ მიიღონ მეტი ანაზღაურება; სამართლიანობისა და თანასწორობის შეგრძნება ადამიანისათვის მეტად ფაქიზი გრძნობებია. როგორც ცხოვრებამ აჩვენა, ადამიანები უფრო ადვილად ეგუებიან რაიმეს უქონლობას, ვიდრე უსამართლობას. ამიტომაც, ეს საკითხები მოტივაციის პროცესუალური თეორიების კვლევის სფეროა. ამართლიანობის თეორიის ფუძემდებლად ითვლება სტეისი ადამსი („სამართლიანობის გაგება” 1963 წ., უსამართლობა სოციალური ცვლილებების დროს”, 1965 წ.). აღნიშნული თეორიის მიხედვით, ადამიანების წარმოდგენები თანასწორობასა და სამართლიანობაზე, მართალია, ეყრდნობა ობიექტურ ინფორმაციას, მაგრამ მაინც სუბიექტური ხასიათისაა.

ს. ადამსის აზრით, მუშაკი მიღებულ ანაზღაურებას ადარებს არა მარტო მის მიერ დახარჯულ ძალისხმევას, არამედ იმ ანაზღაურებას, რომელსაც ანალოგიურ სამუშაოში ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლები იღებენ. ამიტომ, ერთი და იგივე ანაზღაურების ფასეულობა ფარდობითია და განისაზღვრება სამართლიანობის გრძნობით. ინდივიდს მიაჩნია, რომ შრომის სამართლიანი ანაზღაურება ხელს უწყობს მისი შრომის ნაყოფიერების ზრდას, ხოლო სამართლიანობის დარღვევა წარმოადგენს დისკომფორტის წყაროს, რაც, საბოლოოდ, ნეგატიურად მოქმედებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. ამჟამად, სამმართველო პრაქტიკაში დამკვიდრებულია აზრი, რომ გათანაბრება ყოველთვის იწვევს ადამიანთა დემოტივაციას, ხოლო უთანასწორობა იწვევს ადამიანთა შემოფოტებასა და გაღიზიანებას. სხვათა შორის, სამართლიანობის თეორია ემპირული გამოკვლევების საფუძველზე უარყოფს დებულებას – როცა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია მაღალი სამემსრულებლო დისციპლინა და სამუშაოების ეფექტიანად განხორცი-

ელემა, თანასწორობა დამატებით მოტივად იქცევა, ხოლო იქ, სადაც დაბალია ორგანიზებულობის დონე, პირიქით, გათანაბრება საზიანოა.

ს. ადამსი გამოყოფს უთანასწორობასა და უსამართლობაზე ადამიანთა რეაქციის შემდეგ შესაძლო ვარიანტებს:

- ინდივიდი ამცირებს შრომის ინტენსივობასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს;
- ინდივიდი ცდილობს მიაღწიოს ანაზღაურების გაზრდას;
- შესაძლოა მოახდინოს თავისი შესაძლებლობების გადაფასება;
- ინდივიდი ეცდება უარყოფითი ზემოქმედება მოახდინოს ორგანიზაციაზე და დამოკიდებულება შეცვალოს კონკურენტი პირების მიმართ;
- ინდივიდი ცვლის დამოკიდებულებას კოლექტივის მიმართ, რადგან თვლის, რომ აქ ადამიანები განსაკუთრებულ პირობებში იმყოფებიან;
- ადამიანი იცვლის სამუშაო ადგილს, ან საერთოდ ტოვებს ორგანიზაციას.²⁵

მენეჯმენტის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად აქცევენ მენეჯერები ყურადღებას აღნიშნულ საკითხებს და ცდილობენ გაითვალისწინონ ამ პრობლემაზე თანამშრომლების აზრი. კმაყოფილება, როგორც მოტივაციის პროცესის მთავარი ორიენტირი – შინაგანი და გარეგანი დაჯილდოების შედეგია სამართლიანობის გათვალისწინებით. კმაყოფილება წარმოადგენს იმის საზომს, თუ რამდენად ღირებულია დაჯილდოება სინამდვილეში. ამიტომაც ლ. პორტერისა და ე. ლოულერის ერთ-ერთი მთავარი დასკვნაა ის, რომ ნაყოფიერი შრომა იწვევს კმაყოფილებას.

პორტერ-ლოულერის მოტივაციის თეორია. მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიათა ელემენტების გაერთიანებით, პორტერმა და ლოულერმა დაამუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია. მათ მიერ შემოღებულ მოდელში განხილულია ხუთი ცვლადი:

²⁵ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., 2014, გვ.112.

- დახარჯული ძალისხმევა;
- ალქმა;
- მიღებული შედეგები;
- გასამრჯელო;
- დაკმაყოფილების დონე.

მოდელის თანახმად, მუშაკის მიერ მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია სამ ელემენტზე:

- დახარჯულ ძალისხმევაზე;
- შესაძლებლობებსა და პიროვნულ თვისებებზე;
- შრომის პროცესში თავისი როლის გაცნობიერებაზე.

მოდელში დამყარებულია შეფარდება ანაზღაურებასა და შედეგებს შორის, ანუ ადამიანი იკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებებს მიღწეული შედეგების ანაზღაურების საშუალებით. დახარჯული ძალისხმევის სიდიდე დამოკიდებულია ანაზღაურების რაოდენობასა და იმაზე, თუ რამდენად სჯერა ადამიანს, რომ არსებობს მჭიდრო კავშირი დახარჯულ ძალასა და შესაძლო ანაზღაურებას შორის. საჭირო დონის შედეგის მიღწევამ შეიძლება გამოიწვიოს შინაგანი დაჯილდოება. კმაყოფილება არის იმის საზომი, თუ სინამდვილეში რამდენად ფასეულია დაჯილდოება. ლ. პორტერისა და ე. ლოულერის ერთ-ერთი ძალზე მნიშვნელოვანი დასკვნა იმაში მდგომარეობს, რომ შედეგიან შრომას დაკმაყოფილება მოსდევს. ეს იმის საპირისპირო მტკიცებაა, რომ დაკმაყოფილებას მივყავართ შრომაში მაღალი შედეგების მიღწევისკენ.

ვინაიდან სამართლიანობის თეორია ემყარება თანამშრომელთა შორის სამართლიანი განაწილებითი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, მას ხშირად მოიხსენიებენ, როგორც განაწილებითი სამართლიანობის თეორიად (Theory of distributive justice).

ატკინსონის მიღწევის თეორია. აღსანიშნავია, რომ ადამიანები გასხვავდებიან არა მხოლოდ წარმატების მიღწევის მოთხოვნილებით, არამედ, წარმუმატებლობის თავიდან აცილების მოთხოვნილებებითაც. ატკინ-

სონის მიღწევის თეორიის მიხედვით, მიღწევაზე ორიენტირებული ქცევის ინტენსივობა დამოკიდებულია წარუმატებლობის შიშის დამღევის ხარისხზე. ინდივიდი მაღალი მიღწევების მოტივაციითა და წარუმატებლობის შიშის დაბალი დონით, პრაქტიკულად, უპირატესობას ანიჭებს საშუალო სირთულის ამოცანების დასახვასა და დამღევას, რადგან ამით ექმნება რეალური წარმატების შესაძლებლობები. წარუმატებლობის შიშით შეპყრობილი ადამიანები კი უმეტესად ისახავენ ურთულეს ან ძალიან მარტივ ამოცანებს, რათა პირველ შემთხვევაში წარუმატებლობა გაამართლონ დასახული მიზნების ზედმეტი სირთულით, ხოლო მეორე შემთხვევაში, გააჩნიათ რწმენა, რომ ადვილად დამღევენ დასახულ ამოცანებს.

მაკგრეგორის თეორია. მაკგრეგორმა პირველმა მიაქცია ყურადღება ადამიანების მიერ შრომისადმი დამოკიდებულების საკითხს. მან ამ კითხვაზე კონკრეტული პასუხი გასცა: “ადამიანები ძალდატანების გარეშე არ აკეთებენ იმას, რასაც უნდა აკეთებდნენ.” ამ პრობლემასთან დაკავშირებით მაკგრეგორმა შექმნა ე. წ. X-სა და Y თეორიები, რომლებსაც მოგვიანებით ოუჩმა დაუმატა მესამე ვარიანტი Z თეორიის სახით. X-ის თეორიით, ადამიანს შრომის მიმართ თანდაყოლილი ზიზღი ახასიათებს და სადაც ეს შესაძლებელია, ყველგან ცდილობს საქმისთვის თავის არიდებას. მას ყოველთვის ძალისხმევის გარეშე სურს სიამოვნების მიღება. ამიტომაც, საჭიროა ზეწოლით, იძულებით, დასჯის მუქარითა და კონტროლით ვაიძულოთ ადამიანი, წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის საქმეში.**Y-თეორია.** სამუშაოში ფიზიკური და გონებრივი ჩართულობა ისევე ბუნებრივია ადამიანისთვის, როგორც თამაში და დასვენება. თუკი ადამიანი საქმეში აზრს ხედავს, თუ მისი შრომის მიზანი მის საკუთარ მიზნებს ემთხვევა, იგი შეძლებს წარმატების მიღწევას და საკუთარი თავის გაკონტროლებას. ადამიანი ბუნებით გამომგონებელი და შემოქმედია. მთავარია, შექმნის საშუალება მისცე.

Z-თეორია. წარმოადგენს პერსონალის მოტივირების იაპონური გამოცდილების განზოგადებულ ვარიანტს, რომლის არსიც თანამშრომლის

მიერ საკუთარი თავის ორგანიზაციასთან გაიგივებაში მდგომარეობს. გაცნობისას იაპონელი გვარზე ადრე თავის ფირმას ასახელებს. ამგვარ ვითარებას განაპირობებს სამუდამო დასაქმების გარანტია, კოლექტივიზმის ძლიერი სულისკვეთება, თანამშრომელთა, თუ ხელმძღვანელთა შორის ნდობა და კერძო, პირდაპირი კავშირების წახალისება. იაპონელი მუშაკი დარწმუნებულია, რომ მნიშვნელოვანი და შეუცვლელია და კომპანიის ბედი მასზეა დამოკიდებული.

ამ სამი თეორიის ანალიზს მივყავართ შემდეგ დასკვნამდე: ადამიანი ბუნებით შემოქმედია. ის ორიენტირებულია თვითგანვითარებაზე, რისი მიღწევა შრომის გარეშე შეუძლებელია (Y-თეორია). საზოგადოებაში არსებულმა ფასეულობებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ ამ ორიენტაციას (იაპონური კულტურა Z-თეორია), ან მოახდინონ ზეწოლა ბლოკირების მიმართულებით (დასავლური კულტურა - X-თეორია).

მიდგომები მიზნის დასახვის პოზიციებიდან. მიზნის დასახვითი მოტივაციის თეორიის პირველწყაროდ ტეილორის მიერ შემუშავებულ სისტემას მიიჩნევენ. იგი ეფუძნება მოსაზრებას, რომ ადამიანთა ქცევას განაპირობებს მათ მიერ წინასწარ დასახული მიზნები, რომლებიც წარმოადგენენ მოტივაციის საფუძველს და უზრუნველყოფენ მიზნის მიღწევასა და განაპირობებენ ამ მიზნის მიღწევის შედეგად მიღებულ კმაყოფილებას. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, „ქცევის პირველ დეტერმინანტებს წარმოადგენენ ინდივიდის მიერ შეგნებულად დასახული მიზანი და მისი მიღწევის სურვილი“.²⁷ უშუალოდ მიზნის დასახვითი თეორია ედვინ ლოკის შემოქმედებაა, რომელიც მან განავრცო თავის კოლეგასთან გ. ლათემთან ერთად ჩატარებულ გამოკვლევებში („ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული მიზნების დასახვა“, 1984 წ.) მიზნების დასახვის თეორია ამტკიცებს, რომ სამუშაოს შესრულება უშუალოდ უკავშირდება მიზნების დასახვის ოთხ მახასიათებელს:

- მიზნის სირთულე;

²⁷ მ. თორია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2014, გვ. 214.

- მიზნის სპეციფიკურობა;
- მიზნის მიღწევადობა;
- მიზანსწრაფვის დონე.

ამრიგად, მიზნების დასახვის საშუალებით მოტივაციის პროცესი ხორციელდება შემდეგნაირად: ადამიანები ემოციური რეაქციით აცნობიერებენ და აფასებენ გარემოცვაში მომხდარ მოვლენებს, ამის საფუძველზე ისინი სახავენ მიზნებს და იღვნიან მის მისაღწევად, რისთვისაც უხდებათ მოქმედებებისა და სამუშაოს შესრულება. მიზნების მიღწევის შეფასება ამ თეორიის მნიშვნელოვანი მომენტი. მას აფასებს, როგორც მუშაკი, ასევე გარემოცვა. ადამიანი უფრო კარგად შეასრულებს სამუშაოს, როცა არსებობს უკუკავშირი და არის შედარების საშუალება შესრულებულ სამუშაოსა და დასახულ მიზანს შორის. პრაქტიკაში ამ თეორიის გამოყენება საკმაოდ რთულია, რადგან იგი გულისხმობს მომუშავეთა დამოუკიდებლობის მაღალ ხარისხს, ასევე იმას, რომ საქმე შეიძლება გვექონდეს სხვადასხვა ასაკის, სქესის, მენტალობისა და განსხვავებული კულტურის მატარებელ ადამიანთან. იგი მოქცეულია კულტურულ ჩარჩოებში.

1.3. თანამედროვე მიდგომები მოტივაციის თეორიებისადმი შედარებით მენეჯმენტში

მიდგომა ადამიანური ურთიერთობის პოზიციიდან. თანდათანობით მენეჯერებმა გააცნობიერეს, რომ “ეკონომიკური ადამიანის” კონცეფცია სხვა (მომუშავეთა მიმართ უფრო “მეგობრულმა”) კონცეფციამ ჩაანაცვლა. კვლევებით დადგინდა, რომ საჭიროა ყურადღების გამახვილება ისეთი არაეკონომიკური ფაქტორის როლზე, როგორც არის თანამშრომლების სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონის მიხედვით დაჯგუფება. დაიწყო მომუშავეთა ქცევის ფულზე უფრო ძლიერი ანაზღაურების მოცემული სახეობის მოტივატორის განხილვა. დასაბამი მიეცა “ეკონომიკური ადამიანის” შესწავლას, როგორც ადამიანისა და სიტყვის სრული მნიშვნელობით, რითაც აღინიშნა სოციალური ადამიანის

კონცეფციის დაბადება. ასეთი მიდგომა განიხილება, როგორც უფრო მაღალი მოტივატორი, ვიდრე არის ანაზღაურება.

მიდგომა ადამიანური რესურსების პოზიციიდან მოტივატორების ადამიანური რესურსების პოზიციიდან განხილვა წარმოადგენს „ეკონომიკური ადამიანის“ და „სოციალური ადამიანის“ კონცეფციების შემდგომ განვითარებას.

სრულფასოვანი ადამიანის თეორიის შესაბამისად ყოველი ინდივიდი მრავალწახნაგოვანი პიროვნებაა, რომლის მამოძრავებელი ძალა სხვადასხვანაირი ფაქტორებია. ადამიანური რესურსების კონცეფციის მიმდევრების თვალსაზრისით, წინა მეცნიერული მიდგომები მიმართული იყო დაქირავებული მომუშავეების მანიპულირებისკენ, ეკონომიკური ან სოციალური ანაზღაურებების გამოყენებით.

თუ მენეჯერი ისე ექცევა თავის თანამშრომლებს, როგორც კომპეტენტურ, მაღალი მიღწევებისკენ მისწრაფებულ ადამიანებს, მას შრომის მწარმოებლურობის მართვისთვის მძლავრი ბერკეტი ეძლევა. ადამიანური რესურსების კონცეფცია – მომუშავეთა მოტივაციის თანამედროვე მიდგომის საფუძველია. მე-20 საუკუნის 80-იანი წლებიდან პრაქტიკულად აღარ იწერება ახალი თეორიები მოტივაციაზე. აქცენტი ძირითადად კეთდება კვლევებსა და ექსპერიმენტებზე.

კომუნიკაციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების საფუძველზე დიდი ტემპებით ვითარდება გლობალური ბაზრები. ამ პროცესების განვითარების ხელისშემშლელ ფაქტორად ერთი შეხედვით შესაძლოა ჩაითვალოს ამა თუ იმ კულტურისათვის დამახასიათებელი განსხვავებული მმართველობითი თვისებები, ეროვნული ფასეულობები, მენტალობა, გემოვნება და სხვა. თუმცა, გლობალიზაციის პროცესი არ მოითხოვს ეროვნული ღირებულებების სრულ უგულებელყოფას, პირიქით, ის აძლიერებს ამ განსხვავებებს და უფრო საინტერესოს ხდის საერთაშორისო მენეჯმენტს. „გლობალიზაციის ეპოქაში ნებისმიერი ფირმის ეფექტიანი სტრატეგია უნდა ითავსებდეს ეროვნულის მაქსიმალურ გამოყენებას

ყველგან, სადაც ეს შესაძლებელია და ინტერნაციონალურს, სადაც ამის საჭიროებაა.“²⁸

ბოლო პერიოდში, მრავალი მეცნიერის მიერ ჩატარებული კვლევებით ირკვევა, რომ კულტურულ-საზოგადოებრივ განსხვავებებს ორგანიზაციის მართვით საქმიანობაში მნიშვნელოვანი როლი ენიჭებათ და მათი წარმატების გარანტს წარმოადგენენ. მენეჯერების მიერ ამ განსხვავებების ცოდნა, გათვალისწინება და ეროვნული მართვის მოდელების შედარებითი ანალიზი ორგანიზაციებს კონკურენტუნარიანს ხდის გლობალური კონკურენციის პირობებში.

ზოგადად, ადამიანებს აქვთ მიდრეკილება, რომ საკუთარი რწმენა, დამოკიდებულება და ფასეულობები პრიორიტეტული გახადონ და სხვა ადამიანების ჯგუფების ღირებულებებზე მაღლა დააყენონ. ეთნოცენტრიზმი იზიარებს შეხედულებას, რომ ერთი კონკრეტული კულტურა შეიძლება უფრო უკეთესი, ან ბუნებრივი იყოს, ვიდრე სხვა კულტურა. ეს მოიცავს იმის რისკს, რომ სხვათა უნიკალური ხედვები ვერ შევამჩნიოთ. ეთნოცენტრიზმი შეიძლება ეფექტური მენეჯმენტის უმთავრეს დაბრკოლებად იქცეს, რადგან იგი ხელს გვიშლის სხვა ადამიანების შეხედულებების სრულად მიღებასა და პატივისცემაში.

ჩვენი აზრით, გამოცდილმა მენეჯერებმა უნდა მოახერხონ საკუთარი ქმედებები ეგოცენტრიზმსა და საკუთარ კულტურულ ფასეულობებს შორის არსებულ ვიწრო ზოლში მოაქციონ, როგორც პ. ნორტჰაუსი აცხადებს - „ბეწვის ხიდზე გაატარონ“.²⁹

სხვადასხვა ქვეყნებში მმართველობითი საქმიანობის საერთო და განმასხვავებელი მახასიათებლების მეცნიერულ შესწავლას, იდენტიფიცირებას და კონცეპტუალური თეორიების გამოვლენას საფუძველი ჩაეყარა 1960-1970-წლებიდან³⁰.

თეორიები და მიდგომები დაიყო სამ ჯგუფად. ესენია:

²⁸ ა. კატუკია, მოტივაციის მრავალფეროვნება შედარებით მენეჯმენტში, ჟ. ეკონომიკა, # 3-4, თბ., 2016, გვ.163.

²⁹ ნორტჰაუსი, ლიდერობა, თბ., 2011 (თარგმ. ინგლ), გვ. 311-327.

³⁰ Пивоварова С. Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 200, 6стр. 20-65.

1. სოციალურ-ეკონომიკური თეორია;
2. ეკოლოგიური თეორია;
3. ქცევითი თეორია.

სოციალურ-ეკონომიკური მიდგომა ეფუძნებოდა მოსაზრებას, რომ ორგანიზაციის წარმატებას მთლიანად განაპირობებს მენეჯერი. ეს მიდგომა ხასიათდებოდა მაკრო ორიენტაციით, რამდენადაც იგი უგელბელყოფდა ინდივიდუალურ განსხვავებებს მენეჯერთა ქცევაში. ასევე, ყურადღება არ იყო გამახვილებული ერთი ქვეყნის შიგნით არსებულ ორგანიზაციათაშორისი განსხვავებების მიმართ.

ეკოლოგიური მიდგომა ეფუძნებოდა მოსაზრებას, რომ მსგავსებები და განსხვავებები მართვის ეფექტიანობის ჭრილში აიხსნებოდა ორგანიზაციის შიდა გარემოს ცვლილებებით. რ. ფარმერის და ბ. რიჩმენის³¹ ჰიპოთეზის მიხედვით ფირმის ეფექტიანობა პირდაპირ დაკავშირებული იყო ორგანიზაციის შიდა გარემოს სხვადასხვა ფაქტორზე. ამ მოსაზრების უარყოფით მხარედ მიჩნეულ იქნა გადაჭარბებული როლის მინიჭება შიდა ფაქტორებზე, ამასთან მენეჯერის როლის უგელბელყოფა.

ქცევითი (ბიჰევიორისტული) მიდგომის ფარგლებში, შედარებით მენეჯმენტში ყურადღება გამახვილებულია მენეჯერთა ქცევის თავისებურებებზე სხვადასხვა კულტურებში, ასევე, მათი სამუშაოს შესრულების მოტივაციის ხარისხზე. ამ თეორიის მთავარი დაშვება და უპირატესობა გულისხმობს, რომ შრომითი საქმიანობის ქცევითი სტერეოტიპები, თანამშრომელთა ორიენტაცია და მათი ღირებულებები არის ცალკეული კულტურისათვის დამახასიათებელი ფაქტორები.

განვიხილოთ ასევე, სხვა მკვლევარების მოსაზრებები. ა. ნეგანდხის და ბ. ესტეფანის მოდელი: მათ მენეჯმენტის ფუნქციები წარმოგვიდგინეს შემდეგნაირად: ³² 1) დაგეგმვა; 2) ორგანიზაცია; 3) კონტროლი; 4) გაძღოლა;

5. საკადრო პოლიტიკა.

³¹ პიოვაროვა. ს.ე., შედარებითი მენეჯმენტი (რუს.ენაზე) ,გვ. 20-65.

³² პიოვაროვა ს.ე., შედარებითი მენეჯმენტი (რუს.ენაზე), გვ. 12-20.

ფირმის ეფექტურობის განსაზღვრისას, ისინი ხელმძღვანელობდნენ ისეთი მახასიათებლებით, როგორიცაა: რენტაბელობა, მოგების სიდიდისა და გაყიდვების მოცულობის დინამიკა, კომპანიის იმიჯი, თანამშრომელთა ეთიკა. მათი აზრით, მენეჯერული ფილოსოფია განისაზღვრება ორგანიზაციის დამოკიდებულებით შიდა და გარე სუბიექტებთან (თანამშრომლები, მომხმარებელი, პროფკავშირები, სხვადასხვა სახელმწიფო სტრუქტურები, მომწოდებლები და სხვა). ამ თეორიის დადებით მხარედ მიჩნეულ იქნა ის, რომ მენეჯერის მმართველობითი ფილოსოფია მრავალ მიკროეკონომიკურ ასპექტს ითვალისწინებდა.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თეორია გახლავთ ჰ. პალმუტერის მიერ შემუშავებული მოდელი, რომელმაც განსხვავება მმართველობით ქცევაში დაუკავშირა კულტურულ თავისებურებებს.

მთლიანობაში, ბიჰევიორისტული თეორიების უპირატესობა შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში მდგომარეობს მმართველობითი საქმიანობის პროცესში კულტურული განსხვავებების როლის გამოვლენასა და მათი მნიშვნელობის აღიარებაში.

თეორიების შემდგომი განვითარება უკავშირდება კულტურული განსხვავებების მათემატიკურ მოდელირებას, რომლის ფუძემდებელია გ. ჰოფსტედე³³ (1970 წ.). ამ პერიოდს უკავშირდება გრანდიოზული კვლევა, რომელიც ჩატარდა IBM-ის სხვადასხვა ქვეყნის ფილიალებში და რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 72 ქვეყნის ასი ათასზე მეტმა თანამშრომელმა. შედეგად, 1980 წელს ამ კვლევებზე დაყრდნობითა და შედეგების გაანალიზების საფუძველზე გამოვიდა საერთაშორისოდ აღიარებული წიგნი „კულტურის გავლენა: საერთაშორისო განსხვავებები და დამოკიდებულება შრომის მიმართ“, სადაც წარმოდგენილი იყო ოთხი კულტურატაშორისი პარამეტრი, რომლებიც გ. ჰოფსტედეს მიხედვით, ხსნიდა და იძლეოდა კულტურული მახასიათებლების გაზომვისა და მათი ერთმანეთთან შედარების საშუალებას.

³³ Пивоварова С. Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006, стр. 32-47.

ამ მიმართულებით კვლევა განაგრძეს ჩ. ჰემპდენმა და ფ. ტრომპენაარსმა³⁴ (1986-1993 წლები გამოკითხულ იქნა 15 ათასი მენეჯერი მრავალი ქვეყნიდან) მათ ეროვნული კუთვრების მახასიათებლების შედარებითი ანალიზისათვის შემოგვთავაზეს 7 ეროვნული ღირებულების პარამეტრი. ამ პერიოდს უკავშირდება ასევე ფრანგი მეცნიერის ა. ლორანის (1980 წ.) მიერ ჩატარებული კვლევები, რომლის მთავარი მიგნება გახლდათ ის, რომ, მართალია, მენეჯერთა ქცევა საერთაშორისო კომპანიებში რეგულირდება კორპორატიული ნორმებით და წესებით, მაგრამ კულტურული ურთიერთობების კონტექსტში ისინი უმრავლეს შემთხვევაში ეყრდნობოდნენ ეროვნულ ღირებულებებს, ტრადიციებს, გამოცდილებასა და პირად შეხედულებებს. 1990 წელს საფუძველი დაედო კვლევითი გუნდის ჩამოყალიბებას უორტონის ბიზნესის სკოლის მიერ (აშშ). საკვლევ საკითხს წარმოადგენდა „ლიდერობა და ეფექტური ორგანიზაციული ქცევა“ GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectivness Reseach Program)³⁵ ემპირიულ თეორიებზე დაყრდნობით ახსნილ იქნა ეროვნული კულტურის გავლენა ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ქცევის თავისებურებებზე. ამ კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ იქნა 60 ზე მეტი ქვეყნის, 800 ზე მეტი ორგანიზაციის, 17 ათასი თანამშრომელი და 825 ტოპ-მენეჯერი. შედეგებზე დაყრდნობით შესაძლებელი გახდა ჰოფსტედეს მოდელის მოდიფიცირება და ეროვნული ნიშნების დამახასიათებელი პარამეტრების გაზრდა.

ნიშანდობლივია, რომ ხშირად შედარებითი მენეჯმენტი მოიხსენიება, როგორც მენეჯმენტის სწავლება სხვადასხვა კულტურებში.³⁶ თუმცა, აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ის კულტურული განსხვავებების გარდა, ითვალისწინებს ინსტიტუციონალურ ასპექტებს.

³⁴ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015. გვ. 32-47.

³⁵ Child J. Warner M. Culture and managment in China Warner M(ed) Culture and Managment in asia-London: routledge,2003

³⁶ Пивоварова С .Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006, стр. 47-55.

უკანასკნელი ათწლეულის მიხედვით აქტიური კვლევები ტარდება იმ განსხვავებების საპოვნელად, რაც არსებობს სხვადასხვა კულტურებში მოტივაციის მხრივ. ირკვევა, რომ ისეთ სტიმულებს, წამქეზებლებს, როგორიც არის ფული, დასვენება, დაწინაურების შესაძლებლობა და ა. შ. არ აქვს ერთნაირი შედეგი სხვადასხვა კულტურებში. მაგალითად, დასავლურ კულტურებში აქცენტი კეთდება კონკურენციაზე, ახალ იდეებზე, თავისუფლებაზე. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სოციალურ აღიარებას. აღმოსავლეთ კულტურებში კი, უფრო დაინტერესებულები არიან ჯგუფის ჰარმონიასა და ჯგუფებისადმი კუთვნილებაში. აღმოჩნდა აგრეთვე, რომ დასავლურ კულტურებში უპირატესობა ენიჭება ხელფასის სამართლიან განაწილებას, აღმოსავლეთში კი – ხელფასის თანაბრობას.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კითხვა მდგომარეობს იმაში, თუ რა ადგილი უჭირავს ფულის ფაქტორს მოტივაციაში. არაერთი კვლევა ადასტურებს, რომ ფულად კეთილდღეობას თანმიმდევრულად მოყვება ბევრი ისეთი სიკეთე, როგორიც არის სტატუსი, გავლენა, ძალაუფლება და ა. შ. მიუხედავად ამისა, გადამწყვეტი ფაქტორი კულტურულ-საზოგადოებრივი დიფერენციაციაა, რაც იმაში მდგომარეობს, რომ ამერიკელი და ევროპელი მენეჯერები განსხვავებულად აღიქვამენ ანაზღაურების ფაქტორის მნიშვნელობას, თუ ამერიკელისთვის სოციალურ სტატუსზე მეტად უპირატესობა ფულად ანაზღაურებას ენიჭება, ინგლისელი და იაპონელი მენეჯერები განსხვავებულად ფიქრობენ და მიაჩნიათ, რომ ეტაპობრივი დაწინაურება, ხელფასის დონის ზრდა სტატუსისა და აღიარების პარალელურად, მათი დასაქმების უზრუნველყოფისა და სტაბილური დასაქმების გარანტიებს იძლევა.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და საინტერესო ფენომენის აღმოჩენა სათავეს იღებს 1945 წლიდან, როდესაც კარლ დუნკერმა ჩაატარა ექსპერიმენტი, რომელიც ცნობილია სახელწოდებით – „სანთლის პრობლემა“. ექსპერიმენტის დროს მის მონაწილეებს უშვებდნენ ოთახში და აძლევდნენ გონებრივად გადასაჭრელ გარკვეულ ამოცანას, რომელიც სანთელთან იყო დაკავშირებული. აღმოჩნდა, რომ ყველა ჯერზე, როდესაც შედეგის გასაუმ-

ჯობესებლად ცდილობდნენ მათ წახალისებას ფულადი ბონუსებით, შედეგები უარესდებოდა და ექსპერიმენტში მონაწილეები უფრო მეტ დროს ანდომებდნენ დავალების შესრულებას.

ამ ფენომენის კვლევა განაგრძეს მისმა თანამედროვეებმა და დაადასტურეს კიდევ.

ედვარდ დეკმა ჩაატარა ცდები და აღმოჩნდა, რომ სტუდენტები, რომლებსაც სთავაზობდნენ ფულს ამოცანების გადასაწყვეტად მუშაობდნენ ნაკლები მოტივაციითა და ინტერესით (საბოლოო შედეგითაც), ვიდრე ისინი ვისაც ფულს არ სთავაზობდნენ. 2005 წელს დენ ერაილმა ჩაატარა ყველაზე მასშტაბური კვლევები ამ ფენომენის შესასწავლად, რომელმაც მოიცვა ერთბაშად რამდენიმე კულტურა.

კვლევის შედეგიდან გამომდინარე, როდესაც დავალება ეხებოდა მხოლოდ მექანიკურ სამუშაოს, ბონუსებმა გამოიწვია უკეთესი შედეგი ხოლო, როგორც კი საჭირო გახდა მცირედი სააზროვნო უნარი, მეტმა ბონუსმა გამოიწვია უარესი შესრულება.

2009 წელს დინ მობსმა, კემბრიჯის უნივერსიტეტის პროფესორმა, ჩაატარა ანალოგიური ცდები ტვინის სკანირებისას და საბოლოოდ განაცხადა, რომ ტვინის მოტივაციური უბნების მეტისმეტმა აქტიურობამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ჩვენი გადაწყვეტილებების მიღებაზე³⁸.

აქედან გამომდინარე, ყველა მენეჯერი უნდა დაფიქრდეს, სანამ მოტივაციურ სტიმულად მხოლოდ ფულის გამოყენებას გადაწყვეტს. მათ უნდა გაითვალისწინონ კულტურული-ინსტიტუციური განსხვავებები, ეროვნული ღირებულებები, მიდრეკილებები, მენტალური მახასიათებლები, გემოვნება. ასევე, აღმოჩნდა, რომ მოტივაციაში მნიშვნელოვანი განსხვავებებია სქესის მიხედვით. სამსახურში ქალები უფრო დიდ ყურადღებას აქცევენ ისეთ ფაქტორებს, როგორიც არის გარანტირებული სამსახური, სამუშაო პირობები, პატივისცემა, სოციალური გარემო, მამაკაცები კი –

³⁸ <http://www.lib.cam.ac.uk/mob/#menu> 30.05.2015

უფრო მაღალ ანაზღაურებას, სამსახურებრივ განვითარებას, საინტერესო სამუშაოსა და გამოწვევებს ანიჭებენ უპირატესობას.

