

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



ლია კილაძე

ორგანიზაციული მრავალფეროვნების გავლენა სოციალური
საწარმოების მართვის ეფექტიანობაზე

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: დავით ნარმანია
პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი

თბილისი, 2024

აბსტრაქტი

მრავალფეროვნების მართვის იდეა ემყარება რწმენას, რომ განსხვავებულობა არის ნორმა და საზოგადოების ქცევის თავისებურება მორგებული უნდა იყოს განსხვავებულობის აღიარებასა და მიმღებლობაზე (Johnsen, 2001). მრავალფეროვნების მართვა კი არის მენეჯმენტის მიერ აღიარებული ფილოსოფია და ორგანიზაციებში ჰეტეროგენურობის შეფასება (Gilbert, 1999).

მრავალფეროვნების მართვის ცნება სათავეს ამერიკის შეერთებული შტატებიდან იღებს. ბოლო ათწლეულების განმავლობაში საკითხმა განსაკუთრებული აქტუალობა შეიძინა და ის მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციასთან ბრძოლაში, რომელიც სქესის, ეროვნული წარმომავლობის, სექსუალური ორიენტაციისა და ფიზიკური შესაძლებლობების ნიადაგზე შეიძლება აღმოცენდეს. თემის მიმართ კრიტიკოსების სკეპტიკური დამოკიდებულების მიუხედავად, ის კვლავ აგრძელებს განვითარებას, იქმნება სახელმძღვანელოები, სამეცნიერო ნაშრომები, მზადდება სტატიები, ყალიბდება ჩარჩოები და ღირებულებები, რომლებიც გავლენას ახდენს მრავალფეროვნებისა და განსხვავებულობის შესახებ ცნობიერების ამაღლებაზე.

ცხადია, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის გამოცდილება მენეჯერებს ორგანიზაციის საქმიანობის სრულ ჯაჭვში თითოეული ინდივიდის მნიშვნელობის გააზრებაში ეხმარება. მსოფლიოს თანამედროვე მენეჯერები სულ უფრო და უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ თანამშრომლებთან კომუნიკაციას ისეთ საკითხებზე, როგორცაა ხარისხის გაუმჯობესება და პროდუქტიულობის გაზრდა. ასეთი მენეჯერები კარგად აცნობიერებენ, რომ თანამშრომლები ცვლილების განხორციელების მთავარი ძალა ხდებიან მაშინ, როდესაც მაღალია მათი მხრიდან მიკუთვნებულობის განცდა თითოეულ გადაწყვეტილებასთან და ორგანიზაციის მიერ დასახულ ამოცანებთან დაკავშირებით.

გარდა იმისა, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვა ორგანიზაციების ეფექტიან მენეჯმენტს უკავშირდება, ის შეიძლება მივიჩნიოთ ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ხელისშემწყობ ფაქტორადაც, ვინაიდან

სწორედ ასეთი მართვის მიდგომებზე დაფუძნებული დასაქმება ქმნის გრძელვადიან სამუშაო ადგილებს და შრომის ბაზარზე აუთვისებელი სამუშაო ძალის დასაქმების წინაპირობას.

ამიტომაც, კვლევის სამიზნედ განსაზღვრული იქნა სოციალური საწარმოები. საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებს გააჩნიათ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის საინტერესო გამოცდილება. უფრო მეტიც, მათი დიდი ნაწილის სოციალურ მიზანს სწორედ შრომის ღია ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტუნარიან კადრებად მიჩნეული სამუშაო ძალის დასაქმება წარმოადგენს. ამასთანავე, სოციალური მეწარმეობა მიეკუთვნება სამეწარმეო საქმიანობის ისეთ ფორმას, რომელიც ყველაზე ნათლად წარმოაჩენს თანამშრომელთა ქცევაზე ორიენტირებულობისა და მაღალი ეთიკური ღირებულებების მაგალითებს მენეჯმენტის პრაქტიკაში.

ვინაიდან საქართველოში მოქმედი სოციალური საწარმოების საქმიანობის, მათში დასაქმებული სამუშაო ძალის და ორგანიზაციული კულტურის მიმართულებით კვლევები ნაკლებად ხელმისაწვდომია, საკითხის სიღრმისეულად შესწავლა და კვლევის შედეგების გაზიარება მომავალში არამარტო მენეჯერების, არამედ ფართო საზოგადოების ინტერესის საგანიც შეიძლება გახდეს.

საკვანძო სიტყვები: სოციალური მეწარმეობა, სოციალური საწარმო, კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა, ორგანიზაციული კულტურა.

Abstract

The idea of diversity management is based on the belief that diversity is the norm and that society's behaviour patterns should be adjusted to recognise and accept diversity (Johnsen & Skjørtén, 2001). Accordingly, diversity management is a philosophy recognised by management and the appreciation of heterogeneity in organisations (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999).

The idea of diversity management originates from the United States of America. In recent decades, the issue has gained special relevance, and it plays an important role in the fight against discrimination in the workplace, which may arise on the basis of gender, national origin, sexual orientation and physical abilities. Despite the skepticism of its critics, the subject continues to evolve, producing textbooks, scientific papers, articles, frameworks, and values that influence the awareness of diversity and difference.

It is evident that managing a diverse workforce enables managers to appreciate the significance of each individual in the entire chain of the organization's activities. Modern managers pay more and more attention to communication with employees on issues such as quality improvement and productivity enhancement. Such managers are well aware that when employees have a strong sense of commitment regarding the decisions and assigned task, they become the organization's primary force for change. In addition to the fact that the management of a diverse workforce is related to the effective management of organizations, it can also be considered as one of the most important factors in a country's economic development, since employment based on this type of management creates conditions for long-term jobs and the employment of an untapped workforce in the labor market.

As the social enterprises operating in Georgia have interesting experience in managing a diverse workforce, they were defined as the target of the research. Moreover, the social objective of the majority of them is the employment of workforce deemed less competitive on the open labor market. At the same time, social entrepreneurship belongs to an entrepreneurial activity that most clearly presents examples of employee behavior orientation and high ethical values in management practice. Given the dearth of studies on the activities, employees, and corporate culture of Georgia's social businesses, a comprehensive examination of the topic and dissemination of research findings may be of interest not only to managers but also to the general public.

Key words: Social Entrepreneurship, Social Enterprise, Corporate Social Responsibility, Diverse Workforce, Organizational Culture.

სარჩევი

ცხრილები და დიაგრამები:	V
გამოყენებული აბრევიატურები:	VI
შესავალი	1
გამოქვეყნებული ნაშრომები	10
სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა	10
თავი I. სოციალური საწარმოს არსი და მართვის ამოცანები	16
1.1. სოციალური მეწარმეობის თავისებურებები	16
1.2. სოციალური მეწარმეობა და კორპორაციები	42
1.3. სოციალური საწარმოების მსოფლიო პრაქტიკა და სოციალური საწარმოები საქართველოში	50
თავი II. მრავალფეროვნების არსი და მნიშვნელობა ორგანიზაციის მართვაში	57
2.1. მრავალფეროვნების არსი და საფუძვლები	57
2.2. მრავალფეროვნების მართვა და ინკლუზია	91
2.3. საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა და მართვის პრაქტიკა	100
თავი III. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გავლენა სოციალური საწარმოების ეფექტიანობაზე	117
3.1. სოციალურ საწარმოში შედეგების შეფასების მნიშვნელობა, მეთოდები და მოდელები	117
3.2. შედეგების შეფასების პრაქტიკა საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში	135
3.3. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლი სოციალური შედეგების მიღწევაში	149
დასკვნები	154
რეკომენდაციები	161
გამოყენებული ლიტერატურა და წყაროები	165
დანართები:	179
დანართი 1 – სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის კვლევის კითხვარი	179
დანართი 2 - სოციალურ საწარმოებში არსებული ორგანიზაციული კულტურის კვლევის კითხვარი	187
დანართი 3 - ფოკუს-ჯგუფის კვლევის ანგარიში	195
დანართი 4 - შედეგების შეფასებაში მონაწილე სოციალური საწარმოების ნუსხა	204
დანართი 5 - სამიზნე სოციალური საწარმოების დაინტერესებულ მხარეთა რუქა	207
დანართი 6 - შესრულების საზომი სისტემის მოდელის კითხვარი	208
შეფასების კრიტერიუმები და ინდიკატორები (სოციალური საწარმო წნულის მაგალითზე)	208

ცხრილები და დიაგრამები:

<u>ცხრილი 1</u>	ევროპის ქვეყნებში მოქმედი სოციალური საწარმოების და მათ მიერ დასაქმებული პირების რაოდენობა	54
<u>ცხრილი 2</u>	დასაქმებულების ასაკობრივი მონაცემები სამი ასაკობრივი კატეგორიის მიხედვით	102
<u>ცხრილი 3</u>	სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა	103
<u>ცხრილი 4</u>	შეფასების შედეგები სამიზნე სოციალურ საწარმოებში	148
<u>დიაგრამა 1</u>	გამოკითხული სოციალური საწარმოების რაოდენობრივი განაწილება საქმიანობის სფეროების მიხედვით	101
<u>დიაგრამა 2</u>	სოციალურ საწარმოსა და კომერციულ საწარმოს შორის განსხვავება (Abu Saifan)..	118
<u>დიაგრამა 3</u>	მრავალგანზომილებიანი შედეგების შეფასების მოდელი (Bagnoli & Megali)	123
<u>დიაგრამა 4</u>	დაბალანსებული ქულების ბარათის მოდელი (Kaplan & Norton)	126
<u>დიაგრამა 5</u>	სოციალური საწარმოების დაბალანსებული ქულების მოდელი (Somers).....	128
<u>დიაგრამა 6</u>	შედეგების შეფასების ჩარჩო (Arena და სხვები).....	129
<u>დიაგრამა 7</u>	შედეგების შეფასების სისტემის შექმნის ექვსი ეტაპი (Arena და სხვები).....	131

გამოყენებული აბრევიატურები:

ეუთო	ევროპის უსაფრთხოებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაცია
მშპ	მთლიანი შიდა პროდუქტი
CSR	კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა
EaSI	ევროკავშირის პროგრამა დასაქმებისა და სოციალური ინოვაციისთვის
EMES	ევროპული კვლევითი ქსელი
ILO	შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია
IMF	საერთაშორისო სავალუტო ფონდი
MNC	მულტინაციონალური კომპანიები
PMS	შესრულების საზომი სისტემები
SEKN	სოციალური მეწარმეობის ცოდნის ქსელი
SROI	ინვესტიციის სოციალური უკუგება
UNDP	გაეროს განვითარების ფონდი
WTO	მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაცია

შესავალი

ნაშრომის აქტუალურობა. დღეს არსებულ ბიზნეს გარემოში მრავალფეროვან სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის ზრდა შეუქცევად პროცესს წარმოადგენს. მსოფლიოში სულ უფრო და უფრო მეტი კომპანია ოპერირებს საზღვრებს გარეთ, ისინი აფართოვებენ საქმიანობის არეალს ან ხსნიან ოფისებს იქ, სადაც შედარებით დაბალანაზღაურებადი მუშახელის დაქირავების შესაძლებლობა ეძლევათ. ფაქტია, რომ გლობალიზაციით გამოწვეული ცირკულარული მიგრაციის და საერთაშორისო დასაქმების განვითარების ფონზე, მრავალფეროვნების მართვის უნარისა და გამოცდილების ფლობა თანამედროვე მენეჯერის კომპეტენციის აუცილებელი კომპონენტი ხდება. ორგანიზაციები, რომლებიც აღიარებენ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლს, ინარჩუნებენ ეფექტიანობას სამუშაო პროცესში და არიან კონკურენტუნარიანები. საქართველო ამ კუთხით გამონაკლისი არ არის, პირიქით, მისი გეოგრაფიული მდებარეობის გამო, ის პოტენციურად შესაძლებელია საინტერესო ბაზარი გახდეს უცხოელი ინვესტორებისთვის.

მეორე მხრივ, სოციალური მეწარმეობა მთელ მსოფლიოში მზარდ სამეწარმეო სექტორს მიეკუთვნება და უფრო და უფრო მეტი ადამიანის ყურადღებას იპყრობს. სამეწარმეო საქმიანობის აღნიშნული მიმართულება ქმნის შესაძლებლობებს იმ მეწარმეებისთვის, რომელთაც გააჩნიათ ინტერესი, რომ სამეწარმეო საქმიანობით მიღებული სარგებელი მიმართონ თავიანთ თემში არსებული სოციალური პრობლემების გადაჭრისაკენ. სოციალური საწარმოები ფუნქციონირებენ საზოგადოების მხარდაჭერისთვის. მათ მიერ შემოთავაზებული გადაწყვეტილებები ინოვაციური, უნიკალური, ადამიანებსა და გარემოსთან მეგობრულია. სოციალურ მეწარმეობაში სოციალური მიზნები და საზოგადოების კეთილდღეობაში წვლილის შეტანის მოტივაცია პირველხარისხოვანია, რის გამოც, მოგების მიღებასთან დაკავშირებული მიზნები მეორე რიგში ინაცვლებს, თუმცა საწარმოს სტაბილური ფუნქციონირებისთვის მას არსებითი მნიშვნელობა აქვს. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების აქტიური ადვოკატირების შედეგად, სოციალური მეწარმეობა ფეხს იკიდებს საქართველოშიც და იზრდება მათი

რაოდენობა. სოციალურ მეწარმეობას საქართველოში განვითარების დიდი პოტენციალი აქვს, ვინაიდან მას შეუძლია წვლილი შეიტანოს მოსახლეობის სოციალური კეთილდღეობის გაუმჯობესებაში. კერძოდ, დაეხმაროს სახელმწიფოს ახალი სოციალური სერვისების დანერგვასა და ხარჯთეფექტურად მიწოდებაში, დაასაქმოს შრომის ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტუნარიანი და/ან მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა და ამით ხელი შეუწყოს ქვეყანაში უმუშევრობის პრობლემის დაძლევის, ასევე მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენელთა სოციალურ-ეკონომიკურ ინტეგრაციას. გარდა ამისა, სოციალურ მეწარმეობას შეუძლია დადებითი როლი ითამაშოს გარემოსა და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის, ჯანდაცვისა და განათლების სფეროში არსებული პრობლემების დაძლევაში.

საქართველოში დღეს არსებული სოციალური საწარმოების საუკეთესო მაგალითები უკვე ნათლად აჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება ისეთი მოწყვლადი ჯგუფების დასაქმება და გაძლიერება, როგორებიცაა: შშმ პირები, ყოფილი მსჯავრდებულები, ხანგრძლივად დაუსაქმებლები; როგორ შეიძლება სოციალური სერვისების მიწოდება გახდეს გაცილებით უფრო ეფექტიანი, მაღალი ხარისხისა და მდგრადი (სტაბილური); როგორ შეიძლება მოშორებული რაიონებისა და სოფლების გამოცოცხლება, განათლების ხელმისაწვდომობის ზრდა, ტრადიციული რეწვისა და კულტურის შენარჩუნება, თუ გარემოსდაცვითი საკითხების მოგვარება ინოვაციური გზებით (დათუაშვილი და სხვები, 2020).

სოციალური საწარმოების სოციალურ მიზანზე ორიენტირებულობის და სამუშაო ძალის ეფექტიანი მართვის პრაქტიკა კიდევ ერთხელ ნათლად წარმოჩინდა COVID-19-ის კრიზისის დროს. მიუხედავად მწირი რესურსებისა, სოციალური საწარმოებმა შეძლეს პირველი ტალღის კრიზისიდან მინიმალური ადამიანისეული რესურსების დანაკარგით გამოსვლა, ვინაიდან მათი მოტივაცია თანამშრომელთა შენარჩუნებისა და საქმიანობის მოქნილად ტრანსფორმაციის მიმართ, სოციალური ფაქტორებით იყო განპირობებული. კონკრეტულად, 2020 წლის ნოემბრის თვეში, საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრისა და საქართველოს სოციალურ საწარმოთა ალიანსის მიერ ჩატარებული სოციალურ

საწარმოთა გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, სოციალური საწარმოების 33 პროცენტი აღნიშნავს, რომ პანდემიის დაწყებისა და შეზღუდვების ამოქმედების შემდეგ მოახერხა ყველა თანამშრომლის იგივე ხელფასზე შენარჩუნება; 17 პროცენტმა შეძლო ყველა თანამშრომლის ნაკლებ ხელფასზე შენარჩუნება; 23 პროცენტმა დაითხოვა თანამშრომლების ნაწილი, ხოლო დანარჩენები შეინარჩუნა ნაკლებ ხელფასზე. ასევე 23 პროცენტმა დაითხოვა თანამშრომლების ნაწილი ან გაუშვა ყველა თანამშრომელი უხელფასო შვებულებაში. შეზღუდვების შემსუბუქების შემდეგ საწარმოების მხოლოდ ნაწილმა მოახერხა დათხოვილი ან უხელფასო შვებულებაში გაშვებული თანამშრომლების დაბუნება. ზოგიერთმა საწარმომ, უმეტესად კვებით მომსახურების ობიექტებმა, გაზარდეს თანამშრომელთა რაოდენობა. აღსანიშნავია, რომ პანდემიის საწყის ეტაპზე რვა სოციალურმა საწარმომ (20.5 პროცენტი) ისარგებლა 200-ლარიანი სახელმწიფო დახმარების პროგრამით თანამშრომლებისთვის მინიმალური ხელფასის შესანარჩუნებლად, ხოლო ორმა საწარმომ – საშემოსავლოს გადახდის საშუალებათა პროგრამით.

აღნიშნული მონაცემები აჩვენებს, რომ სოციალური მეწარმეები თანამშრომელთა მხარდაჭერის თვალსაზრისით უფრო მგრძობიარენი აღმოჩნდნენ, ვიდრე სხვა მეწარმეები. მაგალითად, PricewaterhouseCoopers-ის (PwC) მიერ 2020 წლის მაისში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, გამოკითხული საწარმოების 50 პროცენტზე მეტმა სხვადასხვა მასშტაბით შეამცირა დასაქმებულთა რაოდენობა. მათ შორის ყველაზე დიდი შემცირებები სასტუმრო და სარესტორნო ბიზნესში შეინიშნებოდა. კერძოდ, აღნიშნულ სექტორში კომპანიების 40 პროცენტზე მეტმა გაათავისუფლა ყველა დასაქმებული. მოცემული კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე, ბუნებრივია იზრდება ინტერესი სოციალური მეწარმეობის და მათ მიერ თანამშრომელთა მხარდაჭერის კუთხით გატარებული ღონისძიებების მოტივების მიმართ.

კვლევის მიზანი, ობიექტი, საგანი და ამოცანები. ზემოთხსენებული ფაქტორების გათვალისწინებით კვლევის მიზანია სოციალური საწარმოების მაგალითზე შეისწავლოს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის პრაქტიკა და წარმოაჩინოს ორგანიზაციული კულტურის გავლენა მართვის პროცესზე, ასევე განიხილოს

სოციალური მეწარმეობის მნიშვნელობა შრომის ღია ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტულ და აუთვისებელ სამუშაო ძალად მიჩნეული ადამიანისეული რესურსის დასაქმებაში და დაასაბუთოს, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა ორგანიზაციის სიძლიერეა, როცა ის სათანადოდ არის მართული.

სოციალურ საწარმოებში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმების, უპირატესობების, ხელშემწყობი ფაქტორებისა და გამოწვევების შესწავლის მიზნით დასახულ იქნა შემდეგი ამოცანების შესრულება:

- ⇒ ქართულ და უცხოურ სოციალურ საწარმოებში მრავალფეროვნების მართვის პრაქტიკის შესწავლა;
- ⇒ ორგანიზაციულ ქცევაში დანერგილი მიდგომების დადებითი გავლენის წარმოჩენა, როგორც ეკონომიკური, ისე სოციალური სარგებელის მიღებასთან კავშირში;
- ⇒ ორგანიზაციული კულტურის დანერგვისა და მუდმივი განვითარების მნიშვნელობის დასაბუთება. კერძოდ, სათანადოდ განვითარებული ორგანიზაციული კულტურის გავლენის აღწერა თანამშრომელთა პროდუქტიულობისა და წარმოების ხარისხის გაზრდასთან მიმართებით;
- ⇒ სოციალური მეწარმეობის ეკოსისტემის შესწავლა და იმ ფაქტორების გაანალიზება, რომლებიც ხელს უწყობს ან/და აფერხებს სოციალური მეწარმეობის განვითარებას საქართველოში;
- ⇒ სოციალური საწარმოების მიერ შედეგების შეფასების პრაქტიკის შესწავლა;
- ⇒ მართვის ეფექტიანობის და შედეგების შეფასების მოდელის, კერძოდ შესრულების საზომი სისტემის მოდელის გამოიცადა და დანერგვა შერჩეულ სოციალურ საწარმოებში.

კვლევის პროცესში ჩამოყალიბდა შემდეგი ჰიპოთეზები:

H1 - ორგანიზაციულ კულტურას დიდი ზეგავლენა აქვს მრავალფეროვნების მართვაზე;

H2 - მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქტის /მომსახურების მაღალ ხარისხზე;

H3 - საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში შედეგების შეფასება უმთავრესად კონკრეტული ინსტრუმენტების გამოყენების გარეშე, სპორადულ მონაცემებზე დაყრდნობით ხორციელდება;

H4 -მრავალფეროვან სამუშაო ძალას მნიშვნელოვანი როლი უკავია სოციალური საწარმოს მიერ შედეგების მიღწევაში.

კვლევაში სულ 90-მა სოციალურმა საწარმომ მიიღო მონაწილეობა. კვლევის მომენტისთვის სამიზნედ შერჩეული საწარმოების რაოდენობა ქვეყანაში არსებული სოციალური საწარმოების თითქმის 100%-ს შეადგენდა. აღნიშნული საწარმოების აბსოლუტური უმრავლესობა მცირე ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება. მათი იდენტიფიკაციისთვის გამოყენებულ იქნა საწარმოთა აღრიცხვისთვის საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის განმარტება, რომლის თანახმად მცირე ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 50 დასაქმებულს და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 12 მლნ ლარს.

კვლევის სამიზნე 90 სოციალური საწარმოდან 57 (64%) შრომის ღია ბაზარზე ე.წ. ნაკლებადკონკურენტუნარიანი კადრების დასაქმებას ისახავს სოციალურ მიზნად. აღნიშნული საწარმოებიდან 51 (57%) ქმნის პროდუქციას, 30 (33%) – ეწევა სოციალურ სერვისს, ხოლო 9 (10 %) - სხვადასხვა ტიპის სერვისებს, მაგალითად როგორცაა: ლანდშაფტური დიზაინის, ეზოს გამწვანებისა და დასუფთავების სერვისი, ნარჩენების შეგროვება და გადამუშავება; საგანმანათლებლო სერვისების მიწოდება უმცირესობებისთვის და სხვა.

კვლევის თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული მნიშვნელობა.
კვლევის მნიშვნელობა, ერთი მხრივ, გამოწვეულია მთელი მსოფლიოს მასშტაბით (მათ შორის საქართველოში) მრავალფეროვან სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის ზრდითა

და მეორე მხრივ, სოციალური საწარმოებში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმების მიმართულებით ემპირიული კვლევების ჩატარების აუცილებლობით, მრავალფეროვნების მართვის უპირატესობების ფართოდ წარმოჩენისა და მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის ხარისხის ამაღლებისთვის.

კვლევის შედეგები სამი მიმართულებითაა წარმოჩენილი:

1. **მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმებისა და მართვის პრაქტიკა საქართველოში მოქმედი სოციალური საწარმოს მაგალითზე.** კვლევაში 34 სოციალური საწარმო ჩაერთო და შესწავლილ იქნა მათში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის რაოდენობა, თავისებურებები და მართვის გამოცდილება. ამავე სოციალური საწარმოს მაგალითზე სიღრმისეულად იქნა შესწავლილი ორგანიზაციული კულტურა და თანამშრომელთა მიმართ დამოკიდებულებები: ორგანიზაციის მართვის პოლიტიკა, თანამშრომელთა დაქირავების, დისკრიმინაციის აღმოფხვრის, სამუშაოზე ადაპტირების ხელშეწყობის, გუნდის შეკვრის, ნდობის ჩამოყალიბების, ანაზღაურების გაცემის წესი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა მონაწილეობის პრაქტიკა.

კვლევის შედეგები აღწერს ორგანიზაციებში ეთიკურად ჯანსაღი გარემოს მაგალითებს, რომელიც დადებითად მოქმედებს სამუშაოს ხარისხსა და პროდუქტიულობის გაზრდაზე. ნაშრომში წარმოჩენილია მრავალფეროვნების მართვის მნიშვნელობა არამხოლოდ ორგანიზაციულ დონეზე, არამედ ქვეყნისა და გლობალური მასშტაბით.

2. **სოციალური საწარმოების ფუნქციონირების პრაქტიკა, გამოწვევები და პერსპექტივები** – კვლევა დაწვრილებით განიხილავს სოციალური საწარმოების ტიპებს, განვითარებასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს, პერსპექტივებს, სოციალური მეწარმეობით დაინტერესებულ მხარეებს (მეწარმეები, სახელმწიფო სტრუქტურები, დონორები და სხვა) და დაინტერესებულ აუდიტორიას აწვდის სირღმისეულ ინფორმაციას სფეროს განვითარების მნიშვნელობაზე.

3. საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში ეკონომიკური და სოციალური შედეგების შეფასების პრაქტიკა – კვლევა, კონკრეტული საწარმოების მაგალითზე წარმოაჩენს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გავლენას პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხზე. ასევე ასაბუთებს, რომ ორგანიზაციაში სათანადოდ მართული მრავალფეროვნება არ ამცირებს ეკონომიკური მიზნების მიღწევის ალბათობას. კვლევის ფარგლებში, ათ სოციალურ საწარმოში გამოცდილ იქნა მართვის ეფექტიანობისა და შედეგების შეფასების მოდელი, შესრულების საზომი სისტემის მოდელის გამოყენებით.

ნაშრომის თეორიულ საფუძვლებს წარმოადგენს სამაგიდო კვლევა, რომლის ფარგლებშიც შესწავლილ იქნა ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა: ლ. ხოფერია, დ. ნარმანია, შ. მურდულია, ე. დათუაშვილი, ლ. თაკალანძე, ე. რეინერტი, D. Crowther, L. Bagnoli, C. Megali, A. Ebrahim, V. Kasturi Rangan, J. Speckbacher და სხვათა მიერ გამოცემული სახელმძღვანელოები, კვლევები, შეფასებები და პუბლიკაციები, ასევე, სოციალური მეწარმეობის სფეროში ადგილობრივი და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული კვლევები, ევროსტატისა და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის სტატისტიკური მონაცემები.

ნაშრომზე მუშაობის დროს გამოყენებულ იქნა სოციოლოგიური კვლევის შერეული მეთოდები (რაოდენობრივი და თვისებრივი) და სამეცნიერო კვლევის მეთოდი: აღმოჩენა, შეკითხვების დასმა, ჰიპოთეზის ჩამოყალიბება, მომავლის პროგნოზირება, პროგნოზის შემოწმება, ცდის ჩატარება და შედეგების ასახვა. დასმულ საკვლევ ჰიპოთეზებზე პასუხების ფორმულირება დაფუძნებულ იქნა როგორც პირველადი, ისე მეორადი წყაროებით მოკვლეულ ინფორმაციაზე. სამეცნიერო კვლევის მეთოდის გამოყენებით ათ სოციალურ საწარმოში გამოცდილი და დანერგილი იქნა მართვის ეფექტიანობისა და შედეგების შეფასების მოდელი, შესრულების საზომი სისტემის მოდელი. კითხვარები და შედეგები წარმოდგენილია ნაშრომის კვლევით ნაწილსა და დანართებში.

კვლევის სამიზნედ შერჩეულ სოციალურ საწარმოებში დანერგილი ეკონომიკური და სოციალური შედეგების შეფასების გამოცდილების გაზიარება და

გავრცობა შესაძლებელია როგორც სოციალურ საწარმოებში, ისე სოციალური ინვესტირებით დაინტერესებულ სამეწარმეო თუ არასამეწარმეო ორგანიზაციებში.

გარდა ამისა, კვლევის შედეგების გაზიარებამ შესაძლებელია ბიძგი მისცეს სოციალური მეწარმეობის სფეროში უფრო მკაფიო წესებისა და რეგულაციების დანერგვას. საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია ისეთ საწარმოებთან მიმართებით, რომლებიც სახელმწიფო დაფინანსებით იქმნებიან. სოციალური შედეგების გაზომვის სათანადო მექანიზმების არსებობა, ერთი მხრივ სტიმულს მისცემს სახელმწიფოს დაფინანსების გაცემისთვის და მეწარმეებს, ახალი სოციალური საწარმოების დაფუძნებისთვის, ხოლო მეორე მხრივ, დაინტერესებულ მხარეებს შეუქმნის შესაძლებლობას სიღრმისეულად შეაფასონ გაწეული ინვესტირების უკუგება.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. სადოქტორო ნაშრომში განხორციელებული კვლევის შედეგები მნიშვნელოვანია საქართველოში სოციალური მეწარმეობის სფეროს განვითარებისთვის. კვლევის შედეგად შესწავლილია საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა; შერჩეული სოციალური საწარმოების მაგალითზე შესწავლილია ორგანიზაციული კულტურა და მისი ზეგავლენა, როგორც მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვასთან, ისე წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხთან მიმართებით; შესწავლილია საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში ეკონომიკური და სოციალური მიზნების მიღწევის შეფასების პრაქტიკა; გამოცდილია შესრულების საზომი სისტემის მოდელი, საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში მართვის ეფექტიანობისა და შედეგების შეფასებისთვის; შესწავლილია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლი სოციალური და ეკონომიკური შედეგების მიღწევაში.

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 164 გვერდს. იგი შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან: შესავალი, სამი თავი, 9 ქვეთავი,

დასკვნა, ასევე გამოყენებული ლიტერატურა და მასალები. ნაშრომს თან ახლავს 6 დანართი.

პირველ თავში განხილულია სოციალური საწარმოს არსი და მართვის ამოცანები. მიმოხილულია სოციალური მეწარმეობის თავისებურებები, როგორცაა: სოციალური საწარმოს მახასიათებლები, ეკოსისტემა, იურიდიული ფორმები და მოდელები, ტექნოლოგიების როლი სოციალური მეწარმეობის განვითარებაში, სოციალური მეწარმეობის მსოფლიო პრაქტიკა და მაგალითები. დაწვრილებით არის აღწერილი საქართველოში მოქმედი სოციალური საწარმოები. ამავე თავში ახსნილია სოციალურ მეწარმეობასა და ბიზნესის კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის განსხვავებები და მსგავსებები.

ნაშრომის **მეორე თავი** ეხება მრავალფეროვნების არსსა და მნიშვნელობას ორგანიზაციის მართვაში. დაწვრილებით არის აღწერილი მრავალფეროვნების სახეები, გლობალიზაცია და მისი გავლენები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე, ეროვნულ ეკონომიკაზე. მიმოხილულია გლობალური ლიდერობა, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის კულტურული პოტენციალი და კავშირები გლობალიზაციას, მიგრაციას, მრავალფეროვან სამუშაო ძალასა და მდგრად განვითარებას შორის. ამავე თავში განხილულია მრავალფეროვნების მართვის და ინკლუზიის პრაქტიკა ქართულ და უცხოურ ორგანიზაციებში. აქცენტები დასმულია მართვის პროცესში ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობაზე.

ნაშრომის მესამე თავი აღწერს შედეგების შეფასების მნიშვნელობას სოციალურ საწარმოებში, მათი შეფასების კრიტერიუმებს, მეთოდოლოგიას და მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის კავშირს სოციალური საწარმოს მართვის პროცესსა და ეფექტიანობასთან. ამავე თავში განხილულია საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში შედეგების შეფასების არსებული პრაქტიკა და შედეგები, რომლებიც შესრულების საზომი სისტემის მოდელის გამოყენებით იქნა გამოვლენილი.

სადისერტაციო ნაშრომის დასკვნით ნაწილში შემოთავაზებულია თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე რეკომენდაციები, რომელთა დანერგვა და განხორციელება არამხოლოდ უშუალოდ სოციალური საწარმოებისთვის იქნება

სარგებლობის მომტანი, არამედ, საზოგადოდ, სოციალური ინვესტირებით დაინტერესებული ორგანიზაციებისთვის, რაც დიდ სურათში დადებით გავლენას მოახდენს ქვეყნის ეკონომიკაზე.

გამოქვეყნებული ნაშრომები

1. „ბიზნესის კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობასა და სოციალურ მეწარმეობას შორის მსგავსება-განსხვავების ანალიზი“, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“ #3, 2022. ISSN 1987-5789. ESSN 2587-5426
2. ACCESS: Access to science, business, innovation in digital economy, Social “Entrepreneurship & Corporate Social Responsibility Driving Sustainable Solutions: Comparative Analysis”. Issue 5-1.2024. ISSN: 2683-1007.

სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა

სოციალური მეწარმეობა სოციალური ეკონომიკის ნაწილია. ევროგაერთიანების წევრ სახელმწიფოებში, სოციალური მეწარმეობის განვითარების ხელშემწყობი ეკოსისტემის ფორმირების პროცესში ძირითადად ითვალისწინებენ მის თავსებადობას სოციალურ ეკონომიკასთან. შესაბამისად, სახელმწიფო მხარდაჭერის მექანიზმები, რომლებიც ინერგება სოციალური ეკონომიკის ხელშესაწყობად, ვრცელდება სოციალურ საწარმოებზეც, როგორც სოციალური და ეკონომიკური მიზნების მქონე სამეწარმეო სუბიექტებზე. ბოლო წლებში, არამარტო ევროპაში, არამედ მსოფლიოს სხვა ქვეყნებშიც სოციალური მეწარმეობა ასოცირდება ახალ ფენომენტთან, რომელიც ბიზნესის „ახლებური გზით“ კეთებას გულისხმობს, თუმცა, ეს „ბიზნესები“ იქმნება კონკრეტული სოციალური მიზნების მისაღწევად. სოციალური საწარმოების ცალკეულ მაგალითებს გასული საუკუნის 70-იანი წლებიდან ვხვდებით, მისი დინამიკური განვითარება კი 90-იანი წლებიდან იწყება (დათუაშვილი და სხვები, 2019).

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს კანონმდებლობა არ იცნობს სოციალური მეწარმეობის ინსტიტუტს (ეს სფერო სრულად დაურეგულირებელია) და კანონი არ განმარტავს ტერმინებს: „სოციალური მეწარმეობა“ და „სოციალური მეწარმე“,

სხვადასხვა სახელმწიფო და ადგილობრივი ხელისუფლების სტრატეგიები და პროგრამები სოციალურ მეწარმეობას განიხილავენ, როგორც მოქალაქეთა მოწყვლადი ჯგუფის მხარდაჭერისა და ინოვაციის ხელშემწყობ მექანიზმს. ამის დასტურია სახელმწიფო სტრუქტურების მიერ, სოციალური საწარმოების შექმნის პრაქტიკული მაგალითები (მხეიძე, 2017).

გარდა ამისა, აღსანიშნავია, საქართველოს პარლამენტის 17/07/2020 წ. #7054-რს, დადგენილებაც, „2020–2030 წლებისთვის საქართველოს ახალგაზრდული პოლიტიკის კონცეფციის“ დამტკიცების შესახებ, რომელიც პირდაპირ მიუთითებს სოციალური მეწარმეობის შესახებ სამართლებრივი ბაზის განვითარების, ხელშემწყობი პროექტების ინიცირების, მათი მხარდაჭერს გაძლიერებისა და საზოგადოების ინფორმირებულობის გაზრდის საჭიროებაზე.

გამოცემები: „სოციალური მეწარმეობის სახელმძღვანელო“ - I, II და III გამოცემა, სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი (CSRDG), (2017–2018–2019), „სოციალური მეწარმეობა საქართველოში – პრაქტიკის მიმოხილვა“, სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი (CSI), (2020), „როგორ შევცვალოთ სამყარო: სოციალური მეწარმეობა და ახალი იდეების წყარო“, დევიდ ბორნსტეინი (2003) და სხვა. ასევე, თემატური კვლევები: „შედარებითი ანალიზი სოციალური მეწარმეობა და მათი ეკოსისტემა ევროპაში“, ევროკომისია (2020), „სოციალური მეწარმეობის სახელმწიფო მხარდაჭერა“, CSI, (2022), „სოციალური მეწარმეობა, სოციალური საწარმოები და მათი ეკოსისტემის მიმოხილვა“, CSI, (2022), „სოციალური მეწარმეობის პრაქტიკა და გამოწვევები საქართველოში“, CSRDG, (2017) და სხვა ლიტერატურა, გამოცემები თუ კვლევითი მასალები, ნათლად აჩვენებს, რომ ქვეყნებში, სადაც სოციალური მეწარმეობა განვითარებულია, მას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ქვეყნის სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებაში. ამასთანავე, აღნიშნული საწარმოების სოციალური მიზნების სპექტრიც მრავალფეროვანია, მათ შორის, სოციალური საწარმო შესაძლოა იყოს რისკის ქვეშ მყოფი, მარგინალური ან დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობის დამსაქმებელი და დასაქმების ხელშემწყობი. ასეთი საწარმოების მიზანია გარკვეული ჯგუფების სოციალური და ეკონომიკური ინტეგრაცია დასაქმების გზით (Work

Integration Social Enterprise - WISE) (დათუაშვილი და სხვები, 2019). დასაქმებაზე ორიენტირებული სოციალური საწარმოები ეფექტიანი მექანიზმია ისეთი ჯგუფის წარმომადგენელთა დასაქმებისთვის, როგორც არიან წამალდამოკიდებულნი, რეაბილიტაციის პროცესში მყოფი პირები, კანონთან კონფლიქტში მყოფი პირები, დიდი ხნის მანძილზე დაუსაქმებელი ადამიანები, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები, იძულებით გადაადგილებული პირები და სხვა, რომელთა კონკურენტუნარიანობა შრომის ღია ბაზარზე შედარებით დაბალია.

ევროპაში დასაქმების ხელშემწყობი სოციალური საწარმოების განვითარება პრიორიტეტული მიმართულებაა. მაგალითად ირლანდიის სახელმწიფოს ინსტიტუციური ერთეულის, „სამართლიანობისა და თანასწორობის დეპარტამენტის“ მიერ 2016 წელს შემუშავებულ იქნა „ახალი გზა წინსვლისთვის - სოციალური მეწარმეობის სტრატეგია 2017-2019“, რომელიც მიზნად ისახავს კანონთან კონფლიქტში მყოფი პირების ეკონომიკურ და სოციალურ ინტეგრაციას მათი დასაქმების ხელშემწყობი სოციალური საწარმოების დაარსებისა და არსებულებთან თანამშრომლობის გზით.

დასაქმების ხელშემწყობი სოციალური საწარმოები საქართველოშიც გვხვდება, მისი კარგი მაგალითია “ეტლების სამექრო”, რომელიც დააფუძნა ორგანიზაციამ „კოალიცია დამოუკიდებელი ცხოვრებისთვის“. ის ფიზიკური შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებს ასაქმებს; „ბაბაღე“, რომელიც შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ბავშვთა მშობლებმა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა და მათი ოჯახის წევრების დასაქმების მიზნით შექმნეს.

აღსანიშნავია, რომ 2022 წლის 21 თებერვლის მდგომარეობით, საქართველოს სოციალურ საწარმოთა ალიანსის ვებ გვერდზე (<https://seageorgia.ge/>) რეგისტრირებული 65 წევრი საწარმოდან, 62 თავის სოციალურ მიზანში ან შედეგებში, მოწყვლადი და მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმების შესახებ მიუთითებს.

ისტორიულად, ტერმინი მრავალფეროვნება შრომის ბაზართან მიმართებით, პირველად, 1911 წელს იქნა გამოყენებულ Mostyn Bird-ის მიერ თავის წიგნში „ქალები სამუშაოზე“, სადაც მან ქალების წილი გამოკვეთა დასაქმებულ მოსახლეობაში.

დასაქმებული ქალები სამუშაო ძალაში უფრო ხილული გახდნენ 1970-1980-იან წლებში, რამაც გამოიწვია გენდერული დისკრიმინაციის, გენდერული თანასწორობის და გენდერული უთანასწორობის საკითხების წამოჭრა. დღეისათვის, ქალები მსოფლიოს მასშტაბით მთლიანი სამუშაო ძალის დაახლოებით 40-50 პროცენტს შეადგენენ. საქართველოში ეს მაჩვენებელი განსხვავებულია და 31-36 პროცენტამდე მერყეობს ბოლო 10 წლის განმავლობაში. დასაქმებულ ქალთა ყველაზე დიდი წილი განათლების, ჯანდაცვისა და საკუთარი მოხმარებისთვის შინამეურნეობზე მოდის. მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო ათწლეულების განმავლობაში ქალთა დასაქმების კუთხით ვითარება მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა, ქალები ჯერ კიდევ განიცდიან დისკრიმინაციას სამუშაო ადგილებზე და თანაბარი სამუშაო პირობების უზრუნველყოფის მიმართულებით მხარდაჭერას საჭიროებენ.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (International Labor Organisation (ILO)), 2022 წლის ანგარიშში, სადაც პირველი გლობალური გამოკითხვის შედეგები სამსახურში ძალადობის გამოცდილებისა და შევიწროების თემაზე, მიუთითებს, რომ ათიდან თითქმის ხუთი ადამიანი ერთხელ მაინც ყოფილა ძალადობის მსხვერპლი გენდერული ნიშნით დისკრიმინაციის შედეგად. დისკრიმინირებულთა შორის ქალთა წილი უფრო მაღალია, ვიდრე მამაკაცების (50,9 პროცენტი - ქალი, 46,8 პროცენტი - კაცი).

ბოლო პერიოდში მრავალფეროვნების კუთხით განსაკუთრებულ ყურადღებას იპყრობს სხვა უმცირესობათა ჯგუფები, რომლებიც სამუშაო ძალის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი არიან. მაგლითად ეს ჯგუფებია: შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები, საპენსიო ასაკს მიღწეული პირები, ეთნიკური, რელიგიური და სექსუალური უმცირესობების წარმომადგენლები და სხვა. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, 2021 წლის ანგარიში აღწერს, რომ სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაცია შეზღუდული შესაძლებლობის გამო განიცადა 44,7 პროცენტმა დასაქმებულმა, რელიგიის გამო – 42,5 პროცენტმა, კანის ფერის გამო – 46,5 პროცენტმა და ეთნიკური წარმომავლობის გამო – 44,7 პროცენტმა.

გამოცემები: „ევროპაში ემიგრანტების მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულების წყაროები: მრავალდონიანი ანალიზი“, „ტვინების ცირკულაცია: მაღალუნარიანი პირების იმიგრაცია ყველას უკეთეს ხდის“, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD), (2013), რომელიც მიმოიხილავს აღნიშნული ჯგუფების თანასწორუფლებიანობას და გვთავაზობს მრავალფეროვნების მართვის სხვადასხვა გზებს.

ესთერ მოლემას გამოცემაში „მრავალფეროვნების მართვაში ყველაზე მნიშვნელოვანი გაკვეთილები“ (2015) წარმოდგენილია შეჯამებული მაგალითები და რჩევები მრავალფეროვნების მართვის შესახებ. ავტორი ხაზგასმით გამოკვეთს კულტურული განსხვავებების სათანადოდ აღქმის მნიშვნელობას მენეჯმენტის მხრიდან. მისი თქმით, შეუძლებელია მსოფლიოს 195 ქვეყნის კულტურის ცოდნა, თუმცა ძირითადი განსხვავებების შესახებ ინფორმაციის ფლობა აუცილებელია.

კულტურული იდენტიფიკაციისთვის ავტორი იშველიებს დევიდ პინტოს მიერ შემუშავებულ კატეგორიზაციას: წვრილმარცვლოვანი კულტურები (F) და მსხვილმარცვლოვანი კულტურები (C), რომლის თანახმადაც, C - კულტურებში ადამიანებს შეუძლიათ საკუთარი თავისთვის წესების დადგენა კონკრეტულ სიტუაციიდან გამომდინარე. მათ გააჩნიათ მაღალი ხარისხის ინდივიდუალური თავისუფლება და არჩევანი. ძირითადად, ამ კულტურებში მოიაზრებიან ამერიკის შერთებული შტატების, შვედეთის, საფრანგეთის, ნიდერლანდების მოსახლეობა. ამავე გამოცემაში ავტორი აღნიშნავს, რომ მიუხედავად იმისა, თუ რომელ კულტურას მიეკუთვნება ადამიანი, მისი კულტურული თავისებურებები განპირობებულია ოთხი ფაქტორით: კეთილდღეობა, რელიგია, სოციალური გარემო და ინდივიდუალური განწყობა.

მრავალფეროვნების საკითხის განხილვა წარმოუდგენელია მიგრაციის თემასთან შეხების გარეშე. ამჟამად 216 მილიონი ადამიანი, ანუ მსოფლიოს მოსახლეობის 3,2 პროცენტი ტრანსსასაზღვრო მიგრანტს წარმოადგენს, რაც გლობალური მიგრაციის დიდ ტალღას ქმნის. 1980-იანი წლებიდან, კაცობრიობის ისტორიაში დრამატული ზრდა ფიქსირდება მიგრანტების უმეტესობა გადადის

ღარიბი ქვეყნებიდან მდიდარ ქვეყნებში, რაც ქმნის ვარაუდს, რომ მათი მთავარი მოტივაცია ეკონომიკურია. ერიკ რეინერტი თავის გამოცემაში: „როგორ გამდიდრდნენ მდიდარი ქვეყნები ... და რატომ რჩებიან ღარიბი ქვეყნები ღარიბებად“, საზოგადოების კვლევის ცენტრი (2019), აქცენტს გლობალიზაციის პროცესებზე და მის გავლენაზე სწორედ ამ მიმართულებით აკეთებს. მისი აზრით, გლობალიზაცია არამხოლოდ გაიზარდა, არამედ გასცდა მხოლოდ ეკონომიკურ და სავაჭრო ურთიერთობებს. ის უკვე კულტურული ტრადიციების, არქიტექტურული და სხვა საყოფაცხოვრებო ტენდენციების, ინფორმაციის, იდეების გაცვლასა და დაახლოებასაც გულისხმობს. განვითარებული ინტერნეტის და გლობალური ქსელების ეპოქაში, როდესაც სიახლე მსოფლიოს ერთი ბოლოდან მეორეში მისვლას მხოლოდ წამებს ანდომებს, გლობალიზაციის პროცესი გარდაუვალი გახდა. რეინერტის აზრით გასათვალისწინებელია, რომ ძლიერი ქვეყნების მიერ, ღარიბი ქვეყნების ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირებამ შესაძლებელია უკუეფექტი მოიტანოს, რადგან მან შეიძლება ხელი შეუწყოს მიგრაციული ნაკადების გაზრდას ეკონომიკურად ძლიერ ქვეყნებში, ხოლო განვითარების პროცესების შეფერხებას – განვითარებად ქვეყნებში.

ისეთ ქვეყანაში, როგორც საქართველოა, მაღალი ემიგრაცია იწვევს მუშახელისა და კვალიფიკაციის ნაკლებობას შრომის ბაზარზე და ქმნის მაღალ მოთხოვნას შრომის ბაზრის დეფიციტების შესავსებად ქმედითი ღონისძიებების გატარებისთვის. აქედან გამომდინარე, იმიგრაცია შესაძლებელია განვიხილოთ არსებული პრობლემის მოგვარების ერთ–ერთ ეფექტიან გზად, თუმცა, საკითხი ასე მარტივადაც არ დგას. იმიგრანტთა შრომის ბაზარზე ინტეგრაციისთვის საყურადღებოა მათი უნარების უკეთ შეფასება, სხვათა უნარების ამაღლების გზების პოვნა. კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების აღიარება, რაც თავის მხრივ კავშირშია ამ კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების წარმოშობის ქვეყნებთან თავსებადობასთან. გარდა ამისა, არსებობს საზოგადოებაში დამკვიდრებული აზრი/აღქმა, რომ იმიგრანტები კონკურენციას უწევენ ადგილობრივ მოსახლეობას, განსაკუთრებით მათ, ვინც შრომის ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტუნარიან კადრებად მიიჩნევიან.

ნორმალ კუმარი, თავის გამოცემაში: „სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების მართვა თანამედროვე კონტექსტში“ (2015), გაზგასმით აღნიშნავს უცხოელი სამუშაო ძალის საჭიროებასა და უპირატესობების შესახებ, განსაკუთრებით ისეთ ქვეყნებში სადაც მაღალია „ერის დაბერების“ მაჩვენებელი (გერმანია, იტალია) და ახალგაზრდები და ქალები, რომლებიც ამ ქვეყნებში მიგრირებენ, აბალანსებენ სამუშაო ძალაზე გაზრდილ მოთხოვნას. ამასთანავე, მრავალფეროვნება სამუშაო ადგილზე ქმნის კარგ შესაძლებლობას პროდუქტიულობის გაზრდისთვის, რაც აბათილებს აღნიშნული სამუშაო ძალის დასაქმებაზე უარის თქმის არგუმენტებს.

აღსანიშნავია ისიც, რომ საქართველოში შრომის ბაზრის მიღმა მყოფი პირები სტატისტიკურად, მოსახლეობის მნიშვნელოვან ნაწილს, კერძოდ 15,6 პროცენტს წარმოადგენენ. სოციალური საწარმოები მათი დასაქმების ხელშეწყობისთვის ერთ-ერთი ეფექტიანი გზაა, რასაც სარგებელის მოტანა შეუძლია არამხოლოდ დასაქმებული პირებისთვის, ან მეწარმეებისთვის, არამედ ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისა და სოციალური სტაბილურობისთვის.

სადიებო სისტემების გამოყენებით ლიტერატურა ასევე შეგროვდა აკადემიური ჟურნალებიდან, როგორცაა Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P), WorldCat, JSTOR და Google Scholar, კერძოდ, შესწავლილ იქნა სტატიები, რომლებიც სოციალური მეწარმეობას და მათი შედეგების შეფასების საკითხებს ეხება.

თავი I. სოციალური საწარმოს არსი და მართვის ამოცანები

1.1. სოციალური მეწარმეობის თავისებურებები

სოციალური საწარმოს მახასიათებლები. მთელ მსოფლიოში თვალსაჩინოა სოციალური საწარმოების მზარდი ტენდენცია. სოციალური მეწარმეობა ბიზნესია, რომელიც შეიქმნა არამხოლოდ მოგების ან პირადი ფინანსური სარგებლის მისაღებად, არამედ საზოგადოებრივად სასარგებლო მისიის შესასრულებლად. სოციალური მეწარმეობა, უმთავრესად, საზოგადოებრივი, არასამეწამეო იურიდიული პირების მიერ სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელებას გულისხმობს. სოციალური

მეწარმეობის ორმაგი ბუნება – ერთი მხრივ, სოციალური მიზანი, ხოლო, მეორე მხრივ, ამ მიზნების მისაღწევი სამეწარმეო ხერხები და მეთოდები – ამ კონცეფციას რთულად აღსაქმელს და განსახორციელებელს ხდის (ნაცვლიშვილი, 2019).

დღეს, სოციალური მეწარმეობა სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა ფორმასა და მიმართულებას იძენს, შესაბამისად არ არსებობს მისი ერთმნიშვნელოვანი განმარტება, რომლის მიხედვითაც სოციალური საწარმოს ორგანიზაციული სტატუსი განისაზღვრება. თავად ტერმინი „სოციალური მეწარმეობა“ ტრადიციულ მეწარმეობასთან შედარებით ახალია სამეწარმეო საქმიანობაში. მსოფლიოში, ის XX საუკუნის 70-იან წლებში იკიდებს ფეხს, ხოლო მისი დინამიკური განვითარება 90-იანი წლებიდან იწყება (მურდულია, 2017). ამ პერიოდში ახალი მსოფლიო წესრიგის ფორმირება იწყება, როდესაც ევროპასა და ამერიკაში „დიდი სახელმწიფოს“ იდეა კრიზისში შედის და ინდივიდუალური სამეწარმეო ინიციატივები პრობლემების მოგვარების უმთავრეს გამოსავლად ცხადდება. მზარდი პოპულარობის პარალელურად, სოციალური მეწარმეობის ცნება ეტაპობრივ ინსტიტუციონალიზაციას გადის და პოლიტიკურ აღიარებასაც იმსახურებს, მათ შორის, ახალი კერძო სამართლებრივი სუბიექტის ნორმატიზების თვალსაზრისითაც (ნაცვლიშვილი, 2019). არიან ქვეყნები, სადაც სამართლებრივი ჩარჩო აწესრიგებს სოციალური საწარმოს მიერ სათანადო იურიდიული ფორმის შერჩევის შესაძლებლობასა და სტატუსის მინიჭების საკითხს. თუმცა აღსანიშნავია, რომ სოციალურ საწარმოზე საუბრისას, გვირჩევენ, არ შევიზღუდოთ ერთი ან რამდენიმე კონკრეტული იურიდიული ფორმით, რათა არ მოექცეს იგი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების ტყვეობაში და დარჩეს ღია სივრცე მსგავსი ტიპის საქმიანობის განხორციელებისათვის (ნაცვლიშვილი, 2019).

არასამთავრობო ორგანიზაციის, „სოციალური მეწარმეობის ალიანსი“, განმარტებით, სოციალური საწარმო არის „ორგანიზაცია ან საწარმო, რომელიც სოციალურ მისიას სამეწარმეო სტრატეგიით ახორციელებს“. ცხადია, რომ სოციალური საწარმოები სახელმწიფოსთვის და საზოგადოებისთვის დასაყრდენ პარტნიორებს წარმოადგენენ, ვინაიდან მათი საქმიანობა ემსახურება კონკრეტული თემისა თუ

საზოგადოებაში არსებული პრობლემების მოგვარებას, მათ შორის: სიღარიბის დაძლევა, საარსებო წყაროებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდას, კულტურული მემკვიდრეობის შენარჩუნებას, გარემოს დაცვას, ჯანდაცვას, განათლებას და სხვა. სწორედ ამიტომ, სოციალურმა მეწარმეობამ, როგორც სოციალურ-ეკონომიკურმა და ორგანიზაციულმა ფენომენმა, ბოლო წლების განმავლობაში სულ უფრო მეტად მიიპყრო ბიზნესის, მეცნიერების და მთავრობის წარმომადგენლების ყურადღება.

ევროკავშირის მხრიდან სოციალური მეწარმეობის მხარდასაჭერად პირველი ნაბიჯი 1996-1999 წლებში გადაიდგა. კერძოდ, ჩატარდა ფართომასშტაბიანი კვლევა ევროკავშირის წევრ 15 სახელმწიფოში, რომელიც სოციალური მეწარმეობის კონცეფციის შესახებ თეორიული და პრაქტიკული ცოდნის ჩამოყალიბებას ისახავდა მიზნად. საკითხის მოკვლევა „ევროპის თემატურმა კავშირმა“ (European Thematic Network) დაიწყო, რომლის ბაზაზეც მოგვიანებით ორგანიზაცია „ევროპული კვლევითი ქსელი“ (European Research Network – EMES) შეიქმნა.

ქსელის მიერ შემუშავდა „სოციალური საწარმოს კრიტერიუმები“, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს ბიზნეს პრინციპებით მოქმედი ორგანიზაცია, მას რომ სოციალური საწარმო ეწოდოს. კრიტერიუმები სამ ჯგუფად არის დაყოფილი: ეკონომიკური, სოციალური და მონაწილეობითი მმართველობა. აუცილებელი არ არის, რომ სოციალური საწარმო აკმაყოფილებდეს ცხრავე კრიტერიუმს, თუმცა ეს არის თვითშეფასების ინსტრუმენტი სოციალური საწარმოებისთვის (დათუაშვილი და სხვები, 2019).

ქსელის მიერ შემუშავებული კრიტერიუმები შემდეგია:

1. ეკონომიკური მახასიათებელი: სოციალურ საწარმოში მიმდინარეობს საწარმოო პროცესი – ის აწარმოებს საქონელს ან აწვდის მომსახურებას, შესაბამისად, აუცილებელია არსებობდეს შემოსავლის მიღების სტაბილური წყარო. თუმცა, ტრადიციული საწარმოებისა და სახელმწიფო სტრუქტურებისგან განსხვავებით, სოციალური საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობა მასში მომუშავე ადამიანების ძალისხმევაზეა დამოკიდებული. მიიჩნევა, რომ სოციალური საწარმო ვერ იმუშავებს მხოლოდ მოხალისეობითი შრომით. აუცილებელია, იგი, სულ მცირე, ერთი

დასაქმებულის ანაზღაურებად შრომას მაინც იყენებდეს. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, საწარმოს მენეჯმენტის დამოკიდებულება ანაზღაურებადი სამუშაოს მიმართ, კერძოდ სოციალური საწარმო უნდა საზრდოობდეს ღირსეული სამუშაო ადგილის შექმნისა და სამართლიანი ანაზღაურების გაცემის იდეით.

2. სოციალური მახასიათებელი: სოციალურ საწარმოს აქვს მკაფიო, წინასწარ განსაზღვრული სოციალური მიზანი, რომლის მისაღწევასაც მეწარმეობით ცდილობს. სოციალური საწარმოს მოგება მის დამფუძნებლებს შორის არ ნაწილდება, ის სოციალური მიზნების მიღწევას ხმარდება. საგულისხმოა, რომ სოციალური საწარმო შესაძლოა ითვალისწინებდეს მოგების შეზღუდულ განაწილებას დამფუძნებელთა/აქციონერთა შორის, მაგრამ იკრძალება მოგების სრულად განაწილება.

3. მმართველობითი მახასიათებელი: სოციალური საწარმო არის ნებაყოფლობით შექმნილი ორგანიზაცია, რომელიც დამოუკიდებელია თავის საქმიანობაში და არც ერთ სახელმწიფო უწყებას უშუალოდ არ ექვემდებარება. შესაძლოა, ის იყოს სახელმწიფო მომსახურების მიმწოდებელი, მაგრამ სახელმწიფო არც პირდაპირ და არც ირიბად არ მონაწილეობს მის მართვაში. არსებული პრაქტიკის თანახმად, სოციალურ საწარმოს უმეტესწილად არასამეწარმეო იურიდიული პირები აფუძნებენ. ზოგჯერ ისინი თავად პოზიციონირებენ, როგორც სოციალური საწარმოები, თავიანთი დამხმარე სამეწარმეო საქმიანობით. გამონაკლის შემთხვევებში, საწარმოს ფორმით არსებული იურიდიული პირიც შეგვიძლია სოციალურ საწარმოდ მივიჩნიოთ. თუმცა, ასეთ დროს კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ ეს საწარმო სოციალურ მიზანს მოგების მიღების მიზანზე მაღლა აყენებდეს (დათუაშვილი და სხვები, 2019).

სოციალური საწარმოს შესაძლო როლები. როგორც უკვე არაერთხელ იქნა აღნიშნული, სოციალური მეწარმეობა ქმნის შესაძლებლობებს იმ მეწარმეებისთვის, რომელთაც გააჩნიათ ინტერესი სამეწარმეო საქმიანობით მიღებული სარგებელი მიმართონ თავიანთ თემში არსებული ისეთი სოციალური პრობლემების

გადაჭრისაკენ, როგორცაა: სიღარიბის დაძლევა, საარსებო წყაროებზე ხელმისაწვდომობა, კულტურული მემკვიდრეობის შენარჩუნება, გარემოს დაცვა, ჯანდაცვა, განათლება და სხვა. სოციალური საწარმოების სოციალური მიზნების სპექტრი მრავალფეროვანია. სწორედ მისი სოციალური მიზებიდან გამომდინარე, სოციალურ საწარმოს შეიძლება კონკრეტული როლი ჰქონდეს მორგებული საზოგადოებაში სოციალური ცვლილებების მოხდენასთან დაკავშირებით. ეს როლები შეიძლება იყოს შემდეგი:

- დასაქმების ხელშეწყობა;
- კონკრეტული სოციალური ჯგუფების წარმომადგენლებისთვის სოციალური სერვისების მიწოდება;
- მოწყვლადი რეგიონების/დასახლებული პუნქტების განვითარება;
- გარემოს დაცვა, ნარჩენების მართვა;
- სპორტის განვითარება;
- ხელოვნების, კულტურის განვითარება;
- ისტორიული მემკვიდრეობის დაცვა;
- მეცნიერებისა და ინოვაციის განვითარება.

საზოგადოებაში სოციალური საწარმოების როლის უკეთესად აღსაქმელად განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითები:

დასაქმების ხელშეწყობა. სოციალური საწარმო „იალონი“ 2018 წელს სოფელ საგურამოში დაფუძნდა და ის მიმდებარე სოფლების მაცხოვრებლებს ეზოსა და ბაღის მოვლის სერვისს სთავაზობს. დღეისათვის, საწარმოში განვითარების შეფერხების მქონე ექვსი შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირია დასაქმებული. თითოეულმა მათგანმა დასაქმებამდე გაიარა მებაღეობის პროფესიული მომზადების ორ თვიანი კურსი და სამუშაოზე მიმავრებული სამ თვიანი პრაქტიკა. საწარმოს სოციალურ მიზანს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა სოციალურ-ეკონომიკური გაძლიერება წარმოადგენს. აღსანიშნავია, რომ დასაქმება, საწარმოს საქმიანობებში ჩართული პირებისთვის შრომა-თერაპიის როლსაც ასრულებს. ყველა

დასაქმებულისთვის სასწავლო და სამუშაოზე მიმაგრებული სწავლების პროგრამაში მონაწილეობა, პირველ რიგში გამოცდილებაა. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა სტაბილურია, მან დაარსებიდან მეორე წელს მოგების ნულოვან ზღვარს მიაღწია, ხოლო მისი სოციალური მიზანი: „ხელი შეუწყოს თანამედროვე შრომის ღია ბაზარზე შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმებას, მათი და მათი ოჯახების სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას“, საწარმოს სტაბილური ფუნქციონირებით მიიღწევა.

კონკრეტული სოციალური ჯგუფების წარმომადგენლებისთვის სოციალური სერვისების მიწოდება. ფსიქო-სოციალური რეაბილიტაციის ალტერნატიული სივრცე „მუსთერაპიული ცენტრი“ 2016 წელს, შშმ პირებთან მუშაობის მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე ორგანიზაციის, „მშობელთა ხიდის“ ბაზაზე შეიქმნა. მუსთერაპია მსოფლიოში ფართოდ გავრცელებული მიდგომაა, რომელიც თავისი დადებითი შედეგის გამო, სულ უფრო პოპულარული ხდება.

მუსიკალური თერაპია - ფსიქოლოგიური ინტერვენციაა, რომელიც იყენებს მუსიკის ექსპრესიულ ელემენტებს, როგორც ურთიერთქმედების ძირითად საშუალებებს. მუსთერაპიული მომსახურება გულისხმობს მომხმარებელთან შემოქმედებით, თერაპიულ და პედაგოგიურ-აღმზრდელობით მუშაობას, კონკრეტულად:

- მუსთერაპიული ცენტრის სპეციალისტების/ მულტიდისციპლინური გუნდის მიერ მომხმარებლის შეფასებას და მისთვის ინდივიდუალური აბილიტაციის გეგმის შედგენას;
- თერაპიულ ინტერვენციას, რაც გულისხმობს აუცილებელ მუსთერაპიას და დამატებით, ინდივიდუალური საჭიროებებიდან გამომდინარე, შემდეგი სერვისების მიწოდებას: სპეციალური პედაგოგის დახმარება, მეტყველების თერაპია, ფსიქოლოგის დახმარება, სენსორული ინტეგრაცია, ქცევითი (ABA) თერაპია;
- დამწყები პროფესიონალების და მშობელთა განათლების ტრენინგ - სემინარებს;

- ოჯახურ გაკვეთილებს, კერძოდ მშობელთან და ბავშვთან ინტეგრირებული სეანსების ჩატარებას.

საწარმოს მიერ მიღწეული სოციალური შედეგები შემდეგია:

- დაარსებიდან 2019 წლის იანვრის მდგომარეობით ცენტრის სერვისებით ისარგებლა 100-მდე ბავშვმა და მოზარდმა, რითაც გაიუმჯობესა საზოგადოებაში ინტეგრაციისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები;
- საზოგადოებაში გაიზარდა მუსთერაპიული სერვისის ცნობადობა;
- მიღებული მოგება ხმარდება დამფუძნებელი ორგანიზაციის „მშობელთა ხილის“ პროექტების თანადაფინანსებას.

