

Ramin Tsinaridze

E.mail: ramin.tsinaridze@bsu.edu.ge

Associate Professor, Batumi Shota Rustaveli State University

Georgia, Batumi

orcid.org/0000-0002-0444-9740

Lasha Beridze

E.mail: lashalasha0103@gmail.com

Professor, St. Tbel Abuserisdze University

Georgia, Shuakhevi

orcid.org/0009-0007-4733-2212

Giorgi Rizhvadze

E.mail: giorgirijvadze@gmail.com

PHD student of Business Administration,

Batumi Shota Rustaveli State University

Georgia, Batumi

orcid.org/0000-0002-9750-4808

Salome Tchaghalidze

E.mail: salometchagalidze2000@gmail.com

MBA in Business Administration,

Batumi Shota Rustaveli State University,

Georgia, Batumi

THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE CULTURE AND PROFITABILITY IN MODERN BUSINESS

Abstract: *The purpose of the study. The study of corporate culture in the Georgian market by analyzing and assessing the relationship between corporate culture and business management issues, determining the importance of corporate culture as one of the necessary tools for increasing profitability.*

Methodology/Approach. The methodological basis of the work is the fundamental research of economic science. The work uses Georgian and foreign scientific articles, works and studies, the material used in the scientific article is based on the data of the National Statistical Service of Georgia, the Center for International Management and Corporate Culture Development and Research.

The research used analytical (collection, summarization), analogies (comparison with foreign experience), correlation-regression and statistical methods. This study is also based on the generalization of the quantitative survey conducted by us (formulation of conclusions based on the results of the study).

Research objectives. The main objectives and hypotheses of the study can be formulated as follows: identification of factors affecting business profitability (profitability) and management according to corporate culture, analysis and comparison of international experience in this regard with the reality of Georgian business, determination of correlation analysis of the relationship between business profitability and corporate culture.

Practical value / results. The results and conclusions of the study can be used in higher education institutions as teaching materials. In addition, it will significantly assist business entities in establishing a well-organized corporate culture, addressing specific implementation issues, and increasing profitability.

Keywords: *corporate culture, organizational culture, cost effectiveness, profitability, correlation.*

JEL classification: *M14; M16; D23; F23*

რამინ ცინარიძე

E.mail: ramin.tsinaridze@bsu.edu.ge

ასოცირებული პროფესორი

შოთა რუსთაველის ბათუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

საქართველო, ბათუმი

orcid.org/0000-0002-0444-9740

ლაშა ბერიძე

E.mail: lashalasha0103@gmail.com

პროფესორი, წმიდა ტბელ აბუსერიძის სასწავლო უნივერსიტეტი

საქართველო, შუახევი

orcid.org/0009-0007-4733-2212

გიორგი რიჯვაძე

E.mail: giorgirijvadze@gmail.com

დოქტორანტი, ბათუმის შოთა რუსთაველის

სახელმწიფო უნივერსიტეტი

საქართველო, ბათუმი

orcid.org/0000-0002-9750-4808

სალომე ჭალაღიძე

E.mail: salometchagalidze2000@gmail.com

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი,

შოთა რუსთაველის ბათუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,

საქართველო, ბათუმი

კორპორაციული კულტურის და მომგებიანობის ურთიერთკავშირი თანამედროვე ბიზნესში

აბსტრაქტი: კვლევის მიზანი. კორპორაციული კულტურის შესწავლა ქართულ ბაზარზე კორპორაციული კულტურისა და ბიზნესის მართვის საკითხებს შორის ურთიერთკავშირის გაანალიზება-შეფასებით, კორპორაციული კულტურის როგორც, რენტაბელობის ზრდისთვის აუცილებელი ერთ-ერთი ინსტრუმენტის მნიშვნელობის დადგენა.

მეთოდოლოგია/მიდგომა. ნაშრომის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ეკონომიკური მეცნიერების ფუნდამენტალური გამოკვლევები. ნაშრომში გამოყენებულია ქართული თუ უცხოენოვანი სამეცნიერო სტატიები, ნაშრომები და კვლევები, სამეცნიერო სტატიაში გამოყენებული მასალა ეყრდნობა საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის, საერთაშორისო მენეჯმენტისა და კორპორაციული კულტურის განვითარებისა და კვლევების ცენტრის მონაცემებს. კვლევისას გამოყენებულია ანალიტიკური (შეგროვება, შეჯამება), ანალოგიების (უცხოური გამოცდილებასთან შედარება) კორელაციურ-რეგრესული და სტატისტიკური მეთოდები, მოცემული კვლევა ასევე ეყრდნობა ჩვენს მიერ ჩატარებული რაოდენობრივი გამოკითხვის განზოგადებას (კვლევის შედეგების საფუძველზე დასკვნების ფორმულირება).

კვლევის ამოცანები. კვლევის ძირითადი ამოცანები და ჰიპოთეზები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: ბიზნესის მომგებიანობასა (რენტაბელობა) და მართვაზე მოქმედი ფაქტორების გამოვლენა კორპორაციული კულტურის მიხედვით, საერთაშორისო გამოცდილებების გაანალიზება და შედარება ამ მხრივ ქართულ ბიზნესში არსებულ რეალობასთან, ბიზნესის მომგებიანობასა და კორპორაციული კულტურის ურთიერთკავშირის კორელაციური ანალიზის განსაზღვრა.

პრაქტიკული ღირებულება/შედეგები. კვლევის შედეგები და დასკვნები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს უმაღლეს სასწავლებლებში, როგორც სახელმძღვანელო მასალა. ამასთან, იგი მნიშვნელოვნად დაეხმარება ბიზნეს სუბიექტებს მოწესრიგებული კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბების, რეალიზაციის კონკრეტული საკითხების დამუშავებისა და მომგებიანობის მაჩვენებლის ზრდის კუთხით.

საკვანძო სიტყვები: კორპორაციული კულტურა, ორგანიზაციული კულტურა, რენტაბელობა, მომგებიანობა, კორელაცია

JEL კლასიფიკაცია: M14; M16; D23; F23

შესავალი

XXI საუკუნეში, როცა მსოფლიო ახალ გლობალურ ერაშია გადასული, სულ უფრო მეტად ირღვევა ქვეყნის „საზღვრები“, კომპანიები უკვე მსოფლიო სტანდარტების შესაბამისად იწყებენ ფუნქციონირებას, ცდილობენ გაზარდონ დისტანციური და ჰიბრიდული სამუშაო კავშირები, ამ ყველაფრის მიღწევა კი კორპორაციული კულტურის გარეშე თითქმის შეუძლებელია. ვინაიდან იგი უზრუნველყოფს, რომ თანამშრომლები დარჩნენ ჩართულნი და მოტივირებულნი ფიზიკური დისტანციის მიუხედავად. გარდა ამისა აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ დღესდღეობით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა მოტივაციაზე, ფსიქიკურ ჯანმრთელობაზე და კეთილდღეობაზე ზრუნვა, ეს ის ფაქტორებია რომლებსაც ამ პერიოდში გაცილებით მეტი ყურადღება ექცევა ვიდრე სხვა ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა შრომის დიზაინი (სამუშაო გარემოს კეთილმოწყობა) და ა.შ., ამ შემთხვევაშიც, კორპორაციული კულტურის სტაბილიზაცია და განვითარება გადამწყვეტ როლს თამაშობს, სწორედ ის უზრუნველყოფს ყველა მნიშვნელოვანი რესურსით კომპანიას.

კორპორატიული კულტურის მეცნიერული დეფინიცია მოიცავს გაზიარებულ ღირებულებებს, რწმენას, ნორმებსა და პრაქტიკებს, რომლებიც ახასიათებს ორგანიზაციას. იგი განიხილება ფუნდამენტურ ელემენტად, რომელიც აყალიბებს ინდივიდების ქცევას ორგანიზაციის შიგნით და ზეგავლენას ახორციელებს იმაზე, თუ რა კომუნიკაციას ამყარებენ ისინი როგორც კორპორაციის შიგნით, ისე კორპორაციის გარეთ დაინტერესებულ მხარეებთან. მართლაც კორპორატიული კულტურა არის ორგანიზაციული ცხოვრების კრიტიკული ასპექტი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ოპერაციების თითქმის ყველა ასპექტზე. კორპორატიული კულტურის გაგებამ და ეფექტურად მართვამ შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლების მორალის, პროდუქტიულობის და საერთო ბიზნესის წარმატების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება, განსაკუთრებით კი რენტაბელობის კუთხით.

კომპანიის ეს განსაკუთრებული კულტურა შესაძლებელია გახდეს როგორც წარმატების, ასევე წარუმატებლობის მიზეზი, ვინაიდან კორპორაციული კულტურა მოისაზრებს ერთიანი ნორმების არსებობას, რომელსაც იცავს როგორც მენეჯმენტი, ყველა დონეზე, რიგითი პერსონალი და პარტნიორებიც კი. ეს კულტურა ჩანს როგორც თანამშრომლებთან, ასევე ინვესტორებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობაში. შესაბამისად, მკაფიო კვალს ტოვებს სტრატეგიებსა და ზოგადად სტრუქტურის გამართულობაზე. წარმატება მიიღწევა მაშინ როდესაც კომპანიის თითოეული სუბიექტი სხვებთან ერთად მოქმედებს და თავს აღიქვამენ როგორც ერთი მთლიანი, შესაბამისად წარმატების მიღწევა ყველა მათგანში იწვევს ბედნიერების გრძნობას, ხოლო წარუმატებლობა მოსდევს არაჯანსაღ კულტურას, მაშინ როცა თითოეული სუბიექტი მოქმედებს მხოლოდ საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე, როცა თანამშრომლებს არ აქვთ მოტივაცია და კონცენტრირებულნი არიან მხოლოდ ანაზღაურებაზე, რადგან კომპანიაში ვერ ხედავენ ვერანაირ მოტივაციას.

