გურამ ჯოლია

დალი სენნიავილი

ეკ 101
ს-67
ფასი



ცოდნის ეკონომიკა და მართვა



სახელმძღვანელო

004.104(075.8)
3-67

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

გ. ჯოლია, დ.სეხნიაშვილი

ცოდნის ეკონომიკა და მართვა





დამტკიცებულია სახელმძღვანელოდ
სტუ-ის სარედაქციო-საგამომცემლო
საბჭოს მიერ. 08.07.2010, ოქმი №4

თბილისი
2010

წინამდებარე სახელმძღვანელო ორი ნაწილისაგან შედგება. პირველ ნაწილში – ცოდნის ეკონომიკა – განხილულია ცოდნის არსი, სახეები, კლასიფიკაცია და წყაროები, საზოგადოების განვითარების კონცეფციები, ცოდნის ეკონომიკის განვითარების პირობები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ინტელექტუალურ კაპიტალს, მის არსს, სტრუქტურასა და შემადგენელი ნაწილების ურთიერთზემოქმედებას, ინტელექტუალური კაპიტალის, როგორც ინვესტირების ობიექტისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ფაქტორის, შეფასებას.

მეორე ნაწილი მოიცავს ცოდნის მართვის თეორიულ საფუძვლებს, კერძოდ, ცოდნის შეძენის, გენერაციის, სრულყოფისა და ტრანსფერის საკითხებს, ასევე ცოდნის მართვის ტექნოლოგიებს და სხვ.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ეკონომიკის, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის სპეციალობების ბაკალავრებისა და მაგისტრანტებისათვის. იგი დიდად დაეხმარება ცოდნის ეკონომიკის საკითხებით დაინტერესებულ ყველა მკითხველს.

რედაქტორი ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, სტუ-ს სრული პროფესორი, საქართველოს სახელმწიფო პრემიის ლაურეატი
გიორგი მალაშხია

რეცენზენტები: ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, სტუ-ს სრული პროფესორი
რამაზ ოთინაშვილი,

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, სტუ-ს სრული პროფესორი
გოდერძი ტაბატაძე

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი", 2010

ISBN 978-9941-14-853-8

http://www.gtu.ge/publishinghouse/

Verba volant, scripta manent

ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

შ ი ნ ა ა რ ს ი

რედაქტორისაგან: ცოდნა ცოდნის შესახებ ---------- 7
წინათქმა ---------- 9

ნაწილი პირველი – ცოდნის ეკონომიკა

თავი I. ცოდნა და ინფორმაცია

1. ცოდნისა და ინფორმაციის არსი ---------- 11
   ცოდნის არსი
   მონაცემები, ინფორმაცია და ცოდნა
   ინფორმაციის კონტროლი – ძალაუფლების ბერკეტი
2. ცოდნის სახეები და მათი კლასიფიკაცია ---------- 22
3. ცოდნის წყაროები ---------- 31
4. ცოდნა და ინოვაციები ---------- 32

თავი II. ცოდნის ეკონომიკის ფორმირება

1. საზოგადოების განვითარების კონცეფციები ---------- 38
   პოსტინდუსტრიული საზოგადოება
   ინფორმაციული საზოგადოება
   ცოდნაზე დამყარებული საზოგადოება
   გლობალიზაცია და ქსელური საზოგადოება
2. ცოდნის ეკონომიკის არსი და მისი განვითარების პირობები ---------- 45
   რას ნიშნავს ცოდნის ეკონომიკა?
   ცოდნის ეკონომიკის დამკვიდრების სტადიები
   ინფორმაციული რესურსები
   საზოგადოებრივი ნარმოების სექტორები
   კვლავწარმოება
   თანამედროვე ფირმები
   განათლება
3. სოციალური კაპიტალი ---------- 65
   სოციალური კაპიტალის კონცეფცია
   ნდობის ფაქტორი
4. სახელმწიფოს როლი ცოდნის ეკონომიკის ფორმირებაში ---------- 71
   ინსტიტუციური პირობების შექმნა
   ინვესტიციები მეცნიერებასა და განათლებაში
5. ცოდნის ეკონომიკის შეფასება ---------- 78
   შეფასების მაჩვენებლები
   ქსელური ეკონომიკის განვითარების ინდექსი

თავი III. ინტელექტუალური კაპიტალი

1. ინტელექტუალური კაპიტალის არსი ---------- 88
   ინტელექტუალური და ფიზიკური კაპიტალი

ინტელექტუალური კაპიტალის სტრუქტურა
ინტელექტუალური კაპიტალის შემადგენელი ნაწილების
ურთიერთზემოქმედება
2. არამატერიალური აქტივები და ორგანიზაციის
ინტელექტუალური საკუთრება ---------- 98
არამატერიალური აქტივები
ინტელექტუალური საკუთრება
3. ინტელექტუალური კაპიტალის შეფასება ---------- 102
ტობინის კოეფიციენტი
4. ინტელექტუალური კაპიტალი, როგორც
ინვესტირების ობიექტი ---------- 104
ინვესტირების თავისებურებები და მიმართულებები
ადამიანისეულ კაპიტალში
5. ინტელექტუალური კაპიტალი და კონკურენტ-
უნარიანობის ამაღლების ფაქტორები ---------- 110
კონკურენტუნარიანობის თეორია
ქვეყნებისა და რეგიონების კონკურენტუნარიანობა

ნაწილი მეორე – ცოდნის მართვა

თავი IV. ცოდნის მართვის თეორიული საფუძვლები

1. „ცოდნის მართვის“ ცნება და
ძირითადი პრინციპები ---------- 126
ცოდნის მართვის არსი
ცოდნის მართვის კომპონენტები
ცოდნის მართვის დონეები და მეთოდოლოგიური მიდგომები
ცოდნის მართვის პრინციპები და ასპექტები
2. ცოდნის მართვის მიზნები, ამოცანები და ფუნქციები ---------- 133
ცოდნის მართვის მიზნები, მეთოდები და ამოცანები
ცოდნის მართვის ობიექტები და ფუნქციები
ორგანიზაციული (კორპორატიული) ცოდნის სახეები
3. ცოდნის შენახვის მეთოდები ---------- 137
4. ცოდნის ამოღების მეთოდები ---------- 139
ზოგადი დახასიათება
პასიური მეთოდები
აქტიური მეთოდები
5. ცოდნის მართვის სტრატეგიები ---------- 142
6. ცოდნის მართვის ორგანიზაციული ფორმები ---------- 146
ცოდნის მართვის განყოფილებები
ქსელური ორგანიზაციები
გარსის ტიპის ორგანიზაციები
სტრატეგიული ალიანსები
პროფესიონალთა საზოგადოებები
ავტონომიური ჯგუფები

თავი V. ცოდნის მართვის პროცესი
1. ცოდნის ძიება და გამოვლენა (იდენტიფიკაცია) ---------- 155
ინფორმაციაზე მოთხოვნილების განსაზღვრა
ცოდნის იდენტიფიკაცია
ინფორმირება ცოდნის არსებობის შესახებ
ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა
2. ინფორმაციისა და ცოდნის გამოყენება ---------- 161
ინფორმაციის მომხმარებლამდე მიღწევა
3. ცოდნის დაგროვება და სწავლება ---------- 164
ცოდნა და სწავლება
სწავლება ქმედებისას
სწავლება და განათლება
4. ცოდნის სრულყოფა და გადაცემა (ტრანსფერი) ---------- 172
პერსონალის მოტივაცია
ცოდნის გაცვლის (გადაცემის) მხარდაჭერა
ცოდნის ტრანსფერი
მუშაკსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთხელსაყრელი ურთიერთობები
5. ცოდნის უტილიზაცია (ლიკვიდაცია) ---------- 178

თავი VI. ახალი ცოდნის შეძენა და გენერაცია
1. იდეის თავისუფლება და რეალიზაცია ---------- 183
2. ახალი ცოდნის შეძენა ---------- 185
ცოდნის ყიდვა
ცოდნის იჯარა
ცოდნის განვითარება (სრულყოფა)
ცოდნის კოდიფიკაცია
3. შემოქმედების პიროვნული და ორგანიზაციული ბარიერები ---------- 193
4. გუნდის ფორმირება ---------- 194
5. გუნდის სწავლება ---------- 199
6. „გონებრიივი შეტევა“ ---------- 201
7. „გონებრიივი შეტევის“ ტექნოლოგიაზე დამყარებული მეთოდები ---------- 205
ბრეინრაიტინგი
მრავალსაფეხურიანი (კასკადური) „გონებრიივი შეტევა“

თავი VII. ცოდნის მართვის ტექნოლოგიები
1. საინფორმაციო ტექნოლოგიები და ცოდნის მართვის სისტემები ---------- 210
2. ცოდნის მართვის კომუნიკაციური ტექნოლოგიები ---------- 213
კომუნიკაცია და კომუნიკაციური მენეჯმენტი
საზოგადოებასთან ურთიერთობა (PR)

ინვესტორებთან ურთიერთობა (IR)
მასმედიასთან ურთიერთობა
ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები
3. ცოდნის მართვის მარკეტინგული ტექნოლოგიები ---------- 220
ურთიერთქმედების მარკეტინგი
..10 p"-ის კონცეფცია
ლოიალურობის პროგრამები. კასტომიზაცია
სოციალური მარკეტინგი. ფრანდრაიზინგი
ბრენდინგი, რებრენდინგი და ღირებულებათა მარკეტინგი
ლატერალური (გვერდითი) მარკეტინგი
მობილური მარკეტინგი
– 4. რეპუტაციური მენეჯმენტი ---------- 229
ორგანიზაციის იმიჯი და რეპუტაცია
რეპუტაციის მართვა
5. ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა ----- 235
ორგანიზაციული კულტურა. ცოდნის კულტურა
ემოციური ინტელექტის განვითარება
კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა
– 6. ლიდერის ფორმირება ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში --- 239
ლიდერობა როგორც მმართველობითი ფენომენი
ინტელექტის სახეები ლიდერობაში

თავი VIII. ცოდნის მართვის ეროვნული თავისებურებები
1. ცოდნის მართვის ამერიკული სტილი ---------- 248
2. ცოდნის მართვის ევროპული სტილი ---------- 253
3. ცოდნის მართვის იაპონური სტილი ---------- 256
წარმოების მართვის იაპონური მეთოდები
შრომითი რესურსების მართვა იაპონიაში
ცოდნის მართვა იაპონურ ფირმებში
4. ცოდნის მართვის ჩინური სტილი ---------- 265
სოციოკულტურული ფასეულობების გავლენა მართვის კულტურაზე
მმართველობითი ურთიერთობები ბიზნეს-გარემოში
პერსონალის მართვის ტექნოლოგიები
ცოდნის მართვა კომპანიებში

თავი IX. „ცოდნის ევროპა" – ახალი ტრანსნაციონალური საგანმანათლებლო მოდელი
1. ერთიანი ევროპული საგანმანათლებლო სივრცისაკენ ---------- 278
2. უნივერსიტეტების წვლილი ცოდნის საზოგადოების ფორმირებაში ---------- 290

ტესტების სწორი პასუხები ---------- 295
პრაქტიკულ-მეთოდური მასალები ---------- 296
გამოყენებული ლიტერატურა ---------- 317

რედაქტორისაგან:
ცოდნა ცოდნის შესახებ

ცოდნის მნიშვნელობასა და ადამიანის ცხოვრებაში მის როლზე შეხედულებები უხსოვარი დროიდან გროვდება და ვრცელდება. ამჟამად, როცა ინფორმაციამ, განსაკუთრებით მეცნიერულმა, ინოვაციურმა ცოდნამ გადამწყვეტი ადგილი დაიკავა ცხოვრების ყველა სფეროში, სულ უფრო მეტ ინტერესს იწვევს ცოდნის სხვადასხვა ასპექტი – საერთო-სოციოლოგიური, ეკონომიკური, ინფორმაციული, სემანტიკური და ა.შ. ეკონომიკური ასპექტით ცოდნის შესწავლისადმი ყურადღება ბოლო პერიოდში ერთობ გაძლიერდა მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში. უსაფუძვლოდ როდი უწოდებენ თანამედროვე ეკონომიკას ცოდნაზე დამყარებულს. მართალია, ცოდნა ყოველთვის იყო ადამიანის ყოველგვარი და მათ შორის ეკონომიკური საქმიანობის საფუძველი, მაგრამ ცოდნის როლი სხვა ეკონომიკურ ფაქტორებს შორის ამჟამად წინა პლანზეა წამოწეული. ცოდნის ეკონომიკა მაშინ გამოჩნდა არენაზე, როცა მისი, განსაკუთრებით კრეატიული ცოდნის წარმოების, გადაცემის (გავრცელების), გამოყენებისა და შედეგიანობის საკითხი მთელი საზოგადოებისათვის საქმიანობის ყველა სფეროში პროგრესის გადამწყვეტ პირობად იქცა.

ცოდნის ეკონომიკა არ ემთხვევა განათლების ეკონომიკას, რომელიც მის წინამორბედად შეიძლება ჩაითვალოს. იგი უფრო ფართოა და მიზნად ისახავს ღრმა ცოდნის შემუშავებას თვით ცოდნის, მისი ბუნების, თავისებურებების, წარმოქმნის, გამოყენების პროცესის შინაარსის, განსაკუთრებულობის შესახებ და სხვ.

მსჯელობები ადამიანთა ცხოვრებაში ცოდნის როლზე ქართულ აზროვნებაში დიდი ხანია გვხვდება. თავი რომ დავანებოთ ხალხური შემოქმედების ნიმუშებს, სადაც უვიცობის ზიანი და ცოდნის სიკეთე მკაფიოდაა წარმოჩენილი, რად ღირს დ. გურამიშვილის „სწავლა მოსწავლეთა“, ი. ჭავჭავაძის ბრძნული გამონათქვამები ცოდნის შესახებ, სადაც ფილოსოფიურადაა გააზრებული ცოდნის ბუნება და მნიშვნელობა. ცოდნის ცალკეული ასპექტები განხილულია ქართველ ეკონომისტთა, ფილოსოფოსთა, ინფორმატიკოსთა მიერაც. მაგრამ ეს აქამდე უმთავრესად ფრაგმენტულ ხასიათს ატარებდა. თანამედროვე მოთხოვნები ცოდნის შეხახებ უდავოდ დიდია. ცოდნის ეკონომიკურ პრობლემებზე შესაბამისი კომპლექსური ნაშრომი მშობლიურ ენაზე დღემდე არ გვქონია. წინამდებარე წიგნი ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში ამ ხარვეზის შევსების პირველი მცდელობაა.

საერთოდ, წიგნის საზოგადოებრივი ღირებულების ერთ-ერთი ნიშანი ისაა, თუ რამდენად ახალ ცოდნას შეიცავს და ახლებურად აწვდის მას მკითხველს, შემეცნების ახალ სამყაროში შეჰყავს თუ არა იგი. ვფიქრობთ, ქართველი მკითხველი ამ წიგნის გაცნობის შემდეგ გაიზიარებს ჩვენს მოსაზრებას, რომ ამ მხრივ, იგი უთუოდ დააკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს.

ავტორების მიერ ცოდნის ფენომენი ყველა ძირითადი სოციოლოგიურ – ეკონომიკური ასპექტით ახლებური ხედვითაა წარმოდგენილი როგორც კაცობრიობის არსებობისა და პროგრესის საფუძველი. ავტორთა დიდი რუდუნებით, პასუხისმგებლობით, საკითხებში ღრმა გარკვეულობითაა დაწერილი წიგნის ყველა თავი და პარაგრაფი, რომლებშიც ასახულია თანამედროვე საზოგადოების, მისი წევრების, ადამიანთა ჯგუფების ცხოვრებაში ცოდნის წარმოების, გამოყენების ეკონომიკური, ტექნოლოგიური თუ სოციოლოგიური ასპექტები. ავტორებმა შეძლეს ერთმანეთისათ ცოდნის წარმოებისა და გამოყენების პროცესის, როგორც მართვის ობიექტების, თავისებურება და თანამედროვე ტექნოლოგიები.

წიგნში კარგადაა ნაჩვენები, რომ ცოდნა არა მხოლოდ მატერიალური და არამატერიალური დოვლათის შექმნისა და გადიდების ერთ-ერთი მთავარი წყაროა, არამედ ადამიანის არსისა და ცხოვრების წესის განუყრელი კომპონენტია.

ამ წიგნის მთავარი მიზანი – აჩვენოს ცოდნის წარმოებისა და გამოყენების პროცესი, არაა მარტივი. იგი მდგომარეობს იმაში, რომ გადმოსცეს ამ პროცესის მართვის ეკონომიკური საფუძვლები თანამედროვე მეცნიერების მიღწევების დონეზე. ჩვენი ქვეყნისათვის, ქართველი მკითხველისათვის ეს მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან ცოდნის წარმოება და გამოყენების ეფექტიანობა განსაზღვრავს ქვეყნის პროგრესს, ცხოვრების ხარისხის ამაღლებას. სწორედ ის ქვეყნები და ხალხები აღწევენ წარმატებას ცხოვრების გაუმჯობესების რთულ ასპარეზზე, რომლებიც ახერხებენ ცოდნის წარმოებაში უპასუხონ დროის გამოწვევას. საკმარისი არაა ცალკეული ადამიანები ფიქრობდნენ და ზრუნავდნენ ამაზე, მთელი საზოგადოების ცნობიერება უნდა იყოს მიმართული აქეთკენ, რათა რეალური წარმატებები იქნეს მოპოვებული ამ გადამწყვეტ სფეროში. ჩვენს სინამდვილეში ამ მხრივ არსებული მრავალი ხარვეზის გამოსასწორებლად საჭიროა სწორედ ცოდნის ეკონომიკისა და მართვის ღრმა ცოდნა და სპეციალისტთა შესაბამისი კვალიფიკაცია. ამ მიზანს კარგად პასუხობს სრული პროფესორის, გურამ ჯოლიასა და აკადემიური დოქტორის, დალი სეხნიაშვილის ერთობლივი სახელმძღვანელო, რომელიც ამჯერად პირველად გამოდის მკითხველთა სამსჯავროზე.

წიგნი გამოირჩევა ლაკონურობით, საკითხების ნათლად და სრულად გადმოცემით. იგი მეტად სასარგებლო იქნება არა მხოლოდ სტუდენტი ახალგაზრდებისათვის – მომავალი სპეციალისტებისათვის, არამედ ცოდნის წარმოებისა და გამოყენების სფეროში მომუშავე ადამიანებისათვის, ყველა დაინტერესებული მკითხველისათვის, ვისაც კავშირი აქვს ცოდნის უკიდეგანო და მომხიბვლელ სამყაროსთან.

გიორგი მალაშხია,

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი,
საქართველოს სახელმწიფო პრემიის ლაურეატი

წინათქმა

ყოველი ჩვენგანი ცოდნის უკიდეგანო სამყაროში ვცხოვრობთ. ცოდნის მეშვეობით ვამყარებთ კავშირს ერთმანეთთან, აღვიქვამთ სხვათა შეხედულებებს, ვაფასებთ წარსულ და მიმდინარე მოვლენებს, ვაანალიზებთ სიტუაციებს, ვაკეთებთ კომენტარებს, გამოვთქვამთ მოსაზრებებს და ა.შ. და ა.შ.

ერთი შეხედვით, ცოდნა მეტად მარტივი რამ ჩანს (რაც ვიცით, ან გვგონია ვიცით). მაგრამ, იმავდროულად, იგი რთული ფენომენია. მის მეცნიერულ კვლევას მრავალი ასპექტი აქვს, კერძოდ, ფილოსოფიური[1], სოციოლოგიური, რელიგიური, ეკონომიკური და სხვ. ჩვენთვის მთავარია ცოდნის ეკონომიკური ბუნება და მისი სამომავლო გამოყენებისათვის ძირითადი პრიორიტეტების განსაზღვრა, ცოდნის გენერაცია, განვითარება, დაგროვება, გადაცემა (ტრანსფერი) და ა.შ.

ცოდნის წარმოშობის მიზეზი მეტად მარტივია. მის გარეშე ადამიანთა თანაცხოვრება პრაქტიკულად შეუძლებელია.

რატომ ვამახვილებთ დღეს ამ საკითხზე ყურადღებას? იმიტომ, რომ თანამედროვე პირობებში ცოდნამ სპეციფიკური მნიშვნელობა შეიძინა. იგი როგორც განსაკუთრებული, ამოუწურავი რესურსი, საზოგადოების განვითარების უმთავრესი ფაქტორი გახდა. ცოდნის გარეშე არ არსებობს არც საზოგადოებრივი და არც ინდივიდუალური წინსვლა და, ასევე, შეუძლებელია არსებული სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის შენარჩუნება.

ბოლო პერიოდში, ცოდნის სოციალურ-ეკონომიკური ფენომენის მკვეთრი გააქტიურების გამო, არსებითად იცვლება ჩვენი წარმოდგენები და მოთხოვნილებები თვით ცოდნის, მისი შეძენის, გამოყენებისა და განვითარების შესახებ. თანდათან ყალიბდება ცოდნაზე (და არა ბუნებრივ-მატერიალურ რესურსებზე) დაფუძნებული საზოგადოების განვითარების კონცეფცია, ზუსტდება და იხვეწება შესაბამისი თეორიული დებულებები და ამოსავალი პოსტულატები. ამ პროცესიდან განდგომა კარჩაკეტილობას, თვითიზოლაციას ნიშნავს. ასეთი მიდგომით, კონკურენტულ ურთიერთობაში როგორც ერი, სახელმწიფო თუ საზოგადოება, ისე ყოველი კონკრეტული ინდივიდი არა თუ დასუსტდება, არამედ ურთულეს კრიტიკულ სიტუაციაშიც კი აღმოჩნდება.

---

[1] ძველ საბერძნეთში პირველ ფილოსოფოსებს „ფიზიკოსები“ ან „ფიზიოლოგები“ უწოდებდათ. „ფიზიკა“ (სიტყვიდან „ფიუსის“) ბუნების შესწავლას, ცოდნას ნიშნავდა.

მოცემულ ვითარებაში მეწინავის ფუნქცია განათლების სფეროს, მისმა ინტელექტუალურმა სექტორმა უნდა შეასრულოს, რომელსაც სახელმწიფოსა და საზოგადოებისაგან სათანადო დახმარება და თანადგომა სჭირდება.

ჩვენი ქვეყნის მეტად ნიჭიერი ახალგაზრდა თაობა კიდევ უფრო მეტ სტიმულსა და მხარდაჭერას იმსახურებს.

თუ გვსურს თანამედროვე (და, მით უფრო, სამომავლო) მსოფლიო კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატება, ქვეყანაში უნდა შეიქმნას საქმის პროფესიონალი, განათლებული, კრეატიული (შემომქმედი) ადამიანის ყოველმხრივ მისაბაძი (მათ შორის, მატერიალური) იმიჯი. მხოლოდ ამ გზით შევძლებთ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ გაძლიერებას და ადამიანთა სულიერი და მატერიალური კეთილდღეობის ამაღლებას.

წინამდებარე შინაარსის მქონე წიგნი ქართველი პირუთვნელი მკითხველის სამსჯავროზე პირველად გამოდის. ბუნებრივია, იგი არ იქნება დაზღვეული ხარვეზებისაგან. ამას ჩვენც ვგრძნობთ, მაგრამ ყოველად ულმობელი და სასტიკი დრო არ ითმენს. დაგვიანება აღარ შეიძლება. საჭიროა ერთად ვიფიქროთ და აქტიურად ვიმოქმედოთ თუ როგორ გარდავქმნათ საქართველო „ცოდნის ეკონომიკაზე“ დაფუძნებულ თანამედროვე სახელმწიფოდ. აღნიშნულიდან გამომდინარე, კეთილმოსურნეთა საქმიან შენიშვნებსა და სურვილებს მადლიერებით მივიღებთ და გავითვალისწინებთ სახელმძღვანელოს მომდევნო, უფრო სრულყოფილ და დახვეწილ გამოცემაში.

* * *

დასასრულ, გვსურს უღრმესი მადლობა გადავუხადოთ წიგნის მეცნიერ-რედაქტორს, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორს, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრულ პროფესორს, საქართველოს სახელმწიფო პრემიის ლაურეატს, ჩვენს უფროს კოლეგასა და მეგობარს, ბატონ გიორგი მალაშხიას წიგნის დედანის გულისხმიერი და კეთილგანწყობით წაკითხვისა და მეტად სასარგებლო რჩევებისა და სურვილებისათვის.

გურამ ჯოლია,
დალი სეხნიაშვილი

ცოდნა თან დასდევს მცოდნელსა, რაზომსაც დაეტარების,
აქვს უხილავი საუნჯე, ხელი არ შაეკარების;
არც ცხადით ძალით წაერთმის, არც მალვით მოიპარების,
ჭკვა უხმარ არს ბრიყვთათვის, ჭკვა ცოდნით მოიხმარების.

დავით გურამიშვილი

ნაწილი პირველი – ცოდნის ეკონომიკა

თავი I. ცოდნა და ინფორმაცია

1. ცოდნისა და ინფორმაციის არსი

ცოდნის არსი. ცოდნის რაობის გაგებას კაცობრიობა უძველესი დროიდან ცდილობს. ცნობილი ფილოსოფოსების: სოკრატეს, არისტოტელეს, ფრანსის ბეკონის, იმანუელ კანტის, გეორგ ვილჰელმ ფრიდრიხ ჰეგელისა და სხვათა შრომებში აღნიშნულია, რომ საზოგადოებრივი ძალა ცოდნის მეშვეობით გროვდება და ფასდება. ერთ-ერთი პირველი, რომელმაც ცოდნის კონცეფცია[1] (თეორია) ჩამოაყალიბა, ელადის დიდი მოაზროვნე პლატონი (ძვ. წ. V-IV სს.) იყო. მისი აზრით, ცოდნა ხასიათდება მტკიცებულებათა არსებობით, ჭეშმარიტებითა და სუბიექტური დამაჯერებლობით.

ცოდნა არის ადამიანის ცნობიერებაში პრაქტიკით შემოწმებული სინამდვილის სარწმუნო ასახვა.[2]

ახალი ცოდნა, როგორც შემოქმედებითი საქმიანობის პროდუქტი, იქმნება არა მარტო სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტებსა და ლაბორატორიებში, არამედ პრაქტიკული მოღვაწეობის სფეროშიც. კერძოდ, ცოდნას მიეკუთვნება ახლებური მიდგომები და ახალი იდეები წარმოების სრულყოფის, ახალი პროდუქტის დამუშავების, გაყიდვის მოცულობის ზრდისა და სხვათა შესახებ.

სხვა სიკეთეთა მსგავსად, შეიძლება ცოდნის შექმნაც. იგი დამოუკიდებლად არსებობს ან ადამიანის შრომის პროდუქტშია განივთებული.

ცოდნა არა მარტო მოხმარების, არამედ თეზავრაციის[3] საგანია, ანუ ფასეულობათა დაგროვების საშუალებაც. კერძოდ, ადამია-

---

[1] ლათ. Conception – შეხედულებათა სისტემა.

[2] Гапоненко А. Л., Орлова Т. М., Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008, С. 179.

[3] ბერძ. Thesaurus – საგანძური.

ნები ახდენენ რა თავიანთ ცოდნაში ინვესტირებას (ფულადი დაბანდებები), იღებენ შემოსავლებს და ამით მდიდრდებიან კიდეც.

სოკრატე ცოდნისა და შემეცნების შესახებ

ელადის ცივილიზაციის დიდმა მოაზროვნემ ჭეშმარიტი ცოდნისა და შემეცნების საგნად ცნებებით მოაზროვნე ადამიანი გამოაცხადა. მისი აზრით, ბუნების შესწავლას პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ მას ჭეშმარიტი ცოდნის მოცემა არ შეუძლია. ბუნების ყველა საგანი ცვალებადია. ამიტომ უშუალო შეგრძნებებით მათმა შემეცნებამ შეიძლება მხოლოდ ცვალებადი წარმოდგენები მოგვცეს. ჭეშმარიტი ცოდნა თვით ადამიანის აზროვნებაშია, მისი შემეცნება კი შესაძლებელია ისეთი ცნებებით, რომლებიც ადამიანის გონების ნაყოფია. მაშასადამე, ჭეშმარიტი შემეცნება ადამიანის თვითშემეცნებაა. ასეთი შემეცნების საუკეთესო საშუალება დიალოგია (დიალექტიკა), რომელიც ინდუქციის ან დედუქციის მეთოდებით ხორციელდება.

სოკრატეს დიალოგი ევთიდემესთან

რას შეიძლება ვუწოდოთ სიბრძნე? მითხარი ერთი, ვინ მიგაჩნია შენ ბრძენ ადამიანებად: ისინი არიან ბრძენნი, რომლებიც ბრძენნი არიან იმ საქმეში, რაც იციან, თუ არსებობებენ ბრძენნი იმ საქმეში, რაც არ იციან? – ცხადია, ბრძენია კაცი იმ საქმეში, რაც იცის. აბა, ვით შეიძლება ვინმე ბრძენი იყოს იმაში, რაც არ იცის? – ესე იგი, ბრძენნი ცოდნით არიან ბრძენნი, არა? – აბა სხვა რით უნდა იყოს კაცი ბრძენი, თუ არა ცოდნით? – როგორ ფიქრობ, შეიძლება თუ არა, კაცი იყოს ბრძენი რაღაც სხვა გზით და არა სიბრძნით? – შეუძლებელია. – ამგვარად, ცოდნა არის სიბრძნე, არა? – ასე მგონია. ფიქრობ თუ არა, რომ ადამიანს შეუძლია ყოველი არსებული იცოდეს? – ეფიცავ ზევსს, საგანთა სიმრავლიდან უმცირესი ნაწილის ცოდნაც კი ძნელია მისთვის, – ასე რომ, ადამიანს არ ძალუძს ყველაფერში ბრძენი იყოს.

წყარო: ქსენოფონტი. მოგონებები სოკრატეზე. სოკრატეს აპოლოგია. თარგმანი აკ. ურუშაძისა. თბ., 1973, გვ. 141.

გარდა ამისა, ცოდნა ტრანსაქციის (ყიდვა-გაყიდვის) ობიექტია და, იმავდროულად, სპეციფიკური ცოდნის გამოყენების აუცილებლობის შემთხვევაში, ტრანსაქციის საშუალებაც.

მართვის კონტექსტში „ცოდნას“ უფრო ფართო მნიშვნელობა აქვს. ტრადიციულად, ცოდნაში იგულისხმება ის, რაც ადამიანმა იცის.

თანამედროვე ეკონომიკაში პროდუქტსა და მომსახურებას შორის, ასევე მომსახურებასა და ცოდნის გადაცემას შორის ზღვარი თანდათან იშლება, რის გამოც მეტად ძნელია პროდუქტისა და მომსახურების ერთმანეთისაგან გარჩევა. აღნიშნულის გამო,

მიმდინარეობს დისკუსია: რას ყიდის კომპანია Microsoft-ი – პროდუქტს თუ მომსახურებას. ამ კითხვაზე ცალსახად პასუხის გაცემა თითქმის შეუძლებელია.

ანალოგიური სიტუაცია იქმნება ცოდნის შესახებაც. ცოდნა უკვე აღარ არის მართვის დამოუკიდებელი სუბიექტი, რომელიც ტრადიციულად, მხოლოდ, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებით შემოიფარგლებოდა.

თანამედროვე ცოდნის კომპონენტი ყოველი პროდუქტის თუ მომსახურების შექმნისა და რეალიზაციის სტადიებზეა ჩართული. კერძოდ, პროდუქციის წარმოების სტადიაზე ხდება მისი ახალი ნიმუშის შექმნა, ტექნოლოგიური დამუშავების სრულყოფა, ხოლო მარკეტინგისა და რეალიზაციის სტადიებზე – მოთხოვნის თავისებურებების, დიზაინის, ხარისხის კონტროლის, საბაზრო ნიშისა და სხვათა გათვალისწინება.

საქონელში განივთებული სპეციფიკური ცოდნის ეს ნაკრები მისი ცოდნატევადობის (მეცნიერებატევადობის) განმსაზღვრელია.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ცოდნის საყოველთაო გავრცელება ხელს უწყობს ერის დარაზმულობას, ერთსულოვნებას, სოციალური ერთიანობის განმტკიცებას და სოციალური ინსტიტუტებისადმი ნდობის ამაღლებას, მოსახლეობის გააქტიურებას (დია დისკუსიები, დებატები, გამოკითხვები და ა.შ.), ასევე დღეისათვის მრავალი საჭირბოროტო საკითხის (გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური და ა.შ.) მართებულად გაგებას.

მაშასადამე, თანამედროვე გაგებით, ცოდნა არის ადამიანის კონკრეტული საქმიანობის პროდუქტი, საბოლოო მოხმარების საგანი, საწარმოო რესურსი, ტრანსაქციის, თეზავრაციისა და საზოგადოების კონსოლიდაციის საშუალება.

მონაცემები, ინფორმაცია და ცოდნა.

მონაცემები არის არსებული ფაქტების ერთობლიობა.

კომპანიებში მრავალი სახის მონაცემია დაგროვილი. მაგ., ესა თუ ის პროდუქცია რამდენი, როდის და სად გაიყიდა, ვინ იყიდა, მისი ღირებულება როგორი ფორმით გადაიხადა და სხვ. ასეთი მონაცემები მხოლოდ მომხდარ ფაქტს აფიქსირებს და არ პასუხობს მრავალ ისეთ კითხვაზე, რომლებიც ამ ფაქტის მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს ასახავს. მაგ., რატომ იყიდა ამ მომხმარებელმა კონკრეტულად ეს, და არა სხვა, საქონელი და ა.შ.

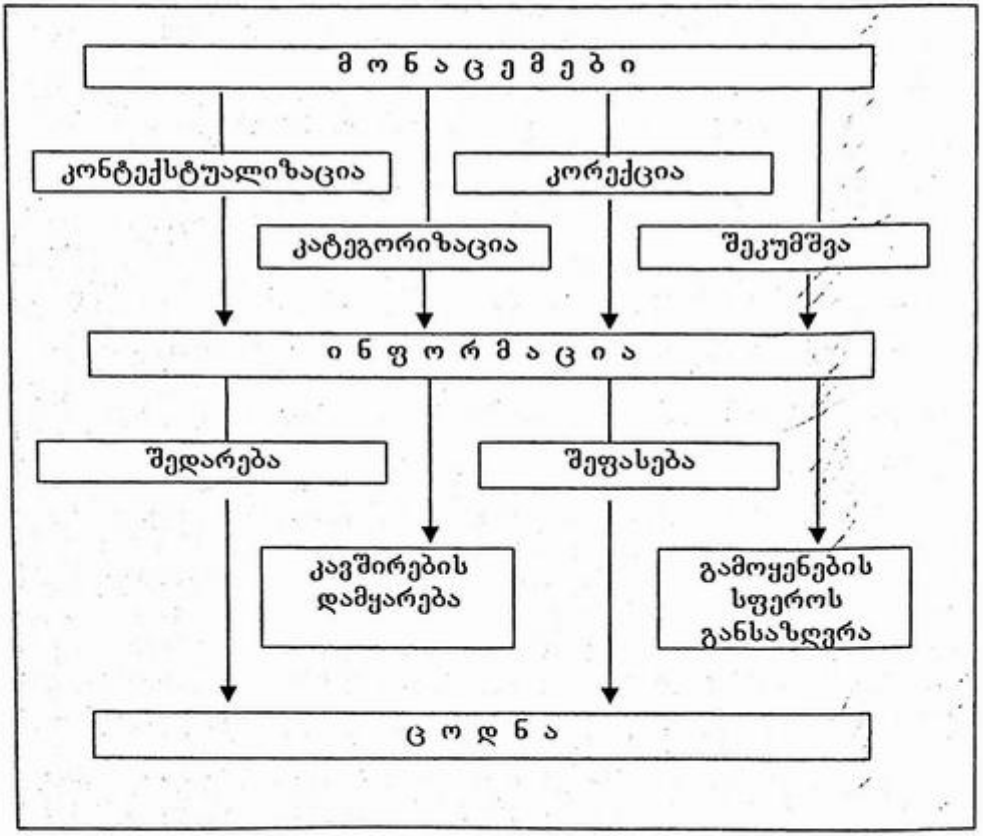
ინფორმაცია არის მონაცემების იერარქიული ერთობლიობა რეალურ სამყაროში მიმდინარე ამა თუ იმ ასპექტის შესახებ.

ინფორმაცია შეტყობინების ის ნაკადია, რომლიდანაც იქმნება ცოდნა. იგი ჩვეულებრივი დოკუმენტის ან აუდიო-ვიდეო ფორმით არსებული თავისებური გზავნილია.

ინფორმაციას ჰყავს თავისი გამგზავნი და მიმღები.
ინფორმაცია სათანადო ქსელის დახმარებით ვრცელდება.
ქსელი ორგვარია: ინსტრუმენტული და უშუალო.
პირველს მიეკუთვნება სამსახურებრივი ფოსტა, კომპიუტერები, ხოლო მეორეს – საწარმოო თათბირები და კრებები, სასწავლო ტრენინგები და სხვ.

მონაცემი ინფორმაციად რომ გარდაიქმნას, საჭიროა მისი:

- კონტექსტუალიზაცია, ანუ მიზნობრივი მიმღების დადგენა;
- კატეგორიზაცია, ანუ შემადგენელ ელემენტებად დაყოფა;
- გამოთვლა, ანუ მათემატიკურად დამუშავება (აუცილებლობის შემთხვევაში);
- კორექცია, ანუ შეცდომების გასწორება;
- შეკუმშვა, ანუ კონცენტრაცია (თავმოყრა) (იხ. ნახ. 1.1).



ნახ. 1.1. „მონაცემების“, „ინფორმაციისა“ და „ცოდნის“ ურთიერთკავშირი

ინფორმაცია შეიძლება იყოს სრულყოფილი და არასრულყოფილი, ოპერატიული და ძველი, ობიექტური და ცრუ, საყოველთაო (ყველასათვის ხელმისაწვდომი) და არასაყოველთაო (ადამიანთა ვიწრო წრისათვის ცნობილი) და ა.შ.

ქართველი მეცნიერ-ეკონომისტი, პროფესორი გიორგი მალაშხია ინფორმაციას განსაკუთრებულ რესურსად მიიჩნევს და მას განიხილავს, როგორც სოციალური ენერგიის[4] ერთ-ერთ წყაროდ, მატარებლად.[5]

ცოდნა უფრო ღრმა და ფართო ცნებაა, ვიდრე მონაცემების ან ინფორმაციის ფლობა. ხშირად, მცოდნედ ისეთ ადამიანს მივიჩნევთ, რომელიც არა მარტო ფლობს ინფორმაციას, არამედ ბრძენი, მოაზროვნე, გამოცდილი და განათლებულია.

ცოდნა იმ ადამიანის ცნობიერებაში არსებობს, რომელიც მას ფლობს. ორგანიზაციაში კი ცოდნა არა მარტო ოფიციალურ დოკუმენტებში, არამედ საწარმოო პროცესებში, ტექნოლოგიურ პროცედურებსა და საქმიანობის პრაქტიკაში ფიქსირდება.

ზუსტად ისევე, როგორც მონაცემებიდან ინფორმაცია აღმოცენდება, ინფორმაციიდან ცოდნა წარმოიშობა, რისთვისაც საჭიროა ინფორმაციის:

- ⇒ სხვა ინფორმაციასთან შედარება და მასთან ურთიერთკავშირის დამყარება;
- ⇒ შეფასება (ობიექტურობის, ოპერატიულობისა და სისრულის დადგენა);
- ⇒ გამოყენების სფეროსა და გამოყენებადობის ხარისხის განსაზღვრა.

„ცოდნა“ და „ინფორმაცია“ მეტად რთული და არაერთმნიშვნელოვანი კატეგორიებია. მათ კვლევას საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორია აქვს. ზოგიერთ მეცნიერულ ნაშრომში ისინი ერთგვაროვან ცნებადაც კი მოიაზრება. თუმცა, ზოგიერთი მეცნიერი მათ შორის არსებულ განსხვავებებზე ამახვილებს ყურადღებას.

მაგალითად, ინგლისელი მეცნიერი ფ. მახლუპი თვლის, რომ ინფორმაცია სხვა ადამიანის გონებაში ცოდნის გადატანისათვის იქმნება. მისი აზრით, ნებისმიერი ინფორმაცია ცოდნაა, თუმცა, ყოველგვარი ცოდნა ინფორმაცია არ არის. ამ შეხედულებაში აქცენტი, უპირატესად, კომუნიკაციურ ასპექტებზეა გადატანილი.[6]

---

[4] „სოციალური ენერგიის“ კატეგორია, ანუ „საზოგადოების დოვლათშემქმნელი პოტენციალი“ მან პირველმა შემოიტანა ეკონომიკურ აზროვნებაში.

[5] მალაშხია გ. მეტაეკონომიკა. ეკონომიკის ფილოსოფია. თბ., 1995, გვ. 94.

[6] Systems of Innovation Capital. The New Wealth of Organizations. Edited by C. Edquist. Pinter, London, 1997. P. 273.

ცოდნისა და ინფორმაციის ცნებებს რამდენადმე განსხვავებულად იხილავს ამერიკელი მეცნიერი ჯ. ჰოჯსონი. მისი აზრით, „ცოდნა“ და „ინფორმაცია“ სხვადასხვა კატეგორიებია. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა ცოდნის ფართო გავრცელებას არ ნიშნავს. ინფორმაცია იმ მონაცემების ერთობლიობაა, რომელსაც ღრმა აზრობრივი დატვირთვა აქვს. ცოდნა კი ინფორმაციის გამოყენების პროდუქტია. ცოდნა სოციალური კონტექსტისაგან განუყოფელია. მისი გამოყენება და გაფართოება არსებითად დამოკიდებულია როგორც ტექნოლოგიებზე, ისე სოციალურ ინსტიტუტებზე.[7]

თითქმის ამ მოსაზრების იდენტურია გერმანელი მეცნიერის კ. ვიგრუს შეხედულება, რომლის აზრით ცოდნა არის სინამდვილისა და წარმოდგენების, თვალსაზრისისა და კონცეფციების, მსჯელობისა და წინადადებების, მეთოდოლოგიისა და ნოუ-ჰაუს ერთობლიობა. ჩვენ ვაგროვებთ ცოდნას, რომ იგი კონკრეტული სიტუაციისა და პრობლემის მიმართ გამოვიყენოთ. ინფორმაცია კი იმ მონაცემების ნაკრებია, რომლებიც ცალკეულ სიტუაციას ან რაიმე პრობლემას აღწერს. ცოდნის გამოყენება თანამიმდევრულად ხდება არსებული ინფორმაციის შეფასებისა და გადაწყვეტილების მისაღებად.[8]

„ცოდნის“ ბუნების გამოსავლენად, მეცნიერები ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანთან მის კავშირზე. ასეთი მიდგომის შემთხვევაში, ცოდნას ხშირად ისინი განმარტავენ, როგორც ადამიანის ინდივიდუალური შემეცნებითი საქმიანობის შედეგს, რაც მის ინტელექტს აუცილებლად უკავშირდება. იმავდროულად, ინფორმაციას სიგნალების გაცვლად, ცნობების გადაცემად მიიჩნევენ, რაც ბუნებაში არსებობს.

აღნიშნული მოსაზრებების საფუძველზე რუსმა მეცნიერმა ნ. კაზაკოვამ ცოდნისა და ინფორმაციის განსაზღვრებათა მოდელი ჩამოაყალიბა (იხ. ცხრ. 1.1).[9]

ქართველი მეცნიერ-ეკონომისტი, პროფესორი გიორგი მალაშხია ცოდნას ადამიანთა ბუნებრივ ნიჭს უკავშირებს, რადგან მიიჩნევს, რომ ამ უკანასკნელს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ადამიანის შემოქმედებით-კრეატიული (სიახლეთა შემქმნელი), ფართოდ გაგებული ახალი აზრის თუ ნაკეთობის მაკონსტრუირებელი, მასინთეზებელი უნარის წარმოქმნისათვის, რისი წყალო-

---

[7] Ходжсон Дж. Социально-экономические последствия прогресса знаний и нарастания сложности, «Вопросы экономики», М., - 2001. - №8. - С. 32-45.

[8] Systems of Innovation Capital. The New Wealth of Organizations. Edited by C. Edquist. Pinter, London, 1997. P. 274.

[9] Казакова Н. В. Экономика и знания. Саратов: СГТУ, 2002, С. 47.

ბითაც ადამიანები შეიმუშავებენ ახალ შეხედულებებს, იდეებს, პროდუქციის ნიმუშებს, სხვადასხვა ობიექტთა მოდელებს, შეშავობის მეთოდებს და ა.შ. აპროექტებენ, აღმოაჩენენ, იგონებენ, თხზავენ ... აღწევენ საკაცობრიო პროგრესის ახალ-ახალ საფეხურებს. მისი აზრით, ცოდნის როლი თავისთავად არ არსებობს, ასევე ადამიანის ინტელექტუალურ-კრეატიული უნარი, შემოქმედებითი (ემერჯენტული) შესაძლებლობანი უაღრესად მცირე იქნებოდა ცოდნის, გამოცდილების დიდ მარაგთან მისი შეერთების გარეშე.