სოციალური სერვისების მიმწოდებელ სოციალურ საწარმოს ასევე მიეკუთვნება 2017 წელს ადგილობრივ თვითმმართველობასთან, არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით, თელავის მუნიციპალიტეტში შექმნილი საწარმო „ცისარტყელა“, რომლის მიზანია ბავშვზე ზრუნვის სერვისების ხელმისაწვდომობის გაზრდა თელავის მუნიციპალიტეტსა და კახეთის რეგიონში.

„ცისარტყელა“ ემსახურება განვითარების ეტაპის დაყოვნების და/ან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე შვიდ წლამდე ასაკის ბავშვებს შემდეგი მიმართულებით:

- პირველადი ჯანდაცვის მედ-პერსონალის ან საბავშვო ბაღის აღმზრდელ-პედაგოგის მიერ გამოვლენილი შემთხვევის სიღრმისეული შეფასება მულტიდისციპლინური გუნდის მიერ, რომელიც დაკომპლექტებულია ადრეული განვითარების სპეციალისტის, მეტყველების თერაპევტის, ფსიქოლოგის, ოკუპაციური თერაპევტის და სპეციალური პედაგოგის შემადგენლობით;
- ადრეული განვითარების დარღვევების იდენტიფიცირება ბავშვის სოციალურ-ემოციური, მოტორული, შემეცნებითი, კომუნიკაციური და თვითმოვლითი უნარების განვითარების შეფასების საფუძველზე;
- მშობლისთვის, აღმზრდელისთვის დასკვნის/რეკომენდაციების შემუშავება;

- საჭიროების შემთხვევაში, მშობელთან თანამშრომლობით განვითარების ინდივიდუალური გეგმის შემუშავება მულტიდისციპლინური გუნდის მიერ;
- სარეაბილიტაციო მომსახურების გაწევა (ინდივიდუალური, ჯგუფური მუშაობა);
- მულტიდისციპლინური გუნდის მიერ, ყოველ 6 თვეში ბავშვის მდგომარეობის ხელახალი შეფასება/გადაფასება, ან მონიტორინგი პროგრამიდან გასვლის შემთხვევაში.

საქართველოს სოციალურ საწარმოთა ალიანსის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე (<https://seageorgia.ge>) განთავსებული ინფორმაციის მიხედვით, დაარსების დღიდან 2021 წლის მდგომარეობით საწარმოს მიერ მიღწეული სოციალური შედეგები შემდეგია:

- შეფასება გაიარა 2500-ზე მეტმა ბავშვმა და მშობლებს გაეწიათ სათანადო კონსულტაციები სპეციალისტების მიერ;
- მომსახურება მიიღო 300-ზე მეტმა ბავშვმა „სოციალური რეაბილიტაციის და ბავშვზე ზრუნვის სახელმწიფო პროგრამის, ბავშვთა ადრეული განვითარების ქვეპროგრამის“ ფარგლებში, ხოლო 150-ზე მეტმა ბავშვმა ისარგებლა თელავის მერიის მიერ დაფინანსებული ადრეული განვითარების და სკოლამდელი ინკლუზიური განათლების ქვეპროგრამით;
- გაიზარდა მშობლების ცნობიერება ადრეული განვითარების მნიშვნელობისა და მათი როლის შესახებ ბავშვის აღზრდის პროცესში. შედეგად, ყოველთვიურად იზრდება მიმართვიანობა სერვისის მიღებასთან დაკავშირებით;
- მშობელთა სკოლის საშუალებით დაინტერესებულ მშობლებს შესაძლებლობა ეძლევათ მიიღონ სათანადო ცოდნა და განვითარონ უნარები ბავშვის აღზრდის საკითხებზე;
- სოციალური საწარმოს შემოსავლებმა (ბიზნეს სექტორი, ადგილობრივი დონორი ორგანიზაცია, საერთაშორისო ორგანიზაცია, ქველმოქმედება, თვითმმართველობა, მოსახლეობის მხრიდან თვითდაფინანსება, ორგანიზაციის სხვა მომსახურებიდან შემოსავლები) გააჩინა ადრეული ინტერვენციის

მომსახურების სოციალურად დაუცველი ოჯახებისთვის უფასოდ მიწოდების შესაძლებლობა;

- ასევე, შეიქმნა მომსახურების დაუყოვნებლივ მიღების საშუალება იმ ბავშვებისთვის, რომლებიც სოციალური მომსახურების სააგენტოს და ადრეული ინტერვენციის მომსახურების მომლოდინეთა სიაში ირიცხებიან;
- საწარმოს მიერ მიღებული მოგების ხარჯზე შესაძლებელი გახდა ბენეფიციარისთვის მომსახურების შეუფერხებლად გაგრძელება მერიის თანადაფინანსების გარეშე.

მოწყვლადი რეგიონების/დასახლებული პუნქტების განვითარება. სოციალური საწარმო „სამეზობლო - მულტიფუნქციური ცენტრი“ არის მრავალფუნქციური საგანმანათლებლო და კულტურული ცენტრი და ჰოსტელი, რომელიც მდებარეობს სიღნაღის რაიონის სოფელ ზემო მაღაროში. „სამეზობლო“ ბიუჯეტურ სერვისებს სთავაზობს ორგანიზაციებსა და კერძო ვიზიტორებს. კერძოდ, აძლევს საშუალებას სივრცე გამოიყენონ გართობა-დასვენებისთვის, შეხვედრების, ტრენინგების, სემინარების, გამოფენების, ფესტივალების, მედიტაციის სერიებისა და სხვა ტიპის ღონისძიებების ორგანიზებისთვის.

საწარმოს მისიაა ხელი შეუწყოს რეგიონისა და ადგილობრივი თემის გააქტიურებას, მათ დასაქმებას და შექმნას სივრცე არაფორმალური შეხვედრებისთვისა და აქტივობებისთვის.

სოციალური საწარმო მომხმარებელს სთავაზობს:

- ჰოსტელის მომსახურებას;
- ღია და დახურული ტიპის საკონფერენციო სივრცეს;
- ტურებისა და ვახშმების ორგანიზებას;
- კაფე-რესტორანის მომსახურებას;
- ველოსიპედების გაქირავების მომსახურებას.

მიუხედავად, კოვიდ-19-ის პანდემიით გამოწვეული ბარიერებისა, „სამეზობლომ“ 2018-2020 წლებში 100-ზე მეტ სტუმარს უმასპინძლა და 15-მდე ღონისძიებას გაუწია

მასპინძლობა. სოციალური საწარმოს მიერ პერიოდულად დასაქმებული ადგილობრივი მოსახლეობის რაოდენობამ ჯამში 50-ს მიაღწია.

გარემოს დაცვა, ნარჩენების მართვა. სოციალური საწარმო „მწვანე საჩუქარი“ ერთი იდეის გარშემო გაერთიანებულმა მეგობრებმა შექმნეს 2017 წელს. იდეა გარემოზე ზრუნვას და ქვეყანაში ნარჩენების მართვის თანამედროვე მიდგომების დანერგვას გულისხმობდა. დღეისათვის „მწვანე საჩუქარი“ აერთიანებს გარემოზე მზრუნველ ადამიანებსა და ორგანიზაციებს, რომელთა დახმარებით აგროვებს ქაღალდის ნარჩენს და უზრუნველყოფს მის გადამუშევას. გადამუშავებული ქაღალდით კი ქმნის ეკო-მეგობრულ პროდუქტებს, როგორცაა: კონვერტები, ქაღალდის ჩანთები, ღვინის ჩანთები, თასებით ან ამოკვეთილი სახელურებით, მცირე ზომის კოლოფები, საკანცელარიო მასალები (ბლოკნოტები, ფლიპჩარტები, საბეჭდი ქაღალდი, ბროშურები, სავიზიტო ბარათები, ფლაერები და ა.შ.), შესაფუთი ქაღალდი.

„მწვანე საჩუქარი“ კორპორატიულ მომხარებლებს ბრენდირებულ მისალოც ბარათებს, კონვერტებს, სასაჩუქრე ჩანთებს და საჩუქრების შეფუთვის მომსახურებას სთავაზობს.

გარემოს დამცველთა და დაინტერესებულ მხარეთა ქსელის გაფართოების მიზნით, „მწვანე საჩუქარი“, დაინტერესებულ ორგანიზაციებს ქაღალდის ნარჩენების შეგროვებაში ეხმარება. კერძოდ, მათ ოფისებში ათავსებს მწვანე ყუთებს და საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფს შეგროვილი დარჩენის ტრანსპორტირებას.

მიმდინარე მდგომარეობით, საწარმოს მიერ მიღწეული სოციალური შედეგები შემდეგია:

- შეგროვდა და გადამუშავდა 200 ტონამდე მაკულატურა;
- ჩატარდა 50-ზე მეტი საინფორმაციო შეხვედრა სასწავლო დაწესებულებებსა და ახალგაზრდულ კლუბებში ნარჩენების მართვის თემაზე;
- 150-ზე მეტი ორგანიზაცია ჩაერთო ქაღალდის შეგროვების კამპანიაში და განათავსა თავის ოფისში მწვანე ყუთი;

- 8 ადამიანი დასაქმდა სტაბილურად არასრულ განაკვეთზე საწარმოში, ხოლო 10-მდე სტუდენტი საქმდება პერიოდულად, საჭიროების შესაბამისად.

სპორტის, ხელოვნების, კულტურის განვითარება. საქართველოს ტრადიციული რეწვის ასოციაცია წევრობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციაა, რომელიც ხელოვნების საერთაშორისო ცენტრის მიერ 2015 წელს დაარსდა ევროკავშირის პროგრამის „ინვესტირება ხალხში“ მხარდაჭერით. ამჟამად ასოციაციაში 200-მდე ოსტატია გაერთიანებული. ასოციაციის მიზნებია: ტრადიციული რეწვის სექტორის წარმომადგენლებს შორის თანამშრომლობის ხელშეწყობა და კოორდინირება; ტრადიციული რეწვის სექტორის პოპულარიზაცია და საზოგადოებაში ოსტატების მაღალი რეპუტაციის შექმნა; განათლების სისტემაში ტრადიციული რეწვის დარგების ინტეგრირება, ახალგაზრდობის ჩართულობის უზრუნველყოფა, დასაქმების ხელშეწყობა და არაფორმალური განათლების ცენტრების შექმნა; სამთავრობო სტრუქტურებთან ტრადიციული რეწვის ოსტატთა ინტერესების დაცვა და სამოქმედო გარემოს გაუმჯობესებაზე ზრუნვა; სექტორის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა და ქართული ტრადიციული რეწვის ნიმუშების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე; ტრადიციული რეწვის სფეროში კვლევების წარმოება; ფონდების მოძიება და ტრადიციული რეწვის სექტორის ტექნიკური მხარდაჭერა. ასოციაცია სისტემატურად გეგმავს სხვადასხვა აქტივობებს ტრადიციული რეწვის დარგის განვითარებისა და ოსტატების მიერ შექმნილი პროდუქციის სასაქონლო სახის დახვეწასთან დაკავშირებით, მათ შორის აწყობს თემატურ გამოფენა-გაყიდვებს და ატარებს ტრენინგებს პროდუქციის ხარისხის და დიზაინის გაუმჯობესების თემაზე.

2016 წელს საქართველოს ტრადიციული რეწვის ასოციაციამ, ბავშვთა და ახალგაზრდობის განვითარების ფონდის მხარდაჭერით დააფუძნა სოციალური საწარმო „ეთნოდიზაინი“. ის წარმოადგენს კონცეპტუალურ მაღაზიას, რომელიც თავს უყრის თბილისსა და რეგიონებში 70-მდე ტრადიციული რეწვის სახელოსნოში შექმნილ ხელნაკეთ პროდუქციას. მაღაზიის ერთიანი კონცეფციის თანახმად,

წარმოდგენილი პროდუქცია აერთიანებს ქართულ ტრადიციულ და ამავე დროს, ინოვაციურ ელემენტებს, რომელიც მორგებულია თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნებს. სოციალური საწარმო „ეთნოდიზაინის“ სოციალურ მიზანს რეწვის ოსტატების მიერ წარმოებული პროდუქციის დახვეწა-განვითარების ხელშეწყობა წარმოადგენს, რაც თავის მხრივ, მაღაზიის მომხმარებლის კატეგორიების გამრავალფეროვნებასა და გაყიდვების ზრდას უწყობს ხელს. „ეთნოდიზაინში“ წარმოდგენილი ტრადიციული რეწვის ოსტატების პროდუქციის რაოდენობა დაარსებიდან დღემდე სამჯერ გაიზარდა. წარმოდგენილი პროდუქციის დიზაინის და ფუნქციის მრავალმხრივმა განვითარებამ გაზარდა მომხმარებლის ინტერესი ქართული ხელნაკეთი პროდუქციისა და მათი შემქმნელებისადმი. „ეთნოდიზაინი“ რეწვისა და ვაჭრობის სფეროში ერთდროულად მოქმედი კონკურენტუნარიანი სოციალური საწარმოა, რომელიც უკვე წლებია მოგებას იღებს.

ისტორიული მემკვიდრეობის დაცვა. „ისტორიალი“ 2012 წელს შექმნილი სოციალური საწარმოა და მისი საქმიანობის მთავარ ღერძს ქართული კულტურის სფეროს განვითარება, კერძოდ კულტურის სფეროში ეკონომიკურად მდგრადი საქმიანობების განხორციელება და კულტურული მემკვიდრეობის შესახებ საზოგადოებაში ცნობადობის ამაღლება წარმოადგენს.

დღეს „ისტორიალი“ წარმატებულ და ცნობილ ბრენდს მიეკუთვნება, რომლის პროდუქციასაც ხშირად ჩუქნიან სხვადასხვა ქვეყნის დელეგაციებსა თუ საპატიო სტუმრებს.

„ისტორიალი“ უძველეს ისტორიას თანამედროვე დიზაინში აცოცხლებს. მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე გუნდი საქართველოს ისტორიისა და კულტურული მემკვიდრეობის თემატიკის გარშემო ქმნის გამოყენებით-დეკორატიულ და სასაჩუქრე პროდუქციას. „ისტორიალს“ პროდუქციის ჩამონათვალში რამდენიმე ხაზი აქვს განვითარებული, კერძოდ:

- ქალისა და მამაკაცის სამკაული;
- მცირე დეკორატიული ქანდაკებები;

- სუფრის აქსესუარები;
- საოფისე აქსესუარები;
- ისტორიულ-დეკორატიული თასების ასლები.

ხოლო საწარმოს კოლექციაში 200-მდე ნივთი იყრის თავს, რომელიც შექმნილია ლითონმქანდაკებლობის (ვერცხლი, თითბერი, ბრინჯაო), კერამიკისა და ტექსტილზე ბეჭდვის ტექნოლოგიებით.

საწარმოს სოციალური შედეგებია:

- 25-მდე დასაქმებული ოსტატი, რომლებიც ქმნიან კოლექციას (ჩამოსხმა, ხელით დამუშავება, კერვა, შეფუთვა და ა.შ);
- მნიშვნელოვნად განვითარებული ტრადიციული რეწვის სექტორი, განხორციელებული სხვადასხვა პროექტი, რომელიც ემსახურება საქართველოს კულტურის შესახებ ცნობადობის ამაღლებასა და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას;
- კულტურის სექტორში ბიზნეს მიდგომით საქმის კეთების კარგი მაგალითი, რაც ხელს უწყობს მსგავსი საწარმოების შექმნის წახალისებასა და კულტურის სფეროს განვითარებას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

მეცნიერებისა და ინოვაციის განვითარება. ტექნოლოგიური სოციალური საწარმო „ნებულა“ ახალგაზრდა მეცნიერებისა და მეწარმეების გაერთიანებაა, რომელიც მიზნად მოსწავლეთა მხარდაჭერას ისახავს. კერძოდ, ცდილობს, რომ ქართველი ახალგაზრდებისთვის ხელმისაწვდომი გახადოს მაღალი ხარისხის განათლება. ამისთვის შექმნეს პლატფორმა, სადაც ონლაინ გაკვეთილები, სავარჯიშოები, ჩატბოტი და სხვა საგანმანათლებლო ტექნოლოგიური საშუალებები იყრის თავს. ნებულას მთავარი პროდუქტი ონლაინ გაკვეთილებია, რომლებიც ვიდეო ჩანაწერების საშუალებით ტარდება; ცოდნის განმტკიცებისთვის ნებულა მომხმარებლებს შესაბამის სავარჯიშოებს სთავაზობს; საწარმოს ასევე ერთ-ერთ მთავარ პროდუქტს ცოდნის დიაგნოსტიკის ალგორითმი წარმოადგენს, რომელიც

იკვლევს მოსწავლის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, აღმოაჩენს იმ საკვანძო საკითხებს რისი დაძლევა უჭირს მოსწავლეს და ეხმარება მათ გაძლიერებაში.

საწარმოს დამფუძნებლებმა თავიანთი იდეა დააფუძნეს ფილოსოფიას: „ნებულა კოსმოსური ღრუბელია, რომელშიც იბადება ვარსკვლავი. ეს, ერთი მხრივ, სამეცნიერო ფაქტია და, მეორე მხრივ, გამოხატავს ჩვენს მოსაზრებას, რომ ყველა ადამიანშია ვარსკვლავური პოტენციალი, რომლის გამოსავლენად შესაფერისი სივრცეა საჭირო“.

ნებულამ დღემდე 45,000 აბიტურიენტი მოამზადა ზოგად უნარებში. სამომავლო გეგმები არამხოლოდ მოსწავლეების, არამედ მასწავლებელთა მხარდაჭერას უკავშირდება, რისთვისაც 10 ონლაინ სასწავლო კურსის შექმნა იგეგმება.

გარდა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში შესაძლო როლებისა, სოციალური საწარმოები პირობითად ორ კატეგორიად იყოფიან წარმოების პროცესში გამოყენებული მიდგომების მიხედვით. პირველ კატეგორიაში მოიაზრებიან სოციალურ საწარმოები, რომლებმაც შეიმუშავეს ახალი სოციალური ან გარემოსდაცვითი სერვისი ან პროდუქტი. მაგალითად, გამოიგონეს მოწყობილობები ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომლებიც ენერჯის ალტერნატიულ წყაროებს იყენებს, ან შექმნეს ონლაინ საგანმანათლებლო სერვისები და მობილური აპლიკაციები სოციალურად მოწყვლადი ჯგუფების მიერ განათლების ხელმისაწვდომობის გაზრდისთვის. ასეთი საწარმოები ე.წ. „MaintainCoin“ (MNC) სახეობას მიეკუთვნებიან და ინვესტირებას „პირამიდის ფსკერზე“ ახდენენ, რაც ნიშნავს ადამიანების სიღარიბისა და სასოწარკვეთილების მდგომარეობიდან გამოყვანას, რათა თავიდან იქნას აცილებული სოციალური უთანასწორობა, პოლიტიკური ქაოსი, ტერორიზმი, გარემოსდაცვითი და სხვა ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობის პრობლემები, რაც თავის მხრივ შეუქცევადი პროცესია მდიდარ და ღარიბ ქვეყნებს შორის უფსკრულის არსებობის და მისი გარღმავების პირობებში.

სოციალური საწარმოების მეორე კატეგორიას მიეკუთვნებიან ისინი, ვინც ძირეულ ცვლებებს ახდენენ არსებული პროდუქტების, ან სერვისების წარმოებაში და წლების განმავლობაში დამკვიდრებულ მიდგომებს ანაცვლებენ სოციალური და

პასუხისმგებლიანი არჩევანით. მაგალითად, კაკაოს ბაზარზე „Tony's Chocolonely“ სახელწოდებით მოქმედი საწარმო არის კარგი მაგალითი, რომელმაც ორგანული შოკოლადის წარმოება დაიწყო. ამასთანავე, მან განაცხადა, რომ პროდუქციას „მონების შრომის გარეშე“ შექმნიდა და დაამკვიდრა „სამართლიანი ანაზღაურების“ მიდგომა, როგორც ნედლეულის მოპოვების და ისე, პროდუქციის წარმოების პროცესში ჩართული პირებისთვის. „Tony's Chocolonely“ მომგებიანი სოციალური საწარმოა და ის ბაზარზე ფართო მასშტაბით არის წარმოდგენილი (Tony's Chocolonely-ის ოფიციალური ვებ-გვერდი: <https://tonyschocolonely.com>).

მსგავსი ტიპის მაგალითია ჰიუ ჯექმანის სოციალური საწარმო „Laughing Man, Coffee and Tea“, რომელიც 2011 წლის ოქტომბერში დაფუძნდა. კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს ეთიოპიის, პერუს, გვატემალას და პაპუა ახალი გვინეას ფერმებში მოყვანილ პროდუქციას. საწარმოს მთავარი სოციალური მიზანი ყავის შესყიდვის პროცესში ფერმერებთან სამართლიანი ვაჭრობის პრინციპის დაცვაა. შესაბამისად, ის პროდუქციის ფერმერებისაგან შეძენას გაცილებით უფრო მაღალი ფასით ახდენს, ვიდრე სხვა მსგავსი პროფილით მოქმედი ბიზნეს კომპანები.

სოციალური მეწარმეობის ეკოსისტემა. სოციალური საწარმოებისა და მისი ეკოსისტემის ევროპული ქვეყნების სინთეზურ ანგარიშში, რომელიც 29 ევროპული სახელმწიფოს გამოცდილებას აერთიანებს, აღნიშნულია, რომ სოციალური საწარმოებისათვის აუცილებელი ეკოსისტემა ოთხ ძირითად საყრდენზე დგას: 1) ხილვადობა და აღიარება, 2) რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, 3) კვლევა, განათლება და უნარები და 4) თვითორგანიზების შესაძლებლობები. სწორედ ამ ოთხი კომპონენტის ურთიერთკავშირი ქმნის ხელსაყრელ გარემოს სოციალური საწარმოების განვითარებისათვის. სოციალური საწარმოების ეკოსისტემის შესახებ ერთიანი ხედვის ჩამოყალიბების აუცილებლობას მკვლევარები სულ უფრო მეტად უსვამენ ხაზს და აღნიშნავენ, რომ სოციალურ მეწარმეობას განვითარებისთვის მხარდამჭერი გარემოს შექმნა სჭირდება, ვინაიდან სხვადასხვა ქვეყანასა თუ საზოგადოებაში ჩამოყალიბებული განსხვავებული აღქმა სოციალური მეწარმეობისა განპირობებულია

ადგილის, კულტურის, პოლიტიკური თუ სამართლებრივი ჩარჩოების გავლენით, სადაც ეს საწარმოები საქმიანობენ (Bacq and Janssen, 2011; Di Fomenico და სხვები, 2010).

მკვლევარი ბლუმი (P.N. Bloom) ცდილობს სოციალური მეწარმეებისთვის ისეთი ეკოსისტემის მოდელის შემუშავებას, რომელიც თავის თავში მოიაზრებს ეკოსისტემაში მოქმედ ყველა აქტორს: გარემოს, კანონებს, პოლიტიკას, სოციალურ ნორმებს, დემოგრაფიულ ტენდენციებს და კულტურულ ინსტიტუტებს, რომლებშიც ეს საწარმოები საქმიანობენ.

2020 წელს, მკვლევარებმა D. Purkayastha, T Tripathy და B. Das-მა სოციალური მეწარმეობის ეკოსისტემის განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს, კერძოდ, მათ შეიმუშავეს ეკოსისტემის ყოვლისმომცველი მოდელი ინდოეთის მიკროსაფინანსო სექტორის მაგალითზე. მკვლევარები ეკოსისტემას განმარტავენ, როგორც მთავარი სამიზნე ორგანიზაციისა (სოციალური საწარმო) და ყველა სხვა მასთან კავშირში მყოფი დაინტერესებული მხარეებისაგან შემდგარ კომპლექსურ და განვითარებად ქსელს. დაინტერესებული მხარეები არიან კონკურენტები, მომწოდებლები, მომხმარებლები, ბენეფიციარები, მარეგულირებლები, რესურსების მიმწოდებლები და ა.შ., რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე. მოდელი ხელს უწყობს კომპლექსურ ეკოსისტემაში თითოეული აქტორისა და მისი ინდივიდუალური როლის განსაზღვრას.

სოციალურ საწარმოთა იურიდიული ფორმები და მოდელები. გამომდინარე იქედან, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში სოციალური მეწარმეობის სფეროში სხვადასხვა პრაქტიკაა დამკვიდრებული, სოციალური საწარმოების განსხვავებული მოდელები არსებობს. მსოფლიო მასშტაბით დომინირებს საწარმოები, რომლებიც შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის იურიდიული ფორმით არიან რეგისტრირებულნი.

აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებიდან საინტერესოა ჩეხეთისა და სლოვაკეთის მაგალითების განხილვა, სადაც კარგად ჩანს კავშირები არასამეწარმეო და სამეწარმეო სუბიექტებს შორის. აღნიშნულ ქვეყნებში სოციალური საწარმოები ძირითადად

არასამეწარმეო იურიდიული პირის ბაზაზე იქმნებიან და იურიდიულ ფორმად შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას ირჩევენ. მოგება, რომელსაც სოციალური საწარმო იღებს, სარეზერვო ფონდის სახით აკუმულირდება დამფუძნებელი არასამეწარმეო იურიდიული პირის ანგარიშზე და მის განკარგვას სოციალური მიზნების შესრულებისთვის ხელმძღვანელები ან სხვა უფლებამოსილი პირები უზრუნველყოფენ. მოდელის ძირითადი ნაკლოვანებას მოგების გადასახადის ორმაგი დაბეგვრა წარმოადგენს, კერძოდ მოგების გადასახადით ერთდროულად იბეგრება როგორც შპს-ს, ისე ა(ა)იპ სუბიექტი.

უნგრეთსა და პოლონეთში გვხვდება მაგალითები, სადაც სოციალურ საწარმოს შეზღუდული პასუხისმგებლობის სტატუსით აფუძნებენ არასამეწარმეო იურიდიული პირები, თუმცა ორივე ორგანიზაციაში უმთავრესად ერთიდაიგივე პირები არიან დასაქმებულნი. აღნიშნული ფორმის ორგანიზაციებში გართულებულია თანხების ხარჯვის მიზნობრიობის დასაბუთება, რაც იწვევს ორგანიზაციების მიმართ სანდოობის შემცირებას.

საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში გვხვდება მოდელები, სადაც დამოუკიდებელი სამეწარმეო სუბიექტი დაფუძნებულია საინიციატივო ჯგუფის მიერ და იურიდიულ ფორმად შერჩეული აქვს შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება ან არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი (ა(ა)იპ). ასევე, არსებობს მაგალითები, როდესაც არასამეწარმეო იურიდიული პირი თავად არის სოციალური საწარმოს დამფუძნებელი, ხოლო ახლადდაფუძნებული საწარმო შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების იურიდიული ფორმით ფუნქციონირებს. საქართველოს სოციალურ საწარმოთა ალიანსის მონაცემებით სამართლებრივი ფორმის მიხედვით, საქართველოში მოქმედი სოციალური საწარმოები შემდეგი სახით ნაწილდება: 72 პროცენტი ოპერირებს ა(ა)იპ იურიდიული ფორმით, 25 პროცენტი არის რეგისტრირებული შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებად, ხოლო 3 პროცენტი კოოპერატივის ფორმით საქმიანობს ან სოციალურ ბიზნესს ახორციელებს სოციალური მეწარმე ინდემეწარმის სტატუსით.

სოციალური საწარმოების იურიდიულ ფორმებსა და მოდელეზზე საუბრისას, არ შეიძლება არ აღვნიშნოთ არასამეწარმეო იურიდიული პირების მიერ სოციალური საწარმოს შექმნის მთავარი მოტივაციის შესახებ. კერძოდ ეს ორგანიზაციები სოციალურ საწარმოებს უთავრესად, თავიანთი მისიისა და მიზნების განსახორციელების უზრუნველსაყოფად აფუძნებენ. კერძოდ, სოციალური საწარმოების მიერ მიღებული მოგება ხდება დამატებითი ფინანსური წყარო ორგანიზაციისთვის, რომელსაც ის საზოგადოებრივი საქმის განხორციელებას ახმარს. თუმცა, არასამეწარმეო იურიდიული პირი წარმოადგენს იურიდიული პირის განსაკუთრებულ ფორმას, რომელიც კერძო სამართლის თვალსაზრისით განსხვავდება ყველა სხვა დანარჩენი იურიდიული პირებისაგან იმით, რომ ის არ არის კომერციული საქმიანობის წარმოების და მატერიალური სარგებლის მიღების მიზნით შექმნილი ორგანიზაცია. მიუხედავად იმისა, რომ არასამეწარმეო იურიდიული პირი უფლებამოსილია, განახორციელოს ნებისმიერი საქმიანობა, რაც კანონით აკრძალული არ არის, მათ შორის დამხმარე ხასიათის სამეწარმეო საქმიანობა, ის თავისი არსით არ შეიძლება იყოს კომერციულ საქმიანობაზე სრულად ორიენტირებული. დაუშვებელია ასეთი საქმიანობიდან მიღებული მოგების განაწილება არასამეწარმეო იურიდიული პირის დამფუძნებლებს, წევრებს, შემომწირველებს, აგრეთვე ხელმძღვანელობისა და წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების მქონე პირებს შორის.

საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი იმპერატიულად ადგენს, რომ არასამეწარმეო იურიდიული პირი არსებითად არ უნდა გადავიდეს სამეწარმეო საქმიანობაზე, ანუ, მისი ძირითადი აქტივობა და მიზანი არ უნდა შეცვალოს კომერციულმა საქმიანობამ და მოგების მიღების დანიშნულებამ. არასამეწარმეო იურიდიული პირის შექმნისა და ფუნქციონირების დანიშნულება, პირველ ყოვლისა, არის არაკომერციული ხასიათის საქმიანობა და რაიმე განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად მოქმედება. ასეთი ორგანიზაციები, ძირითადად, საზოგადოებისათვის სასარგებლო შედეგების მიღებისთვის იქმნება (მხეიძე, 2017).

საქართველოს უზენაესი სასამართლო „სამეწარმეო საქმიანობაზე არსებითად გადასვლას“, 2001 წლის 28 ნოემბერს გამოტანილ გადაწყვეტილებაში #3კ/939-01,

შემდეგი შინაარსით განმარტავს: როცა სასამართლო ორგანიზაციის რეგისტრაციას აუქმებს დამხმარე სამეწარმეო საქმიანობაზე გადასვლის ნიშნით, „უნდა გაითვალისწინოს ისიც, რომ რეგისტრაციის გაუქმება მხოლოდ მაშინაა დასაშვები, როცა ეს ორგანიზაცია არსებითად გადავიდა სამეწარმეო საქმიანობაზე (კავშირს პრინციპულად აქვს კომერციული საქმიანობის განხორციელების უფლება. ასეთი საქმიანობით მიღებული შემოსავალი მათ მიზნებს უნდა ამართლებდეს). აღნიშნულს კი, მაშინ ექნება ადგილი, როცა დადგინდება, რომ სამეწარმეო საქმიანობით მიღებული მოგება კავშირის წევრებს შორის ნაწილდება: მოცემულ შემთხვევაში, სააპელაციო სასამართლოს არ დაუდგენია, რომ კავშირი არსებითად გადავიდა სამეწარმეო საქმიანობაზე. უფრო მეტიც, სააპელაციო სასამართლოს ისიც კი არ დაუდგენია, კავშირის წესდებაში მითითებული სამეწარმეო საქმიანობა კავშირისათვის დასაშვებ საქმიანობად შეიძლება ჩათვლილიყო, თუ არა და თუ არ ჩაითვლებოდა, რა ნიშნით“ (მხეიძე, 2017).

აქედან გამომდინარე, არასამეწარმეო იურიდიული პირისათვის, სამეწარმეო საქმიანობა უნდა იყოს დამატებითი საქმიანობა და ამ დამატებითი საქმიანობიდან მიღებული სარგებელი ორგანიზაციის საწესდებო მიზნების შესრულებას უნდა ხმარდებოდეს. მნიშვნელოვანია, ისიც რომ ეკონომიკური საქმიანობიდან და საგრანტო დაფინანსებით მიღებულ შემოსავლებს შორის პროპორციის ზღვარი დადგენილი არ არის. თუმცა, მიუხედავად აღნიშნულისა, საქართველოს კანონმდებლობით, არასამეწარმეო იურიდიული პირი არ განიხილება შემოსავალზე ორიენტირებულ ორგანიზაციად. ის ვერ სარგებლობს საგადასახადო შეღავათებით და მოგების რეინვესტირების შემთხვევაში, ეკრძალება დივიდენდის განაწილება. მოცემული იურიდიული ფორმა ვერ ქმნის გარანტიებს კრედიტორებისთვის, რაც ქმნის სირთულეებს სესხებსა და ინვესტიციებზე წვდომასთან დაკავშირებით. ა(ა)იპ იურიდიული სტატუსით მოქმედი სოციალური საწარმოსთვის ასევე პრობლემას წარმოადგენს გადასახადების გამიჯვნა იმ შემოსავლებზე/ხარჯებზე, რომლებიც სოციალური მიზნებისთვის იქნა მიღებული/გაწეული და დამხმარე ეკონომიკურ საქმიანობას უკავშირდება და ა.შ. კერძოდ, ორგვარი შემოსავლის არსებობის

პირობებში (დაბეგვრადი და არადაბეგვრადი), ა(ა)იპებს ურთულდებათ აღრიცხვის წარმოება ცალკეული რესურსების გამოყენებასთან დაკავშირებით. მაგალითად, უჭირთ ზუსტი აღრიცხვა, თუ რა დროით იქნა გამოყენებული კონფერენციის დარბაზი ეკონომიკური საქმიანობით გათვალისწინებული აქტივობისთვის და იმ პროექტით დაგეგმილი საქმიანობისათვის, რომელიც საგადასახადო შეღავათებით სარგებლობს (მხეიძე, 2017).

არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული ფორმით მოქმედი სოციალური საწარმოები დაბრკოლებას აწყდებიან საზოგადოების მხრიდან აღქმის თვალსაზრისითაც. კერძოდ, ა(ა)იპ ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა დადგენილია ყველა ტიპის საზოგადოებრივი ორგანიზაციისათვის და საქმიანობის შინაარსის გააზრების გარეშე არ იძლევა სოციალური საწარმოს გამიჯვნის შესაძლებლობას.

რაც შეეხება შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას (შპს) „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის საფუძველზე დაფუძნებული სამეწარმეო იურიდიული პირია, რომლის პასუხისმგებლობა მისი კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მისი მთელი ქონებით. ასეთი საზოგადოების დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც. შპს ორგანიზაციული მოწყობის თვალსაზრისით საკმაოდ მოქნილი და მარტივი იურიდიული ფორმაა. შპს–ს მიზნები, მართვის სტილი, სტრუქტურა და სხვა საკითხები წესდებით რეგულირდება. თუმცა, მიუხედავად სიმარტივისა, აღნიშნული სამართლებრივი ფორმა ვერ უზრუნველყოფს სოციალური მეწარმეობის იდეის დაბრკოლებების გარეშე განხორციელების შესაძლებლობას.

მაგალითად, ასეთი იურიდიულ-სამართლებრივი ფორმა ვერ უზრუნველყოფს სოციალური მიზნების საფუძველშივე ინტეგრირებას. იგი საზოგადოებაში აპრიორი აღიქმება სამეწარმეო სუბიექტად. კანონმდებლობით, შპს არ არის გრანტის მიმღები სუბიექტი. საგადასახადო კოდექსით კი, შპს-ს მიერ გაწეული ხარჯი, რომელიც ეკონომიკურ საქმიანობას არ უკავშირდება (სოციალური ხარჯები) იბეგრება მოგების გადასახადით. შპს-ს ფორმით დაფუძნებული საწარმოები ვერ მონაწილეობენ ისედაც

მწირ სახელმწიფო პროგრამებში, რომელიც სოციალური მეწარმეობის განვითარებას ისახავს მიზნად (მხეიძე, 2017).

სოციალური მეწარმეობის სფეროს მხარდამჭერი ორგანიზაციები 2015 წლიდან ლობირებენ საკანონმდებლო ინიციატივას. 2018 წლის ნოემბერში, საქართველოს პარლამენტის ათი დეპუტატის მიერ ინიცირებულ იქნა კანონპროექტი „სოციალური მეწარმეობის შესახებ“ (რომელიც მომზადდა საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრისა და იურისტ, ლევან ალაფიშვილის ავტორობით) და ცვლილების პროექტი რამდენიმე თანმდევ საკანონმდებლო აქტში. კანონპროექტი ჯერ კიდევ პირველი მოსმენისთვის მოსამზადებლად, წამყვანი კომიტეტის საკომიტეტო განხილვის ეტაპზეა, რაც თემის მიმართ პოლიტიკური აღიარებისა და მხარდამჭერის არარსებობაზე მიუთითებს. საკანონმდებლო ინიციატივის პაკეტი მოიცავს შემდეგ ძირითად კანონპროექტებს და საკითხებს:

- ⇒ განსაზღვრავს სოციალური მეწარმეობის ცნებას - სოციალური მეწარმეობა არის ამ კანონით განსაზღვრული ორგანიზაციული სამეწარმეო საქმიანობა, რომელიც ემსახურება სოციალური თანასწორობის უზრუნველყოფას, მოწყვლადი ჯგუფების დასაქმებას, აგრეთვე სოციალური მიზნების მიღწევას განათლების, კულტურის, ჯანმრთელობის დაცვის, სპორტისა და გარემოს დაცვის სფეროებში;
- ⇒ განსაზღვრავს სოციალური საწარმოს სტატუსის მინიჭების მექანიზმს და ადგენს, თუ რომელი სამართლებრივი ფორმის იურიდიულმა პირმა შეიძლება მიიღოს სოციალური საწარმოს სტატუსი - სოციალური საწარმოს სტატუსი შეიძლება მიიღოს არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიულმა პირმა, რომელიც ისახავს სოციალურ მიზანს სამეწარმეო საქმიანობაში და მას დამატებითი კრიტერიუმების დაკმაყოფილება არ მოეთხოვება. გარდა ამისა, სოციალური საწარმოს სტატუსი შეიძლება მიიღონ უკვე რეგისტრირებულმა ისეთმა სამეწარმეო იურიდიულმა პირებმა, როგორებიცაა: შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება და კოოპერატივი, თუ ისინი აკმაყოფილებენ სოციალური საწარმოსთვის დადგენილ კრიტერიუმებს;
- ⇒ ადგენს, კრიტერიუმებს, რომელსაც სოციალური საწარმო უნდა აკმაყოფილებდეს:

- ა) შექმნილია სოციალური თანასწორობის ხელშესაწყობად, მოწყვლადი ჯგუფების დასაქმებისთვის, აგრეთვე სოციალური მიზნების მისაღწევად განათლების, კულტურის, ჯანმრთელობის დაცვის, სპორტისა და გარემოს დაცვის სფეროებში;
- ბ) ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას და მისი შემოსავლების დიდ ნაწილს შეადგენს სამეწარმეო საქმიანობის შედეგად მიღებული შემოსავლები;
- გ) მოგების არანაკლებ 70 პროცენტის რეინვესტირებას ახორციელებს წესდებით გათვალისწინებული სოციალური მიზნების მიღწევისათვის წარმოებულ საქმიანობაში;
- დ) იმართება დემოკრატიული პრინციპების დაცვით და წესდებისა და საწესდებო მიზნების ცვლილება დასაშვებია ხმათა არანაკლებ 80 პროცენტის უმრავლესობით;
- ე) პირდაპირ ან ირიბად არ არის დაკავშირებული ან დაქვემდებარებული სახელმწიფო ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოზე;

⇒ ადგენს განსაზღვრულ შეზღუდვებსა და მოთხოვნებს სოციალური საწარმოს სტატუსის მქონე იურიდიული პირებისათვის, კერძოდ დგინდება განსაზღვრული ვადა სტატუსის გაუქმების შეუძლებლობისა და საწარმოს/მისი პარტნიორების პასუხისმგებლობის შესახებ ამ პერიოდში სოციალური საწარმოს კრიტერიუმების ვერდაკმაყოფილებისას;

⇒ ითვალისწინებს სოციალური მეწარმეობის მხარდაჭერის სტრატეგიის დამტკიცების ვალდებულებას. კერძოდ, მთავრობა ვალდებული იქნება, კანონის ამოქმედებიდან 6 თვის ვადაში დაამტკიცოს სოციალური მეწარმეობის მხარდაჭერის სტრატეგია.

„გრანტების შესახებ“ საქართველოს კანონში - ინიცირებული ცვლილების პროექტი მიხედვით, გრანტი შეიძლება გაიცეს სოციალური მეწარმეობის მიზნებისთვის. შესაბამისად, გრანტის მიმღები შეიძლება იყოს სოციალური საწარმოს სტატუსის მქონე იურიდიული პირი.

„სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონში ინიცირებული ცვლილების პროექტი მიხედვით, სოციალური მეწარმეობის მხარდაჭერისა და განვითარების ხელშეწყობის მიზნით სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ კანონმდებლობით დადგენილი პროცედურები (ელექტრონული ტენდერი და სხვა) არ გავრცელდება სოციალური საწარმოების განვითარების პროექტებზე (კერძოდ, შესყიდვების წესები არ გავრცელდება სოციალური მეწარმეობის მხარდაჭერის პროგრამების ფარგლებში განხორციელებულ შესყიდვებზე, არც სოციალური საწარმოსაგან 60000 ლარამდე ღირებულების საქონლის/მომსახურების შესყიდვისას).

გარკვეული თანმდევი ცვლილებები გათვალისწინებულია „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონში, „საჯარო რეესტრის შესახებ“ საქართველოს კანონსა და საქართველოს საგადასახადო კოდექსში (დათუაშვილი და სხვები, 2020).

ცხადია, რომ საკანონმდებლო რეგულირების გარეშე რთულად წარმოსადგენია სექტორის შემდეგი განვითარება. ის ფაქტი, რომ დღეს კანონი არ იცნობს ტერმინებს „სოციალური მეწარმე“ და „სოციალური მეწარმეობა“, პირდაპირ აისახება სოციალური მეწარმეობის სფეროს განვითარების მიმართულებით სახელმწიფო მხარდაჭერის ნაკლებობაზე. ამასთანავე, დაბალია სოციალური მეწარმეობის შესახებ ცნობადობა საზოგადოებაში და სუსტია მხარდაჭერა აკადემიურ წრეებში.

სოციალური მეწარმეობის თავისებურებების გაუთვალისწინებლობა საქართველოს კანონმდებლობაში ასევე გარკვეულ პრობლემებს ქმნის სოციალური მეწარმეობისთვის საგრანტო დაფინანსების მოპოვების კუთხითაც. კერძოდ, საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, გრანტად ვერ ჩაითვლება სამეწარმეო მიზნებისთვის გადაცემული სახსრები. გარდა ამისა, გრანტის მიმღები ვერ იქნება სამეწარმეო იურიდიული პირის ფორმით არსებული სოციალური საწარმო (გარდა კანონით დადგენილი გამონაკლისებისა, მაგ.: სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივი). ასეთი რეგულირება, ბუნებრივია, ხელს უშლის სოციალური მეწარმეობის განმახორციელებელი იურიდიული პირების ხელმისაწვდომობას საგრანტო დაფინანსებაზე (დათუაშვილი და სხვები, 2020).

ტექნოლოგიების როლი სოციალური მეწარმეობის განვითარებაში. არაერთი სოციალური მეწარმის წარმატებაში ინტერნეტმა და სოციალური მედიამ გადამწყვეტი როლი შეასრულა. მაგალითად, 2000-იან წლებში ინტერნეტმა განსაკუთრებული წვლილი შეიტანა გეოგრაფიულად გაფანტულ თანამოაზრეებსა და იდეის მხარდამჭერების ერთმანეთთან დაკავშირების პროცესის დაჩქარებაში. ინტერნეტმა უზიარა სოციალურ მეწარმეებს ისეთი პროექტების ინიცირებისკენ, რომლებიც ქვეყნის შიგნით და გარეთ რესურსების და ძალისხმევის გაერთიანების საშუალებას ქმნიდა. ტექნოლოგიები ყველა დაინტერესებული მხარის ღირებულებათა ჯაჭვში გაერთიანების საშუალებას იძლევა, რათა თითოეულმა საბოლოოდ თავისი წილი სარგებელი მიიღოს. მიუხედავად იმისა, რომ ტექნოლოგიების დანერგვას თან ახლავს რისკები უსაფრთხოების, ანონიმურობის დარღვევის ან ბოროტად გამოყენების თვალსაზრისით, მას სინერჯის და ეკონომიკის მასშტაბების ზრდის ხელშეწყობის დიდი პოტენციალი გააჩნია. მაგალითად, ინტერნეტი ბევრ სოციალურ მეწარმეს ბაზრის გაზრდაში მნიშვნელოვნად დაეხმარა და ვებ-გვერდების საშუალებით მომხმარებელთა სეგმენტის და გასაღების ბაზრის გაფართოვების საშუალება მისცა.

სოციალური მეწარმეები ინოვაციურ მიდგომებს იყენებენ ისეთი სოციალური პრობლემების მოგვარებისთვის, როგორცაა: სიღარიბე, სოფლად ჯანდაცვაზე ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა, უმუშევრობა და/ან ეკონომიკური საქმიანობისთვის საჭირო ფინანსურ რესურსებზე წვდომის ნაკლებობა ახალგაზრდებსა და ქალებში. მაგალითად, ღარიბ ქვეყნებში მცხოვრები ფერმერებისთვის შეიქმნა აპლიკაცია, რომელიც მათ აწვდის ინფორმაციას ამინდის პროგნოზის და სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობების თანმიმდევრობისა და შესრულების გრაფიკის შესახებ.

ტექნოლოგიების გამოყენებით სოციალურმა მეწარმეებმა შექმნეს ციფრული პროდუქტები, რომელმაც ერთმანეთთან დააკავშირა მომხმარებლები და ისეთი პროფესიების მქონე პირები, როგორებიც არიან: მძღოლები, ხელოსნები, გაყიდვების სპეციალისტები და სხვა. ასევე ხელი შეუწევს მცირე ბიზნესის წარმომადგენელთა წვდომის გაზრდას ფინანსურ და სხვადასხვა ტიპის რესურსებზე, რაც მათი ბიზნეს საქმიანობის განვითარებისთვის უმნიშვნელოვანეს მხარდაჭერას წარმოადგენდა.

ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირების მაგალითებიდან ერთ-ერთი საუკეთესოა ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჯიხურების დამონტაჟება ინდოეთის სოფლებში. აღნიშნულ ჯიხურებში, დაინტერესებულ მოზარდებსა და ახალგაზრდებს შეუძლიათ უფასოდ აითვისონ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების პრაქტიკული უნარები და დასაქმდნენ ამ უნარების გამოყენებით.

ტექნოლოგიები ასევე დადებით როლს თამაშობს სოციალური საწარმოების მდგრადობის მიღწევაში, ვინაიდან ის იძლევა რესურსების დაზოგვისა და ისეთი საოპერაციო ხარჯების შემცირების შესაძლებლობას, როგორცაა: დაქირავებული საოფისე ფართი, მისი მოვლა-შენარჩუნება, ადმინისტრაციის ან წარმოების პროცესში ჩართული პერსონალი და სხვა.

ტექნოლოგიას ასევე შეუძლია წარმოების პროცესის გამარტივება, მკირადღირებული ნარჩენების აღმოფხვრა ან მათი გადამუშავება და ამით ნარჩენის შემცირება, რასაც პირდაპირპროპორციული გავლენა აქვს გარემოს დაცვაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა გრძელვადიან პერსპექტივაში ხარჯების დაზოგვისა და წარმოების პროცესის გაუმჯობესებას უკავშირდება, მოკლევადიან პერიოდში ის უმთავრესად ბიზნესის მფლობელებისაგან მნიშვნელოვანი ხარჯების გაწევას ითხოვს. მცირე ბიზნესის მფლობელს შეიძლება არ ჰქონდეს რესურსი, რომ შეიძინოს თანამედროვე კომპიუტერული სისტემა ან ახალი აპარატურა, ან ამის გაკეთება შეიძლება მოახერხონ სესხებით. თუ არ გაამართლა ინოვაციურმა ცვლილებებმა, შეიძლება მომავალში ფირმა დაიხუროს ან გაკოტრდეს (გ. ერქომაიშვილი და სხვები, 2007). გარდა ამისა, ხშირ შემთხვევაში, ახალ ტექნოლოგიას მოაქვს ახალი სირთულეები, როგორცაა პროგრამული შეცდომები, თავსებადობის პრობლემები და დამხმარე პერსონალის მომწოდებლის მოთხოვნებთან გათვიცნობიერების პრობლემა, რამაც შესაძლოა მეწარმეს უბიძგოს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვაზე უარის თქმისკენ.

ტექნოლოგიური მიღწევები ყოველდღიურად მიმდინარეობს და ბიზნესის მფლობელებისთვის მნიშვნელოვანია ფეხი აუწყონ და შეინარჩუნონ უახლესი ტექნოლოგიები. ტექნოლოგიურმა ინოვაციამ შეიძლება მრავალი ფორმა მიიღოს, მათ

შორის კომპიუტერიზაცია, აუცილებელი სისტემების და პროცესების ატომატიზაცია. მიუხედავად იმისა, რომ ტექნოლოგიები საინტერესო და მიმზიდველია, ბიზნესის მფლობელებმა უნდა იცოდნენ ინოვაციების, როგორც დადებითი ისე უარყოფითი მხარეები.

ცხადია ისიც, რომ COVID-19-ის პანდემიამ და ფიზიკური დისტანციების შენარჩუნების აუცილებლობამ კიდევ უფრო გაზარდა ტექნოლოგიების მნიშვნელობა სოციალური საწარმოებისთვის. მობილური და ინტერნეტ ტექნოლოგიების გამოყენებით, მათ შეუძლიათ არამხოლოდ მომხმარებელთა და გაყიდვების მასშტაბების გაზრდა, არამედ პოტენციურად იაფი და ეფექტიანი გადაწყვეტის გზების მოძიება, რასაც ძირეული ცვლილებები მოაქვს მოსახლეობის მოწყვლადი ჯგუფების მდგომარეობის გაუმჯობესების თვალსაზრისით.

ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვასთან დაკავშირებით, ერიკ რეინერტის აზრით გასათვალისწინებელია, რომ ტექნოლოგიების გამოყენებამ შეიძლება უკუეფექტიც მოიტანოს, მაგალითად „ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით შესაძლებელია „ბურგერ კინგის“-ის სიმბოლოებიანი სალარო ტერმინალების დამზადება, რომელიც ოპერატორის გარეშე შეძლებს მომსახურების მიწოდებას, მაგრამ მოვლენების ამგვარად წარმართვა განვითარებად ქვეყნებში, სადაც მაღალკვალიფიციური სამუშაო ადგილების ნაკლებობა სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს, განსაკუთრებულ სიფრთხილეს საჭიროებს. ეს ქვეყნები საკუთარ რესურსს ვერ იყენებენ სრულად და ბევრად ნაკლებს აწარმოებენ ვიდრე ამას მათი „წარმოების შესაძლებლობის ზღვარი“ იძლევა. შესაბამისად, ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის მხოლოდ 20–30 პროცენტს თუ ექნება ის, რაც ჩრდილოეთში „სამსახურად“ ჩაითვლებოდა, შესაძლებელია, რომ ინოვაციების გამოჩენამ, კიდევ უფრო შეამციროს ამ ქვეყნებში მაღალკვალიფიციური სამუშაო ადგილების რაოდენობა“ (რეინერტი, 2019).

1.2. სოციალური მეწარმეობა და კორპორაციები

სოციალური მეწარმეობის არარეგულირებად სამართლებრივ გარემოში სოციალური მეწარმეობა, როგორც სამეწარმეო საქმიანობის ფორმა, დაბნეულობას იწვევს, რადგან ის ძალიან ჰგავს ბიზნესის კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობას (CSR). სიღრმისეული ცოდნის გარეშე რთულია ზღვარის გავლება სოციალურსა და იმ საწარმოს შორის, რომელიც კორპორაციული პასუხისმგებლობის ფარგლებში სოციალურ პროექტებს ახორციელებს.

სოციალურ საწარმოსა და ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის განსხვავებებისა და მსგავსებების ნათლად წარმოსაჩენად, ჩატარდა კვლევა, რომელიც წარსულში განხორციელებული კვლევების ანალიზს, სამეწარმეო სექტორის გამოკითხვას და კონკრეტული მაგალითების ერთმანეთთან შედარებას მოიცავდა. მაგალითების შესწავლის პროცესში სოციალური საწარმოსა და კლასიკური ბიზნესის მიერ განხორციელებული სოციალური ინიციატივები დაჯგუფდა მსგავსი შინაარსისა და სფეროს მიხედვით, რათა უფრო თვალსაჩინო ყოფილიყო მათი საქმიანობის ფორმასა და მიღწეულ შედეგებს შორის მსგავსება და განსხვავება.

საქართველოში მოქმედ მეწარმეთა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ სოციალური საკითხების გადაჭრაში ბიზნესის ჩართულობის თემაზე, კომპანიების აზრი განსხვავებულია. გამოკითხული 92 კომპანიიდან 34 ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობას განიხილავს, როგორც კაპიტალდაბანდებას, რომელსაც თავის მხრივ, შეუძლია მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს უცხოური ინვესტიციების მოზიდვაში და საინვესტიციო მიმზიდველობის გაზრდაში. 39 კომპანია მიიჩნევს, რომ სოციალური პროექტების განხორციელების გარეშე ბიზნესისთვის რთულია მაღალი რეპუტაციის მოპოვება და შენარჩუნება, ხოლო 19 თვლის, რომ სოციალურ საკითხებში ბიზნესის მონაწილეობის მაგალითები ემოციური ფაქტორებით არის ნაკარნახევი და სპონტანური გადაწყვეტილებებით მიიღება. ამავე კომპანიების მოსაზრებით, სოციალური საკითხები სცდება ბიზნეს სექტორის საქმიანობის სფეროს და არ წარმოადგენს მათი დაინტერესების საგანს.

წარსულში ჩატარებული კვლევებიდან გაანალიზებულ იქნა კომპანიის „ინოვა“-ს მიერ 2019 წელს ჩატარებული კორპორაციული პასუხისმგებლობის კვლევის შედეგებიც, რომლის თანახმად, მსხვილი საწარმოების უმრავლესობას ბოლო სამი წლის განმავლობაში განუხორციელებია კორპორაციულ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული თუნდაც ერთი პროექტი. საგულისხმოა, რომ მცირე ზომის კომპანიების 80 პროცენტზე მეტი აცხადებს, რომ არ განუხორციელებიათ ასეთი აქტივობა. კომპანიების უმეტესობას არ აქვს წინასწარ განსაზღვრული ბიუჯეტი კორპორაციულ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული საქმიანობისთვის. აღსანიშნავია, რომ ბიზნესის სოციალურ პროექტებში მონაწილეობის მაგალითები ძირითადად მსხვილი ზომის საწარმოებში გვხვდება.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა დასავლეთში, 1992 წლიდან გახდა პოპულარული და მის განვითარებას XXI-ე საუკუნის დასაწყისში ბიძგი მისცა საზოგადოების შეხედულების ჩამოყალიბებამ, რომ კომპანიებმა საკუთარი ინიციატივით მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულონ ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობის საკითხების გადაჭრაში. კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობას სამეცნიერო წრეებში სხვადასხვანაირად განმარტავენ, რომლის თანახმადაც: „CSR არის კომპანიების მიერ დაინტერესებულ ჯგუფებთან ერთად მოხალისეობრივად განხორციელებული საქმიანობა, რომლითაც ისინი სოციალურ და ეკოლოგიურ საკითხებს თავიანთ ბიზნეს საქმიანობასთან აკავშირებენ” (Crowther, 2008).

ქართული ტერმინი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ზუსტად ვერ გადმოსცემს ინგლისური ტერმინის „Corporate Social Responsibility“-ს მნიშვნელობას. ქართულ ენაზე „სოციალური პასუხისმგებლობა“ შესაძლოა უფრო სოციალური პრობლემების გადაჭრისკენ მიმართულ ინიციატივებად იყოს აღქმული და შესაბამისად, ძალზე დავიწროვდეს ცნების მნიშვნელობა (ხოფერია და სხვები, 2012). ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა კი, არის ბიზნესის სურვილზე

დაფუძნებული აქტივობა, გადაჭრას ის პრობლემები, რომელიც აქტუალურია თემის ან საზოგადოების განსაზღვრული ჯგუფებისთვის.

2019 წელს ჩატარებული დელოიტის კვლევა ადასტურებს, რომ პასუხისმგებლიანი კომპანიების მიმართ სენსიტიურ დამოკიდებულებას განსაკუთრებით ათასწლეულის თაობის წარმომადგენლები ამჟღავნებენ. მილენიალთა 61 პროცენტი პირადად გრძნობს პასუხისმგებლობას მსოფლიო ცვლილებების შეტანაში, ხოლო 79 პროცენტს სურს იმუშაოს კომპანიაში, რომელიც საზოგადოების კეთილდღეობაზე ზრუნავს. კვლევის მიხედვით, სინამდვილეში, მილენიალთა 69 პროცენტი უარს იტყვის ისეთ კომპანიაში მუშაობაზე, რომელიც არ იქნება სოციალურად პასუხისმგებელი. ისეთ ეპოქაში სადაც სოციალური პრობლემები და მათი მოგვარება რიგითი ადამიანების მხრიდან ჩართულობის ასეთ მაღალ ინტერესს იწვევს, მნიშვნელოვან ამოცანებს უსახავს ბიზნეს სექტორსაც. აიძულებს მას იყოს უფრო მეტად კონცენტრირებული სოციალურ საკითხებზე და იყოს ანგარიშვალდებული, როგორც მომხმარებლების, ისე საზოგადოების წინაშე. შესაბამისად, საზოგადოებაში დამკვიდრებული ტენდენციური შეხედულებების საფუძველზე, ბოლო ათწლეულების განმავლობაში სულ უფრო მეტმა კომპანიამ დაიწყო იმის გაცნობიერება, რომ მათაც შეუძლიათ წვლილი შეიტანონ საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვან ცვლილებებში და ამის პირდაპირპროპორციულად გაზარდონ საკუთარი კომპანიების სანდოობა, იმიჯი და დადებითი დამოკიდებულება მომხმარებელთა მხრიდან.

სოციალურ მეწარმეობასა და ბიზნესის კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის განსხვავებები და მსგავსებები. სოციალური მეწარმეობა სამეწარმეო საქმიანობის ფორმას მიეკუთვნება, ხოლო კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა, წარმოადგენს ბიზნესის კეთილ ნებას, გაითვალისწინოს საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფის ინტერესები და დადებითი გავლენა იქონიოს თავის სამუშაო, სოციალურ და ბუნებრივ გარემოზე. თუმცა, მათ შორის არსებული მსგავსების და გადამკვეთი წერტილების არსებობის გამო, ბევრ დაინტერესებულ პირს

უჭირს გამიჯვნა, საწარმო სოციალურია, თუ ის სოციალურ პროექტებს მის მიერ დეკლარირებული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში ახორციელებს. სოციალურ საწარმოსა და ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის განსხვავებებისა და მსგავსებების გასაანალიზებლად, ერთმანეთთან შედარებულ იქნა სოციალური საწარმო „ცოდნის კაფე“, რომელიც 2016 წელს, სიღნაღის მუნიციპალიტეტში, ქალაქ წნორში, დაფუძნდა და წარმოადგენს ერთადერთ მულტიფუნქციურ საგანმანათლებლო სივრცეს რეგიონში და „ვისოლ ჯგუფის“ მიერ 2014 წელს განხორციელებული პროექტი: „წიგნი ყველა სოფელს“, რომელმაც 200 რეგიონული ბიბლიოთეკა 50 000-ზე მეტი წიგნით მოამარაგა.

„ცოდნის კაფე“ სოციალური საწარმოა, რომლის გაყიდვებიდან შემოსული მოგება, მთლიანად ხმარდება რეგიონში არაფორმალური განათლების მიღებასა და „ცოდნის ფონდის“ შექმნას. ცოდნის კაფე სერვისების სახით მომხმარებელს სთავაზობს: თანამედროვე ბიბლიოთეკას, წიგნის მაღაზიას, კაფეს, არაფორმალური განათლების სივრცეს. ის არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის სტატუსით მოქმედი საწარმოა და მისი მისიაა, რომ ყველა ქიზიყელ ახალგაზრდას და ზრდასრულს ჰქონდეს წვდომა თანამედროვე სამყაროსთვის საჭირო ცოდნაზე, რათა შემლონ დამოუკიდებელი საზოგადოებრივი ინიციატივების განხორციელება. ფასიანი სერვისები, როგორცაა: წიგნის მაღაზია და კაფეში კვებით მომსახურება, „ცოდნის კაფესთვის“ შემოსავლების გამომუშავების და კომერციული მიზნების მიღწევის საშუალებაა. მიღებული მოგება სრულად რეინვესტირდება ორგანიზაციაში განვითარებასთან დაკავშირებული იდეების განხორციელებისა და ახალგაზრდებისთვის არაფორმალური განათლების სერვისების უსასყიდლოდ მიწოდებისთვის.

რაც შეეხება „ვისოლ ჯგუფს“, ის დღეს საქართველოში მოქმედი ერთ–ერთი უმსხვილესი ბიზნეს ჯგუფია, რომელმაც არა მხოლოდ ენერგეტიკის, არამედ თითქმის ყველა სფერო მოიცვა და სამშენებლო, სარეკლამო, სასტუმროების, სუპერმარკეტებისა და ამერიკული რესტორნების ქსელის ბიზნესსაც აწვითარებს. „ვისოლ ჯგუფის“ შვილობილი ბრენდებია: ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია, ავტომომსახურების ქსელი

„ვიანორ ჯორჯია“, უძრავი ქონების კომპანია „ემ პი დეველოპმენტი“, სარეკლამო კომპანია „ალმა“, სუპერმარკეტების ქსელი „სმარტი“, ამერიკული რესტორნების ქსელი „ვენდის საქართველო“, ამერიკული რესტორნების ქსელი „დანკინი“.

„ვისოლ ჯგუფის“ განვითარების ისტორია ოცი წლის წინ ნავთობპროდუქტების რეალიზაციით დაიწყო. კომპანიას დეკლარირებული აქვს მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა და პრიორიტეტულ მიმართულებებად გამოკვეთს გარემოს დაცვას და ჯანსაღი ცხოვრების წესის პოპულარიზაციას. ის ახორციელებს სოციალურ ინვესტიციებს, ეწევა საქველმოქმედო საქმიანობას და ახორციელებს სათემო პროექტებს საზოგადოების სოციალური კეთილდღეობისთვის.

„წიგნი ყველა სოფელს“ ვისოლ ჯგუფის ერთ–ერთი საქველმოქმედო პროექტია, რომელიც რეგიონული ცენტრებიდან მოშორებით მდებარე სოფლების მოსახლეობაში წიგნის პოპულარიზაციას ისახავდა მიზნად. პროექტის განხორციელებას ვისოლ ჯგუფის გარდა სხვადასხვა დაინტერესებულმა პირებმა და კომპანიებმაც შეუწყვეს ხელი. საერთო ძალისხმევის შედეგად შეგროვებული ლიტერატურა სვანეთის, კახეთის, მცხეთა–მთიანეთისა და აჭარის რეგიონების სოფლების ცენტრალურ და სასკოლო ბიბლიოთეკებს გადაეცათ.

როგორც ზემოთ მოცემული მაგალითიდან ჩანს, მსგავსება, ამ ორი კომპანიის მიერ განხორციელებულ საქმიანობებში, ძირითადად, მათ შინაარსში მდგომარეობს. კიდევ ერთი მთავარი მსგავსება საქმიანობის განხორციელების პროცესში მონაწილე სუბიექტებს უკავშირდება, ვინაიდან ორივე შემთხვევაში, ერთდროულად რამოდენიმე მხარეა ჩართული: ბიზნესი, საზოგადოება და სახელმწიფო, რომლებიც ერთმანეთში აქტიურ კომუნიკაციას აწარმოებენ.