რელევანტური ლიტერატურის მიმოხილვა. ედგარ შაინი ორგანიზაციული კულტურის წამყვანი ექსპერტი, მას ასე განმარტავს: „გაზიარებული ძირითადი ვარაუდების ნიმუში, რომელიც ჯგუფმა შეისწავლა, როდესაც აგვარებდა გარე ადაპტაციისა და შიდა ინტეგრაციის პრობლემებს, იგი საკმარისად კარგად მუშაობდა, რათა ჩაითვალოს მართებულად და, შესაბამისად, ასწავლოს ახალ წევრებს, როგორც აღქმის, აზროვნების სწორი გზა“. (Schein E., 1985)

კოტერმა და ჰესკეტმა კულტურა განსაზღვრეს, როგორც „რწმენის გონივრულად განსაზღვრული ჯგუფი, რომელსაც უნდა ვასწავლოთ და განვაავითაროთ გაზრდილი ცოდნის, დიფერენციაციების, რწმენის სისტემისა და ქცევების მეშვეობით და რომელიც შეიძლება ერთდროულად იყოს დაკავშირებული უფრო დიდ ჯგუფებთან“. (Kotter et al., 1992)

გარეთ მორგანი თავის წიგნში „Images of Organization“ აღწერს ორგანიზაციულ კულტურას მეტაფორების გამოყენებით, მისი თქმით, ორგანიზაციული კულტურა ეს არის ობიექტივი: რომლის მეშვეობითაც წევრები განმარტავენ თავიანთ გამოცდილებას და ურთიერთქმედებებს. აისბერგი: ხილული ელემენტებით, როგორცაა რიტუალები და ცერემონიები „წყლის ზემოთ“ და ძირითადი ღირებულებები და ვარაუდები „წყლის ქვემოთ“. (Morgan G., 1986)

კიმ კამერონმა და რობერტ ქლინმა შექმნეს კონკურენტული ღირებულებების ჩარჩო (CVF), რომელიც „განსაზღვრავს ორგანიზაციული კულტურის ოთხ ტიპს: კლანის კულტურა - სადაც ყველაფერი ორიენტირებულია თანამშრომლობაზე, როგორც ოჯახი. ადოკრატის კულტურა - ინოვაციური და დინამიკური, ხდება რისკების წახალისება. ბაზრის კულტურა - კონკურენტუნარიანი და შედეგზე ორიენტირებული. იერარქიის კულტურა - სტრუქტურირებული და კონტროლირებადი, მკაფიო ბრძანების ჯაჭვით. მათი ჩარჩო ეხმარება ორგანიზაციებს თავიანთი მიმდინარე კულტურის დიაგნოსტიკასა და კულტურის სასურველ ტიპზე სტრატეგიულ გადასვლაში“. (Cameron et al., 1999)

გერტ ჰოფსტედი (Hofstede G., : 1993) ფიქრობდა, რომ „ორგანიზაციული კულტურა ეს არის გონების კოლექტიური პროგრამირება, რომელიც განასხვავებს ერთი ორგანიზაციის წევრებს მეორისგან“. (Hofstede et al., 1990)

კორპორაციული კულტურის მნიშვნელობაზე და გავლენებზე საუბრისას უნდა განვიხილოთ ასევე ერთი მეიერის სახელმძღვანელო „კულტურული რუკა“ (Meyer., 2014), ის გვიზიარებს განსხვავებული კულტურული კუთვნილების მქონე ადამიანებზე დაკვირვების შედეგებს და გამოყოფს 8 ძირითად კრიტერიუმს, რომლებიც ახასიათებს სხვადასხვა ქვეყნის კორპორაციულ კულტურას.

კორპორაციული კულტურის სპეციფიკა იაპონიისა და საქართველოს შედარებითი ანალიზის სახით კარგად აქვს წარმოდგენილი გიორგი ქუთათელაძის სახელმძღვანელოში „იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში“, ავტორი აღნიშნავს, რომ „ბევრი დისკუსია და კვლევები წარმოებს სამეცნიერო წრეებში კულტურასა და მენეჯმენტს შორის კავშირების დასადგენად. კომპერატიული მენეჯმენტის სკოლა ხაზს უსვამს იმას, რომ მენეჯერთა ქცევები მნიშვნელოვნად განპირობებულია იმ გარემოთი, სადაც უხდებათ მენეჯერებს მოღვაწეობა. მრავალი შრომაა გამოქვეყნებული კომპერატიული მენეჯმენტის დარგში, რომელიც უშუალოდ კულტურის როლს და დანიშნულებას ეხება. (ქუთათელაძე., 2015)

ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა დიდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული, განსაკუთრებულია შემთხვევა თუ მოქმედი კორპორაციული კულტურა კარგად აპრობირებულია და კორპორაციის წარმატებაში მას მნიშვნელოვანი წვლილი აქვს. „ორგანიზაციული კულტურა კი არ უნდა დაინგრეს, არამედ ინფორმაციული უსაფრთხოება და რისკის მიმართ თანამედროვე მიდგომები მასში უნდა ჩაინერგოს. გარდა ამისა, საჭიროა მმართველი რგოლი გვერდში დაუდგეს უსაფრთხოებაზე პასუხისმგებელ პერსონალს, რათა ადვილად დაიძლიოს ჩვევაში გადასული კულტურის საფრთხის შემცველი ელემენტები. მესიჯი უნდა მოდიოდეს უმაღლესი რგოლიდან. მმართველმა რგოლმა პირადი მაგალითი უნდა მისცეს ხელქვეითებს და პრაქტიკულად თავადვე დაიწყონ უსაფრთხოების წესების შესრულება და დაცვა. (დამბაშიძე., 2019)

საქართველოს ბიზნეს-სუბიექტებში კვლავ აქტუალური რჩება დასაქმებულთა გენდერული ბალანსის დაცვა და უფლებამოსილებათა დელეგირება. (Pirtskhalishvili et al.,2021) მიიჩნევენ, რომ „სოხელის ტესტმა დაადასტურა გენდერული ბალანსის ინდიკატორის გავლენის მედიატორული ეფექტი მენეჯმენტის ეფექტურობაზე. მიღებული შედეგები შეიძლება სასარგებლო იყოს კარიერული განვითარებისთვის გენდერული მრავალფეროვნების უზრუნველყოფის ორგანიზაციული სტრატეგიის შესამუშავებლად, როგორც მენეჯმენტის ეფექტურობის ფაქტორი“.

ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები და შემადგენელი ნაწილების სწორად ფორმირება საბოლოო ფინანსური შედეგის ზრდის საფუძველია. „კოლექტივის გამოცდილება ეხმარება ორგანიზაციის წევრებს გადაწყვიტონ გადარჩენასთან დაკავშირებული ორი ძირითადი, მნიშვნელოვანი საკითხი: პირველი – ეს არის გარეგანი ადაპტაციის პრობლემა: რა უნდა შესრულდეს აუცილებლად და როგორ უნდა განხორციელდეს ეს. მეორე – ეს არის შიდა ინტეგრაციის პრობლემა: როგორ წყვეტენ ორგანიზაციის წევრები საერთო სამუშაოსა და თანაარსებობასთან დაკავშირებულ ყოველდღიურ პრობლემებს (ფარესაშვილი., 2010).

ორგანიზაციული კულტურა წარმოდგენილია სტრესისა და ორგანიზაციული კონფლიქტის მართვის გარეშე, მართლაც „ნებისმიერ სფეროში, ორგანიზაციებმა მუდმივად

უნდა აკონტროლონ გარემო და გადადგან შესაბამისი ნაბიჯები. ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების პროცესში, თანამშრომლების მხრიდან თითქმის ყოველთვის არის წინააღმდეგობა, რაც ყველაზე რთული და ძნელად დასაძლევია. (Paresashvili et al.,2024)

ძირითადი ნაწილი

კორპორაციული კულტურა თავისი არსით გულისხმობს საერთო დამოკიდებულებების, ღირებულებების, მიზნების და პრაქტიკის ერთობლიობას, რომელიც ახასიათებს ინსტიტუტებსა და/ან ორგანიზაციებს. ეს არის ერთგვარი სოციალური ერთობა, რომელიც აერთიანებს ორგანიზაციას და ასევე ხელმძღვანელობს იმ პროცესებს, თუ როგორ ურთიერთობენ თანამშრომლები ერთმანეთთან და გარე დაინტერესებულ მხარეებთან.

კორპორაციული კულტურის არსის გასაგებად მნიშვნელოვანია, რომ ვიცოდეთ კონცეფციის სხვადასხვა განსაზღვრება. აქ უნდა აღნიშნოს სამი უმნიშვნელოვანესი მოსაზრება. პირველის თანახმად კორპორაციული კულტურა ეს არის ხელოვნური წარმონაქმნი, რომლის წარმოქმნის მთავარი საფუძველი ხალხის რაციონალური არჩევანია. მეორე განსაზღვრებით კი პირიქით, ეს კულტურა არის სრულიად ბუნებრივი პროდუქტი, რომელიც მუდმივი კომუნიკაციისა და მსჯელობის პროცესში მიიღება, ხოლო საბოლოო მოსაზრებით კი, კორპორაციული კულტურა არის სინთეზი ორი წინამორბედისა, ვინაიდან ეს კულტურა არის მოდიფიცირებული, საწყის ეტაპზე ბუნებრივი პროცესების საფუძველზე, საბოლოოდ ვიღებთ ხელოვნურ პროდუქტს, რომელიც აბსოლუტურად რაციონალურია.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ნიუანსი კორპორაციული კულტურის არსისა და თავისებურებების განხილვისას არის ის, რომ დაუშვებელია ეს კულტურა იყოს ვინმესგან ნასესხები. სრულიად რელევანტურია რომ კომპანიამ აიღოს მაგალითი, საერთო მექანიზმები, თუმცა რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია ინდივიდუალური ღირებულებები და წესები არავითარ შემთხვევაში არ უნდა იყოს სხვისი იდენტური. ვინაიდან ეს ის წესებია რომლებმაც კომპანიას უნდა შესძინონ განსაკუთრებული სახელი, მოუტანონ წარმატება და ბიზნესის მართვა გაამარტივონ, იმ შემთხვევაში თუ კომპანია მოახდენს ამ კულტურის კოპირებას, შეუძლებელი იქნება ინდივიდუალური წარმატების მოპოვებაც.

კორპორაციული კულტურის მახასიათებლებზე საუბრისას არ უნდა გამოგვრჩეს უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი, ეს არის კომპანიიდან პერსონალის გადინების დაბალი მაჩვენებელი. მაშინ როდესაც კომპანიას ნათლად აქვს ფორმულირებული მიზანი და ღირებულებები, თანამშრომლებთან ურთიერთობის წესები, დასაქმებულებს უჩნდებათ ოჯახური დამოკიდებულებები. ეს დამოკიდებულება კი იწვევს ლოიალურობისა და ერთგულების მაღალ მაჩვენებლებს, ამის ნათელი მაგალითია იაპონური კომპანიები, იაპონური კორპორაციული კულტურის დახვეწილობა და ტრადიციებისადმი პატივისცემა იწვევს ლოიალობის მაღალ დონეს, ამიტომ იქაურ კომპანიებში განსაკუთრებით მაღალია ერთგული, ხანგრძლივი თანამშრომლების მაჩვენებლები.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებისთვის, აუცილებელია რომ ჰქონდეს ძლიერი, მომგებიანი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ეს ყველაფერი კი მიიღწევა ბევრი შრომის და ორგანიზაციული კულტურის სწორი ჩამოყალიბების საფუძველზე. სწორად ფორმულირებულ კულტურას შეუძლია კომპანიის რენტაბელობის ზრდა, საქმიანობის სტიმულირება და შემდგომ უკვე ასეთი გაზრდილი რენტაბელობის საფუძველზე ბიზნესის მართვის

სირთულეების მარტივად გადალახვა. ორგანიზაციის მომგებიანობას განაპირობებს ისიც თუ რამდენად კარგად უმკლავდება მმართველი რგოლი თავის მოვალეობებს. მართვის სიმარტივეს კი განაპირობებს სტრუქტურული გამართულობა. იმ შემთხვევაში თუ ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც კორპორაცია სთავაზობს კომპანიას იქნება სწორად ფორმულირებული და იარსებებს ერთეულები რომელთა საზრუნავიც იქნება ასორტიმენტის მომგებიანობა, გაყიდვების მოცულობის ზრდა, თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლება, ხარისხის განვითარება, ფინანსური ეფექტიანობის ზრდა ბიზნესის მართვაც გამარტივდება, რაც საბოლოო ჯამში ერთი ორად აისახება მის მომგებიანობაზეც.

