

მოლაპარაკების პროცესის სწორი ფორმირება კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით

მარიამ ყიფშიძე,
სტუ-ს დოქტორანტი

რეზიუმე

სტატია წარმოადგენს საქმიანი მოლაპარაკების პროცესის სწორად ფორმირების სქემას, კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით და ატარებს პრაქტიკულ ხასიათს, ვინაიდან ყურადღება გამახვილებულია იმ რეკომენდაციებზე, რომლებიც შეგვიძლია გამოვიყენოთ მოლაპარაკების წარმოების სხვადასხვა ეტაპზე. ვინაო ჭრილშია განხილული „ბუმერანგის“ მოდელი, რომელიც ასახავს კულტურული მახასიათებლების ბიზნეს ურთიერთობებზე ზემოქმედების სამ ძირითად ეტაპს: საქმიანი ურთიერთობების საწყისი ეტაპი, გავითარების ეტაპი და დასასრული. მოცემულია რეკომენდაციები თუ როგორ უნდა ვიმოქმედოთ განსხვავებული კულტურის წარმომადგენელთან მოლაპარაკების პროცესში, როგორ უნდა მოვემზადოთ და წარვმართოთ მოლაპარაკება ეფექტური გზით, იმისათვის თავი ავარიდოთ არაპროგნოზირებად შედეგებს და მაქსიმალურად ვაკონტროლოდ მოლაპარაკების და შესაბამისად ურთიერთ თანამშრომლობის მუდმივი, ამავდროულად ცვლადი პროცესი, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის მოგების მაქსიმიზაციასა და თანამშრომლობის სტაბილური ბიზნეს გარემოს შენარჩუნებას.

The right formation of negotiation process according to cultural characteristics

Summary

The article presents the scheme of right formation of negotiating process, adjusted for cultural characteristics. It had practical meaning because, the focus is on the recommendations, which we can use in the production of various stages of negotiation. Narrow context of „Bumerang“ model, which reflects the cultural characteristics of the business relationship between the influence of three main stages: the initial stage of the business relationship, development and final stage. There are recommendations on how to act with a different culture representatives during the negotiation process, and how to prepare to negotiate cost-effective manner, in order to avoid unpredictable consequences and control the cooperation and negotiation process constantly, while a variable process that identifies each company's profit maximization and makes the stable business environment for cooperation.

კულტურული მახასიათებლები განისაზღვრება, როგორც საქმიან ურთიერთობებზე და მათი წარმართვის პროცესზე მოქმედ თავისებურებებზე. თითოეული ქვეყნის კულტურული მახასიათებლები გამოირჩევა საკუთარი სპეციფიკით, თვითმყოფადობით, ისტორიით, თვისებებითა და ტრადიციებით, ღირებულებებით, რომელიც გარკვეულ წილად აფერხებს ბიზნეს სფეროში კულტურული იმპერიალიზმის მზარდ პროცესს. ყველაზე მკაფიოდ კულტურული განსხვავებები ვლინდება საზოგადოების წევრ სხვა წარმომადგენელთან ურთიერთქმედებაში, მოლაპარაკების, საქმიანი ურთიერთობის, დისკუსიის მიმდინარეობის პროცესში, რომელიც საბოლოო ჯამში მიღებულ შედეგზე აისახება.

კულტურა ეს არის კომპლექსური სისტემა, რომლის ფორმირებაც ხდება ცოდნის, რწმენის, ხელოვნების, მორალის, კანონების, წეს-ჩვეულებების და სხვა ფაქტორების ზეგავლენით, რომლებიც შექმნილია საზოგადოების მიერ პიროვნული განვითარების პროცესში. კულტურული თავისებურებების გავლენით საზოგადოების წევრებს უყალიბდებათ შეხედულებები ნებისმიერ საკითხთან მიმართებაში. ჩვენს შემთხვევაში კონკრეტულ საკითხს წარმოადგენს საქმიანი ურთიერთობები, რომელიც უზრუნველყოფს ბიზნესის წარმოების პროცესის ეფექტიანობას, როგორც საწყის, ასევე განვითარების ან საბოლოო გადანაცვლებების მიღების ეტაპზე.

