

რიდერი

მენეჯმენტი გლობალურ გარემოში

შემდგენელი: გიორგი ღაღანიძე, გელა გრიგოლაშვილი

თემა 1. გლობალიზაცია და მენეჯმენტი

განვიხილოთ ძირითადი ცნებები, რომლებიც განსაზღვრავენ გლობალურ ბიზნეს გარემოს:

- საერთაშორისო ბიზნესი – ყველა ბიზნეს ტრანზაქციების ჯამი, რომელიც კვეთს ორი ან მეტი სახელმწიფოს საზღვარს.
- იმპორტი – ყველა საქონელი და მომსახურეობა, რომელიც შექმნილია ორგანიზაციებისაგან რომლებიც ქვეყნის გარეთ მდებარეობენ
- ექსპორტი – ყველა საქონელი და მომსახურეობა, რომელიც შექმნილია სხვა ქვეყნების მიერ მოცემული ქვეყნიდან.

რას წარმოადგენს საერთაშორისო ბიზნეს გარემო დღეს:

1. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტს;
2. ბევრ ნაციონალურ ბიზნეს გარემოებს;
3. საერთაშორისო ბიზნეს გარემოს;
4. გლობალიზაციის დონე.

■ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი მოიცავს: დაქირავებულთა მართვას; საერთაშორისო ოპერაციების მართვას; პროდუქტების განვითარებას; შესვლის მოდების შერჩევას და მართვას; საერთაშორისო შესაძლებლობების ანალიზს; საერთაშორისო სტრატეგიის ფორმირებასა და ორგანიზაციას.

■ ნაციონალური ბიზნეს გარემო მოიცავს: კროს-კულტურულ ბიზნესს; ეკონომიკასა და ახალ ბაზრებს; პოლიტიკას, კანონმდებლობას, ბიზნეს ეთიკას.

■ საერთაშორისო ბიზნეს გარემო მოიცავს: საერთაშორისო სავალუტო სისტემას; საერთაშორისო ვაჭრობას; საერთაშორისო საფინანსო ბაზრებს; რეგიონალურ ეკონომიკურ ინტეგრაციას; პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს; ბიზნესისა და მთავრობის ურთიერთობას.

გლობალიზაცია ახდენს: ვაჭრობისა და ინვესტიციების ხელისშემშლელი ბარიერების აღმოფხვრას; კონკურენციის გამძაფრებას; ტექნოლოგიური ინოვაცია.

■ რა ფაქტორები განსაზღვრავენ ნაციონალურ ბიზნეს გარემოს:

1. კულტურული ფაქტორები;
2. პოლიტიკური, სამართლებრივი და ეკონომიკური სისტემა;
3. შემოსავლების დონე და შიდა ბაზრის მოცულობა
- 4.სამუშაო ძალის ღირებულება.

■ რა ფაქტორები განსაზღვრავენ საერთაშორისო ბიზნეს გარემოს:

1. ვაჭრობისა და ინვესტიციების დინამიკა
2. საერთაშორისო საფინანსო სისტემა

■ რა უნდა გავითვალისწინოთ საერთაშორისო ბიზნეს მენეჯმენტში:

1. გლობალიზაციის გავლენა მენეჯმენტზე
2. დაქირავებულთა გლობალური მართვა.
3. ეთიკა – პერსონალური ქცევა, რომელიც შეესაბამება მორალის დადგენილ წესებსა და სტანდარტებს.
4. სოციალური პასუხისმგებლობა – კომპანიების მოქმედება, რომელიც ცდება კანონით დადგენილ მოთხოვნებს და გულისხმობს კომპანიების დამატებით ვალდებულებებს საზოგადოების წინაშე.

რა არის გლობალიზაცია? – განვითარების მიმართულება, რომელიც აძლიერებს ნაციონალური ინსტიტუტებისა და ეკონომიკების ურთიერთდამოკიდებულებას.

■ ბაზრების გლობალიზაცია – მყიდველთა ერთიანი დამოკიდებულების ფორმირება მთელ მსოფლიოში.

■ გლობალიზაციის ეტაპები განსაზღვრულია 1850-1929 პირველი გლობალიზაცია; 1929-1978 დე-გლობალიზაცია;1978- დღემდე.

■ არსებობს ასევე სხვა კლასიფიკაცია 1870-1913; 1945-1990; 1980- დღემდე

რა განაპირობებს გლობალიზაციის განვითარებას დღევანდელ ეტაპზე:

1. ბარიერების შემცირება საერთაშორისო ვაჭრობაში და ინვესტიციებში;
- 2.შემცირებული სატრანსპორტო დანახარჯები;
3. შემცირებული დანახარჯები საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე და ინტერნეტის მნიშვნელობა.

რა შესაძლებლობებს იძლევა ბაზრების გლობალიზაცია კომპანიებისათვის:

1. დანახარჯების შემცირება სტანდარტიზაციის საფუძველზე.
2. ახალი საგარეო ბაზრების ათვისება საშინაო ბაზრებზე ზრდის შეფერხების შემთხვევაში.
3. საფინანსო სისტემის სტაბილურობა.

პროდუქციის გლობალიზაცია – წარმოების გადანაცვლება მსოფლიოს იმ რეგიონებში, სადაც შესაძლებელია დაბალი დანახარჯებით წარმოება ან მაღალი ხარისხის პროდუქციის წარმოება.

- გლობალიზაციის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება უფრო იაფი მუშა-ხელის დაქირავება, როგორც წარმოებაში ასევე მომსახურებაში.
- შესაძლებელი ხდება მიწვდომა ტექნიკურ ცოდნასა და გამოცდილებაზე.
- შესაძლებელი ხდება უფრო იაფ რესურსებზე მიწვდომა.
- გლობალიზაცია ახდენს ბაზრების გახსნას, ამდენად კომპანიათა უმრავლესობა იწყებს გლობალურ კონკურენციას, რომ გადარჩე უნდა იყო კონკურენტული გლობალურად.
- ღია ბაზრების ფენომენს აძლიერებს ტექნოლოგიების სულ უფრო მეტი ციფრულობა. პრაქტიკულად მოქმედებს “შურის კანონი” – კომპიუტერული შესაძლებლობები ორმაგდება ყოველ 18 თვეში; კომპიუტერებთან დაკავშირებული ხარჯები ორჯერ მცირდება ყოველ 18 თვეში.
- ეკონომიკის სულ უფრო მეტი დიჯიტაცია ახდენს ხარჯების შემცირებას და მონაცემთა გადაცემის სიჩქარის ზრდას, რაც საერთოდ ხსნის გეოგრაფიულ ბარიერებს. ამდენად კომპანიების შესაძლებლობა მოახდინოს პერსონალის მართვა დიდ მანძილებზე მკვეთრად იზრდება.
- გლობალური კონკურენცია ქმნის ე.წ. “წითელი დედოფლის” ფენომენს, შეიძლება ძალიან კარგად აკეთოთ ბიზნესი, იმაზე უკეთესად ვიდრე წარსულში, მაგრამ აღმოჩნდეთ კონკურენტებზე უარეს მდგომარეობაში. გლობალურმა კონკურენციამ შეცვალა კონკურენტული უპირატესობის მოდელი.
- კონკურენტული უპირატესობა აღარ განიხილება, როგორც ფირმის უნარი მოიპოვო და შეინარჩუნო უპირატესობა. აუცილებელია მუდმივად ეძებო უპირატესობის ახალი ფორმები.
- სავაჭრო ბარიერების შემცირებას ხელს უწყობს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია. მსო-ს სამი ძირითადი მიზანია: თავისუფალი ვაჭრობის

განვითარება, ბაზრების შემდგომი გახსნის შესახებ მოლაპარაკებების წარმოება, სავაჭრო დავების გადაწყვეტის მექანიზმის შემუშავება.

■ გლობალიზაციას ასევე თან სდევს ტექნოლოგიური ინოვაცია

რამდენად ახალია გლობალიზაციის ფენომენი? მე-16 საუკუნიდან დაწყებული აზიური პროდუქციის მიწოდება ევროპაში წარმოადგენდა საერთაშორისო ვაჭრობისა და ზოგადად ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ ძირითად მიმართულებას. ამდენად გარკვეული გამოცდილება ყოველთვის არსებობდა. ცნება გლობალიზაცია ფართოდ შემოდის ხმარებაში 1990 წლიდან, აღსანიშნავია, რომ ტერმინი თავიდანვე წინააღმდეგობრივი იყო, რადგან განსხვავებული იყო მასში ჩადებული შინაარსი.

უნდა გავარჩიოთ გლობალიზაცია პოლიტიკური მეცნიერებისათვის, გლობალიზაცია ეკონომისტებისათვის, გლობალიზაცია ინდუსტრიული განვითარებისათვის, გლობალიზაცია მარკეტინგ მენეჯერებისათვის და ბოლოს გლობალიზაცია სოციოლოგებისათვის.

პოლიტიკური თვალსაზრისით გლობალიზაცია ნიშნავს ნაციონალური და ზენაციონალური სტრუქტურების გაზრდილ ურთიერთდამოკიდებულებას. ნაციონალურ სახელმწიფოებს შორის ბარიერები იშლება და გარკვეული აზრით მათი მნიშვნელობა მცირდება. ნაციონალური სახელმწიფო ორგანოების ვეღარ აკონტროლებენ გადაწყვეტილების მიღების ყველა ასპექტს.

ეკონომისტებისათვის გლობალიზაცია წარმოადგენს საერთაშორისო ვაჭრობისა და ინვესტიციების ზრდას, ეროვნული ეკონომიკის დამოკიდებულების ზრდა საგარეო ფაქტორებზე. ეროვნულ ეკონომიკაზე გარე კაპიტალის გავლენის ზრდა დაკავშირებულია ზოგადად კაპიტალის მობილურობის ზრდასთან. კაპიტალი ეძებს მთელ მსოფლიოში ყველაზე ეფექტიან გამოყენებას და ქმნის სრულიად ახალ პროდუქტებსა და მომსახურებას.

ინდუსტრიული განვითარების თვალსაზრისით, გლობალური დარგი ფუნქციონირებს სხვადასხვა ქვეყნებში, როგორც ერთიანი მექანიზმი. მასზე ნაკლები ზეგავლენა აქვს სამთავრობო რეგულაციებს, მოქმედების გეგმები, ოპერაციების თანმიმდევრობა ერთიანია. დარგში მოქმედ კომპანიებს შორის მცირე განსხვავებაა და ამდენად მათი მოქმედების პრიორიტეტები საერთოა. მიუხედავად ასეთი განვითარებისა, არსებობს გარკვეული რისკები, კერძოდ, ოპერაციული რისკები, რომლებიც უკავშირდება ტექნოლოგიებს, ინფრასტრუქტურას, აუტსორსინგს. საიმიჯო და საკანონმდებლო რისკები.

მარკეტინგ მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანია გლობალური პროდუქტი, რომელიც პასუხობს საერთო მოთხოვნებს სხვადასხვა ქვეყნებში. როდესაც მარკეტინგ მენეჯერი დაადგენს, რომ არსებობს ერთიანი მოთხოვნები, არის საერთო სადისტრიბუციო სისტემა, ლოგისტიკა და სხვა ის ცდილობს შექმნას გლობალური

პროდუქტი. რეალურად მართლაც გლობალური პროდუქტების ჩამონათვალი საკმაოდ მოკლეა.

სოციოლოგებს აინტერესებთ, თუ რამდენად ფართოდ ვითარდება გლობალური კულტურა.. არსებობს მოსაზრებები, რომ კულტურებს შორის ხდება კონვერგენცია, თუმცა ასევე არსებობს განსხვავებული მოსაზრებებიც.

გლობალიზაციისათვის დამახასიათებელია სამუსაო ძალის მიგრაცია, რაც ზალიან ხშირად აჩენს პრობლემებს, როგორც იმ ქვეყნებში საიდანაც ხდება მიგრაცია, ასევე იმ ქვეყნებში სადაც ცდილობენ მიგრანტები ჩასვლას. როგორც წესი ადამიანები ემიგრირებენ ქვეყნებში, სადაც ძალზე მაღალია ცხოვრების დონე და ამდენად ზალიან მაღალია ეკონომიკურინ შესაძლებლობები.

რა არის გლობალიზაციის გამომწვევი ძირითადი ფაქტორები? ავტორთა უმეტესობა თანხმდება შემდეგზე:

ფინანსების ინტერნაციონალიზაცია;წარმოების ინტერნაციონალიზაცია;
თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარება.

2. გლობალური მენეჯმენტი და კულტურა

კულტურა – ფასეულობების, წარმოდგენების, ქცევის წესების და ინსტიტუციების ერთობლიობა რომლებსაც ატარებს ადამიანთა სპეციფიური ჯგუფი.

ეთნოცენტრულობა – წარმოდგენა, რომ ერთი ეთნიკური ჯგუფი ან კულტურა აღემატება სხვას.

- სუბკულტურა- ადამიანთა ჯგუფი, რომლებსაც აქვთ განსხვავებული ქცევა უფრო დიდი, დომინანტური კულტურის შიგნით.
- ფასეულობა – იდეები, რწმენა და ჩვევები რომლებსაც ადამიანები ემოციონალურად ემორჩილებიან.
- წარმოდგენები – პოზიტიური ან ნეგატიური შეფასებები, ტენდენციები რომლებიც გააჩნიათ ადამიანებს საგნების ან კონცეფციების მიმართ.

საერთაშორისო ასპარეზზე ბიზნესის წარმოების პროცესში სათანადო გადაწყვეტილებების მიღება მრავალ ფაქტორთანაა დაკავშირებული. მათ შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავი ეროვნული კულტურაა. სწორედ მისი დიდმნიშვნელოვნობიდან მომდინარეობს კამათის სიმწვავე კულტურის ადგილისა და როლის თაობაზე.

ყოველთვისაა მოსალოდნელი, კულტურამ გავლენა მოახდინოს იმაზე, ორგანიზაცია თუ როგორ შეესატყვისება გარემოს და რამდენად შესაბამისი სტრუქტურა აქვს, რამდენად მიესადაგებიან ერთმანეთს როლები და ურთიერთობები, მისი წევრები როგორ ღებულობენ გადაწყვეტილებებს, რა კავშირები აქვთ ერთმანეთთან და როგორ ეხამებიან ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

საერთაშორისო მენეჯერისათვის სირთულეს წარმოადგენს, განსაზღვროს, კულტურა როგორ გარემოებებშია მოსალოდნელი, გავლენიან ფაქტორად წარმოჩნდეს და როდის - არა. ნებისმიერ შეთხვევაში მას შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა უწევს:

- რა წონა უნდა მიენიჭოს კულტურას სხვა ფაქტორებთან შედარებით, როცა ქცევის შეფასება ან განჭვრეტა ხდება?
- რა წონა უნდა მიენიჭოს კულტურას, როცა ქცევაზე რეაგირება ან ქცევის მიზეზის მოძებნაა საჭირო?
- საერთაშორისო მენეჯმენტის ცოდნა ავითარებს უნარს, მენეჯერმა სწორად განსაზღვროს, ეროვნული კულტურა როდის წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს და როდის მოუწევთ, გაუწიონ მას ანგარიში გეგმების შედგენისას და განხორციელებისას და როდის არ უნდა მიაქციონ ყურადღება.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კულტურის წვდომა და მისი ზემოქმედების გააზრება არ იძლევა წარმატებული გადაწყვეტილებების მოძებნის გარანტიას, მაგრამ იგი უეჭველად ამცირებს მარცხის შესაძლებლობას.

- მრავალი გავლენის მომხდენი ძალა მოსალოდნელია ორგანიზაციის შიდა და გარე არეში გამოვლინდეს.

□ შიდა არეში მოქმედი ფაქტორები:

- მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის ფსიქოლოგიური ტიპი;
- ორგანიზაციული სტრატეგია;
- რესურსებით (ფინანსები, საწარმო, გუნდი, ტექნოლოგია) უზრუნველყოფა;
- ორგანიზაციის ისტორია;
- პრინციპები და სისტემები;
- ორგანიზაციული კულტურა.

□ გარე არეში მოქმედი ფაქტორები:

- მეტოქეთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
- მომწოდებელთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
- მომხმარებელთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
- შრომის ბაზრები;
- ტექნოლოგია;
- ეროვნული, რეგიონული და მსოფლიო ეკონომიკები;
- ფინანსური ბაზრები;
- ადგილობრივი, ეროვნული, რეგიონული და საერთაშორისო პოლიტიკა/მიდგომები.
- კანონმდებლობა და სამართლებრივი ჩარჩოები;
- ინფრასტრუქტურის ფაქტორები (ტრანსპორტი, ენერგეტიკა და ა.შ.);
- სავაჭრო კავშირები;
- მომხმარებელთა ჯგუფები;
- ეთიკური და რელიგიური შეხედულებები/სისტემები;
- სასიცოცხლო გარემოს ფაქტორები;
- საწარმოო ნორმები;

ეროვნული კულტურა.

კომპანია როცა თავის შვილობილ კომპანიასთან ან ერთობლივი საწარმოს ფარგლებში არსებულ პარტნიორთან ერთად სხვა ქვეყანაში მოქმედებს, გადაწყვეტილების მიღებაზე როგორც საკუთარი ასევე შვილობილი კომპანიის გარემო ახდენს გავლენას. ეს ე.წ. მეორე გარემო შესაძლოა დიდად განსხვავებული აღმოჩნდეს. გადაწყვეტილებათა მიმღებთ სათაო ოფისში არა მხოლოდ შვილობილი კომპანიის შიდა სტრუქტურისა და ორგანიზაციული კულტურის გაგებას თხოვენ, არამედ მათ ასევე იმ გარემო ფაქტორების გააზრება სჭირდებათ, რომელთა გარემოცვაში ის მოქმედებს და ასევე უნდა გაიგონ, რა გავლენა აქვს ამას მათ შეხედულებებზე სათაო ოფისის ინტერესებსა და სტრატეგიასთან დაკავშირებით. ხსენებული გარემოებითი ფაქტორები მოიცავენ:

- სხვა ქვეყნების კანონმდებლობასა და სამართლებრივ ჩარჩოებს;
- მათ ეკონომიკურ პროფილს;
- მათ საბაზრო პირობებსა და ადგილობრივი კომპანიების კონკურენციას;
- სხვაგვარ ეროვნულ კულტურას.
- კომპანიები დღენიადაც ცდილობენ, გაიგონ და ახსნან გარემომცველი არე, კვლავ გადმოსცენ და სხვა კუთხით წარმოაჩინონ ორგანიზაციის არსებობის ისტორია, წარმოადგინონ უნარები და შესაძლო მყოფადი იმ მიზნით, რომ მიაგონ, უკეთ როგორ მიესადაგონ თავიანთ გარემოს.
- შიდა ფაქტორები თავად ზემოქმედებენ უფრო ვრცელ გარემოზე. მაგალითად, სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და განხორციელებაზე საბაზრო ფაქტორთა ანალიზი, მეტოქეთა ქმედებები და ეკონომიკური გარემო ახდენს გავლენას. ორგანიზაციული კულტურა ეროვნული კულტურისაგან განიცდის გავლენას. პერსონალზე გარე ბაზრებზე შესაძენი შრომისადმი ხელმისაწვდომობა ზემოქმედებს და ა.შ. სინამდვილეში შიდა და გარე ფაქტორებს (რომლებიც გადაწყვეტილებათა მიღებაზე ახდენენ გავლენას) შორის არსებული ზღვარი წყვეტილია, რაც ნახაზზეც ჩანს.
- მნიშვნელობის, რომელსაც კულტურას ანიჭებენ და აღწერილობითი კატეგორიების გამოყენება დიდადაა დამოკიდებული იმ პიროვნების ინტერესებსა და საჭიროებებზე, რომელსაც ევალუება გარემოებათა გააზრება და ინტერპრეტაცია. იგი მოსალოდნელია მენეჯერი, კონსულტანტი ან სპეციალისტი (სცპოლარ) აღმოჩნდეს. მათი საჭიროებანი და შესაბამისად მათი გააზრებანი ერთმანეთისაგან შესაძლოა დიდად სხვაობდნენ.
- კულტურის ანალიზის საფუძვლად აღებულია ასეთი დებულება: მენეჯერს ხელეწიფება სათავეში ჩაუდგეს იმ ფასეულობათა ერთგვარობის ხარისხის დადგენას, რომლებსაც მისდევენ ჯგუფის წევრები და ასევე შეუძლია იმედლოვნებდეს, რომ მოახერხებს მათი ქცევის განზოგადებას. განზოგადება კი რუტინულ ვითარებებში მათი მყოფადი ქცევის განჭვრეტის შესაძლებლობას აძლევს საფუძველს.
- რაღაც ჯგუფი ან მთელი საზოგადოება თუკი რაიმე საქმის მეტნაკლებად ერთგვაროვნად კეთებას სწავლობს, აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ასეთ ქცევას, რომლის თავისებურებათა ათვისება მთელი ჯგუფის მიერ ხდება და

რომელიც ზემდგომებიდან ქვემდგომებს, უფროსი თაობიდან შთამომავლობას გადაეცემა, **კულტურა** ჰქვია. კულტურა წარმოადგენს რწმენას, შეხედულებებს, ფასეულობებსა და გამოხატვის საშუალებებს, რომელიც საერთოა რომელიმე ჯგუფისა თუ მთელი საზოგადოებისათვის და რომელიც გამოცდილების მოწესრიგებას და ჯგუფის წევრთა ქცევის რეგულირებას ემსახურება.

