

### თავი 9. ევროპის ქვეყნების კროს-კულტურული თავისებურებები და მმართველობითი კულტურა

ევროპა არაერთგვაროვანი ქვეყნების ერთობლიობაა, რომელიც დღევანდელი მდგომარეობით მოიცავს ევროკავშირს (მსოფლიოში უდიდეს, ერთ-ერთ ყველაზე განვითარებულ ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სისტემას) და ასევე ევროპის იმ ქვეყნებს, რომლებიც არ წარმოადგენენ ევროკავშირის წევრებს, თუმცა ბევრ მათგანს აქვს ევროკავშირის წევრობისაკენ სწრაფვა (ნახ. 33).



ნახ. 32. ევროპა ევრაზიის კონტინენტის რუკაზე  
(<https://www.google.com/maps/@55.9711505,66.4304417,3z?hl=en-US>)

რით განსხვავდება ევროპული ბიზნესგარემო, საქმიანი და მმართველობითი კულტურა ამერიკულისგან? პირველ რიგში, აღსანიშნავია ის, რომ, არა მარტო ევროპის, არამედ თვით ევროკავშირის ბიზნესგარემოც კი არის განსხვავებული ევროკავშირის ყოველ ქვეყანაში, რაც რელიეფურად აისახება სოციოკულტურული გარემოს ტრილში, აქედან გამომდინარე, გარკვეულად, ყველი მათგანის უშუალოდ მმართველობით კულტურაშიც. არ არსებობს ასეთი ზოგადი ევროპული მმართველობითი მოდელი და შესაბამისად, მმართველობითი კულტურაც, თუმცა, როგორც წესი, მაინც გამოყოფენ ევროპული მმართველობითი მოდელის ისეთ თავისებურებას (განსხვავებით ამერიკულისგან), როგორცაა: მართვის ეფექტიანობის მაქსიმიზაციის მიზნობრივი ფუნქციის პირობებში სოციალურად ორიენტირებული შეზღუდვების მთელი სისტემის არსებობა [16-18; 55-57; 60;80].

გერმანელი მეცნიერის ვალტერ ოიკენის მიერ შემუშავებული კარგად ცნობილი ფრაიბურგის სამეურნეო წესრიგების თეორიის შესაბამისად, არსებული სოციალურ-ეკონომიკური სისტემები შეიძლება განაწილდეს სკალაზე ორი უკიდურესი საზღვრებით მეურნეობრიობის აბსტრაქტული „წმინდა ფორმებით“, როგორცაა ცეტრალიზებულად მმართველი ეკონომიკა



ნახ. 33. ევროპის ქვეყნები

([https://ka.wikipedia.org/wiki/media/File:Europe\\_countries\\_map\\_en\\_2.png](https://ka.wikipedia.org/wiki/media/File:Europe_countries_map_en_2.png))

და საბაზრო მეურნეობა. რეალურ ცხოვრებაში ყოველი ქვეყანა ცდილობს საკუთარ სოციალურ-ეკონომიკურ მოდელში მოახდინოს ამ ორი „წმინდა ფორმის“ კომბინირება, მათი ნეგატიური მხარეების მინიმიზაციის თვალსაზრისით (ნახ. 33). ასე, მაგალითად გასული მეოცე საუკუნის 50-იანი წლების ომის შემდგომი პერიოდისთვის დამახასიათებელი იყო დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში აქტიური სახელმწიფოს კონცეფცია, რომელიც უზრუნველყოფდა საბაზრო პროცესებში სახელმწიფოს ჩარევით კერძო ბიზნესის უკონტროლო განვითარების ნეგატიური შედეგების გადალახვას.

ცენტრალიზებულად მართული ეკონომიკა	„მესამე გზა“ - სოციალურ-საბაზრო ეკონომიკა	თავისუფალი კონკურენციის საბაზრო მეურნეობა
აბსოლუტურ წესრიგს უზრუნველყოფს სახელმწიფო-	საბაზრო სისტემის და სახელმწიფო სოცალური პოლიტიკის უპირატესობების შეთანაწყობა. საბაზრო ურთიერთობების სახელმწიფო რეგულირება	კონკურენცია და „უხილავი ხელი“, როგორც ძირითადი ეკონომიკური რეგულატორი
-მაქსიმალური სახელმწიფო რეგულირება	ეკონომიკაში სახელმწიფოს ოპტიმალური ჩარევა	ეკონომიკაში სახელმწიფოს მინიმალური ჩარევა
	ავსტრია, ბელგია, გერმანია, დანია, იტალია, ლუქსემბურგი, ნიდერლანდები, ფინეთი, საფრანგეთი, შვედეთი	დიდი ბრიტანეთი, ირლანდია, ესპანეთი, საბერძნეთი, პორტუგალია

ნახ. 34. სამეურნეო წესრიგების მოდელები და ევრიკავშირის ზოგიერთი ქვეყნა [55-57].

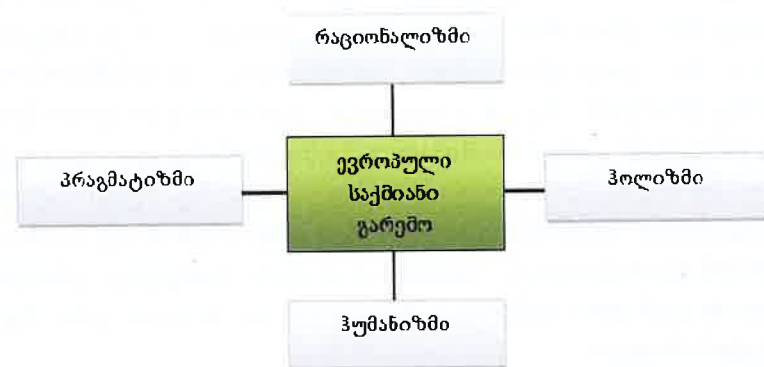
ამერიკისგან განსხვავებით ევროპულმა საზოგადოებამ გაიარა განვითარების დიდი ხნის ისტორია, რომლის განმავლობაშიც, როგორც წესი, პოლიტიკური მიზნები და ფაქტორები უფრო მნიშვნელოვანი და წონადი იყვნენ ეკონომიკურთან შედარებით. ევროპაში სოციალური იერარქია არასდროს განისაზღვრებოდა მხოლოდ მატერიალური სიმდიდრით, ხოლო ინდივიდუალური (კერძო) ინტერესები საზოგადოებრივ ინტერესებს უფრო ავსებდა მათ, ვიდრე ეწინააღმდეგებოდა. ევროპული კორპორაციები აღმოცენდნენ საამქრო მეურნეობის და სახელმწიფო მანუფაქტურების ტრადიციებიდან, ამიტომაც, მოგების ზრდის გარდა მათი მნიშვნელოვანი ამოცანაა ბალანსის უზრუნველყოფა (პოსტინდუსტრიალიზმის ფუძემდებლის ამერიკელი სოციოლოგის დენიელ ბელის, სამეცნიერო ლიტერატურაში ხშირად მოშველიებული, სიტყვების შესაბამისად [82]) „ეკონომიზაცია“ და „სოციალიზაცია“ შორის.

