

მოტივაციის მრავალფეროვნება შეღარებით მენეჯმენტში

ანა კატუკია

კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

ნაშრომში გადმოცემულია კულტურული განსხვავებების ზემოქმედება მოტივაციაზე და მმართველის მიერ კულტურათაშორისი განსხვავებების გათვალისწინებით მოტივაციის სწორი ფორმის შერჩევის პრინციპები.

ნაშრომში აღწერილია კროსკულტურულ გარემოში და გაზრდილი გლობალიზაციის პირობებში მართვისათვის აუცილებელი კომპეტენციები. წარმოდგენილია განზომილებები, რომელთა მეშვეობითაც უნდა მოხდეს სხვადასხვა კულტურის ერთმანეთთან შედარება. შემდგომ კი, ამ განმასხვავებელი, თუ საერთო ნიშნების გათვალისწინებით, ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენელთა სწორი, ეფექტიანი მართვა (მოტივაცია). 62 ქვეყანაში ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე ჩამოთვლილი კულტურული განზომილებები წარმომადგენენ კვლევის ბაზას, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ იცვლება მენეჯერთა მიდგომა სხვადასხვა ქვეყნის შემთხვევაში. ამ ფაქტორებზე დაყრდნობით განხილულია ის მნიშვნელოვანი კულტურული თავისებურებანი, რომლებიც გავლენას ახდენენ ქართულ საქმიან კულტურაზე, ორგანიზაციული მართვის სტილზე.

საკვანძო სიტყვები: კულტურული განსხვავებები, მოტივაცია, კროსკულტურული გარემო, ეთნოცენტრიზმი.

შესავალი

გაზრდილმა გლობალიზაციამ ჩვენი ქვეყანა ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა, რომელიც ეფექტური მულტინაციონალური ორგანიზაციების შექმნას, მათთვის შესაფერისი მმართველების შერჩევას და მრავალფეროვანი კულტურული

შემადგენლობის მქონე სამუშაო ჯგუფების მართვას გულისხმობს. გლობალიზაციამ მოგვცა საშუალება გაგვერკვია, თუ რამდენად ახდენს გავლენას კულტურული განსხვავებები მოტივაციის პროცესზე. გლობალიზაციიდან გამომდინარე, მენეჯერებს მოტივაციის სწორი ფორმის შესარჩევად მოეთხოვებათ კულტურათშორისი ურთიერთობის შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენების შესაბამისი კომპეტენციები.

ძირითადი ტექსტი

მოტივაციის პრობლემებზე მომუშავე მკვლევარი Ting-Toomey¹ (1999) აღნიშნავდა, რომ გლობალიზაციის პირობებში მენეჯერებს კულტურათშორისი ხედვის უნარის ჩამოყალიბებაც ესაჭიროებათ. ჩვენ ვეთანხმებით ამ ავტორს და, ჩვენის აზრით, საქართველოში ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე, მენეჯერებისათვის საერთაშორისოდ აღიარებულ საჭირო კომპეტენციებს შეგვიძლია დავამატოთ ერთი, რომელიც უნდა გააჩნდეს მენეჯერებს კულტურათშორისი ხედვიდან გამომდინარე. ეს გახლავთ მოტივაციის განსხვავებული საშუალებების მკაფიოდ გამოყენების კომპეტენცია². მხოლოდ მოტივაციის თანამედროვე მიდგომებით და განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ადაპტირებული სტიმულირების მეთოდების გამოყენებით მივაღწევთ, მენეჯერებმა შემოიღონ კომპეტენციების მრავალფეროვანი სპექტრი, რათა მენეჯერი გახდეს ეფექტიანი, შედეგებზე ორიენტირებული ლიდერი.

თითოეული კულტურა გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე. განსაზღვრავს ამა თუ იმ ორგანიზაციის ფილოსოფიას და ბიზნესის პრინციპებს, მოტივაციის სახეებს, პრობლემების გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღების გზებს, სამუშაო ატმოსფეროს, „ფოლკლორი“³ (ისტორია, რომელიც ახდენს კომპანიის ფასეულობების ილუსტრაციას),

1 პ.ნორტჰაუზი, დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი. თბილისი 2010, გვ.311

2 ჩვენი მოსაზრებებით

3 ტომპსონი. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თარგმანი ინგლისურიდან. თბილისი, 2011, გვ.561

ტაბუს და მიუღებელი გადანყვეტილებების სისტემას, საკუთარ ფასეულობათა სისტემას, მოქმედებასა და სტანდარტებს. განაპირობებს ორგანიზაციისათვის „საკუთარი სახე“-ს. მთლიანობაში ეს ყველაფერი განსაზღვრავს მის კორპორაციულ კულტურას. კულტურა განაპირობებს ხედვას მომსახურების მაღალი სტანდარტების, სამომხმარებლო ფასეულობების, მოტივაციის გზების, შედეგებზე ორიენტაციის მიმართ და სხვა.