ცხრილი 1.1. ცოდნისა და ინფორმაციის განსაზღვრებათა მოდელი (ნ. კაზაკოვას მიხედვით)

ავტორები	I	II	III	IV
მ. პოლანია (1958 წ.)			+	+
ფ. მახლუპი (1962 წ.)	+			
ჯ. ბელი (1973 წ.)	+		+	
მ. პორა (1997 წ.)	+			
კ. ჯიგრუ (1993 წ.)		+	+	
რ. ნელსონი, პ. რომერი (1996 წ.)			+	
ტ. სტიუარტი (1997 წ.)		+		
ჯ. ხოჯსონი (2001 წ.)		+		

მოცემულ ცხრილში:

I – ცოდნა და ინფორმაცია კომუნიკაციურ ასპექტშია განხილული და ხაზგასმულია მათი გადაცემის აუცილებლობა;

II – ცოდნა და ინფორმაცია განსაზღვრულია მონაცემთა ორგანიზებულობისა და შეფასების დონით;

III – დადასტურებულია ცოდნის კავშირი ადამიანის ცნობიერებასთან, ინტელექტუალურ საქმიანობასთან, გარემომცველი სინამდვილის ასახვასა და გაცნობიერებასთან;

IV – წარმოჩენილია ცოდნის კავშირი კონკრეტულ პიროვნებასთან.

აღნიშნულიდან გამომდინარეობს, რომ უნდა შეიცვალოთ არსებული წარმოდგენები ამ საკითხთან დაკავშირებით და წარმოების განვითარების ფაქტორებად

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
ბიბლიოთეკა
№

მეცნიერული სიახლენი თავისთავად, არამედ ადამიანის ბუნებრივ ნიჭთან, უნართან შეერთებული ცოდნა, მეცნიერება, ტექნიკა და ა.შ.[10]

თანამედროვე მეცნიერ-ეკონომისტები ცოდნის არსს ორი განსხვავებული პოზიციიდან განიხილავენ, სახელდობრ:

პირველი პოზიციის თანახმად, ცოდნა არის ადამიანთა მიერ რაციონალური არჩევანის განხორციელებისათვის საჭირო ინფორმაცია;

მეორე პოზიციით, ცნობილი აქტივების (მაგ., ფინანსური, მატერიალური და ა.შ.) მსგავსად, ცოდნა არის ეკონომიკური აქტივი, კერძოდ, განსაკუთრებული რესურსი (ნედლეული) და სპეციფიკური პროდუქტი (მაგ., ინოვაცია).

არც ისე დიდი ხანია, რაც ცოდნა განსაკუთრებული აქტივის როლშია. ამიტომ მეცნიერთათვის ეს პროცესი შედარებით ბუნდოვანია. ამასთან, მათი ნაწილი თელის, რომ ცოდნა თავისი ბუნებითა და თვისებებით საზოგადოებრივი პროდუქტია და მას ორი ძირითადი დამახასიათებელი თვისება აქვს, სახელდობრ:

1. მრავალი მომხმარებლის მიერ მისი ერთდროული გამოყენებადობა;

2. ცოდნის მომხმარებელთა რიცხვის განსაზღვრის სირთულე.

ინგლისელმა მეცნიერმა ტ. სტიუარტმა ცოდნა „საზოგადოებრივ სიკეთედ" მიიჩნია, რადგან მისი გამოყენების კვალდაკვალ, იგი არ იხარჯება, ფიზიკურად არ ცვდება (ანუ ეკონომისტების თვალთახედვით, ფიზიკურ ამორტიზაციას არ განიცდის), რასაც უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საზოგადოების ცოდნის მარაგის ზრდისათვის და ამის შედეგად მთლიანად ადამიანთა ცხოვრების პროგრესისათვის. ადამიანის მიერ ცოდნის განსაზღვრული მოცულობის შეძენა სხვა მომხმარებლებისათვის მისით სარგებლობის შესაძლებლობას სრულიადაც არ ზღუდავს. ეს თავისებურება ცოდნის გამყიდველს იმავე ცოდნის ან ინფორმაციის სხვადასხვა მომხმარებლებზე მრავალჯერადი გაყიდვის საშუალებას აძლევს.[11]

ცოდნა სივრცისაგან დამოუკიდებლად არსებობს და მრავალი სუბიექტის მიერ დედამიწის განსხვავებულ ადგილებში ერთდროულად მოიხმარება.

სივრცისაგან დამოუკიდებლობის მიუხედავად, მრავალი სახის ცოდნა დროზეა დამოკიდებული. ასეთი ცოდნა დროის მხოლოდ გარკვეულ პერიოდში ან რაიმე მოვლენის თუ ვითარების დადგომამდეა ფასეული, რის შემდეგაც იგი საგრძნობლად უფასურდება. ამის გამო, არსებობს ინტელექტუალური პროდუქტის

---

[10] მალაშხია გ. მეტაეკონომიკა. ეკონომიკის ფილოსოფია. თბ., 1995, გვ. 101.

[11] Stewart, T. Intellectual Capital. The New Wealth of Organization. - N.Y.; 1997. P. 248.

დანაკარგი, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს მეცნიერული თუ ტექნიკური სიახლის შეუმჩნეველობით, გადამალვით, გამოუყენებლობით, ადამიანთა, განსაკუთრებით მაღალნაყოფიერ შემოქმედთა მწყობრიდან გასვლით, ცოდნის დაძველებით და სხვ.[12]

ბუნების ობიექტური კანონების შესახებ არსებული მყარი ცოდნაც კი მანამდეა უტყუარი, სანამ კვლევების შედეგად ახალი ცოდნა არ მიიღება. ამდენად, რესურსების სხვა სახეებთან შედარებით, ცოდნისა და ინფორმაციის მორალური ცვეთის ტემპები, გაცილებით მაღალია.

მეცნიერმა მ. პოლანიამ ეკონომიკურ ლიტერატურაში „ნაგულისხმევი" ცოდნის კატეგორია გააერცელა. მისი აზრით, ჩვენ შესაძლოა გაცილებით მეტი ვიცოდეთ, ვიდრე შეგვიძლია ვთქვათ. ნაგულისხმევ ცოდნას პირადი ხასიათი აქვს, იგი კონტექსტთან მიბმულია, ამიტომ მისთვის რაიმე ცხადი ფორმის მიცემა მეტად რთულია. ცხადი ანუ კოდიფიციური ცოდნა კი, სავსებით შესაძლოა აღიარებულ ენად ტრანსფორმირდეს.[13]

იაპონელი მეცნიერები ი. ნონაკა და გ. ტაკეუჩი მიიჩნევენ, რომ ცოდნის აღქმა, შეთვისება და გენერირება კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ერთ-ერთი ყველაზე ძირითადი ფაქტორია. ამ მიზნის მისაღწევად მენეჯერებმა ნაგულისხმევი ცოდნის (ცოდნა ჩვენს შიგნით, რაც სიტყვებით არ გამოითქმება) მნიშვნელობა უნდა აღიარონ. უამრავი საუკეთესო იდეა პრაქტიკაში განუხორციელებელი სწორედ იმიტომ რჩება, რომ მათ ავტორებს საკუთარი აზრების ნათლად გამოთქმა არ შეუძლიათ.[14]

მეცნიერებატევადი დარგების განვითარებამ დამაჯერებლად აჩვენა, რომ მათი პროდუქტების („მატერიალიზებული ცოდნა") თვითღირებულების სტრუქტურა არსებითად განსხვავდება ტრადიციული პროდუქტების (მატერიალური დოვლათის) თვითღირებულების სტრუქტურისაგან. ხარჯების დიდი ნაწილი მოსამზადებელ პერიოდში (კვლევები, გამოგონებები, საცდელი ნიმუშები) გამოიყენება. წარმოების მიმდინარე ხარჯები კი, შესაძლოა, საკმაოდ დაბალი იყოს.

მაშასადამე, ცოდნა არის გამოცდილების, ფასეულობისა და კონტექსტური ინფორმაციის ფლობის ისეთი ერთობლიობა, რომელიც ადამიანთა შორის ურთიერთობის შესაძლებლობას განაპირობებს.

---

[12] მალიშია გ. მეტაეკონომიკა. ეკონომიკის ფილოსოფია. თბ., 1995, გვ. 101

[13] Ефимов В. В., Управление знаниями: учебное пособие. Ульяновск: 2005. С. 39.

[14] Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies the Dynamics of Innovation. N.Y. 1995. P. 351.

ინფორმაციის კონტროლი – ძალაუფლების ბერკეტი.

როგორც აღინიშნა, არსებობს საყოველთაო და არასაყოველთაო ინფორმაცია. მაგ., ის, რომ დაიწყო მსოფლიო ფინანსური კრიზისი არის საყოველთაო ინფორმაცია, მაგრამ თუ რა იყო ამ კრიზისის წარმოშობის მიზეზი და რა მიზანს ემსახურებოდა მასთან დაკავშირებული ცნობების გავრცელება – არასაყოველთაო ინფორმაციის სფეროა.

საყოველთაო ინფორმაცია, ძირითადად, მასმედიით ვრცელდება და დიდი ღირებულება არ გააჩნია. თუმცა, გარკვეულ პირობებში საზოგადოების მდგომარეობაზე მას ძალზე უარყოფითი ზეგავლენა შეუძლია მოახდინოს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა იგი უკონტროლოდ ვრცელდება.

დემოკრატიულ საზოგადოებაში ვინ აკონტროლებს საყოველთაო ინფორმაციას? რა თქმა უნდა, განათლების სისტემა, კულტურულ-სამეცნიერო ელიტა, გაბატონებული რელიგია და პოლიტიკოსები. კონტროლისათვის კი აუცილებელია სათანადო ფინანსები.

მეტად საყურადღებოა ისიც, რომ უმთავრესია არა საყოველთაო ინფორმაცია, არამედ არასაყოველთაო ცოდნა-ინფორმაცია, რადგან ვინც ფლობს არასაყოველთაო ცოდნა-ინფორმაციას, ის აკონტროლებს საყოველთაო ინფორმაციას.

ინფორმაციის კონტროლის ისტორიიდან

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეპოქამდე, უძველეს ხანაში, როდესაც დედამიწაზე დომინირებდა სამდინარო ცივილიზაცია (ძველი ეგვიპტე, შუამდინარეთი, მკვდარ-არაქსის კულტურა, ძველი ინდოეთი, ჩინეთი ...), არასაყოველთაო ცოდნისა და საყოველთაო ინფორმაციის კონტროლის მექანიზმებს ფლობდა არისტოკრატია: დიდებულები და ქურუმები.

საზღვაო ცივილიზაციის გაერცელების პირობებში (ძვ.წ. VIII – ახ.წ. XV სს-ში: ფინიკია, ძველი საბერძნეთი, რომი, ადრეფეოდალიზმი, ჯვაროსნობა, ბიზანტია, ირანული სამყარო და ა.შ) არასაყოველთაო ინფორმაციის მფლობელთა შორის მნიშვნელოვნად გაიზარდა ვაჭართა წილი, გაჩნდა ამქრები თუ გილდიები, თანდათან სავაჭრო სისტემამ საერთაშორისო, ზეეროვნული კორპორაციის დატვირთვა შეიძინა, თუმცა, მისი შესაძლებლობები ჯერ კიდევ არასაკმარისი იყო. სავაჭრო-ფინანსურ გაერთიანებათა შორის უდიდეს ძლიერებას XII-XIII სს-ში ტამპლიერების ორდენმა მიაღწია, მაგრამ XIV ს-ის დასაწყისში საფრანგეთის მეფემ არასაყოველთაო ინფორმაციის ფლობაში კონკურენტი ტამპლიერები გაანადგურა. საყოველთაო ინფორმაციას ჯერ კიდევ არისტოკრატია აკონტროლებდა.

დიდი გეოგრაფიული აღმოჩენებით, XV ს-ის მიწურულს დაიწყო საოკეანო ცივილიზაცია, სადაც სავაჭრო სისტემამ არისტოკრატიასთან შედარებით აშკარა უპირატესობას მიაღწია. ძლიერ სახელმწიფოებში სავაჭრო წყვდიადნა, ანუ ბურჟუაზია გახდა არასაყოველთაო ინფორმაციის მფლობელი. ამიერიდან არისტოკრატიამ ფინანსური

კაპიტალიც დაკარგა, თუმცა პოლიტიკური ძალაუფლების შენარჩუნებას მაინც ცდილობდა. მსოფლიო ისტორიაში დაიწყო გარდამავალი ეტაპი, როდესაც ერთნი ფლობდნენ არასაყოველთაო ცოდნას, ხოლო მეორენი პოლიტიკური ძალაუფლების გამოყენებით ესწრაფოდნენ ინფორმაციის ბლოკირებას. ამგვარმა ვითარებამ არაერთი სახელმწიფო რევოლუციამდე მიიყვანა, რაც საბოლოოდ არასაყოველთაო ცოდნის მფლობელთა ბურჟუაზიული, სამოქალაქო ზედაფენის – ოლიგარქიის გამარჯვებით დასრულდა (XVI ს-ში – ჰოლანდიაში, XVII ს-ში – ბრიტანეთში, XVIII ს-ში საფრანგეთსა და აშშ-ში, XIX-XX სს-ში – მთელ ცივილიზებულ სამყაროში). არისტოკრატია ოლიგარქიით შეიცვალა, მაგრამ პრინციპი უცვლელი დარჩა: ის აკონტროლებს საყოველთაო ინფორმაციას, ვინც ფლობს არასაყოველთაო ცოდნას.

ოლიგარქიის გამარჯვებამ რადიკალურად შეცვალა სამყაროს იერსახეც. დაიწყო მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუცია. თუ არისტოკრატიის სახელიცა და ძალაუფლებაც ხმლის ძალაზე, რელიგიურობასა და რაინდული ცხოვრების წესზე იყო დამოკიდებული (და სწორედ ამ გზით იხვეჭდა არასაყოველთაო ცოდნის ფლობის უფლებასაც), ოლიგარქიის აღზევების საფუძვლად და მათი უსაფრთხოების გარანტად იქცა ორგანიზებული შრომა და კომუნიკაციის მაღალი დონე. ოლიგარქიის ხელისუფლებაში მოსვლის შემდეგ კიდევ უფრო გაძლიერდა ეს სისტემები, ანუ მთელ ცივილიზებულ სამყაროში პრიორიტეტულად იქცა შრომის ორგანიზაცია და კომუნიკაციები, რამაც საოცარი სტიმული მისცა მეცნიერულ-ტექნიკურ რევოლუციას. ტექნოლოგიურმა პროცესებმა კი განაპირობა მასობრივი საინფორმაციო საშუალებების განვითარება.

ამასთან, უმნიშვნელოვანესი იყო დროის ფაქტორი. მარადიული ღირებულებების მოტრფიალე თუ რელიგიური მისტიციზმით გატაცებული არისტოკრატი დროს ხშირად ერთ განზომილებაში აღიქვამდა და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებდა. პრაქტიკული კომერსანტისთვის კი დროის პატივისცემა ცხოვრების წესია და ეს გარემოება უდიდესი სტიმულია საინფორმაციო საშუალებათა დახვეწისა და განვითარებისათვის. სწორედ ამან მიიყვანა კაცობრიობა 150 წელიწადში ტელეგრაფიდან ინტერნეტამდე.

წყარო: მასხარაშვილი ს. მატიანე ქართველთა. მე-2 გამოცემა. გამომცემლობა „ელფი". თბ., 2006, გვ. 266-267.

ჯანსაღ საზოგადოებაში, ძლიერ სახელმწიფოში, არასაყოველთაო ინფორმაციის მფლობელია ეროვნული ინტელიგენცია, რელიგიური და პოლიტიკური ზედაფენა და, უპირველეს ყოვლისა, ოლიგარქია,[15] ფინანსური ზედაფენა. სუსტ სახელმწიფოში საყოველთაო ინფორმაციის კონტროლი ან საერთოდ არ ხდება, ან ამ ფუნქციას მოცემული სახელმწიფოს მოწინააღმდეგე ძალა ახორციელებს და ის ფლობს არასაყოველთაო ინფორმაციასაც.

---

[15] ბერძნ. Oligarchia – მსხვილი მონოპოლისტური კაპიტალის მცირერიცხოვანი წარმომადგენლების პოლიტიკური და ეკონომიკური ბატონობა.

ვინაიდან მსოფლიოს მასმედია ერთი ძალის დაქვემდებარებაში არ იმყოფება, დღის წესრიგში „საინფორმაციო ომის“ საკითხი დგება. თანამედროვე სამყაროში უმნიშვნელოვანესია სწორედ ასეთ ომში გამარჯვება, რადგან, ხშირად, ამა თუ იმ მოვლენაზე მეტად, მისი რეზონანსი უფრო ფასეულია.

2. ცოდნის სახეები და მათი კლასიფიკაცია

ცოდნა ორი სახისაა: სპეციალური და ზოგადი.

სპეციალურ ცოდნას მიეკუთვნება ნოუ-ჰაუ, პროდუქციის ბაზრის კვლევის შედეგები, განსაკუთრებული კორპორატიული კულტურა, მართვის სპეციფიკური მეთოდები, პერსონალის მოტივაციის ორიგინალური საშუალებები და ა.შ. სპეციალური ცოდნა ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის შედარებით სარწმუნო წყაროა, რადგან მის განმასხვავებელ თავისებურებებს აფიქსირებს.

ზოგადი ცოდნა მოიცავს ცოდნას პროდუქციის წარმოების მეთოდების, დარგობრივი ტექნოლოგიების შესახებ და ა.შ. მასვე მიეკუთვნება ის ცოდნა, რომელსაც ითვალისწინებენ ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობაში, კერძოდ, მართვის უნივერსალური პრინციპები, შესაბამისი საკანონმდებლო აქტები და სხვ. ზოგადი ცოდნა აუცილებელია ყოველი ბიზნესისათვის.

გარდა ამისა, არსებობს მეცნიერული და გამოყენებითი ცოდნა. ცოდნამ შეიძლება სიბრძნის შინაარსიც შეიძინოს. ამ შემთხვევაში, როგორც წესი, საქმე გვაქვს კოდიფიციურ (სისტემაში მოყვანილ) ცოდნასთან, რომელიც გამდიდრებულია გამოცდილებითა და ინტუიციით.

ზოგიერთი უცხოელი მეცნიერი კოდიფიციურ ცოდნას მეცნიერულთან, არაკოდიფიციურს კი – უნარ-ჩვევებთან აიგივებს. ამ ნიშნის მიხედვით ცოდნის ორი კატეგორია გამოიყოფა:

1. იდეა („მსუბუქი კომპონენტი“, software) – კოდიფიციური, განსაზღვრული სახით დაბეჭდილი (წერილობითი, გრაფიკული და სხვ.) და ადამიანის გონების მიღმა (წიგნებში, ფირებში, დისკებში და სხვ.) შენახული ცოდნა;

2. უნარ-ჩვევები („მიმდინარე კომპონენტი“, wetware) – ასეთი ცოდნა ინდივიდისაგან განუყოფელია. იგი არსებობს კონკრეტული ადამიანის გონებაში და მოიცავს მის ნიჭს, ტალანტს და ა.შ.

ცალკეული სფეროს მიხედვით ცოდნა შეიძლება იყოს:

⇒ ტექნოლოგიური (მაგ., პროდუქტის შექმნის ტექნოლოგიის შესახებ);

⇒ მარკეტინგული (მაგ., მომხმარებელთა ჯგუფის შესახებ, საფასო პოლიტიკის შესახებ, საქონლის წინ წაწევის შესახებ და სხვ.);

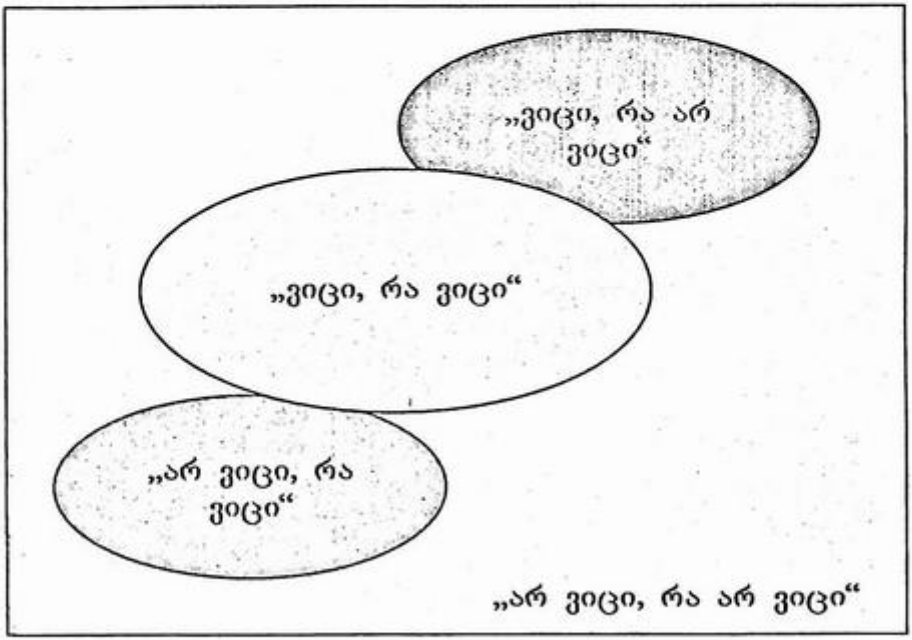
⇒ მაკროეკონომიკური (მაგ., ვალუტის კურსის ცვლილებათა ტენდენციების შესახებ, საგარეო-ეკონომიკური განვითარების ტენდენციების შესახებ და სხვ.);

⇒ ზოგადკულტურული (მაგ., ეთნოკულტურების თავისებურებების შესახებ, მოლაპარაკების ჩატარების სპეციფიკური ნიშნების შესახებ და სხვ.);

⇒ იურიდიული (მაგ., ეკონომიკურ სფეროში საერთაშორისო და ეროვნული საკანონმდებლო აქტების შესახებ და სხვ.).

გამოყოფენ ცოდნის შემდეგ სფეროებს: „არ ვიცი, რა ვიცი“, „ვიცი, რა არ ვიცი“, „ვიცი, რა ვიცი“ და „არ ვიცი, რა არ ვიცი“.

უმეტეს შემთხვევაში, სფერო – „არ ვიცი, რა ვიცი“ ფარულ ცოდნას შეესაბამება. შეცნობის პროცესი უფრო მეტად იზრდება სფეროში – „ვიცი, რა არ ვიცი“, ვიდრე სფეროში – „ვიცი, რა ვიცი“ (იხ. ნახ. 1.2).



ნახ. 1.2. ცოდნის სფეროების ურთიერთობა

სფეროს – „არ ვიცი, რა არ ვიცი“ – ფაქტობრივად საზღვარი არა აქვს, დანარჩენი – განსაზღვრულია.

სასურველი ცოდნის მოძიება შეიძლება შემდეგი თანამიმდევრობით:

- „ვიცი, რა ვიცი“ – ელემენტარული საძიებო საშუალებები;
- „ვიცი, რა არ ვიცი“ – ანუ დადგენა იმისა, თუ სად შეიძლება მოვიძიოთ კონკრეტული ინფორმაცია;
- „არ ვიცი, რა ვიცი“ – ფარული ცოდნის გამოსავლენად შესაძლებელია ინტუიციური[16] მეთოდების გამოყენება;
- „არ ვიცი, რა არ ვიცი“ – აქ ძიება გართულებულია, თანაც, საძიებო სფერო უსაზღვროა.

ცოდნის კლასიფიკაციის საყოველთაოდ აღიარებული სისტემა, ჯერჯერობით, არ არსებობს, მაგრამ, როგორც სამეცნიერო ლიტერატურაში, ისე ცოდნის მენეჯმენტში გამოყენებული რიგი მიდგომების გამოყოფა სავსებით რეალურია.

როგორც აღინიშნა, ცოდნა უხსოვარი დროიდან მეცნიერთა ინტერესის საგანი იყო. ცოდნის ერთ-ერთი ყველაზე ადრეული კლასიფიკაცია არისტოტელეს ეკუთვნის. მან ცოდნის შემდეგი სახეები გამოყო:

- ცოდნა, როგორც თეორიული და უნივერსალური მასალა **(know-why, „ვიცი, რატომ“)**;
- ცოდნა, როგორც საქმიანობის ტექნოლოგია **(know-how, „ვიცი, როგორ“)**;
- ცოდნა, როგორც მოქმედების ნორმატივი, რომელიც კონკრეტულ კონტექსტსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებას ემყარება („პრაქტიკული სიბრძნე“, ჯანსაღი აზრი);

ცოდნის თანამედროვე კლასიფიკაცია, არსებითად, არისტოტელეს მიდგომას ეფუძნება და იგი შინაარსის, ხასიათის, კუთვნილების (საკუთრების), გამოვლენის ფორმებისა და ფორმირების წესის მიხედვით განისაზღვრება.

შინაარსის მიხედვით ცოდნის შემდეგ სახეებს გამოყოფენ:

- „ვიცი, რა“ **(know-what)** – ცოდნა „ფაქტების“ შესახებ. ინფორმაციის მსგავსად, ასეთი ცოდნა ინახება და გადაიცემა;
- „ვიცი, რატომ“ **(know-why)** – ცოდნის ეს კატეგორია მოიცავს ბუნების, საზოგადოებისა და შემეცნების ფუნქციონირებისა და განვითარების პრინციპებისა და კანონების

---

[16] ლათ. Intuitio – ჭვრეტა, მიხვედრა, შორსმჭვრეტელობა, სტიქიური გრძნობა, რომელიც ადრინდელ გამოცდილებას ემყარება.

ცოდნას, რაც მეცნიერებატევადი დარგების ტექნოლოგიური განვითარებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია;

- „ვიცი, როგორ“ **(know-how)** – ასეთი ცოდნაა ადამიანის უნარ-ჩვევები, რაც მისი საქმიანობისათვის ძალიან სასარგებლოა;
- „ვიცი, ვინ“ **(know-who)** – იგი უშუალო შემსრულებლისა და მთელი გუნდის კომპეტენციას ახასიათებს. წარმოებული პროდუქციისა და გამოყენებული ტექნოლოგიების სირთულის გაძლიერებასთან ერთად, ცოდნის მოცემული კატეგორიის მნიშვნელობა დღენიადაგ იზრდება (იხ. ცხრილი 1.2).

ცხრილი 1.2. ცოდნის სახეები მისი შინაარსისა და გამოყენების სფეროების მიხედვით

სახე	შინაარსი	გამოყენების სფერო
ვიცი – „რა“	კოგნიტური[17] ცოდნა; ფაქტების ცოდნა, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად	ასეთი ცოდნა მრავალ სიტუაციაშია საჭირო, მაგრამ ყოველთვის არაა პრაქტიკული (მაგ., შეიძლება იცოდე ფეხბურთის თამაშის წესები, მაგრამ არ თამაშობდე)
ვიცი – „ვინ“	კოგნიტური ცოდნა; ცოდნა ურთიერთობების, კონტაქტების შესახებ, ასევე იმის შესახებაც, თუ ვინ ფლობს აუცილებელ ცოდნას, ჩვევებსა და შესაძლებლობებს	ასეთი ცოდნა განსაკუთრებით აუცილებელია ქსელური ურთიერთმოქმედების პროცესში
ვიცი – „როგორ“	ცოდნა ორგანიზაციაში გამოყენებული პროცესების, პროცედურების, მეთოდების, ტექნოლოგიების შესახებ	ასეთი ცოდნა დაკალების შესრულების შესაძლებლობას იძლევა, თუმცა შესაძლოა ამ პროცესს მთლიანობაში სრულყოფილად ვერ ვფლობდეთ
ვიცი – „სად“	ცოდნა იმის შესახებ, თუ სად და რა საშუალებით შეიძლება აუცილებელი ინფორმაციის მოძიება	გამოიყენება ინფორმაციისა და დამუშავების თანამედროვე საშუალებების პირობებში
ვიცი – „რატომ“	სისტემური ცოდნა; ცალკეული მუშაკის საქმიანობისა და ორგა-	ასეთი ცოდნა მნიშვნელოვანია განვითარების სტრატეგიული გეგმების

[17] კოგნიტური – შემეცნებითი.

	ნიშანების განვითარების პერსპექტივების შესახებ არსებული ცოდნა	შემუშავება-რეალიზაციის დროს
ეგრძნობ – „როგორ და რატომ“	სინთეზი და ინტუიცია, რომელიც ახალი ეფექტის მისაღებად ორი ან მეტი ასპექტის შეერთების, შერწყმის საშუალებას იძლევა	ასეთი ცოდნა ინოვაციებს წარმოშობს და მის რეალიზაციას ახდენს, ასევე ორგანიზაციაში სამუშაოთა კოორდინირების ფუნქციას ასრულებს

ცოდნისადმი კონცეპტუალურ[18] მიდგომას იზიარებს ამერიკელი მეცნიერი ე. ბრუკინგი, რომელიც **ხასიათის მიხედვით ცოდნის ოთხ დონეს გამოყოფს:**[19]

1. **ცოდნა მიზნის შესახებ, ანუ იდეალისტური ცოდნა.** ესაა მსოფლმხედველობა, მიზანი, ცნებათა სისტემა, ძირითადად, ცხადი, ნაწილობრივ კი – არაცხადი, ფარული, ქვეცნობიერად გამოყენებადი ცოდნა. ასეთი ცოდნით მიზნების დასახვისა და ფასეულობათა ფორმულირებისათვის საკუთარი შესაძლებლობები განისაზღვრება.

2. **სისტემური ცოდნა** – ცოდნა სისტემების, სქემებისა და მეთოდების, გადაწყვეტილებათა მიღების საერთო პრინციპებისა და სტრატეგიების შესახებ. იგი მიზნების ანალიზისა და ახალი მიდგომების ფორმულირებისათვის გამოიყენება.

3. **პრაქტიკული ცოდნა** – ცნობილი გადაწყვეტილებებისა და ფაქტობრივი ცოდნის მიღების უნარი. იგი ყოველდღიური სამუშაოს შესასრულებლად გამოიყენება.

4. **ავტომატური ცოდნა** ანუ ისეთი ცოდნა, რომელიც ამოცანების ავტომატური შესრულებისათვის გამოიყენება და შეგნებულ მსჯელობას არ საჭიროებს. იგი მტკიცედ ათვისებული ცოდნაა.

კუთვნილების მიხედვით არსებობს ინდივიდუალური და ჯგუფური ცოდნა. ის რაც კონკრეტულმა ადამიანმა იცის, ინდივიდუალური ცოდნაა. ტრადიციული წარმოდგენით, ინდივიდუალური ცოდნა თითოეული ინდივიდის, ხოლო ჯგუფური ცოდნა – ჯგუფის წევრების ერთობლივი კუთვნილებაა.

თანამედროვე თვალთახედვით, ჯგუფური ცოდნა უნიკალური სპეციფიკით გამოირჩევა და იგი ჯგუფის თითოეული წევრის ცოდნათა ორგანული, ურთიერთშემავსებელი და ურთიერთმოქმედი ერთობლიობაა.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ფართოდ გამოიყენება ცოდნის კლასიფიკაცია გამოვლენის ფორმების მიხედვით, კერძოდ:

- ცხადი ცოდნა (კოდიფიციური, დოკუმენტური);

---

[18] ლათ. Conceptus – ცნება, აზრი, აზრობრივი.

[19] Брукинг Э. Интеллектуальный потенциал. СПб.: «Питер», 2001. С. 126.

- არაცხადი ცოდნა (ფარული, ლატენტური, ნაგულისხმევი, არაკოდიფიცირი, არადოკუმენტური).

ცხადი ანუ ექსპლიციტური ცოდნა ციფრებით ან სიტყვებით გამოისახება და შეიძლება ფორმალიზებული სახით (დოკუმენტი, წიგნი, დისკი, სამახსოვრო ჩანაწერი და ა.შ) სხვას გადაეცეს.

არაცხადი (ფარული, იმპლიციტური) ცოდნა ფორმალიზებული სახით სხვას არ გადაეცემა. იგი უკავშირდება ადამიანის ინტუიციას, მიხვედრას, ვარაუდს.

არაცხადი ცოდნის ორი სახე არსებობს: 1. ტექნიკური სიახლეები, რომლებიც, როგორც წესი, მრავალწლიანი პრაქტიკის შედეგად იქმნება; 2. რელიგიური, ფასეულობებთან და იდეალებთან დაკავშირებული, რომლებსაც ვიყენებთ, მაგრამ მათ შესახებ ნაკლებად ვფიქრობთ. ცოდნის ძირითადი სახეები წარმოდგენილია ცხრილის სახით (იხ. ცხრილი 1.3).

ცხრილი 1.3. ცხადი და ფარული ცოდნა მათი მატარებლების მიხედვით

ცოდნის სახეები	ცხადი	არაცხადი (ფარული)
ინდივიდუალური	ცალკეული ადამიანის ცოდნა, რომელიც შეიძლება დოკუმენტის სახით ჩაიწეროს და სხვას გადაეცეს	ცალკეული ადამიანის შესაძლებლობები, მისი კომპეტენცია, ნორმები და წარმოდგენები
ჯგუფური	ადამიანთა ჯგუფის ცოდნა, რომელიც შეიძლება კოდიფიცირებულ იქნეს (ზემოქმედებისა და პროცედურების ნორმები)	ჯგუფის წევრების ცოდნა, რომლის კოდიფიცირება და დოკუმენტის სახით გადაცემა შეუძლებელია (მაგ., ჯგუფური კულტურა, კოლექტიური ნორმები და სხვ.)

კომერციულ ორგანიზაციაში, ცხადი და ფარული ცოდნის ურთიერთობის საკითხები გარკვეულწილად, წინააღმდეგობრივია. ერთი მხრივ, მრავალი ორგანიზაცია ფარული ცოდნის ცხად ცოდნად გადაქცევას ცდილობს, რომ ცალკეულ მუშაკზე არ იყოს დამოკიდებული.

იმავდროულად, კომერციული ორგანიზაცია არაა დაინტერესებული რომ ყოველი ცოდნა მისი კონკურენტებისათვის გაცხადდეს. ამიტომ იგი ზოგიერთი კონკურენტული უპირატესობის (მაგ., სპეციფიკური ტრენინგები, კორპორაციული კულტურა, მომსახურების სპეციალური სისტემა და სხვ.) ფარულად შენახვას ცდილობს.

ფარული ცოდნა ცოდნის მართვის სფეროში არატრადიციული მეთოდების გამოყენებას მოითხოვს. უპირველესად, უნდა აღინიშნოს, რომ ფარულ ცოდნას უშუალო კავშირი აქვს ორგანიზაციულ კულტურასთან: საბაზო ფასეულობები, შეხედულებები და ქარაუდები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მოქნილობასა და მობილურობას. ფარული ჯგუფური ცოდნა გვხვდება პროცედურების, პრაქტიკისა და სხვათა სახით.

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში ცხადი და არაცხადი ცოდნის პრობლემა მეტად ინტენსიურად განიხილება, რამდენადაც მას როგორც თეორიული ხასიათი, ისე პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს და ცოდნის გავრცელებასა და ხელმისაწვდომობაზე პირდაპირ ზემოქმედებს.

ნიშანდობლივია ისიც, რომ არაცხად ცოდნას განსხვავებული ბუნება შეიძლება ჰქონდეს. არსებობს ისეთი არაცხადი ცოდნა, რომლის გამოვლენა, კოდიფიცირება და ეკონომიკურ ან საწარმოო პროცესებში ჩაბმა სავსებით შესაძლოა. იმავდროულად, ცნობილია ისეთი არაცხადი ცოდნაც, რომელიც თავისი ბუნებითაა ასეთი. მაგ., ცალკეული ადამიანის რაიმე უნიკალური ნიჭი. მისი სრულად გამოვლენა და დოკუმენტურად წარმოდგენა შეუძლებელია. ამგვარი სახის ცოდნას მიეკუთვნება „ნოუ-ჰაუ“-ც.[20]

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი დიდადაა დამოკიდებული არაცხადი ცოდნის ცხადად, დოკუმენტურად გადაქცევაზე, რომლის ნათელი მაგალითია ამერიკელი ინჟინრის ფ. ტეილორის „აწყობის პროცესის ოპერაციათა ფორმირების“ მეცნიერული სისტემა.

აღნიშნული სისტემის გამოჩენამდე, პროდუქციის აწყობის ხარისხს მუშაკთა უნარ-ჩვევები განსაზღვრავდა. ბუნებრივია, ეს უკანასკნელი მათ არაცხად ცოდნას ასახავდა, რაც მუშაკთა გამოცდილებასა და კვალიფიკაციაზე იყო დამოკიდებული. მუშაკთა განსხვავებული გამოცდილება მათი მუშაობის სინქრონიზაციის უკიდურესად დაბალ დონეს განაპირობებდა.

ტეილორმა ყოველი ოპერაცია ცალკეულ ელემენტებად დაყო, ჩამოაცილა ზედმეტი, გააერთიანა საჭირონი და არაცხადი ცოდნა ცხადად გადააქცია. ამით მან ოპერაციების ოპტიმიზაცია შეძლო. შედეგად, ამწყობთა შრომის მწარმოებლურობა მკვეთრად გაიზარ-

---

[20] ინგლ. Know-how – თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობებში მიღებული ტერმინი; აღნიშნავს ტექნიკურ ცოდნას, რომელიც გამოხატულია, პირველ ყოვლისა, ტექნიკური დოკუმენტაციის, საწარმოო გამოცდილებისა და პროფესიული ჩვევების ფორმით; სავაჭრო-ეკონომიკურ ურთიერთობაში „ნოუ-ჰაუს გაცვლაში“ იგულისხმება სამეცნიერო-ტექნიკური დოკუმენტაციის გაცვლა, საწარმოო კადრების ურთიერთგაწვრთნა მათი კვალიფიკაციის ასამაღლებლად და სხვ.

და და ტეილორის სისტემა მსოფლიოს მრავალმა საწარმომ წარმატებით აითვისა.

ფარული ცოდნის ცხადად გადაქცევაში მეტად მნიშვნელოვანია ინოვაციური პროცესების როლი. ეს უკანასკნელი წარმატებული ბიზნესის წანამძღვარია.

ეკონომიკის ისეთ სექტორებში, რომლებიც ნაწილობრივაა ჩართული საბაზრო ურთიერთობებში (განათლება, ჯანდაცვა), ცოდნის ავტომატური დიფუზია (გავრცელება, გაფართოება) არ ხდება.

ფორმირების წესის მიხედვით, ცოდნის ორი სახე გამოიყოფა:

1. **რეფლექსური (შეუცნობელი)** ცოდნა (ახალი ცოდნა ფორმირდება წარსული სისტემატიზებული ცოდნის დიდი მოცულობის მიხედვით);

2. **ინტუიციური** ცოდნა („გონებიდან" მოსული ცოდნა, იგი მცირე მოცულობის ცხად ცოდნას იყენებს).

ამრიგად, რეფლექსურ ცოდნას, უწინარეს ყოვლისა, ცხადი ცოდნა მიეკუთვნება, რაც სწავლების ფორმალური პროცედურებიდან ან ანალოგიური პროცესების კვლევისა და გავრცელების შედეგად მიიღება.

პრინციპში, ინტუიციური ცოდნის მიღება იგივე წყაროებიდან სავსებით რეალურია, მაგრამ მათი ფორმირების პროცესი, ხშირად, გაუცნობიერებელია, რამდენადაც ამ შემთხვევაში ადამიანის ნერვული სისტემა მონაწილეობს. შესაბამისად, შედეგებიც ნაკლებად ექვემდებარება კონტროლს, კოდიფიკაციასა და გარე სუბიექტების მიერ ცოდნის გადაცემას (იხ. ცხრილი 1.4).

ქართველი მეცნიერ-ეკონომისტი, პროფესორი გ. მალაშხია, ცოდნას რამდენიმე ნიშნის მიხედვით აჯგუფებს, კერძოდ:

ა. შინაარსის მიხედვით:

1. ფუნდამენტური, ღრმააზროვანი, ბუნებისა და საზოგადოების უმნიშვნელოვანესი კანონზომიერებებისა და მოვლენების ამსახველი, რომელიც ძლიერი ენერგეტიკული რესურსია;

2. დიდმნიშვნელოვანი გამოყენებითი დებულებები, რომლებიც საზოგადოებრივ პრაქტიკაზე საგრძნობ გავლენას ახდენს;

3. ლოკალურად გამოყენებითი, რომელიც თავისი სივრცობრივი და დროითი მასშტაბით შეზღუდული მნიშვნელობისაა;

4. პრაქტიკული გამოცდილებანი, რაც შედარებით მცირე შედეგის მომცემია, თუმცა მასობრიობითა და გავრცელების ფართო მასშტაბით გამოირჩევა.

ბ. დროითი ნიშნის, „სიცოცხლის ხანგრძლივობის" მიხედვით:

1. მარადიული ჭეშმარიტებები – ფუნდამენტური თუ ყოფითი ცოდნა, რომელიც მუდმივ გამოყენებაშია;

2. საუკუნოვანი ცოდნა, რომელიც ხანგრძლივად, მთელი ეპოქის მანძილზეა გამოყენებული და ახალი ცოდნის გაელენით მწყობრიდან დიდი ხნის შემდეგ გადის;

ცხრილი 1.4. ცოდნის კლასიფიკაცია

კრიტერიუმი	ნიშნის შინაარსი	ავტორი, წელი
შინაარსის მიხედვით	1) know-why („ვიცი, რატომ“) 2) know-what („ვიცი, რა“) 3) know-how („ვიცი, როგორ“) 4) know-who („ვიცი, ვინ“)	არისტოტელე (ძვ.წ. III ს.)
ხასიათის მიხედვით	1) ცოდნა მიზნის შესახებ 2) სისტემური ცოდნა 3) პრაქტიკული ცოდნა 4) ავტომატური ცოდნა	ე. ბრუკინგი (2001)
კუთვნილების მიხედვით	1) ინდივიდუალური 2) ჯგუფური	მ. პოლანია (1966)
გამოვლენის ფორმის მიხედვით	1) ცხადი (კოდიფიციური) 2) არაცხადი (ფარული, არაკოდიფიციური)	ი. ნონაკა, გ. ტაკეუში (1995)
ფორმირების წესის მიხედვით	1) რეფლექსური 2) ინტუიციური	ვ. გუნი, ვ. უსტინოვი, ვ. ბარანჩევი, ს. ლიაპინა (2000)

3. მკვიდრი ცოდნა, რომელიც ათობით წლებს უძლებს;
4. სწრაფქრობადი ანუ ხანმოკლე გამოყენებისათვის გამოსადეგი ცოდნა.

გ. გამოყენების სივრცის მიხედვით:

1. ყველგან (საყოველთაოდ) გამოყენებული;
2. სექტორალური, ანუ ადამიანთა საქმიანობის ფართო სფეროში გავრცელებული;
3. სპეციალური – ცალკეულ დარგებში გამოყენებული;
4. ვიწრო სპეციალური – მცირე მასშტაბის მოვლენათა ამსახველი.[21]

[21] მალაშხია გ. მეტაეკონომიკა. ეკონომიკის ფილოსოფია. თბ., 1995, გვ. 102.

3. ცოდნის წყაროები

ცოდნა გარე და შიდა წყაროებიდან მიიღება:

ცოდნის გარე წყაროებია:

- პუბლიკაციები (წიგნები, ჟურნალები, დარგობრივი და დარგთაშორისი კონფერენციის მასალები, დარგობრივი ანგარიშგებები, სხვა პერიოდული გამოცემები);
- დარგობრივი საკონსულტაციო მომსახურება;
- სპეციალური დოკუმენტები დარგობრივი ცოდნის შესახებ;
- მონაცემთა კომერციული ბაზები;
- კურსები, სემინარები, სიმპოზიუმები;
- სხვა ორგანიზაციების ინტელექტუალური პოტენციალი;
- ბაზრის აგენტები, მომწოდებლები;
- ახალი თანამშრომლები, მენეჯერ-კონსულტანტები;
- მეცნიერული კვლევები და მუშაობის მოწინავე მეთოდები;
- თანამშრომლობა, პარტნიორობა, სტრატეგიული ალიანსები და ერთობლივი საწარმოები;
- გარემოს, მოვლენებისა და ტენდენციების მონიტორინგი;
- მასმედია (ბეჭდვითი ორგანოები, ტელევიზია, რადიო) და სხვ.

ცოდნის შიდა წყაროებია:

- ორგანიზაციის სპეციალისტები;
- შემკვეთები და კორპორატიული ექსპერტები;
- პროცესების მოდელირება;
- პოლიტიკა, პრაქტიკა და მეთოდები;
- თანამშრომელთა სწავლება და განათლება;
- კომპანიის ფასეულობები და პრინციპები;
- კომპანიის ბიზნეს-სტრატეგიები (გეგმები, პროგნოზები);
- სრულყოფის ღონისძიებები და განვითარების ინიციატივები (მაგ., ბიზნესის მოდერნიზება);
- ოპერაციული დაგეგმვა და ბიუჯეტი;
- კორპორატიული მართვა (უფლებამოსილება, ფუნქციები, ურთიერთდამოკიდებულება, ორგანიზაციული გრაფიკები);
- მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- სიახლეების დანერგვის შემდეგ, პრაქტიკული გამოცდილება და სამუშაოთა ანალიზი (პროექტები, ინიციატივები, ხარისხის ამაღლების ღონისძიებები);

- მუშაკების რაციონალური წინადადებები;
- კორპორატიული ინფორმაციული ბიულეტენები და სხვ.

4. ცოდნა და ინოვაციები

ახალი ცოდნის ერთ-ერთი მეტად მნიშვნელოვანი შედეგია ინოვაცია. ცნობილი ავსტრიელი მეცნიერის ი. შუმპეტერის აზრით, ინოვაცია „კრეატიული დესტრუქციის" (შემოქმედებითი ნგრევა) პროცესია. ინოვაცია ახალ ბაზრებს ანენს და ახალი ფირმებისა და სამუშაო ადგილებისათვის სათანადო პირობებს ქმნის. ამასთან, იგი არაკონკურენტუნარიან ფირმებს ბაზრიდან განდევნის და არაეფექტიან სამუშაო ადგილებსაც აუქმებს.[22]

ერთი მხრივ, ინოვაცია[23] ცოდნის ახალ მარაგებს წარმოშობს, მეორე მხრივ კი, იგი ინტელექტუალური პოტენციალის მორალურ ცვეთას არსებითად ანქარებს.