ევროპული მენეჯმენტის სისტემის კლასიფიკაციის სხვადასხვა ვარიანტებს შორის საინტერესოა გამოკვეთილად განვიხილოთ რ. ლესემის და ფ. ნოიბაუერის კონცეფცია [83]. მმართველობით კულტურაზე ეროვნული კულტურის ზეგავლენის განხილვისას მათ გამოყვეს ოთხი ურთიერთდაკავშირებული კრიტერიუმი, შესაბამისად, ოთხი მიდგომა. ავტორების აზრით, მენეჯმენტის გამოვლენილი სისტემებისათვის დამახასიათებელია წყვილ-წყვილად წინააღმდეგობრიობა: **პრაგმატიზმსა და იდეალიზმს** (პოლიზმს) შორის (რომლებიც ახასიათებენ საპირისპირო მიდგომებს). ანგლოსაქსონელები და ჰოლანდიელები, გერმანელებთან შედარებით, მიდრეკილი არიან გაატარონ უფრო პრაგმატული ხედვა მართვის პრობლემეტიკის გადაჭრისას; ფრანგებისათვის დამახასიათებელ რაციონალისტურ და იტალიასა და ესპანეთ-

ში საოჯახო კომპანიებისთვის დამახასიათებელ ჰუმანისტურ (ადამიანებზე ორიენტირებულ) მიდგომებს შორის (ნახ. 35).

პრაგმატიზმი ნიშანდობრივია ანგლოსაქსონური ქვეყნების მმართველობითი კულტურისათვის და მოიცავს შემდეგ თავისებურებებს: პრაქტიკულ გამოცდილებაზე ორიენტაციას; კონკურენტულ საწყისებზე მიზანმიმართულებას; ინდივიდუალიზმს და პიროვნებაზე ფოკუსირებას; მოქმედებაზე ორიენტირებას.

რაციონალიზმი გულჩემობს უფრო მეტად გონებაზე, აზროვნებაზე (ვიდრე გამოცდილებაზე) ორიენტაციას. რაციონალიზმი დამახასიათებელია ფრანგებისთვის და შვეიცარელებისთვის, ასევე ჩრდილოეთ ევროპელების უმრავლესობისთვის (სკანდინავიის ქვეყნებისთვის). მენეჯმენტის რაციონალური კონცეფციისთვის დამახასიათებელია: მეცნიერული და პოზიტიური მიდგომა; ორგანიზაციაზე ხედვის ჩამოყალიბება ისეთი ცნებების საშუალებით, როგორცაა: მაგალითად, სტრუქტურა, იერარქია.



ნახ. 35. რ.ლესემის და ფ. ნოიბაუერის მატრიცა [83]



პროფესიონალური მენეჯმენტი; დაგეგმვისა და სახელმწიფო რეგულირების („დირიჟიზმის“) მიმართ რწმენა. რ. ლესემი და ფ. ნოიბაუერი რაციონალიზმის პრინციპებს ლოგიკურად უკავშირებენ ცნობილი ა. ფაიოლის ნაშრომებს.

**ჰოლიზმი** გულისხმობს მთლიანობით ხედვას ანუ ნაწილის დამორჩილებას მთლიანის მიმართ. ჰოლიზმი (იდეალიზმი) დამახასიათებელია გერმანულენოვანი ქვეყნებისათვის. ჰოლისტიკური ტიპის მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელია: კოორდინაციაზე და ინტეგრაციაზე ორიენტირებული სისტემები; კოოპერაცია და გადანყვეტილების ერთობრივი მიღება; ევოლუციური პროცესები; კერძო და საზოგადოებრივი ინტერესების დაბალანსება; ორგანიზაციისა და მისი გარემოს ურთიერთდამოკიდებულების მიმართ მგრძობიარობით.

**ჰუმანიზმი** არის მსოფლმხედველობა, რომელიც ეფუძნება თანასწორობის, სამართლიანობის და ადამიანურობის პრინციპებს, ადამიანური ღირსების მიმართ პატივისცემას, ხალხის კეთილდღეობაზე ზრუნვას. ჰუმანიზმი დამახასიათებელია იტალიისთვის, ესპანეთისთვის, საბერძნეთისთვის და ირლანდიისთვის, სადაც მენეჯმენტი ეფუძნება: ოჯახისა და სოციალური ერთობის მაღალ როლს; პირადი პასუხისმგებლობას და ვალდებულებას; სანარმოებს, დაფუძნებულს ოჯახზე, კოლექტივზე ან სოციალურ-ეკონომიკურ ერთობაზე; ცვალებადი გარემოს მიმართ მოქნილობაზე და ადაპტაციაზე; მართვის პერსონიფიცირებულ სტილზე. ჰუმანისტური კულტურა ბიზნესში (აღნიშნული ავტორების ტერმინოლოგიით) აღმოცენდება ოჯახის თავიდან, რომელიც ერთდროულად გამოდის მენარმის, ლიდერის და სოციალური შემოქმედის როლში.

## თავი 10. გერმანიის საქმიანი კულტურა

გერმანია, ოფიციალურად გერმანიის ფედერაციული რესპუბლიკა, არის ფედერაციული მოწყობის სახელმწიფო ცენტრალურ ევროპაში (ნახ. 35-36), რომელიც მოიცავს 16 ადმინისტრაციულ-ტერიტორიულ ერთეულს - ფედერაციულ მხარეს (Bundesland). მისი ფართობი არის 357168 კვადრატული კილომეტრი, მოსახლეობით 82.800 მილიონი ადამიანი (2017 წლის მდგომარეობით). მოსახლეობის რელიგიური შემადგენლობა: 59.3% ქრისტიანი, 5.5% მუსლიმი, 34.4% სარწმუნოების გარეშე და 0.8% სხვა რელიგიის წარმომადგენლები.

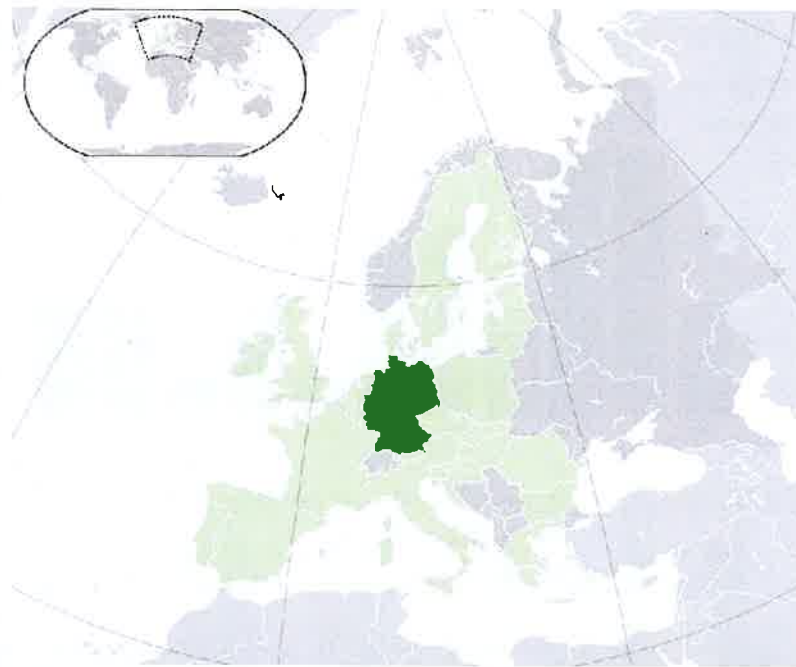
2017 წლის შეფასებით მთლიანმა შიგა პროდუქტმა მსყიდველობითი უნარის პარიტეტით გერმანიაში შეადგინა 4.171 ტრილიონი აშშ დოლარი, რითაც იგი არის მეხუთე ადგილზე მსოფლიოში და პირველზე ევროკავშირში (მოსახლეობის ერთ სულზე კი 50 425 აშშ დოლარით, მე-18 ადგილზე მსოფლიოში), ხოლო ნომინალური 3.685 ტრილიონი აშშ დოლარის მოცულობით - მეოთხეზეა მსოფლიოში.



