

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

მარიამ ყიფშიძე

**ბიზნეს ურთიერთობები და ეთნო-კულტურული  
თავისებურებები საქართველოს ორგანიზაციებში**

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაცია

**ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი**

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნეს ადმინისტრირება

შიფრი - 02

თბილისი

2018 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი  
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ასოცირებული პროფესორი მაია ჩეჩელაშვილი

რეცენზენტები: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

დაცვა შედგება 2018 წლის ” \_\_\_\_\_ ” ივლისს, \_\_\_ საათზე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების  
ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე,  
კორპუსი VI, აუდიტორია -----  
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,  
ხოლო ავტორეფერატისა - ფაკულტეტის ვებ გვერდზე ([www.gtu.ge](http://www.gtu.ge))

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი

/ ლ. ბერიკაშვილი/

## Summary

Mariam Kipshidze's thesis "Business Relations and Ethno-cultural Peculiarities in Georgian Organizations" consists of the introduction and three chapters.

**In the introduction** it is justified the importance of the dissertation topic, which means that any business is built on the relationship between people, therefore, in order to achieve success and competitiveness in the international market, it is important to understand the process of establishing a person, understanding "access," knowledge, skills, norms of relationships, social experiences and processes. From the positions of rationalism, the problem of interpreting social events has a principal value for understanding the situation that is shaped in the field of market relations. The rationality of the sociologist is not just a worldview. The level of cognition and the motivation of the study object is the subject of study. If we realize this, many events on the economic market are understandable.

In terms of spatial understanding, geographical market - this is the space where the possibility of selling products and services on the territory of states, regional entrepreneurs and local communities. At such times, territorial boundaries are no longer a defining role. The more important is the cultural differences and the boundaries of the international community. In the vast territory where the world community lives, when selling the same products and services it is important to consider the important differences between users belonging to different types of cultures. That is why it is necessary to identify the problematic ethno-cultural research space.

Business, entrepreneurship, and production activities are an outward representation of the varying social practices of the Kaleidoscope. The sociologist is in the form of an observer who seeks to reflect the position of rational thinking of old or new form, to see the transition and find the rationality and irrationality in mass consciousness.

In the solution of this task first of all, it is necessary to differentiate the theoretical-methodological and empirical research. The following issues are studied through the instruments: 1) behavior of participants of market relations, 2) the level of their choice is based on rationality, 3) the specific projection and effect of interests of individual voters or actors.

Thus, the important and first analysis of our research approach is to interpret the size of the rationality of the behavior of market relations in the existing enterprises in Georgia.

The second group of research tasks determines how diverse the composition of enterprises in Georgia is based on the characteristics of the activity and how they represent the channels of ethno-cultural relations.

The third aspect is especially important for the understanding of the reasons that characterize the nature of the enterprise activity of Chinese enterprises in Georgia, ie: how practicable this practice is; What grounds it is based on; Are the Chinese culture traditions based? What are the companies

seeking to meet the current and future social and economic interests of society, individual social and ethnic groups.

These aspects represent the contents of the rationalization of the activity of foreign entrepreneurs and employers in Georgian enterprises.

The dissertation work consists of the introduction, three chapters and eight paragraphs, from the list of conclusions and the literature used.

**In the first chapter**, "Overview of Ethno-Cultural Characteristics and their Impact on Business Relations", the author notes that the idea of ethno-cultural relations as an object of sociological analysis is necessary for optimizing management in multi-national companies; describes the process of conducting ethno-cultural relations research and determinants of behavior of participants, contemplates modern forms of ethno-cultural business relations and their development prospects.

**In the second chapter**, "Overview of Ethno-Cultural Characteristics in the Countries of Asia", the author discusses the sociological approach to the study of ethno-cultural relations, the structural-functional approach to studying ethno-cultural relations and classifies the functions of ethno-cultural relations in the same chapter.

**In the third chapter**, "The Ethno-management of International and Local Management and Their Impact on Management Style", the author discusses the influence of ethno-cultural values in personnel management and business relationships, describes in detail the influence of ethno-cultural values on personnel style.

**In the conclusion**, the author presents theoretical and practical recommendations.

## სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა. ნებისმიერი ბიზნესი აგებულია ადამიანებს შორის ურთიერთობების სისტემაზე, ამიტომაც, პირველ რიგში, ადამიანებისაგან შემდგარ საერთაშორისო ბაზარზე, რომ იყო წარმატებული და კონკურენტუნარიანი, აუცილებელია გაიგო და შეისწავლო პიროვნების ჩამოყალიბების პროცესი; ანუ კულტურაში „შელწევს“, ცოდნის ათვისების, უნარების, ურთიერთობების ნორმების, სოციალური გამოცდილების პროცესები. რაციონალიზმის პოზიციებიდან სოციალური მოვლენების ინტერპრეტაციის პრობლემას აქვს პრინციპული მნიშვნელობა სიტუაციის შეცნობისათვის, რომელიც ყალიბდება საბაზრო ურთიერთობების სფეროში. სოციოლოგისათვის რაციონალობა წარმოდგება არა მხოლოდ მსოფლმხედველობრივი პრინციპის სახით. შემეცნების რაციონალობის დონე და შესასწავლი ობიექტის მოქმედებების მოტივაცია წარმოადგენს შესწავლის საგანს. თუ ამას გავაცნობიერებთ, ეკონომიკურ ბაზარზე ბევრი მოვლენები გასაგები ხდება.

ბიზნესი, მეწარმეობა, საწარმოო საქმიანობა გარეგნულად წარმოადგენენ ცვალებადი სოციალური პრაქტიკების კალეიდოსკოპს. სოციოლოგი გვევლინება დამკვირვებლის სახით, რომელიც ცდილობს, ძველი ან ახალი ფორმის რაციონალური აზროვნების პოზიციებიდან გამომდინარე, დააფიქსიროს აღნიშნული გადასვლა და მოძებნოს მასობრივ ცნობიერებაში რაციონალობის და ირაციონალობის ზომა.

აღნიშნული ამოცანის გადაჭრის დროს, პირველ რიგში საჭიროა თეორიულ-მეთოდოლოგიური და ემპირიული გამოკვლევების მრავალფეროვანი მასალის სიტემატიზაცია. ინსტრუმენტების მეშვეობით ხდება შემდეგი საკითხების შესწავლა: 1) საბაზრო ურთიერთობების მონაწილეების ქცევა, 2) რა დონით ეყრდნობა მათი შესაძლო არჩევანი რაციონალობას, 3) ცალკეული ამომრჩევლის ან მოქმედების სუბიექტის მიერ ინტერესების გააზრებულ პროეცირება და ხვა.

ამგვარად, ჩვენი კვლევითი მიდგომის მნიშვნელოვანი და პირველი რაკურსი მდგომარეობს საქართველოში არსებულ საწარმოებში საბაზრო ურთიერთობების სუბიექტების ქცევის რაციონალობის ზომის ინტერპრეტირებაში.

კვლევითი ამოცანების მეორე ჯგუფი განსაზღვრავს, რამდენად მულტიეთნიკურია საქართველოში საწარმოების შემადგენლობა საქმიანობის მახასიათებლების მიხედვით და რა სახით წარმოადგენენ ისინი ეთნო-კულტურული ურთიერთობების არხებს.

მესამე ასპექტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ მიზეზების შეცნობისათვის, რომლებიც განაპირობებენ საქართველოში ჩინური საწარმოების სამეწარმეო საქმიანობის ხასიათს, ანუ: რამდენად არის აღნიშნული პრაქტიკა რაციონალური; რა საფუძვლებზეა იგი დამყარებული; ეყრდნობა თუ არა ჩინური კულტურის ტრადიციებს; რა დონით მისწრაფის კომპანია, რომ მასში მოხდეს საზოგადოების, ცალკეული სოციალური და ეთნიკური ჯგუფების მიმდინარე და სამომავლო სოციალური და ეკონომიკური ინტერესების შეხამება.

მოცემული ასპექტები წარმოადგენს საქართველოს საწარმოებში უცხოელი მეწარმეების და დაქირავებული მუშაკების საქმიანობის რაციონალობის შინაარსობრივ გამოხატულებას.

**კვლევის მიზნები და ამოცანები.** კვლევის მიზანი იყო იმ ფაქტორებისა და პროცესების შესწავლა, რომლებიც ხსნიან ორგანიზაციაში არსებული ეთნო-კულტურული ურთიერთობების მართვის ბუნებას, აგრეთვე სოციალურ-პრაქტიკული ხასიათის რეკომენდაციების გამომუშავება.

