

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

*ხელნაწერის უფლებით*

ლაშა კაკულია

შედარებითი მენეჯმენტი ბიზნესის მართვის თანამედროვე  
სისტემაში

სადოქტორო პროგრამა – ბიზნესის ადმინისტრირება

შიფრი – 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაციის

აკტორეფერატი

თბილისი

2020 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი  
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: ასოცირებული პროფესორი ნატო ჩიკვილაძე

რეცენზენტები: -----

-----

დაცვა შედგება 2020 წლის ” \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_, \_\_\_ საათზე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ადმინისტრირების,  
საჯარო მმართველობისა და მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო  
სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე,  
კორპუსი VI, აუდიტორია -----,  
მისამართი: თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკასა და საქართველოს  
ტექნიკური უნივერსიტეტის ვებ გვერდზე ([www.gtu.ge](http://www.gtu.ge))

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი

პროფესორი: / ლ. კოჭლამაზაშვილი/

## Summary

dissertation thesis "Comparative Management in Modern System of Business Management" consists of an introduction and four chapters.

The introduction substantiates the topicality of the topic stemming from the in-depth processes in the world economy. These are globalization, internationalization of business, the convergence of economic systems, the increasing human role in governance. Business practices show that one of the main reasons for the bankruptcy of enterprises is the unsatisfactory level of management. That is why management optimization issues, the application of best Georgian and foreign practices are becoming more pressing today.

Interest in management science goes beyond national boundaries. With the accession of Georgia to the world business community, the importance of civilized competition within the country is constantly increasing. The agenda includes how to properly evaluate the foreign experience, which is useful to convey, and what harmful, managerial habits are needed to bring into practice their own experience and achievements in world science and practice.

The importance of comparative management is directly attributable to Georgia's need to enter the world markets, the activation of foreign companies in the domestic markets, the need to recognize Georgian companies as capable of doing business abroad, and the need to raise the international rating of Georgian companies. All this requires a higher, qualitatively different level of management.

Tasks to the Georgian economy cannot be resolved without further improvement of Georgian management, including at the expense of other countries' experience. The government's report on Georgia's economic development noted that the idea of doubling the gross domestic product "helps ensure that authorities and economic experts have already taken a different view of foreign countries in terms of their economic policies and experiences. It has evolved from a foreign experience from complete disinterest to a major interest."

With the internationalization of business, the forms of cooperation between Georgian and foreign companies are increasingly diverse. In order to be able to compete or even collaborate with foreign firms, a good knowledge of their specifics is essential. There has been a need to determine the effectiveness, or, at the very least, the weaknesses of firms' own management mechanisms and others, the development of strategies and organizational structures, staffing policies, the interaction with partners, the development of internal reserves systems, etc. Sh. Incl.

It is important to assess the national peculiarities and advantages of the Georgian management experience, which are already rapidly emerging in the context of socio-economic transformation. It is possible to put this into practice, in comparison to others, with more successful and less competitive companies and countries. Therefore, the problem of a deeper understanding of the experience of organizational and management world practice has become acute.

In the introduction, the author defines the aims and objectives of the research, the subject and object of the research, the state of the study of the topic, the scientific novelty of the work, the practical importance of the work.

The first chapter of the thesis, "The Concept, Essence, and Perspectives of Comparative Management", discusses the objective necessity of comparative management in the management system, business culture as a key element of comparative management and comparative analysis of the most popular models of modern management.

In the second chapter of the thesis "The Economic and Social Role of Comparative Management", the author examines the interconnectedness of business cultures in different countries as a reserve of business competitiveness and explores the possibility of applying progressive overseas experience in Georgian enterprises; It also explores the socio-economic aspects of implementation.

In the third chapter of the thesis, "The Comparative Management Potential: Ways to Use It in Georgia," the author discusses the characteristics of business culture in Georgia, Georgia's business culture and its impact on national management style; Explores motivation management in the context of comparative management in Georgia.

### **სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება**

საკვლევი თემის აქტუალობა განპირობებულია მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე სიღრმისეული პროცესებით. ესაა გლობალიზაცია, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია, ეკონომიკური სისტემების დაახლოება, მართვაში ადამიანის როლის ზრდა. ბიზნეს პრაქტიკა აჩვენებს, რომ საწარმოთა გაკოტრების ერთერთ მთავარ მიზეზს წარმოადგენს მენეჯმენტის არაადაამაკ-მაყოფილებელი დონე. ამიტომაც დღეს აქტუალური ხდება მართვის ოპტიმიზაციის საკითხები, საუკეთესო ქართული და უცხოური პრაქტიკის გამოყენება.

მართვის მეცნიერებისადმი ინტერესი ცდება ეროვნულ საზღვრებს. მსოფლიო საქმიან თანამეგობრობაში საქართველოს გაწევრიანებასთან ერთად ქვეყნის შიგნით მუდმივად მატულობს ცივილიზებული კონკურენციის მნიშვნელობა. დღის წესრიგში დგება საკითხი, თუ როგორ უნდა შეფასდეს სწორად უცხოური გამოცდილება, რისი გადმოღებაა სასარგებლო, ხოლო რისი - მავნე, მენეჯერის რა ჩვევები არის აუცილებელი იმისთვის, რათა პრაქტიკაში შეჯერდეს საკუთარი გამოცდილება და მსოფლიო მეცნიერებისა და პრაქტიკის მიღწევები.

შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა უშუალოდ საქართველოსათვის განპირობებულია მისი მსოფლიო ბაზრებზე გასვლის აუცილებლობით, სამამულო ბაზრებზე უცხოური კომპანიების საქმიანობის გააქტიურებით, საზღვარგარეთელი კონტრაქტების მიერ ქართული კომპანიების საქმიანი ქმედუნარიანობის აღიარების აუცილებლობით, ქართული კომპანიების საერთაშორისო რეიტინგის ამაღლების საჭიროებით. ყოველივე ეს მოითხოვს

მენეჯმენტის უფრო მაღალ, ხარისხობრივად განსხვავებულ დონეს.

საქართველოს ეკონომიკის წინაშე დაყენებული ამოცანების გადაწყვეტა შეუძლებელია ქართული მენეჯმენტის შემდგომი სრულყოფის გარეშე, მათ შორის სხვა ქვეყნების გამოცდილების ხარჯზეც. ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციასთან ერთად, თავისი ფორმებითა და ხასიათით სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება თანამშრომლობა ქართულ და უცხოურ კომპანიებს შორის. იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს უცხოურ ფირმებთან ღირსეული კონკურენცია ან თუნდაც თანამშრომლობა, აუცილებელია მათი სპეციფიკის კარგად ცოდნა. გაჩნდა ეფექტიანობის განსაზღვრის აუცილებლობა, ან, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ფირმების მართვის მექანიზმების საკუთარი და სხვათა სისუსტეების, სტრატეგიების შემუშავებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების, საკადრო პოლიტიკის, პარტიორებთან ურთიერთქმედების, განვითარების შიდა რეზერვების მოქმედებაში მოყვანის სისტემის და ა. შ. ჩათვლით.