- ქვეჯგუფების რწმენებსა და შეხედულებებს ხშირად სუბკულტურას უწოდებენ. თქმული ცხადყოფს, რომ კულტურა აწესრიგებს, ორგანიზებას უკეთებს ადამიანთა ქცევას და კულტურული ცხოვრების მოშლა როგორც ჯგუფის ასევე მთელი საზოგადოების ცხოვრების დეზორგანიზებასა და დეზორიენტირებას იწვევს. აქედან გამომდინარე მმართველებს უდიდესი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებისას, რათა ორგანიზაციის ინტერესები არ დაახარალონ.
- გარემოებით ფაქტორთაგან ეროვნული კულტურა არ არის ერთადერთი, რომელსაც ფასეულობებსა და ქცევაზე შეუძლია გავლენის მოხდენა. მის გვერდით მოიაზრება პიროვნულობა, რომელიც ყალიბდება ისეთი ფაქტორებისაგან, როგორებიცაა:
 - ფსიქოლოგიური მახასიათებლები;
 - გენეტიკური წარმომავლობა;
 - სქესობრივი სტერეოტიპები;
 - ასაკი;
 - სოციალური ჩარჩოები სოციალური კლასისა და ოჯახის მიერ განსაზღვრული.
 - საუკეთესო შემთხვევაში მენეჯერს სჭირდება, გაიგოს თავის პასუხისმგებლობის ქვეშ მყოფ პირთა პიროვნულობა მათი შესაძლებლობების განსაზღვრისათვის და საჭიროებისდა მიხედვით სირთულეების დაძლევის პროცესში მათ დასახმარებლად.
 - თქმული შესაძლებელია, როცა ეკონომიკური ჩარჩოებია მოცემული და საქმე ხალხის განსაზღვრულ რაოდენობას ეხება. ადამიანთა არამცირე რიცხვს მენეჯერი როგორც ჯგუფს ისე ექცევა. იგი მათი ფასეულობებისა და საჭიროებების განზოგადებას ახდენს, რომელსაც ამოწმებს დაკვირვებებითა და გამოცდილებით და ამ საფუძველზე დგამს შესატყვის ნაბიჯებს. აქედან უკვე ცხადია, რატომ ეშურება მენეჯერი, კულტურის ანალიზი ჩაატაროს და იგი პიროვნული ანალიზის დასახმარებლადაც გამოიყენოს.
 - კულტურის ანალიზის ღირებულება განჭვრეტისათვის შეზღუდულია. ჯერ ერთი, მენეჯერი ზუსტად ვერასოდეს გამოითვლის კულტურის გავლენის სიდიდეს სხვა გარემოებით ფაქტორთაგან, - მაგალითად, ეკონომიკურ მაჩვენებლებისაგან - განსხვავებით. მეორე, ექსტრაორდინარულ და უჩვეულო, არარუტინულ გარემოებებში - ვთქვათ, შთანთქმისას, უცარი გაკოტრების შემთხვევაში, ბუნებრივი კატაკლიზმების ჟამს - პიროვნებებს შესაძლოა მოულოდნელი კუთხით მოუწიოთ პასუხისმგებლობის აღება. ისინი საკუთარი ინტერესების დაცვის უმთავრეს საჭიროებას გრძნობენ ამ დროს და არად დაგიდევენ ჯგუფურ ნორმებს. ასეთ გარემოებებში კულტურისმიერი პროგნოზი კარგავს თავის დამაჯერებლობას.

ამიტომ, რომ ორგანიზაციებს სძულთ ყველაფერი, რაც რუტინის ფარგლებს სცდება, რადგან ისინი ამგვარ პირობებში ჩვეულებრივ აფლავებენ ხოლმე ძირფესვიანი ცვლილებების გეგმებს. და მესამეც, ყოველი საზოგადოება ისეთ ადამიანებსაც წარმოქმნის, რომელთა ფსიქოლოგიური სახე მოსაწონი არ არის და ისეთებსაც, რომლებიც თავიანთი კულტურის ათვისებას ხეირიანად ვერ ახერხებენ და გაბატონებულ ნორმებს ჯეროვან ყურადღებას არ აქცევენ.

- კულტურა ადამიანთა აზროვნებას განსაზღვრავს, რომლითაც ერთი ჯგუფი სხვა ჯგუფისაგან გამოირჩევა. იგი გულისხმობს:
 - კულტურა არის განცალკევებული და მხოლოდ ერთი ჯგუფისათვის დამახასიათებელი;
 - კულტურა არ არის თანდაყოლილი, მისი შესწავლა ხდება. იგი თაობიდან თაობას გადაეცემა;
 - კულტურა შეიცავს ფასეულობათა სისტემას.
- კულტურა რომ მხოლოდ ერთი ჯგუფისთვისაა დამახასიათებელი, ეს ნიშნავს შემდეგს:
 - ადამიანთა სხვადასხვა ჯგუფს სხვადასხვა კულტურა აქვს;
 - ადამიანთა სხვადასხვა კულტურის მქონე ჯგუფები მსგავს მოვლენებს სხვადასხვაგვარად პასუხობენ.
 - კულტურების სათანადო ანალიზის გაკეთება მრავალ შემთხვევაში დიდად საჭირო ხდება. მაგ., როცა რომელიმე ქვეყნის რომელიმე რეგიონში ახალი საწარმოს გახსნის გადაწყვეტილებაა მისაღები და აუცილებელია, იქაური სამუშაო ძალის ქცევა განჭვრიტონ.
 - ერის ერთ-ერთი ნიშანი ეროვნული ტერიტორიის ქონაა. იგი ყოველთვის არ ემთხვევა ეროვნული კულტურის გავრცელების არეალს. დღევანდელ მსოფლიოში სახელმწიფოთა 10%-ზე ნაკლებია ნამდვილად ჰომოგენური. თვით ჰომოგენურ სახელმწიფოებშიც ერთმანეთისაგან კულტურულად დიდად განხვავებული ჯგუფები შეიძლება სახლობდნენ. ეს იძულებულს ხდის საერთაშორისო მენეჯერებს, მათი ანალიზი ჩაატარონ და მხოლოდ მის შედეგებზე დაყრდნობით მიიღონ გადაწყვეტილებები. უპირველესი საკითხი, რომელიც ამ დროს წამოიჭრება ხოლმე, არის შრომის ეთიკის მდგომარეობა, კულტურული ჯგუფის შრომისადმი დამოკიდებულება, რომელში გარკვევა დიდად საჭიროა სწორი სამმართველო მიდგომების ჩამოსაყალიბებლად.
 - ფასეულობა შეიძლება განვიხილოთ როგორც ვარაუდი, ამა თუ იმ ვითარებაში როგორ მოიქცევა გარკვეული კულტურის მატარებელი ადამიანი. ფასეულობათა სისტემა დიდ გავლენას ახდენს პიროვნების ქცევის მანერაზე, მის შეხედულებებზე. ადამიანი თავისი კულტურული ფასეულობების შესწავლას ადრეული ბავშვობის დროს, შეგნებულობის წინა პერიოდიდან იწყებს. იგი მომდინარეობს ბავშვობიდან,

გაივლის ოჯახურ გარემოს, სკოლის და უნივერსიტეტის ნაცნობ-მეგობრებს და ბოლოს ყალიბდება თავისი ეროვნული კულტურის მატარებელ პირად.

- ძირითადი განსხვავება მაინც მომდინარეობს, ადამიანი ინდივიდუალისტურ თუ კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ყალიბდება პიროვნებად. ინდივიდუალისტურ გარემოში აღზრდილი ადამიანი საკუთარ ინტერესებს აყენებს ჯგუფის ინტერესებზე წინ, ხოლო კოლექტივისტურ გარემოში აღზრდილი კი დღენიადაც ცდილობს თავისი სოციალური და შრომითი ინტერესები და პრიორიტეტები ჯგუფურ ინტერესებსა და პრიორიტეტებს დაუქვემდებაროს. თავისი მიზნების მიღწევას ძლიერი ჯგუფის გარემოში ცდილობს. ამიტომ იგი დიდად ლოიალური, გულზიარი და ჯგუფის შიგნით ურთიერთობების მოყვარულია. ასეთი ადამიანების მართვა ინდივიდუალისტური კულტურის მატარებელ ადამიანებთან შედარებით სხვაგვარად უნდა მოხდეს.

საერთაშორისო მენეჯერმა გარდა ამისა სხვა ფაქტორებიც უნდა გაითვალისწინოს, რომლებიც ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქცევაზე. ესენია:

- შეხედულებები,
- პოლიტიკური სისტემა,
- რელიგია,
- ტექნოლოგია და
- სახელოვნებო კულტურა.
- ადამიანები როცა აზრებს გამოთქვამენ ხოლმე, როგორია სამყარო და როგორი უნდა იყოს ის, ამით ისინი თავიანთ შეხედულებებსა და დამოკიდებულებებს გამოხატავენ. გარნა იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ხალხის დიდი რაოდენობა ერთმანეთს უზიარებს და გამოთქვამს ერთსა და იმავე შეხედულებებს, მათი ქცევის თაობაზე მხოლოდ სუსტი განჭვრეტის გაკეთებაა შესაძლებელი. ეს ასე იმიტომ ხდება, რომ ადამიანები ხშირად არ იქცევიან თავიანთი შეხედულებების შესაბამისად.
- მენეჯერების უმეტესობა ეთანხმება აზრს, რომ ხელქვეითების მიერ წამოწყებული ურთიერთობები სასარგებლო და მნიშვნელოვანია და ამიტომ მრავალი შესაძლოა აცხადებდეს, რომ „ჩემი კარი მუდამჯამ ღიაა იმისათვის, რომ ნებისმიერ დროს მოხვიდეთ და განვიხილოთ თქვენი პრობლემები.“ ხშირად მათ სწამთ ამის, მაგრამ რამდენი მმართველი ვიცით, რომლის მიმართ ეს აზრი ჭეშმარიტებას წარმოადგენს?

გამოცდილი სოციოლოგი ან ხელოვნებათმცოდნე კრიტიკოსიც კი და, ცხადია, საერთაშორისო მენეჯერი არაა მოსალოდნელი ფლობდეს განჭვრეტის უნარ-ჩვევებს სამუშაო სივრცის (წორკპლაცე) სახელოვნებო კულტურის ფასეულობებთან დაკავშირებით.

- ფირმის მენეჯერები სხვადასხვა ვითარებებში მრავალ სხვადასხვა როლს ასრულებენ. მათი ეს საქმიანობა გულისხმობს ლიდერობას, თავგაცობას, ინფორმაციების საჭირო მიმართულებით წარმართვას, მოლაპარაკებების წარმოებას,

რესურსების განთავსებას, ხელშემშლელ გარემოებებთან გამკლავებას, დაგეგმვას, გეგმების განხორციელების ზედამხედველობას და შეფასებებს.

- ❑ ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ, ცალკეული მენეჯერი ამ როლთან რომელს მიმართავს და რა მნიშვნელობას ანიჭებს მათ, მოიცავს:
 - მის პიროვნულ ფსიქოლოგიას;
 - მის ფუნქციურ პასუხისმგებლობებს;
 - ორგანიზაციულ კულტურასა და კომპანიის ისტორიას;
 - წარმოების ფაქტორებს; ბანკებს სარეკლამო სააგენტოებთან შედარებით იერარქიული აღნაგობისა და კონტროლისადმი შედარებით დიდი საჭიროება აქვთ. სარეკლამო სააგენტოებს კი სწრაფი შემოქმედებითი პროცესისათვის ხელშემწყობი სტრუქტურა სჭირდებათ.
 - ეროვნული კულტურა.
- ❑ სამუშაო ძალის ეროვნული კულტურა გავლენას ახდენს, მენეჯერების მიერ დაგეგმილ და დანერგილ სტრუქტურასა და სისტემებს სამუშაო ძალა როგორ მიესადაგება. ეს ნიშნავს, რომ სხვადასხვა კულტურის მატარებელმა სამუშაო ძალამ შესაძლოა სხვადასხვაგვარად უპასუხოს არსებულ მდგომარეობას; ანუ განსხვავებულ კულტურულ და წარმოებით კონტექსტებში სხვადასხვა სამმართველო როლებია წინ წამოწეული.
- ❑ კვეთკულტურული მენეჯმენტი განისაზღვრება როგორც საერთაშორისო მენეჯმენტის პრაქტიკაში კულტურის თაობაზე შექმნილი ცოდნის განვითარება და გამოყენება სხვადასხვა კულტურის მატარებელი ხალხის მართვის დროს.
- ❑ საერთაშორისო მენეჯმენტი წარმოადგენს ცოდნის შექმნასა და გადაცემას დაწესებულებებისა და ორგანიზაციების გამჭოლ (მეშვეობით). იგი ასევე გულისხმობს საერთაშორისო ბიზნეს საქმიანობის დაგეგმვას, მისი კადრებით უზრუნველყოფასა და კონტროლს. ეს საქმიანობა სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებულ ბიზნეს დანაყოფებს შორის, ასევე ერთობლივი საქმის პარტნიორებს, სათაო ოფისსა და ფილიალებს, ოფისის ხელმძღვანელსა და აგენტს, მიმწოდებელსა და კლიენტს შორის ხორციელდება.
- ❑ კვეთკულტურული მენეჯმენტი განისაზღვრება როგორც საერთაშორისო მენეჯმენტის პრაქტიკაში კულტურის თაობაზე შექმნილი ცოდნის განვითარება და გამოყენება სხვადასხვა კულტურის მატარებელი ხალხის მართვის დროს.
- ❑ საერთაშორისო მენეჯმენტი წარმოადგენს ცოდნის შექმნასა და გადაცემას დაწესებულებებისა და ორგანიზაციების გამჭოლ (მეშვეობით). იგი ასევე გულისხმობს საერთაშორისო ბიზნეს საქმიანობის დაგეგმვას, მისი კადრებით უზრუნველყოფასა და კონტროლს. ეს საქმიანობა სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებულ ბიზნეს დანაყოფებს შორის, ასევე ერთობლივი საქმის პარტნიორებს,

სათაო ოფისსა და ფილიალებს, ოფისის სხვადასხვა კულტურას განსხვავებული ფასეულობანი მოეპოვება. მათ შორის სხვაობის განსაზღვრა შედარებითაა შესაძლებელი.

- ❑ შედარების გარდა კიდევ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზანია საჭირო, რომელიც საერთაშორისო მენეჯერს უნდა ჰქონდეს დასახული, რადგან ამა თუ იმ კულტურის ესა თუ ის ფასეულობა შესაძლოა დიდად სასარგებლო იყოს ერთი მიზნის შემთხვევაში და მკვეთრად უარყოფითი - სხვა ამოცანის გადასაჭრელად.
- ❑ ანალიზისას საკითხი ასე დგას, რამდენად საჭირო და გამოსადეგი შედარებების გაკეთებაა შესაძლებელი კულტურათა შორის განსხვავებების დასადგენად.
- ❑ კულტურის მოდელი იძლევა იმ პარამეტრებს, რომლის ფარგლებში ჯგუფური ქცევითი თარგების აღწერა და ანალიზია შესაძლებელი. მოდელი კულტურის ჯგუფის წევრების მიერ გამოიყენება. ჩვენ ამ ნაწილში არ განვიხილავთ მბრძანებლურ მოდელებს, რომლებიც თავად აწესებენ, მისი წევრები როგორ უნდა იქცეოდნენ.

საერთაშორისო მენეჯერებს კულტურის კვლევა სჭირდებათ, რადგან მათ უნდა იცოდნენ მათი ხელქვეითები რუტინულ, ჩვეულ ვითარებებში როგორ იქცევიან. ერთგვაროვანი კულტურის მოდელი ერთი კულტურის სიდრმისეული შესწავლისათვის გამოიყენება. ამ შემთხვევაში დისკრეტულ ანალიზს მიმართავენ ხოლმე. ამ დროს კულტურას აღწერენ და აანალიზებენ მისი საკუთარი მახასიათებლების შუქზე სხვა კულტურებზე მითითებების საჭიროების გარეშე.

- ❑ მზარდი გლობალიზაციის პირობებში საერთაშორისო დონის მმართველს სჭირდება, შეძლოს სხვადასხვა კულტურებს შორის დამოკიდებულების გამოცნობა. ასე რომ, მათ კვეთკულტურული კვლევების მოთხოვნილება აქვთ. კვეთკულტურულ კვლევებში სამი ნაკადი გამოიყოფა:
 - კულტურათა შედარება;
 - სხვადასხვა კულტურის პიროვნებათა შორის ურთიერთობათა შესწავლა;
 - მრავალკულტუროსანი ჯგუფების შესწავლა, მაგალითად, როგორიცაა გლობალური კომპანია. ასეთი მიდგომა ავითარებს აზრს, რომ ადამიანები მრავალკულტურულ წარმომავლობას იძენენ.
 - შედარებითი მოდელი ერთი კულტურის სხვასთან შეპირისპირების საშუალებას იძლევა. მენეჯერს ან კონსულტანტს ერთი კულტურის ჯგუფის წევრების ქცევის სხვა კულტურის ჯგუფის წევრების ქცევასთან შედარების შესაძლებლობა უჩნდება.
 - შედარებითი მოდელი უვარგისია კულტურის განყენებულად აღწერისათვის. როდესაც ვამბობთ, რომ, მაგ., „როგორც შედარებითმა მოდელმა აჩვენა, კულტურა ინდივიდუალისტურია“, იქვე წარმოიშობა კითხვა - რომელ კულტურასთან შედარებით?

- შედარებითი მოდელი დიდად გამოსადეგია მაშინ, როცა იგი ეხმარება მენეჯერს, გასხვავებულ კულტურათა მახასიათებლები ერთმანეთს შეუდაროს და გადაწყვეტილება მოძებნოს:
 - სად უნდა დავაბანდო ფული ახალი საწარმოს ასაგებად - პოლონეთში თუ ჩინეთში?
 - რამდენად შემოიძლია შევუხამო ვითარებას ჩემი იაპონური წახალისებათა სისტემა ტაილანდში სამუშაო ძალის უკეთ გამოყენების მიზნით?
 - შემოიძლია ვენდო შევდურ სამუშაო ძალაზე მორგებულ მატრიცულ სტრუქტურას, რომ ის ქმელითად იმუშავებს მექსიკაში? თუ არა, - რატომ?
- აღსანიშნავია აგრეთვე, რომ არსებობს კითხვები, რომლებიც ნებისმიერი შედარებითი ანალიზის წინაშე ისმის ხოლმე. ესენია:
 - რამდენადაა სინამდვილეში შესაძლებელი ერთი კულტურა სხვას დავაზომოთ?
 - რამდენად გამოსადეგია მარტივი შეპირისპირებითი ანალიზი მრავალეროვნული კორპორაციების შემთხვევაში, სადაც არა ორი, არამედ მრავალი კულტურა შეიძლება ურთიერთობდეს?
 - კულტურის ჯგუფის წევრები რამდენად ახერხებენ თავიანთი ფასეულობათა სისტემის შეხამებას სხვა კულტურის ჯგუფის წევრებთან ურთიერთობის პროცესში?
 - ეს მოდელი ერთმანეთისაგან მაღალი და დაბალი კონტექსტის კულტურებს ასხვავებს. მაღალი კონტექსტის კულტურის წევრები ძლიერად არიან დამოკიდებულნი თავიანთ საერთო გამოცდილებაზე, კავშირ-ურთიერთობათა ქმნადობისას მათი კულტურული გარემოს განმარტებაზე. ასეთი კულტურის ჯგუფის წევრები დაბადებიდანვე სწავლობენ გარკვეულ კონტექსტში ფარული გასაღების მიგნებასა და გამოყენებას ურთიერთობის პროცესში, რომელსაც მრავალი მნიშვნელობა აქვს და ირიბად გამოიხატება.

მოდელი საჭიროა იმისათვის, რომ გავიგოთ, სხვადასხვა კულტურები როგორ ახერხებენ სხვადასხვაგვარად კავშირურთიერთობებს, მაგალითად, განვითარებად ბიზნეს ურთიერთობებში, შიგნითურებსა და გარეშეებს შორის მოლაპარაკებების დროს, კონტრაქტების განხორციელებისას. მაგალითად, ის გვეხმარება, ავხსნათ, მაღალი კონტექსტის სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის კულტურის მატარებელი კომპანიების ოჯახი რატომ სხვაობს ასე ვრცლად მისი ტოლფარდი დაბალი კონტექსტის კულტურის ანგლოსაქსური კომპანიებისაგან.

- შრომასთან დაკავშირებული ფასეულობები არ არის უნივერსალური;
- მრავალეროვნული სათაო ოფისი როცა ცდილობს, თავისი უცხოური ინტერესები სხვას ყველას მოახვიოს თავს, მათი ადგილობრივი ფასეულობანი, მოსალოდნელია, დაუინებოთ არ თმობდნენ პოზიციებს;
- ადგილობრივი ფასეულობანი განსაზღვრავენ, სათაო ოფისის მიერ დადგენილი მოქმედების ჩარჩოები როგორ იქნება გააზრებული;

ამ აზრით, ტრანსეროვნული ოფისი, რომელიც ძალისხმევას არ იშურებს ორგანიზაციული ერთგვაროვნების მისაღწევად, საფრთხეში იგდებს თავს, წარმოექმნას მორალური პრობლემები და ქმედუუნარობა შვას.

- ❑ მოდელს რაოდენობრივი საფუძველი აქვს. სხვადასხვა ეროვნულ კულტურებს შორის შედარებები თავდაპირველად ოთხი შემდეგ კი ხუთი განზომილებით იყო აგებული და ყოველ კულტურას თავისი ადგილი ჰქონდა მიჩენილი. განზომილებანი ამგვარადაა განმარტებული:
- ❑ (ა) *ძალაუფლებრივი დაშორება*. იერარქიის სხვადასხვა საფეხურზე მდგომ პიროვნებებს შორის არსებული მანძილი;
- ❑ (ბ) *გაურკვევლობისაგან განრიდება*. ცხოვრებაში მეტ-ნაკლებად საჭიროა, გაურკვევლობა აირიდო.
- ❑ (გ) *ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი*. ცალკეული პიროვნების მის თანამოზიარებთან დამოკიდებულება;
- ❑ (დ) *მამაკაცური და ქალური საწყისები*. საზოგადოებაში როლებისა და ფასეულობების განაწილება.

(ე) *გრძელვადიანი ორიენტაცია მოკლევადიანის საპირისპიროდ*. დროებითი ორიენტაცია წუთისოფელთან მიმართებით. ეს განზომილება 1987 წელს იქნა გაუღებელი და მხოლოდ 23 ქვეყანაშია გამოცდილი.