თანამედროვე უცხოურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში დიდი ყურადღება ეთმობა ინოვაციების, ინოვაციური საქმიანობისა და ინოვაციური პოლიტიკის სხვადასხვა ასპექტებს. მეცნიერული და ტექნოლოგიური განვითარების მკვეთრი დაჩქარების ეპოქაში ამ პრობლემების მნიშვნელობა ძალზე აშკარა და უდაოა. ცნება „ინოვაცია" მეცნიერულ ტერმინოლოგიაში XX ს-ის დასაწყისში გამოჩნდა და, თავდაპირველად, ერთი კულტურის ზოგიერთი ელემენტის მეორეში შეჭრას ნიშნავდა. თანამედროვე პირობებში, ამ ცნებაში უფრო ფართო შინაარსი მოიაზრება.

სამეცნიერო ლიტერატურაში „ინოვაცია", როგორც ახალი ეკონომიკური კატეგორია, ცნობილმა მეცნიერმა ი. შუმპეტერმა დაამკვიდრა. ინოვაციებად იგი სამომხმარებლო საქონლის ახალი სახეების, წარმოების ახალი საშუალებებისა და ორგანიზაციული ფორმების, სასაქონლო ბაზრების გამოყენებისა და დანერგვის მიზნით მიმდინარე ცვლილებებს მოიაზრებდა. მისი აზრით, ინოვაცია მოგების მთავარი წყაროა, მოგების გარეშე კი – ეკონომიკური განვითარება შეუძლებელი.

ამჟამად, ეკონომიკურ ლიტერატურაში „ინოვაციების" ტერმინის საყოველთაოდ მიღებული განმარტება არ არსებობს. მკვლევრების ერთი ნაწილი აღნიშნულ ცნებას მეტად ფართოდ განმარტავს და დანერგვათა სფეროში მიმდინარე ნებისმიერ ცვლილებას ინოვაციად მიიჩნევს.

---

[22] Шумпетер И. Теория экономического развития. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 1982. С. 174.

[23] ლათ. Innovacio – განახლება.

ინოვაციური გარდაქმნების სისტემაში ცენტრალური ადგილი ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ სფეროს უკავია. ტექნოლოგიური ინოვაციების აღწერა საერთაშორისო სტანდარტებს ემყარება, სადაც ტექნოლოგიური ინოვაციების ორი ტიპია მიღებული, კერძოდ:

⇒ **პროდუქტული ინოვაცია.** რომელიც, თავის მხრივ, ორ შემადგენლად იყოფა: საბაზისო პროდუქტული ინოვაცია და გაუმჯობესებული პროდუქტული ინოვაცია;

⇒ **პროცესული ინოვაცია.**

მეცნიერთა ერთი ნაწილი „ინოვაცია"-ს არა მარტო ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ, არამედ სოციალურ-ეკონომიკურ კატეგორიად მიიჩნევს.

ბოლო წლებში ინოვაციად ახალ სოციალურ საქმიანობასაც თვლიან. მაგ., საქონლის კრედიტით გაყიდვის სისტემა, ინტერნეტით გაყიდვები, ფინანსური ინვესტიციები და სხვ. მნიშვნელოვანია, რომ ტექნოლოგიური ინვესტიციების ზრდა სოციალურ-ეკონომიკური ინოვაციების ზრდას განაპირობებდეს.

მენეჯმენტის ცნობილი სპეციალისტი პ. დრუკერი მიიჩნევს, რომ ინოვაციურ საქმიანობას არა მხოლოდ ეკონომიკური მიზანშეწონილობა და ფასი, არამედ სოციალური ფასეულობაც აქვს. სოციალური ინოვაცია კი აზროვნების ჩვეული ტიპისა და ცხოვრების სტილის ცვლილებაა. ინოვაციური საქმიანობის არსია ეკონომიკურ წესრიგში დინამიურობის შეტანა და განუსაზღვრელობისა და რისკის დონის ამაღლება.[24]

მრავალი ეკონომისტი იზიარებს მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ ინოვაცია შემოქმედებითი მეცნიერული შრომის შედეგია. იგი შემოქმედებითი შრომის პროდუქტია და მას დასრულებული საქონლის სახე აქვს.

ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ცოდნა განიხილებოდა როგორც ინოვაციური პროცესის მეოთხე კატეგორიის ნაწილი. დღესაც არსებობს მოსაზრება, რომ მეცნიერული კვლევების შედეგები ინოვაციური პროცესის პირველი ეტაპია, ტექნიკური გამოგონება – მეორე, ხოლო ინოვაციების (ახალი პროდუქტი ან მისი ტექნოლოგიური პროცესი) ათვისება – მესამე.

დღეს, სრულიად ნათელია, რომ სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაციების ინიციატივით მეცნიერული მიღწევები ინოვაციად იშვიათად ტრანსფორმირდება.

მიჩნეულია, რომ ინოვაცია, საზოგადოებისა და ეკონომიკის შესაბამისი მოთხოვნილებებით განსაზღვრული, ობიექტური პროცესია. ამასთან, მეცნიერული სიახლეების შეთავაზება კი არა, მათზე საბაზრო მოთხოვნაა ეროვნული ეკონომიკის განვითარების განმსა-

[24] Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: «Вильямс», 2001. С. 327.

ზღვრული ფაქტორი. ტექნიკური გამოგონებები მხოლოდ გამოგონებად დარჩება, თუ მათი გამოყენებისათვის სათანადო ეკონომიკური პირობები არ შეიქმნება.

კითხვები ცოდნის შემოწმებისათვის

1. განმარტეთ ცნებები „მონაცემები“, „ინფორმაცია“ და „ცოდნა“ და ჩამოაყალიბეთ რა ურთიერთდამოკიდებულება არსებობს მათ შორის?
2. მონაცემების ინფორმაციად გადაქცევისათვის რა ეტაპების გავლაა საჭირო?
3. რა ძირითადი მახასიათებლები აქვს ცოდნას?
4. რა განსხვავებაა სპეციალურ და ზოგად ცოდნას შორის?
5. გამოყენების სფეროების მიხედვით ცოდნის რა სახეები არსებობს?
6. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან ცხადი და არაცხადი ცოდნა?
7. ჩამოთვალეთ ცოდნის სახეები ფორმირების წესის მიხედვით.
8. რატომ უწოდა ინოვაციას „კრეატიული დესტრუქციის“ პროცესი ცნობილმა ავსტრიელმა მეცნიერმა ი. შუმპეტერმა?
9. ტექნოლოგიური ინოვაციების რამდენი ტიპი არსებობს? დაახასიათეთ ისინი.
10. რომელ ახალ სოციალურ საქმიანობას მიიჩნევენ ბოლო წლებში ინოვაციად და რატომ?

ტესტები

1. ცოდნა არის:
   - ❑ ა. სინამდვილის სარწმუნო ასახვა.
   - ❑ ბ. საბოლოო მოხმარების საგანი, საწარმოო რესურსი.
   - ❑ გ. ტრანსაქციის, თეზავრაციისა და საზოგადოების კონსოლიდაციის საშუალება.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

2. რომელი მტკიცებულებაა მართებული?
   - ❑ ა. მონაცემები უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე ცოდნა.
   - ❑ ბ. ცოდნა უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე ინფორმაცია.
   - ❑ გ. ინფორმაცია უფრო ვიწრო ცნებაა, ვიდრე მონაცემები.
   - ❑ დ. ინფორმაცია უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე ცოდნა.

3. ცოდნის ძირითადი მახასიათებლებია:
   - ❑ ა. მრავალი მომხმარებლის მიერ ერთდროულად გამოიყენება და ამასთან, მისი მოცულობა არ იცვლება.
   - ❑ ბ. მწარმოებლისათვის უკიდურესად რთულია მოცემული პროდუქტის მომხმარებელთა განსაზღვრა და მოხმარების პროცესიდან იმ პირების გამორიცხვა, ვინც ამისათვის საჭირო საფასური არ გადაიხადა.
   - ❑ გ. თავისი ბუნებითა და თვისებებით საზოგადოებრივი პროდუქტია.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

4. სპეციალურ ცოდნას არ მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. განსაკუთრებული კორპორატიული კულტურა.
   - ❑ ბ. მართვის სპეციფიკური მეთოდები.
   - ❑ გ. შესაბამისი საკანონმდებლო აქტები.
   - ❑ დ. პერსონალის მოტივაციის ორიგინალური საშუალებები.

5. ზოგადი ცოდნა მოიცავს:
   - ❑ ა. ცოდნას პროდუქციის წარმოების მეთოდების შესახებ.
   - ❑ ბ. ცოდნას დარგობრივი ტექნოლოგიების შესახებ.
   - ❑ გ. შესაბამის საკანონმდებლო აქტებს.
   - ❑ დ. პერსონალის მოტივაციის ორიგინალურ საშუალებებს.

6. ცოდნის შიდა წყაროებია:
   - ❑ ა. დარგობრივი საკონსულტაციო მომსახურება.
   - ❑ ბ. მონაცემთა კომერციული ბაზები.
   - ❑ გ. კურსები, სემინარები, სიმპოზიუმები.
   - ❑ დ. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

7. ცოდნის გარე წყაროებია:
   - ❑ ა. კორპორატიული ექსპერტები.
   - ❑ ბ. პროცესების მოდელირება.
   - ❑ გ. ბიზნესის სტრატეგია (გეგმები, პროგნოზები).
   - ❑ დ. სპეციალური დოკუმენტები დარგობრივი ცოდნის შესახებ.

8. ფორმირების წესის მიხედვით არსებობს:
   - ❑ ა. სისტემური ცოდნა.
   - ❑ ბ. პრაქტიკული ცოდნა.
   - ❑ გ. ინტუიციური ცოდნა.
   - ❑ დ. ავტომატური ცოდნა.

9. კუთვნილების მიხედვით არსებობს:
   - ❑ ა. ინდივიდუალური ცოდნა.
   - ❑ ბ. კოლექტიური ცოდნა.
   - ❑ გ. საზოგადოებრივი ცოდნა.
   - ❑ დ. „ა“ და „ბ“.

10. ამოირჩიეთ, რომელი მსჯელობაა მართებული: ცხადი ცოდნა
    - ❑ ა. უკავშირდება ინტუიციას, მიხვედრას, ვარაუდს.
    - ❑ ბ. ციფრებით ან სიტყვებით გამოისახება და სხვას გადაეცემა.
    - ❑ გ. რელიგიურ ფასეულობებთან და იდეალებთან დაკავშირებულია, რომლებსაც ვიყენებთ, მაგრამ მათ შესახებ ნაკლებად ვფიქრობთ.
    - ❑ დ. არის ტექნიკური სიახლეები, რომლებიც, როგორც წესი, მრავალწლიანი პრაქტიკის შედეგად იქმნება.

11. არაცხადი ცოდნის სახეებია:
    - ❑ ა. ტექნიკური სიახლეები, რომლებიც, როგორც წესი, მრავალწლიანი პრაქტიკის შედეგად იქმნება.
    - ❑ ბ. რელიგიური, ფასეულობებთან და იდეალებთან დაკავშირებული, მენტალური მოდელები.

❑ ბ. ცოდნა, რომელიც ფორმალიზებული სახით შეიძლება სხვას გადაეცეს.
❑ დ. „ა“ და „ბ“.

12. ტექნოლოგიური ინოვაციების რომელი ტიპები არსებობს?
❑ ა. პროცესული ინოვაცია.
❑ ბ. პროდუქტული ინოვაცია.
❑ გ. „ა“ და „ბ“.
❑ დ. მხოლოდ „ა“.

13. გამოყენების სფეროს მიხედვით ცოდნა შეიძლება იყოს:
❑ ა. ტექნოლიგიური.
❑ ბ. მარკეტინგული.
❑ გ. მაკროეკონომიკური.
❑ დ. ყველა ერთად.

14. ამერიკელი მეცნიერის ე. ბრუკინგის აზრით, ხასიათის მიხედვით ცოდნის დონეებია:
❑ ა. იდეალისტური ცოდნა.
❑ ბ. პრაქტიკული ცოდნა.
❑ გ. სისტემური ცოდნა.
❑ დ. ყველა ერთად.

15. დემოკრატიულ საზოგადოებაში ვინ აკონტროლებს საყოველთაო ინფორმაციას?
❑ ა. განათლების სისტემა და კულტურულ-სამეცნიერო ელიტა.
❑ ბ. გაბატონებული რელიგია და პოლიტიკოსები.
❑ გ. „ა“ და „ბ“.
❑ დ. მხოლოდ „ბ“.

თავი II. ცოდნის ეკონომიკის ფორმირება

1. საზოგადოების განვითარების კონცეფციები

მწარმოებლური ძალების განვითარების თანამედროვე ეტაპისათვის დამახასიათებელია წარმოებით ურთიერთობებში მიმდინარე არსებითი ხასიათის ცვლილებები. იგი ეხება ეკონომიკის ყველა დონეს, კერძოდ, საწარმოთა შიდა (მიკროდონე) და დარგთაშორის ურთიერთობებს (მაკროდონე), ასევე შრომის საერთაშორისო დანაწილების სფეროებს. სწორედ ეს ცვლილებები ანიჭებენ საზოგადოებრივ წარმოებას, ერთი მხრივ, განსაკუთრებულ მოქნილობას, მეორე მხრივ, კი – არამდგრადობას.

აღნიშნული პროცესები იწვევს მეცნიერებისა და წარმოების ურთიერთზემოქმედების ფორმების გამრავალფეროვნებას, ტექნიკური აღჭურვილობის ამაღლებას, ახალი ელემენტების (მცირე ინოვაციური ფირმები, ტექნოპარკები და ა.შ) წარმოქმნას. მაგ., მიკროელექტრონიკის სწრაფი განვითარებისა და წვრილსერიული წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების გამო, მათი როლი და მნიშვნელობა ეკონომიკაში იზრდება, მსხვილ ბიზნესთან სამეურნეო კავშირებში არსებითი ცვლილებები ხდება და სხვ.

წარმოების სფეროში ახალი ტექნოლოგიებით განპირობებული ცვლილებებიდან მეტად საგულისხმოა სამომხმარებლო მოთხოვნის როლის ზრდა. იგი წარმოების ხარისხობრივი განვითარების ქმედითი მოტივი და ტექნოლოგიური პროგრესის ახალი მიმართულებების ფორმირების მძლავრი ფაქტორი გახდა.

მომხმარებელთა როლის ამაღლებამ მარკეტინგის სფეროში მეცნიერული კვლევების გაღრმავება, პოტენციური მომხმარებლების წინასწარი გამოვლენა, ინდუსტრიაში წვრილსერიული და ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე ორიენტაცია განაპირობა.

აღნიშნულის გამო, მომხმარებელთა ქცევის შემსწავლელი მეცნიერებების როლი მნიშვნელოვნად გაიზარდა.

წარმოებისა და საზოგადოების ცვალებადი ხასიათის შესწავლით სპეციალისტები XX ს-ის 20-ანი წლებიდან დაინტერესდნენ. თუმცა, ამ საკითხზე ინტენსიური კვლევები მხოლოდ 50-ანი

წლებიდან დაიწყო, როცა აკადემიურ წრეებსა და საზოგადოებაში მეცნიერული კვლევების, განათლებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების შეფასება ფართო მსჯელობის საგანი გახდა.

პოსტინდუსტრიული საზოგადოების კონცეფცია	ინფორმაციული საზოგადოების კონცეფცია	ცოდნაზე დამყარებული საზოგადოების კონცეფცია	გლობალური ქსელური საზოგადოების კონცეფცია
დამახასიათებელი ნიშნები			
პრიორიტეტულია მომსახურება და კვლევები, განათლების სისტემის ორგანიზება და ცხოვრების ხარისხის ამაღლება. ძირითად პროფესიულ ჯგუფად ტექნიკური დარგის სპეციალისტები (კონსულტანტები, ექსპერტები, ტექნოკრატები).	არსებობს მაღალხარისხიანი ინფორმაციის სიჭარბე და მისი განაწილების ყველა აუცილებელი საშუალება.	ცოდნა არის: 1. საზოგადოების განვითარების მთავარი რესურსი; 2. სპეციფიკური ეკონომიკური პროდუქტი; 3. ეკონომიკური საქმიანობისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ბაზისი.	წარმოადგენს ისეთ ახალი ეკონომიკური ფორმების, რომლებიც მართვისა და ინფორმაციის გლობალური ქსელური სტრუქტურების გარშემო იგება.
მეცნიერ-მკვლევრები			
ჯ. ბელი, დ. რისმენი, ჯ. გალბრეიტი, გ. კაია და სხვ.	ფ. მახლუპი, ტ. უმესაო, ი. მასუდა და სხვ.	პ. დრუკერი, ტ. საკაია, კ. სმიტი, დ. ფორეი და სხვ.	მ. კასტელსი და სხვ.

ნახ. 2.1. საზოგადოების განვითარების კონცეფციები

სპეციალურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში კაცობრიობის განვითარების თანამედროვე ეტაპს განსხვავებულად მოიხსენებენ, კერძოდ, როგორც: „ინფორმაციული საზოგადოება“, „პოსტინდუსტიული საზოგადოება“, „ცოდნაზე დამყარებული საზოგადოება (ან ეკონომიკა)“, „გლობალური ქსელური საზოგადოება“, „შემსწავლელი საზოგადოება“ და ა.შ (იხ. ნახ. 2.1).

პოსტინდუსტრიული საზოგადოება. ამ საზოგადოების თეორია მრავალ სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ კონცეფციას ემყარება. მისი ჩასახვის წანამძღვრად, ტრადიციული ეკონომიკური მეცნიერების პოზიციებიდან რთულად ასახსნელი, დაუცხრომელი ტექნოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური ცვლილებები მოიაზრება. სახელდობრ, ახალი პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების სასიცოცხლო ციკლის მკვეთრი შემცირება, წარმოებისა და დასაქმების სტრუქტურაში რადიკალური ხასიათის ცვლილებები, ცოდნისადმი, როგორც სპეციფიკური ეკონომიკური რესურსისადმი დამოკიდებულების შეცვლა და ა.შ

საგულისხმოა ის გარემოება, რომ მატერიალური სიკეთეების მოხმარებისაგან განსხვავებით, ცოდნის მოხმარება მის გაქრობას არ იწვევს. ცოდნა ერთდროულად მომხმარებელი სუბიექტების განუსაზღვრელმა რაოდენობამ შეიძლება გამოიყენოს.

ასეთ პირობებში, რიგი ეკონომიკური პრინციპების პრაქტიკაში გამოყენება რთულდება. ჩნდება ისეთი ახალი თეორიული დებულებების შემუშავების აუცილებლობა, რომლებიც საზოგადოებრივი წარმოებისა და მოხმარების სფეროებში მიმდინარე მოვლენებს უფრო სრულყოფილად ახსნის.

ამჟამად, პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ძირითად კონცეფციად ახალი სოციუმის (საზოგადოების) ფორმირება მიიჩნევა. იგი ვლინდება მატერიალური წარმოების როლის შემცირებაში, მომსახურებისა და საინფორმაციო სექტორის განვითარებაში, წარმოებაში გამოყენებადი რესურსების განსხვავებულ სახეებში, სოციალური სტრუქტურების არსებით მოდიფიკაციაში[1] და ა.შ

ინფორმაციული საზოგადოება. პოსტინდუსტრიული საზოგადოების იდეის პარალელურად ჩამოყალიბდა ინფორმაციული საზოგადოების კონცეფციაც. იგი თანამედროვე საზოგადოების ორგანიზების ტექნიკურ-ინფორმაციულ მხარეზე ამახვილებს ყურადღებას. ინფორმაციული საზოგადოების ძირითადი ნიშანია გლობალური ინფორმაციული ინდუსტრიის ფორმირება, რომელიც ამჟამად ტექნოლოგიური კონვერგენციის[2] ეტაპზე იმყოფება.

თანამედროვე ინფორმაციულ საზოგადოებაში სამი მთავარი თავისებურება გამოიყოფა, კერძოდ:

---

[1] ფრანგ. Modification – საგნის ან მოვლენის ისეთი სახეცვლილება, რომელიც არ ეხება მის არსს; ასეთი სახეცვლილების შედეგად მიღებული საგანი ან მოვლენა.

[2] ლათ. Convergens იგივეა, რაც ინტეგრაცია (ლათ. Integration აღდგენა) – დაახლოება.

➢ მთავარ ეკონომიკურ რესურსად ინფორმაციის გამოყენება. ორგანიზაციები ინფორმაციას აქტიურად იყენებენ ეკონომიკური ეფექტიანობის, ინოვაციების სტიმულირებისა და კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. თუ ადრე შრომასა და კაპიტალზე გაწეული ხარჯები დომინირებდა, ამჟამად როგორც თვისებრივი, ისე რაოდენობრივი თვალსაზრისითა და ყართო მნიშვნელობით, ინფორმაციული ხარჯებია ძირითადი ელემენტი;

➢ მოსახლეობის მასობრივი მოხმარების საგნად ინფორმაციის წარმოჩენა;

➢ ეკონომიკის ინფორმაციული სექტორის ინტენსიური ფორმირება და განვითარება, რომელიც სხვა დარგებთან შედარებით ძალზე სწრაფად იზრდება.

აღნიშნული თავისებურებების გამო, ინფორმაციულ-ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიები საზოგადოების ეკონომიკური განვითარების ახალ ციკლებს განაპირობებს. თანამედროვე უახლესი ტექნოლოგიები ინფორმაციის უდიდესი მოცულობის დიდ მანძილზე გადაცემის პროცესს ძლიერ ამარტივებს და გლობალური მასშტაბით ცოდნის გავრცელებასაც მრავალგზის აჩქარებს.

ინფორმაციულ საზოგადოებაში ინფორმაციად მოიაზრება ვიდეო-ვიზუალური (სანახაობრივი) და მონაცემთა ბაზები. მათი წარმოება, გადამუშავება და გავრცელება ერთ სფეროში – „ინფორმაციულ ინდუსტრიაში“ – ერთიანდება, რომელსაც სამი პროფილი აქვს, კერძოდ:

➢ შემცველობის ინდუსტრიაში ის სფეროებია, სადაც ინტელექტუალური პოტენციალი არსებობს და იქმნება თანამედროვე მეცნიერება, კულტურა, ხელოვნება, განათლება და ა.შ

➢ გავრცელების ინდუსტრია მოიცავს ინფორმაციის გავრცელების შექმნისა და მართვის საშუალებებს. ასეთია რადიო-სატელევიზიო სადგურები, თანამგზავრული სამაუწყებლო სისტემები და ა.შ

➢ გადამუშავების ინდუსტრიაში შედის კომპიუტერებისა და ტელეკომუნიკაციური მოწყობილობების მწარმოებლები და სხვ.

ამჟამად, ინფორმაციულ ინდუსტრიაში შემცველობის ინდუსტრია ლიდერობს, სადაც დამატებული ღირებულების უმეტესი ნაწილი იქმნება.

ვინაიდან შემცველობის ინდუსტრია მოსახლეობის დასაქმების დონესა და წარმოების კონკურენტუნარიანობას არსებითად ამაღლებს, ინფორმაციული საზოგადოების ფორმირების საკვანძო მიმართულებად სწორედ იგი მიიჩნევა. ამასთან, საზოგადოების განვითარებაში მისი როლი და მნიშვნელობა დღითიდღე საგრძნობლად იზრდება.

ცოდნაზე დამყარებული საზოგადოება. გასული საუკუნის 70-ან წლებიდან ცხადი გახდა, რომ სწორედ ინფორმაცია და ცოდნა არის ტექნოლოგიური პროგრესის ნათელი გამოვლინება.

ამჟამად, საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში „ცოდნაზე დამყარებული საზოგადოება“ ყალიბდება. აქ ცოდნის, როგორც რესურსისა და როგორც ეკონომიკური საქმიანობის შედეგის, მნიშვნელობა კარდინალურად იცვლება.

თანამედროვე პირობებში ცოდნამ გაცილებით მეტი მნიშვნელობა შეიძინა, ვიდრე მატერიალურმა რესურსმა ან ფიზიკურმა კაპიტალმა, რადგან:

- ⇒ ცოდნა არის არა ერთ-ერთი, არამედ ის უმთავრესი რესურსი, რომელიც ძირეულად ცვლის საზოგადოების სტრუქტურას;
- ⇒ ცოდნა გაცილებით მნიშვნელოვანი სპეციფიკური ეკონომიკური პროდუქტია – ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში ცოდნის პროდუქტებით (პატენტები, ლიცენზიები, კონსალტინგი, გამოგონებები და ა.შ) ვაჭრობის ახალი ფორმები მკვიდრდება;
- ⇒ კვალიფიციური ცოდნა, როგორც ეკონომიკურად მეტად ფასეული (რელევანტური) კომპონენტი, გარკვეულ შემთხვევებში, ძალზე აქტუალური ხდება, ანუ ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელებისა და ორგანიზაციის საფუძვლად გვევლინება;
- ⇒ ცოდნაზე დაფუძნებული საზოგადოება ინფორმაციულ-კომუნიკაციურ ტექნოლოგიებს ემყარება, რომელთაც ინფორმაციის შეკრებისა და გავრცელების ფიზიკური შეზღუდვები არ გააჩნიათ და სხვ.

მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუძემდებელი პიტერ დრუკერი აღიარებს მიმდინარე ცვლილებების როლსა და უდიდეს მასშტაბებს, დღევანდელი საზოგადოების „ცოდნის საზოგადოებად“ (knowledge society) მიჩნევას მაინც ნაადრევად თვლის. მისი აზრით, ამჟამად მხოლოდ ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკური სისტემის შექმნაზე შეიძლება საუბარი.

გლობალიზაცია და ქსელური საზოგადოება. XX ს-ის ბოლოს ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში მიმდინარე პროცესებმა ნათლად დაადასტურა, რომ თანამედროვე პირობებში მსოფლიო განვითარების ვექტორი გლობალიზაციისკენაა მიმარ-

თული. იგი არა მარტო ეკონომიკაზე ახდენს უდიდეს გაელენას, არამედ შორს მიმავალი პოლიტიკურ-ეკონომიკური მიზნებიც აქვს. სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ეროვნული სტრატეგიების ფორმირების დროს, ეს გარემოება აუცილებლად გასათვალისწინებელია.

ეკონომიკაში, ტექნოლოგიებსა და კულტურაში დაგროვილმა რაოდენობრივმა ცვლილებებმა მსოფლიომეურნეობრივ კავშირებსა და ხალხთა ცხოვრების წესში არსებითი თვისებრივი ცვლილებები განაპირობა, კერძოდ:

- მსოფლიომეურნეობრივი კავშირები სავაჭრო-საშუამავლოდან საწარმოო-ინოვაციურ მოდელზე. მეტროპოლიებსა და კოლონიებს შორის მზა ნაწარმის აგრარულ-სანედლეულო პროდუქტებზე გაცვლიდან, თვით განვითარებულ ქვეყნებს შორის საქონელბრუნვაზე გადავიდა. იმავდროულად, საქონელბრუნვაში მთავარი ადგილი მაღალტექნოლოგიურმა ნაკეთობებმა დაიკავა;
- წარმოების ინტერნაციონალიზაცია გლობალიზაციის საფუძველი გახდა. ვაჭრობა, არა ერთჯერად კომერციულ გარიგებებს, არამედ სტრატეგიული ალიანსების, კოოპერაციული შეთანხმებებისა და სხვათა გრძელვადიან კავშირებს დაემყარა;
- ფინანსური ბაზრების მკვეთრი ზრდა მსოფლიო ეკონომიკისათვის სრულიად ახალი მოვლენა შეიქმნა. ახალმა ტექნოლოგიებმა ფინანსური სპეკულაციისათვის ისეთი კოლოსალური შესაძლებლობები წარმოშვა, რაც ეკონომიკის კონკრეტული სექტორის ფუნქციონირებას არ უკავშირდება. მაგ., სავალუტო ბაზარზე რეალური სამომხმარებლო საჭიროებებისათვის ვალუტის მხოლოდ 10% იცვლება. შესაბამისად, გლობალური ფინანსური სფერო ძლიერდება და იგი ეროვნულ ფულად-საკრედიტო პოლიტიკაზე არსებით გაელენას ახდენს;
- გლობალიზაციის თანამედროვე ეტაპზე ძირითად მამოძრავებელ ძალად კვლავ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი დარჩა, თუმცა მისი შინაარსი მნიშვნელოვნად შეიცვალა. კერძოდ, მეცნიერებატევადი დარგების, უწინარეს ყოვლისა, ინფორმაციულ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარებამ საქონლის დემატერიალიზაცია განაპირობა.

თანამედროვე ეკონომიკის თავისებურებაა მატერიალური საქონლიდან არანივთობრივი პროდუქტების სულ უფრო ფართო მასშტაბით წარმოებასა და გამოყენებაზე გადასვლა, ანუ საქონელსა და მომსახურებაში გაცილებით მეტი ახალი იდეის ანუ ცოდნის შემცველობა.

მსოფლიოს ცნობილი მეცნიერ-ეკონომისტები ეკონომიკის ტრანსფორმაციის თეორიულ ახსნაზე მეტად აქტიურად მუშაობენ. ერთ-ერთი მათგანია „ქსელური საზოგადოების" კონცეფცია.

ქსელის აგების მატერიალური საფუძველია ისეთი ინფორმაციულ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიები, რომლებიც საქმიანობის ყველა სფეროში ქსელური ურთიერთკავშირების დამკვიდრების ბაზას ქმნის. გლობალიზაციის პროცესში ქვეყნების ეკონომიკური აქტივობის ცენტრები ერთ მთლიანობად წარმოგვიდგება, რაც ყველა ქვეყნის ეკონომიკას გლობალურ ფინანსურ ბაზრებზე, ვაჭრობის, წარმოების, მართვისა და განაწილების სფეროებში საერთაშორისო კავშირებზე დამოკიდებულს ხდის (მაგ., ნავთობსა და გაზზე მსოფლიო ფასების ფორმირება).

გლობალური კონკურენცია და მატერიალური რესურსების (განსაკუთრებით, ნედლეულის) შეზღუდულობა, ინოვაციების სირთულე და სისტემურობა, კომპანიებს მეცნიერული კვლევების ახალი სტრატეგიების მიღებას აქტიურად აიძულებს. ამჟამად, ტექნოლოგიების ინტენსიური დამუშავებით დაკავებული ვერც ერთი კომპანია სისტემურ კვლევებთან დაკავშირებული ინოვაციური პროექტების დაფინანსებას დამოუკიდებლად ვერ შეძლებს. სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებისა და გამოგონებათა სფეროში კოოპერაციის სრულიად ახალი ფორმები ჩნდება. თანამედროვე კვლევითი კავშირების (ალიანსები) ძირითადი ნაწილი მაღალი ტექნოლოგიების ინდუსტრიას (მიკროელექტრონიკა, ენერგეტიკა, რადიოტექნიკა, ბიოტექნოლოგიები და ა.შ) უკავშირდება.

გლობალური სამეცნიერო ქსელები ცვლის როგორც კვლევების შინაარსს, ისე პრიორიტეტებსა და თვით კორპორაციის ბუნებას. მიმდინარეობს მართვის სტილისა და მეთოდების დახვეწა-განახლება, იქმნება სრულიად ახალი კორპორატიული კულტურის საფუძვლები და სხვ.

საზოგადოების განვითარების ზემოაღნიშნული კონცეფციების ანალიზისა და შედარების მეთოდოლოგიურ ბაზისად „ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკის" მსოფლმხედველობა გვევლინება, რადგან ცოდნა, ინფორმაციასთან შედარებით, გაცილებით ღრმა და კომპლექსური ფენომენია. თანამედროვე ჭარბი ინფორმაცია კი არა, მისი გაცნობიერება, სისტემატიზაცია, მიზანმიმართული და ეფექტიანი გამოყენება იწვევს თვისებრივ ძვრებს საზოგადოების განვითარებაში.

მომავალი ეკუთვნით მათ,
ვინც მუშაობს არა ხელებით,
არამედ თავით.

ფრანსის ბეკონი,
ინგლისელი ფილოსოფოსი

2. ცოდნის ეკონომიკის არსი და მისი განვითარების პირობები

რას ნიშნავს ცოდნის ეკონომიკა? თანამედროვე კაცობრიობა ახალი ცოდნის შექმნისა და გამოყენების ერაში შედის. საზოგადოების განვითარების მიმდინარე სტადიას მეცნიერები განსხვავებულად მოიხსენიებენ. მაგ., ინფორმაციული ერა, ციფრული ერა, ოქროს ერა, პარადოქსების ერა, კატაკლიზმების ერა და ა.შ.

სამეცნიერო პუბლიკაციებში მრავლად გვხვდება კიდევ ერთი სრულიად ახალი ტერმინი – „ცოდნის ეკონომიკა“ ან „ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკა“.

თუ მხედველობაში მივიღებთ განვითარების მიმდინარე პერიოდის არა მარტო ეკონომიკურ, არამედ სოციალურ შედეგებსაც, შეიძლება გამოვიყენოთ კიდევ ერთი ახალი ტერმინი – „ცოდნის საზოგადოება“. სწორედ ეს ტერმინია ავტორიტეტული საერთაშორისო ორგანიზაციების (ბაერო, იუნესკო, მსოფლიო ბანკი და სხვ.) ყოველწლიურ ანგარიშებში უფრო მეტად გავრცელებული.

ამასთან, სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპის სახელწოდება ნაკლებად მნიშვნელოვანია. უფრო მეტად საყურადღებოა დღევანდელ მსოფლიოში მიმდინარე ის ახალი ტენდენციები და ტრანსფორმაციები, რომელთა შორის ერთ-ერთია განვითარების საკვანძო რესურსად ცოდნის გადაქცევა, მეცნიერებატევად და ცოდნატევად პროდუქტებსა და მომსახურებაზე დაფუძნებული კონკურენციის გაძლიერებული გლობალიზაცია.

1948 წლის 10 დეკემბრის „ადამიანის საყოველთაო დეკლარაციის“ მე-19 მუხლის მიხედვით, ყველა ადამიანს აქვს მრწამსის თავისუფლება და მისი შეუზღუდავად გამოთქმის უფლება. ეს უფლება მოიცავს ადამიანის თავისუფლებას, სახელმწიფო საზღვრების მიუხედავად ეძებოს, მიიღოს და გაავრცელოს ინფორმაცია და იდეები ყოველგვარი საშუალებებით. მაშასადამე, ინფორმაციის თავისუფლება ადამიანის ერთ-ერთი ძირითადი უფლებაა.

ცოდნის გავრცელების როლი საზოგადოებაში

ადრეულ პერიოდებში ცოდნის მიღება არ იყო საყოველთაო. მას მხოლოდ მაღალი საზოგადოებისა და სასულიერო პირების ვიწრო წრე ფლობდა. ფართო მასებისათვის იგი ფაქტობრივად ხელმიუწვდომი იყო.

ცოდნის ფართოდ გაცვლა, უპირატესად, დიდი განმანათლებლების მოღვაწეობის პერიოდში დაიწყო, როცა დემოკრატიამ და ღიაობამ უნივერსალურობის, თავისუფლებისა და თანასწორობის იდეების გავრცელება განაპირობა. ამ ეპოქაში ცოდნის გავრცელება, ჯერ ხელნაწერით, შემდეგ კი ბეჭდვითი ფორმით ხორციელდებოდა.

ყოველი საზოგადოება, მათ შორის, ძველი ეგვიპტე, ძველი რომი თუ ძველი საბერძნეთი, იმ დროს არსებულ ცოდნაზე იყო დაფუძნებული. დღეს, XXI ს-ის დასაწყისში, საუბარია ცოდნის საზოგადოებაზე და იგულისხმება ცოდნისა და ინფორმაციების გაცვლის არნახული ტემპებით დაჩქარების რევოლუციური პროცესი. ამ გაცვლაში სულ უფრო მეტი ადამიანი მონაწილეობს. ასე რომ, პრაქტიკულად, ყოველი დასაქმებული ახალი ცოდნის დამუშავების, გამოყენებისა და შექმნის პროცესშია მეტ-ნაკლებად ჩართული.

ტერმინი „ცოდნის საზოგადოება" პირველად 1969 წელს მენეჯმენტის სფეროში ცნობილმა სპეციალისტმა პიტერ დრუკერმა გამოიყენა. მოგვიანებით (1990 წლებში), ეს ტერმინი ნაწილობრივ დაზუსტდა და ცოდნაზე დაფუძნებული ან ცოდნის ეკონომიკის ცნებებთან ერთად, კვლავ გამოჩნდა. დღეისათვის, ახალი ტექნოლოგიებისა და ინტერნეტის გავრცელებამ ცოდნის საზოგადოებრივი სივრცის გაფართოების ახალი შესაძლებლობები შექმნა. თუმცა, ცოდნის საზოგადოების ბაზისის შესაქმნელად, ინფორმაციული ქსელების არნახული ზრდა საკმარისი არ არის. ასეთი საზოგადოების საფუძველია ცოდნის განვითარებისათვის ინფორმაციის მოძიება, წარმოება, დამუშავება, გარდაქმნა, გავრცელება და, რაც ყველაზე მთავარია, მისი პრაქტიკული გამოყენება.

წყარო: Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., Эксмо, 2008, gv. 13-14.

აზრის გამოთქმის თავისუფლება მოიცავს იმ თავისუფლების პატივისცემას, რომელიც აუცილებელია სამეცნიერო კვლევებისა და შემოქმედებითი საქმიანობისათვის. ასეთი მიდგომა აღიარებულია 1966 წლის საერთაშორისო პაქტით „ეკონომიკური, კულტურული და სოციალური უფლებების შესახებ" (მე-15 მუხლი).

საქმე იმაშია, რომ ცოდნის საზოგადოების შესაქმნელად შეუძლებელია მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემის თავისუფლებით შეზღუდვა. აუცილებელია ინფორმაციის გაცვლა, შეძარება, შეფასება და გააზრება მეცნიერული კვლევებისათვის.

„ცოდნის საზოგადოების“ კონცეფცია, რომელსაც გაერო უჭერს მხარს, მარტო ტექნოლოგიებთან და მეცნიერებასთან კავშირით არ შემოიფარგლება. მანამ, სანამ ყველა ქვეყანაში ადამიანებს არ შეეძლებათ ინფორმაციის კრიტიკული შეფასება, მისი ანალიზი, დაჯგუფება და საკუთარი ცოდნის ბაზაზე მათთვის საინტერესო ელემენტების დამატება, ინფორმაცია მხოლოდ გაურკვეველი მონაცემების ერთობლიობა იქნება. ადამიანებმა უნდა ისწავლონ ინფორმაციის ფლობა.

„ცოდნის ეკონომიკის“ კომპონენტები

განათლების დონე ნებისმიერ სახელმწიფოში განაპირობებს ეკონომიკის მდგომარეობას, რის გამოც ოთხკომპონენტიანი „ცოდნის ეკონომიკა“ წარმატებულად გამოიყენება თანამედროვე სახელმწიფოთა მშენებლობაში.

„ცოდნის ეკონომიკის“ კომპონენტებია:

- განათლება (მხოლოდ წიგნიერი და განსწავლული მოსახლეობა შეძლებს შექმნას ან გამოიყენოს ნებისმიერი სიახლე);
- ინფორმაციული ინფრასტრუქტურა (ტელეკომუნიკაციის, მონაცემთა გაცვლის საშუალებანი და ა.შ.);
- თამაშის წესები ეკონომიკაში (რაც ინვესტიციების მოზიდვის საშუალებას იძლევა ახალი ტექნოლოგიებისა და იდეების ადაპტირებისათვის მეცნიერებაში);
- და ყველაზე მნიშვნელოვანი – „ინოვაციური სისტემა“ (ლაბორატორიების, სამეცნიერო ცენტრებისა და უნივერსიტეტების განვითარებული ქსელი).

წყარო: ფრანგიშვილი ა. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიული გეგმა 2010-2013 წლისათვის. სტუ. თბ., 2009, გვ. 6-7.

იუნესკო აღნიშნავს, რომ „ცოდნის საზოგადოების“ კონცეფცია განხილული უნდა იქნეს როგორც მრავალმხრივ ცვალებადი, დემოკრატიული არჩევისათვის ღია საზოგადოება.

ცოდნის ეკონომიკაში ცოდნა მეურნეობის თითქმის ყველა დარგში შემოსავლის ძირითადი წყაროა. ამგვარი ეკონომიკისათვის ნიშანდობლივია ის, რომ ცოდნა წარმოების დამოუკიდებელი, მძლავრი და შეუცვლელი ფაქტორი ხდება.

ცოდნის ეკონომიკა არის ისეთი ეკონომიკა, რომელიც ქმნის, იყენებს და ავრცელებს ცოდნას განვითარებისა და კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. ესაა ეკონომიკა, რომელიც ცოდნას მრავალფეროვან ფორმებში წარმოაჩენს, ამდიდრებს

მეურნეობის ყველა დარგსა და ეკონომიკური პროცესის მონაწილეს.

ცოდნის ეკონომიკაში მონაწილე ყოველი სუბიექტისათვის რისკის დონე გაცილებით მაღალია, ვინაიდან ახალი ცოდნის გამოჩენა ძალზე სწრაფად აუფასურებს წარმოების განვითარების როგორც ტრადიციულ (მიწა, შრომა, კაპიტალი), ისე არამატერიალურ ფაქტორებს (მაგ., პატენტი, ნოუ-ჰაუ და ა.შ). ხშირად, წარმოების არამატერიალურ ფაქტორებში დაბანდებული კაპიტალი მთლიანად ვერც ასწრებს თვითგამოსყიდვას, რის გამოც ხარჯები იზრდება და ტექნოლოგიური და მმართველობითი ცვლილებებით გამოწვეული რისკების დონე კიდევ უფრო მაღლდება.

ცოდნის ეკონომიკის დამკვიდრების სტადიები. პერიოდულად, სამეურნეო, სოციალურ და პოლიტიკურ სისტემებში მეტად მნიშვნელოვანი მოვლენები მიმდინარეობს, რომლებიც ახალი საზოგადოების ფორმირებაზე არსებით გავლენას ახდენს. ცოდნის ეკონომიკის დამკვიდრება გასული საუკუნის 60-ანი წლებიდან დაიწყო.

ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის (აშშ) თვალსაჩინო წარმომადგენელმა რ. ნორმანმა ინფორმაციული ეკონომიკის სტადიების თეორია შეიმუშავა.[3] მან ინფორმაციული ეკონომიკის განვითარების სამი სტადია S-მსგავსი მრუდით გამოსახა (იხ. ნახ. 2.2):

პირველი სტადია: აღმოცენება – აღნიშნავს საქმიანობის უფრო ეფექტური ვარიანტების ძიების პროცესს. მას S-მსგავსი მრუდის ქვედა ნაწილის ჰორიზონტალური ხაზი შეესატყვისება;

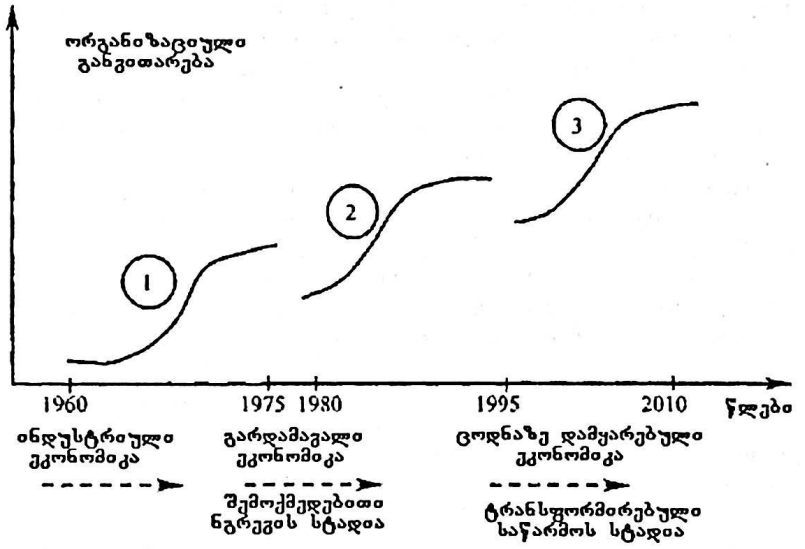
მეორე სტადია: ნახტომისმაგვარი ზრდა – ნიშნავს დაგროვილი გამოცდილების კვალობაზე შედეგების საკმაოდ სწრაფ ზრდას. ამ პროცესს S-მსგავსი მრუდის შუა ნაწილი – დახრილი ხაზი შეესაბამება;

მესამე სტადია: პროცესის ან პროდუქტის სრული სიმწიფე. ამ დროს მნიშვნელოვანი ინვესტიციებიც კი შემდგომ ზრდას ვერ უზრუნველყოფს (S-მსგავსი მრუდის ზედა მხარე).

ნახაზზე გამოსახული S-მსგავსი მრუდები მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების ეროვნული ეკონომიკის განვითარების ისტორიის განსაზღვრულ პერიოდებს აღწერს.

---

[3] Norman R. Mastering Information Management. N.Y., 2002, P. 49-51.



1 – მონაცემების დამუშავების ერა;
2 – მიკროერა;
3 – ქსელური ერა.

