

მრავალეროვნული პერსონალის მართვა, როგორც გლობალიზაციის გამოწვევა

ანი ქიმაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

ასოცირებული პროფესორი (მოწვეული)

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.01.02.01>

აბსტრაქტი

სტატიაში - „მრავალეროვნული პერსონალის მართვა, როგორც გლობალიზაციის გამოწვევა“ - განხილულია ორი-სამი ათეული წლის წინ მეცნიერების - ტრომპენარესის და ხოფსტედის მიერ სხვადასხვა ასპექტებით და მსოფლიო კულტურების კლასტერებად დაყოფა და დღეის პირობებში კომპანიების მენეჯრებისთვის მისი ცოდნის აუცილებლობა. ავტორი ასაბუთებს, მის საჭიროებას იმისთვის, რომ სხვადასხვა ეთნოსის ადამიანები მათი ეროვნული კულტურის გამო, სხვადასხვანაირად იქცევიან და მათთან ერთ კოლექტივში მუშაობის შემთხვევაში, რომ არ შეგვექმნეს პრობლემები, უნდა ვიცოდეთ თუ როგორ მოვექცეთ მათ.

ავტორი აღნიშნავს, რომ დღეს საქართველოში ეს პრობლემა ჯერ-ჯერობით არ დგას, მაგრამ იმიგრანტების რაოდენობა, მ.შ. შრომითი დასაქმებისთვის, თანდათან იზრდება, რაც მომავალში კომპანიებს შეუქმნის პრობლემებს. ავტორი აძლევს რჩევებს საქართველოს კომპანიების მენეჯერებს, რომ მათ ახლავე უნდა დაიწყონ „მათთან მუშაობისთვის“ მომზადება. ეს განსაკუთრებით ეხება აზიური და აფრიკული წარმოშობის ხალხებს, რადგან, საქართველოში დასაქმებისთვის ძირითადად ისინი შემოდიან. ამიტომ, საჭიროა მათი კულტურული ფასეულობების შესწავლა და საერთაშორისო სასაუბრო ენის - ინგლისური ენის სრულყოფილი ცოდნა.

საკვანძო სიტყვები: მრავალეროვნული კოლექტივი; პერსონალის მართვა; კულტურული მოცემულობები.

"MANAGEMENT OF A MULTINATIONAL TEAM OF PERSONNEL AS A CHALLENGE OF GLOBALIZATION"

ANI KIMADZE

Associated (Invited) Professor of
Georgian Technical University

Abstract

In the article - "**Management of a multinational team of personnel as a challenge of globalization**" – it is discussed the division of world cultures into clusters by scientists - Trompenares and Hofstede two to three decades ago - in different aspects and the need to know it for company managers in today's conditions. The author argues that this is necessary because people of different ethnic groups behave differently because of their national culture, and in case of working with them in one collective, we should know how to treat them in order not to create problems.

The author notes that this problem does not exist in Georgia today, but the number of immigrants, therefore, for labor employment, is gradually increasing, which will create problems for companies in the future. The author gives advice to the managers of Georgian companies that they should start preparing "to work with them" right now. This is especially true for people of Asian and African origin, because they mostly come to Georgia for employment. Therefore, it is necessary to study their cultural values and have a perfect knowledge of the international colloquial language - English.

Key words: multinational collective; personnel management; Cultural conditions.

შესავალი. მრავალეროვნული კოლექტივები შრომითმა მიგრაციამ წარმოქმნა, რომელიც თავის მხრივ, გლობალიზაციის თანმდევი პროცესია. დღეს შრომითი მობილობა გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელია და დასაქმება საზღვრებს გარეთ მისი მნიშვნელოვანი სეგმენტია. საქართველოს სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ცნობით, ბოლო წლებში საქართველოში იზრდება ბინადრობის ნებართვის მქონე უცხოელთა რაოდენობა. 2015 წელს შრომითი მოწყობისთვის საქართველოში 7000-ზე მეტი უცხოელია შემოსული, ანუ 2,5-ჯერ მეტი, ვიდრე 2010 წელს (საქართველოს 2016-2020 წლების..., 2015). ცხადია, დღეს მათი რიცხვი კიდევ უფრო მეტი იქნება. ეს იმას ნიშნავს, რომ დღეს თუ არა ხვალ, საქართველოს კომპანიები მრავალეროვნულნი გახდებიან. ეს ავალებს კომპანიის მენეჯერებს ისწავლონ მრავალეროვნული კოლექტივების მართვა.

