



მართვის ქართული სტილის სისტემაში გამოყენებული მენეჯმენტის ინსტრუმენტები

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია საქართველოსათვის უცხოური გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობა სამამულო საწარმოების მართვის პრაქტიკაში. ახსნილია, რომ საქართველოში ყველაზე მეტად გავრცელებულია მართვის დასავლური მოდელი, ასევე იაპონური მიდგომები, დასაბუთებულია, რომ ეს ორი რადიკალურად განსხვავებული მოდელი სხვადასხვა თვისებებით ახლოს არის ქართულ ხასიათთან და კულტურასთან, მიუხედავად რადიკალური განსხვავებებისა.

სტატიაში მითითებულია, რომ ამერიკანიზაციის პროცესი, რომელმაც ბევრი ქვეყანა და, მათ შორის, საქართველოც, მოიცვა, ცვლის ადამიანების მენტალიტეტს და უზრუნველყოფს მართვის პრინციპების პროდუქტიულად ათვისებას, აძლიერებს მმართველთა ახალი თაობის მომზადების ხარისხს და დონეს.

საკვანძო სიტყვები:

მართვის პრაქტიკა
მენეჯმენტის ინსტრუმენტები
მართვის ქართული სტილი
ქართული მენტალიტეტი

შეჯამება

ქართული საქმიანი სტილის კვლევა გულისხმობს საქმიანი კულტურების თავისებურებების ანალიზის ჩატარებას, სოციოლოგიური კვლევების მონაცემებისა და სპეციალისტების მოსაზრებების, ქვეყნებს შორის პრაქტიკული ურთიერთქმედებების შედეგების შეგროვებას და ამის საფუძველზე გარკვეული რეკომენდაციების შემუშავებას. ამ შემთხვევაში ძირითადი პრაქტიკული ამოცანაა მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფა, მართვის პროცესების ოპტიმიზაცია შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტთა არსენალის გამოყენებით, რაც იწვევს მთლიანობაში ფირმების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

მენეჯმენტის ინსტრუმენტების არსენალის გამოყენების ყველა მიმართულებას შორის საქართველოსათვის მთავარ პრაქტიკულ ინტერესს, ჩვენის აზრით, წარმოადგენს უცხოური გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობა სამამულო საწარმოების მართვის პრაქტიკაში.

მაია ჩხეიძე-შვილი

სტუ-ს ასოც. პროფესორი

E-mail: maiko_23@mail.ru

სოფიკო ღებანოსიძე

სტუ-ს დოქტორანტი

E-Mail: sopodeko@gmail.com

1. ქართულ საწარმოებში და ორგანიზაციებში არსებული მენეჯმენტის ინსტრუმენტთა არსენალი

ქართული საწარმოების მიერ გამოიყენება სხვადასხვა ქვეყნების ცალკეული მიდგომები და ინსტრუმენტები, ხოლო სიახლეების დანერგვის წარმატებულობა და მასშტაბურობა დამოკიდებულია ბიზნესის დარგზე ან სფეროზე, კომპანიის ტერიტორიულ ადგილმდებარეობასა და ზომაზე, ხელმძღვანელობის პოლიტიკასა და სამუშაო ძალის დონეზე და სხვა.

არსებობს სხვადასხვა აზრი ქართული საქმიანი კულტურის სხვა კულტურებთან მსგავსებაზე. ავტორების რიგს უპირველესად მიჩნიათ “ამერიკული” ტექნოლოგიები. სხვათა დასკვნების მიხედვით, ჩვენ უფრო აღმოსავლეთის ქვეყნებთან ვართ ახლოს. შრომითი ურთიერთობების მიხედვით ჩვენ უფრო ახლოს ვდგავართ არა აღმოსავლეთთან, არამედ გერმანიასთან, ისრაელთან და ფინეთთან. მიუხედავად ამისა, უფრო მრავალრიცხოვანია მართვის ამერიკული მოდელის წარმატებით გამოყენების მაგალითები.