მიზნიდან გამომდინარე საჭირო გახდა ურთიერთდაკავშირებული ამოცანათა რიგის გადაწყვეტა:

1. ეთნო-კულტურული ურთიერთობების მართვის პრობლემისადმი მიძღვნილი ქართული და უცხოური წყაროების შესწავლა და თეორიების გაანალიზება;

2. მეცნიერული ცოდნის თანამედროვე სისტემაში ეთნო-კულტურული ურთიერთობების მართვის პრობლემატიკის ადგილის განსაზღვრა;
3. ორგანიზაციაში ეთნო-კულტურული ურთიერთობების რეგულირების კვლევის სამეცნიერო-მეთოდური აპარატის შემუშავება;
4. რეპრეზენტატიული ემპირიული ინფორმაციის შეგროვება და სოციოლოგიური იმ მონაცემთა ბაზის შექმნა, რომელიც ახასიათებს ეთნო-კულტურული ურთიერთობების მართვის ოპტიმიზაციას;
5. სოციოლოგიური მონაცემების ანალიზი იმ ფაქტორთა გამოვლენის მიზნით, რომლებიც ზემოქმედებს ორგანიზაციაში არსებულ ეთნო-კულტურულ ურთიერთობებზე და მათი მართვის თავისებურებებზე;
6. ორგანიზაციაში არსებული ეთნო-კულტურული ურთიერთობების ჰარმონიზაციის უზრუნველმყოფი სოციალური და პრაქტიკული ხასიათის რეკომენდაციების შემუშავება.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ორგანიზაციაში არსებული ეთნო-კულტურული ურთიერთობები, ხოლო კვლევის საგანს - ეთნო-კულტურული ურთიერთობების მართვა შერეული პერსონალის ჩინურ კომპანიაში.

**თემის შესწავლის მდგომარეობა.** ორგანიზაციაში ეთნო-კულტურული ურთიერთობების მართვის შესწავლის პრობლემატიკა ცხადია, მართვისა და მენეჯმენტის საგნობრივ სფეროს განეკუთვნება. მიუხედავად ინტერესისა და კვლევების რაოდენობრივი ზრდისა, თანამედროვე ქართულ მენეჯმენტში მოცემული პრობლემატიკა ჯერჯერობით შემუშავების დაწყებით სტადიაზეა. ეთნო-კულტურული ურთიერთობების ანალიზი მართვის მეცნიერების შედარებით დამოუკიდებელი სფეროა, და მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას, არსებული თეორიებისა და მეთოდოლოგიების, პოლიტიკური, სოციალური, სამართლებრივი, ფსიქოლოგიური და სამეცნიერო ცოდნის სხვა სფეროების შესწავლასა და გამოყენებას. საკვლევი თემის შესწავლის

მდგომარეობის შესასწავლად ჩავატარეთ ამ მიმართულების პუბლიკაციების ისტორიოგრაფიული ანალიზი.

ჩვენი კვლევისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთი უცხოელი მეცნიერ-მკვლევარების ნაშრომებს, როგორებიცაა ზ. ბაუმანი, ე. გიდენსი, რ. მილსი, ნ. სმელზერი, პ. შტომპკა.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი გამოცდილება შეგვძინა თანამედროვე მენეჯმენტისა და ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემებისადმი მიძღვნილმა ისეთი ავტორების ნაშრომებმა, როგორებიც არიან ლიუ განა, გუ ინვეი, იუი ინიპია, ჩენ კაიბინა, იუი კაიჩენა, პუნ კიტ-ფაია, ჩინ კვაი-სანა, ჰუ ლაო, შუ ცზანმინი, ჩენ ვენვეი და სხვანი.

კორპორაციული კულტურის შესახებ კვლევები და გამოცდილება შევისწავლეთ შემდეგი მეცნიერების ნაშრომების დახმარებით: გ. ჰოფსტედე, ჯ. ჰომანსი, მ. ჰეტჩი, ლ. სმირსიჩი, დ. ნიუსტრომი, რ. უოტერმანი, ტ. პიტერსი და სხვანი. მათ ნაშრომებში დეტალურად არის აღწერილი მათი პრაქტიკული კვლევები, რომელიც მათ ჩაატარეს ორგანიზაციებში და სავსე კვლევების დროს.

ეთნო-კულტურულ კომუნიკაციაში არსებული ბარიერების შესახებ ინფორმაცია ავიღეთ დ. რიჩარდის, რ. პორტერის, ლ. ჰოკლინისა და სხვათა ნაშრომებიდან.

გარდა ამისა, შევისწავლეთ ქართველი მეცნიერების ე. ბარათაშვილის, მ. ჩეჩელაშვილის, თ. ღამბაშიძის, ი. მახარაშვილის, მ. მარიდაშვილის, ლ. თაკალანძის, ჯ. ზარანდიას ნაშრომები, რომლებიც ეთნო-კულტურული მენეჯმენტის პრობლემატიკის შესწავლისადმია მიძღვნილი.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** ნაშრომის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს იმის დამტკიცებაში, რომ:

1. დადგენილია, რომ ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვის შინაარსობრივ ელემენტს, რომელიც დაფუძნებულია ეთნო-კულტურული ურთიერთობების



კვლევისადმი თეორიული მიდგომების გაერთიანებაზე მართვის პრობლემატიკის ერთიან ველში;

2. დამტკიცებულია, რომ ეთნო-კულტურული ურთიერთობების საფუძველს წარმოადგენს სოციალური და ეთნო-კულტურული ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მართვის პროცესზე;
3. საქართველოში პირველად გამოკვლეულია ჩინური ეთნოსის წარმომადგენელთა ერთობა, დასაბუთდა ჩინური კულტურის წარმომადგენელთა მართვის ტენდენციები და დამახასიათებელი თავისებურებები;
4. მართვისა და მენეჯმენტის სამეცნიერო ველში შემოყვანილია მონაცემთა სოციალური ბაზა, რაც ხსნის იმ ეთნო-კულტურული ურთიერთობების სპეციფიკას, რომელიც განეკუთვნება ორგანიზაციის მართვის სოციოლოგიური ანალიზის სფეროს.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.** გამოკვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ მიღებული შედეგები და შემუშავებული მეთოდოლოგია შეიძლება იქნას გამოყენებული ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მქონე კომპანიის მმართველთა მიერ პერსონალის მართვისა და მისი შრომის სტიმულირების ოპტიმალური მეთოდების შემუშავებისათვის; კერძოდ, მმართველებს შეუძლიათ შემუშავებული მეთოდოლოგიების გამოყენება უცხოელი მუშაკების ქცევის კორექტირებისათვის.

გარდა ამისა, კვლევის მასალების გამოყენება შესაძლებელია უმაღლესი განათლების დაწესებულებებში მიმდინარე სასწავლო პროცესში, ისეთი სასწავლო კურსების შესწავლისათვის, როგორებიცაა: „მენეჯმენტის საფუძვლები“, „ორგანიზაციული ქცევა“, „მართვის სოციოლოგია“, „პერსონალის მართვა“.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა** სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავისა და შვიდი პარაგრაფის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისგან.

## **თავი 1. ეთნო-კულტურული მახასიათებლების მიმოხილვა და მათი ზეგავლენა საქმიან ურთიერთობებზე**

მულტიეროვნულ კომპანიებში მართვის ოპტიმიზაციისათვის აუცილებელია ეთნო-კულტურული ურთიერთობების, როგორც სოციოლოგიური ანალიზის ობიექტის, აღქმა; აღწერილია ეთნო-კულტურული ურთიერთობების კვლევის წარმართვის პროცესი და მონაწილეთა ქცევის დეტერმინანტები, განიხილულია ეთნო-კულტურული ბიზნეს ურთიერთობების თანამედროვე ფორმები და მათი განვითარების პერსპექტივა.