მნიშვნელოვანია მართვის ქართული გამოცდილების ეროვნული თავისებურებებისა და უპირატესობების შეფასება, რომელიც ისედაც სწრაფად იბადება სოციალურ-ეკონომიკური ტრანსფორმაციის პირობებში. შესაძლებელია ამის პრაქტიკაში რეალიზება, სამამული გამოცდილების სხვებთან შედარებით – უფრო წარმატებულ და ასევე ნაკლებად კონკურენტუნარიან კომპანიებთან და ქვეყნებთან. აქედან გამომდინარე, მწვავედ დადგა ორგანიზაციული და მართვის მსოფლიო პრაქტიკის გამოცდილების უფრო ღრმად გააზრების პრობლემა.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** კვლევის მიზანს წარმოადგენს შედარებითი მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის ფორმირების მეცნიერული ამოცანის გადაწყვეტა. როგორც ცნობილია, მეთოდოლოგია – ეს არის სწავლება საქმიანობის სტრუქტურის, ლოგიკური ორგანიზაციის, მეთოდებისა და საშუალებების შესახებ.

დასახული მიზნის რეალიზაცია განაპირობებს შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტას:

- ბიზნესის მართვის სისტემის შედარებითი მენეჯმენტის შინაარსის

დაზუსტება, მისი პრაქტიკული გამოყენების ძირითადი მიმართულებების გამოყოფა;

- შედარებითი მენეჯმენტის, როგორც საწარმოების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების ფაქტორის, მნიშვნელობის, სპეციფიკისა და გამოყენების სფეროების განსაზღვრა;
- ქართული საქმიანი კულტურის თავისებურებების შესწავლა ისტორიულად დაგროვილი გამოცდილების გათვალისწინებით, მის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა;
- საწარმოს მართვის რეკომენდაციების შემუშავება და მათი პრაქტიკაში აპრობირება შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენების საფუძველზე და მართვის კონცეპტუალური მოდელის შეთავაზება;
- მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების მიხედვით ქართულ საწარმოებში არსებული მართვის სისტემის პრინციპულ განსხვავებების გამოვლენა განვითარებული ქვეყნების მართვის სისტემებთან შედარებით;
- შედარებითი მენეჯმენტის შესაძლებლობების გამოყენების გზების კვლევა ქართული ეკონომიკის დარგებში.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საწარმოს მართვის სისტემის, როგორც ეროვნული საქმიანი კულტურისათვის დამახასიათებელი მიდგომების, მეთოდებისა და მართვის ტექნოლოგიების ერთიანობის, შესწავლა.

კვლევის საგანს წარმოადგენს მართვის სისტემების ცვლილების პროცესი კროს-კულტურული ფაქტორების (ერთობლივი ბიზნესის განხორციელება, საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობა, უცხოური ტექნოლოგიებისა და მიდგომების გამოყენება ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით) ზეგავლენით.

**თემის შესწავლის მდგომარეობა.** შედარებითი მენეჯმენტი წარმოადგენს შედარებით ახალ მიმართულებას მართვის მეცნიერებაში. ამ დარგში შრომების მნიშვნელოვანი ნაწილი უცხოელი ავტორების მიერ დაწერილია

90-იან წლებში. უმნიშვნელოვანეს უცხოენოვან ლიტერატურას შორის ამ მიმართულებით შეიძლება დასახელდეს ჯ. დისტეფანოს, რ. ინგლხარტის, ტ. პარსონსის, მ. როკიჩის, მ. ტაიების, ა. ტრაპენაარსის, გ. ჰოფსტედეს, შ. შვარცის ნაშრომები.

თეორიული ბაზა წარმოდგენილია რიგ შრომებში, მაშინ, როდესაც შედარებითი მენეჯმენტის პრაქტიკულმა ასპექტებმა, განსაკუთრებით საქართველოსთან მიმართებაში, ვერ ჰპოვეს სათანადო განვითარება. ჩატარებული კვლევის მიზანშეწონილობა განპირობებულია იმით, რომ შედარებითი მენეჯმენტის პრობლემა ქართულ პრაქტიკაში განეკუთნება სუსტად დამუშავებულთა რიცხვს. აღნიშნული პრობლემატიკის განმაზოგადებელი მონოგრაფიულ ნამუშევართაგან არის მხოლოდ 2016 წელს გამოცემული „შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“, რომელიც ეკუთნის სტუ პროფესორებს ე. ბარათაშვილს, მ. ჩეჩელაშვილს, ი. მახარაშვილს, თ. ღამბაშიძესა და სხვებს. გარდა ამისა, ჩვენ შევისწავლეთ ამავე და სხვა ავტორების ხელმძღვანელობით მომზადებული სადოქტორო დისერტაციები და მათი სამეცნიერო სტატები, რომელიც ეხება როგორც ეროვნული საქმიანი კულტურის თავისებურებებს, ისე მართვის უცხოურ გამოცდილებას და მისი საქართველოში გამოყენების შესაძლებლობებს.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** კვლევის პროცესში მიღებულია შემდეგი მეცნიერული მიგნებები:

1. დაზუსტებულია ცნების „შედარებითი მენეჯმენტი“ შემადგენელი ელემენტების - მენტალიტეტის, კროსკულტურული ურთიერთობებისა და სხვა შენაარსი და ადგილი ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში, დახასიათებულია მათი გამოყენების ძირითადი მიმართულებები;
2. შემუშავებულია შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალის გამოყენებითი მოხმარების პრინციპები საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით;
3. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მენეჯმენტის თავისებურებების კომპლექსური ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბებული და მეცნიერულად დასაბუთებულია რეკომენდაციები საწარმოების მართვის

ხარისხობრივად სრულყოფისათვის;

4. გამოვლენილია ეროვნული საქმიანი კულტურის თავისებურებები, შემუშავებულია მათი კლასიფიკაცია, შესწავლილია ამ თავისებურებების გავლენა სამამულო საწარმოების საქმიანობის შედეგებზე, შეტანილია წინადადებები ამ სფეროში არსებული ხარვეზების აღმოსაფხვრელად;
5. დადგენილია მართვის ორგანიზაციის სპეციფიკა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების (დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღების, პერსონალის მართვის, კონტროლის და ა. შ.) მიხედვით ქართულ და უცხოურ კომპანიებში; დასაბუთებულია ობიექტური მიზანშეწონილობა და ნაპოვნია მიდგომები ადგილობრივ საწარმოებში უცხოური მიდგომების გამოსაყენებლად ქართული სპეციფიკის გათვალისწინებით;
6. შემუშავებულია ღონისძიებების კომპლექსი შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში ყველაზე შედეგიანი სიახლეების გამოყენებისათვის მართვის საკვანძო საკითხების მიმართ (პერსონალის მართვა, რისკები, სტრატეგიული დაგეგმვა).

