

**კლავია ღა განვითარება, როგორც კომპანიის  
მენეჯმენტის უწყვეტიანობის ფაქტორი**

**ოლღა ფაჩულია**

ემდ, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ასოცირებული პროფესორი

თანამედროვე ბიზნესი აზროვნების განსაკუთრებულ მოქნილობასა და სისხარტეს, საქმისადმი შემოქმედებით მიდგომას, თვითრეალიზაციის თავისებური ფორმის გამოვლენასა და სოციალურ სისტემაში ინტეგრაციას მოითხოვს. გლობალური კონკურენციის პირობებში წარმატებებს ის კომპანიები აღწევენ, რომლებსაც შეუძლიათ სწრაფი რეაგირება მოახდინონ ბიზნესში მიმდინარე დინამიურ ცვლილებებზე, რაც შეუძლებელია კვლევისა და განვითარების გარეშე. აქედან გამომდინარე, თითოეული ინდივიდის ინტელექტუალური პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება, პერსონალის უწყვეტი სწავლების პროცესი მეტად აქტუალურ ელფერს იძენს. საჭიროა როგორც ადამიანის მატერიალური ინტერესების, ასევე მისი სულიერი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ მიმართული ინტელექტუალური აქტივობის მოტივაციის სისტემის შექმნა. პროცესები, რომლებიც მოტივირებენ ინდივიდის შრომით საქმიანობას, უშუალო კავშირშია სამუშაოსა და თავად მენეჯერის პიროვნებასთან, კერძოდ, მის უნართან იყოს კრეატიული სხვადასხვა მიდგომისა და მეთოდის დანერგვაში. ინტელექტუალური აქტივობის უმნიშვნელოვანესი მოტივი მდგომარეობს ნდობაში, დამოუკიდებელი მუშაობის უნარის გამოუმუშავებაში, საკუთარი თავის წარმოჩენაში. თავად ინტელექტუალური აქტივობა ეფუძნება ადამიანის ისეთ მოთხოვნილებებს, როგორიცაა: საზოგადოებრივი აღიარება, მიზნის მიღწევა (როგორც თვითდამკვიდრების საშუალება), დამოუკიდებლობა. ჩამოთვლილ მოთხოვნილებათა რეალიზება ინტელექტუალური აქტივობის მთავარი მოტივატორია. პრაქტიკაში ის თავის რეალურ გამოხატულებას ჰპოვებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ იმ გარემოების გაცნობიერებაში, რომ ინტელექტუალური აქტივობის მოტივაციის ამაღლების შედეგად ხდება პერსონალის ინტელექტუალური პოტენციალის განვითარება და,

საბოლოო ჯამში, იზრდება მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა. ცხადია, ინტელექტუალური აქტივობა ყოველთვის არის შემოქმედებითი და საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი, მაგრამ უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინდივიდის მხოლოდ პირველადი მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემდეგ შეიძლება ვისაუბროთ მასზე. შესაბამისად, მატერიალური სტიმულების გამოყენება ინტელექტუალური აქტიურობის მოტივაციის სისტემაში აუცილებელია იმ ობიექტის სპეციფიკისა და თავისებურებების გათვალისწინებით, რომლისკენაც ის არის მიმართული.

ინტელექტუალური აქტივობის მოტივაციის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით კომპანიის მენეჯმენტის უმთავრეს ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს თითოეული მომუშავეს, როგორც ყველასთვის მისაღები და თანასწორი წევრის, ჩართვა კოლექტივში, ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც ინდივიდს აქვს დამოუკიდებელი მუშაობის, ინიციატივის გამოვლენისა და თვითკონტროლის შესაძლებლობა, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციაში საერთო ღირებულებების ფორმირებას. საბოლოო ჯამში, მომუშავეებს უჩნდებათ თვითრეალიზაციის, საჭირო ცოდნისა და კვალიფიკაციის მიღების სურვილი, იზრდება მათი მოტივაცია, რომლის საფუძველია რაღაცის არასაკმარისობის გამო წარმოშობილი მოთხოვნილებები, რომელთა გარეშეც პიროვნება გრძნობს დისკომფორტს, შინაგან და გარეგან გაუწონასწორებლობას, შესაბამისად კი – მისწრაფებას, სძლიოს მას<sup>1</sup>. ორგანიზაციაში პერსონალის ინტელექტუალური პოტენციალის განვითარების სისტემა უნდა იყოს კომპლექსური, ის უნდა ეფუძნებოდეს სისტემურობის, უწყვეტობის პრინციპებს, რაც დაკავშირებულია მეცნიერული ცოდნის შეძენასთან და მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს.