ნახ. 2.2. ცოდნის ეკონომიკის დამკვიდრების სტადიები

პირველი პერიოდი (XX ს-ის 60-ანი წლების დასაწყისი და 70-ანი წლების დასასრული) აშშ-სა და დასავლეთ ევროპაში ინდუსტრიული საზოგადოების აყვავების პიკს ასახავს. იგი სტაბილური ეკონომიკური კონიუნქტურის პირობებში ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპებით ხასიათდება და ეკონომიკის სწრაფი სტრუქტურული გარდაქმნის ფონზე მიმდინარეობს. ვინაიდან მომსახურების წილი ეკონომიკაში საგრძნობლად გაიზარდა, სოციოლოგებმა მას „მომსახურებაზე დამყარებული საზოგადოება“ უწოდეს.

ანგარიშგასაწევია ის ფაქტი, რომ ეკონომიკის ესოდენ სწრაფი ზრდა სანედლეულო საქონლის მოხმარებასთან მნიშვნელოვანწილად იყო დაკავშირებული. მატერიალურ რესურსებზე განუწყვეტელმა მოთხოვნამ ნედლეულზე ფასები გაზარდა, რამაც მსოფლიო სანედლეულო კრიზისი (1973 წელს „ნავთობის შოკი“) გამოიწვია.

მაღალმა ფასებმა ისეთი ნაწარმის დამუშავება განაპირობა, რომლებიც ნაკლებ ნედლეულს (ელექტროენერგია, ნავთობი, გაზი და სხვ.) საჭიროებდა. სახელდობრ, ავტომობილების წარმოებაში ეკონომიური მანქანების ისეთი ახალი მოდელები შეიქმნა, რომლებიც გაცილებით მცირე საწვავს ხარჯავდა. დაახლოებით 10 წელიწადში ავტოტრანსპორტის მიერ საწვავის მოხმარებამ მსოფლიოში 35%-ით დაიკლო.

ანალოგიური პროცესები მიმდინარეობდა დასავლეთის ქვეყნების ეკონომიკის თითქმის ყველა დარგში. დაიწყო თვისებრივად ახალ ეპოქაზე საკმაოდ სწრაფი გადასვლა, სადაც ცოდნამ და ინფორმაციამ მთავარი პოზიციები დაიკავა. ინდუსტრიული ეკონომიკა გარდამავალმა ეკონომიკამ შეცვალა, რომელიც წინა ეკონომიკის „შემოქმედებითი ნგრევისა" და ინტელექტუალურ რესურსებზე დამყარებული ეკონომიკის შექმნის სიმბოლო გახდა.

„შემოქმედებით ნგრევაში" მეტად არსებითი როლი იაპონიამ შეასრულა. იქ სხვებზე გაცილებით ადრე გააცნობიერეს ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და ეკონომიკის ყველა სფეროში კომპიუტერული საშუალებების გამოყენების გარდაუვალი აუცილებლობა. იმავდროულად, სწორედ იაპონურმა კორპორაციებმა პირველებმა შესთავაზეს მსოფლიოს ახალი და მაღალხარისხიანი პროდუქციის ეტალონები.

ეკონომიკის ინოვაციურ პოლიტიკაზე გადასვლამ ის ფაქტი განაპირობა, რომ განვითარებულ ქვეყნებში 1982-1992 წწ-ში ინფორმაციული პროდუქტებისა და ინტელექტუალური კაპიტალის წილი 37%-დან 61%-მდე გაიზარდა, ხოლო მატერიალური აქტივებისა 62%-დან 38%-მდე შემცირდა.

გასული საუკუნის 90-ანი წლების შუა პერიოდიდან მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების შემდგომი (მესამე) ეტაპი დაიწყო. იგი ინფორმაციისა და ცოდნის წარმოებას, გადამუშავებასა და გადაცემასთან დაკავშირებული სექტორების ზრდით ხასიათდებოდა.

ამჟამად, სრულდება „შემოქმედებითი ნგრევის" სტადია და იწყება ახალი „ტრანსფორმირებული საწარმოს" შექმნის სტადია. სავარაუდოა, რომ იგი არა მკაცრი ვერტიკალური იერარქიის, არამედ და უპირატესად, ჰორიზონტალური კავშირებისა და თანამშრომლობის პრინციპებზე იქნება აგებული.

თანამედროვე ცივილიზაციის განვითარების მთელი პერიოდის განმავლობაში ცოდნის როლის ტრანსფორმაციის ქრონოლოგიის განზოგადებით, შესაძლებელია ამ პროცესის ძირითადი ეტაპების ჩამოყალიბება (იხ. ცხრილი 2.1).

ცხრილი 2.1. ცოდნის როლის ევოლუცია

პერიოდი	ცოდნის როლი	ცოდნის კოდიფიკაციისა და აქტივიზაციის საშუალებათა დონე
XVIII ს. ანტიკური ხანა – ინდუსტრიულისწინა საზოგადოება	ცოდნა – კოდიფიციური და არაკოდიფიციური მეცნიერული ცოდნა – სასულიერო სფერო, ადამიანის არსებობისა და ბუნების პროცესების შეცნობა არაკოდიფიციური ცოდნა – პრაქტიკული საქმიანობისათვის საჭირო უნარ-ჩვევები	კოდიფიციური ცოდნა – დამწერლობა, წიგნის ბეჭდვა უნარი და ჩვევები – უშუალო ურთიერთობით არადოკუმენტური ცოდნის გადაცემა
XVIII ს. – XX ს-ის დასაწყისი: ინდუსტრიული საზოგადოების ადრეული სტადია	პირველი და მეორე სამრეწველო რევოლუცია ცოდნის გამოყენება პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების შესაქმნელად	თანდათანობით არაკოდიფიციური ცოდნის კოდიფიციურად ტრანსფორმაცია – ტექნიკური სკოლების, სახელმძღვანელოებისა და ენციკლოპედიების შექმნა. გამოყენებითი მეცნიერების, ინსტიტუტების, ინჟინერთა საზოგადოების აღმოცენება
XX ს-ის პირველი ნახევარი: ინდუსტრიული საზოგადოება	რევოლუცია მართვაში, შრომით პროცესებში ცოდნის გამოყენება (ტეილორიზმი) შედეგი – შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება	წინა ტენდენციების გაგრძელება, პროფესიულ-ტექნიკური სწავლების რეორგანიზაცია – არაკოდიფიციური ცოდნის კოდიფიციურ ცოდნად ტრანსფორმაცია

XX ს-ის მეორე ნახევარი: პოსტინდუსტრიული საზოგადოება	წარმოების პროცესებში ცოდნის გამოყენება შედეგი – ეკონომიკის ინფორმაციული სექტორის ზრდა, რესურსდამზოგავი ტექნოლოგიების განვითარება, მართვის სტრუქტურისა და მეთოდების შეცვლა	ცოდნის კოდიფიცირების, ანალიზისა და გადაცემის ელექტრონული საშუალებების – კომპიუტერების, პროგრამირების ენებისა და ოპერაციული სისტემების, ტელეკომუნიკაციებისა და მონაცემთა ბაზების განვითარება

ინფორმაციული რესურსები. შესაბამისი ინფორმაციის ფლობა ყოველი ქვეყნისა თუ რეგიონის ეკონომიკის, ნებისმიერი სახის ბიზნესის განვითარების განმსაზღვრელი კომპონენტი და პროგრესის მთავარი ფაქტორი და ინდიკატორია.

სხვა სიტყვებით, ინფორმაციული ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე საქმიანი აქტიურობის ზრდის მეტად მიმზიდველი ფაქტორებია. კომპიუტერული ქსელები, გამომთვლელი ტექნიკა, კომპიუტერული დიზაინი, კაუშირგაბმულობის საშუალებები დღეს იგივე როლს ასრულებს, როგორიც XIX ს-ის ბოლოს რკინიგზამ შეასრულა – საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მძლავრი ფაქტორი და კატალიზატორი გახდა. ინფორმაცია წინსვლის მძლავრი რესურსი შეიქმნა, ხოლო ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიღწეულმა დონემ საზოგადოების განვითარების ტემპები ძალზე დააჩქარა.

ცოდნის ეკონომიკის მთავარი თავისებურებაა, ტრადიციული მატერიალური რესუსებისაგან განსხვავებით, ინფორმაციული რესურსების გამოყენება (იხ. ცხრილი 2.2).

როგორც წესი, ტრადიციული რესურსები მატერიალურ ნაკადებსა და მარაგებშია განივთებული, ინფორმაციული რესურსები კი არამატერიალური აქტივებია.

გარდა ამისა, ცოდნის ფასი მხოლოდ მაშინ იზრდება, როცა იგი მრავლდება და სხვას გადაეცემა, და პირიქით, თუ იგი არ გამოიყენება, მისი ფასი მცირდება და, ზოგჯერ, საერთოდ ქრება. ამით იგი არსებითად განსხვავდება ძირითადი ფონდებისაგან, რომელიც ინტენსიური გამოყენებით ფიზიკურად უფრო ცვდება და, შესაბამისად, მისი ღირებულებაც მცირდება.

ცხრილი 2.2. ტრადიციული და ინფორმაციული რესურსების შედარებითი მახასიათებლები

ტრადიციული რესურსები	ინფორმაციული რესურსები
მატერიალური მარაგები	არამატერიალური მარაგები
გამოყენების პროცესში	
მცირდება	იზრდება
მოაქვს	
ინდივიდუალური სიკეთე	საზოგადოებრივი სიკეთე
სამყაროში	
შეზღუდულია	შეუზღუდავია
მრავლდება	
დიდი დანახარჯებით	მცირე დანახარჯებით
ახასიათებს	
კლებადი ზღვრული სარგებლიანობა	ქსელური ეფექტები და ზრდადი ზღვრული სარგებლიანობა

ტრადიციული რესურსები ინდივიდუალურად მოიხმარება, ანუ ისეთი სიკეთეა, რომლის გამოყენება მხოლოდ ცალკეულ მომხმარებელს კონკრეტულ პირობებში შეუძლია. ინფორმაციული რესურსები კი, მეტწილად, საზოგადოებრივი სიკეთეა, რადგან მისი მოხმარება ერთდროულად მრავალ სუბიექტს ძალუძს.

სხვა სიტყვებით, როგორც ცოდნა, ისე ინფორმაცია არაა პერსონიფიცირებული, განკერძოებული. თანამედროვე წარმოების მიერ ცოდნის ფართოდ გამოყენების კვალობაზე მასში უფრო მეტი საზოგადოებრივი სიკეთე ერთვება. მსოფლიო მეურნეობის ეს ფუნდამენტური თავისებურება მრავალი ეკონომიკური თეორიისა და მართვის კლასიკური მეთოდის ახლებურად გააზრებას საჭიროებს.

ცოდნის ეკონომიკაში მეტად ფაქიზი ინსტრუმენტია საავტორო უფლება. იგი ინტელექტუალურ პროდუქტს საზოგადოებრივ სიკეთედ აქცევს, რადგან მომხმარებელს ამ პროდუქტის შექმნასა და გავრცელებაზე გარკვეული ხარჯების დაფარვას აიძულებს. იმავდროულად, ხელოვნური შეზღუდვა რომ არ არსებობდეს, ყველა ის ცოდნა, რომლის კოდიფიცირება (რაიმე მატარებელზე –

ქაღალდზე, დისკზე, კასეტაზე და ა. შ გადატანა) შეიძლება, მხოლოდ საზოგადოებრივი სიკეთე იქნებოდა.

ცალკეულ შემთხვევაში, კომპანიამ ცოდნის გავრცელება შეიძლება შეაფერხოს, თუ ინფორმაციული ღიაობა მის კონკურენტულ უპირატესობას დააკნინებს.

ტრადიციული რესურსები უმეტესად შეზღუდულია. ადამიანთა მიერ წარმოებული ინფორმაციული რესურსები კი, პირიქით, შეუზღუდავი, განუსაზღვრელია. ინტერნეტი აღნიშნულის ნათელი მაგალითია.

ტრადიციული რესურსები, როგორც წესი, დიდი დანახარჯებით მრავლდება, ტირაჟირდება. მაგ., კიდევ ერთი ავტომობილის საწარმოებლად იგივე რაოდენობის შრომა და კაპიტალია საჭირო, რაც ყოველი მისი წინამორბედისათვის. ამასთან, ერთი ეგზემპლარის წარმოების საშუალო ხარჯები დიდად არ მცირდება. ინფორმაციული რესურსის გამრავლების, ტირაჟირების ღირებულება კი გაცილებით დაბალია. ამასთან, ინფორმაციის შენახვა, სისტემატიზაცია და პრაქტიკაში მისი ეფექტიანად გამოყენება ცოდნის ეკონომიკაში არსებით მნიშვნელობას იძენს.

ინფორმაციული რესურსების გამოყენებას ქსელური ურთიერთდამოკიდებულების ეფექტი აქვს. მრავალი თანამედროვე ტექნიკა (კომპიუტერი, ფაქსი, ტელეფონი) ქსელში ერთდროულად მუშაობს, ანუ ინფორმაციული ქსელი დადებითი გარე ეფექტით (ექსტერნალია) ხასიათდება. მატერიალური ნივთის სარგებლიანობა კი ინდივიდუალური თვისებებით განისაზღვრება და მისი გაყიდვების რაოდენობაზე ნაკლებად დამოკიდებულია.

ქსელის შემთხვევაში მოცემული სიტუაცია იცვლება. კერძოდ, ქსელში რაც მეტი ელემენტია ჩართული, მით მეტია ყოველი მათგანის სარგებლიანობა და, შესაბამისად, მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტიც. აღნიშნული სიტუაცია უფრო ადვილად გასაგებია სატელეფონო ქსელის მაგალითზე, კერძოდ, ქსელში რაც მეტი აბონენტია ჩართული (პოტენციური მომხმარებლების სიმრავლე), მით მეტია ყოველი ტელეფონის სარგებლიანობა.

თავისებური დადებითი უკუკავშირი მაშინ წარმოიშობა, როცა აპარატის ყოველი მფლობელი ქსელის გაფართოებით რეალურად დაინტერესებულია, რადგან ამ გზით თითოეული მათგანი მეტ სიკეთეს იღებს. კერძოდ, ქსელის დიაპაზონი რაც უფრო ფართოა, იგი უფრო მიმზიდველი და ხელსაყრელია.

აღნიშნული დადებითი ეფექტი ვლინდება კომპიუტერულ ქსელებშიც, ანუ რაც მეტი კვანძია ინტერნეტში, იგი მომხმარებლისათვის უფრო უკეთესია და სარგებლიანი.

ფაქსის სიკეთე

ფაქსის პირველი მოდელი 1965 წელს შეიქმნა. მის დამზადებაზე მილიონობით დოლარი დაიხარჯა. ის, რომ მხოლოდ ერთადერთი ეგზემპლარი ყოფილიყო, მას პრაქტიკული სარგებლიანობა არ ექნებოდა. მეორე ფაქს-აპარატმა პირველს უარკვეული ფასეულობა შესძინა – მათი მეშვეობით დოკუმენტების ოპერატიული გადაცემის შეუზღუდავი შესაძლებლობა შეიქმნა. ფაქსების რაოდენობის მატებამ, უკვე არსებული ეგზემპლარების სარგებლიანობა კიდევ უფრო გაზარდა. ახლა, ყოველი ახალი ფაქს-აპარატი, დანარჩენთა ფასეულობას ადიდებს.

ტრადიციულ ეკონომიკაში რესურსების ფასი მათი იშვიათობით განისაზღვრება: ალმასი, ოქრო, ნავთობი თუ ელიტური უნივერსიტეტის დიპლომი იმიტომაა მაღალფასეული, რომ ისინი იშვიათია და ყველასათვის ნაკლებად ხელმისაწვდომია. ამასთან, ტრადიციული რესურსების რაოდენობის ზრდასთან ერთად, მათი ფასი მცირდება. მაგ., ხალიჩების ფასმა მაშინ დაიკლო, როცა მათი დაზგური წარმოება მასიურად დაიწყეს.

ქსელის ლოგიკით ეს ტრადიციული წარმოდგენები საპირისპიროდ იცვლება, რადგან ქსელურ ეკონომიკაში რაიმეს სიუხვის შემთხვევაში მისი გამოყენებადობის (ფასეულობის) ხარისხი იზრდება და შემდგომი გავრცელების კვალობაზე კიდევ უფრო მატულობს.

წყარო: Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., Эксмо, 2008, გვ. 17-18.

ცოდნის ეკონომიკის პირობებში მასშტაბის ეფექტი ახალ ფორმებს იძენს. ტრადიციულ ეკონომიკაში, წარმოების მასშტაბის გადიდებით, ერთეულ პროდუქციაზე გაწეული ხარჯები მცირდება, მაგრამ, ამასთან ერთად, სხვა, თანამდევი პროცესების (განაწილება, რეალიზაცია და ა.შ) კოორდინაციასთან დაკავშირებული ხარჯები იზრდება. ამის გამო, წარმოების ოპტიმალური ზომების დადგენა აუცილებელია. სწორედ ამ პრინციპით განისაზღვრება წარმოების ოპტიმალური ზომა მეტალურგიულ ქარხნებში, ნავთობგადამამუშავებელ კომბინატებში და ა. შ

ურთიერთდამოკიდებულების ქსელური ეფექტი ახალ მოცულობას, კერძოდ, სარგებლიანობისა და შრომის მწარმოებლურობის ზღვრულ ზრდას განაპირობებს. ასეთ პირობებში, რაც მეტია საქმიანობის მასშტაბი, მით მეტია დამატებით მოზიდული რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა.

აღნიშნული უპირველესად ეხება ქსელურ პროგრამულ უზრუნველყოფას და ტექნიკურ მოწყობილობებს. მასშტაბის

ეფექტი განსაკუთრებით ცხადია იმ ქსელის ჩარჩოებში, რომელშიც ეს სტანდარტები არსებობს. სწორედ ამის გამოა, რომ ახალ ეკონომიკაში ისინი კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორის როლს ასრულებენ. ასე მოხდა სტანდარტებს შორის კონკურენციის დროს ვიდეომაგნიტოფონების, ვიდეოჩანაწერების, პროგრამული უზრუნველყოფის მომხმარებელთა ფართო წრისათვის (MS Word, MS Excel და ა. შ), პერსონალური კომპიუტერების კონკურენციისა და სხვათა მიმართ.

ამ შემთხვევაში ადგილი აქვს გარე, ე. წ. ექსტერნალურ ეფექტს, რომელიც ქსელებში ვლინდება. ეს ეფექტი შეიძლება მრავალი მიზეზის გამო წარმოიშვას. ერთ-ერთი მათგანია მომხმარებლებს შორის კავშირი. ყოველი მომხმარებელი დაინტერესებულია, რომ ერთი ტექსტური რედაქტორის მიერ აკრეფილი და დამუშავებული ტექსტი სხვებმაც წაიკითხონ და დაამუშაონ. ზუსტად ასევე, ყოველი მომხმარებელი დაინტერესებულია იმაში, რომ ქსელური კავშირის ტელეფონის აპარატი ერთნაირად მუშაობდეს ყოველ ქალაქში, ქვეყნის ნებისმიერ წერტილში და საზღვარგარეთ.

ამგვარად, ერთდროულად ყველა მომხმარებელი დაინტერესებულია ერთიანი, უნიფიცირებული სტანდარტების არსებობით.

ცოდნის ეკონომიკაში, გარე ეფექტის მნიშვნელობა კიდევ უფრო იზრდება. აღნიშნული ეხება არა მარტო ქსელურ საქონელს, არამედ განათლებასაც.

როგორც აღინიშნა (თავი I), უმაღლესი განათლება ხელს უწყობს ერის დარაზმულობას, ერთსულოვნებას, სოციალური ერთიანობის განმტკიცებას და სოციალური ინსტიტუტებისადმი ნდობის ამაღლებას, მოსახლეობის გააქტიურებას, ღია დისკუსიებსა და დებატებს, ასევე გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური და სოციალური მრავალფეროვნების სადავო საკითხების მართებულად გაგებას.

გარდა ამისა, პლურალისტური დემოკრატიული საზოგადოება, ძირითადად, ჰუმანიტარულ და საზოგადოებრივ სფეროებში სამეცნიერო-ანალიტიკურ კვლევებს ეყრდნობა.

XX ს-ის ბოლოსა და XXI ს-ის დასაწყისის არსებითი თავისებურებაა არა მარტო ცოდნის დომინირება, არამედ ინფორმაციისა და ცოდნის წარმოებიდან ინფორმაციის დამუშავების ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლა. ეკონომიკის სფეროში ამ ტექნოლოგიების გამოყენება წარმოების პროცესის არსს ცვლის და ეფექტიანობას ამაღლებს.

ინტერნეტმა, მობილურმა კავშირმა და კომუნიკაციის ახალმა ტექნოლოგიებმა ადამიანთა ყოფა-ცხოვრების წესი რადიკალურად შეცვალა. ამ სფეროში მიღწეულმა პროგრესმა სრულიად ახალი შესაძლებლობები წარმოშვა – შეიქმნა კომუნიკაციისა და გამოთელითი ოპერაციების ღირებულებათა შემცირების უპრეცედენტო პირობები.

მსოფლიოში ინტერნეტის გავრცელების სიჩქარე საოცრად სწრაფია. მომხმარებლების რაოდენობა 50 მილიონი რომ გამხდარიყო, რადიოს შექმნიდან 38 წელი გახდა საჭირო, პერსონალური კომპიუტერისათვის – 16, ტელევიზორისათვის – 13, ხოლო ინტერნეტისათვის – მხოლოდ 3 წელი[4].

ინტერნეტმა მონაცემების მიღების ღირებულება არა მარტო შეამცირა, არამედ კომუნიკაციის პრინციპულად ახალი სისტემა, მთელ მსოფლიოში ინფორმაციის ერთდროულად გადაცემის პირობები შექმნა. მან ადამიანებს რეალური დროის რეჟიმში ოპერატიული და ფართო ურთიერთობის შესაძლებლობა მისცა.

საზოგადოებრივი წარმოების სექტორები. ცოდნის ეკონომიკის განვითარების ტენდენციების შესაფასებლად, ამერიკელმა მეცნიერმა კ. კლარკმა შეიმუშავა საზოგადოებრივი წარმოების სექტორების კლასიფიკაცია.[5] ამ კლასიფიკაციით იგი სამ სექტორად დაყო: პირველი, მეორე და მესამე.

პირველ სექტორში ბართულია ბუნებრივ რესურსებთან დაკავშირებული დარგები, კერძოდ, სოფლის მეურნეობა, მომპოვებელი მრეწველობა, მეთევზეობა და მეტყეობა.

მეორე სექტორშია გადამამუშავებელი დარგები, კერძოდ, მანქანათმშენებლობა და ლითონდამუშავება, ქიმია და ნავთობქიმია, მსუბუქი და კვების მრეწველობა, ენერგეტიკა, მშენებლობა, მეტალურგია და სხვ.

მესამე სექტორი აერთიანებს მეცნიერებას, ხელოვნებას, ტელეკომუნიკაციებს, პროგრამულ უზრუნველყოფას, ვაჭრობას, სამედიცინო მომსახურებას, განათლებას, ადმინისტრაციულ მმართველობასა და მომსახურების სხვა დარგებს (იხ. ცხრილი 2.3).

მოცემული კლასიფიკაციით, ადამიანთა საზოგადოების მთელი ისტორია სამ ეტაპად იყოფა:

---

[4] Information economy report 2009, Trends and Outlook in Turbulent Times, United Nations, New York and Geneva, 2009, p. 4-15.

[5] Кларк Э. Управление знаниями: польза от применения опыта в области качества. М., 2001. - №11. - С. 116-120.

ცხრილი 2.3. საზოგადოებრივი წარმოების სექტორების კლასიფიკაცია

საზოგადოებრივი წარმოების სექტორები		
პირველი	მეორე	მესამე
სოფლის მეურნეობა	მანქანათმშენებლობა და ლითონდამუშავება	მეცნიერება
მომპოვებელი მრეწველობა	ქიმია და ნავთობქიმია	ხელოვნება
მეთევზეობა	მსუბუქი და კვების მრეწველობა	განათლება
მეტყეობა	გადამამუშავებელი მრეწველობის სხვა დარგები	ვაჭრობა
		პროგრამული უზრუნველყოფა
		სახელმწიფო მართვა
		სამედიცინო მომსახურება და სხვ.

- ინდუსტრიულის წინა;
- ინდუსტრიული;
- პოსტინდუსტრიული.

ინდუსტრიულის წინა საზოგადოებაში ადამიანთა უმეტესობა პირველ სექტორშია დასაქმებული, უპირატესად, სოფლის მეურნეობაში. ამასთან, შრომის ნაყოფიერება შედარებით დაბალია, რაც საზოგადოებრივი წარმოების სხვა სექტორებში გამოთავისუფლებული მუშაკების დასაქმების საშუალებას არ იძლევა.

როცა ტექნიკური პროგრესის გამო, აგრარულ სექტორში შრომის ნაყოფიერება მაღლდება, ანუ დასაქმებულთა მცირე რაოდენობა ქვეყნის მოსახლეობის გამოკვების საშუალებას იძლევა, მეორე სექტორი ფართოვდება და საზოგადოება თანდათან ინდუსტრიული ხდება. ასეთ საზოგადოებაში მომუშავეთა უმეტესობა მეორე სექტორში ერთვება. ამასთან, მესამე სექტორი თანდათან ძლიერდება.

პოსტინდუსტრიულ ეტაპზე საზოგადოებაში ადამიანთა დასაქმების სტრუქტურა ხარისხობრივად იცვლება. პირველ სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა შედარებით უმნიშვნელოა (საშუალოდ, 5-10%), მეორე სექტორში – მნიშვნელოვნად მცირდება (საშუალოდ, 20-30%), ხოლო მესამე სექტორში მომუშავეთა უმეტესობა (საშუალოდ, 60-70%) ერთვება[6].

[6] http://www. Internetworldstats.com

მესამე სექტორში დასაქმებულთა ხვედრითი წილის ზრდა პირდაპირი მნიშვნელობით არ უნდა გავიგოთ. მომსახურების სფერო ძალიან ფართოა და მრავალფეროვანი. მასში მომუშავეთა მატება საგრძნობი ცვლილებებით ხასიათდება. კერძოდ, დიდდება მომსახურების ბიზნესის (საბანკო, სადაზღვეო, იურიდიული, ბუღალტრული და ა.შ) ხვედრითი წილი. ასევე მატულობს სოციალური მომსახურებაც (სამედიცინო, საგანმანათლებლო, სახელმწიფო მართვა). დასაქმებულთა რაოდენობა შედარებით ნაკლებად იცვლება ტრანსპორტში, კავშირგაბმულობაში, საცალო და საბითუმო ვაჭრობაში, საყოფაცხოვრებო-კომუნალურ მომსახურებაში.

ზოგადად, განვითარებულ ქვეყნებში დასაქმებულთა სტრუქტურაში ასეთი ტენდენციები იკვეთება:

- სოფლის მეურნეობაში სამუშაო ადგილები მცირდება;
- მრეწველობაში დასაქმება კლებულობს და სამუშაო ადგილების მნიშვნელოვანი ნაწილი მომსახურების სფეროში გადადის;
- ბიზნეს-მომსახურება, ჯანდაცვა და განათლება დასაქმების ყველაზე სწრაფადზრდადი დარგები ხდება;
- მმართველობით სფეროში პროფესიული სამუშაო ადგილების რაოდენობა იზრდება;
- საცალო და საბითუმო ვაჭრობაში დასაქმება შედარებით სტაბილურდება;
- თვითდასაქმება და არასრული დასაქმება რამდენადმე მატულობს.

მრავალი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება საზოგადოებრივი წარმოების სტრუქტურის ცვლილებათა კვალდაკვალ მიმდინარეობს: მოხმარება ინდივიდუალური ხდება, მისი ინტელექტუალიზაცია ღრმავდება, წარმოების ძირითად ფაქტორად ინფორმაციული რესურსები გვევლინება. ამასთან, შრომა ახალ ნიშანთვისებებს იძენს, მასში შემოქმედებითი ფუნქციები მატულობს. ინიციატივიანი, შემოქმედებითი, ახლის მაძიებელი, კრეატული მუშაკის როლი იზრდება, მცირდება განსხვავება დაბალ და მაღალტექნოლოგიურ დარგებს შორის – მეურნეობის თითქმის ყველა დარგი მეცნიერებატევადი ხდება.

კვლავწარმოება. სწორედ განვითარების პოსტინდუსტრიულ სტადიაზე ხდება ეკონომიკა ცოდნაზე დაფუძნებული.

ეროვნულ ეკონომიკას გააჩნია უნარი აითვისოს ახალი ცოდნა და ნაყოფიერად გამოიყენოს იგი მომავალში. აღნიშნული

თვისება დიდად განსაზღვრავს ერის ეკონომიკურ სიძლიერესა და კეთილდღეობას. დღეს ღარიბი ქვეყნები მდიდარი ქვეყნებისაგან უპირველესად იმით განსხვავდება, რომ მათ მოსახლეობას ცოდნის დაბალი დონე აქვს და, შესაბამისად, მცირე კაპიტალიც. ეკონომიკის ღიაობა საქონლის ექსპორტ-იმპორტისა და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებიდან დადებითი ეფექტის მიღების ფართო შესაძლებლობას განაპირობებს.

ამასთან, ცოდნის, იდეისა და ინფორმაციის ეფექტიანად გამოყენება განსაზღვრავს ქვეყნის წარმატებულ სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას.

ცოდნა ხდება წარმოების ძირითადი პირობა და სოციალურ-ეკონომიკური შედეგების მიღწევის უმთავრესი საშუალება. ტრადიციული ფაქტორები (მიწა, შრომა და კაპიტალი) თანამედროვე ეკონომიკაში მეორეხარისხოვან როლს ასრულებს. იცვლება წარმოების მაკროეკონომიკური სტრუქტურა. ეკონომიკის მრავალი დარგი იმით ხასიათდება, რომ წარმოების პროცესი სულ უფრო მეტად ხდება ცოდნაზე დაფუძნებული. მაგ., ფარმაცევტიკის არსია არა მარტო სამკურნალო პრეპარატების წარმოება, არამედ ამ სფეროში ახალი ქიმიური შემადგენლობისა და ახალი სამკურნალო საშუალებების დამზადება, მათი საპატენტო დაცვა და ბაზარზე წინ წაწევა. კინო, ტელევიზია, კონსალტინგი, აუდიტი, სამედიცინო და საგანმანათლებლო მომსახურება, დღეს ის სამაგალითო სფეროებია, სადაც იქმნება და გადაიცემა ინფორმაცია. მრავალ დარგში წარმოებული პროდუქტი მნიშვნელოვანწილად გადამუშავებული ინფორმაციის შედეგია (მაგ., კომპიუტერები, მობილური ტელეფონები, პროგრამული უზრუნველყოფა და სხვ.).

მეცნიერება თანამედროვე წარმოებისა და ქვეყნის მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლების მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხდება. ამასთან, მეცნიერების გარკვეული ნაწილი შედარებით გამოცალკევებულ ქვედარგად ყალიბდება, რომელიც „დამოუკიდებელ პროდუქტს“ ამზადებს.

ხშირად, ცოდნის ეკონომიკა გაიგივებულია მაღალტექნოლოგიურ დარგებთან, ასევე საინფორმაციო-კომუნიკაციურ ტექნოლოგიებთან. ვფიქრობთ, ასეთი მიდგომა არასწორია. რა თქმა უნდა, თვით მაღალტექნოლოგიური დარგების როლი თანამედროვე ეკონომიკაში უაღრესად მნიშვნელოვანია. მაგ., მათი ხვედრითი წილი აშშ-ის მშპ-ში შეადგენს 15,8%-ს, ამასთან, მრეწველობის წილი მშპ-ში მხოლოდ 18,5%-ია.

ცოდნის ეკონომიკის მთავარი ეფექტია არა მარტო მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის წარმოება, არამედ მეურნეობის ყველა დარგსა და სფეროში მისი გამოყენება.

იგივე ითქმის ცოდნის შესახებაც. ცოდნის ეკონომიკაში მთავარია არა მარტო ახალი ცოდნის შექმნა, არამედ მისი პროდუქტიულად გამოყენება. საილუსტრაციოდ შეიძლება მოვიყვანოთ ერთ-ერთი ნაკლებმეცნიერებატევადი დარგი, მაგ., მეთევზეობა. ამ დარგში მრავალი სახის თანამედროვე ცოდნა გამოიყენება, კერძოდ, ისეთი ასპექტები, რომლებიც დაკავშირებულია ჰიდროაკუსტიკასთან, რადიოლოკაციასთან, თანამედროვე სანავიგაციო მოწყობილობებთან და თანამგზავრულ სისტემებთან, მეთევზეთა სპეციფიკურ ჩაცმულობასთან, ასევე პროგრამულ უზრუნველყოფასთან, რომელიც საშუალებას იძლევა ზუსტად განისაზღვროს თევზების გუნდის ადგილსამყოფელი და ა.შ

ბოლო პერიოდში ამერიკის ექსპორტში მნიშვნელოვანია ფილმებისა და სატელევიზიო პროგრამების ხვედრითი წილი, რაც ავიაკოსმოსური და საავტომობილო დარგების ანალოგიურ მაჩვენებელსაც კი აჭარბებს: მარტო ჰოლივუდის ფილმების გაქირავება წელიწადში 30 მლრდ-ზდე დოლარის შემოსავალს იძლევა[7]. ეს დარგი, სატელევიზიო პროგრამების გავრცელების ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით (კავშირის თანამგზავრული არხები და სხვ.), მეტად დინამიურად ვითარდება.

ცოდნის ეკონომიკაში იცვლება დასაქმებულთა სტრუქტურაც. მომუშავეთა შემადგენლობაში უფრო მეტ წილს ინტელექტუალური შრომის მუშაკები იკავებენ. მრავალრიცხოვანი კვლევები ადასტურებს, რომ მაღალი საბაზო განათლების მქონე მუშაკები, ახალ ცოდნას უფრო ადვილად ითვისებენ და დიდი შემოქმედებითი შესაძლებლობებითაც გამოირჩევიან. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში საბაზო განათლების მისაღებად განკუთვნილი დრო იზრდება, ხოლო მისი შემდგომი სრულყოფა მთელი სიცოცხლის განმავლობაში გრძელდება.

ამგვარად, ცოდნის ეკონომიკა არის არა მარტო საზოგადოებრივი წარმოების თვისებრივად ახლებური ორგანიზება, არამედ დასაქმებულთა განსხვავებული სტრუქტურა და მომუშავეთა ახალი ხარისხის დასაქმებაც. ცოდნის ეკონომიკის ფუნქციონირების პირობებში, სამუშაო ადგილებს მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები იკავებენ. პროფესიული დასაქმების ხვედრითი წილის ზრდა სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების არსებით თავისებურებად იკვეთება.

დღეს განვითარებულ ქვეყნებში მატერიალური წარმოების სფეროში დასაქმებულია მომუშავეთა არა 70-90%, როგორც ეს

[7] http://www. Internetworldstats.com

ინდუსტრიული ეკონომიკისათვის იყო დამახასიათებელი, არამედ 30%-ზე ნაკლები.

ადამიანისეული კაპიტალის ძირითადი ნაწილი ინფორმაციისა და ცოდნის მიღება-გადამუშავების პროცესშია ჩართული. მუშაკთა ცოდნა და მათი შემოქმედებითი პოტენციალი ეკონომიკური სისტემის ეფექტიანობის მთავარი ფაქტორი ხდება, რომლის გარეშე ტექნიკურ-ეკონომიკური პროგრესი პრაქტიკულად შეუძლებელია დამოუკიდებლად იმისა, თუ რა მოცულობის საშუალებები, ინვესტიციები და ტექნოლოგიები იქნება სამომავლოდ გამოყენებული.

როგორც შრომა, ისე კაპიტალი, ახალ ცოდნას უპირატესად წარმოებაში იყენებს. მაშასადამე, დამატებული ღირებულების ძირითადი ნაწილი სწორედ ამ სფეროში იქმნება. ასეთი დასკვნა საშუალებას იძლევა თანამედროვე ეკონომიკური ურთიერთობის მრავალი ფაქტი ახლებურად იქნეს გაანალიზებული და განვითარების ტენდენციები სხვაგვარად გააზრებული.

თანამედროვე ფირმები. წარსული ეპოქის ფირმებისაგან შინაარსობრივად ძლიერ განსხვავდება, უპირველესად, ძირითადი კაპიტალის სტრუქტურის მიხედვით. დღევანდელი წარმატებული ფირმის საერთო კაპიტალს განსაზღვრავს არა მისი ძირითადი ფონდები და მატერიალური მარაგები, არამედ დაუფლებული ინფორმაცია და არსებული ცოდნა, ანუ ყველაფერი ის, რასაც ინტელექტუალური კაპიტალი ეწოდება. მრავალი პროდუქტის ღირებულების უმეტესი ნაწილი არა იმდენად მატერიალური წარმოების სტადიაზე იქმნება, არამედ მარკეტინგის, გასაღების, სამეცნიერო კვლევების, დაგეგმვის, ტრანსპორტირებისა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ეტაპზე ყალიბდება.

თანამედროვე წარმოებისათვის დამახასიათებელია ყოველ პროდუქტსა და მომსახურებაში ცოდნის კომპონენტის მნიშვნელოვანი ხარისხით არსებობა. ინტელექტუალური საკუთრება, სპეციალური ცოდნა და კომუნიკაციები არა მარტო დამატებული ღირებულების შექმნის ძირითად ფაქტორად, არამედ ორგანიზაციის ეკონომიკური განვითარებისა და კონკურენტუნარიანობის მძლავრ საშუალებად განიხილება.

თანამედროვე წარმოება პერსონალის ცოდნის, ტალანტისა და გამოცდილების გამოყენების ფართო არეალია. ფირმაში დასაქმებულთა უმეტესობა ინჟინრები, კონსტრუქტორები, დიზაინერები, აღრიცხვის მუშაკები, საინფორმაციო ქსელების ექსპერტები, გასაღებისა და მარკეტინგის სპეციალისტებია.

დღევანდელი წარმოება სულ უფრო ნაკლებად საჭიროებს მატერიალურ-ნივთობრივ ზემოქმედებას. აღნიშნული განსაკუთრებით გამოკვეთილად მეცნიერებატევად დარგებში ვლინდება. ყველა კომერციულ ორგანიზაციაში ეფექტი ძირითადად სპეციალური ცოდნით, პერსონალის სწავლებითა და პარტნიორებთან ურთიერთკავშირით მიიღება. მთავარია არა უბრალოდ რაიმეს შექმნა, არამედ ახალი ტექნოლოგიური მოთხოვნების შესატყვისი პროდუქტის (მომსახურების) წარმოება და რეალიზაცია, რომ შეგვეძლოს კონკურენტებზე გამარჯვება, მომხმარებელთა თანამედროვე მოთხოვნების გათვალისწინება და, სახელმწიფოსა და საზოგადოების მხრიდან, სოციალური კონტროლის პირობებში მოქმედება.

ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ტენდენციები

ბრილიანტებისაგან დამზადებული სამკაულების წარმოება მსოფლიოში ერთ-ერთი სწარაფადმზარდი დარგია. მისი მსოფლიო წლიური წარმოება 47 მილიარდი დოლარია. წარმოებაში დასაქმებულია 130 ათასი საიუველირო, ხოლო მზა პროდუქციის რეალიზაციაზე – 200 ათასი ფირმა. სამკაულის ფასში ოქროსა და ბრილიანტის ღირებულება, დაახლოებით, 30%-ია, დანარჩენი შრომის ანაზღაურებასა და იუველირების ნოუ-ჰაუს, დიზაინს, მარკეტინგსა და მომსახურებას ეკუთვნის.

ბრილიანტის სამკაულის ძირითადი ღირებულება იქმნება არა ოქროსა და ალმასის მოპოვების, არამედ განაწილების სტადიაზე: ვაჭრობის, დიზაინისა და მარკეტინგის სფეროში.

ბრილიანტების სამკაულების წარმოებაში თანამედროვე ეკონომიკის მოწინავე ტენდენცია ნათლად ვლინდება – წარმოების ის ნაწილი, რომელიც დაკავშირებულია ინფორმაციასთან, ახალი ცოდნის შექმნასთან, არსებული ცოდნის გამოყენებასთან, განმსაზღვრელი და დომინირებული ხდება.

ანალოგიური ტენდენცია იკვეთება ტანსაცმლის ინდუსტრიაში. მაგ., იტალიის სამკერვალო ფირმებში 600 ათასი კაცი მუშაობს. გარდა ამისა, ამ სფეროში თითქმის 130 ათასი სტილისტი, ერთ მილიონამდე კომივოიაჟერი, კომერსანტი, გამყიდველი და საწყობის მუშაკია დასაქმებული.

წყარო: Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., Эксмо, 2008, gv. 29-30.

ცოდნის ეკონომიკა ხასიათდება იმით, რომ მის ფარგლებში ორგანიზაციები უფრო ინოვაციური ხდება. ამასთან, ინოვაციად არა მარტო პროდუქტები და ტექნოლოგიები, არამედ წარმოების

ორგანიზებისა და მომხმარებლებთან ურთიერთკავშირის თანამედროვე საშუალებები გვეელინება.

ტრადიციულ ეკონომიკაში მთავარ როლს მატერიალური ქვესისტემა ასრულებს, ხოლო ცოდნაზე დაფუძნებულ ეკონომიკაში მნიშვნელოვანია კოგნიტური (ურთიერთობითი), მენტალური (აზრობრივი), იმიტაციური (მიმსგავსებითი) და სხვა ქვესისტემები. ახალ პირობებში მართვის ვექტორი მატერიალური ნაკადმარაგებიდან არამატერიალურისაკენ, ანუ ინფორმაციის მართვის, ფირმის კულტურის, თანამშრომელთა მენტალური მოდელების, პრეცედენტის შექმნის, ნდობის, კორპორატიული სულისკვეთებისა და ცოდნის გაცვლის ინსტიტუტებისაკენ არის მიმართული.

ზუსტად ასევე იცვლება წარმოდგენები ინვესტიციურ პროცესებზეც. საუბარია ინტელექტუალურ კაპიტალში ინვესტირებაზე (პერსონალის სწავლება, დისტრიბუციის, საინფორმაციო სისტემის, ბრენდის და სხვათა განვითარება).

თანამედროვე ინვესტორებს შორის უფრო სჭარბობს:

ინტელექტუალური ინვესტორები. ისინი თანამშრომელთა მენტალური[8] მოდელის შეცვლას ცდილობენ;

კულტურული ინვესტორები. ისინი აქცენტს კორპორატიულ კულტურაზე აკეთებენ;

ინსტიტუციური ინვესტორები. ისინი ფირმის შიგნით ინსტიტუციურ ცვლილებებს მოითხოვენ;

კოგნიტური ინვესტორები. ისინი თავიანთი ცოდნის რეალიზაციას უშუალოდ ფირმაში ცდილობენ;

იმიტაციური დონორები, ანუ ანალოგიური ფირმები. ისინი თავიანთი გამოცდილების გენერირებას ახდენენ.

განათლება. ცოდნის ეკონომიკა ხასიათდება განათლების სისტემის ფართოდ გაშლილი ქსელით, რომელიც მოსახლეობის სულ უფრო მეტ ფენას მოიცავს. აუცილებელია, რომ ეს სისტემა სამუშაო ძალის შემადგენლობაში მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების ხვედრითი წილს ადიდებდეს, მოქალაქეთა უწყვეტი განათლებისათვის კეთილსასურველ პირობებს ქმნიდეს, ცვალებად სამყაროში ადაპტირებისათვის მათ შესაძლებლობას ავითარებდეს და კვალიფიკაციისა და ხარისხის საერთაშორისო აღიარებას უწყობდეს ხელს.

სწავლებაზე ხარჯები განუწყვეტლივ მატულობს. იზრდება მომუშავეთა მომზადება-გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების დრო, რაც სწავლებაში ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებას მოითხოვს, მაგ., დისტანციური განათლების დანერგვას და სხვ.

---

[8] ლათ. Mentis – აზროვნებასთან დაკავშირებული.

განვითარებული ქვეყნების დასაქმების სტრუქტურაში იზრდება უმაღლესი განათლების მუშაკთა წილი. კერძოდ, ზრდასრულ მოსახლეობაში უმაღლესი განათლების მქონეთა წილი 1975 წლის 22,5%-დან 2000 წელს 41%-მდე გადიდდა, ხოლო 2008 წელს 50%-ს მიუახლოვდა[9]. ზრდის ასეთი მაღალი ტემპის მიუხედავად, დროის შესაბამისად კვალიფიციური სპეციალისტების ნაკლებობა მაინც აშკარად იგრძნობა.

თანამედროვე მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში ფართოდ ინერგება „განათლებული საზოგადოების კონცეფცია", რომელიც გულისხმობს ყოველი დასაქმებული ადამიანის უწყვეტ სწავლას მთელი სიცოცხლის განმავლობაში. დღეს განათლება აღარაა მხოლოდ საზოგადოების ელიტარული ნაწილის კუთვნილება. იგი თანაბრად ეკუთვნის ყველას, მთელ საზოგადოებას.

განათლებაში ძალიან შემცირდა ცოდნის, პროფესიის „სასიცოცხლო ციკლის" ხანგრძლივობა. მიღებული საბაზო ცოდნა დღეს გაცილებით სწრაფად ძველდება და დროთა განმავლობაში საერთოდ უვარგისიც კი ხდება. ამიტომ განვითარებულ სამყაროში აქტიურად ინერგება უწყვეტი განათლების სისტემა, რომელიც გულისხმობს ცოდნის გამუდმებით განახლებას და განათლების საერთო დონის ამაღლებას.

უცოდინარობა დიდი ცოდვაა,
მოუტევებელი ცოდვა.

ვაჟა-ფშაველა

3. სოციალური კაპიტალი

სოციალური კაპიტალის კონცეფცია. თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში „სოციალური კაპიტალის" ცნება აქტიურად განიხილება. აღნიშნული არაა გასაკვირი, რადგან საზოგადოებრივი განვითარების ახალ ეტაპზე სოციალურ კაპიტალზეა ეკონომიკის დონე დიდად დამოკიდებული.