გათვალისწინებულ უნდა იქნას, რომ ამ განსხვავებების უგულვებელყოფა იწვევს არასწორ კომუნიკაციას. ეს კი, თავის მხრივ, წარმოადგენს დემოტივაციის ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორს. ასევე ყურადსადეობია, რომ ადამიანები ყოველთვის ახდენენ საკუთარი შრომისა და მიღწევების სხვასთან შედარებას და ქვეცნობიერად ყოველთვის არის მოლოდინი თანასწორობისა. მუშაობის სწორი შეფასება ხელს უწყობს ადამიანთა რესურსების ეფექტურ მართვას.

თავი 2. კულტურული თავისებურებების შედარება მოტივაციურ მენეჯმენტში და ქვეყნების კლასტერიზაცია.

2.1. კულტურული თავისებურებანი შედარებით მენეჯმენტში

გლობალიზაციის ფარგლებში ადამიანებს შორის გაზრდილია ურთიერთკავშირის მასშტაბები. გააქტიურდა საერთაშორისო ვაჭრობა, კულტურული ურთიერთგაცვლა და საერთაშორისო სატელეკომუნიკაციო სისტემების გამოყენება. გაზრდილი კონკურენციის პირობებში აქტუალური გახდა ისეთი საკითხების გადაჭრა, როგორიც არის ეფექტური, მულტინაციონალური ორგანიზაციების შექმნა. მნიშვნელოვანია ამ ორგანიზაციებისთვის შესაფერისი მმართველების შერჩევა და მრავალფეროვანი კულტურული შემადგენლობის მქონე სამუშაო ჯგუფების მართვა. გლობალიზაციამ გამოკვეთა საჭიროება, გავერკვეთ, თუ რამდენად ახდენს გავლენას კულტურული განსხვავებები მმართველობით საქმიანობასა და, ჩვენი კვლევის ინტერესიდან გამომდინარე, უშუალოდ მოტივაციის პროცესზე. საწარმოების ფილიალების გახსნამ საზღვარგარეთ ახალი რეალობის წინაშე დააყენა პროფესიონალი მენეჯერები. საჭირო გახდა სხვადასხვა ქვეყანაში ადგილობრივი ადამიანური რესურსის მართვა. მართვის პროცესში ყურადღება მიიქცია იმან, რომ უკვე ნაცადი ტრადიციული მართვის მეთოდების გამოყენება ხშირად იძლეოდა არაპროგნოზირებად შედეგებს. მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში, შრომის ანაზღაურების მომატებამ, ნაცვლად შრომის მწარმოებლურობის გაზრდისა, გამოიწვია საწინააღმდეგო ეფექტი.

კაცობრიობას აქვს საერთო წარმომავლობა. პლანეტის მთელი მოსახლეობა საერთო პრობლემებითაა ურთიერთდაკავშირებული. მით უფრო, რაც საუკუნის ბოლოს მსოფლიო გახდა ერთიანი ეკონომიკური სივრცე, ვითარება რადიკალურად შეიცვალა. მსოფლიოს მოსახლეობა მრავალი საერთო პრობლემის წინაშე დგას და მუდმივი ურთიერთდაპირისპირების მიუხედავად, მათ ეს პრობლემები ერთობლივად აქვთ გადასაწყვეტი.

ყოველი ადამიანი, გარე სამყაროს მთლიანად და მის კონკრეტულ მოვლენას, საგანსა, თუ, სიტუაციას ისე აღიქვამს და აფასებს, როგორც ამას

მისი თვალსაწიერის შესაძლებლობა აძლევს. ინდივიდის თვალსაწიერი განსხვავებულია მისი განათლების, პრაქტიკული გამოცდილების, პროფესიის, სოციალური მდგომარეობის, ეროვნების, სქესისა და სხვათა მიხედვით. საყურადღებოა ისიც, რომ ადამიანის თვალთახედვა, მსოფლმხედველობა ცვალებადია. იგი შეიძლება გავზარდოთ, გავაფართოოთ, თუ შევიცნობთ კაცობრიობის მდიდარ ნააზრევ-ნამოღვაწარს ფილოსოფიის, ფსიქოლოგიის, ხელოვნების, კულტურის, სამართლის, რელიგიის, ეკონომიკის, ტექნიკისა და სხვა სფეროებში. თუ ასეთ ძალისხმევას არ გამოვიჩენთ, ჩვენი თვალთახედვა ვიწრო და შეზღუდული იქნება.

თუ გვსურს სხვა კულტურასთან კარგი და ნაყოფიერი ურთიერთობა, უნდა ვიცნობდეთ მათ მსოფლმხედველობას, აზროვნებისა და მოვლენების შეფასების სისტემას. ამ თვალსაზრისით, საკმარისია, დავასახელოთ უცხო ენების ცოდნა. უცხო ენის შესწავლით ჩვენ ვუახლოვდებით ამ ენაზე მოსაუბრე ხალხთა ცნობიერებას, მენტალიტეტს, აზროვნებისა და ცხოვრების წესს, ვეცნობით მათ კულტურას, ისტორიას და გარკვეულწილად, მათი თვალსაწიერით ვუყურებთ და აღვიქვამთ სამყაროს.

ჩვენი კვლევის ერთ-ერთი ინტერესის სფეროს განაპირობებს მრავალფეროვანი სოციალური ჯგუფებისაგან შემდგარი კულტურებისა და სუბკულტურების თავისებურებების ევოლუციური გავლენა მომუშავეთა მოტივაციაზე. კვლევებით დასტურდება, რომ მენეჯმენტის ფუნქციების სრულყოფის პრობლემებში განსხვავებულობას მრავალი ფაქტორი განაპირობებს. კერძოდ, ეს არის სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფების ხალხთა მრავალფეროვანი მსოფლმხედველობა, კულტურა, ტრადიციები, ადათ-წესები, თვალსაწიერი, რიტუალები, სიმბოლოები, ღირებულებები და სხვ.

საინტერესოა, თვალი გადავავლოთ, როგორ იკვლევდნენ ჩვენი წინაპრები ეთნოფსიქოლოგიის საკითხებს. პირველ გზამკვლევად ამ სფეროში მივიჩნევთ ძველ ბერძენ მოაზროვნეს „ისტორიის მამად“ წოდებულ ჰეროდოტეს³⁹ (ძვ.წ. V ს.) იგი პირველი მეცნიერია, რომელსაც აღწერილი აქვს ბა-

³⁹ ჯოლია გ., სართანია ვ., მოლაპარაკების თეორია დაპრაქტიკა, თბ., 2012, გვ. 200-205.

ბილონის, ეგვიპტის, სკვითეთის, კოლხეთის, ტრაკიას, კირენას, მცირე აზიის, სამხრეთ იტალიის ხალხთა ზნე-ჩვეულებები და ტრადიციები უნდა ვივარაუდოთ, რომ ეს ცოდნა მნიშვნელოვნად უწყობდა ხელს ძველ ბერძნებს (ელადის ხალხს) საქმიანი კონტაქტების განვითარებაში (ვაჭრობა, დიპლომატია).

ადამიანთა განსხვავებული კულტურებისა და ტრადიციების მიზეზებით დაინტერესდა ასევე ბერძენი ექიმი ჰიპოკრატე (ძვ.წ.V-IVსს) და ფილოსოფოსი დემოკრიტე (ძვ.წ.V-IVსს)

კულტურებისა და სუბკულტურების ზნე-ჩვეულებების აღწერილობითი მასალა გამოიყენებოდა, როგორც პოლიტიკური, ისე ეკონომიკური მიზნებითაც.⁴¹ ამ დასკვნას აკეთებენ მეცნიერ-ეკონომისტები გ. ჯოლია და ვ. სართანია თავიანთ ნაშრომში „ფსიქოფიზიოლოგიური ფენომენი“, რასაც ადასტურებენ, ბიზანტიის იმპერატორ კონსტანტინე VI ნაშრომით „იმპერიის მმართველობის შესახებ (IX ს.).

ეროვნული ფსიქოლოგიის თემას უფრო ღრმად შეეხო დიდი ფრანგი მეცნიერი შარლ ლუი მონტესკიე⁴² (XVII- XVIII სს.). იგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა გეოგრაფიას, განსაკუთრებით, კლიმატურ ფაქტორს და მიუთითებდა, რომ ცხელი კლიმატი იწვევს სიზარმაცეს, ახშობს მოქალაქეობრივ სიმამაცეს და არის დესპოტიზმის მიზეზი.

საუკუნეთა განმავლობაში კაცობრიობამ მრავალი ცვლილება განიცადა: გაჩნდა ახალი საზოგადოებრივ-ეკონომიკური სისტემები, ეთნიკური ჯგუფები და სხვა. შედეგად, ძირეულად შეიცვალა ხალხთა სულიერი სამყარო, ფსიქოლოგია, ჩვეულებები და ტრადიციები, გემოვნებები და ფასეულობები. ეროვნული ფსიქოლოგიის შესწავლის საქმეში დიდი წვლილი შეიტანა ინგლისელმა მეცნიერმა დევიდ ჰიუმმა (XVIII ს.), რომელმაც თავის ნაშრომში „ეროვნული ხასიათის შესახებ განმსაზღვრელ წყაროდ, მმართველობის

⁴¹ ჯოლია გ., სართანია ვ., მოლაპარაკების თეორია დაპრაქტიკა, თბ., 2012, გვ. 208-211.

⁴² ჯოლია გ., სართანია ვ., მოლაპარაკების თეორია დაპრაქტიკა, თბ., 2012, გვ. 201

ფორმები, სოციალური ძვრები, მოსახლეობის პროფესიული საქმიანობა, საქიროებები, ეთნიკური ერთობის მდგომარეობა და სხვა მიიჩნია.

ეთნოფსიქოლოგიური წარმოდგენები მეცნიერულად განამტკიცა დიდმა გერმანელმა მოაზროვნემ, იდეალისტური დიალექტიკის ფუძემდებელმა გეორგ ვილჰელმ ფრიდრიხ ჰეგელმა (XVIII- XIX სს.). მან ეროვნული ხასიათი სოციალურ მოვლენად, აბსოლუტური სულის გამოვლინებად ჩათვალა, რომელიც ყოველი ეთნოსისთვის თავის სამყაროს, კულტურას, რელიგიას, ჩვეულებებს, სახელმწიფოებრივ მოწყობას, კანონმდებლობას, მმართველობის სტილს და ისტორიას ქმნის.

ჩვენი კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, ჩვენთვის საინტერესოა ფ. ჰეგელის გამოკვლევის შედეგები ევროპელი ხალხის თვისებებიდან გამომდინარე, მსგავსებანი და განსხვავებები, რომლებიც შემდგომ ვლინდება სამეწარმეო საქმიანობაში, ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე.

ცნობილი ფაქტია, რომ ეროვნული ფსიქოლოგიისადმი ინტერესი კაპიტალიზმის ეპოქაში უფრო გაძლიერდა. ამ პერიოდში ბევრი ცვლილება მოხდა: უცნობი ქვეყნების აღმოჩენა, კოლონიური ომები, ახალი საზღვაო გზები, მოსახლეობის გამძაფრებული მიგრაცია, მსოფლიო ბაზრის ჩამოყალიბება და ა. შ.⁴³

ფრანგი მეცნიერი გუსტავ ლებონი (XIX-XX სს.) ვარაუდობდა, რომ ყოველ რასას აქვს საკუთარი ფსიქოლოგიური მენტალიტეტი (აზროვნება), რომელიც მრავალი საუკუნის განმავლობაში ყალიბდება.

ჩვენ განვიხილეთ იმ წინაპრების ნააზრევი და გამოკვლევები, რომელთაც საფუძველი ჩაუყარეს ისეთი ცნობილი თეორიების შექმნას, როგორიცაა ფსიქოანალიზი და ბიჰევიორიზმი.

XX საუკუნიდან მეცნიერებმა ეთნიკური ფსიქოლოგიის საკითხების კვლევა სულ სხვა რაკურსით დაიწყეს.

ფსიქოანალიზმა (ფუძემდებელი ავსტრიელი ექიმი და ფსიქოლოგი ზიგმუნდ ფროიდი) ადამიანის ქცევის მამოძრავებელ ძალად ბიოლოგიური

⁴³ ჯოლია გ., ქვეყანათმცოდნეობა, თბ., 2004. გვ. 27.

ინსტიტუტები მიიჩნია, არაცნობიერი (სექსუალური) სწრაფვა ჩათვალა. ბიჰე-ვიორიზმმა (ფუძემდებელი ამერიკელი ფსიქოლოგი ჯონ უოტსონი) უარყო ცნობიერება, როგორც „მეცნიერების საგანი და ფსიქოლოგიის ობიექტად გარეგნულად გამოჩენილი ქცევა მიიჩნია“⁴⁴.

უდავოა, რომ თითოეული მათგანი ძალიან მნიშვნელოვანი და გასათვალისწინებელი ფაქტორია, როგორც, ზოგადად, ერების თვითმყოფადობისთვის, არსებობისთვის, ასევე, საქმიანი ურთიერთობების პროცესისთვის, განსაკუთრებით კი შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში.

„კულტურა საკუთარ თავს ამრავლებს“,⁴⁵ მართლაც, მას ახასიათებს მუდმივი განვითარება და გადაიცემა შთამომავლობით;

შედარებითი მენეჯმენტის კუთხით, მნიშვნელოვანია, გვესმოდეს ის ურთიერთქმედება და ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც არსებობს ერის არსებობასა და კულტურას შორის.

კულტურა აყალიბებს ერის მენტალიტეტს, რაც ძალზე მნიშვნელოვნად აისახება ნებისმიერი ურთიერთობის პროცესზე, განსაკუთრებით კი სამმართველო ურთიერთობებზე. აქედან გამომდინარე, შევეცადეთ ძირეულად შეგვესწავლა და გაგვეანალიზებინა ამ ფაქტორის როლი და გავლენა ორგანიზაციის ფორმირებასა და სამმართველო პროცესებზე.

ჩვენც ვეთანხმებით თანამედროვე მეცნიერებს და ვთვლით, რომ ეროვნული (და რეგიონული) მენტალიტეტი არის უმთავრესი ფაქტორი, რაც, როგორც უკვე ვთქვით, აყალიბებს სამმართველო ურთიერთობებს და ყველაზე შესამჩნევ გავლენას ახდენს მართვის პროცესების ფორმირებაზე, განსაკუთრებით ადამიანთა მოტივაციაზე.

კულტურული განსხვავებები, გ. ჰოფსტედეს თეორიით, დაიყვანება ოთხ ძირითად ცნებამდე. სიღრმის მიხედვით თუ განვიხილავთ, სიმბოლოები და გმირები ყველაზე ზედაპირულ შრედ მიიჩნევა, შემდგომ შრეში ადგილი უჭირავს რიტუალებს, ხოლო ყველაზე ღრმა შრე გახლავთ ღირებუ-

⁴⁴ Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. “Питер”, М., 2006, стр. 187.

⁴⁵ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ. ი., კულტურები და ორგანიზაციები, თბ., 2011, გვ.11-23.

ლებები, რომელიც აერთიანებს ყველა შრეს და პასუხისმგებელია ადამიანის საბოლოო ქცევაზე⁴⁶

მართალია, კულტურის ცვლილების ტემპი ზედაპირულ შრეებში მაღალია, თუმცა, გასათვალისწინებელია, რომ ღირებულებების ცვლილება მიმდინარეობს ნელა და, ჩვენ, ეს ფაქტად უნდა აღვიქვათ. აქედან გამომდინარე, მენეჯერმა ამ კულტურული განსხვავებების სპეციფიკის გათვალისწინებით, სწორად უნდა დაგეგმოს სამმართველო პროცესი, მის მიერ განხორციელებული მართვის თითოეულ საფეხურზე დაეყრდნოს კულტურული შრეების ანალიზს და აწარმოოს გამიზნული, შერჩევითი მოტივაცია. მენეჯერებს ეკისრებათ ეთიკური პასუხისმგებლობა თითოეული თანამშრომლის მიმართ.

ჩვენი აზრით, თანამშრომლების მიმართ ფრთხილი და ეთიკური დამოკიდებულება, ასევე, მათ ღირებულებებსა და ინტერესებზე ორიენტირებული მოტივაცია, გამოიწვევს სამუშაოს მეტ ძალისხმევას და მეტ სარგებელს მოუტანს, როგორც ორგანიზაციას, ასევე, მასში დასაქმებულ თითოეულ წევრს, რასაც ვადასტურებთ ჩატარებული კვლევითაც.

ბიზნეს სფეროში ხშირად ახსენებენ მართვის ან ლიდერობის კულტურას, თუმცა, უნდა გვესმოდეს, რომ ეს თვისებები გამომდინარეობს ეროვნული ღირებულებებიდან და თვისებებიდან. ეს კი, მენეჯერული საქმიანობის კუთხით, ეროვნული ღირებულებების შესწავლას სძენს განსაკუთრებულ პრაქტიკულ მნიშვნელობას.

ფსიქოლოგიურმა, პოლიტიკურმა და ბევრმა სხვა ფაქტორმა შეიძლება კულტურათაშორის ურთიერთობებში გამოიწვიოს „ეროვნული სტერეოტიპიზაცია“,⁴⁷ რაც კონსტრუქციული ურთიერთობების ერთ-ერთ ხელისშემშლელ ფაქტორად ითვლება. ხოლო, თუ მოვახდენთ „შედარებითი მენეჯმენტის და კლასტერიზაციი“-ს წიგნის ავტორთა ჯგუფის ციტირებას, რასაც ჩვენც ვეთანხმებით. „შედარებითი მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ამოცა-

⁴⁶ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედეი გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, თბ., 2011, გვ.16.

⁴⁷ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი. მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015. გვ. 45-55.

ნა მართვის სფეროში სტერეოტიპების დამსხვრევას, სხვა კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის, პროცესების ოპტიმიზაციისა და გამოცდილების გაზიარების მიზნით“.⁴⁸

ბოლო ათწლეულია მრავალი მეცნიერი იკვლევს კულტურული მახასიათებლების გავლენას მართვის პროცესებზე შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში. ნაშრომში წარმოვადგენთ რამოდენიმე მათგანს, რომლებიც ჩვენი აზრით, გვთავაზობს მნიშვნელოვან სხვადასხვა მიდგომას და პრაქტიკულ რეკომენდაციებს აძლევს მენეჯერებს ამ მიმართულებით.

შედარებით მენეჯმენტში კულტურას იკვლევვენ სამი მიმართულებით⁴⁹:

- უნივერსალური მიდგომა;
- სისტემური მიდგომა;
- ფასეულობრივი მოდელი.

უნივერსალური მიდგომა ⁵⁰1945 წელს, ჯ. მერდოკის მიერ შემოთავაზებულ იქნა 70 უნივერსალური კულტურული მახასიათებელი. მათ შორის, ისეთი როგორიცაა: ეთიკა, რელიგია, მორალური მხარე, მითოლოგია, მუსიკა, ფოლკლორი, არავერბალური ურთიერთობების თავისებურებანი, სპორტი, თამაშები, ოჯახის ტიპების დახასიათება და სხვა.

მერდოკის მიდგომის მიხედვით, მენეჯერის ვალდებულებაა ძალიან ღრმად იცნობდეს ყველა ადგილობრივ კულტურას, რაც წარმოუდგენლად დიდ ღროსა და ენერგიას მოითხოვს და არაპრაქტიკულია. აქედან გამომდინარე, საუკეთესო ვარიანტად მიჩნეულ იქნა რამდენიმე ძირითადი უნივერსალური კულტურული მახასიათებლების შემუშავება.

სისტემური მიდგომა XX საუკუნის 60-70 წლებიდან იწყება ამ მიმართულების შემუშავება. სისტემური მიდგომის მიხედვით, იგულისხმება ურთიერთდამოკიდებულება და ურთიერთგავლენის არსებობა კულტურასა

⁴⁸ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015. გვ.13-27.

⁴⁹ Пивоварова С. Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006, стр. 30-35.

⁵⁰ Пивоварова С. Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006, стр. 25-40.

და მის ქვესისტემებს შორის. ამ მიმართულების მკვლევარებმა პ. რ.ჰარისმა და რ. ტ. მორანმა გამოყვეს 8 ქვესისტემა. ესენია:

1. ნათესაობრივი სისტემები;
2. განათლება;
3. ეკონომიკა;
4. პოლიტიკა;
5. რელიგია;
6. საზოგადოებრივი გაერთიანებების ხასიათი და ფორმები;
7. ერის ჯანმრთელობის მდგომარეობა;
8. დასვენების ტრადიციები და ფორმები.

თუ ამ ქვესისტემებს შევადარებთ მერდოკის 70 უნივერსალურ მახასიათებელს, ეჭვგარეშეა, რომ ეს უფრო მწირი მონაცემია კულტურის მახასიათებლების შესახებ, თუმცა ამ მიმართულების მხარდამჭერთა აზრით (ს. რონენი), ეროვნულ კულტურასა და მისი გავლენის შესახებ ორგანიზაციულ ქცევაზე მოცემული სისტემა საკმარის ინფორმაციას იძლევა.

საერთაშორისო მენეჯმენტის კუთხით საინტერესოა, რომ ბევრ კულტურაში პრინციპული მნიშვნელობა ბიზნესის მართვისას ენიჭება ოჯახურ ინტერესებს, ხშირად იგი წარმოადგენს ოჯახის საქმიანობის სფეროს. საქმიანი და ოჯახური ურთიერთობები ერთმანეთზეა გადაჯაჭვული. საქმისწარმოება მიმდინარეობს არაფორმალური კუთხით, პირადი ურთიერთობების საფუძველზე.

კულტურები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან განათლების მიღების ორგანიზაციის წესითაც. განათლების სისტემა შეიძლება წარმოდგენილი იყოს განსხვავებული რაოდენობის საფეხურით და სხვა.

ამერიკული კულტურა საჭირო კვალიფიკაციის არსებობას მოითხოვს დასაქმებულისაგან. მათთვის სამუშაოს მაძიებელთა შეფასებისას პრიორიტეტულია ტესტირების შედეგები, რომელსაც ისინი ატარებენ და არა ცოდნის დამადასტურებელი დოკუმენტები.

გერმანიაში პროფესიული განათლების დანახარჯებს ძირითადად სახელმწიფო საკუთარ თავზე იღებს. საკმაოდ ფართო საზღვრებში ხდება პროფესიული განათლების მიცემა, რომლის ხარისხიც კონტროლდება სხვადასხვა პროფესიული კავშირების მიერ. განათლების ასეთი ფართო მასშტაბი იძლევა იმის საშუალებას, რომ დასაქმებულს და დამსაქმებელს ეძლევა უფრო ფართო სამუშაო არეალი.

იაპონიაში თავდაპირველად ხდება საბაზისო ცოდნის მიღება, ხოლო სპეციალიზებული უნარების გამომუშავება წარმოებს სამუშაო ადგილზე.

ქვეყნებს შორის განსხვავებები არის ეკონომიკის სისტემებში, სამეწარმეო ურთიერთობებისას, რომლებიც შეიძლება რეგულირდებოდნენ, როგორც კონტრაქტის საფუძველზე, ასევე, არასაბაზრო მექანიზმების გამოყენებით. ხშირად ადარებენ ერთმანეთს ლიბერალურ (სადაც აქცენტი კეთდება ინდივიდზე, თავისუფალ ბაზარზე) და რეგულირებადი ბაზრის ეკონომიკურ მოდელებს, როდესაც აქცენტი კეთდება სოციალური სიმშვიდის უზრუნველყოფაზე. ლიბერალური საბაზრო მოდელის მაგალითია აშშ, ხოლო სოციალური საბაზრო ეკონომიკის – გერმანია.

მენეჯმენტის თვალსაზრისით, საინტერესოა, ასევე, ბიზნესსა და ხელისუფლებას შორის არსებული ურთიერთობები, რომლებიც განსხვავებულია სხვადასხვა ქვეყანაში. ასეთი განსხვავებული ურთიერთობების მაგალითებია: ცენტრალიზებული დაგეგმვა, ეკონომიკის პროგრამირება, თავისუფალი მრეწველობის იდეოლოგია და სხვა.

სამმართველო პროცესების კუთხით, მნიშვნელოვანია საკუთრებისადმი დამოკიდებულების მრავალფეროვნება სხვადასხვა კულტურებში. ასევე, რელიგიის როლი ამ პროცესებში, რაც, მნიშვნელოვანწილად, აყალიბებს ხალხთა მსოფლმხედველობას, ეთიკურ ფასეულობებსა თუ ნორმებს. ამ განსხვავებულობის მნიშვნელობის ასახსნელად შეგვიძლია მოვიყვანოთ ისლამის ბანკების შექმნა, სადაც ფინანსური ოპერაციები შარიათის ნორმების დაცვით ხორციელდება.

ასევე, მნიშვნელოვანია მართვით საქმიანობაში ერების ჯანმრთელობის ხარისხი, რადგან მას უკავშირდება რესურსის მწარმოებლურობა. მნიშვნელოვანი კომპონენტია იმის ცოდნა თუ, როგორ ატარებს ადამიანი თავისუფალ დროს, რაც ყველა კულტურაში განსხვავებულია.

კულტურის ფასეულობრივი (მიდგომა) მოდელი⁵¹. კულტურისადმი ეს მიდგომა დღეისათვის ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ მიმართულებად ითვლება. ამ მიდგომის მიხედვით, ფასეულობები წარმოადგენენ კულტურის ბირთვს და მეცნიერების მთავარი ამოცანაა ამ ფასეულობების სისტემის გამოვლენა.

ცხრილის სახით წარმოგიდგენთ ჯ. როკიჩის მიერ შემუშავებულ საინტერესო მიდგომას. მან ფასეულობები დაჰყო ძირითად (საბაზო) და ინსტრუმენტულ ფასეულობებად.

ცხრილი 2.1.1.

დასავლური ფასეულობების სისტემა

ძირითადი ფასეულობები		ინსტრუმენტალური ფასეულობები	
საცხოვრებელი კომფორტი	ოჯახის უსაფრთხოება	კარიერისადმი სწრაფვა (ამბიციურობა)	დიდსულოვნება
ჩამოყალიბებული სიყვარული	საინტერესო (მოვლენებით აღსავსე)	ლოგიკურობა	შეხედულებების მასშტაბი
სოციალური აღიარება	სიამოვნება	დახმარებისათვის მზადყოფნა	სიყვარული
დასრულებულობის გრძნობა	სიბრძნე	უნარი (პოტენციური შესაძლებლობები)	პატიოსნება
გადარჩენა (ქრისტიანული გაგებით)	მშვიდობა მსოფლიოში	დაქვემდებარებისადმი მზადყოფნა	მხიარულება, გართობა
თავისუფლება	თავისადმი პატივისცემა	წარმოსახვა	თავაზიანობა
სილამაზე მსოფლიოში	ბედნიერება	სისუფთავე	დამოუკიდებლობა
ნამდვილი მეგობრობა	თანასწორობა	პასუხისმგებლობა	გამბედაობა, სიმამაცე
შინაგანი ჰარმონია	ნაციონალური უსაფრთხოება	ინტელექტუალურობა	თვით კონტროლი

წყარო: Rokeach J., The Nature of Human Values, N. Y.: Free Press, 1973.

⁵¹ Пивоварова С .Е., Сравнительный Менеджмент, Москва, 2006, стр. 30-35.

ცხრილის მიხედვით, კარგად ჩანს, რომ საბაზო ღირებულებებად მიჩნეულია ის ფასეულობები, რომლებიც წარმოადგენენ, ასე ვთქვათ, „სიცოცხლის საფუძველს“⁵² ინსტრუმენტულად კი ის ფასეულობები, რომლებიც საბაზო ფასეულობების უზრუნველყოფას ეხმარებიან.

საბაზო და ინსტრუმენტული ფასეულობები იცვლება ქვეყნების მიხედვით, რაც არ არის საკამათო საკითხი. მრავალი კვლევის მიხედვით, დგინდება, რომ დასავლეთის კულტურის მიმდევართათვის უფრო მნიშვნელოვანია ინსტრუმენტული ფასეულობები, ვიდრე საბაზო. ჯ. როკიჩის აზრით, ქვეყნების საბაზო და ინსტრუმენტული ფასეულობების ცოდნა მენეჯერს ეხმარება ორგანიზაციის ინტერესების გამყარებასა და წარმოების ეფექტურობაში. ჩვენის მხრივ დავამატებთ, რომ სწორედ თანამშრომელთა ფასეულობების პრიორიტეტების გათვალისწინებით, განხორციელებული მოტივაცია მოგვცემს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მაქსიმალურად შესრულების საშუალებას.

განვიხილოთ ჰოლანდიელი მეცნიერის გ. ჰოფსტედეს მიერ (1967-1969 წელს) ჩატარებული კვლევების შედეგად შემუშავებული მიდგომა. მან შექმნა ე. წ. „კულტურული განზომილებების“ პერიოდული სისტემა. მისი კვლევის შედეგები ატარებს კლასიკური კვლევის სახელს. კვლევას მნიშვნელობას სძენს, როგორც მისი გრანდიოზულობა (რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 72 ქვეყნის ასი ათასზე მეტმა IBM-ის თანამშრომელმა), ისე თეორიული და მეთოდოლოგიური მიდგომების დეტალურად შესწავლა. ფაქტორული ანალიზის შედეგად, სადაც თითოეული ქვეყანა ანალიზის ერთეულს წარმოადგენდა, ხოლო მაჩვენებლების საშუალო მნიშვნელობა სხვადასხვა ქვეყანაში იცვლებოდა, შესაძლებელი გახდა 4 კულტურული განზომილების გამოკვეთა. გირტ ჰოფსტედეს აზრით, აუცილებელი იყო ღირებულებების გაზომვა, რადგან სწორედ „ღირებულებებია ქცევაზე უფრო მდგრადი“⁵³. ამ განზომილებების დახმარებით იგი ხსნიდა ფასეულო-

⁵² Пивоварова С. Е., Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006, стр., 30-32.

⁵³ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, თბ., 2011, გვ. 27.

ბების თემაზე ქვეყნებს შორის პასუხების სხვაობის 50 %-ს. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

1. ძალაუფლებრივი დისტანცია (მცირე-დიდი) PDI (Power Distance Index) - გვიჩვენებს, თუ როგორ უმკლავდება და, რამდენად მისაღებია სხვა-დასხვა ქვეყნის ინსტიტუტებისათვის (იგულისხმება: ოჯახი, სკოლა, საზოგადოება) ის, რომ ყველა თანასწორი არ არის. ორგანიზაციაში იგი ასახავს ძალაუფლების არათანაბარ გადანაწილებას. ამ არათანაბრობის მიზეზი არის, როგორც ძალაუფლების ცენტრალიზაცია, ასევე, ერთპიროვნული მმართველობა. ეს განზომილება ერთდროულად გვიჩვენებს ხელმძღვანელისა და თანამშრომელთა დამოკიდებულებასა და აღქმას ამ საკითხების მიმართ. იმ ქვეყნებში, სადაც PDI-მცირეა თანამშრომლები უფროსზე ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი, უპირატესობა ენიჭება კონსულტაციებს. ხოლო ქვეყნებში, სადაც PDI-ის მაღალი მაჩვენებელია, შესაბამისად, ემოციური მანძილი უფროსსა და დაქირავებულს შორის დიდია, ისინი მთლიანად ხელმძღვანელზე არიან დამოკიდებულნი. ამ ტიპის საზოგადოებაში ნაკლებად წარმოსადგენია უფროსთან პირდაპირ მისვლა და მასთან შეწინააღმდეგება.

ცხრილის მიხედვით წარმოვადგენთ არსებულ განსხვავებებს დიდი და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებს შორის ოჯახში, სკოლასა და სამსახურში. ვნახავთ, თუ, როგორ ევოლუციურად გადადის ერთი ინსტიტუციიდან მეორეში, დასწავლილი და შეთვისებული უნარები და როგორ მოქმედებენ ისინი ორგანიზაციულ საქმიანობაზე.

ცხრილი 2.1.1.

დიდი და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე საზოგადოებების მთავარი განსხვავებები: ზოგადი ნორმა, ოჯახი და სკოლა

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია	დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია
ადამიანებს შორის უთანასწორობა უნდა შემცირდეს.	ადამიანებს შორის უთანასწორობა მოსალოდნელი და სასურველია.
სოციალურ ურთიერთობებს სიფრთხილით უნდა მოვეკიდოთ	სტატუსი თავშეკავებით უნდა დაბალანსდეს
მეტი და ნაკლები ძალაუფლების მქონე ადამიანებს შორის უნდა იყოს და, გარკვეული დონით, არის კიდევ ურთიერთდამოკიდებულება.	ნაკლები ძალაუფლების მქონე ადამიანები სხვებზე დამოკიდებულნი უნდა იყვნენ; ისინი ან დამოკიდებულების ან უკუდამოკიდებულების პოლუსზე იმყოფებიან.