მსოფლიოს წამყვანი კომპანიების პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ წარმატებული ფირმები მნიშვნელოვან სახსრებს იღებენ კვლევასა და განვითარებაზე (Research and Development). ცხრილში 1.1. მოცემულია ტოპ 10 კომპანია, რომელთაც ყველაზე დიდი თანხები დახარჯეს კვლევასა და განვითარებაზე<sup>2</sup>. როგორც ვხედავთ,

---

1 Мескон М., Альберт М., Хедоური Ф. Основы менеджмента. М. Дело, 1992. с. 362.

2 <http://xbrl.squarespace.com/journal/2011/8/28/experiment-research-and-development-expense-top-100-companie.html>

I და II ადგილს იკავებენ Microsoft Corporation და Oracle Corporation, რომლებიც კომპიუტერული პროგრამების მომსახურების კომპანიებს წარმოადგენენ, ხოლო მესამე ადგილზე კი ფარმაცევტული კომპანია Merck & Co. Inc.-ია<sup>1</sup>.

ცხრილი 1.1. კვლევისა და განვითარებაზე მხარჯავი ტოპ ათეული

| №  | კომპანია                                     | ინდუსტრია                                                 | კვლევა და განვითარება |
|----|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1  | <b>Microsoft Corporation</b>                 | 7372-SERVICES-PREPACKAGED SOFTWARE                        | 9,043,000,000         |
| 2  | <b>Oracle Corporation</b>                    | 7372-SERVICES-PRE PACKAGED SOFTWARE                       | 4,519,000,000         |
| 3  | <b>Merck &amp; Co. Inc.</b>                  | 2834-PHARMACEUTICAL PREPARATIONS                          | 4,094,000,000         |
| 4  | <b>Intel Corporation</b>                     | 3674-SEMICONDUCTORS & RELATED DEVICES                     | 3,902,000,000         |
| 5  | <b>INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORP.</b> | 3570-COMPUTER & OFFICE EQUIPMENT                          | 3,156,000,000         |
| 6  | <b>Google Inc.</b>                           | 7370-SERVICES-COMPUTER PROGRAMMING, DATA PROCESSING, ETC. | 2,456,000,000         |
| 7  | <b>CHEMBIO DIAGNOSTICS, INC.</b>             | 2834-PHARMACEUTICAL PREPARATIONS                          | 2,455,014,000         |
| 8  | <b>Lilly Eli &amp; Co</b>                    | 2834-PHARMACEUTICAL PREPARATIONS                          | 2,384,600,000         |
| 9  | <b>QUALCOMM INC/DE</b>                       | 3663-RADIO & TV BROADCASTING & COMMUNICATIONS EQUIPMENT   | 2,144,000,000         |
| 10 | <b>BOEING CO</b>                             | 3721-AIRCRAFT                                             | 2,104,000,000         |

წყარო: <http://www.xbrlsite.com/Demos/SECInfo/Top100RD.html>

1 <http://xbrl.squarespace.com/journal/2011/8/28/experiment-research-and-development-expense-top-100-companie.html>

## **ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი**

ცხრილში 1.2. მოცემულია ცნობილი წარმატებული კომპანიების: Microsoft-ის, Oracle-ისა და Merc&Co -ის დანახარჯები კვლევისა და განვითარებაზე.