ერთ-ერთი ყველაზე რთული გამოწვევა საერთაშორისო მენეჯმენტის სფეროში, არის მსოფლიოს ერთ ნაწილში შემუშავებული თეორიებისა და მოდელების გამოყენება მსოფლიოს მეორე ნაწილში მომხდარი ფენომენების გასაგებად. ამ საკითხის შესახებ ადრეული შემფოტების დიდი ნაწილი კონცენტრირებული იყო ამერიკული თეორიების აქტუალობაზე საზღვარგარეთ. მაგრამ სულ ახლახან იგივე პრობლემის წინაშე დგას ხარისხის კონტროლისა და ცოდნის შექმნის იაპონური თეორიები, კორპორაციული კულტურის ნაწილში კი ეს განსაკუთრებით შესამჩნევია.

ცხრილი 1. კორელაციური კავშირი კორპორაციულ კულტურასა და ბიზნესის ეფექტიანობაზე, რეგიონების მიხედვით

TABLE 1 CORRELATIONS BETWEEN DIMENSIONS OF CORPORATE CULTURE AND OVERALL EFFECTIVENESS BY REGION

	NORTH AMERICA	ASIA	EMEA
Empowerment	.65*	.57	.60*
Team orientation	.61*	.71	.53*
Capability development	.70*	.48	.50*
Core values	.61*	.65	.69*
Agreement	.58*	.62	.73*
Coordination and integration	.69*	.62	.74*
Creating change	.48*	.87	.68*
Customer focus	.36*	.19	.62*
Organizational learning	.50*	.82	.52*
Strategic direction and intent	.55*	.66	.79*
Goals and objectives	.60*	.54	.62*
Vision	.53*	.71	.67*
Number of organizations	169	7	34

* $p < .05$.

წყარო: Daniel et al (2004). *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No 1. 98-109.

კორპორაციული კულტურის გავლენა კომპანიის ეფექტურობაზე შეგვიძლია განვიხილოთ იაპონიის, აშშ-სა და EMEA-ს (ევროპა, ახლო აღმოსავლეთი, აფრიკა) მაგალითზე. საერთაშორისო მენეჯმენტისა და კორპორაციული კულტურის განვითარებისა და კვლევების ცენტრის - Denison Consulting-ის კვლევების საფუძველზე. განვიხილოთ ერთ-ერთი მათგანი. ურთიერთობები კორპორაციული კულტურის 12 ინდექსსა და ეფექტურობას შორის, სამი რეგიონისთვის: ჩრდილოეთ ამერიკა, აზია და EMEA წარმოდგენილია ცხრილ 1-ში.

საერთო შესრულებისა და კულტურის ინდექსებს შორის ყველა კორელაცია მნიშვნელოვანი იყო ჩრდილოეთ ამერიკისთვის და EMEA-სთვის. არც ერთი კორელაცია არ იყო მნიშვნელოვანი აზიური კომპანიებისთვის. მსგავსი შედეგები იქნა მიღებული ასევე ოთხ სხვა მაჩვენებელზე: გაყიდვების ზრდა, მომგებიანობა, ხარისხი და თანამშრომელთა კმაყოფილება.

იაპონური და ზოგადად აზიური კორპორაციული კულტურა დასავლურისაგან განსხვავდება იმით, რომ მათთვის ძლიერი კორპორატიული კულტურა გამომდინარეობს ღრმა პოლიტიკიდან, გრძელვადიანი დასაქმებიდან და მენეჯმენტის ჩართულობიდან. მთავარი განსხვავება დასავლურ და იაპონურ (აღმოსავლურ) კორპორაციულ კულტურებს შორის გამოიხატება ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმში. აშშ-სა და დასავლურ ქვეყნებში მკაფიო ინდივიდუალიზმის ნიუანსები სჭარბობს, ხოლო იაპონურში კი გამეფებულია კოლექტივიზმი. თუ დასავლურში ინდივიდუალური წარმატება მათ კმაყოფილების დონეს წევს მაღლა, კოლექტივიზმის შემთხვევაში ჯგუფური ინტერესების წინ წამოწევა და ჯგუფური ჯილდოები მათი კმაყოფილების და წარმატების მთავარი ფორმულაა.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს ორგანიზაციულ კულტურას აქვს ღრმა გავლენა კომპანიებზე, გავლენას ახდენს ყველაფერზე დაწყებული თანამშრომლების ქცევიდან დამთავრებული ბიზნესის მთლიან შესრულებამდე. მოცემული მსჯელობის განსამტკიცებლად შეგვიძლია მოვიყვანოთ მაგალითებიც, წარმოვადგინოთ ცნობილი კომპანიების გზა ამ მხრივ, აქ შესაძლებელია მოვიყვანოთ ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი და პოპულარული კომპანია Google-ის მაგალითი. Google-ის კორპორაციული კულტურის მთავარი ნიშა არის ინოვაცია და თანამშრომლების გაძლიერება. Google-ის კულტურა ხაზს უსვამს ინოვაციებს, კრეატიულობას და თანამშრომლების გაძლიერებას. კომპანია ხელს უწყობს ბრტყელ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, სადაც ყველა დონის თანამშრომლებს შეუძლიათ იდეების შეტანა და მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამ კულტურამ გამოიწვია მრავალი ინოვაციური პროდუქტის განვითარება, როგორცაა Google Search, Gmail და Google Maps. Google-ის კულტურა ასევე მოიცავს შეღავათებს, როგორცაა მოქნილი სამუშაო საათები, ღია საოფისე ფართები და თანამშრომლებისთვის სხვადასხვა შეღავათები, რომლებიც მიზნად ისახავს თანამშრომლობითი და დინამიკური სამუშაო გარემოს შექმნას. ფაქტია, რომ კარგად გაწერილი კორპორაციული კულტურა, იძლევა შესაძენვე დადებით შედეგებს, კონკრეტულად კი უწყვეტ ინოვაციურ განვითარებას, სერვისის გაუმჯობესებას, რაც თავის მხრივ მოქმედებს მომგებიანობაზეც. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილთან ერთად კი პარალელურ რეჟიმში კომპანია ახერხებს შეინარჩუნოს მაღლიერი თანამშრომლების დიდი რიცხვი. შეგვიძლია გავანალიზოთ სტატისტიკაც. Google-ის ოფიციალური ფინანსური ანგარიშების მიხედვით, მას შემდეგ რაც ყურადღება გამახვილდა ზემოთ ჩამოთვლილ კომპონენტებზე, კომპანიის რენტაბელობის დონე სტაბილურად მაღალია. 2021 წელს წმინდა შემოსავალმა შეადგინა 76.3 მლრდ დოლარი, რაც 88.81%-ით მეტია წინა წლის მონაცემებთან შედარებით, ხოლო უკანსკნელ 2023 წელს Alphabet-ის მონაცემებით წმინდა შემოსავალი კომპანიაში 73.8 მლრდ დოლარია, რაც 23,05%-ით მეტია 2022 წლის მონაცემებთან შედარებით. ეს მონაცემები კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს კომპანიის მნიშვნელოვან მომგებიანობას.

გარდა Google-ისა, შეგვიძლია განვიხილოთ სხვა ცნობილი კომპანიის მაგალითებიც. სავაჭრო სფეროში, ერთ-ერთი ცნობილი კომპანია Zappos, კომპანია ცნობილია ონლაინ

ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის საცალო ვაჭრობით. მთავარი მისი ძლიერი მხარე კი არის მომხმარებელსა და თანამშრომლებზე თანაბრად მორგებული კორპორაციული კულტურა. კომპანია პრიორიტეტს ანიჭებს მომხმარებელთა კმაყოფილებას უპირველეს ყოვლისა, რაც აისახება მათი პერსონალის პრაქტიკულ კვალიფიცირებაში, კომპანიაში მუდმივად ხდება თანამშრომლების წახალისება ტრენინგებითა თუ სხვადასხვა საგანმანათლებლო კურსების დაფინანსებით. Zappos-ის კულტურა მოუწოდებს თანამშრომლებს, გააუმჯობესონ მომსახურების ხარისხი და საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმი აჩვენონ, რათა გაახარონ მომხმარებლები, ეს ყოველივე კი იწვევს მომხმარებლის განსაკუთრებულ ერთგულებას კომპანიისადმი და მეორეს მხრივ თანამშრომელთა პიროვნული ზრდის დაჩქარებას, ეს ზრდა კი საბოლოო ჯამში პირდაპირ თუ ირიბად, აისახება კომპანიის რენტაბელობის მაჩვენებლებზე.

გარდა ონლაინ პლატფორმებისა, შეგვიძლია განვიხილოთ ისეთი კომპანიები, რომლებიც ფიზიკურ კონტაქტს მოითხოვს მომხმარებლებთან, კერძოდ Southwest Airlines-ის მაგალითი. Southwest Airlines ცნობილია თავისი უნიკალური კულტურით, რომელიც ხაზს უსვამს თანამშრომლების კმაყოფილებას, გუნდურ მუშაობას და მხიარულ სამუშაო გარემოს. კომპანიას მიაჩნია, რომ კმაყოფილი თანამშრომლები კომპანიაში განაპირობებენ მომხმარებელთა კმაყოფილებას, რაც თავის მხრივ იწვევს ბიზნესის წარმატებას. ზოგადად, სამხრეთ-დასავლეთის კულტურა მოიცავს ისეთ პრაქტიკებს, როგორცაა თანამშრომლების მიღწევების აღიარება და აღნიშვნა, კომპანიის შიგნიდან ხელშეწყობა და თანამშრომლებს შორის იუმორის გრძობისა და მეგობრობის წახალისება. ამ პოზიტიურმა კულტურამ ხელი შეუწყო Southwest-ის რეპუტაციისა და ფინანსური მაჩვენებლების ზრდას. 2023 წლის მონაცემებით, Southwest-ისთვის მთლიანი წმინდა შემოსავალი 539 მილიონ დოლარს შეადგენდა, საოპერაციო შემოსავალმა კი რეკორდულ 26,1 მლრდ დოლარს გადააჭარბა, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებლებთან შედარებით 9,6%-ით უფრო მეტია (SWA Media).