სოციალური საწარმო „ცოდნის კაფესა“ და „ვისოლ ჯგუფის“ სოციალური პროექტის: „წიგნი ყველა სოფელს“ მაგალითზე აშკარაა, რომ სოციალური საწარმოებისთვის და კლასიკური ბიზნესებისთვის სოციალური კუთხით მიმზიდველია კონკრეტულ გეოგრაფიულ ზონებში მცხოვრები თემის, ან კულტურული, ან სოციალური ჯგუფის წინაშე მდგარი პრობლემების გადაჭრა. შესაბამისად, ერთიდაიმავე გეოგრაფიულ სივრცეში მოქმედ სოციალურ საწარმოებს

და კომპანიების სოციალურ პროექტებს იდენტური სამიზნე ჯგუფები ან მიზნები გააჩნიათ.

რაც შეეხება განსხვავების პოვნას, ის სამეწარმეო საქმიანობის დაწყებასთან დაკავშირებით დამფუძნებელთა ინტერესების გააზრებით იწყება. სოციალური საწარმო, კლასიკური ბიზნესისაგან განსხვავებით იქმნება რომელიმე სოციალური პრობლემის მოგვარებისთვის და ამისთვის მას გრძელვადიანი ხედვა გააჩნია, ხოლო კლასიკური ბიზნესის მთავარი მოტივაცია, სამეწარმეო საქმიანობიდან მაქსიმალური მოგების მიღებაა. მის მიერ საქველმოქმედო, თუ სოციალური პროექტების განხორციელება, უმთავრესად საზოგადოებისთვის აქტუალურ მოთხოვნებზე კომპანიის რეაქციას წარმოადგენს.

სოციალურ საწარმოებს მათივე მისიით აქვთ განსაზღვრული როლები საზოგადოებაში არსებული ისეთი პრობლემების გადაწყვეტაში, როგორებიცაა: შრომის ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტუნარიანი კადრების დასაქმება, გარემოს დაცვა, სოციალური სერვისების მიწოდება, ეკონომიკური განვითარებისა და სამართლიანი ვაჭრობის ხელშეწყობა, განათლება და სხვა. ამასთან, ისინი სამეწარმეო საქმიანობის რისკს საწარმოს ბენეფიციარების სასარგებლოდ წევენ. კლასიკური საწარმოების შემთხვევაში, მეწარმეები რისკს კომპანიის მფლობელების ან ინვესტორების სასარგებლოდ იღებენ და მათ დოვლათის შექმნასთან დაკავშირებული ინტერესები ამოძრავებთ.

კიდევ ერთი ძირეული განსხვავება ტრადიციულ და სოციალურ მეწარმეობას შორის მოგების განაწილებასთან დაკავშირებული მიდგომაა. ვინაიდან, სოციალური საწარმოს მთავარი მიზანი არ არის მოგების მიღება, მფლობელები ეკონომიკურ საქმიანობას არ ახორციელებენ მიღებული მოგების განაწილების მიზნით. მოგება, უმთავრესად საწარმოში რეინვესტირდება, ხმარდება მის განვითარებას ან მეტი სოციალური სარგებელის შექმნას. აღსანიშნავია ისიც, რომ სოციალური მეწარმეობა არ გამორიცხავს საწარმოს მიერ მიღებული მოგების მცირე ნაწილის გადანაწილებასაც, თუმცა ეს ვერ იქნება საწარმოს შექმნის მთავარი საფუძველი.

საქართველოში, სადაც მოსახლეობის ჯგუფებს შორის მაღალია სოციალური უთანასწორობა, უმუშევრობისა და სახელმწიფო დახმარებაზე დამოკიდებულება, სახეზეა პრობლემები განათლების, ჯანდაცვის, გარემოს დაცვის, კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის, ინოვაციური ტექნოლოგიების განვითარების და სხვა კუთხით, მნიშვნელოვანია სოციალური და ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტისთვის ინოვაციური და მდგრადი მოდელების დანერგვა და განვითარება. სოციალური მეწარმეობა ეკონომიკური საქმიანობის ერთ-ერთი საინტერესო და ინოვაციური მოდელია, რომელიც ერთდროულად კომერციული და სოციალური მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა და დიდი სარგებელი მოაქვს, როგორც საწარმოს ფუნქციონირების პროცესში ჩართული პირებისთვის, ისე, კონკრეტული სამიზნე ჯგუფებისთვის და ზოგადად, ქვეყნის მოსახლეობისთვის. საყურადღებოა ისიც, რომ თანამედროვე სამყაროში, თითქმის წარმოუდგენელია კომპანიის მიერ მაღალი რეპუტაციისა და სანდოობის მოპოვება, სოციალურ სფეროში აქტივობების გარეშე. პასუხისმგებლიანი ბიზნესის იმიჯის შექმნა გახდა კომპანიების დიდი ნაწილის მარკეტინგული ამოცანა, რომელიც დამატებით სოციალურ ღირებულებას სძენს მათ მიერ წარმოებულ პროდუქციას და ეხმარება კონკურენციის პირობებში ბაზარზე უპირატესობის მოპოვებაში.

ბიზნესის სოციალურ საკითხებში ჩართულობის ამ ორი ფორმის ერთმანეთისაგან გაიჯვნის უმარტივესი გზა საწარმოს დაფუძნების მიზნის გაანალიზებაა. კერძოდ, სოციალურია საწარმო, თუ მას შექმნის მომენტიდანვე გააჩნია სოციალური მიზანი, რომელიც პასუხობს კონკრეტულ თემსა თუ სამიზნე ჯგუფში არსებულ საჭიროებებს. სოციალური საწარმო ოპერირებს, როგორც სამეწარმეო სუბიექტი, იღებს მოგებას, რომლის ხარჯზეც ზრდის სოციალურ სარგებელს. საწარმოს საქმიანობის ფორმა, სოციალური მიზანი და მოგების სოციალური მიზნებისთვის გამოყენების წესი დარეგულირებულია წესდებით. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის შემთხვევაში კომპანიას შეუძლია აირჩიოს სოციალური მიმართულებები საკუთარი შეხედულებისა და სურვილის შესაბამისად, მათ შორის შეიმუშავოს ისეთი პროექტები, რომლებიც შესაბამისობაშია ბიზნეს კომპანიის

სტრატეგიულ მიზნებთან. სოციალურ პროგრამებში მონაწილეობა არის კომპანიის კეთილი ნების საფუძველზე აღებული პასუხისმგებლობა და არა სახელმწიფოს მიერ სამართლებრივი მექანიზმებით დაკისრებული ვალდებულება.

სოციალური მეწარმეობა და ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა ერთმანეთს ვერ ჩაანაცვლებს. სოციალურ საკითხებში ბიზნესის მონაწილეობის ორივე ფორმას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ქვეყნის მასშტაბით სხვადასხვა სოციალური პრობლემების მოგვარებაში და მათ დამოუკიდებლად არსებობისა და განვითარების სრული პოტენციალი გააჩნიათ. მაგალითად, ისეთი საწარმოები, როგორებიცაა ფოლადის ქარხანა ან ტვირთების გადაზიდვის კომპანია, ვერ იქნება სოციალური ზემოქმედების მიღწევისთვის შექმნილი კომპანია, თუმცა შეიძლება ფუნქციონირების პროცესში გარემოსდაცვითი და სოციალური მიდგომები დანერგოს და ამისთვის CSR პროექტები გამოიყენოს. ასეთი პროფილით მომუშავე საწარმო სოციალური იქნებოდა იმ შემთხვევაში, თუ ის კადრებს იმ ადამიანებით დააკოპლექტებდა, რომელთაც უჭირთ შრომის ბაზარზე თავის დამკვიდრება, ხოლო ფოლადის წარმოება ან ტვირთების გადაზიდვა, ამ მიზნის მიღწევის გზა იქნებოდა.

იმისათვის, რომ ბიზნეს სექტორის სოციალური საკითხებში მონაწილეობა იყოს შედეგზე ორიენტირებული და რაც მთავარია, კომპანიას მომხმარებლის თვალში შეუქმნას დადებითი რეპუტაცია, ჩართულობის ფორმის შერჩევას, ზემოხსენებული მსგავსებისა და ძირეული განსხვავებების გათვალისწინებით, კარგად გააზრება სჭირდება საწარმოს ფორმირების საწყის ეტაპზევე. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ამ ფორმების შესახებ მომხმარებლებისა და საზოგადოების ღიად და გამჭირვალედ ინფორმირება, ვინაიდან მსგავსებისა და გადამკვეთი წერტილების არსებობის გამო, ბევრ ადამიანს არ შეუძლია განასხვავოს, საწარმო სოციალურია, თუ ის მხოლოდ სოციალურ პროექტებს ახორციელებს მის მიერ დასახული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში.

1.3. სოციალური საწარმოების მსოფლიო პრაქტიკა და სოციალური საწარმოები საქართველოში

აღსანიშნავია, რომ მაგალითები, როდესაც მეწარმეები თავიანთ სამეწარმეო საქმიანობას სოციალური მეწარმეობის პრინციპებზე დაფუძნებით ახორციელებდნენ, XIX-ე საუკუნის დასაწყისშიც გვხვდება, მათ შორის არიან: ვინობა ბჰავე, რომელმაც ინდოეთში „მიწის ჩუქების მოძრაობა“ ჩამოაყალიბა, რობერტ ოუენი კოოპერატიული მოძრაობის დამფუძნებელი და ფლორენცია ნაიტინჯილი, პირველი მედდის სკოლის დამფუძნებელი და თანამედროვე საექთნო პრაქტიკის შემქმნელი და სხვა. ამ ადამიანებმა სამეწარმეო საქმიანობები სოციალური პრობლემების აღმოფხვრის და საზოგადოებაში პოზიტიური ცვლილებების მოხდენის მიზნით წამოიწყეს. აქედან გამომდინარე ბიზნესის მონაწილეობა სოციალური პრობლემების მოგვარებაში არ არის ახალი კონცეფცია, ის მხოლოდ პოპულარული გახდა 1960-იან წლებში.

შეიძლება ითქვას, რომ სოციალური მეწარმეობა ბიზნეს სექტორის მხრიდან სოციალური პრობლემების აღიარების და სოციალური ცვლილებების მიღწევის კიდევ უფრო აქტიური ჩართვის მცდელობას წარმოადგენს სამეწარმეო პრინციპებისა და პროცესების გამოყენებით. სოციალური საწარმოს შექმნას საფუძვლად უდევს კონკრეტული სოციალური პრობლემის შესწავლა, მისი მოგვარების გზების სიღრმისეულად გააზრება, საწარმოს დაფუძნება და მართვა სასურველი ცვლილების მისაღწევად. აღნიშნული ცვლილებები თავის მხრივ შესაძლებელია გულისხმობდეს სოციალური პრობლემის სრულად ან ნაწილობრივ აღმოფხვრას. პრაქტიკაში ასევე გვხვდება მაგალითები, როდესაც სოციალური საწარმოებისთვის სოციალურ პრობლემებთან გამკლავება უწყვეტ პროცესსაც წარმოადგენს. ბილ დრეიტონის თქმით „სოციალური მეწარმეები არ კმაყოფილდებიან მხოლოდ თევზის მიცემით ან თევზაობის სწავლებით, ისინი არ გაჩერდებიან მანამ, სანამ რევოლუციას არ მოახდენენ მთელი მეთევზეობის ინდუსტრიაში. შემოსავლის მიღების მიზნით სოციალური მეწარმეები ამუშავებენ ინოვაციურ იდეებს, იღებენ ადამიანებისთვის სასიკეთო გადაწყვეტილებებს და ამით ხელს უწყობენ საზოგადოებაში პოზიტიურ ცვლილებებს“.

თანამედროვე სამყაროში არსებობენ ცნობილი სოციალური მეწარმეები, რომლებმაც დიდი წვლილი შეიტანეს როგორც საზოგადოების წინაშე არსებული კონკრეტული სოციალური პრობლემების მოგვარებაში, ისე, სოციალური მეწარმეობის იდეის პოპულარიზაციაში. მაგალითად კომპანია გრამენ ბანკის (Grameen Bank) დამფუძნებელი და მენეჯერი, მუჰამედ იუნუსი არის თანამედროვე სოციალური მეწარმე, რომელსაც 2006 წელს მიენიჭა ნობელის პრემია მშვიდობის დარგში. მან ბანგლადეშში მიკროსაფინანსო ორგანიზაცია გრამენ ბანკი დააფუძნა, რომელიც საგარანტიო ქონების გარეშე აძლევს მცირე სესხებს სოფლად მცხოვრებ ადამიანებს. ორგანიზაცია აცხადებს, რომ ის, ქველმოქმედების ნაცვლად, ადამიანებს ისეთ დახმარებას სთავაზობს, რომელიც სიღარიბის დაძლევაში ეხმარებათ. მუჰამედ იუნუსის მიერ მიერ დაფუძნებული სოციალური საწარმო მუდმივად იზრდება და სარგებელი მოაქვს საზოგადოების დიდი ნაწილისთვის.

„Rang De“ არის სოციალური საწარმოს კიდევ ერთი ბრწყინვალე მაგალითი, რომელიც ინდოეთში რამა კრიშნასა და სმიტა რამის მიერ 2008 წელს დაარსდა. ეს არის ონლაინ პლატფორმა, საიდანაც ინდოეთში სოფლისა და ქალაქის ღარიბ მოსახლეობას შეუძლია წვდომა მიკროკრედიტებზე, დაბალი საპროცენტო განაკვეთით (ორ პროცენტამდე წელიწადში). პლატფორმა ერთმანეთთან აკავშირებს მსესხებელსა და გამსესხებელს და ასევე იძლევა ნასესხები თანხის ონლაინ გადარიცხვით დაბრუნების შესაძლებლობას (Rang De-ს ოფიციალური ვებ-გვერდი: <https://rangde.in>).

„Omidyar Network“ არის სოციალური ცვლილებების საწარმო, რომელსაც წვლილი შეაქვს სოციალური მედიისა და საკუთრების უფლებების სფეროს განვითარებაში, მათ შორის გამჭვირვალე მმართველობის ჩამოყალიბებაში, რათა ხელი შეუწყოს ინკლუზიური და სამართლიანი საზოგადოების მშენებლობას. ქსელი თანამშრომლობს ადვოკატებთან, ნოვატორებთან, ბიზნესმენებთან, მეცნიერებთან და სხვებთან. ის ინვესტიციებს ახორციელებს ახალი მოდელების და ინსტრუმენტების განვითარებასა და პოლიტიკის შექმნაში, რომლებიც აძლიერებენ საზოგადოების ჯგუფებს და ხელს უწყობენ ინკლუზიური და სამართლიანი საზოგადოების ჩამოყალიბებას.

სოციალური საწარმო „სანპატრიგნანო“ (SanPatignano), იტალიაში, წამალდამოკიდებული ადამიანების მხარდაჭერისთვის 1978 წელს დაფუძნებული საწარმოა, რომლის მიზანია ფსიქოაქტიურ ნივთიერებებზე დამოკიდებული და ქცევითი ადიქციის მქონე პირების რეაბილიტაცია, რესოციალიზაცია და ხანგრძლივი რემისიის პროცესის მიღწევა დასაქმების ხელშეწყობით. საწარმოს მიერ ბენეფიციარებისთვის შეთავაზებული მომსახურებებია: სადღეღამისო თავშესაფარი (ციხის ალტერნატივა), სახელობო სწავლება, არაფორმალური და ფორმალური განათლება, შრომითი და სპორტით თერაპია. საწარმოს მომსახურება ერთდროულად 1300-ზე მეტ მომხმარებელს მიეწოდება. რაც შეეხება საწარმოს შემოსავლებს, მათი გამომუშავება მომხმარებელთა ფართო ჯგუფებისთვის შემდეგი სერვისების შეთავაზებით ხდება: კვების პროდუქტებსა და ღვინის წარმოება და რეალიზაცია, ავეჯის დამზადება, აუდიოვიზუალური და გრაფიკული მომსახურება, ცხენებისა და ძაღლების მოვლა, საცხენოსნო შეჯიბრებების მოწყობა, 20 ჰექტარზე გაშენებულ პლანტაციებში მოყვანილი ყვავილებისა და ბალის მცენარეების რეალიზაცია. საწარმოს ჰყავს 109 მოხალისე და 313 თანამშრომელი, რომელთაგან 32,5 პროცენტს თავად აქვს გავლილი რეაბილიტაციის პროცესი (SanPartignano-ს ოფიციალური ვებ-გვერდი: <https://www.sanpatignano.org>).

სოციალური მეწარმეობის მიმართ ინტერესი იზრდება აკადემიურ და სამეცნიერო წრეებშიც (Doherty, 2018). მსოფლიოს მასშტაბით, ისეთი წამყვანი უნივერსიტეტები, როგორცაა Harvard University (US), Institut Européen d'Administration des Affaires - INSEAD (France), Stanford University (US), Roskilde University (Denmark), Utrecht University (Netherlands), and the Tata Institute of Social Sciences (India) სტუნდენტებს სთავაზობენ სოციალური მეწარმეობის საგანმანათლებლო პროგრამებსა და კვლევების განხორციელების შესაძლებლობებს.

არსებობენ ფონდები, რომლებიც ხელს უწყობენ სფეროს განვითარებას, მაგალითად, EMES, 1996 წლიდან მუშაობს სოციალური მეწარმეობის საკითხებზე ევროპის კავშირის თითქმის ყველა წევრი სახელმწიფოს კვლევით ცენტრებთან. ამავე მიმართულებით საქმიანობს ლათინო ამერიკული ბიზნეს სკოლისა და ჰარვარდის

ბიზნეს სკოლის მიერ 2001 წელს ერთობლივად დაფუძნებული Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). აღსანიშნავია, კიდევ ერთი ფონდი Schwab Foundation Social Entrepreneurship რომელიც 1998 წელს პროფესორ კლაუს შვაბისა და მისი მეუღლის მიერ დაფუძნდა სოციალური ინოვაციების პოპულარიზაციის მიზნით. Schwab Foundation სოციალურ ნოვატორებს აღიარებს, როგორც ახალი ტიპის ლიდერებს, რომლებიც გამოირჩევიან თავიანთი ინკლუზიურობით, ფასეულობებით, ინოვაციურობით და ავითარებენ მდგრად ახალ მოდელებს ბიზნესის, სოციალური განვითარებისა და გარემოსდაცვითი მიმართულებით. ფონდი ხელს უწყობს სოციალური მეწარმეების მონაწილეობას მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე, სადისკუსიო პლატფორმებსა და კვლევით პროექტებში. დღეისათვის 400-ზე მეტი სოციალური მეწარმე და აზრის ლიდერი (ინფლუენსერი) თანამშრომლობს ფონდთან.

საზოგადოებაში პოზიტიური ცვლილებების განმხორციელებელ მსოფლიოში ცნობილ სოციალურ საწარმოებს შორის ასევე არიან: Echoing Green, The Canadian Social Entrepreneurship Foundation, The Skoll Foundation, NIKA Water Company, Newman's Own, Ashoka: Innovators for the Public და სხვა. თითოეული მათგანი თავისი საქმიანობით სოციალური ცვლილებების მიღწევასა და საზოგადოებაში არსებული მდგომარეობის მუდმივ გაუმჯობესებას ემსახურება. უფრო მეტიც, ფონდებს: Ashoka, Schwab და Skoll დაფუძნებული აქვთ სოციალური მეწარმეებისა და სოციალური საწარმოების მხარდამჭერი პროგრამები, მათ შორის საგანმანათლებლო კურსები.

სოციალური საწარმოების რაოდენობის ზრდის თვალსაზრისით საინტერესოა ევროპის ქვეყნების სტატისტიკაც. ევროპის თითოეულმა ქვეყანამ სოციალური მეწარმოების აღიარებისა და შემდგომ მხარდაჭერის საკუთარი, უნიკალური გზა განვლო, რამაც სფეროს განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა. თუმცა, თითქმის ყველა შემთხვევაში სოციალური მეწარმეობა სოციალური ეკონომიკის იდეებს უკავშირდება.

ევროკავშირის დასაქმებისა და სოციალური ინოვაციების საკავშირო პროგრამის (EU Programme for Employment and Social Innovation, EaSI (2014-2020) ფარგლებში მომზადებული სინთეზური ანგარიშის „სოციალური საწარმოები და მათი

ეკოსისტემები ევროპაში“ მიხედვით, 2020 წლის იანვრის თვის მდგომარეობით ევროპის ქვეყნებში მოქმედი სოციალური საწარმოების და მათ მიერ დასაქმებული პირების რაოდენობა შემდეგია:

ცხრილი 1 - ევროპის ქვეყნებში მოქმედი სოციალური საწარმოების და მათ მიერ დასაქმებული პირების რაოდენობა

ქვეყანა	წელი	სოც. საწარმოების რაოდენობა	სოც. საწ. რ-ბა მილიონ მოსახლესთან მიმართებით	სოც. საწარმოებში დასაქმებული ა რაოდენობა	მონაცემთა სანდოობის ხარისხი	სოც. მეწარმეობის კონცეფციის გამოყენება და დანერგვა
ალბანეთი	2018	379	132	2,000-2,500	დაბალი	დაბალი
ავსტრია	2015	1.535-მდე	174-მდე	-	დაბალი	დაბალი
ბელგია	2017	18,004	1,530	572,914	საშუალო	საშუალო-მაღალი
ბულგარეთი	2015 2017	3,700-მდე	525-მდე	26,000	საშუალო	საშუალო
ხორვატია	2018	526	128	-	საშუალო	საშუალო
კვიპროსი	2017	190	22	-	ძალიან დაბალი	დაბალი
ჩეხეთის რესპუბლიკა	2018	3,773	356	-	საშუალო	საშუალო
დანია	2018	411	71	-	დაბალი	საშუალო
ესტონეთი	2016	121	92	1,603	საშუალო	დაბალი
ფინეთი	2018	1,181	214	52,500-მდე	მაღალი	საშუალო
საფრანგეთი	2015-2017	96,603-მდე	1,414	>1,187,249	საშუალო	საშუალო
გერმანია	2017	77,459	936	-	საშუალო	დაბალი
საბერძნეთი	2019	1,148	107	-	მაღალი	საშუალო
უნგრეთი	2016	15,855	1,621	72,642	საშუალო	საშუალო
ისლანდია	2017	258	740	1,488	დაბალი	დაბალი
ირლანდია	2009	3,376	699	>25,000	დაბალი	მაღალი
იტალია	2017	102,461	1,694	894,800	ძალიან მაღალი	ძალიან მაღალი
ლატვია	2018	200-მდე	103-მდე	-	საშუალო	საშუალო
ლიეტუვა	2016-2017	3,476	1,237	-	საშუალო	საშუალო
ლუქსემბურგი	2017-2018	928	1,546	24,055	მაღალი	მაღალი
მალტა	2018	31-62	65-130	-	დაბალი	დაბალი
მონტენეგრო	2018	150	241	<500	დაბალი	დაბალი
ნიდერლანდები	2015-2016	5,000-6,000	290-350	65,000-80,000	დაბალი	დაბალი
ჩრდილოეთ მაკედონია	2013-2015	551	266	-	დაბალი	დაბალი
ნორვეგია	2016	250	47	-	საშუალო	დაბალი
პოლონეთი	2016-2019	29,535	768	428,700	მაღალი	საშუალო
პორტუგალია	2013	7,938	771	145,734	საშუალო	საშუალო
რუმინეთი	2015-2017	6,317	323	17,117	საშუალო	საშუალო
სერბეთი	2012	411	59	4,273	საშუალო	დაბალი

სლოვაკეთი	2014	3,737	687	-	დაბალი	საშუალო
სლოვენია	2017	1,393	674	15,063	საშუალო	საშუალო
ესპანეთი	2017	9,680	208	>91,500	მაღალი	მაღალი
შვედეთი	2009-2016	3,000-მდე	296-მდე	-	დაბალი	დაბალი
თურქეთი	2016-2018	1,776	22	-	საშუალო	დაბალი
გაერთიანებული სამეფო	2007-2017	30,753	464	353,357	ძალიან მაღალი	ძალიან მაღალი

წყარო: *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report* <http://ec.europa.eu/social/easi>

როგორც ცხრილიდან ჩანს, სოციალური საწარმოების ყველაზე დიდი რაოდენობით საფრანგეთი, გერმანია, იტალია და გაერთიანებულ სამეფო გამოირჩევა. ხოლო ყველაზე მცირე რაოდენობით არიან წარმოდგენილი სოციალური საწარმოები კვიპროსში, დანიაში, ესტონეთში, ალბანეთში, ხორვატიასა და ლატვიაში.

ამავე ანგარიშის მიხედვით, სამიზნე ქვეყნებში შესწავლილი სოციალური საწარმოები ძირითადად მიკრო და მცირეა. გამონაკლისს მიეკუთვნება საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი და გაერთიანებული სამეფო, სადაც დიდი ზომის სოციალური საწარმოებიც ფუნქციონირებენ. ხორვატიასში, სოციალური საწარმოების მხოლოდ მეხუთედშია დასაქმებული ათზე მეტი მუშაკი, ხოლო ლატვიაში სოციალურ საწარმოებში დასაქმებულთა რაოდენობა ძირითადად ერთ ან ორ ადამიანს არ აღემატება. გენდერული თვალსაზრისით, ბელგიაში, სოციალურ ეკონომიკაში ქალები სამუშაო ძალის 70 პროცენტს შეადგენენ, ხოლო საფრანგეთში – 67 პროცენტს. ქალები ასევე წარმოადგენენ იტალიის სოციალური საწარმოების (კოოპერატივების) არასეზონურად ან ნახევარ განაკვეთზე დასაქმებულთა დაახლოებით 61 პროცენტს, ხოლო ამავე ქვეყნის სხვა სოციალურ საწარმოებში ეს მაჩვენებელი 47 პროცენტს შეადგენს. ზოგიერთ ქვეყნებში სოციალური საწარმოების მიერ მოქნილი სამუშაო ადგილების შექმნა დადებით ტენდენციად არის მიჩნეული (მაგ., ჩეხეთი, იტალია, ლიტვა), რადგან ის მიმზიდველია ქალებისთვის.

ანგარიშში აღნიშნულია ისიც, რომ სოციალური საწარმოები, რომლებსაც ხელმძღვანელობენ ქალები, უმთავრესად ქალებს ასაქმებენ. ბევრ ქვეყანაში, მათ შორის ბელგიაში, დანიაში, საფრანგეთსა და იტალიაში სოციალურ საწარმოებში მოხალისეთა დიდი რაოდენობაა ჩართული.

სოციალური საწარმოები საქართველოში. საქართველოში პირველი სოციალური საწარმოების გამოჩენიდან (2009 წელი) დღემდე, იმ საწარმოების რაოდენობამ, რომლებიც საკუთარ თავს სოციალურ საწარმოს მიაკუთვნებენ 90–ს მიაღწია. თუმცა არიან ისეთებიც, რომლებიც სოციალური საწარმოს კრიტერიუმებს სრულად აკმაყოფილებენ, მაგრამ გამომდინარე იქედან, რომ საქართველოს კანონმდებლობა არ განმარტავს ტერმინებს „სოციალური მეწარმეობა“ და „სოციალური მეწარმე“, არ ხდება მათი აღრიცხვა.

ფაქტი, რომ სამეწარმეო საქმიანობის აღნიშნულ ფორმას ქართული კანონმდებლობა არ არეგულირებს, ქმნის სოციალური საწარმოების სტატისტიკური აღრიცხვის პრობლემას. საწარმოები საკუთარი სტატუსის იდენტიფიცირებას სოციალური მეწარმეობის სფეროში მოქმედი საერთაშორისო კვლევითი ქსელის (EMES) მიერ შემუშავებული სოციალური საწარმოს განმსაზღვრელი ცხრა კრიტერიუმის საფუძველზე ახდენენ.

საქართველოს სოციალურ საწარმოთა ალიანსის მონაცემებით, ქვეყანაში დღეისათვის მოქმედი 90–მდე სოციალური საწარმოდან, დაახლოებით 64 პროცენტის სოციალურ მიზანს შრომის ღია ბაზარზე ე.წ. ნაკლებადკონკურენტუნარიანი კადრების დასაქმება წარმოადგენს. საწარმოების 57 პროცენტი ქმნის პროდუქციას, 33 პროცენტი – მომხმარებლებს აწვდის სოციალურ სერვისს, 10 პროცენტი – ეწევა სხვადასხვა ტიპის სერვისებს როგორებიცაა: ლანდშაფტური დიზაინი, ეზოს გამწვანება და დასუფთავება, ნარჩენების შეგროვება და რეციკლირება; არაფორმალური განათლების სერვისები ეთნიკური უმცირესობებისთვის და სხვა.

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ სოციალური მეწარმეობა სამეწარმეო საქმიანობის ფორმებიდან ერთერთია, რომელიც ყველაზე ნათლად წარმოაჩენს თანამშრომელთა ქცევაზე ორიენტირებულობის და მაღალი ეთიკური ღირებულებების მაგალითებს მენეჯმენტის პრაქტიკაში. სოციალური საწარმოების სოციალურ მიზანზე ორიენტირებულობის უპირატესობა მენეჯმენტის პრაქტიკაში კიდევ ერთხელ დადასტურდა COVID-19-ის კრიზისის დროს, როდესაც სოციალური საწარმოების

დიდმა ნაწილმა მოგების შემცირების ხარჯზე ადამიანისეული კაპიტალის შენარჩუნებაზე გააკეთა არჩევანი, ვინაიდან მათი მოტივაცია თანამშრომელთა შენარჩუნებისა და საქმიანობის მოქნილად ტრანსფორმაციის მიმართ სოციალური ფაქტორებით იყო განპირობებული.

სოციალურ მეწარმეობას საქართველოში განვითარების დიდი პოტენციალი აქვს ვინაიდან მას შეუძლია წვლილი შეიტანოს ქვეყნის სოციალურ განვითარებაში. კერძოდ დაეხმაროს სახელმწიფოს ახალი სოციალური სერვისების დანერგვასა და ხარჯთეფექტურად მიწოდებაში; ხელი შეუწყოს შრომის ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტუნარიან და მოწყვლად ჯგუფებად მიჩნეული პირების დასაქმებას და ამით წვლილი შეიტანოს ქვეყანაში უმუშევრობის პრობლემის დაძლევისა და მოწყვლადი პირების სოციალურ-ეკონომიკურ ინტეგრაციაში; ასევე დადებითი როლი ითამაშოს გარემოსა და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის, ჯანდაცვისა და განათლების სფეროში არსებული პრობლემების დაძლევაში.

თავი II. მრავალფეროვნების არსი და მნიშვნელობა

ორგანიზაციის მართვაში

2.1. მრავალფეროვნების არსი და საფუძვლები

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების არსი და სახეები. განსხვავებები, რომლებსაც მრავალფეროვნება ემნის განპირობებულია ისტორიული, სოციალური, ეკონომიკური, კულტურული და დემოგრაფიული ფაქტორებით. სამუშაო ადგილზე ინკლუზია და სათანადო სამუშაო პირობები, პირდაპირ კავშირშია სამუშაო ძალის ღირსეულ დასაქმებასა და მათ კეთილდღეობასთან. მრავალფეროვნება გუნდებს ეხმარება განვითარებასა და წინსვლაში. თუ გუნდი ჰომოგენურია და ყველა წევრს ერთიდაიგივე ტიპის გამოცდილება, უნარები და/ან პერსპექტივები გააჩნია, ის შეიძლება არ იყოს საკმარისად კრეატიული და წარმატებული. მრავალფეროვნებას

გუნდებისთვის მოაქვს განსხვავებული აზროვნება, ჯანსაღი კამათი წევრებს შორის, რაც პროგრესისა და ინოვაციური იდეების წყაროა. აღსანიშნავია, რომ მრავალფეროვნება არ ეხება მხოლოდ განსხვავებებს, არამედ ის თავის თავში მოიაზრებს მსგავსებებსაც და სხვა ყველა იმ მახასიათებლებს, რომლებიც ადამიანებს უნიკალურს ხდის.

არსებობს მრავალფეროვნების დადგენილი მახასიათებლები, რომლებიც განასხვავებს სამუშაო ძალას ერთმანეთისაგან. ესენია:

კულტურული მრავალფეროვნება დაკავშირებულია თითოეული ადამიანის ეთნიკურ წარმომავლობასთან. ჩვეულებრივ, ის არის კულტურული ნორმების ნაკრები, რომელიც გადაცემულია ოჯახის, ან იმ საზოგადოების გავლენით, რომელშიც იზრდებიან ადამიანები. განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანების დასაქმების მაგალითები ძირითადად მრავალფეროვნულ კომპანიებში გვხვდება.

რასობრივი მრავალფეროვნება წარმოადგენს საერთო წარმოშობითა და განსახლების ადგილით განპირობებული, საერთო მემკვიდრეობითი ნიშნების (კანის, თვალის, თმის ფერი, თავის ქალის ფორმა, სიმაღლე) მატარებელ, კაცობრიობის ისტორიულად ჩამოყალიბებულ ჯგუფს. რასებს შორის განმასხვავებელი ნიშნები მეორეხარისხოვანია, ყველა რასა თანაბარია ბიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მახასიათებლებით და იმყოფება ევოლუციური განვითარების ერთი და იმავე საფეხურზე. თანამედროვე კაცობრიობა იყოფა ევროპეიდულ, მონგოლოიდურ და ნეგროიდულ რასად. თანამედროვე გეოგრაფიაში რასების საზღვრები პირობითია, მოსახლეობის დიდი ნაწილი წარმოშობილია სხვადასხვა რასის შერევით. ასეთია მაგალითად ამერიკის შეერთებული შტატების მოსახლეობა.

რელიგიური მრავალფეროვნება გულისხმობს განსხვავებული რელიგიისა და სულიერი რწმენის მქონე პირების არსებობას ერთ სამუშაო გარემოში. რელიგიური მრავალფეროვნება პირდაპირკავშირშია ტოლერანტობასთან, კერძოდ ადამიანების მზაობასთან, რომ აღიქვას, პატივი სცეს სხვა ადამიანის რწმენასა და ღირებულებებს.

ასაკობრივი მრავალფეროვნება ნიშნავს სხვადასხვა ასაკის და თაობების ადამიანებთან მუშაობას. მაგალითად, დიადი თაობის, ბუმერების, X თაობის და

მილენიალების თაობის წარმომადგენლებს შეუძლიათ თანაარსებობა და თანამშრომლობა. მეტი სიცხადისთვის, მნიშვნელოვანია ავხსნათ თაობებს შორის განსხვავებები:

ვეტერანების თაობა - 1922 და 1944 წლებში დაბადებული ვეტერანები, ანუ „დიადი თაობა“, რომლისთვისაც დახასიათებელია თავგანწირვა, ხელისუფლებისადმი პატივისცემა და სამსახურის როგორც ჯილდოს აღქმა.

ბუმერების თაობა - 1945-1964 წლებში დაბადებულები, რომლებიც ბევრს მუშაობენ. მათ მოსწონთ კონკურენცია და კომუნიკაცია. მათი უმრავლესობა უკვე საპენსიო ასაკისაა.

X თაობა – დაკარგულ თაობას უწოდებენ, რომლებიც დაიბადნენ 1965 - 1981 წლებში. ეს ის თაობაა, რომელთა მშობლებშიც მაღალია განქორწინების მაჩვენებელი. ამ თაობამ განსაკუთრებული აქცენტი სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის აუცილებელ ბალანსზე გადაიტანა და სცადა კიდევ ამის მიღწევა.

Y თაობა (მილენიალების თაობა) – 1982 წლიდან 2000 წლამდე დაბადებულები, რომლებსაც ვერ წარმოუდგენით ცხოვრება ტექნოლოგიების გარეშე. ეს თაობა გამოირჩევა პრაგმატულობით, ოპტიმიზმით და ხასიათის სიმტკიცით. მილენიალებს მიაჩნიათ, რომ ისინი ცვლიან სამყაროს. ზოგჯერ ეს თაობა ზედმეტად იდეალისტურია, მაგრამ ჩვენ თვალწინ შრომის ბაზარზე მან უკვე გადაასწრო X თაობას. აშშ-ში დასაქმებულებს შორის ყოველი მესამე მილენიალია.

2000 წლის შემდეგ დაბადებულებს **Z თაობას** უწოდებენ. ეს თაობა მალე წამოეწევა მილენიალებს და თავის სიტყვას იტყვის სამყაროს შეცვლაში.

სქესის, გენდერისა და სექსუალური ორიენტაციის მრავალფეროვნება. სქესი გულისხმობს ბიოლოგიურ ან ანატომიურ განსხვავებას ქალებსა და მამაკაცებს შორის, მაშინ როცა გენდერი გულისხმობს მამრთა და მდედრთა შორის არსებულ

ფსიქოლოგიურ, სოციალურ და კულტურულ განსხვავებებს. ტერმინი „გენდერული ბალანსი“, რომელსაც კომპანიები ხშირად იყენებენ, გულისხმობს დასაქმებულ ქალ და მამაკაც თანამშრომლებს შორის თანაფარდობის მიღწევას. აღსანიშნავია ისიც, რომ სქესი უახლესი განმარტებით გულისხმობს „გენდერულ მრავალფეროვნებას“, რომლის ქვეშაც იგულისხმება გენდერისა და სექსუალური ორიენტაციის მრავალი ვარიანტი. საერთო ჯამში გენდერული მრავალფეროვნება და სქესთა თანასწორობა ეფუძნება დისკრიმინაციის აკრძალვას და სქესის მიუხედავად რესურსებისა და შესაძლებლობების თანაბარ განაწილებას, მათ შორის ეკონომიკურ ჩართულობასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში განსხვავებული ქცევის, მისწრაფებების და საჭიროებების თანაბრად დაფასებას.

შეზღუდული შესაძლებლობით გამოწვეული მრავალფეროვნება განიხილება როგორც მდგომარეობა, რომლის დროსაც შეზღუდულია პიროვნების გონებრივი, სენსორული ან გადაადგილების ფუნქციები. აღნიშნულ საკითხზე მიღებული დისკრიმინაციის აქტი შეზღუდულ შესაძლებლობას ჰყოფს ფიზიკურ, ინტელექტუალურ, ფსიქიატრიულ, სენსორულ და ნევროლოგიურ კატეგორიებად. მათ გავლენა აქვთ ადამიანის მობილურობაზე, დასწავლის შესაძლებლობაზე, ფიქრის პროცესზე, სმენასა თუ მხედველობაზე, ასევე, მენტალურ ფუნქციებზე. იგი შეიძლება გამოიწვიოს ტრავმამ, უბედურმა შემთხვევამ, გენეტიკამ. ასევე, შესაძლებელია მისი განვითარება რაიმე სახის დაავადების გამოვლენის შემდეგ. შეზღუდული შესაძლებლობის კატეგორიებს შორისაა:

- ✓ ზურგის ტვინის დაზიანება, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს შესაძლებლობების მუდმივი შეზღუდვა;
- ✓ თავის ტვინთან დაკავშირებული შეზღუდული შესაძლებლობა;
- ✓ მხედველობის შეზღუდვა;
- ✓ სმენის შეზღუდვა;
- ✓ შემეცნების ან სწავლის შეზღუდვა;

✓ ფსიქოლოგიური დარღვევები.

გარდა ამისა, არსებობს უხილავი შეზღუდული შესაძლებლობა, რომლის შემჩნევა ერთი შეხედვით არ არის მარტივი. ეს ადამიანები არ იყენებენ დამხმარე საშუალებებს და უმეტეს შემთხვევაში მათი მოქმედებები და გარეგნული იერსახე სრულიად ჯანმრთელი ადამიანის შთაბეჭდილებას ქმნის. ამერიკელი მოსახლეობის დაახლოებით 10 პროცენტს აქვს სამედიცინო დასკვნა, რომელიც შეიძლება მივაკუთვნოთ უხილავ შეზღუდულ შესაძლებლობას. ის შეიძლება მოიცავდეს ქრონიკულ დაავადებებს, როგორებიცაა, მაგალითად, თირკმლის უკმარისობა, დიაბეტი და ძილის დარღვევა. უხილავი შეზღუდული შესაძლებლობის კატეგორიაში ადამიანის გაყვანა შეიძლება იმ შემთხვევაში, თუ კონკრეტული დაავადება ამცირებს ყოველდღიურ ცხოვრებაში მათი ჩართვის შესაძლებლობას.

კანონის დაცვის ქვეშ მყოფი პირები. მრავალფეროვნების აღნიშნული ჯგუფი წარმოადგენს პირებს, რომელთაც იცავთ ადგილობრივი და საერთაშორისო კანონმდებლობა. ასეთი პირები შეიძლება იყვნენ ბავშვები, ხანდაზმულები, მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენლები, მოქალაქეობის არმქონე პირები, თავშესაფრის მაძიებლები, ლტოლვილის ან ჰუმანიტარული სტატუსის მაძიებელი პირები, დროებით დაცვის ქვეშ მყოფი პირები და სხვა. ასეთი სტატუსის მქონე პირებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კომპანიებს სიფრთხილე მართებთ, განსაკუთრებით მაშინ როდესაც საკითხი ხელშეკრულების შეწყვეტას, სამუშაოზე უარის თქმას და სხვა მსგავსი ტიპის დისკრიმინაციულ მოპყრობას ეხება.

გარდა დადგენილი მახასიათებლებისა, არსებობს კიდევ რამოდენიმე მახასიათებელი, რომელთა გათვალისწინებაც მნიშვნელოვანია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონტექსტში:

- ✓ სოციალურ-ეკონომიკური ფონი / კლასობრივი მრავალფეროვნება;
- ✓ განათლება;
- ✓ ცხოვრებისეული გამოცდილება;

- ✓ პიროვნული უნარები და თვისებები;
- ✓ ზოგადი მსოფლმხედველობა / დამოკიდებულებები.

მრავალფეროვნების თემის განხილვისას ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ის თანასწორ შესაძლებლობებში არ აგვერიოს, რომლის დანიშნულება დისკრიმინაციის შემცირებაა. მრავალფეროვნება ორგანიზაციაში განსხვავებულ ადამიანთა ასიმილირებას ქადაგებს და ხშირად, პოზიტიურ ქმედებას მოითხოვს (Armstrong, 2010).

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ „როცა მრავალფეროვნების მართვის ღონისძიებები ისტორიულად ჩაგრულ ჯგუფებზეა ორიენტირებული, ეს გაბრაზებას ან უკურეაქციას იწვევს ადამიანთა იმ ნაწილში, რომელსაც გატარებული პოლიტიკის სიკეთე არ შეეხება და ამან შეიძლება გააღრმავოს უარყოფითი სტერეოტიპები და გაამრუდოს ჯგუფებს შორის მიმდინარე კონკურენციის არსი. მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული პრობლემების მართვა ორგანიზაციისაგან ისეთი გარემო პირობების შექმნას მოითხოვს, რომლებიც ყველა მუშაკისთვის იქნება ინკლუზიური“ (Nishii, 2013).

გლობალიზაცია და მისი გავლენები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე. ქვეყნებს შორის ვაჭრობას, მიგრაციას, კაპიტალის ნაკადებისა და ტექნოლოგიების გაზიარებას საუკუნეების ისტორია აქვს. გლობალიზაცია ბოლო ორასი წლის განმავლობაში ამ პროცესს მნიშვნელოვნად აჩქარებდა, რაც განპირობებული იყო მთავრობების მიერ ადგილობრივ და საერთაშორისო ვაჭრობაში ბარიერების შერბილებასთან, საქონლის ტრანსპორტირების გამარტივებასა და ინფორმაციის გაცვლასთან დაკავშირებული დანახარჯების შემცირებაზე ორიენტირებული გადაწყვეტილებების მიღებით.

გლობალიზაცია არის ქვეყნებს შორის ურთიერთკავშირების განვითარებისა და განმტკიცების პროცესი. ერებს შორის ვაჭრობა ასობით და ათასობით წლების განმავლობაში მიმდინარეობდა, თუმცა, მცირე მასშტაბებით. მთავარი განსხვავება საერთაშორისო ვაჭრობასა და გლობალიზაციას შორის სწორედ ვაჭრობის მასშტაბია.

ევროპის უსაფრთხოებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაციის (ეუთო) გამართებით, გლობალიზაცია არის „სამრეწველო და მომსახურების სექტორში მიმდინარე საქმიანობების დისპერსია, მაგალითად როგორებიცაა: კვლევა და განვითარება, წყაროების მოპოვება, წარმოება, დისტრიბუცია, ერთობლივი საწარმოების მეშვეობით საზღვრებს გარეთ მოქმედ კომპანიებს შორის ქსელური ურთიერთობა და სხვა“.

„გლობალიზაცია მსოფლიო ეკონომიკას ურთიერთდამოკიდებულს ხდის. ეს შეიძლება გამოხატულ იქნას ვაჭრობაში ზრდის ტემპით, კაპიტალის ნაკადის ზრდით და ასევე, მრავალეროვნული ეკონომიკური საქმიანობების გაძლიერებით“ (ღია განათლების სოციოლოგიის ლექსიკონი, 2009).

გლობალიზაცია ემსახურება ბიზნესისა და ფინანსური ბაზრების სტაბილიზაციას, თუმცა აღნიშნულ პროცესებზე მისი ზემოქმედება რთული ფორმით მიმდინარეობს. ბევრი მრეწველი ვერც კი აცნობიერებს, თუ რამდენად ღრმა და მასშტაბური გავლენა აქვს პოლიტიკურ, ფინანსურ და ეკონომიკურ ცვლილებებზე მისი საქმიანობების გლობალურ ბაზარზე გაფართოებით.

გლობალიზაციის ნიშნები თვალსაჩინო გახდა XIX საუკუნეში, ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციების სფეროში მიღწევების შედეგად. მიუხედავად იმისა, რომ მეცნიერებს შორის კონსენსუსი ამ თემასთან დაკავშირებით არ არის მიღწეული, ისტორიკოსთა უმეტესობა თვლის, რომ გლობალიზაციის პირველი ეტაპი 1800-იანი წლების დასაწყისში დაიწყო და 1914 წლამდე გაგრძელდა (Rodrik, 2011). გლობალიზაციის პროცესი რეალურად ნელ-ნელა მიმდინარეობდა მთელი მსოფლიოს ეკონომიკაში. ვიდრე ის მთლიანად არ დასრულდა, თუმცა მისი გავლენა მხოლოდ პროცესის დასრულების შემდეგ გახდა თვალსაჩინო.

მსოფლიო ბანკის მთავარი ეკონომისტი, ნიკ სტერმი, გლობალიზაციის პროცესს სამ ეტაპად ყოფს:

პირველი ფაზა დაიწყო 1870 წელს და დასრულდა 1920 და 1930 წლებში (ინტერვალებით) გლობალურ პროტექციონიზმში თავდაღმა სვლით. ამ პერიოდში სწრაფად განვითარდა საერთაშორისო ვაჭრობა. ეს ზრდა წაახალისა ეკონომიკურმა

პოლიტიკამ, რომელიც ვაჭრობის ლიბერალიზაციასა და ტექნოლოგიების სწრაფ განვითარებაზე იყო ორიენტირებული. ასეთმა პოლიტიკამ შედეგად ვაჭრობის ნაკადის ზრდა და ტრანსპორტირების ხარჯების შემცირება გამოიწვია.

მეორე ფაზა დაიწყო მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, მსოფლიო ვაჭრობის გაზრდისა და ეკონომიკური რეკონსტრუქციის ფონზე. ახალი საერთაშორისო ეკონომიკური ინსტიტუციების შექმნამ ხელი შეუწყო პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ექსპანსიას. სავალუტო (მონეტარულ) სისტემაში სტაბილურობის ხელშეწყობის, მრავალმხრივი ვაჭრობისთვის მყარი საფუძველის ჩაყრის და ეკონომიკის აღდგენის მიზნით შეიქმნა საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (International Monetary Fund (IMF)) და მსოფლიო ბანკი. ამ ინსტიტუტებს ასევე ხელი უნდა შეეწყო ერებს შორის ეკონომიკური თანამშრომლობისთვის.

მესამე ფაზა გამოიხატა მრავალი ქვეყნის ვაჭრობის მთლიანი შიდა პროდუქტის თანაფარდობის სწრაფი ზრდითა და ასევე ქვეყნებს შორის კაპიტალის ნაკადის, საქონლითა და სერვისებით ვაჭრობის უწყვეტი განვითარებით.

Hamish McRae ამტკიცებდა რომ: „ბიზნესი გლობალიზაციის მთავარი მამოძრავებელია!“. ცხადია, რომ მულტინაციონალური კომპანიების (MNC) მოტივაცია და სურვილი, გაზარდონ თავიანთი მოგება და შემოსავალი, გლობალიზაციის პროცესში კატალიზატორის როლს ასრულებს. გლობალიზაცია ასევე განპირობებულია ცალკეული ქვეყნების მთავრობების ენთუზიაზმით, მიიღონ ფართო მაკროეკონომიკური და სოციალური სარგებელი ამ პროცესიდან. ეს სარგებელი საქონელითა და სერვისებით გაზრდილი ვაჭრობისა და ფინანსური კაპიტალის ნაკადის სწრაფი ზრდის შედეგს წარმოადგენს. მაგალითად, გაერთიანებული სამეფო ხელს უწყობს ბიზნეს სექტორის წარმომადგენლებს, რომ თავიანთი საქმიანობა იაფი მუშახელის გამო ინდოეთში გადაიტანონ.

ბიზნეს სექტორის წარმომადგენელთა მიერ უცხო ქვეყნებში ინვესტირების მაგალითები ისტორიულად 1800-იანი წლებიდან არის ცნობილი. მაგალითად, ბრიტანელები პირველ მსოფლიო ომამდე ორი ათწლეულის განმავლობაში იყვნენ „მსოფლიოს ბანკირები“, კერძოდ 1911 წელს ბრიტანეთმა საკუთარი დანაზოგების

ნახევარზე მეტის ინვესტირება საზღვარგარეთ განახორციელა და ამ უცხოურმა ინვესტიებმა ბრიტანეთის მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 8.7 პროცენტი შეადგინა. 1870-1910 წლებს შორის პერიოდში, კანადაში განხორციელებული ინვესტიციების 37 პროცენტის უკან ევროპელი ინვესტორები იდგნენ. 1913 წელს უცხოელები ფიზიკური კაპიტალის თითქმის 1/2-ს არგენტინაში ფლობდნენ და 1/5-ს - ავსტრალიაში.

საერთაშორისო კაპიტალის ნაკადები შეწყდა პირველი მსოფლიო ომის შემდეგ და თავისი წინანდელი დონისთვის მას ბოლო ათწლეულებამდე არ მიულწევია. 2010 წელს, მსოფლიოს კაპიტალის უდიდესი ექსპორტიორი იყო ჩინეთი (305 მლრდ დოლარი), იაპონია (196 მლრდ დოლარი) და გერმანია (188 მლრდ დოლარი) (უეილი, 2016).

გლობალიზაციის სხვა მამოძრავებელია ტექნოლოგიური ცვლილებები, განსაკუთრებით კომუნიკაციის სფეროში. მაგალითად, ინფორმაციის გადაცემისა და კომუნიკაციის ხარჯის შემცირება საფუძვლად დაედო ინტერნეტ ტექნოლოგიების გამოყენებით ვაჭრობის ზრდას (Maddison (2001), World Bank (2007a)).

გლობალიზაცია არც შემთხვევითია და არც ხელოვნურად შექმნილი; ის საჭიროებამ გამოიწვია, თუმცა რამდენიმე ფაქტორი შეიძლება იყოს მის ფართომასშტაბიან ზრდაზე პასუხისმგებელი, რომლებიც პირობითად შესაძლებელია სამად დაჯგუფდეს (Cohen, 2010):

პირველი, არის მაკროეკონომიკური ძალების როლი. ის მოიცავს როგორც ეკონომიკური ლიბერალიზაციით გამოწვეულ ცვლილებებს, ისე გარდაქმნებს მთელი მსოფლიოს ერების დემოგრაფიულ სტრუქტურაში. როდესაც ჩინეთი ოფიციალურად შეუერთდა მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაციას (World Trade Organisation (WTO)) 2001 წლის 11 დეკემბერს, გლობალურ ბაზარზე ახალი ერა დაიწყო და თამაშის წესების შეცვლა შეუქცევად პროცესად იქცა (Friedman, 2005). ჩინეთი გამოვიდა ბამბუკის ფარდის მიღმა და გახდა გლობალური ვაჭრობის მთავარი მოთამაშე. მოულოდნელად, „აუტსორსინგის“ და „ოფშორინგის“ ორმაგი გავლენა იქცა თანამედროვე ბიზნესის ძირითად ენად. აუცილებლობად იქნა მიჩნეული ოპერაციების უფრო მცირე ბიუჯეტით განხორციელება. იაფი მუშახელის მქონე განვითარებადი ქვეყნები

საკმარისად მიმზიდველად იქნა აღიარებული იმისთვის, რომ მთელ ქარხნებს თავიანთი საქმიანობა ქვეყნის გარეთ გადაეტანათ. უფრო მეტიც, ამ ქვეყნების ახალგაზრდა მოსახლეობა მრავალეროვნული კორპორაციებისთვის მუშახელის მუდმივ ნაკადად იქცა.

დახვეწილი მიწოდების ჯაჭვების შექმნამ, რომელმაც მთელი მსოფლიო გადაკვეთა, ასევე მოითხოვა ბიზნეს პოლიტიკის ჰარმონიზაცია ქვეყნებს შორის, რათა შესაძლებელი ყოფილიყო დასავლეთში წარმოებული პროდუქტების მოხმარება აღმოსავლეთში და პირიქით. მიუხედავად სიკეთეებისა, რაც გლობალურ თანამშრომლობას ახლავს, არავინ ამტკიცებს, რომ ამ პროცესს ყველასთვის სარგებელი მოაქვს.

გლობალიზაციის მეორე ფაქტორი გარემოს დაცვა და სოციალური თანასწორობაა (Cohen, 2010). ის ძირითადად ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების რევოლუციების პროდუქტია. სოციალურმა მედიამ ბოლო ათწლეულის განმავლობაში განიცადა ექსპონენციალური ზრდა, ისე რომ მსოფლიოს ერთმანეთისაგან გათიშული ადგილები ერთმანეთთან დააკავშირა. ონლაინ რესურსების გამოყენებით კადრების დაქირავების პროცესი უფრო ორგანიზებული გახდა. გაიზარდა კვალიფიციური თანამშრომლების მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეებიდან მოზიდვის შესაძლებლობა. განვითარებად სამყაროში აღნიშნული საკითხი უფრო და უფრო მეტ აქტუალობას იძენს მოსახლეობის სიმცირით გამოწვეული სათანადო უნარების მქონე კვალიფიციური კადრების ნაკლებობის გამო. შეფასებულია, რომ განვითარებად ქვეყნებში 33 მილიონზე მეტი ახალგაზრდა და განათლებული სპეციალისტია, რაც ორჯერ აღემატება განვითარებულ ქვეყნებში არსებულ იგივე მაჩვენებელს (Cohen, 2010). კადრების დაქირავების პროცედურაში ცვლილებების შეტანა ასევე დადებით გავლენას ახდენს გენდერულ თანასწორობაზე. კერძოდ, წლების განმავლობაში მამაკაცის პროფესიებად მიჩნეულ თანამდებობებზე, ახლა ქალებიც ოპონირებენ. ასევე მეტი ქალი იკავებს მენეჯერულ პოზიციებს (Carr-Ruffino, 2005, Harris & Leberman, 2012). ხოლო ინდუსტრიულ ქვეყნებში, სადაც

მოსახლეობის დაბერების მაღალი მაჩვენებლებია, მიგრანტი მუშაკები შრომითი ძალისა და მხარდაჭერის სულ უფრო მნიშვნელოვანი ნაწილი ხდებიან.

გლობალიზაციის მესამე ფაქტორი არის ბიზნესისა და ინდუსტრიის ცვალებადი ბუნება. მენეჯმენტის მოდელები მეტაფორმოზულია და გადაწყვეტილების მიღების ტრადიციული სტილი სამეცნიერო პროცესებით ნაკარნახევ ცვლილებებს განიცდის (Cohen, 2010). გლობალური საუკეთესო პრაქტიკები დროთა განმავლობაში უფრო ერთგვაროვანი ხდება და მათი წარმატებები კიდევ უფრო აძლიერებს გლობალურ პერსპექტივას. ინფორმაციის ამ ეპოქაში, აღნიშნული პროცესების მიღმა ყოფნა შეიძლება ნებისმიერ ორგანიზაციას ძვირად დაუჯდეს. რიგ შემთხვევებში შესაძლებელია მას ფატალურიც შედეგიც კი მოჰყვეს. მრავალფეროვნების მართვა სათანადო ლიდერობითა და ორგანიზაციული კულტურით წარმოადგენს ორგანიზაციის არჩევანს, მოტივით, რომ ისევე, როგორც ბუნებაში ხდება, გადარჩებიან მხოლოდ საუკეთესოები.

გლობალიზაციასა და საზღვრების მოშლა ტომას ფრიდმანმა შემდეგი ფრაზით გამოხატა: „The world is flat“ (Friedman, 2005), ხოლო როდესაც Marshall McLuhan-მა თქვა, რომ მსოფლიო მასშტაბები შეიძლებოდა ერთ დღეს „გლობალურ სოფლამდე“ შემცირებულიყო, მას შესაძლოა ბოლომდე არც კი ჰქონდა გააზრებული რას გულისხმობდა. მიუხედავად იმისა, რომ მის მიერ 1964 წელს გამოყენებული ეს ტერმინი სადავოა, ეჭვგარეშეა, რომ მოგზაურობისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების პროცესმა, მთელ მსოფლიოში კულტურებს შორის ურთიერთობები, თანამშრომლობა, დაპირისპირებები და დამორჩილება გამოწვია.

იმ სამყაროსგან განსხვავებით, როდესაც კოლუმბმა იცოდა, რომ ადამიანებს ათასობით კილომეტრის დაშორებით ცხოვრება შეეძლოთ მათი ურთიერთარსებობის გააზრების გარეშე, დღეს „ცის თვალის“ (დრონები და სატელიტური გამოსახულებები) მეშვეობით დედამიწის თითქმის ყველა წერტილის თვალყურის დევნებაა შესაძლებელი. ისეთი ბრენდები, როგორებიცაა კოკა-კოლა, Microsoft Windows და KFC, აღიარებულია ყველა კონტინენტზე, ხოლო ჯინსის შარვლები ახლა პრაქტიკულად ყველა ქვეყანაშია გავრცელებული.

გლობალიზაცია და მისი გავლენა ეროვნულ ეკონომიკაზე. გლობალიზაცია სახელმწიფოებზე არაერთგვაროვან გავლენას ახდენს. აღნიშნულ პროცესში მთავარ როლს ის ქვეყნები თამაშობენ, რომლებიც ჭარბი რაოდენობისა და შესაბამისი ხარისხის წარმოების ფაქტორებს ფლობენ. სწორედ ამ მდგომარეობითაა განპირობებული, რომ ისინი მსოფლიო მასშტაბით ითვისებენ იაფ და კვალიფიციურ სამუშაო ძალასა და რესურსებს, ქმნიან ხელსაყრელ პირობებს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დასაჩქარებლად.

გლობალურ ეკონომიკაში თითოეულ ქვეყანას შესაძლებლობა ეძლევა განავითაროს მისი კონკრეტული კლასტერები („განვითარების ბლოკები“ ან „ზრდის პოლუსები“) და მიაღწიოს ზრდისა და განვითარების ისეთ შედეგებს, რასაც დამოუკიდებლად ვერასოდეს შეძლებდა (რეინერტი, 2019).

ბიზნესის გლობალიზაცია ეხება ბიზნესს, რომლის გაყიდვები და აქტივები სცდება ეროვნულ საზღვრებს, რაც თავის მხრივ გულისხმობს კაპიტალის, შრომის, საქონლისა და მომსახურების ზრდას (Harrison, 2009). კოკა კოლა ამის შესანიშნავი მაგალითია, რადგან მან წარმატებით გააფართოვა ბიზნესი გლობალურ სამომხმარებლო ბაზარზე. აღნიშნული პროცესის სამართავად კომპანიამ სხვადასხვა ტაქტიკა გამოიყენა. კერძოდ, წარმოების ხარჯების შესამცირებლად მან დააარსა ტრანსნაციონალური კორპორაციები, ყურადღება გაამახვილა პროდუქტის ბრენდირებასა და პოზიციონირებაზე, გადახედა ფასებს კონკურენციის შესაბამისად. გლობალიზაციის შედეგია ისიც, რომ დღეს შეგვიძლია ეგვიპტეში წარმოებული ნივთი საქართველოში შევიძინოთ, დავაგემოვნოთ ჩინური კერძები, ან იტალიური ტრადიციული პიცა, ავაშენოთ შენობები ევროპული არქიტექტურით და გვქონდეს წვდომა უახლესი ტექნოლოგიებით შექმნილ მოწყობილობებზე.

სხვა ქვეყნებთან ურთიერთთანამშრომლობა ღრმად ცვლის ეკონომიკური ზრდის პროცესს. მაგალითად უცხოური ქვეყნები წარმოგიდგებიან წარმოების ფაქტორების (მიწა, შრომა, კაპიტალი და სხვა) პოტენციურ მიმწოდებლებად ან მრავალრიცხოვანი გასაღების ბაზრად. ისინი აგრეთვე წარმოადგენენ ტექნოლოგიური ტრანსფერების წყაროებს, რომლებიც შესაძლებლობებს სთავაზობენ ქვეყნებს, რათა

სპეციალიზაცია მოახდინონ წარმოების იმ სფეროებში, რომლებშიც გააჩნიათ შედარებითი უპირატესობა უეილი, 2016).

გლობალიზაციის პირობებში, ინვესტორისთვის მიმზიდველი ხდება ინვესტიციების დაბანდება და მსხვილი საწარმოების დაფუძნება ნაკლებ განვითარებულ ქვეყნებში, რაც ამ ქვეყნებს ახალ სამუშაო ადგილებს და ეკონომიკის განვითარების შესაძლებლობას უქმნის. თავის მხრივ, უცხოურ კომპანიებთან თანამშრომლობა დადებითად აისახება სახელფასო ტარიფების ცვლილებასთან და ბევრი დასაქმებულის ცხოვრების სტანდარტის გაუმჯობესებასთან.

„თუკი ეკონომიკური ინტეგრაცია სწორად და სწორ ადგილას ხორციელდება, მას ყველას, როგორც მდიდარი, ისე ღარიბი ქვეყნების, ეკონომიკურად და სოციალურად გაძლიერების პოტენციალი გააჩნია. პრობლემა დროის და ფორმის სწორად შერჩევაა“ (რეინერტი, 2019).

თავის მხრივ, საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაციის პროცესებში ჩართულობა ქვეყნის დღის წესრიგში სისტემატურად აყენებს ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა: ეროვნული სტანდარტების საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის მიღწევა, ფიზიკურ და ადამიანისეულ კაპიტალში ფინანსური ინვესტიციების განხორციელება და მომსახურებისა და წარმოების სექტორების განვითარება, რომლებიც თავის მხრივ ინვესტირებულ რესურსებს აითვისებენ.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში გლობალიზაცია მნიშვნელოვნად გაიზარდა და გასცდა მხოლოდ ეკონომიკურ და სავაჭრო ურთიერთობებს. ის უკვე კულტურული ტრადიციების, არქიტექტურული და სხვა საყოფაცხოვრებო ტენდენციების, ინფორმაციის, იდეების გაცვლასა და დაახლოებასაც გულისხმობს. განვითარებული ინტერნეტის და გლობალური ქსელების ეპოქაში, როდესაც სიახლე მსოფლიოს ერთი ბოლოდან მეორეში მისვლას მხოლოდ წამებს ანდომებს, გლობალიზაციის პროცესი გარდაუვალი გახდა.

გლობალიზაციას სიკეთებთან ერთად გამოწვევებიც ახლავს, რის გამოც მას მომხრეებიც და კრიტიკოსებიც ჰყავს. მომხრეები ხაზგასმით აღნიშნავენ მის შესაძლებლობებს ბაზრების გაფართოვებასთან დაკავშირებით, რაც განსაკუთრებით

საინტერესოა განვითარებადი ქვეყნების მწარმოებლებისთვის. საერთო ბაზრები, ერთიანი რეგულაციები და წესები იძლევა მომხმარებლებისთვის პროდუქციის დაბალ ფასებში მიწოდების საშუალებას. გლობალიზაცია ასევე ხელს უწყობს ღია ინოვაციების ბიზნეს მოდელების განვითარებას, კერძოდ გლობალურ კონკურენციას, ახალი ტექნოლოგიების განვითარებას, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის შემცირებას, ადამიანისეული კაპიტალის განვითარებას, ფინანსური ბაზრების გაფართოებას და სხვა.