მშობლები შვილებს ექცევიან, როგორც თანასწორებს.	მშობლები შვილებს მორჩილებას ასწავლიან.
შვილები არ მონაწილეობენ მოხუცი მშობლების მოვლაში.	შვილები მოხუც მშობლებს უვლიან.
შვილებს მშობლებსა და უფროსებს თანასწორებით ექცევიან.	უფროსებისა და მშობლების პატივისცემა სიცოცხლის განმავლობაში გრძელდება და დასაფასებელი თვისებაა.
მოსწავლეები მასწავლებელს თანასწორებით ექცევიან.	მოსწავლეები მასწავლებელს პატივს სცემენ კლასის გარეთაც კი.
საკლასო ოთახში მასწავლებელი ბავშვებისგან მოელის ინიციატივის გამოჩენას.	საკლასო ოთახში ინიციატივას მასწავლებელი იჩენს.
მასწავლებელი ექსპერტია, რომელიც უპიროვნო ჭეშმარიტებას გადმოსცემს.	მასწავლებელი გურუა, რომელიც პიროვნულ სიბრძნეს გადმოსცემს.
სწავლის ხარისხი ორმხრივ კომუნიკაციასა და მოსავლის მონდომებაზეა დამოკიდებული.	სწავლის ხარისხი მასწავლებლის მონდომებაზეა დამოკიდებული.
ნაკლებად განათლებულ ადამიანებს მეტად განათლებულ ადამიანებზე უფრო ავტორიტარული ღირებულებები აქვთ.	როგორც ნაკლებად, ასევე, მეტად განათლებულ ადამიანებს ავტორიტარული ღირებულებები აქვთ.
განათლების პოლიტიკა საშუალო სკოლებზეა მიმართული.	განათლების პოლიტიკა უნივერსიტეტზეა მიმართული.

წყარო: ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, გვ.58

ცხრილი 2.1.2.

დიდი და მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის საზოგადოების მთავარი განსხვავებები: სამსახური

მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია	დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია
იერარქია ორგანიზაციაში არათანაბარ როლებს გულისხმობს, რომლებიც სიმარტივისათვის შემოიღეს.	იერარქია ორგანიზაციაში მაღალ და დაბალ დონეს შორის არსებულ ეგზისტენციურ უთანასწორობას ირეკლავს.
პოპულარულია დეცენტრალიზაცია	პოპულარულია ცენტრალიზაცია
ნაკლები ზედამხედველი პერსონალია	მეტი ზედამხედველი პერსონალია.
ორგანიზაციული კიბის ზედა და ქვედა საფეხურს შორის ხელფასში მცირე განსხვავებაა.	ორგანიზაციული კიბის ზედა და ქვედა საფეხურს შორის ხელფასში დიდი განსხვავებაა.
მენეჯერები საკუთარ და თანამშრომლობის გამოცდილებას ეყრდნობიან.	მენეჯერები უფროსებსა და ფორმალურ წესებს ეყრდნობიან.
დაქვემდებარებული თანამშრომლები მოელიან, რომ მათ მოეთათბირებინ.	დაქვემდებარებული თანამშრომლები მოელიან, რომ მიუთითებენ, რა გააკეთონ.
იდეალური უფროსი შემოქმედებითი დემოკრატია.	იდეალური უფროსი კეთილი ავტოკრატია და „კარგი მამა“.
უფროსი-დაქვემდებარებული თანამშრომლობის ურთიერთობა პრაგმატულია.	უფროსი-დაქვემდებარებული თანამშრომლობის ურთიერთობა ემოციურია.
სტატუსის სიმბოლოები დ პრივილეგიები მიუღებელია.	სტატუსის სიმბოლოები და პრივილეგიები მისაღები და პოპულარულია.
ხელისა და საოფისე სამუშაოებს თანაბარი სტატუსი აქვს.	საოფისე (თეთრი საყელოს სამუშაო) უფრო მნიშვნელოვნად ითვლება, ვიდრე ხელის (ლურჯი საყელოს სამუშაო).

წყარო: ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, გვ. 59.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი - „კონფუციური დინამიკა“, უფრო კონკრეტულად კი, კონფუციური ღირებულებების აღქმის ხარისხი. ეს ღირებულებები დაფუძნებულია იაპონურ ფილოსოფიურ დოქტრინაზე მრავალი ასეული წლის წინ და ითვლება, რომ ის ახლაც აქტუალურია და ახდენს დიდ გავლენას საზოგადოების ქცევაზე. ეს ფილოსოფია განისაზღვრება რამოდენიმე ასპექტით, რომელთა შორის ძირითად ღირებულებად აღიქმება „საკუთარი მე“- „ინდივიდუალური სახის შენარჩუნება“ და „ინდივიდუალური სახის შენარჩუნების უზრუნველყოფა“. ინდივიდუალური პიროვნული მახასიათებლები ყველა კულტურის წარმომადგენლებში გვხვდება. ინდივიდუალურობის შენარჩუნების ქვეშ იგულისხმება პიროვნული ღირსების აღქმისა და სოციალური სტატუსის შენარჩუნების განცდა. მაშინ, როცა ინდივიდუალური სახის შენარჩუნების უზრუნველყოფაში იგულისხმება სხვა პიროვნებისათვის ხელის შეწყობა საკუთარი „მე“-ს შენარჩუნებაში.

დღევანდელ დღეს ადამიანთა უმრავლესობა ცხოვრობს ისეთ საზოგადოებაში, სადაც ჯგუფის ინტერესი ინდივიდის ინტერესზე მაღლა დგას. ასეთ საზოგადოებას კოლექტივისტური საზოგადოება ეწოდება. საზოგადოებას, სადაც ინდივიდის ინტერესი ჯგუფების ინტერესებზე მაღლა დგას ინდივიდუალისტურ საზოგადოებად მოიხსენიებენ. ძალაუფლებრივი დისტანციის შემდეგ უკიდურესი ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი მეორე გლობალური განზომილების პოლუსებია. ინდივიდუალიზმი ახასიათებთ ისეთ საზოგადოებებს, სადაც ინდივიდებს შორის არსებული კავშირები სუსტია, ყველა საკუთარ თავზე ან პირველი რიგის ოჯახის წევრებზე ზრუნავს. კოლექტივიზმი კი, ახასიათებთ ისეთ საზოგადოებებს, სადაც ადამიანები დაბადებიდან ერთიანდებიან ძლიერ შეკრულ ჯგუფებში, მუდმივი ერთგულების სანაცვლოდ, ისინი მთელი ცხოვრების მანძილზე ერთმანეთს იცავენ. ეს განსხვავებები აისახება ორგანიზაციულ ქცევაზე, რაც წარმოადგენს ჩვენი კვლევის ინტერესს. შემდეგ ჩამონათვალში წარმოვადგენეთ გან-

სხვაგვებზე ამ ორი პოლუსისათვის სამუშაო მიზნების გადანაწილების მიხედვით.

ინდივიდუალისტური პოლუსისათვის ინდივიდუალიზმის ინდექსი (IDV)

- პირადი დრო-თავისუფლება-გამოწვევა.

კოლექტივისტური პოლუსისათვის ინდივიდუალიზმის ინდექსი (IDV)

- ტრენინგი - ფიზიკური პირობები - უნარების გამოყენების შესაძლებლობა.

დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ურთიერთობა მორალური კუთხით აღიქმება კოლექტივისტურ საზოგადოებაში. ის ჰგავს ოჯახის ურთიერთობას, სადაც ერთგულების სანაცვლოდ ადამიანი დაცულია ოჯახის (ჯგუფის) წევრების მიერ. კვლევები გვიჩვენებს, რომ, როდესაც კომპანიაში თანამშრომლები დიდი ყურადღებით ზრუნავენ თავიანთ და/ან სხვის რეპუტაციაზე. ამას უარყოფითი შედეგი მოაქვს ბაზარზე ახალი პროდუქტის შემუშავების პროცესზე. მაგალითისათვის, ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და ჰონკონგში ამ ასპექტებს ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ, ვიდრე ჩინეთში. აქ მომუშავე ადამიანები თავიანთი ინტერესის მიხედვით მოქმედებენ, ხოლო ორგანიზაციის ამოცანაა სამუშაო მოაწყოს ისე, რომ მომუშავისა და დამსაქმებლის ინტერესი ერთმანეთს დაემთხვეს. ასეთ დროს თანამშრომელიც მეტად მოტივირებულია და შედეგიც სახეზეა. ჩინეთში საზოგადოება უფრო მოტივირებულია კვლევითი ხასიათის საქმიანობაზე, როდესაც პროექტის განხორციელება არის საეჭვო, ინოვაციაზე უარის თქმას ისინი აღიქვამენ, როგორც „ინდივიდუალური სახის“ - დანაკარგს, რაც ძალიან ამცირებს მათ მოტივაციას, ამიტომ, ისინი ცდილობენ ბოლომდე მიიყვანონ პროექტი მაშინაც კი, როცა მისი აკვარგიალობა კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას. ამერიკელი და ჰონკონგელი მენეჯერების შემთხვევაში კი, პირიქით, როგორც კი ისინი ამჩნევენ, რომ პროექტი არ არის პერს-

პექტიული, მენეჯერები ცდილობენ დახურონ ის, უკვე გაწეული ფინანსური დანახარჯების მიუხედავად.

იაპონიაში დიდ ყურადღებას აქცევენ, რომ თანამშრომლებმა არ მოახდინონ ერთმანეთის მიმართ „ინდივიდუალური სახის დაკარგვის“- წაქეზება ან განხორციელება. იაპონელები ერთმანეთს ძალიან დიდ პატივს სცემენ და დიდ ენერგიას დებენ იმაში, რომ გუნდში არ დაიჩაგროს არც ერთი ადამიანი. ასეთმა საქციელმა კი შეიძლება ნეგატიურად იმოქმედოს დასახული მიზნის მისაღწევად. მაგალითად, როცა პროექტისათვის არასაჭირო, ან ხელისშემშლელი ადამიანი რჩება გუნდში და აგრძელებს მუშაობას. კონფუციური დინამიკა, მოტივაციის ზრდის ჭრილში შეიძლება დავყოთ ორ პოლუსად: დადებითი და უარყოფითი. დადებითი პოლუსი წარმოდგენილია მკაცრი შრომის ეთიკით, ასევე, მომავლის მოწყობის ინტენსიური სურვილით. ამ პარამეტრების მიხედვით შესაძლოა ვიმსჯელოთ ერის გრძელვადიან და მოკლევადიან ორიენტაციაზე. დადებითი პოლუსი წარმოდგენილია ისეთი ღირებულებებით, როგორიც არის მომავალზე ორიენტირება, შრომისმოყვარეობა, მიზანდასახულობა, სირცხვილის გრძნობა და ნათესაური კავშირების პატივისცემა. მეორე პოლუსი კი - წარმოდგენილია შემდეგი ღირებულებებით: ორიენტაცია წარსულსა და აწმყოზე, ჰარმონიულ ურთიერთობებზე, „საკუთარი მე“-ს შენარჩუნებაზე, ტრადიციებზე. კონფუციური დინამიკის მთავარი პარამეტრი - შრომითი ეთიკა ეკუთვნის დადებით პოლუსს, ხოლო მეორე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი „საკუთარი მე-ს შენარჩუნება“ კი - უარყოფით პოლუსს. კარგმა მენეჯერმა თანამშრომელთა მოტივაციისას, ყოველთვის უნდა გაითვალისწინოს, რომ ინდივიდუალისტური საზოგადოებისათვის ამოცანა პირად ურთიერთობებზე მაღლა დგას, განსხვავებით კოლექტივისტური საზოგადოებისაგან, სადაც პირიქითაა და პირადი ურთიერთობა დგას ამოცანაზე მაღლა.

მასკულიზობა-ფემინურობა გახლავთ შემდეგი საზოგადოებრივი კულტურის განზომილება. ამ განზომილებაში იგულისხმება არა „ადამიანებს შორის ბიოლოგიური განსხვავებები, არამედ ის განსხვავებები“, რომელსაც

განაპირობებს სოციალურ-კულტურულად განსაზღვრული როლები. ეს ნიშნავს, რომ კაცი შეიძლება „ფემინურად“ მოიქცეს და ქალი „მასკულინურად“. შეხედულებები, ქცევები, რომელიც გენდერს ეკუთვნის განსხვავდება საზოგადოებებში. „გენდერული როლის შესაბამისი ქცევა ფსიქიკური ჯანმრთელობის კრიტერიუმია“.⁵⁴

განვიხილოთ, თუ რა კავშირშია ეს განზომილება სამუშაო მიზნებთან და როგორ ნაწილდება ის თითოეულ პოლუსზე.

მასკულინური (MAS) პოლუსისათვის, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია მაღალი შემოსავლის არსებობის შესაძლებლობა. შემდგომი ეტაპია კარგი სამსახურისათვის მიღებული სათანადო აღიარება, დაწინაურება და ბოლოს, რთული საქმის არსებობა, რომლის შესრულებისას პირადი მიღწევის გრძნობა გეუფლება. შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ის საზოგადოება, სადაც ემოციური გენდერული როლები არის გაყოფილი გარკვეულწილად, მაგალითად, კაცი-ასერტიული, ძლიერი, მატერიალურ წარმატებაზე ორიენტირებული, ხოლო ქალს - მორიდებულს, ნაზს და ცხოვრების ხარისხით დაინტერესებულს - მასკულინური ეწოდება. ფემინური პოლუსისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სამუშაო პროცესში არის უშუალო უფროსთან კარგი ურთიერთობის ქონა. შემდგომ ისინი მნიშვნელობას ანიჭებენ სამუშაო გარემოს (სასიამოვნო, კარგი ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის). ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ საცხოვრებელი ადგილი იყოს მათთვის სასურველი და მისაღები. თანაც უნდა ჰქონდეთ გარანტია, რომ ისინი იმუშავებენ თავიანთ კომპანიებში იმდენ ხანს, რამდენ ხანსაც მათ სურთ. საზოგადოებას ფემინური ეწოდება, როდესაც ემოციურ-გენდერული როლები ერთმანეთს ემთხვევა.

ჰოფსტედეს მიხედვით, მე-4 მნიშვნელოვანი განზომილება (ეროვნული კულტურის პარამეტრი) გახლავთ, გაურკვევლობის თავიდან არიდება (UAI) („განსხვავებული საშიშია“)⁵⁵. მისი აზრით, „გაურკვევლობის თავიდან არიდება შეიძლება განვმარტოთ, როგორც ის, თუ რამდენად გრძნობენ საფ-

⁵⁴ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, თბ., 2011, გვ.110-130.

⁵⁵ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, თბ., 2011, გვ.153-162.

რთხეს უცნობი და გაურკვეველი სიტუაციების მხრიდან ამა თუ იმ კულტურის წევრები“ ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ, როგორ აღიქვამს ესა თუ ის საზოგადოება მომავლის ბუნდოვან და გაურკვეველ ასპექტებს. ამ მახასიათებლის დაბალი მაჩვენებელი სამუშაოზე დადებით გავლენას ახდენს და პირიქით.

ამ მახასიათებლის დაბალი მაჩვენებლის მქონე თანამშრომლების ქცევა დაფუძნებულია მაღალ რისკზე და ისინი ორიენტირებულნი არიან ვერტიკალური კარიერული ზრდის ჩქარ ტემპზე. რისკის მიმდებლობა და მის მართ მიდრეკილება თანამშრომელს, ორგანიზაციულ სისტემებს უბიძგებს ცვლილებებისაკენ, ანუ, ის ითვლება კარგ მოტივატორად რთული გამოწვევების დროს. ხოლო, ამ მახასიათებლის მაღალი მაჩვენებლის მქონე პირები შეშფოთებულები არიან თავიანთი მომავლის გამო. ისინი ცდილობენ თავიანთი მმართველობითი ქცევა გაამყარონ და დააფუძნონ არა სხვადასხვა ტიპის რისკზე, არამედ ცდილობენ თავიანთი ქცევა წარმართონ სხვადასხვა კანონის, ტექნოლოგიებისა და გეგმების მიხედვით. ამ ტიპის ჯგუფისათვის პრიორიტეტი გახლავთ უსაფრთხოება.

გ. ჰოფსტედეს კვლევებმა და ინდექსების მისეულმა შემუშავების მოდელმა მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა შედარებითი მენეჯმენტის განვითარებაში. იგი ნათლად და მკაფიოდ ხსნის, თუ რაოდენ დიდ გავლენას ახდენს კულტურული განსხვავებები მართვით საქმიანობაზე, კერძოდ, კი – ადამიანთა მოტივაციაზე.

მნიშვნელოვანი კვლევის ავტორი გახლავთ ჰოლანდიელი მეცნიერი ფონს ტრომპენარსი, რომელმაც ჰოფსტედეს ინდექსების მსგავსად გამოყო ხუთი კულტურული განზომილება. ასევე ყურადღება გაამახვილა დროსა და გარემოს შორის დადგენილებებზე. ამ კვლევებმა დიდი ინფორმაცია მოგვცა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა დაფუძნდეს და წარმოებდეს ბიზნესი განსხვავებულ კულტურებში.

ფ. ტრომპენარსის 5 განზომილება⁵⁶:

⁵⁶ Пивоварова С .Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006, стр. 47-54.

1. **უნივერსალიზმი-სპეციალიზაცია:** იგულისხმება, რომ იდეები და პრაქტიკა შეიძლება იყოს გამოყენებული ყველგან, ყველანაირი მოდიფიკაციის გარეშე. სპეციალიზაცია კი შთაგონების შედეგია, როდესაც გარემოება კარნახობს თუ, როგორ იქნას გამოყენებული იდეები და არსებული გამოცდილება.

2. **ინდივიდუალიზმი** მიუთითებს იმ ადამიანებზე, რომლებიც თავს თვლიან უნიკალურ პიროვნებად. ხოლო „კომუნიტარიზმი“⁵⁷ ეხება მათ, ვინც თავს ჯგუფის წევრებად თვლიან;

3. **ნეიტრალური და ემოციური კულტურა.** ნეიტრალურ კულტურებში მიღებულია ემოციების კონტროლი. მაგალითად, ინგლისური და იაპონური კულტურა. ემოციური კულტურებისათვის დამახასიათებელია ემოციების ღიად გამოხატვა. ასეთი ქვეყნებია: მექსიკა, ჰოლანდია, შვეიცარია. ამ ასპექტის გათვალისწინება აუცილებელია სხვადასხვა ემოციური ტიპის ქვეყნებს შორის ურთიერთობებისას;

4. **სპეციალური და დიფუზური კულტურები.** სპეციალური კულტურა გულისხმობს დიფერენციაციას საზოგადოებრივ და პირად სივრცეს შორის. პირადი ცხოვრება მათთვის ხელშეუხებელია. დიფუზური კულტურებისათვის დამახასიათებელია როგორც, პირადი, ასევე, საჯარო სივრცის თანა-არსებობა;

5. **მიღწევისა და ჯგუფის მიმართ დამოკიდებულების კულტურა.** ამ პარამეტრის მიხედვით, მიღწევის კულტურაში ჯგუფის წევრის სტატუსი განისაზღვრება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობით.

კულტურის დიფერენციაციის ჭრილში ტრომპენარსმა დიდი ყურადღება გაამახვილა დროის აღქმაზე და მის მიმართ დამოკიდებულებაზე. ამ პარამეტრს განაპირობებს კულტურის ორიენტაცია წარსულ, არსებულ ან მომავალ დროსთან. გამოყოფენ მომავალსა და წარსულზე ორიენტირებულ კულტურებს.

⁵⁷ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015. გვ. 69.

შრომითი ეთიკა გულისხმობს დაუღალავი შრომის შედეგად მიღწეულ დასახულ მიზანს. შრომითი საქმიანობის მიმართ დამოკიდებულების მიხედვით ყველა ეროვნების წარმომადგენელი შესაძლებელია დავყოთ ორ დიდ ჯგუფად: პირველ ჯგუფში ერთიანდებიან ადამიანები, რომლებიც ცხოვრობენ იმისათვის, რომ იმუშაონ მეორე ჯგუფში კი, მუშაობენ იმისათვის, რომ იცხოვრონ.

მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია სამუშაოზე დამატებითი საათების გატარების მიმართ დამოკიდებულება, რაც ქვეყნის ინსტიტუციონალური ასპექტია, რომლითაც შეიძლება განისაზღვროს სხვადასხვა კულტურის დამოკიდებულება თავად სამუშაოს მიმართ.

2. 2. მსოფლიო კულტურათა კლასტერები

მსოფლიო კულტურათა კლასტერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის ფორმირების თითოეულ ეტაპზე. სწორედ, ამიტომ არის ჩვენთვის პრიორიტეტული კვლევა ამ მიმართულებით. შედარებით მენეჯმენტში კულტურების ურთიერთობების შესწავლის მიზანი არის ურთიერთკავშირის განსაზღვრა კულტურულ განზომილებებსა და ორგანიზაციების საქმიანობას შორის. კულტურა ახდენს გავლენას ერის მენტალიტეტის ჩამოყალიბებაზე, ხოლო ეს უკანასკნელი ძალზედ მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის საქმიანობაში, იგი განსაზღვრავს მენეჯმენტის სპეციფიკას.

სხვადასხვა კვლევებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მნიშვნელოვანწილად მენტალიტეტის თავისებურებებს ეფუძნება ძირითადი ურთიერთობები ორგანიზაციაში. განსაკუთრებით კი, თანამშრომელთა მოტივაციისას კარგად ჩანს ამ ფაქტორის მნიშვნელობა და მისი გათვალისწინების საჭიროება. როდესაც ადამიანი აღზრდილია ტრადიციულ ოჯახში, იგი პირადად უფრო მაღლა ჯგუფის ინტერესს აყენებს და მას გადაწყვეტილების მიღებისას უჩნდება კოლექტივის ინტერესის გათვალისწინების აუცილებლობა.

რაც შეეხება „კლასტერს“, როგორც ტერმინს, იგულისხმება სხვადასხვა ობიექტების დაჯგუფება კლასებად, ჯგუფებად, მსგავსი მახასიათებლების მიხედვით. კულტურული განსხვავებების მრავალფეროვნებამ მკვლევარებს უბიძგა გაერთიანებინათ ქვეყნები მსგავსი კულტურების მიხედვით. მათ კულტურის კლასტერები დაერქვათ.

დღეისათვის, კულტურების შედარების 30-ზე მეტი სკალა არსებობს. მათ შორის ერთ-ერთი გამორჩეულია ტ. პარსონსის მოდელი. მან კლასტერებად ქვეყნების დაყოფას საფუძვლად დაუდო ისეთი მახასიათებლები, როგორიც არის: აფექტურობა-ნეიტრალობა, დიფუზურობა-სპეციფიკურობა, უნივერსალიზმი-პარტიკულარიზმი, „მე“-კოლექტივი.⁵⁸ მსოფლიო საქმიანი კულტურების შედარებისას უპირველესად მიჩნეულია ქვეყნების დაყოფა აღმოსავლურ და დასავლურ ნაწილად. ტრადიციულად მიიჩნევა, რომ დასავლური კულტურა წარმოადგენს აგრესიულობის, საქმიანობის ნიმუშს, რომელიც ორიენტირებულია საგნობრივ საქმიანობაზე, ხოლო აღმოსავლური კულტურა კი უფრო აღქმაზე. მათ შორის სხვაობას საფუძვლად უდევს განსხვავებული ხედვა, რწმენა და განწყობა.

საინტერესო მიდგომა წარმოგვიდგინეს აგეევმა, გრაჩოვმა და ჰისტრიკმა. მათ გამოყვეს ოთხი ძირითადი კონცეფცია, რომელიც ნებისმიერი საქმიანი ურთიერთობებისას ძირითადი მოტივატორია. ესენია:

1) **ბიუროკრატიული მეწარმეობა** დაფუძნებული აქტიურ ინიციატივებზე. თუმცა, მასზე ხორციელდება მკაფიო სახელმწიფო კონტროლი;

2) **პრაგმატული პარტნიორობა**, რომელიც მოგების მაქსიმალური მიღების სურვილზეა დაფუძნებული;

3) **მძარცველობითი მეწარმეობა**. იგი ეფუძნება ჩრდილოვან ეკონომიკასა და მაფიოზური მეთოდების გამოყენებას და მიმართულია ნებისმიერი ხერხით წარმატების მიღწევისკენ.

4) **სოციალური პასუხისმგებლობის მეწარმეობა** ემყარება ისეთ საქმიან ურთიერთობებს, რომელთაც საფუძვლად უდევს ეროვნული ინტერესები,

⁵⁸ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015, გვ. 36.

საერთო ღირებულებები და რწმენა სოციალური პრობლემის გადაჭრასთან შესაბამისობაში.

ამ მახასიათებლების მიხედვით საქართველოსთვის დამახასიათებელია ბიუროკრატიული და მმართველური მეწარმეობის ერთიანობა. აშშ-ს ახასიათებს პრაგმატული და სოციალური პასუხისმგებლობის კომბინაცია და სხვა.

მ. პორტერის მიხედვით კლასტერი ეფუძნება სამ მახასიათებელს. ესენია: გეოგრაფიული ლოკალიზაცია, საწარმოებს შორის ურთიერთკავშირი და დარგების ტექნოლოგიური ურთიერთკავშირი.

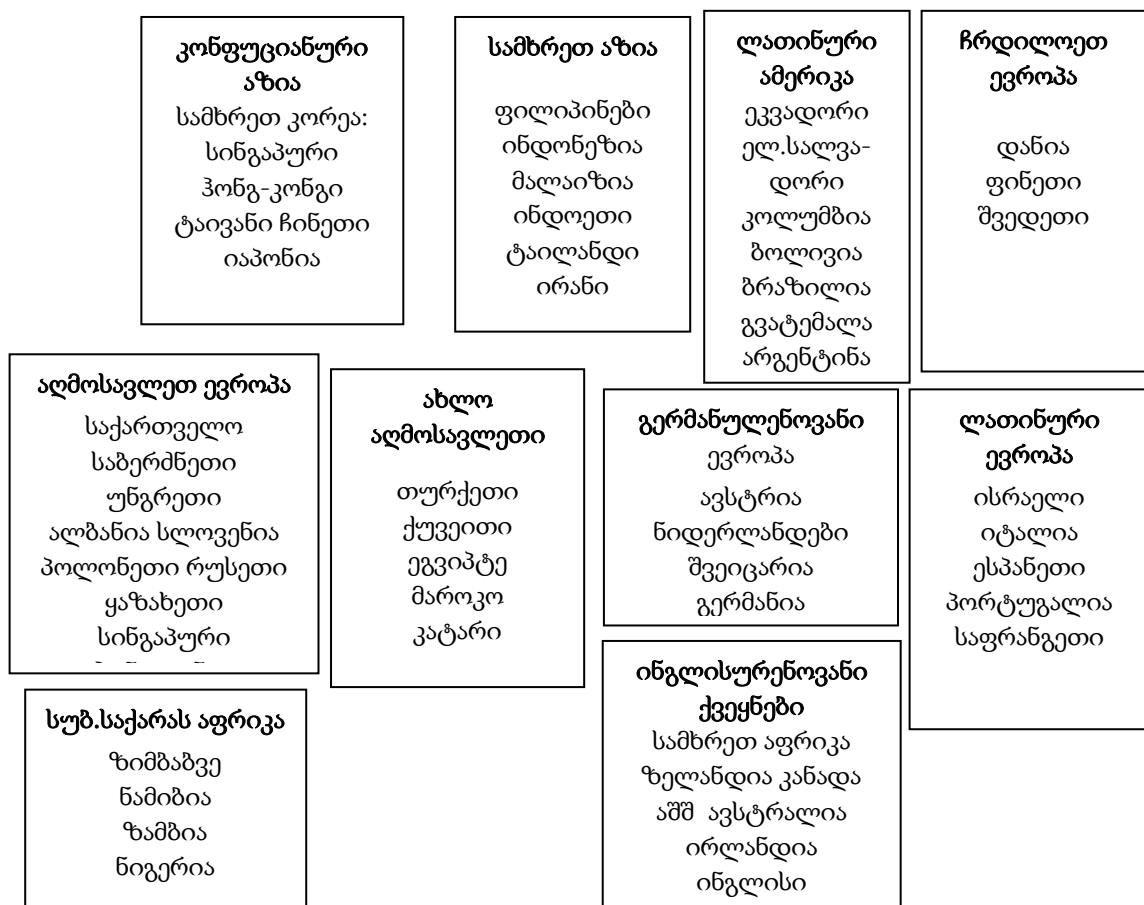
ყველა ქვეყანას გააჩნია მენეჯმენტის საკუთარი სისტემა. ამ საკითხს მსოფლიო მასშტაბით მკვლევარები ორი მიმართულებით იკვლევვენ.⁵⁹ „კულტურულ-კლასტერული“ თეორია (გულისხმობს ეროვნული კულტურული თავისებურებების აღიარებას) და გარკვეულ „მოდელებთან“ შედარება. გამოცდილების გაცვლა, უპირველესად, ხდება ერთმანეთისგან ძალზედ განსხვავებული მართვის სტილის მქონე ქვეყნებს შორის. გამოცდილების გაცვლა განპირობებულია მიდგომების მრავალფეროვნებით და განსხვავებების არსებობით.

გასათვალისწინებელია, რომ სწორედ ეს განსხვავებები ქმნიან დაბრკოლებას სხვადასხვა ტექნოლოგიის გადატანისას ერთი ქვეყნიდან მეორეში. თვალსაჩინოებისათვის წარმოვადგენთ GLOBE-ის მიერ მოწოდებულ მონაცემებს. მკვლევარებმა (62 ქვეყნიდან) მათ მიერ შესწავლილი მონაცემები რეგიონალურ კლასტერებად დაყვეს, რომლებიც ძალიან მოსახერხებელია, განსხვავებულ კულტურულ ჯგუფებს შორის არსებული მსგავსებებისა და განსხვავებების გასაანალიზებლად, რის შედეგადაც შესაძლებელია კულტურისა და მენეჯმენტის შესახებ მნიშვნელოვანი განზოგადების განხორციელება.

⁵⁹ ბარათაშვილი ე., კულტურების კლასტერიზაცია საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო“, თბილისი, 28 თებერვალი 2011.

GLOBE-ს მკვლევარებმა ადრინდელი კვლევის შედეგები (უნივერსალური ენის, გეოგრაფიის, რელიგიური და ისტორიული შეფასებები) გამოიყენეს. მათ ამ ფაქტორებზე დაყრდნობით ქვეყნები 10 რეგიონულ კლასტერად დააჯგუფეს: ინგლისურენოვანი ქვეყნები, გერმანულენოვანი ევროპა, ლათინური ევროპა, სუბ-საჰარას აფრიკა, აღმოსავლეთ ევროპა, ახლო აღმოსავლეთი, კონფუციანური აზია, სამხრეთ აზია, ლათინური ამერიკა და ჩრდილოეთ ევროპა.⁶⁰

შეიძლება აღინიშნოს, რომ თითოეული კლასტერი უნიკალური იყო. განვიხილოთ ისინი:



ნახ. 2.2.1. რეგიონალური კლასტერები

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House, R.J.Hanges, R.J.Javidan, M.Dorfman, P.W.Gupta, V.(Eds), Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Copyright 2004, SAGE publications, INC, Reprinted with permission.

⁶⁰ ნორთჰაუსი პ., ლიდერობა, თბ., 2011. გვ.317-318.

ინგლისურენოვანი ქვეყნები: ინგლისურენოვანი ქვეყნების კლასტერი მოიცავს: კანადას, აშშ-ს, ავსტრალიას, ირლანდიას, ინგლისს, სამხრეთ აფრიკას და ახალ ზელანდიას. ამ ქვეყნებს მაღალი კონკურენტუნარიანობა და შედეგზე ორიენტაცია ახასიათებთ, მაგრამ ამასთანავე ისინი, ოჯახსა და მსგავს ჯგუფებზე ნაკლებ მიჯაჭვულობას ამჟღავნებენ.

კონფუციური აზია: კლასტერი, რომელიც სინგაპურს, ჰონგკონგს, ტაივანს, ჩინეთს, სამხრეთ კორეას და იაპონიას მოიცავს მაღალ შედეგებს აღწევს საქმიანობაზე ორიენტაციაში, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმსა და ჯგუფების კოლექტივიზმში. ეს ქვეყნები შედეგზე ორიენტირებულები არიან და პირად მიზნებზე მეტად ახდენენ ერთობლივი, ჯგუფური სამუშაოს წახალისებას.