**ეთნო-კულტურული ურთიერთობები, როგორც სოციოლოგიური ანალიზის ობიექტი.** სოციოლოგიური თვალსაზრით, ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წარმოადგენს სოციალური ურთიერთობების ნაირსახეობას. ეს არის ადამიანებს შორის არსებული ურთიერთობები, რომლებიც ყალიბდება ისტორიულად დადგენილ საზოგადოებრივ ფორმებში, კონკრეტული ადგილის და დროის პირობებში. წარმოების, მართვის, საზოგადოებრივი და სოციალური ცხოვრების სფეროს სუბიექტებს შორის ყალიბდება ეთნო-კულტურული ურთიერთობები. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები ყალიბდება განსხვავებული სოციალურ და ეთნო-ნაციონალურ ჯგუფებს შორის, როცა ადგილი აქვს კულტურული ფასეულობების და ნორმების შექმნას, დაცვას და კვლავწარმოებას; როცა ხდება პიროვნების ჩამოყალიბების და განვითარების პირობების შექმნა; მატერიალური, სოციალური და სულიერი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში გამოკვლეულ იქნას ეთნო-კულტურული ურთიერთობების სოციალური ბუნება, აუცილებელია, განვიხილოთ კვლევის საგანი და მართვის სოციოლოგიის პრობლემური ველი.

მართვის სოციოლოგიის პოზიციებიდან ეთნო-კულტურული ურთიერთობების გამოკვლევას აქვს რიგი სპეციფიკური მახასიათებლები.

პირველი მახასიათებელი მდგომარეობს იმაში, რომ რეალური ფაქტები, რომლებიც შესასწავლ საწარმოებში ქმნიან მართვითი საქმიანობის ცოცხალ სოციალურ ქსოვილს, წარმოადგენს იმ პირებების ურთიერთქმედებებს, რომლებიც მართავენ თანამშრომლებს და მმართველობით საქმიანობის მიღმა თანამშრომლებს შორის უშუალოდ არსებულ ურთიერთობას.

მეორე მახასიათებელი მდგომარეობს იმაში, რომ მმართველობითი საქმიანობის მრავალი ფაქტორებიდან უნდა გამოიყოს ისეთები, რომლებიც ყველაზე მეტად არის მნიშვნელოვანი და ორგანიზაციაში ეთნო-კულტურული ურთიერთობების დახასიათებისათვის წარმოადგენს ტიპიურს.

მაგრამ თუ შევძლებთ დავადგინოთ მმართველობითი საქმიანობის განვითარების ტენდენცია და შევაფასოთ მისი, როგორც მართვის პრაქტიკული ინსტრუმენტის, მნიშვნელობა ეთნო-კულტურული ურთიერთობების შესწავლის, კონსტრუქციულობის და ეფექტურობის საქმეში, ეს ნიშნავს იმას, რომ მართვის სოციოლოგია შეიძენს კიდევ ერთ მახასიათებელს. იგი შეიცავს შესაძლებლობას, აიგოს მომავალი მმართველობითი საქმიანობის ყველაზე მეტად მოსალოდნელი მიმართულებები და სცენარები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საუბარია პროგნოზირების ფუნქციაზე, რაც ნიშნავს მმართველობითი საქმიანობის სრულყოფის შესაძლებლობას. სრულყოფის ინსტრუმენტის სახით წარმოგვიდგება ორგანიზაციაში ეთნო-კულტურული ურთიერთობების განვითარების კანონზომიერებებისა და ტენდენციების ცოდნა.

მმართველობითი საქმიანობის შემდგომი განვითარების ყველაზე სავარაუდო ტრაექტორიის დადგენის გზით მართვის სოციოლოგია იღებს შესაძლებლობას, ფორმულირება გაუკეთოს კონკრეტულ ორგანიზაციებში მართვის სისტემის სრულყოფის მეცნიერულად დასაბუთებულ რეკომენდაციას. სოციოლოგიური და მმართველობითი ცოდნა, რომელიც

იქცევა პრაქტიკულ რეკომენდაციად, წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების რეალურად მოქმედ საშუალებას.

ეთნო-კულტურული ურთიერთობების კვლევის სპეციფიკური მახასიათებლების გამოვლენა საშუალებას იძლევა, ახალ დროში განვიხილოთ მართვის სოციოლოგიის ფუნქციები, რომელთაგან პირველია – შემეცნებითი. სოციალური ბუნების და ეთნო-კულტურული ურთიერთობების მახასიათებლების ცოდნა ხელს უწყობს მართვის მახასიათებლების შესწავლას უცხოური კაპიტალით შექმნილ საწარმოებში, რომელიც განიხილება, როგორც ორგანიზაციის სპეციფიკურ სფეროში შრომითი საქმიანობა; განისაზღვრება მისი როლი და მნიშვნელობა თანამედროვე ქართული საზოგადოების რთული პოლიკულტურული და პოლიეთნიკური სივრცის განვითარებაში.

მართვის სოციოლოგიის მეორე ფუნქციაა შეფასებითი. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ შეაფასოს, თუ რა ზომით შეესაბამება (ან პირიქით - არ შეესაბამება) უცხოური ელემენტების მატარებე საწარმოებში მართვის არსებული სისტემა საქართველოს საზოგადოების განვითარების ძირითად ტენდენციებს; პასუხობს თუ არა მუშაკების სოციალურ მოლოდინებს, მოთხოვნილებებს და ინტერესებს; ეხმარება თუ არა ქართული და უცხოური კულტურის მართვის მოდელის ტრადიციების ურთიერთგამდიდრებას; ორგანიზაციაში ეთნო-კულტურული ურთიერთქმედებები რამდენად ავითარებს ან ზღუდავს მუშაკების ინიციატივას.

მართვის სოციოლოგიის მესამე ფუნქცია – პროგნოსტიკულია. იგი მიმართულია უახლოესი ან შორეული მომავლის ფარგლებში მმართველობით საქმიანობაში ყველაზე უფრო სავარაუდო და სასურველ ცვლილებებზე; სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მართვის შესაძლო განვითარების ტრაექტორიის დადგენაზე, მის პროგნოზირებაზე. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წარმოადგენენ სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფების

წარმომადგენელ თანამშრომლებს შორის ურთიერთქმედებების ყველაზე უფრო დინამიკურ სფეროს.

მართვის სოციოლოგიის მეოთხე ფუნქცია არის – საგანმანათლებლო (შემეცნებითი). მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ამა თუ იმ მმართველობითი კონცეფციის მნიშვნელობის, ტენდენციის, განვითარების, სრულყოფის, პროგნოზირების და მათი სამომავლო განვითარების დადგენისა და შეფასების საფუძველზე გავრცელდეს მართვის შესახებ ცოდნა; ანუ ცოდნა მისი ძირითადი ამოცანების, ფუნქციების და რეალიზაციის მექანიზმების შესახებ.

საუბარია სხვადასხვა დონის საგანმანათლებლო დაწესებულებების სიტემის მეშვეობით (ინსტიტუტები, კვალიფიკაციის ამაღლების, გადამზადების და გადაკვალიფიცირების ცენტრები) ცოდნის გავრცელებაზე, რაც ეხმარება თანამშრომლებს, უკეთესად გაიგონ, თუ რაში მდგომარეობს მართვის პროცესების არსი; მიიღონ მმართველობითი საქმიანობის განხორციელების ცოდნა და პრაქტიკური უნარ-ჩვევები. მოცემული ფუნქციის რეალიზაცია აქტუალურია საქართველოსთვის, ვინაიდან იგი წარმოადგენს მრავალი უცხოური კომპანიის საქმიანობის ადგილს.

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ მართვის სოციოლოგიას შეუძლია შეასრულოს კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი სოციალური ფუნქცია – გაამდიდროს მმართველობითი კადრები ახალი მართვის ტექნოლოგიებით, მეთოდებით და ამით გარდაიქმნას მართვის სისტემის სრულყოფის პრაქტიკულად მოქმედ საშუალებად. ამ დროს მმართველობითი სპეციფიკის კვლევის საგნობრივ ველში შესწავლილი ეთნო-კულტურული ურთიერთობები გარდაიქმნება მნიშვნელოვან ფაქტორად, კონფლიქტების მარეგულირებლად, წარმოებითი ურთიერთობების ოპტიმიზაციისა და საწარმოო კონსენსუსის მიღწევის ერთერთ რეალურ ინსტრუმენტად.