ფორმირებული სქემა „ბუმერანგი“ ასახავს კულტურული მახასიათებლების ბიზნეს ურთიერთობებზე ზემოქმედების სამ ძირითად ეტაპს: საქმიანი ურთიერთობების საწყისი ეტაპი, გავითარების ეტაპი და დასასრული. ამ თავში განვიხილავთ მოცემულ სქემას, როგორც საქმიანი ურთიერთობების ეფექტურ წარმართვაზე მოქმედ ფაქტორად, რომელიც ზემოქმედებს მართვის ფორმებზე, ფუნქციონირებაზე და სტრუქტურაზე. სქემა წარმოადგენს უმწმუნველვანეს, „ფუნდამენტურ ფაქტორს“, რომელიც მოქმედებს მენეჯმენტის სპეციფიკაზე, როდესაც ვსაუბრობთ კულტურულ თავისებურებებზე გლობალიზაციის პირობებში.

ადამიანთა ქცევის კულტურული ღირებულებების გამოვლინება თავის დაღს ასვავს ბიზნეს ურთიერთობის სხვადასხვა ეტაპებს, რას საბოლოო ჯამში გავლენას ახდენს მიღებულ შედეგზე. ყოველივე ამ არასასურველი შედეგის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა ყურადღება გავამახვილოთ ყველა ეტაპზე, როდესაც საქმე გვაქვს განსხვავებული კულტურის წარმომადგენელთან და გავითვალისწინოთ ის

სტრუქტურა და რეკომენდაციები, რომელიც დადებითად აისახება ბიზნეს ურთიერთობების შედეგად მიღებულ საბოლოო შედეგზე.

საწყისი ეტაპი - პირველი, უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯი, რომელიც უნდა გადავდგათ განსხვავებული კულტურის წარმომადგენელ მეორე მხარესთან. მოლაპარაკების პროცესის დასაწყისი ყოველგვარი გამოცდილების გარეშე, რომელიც მოგვეთხოვება, რომ წარმატებით დასრულდეს, იმისათვის, რომ დასაბამი დაედოს ურთიერთობების დასაწყისს და შესაბამისად ბიზნესის განვითარებას, ეფექტური საბოლოო შედეგის მისაღებად.

ინფორმაციის მოძიება მოლაპარაკების პროცესის წვერი მეორე მხარის შესახებ. საერთაშორისო ურთიერთობების აქტიური მონაწილეების დიდი მცდელობისა, ერთიანი ნორმების და წესების დაცვის, ეროვნულ და კულტურულ თავისებურებებს შორის მნიშვნელოვანი სხვაობები ყოველთვის არსებობს, აქედან გამომდინარე, როდესაც სხვა ქვეყნის წარმომადგენელთან შეხვედრას ვგეგმავთ, მისი ქვეყნის ხალხს შორის პიროვნული ურთიერთობების ზოგადი პრინციპები უნდა შევისწავლოთ და ასევე, მათი ფუნდამენტალური ღირებულებები, იმისათვის, რომ გაგვიმარტივდეს მოლაპარაკების პროცესი და მივაღწიოთ ჩვენთვის სასურველ შედეგს, დავიდან ავირიდოთ არაპროგნოზირებადი შედეგები და მოულოდნელი წინააღმდეგობები, რომლებმაც შესაძლებელია უარყოფითი გავლენა იქონიოს საქმიანი ურთიერთობების საწყის ეტაპზე.