- ❑ ნებისმიერი ადამიანთა საზოგადოება აჩვენებს, რომ ერთნი თავიანთ ძალაუფლებას სხვათა მიმართ იყენებენ და არანაირი საზოგადოება ძალაუფლებრივი დაშორებების გარეშე არ არსებობს. ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორებების კულტურაში წევრები ემორჩილებიან იერარქიულ წესრიგს და შესაძლოა მხარს უჭერდნენ კიდევ განსხვავებებს, მაგალითად, თავიანთი ელიტის პრივილეგიური უფლებებისათვის პოლიტიკური ძალის მინიჭებით, საუკეთესო სამედიცინო მომსახურების და საუნივერსიტეტო განათლების მიღებით და დაბალი დაბეგვრის მოპოვებით. ბავშვები მშობლებს პატივისცემით ეპყრობიან.
- ❑ მმართველები იმედოვნებენ, გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად და პატერნალისტურად მიიღებენ. ნაკლები ძალის მქონე ადამიანები უფრო დიდი ძალის მქონე ადამიანებისაგან დამოკიდებულად გრძნობენ თავს. დასაქმებულნი თავის საქმეს მმართველის სურვილებიდან გამომდინარე წარმართავენ, ან ისინი გუმანით ხვდებიან, რა სურს მმართველს. მმართველებს მოსწონთ, თავი კეთილმოსურნე გადაწყვეტილებების მიმღებად იხილონ. დასაქმებულებს მიაჩნიათ, ისინი უფრო მარტივად შეძლებენ ერთმანეთთან თანამშრომლობას ზემდგომის ხელმძღვანელობით, ვიდრე თანასწორთან შეთანხმებით, - ისინი ყველასაგან პატივცემული ძალაუფლების ქვეშ საქმიანობას ამჯობინებენ.
- ❑ გაურკვევლობა ყველგან ახლავს თან ცხოვრებას. არავინაა სრულიად დარწმუნებული თავის მომავალში ან სხვებთან ურთიერთობებში. ეს განზომილება ადგენს, კულტურა რამდენად ახდენს თავისი წევრების სოციალიზაციას მომავლის

და ორჭოფული გარემოებების მიმართ გაურკვევლობისადმი შემწყნარებლობით მიდგომის ჩამოყალიბებით.

- გაურკვევლობის თავიდან არიდება სადაც დიდ საჭიროებად მიაჩნიათ, იმ საზოგადოებაში და ორგანიზაციაში კონფლიქტებისა და მეტოქეობის შედეგები უფრო საშიშია. გამოცდილი მენეჯერები დამხმარე შუამავალ მომრიგებლებს ანიჭებენ უპირატესობას და ცხად წესებსა და ზუსტ სამუშაოთა აღწერილობებს ეტანებიან. ხელქვეითებს ინიციატივის გამოსახინად მცირე შესაძლებლობა ეძლევათ. ადამიანები შედარებით ნაკლებ მოთავეობას იჩენენ. სამუშაო ადგილით უზრუნველყოფის, კარიერული თარგებისა და საპენსიო უზრუნველყოფის დაწვრილებითი გეგმების არსებობა სავარაუდოა. ასეთ კულტურებში მის წევრებს წუხილი ემჩნევათ.
- გაურკვევლობის თავიდან აცილებას შედარებით მცირე ყურადღებას სადაც უთმობენ, ამგვარ კულტურებში ნაკლებად წუხან შორეულ მომავალზე და საწარმოო სტრესებიც ნაკლებადაა გავრცელებული. აქ შესაძლოა უფრო ეტანებოდნენ რისკს და ცვლილებებს ნაკლებად უძლებდნენ.
- მენეჯერები, რომლებსაც საშუალო ასაკს ჯერ არ მიუღწევიათ, მაღალ სამმართველო ადგილებზე იმყოფებიან. მცირე ღირსება შემწყნარებლობას უზრუნველყოფს მმართველებისადმი. მენეჯერები შესაძლოა დიდად განათლებულ და მრავალფეროვანი ინტერესების მქონე ადამიანებად წარმოაჩენდნენ თავს და თავიანთ კარიერას იოლ უნარ-ჩვევებზე აგებდნენ. ისინი არღვევენ ხოლმე დადგენილ ფორმალურ წესებს და თუ დასჭირდათ იერარქიულ სტრუქტურასაც უქცევენ გვერდს. უცხოელებს ადვილად უჯერებენ. მეტოქეობა და კონფლიქტის გარკვეული სახეები განიხილება როგორც ჯანსაღი და სასურველი მოვლენა.
- ყველგან დგება საკითხი, ადამიანი რამდენადაა დამოკიდებული საკუთარ რესურსებზე და რამდენად ჯგუფზე იმისათვის, რომ კარგი ცხოვრება მოიწყოს. ეს ნახაზი წარმოაჩენს ამ განზომილებასთან დაკავშირებულ ჰოფსტიდის მიგნებას, რომელიც თარაზულ დერძზე დატანილი; შვეული დერძი კი მამაკაცურ და ქალურ საწყისებს უჭირავს.
- მეტად ინდივიდუალისტური (ანუ ნაკლებად კოლექტივისტური) კულტურები ინდივიდუალობას აქცევენ დიდ ყურადღებას. პიროვნება საკუთარი ძალებით იმედოვნებს დასახული მიზნების მიღწევას და საჭიროებათა დაკმაყოფილებას. პირადი მიღწევები და უფლებები დიდად ფასობს. პიროვნული გადაწყვეტილება ჯგუფურ გადაწყვეტილებაზე მეტ ფასეულობას წარმოადგენს და ადამიანს უფლება აქვს უმრავლესობისაგან განსხვავებით იფიქროს და აზრი გამოთქვას. სინამდვილეში ინდივიდუალიზმი შეუძლებელია გაეუტოლოთ სხვადასხვა კულტურული კონტექსტში ამოზრდილ სიხარბეს.
- მრავალ მამაკაცურ კულტურაში სქესთა შორის როლები ადამიანური ყოფის ყველა დონეზე მკაფიოადაა განსაზღვრული. არსებობს ისეთი პროფესიები, რომელიც მხოლოდ კაცის ან ქალის საქმეა.

- მუშაკები შესაძლოა ფიქრობდნენ, რომ კომპანიის ბიზნესისათვის დახარჯული დრო უფრო ფასეულია, ვიდრე უაზრო საზოგადოებრივი მისწრაფებებისათვის ან ოჯახში გატარებული ხანი. კაცი ესწრაფვის კონკურენტუნარიანი და თავდაჯერებული იყოს, ხოლო ქალი -ქურადღებიანი და ურთიერთობებზე ზრუნვის უნარის მქონე.

იაპონიაში მამაკაცურობა სამსახურებრივი საფეხურებით გამოიხატება. ნამდვილი პროფესიონალების როლს ძირითადად კაცები ასრულებენ. ტრადიციულ სამრეწველო ერებში ქალთა მცირე რაოდენობამ თუ შეიძლო, მმართველობის უმაღლეს საფეხურებს მიეღწია; მათაც ჩვეულებრივ ამაღლ მიაჩნიათ, ქორწინების შემდეგ შინ იყვნენ, ოჯახს მიხედონ და ბავშვები გააჩინონ.

- უფრო ქალურ კულტურებში სქესთა შორის როლების განაწილება ნაკლებადაა გამოკვეთილი. როგორც კაცებს ასევე ქალებს უფრო თანაბრად მიუწვდებოდათ ხელი ნებისმიერი საფეხურის ნებისმიერ სამუშაო ადგილზე. ორივეს შეუძლია იყოს წამყვანი პოლიტიკოსი, თვითმფრინავის პილოტი, ძიძა, დაწყებითი სკოლის მასწავლებელი. ოჯახში უკეთესი ანაზღაურების მშობელი დადის სამსახურში, ნაკლები შემოსავლის მქონე კი შინაა და ბავშვებს უვლის. კომპანია არ ერევა თანამშრომელთა პირად ცხოვრებაში. წარმატება ადამიანური კონტაქტებით იზომება და არა ძალაუფლებითა და საკუთრებით; ამდენად მოტივაცია ნაკლებია. ასეთი საზოგადოების წევრები კონკურენტუნარიანობასთან შედარებით სოციალურ კავშირებს ანიჭებენ უპირატესობას. პიროვნული ბრწყინვალება ეჭვის საგანია და არაპროფესიონალებისა და უზნეოების მიმართ თანაგრძნობას გამოხატავენ.

კლუნიკონისა და შტროლბეკის კულტურების შეფასების სისტემა ექვსი განზომილების მიხედვით:

1. ადამიანებს სჯერათ რომ გარემო მართავს მათ, ისინი მართავენ გარემოს ან ისინი არიან გარემოს ნაწილი?
2. ადამიანები ფოკუსირებული არიან წარსულზე, აწმყოზე თუ მათი ქმედების გავლენაზე მომავალში?
3. ადამიანები ადვილად კონტროლდებიან და მათი ნდობა არ შეიძლება, თუ ადამიანებს შეიძლება ენდოთ და მისცეთ თავისუფალი მოქმედების შესაძლებლობა.
4. ადამიანებს სურთ მიღწევები, კარიერული ზრდა თუ ისინი უპირატესობას ანიჭებენ სულიერ ცხოვრებას?
5. ადამიანებს სწამთ რომ ინდივიდები და ჯგუფები პასუხისმგებელი არიან თითოეულის კეთილდღეობაზე?
6. ადამიანები ორიენტირებული არიან კერძო საქმიანობაზე თუ საზოგადო საქმიანობაზე?

ჰოლის მოდელი ერთმანეთისაგან მაღალი და დაბალი კონტექსტის კულტურებს ასხვავებს. მაღალი კონტექსტის კულტურის წევრები ძლიერად არიან დამოკიდებულნი თავიანთ საერთო გამოცდილებაზე, კავშირ-ურთიერთობათა ქმნალობისას მათი კულტურული გარემოს განმარტებაზე. ასეთი კულტურის ჯგუფის წევრები დაბადებიდანვე სწავლობენ

გარკვეულ კონტექსტში ფარული გასაღების მიგნებასა და გამოყენებას ურთიერთობის პროცესში, რომელსაც მრავალი მნიშვნელობა აქვს და ირიბად გამოიხატება.

■ მაღალი კონტექსტის კულტურა შემდეგ მახასიათებლებს შეიცავს:

- ურთიერთობა (დადებითიცა და უარყოფითიც) ხანგრძლივია და პიროვნებები ერთმანეთისადმი ღრმა ინტერესს განიცდიან.
- რადგან ქცევის კოდექსის მიერ ასე დიდად განისაზღვრება დამოკიდებულებები, ურთიერთობები მოზომილია (ეკონომიური), სწრაფი და ქმედითია რუტინულ ვითარებებში. მაღალი კონტექსტის კულტურები სრულად იყენებენ თანაზიარ კონტექსტს. „იაპონელები საგნის ირგვლივ საუბრობენ. ისინი ფიქრობენ, გონიერი ადამიანური ყოფიერება ჯერ არს კონტექსტიდან გამომდინარე ხანგრძლივი საუბრის დედააზრის აღმოჩენას ახერხებდეს, რომელსაც ფრთხილად მისდევენ მოსაუბრენი.“ - წერდა სტიუარტ ჰოლი 1983 წელს.
- მაღალი კონტექსტის კულტურებში კავშირ-ურთიერთობებისას გამოხატვის გაცილებით მრავალფეროვან საშუალებებს იყენებენ ანგლოსაქსურ კულტურასთან შედარებით. იაპონელს ფართო ურთიერთობა შეუძლია არავერბალური მინიშნებებისა და არაენობრივი გამოხატვის გამოყენებით. სადაც რაიმე ეჭვი ჩნდება, იქ აზრის დაზუსტებას მოსაუბრის სახის გამომეტყველებით ახერხებენ. არასიტყვიერი ბგერები ასევე ხშირად ცვლის სათანადო სიტყვებს.
- ადამიანები ხელქვეითების ქმედებებზე უფლებამოსილები და პიროვნულად პასუხისმგებელნი არიან. ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის შემწყნარებლობა ორმხრივია. მაგალითად, თუკი ხელქვეითმა რაიმე ისეთი შეცდომა დაუშვა, რომელიც პირდაპირ არ ეხება ხელმძღვანელს, ეს უკანასკნელი თუ შეამჩნევს, რომ მას ამის გამოსწორება დამოუკიდებლად არ ხელეწიფება, დაუფიქრებლად შეიძლება თვითონ გადაჭრას პრობლემა. ასეთი დამოკიდებულება, ცხადია, ხელქვეითის მხრიდან დიდ ლოიალობას წარმოშობს.
- მოლაპარაკებებს უფრო სიტყვიერი შეთანხმებებისაკენ აქვს მიდრეკილება წერილობითთან შედარებით.
- შიგნითურები და გარეშეები მკვეთრად არიან გამიჯნულნი. შიგნითურები არიან: უწინარესად ოჯახის წევრები, შემდეგ კლანი, ორგანიზაცია. უცხოელები ჩვეულებრივ გარეშეებად განიხილებიან.
- კულტურის თარგები ძვალ-რბილშია გამჯდარი და ნელა იცვლება.

■ დაბალი კონტექსტის კულტურებს საპირისპირო მახასიათებლები აქვს:

- პიროვნებებს შორის ურთიერთობები შედარებით ხანმოკლეა და ღრმა პიროვნული დაინტერესება ნაკლებად ფასობს.
- მინიშნებები ნათელი უნდა იყოს და გამცემს შეუძლია ნაკლებად დამოკიდებული აღმოჩნდეს მიმღებზე, რომელიც დასკვნებს კონტექსტიდან გამომდინარე აკეთებს.

წევრები არავერბალური მინიშნებების გამოყენებაზე ნაკლებად არიან დამოკიდებული.

- უფლებამოსილი პირები ბიუროკრატიულ სისტემას ერწყმიან და პირადად პასუხისმგებელი ძნელია დაადგინო.
- მოლაპარაკებებს უფრო წერილობითი შეთანხმებებისაკენ აქვს მიდრეკილება სიტყვიერთან შედარებით. დაბალი კონტექსტის კულტურებისათვის წერილობითი შეთანხმება განიხილება როგორც საბოლოო და სამართლებრივი ხელშეკრულება და ნაკლებად არსებობს მისი გადახედვის სურვილი. სიზუსტისადმი აკვირდებულმა აზრმა შესაძლოა დააბნოს მაღალი კონტექსტის კულტურის წევრი ადამიანი. მოლაპარაკებების მონაწილე ართი ჩინელი ასე ახასიათებს ამგვარ ვითარებას: *ამერიკელები დიდ ძალისხმევას იჩენენ კონტრაქტის ერთი სიტყვის ან ერთი წინადადების მიმართ. ზოგჯერ ისინი ერთ არასერიოზულ ცნებაზე მთელი კვირის განმავლობაში კამათობენ. შემდეგ მათ უწევთ, თავიანთ ადვოკატებისაგან ჩატარებული სამუშაოს მოწონება მოითხოვონ. მათი ვექილები უბოდიშო კირკიტა ხალხია და კვერცხში ძვლის პოვნა მოსწონთ.*
- შიგნითურები და გარეშეები უფრო ნაკლებადაა გამიჯნული. უცხოელები მათ შედარებით ადვილად ეწყობიან.
- კულტურის თარგები სწრაფად იცვლება.
- მაღალი კონტექსტის კულტურა იაპონიაში, ჩინეთში, კორეაში ვიეტნამში და სხვა მრავალ აზიურ ქვეყნებშია ფეხმოკიდებული, ასევე მას ვხვდებით ხმელთაშუა ზღვისპირეთში და შუა აღმოსავლეთში. დაბალი კონტექსტის კულტურა კი ახასიათებს ა.შ.შ.-ს, სკანდინავიის ქვეყნებს და გერმანიას. აღსანიშნავია, რომ რომელიმე კონტექსტის კულტურა სუფთა სახით არ არსებობს. ყველა ქვეყანა ავლენს სხვადასხვა ასპექტებში როგორც მაღალი ასევე დაბალი კონტექსტის კულტურისათვის დამახასიათებელ ქცევას.
- საფრანგეთის მაგალითი აჩვენებს მაღალი და დაბალი კონტექსტის ნარევ საზოგადოებას. შიგნითურები და გარეშეები გამიჯნულია და უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება გამართული ფრანგულით მეტყველებას. მაგრამ ბიუროკრატიულ ორგანიზაციათა უპიროვნობა უფრო მეტად ჩვეული რამაა დაბალი კონტექსტის კულტურისათვის.

კულტურა აყალიბებს დამოკიდებულებას დროის მიმართ. ლათინურ ამერიკაში და ხმელთაშუა ზღვის ქვეყნებში დროსთან მიმართება განსხვავებულია, ვიდრე იაპონიაში და აშშ-ში.

- ზოგადად შეიძლება ვთქვათ რომ არსებობს დროის კულტურის ქვეყნები (ჩრდილოეთი); და მოვლენის კულტურის ქვეყნები (სამხრეთი).
- დროის კულტურაში მნიშვნელოვანია წინასწარ დაგეგმილი შეხვედრები, მათი თარიღები, მიმდინარეობა.
- მოვლენის კულტურაში მოვლენასა და დროს შორის კავშირი არ არსებობს.

კულტურა აყალიბებს დამოკიდებულებას შრომისადმი. ზოგიერთი კულტურა აყალიბებს მკაცრ სამუშაო ეთიკას, თუმცა სხვა კულტურებში არსებობს მუშაობისა და დასვენების თანადობის სხვა ასპექტები. არსებობს ცნობილი გამონათქვამი: მუშაობ რომ იცხოვრო, თუ ცხოვრობ რომ იმუშაო. ამდენად აუცილებელია განვიხილოთ ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებული საკითხები.

ორგანიზაციული კულტურა.

აუცილებელია განვიხილოთ ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა გლობალურ მენეჯმენტში. პირველ ყოვლისა უნდა განვმარტოთ „ორგანიზაციული კულტურა“. ორგანიზაციული კულტურა ხშირად გაგებულია, როგორც საქმის კეთებისა და ქცევის ნორმათა ერთობლიობა. მენეჯმენტისათვის კულტურასთან დაკავშირებული ნებისმიერი გადაწყვეტილება წარმოადგენს ძალიან მნიშვნელოვანს, რადგან არასწორმა ინტერპრეტაციამ შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომელთა დემორალიზაცია. უნდა გვახსოვდეს, რომ ამოცანას წარმოადგენს არა კულტურის შეცვლა, არამედ ისეთი ორგანიზაციის აგება, რომელიც ორიენტირებულია ინოვაციაზე, განსხვავებულობაზე. ორგანიზაციაში აუცილებელია მომუშავეებსა და მენეჯმენტს შორის არსებობდეს ნდობა, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ნებისმიერი ცვლილება აღქმული იქნება, როგორც გარკვეული ხრიკი. თუ ორგანიზაციული კულტურა განაპირობებს ცვლილებების მიმართ პოზიტიურ დამოკიდებულებას, მაშინ ეს ცვლილება შედეგიანი იქნება, წინააღმდეგ შემთხვევაში კი არა.

ცხადია არსებობს შემთხვევები, როცა მენეჯმენტმა უნდა გატაროს რადიკალური ცვლილებები, რათა გაუმჯობესოს წარმადობა ან ფინანსური მდგომარეობა. ამ შემთხვევაშიც კი წარმატების საწინდარი იქნება მომუშავეების მიერ გაზიარებული ცვლილებების აუცილებლობა. მენეჯმენტს შეუძლია ორგანიზაციული კულტურა შეცვალოს მოლაპარაკების პროცესში, მონახოს ასპექტები, რომელთა ცვლილება უფრო ადვილია. არსებობდა წარმოდგენა, რომ ორგანიზაციული კულტურის რადიკალური ცვლილებები შესაძლებელია, ბოლო პერიოდის ინფორმაციის საფუძველზე ასეთი დასკვნების გამოტანა არ შეესაბამება რეალობას.

უფრო გავრცელებულია შეხედულება, რომ ორგანიზაციული კულტურა ესაა მენეჯმენტსა და მომუშავეებს შორის მიმდინარე მოლაპარაკება, სადაც შეიძლება გამოიყოს სხვადასხვა ასპექტები. მაგ. ტრომპერანსი და ჰემპდენდტერნერი თავიანთ ნაშრომში, რომელიც გამოვიდა 1997 წელს გამოყოფენ სამ ძირითად ასპექტს:

- მომუშავეებსა და ორგანიზაციას შორის არსებული ძირითადი ურთიერთობები
- ვერტიკალური ანუ იერარქიული სუბორდინაცია, რომელიც განსაზღვრავს ზედამხედველებსა და ქვეშევრდომებს
- მომუსავეთა ძირითადი შეხედულებები ორგანიზაციის დანიშნულებაზე, მიზანსე და ამოცანებზე, ამავედროულად მათ ადგილზე ორგანიზაციაში.
უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციულ კულტურაში არსებობს სუბკულტურები, რომელთა გამოყოფა აუცილებელია. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეუძლებელი იქნება შემდეგ კითხვებზე პასუხები:
- რატომაა პირველი დონის მენეჯმენტი ძალიან არაეფექტიანი, როდესაც ახდენს საშუალო დონის მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული რეგულაციების დანერგვას?

- ჩვენ გვაქვს ორი გაყიდვების დეოარტამენტი, ორივე გეჭირდება?
- როგორ შეგვიძლია გავაერთიანოთ აღრიცხვისა და საფინანსო დეპარტამენტები?

სუბკულტურა კარგად ვლინდება ცალკეულ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში, ცალკეულ ინდივიდებს აქვთ განსხვავებული გამოცდილება და ფასეულობები, შესაბამისად მათ აქვთ თანამშრომლობის სხვადასხვა ასპექტები. ამდენად განსხვავებები შეიძლება დადგინდეს იერარქიულად, ფუნქციონალურად ან სტრუქტურულად.

რეალურ ბიზნეს გარემოსი სხვადასხვა ორგანიზაციულ კულტურას აქვს სხვადასხვა გავლენა ორგანიზაციაზე.

ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისათვის გამოიყენება მისი პოზიტივ/ნეგატიური ანალიზი.ორგ. კულტურა პოზიტიურია თუ თანამშრომლები ენდობიან და მხარს უჭერენ მენეჯმენტს, ასევე როდესაც მომუშავეები და მენეჯმენტი იზიარებენ საერთო ფასეულობებს. როგორც წესი ეს ვლინდება შემდეგ ასპექტებში: მენეჯმენტსა და მომუშავეებს შორის ოფიციალური ურთიერთობა დასაშვებ ფარგლებშია.ზედა დონის მენეჯმენტი მარტივად ახდენს კომუნიკაციას მომუშავეებთან. მომუშავეებს აქვთ რეალური დაინტერესება საბოლოო შედეგებით, მათი სარგებლიონობა დამოკიდებულია კომპანიის ფინანსურ შედეგებზე.მომუშავეები დაწინაურებისა და დაჯილდოების სისტემას მიიჩნევენ სამართლიანად.