**ცხრილი 1.2. Microsoft-ის, Oracle-ისა და Merc&Co-ის ხარჯები  
კვლევისა და განვითარებაზე**

|                                                             |           | 2006     | 2007     | 2008     | 2009     | 2010     | 2011     |
|-------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| შემოსავალი                                                  | Microsoft | \$44,282 | \$51,122 | \$60,420 | \$58,437 | \$62,484 | \$69,943 |
|                                                             | Oracle    | \$14,380 | \$17,996 | \$22,430 | \$23,250 | \$26,820 | \$35,620 |
|                                                             | Merc&Co   | \$22,636 | \$24,197 | \$23850  | \$27,428 | \$45,987 | \$48,047 |
| კვლევა და განვითარება                                       | Microsoft | \$6,584  | \$7,121  | \$8,164  | \$9,010  | \$8,714  | \$9,043  |
|                                                             | Oracle    | \$1,872  | \$2,195  | \$2,740  | \$2,770  | \$3,250  | \$4,520  |
|                                                             | Merc&Co   | \$4,782  | \$4,882  | \$4,805  | \$5,845  | \$11,111 | \$8,467  |
| კვლევისა და განვითარების პროცენტული წილი მთლიან შემოსავალში | Microsoft | 14.80%   | 13.90%   | 13.50%   | 15%      | 13,9%    | 12.90%   |
|                                                             | Oracle    | 13%      | 12.19%   | 12.20%   | 11.90%   | 12.11%   | 12.69%   |
|                                                             | Merc&Co   | 21%      | 20%      | 20%      | 21%      | 24%      | 17.60%   |

წყარო: [http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/financial\\_review/income\\_statements.html](http://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/financial_review/income_statements.html)

<http://www.oracle.com/us/corporate/investor-relations/financials/index.html>

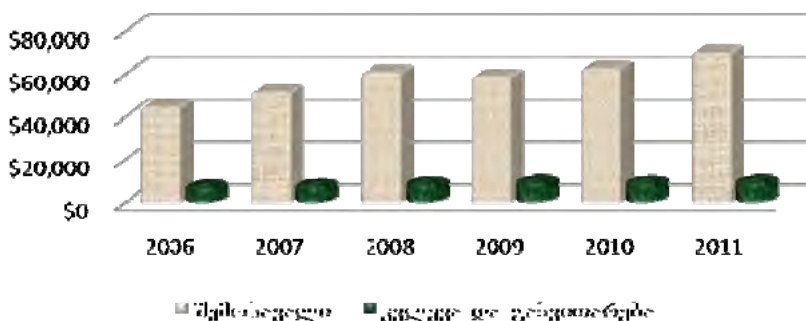
<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=73184&p=irol-reportsannual>

როგორც ცხრილიდან ჩანს, კომპანია Microsoft-ის კვლევისა და განვითარების პროცენტული წილი მთლიან შემოსავალში საკმაოდ მაღალია. 2006-2011 წლებში იგი 12-დან 15 პროცენტამდე მერყეობს, 2006 წელთან შედარებით 2007 და 2008 წელს გაზრდილია ხარჯები კვლევისა და განვითარებაზე, რის შედეგადაც მომდევნო წლებში კომპანიის შემოსავლები მზარდია. 2009 წელს კვლევისა და განვითარების წილი მთლიან შემოსავალში 15%-ია, რაც 9 მილიონ