გერმანულენოვანი ევროპა: გერმანულენოვანი ევროპის ქვეყნებში შედიან ავსტრია, ნიდერლანდები, შვეიცარია და გერმანია. მაღალ შეფასებებს იმსახურებენ საქმიანობაზე ორიენტაციაში, თავდაჯერებულობაში, მომავალზე ორიენტაციასა და გაურკვევლობის არიდებაში. მათ დაბალი ქულები აქვთ ადამიანზე ორიენტაციაში, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმსა და ჯგუფების კოლექტივიზმში. ამ ქვეყნებში აფასებენ კონკურენტუნარიანობასა და ასერტიულობას. ისინი შედეგზე უფრო არიან ორიენტირებულნი, ვიდრე ადამიანზე. მათ მოსწონთ დაგეგმვა, მომავალში ინვესტირება, წესებისა და კანონების გამოყენება, რომელიც მათ გარემოს გაკონტროლების საშუალებას აძლევს. ამავე დროს, ეს ქვეყნები უფრო ნაკლებად არიან ჯგუფზე ორიენტირებულები.

ლათინური ამერიკა: ლათინური ამერიკის (ეკვადორი, კოლუმბია, ბრაზილია, არგენტინა და სხვა) ქვეყნების მოსახლეობას მაღალი შეფასებები აქვთ ჯგუფების კოლექტივიზმში, ხოლო - დაბალი საქმიანობასა და მომავალზე ორიენტირებულობაში, ინსტიტუციური კოლექტივიზმისა და გაურკვევლობის არიდებაში. ამ კლასტერში შემავალი ქვეყნების მოსახლეობა საკუთარი ოჯახების ერთგულები არიან, მაგრამ გაცილებით

ნაკლებ ინტე-რესს იჩენენ უფრო ფართო ინსტიტუციური და სოციალური ჯგუფების მიმართ.

ლათინური ევროპა: კლასტერი, რომელიც აერთიანებს ისრაელს, იტალიას, ესპანეთს, პორტუგალიას, საფრანგეთს სხვადასხვა კულტურულ განზომილებაში. დაბალი ქულები აქვთ ადამიანზე ორიენტაციასა და ინსტიტუციურ კოლექტივიზმში. ამ კულტურის წარმომადგენლები უფრო საკუთარი ამოცანების შესრულებაზე არიან ორიენტირებულები, ვიდრე საზოგადოებრივი მიზნების მიღწევაზე.

ახლო აღმოსავლეთი. ეს კლასტერი მოიცავს შემდეგ ქვეყნებს: თურქეთი, კუვეიტი, ეგვიპტე, მაროკო, კატარი, რომელთაც მაღალი ქულები აქვთ ჯგუფების კოლექტივიზმში, ხოლო დაბალი გენდერულ თანასწორობასა და გაურკვევლობის არიდებაში. ისინი საკუთარი ოჯახების და თანამოქალაქეების მიმართ ერთგულები და ლოიალურები არიან.

ჩრდილოეთ ევროპა: ჩრდილოეთ ევროპის კლასტერებს, რომელიც დანიას, ფინეთს და შვედეთს მოიცავს რამდენიმე განსხვავებული მახასიათებლები აქვს. ეს კლასტერი მაღალ შედეგებს აჩვენებს მომავალზე ორიენტაციაში, გენდერულ თანასწორობაში, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმსა და გაურკვევლობის არიდებაში, ხოლო დაბალს - თავდაჯერებულობაში. ჯგუფის კოლექტივიზმსა და ძალაუფლების უთანასწორო განაწილებაში.

სამხრეთ აზია. ფილიპინები, ინდონეზია, მალაიზია, ინდოეთი, ტაილანდი და ირანი სამხრეთ აზიის კლასტერს წარმოადგენენ. ეს ქვეყნები მაღალ შედეგებს აჩვენებენ ადამიანზე ორიენტაციაში და ჯგუფების კოლექტივიზმში. სამხრეთ აზია შეიძლება დახასიათდეს, როგორც ქვეყნები, რომლებიც ოჯახური ტრადიციების ერთგულია და დიდ ყურადღებას უთმობენ თემს.

სუბ - საჰარის აფრიკის კლასტერი მოიცავს: ზიმბაბვეს, ნამიბიას, ზამბიას, ნიგერიას და სამხრეთ აფრიკას. მათ მაღალი ქულები აქვთ ადამიანზე ორიენტაციაში. სუბ-საჰარის აფრიკაში ადამიანები დიდ მზრუნველობას იჩენენ სხვა ადამიანების მიმართ. მეგობრებსა და ოჯახის

წევრებზე ზრუნვა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე საკუთარ თავზე ზრუნვა. ბოლოს განვიხილოთ კლასტერი, რომელშიც შედის საქართველო.

აღმოსავლეთ ევროპა: ამ კლასტერს მიეკუთვნებიან საბერძნეთი, უნგრეთი, ალბანეთი, სლოვენია, პოლონეთი, რუსეთი, საქართველო და ყაზახეთი. ამ ქვეყნებს მაღალი ქულები აქვთ თავდაჯერებულებაში, ჯგუფების კოლექტივიზმსა და გენდერულ თანასწორობაში. ისინი დაბალ შეფასებას იმსახურებენ საქმიანობასა და მომავალზე ორიენტაციაში, გაურკვევლობის არიდებაში. ამ კლასტერის ქვეყნების მაცხოვრებლები თავიანთი თანამშრომლების მიმართ ძლიერნი და მხარდამჭერნი არიან და ქალებს და კაცებს თანაბრად ეპყრობიან. ისინი ნაკლებად არიან ორიენტირებული წარმატებაზე. დიდ ყურადღებას არ აქცევენ სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ წესებს და კანონებს, როგორც წესრიგის აუცილებელ წინაპირობას. აქედან გამომდინარე ვასკვნით, რომ მენე-ჯერისათვის ორგანიზაციის ეფექტური მართვის კონტექსტში აუცილებელია, ამ განზომილებების ცოდნა და გათვალისწინება, სწორი აქცენტების დასმისა და თანამშრომელთა სწორი მოტივაციის მიზნით. შესაბამისად, მენეჯერი უნდა ფლობდეს ინფორმაციას პარტნიორი ქვეყნის ბიზნეს-ქცევის, ეროვნული და კულტურული თავისებურებების შესახებ და თავის ქცევებს მიუსადაგებდეს მათ. ასეთი ინფორმაცია სპეციალისტს დაეხმარება დაიმსახუროს პატივისცემა და ნდობა ამ კომპანიებისა, უზრუნველყოს თავისი კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა მათთან პაექრობისა და თანამშრომელთა მოტივირების პროცესში. ქართველ მენეჯერებსა და ლიდერებს, ვინც სხვადასხვა ქვეყნის ბიზნესში მონაწილეობს, მოუწევთ გააცნობიერონ თუ რა გავლენას მოახდენს ტრადიციული ბიზნესის ფუნქციებზე უცხოური ქვეყნის ენა, ვალუტა, სამართალი, კულტურა, გეოგრაფია, თუ ტექნოლოგია.

ცხრილის სახით წარმოვადგენთ თუ, რომელი კლასტერი, როგორ ხასიათდება ქულების მიხედვით კულტურულ განზომილებებთან მიმართებაში:

**კულტურული განზომილებების მიხედვით კლასიფიცირებული კულტურის
კლასტერები**

ცხრილი 2.2.1.

კულტურული განზომილება	მაღალქულიანი კლასტერი	დაბალქულიანი კლასტერი
თავდაჯერებულობა	აღმოსავლეთ ევროპა, გერმანულენოვანი ევროპა	ჩრდილოეთ ევროპა
მომავალზე ორიენტირებულობა	გერმანულენოვანი ევროპა ჩრდილოეთ ევროპა	აღმოსავლეთ ევროპა ლათინური ამერიკა ახლო აღმოსავლეთი
გენდერული ეგალიტარიზმი	აღმოსავლეთ ევროპა ჩრდილოეთ ევროპა	ახლო აღმოსავლეთი
ადამიანზე ორიენტაცია	სამხრეთ აზია სუბ საჰარას აფრიკა	გერმანულენოვანი ევროპა ლათინური ევროპა
ჯგუფის კოლექტივიზმი	კონ ფუციანური აზია აღმოსავლეთ ევროპა ლათინური ამერიკა ახლო აღმოსავლეთი სამხრეთ აზია	ინგლისურენოვანი ქვეყნები გერმანულენოვანი ევროპა ჩრდილოეთ ევროპა
ინსტიტუციური კოლექტივიზმი	ჩრდილოეთ ევროპა კონ ფუციანური აზია	გერმანულენოვანი ევროპა ლათინური ამერიკა ლათინური ევროპა
საქმიანობაზე ორიენტაცია	ინგლისურენოვანი ქვეყნები გერმანულენოვანი ევროპა კონ ფუციანური აზია	აღმოსავლეთ ევროპა ლათინური ამერიკა
ძალაუფლების უთანასწორობა	კლასტური არ არის	ჩრდილოეთ ევროპა
გ ა უ რ კ ვ ე ვ ლ ბ ი ს არიდება	ჩრდილოეთ ევროპა გერმანულენოვანი ევროპა	აღმოსავლეთ ევროპა ლათინური ამერიკა ახლო აღმოსავლეთი

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House, R.J., Hanges, R.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (Eds), Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Copyright 2004, SAGE publications, INC, Reprinted with permission.

ნათელია, რომ მნიშვნელოვანი განსხვავებები და მიდგომები არსებობს, როგორც ზოგადად მართვის პროცესზე, ასევე უშუალოდ პერსონალის მართვის, მისი მოტივაციის, წინააღმდეგობისა და ანაზღაურების საკითხებში, რაც ჩვენი ინტერესისა და კვლევის სფეროს წარმოადგენს. ქვეყნების მიხედვით თუ განვიხილავთ, მაგალითად, აშშ-სა და ინგლისში საუკეთესო და მთავარ სტიმულად მაღალი ანაზღაურება და მაღალი თანამდებობა აღიქმება. კოლექტივისტურ ქვეყნებში აქცენტი კეთდება შიდა ჯგუფურ ურთიერთ-

ბეზზე. შემდეგ თავში განვიხილავთ კონკრეტულად სხვადასხვა ქვეყნის მართვის სტილსა და მიდგომებს.

2.3. საქმიანი კულტურები და მართვის სტილი შედარებით მენეჯმენტში

წინა პარაგრაფში განვიხილეთ განსხვავებული კულტურების კლასტერიზაცია, სადაც აქცენტი კეთდება შიგა ჯგუფურ ურთიერთობებზე, ამ თავში განვიხილავთ კონკრეტულად სხვადასხვა ქვეყნის მართვის სტილს.

შედარებით მენეჯმენტში საქმიანი კულტურის კლასიფიკაციის ერთ-ერთი პირველი ავტორი ე. ჰოლი⁶¹ კულტურებს ყოფს დაბალი და მაღალი კონტექსტის კულტურებად, რომელთა არსის გათვალისწინება მნიშვნელოვანია სხვადასხვა კულტურების კომუნიკაციის ორგანიზების პროცესში. საქმე ეხება მოვლენის აღქმას. მაგალითად, დაბალი კონტექსტის კულტურისათვის წარმატებული კომუნიკაციისათვის პასუხისმგებლობა ეკისრება ინფორმაციის გადამცემს. ამ კულტურის ტიპური მაგალითია ამერიკა, სადაც მიღებულია ყველაფრისათვის საკუთარი სახელის დარქმევა და სიტუაციის ზედმიწევნით ზუსტად აღწერა.

ტიპიურ მაღალკონტექსტურ კულტურას წარმოადგენს იაპონია. იაპონურ საზოგადოებაში კომუნიკაციები წარმოებს ჯგუფის შიგნით. იაპონურ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შორის კომუნიკაცია წახალისებულია მმართველთა მიერ და წარმოადგენს ჩვეულებრივ მოვლენას.

ყველა ქვეყნისათვის დამახასიათებელია საკუთარი საქმიანი კულტურა და აქედან გამომდინარე მართვის სტილი. სხვადასხვა მიდგომები არსებობს ადამიანური რესურსის მართვის, მისი მოტივაციისა და ანაზღაურების კუთხით. გამოცდილების გაცვლა მართვის სფეროში წარმოადგენს თანამედროვეობის განუყოფელ ნაწილს. აქცენტი კეთდება ეროვნულ მენტალიტეტთან შესაბამისობაზე, რადგან ის უზრუნველყოფს შედარებით მყარ სისტემას, ამცირებს წინააღმდეგობებს სხვადასხვა თანამდებობრივი იერარქიის მქონე პირთა შორის, ხელს უშლის კონფლიქტური სიტუაციების ჩამო-

⁶¹ Пивоварова С. Е. Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006 стр. 38-48.

ყალიბებას. წინააღმდეგობის არსებობა კი იწვევს კონფლიქტებს და საბოლოოდ თანამშრომელთა დემოტივაციას.

მართვის ამერიკული სტილი: ამერიკელი ბიზნესმენების ფილოსოფია მარტივია. მათი მიზანი მხოლოდ ერთია - რაც შეიძლება მეტი მოგება და თანაც სწრაფად. ამისათვის, ისინი შეუპოვრად შრომობენ, დაუყოვნებლივ მოქმედებენ და ძალაუფლებას ამჟღავნებენ. მოგების მისაღებად მათი ასეთი მიზანსწრაფვა ხშირად შეუბრალებლობად აღიქმება. მართვის ამერიკული სტილი კონფრონტაციული და აგრესიულია. ამერიკული მენეჯმენტისა და საქმიანი კულტურისთვის დამახასიათებელია: დამოუკიდებლობა, ინდივიდუალიზმი, ეგალიტარიზმი, თავდაჯერებულობა, პირდაპირობა, იმედიანობა, თავაზიანობა, პუნქტუალობა, გამბედაობა, ინიციატივიანობა, ენერგიულობა, მიზანსწრაფულობა, უმეტესწილად მოტივირებულად მუშაობა და სხვა.

მათთვის ინდივიდუალური ინტერესი აუცილებელი და პირველი პირობაა ნებისმიერ საქმიანობაში მონაწილეობის მისაღებად. აქედან გამომდინარე, მათთვის სამუშაო პროცესისა და დამოუკიდებლობის მინიჭება და ინდივიდუალური მახასიათებლების გამოვლენის საშუალება არის საუკეთესო მოტივატორი. ეგალიტარიზმი, როგორც თანაბართა ურთიერთობის სტილი, დამახასიათებელია დასავლეთის კულტურებისთვის, განსაკუთრებით ამერიკელებისთვის. მაგ., ისინი საქმიან გარემოში ერთმანეთს მიმართავენ შენობით, სახელით. მათი აზრით, ეს აადვილებს ადამიანთა ურთიერთობას. ამერიკელების გამბედაობა მართვის პროცესში გადაწყვეტილებათა მიღების მზადყოფნაში მდგომარეობს. ზოგჯერ იგი კომპრომისით გამოიხატება, რომელიც დასავლეთის კულტურაში კეთილი ნების გამოხატულებაა და მოტივაცია პრობლემის პოზიტიური გადაწყვეტის ერთ-ერთი გზა. თავდაჯერებულობაც ამერიკული კულტურისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებაა. შეიძლება ითქვას, რომ ამერიკა თავდაჯერებული ადამიანების ქვეყანაა, რომელთაც თვითრწმენა სისხლში აქვთ გამჯდა-

რი. „No problem⁶²” – „არავითარი პრობლემა” - საყოველთაოდ გავრცელებული ამერიკული ფრაზაა. ადამიანის უფლება, იყოს „სხვანაირი“ აღიარებულია ამერიკული კულტურის მიერ. ითვლება, რომ იდეებისა და ინოვაციების მრავალფეროვნება და ორიგინალურობა საზოგადოების წინსვლის წყაროა. პირდაპირობა ამერიკულ კულტურაში მიღებულია, რაც სხვებისთვის (მაგალითად, იაპონელები) უზრდელობად და, თითქმის, თავხედობად მიიჩნევა. ამერიკელებთან დაგვიანება დაუშვებელია და არაფრით არ გამართლდება. შემთხვევითი არ არის ამერიკული ტერმინი „deadline“-ის არსებობა, რომელიც სიტყვასიტყვით „უკანასკნელ ვადას“ ნიშნავს. მათთვის ნათელია, რომ ამ ვადის გასვლის შემდეგ არავის არავითარი შეღავათი არ გაეწევა; ისინი დარწმუნებული არიან, რომ „დედლაინის“ გარეშე არც ერთი საქმე არ დამთავრდება და ამას უსიტყვოდ ასრულებენ. საქმიანი მოლაპარაკების დროს ისინი ყურადღებას ძირითად პრობლემებზე ამახვილებენ. ამერიკელები ურთიერთობების პროცესში მიზეზ-შედეგობრივ არგუმენტებს პრიორიტეტულად მიიჩნევენ. საქმიანი ურთიერთობის ამერიკული სტილი უტილიტარიზმით ხასიათდება. ისინი მაქსიმალურად ცდილობენ არ შეასრულონ ზედმეტი სამუშაო, არ გაფლანგონ ფუჭად დრო. გაუფრთხილდნენ ტრადიციებს, ცდილობენ დაიცვან მიცემული პირობა და ამით მოახდინონ თანამშრომელთა მოტივაცია. ცდილობენ ყოველივეს დეტალურად გაუწიონ ორგანიზება, დაანაწევრონ შესასრულებელი საქმე, უწვრილმანეს დონემდე შეამოწმონ მისი შესრულება, ყოველდღიურად გააუმჯობესონ საქმიანობა, ისაუბრონ მოკლედ, გარკვევით და კონსტრუქციულად. საქმიანი ამერიკელი თავისი ხასიათით არც მეწვრილმანეა და არც პედანტი, მაგრამ იცის, რომ ყოველი საქმის ორგანიზაციაში უმნიშვნელო დეტალი არ არსებობს. ამიტომ, თანამშრომელთა სტიმულირების გადაწყვეტილებები ძალიან გულმოდგინედ მზადდება. კვალიფიციური ამერიკელი ბიზნესმენის აუცილებელ თვისებად სამი წესის დაცვა მიიჩნევა, სახელდობრ, ანალიზი, მოტივაცია და კონტროლი. სპეციალიზაცია მათი დევიზია, რომლის

⁶² ჯოლია გ., სართანია ვ., მოლაპარაკების თეორია და პრაქტიკა, თბ., 2012, გვ. 208.

გარეშე არც ერთი საქმე არ დაიწყება. ამერიკელებისთვის ბიზნესი აბსოლუტურად გახსნილი, გამჭვირვალე სფეროა. ზუსტად დადგენილია სახელმწიფოსა და ბიზნესის ურთიერთობის ნორმები. ისინი კონტრაქტის არც ერთი პუნქტის შეუსრულებლობას არავის აპატიებენ - დაუყონებლივ სასამართლოში აღძრავენ საქმეს. მოლაპარაკების წარმართვის ამერიკულ სტილს აქვს უარყოფითი მხარეც. სახელდობრ, საქმე წინ რომ წასწიონ, ისინი ხშირად მოუთმენლებიც არიან. ზოგჯერ მოჭარბებული შეუპოვრობა და პარტნიორის პროვოცირებაც უყვართ.

ამერიკელები მიიჩნევენ, რომ საქმიანი ურთიერთობის ტექნოლოგიაში მსოფლიო კანონმდებლები არიან. ისინი ხშირად ავლენენ ეგოცენტრიზმს, ამერიკაში მენეჯერი მეტად დაფასებული და აღიარებული პროფესიაა, გარკვეულწილად ეროვნული გმირია, რომელიც ქვეყნის ძლიერებისთვის პრაქტიკულად იღწვის. ამერიკელი მენეჯერი ხელქვეითს უფრო ინტენსიურ მუშაობას აიძულებს. ამას ხელს უწყობს ამერიკული ინგლისურის სიტყვათა წყობა და დიალექტი. მათი მეშვეობით ხელმძღვანელის მითითება უფრო ნათელი და სწორხაზოვანია.

გერმანული მართვის სტილი⁶³. გერმანელებისათვის ბიზნესი ძალიან სერიოზული საქმეა. ამიტომ საქმიანი პარტნიორობისთვის გულმოდგინედ ემზადებიან. გერმანელთათვის ეროვნული კულტურის მახასიათებლად ითვლება შრომისმოყვარეობა და სიზუსტე, წესრიგისადმი სიყვარული, პუნქტუალურობა, პასუხიმგებლობის მაღალი დონე. სამეწარმეო საქმიანობის კანონებს გერმანიაში მკაცრად იცავენ. მმართველობით ურთიერთობებში ძირითადად აქცენტს წესრიგზე აკეთებენ. ბრძანებები გაიცემა ზემოდან ქვემოთ და არ ექვემდებარება განხილვას. ორგანიზაციებში კომუნიკაციის პროცესი მკაცრად ვერტიკალურია. თუმცა, გადაწყვეტილების პროცესში არ გამოირიცხება კოლექტივის მონაწილეობა და მათ შორის დისკუსია. გერმანულ ფირმებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კონსენსუსს. ისინი გაურ-

⁶³ ბარათაშვილი ე. ჩეჩელაშვილი მ. მარიდაშვილი მ. მახარაშვილი ნ. ზარანდია ჯ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“, თბ., 2015. გვ. 227-247.

კვლეობას, ბუნდოვნებას ვერ ეგუებიან და რის-კსაც იშვიათად ეწევიან. საქმიან ურთიერთობაში გერმანული ენა იუმორს გამორიცხავს. საქმიანი ურთიერთობის დასამყარებლად გერმანიაში ფარ-თოდ გავრცელდა შუამავლების გამოყენება. მაღალი პროფესიონალიზმი და აღებული ვალდებულებების აუცილებელი შესრულება, ადგილობრივ ფირმებთან თანამშრომლობის მყარი გარანტიაა. გერმანელი მენეჯერები ხელქვეითებს მკაფიოდ განსაზღვრულ, კონკრეტულ დავალებას, ძირითადად, წერილობით აძლევენ და შესრულების მიმდინარეობას უშუალოდ ხელმძღვანელობენ. წარუმატებლობის შემთხვევაში პირდაპირ, ზოგჯერ უხეშადაც კი აკრიტიკებენ. წარმატების შემთხვევაში - პირიქით, ჯილდოს სახით მოტივაციის სხვადასხვა ფორმებს მიმართავენ. ისინი ძლიერ და გაბედულ ლიდერებს აღიარებენ. მმართველები საყოველთაო პატივისცემით სარგებლობენ. ზემდგომნი ხელქვეითთაგან უსიტყვო შესრულებას მოითხოვენ გერმანელი ბოსი განსაკუთრებულად განცალკევებული პიროვნებაა, რომელიც ჩვეულებრივ იზოლირებულად ცალკე კაბინეტში ზის. ამერიკელი და სკანდინავიელი ხელმძღვანელებისგან განსხვავებით, რომლებიც უპირატესობას ღია კარის პოლიტიკას აძლევენ და კოლეგებთან უშუალო ურთიერთობა უყვართ (ჰორიზონტალური კომუნიკაცია), ყველგან და ყველგან კანონიერება, დისციპლინა და სამართლიანობა უყვართ. შინაგან მოტივებს ანიჭებენ უპირატესობას.

ისინი მიეკუთვნებიან დაბალკონტექსტურ კულტურას. მათთვის ნაკლებად არის მნიშვნელოვანი ინდივიდთა შეხედულებები ნორმებზე, კანონებზე და ტრადიციებზე. მათი მენტალიტეტისათვის მიუღებელია კონსერვატიულობა. ისინი ადვილად და სწრაფად ეგუებიან განსვავებულ ინოვაციებს. ამ კულტურაში ცენტრალურ როლს თამაშობს დრო. დროსთან მიმართებაში იგი არის მონოქრონული. მოცემულ დროში კეთდება მხოლოდ ერთი საქმე.

გერმანულ კულტურაში, საქმიანი ურთიერთობებისას პროფესიონალიზმი, კომპეტენტურობა, პასუხისმგებლობა, ხარისხი, ინოვაციები და ეფექტური საქმიანი ურთიერთობები თამაშობს გადამწყვეტ როლს.

გერმანული ენის სტრუქტურას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნეს კულტურაში და მართვის სტილში. იგი სერიოზული, მძიმე, დისციპლინი-რებული და ძლიერი ინერციით ხასიათდება.⁶⁴

მენეჯმენტი დიდ ბრიტანეთში: დიდი ბრიტანეთის საქმიანი კულტურის მახასიათებლები გამომდინარეობს საპარლამენტო დემოკრატიის სტაბილურობიდან, მონარქიიდან და დაუწერელი კანონებიდან⁶⁵. ბიზნესის-თვის დამახასიათებელია კასტურობა (ნათესაური ნიშნით დაჯგუფება), რომელიც, ერთი მხრივ, მის მაღალ პროფესიულ დონეს განსაზღვრავს, ხოლო, მეორე მხრივ, ახალი ძალების შეღწევას უშლის ხელს. მოსახლეო-ბის უმრავლესობა გრძნობს კლასობრივ დიფერენციაციას. ეს კი დიდ გავლენას ახდენს სამმართველო ურთიერთობებზე. ბრიტანელი მმართვე-ლები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს და პრაგმა-ტიზმს. ამ კულტურისთვის დამახასიათებელია თავაზიანობა, გულწრფე-ლობა, თვითდისციპლინირებულობა, ამავდროულად ისინი უცხოელების მიმართ ხშირად გამოხატავენ ეთნოცენტრიზმს. მიუხედავად იმისა, რომ ინგლისელი ბიზნესმენები დასავლეთ ევროპის საქმიან სამყაროში საკმაოდ კვალიფიციურები არიან, ბიზნესის სამრეწველო სექტორმა მაინც ვერ მიაღწია ისეთ დონეს, რომელიც დამახასიათებელია აშშ-ის, გერმანიისა და იაპონიისთვის. მათგან განსხვავებით, ინგლისელ ბიზნესმენებს ნაკლებად ძალუძთ გრძელვადიან პერსპექტივაში ურთიერთობის განჭვრეტა. ისინი, როგორც წესი, დღევანდელ სარგებელს მეტ ყურადღებას აქცევენ. ამიტომ, უფრო ხალისით ისეთ გარიგებებს აფორმებენ, რომლებიც მოგებას დაუყო-ნებლივ აძლევთ და ძალიან ჭირვეულობენ, როცა ხარჯების ამოღება შორე-ულ პერსპექტივაში იგეგმება. ინგლისელი ბიზნესმენებისთვის დამახასი-ათებელია კონსერვატიზმი, რის გამოც ახალი იდეებისა და მოწინავე ტექნოლოგიების დანერგვის მექანიზმი არასაკმარისადაა დამუშავებული. ინგლისელებთან ბიზნესის მართვისას აუცილებელია ფირმის პროდუქციის,

⁶⁴ ბარათაშვილი ე. ჩეჩელაშვილი მ. მარიდაშვილი მ. მახარაშვილი ნ. ზარანდია ჯ. “შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“ თბ. 2015, გვ. 348.

⁶⁵ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ., ზარანდია ჯ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, თბ. 2015, გვ. 306.

მისი არსის და ბაზრის სტრუქტურის გაცნობა. ისინი შეხვედრას უშუალოდ განსახილველი საგნით არ იწყებენ. უპირველესად, სხვა საკითხებით, ამინდზე, სპორტზე, ბავშვებზე საუბრობენ. აფასებენ საკუთარ და პარტნიორის დროის ბიუჯეტს.

ინგლისურ ბიზნესში მოქმედებს ურთიერთობის განსაზღვრული რიტუალი, რომელსაც ყველგან იცავენ: პირადი და სატელეფონო საუბრის დროს, საქმიანი სადილების მოწყობის, სიმპოზიუმების, კონგრესების, სემინარების გამოფენებისა და სხვათა ჩატარებისას. ინგლისელებს ძალიან განვითარებული აქვთ სამართლიანობის გრძნობა. ისინი თანაშრომელთა მოტივაციაზე თავს არ იკავებენ. პირად პრობლემებს ერთმანეთს არ უზიარებენ. უხეშ სიტყვებს არ იყენებენ და ურთიერთობის ფორმა დახვეწილი აქვთ. მათი რჩევა - ინსტრუქცია თავაზიანი ბრძანებაა.⁶⁶

ჰოლანდიელები საქმიან ურთიერთობაში ამჟღავნებენ მაღალ პროფესიონალიზმს, წინდახედულობას, გონიერებას, რისკზე ძნელად მიდიან, უპირატესობას ანიჭებენ მეთოდურობას, საკითხების თანმიმდევრულად გადაწყვეტას. ჰოლანდიელებთან საქმიანი შეხვედრისთვის აუცილებელია წინასწარი შეთანხმება. ახასიათებთ ერთსულოვნება, უანგარობა, სულიერი სიმტკიცე და შეუდრეკელობა. უმეტესობა მათგანი ფირმებში მოტივაციის მრავალ ფორმას იყენებენ.

რუსებისთვის დამახასიათებელია ბიზნესის წარმართვის ემოციური სტილი, პირადი სიმპათიების გათვალისწინების გარეშე პარტნიორის მიმართ განწყობილების სწრაფი ცვლილება. საქმიან შეხვედრებზე ნაკლებად დამოუკიდებელნი არიან, ამიტომ, ოპერატიულად შეცვლილ სიტუაციაში თავს უხერხულად გრძნობენ და გადაწყვეტილებასაც ხელმძღვანელებთან შეუთანხმებლად ვერ იღებენ. კომპრომისზე წასვლა სისუსტის ნიშნად მიაჩნიათ. თავიანთ შეხედულებებსა და მოსაზრებებს ემოციურად, ზოგჯერ დიდაქტიკურად გამოთქვამენ. როცა თავიანთ პოზიციებს ძლიერად თვლიან, უკმეხად საუბრობენ, საქმიან შეხვედრებზე მკაცრ დისციპლინას

⁶⁶ ჯოლია გ., სართანია ვ., მოლაპარაკების თეორია და პრაქტიკას, თბ., 2012, გვ.207-230.

ინარჩუნებენ, მგრძნობიარენი, ექვიანები და ცოტა შურიანებიც არიან. უყვართ შექება და მოხუცებს პატივს სცემენ. რისკზე იშვიათად მიდიან. ჯგუფური აზროვნების და მოქმედების მომხრენი არიან. რუსი მენეჯერები ხელქვეითებს კონკრეტული დავალების შესრულებას აიძულებენ. ამ მიზნით უხეშ სიტყვებსაც არ ერიდებიან. მოტივაციის ეფექტიან ფორმებს იშვიათად იყენებენ.⁶⁷

ფრანგებთან წარმატებული საქმიანი ურთიერთობისთვის მათი ფსიქოლოგიისა და ტაქტიკის ცოდნაა საჭირო. ისინი ბიზნეს-პარტნიორობას ეროვნულ სტილში წარმართავენ და შემდეგ გარემოებებს ითვალისწინებენ: შეხვედრაზე კარგად ჩაცმულები მიდიან და ამით მას ოფიციალურ ხასიათს აძლევენ, მოლაპარაკებაზე პარტნიორებს ოფიციალურად, თუმცა თავაზიანად მიმართავენ და მაგიდასთან სტატუსის შესაბამისად სხდებიან. მიზნად გრძელვადიან ურთიერთობებს ისახავენ. საუბარსა და დოკუმენტებში სიზუსტის დაცვას მკაცრად ცდილობენ. ბიზნეს ურთიერთობებს იწყებენ მომზადებულები და შესახვედრად ინფორმირებულები მიდიან. სხვა ხალხთა ღირსებებს ნაკლებად ამჩნევენ. საფრანგეთის საქმიან პირად ცხოვრებაში პირად კავშირებსა და არაოფიციალურ ურთიერთობებს დიდი მნიშვნელობა აქვს. საქმიან ურთიერთობაში კომპრომისებს ნაკლებად ემხრობიან. მათ საკუთარი პრინციპების, ან პოზიციების დაცვა ხელოვნების უმაღლეს დონემდე აყავთ. ამერიკელებთან შედარებით ისინი ნაკლებად თავისუფლები არიან.

ევგიპტური საზოგადოება მამაკაცთა საზოგადოებაა. ქალების ქცევა მათი წესებით მკაცრად რეგლამენტირებულია. არაბები უცხოელ ქალებს ჩადრის გარეშე იღებენ, თუმცა, მათგან კონსერვატორულ ჩაცმულობას ითხოვენ. ინდივიდების დამოკიდებულებამ სხვებზე ევგიპტელ ხალხს ურთიერთობის განსაზღვრული ნორმები ჩამოუყალიბა. სტუმართმოყვარეობა, თავაზიანობა და მეგობრისადმი ყურადღება მათ სისხლში აქვთ გამჯდარი. საპირისპირო ქმედება სირცხვილად ითვლება. მოსაუბრის სოციალურ

⁶⁷ შ. ვეშაპიძე, მსოფლიო ეკონომიკა, თბ., 2010, გვ. 208-235.