კორპორაციული კულტურის დადებითი შედეგების მისსავე რენტაბელობაზე დამოკიდებულება შეგვიძლია განვიხილოთ ასევე, ერთ-ერთი ლიდერი საავტომობილო კომპანიის მაგალითზე. კომპანია Toyota-ს მთავარი დევიზია უწყვეტი გაუმჯობესება და ადამიანების პატივისცემა. Toyota-ს ორგანიზაციული კულტურა აგებულია უწყვეტი გაუმჯობესების (კაიზენის მოდელი) და ადამიანების პატივისცემის პრინციპებზე. კომპანია ყველა თანამშრომელს, მართვის ყველა დონეზე, აძლევს უფლებას, მოახდინოს პრობლემების იდენტიფიცირება და დამოუკიდებლად გაუმკლავდნენ მათ. Toyota-ს ამ პრინციპებისადმი ერთგულებამ განაპირობა მაღალი ხარისხის პროდუქტები, ეფექტური წარმოების პროცესები და საიმედოობისა და მომხმარებლის კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებელი. რაც შეეხება კომპანიის რენტაბელობის მაჩვენებლებს, ბოლო წლებში კომპანიამ შეძლოა და ფინანსური მაჩვენებლებით შეაღწია გიგანტ საავტომობილო კომპანიათა რიგებში. თუმცა პანდემიამ მასზეც იმოქმედა, 2021 წელს Toyota-ს წმინდა შემოსავალმა 255,817 მლრდ დოლარი შეადგინა რაც 7,1%-ით მეტი იყო წინა წლის მონაცემებთან შედარებით, უკვე 2022 წლისთვის შემოსავალი 279,3 მლრდ-მდე გაიზარდა (9,17%-ით), თუმცა უკვე შესამჩნევი იყო ზრდის პროცენტული მაჩვენებლების კლება. უკვე ბოლო, 2023 წლის მონაცემებით, კომპანიის წმინდა შემოსავალმა 18,14 მლრდ დოლარი შეადგინა, რაც ასახავს 28,49%-იან კლებას წინა ანალოგიურ

მაჩვენებლტან შედარებით. ეს კლება გარკვეულწილად პანდემიური შედეგებით იყო გამოწვეული და მას კომპანიის კორპორაციულ კულტურასთან კავშირი არ ჰქონია.

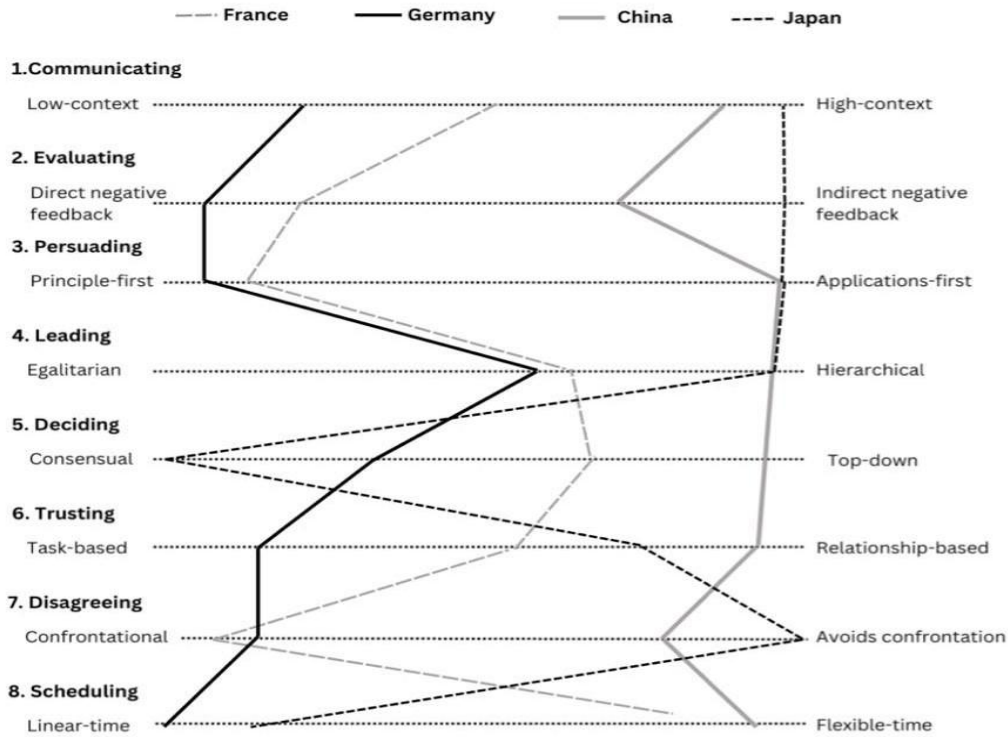
ეს მაგალითები აჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება განსხვავებულმა კორპორატიულმა კულტურამ გამოიწვიოს კომპანიის გაძლიერება და კონკურენტული უპირატესობის მიღება, რაც აყალიბებს თითოეული კომპანიის უნიკალურ იდენტობას და ქმნის წარმატების ტრაექტორიას. აღნიშნული, ასევე ნათლად ასახავს, თუ რამდენად დადებითი ფინანსური შედეგების მოტანა შეუძლია ჯანსაღ კორპორაციულ კულტურას და ზოგადად თანამშრომელთა ქცევას კომპანიის შემოსავლებზე. ძლიერ, პოზიტიურ და ორგანიზაციულად გამართულ კულტურას, რომელიც შესაბამისობაშია კომპანიის მიზნებთან და ღირებულებებთან, აქვს შესაძლებლობა კომპანია გამოიხსნას კრიზისული სიტუაციიდან.

როგორც აღვნიშნეთ, კორპორაციული კულტურის მნიშვნელობასა და გავლენებზე საუბრისას უნდა განვიხილოთ ერინ მეიერის სახელმძღვანელო „კულტურული რუკა“ (Meyer E, 2014). ყველა კრიტერიუმი მაიერმა ექსპერიმენტულად განიხილა, ჩაატარა დაკვირვება და წარმოადგინა სხვადასხვა ქვეყნის მონაცემები. ჩვენ შეგვიძლია ეს მონაცემები სქემაზე ავსახოთ, სადაც წარმოდგენილია ოთხი ქვეყნის მონაცემები, მათგან ორი ევროპული ლიდერი ქვეყანაა, ხოლო ორი - აზიის გიგანტი.

თუ შევადარებთ ამ კრიტერიუმებს ქართულ რეალობასთან, დავინახავთ რომ ქართულ რეალობაში გვხვდება: კომუნიკაციის მაღალ კონტექსტური ფორმები, ამ მხრივ საქართველოს შედეგები მეტად უახლოვდება ევროპული ქვეყნების მონაცემებს. შეფასების კუთხით, საქართველოში მეტად გავრცელებულია არაპირდაპირი უარყოფითი უკუკავშირი, კრიტიკა შეფარულად და არაპირდაპირ არის მიწოდებული ხელმძღვანელის, უფრო მეტად კი დაქვემდებარებულების მხრიდან, როგორც ეს აზიური ქვეყნების მონაცემებშია. დარწმუნების კრიტერიუმში, ჩვენს შემთხვევაში პირველ რიგში ხდება თეორიების აგება, უკვე შემდეგ კი - მტკიცებების წარმოდგენა. რაც შეეხება ლიდერობასა და მართვას, საქართველოში, ლიდერობის ჯერ კიდევ იერარქიული სტილია გავრცელებული, ჩვენთან ისევე როგორც აზიურ ქვეყნებში ხელმძღვანელები სხვებისგან „განცალკევებით“ არიან, იერარქიულად დაბალი საფეხურის თანამშრომლებს იშვიათად აქვთ პირდაპირი კონტაქტი ხელმძღვანელებთან, ყოველივე ეს საშუალო კლასის მენეჯერების გავლით ხდება, პირდაპირი კომუნიკაციები ცუდ ტონად ითვლება.

ყოველივე ეს არის გადაწყვეტილების მიღების ზემოდან ქვემოთ მიღების მოდელი, ამ კრიტერიუმით ქართული კორპორაციული კულტურა ძალიან ჰგავს აზიურს, იგივე მსგავსებას ვაწყდებით ნდობის კრიტერიუმის შემთხვევაშიც, საქართველოში, ბიზნეს საქმიანობაში ნდობა პირად ურთიერთობებზე დაყრდნობით იგება, სიახლეს არ წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ჩვენს ქვეყანაში ნაცნობობა კარიერული „წინსვლის“ ყველაზე ნაცადი და ეფექტური გზაა. ეს ყოველივე კი მნიშვნელოვანია, რომ რაც შეიძლება მალე შეიცვალოს, ბაზარზე უკვე იწყება ამ მიმართულებით ცვლილებები, ქვეყანა ცდილობს მეტად მოერგოს დასავლურ კულტურას, დადებითი ნაბიჯები განსაკუთრებით შესამჩნევია 2014 წლის შემდგომ, ვიზალიზირალიზაციის შემდგომ კიდევ უფრო გამარტივდა ჩვენი ქვეყნის მოქალაქეებისთვის დასავლური განათლების მიღება, სამუშაო კულტურის გაცნობა და ყოველივე ამის ქართულ ბაზარზე გადმოტანა.

სქემა1. ორგანიზაციული კულტურის კრიტერიუმები ქვეყნების მიხედვით



© Erin Meyer

წყარო: Meyer Eris. The Culture Map. Organizational culture criteria by country

ევროკავშირის ქვეყნებში კორპორატიული კულტურა ავლენს მრავალფეროვნების მდიდარ გობელენს, რომელიც ჩამოყალიბებულია თითოეული წევრი სახელმწიფოსთვის უნიკალური ისტორიული, სოციალური და ეკონომიკური ფაქტორებით. ეს შედარებითი ანალიზი იკვლევს ევროკავშირის შერჩეული ქვეყნების კორპორატიულ კულტურას, შეისწავლის ძირითად განზომილებებს, როგორცაა ლიდერობის სტილი, ორგანიზაციული სტრუქტურები, კომუნიკაციის შაბლონები და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები.