**ეთნო-კულტურული ურთიერთობების კვლევის წარმართვის პროცესი და მონაწილეთა ქცევის დეტერმინანტები.** ეთნო-კულტურული

ურთიერთობები არ არიან სტატიკურები, არამედ ჩართულია სივრცით და დროით ურთიერთობებში. რ. მორტონის მეთოდოლოგიის მიხედვით, ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წარმოადგენენ დინამიკურ სისტემას და შესაძლოა მათი წარმოდგენა სივრცით-დროითი მოდელის სახით. მოცემული მოდელის თავისებურება საშუალებას იძლევა ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წარმოვიდგინოთ, როგორც რთული, შინაგანი წინააღმდეგობებით აღსავსე სისტემა.

პ. შტომპკა თვლის, რომ დინამიკური თეორიული მიდგომის ქვეშ – მე მესმის ყურადღების ფოკუსირება სოციალური სტრიქტურების ცვლილებებზე და მათი განხილვა არა მხოლოდ იმანენტური შინაგანი სტრუქტურების ცვლილებების, არამედ აღნიშნული სტრუქტურების ტრანსცედენტული ცვლილებების სახით; მათი ცნობა ეკზოგამული და ენდოგამული ცვლილებების წყაროებად.

ყოველივე ზემოთქმული ჩვენში არ ტოვებს ეჭვს, რომ ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წარმოშობს როგორც შინაგან სტრუქტურულ ცვლილებებს, აგრეთვე ცვლილებებს თავად სოციალური სტრუქტურაში. ეს ცვლილებები წარმოიქმნება კუმულაციურად მოდელირებული ვარიანტების მეშვეობით.

მორტონის დინამიკის ფარგლებში არსებობს ცვლილებების ორი ტიპი. პირველი მოიცავს საწარმოში მუშაკების რეგულარულ, ფუნქციურ ქმედებებს. ამგვარი ცვლილებების არსი მდგომარეობს მიმდინარე ადაპტაციურ პროცესებში, რომლებიც წარმოქმნის საწარმოს გარკვეულ მდგომარეობას ან სულ მცირე, მის შენარჩუნებას გარკვეულ სოციალურ-ეკონომიკურ სიტუაციის ფარგლებში. ცვლილებების მეორე ტიპი მოიცავს საწარმოს საქმიანობის სოციალური და ეკონომიკური პრიორიტეტების ცვლილებას და საწარმოს ტრანსფორმაციის შესაძლებლობას. იგი წარმოადგენს საწარმოს მუშაკების ძირითადი ნაწილის სოციო-კულტურული ორიენტაციის პროცესების შეცვლას. ცვლილებების

პირველი ტიპი იწვევს ძველი სოციალური წესრიგის აღდგენას, მეორე-ახლის შექმნას.

რაში მდგომარეობს აშკარა და ლატენტური ფუნქციების სპეციფიკის გამოვლენა, თუ საუბარი ეხება ეთნო-კულტურულ ურთიერთობებს? კულტურები ნაწილობრივ მსგავსია და საერთო პრობლემების გადაწყვეტაში ნაწილობრივ განსხვავებული. ყოველი კულტურისათვის დამთხვევის სფერო აღიქმება, როგორც სწორი და ჩვეულებრივ, ყურადღება არ ექცევა. განსხვავების სფერო იწვევს გაკვირვებას, გაღიზიანებას, მიუღებლობას და აღიქმება, როგორც ტიპიური ნაციონალური ხასიათი – ეს კულტურის სტერეოტიპია.

განვიხილოთ, როგორი ნეგატიური სტერეოტიპები არსებობს სხვადასხვა ეროვნების მუშაკების აღქმაში: ქართველი მუშაკის ნეგატიური აღქმის სტერეოტიპი: ზარმაცი, უპასუხისმგებლო, მეღანქოლიური, პასიური; ამერიკელი მუშაკის ნეგატიური აღქმის სტერეოტიპი: გულუბრყვილო, აგრესიული, უპრინციპო, ზედმეტად შრომისმოყვარე; გერმანელი მუშაკის ნეგატიური აღქმის სტერეოტიპი: უგრძნობი, ბიუროკრატიული, სამუშაოში ზედმეტად მონდომებული; ფრანგი მუშაკის ნეგატიური აღქმის სტერეოტიპი: ამპარტავანი, ცხელი, ემოციური.

კულტურასთან ახლოს მდგომი ცნების „ეროვნული მენტალიტეტი“ არსია კონკრეტულ კულტურაში მცხოვრები ადამიანების დამაინტრიგებელი დახასიათება, რომელიც საშუალებას იძლევა, აღიწეროს ამ ადამიანების მიერ მათი გარემომცველი სამყაროს ხედვა, აიხნას სამყაროზე მათი რეაგირების სპეციფიკა. მენტალიტეტი აღწერს გარე სამყაროს ასახვის სპეციფიკას, რომელიც განაპირობებს ადამიანების საკმაოდ დიდი ერთობის რეაგირების მეთოდებს.

საერთო სახით მენტალიტეტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მოცემული კულტურის წარმოდგენელი ინდივიდების ფსიქიკური ცხოვრების კონკრეტული კულტურული სპეციფიკა, რომელიც

დეტერმინირებულია ისტორიულ ასპექტში ცხოვრების ეკონომიკური და პოლიტიკური პირობებით.

კონკრეტული ორგანიზაციის გარემოში ნაციონალური კულტურის ბაზაზე შეიძლება შეიქმნას კორპორატიული კულტურა, რომელიც აერთიანებს მრავალ ქვეყანაში მცხოვრებ სხვადასხვა ეროვნების ადამიანებს. ამავე დროს, განსხვავებით უმეტესი პროფესიული კულტურებისგან ან კულტურისაგან მთლიანობაში, რომლებიც წარმოიქმნა გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით, კორპორატიული კულტურა გამომუშავდება ფირმების მიზანმიმართული ძალისხმევით, რომლებიც ერთიანი კორპორატიული სულისკვეთების შექმნით არიან დაინტერესებული.

კორპორატიული კულტურა განსაზღვრავს მუშაკის ქცევას, მოტივირებულად განაწყოფს სამუშაოსთვის, გავლენას ახდენს პროდუქტიულობაზე და შრომით კმაყოფილებაზე. იგი ასრულებს სოციალური „ბუფერის“ როლს, რომელიც აადვილებს ადამიანებს შორის ურთიერთქმედებებს. ეს ფენომენი წარმოადგენს სიმბოლოების და ღირებულებების, ზოგჯერ კი საერთო ენის ნაკრებს, რომლებსაც ადამიანები იყენებენ იდეების განარციისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კორპორატიული კულტურა ასრულებს ნაციონალური კულტურების გამაერთიანებელ ფუნქციას, რომლებიც წარმოადგენილია ერთ საწარმოს ფარგლებში და ამით ქმნის უფრო ხელსაყრელ პირობებს კულტურათშორისი ურთიერთობების განვითარებისათვის.

ჩვენ ნაშრომში განხილული ფენომენი „კულტურა“ წარმოადგენილია არა მხოლოდ როგორც კაცობრიობის სოციალური მემკვიდრეობა ეთნო-კულტურული მენეჯმენტის კონტექსტში, არამედ როგორც მართვის ერთერთი ძირითადი ფაქტორი. მართვის დროს აუცილებელია, პატივი ვცეთ და გავითვალისწინოთ კულტურის ისეთი ელემენტები, როგორცაა ნაციონალური მენტალიტეტი, სტერეოტიპი, ტრადიციები, ენა და სხვა.



ეთნო-კულტურული ბიზნეს ურთიერთობების თანამედროვე ფორმები და განვითარების პერსპექტივა. ეთნო-კულტურულ ურთიერთობებში კონსენსუსის მიღწევა შეიძლება განხორციელდეს წარმატებული საქმიანი თანამშრომლობის მეშვეობით. შეთანხმებული საქმიანი ურთიერთობის დონე იზრდება სხვა კულტურების ტოლერანტული აღქმის პირობებში ან განსხვავებული კულტურის ფასეულობების გადმოღების დროსაც. ამგვარი მიდგომა წარმოადგენს ბევრად უფრო პერსპექტიულ გზას, ვიდრე კულტურული განსხვავებების ნიველირების მცდელობა. კონკურენციის, გლობალიზაციის, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის და საინფორმაციო ტექნოლოგიების უსწრაფესი ზრდის პირობებში მხოლოდ სხვა კულტურების განსაკუთრებულობაში შეღწევის მუდმივი მცდელობის გზით არის შესაძლებელი ახალ ისტორიულ პირობებში ბიზნეს-საზოგადოებების ნაყოფიერი თანამშრომლობა.