ნახ. 36. გერმანია (<http://www.mapsofworld.com/germany/>)

ადამიანისეული განვითარების ინდექსით 0.926 (2015 წ.) გერმანია ეკუთვნის ძალიან მაღალ დონეს (მსოფლიოში მე-4 ადგილზე [76]). გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსით 5.65 (2017-2018 წწ.) გერმანია მეხუთე ადგილზეა მსოფლიოში [77]. გერმანიისთვის აღნიშნული მაჩვენებელი ბოლო ათი წლის განმავლობაში ხასიათდება მზარდი დინამიკით (იხ. ნახ. 38).

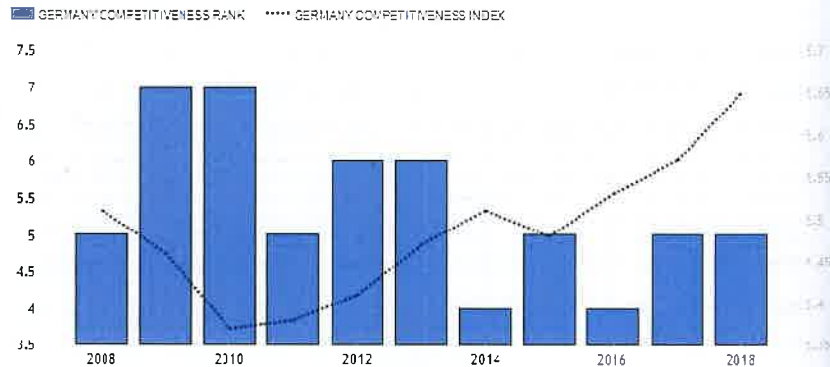
მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიერ გაანგარიშებული ბიზნესის კეთების სიაღვილის ინდექსის მიხედვით (2017 წ.) გერმანია 21-ე ადგილზეა [78].



ნახ. 37. გერმანია ევროპის და მსოფლიო რუკაზე (<https://ka.wikipedia.org/wiki/File:EU-Germany.svg>)

გერმანიის საქმიანი და მმართველობითი კულტურის განვითარებაზე სხვა ფაქტორებთან ერთად არსებითი ზეგავლენა მოახდინეს პროტესტანტულმა ეთიკამ და კათოლიციზმის სოციალურმა მოძღვრებამ, ინდივიდუალურმა ლიბერალიზმმა და სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპმა. ისეთი ეროვნული თვისებები, როგორცაა: გულმოდგინება და აკურატულობა, წესრიგისადმი სიყვარული, პუნქტუალურობა და რაციონალურობა, შრომისმოყვარეობა

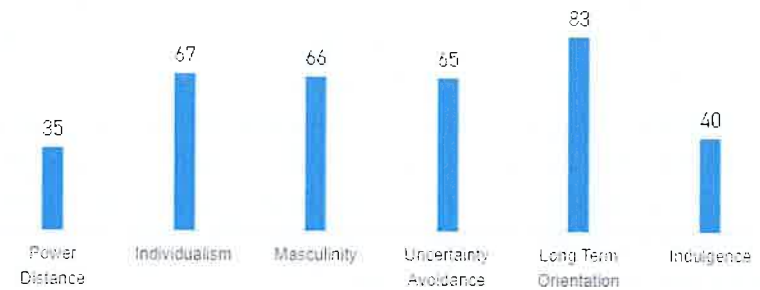
და პასუხისმგებლობის გრძნობა, ყალიბდებოდა გერმანელებში საუკუნეების განმავლობაში. მათ არ სჩვევიათ ავანტიურიზმი და სპონტანური გადაწყვეტილებების მიღება. ისინი გამოირჩევიან შემოქმედებითობით, სისტემური მიდგომით და მოქმედების თანმიმდევრობით.



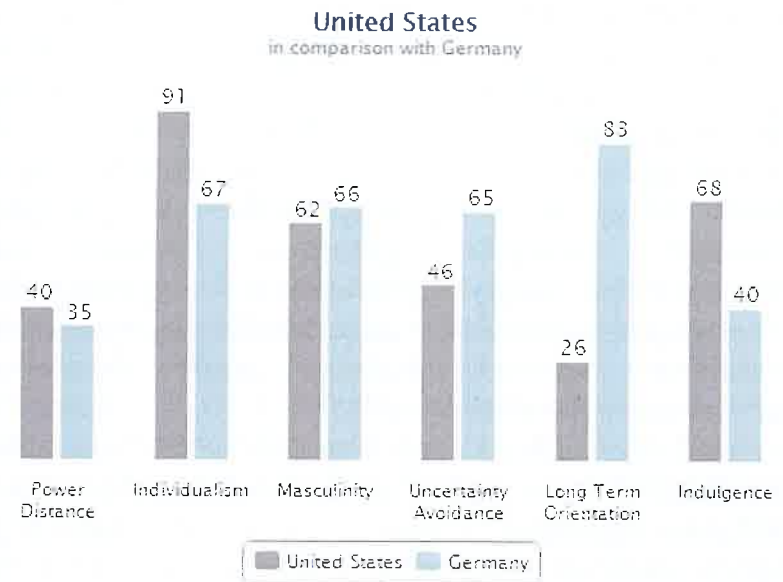
ნახ. 38 გერმანიის გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსის დინამიკა

(<https://tradingeconomics.com/germany/competitiveness-index>)

გერმანული საქმიანი კულტურის დამახასიათებელი თავისებურებაა წესრიგის პრინციპი როგორც მმართველობით კულტურაში, ასევე უშუალოდ გადაწყვეტილებების მიღების ორგანიზაციაში. ძალაუფლებისა და კანონის სიმბოლოებს გერმანიაში, როგორც წესი, ემორჩილებიან, კანონის დამრღვევები კი არ სარგებლობენ საზოგადოების სიმპატიით. გერმანელი ერის ლოზუნგად და საქმიანი კულტურის მახასიათებლად ითვლება თავისუფლება და წესრიგი.



ნახ.39. გ. ჰოფსტედეს კულტურული მარჩვენებლები გერმანიისათვის [38].



ნახ.40. გ. ჰოფსტედეს კულტურული მარჩვენებლები გერმანიისა და ამერიკის შეერთებული შტატებისათვის [38].