ძირითადი ტექსტი. კითხვაზე „თუ რატომ არის პერსონალის მრავალეროვნულობის მართვა ასეთი მნიშვნელოვანი?“ - მეცნიერები ს. რობინსი და მ. კოულტერი ასეთ პასუხს იძლევიან (რობინსი ს., კოულტერი მ., 2019): იგი იძლევა სარგებელს, რომელიც შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად კატეგორიად:

1. ადამიანების ნიჭის უკეთ გამოყენება.
2. სისტემის მოქნილობის გაუმჯობესება.
3. სტრატეგიული უპირატესობის მიღწევა.

მრავალეროვნული სამუშაო ძალა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამდლების ძლიერ წყაროდ გვევლინება. „კულტურული განსხვავებულობა იძლევა იმ, კრეატიულობას, რომელიც გვჭირდება გლობალიზებულ ეკონომიკის განვითარებისთვის“, - წერენ უცხოელი მეცნიერები (Ernst & Young., 2010). მათივე აზრით, განსხვავებული შეხედულებების გამოყენება შეიძლება იყოს სიახლის, ინოვაციის მძლავრი ფაქტორი. განსხვავებული ხედვები ანუ პერსონალის მრავალეროვნება აძლიერებს ინოვაციებს, ეხმარება ბიზნესს ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების შექმნაში.

მეცნიერ-მკვლევარები იმაშიც გვარწმუნებენ, რომ მრავალეროვნული კომპანიის მენეჯერი რა როლსაც არ უნდა ასრულებდეს იგი (გავიხსენოთ, მეცნიერ მინცბერგის მიერ შექმნილი მენეჯერის 10 როლი), მას შეუძლია მრავალეროვნული ჯგუფის ეფექტური მართვა (ან/და წინააღმდეგობის გაწევა, რომ ის ცუდად არ იმართებოდეს). მეცნიერები ჯონსი და ჯორჯი გვამბობენ ამის საუკეთესო მაგალითებს (იხ. ცხრილი 1)

და გვიჩვენებენ თუ მენეჯერი ამა თუ იმ როლში (ლიდერი, მეწარმე, პრობლემის მომგვარებლები და ა. შ.) კომპანიის მრავალფეროვანი პერსონალის რომელ ასპექტებს მართავს წარმატებულად: ლიდერის როლში იგი პერსონალის ყველა წევრისათვის მიბაძვის ობიექტია, მეკავშირის როლში იგი კარგად თანამშრომლობს მათთან, პრობლემების მომგვარებლის როლში იგი ოპერატიულად მოქმედებს დისკრიმინაციის ფაქტების აღმოსაფხვრელად და ა. შ.

ცხრილი 1. მრავალფეროვან კომპანიაში პერსონალის სხვადასხვა ჯგუფების ეფექტური მართვა მენეჯერის სხვადასხვა პოზიციიდან (როლიდან) (ჯონსი გ., ჯორჯი ჯ., 2006)

მენეჯერის როლი	თანამშრომელთა ჯგუფების მართვის ასპექტები
ლიდერი	ლიდერი მიბაძვის ობიექტია ყველასთვის
ნომინალური უფროსი	ჯგუფების მართვა მისი მიზანი და მისწრაფებაა
მეკავშირე	აქტიურად თანამშრომლობს ჯგუფებიდან
მონიტორი	აკონტროლებს სამართლიანად ექცევიან თუ არა სხვადასხვა ჯგუფებს
ცოდნის გამგრძელებელი	ინფორმაციას აწოდებს ჯგუფებს
კომპანიის სახე	ფართო საზოგადოებაში მხარს უჭერს პერსონალის მრავალფეროვნებას
მეწარმე	იყენებს რესურსებს სხვადასხვა გუნდის ეფექტური მართვისთვის
პრობლემის მომგვარებელი	ოპერატიულად აღმოფხვრის დისკრიმინაციას
რესურსების განმანაწილებელი	სხვადასხვა ჯგუფებს წახალისებს რესურსებით
მომლაპარაკებელი	უკავშირდება და მუშაობს პროვოკაციებთან და დასაქმებულთა მხარდამჭერ სხვა ორგანიზაციებთან