თუ ვლინდება საპირისპირო ვითარება,მაშინ ორგ. კულტურა ნეგატიურია.

ასევე აუცილებელია გაანალიზდეს ორგ კულტურის სიძლიერე/სისუსტის მაჩვენებლები.

ორგანიზაციული კუკტურა ძვიერია თუ: ის გაზიარებულია, ჯგუფის წევრებს აქვთ საერთო ფასეულობები,რწმენა და დამოკიდებულება; მომუშავეები ადვილად ახდენენ კომუნიკაციას;მომუშავეები დამოკიდებული არიან ერთმანეთზე ინდივიდუალური მიზნების მიღწევის პროცესში.

თუ ორგანიზაციაში ვლინდება საპირისპირო ვითარება, მაშინ ორგ. კულტურა სუსტია.

ამ ორი მაჩვენებლის მიხედვით შესაძლებელია მივიღოთ 4 ალტერნატივა:

პოზიტიური, ძლიერი; პოზიტიური, სუსტი;ნეგატიური, ძლიერი, ნეგატიური სუსტი.

ნეგატიური ძლიერი უნდა გარდაიქმნას ნეგატიურ სუსტად, შემდეგ პოზიტიურ სუსტად და საბოლოოდ პოზიტიურ ძლიერად.

ორგ.კულტურაზე უამრავი ფაქტორი ახდენს ზეგავლენას, მათ შორის უმნიშვნელოვანესია ეროვნული კულტურა.

იმ შემთხვევებში როცა ორგანიზაციული კულტურის გავლენა მომუშავეებზე უფრო მარალია, ვიდრე ეროვნული კულტურის მენეჯმენტს პირდაპირ შეუძლია მართოს სუბსიდიარის თანამშრომლები. პირიქით შემთხვევაში აუცილებელია ეროვნული კულტურის მუდმივი გათვალისწინება ნებისმიერი ცვლილების განხორციელებისას.

თუ კულტურას განვიხილავთ როგორც ფასეულობებს, რომლიდანაც ის შეიქმნა,მაშინ კულტურა ესაა:

დამახასიათებელი ერთი ჯგუფისათვის და არა მეორე ჯგუფისათვის;

ის ახდენს ჯგუფის წევრებზე გავლენას გასაგები ფორმით;

კულტურა ნასწავლია და არა მიღებული;

ის გადაეცემა ერთი თაობიდან მეორეს;

ის შეიცავს ფასეულობების სისტემას.

ეს აისახება ორგ.კულტურაზე შემდეგი სახით:

-ყველა ორგანიზაციას აქვს თავისი ორგ.კულტურა და ორი მსგავსი არ არსებობს.

-მეწინააღმდეგარეობს ორგ. კულტურის მეშვეობით გასაგები გახადოს მომუშავეთა რეაქციები.

-ორგანიზაციის წევრებმა უნდა ისწავლონ მისი კულტურა.

3. გლობალური მენეჯმენტი და პოლიტიკურ-სამართლებრივი საკითხები

- მოწიფული პოლიტიკური სისტემა დასახულ მიზნებს მაშინ აღწევს, როცა ის ეროვნული კულტურის ფასეულობებს განასახიერებს. დასავლეთ ევროპის მრავალ ქვეყანაში, განსაკუთრებით ანგლოსაქსურ სამყაროში, 400 წელზე მეტი ხანია, რაც კონფლიქტებისა და გაურკვეველობების მიმართ დიდ შემწყნარებლობას იჩენენ და მიმართავენ შედარებით მცირე პოლიტიკურ კონტროლს.
- ამის საპირისპიროდ ერთპარტიული კომუნისტური სისტემა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაშია განვითარებული და მესაჭე პარტიის წამყვან წევრებს ცენტრალიზებული ძალაუფლებით უზრუნველყოფს, რომელიც დიდად არ განსხვავდება რევოლუციამდელი ისტორიული ჩინეთის საიმპერატორო კარის ურთიერთობებისაგან.
- პოლიტიკური წყობის კონკრეტული მახასიათებლები ასევე ნებისმიერ დროს ხვდებიან მრავალი ფაქტორის გავლენის ქვეშ, როგორებიცაა, მაგალითად, ეკონომიკური ვითარება, ქვეყნის თანადროული ისტორია, ურთიერთობები მეზობლებთან და მათ ხელმძღვანელთა ამბიციები და პიროვნულობა. ამგვარ საკითხთა და არსებულ შესაძლებლობათა საპასუხოდ გაკეთებული ცვლილებები შესაძლოა ხშირად ხდებოდეს და რადიკალურადაც გამოიყურებოდეს, მაგრამ სინამდვილეში მისი შედეგები მოკლევადიანი აღმოჩნდეს. ამ მხრივ ორგვარ სირთულეს აწყდება დემოკრატიული წყობა.
- დემოკრატია დეკრეტი არ არის. შეუძლებელია ტოტალიტარიზმიდან დემოკრატიულ საზოგადოებად რამდენიმე დღეში მიხვიდე. ის გაცილებით მეტია, ვიდრე ფარული კენჭისყრის სისტემა, პოლიტიკური პარტიები და მთელი სათანადო გარეგნული სოციალური ატრიბუტები. ესაა ცხოვრების გზა, კულტურა და არსებობის წესი საზოგადოებრივი ყოფიერების ყოველ დონეზე და ადამიანური მცდელობის ყოველ სფეროში. - წერდა ერთ-ერთი ექსპერტი 1992 წელს ნიგერიის გარდამავალ პერიოდზე მსჯელობისას. აქედან გამომდინარე საკვირველი არ უნდა იყოს, თუკი რომელიმე ქვეყნის ან ქვეყანათა ჯგუფის მიერ დემოკრატიული იდეები იმთავითვე ენთუზიაზმით არ იქნება მიღებული და ჩვეული სამმართველო პრაქტიკა თუკი ასეთი ქვეყნისათვის შეუფერებელი აღმოჩნდა.
- მეორე სირთულე თავად დემოკრატიული სისტემის ნაკლოვანებებიდან მომდინარეობს. ჯერ კიდევ XIX საუკუნის ბოლოს მრავალი პროგრესული რეფორმატორი ამტკიცებდა, რომ ჯ. მორგანს და სხვა ფინანსურ და სამრეწველო მაგნატებს, განსაკუთრებული ინტერესების მქონე ჯგუფებს თავიანთი სურვილის შესაბამისად შეეძლოთ სახელმწიფო ძალაუფლების წარმომადგენელთა ყიდვა. გასული საუკუნის 70-იან წლებში „კოლტერგედის საქმის“ გამოძიებისას გამოვლინდა, რომ პოლიტიკური მოღვაწენი რეგულარულად იღებდნენ უზარმაზარ ქრთამებს ქრთამის გამცემთა ინტერესების მხარდაჭერის სანაცვლოდ.
- იმ ჯგუფების მიერ პოლიტიკური მხარდაჭერის მოპოვება, რომლებსაც ამისათვის ფულის გადაება შეუძლიათ, ახალი და საოცარი არ არის, მაგრამ ასეთი მოვლენების გავრცელება ასუსტებს პოლიტიკური პარტიების კონტროლს მათსავე წევრებზე და,

რაც მთავარია, პოლიტიკური მოღვაწეები გარეგანი გავლენით მზად არიან უღალატონ თავიანთი ამომრჩევლების ინტერესებს, რაც თვით დემოკრატიული პროცესის ჩაშლას იწვევს. ორივე შემთხვევაში საერთაშორისო მენეჯერები ვალდებულნი არიან კარგად შეისწავლონ იმ ქვეყნის პოლიტიკური კულტურა, სადაც ბიზნესის გაკეთებას აპირებენ.

- ჩვეულებრივ აზრი კულტურის ცნებას ხელოვნებასთან აკავშირებს, მაგრამ სხვა ეკონომიკებში საერთაშორისო მენეჯერის საჭიროებებისათვის ამას ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. ხელოვნება და ხელოსნობის ტრადიციები დაუყოვნებლივ ზემოქმედებს მწარმოებლის პიროვნულ ფსიქოლოგიაზე. მიუხედავად იმისა რომ ისინი გარკვეულ მნიშვნელობას ანიჭებენ იმ ჯგუფის კულტურულ ფასეულობებს, რომელსაც თვითონ ეკუთვნიან, დამოკიდებულება ხელოვნების საკითხებსა და ჯგუფის წევრების მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს შორის შესაძლოა ბუნდოვანი იყოს.

ზოგადად პოლიტიკა და კულტურა ძალიან მჭიდრო კავშირში არიან. ქვეყნის პოლიტიკური სისტემა ეყრდნობა ქვეყნის ისტორიულ წარსულს და მისი მოქალაქეების კულტურულ დონეს.

პოლიტიკური სისტემა – სტრუქტურები, პროცესები და ქმედებები რომლებითაც ერები მართავენ საკუთარ თავს. პოლიტიკურ სისტემაში ყველაზე მნიშვნელოვანია მოქალაქეების მონაწილეობა პოლიტიკურ პროცესში. მოქალაქეების ფართო მონაწილეობა ნიშნავს, მათ ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. მნიშვნელოვანწილად ეს პროცესი ემყარება პოლიტიკურ იდეოლოგიას.

პოლიტიკური იდეოლოგიების სამი სისტემა:

1. ანარქიზმი, მხოლოდ ინდივიდებსა და ცალკეულ ჯგუფებს აქვთ უფლება აკონტროლონ ერის პოლიტიკური საქმიანობა.
2. ტოტალირიზმი, ადამიანთა ცხოვრების ყველა ასპექტი უნდა კონტროლდებოდეს პოლიტიკური სისტემის ეფექტურობის მიზნით.
3. პლურალიზმი, ორივე ჯგუფი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ერის პოლიტიკურ ცხოვრებაში.

ტოტალიტარულ სისტემაში არსებობს ნაციონალური გერმანიის და სსრკ-ს მაგალითები.

არსებობს თეოკრატიული და სეკულარული ტოტალიტარიზმი. თეოკრატიული ტოტალიტარიზმის პირობებში ქვეყნის რელიგიური ლიდერები ამავედროულად არიან პოლიტიკური ლიდერები. სეკულარულ ტოტალიტარიზმში არსებობს: კომუნისტური, ტრაიბალური და მემარჯვენე. სეკულარულ ტოტალიტარიზმში ძალაუფლება ეფუძნება სანხედრო და ბიუროკრატიულ სისტემებს. ტრაიბალური წარმოადგენს ერთი ეთნიკური ჯგუფის ინტერესების გავრცელებას მთელ მოსახლეობაზე. მემარჯვენე ტოტალიტარიზმში მთავრობა იცავს საკუთრების უფლებებს და საბაზრო სისტემას, მაგრამ არ იძლევა პოლიტიკურ თავისუფლებას. როგორც წესი აქცენტი კეთდება სწრაფ ეკონომიკურ ზრდაზე.

დემოკრატიულ სისტემაში ბიზნეს გარემო სტაბილურია, ვინაიდან დემოკრატიული სისტემა განაპირობებს საკუთრების უფლების დაცვას. ეკონომიკური ზრდა დემოკრატიულ სისტემაში შეიძლება იყოს ნაკლები, ვიდრე სხვაგან.

დემოკრატია იძლევა რეალურ გარანტიებს ბიზნესის დაცულობისათვის. მიუხედავად გარკვეული რისკების არსებობისა ეს სისტემა საუკეთესოდ იცავს ბიზნესის ინტერესებს. რით გამოირჩევა დემოკრატიული სისტემა:

- გამოსატვის თავისუფლება.
- პერიოდული არჩევნები.
- სრული დაცვა ადამიანისა და საკუთრების უფლებების.
- უმცირესობათა უფლებების დაცვა.
- არაპოლიტიკური ბიუროკრატია.

პოლიტიკური რისკი ესაა შესაძლებლობა, რომ სახელმწიფო ან საზოგადოება მოახდენს პოლიტიკურ ცვლილებებს, რომლებსაც ექნებათ ნეგატიური ზემოქმედება პოლიტიკური რისკები, ყველაზე ფართო გაგებით იყოფა ორ ნაწილად: *მაკრო* რისკები, ეხება ყველა კომპანიას ნებისმიერ დარგში, *მიკრო* რისკები ეხება გარკვეული დარგის კომპანიებს ან უფრო პატარა ჯგუფს.

განვიხილოთ პოლიტიკური რისკები და მათი გამომწვევი მიზეზები. პოლიტიკური რისკები შეიძლება გამოიწვიოს:

1. კონფლიქტმა და ძალადობამ ბიზნესზე
2. ტერორიზმა;
3. საკუთრების დარღვევამ (ჩამორთმევა),

რაც შეიძლება განხორციელდეს კონფისკაციის, ექსპროპრიაციის ან ნაციონალიზაციის ფორმით.

კონფისკაცია – კერძო კომპანიის აქტივების მითვისება სახელმწიფოს მიერ კომპენსაციის გარეშე.

ექსპროპრიაცია – კერძო კომპანიის აქტივების გადაცემა სახელმწიფოზე კომპენსაციის საფუძველზე.

ნაციონალიზაცია – მთელი დარგის აქტივების გადაცემა სახელმწიფოზე.

4. სახელმწიფოს პოლიტიკის ცვლილება.
5. ადგილობრივი მოთხოვნების გათვალისწინებამ.

პოლიტიკური რისკების მართვის ძირითადი მეთოდები:

რისკის თავიდან აცილება; რისკის ადაპტაცია; ინფორმაციის შეგროვება; ადგილობრივ პოლიტიკაზე ზეგავლენა.

რისკის ადაპტაცია მოიცავს ისეთ აქტივობას როდესაც ბიზნესის განხორციელება ხდება ადგილობრივი ბიზნესის, პროფესიული კავშირების, ფინანსური ინსტიტუტების და სახელმწიფო სტრუქტურების მეშვეობით.

ლოკალიზაცია- ნიშნავს ბიზნესის ისეთ ტრანსფორმაციას, რომელიც ითვალისწინებს ადგილობრივ კულტურასა და მოთხოვნებს.

დახმარების გამოყოფა განვითარებისათვის, განაწილებისა და კომუნიკაციების სისტემების გაუმჯობესება.

საპარტნიორო შეთანხმებების გაფორმება.

შესაძლებლობის შემთხვევაში პოლიტიკური რისკების დაზღვევა.

ინფორმაციის შეგროვებისათვის შესაძლებელია: ადგილობრივი თანამშრომლების გამოყენება ან სპეციალიზირებული სააგენტოების დახმარება, რომლებიც მუშაობენ პოლიტიკური რისკების განსაზღვრაზე.

ადგილობრივ პოლიტიკაზე ზეგავლენა შეიძლება მოხდეს ლობირებით.

ლობირება- ადგილობრივი მოქალაქეების დაქირავება, რათა მოხდეს კომპანიის ინტერესების დაცვა.

ძალიან რთული თემაა ადგილობრივი ხელისუფლების მოსყიდვა. მოქმედებს ამკრძალავი კანონები.

ამ მხრივ საინტერესოა გაეროს ინიციატივა GLOBAL COMPACT.

სამართლებრივი სისტემა – კანონებისა და რეგულაციების ერთობლიობა, რომელთა მეშვეობითაც ხდება კანონების მოქმედება და მათი აღსრულება.

საერთო სამართალი (common law)- სამართლის სისტემა რომელიც ეფუძნება ქვეყნის ისტორიას, ძველ შემთხვევებს – პრეცედენტებს და იმ გზებს რომლებითაც ხდება კანონების გამოყენება სპეციფიურ ვითარებაში.

სამოქალაქო სამართალი (civil law) - სამართლებრივი სისტემა რომელიც ეფუძნება დეტალურად გაწერილ კანონებს რომლებიც ადგენენ მოქმედების განხორციელებას.

თეოკრატიული სამართალი – ეფუძნება რელიგიურ შეხედულებებს.

სამართლებრივი სისტემის რა ასპექტებია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ბიზნესისათვის?

ესენია: სტანდარტიზაცია: ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა; პროდუქციის უსაფრთხოების ნორმები; დაბეგვრა; ანტიტრესტული რეგულაციები.

თავი 4. ფორმალური სტრუქტურა და არაფორმალური სისტემები

სისტემა წარმოადგენს მოწესრიგებულ მთლიანობას დაფუძნებულს მისი შემადგენელი ნაწილების კანონზომიერ განლაგებასა და ურთიერთკავშირზე. სისტემა სტრუქტურული მთლიანობაა, რისამე ორგანიზაციის წესი და ფორმაა.

თანამედროვე მსოფლიოს მრავალი ასპექტის დახასიათებისას სისტემის ცნება დიდმნიშვნელოვან როლს ასრულებს. სისტემური მიდგომის ფუნდამენტური იდეა იმდენადაა შემოჭრილი რთულ პრობლემათა ამოხსნის პრაქტიკაში, რომ იგი ჩვეულ ამბად მიიჩნევა, თითქოს საქმე მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ და საყოველთაოდ ცნობილ მეთოდოლოგიას შეეხებოდეს.

სისტემური მიდგომა გულისხმობს, რომ მკვლევარი სისტემის როგორც მთლიანობის ქცევის და არა მისი ცალკეული ნაწილების შესწავლას ცდილობს. ეს აუცილებელია, რადგან სისტემის ნაწილების მექანიკური ჯამი ვერ ასახავს სისტემის როგორც მთლიანობის ბუნებას. ამისათვის საჭიროა აგრეთვე ნაწილებს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულების დადგენა, გაგება იმისა, თუ როგორ მუშაობს სისტემა.

ორგანიზაციული სისტემების მზარდი სირთულე და მისი დაძლევის საჭიროება სისტემურ მიდგომას აუცილებელ მეთოდად აქცევს. რთულ სისტემებს განსაზღვრული მახასიათებლები აქვს, რომელთა შორის აღსანიშნავია:

ცვალებადობა. მდგომარეობა, რომელშიც სისტემა იმყოფება, სისტემის ნამყო ქცევის განზოგადებული შედეგია და მყოფადი ქცევის საფუძველს წარმოადგენს. სისტემას არ შეუძლია სტატიკური იყოს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. ესა თუ ის ელემენტი შეიძლება მის გარეთ აღმოჩნდეს ევოლუციური პროცესის (ანუ მისი კედომის) ან კიდევ სისტემიდან გაძევების გამო.

გარემო. ნებისმიერი სისტემა რაღაც გარემოში არსებობს და სინამდვილეში რომელიღაც უფრო დიდი სისტემის ქვესისტემას წარმოადგენს. გარემო გაკვეთილი ხასიათის ელემენტებისაგან შედგება, რომლებიც თუმცა კი არ წარმოადგენენ სისტემის კომპონენტებს, მაგრამ გარკვეული მიმართულებებით ცვლილების შემთხვევაში შეუძლიათ სისტემაში ძვრები გამოიწვიონ. ამიტომ ყველა ისეთი გარემოებითი ცვლადია საინტერესო, რომელსაც სისტემის მდგომარეობაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია.

განუჭვრეტელი ქცევა. რთულ სისტემათა ზედაპირული გაცნობა ხშირად ისეთ დასკვნებს შობს, რომ მაკორექტირებელი ქმედებაა საჭირო. მაგრამ ეს ხშირად უნაყოფო ან საპირისპირო შედეგის მომტანი აღმოჩნდება ხოლმე. ამ დროს მიზეზი და შედეგი უმეტეს შემთხვევებში მჭიდროდ არაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. ამ სირთულემ შეიძლება მოგვიანებით იჩინოს თავი. აშკარა ნაბიჯები ამ დროს ნაჩქარევი აღმოჩნდება ხოლმე და სინამდვილეში სირთულეთა გამწვავებას იწვევენ.

მახასიათებელთა გაუარესებისაკენ მიდრეკილება. რთულ სისტემებს დროთა განმავლობაში მახასიათებელთა გაუარესება ჩვევიათ. სისტემის შემადგენელი ნაწილები ბერდებიან და სისტემის ქმედითობაც მცირდება, ხოლო მისი განუჭვრეტელი ხასიათის

ქცევა შეიძლება საპროექტო გადაწყვეტილებათა დამღუპველ ცვლილებათა მიზეზი გახდეს.

ურთიერთდამოკიდებულება. რთულ სისტემებში არ არსებობს ქმედება, რომლის სრული იზოლირება შესაძლებელი იქნებოდა. ნებისმიერი ხდომილება წინამორბედ ხდომილებათა ზემოქმედებას განიცდის და თავის მხრივ მომდევნო ქმედებებზე ახდენს გავლენას. ამასთანავე მოქმედებათა სხვადასხვა სახეები სინამდვილეში ჩვეულებრივ ერთმანეთის პარალელურად მიმდინარეობს და ურთიერთგავლენას განიცდიან.

ორგანიზაცია. ნებისმიერი რთული სისტემა შემადგენელი ნაწილების ერთობლიობას წარმოადგენს. ისინი მაღალი ორგანიზებულობით ხასიათდებიან. შემადგენელი ნაწილები იერარქიულობის დაცვით ქვესისტემებად ერთიანდებიან, რომლებიც ურთიერთქმედებენ სისტემის მიზნობრივი დანიშნულების შესასრულებლად.

ფორმალური სტრუქტურის მართვა გაუპიროვნებელი ნორმებით ხორციელდება, რომელიც ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერაა აღიარებული თითოეულის ინდივიდუალობის მიუხედავად.

არაფორმალური სისტემები გამოხატავს საგრძნობ ვალდებულებებს, რომელიც მეტნაკლებად ძალაუფლების მქონე პიროვნებებს შორის მოქმედებს და ავლენს პიროვნებისმიერ წესებს.