განვიხილოთ როგორ იცვლებოდა თანდათანობით მენეჯერების მიერ მოტივაციის ფაქტორების გამოყენება სხვადასხვა კულტურასთან მიმართებაში. გამოვყოთ აგრეთვე, რომელი დამახასიათებელი თვისება მიესადაგება ზოგადად, ყველა კულტურას და რა თავისებურებებით ხასიათდება ქართული კულტურა.

ზოგადად, ადამიანებს აქვთ მიდრეკილება, რომ საკუთარი რწმენა, დამოკიდებულება და ფასეულობები პრიორიტეტული გახადონ და სხვა ადამიანების ჯგუფების ღირებულებებზე მაღლა დააყენონ. ეთნოცენტრიზმი იზიარებს შეხედულებას, რომ ერთი კონკრეტული კულტურა შეიძლება უფრო უკეთესი, ან ბუნებრივი იყოს, ვიდრე სხვა კულტურა. ეს მოიცავს იმის რისკს, რომ სხვათა უნიკალური ხედვები ვერ შევამჩნიოთ. თითოეული ჩვენგანი ეთნოცენტრიულია გარკვეულ დონეზე. იგი ჰგავს „აღქმის ფანჯარას“, რომლიდანაც ერთი კულტურის ადამიანები სხვა კულტურის ადამიანებს სუბიექტურად და კრიტიკულად აფასებენ. მხარეებს წარმოდგენენ მენეჯერები, დაქირავებულნი და დაქირავებულთა წარმომადგენლები. მათ საქმიანობაში შედის ინდივიდის კარიერა, ორგანიზაციის ურთიერთობები და კულტურა, რამდენადაც ის მასზე მოქმედებს. მაგალითად: ზოგიერთი ამერიკელი ფიქრობს, რომ შეერთებული შტატების დემოკრატიული პრინციპები უფრო მაღლა დგას, ვიდრე სხვა კულტურების პოლიტიკური შეხედულებები. ეს იმიტომ ხდება, რომ ისინი ხშირად კარგად ვერ ერკვევიან სხვა კულტურების სპეციფიკის კომპლექსურობაში. ყველა ეთნიკური ჯგუფის წარმომადგენელი ფიქრობს, რომ მათი კულტურული ფასეულობები და ქცევის წესები ყველაზე სწორი და

ბუნებრივია. თუმცა ეთნოცენტრიზში შეიძლება ეფექტური მართვის უმთავრეს დაბრკოლებად იქცეს, რადგან იგი ხელს გვიშლის სხვა ადამიანების შეხედულებების სრულად მიღებასა და პატივისცემაში.

მეიერსონის და მარტინის განმარტებით კულტურა განიხილება,¹ „როგორც ორგანიზაციული ცხოვრების სუბიექტური მხარის სიტყვა-„კოდი“.

ფასეულობა და ნორმები, რომელიც კულტურის საფუძველია, პირველ რიგში ორგანიზაციაში ყალიბდება მმართველის მიერ, რომელიც არის იმ კულტურის მატარებელი და წარმომადგენელი, სადაც ის დაიბადა და გაიზარდა და რომელიც ახდენს მის ხედვაზე, თვისებებზე და ფასეულობებზე გავლენას. შემდეგ ეტაპზე გათვალისწინებული უნდა იყოს გარემო, რომელშიც მას უწევს მუშაობა. მმართველის მიერ გათვალისწინებული უნდა იყოს გუნდის შეხედულებები ამა თუ იმ პროცესზე, მათი მენტალური და კულტურული მახასიათებლები, რათა მან მოახერხოს ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტური სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნება. შინაგანი ფასეულობა ანუ იმის ცოდნა, თუ რა არის ორგანიზაციისათვის საუკეთესო, გამოიხატება ბიზნესის სფეროში შესრულებაში, კონკურენციაში, კომპეტენტურობაში, სიახლის შემოტანაში, ხარისხში, მომხმარებლის მომსახურებაში, ჯგუფურ მუშაობაში, ადამიანზე ზრუნვასა და პატივისცემაში.

ჩვენის აზრით, გამოცდილმა მენეჯერებმა უნდა მოახერხონ საკუთარი ქმედებები მოაქციონ ეგოცენტრიზმსა და საკუთარ კულტურულ ფასეულობებს შორის არსებულ ვიწრო ზოლში, როგორც პ.ნორტჰაუსი აცხადებს - „ბენვის ხიდზე გაატარონ“². ცრურწმენა უშუალო კავშირშია ეთნოცენტრიზმთან, რომელიც გადაუმოწმებელ ინფორმაციას ემყარება. ცრურწმენით გაჯერებული დამოკიდებულება ამცირებს სხვა ადამიანების გაგების უნარს და ხელს უშლის, რადგან სხვების თვალსაზრი-

1 ც.ლომაია. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, 2014.