ანგლო-საქსური მოდელის საკმაოდ ფართო გავრცელების მიზეზებში ჩვენ ვხედავთ შემდეგ ფაქტორებს:

- საქართველოში მოქმედი კომპანიების – ანსლოსაქსური კულტურის წარმომადგენელთა რაოდენობა (იგულისხმება სრული ან ნაწილობრივი მონაწილეობა) საკმაოდ დიდია. ამასთანავე ნათელია, რომ ამა თუ იმ ქვეყნის მართვის პრინციპების პოპულარობა პირდაპირაა დამოკიდებული განხილულ ქვეყნებს შორის ურთიერთობების დონესა და ხასიათზე, ხოლო თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმების არსებობა უბიძგებს ქართულ საწარმოებს, გადაიღონ უცხოელი კოლეგების გამოცდილება;

- საქართველო ტრადიციულად ითვლებო-



და ისეთ ქვეყნად, სადაც გასაოცრად ეხამებოდა ერთმანეთს აღმოსავლური და დასავლური კულტურა;

- საზოგადოების საერთო ამერიკანიზაციის სიტუაციას კიდევ უფრო აძლიერებს მმართველთა ახალი თაობის მომზადების ხარისხი და დონე, რომლებიც აღიზარდნენ პოსტგარდაქმნის პერიოდში და გაცილებით “პროდასავლურები” არიან.

მიუხედავად საკმაოდ ფართო გავრცელებისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამერიკული მენეჯმენტი არ არის უნივერსალური. ის ორგანულადაა დაკავშირებული ამ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასთან, მის პოლიტიკურ-სამართლებრივ და სოციალურ-კულტურულ ტრადიციებთან. მისი საფუძველია საქმეში წარმატება და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა, მმართველობის სტრუქტურისა და კონტროლის მექანიზმების ფორმალიზება, რაციონალიზმი და პროფესიონალიზმი, სპეციალიზაცია და ინიციატივა, სამსახურებრივი წინსვლის სისწრაფე და მაღალი მობილობა. და თუ ქვეყანა, რომელიც აპირებს ამ მენეჯმენტის გადაღებას, თავისი მახასიათებლებითა და ტრადიციებით ძალზე განსხვავდება აშშ-სგან, მაშინ წარმატება ნაკლებად სავარაუდოა.

სხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების განვითარების პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ ქვეყნები, რომლებიც წარმატებულნი არიან თავის ეკონომიკურ განვითარებაში, მრავალი წლის განმავლობაში ქმნიდნენ მართვის სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია საკუთარ კულტურაზე და პარმონიულად ესადაგება საქმიანი გარემოს თავისებურებებს. ხოლო გამოყენებული უცხოური ტექნოლოგიები ორგანულად ავსებდნენ არსებულ მოდელს, გამოცდილების გადაღება არ აბათილებდა მიღწეულ შედეგებს. საქართველოში კი ის, რასაც შეიძლება ვუწოდოთ საქმიანი კულტურის ჩამოყალიბების ისტორია, ძალზე არაერთგვაროვნად მიმდინარეობდა. რამდენიმე საუკუნის განმავლობაში შენდებოდა ურთიერთსაწინააღმდეგო საქმიანი ურთიერთობები, და ხშირად წესები ჩვენს თავს გარედან იყო მოხვეული. შედეგად, ამ მომენტისათვის საკმაოდ ძნელია ცნების “ქართული მენეჯმენტი” დახასიათება. ხოლო ასოციაციები, რომლებიც უკანასკნელ დრომდე უცხოელ პარტნიორებს წარმოექმნებოდათ ფრაზის “ბიზნესი ქართულად” წარმოთქმისას – ეს არის კორუმპირებულობა, უდარდულობა, კრიმინალიზაცია, უდისციპლინობა.