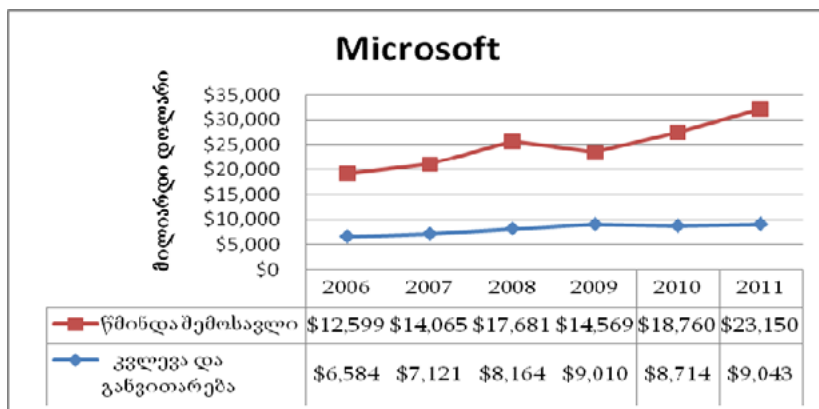
დოლარს შეადგენს და მომდევნო წელს, როგორც ვხედავთ, შემოსავლის 6.5%-მდე გაზრდას უზრუნველყოფს, ხოლო 2010-2011 წლებში, მართალია, კვლევისა და განვითარების წილი მთლიან შემოსავალში პროცენტულად შემცირებულია 2009 წელთან შედარებით, მაგრამ მასზე დახარჯული თანხები კვლავ კოლოსალურია და შემოსავალს მზარდი ტრენდი აქვს, რაც მიანიშნებს კომპანიის ფინანსურ სიჯანსაღესა და სწორ კურსზე.

დიაგრამა 1.1.

## Microsoft-ის კომპანია



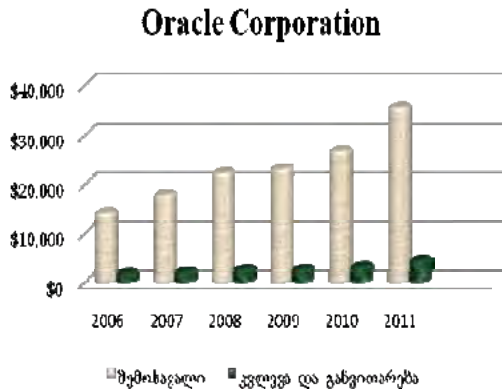
დიაგრამა 1.2.



## ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი

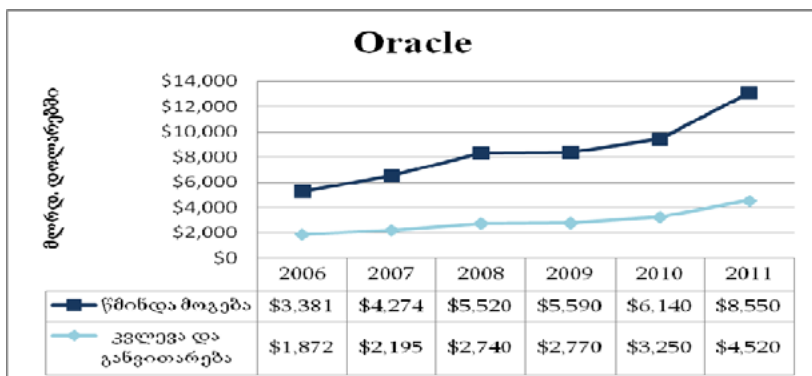
კომპანია Oracle-ის კვლევისა და განვითარების ხარჯებისა და შემოსავლების ტრენდი მზარდია 2006-2011 წლებში (იხ. ცხრილი 1.2.). 2006 წელთან შედარებით, 2011 წელს შემოსავალი 147%-ით გაიზარდა.

დიაგრამა 1.3.



დიაგრამა 1.4.