სტატუსზე ყოველი ეგვიპტელი ძალიან მგრძნობიარედ რეაგირებს. ეგვიპტელებს არ ახასიათებთ პუნქტუალურობა. ისინი მიცემულ დავალებას დათქმულ დროში იშვიათად ასრულებენ. ცნობილი გამოთქმა „დრო ფულია“ მათთვის არ არსებობს. ეგვიპტელებს უყვართ მახვილგონიერი სიტყვა. ეგვიპტელი ხშირად ფარავს თავის შეხედულებას, თვალსაზრისს. მას უპირველესად პარტნიორის აზრის გაგება სურს. ჯერ არკვევს, რამდენად შესაძლებელია თანამოსაუბრის ნდობა, რა აზრი იმალება მის მეტყველებაში, როდის ნიშნავს „დიახ“, „არას“ და, პირიქით. პირველივე შეხვედრისას არაბები თავაზიანობასა და სიხარულს ავლენენ. ეს მათი თვალთმაქცობა კი არა, არამედ ტრადიციების ერთგულებაა. მიიჩნევენ, რომ მხოლოდ ასეთი ქცევაა მუსლიმებისთვის ღირსეული. არაბები ყოველთვის ცდილობენ თავი აარიდონ მკაფიო პასუხებს („არა“, „დიახ“). არაბები გულწრფელობას აფასებენ და საპასუხო პატივისცემასაც ვარაუდობენ. არაბებთან საქმიანი მოლაპარაკების წარმართვა საკმაოდ რთულია. ამ დროს ისინი არავითარ წესრიგს არ იცავენ – ნებისმიერი მომსვლელი სწრაფად ერთვება და დაუკითხავად ტოვებს პარტნიორს. ისინი ერთდროულად რამდენიმე მიკროშეხვედრას ატარებენ, ხმამაღლა, ერთად საუბრობენ. მოკრძალება მათთან არ ფასდება.

არაბული ეტიკეტი ერთმნიშვნელოვან პასუხს, კატეგორიულობასა და სულსწრაფობას მიზანშეწონილად არ თვლის. არაბები თავისი და თანამოსაუბრის ღირსების დაცვას ყოველთვის ცდილობენ. თუ ტიპიური ამერიკელი ყოველი პრობლემის გადაწყვეტისას მუდამ მომავლის გამოცნობას ცდილობს არაბები უმეტესად წარსულზე, თავიანთ ისტორიულ ფესვებსა და ტრადიციებზე არიან ორიენტირებულნი. ამასთან, ისინი საჭიროდ მიიჩნევენ შესათანხმებელი საკითხის დეტალების წინასწარ განხილვას.⁶⁸

იაპონელ ბიზნესმენებთან საქმიანი ურთიერთობის დამყარება საკმაოდ რთულია, მით უმეტეს, მიმოწერითა და სატელეფონო საუბრებით. ამის მიზეზი მრავალია: პირველი – ეროვნულ ბაზარზე მოქმედი ბევრი პატარა

⁶⁸ გ. ჯოლია, ვ. სართანია, მოლაპარაკების თეორია დაპრაქტიკა, თბ., 2012, გვ.208-235.

და საშუალო ფირმა საქმიანობას იაპონურ ენაზე წარმართავს და მათთან კონტაქტი თარჯიმნის ჩარევას მოითხოვს, მეორე იაპონელი მეწარმეები მეტისმეტად წესიერები არიან, ვალდებულებას დიდი პასუხისმგებლობით ეკიდებიან და ამისთვის პარტნიორის მხრიდან ამომწურავ ინფორმაციას მოითხოვენ, მესამე - იაპონურ ფირმებში მოქმედებს გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა, რაც შეკითხვაზე ოპერატიულ პასუხს აძნელებს, მეოთხე - უცნობებთან საქმიანი კავშირი არ უყვართ, იაპონელ ბიზნესმენებთან პირველი საქმიანი შეხვედრისას მიღებულია ფირმის შესახებ ნაბეჭდი ინფორმაციის გაცვლა. ასეთი მასალა შეიძლება იყოს: ფირმის ზუსტი დასახელება, პროფილი, მისამართი და სხვა. საქმიანი შეხვედრები რამდენიმე ეტაპებად ტარდება. ბანალური მისალმება, განსახილველი საკითხების ჩამოთვლა, აზრის მშვიდად გამოთქმა, ერთმანეთის შეხედულებებზე მხარეთა რეაქცია. მხარეთა მიერ შედეგების შეჯამება. იაპონელები მოლაპარაკებას წარმართავენ აუჩქარებლად. მოთმინება იაპონიაში ერთ-ერთ ძირითად კეთილშობილურ თვისებად ითვლება. ამასთან, მხედველობაში უნდა გვქონდეს ისიც, რომ აქ დამკვიდრებული პრაქტიკით, იაპონელი ბიზნესმენები საბოლოო გადაწყვეტილებას ვერ მიიღებენ, თუ თავიანთი ბოსებისა და ფირმის სხვა ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების აზრს არ გაითვალისწინებენ. იაპონელი მენეჯერები ბრძანებებს არ იძლევიან. ისინი გასაკეთებელ საქმეს ხელქვეითებს ფაქიზად მიანიშნებენ. მათი სამეტყველო ენაც სპეციალურად ასეა აგებული. იაპონელები მრავალმხრივ მოლაპარაკებას ერიდებიან. ისინი საქმიანი საკითხების დეტალურ განხილვას არაოფიციალურ ატმოსფეროშიც კი ცდილობენ. იაპონელების მცდელობა - არ იწვნიონ დამარცხება უფრო ძლიერია, ვიდრე გამარჯვების სურვილი. ამიტომ, მოლაპარაკების პროცესში რისკს ყოველნაირად თავს არიდებენ. წარუმატებლობის შემთხვევაში მათი პრესტიჟი, რეპუტაცია ილახება. იაპონელი ბიზნესმენები პირად ურთიერთობებსა და ურთიერთვალდებულებებს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ.

ცნობილი იაპონელი პროფესორი რიმ ნეი მარუიამა მიიჩნევს, რომ „მეტყველების თავაზიანი კონსტრუქციები, საგანგებო გამოთქმები ვინმეს მიმართ მოწიწების, ანდა, პატივისცემის გამოსახატად შეიძლება ვნახოთ მსოფლიოს ყველა ენაში, მაგრამ იაპონური ენა, ამ მხრივ, პირველ ადგილზეა“. სახელგანთქმული ლინგვისტი იაპონური ენის მცოდნე, ინგლისელი ჩემბერლენი ამბობდა: „არ არსებობს სხვა ენა, თავაზიანი მეტყველების იმდენ წესსა და ფორმას, რომ ფლობდეს, რამდენსაც იაპონური ენა“.⁶⁹ იაპონელები პარტნიორებთან პირადი ურთიერთობის განვითარებას დიდ ყურადღებას უთმობენ. ამიტომ, პრობლემას უფრო დეტალურად განიხილავენ.

ჩინეთი მსოფლიოში ერთ-ერთი თვითმყოფადი ქვეყანაა. ჩინელები უპირატესობას უცხოელ პარტნიორებთან არაფორმალურ ურთიერთობებს ანიჭებენ. უცხოელს იწვევენ ოჯახში, ან რესტორანში და მრავალი სახეობის კერძს გულითადად სთავაზობენ. საჩუქარს მიაერთმევენ არა ცალკეულ პირს, არამედ ფირმას. ბიზნესმენტა სამაგიდო წიგნი არის სუნ-ძინის „ომის ხელოვნება“. იქ აღწერილ საბრძოლო მოქმედების ხერხებს მარჯვედ იყენებენ ჩინელი პარტნიორები. პირველი მეთოდია „შეტყუება“ და მეორე „მოკალი დაქირავებული დანით“. ეს ნიშნავს ერთდროულად რამდენიმე კონკურენტის მიწვევას. თითოეული ცდილობს გააფორმოს კონტრაქტი და მეტოქის შიშით ფასს ამცირებს.

ჩინეთში შეხვედრების დროს მაგიდასთან იერარქიის მიხედვით სხდებიან. მეტად მოტივირებული არიან, ერიდებიან ურთიერთდაპირისპირებულობას, მოლაპარაკებას კოლექტივიზმის სულით წარმართავენ, არავინ ამბობს „მეს“, მხოლოდ „ჩვენ“. გადაწყვეტილებას ერთობლივად, კონსენსუსის გზით იღებენ.

შეხვედრებზე მონაწილეობენ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები და ამავე დროს, კომერციულ ურთიერთობებში მომზადებული ადამიანები, რომლებიც ბაზრის კონიუნქტურის შესახებ ვრცელ ინფორმაციას ფლობენ.

⁶⁹ გ. ჯოლია, ვ. სართანია, მოლაპარაკების თეორია დაპრაქტიკა, თბ., 2012, გვ. 208-235.

თავი 3. მოტივაციის მართვა და მისი სრულყოფის პერსპექტივები შედარებით მენეჯმენტში

3.1. შრომის სტიმულირების სისტემის ფორმირება ქართულ და უცხოურ კულტურებში

საერთაშორისო ურთიერთობების ბიზნესში იგულისხმება ძალიან ბევრი ფაქტორი დაწყებული ენობრივი ბარიერიდან, არსებული შრომის კოდექსისა და კულტურული ფაქტორების გათვალისწინებით, შრომის ეფექტიანი სტიმულირება და მთელი რიგი თანმიმდევრული საფეხურის გავლა.

ბევრი მკვლევარი შრომის სტიმულირების პრობლემას განიხილავს, როგორც საბაზისოს, რომელსაც მხოლოდ პერსონალის ადგილზე დამაგრება ძალუძს. მაგრამ სტიმულირების პრობლემების გადაჭრის სპეციფიკა საშუალებას იძლევა იმ მოტივაციურ საკითხებში გარკვევისათვის, რომელიც საერთაშორისო ურთიერთობების განხორციელების პროცესშია აქტუალური. შრომის სტიმულირებას მხოლოდ არაპირდაპირი კავშირი აქვს მოტივაციასთან.

მაგალითად, ფ. ჰერცბერგმა შრომის ანაზღაურების პრობლემა ჰიგიენური პრობლემების რიცხვს მიაკუთვნა. მაგრამ ამ სტიმულით შესაძლებელია აღიარების, სტატუსისა და ნაწილობრივ შემოქმედების მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. ესე იგი, ხელფასს ნაწილობრივი მოტივაციის ფუნქციაც გააჩნია, რომელიც განსაზღვრული გარემოებების დროს შეიძლება დემოტივაციურად გარდაიქმნას. მიუხედავად ამისა, მატერიალური ანაზღაურების სისტემაში ხელფასის ორგანიზაციას წამყვანი ადგილი უჭირავს, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა სახის ნორმატივების, სატარიფო თუ უტარიფო სისტემის გამოყენებით.⁷⁰

ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორი, როზაბეტ მოს კანტერი ერთ-ერთ პუბლიკაციაში წერს: "ხელფასი საქმეს ხშირად აფუჭებს, თუ კომპენსაცია შეუსაბამოა, ან უსამართლო. ხელფასი საქმეს აფუჭებს მაშინაც კი, როდესაც შესრულებული სამუშაოს შესაბამისი ერთადერთი მოტივატორია.

⁷⁰ მ. თორია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2014, გვ., 203-240.

თანამშრომლები მას სწრაფად ეჩვევიან და სხვა მოტივატორებს ეძებენ.⁷¹ მოტივაცია ხელფასზე ძვირი ღირს.

სხვადასხვა თეორიის ჭრილში ამ საკითხის განხილვა გვიჩვენებს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია ხელფასი და გვთავაზობს, რომ იგი დამოკიდებული იყოს მწარმოებლურობაზე. ასეთ ფორმას მოიხსენიებენ დამსახურების მიხედვით ხელფასის გადახდის სისტემად. მაგ., მოლოდინის თეორიის მიხედვით ხელფასი შეიძლება აღვიქვათ, როგორც კავშირი შესრულებასა და შედეგს შორის. ხელფასი არის შედეგი, რაც შეიძლება ყველაზე მნიშვნელოვანი იყოს ბევრი ადამიანისთვის და გახდეს მოტივაციის წყარო.

მოთხოვნილებათა თეორიის მიხედვით, ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულების შედეგად. ხელფასი შეიძლება აღვიქვათ, როგორც სხვადასხვა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ინსტრუმენტი.

სამართლიანობის თეორია გვავალდებულებს, რომ ხელფასი შეტანილი წვლილის პროპორციულად დანაწილდეს.

მიზნის დასახვის თეორიის მიხედვით, ხელფასი, როგორც შედეგი, დაკავშირებული უნდა იყოს მიზნების მიღწევასთან.

დასწავლითი თეორიების გათვალისწინებით, ხელფასის გადანაწილება დამოკიდებული უნდა იყოს ორგანიზაციულად ფუნქციური ქცევების წარმოჩენაზე.

ხელფასი შეიძლება განხილულ იქნას როგორც:

- სამუშაო ძალის ღირებულება;
- ფულადი ანაზღაურების სიდიდე;
- შრომის (შრომითი წვლილის) ზომა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოები დამოუკიდებლად ადგენენ შრომის ანაზღაურების სიდიდეს, ფორმებსა და სისტემებს, ისინი ძირითადად ხელფასის ორ ფორმას იყენებენ დროითსა და სანარდოს.

⁷¹ <http://forbes.ge/blog/7/ra-Rirs-motivacia25.08.2015>

დროითი ფორმის გამოყენებისას ხელფასის სიდიდე განისაზღვრება ნამუშევარი დროისა და დადგენილი სატარიფო განაკვეთის, ან თანამდებობრივი სარგოს სიდიდიდან გამომდინარე.

დროითი ხელფასის ფორმა გავრცელებულია დასავლეთის წამყვან ქვეყნებში, სადაც იგი შრომის საერთო ანაზღაურების 80%-ს შეადგენს.

თითქმის ყველა ამ ქვეყანაში ხელფასის ოდენობა განისაზღვრება ტარიფით, რომელიც ფორმირდება სატარიფო ბადისა და მასზე არსებული დანამატების მიხედვით. კერძო სამეწარმეო სექტორში სატარიფო ცხრილის არსებობა ახორციელებს სოციალური სამართლიანობის, განსაზღვრულობისა და დიფერენცირებულობის პრინციპებს, რაც რეალურად ხელს უწყობს თანამშრომლების მიღწევის, ზრდისა და სოციალიზაციის მოთხოვნილებების რეალიზაციას. ჩვენს მიერ გამოკვლეულ ორგანიზაციებშიც ხელფასის ოდენობა განისაზღვრება სატარიფო ბადით და მასზე არსებული დანამატებით.

სანარდო ხელფასის ფორმის გამოყენებისას მომუშავეს ხელფასის სიდიდე დამოკიდებულია შესრულებული სამუშაოს მოცულობასა და სანარდო შეფასებაზე.

განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში სანარდო ხელფასისთვის დამახასიათებელია ინდივიდუალური და კოლექტიური ფორმების ერთობლივი გამოყენება, სადაც ხელფასის მნიშვნელოვანი ნაწილი დამოკიდებულია მომუშავეს მიერ გაწეული შრომის შედეგების ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე, ხოლო დანარჩენი ნაწილი ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე. ინდივიდუალური ფორმის დანერგვა უნდა მოხდეს მაშინ, თუ ზუსტად გაიზომება ინდივიდუალური მწარმოებლურობა. მიიჩნევა, რომ ხელფასის ეს ფორმა ზრდის ინდივიდუალურ მოტივაციას.

ქირურგიის ეროვნული ინსტიტუტის მაგალითს თუ განვიხილავთ, აქაც ხელფასი განისაზღვრება ინდივიდუალური და კოლექტიური ფორმების ერთობლივი გამოყენებით. ეს მეთოდი გამოიყენება ადმინისტრაციის ხელფასის დაანგარიშებისას, ხოლო სამედიცინო პერსონალის ხელ-

ფასი ითვლება გამომუშავებით. ხელფასის ასეთი გადანაწილება მოითხოვს ზედმიწევნით გამჭვირვალედ ამ პროცესის მართვას. თითოეული თანამშრომლისთვის ინფორმაცია ხელმისაწვდომი უნდა იყოს იმის თაობაზე, თუ რამდენს შეადგენდა დასახული გეგმა და რამდენით შესრულდა იგი, რათა არ გაჩნდეს კითხვები ხელფასის სამართლიანად გადანაწილების კუთხით. ორგანიზაციაში ხელფასის უსამართლოდ გადანაწილების განცდა იწვევს გაუგებრობას, კონფლიქტებს, არასასურველად მოქმედებს მოტივაციაზე. ინდივიდუალური და კორპორატიული ფორმების ერთობლივი გამოყენება, მართალია ზრდის ინდივიდის ჯგუფურ პასუხისმგებლობას და გუნდურ ეფექტურ მუშაობას, მაგრამ ამ შემთხვევაში საქართველოში არაპროგნოზირებადი პოლიტიკური და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით, ეკონომიკის არასტაბილური ხასიათის პირობებში უმჯობესი იქნებოდა ხელფასის დაანგარიშებისას ტარიფით განსაზღვრული ნაწილი (50%) გაზრდილი იყოს 70 %-მდე, რადგან გეგმის ვერ შესრულების შემთხვევაში რყევები არ იყოს ძალიან შესამჩნევი. არამატერიალური მოტივაციის კუთხით ორგანიზაციები ჩართულნი არიან სხვადასხვა კორპორატიულ აქტივობებში. ქირურგიის ინსტიტუტში წლის განმავლობაში რამოდენიმეჯერ ხდება კორპორატიული შეკრებები, ექსკურსიები ქალაქგარეთ, ცენტრის მენეჯმენტი თანამშრომლებთან ერთად ჩართულია სხვადასხვა სოციალურ პროექტში. ასევე, წელიწადში ერთხელ კორპორატიულ სადამოხე ხდება საუკეთესო თანამშრომლების გამოვლენა, მათი წახალისება და მოტივაცია მაღლობის გამოცხადებით, დაჯილდოება სიგელებით და სხვადასხვა პრიზებით (საზღვარგარეთ დასვენება და ა.შ.).

განვითარებულ ქვეყნებში შრომის ანაზღაურება და სხვა პირობები იმ დარგებში, სადაც პროფკავშირები ფუნქციონირებენ, განისაზღვრება კოლექტიური სატარიფო მოლაპარაკებით, რომელიც ფორმდება კონკრეტული ვადით პროფკავშირებისა და მეწარმის მოლაპარაკების საფუძველზე. როგორც წესი, ხელფასი ამ სატარიფო ხელშეკრულებებში საათობრივი ანაზღაურების მინიმუმის სახით დგინდება, რომელზე ნაკლების შეთავაზების

უფლება მეწარმეს არ აქვს. აღსანიშნავია, რომ ნაკლებ ხელფასზე დათანხმების უფლება არ აქვს ვაკანსიის მაძიებელ პირსაც. ამდენად, სატარიფო შეთანხმება ადგენს სახელფასო მინიმუმს, რაც მკაცრად უკრძალავს მეწარმეს შრომის ბაზარზე არსებული კონკურენციის ხელფასის შემცირებისათვის გამოყენებას. ზოგიერთ ქვეყანაში სახელმწიფო მხარს უჭერს კოლექტიური მინიმუმის პრინციპს, რომელიც გამოიყენება სატარიფო მოლაპარაკებაში. მეტიც, იგი თვითონ აწესებს მინიმალურ ხელფასს, როგორც აუცილებელ ნორმატივს. სახელმწიფოს მიერ დაწესებული მინიმალური ზღვარი გარკვეულწილად უზრუნველყოფს სოციალურ სტაბილურობას. ყოველთვიურ ხელფასს ავსებს პრემიები და სხვა თანხები, რომლებიც დაერიცხება თანამშრომელს გარკვეული პერიოდულობით. სასურველია, მათი რიცხვი 2-3-ს შეადგენდეს წლის განმავლობაში. ასეთი დანამატების რაოდენობა დღეს ძალზე მნიშვნელოვანია. იგი გაიცემა საქმიანობაში განსაკუთრებული მიღწევებისათვის. მაგალითად, აშშ-ში ეს არის საშუალო წლიური ხელფასის 25%.

პრემია განიხილება, როგორც უფრო მოტივაციური ინსტრუმენტი. რადგანაც პრემია პირდაპირ არის დაკავშირებული შესრულებულ სამუშაოსთან.

არის შემთხვევები, როდესაც უმაღლესი მენეჯერები ხელფასის გარდა იღებენ სააქციო ოფციებსაც. ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ მას მაღალი კლასის მენეჯერების დაინტერესებისა და მოზიდვის მიზნით. აქ ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმას, რომ ოფციებით დაჯილდოება ხდება არა წარსულში მიღწეული ინდივიდუალური შედეგებისთვის, არამედ ეს არის მომავალზე ორიენტირებული მოტივაცია. თანამშრომლებმა იციან, რომ მათთვის გადაცემულ ოფციებს მხოლოდ მაშინ ექნება ღირებულება თუ ორგანიზაცია მომავალში იმუშავებს ეფექტურად. ამგვარად, ოფციები ახალისებს და უქმნის თანამშრომლებს მოტივაციას დაეხმარონ ორგანიზაციას შედეგების გაუმჯობესებაში.

ხელფასის ფორმირების მსგავსი ელემენტები არ გამორიცხავს ძალზე სერიოზულ ნაციონალურ სხვაობებსაც, რაც ჩვენი კვლევის ინტერესის სფეროს წარმოადგენს. მაგალითად, იაპონიის სპეციფიკას დიდი ხნის განმავლობაში წარმოადგენდა მამაკაცების მიღება სამსახურში „მთელი სიცოცხლით“.

ხელფასის ფორმირება კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორის ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება, ეს არის დაბეგვრა. განვითარებულ ქვეყნებში სახელმწიფო მას ორი ძირითადი ფორმით ატარებს. ერთ-ერთი მათგანი არის ინდივიდუალური შემოსავლის დაბეგვრა, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს ხელფასი თამაშობს. მეორე არსებითი ფორმაა სოციალური დაზღვევის გადასახადი.

არანაკლები მოტივაციური მნიშვნელობა გააჩნია, აგრეთვე, პერსონალის შეფასებასაც. რეგულარულად ჩატარებული შეფასება იძლევა ზრდის, მიღწევის, პრესტიჟის, სტატუსისა და წარმატების მოთხოვნილებების რეალიზაციის საშუალებას, ხოლო შეფასების ვალიდური (ძლიერი, ჯანსაღი) კრიტერიუმების ფორმირება კი ქმნის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კარიერის ფორმირების საშუალებას. ამ მხრივ, საინტერესოა ბევრი განვითარებული ქვეყნის მაგალითი. გერმანიაში შექმნილია შეფასების სპეციალური ინსტიტუტი, ე. წ. ასასმენტ-ცენტრი. ასასმენტ-ცენტრი წარმოადგენს მეთოდურ ბაზას თანამშრომელთა პოტენციალის გამოვლენისა და გაფართოებისათვის. ეს არის სოციალური სამართლიანობის პრინციპისა და სოციალიზაციის მოთხოვნილების რეალიზაციის მაგალითი. ყველა განვითარებულ ქვეყანაში გამოიყენება წრიული ატესტაციის პროცედურა, სადაც მონაწილეობას იღებენ ხაზობრივი ხელმძღვანელი, კოლეგები. ჯგუფების ასეთი ფართო წარმომადგენლობა და ის ფაქტი, რომ თვით თანამშრომელს შეუძლია რეიტარტა კანდიდატურების შერჩევა, საუკეთესოდ ახორციელებენ სამართლიანობის პრინციპს, სტაბილურობისა და უსაფრთხოების, სოციალიზაციის, კუთვნილებისა და სტატუსის მოთხოვნილებებს. განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნების თანამშრომლებს საქმე აქვთ არასის-

ტემპურ შეფასებასთან, რომელიც მოასწავებს შემცირებას და, ამდენად, მძაფრად ნეგატიურად აღიქვამენ მას. ასეთი შეფასებების პროცედურის შედეგიანობა კი მძაფრად არის შემცირებული.

ანაზღაურების დონე - ფართო და შედარებითი მცნებაა. იგი დაკავშირებულია სხვადასხვა ორგანიზაციაში, ერთი და იგივე სფეროში არსებულ ანაზღაურებითი სტიმულების შედარებასთან. მაღალი ხელფასი ხელს უწყობს ორგანიზაციას კვალიფიციური, ეფექტური რესურსის მოზიდვასა და შენარჩუნებაში, თუმცა ის ზრდის ხარჯებს და გარკვეული პერიოდის შემდეგ კარგავს მოტივაციის ფუნქციას. დაბალი ხელფასი, მართალია, ამცირებს ხარჯებს, მაგრამ მნიშვნელოვანწილად აქვეითებს მოტივაციასა და ხარისხს. მენეჯერმა ანაზღაურების შერჩევისას მხედველობაში უნდა მიიღოს ორგანიზაციის სტრატეგია.

შედარებითი მენეჯმენტის კუთხით, უნდა აღვნიშნოთ, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში ანაზღაურების განსხვავებული სტრუქტურა გამოიყენება. აშშ-ს დიდი კორპორაციები, როგორც წესი, უფრო მაღალ ანაზღაურებას უხდიან აღმასრულებელ დირექტორებსა და ტოპმენეჯერებს, ვიდრე ევროპის, ან იაპონიის ორგანიზაციები. ასევე აშშ-ს კომპანიებში განსხვავება ყველაზე მაღალი და ყველაზე დაბალი დონეების ანაზღაურებაში ბევრად ჭარბობს ევროპასა და იაპონიაში არსებულ სხვაობას. აშშ-ში დღევანდელი მონაცემებით აღმასრულებელ დირექტორთა წლიური ანაზღაურება საშუალოდ რამოდენიმე მილიონს შეადგენს.

ორგანიზაციების მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის აღება ყველა ქვეყანაში მნიშვნელოვან შეღავათად აღიქმება დასაქმებულთა მხრიდან. ასევე ყურადღებას იწვევს ორგანიზაციის მიერ ისეთი შეღავათები, როგორიცაა სხვადასხვა კომპენსაცია, უმუშევრობის, პროფესიული თუ ჯანმრთელობის დაზღვევა. სოციალური უზრუნველყოფა მოიცავს პენსიონერებისა და დაშავებული ყოფილი თანამშრომლების ფინანსურ დახმარებას. საქართველოში ამის კარგი მაგალითია ს.ს.“ალდაგი“ და ს.ს.“ ევექსი“, სადაც ფუნქციონირებს საპენსიო ფონდი. ბევრ ქვეყანაში ამ ტიპის შეღავათები განიხილება,

როგორც ორგანიზაციის ეთიკური ვალდებულება. მაგ., აშშ-ში ის კანონით რეგულირდება.

შრომის ანაზღაურების პრაქტიკა უშუალოდ ზემოქმედებს საერთაშორისო ფირმის კონკურენტულ უპირატესობაზე, როგორც ლოკალურ, ისე გლობალურ მასშტაბში.

საერთაშორისო ფირმები ხშირად აწესებენ უფრო მაღალ ხელფასებს, ვიდრე ადგილობრივები და ამის მიზეზია უფრო მაღალკვალიფიციური კადრების გადabირება. ყველა ქვეყანას თავისი დამატებითი ბენეფიციები გააჩნია, ამიტომაც, ძირითადი ხელფასის გარდა თანამშრომლებს სთავაზობენ სარგებლის სპეციალურ ნაკრებს. ეს ეკონომიკური სარგებელი შეიძლება განეკუთვნებოდეს მატერიალურ, არამატერიალურ და შერეულ სტიმულირებას. ზოგიერთ ქვეყნებში დასაქმება განიხილება, როგორც ეკონომიკური სიკეთე.

ხშირად სამსახურიდან გათავისუფლება, ან შეუძლებელია, ანდა ძალზე ძვირი ჯდება. ამიტომაც, საერთაშორისო ფირმები დასაქმების გარანტიას განიხილავენ, როგორც ადგილობრივი კონტიგენტის სტიმულირების ერთ ერთ ფორმას. რაშიც ჩვენი კვლევის შედეგებითაც ვეთანხმებით, რადგან სამუშაოს სტაბილურობას, მართლაც, დიდი რაოდენობით თანამშრომელი ანიჭებს უპირატესობას.

საერთაშორისო ბიზნესის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ანაზღაურების უნივერსალური სისტემა, რომელიც გამოდგებოდა ყველა ქვეყნისა და დასაქმებულის ნებისმიერი ტიპისთვის არ არსებობს.

პერსონალის სტიმულირების ფორმები 4 ჯგუფად იყოფა:

1. ძირითადი მატერიალური ანაზღაურება განიხილება, როგორც საბაზისო ნებისმიერი ქვეყნისა და მუშაობის ნებისმიერი პირობებისთვის. ჯამაგირი (ხელფასი ან სახელფასო განაკვეთი) შედგება, როგორც წესი, საერთაშორისო ფირმის მუშაკის ხელფასის საერთო წლიური რაოდენობის 40-70%-გან. მეორე დონე კი - დანამატები, დამატებითი გადახდები, პრემიები,

საკომისიო ანაზღაურება და სხვა - საერთო გადახდების ჯამური რაოდენობის 60%-ს შეადგენს.

2. კომპენსაციები. საერთაშორისო ფირმის თანამშრომელთა სტიმულირების ინსტრუმენტთა სპეციფიკური ნაკრებია ის უმთავრესი ელემენტი, რომელიც განასხვავებს ანაზღაურების „საშინაო“ და საერთაშორისო სისტემებს. ფირმა უნაზღაურებს თანამშრომელს რეალურ და გადაადგილებასთან დაკავშირებულ შესაძლო დანახარჯებს (ტრანსპორტი, ფართის დაქირავება). გარდა ამისა, ფირმა უხდის თანამშრომელს სოციალურ გადასახდელს და სხვადასხვა შეღავათებს (ბავშვების სწავლება, დღესასწაულების ჩატარება, შვებულება და ა.შ.);

3. არამატერიალური სტიმულირება წარმოადგენს თანამშრომლის მოტივაციის კლასიკურ სახეობას (მადლობები, ჯილდოები, ახალი სამსახური, ვადამდელი დაწინაურება და ა.შ.). გარდა, ჩვეული ფორმებისა გამოიყენება აგრეთვე საერთო და სპეციალური სწავლებით დაჯილდოებაც.

4. შერეული სტიმულირება იყენებს კომპზინირებულ ფორმებს (მატერიალურსა და არამატერიალურს), ამიტომ წარმოადგენს ძირითადი სტიმულირებისა და კომპენსაციების აუცილებელ დანამატს. სტიმულირების სხვადასხვა ფორმები მიმართულია თანამაშრომელთა აწმყო ლოიალობისა და მათი სამომავლო აქტივობის გაძლიერებისაკენ.

საერთაშორისო მენეჯმენტის პირობებში, როგორც მთლიანად ადამიანური რესურსების მართვაზე, ისე კონკრეტულად მოტივაციის მართვაზე, ფაქტორთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა მოქმედებს სხვადასხვა კულტურებში. ესენია:

1. კულტურული ფაქტორები;
2. ეკონომიკური ფაქტორები;
3. მართვის სტილი და პრაქტიკა;
4. შრომის ბაზრების განსხვავება და შრომითი დანახარჯების ფაქტორი;
5. სამუშაო ძალის გადაადგილების ფაქტორი;
6. მრეწველობაში ურთიერთობათა ფაქტორი;

7. ნაციონალური ორიენტაცია;

8. კონტროლის ფაქტორი.

საქართველოში შრომის ბაზრის მოქმედების არეალი მკვეთრად შეზღუდულია (როგორც ცნობილია, საბაზრო მექანიზმები ვრცელდება შრომითი ურთიერთობების იმ სეგმენტზე, სადაც დაქირავებული შრომა გამოიყენება).

შრომის ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირება წარმოდგენელია მისი ელასტიურობისა და ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების გარეშე. შრომის ბაზრის ელასტიურობის უზრუნველსაყოფად უნდა არსებობდეს დეტალური და სანდო ინფორმაცია ეკონომიკასა და დასაქმების სფეროში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ. დღეისათვის საქართველოში მსგავსი ინფორმაციის დეფიციტია. ჩამოუყალიბებელია სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის შესწავლის ეფექტიანი სისტემა. მსგავსი კვლევები ტარდება მხოლოდ საერთაშორისო და დონორი ორგანიზაციების მიერ პერიოდულად და შეზღუდული მასშტაბით.