სინამდვილეში ფორმალურ სტრუქტურასა და არაფორმალურ სისტემებს შორის განსხვავება არც ისეთი ცხადია, როგორც შეიძლება გვეჩვენებოდეს. პიროვნებათა პირადი ინტერესები შესაძლოა ზემოქმედებდეს შემდეგ პროცესზე, კერძოდ, ფორმალური სტრუქტურა როგორ ხორციელდება და არაფორმალური სისტემები ზოგჯერ როგორ შეესატყვისება მას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია ეკონომიკური ქმნადობის განსხვავებულ ერთეულს წარმოადგენს, რომელშიც შესაბამისი მოქმედებები და ამოცანები ხორციელდება დადგენილი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

ამოცანები როცა ისეა სტრუქტურირებული, რომ შესაძლებელია მათი გაერთიანება, ეს ნიშნავს, რომ ადამიანური, ფინანსური, ტექნოლოგიური და სხვა სახის რესურსების გამოყენება სისტემის მიერ გეგმაზომიერად წესრიგდება. კომპანიას ამ რესურსების გამოყენებით მაქსიმუმი ფასეულობის მიღება ამგვარად შეუძლია.

ფორმალური სტრუქტურა აწესრიგებს:

ამოცანებს ან მოვალეობებს, რომელთა წინაშე ყოველი წევრი პასუხისმგებლობას განიცდის. პასუხისმგებლობანი მეტნაკლებად სპეციალიზებულია, ანუ მორგებულია განსაზღვრულ პირობებს. მაგ., მარაგების მმართველის ხელქვეით დანიშნული ადამიანი იმედოვნებს, რომ კაპიტალურ შეკეთებათა აღრიცხვის წარმოება არ მოუწევს.

ურთიერთობებს, რომელიც ყოველ წევრს აქვს სხვა წევრებთან. ვინ ვის მართავს, ვინ ვის უკეთებს ანგარიშს, ვინ ვის გვერდით იდგვის, ეს საკითხები სწორედ ურთიერთობათა ჩამომყალიბებელ პირობებს განეკუთვნება.

ამ განსაზღვრებას ამოცანათა და ურთიერთობათა გადმოსახედიდან ოთხი მნიშვნელობა აქვს.

1. ფორმალური სტრუქტურა კავშირურთიერთობათა პროცესებს წარმართავს. იგი მოიცავს შემდეგ საკითხებს: როგორ ურთიერთობენ და რაზე ურთიერთობენ ორგანიზაციის წევრები? ისინი არაპირდაპირი გზით ამცირებენ ნაკლებად სასურველი კავშირურთიერთობების ვარიანტებს.
2. ისეთ მკაფიო სტრუქტურებს, რომელიც გასაგები და მისაღებია ყველასათვის, აქვს კონფლიქტების შესაძლებლობათა შემცირების და კონფლიქტების გადაჭრისათვის საჭირო ნორმების წარმოქმნის უნარი.

ისინი ზემოქმედებენ ორგანიზაციული კულტურის ზრდის შესაძლებლობაზე, რომელიც გააზრებულია წევრებს, მენეჯმენტსა და პირად შემადგენლობას შორის ურთიერთობათა საფუძველზე. ქმედითი სტრუქტურა შეესატყვისება მისი წევრების საჭიროებებს საქმიანობათა კოორდინაციისა და მოტივაციის კუთხით ისე, რომ ისინი საუკეთესო მწარმოებლურობას აღწევენ.

4. შესატყვისი სტრუქტურა უზრუნველყოფს კონტროლს, რომლის ფარგლებში მიმდინარეობს ქმნალობა და მისი შეფასება.

❑ სტრუქტურა მაშინაა შესატყვისი, როცა ის შეესაბამება ორგანიზაციის საჭიროებებს მოცემულ დროსა და კონტექსტში. მეტისმეტი სტრუქტურირება აშთობს შემოქმედითობას, ხოლო მისი ნაკლებობა გაუგებრობებსა და გაურკვევლობებს წარმოშობს.

❑ კონტექსტი როცა იცვლება, სტრუქტურის შეცვლის საჭიროებაც ჩნდება. ეს ნიშნავს, რომ თუკი სტრუქტურა კარგად მუშაობდა დღემდე, შესაძლოა შეცვლილ პირობებს აღარ შეესატყვისებოდეს. როცა ადამიანები წუხილს გამოთქვამენ ორგანიზაციული უწყსრიგობის ან ბიუროკრატიზმის თაობაზე, სწორად ისინი განასახიერებენ აზრს ფორმალური სტრუქტურის შეუსაბამობის შესახებ. კარგად მიგნებული სტრუქტურა მოქნილი უნდა იყოს და რიგიანი მმართველი არ უნდა მერყეობდეს მაშინ, როცა ცვლილებებია აუცილებელი.

❑ ფორმალური სტრუქტურის ჩვეულ ტიპებს მიეკუთვნება:

➤ ფუნქციური სტრუქტურა (FUNCTIONAL STRUCTURE) გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის არსებობა არსებითი ამოცანების შესრულებას ეფუძნება. მაგ., აქაა მარკეტინგის, საფინანსო, წარმოების და ა.შ. განყოფილებები. ამგვარი სტრუქტურა მაშინაა შესატყვისი, როდესაც ფირმა პროდუქტის ან მომსახურების სახეობათა მცირე ჩამონათვალს აწარმოებს და ფუნქციურ ექსპერტთა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირი ჭირდება რაიმე ერთეულის შიგნით.

➤ წარმოებითი სტრუქტურა (PRODUCT STRUCTURE) გულისხმობს, რომ სხვადასხვა განყოფილებები საქონლისა და მომსახურებათა სახეების ფართო ჩამონათვალზე აგებენ პასუხს. აქ ცალკეულ სახეთა განყოფილებებში შედიან მარკეტინგის, ფინანსების, წარმოების და სხვ. განყოფილებები.

- მომხმარებლური სტრუქტურა (CLIENT STRUCTURE) გულისხმობს განყოფილებათა ისეთ ორგანიზებას, რომ შესაძლებელი იყოს მომხმარებელთა საუკეთესოდ მომსახურება.
- დანაყოფური სტრუქტურა (DIVISIONAL STRUCTURE) მორგებულია დიდი კომპანიის ფართო ინტერებს როგორც გეოგრაფიული აგრეთვე სასაქონლო კუთხით. აქ შეიძლება იყოს აზიის დანაყოფი, ევროპის დანაყოფი და სხვ.; ასევე საპირფარეშო საქონლის დანაყოფი, სასურსათო საქონლის დანაყოფი, საგამომცემლო საქმის დანაყოფი და სხვ..

სათაო-საფილიალო სტრუქტურა (HEADQUARTERS-SUBSIDIARY STRUCTURE) წინა პლანზე სათაო ოფისსა და შვილობილ კომპანიებს შორის ურთიერთობებს აყენებს. დიდად ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში სათაო ოფისი ფართო კონტროლს აწესებს სტრატეგიის განხორციელებაზე. უფრო დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში ფილიალები დიდი თავისუფლებით სარგებლობენ, თავიანთი საჭიროებებიდან გამომდინარე თავად გამოიმუშაონ არსებული კორპორატიული სტრატეგიისადმი მიდგომები.

სტრუქტურა რადგან განაპირობებს როგორც ამოცანებს, ასევე ამ ამოცანების გადაწყვეტით დაკავებულმა წევრებმა როგორი ურთიერთობები უნდა დაამყარონ ერთმანეთთან ამოცანათა შესრულების პროცესში, იგი თავს ავლენს როგორც კონტროლის სისტემა.

მჭიდრო კონტროლი უჭკველ იდეალს არ წარმოადგენს. ნებისმიერ კონტროლს აქვს ღირებულება. მჭიდრო კონტროლის განხორციელებისათვის გაღებული ინვესტიციები მაღალი მწარმოებლურობის გარანტია არ არის. სამუშაო ძალის კონტროლის განხორციელების ერთი გზა არის ისეთი სტრუქტურის დანერგვა, რომელიც გაზრდის მენეჯერთა ხვედრით წილს მომუშავეთა საერთო რაოდენობაში სამუშაო ძალასთან შეფარდებით. გარნა მმართველის დრო უფრო ძვირად ფასობს და ამიტომ შესაძლებელია ამგვარმა სტრუქტურამ შეხლუდოს შემოქმედებითობა წახალისების ნაცვლად. ამის გამო კომპანიას უხდება გაიანგარიშოს, რა დაუჯდება კონტროლის მექანიზმში ინვესტირება.

მჭიდრო კონტროლის განხორციელება, თუ მოსალოდნელია, რომ გაზრდის მომგებიანობას და გარე და შიდა საფრთხეებისაგან უკეთ დაიცავს კომპანიას, ინვესტირება კონტროლის მექანიზმში დროული ხდება. თუკი მოელიან, რომ შედეგი ვერ გააწონასწორებს დანახარჯებს, მაშინ ფირმა ცდილობს, მომგებიანობის ამაღლების სხვა გზა მოიხსოს. ამგვარად, კონტროლი უნდა განკუთვნილი იყოს რეგულირებადი გონებრივი შრომისუნარიანობისათვის და არა წესებისა და ნორმების განვითარებისათვის, რომელიც შესაძლოა დამორგუნველი და მადემოტივირებელი აღმოჩნდეს სამუშაო ძალისათვის. ნათელია, რომ აქ საკითხი ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში კონტროლის მექანიზმების ეხება. ცხადია, აქვე მოიაზრება ურთიერთობები სათაო ოფისსა და შვილობილ კომპანიებს შორის.

დიდად ცენტრალიზებულ კომპანიებში სტრუქტურული ერთეულები და პიროვნებები უმაღლესი აღმასრულებლების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე არიან დამოკიდებულნი. კავშირურთიერთობანი ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის ვერტიკალზე მყარდება. ასეთი სტრუქტურის უპირატესობა გადაწყვეტილებათა მიღების

პროცესის წესრიგითა და სტრატეგიის ცალსახა ინტერპრეტაციით ვლინდება. მისთვის ასევე სტრუქტურულ ერთეულთა შორის მკაფიოდ განსაზღვრული და კოორდინირებული ურთიერთობებია დამახასიათებელი. ამგვარი ცენტრალიზება გლობალური პროდუქტის მწარმოებელ კომპანიებს სჭირდებათ. ნაკლოვანება კი ისაა, რომ უმაღლეს მმართველებს ექმნებათ მნიშვნელოვანი სიძნელეები სტრუქტურის ქვემოდან წამოსულ შეტყობინებებს დროულად გასცენ პასუხი. დიდ და რთულ კომპანიებში ცენტრალიზაცია ჭარბ პასუხისმგებლობას აკისრებს ადამიანს, რომელიც, შეუძლებელია, მის კომპეტენციაში არსებული ყველა საკითხის ექსპერტი აღმოჩნდეს.

დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში კონტროლი სხვაგვარ ვითარებაში ხორციელდება. მაგ., ტრანსფერულმა კორპორაციამ შესაძლოა დივერსიფიკაციას მიმართოს სხვადასხვა ბაზარზე საქმის კეთების მიზნით. დეცენტრალიზება უწინარეს ყოვლისა სხვადასხვა ქვეყნებში არსებულ შვილობილ კომპანიებს ეხება, რომლებიც აღჭურვილნი არიან უფლებამოსილებით, თავად მიიღონ მარკეტინგული და პოლიტიკური გადაწყვეტილებანი, რომელსაც სხვაგვარ მდგომარეობაში სათაო ოფისში მიიღებდნენ. დეცენტრალიზაციამ შესაძლოა ფართო კონტროლს მიაღწიოს შესაბამისი მენეჯერებისათვის საბიუჯეტო სახსრებზე მნიშვნელოვანი კონტროლის დაწესების უფლების მინიჭებით. დეცენტრალიზაციის უპირატესობა გამოიხატება სტრუქტურული ერთეულებისათვის საკუთარ გადაწყვეტილებათა მიღების უფლების დიდი დიაპაზონით, დაუყოვნებლივ რეაგირებენ რა გარემო მოვლენებზე. ამით ხდება შესაძლებელი შემცირდეს პასუხისმგებლობის უმაღლესი დონე და ამით გაძლიერდეს მოტივაცია მმართველებისათვის. ნაკლოვანება ვლინდება იმით, რომ კოორდინაციის მიღწევას მეტი ძალისხმევა ჭირდება.

სტრუქტურა თავის გამოხატულებას ბიუროკრატიულ წესებში პოულობს. იდეალურ ბიუროკრაციას ახასიათებს რაციონალობა და გაუპიროვნებლობა. პირველი გულისხმობს, რომ ბიუროკრატია ეყრდნობა რაციონალურ, გონივრულ წესებს, ხოლო მეორე ნიშნავს, რომ ურთიერთობები ადამიანებს შორის მყარდება მათი ფორმალური რანგისა და პასუხისმგებლობის გამოისობით.

საკითხთა სირთულე, რომელიც ორგანიზაციის წევრებს შორისაა განაწილებული, გავლენას ახდენს წევრთა საჭიროებაზე, განახორციელონ კონტროლი და დაამყარონ კავშირურთიერთობანი. წევრთა შორის ურთიერთობანი სხვადასხვაგვარად შეიძლება აეწყოს სხვადასხვა კონტექსტის გათვალისწინებით და შესაბამისად სხვადასხვა შედეგი გამოიღოს. სხვადასხვაგვარი განხორციელებაზე გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ამოცანა და კულტურა.

კულტურის გავლენა აგრეთვე სტრუქტურის, მისი აგებულებისა და დანერგვის ხერხების საჭიროებაზეც ვრცელდება. ჰოფსტიდის მოდელი უზრუნველგვეყოფს გარკვეული ორიენტირებით, რომელიც მიანიშნებს კულტურის ჯგუფის წევრების თვალსაზრისით შრომითი ურთიერთობების ან სხვადასხვა სახის ამოცანის ფასეულობის მატებას ან კლებას. ანგლოსაქსური კულტურა ხასიათდება ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორებით, ინდივიდუალიზმითა და გაურკვევლობებისაგან განრიდებისადმი დაბალი საჭიროებით, ხოლო მისთვის დამახასიათებელი ორგანიზაციების სტრუქტურა შედარებით ბრტყელია, კავშირურთიერთობანი ყველა

სამმართველო დონეზე მხარს უჭერს სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კავშირებს, ხელს უწყობს წევრების თაოსნობას და აწინაურებს წარმატებულ წევრებს.

ამგვარ კონტექსტში, მოსალოდნელია, აღნიშნული სტრუქტურა უფრო ქმედითი აღმოჩნდეს დიდად იერარქიულ აღნაგობასთან შედარებით, რომელიც ელოდება სამმართველო ვერტიკალის გარეთ ურთიერთობების გაბმას, მხარს უჭერს წევრთა ჯგუფურ წარმატებებს და აწინაურებს წელთა დამსახურების მიხედვით. დანარჩენი ფაქტორები მსგავსია.

იაპონური კომპანიების უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტი ზემოდან ქვემოთ სტრატეგიულ ხელმძღვანელობას ახორციელებს და ამ დროს ადგენს ფარგლებს, რომლის შიგნით პოლიტიკის დეტალების ჩამოყალიბება ხდება. ქვედა დონეებს თავიანთი გადასახედიდან სტრატეგიის განხილვისას შეაქვთ წვლილი. ამ პროცესში ზემოდან ქვემოთ და ქვემოთ ზემოთ მოძრაობა ავსებს ერთმანეთს. აქვე აღსანიშნავია, რომ ეს არ ნიშნავს ზემდგომების მიერ ქვემდგომებზე ძალაუფლებათა დელეგირებას. სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი ჩვეულებრივ კვლავ ცენტრალიზებულია ორგანიზაციის სიდიდისა და ტექნოლოგიის მიუხედავად.

დასაქმებულებზე წამახალისებელ ზემოქმედებას ახდენს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც მათი შრომითი ურთიერთობების ფასეულობებს ასახავს და შესატყვისი კულტურული კონტექსტის ფარგლებს არ სცდება. კულტურა ასევე გავლენას ახდენს ბიუროკრატიის მოდელზე და ამდენად მისი სხვადასხვა ელემენტი სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტში სხვადასხვაგვარად ხორციელდება რეალურ ცხოვრებაში.

ჰოფსტიდის შეხედულებით ორი განზომილება - ძალაუფლებრივი დაშორება და გაურკვევლობათაგან განრიდება არსებითია ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სისტემის განსაზღვრისათვის. მისი მოდელი გვიჩვენებს ოთხ ნაწილს, თუ სად არის გაურკვევლობათაგან განრიდების დიდი ან მცირე საჭიროება და ძალაუფლებრივი დაშორება სადაა ვრცელი და სად ვიწრო.

საბაზრო ბიუროკრატია ისეთი ეროვნული კულტურის წიაღში არსებული ორგანიზაციებისათვისაა დამახასიათებელი, სადაც გაურკვევლობათაგან განრიდების საჭიროება და ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორება სუფევს. მათ რიცხვს მიეკუთვნება სკანდინავიის ქვეყნები, გაერთიანებული სამეფო, ავსტრალია, ახალი ზელანდია, ამერიკის შეერთებული შტატები. დასახული მიზნების მიღწევის პროცესში წევრები პიროვნებებზე უფრო არიან დამოკიდებულნი ბიუროკრატიულ ურთიერთობებთან შედარებით. ამ დროს შესაძლოა თავისუფლადაც კი იგრძნონ თავი, გვერდი აუქციონ იერარქიულ მოთხოვნებს და დეპარტამენტშორის საზღვრებს.

ფორმალური სტრუქტურა და ფუნქციები შესაძლოა არაცალსახა იყოს და წევრები არ იყვნენ მკაფიოდ გარკვეულნი სხვა თანამდებობის პირთა ზუსტ უფლებებში. ისინი ერთმანეთს ესაუბრებიან გავლენათა განაწილების შესახებ, ქმნიან ალიანსებს ვაჭრობის იღბლიანად წარმართვისათვის. განწყობას გამოხატავს ანდაზა: “ხელი ხელს ბანს, ორივე კი პირსო” /”If you scratch my back, I’ll scratch yours”/. მმართველი პერსონალი საკვანძო როლს ასრულებს, დაეხმაროს ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილებს ცვლილებების მომზადებისათვის.

სრული ბიუროკრატია წინა შემთხვევის სრულიად საპირისპირო ეროვნული კულტურის გარემოში არსებული ორგანიზაციებისთვისაა დამახასიათებელი, სადაც გაურკვეველობათაგან განრიდების დიდი საჭიროება და ვრცელი ძალაუფლებრივი დაშორება არსებობს. მათ რიცხვს მიეკუთვნება იტალია, ტაივანი, საფრანგეთი და გვიანა. აქ ცდილობენ უფრო განჭვრეტადი გახადონ დასაქმებულთა ქცევა და ამით შეამცირონ გაურკვეველობის დონე. პასუხისმგებლობანი და ურთიერთობანი სტანდარტიზებულია და გაუპიროვნებელი. გამოკვეთილია მმართველი პერსონალის როლი.

ადამიანებმა კარგად იციან თავიანთი და სხვა თანამდებობის პირთა მოქმედებათა და პასუხისმგებლობათა ფარგლები. ისინი აღიარებენ ძალაუფლების უთანაბრო განაწილებას და დიდად საჭიროდ მიაჩნიათ არ დაუშვან ორაზროვანი პროცედურები. ცენტრალიზებული სტრუქტურა და რუტინული დავალებანი უფრო სასურველია. ვერტიკალური კავშირურთიერთობანი ნორმად აღიქმება და დეპარტამენტები მზად არიან ერთმანეთთან ურთიერთობა მხოლოდ უმაღლეს დონეზე დაამყარონ.

ნაკადური ბიუროკრატია ეროვნული კულტურის შედარებით მცირე რიცხვის წიაღში არსებული ორგანიზაციებისათვისაა დამახასიათებელი, სადაც გაურკვეველობათაგან განრიდების საჭიროება დიდია და ვიწრო ძალაუფლებრივი დაშორება სუფევს. ამგვარ ქვეყნებს მიეკუთვნება გერმანია, ავსტრია და ისრაელი. სტრუქტურები მჭიდროდაა დამოკიდებული პროფესიონალ ბიუროკრატებზე, რომლებსაც აღებული აქვთ ხელში იმ უმაღლეს თანამდებობათა სადავები, სადაც თავმოყრილია ძირითადი მაღალქმედითი შრომითი ოპერაციები. ოპერაციული პროცედურები ცენტრალიზებულია. ჰოფსტიდი ამგვარ მექანიზმს კარგად გააოხილ-შეხეთილ მანქანას ადარებს.

არამკაფიო დავალებათა თავიდან აცილების საჭიროება დიდია და სამუშაოთა შესრულება მჭიდროდ კონტროლდება. მეორე მხრივ, ძალაუფლებრივი დაშორება შედარებით მცირეა. გერმანულ მენეჯმენტს შედარებით ეადვილება თანამშრომლობა და კონფლიქტების თავიდან არიდება. მაგ., როგორცაა საწვრთნელი პროგრამების ორგანიზება და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა.

პერსონალური ბიუროკრატია ყვავის ისეთი ეროვნული კულტურების პირობებში, სადაც გაურკვეველობათაგან განრიდების საჭიროება დაბალია და ძალაუფლებრივი დაშორება - ვრცელი. ასეთებია, მაგ., კონფუციანური კულტურები, ინდოეთი, ინდონეზია, ფილიპინები და ბოლოს მაღალიზია. ისინი ხშირად მარტივი სტრუქტურით გამოირჩევიან; ის მკაცრი ლიდერის გარშემო აგებული, რომელიც უშუალო კონტროლს და მჭიდრო ზედამხედველობას ახორციელებს. აქ ძალაუფლება პიროვნებასთან არის გაიგივებული.

ორგანიზაცია ქმნის ფორმალიზებულ ბიუროკრატიულ სტრუქტურას ბიუროკრატიული დისციპლინის დასამყარებლად ამოცანებისა და კავშირურთიერთობათა კონტროლის მიზნით. ეს სტრუქტურა აგებულია რაციონალურობის პრინციპის გათვალისწინებით და იმართება დადგენილი ნორმატიული წესებით. იგი მოწოდებულია, დაეხმაროს ორგანიზაციას, მიაღწიოს დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს და წახალისოს წევრები, რათა მათ ქმედითი წვლილი შეიტანონ საერთო ორგანიზაციულ საქმეში. ორივე ამოცანის შესრულება პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის პირობებში ხდება შესაძლებელი.