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** კვლევის თეორიული ბაზა შეადგინა უცხოელი და ქართველი ავტორების მეცნიერული პუბლიკაციები, მათ შორის ფუნდამენტური მონოგრაფიული ნამუშევრები, პერიოდიკა, საკვლევ თემაზე სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციებისა და სემინარების მეთოდოლოგიური მასალები, ნორმატიული დოკუმენტები.

კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს დიალექტიკური მეთოდი და ძირითადი მეცნიერული მიდგომები, კერძოდ, სისტემური, კომპლექსური, ინტეგრაციული, მრავალფუნქციური, დინამიური; ემპირიული კვლევის მეთოდი, ლოგიკური ანალიზისა და ინტერვიუების მეთოდი, შედარებითი ანალიზი. სამუშაოს ჩატარებისას გამოყენებულ იქნა შემდეგი კვლევითი მეთოდები: მსხვილი კომპანიების მენეჯერების საექსპერტო გამოკითხვა, დოკუმენტური ინფორმაციის კონტენტ-ანალიზი.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა** მდგომარეობს მასში არსებული დასკვნებისა და რეკომენდაციების გამოყენების შესაძლებლობაში კლასტერების მექანიზმების, ინსტრუმენტების და სტრატეგიების განვითარე-



ბისათვის, ტერიტორიული პროექტებისა და პროგრამების, აგრეთვე რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის კლასტერული კომპონენტების შექმნისათვის და რეგიონული ეკონომიკის ბიზნეს-ლოკალიზაციების ისფრასტრუქტურის უზრუნველყოფისათვის.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** ნაშრომი შესრულებულია 147 გვერდზე, შედგება შესავლის, ოთხი თავისა და დასკვნისაგან. ახლავს დანართები.

## **სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი შინაარსი**

### **თავი 1. შედარებითი მენეჯმენტი და მისი პოპულარული მოდელები**

#### **1.1. საქმიანი კულტურა, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი**

შედარებითი მენეჯმენტი გულისხმობს ბიზნესის წარმოების ეროვნული თავისებურებების შესწავლას, შესაბამისად, საქმიანი კულტურა არის ცენტრალური დებულება შესასწავლი საგნის ფარგლებში და წარმოადგენს პრინციპების, ტრადიციებისა და ქცევითი სტერეოტიპების კომპლექსს ბიზნესის წარმართვის პროცესში.

კულტურას გააჩნია მრავალდონიანი სტრუქტურა, რაც ასახავს მისი ფუნქციების მრავალფეროვნებას ნებისმიერი საზოგადოების ცხოვრებაში. მოკლედ ჩამოვთვლით კულტურის ძირითად ფუნქციებს: საინფორმაციოს, შემეცნებითს, ნორმატიულს, მანიშნებელს და ღირებულებითს.

კულტურის ზემოქმედებით ფორმირდება მენტალიტეტი, რომელიც ძალზე მნიშვნელოვან ცნებას წარმოადგენს ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის ფორმირებისათვის. ფაქტიურად, ყველა თანამედროვე მეცნიერი თანხმდება იმაზე, რომ ეროვნული და რეგიონული მენტალიტეტი – უმთავრესი ფაქტორია, რომელიც ზემოქმედებს მართვის ფორმებზე, ფუნქციებზე და სტრუქტურაზე. გარდა ამისა, მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის არსებობს უფრო ღრმა, არსებითი ურთიერთკავშირი, რომელიც ვლინდება მენეჯმენტისა და მენტალიტეტის შესაბამისობს პრინციპში.

ჩვენი შეხედულებით, *მენტალიტეტი წარმოადგენს ერის ქცევის ფსიქო-*

ლოგიური თავისებურებების სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კომპლექსს, რომელიც ქვეყნის ხანგრძლივი ევოლუციის პროცესში ყალიბდება ბუნებრივი, ისტორიული, ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორების ზემოქმედებით.

კულტურა და მენტალიტეტი, ახდენენ რა უძლიერეს გავლენას ყოველდღიური პრაქტიკულ საქმიანობაზე, იმყოფებიან უწყვეტ კავშირში მენეჯმენტთან. კულტურის ზოგიერთი მახასიათებლები წარმოშობს განსაკუთრებულ მიდგომებსა და ტრადიციებს მართვის სფეროში;

- ეროვნული კულტურების შეფასების უამრავი მიდგომის არსებობა მათი სხვადასხვა კრეტერიუმით შეფასების, მართვის კულტურების მრავალმხრივად გამოკვლევის საშუალებას იძლევა, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზებას.

- სავარაუდოა, რომ შედარებითი მენეჯმენტის შემდგომი განვითარების შედეგად უახლოეს წლებში გამოყოფილი იქნება „ცენტრალური ღერძი“, რომლის გარშემოც აიგება საქმიანი კულტურის ყველა დანარჩენი თეორია;

- არსებობს ობიექტური ფაქტორების მთელი რიგი, რომლებიც გავლენას ახდენენ საერთაშორისო ბიზნესზე და შედარებით მენეჯმენტზე. ამ უკანაკნელის ორგანიზებისას აუცილებელია ყოველი ამ ფაქტორის გავლენის გათვალისწინება.

## 1.2. თანამედროვე მენეჯმენტის ყველაზე პოპულარული მოდელების შედარებითი ანალიზი

მენეჯმენტის იაპონური და ამერიკული მოდელები წარმოადგენს ორ დასრულებულ მოდელს, რომლებიც ეკუთნიან ეკონომიკურად ყველაზე უფრო წარმატებულ სახელმწიფოებს. ეს წარმატება სწორედ მართვაში უპირატესობის წყალობით იქნა მიღწეული. მიუხედავად ამა თუ იმ მოდელის ეფექტიანობისა, ბევრ რამეში ისინი დიამეტრულად განსხვავებულია და ეფუძნება ალტერნატიულ ღირებულებებს, მთლიანობაში ასახავენ რა დასავლურ და აღმოსავლურ მმართველობით აზრს. ერთ შემთხვევაში ღირებულებათა სისტემა არის მიღწევად-ინდივიდუალისტური, მეორეში – მიღწევად-კოლექტივისტური.