ჩვენის აზრით, საქმიან კულტურაზე მნიშვნელოვანი გავლენა ექნება მენეჯერების ახალი თაობის გამოჩენას, მათი პროგრესული შეხედულებებითა და საწყისებით, თაობისა, რომელიც აღიზრდება უკვე თანამედროვე ტრადიციებით.

უცხოელი სპეციალისტების აზრით, სიძნელებები წარმოიშობა ძველი თაობის მენეჯერებთან ურთიერთობისას, ახალგაზრდა მმართველები კი აღზრდილნი არიან უკვე სხვა ტრადიციებზე. თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც განათლება აგებულა საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით, ხოლო საზოგადოება გახსნილია ახალი ტექნოლოგიებისა და მიმდინარეობებისათვის, ნებისმიერი პროცესის მიმდინარეობა, მათ შორის მართვისაც, უფრო ადვილი გახდება. მოცემული მომენტისათვის განვითარების შესაძლებელ და ყველაზე მისაღებ გზად ჩვენ მიგვაჩნია უცხოური მიდგომების თანდათანობით გამოყენება, ქართული სპეციფიკის გათვალისწინებით.

ამავდროულად, აქ ლაპარაკი არ არის მთელი ქვეყნისათვის უნივერსალური სტრატეგიის შემუშავებაზე – ძალზე დიდია ჩვენში კულტურული და მმართველობითი განსხვავებები საწარმოს დარგობრივი, ტერიტორიული მდებარეობისა და სხვათა გათვალისწინებით. ის, რაც იდეალად მიგვაჩნია დედაქალაქის ბანკისათვის, რომელიც ახალგაზრდა მენეჯერებითაა დაკომპლექტებული, სულაც არ იქნება მისაღები მსხვილი რეგიონული საწარმოსათვის და - პირიქით.

2. რეკომენდაციები ქართულ

საწარმოებში უცხოური

გამოცდილების დანერგვისათვის

სამამულო საწარმოების მართვის ძირითად სფეროებს შორის, რომელთაც სერიოზულად სჭირდებათ გაუმჯობესება უცხოური გამოცდილების საშუალებით, ავლნიშნოთ შემდეგი: პერსონალის მართვა, კორპორატიული მმართველობა, სტრატეგიული დადგენა, კორპორატიული კულტურა, კონტროლი და მოტივაცია.

ქართული საწარმოების მიერ მართვის უცხოური მოდელების გამოყენების თვალსაზრისით, ჩვენ საჭიროდ მიგვაჩნია განვიხილოთ იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის გამოცდილება. ჯერ ერთი, ისინი წარმოადგენენ ყველაზე გამოკვეთილ ერთიან სისტემებს და, მეორე, ქართულ ბიზნეს-პრაქტიკას გააჩნია ამისათვის საჭირო მასალები.

ქართული მართვის სიტემა თავისი არსით საკმაოდ შორს დგას როგორც იაპონურისგან, ისე ამერიკულისგან. ამასთან, ზოგი მაჩვენებლით საქართველო უფრო ახლოსაა იაპონიასთან, ზოგით კი – აშშ-სთან. სხვადასხვა ხასიათი გააჩნია იმ სირთულეებსაც, რომლებიც წარმოიქმნება გამოცდილების ურთიერთგაცვლისას.

მენეჯმენტის იაპონური სტილის დანერგვის მცდელობისას ხშირად ჩნდება შემდეგი სირთულეები: 1) თანამშრომლებისგან „მეგობრული ოჯახის“ შექმნა არ გამოდის, რადგანაც ქართუ-



ელს არ შეუძლია მიიღოს დაბალი ხელფასი კარიერის დაბალ საფეხურებზე, 2) ქართველ თანამშრომელს უსიტყვო დაქვემდებარება არ შეუძლია, 3) ქართველი თანამშრომლისგან მიუღებელია იაპონური მენეჯმენტის რიგითი თანამშრომლების მხრიდან წამოსული ინიციატივების მიუღებლობის ტრადიცია.