2 პ. ნორტჰაუსი, ლიდერში თბილისი, 2011-თარგმანი ინგლისურიდან, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სის და თვისების დანახვის შესაძლებლობას ზღუდავს და ფილტრავს.

საინტერესოა, შევეხოთ კულტურის კვლევის ფარგლებში, GLOBE-ის მიერ შემუშავებული კულტურული განზომილებების კლასიფიკატორს. მათ 9 მკვლევარის შრომებზე დაყრდნობით განსაზღვრეს ცხრა კულტურული განზომილება:

1. გაურკვევლობის არიდება;
2. ძალაუფლების უთანასწორობა;
3. ინსტიტუციური კოლექტივიზმი;
4. ჯგუფის კოლექტივიზმი;
5. გენდერული ეგალიტარიზმი;
6. ასეტიულობა (თვითდაჯერებულობა);
7. მომავალზე ორიენტაცია;
8. საქმიანობაზე ორიენტირებულობა;
9. ადამიანზე ორიენტაცია.

გ.ჰოფსტედეს მიხედვით¹ განზომილება კულტურის ის ნაწილია, რომელიც შეიძლება გაიზომოს სხვა კულტურებთან მიმართებაში. ამ დებულების გათვალისწინებით ჩვენ შევეცადეთ ჩაგვეტარებინა კვლევა, რომელიც მოგვცემდა საშუალებას ჩამოგვეყალიბებინა ქართული კულტურისათვის მეტად დამახასიათებელი განზომილებები და შეგვექმნა ასე ვთქვათ ეროვნულ ღირებულებათა სისტემა. მიღებული შედეგების გათვალისწინება დაგვეხმარება ქართული კულტურის შეცნობაში და ამ განზომილებებზე დაყრდნობით თანამშრომელთა სწორი მოტივაციის დაგვემვასა და განხორციელებაში. კვლევა ჩავატარეთ კ. ერისთავის სახ.ექსპერიმენტალური და კლინიკური ქირურგიის ეროვნულ ცენტრში(200 თანამშრომელი). ასევე, რადგან ვეხებით ისეთ ფართო მცნებას, როგორიც არის კულტურული განზომილება, გადავწყვიტეთ, რომ არ ჩავკეტილიყავით ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში და ინტერნეტის საშუალებით გამოვკითხეთ საქართველოში მოქმედი სხვადასხვა

1 გირტ ჰოფსტედე და გერტ იან ჰოპსტედე, კულტურები და ორგანიზაციები, გონების პროგრამული უზრუნველყოფა. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი 2011 წელი

ორგანიზაციის 200 თანამშრომელი. შედეგები შევაჯამეთ და გავანალიზეთ. 62 ქვეყანაში ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე ჩამოთვლილი კულტურული განზომილებები წარმოადგენენ კვლევის ბაზას.

კულტურული განზომილებების კვლევის შედეგები საქართველოში. ცხრილი 1.

კულტურის განზომილებები	გამოკითხულთა რაოდენობა	პასუხი		
		დიახ %	ნაწილობრივ %	არა %
გაურკვევლობის არიდება იყენებენ თუ არა მენეჯერები გაურკვევლობის ასარიდებლად სოციალურ ნორმებს, პროცედურებს, წესებს და კანონებს?	200	60	30	10
ძალაუფლების უთანასწორობა ეთანხმებით თუ არა ჯგუფის წევრებს შორის სტატუსის, სიმდიდრის, ავტორიტეტის და სხვა სახის ძალაუფლების არათანაბრად გადანაწილებას?	200	20	30	50
ჯგუფის კოლექტივიზმი არიან თუ არა თანამშრომლები მზად საკუთარი თავი მიუძღვნან ორგანიზაციას?	200	30	40	70
გენდერული ეგალიტარიზმი განასხვავებენ თუ არა მენეჯერები, გუნდის წევრის როლის განსაზღვრისას ბიოლოგიურ სქესს?	200	36	40	24
ასერტიულობა (თავდაჯერებულობა). ახალისებს თუ არა ხელმძღვანელობა თანამშრომელთა ასერტიულობას?	200	40	30	30

მომავალზე ორიენტაცია ორგანიზაციაში ხორციელდება თუ არა მომავალზე ორიენტირე- ბული ქმედებების ნახალისება?	200	24	34	42
ადამიანზე ორიენტაცია. რამდენად არის ჩართული ორ- განიზაცია სოციალური მხარდა- ჭერის(ერთიანობის, სხვების მი- მართ თანადგომის) პროექტებში?	200	60	31	9

ასევე განვახორციელეთ კვლევა ინსტიტუციური კოლექტივიზმის და მოტივაციის მიმართულებით. გთავაზობთ გამოკითხვის შედეგებს და მათ გრაფიკულ გამოსახვას.