საქართველოსათვის უაღრესად აქტუალურია ე. წ. „ღარიბი დასაქმებულების“⁷² პრობლემა. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ დასაქმებიდან მიღებული შემოსავლები, მომუშავეთა გარკვეული კატეგორიისათვის, საარსებო მინიმუმზე ნაკლებია. მართალია, უკანასკნელ წლებში დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი მნიშვნელოვნად გაიზარდა, მაგრამ ხელფასის გაუმართლებლად მაღალი დიფერენციაციის პირობებში (როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო სექტორში), დასაქმებულთა მნიშვნელოვანი ნაწილის ხელფასი არსებობისათვისაც არასაკმარისია. სამუშაო ძალის დაბალ ფასს ემატება დაქირავებით დასაქმებულთა შრომის მძიმე პირობები, რაც იწვევს პერსონალის დემოტივაციას. 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობით, შრომის მძიმე და მაღნე პირობებში მუშაობა, შვებულების არქონა, აუნაზღაურებელი ხანგრძლივი სააპრობაციო პერიოდი, ხელფასის დაგვიანება, სამუშაოდან დაუსაბუთებლად გათავისუფლება.

⁷² საქართველოს მთავრობის დადგენილება №199 2013 წლის 2 აგვისტო ქ. თბილისი 18.08.2014

3.2. მოტივაცია და შრომის სტიმულირების ანალიზი შედარებით მენეჯმენტში

მომუშავეთა მოტივაციის მიზანი ბიზნესის სფეროში ყველა საერთაშორისო კომპანიის წინაშე გახლავთ შეამცირონ დანახარჯები, შეიმუშაონ ახალი პროდუქცია, გააუმჯობესონ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხი და აამაღლონ მომხმარებელთა მომსახურების დონე. მოტივაცია ხომ ფაქტორთა ერთობლიობაა, რომელიც ადამიანებს უბიძგებს აირჩიონ ქცევის ესა თუ ის ტიპი, ხელმისაწვდომი მოდელების მთელი ერთობლიობიდან, რომელთა ზეგავლენით ყალიბდება ადამიანის ქცევა თავის თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებისას.

მოტივაციაზე ეროვნული თავისებურებების გავლენის გააზრებისათვის მნიშვნელოვანია ხალხთა ყოფახოვრების, მათი ნივთიერი და სულიერი კულტურის სპეციფიკური თავისებურებების ცოდნა.

კულტურული კონტექსტი გულისხმობს ღირებულებების, მიზნების, ქცევითი სტერეოტიპების ერთიან სისტემას. ისინი განაპირობებენ ერთი კონკრეტული კულტურის წარმომადგენლის ქცევას.

დაგეგმვისა და ორგანიზაციის ფუნქციების შესრულებისას მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებებს და მოქმედებაში მოჰყავთ განხორციელების საშუალებები. ამ თვალსაზრისით, მოტივაცია მიზნების მისაღწევად საკუთარი და სხვათა ქმედებების წაქეზებაა.

შედარებით მენეჯმენტში მოტივაციის პროცესის საფუძველი შოვინიზმისა და ნაციონალიზმის არარსებობა და ჰუმანიზმის იდეებით ხელმძღვანელობაა.⁷³ როგორც უკვე აღვნიშნეთ ყველანი ვთანხმდებით სამუშაო პროცესის დროს მოტივაციის აუცილებლობაზე. დღევანდელ რეალობაში, იმისათვის, რათა მართო თანამშრომელთა მოტივაცია აუცილებელია იცოდე მათი პრიორიტეტული მოთხოვნილებები, ინტერესები, ამბიციები, ინდივიდუალური მახასიათებლები, რათა მართვის პროცესში შეძლო მათი შესაძლებლობების, პროფესიონალური მახასიათებლების, კომუნიკაციის უნარი-

⁷³ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015. გვ.147-166

სა და სამუშაოს ეფექტური შესრულებისათვის საჭირო სხვადასხვა, ჯერ კიდევ გაუაქტიურებელი რეზერვის აქტივაცია. მათი გაზიარება წარმოადგენს კონკურენტულ უპირატესობას, რადგან სხვადასხვა ჯგუფების მრავალფეროვან ხედვას და პრობლემებისადმი მიდგომას შეუძლია გახდეს ახალი იდეების წყარო და გამოიწვიოს მენეჯერული გადაწყვეტილებების გაუმჯობესება.

სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები განსხვავებულად აფასებენ და აღიქვამენ რეალობას, დასახული მიზნის ნამდვილობას და საკუთარ როლს მოცემულ სიტუაციაში. ასევე, ისეთ ფაქტორებს, როგორიც არის ბედი და გარემო. მაგალითისათვის, ცნობილია, რომ დასავლეთის ქვეყნების კულტურის წარმომადგენელთათვის უდიდეს მოტივატორს წარმოადგენს დასახული მიზანი. ხოლო აღმოსავლური კულტურის წარმომადგენელთათვის ამ ფაქტორის მნიშვნელობა საგრძნობლად მცირეა წინამორბედთან შედარებით.

თანამედროვე პირობებში საქართველოში ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია მმართველობითი პროცესის სწორი ორგანიზაცია. საბაზრო ურთიერთობათა ფორმირების კვალდაკვალ მმართველობითი საქმიანობაც უფრო სრულყოფილი ხდება. საბაზრო ეკონომიკა მოითხოვს მაღალკვალიფიციურ მენეჯერებს და წარმატების მისაღწევად აუცილებელ მოთხოვნებს უყენებს პროფესიონალიზმს. ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ პერსონალის კვალიფიკაციაზე, არამედ არსებული პერსონალის უნარიან გამოყენებასა და სწორად მართვაზე. უდავოა, რომ კონკურენტი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ერთნაირად არიან ტექნიკურად აღჭურვილნი, კონკურენტულ ბრძოლაში მთავარი იარაღი მაღალკვალიფიციური პერსონალის სწორი, მიზნის მიღწევისკენ მიმართული მოტივაცია და მართვის თანამედროვე დახვეწილი სისტემის გამოყენებაა, რომელიც შეესაბამება კონკრეტული ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზანს და მასში დასაქმებული თითოეული მომუშავის ინტერესს. რამდენად

კვალიფიციურიც არ უნდა იყოს ორგანიზაციის პერსონალი, მხოლოდ მათი კვალიფიკაცია არ არის წარმატების ერთადერთი ფაქტორი. ბევრი რამ არის დამოკიდებული პერსონალის მართვის სისტემაზე. თუ პერსონალის მართვის პროცესი არაეფექტიანად ხორციელდება, მაშინ კვალიფიციური პერსონალი ვერ შეძლებს სრული ძალისხმევით მუშაობას. მოტივაცია ეს არის ძალები, რომლებიც არსებობს ადამიანში, ან მის გარეთ და რომლებიც განაპირობებს მის ენთუზიაზმს გარკვეული ქმედებების შესრულებისას.

მოტივაციის თეორიების შესწავლა და მისი დებულებების პრაქტიკული გამოყენება, საშუალებას აძლევს მენეჯერებს მიაღწიონ თანამშრომელთა კმაყოფილების ხარისხის ამაღლებას. ახდენს თანამშრომელთა სტიმულირებას უფრო ნაყოფიერი შრომისათვის. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის გაზრდისა და მწარმოებლურობის უზრუნველსაყოფად მენეჯერებს მოეთხოვებათ მოტივაციისა და ანაზღაურების ფორმების სწორი შეხამება.

ქართველი და ნაწილი უცხოელი მენეჯერები ცდებიან, როდესაც ძირითად მნიშვნელობას, შრომის წახალისების პროცესში, ანიჭებენ ხელფასს და ვერტიკალურ კარიერულ ზრდას. მრავალი და მათ შორის ჩვენი კვლევის შედეგი ცხადყოფს, რომ ინტერესთა სპექტრი მრავალფეროვანია: ეს არის სოციალიზაციის პერსპექტივები, ძალაუფლების გამოყენების საშუალება, საკუთარი მიღწევით განცდილი სიამოვნება, მეგობრული ურთიერთობების არსებობა, სასიამოვნო სამუშაო გარემო, ტრენინგების შესაძლებლობა, სამუშაოს უსაფრთხოება და სხვა.

მმართველები მოტივაციას იყენებენ ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ჩვენ მოტივაციის კვლევა საშუალებას მოგვცემს გავიგოთ, თუ რა აიძულებს ადამიანებს საქართველოს არსებული ბიზნესის სფეროში იმუშაონ მოტივირებულად. ვიკვლევთ, თუ რა ახდენს გავლენას მათი მოქმედების გზის არჩევაზე და რატომ მიჰყვებიან ისინი ამ გზას გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. მოტივაცია უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ამა თუ იმ

კომპანიის საქმიანობაში და მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის ხანგრძლივი და ეფექტიანი მუშაობა.

მოტივაცია არის კონკრეტული მიმართულებით ქცევის, ქცევების განხორციელების სურვილი, ინტერესი. კვლევები ცხადყოფს, რომ შრომით ეფექტიანობასთან მჭიდრო კავშირში უფრო მეტად, შინაგანი მოტივაციაა. ხანგრძლივ პერსპექტივაში სწორედ ის უზრუნველყოფს თანამშრომლის ინტერესის შენარჩუნებას საკუთარი მოვალეობისადმი.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მოტივაცია საკმაოდ რთული და ერთ-ერთი სტრატეგიული მიმართულებაა, განსაკუთრებით საერთაშორისო მენეჯმენტის კონტექსტში. მისი მრავალმხრივი მიმართულებების გარკვევაში შეგვიძლია დავეყრდნოთ მოტივაციის თეორიებს, რომლებიც დეტალურად გვაქვს განხილული პირველ თავში და არ განვმეორდებით.

მსოფლიოს დიდი დაინტერესების მიუხედავად ხელმძღვანელები ჯერ კიდევ ნაკლებად არიან კომპეტენტურები ამ საკითხებში. საზღვარგარეთის ბევრ ქვეყანაში დღეს სასამართლო პრაქტიკა ზღუდავს დამსაქმებლებს და იცავს დასაქმებულთა უფლებებს, ზემოქმედებს რა მათზე, მოტივაციის მართვის პროგრამის რეალიზაციის ფარგლებში. მოტივაციის სტიმულირება ხდება თანამშრომელთა ინტერესების სფეროს, მისი მიზნობრივი დებულებების გათვალისწინებით, მაგრამ დასავლეთის ქვეყნების უმრავლესობაში ასეთი ინფორმაცია განიხილება, როგორც ძალზე პიროვნული.⁷⁴ ამის მაგალითია საფრანგეთში 1992 წლიდან მოქმედი კანონი - თანამშრომელთა პირადი ღირსების დაცვის შესახებ, რომელიც კონტრაქტის მთელი ვადის მანძილზე უნდა ხორციელდებოდეს. ასევე რეგულირდება თანამშრომელთა პირად ჩანაწერებსა და სატელეფონო საუბრებზე კონტროლი. მსგავსი რეგულაცია არსებობს დანიასა და ესპანეთშიც. ესპანეთის „მშრომელთა სტატუსის მე-20 მუხლის მიხედვით, მეწარმე ვალდებულია პატივი სცეს

⁷⁴ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015, გვ. 94-126

თანამშრომლის ღირსებას“:⁷⁵ ბევრ ქვეყანაში მიდის მუშაობა თანამშრომლთა თვალთვალის აკრძალვაზე.

მოტივაციაზე საუბრისას საქართველოში ხელმძღვანელთა უმეტესობას უმაღლე ბონუსებისა და პრემიების ასოციაცია უჩნდება. თუმცა, აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ თანამშრომლები ამ მიმართულებითაც არ არიან განებივრებულნი. მმართველები ამას ბიუჯეტის სიმცირით ხსნიან. კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ, სინამდვილეში, მატერიალური წახალისება (პრემიები, დანამატები, ბონუსები) თანამშრომელთა მოტივირების მხოლოდ ერთი, ხშირად არც ისე ეფექტიანი, ინსტრუმენტია. მართვის თანამედროვე მეცნიერება გვთავაზობს მოტივირების ბევრ სხვა, უფრო ძლიერ ინსტრუმენტებს, რომლებიც, სამწუხაროდ, ფაქტობრივად არ გამოიყენება საქართველოს კომპანიებში. ადამიანის ბუნება ბევრად უფრო კომპლექსურია, ვიდრე ეს ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერების განვითარების საწყის ეტაპებზე ეგონათ. სასურველი ქცევისთვის ფინანსური ჯილდო, ხოლო არასასურველი ქცევისთვის საყვედურის გამოცხადება ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მაღალ ეფექტიანობას ხანგრძლივ პერსპექტივაში. საქართველოში, მხოლოდ ზოგიერთ ქართულ კომპანიებში არის შესაძლებელი ზემოთ აღნიშნული მოტივაციის თანამედროვე ფორმების პრაქტიკული გამოყენება.

ეს პოლიტიკა ზოგადად ძალიან კარგად აჩვენებს ქართული კომპანიებისა და მენეჯერების შიშს ზედმეტი ხარჯის მიმართ. თუმცა, არსებობენ გამონაკლისებიც და ასეთი გამონაკლისის კარგი მაგალითია სამედიცინო კლასტერი „ავერსი“, „სამედიცინო კორპორაცია ევექსი“, „თიბისი ბანკი“, სადაც თანამშრომლები ყოველდღე იკრიბებიან, ერთად მსჯელობენ პრობლემებზე, საუბრობენ ახალ იდეებზე, ირჩევენ დღის, კვირის, თვის საუკეთესო თანამშრომელს და მიუხედავად გარეგანი ანაზღაურების მთელი მნიშვნელობისა, კარგი მენეჯერები ისწრაფვიან იმისკენ, რომ მათმა ხელქვეითებმა შინაგანი „ჯილდოებიც“ მიიღონ. რაც შეეხება კომპანიებს, როგორც

⁷⁵ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015.

წესი, მენეჯერების დამოკიდებულება ძალიან პრიმიტიულია თანამშრომელთა მოტივაციის მიმართ, ეს განსაკუთრებით ეხება მცირე და საშუალო კომპანიებს. ყველაზე თვალში საცემი სტიმული, რომელსაც კომპანიები იყენებენ, არის ბონუსური ხელფასი, რომლის ჭეშმარიტ ეფექტურობაზე ძალიან ბევრი კითხვა იზადება. ამის ბრწყინვალე მაგალითია გაყიდვების აგენტობა, რომელიც ასე გავრცელებულია საქართველოში. პრაქტიკულად, ყველა კომპანია ცდილობს თანამშრომელთა მოტივაციას ბონუსური ხელფასით, ფიქსირებული ხელფასის გარეშე, ან ძალიან დაბალი, ფიქსირებული ხელფასით, რაც იწვევს უამრავ პრობლემას და ჩვენი აზრით, გაცილებით არაეფექტურია, ვიდრე ეს იქნებოდა, თუნდაც, ფიქსირებული ხელფასით. შედეგია კადრების დენადობის დიდი მაჩვენებელი, არასტაბილურობა, თანამშრომლები არანაირ მორალურ პასუხისმგებლობასა და ვალდებულებას არ გრძნობენ, არ აღიქვამენ თავს კომპანიის ნაწილად. ყველაფერი ეს კი, რასაკვირველია, უარყოფით გავლენას ახდენს სამუშაო ეთიკაზე, თანამშრომელთა მოტივაციასა და, საერთო ჯამში, ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე.

საინტერესოა ვისაუბროთ თანამედროვე მსოფლიოში შრომითი ურთიერთობებისას ფორმირებულ ახალ მიმდინარეობაზე „მოზინგ“-ზე. იგი ახსნილია, როგორც ფსიქოლოგიური ზეწოლა ადამიანზე მმართველთა და თანამშრომელთა მხრიდან. ეს უკანასკნელი სამწუხაროდ აღინიშნება საქართველოშიც ბიზნესის სხვადასხვა სფეროში.

დასავლეთ ევროპის კანონმდებლები მთლიანად დასაქმებლის კომპეტენციად მიიჩნევენ დასაქმებულთა მოტივაციის მართვის ფორმებისა და მეთოდების შერჩევას და ამავდროულად, მკაცრად ზღუდავენ მმართველების მხრიდან ხელქვეითების მოზინგს, მათი ღირსებისა და პატივის შელახვას.⁷⁶

მენეჯმენტის მკვლევართა მიერ აღიარებულია, რომ მოტივაციის თავდაპირველი კონცეფციები ხასიათდება რიგი ხარვეზებით და მათი ბევრი დასკვნაც არ არის სარწმუნო. მიუხედავად ამისა, მეტად მნიშვნელოვანია ამ კონცეფციების არსში გარკვევა. მოტივაციის თავდაპირველ კონცეფციებს

⁷⁶ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015. გვ.147-157

იმდენად ღრმად აქვს გადგმული ფესვები პრაქტიკაში, რომ ხელმძღვანელები, რომელთაც არა აქვთ სპეციალური მომზადება დღესაც მის ძლიერ გავლენას განიცდიან. ისინი მარტივ და პრაგმატულ მიდგომას იყენებენ ხელქვეითთა მოტივაციისთვის, ავიწყდებათ რა, რომ თანამედროვე ადამიანები უფრო მეტად განვითარებულნი და უზრუნველყოფილნი არიან, ვიდრე მათი წინამორბედნი.

თანამედროვე პირობებში, მოტივაციის თეორიები უკვე აღარ იწერება. ახლა ტარდება მოტივაციის შესახებ კვლევები. მხოლოდ დასჯა და წახალისება არ არის ეფექტიანი თანამშრომელთა ქცევის მართვისთვის. მათ გამოყენებასთან დაკავშირებულმა უამრავმა პრობლემამ უბიძგა მეცნიერებს საკითხის სიღრმისეული კვლევისკენ, რის შედეგადაც რამდენიმე ძალიან საინტერესო მიგნება აღმოაჩინეს. გაირკვა, რომ თანამშრომელთა მოტივაციის გაღვივება შეიძლება ისეთი მეთოდებითაც, რომლებიც არანაირ შეხებაში არ არის არც დასჯასთან და არც წახალისებასთან. ბევრ კულტურაში ყველაზე ძლიერ მოტივატორად აღიარებულია ავტონომიურობა, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და დანიშნულების მნიშვნელობის გაცნობიერება.

ტრადიციული ორგანიზაციის ფარგლებში თანამშრომლებს, როგორც წესი, არ რჩებათ სივრცე ავტონომიურად ფუნქციონირებისთვის; ძირითადი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ხელმძღვანელების დონეზე, სამუშაოს შესრულების პროცესებიც ძირითადად დარეგულირებულია შიდა ნორმებით. ამგვარ პირობებში ადამიანის სამუშაო ფაქტობრივად უტოლდება მექანიკურ რუტინას. ავტონომიის მინიჭება არ უნდა გავაიგივოთ ორგანიზაციული იერარქიის დამხობასთან, ხელმძღვანელის როლის დაკნინებასთან და მართვის სადავეების თანამშრომლების ხელში გადაცემასთან. ხელმძღვანელს კვლავაც მოეთხოვება თანამშრომლისთვის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა და თითოეული მიმართულების ფარგლებში პროგრესის რეგულარულად შეფასება. ავტონომია, ამ შემთხვევაში, გულისხმობს თანამშრომლისთვის თავისუფლების მინიჭებას დასახული მიზნების მიღწევის კონკრეტული სტრატეგიების კუთხით. როდესაც ხელმძღვანელი გამუდმე-

ბით ერევა თანამშრომლის ყოველდღიურ საქმიანობაში, თანამშრომელს ეკარგება საკუთარი კომპეტენციის განცდა და უვითარდება ერთგვარი უსუსურობა. ნებისმიერ ყველაზე მცირე დეტალზეც კი, იგი ხელმძღვანელის ნებართვასა და თანხმობას ითხოვს, რასაც, საბოლოო ჯამში, ბევრი დრო ჭირდება და სამუშაოსადმი ინტერესის გაქრობას იწვევს.

პროფესიული ზრდის შესაძლებლობაში იგულისხმება ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენისა და არაკარიერული ზრდის პოტენციალი. თითოეულ ადამიანს აქვს საკუთარი პოტენციალის, ტალანტისა და შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზების თანდაყოლილი უნარი, მისწრაფება. სამუშაო, რომელიც არაფერ ახალს არ სძენს თანამშრომელს, არ ამდიდრებს მის ცოდნას და არ ეხმარება საკუთარი ტალანტის რეალიზებაში, ძალიან მალე ხდება მოსაბეზრებელი. ინტერესის შენარჩუნებას ხელოვნურად ბონუსებისა და წახალისების სხვა ფორმების გამოყენებით, როგორც უკვე აღინიშნა, ხანმოკლე ეფექტი აქვს, ამიტომ, ადრე თუ გვიან, აუცილებლად იჩენს თავს შრომითი მოტივაციის გაქრობა.

თანამშრომლებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ღირებულია და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. რთულია მოტივაციისა და ინტერესის შენარჩუნება, როდესაც შენი შრომის საბოლოო პროდუქტს, დანიშნულებასა და ღირებულებას ვერ ხედავ. ავტონომია, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და დანიშნულების განცდა შინაგანი მოტივაციის გამაღვივებელი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია.

თანამშრომელთა შეხვედრები, თუნდაც წლის ბოლოს კორპორაციული საღამოების ჩატარება ძალიან პოპულარული პრაქტიკაა. ყველა დანარჩენს შორის მოტივაციის ამ ფორმამ ქართულ რეალობაში, ჩვენი მენტალიტეტიდან გამომდინარე, პრაქტიკული განხორციელება მიიღო და დადებითი შედეგი მოიტანა. სინამდვილეში, თანამშრომლების შეკრება და არაფორმალური ინტერაქცია რთული და დამაბული წლის შემდეგ, ბუნებრივია,

ძალიან სასარგებლოა გუნდური სულისკვეთებისა და ორგანიზაციისადმი ერთგულების ჩამოყალიბების კუთხით.

მოტივაციის თეორიების საშუალებით შესაძლებელია გამოვავლინოთ საერთო მახასიათებლები და ტენდენციების მხოლოდ მიახლოებული მოდელო, განსაკუთრებით შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში.

სხვადასხვა კულტურის მქონე ერებში საუკეთესო მოტივატორად და ადამიანთა მოთხოვნილებების განმსაზღვრელად კულტურის მახასიათებლების (განზომილებების) გათვალისწინება გვევლინება.

ცხრილი 3.2.1.

მოტივაციის ზრდის მთავარი ინსტრუმენტები

სამუშაოების ორგანიზაცია	სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო უნარები, სამუშაო დავალებების დასრულება, სამუშაოს მნიშვნელობა, თანამშრომლისათვის დამოუკიდებლობის მინიჭება, დროული უკუკავშირი.
მატერიალური სტიმულირება	ექსპატრიანტებისა და ადგილობრივი პერსონალის შედარებისას საკუთარი ხელფასის კონკურენტულობა. ხელფასის მუდმივი და ცვლადი ნაწილების თანაფარდობა. ხელფასის დიფერენცირების შესაძლებლობა. სოციალური პროგრამების არსებობა.
მორალური სტიმულირება	არამატერიალური სტიმულების ფართო ნაკრები, რომელიც გამოიყენება როგორც ქოუჩის, ისე ფილიალის ხელმძღვანელების მიერ.
თანამშრომლისადმი ინდივიდუალური მიდგომა	ხელმძღვანელების მიერ თანამშრომლის ინდივიდუალური თვისებების შეფასება და ისეთი მიდგომების არჩევა, რომლებიც მაქსიმალურად შეესაბამებიან მისი პიროვნულ თვისებებსა და ხასიათს.
მიზნების დასახვა	თანამშრომლის წინაშე მკაფიო ამოცანებისა და მიზნების დასახვა, რომლებიც გარკვეულ დროში უნდა იქნას შესრულებული, კონკრეტულობა, შესრულებადობა და მოტივირებულობა – აი, საერთო მოთხოვნები სამოტივაციო მიზნების მიმართ.
ინფორმირება	თანამშრომელთა მოთხოვნილებათა სრული და დროული დაკმაყოფილება, განსაკუთრებით ინფორმატიული, რაც მნიშვნელოვანია მივლინებაში მყოფი თანამშრომლისათვის.
კორპორატიული კულტურა	ღირებულებები და პრიორიტეტები, სათაო ოფისისა და ფილიალს შორის ურთიერთობების პრაქტიკაში, კომპანიის ტრადიციები და მულტინაციონალური კომპანიის თანამშრომელთა ურთიერთობების განმსაზღვრელი წესები.
მართვის პრაქტიკა	მართვის ხასრისხი, კომპანიაში დომინირებადი მართვის სტილი, მართვის სტილის შესაბამისობა ამოცანის სირთულესთან და პერსონალის ძირითადი მახასიათებლებთან (კვალიფიკაციის დონე, განათლება, გამოცდილება, დამოუკიდებლობის ხარისხი).

დისციპლინირებული ზემოქმედების ზომები	დისციპლინარული ზემოქმედების დროულობა, დანაშაულის სიმძიმისა და დასჯის ზომის სიმკაცრის შესაბამისობა. საჯის მიზეზების განმარტება. დასჯაში პირადული მოტივების არარსებობა.
თანამშრომლობისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან ღირებულებებისადმი აპელირება	თვითპატივისცემა, ფინანსური კეთილდღეობა, კოლექტივის წინაშე პასუხისმგებლობა, თანამემამულეთა წინაშე პასუხისმგებლობა, კომპანიის ინტერესები, კარიერული პერსპექტივები, ოჯახის ინტერესები.
დარწმუნება	აზრზე ზემოქმედება, თანამშრომლის შეფასებები, რომლებიც განსაზღვრავენ მისი შრომისადმი დამოკიდებულებას პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დროს.

3.3. მოტივაციის მართვა საქართველოში შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში

განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ხანგრძლივი დროით მოქმედი მრავალი ფაქტორი აისახება ადამიანის ქცევაზე. ყალიბდება ჩვევები, რომლებიც ტრადიციულ ხასიათს იღებს და აყალიბებს ერების მენტალიტეტსა და ადამიანთა ფსიქიკის თავისებურებებს. გეოგრაფიული, სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, რელიგიური ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად ჩამოყალიბებული მრავალი თვისება, ღირებულება, ქცევის ესა თუ ის ტიპი შემდგომ აისახება ბიზნესურთიერთობებზეც, რაც დასტურდება მრავალი კვლევის შედეგად. წინა თავებში აღნიშნულია ბიზნესსა და მენტალიტეტს შორის არსებული მჭიდრო ურთიერთკავშირი. ყურადღება გამახვილებულია მენტალიტეტის მნიშვნელოვან როლზე ნებისმიერ საქმიანობასა და ვითარებაში.

კვლევის ინტერესიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, გადავწყვიტეთ განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკა და ემპირიული კვლევები გამოგვეყენებინა კვლევის ბაზად. დავგეგმეთ კვლევა, რომლის საშუალებითაც შევისწავლეთ ქართული მენტალიტეტისათვის განმსაზღვრელი და მნიშვნელოვანი ღირებულებები. ჩავატარეთ შედარებითი ანალიზი ქართველ და საქართველოში მცხოვრებ სხვა ეროვნების წარმომადგენელთა ღირებულებებს შორის. ასევე თანამდებობრივი იერარქიის, სქესის, ასაკის და ეროვნების

ნების მიხედვით გამოვავლინეთ თუ რა პრიორიტეტული ღირებულებები გააჩნიათ თანამშრომლებს.

Cadlez და Bartholomew⁷⁷ ამტკიცებენ, რომ თანამედროვე მენეჯერები უნდა ფლობდნენ შემდეგ კულტურათაშორის კომპეტენციებს:

1. უნდა ერკვეოდნენ მსოფლიოს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და კულტურულ გარემოში; 2. შეისწავლონ ბევრი განსხვავებული ტექნოლოგიები; 3. შეეძლოთ განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ერთად მუშაობა; 4. მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ განსხვავებულ კულტურაში ცხოვრებასთან და კომუნიკაციასთან ადაპტირება; 5. მათ უნდა ისწავლონ სხვა კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთობა თანასწორობის პოზიციიდან. ამასთან, Ting-Toomey⁷⁸ (1999) აღნიშნავდა, რომ გლობალიზაციის პირობებში მენეჯერებს კულტურათაშორისი ხედვის უნარის ჩამოყალიბებაც ესაჭიროებათ. გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან და ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია დავასკვნათ და ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებით, წარმოვადგინოთ კიდევ ერთი კომპეტენცია, ე. ი. მე-6 კომპეტენცია – მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ კულტურათაშორისი ხედვიდან გამომდინარე, მოტივაციის განსხვავებული საშუალებების მკაფიოდ გამოყენების კომპეტენცია, კულტურული მრავალფეროვნებით გამორჩეულ სამუშაო გარემოში.

შედარებითი მენეჯმენტის გათვალისწინებამ და დასავლეთის ქვეყნებში მისმა პრაქტიკაში გამოყენებამ გაამართლა და დადებითი შედეგი მოუტანა ორგანიზაციებს. მსოფლიოში დღეისათვის შექმნილია 1500-ზე მეტი კროს-კულტურული ურთიერთობების ცენტრი. არსებულ ცენტრებში ხდება კვლევებზე დაფუძნებული მონაცემების საწარმოებისათვის გაზიარება, რომლებიც, თავის მხრივ, მიღებული მონაცემების საფუძველზე ახდენენ საკუთარი მართვის სტილის სრულყოფას. ამ უკანასკნელმა ორგანიზაციებს საშუალება მისცა მიეღწიათ მეტი წარმატებისათვის, შემცირებულიყო დანახარჯები და ამასთან, შესამჩნევი გახდა მოგების საგრძნობი ზრდა.

⁷⁷ ნორტჰაუზი, ლიდერობა, თბ., 2011(თარგმ. ინგლ).

⁷⁸ ნორტჰაუზი, ლიდერობა, თბ., 2011 (თარგმ. ინგლ).

საქმიანი კულტურა ფასდება საყოველთაოდ შემუშავებული კრიტერიუმებით. ის საშუალებას იძლევა შეფასდეს სხვადასხვა საქმიანი კულტურების განსხვავებები და მსგავსებები, მიღებული მონაცემები კი გამოიყენება მართვის სრულყოფისათვის.

საქართველოში კვლევების შედეგების ანალიზის მიხედვით ის კომპანიები, რომლებიც იყენებენ მართვაში უცხოურ გამოცდილებას, მეთოდებს, მოდელებს (სტრატეგიული დაგეგმვა, მიზნობრივი მართვა, ხარისხის მართვა, კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯმენტი) არიან წარმატებული. თუმცა, აღწერილია შემთხვევები, როდესაც ამ მოდელების გამოყენება გაურკვევლობებს და პრობლემებს იწვევს, რაც დაკავშირებულია ქართული კულტურის თავისებურებებთან. აღნიშნული უთანხმოებების მოგვარება ხდება შედარებითი მენეჯმენტის საშუალებების გამოყენებით და დახმარებით.

კვლევა ვაწარმოეთ საქართველოში ერთ-ერთ წარმატებულ სამედიცინო კლასტერ „ავერსი“-ს საკუთრებაში მყოფ სამედიცინო კლინიკა „ქირურგიის ექსპერიმენტალურ ეროვნულ ცენტრში“, სადაც მუშაობს 600-მდე ადამიანი. ფუნქციონირებს 11 დეპარტამენტი. გამოვკითხეთ 201 თანამშრომელი. იქიდან გამომდინარე, რომ თემა მასშტაბურია და გულისხმობს საერთო კულტურული განსხვავებების და მსგავსებების, ღირებულებების გამოვლენას და შესწავლას, კვლევა აგრეთვე ჩავატარეთ საქართველოში მოქმედ სხვადასხვა ბიზნეს სუბიექტებში. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 80-მდე რესპოდენტმა (სამედიცინო კორპორაცია „ევექსი“, ქართულ-აზერბაიჯანული კომპანია „ემბავუდი“, „საქართველოს ბანკი“, „მ. სანდლერის კლინიკა“, სადაზღვევო კომპანია „იმედი-L“, „აკ. ნ. ყიფშიძის სახ. საუნი-ვერსტეტო კლინიკა“, „ლიბერთი ბანკი“, „აკად. ო. ლუდუშაურის სახ. კლინიკა“).

ქართული საქმიანი კულტურის კვლევის ფარგლებში შევადგინეთ კვლევის ანკეტა, დავეყრდენით და შევაჯერეთ გ. ჰოფსტედესა და პ.ჰოუზის მიერ გამოვლენილი კულტურის ისეთი მახასიათებლები (განზომილებები), როგორიცაა: ძალაუფლებრივი უთანასწორობა, გაურკვევლობის არიდება, ინსტიტუციური კოლექტივიზმი, ჯგუფის კოლექტივიზმი, გენდერუ-

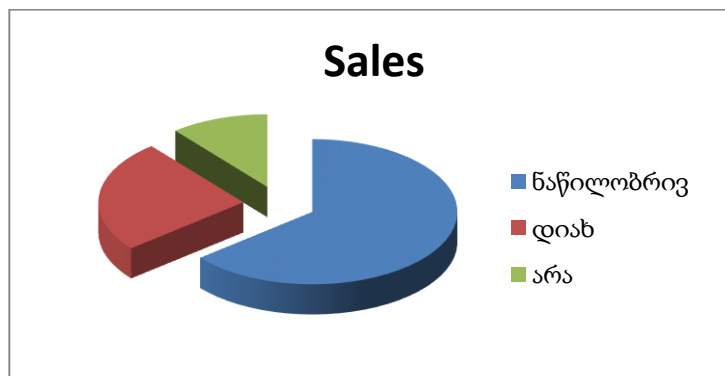
ლი, ეგალიტარიზმი, ასერტიულობა (თავდაჯერებულობა), მომავალზე ორიენტაცია, საქმიანობაზე ორიენტირებულობა და ადამიანზე ორიენტაცია. ქირურგიის ინსტიტუტში კვლევა ჩავატარეთ ასაკის, სქესის, თანამდებობის და ეროვნების ჭრილში. შევიმუშავეთ სულ 13 ცვლადი. კვლევა დამუშავდა პროგრამა SPSS21-ის საშუალებით. სხვადასხვა კომპანიებში ჩატარებული გამოკითხვა კი დამუშავდა Google docs. პროგრამით.