გერმანია არის ნიმუში მართვის იერარქიული სტილის და ამავე დროს თანხმობის, რაც ეფუძნება ყოველი მომუშავის პასუხისმგებლობისა და კომპეტენციის მკაცრ განაწილებას. ამავე დროს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დაშვებულია ინდივიდუალური ინიციატივები და საქმიანი დისკუსიები, თუმცა ზემდგომი მომუშავის მიერ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ მისი რეალიზაცია ხდება სავალდებულო დაქვემდებარებული რანგის მომუშავეებისთვის. გერმანული მმართველობითი კულტურის აღნიშნული სპეციფიკა ნათლად ჩანს გ. ჰოფსტედეს კულტურული მოდელის მაჩვენებლების ქრილში (ნახ. 39), რაც ასევე გვიჩვენებს მის მსგავსებას და განსხვავებას ამერიკულ საქმიან კულტურასთან მიმართებაში (ნახ. 40). მაგალითად, გერმანიაში დამახასიათებელია მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია, თუმცა, განსხვავებით ამერიკის შეერთებული შტატებისგან, გერმანული მმართველობითი კულტურა გულისხმობს იერარქიას და სუბორდინაციას, რაც არა თუ არ გამოორიცხავს, არამედ გულისხმობს ამავე დროს კეთილგანწყობას და კორექტულ ურთიერთობებს გერმანულ ორგანიზაციაში. სპეციფიკურია ასევე გერმანიისთვის გრძელვადიანი ორიენტაცია საქმიანობაში და მართვაში, რაც, ჩვენი აზრით, ბუნებრივია წესრიგზე აგებული ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური ცხოვრებისათვის.

გერმანული მენეჯმენტის მოდელის და მმართველობითი კულტურის საწყისი თეორიული წყარო დაკავშირებულია გამოჩენილი მეცნიერის, სოციოლოგის და ეკონომისტის მ. ვებერის სახელთან. მისი ბიუროკრატიული რაციონალიზმის კონცეფცია წარმოადგენს კლასიკური მენეჯმენტის გარკვეულ საფუძველს. იგი თვლიდა, რომ კომპანიები უნდა იმართებოდნენ რაციონალურ საფუძველზე, რასაც იგი უწოდებდა „ბიუროკრაციას“ (ბიუროკრატია, მ. ვებერის აზრით, არის მართვის სისტემა აგებული არა პირად შეფასებებზე,

არამედ გარკვეული პროცედურებისა და წესების შესაბამისად პიროვნების ზუსტ მოქმედებებზე). მის მიერ შემოთავაზებული მართვის კონცეფციის რეალიზაციისთვის მანვე გამოყო შემდეგი აუცილებელი პირობები: თანამდებობების ორგანიზაცია ხდება იერარქიული სტრუქტურის შესაბამისად. ამასთან, მენეჯერების ძალაუფლების სიდიდე იერარქიის ზედა დონეზე გადაადგილების კვალობაზე იზრდება; მომუშავეთა დანინაურება ხდება მათი კვალიფიკაციის მიხედვით (რაც განისაზღვრება გამოცდით, გამოცდილებით ან სწავლებით); ყველა ადმინისტრაციულ-მმართველობითი აქტი და გადაწყვეტილება ფორმდება წერილობით (ჩანაწერები არის ორგანიზაციის მეხსიერება, რაც უზრუნველყოფს მემკვიდრეობითობას დროში); მენეჯერები არ არიან ორგანიზაციის მესაკუთრეები, ისინი არიან დაქირავებული და მუშაობენ მხოლოდ მთლიანი ორგანიზაციის ინტერესებისთვის და არა ცალკეული პირების ან ჯგუფებისთვის; მენეჯერები მუშაობენ მკაფიო წესებისა და პროცედურების შესაბამისად, რაც უზრუნველყოფს მათი ქცევის საიმედობას და პროგნოზირებადობას; ფორმალური მიზანდასახულობანი (დავალებები), რომლებიც იძლევიან საშუალებას გაკონტროლდეს მომუშავეთა ქცევა მათი მუშაობის დროს, ხელს უწყობენ შრომითი დისტანციის უზრუნველყოფას და დასახული მიზნების მიღწევის კონტროლს, საბოლოო ჯამში კი იძლევიან ორგანიზაციის სტაბილურობის გარანტიას; ბიუროკრატიული მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია რაციონალურობა, რაც მოითხოვს ორგანიზაციის ამოცანების შესრულების ყველაზე ეფექტიანი გზების გამოყენებას, მენეჯერებმა უნდა მართონ ორგანიზაციები ლოგიკისა და მეცნიერების შესაბამისად (როგორც ცნობილია, გერმანიაში მენეჯერების

დიდ რაოდენობას აქვთ მაღალი დონის პროფესიული განათლება და დოქტორების სამეცნიერო ხარისხი), ყველა გადაწყვეტილება უნდა იყოს მიმართული პირდაპირ ორგანიზაციის ამოცანების შესრულებისკენ.

მიუხედავად მ. ვებერის თეორიის ცალკეული ნაკლოვანებებისა, იგი დღესაც აქტუალურია. მის რაციონალიზაციის თეორიას ჰყავს ბევრი მიმდევარი და მან მოახდინა სერიოზული გავლენა არა მარტო გერმანული მენეჯმენტის სკოლაზე, არამედ განვითარებული ქვეყნების სხვა სკოლებზეც.

გერმანული მმართველობით კულტურის კიდევ ერთი თავისებურება - მენეჯერი არაა გერმანიაში „მთვარი გმირი“, ასეთად მოიაზრება ინჟინერი (სპეციალისტი უმაღლესი ტექნიკური განათლებით).

გერმანული საქმიანი კულტურის თავისებურებებია [16;17]: დროის მონოქრონული აღქმა (ერთი მოქმედებების დასრულება, მეორეს დაწყებამდე); გერმანელები თვლიან, რომ მოლაპარაკებებზე საჭიროა პატიოსნება და პირდაპირობა; ღია და მკვეთრი გამოთქმისადმი მიდრეკილება (ყოველგვარი ზედმეტი თავაზიანობის და დიპლომატიის გარეშე), თუ გერმანელი არ ეთანხმება პარტნიორს; კონკრეტული სამუშაო ადგილის შესაბამისი ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება (მაგალითად, ცნობილია, რომ გერმანიაში მუშაობის საშუალო სტაჟი ერთ ორგანიზაციაში 8 წელია, მაშინ როცა ამერიკის შეერთებულ შტატებში ეს მაჩვენებელი ტოლია 3 წლის [85]); დროის რაციონალურად გამოყენებისთვის განსაკუთრებული როლის მინიჭება (პუნქტუალობა თავისებური კულტია გერმანიაში), საქმიანობისა და დროის წრფივი მოდელი აძლევთ საშუალებას გერმანელებს მოახდინონ ყურადღების კონცენტრაცია მიმდინარე საქმეზე, მიაღწიონ მაღალ შედეგებს და ხარისხს დანიშნული დროისთვის (დროის გათვლისას ამოსავალია პროტესტანტული შრომითი ეთიკა - რაც