უპრიანი იქნება აქვე გავიხსენოთ პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის ცნება. პოზიტიური მხოლოდ ისეთ ორგანიზაციულ კულტურას შეიძლება ეწოდოს, რომელიც ორგანიზაციის ბიზნესის ზრდას უწყობს ხელს. შესაბამისად ამის საპირისპირო განმარტება აქვს ნეგატიურ ორგანიზაციულ კულტურას.

ფორმალურ სტრუქტურასა და არაფორმალურ სისტემებს შეზღუდული ურთიერთობა აქვთ ერთმანეთთან. არაფორმალური სისტემები უპირატესობას ნამდვილ პიროვნულ ურთიერთობებს ანიჭებენ. ეს ურთიერთობანი განსაზღვრავენ რა ამოცანებს ასრულებენ მონაწილენი ერთმანეთის საჭიროებათა დაკმაყოფილების მიზნით და როგორი კავშირურთიერთობანია შესატყვისი. არაფორმალური სისტემები ასევე პიროვნებათა საჭიროებების დაკმაყოფილების ფუნქციასაც ასრულებენ, მაგრამ ეს შეიძლება მხოლოდ შემთხვევით პასუხობდეს ფორმალური ორგანიზაციის საჭიროებებს. ზოგიერთი კულტურული და ეთიკური კონტექსტის პირობებში არაფორმალურმა ურთიერთობებმა შესაძლოა ხეირი მოუტანოს კომპანიას. ისინი ქმნიან ისეთ პირობებს, რომელშიც სტრატეგიული მიზნებს შეიძლება მიაღწიონ, გეგმები განახორციელონ და საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებები განახორციელონ. ასეთ შემთხვევებში ისინი ბიზნესის მამოძრავებელი ბორბლების საპოსს წარმოადგენენ.

არაფორმალური და პერსონალიზებული ურთიერთობათა რამდენიმე სახე არსებობს, რომლებსაც თავიანთი მახასიათებლები აქვთ. ამ სახეთაგან აღსანიშნავია მეგობრული ურთიერთობანი და პატრონაჟი.

მეგობრული ურთიერთობანი მოიცავს:

თარაზულ ურთიერთობებს ცოლსწორთა შორის ახლობლობის საფუძველზე მომსახურებისა და ურთერთვალდებულებათა საფუძვლის მაგიერ;

შვეული ურთიერთობები ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის. ისეთი რესურსები, როგორიცაა დაბადების დღის აღსანიშნავი საჩუქარი, შეიძლება დროდადრო შეიცვალოს, მაგრამ არ იქნება დაკავშირებული სამომავლო ვალდებულებებთან. ამგვარი ურთიერთობანი შეიძლება მხოლოდ მოკლევადიანი იყოს.

სამეგობრო წრის შიდა ურთიერთობებს, რომელიც შეიძლება სხვადასხვა საჭირო ინფორმაციის მიწოდებაში გამოიხატოს. მაგ., თანამშრომელთა აყვანას როდის აპირებს კომპანია და სხვ.

მეგობრობასა და პატრონაჟს შორის - განსაკუთრებით ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის შვეული ურთიერთობებისა და სამეგობრო და საახლობლო წრის შიგნით დამოკიდებულებების გათვალისწინებით - ზღვარი არამკაფიოა. აქვე უნდა განვმარტოთ რას გულისხმობს “გვანში” (გუანხი). ესაა ჩინური წარმოშობის ტერმინი, რომელიც გულისხმობს სოციალურ ქსელთა და გავლენიან ურთიერთობათა ისეთ სისტემას, რომელიც აიოლებს ბიზნეს და სხვა სახის საქმიან ურთიერთობებს.

პატრონაჟი კი არის ფრანგული სიტყვა და მფარველობას ნიშნავს. პატრონაჟული ურთიერთობები მოიცავს პატრონს და სულ მცირე ერთ კლიენტს. პატრონი უფროსის როლს თამაშობს როგორც ერთმანეთს შორის ასევე სხვების წინაშე ურთიერთობისას. ეს ნიშნავს, რომ ისინი რანგით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან.

პატრონაჟული ურთიერთობა გულისხმობს, რომ მფარველი და კლიენტი ისეთ რესურსების შექმნას ახერხებენ, რომელიც მათ სჭირდებათ. ყოველი მხარე მოელის რაღაც ისეთის მოპოვებას, რაზეც სხვაგვარად ვერ მიწვდებოდნენ და ამისათვის თითოეული რაღაც ფასეულობას ქმნის მეორესთვის. მფარველს კლიენტის ღირსება და მომსახურება სჭირდება; კლიენტი სამართლიანობას, მფარველობას და სასამსახურო შესაძლებლობებს მოელის. ამგვარად ისინი ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. თუ ისინი ერთ კომპანიაში არიან, მაშინ კლიენტმა შესაძლოა მფარველის პირადი არაფორმალური დამხმარის როლი შეასრულოს, ხოლო პატრონმა მისი დაწინაურება უზრუნველყოს. პატრონი კლიენტის ქორწილს ესწრება, კლიენტს არ ავიწყდება თავისი მფარველის დაბადების დღის მილოცვა და ა.შ. ყოველი მათგანი თავის ინტერესებს მისდევს და მეორე მხარის ინტერესებს ითვალისწინებს; ყოველი მათგანი საჭიროების შემთხვევაში მზადაა დახმარებისათვის.

არაფორმალური სისტემის მართვა შესაძლოა დახასიათდეს როგორც პატრონაჟი, ზოგ შემთხვევაში კი როგორც გვანში ან ვასტა. გვანში ჩინური წარმომავლობის პატრონაჟული სისტემაა და გავრცელებულია ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში, ტაივანში, სინგაპურში და ყველგან სადაც ჩინური საზოგადოებები არსებობს. გვანში მოწოდებულია დაიცვას პიროვნება, ბიზნესი და პოლიტიკური უპირატესობა გარეშე არასასურველი ფაქტორებისაგან. როცა ახალი ოფისის დაარსებას ეხება საქმე, იმედოვნებენ, რომ კარგი გვანში ურთიერთობები დაეხმარება, უფრო კარგი ადგილი მოიპოვოს ოფისისათვის და ამისათვის ნაკლები ფასი გაიღოს. ბიზნესში გვანში სოციალური კაპიტალის სახითაა წარმოდგენილი, რომელსაც ბიზნეს პერსონა ფლობს და რომელიც მის კომპანიასთან ასოცირდება.

პატრონაჟი და გვანში იმით გვანან ერთმანეთს, რომ ორივე ადამიანთა შორის ნდობაზეა დაფუძნებული და ორივე არაფორმალურ ურთიერთობებში რთავს პიროვნებებს, რომელსაც საფუძვლად მოლაპარაკება არ აქვს. უპირველესი განსხვავება მათ შორის ისაა, რომ პატრონაჟი შვეულ ურთიერთობებს გულისხმობს, მაშინ როცა გვანში ორივე სახის ურთიერთობას იყენებს. ამავე დროს აქ ეკონომიკური მოტივი ზოგჯერ ძალიან სუსტ როლს ასრულებს ღირსებასთან და ახლობლობასთან შედარებით.

ვასტა პატრონაჟის არაბული ვარიანტია. იგი ხშირად ოჯახის ინსტიტუციაზეა დაფუძნებული და მასში მესამე მხარეცაა ჩართული. მაგ., სამსახურის მოსაძებნად ესაუბრებიან ნათესავს და თხოვენ მის ვასტაში გაუწიოს რეკომენდაცია მასთან, ვისაც რაიმე გავლენა აქვს სასურველ კომპანიაში. ამ მხრივ განსაკუთრებით იორდანია გამოირჩევა, სადაც ვასტა ფართოდ გამოიყენება საჯარო სექტორში სამუშაო ადგილების დასაკომპლექტებლად.

მრავალ განვითარებულ საზოგადოებაში ბიუროკრატიული სისტემისადმი დამოკიდებულება დიდია. მას განიხილავენ როგორც განვითარების მამოძრავებელს. მისი დიდად განვითარების გვერდით ასევე ვითარდება არაფორმალური სისტემები მათზე მოთხოვნის ზრდის კვალობაზე. განვითარებული პატრონაჟის მოდელში პიროვნებები უფრო დაცულებად გრძნობენ თავს და მათ მანევრირების შესაძლებლობა აქვთ.

თანამედროვე ბიუროკრატიული სისტემის სგების ძალისხმევა მაშინ განიცდის მარცხს, როცა პერსონალის ლოიალობა გაორებულია ფორმალურ სისტემასა და პატრონაჟის ქსელს შორის, რომლის მეშვეობით საკუთარი თანამდებობის დაცვას ახერხებენ. ცხადია, ხშირად ზემდგომები და ხელქვეითები ორივე სისტემასთან არიან დაკავშირებული. ფორმალური და პატრონაჟული როლები როცა შეესატყვისება ერთმანეთს, ანგარიშგება და კონტროლი როგორც ფორმალური სტრუქტურის ფუნქციები ძლიერდება. მაგრამ როცა ხელმძღვანელი და პატრონი სხვადასხვაა და ისინი ერთმანეთთან დაპირისპირებული არიან, მაშინ ხელქვეითები ლოიალობა ორდება. რაც უფრო სხვაობს მათ შორის ძალთა ფარდობა, მით მეტად საშიშია ეს ორგანიზაციისათვის.

კვეთკულტურული მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია ერკვეოდეს როგორც ფორმალურ ასევე არაფორმალურ სისტემებში. მისთვის როგორც გარემოსათვის შესაძლოა მნიშვნელოვანი სირთულეები წამოიქმნას სწორედ არაფორმალურ სისტემებთან დაკავშირებით.

თავისი ბუნებით პატრონაჟი, გუანში და ვასტა გაუმჭვირვალე სისტემებია და გარეშე პირს მის გაგებასთან დაკავშირებთ შესაძლოა სირთულეები წარმოექმნას, თუ არ აღმოაჩნდა სათანადო სამუშაო გამოცდილება. გარნა შიგნითურებმა კარგად იციან სისტემა როგორ მუშაობს, ვინ არიან მასში ჩართული და რა რესურსების გაცვლა ხდება. გარეშე მენეჯერი წარმატებას აღწევს იმ შემთხვევაში, როცა ის ახერხებს იმ ვითარების მოდიფიცირებას, რომელსაც არაფორმალური სისტემა ქმნის ფორმალური სტრუქტურის საპირწონედ. ამ დროს ფორმალური სტრუქტურის განვითარებაა საჭირო, რათა ის უფრო მიმზიდველი, უფრო წამახალისებელი გახდეს. ფორმალური სტრუქტურა ამას აღწევს მაშინ, როცა

ბიუროკრატიული წესები საყოველთაო მოეწონებას იმსახურებს;

ტოლსწორთა, ზემდგომთა და ხელქვეითთა შორის ურთიერთობების მართვის წესები უკმაყოფილებას არ იწვევს;

ამოცანათა განაწილება საყაბულოა;

ორგანიზაციული კულტურა პოზიტიური და მკაცრია.

თავი 5. ადამიანური რესურსების მართვა გლობალურ მენეჯმენტში

ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს: დაგეგმვას, (სამუშაოები და ადამიანები); აყვანას: სელექციის მეთოდები; საკანონმდებლო მოთხოვნების გათვალისწინებას, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მოთხოვნები; სამუშაოს შეფასებას. ასევე აუცილებელი განვიხილოთ: პენსიები და სხვა ბენეფიტები

პერსონალის მართვის (პმ) საკმაოდ კარგად აპრობირებული მოდელი გლობალიზაციამ შეცვალა ადამიანური რესურსების მართვის (არმ) მოდელით, რომელიც უფრო ფართოა ვიდრე პმ:

- აქვს უფრო ფართო ფუნქციები;
- არის ხანგრძლივადიანი და შესაბამისად სტრატეგიული;
- არის უფრო მოქნილი;
- არის ფოკუსირებული რესურსებზე და შედეგებზე.

არმ ძირითადი ფუნქციებია:

1. ადგენს ამოცანებს, ორგანიზაციული მიზნებიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარე.
2. სტაფინგი, როდესაც განსაზღვრულია თუ რას უნდა მიაღწიონ ხდება სამუშაო აღწერილობების შექმნა განსაზღვრულია თუ რა შევა დაქირავებულის ანაზღაურებაში და ხდება აყვანა.
- ხორციელდება ტრენინგები და შემუშავებულია წახალისების სქემები; შედეგები დგინდება და ფასდება მათი მიღწევა; განსაზღვრულია დაწინაურების მექანიზმები;
3. ადმინისტრირება. ესაა პმ ის მსგავსი ბიუროკრატიული ფუნქციები
4. ცვლილებების დაგეგმვა და განხორციელება. ორგანიზაციას ჭირდება ადაპტირება გარემოსთან, სტრუქტურის ცვლილება, ახალი შესაძლებლობების გამოვლენა.

სტრატეგიული ფოკუსი კეთდება კორპორაციული სტრატეგიიდან გამომდინარე, სად ხედავს კომპანია მომავალში თავის სტრატეგიულ უპირატესობებს, როგორ უნდა განვითარდეს, როგორი პერსონალი დაჭირდება მომავალში.

სამუშაოს აღწერილობა ერთდროულად უნდა იყოს დეტალური და მოქნილი.

აყვანა, შესაძლებელია გარედან აყვანის მაგიერ გამოვიყენოთ ალტერნატიული ვარიანტები: თანამშრომელი ავიყვანოთ რომელიც უკვე მუშაობს; ჩავატაროთ ტრენინგები; არსებულ პერსონალს ვთხოვოთ დამატებით დროში მუშაობა; გამოვიყენოთ ახალი ტექნოლოგიები; სამუშაო გავხადოთ არა სრული სამუშაო დღისათვის, მოვახდინოთ გარე კონტრაქტირება.

ეფექტურია ძეგნის ის სისტემა, რომელიც ეფექტურად მუშაობს კონკრეტულ ქვეყანაში.

ზოგადად პრობლემა წარმოიშვება, როდესაც სათაო ოფისის ქვეყნის შერჩევის სისტემა და შერჩევის სისტემა ადგილზე განსხვავდება ერთმანეთისაგან.

შედეგების შეფასება ხდება არმ 4-ვე ფუნქციის მიხედვით.

შედეგებზე-რეზულტატზე ორიენტაცია ნიშნავს კონკრეტული გაზომვადი კრიტერიუმებით ოპერირებას.

პრობლემის გადაწყვეტაზე ორიენტირებული შეფასება, უფრო მეტად ნიშნავს დისკუსიის საფუძველზე შეფასებას.

პერსონალზე ორიენტირებული სისტემა აფასებს მუშაკის პიროვნულ თვისებებს.

განვითარებაზე ორიენტირებული სისტემა, ცდილობს თვითონ მუშაკმა შეაფასოს საკუთარი თავი და დასახოს გზები საკუთარი მუშაობის განვითარებისათვის.

ადგილობრივი პერსონალის მართვაში ხდება კონცენტრირება ისეთ ასპექტებზე, როგორიცაა: ლიდერობა/მოტივაცია/კონტროლი; ზოგადი მენეჯმენტი; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი; ორგანიზაციული ცვლილება და განვითარება; სტრატეგიული განვითარება; მოლაპარაკების წარმოების უნარები.

ძალიან ხშირად გლობალურ მენეჯმენტში ვაწყდებით ცვლილების განხორციელების აუცილებლობას. ხშირად მენეჯერები ცდილობენ თავიდან აირიდონ ცვლილება და იყენებენ ისეთ არგუმენტებს, როგორიცაა: ცვლილებასთან დაკავშირებული ხარჯების თავიდან აცილება; უკვე ინვესტირებული თანხები ტრეინინგში არარ დაიკარგება; საკმაოდ კარგად გაწვრთნილი თანამშრომლები გადავლენ კონკურენტებთან; თანამშრომლების მაღალი დენადობა წარმოადგენს სუსტი მენეჯმენტის ნიშანს. ასეთი ცვლილებები ახდენს თანამშრომლების დემორალიზაციას და ხელს არ უწყობს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. ასევე უნდა კარგად გავიუზაროთ, რომ ასეთი ქმედება ნიშნავს არასწორი სიგნალების გაგზავნას გარემოში.

ასევე გათვალისწინებული უნდა იქნას ის არგუმენტები, რომლებიც ახდენენ თანამშრომლების ცვლილების დადებითი ასპექტების წარმოჩენას. კერძოდ, თანამშრომელთა ცვლილებები ხელს უწყობს ორგანიზაციის განახლებას, მენეჯერებს აქვთ უკეთესი კონტროლი, მომუშავეებზე დანახარჯები უფრო კარგად კონტროლდება და იზრდება ეფექტურობა.

ძალიან მნიშვნელოვანი თუ ვინ მართავს საერთაშორისო ჯონტ ვენჩურს. ცხადია უნდა განისაზღვროს ისეთი საკითხები, როგორიცაა კონკრეტული მიზნები. თუ ჯონტ ვენჩური ორიენტირებულია მარკეტინგულ ასპექტებზე, უმჯობესია მისი მართვა განახორციელოს მარკეტინგმა. ტექნოლოგიური საკითხების პრიორიტეტად წარმოჩენის შემთხვევაში უპირატესობა ექნებათ ინჟინრებს.. ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად განისაზღვროს ადგილობრივი პარტნიორის ძლიერი მხარეები და სწორედ მათზე მოხდეს კონცენტრირება.

ხშირად პარტნიორები ერთიანდებიან კონკრეტული პროექტის ირგვლივ და მაშინ ცხადია უპირატესობა მიენიჭება მატრიცულ სტრუქტურებს.

მნიშვნელოვანია სწორად იქნას გააზრებული, ის ფაქტი, რომ სხვადასხვა ქვეყნიდან დაქირავებული პერსონალის მართვას ყოველთვის აქვს ობიექტური სირთულეები. ცენტრალურმა ოფისმა შეიძლება განახორციელოს ადგილობრივი თანამშრომლების: ბიუროკრატიული კონტროლი ან ქცევის კონტროლი. ქცევის კონტროლი ფოკუსირებულია კონკრეტული აქტივობების განხორციელებაზე. ამდენად შემუშავებულია სპეციალური ინსტრუქციები, წესები და ნორმები.

შედეგების კონტროლი ფოკუსირებულია ადგილობრივი ორგანიზაციის მიერ მიღწეულ შედეგებზე. კონკრეტული ანგარიშგება აგებულია ცენტრალური ოფისის მოთხოვნების მიხედვით.

კულტურის კონტროლი აქცენტირებას ახდენს იმაზე, რომ ადგილობრივი ოფისის თანამშრომლები ლოიალურები იყვნენ ცენტრალური ოფისის მიერ დადგენილი კულტურული ნორმების მიმართ. ეს გამოიხატება იდენტური ქცევის და კულტურის ნორმების დაწესებაში, იგივე ტექნიკის გამოყენებაში და ა.შ.

ბიუროკრატიული და კულტურული კონტროლის ფორმები წარმოადგენს “იდეალურ” ვარიანტს, თუმცა არც ერთ ორგანიზაციაში არ ხდება მხოლოდ ერთი ფორმის გამოყენება.

ძალიან მნიშვნელოვანია განისაზღვროს თუ ვინ უხელმძღვანელებს ადგილობრივ ორგანიზაციას: ადგილობრივი თუ ექსპატრიატი მენეჯერი. ორივე შემთხვევას აქვს თავის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

ადგილობრივი მენეჯერის შემთხვევაში დადებითი მხარეებია: ადგილობრივი ორგანიზაცია აღჭურვილია უფლებამოსილებით სრულად, ადგილობრივად მიღებული გადაწყვეტილებები შესაძლებელია გამოყენებული იქნას სხვაგან, ადგილობრივი მენეჯერი უკეთ ერკვევა ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებში, პოლიტიკური რისკი მცირდება, არაა აუცილებელი სპეციალური ტრენინგების ჩატარება ადგილობრივი წესების გასაცნობად, ტავიდან ვიცილებთ ექსპატრიატებთან დაკავსირებულ მაღალ დანახარჯებს.

ამავდრულად გვაქვს უარყოფითი მხარეებიც: ცენტრალური ოფისის კონტროლი შესუსტებულია; ცენტრალური ოფისის თანამშრომლების შესაძლებლობა იმუშავონ საღვარგარეთ შეზღუდულია; ცენტრალური ოფისი ნაკლებადაა ინფორმირებული ადგილობრივ მოთხოვნებზე; შესაძლებელია ცენტრალური ოფისის ქცევის სტანდარტები არ იყოს გაზიარებული ადგილობრივი მენეჯერის მიერ. ასევე გარკვეული ზომით გართულებულია კომუნიკაცია, ხშირია გაუგებრობები.

განვიხილოთ ექსპატრიატი მენეჯერის დადებითი მხარეები: ცენტრალური ოფისის კონტროლი ზალიან მაღალია; ცენტრალური ოფისის ორგანიზაციული კულტურა უფრო ადვილად ინერგება ადგილობრივ ორგანიზაციებში; ცენტრალური ოფისის თანამშრომლები იძენენ გამოცდილებას საზღვარგარეთ; ადგილობრივ ოფისში ინერგება მომსახურების იგივე სტანდარტები, რომლებიც მოქმედებს ცენტრალურ ოფისში. კომუნიკაცია ადგილობრივ და ცენტრალურ ოფის შორის ძალიან კარგია და თავიდანაა აცილებული გაუგებრობები.

ასევე განვიხილოთ უარყოფითი მხარეები: ადგილობრივ თანამშრომლებს აქვთ მენეჯერული მუშაობის ნაკლები შესაძლებლობა; პოლიტიკური რისკები გაზრდილია; ექსპატრიატ მენეჯერს ჭირდება დიდი დრო ადგილობრივ ბაზარზე საჭირო კავშირების დასამყარებლად; ექსპატრიატი ნაკლებადაა ინფორმირებული ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებში; ექსპატრიატთან დაკავშირებული ხარჯები მაღალია.

რა ფაქტორები განაპირობებენ საბოლოოდ გადაწყვეტილების მიღებას ადგილობრივი თუ ექსპატრიტის გამოყენება. პირველ რიგში ესაა თვითონ ორგანიზაციის სტრუქტურა. მაღალი ცენტრალიზაციის შემთხვევაში უმჯობესია ექსპატრიატი, დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში უპირატესობა მიენიჭება ადგილობრივ თანამშრომელს.