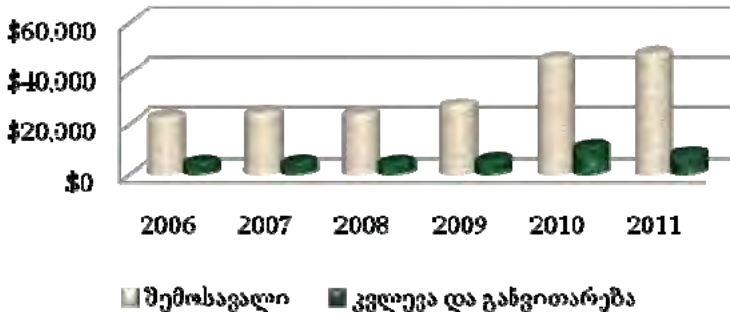


აღსანიშნავია, რომ კომპანია Oracle-ის მიერ კვლევასა და განვითარებაზე გაწეული ხარჯებისა და წმინდა მოგების მაჩვენებლები ყოველწლიურად იზრდება. ორივე მათგანს აქვს მზარდი ტრენდი და გრაფიკულად ისინი იმეორებენ ერთმანეთის ტრაექტორიას (იხ. დიაგრამა 1.5.).

კომპანია Merc&Co თითქმის ყოველ წელს თავისი შემოსავლების მეხუთედს კვლევასა და განვითარებაზე ხარჯავს. როგორც ცხრილი 1.2.-დან ჩანს, 2010 წელს მან შემოსავლების 24% გაიღო კვლევასა და განვითარებაზე, მომდევნო წელს შემოსავლების გაზრდა მოახერხა და ბოლო ხუთ წელთან შედარებით ყველაზე დიდი რაოდენობის გაყიდვები შესძლო. თუ 2006 წლისა და 2011 წლის შემოსავლებს შევადარებთ, დავინახავთ, რომ Merc&Co-მ 112.25%-ით გაზარდა გაყიდვები, რაც საკმაოდ რთულ ამოცანას წარმოადგენს ნებისმიერი ფირმისთვის თანამედროვე კონკურენციის პირობებში. კომპანიის წარმატების გასაღები, როგორც ვხედავთ, სწორედ კვლევასა და განვითარებაში ჩადებული ინვესტიციებია.

დიაგრამა 1.6.

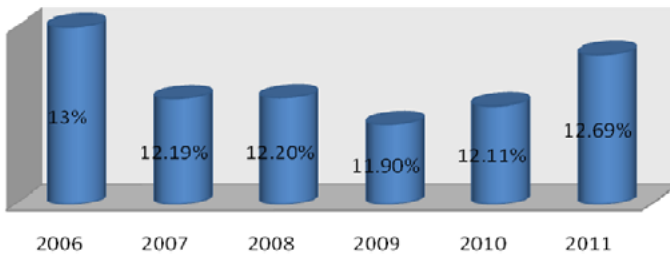
## Merc&Co კომპანია

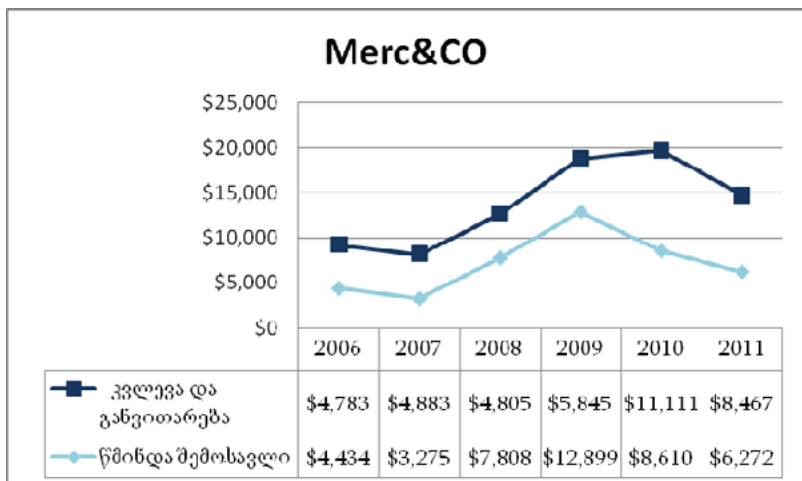


დიაგრამა 1.7.