თავდაპირველად დავინტერესდით ჯგუფის კოლექტივიზმით .

ცხრილი 3.3.1.

**Q1 ორგანიზაციის წარმატებისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნა-
ქეც(ქირურგიის ეროვნული ცენტრი)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 დიახ	135	67,2	67,2	67,2
2 არა	6	3,0	3,0	70,1
3 ნაწილობრივ	59	29,4	29,4	99,5
99	1	,5	,5	100,0
Total	201	100,0	100,0	



**ნახ. 3.3.1. ორგანიზაციის წარმატებისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნა -
სხვადასხვა ორგანიზაციებში (დიახ 22.4%, არა 9%, ნაწილობრივ 68.6%)**

ზოგადად ეს განზომილება ჯგუფის მიერ საკუთარი ორგანიზაციის მიმართ სიამაყის, ლოიალობის, მიჯაჭვულობისა და ორგანიზაციის მიმართ ერთგულებას გამოხატავს. ჯგუფის კოლექტივიზმი გვიჩვენებს, თუ რამდენად უძღვნიან ადამიანები თავს საკუთარ ორგანიზაციას. როგორც, ცხრილიდან ჩანს, გამოკითხულთა 67% მზად არის თავი მიუძღვნას ორგანიზაციას, რაც არის მაღალი მაჩვენებელი. კვლევის ბოლოს კი დავადგენთ, რასთან

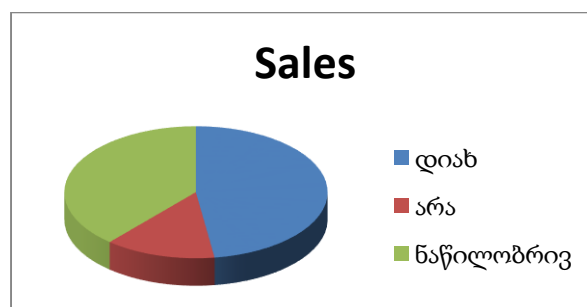
არის ის კორელაციაში და ასევე, შევეცდებით გავაანალიზოთ დარჩენილი რაოდენობა, რომელიც გადანაწილდა, ნაწილობრივ მზადყოფნასა და უარყოფით პასუხებს შორის. რაც შეეხება სხვადასხვა ორგანიზაციებში გამოკითხულთა მაჩვენებლებს, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მივიღეთ მსგავსი ტენდენცია თუმცა ორგანიზაციისთვის თავის მიძღვნის მსურველთა გაცილებით ნაკლებ რაოდენობას ვხსნით ამ კვლევის უფრო მეტი ანონიმურობით და აქედან გამომდინარე ვფიქრობთ, რომ ეს მონაცემი უფრო სარწმუნოდ შეიძლება ჩაითვალოს.

2) გაურკვევლობის არიდების მიმართ დამოკიდებულება გვიჩვენებს, თუ რამდენად არის ადამიანი, ან ორგანიზაცია დამოკიდებული გარკვეულ სოციალურ ნორმებზე, რიტუალებსა და პროცედურებზე, რათა შეამციროს გაურკვევლობა. ეს განზომილება გვიჩვენებს თუ, როგორ იყენებენ კულტურები წესებს, სტრუქტურებს და კანონებს. იმისათვის, რომ მოვლენები ნაკლებად გაურკვეველი და უფრო მეტად განჭვრეტადი გახდეს.

ცხრილი 3.3.2.

Q2 სტატუსის, სიმდიდრის, ავტორიტეტის და სხვა სახის ძალაუფლების თანაბრად გადანაწილების თანხმობა- ქვე-ში

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 დიახ	21	10,4	10,4	10,4
2 არა	114	56,7	56,7	67,2
3 ნაწილობრივ	63	31,3	31,3	98,5
99	3	1,5	1,5	100,0
Total	201	100,0	100,0	



ნახ. 3.3.2. სტატუსის, სიმდიდრის, ავტორიტეტის და სხვა სახის ძალაუფლების თანაბრად გადანაწილების თანხმობა-სხვადასხვა ორგანიზაციებში (დიახ 10.4% არა 61.1% ნაწილობრივ 28.6%)

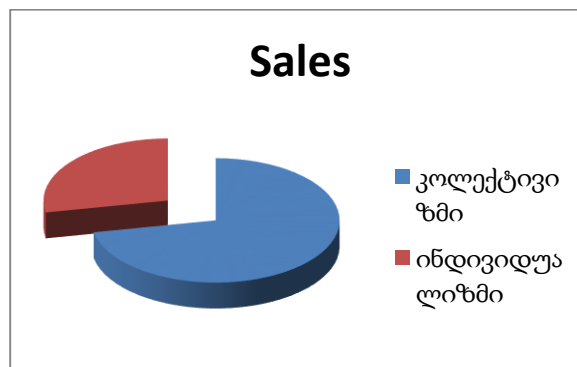
ამ შედეგების მიხედვით ორივე შემთხვევაში კარგად ჩანს ზოგადად, ქართული კულტურის, ამ შემთხვევაში საქმიანი კულტურის თავისებურება, რომელიც ვლინდება ნორმების, კანონებისა და წესების უპატივცემულობაში.

ინსტიტუციური კოლექტივიზმი. ეს განზომილება აღწერს თუ რამდენად უჭერს მხარს ორგანიზაცია ინსტიტუციებს და რა უფრო მნიშვნელოვანია მათთვის - ინდივიდუალური, თუ კოლექტიური ინტერესები.

ცხრილი 3.3.3.

Q3 ინსტიტუციური ინტერესების მხარდაჭერა ქვე-ში

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 ინდივიდუალიზმი	68	33,8	33,8	33,8
2 კოლექტივიზმი	125	62,2	62,2	96,0
99	8	4,0	4,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	



ნახ. 3.3.3. ინსტიტუციური ინტერესების მხარდაჭერა სხვა ორგანიზაციები (ინდ.25.4% კოლექტ. 74.6%)

ამ ცვლადის შედეგებით დასტურდება ქართული კულტურისათვის დამახასიათებელი მისწრაფება კოლექტივიზმისკენ. მართალია ქართული კულტურა მკვლევარების მიერ მოიხსენიება, როგორც ჯგუფზე ორიენტირებული კულტურა, თუმცა, დღეს არსებული კვლევების მონაცემებითაც (GLOBE)⁷⁹ მას უჭირავს შუალედური მდებარეობა „ინდივიდუალიზმი-

⁷⁹ ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ. და სხვ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, წიგნი 1. თბ. 2015. გვ.119.

კოლექტივიზმის“ სკალაზე. ამ ტენდენციაზე მიუთითებს კვლევაში მონაწილეთა 33.8%-ის(ქვე-ის შემთხვევაში) და 25.4%-ის (სხვა ორგანიზაციების შემთხვევაში) მხარდაჭერა ინდივიდუალური ინტერესისადმი.

რესპოდენტებს ვთხოვეთან ანკეტაში მოცემული ექვსი სავარაუდო პასუხიდან პრიორიტეტის მიხედვით გამოეგლინათ სამი სამუშაოსთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

ცხრილი 3.3.4.

სამუშაო პირობებისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორები-„ქვე“-ის თანამშრომლებისათვის

	Q4.1 ფაქტორები, რომელიც მნიშვნელოვანია სამუშაო პირობებისათვის	Q4.2 ფაქტორები, რომელიც მნიშვნელოვანია სამუშაო პირობებისათვის	Q4.3 ფაქტორები, რომელიც მნიშვნელოვანია სამუშაო პირობებისათვის		
	Column N %	Column N %	Column N %		
1 სამუშაო, რომელიც საკმარის თავისუფალ დროს ტოვებს პირადი ან ოჯახური ცხოვრებისათვის	19,4%	5,0%	8,5%	32,8%	
2 მნიშვნელოვანი თავისუფლება (საქმისათვის თქვენი საკუთარი მიდგომის მისადაგება)	9,5%	5,0%	7,5%	21,9%	
3 გამოწვევა: სამუშაო გამოწვევა უნდა იყოს ისეთი, რომლისგანაც პიროვნული მიღწევის შეგრძნება გეუფლებ	25,9%	11,4%	7,0%	44,3%	
4 ტრენინგის შესაძლებლობების არსებობა (უნარების გასაუმჯობესებლად ან ახლის შესაძენად);	6,0%	27,4%	10,9%	44,3%	
5 კარგი სამუშაო პირობების არსებობა (კარგი განათება, ვენტილაცია, ადეკვატური სამუშაო ადგილი და ა.შ.	10,9%	23,4%	19,9%	54,2%	
6 სამსახურში თქვენი უნარების და შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების საშუალება;	25,4%	11,4%	28,4%	65,2%	მნიშვნელოვანი
99	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%	

ცხრილიდან ირკვევა, რომ პირველ პრიორიტეტად „ქვე“-ის თანამშრომლებმა დაასახელეს სამუშაოსა და დავალების შინაარსი, რომლის შესრულებაც უზრუნველყოფს პიროვნული მიღწევის განცდას (25.9%). შემ-

დგომი კრიტერიუმი, რომელსაც მიენიჭა უპირატესობა არის, უნარების და შესაძლებლობის მაქსიმალურად გამოყენების საშუალება (25.4%), თუმცა აქ უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს მახასიათებელი სამივე პრიორიტეტის მიხედვით უმთავრეს კრიტერიუმად დასახელდა (65,2%), ხოლო შემდგომი მნიშვნელოვანი სამუშაო პირობა აღმოჩნდა საკმარისი თავისუფალი დრო (19.4%) და კარგი სამუშაო პირობები (10.9%).

შემდგომი პარამეტრი, რომლითაც დავინტერესდით, არის გენდერული ეგალიტარიზმი. ის გვიჩვენებს გენდერულ განსხვავებებს ორგანიზაციაში. აგრეთვე გვიჩვენებს, თუ როგორ უჭერს საზოგადოება მხარს გენდერულ თანასწორობას.

ცხრილი 3.3.5.

**Q5 მენეჯერების მიერ გუნდის წევრების როლის განსაზღვრა
ბილოგიური სქესის მიხედვით-ქეც-ში**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 დიახ	20	10,0	10,0	10,0
2 არა	125	62,2	62,2	72,1
3 ნაწილობრივ	49	24,4	24,4	96,5
99	7	3,5	3,5	3.5
Total	201	100,0	100,0	100.0

სხვადასხვა ორგანიზაციების მიხედვით მონაცემები განაწილდა შემდეგნაირად: დიახ 22,7 %, არა 48,5%, ნაწილობრივ 28,8%.

ორივე მონაცემებით ჩანს, რომ ქართულ კულტურაში მინიმუმამდეა დაყვანილი გენდერული ნიშნით განსხვავებები, ეს მის დადებით მხარედ უნდა მივიჩნიოთ, განსაკუთრებით რეგიონის (კლასტერის) გათვალისწინებით, რომელშიც ვიმყოფებით, როგორც გეოგრაფიული, ისე რელიგიური თვალსაზრისით.

ასერტიულობა (თავდაჯერებულობა) წარმოადგენს კულტურულ განზომილებას, რომელიც იკვლევს, თუ რამდენად ხდება საზოგადოებაში ძალაუფლების სიყვარულის, აგრესიისა და სიხისტის წახალისება ნაცვლად იმისა, რომ იყვნენ მორიდებულნი, ზომიერნი და დამყოლნი.

**Q6 ხელმძღვანელების მიერ თანამშრომელთა ასერტიულობის
(თავდაჯერებულობის) წახალისება ქვე-ში**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 დიახ	51	25,4	25,4	25,4
2 არა	36	17,9	17,9	43,3
3 ნაწილობრივ	106	52,7	52,7	96,0
99	8	4,0	4,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	

სხვადასხვა ორგანიზაციებში პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:
დიახ 22.4% არა 22,4% ნაწილობრივ 55.2%

როგორც შედეგებიდან ირკვევა უმრავლესობა ფიქრობს, რომ ორგანიზაციაში ხდება ასერტიულობის წახალისება. მართალია, მმართველობით ურთიერთობებში ხშირად თავდაჯერებულობა, პრინციპულობა და გადაწყვეტილების მიღების უნარი არის აუცილებელი და მნიშვნელოვანი, თუმცა ვფიქრობთ, რომ აქ დაცული უნდა იყოს, ასე ვთქვათ, „ოქროს შუალედი“, რადგან, როგორც ვიცით, ზოგადად ადამიანებს აქვთ მიდრეკილება, რომ საკუთარი რწმენა, დამოკიდებულება და ფასეულობები პრიორიტეტული გახადონ და სხვა ადამიანების, ჯგუფების ღირებულებებზე მაღლა დააყენონ. ეგოცენტრიზმი იზიარებს შეხედულებას, რომ ერთი კონკრეტული შეხედულება შეიძლება უფრო უკეთესი იყოს, ვიდრე სხვა ადამიანის აზრი. ეს კი მოიცავს იმის რისკს, რომ სხვათა უნიკალური ხედვები ვერ შევამჩნიოთ. განსაკუთრებით, შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში იგი ჰგავს „აღქმის ფანჯარას“⁸⁰, რომლიდანაც ერთი კულტურის ადამიანები სხვა კულტურის ადამიანებს სუბიექტურად და კრიტიკულად აფასებენ. იმის გათვალისწინებით, რომ საქართველო კულტურული და რელიგიური კუთხის დიდი მრავალფეროვნებით გამოირჩევა, საინტერესოდ და აქტუალურად ჩავთვალეთ სხვა მახასიათებლებთან ერთად კვლევის ეროვნულ ჭრილში ჩატარება. მნიშვნელოვნად ჩაითვალა, ასევე, მიღებული

⁸⁰ ნორთჰაუსი პ., ლიდერობა, თბილისი, 2011.

შედეგების გაანალიზება. განსხვავებების არსებობის შემთხვევაში შევძელით მათი გამოვლენა, გათვალისწინება და გაზიარება.

შემდგომ დავინტერესდით მომავალზე ორიენტაციით – იგი უკავშირდება მომავალზე ორიენტირებულ ქმედებებს, კერძოდ: დაგეგმვას, მომავალში ინვესტირებას, დანაზოგის შექმნას. მომავალზე ორიენტაცია იკვლევს, თუ რამდენად ემზადებიან მოცემული კულტურის ადამიანები მომავლისთვის, ნაცვლად იმისა, რომ დატკბნენ აწმყოთი და იცხოვრონ სპონტანურად.

ცხრილი 3.3.7.

Q7 ორგანიზაციაში მომავალზე ორიენტირებული ქმედებების წახალისება „ქეც“-ში

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 დიახ	86	42,8	42,8	42,8
2 არა	31	15,4	15,4	58,2
3 ნაწილობრივ	78	38,8	38,8	97,0
99	6	3,0	3,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	

სხვადასხვა ორგანიზაციებში: დიახ 35.8% არა 23,9% ნაწილობრივ 35.8%

საქართველოს მიაკუთვნებენ ისეთ კულტურას, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება. დროსთან დამოკიდებულება განსაზღვრავს დაგეგმვისადმი მიდგომას, მომავალში ინვესტირებას, დანაზოგის შექმნას. შედეგების მიხედვით თუ განვიხილავთ, მხოლოდ 42% მიიჩნევს ქირურგიის ეროვნულ ცენტრში მომავალზე ორიენტირებული ქმედებების წახალისებას საჭიროდ, 35% კი სხვადასხვა ორგანიზაციებში. ეს არის დაბალი მაჩვენებელი, მით უფრო რომ ეს მახასიათებელი ზუსტად განსაზღვრავს ადამიანების მოტივირებას ისეთი მიზნების დასახვისა და მიღწევისათვის, რომელიც დიდ ძალისხმევას მოითხოვს.

ძალიან მნიშვნელოვანი გახლდათ ჩვენთვის იმის გარკვევა თუ, როგორ და რამდენად სწორად ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომელთა მოტივაციაზე.

**Q8 ორგანიზაციის მხრიდან თანამშრომელთა სწორ მოტივაციაზე
ზრუნვა „ქეც“-ში**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 დიახ	69	34,3	34,3	34,3
2 არა	35	17,4	17,4	51,7
3 ნაწილობრივ	87	43,3	43,3	95,0
99	10	5,0	5,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	

სხვა ორგანიზაციები: დიახ – 27,7%; არა – 16,9 % ნაწილობრივ – 55,4%. პასუხების მიხედვით ორგანიზაცია ნაწილობრივ და დანამდვილებით (34,3%) ზრუნავს თანამშრომელთა მოტივაციაზე (43,3%), უარყოფითი (17,4%) პასუხი ჩვენს მიერ მიჩნეულია, როგორც ყურადსაღები ინფორმაცია. ამას თუ დავურთავთ კოლექტივისტური კულტურებისათვის დამახასიათებელ, კითხვებზე დადებითი პასუხის გაცემის ტენდენციას უნდა ჩავთვალოთ, რომ დადებითი პასუხი ოდნავ „შელამაზებულია“. გასათვალისწინებელია, ასევე, საქართველოში ჯერ კიდევ არსებული მაღალი იერარქიული დისტანცია და აქედან გამომდინარე, მმართველის „განაწყენების“ სურვილის არქონა. აქვე გვინდა დავაფიქსიროთ ის გარემოება, რომ გამოკითხულთა ნაწილი კვლევის ჩატარებისას ინტერესდებოდა მის მიზნობრიობაზე, მაგალითად, იყო თუ არა ჩატარებული ეს კვლევა ორგანიზაციის მმართველთა მიერ.

ადამიანზე ორიენტაციის ხარისხის მიხედვით შევეცადეთ დაგვედგინა თუ რამდენად შეუძლია კულტურას წახალისოს ადამიანებში ის თვისებები როგორიცაა: სამართლიანობა, ალტრუიზმი, სულგრძელობა, მზრუნველობა და სიკეთე. ადამიანზე ორიენტაცია იკვლევს, თუ რამდენად ხდება ორგანიზაციის, ან საზოგადოების მხრიდან სოციალური მხარდაჭერის ერთიანობის სხვების მიმართ წახალისება.

**Q9 ორგანიზაციის ჩართულობა სოციალური მხარდაჭერის
პროექტებში „ქეც“-ში**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 დიახ	81	40,3	40,3	40,3
2 არა	24	11,9	11,9	52,2
3 ნაწილობრივ	88	43,8	43,8	96,0
99	8	4,0	4,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	

სხვადასხვა ორგანიზაციები: დიახ 30.3%; არა 15.2%; ნაწილობრივ 54.5%.

კვლევის შედეგის მიხედვით „ქეც“-ის შემთხვევაში შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაცია საკმაოდ ჩართულია სოციალური მხარდაჭერის პროექტებში.“ გაირკვა, რომ კომპანია „ავერსი“ ამ მიმართულებით მუდმივად დგამს მნიშვნელოვან ნაბიჯებს. კლინიკაში ხორციელდება რამდენიმე სოციალური მხარდაჭერის პროექტი. ერთ-ერთი ასეთი პროექტია „ყველა ავერსელისათვის“, ამ პროექტის მიხედვით თითოეულ თანამშრომელს ხელფასის ოდენობის მიხედვით ყოველთვიურად შეაქვს საწევრო ფონდში, რასაც ემატება კომპანიის მხრიდან დანამატი. შედეგად ხდება ფინანსური მხარდაჭერა (შედის საზღვარგარეთ მკურნალობის ხარჯებიც), თანამშრომელთათვის ან მათი ოჯახის წევრთათვის ჯანმრთელობის პრობლემების შემთხვევაში. ასევე, ყოველი თანამშრომელი დაზღვეულია კორპორატიული დაზღვევით თანამშრომელთათვის გაუმჯობესებული პაკეტით. (თანამშრომლებისათვის ვრცელდება ფასდაკლება).

ძალაუფლების ინდექსის (PDI) დასადგენად დავინტერესდით ერიდებიან და ეშინიათ თუ არა თანამშრომლებს მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის გამოთქმა და ეთანხმებიან თუ არა ჯგუფის წევრებს შორის სტატუსის, სიმდიდრის, ავტორიტეტის და სხვა სახის ძალაუფლების არათანაბრად გადანაწილებას?

ცხრილი 3.3.10.

**Q10 მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის გამოთქმის ინტენსიურობა
„ქეც“-ში**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 ძალიან ხშირად	21	10,4	10,4	10,4
2 ხშირად	58	28,9	28,9	39,3
3 იშვიათად	69	34,3	34,3	73,6
4 არასდროს	46	22,9	22,9	96,5
99	7	3,5	3,5	100,0
Total	201	100,0	100,0	

სხვადასხვა ორგანიზაციები: ძალიან ხშირად 0.5% ხშირად 52.2% იშვიათად 29.9% არასდროს 13.4%.

ცხრილი 3.3.11.

**Q11 მენეჯერების მხრიდან გაუკვევლობის თავიდან ასარიდებლად
სოციალური ნორმების გამოყენება-ქეც-ში**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 დიახ	67	33,3	33,3	33,3
2 არა	33	16,4	16,4	49,8
3 ნაწილობრივ	89	44,3	44,3	94,0
99	12	6,0	6,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	

ძალაუფლების უთანასწორობა განსაზღვრავს, თუ რამდენად მოელიან და ეთანხმებიან ჯგუფის წევრები ძალაუფლების არათანაბრად გადანაწილებას. ეს განზომილება უკავშირდება კულტურული შრეების არსებობას, ავტორიტეტს, სტატუსს, სიმდიდრესა და ნებისმიერი სხვა სახის მატერიალურ ქონებას.

გამოკითხვის შედეგები გვიჩვენებს, რომ ქართულ კომპანიებში ჯერ კიდევ ძალაუფლების გადანაწილება სტატუსის და სხვა ძალაუფლების უთანასწორობის პრინციპით ხდება, რასაც ადასტურებს გამოკითხულთა 50%-ზე მეტი (ორივე კითხვის შედეგად, ორივე შემთხვევაში).

ანკეტის ბოლო ორი კითხვით, შევეცადეთ გაგვეჩვენა რესპოდენტთა აზრით, მათთვის სამუშაოს მეტი ძალისხმევით შესრულებისთვის საჭირო ყველაზე პრიორიტეტული მოტივატორი. ასევე, კვლევამ მოგვცა საშუალება გვენახა საქმიანობის პროცესის ეფექტიანობისათვის მატერიალური სტიმულების როლი. გავიგეთ, თუ რამდენად სამართლიანად თვლიან თანამშრომლები ორგანიზაციის მხრიდან მათ მიერ გაწეული შრომისათვის მიღებულ სარგებელს.

ცხრილი 3.3.12.

Q12 რამდენად სამართლიანია კომპანიის მხრიდან დახარჯული შრომისათვის მიღებული ანაზღაურება

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 თითქმის სამართლიანია	121	60,2	60,2	60,2
2 აბსოლუტურად სამართლიანია	19	9,5	9,5	69,7
3 თითქმის უსამართლოა	47	23,4	23,4	93,0
4 აბსოლუტურად უსამართლოა	9	4,5	4,5	97,5
99	5	2,5	2,5	100,0
Total	201	100,0	100,0	

რესპოდენტებს შეთავაზებული ექვსი ვარიანტიდან პრიორიტეტის მიხედვით უნდა განელაგებინათ სამუშაოს მასტიმულირებელი მოტივატორები.

ცხრილი 3.3.13.

სამუშაოს მასტიმულირებელი მოტივატორები

რომელი ფაქტორი გიქმნით შრომის მოტივაციის მეტ საფუძველს (ძალისხმევას)?	Q13.1 ფაქტორები, რომელიც ქმნის შრომის მოტივაციისათვის მეტ საფუძველს	Q13.2 ფაქტორები, რომელიც ქმნის შრომის მოტივაციისათვის მეტ საფუძველს	Q13.3 ფაქტორები, რომელიც ქმნის შრომის მოტივაციისათვის მეტ საფუძველს	
	Column N %	Column N %	Column N %	

1 კარგი ხელფასი	39,8%	18,9%	11,4%	70,1%
2 შრომის უსაფრთხოება	6,5%	10,0%	2,5%	18,9%
3 სტაბილური სამუშაო ადგილი	18,9%	17,9%	11,4%	48,3%
4 სოციალური აღიარება(პრესტიჟი,სტატუსი, ყურადღება	4,0%	7,5%	3,5%	14,9%
5 სასიამოვნო სამუშაო გარემო	5,5%	10,9%	14,4%	30,8%
6 სამუშაოს შინაარსი და შემოქმედებითი ზრდის პერსპექტივა	10,4%	7,5%	10,0%	27,9%
7 თანამდებობრივ კარიერაში წინსვლის შესაძლებლობა	2,5%	9,0%	11,9%	23,4%
8 სამუშაო შედეგების აღიარება და მოწონება	8,0%	2,5%	15,9%	26,4%
9 უშუალო მენეჯერთან ახლო მეგობრული ურთიერთობა	0,0%	1,0%	2,5%	3,5%
99	4,5%	0,0%	0,0%	4,5%

როგორც ცხრილიდან ჩანს კარგი ხელფასი, ანუ მატერიალური სიკეთე, პირველ რიგში შრომის მოტივაციის მეტ საფუძველს მხოლოდ 39.8%-ს. სულ რაღაც, რამოდენიმე წელია იმსხვრევა აზრი იმის შესახებ, რომ მეტი ფული ყოველთვის იწვევს სამუშაოს მეტი ძალისხმევით შესრულებას. შეგვიძლია ჩვენი კვლევის შედეგი მივიჩნიოთ ამ მოსაზრების მტკიცებულებად და ჩვენი მხრივ დავამატოთ, რომ მიუხედავად ქვეყანაში არსებული მძიმე სოციალურ ეკონომიკური მდგომარეობისა ადამიანთა ნაწილისათვის მხოლოდ ფული არ არის მთავარი მოტივატორი და მათ გააჩნიათ განსხვავებული ინტერესები.

აქვე უნდა ითქვას ისიც, რომ დასახელებული სამი მნიშვნელოვანი პასუხის მიხედვით მატერიალურ ფაქტორს მაინც მაღალი – 70% უჭირავს. შეიძლება ითქვას, რომ ამ ნიშნით აიხსნება მმართველთა მიერ მხოლოდ მატერიალური სტიმულების გამოყენება, როგორც მოტივაციის საუკეთესო საშუალება, თუმცა, აქვე ვხედავთ, რომ, ასევე, მნიშვნელოვანი მაჩვენებლები აქვს სხვა მახასიათებლებს. აქედან გამომდინარე ვასკვნით, რომ მსოფლიოს

განვითარებისთანამედროვე ეტაპზე მატერიალური სტიმულის გამოყენება, როგორც მოტივაციის ერთადერთი ინსტრუმენტი არის შეცდომა, რაც დასტურდება, როგორც ჩვენი, ასევე სხვა საერთაშორისო კვლევის შედეგებითაც.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის ყველა შედეგი (ასაკის, სქესის, ეროვნების, თანამდებობის მიხედვით) ცხრილის სახით მოცემულია დისერტაციის დანართში. უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის მიხედვით გამოვლინდა სტატისტიკური მნიშვნელობის განსხვავებები სხვადასხვა ჭრილში. თვალსაჩინოებისათვის წარმოვადგენთ რამოდენიმე მათგანს.

სქესის მიხედვით, მნიშვნელოვანი განსხვავება დაფიქსირდა ორგანიზაციის წარმატებისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნის კუთხით.

ცხრილი 3.3.14.

		E3 სქესი		Total
		1 კაცი	2 ქალი	
Q1	1 დიახ	58,5%	70,9%	67,5%
ორგანიზაციის წარმატებისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნა	2 არა		4,3%	3,1%
	3 ნაწილობრივ	39,6%	24,8%	28,9%
	99	1,9%		,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

ცხრილი 3.3.15.

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	8.720 ^a	3	,033	0.05 -ზე ნაკლები
Likelihood Ratio	10,072	3	,018	
Linear-by-Linear Association	3,426	1	,064	
N of Valid Cases	194			

როგორც ცხრილიდან ჩანს ორგანიზაციის წარმატებისათვის თავის მიძღვნის მზადყოფნას გამოხატავენ უფრო მეტად ქალები ვიდრე მამაკაცები.

ასევე, მნიშვნელოვანი სტატისტიკური სხვაობა დაფიქსირდა: სტატუსის, სიმდიდრის ავტორიტეტის და სხვა სახის ძალაუფლების თანაბრად გადანაწილებაზე სქესის მიხედვით.

ცხრილი 3.3.16.

Crosstab

% within E3 სქესი

		E3 სქესი		Total
		1 კაცი	2 ქალი	
Q2 სტატუსის, სიმდიდრის	1 დიახ	20,8%	6,4%	10,3%
ავტორიტეტის და სხვა სახის	2 არა	43,4%	63,1%	57,7%
ძალაუფლების თანაბრად	3	34,0%	29,1%	30,4%
გადანაწილების თანხმობა	ნაწილობრივ			
	99	1,9%	1,4%	1,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

ცხრილი 3.3.17.

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.670 ^a	3	,014
Likelihood Ratio	9,866	3	,020
Linear-by-Linear Association	,035	1	,852
N of Valid Cases	194		

ამ მონაცემის მიხედვით შესაძლებელი ხდება მენეჯერების მიერ ორგანიზაციაში მოტივაციის შერჩევითი გამოყენება სქესის მიხედვით.

ეროვნების მიხედვით დიფერენციაცია:ამ ჭრილში ჩატარებული კვლევა გვიჩვენებს და კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს ეროვნულ-კულტურული დიფერენციაციის არსებობას საქმიან ურთიერთობებში და მათ მნიშვნელობას მოტივაციაში.

ცხრილი 3.3.18.

სამუშაო პირობებისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორები -ნაციონალურ ჯრილში

			რომელიც მნიშვნელოვანია პირობებისათვის	რომელიც მნიშვნელოვანია პირობებისათვის	რომელიც მნიშვნელოვანია პირობებისათვის	
			Column N %	Column N %	Column N %	
e1_rec ეროვნება	1 ქართველი	1 სამუშაო,რომელიც საკმარის თავისუფალ დროს ტოვებს პირადი ან ოჯახური ცხოვრებისათვის	22,0%	6,0%	8,7%	36,7%
		2 მნიშვნელოვანი თავისუფლება (საქმისათვის თქვენი საკუთარი მიდგომის მისადაგება)	9,3%	4,0%	9,3%	22,7%
		3 გამოწვევა: სამუშაო გამოწვევა უნდა იყოს ისეთი, რომლისგანაც პიროვნული მიღწევის შეგრძნება გეუფლე	24,7%	13,3%	5,3%	43,3%
		4 ტრენინგის შესაძლებლობების არსებობა (უნარების გასაუმჯობესებლად ან ახლის შესაძენად);	4,7%	31,3%	11,3%	47,3%
		5 კარგი სამუშაო პირობების არსებობა(კარგი განათება, ვენტილაცია, ადეკვატური სამუშაო ადგილი და ა.შ.	12,0%	22,7%	23,3%	58,0%
		6 სამსახურში თქვენი უნარების და შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების საშუალება;	24,0%	11,3%	29,3%	64,7%
		99	3,3%	0,0%	0,0%	3,3%
	2 სხვა	1 სამუშაო,რომელიც საკმარის თავისუფალ დროს ტოვებს პირადი ან ოჯახური ცხოვრებისათვის	11,8%	2,0%	7,8%	21,6%
		2 მნიშვნელოვანი თავისუფლება (საქმისათვის თქვენი საკუთარი მიდგომის მისადაგება)	9,8%	7,8%	2,0%	19,6%
		3 გამოწვევა: სამუშაო გამოწვევა უნდა იყოს ისეთი, რომლისგანაც პიროვნული მიღწევის შეგრძნება გეუფლე	29,4%	5,9%	11,8%	47,1%
		4 ტრენინგის შესაძლებლობების არსებობა (უნარების გასაუმჯობესებლად ან ახლის შესაძენად);	9,8%	15,7%	9,8%	35,3%
		5 კარგი სამუშაო პირობების არსებობა(კარგი განათება, ვენტილაცია, ადეკვატური სამუშაო ადგილი და ა.შ.	7,8%	25,5%	9,8%	43,1%
		6 სამსახურში თქვენი უნარების და შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების საშუალება;	29,4%	11,8%	25,5%	66,7%
		99	2,0%	0,0%	0,0%	2,0%

როგორც ცხრილიდან ჩანს ეროვნებით ქართველები სხვა ეროვნების წარმომადგენლებთან შედარებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ სამუშაოს, რომელიც ტოვებს მეტ თავისუფალ დროს. ამ მონაცემის მიხედვით დაფიქსირდა 10 % -იანი სხვაობა. თითქმის თანაბარი მაჩვენებელია

ორივე შემთხვევაში უნარებისა და შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების კუთხით.