მოცემულ ცხრილში ჩამოთვლილი როლები არის ერთი მენეჯერის მიერ დღის განმავლობაში დაკავებული და შესრულებული პოზიციები (საჭიროების კვალობაზე) იმ კომპანიაში, სადაც ის მუშაობს. და თუ ეს კომპანია არის მრავალფეროვანი პერსონალის და თუ თვით მენეჯერი არის მაღალი სტატუსის მქონე, ის შეძლებს ყველა ამ როლის წარმატებით შესრულებას მრავალფეროვანი პერსონალის მართვის კუთხით. ამ შემთხვევაში მთავარი იქნება თვით მენეჯერის პიროვნება, მისი თვისებები, უნარ-ჩვევები, მის მიერ მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებების აღქმა, შორსმჭვრეტელობის უნარი, სტრატეგიის როლის არა მხოლოდ მორგება, არამედ შესრულებაც და ა. შ.

მეცნიერები ს. რობინსი და მ. კოულტერი სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას და ამ მრავალფეროვნების მართვას სწორ გზას უწოდებენ და სიამაყით მიუთითებენ, რომ „ბევრ კულტურაში არსებობს ეთიკური რწმენა იმისა, რომ განსხვავებულ ეროვნების ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ თანაბარი შესაძლებლობა, და, რომ მათ უნდა მოექცნენ მიუკერძოებლად და სამართლიანად. ეს ბიზნესის ეთიკური ვალდებულებაა“ (რობინსი ს., კოულტერი მ., 2019). ისინი აღმიშნავენ იმასაც, რომ მსოფლიოს უმრავლეს

ქვეყნებში უცხოელ თანამშრომელთა უფლებების დამცავი კანონებიც მოქმედებენ. ასეთი ქვეყანაა საქართველოც. ჩვენ ასეთი კანონებიც გვაქვს და ეს კანონებიც რომ არ გვქონდეს, ქართველები ტოლერანტულები ვართ ისტორიულად და საუკუნებია მეგობრულად ვცხოვრობთ სხვა ეროვნების ხალხებთან - სიმხებთან, რუსებთან, ბერძნებთან და სხვებთან.

პერსონალის მრავალეროვნულობას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. ასეთ ჯგუფებში და გუნდებში შეიძლება ნაკლოვანებები არ აღემატება დადებით მხარეებს, მაგრამ რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, მრავალეროვნულ კომპანიების მენეჯერები უფრო მეტად ასეთი კოლექტივის გაძლიერების სირთულეებს ასახელებენ, ვიდრე უპირატესობებს. ასეთ ჯგუფებში განსაკუთრებით მწვავეა კომუნიკაციის პრობლემა, კონფლიქტების მართვის პრობლემა და სხვა. ამ პრობლემების თავიდან ასაცილებლად კომპანიები ამისთვის წინასწარ უნდა მოემზადონ.

ამ სირთულეების მოსახსნელად მეცნიერები მრავალეროვნულ კომპანიების გენერალური მენეჯერებს შემდეგ რჩევებს აძლევენ (შენგელია თ., 2012):

1. გუნდის წევრებისთვის თანაბარი სტატუსის მიცემა.
2. კომპანიის მისიის (ხედვის) შეთანხმება თანამშრომლებთან.
3. თითოეული განსხვავების აღწერა და მაღალ დონეზე გაცნობიერება.
4. თითოეულ თანამშრომლისთვის საკუთარი აზრის გამოთქმის ფართო საშუალების მიცემა.
5. გადაწყვეტილებების მიღებაში კოლექტივის ფართო მონაწილეობა.

ამერიკელი მეცნიერი რ. საროვი კი, თავის ნაშრომში გვიჩვენებს თუ როგორ შეძლო კომპანია „ბრიტიშ პეტროლიუმმა“ მრავალეროვნულ გუნდების ერთიანობის შენარჩუნება შემდეგი წესების გამოყენებით (Sarrow R. D., 2011): წინასწარ ნუ განსჯით ხალხს, საქმიანობას, ან კულტურას; შექმენით ისეთი გარემო, სადაც ხალხს არ შეეშინდება შეკითხვების დასმა; ნუ გააკეთებთ წინასწარ დასკვნებს, ყველა დასკვნა უნდა შემოწმდეს და დაზუსტდეს; საფუძვლიანად განიხილეთ გუნდის საქმიანობასთან დაკავშირებული ყველა საკითხი; შეთანხმდით საერთო მიზანზე და საქმიანობის მთელი პერიოდის განმავლობაში მხედველობაში იქონიეთ ის.