იმ საზოგადოებაში, რომელშიც სოციალური კაპიტალის ხვედრითი წილი მაღალია, უფრო მეტად შესაძლებელია ახალი ორგანიზაციული ფორმების დანერგვა, ახალი ტიპის სოციალური კონტაქტების დამყარება, მსხვილი იერარქიული სტრუქტურები-

[9] http://www. Internetworldstats.com

დან მცირე ფირმების მოქნილ ქსელზე გადასვლა, ცენტრალიზებული სუბსიდიების გარეშე წარმოების განვითარება და სხვ.

მსოფლიო ბანკის განსაზღვრით, სოციალური კაპიტალია ის ინსტიტუტები, ურთიერთობები და ნორმები, რომლებიც საზოგადოებაში სოციალური ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხსა და ზომას განსაზღვრავენ.

სოციალური კაპიტალი საზოგადოებაში არსებული ინსტიტუტების არა უბრალო ნაკრებია, არამედ ის ორგანული რგოლია, რომელიც საზოგადოების ცალკეულ წევრებს ერთმანეთთან აკავშირებს. იგი ადამიანებს შორის პორიზონტალური კავშირია, საზოგადოების მწარმოებლურობასა და კეთილდღეობაზე მოქმედი შესაბამისი ნორმებია.

სოციალური კაპიტალი ორგანიზებული ურთიერთდამოკიდებულების პროდუქტია, რომელსაც არა ინდივიდუალური, არამედ საზოგადოებრივი ბუნება აქვს. ცნობილი ამერიკელი სოციოლოგის ა. პორტერის აზრით, ეკონომიკური კაპიტალი საბანკო ანგარიშებშია ასახული, ადამიანისეული კაპიტალი – ადამიანთა გონებაში, სოციალური კაპიტალი კი ადამიანთა ურთიერთობებისთვისაა დამახასიათებელი.

სოციალური კაპიტალის წარმოსაჩენად ადამიანი სხვა ადამიანს უნდა დაუკავშირდეს და ეს „სხვა“ მისი უპირატესობის ფიზიკური წყარო გახდეს.

სოციალური კაპიტალი, როგორც სოციალურად ორგანიზებული სისტემის ფუნქციონირების ელემენტი, საზოგადოებრივი სიკეთეა.

განასხვავებენ სოციალური კაპიტალის ორ ფორმას:

- სტრუქტურული (ქსელები, ასოციაციები, ინსტიტუტები, მარეგულირებელი წესები და რეგლამენტები);
- კოგნიტური (ურთიერთობები, ნორმები, ქცევა, ნდობა, ფასეულობები).

ეს ფორმები შეიძლება დამოუკიდებლადაც არსებობდეს და ასეთი სახით მაშინ გამოვლინდეს, როცა ადამიანებს შორის ნდობის ხარისხი დაბალია (იხ. ცხრილი 2.4).

სოციალური კაპიტალი არსებობს მიკროდონეზე (ფირმა, ოჯახი, მიკრორაიონი), მეზოდონეზე (რეგიონი, სადაც მოქმედებს სხვადასხვა ასოციაციები, ბიზნეს-სტრუქტურები და გაერთიანებები) და მაკროდონეზე. ეს დონეები ერთმანეთზე ურთიერთ-

ზემოქმედებენ, ერთმანეთს ავსებენ და ამით თვისებრივად განსხვავებულ სინერგიულ[10] ეფექტს ქმნიან.

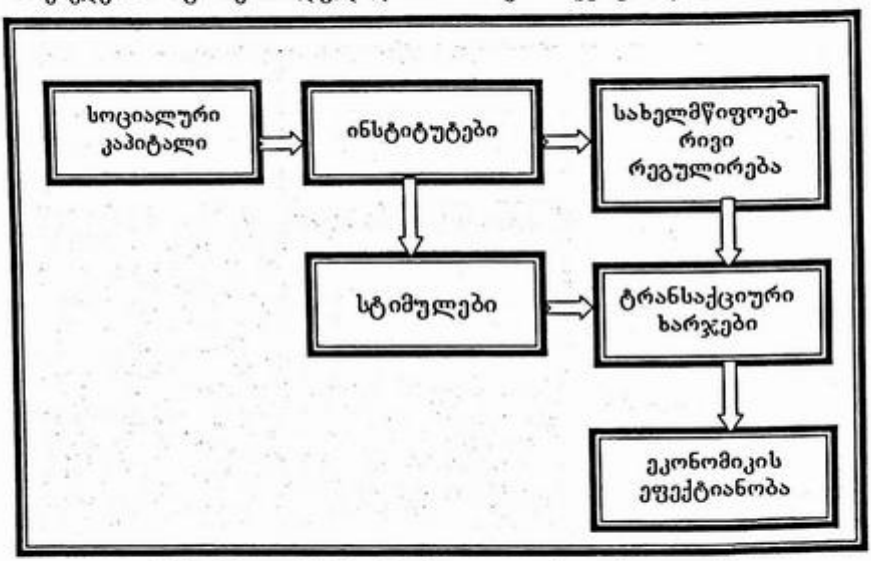
ცხრილი 2.4. სოციალური კაპიტალის სახეობები

სოციალური კაპიტალის ფორმირების დონე	სტრუქტურული კაპიტალი	კოგნიტური (შემეცნებითი) კაპიტალი
მიკროდონე	შიდასაფირმო ქსელი, საერთაშორისო ქსელსა და საზოგადოებებში ჩართულობა	ნდობა, კორპორატიული ნორმები და ფასეულობები
მაკროდონე	სახელმწიფოებრივი ინსტიტუტები, სამართლებრივი ნორმები, პროფესიონალთა ასოციაციები	ნდობა, საზოგადოებრივი ფასეულობები და სტანდარტები
მეზოდონე	სახელმწიფოებრივი და საზოგადოებრივი ინსტიტუტები, ბიზნეს-საზოგადოებები	ნდობა, საზოგადოებრივი და პირადი ფასეულობები

[10] ბერძ. synergia – თანამშრომლობა, თანამოქმედება, ხელის შეწყობა; ნიშნავს სისტემის ელემენტების ერთობლივ ფუნქციონირებას. სინერგიის კანონის თანახმად, ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის არსებობს ელემენტების ისეთი ერთობლიობა, რომლის პოტენციალი ყოველთვის მნიშვნელოვნად განსხვავდება მასში შემავალი ცალკეული ელემენტების (მაგ., ადამიანების) პოტენციალთა უბრალო ჯამისაგან. მაშასადამე, სინერგიის კანონი ამტკიცებს, რომ სოციალურ სისტემაში შეიძლება ენერგიის გაზრდა ან შემცირება.

მისი მიზეზია ის, რომ ორგანიზაციის ენერგეტიკულ რესურსში ჩართულია არა მხოლოდ მატერიალური რესურსები, არამედ კოლექტივის ინტელექტუალური და ემოციური ენერგია, ორგანიზაციის თითოეული წევრის პროფესიული მომზადების დონე და, მათ შორის, ურთიერთმოქმედების ხარისხი. სინერგია ნათლად მეღავნდება მედიცინაში: ადამიანზე სხვადასხვა წამლის კომბინირებული ზემოქმედებით, როცა ჯამური ეფექტი უფრო მეტია, ვიდრე თითოეული წამლისა ცალ-ცალკე. მხედველობაშია მისაღები კიდევ ერთი გარემოება: სინერგიის კანონის თანახმად, პერსონალის რაოდენობის გარკვეულ ზღვრამდე ზრდით შეიძლება ორგანიზაციის პოტენციალის მკვეთრ ამაღლებას მივაღწიოთ.

სოციალური კაპიტალი ხელს უწყობს ინფორმაციის გაცვლას, გადაწყვეტილების ერთობლივად მიღებას, კოლექტიურ მოქმედებას. იგი პერიოდულად მოითხოვს ინვესტირებას.



ნახ. 2.3. ეკონომიკაზე სოციალური კაპიტალის გავლენა

ფიზიკური კაპიტალისაგან განსხვავებით, სოციალური კაპიტალი „წარმოების" პროცესში თავის ღირებულებას არ კარგავს, ანუ ამორტიზაციას არ განიცდის. უფრო მეტიც, მისი ღირებულება არც მაშინ მცირდება, როცა არ გამოიყენება. იგი ინდივიდუალურად არ არსებობს და მხოლოდ სხვასთან ურთიერთობაში ვლინდება. ის უაღრესად სოციალური მოვლენაა, რომელიც ამა თუ იმ სოციუმს (საზოგადოებას) ახასიათებს (იხ. ნახ. 2.3).

სოციალური კაპიტალი თავისი ინსტიტუტებით ეკონომიკურ განვითარებაზე მოქმედებს, კერძოდ, მეწარმეებსა და მუშაკებს სტიმულს აძლევს და ტრანსაქციურ ხარჯებს ამცირებს. ეს უკანასკნელი ადამიანებს შორის ურთიერთობის ლოკალური ქსელის დახმარებით მიიღწევა, რაც ინფორმაციის ფასს ამცირებს და მას უფრო ხელმისაწვდომს ხდის.

ეკონომიკური თვალთახედვიდან გამომდინარე, სოციალური კაპიტალი ის ეკონომიკური სარგებელია, რომელსაც საზოგადოე-

ბა იღებს პიროვნებათაშორისი ეკონომიკური ურთიერთობების სივრცეში თანამშრომლობის, ნდობისა და ურთიერთდახმარების გზით.

ნდობის ფაქტორი. ნდობა არის ვისიმე კეთილსინდისიერებაში, რისამე მართებულობაში დარწმუნება, საიმედოდ, სარწმუნოდ მიჩნევა და ამაზე დაფუძნებული დამოკიდებულება.

ნდობა ყოველთვის შეცნობილია, თუმცა, რისკთან დაკავშირებული, რადგან რაიმე ნიშანს (მაგ., განათლება, ასაკი, პროფესია, ეკონომიკური მდგომარეობა, თანამდებობა და ა.შ) ეფუძნება. ადამიანის შესახებ რაც უფრო მეტი ინფორმაცია გვაქვს, მით უფრო ზუსტად შეიძლება მისი ქცევის პროგნოზირება.

ნდობის კატეგორიაში შედარებით არსებითია ოთხი ფენომენი, კერძოდ, ნდობა, რომელიც:

- ადამიანთა შორის ზნეობრივი ურთიერთობა;
- ერთმანეთის შეცნობის მომენტი;
- ნებაყოფლობითი, ძალადაუტანებელი აქტი;
- ფარული აზრებითა და გრძნობებით რეალიზებადი დამოკიდებულება.

ეკონომიკური ურთიერთობის მთელი ისტორიის მანძილზე, ვაჭრობა ყოველთვის რისკთან იყო დაკავშირებული. პარტნიორზე საქონლის გადაცემა დროსა და თანხებს მოითხოვდა, რაც გარკვეულწილად ნდობას საჭიროებდა: შეასრულებდა თუ არა მეორე მხარე ხელშეკრულებით აღებულ ვალდებულებას? ამგვარი გარიგებიდან ორმხრივი სარგებლის მიღება შეუძლებელი იქნებოდა, თუ ერთ-ერთი მხარე შეთანხმებას დაარღვევდა.

ისტორიკოსებმა და ეკონომისტებმა დაამტკიცეს, რომ თვით ცნობილი ავტოკრატებიც კი, რომელთაც ხალხის წინაშე არავითარი ვალდებულება არ ჰქონდათ, მათი ნდობის ხარისხით მაინც იყვნენ მნიშვნელოვნად დაინტერესებული. როცა მოსახლეობა მათგან მუდმივად შიშს განიცდის, ინვესტიციებს არ ახორციელებს, რადგან ავტოკრატისაგან ესპროპრეაციას[11] მოელის. ამით კი, ქვეყანა ზარალდება.

ამიტომ თანამედროვე პოლიტიკოსებსა და ჩინოვნიკებს თავიანთი მოსახლეობის ნდობის ხარისხი აღელვებთ. ამ მიმართებით მაღალგანვითარებულ ქვეყნებს რიგი უპირატესობა აქვთ. ისინი ფლობენ ძლიერ საფინანსო ინსტიტუტებს და მუშაკთა

---

[11] ფრანგ. expropriation — სახელმწიფო ხელისუფლების მიერ ქონების იძულებითი ჩამორთმევა (სასყიდლის მიცემით ან უსასყიდლოდ).

დაქირავების უფრო მოქნილ და გონიერ პოლიტიკასაც პრაქტიკულად ახორციელებენ.

მხოლოდ საქმეში ჩახედულებით შეიძლება ნდობის ან უნდობლობის გამომუღავნება. ნდობა არაა ცოდნა იმის შესახებ, თუ კონკრეტულ სიტუაციაში როგორ მოიქცევა კონკრეტული ადამიანი. ნდობა სარისკოა. ადამიანები ერთმანეთს მაშინ ენდობიან, როცა არ ჰყოფნით ინფორმაცია, გადაწყვეტილება კი ოპერატიულად აქვთ მისაღები: იყიდონ თუ არა ესა თუ ის საქონელი, დააბანდონ თუ არა კაპიტალი და ა.შ

ჩვეულებრივ, მაღალი დონის საზოგადოებაში საჯარო ხელისუფლებისადმი ნდობის უფრო მაღალი დონეა, და შედეგად, ინსტიტუციური რეფორმა უმტკივნეულოდ ტარდება, სოციალური კონფლიქტები ნაკლებად წარმოიშობა და სხვ.

მესამე სამყაროს მრავალ ქვეყანაში, სადაც ნდობის დონე დაბალია, ადამიანებს თვითნებობისა და ექსპლუატაციისაგან დამცველი ელემენტარული ინსტიტუციური გარანტიები არ გააჩნიათ. მათი ინტერესების დაცვის ერთადერთი საშუალება მხოლოდ გამძაფრებული წინააღმდეგობა ან სამოქალაქო ომია.

ნდობა არა მარტო ემოციურ-ფსიქოლოგიური, არამედ ეკონომიკური კატეგორიაა. იაპონიისა და აზიური „ვეფხვების“ ეკონომიკური აღმავლობა, გარკვეულწილად, მოქალაქეთა ურთიერთშორის და ხელისუფლებისადმი ნდობის მაღალ დონესთანაა დაკავშირებული.

ნდობა უპირველესად იქ ვლინდება, სადაც თვით ხელმძღვანელი ხელქვეითებს უნდობლობის მიზეზს არ აძლევს, სადაც მისი მოქმედება გამჭვირვალეა და თანამშრომლები ხელმძღვანელის სამართლიანობაში ღრმად არიან დარწმუნებული.

ნდობას თვით ნდობა ბადებს და ამის ერთ-ერთი ეფექტიანი ხერხია ხელმძღვანელის მიერ ნდობის დემონსტრირება.

ფსიქოლოგების აზრით, წარმატების მცდელობა და წარუმატებლობის თავიდან აცილება – პიროვნების ორი ძირითადი მოტივია. ლოგიკა გვკარნახობს, რომ მოტივაციის ნებისმიერი სისტემა წამახალისებელი და გამაფრთხილებელი ქვესისტემისაგან შედგება. წამახალისებელი მოტივაციის როლი იმაში ვლინდება, რომ ინიციატივა და შემოქმედებითი მიღწევა უნდა წახალისდეს, წარუმატებლობის შემთხვევაში კი, საშემსრულებლო დისციპლინა უნდა ამაღლდეს.

ვასწავლით რა, ჩვენც ვსწავლობთ.

ლათინური სენტენცია

4. სახელმწიფოს როლი ცოდნის ეკონომიკის ფორმირებაში

ინსტიტუციური პირობების შექმნა. ტრადიციული ეკონომიკის პირობებში, ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას საკუთარი რესურსების შეზღუდულობა უშლის ხელს. ამიტომ საჭიროა ყურადღების გადატანა და ძალისხმევის გაძლიერება იმ სფეროებში, სადაც სახელმწიფოებრივი ჩარევა უფრო ეფექტიანია. ამ მიმართებით ცოდნის ეკონომიკის განვითარებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია თანამედროვე ინოვაციური სისტემის ფორმირება და სათანადო ინსტიტუციური პირობების შექმნა (იხ. ნახ. 2.4).

ცოდნის ეკონომიკისათვის აუცილებელია შესაბამისი ინსტიტუციური პირობები, უპირველესად კი, ისეთი გარემო, რომელშიც შესაძლებელი იქნება უნივერსიტეტებისა და სხვა საგანმანათლებლო ქსელში შექმნილი ცოდნის (იდეის, მიგნების) პრაქტიკაში გამოყენება, რომ კომპანიებმა უნივერსიტეტებში დამუშავებული მეცნიერული მიგნებების, იდეებისა და ტექნოლოგიების ლიცენზიებით სარგებლობა შეძლონ.

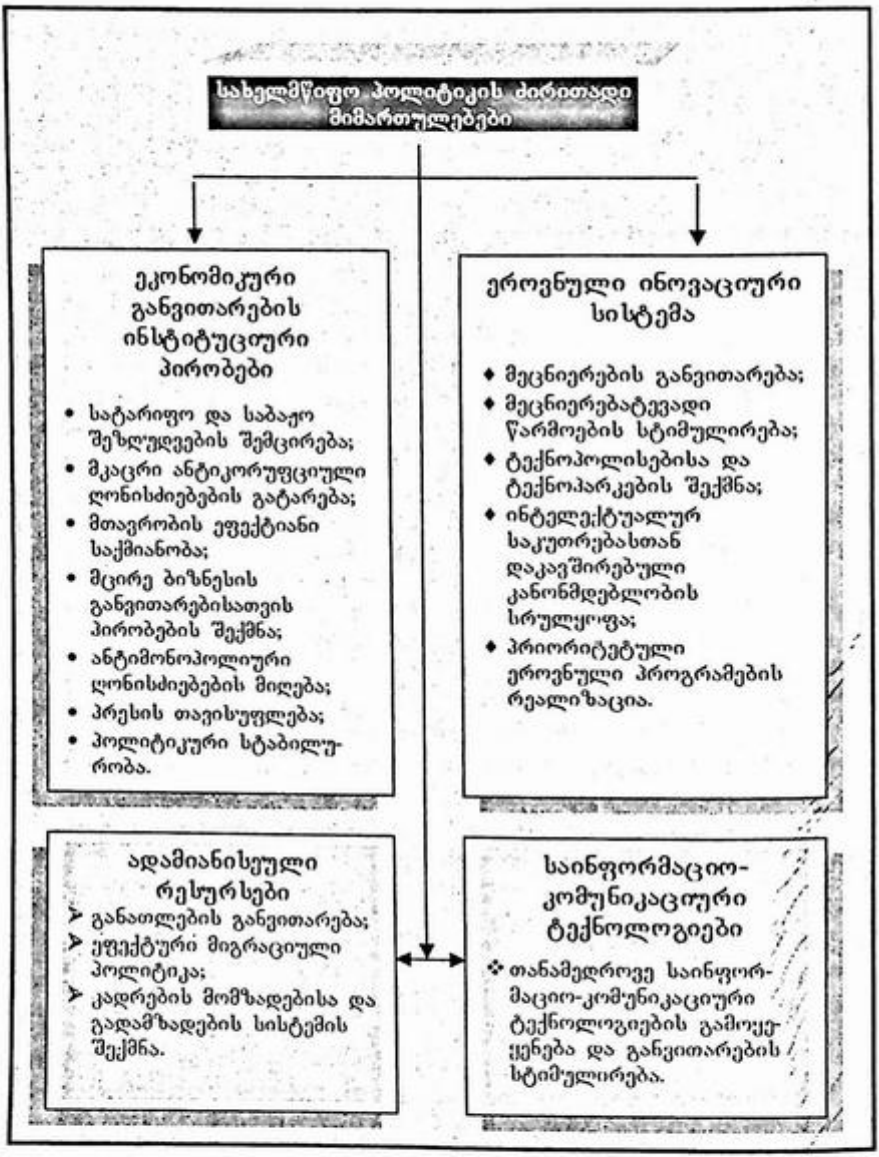
უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მუშაკებს მჭიდრო კავშირი უნდა ჰქონდეთ კომპანიების თანამშრომლებთან, რაც ამ უკანასკნელთა რეალური პრობლემების შეცნობასა და გადაწყვეტის გზების ერთობლივად ძიებას შეუწყობს ხელს.

ინსტიტუციური პირობები არის შედარებით არსებითი და მყარი სოციალური ურთიერთობები, ადამიანის ქცევის მოქმედი ნორმები და წესები სოციალურ-ეკონომიკურ და სხვა სფეროებში.

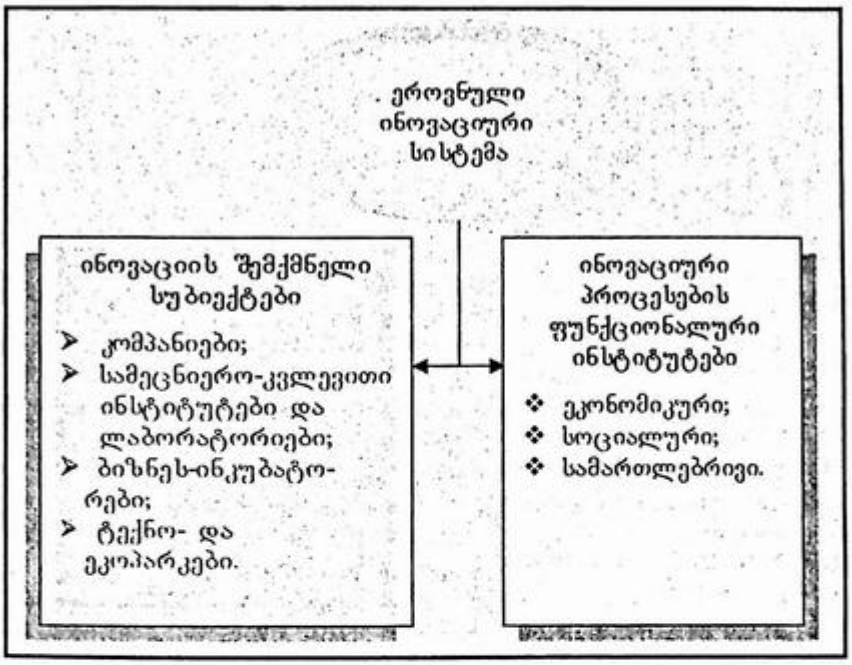
ინსტიტუტები ის კანონები, წესები და ნორმებია, რომლებიც შესაბამის მექანიზმებს ქმნიან და გრძელვადიან ეკონომიკურ განვითარებას უზრუნველყოფენ.

ეს ინსტიტუტები, ხშირად, სამართლებრივი ნორმების, ტრადიციების, ეთნოკულტურული სტერეოტიპების ფორმას იღებს.

ეროვნული ინოვაციური სისტემა არის სამართლებრივი, საფინანსო და სოციალური პროფილის ინსტიტუტების ისეთი კომპლექსი, რომელიც უზრუნველყოფს ინოვაციურ პროცესებს და აქვს მტკიცე ეროვნული ფესვები, ტრადიციები, პოლიტიკური და კულტურული თავისებურებები.



ნახ. 2.4. ცოდნის ეკონომიკის განვითარებაში სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები



ნახ. 2.5. ეროვნული ინოვაციური სისტემის მოდელი

ყოველ ქვეყანას განსხვავებული ინოვაციური სისტემა გააჩნია, რადგან მის ფორმირებაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, კერძოდ, ქვეყნის ტერიტორიის ზომა, ბუნებრივი და შრომითი რესურსები, სახელმწიფო ინსტიტუტების განვითარების ისტორიული თავისებურებები და სამეწარმეო საქმიანობის ფორმები. ეს ფაქტორები ინოვაციური აქტიურობის სიჭარისა და მიმართულებების გრძელვადიანი დეტერმინანტების როლს ასრულებენ.

გარდა ამისა, ყოველ ეროვნულ ინოვაციურ სისტემას განსხვავებული სტრუქტურა აქვს (გამარტივებული სახით, იხ. ნახ. 2.5).

ეროვნული ინოვაციური სისტემის ყველაზე მარტივი მოდელიც კი მისი ელემენტების ურთიერთკავშირს მეტად მკაფიოდ წარმოაჩენს. მაგ., კერძო სექტორი ინოვაციებს დამოუკიდებლად იკვლევს და თავის სფეროში პრაქტიკულად ნერგავს კიდეც; სახელმწიფო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და კვლევით ინსტიტუტებში ხელს უწყობს ცოდნის ფუნდამენტური დარგების განვითარებას, სტრატეგიული ხასიათის ტექნოლო-

გიური კომპლექსის ფორმირებას, ასევე კერძო სექტორისათვის შესაბამისი ინფრასტრუქტურისა და კეთილსასურველი ინსტიტუციური პირობების შექმნას.

ბოლო პერიოდში ეროვნული ინოვაციური სისტემის შემდეგი ნიშნები იკვეთება:

- ინოვაციური ფუნქციების შესრულებაში სახელმწიფოს (ან კერძო სექტორის) როლი ძლიერდება;
- მსხვილ და მცირე ბიზნესს შორის მჭიდრო კავშირები მყარდება;
- ფუნდამენტური და გამოყენებითი კვლევებისა და გამოგონებების თანაფარდობა პერიოდულად იცვლება;
- ინოვაციური საქმიანობის განვითარების დინამიკა და დარგობრივი სტრუქტურა უფრო სრულყოფილი ხდება.

ეროვნული ინოვაციური სისტემის, როგორც თვითგანვითარების ძირითადი მექანიზმის, ფორმირება მსოფლიო ეკონომიკის გრძელვადიანი ზრდის მთავარი ფაქტორია. ამ სისტემებმა შეცვალა სიახლეთა დანერგვის ტრადიციული წრფივი მიდგომა (მეცნიერული იდეა ⇨ დამუშავება ⇨ წარმოება ⇨ ბაზარი). მაგ., აშშ-ში მიაჩნიათ, რომ XX ს-ში ეროვნული ინოვაციური სისტემის ჩამოყალიბება ქვეყნის ისტორიაში ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვლენა იყო. სწორედ ეს სისტემაა ის რეალური მექანიზმი, რომელსაც საზოგადოების თითქმის ყველა მოთხოვნის დაკმაყოფილება შეუძლია.

ვისთვისაა სასარგებლო „ინტელექტის გადინება?"

კვალიფიციური სამუშაო ძალის მიზიდვა დასავლეთისათვის ძალიან ხელსაყრელია. მაგ., აშშ-ში უცხოეთიდან ერთი მეცნიერ-საზოგადოებათმცოდნის მიზიდვა ქვეყანას, საშუალოდ, 235 ათასი დოლარის ეკონომიას აძლევს, ინჟინრის – 253, ექიმის – 646, ხოლო საინჟინრო-ტექნიკური პროფილის სპეციალისტის – 800 ათასი დოლარის. მრავალი მკვლევარი პრეზიდენტ ბილ კლინტონის მმართველობის პერიოდში არნახულ აღმავლობას მეცნიერების მასობრივი ნაკადის იმიგრაციას უკავშირებს.

აშშ-ის სამეცნიერო ფონდის მონაცემებით, მათემატიკოსებისა და თეორეტიკოს-ფიზიკოსების, თითქმის, 80% ყოფილი სოციალისტური სისტემის ქვეყნებიდან ემიგრირებული სპეციალისტია.

წყარო: Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., Эксмо, 2008, გვ. 62.

ყურადღებას იმსახურებს ჩინეთის ინოვაციური განვითარების გამოცდილება(ც). 1990-ან წლებში ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობა მეტად არასახარბიელო იყო. დღეს ეს ქვეყანა ერთ-ერთი მოწინავეა და ახალი ცოდნის წარმოებისა და გამოყენების ფინური მოდელი წარმატებული მოდელია მსოფლიოში. 2007 წელს ჩინეთის ეკონომიკა მსოფლიოში ყველაზე კონკურენტუნარიანად შეფასდა. ქვეყანას, რომელსაც არც მოწინავე მრეწველობა და არც ძლიერი სამეცნიერო ბაზა არ ჰქონდა, ასეთი აღმავლობისათვის მცირე დრო დასჭირდა.

ჩინეთის განვითარების ინოვაციური მოდელის ზოგადი შეფასება ასეთია: ხელისუფლება, მეცნიერება და ბიზნესი საერთო წესებით თამაშობენ და უზრუნველყოფენ – განათლების დონის ამაღლებას, აზროვნების მარკეტინგული სტილის საყოველთაოდ დანერგვას და მეცნიერული კვლევებისათვის თანხების განაწილების საკონკურსო პირობების უცილობელ დაცვას.

ჩინეთის ინოვაციური სისტემის ეროვნულ ინტერესებს წარმატებით ემსახურება ძირითადი სახელმწიფო სტრუქტურები – ეროვნული ტექნოლოგიური სააგენტო და ჩინეთის ტექნოლოგიური კვლევების ცენტრი. სამთავრობო შეკვეთების დასაფინანსებლად, სწორედ ისინი ანაწილებენ სახელმწიფო თანხების, თითქმის, 80%-ს. რეგიონულ დონეზე მათ პოლიტიკას ეკონომიკური განვითარებისა და დასაქმების ცენტრები ახორციელებს.

ინსტიტუციური პირობების შექმნის წარმატებული მაგალითია ჩინეთის ეკონომიკური მოდელიც. ამ ქვეყნის ისტორიული განვითარება ისე წარიმართა, რომ ეკონომიკაში მთავარ როლს ყოველთვის მსხვილი სახელმწიფო საწარმოები ასრულებდა. თანამედროვე ჩინეთი აქტიურად ცდილობს ამ ძალზე დიდი და ვიოლენტური[12] საწარმოებიდან ეკონომიკური საქმიანობის ცენტრი მცირე და საშუალო ფირმებზე გადაიტანოს. სწორედ ასეთი კომპანიები იქნებიან მომავალში ქვეყნის ეკონომიკაში ინოვაციების გამტარებლები.

ინოვაციური პროცესების შედარებითი ანალიზით ირკვევა, რომ ცალკეულ ქვეყნებს განსხვავებული ეროვნული ინოვაციური სისტემები უნდა ჰქონდათ. მაგ., 1980-90-ან წლებში აზიის ახალმა ინდუსტრიულმა ქვეყნებმა (სამხრეთ კორეა, ტაივანი, სინგაპური, ჰონკონგი) დინამიური განვითარება მეცნიერების, განათლებისა და მოწინავე მეცნიერებატევადი დარგების ბაზაზე შეძლეს. მათთვის დამახასიათებელი იყო: კეთილსასურველი საინვესტიციო კლიმა-

[12] მოუქნელი, ძალისმიერი.

ტი, მეცნიერებისა და ინოვაციების განვითარების მაღალი ტემპები, რამაც ექსპორტზე ორიენტირებული დარგების (ელექტრონიკა, საავტომობილო მრეწველობა) წინსვლა განაპირობა.

მათგან განსხვავებით, ლათინური ამერიკის ქვეყნებმა (მცირე გამონაკლისის გარდა, კერძოდ, ჩილე) ვერ შეძლეს კეთილსასურველი საინვესტიციო და საინოვაციო კლიმატის შექმნა, მეცნიერებისა და განათლების სფეროში ჩამორჩნენ, რის გამოც ისინი დღესაც დაბალი ტემპებით ვითარდებიან.

ინვესტიციები მეცნიერებასა და განათლებაში. როგორც აღინიშნა, განათლება, განათლებულობა აძლიერებს ერის დარაზმულობას, სოციალურ ერთიანობას და სოციალური ინსტიტუტებისადმი ნდობას, ხელს უწყობს გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური და სოციალური ხასიათის საკითხების სწორად გაგებას. გარდა ამისა, პლურალისტური დემოკრატიული საზოგადოება, ძირითადად, მეცნიერულ და ანალიტიკურ კვლევებს ეფუძნება.

ცოდნის გამოყენება და განვითარება სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მთავარი ფაქტორია. განათლება აუცილებელია ცოდნის ფორმირების, გავრცელებისა და გამოყენებისათვის, ასევე ტექნიკური პოტენციალის ასამაღლებლად. თანამედროვე პირობებში სახელმწიფომ უნდა შექმნას კეთილსასურველი გარემო იმისათვის, რომ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შეეძლოთ ინოვაციური მიდგომების გამოყენება, ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის საჭიროებებსა და შრომის ბაზრის დღევანდელ მოთხოვნებზე ოპერატიული რეაგირება.

განვითარებული ქვეყნების იმ საწარმოებში, სადაც პერსპექტიულ ტექნოლოგიებს ამუშავებენ და ნერგავენ, მეცნიერებისა და წარმოების განვითარებაში ინვესტიციებს აქტიურად იყენებენ. ყოველი ქვეყნის მეცნიერებატევადი სექტორის მდგომარეობას ყველაზე უკეთ მშპ-ში მეცნიერულ კვლევებზე გაწეული ხარჯების წილი ახასიათებს. მაგ., აშშ-ში, იაპონიასა და გერმანიაში იგი შეადგენს 2-4%-ს, საფრანგეთსა და დიდ ბრიტანეთში – 2-2,5%, რუსეთში – 1,17%-ს, ჩინეთში – 4%-ს, ხოლო ინდოეთში – 10%-ს[13].

[13] http://www. Internetworldstats.com

ინვესტიციები მეცნიერებაში: შვედეთის გამოცდილება

ინტელექტის ამაღლებაზე, როგორც ეკონომიკის განვითარების მთავარ ფაქტორზე, უპირატესად ის ქვეყნები ამახვილებენ ყურადღებას, რომელთაც ბუნებრივი რესურსების ნაკლებობა აქვთ. ამ მხრივ საყურადღებოა შვედეთის მაგალითი, სადაც დანახარჯები მეცნიერების განვითარებაზე ერთ-ერთი მაღალია მსოფლიოში (განსაკუთრებით მსხვილ ტრანსნაციონალურ კომპანიებში).

ამ პოლიტიკამ შვედეთს საშუალება მისცა დაბალკონკურენტიანი, ტრადიციული დარგების (გემთმშენებლობა, შავი მეტალურგია, საფეიქრო მრეწველობა) შემცირების გზით განეხორციელებინა მრეწველობის სტრუქტურული ცვლილება და ახალი მეცნიერებატევადი წარმოების სწრაფი განვითარება. შედეგად, მსოფლიო ბაზარზე აქტიური პოზიციები დაიკავეს შვედურმა ფირმებმა: საავტომობილო წარმოებაში (Volvo, Saab), ელექტროტექნიკურ პროდუქციაში (ABB) და სხვ.

მეცნიერული დამუშავებისა და საბაზრო მოთხოვნების გათვალისწინებით, ავეჯის ჰატარა სახელოსნოებიდან მსხვილი ფირმა (IKEA) შეიქმნა. იგი 12 ათასი სახეობის, პრინციპულად განსხვავებული კონსტრუქციის ავეჯს ამზადებს. ამასთან, მისი პროდუქციის ფასი, ჩვეულებრივ, 20-30%-ით მცირეა, რამაც ფირმას საშუალება მისცა ავეჯის მსოფლიო ბაზარზე მოწინავე პოზიცია მყარად მოეპოვებინა.

ფირმების წარმატება მჭიდრო სამეცნიერო-ტექნიკურმა ინტეგრაციამ განაპირობა. ამ საქმეში განსაკუთრებით აღსანიშნავია სახელმწიფოს აქტიური როლიც.

წყარო: Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., Эксмо, 2008,с. 67.

5. ცოდნის ეკონომიკის შეფასება

შეფასების მაჩვენებლები. ცოდნის ეკონომიკის შეფასების მეთოდიკა მოცემულია მსოფლიო ბანკის პროგრამაში – „ცოდნა განვითარებისათვის" (Knowledge for Development – K4D). პროგრამა მოიცავს 83 მაჩვენებელს, რომლებითაც ფასდება ამა თუ იმ ქვეყნის ან ქვეყანათა ჯგუფის განვითარების მოდელი. შედარება შესაძლებელია, როგორც ცალკეული, ისე ინტეგრირებული მაჩვენებლებით.

ამ მაჩვენებლებს შემდეგი საკვანძო მახასიათებლები აქვს:

- ინსტიტუციური რეჟიმი, რომელიც ასტიმულირებს არსებული და ახალი ცოდნის ეფექტიან გამოყენებას, ასევე მეწარმეობის განვითარებას;
- მოსახლეობის განათლების დონე და ცოდნის შექმნის, განაწილებისა და გამოყენების უნარი;
- ინფორმაციული და კომუნიკაციური ინფრასტრუქტურა, რაც ხელს უწყობს ინფორმაციის ეფექტიან გავრცელებასა და გადამუშავებას;
- ეროვნული ინოვაციური სისტემა. იგი მოიცავს იმ ფირმებს, კვლევით ცენტრებს, უნივერსიტეტებს, საკონსულტაციო და სხვა ორგანიზაციებს, რომლებიც გლობალურ ცოდნას იღებენ, ადგილობრივი საჭიროებების მიხედვით გადაამუშავებენ და მათ საფუძველზე ახალ ცოდნასა და ტექნოლოგიებს ქმნიან.

აღნიშნული 83 მაჩვენებლის გარდა, არსებობს საბაზო მაჩვენებლების სისტემა, რომელშიც 12 ძირითადი მაჩვენებელი შემდეგ ოთხ ჯგუფშია გაერთიანებული:

1. **ეკონომიკის ინსტიტუციური რეჟიმი.** ეს მიმართულება იმ პირობებს აღწერს, რომელშიც ვითარდება საზოგადოება და ეკონომიკა. იგი იხილავს ფორმალური და არაფორმალური თამაშის წესებს. ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკისათვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, ეკონომიკური და სამართლებრივი გარემო თუ რამდენად უწყობს ხელს ცოდნის შექმნას, გავრცელებასა და გამოყენებას, კერძოდ, განათლება და კვალიფიკაციის ამაღლება რამდენად წახალისდება, რამდენად დაცულია ინტელექტუალური საკუთრება და ა.შ.

ამ მიმართულების ფარგლებში სამი მაჩვენებელი გამოიყენება:

- სატარიფო და არასატარიფო ბარიერების დონე;
- ეკონომიკის რეგულირების ხარისხი (ფასების კონტროლი, საბანკო საქმიანობის, საგარეო ვაჭრობისა და ბიზნესის განვითარების რეგულირება. ეს ორი მაჩვენებელი მსოფლიო ბანკის მიერ გაიანგარიშება);
- კანონების შესრულების დონე (ემყარება კრიმინალური ვითარების შეფასებას, სახელშეკრულებო სამართლის გამოყენებას).

2. განათლება, რომელიც ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ფუნდამენტური ფაქტორია. განათლებული და შემოქმედებითი ადამიანები ქმნიან, ავრცელებენ და ეფექტიანად იყენებენ ცოდნას. ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკა მოითხოვს მოქნილ საგანმანათლებლო სისტემას, ასევე მომუშავეთა მთელი შრომითი მოღვაწეობის პერიოდში უწყვეტ განათლებას. განათლების დონის შესაფასებლად გამოიყენება ზრდასრული მოსახლეობის წიგნიერების მაჩვენებელი, ასევე რეგისტრირებული მოსწავლეებისა და სტუდენტების ხვედრითი წილი შესაბამისი ასაკის მოსახლეობაში.

3. ინოვაციები, რომლებიც ასახავს ბიზნესის წარმატებულ კავშირს უნივერსიტეტებთან, ბიბლიოთეკებთან, კვლევით და ინოვაციურ ცენტრებთან, ლაბორატორიებთან და პროფესიულ გაერთიანებებთან. ეს მიმართულება სამი მაჩვენებლით გაიანგარიშება:

- სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სფეროში დასაქმებული მეცნიერ-მუშაკების რაოდენობა;
- რეგისტრირებული პატენტების რაოდენობა;
- სამეცნიერო-ტექნიკურ ჟურნალებში გამოქვეყნებული სტატიების რაოდენობა.

4. საინფორმაციო ტექნოლოგიები და კომუნიკაციები. ამ მიმართულების შესაფასებლად გამოიყენება ათას მოსახლეზე გაანგარიშებით:

- ⇒ ტელეფონების რაოდენობა;
- ⇒ პერსონალური კომპიუტერების რაოდენობა;
- ⇒ ინტერნეტის მომხმარებელთა რაოდენობა (10 ათას მოსახლეზე გაანგარიშებით).

საბაზისო მაჩვენებლების სისტემაში ასევე გამოიყენება ორი აგრეგირებული მაჩვენებელი, რომლებიც ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დონეს ახასიათებენ. ეს მაჩვენებლებია: მშპ-ის ზრდის ტემპები და ადამიანისეული პოტენციალის განვითარების ინდექსი.

პროგრამა „ცოდნა განვითარებისათვის“ ორ კრებსით ინდექსს გვთავაზობს. ესენია ცოდნის ეკონომიკის ინდექსი და ცოდნის ინდექსი.

ცოდნის ეკონომიკის ინდექსი ოთხი ინდექსის (ინსტიტუციური რეჟიმი, განათლება, ინოვაციები, საინფორმაციო ტექნოლოგიები და კომუნიკაციები) საშუალო სიდიდეა, ცოდნის ინდექსი კი – სამი ინდექსის (განათლება, ინოვაციები, საინფორმაციო ტექნოლოგიები და კომუნიკაციები) საშუალო სიდიდე. ამ ინდექსებიდან თითოეული ნორმალიზებული მონაცემების საშუალო არითმეტიკულია. ისინი ყოველი ქვეყნისათვის ცალ-ცალკე იანგარიშება.

მონაცემების ნორმალიზაცია შემდეგნაირად ხდება: ერთ-ერთი მაჩვენებლის მიხედვით ყველა ქვეყანა (ასეთი კი 121-ია) დაჯგუფდება. ამის შემდეგ N_1 მაჩვენებელი გამოითვლება, რომელიც მოცემული ქვეყნის მაჩვენებელზე უარესია და ქვეყნების საერთო რაოდენობას (N) შეედარება.

მაშასადამე,

$$\text{ნორმალიზებული მაჩვენებელი} = 10 \times (N_1 : N).$$

ნორმალიზებული მაჩვენებელი 0-დან (მინიმალური) 10-მდე (მაქსიმალური) იცვლება. ამასთან, საუკეთესო მონაცემების ქვეყანათა 10% ნორმალიზებული მაჩვენებლის 9-დან 10-მდე დონეს იღებს, მეორე 10% – 8-დან 9-მდე და ა.შ. ამგვარად, ნორმალიზებული მაჩვენებელი ამა თუ იმ ქვეყნის დონეს აღნიშნავს სხვა ქვეყნების იმავე მაჩვენებელთან შედარებით.

ᲪᲮᲔᲚᲣᲠᲘ ᲔᲙᲝᲜᲝᲛᲘᲙᲘᲡ ᲒᲐᲜᲕᲘᲗᲐᲠᲔᲑᲘᲡ ᲘᲜᲓᲔᲥᲡᲘ. მსოფლიო ბანკის პროგრამა „ცოდნა განვითარებისათვის“ ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის შეფასების ერთადერთი წყარო არ არის. გარდა ამისა, არსებობს მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის შესაბამისი კრიტერიუმები, რომლებითაც მსოფლიოს უმრავლესი ქვეყნის ეკონომიკების კონკურენტუნარიანობა ყოველწლიურად ერთმანეთს შეედარება. ამასთან, განისაზღვრება კონკურენტუნარიანობის ზრდის ინდექსი, რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტული ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის მდგრად განვითარებას საშუალო და გრძელვადიანი პერიოდისათვის.

ამ ინდექსში ასახულია არა მარტო მაკროეკონომიკური, არამედ ეროვნული ეკონომიკის განვითარების ინსტიტუციური პირობები.

„რა გითხრათ, რით გაგახაროთ?“

ბეჭ-მინდორი, მთა-ბარი, პავა-პაერი იმისთანა გვაქვს, რომ რა გინა სულო და გულო, არ მოიხვეჭო, არ იშოვო, არ გამოიყენო. აქ, ჩიტის რძეს რომ იტყვიან, ისიც იშოვება, ოღონდ ხელი გასძარ, გაისარჯე, იმხნევე, მუცელსა და გულისთქმას ბატონად ნუ გაიხდი. იცოდე, დღეს მძლეთა მძლეა გარჯა, შრომა და ნაშრომის გაფრთხილება, შენახვა, პატრონობა, გამოზოგვა საჭიროებისამებრ და არა გაუმაძღარ სურვილისამებრ. ვართ-კი ასეთნი?.. რა გითხრათ? რით გაგახაროთ?

რა არ გადაეცხლებია თაეს, რა მტრები არ მოეგუსევიან, რა ეაი-ვაგლახი, რა სისხლის ღერა, რა ღრჭენა კბილთა არ გამოეგეელია, რა წისქვილის ქვა არ დატრიალებულა ჩვენს თავზედ და ყველას გაეუძელით, ყველას გაეუმაგრდით, შეეინახეთ ჩვენი თაეი, შეეირჩინეთ ჩვენი ქეეყანა, ჩვენი მიწა-წყალი. ლანგ-თემურებმა ჩვენს საკუთარ სისხლში გვაბანეს და მაინც დავრჩით და გამოეცოცხლდით. შაჰ-აბაზებმა ჩვენის კბილით გეაგლეჯინეს ჩვენი წერილ-შეილნი და მაინც გამოებრუნდით, მოვსულიერდით. აღა-მახმად-ხანებმა პირქვე დაგეამხეს, ქეა-ქვაზე არ დაგეიყენეს, მოგესრნეს, მოგეჭლიტეს და მაინც ფეხზე წამოედექით, მოეშენდით, წელში გაესწორდით. გაეუძელით საბერძნეთს, რომსა, მონღოლებს, არაბებს, ოსმალ-თურქებს, სპარსელებს, რჯულიანსა და ურჯულოს და დროშა ქართველობისა, შუბის წეერით, ისრით და ტყეით დაფლეთილი, ჩვენს სისხლში ამოელებული, ხელში შეეირჩინეთ, არაეის წაეალებინეთ, არაეის დაეანებეთ, არაეის შეეგინებინეთ. ცოდეა არ არის, ეს დროშა ეხლა ჩრჩილმა შესჭამოს, თაგვმა დაგეეჭრას!.. დრო-ჟამი ამას გეიქადის .. რა გითხრათ? რით გაგახაროთ?