ლიდერობის სხვადასხვა სტილი კორპორაციულ კულტურაში ევროკავშირის ქვეყნებში ასახავს მიდგომების მრავალფეროვან სპექტრს, თითოეული წევრი ქვეყნის უნიკალურ კულტურულ კონტექსტს და ისტორიულ მემკვიდრეობას. მაგალითად, განვიხილოთ ქვეყნები:

- **გერმანიაში** გამორჩეულია იერარქიული და ავტორიტეტული ლიდერობის სტილები, რომლებიც დაფუძნებულია ავტორიტეტისადმი მტკიცე პატივისცემასა და ბრძანების მკაფიო ხაზების უპირატესობაში. ლიდერები ხშირად ავლენენ დირექტიულ მიდგომას, აწვდიან მკაფიო ინსტრუქციებს და ელიან დადგენილი პროცედურების მკაცრ დაცვას. ლიდერობის ეს სტილი ასახავს მოწესრიგებულობის, ეფექტურობისა და იერარქიის პატივისცემის კულტურულ ღირებულებებს. გადაწყვეტილების მიღების ტენდენცია ცენტრალიზებულია,

ლიდერები იღებენ დომინანტურ როლს მიზნების დასახვასა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში. ანალოგიური სიტუაციაა საფრანგეთშიც.

- **შვედეთი** - იერარქიული ლიდერობის სტილისგან განსხვავებით, როგორცაა გერმანია და საფრანგეთი, შვედეთი უფრო მონაწილეობით და თანასწორუფლებიან ლიდერობის მიდგომებს იყენებს. შვედი ლიდერები პრიორიტეტს ანიჭებენ თანამშრომლობას, კონსენსუსის შექმნას და თანამშრომელთა გაძლიერებას, რაც ხელს უწყობს ღია კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების საერთო მიღების კულტურას. ლიდერობის ეს სტილი შეესაბამება თანასწორობის, გამჭვირვალობისა და ინკლუზიურობის კულტურულ ღირებულებებს, რაც ხაზს უსვამს დამხმარე და ინკლუზიური სამუშაო გარემოს ხელშეწყობის მნიშვნელობას.

საქართველოში კორპორაციული კულტურის ძვრები იწყება მას შემდეგ, რაც ქვეყანაში მოხდა კომპანიების პრივატიზაცია. ჩვენს ქვეყანაში მოქმედ ადგილობრივ, თუ საერთაშორისო კომპანიებს ჩამოყალიბებული აქვთ ის დამახასიათებელი კულტურა, რაც განაპირობებს მათ წამყვან პოზიციებს ბაზარზე. ამ მხრივ შეგვიძლია განვიხილოთ რამდენიმე სექტორი: სასტუმრო სექტორი, საბანკო სექტორი, სავაჭრო სექტორი (სუპერმარკეტები, სააფთიაქო ქსელები) და სხვა.

საბანკო სექტორის მთავარი მოთამაშეები დღეს არიან „საქართველოს ბანკი“, „თიბისი ბანკი“ და „ლიბერთი ბანკი“ (ამ ეტაპზე უკვე შეიძინა „ბაზის ბანკმა“). კომერციული ბანკები თანამშრომლებს მუდმივად სთავაზობენ კარიერულ წინსვლასა და უწყვეტი განათლების მიღების შესაძლებლობებს. ამ მიმართულებით ბანკებში ყოველწლიურად მრავალი პროგრამა მოქმედებს. თანამშრომლებს საშუალება აქვთ ისარგებლონ მრავალი შეღავათით და ბენეფიტით, საბოლოო ჯამში ეს განაპირობებს თანამშრომელთა მოტივაციის მაღალ დონეს, გუნდში მაღალია გუნდურობისა და საქმის სიყვარულის განცდა. ყოველივე ეს კი აისახება კომპანიების წარმატებაზე, აღნიშნული ბანკები ბოლო წლებია ლიდერთა პოზიციებზე არიან არა მხოლოდ საქართველოში, არამედ რეგიონში და დიდ წარმატებებს აღწევენ საერთაშორისო ასპარეზზეც. დღეს კომერციულ ბანკებში იერარქიული სტრუქტურა თითქმის აღარ არსებობს, იგი მთლიანად ჩაანაცვლა ჰორიზონტალურმა სისტემამ, შედეგად ყველა მუშაობს ერთი მაგიდის გარშემო, გუნდურად და გადაწყვეტილებებიც ასევე მიიღება. საბოლოო ჯამში კი ერთიანი გადაწყვეტილება ძლიერი და სასიკეთოა კომპანიებისთვის.

ჰიპერმარკეტების ქსელებს შორის აღსანიშნავია „Willmart“-ის ქსელი და „Carrefour Georgia“ (Majid Al Futtaim-ის წარმომადგენლობა). „ვილმარტის“ შემთხვევაში გვაქვს მკაცრი კორპორაციული კულტურა, სადაც უფლებამოსილებები მკაცრადაა დელეგირებული. გარდა ამისა თანამშრომლების მიმართ ნაკლებად შეინიშნება ლოიალურობა, უფრო მეტიც „Willmart“-ის სათავე ოფისებში დადგმულია სპეციალური ემბლემები პერსონალისთვის, რომლებიც მათ მოუწოდებს გადახდის შესახებ, თუკი მოინდომებენ დოკუმენტების ასლების დამზადებას ან სხვა სახის სამუშაოს შესრულებას, თუკი არ მოხდება გადახდა ეს და ყველა სხვა დანაკლისი ჩამოეჭრებათ ხელფასიდან, რაც იწვევს უკმაყოფილებას თანამშრომლებში, რის გამოც კომპანიაში მაღალია კადრების დენადობის მაჩვენებელი, ეს ყოველივე კი უარყოფითად აისახება ბიზნესის საბოლოო შედეგზე. რაც შეეხება „კარფურის“ მაგალითს, ბოლო ორი წელი კომპანია ცდილობს განავითაროს ორგანიზაციული კულტურა, შეიმუშაოს თანამშრომელთა ლოიალობის პროგრამები, ახდენენ თანამშრომელთა დატრენინგებასა და სწავლებას, ასევე

ხშირად შეიძლება შეხვდეთ დასაქმებულ შშმ- პირებსაც. კომპანია ცდილობს რაც შეიძლება მეტი შესაძლებლობა მისცეს პერსონალს. ეს ყოველივე კი დადებითად აისახება მის სახელსა და ბიზნესის მართვაზე, კომპანია დღითიდღე ფართოვდება, ხსნის ახალ ფილიალებს და ცდილობს თავისი მომგებიანობის ზრდას.

აღსანიშნავია ასევე საქართველოში არსებული საერთაშორისო კომპანიების ქსელის „Marriott International“-ის მაგალითიც. საერთაშორისო ქსელს საქართველოს ტერიტორიაზე აქვს ათობით ბრენდული სასტუმრო სხვადასხვა რეგიონში, როგორცაა „Sheraton“, „Courtyard“, „Le Meridien“ და სხვა. ქსელი „მერიოტის“ ორგანიზაციული კულტურა აერთიანებს რამდენიმე ძირითად ელემენტს, ესენია:

- ადამიანები პირველ რიგში - კომპანიას მიაჩნია, რომ თანამშრომლებზე ზრუნვით ისინი თავის მხრივ იზრუნებენ მომხმარებლებზე. ეს ვალდებულება აშკარაა „Marriott“-ის ბევრ თანამშრომელზე ორიენტირებულ პროგრამასა და ინიციატივაში, როგორცაა მისი სწავლის ანაზღაურების პროგრამა, თანამშრომლების დახმარების პროგრამა და მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის ინიციატივები და სხვა.

- მისწრაფება საუკეთესოსკენ - სრულყოფილება არის კიდევ ერთი ძირითადი ღირებულება, რომელიც ინტეგრირებულია მის ორგანიზაციულ კულტურაში. კომპანია თავის თანამშრომლებს უყენებს მაღალ სტანდარტებს და მოუწოდებს მათ მუდმივად იბრძოლონ გაუმჯობესებისკენ. სრულყოფილებისადმი ეს ერთგულება აისახება სასტუმროების ქსელის მრავალ ჯილდოსა და აღიარებაში. ეს მოიცავს აღიარებას, როგორც „Fortune“-ის 100 საუკეთესო კომპანიას შორის და „Ethisphere“-ის ერთ-ერთ ყველაზე ეთიკურ კომპანიად მსოფლიოში.

- პატიოსნებით მოქმედება - მსოფლიოში უმსხვილესი სასტუმროების ქსელი თავისი თანამშრომლებისგან მოელის, რომ იყვნენ პატიოსნები, ეთიკურები და სამართლიანები ურთიერთობაში. ეს ერთგულება კეთილსინდისიერებისადმი აისახება „Marriott“-ის ქცევის კოდექსში და მის მრავალ პოლიტიკასა და პროცედურაში, რომლებიც შექმნილია ეთიკური ქცევის ხელშეწყობისთვის.

- ცვლილებების მიმდებლობა - კომპანიას ესმის, რომ ცვლილება აუცილებელია სტუმართმომყვარობის ინდუსტრიაში, რომელიც მუდმივად ვითარდება. „Marriott“ მოწოდებულია დარჩეს პირველი რეიტინგში და მოერგოს თავისი მომხმარებლების ცვლებად საჭიროებებს. ეს ვალდებულება აშკარაა კომპანიის მზადყოფნაში ინვესტირება განახორციელოს ახალ ტექნოლოგიებსა და მის ფოკუსირებაში ინოვაციებზე.

ყოველივე ეს კი აისახება კორპორაციის რენტაბელობაზეც, 2022 წლის მთლიანი საკომისიოს შემოსავალმა შეადგინა 4,1 მილიარდი აშშ დოლარი, რაც მნიშვნელოვანი ზრდაა, 50%-ზე მეტით 2021 წელთან შედარებით. კორექტირებულმა „EBITDA“-მ მიაღწია თითქმის 3,9 მილიარდ აშშ დოლარს 2022 წელს, რაც თითქმის 70%-ით აღემატება წინა წლის მონაცემს. მთელი წლის განმავლობაში მოგება აქციაზე (EPS) გაორმაგდა 2021 წელთან შედარებით.

კვლევის შედეგები

კორპორატიული კულტურა აყალიბებს ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკას, ქცევას და დინამიკას, გავლენას ახდენს ყველაფერზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესებიდან ლიდერობის სტილამდე და თანამშრომლების ჩართულობამდე. ორგანიზაციის კულტურის გააზრებითა და ზემოქმედებით, მენეჯერებს შეუძლიათ ეფექტურად შეუსაბამონ თავიანთი

ქმედებები კომპანიის ღირებულებებსა და მიზნებს, რაც საბოლოოდ წარმატების საწინდარი ხდება. საკითხის განსამტკიცებლად შეგვიძლია განვიხილოთ ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის კვლევის შედეგებიც. (HBS) ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის მკვლევარების მიერ ჩატარებულმა კვლევამ შეისწავლა ძლიერი კორპორატიული კულტურის მქონე კომპანიების ფინანსური მაჩვენებლები, სუსტი კულტურის მქონე კომპანიების მაჩვენებლებთან შედარებით.

კვლევამ აჩვენა, რომ „ძლიერი კულტურების მქონე კომპანიებმა, როგორც თანამშრომლების გამოკითხვებითა და კულტურული შეფასებებით იზომება, ბევრად უკეთესი შედეგები დააფიქსირეს, კონკურენტებთან შედარებით, მომგებიანობის, საფონდო ბირჟის მუშაობის და სხვა ფინანსური მაჩვენებლების თვალსაზრისით გრძელვადიან პერსპექტივაში“.