პირველი თავის დასასრულ შეიძლება დავასკვნათ, რომ:

1. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წამოიქმნებიან მართვის სფეროში სოციალური ცხოვრების სუბიექტებს შორის ურთიერთქმედებების პროცესში. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები ყალიბდება სოციალურ და ეთნო-ნაციონალურ ჯგუფებს შორის, კულტურული ღირებულებების და ნორმების შექმნის, შენარჩუნების და აღწარმოების მიმდინარეობის დროს. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წარმოადგენენ პიროვნების ჩამოყალიბებისა და განვითარების პირობებს; მისი მატერიალური და სულიერი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მეთოდს. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები, როგორც ორგანიზაციულ-მმართველობითი ურთიერთობების ფაქტორი, სოციოლოგიური მართვის პრობლემურ ველში შეისწავლება;
2. ეთნო-კულტურული ურთიერთობების სოციალური ბუნების შესწავლის პროცესში გამოირკვა, რომ რაციონალობა გვევლინება არა მხოლოდ საწყისი მსოფლმხედველობითი პრინციპის სახით, არამედ

იგი აგრეთვე წარმოადგენს კვლევის საგანს. საუბარია პოლიკულტურულ საწარმოებში მომუშავე თანამშრომლების პრაქტიკის შესწავლაზე. საწარმოო და სოციალური პროცესების მართვის სფერო, როგორც კომპლექსური შემეცნების ობიექტი, მეცნიერისაგან ითხოვს კომპლექსურობას. შეცნობის ინსტრუმენტს წარმოადგენს ცნებითი აპარატი, რომელიც ადეკვატურად ხსნის სოციალური მოვლენების ბუნებას. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები არის სოციოლოგიური კატეგორია, რომელიც ხსნის განსხვავებული ეთნიკური კუთნილების თანამშრომლების ურთიერთქმედებების შინაარსობრივ ასპექტს;

3. ეთნო-კულტურული ურთიერთობების შესწავლის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველი წარმოადგენს სტრუქტურულ-ფუნქციურ მიდგომას. მოცემული მეთოდის შინაარსი გამოხატულია ცნებაში „სოციალური ქმედების სტრუქტურა“. შედეგად, ეთნო-კულტურული ურთიერთობები შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც მართვის სფეროში სოციალური ქმედების ნაირსახეობა.

სტრუქტურული ფუნქციონალიზმის შემეცნებითი შესაძლებლობები საშუალებას იძლევიან გამოვავლინოთ თანამშრომლებს შორის ურთიერთქმედებების პრინციპების, ეთნო-კულტურული ურთიერთობების სტრუქტურული ელემენტების გამოვლენისათვის.

## **თავი 2. ეთნო-კულტურული მახასიათებლების მიმოხილვა აზიის ქვეყნებთან მიმართებაში**

ავტორი განიხილავს ეთნო-კულტურული ურთიერთობების კვლევისადმი სოციოლოგიურ მიდგომას, ეთნო-კულტურული ურთიერთობების შესწავლისადმი სტრუქტურულ-ფუნქციური მიდგომას და ამავე თავში ახდენს ეთნო-კულტურული ურთიერთობების ფუნქციების კლასიფიცირებას.

**ეთნო-კულტურული ურთიერთობების კვლევისადმი სოციოლოგიური მიდგომა.** ცვლილება მმართველობით კულტურაში დაკავშირებულია სამი სტადიის თანმიმდრეველ გავლასთან: წინასარეფორმო, გარდამავალი და ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში გაწევრიების შემდეგ. დიდი მნიშვნელობა გააჩნია ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონებში ორგანიზაციული კულტურის და მმართველობითი ფასეულობების ცვლილებას. ჩრდილოეთ-აღმოსავლეთ პროვინციებში, სადაც დომინირებენ სახელმწიფო საწარმოების, ბუნებრივია ვივარაუდოთ საწარმოო ბიუროკრატის დიდი მნიშვნელობა, მაშინ როდესაც სამხრეთ-აღმოსავლეთ პროვინციებში და სანაპირო ქალაქებში მაღალ ეფექტურობას აჩვენებს საწარმოო ტიპის კულტურა. ისეთ ქალაქებში, როგორც შანჰაი და მით უმეტეს გუანჯოუ, მმართველობითი კულტურა, სავარაუდოდ, უფრო ინდივიდუალისტური გახდება შიდა რეგიონის ქალაქებთან და პროვინციებთან შედარების, მაგალითად ჩენდუ ან ლანჯოუ, შენიანის გამოკლებით ჩრდილოეთ.

ჩინეთის შედარება სხვა ქვეყნებთან, მაგალითად აშშ-სთან ან იაპონიასთან, ჰოფსტედე ინდექსებთან მიამართებაში, აჩვენებს უფრო შესამჩნევ განსხვავებს ისეთ მაჩვენებლებში, როგორც ძალაუფლების დისტაციურობა, ინდივიდუალიზმის და კოლექტივიზმის შეფარდება, მოკლე და გრძელვადიანი ორიენტაციის შეფარდება.

„ინდივიდუალიზმ/კოლექტივიზმი“ ინდექსის მნიშვნელობა მეტყველებს იმაზე, რომ ჩინეთი - მაღალი კოლექტივისტური კულტურის მქონე ქვეყანაა (ინდექსის მნიშვნელობა 20), აშშ - პირიქით, ინდივიდუალისტურის (91). სინამდვილეში ჩინეთში მთავარ ფასეულობას წარმოადგენს ოჯახი. მეტიც, ჩინელები სამუშაოს თავისი ოჯახის გარშემო აგებენ. ყველას უნდობლობა, გარდა თავისი ოჯახის წევრებისა, არ აძლევს ადამიანებს თუ არ არის ნათესაურ კავშირზე ჯგუფებში ან ორგანიზაციებში გაერთიანების შესაძლებლობას. იაპონიისგან განსხვავებით (46) ჩინური საზოგადოებები არ არიან ორიენტირებულნი ჯგუფებზე. ამასთან დაკავშირებით მრავალი დამკვირვებელი გამოკვეთს ჩინური

საზოგადოების მაღალ ინდივიდუალისტურობას. როგორც ჩანს ჩინური კოლექტივიზმის შესახებ უნდა ვსაუბრობდეთ, როგორც ოჯახის ფენომენზე დაფუძნებული კოლექტივიზმზე.

ძალაუფლების დიდი დისტანცია (ჰოფსტედე ინდექსი - 80) მჟღავნდება მოვალეობების და პასუხისმგებლობის დელიგირების დაბალ ხარისხში, ვერტიკალური იერეჟიული ურთიერთობების მკვეთრ გამოყოფაში.. ჩინური ორგანიზაციების ხელმძღვანელები დისტანციას იკავებენ თანამშრომლებთან ურთიერთობისას. განმუხტვის, თანასწორობის და მეგობრობის ატმოსფერო, რომელიც ჩნდება როდესაც იაპონური მენეჯერი მიყვება თავის თანამშრომლებს კაფეში ან ბარში სამუშაო დღის დასრულების შემეგ, არ არის დამასიათებელი ჩინური საქმიანი კულტურისთვის.

ჩინური საქმიანი კულტურის მნიშვნელოვანი განსხვავებების რიცხვს მიაკუთვნებენ guanxi -ის (გუანქსი) რაც ნიშნავს „კეთილი ურთიერთობები“. Guanxi-ის ტრადიციული საფუძველი გულისხმობს რესურსების გადანაწილებას „კეთილი ურთიერთობების“ ან „პირადი კონტაქტების“ მეშვეობით. Guanxi-ის პირობებში სხვადასხვა კომპანიების მმართველები კარგ ურთიერთობებს ინარჩუნებენ სახელმწიფო მოხელეებთან, ასევე სხვა კომპანიების მმართველებთან, იმისათვის რომ უზრუნველყოს რესურსების მოწოდება (ისეთების, როგორც ელექტროენერჯია, წყალი და ა.შ.), ასევე ნედლეულის და დეტალების მოწოდება. ადგილობრივი მოხელეების უნარი guanxi-ის სისტემის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისა კრიტიკულია ჩინეთი შერეული ეკონომიკის ფუნქციონირებისათვის, ხოლო კორუპცია - ეს არის ზეთი, რომლითაც იზეთება ბორბლები. პრაქტიკაში guanxi აღორძინებს ნეპოტიზმსა და ნათესაურ კავშირებს, როდესაც მმართველი, რომელსაც გააჩნია ძალაუფლება და მოსილება, იღებს გადაწყვეტილებებს ოჯახურ კავშირებზე და პირად კონტაქტებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს.