მეორე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია დარგი. თუ დარგში მოქმედი წესები სტანდარტიზირებულია, მაშინ ექსპატრიატის გამოყენება უფრო ეფექტიანი იქნება. პირიქით შემთხვევებში, როდესაც მნიშვნელოვანია ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინება უპირატესობა მიეცემა ადგილობრივ მენეჯერს.

მნიშვნელოვანია განვითარების სტრატეგია. თუ ორგანიზაცია იყენებს სტანდარტიზირებულ საერთაშორისო სტრატეგიას, მაშინ ამას უკეთ შეეძლება ექსპატრიატი, დეცენტრალიზებული სტრატეგიების განხორციელება კი უკეთ შეუძლია ადგილობრივ მენეჯერს.

ასევე მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინება. ვინაიდან გარკვეული ტექნოლოგიების შემთხვევაში შესაძლებელია მხოლოდ ექსპატრიატის გამოყენება. ორგანიზაციის ასაკი ასევე მნიშვნელოვანია, ვინაიდან განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ხდება სხვადასხვა მოტხოვნების ფორმირება.

მხედველობიდან არ უნდა გამოგვრჩეს ასევე რამდენად შესაძლებელია ცენტრალურ ოფისში ან ადგილზე შესაბამისი კადრის მოძიება.

ბევრი ორგანიზაცია ცდილობს განავითაროს ადგილობრივი მენეჯერები, რათა არ დაკარგოს ისინი. ასეთი მენეჯერები გარკვეული დროის შემდეგ შესაძლებელია ორგანიზაციიდან გამოიყენოს სხვა ქვეყნებში. ცხადია ამ შემთხვევაში ადგილობრივად უნდა არსებობდეს მაღალი კვალიფიკაციის კადრები და ცენტრალურ ოფისში უნდა ატარებდნენ ასეთი ტიპის კადრების შერჩევას.

თავი 6. საერთაშორისო ვაჭრობა

საერთაშორისო ვაჭრობა – საქონლისა და მომსახურების ყიდვა, გაყიდვა ან გაცვლა სახელმწიფოს საზღვრებს გარეთ.

საერთაშორისო ვაჭრობაში აუცილებლად უნდა განვიხილოთ ქვეყნის დამოკიდებულება საერთაშორისო ვაჭრობაზე. მერკანტილიზმი – ვაჭრობის თეორია, რომლის მიხედვითაც

ქვეყანამ უნდა მოახდინოს ფინანსური აქტივების აკუმულირება ქვეყნის შიგნით, ძირითადად ოქროს რეზერვის ფორმით და ამდენად ხელი შეუწყოს ექსპორტს და შეზღუდოს იმპორტი. დადებითი სავაჭრო ბალანსი – ქვეყნის ექსპორტი აღემატება ქვეყნის იმპორტს.

უარყოფითი სავაჭრო ბალანსი (დეფიციტი) – ქვეყნის იმპორტი აღემატება ქვეყნის ექსპორტს.

აბსოლუტური უპირატესობა – ქვეყნის შესაძლებლობა აწარმოოს პროდუქცია უფრო ეფექტიანად ვიდრე ნებისმიერმა სხვა ქვეყანამ.

ფარდობითი უპირატესობა – ქვეყნის შესაძლებლობა აწარმოოს რაიმე პროდუქცია ყველაზე ეფექტიანად ვიდრე ნებისმიერი სხვა პროდუქცია.

ფაქტორთა პროპორციულობის თეორია – ქვეყანა აწარმოებს ექსპორტზე იმ პროდუქტს, რომლის რესურსებიც დიდი ოდენობით აქვს, და ახდენს იმ პროდუქციის იმპორტს რომლის რესურსებიც ქვეყანაში შეზღუდულია. ვაჭრობის ახალი თეორია – თეორია რომელიც აყალიბებს შემდეგ პოსტულატებს: სპეციალიზაცია და წარმოების მასშტაბებზე ეკონომია იძლევა უპირატესობებს(1), კომპანიები რომლებიც პირველი შედიან ბაზარზე იღებენ შესაძლებლობას შეუქმნან ბარიერები სხვა კომპანიებს(2), სახელმწიფოს შეუძლია ხელი შეუწყოს ადგილობრივ კომპანიებს(3).

ეროვნული კონკურენტული უპირატესობის თეორია – ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობა გარკვეულ დარგში ეფუძნება ამ დარგის ინოვაციისა და განახლების შესაძლებლობებს.

სუბსიდია – ადგილობრივი მწარმოებლების ფინანსური დახმარება რომელიც შესაძლებელია განხორციელდეს პირდაპირი ფორმით ან იაფი კრედიტებით, ფასების თანადაფინსებით, საგადასახადო შეღავათებით ან სხვა ფორმით.

თავისუფალი სავაჭრო ზონა – ტერიტორია სადაც პროდუქცია მოძრაობს საბაჟო გადასახადების (ტარიფი) გარეშე.

ტარიფი – გადასახადი რომელიც დადგენილია პროდუქციისათვის, რომელიც შემოდის ქვეყანაში.

Ad valorem tariff – ტარიფი რომელიც განისაზღვრება, როგორც პროდუქციის ფასის პროცენტი.

სპეციფიური ტარიფი – ტარიფი რომელიც განისაზღვრება, როგორც გადასახადი შემოტანილი პროდუქციის ერთეულზე.

შერეული ტარიფი – გამოიყენებს ორივე ფორმას.

სავაჭრო ქვოტა – რაოდენობრივი შეზღუდვა იმპორტის მოცულობის.

ტარიფი-ქვოტა – დაბალი ტარიფი გარკვეული რაოდენობის (ქვოტის) იმპორტზე და გაზრდილი ტარიფი იმპორტის იმ მოცულობაზე რომელიც აღემატება ქვოტას.

ემბარგო – კონკრეტული ქვეყნის პროქციის იმპორტის სრული აკრძალვა.

ვალუტის კონტროლი – ვალუტის თავისუფალი გადაცვლის შეზღუდვა

გენერალური შეთანხმება ტარიფებსა და ვაჭრობაზე (GATT) – შეთანხმება რომლის მიზანია შეამციროს საერთაშორისო ვაჭრობაში სატარიფო და არა-სატარიფო ბარიერები. შეთანხმება დაიდო 1947 წელს, ძალაში შევიდა 1948 წლიდან.

მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO) შეიქმნა 1995 წლის 1 იანვრიდან ურუგვაის რაუნდის შეთანხმების საფუძველზე.

მსო-ს მთავარი ამოცანაა შექმნას ნორმალური სავაჭრო ურთიერთობები წევრ სახელმწიფოებს შორის. წევრი სახელმწიფოები ერთმანეთთან ვაჭრობაში იყენებენ ერთიან სავაჭრო რეჟიმს (MFN).

დემპინგი – პროდუქციის გაყიდვა იმ ფასად, რომელიც ნაკლებია შიდა ბაზარზე ფასის ან ხარჯებზე.

ანტი-დემპინგური გადასახადი – დამატებითი გადასახადი იმპორტზე დემპინგის ფაქტის დადგენის შემთხვევაში.

ყოველთვის საინტერესო იყო მთავრობის ჩარევა საერთაშორისო ვაჭრობაში, დღევანდელ გლობალურ სამყაროში კი ეს გახდა ერთ-ერთი ყველაზე მძლავრი იარაღი. რა მოტივებით ხელმძღვანელობენ მთავრობები, როდესაც ერევიან ვაჭრობის პოლიტიკაში? ცხადია პირველ რიგში უნდა განვიხილოთ პოლიტიკური მოტივები. პოლიტიკური მოტივებიდან ყველაზე უფრო გავრცელებულია: სამუშაო ადგილების დაცვა. იდეა მარტივად ეფუძნება ადგილობრივი მწარმოებლების დაცვას. რეალურად 21 საუკუნეში ეს იდეები ნაკლებად პოპულარულია. მომხმარებელი მიეჩნევა გლობალურ პროდუქტებს და ამდენად ხელოვნური შეზღუდვა იწვევს გაღიზიანებას.

მეორე პოლიტიკური მოტივია ეროვნული უსაფრთხოება. როგორც წესი ის დარგები, რომლებიც გარკვეული ზომით განაპირობებენ ეროვნულ უსაფრთხოებას მთავრობისაგან იღებენ სპეციალურ დაცვით მექანიზმებს. გარკვეული ზომით არსებობს რაციონალური კავშირი ეროვნულ უსაფრთხოებასა და იმპორტს შორის. ზედმეტი იმპორტ დამოკიდებულება ამცირებს ეროვნულ უსაფრთხოებას. იმპორტის შეზღუდვები ეხება, როგორც იარაღსა და საბრძოლო მასალებს, ასევე საწვავს, სატრანსპორტო საშუალებებს. ზოგიერთი ქვეყანა ეროვნულ უსაფრთხოებას მიაკუთვნებს სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციას.

ასევე ეროვნული უსაფრთხოების მოტივით შეიძლება აიკრძალოს გარკვეული პროდუქციის ექსპორტი. როგორც წესი ეს ეხება სამხედრო პროდუქციას ასევე ორმაგი დანიშნულების პროდუქციას. ორმაგი დანიშნულებისაა პროდუქცია, რომელიც პირდაპირ არ წარმოადგენს სამხედროს, მაგრამ შეიძლება გამოყენებული იქნას სამხედრო პროდუქციის შექმნაში.

ხშირად მთავრობები მიმართავენ სავაჭრო შეზღუდვებს, როგორც პასუხს “არაკეთილსინდისიერ სავაჭრო პრაქტიკაზე”. ამ შემთხვევაში შეზღუდვები უწესდება კონკრეტულ ქვეყანას.

სავაჭრო შეზღუდვები წარმოადგენს ძალაუფლების მიღებისა და დემონსტრირების ერთ-ერთ მექანიზმს.

ასევე მნიშვნელოვანია განვიხილოთ ეკონომიკური მოტივაცია.

ამ შემთხვევაში პირველ რიგში განიხილება ახალი დარგების დაცვის აუცილებლობა. დებულება ეფუძნება იმ ლოგიკას, რომ საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტულ მოთამაშედ ფორმირება ხდება გარკვეული პერიოდის შემდგომ, ამდენად ახალ დარგს ჭირდება დრო, რათა შეიძინოს გამოცდილება. ამ მიდგომის ერთ-ერთი თეორიული ვარიანტი იყო ე.წ. ექსპორტის განვითარების 'უკსაღას მოდელი'.

პრაქტიკულ სიბრტყეში კი ძალიან ძნელი განსასზღვრია ვინ უნდა იქნას დაცული და დაცვის რა მექანიზმი იქნება სწორი. ასევე ზედმეტი დაცულობა ხელს არ უწყობს კონკურენტუნარიან ბიზნესად ფორმირებას.

ასევე უნდა განვიხილოთ სტრატეგიული სავაჭრო პოლიტიკის არგუმენტები. საუბარია სახელმწიფო დაცვის მექანიზმებზე, რომლებიც კონკრეტულ დარგში კომპანიებს ჩამოაყალიბებენ ტექნოლოგიურ ლიდერებად, ე სკი მოიტანს საერთაშორისო ვაჭრობაში უპირატეობებს. რეალურად გაიზრდება ეროვნული შემოსავალი.

ასევე არსებობს კულტურული მოტივები, ხშირად ეს ვლინდება ეროვნული იდენტობის დაცვის მოთხოვნებში. ცხადია ეს ეხება იმ პროდუქციას სადაც მაღალი წილია ეროვნული ელემენტების:ენა, კვების კულტურა და ა.შ.

რა მეთოდებით შეიძლება მოხდეს ვაჭრობის სისტემაში ჩარევა ან ადგილობრივი მწარმოებლების დაცვა? ყველაზე გავრცელებული ფორმებია სუბსიდიები სუბსიდირება შეიძლება განხორციელდეს, როგორც პირადაპირი გადახდით, ასევე დაბალ პროცენტთანო კრედიტებით,საგადასახადო შეღავათებით ან სხვა რაიმე ფორმით.

კონკრეტულად ეს ირებს ექსპორტის ფინანსირების, სპეციალური სავაჭრო ზონების ან სამთავრობო სააგენტოების ფორმებს.

ცხადია არსებობს სატარიფო დაცვის მექანიზმები.

პუი – ფიზიკური აქტივების ან კომპანიის წილის შექმნა, რაც საშუალებას იძლევა გააკონტროლო კომპანიის მენეჯმენტი.

პორტფელური ინვესტიციები – ინვესტიციები, რომლებიც არ იძლევა კომპანიის მენეჯმენტის კონტროლის შესაძლებლობას.

ბოლო წლებში მსოფლიოში პუი-ს ზრდის ორ ძირითად ფაქტორს ასახელებდებენ გლობალიზაცია და შერწყმისა და გაერთიანების ზრდა. პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის საერთაშორისო თეორია – ხსნის პუი-ს როგორც პროდუქტის გადასვლას სასიცოცხლო ციკლის ახალ სტადიაზე.

საბაზრო სისტემის ნაკლოვანებები – ხსნის პუი-ს როგორც გადასვლას რათა აღმოიფხვრას ეს ნაკლოვანება.

ეკლექტიკური თეორია – ხსნის პუი-ს როგორც წარმოების ადგილმდებარეობის, მფლობელობის და საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ტოლქმედს. საბაზრო ძალაუფლება – კომპანია ცდილობს დარგში მიაღწიოს დომინანტურ მდგომარეობას პუი-ს მეშვეობით.

ვერტიკალური ინტეგრაცია – კომპანიის აქტივობის გაფართოება წარმოების და განაწილების სხვადასხვა ეტაპებზე. ყიდვა თუ თავიდან შექმნა ე.წ. გრენეფილდ ინვესტმენტი. ინვესტორი ირჩევს უკვე არსებული საწარმოს შექმნას ან აგებს საწარმოს თავიდან. არსებული საწარმოს შექმნას აქვს რამოდენიმე უპირატესობა, კერძოდ არსებული რეპუტაცია, ინვესტირების დამატებითი წყაროები. ასევე უნდა იქნას განხილული უარყოფითი ასპექტები: მოძველებული დანადგარები, ცუდი ურთიერთობა პერსონალთან, არახელსაყრელი მდებარეობა.

წარმოების რაციონალიზაცია – წარმოების სისტემა, როდესაც პროდუქციის ნებისმიერი კომპონენტი იწარმოება იქ, სადაც ყველაზე დაბალია წარმოების დანახარჯები.

საგადასახადო ბალანსი – აღრიცხვის ეროვნული სისტემა, სადაც აღრიცხება ყველა გადასახადი ქვეყნის გარეთ და ქვეყნის გარედან.

პუი-ს სემთხვევაში აუცილებლად უნდა განიხილოთ შემდეგი ასპექტები:

ადამიანური რესურსების პოლიტიკა – მცდარია წარმოდგენა, რომ შესაძლებელია მარტივად მოვახდინოთ პერსონალის მართვის პოლიტიკის იმპორტი.

2 დანახარჯები მუშა-ხელზე, აუცილებელია გათვალისწინებული იქნას, როგორც მინიმალური ხელფასი, ასევე სხვა აუცილებელი მოთხოვნები, რომლებიც დააწესა მთავრობამ.

3. აუცილებელი ბენეფიტები, დაწესებული მთავრობის მიერ.

4. პროფესიული კავშირები

5. ეკონომიკური განვითარების ინიციატივები.

6. ინფორმაცია

7. პირადი და პოლიტიკური კონტაქტები

მიმდინარე ანგარიშები – ეროვნული აღრიცხვის სისტემა სადაც აღირიცხება პროდუქციისა და მომსახურების იმპორტ/ექსპორტი, შემოსავლები ქვეყნის გარეთ არსებულ აქტივებზე, და გადასახადები ქვეყნის შიგნით არსებულ აქტივებზე.

მიმდინარე ანგარიშების დადებითი ბალანსი – ქვეყნისათვის გადახდილი თანხები აღემატება ქვეყნიდან გადახდილ თანხებს.

მიმდინარე ანგარიშების დეფიციტი – პირუკუ მოვლენა.

რა შემთხვევებში ერევიან მიმღები მთავრობები პუის მართვის პროცესში: მიმდინარე ანგარიშების ბალანსი და რესურსებისა და სარგებლის მიღება. პუი წარმოადგენს მნიშვნელოვან რეზერვს მიმდინარე ანგარიშების ბალანსის გაუმჯობესებისათვის.

გარდა ამისა მთავრობა ცდილობს მიიღოს ტექნოლოგიები, მენეჯერული ცოდნა და გაზარდოს დასაქმება.

პუი მიმღებმა მთავრობამ ასევე შესაძლებელია ხელი შეუშალოს პუი-ს, ეს ხდება ორი ფორმით: საკუთრების შეზღუდვა და ასევე მაღალი მოთხოვნები ინვესტორისათვის. მიმღები ქვეყნის მიერ ასევე შეიძლება განხორციელდეს პუი წახალისება, ორი მეთოდით: ფინანსური წახალისება და ინფრასტრუქტურის განვითარება. ინანსური წახალისება მოიცავს, როგორც დაბალ გადასახადებს, ასევე უნდა განვიხილოთ პუი გამცემი ქვეყნების მოსაზრებები: რესურსები გადის ქვეყნიდან; გადინება უარყოფითად აისახება საგადასახადო ბალანსზე; შესაძლებელი სამუსაო ადგილების შემცირება; ესაა უარყოფითი ზეგავლენის ფაქტორები.

ამავდროულად არსებობს დადებითი ზეგავლენის ფაქტორები: ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში კონკურენტუნარიანობის ზრდა; იმ დარგებში ინვესტირება, რომელთა სასიცოცხლო ციკლი უკვე სრულდება.

ასევე დაბალ პროცენტთან კრედიტებს.

პუი გამცემმა ქვეყნებმა შეიძლება გამოიყენონ შეზღუდვის მექანიზმები: უფრო მაღალი გადასახადები იმ შემოსავალზე, რომელიც უკავშირდება ინვესტიციებს ქვეყნის გარეთ; კონკრეტული აკრძალვები, გარკვეულ ქვეყნებში ინვესტირების.

ასევე შესაძლებელია გამოიყენონ წახალისების მექანიზმები: ინვესტიციების დაზღვევა; დაბალ პროცენტთან კრედიტი; საგადასახადო შეღავათები; პოლიტიკური მხარდაჭერა.

რეგიონალური ეკონომიკური ინტეგრაცია – გარკვეული რეგიონის სახელმწიფოთა თანამშრომლობის პროცესი, როდესაც მცირდება ან საერთოდ უქმდება ბარიერები კაპიტალის, სამუშაო ძალის და პროდუქციის ურთიერთმიმოცვლისათვის.

რეგიონალური სავაჭრო ბლოკი – რეგიონის სახელმწიფოთა ეკონომიკური ინტეგრაცია.

რეგიონალური ინტეგრაციის სხვადასხვა დონეები:

1. თავისუფალი ვაჭრობა – სახელმწიფოები აუქმებენ ყოველგვარ ბარიერებს ერთმანეთთან ვაჭრობაში, მაგრამ ინარჩუნებენ საკუთარ სავაჭრო რეჟიმებს არა-წვერი სახელმწიფოების მიმართ
2. საბაჟო კავშირი სახელმწიფოები თანხმდებიან ერთიან სავაჭრო პოლიტიკაზე მესამე ქვეყნების მიმართ
3. ერთიანი ბაზარი- აღარ არსებობს არანაირი ბარიერი საქონლის, მომსახურების, კაპიტალის და სამუშაო ძალის მოძრაობისას. სახელმწიფოები იყენებენ ერთნაირ სტანდარტებს.
4. ეკონომიკური კავშირი - სახელმწიფოები აუქმებენ ყველა ბარიერს ერთმანეთთან ვაჭრობაში, კაპიტალი და სამუშაო ძალა თავისუფლად მოძრაობს ამ სახელმწიფოებს შორის, ატარებენ ერთიან სავაჭრო პოლიტიკას არა-წვერი სახელმწიფოების მიმართ და ახდენენ ეკონომიკური პოლიტიკის კოორდინაციას.
5. პოლიტიკური კავშირი – ეკონომიკური და პოლიტიკური ინტეგრაცია, როდესაც სახელმწიფოები ახდენენ თავიანთი ეკონომიკური და პოლიტიკური სისტემების კოორდინირებას.

- ევროკავშირი
- ეთვა
- ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (NAFTA)
- სპარსეთის ყურის თანამშრომლობის საბჭო (GCC)

ევროპის ტავისუფალი ვაჭრობის აცოციაცია სეიქმნა 1960 წლის 3 მაისს. პირველი კონვენცია ხელმოწერილი იქნა 1960 წლის 4 იანვარს სტოკჰოლმში. დღეს ეთვას წევრები არიან: ისლანდია, ნორვეგია, შვეიცარია და ლიხტენშტეინი. სტოკჰოლმის კონვენცია ჩანაცვლდა ვადუცის კონვენციით. უნდა აღინისნოს, რომ ეთვას წვერი სახელმწიფოები წარმოადგენენ ყველაზე მდიდარ ქვეყნებს ევროპაში. ეთვას წვერი ქვეყნები არ ისწრაფვიან გაწევრიანდნენ ევროკავშირში, ეთვას წვერებიდან სამმა ხელი მოაწერა ერთიანი ბაზრის შეთანხმებას ევროკავშირთან 1994 წელს. შვეიცარიამ მიზანშეწონილად მიიჩნია ევროკავშირთან ორმხრივი მოლაპარაკებების წარმოება. ასევე ეთვას წვერებს აქვთ თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებები სხვა ქვეყნებთან.

ეთვას მმართველი ორგანოა ეთვას საბჭო, რომელსაც ემსახურება სამდივნო. 1992 წლიდა სეიამნა ასევე ორი დამატებითი სტრუქტურა: ეთვას სამეთვალყურეო საბჭო და ეთვას სასამართლო.