..

ყველა ეს შეეძელით და საკითხაეად საჭიროა, – რამ შეგეაძლებინა? რამ გეიხსნა? ... მან, რომ ეიცოდით – იმ დროს რა უნდოდა, რა იყო მისი ციხე-სიმაგრე, მისი ფარ-ხმალი. ... ამით გაეიტანეთ თაეი, დროთა შესაფერი ღონე ეიცოდით, დროთა შესაფერი ხერხი, დროთა შესაფერი ცოდნა გექონდა, დროთა შესაფერი მხნეობა და გამრჯელობა. წაეიდა ის დრო: დაწლუნგდა ხმალი, გაუქმდა ეაეკაცობა. ეხლა ხმალი თაროზე უნდა შეედეთ, არაფრის მაქნისია; ... ახლა ეაეკაცობა ომისა კი არ უნდა, რომ სისხლსა პლეერიდეს, ეაეკაცობა უნდა შრომისა, რომ ოფლი პლეაროს. კოდეე ეიტყეით, ქეეყანა ეხლა იმისია, ეინც ირჯება და ეინც იცის წესი და ხერხი გარჯისა, ეინც უფრო უფრთხილდება ნაშრომს, ეინც იზოგავს ნაღეაწსს. ...

ხმლიანმა მტერმა ეერ დაგეათმობინა, ეერ წაგეართეა ჩვენი მიწა-წყალი, ჩვენი ქეეყანა. ხმლიანს მტერს გაეუძელით, გადაერჩით. ქეეყანა და სახელი შეეინახეთ, სახსენებელი არ ამოეიკეეთეთ, შეეირჩინეთ, საქოლაეი არაეის აეაგებინეთ. ხმლით მოსულმა ეერა დაგეაკლო-რა, – შრომით და გარჯით, ცოდნით და ხერხით მოსეული-კი თან გაგეიტანს, ფერ-ქეეშიდამ მიწას გამოგეაცლის, სახელს ეაგეიწრობს, გაგეიწეტს, სახსენებელი ქართველისა ამოეიკეეთება, და ჩვენს მშეენიერს ქეეყანას, როგორც უპატრონო საყდარს, სხვანი დაეპატრონებიან. შრომას და გარჯას, ცოდნასა და ხერხს ეეღარაეინ-ღა გაუძლებს, თუ შრომა და გარჯა, ცოდნა და ხერხი წინ არ დაეუყენეთ. ვართ კი ყოველ ამისათეის მზად? ან გეეტყობა რაშიმე, რომ ყოველივე ეს ეეცით და ეემზადებით?.. რა გითხრათ? რით გაგახაროთ?

წყარო: ჭავჭავაძე ი. რჩეული ნაწარმოებები ხუთ ტომად. ტომი IV. თბ., 1987. გვ. 173-177.

მსოფლიო ბანკი, ფართოდ ცნობილ ბიზნესის სკოლასთან (INSEAD) ერთად, საინფორმაციო-კომუნიკაციურ სფეროში ეროვნული ეკონომიკის მდგომარეობას რეგულარულად აფასებს. ამისათვის იგი კიდევ ერთ მაჩვენებელს – ქსელური ეკონომიკისათვის მზადყოფნის ინდექსს (Network Readiness Index) იყენებს.

ქსელური ეკონომიკისათვის მზადყოფნის ინდექსი გაიანგარიშება როგორც სამი ინდექსის საშუალო არითმეტიკული. ეს ინდექსებია: გარემოცვის ინდექსი, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების ინდექსი და ამ ტექნოლოგიების გამოყენებისათვის მზადყოფნის ინდექსი. ამ ინდექსებიდან თითოეული მათგანი რამდენიმე შემადგენელი ინდექსის საშუალო სიდიდეა. კერძოდ, გარემოცვის ინდექსი მიიღება ბიზნეს-გარემოს ინდექსის, სახელმწიფოებრივი რეგულირების ინდექსისა და ინფრასტრუქტურის განვითარების ინდექსით.

გამოყენების ინდექსი გამოითვლება როგორც სამი ინდექსის საშუალო სიდიდე – საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების პირადი გამოყენების ინდექსი, სახელმწიფო სტრუქტურებში ამ ტექნოლოგიების გამოყენების ინდექსი და ბიზნესში გამოყენების ინდექსი. ანალოგიურად განისაზღვრება ამ ტექნოლოგიების გამოყენებისათვის მზადყოფნის ინდექსიც.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ დაამუშავა მონაწილე ქვეყნების ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარებისა და დინამიკის დონის შესადარებელ ინდიკატორთა სისტემა, რომელშიც შედის:

- ეკონომიკის მაღალტექნოლოგიური სექტორის განვითარება, მისი ხვედრითი წილი გადამამუშავებელი მრეწველობის პროდუქციაში;
- ინოვაციური აქტიურობა;
- ცოდნის სექტორში ინვესტიციების ოდენობა, მათ შორის, ხარჯები უმაღლეს განათლებაზე, სამეცნიერო კვლევებსა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე, პროგრამული უზრუნველყოფის დამუშავებებზე;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო მოწყობილობების, პროგრამული პროდუქტებისა და მომსახურების შემუშავება და გამოშვება;
- მეცნიერებასა და მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში დასაქმებულთა რაოდენობის ზრდა;
- ვენჩურული კაპიტალის (როგორც ახალი მაღალტექნოლოგიური ფირმების დაფინანსების მთავარი წყაროს) მოცულობა და სტრუქტურა;

- სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების დაფინანსებაში კერძო კაპიტალის მონაწილეობა;
- საგამომგონებლო საქმიანობის შედეგების ქვეყანათაშორისი გაცვლა;
- მაღალი კვალიფიკაციის მეცნიერებისა და ინჟინრების მობილურობა;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გავრცელება, პერსონალური კომპიუტერების ფართოდ გამოყენება;
- დამატებული ღირებულების შექმნაში გადამამუშავებელი მრეწველობის დარგებისა და მაღალტექნოლოგიური მომსახურების ხვედრითი წილი;
- ქვეყნებს შორის საქონელგაცვლაში მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის ხვედრითი წილი და სხვ.

კითხვები ცოდნის შემოწმებისათვის

1. საზოგადოების განვითარების თქვენთვის ცნობილი კონცეფციებიდან, ჩამოაყალიბეთ საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების რომელ ასპექტებს ასახავენ ისინი?
2. რა ძირითადი მახასიათებლები აქვს გლობალიზაციას?
3. ჩამოთვალეთ ინფორმაციული საზოგადოების მთავარი თავისებურებები.
4. რატომ იძენს ცოდნა გაცილებით მეტ მნიშვნელობას, ვიდრე მატერიალური რესურსები და ფიზიკური კაპიტალი და რაში ვლინდება ეს პროცესი?
5. რას ნიშნავს ცოდნის ეკონომიკა?
6. ჩამოთვალეთ ცოდნის ეკონომიკის დამკვიდრების სტადიები.
7. რა თავისებურებებით ხასიათდება ტრადიციული და ინფორმაციული რესურსები?
8. რა ტენდენციები იკვეთება მაღალგანვითარებული ქვეყნების დასაქმებულთა სტრუქტურაში?
9. რით განსხვავდება თანამედროვე ფირმები წარსული ეპოქის ფირმებისაგან?
10. რა არის სოციალური კაპიტალი და მისი რამდენი ფორმა არსებობს?
11. რა როლს ასრულებს სახელმწიფო ცოდნის ეკონომიკის ფორმირებაში?

ტესტები

1. რომელი სექტორი არ შედის ინფორმაციულ ინდუსტრიაში?
   - ❑ ა. მოპოვების ინდუსტრია.
   - ❑ ბ. შემცველობის ინდუსტრია.
   - ❑ გ. გავრცელების ინდუსტრია.
   - ❑ დ. გადამუშავების ინდუსტრია.

2. ინფორმაციული საზოგადოების მთავარი თავისებურებებია:
   - ❑ ა. ეკონომიკურ რესურსად ინფორმაციის გამოყენება.
   - ❑ ბ. მოსახლეობის მასობრივი მოხმარების საგნად ინფორმაციის წარმოჩენა.
   - ❑ გ. ეკონომიკის ინფორმაციული სექტორის ინტენსიური ფორმირება.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

3. ცოდნის ეკონომიკა არის ისეთი ეკონომიკა:
   - ❑ ა. სადაც ცოდნა ყველაზე მეტად ფასობს.
   - ❑ ბ. რომელიც ქმნის და აქტიურად ავრცელებს ცოდნას და სადაც ცოდნა შემოსავლის ძირითადი წყაროა.
   - ❑ გ. რომელიც ცოდნას მრავალფეროვან ფორმებში წარმოაჩენს, ამასთან, ამდიდრებს ყველა დარგსა და ეკონომიკური პროცესის მონაწილეს.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

4. ცოდნის ეკონომიკის დამკვიდრების სტადიებს არ მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. აღმოცენება.
   - ❑ ბ. ევოლუციური ზრდა.
   - ❑ გ. ნახტომისმაგვარი ზრდა.
   - ❑ დ. პროცესის ან პროდუქტის სრული სიმწიფე.

5. დღევანდელი ეკონომიკის თავისებურებაა:
   - ❑ ა. მატერიალური საქონლიდან არანივთობრივი პროდუქტების სულ უფრო ფართო მასშტაბით წარმოებასა და გამოყენებაზე გადასვლა.
   - ❑ ბ. თანამედროვე მომსახურებისა და საქონლის გაცილებით მეტი ახალი იდეისა და ცოდნის მომცველობა.
   - ❑ გ. მხოლოდ „ბ“.
   - ❑ დ. „ა“ და „ბ“.

6. ინფორმაციული რესურსისათვის არაიმანენტური[14] თვისებაა:
   - ❑ ა. გამოყენების პროცესში ზრდა.
   - ❑ ბ. მცირე ხარჯებით გამრავლება.
   - ❑ გ. კლებადი ზღვრული სარგებლიანობა.
   - ❑ დ. ზრდადი ზღვრული სარგებლიანობა.

7. განვითარებული ქვეყნების დასაქმებულთა სტრუქტურაში არსებულ თანამედროვე ტენდენციებს არ მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. ბიზნეს-მომსახურება, ჯანდაცვა და განათლება დასაქმების ყველაზე სწრაფადზრდადი დარგები ხდება.
   - ❑ ბ. სოფლის მეურნეობაში სამუშაო ადგილები იზრდება.
   - ❑ გ. მრეწველობაში დასაქმება კლებულობს და სამუშაო ადგილების მნიშვნელოვანი ნაწილი მომსახურების სფეროში გადადის.
   - ❑ დ. მმართველობით სფეროში პროფესიონალთა სამუშაო ადგილები მატულობს.

8. სოციალური კაპიტალი არის:
   - ❑ ა. საზოგადოებაში არსებული ინსტიტუტების ნაკრები.
   - ❑ ბ. საზოგადოების წევრთა ერთობლიობა და მათი ურთიერთკავშირი.
   - ❑ გ. საზოგადოების წევრთა ქცევის ნორმები და ურთიერთობათა ერთობლიობა.
   - ❑ დ. ინსტიტუტები, ურთიერთობები და ნორმები, რომლებიც სოციალური ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხს განსაზღვრავენ.

---

[14] ლათ. Immanentis — საგნის, მოვლენის შინაგანად დამახასიათებელი, ნიშანდობლივი.

9. წარსული ეპოქის ფირმებისაგან განსხვავებით, თანამედროვე ფირმებში:

- ❑ ა. საერთო კაპიტალს განსაზღვრავს არა მისი ძირითადი ფონდები და მატერიალური მარაგები, არამედ დაუფლებული ინფორმაცია და არსებული ცოდნა.
- ❑ ბ. მრავალი პროდუქტის ღირებულების უმეტესი ნაწილი არა იმდენად მატერიალური წარმოების სტადიაზე იქმნება, რამდენადაც მარკეტინგის, გასაღების, სამეცნიერო კვლევების, დაგეგმვის, ტრანსპორტირებისა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ეტაპზე.
- ❑ გ. დასაქმებულთა უმეტესობა ინჟინრები, კონსტრუქტორები, დიზაინერები, აღრიცხვის მუშაკები, საინფორმაციო ქსელების ექსპერტები, გასაღებისა და მარკეტინგის სპეციალისტებია.
- ❑ დ. ყველა ერთად.

10. უწყვეტი განათლების სისტემა გულისხმობს:

- ❑ ა. ცოდნის გამუდმებით განახლებას.
- ❑ ბ. განათლების საერთო დონის ამაღლებას.
- ❑ გ. მხოლოდ პირველს.
- ❑ დ. ორივეს („ა" და „ბ").

11. სოციალური კაპიტალის ფორმებია:

- ❑ ა. სტრუქტურული.
- ❑ ბ. კოგნიტური.
- ❑ გ. ორივე.
- ❑ დ. არც ერთი.

12. რომელი მაჩვენებელი არ შედის ცოდნის ეკონომიკის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემაში?

- ❑ ა. ეკონომიკის ინსტიტუციური რეჟიმი.
- ❑ ბ. ინოვაციები.
- ❑ გ. საინფორმაციო ტექნოლოგიები და კომუნიკაციები.
- ❑ დ. მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალი.

13. რომელი მაჩვენებელი არ განსაზღვრავს საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციების განვითარების დონეს?
- ❑ ა. რეგისტრირებული პატენტების რაოდენობა.
- ❑ ბ. პერსონალური კომპიუტერების რაოდენობა ათას მოსახლეზე გაანგარიშებით.
- ❑ გ. ინტერნეტის მომხმარებელთა რაოდენობა 10 ათას მოსახლეზე გაანგარიშებით.
- ❑ დ. ტელეფონების რაოდენობა ათას მოსახლეზე გაანგარიშებით.

14. ეკონომიკის ინსტიტუციური რეჟიმის შესაფასებლად გამოიყენება:
- ❑ ა. სატარიფო და არასატარიფო ბარიერების დონე.
- ❑ ბ. ეკონომიკის რეგულირების დონე და ხარისხი.
- ❑ გ. კანონების შესრულების დონე.
- ❑ დ. ყველა ერთად.

15. ცოდნის ინდექსში არ შედის:
- ❑ ა. ინსტიტუციური რეჟიმი.
- ❑ ბ. განათლება.
- ❑ გ. ინოვაციები.
- ❑ დ. საინფორმაციო ტექნოლოგიები და კომუნიკაციები.

16. ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარებისა და დინამიკის შესადარებელი დონის ინდიკატორთა სისტემას არ მიეკუთვნება:
- ❑ ა. მეცნიერებასა და მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში დასაქმებულთა რაოდენობის ზრდა.
- ❑ ბ. სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების დაფინანსებაში სახელმწიფო კაპიტალის მონაწილეობა.
- ❑ გ. ცოდნის სექტორში ინვესტიციების ოდენობა.
- ❑ დ. მაღალი კვალიფიკაციის მეცნიერებისა და ინჟინრების მობილურობა.

ორგანიზაციის ერთადერთი უცვლელი
კაპიტალი – მისი თანამშრომლების
ცოდნა და ჩვევებია.

დეილ კარნეგი,
ამერიკელი ფსიქოლოგი

თავი III. ინტელექტუალური კაპიტალი

1. ინტელექტუალური კაპიტალის არსი

სამეცნიერო პრაქტიკაში ინტელექტ'უალ'ური[1] კაპიტალის ცნება XX საუკუნის დიდმა მეცნიერ-ეკონომისტმა, ჰარვარდის (აშშ) უნივერსიტეტის პროფესორმა ჯ. გელბრეითმა 1969 წელს შემოიტანა, ხოლო მისი ეკონომიკური ბ'უნება, ასევე ცნობილმა მეცნიერმა ტ. სტიუარტმა გამოიკვლია.

სტიუარტის აზრით, ინტელექტუალური კაპიტალია ყველაფერი, რაც იციან კომპანიის მ'უშაკებმა და ბაზარზე ამ კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას განაპირობებს. ინტელექტ'უალური კაპიტალია პატენტები, პროცესები, მმართველობითი ჩვევები, ტექნოლოგიები, მომხმარებლებისა და მომწ'ოდებლების შესახებ არსებული ინფორმაცია და გამოცდილება, ერთად გაერთიანებული ცოდნის სახით.[2]

შვედი ეკონომისტი ლ. ედვინსონი ინტელექტ'უალურ კაპიტალს განიხილავს როგორც ცოდნას, რომლის ღირებ'ულებითი შეფასება შეიძლება. რუსი მეცნიერის ვ. ეფრემოვის აზრით კი, ინტელექტუალური კაპიტალია ის ცოდნა, რომელსაც არაორაზროვანი და მარტივად გადაცემადი ფორმით ფლობს ორგანიზაცია.

ინტელექტ'უალური კაპიტალი იქმნება ეკონომიკის საზოგადოებრივ და საოჯახო მეურნეობის პირობებში, იმ აზრით, რომ ეკონომიკური სიკეთის შექმნაში გადამწ'ყვეტ როლს ასრულებს შრომის დანახარჯები და თვითგანვითარებისათვის ძალისხმევა.

---

[1] ლათ. Intelectus – ადამიანის აზროვნების უნარი; გონება, ჭკუა; გონებრივი განვითარების დონე. ფრანგ. Intellectual – ინტელიგენტი; გონებრივად მრავალმხრივ განვითარებ'ული ადამიანი.

[2] Stewart T. Brainpower//Fortune. -1991. – 3 june. P. 42-60.

კომერციული ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალია მისი პერსონალის ცოდნა, ინფორმაცია, გამოცდილება, კვალიფიკაცია და მოტივაცია, ასევე ორგანიზაციული შესაძლებლობები, კომუნიკაციის არხები და ტექნოლოგიები, რომელთა დახმარებით იქმნება დამატებული ღირებულება და ბაზარზე კომერციული ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობა.

ინტელექტუალური კაპიტალი შეიძლება ცოცხალ ორგანიზმს შევადაროთ, ვთქვათ, ხეს. ამ შემთხვევაში, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა, წლიური და კვარტალური ანგარიშები, სარეკლამო პროსპექტები და სხვა დოკუმენტები ხის ტანთან, ტოტებთან და ფოთლებთან გავაიგივოთ. გამოცდილი ინვესტორი დეტალურად შეამოწმებს ხეს იმ ნაყოფის ძიებაში, რომლის მოსაკალი შეუძლია აიღოს, თუ შეიძენს ამ ხეს, ანუ დააბანდებს კაპიტალს. მაგრამ შეცდომა იქნებოდა ხის მხოლოდ ხილული ნაწილი მიგველო მხედველობაში, რადგან ფესვები მიწაშია ჩაფლული და არ ჩანს. მართალია, მოცემულ მომენტში, ხის ნაყოფისა და ფოთლების ფერი, მის ჯანმრთელობაზე მეტყველებს, მაგრამ მხოლოდ ფესვებით შეიძლება დარწმუნებით ითქვას, როგორია ამ ხის მომავალი.

ანალოგიურად ამისა, კომპანიის სასაქონლო ასორტიმენტი ხის ხილულ ნაწილს ჰგავს, ინტელექტუალური კაპიტალი კი – მის „ფესვებს“, ანუ განვითარების ფარულ პირობებს.

სამყაროს დასაბამიდან წარმოების გადამწყვეტი ფაქტორი იყო მიწა, მოგვიანებით კაპიტალი, დღეს კი ადამიანი თავისი ცოდნით, განსაკუთრებით მეცნიერული ცოდნით და სრულიად ახალი შესაძლებლობით შექმნას ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც მთლიანად პასუხობს სხვა ადამიანების თანამედროვე მოთხოვნებს და აკმაყოფილებს მათ.

ზოგადად, კაპიტალი ადამიანის მიერ შექმნილი ის რესურსია, რომელიც საქონლის წარმოებისათვის გამოიყენება და შემოსავლის მომტანი წყაროა. კაპიტალი ორ ნაწილად იყოფა: ძირითადი და საბრუნაო. არსებული კლასიფიკაციით, ინტელექტუალური კაპიტალი, როგორც ძირითადი კაპიტალის შემადგენელი ნაწილი, არამატერიალური აქტივების ერთობლიობით გვევლინება და წარმოების პროცესში გამოიყენება.

კაპიტალის შესახებ ტრადიციული წარმოდგენით, მისი თვითზრდა წრებრუნვის პროცესში ხდება. მაშასადამე, იგი გამუდმებით მოძრაობს და განვითარების სხვადასხვა სტადიას გადის. აღნიშნული ეხება ინტელექტუალურ კაპიტალსაც. იგი, ფიზიკური კაპიტალის მსგავსად, ერთობლივი კაპიტალის წრებრუნვაშია ჩართული.

ინტელექტუალური და ფიზიკური კაპიტალი. ინტელექტუალურ კაპიტალს ფიზიკურ კაპიტალთან ბევრი საერთო ნიშანი აქვს, კერძოდ, ორივე:

- პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების პროცესში რესურსების (ფული, მატერიალური საშუალებები, ცოდნა, კვალიფიკაცია) დაბანდების შედეგად წარმოიშობა;
- მისი მფლობელისათვის შემოსავლის მომტანია;
- არა მარტო დაგროვებადი, არამედ გამუდმებით შევსებადი რესურსია;
- უშუალოდ ჩართულია ახალი ღირებულების შექმნაში;
- მორალურ ცვეთას განიცდის (ამასთან, ინტელექტუალური კაპიტალი უფრო სწრაფად უფასურდება) და საჭიროებს „შეკეთებას", ანუ მოითხოვს მნიშვნელოვან დანახარჯებს.

იმავდროულად, ფიზიკური და ინტელექტუალური კაპიტალი ერთმანეთისაგან განსხვავდება (იხ. ცხრილი 3.1).

ცხრილი 3.1. ფიზიკური და ინტელექტუალური კაპიტალის შედარებითი მახასიათებლები

კაპიტალი	
ფიზიკური	ინტელექტუალური
არსებობის ფორმა	
მატერიალური	არამატერიალური
ჯამური ეფექტი	
ადიტიური (შეკრებადი)	არაადიტიური (არაშეკრებადი)
შეფასება	
უპირატესად ღირებულებითი	ღირებულებითი და არაღირებულებითი
ფლობის წილი	
მთლიანი	ნაწილობრივი

ხშირად, ინტელექტუალურ კაპიტალს „ცხილავ აქტივს“ უწოდებენ. ამ განსაზღვრაში მისი არამატერიალური ბუნება იგულისხმება. ნამდვილად, შეუძლებელია კომპანიის იმიჯის, ადამიანთა ცოდნის ან შემოქმედებითი შესაძლებლობის ხელით შეხება, ხოლო მორალური ფასეულობების – დანახვა. სხვა რესურსებთან შედარებით, მეტად ძნელია ნებისმიერი პროდუქციის საწარმოებლად, კომპანიის შემოქმედებითი პოტენციალის ნიეთობრივი გაზომვა და მისი ინტელექტუალური რესურსის ზუსტად დადგენა. რთულია კომპანიის თანამშრომელთა კოლექტიური ცოდნის, მათი გამოცდილებისა და ინტუიციის, ინტელექტუალური საკუთრებისა და სხვათა გაზომვის საიმედო ხერხების პოვნა.

ინტელექტუალობის კოეფიციენტი

ფსიქოლოგები პიროვნების ინტელექტუალურ დონეს ინტელექტუალობის კოეფიციენტით ადგენენ, რომელიც არის ადამიანის ინტელექტუალური ასაკის (განისაზღვრება სპეციალური ფსიქოლოგიური ტესტებით) შეფარდება მის ბიოლოგიურ (საპასპორტო) ასაკთან. თუ ბიოლოგიური ასაკი ცხადია, ინტელექტუალური ასაკი, გამოხატული წლებით, გვიჩვენებს მოცემული სუბიექტი თავისი გონებრივი განვითარებით თუ როგორ შეესაბამება იგივე ასაკის ადამიანთა უმრავლესობას.

მაგ., თუ ტესტირების მეშვეობით გამოვლინდა, რომ 20 წლის ადამიანის ინტელექტუალური ასაკი 25 წელია, ე.ი. იგი გონებრივად ისეა განვითარებული, როგორც 25 წლის პიროვნებათა უმრავლესობა. მოცემულ შემთხვევაში ამ ადამიანის ინტელექტუალობის კოეფიციენტი იქნება: 25 : 20 = 1,25 (%-ებით, 125).

რა თქმა უნდა, კარგია, როცა ადამიანის ინტელექტუალური ასაკი მის ბიოლოგიურ ასაკთან შედარებით მაღალია, ანუ, როცა ადამიანი თავისი გონებრივი განვითარებით თავის თანატოლებს აღემატება.

ინტელექტუალობის კოეფიციენტით ფსიქოლოგები ადამიანთა შემდეგ კლასიფიკაციას ადგენენ: 131% და ზევით – გენიალურობა; 121-130 – განსაკუთრებული ნიჭიერება; 111-120 – მაღალი ნორმა; 91-110 – საშუალო ნორმა; 81-90 – დაბალი ნორმა; 71-80 – ზღვრული ნორმა; 70-ზე ქვევით ოლიგოფრენია, ანუ გონებრივი ჩამორჩენილობა; ამასთან, 70-50 – დებილობა; უფრო დაბლა – იდიოტობა.

წყარო: ჯოლია გ. ბიზნეს-ეტიკეტი და მოლაპარაკების ხელოვნება. თბ., 2006, გვ. 81-82.

ფიზიკური კაპიტალისაგან განსხვავებით, რომელიც წარსულში მიზანმიმართული ქმედების შედეგია, ინტელექტუალური კაპიტალის მოქმედება მხოლოდ სამომავლოდაა გამიზნული.

ინტელექტუალური კაპიტალი წარმატებით მკაცრდება ახალი პროდუქციის შექმნისა და ორგანიზაციული ღონისძიებების განხორციელების დროს. განვითარება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მასშტაბურად შეძლებს კომპანია ამისათვის კვლევებისა და დამუშაკებების ორგანიზებას, აუცილებელი ინტელექტუალური, მატერიალურ-ფინანსური რესურსების კონცენტრაციას.

კომპანიის საბაზრო ღირებულება ერთ-ერთი ნიშანია იმისა, თუ როგორი დონის ინტელექტუალურ კაპიტალს ფლობს იგი. რაც უფრო დიდია კომპანიის საბაზრო და საბალანსო (საბუღალტრო) ღირებულებებს შორის სხვაობა, მით უფრო ღირებულია კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალი. ეს უკანასკნელი ისეთ ასპექტებსაც მოიცავს, რომელიც საბუღალტრო მონაცემებით არ ფიქსირდება. ასეთია მაგალითად, ბაზრის ახალ სეგმენტზე წარმატებული გასვლის საბაზრო მოლოდინი, პატენტებისაგან, სავაჭრო მარკებისაგან, მომხმარებელთა ურთიერთობებისა და სხვათაგან მოსალოდნელი მოგება. გადაჭარბება სტაბილური უნდა იყოს და არა სპორადული (არამუდმივი).

ინტელექტუალური კაპიტალი არაადიტიურია (არაშეკრებადი), ანუ მისი ნაწილების ჯამისაგან კი არ შედგება, არამედ ამ ნაწილების ურთიერთზემოქმედების საფუძველზე სინერგიული ეფექტის მეშვეობით ყალიბდება, როცა თითოეული კომპონენტის ცალკე მოქმედებას ერთობლივად მიღებული ეფექტი სჭარბობს.

ამიტომ კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის ერთ-ერთი საიდუმლოება თანამშრომელთა ეფექტიან და ორგანულ ურთიერთზემოქმედებაში, მისი სხვადასხვა სახეობის ურთიერთგანპირობებულობაში იმალება.

ინტელექტუალური კაპიტალის მატარებელია კომპანიის სპეციალურად შერჩეული და მომზადებული პერსონალი, ასევე მისი სტრუქტურები და მომხმარებლები.

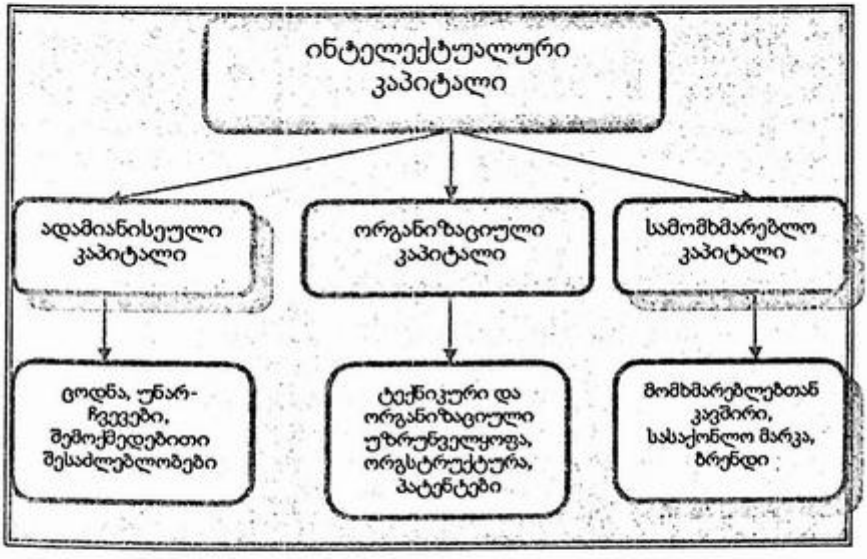
ინტელექტუალური კაპიტალის მართვის პრინციპების ჩამოყალიბების დროს ტ. სტიუარტი ერთ, მეტად მნიშვნელოვან გარემოებაზე ამახვილებს ყურადღებას: კომპანიას არა აქვს საკუთრების უფლება არც ადამიანისეულ და არც სამომხმარებლო კაპიტალზე, იგი მათი თანამფლობელია მის თანამშრომლებთან ერთად (ადამიანისეული კაპიტალის შემთხვევაში) ან მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან ერთად (სამომხმარებლო კაპიტალის შემთხვევაში). მხოლოდ საკუთრების თანაბარზომიერი ფლობის აღიარების პირობებში შეუძლია კომპანიას ამ არამატერიალური აქტივების მართვით შემოსავლის მიღება.[3]

---

[3] Стюарт Т. А. Интелектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: Пер. с англ. – М.: Изд-во «Поколение», 2007. – С. 236.

ინტელექტუალური კაპიტალის სტრუქტურა. ინტელექტუალური კაპიტალი შედგება ადამიანისეული, ორგანიზაციული და სამომხმარებლო კაპიტალისაგან (იხ. ნახ. 3.1).

ორგანიზაციული და სამომხმარებლო კაპიტალი ერთ, ე.წ. სტრუქტურულ კაპიტალში ერთიანდება. კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის სიდიდე განისაზღვრება ამ კომპანიის საბაზრო და ფიზიკურ კაპიტალს შორის სხვაობა.



ნახ. 3.1. ინტელექტუალური კაპიტალის სტრუქტურა

ადამიანისეული კაპიტალი ინტელექტუალური კაპიტალის ის ნაწილია, რომელსაც უშუალო ურთიერთობა აქვს ადამიანთან. ესაა თითოეული ადამიანის ცოდნა, პრაქტიკული ჩვევები, შემოქმედებითი და პოტენციური შესაძლებლობები, მორალური ფასეულობები, პირადი და ლიდერული თვისებები, შრომის კულტურა, რომელიც ინდივიდის ან ორგანიზაციის მიერ შემოსავლების მისაღებად გამოიყენება.

ადამიანისეული კაპიტალი არ ეკუთვნის ორგანიზაციას. ცოდნა და შესაძლებლობები უშუალოდ მხოლოდ იმ ადამიანის საკუთრებაა, ვინც მას ფლობს.

ორგანიზაციული კაპიტალი ინტელექტუალური კაპიტალის ნაწილია. მასში შედის პროცედურები, ტექნოლოგიები, მართვის სისტემები, ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფა, ორგანიზაციული ფორმები და კულტურა.

ორგანიზაციული კაპიტალი ესაა ბაზრის მოთხოვნებთან დაკავშირებული კომპანიის ორგანიზაციული შესაძლებლობები. ეს კაპიტალი კომპანიას ეკუთვნის და, ზოგიერთ შემთხვევაში, შეიძლება ყიდვა-გაყიდვის ობიექტიც კი გახდეს.

სამომხმარებლო კაპიტალი კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის ნაწილია, რომელიც მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან მყარი (ხანგრძლივი) კავშირებითა და ურთიერთობებით ყალიბდება.

ზოგიერთი ავტორი სამომხმარებლო კაპიტალს ურთიერთობის კაპიტალსაც უწოდებს, რომელიც, ყველა შემთხვევაში, ორგანიზაციის გარე სუბიექტებთან ურთიერთობით ფორმირდება.

კონკრეტულად, სამომხმარებლო კაპიტალს მიეკუთვნება ორგანიზაციის საქმიანი რეპუტაცია, სასაქონლო ნიშნები, ბრენდები, ურთიერთობები მომხმარებლებთან, პროდუქციის განაწილების არხები, შეკვეთების პორტფელი, სხვადასხვა კონტრაქტები და შეთანხმებები (მათ შორის, სალიცენზიო და ფრანჩაიზინგული) და ა.შ. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი.

ორგანიზაციის საქმიანი რეპუტაცია. აღნიშნული საკითხი ორგანიზაციის ეთიკური ნორმებით ხასიათდება და მის ქცევას განსაზღვრავს. მასში გათვალისწინებულია კანონმორჩილება, ღიაობა, პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხი, ბაზარზე ქცევა, პერსონალთან და კონკურენტებთან ურთიერთობის პოლიტიკა, სოციალური პასუხისმგებლობა.

კომპანიის კარგი რეპუტაცია ხელს უწყობს პროდუქციის მაღალ ფასში გაყიდვას, გაყიდვის საერთო მოცულობის ზრდას, ამაღლებს მომხმარებლებისა და პერსონალის ლოიალობას, კომპანიას იცავს რისკებისაგან, აძლიერებს მის მიმზიდველობას შრომის ბაზარზე.

საქმიანი რეპუტაცია ფასეული არამატერიალური აქტივია. იგი კომპანიას ეხმარება გააფართოვოს კონტრაქტების არეალი და უფრო ხელსაყრელ პირობებში მიიზიდოს ინვესტიციები. ექსპერტები ასახელებენ 40-მდე ისეთ პარამეტრს, რომელთა მიხედვით შეიძლება საქმიანი რეპუტაციის შეფასება. მათ შორის, შედარებით არსებითია:

⇒ ხელმძღვანელის პიროვნული ავტორიტეტი, მისი ქარიზმატულობა (მომნუსხველობა);

⇒ ორგანიზაციის მკაფიო მისია და სამომავლო სტრატეგია;
⇒ კომპანიის არსებული ფინანსური მდგომარეობა და საფინანსო მაჩვენებლების დინამიკა;
⇒ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი;
⇒ კომპანიის საზოგადოებრივი ცნობადობა და მის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა;
⇒ კომპანიაში ინოვაციების დანერგვა;
⇒ მართვის სისტემის ეფექტიანობა;
⇒ ბაზარზე ახალი პროდუქციის რეგულარული გატანა;
⇒ აქტიური მარკეტინგული და სარეკლამო-საინფორმაციო პოლიტიკა;
⇒ კომპანიის განვითარების შესაძლებლობები და ა.შ.

სასაქონლო ნიშანი და რეპუტაცია. სასაქონლო ნიშნის ფასი მის რეპუტაციასთან მჭიდრო კავშირშია. გარკვეული აზრით, სასაქონლო ნიშანი საქმიანი რეპუტაციის სიმბოლოა.

სასაქონლო ნიშანი იზოლირებულად არ არსებობს. იგი ასოცირდება ორგანიზაციის გუდვილთან[4]. სასაქონლო ნიშანთან ერთად, გადაცემული უნდა იქნეს საკმარისი ოდენობის სხვა აქტივები, რომ მიმღებმა (მაგ., ლიცენზიატმა) ანალოგიური ხარისხის პროდუქტის დამზადება (მომსახურების შესრულება) შეძლოს.

ბრენდი. ბრენდის „ცნება" მარკეტინგის კონცეფციას მიეკუთვნება.

ბრენდსა და სასაქონლო ნიშანს შორის არსებობს როგორც განმასხვავებელი, ისე საერთო ნიშნები. თვით ბრენდი განსხვავებულ დასახელებას და/ან სიმბოლოს (ემბლემის, სასაქონლო ნიშნის ან შეფუთვის დიზაინის სახით) გულისხმობს. იგი გამოიყენება საქონლის ან მომსახურების იდენტიფიკაციისათვის[5]. ბრენდი „ატყობინებს" კლიენტს საქონლის წარმომავლობას და იცავს მას კონკურენტებისაგან.

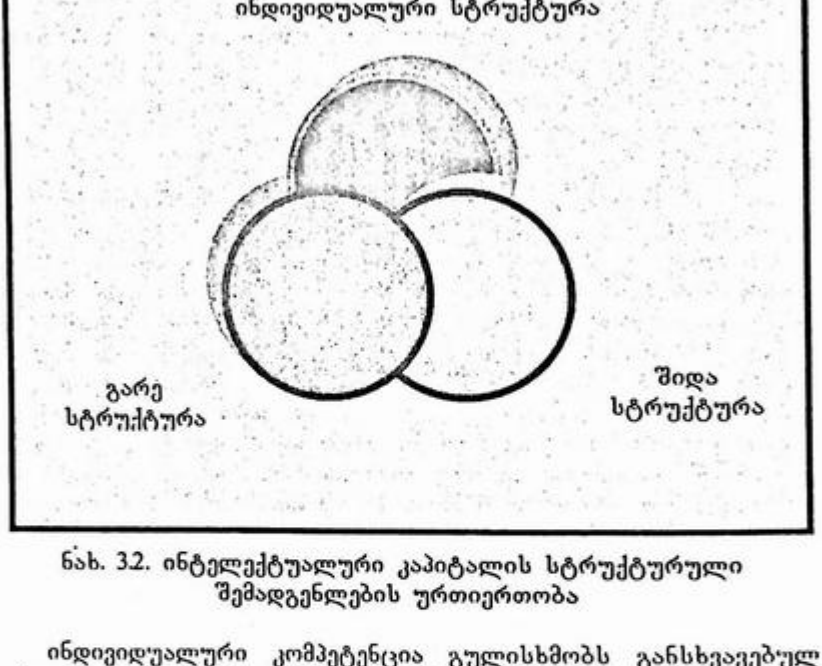
გარდა ამისა, ბრენდი აუცილებლად გულისხმობს სასაქონლო ნიშანს. თუმცა, ამ უკანასკნელის მფლობელი ყოველთვის ბრენდი არ არის.

ზოგიერთი მკვლევარი ინტელექტუალური კაპიტალის განსხვავებულ კლასიფიკაციას იძლევა და მას გარე და შიდა სტრუქტურებად, ასევე ინდივიდუალურ კომპეტენციებად ჰყოფს. ორგანიზაციულ კაპიტალს შიდა სტრუქტურა შეესაბამება, სამომ-

---

[4] ინგლ. Goodwill – კეთილი ნება.
[5] ლათ. Identifico – გაიგივება; გათანაბრება.

ხმარებლო კაპიტალს – გარე სტრუქტურა, ხოლო ადამიანისეულ კაპიტალს – ინდივიდუალური კომპეტენცია. მათ შორის ზღვარი პირობითია (იხ. ნახ. 3.2).



ნახ. 3.2. ინტელექტუალური კაპიტალის სტრუქტურული შემადგენლების ურთიერთობა

ინდივიდუალური კომპეტენცია გულისხმობს განსხვავებულ სიტუაციაში სამოქმედოდ თანამშრომელთა შესაძლებლობას, მათ განათლებას, კვალიფიკაციას, უნარ-ჩვევებს, გამოცდილებას, ენერგიას, სამუშაოსადმი, მომხმარებლებისადმი დამოკიდებულებას, კულტურის საერთო დონეს.

შიდა სტრუქტურა ესაა საწარმოს პროექტები, პატენტები, ნოუ-ჰაუ, საავტორო უფლებები, კომპიუტერული და ადმინისტრაციული სისტემები, ქსელური ურთიერთობის ფორმები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და ორგანიზაციის კულტურა.

გარე სტრუქტურა მოიცავს მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, კონკურენტებთან, ადგილობრივ საზოგადოებებთან, ბრენდებთან ურთიერთობას, ასევე სავაჭრო მარკებსა და ორგანიზაციის იმიჯს.

ინტელექტუალური კაპიტალის შემადგენელი ნაწილების ურთიერთზემოქმედება. ინტელექტუალური კაპიტალის შემადგენელი ნაწილები ერთმანეთზე ზემოქმედებენ. როცა მათი ურთიერთობა კარგად შერწყმული, ჰარმონიული და ორგანულია, ისინი ერთმანეთს ავსებენ და ამით მაღალ სინერგიულ ეფექტს ქმნიან.

სხვადასხვა სახის ინტელექტუალურ კაპიტალს ერთმანეთის შეცვლა არ შეუძლია. თითოეული მათგანი უნიკალურია, თუმცა, როგორც აღინიშნა, დადებით ეფექტს მხოლოდ ერთობლივი ძალისხმევით იძლევა.

აღნიშნულის საილუსტრაციოდ ასეთი მაგალითი მოვიყვანოთ: ვთქვათ, კომპანიაში ერთდროულად ძალზე ცნობილი რამდენიმე სპეციალისტი მუშაობს. არის თუ არა ეს იმის გარანტია, რომ კომპანია წარმატებულია, ხოლო კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალი დიდი? როგორც ირკვევა, არა.

საქმე იმაშია, რომ წარმატებული ორგანიზაციის ფორმირებისათვის აუცილებელია როგორც ორგანიზაციული, ისე სამომხმარებლო კაპიტალი.

ანალოგიური წრფივი ურთიერთობა არსებობს ინტელექტუალური კაპიტალის სხვა ნაწილების შემთხვევაშიც. დაუშვათ, კომპანიამ თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები შეიძინა (ორგანიზაციული კაპიტალი), ხოლო შესაბამისი სპეციალობისა და კვალიფიკაციის მუშაკები არა ჰყავს (ადამიანისეული კაპიტალი) და არც მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან უახლესი მოთხოვნების შესაბამისად ურთიერთობა (სამომხმარებლო კაპიტალი) შეუძლია. ასეთ ვითარებაში, იქნება თუ არა კომპანია წარმატებული? რა თქმა უნდა, არა.

იგივე ითქმის მარკეტინგული ღონისძიებების მიმართაც. სახელდობრ, თუ კომპანიაში წარმოების ეფექტიანობის ასამაღლებლად პარალელურად სხვა ღონისძიებები არ ტარდება, საერთო შედეგიც არასახარბიელო იქნება.

აღნიშნული მაგალითები იმას ადასტურებს, რომ მხოლოდ ერთი შემადგენელი ნაწილის გაძლიერებით შეუძლებელია ინტელექტუალური კაპიტალის საერთო დონის გადიდება. ამისათვის აუცილებელია კომპლექსური ღონისძიებების გატარება.

ტრადიციული კაპიტალის პირობებში, მისი შემადგენელი ნაწილების ურთიერთზემოქმედება პირობითად შეიძლება ასეთი ფორმულით გამოისახოს:

$$1 + 1 + 1 = 3$$

ინტელექტუალური კაპიტალის შემთხვევაში, მისი შემადგენელი ნაწილების ურთიერთზემოქმედება მარტივი შეკრებით არ

გამოითვლება. ასეთ ვითარებაში სხვა. უფრო რთული ურთიერთობა არსებობს:

მაშასადამე, ინტელექტუალური კაპიტალი (1+1+1) # 3

უკეთეს შემთხვევაში:

ინტელექტუალური კაპიტალი (1+1+1) > 3

უარეს შემთხვევაში:

ინტელექტუალური კაპიტალი (1+1+1) < 3

ამგვარად, ინტელექტუალური კაპიტალის შემადგენელი ნაწილები (ადამიანისეული, ორგანიზაციული, სამომხმარებლო) ურთიერთზემოქმედებენ და ამით ავსებენ ერთმანეთს. ერთ შემთხვევაში, ერთ-ერთმა შემადგენელმა ელემენტმა შეიძლება სხვებზე გავლენა არსებითად გააძლიეროს, საპირისპირო შემთხვევაში კი, ინტელექტუალური კაპიტალის საერთო დონე შეამციროს.

სწავლა სიკვდიმდე შენია, მუდამ შენთანა მყოფელი,
მას გეცილების ვერავინ, არ არის გასაყოფელი;
სხვას ყველას მახე უგია, თავისა გასაყოფელი;
თუ კაცსა ცოდნა არა აქვს, გასტანჯავს წუთისოფელი.