## კ&გ-ის პროცენტული წილი მთლიან შემოსავალში

■ კ&გ-ის პროცენტული წილი მთლიან შემოსავალში





როგორც დიაგრამა 1.8.-დან ჩანს, კომპანია Merc&Co -ს წმინდა მოგებისა და კვლევა და განვითარების მდინარეების დინამიკა გარკვეულ წლებში ერთმანეთს ემთხვევა. 2007 წელს ორივე მაჩვენებელი შემცირდა, ხოლო 2008-2009 წლებში კვლევისა და განვითარებაზე გაწეულ ხარჯებთან ერთად კომპანიის წმინდა შემოსავალიც გაიზარდა. რაც შეეხება 2010 წელს, წმინდა შემოსავალი შემცირდა, მაგრამ კვლევისა და განვითარების ხარჯები თითქმის ორჯერ გაიზარდა გასულ წელთან შედარებით.

იქედან გამომდინარე, რომ პერსონალის განვითარება უზრუნველყოფს შრომის მწარმოებლურობის ზრდას და ორიენტირებულია გარკვეული საბოლოო შედეგების მიღებაზე, მისი დაფინანსება შეესაბამება დანახარჯების ეფექტიანობის პრინციპს, მაგრამ ადამიანური რესურსების განვითარებაზე დახარჯული ფინანსური სახსრების შეფასება სხვა ინვესტიციების ანალოგიურად, კერძოდ, იმ თვალსაზრისით, არის თუ არა იგი ეფექტიანი, საკმაოდ რთულია შემდეგ გარემოებათა გამო: კაპიტალის დაბანდება მატერიალიზდება თავად ადამიანის მიერ, დამოკიდებულია მის პიროვნებაზე, ორგანიზმის ფიზიკურ და ბიოლოგიურ მდგომარეობაზე.

ამასთან, პერსონალის სწავლების ორგანიზება უნდა მოხდეს იმის გათვალისწინებით, თუ როგორია ადამიანის დამოკიდებულება განათლების მიმართ არა მხოლოდ საბაზო პროფესიონალური ცოდნის მიღების სტადიაში, არამედ მთელი ცხოვრების მანძილზე. პერსონალის წარმატებული განვითარება მოითხოვს კონკრეტული მეთოდების გამოყენებას, რომელიც მიმართული იქნება მისი ცოდნის, შესაძლებლობების და ქცევითი ასპექტების ფორმირებისა და აქტივიზაციისაკენ. ასეთ მეთოდებს მიეკუთვნება: მუშების, სპეციალისტების, ხელმძღვანელების სწავლება, მომზადება და გადამზადება, ორგანიზაციის გარეთ კვალიფიკაციის ამაღლება, ფირმის შიდა სემინარები, კონფერენციები, ჯგუფური დისკუსიები, ტრენინგები და სხვა.

ამდენად, პერსონალის განვითარება გულისხმობს:

- თანამშრომლის უნარს, გააცნობიეროს რეგულარული სწავლების აუცილებლობა, რათა შეესაბამებოდეს გაზრდილ მოთხოვნებს;

- კოლექტივის უნარს, გააცნობიეროს ჯგუფური ან გუნდური მართვის აუცილებლობა მთელი პერსონალის და არა მხოლოდ ხელმძღვანელების აქტიური მონაწილეობით;

- ორგანიზაციის უნარს, გააცნობიეროს თითოეული თანამშრომლის გადამწყვეტი როლი და მისი პოტენციალის განვითარების აუცილებლობა. ყოველი ადამიანი პოტენციურად საუკეთესო მომუშავეა, საჭიროა თითოეული ინდივიდის პოტენციალის აღმოჩენა და განვითარება<sup>1</sup>.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს თითოეული მომუშავეის პოტენციალის გამოვლენა და მაქსიმალურად გამოყენება. ამისათვის, ჩვენი აზრით, უმჯობესია ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილის შერჩევა, რადგან ეს უკანასკნელი გაცილებით მეტ თავისუფლებას ანიჭებს შემოქმედებით ადამიანებს. გარდა ამისა, ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი გულისხმობს თანამშრომლებთან მუდმივ კონტაქტს, ხელს უწყობს პერსონალის დამოუკიდებლობასა და არაორდინალურ აზროვნებას, კონფლიქტებისა და სტრესების მინიმუმამდე დაყვანას. როგორც რ. დაფტი აღნიშნავს,