უფრო მძიმეა სამუშაო, რაც უფრო მეტ დროს მოითხოვს და წარმატებულია იგი, მით უფრო მეტი ფულის გამოშვავება შესაძლებელი); საქმიანი შეხვედრები მიღებულია გერმანიაში წუთი-წუთზე დანიშნულ დროს (პარტნიორის მხრიდან მცირედი დაგვიანებაც კი აღიქმება მათ მიერ აღშფოთებით. საქმიან შეხვედრებს, დასვენებას და სხვა მოქმედებებს გერმანელები უთმობენ მკაცრად განსაზღვრულ დროს); რადგანაც გერმანიაში დროითი სისტემა მონოქრონულია, ყველა გათვალისწინებული პრობლემა გადაიჭრება მკაცრი თანმიმდევრობით, რასაც წინ უძღვის პროექტის გულმოდგინე ანალიზი და ყოველმხრივი განილვა, ხოლო შემდგომ ხდება ყურადღების კონცენტრაცია პროექტის რეალიზაციის ყოველ კონკრეტულ ეტაპზე, ეს კი, როგორც წესი, იძლევა საშუალებას მიღებულ იქნას თითქმის სრულყოფილი შედეგები); გერმანელებს მიაჩნიათ, რომ პროგრამების (სამუშაოების, მოქმედებების) სტრუქტურის რეალიზაცია არის ეფექტიანობის საიმედო საშუალება. მათი აზრით, შესაძლებელია ყველაფრის გათვლა და განჭვრეტა (მართლაც, ეს თვისება მკაფიოდ აისახება გერმანული საქმიანი კულტურის ჰოფსტიდესეულ მოდელში გრძელვადიან პერიოდზე ორიენტაციის მაღალი ხარისხის ფორმით - იხ. ნახ. 39); გერმანელები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ საკუთრების ინსტიტუტს, ადამიანის ქონებას, მატერიალურ უზრუნველყოფას, ამასთან, პატივისცემით ეპყრობიან ადამიანის საქმიანობისა და ცხოვრების აღნიშნულ ატრიბუტებს (ეს აისახება, მათ შორის, ინსტიტუციურ დონეზეც).



## თავი 11. საფრანგეთის საქმიანი კულტურა

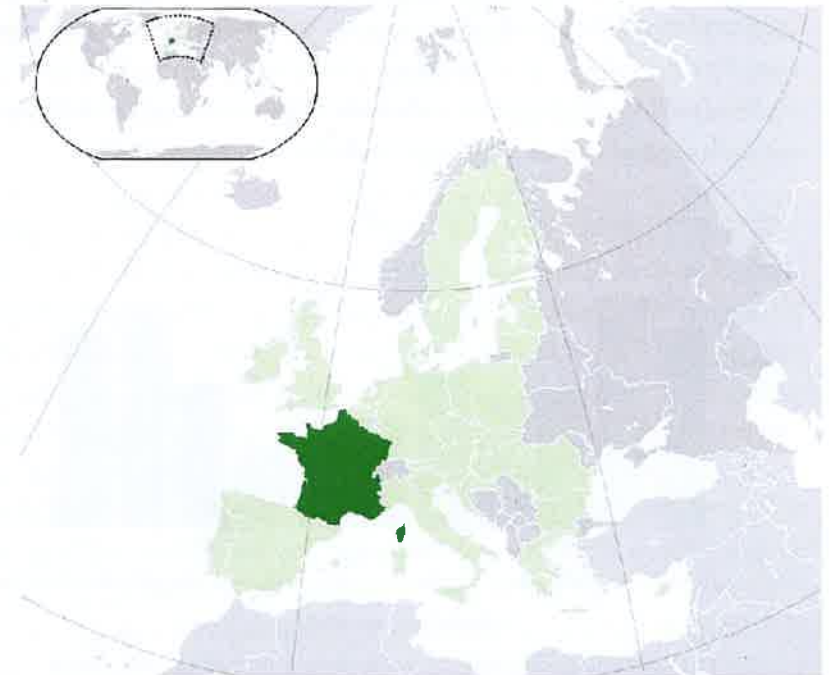
საფრანგეთი, ოფიციალურად საფრანგეთის რესპუბლიკა, არის უნიტარული მოწყობის სახელმწიფო დასავლეთ ევროპაში (ნახ. 39-40), რომელიც იყოფა 18



ნახ. 40. საფრანგეთი (<http://www.mapsofworld.com/france/>)

რეგიონად, ამათგან, 12 მდებარეობს ევროპის კონტინენტზე, ერთი კუნძულ კორსიკაზე, ხოლო 5 წარმოადგენს საფრანგეთის ზღვისიქითა რეგიონს. თავის მხრივ რეგიონები

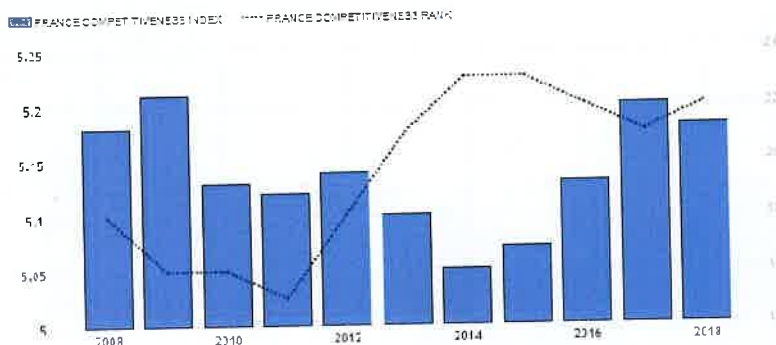
იყოფიან 101 დეპარტამენტად. რომელიც აერთიანებს 341 ოლქს, ისინი კი იყოფიან 4051 კანტონად. კანტონების შემადგენლობაში შედის 36,697 კომუნა (პირველადი ტერიტორიული ერთეული). საფრანგეთის ფართობი არის 643,801 კვადრატული კილომეტრი, მოსახლეობით 67,201 მილიონი ადამიანი (2017 წლის ბოლოსთვის შეფასებით). მოსახლეობის რელიგიური შემადგენლობა: 51% ქრისტიანი, 6% მუსლიმი, 1% იუდაიზმის მიმდევარი, 40% სარწმუნოების გარეშე და 2% სხვა რელიგიის წარმომადგენლები.



ნახ. 41. საფრანგეთი ევროპის და მსოფლიო რუკაზე (<https://en.wikipedia.org/wiki/France#/media/File:EU-France.svg>)

2017 წლის შეფასებით, მთლიანმა შიგა პროდუქტმა მსყიდველობითი უნარის პარიტეტით საფრანგეთში შეადგინა 2.835 ტრილიონი აშშ დოლარი, რითაც იგი მეათე ადგილზეა მსოფლიოში და მეორეზე ევროკავშირი (მოსახლეობის ერთ სულზე კი 43,760 აშშ დოლარით, 26-ე ადგილზე მსოფლიოში), ხოლო ნომინალური 2.583 ტრილიონი აშშ დოლარის მოცულობით - მეშვიდეზე მსოფლიოში. ადამიანისეული განვითარების ინდექსით 0.897 (2015 წ.) საფრანგეთი ეკუთვნის ძალიან მაღალ დონეს (მსოფლიოში 21-ე ადგილზე [76]).

გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსით 5.18 (2017-2018 წწ.) საფრანგეთი ოცდამეორე ადგილზეა მსოფლიოში [77]. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ საფრანგეთისთვის აღნიშნული მაჩვენებელი ბოლო ათი წლის განმავლობაში ხასიათდება შედარებით მდგრადი დინამიკით (იხ. ნახ. 42).



ნახ. 42 საფრანგეთის გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსის დინამიკა

(<https://tradingeconomics.com/france/competitiveness-index>)

მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიერ გაანგარიშებული ბიზნესის კეთების სიადვილის ინდექსის მიხედვით (2017 წ.) საფრანგეთი არის 31-ე ადგილზე [41].