(Graham R., 2022)

ამ მხრივ შეგვიძლია გავანალიზოთ სხვა კვლევის შედეგებიც, მაგალითად, გლობალური ანალიტიკური და საკონსულტაციო კომპანია „Gallup“-ის მეტა-ანალიზი, მოცემულმა კომპანიამ ჩაატარა მეტა-ანალიზი 25 მილიონზე მეტი თანამშრომლის, 192 ორგანიზაციის მასშტაბით. ანალიზმა აჩვენა, რომ კომპანიები მაღალი ჩართულობის თანამშრომლებით, (რაც ხშირად მიუთითებს ძლიერ კორპორატიულ კულტურაზე) განიცდიან უფრო მაღალ მომგებიანობას, დაბალი ბრუნვის მაჩვენებელს და უკეთეს კლიენტების კმაყოფილებას, ვიდრე კომპანიებს, რომლებსაც აქვთ თანამშრომლების ჩართულობის დაბალი დონე. **(Harter et al., 2004)**

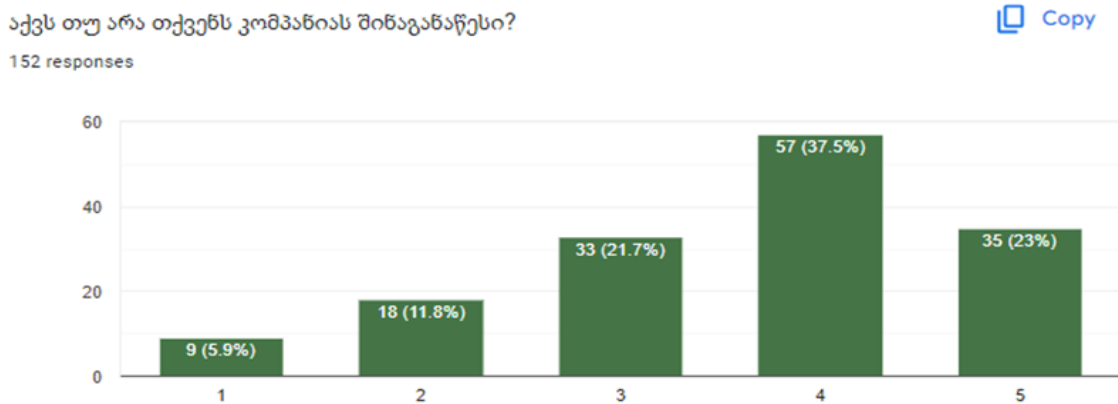
აქვე შეგვიძლია მოვიშველიოთ ასევე, კორპორატიული ლიდერობის საბჭოს (CLC) და „Glassdoor Research“-ის კვლევები. კორპორატიული ლიდერობის საბჭომ, „Gartner“-ის განყოფილებამ, ჩაატარა კვლევა თანამშრომლების ჩართულობის გავლენის შესახებ ფინანსურ მაჩვენებლებზე. კვლევამ გაანალიზა 50 000-ზე მეტი თანამშრომლის მონაცემები სხვადასხვა ინდუსტრიაში და აღმოაჩინა ძლიერი დადებითი კორელაცია თანამშრომლების ჩართულობასა და ძირითად ფინანსურ მაჩვენებლებს შორის, როგორცაა მომგებიანობა, შემოსავლების ზრდა და აქციონერების ანაზღაურება. რაც შეეხება Glassdoor Research-ს, პლატფორმამ, სადაც ამჟამინდელ და ყოფილ თანამშრომლებს შეუძლიათ მიმოიხილონ კომპანიები და მათი მენეჯმენტი, ჩაატარა კვლევა თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და ფინანსურ შესრულებას შორის ურთიერთობის შესახებ. კვლევამ აჩვენა, რომ კომპანიებს, რომლებსაც აქვთ თანამშრომელთა კმაყოფილების მაღალი რეიტინგი, რომლებიც ხშირად ასახავს კორპორატიული კულტურის პოზიტიურ ასპექტებს, აქვთ უფრო მაღალი საფონდო ბირჟის ანაზღაურება და მომგებიანობა მათ კონკურენტებთან შედარებით.

საკვლევი თემის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, რომლის მიზანიც იყო დაგვედგინა თუ რამდენად მნიშვნელოვანია კორპორატიული კულტურა ბიზნესის მართვისა და რენტაბელობისთვის. კვლევისთვის შერჩეულ იქნა ალბათური შერჩევის მეთოდი. რაც შეეხება სამიზნე აუდიტორიას, ამ შემთხვევაში აუდიტორია მეტად მრავალფეროვანი იყო, კერძოდ, ჩვენს ქვეყანაში მოქმედი ძირითადი ბიზნეს სუბიექტები (სასტუმრო და სარესტორნო სფერო, საბანკო სექტორი, ჰიპერმარკეტები და სავაჭრო სექტორი, სააფთიაქო ქსელები, აზარტული თამაშების სეგმენტი, სამშენებლო სფერო). კვლევის სამიზნე აუდიტორიას წარმოადგენდნენ საქართველოს მოსახლეობის ის ნაწილი რომელიც დასაქმებულია ამ ბიზნეს სუბიექტებში ან უძღვება ზემოთხსენებულ ბიზნეს

სექტორს. საერთო კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 200-მდე რესპონდენტმა, რესპონდენტების გამოკითხვა ანკეტირების მეთოდით შედგა, რომელიც შედგენილი იქნა სპეციალური კითხვარის მეშვეობით Google Forms-ის პლათფორმაზე.

უკვე განვიხილეთ, რომ კორპორაციული კულტურა ეს ერთგვარი ნორმებისა და ღირებულებების სისტემაა. შესაბამისად კომპანიები, რომლებიც ცდილობენ კულტურის გაუმჯობესებას, შემოაქვთ სისტემაში შინაგანაწესი, რომელიც კონკრეტულად მისთვის არის დამახასიათებელი და ხაზს უსვამს მის ტრადიციებს. ჩვენს მიერ გამოკითხულ რესპონდენტთა უმრავლესობა (80,2%) ადასტურებს რომ აქვთ შინაგანაწესი, უფრო მეტიც მათგან 23% აღნიშნავს რომ აქვთ მკაცრად გაწერილი შინაგანაწესი.

დიაგრამა 1. კომპანიათა შინაგანაწესის არსებობის მაჩვენებელი ქართულ კომპანიებში (%)

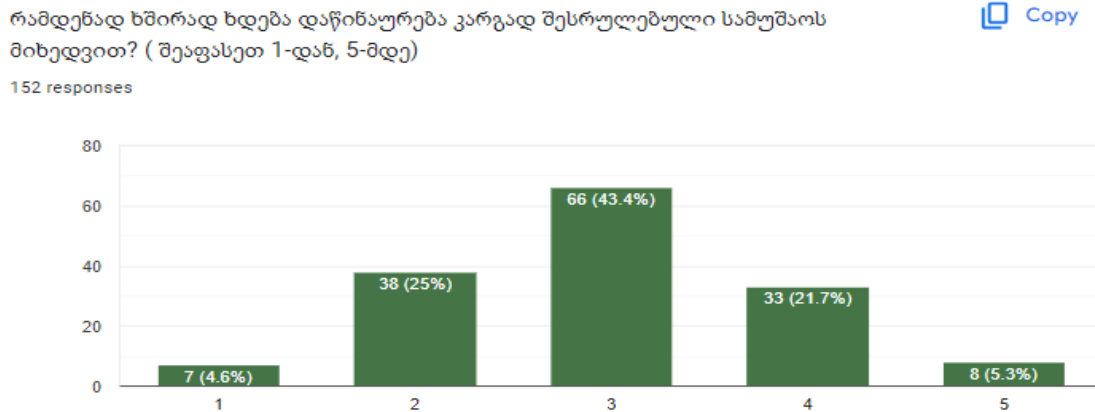


წყარო: აგებულია ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევის მონაცემების საფუძველზე

ამ მხრივ მეტად გამორჩეულია საერთაშორისო კომპანიების ფრანჩაიზები საქართველოში, როგორცაა „Marriott International“ (სასტუმრო სფერო), კვლევის შედეგებით ვნახეთ, რომ ამ კომპანიაში დასაქმებულები მეტად კმაყოფილები არიან განყოფილებებსა და მენეჯმენტს შორის კომუნიკაციის ღიაობითა და მოქნილობით, გარდა ამისა აღსანიშნავია, რომ ამ კომპანიის თანამშრომელთა აბსოლუტური უმრავლესობა აღნიშნავს მკაცრი შინაგანაწესის არსებობას, რომელსაც არა თუ უარყოფითი არამედ, პირიქით მკვეთრად გამოხატული დადებითი შედეგები მოაქვს. ვინაიდან მკაცრად კონტროლირებასთან ერთად ორგანიზაცია მეტად პასუხისმგებლიანია თანამშრომლების მიმართ და მაქსიმალურად ახალისებს მათ წარმატებას, სწორედ ამიტომ ვიღებთ იმას, რომ თანამშრომელთა ძალიან დიდი უმრავლესობა ლოიალურია კომპანიისადმი. ეს ყოველივე კი დადებითად აისახება კომპანიაზე, ჩვენთვის ცნობილია რომ მოცემული ბრენდის ქვეშ მოქმედი სასტუმრო-სარესტორნო ქსელის წარმომადგენლები ლიდერ პოზიციებს ინარჩუნებენ ბაზარზე, მათი ყოველწლიური შემოსავალი მიუხედავად პანდემიისა და შემდგომი რთული პერიოდისა მუდმივად იზრდება.

რაც გვაძლევს იმის თქმის საფუძველს, რომ კავშირი კორპორაციული კულტურას, ბიზნესის მართვასა და რენტაბელობას შორის მართლაც რომ მტკიცეა.