განსხვავებები გამოვლინდა ეროვნულ ჯგუფში ძალუფლების გადანაწილების პრინციპებში და ორგანიზაციის წარმატებისადმი თავის მიდღვნის კუთხით.

მნიშვნელოვანი სტატისტიკური განსხვავება(<0.05-ზე) დაფიქსირდა ინსტიტუციური მოწყობის კუთხით:

ცხრილი 3.3.19.

ინსტიტუციური ინტერესების მხარის დაჭერა (ეროვნულ ჯგუფში)

		e1_rec ეროვნება		Total
		1 ქართველი	2 სხვა	
Q3	1	39,3%	17,6%	33,8%
ინსტიტუციური ინტერესების მხარის დაჭერა	ინდივიდუალიზმი 2 კოლექტივიზმი	58,0%	74,5%	62,2%
	99	2,7%	7,8%	4,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

ცხრილი 3.3.20.

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.521 ^a	2	.009
Likelihood Ratio	9,894	2	,007
Linear-by-Linear Association	2,867	1	,090

სხვა კულტურაში ძირითადად გაერთიანებულია: აზერბაიჯანელები და სომხები. რამოდენიმე რუსი, უკრაინელი და ებრაელი.

მნიშვნელოვანი განსხვავებაა ასევე ეროვნების ჯგუფში ბიოლოგიური სქესის კუთხით ჯგუფში როლების გადანაწილების მხრივ.

იერარქიის ჭრილში საინტერესო შედეგები(სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი <0.05-ზე) მივიღეთ ძალაუფლებრივი დისტანციის კონტექსტში.

ცხრილი 3.3.21.

თანამშრომლების პოზიცია მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის გამოთქმის დროს
(თანამდებობრივი იერარქიის მიხედვით)

		e4_rec პოზიცია				Total
		1 საშუალო რანგის მენეჯერი	2 მაღალი რანგის მენეჯერი	3 დაბალი რანგის მენეჯერი	4 სპეციალ ისტი	
Q10 თანამშრომლების პოზიცია მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის გამოთქმის დროს	1 ძალიან ხშირად	7,9%	10,5%	13,6%	12,1%	10,5%
	2 ხშირად	20,6%	42,1%	31,8%	24,1%	29,0%
	3 იშვიათად	38,1%	29,8%	40,9%	32,8%	34,5%
	4 არასდროს	23,8%	17,5%	13,6%	29,3%	22,5%
	99	9,5%			1,7%	3,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ცხრილი 3.3.22.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	19.529 ^a	12	,077
Likelihood Ratio	#####	12	,064
Linear-by-Linear Association	4,485	1	,034
N of Valid Cases	200		

ცხრილი 3.3.23.

სამუშაოს მასტიმულირებელი მოტივატორები თანამდებობრივი იერარქიის მიხედვით

			Q13.1 ფაქტორები, რომელიც ქმნის შრომის მოტივაციისათვის მეტ	Q13.2 ფაქტორები, რომელიც ქმნის შრომის მოტივაციისათვის მეტ	Q13.3 ფაქტორები, რომელიც ქმნის შრომის მოტივაციისათვის მეტ	
			Column N %	Column N %	Column N %	
e4_rec პოზიცია	1 საშუალო რანგის მენეჯერი					
		1 კარგი ხელფასი	33,3%	23,8%	11,1%	68,3%
		2 შრომის უსაფრთხოება	4,8%	11,1%	3,2%	19,0%
		3 სტაბილური სამუშაო ადგილი	17,5%	19,0%	12,7%	49,2%
		4 სოციალური აღიარება(პრესტიჟი,სტატუსი,ყურადრება	6,3%	9,5%	3,2%	19,0%
		5 სასიამოვნო სამუშაო გარემო	3,2%	6,3%	14,3%	23,8%
		6 სამუშაოს შინაარსი და შემოქმედებითი ზრდის პერსპექტივა	12,7%	3,2%	12,7%	28,6%
		7 თანამდებობრივ კარიერაში წინსვლის შესაძლებლობა	1,6%	1,6%	9,5%	12,7%
		8 სამუშაო შედეგების აღიარება და მოწონება	12,7%	3,2%	12,7%	28,6%
		9 უშუალო მენეჯერთან ახლო მეგობრული ურთიერთობა	0,0%	1,6%	0,0%	1,6%
		99	7,9%	0,0%	0,0%	7,9%
	2 მაღალი რანგის მენეჯერი					
		1 კარგი ხელფასი	36,8%	19,3%	10,5%	66,7%
		2 შრომის უსაფრთხოება	8,8%	3,5%	3,5%	15,8%
		3 სტაბილური სამუშაო ადგილი	19,3%	12,3%	8,8%	40,4%
		4 სოციალური აღიარება(პრესტიჟი,სტატუსი,ყურადრება	1,8%	7,0%	3,5%	12,3%
		5 სასიამოვნო სამუშაო გარემო	5,3%	12,3%	8,8%	26,3%
		6 სამუშაოს შინაარსი და შემოქმედებითი ზრდის პერსპექტივა	15,8%	7,0%	12,3%	35,1%
		7 თანამდებობრივ კარიერაში წინსვლის შესაძლებლობა	3,5%	19,3%	15,8%	38,6%
		8 სამუშაო შედეგების აღიარება და მოწონება	3,5%	1,8%	15,8%	21,1%
		9 უშუალო მენეჯერთან ახლო მეგობრული ურთიერთობა	0,0%	1,8%	1,8%	3,5%
		99	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
	3 დაბალი რანგის					
		1 კარგი ხელფასი	59,1%	13,6%	9,1%	81,8%
		2 შრომის უსაფრთხოება	0,0%	22,7%	0,0%	22,7%
		3 სტაბილური სამუშაო ადგილი	13,6%	4,5%	4,5%	22,7%
		4 სოციალური აღიარება(პრესტიჟი,სტატუსი,ყურადრება	4,5%	4,5%	4,5%	13,6%
		5 სასიამოვნო სამუშაო გარემო	4,5%	9,1%	22,7%	36,4%
		6 სამუშაოს შინაარსი და შემოქმედებითი ზრდის	9,1%	13,6%	4,5%	27,3%

		პერსპექტივა				
		7 თანამდებობრივ კარიერაში წინსვლის შესაძლებლობა	4,5%	13,6%	13,6%	31,8%
		8 სამუშაო შედეგების აღიარება და მოწონება	0,0%	4,5%	13,6%	18,2%
		9 უშუალო მენეჯერთან ახლო მეგობრული ურთიერთობა	0,0%	0,0%	13,6%	13,6%
		99	4,5%	0,0%	0,0%	4,5%
	4 სპეციალისტი					
		1 კარგი ხელფასი	43,1%	15,5%	13,8%	72,4%
		2 შრომის უსაფრთხოება	8,6%	10,3%	1,7%	20,7%
		3 სტაბილური სამუშაო ადგილი	20,7%	27,6%	15,5%	63,8%
		4 სოციალური აღიარება(პრესტიჟი,სტატუსი,ყურადღება	3,4%	5,2%	3,4%	12,1%
		5 სასიამოვნო სამუშაო გარემო	8,6%	15,5%	17,2%	41,4%
		6 სამუშაოს შინაარსი და შემოქმედებითი ზრდის პერსპექტივა	3,4%	10,3%	6,9%	20,7%
		7 თანამდებობრივ კარიერაში წინსვლის შესაძლებლობა	1,7%	5,2%	10,3%	17,2%
		8 სამუშაო შედეგების აღიარება და მოწონება	10,3%	1,7%	19,0%	31,0%
		9 უშუალო მენეჯერთან ახლო მეგობრული ურთიერთობა	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%
		99	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

როგორც ცხრილიდან ჩანს თანამდებობის მიხედვით გამოვლინდა განსხვავებები მოტივაციის პრიორიტეტული ფაქტორების მიმართ.

დამოკიდებულება სიმდიდრის მიმართ (სოციალური უთანასწორობა)

ამ მახასიათებლის მიხედვით შეგვიძლია დავასკვნათ ყველა ქვეყნის დამოკიდებულება სიმდიდრის, ფულის, მოგების მიმართ. კაპიტალისტური ქვეყნებისათვის დამახასიათებელი სწრაფვა მოგებისა და ფულის შეგროვებისაკენ არასდროს ყოფილა ქართული კულტურისათვის განმსაზღვრელი. ქართული კულტურა ორიენტირებულია ადამიანის ღირსებებზე. ამის გათვალისწინებით, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ მხოლოდ მატერიალური სიკეთე ამ კულტურისათვის სუსტი მოტივატორია. შრომის სტიმულირებისას მენეჯერებმა ამ კუთხით უნდა იმუშაონ და ეფექტური მოტივატორები გამოიყენონ. ქართულ კულტურაში „მისიონერული“ ელემენტები აღწერილი აქვთ უცხოელ მკვლევარებსაც. ორგანიზაციაში ეს კულტურული ხედვა შეიძლება გამოვლინდეს თანამშრომლის ისეთ მოთხოვნილებაში იმუშაოს არა მხოლოდ თავისი კეთილდღეობისათვის, არამედ უფრო მასშტაბური ამოცანებისათვის და მაღალი იდეებისათვის, როგორც არის ქვეყნის ინტერესი, ორგანიზაციის ინტერესი. ამას მოწმობს ჩვენი კვლევის შედეგი:

კერძოდ, მაღალი მაჩვენებლები ინსტიტუციური კოლექტივიზმისა და ჯგუფის კოლექტივიზმის კონტექსტში.

ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, დასტურდება ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი, რაც აიხსნება ორგანიზაციებში არსებული მაღალი იერარქიულობით, მმართველი სტრუქტურისა და უფროსების მიმართ განსაკუთრებული დამოკიდებულებით. ქართული ისტორია ხასიათდება რეჟიმების ავტორიტარიზმით. იერარქიულობა იწვევს მმართველსა და დაქვემდებარებულს შორის დისტანცირებას. საქართველოში იგი უკავშირდება სხვადასხვა დამპყრობლების ხანგრძლივ ბატონობას, როდესაც ხორციელდებოდა დისტანციური მმართველობა. პასიური საზოგადოების ჩამოყალიბებამ ქართულ სინამდვილეში, მთელი ქვეყნის მასშტაბით მართვის ყოველდღიურ პრაქტიკაში წარმოიქმნა ქარიზმატული ლიდერის, გმირის აუცილებლობა, რომელზეც მთელი კოლექტივი იქნება ორიენტირებული. ამან კი შეიძლება გამოიწვიოს დამოუკიდებლად მუშაობის სურვილის, თვითმოტივაციის არარსებობა. იერარქიულობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა, ჩვენი აზრით, არის ბიუროკრატიზაცია, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შეუძლებლობა. ჩვენი კვლევის მიხედვით ჩანს, რომ თანამშრომლები უფრო ხშირად ერიდებიან მენეჯერებთან საწინაარმდეგო აზრის გამოთქმას. ეს განზომილება კორელაციაშია კოლექტივიზმთან. საქართველოში ძალაუფლების მაღალი დონე იწვევს ცენტრალიზაციას და გადაწყვეტილების მიღების ავტოკრატულ სტილს. ქვეყნის დამოუკიდებლობის მოპოვებასთან ერთად წინ წამოიწია ქართული კულტურის ცნობიერებამ, გლობალიზაციის პირობებში იკვეთება ისეთი ღირებულებები, რომლებიც ახლოს არის ევროპულ კულტურასთან.

ქართული კულტურისათვის უფრო ახლოს არის **კოლექტივისტური** განწყობა და მისწრაფება, ამ მახასიათებელს შეიძლება გააჩნდეს დადებითი და უარყოფითი გავლენა, როგორც საზოგადოებისათვის, ისე ორგანიზაციის დონეზე. ერთი მხრივ, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ყველა ეხმარება და ზრუნავს ერთმანეთზე, ხოლო მეორე მხრივ, მათ ახასიათებთ განსხვავე-

ბული ნიშნების მქონე ადამიანის მიუღებლობა. მართალია, საქართველო კოლექტივისტური ქვეყანაა, თუმცა ბოლო პერიოდში შეინიშნება გადახრა ინდივიდუალიზმისაკენ.

გაურკვევლობის თავიდან არიდების მაღალი დონე: (UAI) სოციოლოგიური კვლევების მიხედვით, ქართველებს არ ახასიათებთ გრძელვადიანი გეგმების დასახვა და აქვთ, ასე ვთქვათ, მოკლევადიანი ორიენტაცია, რაც, ნაწილობრივ, მენტალობიდანაც გამომდინარეობს, კერძოდ, ისეთი მახასიათებლისგან, როგორიცაა: „მზერა წარსულისკენ“, ტრადიციების პატივისცემა, სოციალური ვალდებულებების შესრულება. ბიზნესში უარყოფით გავლენას ახდენს კონსერვატიზმი, რაც გამოწვეულია გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილით და ცვლილებების სურვილის არქონით.

მასკულიზობა - ფემინურობის ცნებები (სოციალური და ემოციური ცნებები). ქართული კულტურის დახასიათებისას შეგვიძლია ავლნიშნოთ, რომ ის წარმოადგენს „ქალურ კულტურას“. ასევე, ურთიერთობით საქმიან კულტურას. ქართული კულტურის დახასიათებისას შეგვიძლია ავლნიშნოთ, რომ ის წარმოადგენს „ქალურ კულტურას“. ასევე, ურთიერთობით საქმიან კულტურას. ასეთი კულტურის წარმომადგენლებს ნაკლებად იზიდავთ ფული, ორიენტირებულნი არიან ადამიანებზე, რაც მოტივაციისას განსაკუთრებით უნდა იყოს გათვალისწინებული მენეჯერების მიერ. პირადი კონტაქტები დიდ როლს თამაშობს საქმიანი ურთიერთობებისას (რაც, ძირითადად, დამახასიათებელია აზიური ქვეყნებისათვის, იაპონიისათვის), საქმიანობის მთავარი ორიენტირები მიმართულია პირად ურთიერთობებზე, რაც ხელს უშლის ადამიანებს სამუშაოზე იყვნენ კონცენტრირებულნი. კრიტიკას არაადექვატურად აღიქვამენ, არიან გადაჭარბებულად ემოციურნი და გადაწყვეტილებას სამუშაოზე მიღების, ან განთავისუფლების დროს პირად ნაცნობობას ანიჭებენ უპირატესობას.

პოლიაქტიური კულტურებისათვის დამახასიათებელია დამოკიდებულება დროსთან. საქართველოს მიაკუთვნებენ ისეთ კულტურას, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება.

დროსთან დამოკიდებულება განსაზღვრავს დაგეგმვისადმი მიდგომას. ქართული კომპანიებისათვის არ არის დამახასიათებელი გეგმებისადმი მიყოლა, რასაც ვხედავთ კვლევის შედეგებით. აღსანიშნავია, ქართველებს შორის მყარი ინსტრუქციებისა და კონტრაქტის პირობების შესრულების დაბალი მაჩვენებლები.

მართლმადიდებლობის ზეგავლენა ქართულ საქმიან კულტურაზე: დამოკიდებულება რელიგიისადმი, მისი გავლენის მაღალი დონე ხსნის ბევრი სტერეოტიპის არსებობას საქმიანი ურთიერთობებისას. მას უკავშირდება მცნება „იდეურობა“, რაც ნიშნავს, რომ ადამიანს შეუძლია იმუშაოს არა იმდენად ფულისთვის, არამედ იდეისთვის. ეს შეიძლება გახდეს კარგი სტიმული თანამშრომელთათვის, რაც მათ მოტივაციას განაპირობებს. გარდა ამისა, ქართულ კულტურაში მართლმადიდებლობამ სხვა გავლენაც იქონია, კერძოდ, განავითარა ნდობა, მიცემული სიტყვის პატივისცემა, ურთიერთდახმარება და გვერდში დგომა.

კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა. ანუ, მისწრაფება „კანონის გვერდის ავლისკენ“. ჩრდილოვანი სექტორის დიდი პროცენტით არსებობა. ეს უკავშირდება საბჭოური მენტალიტეტის გავლენას, სადაც ნორმად ითვლებოდა „სახელმწიფოსათვის მოპარვა“. აქვე გვინდა აღვნიშნოთ ბიზნესის ნაკლები გამჭვირვალობა, რაც, თავის მხრივ, თანამშრომლებს შორის ბაძებს ნიჰილიზმს, უსამართლობის განცდას, რაც აქვეითებს თანამშრომელთა მოტივაციას.

საქმიან ურთიერთობებში დადებითად შეიძლება ჩაითვალოს პერსონალის განათლების მაღალი დონე და შემდგომი სწავლების კარგი პოტენციალი, მოქნილობა, პრობლემის გადაჭრისადმი არასტანდარტული მიდგომა და ა.შ.

როგორც კვლევებიდან ჩანს, ქართულ და დასავლურ მართვის მოდელებს შორის ძირეული განსხვავებები არსებობს მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების მიმართულებით. განსხვავებულად არის აღქმული მართვის ისეთი ინსტრუმენტები, როგორიცაა: კორპორატიული მართვა, სტრატეგი-

ული დაგეგმვა, მოტივაცია, კონტროლი, ადამიანური რესურსის მართვა და ა.შ.

გლობალიზაციიდან გამომდინარე, მენეჯერებს მოტივაციის სწორი ფორმის შესარჩევად მოეთხოვებათ კულტურათშორისი ურთიერთობის შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენების შესაბამისი კომპეტენციები.

გამომდინარე ზემოთ აღნიშნულიდან შემუშავებულია შემდეგი დასკვნები და რეკომენდაციები.

დასკვნები და რეკომენდაციები

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, მოტივაციის კლასიკური თეორიების კრიტიკულ ანალიზზე, ძირითად კონცეფციებსა და თანამედროვე კვლევების შედეგებზე დაყრდნობით სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში აუცილებელი ხდება მოტივაციის ახალი მიდგომების შესწავლა და გამოყენება;

➤ მენეჯმენტისადმი თანამედროვე მიდგომების, მათ შორის მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში საქართველოში განპირობებულია ქვეყნის ინტეგრაციით მსოფლიო ეკონომიკურ სივრცეში;

➤ შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში მართვის მეთოდების, პრინციპების, მოტივაციის ინსტრუმენტების, კანონზომიერებების, ტენდენციების და თავისებურებების გამოვლენა და მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების მოტივაციური ძალისხმევის სრულყოფა და ადაპტირება თანამედროვე მოთხოვნებთან.

➤ პერსონალის შრომის სტიმულირების და მოტივების დეფინიციების დაზუსტება შედარებით მენეჯმენტში, სტიმულირების და მოტივაციის ანალიზი და შეფასება სხვადასხვა კულტურებში და მსოფლიო კულტურათა კლასტერებში.

➤ სხვადასხვა კულტურისათვის დამახასიათებელი მოთხოვნილებების, ღირებულებების, მენტალური თავისებურებების, მამოტივირებელი ფაქტორების შესწავლა და ამ კუთხით რეკომენდაციების შემუშავება შემოქმედებითი აქტიურობის შემდგომი სტიმულირებისათვის.

➤ სოციალური თანასწორობის პრინციპის რეალიზება, მართვის პროცესში კულტურული განსხვავებების სპეციფიკის გათვალისწინების საფუძველზე;

➤ შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში მენტალიტეტსა და მენეჯმენტს შორის არსებული კავშირის გათვალისწინება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მყარ სისტემას, აადვილებს ურთიერთობებს მმართველსა და დაქვემდებარებულებს შორის, ხელს უწყობს კრიზისული სიტუაციების ადვილად გადაწყვეტას. მართვის პროცესში ადამიანთა ხასიათის ძლიერი

და სუსტი მხარეებისა და მენტალური მახასიათებლების მიხედვით, მათი წახალისება და სტიმულირება იწვევს სამუშაოს მეტი ძალისხმევით შესრულებას და მეტ მოტივაციას.

➤ კროსკულტურული ურთიერთობები, კონკურენტუნარიანობის ზრდა, მოტივაციის რთული და მრავალმხრივი ამოცანები აუცილებელს ხდის პერსონალის განხილვას სტრატეგიული რესურსის ჭრილში. სხვადასხვა ეროვნული კულტურების წარმომადგენელთა ერთობლივი საქმიანობა ინტენსიურ კომუნიკაციებს მოიცავს არა მხოლოდ კულტურულ ასპექტში, არამედ ინსტიტუციურ კონტექსტშიც. მოტივაციური მართვის პროცესი გამოიყენება კულტურებში განწყობის, ემოციების, იმპულსების, ინტერესების, ოჯახური მდგომარეობის, ამბიციებისა და, თუნდაც, ხელქვეითების სურვილების ცოდნაში.

➤ მულტიკულტურულ გარემოში, მოტივაციის პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს თანამშრომლის ინტერესების შერწყმა კომპანიის ინტერესებთან, უნდა ჩამოყალიბდეს სასიამოვნო ორგანიზაციული გარემო, დაფუძნებული ურთიერთნდობაზე. ყოველი თანამშრომლისათვის ცნობილი უნდა გახდეს კომპანიის სტრატეგიული მიზნები. თითოეული მათგანი ინფორმირებული უნდა იყოს და ნათლად ხედავდეს თავიანთი კარიერული ზრდის პერსპექტივებს.

➤ გლობალიზაციიდან გამომდინარე, ლიდერებს (მენეჯერებს) მოტივაციის სწორი ფორმის შესარჩევად მოეთხოვებათ კულტურათშორისი ურთიერთობის შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენების შესაბამისი კომპეტენციები. კულტურათშორისი ხედვიდან და ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებიდან გამომდინარე ვასკვნით, რომ მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ მოტივაციის განსხვავებული საშუალებების მკაფიოდ გამოყენების კომპეტენცია. მხოლოდ მოტივაციის თანამედროვე ინსტრუმენტებით და განსხვავებული კულტურის მექანე ადამიანებთან ადაპტირებული სტიმულირების მეთოდების გამოყენებით მივიღებთ მაქსიმალურ შედეგს.

მენეჯერებმა უნდა შემოიღონ კომპეტენციების მრავალფეროვანი სპექტრი, რათა გახდნენ ეფექტიანი, შედეგებზე ორიენტირებული ლიდერები.

➤ გამოცდილმა მენეჯერებმა უნდა მოახერხონ თავიანთი ქმედებების გატარება ეგოცენტრიზმსა და საკუთარ კულტურულ ფასეულობებს შორის არსებულ ვიწრო ზოლში. ცრურწმენა უშუალო კავშირშია ეთნოცენტრიზმთან. იგი ემყარება გადაუმოწმებელ ინფორმაციას და ამცირებს ადამიანების გაგების უნარს, რადგან ზღუდავს სხვების თვალსაზრისის და თვისების დანახვის შესაძლებლობას.

➤ კულტურული კონტექსტი გულისხმობს ღირებულებების, მიზნების, ქცევითი სტერეოტიპების ერთიან სისტემას. ისინი განაპირობებენ ერთი კონკრეტული კულტურის წარმომადგენლის ქცევას. აქედან გამომდინარე განვსაზღვრეთ ქართული კულტურისათვის მეტად მნიშვნელოვანი განზომილებები (ღირებულებები), რომელთა ცოდნა და გათვალისწინება დაგვეხმარება ქართული კულტურის მახასიათებლების შეცნობასა და თანამშრომელთა მიზნობრივ მოტივაციაში. მათი გამოვლენა შეგვაძლებინებს ინტერესების, პრიორიტეტების და ღირებულების მიხედვით თანამშრომელთა შერჩევით მოტივაციას, რაც, განიხილება, როგორც ორგანიზაციის წარმატების გარანტი.

➤ კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოვლენილია ქართული კულტურის ისეთი თავისებურებანი როგორიც არის, კოლექტივიზმი, იერარქიულობა, კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა, დროსთან პოლიაქტიური დამოკიდებულება. დადგენილია მნიშვნელოვანი მამოტივირებელი ფაქტორები. შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინებაც უზრუნველყოფს ქართული ბიზნეს კომპანიების მართვის პროცესებზე კულტურული მახასიათებლების შემეცნებასა და მოტივაციის ფაქტორის მიზანმიმართულ გამოყენებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აბრალავა ა., ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები, თბ., 2014;
2. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., მენეჯმენტის პრინციპები. თბ; 2010;
3. ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ნ., ზარანდია ჯ., „შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“, თბ. 2015;
4. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება თბ. 2007;
5. ბარათაშვილი ე. ბაგრატიონი ლ. მარიდაშვილი მ. მახარაშვილი ი. მენეჯმენტი წიგნი I. წიგნი II. თბ.2016;
6. ბაკაშვილი ნ. მესხიშვილი დ. ქადაგიშვილი ლ. ორგანიზაციის თეორია თბ., 2009;
7. გალახვარიძე ნ. ზარგინავა თ.ბარათაშვილი ე.ინოვაციათა მენეჯმენტი თბ.2015;
8. ტოლიაშვილი პ. ბურჯალიანი ჯ. ცერცვაძე ნ. ჟორჟოლიანი ს. ქარქუაშვილი ნ. მუნჯიშვილი მ. მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისათვის თბ., 2012;
9. ზუმბურიძე ო. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ. 2004;
10. ზუბიაშვილი მ., მარუაშვილი ა., მღვდელაძე ა., მენეჯმენტი, თბ., 2010წ.
11. თორია მ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2014;
12. კიწმარიშვილი ქ. პერსონალის მართვა (პრაქტიკული) გამომცემლობა „სამართლიანი საქართველო“ თბ., 2013;
13. კატუკია ვ. მცირე და საშუალო ბიზნესის ინსტიტუციური უზრუნველყოფა, პრობლემები და შემაფერხებელი გარემოებები ჟ. სოციალური ეკონომიკა #1.2014;
14. ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2014;
15. ლაზვიაშვილი ნ., კორპორაცია ქართულ და საზღვარგარეთის სამართალში ჟ.სოციალური ეკონომიკა#1.2014;
16. ლუხუტაშვილი ნ., მენეჯმენტი ქუთაისი 2014;
17. მარკოზაშვილი ნ., მოტივირების სტრატეგიები და თეორიები თბ; 2007;
18. ნორთჰაუზი პ.გ., ლიდერობა თარგ. ინგლ. თბ., 2010;
19. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბ; 2011;
20. პაიჭაძე ნ., შრომის ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, თბ., 2000;
21. პაიჭაძე ნ., პერსონალის მართვა, სახელმძღვანელო, თბ., 2003;

22. სამადაშვილი უ., გედევანიშვილი მ., საერთაშორისო ბიზნესი, ეთიკა და სოც. პასუხისმგებლობა, თბ., 2012;
23. ურუშაძე რ., თანამედროვე საავადმყოფოს ორგანიზაცია და მენეჯმენტი. საქართველო, 2010;
24. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი გ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბ; 2008;
25. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები თბ; 2008;
26. ჰოფსტედე, გ.ი.ჰოფსტედე გ., კულტურები და ორგანიზაციები, თარგმანი ინგლისურიდან., თბილისი, თბ.2011;
27. საქართველოს მთავრობის დადგენილება №199 2013 წლის 2 აგვისტო ქ. თბილისი;
28. ჯოჯიტაშვილი ც., ნაშრომი მოტივაციური მენეჯმენტი ფირმის სტრატეგიული საქმიანობის სრულყოფაში, თბილისი., 2010;
29. კატუკია ა. „მოტივაციის პარადიგმები შედარებით მენეჯმენტში“ ჟ. სოც. ეკონომიკა #2;
30. მხეიძე ნ. „ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია“ ჟ. მაცნე #8, 201;
31. მხეიძე ნ. „ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია“ ჟ. მაცნე №8, 2015;
32. Салмон Р. Будущее менеджмента (Пер. с Англ.). Питер, 2004.
33. კატუკია ა. მოტივაციის მრავალფეროვნება განსხვავებულ კულტურებში. ჟ.ეკონომიკა.2016 წ.№3-4;
34. ა. კატუკია. მოტივაციის თანამედროვე სტრატეგიები. ჟ.სოციალური ეკონომიკა. 2015;
35. ამიროვი ი., ერიაშვილი ნ. საქმიანი ურთიერთობის ფსიქოლოგია. თბ.2009;
36. ბარათაშვილი ე. და სხვები. მენეჯმენტის პრინციპები. თბ.2011
37. ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2014;
38. ლომაია ც., ოჯახის მენეჯმენტი, თბილისი, 2014.
39. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., ილიას სახ.უნივერსიტეტი, ქართული თარგმანი, თბილისი, 2011;
40. ღურწკაია კ., ღურწკაია თ., საერთაშორისო ბიზნესი, თბ., 2012;
41. ფარესაშვილი ნ., კონფლიქტების მართვა თბ., 2012;
42. სამადაშვილი უ., ეკონომიკა თბ., 2010;
43. ჯონსი გ.რ. ჯორჯი ჯ.მ თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები თარგმ. ინგლ. თბ. 2006;

44. Салмон Р. Будущее менеджмента (Пер. с Англ.). Питер, 2004;
45. Ильин Е.Л. Мотивация и мотивы, учебное пособие, М., 2010;
46. Пузоварова С.Э. „Сравнительный менеджмент“. 2006-Москва, Санкт-Петербург;
47. Сладкевич В.П., Мотивационный менеджмент, Киев, 2001;
48. Rokeach J., The Nature of Human Values, N. Y.: Free Press, 1973;
49. „Human Resource Management” Alan Proce, Cengage learning EMEA 2011Y.
50. "Human Resource Management: Theory and Practice" Bratton and Gold, 2007;
51. "Improving the Performance of Government Employees", Stewart Liff, 2011;
52. "Transforming Performance Measurement: Rethinking the way we measure andGdrive. PETER G. NORTHOUSE LEADERSHIP 2010;
53. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. "Питер", М., 2006;
54. Пивоварова С .Е., Сравнительный Менеджмент. Москва, 2006;
55. Шишкина Н.Ф Сравнительный менеджмент Курс лекций Саранск 2011;
56. Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф. Основы Менеджмента пер.с.англ М.1992;
57. Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом.- 2008.- №3;
58. Либман А. Институты управления глобализацией: траектория развития // Проблемы теории и практики управления.- 2008.- №7;
59. Ralph B Edfeltsan Global Comparative Management 2009 San Jose State University;
60. hascnstab M., Inerkulturelles Management – Sternenfels; Berlin: Varlag Wissenschaft&Praxis, 1999 (პირველწყარო: Hall. T., Hall M. R., Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, 1987);
61. KAY, J.THE BUSINESS OF ECONOMICS, OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD, 1996;
62. KOTLER, P.MARKETING MANAGEMENT ANALYSIS, PLANNING IMPLEMENTATION, AND CONTROL, PRENTICE HALL INTERNATIONAL, HEMEL HEMPSTEAD, 1997;
63. Hofstede G. Cultural constrains in management theories. Academy of Management Executive.1993.Vol7, No.1;
64. House, R.J.Hanges, R.J.Javidan, M.Dorfman, P.W.Gupta, V.(Eds), Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Copyright 2004, SAGE publications, INC, Reprinted wuth permission;
65. Robert J House et al – Project GLOBE Professor at Wharton since 1988;

66. John P.Kotter „The General Managers“ NEW YORK, 2004;
67. Child J.Warner M. Culture and managment in China Warner M(ed) Culture and Managment in asia-London: routledge, 2003;
68. www.TBC.ge
69. www.VTB.ge
70. [www. www.aldagibci.ge](http://www.aldagibci.ge)
71. www.gudushauri.ge
72. [www. st-michael-clinic.ge](http://www.st-michael-clinic.ge)
73. https://nataliesun.wordpress.com/2010/05/24/motivaciis_zal/
74. http://gipanewscafe.net/_gipajsprma2015/_gipajsprma201507/?p=133
75. <http://education.ge/index.php?do=definition/view&id=2114>
76. <https://hrio.wordpress.com>
77. <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/erg-motivation-theory-alderfer.php>
78. <http://www.lib.cam.ac.uk/mob/#menu>
79. <http://forbes.ge/blog/7/ra-Rirs-motivacia>
80. www.internetworldstats.com
81. www.netgazeti.ge
82. http://www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE_UNDP_Gender_Research_GEO.pdf
83. www.sme-business.org.ge