გლობალიზაციის კრიტიკოსები ყურადღებას ამახვილებენ გლობალიზაციის უარყოფით გავლენაზე იმ ქვეყნებთან მიმართებით, სადაც დაბალია ადამიანის განვითარების ინდექსი (HDI). გლობალურ ეკონომიკურ სივრცეში ინტეგრაცია, საერთაშორისო დონეზე აღიარებულ ეკონომიკურ სტანდარტებთან მიახლოება, ადამიანის განვითარების დაბალი ინდექსის მქონე რიგ ქვეყნებში მტკივნეული ინსტიტუციური რეფორმების გატარებას მოითხოვს, რაც პოლიტიკური მმართველობის მტკიცე ნების და სათანადო რესურსების მობილიზების გარეშე წარმოუდგენელია.

საყურადღებოა, ისიც, რომ ღია ინოვაციურ პროცესებში მონაწილეობა, მხოლოდ შესაბამისი ეკონომიკური სისტემების არსებობის პირობებშია შესაძლებელი, რაც თავის მხრივ გულისხმობს მუდმივ განვითარებაზე დაფუძნებულ სამეცნიერო, ინდუსტრიულ და აგრარულ სექტორებს, სრულყოფილ დარგობრივ და სოციალურ პირობებს და სხვა. ქვეყნები, სადაც საბაზრო ინფრასტრუქტურა არ არის განვითარებული ისე, რომ ხელი შეუწყოს ქვეყანაში ბიზნესის სტაბილურ განვითარებას, მით უფრო მათ ღია ინოვაციურ სისტემებში ჩართვას, რჩებიან გლობალური პროცესების მიღმა. კერძოდ, ასეთ ქვეყნებში დაბალია ტექნოლოგიური განვითარების დონე და სოციალური სტრუქტურა, რაც მაღალი უმუშევრობითა და სიღარიბის დონით ხასიათდება. შეუსაბამობაა შრომის ბაზარზე დამსაქმებელთა მიერ სამუშაო ძალის მიმართ განსაზღვრულ მოთხოვნებსა და სამუშაოს მაძიებელთა უნარებს შორის. ყოველწლიურად იზრდება დაბალკვალიფიციური სამუშაოების შესასრულებლად უცხოეთში გადინებული ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის

წილი. მაღალი ემიგრაციის ხარჯზე კი მნიშვნელოვნად მცირდება ეროვნული ადამიანისეული კაპიტალი და ეს ყოველივე, წინააღმდეგობაში მოდის ინოვაციური ეკონომიკის პრინციპებთან.

მეცნიერთა ნაწილის მოსაზრებით, ინვესტირება ახალი ფიზიკური და ადამიანისეული კაპიტალის აკუმულირებისთვის პირდაპირპროპორციულ გავლენას ახდენს განვითარებაზე. მაგალითად, „ნეოკლასიკური თეორიის ამოსავალი დებულება ისაა, რომ თუ ინვესტიციები ჩაიდება, საქმის ახლებურად და ოსტატურად კეთების გზები შედარებით ადვილად ჩნდება, შესაძლოა, ავტომატურადაც“ (Nelson, 1993). თუმცა ამ მოსაზრებას მწვავე კრიტიკოსები ჰყავს. მეცნიერი ერიკ რეინერტის აზრით: „რადგან კაპიტალი თავისთავად ითვლება ეკონომიკური ზრდის წინაპირობად, სესხებს გასცემენ ღარიბ ქვეყნებზე, რომელთა მწარმოებლურ–ინდუსტრიულ სტრუქტურებს არა აქვთ უნარი სარფიანად აითვისონ ეს კაპიტალი. საპროცენტო განაკვეთები ხშირად აღემატება ჩადებულ ინვესტიციებზე უკუგებას, ამიტომ განვითარების დაფინანსებამ შესაძლოა ფინანსური პირამიდის ხასიათი შეიძინოს, რომელშიც გამარჯვებული მხოლოდ ამ სისტემის შემქმნელია. რეინერტის მიხედვით, ანალოგიურია, ინვესტიცია ადამიანისეულ კაპიტალშიც, მწარმოებლური სტრუქტურების ცვლილებების გარეშე, რომელიც გააჩენდა მოთხოვნას კვალიფიციურ მუშახელზე. ასეთი ტიპის ინვესტიცია მხოლოდ ემიგრაციას შეუწყობს ხელს (რეინერტი, 2019). ორივე შემთხვევაში, ეკონომიკური განვითარებისთვის შედეგი იქნება ის, რასაც გუნარ მირდალი უწოდებს „საწინააღმდეგო ტალღის ეფექტს: მეტი კაპიტალი, ორივე, მონეტარულიც და ადამიანისეულიც, წარიმართება ღარიბი ქვეყნების ეკონომიკური მოწყობით, ანუ მანკიერი წრით, რომელიც განპირობებულია მიწოდებასა და მოთხოვნის სიმწირით და ასევე მზარდი უკუგების აქტივობების უკმარისობით“ (Myrdal, 1956).

იმისათვის, რომ დაძლეულ იქნას სიღარიბისა და განვითარების გამოწვევების „მანკიერი წრე“ ქვეყნის მწარმოებლური სტრუქტურა თვისობრივად უნდა შეიცვალოს. წარმატებული სტრატეგია გულისხმობს წარმოების დივერსიფიკაციას, კლებადი უკუგების აქტივობებიდან (ტრადიციული სოფლის მეურნეობა, ტურიზმი) მზარდი

უკუგების აქტივობებზე (ტექნოლოგიები, ინტენსიური გადამამუშავებელი მრეწველობა) გადასვლას, შრომის კომპლექსურ დანაწილებას და ახალი სოციალური სტრუქტურის შექმნას. პარალელურად, უნდა შეიქმნას ბაზარი საქონლისთვის, რაც თავის მხრივ ხელს შეუწყობს სპეციალიზაციას, ინოვაციების დანერგვას და ახალი ტექნოლოგიების შემოტანას (რეინერტი, 2019).

დიდია გლობალიზაციის მოწინააღმდეგეთა ტალღა ისეთ ლიდერ სახელმწიფოში, როგორც ამერიკის შეერთებული შტატებია. საზოგადოების წარმომადგენლები ხედავენ, რომ „აუთსორსინგის“ მიდგომით საქმის კეთება, თანამედროვე სამყაროს ტენდენციად იქცა, მიუხედავად იმისა, რომ იმისა, სხვა ქვეყნების კომპანიებთან თანამშრომლობა შესაძლებელია ყოველთვის არ წარმოადგენდეს ბიზნესისთვის მომგებიან გადაწყვეტილებას. მათ ასევე შეკითხვები უჩნდებათ იმ მოსალოდნელ დადებით შედეგებთან დაკავშირებით, რომლებიც უნდა ახლდეს ამ მიდგომის გატარებას ქვეყნისთვის და მისი მოსახლეობისთვის. აქედან გამომდინარე, მათი დიდი ნაწილი ფიქრობს, რომ საერთაშორისო ვაჭრობა ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებისთვის მნიშვნელოვანი შემაფერხებელი ფაქტორია, რადგან „აუთსორსინგის“ გზით ის ქმნის სამუშაო სამუშაო ადგილებს ერთ ქვეყანაში, რომლის ხარჯზეც ამცირებს დასაქმების შესაძლებლობებს მეორეში. ბევრი ამერიკელი იზიარებს მოსაზრებას, რომ მსხვილი ბიზნესის მფლობელები, აცნობიერებენ იმ უარყოფით შედეგებს, რაც მათ მიერ გატარებულ პოლიტიკას მოჰყვება ქვეყნის მოსახლეობისთვის, თუმცა მაინც ირჩევენ ადგილობრივი მუშახელის საზღვარგარეთ დაბალანაზღაურებადი მუშახელით ჩანაცვლების გზას, რითაც ამცირებენ წარმოების დანახარჯებს და ზრდიან მოგებას.

აღნიშნული საპროტესტო ტალღა ამერიკის შეერთებული შტატების მოსახლეობის განწყობებში თვალნათლივ აისახა 1990-იანი წლების ბოლოს ჩატარებული კვლევაზე, რომლის მიხედვითაც გამოკითხულთა თითქმის 70 პროცენტი მხარს უჭერდა ქვეყანაში იმპორტის შეზღუდვას (Rodrik, 2011), მოწინააღმდეგე მხარე კი არგუმენტად იშველიებდა დაბალანაზღაურებადი მუშახელის საშუალებით წარმოებულ პროდუქციაზე დაბალი ფასების უპირატესობას.

ორივე მხარის პოზიცია მისაღებია და მათ შორის უპირატესის გამოკვეთა ადვილი არ არის. ტრადიციულად მოაზროვნე ეკონომისტების ხედვით, საქმე მარტივ დილემასთან გვაქვს, სადაც მხარდამჭერთა (მომხმარებლების) მოგება აღემატება მოწინააღმდეგეთა (გადაადგილებულ მუშაკთა) ზარალს.

გლობალიზაცია ხშირად ითვლებოდა ერის შიგნით შემოსავლის უთანასწორობის მთავარ მიზეზად. მაგალითად გერბერის აზრით „საერთაშორისო ვაჭრობას სარგებელს მოაქვს ეროვნული ეკონომიკისთვის და ადამიანების დიდი ნაწილისთვის, და არა საზოგადოების ყველა წევრისთვის“ (Gerber, 2020). მაგალითად, როგორ შეიძლება ამერიკელი გახდეს იაფი პროდუქტის მომხმარებელი, თუ მას მისი ყიდვის საშუალება არ აქვს? ამერიკული ხელფასების სტაგნაციასთან გლობალიზაციის კავშირი ხაზინის მდივანმა ჰენკ პოლსონმა 2006 წლის აგვისტოში აღიარა. მან თქვა, რომ „სამწუხაროდ, გლობალური ვაჭრობის თვალსაჩინო შედეგების მიღწევას, როგორებიცაა: ძლიერი ეკონომიკური ზრდა, მეტი სამუშაო ადგილი და ამერიკელების ცხოვრების მაღალი დონე, იმაზე მეტი დრო სჭირდება, ვიდრე ეს ნავარაუდევია იყო. შესაბამისად, ვაჭრობასთან დაკავშირებული შედეგებიც ნაკლებად ხილვადია“.

სწორედ ამის გამო, პოლიტიკის შემქმნელებს დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ, საშინაო პოლიტიკისა და სავაჭრო რეგულაციების სწორი ნაზავის პოვნასთან დაკავშირებით. მათ ევალებათ საგარეო ვაჭრობაში არსებული გამოწვევების დაძლევა და სათანადო გზების მოძიება, რათა ერის დიდმა უმრავლესობამ ისარგებლოს მიღებული შედეგებით.

გლობალიზაციის უარყოფითი შედეგების საილუსტრაციოდ შეიძლება განვიხილოთ ინტერნეტიც, რომლის დადებითი გავლენა საყოველთაოდ აღიარებულია, თუმცა სწორედ განვითარებული ინტერნეტის პირობებში გახდა შესაძლებელი დანაშაულებრივი სამყაროსა და ტერიტორიის საფრთხეების გაძლიერება. ცხადია ისიც, რომ მიუხედავად აღნიშნული ფაქტისა, არც ერთ დემოკრატიულ სახელმწიფოს ინტერნეტის აკრძალვის საკითხი დღის წესრიგში არც კი დაუყენებია.

გლობალიზაციის პროცესის ერთ-ერთ საფრთხედ ასევე მიიჩნევა მცირე და ნაკლებ განვითარებული ქვეყნების ეროვნული თვითმყოფადობისთვის დამახასიათებელი ნიშნებისა და საზოგადოების შენარჩუნების საკითხი. ისეთ პატარა ქვეყნებში, როგორც საქართველოა, გლობალიზაციით წახალისებული მიგრაციული ნაკადების ზრდა იწვევს დემოგრაფიულ დაბერებას, მუშახელისა და კვალიფიკაციის ნაკლებობას შრომის ბაზარზე. შესაბამისად, დღის წესრიგში დგება შრომის ბაზრის დეფიციტების შესავსებად ქმედითი ღონისძიებების გატარების საკითხი, რისთვისაც იმიგრაცია პრობლემის მოგვარების ერთ-ერთ ეფექტიან გზად განიხილება. თუმცა, იმიგრანტთა შრომის ბაზარზე ინტეგრაციის პროცესი რთული და კომპლექსურია. მნიშვნელოვანია იმიგრანტთა ცოდნის, უნარებისა და კვალიფიკაციის შეფასება, აღნიშნული უნარების განვითარების გზების პოვნა, კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების აღიარება, რაც თავის მხრივ კავშირშია ამ კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების წარმოშობის ქვეყნებთან თავსებადობასთან. გარდა ამისა, არსებობს საზოგადოებაში დამკვიდრებული განწყობები, რომ იმიგრანტები კონკურენციას უწევენ ადგილობრივ სამუშაო ძალას, განსაკუთრებით მათ, ვინც შრომის ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტუნარიან კადრებად მიიჩნევიან. თუმცა, აღნიშნული არგუმენტი გაბათილდება, თუ საკითხს დავუპირისპირებთ იმ შესაძლებლობებს, რასაც სამუშაო ადგილზე მრავალფეროვნება პროდუქტიულობის გაზრდისთვის ქმნის.

ვინაიდან გლობალიზაცია შეუქცევადი პროცესია, რომლის ბერკეტებსაც ლიდერი სახელმწიფოები ფლობენ, მისი უარყოფის ნაცვლად, საჭიროა პროცესის სამართლიანად წარმართვა მცირე და ნაკლებ განვითარებულ ქვეყნებში მეცნიერების განვითარებით, ინოვაციური ტექნოლოგიების შექმნით და გლობალურ ბაზრებზე წვდომის პოტენციალის გამოყენებით, ენის, ტრადიციების, სარწმუნოების, ტერიტორიის და ა. შ. შენარჩუნების ხელშეწყობით.

გლობალური ლიდერობა და მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის კულტურული პოტენციალი. წარმოუდგენელია გლობალიზაციის საკითხის მიმოხილვა სამუშაო ძალაზე გავლენის შეფასების გარეშე, რომლის შედეგებიც ჯერ კიდევ არ არის სრულად

შესწავლილი და გაცნობიერებული. გაეროს განვითარების ფონდის (UNDP) 2020 წლის მონაცემებით, 1980-იანი წლებიდან, კაცობრიობის ისტორიაში გლობალური მიგრაციის მაჩვენებლების დრამატული ზრდა ფიქსირდება, რომლის მიხედვითაც 216 მილიონი ადამიანი, ანუ მსოფლიოს მოსახლეობის 3,2 პროცენტი ტრანსსასაზღვრო მიგრანტს წარმოადგენს. მათი უმეტესობა გადადის ღარიბი ქვეყნებიდან მდიდარ ქვეყნებში, რაც ქმნის ვარაუდს, რომ მიგრანტთა მთავარი მოტივაცია ეკონომიკურია.

გლობალური მიგრაციული ნაკადების ზრდამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები გამოიწვია მსოფლიო ქვეყნების როგორც სოციალურ, ისე ეკონომიკურ და პოლიტიკურ დღის წესრიგში. საკითხი მუდმივი ეროვნული და საერთაშორისო დებატების თემაა. განსაკუთრებულ ყურადღებას კი შრომის ბაზრის ინტეგრაციის თემა იპყრობს, ვინაიდან სწორედ ეკონომიკური უფლებების რეალიზაცია განაპირობებს მიგრანტთა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში სრულფასოვან ჩართულობას. საკითხს კიდევ უფრო ართულებას მიგრანტთა მასშტაბები, მათი რასობრივი, ეთნიკური, რელიგიური და კულტურული განსხვავებები.

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავება კომპანიაში თვალსაჩინოს ხდის თანამშრომლებისთვის დამატებით სწავლების და შესაძლებლობათა განვითარების მნიშვნელობას. იმისათვის, რომ მენეჯერებმა დაიცვან თავიანთი თანამშრომლები დისკრიმინაციისგან და გაუფრთხილდნენ კომპანიის იმიჯს, მათ უნდა აღჭურვიონ თანამშრომლები ერთმანეთის მიმდებლობისთვის საჭირო ცოდნითა და უნარებით. აღსანიშნავია ისიც, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალით დაკომპლექტებული გარემო, რომელიც ასევე კავშირშია ადამიანის უფლებების დაცვის შიდა ორგანიზაციულ სტანდარტებთან და მკაცრად რეგულირებულ პოლიტიკასთან, იწვევს ზოგიერთი თანამშრომლის გაღიზიანებას და უარეს შემთხვევაში, სამსახურიდან წასვლას.

დროთა განმავლობაში გლობალიზაციის გავლენები კიდევ უფრო ძლიერდება და ის მუშახელის ფერის, რასის და მდებარეობის მრავალფეროვან სპექტრამდე ვრცელდება. მრეწველობისა და ვაჭრობის განვითარების აუცილებლობამ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა მრავალი ორგანიზაციის მიერ განსხვავებული ბიზნეს

მოდელის ჩამოყალიბებაში. აღნიშნული ცვლილებების ფონზე სამუშაო ძალაში კულტურულმა და ჰეტეროგენულმა ფაქტორებმა მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა.

მაშინაც კი, როდესაც მრავალფეროვანი კადრების დამსაქმებელი კორპორაციები ოფისებს აწყობენ მათთვის უცხო კულტურულ გარემოში, იზრდება ხარჯები პერსონალს შორის ქსენოფობიით, ეთნოცენტრიზმისა და ცრურწმენებით გამოწვეული გამოვლინებების საპასუხოდ. გლობალურ სამყაროში ასევე იზრდება გუნდური მუშაობის მნიშვნელობა, რათა მუშაობის პროცესში მიღწეულ იქნას თანმიმდევრულობა. სამწუხაროდ ყველა დამსაქმებელს ერთნაირად არ ესმის გამოწვევები, რომლებიც ამ პროცესს თან ახლავს და კიდევ უფრო ნაკლებად აცნობიერებენ მათ ფსიქოლოგიურ გავლენას „პირამიდის ფსკერზე“.

ძალაუფლების კონცენტრაცია, გაურკვევლობის თავიდან აცილება, ინდივიდუალიზმი და მასკულიზმი, ეს ის ცნებებია, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია მრავალფეროვნების მართვის საკითხთან. ძალაუფლების კონცენტრაცია გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით ძალაუფლების არათანაბარ განაწილებას და ვერტიკალური, იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, რომელიც უმთავრესად გავრცელებულია კოლექტივისტურ საზოგადოებებში. მენეჯერები ამ საკითხს გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზაციის (რამდენად მაღლა) ან დეცენტრალიზაციის (რამდენად დაბლა) თვალსაზრისით წყვეტენ. ცენტრალიზებული სტრუქტურა ახდენს გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლების კონცენტრაციას მენეჯმენტის ზედა ფენაზე. წესთა თანმიმდევრობაზე მკაცრი კონტროლი წესდება. მაგალითად, იმ მულტინაციონალურ კომპანიებში, რომლებიც ახორციელებენ საერთაშორისო ან გლობალურ სტრატეგიებს, ცენტრალიზაცია სტანდარტია, რამდენადაც სათაო ოფისები იღებენ გადაწყვეტილებებს და ფილიალები ასრულებენ დავალებებს. დეცენტრალიზებული სტრუქტურა ანაწილებს გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლებას დეპარტამენტებსა და განყოფილებებს შორის.

გაურკვევლობის თავიდან არიდება სოციალურ და ბიზნეს სიტუაციებში წარმოადგენს გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის საზომს. იმ კულტურებში

სადაც მენეჯმენტი დირექტიულია, ინსტრუქციები აშკარაა და როლები მკაფიოდ არის განსაზღვრული, ნაკლები გაურკვევლობა გვხვდება (Hofstede, 1984).

ინდივიდუალისტური კულტურები მზად არიან იზრუნონ მხოლოდ საკუთარ თავზე და მათ უახლოეს ნათესავებზე, ხოლო კოლექტივისტური კულტურები უფრო მჭიდროდ არიან ჩართული სოციალურ ჩარჩოებში, რომლებსაც ისინი მიეკუთვნებიან, მაგალითად როგორებიცაა: ოჯახები, ნათესავების დიდი წრე, ორგანიზაციები, რელიგიური ჯგუფები და სხვა, რასაც მნიშვნელოვანი გავლენა შემოაქვს ორგანიზაციის კულტურაზე.

მასკულინიზმი გამოხატავს მამაკაცების ინტერესების, ან უფლებების დაცვას და მამაკაცთათვის ტიპურად მიჩნეული აზრებისა და ჩამოყალიბებული ფასეულობების მხარდაჭერას. ის მოდელირებულია თავდაჯერებული მამაკაცური სტერეოტიპის, პიროვნული ინტერესებისა და სარგებლის მიღების გავლენით (Hofstede, 1984). მასკულინიზმის გავლენა მნიშვნელოვანია პროფესიულ როლებში, რომლებიც ადამიანებთან ურთიერთობის დამყარების უნარებს მოითხოვს.

კულტურას შეუცვლელი როლი აქვს ნებისმიერი ჯგუფის, საზოგადოების, რასისა და ორგანიზაციის კოლექტიური იდენტობის განსაზღვრაში. რასობრივმა, ეთნიკურმა და გენდერულმა განსხვავებებმა, რომლებიც მიეკუთვნება მრავალფეროვნების ძირითად განზომილებებს, შესაძლოა, პრობლემები შეუქმნას ორგანიზაციის ეფექტიანობას (Rijamapinina & Carmichael, 2005).

მულტიკულტურულ და მრავალფეროვან გუნდებთან ურთიერთობისას და ინტერპერსონალური ურთიერთობების მართვის საკითხთან კავშირში გადამწყვეტი როლი აქვს ფსიქოლოგიას. ერთ-ერთი თეორია, რომელიც ფართოდ იქნა გამოყენებული მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული პრობლემების გასაანალიზებლად, არის სოციალური იდენტობის თეორია (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986, Turner, 1987). ეს თეორია ვარაუდობს, რომ ადამიანებს სურთ იყვნენ დაკავშირებულნი ცალკეულ ჯგუფებთან, რომლებიც სარგებლობენ გარკვეული პრივილეგიებით და ეს ზრდის ჯგუფთან სოციალური მიკუთვნებულობის განცდას. საკუთარი თავისა და სხვების ერთ ჯგუფად აღქმა გამომდინარეობს

სტერეოტიპებიდან, რომლის თანახმადაც პრივილეგირებულად გამოკვეთს ერთ ჯგუფს და უგულბელყოფს სხვა დანარჩენ ჯგუფებს. ეს დამოკიდებულება წარმოადგენს გამოწვევას მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დამსაქმებელი ორგანიზაციებისთვის. გარდა ამისა, იგივე ორგანიზაციებში სახეზეა კომუნიკაციის პრობლემები, ნეგატიური სტერეოტიპების და ცრურწმენების, ეთნოცენტრიზმისა და შევიწროების გავლენით გამოწვეული უარყოფითი შედეგები (Patrick & Kumar, 2012).

მაგალითად განვიხილოთ კომუნიკაციის პრობლემები, რომელთა მთავარი მიზანი ერთი ადამიანისთვის მეორეს მიერ ინფორმაციის გადაცემაა და ის ენის საშუალებით ხდება. რომ არა კომუნიკაციის უნარი ადამიანებში, ისინი ერთმანეთისგან ეგზისტენციალურად იზოლირებულები დარჩებოდნენ (Cowan, 2009). კულტურულად მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის შემთხვევაში, მათი უმრავლესობის მშობლიური ენა სხვადასხვაა. ხშირია შემთხვევები, როდესაც მათთვის, ვისთვისაც კომპანიაში დადგენილი საკომუნიკაციო ენა უცხო ენას წარმოადგენს, კონტექსტი გაუგებარი რჩება. კომუნიკაციის პროცესში ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კომუნიკაციის არავერბალური ასპექტები, რომლებიც უნიკალურია კონკრეტული კულტურისთვის. ის გულისხმობს ჟესტების, პირადი სივრცისა და სხვა პარალინგვისტური ტექნიკების გამოყენებას. სქესი და კულტურა ასევე შეიძლება გახდეს საფუძველი მრავალფეროვნებით გამოწვეული ისეთი სირთულეებისა, როგორებიცაა აღქმები და დამოკიდებულებები. მაგალითად, ქალებს უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებენ ნათქვამის შინაარსზე და შფოთავენ იმ შემთხვევაში, თუ ის სრულყოფილად ვერ გაიგეს, ვიდრე მამაკაცები (Morrison, 2008). აზიელები უპირატესობას ანიჭებენ ირიბ შეტყობინებებს და მთავარი აზრის გადმოსაცემად უფრო არავერბალურ კოდებს იყენებენ, მაშინ როდესაც დასავლელები მკაფიო შეტყობინებებით ცდილობენ ინფორმაციისა გადაცემას (Hackman & Johnson, 2004). აღსანიშნავია ინდივიდუალისტური კულტურების თავისებურებები აღიარებასთან მიმართებით. მათ მოსწონთ როდესაც საჯაროდ აქებენ, ხოლო კოლექტივისტური კულტურების მოლოდინი უმთავრესად ერთიანი გუნდის აღიარებასა და შექებას უკავშირდება (Lussier, 2005).

გლობალური აზროვნებისა და მულტიკულტურული ლიდერობის სტილის გამტარებელი ორგანიზაციები არ არიან დაზღვეულნი იმ გამოწვევებისაგან, რაც მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმებას მოჰყვება. ნეგატიური სტერეოტიპები და ცრურწმენები ტოქსიკურია ორგანიზაციული და გუნდური ერთობისთვის. ისინი ხშირად მიმართულია დამოკიდებულებების განზოგადებასა და დამცირებაზე. მათი გავლენით ინდივიდებს იარლიყები ენიჭებათ კონკრეტულ ჯგუფთან მიკუთვნებულობის გამო (Taylor & Moghaddam, 1994). მაგალითად, აფროამერიკელები, ჩვეულებრივ, ნაკლებად კომპეტენტურად ითვლებიან, ვიდრე სხვა რასები (Gilbert და სხვები, 2003). მიუხედავად ამ რასის წარმომადგენლების ინდივიდუალური შესაძლებლობებისა ეს დამოკიდებულება უარყოფითად მოქმედებს დასავლეთში ემიგრაციაში წასული აფრიკელების ინტეგრაციაზე.

სტერეოტიპული და მტრული განწყობები მწვავედება მაშინ როდესაც, მარგინალიზებულ და კონკრეტულ ჯგუფს მიკუთვნებული ადამიანები ახერხებენ წარმატების მიღწევას და თანამდებობრივ დაწინაურებას. ეს განსაკუთრებით აღიზიანებს იმ ჯგუფების წარმომადგენლებს, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ ასეთი უპირატესობებით სარგებლობა მხოლოდ მათ შეუძლიათ და ამის უფლება ბუნებრივად მიენიჭათ. ფსიქოლოგიურ თეორიას, რომელიც ამ ფენომენს ხსნის, არის რეალისტური კონფლიქტის თეორია (Sherif, 1966). ის ამტკიცებს, რომ ადამიანები ცდილობენ თავიანთი პირადი და გუნდური შედეგების წარმოჩენას, მაშინ როდესაც უჩნდებათ შიში, რომ მათ ინტერესებს შეიძლება სხვა გუნდები გადაეღობონ, თუმცა ამ დროს იზრდება დაპირისპირება გუნდებს შორის. ადამიანები მიიჩნევენ რომ რესურსებზე კონკურენცია „ნულოვანი ჯამის“ თამაშია, რომელშიც ერთის ზარალი მეორის მოგებაა და გამარჯვებულს შეუძლია მიიღოს ყველაფერი. ეს დამოკიდებულება აყალიბებს დაპირისპირებულ და კონკურენტულ ჯგუფებს შორის მტრულ კლიმატს, რომელსაც ორგანიზაციაში არსებულ ჰარმონიულ გარემოში რყევების შემოტანის პოტენციალი გააჩნია. მიუხედავად ამისა, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმება ორგანიზაციას არ უქმნის ნიადაგს წარუმატებლობისთვის. ფაქტობრივად, სარგებელი ანაზღაურებს გაწეულ დანარხარჯებს. ასეთ კომპანიებში

მენეჯმენტი მიზანმიმართული სტრატეგიების გამოყენებით ზრუნავს უარყოფითი ზემოქმედების შერბილებაზე. ეს სტრატეგიები შეიძლება დაიყოს ოთხ კატეგორიად: მოკვლევა, განათლება, გამოცდილება და განწყობების შექმნა (ექსპოზიცია) (Cohen, 2010).

მრავალფეროვნების მართვის უარყოფითი შედეგების თავიდან ასარიდებლად და პროგრესის უზრუნველსაყოფად, მენეჯმენტი უნდა იყოს ჩართული მოკვლევის პროცესში, რათა ჭეშმარიტად გააცნობიეროს, თუ რა პრობლემების წინაშე დგანან მათი გუნდები ტოლერანტობის თვალსაზრისით (Dubrin, 2004). მხოლოდ მას შემდეგ, რაც შესწავლილ იქნება სტერეოტიპები და მიკერძოებები, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს გლობალური მსოფლმხედველობის მიღწევას, შესაძლებელია გეოცენტრული მიდგომების დანერგვა და პროგრესის მიღწევა, (Frost & Walker, 2007).

ინტერვენციებმა, რომლებიც მიზნად ისახავს კულტურული წიგნიერების ამაღლებას, შეიძლება სასწაული მოახდინოს მრავალფეროვნების მართვაში. თანამშრომლებისა და მენეჯერების განათლება მსგავსებათა შესახებ, რომლებიც არსებობს კულტურათა უმეტესობას შორის, მნიშვნელოვნად ეხმარება ცრურწმენების გავლენით დამკვიდრებული ბარიერების რღვევას. კულტურათაშორისი ურთიერთქმედების შეწყვეტის მრავალი შემთხვევის თავიდან აცილება შეიძლებოდა, ადამიანებს რომ სცოდნოდათ, თუ როგორ აღიქვამდნენ სხვა კულტურები მათ ქცევას (Frost & Walker, 2007). ღია აზროვნების ასეთი დონეები მიზანმიმართულად უნდა განვითარდეს ორგანიზაციების მიერ, რათა თავიდან იქნას აცილებული უარყოფითი შედეგები მრავალფეროვნების მართვაში.

როგორც ამბობენ, გამოცდილება საუკეთესო მასწავლებელია. მათ შორის ფასდაუდებელია გლობალური პერსპექტივების განვითარებაში იმის ცოდნა, თუ როგორ ვითარდება ბიზნესი მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში. ამას შეიძლება ხელი შეეწყოს სასწავლო ვიზიტებით, განსაკუთრებით იმ ქვეყნებსა და დაწესებულებებში, სადაც კულტურულად მრავალფეროვნება სამუშაო ძალის სახით გვხვდება. ასეთი ცოდნით გამყარებული გამოცდილება აუმჯობესებს მენეჯმენტისა და გუნდის წევრების დამოკიდებულებებსა და წახალისებს მათ თამამი ცვლილებების

განხორციელებისთვის. რაც შეეხება განწყობების შექმნას (ექსპოზიციას), ის ადამიანები, რომლებმაც უკვე განიცადეს ცვლილებები თავიანთ მსოფლმხედველობაში წარმოადგენენ მთავარ დასაყრდენ ძალას ამ გამოცდილების გაზიარებისა და ცოდნის გადაცემის პროცესში (Cohen, 2010). მათ მიერ გაზიარებული ცოდნა და გამოცდილება ძალიან ღირებულია, ვინაიდან ის კონკრეტული პირებისა და ორგანიზაციების მიერ განცდილსა და გავლილ საფეხურებს ეხება. მულტიკულტურული ექსპერტიზა არ არის თანდაყოლილი, მისი შექმნა მხოლოდ სწავლით არის შესაძლებელი.

რაც უფრო გლობალური ხდება სამუშაო ძალა, მით უფრო მეტად იცვლება ადამიანისეული კაპიტალის მახასიათებლები. დღეს, საშუალო „გლობალური მუშაკის“ პროფილი მრავალფეროვანია და გულისხმობს: უფრო გენდერულ და ეთნიკურად მრავალფეროვან სამუშაო ძალას; წარმოშობის ქვეყანა და ეთნიკური წარმომავლობა აღარ ახდენს გავლენას დასაქმებულის ცოდნასა და უნარებზე; განვითარებადი ქვეყნები უშვებენ იმდენ კვალიფიციურ, განათლებულ მუშაკსა და მენეჯერს, რამდენსაც განვითარებული ქვეყნები; დისტანციური მუშაობა აღარ წარმოადგენს ბარიერს კოლეგებთან კომუნიკაციისთვის, რაც საშუალებას აძლევს გუნდებს მარტივად ითანამშრომლონ ეროვნული საზღვრებისა და დროის ზონებში; გაზრდილი გლობალური კავშირი ნიშნავს, რომ დასაქმებულებს შეუძლიათ უფრო ხშირად გადაადგილება როგორც მუდმივი, ასევე დროებითი დასაქმებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ხსენებულ ცვლილებას დადებითი გავლენა აქვს როგორც კომპანიებზე, ისე დასაქმებულებზე (მეტი შესაძლებლობები, მეტი მოქნილობა და ა.შ.), მათ ასევე აქვთ უარყოფითი შედეგები. გამოცდილი ლიდერების და კულტურული თავისებურებების ცოდნის ნაკლებობა, არათანმიმდევრული საგანმანათლებლო სტანდარტები ზრდის რისკებს მუშაობის პროცესში და ისეთი გამოწვევების წინაშე აყენებს კომპანიებს, რისი გამოცდილებაც გასული წლების განმავლობაში არ დაგროვილა. სწორედ ამიტომ, გლობალური სამუშაო ძალის საკითხის განხილვისას მნიშვნელოვანია აღნიშნული სამუშაო ძალის შემადგენლობისა და მათი ასაკობრივი, კულტურული, გენდერული, განათლებისა და უნარების სიდრმისეული გაანალიზება, რათა კომპანიებმა და ზოგადად, საზოგადოებამ შეძლოს

გლობალიზაციით გამოწვეული პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენება და მისი უარყოფითი გავლენების მინიმუმამდე შემცირება.

ცხადია ისიც, რომ რაც უფრო მეტი კომპანია სარგებლობს ამ ტენდენციით და ხდება უფრო მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დამსაქმებელი, საფუძველი ეყრება, როგორც პოზიტიურ, ისე ნეგატიურ ცვლილებებს. მაგალითად, მცირე ბიზნესის მფლობელები სწავლობენ შიდა ორგანიზაციული წესების, პოლისების და პროცედურების შექმნას და გამოიმუშავენ ცვლილებების მიმართ მედეგობას.

დიდი კომპანიებისთვის მრავალფეროვან სამუშაო ძალას თან ახლავს კულტურული განსხვავებულობის ცნების შემოტანა ორგანიზაციულ საქმიანობებში. გაზრდილი კულტურული მრავალფეროვნება კი დადებით გავლენას ახდენს კომპანიების მიერ ახალი შეხედულებების და მენეჯმენტის ახლებური სტილის დამკვიდრებაზე, მარკეტინგის უკეთესი მიდგომების განვითარებასა და დანერგვაზე.

Harris & Leberman (2012) და Abramson (2014) მიხედვით, გლობალურ სამუშაო ბაზარზე წარმატების მთავარი განმსაზღვრელი გლობალური ლიდერობაა, რომელიც თავის მხრივ ნიშნავს „უნარს, შეგეძლოს ეფექტიანად იმუშაო გლობალურ გარემოში, ისე რომ პატივი სცე კულტურულ მრავალფეროვნებას“. გლობალური ლიდერობა აუცილებლობის გავლენით შექმნილი პროდუქტია. McCall (2001) ამტკიცებდა, რომ გლობალური ლიდერობა არის ლიდერობის ხელოვნურად შექმნილი სტილი, რომელმაც შეიძლება შეზღუდვების დაწესებისკენ უბიძგოს ორგანიზაციის მენეჯმენტს. ლიდერობის ეს ფორმა, ვერ განვითარდება ბუნებრივად, თუ იგი მიზანმიმართულად არ არის ჩართული ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიაში. კიდევ ერთი კონცეფცია, რომელიც გლობალურ ლიდერობასთან კავშირში გაჩნდა, არის გლობალური აზროვნება. ეს ტერმინი პირველად 1969 წელს მეცნიერის, ჰოვარდ ვი პერლმუტერის მიერ გაჟღერდა და მან მრავალფეროვანი ორგანიზაციების მენეჯერების სამი სხვადასხვა ჯგუფი გამოკვეთა. პირველები მიიჩნეოდნენ **ეთნოცენტრისტებად**, რადგან ისინი ხელს უწყობდნენ თავიანთი ქვეყნის კულტურის განმტკიცებას სხვათა კულტურული იდენტობის გამორიცხვით. მეორენი **პოლიცენტრისტებად**, რადგან ისინი სრულად ითვისებდნენ მასპინძელი ქვეყნის

კულტურას და მინიმუმამდე ამცირებდნენ საკუთარი კულტურის გავლენას. მესამე, **გეოცენტრისტები**, რომელიც კულტურული ორიენტაციისთვის უპირატესობის მინიჭებით, გლობალური პერსპექტივით და მაღალი ინკლუზიურობით გამოირჩეოდნენ (Perlmutter, 1969). სწორედ გეოცენტრული მიდგომა წარმოადგენს გლობალური აზროვნების საფუძველს, რომელიც გლობალური ლიდერის ძირითად დამახასიათებელ თვისებად განიხილება.

ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა გლობალური პერსპექტივების ძალა ორგანიზაციული კულტურის საკითხთან დაპირისპირების გარეშე განიხილოს. ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით რწმენათა და ღირებულებების საერთო კრებულს (Drucker, 1999). არსებობს ორგანიზაციული კულტურის რამდენიმე ტიპი. ზოგიერთ ორგანიზაციას აქვს **პასიური/თავდაცვითი** კულტურა, რომელშიც დომინირებს სურვილი დაიცვან საკუთარი „მოედანი“ და სამუშაო უსაფრთხოება „ნავის ქანქარის“ გარეშე. ასეთ ორგანიზაციებში ცვლილებებისადმი სწრაფვა აღიქმება წინააღმდეგობრივი თვალსაზრისით. ორგანიზაციული პრობლემები სავარაუდოდ ტრანსფორმირდება კონკურენციასა და მტრული ალიანსების შექმნაში, რადგან წინააღმდეგობრივი ურთიერთობები ვითარდება ხელმძღვანელებსა და მათ დაქვემდებარებაში არსებულ თანამშრომლებს შორის (Cooke & Szumal, 1993).

კონვენციონალიზმი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ბიუროკრატია და მკაცრი იერარქია. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში წარმოების სტაბილურობა ქცევის მოქნილობაზე მნიშვნელოვანია (Cooke & Szumal, 1993). ერთადერთი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც თავსდება გლობალურ კონკურენტუნარიანობის ჩარჩოებში, არის **კონსტრუქციული** კულტურა, რომელსაც ახასიათებს ზრდა, პოტენციალის ათვისების ჭეშმარიტი სურვილი და ინდივიდის წვლილის აღიარება მიღწეულ შედეგებში. პროგრესული ცვლილება მისასაღმებელი და ეფექტიანია მაშინ, როდესაც სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციის მიმართ პასუხისმგებლიანი დამოკიდებულება ოპტიმალურ დონეს აღწევს როგორც მენეჯმენტის, ისე გუნდის

წევრებში (Cooke & Szumal, 1993). ეს არის კულტურის ერთადერთი ტიპი, რომელშიც შეიძლება აყვავდეს გლობალური აზროვნება.

გლობალიზაციას, მიგრაციას, მრავალფეროვან სამუშაო ძალასა და მდგრად განვითარებას შორის კავშირები. გაზრდილი მიგრაცია გლობალიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო და მნიშვნელოვანი ასპექტია. იზრდება იმ ადამიანთა რიცხვი რომლებიც გადაადგილდებიან სხვა ქვეყნებში დასაქმებისა და ცხოვრების პირობების უკეთესი შესაძლებლობების საძებნელად. მიუხედავად იმისა, რომ მიგრაცია ჩვეულებრივ პრობლემური საკითხების ჩამონათვალში განიხილება, ამავე დროს ის ხელს უწყობს მდგრადობასა და განვითარებას. შესაბამისად, პოლიტიკურ დონეზე მიგრაციის საკითხის უკეთ გააზრება და მიზანმიმართული ეროვნული და საერთაშორისო პოლიტიკის წარმოება პირდაპირპროპორციულად აისახება მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულებაზე. მაგალითად, დასაქმების მოტივით მიგრაციას პირდაპირ წვლილი შეაქვს მდგრადი განვითარების მერვე მიზნის, *ღირსეული სამუშაო და ეკონომიკური ზრდა* და მისი ქვემიზნების მიღწევაში, ხოლო ირიბ გავლენას ახდენს სხვა დანარჩენი მიზნების მიღწევაზე, როგორებიცაა: მიზანი 1 - არა სიღარიბეს; მიზანი 2 - არა შიმშილს; მიზანი 3 - ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა; მიზანი 4 - ხარისხიანი განათლება; მიზანი 5 - გენდერული თანასწორობა; მიზანი 10 - შემცირებული უთანასწორობა; მიზანი 11- ქალაქებისა და დასახლებების მდგრადი განვითარება.

იმ ქვეყნებში, სადაც მცირე შემოსავლიანი მოსახლეობა ცხოვრობს, ოჯახებისთვის გაწეული ფულადი გზავნილები აუმჯობესებს ადგილობრივ სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობას და უსაფრთხოებას. ხშირად, ფულადი გზავნილები ოჯახებისთვის შემოსავლის ერთადერთი გზაა. შედეგად ოჯახებს უჩნდებათ პერსპექტივა გააკეთონ ინვესტიციები სოფლის მეურნეობაში ან არასასოფლო სამეურნეო საქმიანობაში, ან გაიუმჯობესონ საცხოვრებელი პირობები, მიიღონ უკეთესი ჯანდაცვისა და განათლების სერვისები.

მეორე მხრივ, ფულად გზავნილებს მნიშვნელოვანი ადგილი უკავიათ ქვეყნის ეკონომიკაში, კერძოდ ის ქვეყანას უცხოური ვალუტის რეზერვების შევსებაში ეხმარება, რაც აუცილებელია იმპორტირებული საქონლის შესაძენად. მსოფლიო ბანკის მიერ გამოქვეყნებული მონაცემებით, 2021 წლის განმავლობაში, მსოფლიოს მასშტაბით, მიგრანტების მიერ განხორციელებული ფულადი გზავნილების სახით 773,190 მილიარდი დოლარი დაფიქსირდა, რამაც ყველა განვითარებადი ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის 2 პროცენტი და დაბალშემოსავლიანი ქვეყნების მთლიანმა შიდა პროდუქტმა 5,6 პროცენტი შეადგინა.

2021 წლის განმავლობაში ყველაზე დიდი ფულადი გზავნილები ლათინური ამერიკასა და კარიბის ზღვის აუზის ქვეყნებში დაფიქსირდა (25,3 პროცენტი), სუბსაჰარის აფრიკაში (14,1 პროცენტი), ევროპასა და ცენტრალურ აზიაში (7,8 პროცენტი), ახლო აღმოსავლეთში და ჩრდილოეთ აფრიკაში (7,6 პროცენტი), სამხრეთ აზიაში (6,9 პროცენტი). აღმოსავლეთ აზიასა და წყნარ ოკეანეში ფულადი გზავნილები შემცირდა 3,3 პროცენტით; შემცირება არ აისახა ჩინეთზე, სადაც ფულადი გზავნილების ნაკადი პირიქით, 2,5 პროცენტით გაიზარდა. აღსანიშნავია, რომ 2015 წლიდან დღემდე ჩინეთისთვის შემოდინებული ფულადი ნაკადები გარე დაფინანსების ყველაზე დიდი წყაროა.

2021 წელს ფულადი გზავნილების მიმღები ქვეყნები იყო ინდოეთი, მექსიკა, ჩინეთი, ფილიპინები და ეგვიპტე. ფულადი გზავნილები მთლიანი შიდა პროდუქტის ყველაზე მაღალ წილს შეადგენდა შემდეგ ქვეყნებში: ლიბანი (54 პროცენტი), ტონგა (44 პროცენტი), ტაჯიკეთი (34 პროცენტი), ყირგიზეთის რესპუბლიკა (33 პროცენტი) და სამოა (32 პროცენტი) (KNOMAD/World Bank, 2022). ფულადი გზავნილების საკითხი აქტუალურია საქართველოსთვისაც, ვინაიდან მისი მოცულობა ყოველწლიურად იზრდება. საქართველოს ეროვნული ბანკის მონაცემებით, 2021 წლის მარტში ქვეყანაში შემოსული ფულადი გზავნილების ნაკადების მოცულობამ 188.2 მლნ აშშ დოლარი (627.7 მლნ ლარი) შეადგინა, რაც 49.5%-ით (62.3 მლნ აშშ დოლარით) მეტია 2020 წლის მარტის ანალოგიურ მაჩვენებელზე. ხოლო 2023 წლის მარტში ქვეყანაში შემოსული ფულადი გზავნილების ნაკადების მოცულობამ 438.4 მლნ აშშ დოლარი (1134.4 მლნ

ლარი) შეადგინა, რაც 127.1%-ით (245.3 მლნ აშშ დოლარით) მეტია 2022 წლის მარტის ანალოგიურ მაჩვენებელზე.

აღსანიშნავია ისიც, რომ კოვიდ-19-ის პანდემიის გავლენამ მსოფლიოს მასშტაბით მნიშვნელოვნად შეამცირა ფულადი გზავნილების ნაკადები 2019-2020 წლებში, თუმცა 2021 წელს იგივე მაჩვენებელმა რეკორდული სისწრაფით, 8,6 პროცენტით აღდგენა განიცადა.

ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის (ოფიციალური ვაშინგტონის) განცხადების თანახმად მიერ ნავარაუდევია, რომ 2022 წლისთვის ფულადი გზავნილების ნაკადები დაბალი და საშუალო შემოსავლის მქონე ქვეყნებში (LMICs) 4.2 პროცენტით გაიზრდება და მიაღწევს ექვსას ოცდაათ მილიარდ აშშ დოლარს (KNOMAD/World Bank, 2022).

მდგრადი განვითარების მე-8 მიზნის ქვემიზანი ითვალისწინებს 8.1. - ერთ სულ მოსახლეზე ეკონომიკური ზრდის შენარჩუნებას ეროვნული გარემოებების შესაბამისად, განსაკუთრებით, მთლიანი შიდა პროდუქტის სულ მცირე 7 პროცენტთან წლიურ ზრდას ყველაზე ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) მონაცემებით, 2019 წლის მსოფლიოს მოსახლეობის თითქმის ნახევარისთვის. საარსებო წყაროს დღეში ორი აშშ დოლარის ექვივალენტი წარმოადგენს. გლობალური უმუშევრობის მაჩვენებელი 5,4 პროცენტია და მოსახლეობის ნაწილისათვის სამუშაოს ქონა ჯერ კიდევ არ არის სიღარიბისგან თავის დაღწევის გარანტია. არსებული ნელი და არათანაბარი პროგრესი მოითხოვს იმ ეკონომიკური და სოციალური პოლიტიკის გადაფასებას, რომელიც სიღარიბის აღმოფხვრისკენ არის მიმართული.

ღირსეული სამუშაოს ნაკლებობა, არასაკმარისი ინვესტიციები და არასაკმარისი მოხმარება წინ უძღვის დემოკრატიული საზოგადოების იმ ფუძემდებლური ძირითადი პრინციპის მოშლას, რომელიც გულისხმობს, რომ პროგრესი ყველას უნდა შეეხოს. მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს მასშტაბით ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი შიდა პროდუქტის საშუალო ზრდა ყოველწლიურად ფიქსირდება, ჯერ კიდევ არსებობენ განვითარებადი ქვეყნები, რომლებიც 2030 წლისთვის დაგეგმილ

7პროცენტისანი ზრდის მაჩვენებელს ვერ მიაღწევენ. შრომის ნაყოფიერების შემცირებასთან ერთად იზრდება უმუშევრობის მაჩვენებელი და ამასთანავე, ხელფასების შემცირების გამო უარესდება მოსახლეობის ცხოვრების დონე.

მდგრადი ეკონომიკური ზრდა საზოგადოებისაგან ისეთი პირობების შექმნას მოითხოვს, რომ ხალხს ჰქონდეს ღირსეული სამუშაო, რომელსაც ეკონომიკის მასტიმულირებელი ეფექტი ექნება და ამასთანავე, ზიანს არ მიაყენებს გარემოს. სამუშაო ადგილების შექმნა საჭიროა ყველა ასაკის ადამიანისათვის. ხოლო ფინანსურ სერვისებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა მნიშვნელოვანია შემოსავლების სათანადოდ მართვის, აქტივების დაგროვების და პროდუქტიული ინვესტიციების განხორციელების თვალსაზრისით. აღსანიშნავია ისიც, რომ ლეგალურ მიგრანტებს, რომლებიც გადასახადებს იხდიან, წვლილი შეაქვთ მასპინძელი ქვეყნის საპენსიო და ჯანდაცვის სისტემების მხარდაჭერაშიც.

მდგრადი განვითარების მე-8 მიზნის - *ღირსეული სამუშაო და ეკონომიკური ზრდა*, ქვემიზანი 8.5. - *2030 წლისთვის ყველა ქალისა და მამაკაცისათვის, მათ შორის ახალგაზრდებისა და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებისთვის, სრული და პროდუქტიული დასაქმების და ღირსეული სამუშაოს, ასევე თანასწორი ღირებულების სამუშაოსთვის თანასწორი ანაზღაურების მიღწევა*.

მიგრაციასთან კავშირში ეკონომიკური მოტივები ყველაზე მნიშვნელოვნად მიიჩნევა, თუმცა ბევრი ადამიანისთვის, განსაკუთრებით ახალგაზრდებისთვის და ქალებისთვის, მიგრაცია ფართო სამყაროს შეცნობისა და ახალი გამოცდილების მიღების საშუალებაც არის. ისინი არამხოლოდ ფინანსური დამოუკიდებლობისკენ, არამედ ოჯახის წევრებისაგან, საზოგადოებისაგან მოშორებით ყოფნის შესაძლებლობებს ეძებენ. მიგრაციას ხელს უწყობს ინფორმაციაზე გაუმჯობესებული წვდომა. დღეს ციფრული ტექნოლოგიების დამსახურებით ბევრად გაადვილებულია სამუშაოს მოძიება მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ქალები და ახალგაზრდები, რომლებსაც კულტურული ტრადიციების გავლენით თანაბარი წვდომა არ გააჩნიათ ქონებასთან დაკავშირებით, უმრავლეს შემთხვევაში საარსებო წყაროების მიმართ მოწყვლადები არიან. შესაბამისად, მიგრაციასა და შემოსავლების გაჩენას მათთვის

არამხოლოდ ეკონომიკური, არამედ სოციალური უფლებების დაცვის წინაპირობა უდევს საფუძვლად.

ხოლო, ქვემოთხანი 8.8. - შრომითი უფლებების დაცვა და უსაფრთხო და დაცული შრომითი გარემოს შექმნა ყველა მომუშავე პირისთვის, მათ შორის მიგრანტი მუშაკებისთვის, განსაკუთრებით კი მიგრანტი ქალებისა და არასაიმედოდ დასაქმებულებისათვის.

ეროვნული და საერთაშორისო პოლიტიკა უნდა უზრუნველყოფდეს მიგრაციის შედეგების მდგრადი განვითარებისკენ მიმართვას, რაც თავის მხრივ ნიშნავს იმას, რომ ნაცვლად მიგრაციის შეკავებისა აქცენტი გადატანილ უნდა იქნას მიგრანტების უფლებების დაცვაზე, მათ მიერ ეროვნული კეთილდღეობის სისტემებით სარგებლობასა და პროდუქტიულობის გაზრდაზე, რათა თავიანთი წვლილი შეიტანონ მასპინძელი ქვეყნისა და თემის განვითარებაში. ასევე მნიშვნელოვანია მიგრანტთა მხარდაჭერა სახელმწიფო ენის შესწავლისა და განათლების მიმართულებით, ვინაიდან ამით მათ გაეზრდებათ წვდომა უკეთეს სამუშაო ადგილებსა და მეტი შემოსავლის მიღებაზე. ეკონომიკურად გაძლიერებულ მიგრანტებს ასევე ეზრდებათ საკუთარ ქვეყანაში დაბრუნების, ინვესტიციების გაკეთების და შეძენილი ახალი უნარების მის მშობლიურ ქვეყანაში გამოყენების პერსპექტივა. თუმცა გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ხელმისაწვდომია კვლევები, რომელთა თანახმად ფულადი გზავნილები პოზიტიურად არ აისახება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაზე, ვინაიდან ყოველთვის არ ხდება შემოდინებული რესურსების ინვესტირება პროდუქტიულად.

პოლიტიკა, რომელიც შექმნილია საერთაშორისო მიგრაციის შეზღუდვისკენ, როგორც წესი წაახალისებს არალეგალურ მიგრაციას, რითაც კონტრაბანდისტები და დამსაქმებლები სარგებლობენ. ისინი ქმნიან ალურიცხავი შემოსავლების მქონე არალეგალურად დასაქმებულთა ნაკადს. მაგალითად „იატაკქვეშა ეკონომიკა“ ან არაფორმალური სექტორი მიჩნეულია არალეგალურ მიგრანტთა ყველაზე დიდ დამსაქმებლად. ამ სექტორს ძირითადად ტექსტილის/ტანსაცმლის მცირე საწარმოები და სამშენებლო/საინჟინრო მრეწველობა მიეკუთვნება, რომლებიც უმთავრესად მსხვილი კომპანიების ქვეკონტრაქტორებს წარმოადგენენ. მიუხედავად იმისა, რომ

„აუთოსორსინგი“ კერძო სექტორისთვის ეფექტიანი გზაა მაღალი ხარისხის იაფი სერვისის/პროდუქტის მისაღებად, ის ამავე დროს დიდ რისკებს შეიცავს მცირე საწარმოების მიერ ხარჯების შემცირების მიზნით არაფორმალური შრომის ბაზრების ჩამოყალიბების, არასათანადო შრომის პირობების, არასამართლიანი ანაზღაურების და კეთილდღეობასა და გადასახადებთან დაკავშირებული მანკიერი პრაქტიკების დანერგვის თვალსაზრისით.

დღის წესრიგში მუდმივად დგას ასევე არალეგალური მიგრანტების ჯანმრთელობის დაცვასა და სხვა სერვისებით სარგებლობის საკითხი. ხშირად, პოლიტიკის შემქმნელები უბრალოდ უგულებელყოფენ იმ ფაქტს, რომ მობილობა არის ადამიანების ცხოვრების მნიშვნელოვანი ნაწილი და შესაბამისად, არ იღებენ ზომებს შრომის ბაზრების მოქნილობის ხელშემწყობი პოლიტიკის გატარებისთვის.

დღევანდელ გლობალურ ბიზნეს გარემოში მრავალფეროვან სამუშაო ძალაზე მოთხოვნა შეუქცევად პროცესს წარმოადგენს. მათი დაქირავებისა, მართვისა და ინკლუზიის საკითხების ცოდნა თანამედროვე მენეჯერების ერთ-ერთ აუცილებელ კომპეტენციას წარმოადგენს. ორგანიზაციები, რომლებიც კარგად იცნობენ თემას და აღიარებენ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მნიშვნელობას, ინარჩუნებენ ეფექტიანობას და კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე. საქართველო, მისი გეოგრაფიული მდებარეობის გამო, საინტერესო ბაზარს წარმოადგენს უცხოური ინვესტორებისთვის. ამას ემატება ქვეყანაში იმიგრანტთა მზარდი ტენდენცია და მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმების პოტენციალი. კერძოდ საქართველოს სტატისტიკის სამსახურის 2021 წლის მონაცემებით, სულ 184,629 ათასი კაცია იმიგრანტის სტატუსით ქვეყანაში შემოსული (რუსეთიდან - 95,281; საბერძნეთიდან - 15,310; უკრაინიდან - 14,978; გერმანიიდან - 7,875; სომხეთიდან - 6,986; აზერბაიჯანიდან - 6,847; თურქეთიდან - 5,681; ამერიკის შეერთებული შტატებიდან - 3,309; ყაზახეთიდან - 3,259; ესპანეთიდან - 2,414; სხვა - 22,689). აღნიშნული მონაცემები მიუთითებს შრომის ბაზრის მოსალოდნელ ცვლილებებზე, რასაც დამსაქმებელი სექტორისა და სახელმწიფოს მხრიდან კომპეტენტური რეაგირება სჭირდება.

ამასთანავე, საქართველო მრავალფეროვანი მოსახლეობით დასახლებული სახელმწიფოა, სადაც ისტორიულად სხვადასხვა ეთნიკური, რელიგიური, ლინგვისტური ეთნოსები და კულტურული ჯგუფები ცხოვრობენ. მოსახლეობის უკანასკნელი აღწერის მიხედვით, რომელიც 2014 წელს ჩატარდა, მოსახლეობის საერთო რაოდენობის დაახლოებით 13,2 პროცენტი ეთნიკურმა უმცირესობამ შეადგინა. რაოდენობით ყველაზე მსხვილ ჯგუფებს აზერბაიჯანელები (6,2 პროცენტი) და სომხები (4,5 პროცენტი) წარმოადგენენ, რომლებიც ქვეყნის სამხრეთ რეგიონებში არიან კომპაქტურად ჩასახლებულნი. რაც შეეხება რელიგიურ მრავალფეროვნებას საქართველოში, მას შემდეგი ძირითადი რელიგიური ჯგუფები ემნიან: მართლმადიდებლები (83,9 პროცენტი), მუსლიმები (9,9 პროცენტი), სომხური სამოციქულო ეკლესიის წევრები (3,9 პროცენტი), კათოლიკე (0,8 პროცენტი), იუდეველი (0,1 პროცენტი), სხვა (0,8 პროცენტი), არც ერთი (0,6 პროცენტი). აღნიშნული მონაცემების თანახმად, საქართველოში არსებული ძირითადი (მართლმადიდებელი) და ტრადიციული (კათოლიკე, სომხური სამოციქულო ეკლესია, იუდეველი და მუსლიმი) რელიგიური ჯგუფები მოსახლეობის 98 პროცენტს შეადგენს. გარდა აღნიშნულისა, საქართველოს მოსახლეობის დაახლოებით 15 პროცენტს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები წარმოადგენენ და თითქმის 12,5 პროცენტი იძულებით გადაადგილებული პირია.

ამას ემატება ისიც, რომ ყოველწლიურად იზრდება ქვეყანაში სამუშაო თუ საგანმანათლებლო მიზეზით ემიგრირებულ პირთა რაოდენობა. ასევე სწრაფი ტემპით იზრდება ქვეყნიდან გასული ემიგრანტების მაჩვენებელი. შესაბამისად, დღის წესრიგში აქტიურად დგება შრომის ბაზარზე წარმოქმნილი დეფიციტის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალით შევსების საკითხი.

ცხადია, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა დღევანდელი შრომის ბაზრის რეალობაა და მისი იგნორირება საკითხის აქტუალურობას არ შეამცირებს. თუმცა საკითხი ასე მარტივადაც არ დგას, ვინაიდან მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა თავისებურებებით გამოირჩევა და მისი მართვა სათანადო ცოდნას, გამოცდილებას, ყურადღების დათმობასა და საკითხის მიმართ სათანადო დამოკიდებულების

ჩამოყალიბებას მოითხოვს, არამხოლოდ ორგანიზაციის, არამედ ქვეყნის პოლიტიკის დონეზე.

2.2. მრავალფეროვნების მართვა და ინკლუზია

მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მართვის საფუძველია პოსტულატი, რომლის თანახმადაც, ყველა ადამიანი პატივისცემას იმსახურებს და მათ სამართლიანად უნდა ეპყრობოდნენ განურჩევლად რასისა, სქესისა, შეზღუდული შესაძლებლობისა, რელიგიისა, სექსუალური ორიენტაციისა და ასაკისა. საქართველოს კანონი „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ განსაზღვრავს ჩამონათვალს იმ პირებისთვის, რომლებიც კანონით დადგენილი უფლებებით თანასწორად უნდა სარგებლობდნენ. ამ ჩამონათვალს მიეკუთვნება რასა, კანის ფერი, ენა, სქესი, ასაკი, მოქალაქეობა, წარმოშობა, დაბადების ადგილი, საცხოვრებელი ადგილი, ქონებრივი ან წოდებრივი მდგომარეობა, რელიგია ან რწმენა, ეროვნული, ეთნიკური ან სოციალური კუთვნილება, პროფესია, ოჯახური მდგომარეობა, ჯანმრთელობის მდგომარეობა, შეზღუდული შესაძლებლობა, სექსუალური ორიენტაცია, გენდერული იდენტობა, პოლიტიკური ან სხვა შეხედულება.

თანაბარი უფლებებით სარგებლობა და თანაბარი მოპყრობა თავის მხრივ ინდივიდუალური საჭიროების გათვალისწინებას გულისხმობს, რაც საკანონმდებლო რეგულირებასთან ერთად, საზოგადოების წევრთა ცნობიერებაზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული.

მულტინაციონალური კომპანიები, რომლებიც მთელი მსოფლიოს მასშტაბით საქმიანობენ, მთავარ დასაყრდენ ძალას წარმოადგენენ მრავალფეროვნების მართვისა და ინკლუზიის განვითარებისთვის. თუმცა, მნიშვნელოვანია, რომ საკითხის განხილვისას მხედველობაში იქნას მიღებული მრავალფეროვნება, როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე ქვეყნებს შორის კონტექსტში. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ თემა მნიშვნელოვნად სცდება კონკრეტული ორგანიზაციის პოლიტიკასა და პრაქტიკულ

გამოცდილებას და ის ქვეყნებისთვის ეროვნულ და საერთაშორისო პოლიტიკურ დატვირთვას იძენს.

მრავალფეროვნების თემის განხილვისას ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ის თანასწორ შესაძლებლობებში არ აგვერიოს, რომლის დანიშნულება დისკრიმინაციის შემცირებაა. მრავალფეროვნება ორგანიზაციაში განსხვავებულ ადამიანთა ასიმილირებას ქადაგებს და ხშირად, პოზიტიურ ქმედებას მოითხოვს (Armstrong, 2010). ინკლუზიის მართვა გულისხმობს ორგანიზაციაში ისეთი კულტურის ჩამოყალიბებას, სადაც ნებისმიერ ადამიანს სამართლიანად და ღირსეულად ეპყრობიან. ინკლუზიური კულტურა მიმართულია განსხვავებული საჭიროებების მქონე ადამიანთა საჭიროების გამოვლენასა და საპასუხო ღონისძიებების გატარებაზე, რათა თითოეულმა მათგანმა მაქსიმალურად შეძლოს საკუთარი პოტენციალის განვითარება, ცოდნისა და უნარების რეალიზება და ორგანიზაციული მიზნების შესრულებაში წვლილის შეტანა. ეს არის პროცესი, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს თითოეული დასაქმებულის მიერ საკუთარი თავის გუნდის სრულყოფილ და განუყოფელ წევრად აღქმა.

მრავალფეროვნება და ინკლუზიის მართვა ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულია. არსებითად, მათ შორის გადაფარვებიც კი არსებობს. შესაბამისად, ერთი მიმართულების განვითარება პირდაპირპროპორციულად აისახება მეორეს გაძლიერებაზე. ძალზე მნიშვნელოვანია ინკლუზიის მარტივად მიღწევის წარმოსახვის საშიშროების გააზრება, ვინაიდან მრავალფეროვნება და ინკლუზია მხოლოდ ერთად დამკვიდრების შემთხვევაში მათებს ორგანიზაციას ფასეულობას. Nishii-ის (2018) მიხედვით, „როცა მრავალფეროვნების მართვის ღონისძიებები ისტორიულად ჩაგრულ ჯგუფებზეა ორიენტირებული, ეს გაბრაზებას ან უკურეაქციას იწვევს ადამიანთა იმ ნაწილში, რომელსაც გატარებული პოლიტიკის სიკეთე არ შეეხება და ამან შეიძლება გააღრმავოს უარყოფითი სტერეოტიპები და გაამრუდოს ჯგუფებს შორის მიმდინარე კონკურენციის არსი. მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული პრობლემების მართვა ორგანიზაციისაგან ისეთი გარემო პირობების შექმნას მოითხოვს, რომლებიც ყველა მუშაკისთვის იქნება ინკლუზიური“.