დავით გურამიშვილი

2. არამატერიალური აქტივები და ორგანიზაციის ინტელექტუალური საკუთრება

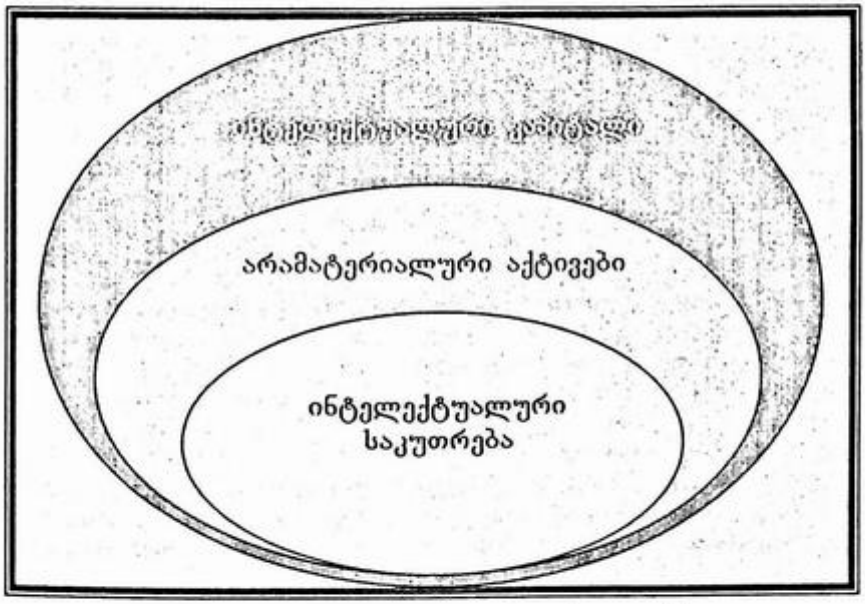
არამატერიალური აქტივები. ზოგიერთი მეცნიერ-მკვლევარი (მაგ., ე. ბრუკინგი, ლ. ედვინსონი და სხვ.) „ინტელექტუალური კაპიტალის" ცნებას „არამატერიალური აქტივების", „ინტელექტუალური საკუთრების" შემცველად, ანუ სინონიმად მიიჩნევს. თუმცა, პრაქტიკაში ეს ცნებები არაერთგვაროვნად გამოიყენება. მაგ., „ინტელექტუალური კაპიტალის" ტერმინს ძირითადად მენეჯერები იყენებენ, „ინტელექტუალურ საკუთრებას" – იურისტები, ხოლო „არამატერიალურ აქტივებს" – ფინანსური აღრიცხვის დარგის მუშაკები.[6]

[6] Брукинг Э. Интелектуальный капитал. – СПб.: Питер, 2001. – С. 35; Edvinsson L., Malone M. S. Intelectual Capital: Realizing Your Companys True Value by Finding Its Hidden Brainpower. – N.Y. 1997. P. 67-71.

ამასთან, ამ ტერმინებში განსხვავებული შინაარსიც იგულისხმება.

ინტელექტუალური კაპიტალი მოიცავს ორგანიზაციის არამატერიალურ აქტივებს, მათ შორის, ინტელექტუალურ საკუთრებასაც. ეს ცნებები ურთიერთდაკავშირებული, თუმცა, არათანაბარმნიშვნელოვანია (იხ. ნახ. 3.3).

არამატერიალური აქტივები ისეთი აქტივებია, რომლებიც წარმოებას ემსახურება ერთ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში, არ გააჩნია მატერიალურ-ნივთობრივი ფორმა, მაგრამ აქვს ღირებულებითი შეფასება და კომპანიისთვის ეკონომიკური სარგებელი მოაქვს.



ნახ. 3.3. „ინტელექტუალური კაპიტალის“, „ინტელექტუალური საკუთრებისა“ და „არამატერიალური აქტივების“ ურთიერთობა

ფინანსური აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით, არამატერიალური აქტივები შემდეგი კრიტერიუმებით ჯგუფდება:

- სავაჭრო ნიშანი (მარკა, ემბლემა, სახელწოდება);

- პერიოდული გამოცემები და პუბლიკაციები;
- კომპიუტერული პროგრამული უზრუნველყოფა;
- ლიცენზია და ფრანჩაიზინგი;
- საავტორო უფლება, პატენტი და უფლება სამრეწველო საკუთრებაზე, მომსახურებასა და ექსპლუატაციაზე;
- რეცეპტი, ფორმულა, მოდელი, ნახაზი და სხვ.;
- არამატერიალური აქტივები დამუშავების პროცესში.

განვმარტოთ ზოგიერთი მათგანი:

ლიცენზია არის გარკვეული სახის საქმიანობაზე გაცემული ნებართვა.

პატენტი არის გამომგონებლის საავტორო უფლების მიმნიჭებელი დოკუმენტი. მის მფლობელს შეუძლია გამოგონების სარგებლობის უფლების სხვა პირზე გადაცემა.

საავტორო უფლება წარმოადგენს ლიტერატურაში, ხელოვნებასა და მეცნიერებაში შესრულებული ნაშრომების ავტორთა ამ ნაშრომებზე მონოპოლიურ უფლებას. საავტორო უფლება ყიდვა-გაყიდვის საგანია და კონტრაქტით ფორმდება.

ტირაჟირება ანუ კოპირაიტი ნიშნავს სახელმწიფოსაგან ლიტერატურის, მუსიკის, კინოს, ხელოვნების ნიმუშისა და სხვა მასალების გამოცემასა და რეალიზაციაზე უფლებების მოპოვებას.

ნოუჰაუ ინტელექტუალური საკუთრებაა. იგი არის გარკვეული სახის ცოდნა ან გამოცდილება, რომელიც რაიმე დოკუმენტით (მაგ., პატენტი) არ არის დაცული, მაგრამ მისი გამოყენება შეიძლება საწარმოში, მეცნიერულ კვლევებში და სხვ.

ფრანჩაიზინგი ნიშნავს უფლების გადაცემას ძირითადი საშუალებების, საქაჭრო მარკების, მატერიალური და არამატერიალური აქტივების გამოყენებაზე.

სავაჭრო ნიშნები, მარკები, ემბლემები და საფირმო სახელები კომპანიების, მათი პროდუქციისა და გაწეული მომსახურების სპეციალური დასახელებებია. ისინი დაცულია კანონით და სხვა კომპანიებს მათი გამოყენების უფლება მხოლოდ ამ უფლების შეძენის შემთხვევაში აქვთ.

გუდვილი ისეთი არამატერიალური აქტივია, რომელიც წარმოიშობა საწარმოს მაღალ რეპუტაციასთან დაკავშირებით და წარმოადგენს სხვაობას ერთობლივი აქტივების სარეალიზაციო ღირებულებასა და ამ აქტივების წმინდა ღირებულებას (აქტივების საბალანსო ღირებულებას გამოკლებული ვალდებულებები) შორის. იგი შეიძლება იყოს თვით საწარმოში წარმოქმნილი ან შეძენილი. მისი განმსაზღვრელი ფაქტორებია: კარგი ადგილმდებარეობა, სანდო მომწოდებლის რეპუტაცია, მაღალი რენტაბე-

ლობა, პროდუქციის გასაღების მოქნილი სისტემა, ტექნოლოგიური სიახლეები და გამოცდილება, ხელსაყრელი ხელშეკრულებები, ხელმძღვანელთა კარგი გუნდი და სხვ.

გუდვილი შეიძლება საწარმოში არსებობდეს, მაგრამ იგი ცალკე აღრიცხვის ობიექტი არ იყოს. იგი თავს იჩენს მაშინ, როცა მთლიანად გაიყიდება.

კომპიუტერული უზრუნველყოფა მაშინ ჩაითვლება არამატერიალურ აქტივად, როცა იგი ძირითადი საშუალებების მუშაობასთან უშუალოდ არაა დაკავშირებული. მაგ., ოპერაციული სისტემა კომპიუტერის აუცილებელი ელემენტია, მის გარეშე კომპიუტერის ფუნქციონირება შეუძლებელია. ამიტომ ეს სისტემა განიხილება, როგორც კომპიუტერის ძირითადი საშუალების შემადგენელი ნაწილი. მაგრამ ისეთი პროგრამული პროდუქტები, როგორიცაა: თამაშები, უცხო ენის სასწავლო კურსები, საბუღალტრო პროგრამები და ა. შ., არამატერიალური აქტივებია.

რატომ არაა ეს ცნებები თანაბარმნიშვნელოვანი? ინტელექტუალური კაპიტალის ყველა ელემენტი არაა არამატერიალური აქტივი. კერძოდ, არაკოდიფიციური ცოდნა (მომუშავეთა ინტელექტუალური და საქმიანი თვისებები, მათი კვალიფიკაცია და შესაძლებლობები), როგორც ინტელექტუალური (ადამიანისეული) კაპიტალის შემადგენელი ნაწილი, არც არამატერიალური აქტივია, და არც ორგანიზაციის ინტელექტუალური საკუთრება.

თავის მხრივ, არამატერიალურ აქტივებში არ შედის იმ სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების შედეგებიც, რომლებიც წარმოებაში ჯერ არ დანერგილა.

ინტელექტუალური საკუთრება. ინტელექტუალური საკუთრება ყველაზე ფართო გაგებით ნიშნავს სამართლებრივ უფლებებს, რომლებიც ინტელექტუალური საქმიანობის შედეგად წარმოიშობა მრეწველობის, მეცნიერების, ლიტერატურისა და ხელოვნების დარგში.

სახელმწიფოებში ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის კანონების არსებობას ორი ძირითადი მიზეზი აქვს:

პირველი – ეს არის კანონმდებლობაში საკუთარ ნაწარმოებებზე შემოქმედთა მორალური და ქონებრივი უფლებებისა და საზოგადოების მიერ ამ ნაწარმოებებით სარგებლობის უფლების ასახვა;

მეორე – მთავრობათა მიერ მიზანდასახული პოლიტიკის გატარება შემოქმედებითი მოღვაწეობის შედეგების გავრცელებისა და გამოყენების ხელშეწყობისა და სოციალურ-ეკონომიკური

განვითარების სასარგებლოდ, ასევე კეთილსინდისიერი და თავისუფალი ვაჭრობის წახალისებლად.

მატერიალური ობიექტებისაგან განსხვავებით, ადამიანის გონების ქმნილებები – იდეა, რომელიც საფუძვლად უდევს გამოგონებას, ასევე ახალი მუსიკალური ნაწარმოები ან სასაქონლო ნიშანი, მესამე პირთა გამოყენებისაგან შეუძლებელია დაცული იქნეს მხოლოდ ავტორის მიერ მისი ფლობის საფუძველზე. როცა ადამიანის ინტელექტის ნაყოფი საზოგადოებისათვის ხელმისაწვდომი ხდება, თვით შემოქმედს მისი გამოყენების კონტროლი უკვე აღარ შეუძლია. ფლობის საფუძველზე „ობიექტის" დაცვის შეუძლებლობის გამო, აუცილებელია ინტელექტუალური საკუთრების სფეროში სათანადო კანონმდებლობის შემუშავება და გამოყენება.

ისეთ სიმაღლეს მისწვდა გონება,
რომ ახლა მივხვდი რა უვიცი ვარ.

ქეი-ქაუსი,
სპარსელი მწერალი (XII ს.)

3. ინტელექტუალური კაპიტალის შეფასება

კომერციული ორგანიზაციების განვითარების ახალი პირობები, რაც ინტელექტუალური კაპიტალის გაძლიერებით მათი ღირებულების ზრდაში გამოიხატება, წარმოების ეკონომიკური ფაქტორების შეფასებაში ახლებურ მიდგომებსა და მეთოდებს მოითხოვს.

ეკონომიკური შეფასების ძველი, ტრადიციული მეთოდები თანამედროვე პრაქტიკასთან წინააღმდეგობაში მოდის. მაგ., ტრადიციული მიდგომით, სავაჭრო მარკა ისეთ არამატერიალურ აქტივად განიხილება, რომელიც ექსპლუატაციის პროცესში მატერიალური აქტივის ანალოგიურად ფიზიკურად ცვდება და თავის ღირებულებას კარგავს.

იმავდროულად, სავაჭრო მარკა ან ბრენდი წარმოების პროცესში არა თუ კარგავს თავის ღირებულებას, არამედ პირიქით, კიდევ უფრო ზრდის მას.

ზოგჯერ, ინტელექტუალური კაპიტალის ისეთი ელემენტები, როგორიცაა პატენტები, ლიცენზიები და სხვა, საბუღალტრო დოკუმენტებში რეალური ღირებულებით კი არ აღირიცხება,

არამედ მათ რეგისტრაციაზე გაწეული ხარჯებით ფიქსირდება, რაც საავჭრო მარკის რეალურ შეფასებასთან წინააღმდეგობაშია.

სრულყოფას საჭიროებს ინვესტირებისა და მიმდინარე ხარჯების მეთოდიკაც. მაგ., მომუშავეთა ტრენინგებზე გაწეული ხარჯები, ასევე რეკლამის ხარჯები, ხშირად, მიმდინარე ხარჯებად მიიჩნევა, მაშინ, როდესაც ისინი, არსებითად, გრძელვადიანი ინვესტიციებია.

ორგანიზაციის ერთობლივი კაპიტალის მრავალი ელემენტი, მაგ., მომხმარებლებთან კავშირი, პერსონალის კვალიფიკაცია, მუშაობის ქსელური მეთოდები და სხვა, საბუღალტრო ანგარიშგებას საერთოდ ვერ პოულობს ასახვას და ა.შ.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს კიდევ ერთი გარემოება. სახელდობრ, ცოდნის ეკონომიკაში წინა პლანზე გამოდის არაადიტიური (არაშეკრებადი), ე.წ. სინერგიული მაჩვენებლის გამოყენების პრაქტიკა, რომელიც, ჯერჯერობით, ტრადიციული, საბუღალტრო მეთოდებით აღრიცხვას არ ექვემდებარება.

ინტელექტუალური კაპიტალის შეფასება მეტად რთული და არაერთგვაროვანია. იგი მოითხოვს შეფასების ტრადიციული ეკონომიკური მეთოდების ახლებურად გააზრებას, მათ სრულყოფას.

ტობინის კოეფიციენტი. ინტელექტუალური კაპიტალის ღირებულების ინტეგრალური შეფასებისათვის გამოიყენება ტობინის კოეფიციენტი. ამ მაჩვენებელმა მოცემული სახელწოდება ამერიკელი ეკონომისტის, ნობელის პრემიის ლაურეატის, ჯ. ტობინის გვარის მიხედვით მიიღო. მან გამოიკვლია ინტელექტუალური კაპიტალის ბუნება და მიიჩნია, რომ კომპანიის საბაზრო ფასი ცვალებადია. იგი საფონდო ბაზარზე კომპანიის კაპიტალიზაციის მონაცემების მიხედვით მერყეობს.

ტობინის კოეფიციენტი არის კომპანიის საბაზრო ფასის შეფარდება მისი რეალური აქტივების (შენობები, ნაგებობები, მოწყობილობები, მარაგები და სხვ.) ღირებულებასთან.

თანამედროვე კომპანიების უმრავლესობისათვის ტობინის კოეფიციენტის მნიშვნელობა 2-დან 10-მდე მერყეობს. მეცნიერებატევადი კომპანიებისათვის ეს კოეფიციენტი კიდევ უფრო მაღალია. სახელდობრ, პროგრამული უზრუნველყოფისა და ინტერნეტ-ტექნოლოგიების წარმოების სფეროში ფუნქციონირებად ცალკეულ კომპანიებს, მოცემული კოეფიციენტი შეიძლება რამდენიმე ასეულის ტოლფასი ჰქონდეთ. ამ კომპანიების ღირებულების შექმნაში მატერიალური კაპიტალი პრაქტიკულად არ

მონაწილეობს. ინტელექტუალური კაპიტალი მათთვის მთავარი საწარმოო ფაქტორია.

თუ კომპანიის ფასი მის მატერიალურ აქტივებს არსებითად აღემატება, ეს იმას ნიშნავს, რომ მისი არამატერიალური აქტივები (პერსონალის ტალანტი, ეფექტიანი მენეჯმენტი და სხვ.) ღირსეულად შეფასდა. მომხმარებელი ძირითადად არა ფიზიკურ, არამედ ინტელექტუალურ კაპიტალს ყიდულობს.

ინტელექტუალური კაპიტალის მაღალი დონე კომპანიის კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებელია და ინვესტიციების მიზიდვის ერთ-ერთი ეფექტიანი საშუალება და მიზეზია.[7]

ვინცა შეიცნო სიდიადე თვისი,
მანვე შეიცნო სიმცირე თვისი.

ლაო-ძი,
ჩინელი ფილოსოფოსი
(ძვ. წ. VI ს.)

4. ინტელექტუალური კაპიტალი, როგორც ინვესტირების ობიექტი

ინვესტირება ინტელექტუალური პროდუქტის წარმოების მნიშვნელოვანი წანამძღვარია.

ინტელექტუალურ კაპიტალში ინვესტირებას შემდეგი სპეციფიკური თავისებურებები გააჩნია:

- ადამიანისეულ კაპიტალში დაბანდებული ინვესტიციების უკუგება დამოკიდებულია მისი მფლობელის შრომისუნარიანობის ხანგრძლივობაზე. რაც უფრო ახალგაზრდა ასაკის ადამიანშია დაბანდებული ინვესტიცია, მით მეტია ის უკუგება, რომელიც მისი შრომიდან მიიღება;
- ადამიანისეული კაპიტალის ცვეთა განისაზღვრება, როგორც ინდივიდის ორგანიზმის ბუნებრივი ცვეთის (დაბერების), ისე ცოდნის მორალური ცვეთის (დაძველების) ხარისხით;

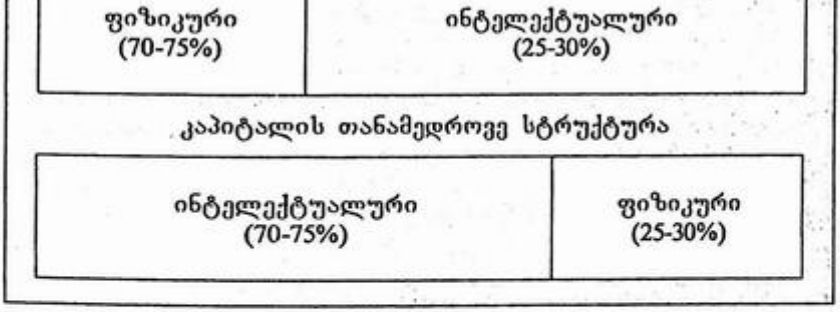
---

[7] Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал: Учебник. – М.: Изд-во «ЭКСМО», 2008. С. 128-130.

- ადამიანისეული კაპიტალი მომუშავეთა საწარმოო გამოცდილების დაგროვების პროცესში იზრდება. თუ ეს პროცესი უწყვეტად მიმდინარეობს, ინტელექტუალური კაპიტალის თვისებრივი და რაოდენობრივი პარამეტრები უმჯობესდება და დიდდება. ინტელექტუალური კაპიტალის დაგროვების შესაბამისად, მისი შემოსავლიანობა გარკვეულ დონემდე იზრდება, ხოლო შემდეგ მკვეთრად მცირდება.

ადამიანში (მომუშავეში) დაბანდებული ყოველგვარი ინვესტიცია არ მიიჩნევა ინტელექტუალურ კაპიტალში განხორციელებულ ინვესტიციად. ასეთად მხოლოდ ის ინვესტიცია ითვლება, რომელიც საზოგადოებრივად მიზანშეწონილი და ეკონომიკურად ეფექტიანია. გარდა ამისა, ადამიანში „ჩადებული" კაპიტალის სახეები განპირობებულია ისტორიული და ეროვნულ-კულტურული თავისებურებებითა და ტრადიციებით.

ორგანიზაციის კაპიტალის ტრადიციულ სტრუქტურაში ერთობლივი კაპიტალის ძირითადი წილი ფიზიკური კაპიტალია (შენობები, ნაგებობები, მოწყობილობები, მარაგები, საბრუნავი საშუალებები). ინვესტიციების დიდი ნაწილი ფიზიკურ კაპიტალში ნიშნდება (იხ. ნახ. 3.4).



ნახ. 3.4. კომერციული ორგანიზაციის კაპიტალის სტრუქტურა

თანამედროვე ორგანიზაციაში კი ერთობლივი კაპიტალის უმეტესი წილი ინტელექტუალური კაპიტალია. სწორედ ამიტომ ინვესტიციები მის გასაძლიერებლად (ინფორმაციული სისტემები, პერსონალის სწავლება, დისტრიბუციის სრულყოფა-განვითარება,

მარკეტინგული მეთოდების დახვეწა, რეკლამის გაუმჯობესება და ა.შ.) მიემართება.

ინტელექტუალურ კაპიტალში ინვესტირების რიგი თავისებურებები აქვს, კერძოდ, რისკის მაღალი დონე და ეფექტიანობის შეფასების სირთულე.

ინტელექტუალური კაპიტალის ცალკეულ ელემენტს ადიტიურობის (შეკრებადობის) თვისება არა აქვს. ისინი ერთმანეთზე ურთიერთზემოქმედებს და მხოლოდ ერთობლივ სინერგიულ ეფექტს იძლევა.

ინტელექტუალურ კაპიტალში ინვესტირებისას საყურადღებოა, რომ დაბანდებები მარკეტინგში, საინფორმაციო სისტემებში, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებში, პერსონალის სწავლებასა და სხვა ღონისძიებებში მნიშვნელოვან დადებით ეფექტს მხოლოდ ერთობლივად უნდა იძლეოდეს. ინტელექტუალურ კაპიტალში ინვესტირებისას დაშვებული შეცდომა, ხშირად, მნიშვნელოვან დანაკარგებს იწვევს.

ინტელექტუალურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიციებისადმი გაძლიერებულ რისკს ისიც განაპირობებს, რომ თუ ფიზიკური კაპიტალის აღდგენა ფორსმაჟორული გარემოების (მაგ., შენობის ხანძარი და სხვ.) შემთხვევაში, გარკვეული ფინანსური დანახარჯებით, მაგრამ მაინც, შედარებით ოპერატიულად ხდება, ინტელექტუალური კაპიტალის ფორს-მაჟორული[8] სიტუაციის (მაგ., სპეციალისტის გარდაცვალება, ძალზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, ვთქვათ, პროგრამულ უზრუნველყოფაში და სხვ.) გამოსწორება შეუძლებელია, ან საკმაოდ დიდ დროსა და ინვესტიციას საჭიროებს.

ინტელექტუალურ კაპიტალში ინვესტირების კიდევ ერთი თავისებურება მდგომარეობს შემდეგში: შეუძლებელია ინვესტირების ეფექტიანობის შეფასება ინტელექტუალური კაპიტალის ცალკეული სახეების (ადამიანისეული, ორგანიზაციული და სამომხმარებლო) მიხედვით, რადგან დაბანდებული კაპიტალი მხოლოდ სინერგიულ ეკონომიკურ ეფექტს იძლევა.

ინვესტირების თავისებურებები და მიმართულებები ადამიანისეულ კაპიტალში. გაეროს განვითარების პროგრამის მონაცემებით, დღეისათვის დედამიწაზე არსებული ფიზიკური კაპიტალი, ანუ დაგროვილი მატერიალური სიკეთე, საერთო ქონების (დოვლათის) მხოლოდ 16%-ია, ბუნებრივი სიმდიდრე – 20%,

---

[8] ფრანგ. Fore majeure – ვითარება, რომლის თავიდან აცილება შეუძლებელია; გაძლიერებული დაბრკოლება.

ადამიანისეული კაპიტალი – 64%. მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში ადამიანისეული კაპიტალი 80%-ს აღწევს[9].

ცნობილია, რომ კვალიფიციური მენეჯმენტის შემთხვევაში, ადამიანისეული კაპიტალიდან მიღებული მოგება თითქმის ორჯერ აღემატება ტექნიკაში განიეთებული კაპიტალიდან მიღებულ მოგებას.

ცოდნის შეძენით სახელის მოხვეჭისათვის

ძლიერ სასარგებლოა ცოდნის შეთვისება და სიზარმაცის გამო სხეულის დასჯა. ნათქვამია: „სიზარმაცე ტანის ჭიააო". თუ სხეული არ გემორჩილება, უფრთხილდი რაიმე განსაცდელს არ გადაეყარო, რადგან სხეული არ გემორჩილება სიზარმაცისა და განცხრომისადმი მიდრეკილების გამო. მოძრაობა ჩვენი სხეულის თანდაყოლილი თვისება როდია. მის მიერ შესრულებული ყოველგვარი მოძრაობა იძულებით არის გამოწვეული და არა თავისი ნებით. თუ შენ არ გსურს და არ აიძულებ, სხეული თავისთავად არასოდეს შეასრულებს რაიმე მოძრაობას. ამიტომ საკუთარი სხეული იძულებით უნდა მოთოკო და სურვილისამებრ დაიმორჩილო, რადგან ვინც საკუთარ სხეულს ვერ დაიმორჩილებს, იგი ვერც ცოდნას შეიძენს. თუ სხეულს დაიმორჩილებ, სააქაო და საიქიო სასუფეველს დაიმკვიდრებ. ყოველგვარი სიკეთის საფუძველი ცოდნა, სათნოება, მორჩილება, ღვთისმოსაობა, თავმდაბლობა, სამართლიანობა და მოკრძალებაა.

უსწავლელ კაცს ადამიანად ნუ ჩათვლი. ქველმოქმედებას მოკლებულ განათლებულ ადამიანს განათლებულად ნუ მიიჩნევ.

ნასწავლი მხოლოდ მაშინ იქნები, როცა საკუთარი ცოდნის სიმცირეს შეიგნებ.

წყარო: ქეი-ქაუსი. ყაბუს-ნამე (დარიგებათა წიგნი). თბ., 1978. გვ. 23.

საინტერესოა განათლებასა და შრომის ნაყოფიერებას შორის არსებული დამოკიდებულების საკითხიც. შესაბამისი კვლევები ადასტურებს, რომ განათლების დონის 10%-ით ამაღლების შემთხვევაში, შრომის ნაყოფიერება 8,6%-ით იზრდება, მაშინ, როდესაც სააქციო კაპიტალის ანალოგიური ტემპით ზრდის შემთხვევაში, შრომის ნაყოფიერება მხოლოდ 3-4%-ით მატულობს[10]. ამიტომ ადამიანისეული კაპიტალი კომპანიისათვის მეტად ფასეულია.

ადამიანისეული კაპიტალი მოიცავს ადამიანის ცოდნას, განათლებას, პრაქტიკულ ჩვევებს, შემოქმედებითი აზროვნების

[9] http://www. Internetworldstats.com

[10] იქვე.

შესაძლებლობებს, მათ მორალურ ფასეულობებს, მოტივაციას, კულტურულ დონეს.

ადამიანისეულ კაპიტალში ინვესტიცია შეიძლება განახორციელოს როგორც თვით ინდივიდმა (თვითდაფინანსება) ან სხვა პიროვნებამ (სპონსორული დაფინანსება), ისე იმ ორგანიზაციამ, სადაც იგი მუშაობს, ასევე საზოგადოებამ ან სახელმწიფომ. ეს სრულიად ბუნებრივია, რადგან კვალიფიციური ადამიანი უფრო ფასეულია. ამ შემთხვევაში ორივე მხარე მოგებულია. მომუშავისათვის იგი ნიშნავს შემოსავლების გადიდებას, შრომის პირობების გაუმჯობესებას, თვითაქტივისცემის ზრდასა და ცხოვრების ხარისხის ამაღლებას. დამქირავებლისათვის ესაა შრომის ნაყოფიერების მატება, სამუშაო დროის დანაკარგების შემცირება და წარმოების ეფექტიანობის ზრდა, რაც, საბოლოო ანგარიშით, საწარმოს კონკურენტუნარიანობას ამაღლებს.

ფიზიკურ კაპიტალთან შედარებით, ადამიანისეული კაპიტალის გამოსყიდვის ვადა უფრო ხანგრძლივია. საერთო და სპეციალური განათლების მიღება შესაძლებელია, მაქსიმუმ, 10-15 წელიწადში. მხოლოდ ამის შემდეგ, საწარმოო გამოცდილების მიღების ზრდის პარალელურად, ადამიანისეულ კაპიტალში დაბანდებული ინვესტიცია უკუგებას იწყებს.

ადამიანისეულ კაპიტალში ინვესტიციები შემდეგი მიმართულებებით ხორციელდება:

- განათლება;
- საწარმოო მომზადება;
- ჯანდაცვა;
- მოტივაცია;
- ინფორმაციის მოძიება;
- მიგრაცია;
- კულტურა და დასვენება.

განათლება, საწარმოო მომზადება და სწავლების სხვა ფორმები ადამიანის ცოდნის დონეს ამაღლებს და, შესაბამისად, ადამიანისეული კაპიტალის ხარისხსა და მოცულობას ადიდებს. ამით კომპანია კვალიფიციურ პერსონალს ზრდის და განათლება კაპიტალდაბანდების მაღალმწარმოებლური ფორმა ხდება. განათლებაში ინვესტირების მოტივებია არა მარტო ეკონომიკური, არამედ სოციალური, კულტურული და ფსიქოლოგიური შედეგები.

ინვესტირების მიმართულებებიდან განსაკუთრებით უნდა გამოიყოს ადამიანის ჯანმრთელობა. ფიზიკურად სუსტ და ავადმყოფ მუშაკს თავისი შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია არ შეუძლია. ამიტომ ორგანიზაცია მათი ჯანმრთელობით ეკონომიკუ-

რად დაინტერესებულია. ამ სფეროში ინვესტირება არა მარტო ეკონომიკურ, არამედ სოციალურ ეფექტსაც იძლევა, რადგან მოცემული საკითხი სიკვდილიანობის, შრომისუუნარობისა და ავადმყოფობის შემცირებას უკავშირდება. მომუშავეთა ჯანმრთელობის გაუმჯობესება აძლიერებს მათ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას, ამაღლებს ცხოვრების ხარისხს და სხვ.

ცოდნის შეძენით სახელის მოხვეჭისათვის

სოკრატე ამბობს: არ არსებობს განძი ცოდნაზე უძვირფასესი, არ არსებობს ღირსება განათლებაზე უპირატესი, არ არსებობს სამკაული სირცხვილის გრძნობაზე უმშვენიერესი და არ არსებობს მტერი ცუდ ჩვეულებაზე უარესი. ამიტომ, შეიძლო ჩემო, სწავლისათვის დრო გამონახე. სადაც არ უნდა იყო, რასაც არ უნდა აკეთებდე, ერთი წუთიც არ დაკარგო გამოუყენებლად. თუ ახლომახლო გამოცდილი მასწავლებელი არ იქნება, მაშინ შეგიძლია უვიცისგანაც რაიმე შეისწავლო. თუ უვიცს გულისყურით დაუჯერდები და გონების თვალს გადაავლებ, რაც მასში არ მოგეწონება, ისე ნუ მოიქცევი.

ალექსანდრე მაკედონელმა თქვა: მე მტრებისგან უფრო მეტი სარგებლობა მიმიღია, ვიდრე მეგობრებისაგან. თუ მე უდიერად მოვიქცევი, მეგობრები ამას ჩემს საამებლად მიჩქმალავენ. მტერი კი ჩემს გასაჯაჯურებლად პირში მომახლის. მეც იმ ნაკლს გამოვასწორებ და ამრიგად, სარგებლობა მტრისგან მექნება მიღებული. ასევე შენც, არა მარტო ბრძენთაგან გმართებს ჭკუის სწავლა, არამედ უვიცთაგანაც.

ყველასათვის, წარჩინებული იქნება ის თუ მდაბიო, საჭიროა ცოდნის მიღება, რადგა ამით თანატოლებთან შედარებით უპირატესობა ჰქონდეს. როცა შენ იცი ის, რაც შენმა ტოლებმა არ იციან, მათ წინაშე თავი ყოველთვის უპირატესად სცან. ხალხიც შენ უფრო მეტად დაგაფასებს, ვიდრე შენს თანატოლებს. როდესაც ჭკვიანი კაცი ხედავს, რომ უპირატესობა მას მიანიჭეს, შეეცდება უფრო განათლებული და სრულყოფილი გახდეს. ვინც ასე მოიქცევა, სულ მალე ყველას დაჯაბნის. ცოდნისაკენ სწრაფვა შენს თანატოლებზე უპირატესობის მიღებისაკენ სწრაფვას ნიშნავს. სწავლაზე ხელის აღება ნიშანია მცირედით კმაყოფილებისა.

წყარო: ქეი-ქაუსი. ყაბუს-ნამე (დარიგებათა წიგნი). თბ., 1978. გვ. 27-28.

ინტელექტუალური კაპიტალის დონეზე მოქმედებს მომუშავეთა მოტივაცია, ანუ უკეთესად მუშაობის სურვილი.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის გაელენით, სამუშაო ძალა სამ ჯგუფად იყოფა:

1. მაღალი კვალიფიციკაციის მუშაკები;

2. საშუალო კვალიფიკაციის მუშაკები;
3. დაბალი კვალიფიციის მუშაკები.

პირველი კატეგორიის მუშაკებისათვის დამახასიათებელია ორი მოტივი: მატერიალური (კეთილდღეობის ზრდის წყარო) და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნა, რაც მათთვე სასიცოცხლო ინტერესებს შეესაბამება.

როგორც გაეროს განვითარების პროგრამის 2009 წლის მოხსენებაშია აღნიშნული, მოსახლეობის მიგრაცია გაცილებით ფართოდაა გავრცელებული განვითარებად ქვეყნებს შორის. ამით მიგრანტებს თავიანთი პოტენციური შესაძლებლობების უფრო უკეთ რეალიზაცია სურთ. აღნიშნულ მოსაზრებას ისიც ადასტურებს, რომ მიგრანტების უმეტესობა არა რაიმე მოვლენის ან ვითარების მსხვერპლია, არამედ ისინი წარმატებული ადამიანებია როგორც გამგზავრებამდე საკუთარ ქვეყანაში, ისე ახალ სახელმწიფოში ჩასვლის შემდეგაც.[11]

მეორე კატეგორიის მუშაკთა მოტივებს, მატერიალურ საფუძვლებთან ერთად, შრომის პირობების გაუმჯობესებაც შეადგენს.

მესამე კატეგორიის მუშაკების მოტივები მკაფიოდ გამოხატული მხოლოდ მატერიალურია.

ადამიანისეულ კაპიტალზე არსებით გავლენას ახდენს კულტურაც (ამ სიტყვის ფართო გაგებით). კულტურაში კონცენტრირებულია (თავმოყრილია) თაობათა გამოცდილება, ტრადიციები, ადამიანთაშორისი ურთიერთობები, რაც საბოლოოდ საწარმოს კონკურენტუნარიანობას ამაღლებს.

ცოდნა ძალაა.

ფრანსის ბეკონი,
ინგლისელი ფილოსოფოსი

5. ინტელექტუალური კაპიტალი და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ფაქტორები

კონკურენტუნარიანობის თეორია. სხვადასხვა სახის საქონელი ერთმანეთს კონკურენციას უწევს ფასის, მომსახურების ხელმისაწვდომობისა და ხარისხის მიხედვით.

[11] Доклад о развитии человека 2009. Преодоление барьеров: человеческая мобильность и развитие . Пер. с англ. ПРООН.- М.: Изд-во «Весь Мир», 2009,

კონკურენტული ურთიერთობები საწარმოთა შორისაც ყალიბდება და ისინი საფასო პოლიტიკით, პროდუქციის ხარისხით, მომსახურების გარკვეული სახითა და საბაზრო ნიშით ცდილობენ მონოპოლიური მდგომარეობის შენარჩუნებას.

დღეისათვის წინა პლანზე გამოდის კონკურენტუნარიანობის ისეთი არასაფასო ფაქტორები, როგორიცაა საქონლის ხარისხი, მისი სიახლე და ცოდნატევადობა. ამასთან, წარმოების ფიზიკური პირობების (ნედლეული, ძირითადი ფონდები, ადგილმდებარეობა) შედარებითი უპირატესობა თანდათან ძალას კარგავს. ახალ პროდუქტებსა და ტექნოლოგიებში კონკურენტული უპირატესობა ცვალებადია. შესაძლებელია პროდუქტების კლონირება (იდენტურის შექმნა) და ტექნოლოგიების დუბლირება.

მთავარი კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვება სიახლეების განვითარებით, შეძენილი გამოცდილების ოპერატიული გამოყენებით, ინოვაციური შესაძლებლობების რეალიზაციით, ბაზრის სრულყოფილად შესწავლით, ინფორმაციების გაცვლით და ა.შ., ანუ ინტელექტუალური კაპიტალის ელემენტებით.

ბოლო წლებში კონკურენტულ უპირატესობას განაპირობებს პერსონალის თავისებურებები, ასევე ეფექტიანად ჩამოყალიბებული ინფორმაციული ტექნოლოგიების ბიზნეს-პროცესები. კონკურენტული უპირატესობების წყაროებია არა იმდენად მატერიალური (მიწა, შენობა, მოწყობილობა და სხვ.), არამედ არამატერიალური რესურსები (რეპუტაცია, კავშირები, ბრენდი, პატენტები, ადამიანთა შესაძლებლობები, უნიკალური საბაზრო ინფორმაცია და სხვ.).

ასეთ პირობებში, ფიზიკურ აქტივებთან ან ფინანსურ კაპიტალთან შედარებით, ინტელექტუალური კაპიტალი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების უფრო საიმედო საშუალება ხდება.

დღეს, მეტად მკაცრ კონკურენტულ პირობებში, საწარმოს წარმატება ინტელექტუალური კაპიტალის გამოყენების ხარისხზეა დამოკიდებული. ინტელექტუალური კაპიტალის ფორმირებისა და გამოყენების სფეროში აქტიურობა ნებისმიერი საწარმოს მთავარი ამოცანაა.

თანამედროვე წარმოება უმეტესად გონებრივ საქმიანობაზეა ორიენტირებული, ანუ ინჟინრების, კონსტრუქტორების, დიზაინერების, სპეციალისტების, მარკეტოლოგების, ექსპერტებისა და სხვათა პოტენციური შესაძლებლობების გამოყენებაზეა დამოკიდებული.

მრავალ ორგანიზაციაში მიღებული ეფექტი მომუშავეთა სპეციალური ცოდნის, მათი სწავლებისა და პარტნიორებთან და

მომხმარებლებთან ურთიერთობების შედეგია. მეცნიერული კვლევები ადასტურებს, რომ ინვესტიციები ადამიანისეულ კაპიტალში, ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ინტელექტუალური კაპიტალის სხვა შემადგენელი ელემენტები საწარმოთა ეკონომიკური წარმატებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მთავარი და წამყვანი ფაქტორებია.

იმისათვის, რომ ორგანიზაცია თანამედროვე სწრაფადცვალებად სამყაროში კონკურენტუნარიანი გახდეს, მან თავისი საქმიანობის პრაქტიკაში მრავალი ტრადიციული მიდგომა არსებითად უნდა შეცვალოს. იგი არსებული მდგომარეობიდან (როცა ცდილობს ცნობილი და აღიარებული ინდივიდების მიზიდვას), ახალ მდგომარეობაში უნდა გადავიდეს, ანუ მნიშვნელოვან ინტელექტუალურ პოტენციალს თვითონ დაეუფლოს და, დროის მოთხოვნების კვალობაზე, მისი სისტემატური სრულყოფა შეძლოს.

აღნიშნულ ასპექტზე ყურადღება იმიტომ მახვილდება, რომ ადამიანისეულ კაპიტალს კომპანია სრულყოფილად ვერ ფლობს. გარკვეული ხარისხით, ამ მეტად მნიშვნელოვანი კაპიტალის მფლობელები თვით ის ადამიანებია, რომელთა მიმართ დაინტერესების ძლიერი მექანიზმების გამოყენებით, კონკურენტ-კომპანიებში მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების გადაბირების პრაქტიკა თანამედროვე მსოფლიოში რეალურად არსებობს.

მოცემული ვითარება კონკურენციის მეთოდებისა და ინტელექტუალური კაპიტალის ერთმანეთთან უშუალო კავშირზე მიუთითებს.

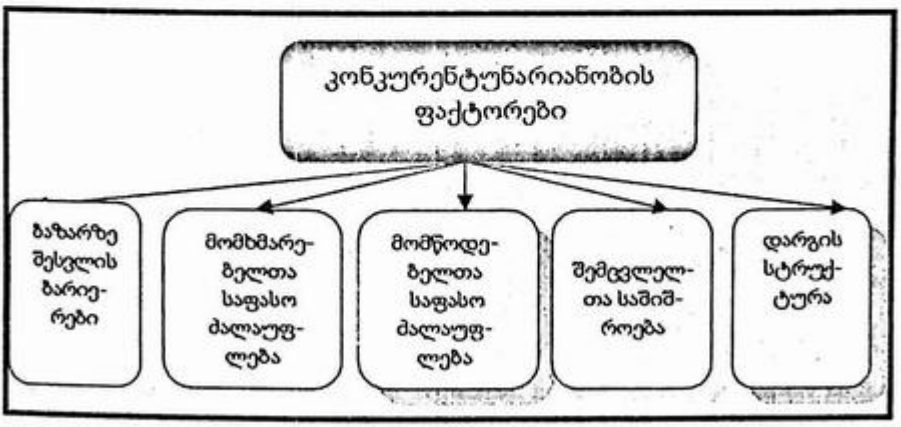
ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის კლასიკური თეორია მათი რესურსების გამოყენებას ეფუძნება, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური. ამასთან, ეს რესურსები, როგორც კონკურენტუნარიანობის წყაროები, უნდა იყოს:

- ფასეული, ანუ მათ უნდა უზრუნველყონ კომპანიის შიგა უპირატესობების რეალიზაცია, ან გამოიყენონ საგარეო შესაძლებლობები ან გაანეიტრალონ მოსალოდნელი საფრთხეები და დაიცვან ორგანიზაცია;
- იშვიათი, ანუ კომპანია უნდა ცდილობდეს ჰქონდეს განსაკუთრებული, უნიკალური კონკურენტული რესურსები;
- ძნელად გადაადგილებადი, ანუ როცა რესურსის ყიდვა შეიძლება, იგი ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის საიმედო წყარო ვერ იქნება. რესურსებით ვაჭრობა მნიშვნელოვან სიძნელეებთან უნდა იყოს დაკავშირებული;

- რთულად ტირაჟირებადი, ანუ თუ მოცემული რესურსის შექმნა სხვა ორგანიზაციას თავისუფლად შეუძლია, იგი კარგავს უნიკალურობას და კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად არ გამოდგება;
- რთულად შესაცვლელი, ანუ სხვა რესურსით მისი შეცვლა მნიშვნელოვან დანაკარგებს უნდა იწვევდეს.

უკანასკნელ ათწლეულში, კონკურენტუნარიანობის თეორია კონკურენციისა და კონკურენტუნარიანობის ახალი მოდელებით საგრძნობლად გამდიდრდა. ამ საკითხში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ცნობილმა ამერიკელმა მეცნიერმა, ჰარვარდის (აშშ) უნივერსიტეტის პროფესორმა მაიკლ პორტერმა.[12] მან კომერციული ორგანიზაციისათვის კონკურენტუნარიანობის შემდეგი ძირითადი ჯგუფები გამოყო:

- ბაზარზე შესვლის ბარიერები (ინვესტიციური, სალიცენზიო, ნოუ-ჰაუ);
- მომხმარებელთა საფასო ძალაუფლება;
- მომწოდებელთა საფასო ძალაუფლება;
- საქონლისა და მომსახურების ჩანაცვლებადობის საშიშროება;
- არსებული კომპანიის კონკურენციის ხარისხი (დარგის სტრუქტურა, მოთხოვნის პირობები) (იხ. ნახ. 3.5).



ნახ. 3.5. კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორები მაიკლ პორტერის მიხედვით

[12] Портер М., Международная конкуренция. Пер. с англ. М., «Питер», 2000, С.86-97.

ბაზარზე შესასვლელად შეიძლება სხვადასხვა ბარიერები შეიქმნას. მაგ., საავტომობილო ფირმისათვის მნიშვნელოვანია ინვესტიციები, ფარმაცევტული ბიზნესისათვის – კონკრეტული ლიცენზია, სხვა მეცნიერებატევადი ბიზნესისათვის – პერსონალის სპეციალური უნარ-ჩვევები და ა.შ. ეს ბარიერები რაც უფრო მაღალია, მოცემულ ბაზარზე კონკურენცია მით ძლიერია.

მომხმარებელთა საფასო ძალაუფლება მაშინ ვლინდება, როცა ისინი შედარებით ცოტანი არიან და ამით თავიანთი ფასის დიქტატი შეუძლიათ. ამ მდგომარეობის უკიდურესი ვარიანტი მაშინ წარმოიშობა, როცა მომხმარებელი ერთადერთია (მაგ., სახელმწიფო).

ამ შემთხვევაში მომხმარებელს აბსოლუტური უპირატესობა აქვს, რაც მომწოდებელთა კონკურენტუნარიანობას ამცირებს. მწარმოებელი თუ გამყიდველი ყოველთვის დაინტერესებულია, რომ თავისთვის შეიმციროს მომხმარებლის საფასო ძალაუფლება და გაზარდოს იგი კონკურენტის მიმართ.

მომწოდებელთა საფასო ძალაუფლების შემთხვევაში, საპირისპირო სიტუაცია იქმნება: მომწოდებელთა სიმცირე, ზოგჯერ უნიკალურობა (აბსოლუტური ძალაუფლება), მათ საფასო ძალაუფლებას აძლიერებს და ბაზარზე ფასის პირობებს განსაზღვრავს. ყოველი ფირმა ცდილობს თავისთვის მომწოდებლის საფასო ძალაუფლების შემცირებას, ხოლო თავისი კონკურენტების მიმართ – გადიდებას.

საქონლისა და მომსახურების შემცვლელის საშიშროება ყოველთვის არსებობს და იგი რეალურად მაშინ ვლინდება, როცა ბაზარზე მსგავსი საქონელი ან მომსახურება ჩნდება. საქონლისა და მომსახურების ყოველი მწარმოებელი ამ საშიშროებისაგან დაცვას, ხოლო კონკურენტებისათვის მათ შექმნას მაქსიმალურად ცდილობს.