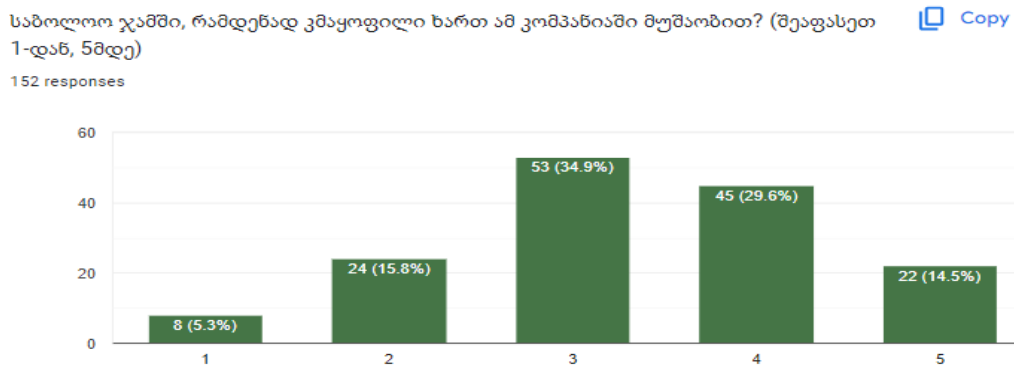
დიაგრამა 2. დასაქმებულთა დაწინაურების პროცენტული მაჩვენებელი ქართულ კომპანიებში



წყარო: აგებულია ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევის მონაცემების საფუძველზე

დასაქმებულებში შრომითი კმაყოფილებისთვის მნიშვნელოვანია სტიმულირება, განსაკუთრებით კი დაწინაურების მხრივ. კვლევის მიხედვით სიტუაცია ამ მხრივ საკმაოდ არათანაბარია. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ის კრიტერიუმია რომელიც შემდგომში მოქმედებს თანამშრომლის ზოგად კმაყოფილებაზე.¹

დიაგრამა 3. დასაქმებულთა კმაყოფილების მაჩვენებელი ქართულ კომპანიებში



წყარო: აგებულია ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევის მონაცემების საფუძველზე

¹ შენიშვნა: დიაგრამაზე 1- ნიშნავს საერთოდ არ ხდება დაწინაურება, 5- ძალიან ხშირად ხდება.

კვლევის შედეგების ანალიზისთვის, აუცილებელია რომ გამოყენებულ იქნეს ისეთი კომპლექსური მაჩვენებლები, რომლებიც რამდენიმე ცვლადის ურთიერთმიმართებაში დაგვანახებს საბოლოო შედეგს. ამ შედეგების მისაღწევად გამოვიყენეთ პროგრამული პაკეტი SPSS. მოცემულ შემთხვევაში პირსონის კორელაციის მაჩვენებლის დახმარებით შევეცადეთ დაგვედგინა, თუ რამდენად ძლიერი კავშირია სამსახურში კარგად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით დაწინაურების მაჩვენებელსა და საბოლოო შრომით კმაყოფილებას შორის. შედეგად მივიღეთ რომ პირსონის კორელაცია მნიშვნელოვანია (კოეფიციენტი ტოლია 0.648, რაც ნიშნავს რომ ცვლადებს შორის არსებობს ძლიერი დადებითი კავშირი) და რაც უფრო მეტად იზრუნებს კომპანია თანამშრომელთა დაწინაურების საკითხზე, მით უფრო გაზრდის შრომით კმაყოფილებას და საბოლოო ჯამში ეს მისსავე რენტაბელობაზე აისახება.

ცხრილი 2. პირსონის კორელაციის მაჩვენებლები

Correlations			
		რამდენად ხშირად ხდება დაწინაურება კარგად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით? (შეაფასეთ 1-დან, 5-მდე)	საბოლოო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ ამ კომპანიაში მუშაობით? (შეაფასეთ 1-დან, 5მდე)
რამდენად ხშირად ხდება დაწინაურება კარგად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით? (შეაფასეთ 1-დან, 5-მდე)	Pearson Correlation	1	.648**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	60	60
საბოლოო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ ამ კომპანიაში მუშაობით? (შეაფასეთ 1-დან, 5მდე)	Pearson Correlation	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით

აქვე შეგვიძლია კავშირის პოვნა კორპორაციული კულტურის ელემენტებსა და თანამშრომელთა კმაყოფილებას შორის, აქაც შესაძლებელია პირსონის კორელაციის მაჩვენებლის გამოყენება. როგორც ცხრილიდან ვხედავთ კორელაცია მნიშვნელოვანია (მისი მნიშვნელობა ტოლია 0.621-ის). რაც ნიშნავს რომ ცვლადებს შორის არსებობს ძლიერი დადებითი კავშირი, ანუ შინაგანაწესის არსებობა დადებითად აისახება საბოლოო კმაყოფილებაზე.

მოცემული კვლევის პროცესში შემუშავებულ იქნა რამდენიმე ჰიპოთეზა, მათი ანალიზისთვის კი შესაძლებელია ჩვენი ანალიზური მონაცემების გამოყენება.

ჰიპოთეზა 1 (HP1): კორპორაციული კულტურა თანამშრომლებში იწვევს უკმაყოფილებისა და დაძაბულობის შერყენობას, - უარყოფილია

ჰიპოთეზის უარყოფა შეგვიძლია პირსონის კორელაციის მაგალითით, სადაც ნათლად დავინახეთ საპირისპირო (ცხრილი 3), ამ ორ მაჩვენებელს შორის დადებითი კავშირია.

ცხრილი 3. პირსონის კორელაციის მაჩვენებელი

		Correlations	
		აქვს თუ არა თქვენს კომპანიას შინაგანაწესი?	საბოლოო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ ამ კომპანიაში მუშაობით? (შეაფასეთ 1- დან, 5მდე)
აქვს თუ არა თქვენს კომპანიას შინაგანაწესი?	Pearson Correlation	1	.621**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	60	60
საბოლოოჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ ამ კომპანიაში მუშაობით? (შეაფასეთ 1- დან, 5მდე)	Pearson Correlation	.621**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით

ჰიპოთეზა 2 (HP2): კომპანიებში სადაც არსებობს მოწესრიგებული კორპორაციული კულტურა და ხშირად ხდება თანამშრომელთა დაწინაურება კარგად შესრულებული სამუშაოების მიხედვით, მაღალია თანამშრომელთა კმაყოფილების მაჩვენებელი.

HP2-ის შესამოწმებლად შეგვიძლია გამოვიყენოთ კროსტაბულაციური ანალიზი, რომელშიც ჩავურთავთ x-კვადრატ ტესტს. შედეგების მიხედვით, x-კვადრატ ტესტი გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელობის დონე P (სიგმა) ტოლია 0,622-ის (მეტია 0,5-ზე), რაც ნიშნავს რომ არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0,01 დონეზე.

მაშასადამე, კორპორაციული კულტურა გავლენას ახდენს მომგებიანობაზე, აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ სწორედ ჯანსაღი კულტურის ფორმულირება ამარტივებს საბოლოო ჯამში ბიზნესის მართვის საერთო მექანიზმებს. შესაბამისად კომპანიის საბოლოო ფინანსურ შედეგზე ეს ზეგავლენა შეიძლება შევაჯეროთ შემდეგი ფაქტორებით:

1. თანამშრომლების ჩართულობა და პროდუქტიულობა;
2. ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვა და შენარჩუნება;
3. ინოვაცია და ადაპტაცია;
4. მომხმარებელთა კმაყოფილება და ლოიალობა;
5. რისკის მენეჯმენტი და შესაბამისობა;
6. გადაწყვეტილების მიღების პროცესები;
7. ლიდერობის სტილი;
8. თანამშრომლების მოტივაცია და ჩართულობა;
9. შესრულების მენეჯმენტი;
10. საკომუნიკაციო არხები;
11. ცვლილებების მენეჯმენტი;

თანამედროვე ბიზნესში ახალი ენერჯიების ათვისება ინოვაციური მეთოდებით დანახარკების ეკონომიის და მოგების მაჩვენებლის ზრდის გარანტი ხდება. შესაბამისად ორგანიზაციული მართვა ენერგორესურსების ორმაგი დატვირთვის სწორად გამოყენებისკენ უნდა იქნას მიმართული. „შესაბამისად ამ სფეროში მდგრადი საინვესტიციო გადაწყვეტილებები ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას, დანახარჯთა შემცირებას, ბუნებისა და ადამიანის ჯანმრთელობის დაცვას, ცალკეული რეგიონის განვითარებას და ინფრასტრუქტურის მოწყობას შეუწყობს ხელს.“ (Tsinaridze et al., 2024)

დასკვნები

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის გათვალისწინებით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ლიდერობის სტილის ნიუანსების გაგება სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტში აუცილებელია ევროკავშირში მოქმედი მრავალეროვნული კორპორაციებისთვის, რადგან ეს საშუალებას აძლევს მათ ნავიგაცია გაუწიონ კულტურათაშორისი მენეჯმენტის სირთულეებს და გამოიყენონ კულტურული მრავალფეროვნება, როგორც კონკურენტული უპირატესობის წყარო.

კორპორატიული კულტურა გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამშრომლების დამოკიდებულებების, ქცევებისა და მუშაობის ფორმირებაში, რამაც თავის მხრივ, შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს ბიზნესის მომგებიანობაზე. ინვესტიციებით და პოზიტიური, თანმიმდევრული კულტურის დანერგვით, კომპანიებს შეუძლიათ შექმნან მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა და გამოიწვიონ გრძელვადიანი ფინანსური წარმატება. გარდა იმისა, რომ მოცემული კულტურა გავლენას ახდენს მომგებიანობაზე, აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ სწორედ ჯანსაღი კულტურის ფორმულირება ამარტივებს საბოლოო ჯამში ბიზნესის მართვის საერთო მექანიზმებს.

განვიხილეთ ევროპული და ქართული კორპორაციული კულტურის მაგალითები, ამ განსხვავებული კულტურის ფონზე გამოიკვეთა პრიორიტეტები, რომლებიც სხვადასხვაგვარად მოქმედებს მოცემული ქვეყნების კომპანიათა რენტაბელობაზე, ის რაც ერთისთვის წინსვლის საწინდარია, ალოგიკურია და ბიზნესის მართვას ურთულეებს მეორეს. საქართველოში არსებულ მსხვილ კომპანიებში კორპორაციული კულტურა მეტნაკლებადაა განვითარებული, ხოლო განვითარება ძირითადად გვხვდება ისეთ კომპანიებში, რომლებიც უცხოური ბრენდის სახელის ქვეშ ფუნქციონირებენ. სწორედ ამიტომ, აუცილებელია ბიზნესის წამოწყებისთანავე კარგად იქნეს შემუშავებული კორპორაციული კულტურის სტრატეგია, რომელიც სამომავლოდ გაუმარტივებს ბიზნესის მფლობელებს მის მართვას და დადებითად აისახება მომგებიანობაზეც.

შედეგებმა აჩვენა, რომ კორპორაციულ კულტურასა და ბიზნესის მართვა/მომგებიანობას შორის ურთიერთობა რთული, მაგრამ მნიშვნელოვანია. ამ მხრივ გასათვალისწინებელი ნიუანსებია: ბიზნესში თანამშრომლების ჩართულობა, ნიჭის შენარჩუნება და ძლიერი კადრების მოზიდვა, მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე ზრუნვა, ინოვაციები და ადაპტაცია გარემოსთან, ეთიკური სტანდარტების დაცვა და ოპერატიული ეფექტურობა.