მრავალფეროვნების მართვას Kandola და Fullerton (1998) შემდეგნაირად ახასიათებენ: „მრავალფეროვნების მართვის უმთავრესი ცნება იმაზე დგას, რომ შრომითი რესურსები ადამიანთა სხვადასხვაგვარ პოპულაციას აერთიანებს. მრავალფეროვნება ხილული და უხილავი განსხვავებებისგან შედგება, რომლებიც ისეთ ფაქტორებს აერთიანებს, როგორებიცაა: სქესი, ასაკი, წარმომავლობა, რასა, შეზღუდული შესაძლებლობა, ინდივიდუალობა და სამუშაო სტილი. ის ემყარება შეხედულებას, რომ ამ განსხვავებათა ურთიერთშერწყმა ქმნის ნაყოფიერ ნიადაგს იმისთვის, რომ ყველა ადამიანმა თავი იგრძნოს ღირსეულად და გაიაზროს საკუთარი წვლილი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში“.

მრავალფეროვნებისა და ინლუზიის პოლიტიკას საფუძვლად უდევს სოციალური სამართლიანობის არგუმენტი: ყველას აქვს სამართლიანი მოპყრობის უფლება სამუშაო ადგილზე, სადაც დაფასებულია ადამიანებს შორის განსხვავება და დამკვიდრებულია სამართლიანი, პატივისცემასა და ღირსეულ მოპყრობაზე ორიენტირებული გარემო. ასეთ გარემოში ადამიანებს ეძლევათ შესაძლებლობა მაღალ დონეზე შეასრულონ სამსახურეობრივი მოვალეობები, განვითარდნენ, დაწინაურდნენ დამსახურების შესაბამისად, დაიცვან ბალანსი სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის, რაც თავის მხრივ უკავშირდება ოჯახურ საჭიროებებთან დაკავშირებულ შვებულებებს (ქორწინება, ოჯახის წევრის გარდაცვალება, შვილის შეძენა, შვილის ავადმყოფობა, შვილის განათლება და სხვა) და მოქნილ სამუშაო საათებს.

მრავალფეროვნების მართვა ორგანიზაციის მხრიდან ინვესტირებას მოითხოვს, თუმცა მისი უკუგება მაღალია, ვინაიდან მრავალფეროვნების პატივისცემაზე დაფუძნებული ინკლუზიური კულტურა ხელს უწყობს ორგანიზაციის წინაშე დასაქმებულთა ლოიალური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას, ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებაზე მაქსიმალურად კონცენტრირებას, ურთიერთთანამშრომლობას, კონფლიქტების შემცირებას, დამატებითი პასუხისმგებლობების აღებასა და ინიციატივების გამოჩენას. ის აგრეთვე იძლევა ადამიანისეული რესურსების მოზიდვის პოტენციური წყაროების გამრავალფეროვნების საშუალებას და შედეგად, საუკეთესო კანდიდატების არჩევის

შესაძლებლობას. საყურადღებოა, რომ ინკლუზია არ არის ერთჯერადი ინიციატივა, არამედ ის მუდმივი გაუმჯობესების პროცესია.

ორგანიზაციაში მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის სამართავად აუცილებელია:

ა) მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის სტრატეგიის არსებობა – იგულისხმება სტრატეგია (ეკონომიკური დასაბუთება), სადაც განხილული იქნება მიმართულებები, რომლებიც მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პოლიტიკამ უნდა მოიცვას. სტრატეგიაში მკაფიოდ უნდა იყოს გამოხატული, რომ ორგანიზაცია ორიენტირად სამართლიანობასა და ინკლუზიას იყენებს, რაც იმის გარანტიაა, რომ კადრების შერჩევის, ზრდისა და განვითარების საკითხთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებების მიღებისას საკვანძო იქნება ადამიანის დამსახურება, კომპეტენტურობა და პოტენციალი, რომ შეგნებული, თუ უნებლიე მიკერძოება განგაშის საფუძველი გახდება. სტრატეგია აგრეთვე უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციაში მრავალფეროვნებასა და ინკლუზიასთან დაკავშირებული ღირებულებების განსაზღვრებებს. ასევე უნდა გამოკვეთდეს, რომ მნიშვნელოვანია ამ ღირებულებების გაზიარება თანამშრომელთა მხრიდან, უფრო მეტიც ისინი უნდა მსჯელობდნენ მათი ამოქმედების გზებზე, რათა ორგანიზაციისთვის ქმედით ღირებულებებად გადააქციონ. სტრატეგიის დოკუმენტი უნდა მოიცავდეს თანამშრომლის შერჩევის, სამსახურში მიღებისა და საქმიანობის მართვის, ანაზღაურების გაცემის, კარიერული განვითარების ხელშეწყობის, სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის დაცვის საკითხებს. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმ ნაბიჯებზე, რომლებიც ორგანიზაციამ მრავალფეროვნების მართვისა და ინკლუზიის ხელშეწყობისთვის უნდა გადადგას. დოკუმენტს თან უნდა ახლდეს მისი განხორციელებისთვის საჭირო ხარჯების დეტალური აღწერა (ბიუჯეტი).

ბ) მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიმართულებით ორგანიზაციის პოლიტიკის ჩამოყალიბება – პოლიტიკის შემუშავება აუცილებელია იმისათვის, რომ მენეჯერებს ნათელი წარმოდგენა ჰქონდეთ მრავალფეროვნების მართვის

მიმართულებით მათ მიერ შესასრულებელი საქმიანობების შესახებ, ხოლო თანამშრომლები უნდა ფლობდნენ ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რა პოლიტიკის გატარებას გეგმავს ორგანიზაცია და როგორი იქნება მათი როლი ამ პროცესში. პოლიტიკის გატარებისთვის საჭიროა:

- სამუშაო ადგილზე კულტურული და ინდივიდუალური მრავალფეროვნების აღიარება;
- ადამიანების მიერ სამუშაო ადგილზე გამოვლენილი განსხვავებული თვისებების დაფასება ორგანიზაციის მხრიდან;
- მიკერძოების აღკვეთა კადრების შერჩევის, დაწინაურების, საქმიანობის შეფასების, შრომის ანაზღაურების და სწავლის შესაძლებლობების მიმართულებით;
- ინკლუზიის ხელშეწყობის აუცილებლობის დადგენა, ნებისმიერი წარმომავლობის ადამიანისთვის კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნა, რათა თავი იგრძნონ ორგანიზაციის ნაწილად;
- ყურადღების გამახვილება ინდივიდუალურ განსხვავებზე.

გ) მრავალფეროვნებასა და ინკლუზიასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული ღირებულებების განსაზღვრა. ღირებულებები შეიძლება მოიცავდეს: სამართლიან მოპყრობას; თანასწორობას; ადამიანზე ზრუნვას და მათ პატივისცემას; ნოვატორობას; გუნდურ მუშაობას; დასაქმებულთა განვითარებასა და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობას; ადამიანთა დაფასებას; კომპეტენციების აღიარებას და სხვა. ამ ღირებულებებზე მსჯელობისას მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა მონაწილეობის უზრუნველყოფა, ან მათი აზრის გათვალისწინება. რაც უფრო მყარია ღირებულებები, მით მეტად ახდენს ის გავლენას ქცევაზე. დაუწერელი ნორმები და ღირებულებები, რომლებიც ღრმადაა ფესვგადგმული ორგანიზაციის კულტურაში მენეჯმენტის ქცევით, შეიძლება უფრო ქმედითი იყოს, ვიდრე გაცხადებული ღირებულებები, რომლებიც მენეჯმენტის მხრიდან მოქმედებით არ არის გამყარებული.

დ) ღირებულებებისა და პოლიტიკის შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებელი პროგრამების (მათ შორის სასწავლო ღონისძიებების) განხორციელება. ინფორმირება მნიშვნელოვანი ნაწილია ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებისთვის. ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს ინფორმაცია ორგანიზაციაში მიღებული მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პოლიტიკისა და ღირებულებების შესახებ. მათ უნდა იცოდნენ თუ რა კეთდება, ან რისი გაკეთება იგეგმება მომავალში ამ მიმართულებით. ისევე როგორც სხვა ინკლუზიის ხელშემწყობი აქტივობები, ინფორმირებაც მუდმივი პროცესია. მეორე მხრივ, ყურადღება უნდა მიექცეს ორგანიზაციის პოზიციონირებას საზოგადოებაში და ამ კუთხით ცნობიერების ამაღლების კამპანიების განხორციელებას.

მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის საკითხების სწავლება მიზნად ისახავს თემის მნიშვნელობის მიმართ თანამშრომელთა, თუ საზოგადოების წარმომადგენელთა ყურადღების მიპყრობას, ორგანიზაციის პოლიტიკის გაცნობას და ღირებულებების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას. სწავლებას უდიდესი როლი ენიჭება ინკლუზიური კულტურის დანერგვაში. პირველადი ტრენინგი თანამშრომელს შეიძლება სამუშაოზე მიღებისთანავე ჩაუტარდეს და შემდეგ კი პერიოდულად უზრუნველყოფილ იქნას მისი ჩართვა სხვადასხვა სასწავლო პროგრამებში. მენეჯერებისთვის სასწავლო პროგრამები ოდნავ განსხვავებულია, მაგალითად ის მოიცავს ისეთ თემებს, როგორცაა: ინკლუზიური კულტურის შემუშავება, ხელმძღვანელთა ქცევები, ადამიანებთან გასაუბრება და შეფასება, საქმიანობის/ეფექტიანობის მართვა, ჩაგვრასა და შევიწროვებასთან გამკლავება.

ხშირად ორგანიზაციები, სასწავლო პროგრამებს საზოგადოების დაინტერესებული ჯგუფებისთვისაც ატარებენ, რათა გაზარდონ მათი ცნობიერების დონე მრავალფეროვნების, თავიანთი ორგანიზაციის ღირებულებების და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების ინკლუზიის მართვაში შეტანილი წვლილის შესახებ. ზოგიერთი ორგანიზაცია, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ინკლუზიის ხელშემწყობას კორპორატიული პასუხისმგებლობის სამიზნედ ირჩევს.

სწავლების საკითხის განხილვისას, აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ იმ თანამშრომელთა სწავლება, ვისაც განსხვავებული საჭიროებები გააჩნიათ და მათი ორგანიზაციის გუნდში ინტეგრირება დამატებით ძალისხმევას მოითხოვს. ასეთი სწავლების საჭიროების ერთ–ერთი თვალსაჩინო მაგალითია ენობრივი და კომუნიკაციის ბარიერები, რომელიც შესაძლებელია ენის არცოდნით და/ან კულტურული განსხვავებულობით იქნას გამოწვეული.

ე) განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება პოტენციურად პრობლემატურ საკითხებზე, როგორცაა: კადრების შევსება, თანამდებობაზე დანიშვნა და მუშაკთა დაწინაურება, სწავლა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები, ხელფასები. მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მართვის პროცესში, პოტენციურად პრობლემები შესაძლებელია ყველა ჩამოთვლილ საკითხთან დაკავშირებით წარმოიშვას. შესაბამისად, საჭიროა არსებობდეს თითოეულ შემთხვევაზე რეაგირების წესი, რომელიც წინასწარ შექმნილ განწყობებზე აგებულ გადაწყვეტილებზე დაყრდნობით შეიძლება მომზადდეს. პოლიტიკასთან ერთად საჭიროა სათანადო პრაქტიკული გამოცდილების დაგროვება, რომელიც ორგანიზაციულ კულტურაში გადაიზრდება. აუცილებელია ამ პრაქტიკული გამოცდილებების ასახვა ორგანიზაციაში შექმნილ მრავალფეროვნების მართვასთან დაკავშირებით შექმნილ სასწავლო მასალებშიც.

ვ) ინფორმირებულობის დონის ამაღლებასა და ქცევაზე გავლენის პროგრესის შეფასება. ნებისმიერი პროგრესის შეფასება განვითარების აუცილებელი ნაწილია. შესაბამისად, შედეგების და წინსვლის შეფასება მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს მრავალფეროვნების მართვასთან კავშირშიც. შეფასება მიზნად უნდა ისახავდეს იმის დადგენას, მიღწეულია თუ არა სასურველი შედეგები მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიმართულებით და თუ არა, რა ცვლილებებია განსახორციელებელი. შეფასება შეიძლება მოიცავდეს თანამშრომელთა და მენეჯმენტის გამოკითხვას, სხვადასხვა სტატისტიკური მონაცემების გაანალიზებას და სხვა.

ცხადია, რომ მრავალმრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის გამოცდილება მენეჯერებს უბიძგებს იმოქმედონ სწორედ ინდივიდუალური განსხვავებულობის გათვალისწინებით თანამშრომელთა შენარჩუნებისა და პროდუქტიულობის გაზრდის უზრუნველსაყოფად. სწორად მართული მრავალფეროვნება არის საფუძველი იმისა, რომ ორგანიზაციამ გაზარდოს შემოქმედებითი მიდგომა ხარისხის ამაღლებს და პრობლემების გადაწყვეტის პროცესში. კარგად მართული მრავალფეროვნების პირობებში ნაკლებია შიდა კომუნიკაციის გართულების, ადამიანებს შორის კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის, სამუშაო ძალის გადინებასთან დაკავშირებული პრობლემების წარმოშობის ალბათობა.

ორგანიზაციული კულტურის ზეგავლენა მრავალფეროვნების მართვის პროცესზე. განვიხილოთ მრავალფეროვნების და ინკლუზიის მართვის საკითხი ორგანიზაციასთან მიმართებით. ორგანიზაცია არის ერთეული, რომელიც არსებობს გარკვეული მიზნის მისაღწევად, იმ ადამიანების კოლექტიური ძალისხმევით, რომლებიც მასში ან მისთვის მუშაობენ. ორგანიზება არის შეთანხმება განსაზღვრული თუ გააზრებული პასუხისმგებლობებისა და ურთიერთობების თაობაზე, ადამიანების ერთობლივი მუშაობის მიზნით. ორგანიზაციები შეიძლება განისაზღვროს როგორც სისტემები, რომლებსაც, გარემო პირობების გარკვეული ზემოქმედების გათვალისწინებით, როგორც ოფიციალური, ისე არაოფიციალური კომპონენტებისაგან აგებული სტრუქტურები აქვთ (Armstrong, 2010).

ორგანიზაციაში ერთდროულად მრავალი სოციალური პროცესი მიმდინარეობს, რომელიც გავლენას ახდენს მის საქმიანობაზე. ესენია: ურთიერთქმედება, კავშირების განვითარება, კომუნიკაცია, ჯგუფური ქცევა, ლიდერობა, ძალაუფლება, პოლიტიკა, კონფლიქტი და სხვა. შესაბამისად მნიშვნელოვანია მასში სათანადო ორგანიზაციული კლიმატის არსებობა, რომელიც თანამშრომლებს მმართველობის სტილის, გადაწყვეტილების მიღებისა და თავისებურებების აღქმაში დაეხმარება.

ორგანიზაციაში მრავალფეროვნების მართვის აუცილებელი წინაპირობაა ისეთი პოლიტიკისა და პროცესების შემუშავება და განხორციელება, რომლებიც

მრავალფეროვნების პოტენციურ უპირატესობათა მაქსიმალურ გაზრდას და სისუსტეების გავლენის მინიმუმამდე დაყვანას უზრუნველყოფს. ამასთანავე, ამოცანა მდგომარეობს ისეთი კულტურის დამკვიდრებაში, სადაც დაცულია მრავალფეროვნება.

ორგანიზაციული კულტურა კი Deal და Kennedy-ის (2000) აზრით არის „ის, თუ როგორც ვაკეთებთ საქმეს“. ორგანიზაციული კულტურა გვთავაზობს ნორმათა სისტემას, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის მრწამსს, ღირებულებებსა და დამოკიდებულებებს. ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომლებს შორის კავშირთა თვისებებისა და საერთო ენის გამონახვის საფუძველია. თუ ეს ნორმები არ სრულდება დამაკმაყოფილებლად, კულტურამ შეიძლება საგრძნობლად შეამციროს ორგანიზაციის ეფექტიანობა. სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი, რომ მეჯემენტს კარგად ჰქონდეს გააზრებული ორგანიზაციული კულტურის არსი და რა გავლენას ახდენს ის მასზე. ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც ორგანიზაციის კულტურის საფუძველია, ოთხი გზით ყალიბდება:

პირველი: ორგანიზაციის ლიდერების, განსაკუთრებით ყოფილი ხელმძღვანელების გავლენით ჩამოყალიბებული ნორმები. Schein (1990) მიუთითებს, რომ ადამიანებს სჩვევიათ საკუთარი თავის შორსმჭვრეტელ ლიდერებთან იდენტიფიცირება, მათი ქცევისა და მოლოდინის თვალსაზრისით, ამიტომ აკვირდებიან იმას, თუ რას აქცევენ ყურადღებას ასეთი ლიდერები და ქცევის ნიმუშად იყენებენ;

მეორე: კულტურის ფორმირება მნიშვნელოვანი მოვლენების ზემოქმედებით ხდება, განსაკუთრებით ისეთი მოვლენების, რომლებიც გვასწავლის, თუ რომელია სასურველი და არასასურველი ქცევა;

მესამე: მუშავდება ღირებულებათა და ქცევითი ნორმები მენეჯმენტის მიერ ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტიანი სამუშაო ურთიერთობების ჩამოყალიბებისთვის;

მეოთხე: ორგანიზაციაში შექმნილი დინამიკური ან მონოტონური ვითარება უბიძგებს მენეჯმენტს ორგანიზაციული კულტურისა და ნორმების ჩამოყალიბებისკენ.

დროსთან ერთად კულტურა საერთო გამოცდილების შედეგად იცვლება და ვითარდება. Schein (1984) ირწმუნება, რომ ეს არის სწავლის პროცესი, რომელიც ყალიბდება ორგანიზაციის წევრების მიერ ნასწავლი გაკვეთილებით, იმის შესახებ, თუ როგორ გაუმკლავდნენ გარკვეულ საფრთხეებს. აღნიშნული საფუძველზე კი გამოიმუშავენ დაცვის მექანიზმებს.

ნორმები ეს არის დაწერილი ან დაუწერელი წესები, რომლებიც დროთა განმავლობაში ჩამოყალიბდა და ქმნის ორგანიზაციული კლიმატს. მათი გადაცემა როგორც ზეპირსიტყვიერად, ისე წერილობით ხდება.

2.3. საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა და მართვის პრაქტიკა

ქართულ სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის შესწავლის მიზნით ჩატარებულ კვლევაში 90-მა საწარმომ მიიღო მონაწილეობა. კვლევის მომენტისთვის სამიზნე საწარმოების რაოდენობა ქვეყანაში არსებული სოციალური საწარმოების 100%-ს შეადგენდა. აღნიშნული საწარმოების აბსოლუტური უმრავლესობა მცირე ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება. მათი იდენტიფიკაციისთვის გამოყენებულ იქნა საწარმოთა აღრიცხვისთვის საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის განმარტება, რომლის თანახმად **მცირე ზომის საწარმოებს** მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 50 დასაქმებულს და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 12 მლნ ლარს).

დიაგრამა 1: გამოკითხული სოციალური საწარმოების რაოდენობრივი განაწილება საქმიანობის სფეროების მიხედვით:

- 18 დამამუშავებელი მრეწველობა
- 7 განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფა
- 2 ინფორმაცია და კომუნიკაცია
- 3 პროფესიული, სამეცნიერო და ტექნიკური საქმიანობები
- 1 საბითუმო და საცალო ვაჭრობა; ავტომობილების და მოტოციკლების რემონტი
- 9 სოფლის, სატყეო და თევზის მეურნეობა
- 17 სხვა სახის მომსახურება
- 16 ტრადიციული ხელნაკეთი ნივთების წარმოება, საგანმანათლებლო საქმიანობა, ტურისტების მომსახურება
- 1 შინამეურნეობების, როგორც დამქირავებლის, საქმიანობები; არადიფერენცირებული საქონლისა და მომსახურების წარმოება შინამეურნეობის მიერ საკუთარი მოხმარებისთვის
- 2 ხელოვნება, გართობა და დასვენება
- 14 ჯანდაცვა და სოციალური მომსახურებები

კვლევით დადგინდა, რომ სულ გამოკითხული საწარმოებიდან 34 საწარმო ასაქმებს მრავალფეროვან სამუშაო ძალას, როგორცაა: რელიგიური და ეთნიკური უმცირესობების წარმომდგენლები, იძულებით გადაადგილებული პირები, ლტოლვილები, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები და სხვა. სულ სამიზნე 34

სოციალურ საწარმოში 380 პირია დასაქმებული, მათგან 173 სტაბილურად სრულ განაკვეთზე, 130 სტაბილურად არასრულ განაკვეთზე, 50 – შეთავსებით სამუშაოზე და 27 – დროებით სამუშაოზე. გენდერული მაჩვენებლების მიხედვით დასაქმებულთაგან 266 ქალი და 114 კაცია. ქალებიდან 118 სტაბილურად სრულ განაკვეთზე, 93 – სტაბილურად არასრულ განაკვეთზე, 33 – შეთავსებით სამუშაოზე და 27 – დროებით სამუშაოზეა დასაქმებული. რაც შეეხება კაცებს, მათგან 64 სტაბილურად სრულ განაკვეთზე, 30 სტაბილურად არასრულ განაკვეთზე, 13 – შეთავსებით სამუშაოზე და 7 – დროებით სამუშაოზეა დასაქმებული.

ცხრილი 2 - დასაქმებულების ასაკობრივი მონაცემები სამი ასაკობრივი კატეგორიის მიხედვით

დასაქმებულთა სამუშაო განაკვეთი	16–29 წლამდე		30–60 წლამდე		60/65 წელს ზევით	
	ქალი	კაცი	ქალი	კაცი	ქალი	კაცი
სტაბილურად სრული	16	5	88	56	12	1
სტაბილურად არასრული	16	5	67	21	18	2
შეთავსებითი	7	4	27	10	2	-
დროებითი	4	2	13	4	-	-
სულ დასაქმებული	<u>43</u>	<u>16</u>	<u>195</u>	<u>91</u>	<u>32</u>	<u>3</u>

წყარო: კვლევის შედეგები - მრავალფეროვნების მართვის პრაქტიკა საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში

კვლევის შედეგების მიხედვით, თითოეული საწარმო საშუალოდ 11 პირს ასაქმებს. დასაქმებულთა საერთო რაოდენობიდან 15,5 პროცენტი ახალგაზრდებზე, ხოლო 9,4 პროცენტი ხანდაზმულ პირებზე მოდის.

რაც შეეხება მონაცემებს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმებასთან დაკავშირებით, შედეგები მოცემულია ცხრილში #3.

ცხრილი 3 - სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა

სოციალური სტატუსი	ქალი	კაცი
კონფლიქტით დაზარალებული პირები		
დევნილი	57	25
ლტოლვილი	5	2
სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი პირები	25	16
მარტოხელა მშობლები	25	1
ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები		
სომეხი	4	
ოსი		1
აზერბაიჯანელი	1	1
შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები		
ფიზიკური შეზღუდვის მქონე პირები	10	33
სხვადასხვა შეზღუდვის მქონე პირები	15	8
კანონთან კონფლიქტში მყოფი პირები		
ყოფილი მსჯავრდებული	1	3
პრობაციონერი		1
პატიმარი	1	
რელიგიური უმცირესობის წარმომადგენელი	12	

წყარო: კვლევის შედეგები - მრავალფეროვნების მართვის პრაქტიკა საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში

ზემოთმოცემული მონაცემები მოწმობს, რომ საწარმოთა აბსოლუტური უმრავლესობა დასაქმების პროცესში უპირატესობას მრავალფეროვან სამუშაო ძალას ანიჭებს. მრავალდაა შემთხვევები, როდესაც პირი ერთდროულად რამოდენიმე სოციალურ ჯგუფს მიეკუთვნება, მაგალითად, იძულებით გადაადგილებული პირი, რომელიც რეგისტრირებულია სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი ოჯახების მონაცემთა ბაზაში და ამავე დროს, ფლობს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის სტატუსს და ა.შ.

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმებისა და მართვის პრაქტიკის სიღრმისეული კვლევისთვის შეირჩა 17 სოციალური საწარმო, რომელშიც პირველადი მოკვლევით, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმების წარმატებული გამოცდილება გამოვლინდა.

აღნიშნული საწარმოებიდან 10 აღნიშნავს, რომ მათ საწარმოში ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული და აღიარებული ღირებულებათა და ქცევითი ნორმების დახმარებით, რომელიც ორგანიზაციის წევრებსა და მენეჯმენტს შორის ეფექტიანი სამუშაო ურთიერთობების ჩამოყალიბებისთვის შეიქმნა.

სამი საწარმოს წარმომადგენელი ამბობს, რომ მათ საწარმოში ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება განაპირობა მნიშვნელოვანმა მოვლენებმა, რომლებმაც ასწავლათ, თუ რომელია სასურველი და არასასურველი ქცევა. მაგალითად ასეთი მოვლენებია კონფლიქტი პერსონალს შორის, გუნდური მუშაობის სისტემის რღვევის გამო სამუშაოს შეუსრულებლობა დათქმულ ვადებში, პრობლემები ლოჯისტიკურ საკითხებთან დაკავშირებით, რომელიც თანამშრომლის მიერ შესასრულებელ დავალებასან დაკავშირებით პირადი დამოკიდებულებით არის გამოწვეული და ა.შ. თუმცა მათ ასეთი ნორმები და სტრატეგიები წერილობითი ფორმით ჩამოყალიბებული არ გააჩნიათ.

ოთხი საწარმო ამბობს, რომ მათ ორგანიზაციაში კულტურა ლიდერების ქცევის გავლენით ყალიბდება. მათ არასოდეს ჰქონიათ დაწერილი ნორმები, თუმცა არსებობს ე.წ. „დაუწერელი წესები“, რომელსაც მენეჯმენტის ჩათვლით ყველა აღიარებს და ემორჩილება. ასეთი წესებია: სამართლიანი და ღირსეული ანაზღაურების გაცემა, თანამშრომლის პატივისცემა, პირად და სამსახურეობრივ ცხოვრებაში ბალანსის დაცვის ხელშეწყობა, ფიზიკური და მატერიალური დახმარება ქორწინების, ოჯახის წევრის გარდაცვალების, შვილის შეძენის, ავადმყოფობის და სხვა პირადი საჭიროების დროს, კეთილსინდისიერება, განსხვავებული აზრის პატივისცემა, რელიგიური და პოლიტიკური დისკუსიებისაგან თავის შეკავება, ყველა მოსულ სტუმართან ერთნაირი ქცევის ნორმების გამოყენება, საწარმოს შიდა საკითხების გაუთქმელობა, გუნდთან

შეუთანხმებლად, ინდივიდის მიერ გადაწყვეტილების მიღების თავიდან არიდება, გარდა განსაკუთრებული შემთხვევებისა და ა.შ.

აღნიშნულ საწარმოებში მენეჯმენტის მიერ ორგანიზაციული კულტურის განმტკიცების მხარდაჭერა გამოიხატება ზეპირსიტყვიერად შეთანხმებული და ქცევით დადგენილი წესების განუხრელ დაცვაში, დასაქმებულთა შორის თანასწორობის აღიარებასა და დაფასებაში, თანამშრომლებთან ღია კომუნიკაციასა და დისკუსიებში, რომლებიც საჭიროებების გაანალიზებასა და სამომავლო გეგმების ერთობლივად დასახვას უკავშირდება.

იმ 10 საწარმოში, სადაც ორგანიზაციული კულტურა სათანადო სტრატეგიისა და წერილობითი ფორმით შემუშავებული დოკუმენტების დახმარებით ყალიბდება, კულტურის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებული ნორმები არეგულირებს:

- თანამშრომლების უფლებამოსილების შესრულებისთვის თანაბარი პირობების შექმნასა და ზღუდავს მენეჯმენტის მხრიდან თანამშრომელთა მიმართ შერჩევით დამოკიდებულებას;
- ღირსეული სამუშაო პირობების შექმნას, რაც თავის მხრივ გულისხმობს: თანამშრომელთა შერჩევას, დაწინაურების, საქმიანობის შეფასების, შრომის ანაზღაურებისა და ზრდა-განვითარებისთვის სამართლიანი და თანაბარი შესაძლებლობების შექმნას;
- ნოვატორობისა და გუნდური მუშაობის წახალისებას.

ათივე ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ამ სტრატეგიის თანამშრომლებისთვის გაცნობას, ხოლო ცხრა - გაცნობასთან ერთად, სტრატეგიის რევიზიაში მათ ჩართულობას.

შვიდივე საწარმოს წარმომადგენელი, რომელთაც არ გააჩნიათ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვისა და ინკლუზიის სტრატეგია და ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელი ნორმები წერილობითი ფორმით, ამბობს, რომ მათ მართვაში ეხმარებათ წლების განმავლობაში დადგენილი და აღიარებული ქცევითი ნორმები.

სოციალურ საწარმოს „უკრიანი“ განვითარებული აქვს მენტორთა მხარდაჭერის სისტემა, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში დასაქმებული პირის ინკლუზიაში, მენტორთა ჩართულობას უზრუნველყოფს.

კვლევაში მონაწილე საწარმოებიდან ცამეტს გააჩნია სამუშაო ადგილზე კულტურული და ინდივიდუალური მრავალფეროვნების აღიარების და სათანადო ღონისძიებების გატარების პოლიტიკა, რომელიც მოიცავს:

- ადამიანების მიერ სამუშაო ადგილზე გამოვლენილი განსხვავებული თვისებების დაფასებას ორგანიზაციის მხრიდან. აღნიშნული გულისხმობს სახელფასო დანამატების გაცემას ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე, ერთდროულად რამოდენიმე ფუნქციის შეთავსებას, მოქნილი განრიგის შეთავაზებას და სხვა;
- ინკლუზიის ხელშეწყობის აუცილებლობის დადგენას, ნებისმიერი წარმომავლობის ადამიანისთვის კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნას, რათა თავი იგრძნონ ორგანიზაციის ნაწილად. ამისთვის საწარმოები იყენებენ ინტერვიუებს თანამშრომლებთან, აფასებენ მათ ინდივიდუალურ საჭიროებებს, როგორცაა: საგანმანათლებლო–საკონსულტაციო მხარდაჭერა, ფიზიკური გარემოს მოწყობა, ჟესტური ენის თარჯიმანის ჩართვა და სხვა.

ოთხი საწარმო, რომელთაც არ გააჩნიათ სამუშაო ადგილზე კულტურული და ინდივიდუალური მრავალფეროვნების აღიარების და სათანადო ღონისძიებების გატარების პოლიტიკას, ცხადია რომ არ ფლობენ შესაბამის ინსტრუმენტებს და პრაქტიკულ გამოცდილებას. მათი მხრიდან პრობლემად ასევე სახელდება სათანადო კომპეტენტური კადრის არსებობა, რომელიც ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული საკითხების დარეგულირებაში დაეხმარებათ. საწარმოები აღიარებენ, რომ მიუხედავად საკითხის მნიშვნელობისა, ვერ ახერხებენ სათანადო პოლიტიკის გატარებას.

კვლევით გამოკითხული 17 საწარმოს წარმომადგენელთაგან 15 ამბობს, რომ გააჩნია თანამშრომელთა სწავლების სისტემა, უზრუნველყოფს მათ ჩართვას სამუშაოზე მიმაგრებული სწავლების პროცესში და ასევე ახდენს მათ ინფორმირებას ორგანიზაციაში დადგენილი ნორმების, სტრატეგიების და ღირებულებების შესახებ.

საწარმოების თითქმის აბსოლუტური უმრავლესობა ამას წელიწადში რამდენიმეჯერ აკეთებს. ახალი თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის წესების და სამუშაო მოვალეობების გაცნობა სავალდებულო პროცედურას წარმოადგენს.

დანარჩენი ორი საწარმო, ვინც არ ახდენს სისტემატურად თანამშრომელთა სწავლებას და ინფორმირებას ორგანიზაციაში დადგენილი ნორმების, სტრატეგიების და ღირებულებების შესახებ, ამბობს, რომ მსგავსი ტიპის საქმიანობების შესასრულებლად ადამიანური რესურსი არ გააჩნია.

არც ერთ გამოკითხულ საწარმოს არა აქვს შემუშავებული თანამშრომელთა ქცევის პროგრესისა და ინკლუზიის ხარისხის შეფასების სისტემა. ისინი არ ფლობენ სათანადო კომპეტენციებსა და რესურსებს, მათ შორის ადამიანურ რესურსებს, მსგავსი ტიპის სისტემების დანერგვისა და ამოქმედებისთვის.

ჩვიდმეტიდან ხუთ საწარმოს შემუშავებული აქვს ღირებულებებისა და პოლიტიკის შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებელი პროგრამები (მათ შორის სასწავლო დონისძიებები) და ახდენს მათ მიწოდებას მომხმარებლებისთვის/საზოგადოების წარმომადგენელთა ფართო აუდიტორიისთვის. მომხმარებელეთან და საზოგადოების წარმომადგენლებთან ურთიერთობისთვის ისინი ძირითადად იყენებენ შეხვედრებს, გამოფენებს, ციფრულ პლათფორმებსა და სოციალურ მედიას. საგანმანათლებლო მიზნებისთვის ონლაინ ტრენინგებს მიმართავენ. დანარჩენი თორმეტი საწარმო ასეთ პროგრამებს არ ახორციელებს ვინაიდან სათანადო რესურსები არ გააჩნიათ.

ცხადია, რომ საწარმოები სირთულეებს აწყდებიან მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ინკლუზიის პროცესში. მწვავედ განიცდიან უკვე გადამზადებული და გუნდთან ინტეგრირებული კადრების გადინებასაც. თვლიან, რომ გუნდის შეკვრასა და ყველა თანამშრომლის სრულფასოვან ჩართულობას გადამწყვეტი როლი აქვს საწარმოს წარმატებულ მუშაობაში, ვინაიდან გუნდური პრინციპით მომუშავე ადამიანები ზრუნავენ ერთმანეთის უნარების გაძლიერებასა და სამუშაო პროცესში თანამშრომლის არაკომპეტენტურობით გამოწვეული სისუსტეების აღმოფხვრაზე. ასევე პრობლემად გამოიკვეთა, რომ ინტეგრაციასთან დაკავშირებული პროცესის

წარმატებით მართვა არამხოლოდ საწარმოსა და მის შიდა კულტურაზე დამოკიდებული, არამედ მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გარე ფაქტორები. მაგალითად, გარკვეული კატეგორიის ადამიანებისთვის მნიშვნელოვანია სამუშაოზე გამოცხადების რუტინული რეჟიმის შექმნა და მისი განუხრელი დაცვა. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის გართულებულია გადაადგილება ადაპტირებული ტრანსპორტის არარსებობის გამო. ასევე დიდ როლს თამაშობს დამხმარე ფსიქო-სოციალური სარეაბილიტაციო სერვისები, რაც არ არის ხელმისაწვდომი ყველა რეგიონსა თუ მუნიციპალიტეტში. შესაბამისად, ამ მიმართულებით არსებული პრობლემები, რამაც თავისი წვლილი უნდა შეიტანოს სამუშაოზე ადაპტაციაში, დაუძლეველი რჩება. მრავალშვილიანი დედები პრობლემას აწყდებიან ბავშვებზე ზრუნვასა და სამუშაო საათებში მათ დატოვებასთან დაკავშირებით, რაც მნიშვნელოვანი შემაფერხებელი ფაქტორია დასაქმებისთვის.

გამოკითხულთაგან ჩვიდმეტივე საწარმო ახორციელებს მიზანმიმართულ კამპანიებს, ორგანიზაციის ღირებულებების საზოგადოებისთვის გაცნობისა და მათი ცნობიერების ამაღლების კუთხით. ეს კამპანიები მოიცავს წარმატებული ისტორიების და მიღწევების შესახებ პოსტებს სოციალურ მედიაში, მიზნობრივ გადაცემებს ტრადიციული მედიაში. მაგალითად, სოციალურ საწარმო „თოლისკური“ ფეისბუქ გვერდზე ხშირად აქვეყნებს ინფორმაციას ორგანიზაციაში დასაქმებული პირების შესახებ და ცდილობს, რომ საზოგადოებას მათი დამსახურების და წვლილის შესახებ გააცნოს. ამავე საწარმოს ფეისბუქ გვერდზე აქვს რუბრიკა „სოფელში მცხოვრებ ქალებზე“, სადაც საზოგადოებისთვის უცნობი ქალების წარმატებულ ისტორიებს აქვეყნებს და ამით ქალთა გაძლიერებას უწყობს ხელს.

საწარმოები საზოგადოებასთან კომუნიკაციის პროცესში გამოკვეთენ ორგანიზაციის ღირებულებებს და მათ მნიშვნელობას საზოგადოებაში არსებული სოციალური პრობლემების დაძლევაში. საწარმოები ასევე აწყობენ გაცნობითი ხასიათის შეხვედრებს, სადაც იწვევენ დაინტერესებულ მოსახლეობას, ადგილობრივ თვითმმართველობას და აწვდიან ინფორმაციას თავიანთი საქმიანობის შესახებ. პერიოდულად აწყობენ ფესტივალებს, ფორუმებს, პროდუქციის/მომსახურების

წარდგენასთან დაკავშირებულ ღონისძიებებს (მაგ. „ყველის ზეიმის დღე“) და საწარმოს პროდუქციის/მომსახურების გაცნობასთან ერთად, საზოგადოებას თავიანთ ღირებულებებისა და სოციალური შედეგების შესახებ უზიარებენ ინფორმაციას.

გამოკითხული სოციალური საწარმოებიდან მხოლოდ ცხრა ასახელებს. რომ დანერგილი აქვს ეკონომიკური და სოციალური შედეგების შეფასების სისტემა ორგანიზაციაში. შეფასების პროცესში ისინი საკუთარ შეხედულებებსა და გამოცდილებას ეყრდნობიან, რომელიც საერთაშორისო დონორების მიერ დაფინანსებული სოციალური პროექტების მართვის პროცესში შეიძინეს. რამდენიმე მათგანი შეფასებისთვის გასული წლის შედეგებთან შედარების მეთოდს იყენებს. არც ერთ საწარმოს არ აქვს დანერგილი საერთაშორისო დონეზე აღიარებული ინსტრუმენტი ან მოდელი სოციალური შედეგების შეფასებისა და წლის განმავლობაში მიღწეული პროგრესის გაზომვისთვის.

ჩაღრმავებული ინტერვიუების საშუალებით გამოიკვეთა ოთხი სოციალური საწარმო, რომელსაც მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმების მრავალწლიანი და უნიკალური გამოცდილება გააჩნია. ეს საწარმოებია:

სოციალური საწარმო „ფარშევანგი“. 2012 წელს შექმნილი საწარმოა, რომელიც მისალოც ბარათებსა და სუვენირებს ქვილინგის ტექნიკით ამზადებს. საწარმოს პროდუქცია მთელი ქვეყნის მასშტაბით წიგნის მაღაზიებსა და სხვადასხვა სავაჭრო ობიექტებში იყიდება. „ფარშევანგის“ სოციალური მიზანია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე და სოციალურად დაუცველი პირების სოციალურ - ეკონომიკური ინტეგრაციის ხელშეწყობა, მათ ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებული სამუშაო ადგილების შექმნითა და დასაქმებით. საწარმოში სულ 17 პირია დასაქმებული, მათ შორის არიან: იძულებით გადაადგილებული პირები, ყოფილი მსჯავრდებულები, სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი პირები, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები და მარტოხელა მშობლები.

სოციალური საწარმო „არტ კაფე ქედელი“. მრავალფუნქციური კაფეა და ის 2011 წლიდან ფუნქციონირებს ქალაქ სიღნაღში. ადგილზე მრავალფეროვან მენიუსთან ერთად, კაფე მომხმარებლებს მიტანის სერვისსაც სთავაზობს. ამასთანავე ის

ადგილობრივი ახალგაზრდების თავშეყრის ადგილს წარმოადგენს და მასში ხშირად სხვადასხვა სახის ღონისძიებები ეწყობა. კაფეს სოციალური მიზანია დეინსტიტუციონალიზაციის რეფორმის შედეგად დახურული კასპის და სენაკის ბავშვთა სახლების ყოფილი მაცხოვრებლების დამოუკიდებელი ცხოვრების ხელშეწყობა. „არტ კაფე ქედელი“ შვიდ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირს ასაქმებს.

სოციალური საწარმო „გუმბათი“. შეიქმნა 2016 წელს და ის არაფორმალური განათლების მომსახურებას სთავაზობს სოფელი გუმბათისა და ზემო წალკის სოფლების მოსახლეობას. ცენტრის მიერ შეთავაზებული სასწავლო პროგრამებია: ერთიანი ეროვნული გამოცდებისთვის აბიტურიენტების მომზადება, დაწყებითი კლასის მოსწავლეებისთვის გახანგრძლივებული სწავლება, ინგლისურის ენის კურსები და მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ტრენინგები. სოციალური საწარმო გუმბათი ოთხ პირს ასაქმებს, რომლებიც რელიგიური და ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენელთა თემს მიეკუთვნებიან.

სოციალური საწარმო „წული“ - 2016 წელს კასპის მუნიციპალიტეტში შეიქმნა. ის ბუნებრივად მოპოვებული რესურსისგან (ნედლეულისგან) ამზადებს არქაული ტიპის აქსესუარებს, საყოფაცხოვრებო ნივთებს, ინტერიერისა და ექსტერიერის აქსესუარებს. ეს არის ტრადიციულისა და თანამედროვე დიზაინის კომბინაცია, მორგებული ყველა თაობისა და გემოვნების მომხმარებელზე, რაზეც ნაწარმის ხარისხი, ნაირსახეობა და ფართო არჩევანიც მეტყველებს. „წულის“ სოციალურ მიზანს მასში დასაქმებული პირებისთვის საჭიროებებზე მორგებული სამუშაო სივრცის შეთავაზება წარმოადგენს. წული ამ ეტაპზე 15 პირს ასაქმებს, რომელთა შორის არიან: ყოფილი მსჯავრდებულები, სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი პირები, ფიზიკური და მენტალური შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები, მარტოხელა მშობლები და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები.

შეკითხვაზე: როგორ ფიქრობთ თქვენი ორგანიზაციისთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა სიძლიერეა თუ სისუსტე? სამი საწარმოს (წული, ფარშევანგი, გუმბათი) წარმომადგენელი მიიჩნევს, რომ მისი საწარმოსთვის დასაქმებული მრავალფეროვანი

სამუშაო ძალა სიძლიერეა. სამივე მათგანი თვლის, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ორგანიზაციის სიძლიერედ აღიარებას, პირველ რიგში მაღალი მიმღებლობა სჭირდება როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის, ისე გუნდის მხრიდან. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში ისეთი კლიმატის არსებობა, რომელიც თანაბარ შესაძლებლობებს ქმნის ყველა დასაქმებულისთვის.

სოციალური საწარმო „წნულის“ ხელმძღვანელის თქმით: „თუ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა არ გყავს ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მაშინ, ის ორგანიზაციის სისუსტედ იქცევა, რადგან ვერ სწავლობ მათ საჭიროებებს სათანადოდ“. წნულისთვის მთავარია, რომ საწარმოს განვითარების ყველა ეტაპი თანამშრომლებთან ერთად დაიგეგმოს. ამით ისინი გუნდურობას ინარჩუნებენ.

„არტ-კაფე ქედელის“ შემთხვევაში, მისი წარმომადგენლის აზრით, საწარმოსთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა სისუსტეა, რადგან დასაქმებულთა უმრავლესობა მენტალური შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირია და მათი განსხვავებული საჭიროებების მართვა დამატებითი რესურსების მობილიზებას მოითხოვს, რაც თავის მხრივ უარყოფითად აისახება საწარმოს კონკურენტუნარიანობაზე. აღნიშნული კიდევ უფრო ხილული გახდა Covid-19-ის პანდემიის დროს, როდესაც საჭირო გახდა უსაფრთხოების ზომების გამკაცრება, მეტი ზედამხედველის ჩართვა საწარმოო პროცესში, გაუთვალისწინებელი შვებულებებით სარგებლობა და ა.შ. რაც შეეხება ორგანიზაციული კულტურის დანერგვის მექანიზმებს, აღმოჩნდა, რომ მოცემული ოთხი საწარმოდან მხოლოდ ერთს, „არტ-კაფე ქედელს“ აქვს შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტი ორგანიზაციული კულტურის, ეთიკური ნორმებისა და წესების შესახებ. ისინი მიიჩნევენ, რომ მიუხედავად ადამიანების მრავალფეროვანი ხასიათისა და საჭიროებებისა, მაინც არსებობს უნივერსალური მახასიათებლები, რაც შეიძლება საერთო წესებისა და ნორმების ჩამოყალიბების საფუძველი გახდეს. მაგალითად „არტ-კაფე ქედელის“ პოლიტიკის დოკუმენტი მოიცავს სამსახურში მიღების წესებს; ახლადდაქირავებული პერსონალის შემთხვევაში დისკრიმინაციის გამორიცხვის და სამუშაოზე

ადაპტირების წესებს; ხელფასების გადანაწილებას და ა.შ. ორგანიზაციის პოლიტიკის დოკუმენტის გაცნობა გუნდის ყველა ახალი წევრისთვის სავალდებულოა, ხოლო მისი დაცვა ყველა თანამშრომელს მოეთხოვება.

„წნულისა“ და „ფარშევანგის“ გამოცდილებიდან საინტერესოა, რომ ნორმები, რომლებიც მათ საწარმოში დადგენილია, დამკვიდრდა წლების განმავლობაში და მას საფუძვლად მენეჯმენტის ხედვა და მისი ქცევაში გარდასახვა დაედო. ისინი მიიჩნევენ, რომ ყველა ადამიანი არის ინდივიდუალური და როდესაც წესებს აწესებ, ის ვერ იქნება ყველასთვის მორგებული და ერთნაირად მისაღები. აღნიშნულ საწარმოებს არ გააჩნიათ დადგენილი სამუშაო გრაფიკი კი, თუმცა ეს წარმოების მოცულობაზე უარყოფით გავლენას არ ახდენს. კულტურა, რომელიც ამ ორგანიზაციებში არის დამკვიდრებული შედეგად იწვევს იმას, რომ დასაქმებული პირები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული სამუშაოსთან, მინიმუმამდეა დაყვანილი კადრების გადინება და პერსონალის ხშირი ცვლა, შექმნილია მუშაობისთვის შემოქმედებითი და კომფორტული გარემო. ორივე ორგანიზაციას აქვს შემუშავებული მიდგომები, წესები, კულტურული ღონისძიებები/აქტივობები, რომლებიც გუნდის შეკვრას და ნდობის მოპოვებას უზრუნველყოფს.

შეკითხვაზე: საჭიროებს თუ არა დამატებითი ხარჯების გაწევას/რესურსების მობილიზებას მრავალფეროვან სამუშაო ძალასთან მუშაობა? პასუხები შემდეგია:

„ფარშევანგისთვის“ მრავალფეროვნების მართვა დაკავშირებულია დამატებითი ხარჯების გაწევასთან, მაგალითად სრულად იქნა ადაპტირებული სამუშაო სივრცე ეტლით მოსარგებლე პირების კომფორტულად და უსაფრთხოდ გადაადგილებისთვის. თუმცა, პრაქტიკაში ჰქონიათ შემთხვევები, როდესაც სჭირდებოდათ დამატებითი რესურსი, მაგალითად თარჯიმანი სმენის არმქონე პირთან კომუნიკაციისთვის და იმის გამო, რომ იმ მომენტისთვის მსგავსი ხარჯების გასაწევად საწარმოს რესურსი არ მოეპოვებოდა, მათ საკუთარი ძალებით გაართვეს თავი შეხვედრილ გამოწვევას. ასევე სირთულეს წარმოადგენს ზამთრის სეზონზე ტრანსპორტირება ეტლით მოსარგებლე პირებისთვის, თუმცა ალტერნატიული გამოსავლის სახით, მიღებულ იქნა

გადაწყვეტილება ნედლეულის სახლში მიწოდების და მზა პროდუქციის უკან წამოღებასთან დაკავშირებით.

გუმბათის გამოცდილებიდან თვალსაჩინოა თანამშრომლებს შორის ენის ბარიერი, რისთვისაც სასურველი იქნებოდა დამატებითი რესურსის მობილიზება და ენის სწავლების კურსების ადგილზე ორგანიზება. ამ ეტაპზე საწარმოს თანამშრომლები საკუთარი ძალებით უმკლავდებიან აღნიშნულ გამოწვევას.

არტ-კაფე ქედელისთვისაც დამატებითი რესურსების მობილიზება ძირითადად გარემოს მოწყობასთან დაკავშირებულ ინფრასტრუქტურულ ჩარევებს უკავშირდება. იშვიათ შემთხვევებში საჭიროა მხედველობისა და სმენის შეზღუდვის მქონე პირებისთვის დამატებითი რესურსების მობილიზებაც, კერძოდ სამუშაო პროცესში ასისტენტების ჩართვა. ასეთი ტიპის სერვისთვის განკუთვნილი ხარჯები უმთავრესად სახელმწიფო ფონდებიდან ფინანსდება.

„წნულისთვის“ მრავალფეროვნების მართვა აუცილებლად მოითხოვს დამატებით ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს, რისთვისაც საწარმოს მობილიზებული აქვს ხარჯები საკუთარი ბიუჯეტიდან. მაგალითად ასეთი ხარჯები უკავშირდება გარემოს მოწყობას, სპეციალური ხელსაწყოებისა და დანადგარების შეძენას, გაუთვალისწინებელ შვებულებებს, დამატებით სწავლებებს და სხვა. თუმცა საწარმოს ხელმძღვანელი აღნიშნავს იმასაც, რომ ეს ხარჯი გამართლებულია, რადგან მას მაღალი უკუგება აქვს.

ოთხივე საწარმოს წარმომადგენელი ხაზგასმით მიუთითებს მრავალფეროვნების მართვის პროცესში სათანადო ცოდნის, გამოცდილების და მაღალი მორალური მზაობის მნიშვნელობაზე, როგორც მენეჯმენტის, ისე თანამშრომლების მხრიდან. შესაბამისად, საჭიროა, რომ ორგანიზაციებში არსებობდეს რესურსები ცნობიერების, ცოდნისა და უნარების ამაღლების ხელშემწყობი საგანმანათლებლო პროგრამების განსახორციელებლად.

შეკითხვაზე: მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა ახდენს თუ არა უარყოფით გავლენას წარმოებული პროდუქტის /მომსახურების მაღალ ხარისხზე, პასუხები შემდეგია:

„წული“ მაქსიმალურ ძალისხმევას სწევს თანამშრომელთა ცოდნისა და უნარების ამაღლებისთვის, რაც წარმოებული პროდუქციის ხარისხზე გავლენას ახდენს. მაგალითად, თუ შეზღუდული შესაძლებლობის არმქონე პირს სწავლებისთვის სჭირდება ერთი საათი, იგივე პროგრამის გავლას მხედველობის არმქონე პირი, მინიმუმ 1,5 საათს ანდომებს. თუმცა, აღნიშნავს იმასაც, რომ ამ დროისა და ხარჯის დაბალანსება მარტივია წარმოების პროცესში, რადგან მხედველობის არმქონე პირი ერთიდაიგივე სამუშაოზე შესვენების გარეშე 2,5 საათი მაღალპროდუქტიულად მუშაობს, ხოლო მხედველი პირის შემთხვევაში ეს დრო 0,5 საათს შეადგენს.

„ჩემი აზრით ჩვენი საწარმო კონკურენტუნარიანი სწორედ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დახმარებით გახდა. მათი ჩართულობის გარეშე ვიქნებოდით „კალათის მწვინელი წითელქუდები“, ვერ განვვითარდებოდით და არც ამდენი წვნის მიმართულება გვექნებოდა, ვერც ავეჯსა და ინტერიერის აქსესუარებს შევქმნიდით. ჩვენ არ გვყავს დიზანერი, გუნდურად ვქმნით პროდუქტის დიზაინს და რაც მთავარია ენერჯიაც ჩანს ჩვენს მიერ შექმნილ თითოეულ პროდუქტში, რაც საინტერესოს და დამახასიათებელს ხდის მას. სწორედ გუნდურმა მუშაობამ მოგვძა ბიძგი რომ ბევრი ექსპერიმენტი ჩაგვეტარებინა. ამით მივალწიეთ სტაბილურ დონეს. დღეს ექსპერიმენტი აღარ გვჭირდება და სტაბილური მუშაობის ეტაპზე ვართ“ (დ. პარკაძე, წულის ხელმძღვანელი).

წულს მთელი ყურადღება წარმოებული პროდუქციის ხარისხზე აქვს გადატანილი.

„არავინ არ უნდა შეტყოს, რომ ამას მხედველობის არმქონე ადამიანები აკეთებენ. რთულია გაუწიო ფასით ჩინურ პროდუქციას. შესაბამისად, დაბალ ფასს მაღალ ხარისხს ვუპირისპირებთ“ (დ. პარკაძე, წულის ხელმძღვანელი).

მსგავსი ტიპის გამოცდილება აქვს „ფარშევანგს“ დაუნის სინდრომის მქონე პირთა დასაქმების შემთხვევაში. კერძოდ სწავლებას დაახლოებით ორჯერ მეტი დროის დათმობა სჭირდება, თუმცა ეს თანამშრომლები ყველაზე მაღალი პროდუქტიულობით გამოირჩევიან და ამასთანავე, მათ მიერ დამზადებული

პროდუქტის ხარისხი ძალიან მაღალია. ეტლით მოსარგებლე თანამშრომლები კი, ყველაზე დიდი ხნის განმავლობაში მუშაობენ დღის მანძილზე. მათი დღიური სამუშაო საათები 10–დან 12 საათამდე აღწევს.

გარდა ამისა, ფარშევანგის ხელმძღვანელის თქმით, გუნდის კულტურული მრავალფეროვნება აისახება საწარმოს მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე, განსაკუთრებით მისალოც ბარათებზე. მიუხედავად იმისა, რომ ერთიდაიგივე მოცულობის საქმეს სხვადასხვა თანამშრომლები სხვადასხვა დროში ასრულებენ, თვლის, რომ ეს საწარმოსთვის დაბრკოლებას არ წარმოადგენს, რადგან ანაზღაურების სისტემა წარმოებული პროდუქციის მოცულობასთან არის კავშირში და საწარმოს ხარჯები არ უძვირდება. რაც შეეხება დროს, მისი დაბალანსება თანამშრომლებისთვის სამუშაოს გადანაწილების პროცესში ხდება.

„გუმბათის“ შემთხვევაში მრავალფეროვნება არამხოლოდ მომსახურების ხარისხზე აისახება დადებითად, არამედ სწორედ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ჩართვით ხდება მიმზიდველი საწარმოს მიერ შეთავაზებული პროდუქტები რეგიონში მცხოვრები მრავალფეროვანი ჯგუფებისთვის. „გუმბათის“ ნიშას ხარისხზე აქცენტირება წარმოადგენს და ის ფაქტობრივად მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დამსაქმებელ საწარმოდ არ პოზიციონირებს.

„არტ–კაფე ქედელის“ შემთხვევა განსხვავებულია ყველა სხვა დანარჩენი სამიზნე საწარმოებისაგან. შეიძლება ითქვას, რომ „არტ–კაფე ქედელს“ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმება ნაკლებადკონკურენტუნარიანს ხდის ბაზარზე. საწარმომ, სოციალურ მიზანზე ორიენტირებულობით გარდამტეხი როლი ითამაშა საზოგადოების განწყობებსა და დამოკიდებულებების შეცვლაში, მათ შორის პოზიტიური დისკრიმინაციის მიმართულებით, თუმცა ცხადია, რომ უჭირს ეკონომიკური მიზნების დაძლევა.

შეკითხვაზე: აკეთებთ თუ არა აქცენტს პროდუქციის/მომსახურების წარდგენისას მრავალფეროვან სამუშაო ძალასა და საწარმოს სოციალურ მიზნებზე?

პასუხებით დგინდება, რომ ფოკუს–ჯგუფ შეხვედრის მონაწილე საწარმოებიდან უმრავლესობა (სამი მათგანი) არ პოზიციონირებს პარტნიორებთან, როგორც

სოციალური საწარმო. მათი მხრიდან ეს აიხსნება იმით, რომ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში გადამწყვეტია ფასი და პროდუქციის ხარისხი.

„მცდარია ბიზნესესთან ამ თემით პოზიციონირება. ეს მხოლოდ ერთჯერადი ქმედებაა და არ იმუშავებს დიდხანს. კომერციისთვის სოციალური მხარე არ არის საინტერესო. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმების თემით მანიპულირება არ არის სწორი მიდგომა ბიზნესში. ამიტომაც ჩვენ აქცენტი ხარისხსა და განსხვავებულ დიზაინზე დავსვით და ვთქვით, რომ ხარისხის უმაღლეს დონეს უნდა მივადწიოთ“ (დ. პარკაძე, წნულის ხელმძღვანელი).

ამავე დროს, იგივე საწარმოების წარმომადგენლები ცდილობენ თავიანთი სოციალური მიზნების შესახებ საზოგადოების ინფორმირებას სხვადასხვა ღონისძიებების ან საინფორმაციო არხების მეშვეობით. მაგალითად „წნულმა“ დააკომპლექტა ფეხბურთის გუნდი საწარმოს თანამშრომლებით და პერიოდულად აწყობს თამაშებს ადგილობრივი თემის მაცხოვრებლებთან.

მსგავსი დამოკიდებულება აქვს საწარმო „ფარშევანგს“ პოზიციონირებასთან დაკავშირებით. ის მთავარ აქცენტს ხარისხზე და პროდუქციის უნიკალურობაზე აკეთებს. საზოგადოების ინფორმირებისთვის სხვადასხვა ღონისძიებებს მიმართავს. მაგალითად, დროდარო აწყობს მასტერკლასებს, სადაც მონაწილეების სახით ახალგაზრდებს იწვევს და მათ სასწავლო პროცესის მიღმა საწარმოს საქმიანობებს აცნობს. თუმცა აღნიშნავს იმასაც, რომ დამკვეთებთან საწარმოს სოციალური მიზნების ხაზგასმა, თითქმის უმრავლეს შემთხვევაში პოზიტიურად განაწყობთ მათ და ხელს უწყობს საქმიანი კავშირების გამყარებას.

„გუმბათისთვის“ სოციალური მიზნით პოზიციონირება ასევე არ წარმოადგენს დადგენილ პრაქტიკას. საწარმოს ხელმძღვანელის თქმით, თავად ის ფაქტი, რომ საწარმოში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალაა დასაქმებული, აფართოვებს საწარმოს შესაძლებლობებს გეოგრაფიული დაფარვის და სერვისების გამრავალფეროვნების თვალსაზრისით. გარდა ამისა, სოციალური მიზნები, რასაც საწარმო ემსახურება

თავისი საქმიანობებით ზრდის არამართო მასში დასაქმებული ადამიანების მოტივაციას, არამედ დადებითად განაწყოფს მომხმარებლებს საწარმოს მიმართ.

რაც შეეხება „არტ-კაფე ქედელს“, ის პარტნიორებსა და მომხმარებლებთან პოზიციონირებისას წინა პლანზე სწორედ მის სოციალურ მიზნს გამოკვეთს. თუმცა, გამოცდილება აჩვენებს, რომ ქართველი მომხმარებელი ნაკლებად სენსიტიურია მსგავსი ტიპის საკითხების მიმართ, ვიდრე უცხოელი. შესაბამისად, კაფეს ძირითადი კლიენტები უცხოელი ტურისტები არიან. მიტანის სერვისით სარგებლობის შემთხვევაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა პროდუქციის ხარისხსა და სახეობას ენიჭება.

თავი III. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გავლენა სოციალური საწარმოების ეფექტიანობაზე

3.1. სოციალურ საწარმოში შედეგების შეფასების მნიშვნელობა, მეთოდები და მოდელები

სოციალური მეწარმეობის სფეროს განვითარებასთან ერთად სულ უფრო აქტუალური ხდება სოციალური მეწარმეობის მართვის ეფექტიანობის სისტემებსა და სამეწარმეო საქმიანობის აღნიშნული ფორმის საშუალებით მიღწეული გავლენების შეფასების საკითხზე მსჯელობა. მიუხედავად იმისა, რომ სოციალური გავლენის გაზომვა შეიძლება საკმაოდ რთული და ძვირი იყოს, ის გადამწყვეტია ასეთი ორგანიზაციების შემდგომი განვითარებისთვის (Hanna, 2010).

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სოციალური საწარმოს წარმატება და მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია მისი წევრებისა და დასაქმებულების ძალისხმევაზე. აქედან გამომდინარე, მართვის ეფექტიანობისა და სოციალური გავლენის შეფასება არის სწორედ ის, რაც განასხვავებს სოციალურ მეწარმეობას მისი კომერციული ფორმისგან (Austin და სხვები, 2006).

დიაგრამა 2- სოციალურ საწარმოსა და კომერციულ საწარმოს შორის განსხვავება (Abu Saifan, 2012)

არამომგებიანი		მომგებიანი	
<p>არამომგებიანი იურიდიული პირი შემოსავლების გამომუშავების სტრატეგიით</p>		<p>სოციალური მეწარმეობა</p>	
		<p>მომგებიანი იურიდიული პირი მისიაზე დაფუძნებული სტრატეგიით</p>	
<p>მისიაზე ორიენტირი</p>		<p>მოგებაზე ორიენტირი</p>	
<p>ფინანსური დამოკიდებულება</p>	<p>თვითკმარობა</p>	<p>მდგრადობა</p>	
<p>მაგალითი: - სოციალურ საწარმოთა ალიანსი</p>	<p>მაგალითი: - იალონი - გუმბათი</p>	<p>მაგალითი: - Grameen Bank - ეთნოლიზაინი</p>	<p>მაგალითი: - Microsoft windows - Apple</p>

Mair & Martí (2006), მიხედვით „სოციალურ საწარმოში სოციალური შედეგების შესრულებისა და მისი გავლენის გაზომვა ერთ–ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევაა პრაქტიკოსებსა და მკვლევარებისთვის“. ეს გამოწვევა სათავეს მისი ჰიბრიდული ბუნებიდან იღებს, რომელიც სოციალური მისიის და კომერციული საქმიანობების ერთმანეთთან დაკავშირებას გულისხმობს. კომერციული მეწარმეობა მიზნად მოგების მაქსიმიზაციას ისახავს, რაც მას საშუალებას აძლევს შედეგები ფინანსურ მონაცემებზე, კერძოდ შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის ბალანსზე დაყრდნობით შეაფასოს (Kirzner, 1978). ეს ნიშნავს, რომ მეწარმეები და მათი დამფუძნებლები ორიენტირებული არიან გაწეული ინვესტიციებიდან მაქსიმალური ფინანსური სარგებელის მიღებაზე, ამიტომაც ისინი ყურადღებას კომპანიის ფინანსურ მაჩვენებლებზე ამახვილებენ (Austin და სხვები, 2006). მაშინ როდესაც, სოციალური საწარმოსთვის არ არსებობს კონკრეტული ერთი ინდიკატორი, როგორცაა მოგება ან ინვესტირების უკუგება, რაც ინვესტორთა ან დაინტერესებულ პირთა მთავარი სამიზნეს წარმოადგენს. Speckbacher (2003) აღნიშნავს, რომ მოგება ვერ იქნება სოციალური საწარმოს მიერ მიღწეული

შედეგების ადეკვატური საზომი, რადგან ამავე საწარმოებში არსებობს სხვა განზომილებები, რომლებიც არანაკლებ მნიშვნელოვანია და მოგების მაჩვენებელი მათ ვერ გამოხატავს. სწორედ აღნიშნული ფაქტორის არარსებობა იწვევს სოციალურ მეწარმეობაში გაურკვევლობას და ინვესტირებასთან დაკავშირებით ნაკლებ დაინტერესებას კომერციულ მეწარმეობასთან შედარებით (Austin და სხვები, 2006).