ყველა ზემოთდასახელებულ ქვეყნებში უკვე დიდი ხანია, რაც მრავალეროვნული კომპანიები არსებობენ. ბევრ მათგანს გლობალური მრავალეროვნებისადმი მზად-

ყოფნის მაღალი ინდექსებიც აქვთ (ნიჟარაძე დ., 2018): შვედეთი - 73,0, ნორვეგია - 72,2, ახალი ზელანდია - 71,5, კანადა - 70,1, ფინეთი - 69,4 და ა. შ.

საქართველოში ეს პროცესი ახლა იწყება და ასეთი კოლექტივების ფორმირებას დამდეგ 10-15 წელიწადში უნდა ველოდოთ. ჩვენი ეროვნული კულტურიდან გამომდინარე, ჩვენ არ გვექნება მათთან ყოფითი ურთიერთობის პრობლემები, მაგრამ რომ არ შეიქმნას საქმიანი ურთიერთობის პრობლემები, გუნდები, რომლებშიც ისინი იქნებიან ჩართულნი, უნდა ვმართოთ მათი კულტურების, ანუ მათი ეროვნული ღირებულებების და ფასეულობების მხედველობაში მიღებით.

მრავალეროვნული კომპანიის პერსონალის სტრატეგიული მართვის განსახორციელებლად როგორც სამედიცინო კლინიკა „ვივამედში“, ისე ჯანდაცვის სხვა დაწესებულებებში, აქედანვე უნდა იქნეს მიღებული გადაწყვეტილება მრავალეროვნული პერსონალის მართვის პროგრამის შემუშავების შესახებ. ჩვენ შევიშუშავეთ აღნიშნული პროგრამის ჩარჩო-მოდელი, რომელიც დავაფუძნეთ მეცნიერების ფ. ტრომპენარესის, გ. ხოფსტედის და რონენის მიერ მსოფლიოს ხალხთა კულტურების კვლევებს და მათ კლასტერიზაციას.

ცნობილია, რომ მეცნიერმა ფ. ტრომპენარესმა (სხვა დროს კი, მეცნიერმა გ. ხოფსტედემ) მსოფლიოს 28 ქვეყანაში 15 000 ადამიანზე ჩაატარა კვლევა, რომ დაედგინა ამ ხალხების მიკუთვნებულობა კულტურის ამა თუ იმ მოცემულობის (ასპექტის) მიმართ. ეს მოცემულობებია:

1. **ინდივიდუალურობა** (საზოგადოების თითოეული წევრი ვალდებულია ზრუნავდეს თავის თავზე და თავის ოჯახზე. მისი იდენტურობა ისაზღვრება პირადი მახასიათებლებით. აქცენტი კეთდება კერძო ინიციატივაზე. ნდობით სარგებლობს ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები).
2. **კოლექტივიზმი** (საზოგადოების წევრები მიეკუთნებიან „ოჯახს“, რომელიც ზრუნავს მათზე. იდენტობა ისაზღვრება ადამიანის მიკუთვნებით სოციალურ ჯგუფთან. იდეალურად ითვლება გუნდის (ჯგუფის) წევრობა. პირადი ცხოვრება კონტროლდება „ოჯახის“ (გუნდის) მიერ. ნდობით სარგებლობს გუნდური გადაწყვეტილება).
3. **სპეციალური კულტურა** (ამ კულტურას მიკუთვნებულები ცდილობენ გაიფართოვონ საჯარო სივრცე. მკაცრად იცავენ პირად ცხოვრებას და მის გასაცნობად საზღვრებს ამკაცრებენ).