მოსმენის კულტურის განსხვავებული ტექნიკების გამოყენება. კომუნიკაციას ხშირად ახლავს ორაზროვნება და გაურვეელობა, რაც მნიშვნელოვნად იზრდება სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს შორის ურთიერთობისას; რაც უფრო დიდია კულტურებს შორის განსხვავება, მით უფრო იზრდება ორაზროვნება და საკითხის გაუგებროვის რისკი. მოლაპარაკების წარმოება წარმოადგენს უნარს, რომელიც გვხმარება მოწინააღმდეგე მხარესგან სასურველი ისე მივიღოთ რომ , მასთან შევინარჩუნოთ კარგი ურთიერთობა. მოლაპარაკების საშუალებით განსხვავებული კულტური მქონე ადამიანები, რომლებსაც განსხვავებული, რიგ შემთხვევებში საწინააღმდეგო საჭიროებები და ინტერესები აქვთ, შეთანხმებამდე მისვლას ახერხებენ. ყოველივე ამას განაპირობებს მოსმენის სხვადასხვა ტექნიკა. იმისათვის, რომ შეამციროთ ორაზროვნება საჭიროა მივიღოთ ამომწურავი, დაზუსტებული ინფორმაცია მოლაპარაკების პროცესში ჩვენთვის მნიშვნელოვან საკითხთან დაკავშირებით. ყველაზე ეფექტურ მოსმენის მეთოდად ითვლება დისკუსია, კითხვა პასუხის რეჟიმში. ყოველთვის უნდა მოხდეს ისეთი საკითხის გადამოწმება რაც გარკვეულ წილად ეჭვს ბადებს ჩვენს წარმოდგენაში. დისკუსიის პროცესში ჩვენ და ჩვენი მოწინააღმდეგე ვუზიარებთ ერთმანეთს საკუთარ მოსაზრებებს. პარალელურ რეჟიმში კი ვცდილობთ დეტალურად განვიხილოთ ორივე მხარის ინტერესები და მოვიძიოთ ყველა სახის ინფორმაცია

, რომელიც ურთიერთმისაღები გადანაცვლებების მიღებას შეუწყობს ხელს.

ვერბალურ და არავერბალურ ელემენტებზე აქცენტი. ერთოდაიგივე სიტყვა სხვადასხვა კულტურაში შეიძლება განსხვავებული მნიშვნელობის მატარებელი იყოს. რასაც ჩვენ კონკრეტულ სიტყვაში ვგულისმობთ, სხვა კულტურის წარმომადგენელმა შეიძლება სხვა კონტექსტში გაიგოს. გარდა ვერბალური ნაწილისა, გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება არავერბალურ კომუნიკაციას თანამედროვე ეპოქაში, რაც გულისხმობს ერთი ადამიანის მიერ მეორისათვის შეტყობინების გადაცემას მოძრაობით, ჟესტიკულაციით, ინტონაციით. არავერბალური კომუნიკაცია უფრო ადრეულია, ვიდრე ვერბალური, ვინაიდან ადამიანები მეტყველების დაწყებამდე ურთიერთობისათვის არავერბალურ კომუნიკაციას იყენებდნენ, ამიტომ მას გაცილებით უფრო სიღრმისეული შესწავლა და გაანალიზება სჭირდება ვერბალურ ნაწილთან შედარებით. განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანის არავერბალური ენის მაქსიმალურად აღქმა გულისმობს შემდეგს, დავაკვირდეთ მოწინააღმდეგე მხარის არაცნობიერების გამოვლინებებს და ორგანიზება გავუკეთოთ მათ, ცნობიერად ვმართოთ. ყოველივე ეს საშუალებას გვაძლევს შესაძლებლობას ხელში ავიღოთ მოლაპარაკების პროცესი სადავებით და ვუზრუნველყოთ ამ პროცესის ჩვენი ინტერესებიდან გამომდინარე წარმართვა. ნავიკითხოთ ჩვენი მოსაუბრის არავერბალური ინფორმაცია ანუ გვესმოდეს სხეულის ენა, იგივეა რაც გავიგოთ მოსაუბრის მდომარეობა და ვიმოქმედოთ ჩვენს სასიკეთოდ.