სოციალური საწარმოებისთვის სოციალური ღირებულების შექმნა, შეიძლება ჩაითვალოს როგორც უპირატესი, ყველა სხვა იმ ინდიკატორიდან, რომლებიც ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს ასახავენ (Clark და სხვები, 2004). თუმცა, ამავე დროს, როგორც Mair & Martí (2006) აღნიშნავენ, რომ „ნამდვილი პრობლემა შეიძლება იყოს არა გაზომვა თავისთავად, არამედ ის, თუ როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ ეს საზომები სოციალური მეწარმეობის ეფექტიანობისა და გავლენის რაოდენობრივი შედეგების დასადგენად“. Austin და სხვების (2006) მიხედვით, სოციალური საწარმოების შედეგების რაოდენობრივ მაჩვენებლებში გამოსახვა რთულია „სოციალური ფენომენის ბუნების, შედეგების გამომწვევი ფაქტორების მრავალმიზეზობრიობის, მათი დროში გახანგრძლივებული გამოვლინებების და სხვათა გამო“. კიდევ ერთი სირთულე, რომელიც შედეგების შეფასების პროცესში ვლინდება, ეს დაინტერესებულ მხარეთა განსხვავებული ინტერესებია. კერძოდ, სოციალური საწარმოების შემთხვევაში, ხშირად გაცილებით მეტია როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური კუთხით დაინტერესებულ მხარეთა და პირთა რაოდენობა, ვიდრე კომერციული საწარმოს შემთხვევაში, რაც მათ წინაშე ანგარიშვალდებულების სირთულეს იწვევს.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმ სამართლებრივ სტატუსს (არასამეწარმეო და სამეწარმეო იურიდიული პირი), რომლითაც სოციალური საწარმოები ფუნქციონირებენ, ვინაიდან შედეგების შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრისა და მოდელების შერჩევისას გასათვალისწინებელია ის რეგულაციები და სამართლებრივი ასპექტები, რაც სამეწარმეო სუბიექტის სამართლებრივი სტატუსიდან გამომდინარე დგება დღის წესრიგში. მაგალითად, ერთერთია მოგების განაწილების შეზღუდვა/უფლება.

არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის მოგების განაწილების შეზღუდვა იმთავითვე არარელევანტურს ხდის ისეთი შეფასების მოდელების გამოყენებას, რომლებიც მოგების განაწილების მაჩვენებელს აფასებს.

პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ შედეგების შეფასების სამიზნე, მეთოდები და შესრულების ინდიკატორები. აღნიშნულ პროცესში ბიზნეს სექტორისთვის შექმნილი ტრადიციული შესრულების საზომი სისტემები (Performance Management Systems - PMS) არ იქნება შესაფერისი, ვინაიდან ის მორგებულია კომერციული, მოგებაზე ორიენტირებული საწარმოების მიერ მიღწევებისა და ეფექტიანობის შეფასებაზე. ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ ასეთ მიდგომას, დიდწილად ეყრდნობიან ფინანსურ მაჩვენებლებს თავიანთი მუშაობის შესაფასებლად (Upadhaya და სხვები, 2014). ასეთი მიდგომის მთავარი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მთელი ყურადღება გადატანილია ბიზნესის განხორციელებისთვის გაწეული ხარჯების შესწავლაზე და სამომავლოდ მათ შემცირებაზე (Langfield-Smith და სხვები, 2012).

ცხადია, რომ სოციალური ზეგავლენის და მიღწეული სოციალური შედეგების გაზომვა რთული პროცესია, თუმცა, დროთა განმავლობაში შეიქმნა სხვადასხვა მოდელები, რომლებიც გამოიყენება სოციალური საწარმოების მუშაობის კომპლექსურად შესაფასებისთვის, რათა არ ფოკუსირდნენ მხოლოდ ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე.

შესრულების საზომი მოდელებიდან მსოფლიოში ფართოდ გავრცელებულია დაბალანსებული ქულების ბარათი (Balanced Scorecard), რომელიც შემუშავდა Kaplan და Norton-ის მიერ (1996). სოციალური შედეგების გაზომვის ალტერნატიულ საშუალებად გამოიყენება ინვესტიციის სოციალური უკუგების (Social Return On Investment-SROI) შეფასების მოდელი. შეფასების მრავალგანზომილებიანი მოდელის მაგალითად ასევე შეიძლება განვიხილოთ Bagnoli & Megali (2011)-ს მიერ წარმოდგენილი მოდელი, რომელიც სამ მთავარ კრიტერიუმს ეფუძნება: 1. ფინანსური შედეგები; 2. სოციალური ეფექტურობა; 3. ინსტიტუციური ლეგიტიმურობა.

ასევე არსებობს შემთხვევითობის მოდელი, რომელიც Ebrahim and Rangan-მა (2010) შეფასების გაზომვისთვის გამოიყენა. Arena და სხვებმა მოგვიანებით ამ მოდელში ცვლილებები შეიტანეს და სამი ძირითადი კომპონენტი გამოკვეთეს: 1. გაწეული ძალისხმევა (input); 2. მოკლევადიანი შედეგი (output); 3. გრძელვადიანი შედეგი (outcome).

ზემოთაღწერილი ოთხივე მოდელი განიხილება სოციალური საწარმოებისთვის შესრულების შეფასების საშუალებად. განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალცალკე:

1. ინვესტიციის სოციალური უკუგების მოდელი (SROI) – შეიქმნა 1990-იან წლებში რობერტის საწარმოთა განვითარების ფონდის მიერ და ის იყო სოციალური გავლენის შეფასების პირველი მოდელი. მოგვიანებით, ის გამოსცადა New Economics Foundation-მა (NEF, 2007). SROI-ის კონცეფციის მთავარი იდეაა სოციალურ და გარემოსდაცვით შედეგებზე ფულადი ღირებულების მინიჭება. ის ასევე განისაზღვრება, როგორც „შედეგებზე დაფუძნებული საზომი მოდელი, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის ექსტრაფინანსური შედეგების რაოდენობრივ განსაზღვრას“ (Florman და სხვები, 2016). SROI ერთმანეთთან აკავშირებს ხარჯებსა და სარგებელს, რათა გარემოსდაცვითი და სოციალური სარგებელი სამი პერსპექტივიდან (სოციალური, გარემოსდაცვითი და ეკონომიკური) წარმოაჩინოს. SROI სოციალური საწარმოს საქმიანობას გამოხატავს კონკრეტულ რაოდენობრივ ერთეულში, რომელიც ამავე საწარმოების შეფასების ინდიკატორად გამოიყენება. SROI შეფასების ჩატარება ხდება ექვს ეტაპად (Nicholls და სხვები, 2009): 1. შეფასების ჩარჩოს (მასშტაბის) განსაზღვრა და ძირითადი დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება; 2. შედეგების რუქის შედგენა; 3. დადასტურებადი შედეგების განსაზღვრა და მათთვის მნიშვნელობის მინიჭება; 4. გავლენის განსაზღვრა; 5. SROI-ის გაანგარიშება; 6. ანგარიშგება, გამოყენება და დანერგვა.

SROI ორი მარტივი ვარიაციისაგან შედგება: შეფასებითი და საპროგნოზო: **შეფასებითი** SROI არის რეტროსპექტიული და ფოკუსირებულია არსებულ მონაცემებსა და შედეგებზე; **პროგნოზული** SROI არის სოციალური ღირებულების შექმნის პროგნოზირება იმ პირობით, რომ აქტივობები შესაბამისობაშია დასახულ

შედევებთან (Nicholls და სხვები, 2009). SROI-ს კიდევ ერთი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ის იძლევა სხვადასხვა მაჩვენებლების ფულად ერთეულში გამოსახვის, აღრიცხვისა და შედარების საშუალებას.

საყურადღებოა, რომ სოციალურ და გარემოზე ზემოქმედებისთვის ფულადი ღირებულებების მინიჭებას ჰყავს კრიტიკოსებიც, რომლებიც აღნიშნულ ფაქტორს შეფასების მოდელის უარყოფით მხარედ მიიჩნევენ. „მიუხედავად იმისა, რომ SROI შეფასება იძლევა ღირებულების შექმნის უფრო სრულყოფილი გაგების შესაძლებლობას, ის მოიცავს სუბიექტურ განსჯას (Nicholls და სხვები, 2009; Florman და სხვები, 2016). გარდა ამისა, Arena და სხვები (2015) აღნიშნავენ, რომ შეუძლებელია აქტივობების გარკვეული ზემოქმედების ფულად ერთეულებში გადაყვანა, რადგან ამან შეიძლება სოციალური საწარმოს სოციალური წვლილის არასათანადოდ შეფასება გამოიწვიოს. მაგალითისთვის, შეუძლებელია ობიექტურად შეფასდეს ისეთი სარგებელი, როგორცაა „ბენეფიციარების ცხოვრების ხარისხი“ (Beckerman and Pasek, 2001; ციტირებულია Arena და სხვები, 2015).

სოციალური ზემოქმედების ფულად ფასეულობებად გადაქცევა, როგორც ჩანს, ეწინააღმდეგება იმ სოციალურ მისიას, რომელიც სოციალური საწარმოს ბირთვია. გარდა იმ სირთულეებისა, რომლებიც წარმოიქმნება სოციალური და გარემოსდაცვითი ზემოქმედებისთვის ფულადი ღირებულების მინიჭებისას, ის ეწინააღმდეგება სოციალური საწარმოს მთავარ მიზანს, რადგან ეს უკანასკნელნი პრიორიტეტს სოციალურ მიღწევებს ანიჭებენ და არა ფულად ერთეულებში გამოსახულ სარგებელს. SROI ანიჭებს ფინანსურ ღირებულებას განხორციელებულ სოციალურ აქტივობებს (Hartigan, 2006; Haugh, 2006; Hibbert და სხვები, 2005). სოციალური და გარემოსდაცვითი ზემოქმედებისთვის ფულადი ღირებულების მინიჭებით, სოციალური მისია და სოციალური მეწარმეობის ეკონომიკური მიზნები თითქოს ერთმანეთში ირევა. კიდევ ერთი შენიშვნა, რომელიც SROI-სთან, როგორც ინსტრუმენტთან დაკავშირებით ჟღერდება, არის ის, რომ, მოდელი არ ითვალისწინებს გარემოს და სოციალური ცვლილებების მიზეზების შესწავლას, რაც მას ნაკლებ

გამოსადეგარს ხდის იმ მენეჯერებისთვის, რომელთაც უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება ინვესტირებასთან დაკავშირებით (Arena და სხვები, 2015).

2. მრავალგანზომილებიანი მოდელი Bagnoli & Megali-ის მიერ არის შექმნილი 2011 წელს. ისინი აცხადებენ, რომ სოციალური საწარმოს „მდგრადობა მიღებული შემოსავლებით არის ძირითადად უზრუნველყოფილი, ხოლო ბიზნეს საქმიანობა, თავისი ოპერირებით აღწევს სოციალურ მიზანს“. ისინი გვთავაზობენ შემდეგ სამ განზომილებას; ეკონომიკურ-ფინანსური შესრულება, სოციალური ეფექტურობა და ინსტიტუციური ლეგიტიმურობა.

დიაგრამა 3 - Bagnoli & Megali (2011)-ის მიერ შემოთავაზებული მრავალგანზომილებიანი შედეგების შეფასების მოდელი



ეკონომიკური და ფინანსური შედეგები: მიუხედავად იმისა, რომ სოციალური საწარმოები სოციალური მიზნის მიღწევისთვის არიან დაფუძნებული, მაინც მნიშვნელოვანია ეკონომიკური და ფინანსური მაჩვენებლების გაზომვა და ამ მაჩვენებლების, საწარმოს მდგრადობის შეფასების ინდიკატორად გამოყენება. სოციალური საწარმოების სოციალური მიზნები უნდა განხორციელდეს ეკონომიკური და ფინანსური ეფექტიანობის სტანდარტების დაცვით (Bagnoli & Megali, 2011). მოცემული მოდელი უფრო მეტად გამოიყენება არამომგებიანი სოციალური საწარმოებისთვის, რომელთა ეკონომიკური და ფინანსური საქმიანობის სპეციფიკა განსხვავდება. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ისიც, რომ მომგებიანი ორგანიზაციების შემთხვევაში მოდელი უნდა მოერგოს კონკრეტულ ორგანიზაციულ ფორმას.

სოციალური ეფექტურობა: Bagnoli & Megali (2011) აცხადებენ, რომ მიუხედავად ეკონომიკური და ფინანსური მაჩვენებლების სოციალური საწარმოებისთვის არარელევანტურობისა, სოციალური ეფექტურობა „ფუნდამენტურია იმ სოციალური საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, რომელთა გადასაჭრელადაც ის იქმნება და რითაც ახორციელებს მის მისიას“. შესაბამისად, შესრულების საზომი, რომელსაც Bagnoli & Megali (2011) სოციალური ეფექტურობის შეფასებისთვის გვთავაზობენ, შედგება ოთხი ინდიკატორისგან:

1. *Inputs*, გაწეული ძალისხმევა და რესურსები, რომლებიც ხელს უწყობს საქმიანობის განხორციელებას;
2. *outputs*, განხორციელებული აქტივობებით მიღწეული მოკლევადიანი შედეგები. იგულისხმება, როგორც მისიის შესრულება, ისე პროდუქციის/მომსახურების მიწოდებით მიღწეული შედეგები;
3. *outcomes*, გრძელვადიანი შედეგები, რომლებიც დადებითი გავლენის ფორმით აისახა კონკრეტულ ბენეფიციარებზე;
4. *impact* - შედეგების გავლენა ფართო საზოგადოებაზე.

ინსტიტუციური ლეგიტიმურობა: ინსტიტუციური ლეგიტიმურობა შედარებით ახალი განზომილებაა. Bagnoli & Megali (2011) აღნიშნავენ, რომ ეს განზომილება

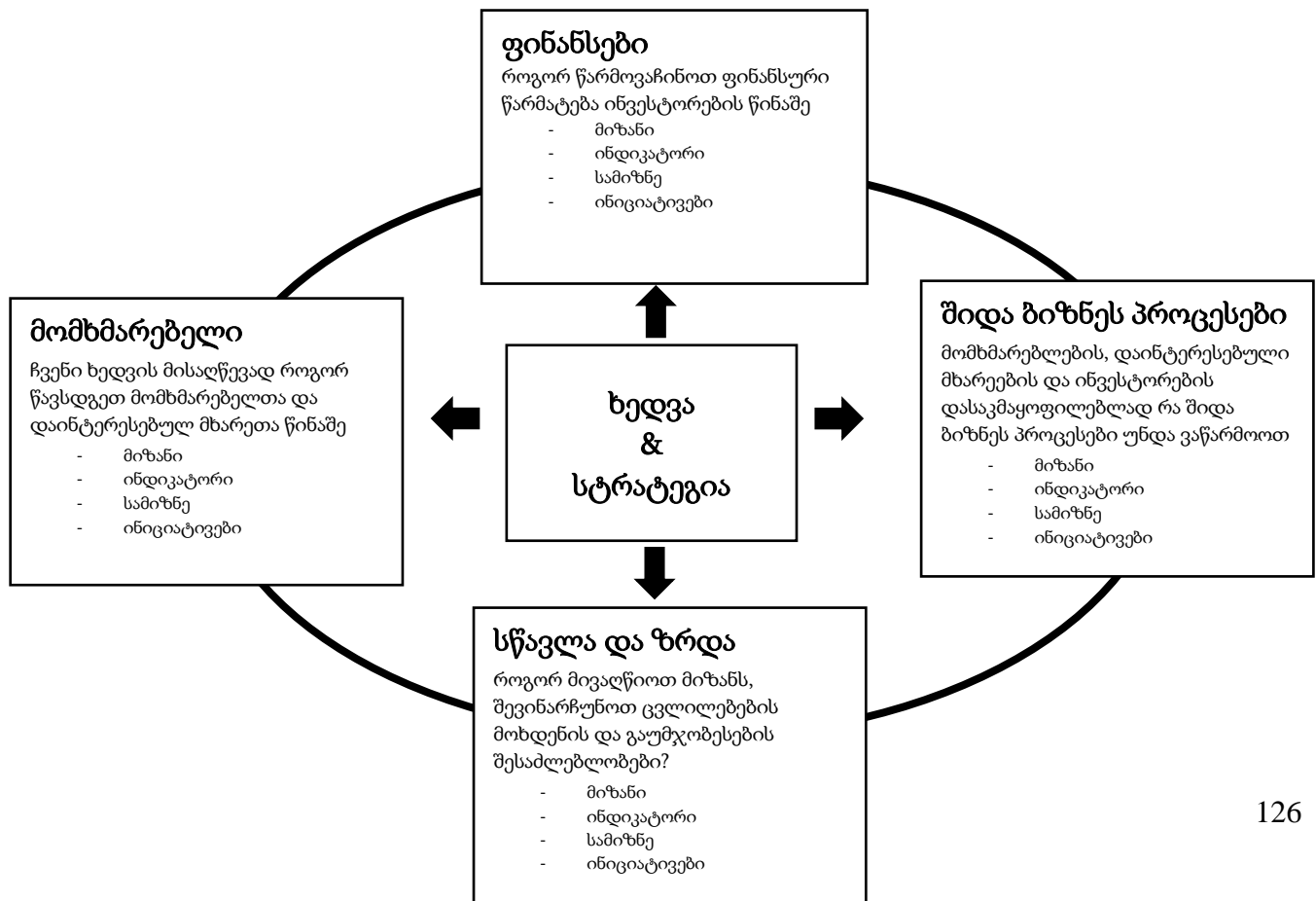
გულისხმობს „დასაბუთებას, რომ სოციალური საწარმო პატივს სცემს მის მიერ დაწესებულ წესებს (წესდება, მისია, სამოქმედო გეგმა) და იმ სამართლებრივ ნორმებს, რომლებიც მას, როგორც ინსტიტუციას ეხება“. აღნიშნული განზომილების შემოტანა მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ მხოლოდ სოციალური შედეგები არ გახდეს საწარმოს შეფასების საფუძველი, არამედ განისაზღვროს რამდენად ჯდება მისი საქმიანობა დადგენილ სამართლებრივ ჩარჩოებში. საილუსტრაციოდ შესაძლებელია განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი. კერძოდ, თუ სოციალური საწარმო თავს არიდებს გადასახადებს ან ყიდულობს მასალას იმ ორგანიზაციებისგან, რომლებიც ეწევიან ბავშვთა შრომას, მაშინ შეიძლება დაისვას საკითხი, რამდენად არის ეს საწარმო სოციალური და/ან სოციალურად ეფექტური.

ამასთანავე, მიუხედავად მოცემული განზომილების რელევანტურობისა, მასთან დაკავშირებითაც ისმის იგივე შეკითხვა: როგორ გავზომოთ და გამოვსახოთ ინსტიტუციურ ლეგიტიმურობასთან დაკავშირებული შედეგები რაოდენობრივ მაჩვენებლებში ისე, რომ მან სხვადასხვა საწარმოების ერთმანეთთან ობიექტურად შედარების შესაძლებლობა მოგვცეს. Bagnoli & Megali-ის მიერ (2011) ძნელად გასაზომი ცვლადის მაგალითად წარმოდგენილია „მოსმენის სურვილი“, რომელიც არის ინსტიტუციური თანმიმდევრულობის შეფასების შემადგენელი. მიუხედავად იმისა, რომ სოციალური ეფექტურობის განზომილება შედეგების შეფასებას სოციალური საწარმოს მიერ დასახული მისიასთან შესაბამისობაში განიხილავს და თითქოს მე-2 დიაგრამაზე მოცემული თითოეული განზომილების შესაბამისი ინდიკატორი შესაბამისად გამოიყურება, მას ჰყავს კრიტიკოსები. მაგალითად, Bagnoli & Megali (2011), გარკვეულწილად უგულებელყოფენ სოციალური ეფექტიანობის განზომილების საიმედოობას, იმის მტკიცებით, რომ არსებობს მეთოდოლოგიები, რომლებიც იძლევა სოციალური ზემოქმედების (გავლენის) ფინანსურად და ეკონომიკურად დათვლის შესაძლებლობას. გარდა ამისა, Bagnoli & Megali-ს (2011) მოდელთან დაკავშირებით, ამბობენ, რომ ის „არ ითვალისწინებს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარისთვის მათ საჭიროებაზე დაფუძნებული განსხვავებული ინფორმაციის მიწოდებას“ (Arena და სხვები, 2015).

3. დაბალანსებული ქულების ბარათი (BSc). მოდელი შეიქმნა Kaplan & Norton-ის მიერ 1996 წელს. ის შეიძლება განვიხილოთ როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის და შედეგების შეფასების საზომი მოდელი. დაბალანსებული ქულების ბარათი აერთიანებს ფინანსურ და არაფინანსურ განზომილებებს, ასევე ერთმანეთს ადარებს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შედეგების მაჩვენებლებს.

Kaplan & Norton (1996) ამტკიცებენ, რომ ფინანსური ინდიკატორი არ არის საკმარისი იმის დასადგენად, შეესაბამება თუ არა მიმდინარე სამუშაო წინასწარ განსაზღვრულ სტრატეგიას. დაბალანსებული ქულების ბარათი განსაზღვრული მიზნების, გასატარებელი ღონისძიებების, სამიზნეებისა და ინიციატივების შესამუშავებლად ეფუძნება ოთხ განზომილებას: 1. ფინანსები; 2. მომხმარებელი/დაინტერესებული მხარე; 3. შიდა ბიზნეს პროცესი; 4. სწავლა და ზრდა (იხ. დიაგრამა 4).

დიაგრამა 4. Kaplan & Norton-ის მიერ შემოთავაზებული (1996, გვ. 197) დაბალანსებული ქულების ბარათი



გამომდინარე იქედან, რომ SROI სრულად ვერ ასახავდა სოციალური საწარმოს მიღწევებს და „ის ქმნიდა გარკვეულ შეუსაბამობას სოციალური და ფინანსური მოგების თავსებადობას შორის“, Somers-მა (2005), მოახდინა დაბალანსებული ქულების მოდელის ადაპტირება სამი ძირითადი ცვლილების შეტანით:

- ⇒ პირველ რიგში, მან მთავარი აქცენტი სოციალურ მისიაზე გადაიტანა დამატებითი ველების შემოღებით და სოციალური მიზნები ფინანსურ მაჩვენებლებზე მაღლა დააყენა;
- ⇒ მეორე მხრივ, გააფართოვა ფინანსური პერსპექტივა მდგრადობაზე ფოკუსის გადატანით;
- ⇒ და ბოლოს, იმისათვის, რომ შესაძლებელი ყოფილიყო დაინტერესებულ მხარეთა განსხვავებული ინტერესების შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვება, გააფართოვა მომხმარებლის გაგება.

Somers-ის მიერ სოციალური საწარმოების დაბალანსებული ქულების მოდელი (2005) ილუსტრირებულია დიაგრამა #5-ში, რომელიც განსხვავდება დიაგრამა #4-ში ნაჩვენები ორიგინალური მოდელისგან ამ სამი ასპექტით. კერძოდ, მან დაბალანსებული ქულების ბარათის მოდელის ადაპტირება მოახდინა და ის ხუთ განზომილების საშუალებით წარმოაჩინა:

1. უკუგება;
2. სწავლების ორგანიზება;
3. დაინტერესებული მხარეების გარემო;
4. შიდა აქტივობები;
5. ხედვა.

მიუხედავად იმისა, რომ Somers-ის (2005) და Bull-ის (2007) მიერ წარმოდგენილი დაბალანსებული ქულების ბარათის ადაპტირებული ვერსია აუმჯობესებს იმის გაგებას, თუ რას გულისხმობს სოციალური საწარმოების შედეგების გაზომვა, ის სრულყოფილი მაინც არ არის. კვლავ ღიად რჩება შეკითხვა: თუ ფინანსური განზომილებით წარმოჩენილი შედეგები ისეთივე მნიშვნელოვანია, ან უფრო

მნიშვნელოვანია, ვიდრე სოციალური შედეგები, ხომ არ ეწინააღმდეგება ეს სოციალური საწარმოს თავდაპირველ პრიორიტეტებს?

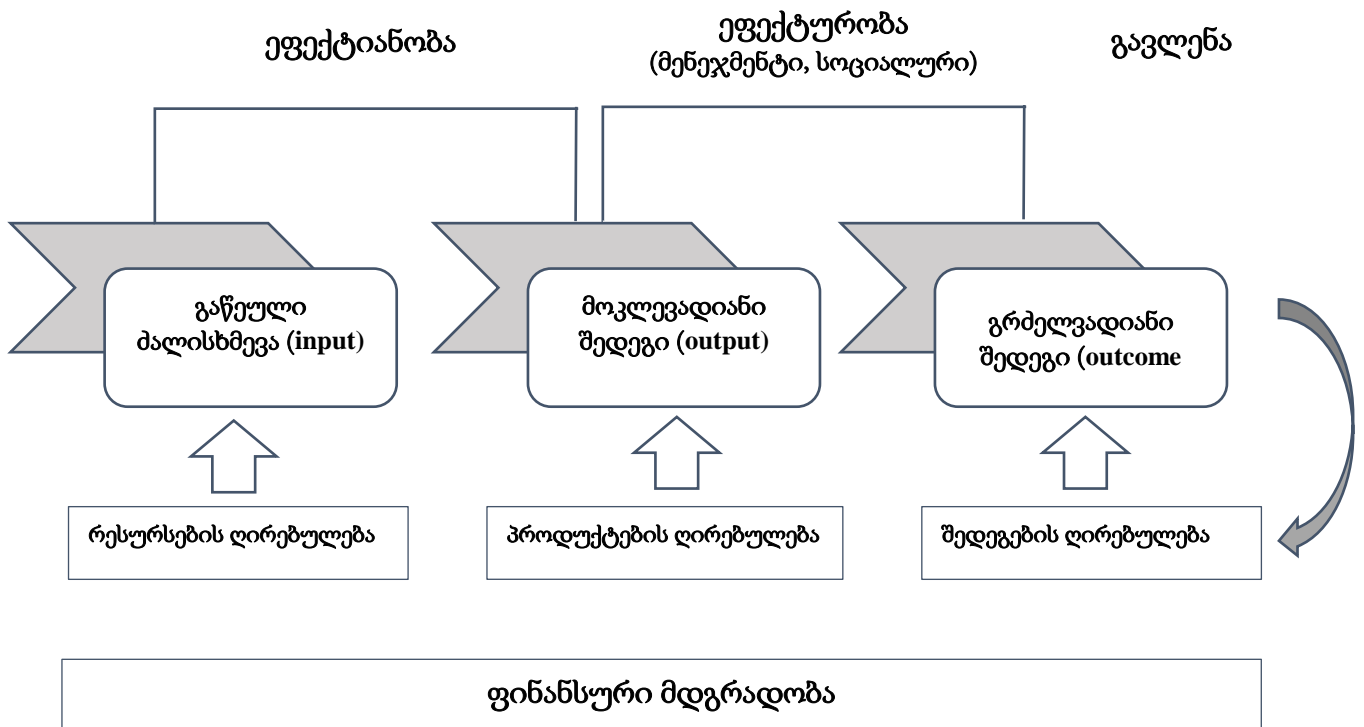
დიაგრამა 5 – Somers-ის (2005) მიერ შემოავაზებული სოციალური საწარმოების დაბალანსებული ქულების მოდელი



შესრულების საზომი სისტემის მოდელი - რომელიც წარმოადგენს Ebrahim and Rangan (2010) მიერ შექმნილი შემთხვევითობის მოდელის სახეცვლილ ვერსიას და ეფუძნება სამ ძირითად ელემენტს: 1. გაწეული ძალისხმევა (input); 2. მოკლევადიანი შედეგი (output); 3. გრძელვადიანი შედეგი (outcome)

იხილეთ დიაგრამა 6, სადაც გაწეული ძალისხმევა (input) ეხება რესურსებს, რომლებიც საჭიროა კონკრეტული აქტივობისთვის, მოკლევადიანი შედეგი გულისხმობს „ტრანსფორმაციის პროცესის შედეგს“ (Arena და სხვები 2015), ხოლო გრძელვადიანი შედეგი (outcome) აღწერს გრძელვადიან ზემოქმედებას და არა უშუალო ტრანსფორმაციის პროცესის შედეგს.

დიაგრამა 6. Arena და სხვები (2015) მიერ შემოთავაზებული ჩარჩო



აღნიშნულ სამ ძირითად ელემენტზე დაყრდნობით, არენამ (Arena და სხვები, 2015) შეიმუშავა შედეგების შეფასების სამი განზომილება, რომელიც მანამდე სიმონსის მიერ (2003) იყო გამოვლენილი: 1) ეფექტიანობა; 2) ეფექტურობა; 3) გავლენა.

რამდენადაც სოციალური საწარმოები ორიენტირებული არიან სოციალური მისიის მიღწევაზე, უნდა გაიზომოს თანმიმდევრულობა შედეგებსა და ამ მისიას

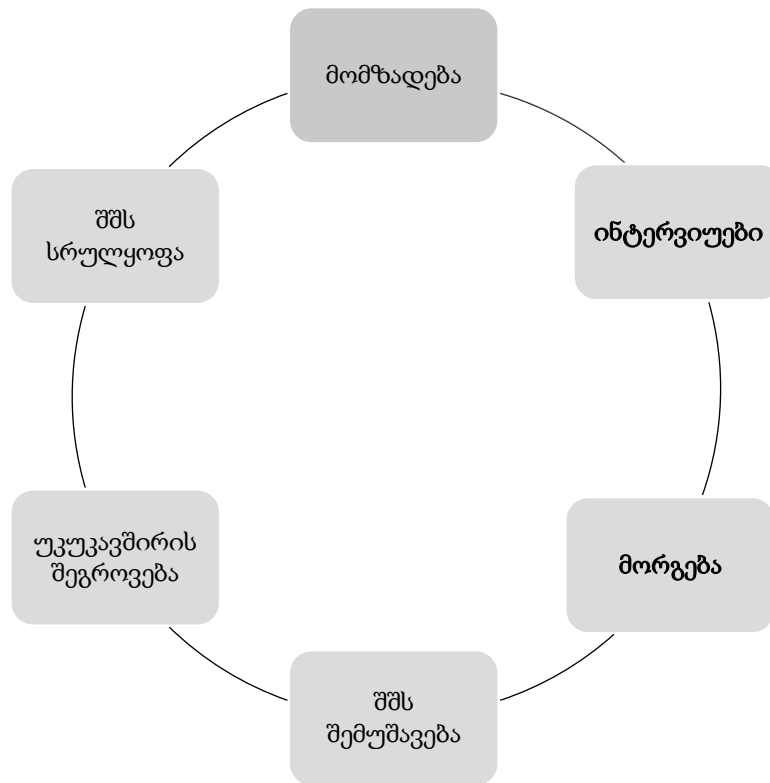
შორის (Arena და სხვები, 2015). რესურსის ღირებულება, პროდუქტის ღირებულება და შედეგების ღირებულება ჩამოყალიბდა, როგორც სამი მთავარი კომპონენტი, რომლებიც ზომავს სოციალური საწარმოს მუშაობის შესაბამისობას მის სოციალურ მისიასთან (იხ. დიაგრამა 6) და თითოეულს გააჩნია მისი შესაბამისი ინდიკატორი.

სოციალურ საწარმოებს ხშირად უწევთ თავიანთი საქმიანობის შესახებ ანგარიშის წარდგენა კლიენტებისთვის, დამფინანსებლებისთვის, თანამშრომლებისთვის, მოხალისეებისთვის. აქედან გამომდინარე, ინდიკატორებთან დაკავშირებით კონსენსუსის მიღწევა ხშირად გამოწვევად რჩება. მე-7 დიაგრამაზე გამოსახული ჩარჩო, რომელიც არენასა და სხვების მიერ იქნა შემუშავებული (Arena და სხვები, 2015), იძლევა ძირითად მონახაზს სოციალური საწარმოს მიერ შედეგების შეფასებისთვის. ამ ჩარჩოზე დაყრდნობით, შემუშავებულია ექვსსაფეხურიანი მოდელი, რომლითაც სოციალურ საწარმოს შეუძლია საკუთარი შესრულების საზომი სისტემის შემუშავება, ისე რომ უპასუხოს დაინტერესებულ მხარეთა განსხვავებულ საჭიროებებს ინფორმაციის მიწოდებასთან დაკავშირებით. ეს ექვსი საფეხურია:

1. **მომზადება:** პირველ ეტაპზე უნდა გაკეთდეს ანალიზი, რომელიც შეიცავს (1) სოციალური საწარმოს პროცესის სპეციფიკურ და ძირითად მახასიათებლებს და (2) განისაზღვროს ყველა შიდა და გარე დაინტერესებული მხარე; (3) მომზადდეს დაინტერესებულ მხარეთა რუქა;
2. **ინტერვიუები** - განისაზღვროს დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების და საჭიროებები მისაღებ ინფორმაციასთან დაკავშირებით. პროცესი უნდა დაეფუძნოს როგორც პირველ ეტაპზე ჩატარებულ ანალიზს, ისე ინტერვიუებს სხვადასხვა კატეგორიის დაინტერესებულ მხარეთა წარმომადგენლებთან;
3. **მორგება** - თითოეული დაინტერესებული მხარისათვის განისაზღვროს შესრულების საზომი (ეფექტიანობა, ეფექტურობის, გავლენა, თანმიმდევრულობა, ფინანსური მდგრადობა) და ჩამოყალიბდეს შეფასების კრიტერიუმები (მაგ. საწარმოს კონკურენტუნარიანობა, შიდა ოპერაციული სისტემები და სხვა);

4. **შედეგების შეფასების სისტემის შემუშავება** - ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს კონკრეტული ინდიკატორები თითოეულ კრიტერიუმთან შესაბამისობაში. ეს ინდიკატორები უნდა შედგებოდეს როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი მაჩვენებლებისაგან, თუმცა პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს რაოდენობრივად შესაფასებელ განზომილებებს;
5. **უკუკავშირის შეგროვება** - შესრულების საზომი სისტემა უნდა წარედგინოს დაინტერესებულ მხარეებს, მათგან უკუკავშირისა და შენიშვნების მისაღებად;
6. **შედეგების შეფასების სისტემის სრულყოფა** - იმიდებულ გამოხმაურებებსა და უკუკავშირზე დაყრდნობით უნდა დაიხვეწოს ინდიკატორები და ჩამოყალიბდეს საბოლოო ფორმით.

დიაგრამა 7. არენა და სხვები (2015) მიერ შემოთავაზებული შედეგების შეფასების სისტემის შექმნის ექვსი ეტაპი



წარმოდგენილი ექვს საფეხურიანი მიდგომა მიზნად ისახავს შედეგების შეფასებისა და საწარმოს ეფექტიანობის გაზომვის ისეთი სისტემის შექმნას,

რომელიც პასუხობს კონკრეტული საწარმოს საქმიანობით დაინტერესებული მხარეებისთვის საჭირო ინფორმაციის მიღებასა და დამუშავებას. თუმცა, ხსენებულ მოდელის მინუსად სახელდება ის, რომ მოდელი არ იძლევა სხვადასხვა სოციალური საწარმოების ერთმანეთთან შედარების საშუალებას იმ სფეციფიკური განზომილებების შემოღების გამო, რომელიც კონკრეტული საწარმოს ინდივიდუალურობიდან გამომდინარეობს. Arena და სხვები (2015) აცხადებენ, რომ წარმოდგენილი მოდელი უკეთესად ახდენს ფოკუსირებას იმ განზომილებებზე, რომელთა რაოდენობრივად გამოსახვაა შესაძლებელი. ეს მიდგომა კი მენეჯერებს უბიძგებს იქეთკენ, რომ ზედმეტად დიდი ყურადღება არ დაუთმონ მხოლოდ ფინანსურ ნაწილს, ნაცვლად სოციალურისა, რომელთა რაოდენობრივ მაჩვენებლებში გამოსახვა გაცილებით რთულია. მოდელის გაუმჯობესება შეიძლება სოციალური ღირებულების რაოდენობრივად გამოსახვის ნაწილში გამოსავლის პოვნით, რათა შესაძლებელი გახდეს სხვადასხვა საწარმოებისთვის მეტი საერთო შეფასების ინდიკატორის გაჩენა, რაც ასევე მათი ერთმანეთთან შედარების საშუალებას შექმნის.

სოციალური საწარმოების ეფექტიანობის შედარება. სოციალური საწარმოები წარმოადგენენ ჰიბრიდული ფორმის მქონე სამეწარმეო სუბიექტებს, რომლებიც აერთიანებენ: ა) არაკომერციული ორგანიზაციებს, რომლებიც სრულად ორიენტირებულნი არიან სოციალური ღირებულების შექმნაზე; და ბიზნეს ორგანიზაციებს, რომელთა სამიზნეს მოგების მიღება წარმოადგენს, თუმცა საზოგადოებაში არსებული პრობლემების მოგვარება მათი საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია. სოციალური საწარმოს ჰიბრიდულობაზე მიუთითებს ისიც, რომ საწარმო შეიძლება პოზიციონირებდეს როგორც არაკომერციულ, ისე კომერციულ სექტორში.

სწორედ ამ ჰიბრიდული ბუნებიდან და ერთმანეთისაგან განსხვავებული ჰეტეროგენული ინტერვენციებიდან გამომდინარე, მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ საწარმოს მიერ შექნილი სოციალური ღირებულების ისეთი განზომილებების განსაზღვრა, რომლებიც სხვადასხვა საწარმოს ერთმანეთთან შედარების საშუალებას

მოგვცემს, დაუძლეველი გამოწვევაა (Austin და სხვები, 2006). მაგალითად, რთულია ერთმანეთს შეადარო სოციალური საწარმოის შედეგები, რომელიც სამხრეთ ამერიკაში სტიქიური უბედურების მსხვერპლთა კვებით უზრუნველყოფას ემსახურება, ან მსჯავრდებულდა რესოციალიზაციასა და საზოგადოებაში ინტეგრაციას და/ან ჯანსაღი ცხოვრების წესის შესახებ საგანმანათლებლო სერვისებს სთავაზობს მომხმარებლებს. მიუხედავად ამისა, Kroeger & Weber-ი (2014) აცხადებენ, რომ მათ მიერ შემოთავაზებული ჩარჩო ხელს უწყობს იმ პრობლემების დაჯგუფებას, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავებულია, მაგრამ ამ პრობლემების გადაჭრისთვის მსგავს სოციალურ ინტერვენციებს იყენებენ.

Kroeger & Weber-ი (2014) სოციალური ღირებულების შექმნას განსაზღვრავენ, როგორც „დაუცველი პირების სოციალური კეთილდღეობის კუთხით პოზიტიურ ცვლილებას, რომელიც სოციალური ინტერვენციით არის გამოწვეული“. ისინი გამოკვეთენ სოციალური ღირებულების შექმნის სამ მახასიათებელს, რომლებიც ზღუდავენ მათი ერთმანეთთან შედარების შესაძლებლობას:

- (1) ჰეტეროგენული სოციალური ინტერვენციები;
- (2) სოციალური ელემენტი (ოჯახი, საცხოვრებელი ადგილი, მოსახლეობის მახასიათებლები, კულტურული მახასიათებლები და სხვა);
- (3) განსხვავებული სოციალურ-ეკონომიკური და ინსტიტუციური კონტექსტი.

აღნიშნული შეზღუდვებიდან გამომდინარე, Kroeger & Weber-მა (2014) ჩამოაყალიბეს მოთხოვნები სამივე მიმართულებით, რომლითაც უნდა იქნას შედარებული საწარმოების მიერ შექმნილი სოციალური ღირებულებები:

- ⇒ **ჰეტეროგენული სოციალური ინტერვენციები** - იმის გამო, რომ სოციალური ინტერვენციები ყველა განსხვავებულია, შედარებისთვის საჭიროა გამოყენებულ იქნას მიღწეული სოციალური შედეგების შეფასების ერთიანი მიდგომა და ყველასთვის საერთო სოციალური ღირებულებების საზომი ერთეულები. შეფასების სისტემა უნდა იყოს სტრუქტურირებული და უნდა შედგებოდეს კონკრეტული საზომი

ერთეულებისაგან. ამ გზით, ყველა სხვადასხვა სოციალური ინტერვენცია შეიძლება გაიზომოს ერთნაირად;

- ⇒ **სოციალური ელემენტი** - სოციალური ელემენტი უნდა იყოს მკაფიოდ იდენტიფიცირებადი, ხოლო ჩარჩო უნდა იძლეოდეს შექმნილი სოციალური და არასოციალური ღირებულების ერთანეთისაგან გარჩევის შესაძლებლობას; მაგალითად სოციალური ელემენტების შეფასებისთვის გამოყენებული ინდიკატორები შეიძლება იყოს: პირადი კეთილდღეობა, ცხოვრებით კმაყოფილება, ხელმისაწვდომი რესურსებით კმაყოფილება, ხოლო არასოციალური - მოგება, მდგრადობა და სხვა;
- ⇒ **განსხვავებული სოციალურ-ეკონომიკური და ინსტიტუციური კონტექსტი** - ჩარჩო უნდა გვაწვდიდეს ინფორმაციას სხვადასხვა სოციალური, ეკონომიკური და ინსტიტუციური მონაცემების შესახებ, ვინაიდან ეს განსხვავებული მონაცემები ხშირად გვხვდება სოციალური საწარმოების მიერ განხორციელებულ საქმიანობაში.

Kroeger & Weber-ის (2014) ჩარჩოს ერთ-ერთი უპირატესობა ის არის, რომ კომერციულ საწარმოებს, რომლებიც ამბობენ, რომ არ აფასებენ ან უგულვებელყოფენ თავიანთი საქმიანობის სოციალურ შედეგებს, შეუძლიათ გამოიყენონ ეს ჩარჩო, რათა მიიღონ ინფორმაცია თავიანთი სოციალური საქმიანობისა და კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობით მიღწეული შედეგების შესახებ. ამ კონცეპტუალური ჩარჩოს კიდევ ერთი უპირატესობა ის არის, რომ მათი გამოყენება მთავრობის წარმომადგენლებსაც შეუძლიათ. კერძოს ის დაეხმარებათ, რომ მარტივად განსაზღვრონ პრიორიტეტები, თუ რომელ სოციალურ საწარმოს გაუწიონ სუბსიდირება, რადგან ის იძლევა სხვადასხვა სექტორში სოციალური ღირებულების შექმნის შედეგების შედარების შესაძლებლობას. Kroeger & Weber-ის (2014) მიერ წარმოდგენილი მოდელი ეყრდნობა კმაყოფილების სუბიექტურ რეიტინგებს, რამაც შეიძლება დროთა განმავლობაში გაურკვეველობა ან კრიტიკა გამოიწვიოს და გაუმჯობესების საჭიროება დააყენოს დღის წესრიგში.

თუმცა, ცხადია, რომ სუბიექტური ფაქტორებიდან და ინფორმაციის მიღებასთან დაკავშირებით სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა მრავალფეროვანი საჭიროებებიდან გამომდინარე, არასაკმარისი ინფორმაციის შეგროვების გამო ნებისმიერი მოდელი შეიძლება გახდეს კრიტიკის ობიექტი. ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ სოციალური საწარმოების შედეგების შესაფასებასთან დაკავშირებული საერთო გამოწვევები შემდეგია:

- ა) სოციალური შედეგების რაოდენობრივ მაჩვენებლებში გამოსახვის სირთულე;
 - ბ) დაინტერესებულ მხარეთა მრავალფეროვანი ჯგუფისთვის განსხვავებული ინფორმაციის შეგროვების სირთულე;
 - გ) შეფასების ისეთი სისტემის არსებობა, რომელიც სხვადასხვა მიმართულებით მომუშავე სოციალური საწარმოების ერთმანეთთან შედარების საშუალებას იძლევა.
- მიუხედავად ხსენებული გამოწვევებისა და კონკრეტული ინსტრუმენტების ან მოდელების გამოყენებასთან დაკავშირებული კრიტიკული მოსაზრებებისა, მნიშვნელოვანია, რომ სოციალური საწარმოები თავიანთი სოციალური შედეგების შეფასებას რეგულარულად აწარმოებდნენ და ამ შედეგებს საწარმოს მომავალი განვითარებისთვის იყენებდნენ.

3.2. შედეგების შეფასების პრაქტიკა საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში

შედეგების შეფასების პრაქტიკა შესწავლილ იქნა შერჩეული ოცი სოციალური საწარმოს მაგალითზე. შერჩევისას უპირატესობა მიენიჭა იმ საწარმოებს, რომელთაც საქმიანობის მრავალწლიანი გამოცდილება გააჩნდათ და ამავე დროს, გამოხატეს დაინტერესება კვლევაში მონაწილეობასთან დაკავშირებით.

შეფასების არსებული პრაქტიკის პარალელურად, სამიზნე საწარმოებიდან საბოლოოდ შერჩეულ ათ მათგანში, სოციალური და ეკონომიკური შედეგები შეფასდა შესრულების საზომი სისტემის მოდელის გამოყენებით, რომელიც მორგებულ იქნა აღნიშნული საწარმოების ინდივიდუალურ საჭიროებებზე. აღნიშნული ათი სამიზნე სოციალური საწარმოს შერჩევისას უპირატესობა მათ მიერ მრავალფეროვანი სამუშაო

ძალის დასაქმებასა და შეფასების პროცესში ჩართვასთან დაკავშირებულ მოტივაციას მიენიჭა. საწარმოების ჩამონათვალი და მათი საქმიანობის შესახებ ინფორმაცია მოცემულია **დანართში #1**.

კვლევის მიხედვით, ოცი გამოკითხული საწარმოს მენეჯერიდან ცამეტი აღნიშნავს, რომ საწარმოში სოციალური და ეკონომიკური შედეგების შეფასების სისტემური მიდგომა ან კონკრეტული ინსტრუმენტები და მოდელები დანერგილი არა აქვს, ხოლო შვიდი ამბობს, რომ საწარმოში არსებობს სოციალური და ეკონომიკური შედეგების შეფასების პრაქტიკა, მაგრამ ამისთვის კონკრეტულ ინსტრუმენტებს არ იყენებს. ჩარღმავებული ინტერვიუს მეშვეობით დგინდება, რომ შვიდივე მათგანი შედეგების შეფასებისთვის ძირითადად ფინანსურ მაჩვენებლებს ეყრდნობა, ხუთი - სოციალურ შედეგებს ძირითადად ისეთი სტატისტიკური მონაცემებით ზომავს, როგორცაა წლის განმავლობაში დასაქმებულთა რაოდენობა, ან გადამუშავებული ნედლეულის და/ან წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა. ორში მათგანში დანერგილი სოციალური შედეგების შეფასების სისტემა ბუნდოვანი და სპონტანურია.

ოციდან ცამეტს აქვს განცდა, რომ სჭირდება უფრო კონკრეტული ინდიკატორების შემუშავება როგორც სოციალური, ისე ეკონომიკური შედეგების შეფასებისთვის. ერთი მიიჩნევს, რომ შედეგების გაზომვისთვის სისტემური მიდგომის გამოყენება და სპეციალური მოდელის დანერგვა დაეხმარებოდა მათ უკეთესად შეფასებაში.

კვლევაში ჩართულ თერთმეტ საწარმოში თვალსაჩინოა სოციალურ მიზნებზე გადაჭარბებული ორიენტირი, რაც ზრდის ეკონომიკური შედეგების მნიშვნელობის გადაფარვის რისკებს. აღსანიშნავია ისიც, რომ ოციდან არც ერთი საწარმო არ აფასებს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლს შედეგების შესრულებაში. ასევე არ არსებობს ამ მიმართულებით მიზნობრივი კვლევების ჩატარების გამოცდილება.

შესრულების საზომი სისტემის მოდელის გამოყენებით ჩატარებული კვლევის მიგნებები 10 სოციალურ საწარმოში. კვლევის საწყის ეტაპზე, თითოეულ საწარმოსთან ინდივიდუალური კონსულტაციების საფუძველზე მომზადდა დაინტერესებულ მხარეთა რუქა და აღწერილ იქნა თუ რა ტიპის ინფორმაციის მიღება სჭირდება

თითოეულ მათგანს საწარმოს შედეგების შეფასებისთვის. სამიზნედ შერჩეულ საწარმოებში ჩატარებული კვლევით დადგინდა, რომ სოციალური საწარმოების საქმიანობის შედეგების შეფასებით დაინტერესებული მხარეები თითქმის იდენტურია. კერძოდ ესენი არიან: დამფუძნებლები, დასაქმებული პირები და მათი ოჯახის წევრები, საქართველოს სოციალურ საწარმოთა ალიანსი, ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენლები, დონორი ორგანიზაციები, შემოსავლების სამსახური, მომხმარებლები, ვინც პროდუქტზე/მომსახურებაზე არჩევანს სოციალური საწარმოს სტატუსის გამო აკეთებს.

თითოეულ მათგანს გააჩნია გამოკვეთილი როლი სოციალურ საწარმოსთან მიმართებით, კერძოდ: დამფუძნებლებს, სოციალურ საწარმოთა ალიანსსა და დონორ ორგანიზაციებს გააჩნიათ რესურსი, ინტერესი და პოტენციური აღნიშნულ საწარმოთა ინტერესების დაცვისა და ადვოკატირების; დასაქმებული პირები, მათი ოჯახის წევრები და მომხმარებლები ამ მიმართულებით ნეიტრალურ პოზიციას იკავებენ, თუმცა ისინი მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საწარმოს განვითარებასა და წარმატებით ფუნქციონირებაში; ხოლო სამთავრობო უწყებები, მათ შორის საშემოსავლო სამსახური ფლობს საწარმოს საქმიანობების როგორც ხელშეწყობის, ისე შეფერხების ბერკეტებს. სწორედ ამ განსხვავებულ როლებს ეფუძნება მათ მიერ მოთხოვნილი ინფორმაციის შინაარსი და დაინტერესების დონე.

შეგროვილ ინფორმაციაზე დაყრდნობით განისაზღვრა შედეგების შეფასების რვა საერთო კრიტერიუმი:

1. სოციალური შედეგები და ეფექტიანობა;
2. ფინანსური შედეგები და მდგრადობა;
3. პროდუქტი და/ან მომსახურება და მომხმარებელი;
4. საწარმოო სიმძლავრე და შიდა ბიზნეს პროცესები;
5. საზოგადოებასთან ურთიერთობა/ცნობადობა;
6. შიდა ორგანიზაციული ღირებულებები/სწავლა, ზრდა, განვითარება;
7. ინსტიტუციური ლეგიტიმაცია;
8. შედეგების გაზომვა, მონიტორინგი და ანგარიშგება.

თითოეული კრიტერიუმის სიღრმისეული შეფასებისთვის შემუშავდა სულ 95 ინდიკატორი, რომლებიც თავის მხრივ როგორც სოციალური, ისე არასოციალური შედეგების შეფასებას გულისხმობს. კრიტერიუმები ასევე მოიცავს ინდიკატორებს, რომელიც სოციალური და ეკონომიკური შედეგების მიღწევაში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის წვლილის განსაზღვრას ემსახურება (*იხ. დანართი 2*).

მომდევნო ეტაპზე საწარმოს წარმომადგენლებთან ჩაღრმავებული ინტერვიუები ჩატარდა, რომლის შედეგებიც, უკუკავშირის მიღების მიზნით განსახილველად მიეწოდა თითოეული საწარმოსთვის განსაზღვრულ დაინტერესებულ მხარეებს. კვლევის დასკვნითი ეტაპი საწარმოს მენეჯმენტისთვის შეფასების მოდელის გაზიარებას და მის პრაქტიკაში დანერგვასთან დაკავშირებული გეგმების განხილვას დაეთმო.

ათივე სამიზნე საწარმოს შეჯამებული შედეგები თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით შემდეგია:

კრიტერიუმი 1: სოციალური შედეგები და ეფექტიანობა. სამიზნე საწარმოების აბსოლუტურ უმრავლესობას გააჩნია ნათელი სოციალური მიზანი და ხედვა. ისინი უზრუნველყოფენ ძალისხმევის მდგრადობას/უწყვეტობას. გამოკითხული საწარმოები მეტი წარმატებით აღწევენ მოკლევადიან მიზნებს, მაგალითად როგორცაა: კონკრეტული სამიზნე ჯგუფის დასაქმება, მათთვის საგანმანათლებლო სერვისების მიწოდება და სხვა, თუმცა უჭირთ გრძელვადიანი შედეგების შეფასება, მაგალითად როგორცაა დასაქმებული პირების გაუმჯობესებული ეკონომიკური და სოციალური მდგომარეობა. ეს აიხსნება იმით, რომ საწარმოებს არ გააჩნიათ საკმარისი რესურსები და კომპეტენცია შესრულებული საქმიანობებით გამოწვეული გრძელვადიანი შედეგების და მით უფრო, ფართო საზოგადოებაზე გავლენის შეფასებისთვის. გრძელვადიანი მიზნებისა და გავლენის შეფასება კომპლექსური პროცესია, რომელიც შესაბამისი ინსტრუმენტების და მოდელების გამოყენებით თანამიმდევრულ და კომპეტენტურ მუშაობას მოითხოვს. გავლენის შეფასების სირთულეს ასევე წარმოადგენს შედეგების რაოდენობრივ მაჩვენებლებში გამოსახვა და შედარებისთვის საბაზისო მონაცემების არქონა. მაგალითად თუ საწარმო მოკლევადიანი შედეგის შეფასებისთვის აღგენს შემდეგი ტიპის რაოდენობრივ ინდიკატორს:

- *X შშმ პირის დასაქმება ერთი წლის განმავლობაში;*
- *X ერთეულით გაზრდა დასაქმებული შშმ პირების შემოსავლები;*
- *სხვა.*
-

იგივე საწარმომ გრძელვადიანი შედეგის და ზეგავლენის შეფასებისთვის შეიძლება განსაზღვროს შემდეგი ინდიკატორები:

- *როგორ გაუმჯობესდა დასაქმებული X შშმ პირის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა;*
- *რამდენად გაიზარდა მათი თვითშეფასება და მომავლის მიმართ რწმენა;*
- *რამდენად მოახდინა დასაქმებამ გავლენა დასაქმებულთა დამოუკიდებელი ცხოვრების უნარ-ჩვევების გაზრდაზე;*
- *სხვა.*

მაგალითიდან ცხადად ჩანს, რომ გრძელვადიანი გავლენის შედეგების გამოსახვა რაოდენობრივ მაჩვენებლებში სირთულეს წარმოადგენს. ასევე აშკარაა, რომ გამოკითხული საწარმოები შეფასებისთვის საჭირო კომპეტენციასა და საბაზისო მონაცემებს არ ფლობენ.

გამოკითხული საწარმოებიდან ოთხში ინვესტირებული თანხა იძლევა მაღალ სოციალურ შედეგს. კერძოდ, მაღალია ინვესტირებული თანხის შეფარდება დასაქმებულთა რაოდენობასთან და წარმოებული პროდუქციის რაოდენობასთან, რის გამოც შეიძლება დავასკვნათ, რომ საწარმოს ეფექტიანობის მაჩვენებელი მაღალია.

კრიტერიუმი 2: ფინანსური შედეგები და მდგრადობა. კვლევა ადასტურებს, რომ სოციალურ საწარმოების უმრავლესობას ფინანსურ მდგრადობასთან დაკავშირებული გამოწვევები აქვთ. ამის გამო ისინი ხშირად მიმართავენ დონორებს და მონაწილეობენ საგრანტო კონკურსებში, თუმცა მათი მცდელობა ხშირად არ არის წარმატებული, რადგან ამ მიმართულებით არსებული დონორთა რესურსები მწირია. სოციალური საწარმოებისთვის შეზღუდულია წვდომა ალტერნატიულ ფინანსურ წყაროებზე, რადგან მათი ორმაგი ბუნება და მრავალდონიანი მმართველობის სტრუქტურა

რთულად აღსაქმელია ისეთი პოტენციური მხარდამჭერებისთვის, როგორებიც არიან ბანკები და ინვესტორები არიან. შესაბამისად, საწარმოების უმრავლესობას შეზღუდული ფინანსური რესურსების პირობებში უწევთ საქმიანობა. ასევე, არა აქვთ საკმარისი კაპიტალი მართვისა და საწარმოო პროცესების დახვეწა-განვითარებისთვის.

კვლევის მონაწილე სამი საწარმო ნაკლებ ყურადღებას უთმობს ფინანსური ანგარიშების და მოგება-ზარალის საპროგნოზო უწყისების მომზადებას, რაც რა თქმა უნდა ნეგატიურად აისახება როგორც ფინანსური შედეგების შეფასებაზე, ისე მათ სტაბილურ განვითარებაზე. აღსანიშნავია ისიც, რომ კვლევის მონაწილე ხუთი სოციალური საწარმო მეტ ძალისხმევას წარმოების მოცულობისა და დასაქმებული კადრების ზრდის მიმართულებით სწევს, იმის მიუხედავად, რომ მათთვის მდგრადობის მიღწევა გამოწვევას წარმოადგენს. გამოკითხული საწარმოებიდან მხოლოდ ოთხი ახერხებს ფულადი რეზერვების შექმნას, მაშინ როდესაც COVID-19-ის პანდემიამ თითოეულ მათგანს ნათლად დაანახა კრიზისის მართვის პროგრამების/გეგმების და სარეზერვო ფონდების საჭიროება.

საგადასახადო ორგანოებთან ფინანსური ანგარიშგების და საბუღალტრო აღრიცხვის მიმართულებით ათივე საწარმოში სახარბიელო მდგომარეობაა. გამართულია საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა და უზრუნველყოფილია დროული ანგარიშგება შესაბამის უწყებებთან.

მენეჯმენტი სისტემატურად აფასებს წარმოების დანახარჯების წილს შემოსავლებთან მიმართებით და პროდუქტის/მომსახურების ფასს განსაზღვრავს ამ ხარჯებზე დაყრდნობით. თუმცა არის შემთხვევებიც, როდესაც პროდუქტის/მომსახურების თვითღირებულების გაანგარიშებისას არ არის გათვალისწინებული ის ხარჯები/რესურსები, რასაც სოციალური საწარმოების დამფუძნებელი ორგანიზაციები საკუთარი წვლილის (კონტრიბუციის) სახით დებენ წარმოების პროცესში. ხშირად ასეთი ხარჯების/რესურსების ქვეშ მოიაზრება ადამიანური რესურსები, ადმინისტრაციული ხარჯი, ფუნქციონირებისთვის საჭირო შენობა/ფართი, კომუნიკაციის ხარჯი და სხვა.

კრიტერიუმი 3: პროდუქტი და/ან მომსახურება და მომხმარებელი.

გამოკითხული საწარმოებიდან შვიდს არა აქვს ნათელი წარმოდგენა საწარმოს მიერ ათვისებული ბაზრის კონკრეტულ წილზე (სეგმენტი, დაფარვის არეალი) და მომხმარებლების ქცევაზე. თუმცა ათიდან ცხრა ამბობს, რომ მომხმარებელთან მისი უნიკალური გაყიდვების ნიშით პოზიციონირებს, კარგად ესმის საწარმოს კონკურენტული უპირატესობა და მისი მნიშვნელობა მომხმარებლისთვის.

მრავალფეროვანი სტრატეგიული კავშირების განვითარება მენეჯერებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს. კერძოდ, მომხმარებლების, დისტრიბუტორების და სხვა ტიპის პარტნიორების შერჩევასა, მათ ერთდროულად ბიზნეს და სოციალურ მიზნებზე უწევთ ორიენტირი. გარდა ამისა, დამატებითი ძალისხმევის საგანია მათთვის სოციალური მეწარმეობის იდეის მხარდამჭერთა მოძიება, რაც მენეჯერთა მხრიდან ისეთ კომპეტენციებს მოითხოვს, როგორცაა: მოლაპარაკება, პარტნიორობა, კონსენსუსი, განსხვავებული აზრისა და დამოკიდებულებების მიღება და სხვა.

გამოკითხულთაგან არც ერთ საწარმოს არ გააჩნია მომხმარებელთა მართვის (CRM) სისტემა, წამყვანი კლიენტების მოთხოვნების აღსარიცხავად. მათ შესახებ ინფორმაციას ისინი ძირითადად დაკვირვებით აგროვებენ, რასაც სისტემატური ხასიათი არ გააჩნია. რაც შეეხება მომხმარებელთა სურვილების, მოთხოვნების და საჭიროებების ასახვას საწარმოს გრძელვადიან გეგმებში, ასეთი პრაქტიკა არც ერთ მონაწილე საწარმოს არ აღამოაჩნდა. სამიზნე საწარმოებში ასევე სუსტია წლიური გაყიდვების გეგმების დასახვისა და მათი განხორციელების რეგულარული მონიტორინგის პრაქტიკა, რაც კიდევ ერთხელ მენეჯმენტის კომპეტენციებსა და ბიზნეს პროცესების ადმინისტრირებისთვის გამოყოფილი რესურსების ნაკლებობაზე მიუთითებს.

კრიტერიუმი 4: საწარმოო სიმძლავრე და შიდა ბიზნეს პროცესები.

გამოკითხული საწარმოებიდან 7 ასახელებს, რომ გააჩნია ჩამოყალიბებული მმართველობის სტრუქტურა, რაც ნიშნავს იმას, რომ საწარმოში განსაზღვრული არიან პასუხისმგებელი პირები ძირითადი მიმართულებებისთვის (ფინანსები, მარკეტინგი,

გაყიდვები, სხვა). მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოებში არსებობს თანამშრომლებთან ხელშეკრულებისა და სამუშაო აღწერილობების წერილობითი ფორმით გაფორმების პრაქტიკა, საწარმოს მენეჯმენტის ფუნქციები იკვეთება თანამშრომელთა უფლება-მოვალეობებთან. უმრავლეს შემთხვევაში მენეჯერები ყურადღებას უთმობენ საწარმოო პროცესის თითქმის ყველა ოპერაციას, როგორცაა: სამუშაოს დანაწილება, ხარისხის მართვა, ნედლეულის შეძენა, შეფუთვა, მარაგების აღრიცხვა და სხვა, რაც თავის მხრივ პირდაპირპროპორციულ კავშირშია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების კუთხით საწარმოს მენეჯმენტის როლის შესუსტებასთან.

გამოკითხული საწარმოებიდან მხოლოდ ოთხს აქვს ბიზნეს გეგმა წერილობითი ფორმით, სადაც დეტალურად არის განსაზღვრული ამოცანები, სამიზნეები, ვადები და პასუხისმგებელი პირები. ორ საწარმოს გააჩნია განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა და მისი განახლების ფორმალური პროცედურა.

რაც შეეხება მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზას, ათივე საწარმო მას დამაკმაყოფილებლად მიიჩნევს, თუმცა ისინიც ვინც მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფას ისახავს მიზნად, კარგად აქვთ გააზრებული კონკრეტული სპეციფიკური დანადგარებისა და ინვენტარის მნიშვნელობა და საჭიროება. ათივე საწარმოში მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნა შესაძლებელი გახდა საგრანტო კონკურსების საშუალებით მოპოვებული დონორთა დაფინანსებით.

რვა საწარმოს აქვს დოკუმენტალურად გაწერილი საწარმოო პროცესი (ჩანაწერების წიგნაკები, გაიდლაინები, ინსტრუქციები და სხვა), რაც ძირითადად დონორთა და სახელმწიფო სტრუქტურების მხრიდან მკაცრი მოთხოვნების შედეგად დაიხვეწა.

ათივე საწარმოს გააჩნია მუშახელის დაგეგმვის ეფექტიანი პროცედურა. აღსანიშნავია, რომ მხოლოდ ორი საწარმო იყენებს მოხალისეთა და სტაჟორთა რესურსებს თანამშრომელთა სიმცირით გამოწვეული პრობლემების დაძლევისთვის.

დასაქმებულებს შორის დაცულია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ბალანსი. საწარმოს აქვს კადრების დაქირავების და მათი სამუშაოზე ადაპტაციის პროცედურა, რომელიც დასაქმებულებს თანაბარი შესაძლებლობებით და ღირსეული სამუშაო

პირობებით უზრუნველყოფს. ყველა სამიზნე საწარმოს მენეჯმენტი სისტემატურად აფასებს თანამშრომელთა შედეგებს, უზიარებს მათ შეფასებას და იღებს უკუკავშირს. საწარმოს წამყვანი თანამშრომლების შენარჩუნებისთვის არსებობს მათი წახალისების (ბენეფიტების) სისტემა.

მიუხედავად იმისა, რომ თითქმის ყველა საწარმოს აქვს პროცედურები თანამშრომლის მიერ უხარისხოდ შესრულებულ საქმეზე და/ან წარუმატებელ შედეგებზე რეაგირებისთვის, არც ერთი მათგანი ამას პრაქტიკაში არ იყენებს, რაც ძირითადად მენეჯერთა სოციალურ საკითხებზე მაღალი ორიენტირებულობით და საკითხის მიმართ სენსიტიური დამოკიდებულებით აიხსნება.

ხუთ საწარმოს აქვს მოქნილი სისტემა ხელფასების, დღესასწაულების და ზეგანაკვეთური შრომის ანაზღაურებისთვის, თუმცა მენეჯერები ხაზგასმით აღნიშნავენ იმ მთავარი სიკეთეების შესახებ, რასაც დასაქმებულები შრომითი უფლებების რეალიზაციისა და საზოგადოებაში საკუთარი ადგილის დამკვიდრების თვალსაზრისით იღებენ მათსავე საწარმოებში დასაქმებით. ამასთანავე, თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლების მიზნით მენეჯმენტი მოქნილ სამუშაო საათებს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა აქტიურად ჩართვას, სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობების მიცემას და სხვა წამახალისებელ ღონისძიებებს იყენებს.