მართვის იაპონური სისტემა წარმოადგენს აზიური მენეჯმენტის ნაწილს, რომლის საფუძველში დევს „შრომაგოლიზმი“, ლოიალობა, ჰარმონია. ინტერესი ამ მოდელისადმი მკვლევართა მხრიდან ნაკარნახევია მისი მაღალი ეფექტიანობით, რაც პირველ რიგში ამტკიცებს ისტორიულ ფაქტს, რომ იაპონია გამოვიდა უმძიმესი ომისშემდგომი კრიზისიდან. ქვეყნიდან, რომელშიც ერთიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე შეადგენდა 118 დოლარს, იაპონელებმა შექმნეს ეკონომიკურად ერთერთი უმსხვილესი სახელმწიფო. მართვის იაპონური სისტემა ყველაზე სრულად ითვალისწინებს საკუთარი ერის კულტურულ თავისებურებებს, იმავდროულად საკმაოდ აქტიურად იყენებს სხვა ქვეყნების მიღწევებს.

იაპონურ მართვის ყველაზე ცნობილ ინსტრუმენტებს შეიძლება მივაკუთნოთ „კერეიცუ“, „კაიძენი“, „თამაშრომელთა სამუდამო დაქირავება“, „5C“, TQM (Total Quality Management - ხარისხის ერთიანი მართვა), „კანზანი“, TPM (დანადგარების სამრეწველო მომსახურეობა მთელი პერსონალის მონაწილეობით), JIT (Just-In-Time, ზუსტად ვადაში), Target Costing და სხვა.

ამერიკული მენეჯმენტი წარმოადგენს მართვის ალტერნატიულ სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია პრაგმატიზმსა და ინდივიდუალიზმზე, ასევე ლიდერობაზე, სადაც, როგორც ნებისმიერ ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინდივიდუალურ გაბედულებას, კონკრეტული მენეჯერის მიერ გადაწყვეტილების მიღებას და პასუხისმგებლობას.

პერსონალის მართვის სისტემა მხედველობაში იღებს მუშაკების პატივმოყვარეობის დონეს, მათ შესაძლებლობებსა და უნარებს, ხოლო მთავარი მახასიათებელია ამერიკელების სწრაფვა გამდიდრებისაკენ, რაც აქტიურად გამოიყენება სისტემის მიერ. მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიიღება მკაცრად ინდივიდუალურად, რადგანაც მოცემულ სისტემაში ამოცანაა არა მხოლოდ ხალხთან, პიროვნებებთან მუშაობა, სამუშაო პროცესი მკაცრადაა რეგლამენტირებული და კონტროლდება ხელმძღვანელის მიერ, მომუშავეთა დაწინაურება სამსახურში დამოკიდებულია ფირმაში მათ საკუთარ წვლილზე. საწარმოს ფუნქციონირებისათვის, საერთო მიზნის მისაღწევად არსებობს მოქმედებების, მოვალეობების და პასუხისმგებლობის

მკაფიო რეგლამენტაცია. ინდივიდუალური მიზნების მიღწევა თითოეული თანამშრომლის მიერ ხდება მთელი მმართველი პერსონალის წარმატებისა და შეფასების საზომი. ფაქტიურად, ყველა მკვლევარი აღიარებს ამერიკული მენეჯმენტის ეფექტიანობას, მიუხედავად ამისა, ძალიან ბევრი აკრიტიკებს მას ისეთი ნიშნებისათვის, როგორებიცაა გადამეტებული აგრესიულობა, მოგებაზე ორიენტაცია როგორც ფირმის არსებობის ერთადერთი მიზანი, ხისტი ინდივიდუალიზმი. როგორც საქმიანი კულტურების აღიარებული მკვლევარები კ. ჰაპტენ-ტერნერი და ა.ტროპერაანსი აღნიშნავენ, ამერიკული კულტურა ტრადიციულად მოიცავს მოგების რწმენას, რომელიც წარმოადგენს საქმიანობის ერთადერთ და უძლიერეს მოტივატორს, მაგრამ ეს სტრატეგია შეიცავს უამრავ ნაკლსაც.

მენეჯმენტის ამერიკული სისტემა არ აღმოჩნდა აღქმადი მართვის იაპონური ფორმებისა და მეთოდების გამოსაყენებლად. ამის ძირითადი მიზეზი აღმოჩნდა განსხვავებები საბაზისო წარმოდგენებზე და ღირებულებებზე.

თავისი სპეციფიკის წყალობით იაპონია აღმოჩნდა უფრო აღქმადი ამერიკული მიგნებების მიმართ. ჩვენი აზრით, ეს აიხსნება ორი ფაქტორით:

ჯერ ერთი, იაპონური ერის მაღალი შეგუებადობით და მოქნილობით: „იაპონელი რწმენით ქრისტიანია, ფილოსოფიით - ბუდისტი და საზოგადოებაზე შეხედულებით - სიონისტი“;

მეორე. იაპონური მენტალიტეტის ცვლილება ინდივიდუალიზმის მიმართულებით. ცვლად იაპონურ მენტალიტეტში აღინიშნება სწრაფვა პირადი თავისუფლებისაკენ, სულ უფრო ნათელ გამოხატულებას იღებს პრაგმატიზმი, ხდება კორპორაციული სულის ერთგვარი უარყოფა.

## **თავი 2. შედარებითი მენეჯმენტის ეკონომიკური და სოციალური როლი**

### **2.1. სხვადასხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების მიერ ურთიერთ-გამდიდრება როგორც ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის რეზერვი**

შედარებითი მენეჯმენტის არსი ვარაუდობს სხვადასხვა საქმიანი კულტურის არსებობასა და ურთიერთქმედებას, ხოლო მსოფლიო ეკონომი-

კების განვითარება ახდენს ამ მიმართულების პრაქტიკული მხარის ფორსირებას, სხვადასხვა ქვეყნის ურთიერთქმედების გაძლიერებას, მათ შორის მართვის საკითხებშიც.

ტექნოლოგიების გადატანა ერთი კულტურული გარემოდან მეორეში ხდება თანამედროვე მენეჯერების საქმიანობის განუყოფელ შენადგენელი. როგორც უკვე იყო აღნიშნული ამ გამოკვლევაში, გამოცდილების გაზიარების სფეროში გზის გამკვალავები იყვნენ ისეთი ქვეყნები, როგორებიცაა აშშ და იაპონია. დღეისათვის ამ მოვლენის მასშტაბები გაცილებით გაფართოვდა.