გამოიკვეთა რამდენიმე ჰიპოთეზა, რომელთაგან ჰიპოთეზა იმის შესახებ, რომ კორპორაციული კულტურის არსებობა თანამშრომლებში იწვევს დამაბულობისა და უკმაყოფილების შეგრძნებას, არ დადასტურდა კვლევის შედეგების ანალიზით. სამაგიეროდ

დადასტურდა, რომ მკაცრი ორგანიზაციული კულტურა, შინაგანაწესისა და განსაკუთრებული რიტუალების არსებობა, ძირითად შემთხვევაში დადებითად მოქმედებს თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე.

კვლევის სტატისტიკური ანალიზით დავინახეთ, რომ კორელაცია მომგებიანობასა და კორპორატიულ კულტურას შორის მნიშვნელოვანია. საერთაშორისო ასპარეზზე კი, ამის ნათელი მაგალითი იაპონური კომპანიებია, სადაც ლოიალური, ერთგული თანამშრომლების რიცხვი საგრძნობლად მაღალია, ხანგრძლივი კადრი კი კომპანიისთვის ერთიორად მომგებიანია. ქართული კომპანიების შემთხვევაში გამოიკვეთა, რომ ქვეყანაში უკვე კორპორაციული კულტურას ფესვები აქვს გადგმული, ეს გარკვეულწილად დამსახურებაა უცხოური კომპანიების ბაზარზე არსებობის და მათგან შესაბამისი ნიუანსების გადმოტანით. თუმცა მიუხედავად ყველაფრისა, არსებობს სუსტი რგოლები, კომპანიების კულტურაში, რომლებიც საჭიროებენ დახვეწას, რათა ორგანიზაციების შიგნით მოწესრიგდეს სიტუაცია. კორპორატიული კულტურის გამოყენებით მომგებიანობის გასაზრდელად, კომპანიებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ რამდენიმე ძირითად მიმართულებაზე, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება მათ კულტურასა და ბიზნეს მიზნებთან.

თანამედროვე ეკონომიკებში კომპანიების კაპიტალის ღირებულების მაქსიმიზაციის ერთდ აუცილებელი ხდება ეკონომიკური ღირებულებების სწორად მართვა და შეფასება, რადგანაც „ღირებულებების მართვის მიდგომების გამოყენება არის კომპანიის ღირებულების ზრდის პოტენციალი. „ღირებულებაზე დაფუძნებული მართვა - კომპანიის მართვის სისტემაა, რომლის მიზანია ღირებულების მაქსიმიზაცია და შესაბამისად სისტემის შექმნის მიზნები, რესურსების განაწილების პროცესი, ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების შეფასება ეფუძნება დამატებული ეკონომიკური ღირებულების მაჩვენებელს“. (ბარბაქაძე, 2015)

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევისა და ძირითადი მიგნებების შემდეგ შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- მნიშვნელოვანია რომ კომპანიებმა გაამდიდრონ ლიდერთა როლები დაწესებულებებში, უზრუნველყონ ლიდერების ეთიკური ქცევისა და გამჭვირვალობის საკითხები. რადგან ყოველივე ეს აყალიბებს ნდობას და ხელს უწყობს თანამშრომლებს მიჰყვნენ მათ. გარდა ამისა, მათ უნდა უზრუნველყონ ლიდერთა ტრენინგის პროგრამები, რომლებიც ფოკუსირებული იქნება ეთიკურ გადაწყვეტილებების მიღებაზე, კომუნიკაციასა და ინკლუზიურობაზე. უნდა ჩართონ თანამშრომლები გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში, რათა გამოიყენონ მათი შეხედულებები და გაზარდონ შესყიდვები. უნდა გამოიყენონ ერთობლივი ინსტრუმენტები და პლატფორმები იდეების გაზიარებისა და ინოვაციების გასაადვილებლად.

- შედეგებიდან დავინახეთ, რომ აუცილებელია საოპერაციო ეფექტურობისა და ინოვაციების გაუმჯობესება და უწყვეტი გაუმჯობესების კულტურის ხელშეწყობა: კომპანიებმა უნდა განახორციელონ უწყვეტი გაუმჯობესების პროგრამები, „Lean“ ან „Six Sigma“ პროცესების გასამართივებლად და ხარჯების შესამცირებლად. აუცილებელია ცოდნის გაზიარების ხელშეწყობა: კარგი იქნება თუ შეიქმნება პლატფორმები და სივრცეები (ფიზიკური ან ვირტუალური) ცოდნის გაზიარებისა და თანამშრომლობისთვის. კომპანიებმა უნდა შექმნან

უწყებათაშორისი გუნდები რთული პრობლემების მოსაგვარებლად და ინოვაციების შესაქმნელად.

- მმართველი რგოლის მენეჯერების მიერ უნდა მოხდეს თანამშრომლებთან არა მხოლოდ კომუნიკაცია, არამედ კომუნიკაციის შედეგად მიღებული კავშირების პრაქტიკაში გატარება. მაშინ როცა კომპანია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას ითვალისწინებს თანამშრომელთა მოსაზრებებს, შესაბამისად უფრო მარტივდება ყოველდღიური პროცედურების წარმართვა, რაც საბოლოოდ ამარტივებს ბიზნესის მართვას და შესაბამისად აისახება მომგებიანობაზეც.

- ვინაიდან, ქართული ბაზარი უფრო დასავლური კულტურის მატარებელია, ვიდრე იაპონურის, კომპანიების საქმიანობაში იკვეთება რომ თანდათან თანამშრომელთა დენადობა გაზრდილია, გარდა ამისა დასაქმებულები კომპანიისგან მოითხოვენ სამოტივაციო და განმავითარებელი ტრენინგების სახით უკუკავშირს. კომპანიებმა უნდა იზრუნონ რომ თანამშრომლები იყვნენ მოტივირებული და ეს მხოლოდ ფინანსური კუთხით ხელფასის მატებაში არ უნდა გამოიხატებოდეს. მნიშვნელოვანია ტრენინგებისა და სამუშაო გარემოს მოწესრიგების მხრივ გადაიდგას ნაბიჯები, რაც გამოიწვევს თანამშრომელთა ინტელექტუალურ განვითარებას, შესაბამისად ეს კომპანიის შედეგებზეც დადებითად აისახება.

- აუცილებელია რომ რამდენიმე მსხვილი ბიზნეს წარმომადგენლის მსგავსად, როგორებიცაა საქართველოს ბანკი, თიბისი ბანკი და სხვა მსხვილი კომპანიები, რომლებიც უცხოურ ბაზარზე გავიდნენ, სხვა კომპანიებმაც შეცვალონ მართვის სტილი ვერტიკალურიდან ჰორიზონტალურისკენ.

საბოლოო ჯამში არსებული კურსით სვლა და რეკომენდაციების გათვალისწინება კომპანიებს მისცემს იმას, რომ ორგანიზაციის შიგნით მოწესრიგდება სიტუაცია, განვითარებული ორგანიზაციული კულტურა მოგვცემს იმას, რომ ბიზნესს შეუმცირდება მართვაზე დასახარჯი როგორც ენერჯია, ასევე გრძელვადიან პერიოდში ხარჯებიც (რადგან ხარჯები და სარგებელი ერთმანეთს დააკომპენსირებს), მართვის რელსების ხელთ აღება და სიმარტივე ბიზნესს მისცემს საშუალებას მეტად იზრუნოს მომგებიანობაზე, აქ კი იკვეთება თანამშრომელთა საკითხი, კმაყოფილი და ერთგული თანამშრომლები მეტად ეფექტურები არიან, რაც მომგებიანობის ზრდის კუთხით მნიშვნელოვან შედეგებს ღებს, ეს კარგად გამოჩნდა უცხოური გამოცდილების მიმოხილვის დროსაც.

REFERENCES

- Barbakadze, Kh. (2015). On corporate governance and ownership indicators, 1-2. Available at: https://www.researchgate.net/publication/309242391_korporatiuli_martvisa_da_sakutrebis_machvенеblebis_shesakheb#fullTextFileContent
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). The Competing Values Culture Assessment, A Tool from the Competing Values Product Line. 1-14. Available at: https://www.boom.nl/media/8/-download_pdf_culture_assessment_workbook.pdf

- Daniel, R.D., Haland, S., Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the WOLD? *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No 1, 98-109. Available at: <https://denisonconsulting.com/wpcontent/uploads/2019/05/denison-haaland-goelzer-2004.pdf>
- Gambashidze, T. (2019). Organizational Culture Formation and Security Trends. Tbilisi. 424-428; Available at: <https://dspace.tsu.ge/server/api/core/bitstreams/87ea5ec5-5edc-43f8-a6c5-dc9099413314/content>
- Graham, R. J. (2022). Corporate Culture: Evidence from the fiend. *Journal of Financial Economics*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X22001684>
- Harter, J., Asplund, J., Fleming, J.H., (2004). HumanSigma: A Meta-Analysis - The Relationship between employee engagement, customer engagement and financial performance. *Gallup Business Journal*. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/236945/humansigma-meta-analysis.aspx>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *JSTOR*, Vol.35, No.2. 286-316. Available at: <https://research.rug.nl/en/publications/measuring-organizational-cultures-a-qualitative-and-quantitative->
- Kotter, P. J, Heskett, L. J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Scientific Research An Academic Publisher. 1-205.
- Kutateladze, G. (2015). Japanese Management and the Theoretical-Empirical Possibility of Its Transfer to Georgia. Tbilisi, 1-202. Available at: <https://www.scribd.com/document/504412642/%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%9E%E1%83%9D%E1%83%9C%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%AF%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%98>
- Meyer, E. (2014). The Culture Map. Organizational culture criteria by country Publicaffairs.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. 1-518. Available at: <https://www.scribd.com/document/616187022/Images-of-Organization-Gareth-Morgan-z-lib-org>
- Paresashvili, N. (2010). *Organizational Behavior*. Part II. Tbilisi. 1-290.
- Paresashvili, N., Avsajanashvili, E. (2024). The Role of Stress and Conflict Management in Sustainable Business Processes. *Rural Environment. Education. Personality*. ISSN 2661-5207 (REEP): proceedings of the 17th international scientific conference, Jelgava. 93-99. DOI: [10.22616/REEP.2024.17.010](https://doi.org/10.22616/REEP.2024.17.010)
- Pirtskhalaishvili, D., Paresashvili, N., Kulinich, T. (2021). The gender aspects of career development and leadership in organizations. *JOURNAL OF EASTERN EUROPEAN AND CENTRAL ASIAN RESEARCH* Vol.8 No.2. 255-266. DOI: <http://dx.doi.org/10.15549/jecar.v8i2.654>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass. 1-457. Available at: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Tsinaridze, R., Rizhvadze, G. (2024). Renewable energies in the technological age and sustainable investment solutions for the "Smart future". *Access to science, business, innovation in the digital economy*, ACCESS Press, 5(3), 493-510, [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.3\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.3(7))