ერთი შეხედვით, თითქოს საფრანგეთისა და გერმანიის ეკონომიკურ სისტემებს შორის, არსით სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკის მოდელით, არის დიდი მსგავსება, თუმცა, რეალურად მნიშვნელოვანია განსხვავებებიც. თუ გერმანიის საბაზრო ურთიერთობებზე აგებული ეკონომიკის ეფექტიან მექანიზმში სახელმწიფოს გამოყოფილი აქვს უმთავრესად მარეგულირებელი ფუნქცია, საფრანგეთში, პირიქით, სოციალური საბაზრო მეურნეობის ცენტრში მოქცეულ სახელმწიფოს მინიჭებული აქვს აქტიური სამეურნეო სუბიექტის როლი. (როგორც ცნობილია, ეკონომიკაში სახელმწიფოს დიდი როლის გამო ასეთ სისტემას ხშირად უწოდებენ ეტატურს, რაც გულისხმობს სახელმწიფოს პრიმატს (პრიორიტეტს) სამართალთან მიმართებაში, ბუნებრივსამართლებრივი, ლიბერალური სისტემის შემთხვევაში, სამართალს ენიჭება პირველადი როლი სახელმწიფოსთან შედარებით). საფრანგეთში მთლიანი შიგა პროდუქტის ნახევარზე მეტი კონსოლიდირებული ბიუჯეტის მეშვეობით გადაანწილდება სახელმწიფოს მიერ. ასევე დიდია სახელმწიფო სანარმოებში მომუშავეთა წილი მთლიან დასაქმებულთა შორის, ასევე საკუთრების ერთ მესამედამდე მოდის სახელმწიფოზე. ყოველივე ამან გარკვეულად უზრუნველყო საფრანგეთში სოციალური სფეროს განვითარების მაღალი დონე, მაგალითად, საფრანგეთი იკავებს მსოფლიოში პირველ ადგილს ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის ეფექტიანობით, სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება აჭარბებს კერძო სექტორში დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურებას. მეორე მხრივ, გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში, რა თქმა უნდა, საფრანგეთის წინაშე დგას ამოცანა მოახდინოს არა მარტო ეროვნული მეურნეობის ტექნოლოგიური ბაზის



გარდაქმნა და განვითარება, არამედ სახელმწიფო რეგულაციების გარკვეული შესუსტება და სახელმწიფოს სოციალური დანახარჯების ტვირთის შემცირება.

ფრანგული მენეჯმენტის მოდელის ფუძემდებლად ითვლება ცნობილი მეცნიერი და ინჟინერ-პრაქტიკოსი ანრი ფაიოლი (1841-1925). მის მიერ შემუშავებული ადმინისტრაციული მენეჯმენტის თეორია ახლოსაა მ. ვებერის და ფ. ტეილორის რაციონალურ (ბიუროკრატიულ) თეორიასთან. თუმცა, მათ შორის არის შესამჩნევი განსხვავებებიც - თუ ფ. ტეილორი მეტ ყურადღებას უთმობდა სანარმოო სისტემებს, ა. ფაიოლი ავითარებდა მენეჯმენტის პრინციპებს მთლიანად ორგანიზაციისთვის. ა. ფაიოლის კონცეფციაში, ანალოგიურად მ. ვებერისა, მენეჯმენტის საფუძვლად განიხილებოდა არა მარტო ინდივიდების პირადი თვისებები, არამედ უფრო მეტად ინსტიტუტები და ჩამოყალიბებული წესრიგი (კანონები, წესები და ინსტრუქციები).

ა. ფაიოლის ძირითადი იდეები ჩამოყალიბებულია 14 პრინციპის სახით: 1. შრომის დანაწილება; 2. უფლება და პასუხისმგებლობა; 3. დისციპლინა; 4. ერთპიროვნული ძალაუფლება (მომუშავის მოქმედებისთვის ბრძანებების მიღება მხოლოდ უშუალო პირდაპირი უფროსისგან); 5. მიმართულების ერთიანობა და ყველასათვის მოქმედების ერთიანი გეგმა; 6. კერძო ინტერესების დაქვემდებარება საერთო ინტერესებისთვის; 7. ნახალისების სამართლიანობა; 8. ცენტრალიზაცია (ცენტრალიზაციის დონე იცვლება არსებული სიტუაციის მიხედვით); 9. სკალარული ჯაჭვი (ინიციატივა და ოპერატიულობა, მორგებული საქმიანობის ლოკალურ თავისებურებას); 10. წესრიგი (მთლიანად ორგანიზაციაში და უშუალოდ სამუშაო ადგილის მიმართ); 11. მენეჯერების სამართლიანობა და მეგობრულობა დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობებში; 12. თანამდებობებზე

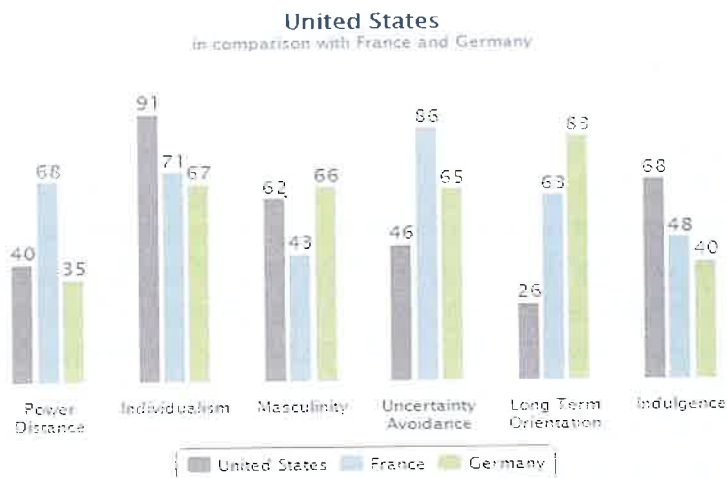
მომუშავეთა გარკვეული სტაბილურობა; 13. ინიციატივისთვის გარემოს შექმნა; 14. კორპორატიული სულის (განწყობის) ხელშეწყობა. ამ დებულებების ავტორი გულისხმობდა, რომ მის მიერ შემუშავებული პრინციპები უნდა ყოფილიყო მოქნილი.

უშუალოდ ფრანგული საქმიანი კულტურის დახასიათებისას უნდა გამოიყოს მასკულინობის ზომიერი ხარისხი, რამეთუ საფრანგეთში უფრო ფასობს ყურადღებთანობა, ვიდრე აგრესიული ქცევა (მიუხედავად სქესისა). საქმიანი კულტურა აქ გამოირჩევა ასევე განუზღვრელობისთვის თავის არიდების მაღალი დონით (ნახ. 43). შესაბამისად, ფრანგული დაგეგმვა და პროგნოზირება ისეა მიწყობილი, რომ შესაძლებელი იყოს რისკის კონტროლი (თუმცა, ბუნებრივია, ამის პრაქტიკული შესაძლებლობები შეზღუდულია). ძალაუფლებრივი დისტანცია საფრანგეთში შესამჩნევად უფრო მეტია, ვიდრე ამერიკის შეერთებულ შტატებში და გერმანიაში. ამასთან ერთად, გრძელვადიანი ორიენტაციის დონით, საფრანგეთი ჩამოუვარდება გერმანულ საქმიან კულტურას (ნახ. 44).



ნახ. 43. გ. ჰოფსტედეს კულტურული მაჩვენებლები საფრანგეთისთვის [38].