სხვადასხვა ქვეყნების ურთიერთქმედება ძლიერდება და უნდა აღინიშნოს, რომ შედარებითი მენეჯმენტი აუცილებელია შემდეგ მიზეზთა გამო:

1. **მუშაობის ორგანიზება საერთაშორისო კომპანიებში.** მათი რიცხვი სწრაფად იზრდება. ზოგიერთი მონაცემით, პროდუქციის უკვე 40%-ზე მეტი იწარმოება ინტერნაციონალური კომპანიების მიერ. პერსონალი ამ შემთხვევაში წარმოადგენს სპეციალისტების მრავალეროვან ჯგუფს, რომლის ორგანიზებაც ისეა საჭირო, რომ მაღალი იყოს მთელი კომპანიის ეფექტიანობა;
2. **ერთობლივი პროექტების განხორციელება, თანამშრომლობა უცხოელ ბიზნეს-პარტნიორებთან.** უცხოელ მენეჯერებთან გრძელვადიანი თანამშრომლისას აუცილებლად ხდება ახალი მიდგომების, მექანიზმებისა და იდეების შეთვისება, სტერეოტიპების მსხვრევა;
3. **მართვაში უცხოური პრინციპებისა და მიდგომების მიზანმიმართული გამოყენება,** რაც შესაძლებელია უცხოელი სპეციალისტების მოწვევით ან ხელმძღვანელობის მიერ ახალი ტექნოლოგიების სტრატეგიის შემუშავებით.

## **2.2. პროგრესული საზღვარგარეთული გამოცდილების გამოყენება ქართულ საწარმოებში: სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტები**

საჭიროდ ვთვლით შემდეგი მომენტების გამოყოფას:

- პირველ რიგში, ქართული ეკონომიკის შემდგომი ინტერნაციონალი-

ზაცია იწვევს საქართველოში უცხოური და ერთობლივი საწარმოების რიცხვის ზრდას, სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება საერთაშორისო თანამშრომლობის ფორმები. ეს ხელს უწყობს საქართველოს მსო-ში საქმიანობის განზრახვას, შეზღუდვების მოხსნას საქართველოში უცხოური ფირმების სხვადასხვა სფეროების საქმიანობაზე (სადაზღვევო, საბანკო საქმე და ა. შ.) და მთელი რიგი სხვა ფაქტორები;

- გადიან საერთაშორისო ბაზრებზე და უახლოვდებიან საერთაშორისო სტანდარტებს მსხვილი ქართული საწარმოები და კორპორაციები (რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ საზოგადოების ცხოვრებაზე). ამ კომპანიების საქმიანობის მასშტაბები სცდება საქართველოს ფარგლებს, რაც ამაღლებს შედარებითი მენეჯმენტის, როგორც ინტერნაციონალურ ეკონომიკაში გამტარის როლს;

- ადამიანის ფაქტორის როლის გაზრდა. საქართველოში დღეისათვის აღინიშნება პროფესიონალი მენეჯერების ნაკლებობა მაშინ, როდესაც მათი არსებობა წარმოადგენს აუცილებელ ელემენტს ნებისმიერი სახელმწიფოს განვითარებისათვის. ქართული ეკონომიკის ზრდა პირდაპირ არის დამოკიდებული ადამიანურ რესურსებზე.

გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ქართულ საწარმოებში არ არის საკმარისად დამუშავებული პერსონალის შერჩევის, შეფასების, სწავლების, მოტივაციისა და წახალისების პროცესები. ამასთან ერთად, თანამშრომელთა საქმიანობისათვის ადექვატური პირობების შექმნას შეუძლია დახმარება მისი შედეგიანობის გაზრდაში, შემოქმედებითი უნარების გახსნაში, ფირმისადმი ლოიალობის ამაღლებაში და ა. შ

ზემოთ ჩამოთვლილ მაჩვენებლებთან ერთად, შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა უშუალოდ საქართველოსათვის მოცემულ მომენტში განისაზღვრება შემდეგი წანამდგრების არსებობით:

**პირველი.** ქართული ბიზნესი უკვე შეეჯახა კროს-კულტურული ხასიათის პრობლემებს, რომლებმაც კითხვის ქვეშ დააყენეს ქართული და უცხოური კაპიტალის ბევრი საერთაშორისო წამოწყება.

**მეორე.** ძალზე აქტუალურია მენეჯმენტის ანგლო-საქსური მოდელის ან

„იდეოლოგიის“ გამოყენების საკითხი, რომელსაც ყველაზე ხშირად იყენებენ საქართველოში და რომელიც ხშირად აწყდება მთელ რიგ სიძნელეებს. პრობლემა იმაშია, შეიძლება თუ არა ჩვენთან მისი გამოყენება. და თუ შეიძლება - როგორ.

**მესამე.** უკანასკნელი წლების გამოცდილება ნათლად აჩვენებს, რომ ეკონომიკური ზრდა შეუძლებელია მენეჯმენტის საკუთარი, ქართული მოდელის, მართვის სამამულო სისტემების სრულყოფის გარეშე. მართვის ადეკვატური მოდელის შემუშავება წარმოადგენს აუცილებელ პირობას შემდგომი ეკონომიკური ზრდისათვის.

თანამედროვე საქართველო იმყოფება ეკონომიკური განვითარების საკუთარი მოდელის ძიების რთულ მდგომარეობაში. დღეისათვის არსებობს ქართული მენეჯმენტის შემდგომი განვითარების რამდენიმე თეორია: პირდაპირი კოპირების კონცეფცია, მენეჯმენტის საკუთარი სისტემის შექმნის კონცეფცია, უცხოური გამოცდილების ნაწილობრივი გამოყენების კონცეფცია, კადრების მართვა.

### **თავი 3. შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალი და გამოყენების მიმართულებები საქართველოში**

#### **3.1. საქმიანი კულტურის თავისებურებები საქართველოში**

მმართველობით ქცევაში ცვლილება გამოიწვია მართვის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ, რომელმაც აიძულა ადამიანები, გადაეხედათ თავიანთ მოძველებულ პრინციპებისათვის. დღეს საქართველოში თანამედროვე საქმიანი კულტურის მრავალი უარყოფითი ნიშნის და, მათ შორის საქმიანი ეთიკის დაბალი დონის, მთავარი მიზეზი არის ის, რომ, ინსტიტუციური სფეროს ნელი განვითარება არ შეესაბამება ფასეულობათა სისტემაში პრინციპულ და მკვეთრ ცვლილებებს, როცა სოციალისტური სისტემა, რომელიც კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალური ღირებულებების არარსებობას ქადაგებდა, შეიცვალა სხვა, ინდივიდუალურ ინიციატივაზე და პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული საბაზრო სისტემით. უნდა აღინიშნოს

ის ფაქტი, რომ რადიკალურ ცვლილებებს ადეკვატური განვითარება არ ახლდა თან არც პოლიტიკაში, არც ეკონომიკაში და არც სოციალურ სფეროში, რამაც გამოიწვია აღრევა განმარტებებში და ღირებულებებში.