---

**1 Одноминутный менеджер и ситуационное руководство. К. Бланшар. П. Зигарми. Д. Зигарми. Минск. 2002, стр 65.**

შემოქმედებითი ადამიანები გამოირჩევიან ორიგინალურობით, სიცოცხლის სიყვარულით, მიზანსწრაფულობით, შეუპოვრობით, ენერგიულობით, თავისუფალი ცხოვრების წესით, ახალი იდეების მიმართ ცოცხალი ინტერესით. კრეატიულობა შეიძლება იყოს მათი ორგანიზაციის ან განყოფილების განმასხვავებელი ნიშანი. ორგანიზაცია ან განყოფილება შეიძლება ორგანიზებული იყოს ისეთნაირად, რომ თანამშრომლებს საშუალება ჰქონდეთ გამოიჩინონ შემოქმედებითი ნიჭი და ხორცი შეასხან ცვლილებების გასატარებლად აუცილებელ ნოვატორულ იდეებს. ორგანიზაცია უმეტესობა ეძებს და დიდი სიამოვნებით აჰყავთ სამსახურში შემოქმედებითი პოტენციალის მქონე ადამიანები. მენეჯერებმა უნდა შექმნან კომპანიაში ისეთი გარემო, რომ ნებისმიერმა თანამშრომელმა მაქსიმალურად შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენა<sup>1</sup>.

ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი გაცილებით მეტ თავისუფლებას ანიჭებს შემოქმედებითი, ნოვატორული, გამომგონებლური, მკვლევარის ტიპის ადამიანებს. მენეჯერი, რომელიც ირჩევს ხელმძღვანელობს ამ სტილს, ხასიათდება ძალაუფლების დელეგირებით, კოლეგიალობის მაღალი დონით მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვისას. მომუშავეთა შეფასებას იგი ახდენს ობიექტური და თანამშრომლებისთვის წინასწარ ცნობილი კრიტერიუმებით. ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი ხელს უწყობს დამოუკიდებლობას და არაორდინალურ აზროვნებას. ასეთ პირობებში ადამიანები თამამად იღებენ პასუხისმგებლობას თავიანთი კომპეტენტურობის ფარგლებში, თანამშრომლებს შორის აგრესიული დამოკიდებულება, კონფლიქტური სიტუაციები და სტრესები საწარმოო პროცესში მინიმუმამდეა დაყვანილი და, როგორც წესი, ისინი ატარებენ ლოკალურ, ხანმოკლე ხასიათს.

ამდენად, კვლევა და განვითარება კომპანიის მენეჯმენტის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია. იგი, პირველ რიგში, დაკავშირებულია თანამშრომელთა ცოდნისა და შესაძლებლობების შესაბამისობაში მოყვანასთან, რაც მიიღწევა ინტელექტუალური აქტივობის მოტივაციის სისტემის შექმნით, ნებისმიერი შემოქმე-

<sup>1</sup> Дафт Р. Менеджмент. Питер. 2010. стр. 386.

დებიტი წამოწყებისა და ინიციატივის წახალისებით, ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილის შერჩევით. მენეჯერმა უნდა შეძლოს თითოეული მომუშავეს პოტენციალის გამოვლენისა და გამოყენების მიზნით ორგანიზაციაში კრეატიული ატმოსფეროს შექმნა, რათა კომპანიის ყოველმა წევრმა თავისუფლად გამოთქვას თავისი აზრი, არგუმენტირებულად დააასაბუთოს საკუთარი პოზიცია და კონცეფცია. ყოველივე ზემოაღნიშნული კი, უზრუნველყოფს კვლევისა და განვითარების პროცესის ეფექტიანობას და, საბოლოო ჯამში, ფირმის მიერ ბაზარზე უპირატესობის მოპოვებას.