ძალაუფლებისადმი განსაკუთრებული დამოკიდებულება საფრანგეთში აისახება თვით ეროვნული კულტურის თავისებურებების პარადიგმის დონეზე (ნახ. 45). ფრანგული მმართველობითი კულტურის თავისებურების



ნახ. 44. გ. ჰოფსტედეს კულტურული მაჩვენებლები საფრანგეთის, გერმანიის და ამერიკის შეერთებული შტატებისათვის [38].

მკაფიო ინდიკატორია, მაგალითად, ფრანგული ტერმინის „პატრონის“ (patron) ფართო გავრცელება. თუ თავდაპირველად ეს ტერმინი გამოიყენებოდა ვინრო გაგებით მესაკუთრის (მმართველის) მიმართ, ეხლა იგი იხმარება ნებისმიერი დონის მმართველისთვის.

ქვეყანა	თავიდან იყო ... (მთავარია)
ამერიკის შეერთებული შტატები	...ბაზარი
საფრანგეთი	...ძალაუფლება
გერმანია	...ნესრიგი
ნიდერლანდები	...კონსენსუსი
სკანდინავიის ქვეყნები	...თანასწორობა
ჩინეთი	...ოჯახი
იაპონია	...იაპონია

ნახ. 45. ორგანიზაციული თეორიების ეროვნული პარადიგმები [86].

საფრანგეთი ხასიათდება ინდივიდუალისტური კულტურით. ამასთან ერთად, ფრანგები არ გამოირჩევიან მაღალი მგრძნობიარობით სხვების საჭიროებების მიმართ, ისინი არ არიან ბრმად კოლექტივის (ან ბრბოს) მიმყოფები. მათთან საქმიანი კოოპერაციისა და თანამშრომლობის პროცესში გასათვალისწინებელია მათთვის გამოკვეთილად დამახასიათებელი საკუთარი ღირსებისა და პატივმოყვარეობის გრძნობა [16-18; 56; 57].

ამერიკულისგან და გერმანულისგან განსხვავებით, ფრანგული საქმიანი კულტურა გამოირჩევა მაღალკონტექსტური და პოლიქრონული ხასიათით. კიდევ ერთი თავისებურებაა ფრანგული საქმიანი კულტურისთვის - მენეჯერების და



მენარმეების მხრიდან ბიზნესში და საერთოდ ნებისმიერ საქმიანობაში ანალიზის რაოდენობრივი მეთოდების მიმართ დიდი ყურადღება.

გადანყვეტილების მიღების პროცესშიც ნათლად აისახება ფრანგული მმართველობითი კულტურის თავისებურებები. გადანყვეტილების მიღების ზოგად სქემაში: 1. პრობლემური სიტუაციის გამოვლენა; 2. პრობლემის იდენტიფიცირება; 3. პრობლემის ფორმულირება; 4. ალტერნატივების მოძიება; 5. ალტერნატივების შეფასება; 6. ალტერნატივების არჩევა; 7. მოქმედების დაწყება; 8. გადანყვეტილების რეალიზაცია; 9. კონტროლი, ფრანგები (როგორც გამოკვლევებმა აჩვენეს) უფრო მეტ დროს უთმობენ ეტაპებს 4 და 5, რაც დაკავშირებულია ლოგიკურ ანალიზთან.

თუ ამერიკისთვის მნიშვნელოვანია მოგება (ფული), გერმანიისთვის - შრომა, საფრანგეთისთვის უმთავრესი ფასეულობაა ადამიანების გონებრივი უნარები. ნიშანდობლივია, რომ ალტერნატივების შერჩევის ეტაპი (6) ფრანგი ხელმძღვანელის მიერ იშვიათად გადაეცემა მათ, ვინც უშუალოდ ახორციელებს ალტერნატივების ძიებას და შეფასებას (ეტაპები 4 და 5). სამაგიეროდ, ეტაპები 7 და 8 წარმოადგენენ გადანყვეტილების ფრანგული მოდელის სუსტ ადგილს. ფრანგული მმართველობითი კულტურის კონცეფციაში აღნიშნული ეტაპები მიჩნეულია ჩვეულებრივ რუტინად და ქვედა დონის მენეჯერების საქმედ. თუმცა, უკვე კონტროლის ეტაპზე (9) ხდება აღნიშნული „სისუსტის“ გარკვეული განონასწორება. მიუხედავად დაბალი ადაპტაციური თვისებებისა, მართვის ფრანგული მოდელი მაინც პოზიტიურად გამოირჩევა თანმიმდევრულობით, ნათელი ლოგიკით, გასაგები მიზნებით და შედეგებით.

საინტერესოა განვიხილოთ ფრანგების საქმიანი კულტურის თავისებურებები რ. ლუისის წარმოდგენით [17;24]. პოლიტიკაშიც და ბიზნესშიც ფრანგებს უყვართ დამოუკიდებლობა, რაც, როგორც აღნიშნავს რ. ლუისი, შეიძლება იყოს ამერიკელების, იაპონელების და ევროპელების გულდანყვეტის მიზეზი.

ფრანგები ცხოვრობენ თავიანთ სამყაროში, რომლის ცენტრია საფრანგეთი. ისინი (ფრანგები) თავიანთი ქვეყნის ისტორიას და თვლიან, რომ საფრანგეთმა დააწესა დემოკრატიის, სამართლიანობის, სახელმწიფო და საკანონმდებლო სისტემის, სამხედრო სტრატეგიის, ფილოსოფიის, მეცნიერების, მეღვინეობის, სამზარეულოს სტანდარტები. რა თქმა უნდა, აღნიშნულის ცოდნას დიდი მნიშვნელობა აქვს ფრანგ პარტნიორებთან საქმიანი ურთიერთობისას. ავტორის მრავალწლიანი დაკვირვებიდან გამომდინარე, იგი აღნიშნავს, რომ ფრანგებმა, პრაქტიკულად არაფერი არ იციან სხვა ქვეყნებზე, რადგან მათი საგანმანათლებლო სისტემა ძალიან ცოტას ასწავლის სხვა მცირე ქვეყნების ისტორიას და გეოგრაფიას. საზოგადოდ, ისინი თითქოს ითმენენ (იტანენ) უცხოელებს, ექცევიან მათ არც დადებითად, არც უარყოფითად. ფრანგები დაინყებენ თქვენთან ურთიერთობას, თუ თქვენ გაქვთ კარგი პროდუქტი, ხოლო თუ თქვენ ხართ მყიდველი. თუ თქვენ არ საუბრობთ ფრანგულად, ისინი ჩავთვლიან ანგლოფილად, რაც არ ჩაითვლება სახარბიელო დასაწყისად. გასათვალისწინებელია, რომ ფრანგთან მოსაუბრემ შეიძლება იგრძნოს, თითქოს მას არ თვლიან თანაბრად. თქვენ შეიძლება იყოს უკეთესი ან უარესი, მაგრამ - სხვა. ფრანგებს, ისევე როგორც იაპონელებს, სჯერათ თავიანთი უნიკალურობისა და არც მოელიან იმას, რომ როდისმე ვინმე შეძლებს სრულად შეესაბამებოდეს მათ სტანდარტებს.