დღეს მიმდინარეობს ნეგატიური მოვლენების დაძლევის პროცესი, რომელსაც ბიზნესში სტრუქტურირებას უწოდებენ. იგი მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს: ბიზნესმენტა პროფესიული კომპეტენტურობის დონის ამაღლება ბიზნესის სფეროსათვის პროფესიული განათლებისა და გადამზადების სისტემების განვითარების ხარჯზე; ქართულ ბიზნესში პრიორიტეტების ფორმირება და თანმიმდევრული შენარჩუნება, რომლებიც ემყარება ქართული ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის იდეას; ბიზნესის ქართული ეროვნული მოდელის ფორმირება და მისი ინტეგრაცია საერთაშორისო ბიზნესისა და მსოფლიო ბაზრის გლობალურ სივრცეში; ქართული ბიზნესის კრიმინალიზაციისა და ქართველი ბიზნესმენების კანონისადმი უპატივცემულობის მოვლენების დაძლევა.

### **3.2. ქართული საქმიანი კულტურა და მისი გავლენა მართვის ეროვნულ სტილზე**

საქართველოს საქმიან კულტურას მრავალსაუკუნოვანი ისტორია აქვს. ქართველი ხალხის მრავალი თვისება, რომელიც აქამდე გავლენას ახდენდა მის ხასიათზე, აიხსნება ისტორიულ-გეორგრაფიული ფაქტორებით. მიმზიდველმა გეოპოლიტიკურმა მდებარეობამ და უცხოელი დამპყრობლების მუდმივმა სწრაფვამ, ხელში ჩაეგდო ჩვენი ტერიტორია და ესარგებლათ ამ პრივილეგიით, განავითარა ქართველებში დაუცველობის კომპლექსი, რამაც გამოიწვია კოლექტივიზმი, ხოლო მრავალი წლის მანძილზე მუდმივმა დუბლირებულმა ექსპანსიამ გამოიწვია ლავირების უნარის განვითარება და ინიციატივიანობის შემცირება. კლიმატური პირობები აიძულებდა ხალხს, წლის დიდი ნაწილის განმავლობაში ყოფილიყო უქმად, ხოლო დარჩენილ პერიოდში ძლიერ ემუშავათ. ამდენად, მართვის ქართული სტილისათვის დამახასიათებელია ქართული მენტალიტეტის შემდეგი თავისებურებები:

1. დამოკიდებულება სიმდიდრის მიმართ.



2. ძალაუფლების დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი.
3. კოლექტივიზმის უპირატესობა ინდივიდუალიზმზე.
4. გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი დონე.
5. საქმიანი კულტურის ქალურობა.
6. პოლიაქტიური კულტურებისათვის დამახასიათებელი დამოკიდებულება დროსთან.
7. მართლმადიდებლობის ზეგავლენა ქართულ საქმიან კულტურაზე.

### **3.3. ქართულ ორგანიზაციებში მოტივაციის მართვა შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში**

საქართველოს მიაკუთნებენ ისეთ კულტურას, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება. დროსთან დამოკიდებულება განსაზღვრავს დაგეგმვისადმი მიდგომას, მომავალში ინვესტირებას, დანაზოგის შექმნას. შედეგების მიხედვით თუ განვიხილავთ, მოცემულ ორგანიზაციებში მომავალზე ორიენტირებული ქმედებების წახალისებას საჭიროდ მხოლოდ 42% მიიჩნევს. ეს დაბალი მაჩვენებელია.

ჩვენთვის მნიშვნელოვანი იყო იმის გამოკვლევა, თუ რამდენად სწორად ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომელთა მოტივაციაზე. პასუხების მიხედვით ორგანიზაცია ნაწილობრივ და დანამდვილებით (35%) ზრუნავს თანამშრომელთა მოტივაციაზე (45%), უარყოფითი პასუხები (20%) მივიჩნიეთ ყურადსაღებად. ამას თუ დავამატებთ კოლექტივისტური კულტურებისათვის დამახასიათებელ კითხვებზე დადებითი პასუხის გაცემის ტენდენციას, უნდა ჩავთვალოთ, რომ დადებითი პასუხი ოდნავ „შელამაზებულა“, რადგან საქართველოში ჯერ კიდევ არსებობს მაღალი იერარქიული დისტანცია და, აქედან გამომდინარე, მმართველის „განაწყენების“ სურვილის არქონა.

ქართული კულტურისათვის უფრო ახლობელია კოლექტივისტური განწყობა და მისწრაფება, ამ მახასიათებლებს შეიძლება გააჩნდეს დადებითი ან უარყოფითი გავლენა როგორც მთელი საზოგადოების, ასევე

ორგანიზაციის დონეზე. ერთი მხრივ, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ყველა ეხმარება და ზრუნავს ერთმანეთზე, ხოლო მეორე მხრივ, მათ ახასიათებთ განსხვავებული ნიშნების მქონე ადამიანის მიუღებლობა. მართალია, საქართველო კოლექტივისტური ქვეყანაა, თუმცა ბოლო პერიოდში შეინიშნება გადახრა ინდივიდუალიზმისაკენ.

#### **თავი 4. კვლევის მეთოდოლოგია**

საკვლევი თემის ფარგლებში გამოვიკვლიეთ ორგანიზაციებში, კერძოდ „პსპ ჯგუფის“ საკუთრებაში მყოფ სამედიცინო მრავალპროფილიანი კლინიკა „ნიუ ჰოსპიტალსი“ და საქართველოს ბანკი, ეროვნული და უცხოური კულტურის წამყვანი ფორმა-სტრუქტურა და მოდელები, ასევე, ორგანიზაციებში შიდა ურთიერთობების წამყვანი მოდელები და მათ გავლენა კომპანიის წარმატება-წარუმატებლობის მაჩვენებლებზე.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საშუალო კარიერულ საფეხურზე მყოფმა 50 რესპოდენტმა (mid career professionals), პირველი ეტაპი დაეთმო ტესტირებას, გამოყენებული იქნება ჩ. სპილბერგერის (Spielberger, C.D) მეთოდიკა „მღელვარების კვლევის ტესტი“, მინესოტას შრომითი კმაყოფილების საკვლევი კითხვარი (სრული ვერსია), რომლის საშუალებითაც მოხდა ინფორმაციის შეგროვება სამუშაო პოზიციის, სამუშაო გარემოსა და ორგანიზაციის მიმართ პიროვნების დამოკიდებულების შესახებ. დამოკიდებულება კოლეგებსა და ხელმძღვანელობასთან, დაწინაურების პერსპექტივა და საერთო კმაყოფილება.