იაპონელებისა და ქართველების სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათი მსგავსია ზოგიერთ პუნქტებში. როგორც იაპონიაში, ისე საქართველოში, ეროვნული ხასიათის ჩამოყალიბებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია იმ ფაქტმა, რომ ორივე ქვეყანაში ტრადიციულად ითრგუნებოდა ელემენტარული ადამიანური გრძნობები და სურვილები. ასე, იაპონიაში მნიშვნელოვანი განვითარება ჰპოვა ბუნებრივი გრძნობების, სურვილებისა და ეგოისტური მისწრაფებების საზოგადოებრივი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეკავებების მექანიზმმა. მისი წარმოშობის ერთერთი მიზეზია ბუნებრივი რესურსების სიმწირე. ქართული საზოგადოების სირთულეები კი მნიშვნელოვანწილად აიხსნება სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეზღუდვების ნაკლებობით. საქართველოში სიბეჯითე და თვითკონტროლი, როგორც ტრადიცია, სუსტი იყო, გამონაკლისს შეადგენდა მხოლოდ განასკუთრებული საზოგადოებები, მაგალითად, რელიგიურები (მონასტრები). მთლიანობაში კი ქართველებისთვის მუშაობა ძალდატანებაა და თუ არ გააკონტროლეს, ცდილობენ მისგან თავის დაძვრენას. ეს გათვალისწინებულ უნდა იქნას მენეჯმენტში იაპონური მიდგომების გამოყენებისას. გარდა ამისა გასათვალისწინებელია ისიც, რომ იაპონიაში შესრულების განსაკუთრებული კულტურაა, იქ მომუშავე არ გრძნობს დისკომფორტს იმის გამო, რომ მისი ყველა ყველა მოძრაობა გათვლილი და პროგრამირებულია. ქართველებს კი უნდა ჰქონდეთ გარკვეული თავისუფლება გადაწყვეტილებების მიღებისას. საქართველოში “5წ” სისტემის დანერგვის მთავარ დაბრკოლებად მიგვაჩნია ქართული მეტალიტეტი, რადგანაც ამ მეთოდის წარმატებით დანერგვისათვის აუცილებელია უამრავი რამის შეცვლა ხალხის ცხოვრებისა და აზროვნების წესში, ეს კი შეუძლებელია.

რამდენადმე განსხვავებულად არის საქმე მართვის ამერიკულ ინსტრუმენტებთან მიმართებაში. მართვის ამერიკული სისტემის აქტიურად დანერგვის მიზეზი ორი ძირითადი ფაქტორია: **პირველი**, ასეთი სისტემა არსებობს უცხოურ ფირმებსა და წარმომადგენლობებში, ხელმძღვანელი პერსონალის მნიშვნელოვანი ნაწილი წარმოდგენილია უცხოელებით; **მეორე**, ამ პროცესების იდეური სულისჩამდგმელები არიან

ახალგაზრდა პროგრესული ქართველი მენეჯერები, რომლებიც ან თვითონ წარმომადგენენ ბიზნეს-სკოლების კურსდამთავრებულებს, ან ამ მიდგომების მომხრეები არიან, ანდა კიდევ თავისი ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის იყენებენ პერსპექტიულ უცხოურ მეთოდებს და იწვევენ უცხოელ სპეციალისტებს.