განვითარების ეტაპი: ნებისმიერი საქმიანი ურთიერთობა, მხარეებს შორის ურთიეთ შეთანხმებული, მრავალწლიანი, კეთილსინდისიერი თანამშრომლობის მიუხედავად, წარმოუდგენელია კომპლიქტური სიტუაციების არ არსებობის გარეშე. ისეთი საკითხები, როგორიცაა თანამშრომლობის პრცესში ორაზროვანი და რთული სიტუაციების მოგვარების უნარი, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს საქმიანი ურთიერთობების განვითარების ეფექტურობას.

კულტურული თავისებურებების და ღირებულებების აღიარება. კულტურათშორის კომუნიკაციის ძირითად ხელისშემშლელ პირობად საკუთარ და უცხო კულტურას შორის მსგავსების დაშვებას და განსხვავების უგულვლყოფას წარმოადგენს, რაც უმეტესწილად წარმოშობს მონაწილეთა ერთმანეთის მიმართ მტრულ დამოკიდებულებას. უნდა გავითვალისწინოთ ფაქტი, რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების წარმოების პროცესში, გავმიჯნოთ ერთმანეთისგან პიროვნება, რომელიც წარმოადგენს განსხვავებულ კულტურას და პრობლემა. სხვა სიტყვებით, რომ ავხსნათ, შესაძლებელია ჩვენთვის მიუღებელი იყოს პრობლემატური საკითხი და არა ის ღირებულებები, რომელიც მოლაპარაკების პროცესში მონაწილე სხვა კულტურის წარმომადგენელს გააჩნია. ჩვენი მიზანია მოლაპარაკების პროცესის დასასრულს შეთანხმების მიღწევა, რასაც

გაცილებით გაგვიმარტივებს მეორე მხარის ღირებულებების გაგება და მოქმედება ჩვენი ინტერესებიდან გამომდინარე, პრობლემურ საკითხთან მიმართებაში.

საკუთარი სტერეოტიპის იდენტიფიკაცია. სტერეოტიპი გარკვეული ჯგუფების შესახებ არსებული ფიქსირებული შეხედულებებია. ეს ტერმინი სტამბას უკავშირდება, მძიმე საბეჭდო ფორმას, რომელიც ერთხელ ჩამოყალიბების შემდეგ რთულად იცვლება. ზოგიერთ შემთხვევაში ერთხელ შექმნილი წარმოდგენა ადამიანთა კატეგორიის შესაბამისად ვრცელდება მის ყველა წევრზე მიუხედავად იმისა, შესაბამისა თუ არა იგი კონკრეტულ პიროვნებას. შესაბამისად, არსებობს სტერეოტიპები სხვადასხვა ეროვნებისა და პროფესიის წარმომადგენლების, რელიგიური ჯგუფებისა და სხვათა მიმართ. სტერეოტიპები შეიძლება იყოს როგორც უარყოფითი (შემთხვევა, როდესაც ჯგუფის წარმომადგენლები არიან კომფლიქტურები, არ არიან პაიოსნები), ასევე დადებითი (შემთხვევა, როდესაც ჯგუფის წარმომადგენლები არიან შრომისმოყვარეები, ლამაზები), თუმცა უფრო ხშირად ისინი უარყოფითია. თუ ჩვენ გვაქვს სტერეოტიპი ჯგუფის მიმართ, რომლის წარმომადგენელთანაც ვაკავშირებ ურთიერთობა, ვანარმოებთ მოლაპარაკებას, მან შეიძლება ხელი შეგვიშალოს ეფექტური კომუნიკაციის წარმართვაში: შეიძლება ამ პიროვნებას მივანეროთ თვისებები, რა ამ სტერეოტიპშია გაერთიანებული და ვერ აღვიქვამთ მისი რეალური თვისებები. ყოველივე ეს კი უარყოფითად აისახება საბოლოო შედეგზე, შესაბამისად მოლაპარაკების პროცესი არასწორი მიმართულებით წარიმართება. ამისათვის საჭიროა წინასწარ განვსაზღვროთ დეტალები, რომლებიც თავიდან აგვარიდებს გაურკვევლობას.