იმდენად, რამდენადაც კულტურა უმნიშველოვანეს როლს თამაშობს ორგანიზაციის ცხოვრებაში, მას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა ექცეოდეს ხელმძღვანელობის მხრიდან. მენეჯემენტი არა მარტო შეესაბამება ორგანიზაციულ კულტურას და ძლიერაა მასზე დამოკიდებული, არამედ შეუძლია მოახდინოს გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე. ამისათვის მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ ორგანიზაციული კულტურის გაანალიზება და გავლენის მოხდენა მის ფორმირებასა და

სასურველი მიმართულებით შეცვლაზე.

თანამედროვე მენეჯერები უნდა ფლობდნენ შემდეგ კულტურათაშორის კომპეტენციებს:

- 1) ერკვეოდნენ მსოფლიოს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და კულტურულ გარემოში;
- 2) იცოდნენ ბევრი განსხვავებული ტექნოლოგია;
- 3) შეეძლოთ განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ერთად მუშაობა;
- 4) შეეძლოთ განსხვავებულ კულტურაში ცხოვრებასთან და კომუნიკაციასთან ადაპტირება;
- 5) ისწავლონ სხვა კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთობა თანასწორობის პოზიციიდან.

ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია წარმოვადგინოთ კიდევ ერთი ე. ი. მე-ნ კომპეტენცია – *კულტურული მრავალფეროვნებით გამორჩეულ სამუშაო გარემოში, კულტურათაშორისი ხედვიდან გამომდინარე, მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ მოტივაციის განსხვავებული საშუალებების მკაფიოდ გამოყენების კომპეტენცია.*

კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია, რომელიც კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის სიღრმისეული ანალიზისა და დამუშავების საშუალებას მოგვცემს.

კვლევა ასევე შეეხო ორგანიზაციული კლიმატის, შრომაში ჩართულობის, ორგანიზაციისადმი ერთგულების და სამუშაოთი კმაყოფილების შესწავლას. ამდენად, როგორც ზევით ავღნიშნეთ, კვლევაში გამოყენებულ იქნა კიმ ემერონისა და რობერტ ქუინის „ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ინსტრუმენტი“ (OCAI), მინესოტას შრომითი კმაყოფილების საკვლევი კითხვარი (სრული ვერსია), თანამშრომელთა მიმართ ხელმძღვანელების დამოკიდებულების კითხვარი, შრომაში ჩართულობის კითხვარი. კვლევა ჩატარდა ზემოთ ნახსენებ ორგანიზაციებში თანაბრად. რესპონდენტთა ნაწილს კითხვარები დაეგზავნათ ელექტრონული ფოსტით, ხოლო დანარჩენებს ჩაუტარდათ პირადი გამოკითხვა.

## დასკვნა

როგორც კვლევებიდან ჩანს, ქართულ და დასავლურ მართვის მოდელების ძირითადი განსხვავება მენეჯმენტის ფუნქციებითაა განპირობებული. ქართულ და დასავლურ ტრადიციაში განსხვავებულად აღქმება კორპორაციული მართვა, სტრატეგიული დაგეგმვა, მოტივაცია, კონტროლი, ადამიანური რესურსის მართვა და სხვა ინსტრუმენტები.

მენეჯერები უნდა ცდილობდნენ, რომ ადამიანებს შეუქმნან მუშაობისთვის ხელსაყრელი გარემო. საჭიროა ადამიანურ ფაქტორზე მეტი ყურადღების გამახვილება, ვინაიდან ადამიანი წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ რესურსს და მამოძრავებელ ძალას, ანუ ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების განმსაზღვრელ ფაქტორს. ამდენად, მუშაკის უნარების გაუმჯობესება და მათთვის შესაბამისი შესაძლებლობების შექმნა უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებულ საქმიანობას.

ქართულ ორგანიზაციებში, ჩვენი აზრით, მენეჯმენტის ძირითად პრობლემად ინიციატივების ვექტორი გვევლინება. ანუ ინიციატივის ნაკადები მხოლოდ ზემოდან ქვემოთ კი არა, პირუკუ მიმართულებითაც უნდა ამოძრავდეს. მენეჯმენტის საუკეთესო ჯგუფიც კი ვერ მოახერხებს იმდენი ახალი ინიციატივის გენერირებას, რამდენსაც პროფესიონალთა დიდი კოლექტივი. გარდა ამისა, საკუთრი ინიციატივი შესრულება კოლექტივისთვის ყოველთვის გაცილებით სახალისოა.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, შემუშავებულია შემდეგი დასკვნები და რეკომენდაციები:

– საქართველოში არსებული პრაქტიკის ანალიზი და შედეგები საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ წარმატებით მომუშავე ადგილობრივი ორგანიზაციების ნაწილი ეფექტიანად იყენებს მართვაში უცხოურ გამოცდილებას, კერძოდ, მეთოდოლოგიას და მოდელების მთელ რიგს (სტრატეგიული დაგეგმვა, მიზნობრივი მართვა და ა. შ.).

– ქართულ საქმიან კულტურას გარკვეული თავისებურებები გააჩნია (კოლექტივიზმი, იერარქიულობა, კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა, დროსთან პოლიაქტიური დამოკიდებულება და ა. შ.). შეიძლება

გამოიყოს მართვის პროცესებზე დადებითად (პერსონალის მაღალი საგანმანათლებლო პოტენციალი და განათლება, მოქნილობა, პრობლემის გადაჭრის არასტანდარტულად მიდგომა და ა. შ. ) და უარყოფითად (სიტუაციურობა, დაპირებებისა და ვადების შეუსრულებლობა, “პირადი ურთიერთობების” ძალზე დიდი როლი და ა. შ.) გავლენები. შედარებითი მენეჯმენტის ამოცანა მდგომარეობს პოზიტიური თავისებურებების გამოყენებაში და უარყოფითი მომენტების ნიველირებაში;

– კვლევის შედეგად გამოვლენილია კონცეპტუალური განსხვავებები ქართულ და დასავლურ მართვის მოდელებს შორის მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების თვალსაზრისით (კორპორაციული მართვა, სტრატეგიული დაგეგმვა, პერსონალის მართვა, კონტროლი, ორგანიზაცია და კოორდინაცია და ა. შ.). შეთავაზებულია ქართულ საწარმოებში მართვის უცხოური გამოცდილების გამოყენების რეკომენდაციები საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად;

– ერთერთ საკვანძო ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს მართვის ქართულ სისტემაზე, წარმოადგენს მმართველობითი კადრების ხარისხი. თანამედროვე მენეჯერებისათვის ობიექტურ აუცილებლობას წარმოადგენს პროფესიული მიმართულებით პროგრესი, დაწყებული საბაზისო ბიზნეს-ჩვევებით, დამთავრებული უახლესი სამმართველო ინსტრუმენტებით. ამისათვის არსებობს სხვადასხვა საშუალებები: უამრავი პროფესიული ლიტერატურა, პროგრამა და კურსები.