რომელ ინსტიტუციურ ინტერესს უჭერთ მხარს?

ინდივიდუალიზმი 42%;

კოლექტივიზმი 58%.

ახორციელებს თუ არა ორგანიზაცია თანამშრომელთა მუდმივ, სწორ მოტივაციას სამუშაოს გაუმჯობესების კუთხით?

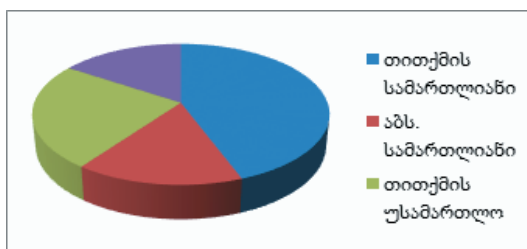
დიახ 38%, ნაწილობრივ, 53% არა 9%.

თანამშრომლები ერიდებიან და ეშინიათ თუ არა მენეჯერთან საწინააღმდეგო აზრის გამოთქმის?

ხშირად 46%; იშვიათად 35%; ძალიანხშირად 11%; არასდროს 8%.

თქვენი დახარჯული შრომისთვის კომპანიის მხრიდან მიღებული სარგებელი რამდენად სამართლიანია?

დიაგრამა 1



როგორც კვლევის შედეგებიდან ჩანს, ქართული საქმიანი კულტურისათვის დამახასიათებელი რამოდენიმე თავისებურების გათვალისწინებით,

როგორიც არის მაგ: კოლექტივიზმი, იერარქიულობა, კანო-

ნებისა და ნორმების უპატივცემულობა, დროსთან პოლიაქტიური დამოკიდებულება, შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ მართვის პროცესებზე დადებითი და უარყოფითი გავლენის მქონე კულტურული მახასიათებლები.

განვიხილოთ ის მნიშვნელოვანი კულტურული თავისებურებანი, რომლებიც გავლენას ახდენენ ქართულ საქმიან კულტურაზე და ორგანიზაციული მართვის სტილზე.

დამოკიდებულება სიმდიდრის მიმართ (სოციალური უთანასწორობა ჰოფსტედეს მიხედვით). ამ მახასიათებლის მიხედვით შეგვიძლია დავასკვნათ ყველა ქვეყნის დამოკიდებულება სიმდიდრის, ფულის, მოგების მიმართ. კაპიტალისტური ქვეყნებისათვის დამახასიათებელი სწრაფვა მოგებისა და ფულის შეგროვებისაკენ არასდროს ყოფილა ქართული კულტურისათვის განმსაზღვრელი. ქართული კულტურა ორიენტირებულია ადამიანის ღირსებებზე. ამის გათვალისწინებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მხოლოდ მატერიალური სიკეთე ამ კულტურისათვის სუსტი მოტივატორია. შრომის სტიმულირებისას მენეჯერმა ამ კუთხით უნდა იმუშაოს და ეფექტური მოტივატორები გამოიყენოს. ჩვენი ისტორიიდან ბევრი გმირობის მაგალითის მოყვანა შეგვიძლია, როცა სამშობლოს კეთილდღეობისა და რწმენის დასაცავად ქართველმა ხალხმა უპრეცედენტო ძალისხმევა და ზემობილიზაცია გამოავლინა. ერთ-ერთი ასეთი გახლავთ „სამასი არაგველი“-ს მაგალითი, რომელიც საუკეთესო მოტივაციის პროდუქტია. ქართულ კულტურაში „მისიონერული“ ელემენტები აღწერილი აქვთ უცხოელ მკვლევარებსაც. ორგანიზაციაში ეს კულტურული ხედვა შეიძლება გამოვლინდეს თანამშრომლის მოთხოვნილებაში იმუშაოს არა მხოლოდ თავისი კეთილდღეობისათვის, არამედ უფრო მასშტაბური ამოცანებისათვის და მაღალი იდეებისათვის, როგორიც არის ქვეყნის ინტერესი, ორგანიზაციის ინტერესი. ამას მონშობს ჩვენი კვლევა. კერძოდ, მაღალი მაჩვენებლები ინსტიტუციური კოლექტივიზმის და ჯგუფის კოლექტივიზმის კონტექსტში ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით დასტურდება.