ევროპის ეკონომიკური არეალის შეთანხმება ძალაში შევიდა 1994 წლის 1 იანვრიდან და მიზნად ისახავს ეთვას წევრი სახელმწიფოებისათვის ისარგებლონ ერთიანი ბაზრის პრინციპით, ისე რომ არ გახდნენ ევროკავშირის წევრები. შეთანხმებას ხელი მოაწერა ეთვას სამმა სახელმწიფომ, ევროკავშირის წევრმა სახელმწიფოებმა და ევროკავშირის წარმომადგენლობამ.

აღნიშნული შეთანხმება ეფუძნება ე.წ. “ოთხი თავისუფლების” პრინციპს” პროდუქციის, მომსახურების, კაპიტალის და სამუსაო ზალის თავისუფლად გადაადგილება. ეთვას წევრმა სახელმწიფოებმა ნაწილობრივ უნდა მიიღონ ევროკავშირის კანონმდებლობა, თუმცა მათ აქვთ მცირე გავლენა ევროკავშირში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ასევე ეთვას წევრი ქვეყნები არილებენ ევროკავშირიდან რაიმე ფინანსურ დახმარებას.

სპარსეთის ყურის თანამშრომლობის საბჭო (GCC)

ყურის თანამშრომლობის საბჭო შეიქმნა 1981 წლის 25 მაისს და მისი დამფუძნებლები და წევრები არიან: არაბთა გაერთიანებული საემიროები, ბახრეინის სამეფო, საუდის არაბეთის სამეფო, ომანის სასულთნო, ყატარი და ქუვეითი. ყთს მმართველი ორგანოებია: უმაღლესი საბჭო სადაც შედიან წევრი სახელმწიფოების მეთაურები. უმაღლესი საბჭოს თავმჯდომარეობა გადადის წევრიდან წევრზე. უმაღლესი საბჭო იკრიბება წელიწადში ერთხელ. შექმნილია საკონსულტაციო კომისია 30 წევრის შემადგენლობით (5 წევრი თითოეული სახელმწიფოდან) 3 წლის ვადით.

დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობა შეიქმნა ყოფილი საბჭოთა რესპუბლიკებიდან. 2005 წლის 26 აგვისტოს, თურქმენეთმა დატოვა მუდმივი წევრის სტატუსი და გახდა ასოცირებული წევრი. 2009 წელს დსთ დატოვა საქართველომ. დსთ-ს ცენტრალური ოფისი განტავსებულია ქ. მინსკში, ორგანიზაციას ყავს აღმასრულებელი მდივანი.

დსთ-ს აქვს თავდაცვის მინისტრთა საბჭო, რომელიც საქართველომ დატოვა 2006 წელს. ხოლო თურქმენეთმა 2005 წელს. დსთ მმართველი ორგანოებია:

აღმასრულებელი კომიტეტი, სახელმწიფო მეთაურთა საბჭო; საგარეო საქმეთა მინისტრების საბჭო; თავდაცვის მინისტრთა საბჭო; შინაგან საქმეთა მინისტრების საბჭო.

დსთ-ში ფუნქციონირებს ინტერ-პარლამენტარული ასამბლეა.

არსებობს დსთ ეკონომიკური სასამართლო, ასევე ფუნქციონირებს სხვადასხვა სახელმწიფოთაშორისი ორგანიზაციები. უნდა აღინიშნოს, რომ დსთ-მ დაკარგა აქტუალურობა, მას შემდეგ რაც რუსეთის ფედერაციამ აქტიურად დაიწყო ევრ-აზიული ეკონომიკური კავშირის იღვის ლობირება.

ცენტრალური ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია შეიქმნა ცენტრალური სამხრეთ-აღმოსავლეთი ევროპის არა ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოებისათვის. 2013 წლისათვის ამ სავაჭრო ბლოკში მონაწილეობდნენ: ალბანეთი, ბოსნია-ჰერცეგოვინა, მაკედონია, მოლდოვა, ონტენეგრო სერბეთი და ოსოვო.

ადრე ამ ორგანიზაციაში იყვნენ ბულგარეთი, ხორვატია, ჩეხეთი, უნგრეთი, რუმინეთი, სლოვაკეთი და შლოვენია. ამ ქვეყნების წევრობა შეწყდა მაშინ როდესაც ისინი გახდნენ ევროკავშირის წევრები.

თავდაპირველად სეფტას შეთანხმებას ხელი მოეწერა ვიშეგრადის ჯგუფის წევრი სახელმწიფოების მიერ 1992 წლის 21 დეკემბერს კრაკოვში. შეთანხმებას ხელი მოაწერეს: პოლონეთმა, უნგრეთმა, ჩეხეთმა და სლოვაკეთმა. შეთანხმება ძალაშია 1994 წლიდან. სეფტას ძირითადი დანიშნულებაა სახელმწიფოების მომზადება ევროკავშირში გასაწევრიანებლად. შემდგომი ხელსეკრულება დაიდო ქ. ბრნოში, 1995 წელს, შემდგომი ბლედში 2003 წელს. ამჟამად მოქმედებს სეფტას 2006 წლის შეთანხმება.

სეფტა გავრცელდა ბალკანეთში არსებულ სახელმწიფოებზე და წარმოადგენს ტავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებას, რომელიც ეფუძნება სამხრეთ-აღმოსავლეთი ევროპის სტაბილურობის პაკტს. ამჟამად სეფტას წევრ სახელმწიფოებს აქვთ ხელმოწერილი შეთანხმება ასოცირებაზე ევროკავშირთან.

მენეჯერები ორიენტირებული არიან ორი საკითხის გადაწყვეტაზე: პირველი შესწავლის დანახარჯები იყოს დაბალი, მეორე შეისწავლონ ყველა შესაძლებლობა. ორივე მიზნის მისაღწევად გამოიყენება სტანდარტული ოთხ საფეხურიანი მიდგომა.

1. საბაზისო ინფორმაციის შერჩევა;

2. ნაციონალური ბიზნეს კლიმატის შეფასება;

3. ბაზრის პოტენციალის შეფასება;

4. ბაზრის შერჩევა

1. საბაზისო ინფორმაციის შერჩევა – ამ ეტაპზე ხდება საბაზო მოთხოვნის შეფასება ისეთი ფაქტორების მიხედვით როგორცაა კლიმატი, შეზღუდვები. შემდეგ ხდება აუცილებელი რესურსების შეფასება. მათ მიეკუთვნება: მასალები, სამუშაო ძალა, ფინანსური რესურსები.

2. ნაციონალური ბიზნეს კლიმატის შეფასება. პირველ რიგში ფასდება კულტურული ფაქტორები. შემდეგ პოლიტიკური და საკანონმდებლო ფაქტორები, სადაც შედის სამთავრობო რეგულაციები,

სამთავრობო ბიორაკრატია, პოლიტიკური სტაბილურობა, ეკონომიკური და ფინანსური ფაქტორები; სხვა ფაქტორები სადაც შედის სატრანსპორტო ხარჯები, ქვეყნის იმიჯი.

ამ ამოცანის გადასაწყვეტად თანამედროვე ეტაპზე შესაძლებელია გამოვიყენოთ შთაბეჭდილებები.

პოლიტიკური ფაქტორებიდან მნიშვნელოვანია:

რამდენად სტაბილურია პოლიტიკური გარემო?

როგორია ადგილობრივი საგადასახადო სისტემა?

რა სავაჭრო შეთანხმებები მოქმედებს? როგორია სოციალური დაცვის პოლიტიკა?

ეკონომიკური ფაქტორები:

არსებული და პროგნოზირებადი საპროცენტო განაკვეთები?

ინფლაციის დონე და მოლოდინი, ინფლაციის გავლენა ეკონომიკურ ზრდაზე?

ადგილობრივი მუშა-ხელის ანაზღაურება?

როგორია მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის ტრენდი და ტენდენცია? როგორია გაცვლითი კურსი და რამდენად სტაბილურია ის? რა გავლენა შეუძლია მოახდინოს გაცვლითმა კურსმა პროდუქციის განაწილებაზე და გაყიდვებზე?

სოციოკულტურული ფაქტორები:

როგორია სიცოცხლის სტილი?

დემოგრაფიული ტრენდი და მისი ცვლილება?

როგორია შემოსავლების განაწილება და განათლების დონე?

რომელია ადგილობრივი დომინანტური რელიგია? როგორია კონსიუმერიზმის დონე? როგორ აღიქვამენ კორპორატიულ სოციალურ პოლიტიკას? როგორია დამოკიდებულება მუშაობისა და დასვენების მიმართ?

ტექნოლოგიური ფაქტორები:

რა დონეზეა კვლევითი სამუშაოების დაფინანსება? ღირსეულ ძირითად დარგებში ხდება კვლევების კონცენტრირება? რამდენად განვითარებულ ტექნოლოგიებს იყენებენ? როგორია ინტელექტუალური საკუთრების სტატუსი?

ბუნებრივი გარემოს ფაქტორები:

როგორია ბუნებრივი გარემო? არის თუ არა ეკოლოგიური პრობლემები და რამდენად ეხება ისინი დარგს? რამდენად აქტიურები არიან ადგილობრივი და საერთაშორისო გარემოსდაცვითი ორგანიზაციები? რა კანონები არეგულირებენ ელექტრო ენერჯის მოხმარებას და ნარჩენების უტილიზაციას?

საკანონმდებლო ფაქტორები:

როგორ რეგულირდება მონოპოლიების მუშაობა? დაცულია თუ არა ინტელექტუალური საკუთრება? რამდენად დაცულია მოხმარებელთა უფლებები? როგორ რეგულირდება შრომითი ურთიერთობები, ჯანდაცვისა და პროდუქტების უვნებლობის სისტემა?

3.ბაზრის პოტენციალის შეფასება.

უნდა განვიხილოთ ინდუსტრიალიზებული ბაზრები, სწრაფად განვითარებადი ბაზრები.

უნდა განვიხილოთ ბაზრის ზომა, ზრდის ტემპი, მყიდველობითი უნარი, კომერციული ინფრასტრუქტურის არსებობა, ეკონომიკური თავისუფლება, რისკები.

4.ბაზრის შერჩევა. ამ ეტაპზე როგორც წესი სარგებლობენ ფინანსური ანალიზის მეთოდებით, რათა ზუსტად განისაზღვროს ინვესტირებული კაპიტალის მოცულობა, მისი დაბრუნების მაჩვენებლები და ა.შ. ასევე მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს კონკურენტთა ანალიზი, კერძოდ კონკურენტთა რიცხვი, მათი საბაზრო წილი, კონკურენტთა პროდუქტების საბაზრო მდგომარეობა (მთელი ბაზარი თუ სეგმენტი)

კონკურენტთა ფოკუსირება მაღალ ხირისხზე თუ დაბალ დანახარჯებზე განაწილების არსების კონტროლი, მყიდველთა ლოიალურობა, შემცველი პროდუქტების საფრთხე, ახალი კონკურენტების შემოსვლის შესაძლებლობები.

პრაქტიკულად ამ კითხვებზე პასუხები უნდა მოგვცეს საბაზრო კვლევებმა. საბაზრო კვლევის შემთხვევაში არსებობს სამი ურთიერთდაკავშირებული სირთულე: ინფორმაციის არსებობა, ინფორმაციის სანდოობა და შედარების შესაძლებლობა. კულტურული განსხვავებები.

ბიზნესში ჩართვა (ენტრე მოდე) – ინსტიტუციონალური შეთანხმება, რომლის მიხედვითაც კომპანია ბაზარს აწვდის თავის პროდუქტებს, ტექნოლოგიას, ან სხვა რესურსებს.

საერთაშორისო ბიზნესში ჩართვის სამი კატეგორია არსებობს:

1. ექსპორტი, იმპორტი, შემხვედრი ვაჭრობა;
2. საკონტრაქტო ჩართვა;
3. საინვესტიციური ჩართვა.

რატომ იწყებენ კომპანიები ექსპორტს?

1. ექსპორტი ზრდის გაყიდვებს.
2. ხდება გაყიდვების დივერსიფიცირება.
3. ხდება გამოცდილების შექმნა

არსებობს საექსპორტო სტრატეგიის შექმნის ოთხ საფეხურიანი მოდელი:

1. პოტენციური ბაზრის არჩევა;
2. შესაძლებლობებისა და მოთხოვნების შედარება;
3. შეხვედრების ორგანიზება;
4. რესურსების გამოყოფა.

განვიხილოთ საექსპორტო ოპერაციების ფორმები

პირდაპირი ექსპორტი – კომპანია ყიდის თავის პროდუქციას საექსპორტო ბაზრის მომხმარებლებზე.

არაპირდაპირი ექსპორტი – კომპანია ყიდის პროდუქციას შუამავლებზე, ხოლო ეს უკანასკნელი ყიდის მომხმარებლებზე.

ექსპორტის მენეჯმენტის კომპანია- კომპანია რომელიც ანხორციელებს ექსპორტს არაპირდაპირი ექსპორტიორების სახელით.

ექსპორტის სავაჭრო კომპანია – არაპირდაპირი ექსპორტიორების მომსახურე კომპანია.

ფრეიტ-ფორვარდერი – საექსპორტო ოპერაციების წარმოებაში დასპეციალიზებული კომპანია (განბაჟება, სატარიფო განაკვეთები, გადაზიდვის და დაზღვევის გადასახადები)

შემხვედრი ვაჭრობა – სავაჭრო პრაქტიკა როცა პროდუქცია ნაწილობრივ ან მთლიანად ანაზღაურდება სხვა პროდუქციით.

შემხვედრი შესყიდვა – პროდუქციის მიწოდება იმ პირობით რომ მომავალში მოხდება ამ ქვეყნიდან სპეციფიური პროდუქციის შექმნა.

ოფსეტი – დაპირება, რომ მიღებული სავალუტო შემოსავლებით მომავალში მოხდება გარკვეული პროდუქციის შექმნა ამ ქვეყნიდან.

სვიტჩ ვაჭრობა – ერთი კომპანიის ვალდებულების გაყიდვა სხვა კომპანიაზე, რომ იყიდოს გარკვეული პროდუქცია ამ ქვეყანაში.

უკუ შესყიდვა – ინდუსტრიული მოწყობილობების მიწოდება ამ მოწყობილობაზე დამზადებული პროდუქციით გადახდით.

ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად იქნას შერჩეული ექსპორტ/იმპორტის ფინანსირების ფორმები. როგორც წესი არჩევანი უნდა გაკეთდეს ორი ცვლადი მიხედვით, ერთი მხრივ გადახდის შეთავაზებული ფორმა უნდა იყოს მოქნილი და ამდენად ზრდიდეს საექსპორტო შეთავაზების კონკურენტუნარიანობას, მეორე მხრივ გადახდის ფორმა უნდა მინიმუმამდე ამცირებდეს არ გადახდის რისკს.

წინასწარი გადახდა – იმპორტიორი უხდის ექსპორტიორს მიწოდებამდე.

ექსპორტ/იმპორტის ფინანსირება სადაც ბანკი გამოდის, როგორც შუამავალი წარმოადგენს დოკუმენტურ აკრედიტივს.

აკრედიტივი – იმპორტიორის ბანკი იღებს ვალდებულებას გადაუხადოს ექსპორტიორს როდესაც მისი ვალდებულებები შესრულებული იქნება. ვალდებულებები აღწერილი იქნება სპეციალურ დოკუმენტში.

ახალი საექსპორტო ბაზრების ათვისება შესაძლებელია განვახორციელოთ არასაექსპორტო ფორმებით.

ლიცენზირება- პრაქტიკა, როდესაც ერთი კომპანია რომელიც ფლობს არამატერიალურ ფასეულობას გარკვეული დროით და პირობებით ამ ფასეულობის გადაცემის უფლებას აძლევს სხვა კომპანიას.

კროს ლიცენზირება – პრაქტიკა როდესაც კომპანიები ერთმანეთსი ცვლიან არამატერიალური ფასეულობის გამოყენების უფლებას.

ლიცენზირების უპირატესობები:

1. ლიცენზიის გამცემი იყენებს ლიცენზირებას საერთაშორისო ბაზრზე ოპერაციების დასაფინანსებლად.
2. ლიცენზიის გამცემისათვის ესაა ყველაზე ნაკლებად სარისკო მოდელი

საერთაშორისო ოპერაციებში ჩართვისათვის.

3. ლიცენზირება ამცირებს უკანონო ოპერაციების წარმოების შესაძლებლობებს.
4. ლიცენზიის ამღები უკეთეს პირობებში ახდენს არსებული პროდუქციის გაუმჯობესებას.

ლიცენზირების უარყოფითი მხარეები:

1. ლიცენზიის გამცემი ახდენს საკუტარი სამომავლო აქტივობების შეზღუდვას;
2. ლიცენზირებამ შესაძლოა საფრთხე შეუქმნას პროდუქციის ხარისხზე წარმოდგენას გლობალურ ბაზრებზე.

3. შესაძლოა ხელი შეუწყოთ სტრატეგიული კონკურენტის გაძლიერებას.

ფრანჩაიზი – პრაქტიკა, როდესაც ერთი კომპანია აწვდის მეორე კომპანიას არამატერიალურ ფასეულობას და უწევს სხვა დახმარებას გარკვეული დროით.

ფრანჩაიზის უპირატესობები:

1. ფრანჩაიზერმა, შესაძლოა განიხილოს ეს როგორც დაბალ დანახარჯიანი და დაბალ რისკიანი ოპერაცია ახალ ბაზრებზე შესასვლელად.
2. ფრანჩაიზი იძლევა საშუალებას მოახდინო მნიშვნელოვანი გეოგრაფიული ექსპანსია.
3. ფრანჩაიზერი იღებს დამატებით სარგებელს ადგილობრივი მენეჯერების კულტურული და სხვა სახის ცოდნისაგან.

უარყოფითი მხარეები: 1. დიდი რაოდენობით ფრანჩაიზების მართვის სირთულე; 2. ორგანიზაციული მოქნილობის დაკარგვა.

მენეჯმენტის კონტრაქტი – პრაქტიკა როდესაც ერთი კომპანია აწვდის მეორე კომპანიას თავის მენეჯმენტის ექსპერტიზას გარკვეული დროით.

ოპერირებისათვის მზად (ტურნკე) კონტრაქტი – პრაქტიკა, როდესაც კომპანია ახდენს გარკვეული ობიექტის დიზაინს, აშენებს, აღჭურვას და საწარმოო პროცესისათვის მზადყოფნის ტესტირებას.

საკუთარი სუბსიდიარი – საწარმო რომელსაც ფლობს სხვა საწარმო.

ჯოინტ ვენტურ (ჯოინტ ვენტურ) – დამოუკიდებელი საწარმო რომელიც დაარსა და ფლობს ორი ან მეტი კომპანია საერთო ბიზნეს მიზნების მისაღწევად.

უპირატესობები:

1. მცირდება რისკი; 2. უკეთესი შესაძლებლობები ახალი ბაზრების ათვისებისათვის; 3. კომპანიები იყენებენ ერთმანეთის ძლიერ მხარეებს;
4. უკეთ არის შესაძლებელი თავდაცვა ახალი კონკურენტებისაგან.

უარყოფითი მხარეები: შესაძლო კონფლიქტი პარტნიორებს შორის; კონტროლის დაკარგვა მართვაზე.

სტრატეგიული ალიანსი – ორი ან მეტი კომპანია კოოპერირებს (არ ქმნის დამოუკიდებელ კომპანიას) საკუთარი მიზნების მისაღწევად.

უპირატესობები: 1. საერთაშორისო პროექტების დანახარჯების განაწილება; 2. კონკურენტთა სპეციფიური ძლიერი მხარეების შესუსტება.

უარყოფითი მხარეები: 1. შესაძლო კონკურენტის ფორმირება; 2. შესაძლო კონფლიქტი.

გლობალურ გარემოში ფუნქციონირება მოითხოვს სტრატეგიულ დაგეგმვას. ზალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ სწორად შეარჩიოს სტრატეგიული დაგეგმვის მოდელი

ფორმალური სტრატეგიული გეგმის ფორმირებაში გათვალისწინებული უნდა იქნას კულტურული თავისებურებები.

ანგლო კულტურებში მთელი პასუხისმგებლობა გადატანილია ტოპ მენეჯმენტის დონეზე.

უნდა განვასხვაოთ სასწრაფო და სტანდარტული სტრატეგიული დაგეგმვა. სასწრაფო გულისხმობს რეაქციას ცვლილებებზე.

კომპანია ახდენს სტრატეგიული გეგმის ფორმირებას: არსებული ობიექტური სისუსტის დასაძლევად; არსებული შესაძლებლობების გამოსაყენებლად; შესაძლო საფრთხეების საწინააღმდეგოდ.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული გეგმები ყველაზე პოპულარულია ანგლო-საქსონურ კულტურაში.

სხვა კულტურებში სტრატეგიულ გეგმებს ექცევა ნაკლები ყურადღება. როგორც მათი ფორმულირების ასევე აღსრულების თვალსაზრისით.

ანგლო-საქსონურ კულტურაში აქცენტი გადატანილია ერთი ან რამოდენიმე მიზნის მიღწევაზე, მაშინ როცა იაპონურ კომპანიებში არსებობს საკმაოდ მაღალი გაურკვევლობა. იაპონური კომპანიები ცდილობენ არ მისდიონ ერთ სტრატეგიას.

ანგლო-საქსონური ეფუძნება სპეციფიური მონაცემების ანალიზს და შემდგომ განსჯას. შხვა კულტურებში აქცენტი გადადის ცოდნაზე, რომელიც ეფუძნება პერსონალურ ურთიერთობას და ინტუიციას.

ანგლო-საქსონურში აუცილებელია განსხვავებულობა, ხშირად ეს იწვევს კონფლიქტს კომპანიებს შორის. სხვა კულტურებში ეს ასპექტი არაა ასეთი მნიშვნელოვანი, ხშირად ისინი ცდილობენ აიცილონ კონფლიქტი. ანგლო-საქსონური ორიენტირებულია მაღალ ბიუროკრატიაზე, სხვა კულტურებში ნაკლებად ითხოვენ ასეთ ფორმალიზაციას.

ანგლო-საქსონური კულტურა ტოლერანტულია დრამატიული ცვლილებების მიმართ და თვლის, რომ ასეთი ცვლილებები იძლევიან რეზულტატს.

სხვა კულტურებში, სადაც ტოლერანტულობა განუსაზღვრელობისადმი დაბალია, დრამატულ ცვლილებებს არ მიესაღებებიან.