საწარმოების სისუსტეს წარმოადგენს ეფექტიანობის სამიზნეს დადგენისა და ოპერირების ხარჯების ოპტიმიზაციის მიმართულებით გაწეული მუშაობა, რაც თავის მხრივ გულისხმობს მაგალითად დანაკარგების შემცირების სტრატეგიის შექმნას, წარმოების ციკლის ხანგრძლივობის/დროის შემცირებას და სხვა. გამოკითხული მენეჯერებიდან ექვსი მიიჩნევს, რომ მის საწარმოში დანერგილი წარმოების, პროდუქტისა და სერვისების განვითარების სისტემა ეფექტიანია.

აღსანიშნავია, რომ ათივე საწარმოს გარემოს დაცვის მიმართ მაღალი პასუხისმგებლობა გააჩნია და მათ მიერ დანერგილი პოლიტიკის თანახმად წარმოებული პროდუქცია/მომსახურება არ აზიანებს/ ან მინიმუმამდე ამცირებს

გარემოს დაზიანების რისკებს, რაც აღნიშნული სოციალური საწარმოების სოციალურ ბუნებას მნიშვნელოვნად უსვამს ხაზს.

სამ საწარმოს აქვს ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურა, რომელიც ბიზნესს განვითარებასა და მოქნილობაში ეხმარება. ყველა საწარმოს აქვს შექმნილი წერილობითი ან სიტყვიერად შეთანხმებული ხარისხის კონტროლის პროცედურა, რომლის მიზანიც უხარისხო პროდუქციის გამოშვების/მომსახურების რისკების შემცირებაა. პროცედურა ითვალისწინებს სამეწარმეო წუნის დადგენას, წარმოების პროცესში ჩართული პასუხისმგებელი თანამშრომლის გამოვლენასა და სადამსჯელო ღონისძიებების გატარებას. თუმცა, არც ერთი მათგანი პრაქტიკაში ამ მიდგომას არ იყენებს. მათი განმარტებით მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა ზღუდავს პრაქტიკაში ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებას, რომელიც თანამშრომელთა ხელფასის მოცულობაზე ან სამუშაოს შენარჩუნებაზე აისახება. შესაბამისად, საჭიროების შემთხვევაში მენეჯმენტი მხოლოდ სიტყვიერი გაფრთხილებით და პრევენციული ზომების გატარებით შემოიფარგლება, თუმცა ეს ყოველთვის არ არის ეფექტიანი.

სუსტია საწარმოთა მიერ რისკების შეფასების სისტემა, რაც ზრდის მათ მოწყვლადობას ეკონომიკური რეცესიების მიმართ. ნედლეულის მარაგები ოთხ საწარმოს, ხოლო პროდუქციის მარაგები ხუთ საწარმოს გააჩნია. აღსანიშნავია ისიც, რომ სამიზნე საწარმოების დიდი უმრავლესობა ვერ ახერხებს წარმოების მოცულობის სრულად ათვისებას, დაბალია მათი გაყიდვების მაჩვენებლები, რაც ხშირად პროდუქციისა და ნედლეულის მარაგების წარმოქმნას იწვევს.

კრიტერიუმი 5: საზოგადოებასთან ურთიერთობა/ცნობადობა. სამიზნე საწარმოების უმრავლესობა ასახელებს, რომ მონაწილეობას იღებს დონორი და ადგილობრივი სამოქალაქო ორგანიზაციების მიერ სოციალური მეწარმეობის სექტორში პოპულარიზაციის მიზნით დაგეგმილ ხელშემწყობ ღონისძიებებში. თითქმის ყველა მათგანი მომხმარებლებთან, პარტნიორებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან პოზიციონირებისთვის სოციალურ მიზნებს წინა რიგში

აყენებს, რაც მათი აზრით ეხმარება სტაბილური კავშირების განვითარებასა და შენარჩუნებაში. ათივე საწარმოს ბრენდი იდენტიფიცირებადია და აქვს ბრენდის სახე. გამოკითხულთაგან სამს გააჩნია მომხმარებელთან/საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია წერილობითი ფორმით და უზრუნველყოფს მის განხორციელებას. ორი საწარმო თანამშრომლობს სხვა სოციალურ საწარმოებთან და ქმნის ერთობლივ პროდუქციას/მომსახურებას, რაც ზრდის როგორც მის სოციალურ გავლენას, ისე ცნობადობას. ხუთი საწარმო მიზანმიმართულად აწყობს ღონისძიებებს საწარმოს სოციალური მიზნებისა და მასში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პოზიტიური როლის წარმოსაჩენად. ათივე საწარმო იყენებს სხვადასხვა პლათფორმებს საზოგადოებასთან კომუნიკაციისა და პოპულარიზაციის მიზნით. ამ მიმართულებით ისინი ასახელებენ სხვადასხვა ტიპის მხარდამჭერ სერვისებსა და ღონისძიებებს, რომელიც სოციალურ საწარმოთა ალიანსის და /ან სხვა ქსელებისა და გაერთიანებების დახმარებით მიიღეს. თუმცა, აღსანიშნავია ისიც, რომ კვლევის მონაწილე საწარმოები ნაკლებ რესურსებს ითვალისწინებენ რეკლამირების, მედია მონიტორინგისა და უკუკავშირის შეგროვების სისტემის დანერგვისთვის. მომხმარებელთა უკუკავშირის მიღებისთვის ძირითადად სოციალური ქსელები გამოიყენება.

კრიტერიუმი 6: შიდა ორგანიზაციული ღირებულებები (სწავლა, ზრდა, განვითარება). გამოკითხული საწარმოებიდან შვიდს დამკვიდრებული აქვს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც პატივს სცემენ თანამშრომლები, თუმცა ორგანიზაციული კულტურის შესახებ ნაკლებად ინფორმირებულია მომხმარებელი. ხუთს გააჩნია შიდა ორგანიზაციული პოლიტიკისა და პროცედურების დოკუმენტები. ხოლო ორში არსებობს ზეპირსიტყვიერი შეთანხმებით დადგენილი წესები, რომელსაც ორგანიზაციის ლიდერები ქცევის გავლენით ამკვიდრებენ და უზრუნველყოფენ გუნდის წევრების მიერ მათ შესრულებას. ორ საწარმოს გააჩნია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ინკლუზიისთვის დადგენილი პოლიტიკა, წერილობითი სახელმძღვანელო დოკუმენტები, ან ზეპირსიტყვიერი შეთანხმებით დადგენილი წესები და უზრუნველყოფს მათ შესრულებას.

ექვს საწარმოს აქვს ინფორმაციის გაზიარების სისტემა, სადაც თანამშრომლები და მენეჯმენტი ცვლის ინფორმაციას შესრულებული საქმიანობის, მიღწეული შედეგების და გამოწვევების შესახებ. ათივე საწარმოში დანერგილია გამოცდილებით დაგროვილი ცოდნის გაზიარების კულტურა. თითოეულ მათგანში შექმნილია ღირსეული სამუშაო პირობები თანამშრომლებისთვის და არსებობს თანამშრომელთა შერჩევის, დაწინაურების, საქმიანობის შეფასების, შრომის ანაზღაურებისა და ზრდა-განვითარებისთვის თანაბარი შესაძლებლობები და სამართლიანი სისტემა. ათივე საწარმოში მაღალია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მიმართ მიმღებლობა და წახალისებულობა ნოვატორობა და გუნდური მუშაობა.

კრიტერიუმი 7: ინსტიტუციური ლეგიტიმაცია. იმის გათვალისწინებით, რომ ქვეყანაში არ არსებობს სათანადო საკანონმდებლო გარემო სოციალური მეწარმეობის სამართლებრივი რეგისტრაციისთვის, გამოკითხული ათივე საწარმოს საქმიანობა შეუსაბამოა ქვეყნის კანონმდებლობასთან, თუმცა შესაბამისია საზოგადოდ დაწესებულ ნორმებთან. მათგან ოთხი საქმიანობს არასამეწარმეო იურიდიული პირის სტატუსით, ორი შეზღუდული პასუხისმგებლობის მქონე სტატუსით და ოთხი საქმიანობას ახორციელებს მისი დამფუძნებელი ორგანიზაციის, არასამეწარმეო იურიდიული პირის ქოლგის ქვეშ, რაც ნიშნავს იმას, რომ მას დამოუკიდებელ სუბიექტად რეგისტრაცია გავლილი არა აქვს, თუმცა მზადაა რეგისტრაცია გაიაროს სათანადო საკანონმდებლო ცვლილებებისთანავე. აქედან გამომდინარე, არც ერთი საწარმოს სამართლებრივი სტატუსი არ შეესაბამება სრულად მისიასა და სოციალურ მიზნებს, ის საზოგადოდ დაწესებული ნორმებიდან გამომდინარე მორგებულია არსებულ სამართლებრივ გარემოს.

ათივე საწარმოში წესდებით დარეგულირებულია თანამშრომელთა და ბენეფიციართა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის საკითხი. დასაქმებულთა და მომხმარებელთა დაცვის შესაბამისი კონვენციებით და შეთანხმებებით დაცული უფლებები ასახულია საწარმოს შიდა ორგანიზაციულ პოლიტიკასა და შესაბამის დოკუმენტებში.

ათივე საწარმოს აქვს განსაკუთრებული დამოკიდებულება და მაღალი პასუხისმგებლობა გარემოს დაცვის საკითხებთან მიმართებით, არც ერთი მათგანი თავისი საქმიანობით არ აზიანებს გარემოს და ამავე დროს უფრთხილდება დასაქმებულთა/მომხმარებელთა ჯანმრთელობას.

საწარმოებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს უმაღლესი მენეჯმენტის, მფლობელების, ინვესტორების და/ან სხვა დაინტერესებული მხარეების ჩანაცვლების სისტემა, რომელიც იძლევა მათი ბიზნესიდან უმტკივნეულოდ გასვლის შესაძლებლობას მათი სურვილის შემთხვევაში. ეს ძირითადად, საწარმოს საქმიანობებთან მენეჯერთა მხრიდან მაღალი მიკუთვნებულობით და საწარმოო პროცესებში ჩართულობის მაღალი ხარისხით არის განპირობებული.

ათივე საწარმოს გაფორმებული აქვს ხელშეკრულებები, მიღება-ჩაბარების აქტები და სხვა სამართლებრივი დოკუმენტები მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან და სხვა მონაწილე მხარეებთან. ორს აქვს ციფრული და პერსონალური მონაცემების დაცვის სათანადო სისტემა. სამი საწარმოს წარმომადგენელი აღნიშნავს, რომ მსგავსი სისტემის არსებობის საჭიროება არ გააჩნია მისი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე.

კრიტერიუმი 8: შედეგების გაზომვა, მონიტორინგი და ანგარიშგება.
გამოკითხული საწარმოებისთვის შედეგების გაზომვა, მონიტორინგი და ანგარიშგება გამოწვევას წარმოადგენს. მათ არ გააჩნიათ ოპერაციული მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი, რომელსაც რეგულარულად იყენებენ. სამიზნე საწარმოებიდან სამს აქვს დადგენილი შედეგების შეფასების ინდიკატორები (ფინანსური და არაფინანსური) და რეგულარულად აწარმოებს მათი შესრულების მონიტორინგს. ექვსი საწარმოს მენეჯმენტი ამზადებს ფინანსურ ანგარიშებს და სამი - შინაარსობრივ ანგარიშებს, რომლითაც ხელმძღვანელობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მხოლოდ ოთხი საწარმო რეგულარულად ატარებს ბიზნეს-გეგმის შესრულების მონიტორინგს და ახდენს მის განახლებას. ყველა სხვა დანარჩენ საწარმოს ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი ჩავარდნები აქვს. გამოკითხულთაგან მხოლოდ სამი

საწარმო ადარებს თავის შედეგებს ინდუსტრიაში მოქმედი სხვა აქტორების მიერ მიღწეულ შედეგებს.

ქვემოთ მოცემული ცხრილი საშუალო შეწონილი ქულით გამოსახავს თითოეული კრიტერიუმის შეფასების შედეგებს სამიზნე საწარმოებში:

ცხრილი 4 - შეფასების შედეგები სამიზნე სოციალურ საწარმოებში

	სოციალური შედეგები და ეფექტიანობა	ფინანსური შედეგები და მდგრადობა	პროდუქტი და/ან მომსახურება და მომხმარებელი	საწარმოო სიმძლავრე და შიდა ბიზნეს პროცესები	საზოგადოებას თან ურთიერთობა/ ცნობადობა	შიდა ორგანიზაციული ღირებულებები /სწავლა, ზრდა, განვითარება	ინსტიტუციური ლეგიტიმაცია	შედეგების გაზომვა, მონიტორინგი და ანგარიშგება
1	4,6	5,0	3,1	4,4	4,0	4,9	4,3	4,0
2	3,5	2,9	1,5	2,3	2,9	2,1	3,7	0,4
3	4,3	3,8	3,1	4,2	2,0	3,8	4,9	3,2
4	4,0	3,4	3,3	3,9	2,6	3,8	2,2	3,3
5	3,8	3,2	1,9	3,4	9,8	4,8	4,6	0,4
6	4,0	3,5	3,1	2,6	2,3	3,0	3,6	3,2
7	3,3	3,0	3,0	4,0	3,9	4,1	4,7	4,2
8	4,2	3,3	3,4	2,8	3,9	3,6	3,3	0,6
9	4,3	3,9	4,3	3,2	3,5	1,8	1,9	1,4
10	3,5	2,6	2,3	2,6	2,6	3,5	3,9	2,2

3.3. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლი სოციალური შედეგების მიღწევაში
კვლევის ფარგლებში ცალკე იქნა შესწავლილი მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლი სოციალური და ეკონომიკური შედეგების მიღწევაში.

შედეგად დგინდება, რომ ათიდან რვა საწარმოს სოციალურ მიზანს მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენელთა დასაქმება წარმოადგენს. თუმცა დანარჩენი ორის შემთხვევაშიც, დასაქმებისას სწორედ აღნიშნული კატეგორიის სამუშაო ძალას მიენიჭა უპირატესობა, რასაც საწარმოს მენეჯმენტი მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობით ხსნის.

სამიზნე საწარმოებიდან არც ერთი ცალკე არ აფასებს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გავლენას წარმოების პროცესსა და წარმოებული პროდუქციის/მომსახურების ხარისხთან მიმართებით. უფრო მეტიც, მათთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა ძირითადი ადამიანური რესურსია და როლიც მხოლოდ ერთიან სამუშაო ძალასთან თანაარსებობით განიხილება.

ამავე დროს, ათივე საწარმო აღნიშნავს, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა დადებით გავლენას ახდენს საწარმოს მიერ სოციალური მიზნების შესრულებაზე და რომ არა ეს ადამიანები, მათი სოციალური შედეგები საზოგადოებისთვის თვალსაჩინო ვერ იქნებოდა. რვა საწარმოს მენეჯმენტის წარმომადგენლები აცხადებენ, რომ მათი საწარმოების მიერ სოციალური შედეგების შესრულება სწორედ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დამსახურებაა.

რაც შეეხება მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლს ეკონომიკური მიზნების მიღწევაში, სამიზნე საწარმოების მენეჯერების შეხედულებები ორად იყოფა, ოთხი საწარმოს წარმომადგენელი თვლის, რომ ისინი ეკონომიკური მიზნების დაძლევაში ძალიან მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ, ხოლო დანარჩენს მიაჩნია, რომ მათი წვლილი არ არის განსაკუთრებული. ცხადია ისიც, რომ სამიზნე საწარმოები მომხმარებელთან და საზოგადოებასთან უნიკალური ნიშით პოზიციონირებენ და განსაკუთრებულ აქცენტებს მრავალფეროვან სამუშაო ძალაზე აკეთებენ. ორი საწარმო წარმატებული ისტორიების შექმნით აცნობს საზოგადოებას მასში დასაქმებულ პირებს და აწვდის ინფორმაციას მათ მიერ მიღწეული შედეგების შესახებ. მათივე შეფასებით

ეს დადებით გავლენას ახდენს მომხმარებლის მხრიდან საწარმოს საქმიანობის უკეთესად აღქმაზე, თუმცა აღნიშნული მიმართულებით ზუსტი კვლევები ან აღრიცხული დაკვირვებები არ არის ხელმისაწვდომი.

კვლევა ადასტურებს, რომ მრავალფეროვან სამუშაო ძალას მნიშვნელოვანი როლი უკავია სოციალური საწარმოს მიერ შედეგების მიღწევაში. თანამედროვე ბიზნეს მიდგომების თანახმად, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება და ინკლუზია ორგანიზაციის წარმატებისთვის აუცილებელია, რადგან სხვადასხვა წარმომავლობისა და კულტურის მქონე ადამიანების ჯანსაღი მრავალფეროვნება აძლიერებს ორგანიზაციას და დადებითად აისახება კრეატიულ და ინოვაციურ გადაწყვეტილებებზე. იგივე დასტურდება წინამდებარე კვლევიდანაც, რომლის თანახმადაც მონაწილე სოციალური საწარმოების მენეჯმენტის დიდი ნაწილი აღნიშნავს, მათი ორგანიზაციებისთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა ძლიერ მხარეს წარმოადგენს, ისინი დადებით გავლენას ახდენენ შიდა საწარმოო პროცესების დახვეწასთან, საზოგადოებასთან ურთიერთობასა და პროდუქტის განვითარებასთან დაკავშირებული შედეგების მიღწევაში.

აღსანიშნავია ისიც, რომ მრავალფეროვან სამუშაო ძალაზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ამავე საწარმოების მიერ სოციალური მიზნების მიღწევა, რადგან სწორედ მათი დასაქმებით შეაქვთ წვლილი საწარმოებს სოციალური კეთილდღეობის სექტორში.

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის კონკრეტული როლი კვლევაში მონაწილე საწარმოების მიერ შედეგების მიღწევაში შემდეგია:

ინოვაციურობა და კრეატიულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ათივე სამიზნე საწარმოში დიდი ყურადღება ექცევა თანამშრომელთა ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. განსაკუთრებით წახალისებულია მათი მონაწილეობა პროდუქტის და/ან მომსახურების განვითარებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებში. მათი განსხვავებული კულტურული თავისებურებები, ცოდნა, გამოცდილება და უნარები აისახება მათ მიერ განსხვავებულ და კრეატიულ იდეებზე. ათივე საწარმოში შექმნილია წინაპირობა იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა თავი

კომფორტულად იგრძნონ თავიანთი იდეების სხვებისთვის გასაზიარებლად და თავისუფლად გამოხატონ მოსაზრებები, წინადადებები და შეხედულებები.

მრავალფეროვანი უნარების ნაკრები. კვლევაში მონაწილე თითოეული საწარმო ცდილობს სიღრმისეულად შეაფასოს დასაქმებული პირების პოტენციალი, სამუშაო მოვალეობები დააფუძნოს მათ ძლიერ მხარეებს და ხელი შეუწყოს თანამშრომლის პოტენციალის მაქსიმალურად ათვისებას. ამასთანავე, საწარმოებში არსებული ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც წარმოადგენს როგორც წერილობით ჩამოყალიბებულ, ისე ზეპირსიტყვიერად დადგენილ ნორმებს, ხელს უწყობს მაღალი ეთიკური სტანდარტების დამკვიდრებას მუშაობის პროცესში. აღსანიშნავია ისიც, რომ ორგანიზაციული კულტურის შესახებ მომხმარებლის ინფორმირება, როგორც შესაძლებლობა, ამ ეტაპზე არ ერთ კვლევაში მონაწილე საწარმოს არ გამოუყენებია. შესაბამისად, ამ რესურსის ათვისება საწარმოებს თავიანთი იმიჯის გაზრდასა და ლოკალური მომხმარებლების მოზიდვაში დაეხმარება.

საზოგადოების კეთილგანწყობის მოპოვება. გამოკითხული სოციალური საწარმოების უმრავლესობა ცდილობს საზოგადოებასთან თავისი სოციალური მიზნით პოზიციონირებას. ურთიერთობისას იყენებს წინასწარ მომზადებულ კომუნიკაციის სტრატეგიასა და მესიჯებს, ცდილობს დასაქმებული პირების ფართო საზოგადოებისთვის გაცნობას, რაც მათ კეთილგანწყობაზე პირდაპირპროპორციულად აისახება, რადგან საზოგადოება უმეტესწილად დადებითად ხვდება იმ პირების წარმატების ისტორიებს, რომლებიც ჩრდილში დგანან და მათ მიერ ძირითადად ე.წ. „დახმარების მიმღებ პირებად“ არიან აღქმულნი.

დასაქმებულთა კმაყოფილება და კეთილგანწყობა. კვლევამ ნათლად წარმოაჩინა, რომ იმ საწარმოებშიც კი, სადაც მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმება საწარმოს სოციალურ მიზანს არ წარმოადგენს, დასაქმებულთა უმრავლესობა სწორედ მრავალფეროვანი თემის წარმომადგენელია. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ საწარმოში დასაქმებული პირებისთვის სოციალური მრავალფეროვნება და ინკლუზია მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელსაც ისინი სამუშაოს ძიებისას აქცევენ ყურადღებას. ამასთანავე ხაზგასასმელია, რომ სამიზნე საწარმოებში მაღალია დასაქმებულთა

სამუშაოზე ხანგრძლივი პერიოდით დამაგრების მაჩვენებელი, რაც სამუშაოს მიმართ დასაქმებულთა კმაყოფილებით არის განპირობებული.

გაზრდილი პროდუქტიულობა. ათივე საწარმოში დანერგილია გამოცდილებისა და ცოდნის ერთმანეთისთვის გაზიარების კულტურა, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს გუნდის შეკვრასა და მისი თითოეული წევრის პროდუქტიულობის გაზრდას. მიუხედავად იმისა, რომ სამიზნე საწარმოებში სუსტია თანამშრომლის მიერ უხარისხოდ შესრულებულ სამუშაოზე რეაგირების პრაქტიკა, მისი ფუნქციონირების მანძილზე ხელშესახები ზიანი არც ერთ საწარმოს არ მიუღია. ამ ფაქტს მენეჯმენტი გუნდური მუშაობის მაღალი მოტივაციით და გაზრდილი პროდუქტიულობით ხსნის.

თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ თანამშრომელთა გაზრდილი პროდუქტიულობის მაჩვენებელი სტაბილური არ არის. დასაქმებული პირები ხშირად საჭიროებენ ისეთი დამხმარე სერვისების მიწოდებას, როგორცაა ფსიქოლოგიური კონსულტაციები, სარეაბილიტაციო სერვისები და სხვა. უმეტეს შემთხვევებში საწარმოში დასაქმება მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის წარმომადგენლებისთვის შრომა-თერაპიის როლსაც ასრულებს, რაც მენეჯმენტს, ერთდროულად ბევრ ისეთ საკითხზე ფიქრს და მოქმედებას აიძულებს, რაც საწარმოს საქმიანობებით გათვალისწინებული არ არის. შესაბამისად, თანამშრომელთა რესოციალიზაციის ხელშეწყობის, თერაპიის და სხვა მხარდამჭერი დამატებითი ღონისძიებების გატარება, ხარჯების გაზრდასა და მოგების შემცირებას უკავშირდება.

აქედან გამომდინარე, მისი მნიშვნელობის მიუხედავად, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმების საკითხი ასე მარტივადაც არ დგას, ვინაიდან აღნიშნული ჯგუფი თავისებურებებით გამოირჩევა და მისი მართვა სათანადო ცოდნას, გამოცდილებას, ყურადღების დათმობასა და საკითხის მიმართ სათანადო დამოკიდებულების შექმნას მოითხოვს, არამხოლოდ ორგანიზაციის, არამედ ქვეყნის პოლიტიკის დონეზე.

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვა გულისხმობს ორგანიზაციაში ისეთი კულტურის ჩამოყალიბებას, სადაც ნებისმიერ ადამიანს სამართლიანად და ღირსეულად ეპყრობიან. ინკლუზიური კულტურა მიმართულია განსხვავებული

საჭიროებების მქონე ადამიანთა საჭიროების გამოვლენასა და საპასუხო ღონისძიებების გატარებაზე, რათა თითოეულმა მათგანმა მაქსიმალურად შეძლოს საკუთარი პოტენციალის განვითარება, ცოდნისა და უნარების რეალიზება და ორგანიზაციული მიზნების შესრულებაში წვლილის შეტანა. ეს არის პროცესი, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს თითოეული დასაქმებულის მიერ საკუთარი თავის, გუნდის სრულფასოვან და განუყოფელ წევრად აღქმა.

დასკვნები

სადისერტაციო ნაშრომის მიზანს წარმოადგენდა მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის პრაქტიკის შესწავლა და ხარისხის მართვის პროცესზე ორგანიზაციული კულტურის გავლენის წარმოჩენა, საქართველოში მოქმედი სოციალური საწარმოების მაგალითზე. ამასთანავე, სოციალური მეწარმეობის მნიშვნელობა განხილულია შრომის ღია ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტულ და აუთვისებელ სამუშაო ძალად მიჩნეული ადამიანისეული რესურსის დასაქმებასთან მიმართებით. კვლევა ასაბუთებს, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა ორგანიზაციის სიძლიერეა, თუ ის სათანადოდ არის მართული.

კვლევაში ჩართული სოციალური საწარმოების აბსოლუტური უმრავლესობა ადგილობრივ, მცირე ზომის ორგანიზაციებს წარმოადგენენ. მათ მჭიდრო კავშირები აქვთ ადგილობრივ თემთან და მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ ადგილობრივი პრობლემების მოგვარებასა და თემის განვითარებაში. ამასთანავე, ეს სოციალური საწარმოები დიდ როლს თამაშობენ შრომის ბაზარზე ნაკლებად კონკურენტუნარიანი კადრების დასაქმებაში, რადგან სპეციალურად ქმნიან მორგებულ სამუშაო ადგილებს თემის იმ წარმომადგენლებისთვის, ვისაც შრომის ღია ბაზარზე მოთხოვნილი კომპეტენციების შესატყვისი ცოდნა და გამოცდილება არ გააჩნია. ამ გზით სოციალური საწარმოები ხელს უწყობენ თემში სოციალური კაპიტალის გაუმჯობესებას, დასაქმების წარმატებული მაგალითების შექმნას და შრომის ბაზარზე არსებული უთანასწორობის აღმოფხვრას.

სოციალური საწარმოები არ შეიძლება გავაიგივოთ სოციალურ ეკონომიკასთან, არამეწარმეო სექტორთან ან მესამე სექტორთან. ფაქტობრივად, ისინი არიან მათი ნაწილი, თუმცა განსხვავდებიან როგორც ტრადიციული არამომგებიანი, ისე სოციალური ეკონომიკის კარგად ნაცნობი ფორმის მქონე (კოოპერატივები) ორგანიზაციებიდან. სწორედ აქედან გამომდინარე, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ სოციალური მეწარმეობის სფეროს განვითარება არის მცდელობა ახალი ორგანიზაციული ფორმის ჩამოყალიბებისა, რომელიც ინოვაციური მიდგომების გამოყენებით პასუხობს თემში არსებული პრობლემების მოგვარებას, საქმიანობების

განხორციელებისთვის იყენებს მრავალფეროვან რესურსებს, როგორცაა: შემოსავლები გრანტებიდან, გაყიდვებიდან, შემოწირულობები, სახელმწიფო დაფინანსებით მიმდინარე პროგრამები, მოხალისეები და სხვა, ხოლო რისკს სწევს არა პირადი, არამედ სხვათა სასარგებლოდ. გამომდინარე იქედან, რომ სამეწარმეო საქმიანობაში სოციალური მეწარმეობა შედარებით ახალი მიმართულებაა და ამასთანავე, მას რთული, კომპლექსური ბუნება აქვს, სფერო ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია და პრაქტიკული საქმიანობით დაგროვილი გამოცდილება მწირია.

კვლევაში მონაწილე სოციალური საწარმოების მაგალითები ნათლად ადასტურებს, რომ ისინი თავიანთი საქმიანობებით ქვეყანაში ყველაზე მწვავე სოციალურ პრობლემებს უმკლავდებიან, კერძოდ ქმნიან სამუშაო ადგილებს შრომის ბაზარზე ყველაზე მოწყვლადი ჯგუფებისთვის, ხელს უწყობენ მათ განათლებას, ჯანდაცვას, იცავენ გარემოს და ა.შ. ეს გამოწვეულია იმ გარემოებითაც, რომ დონორი ორგანიზაციები ფინანსურ რესურსებს ხშირ შემთხვევაში მთავრობის პრიორიტეტების შესაბამის ღონისძიებებზე მიმართავენ. აქედან გამომდინარე, სოციალური საწარმოების მიერ განხორციელებული საქმიანობები ეხმიანება სამთავრობო დღის წესრიგს და ხელს უწყობს სიღარიბის აღმოფხვრას, სოციალური უთანასწორობის შემცირებას, ადამიანის უფლებების დაცვასა და სხვა.

რაც შეეხება კვლევის თავდაპირველ ჰიპოთეზებს:

H1 - ორგანიზაციულ კულტურას დიდი ზეგავლენა აქვს მრავალფეროვნების მართვაზე

კვლევა ნათლად აჩვენებს, რომ ორგანიზაციულ კულტურას გადამწყვეტი როლი აქვს მრავალფეროვნების მართვაში. აუცილებელია მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიმართულებით ორგანიზაციის პოლიტიკის ჩამოყალიბება, ორგანიზაციული ღირებულებების განსაზღვრა, მათ შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებელი პროგრამების (მათ შორის სასწავლო ღონისძიებების) განხორციელება, განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება პოტენციურად პრობლემატურ საკითხებზე, როგორცაა: კადრების შევსება, თანამდებობაზე დანიშვნა და მუშაკთა დაწინაურება, სწავლა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები,

ხელფასები და ინფორმირებულობის დონის ამაღლებასა და ქცევაზე გავლენის პროგრესის შეფასება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ.

აღსანიშნავია ისიც, კვლევაში ჩართული ორგანიზაციების მაგალითზე, ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც ამავე ორგანიზაციების კულტურის საფუძველია, სხვადასხვა გზით ყალიბდება, მაგალითად: ორგანიზაციის მენეჯმენტის გავლენით, მნიშვნელოვანი მოვლენების ზემოქმედებით, ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტიანი სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნების დასამკვიდრებლად შექმნილი წესები და სხვა, რაც ღირებულებათა და მოლოდინის საფუძველს ქმნის.

გამოკითხულ საწარმოებში მრავალფეროვნების პოლიტიკას საფუძველად უდევს სოციალური სამართლიანობის არგუმენტი: ყველას აქვს სამართლიანი მოპყრობის უფლება სამუშაო ადგილზე, სადაც დაფასებულია ადამიანებს შორის განსხვავება და დამკვიდრებულია სამართლიანი, პატივისცემისა და ღირსეულ მოპყრობაზე ორიენტირებული გარემო. ასეთ გარემოში ადამიანებს ეძლევათ შესაძლებლობა მაღალ დონეზე შეასრულონ სამსახურეობრივი მოვალეობები, განვითარდნენ, დაწინაურდნენ დამსახურების შესაბამისად, დაიცვან ბალანსი სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის, რაც თავის მხრივ უკავშირდება ოჯახურ საჭიროებებთან დაკავშირებულ შვებულებებს (ქორწინება, ოჯახის წევრის გარდაცვალება, შვილის შეძენა, შვილის ავადმყოფობა, შვილის განათლება და სხვა) და მოქნილ სამუშაო საათებს.

კვლევა ასევე გაზგასმით გამოკვეთს, რომ მრავალფეროვნების მართვა ორგანიზაციის მხრიდან ინვესტირებას მოითხოვს ისეთ საკითხებში, როგორცაა: გარემოს მოწყობა, უსაფრთხოების ზომების გამკაცრება, თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლების და საგანმანათლებლო მხარდაჭერის პროგრამები, საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და პოციზიონირების სტრატეგიის შექმნა და მისი განხორციელების უზრუნველყოფა და ა.შ თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს რომ მრავალფეროვნების მართვის მიმართულებით განხორციელებული ინვესტიციები მაღალი უკუგებით ხასიათდება, ვინაიდან მრავალფეროვნების პატივისცემაზე დაფუძნებული ინკლუზიური კულტურა ხელს უწყობს ორგანიზაციის წინაშე დასაქმებულთა ლოიალური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას, ნაკისრი

ვალდებულებების შესრულებაზე მაქსიმალურად კონცენტრირებას, ურთიერთთანამშრომლობას, კონფლიქტების შემცირებას, დამატებითი პასუხისმგებლობების აღებასა და ინიციატივების გამოჩენას. ის აგრეთვე იძლევა ადამიანური რესურსების მოზიდვის პოტენციური წყაროების გამრავალფეროვნების საშუალებას და შედეგად საუკეთესო კანდიდატების არჩევის შესაძლებლობას. საყურადღებოა, რომ ინკლუზია არ არის ერთჯერადი ინიციატივა, არამედ ის მუდმივი გაუმჯობესების პროცესია.

H2 - მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქტის /მომსახურების მაღალ ხარისხზე

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოკითხული საწარმოებიდან უმრავლესობა ადასტურებს, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა არ ახდენს უარყოფით გავლენას წარმოებული პროდუქტის/მომსახურების მაღალ ხარისხზე. პირიქით, პროდუქტის უნიკალურობა, განსხვავებული დიზაინი და მახასიათებლები სწორედ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ჩართულობით მიიღწევა. ამავე დროს აღსანიშნავია ისიც, კვლევაში მონაწილე საწარმოების მაგალითზე, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმება ფინანსურ დანაკარგებს არ იწვევს და საწარმოს კონკურენტუნარიანობას არ აფერხებს.

განსხვავებულია არტ-კაფე ქედელის შემთხვევა, სადაც ინტელექტუალური შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები არიან დასაქმებული. აღნიშნული საწარმოსთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის შენარჩუნება დიდ ძალისხმევას უკავშირდება, ვინაიდან ის დაბალი პროდუქტიულობით ხასიათდება, რაც პირდაპირპროპორციულად აისახება საწარმოს კონკურენტუნარიანობასა და ფინანსურ სტაბილურობაზე.

გამომდინარე იქედან, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა ორგანიზაციისთვის სიძლიერეს წარმოადგენს იმ შემთხვევაში, თუ ის სწორად არის მართული, მნიშვნელოვანია, რომ საწარმოს მენეჯმენტის მიერ სრულად იქნას გააზრებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პოტენციალი და ხელშეწყობილ იქნას მისი ინკლუზია ისე, რომ ამან ხელი არ შეუშალოს საწარმოს ეკონომიკური მიზნების

მიღწევას. ასეთ დროს ძალზე მნიშვნელოვანია ინკლუზიის მარტივად მიღწევის წარმოსახვის საშუალებების გააზრება, ვინაიდან მრავალფეროვნება და ინკლუზია მხოლოდ ერთად დამკვიდრების შემთხვევაში მათებს ორგანიზაციას ფასეულობას.

საერთო ჯამში, კვლევის შედეგებით შეიძლება დავასკვნათ, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა ორგანიზაციისთვის არის სიძლიერე, თუ მასში ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციის მრწამსის, ღირებულებისა და დამოკიდებულებზე დაფუძნებული ნორმათა სისტემა. ასევე, ორგანიზაციული კულტურა იძლევა თანამშრომლებს შორის კავშირურთიერთობებისა და საერთო ენის გამონახვის საფუძველს და მორგებულია მასში დასაქმებული სამუშაო ძალის თავისებურებებს. ამასთანავე, მეჯემენტს კარგად აქვს გააზრებული ორგანიზაციული კულტურის არსი და რა გავლენას ახდენს ის ორგანიზაციაზე.

H3 - საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში შედეგების შეფასება უმთავრესად კონკრეტული ინსტრუმენტების გამოყენების გარეშე, სპორადულ მონაცემებზე დაყრდნობით ხორციელდება

კვლევით დგინდება, რომ შედეგების შეფასება სოციალური საწარმოების ძლიერი მხარე არ არის. ცოდნისა და სათანადო კომპეტენციების ნაკლებობის მიღმა, საწარმოების შეზღუდული რესურსები არ იძლევა მონაცემების სისტემატურად შეგროვების და მათი ანალიზის შესაძლებლობას. აღსანიშნავია, რომ იმ საწარმოებშიც, სადაც შედეგების შეფასების პრაქტიკა გვხვდება, შეფასების პროცესი არ არის რეგულარული, არ ხდება კონკრეტული მოდელის, ან წინასწარ დადგენილი ინდიკატორების და კრიტერიუმების გამოიყენება, გაზომვის პროცესი არ ეფუძნება საბაზისო მაჩვენებლებს.

ამასთანავე, საწარმოებს არ გააჩნიათ შიდა საოპერაციო პროცესების და მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასების პრაქტიკა. შესაბამისად, აღნიშნული მიმართულებით სათანადო მონაცემები ხელმისაწვდომი არ არის.

უნდა აღინიშნოს კვლევის შეზღუდვების შესახებაც, კერძოდ სოციალური საწარმოების მიერ შექმნილი სოციალური სარგებელის შესახებ მოკვლევული

ინფორმაცია და დადასტურებული შედეგები ეყრდნობა საწარმოების მენეჯმენტის მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას და სუბიექტურ აღქმას თითოეულ საკითხთან მიმართებით. შესაბამისად, მეტი სანდოობისთვის სასურველია კიდევ უფრო სიღრმისეული და მასშტაბური შეფასების განხორციელება უფრო ჩალრმავებული ინდიკატორების საშუალებით, სადაც ასევე გათვალისწინებული იქნება გავლენის გარდაუვალობა. კერძოდ, უნდა პასუხი უნდა გაეცეს შეკითხვას: **გადაიჭრებოდა თუ არა კონკრეტული სოციალური პრობლემა/საკითხი სოციალური საწარმოს საქმიანობის გარეშე?**

თუმცა ცხადია, რომ სოციალურ საწარმოებში მაღალია გაზომვის კულტურის განვითარების, მარტივი ინსტრუმენტების ან მოდელების დანერგვის და სათანადო მეთოდების სწავლების საჭიროება. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სიღრმისეული კვლევები და შეფასებები სათანადო კომპეტენციების ფლობას მოითხოვს, რაც შესაძლებელია, რომ არ გააჩნდეს სოციალურ საწარმოთა მენეჯმენტის წარმომადგენლებს.

H4 -მრავალფეროვან სამუშაო ძალას მნიშვნელოვანი როლი უკავია სოციალური საწარმოს მიერ შედეგების მიღწევაში.

სოციალური საწარმოების მიერ დასახული ცვლილებები მოკლე ან საშუალო ვადაში არ იძლევა ხელშესახებ შედეგებს, ეს გრძელვადიანი პროცესია, რაც საწარმოს საქმიანობების სტაბილურად შენარჩუნების გარეშე ვერ მიიღწევა. თუმცა, ფინანსური სტაბილურობა სოციალური საწარმოებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს. მათ უმრავლესობას მწირი ფინანსური და ადამიანური რესურსებით უწევთ საქმიანობების განხორციელება, რაც პირდაპირპროპორციულად აისახება მათ საწარმოო სიმძლავრესა და შიდა ბიზნეს პროცესებზე. მენეჯერები, რომელთა უპირველეს ამოცანას სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება წარმოადგენს, დიდწილად არიან ჩართული საწარმოო პროცესებში, რაც ასევე უარყოფითად აისახება საწარმოს განვითარებასთან დაკავშირებული გრძელვადიანი გეგმების შესრულებაზე. ხილულია ისიც, რომ სოციალური მეწარმეები იაზრებენ ისეთი საკითხების მნიშვნელობას,

როგორცაა გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმების მომზადება, ფინანსური გეგმების შემუშავება, მარკეტინგი და საზოგადოებასთან ურთიერთობა, მაგრამ გადაწყვეტილების მიღების დროს პრიორიტეტს მაინც სოციალურ საკითხებს ანიჭებენ, მაგალითად დაგროვილ დანაზოგს მიმართავენ კვლავ სოციალური მიზნების მიღწევისთვის, კერძოდ ზრდიან ანაზღაურებას, ე.წ. „ბენეფიტებს“ დასაქმებული პირებისთვის და/ან ქმნიან ისეთ ახალ სამუშაო ადგილებს, რომელიც არ ზრდის წარმოების მოცულობას, ან არ ემსახურება საწარმოს სტრატეგიულ განვითარებას. კვლევაში ჩართული საწარმოების უმრავლესობას ჰყავს მენეჯმენტი, რომლებიც თავისი წარსული გამოცდილებით არასამეწარმეო სექტორიდან მოდიან. შესაბამისად, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ სოციალურ მიზნებზე დიდწილად ორიენტირი და ეკონომიკური მიზნების მეორე რიგში გადატანა სწორედ მენეჯერების კომპეტენციებიდან, ხედვიდან და ღირებულებებიდან გამომდინარეობს.

რეკომენდაციები

საქართველოსთვის სოციალური ეკონომიკა შედარებით ახალი ფენომენია. სოციალური მეწარმეობის განვითარება, ერთგვარი მოდელია თავისუფალი ბაზრის კაპიტალისტურ ეკონომიკურ სისტემაში სოციალურად ორიენტირებული პოლიტიკის გატარებისა. ის თავისუფალ ბაზარზე სამართლიანი კონკურენციის უზრუნველყოფას და სახელმწიფოსა და თემის დონეზე კეთილდღეობის მიღწევას უწყობს ხელს. ასევე მრავლად გვხვდება სოციალური მეწარმეობის მაგალითები, რომლებიც გარემოს დაცვას, ინოვაციების განვითარებას, მოსახლეობის მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენელთა განათლებასა და ჯანდაცვას ემსახურება.

დღეს საქართველოში სოციალური სწარმოები სწრაფი ტემპით, თუმცა სპონტანურად ვითარდებიან, ვინაიდან არ არსებობს სოციალური მეწარმეობის მარეგულირებელი მყარი საკანონმდებლო ბაზა. სოციალური მეწარმეობის მიმართ ინტერესი მზარდია როგორც სახელმწიფოს, ისე ბიზნეს კომპანიების და საზოგადოების მხრიდან. 90-ზე მეტი მოქმედი სოციალური საწარმოს მაგალითი და სიღრმისეულად შესწავლილი 34 სოციალური საწარმოს შედეგები, ნათლად აჩვენებს, რომ სოციალურ მეწარმეობას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ქვეყანაში არსებული სოციალური პრობლემების მოგვარებაში, მათ შორის სოციალურად მოწყვლადი ჯგუფების და შრომის ბაზარზე აუთვისებელი სამუშაო ძალის დასაქმებაში. სწორედ აღნიშნული კავშირების გამო გახდა აქტუალური მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმებასთან დაკავშირებული საკითხების სიღრმისეული კვლევა და მათი როლის შეფასება საწარმოს მიერ მიღწეულ შედეგებში.

სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობისას გამოიკვეთა საკითხები, რომელთა გათვალისწინებაც ხელს შეუწყობს, როგორც სოციალური მეწარმეობის სფეროს განვითარებას, ისე სახელმწიფო დონეზე არსებული სოციალური პრობლემების მოგვარებას, კერძოდ:

- **სოციალური მეწარმეობის საკანონმდებლო გარემოს გაუმჯობესება** - საქართველოში სოციალური მეწარმეობა არ არის განმარტებული არცერთ ოფიციალურ იურიდიულ დოკუმენტში. ამ სფეროში მოქმედი ორგანიზაციები

სოციალურ საწარმოს ინდივიდუალურად განმარტავენ. ამჟამად საქართველოს პარლამენტში განხილვის პროცესშია კანონპროექტი სოციალური მეწარმეობის შესახებ, რომელიც მოიცავს სამართლებრივ საფუძვლებს სოციალური მეწარმეობის ინსტიტუციონალიზაციისა და სფეროს განვითარების მხარდაჭერისთვის (სოციალური მეწარმეობის ცნება, სოციალური საწარმოს სტატუსის მიღება, ფუნქციონირებისთვის სავალდებულო მოთხოვნები და მართვის სპეციფიკა, სოციალური მეწარმეობის სახელმწიფო ხელშეწყობის საფუძვლები და სხვა);

- **სოციალური მეწარმეობის განვითარების ხელშეწყობი ეკოსისტემის გაუმჯობესება** - სოციალური საწარმეობისათვის აუცილებელი ეკოსისტემა ოთხ ძირითად საყრდენზე დგას, რომელთა ურთიერთკავშირი ქმნის ხელსაყრელ გარემოს სოციალური საწარმეობის განვითარებისათვის:

1. ხილვადობა და აღიარება - თავის მხრივ გულისხმობს პოლიტიკურ აღიარებას; საკანონმდებლო აღიარებას და სათანადო სამართლებრივი რეგულაციების არსებობას; კერძო აღიარებასა და თვითაღიარებას. ხილვადობისა და აღიარების ხელშეწყობისთვის აუცილებელია სფეროს მხარდაჭერა, როგორც სახელმწიფო, ისე საერთაშორისო ინსტიტუციების მხრიდან;
2. რესურსებზე ხელმისაწვდომობა - დღეს საქართველოში სოციალურ მეწარმეობას აქტიურად უჭერენ მხარს დონორი ორგანიზაციები. სახელმწიფოს მხრიდან (როგორც ეროვნულ, ისე ადგილობრივ დონეზე) გვხვდება სექტორის მხარდაჭერის ცალკეული ინიციატივები, თუმცა არსებული პრაქტიკა ფრაგმენტულია და ცალკეული შემთხვევების სახე აქვს. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია სოციალურ საწარმოთა ხელმისაწვდომობის გაზრდა საბანკო და საფინანსო სექტორის პროდუქტებსა და მომსახურებაზე.
3. კვლევა, განათლება, უნარები - სფეროს განვითარებისთვის აუცილებელია ფორმალური თუ არაფორმალური საგანმანათლებლო პროგრამებისა და კურსების შექმნა, რომლებიც სოციალური მეწარმეობის შესახებ ცოდნის

გადაცემას, მის პოპულარიზაციასა და ცნობიერების ამაღლებას შეუწყობს ხელს. აკადემიურ სექტორში თემის გააქტიურება წახალისებს აღნიშნული მიმართულებით კვლევების ჩატარებას, საუკეთესო, თუ წარუმატებელი პრაქტიკის შესახებ ინფორმაციის გადამუშავებას, ახალი ცოდნის შექმნასა და მის გავრცელებას.

4. თვითორგანიზების შესაძლებლობები - მნიშვნელოვანია ხელშემწყობი გარემოს შექმნა, როგორც სამოქალაქო ჩართულობისთვის და ქსელებისა და ორმხრივი მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარებისთვის. დღეს საქართველოში, სოციალური მეწარმეობის ხელშემწყობ ორგანიზაციებს შორის გვხვდება ტექნიკური მხარდაჭერის ფუნქციის მქონე შუამავალი ორგანიზაციები, როგორებიცაა: ინკუბატორები და აქსელერატორები; co-working სივრცეები; ასევე ჰორიზონტალური კავშირებისა და ინტერესთა დაცვის მიზნით შექმნილი წევრობაზე დაფუძნებული ორგანიზაცია - სოციალურ საწარმოთა ალიანსი. თუმცა, ეს ინფრასტრუქტურა საკმაოდ მწირია და საჭიროებს შემდგომ განვითარებას.

- **სოციალურ საწარმოებში შედეგების შეფასების სისტემის გაუმჯობესება** - ამისთვის მნიშვნელოვანია სათანადო ინსტრუმენტებისა და მოდელების დანერგვა. მათ შორის, კვლევით შემოთავაზებული შესრულების საზომი სისტემის მოდელის ფართოდ გამოყენება, თუმცა გასათვალისწინებელია სოციალური საწარმოების ხელთ არსებული მწირი რესურსები, მათ შორის ადამიანური და დასაქმებულთა კომპეტენციები. რეკომენდირებულია, რომ საწარმებს ჰყავდეთ სულ მცირე ერთი კომპეტენტური პასუხისმგებელი თანამშრომელი, რომელიც შესაბამისი ინსტრუმენტების ან მოდელების გამოყენებით უზრუნველყოფს შეფასების და მონიტორინგის გეგმების დასახვას და მათ განხორციელებას საწარმოს საქმიანობებზე მორგებული კრიტერიუმებითა და სპეციფიკური ინდიკატორებით.
- **ორგანიზაციული კულტურის და მისი მუდმივი განვითარების მნიშვნელობის წინ წამოწევა** - კვლევამ დაასაბუთა, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა სიძლიერეა

ორგანიზაციისთვის, თუ ის სათანადოდ არის მართული. კარგად განვითარებული ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს მასში დასაქმებული პირების პროდუქტიულობისა და ხარისხის ამაღლებას. შესაბამისად, რეკომენდირებულია, რომ ორგანიზაციებს ჰქონდეთ ჩამოყალიბებული ღირებულებები და ხედვა, რომელსაც დააფუძნებენ თავიანთ ორგანიზაციებში დანერგილ მართვის კულტურას.

გამოყენებული ლიტერატურა და წყაროები

1. აბესაძე რ. (2015). ეკონომიკური განვითარება და ეკონომიკური რეგრესი. თბილისი. თსუ, პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის გამომცემლობა
2. დათუაშვილი ე. ჩიტიშვილი გ. კანდელაკი ქ. კუსიანი ს. ჩიქოვანი ა. მურდულია შ. რაიბული ა. ხუციშვილი ს. (2019). სოციალური მეწარმეობის სახელმძღვანელო. III გამოცემა. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. თბილისი. ISBN 978-9941-8-1056-5
3. ერქომაიშვილი გ, ხარაიშვილი ე, ტალიკიძე ე. (2007). ინოვაცია და პროდუქტის კონკურენტუნარიანობა. In i. hasido, მეწარმეობის საფუძვლები (p. 196). თბილისი: უნივერსალი. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <http://www.bpa.ge/book/book01.pdf> [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
4. თაკალანძე ლ. (2016). ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა საერთაშორისო ბიზნესში. თბილისი: გამომცემლობა „ინტელექტი“
5. მურდულია შ., მოდებაძე ზ., მხეიძე ი., დათუაშვილი ე. (2017). სოციალური მეწარმეობის სახელმძღვანელო. თბილისი: საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://osgf.ge/files/2017/SE_manual_2017-asatvirtil_1.pdf [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
6. უელი ნ. დევიდ; სამეცნიერო რედაქტორი: ხადური ნ.; მთარგმნელები: ჩიქობავა მ, კაკულია ნ. (2016). ეკონომიკური ზრდა = Economic Growth. თბილისი: უნივერსიტეტის გამომცემლობა. გვ. 340 – 347. ISBN: 9789941135002
7. რეინერტი ე, „როგორ გამდიდრდნენ მდიდარი ქვეყნები ... და რატომ რჩებიან ღარიბი ქვეყნები ღარიბებად“ (ქართული თარგმანი). თბილისი: საზოგადოების კვლევის ცენტრი, 2019. (გვ. 192– 425) ISBN: 9789941956911
8. ხოფერია ლ., ნარმანია დ. (2012). კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა და საჯარო სექტორის როლი. თბილისი. გვ. 16 ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://csrgeorgia.com/uploads/publications/CSR_Public_sector.pdf [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].

9. Anne de Bruin and Simon Teasdale (2019). 'A Research Agenda for Social Entrepreneurship'. eISBN 9781788972321. DOI <https://doi.org/10.4337/9781788972321> [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
10. Armstrong, M, Brown, D and Reilly, P (2010) Evidence-based Reward Management, London, Kogan Page. 171– 370.
11. Armstrong, M and Baron, A (2002) Strategic HRM: The route to improved business performance. London. CIPD
12. Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26(2), 649-672.
13. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? Entrepreneurship Theory & Practice, 30,1-22.
14. Bacq, S., and Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. Entrepreneurship and Regional Development, 23(5-6), p. 373-403.
15. Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(1), 149–165
16. Beckerman, W., Pasek, J., (2001), Justice, Posterity, and the Environment, DOI: [10.1093/0199245088.001.0001](https://doi.org/10.1093/0199245088.001.0001), ISBN: 9780199245086
17. Bird, M. Mostyn. Women at work. London: Chapman & Hall, 1911. Index, pp. [255]-257 (seq. 261-263). ხელმისაწვდომია ბმულზე: [https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:2587503\\$9i](https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:2587503$9i) [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022].
18. Bloom, P. N. and Dees, J. G. (2008). "Cultivate Your Ecosystem". Stanford Social Innovation Review. 6 (1): 47–53.
19. Bull, M. (2007). Balance: The development of a social enterprise business performance analysis tool. Social Enterprise Journal, 3, 49–66.

20. Carr-Ruffino, N. (2005). *Making diversity work*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
21. Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures*. Center for Responsible Business. UC Berkeley: Center for Responsible Business. p.7
22. Cooke, R. A., & Szurnal, J. L. (1993). *Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory*. *Psychological Reports*, 72, 1299–1330.
23. Cohen, S. L. (2010). *Effective global leadership requires a global mindset*. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 3-10.
24. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). *Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral*
25. *Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory®*. *Psychological Reports*, 72, 1299–1330.
26. Cowan, E. G. (2009). *On existential aloneness: The earthly pilgrimage*. In L. Hoffman, M. Yang, F. J. Kaklauskas, & A. Chan (Eds.), *Existential psychology: East-West* (pp. 275–297). Colorado Springs, CO: University of the Rockies Press.
27. Crowther D., Aras G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Bookboon.com. p.12. ISBN 978-87-7681-415-1
28. Deal, T and Kennedy, A (2000) *Corporate Cultures*, Bew York, Perseus Books
29. Di Domenico, M., Haugh, H., and Tracey, P. (2010). *Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
30. Doherty, B. (2018), 'Research in the Social Enterprise Journal – from the Margins to the Mainstream', *Social Enterprise Journal*, 14 (1), 108–16.
31. Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper.
- Freidman, T. (2005). *The World Is Flat, a Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.
32. Dubrin, A. (2004). *Leadership: Researching findings, practice, and skills* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

33. Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42, 1136–1168
34. Ebrahim, A. S., & Rangan, V. K. (2010). The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance.
35. Florman, M., Klingler-Vidra, R., & Facada, M. J. (2016). A critical evaluation of social impact assessment methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the External Rate of Return platform. p.31
36. Friedman, T.L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York. Farrar, Straus and Giroux. ISBN-10: 0-374-29279-5. ISBN -13: 978-0-374-29279-9
37. Geoff Riley (Eton College) (2004). *A2 Economics Course Companion 2005*. AWA Module 5. Business Economics and the Distribution of Income. Tutor2u Limited. ISBN 1-84582-009-6
38. Gilbert, J., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Lownes-Jackson, M. (2003). An empirical examination of inter-ethnic stereotypes: Comparing Asian American and African American employees. *Public Personnel Management*, 32(2), 251–266.
39. Gilbert, J., Bette Ann Stead; John M Ivancevich *Journal of Business Ethics*; Aug 1999; 21, 1; Research Library pg. 61-76
40. Gerber, J., (2020). *International Economics* San Diego State University. 8th edition. | Revised edition of the author's *International economics*, [2018]. ISBN-10: 0-13-689241-8. ISBN-13: 978-0-13-689241-0
41. Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective* (4th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.
42. Hamish McRae (2022). *The World in 2050: How To Think About The Future*. Bloomsbury Publishing PLC. ISBN 9781526600080
43. Hanna, J. (2010). The hard work of measuring social impact. Harvard Business School Working Knowledge, 14.

44. Harris, C. A., & Leberman, S. I. (2012). Leadership development for women in New Zealand universities: Learning from the New Zealand women in leadership program. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 28-44. doi: 10.1177/1523422311428747
45. Hartigan, P. (2006). It's about people, not profits. *Business Strategy Review*, 17(4), 42–45.
46. Harrison A.(2010). *Business Environment in a Global Context*. 2nd Edition. Great Britain. Bell & Bain LTD. Glasgow. ISBN 978-0-19-967258-2010-5
47. Harris, C. A., & Leberman, S. I. (2012). Leadership development for women in New Zealand universities: Learning from the New Zealand women in the leadership program. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 28-44. doi: 10.1177/1523422311428747
48. Haugh, H. (2006). Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
49. Hibbert, S., Hogg, G., & Quinn, T. (2005). Social entrepreneurship: Understanding consumer motives for buying The Big Issue. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(3), 159 – 172.
50. Hofstede, G. (1984). *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
51. Johnsen B. H. & Skjørten, M. D. (2001), Education-special needs education: An introduction. Oslo. Unipub. pg 255-303
52. Kandola R.S, and Fullerton J., 1998. Reprinted 1998, 1999, 2000 (twice), 2001, 2002, 2003. *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. 2nd edition. Chartered Institute of Personnel and Development. London. CIPD House. ISBN 0-85292-742-8.
53. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

54. Kaplan, R.S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11, 353-370
55. Kirzner, I. M. (1978). Entrepreneurship, entitlement, and economic justice. *Eastern Economic Journal*, 4(1), 9-25
56. Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.
57. Langfield-Smith, K., Thorne, H. and Hilton, R. W. (2012) *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value* (Sydney: McGraw-Hill Australia).
58. Lussier, R. N. (2005). *Human relations in organization*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
59. Morosini, P. (2005). *The common glue: An alternative way of transcending differences to unleash competitive performance*. San Diego, CA: Elsevier.
59. Maddison, A. (2001). *Monitoring the World Economy: A Millennial Perspective*. Paris: OECD.
60. Malecki, E. J. (1997). *Technology and economic development: the dynamics of local, regional, and national change*. The University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy in Entrepreneurship.
61. Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36 – 44.
62. Morrison, A.R Schiff, M. and Sjöblom, M. (2008) Overview, in: *The International Migration of Women*, Washington, The World Bank and Palgrave Macmillan
63. Morosini, P. (2005). *The common glue: An alternative way of transcending differences to unleash competitive performance*. San Diego, CA: Elsevier.
64. Myrdal, G. *Development and Under-development: A Note on the Mechanisms of National and International Economic Inequality*, National Bank of Egypt, Cairo, 1956.
65. Nishii, L.H. (2013) The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups *Academy of Management Journal*, 56 (6) pp 1754-74s
66. Nishii, L. H. & Leroy, H. L. (in press). Leadership for inclusive workgroup climates. In B. M. Ferdman, J. Prime, & R. E. Riggio (Eds.), *Inclusive leadership: Transforming diverse*

- lives, workplaces, and societies. Abingdon, United Kingdom: Routledge. 84. Nishii, L. H., & Paluch, R. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28, 319–323.
67. Nishii, L. H., & Paluch, R. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28, 319–323.
68. Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*. London: Office of the Third Sector, The Cabinet Office.
69. Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. Sage Publication, 1-15. doi:10.1177/2158244012444615
70. Pilari, M, Sheikh H, Sperotti F and Tilly C. (2015). *How Global Migration Changes the Workforce Diversity Equation*. Cambridge Scholars Publishing. ISBN (10): 1-4438-7438-8 ISBN (13): 978-1-4438-7438-0.
71. Purkayastha, Debapratim; Tripathy, Trilochan; Das, Biswajit (January 1, 2020). "Understanding the ecosystem of microfinance institutions in India". *Social Enterprise Journal*. ahead-of-print (ahead-of-print): p. 243–261. ISSN 1750-8614. doi:10.1108/SEJ-08-2019-0063.
72. Rasheda L. Weaver (2023). *Social Entrepreneurship. A Practical Introduction*. Routledge 605 Third Avenue, New York, NY 10158
73. Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). Problems and perspectives in management. A. pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Business Perspectives*, 23 (2), 109-117.
74. Rodric D and McMillan M (2011). *Globalization, Structural Change and Productivity Growth*. WTO Publications: World Trade Organization. ISBN 978-92-870-3783-1; ILO Publications International Labour Office. ISBN 978-92-2-124583-4. Printed by WTO Secretariat, Switzerland. P. 88
75. Robert T. Moran, Philip R. Harris, Sarah Moran (2010), *Managing Cultural Differences*, Routledge, ISBN: 1136445048, 9781136445040

76. Sherif, M. (1966). *Group conflict and co-operation: Their social psychology*. London: Routledge & Kegan Paul.
77. Simmons, J. (2003). Balancing performance, accountability and equity in stakeholder relationships: towards more socially responsible HR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 129-140.
78. SIRM Foundation. (2015). *Engaging and Integrating a Global Workforce. Global Trends Impacting the Future of HR Management*.
79. Somers, A. B. (2005). Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43-56.
80. Spear R., Defourny J., Favreau L., Laville J., (2001). *Tackling Social Exclusion in Europe*. First published 2001 by Ashgate Publishing. Reissued 2018 by Routledge. 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN 711 Third Avenue, New York, NY 10017, USA
81. Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 13(3), 267-281.
82. Schein, E.H (1984) Coming to a new awareness of culture, *Sloan Management Review*, 25 (2), pp 1-15
83. Schein, E.H (1990) Organizational culture, *American Psychologist*, 45, pp 109-19
84. Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. New York: Academic.
85. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
86. Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1994). *Theories of intergroup relations*. Westport, CT: Praeger.
87. Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
88. Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 853-875.

წყაროები:

1. დათუაშვილი ე. (2020). სოციალური მეწარმეობა საქართველოში. საქართველოს პრაქტიკის მიმოხილვა. თბილისი. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. ხელმისაწვდომია ბმულზე: http://www.seageorgia.ge/uploads/files/research_sea_csi_5f0da812d3a20.pdf [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
2. გარე მიგრაცია. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. ხელმისაწვდომია ბმულზე: [გარე მიგრაცია - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური \(geostat.ge\)](http://www.geostat.ge). [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
3. დასაქმება და უმუშევრობა, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/683/dasakmeba-umushevroba> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022].
4. მდგრადი განვითარების მიზნები. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://sdg.gov.ge/>. [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
5. მხეიძე ი. (2017), საქართველოში სოციალური მეწარმეობის პრაქტიკა და გამოწვევები საქართველოში. სამაგიდე კვლევა. საქართველოს სტრატეგიული კვლევების და განვითარების ცენტრი, არბაიტერ სამართლებრივი ბუნდის, განათლების განვითარების და დასაქმების ცენტრი. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.seageorgia.org/storage/files/doc/SE%20Desk%202017.pdf> [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
6. ნაცვლიშვილი ვ. (2019). საზოგადოებრივი ორგანიზაციების არასახელმწიფო დაფინანსება საქართველოში. კანონმდებლობისა და პრაქტიკის კვლევა. სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. ხელმისაწვდომია ბმულზე: shorturl.at/fzFPW [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022].
7. საერთაშორისო მიგრაციის მაჩვენებლები, გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.un.org/development/desa/pd/news/international-migration-2020%20>. [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022].

8. საქართველოს კანონი დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ. (2014). ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2339687?publication=1>. [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
9. საქართველოს პარლამენტის დადგენილება „2020–2030 წლებისთვის საქართველოს ახალგაზრდული პოლიტიკის კონცეფციის დამტკიცების შესახებ“. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4936402?publication=0> [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
10. საქართველოს პარლამენტი. კანონპროექტი „სოციალური მეწარმეობის შესახებ“. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://info.parliament.ge/#law-drafting/16647> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022].
11. საქართველოს 2014 წლის მოსახლეობის საყოველთაო აღწერის ძირითადი შედეგები. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.geostat.ge/media/20679/2014-wlis-aRweris-ZiriTadi-Sedegebi.pdf>. [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
12. საქართველოში არსებული რელიგიური ჯგუფების შესახებ ინფორმაცია. სახელმწიფოს რელიგიური პოლიტიკის განვითარების სტრატეგია (2015 წელი). რელიგიის საკითხთა სახელმწიფო სააგენტო. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://religion.gov.ge/>. [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
13. ქალთა დასაქმება მსოფლიოს მასშტაბით, კვლევითი კომპანია Statista. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.statista.com/search/?q=women+in+employment&Search=&qKat=search&newSearch=true&p=1>, [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022].
14. ქალთა დასაქმება საქართველოს მასშტაბით. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/683/dasakmeba-umushevroba>, [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022].