ძალაუფლებრივი დისტანციის (PDI) მაღალი მაჩვენებელი. (ჰოფსტედეს მიხედვით ეს კრიტერიუმი არის ერთერთი მთავარი კულტურის მახასიათებლებს შორის) ეს აიხსნება ორგანიზაციებში არსებული მაღალი იერარქიულობით, მმართველი სტრუქტურისა და უფროსების მიმართ განსაკუთრებული დამოკიდებულებით. ქართული ისტორია ხასიათდება რეჟიმების ავტორიტარიზმით.¹ ამან საზოგადოებას უბიძგა პასიურობის ჩამოყალიბებისაკენ და წარმოქმნა ხელისუფლებისადმი შინაგანი უკმაყოფილება.

იგი უკავშირდება სხვადასხვა დამპყრობლების ხანგრძლივ ბატონობას, როდესაც ხორციელდებოდა დისტანციური მმართველობა. ძალაუფლებრივი დისტანცია მაღალ მაჩვენებელს ასახავს უმრავლესად აზიურ ქვეყნებში(როგორიცაა მაღალიზია, ფილიპინები), აღმოსავლეთ ევროპისთვის (სლოვაკეთი, რუსეთი) იმ ქვეყნებში სადაც ძალაუფლებრივი დისტანცია მცირეა, თანამშრომლები უფროსზე ნაკლებად არიან დამოკიდებულები და უპირატესობა კონსულტაციებს ენიჭება. ემოციური მანძილი ასეთ დროს მცირეა და თანამშრომლები უფრო ხშირად ეწინააღმდეგებიან მათ. ჩვენს მიერ ამ საკითხის კვლევის შედეგიდან გამომდინარე ემოციური მანძილი საკმაოდ დიდია. საქართველოში ჯერ კიდევ უმეტესწილად ერიდებიან მენეჯერთან საპირისპირო აზრის დაფიქსირებას. იერარქიულობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა ჩვენის აზრით არის ბიუროკრატიზაცია, გადანყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შეუძლებლობა. გარდა გამოწვევებისა არის შემთხვევები, როდესაც პროგრესულად მოაზროვნე მმართველის მიერ ხდება გუნდისათვის მეტი თავისუფლების მინიჭება, ხოლო ისინი თავიანთი მენტალური თვისებებიდან გამომდინარე გაურბიან პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებას და იწყებენ არაფორმალური ლიდერის მოძიებას. ვფიქრობთ მენეჯერების მიერ უნდა მოხდეს ამ პრობლემაზე ყურადღების გამახვილება და მართვის ამ საფეხურზე მიზანმიმართული მო-

1 ბარათაშვილი ე. ჩეჩელაშვილი მ. მარიდაშვილი მ. მახარაშვილი ნ. ზარანდია ჯ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტიკიზაცია თბ. 2015წ

ტივაციის განხორციელება, რათა მენეჯერების მიერ სწორად მოტივირებულმა და შეგულიანებულმა თანამშრომელმა მოახერხოს ყველა შინაგანი რეზერვის ამოქმედება. ეს განზომილება კორელაციაშია **კოლექტივიზმთან**. ქართულ კულტურაში როგორც მრავალ იმ ქვეყანაში, რომლებსაც ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი ინდექსი აღენიშნებათ, ინდივიდუალიზმის ინდექსი დაბალია.

საქართველოში დირექტიული მართვის სტილი სათავეს იღებს არა მხოლოდ 70 წლიანი ცენტრალიზებულად მართვადი ეკონომიკიდან, არამედ როგორც უკვე ავლნიშნეთ უფრო ადრინდელი წარსულიდან(სხვადასხვა დამპყრობლის მიერ მრავალსაუკუნოვანი დირექტიული მმართველობიდან).

ინდივიდისა და ჯგუფის ურთიერთობა: როგორც კვლევებით დასტურდება ქართული კულტურისთვის ჯერ კიდევ უფრო მისაღებია კოლექტივისტური მისწრაფებები. ამ მახასიათებელს შეიძლება გააჩნდეს დადებითი და უარყოფითი გავლენა როგორც საზოგადოებისთვის, ისე ორგანიზაციის დონეზე. ერთი მხრივ, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ყველა ეხმარება და ზრუნავს ერთმანეთზე, ხოლო, მეორე მხრივ, მათ ახასიათებთ განსხვავებული ნიშნების მქონე ადამიანის მიუღებლობა. თუმცა, ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე დასტურდება, რომ მართალია საქართველო კოლექტივისტური ქვეყანაა, მაგრამ ბოლო მონაცემებით ამჟამად მას უკავია შუალედური მდებარეობა კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალიზმს შორის. ქვეყნის დამოუკიდებლობის მოპოვებასთან ერთად, წინ წამოიწია ქართული კულტურის ცნობიერებამ, გლობალიზაციის პირობებში მეტად იკვეთება ისეთი ღირებულებები, რომლებიც ახლოს არის ევროპულ კულტურასთან.

კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა-ანუ, მისწრაფება „კანონის გვერდის ავლისკენ“. ჩრდილოვანი სექტორის დიდი პროცენტით არსებობა. ეს უკავშირდება საბჭოური მენტალიტეტის გავლენას, სადაც ნორმად ითვლებოდა „სახელმწიფოსათვის მოპარვა“. აქვე გვინდა ავლნიშნოთ ბიზნესის ნაკლები გამჭვირვალობა, რაც, თავის მხრივ, თანამშრომლებს შორის

ბადებს ნიჰილიზმს, უსამართლობის განცდას, რაც აქვეითებს თანამშრომელთა მოტივაციას.

გაურკვევლობის თავიდან არიდების მაღალი დონე: (UAI)- შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც ის, თუ რამდენად გრძნობენ საფრთხეს უცნობი ან გაურკვეველი სიტუაციების მხრიდან ამა თუ იმ კულტურის წევრები. ამ კუთხით საქართველოზე შეიძლება ვთქვათ, რომ საქართველოში მოსახლეობა ზრუნავს და წუხს თავის მომავალზე. ეს მაჩვენებელი დიდ როლს თამაშობს თანამშრომელთა მოტივაციაზე. მაშინ როცა მაგ. აშშ-ში მუშაკისთვის დაბალი მაჩვენებელი არის მაქსიმალური დამოუკიდებლობის ტოლფასი, ხოლო საქართველოში მაღალი მაჩვენებელი მუშაკისათვის მეტი გარკვეულობის აუცილებლობას გულისხმობს. სოციოლოგიური კვლევების მიხედვით ქართველებს არ ახასიათებთ გრძელვადიანი გეგმების დასახვა და აქვთ, ასე ვთქვათ, მოკლევადიანი ორიენტაცია, რაც ნაწილობრივ მენტალობიდანაც გამომდინარეობს, კერძოდ, ისეთი მახასიათებლისგან, როგორიც არის „მზერა წარსულისკენ“¹, ტრადიციების პატივისცემა, სოციალური ვალდებულებების შესრულება.

ქართული კულტურის დახასიათებისას შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ის წარმოადგენს ურთიერთობით საქმიან კულტურას. ამ მონაცემებით ქართული კულტურა უახლოვდება ისეთ საზოგადოებებს, როგორიც არის ესპანური, იტალიური, ლათინო-ამერიკული კულტურები. ასეთი კულტურის წარმომადგენლებს ნაკლებად იზიდავთ ფული, ორიენტირებულნი არიან ადამიანებზე რაც მოტივაციისას განსაკუთრებით უნდა იყოს გათვალისწინებული მენეჯერის მიერ. მათ სწორად უნდა გამოიყენონ ეს კულტურული მახასიათებელი და ამ ნიშნის მიხედვით მოახდინონ შრომითი საქმიანობის მოტივაცია დასახული მიზნის მისაღწევად. პირადი კონტაქტები დიდ როლს თამაშობს საქმიანი ურთიერთობებისას (რაც ძირითადად დამახასიათებელია აზიური ქვეყნებისათვის, იაპონიისათვის). საქ-

1 ბარათაშვილი ე. ჩერელაშვილი მ. მარიდაშვილი მ. მახარაშვილი ნ. ზარანდია ჯ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია თბ. 2015წ

მიანობისას მთავარი ორიენტირები მიმართულია პირად ურთიერთობებზე, რაც ხელს უშლის ადამიანებს სამუშაოზე იყვნენ კონცენტრირებულნი. კრიტიკას არაადეკვატურად აღიქვამენ, არიან გადაჭარბებულად ემოციურნი და გადანწყვეტილებას სამუშაოზე მიღების, ან განთავისუფლებისას უპირატესობას პირად ნაცნობობას ანიჭებენ.

კვლევის შედეგების მიხედვით, შედარებით მაღალი მაჩვენებელია ადამიანზე ორიენტაციის მიმართულება. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ კუთხით საქართველოში ორგანიზაციები ჩამოყალიბებული არიან სხვადასხვა სოციალური მხარდაჭერის აქციებში, თანამშრომელთათვის უფასო, ან იაფი სამედიცინო დაზღვევის, ორგანიზაციების მიერ საპენსიო ფონდების შექმნის მიზნით. ჩვენს საკვლევ ობიექტში, ქირურგიის ეროვნულ ცენტრში(წარმოადგენს ავერსის კლასტერს, რომელიც შედგება სადაზღვევო, სააფთიაქო და ჰოსპიტალური ქსელებისგან) აქტიურად მიმდინარეობს რამოდენიმე სოციალური მხარდაჭერის პროექტი. ერთ-ერთი ასეთი პროექტია „ყველა ავერსელისათვის“, რაშიც ჩართულია ყველა ქსელში გაერთიანებული კომპანია, საიდანაც ხდება ფინანსური მხარდაჭერა თანამშრომელთათვის ან მათი ოჯახის წევრებისათვის, ჯანმრთელობის (შეღის საზღვარგარეთ მკურნალობის ხარჯებიც საჭიროების შემთხვევაში) ან სხვა ტიპის პრობლემების შემთხვევაში. ასევე, სულ უფრო ინტენსიურად მიმდინარეობს პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესი, ტრენინგებისა და სხვადასხვა სემინარების საშუალებით.