ფრანგებთან ურთიერთობების კულტურული  
ფაქტორები, ქცევები საქმიან შეხვედრებზე და  
მოლაპარაკებებზე

იმისათვის, რომ ფრანგებთან ურთიერთობის დროს მი-  
ვალნიოთ წარმატებულ შედეგებს, უნდა შევისწავლოთ მათი  
ფსიქოლოგია და კომერციული საქმიანობის ტაქტიკა: ფრან-  
გები უდგებიან მოლაპარაკებებს სუფთა ფრანგულად. მათი  
ქცევები შეიძლება აღინეროს შემდენაირად [17]:

- ისინი შეხვედრაზე მოდიან ჩაცმულები ოფიციალუ-  
რად. ფრანგები შეხვედრებსაც და ღონისძიებებსაც აღიქ-  
ვამენ როგორც ოფიციალურს;
- ისინი ერთმანეთს მიმართავენ გვართ, ოფიციალუ-  
რად წარადგენენ ერთმანეთს და განთავსდებიან ადგილებ-  
ზე სტატუსის შესაბამისად;
- მოლაპარაკებების მსვლელობაში აუცილებელია თა-  
ვაზიანობა და ოფიციალურობა;
- მათი არგუმენტები აგებულია ლოგიკაზე და ყველა  
განსახილველი საკითხი ექვემდებარება სერიოზულ ლო-  
გიკურ ანალიზს. მეორე მხარეს მოეთხოვება იგივე;
- ფრანგებთან შეხვედრები ჩვეულებრივად გამოირ-  
ჩევა ხანგრძლივობით და მრავალსიტყვიერებით;
- ისინი არ წარმოადგენენ თავიანთ მოთხოვნებს შეხ-  
ვედრის დასაწყისშივე, მოსაუბრე მიყავთ ამ მოთხოვნე-  
ბამდე ლოგიკისა და რაციონალური მსჯელობის დახმარე-  
ბით;
- ფრანგები ცდილობენ მოწინააღმდეგე მხარის მიზ-  
ნები და მოთხოვნები გაიგონ შეხვედრის დაწყებისთანავე;

- ფრანგები ეჭვის თვალთ უყურებენ ნაადრევი ამ-  
ხანაგური ურთიერთობების დამყარებას მოლაპარაკებე-  
ბის დროს და მათ არ უყვართ მიმართვა სახელით, პიჯაკე-  
ბის გახდა ან პირადი და ოჯახური დეტალების გარჩევა;

- ისინი ამაყობენ თავიანთი აზროვნების სისწრაფით,  
მაგრამ არ უყვართ, როდესაც მათ აჩქარებენ გადაწყვეტი-  
ლების მიღებას. მოლაპარაკებები მათთვის ერთგვარი  
პროცედურაა.

- ისინი იშვიათად ღებულობენ მნიშვნელოვან გა-  
დაწყვეტილებებს უშუალოდ მოლაპარაკებების დროს;

- ფრანგებს მოსწონთ მოლაპარაკებების „განელება“,  
რადგან თვლიან, რომ ეს არის გონების ვარჯიში, რომლის  
დროსაც ხდება მოწინააღმდეგე მხარის გაცნობა და მისი  
შესაძლო სისუსტეების მოძებნა;

- მათი მიზნები გრძელვადიანია და ისინი ცდილობენ  
დაამყარონ მყარი პირადი ურთიერთობები;

- ფრანგები არ წამოვლენ დათმობებზე მოლაპარაკე-  
ბებისას, თუ მათი ლოგიკა არ იქნება უარყოფილი (სხვები  
ამას თვლიან სიჯიუტედ);

- თუ შეიქმნა გამოუვალი სიტუაცია, მათ შეუძლიათ  
დათმობებზე წასვლა, მაგრამ აკეთებენ ამას არა უხეშად,  
უბრალოდ იმეორებენ თავიანთ პოზიციას (და ცვლიან მათ  
გარკვეულ მომენტში);

- ისინი ყოველთვის ცდილობენ ზუსტები იყვნენ  
(ფრანგული ენა უადვილებთ მათ ამ ამოცანას);

- ფრანგები დარწმუნებულები არიან თავიანთ უპი-  
რატესობებში ნებისმიერ სხვა ეროვნებებთან შედარებით;

- მათ ახასიათებთ დღის წესრიგიდან გადახვევა და  
საკითხების თვითნებური თანმიმდევრობით განხილვა;



- ბრიტანელები და ამერიკელები ხშირად უჩივიან იმას, რომ საათობით საუბრის შემდეგ არანაირი გადანწყვეტილება არ იქნა მიღებული, მაშინ, როდესაც, ფრანგები, სინამდვილეში მოლაპარაკების პროცესში ამუშავებენ თავიანთ იდეებს გადანწყვეტილებების მიღებამდე;

- ფრანგები მიდიან მოლაპარაკებებზე ძალიან კარგად მომზადებული, მაგრამ ყველაფერს უყურებენ „ფრანგული“ სათვალეებით და ვერც კი ამჩნევენ რა საერთაშორისო შედეგები მოყვება ყოველივე ამას. მათ ხელს უშლის უცხო ენების არცოდნა.

ფრანგების ქცევების დახასიათება. დაახლოების ხელშემწყობი ფაქტორები

- ილაპარაკეთ ფრანგულად ცოტა მაინც;
- პრეზენტაციის ან მოლაპარაკებების დროს გარკვეული მინიშნებები გააკეთეთ ფრანგულ ისტორიაზე, წარმოებაზე და საფრანგეთის სხვა მიღწევებზე;
- ყოველთვის იყავით ლოგიკურები, მაგრამ მოქნილები;
- პატივი ეცით ადამიანების პირად დროს და სივრცეს, ნუ უგულვებლყოფთ ფორმალობებს, მაგრამ თქვენ იადამიანისეული მხარეც აჩვენეთ;
- აჩვენეთ, რომ თქვენ პატივს სცემთ ფრანგულ მოსაზრებას, თუნდაც ის განსხვავდებოდეს თქვენისგან;
- აჩვენეთ, რომ მზად ხართ გააფართოოთ თქვენი პირადი ფრანგული ინტერესების წრე;
- სამუშაო გარემოში ფრანგები სანყის სტადიაში არ ამჟღავნებენ გულუხვობას, მაგრამ სწრაფად უპასუხებენ თქვენს გულუხვობას;

- მზად იყავით გეგმების და პროექტების ძალიან ხანგრძლივი გარჩევისთვის, რადგან ფრანგებს უყვართ ყველა ასპექტის ყოველმხრივ გარჩევა;

- შეარჩიეთ არა დანანევრებული და ლოკალური, არამედ ყოვლისმომცველი გადანწყვეტილებები;

- გამოიჩინეთ წარმოსახვისა და ენერგიულობის მაქსიმუმი;

- მიმართეთ იუმორს, ფრანგებს მოსწონთ იუმორი, იმ შენთხვევაში თუ იუმორის ობიექტები თავად არ არიან;

- მოგება და გარიგება არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს მათი გაგებით სწორი საზოგადოების წარმოდგენას. ფრანგულ კომპანიებს ხშირად აინტერესებთ კომპლექსური მიდგომა და სოციოპოლიტიკური კონტექსტი;

თავი აარიდეთ (არ გააკეთოთ)

- მკვეთრი მოსაზრებების გამოთქმას, სანამ ფრანგული მხარე არ გამოთქვამს თავიანთ პოზიციას საკითხზე;
- ხანგრძლივ სიჩუმეს - ფრანგებს ეს არ უყვართ;
- ამერიკულ სტილს, სწრაფ შეთანხმებებს, „ბნელ საქმეებს“ გამდიდრების მიზნით;
- სარკაზმსა და ირონიას.