15. Abramson, R. N., Moran, Robert T., Moran, Sarah V. (2014). Managing Cultural Diversities. DOI: [10.4324/9781315871417](https://doi.org/10.4324/9781315871417). ISBN: 9781317975656.
16. Anja K. Franck & Spehar A, (2010), Women's labour migration in the context of globalization. WIDE Globalizing Gender equality and Social Justice. Belgium. www.wide-network.org
17. Ayesha Naz1, Eatzaz Ahmad, Driving Factors of Globalization: An Empirical Analysis of the Developed and Developing Countries. Business & Economic Review: Vol. 10, No.1 2018 pp. 133-158 DOI: [dx.doi.org/10.22547/BER/10.1.6](https://doi.org/10.22547/BER/10.1.6)
18. 'A New Way Forward' Social Enterprise Strategy 2017-2019. Department of Justice and Equality (Ireland). Available from: [http://www.probation.ie/EN/PB/0/D57CB4BC600E5F668025811E003753D6/\\$File/The%20Dept%20of%20Justice%20Social%20Enterprise%20strategy-Web%20Version.pdf](http://www.probation.ie/EN/PB/0/D57CB4BC600E5F668025811E003753D6/$File/The%20Dept%20of%20Justice%20Social%20Enterprise%20strategy-Web%20Version.pdf) [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
19. A war in Pandemic. Implications of the Ukraine crisis and COVID-19 on global governance of migration and remittance flows. Migration and Development Brief 36 May 2022. Migration and Remittances Team Social Protection and Jobs World Bank. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Washington, DC ხელმისაწვდომია ბმულზე: [Migration and Development Brief 36 | KNOMAD](#). [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
20. Brandon L, The Role of Globalization in Economic Development (2012). ხელმისაწვდომია ბმულზე: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2233648> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2233648> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
21. Dadush, U., Niebuhr, M., (2016). The Economic Impact of Forced Migration. Research Paper. OCP Policy Center. ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://carnegieendowment.org/files/RP-16-03_Final.pdf [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
22. Cheriakova, A. The emerging social enterprise – Framing the concept of social entrepreneurship, The BROKER Connecting Worlds of Knowledge (2013)

- ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.thebrokeronline.eu/the-emerging-social-enterprise-d78/> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
23. Colette V. Browne, DrPH, and Kathryn L. Braun, DrPH (2008). Globalization, Women’s Migration, and the Long-Term-Care Workforce. *The Gerontologist*. Copyright 2008 by The Gerontological Society of America Vol. 48, No. 1, 16–24
24. Definition of the Globalization. (2013). OECS, Glossary of Statistical Terms, ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
25. Definition of Globalization. [Open Education Sociology Dictionary](https://sociologydictionary.org/globalization/#definition_of_globalization). ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://sociologydictionary.org/globalization/#definition_of_globalization [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
26. Evert-jan Quak. Social enterprises: catalysts of economic transition? *The BROKER Connecting Worlds of Knowledge* (2013). ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.thebrokeronline.eu/social-enterprises-catalysts-of-economic-transition/> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
27. Gilbert, J.A., Stead, B.A. and Ivancevich, J.M. (1999), ‘Diversity management: a new organizational paradigm’, *Journal of Business Ethics*, Vol. 21 No. 1, pp. 61-76. (7) (PDF) Towards a diversity justice management model: Integrating organizational justice and diversity management. Available from: https://www.researchgate.net/publication/263752805_Towards_a_diversity_justice_management_model_Integrating_organizational_justice_and_diversity_management [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
28. ‘Global Village’ – the term is coined by Marshall McLuhan in the early 1960s. ციტირებულია წყაროდან: <https://www.telegraph.co.uk/technology/0/marshall-mcluhan-did-predict-internet/> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
29. Frost, J., Walker, M. (2007). Leadership Culture – Cross Cultural Leadership. *Engineering Management Journal*. Corpus ID: 107676085. DOI:[10.1049/EM:20070303](https://doi.org/10.1049/EM:20070303). ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership->

[culture-Cross-cultural-leadership-Frost-](#)

[Walker/e3bacfc2f8db57d72217d10a0e9d4e5f78c9e82b](#). [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].

30. Joseph C. (2018). Advantages & Disadvantages of Innovative Technology. Chron. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-innovative-technology-24267.html> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
31. McCall, M. W. (2001). Introduction: Growing the leopard's spots: developing global leadership. In W. H. Mobley & M. W. J. McCall (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 2, pp.303-307). New York: JAI. (7) (PDF) Global leadership: A developmental approach. ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.researchgate.net/publication/254847806_Global_leadership_A_developmental_approach#fullTextFileContent [გადამოწმებულია: 13 იანვარი, 2023].
32. New Economics Foundation (NEF) (2007). *Measuring real value: A DIY guide to social return on investment*. London: New Economics Foundation. ხელმისაწვდომია ბმულზე <http://www.neweconomics.org/>. [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
33. Perlmutter H. V., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, 1969, pp. 9-18.
34. Scheidgen K. Gümüşay A. Günzel-Jensen F. Krlev G. Wolf M. 'Crises and entrepreneurial opportunities: Digital social innovation in response to physical distancing'. *Journal of Business Venturing Insights*. 15: e00222. June 1, 2021. doi: [10.1016/j.jbvi.2020.e00222](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300780). ISSN [2352-6734](#). ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300780> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
35. Schwab Foundation Social Entrepreneurship. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.schwabfound.org/> [გადამოწმებულია: 24 დეკემბერი, 2022]
36. *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe, Comparative Synthesis Report*, European Union, January, 2020

დანართები:

დანართი #1 – სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის კვლევის კითხვარი

1. სოციალური საწარმოს სახელწოდება

2. საწარმოს საქმიანობის ადგილმდებარეობა _____

3. საწარმოს სტატუსი და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა

- საშუალო** (საშუალო ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა მერყეობს 50-დან 250 კაცამდე, ხოლო საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა – 12 მლნ ლარიდან 60 მლნ ლარამდე).
- მცირე** (მცირე ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 50 დასაქმებულს და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 12 მლნ ლარს).

4. საქმიანობის სფერო¹ (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ეკონომიკური საქმიანობის სახეების სტატისტიკური კლასიფიკატორის შესაბამისად)

- სოფლის, სატყეო და თევზის მეურნეობა
- სამთომპოვებითი მრეწველობა და კარიერების დამუშავება
- დამამუშავებელი მრეწველობა
- ელექტროენერჯის, აირის, ორთქლის და კონდიციონირებული ჰაერის მიწოდება
- წყალმომარაგება, კანალიზაცია, ნარჩენების მართვა და დაბინძურებისაგან გასუფთავების საქმიანობები
- მშენებლობა
- საბითუმო და საცალო ვაჭრობა; ავტომობილების და მოტოციკლების რემონტი
- ტრანსპორტი და დასაწყობება

¹ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ეკონომიკური საქმიანობის სახეების სტატისტიკური კლასიფიკატორი <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/125/klasifikatsiebi>. (მომიებულია: 1.05.1021)

- განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის და საკვების მიწოდების საქმიანობები
- ინფორმაცია და კომუნიკაცია
- საფინანსო და სადაზღვევო საქმიანობები
- უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული საქმიანობები
- პროფესიული, სამეცნიერო და ტექნიკური საქმიანობები
- ადმინისტრაციული და დამხმარე მომსახურების საქმიანობები
- სახელმწიფო მმართველობა და თავდაცვა
- სავალდებულო სოციალური უსაფრთხოება
- ჯანდაცვა და სოციალური მომსახურების საქმიანობები
- ხელოვნება, გართობა და დასვენება
- სხვა სახის მომსახურება
- შინამეურნეობების, როგორც დამქირავებლის, საქმიანობები;
არადიფერენცირებული საქონლისა და მომსახურების წარმოება
შინამეურნეობის მიერ საკუთარი მოხმარებისთვის
- ექსტერიტორიული ორგანიზაციების და ორგანოების საქმიანობები

5. საწარმოს სოციალური მიზანი:

6. სილ რამდენი თანამშრომელია დასაქმებული თქვენს საწარმოში

სტაბილურად სრულ სამუშაო განაკვეთზე _____

სტაბილურად არასრულ სამუშაო განაკვეთზე _____

შეთავსებით სამუშაოზე _____

დროებით სამუშაოზე _____

7. როგორია დასაქმებულთა გენდერული მაჩვენებლები:

სტაბილურად სრულ სამუშაო განაკვეთზე: ქალი _____ კაცი _____

სტაბილურად არასრულ სამუშაო განაკვეთზე: ქალი _____ კაცი _____

შეთავსებით სამუშაოზე: ქალი _____ კაცი _____

დროებით სამუშაოზე: ქალი _____ კაცი _____

8. როგორია დასაქმებულთა ასაკობრივი მაჩვენებლები:

სტაბილურად სრულ სამუშაო განაკვეთზე:

ქალი: 16–29 წლამდე _____ 30–60 წლამდე _____ 60 წელს ზევით

კაცი: 16–29 წლამდე _____ 30–65 წლამდე _____ 65 წელს ზევით

სტაბილურად არასრულ სამუშაო განაკვეთზე:

ქალი: 16–29 წლამდე _____ 30–60 წლამდე _____ 60 წელს ზევით

კაცი: 16–29 წლამდე _____ 30–65 წლამდე _____ 65 წელს ზევით

შეთავსებით სამუშაოზე:

ქალი: 16–29 წლამდე _____ 30–60 წლამდე _____ 60 წელს ზევით

კაცი: 16–29 წლამდე _____ 30–65 წლამდე _____ 65 წელს ზევით

დროებით სამუშაოზე:

ქალი: 16–29 წლამდე _____ 30–60 წლამდე _____ 60 წელს ზევით

კაცი: 16–29 წლამდე _____ 30–65 წლამდე _____ 65 წელს ზევით

9. არიან თუ არა თქვენს საწარმოში კონფლიქტით დაზარალებული პირები? დიახ _____ არა _____

თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ:

სულ რამდენი კონფლიქტით დაზარალებული პირია დასაქმებული თქვენს

საწარმოში _____

დევნილი² (1) _____ რაოდენობა _____ ქალი _____ კაცი _____ ასაკი _____

ლტოლვილი³ (1) _____ რაოდენობა _____ ქალი _____ კაცი _____

ასაკი _____

² დევნილად – იძულებით გადაადგილებულ პირად, ითვლება საქართველოს მოქალაქე ან საქართველოში მუდმივად მცხოვრები მოქალაქეობის არმქონე პირი, რომელიც იძულებული გახდა დაეტოვებინა თავისი მუდმივი საცხოვრებელი ადგილი და გადაადგილებულიყო საქართველოს ტერიტორიის ფარგლებში იმ მიზეზით, რომ საფრთხე შეექმნა მის ან მასთან მცხოვრები ოჯახის წევრის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას ან თავისუფლებას უცხო ქვეყნის აგრესიის, შიდა კონფლიქტის ან ადამიანის უფლებების მასობრივი დარღვევების გამო.

10. არიან თუ არა თქვენს საწარმოში დასაქმებული სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი პირები? დიახ___ არა ___

თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ:

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

11. არიან თუ არა თქვენს საწარმოში დასაქმებული მარტოხელა მშობლები? დიახ___ არა ___

თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ:

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

12. არიან თუ არა თქვენს საწარმოში დასაქმებული ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები? დიახ___ არა ___ თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ:

სულ რამდენი ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენელია დასაქმებული თქვენს საწარმოში _____

ეროვნება (1)_____ რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

³ **ლტოლვილად** – ითვლება პირი, თუ მან გადაკვეთა ქვეყნის საერთაშორისოდ აღიარებული საზღვარი და შემწეობისა და მფარველობისათვის მიმართა უცხო ქვეყნის ხელისუფლებას. ლტოლვილად ითვლება აგრეთვე ყველა პირი, რომელიც აგრესიის, უცხოური ოკუპაციის, უცხოური დომინაციის ან მისი წარმოშობის ან ეროვნების ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე ან მის ნაწილში საჯარო წესრიგის სერიოზულად ხელმყოფი მოვლენების გამო იძულებულია დატოვოს თავისი საცხოვრებელი და თავშესაფარი ემდოს თავისი წარმოშობის ან ეროვნების ქვეყნის გარეთ.

ეროვნება (2) _____ რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

ეროვნება (3) _____ რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

ეროვნება (4) _____ რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

13. არიან თუ არა თქვენს საწარმოში დასაქმებული შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები? დიახ___ არა ___ თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ:

ფიზიკური შეზღუდვის მქონე პირების რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

სხვადასხვა შეზღუდვის მქონე პირების რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

14. არიან თუ არა თქვენს საწარმოში კანონთან კონფლიქტში მყოფი პირები? დიახ___ არა ___ თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ:

ყოფილი მსჯავრდებულის რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

პრობაციონერების რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

პატიმრების რაოდენობა _____

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

15. არიან თუ არა თქვენს საწარმოში რელიგიური უმცირესობის წარმომადგენლები?

დიახ___ არა _____ თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ:

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

16. არიან თუ არა თქვენს საწარმოში სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები?

დიახ___ არა _____ თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ:

ქალი _____ ასაკი _____

კაცი _____ ასაკი _____

17. გყავთ თუ არა მოხალისეები და სტაჟიორები

მოხალისე – დიახ _____ არა _____

სტაჟიორი – დიახ _____ არა _____

თუ დიახ, გთხოვთ დააზუსტეთ, რამდენია მათგან

ქალი _____ ასაკი _____ სოციალური
სტატუსი _____

კაცი _____ ასაკი _____ სოციალური
სტატუსი _____

18. როგორია თქვენს საწარმოში დასაქმებულ პირთა განათლება

სტაბილურად სრულ სამუშაო განაკვეთზე

ქალი _____ არასრული სამუშაო _____ სამუშაო _____ პროფესიული
_____ უმაღლესი _____

კაცი _____ არასრული სამუშაო _____ სამუშაო _____ პროფესიული
_____ უმაღლესი _____

სტაბილურად არასრულ სამუშაო განაკვეთზე

ქალი _____ არასრული სამუშაო _____ სამუშაო _____ პროფესიული
_____ უმაღლესი _____

კაცი _____ არასრული სამუშაო _____ სამუშაო _____ პროფესიული
_____ უმაღლესი _____

შეთავსებით სამუშაოზე

ქალი _____ არასრული სამუშაო _____ სამუშაო _____ პროფესიული
_____ უმაღლესი _____

კაცი _____ არასრული საშუალო _____ საშუალო _____ პროფესიული
_____ უმაღლესი _____

დროებით სამუშაოზე

ქალი _____ არასრული საშუალო _____ საშუალო _____ პროფესიული
_____ უმაღლესი _____

კაცი _____ არასრული საშუალო _____ საშუალო _____ პროფესიული
_____ უმაღლესი _____

მადლობა!

დანართი #2 - სოციალურ საწარმოებში არსებული ორგანიზაციული კულტურის
კვლევის კითხვარი:

სოციალური საწარმოს სახელწოდება _____

1. როგორ ყალიბდება თქვენს ორგანიზაციაში ორგანიზაციული კულტურა?

შემოხაზეთ ჩამოთვლილთაგან:

- ლიდერების ქცევით, რომელთა განმტკიცება ხდება დროთა განმავლობაში და ყალიბდება ნორმების სახით;
- მნიშვნელოვანი მოვლენების ზემოქმედებით, რომლებიც გვასწავლის, თუ რომელია სასურველი და არასასურველი ქცევა;
- მუშავდება ღირებულებათა და ქცევითი ნორმები მენეჯმენტის მიერ ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტიანი სამუშაო ურთიერთობების ჩამოყალიბებისთვის;
- ორგანიზაციაში შექმნილი დინამიკური ან მონოტონური ვითარება უბიძგებს მენეჯმენტს ორგანიზაციული კულტურისა და ნორმების ჩამოყალიბებისკენ
- სხვა (გთხოვთ დააკონკრეტეთ)

2. აქვს თუ არა თქვენს სოციალურ საწარმოს შემუშავებული მრავალფეროვნების მართვის და ინკლუზიის სტრატეგია?

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, გთხოვთ შემოხაზეთ ჩამოთვლილთაგან რა საკითხებს მოიცავს ის

- კადრების შერჩევა, დაწინაურება, საქმიანობის შეფასება, შრომის ანაზღაურება, ზრდა-განვითარება, სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის დაცვა;
- კადრების მიერ თავიანთი უფლებამოსილების შესრულებისთვის თანაბარი პირობების შექმნა და მიკერძოების გამორცხვა;

- ორგანიზაციული ღირებულებები, როგორცაა: სამართლიანი მოპყრობა, თანასწორობა, ადამიანზე ზრუნვა, პატივისცემა, დაფასება, ნოვატორობის წახალისება, გუნდური მუშაობა, კომპეტენციების აღიარება, სხვა
- ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობის უზრუნველყოფა;
- ჩაგვრასა და შევიწროვებასთან გამკლავება;
- ენობრივი და კომუნიკაციის ბარიერის დაძლევა;
- კულტურული განსხვავებულობის აღიარება და ინტეგრაციის ხელშეწყობა;
- ბიუჯეტი
- სხვა (გთხოვთ დააკონკრეტეთ)

თუ დიახ, უზრუნველყოფთ თუ არა ამ სტრატეგიის თანამშრომლებისთვის გაცნობას, მის განხილვებში ჩართულობას?

დიახ _____ არა. _____

თუ არა, როგორ უზრუნველყოფთ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვასა და ინკლუზიას?

3. გააჩნია თუ არა თქვენს ორგანიზაციას სამუშაო ადგილზე კულტურული და ინდივიდუალური მრავალფეროვნების აღიარების და სათანადო ღონისძიებების გატარების პოლიტიკა;

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, შემოხაზეთ ჩამოთვლილთაგან რომელს მოიცავს ის:

- ადამიანების მიერ სამუშაო ადგილზე გამოვლენილი განსხვავებული თვისებების დაფასება ორგანიზაციის მხრიდან;
- ინკლუზიის ხელშეწყობის აუცილებლობის დადგენა, ნებისმიერი წარმომავლობის ადამიანისთვის კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნა, რათა თავი იგრძნონ ორგანიზაციის ნაწილად;
- ყურადღების გამახვილება ინდივიდუალურ განსხვავებებზე.
- სხვა (გთხოვთ დააკონკრეტეთ)

თუ არა, როგორ უზრუნველყოფთ სამუშაო ადგილზე კულტურული და ინდივიდუალური მრავალფეროვნების აღიარებას და სათანადო პოლიტიკის გატარებას?

4. ამყარებს თუ არა მენეჯმენტი თავისი ქცევით იმ ღირებულებებს, რომლებიც გაცხადებულია ორგანიზაციის სტრატეგიული თუ პოლიტიკის დოკუმენტებით?

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, რაში გამოხატება? (მაგალითი)

თუ არა, რა უშლის ხელს გაცხადებული ღირებულებების ქცევით გამყარებას?

5. არის თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში დადგენილი „დაუწერელი ნორმები“, რომლებსაც გავლენა აქვთ ორგანიზაციის კულტურის და ღირებულებების ჩამოყალიბებაზე;

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, გთხოვთ მოიყვანეთ მაგალითები

6. უზრუნველყოფთ თუ არა თანამშრომელთა სწავლებას და ინფორმირებას ორგანიზაციაში დადგენილი ნორმების, სტრატეგიების და ღირებულებების შესახებ?

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, რა სიხშირით? როგორ? სად?

თუ არა, რატომ?

7. გაქვთ თუ არა შემუშავებული თანამშრომელთა ინფორმირებულობის დონის ამაღლებისა და ქცევაზე გავლენის პროგრესის შეფასების სისტემა შემუშავებული?

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, გთხოვთ აღწერეთ

თუ არა, რატომ?

8. გაქვთ თუ არა შემუშავებული ღირებულებებისა და პოლიტიკის შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებელი პროგრამების (მათ შორის სასწავლო ღონისძიებების) მომხმარებლებისთვის/საზოგადოების წარმომადგენელთა ფართო აუდიტორიისთვის.

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, გთხოვთ აღწერეთ

თუ არა, რატომ?

9. რა ტიპის სირთულეებს აწყდებით მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ინტეგრირების პროცესში?

10. ახორციელებთ თუ არა მიზანმიმართულ კამპანიებს, ორგანიზაციის ღირებულებების საზოგადოებისთვის გაცნობისა და მათი ცნობიერების ამაღლების კუთხით;

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, გთხოვთ აღწერეთ

თუ არა, რატომ?

11. გაქვთ თუ არა ეკონომიკური და სოციალური შედეგების შეფასების სისტემა ორგანიზაციაში დანერგილი?

დიახ _____ არა. _____

თუ დიახ, რა ინსტრუმენტებს იყენებთ ამისთვის?

12. მიიღებთ თუ არა ეკონომიკური და სოციალური შედეგების შეფასებასთან დაკავშირებულ კვლევაში მონაწილეობას?

დიახ _____ არა. _____

13. ხართ თუ არა დაინტერესებული შედეგების შეფასების საპილოტე მოდელის დანერგვით?

დიახ _____ არა. _____

დანართი #3 - ფოკუს-ჯგუფის კვლევის ანგარიში

ფოკუს-ჯგუფ კვლევის თემა: სოციალურ საწარმოებში დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმების პრაქტიკის შესწავლა. მართვის პროცესში ხელისშემწყობი და ხელისშემშლელი კონკრეტული ფაქტორების გამოკვეთა.

ფოკუს-ჯგუფ კვლევის მიზანი: ინფორმაციის შეგროვება კვლევის ჰიპოთეზების განსაზღვრისა და კვლევის ამოცანების დასაზუსტებლად.

კვლევის მომენტისთვის ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზები იყო შემდეგი:

ჰიპოთეზა 1: მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა კავშირშია ეკონომიკური მიზნების მიღწევასთან

ჰიპოთეზა 2: მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქტის /მომსახურების ხარისხზე

ჰიპოთეზა 3: ორგანიზაციულ კულტურას დიდი გავლენა აქვს მრავალფეროვნების მართვაზე

ფოკუს-ჯგუფ შეხვედრების ამოცანები:

⇒ შეესწავლა სამიზნე სოციალურ საწარმოებში არსებული ორგანიზაციული კულტურა და მისი ზეგავლენა, როგორც მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვასთან, ისე წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხთან მიმართებით.

მიზნობრივი ჯგუფი: საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში მოქმედი სოციალური საწარმო, რომლებიც განსხვავებული მიმართულებით საქმიანობენ და ასევე, განსხვავებული ტიპის მრავალფეროვან სამუშაო ძალას ასაქმებენ.

ფოკუს-ჯგუფ შეხვედრების მონაწილეები:

- ✓ სოციალური საწარმო „ფარშევანგი“ – 2012 წლიდან აწარმოებს მისალოც ბარათებსა და სუვენირებს ქვილინგის ტექნიკით. ასაქმებს 17 პირს (იგპ, ყოფილი მსჯავრდებულები, სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი პირები, შშმ პირები და მარტოხელა მშობლები).
- ✓ სოციალური საწარმო „არტ კაფე ქედელი“ – 2011 წლიდან მოქმედი მრავალფუნქციური კაფეა ქალაქ სიღნაღში. ასაქმებს 7 შშმ პირს.
- ✓ სოციალური საწარმო „გუმბათი“ – 2016 წელს შეიქმნა და სთავაზობს არაფორმალური განათლების მომსახურებას სოფელი გუმბათისა და ზემო წალკის სოფლების მოსახლეობას. ასაქმებს 4 პირს, რელიგიური და ეთნიკური უმცირესობებიდან.
- ✓ სოციალური საწარმო „წნული“ – 2016 წელს კასპის მუნიციპალიტეტში შეიქმნა. ის ბუნებრივად მოპოვებული რესურსისგან (ნედლეულისგან) ამზადებს არქაული ტიპის აქსესუარებს, საყოფაცხოვრებო ნივთებს, ინტერიერისა და ექსტერიერის აქსესუარებს. ასაქმებს 15 პირს (ყოფილი მსჯავრდებულები, სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი პირები, ფიზიკური და მენტალური შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები, მარტოხელა მშობლები და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები).

ხანგრძლივობა: 2 საათი

ფოკუს-ჯგუფ კვლევის პროცესში გამოყენებული კითხვები:

ჰიპოთეზა 1: მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა არ ამცირებს ეკონომიკური მიზნების მიღწევის ალბათობას

1. როგორია თქვენი ეკონომიკური და სოციალური მიზნები? და როგორ ახდენთ მათი შედეგების (მიღწევების) შეფასებას?
 - სოციალური
 - ეკონომიკური

2. როგორ ფიქრობთ თქვენი ორგანიზაციისთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა (შშმ პირები, ეთნიკური უმცირესობები, სხვა) სიძლიერეა თუ სისუსტე?

- თუ სიძლიერე, რაში გამოიხატება?
- თუ სისუსტე, რაში გამოიხატება?

3. საჭიროებს თუ არა დამატებითი ხარჯების გაწევას/რესურსების მობილიზებას მრავალფეროვან სამუშაო ძალასთან მუშაობა? მაგალითად:

- ადაპტირებული გარემოს მოწყობა
- სპეციალური ხელსაწყოების შეძენა
- უსაფრთხოების ზომების გამკაცრება
- მეტი ზედამხედველის ჩართვა პროცესში
- ენის სპეციალისტის ჩართვა სამუშაო პროცესში
- გაუთვალისწინებელი შვებულებები (მაგალითად ავადმყოფობით გამოწვეული შვებულება და სხვა)
- სხვა

თუ არა, როგორ ახერხებთ განსხვავებული საჭიროებების მართვას?

4. რა გამოწვევებს აწყდებით მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის პროცესში? გთხოვთ დაასაბუთეთ კონკრეტული მაგალითებით

- გაქვთ თუ არა სირთულეები, გამოწვევები კომუნიკაციასთან დაკავშირებით;
- განათლებასთან და უნარებთან დაკავშირებული გამოწვევები;
- შიდა დაპირისპირებები;
- ფურცელზე დაწერილი წესების, პოლისების შესრულებასთან დაკავშირებული გამოწვევები;
- დაბალკვალიფიციური პერსონალის მუდმივად შენარჩუნების პრობლემა მათი კვალიფიციური კადრებით ჩანაცვლების პოტენციალის ათვისების ხარჯზე
- სხვა

5. გაქვთ თუ არა დათვლილი და შეფასებული თქვენი თანამშრომლების პროდუქტიულობა? არის თუ არა ის განსხვავებული მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში?

- თუ არა, რა მექანიზმებით, ან როგორ ახდენთ მათი უნარების შეფასებას, შედარებას?

6. თქვენი აზრით მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა თქვენს საწარმოს ხდის კონკურენტუნარიანს თუ პირიქით?

გთხოვთ, დაასაბუთეთ ორივე პასუხის შემთხვევაში

ჰიპოთეზა 2: მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა არ ახდენს უარყოფით გავლენას წარმოებული პროდუქტის /მომსახურების მაღალ ხარისხზე

- როგორ უზრუნველყოფთ მაღალი ხარისხის პროდუქციის წარმოებას თქვენს საწარმოში?
- თქვენი დაკვირვებით ახდენს თუ არა რაიმე ტიპის (დადებითი ან უარყოფითი) გავლენას მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა წარმოებული პროდუქტის/მომსახურების ხარისხზე? წარმოების მოცულობაზე?
- როგორ აფასებთ თანამშრომლის მიერ შესრულებულ საქმეს? გაქვთ დანერგული რაიმე ტიპის შეფასების მექანიზმი? ინსტრუმენტი?

ჰიპოთეზა 3: ორგანიზაციულ კულტურას დიდი გავლენა აქვს მრავალფეროვნების მართვაზე

- როგორია თქვენი ორგანიზაციული კულტურა? მაგალითად სამსახურში მიღების დროს როგორ უზრუნველყოფთ დისკრიმინაციის გამორიცხვას და მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავებას?
- როგორ ხდება მათი ადაპტირება სამუშაოზე, პერსონალთან? გაქვთ თუ რაიმე განსაკუთრებული მიდგომები, წესები, კულტურული ღონისძიებები/აქტივობები, რომლებიც გუნდის შეკვრას და ნდობის მოპოვებას უზრუნველყოფს?
- როგორ ახდენთ თქვენი საწარმოს მიმართ მესაკუთრეობის განცდის უნარის გაძლიერებას თანამშრომლებში?
- როგორია ხელფასების გადანაწილება თქვენს საწარმოში? იღებს თუ არა თანაბარ ანაზღაურებას ერთიდაიგივე პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომელი? რა ნიშნით ხდება მათი განსხვავება?
- არიან თუ არა თქვენს საწარმოში გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე (მ ენეჯერულ თანამდებობებზე) მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის წარმომადგენლები? უმაღლეს მენეჯმენტში? (გამგეობა, სამეთვალყურეო საბჭო)

- როგორ ფიქრობთ, იქნებოდა თუ არა თქვენი საწარმო წარმატებული, თუ მას არ ეყოლებოდა დაქირავებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა?
- აპირებთ თუ არა მომავალში მრავალფეროვანი კადრის აყვანას?
- რას ფიქრობთ გლობალურ ცირკულარულ გლობალურ შრომით მიგრაციაზე? გესახებათ თუ არა თქვენი საწარმოსთვის ეს შესაძლებლობად?

ფოკუს-ჯგუფის მიგნებები:

წნული, ფარშევანგი, გუმბათი მიიჩნევენ, რომ მათი საწარმოებისთვის დასაქმებული მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა სიძლიერეა.

„თუ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა არ გყავს ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მაშინ, ის ორგანიზაციის სისუსტედ იქცევა, რადგან ვერ სწავლობ მათ საჭიროებებს სათანადოდ“ (დ. პარკაძე).

„არტ-კაფე ქედელისთვის“ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა სისუსტეა, ვინაიდან განსხვავებული საჭიროებების მქონე პირთა მართვის პროცესი დამატებითი რესურსების მობილიზებას მოითხოვს, რაც თავის მხრივ უარყოფითად აისახება საწარმოს კონკურენტუნარიანობაზე.

„არტ-კაფე ქედელს“ შემუშავებული აქვს პოლიტიკის დოკუმენტი ორგანიზაციული კულტურის, ეთიკური ნორმებისა და წესების შესახებ.

მიიჩნევენ, რომ მიუხედავად ადამიანების მრავალფეროვანი ხასიათისა და საჭიროებებისა, მაინც არსებობს უნივერსალური მახასიათებლები, რაც შეიძლება საერთო წესებისა და ნორმების ჩამოყალიბების საფუძველი გახდეს.

„წნულსა“ და „ფარშევანგს“ აქვთ წლების განმავლობაში დადგენილი ნორმები, რასაც საფუძვლად მენეჯმენტის ხედვა და მისი ქცევაში გარდასახვა დაედო.

მიიჩნევენ, რომ ყველა ადამიანი არის ინდივიდუალური და როდესაც წესებს აწესებ, ის ვერ იქნება ყველასთვის მორგებული და ერთნაირად მისაღები.

საწარმოებს არ გააჩნიათ დადგენილი სამუშაო გრაფიკიც კი, თუმცა ეს წარმოების მოცულობაზე უარყოფით გავლენას არ ახდენს.

„წნული“ ინვესტირებას თანამშრომელთა სწავლების კუთხით ახორციელებს. „ჩემი აზრით ჩვენი საწარმო კონკურენტუნარიანი სწორედ მრავალფეროვანი სამუშაო

ძალის დახმარებით გახდა. მათი ჩართულობის გარეშე ვიქნებოდით „კალათის მწვნილი წითელქუდები“, ვერ განვვითარდებოდით და არც ამდენი წვნის მიმართულება გვექნებოდა, ვერც ავეჯსა და ინტერიერის აქსესუარებს შევქმნიდით. ჩვენ არ გვყავს დიზანერი, გუნდურად ვქმნით პროდუქტის დიზაინს და რაც მთავარია ენერჯიაც ჩანს ჩვენს მიერ შექმნილ თითოეულ პროდუქტში, რაც საინტერესოს და დამახასიათებელს ხდის მას. სწორედ გუნდურმა მუშაობამ მოგვცა ბიძგი რომ ბევრი ექსპერიმენტი ჩაგვეტარებინა. ამით მივალწიეთ სტაბილურ დონეს. დღეს ექსპერიმენტი აღარ გვჭირდება და სტაბილური მუშაობის ეტაპზე ვართ“ (დ. პარკაძე, წნულის ხელმძღვანელი).

„ფარშევანგი“:

- ✓ სწავლებას დაახლოებით 2-ჯერ მეტი დროის დათმობა სჭირდება, თუმცა თანამშრომლები ყველაზე მაღალი პროდუქტიულობით გამოირჩევიან.
- ✓ დამზადებული პროდუქტის ხარისხი ძალიან მაღალია.
- ✓ ეტლით მოსარგებლე თანამშრომლების დღიური სამუშაო საათები 10–დან 12 საათამდე აღწევს.

„გუმბათი“:

- ✓ მრავალფეროვნება არამხოლოდ მომსახურების ხარისხზე აისახება დადებითად, არამედ მიმზიდველს ხდის საწარმოს მიერ შეთავაზებულ პროდუქტებს რეგიონში მცხოვრები მრავალფეროვანი ჯგუფებისთვის.

„წნული“, „გუმბათი“ და „ფარშევანგი“ არ აკეთებენ აქცენტს პროდუქციის/მომსახურების წარდგენისას მრავალფეროვან სამუშაო ძალასა და საწარმოს სოციალურ მიზნებზე.

„მცდარია ბიზნესთან ამ თემით პოზიციონირება. ეს მხოლოდ ერთჯერადი ქმედებაა და არ იმუშავებს დიდხანს. კომერციისთვის სოციალური მხარე არ არის საინტერესო. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმების თემით მანიპულირება არ არის სწორი მიდგომა ბიზნესში. ამიტომაც ჩვენ

აქცენტი ხარისხსა და განსხვავებულ დიზაინზე დავსვით და ვთქვით, რომ ხარისხის უმაღლეს დონეს უნდა მივალწიოთ“ (დ. პარკაძე, წნულის ხელმძღვანელი).

„არტ–კაფე ქედელს“ წინა პლანზე სოციალური მიზნი გამოაქვს;

დასკვნები და რეკომენდაციები:

- მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა დღევანდელი შრომის ბაზრის რეალობაა და მისი იგნორირება საკითხის აქტუალობას არ შეამცირებს;
- საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში დასაქმებულთა უმრავლესობა მრავალფეროვან სამუშაო ძალას წარმოადგენს, რაც თავის მხრივ მათ განასხვავებს სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილების, სექსუალური ორიენტაციის და სხვა სოციალური სტატუსის მიხედვით;
- მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვა გულისხმობს ორგანიზაციაში ისეთი კულტურის ჩამოყალიბებას, სადაც ნებისმიერ ადამიანს სამართლიანად და ღირსეულად ეპყრობიან;
- ინკლუზიური კულტურა მიმართულია განსხვავებული საჭიროებების მქონე ადამიანთა საჭიროების გამოვლენასა და საპასუხო ღონისძიებების გატარებაზე, რათა თითოეულმა მათგანმა მაქსიმალურად შეძლოს საკუთარი პოტენციალის განვითარება, ცოდნისა და უნარების რეალიზება და ორგანიზაციული მიზნების შესრულებაში წვლილის შეტანა;
- ორგანიზაციულ კულტურას გადამწყვეტი როლი აქვს მრავალფეროვნების მართვაში;
- აუცილებელია მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიმართულებით ორგანიზაციის პოლიტიკის ჩამოყალიბება, ორგანიზაციული ღირებულებების განსაზღვრა, მათ შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებელი პროგრამების განხორციელება;
- მრავალფეროვნების მართვა ორგანიზაციის მხრიდან მოითხოვს ინვესტირებას გარემოს მოწყობაში, უსაფრთხოების ზომების გამკაცრებაში, თანამშრომელთა

ცნობიერების ამაღლებასა და საგანმანათლებლო მხარდაჭერის პროგრამების შექმნაში, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, პოციზიონირების სტრატეგიის განვითარებასა და განხორციელებაში; პროდუქტის უნიკალურობა, განსხვავებული დიზაინი და მახასიათებლები სწორედ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ჩართულობით მიიღწევა;

- კვლევაში მონაწილე სამი საწარმოს მაგალითზე, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმება ფინანსურ დანაკარგებს არ იწვევს და საწარმოს კონკურენტუნარიანობას არ აფერხებს;
- არტ-კაფე ქედელისთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის შენარჩუნება დიდ ძალისხმევას უკავშირდება, ვინაიდან აღნიშნული სამუშაო ძალა დაბალი პროდუქტიულობით ხასიათდება, რაც პირდაპირპროპორციულად აისახება საწარმოს კონკურენტუნარიანობასა და ფინანსურ სტაბილურობაზე;
- მრავალფეროვნების მართვის მიმართულებით განხორციელებული ინვესტიციები მაღალი უკუგებით ხასიათდება;
- მრავალფეროვნების მართვის პრაქტიკა იძლევა ადამიანური რესურსების მოზიდვის პოტენციური წყაროების გამრავალფეროვნების საშუალებას და შედეგად საუკეთესო კანდიდატების არჩევის შესაძლებლობას;
- ინკლუზია არ არის ერთჯერადი ინიციატივა, არამედ ის მუდმივი გაუმჯობესების პროცესია;
- მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა ორგანიზაციისთვის არის სიძლიერეა თუ;
- მასში ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციის მრწამსის, ღირებულებსა და დამოკიდებულებზე დაფუძნებული ნორმათა სისტემა;
- ორგანიზაციული კულტურა იძლევა თანამშრომლებს შორის კავშირურთიერთობებისა და საერთო ენის გამონახვის საფუძველს და მორგებულია მასში დასაქმებული სამუშაო ძალის თავისებურებებს.
- მეჯმენტს კარგად აქვს გააზრებული ორგანიზაციული კულტურის არსი და რა გავლენას ახდენს ის ორგანიზაციაზე.

მოკვლევითი ინფორმაციიდან გამომდინარე, კვლევის ჰიპოთეზები განისაზღვროს შემდეგნაირად:

H1 - ორგანიზაციულ კულტურას დიდი ზეგავლენა აქვს მრავალფეროვნების მართვის ეფექტიანობაზე;

H2 - მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა დადებით გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქტის /მომსახურების ხარისხზე;

H3 - საქართველოში მოქმედ სოციალურ საწარმოებში შედეგების შეფასება უმთავრესად კონკრეტული ინსტრუმენტების გამოყენების გარეშე, სპორადულ მონაცემებზე დაყრდნობით ხორციელდება;

H4 - მრავალფეროვან სამუშაო ძალას მნიშვნელოვანი როლი უკავია სოციალური საწარმოს მიერ შედეგების მიღწევაში.

დანართი #4 - შედეგების შეფასებაში მონაწილე სოციალური საწარმოების ნუსხა

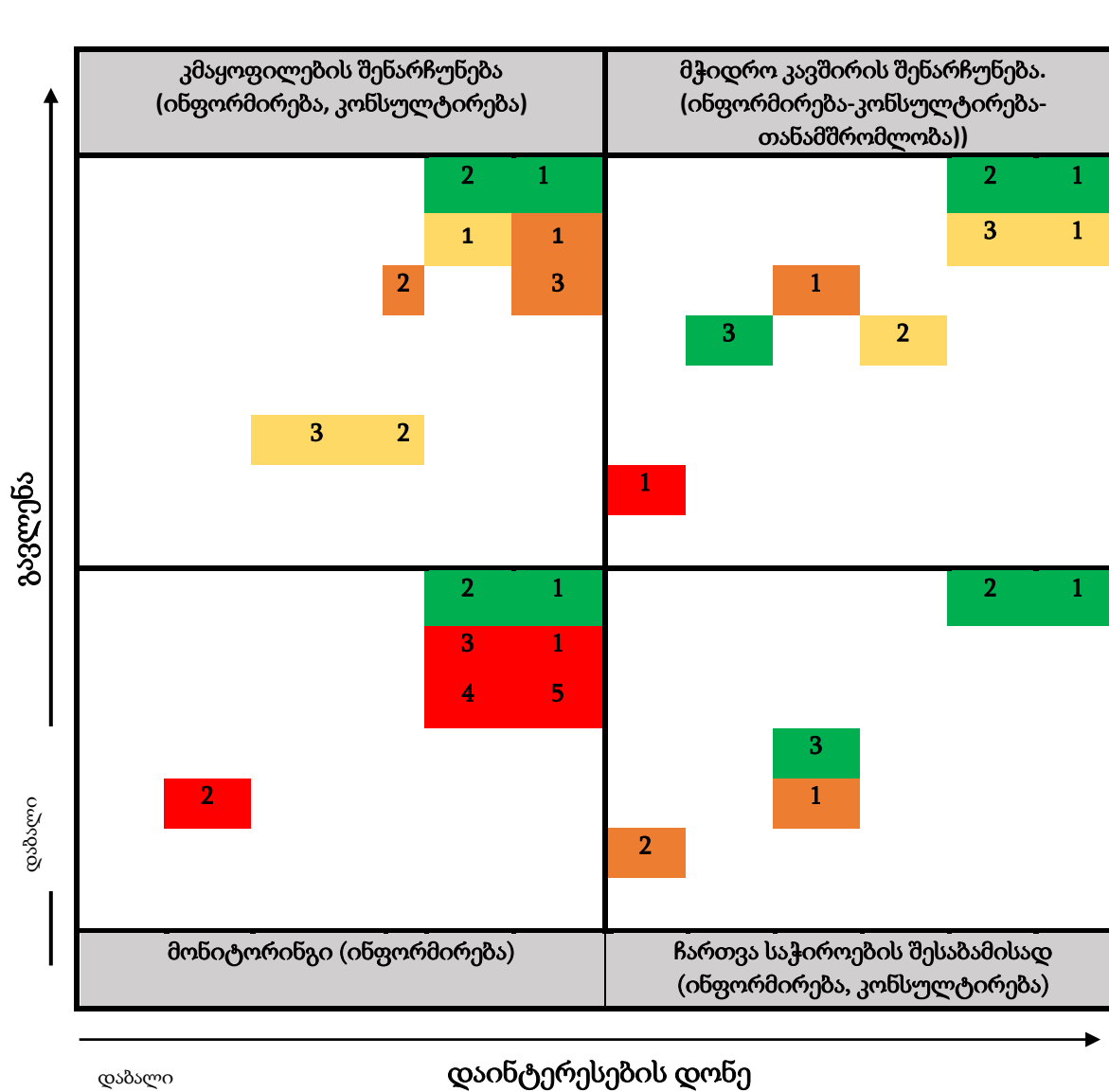
(*-ით აღნიშნულია ის საწარმოები, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღეს შეფასების საზომი სისტემის მოდელის პილოტირებაში)

#	სოციალური საწარმოს სახელწოდება	მისია და საქმიანობის სფერო
1*	სოციალური საწარმო 7R- მულტიფუნქციური სივრცე	საწარმოს მისიაა ნარჩენების შემცირება, გარემოზე ზრუნვა, მოწყვლადი ჯგუფების, განსაკუთრებით, დევნილი თემის წარმომადგენელთა პროფესიული განათლებისა და დასაქმების ხელშეწყობა. საწარმოსთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დასაქმება ყოველთვის პრიორიტეტული მიმართულება იქნება. დასაქმების მიღმა აღნიშნულ თემთან მუშაობა მათ მიერ მიღებული ცოდნის გავრცობასაც ემსახურება.
2*	სოციალური საწარმო ჰანგი	საწარმოს მისიაა შშმ პირთა შრომითი შესაძლებლობების გამოვლენა, განვითარება, თვითრეალიზაციის, დასაქმებისა და დამოუკიდებელი ცხოვრების ხელშეწყობა. საწარმოში დასაქმებული პირებისთვის უშუალოდ დასაქმება საკუთარი თავის რეალიზების ერთადერთი საშუალებაა, შესაბამისად, მისი სოციალური გავლენა იმაზე გაცილებით დიდია, ვიდრე მიღებული ხელფასით გამოწვეული ეკონომიკური შედეგი. დასაქმებული 12 პირიდან 7 შშმ პირის სტატუსის მქონეა.
3*	სოციალური საწარმო „მეგობარი“	საწარმოს მისიაა ახალგაზრდების განვითარების ხელშეწყობა, მათთვის არაფორმალური განათლებისა და საჭირო რესურსებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდით.
4*	სოციალური საწარმო „ჩირიგე“	საწარმოს მისიაა სოციალურად მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენელთა დასაქმება და მათი სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება. მიღებული მოგებით საწარმო აფინანსებს ინიციატივებს ადგილობრივი თემის განვითარებისთვის.
5*	სოციალური საწარმო „წნული“	საწარმოს მისიაა მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენლების დასაქმება, რაც სოციალურ-ეკონომიკურ გაძლიერებასთან ერთად ამ პირების რესოციალიზაციას ემსახურება.
6*	სოციალური საწარმო „იკორთა“	საწარმოს მისიაა წეროვანის დევნილთა დასახლებაში მცხოვრები პირების ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება და ინტეგრაციის პროცესის ხელშეწყობა. ამისთვის საწარმო ზრუნავს სამიზნე ჯგუფის წარმომადგენლების დასაქმებაზე და ორგანიზებას უწევს პროფესიული გადამზადების კურსებს.
7*	სოციალური საწარმო „ფლორა ვილ“	საწარმოს მისიაა ახალგაზრდებისა და ქალების ჩართულობის გაზრდა არატრადიციულ სამეწარმეო საქმიანობაში, კერძოდ ხელი შეუწყოს მათ მიერ სასათბურე მეურნეობის შესწავლას, დასაქმებას და თვითდასაქმებას.
8*	სოციალური საწარმო „ლურჯი ალავერდი“	საწარმოს მისიაა სოფელი ალავერდის (ახმეტის მუნიციპალიტეტი) ადგილობრივი თემის განვითარება და დასაქმება. საწარმოში დასაქმებული არიან 60 წელს გადაცილებული ქალბატონები და შშმ პირები. საწარმო მომხმარებელს მრავალფეროვან ტურისტულ სერვისებს სთავაზობს, როგორცაა: გესთჰაუსის ტიპის სასტუმრო, კაფეტერია და ცხოველებისა და რძის მოვლის მასტერკლასები, ყველის გზის კულტურული ტური და სხვა.
9*	სოციალური	საწარმოს მისიაა მიზნად ისახავს ადგილობრივი ხილის და ბოსტნეულის

	საწარმო „გურული ხილი და ბოსტნეული“	მწარმოებელი ფერმერების ცხოვრების პირობების გაუმჯობესებას. მისი სერვისებით 200-მდე ფერმერი სარგებლობს და დასაქმებული არიან სოციალურად დაუცველი და დევნილი პირები. საწარმო ასევე ხელს უწყობს ქალთა დასაქმებას.
10*	სოციალური საწარმო „ფარშევანგი“	საწარმოს მისიაა შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე და სოციალურად დაუცველ პირთა სოციალურ-ეკონომიკური ინტეგრაციის ხელშეწყობა, მათ ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებული სამუშაო ადგილების შექმნითა და დასაქმებით
11	სოციალური საწარმო „აგამა“	საწარმოს მისიაა იმერეთის რეგიონში მცხოვრები სოციალურად დაუცველი და კონფლიქტის შედეგად დაზარალებული იძულებით გადაადგილებული პირების დასაქმების ხელშეწყობა და სოფლის მეურნეობაში თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციის მოყვანის მიზნით.
12	საწარმო „ნუკრიანის სახელოსნოები“	საწარმოს მისიაა ნუკრიანში მცხოვრები მოსახლეობის, განსაკუთრებით ქალებისა და ახალგაზრდების, ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება მათი დასაქმებისა და თვითრეალიზების ხელშეწყობით.
13	სოციალური საწარმო „მენდე“	საწარმოს მისიაა ხის ნარჩენი ნედლეულის გადამუშავებითა და მისგან პროდუქციის შექმნით შეემციროს ხის რესურსის ზოგადი მოხმარება, გადაარჩინოს იგი განადგურებას და წლების განმავლობაში შემოუნახოს თაობებს. ამასთან ერთად საწარმო მიზნად ისახავს რეგიონში შექმნას სამუშაო ადგილები და ხელი შეუწყოს მუნიციპალიტეტში მცხოვრები ახალგაზრდების ადგილზე დასაქმებას.
14	სოციალური საწარმო „დადარი“	საწარმოს მისიაა შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა სოციალიზაციისა და დასაქმების ხელშეწყობა მთელი ქვეყნის მასშტაბით, რაც მხარდაჭერი იქნება თანასწორუფლებიანი და სამართლიანი საზოგადოების ჩამოყალიბების პროცესში.
15	სოციალური საწარმო „ხელები მშვიდობისთვის“	საწარმოს მისიაა ხელსაქმის დაკავშირება მშვიდობის მშენებლობის იდეის პოპულარიზაციასთან და ნდობის აღდგენასთან, კონფლიქტის რეგიონში მცხოვრების პირების მეწარმეობის, თანასწორობისა და ფინანსური სტაბილურობის ხელშეწყობით.
16	სოციალური საწარმო „ბებიას“	საწარმოს მისიაა ხანდაზმული ადამიანების და განსაკუთრებით ქალბატონების, ბებიების, გაძლიერება მათი ღირსეული სიბერის უზრუნველსაყოფად.
17	სოციალური საწარმო „საქართველოს ეტლების საწარმო“	საწარმო ამზადებს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისათვის ეტლებს და სხვა დამხმარე საშუალებებს. საწარმოში დასაქმებული არიან თავად შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები. ყველგანმავალი ტიპის ეტლები უზრუნველყოფს კომფორტულ გადაადგილებას ნებისმიერ რელიეფზე. ისინი მზადდება ინდივიდუალური საჭიროებებიდან გამომდინარე და ხდება მათი სრული მორგება შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის ინდივიდუალურ საჭიროებებზე. ეტლების გარდა საწარმო პანდუსებს და ამწეებს ამზადებს, ასევე სრულად ამონტაჟებს ელექტრო ლიფტებს.
18	სოციალური საწარმო „კოდალა“	საწარმოს მისიაა შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა რესოციალიზაციისა და საზოგადოებაში ინტეგრაციის ხელშეწყობა დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობების შექმნის გზით.
19	სოციალური საწარმო "დედიკო"	საწარმოს მისიაა საქართველოში მცხოვრები მარტოხელა დედებისა და მათი შვილების ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება დასაქმებისა და

		შემდგომი განვითარების შესაძლებლობების მიცემის გზით.
20	სოციალური საწარმო „ჰერა“	საწარმოს მისიაა უსინათლო, მცირემხედველი, სმენის შეზღუდვის მქონე და სმენადაქვეითებულ ბენეფიციართა თანაბარი ხელმისაწვდომობა ინფორმაციასა და ლიტერატურაზე; უსინათლო ბენეფიციართათვის ხელმისაწვდომობის გაზრდა ინფორმაციასა და სხვადასხვა ტიპის ლიტერატურაზე, ასევე დევნილი (ავხაზეთიდან, სამაჩაბლოდან) უსინათლო პირების დასაქმება.

დანართი #5 - სამიზნე სოციალური საწარმოების დაინტერესებულ მხარეთა რუქა



- ინტერესების დამცველი:**
- 1. დამფუძნებლები
 - 2. დონორი ორგანიზაციები
 - 3. სოციალურ საწარმოთა ალიანსი

- ნეიტრალური:**
- 1. დასაქმებულები
 - 2. დასაქმებულთა ოჯახის წევრები
 - 3. მომხმარებლები

- შემაფერხებელი ბერკეტის მქონე**
- 1. საგადასახადო ინსპექცია
 - 2. დონორები
 - 3. იუსტიციის სამინისტრო
 - 4. ინვესტორები
 - 5. დამფუძნებლები

- რესურსების წყარო**
- 1. თვითმმართველობა
 - 2. ახალგაზრდობის სააგენტო

დანართი #6 - შესრულების საზომი სისტემის მოდელის კითხვარი

შეფასების კრიტერიუმები და ინდიკატორები (სოციალური საწარმო წნულის მაგალითზე)

შეფასების საგანი	არა	დიახ					საჭიროებს სასწრაფო გაუმჯობესებას	საჭიროებს გარკვეულ ცვლილებებს	არ საჭიროებს ცვლილებებს
		მინიჭებული ქულა							
		1	2	3	4	5			
1. სოციალური შედეგები და ეფექტურობა									
1.1. საწარმოს გააჩნია ნათელი სოციალური მიზანი, ხედვა და უზრუნველყოფს ძალისხმევის მდგრადობას/უწყვეტობას									
1.2. განხორციელებული აქტივობებით საწარმო აღწევს მოკლევადიან შედეგებს (იგულისხმება, როგორც მისიის შესრულება, ისე პროდუქციის /მომსახურების მიწოდებით მიღწეული შედეგები)									
<i>1.2.1. ინდიკატორი (მაგ. უსინათლო და სხვა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე თემის წარმომადგენელი და კანონთან კონფლიქტში მყოფი პირების დასაქმება)</i>									
<i>1.2.2. ინდიკატორი (მაგ. ახალგაზრდებისთვის ღია სივრცეების შექმნა, მათი არაფორმალურ განათლებასა და კულტურულ, სოციალურ და სპორტულ ცხოვრებაში ჩართულობისთვის)</i>									
1.3. საწარმო აღწევს გრძელვადიანი შედეგებს, რომლებიც დადებითად აისახება კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფზე, როგორცაა მომხმარებლები, დასაქმებული პირები და სხვა									
<i>1.3.1. ინდიკატორი (მაგ. დასაქმებულების ეკონომიკური მდგომარეობა გაუმჯობესდა)</i>									
<i>1.3.2. ინდიკატორი (მაგ. დასაქმებულთა თემში რესოციალიზაციას შეეწყო ხელი)</i>									
<i>1.3.3. ინდიკატორი (მაგ. ახალგაზრდების განვითარება ადგილობრივ დონეზე ხელშეწყობილია, თაობათა შორის გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობები შექმნილია, ახალგაზრდების ჩართულობის შესაძლებლობა)</i>									

<i>ადგილობრივი პოლიტიკის კუთებაში უზრუნველყოფილია)</i>									
1.4. საწარმო ახდენს ეკონომიკურ და სოციალურ გავლენას ფართო საზოგადოებაზე									
<i>1.4.1. ინდიკატორი (მაგ. საწარმო ქმნის კარგ მაგალითებს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმებისთვის)</i>									
<i>1.4.2. ინდიკატორი (მაგ. საწარმო ამკვიდრებ მაღალ სტანდარტებს საწარმოებში ადაპტირებული გარემოს მოწყობის და უზიარებს გამოცდილებას სხვა მეწარმეებს)</i>									
1.5. საწარმოს შედეგები და მისია ერთმანეთთან შესაბამისობაშია									
1.6. საწარმოს საქმიანობებისთვის ინვესტირებული თანხა იძლევა სათანადო სოციალურ შედეგს, რის გამოც საწარმოს ეფექტიანობის მაჩვენებელი მაღალია (ინვესტირებული თანხა/დასაქმებულ პირებზე/განხორციელებული პროექტების მოსარგებლებზე)									
1.7. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა დადებით გავლენას ახდენს საწარმოს მიერ სოციალური მიზნების შესრულებაზე									
<i>1.7.1. ინდიკატორი (მაგ. მხედველობის არმქონე პირები განსაკუთრებული დიზაინის პროდუქციას ქმნიან)</i>									
<i>1.7.2. ინდიკატორი (მაგ. შიდა ქართლის რეგიონში საწარმო ერთადერთი ადგილია, სადაც მხედველობის არმქონე პირების გრძლევადიანი დასაქმებაა შესაძლებელი)</i>									
საშუალო შეწონილი ქულა:									
კომენტარი:									
2. ფინანსური შედეგები და მდგრადობა:									
2.1. საწარმოს აქვს სტაბილური ფინანსური რესურსები									
2.2. საწარმოს აქვს გაზრდილი ფინანსური რესურსები:									
2.2.1. შემოსავლები გაყიდვებიდან									
2.2.2. სხვა შემოსავლები (გრანტები)									
2.3. საწარმოს აქვს ფინანსური აღრიცხვის და									

ანგარიშგების სისტემა									
2.4. საწარმოს აქვს ბიუჯეტი, მოგება-ზარალის საპროგნოზო უწყისი									
2.5. საწარმო აფასებს წარმოების დანახარჯების წილს შემოსავლებთან მიმართებით (საწარმოს მენეჯმენტი მუდმივად ითვლის მიმდინარე ხარჯებს (ფიქსირებულ, ცვლად და ზედნადებ ხარჯებს) და პროდუქტის/მომსახურების ფასს განსაზღვრავს ამ ხარჯებზე დაყრდნობით)									
2.5.1. პროდუქტის ფასი									
2.5.2. საწარმოო ხარჯები/ოპტიმიზაცია									
2.5.3. დისტრიბუციის ხარჯები/ოპტიმიზაცია									
2.6. საქმიანობების, პროექტების, პროდუქციისა და მომსახურების ღირებულება იძლევა საწარმოს სტაბილურად ფუნქციონირების და ვალდებულებების გადახდის შესაძლებლობებს									
2.7. საწარმოში რეგულარულად მზადდება ფინანსური ანგარიშები, აღრიცხება გადასახადები და კონტროლდება მათი დროული გადახდა									
2.8. საწარმოს საქმიანობები მდგრადია ეკონომიკური პროცესების, კერძოდ რეცესიის ან ზრდის მიმართ									
2.9. საწარმოს მომგებიანობის მაჩვენებელი დამაკმაყოფილებელია და სამომავლო პროგნოზი მისაღებია იმისთვის, რომ დამფუძნებლებმა და სხვა დაინტერესებულმა მხარეებმა მის სტაბილურ შენარჩუნებასა და მხარდაჭერაზე იფიქრონ									

2.10. საწარმო აგროვებს დანაზოგებს გაუთვალისწინებელი შემთხვევებისთვის									
2.11. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა დადებით გავლენას ახდენს საწარმოს მიერ ეკონომიკური მიზნების შესრულებაზე									
საშუალო შეწონილი ქულა:									
<i>კომენტარი:</i>									
3. პროდუქტი და/ან მომსახურება და მომხმარებელი									
3.1. საწარმოს ათვისებული აქვს ბაზრის კონკრეტული წილი (სეგმენტი, დაფარვის არეალი)									
3.2. საწარმო კარგად იცნობს მისი მომხმარებლების ქცევას									
3.3. საწარმოს კარგად ესმის მისი კონკურენტული უპირატესობა და მომხმარებლებთან პოზიციონირებს მისი უნიკალური გაყიდვების ნიშით									
3.4. საწარმო პროაქტიულად ავითარებს სტრატეგიულ კავშირებს და ინარჩუნებს პარტნიორულ ურთიერთობებს მომწოდებლებთან, დისტრიბუტორებთან ბიზნესის განვითარებისთვის									
3.5. საწარმოს აქვს მომხმარებელთა მართვის (CRM) სისტემა, წამყვანი კლიენტების მოთხოვნების უზრუნველსაყოფად									
3.6. საწარმოს აღრიცხავს მომხმარებლების შესახებ ინფორმაციას და იყენებს მას მომხმარებელთან									

ურთიერთობის (პარტნიორობის) გრძელვადიანი გეგმების შემუშავებისას									
3.7. საწარმოს გააჩნია გაყიდვებისა და მარკეტინგის გეგმები, რომლებიც ნათლად ასახავს მის საქმიანობებს აღნიშნული მიმართულებით									
3.8. საწარმოს განსაზღვრული აქვს გაყიდვების სამიზნე და ახდენს მის რეგულარულ მონიტორინგს									
საშუალო შეწონილი ქულა:									
<i>კომენტარი:</i>									
4. საწარმოო სიმძლავრე და შიდა ბიზნეს პროცესები									
4.1. საწარმოს გააჩნია ჩამოყალიბებული მმართველობის სტრუქტურა, სადაც განსაზღვრული არიან პასუხისმგებელი პირები ძირითადი მიმართულებებისთვის (ფინანსები, მარკეტინგი, გაყიდვები, სხვა)									
4.2. საწარმოს ჰყავს ეფექტიანი ხელმძღვანელობა, რომელსაც კარგად ესმის საწარმოს ძლიერი მხარეები და სისუსტეები									
4.3. საწარმოს მენეჯმენტის როლი გამოკვეთილია და ითვალისწინებს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას საწარმოს საქმიანობებთან დაკავშირებით									
4.4. საწარმოს აქვს ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც ნათლად არის გამოკვეთილი ორგანიზაციის თანამშრომელთა ფუნქციები. ასევე ხელმისაწვდომია ამ თანამშრომელთა ხელშეკრულებები და სამუშაო აღწერილობები									
4.5. საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა									

მოწყობილია იმგვარად, რომ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა/ბენეფიციართა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში									
4.6. საწარმოს გააჩნია ბიზნეს გეგმა, სადაც დეტალურად არის განსაზღვრული ამოცანები, სამიზნეები, ვადები და პასუხისმგებელი პირები									
4.7. საწარმო აკეთებს SWOT ანალიზს პერიოდულად									
4.8. საწარმოს გააჩნია განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა და მისი განახლების ფორმალური პროცედურა									
4.9. საწარმოს გააჩნია გამართული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა									
4.10. საწარმოს აქვს დოკუმენტალურად გაწერილი საწარმოო პროცესი (ჩანაწერების წიგნაკები, გაიდლაინები, ინსტრუქციები და სხვა)									
4.11. თანამშრომელთა რაოდენობა შესაბამისია წარმოების მოცულობასთან									
4.12. საწარმოს აქვს მუშახელის დაგეგმვის ეფექტიანი პროცედურა, რომელიც მოიცავს როგორც თანამშრომელთა, ისე საწარმოს შესაძლებლობების გაძლიერების საკითხებს									
4.13. დასაქმებულებს შორის დაცულია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ბალანსი									
4.14. საწარმოს აქვს კადრების დაქირავების და მათი სამუშაოზე ადაპტაციის პროცედურა, რომელიც მათ თანაბარი შესაძლებლობებით და ღირსეული სამუშაო პირობებით									

უზრუნველყოფს									
4.15. საწარმოს მენეჯმენტი სისტემატურად აფასებს თანამშრომელთა შედეგებს, უზიარებს მათ შეფასებას და იღებს უკუკავშირს									
4.16. საწარმოს წამყვანი თანამშრომლების შენარჩუნებისთვის არსებობს მათი წახალისების (ბენეფიტების) სისტემა									
4.17. საწარმოს აქვს პროცედურები თანამშრომლის მიერ უხარისხოდ შესრულებული საქმეზე და/ან წარუმატებელ შედეგებზე რეაგირებისთვის									
4.18. საწარმოს აქვს ანაზღაურების მოქნილი სისტემა ხელფასების, დღესასწაულების და ზეგანაკვეთური შრომის ანაზღაურებისთვის									
4.19. საწარმოს მიერ გაცემული ანაზღაურების სისტემა უზრუნველყოფს სამართლიან განაწილებასა და ზრდის თანაბარ შესაძლებლობებს									
4.20. საწარმოს გააჩნია უსაფრთხოების სისტემები და პროცედურები, რომელსაც იცავენ მასში დასაქმებული პირები									
4.21. საწარმოს აქვს დოკუმენტების ელექტრონულად აღრიცხვის სისტემა, რომელიც ხელმისაწვდომია პასუხისმგებელი თანამშრომლებისთვის									
4.22. საწარმოს აქვს რესურსების მართვის ეფექტიანი სისტემა, რომელიც მოიცავს: საჭირო რესურსების შეფასებას, წარმოების დაგეგმვას, დანაადგარებზე მოთხოვნის									

განსაზღვრას, მასალების მოთხოვნა– მიწოდების უზრუნველყოფას და ინვენტარიზაციას)									
4.23. საწარმოს ადგენს ეფექტიანობის სამიზნეს და ახდენს ოპერირების ხარჯების ოპტიმიზაციას (მაგალითად: დანაკარგების შემცირების სტრატეგია, წარმოების ციკლის ხანგრძლივობის/დროის შემცირება და სხვა)									
4.24. საწარმოს გააჩნია ეფექტიანი სისტემა წარმოების, პროდუქტისა და სერვისების განვითარებისთვის									
4.25. საწარმოს აქვს ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურა, რომელიც ბიზნესს განვითარებასა და მოქნილობაში ეხმარება									
4.26. საწარმოს შექმნილი აქვს ხარისხის კონტროლის პროცედურა, რომელიც მინიმუმამდე ამცირებს უხარისხო პროდუქციის გამოშვების/მომსახურების რისკებს									
4.27. საწარმოს გააჩნია გარემოს დაცვის პოლიტიკა და მის მიერ წარმოებული პროდუქცია/მომსახურება არ აზიანებს/ ან მინიმუმამდე ამცირებს გარემოს დაზიანების რისკებს									
4.28. საწარმო აფასებს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გავლენას წარმოების პროცესსა და წარმოებული პროდუქციის/მომსახურების ხარისხზე									

4.29. საწარმოს გააჩნია პროდუქციის მარაგები									
4.30. საწარმოს გააჩნია ნედლეულის მარაგები									
4.31. რისკების შეფასების და მართვის გამართული სისტემა									
საშუალო შეწონილი ქულა:									
<u>კომენტარი:</u>									