სწორი აქცენტების დასმისა და თანამშრომელთა სწორი მოტივაციის მიზნით აუცილებელია ამ განზომილებების ცოდნა და გათვალისწინება. მენეჯერი უნდა ფლობდეს ინფორმაციას პარტნიორი ქვეყნის ბიზნეს - ქცევის, ეროვნული და კულტურული თავისებურებების შესახებ და თავის ქცევებს მიუსადაგებდეს მათ. ასეთი ინფორმაცია სპეციალისტს დაეხმარება დაიმსახუროს პატივისცემა და ნდობა ამ კომპანიებისა, უზრუნველყოს თავისი კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა, მათთან პაექრობისა და თანამშრომელთა მოტივირების პროცესში.

გლობალიზაციის ეპოქაში ნებისმიერი ფირმის ეფექტიანი სტრატეგია უნდა ითავსებდეს ყველგან ეროვნულის მაქსიმალურ გამოყენებას, სადაც ეს შესაძლებელია და ინტერნაციონალურს, სადაც ამის საჭიროებაა.

მოტივაციასთან მჭიდრო კავშირშია ისეთი ცნებები, როგორიც არის - მუშაკების მორალური სული, რომელშიც მჟღავნდება ადამიანის დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და სამუშაოსადმი.

მოტივაციის, როგორც შრომისადმი განწყობის პროცესის გაბატონებული ტიპი, აშშ-სა და დასავლეთ ევროპაში გავრცელებულია კონკრეტულ მუშაკთა მოტივაცია ეკონომიკური და არამატერიალური სტიმულებით. იაპონიაში - ფირმისადმი ერთგულების მოტივაციის სისტემა მუშაობს, რაც გამოიხატება კორპორატიული ცნობიერების ფორმირებაში. საქართველოში, სამწუხაროდ, ჯერ კიდევ შეინიშნება კონკრეტულ მუშაკთა მოტივაცია ხელმძღვანელთა პირად შეხედულებებზე დაყრდნობით, რაც ჩვენს ქვეყანაში იძულებით მოტივაციაზე, ან მოტივაციის არარსებობაზე მიუთითებს.

შევეცადეთ გაგვეჩვენოთ, კვლევის ობიექტში, თუ რომელი მენეჯერული ინსტრუმენტი ინვესტა მოტივაციის მეტ ძალისხმევას.

მოტივაციის მართვა „ქირურგიის ეროვნული ცენტრი“

ცხრილი 2

მატერიალური დაინტერესება	
ზრდა - განვითარების მოტივაცია(კარიერული ზრდა)	
გარანტირებული სამსახური	
კეთილსასურველი სამუშაო გარემო	
ინდივიდუალიზმი	

რაც შეეხება მოტივაციის მართვას იგივე ქართულ ფორმებში, აქ შემდეგი სურათია: პირველი ადგილი ჯერ კიდევ უკავია სწრაფვას მატერიალური დაინტერესებისკენ. თუმცა ოდნავ ჩამორჩება კარიერაში წინსვლის და თანამშრომელთა ზრდა-განვითარებისადმი ინტერესი. ასევე მაღალი მაჩვენებელი აქვს გარანტირებულ სამუშაოს. ჯერ კიდევ დაბალია დაწესებულების წინსვლაში თანამშრომელთა მონაწილეობის მოტივირება. საშუალოზე ოდნავ დაბალი მოტივაციური მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანზე და გუნდზე ორიენტირებულ ლიდერს. „ადამიანი კუნძული არ არის“¹ - ეს ცნობილი გამონათქვამი ნიშნავს, რომ ადამიანები იზოლირებულად ვერ იქნებიან, ისინი ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. ჩვენი დიდი წინაპარი ი. ჭავჭავაძე სწორედ ამიტომ შეგვაგონებს: „გახსოვდეს, რომ ხარ ადამიანი და რომ შენს გარშემო ადამიანები არიან. აგრეთვე ისიც, რომ ადამიანთა გარეშე არა თუ რაიმე სასიკეთოს გაკეთება, არამედ არსებობაც კი თითქმის შეუძლებელია“.