4. **დიფუზიური კულტურა** (ამ კულტურას მიკუთვნებული ადამიანები კი მკაცრად იცავენ თავის როგორც საჯარო, ისე საოჯახო სივრცეს. ეს არ ეხება მხოლოდ ახლობლებს).
5. **უნივერსალიზმი** (უნივერსალიზმი გულისხმობს იდეის უნივერსალურობას, მის ყველგან გამოყენებას. უნივერსალიზმის კულტურებში ურთიერთობები ოფიციალურ წესებს ეყრდნობა).
6. **სპეციალიზებული კულტურა** (ასეთი კულტურის ხალხი სიტყვიერადაც კი ენდობა ერთმანეთს, მათთვის მთავარი არის ურთიერთნდობა).
7. **ნეიტრალური კულტურა** (ამ კულტურაში ემოციის კონტროლი სავალდებულოა, არ არის დაშვებული გრძნობების გამოაშკარავება).
8. **ემოციური კულტურა** (ამ კულტურის მიმდევრები ემოციებს ბუნებრივად გამოხატავენ).
9. **მიღწევადობის კულტურა** (ამ კულტურაში ადამიანის სტატუსი ისაზღვრება იმით, თუ მან რას მიაღწია საქმეში).
10. **ჯგუფზე მიკუთვნებულობის კულტურა** (ამ კულტურაში ადამიანის სტატუსს განსაზღვრავს ის ჯგუფი (ოჯახი, კლანი, გვარი), რომელსაც ის ეკუთვნის. ეს არის ფირმაც, სადაც ის მუშაობს, თავისი ოჯახიც, სანათესაო და სამეგობროც).

კულტურის ეს მოცემულობები (ასპექტები) იმიტომ არის შესასწავლი ჩვენ შემთხვევაში საქართველოს ჯანდაცვის მრავალეროვნული კომპანიების ხელმძღვანელობის მიერ, რომ ამ ცოდნით აღჭურვილები და ამ კულტურულ მოცემულობებზე მეცნიერ ფ. ტრომპენარესის მიერ კულტურათა კლასტერულ დაყოფას გაცნობილები (იხ. ცხრილი 12), ადვილად შეძლებენ მათთან დასაქმებულ სხვადასხვა ეროვნების ადამიანებთან საქმიან ურთიერთობებს და მათ სტრატეგიულ მართვას, რადგან, ეს ადამიანები სწორედ კულტურის ამ სპექტებით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან და მათ მართვაში კომპანიის ხელმძღვანელს ერთი მეთოდი არ გამოადგება.

მართლაც, თუ მე-2 ცხრილს დავაკვირდებით, დავინახავთ, რომ საქართველოს კომპანიებში მომუშავე ინგლისელს, აშშ-ს მოქალაქეს, არგენტინის, ბრაზილიის, მექსიკის, ავსტრიის და ესპანეთის მოქალაქეებს ინდივიდუალური დავალებები უნდა შევასრულებინოთ, რადგან ისინი თავისი კულტურის მოცემულობით ინდივიდუალისტები არიან. რაც შეეხება მთელი აზიის ქვეყნებს, აგრეთვე, საფრანგეთს, ბელგიას, იტალიას

და ზოგიერთ სხვას, მათი წარმომადგენლები მხოლოდ გუნდებში უნდა ვამუშაოთ, რადგან ისინი კოლექტიური მოცემულობის არიან და ა. შ.

ცხრილი 2. კულტურათა მოცემულობების (ასპექტების) კლასტერები ფ. ტრომპენარესის მიხედვით (С. Э. Пивоварова, 2006)

	კულტურის ასპექტები				
	ინდივიდუალუ-რობა (+); კოლექტიურობა (-)	სპეციალური კულტურა (+); დიფუზიური კულტურა (-)	უნივერსალიზმი (+); სპეციალიზებული კულტურა (-)	ნეიტრალური კულტურა (+); ემოციური კულტურა (-)	მიღწევადობის კულტურა (+); მიკუთვნებულობის კულტურა (-)
I. ინგლისის					
აშშ	+	+	+	-	+
დიდი ბრიტანეთი	+	+	+	+	+
II. აზიის					
იაპონია	-	-	-	+	-
ჩინეთი	-	-	-	-	-
ინდონეზია	-	-	-	+	-
ჰონკონგი	-	-	-	-	-
სინგაპური	-	-	-	-	-
III. ლათინო-ამერიკული					
არგენტინა	+	-	-	+	+
მექსიკა	+	-	-	+	+
ვენესუელა	-	-	-	+	-
ბრაზილია	+	+	+	-	-
IV. ლათინო-ევროპული					
საფრანგეთი	-	+	+	-	-
ბელგია	-	+	+	-	-
ესპანეთი	+	-	-	+	+
იტალია	-	-	+	-	-
V. გერმანული					
ავსტრია	+	+	+	+	+
გერმანია	-	-	+	-	+
შვეიცარია	-	+	+	-	-
ჩეხოსლოვაკია	-	+	+	+	+
შენიშვნა: ცხრილში მოცემული პლუს-მინუსი (+, -) დადებით-უარყოფითს არ ნიშნავს. ისინი მხოლოდ ფაქტებს ადასტურებენ.					