ქართული და ამერიკული საქმიანი კულტურების შედარების მცდელობები ჰქონდა რამენიმე უცხოელ და ქართველ მეკვლევარს. კითხვაზე იმის შესახებ, თუ რა მსგავსებებსა და განსხვავებებს ხედავენ ისინი თავისი ამერიკელი კოლეგებთან, 55%-მა აღიარა, რომ სავარაუდოდ, მსგავსება უფრო მეტია, ვიდრე განსხვავება. ძირითად მსგავსებებს შორის ნახსენები იყო სწრაფვა წარმატებისა და მოგებისაკენ, აქტიურობისა და ენერგიულობის მაღალი დონე, დამოუკიდებლობა და პატრიოტიზმი. იმ თვისებებს შორის, რომლებიც ამერიკელებთან შედარებით ქართველ მენეჯერებს არ აქვთ, დასახელებულ იქნა პროფესიონალიზმი, ბიზნესის წარმართვის გამოცდილება, კანონის პატივისცემა, სამეწარმეო მემკვიდრეობა, მომავლის რწმენა, პუნქტუალობა და ინვესტირების წყაროების ხელმისაწვდომობა. გარდა ამისა, გამოკითხულთა 92% შემოთვალისწინებდა გამოთქვამდნენ სოციალური და პერსონალური დაუცველობის, კანონების არასტაბილურობისა და ა. შ. გამო.

სხვადასხვა ემპირიულ გამოცდილებაზე და კულტურულ-ისტორიულ ანალიზზე დაყრდნობით უნდა აღინიშნოს, რომ ქართული ბიზნესის განვითარების ერთერთი ძირითადი ფორმალური მაჩვენებელია მისი ინტერნაციონალიზაციისაკენ გადახრა, ასევე უცხოური გამოცდილებისა და შედარებითი მენეჯმენტის შეთვისების წარმატება.

დასკვნა

საქართველოში ფართოვდება ბიზნეს-კავშირები ისეთ ქვეყნებთან, როგორებიცაა გერმანია, აშშ, იტალია, ჰოლანდია, საფრანგეთი, ავსტრია და სხვა. უპირველეს ყოვლისა, ამ კომპანიების საქმიანობის სფერო მიცავს კვებისა და გადამამუშავებელ მრეწველობას, საბანკო ბიზნესს, ტურიზმს, მრეწველობას. ასეთი კომპანიების რიცხვის მუდმივ ზრდასთან ერთად ხდება დაბანდების სტრუქტურების თანდათანობითი ხარისხობრივი ცვლილებებიც. თუ ურთიერთობების დასაწყისში ჭარბობდა ინვესტიციები ნავთობის, საგზაო და სარკინიგზო მაგისტრალის მშენებლობის სფეროში, ბოლო წლებში წარმოიჩინა სხვა დარგებისადმი ინტერესიც.



References

1. ბარათაშვილი ე., ჩეხელაშვილი მ., ზარანდია ჯ. ...შედარებითი მენეჯმენტი, თბილისი, 2016
2. ბარათაშვილი ე., ჩეხელაშვილი მ., მენეჯმენტის პარადიგმები და მათი მონაცვლეობა, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“ №4, 2014
3. ბარათაშვილი ე., ბოლქვაძე ა., საქმიანი კულტურა-შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი ჟურნალი „ეკონომიკა“ №7, 2013
4. ბარათაშვილი ე., ჯოლია გ., ბულია ლ., კომპარატივისტიკული მენეჯმენტი ჟ. „ეკონომიკა“ №10, 2008
5. Bass B. M., Burger P. Assessment of Managers: An International Comparison. — N. Y.: Free Press, 1979.
6. Ronen, S. Flexible Working Hours: An Innovation in the Quality of Work Life. — New York: McGraw-Hill, 1981.
7. J. Rokeach. The Nature of Human Values, N.Y.: Free Press, 1973.

MANAGEMENT TOOLS USED FOR THE GEORGIAN-STYLE MANAGEMENT SYSTEMS

MAYA CHECHELASHVILI
Assoc. Professor of GTU,
SOPIKO DEKANOSIDZE
Doctoral Student of GTU

Summary

The article provides possibilities of applying international experiences to the local Industrial management systems. Western management model, as well as the Japanese approaches are presented in the article, besides the radical differences of above mentioned two models, author underlines the fact that these two different styles are closer to the Georgian character and culture.

The process of Americanization is spreaded in many countries and Georgia is not exception. The process itself changes the mentality of the people and enhances in the mastering of productive managerial principles, as well as quality and level of characteristics of new generation managers.