დასკვნა

უცხოური მკვლევარების გამოცდილებისა და ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად, შეგვიძლია დავასკვნათ: მულტინაციონალური პერსონალის ეთნიკური, კულტურული, ეროვნული განსხვავებების შემთხვევაში ეს პრობლემა დეფინიცირებულია, როგორც ძალზე რთული და მრავალფაქტორიანი. მაგრამ შედარებით მენეჯმენტში მოტივაციის პრობლემა განიხილება, როგორც კულტურულ, ისე ინსტიტუციურ ასპექტში. კულტურული კონტექსტი განსაზღვრავს და პროგნოზირებადს ხდის ინდივიდის ქცევას. ამ ცოდნას იგი მიმართავს ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვისა და შრომის პროცესის ინტენსივობის მართვისაკენ. შედარებით მენეჯმენტში ეს არის თანამშრომელთა პროფესიული და კომუნიკაციური უნარების აქტივაცია, რომელიც განისაზღვრება კულტურათაშორისო ურთიერთობების სინერგიული ეფექტით.

1 ნორთჰაუსი პიტერ გ., „ლიდერობა“, დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი, 2010;

საქართველო საბაზრო ეკონომიკის ახალგაზრდა ქვეყანაა. მოტივაციის ყველა ფაქტორის გამოყენებისა და მართვის პროცესების გასაძლიერებლად ბევრი მუშაობა მოუწევს ქართველ მენეჯერებსაც და ამ თემაზე მომუშავე მკვლევარებსაც. ვფიქრობთ, რომ ახალგაზრდა თაობის დიდი ძალისხმევით, უფროსი თაობის მეცნიერთა გამოკვლევების გათვალისწინებით და პრაქტიკაში დანერგვით 10-15 წელიწადში მაინც მიიღწევა სასურველი შედეგი, რათა აღმოიფხვრას ხელისშემშლელი და უარყოფითად მოქმედი კულტურული თავისებურებები და გაძლიერდეს ორგანიზაციის მართვის პროცესზე დადებითად მოქმედი პოზიტიური ფაქტორები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. კატუკია ა. „მოტივაციის პარადიგმები შედარებით მენეჯმენტში“ ჟ. „მაცნე“ #7, 2014;
2. ბარათაშვილი ე. ჩეჩელაშვილი მ. მარიდაშვილი მ. მახარაშვილი ნ. და სხვ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია თბ. 2015წ.
3. ლომაია ც. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბ. 2012;
4. ლომაია ც. მხეიძე ნ. „ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია“ ჟ. მაცნე #8, 2015;
5. ნორთჰაუზი პიტერ გ., „ლიდერობა“, დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი, 2010;
6. Салмон Р. Будущее менеджмента (Пер. с Англ.). Питер, 2004.
7. გ. ჰოფსტედე, გ.ი. ჰოფსტედე „კულტურები და ორგანიზაციები“, გონების პროგრამული უზრუნველყოფა თარგმანი ინგლისურიდან, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი 2011წ.

REFERENCES:

1. A. Katukia "Motivation Paradigms in Comparative Management" Mag. MATSNE #7, 2014y. (In Georgian Language);
2. E. Baratashvili, M. Chechelashvili, M. Maridashvili, N. Makharashvili, J. Zarandia – Comparative Management and Clusters – Tbilisi, 2015y.
3. Ts. Lomaia – "Human Resource Management" – Tbilisi, 2012y. (In Georgian Language);
4. Ts. Lomaia, N. Mkheidze – "Leadership as Technology of Organizational Culture" Mag. Herald #8, 2015y (In Georgian Language);
5. Peter. G. Northouse "Leadership" West Michigan University, 2010y.
6. R. Salmon "Future of Management" (Translated into English), Peter, 2014y.
7. Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede, Cultures and Organizations, Software of the Mind. Ilia State University Press. Tbilisi 2011 year (In Georgian Language).

MOTIVATION DIVERSITY IN COMPARATIVE MANAGEMENT

Ana Katukia,
Business Administration PhD Student
of Caucasus International University

RESUME

The paper sets out the impact of cultural differences on motivation and choosing the principles of appropriate motivation forms by a manager considering the cultural differences.

The paper describes the necessary components for management in the world of increased globalization and cross-cultural environment. There are the various dimensions which serve as a tool for comparing different cultures. Afterwards, considering the distinctive or similar characteristics

of the cultures, correct and effective management is set out (Motivation). According to the studies carried out in 62 countries, the listed cultural dimensions serve as the database of the study, which shows the manager's approach changes in different countries. On the basis of these factors the paper deals with those important cultural characteristics which have an impact on Georgian business culture and an organizational management method. Being aware of these dimensions and taking them into consideration is essential in order to highlight proper points and motivate staff in a relevant manner. In the era of Globalization the efficient strategy of any company has to combine the applying national ones at a maximum capacity and international – where it is applicable.

Key Words: Cultural Differences, Motivation, Cross-Cultural Environment, Ethnocentrism.