საბოლოო გადანყვეტილების მიღების ეტაპი: საბოლოო გადანყვეტილების მიღების პროცესში აუცილებელია ნებისმიერი საკითხის ზუსტი ანალიზი. სწორად მიღებული გადანყვეტილება განსაზღვრავს რისკებს, რომლის წინაშეც დგას ორგანიზაცია. იმისათვის, რომ რადიკალური გადანყვეტილება არ გახდეს კომპანიაში ახალი პრობლემების ფორმირების დასაბამი, სწორად უნდა განსაზღვროთ მეორე მხარის კულტურული მახასიათებლები, რომელიც მოლაპარაკების პროცესის სწორად წარმართვასა და უკიდურეს შემთხვევაში, მის დასრულებას შეუწყობს ხელს.

სიტუაციური ანალიზი. საბოლოო გადანყვეტილება, იქნება ეს შეთანხმება თუ შეუთანხმებლობა აიცილებელია ბიზნეს ურთიერთობების/მოლაპარაკების პროცესის წარმოების ხელმეორედ გადახედვას მოითხოვს და საბოლოო ანალიზის გაკეთებას. შეუთანხმებლობა მოლაპარაკებას დისკუსიის ეტაპზე აბრუნებს. ეს არის ბუნებრივი ეტაპი, რომელიც ორმხრივად მისაღები ვარიანტების ძიების განახლებას ნიშნავს. ეს არის გზა, რომელი მოითხოვს განვლილი ეტაპებს გამეორებას, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია ორმხრივად სასურველი შეთანხმების

მიღება. „ბუმერანგი“ სახელწოდებაც სწორედ აქედან გამომდინარეობს. განსხვავებული კულტურის წარმომადგენელთან მოლაპარაკების წარმოების პროცესის დადებითი ეფექტის მისაღებად შესაძლებელია ამ პროცესის ეტაპების რამოდენიმეჯერ გავლა მოგვინიოს შეთანხმების მიღწევამდე.

ბიზნეს ურთიერთობების სამივე ეტაპზე მნიშვნელოვანია კულტურულ მახასიათებლებზე მოქმედი დადებითი ფაქტორების, რეკომენდაციების გათვალისწინება, იმისათვის, რომ მაქსიმალურად ვაკონტროლოდ სიტუაცია, რომელიც განსაზღვრავს ჩვენი საქმიანობის ეფექტურ მიმდინარეობას მაქსიმალურად გაუთვალისწინებელი, დაუგეგმავი პროცესების გარეშე. ამ კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებული სქემის სახელწოდება „ბუმერანგი“, გარდა მისი შინაარსობრივი დატვირთვისა, ხაზს უსვავს თემის აქტუალურობას, იქიდან გამომდინარე, რომ კულტურულ თავისებურებებთან დაკავშირებული პრობლემის წინაშე პიროვნება საკუთარი კარიერული მოღვაწეობის განმავლობაში რამოდენიმეჯერ შეიძლება დადგეს. ყველაზე მკაფიოდ კულტურული თავისებურებები ვლინდება სხვა საზოგადოების წარმომადგენელთან ურთიერთქმედებაში - იქნება ეს მოლაპარაკების წარმოება, ერთობლივი საწარმოს ორგანიზება თუ გამოცდილების გაზიარება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ლამბაშიძე., „შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია“ . თბ. 2015წ.
2. ბარათაშვილი ე., ნადარეიშვილი ნ., ძიძიკაშვილი ნ., კლასტერიზაციის თეორიული საფუძვლები და მათი დანერგვის წინაპირობები ჟურნალი „საქართველოს ეკონომიკა“. 2007 9
3. ბარათაშვილი ე., შედარებითი ანალიზის როლი გარდამავალი ეკონომიკის შესწავლაში ჟურნალი „მეცნიერება და ტექნოლოგიები“ 1-2, თბ. 2008 წ.
4. ბარათაშვილი ე., ჯოლია გ., ბულია ლ., კომპარატივისტიკული მენეჯმენტი ჟ. „ეკონომიკა“ 10 2008წ.