შანჰაიში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, გამოკითხული ჩინური მენეჯერების 2 ორი ათასის 92%-მა დაადასტურა, რომ guanxi თანაშობს

მნიშვნელობა როლს მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაში. მეტიც, ჩინელების ახალი თაობაც ცდილობს ყურადღება მიაქციოს guanxi-ის. ამჟამად guanxi უფრო გავრცელებული ხდება. მრავალი ბიზნესმენი, რომლსაც აქვს საქმიანო კონტაქტების სახმრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში, ეთანხმებიან იმას, რომ ბიზნესის წარმატებულობისთვის ის, „ვისაც იცნობ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის რაც იცი“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საჭირო ხალხთან და მოხელეებთან კავშირების და კონტაქტების ქონა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე „სწორი“ საქონელი და/ან ფასი.

**ეთნო-კულტურული ურთიერთობების შესწავლისადმი სტრუქტურულ-ფუნქციური მიდგომა.** სოციოლოგიურმა გამოკვლევებმა გამოავლინა ეთნო-კულტურული ურთიერთობების სოციალური თავისებურებები. მიღებული შედეგები საშუალებას იძლევა, შემუშავებულ იქნას მიდგომები, რომლებიც უზრუნველყოფს საწარმოში ეთნო-კულტურული ურთიერთობების მართვის პროცესს. მათ მიკუთვნება: **ინსტრუმენტული, ფსიქოლოგიური და მოტივაციური მიდგომები.**

- **ინსტრუმენტული მიდგომა.** გულისხმობს ისეთი მართვის სისტემის შემუშავებას, რომელიც გამორიცხავს ნაციონალური მახასიათებლების გავლენას. პირველ რიგში, მოცემული სისტემის რეალიზაციისათვის აუცილებელია მინიმუმამდე იქნას დაყვანილი სამუშაო პროცესში მარეგულირებელი ჩარევები; მეორე რიგში, უნდა გამარტივდეს აღმასრულებელ-ოპერაციონისტების სამუშაო ქმედებების ნაკრები. ნებისმიერისათვის შეიძლება ამგვარი შრომითი ქმედებების სწავლება და ამის გაკეთება შეიძლება საკმაოდ სწრაფად. ამგვარი სისტემა გულისხმობს კადრების როტაციის მაღალ დონეს. კომპანიისთვის, რომელიც მუშაობს მოცემული სისტემით, დამახასიათებელია მრავალი გამოუცდელი მუშაკების მიღება, მათი სწრაფი სწავლება, გამოყენება და არ ეწინააღმდეგება მათი სამსახურიდან გაშვებას. კადრების მაღალი როტაციის გამო ორგანიზაციაში თანამშრომლებს შორის ვერ ასწრებს ჩამოყალიბებას

მდგრადი ურთიერთობები, ეს კი ნიშნავს, რომ ადამიანების ურთიერთობებში არ არსებობს შესაძლებლობა, გამოვლინდეს ტიპური ნაციონალური თვისებები, ანუ ეროვნული თავისებურებები. ამასთან ერთად, ვერ ვლინდება თანამშრომლის პირადი თვისებები, რომლებსაც ასევე აქვთ ნაციონალური ხსიათი. ამ სისტემით თანამშრომლის შრომითი ქმედებები ელემენტარულია, მაგრამ მათი გაწერა უნდა ხდებოდეს კონკრეტულ თანამდებობრივ და ოპერაციულ ინსტრუქციებში (სახელდობრ, იმის აღწერა, რა და როგორ უნდა გაკეთდეს და რაზეა თანამშრომელი პასუხისმგებელი). მუშაკი, რომლის ქმედებები მთლიანად არის განსაზღვრული ინსტრუქციით, მოკლებულია შესაძლებლობას, გამოავლინოს თავისი პირადი და ნაციონალური თავისებურებები. რასაკვირველია, ადამიანს არ შეუძლია დიდხანს იმუშაოს მკაცრად რეგლამენტირებულ კონვეირულ პირობებში. მაგრამ იმ დრომდე, ვიდრე მასიური მომხმარებელი საჭიროებს მომსახურებას, ხოლო შრომის ბაზარი შესთავაზებს დიდი რაოდენობის არაკვალიფიციურ მუშაკებს, რომლებიც მზად არიან დროებით სამუშაოზე, ასეთმა სისტემამ წარმატებით უნდა იფუნქციონიროს. სწორედ ამაში მდგომარეობს ნაციონალური თვისებების იგნორირების მიზანი.

- **ფსიქოლოგიური მიდგომა.** სოციალური ურთიერთობები – წარმოებითი და კულტურათშორისი – არის, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანებს შორის წარმოქმნილი ურთიერთობები. თავად ურთიერთობები შეიძლება იყოს ჰარმონიული მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი აგებულია ურთიერთპატივისცემის პრინციპებზე. ურთიერთპატივისცემის ეთნო-კულტურული ასპექტი არ შეიძლება დაყვანილ იქნას ცალკე აღებული პიროვნების პატივისცემამდე, არამედ უნდა ვრცელდებოდეს იმ ერის ტრადიციების და ღირებულებების პატივისცემაზე, რომელსაც ეკუთვნის მოცემული ადამიანი. მრავალეროვნული საწარმოს

ფარგლებში მოცემულ ფაქტორს აქვს არსებითი, შეიძლება ითქვას, გადამწყვეტი მნიშვნელობა. წარმოებაში კონფლიქტები წარმოიქმნება არა კანის ფერის, ეროვნების ან ტრადიციების განსხვავების გამო. მრავალი კონფლიქტის მიზეზს წარმოადგენს ელემენტარული უპატივისცემლობა. იმისათვის, რომ სხვადასხვა ეროვნების ადამიანებს შორის წარმოიქმნას ურთიერთქმედება, აუცილებელია ერთმანეთის მიმართ ზრდილობის გამომჟღავნება და კეთილგანწყობილი ურთიერთობის დამყარება. საწარმოს პირობებში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას იმ მუშაკების ჩვევები და ტრადიციები, რომლებიც ეკუთნიან განსხვავებულ ნაციონალურ კულტურებს. მაგალითად, საქართველოში მიღებულია, რომ შესვენების დროს თანამშრომლების ნაწილი სადილობს ამისათვის სპეციალურად განკუთნილ სათავსოში, იშვიათად - სამუშაო ადგილზე. სადილის დროს უყვართ ერთმანეთთან ურთიერთობა. თუ ამას ავკრძალავთ, შეიძლება წარმოიქმნას კონფლიქტები ხელმძღვანელობასა და დაქვემდებარებულებს შორის. მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ მუშაკების ინტერესებს, ეს პოზიტიურად აისახება არა მარტო კოლექტივის წევრებს შორის ურთიერთობაზე, არამედ საწარმოო პროცესის გაუმჯობესებამდეც კი მიგვიყვანს. სწორედ ამაში გამოიხატება კულტურის პატივისცემა.

- **მოტივაციური მიდგომა.** მივმართოთ შრომითი საქმიანობის მატერიალური და მორალური სტიმულების ანალიზს. უცხოურ კომპანიაში მუშაობის და უცხოელ კოლეგებთან ურთიერთობის დროს ბევრი თანამშრომელი შეიძლება განიცდიდეს ფსიქოლოგიურ დისკომფორტს. ეს დისკომფორტი შეიძლება კომპენსირებულ იქნას უფრო მაღალი მატერიალური სტიმულებით. მუშაკისათვის მნიშვნელოვანია, რომ მისი მუშაობის შედეგები დამოკიდებული იყოს კომპანიის შემოსავლებზე: რაც უფრო მაღალია კომპანიის შემოსავლები, მით მეტი უნდა იყოს თანამშრომლის შრომის

ანაზღაურებაც. აღნიშნული სტიმულების გვერდით აუცილებელია, შექმნილ იქნას სპეციალური პრემიალური ფონდი იმ თანამშრომლების წახალისებისათვის, რომლებმაც გამოიჩინეს ინიციატივა ეთნო-კულტურული ურთიერთობების ჰარმონიზაციისათვის. ამგვარი პრემიების გადახდის პრაქტიკა მრავალ ჩინურ საწარმოშია დანერგილი. მაგალითად, „კეთილგანწყობის პრემია“, რომელიც გაიცემა თანამშრომლებზე, რომლებიც გამოხატავენ განსაკუთრებულ კეთილგანწყობას და სურვილს, დაეხმარონ თავის კოლეგებს. არსებობს პრემიები, რომლებიც ეძლევა თანამშრომლებს, სამუშაო ადგილზე სისუფთავისა და წესრიგის დაცვისათვის და სხვა. მოტივაციის თეორიის თანახმად, ზემოჩამოთვლილი მეთოდების გამოყენებით „მოტივაციური სასწორი“ გამოთანაბრდება. მუშაკი, ხედავს რა მატერიალურ და მორალურ დაინტერესებას, აქტიურად მუშაობს ორგანიზაციის სასიკეთოდ.

### **თავი 3. საერთაშორისო და ადგილობრივი კომპანიის მენეჯმენტის ეთნო-კულტურული თავისებურებები და მათი ზეგავლენა მმართველობით სტილზე.**

ავტორი განიხილავს ეთნო-კულტურული ღირებულებების ზეგავლენას პერსონალის მმართველობით სტილზე და საქმიან ურთიერთობებზე, დეტალურად აღწერს პერსონალის მმართველობით სტილზე ეთნო-კულტურული ღირებულებების ზეგავლენის საკუთარ გამოკვლევას.

**ეთნო-კულტურული ღირებულებების ზეგავლენის კვლევა პერსონალის მმართველობით სტილზე.** უკანასკნელი წლების განმავლობაში, მოხდა საგრძნობი ცვლილებები ჩინელი მენეჯერების სტატუსში. ისინი ამჟამად ფლობენ დიდ ავტონომიას. გადაწყვეტილების მიღების სფერო გახდა უფრო დეცენტრალიზირებული, რადგან იგი არ შემოიფარგლება მხოლოდ პერსონალით, მენეჯერები ასევე მონაწილეობას



იღებენ მარკეტინგის და შესყიდვების საკითხებში. თვით ჩინეთშიც კი კომუნისტური პარტიის როლი მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღებისას შემცირდა. მსხვილი სახემწიფო კომპანიების მრავალი ჩინელი მენეჯერი სწავლობდა ელიტარულ, ენობრივი განხრის მქონე სკოლებში, სადაც ცივი ომის დროს ამზადებდნენ მზვერავებს, რომლებსაც შემდეგ აგზავნიდნენ აშშ-ში, დასავლეთ ევროპაში და იაპონიაში, რათა მიეღოთ MBA-ს ხარისხი. დღეისათვის ჩინელი მენეჯერის პროფილი რადიკალურად არის შეცვლილი. მათი უმრავლესობა ჩართულია ეკონომიკის სამ სექტორში: სახელმწიფო საწარმოები, საერთო საწარმოები და კერძო კომპანიები. ის მენეჯერები, რომლებიც მუშაობენ სახელმწიფო კომპანიებში, უფრო ხშირად უფროსი თაობის წარმომადგენლები არიან (40-60 წლის ასაკში). რამოდენიმე მათგანი, გასაკუთრებით ვინც იკავებს უმაღლეს მმართველობით თანამდებობებს, ფლობს მმართველობით გამოცდილებას და განათლებას, რომელიც ჯერ კიდევ ადმინისტრაციულ-ბრძანებლური ეკონომიკის დროს მიიღო. ისინი კარგად წარადგენენ ჩინეთის კულტურულ ტრადიციებს, კარგად მართავენ პიროვნებათაშორის ურთერთებებს ორგანიზაციაში, მაგრამ არ ყოფნით მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების წმინდა საქმიანი უნარები და გამოცდილება.

საერთო საწარმოების მენეჯერები, როგორც წესი, ფლობენ უმაღლეს პროფესიულ განათლებას. თავისი შედარების ახალგაზრდა ასაკის წყალობით ისინი მეტი ხარისხით არიან თავისუფალნი ყოფილი ეკონომიკური სისტემის გადმონაშთებისგან, მაგრამ მათი მმართველობითი გამოცდილება ძალიან მცირეა. ჩინურთი მმართველობითი კლასის ყველაზე აქტიურ და მოქმედ ნაწილს წარმოადგენენ კერძო კომპანიების მენეჯერები, თუმცა მათ უმრავლესობას გააჩნია შედარებით დაბალი განათლების დონე.

ჩვენს კვლევაში რამდენიმე ჩინელმა მენეჯერმა მიიღო მონაწილეობა და შეიძლება მათი შემდეგნაირი დახასიათება - თანამედროვე ჩინელი მენეჯერის პროფილი და მისი კარიერის შესაბამისი მოდელი შემდეგნაირია:

- ასაკი: მენეჯერების უმრავლესობის ასაკი შეადგენს 34-45 წელს;
- გვიან მიღებული განათლება: იმის გამო, რომ 50 წლის ასაკში მყოფი თანამედროვე ჩინელი მენეჯერები მოესწრნენ კულტურული რევოლუციის პერიოდს (დაახლოებით 15-20 წლის ასაკში), მათ უმრავლესობამ ვერ მოასწრო პროფესიული განათლების მიღება;
- მმართველობითი კარიერის გვიან დაწყება: ქვეყანაში პოლიტიკური მღელვარების და დროის თვალსაზრისით, შედარებით დაგვიანებული პროფესიული განათლების გამო მათ თავისი მმართველობითი კარიერა 30 და მეტი წლის ასაკში დაიწვეს;
- მომზადება საინჟინრო-ტექნიკური სპეციალობებში: მენეჯერების უმრავლესობამ პირველი უმაღლესი განათლება ტექნიკური უნივერსიტეტებში მიიღო;
- ტექნოკრატიზმი მმართველობით პრექტიკაში: უმაღლეს სასაწავლებლებში დისციპლინების უმეტესი წილი დაკავშირებულია ტექნიკასთან და ტექნოლოგიასთან, და არა მენეჯმენტთან;
- პირადი ფასეულობები: კონფუციანისტობიდან არაკონფუციანისტობაზე გადასვლა, ანუ დღეს მენეჯერების ქცევა უფრო ინდივიდუალისტური ხდება;
- სამომავლო გადამაზრდა და კვალიფიკაციის ამაღლება: ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობა (მმართველობითი ცოდნა და უნარი) განაპირობებს სამომავლო დაწინაურებას გადამზადების და კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ.

**ეთნო-კულტურული ღირებულებების ზეგავლენის კვლევა პერსონალის საქმიან ურთიერთობებზე.** კვლევის დროს დასახული ამოცანების გადაჭრის დროს, პირველ რიგში მოვახდინეთ თეორიულ-მეთოდოლოგიური და ემპირიული გამოკვლევების მრავალფეროვანი მასალის სიტემატიზაცია. მოხდა შემდეგი საკითხების შესწავლა: 1) საბაზრო ურთიერთობების მონაწილეების ქცევა, 2) რა დონით ეყრდნობა მათი შესაძლო არჩევანი რაციონალობას, 3) ცალკეული ამომრჩევლის ან მოქმედების სუბიექტის მიერ ინტერესების გააზრებულ პროეცირება და

სხვა.

ამგვარად, ჩვენი კვლევითი მიდგომის მნიშვნელოვანი და პირველი რაკურსი მდგომარეობს საქართველოში არსებულ საწარმოებში საბაზრო ურთიერთობების სუბიექტების ქცევის რაციონალობის ზომის ინტერპრეტირებაში.

კვლევითი ამოცანების მეორე ჯგუფი განგვესაზღვრა, თუ რამდენად მულტიეთნიკურია საქართველოში საწარმოების შემადგენლობა საქმიანობის მახასიათებლების მიხედვით და რა სახით წარმოადგენენ ისინი ეთნო-კულტურული ურთიერთობების არხებს.

მესამე ასპექტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო იმ მიზეზების შეცნობისათვის, რომლებიც განაპირობებენ საქართველოში ჩინური საწარმოების სამეწარმეო საქმიანობის ხასიათს, ანუ:

- რამდენად არის აღნიშნული პრაქტიკა რაციონალური;
- რა საფუძვლებზეა იგი დამყარებული;
- ეყრდნობა თუ არა ჩინური კულტურის ტრადიციებს;
- რა დონით მისწრაფის კომპანია, რომ მასში მოხდეს საზოგადოების, ცალკეული სოციალური და ეთნიკური ჯგუფების მიმდინარე და სამომავლო სოციალური და ეკონომიკური ინტერესების შეხამება.

მოცემული ასპექტები წარმოადგენს საქართველოს საწარმოებში უცხოელი მეწარმეების და დაქირავებული მუშაკების საქმიანობის რაციონალობის შინაარსობრივ გამოხატულებას.

## დასკვნა

ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წამოიქმნებიან მართვის სფეროში სოციალური ცხოვრების სუბიექტებს შორის ურთიერთქმედებების პროცესში. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები ყალიბდება სოციალურ და ეთნო-ნაციონალურ ჯგუფებს შორის, კულტურული ღირებულებების და ნორმების შექმნის, შენარჩუნების და აღწარმოების მიმდინარეობის დროს. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები წარმოადგენენ პიროვნების ჩამოყალიბებისა და განვითარების პირობებს; მისი მატერიალური და

სულიერი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მეთოდს. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები, როგორც ორგანიზაციულ-მმართველობითი ურთიერთობების ფაქტორი, სოციოლოგიური მართვის პრობლემურ ველში შეისწავლება;

ეთნო-კულტურული ურთიერთობების სოციალური ბუნების შესწავლის პროცესში გამოირკვა, რომ რაციონალობა გვევლინება არა მხოლოდ საწყისი მსოფლმხედველობითი პრინციპის სახით, არამედ იგი აგრეთვე წარმოადგენს კვლევის საგანს. საუბარია პოლიკულტურულ საწარმოებში მომუშავე თანამშრომლების პრაქტიკის შესწავლაზე. საწარმო და სოციალური პროცესების მართვის სფერო, როგორც კომპლექსური შემეცნების ობიექტი, მეცნიერისაგან ითხოვს კომპლექსურობას. შეცნობის ინსტრუმენტს წარმოადგენს ცნებითი აპარატი, რომელიც ადეკვატურად ხსნის სოციალური მოვლენების ბუნებას. ეთნო-კულტურული ურთიერთობები არის სოციოლოგიური კატეგორია, რომელიც ხსნის განსხვავებული ეთნიკური კუთნილების თანამშრომლების ურთიერთქმედებების შინაარსობრივ ასპექტს;

ეთნო-კულტურული ურთიერთობების შესწავლის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველი წარმოადგენს სტრუქტურულ-ფუნქციურ მიდგომას. მოცემული მეთოდის შინაარსი გამოხატულია ცნებაში „სოციალური ქმედების სტრუქტურა“. შედეგად, ეთნო-კულტურული ურთიერთობები შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც მართვის სფეროში სოციალური ქმედების ნაირსახეობა. სტრუქტურული ფუნქციონალიზმის შემეცნებითი შესაძლებლობები საშუალებას იძლევიან, გამოვავლინოთ თანამშრომლებს შორის ურთიერთქმედებების პრინციპების, ეთნო-კულტურული ურთიერთობების სტრუქტურული ელემენტების გამოვლენისათვის.

საწარმოებში მართვის ჩინური ნაციონალური მოდელის განმასხვავებელ ნიშნებს წარმოადგენს: პროტექციონიზმი, აღმრიცხველი და მაკონტროლებელი სახაზო მენეჯერების ფუნქციების დომინირება, იმ მენეჯერების ფუნქციების გამოყოფილად წინ წამოწევა, რომლებიც

დაკავებულნი არიან პერსონალის ძეგნით და მოზიდვით, სამუშაო ტექნოლოგიის კომპლექსური ანალიზით. აღნიშნული მოდელი თავის განვითარებაში გადის რამდენიმე ისტორიულ სტადიას. თანამედროვე პირობებში ხორციელდება ადმინისტრაციულ–უფლებრივი პრინციპებიდან სტრატეგულ მენეჯმენტზე გადასვლა. ამავე დროს მართვის თანამედროვე მოდელი ორიენტირებულია ჩინური კულტურის ტრადიციულ ფასეულობებზე: მორჩილება, ლოიალობა და ხელმძღვანელის პიროვნების პრიორიტეტი. მართვის ნაციონალური მოდელის სპეციფიკური თვისებები ასახვას პოულობს საქართველოს ტერიტორიაზე მომუშავე ჩინელების საწარმო საქმიანობაშიც;

ეთნო–კულტურული ურთიერთობების მართვის შეგნებული, მიზანმიმართული რეგულირება წარმოადგენს საწარმოს სოციალურად მნიშვნელოვან ფაქტორს. აღნიშნული ფაქტორის მნიშვნელობა იზრდება იმ შემთხვევაში, თუ საწარმო წარმოადგენს მრავალეროვნული სტრუქტურის მქონე თანამშრომლების ერთობას. ჩვენი კვლევების ფარგლებში გამოიყოფა ორგანიზაციაში ეთნო–კულტურული ურთიერთობების მართვის ინსტრუმენტული, ფსიქოლოგიური და მოტივაციური მიდგომები;

მართვის სოციოლოგიის პრობლემურ ველში ეთნო–კულტურული ურთიერთობების შესწავლა საშუალებას იძლევა, ონტოლოგიურ ასპექტში გამოვიკვლიოთ ორგანიზაციის რეალური მმართველობითი პრაქტიკა, ხოლო გნოსეოლოგიურ ასპექტში – ადამიანების მართვის პროცესები, ურთიერთობების მართვა, შედეგების მართვა და ორგანიზაციაში სისტემების მართვა;

სტრუქტურული ფუნქციონალიზმის შემეცნებითი შესაძლებლობები საშუალებას იძლევა, გამოვავლინოთ თანამშრომლებს შორის ურთიერთქმედების პრინციპები, ეთნო–კულტურული ურთიერთობების სტრუქტურული ელემენტები, თანამედროვე შერეულ საწარმოებში თამაშრომლების მოტივაციის მახასიათებლები და ხასიათი.

## დისერტაციის შესრულება:

მომზადდა დოქტორანტურაში სწავლის დებულებით გათვალისწინებული და დაცული ორი თემატური სემინარი:

1. „საწარმოს მატერიალური რესურსების მართვა“. თარიღი: 06.07.2016წ.
2. „ადგილობრივი კომპანიების ინტერნაციონალიზაციის პროცესი“. თარიღი: 16.02.2017წ.

და სამი კოლოქვიუმი:

1. „კულტურული თავისებურებები და მათი დამოკიდებულება ბიზნეს ურთიერთობებზე“. თარიღი: 06.07.2016წ.
2. „საქმიანი მოლაპარაკების პროცესის წარმოება კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით“. თარიღი: 16.02.2017წ.
3. „საერთაშორისო და ადგილობრივი კომპანიის მენეჯმენტის კულტურული თავისებურებები და მათი ზეგავლენა მმართველობით სტილზე“. თარიღი: 12.07.2017წ.

**ნაშრომში ფორმულირებული ძირითადი დებულებები ასახულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ შემდეგ პუბლიკაციებში:**

1. ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა“. ISSN 2587-4713. მთავარი რედაქტორი: რ.შენგელია. სტუ დოქტორანტი: მარიამ ყიფშიძე. სტატია: „მოლაპარაკების პროცესის სწორი ფორმირება კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით“. აპრილი - მაისი, 2018წ. გვ. 235-245.
2. ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა“. ISSN 2587-4713. მთავარი რედაქტორი: რ.შენგელია. სტუ დოქტორანტი: მარიამ ყიფშიძე. სტატია: „ვირტუალური კომუნიკაციის საქმიან ურთიერთობებზე ზეგავლენის დადებითი ფაქტორები“. აპრილი-მაისი, 2018 წ. გვ. 218-225.

3. დოქტორანტი: მარიამ ყიფშიძე. სტატია: „ადგილობრივ ორგანიზაციებში კულტურული ღირებულებების ზეგავლენა მმართველობით სტილზე“

**დისერტაციის ძირითადი დებულებები წარდგენილი იყო შემდეგ საერთაშორისო სამეცნიერო და სამეცნიერო -პრაქტიკულ კონფერენციებზე:**

1. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“. ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი: მათა ჩეჩელაშვილი. სტუ დოქტორანტი: მარიამ ყიფშიძე. „კულტურათაშორის ურთიერთობა და კონფლიქტები“. საქართველო, თბილისი. 25-26 მაისი, 2018 წელი.