– მართვის უცხოური გამოცდილების აქტიური გამოყენება, მისი ადაპტირება არსებულ პირობებთან. ფირმის წარმატებით განვითარებისათვის აუცილებელია მუდმივად სრულყოფა პროგრესული გამოცდილების საშუალებით, საჭიროა მუდმივი მუშაობა მენეჯმენტის „ხარისხობრივ დონეზე“. აქ დგება ამ გამოცდილების გამოყენების გარკვეული მოდელების, საშუალებებისა და გამოყენების მასშტაბების არჩევანი.

– მართვის მოდელების არჩევისას აუცილებელია დიფერენცირებული მიდგომა. მაგალითად, უფრო მსხვილი საწარმოებისათვის მისაღები იქნება დასავლური, უპირველესად ანგლო-საქსური სტანდარტების გამოყენება,

მართვისადმი უფრო “ხისტი” მიდგომა. მცირე ფორმებისათვის უფრო მისაღები იქნება სხვა ქვეყნების მოდელები, მათ შორის “ოჯახურ-კლანური”.

– პერსონალის მომზადების დონის ამაღლება. აუცილებელია მუშაობა პერსონალის ხარისხობრივ დონეზე, შესაფერისი მუშაკების შერჩევა, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების ორგანიზება, ატესტაციების პერიოდულად ჩატარება, ტესტირება, რადგანაც ბიზნეს-ჩვევებისა და ბიზნეს-კვალიფიკაციის არქონა ხშირად აღინიშნება, როგორც ადგილობრივი მუშაკების მთავარი უარყოფითი თვისება. პერსონალის მომზადების დონის ამაღლება მიიღწევა ტრენინგების, სემინარების, სტაჟირებების (კარგი იქნება, თუ ეს იქნება უცხოური ორგანიზაციები) ჩატარებით, გარე კონსულტანტებად უცხოელი სპეციალისტების მოწვევით. კორპორაციული კულტურის დონემ, ჩვენის აზრით, შეიძლება გავლენა იქონიოს პერსონალის შრომისუნარიანობაზე, ასევე მის სამუშაოსთან დამოკიდებულებაზე. ასეთ შემთხვევაში კვლავ ღირს უცხოური გამოცდილებისათვის მიმართვა, რომელიც სთავაზობს მისი ფორმირების, განვითარებისა და სრულყოფის უამრავ საშუალებასა და ტექნოლოგიებს. აუცილებელი იმის გათვალისწინებაც, რომ ქართველ დასაქმებულებს აქვთ მაღალი ზოგადი განათლების დონე, სწავლის მაღალი უნარი და სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომა (ესეც დადასტურებულია საექსპერტო გამოკითხვის შედეგებმა).

– მოტივაციის შესაბამისი სისტემების შემუშავება. ატესტაციაზე მოყვანილი მონაცემებიდან უნდა აიგოს მოტივაციის სისტემა, რომელიც უნდა შეიცავდეს მატერიალურ და მორალურ სტიმულირებას, სამსახურში დაწინაურებას, სოციალურ შეღავათებს, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობას. შესაბამისად, ხელმძღვანელობა რაც უფრო ემხრობა დასავლურ ინდივიდუალისტურ კულტურას, მით უფრო მეტი აქცენტი გაკეთდება პერსონალის მატერიალური სტიმულირების საშუალებებზე. თანამედროვე ტენდენციებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია სტიმულირების სისტემის შეთავაზება, რომელიც, ძირითადად მოიცავს მატერიალურ ფაქტორებს. მორალური სტიმულირება მისაღებია არც თუ დიდ კომპანიებში, სადაც ხელმძღვანელს არ შეუძლია უმაღლესი ხელფასების შეთავაზება, მაგრამ აქ

ძალზე მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური ატმოსფერო. მსხვილი კომპანიებისათვის შეიძლება სხვადასხვა ინსტრუმენტების შეთავაზება (დასავლური მიდგომა): კომპანიის კაპიტალში მონაწილეობა ან ოპციონების მიცემა აქციების შესაძენად (რაც უკვე დანერგა ბევრმა ქართულმა კომპანიამ. მაგ.: ავერსი); თანამშრომელთა ჩართვა მართვის პროცესში (ანალიზის, პროგნოზირების, დაგეგმვის ანალიზის პროცესები, სტრატეგიისა და ტაქტიკის შექმნა და ა. შ.), რაც ხალხს საშუალებას აძლევს იგრძნონ საერთო საქმის თანამონაწილედ და ამით თავისი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის განვითარებაში და ა. შ.

## ნაშრომის აპრობაცია

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

### სამეცნიერო სტატიები:

1. შედარებითი მენეჯმენტის ობიექტიური აუცილებლობის საკითხისათვის, ჟურნალი“სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის პრობლემები“, 2013, N6, გვ.
2. თანამედროვე მენეჯმენტის პოპულარული მოდელების შედარებითი ანალიზი, ჟურნალი“ბიზნეს- ინჟინერინგი“2014, N1, გვ.
3. სხვადასხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების ურთიერთგამდიდრება, როგორც ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის რეზერვი, ჟურნალი “სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის პრობლემები“, 2014 , N3, გვ.

### კონფერენციები:

1. საქმიანი კულტურა, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი, ჟურნალი “ბიზნეს- ინჟინერინგი“. 2014, N4, გვ.
2. პროგრესული უცხოური გამოცდილების გამოყენება სამამულო საწარმოებში: სოციალ-ეკონომიკური ასპექტები, ჟურნალი“ბიზნეს- ინჟინერინგი“, 2015, N4, გვ.
3. საქართველოს საქმიანი კულტურის თავისებურებები და მათი გავლენა მართვის სამამულო სისტემაზე, ჟურნალი“ბიზნეს- ინჟინერინგი“ 2016, N3, გვ.

### კოლოქვიუმები:

1. შედარებითი მენეჯმენტის ცნება, არსი და პერსპექტივები.
2. საქმიანი კულტურა, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი.
3. პროგრესული საზღვარგარეთული გამოცდილების გამოყენება სამამულო საწარმოებში: სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტები.