

## საქმიანი კულტურა, როგორც შედეგებითი

### მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი

ნატო ჩიკვილაძე, სტუ-ს პროფესორი  
ლაშა კაკულია, სტუ-ს დოქტორანტი

#### რეზიუმე

შედარებითი (კროს-კულტურული) მენეჯმენტი გულისხმობს ბიზნესის წარმოების ეროვნული თავისებურებების შესწავლას, შესაბამისად, საქმიანი კულტურა არის ცენტრალური დებულება საკვლევი საგნის ფარგლებში და წარმოადგენს პრინციპების, ტრადიციებისა და ქცევითი სტერეოტიპების კომპლექსს ბიზნესის წარმართვის პროცესში.

საქმიანი კულტურის, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი დებულების განხილვას, ავტორები მიჰყავს შემდეგ დასკვნებამდე:

- კულტურა და მენტალიტეტი, ახდენენ რა უძლიერეს გავლენას ყოველდღიური საქმიანობის პრაქტიკაზე, იმყოფებიან უწყვეტ კავშირში მენეჯმენტთან. კულტურის ზოგიერთი მახასიათებლები შობენ განსაკუთრებულ მიდგომებსა და ტრადიციებს მართვის სფეროში;

- ეროვნული კულტურების შეფასების უამრავი მიდგომების არსებობა საშუალებას იძლევა შევადაროთ ისინი სხვადასხვა კრეტერიუმებით, მრავალმხრივად გამოვიკვლიოთ მართვის კულტურები, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზებას. ქვეყანა-პარტნიორის მრავალმხრივი შესწავლა ამაღლებს ადექვატური გადაწყვეტილების მიღებისა და სწორი სტრატეგიის შემუშავების ალბათობას;

- სავარაუდოა, რომ შედარებითი მენეჯმენტის შემდგომი განვითარების შედეგად უახლოეს პერიოდში გამოყოფილი იქნება “ცენტრალური ლერძი”, რომლის გარშემოც აიგება საქმიანი კულტურის ყველა დანარჩენი თეორია;

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

#### Резюме

Сравнительный (кросс-культурный) менеджмент подразумевает изучение национальных особенностей ведения бизнеса, соответственно, деловая культура является центральным понятием в рамках изучаемого предмета и представляет собой комплекс принципов, традиций и поведенческих стереотипов в процессе ведения бизнеса.

Рассмотрение деловой культуры в качестве одного из основных понятий в системе сравнительного менеджмента приводит авторов к следующим выводам:

- культура и менеджмент, оказывая сильнейшее

влияние в повседневную трудовую практику, находятся в непрерывной взаимосвязи с менеджментом. Некоторые черты культуры порождают особые подходы и традиции в области управления;

- наличие множества подходов по оценке национальных культуры на управление с различных сторон, существенно упрощает организацию международного бизнеса. Многостороннее изучение страны-партнера повышает вероятность принятия адекватного решения и выработки верной стратегии. Для более полного понимания культуры рекомендуется использовать несколько вариантов;

- вероятно, в результате дальнейшего развития сравнительного менеджмента в ближайшие годы будет выделен центральный стержень, вокруг которого будут выкраиваться все остальные теории деловой культуры;

- существует ряд объективных факторов, влияющих на международный бизнес и сравнительный менеджмент. При организации последнего необходимо учитывать влияния каждого из этих факторов.

შედარებითი (კროს-კულტურული) მენეჯმენტი გულისხმობს ბიზნესის წარმოების ეროვნული თავისებურებების შესწავლას, შესაბამისად, საქმიანი კულტურა არის ცენტრალური დებულება საკვლევი საგნის ფარგლებში და წარმოადგენს პრინციპების, ტრადიციებისა და ქცევითი სტერეოტიპების კომპლექსს ბიზნესის წარმართვის პროცესში.

საკითხის ადექვატური გაგებისათვის ავტორებს აუცილებლად მიაჩნიათ მიმართონ საბაზისო დებულებებს, მიჰყვნენ ურთიერთკავშირს “კულტურა-მენტალიტეტი-საქმიანი გარემო”-ს დონეზე.

ჩვეულებივ, კულტურად განიხილავენ ქცევისა მანერებისა და ადათების ერთობლიობას, სოციოლოგები განმარტავენ მას “როგორც ადამიანური ცხოველმყოფელობის ორგანიზაციისა და განვითარების სპეციფიკურ საშუალებას, რომელიც წარმოადგენილია მატერიალური და სულიერი შრომის პროდუქტებში, სოციალური ნორმების სისტემაში, სულიერ ფასეულობებში, ადამიანის ბუნებასთან, ერთმანეთთან და საკუთარ თავთან დამოკიდებულების ერთობლიობაში”.

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

კულტურის ფორმირება ხდება ცოდნის, რწმენის, ხელოვნების, მორალის, კანონების, ადათ-წესებისა და ნებისმიერი სხვა უნარებისა და ჩვევების ზეგავ-

ლენით, რომლებიც შეძენილია საზოგადოების მიერ საკუთარი განვითარების პროცესში. კულტურის გავლენით სხვადასხვა ქვეყნების წარმომადგენლებს უყალიბდებათ ღირებულებათა საკუთარი სისტემა.

თავის მხრივ, მენეჯმენტისათვის ღირებულებათა სისტემას განსაკუთრებული მნიშვნელობა გააჩნია, რამდენადაც ცალკეული მუშაკებისა და კოლექტივების მართვა ასე თუ ისე ეყრდნობა ღირებულებათა სისტემაზე ობიექტურ წარმოდგენას, რომლებიც საფუძვლად უდევს ქცევას. ხოლო მართვის ბევრი ასპექტი, მაგალითად, მოტივაცია, საერთოდ მთლიანადაა აგებული ფასეულობათა ბაზისზე.

განსაკუთრებული მნიშვნელობას იძენს კულტურის გავლენის შესწავლა საზოგადოების ეკონომიკის სფეროზე, საქმიან გარემოზე, მოგების მიღებისა და განაწილების პროცესზე.

როგორც ცნობილია, ეროვნული კულტურების ადრინდელი კვლევები აგებული იყო მოცემული საზოგადოების წარმომადგენლების სპეციფიკური ქცევის ნიმუშების გამოვლენაზე შესაძარებელ სიტუაციებში. შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში კულტურების ურთიერთობების შესწავლის მიზანი კი არის ურთიერთკავშირის განსაზღვრა ეროვნული კულტურის განზომილებასა და საქმიანი ორგანიზაციების მართვას შორის.

კულტურას გააჩნია მრავალდონიანი სტრუქტურა, რაც ასახავს მისი ფუნქციების მრავალფეროვნებას ნებისმიერი საზოგადოების ცხოვრებაში. მოკლედ ავლნერთ კულტურის ძირითად ფუნქციებს:

- საინფორმაციოს (თაობიდან თაობაზე, ეპოქიდან ეპოქაზე სოციალური გამოცდილების გადაცემის საშუალება);

- შემეცნებითს (სამყაროს შესახებ ცოდნის დაგროვების და შესაბამისად, მისი გაგებისა და შეთვისების საშუალებას იძლევა. შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ საზოგადოება ინტელექტუალურია იმდენად, თუ რამდენად იყენებს ის მთელი მსოფლიოს გამოცდილებას. მაგალითს წარმოადგენს იაპონია. რომელიც აჩვენებს დინამიზმს ეკონომიკის ყველა საფეროში);

- ნორმატიულს (დაკავშირებულია ადამიანებისა და საზოგადოების ცხოველმყოფელობის სხვადასხვა მხარეების განსაზღვრასთან. ყოფის ნებისმიერ სფეროში: შრომის, ყოფაცხოვრების, პიროვნებათშორის კავშირების, ურთიერთობების რეგულირება ასე თუ ისე ხორციელდება, კულტურა ზეგავლენას ახდენს ამა თუ იმ მატერიალურ თუ სულიერ ღირებულებებზე, აკონტროლებს ქცევასა და ქმედებებს. აქვე შეიძლება მორალისა და უფლების მოხსენიებაც);

- მანიშნებელს (წარმოადგენს ყველაზე მნიშვნელოვანს კულტურის მთელს სისტემაში. ამ ფუნქციისათვის პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ენიჭება ენას, რომელიც წარმოადგენს ადამიანებს შორის ურთიერთობის საშუალებას);

- ღირებულებითს (ადამიანს უყალიბდება ღირებულებათა და ორიენტაციების გარკვეული სის-

ტემა).

პირველ რიგში მეცნიერები კულტურას ყოფენ მისი მატარებლის მიხედვით: შეიძლება გამოვყოთ მსოფლიო და ეროვნული კულტურა. ეროვნული კულტურა ასახავს კონკრეტული საზოგადოების თავისებურებებს სულიერ (ენა, რელიგია, მუსიკა და ა. შ.) და მატერიალურ (ეკონომიკური წყობის თავისებურებები, მეურნეობის წარმართვა, შრომისა და წარმოების თავისებურებები) სფეროებში.

ეროვნული კულტურის როლი მატერიალურ სფეროში განისაზღვრება როგორც ძირითადი ფაქტორი მოცემულ სამუშაოს ფარგლებში საერთაშორისო თანამშრომლობის ორგანიზებისას.

ეროვნული კულტურა თავის დაღს ასვამს პიროვნებას, ადამიანის ხასიათს და აისახება ბიზნესის წარმართვაში, ამასთანავე, ყველა ქვეყანაში არსებობს საქმიანი ურთიერთობებისა და საქმიანი ეთიკის საკუთარი ტრადიციები და ადათ-წესები

ყველაზე მკაფიოდ კულტურული განსხვავებები ვლინდება სხვა საზოგადოების წარმომადგენლებთან ურთიერთქმედებაში — იქნება ეს მოლაპარაკებების წარმოება, ერთობლივი საწარმოს ორგანიზება თუ გამოცდილების უბრალო გაზიარება.

ნათელია, რომ მსგავსი კულტურების წარმომადგენლები უფრო სწრაფად იპოვნიან საერთო ენას ნებისმიერი სახის თანამშრომლობის ორგანიზაციის თვალსაზრისით და, პირიქით, “ურთიერთდაპირისპირებული” ხალხების ურთიერთქმედებას აუცილებლად თან სდევს სიძნელებები.

სავარაუდოა გარკვეული გაუგებრობების წარმოშობა სხვა კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის უკვე საწყის სტადიაზე, ანუ მოლაპარაკებების სტადიაზე. ასე, მაგალითად, დაუშვათ, მოლაპარაკებების დროს საქმიანი საუბრის დროს ღრმა პატივისცემის გამოხატვა უფროსი ასაკის ადამიანის მიმართ იქნება ბუნებრივი და აუცილებელი აღმოსავლური კულტურის ფარგლებში და აღქმული იქნება როგორც უპატიებელი ჩამორჩენილობა დასავლელი ბიზნესმენების მიერ. თავის მხრივ, ინფორმაცია ახალგაზრდა მენეჯერების განათლების მაღალ დონეზე არის დასავლელი პარტნიორის ერთ-ერთი უმთავრესი ღირსება, რომელიც შეიძლება საერთოდ არაადექვატურად იქნას აღქმული აღმოსავლური ან აფრიკული კულტურის წარმომადგენლის მიერ, რომლებიც მთავარ ყურადღებას მიაპყრობენ ცხოვრებისეულ გამოუცდელობაზე. აღმოსავლურ კულტურებში კომპლიმენტები მონოდეტულია გამორიცხონ ყველა მწვავე მომენტი საქმიანობის საზიანოდაც კი, დასავლეთში კი ეს აღიქმება როგორც დროის ფუჭი ხარჯვა. გარდა ამისა, სხვადასხვა კულტურების ურთიერთქმედების პროცესში არსებობს სტერეოტიპიზაციის საშიშროება, რაც ხელს უშლის კონსტრუქციულ ურთიერთობებს. ზოგჯერ გარკვეული ტიპის სტერეოტიპებს, ე. წ. იარლიყებს, რომლებსაც ჩვენ ვანიჭებთ სხვა კულტურებისა და ერების წარმომადგენლებს, მივყავართ იქამდე, რომ უარს ვამბობთ ინფორმაციის ობიექტურ აღქმაზე და ანა-

ლიზზე, ვოპერირებთ “ნაციონალური შტამპებით”.

ეროვნული სტერეოტიპიზაცია — ამა თუ იმ კულტურის განვითარების ყველაზე რთული პროცესია, ამა თუ იმ ფსიქოლოგიური ზენოლის, პოლიტიკური მოვლენების და სხვა პროცესების ზეგავლენის. შედარებითი მენეჯმენტის ერთ-ერთ ამოცანას წარმოადგენს მართვის სფეროში სტერეოტიპების დამსხვრევა სხვა კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის პროცესების ოპტიმიზაციისა და გამოცდილების გაზიარების მიზნით.

კულტურის ზემოქმედების ქვეშ ფორმირდება ერის 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. ის წარმოადგენს უმნიშვნელოვანესს, ეს კი ნიშნავს “ბაზისურ” ფაქტორსაც, რომელიც მოქმედებს მენეჯმენტის სპეციფიკაზე.

გარდა ამისა, მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის არსებობს უფრო ღრმა, არსებითი ურთიერთკავშირი, რომელიც ვლინდება “მენეჯმენტისა და მენტალიტეტის შესაბამისობის პრინციპში”. არსებობს მენტალიტეტის განსაზღვრების მთელი რიგი: მენტალიტეტი “ეს არის ერის ქცევის ისტორიულად ჩამოყალიბებული ფსიქოლოგიური თავისებურებების ერთობლიობა” “ერის ერთგვარი მეხსიერება წარსულზე, მილიონობით ადამიანების ქცევის დეტერმინანტა” რომლებიც ერთგულნი არიან თავისი ისტორიულად ჩამოყალიბებული “კოდისადმი” ნებისმიერ ვითარებაში...”, სუბიექტის — ერის, ეროვნების, ხალხის, მისი მოქალაქეების გარკვეული სოციალურ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა (არა “ხალხის მეხსიერებაში, არამედ მის ქვეცნობიერში) მენტალიტეტის სუბიექტის ცხოვრების ეთნიკური, ბუნებრივ-გეოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ხანგრძლივი ზემოქმედების შედეგი”. ნაშრომის ავტორების შეხედულებით, მენტალიტეტი წარმოადგენს ერის ქცევის ფსიქოლოგიური თავისებურებების სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კომპლექსს, რომელიც ჩამოყალიბდა ბუნებრივი, ისტორიული, ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორებით, რომლებიც ზემოქმედებენ ქვეყნის ხანგრძლივი ევოლუციის განმავლობაში.

განსაზღვრებებში ლაპარაკია მენტალიტეტის არა მხოლოდ ფსიქოლოგიურ, არამედ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ბუნებაზეც. ბუტენკო და კოლესნიჩენკო, ეყრდნობიან რა ვიგოტსკის კვლევებს, აღნიშნავენ ამ მოვლენის გენეტიკურ, ისტორიულ, ბუნებრივ-კლიმატურ წყაროებს, გამოყოფენ რა მენტალიტეტს როგორც “კოდს”, რომელიც ადეტერმინებს ცალკეული ადამიანისა და ერის სოციალურ-ეკონომიკურ ქცევას.

ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიური პროგრამის გამოვლინება თავის დაღს ასვამს ადამიანის საქმი-

ანობის სხვადასხვა სფეროებს: ყოფითს, ურთიერთობითს, წარმოების. იგი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მართვაზეც. ასე, მაგალითად, სხვადასხვა ქვეყნებში მართვის ფორმებისა და მეთოდების ანალიზისას, ჩვენ არ შეგვიძლია არ გავითვალისწინოთ გერმანული პედანტობა, ინგლისური კონსერვატიზმი, ამერიკული პრაგმატიზმი, იაპონური პატერნალიზმი, ქართული უდარდებლობა. ადამიანის არ შეუძლია თავისუფალი იყოს საზოგადოებისაგან, საკუთარი თავისაგან, საკუთარი მენტალობისაგან. იმავდროულად, ის ყოველთვის იმყოფება გარკვეულ იერარქიულ სისტემაში: ის იქვემდებარებს და ხელმძღვანელობს, ან ემორჩილება. თუნდაც მარტოობისას ის მართავს თავის ქმედებებს, საქციელს, გამომდინარე თავისი ქვეცნობიერიდან და მენტალობიდან.

მენტალიტეტის თავისებურებზე დამოკიდებულია იგება ძირითადი ურთიერთობები, მენეჯმენტის სისტემები. თუ ადამიანი მიეჩნევა ჯგუფურ ცხოვრებას, მაშინ მართვის სისტემის მაფორმირებელ სპეციფიკურ საფუძველს წარმოადგენს კოლექტივზე დაყრდნობა, კოლექტიური კონტროლი და გადაწყვეტილებების მიღება. თუ საზოგადოებაში დამკვიდრდა ინდივიდუალიზმზე, საკუთარი ღირსების გამწვავებულ გრძნობაზე და ა. შ. დაფუძნებული ღირებულებათა სისტემა, მაშინ მზიდი კონსტრუქციის კარკასი, რომელიც შეზრდილია მართვის სისტემასთან, დაეყრდნობა ინდივიდუალურ თვისებებს კონტროლის ინდივიდუალური ფორმების გამოყენებით. შრომისმოყვარეობის, გაფრთხილების უნარის, პუნქტუალობის სიჭარბე ასევე განსაზღვრავს მართვის ფორმებსა და მეთოდებს, მნიშვნელოვნად იმოქმედებს მმართველების ქცევასა და ქმედებებზე. ამ უკანაკნელებმა ისინი მხედველობაში უნდა იქონიონ, გაითვალისწინონ ადამიანური ხასიათის ძლიერი და სუსტი მხარეები მართვის პროცესში. ნახალისებისა და დასჯის სისტემები, მატერიალური და მორალური სტიმულირების, ქვეგანყოფილებათა ურთიერთქმედების ორგანიზება (რომელიც ემყარება უფროსების პატივისცემას, ან პირიქით, ინდივიდუალიზმს) და სანარმოს მართვის სხვა ასპექტები უნდა შეესაბამებოდნენ მენტალიტეტს და სწორედ ამ შეთხვევაში იქნებიან ისინი ეფექტიანი.

ამრიგად, მართვა შეიძლება განვიხილოთ როგორც შიდა, სიღრმისეული სოციალ-ფსიქოლოგიური პროგრამის გამოვლინებები, რომელიც ადამიანშია ჩადებული. ამ სახით მენტალიტეტი - ეს არის ქცევითი მენეჯმენტის საერთო საფუძველი, მისი ელემენტი, არსობითი მხარე. ამაში ვლინდება მენეჯმენტის მენტალიტეტთან შესაბამისობა.

„მენტალიტეტი-მენეჯმენტი“, მათი შეფარდება, შესაბამისობა და წინააღმდეგობრიობა, როგორ შინაარსი და ფორმა, როგორც არსი და მოვლენა. ისინი იმყოფებიან ობიექტურად უწყვეტად განპირობებულ, მუდმივად განმეორებად ურთიერთკავშირში, რომლის კლასიფიცირებაც შეიძლება, როგორც „მენტალიტეტისა და მენეჯმენტის შესაბამისობის პრინციპი“. შესაბამისობა მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს

შორის განაპირობებს წარმოების შედარების მდგრად სისტემას, არბილებს წინააღმდეგობებს მმართველსა და მართულებს შორის, ხელს უწყობს კრიზისული სიტუაციების გადალახვას. შესაბამისობა მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის - არის სოციალური სისტემების თანასწორობის ერთ-ერთი ფუძემდებელი ნიშანი, რომელიც ხასიათდება სოციალური კონფლიქტების არარსებობით. ამის მაგალითია აშშ-ს, საფრანგეთის, ინგლისისა და გერმანიის ეკონომიკური განვითარება მე-20 საუკუნის 90-იან წლებში.

წინააღმდეგობრიობა სისტემაში „მენტალიტეტი-მენეჯმენტი“ წარმოადგენს ერთ-ერთ მიზეზთაგანს, რომელიც განაპირობებს სოციალურ-ეკონომიკური კრიზისების ჩასახვასა და ხანგრძლიობას. ამის ნათელი მაგალითია საქართველო, სადაც გადასვლა ბაზარზე და მასთან დაკავშირებული მართვის სისტემის რეფორმირების აუცილებლობა ვარაუდობს მის ქართული მენტალიტეტის სპეციფიკასთან შესაბამისობაში მოყვანას. მენეჯმენტის მენტალიტეტთან შესაბამისობის კანონი ნიშნავს, რომ განსაზღვრულ მენტალობას, ეროვნული ხასიათის თითოეულ კონკრეტულ ნიშანს, მენტალიტეტის მხარეს მთლიანობაში შეესაბამება მენეჯმენტის ადექვატური ფორმები, სახეები, სისტემები. ეროვნული მენეჯმენტი არ შეიძლება განვიხილოთ როგორც რაღაც სტატიკური. ის გვევლინება როგორც განვითარებაში დინამიური სისტემა. მართვის მსოფლიო სისტემაში მისი მოძრაობის, როლისა და ადგილის გაგება შესაძლებელია, თუ გამოვალთ არსებული ეროვნული მენტალიტეტის ანალიზიდან და განვითარებიდან.

უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში აქტიურად მიმდინარეობდა მუშაობა საქმიანი კულტურების თავისებურებების ანალიზისათვის და ქვეყნების ჯგუფებად დასაყოფად ამ თავისებურებების შესაბამისობით. ასეთი კვლევების შედეგად დგინდებოდა ამა თუ იმ ქვეყნების მსგავსებები და განსხვავებები, მათი კლასტიკებად დანაწილება, მუშავდებოდა რეკომენდაციები კომპანიებში მართვის ორგანიზებისათვის ეროვნული კუთვნილების მიხედვით, ასევე ქვეყნების ჯგუფებში, ფასდებოდა საქმიანი კულტურის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, იგებოდა მთელი რეგიონების მართვის მოდელები.

შედარებითი მენეჯმენტის მიზნები ვარაუდობენ გარკვეული კრიტერიუმებისა და ფაქტორების გამოვლენას საქმიანი კულტურების შესადარებლად, ანუ ე.წ. „სკალებს“, რომლებიც ეხმარებიან მათი რაობის განსაზღვრას. ასეთი კვლევების შედეგად მკვლევარების მიერ განხორციელებულ იქნა მცდელობები მენეჯმენტის დამახასიათებელი თავისებურებების გამოსავლენად მთელს გეოგრაფიულ რეგიონებში, მაგალითად, ჩრდილოამერიკულ, ევროპულ, აზიურ და სხვ.

დღეისათვის მეცნიერთა მიერ დადგენილია შედარების 30-ზე მეტი სკალა. მაგრამ განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს მხოლოდ რამდენიმე მოდელი. საკმაოდ საინტერესოა საქმიანი კულტურის ა. ტრომპენაარსის და კ. ჰამპდენ-ტერნ-

ერის „შვიდი განზომილება“. თავის დროზე კვლევებს ატარებდნენ ასევე აგეევი, გრაჩოვი, ჰინსტრიკი, როკიჩი. მიუხედავად ამისა, ყველა არსებული მოდელებიდან ყველზე დიდი პოპულარობით დღეისათვის სარგებლობენ გ. ჰოფსტედეს, ვ. ვარნის, რ. ლუისის სისტემები..

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Люис Р., Деловые культуры в международном бизнесе, М. 1999
2. Эпштейн М.З., Сравнительный менеджмент, С.П. 2003.
3. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса-МН: ООО. Попурри, 2004.