ასეთი ხედვით უნდა შეისწავლონ საქართველოს ჯანდაცვის დაწესებულებების ხელმძღვანელებმა მსოფლიოს ხალხების კულტურების სხვა განზომილებებიც მათ კოლექტივში ამა თუ იმ ქვეყნის წარმომადგენელთა დასაქმების შემთხვევაში და მართონ ისინი მათი კულტურის ამ მოცემულობების შესაბამისად.

სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანები ურთიერთგანსხვავებულად იქცევიან. ამიტომ თანამედროვე მენეჯერებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სხვადასხვა

კულტურების საფუძვლიანი ცოდნა. მათ მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა მიიღონ მმართველობითი გადაწყვეტილებები.

საკითხი, რომელსაც ჩვენ ნაშრომის მოცემულ ნაწილში წინადადების სახით ვაყენებთ საქართველოსთვის ახალია, შეიძლება ცოტა ნაადრევიც კი არის, რადგან, სხვადასხვა ეროვნების თანამშრომლების სიუხვე ჯერ-ჯერობით საქართველოს ორგანიზაციებში არ შეიმჩნევა. მაგრამ ჩვენ, რომ ამ საკითხზე მაშინ დავიწყოთ მუშაობა, როდესაც ასეთი მრავალეროვნული კომპანიები გაჩნდება, მაშინ, გვიან იქნება. ამასთან, რადგან საკვლევი თემა არის პერსონალის სტრატეგიული მართვა, ამიტომ, სწორედ დღეს გვევალება ამ საკითხების საფუძვლების (ბაზის) მომზადება.

მაშასადამე, დღეს მხოლოდ მომავლის სტრატეგიული მიზანი უნდა განვსაზღვროთ და მის მისაღწევად დღესვე დავიწყოთ სხვადასხვა საბაზო ქმედებების განხორციელება.

ქართულ ლიტერატურაში, რომელსაც ჩვენ პერსონალის მართვის სრულყოფაზე ვავეცანით, არსად ეს საკითხი საქართველოსთვის წინა პლანზე არ არის წამოწეული (ნიჟარაძე დ., 2018). ყველგან საუბარია მხოლოდ პერსონალის გადამზადებაზე, განვითარებაზე, ტრენინგებზე, მოტივაციის ამაღლებაზე და ა. შ. რა თქმა უნდა, მათ დიდი მნიშვნელობა აქვთ, მაგრამ, საქართველოს მსხვილ კომპანიებში, ისინი ასე თუ ისე ხორციელდება, მრავალეროვნული კოლექტივის მართვა კი, ეხლა უნდა ვისწავლოთ.

დასკვნა. მრავალეროვნულ კოლექტივების მართვაზე სტატიაში განხილულმა მასალამ საშუალება მოგვცა გაგვეკეთებინა დასკვნა იმის შესახებ, რომ ეს პრობლემა დააყენა გლობალიზაციის პროცესმა და, რადგან იგი შეუქცევადი პროცესია, მისი შემდგომი გამოწვევების თავიდან ასაცილებლად უნდა ვისწავლოთ მისი მართვა. ეს მიღწეული იქნება იმ ხალხების კულტურული ფასეულობების შესწავლით, რომლებიც დასასაქმებლად საქართველოში შემოდიან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს 2016-2020 წლების მიგრაციის სტრატეგია, თბ., 2015.
2. რობინსი ს., კოულტერი მ. მენეჯმენტი (თარგმნილი ინგლისურიდან). თბ., 2019. გვ.

3. **Ernst & Young.** The New Global Mindset: Driving innovation Through Diversity. EYGM Limited. 2010. p. 1.
4. **ჯონსი გ., ჯორჯი ჯ.** თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძველები. თბ., 2006. გვ. 79.
5. **შენგელია თ.** საერთაშორისო მენეჯმენტი. თბ., 2012. გვ. 623.
6. **Sarrow R. D.** (2011). European Human Resource Management in Transition. N. Y. Prentice-Gall.
7. **ნაჭარაძე დ.** ადამიანური რესურსების მართვის მულტიკულტურული კონტექსტი. ჟ. „ეკონომიკა“. #12. 2018. გვ. 103.
8. Сравнительный менеджмент. Под ред. **С. Э. Пивоварова.** Москва_Питер. 2006. гв. 54.