ფირმის კონკურენტუნარიანობაზე გავლენას ახდენს დარგის სტრუქტურაც. კერძოდ, თუ იგი ანალოგიური ფირმების მსგავსია, კონკურენტუნარიანობა დაბალია და, პირიქით.

ამასთან ერთად, კონკურენტული სტრატეგია მნიშვნელოვანწილად იმ კითხვებზე პასუხობს, რომელიც მ. პორტერის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორთა შემდეგი კლასიფიკაციიდან გამომდინარეობს:

⇒ როგორ შემიძლია მომხმარებელთა ძალაუფლების შემცირება?

⇒ როგორ შემიძლია მომწოდებელთა ძალაუფლების შემცირება?

⇒ როგორ შემიძლია ჩემი საქონლის ან მომსახურების შემცვლელთა შემცირება?

⇒ როგორ შემიძლია ხელი შევუშალო ჩემ ბაზარზე ახალი მონაწილის შემოსვლას?

⇒ როგორ შემიძლია ჩემ დარგში კონკურენციის შემცირება?

კონკურენტუნარიანობის მაგალითები

კომპანია Microsoft-ის ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა ის კი არაა, რომ იგი უხადო პროგრამულ პროდუქტებს ქმნის, არამედ ის, რომ მისი მრავალი პროდუქტი ფაქტობრივად მსოფლიო დარგობრივი სტანდარტია. მომხმარებლისათვის ნაკლებად მნიშვნელოვანია ტექსტური რედაქტორის („Word") სრულყოფილება. მისთვის უფრო ღირებულია ამ რედაქტორის უნივერსალურობა, ანუ ნებისმიერი მომხმარებლის მიერ მისი სხვა ქვეყანაში უპრობლემოდ გამოყენება. დარგობრივ სტანდარტზე Microsoft-ის მონოპოლია მის კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს.

ის ფარმაცევტული ფირმები, რომელთაც ამა თუ იმ წამლის დამზადების პატენტი აქვთ, გარკვეულ ვადაში (პატენტის მოქმედების დრო) ამ წამლების გამოშვების მონოპოლიურ უფლებას ფლობენ, რაც მათ მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას განაპირობებს.

მსხვილ საერთაშორისო კონსალტინგულ კომპანიებს, წვრილ ფირმებთან შედარებით, კონკურენტული უპირატესობა მათი ცნობადობითა და ავტორიტეტით აქვთ მოპოვებული, რასაც იყენებენ კიდეც და, ყოველივეს, ხშირად, მათი მომსახურების ტარიფებში ასახავენ.

მრავალ დარგში არსებითი კონკურენტული უპირატესობა ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით მიიღწევა და ის კომპანიები, რომლებიც მომხმარებლებისა და მომწოდებლებისათვის თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებს ფლობენ, უფრო მიმზიდველი არიან.

ყველა ზემოხსენებულ მაგალითში მოყვანილ კონკურენტულ უპირატესობას, კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალი განაპირობებს.

წყარო: Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., Эксмо, 2008, გვ. 159-160.

აღნიშნული საკითხები მოცემული სასწავლო კურსის თემატიკას სცილდება და მენეჯმენტის სფეროში გადადის. თუმცა, ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს შემდეგი: ყოველი ფირმა ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას დამოუკიდებლად ცდილობს და ამისათვის ყველაზე მეტად ინტელექტუალური კაპიტალის გამოყენების თითქმის ამოუწურავ პოტენციურ შესაძლებლობებს განსხვავებულად და მაქსიმალურად იყენებს.

ქვეყნებისა და რეგიონების კონკურენტუნარიანობა. არცთუ ისე დიდი ხნის წინათ, ქვეყნები და რეგიონები ფასდებოდა მათი სასარგებლო წიაღისეულის, ნიადაგის, ხე-ტყის, ბუნებრივ-კლიმატური პირობების, ძირითადი ყოფილების ფლობითა და გეოგრაფიული მდებარეობით. ცოდნის ეკონომიკის პირობებში, მათი შეფასების კრიტერიუმები რადიკალურად იცვლება. წინა პლანზე ისეთი ფაქტორები გამოდის, როგორიცაა: ადამიანის კვალიფიკაცია, უახლესი მმართველობითი, ტექნოლოგიური, საინფორმაციო ინფრასტრუქტურა, ბიზნესის ქსელი და ორგანიზაციის კულტურა.

ეკონომიკური განვითარების ფაქტორებისა და წყაროების შესახებ ახლებური წარმოდგენა საშუალებას იძლევა განსხვავებულად შევხედოთ განათლებას, მეცნიერებას, მედიცინას, ტელეკომუნიკაციებს, მენეჯმენტს და ა.შ., ანუ საზოგადოებრივი ცხოვრების იმ სფეროებს, რომლებიც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების მიმართულებებსა და ტემპებზე ახდენს გადამწყვეტ გავლენას.

ეკონომიკური ზრდის ასეთი ფაქტორებია:

- განათლებაში ინვესტიციების გადიდება;
- საინფორმაციო-კომპიუტერული ტექნოლოგიების განვითარება;
- სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე ხარჯების გადიდება;
- ვენჩურულ კაპიტალზე კომპანიების ხელმისაწვდომობის გაფართოება;
- ქვეყნისა და კომპანიის მართვის ხარისხის ამაღლება (დანაზოგების ზრდა, დაბალი ინფლაცია, ეკონომიკის ღიაობა, სოციალური კაპიტალის მატება და ა.შ);
- პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მიზიდვის ეფექტიანი პოლიტიკის გატარება;
- ცოდნის სფეროში დასაქმებული ადამიანების რაოდენობისა და ხარისხის გადიდება.

ცოდნის ეკონომიკის პირობებში, კონკურენტუნარიანი ის ქვეყნები გახდება, რომლებიც ახალ ცოდნას შექმნიან და მათ თავიანთ ეკონომიკურ მოდელებში გამოიყენებენ. მეცნიერება, ტექნოლოგიები, მეწარმეობა, ფინანსები, ლოგისტიკა და განათლება კონკურენტუნარიანობის ამაღლების უმთავრესი ფაქტორები იქნება.

ბოლო წლებში ევროკავშირის ქვეყნები ე.წ. „ლისაბონის სტრატეგიის“ (2000 წ.) შესაბამისად მოქმედებენ. ამ სტრატეგიის ჩარჩოებში ევროპის საბჭომ მიზნად დაისახა ევროპული ეკონომი-

კის გარდაქმნა ცოდნაზე დაფუძნებულ ისეთ კონკურენტუნარიან ეკონომიკად, რაც უზრუნველყოფს მდგრად ეკონომიკურ ზრდას, სამუშაო ადგილებსა და სოციალურ თანხმობას.

კონკურენტუნარიანობის რეიტინგები

მსოფლიოში ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის შესწავლის სამი ძირითადი ცენტრია:

1. ჰარვარდის (აშშ) უნივერსიტეტთან არსებული სტრატეგიებისა და კონკურენტუნარიანობის ინსტიტუტი (ხელმძღვანელი, ცნობილი მეცნიერი მაიკლ პორტერი);
2. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი (ქ. დავოსი, შვეიცარია);
3. მენეჯმენტის განვითარების საერთაშორისო ინსტიტუტი (ქ. ლოზანა, შვეიცარია).

ყოველწლიურად ეს ცენტრები მსოფლიო ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის რეიტინგებს აქვეყნებენ. მათ შორის არსებობს განსხვავება, რადგან თითოეული ცენტრი კვლევის საკუთარ მეთოდოლოგიას ფლობს და შეფასების ექსკლუზიურ კრიტერიუმებს იცავს.

მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი თავის კვლევებში იყენებს ეკონომიკური ზრდის კონკურენტუნარიანობის ინდექსს და მისი მეშვეობით საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში სტაბილური ეკონომიკის მიღწევას ცდილობს. მოცემული ინდექსი სამ შემადგენელს ემყარება: 1. მაკროეკონომიკური გარემო; 2. საზოგადოებრივი ინსტიტუტების ხარისხი; 3. ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება.

მენეჯმენტის განვითარების საერთაშორისო ინსტიტუტის კვლევის მეთოდოლოგია სახელმწიფოთა კონკურენტული გარემოს შექმნის ანალიზსა და მათ რანჟირებაზეა აგებული. ინსტიტუტი მსოფლიოს 60 ქვეყნისა და რეგიონის ბიზნეს-გარემოს შესწავლის საფუძველზე კონკურენტუნარიანობის შემდეგ ოთხ ძირითად ფაქტორს გამოყოფს: 1. მაკროეკონომიკური დინამიკა; 2. ქვეყნის მართვის ეფექტიანობა; 3. ბიზნეს-სექტორის ეფექტიანობა; 4. ინფრასტრუქტურის განვითარება.

სწორედ მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმისა და მენეჯმენტის საერთაშორისო ინსტიტუტის კვლევის მეთოდოლოგიებს შორის არსებული განსხვავება განაპირობებს რეიტინგებს შორის სხვაობას. თუ მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი დასკვნებს იმ მაჩვენებლების მიხედვით აქვეყნებს, რომელთა 1/3 სტატისტიკას, ხოლო 2/3 ექსპერტულ შეფასებას ეფუძნება, მენეჯმენტის საერთაშორისო ინსტიტუტის მეთოდოლოგიაში 2/3-ია მყარი სტატისტიკა, ხოლო 1/3 – ექსპერტული შეფასება. სტატისტიკური მონაცემები ოფიციალური წყაროებიდან (საერთაშორისო, ეროვნული, რეგიონული) მიიღება. შეფასებითი მონაცემები სხვადასხვა ქვეყნისა და კომპანიის 4 ათასი მენეჯერისა და ბიზნესმენის გამოკითხვის შედეგად დგინდება. გარდა ამისა, გაანგარიშებაში ბოლო 5 წლის პერიოდი გაითვალისწინება, ხოლო მათი სიზუსტე ინსტიტუტისა და მსოფლიოს 57 სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულების მიერ დასტურდება.

წყარო: Гапонэнко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., Эксмо, 2008, გვ. 168-170.

ამიტომ შემთხვევითი არაა, რომ ეკონომიკური სიმდიდრის შექმნაში ის ქვეყნები ლიდერობენ, რომელთა მთლიან შიდა პროდუქტში ეკონომიკური საქმიანობის „ცოდნატევადი“ სახეობები სჭარბობენ.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ შეისწავლა და შეაფასა ინვესტიციების დონე ორგანიზაციის 30 წევრი-ქვეყნის ინტელექტუალურ კაპიტალში და ასეთი შედეგები მიიღო: პირველ ათეულში აღმოჩნდა აშშ, შვეიცარია, ირლანდია, ნიდერლანდი, უნგრეთი, კანადა, ბელგია, დიდი ბრიტანეთი და სამხრეთ კორეა.

ამ ქვეყნების ეკონომიკებისათვის დამახასიათებელი იყო:

- მთლიან შიდა პროდუქტში:
  - ⇒ „ცოდნატევადი“ საქონლის (მომსახურების) ხვედრითი წილის ამაღლება;
  - ⇒ არამატერიალური აქტივების ხვედრითი წილის ზრდა;
- საერთაშორისო ვაჭრობაში არამატერიალური საქონლის ხვედრითი წილის გადიდება;
- საერთო კაპიტალის სტრუქტურაში სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო ხარჯებთან დაკავშირებული კაპიტალის ხვედრითი წილის მატება;
- ინვესტიციების ზრდა განათლებაში, მეცნიერებაში, ჯანდაცვასა და ეკოლოგიაში.

აღნიშნულიდან ნათლად ჩანს, რომ ქვეყნის ინვესტიციურ მიმზიდველობას მისი კონკურენტუნარიანობა განსაზღვრავს. ეს უკანასკნელი კი, ძირითადად, ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკითაა განპირობებული.

ამ თვალსაზრისით, შემდეგი მაჩვენებლები გამოიყენება:

- ❖ **ქვეყნის ინოვაციურობა** (ინოვაციების წარმოების ინტენსივობა და კომერციალიზაცია) – სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების საერთო მოცულობა და მისი წილი მთლიან შიდა პროდუქტში; ხარჯები სამეცნიერო კვლევებზე და მისი წილი მთლიან შიდა პროდუქტში; სამეცნიერო-ტექნიკური პუბლიკაციების რაოდენობა და სხვ.;
- ❖ **კომერციული პოტენციალის შემქმნელი ცოდნა** (ხარჯები გამოყენებითი ხასიათის სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე და მათი წილი მშპ-ში; 1 მილიონ მოსახლეზე გაანგარიშებით იმ პატენტების რაოდენობა, რომლებიც რეგისტრირებულია „პატენტების

ოჯახთა სამეულში“ (ევროპა, აშშ, იაპონია); მოსახლეობის „გამომგონებლობის კოეფიციენტი“ და სხვ.;

- **ცოდნის ბაზრის ტევადობა და ცოდნის საერთაშორისო გაცვლის დინამიკა** – უცხოური წყაროებიდან დაფინანსებული ეროვნული სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ხვედრითი წილი; სახელვარგარეთ წარმოებული, მაგრამ ეროვნული წყაროებიდან დაფინანსებული სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსრუქტორო სამუშაოების ხვედრითი წილი კერძო სექტორში; მეცნიერებასა და ტექნოლოგიებში საერთაშორისო თანამშრომლობა; ეროვნულ უმაღლეს დაწესებულებებში უცხოელი სტუდენტების რაოდენობა;
- **ინოვაციები და გამოგონებები** – იმ სამრეწველო საწარმოების რაოდენობა, რომლებიც ფლობენ ინოვაციებს (დარგებისა და ინოვაციების ტიპების მიხედვით);
- **მეწარმეობითი საქმიანობა** – შექმნილი კერძო კომპანიების რაოდენობა; რეგისტრირებული მეწარმეები; მცირე და საშუალო საწარმოების ხვედრითი წილი დარგების მიხედვით;
- **ინოვაციებისა და გამომგონებლობის მხარდაჭერა** – მთლიან შიდა პროდუქტში სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებული სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ხვედრითი წილი; მთლიან შიდა პროდუქტში ვენჩურული დაფინანსების ხვედითი წილი;
- **ადამიანისეული კაპიტალის მოცულობა** – განათლების სისტემის ყველა მაჩვენებელი; დასაქმებულთა საერთო რაოდენობაში მეცნიერთა ხვედრითი წილი; მაღალკვალიფიციურ მომუშავეთა მიგრაციის მაჩვენებლები;
- **ეროვნული საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის განვითარება** – საინფორმაციო-კომპიუტერული და ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარების მაჩვენებლები.

კითხვები ცოდნის შემოწმებისათვის

1. რა ეკუთვნის კომერციული ორგანიზაციის ინტელექტუალურ კაპიტალს?
2. რა საერთო აქვს ინტელექტუალურ კაპიტალსა და ფიზიკურ კაპიტალს?
3. როგორ განისაზღვრება ინტელექტუალობის კოეფიციენტი?
4. დაახასიათეთ ინტელექტუალური კაპიტალის შემადგენელი ელემენტები.
5. რისგან შედგება ადამიანისეული კაპიტალი?
6. რა არის ორგანიზაციული კაპიტალი და ვინაა მისი მესაკუთრე?
7. რა არის სამომხმარებლო კაპიტალი და როგორია მისი სტრუქტურა?
8. რა ეკუთვნის ორგანიზაციის საქმიან რეპუტაციას?
9. რა არის სასაქონლო ნიშანი და ბრენდი? რა საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები აქვთ მათ?
10. რა ურთიერთობა არსებობს „ინტელექტუალური კაპიტალის", „ინტელექტუალური საკუთრებისა" და „არამატერიალური აქტივების" ცნებებს შორის?
11. რა თავისებურებები აქვს ინვესტირებას ინტელექტუალურ კაპიტალში?
12. როგორია კომერციული ორგანიზაციის კაპიტალის ტრადიციული და თანამედროვე სტრუქტურა?
13. რა თავისებურებები აქვს ინვესტირებას ადამიანისეულ კაპიტალში?
14. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ინვესტირების მიმართულებები ადამიანისეულ კაპიტალში?
15. დაახასიათეთ კონკურენტუნარიანობის თეორია.
16. დაახასიათეთ კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორები მაიკლ პორტერის მიხედვით.
17. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ეკონომიკური ზრდის ფაქტორები.
18. როგორ შეეფასოთ კონკურენტუნარიანობის რეიტინგები?

ტესტები

1. კომერციული ორგანიზაციის ინტელექტუალურ კაპიტალს არ ეკუთვნის:
   - ❑ ა. კომპანიის პერსონალის ცოდნა.
   - ❑ ბ. ინფორმაცია.
   - ❑ გ. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მიზიდვის ეფექტიანი პოლიტიკა.
   - ❑ დ. გამოცდილება, კომუნიკაციის არხები და ტექნოლოგიები.

2. ინტელექტუალური და ფიზიკური კაპიტალისათვის საერთოა:
   - ❑ ა. უშუალოდ ქმნის მესაკუთრის შემოსავალს.
   - ❑ ბ. წარსულში მიზანმიმართული ქმედების შედეგია.
   - ❑ გ. ინფორმაცია მათი ძირითადი რესურსია.
   - ❑ დ. პროდუქციისა და მომსახურების შექმნის პროცესში ცვდება.

3. ინტელექტუალურ კაპიტალს არ ეკუთვნის:
   - ❑ ა. ადამიანისეული კაპიტალი.
   - ❑ ბ. ორგანიზაციული კაპიტალი.
   - ❑ გ. ვენჩურული კაპიტალი.
   - ❑ დ. სამომხმარებლო კაპიტალი.

4. ინტელექტუალური კაპიტალის სიდიდე განისაზღვრება:
   - ❑ ა. კომპანიის საბაზრო და ფიზიკურ კაპიტალს შორის სხვაობით.
   - ❑ ბ. სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ხვედრითი წილით.
   - ❑ გ. საინფორმაციო-კომპიუტერული და ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარების მაჩვენებლებით.
   - ❑ დ. ინვესტიციების ზრდით განათლებაში, მეცნიერებაში, ჯანდაცვასა და ეკოლოგიაში.

5. ადამიანისეული კაპიტალი არის:
   - ❑ ა. თითოეული ადამიანის ცოდნა, პრაქტიკული ჩვევები, შემოქმედებითი და პოტენციური შესაძლებლობები.
   - ❑ ბ. ადამიანის მორალური ფასეულობები, პირადი და ლიდერული თვისებები.

❑ ბ. ადამიანის შრომის კულტურა, რომელიც ინდივიდების ან ორგანიზაციის მიერ შემოსაველების მისაღებად გამოიყენება.

❑ დ. ყველა ერთად.

6. ორგანიზაციული კაპიტალი არის:

❑ ა. ორგანიზაციის საკუთრებაში არსებული მატერიალური და არამატერიალური საკუთრების ერთობლიობა.

❑ ბ. ორგანიზაციაში არსებული ყველა სახის ინფორმაცია და მონაცემთა ბაზა.

❑ გ. პროცედურები, ტექნოლოგიები, მართვის სისტემები, ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფა, ორგანიზაციული ფორმები და კულტურა.

❑ დ. ინტელექტუალური კაპიტალი.

7. სამომხმარებლო კაპიტალი არის:

❑ ა. კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის ნაწილი, რომელიც მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან მყარი (ხანგრძლივი) კავშირებითა და ურთიერთობებით ყალიბდება.

❑ ბ. მომხმარებელთა შესახებ არსებული ყველა სახის ინფორმაცია.

❑ გ. კომპანიის მიერ წარმოებული საქონლისა და მომსახურების ერთობლიობა.

❑ დ. კომპანიის მიერ წარმოებული საქონელი და მომსახურება, რომელიც საბოლოო მომხმარებლისთვის განკუთვნილია.

8. სამომხმარებლო კაპიტალს მიეკუთვნება:

❑ ა. ორგანიზაციის საქმიანი რეპუტაცია, სასაქონლო ნიშნები, ბრენდები, ურთიერთობები მომხმარებლებთან.

❑ ბ. პროდუქციის განაწილების არხები, შეკვეთების პორტფელი, სხვადასხვა კონტრაქტები და შეთანხმებები.

❑ გ. მხოლოდ „ბ“.

❑ დ. „ა“ და „ბ“.

9. საბუღალტრო აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით არამატერიალურ აქტივებია:

❑ ა. ლიცენზია და ფრანჩაიზინგი.

❑ ბ. საეჭრო ნიშანი (მარკა, ემბლემა, სახელწოდება).

❑ ბ. საავტორო უფლება, პატენტი და უფლება სამრეწველო საკუთრებაზე, მომსახურებასა და ექსპლუატაციაზე.
❑ დ. ყველა ერთად.

10. საავტორო უფლება არის:
❑ ა. სახელმწიფოსაგან ლიტერატურის, მუსიკის, კინოს, ხელოვნების ნიმუშისა და სხვა მასალების გამოცემასა და რეალიზაციაზე უფლებების მოპოვება.
❑ ბ. დოკუმენტი, რომელიც ტექნიკური დარგის გამომგონებელს საავტორო უფლებას ანიჭებს.
❑ გ. გარკვეული სახის ცოდნა ან გამოცდილება, რომელიც რაიმე დოკუმენტით არ არის დაცული და მისი გამოყენება შესაძლებელია საწარმოში, მეცნიერულ კვლევებში და სხვ.
❑ დ. ლიტერატურაში, ხელოვნებასა და მეცნიერებაში შესრულებული ნაშრომების ავტორთა ამ ნაშრომებზე მონოპოლიური უფლება.

11. ნოუ-ჰაუ არის:
❑ ა. სახელმწიფოსაგან ხელოვნების ნიმუშისა და სხვა მასალების გამოცემასა და რეალიზაციაზე უფლებების მოპოვება.
❑ ბ. გარკვეული სახის საქმიანობაზე გაცემული ნებართვა.
❑ გ. დოკუმენტი, რომელიც გამომგონებელს საავტორო უფლებას ანიჭებს.
❑ დ. გარკვეული სახის ცოდნა ან გამოცდილება, რომელიც რაიმე დოკუმენტით არ არის დაცული, მისი გამოყენება შესაძლებელია საწარმოში, მეცნიერულ კვლევებში და სხვ.

12. გუდვილი არის:
❑ ა. უფლების გადაცემა ძირითადი საშუალებების, სავაჭრო მარკების, მატერიალური და არამატერიალური აქტივების გამოყენებაზე.
❑ ბ. არამატერიალური აქტივის ისეთი სახეობა, რომელიც წარმოადგენს სხვაობას ერთობლივი აქტივების სარეალიზაციო ღირებულებასა და ამ აქტივების წმინდა ღირებულებას შორის.
❑ გ. გაწეული მომსახურების სპეციალური დასახელება.

❑ დ. ცოდნა ან გამოცდილება, რომელიც იურიდიული დოკუმენტებით დაცულია.

13. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლებს არ ეკუთვნის:
❑ ა. ცოდნის ბაზრის ტევადობა და ცოდნის საერთაშორისო გაცვლის დინამიკა.
❑ ბ. ეროვნული საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის განვითარება.
❑ გ. ქვეყნის ინოვაციურობა.
❑ დ. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მიზიდვის ეფექტიანი პოლიტიკა.

14. ტობინის კოეფიციენტი გაიანგარიშება, როგორც:
❑ ა. კომპანიის საბაზრო ფასის შეფარდება მისი რეალური აქტივების (შენობები, ნაგებობები, მოწყობილობები, მარაგები და სხვ.) ღირებულებასთან.
❑ ბ. მოცემული კომპანიის საბაზრო ღირებულების შეფარდება სხვა კომპანიის საბაზრო ღირებულებასთან.
❑ გ. მოცემული კომპანიის საბაზრო ღირებულების საშუალო სიდიდე.
❑ დ. „ბ" და „გ".

15. ინტელექტუალურ კაპიტალში ინვესტირების სპეციფიკურ თავისებურებებს არ მიეკუთვნება:
❑ ა. ადამიანისეული კაპიტალში დაბანდებული ინვესტიციების უკუგება დამოკიდებულია მისი მფლობელის შრომისუნარიანობის ხარისხზე.
❑ ბ. ადამიანისეული კაპიტალის ცვეთა განისაზღვრება, როგორც ინტელექტის ორგანიზმის ბუნებრივი ცვეთის (დაბერების), ისე ცოდნის მორალური ცვეთის (დაძველების) ხარისხით.
❑ გ. ადამიანისეული კაპიტალის მფლობელია საწარმოო გამოცდილების ფორმირების პროცესში ინტეგრება.
❑ დ. ინტელექტის ეფექტური ინვესტიციის მიზიდვის ეფექტიანობა მეტია.

16. კაპიტალის ტრადიციულ სტრუქტურაში უფრო მეტია:
- ❑ ა. ფიზიკური კაპიტალის ხვედრითი წილი.
- ❑ ბ. ინტელექტუალური კაპიტალის ხვედრითი წილი.
- ❑ გ. ფიზიკური და ინტელექტუალური კაპიტალის ხვედრითი წილი.
- ❑ დ. უცხოური კაპიტალის ხვედრითი წილი.

17. კაპიტალის თანამედროვე სტრუქტურაში უფრო მეტია:
- ❑ ა. ფიზიკური კაპიტალის ხვედრითი წილი.
- ❑ ბ. ინტელექტუალური კაპიტალის ხვედრითი წილი.
- ❑ გ. ფიზიკური და ინტელექტუალური კაპიტალის ხვედრითი წილი.
- ❑ დ. უცხოური კაპიტალის ხვედრითი წილი.

18. ინვესტირების რომელი მიმართულება არ მიეკუთვნება ადამიანისეულ კაპიტალში დაბანდებას?
- ❑ ა. განათლება.
- ❑ ბ. ჯანდაცვა.
- ❑ გ. წარმოება.
- ❑ დ. კულტურა და დასვენება.

სიყრმიდანვე იზრუნე და იპოვი სიბრძნეს,
ვიდრე ჭაღარით შეიმოსები.

ბიბლია

ნაწილი მეორე – ცოდნის მართვა

თავი IV. ცოდნის მართვის თეორიული საფუძვლები

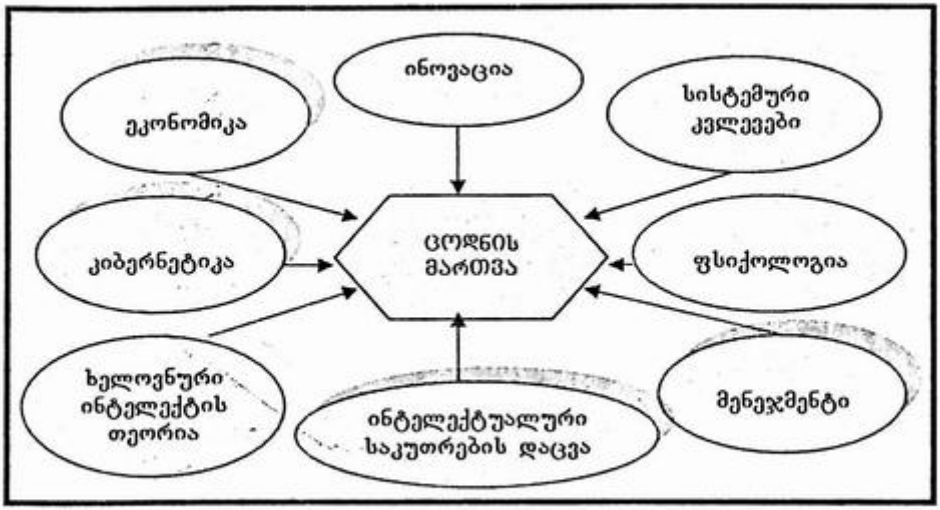
1. „ცოდნის მართვის“ ცნება და ძირითადი პრინციპები

ცოდნის მართვის არსი. ბოლო ათწლეულში, ტერმინი „ცოდნის მართვა“ (knowledge management) საზღვარგარეთ მეტად პოპულარული გახდა, თუმცა მისი ჩარჩოები ჯერ კიდევ არ დადგენილა. ამ გარემოებას განაპირობებს ის, რომ მრავალი მკვლევარი ცოდნის მართვას ინტელექტუალური კაპიტალის მართვასთან, იშვიათად კი სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების მართვასთან აიგივებს.

ცოდნის მართვის განსაზღვრისათვის მიზანშეწონილია შემდეგი ამოსავალი დებულებების გათვალისწინება:

- ცოდნის მართვა როგორც ინდივიდუალურ, ისე საზოგადოებრივ დონეზე ხორციელდება, რომლის შედეგად ადამიანებს შორის გარკვეული ურთიერთკავშირები მყარდება. ინდუსტრიულის წინა ეპოქაში ასეთი კავშირები უფრო სუსტად ვლინდებოდა. ამჟამად კი, წარმოების მეცნიერული, ტექნიკური და საგანმანათლებლო შემადგენელთა განვითარებასთან ერთად, ცოდნის სოციალური ხასიათი სრულიად ცხადი გახდა;
- ზოგადად, თვით მართვის, როგორც მიზანმიმართული ქმედების, არსის მხედველობაში მიღება. იგი, მიზნის მისაღწევად, ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობისა და რესურსების ფორმირებისა და ეფექტიანი კოორდინაციისათვის მეტად აქტიურად გამოიყენება.

ცოდნის მართვის თეორიულ ბაზისად მიჩნეულია მეცნიერებათა ერთობლიობა, რომლებიც ბიოლოგიურ, სოციალურ-ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ პროცესებს იკვლევს (იხ. ნახ. 4.1).



ნახ. 4.1. ცოდნის მართვის თეორიული ბაზისი

ცოდნის მართვა, როგორც მმართველობითი საქმიანობის ერთერთი სახე, საშუალებას იძლევა:

- არსებულ ინფორმაციას, რეალური ცოდნის წარმოჩენის, შერჩევის, სინთეზის, განზოგადების, შენახვის, აღდგერისა და გავრცელების გზით, დამატებითი ფასეულობა მიეცეს;
- სამომხმარებლო ხასიათის ცოდნამ პრაქტიკული გამოყენებისათვის სასარგებლო ინფორმაციის სახე მიიღოს.

ცოდნის მართვა არის ინფორმაციისა და ცოდნის იდენტიფიკაციის, გამოყენებისა და გადაცემის სისტემატური პროცესი, რომელსაც ადამიანები ქმნიან, სრულყოფენ და იყენებენ კიდეც. ამ პროცესში ორგანიზაცია თვით წარმოშობს ახალ ცოდნას, აგროვებს და კონკურენტული უპირატესობის მისაღებად მოიხმარს კიდეც.

ცოდნის მართვის კომპონენტები. ცოდნის მართვის კომპონენტებია:

- ცოდნის გადიდების სტიმულირება;
- გარე წყაროებიდან მნიშვნელოვანი ცნობების შერჩევა და აკუმულირება (დაგროვება);
- ცოდნის შენახვა, კლასიფიკაცია, ტრანსფორმაცია (სახეცვლილება), მისი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;
- ცოდნის გავრცელება და გაცვლა, მათ შორის, თვით ორგანიზაციის ფარგლებში;

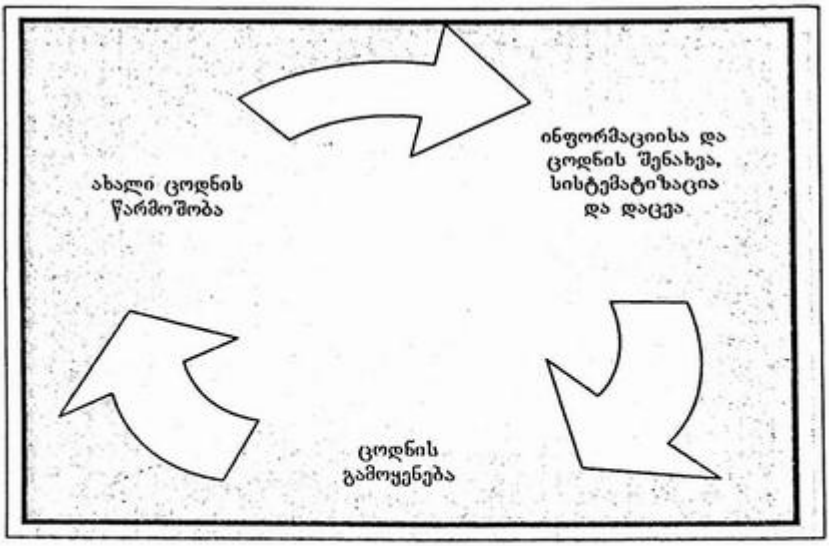
- ცოდნის გამოყენება საქმიან პროცესებში, მათ შორის, გადაწყვეტილების მიღების დროს;
- ცოდნის განვითარება (სწავლა) პროდუქტებში, მომსახურებაში, დოკუმენტებში, მონაცემთა ბაზაში და პროგრამულ უზრუნველყოფაში;
- ცოდნის შეფასება, გაზომვა და ორგანიზაციის არამატერიალურ აქტივად გამოყენება;
- ცოდნის საკუთრებაზე უფლებების დაცვა.

ცოდნის მართვა ხორციელდება ორგანიზაციის პერსონალის, ინოვაციური და კომუნიკაციური მენეჯმენტის ცალკეული ასპექტების კომბინაციით, ასევე საწარმოს მართვაში ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით.

ცოდნის მართვა არაა ავტონომიური, დამოუკიდებელი პროცესი. იგი ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯმენტის ერთ-ერთი განუყოფელი ნაწილია.

ცოდნის მართვა უზრუნველყოფს ინტეგრირებულ მიდგომას მმართველობითი, მარკეტინგული და ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებაში, სტიმულს აძლევს ადამიანთა შემოქმედებით და ინოვაციურ აქტიურობას.

ცოდნის მართვის პროცესი ზემოქმედებს ორგანიზაციაში ცოდნის წრებრუნვაზე (იხ. ნახ. 4.2).



ნახ. 4.2. ცოდნის წრებრუნვა ორგანიზაციაში

როცა ახალი ცოდნა წარმოიშობა, იგი დახარისხდება, კოდიფიცირდება და შეინახება. აუცილებელია მისი დაცვაც. შემდეგ ხდება ამ ცოდნის გამოყენება და მისი განახლების მოთხოვნით ახალი წრებრუნვაც თავიდან იწყება.

ცოდნის მართვის პროცესში სუბიექტები ერთმანეთთან და გარე სამყაროს ობიექტებთან ურთიერთქმედებენ, რის შედეგად ცოდნის მოცულობა იზრდება და მისი პრაქტიკული გამოყენების პირობები იქმნება.

პრაქტიკული მმართველობითი საქმიანობის ასპექტით, ცოდნის მართვა არის კოორდინაციული, ორგანიზაციული, მასტიმულირებელი და ანალიტიკური ხასიათის ქმედება. იგი ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო სტრატეგიის ფარგლებში მიმდინარეობს.

ცოდნის მართვა ერთდროულად არის მრავალმხრივი და მრავალასპექტიანი მოღვაწეობა, ადამიანთა უშუალო პრაქტიკული საქმიანობა და ის კომპლექსური მეცნიერებაც, რომელიც მას იკვლევს. იგი განიხილება ეკონომიკის, ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის, ბიზნესის, განათლებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ასპექტით.

მაშასადამე, ცოდნის მართვა ინტეგრალური სასწავლო დისციპლინაა. იგი მოიცავს სტრატეგიული მენეჯმენტის, პერსონალის მართვის, მარკეტინგის, ორგანიზაციის განვითარების, ეკონომიკის, ინფორმატიკის, ინოვაციური მენეჯმენტისა და სხვათა საკითხებს.

ცოდნის წარმატებული მართვისათვის აუცილებელია:

პირველი, ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა, რომელიც კომუნიკაციის დახმარებით, ცოდნის ეფექტური გადატანისა და გაერცელების საშუალებას იძლევა;

მეორე, მაღალი ორგანიზაციული კულტურა, რომლითაც ცოდნა ერთი თანამშრომლიდან მეორეზე გადადის;

მესამე, პერსონალის უწყვეტი და კვალიფიციური სწავლება.

ცოდნის მართვა ყოველ ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს:

- უფრო ეფექტიანი ინოვაციური გადაწყვეტილებებით ოპერატიულად უზრუნველყოს მომხმარებლის თანამედროვე მოთხოვნების დაკმაყოფილება;
- სწრაფად განახორციელოს უახლესი ნოვაციები პროდუქტებში (მომსახურებაში);
- გამოიყენოს პარტნიორების ღირებული (ფასეული) ინტელექტუალური აქტივები, განახორციელოს ერთობლივი ტექნიკური, ფუნქციონალური და დარგობრივი ექსპერტიზა;
- დააჩქაროს პერსონალის სწავლება და სხვ.

ცოდნის მართვა არ არის ახალი პარადიგმა. იგი არის მართვის უკვე ცნობილი ტექნოლოგიების თანამედროვე გააზრება და დღევანდელ პირობებში მისი ახლებური და უფრო სრულყოფილი გამოყენება.

ისტორიის ნებისმიერ პერიოდს თავისი ფასეული გამოცდილება და პროფესიული ცოდნა ჰქონდა, რომელიც თანდათან გროვდებოდა და სისტემატიზებული სახით გამოიყენებოდა.

ამ თვალსაზრისით, ცოდნის მართვა დღეს პრაქტიკული მენეჯმენტის ყველა სფეროში გამოიყენება.

ცოდნის მართვა არის სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი წამყვანი მიმართულება, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს დღეისათვის უმთავრეს რესურსზე – ადამიანის ცოდნაზე.

ცოდნის მართვა არსებითად განსხვავდება ინფორმაციული მენეჯმენტისაგან. ეს უკანასკნელი ორგანიზაციის მართვაში ინფორმაციულ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების გამოყენებაზე, ინფორმაციის შენახვისა და გადაცემის ეფექტიანობაზეა ორიენტირებული.

ცოდნის მართვის დონეები და მეთოდოლოგიური მიდგომები. ცოდნის მართვის რამდენიმე დონე არსებობს (იხ. ნახ. 4.3), კერძოდ:

- ინდივიდუალური – ცალკეული ინდივიდის (ინტელექტუალური შრომის მუშაკი) დონე;
- მიკროდონე – ცალკეული ორგანიზაციის დონე;
- მეზოდონე – რეგიონის, დარგის, მეურნეობის სექტორის, მსხვილი კომპანიის დონე;
- მეგადონე – გლობალური კელევითი ქსელების დონე.

ცოდნის მიმართ შემდეგი მეთოდოლოგიური მიდგომები არსებობს, სახელდობრ:

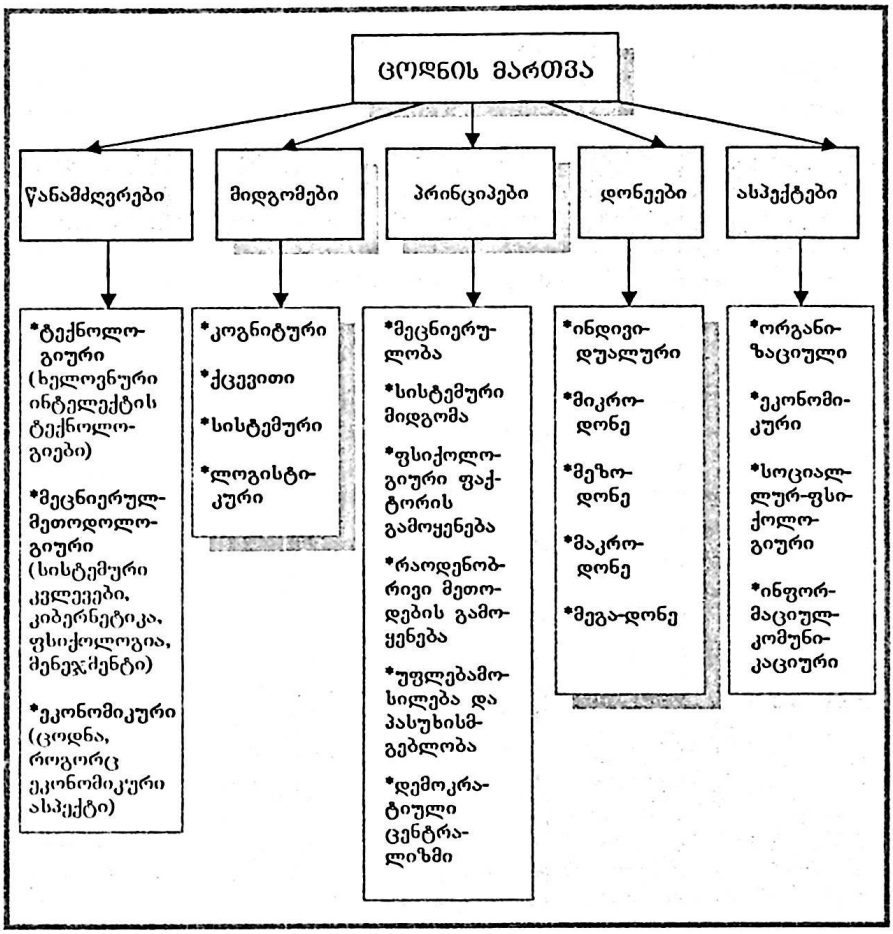
- კოგნიტური (შემეცნებითი);
- ქცევითი;
- სისტემური;
- ლოგისტიკური.

კოგნიტური მიდგომა აანალიზებს ცოდნის წარმოებისა და ათვისების პროცესებს, ძირითადად, ინდივიდუალურ დონეზე, როგორც ინტელექტუალურ საქმიანობას.

ადამიანის ინტელექტის სამი დონე არსებობს, კერძოდ:

- ქვეცნობიერი;
- ცნობიერი (აღქმა, დაწყებითი მსჯელობა, წარმოდგენები, ცნება, პოზიცია, კონცეფცია, თეორია, მოძღვრება);
- ზეცნობიერი (უნიკალური ნიჭის არსებობა).

ქვეცნობიერ და ზეცნობიერ დონეებზე ინტელექტის მატერიალური საფუძველი ჯერჯერობით არაა შეცნობილი. ამიტომ, ინდივიდის გონებრივი შრომის დიდი ნაწილი ჩვეულებრივი ცნობიერების სტადიაზეა, რაც გონებას მის წინაშე არსებული ამოცანების გადასაწყვეტად ამზადებს.



ნახ. 4.3. ცოდნის მართვის კონცეპტუალური ელემენტები

ქცევითი მიდგომის მიზანია, ორგანიზაციის ადამიანისეული რესურსების ეფექტიანობის ამაღლებით, მუშაკის მიერ საკუთარი უნარისა და შესაძლებლობების შეცნობაში დახმარება.

სისტემური მიდგომის საფუძველია ცოდნის, როგორც ერთიანი სისტემის აღქმა. ასეთი მიდგომით, ცოდნა ერთი მიზნით გაერთიანებული ურთიერთდაკავშირებული ქვესისტემების კომპლექსად მოიაზრება. სისტემური მიდგომის საფუძველზე აღმოცენდა ცნებები „ცოდნის სისტემა“ და „ცოდნის მართვის სისტემა“.

ლოგისტიკური მიდგომა ცოდნის გადაცემისა და ათვისების დროს კლინდება.

ნებისმიერი საქმიანობა, მათ შორის, მმართველობითი, განსაზღვრული პრინციპების საფუძველზე ხორციელდება. მართვის პრინციპების არსი და კლასიფიკაცია დროთა განმავლობაში ვითარდება, ზუსტდება და იხვეწება.

ცოდნის მართვის პრინციპები და ასპექტები. ცოდნის მართვის ზოგადი პრინციპებია:

- მეცნიერულობა – მეცნიერული რეკომენდაციების საფუძველზე ცოდნის მართვის სისტემის აგება;
- სისტემური მიდგომა – ყველა კომპონენტის ურთიერთზემოქმედებისა და ურთიერთდამოკიდებულების მხედველობაში მიღება;
- სიტუაციური მიდგომა – გარემო პირობებისა და უკუკავშირების გათვალისწინება, ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისა და მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად სიტუაციური ფაქტორების ერთობლივი შესწავლა;
- ფსიქოლოგიური ფაქტორების გაგება და გამოყენება – ყოველი მუშაკის პიროვნული პოტენციალის სრული რეალიზაციისათვის სათანადო პირობების შექმნა, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ოპტიმიზაცია;
- რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება;
- უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა – შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე სათანადო პასუხისმგებლობისა და საკმარისი უფლებამოსილების დადგენა;
- დემოკრატიული ცენტრალიზმი – ხელმძღვანელის კოორდინატორის ფუნქციის პირობებში, მუშაკებისა და ქვედანაყოფებისათვის დამოუკიდებლობის მინიჭება.

პროცესის სირთულისა და დინამიურობის გათვალისწინებით, ცოდნის მართვის ასპექტებია:

1. ორგანიზაციული (ცოდნის მართვის ოპტიმალური სტრუქტურის შექმნა, მისი შიდა და გარე კავშირების დადგენა, ფუნქციონირების მიზნების განსაზღვრა);
2. ეკონომიკური (ცოდნის წარმოების, გავრცელებისა და გამოყენების პროცესში არსებული ეკონომიკური ურთიერთობების განსაზღვრა);
3. სოციალურ-ფსიქოლოგიური (შემოქმედებითი ატმოსფეროს შექმნა, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ეფექტიანობის გაანგარიშება);
4. ინფორმაციულ-კომუნიკაციური (ორგანიზაციის შიდა და გარე კომუნიკაციის სისტემების ფუნქციონირება).

დღიდან სამყაროს არსებობისა, არ იყო კაცი,
რომელსაც ცოდნა არ სჭირვებოდეს.

რუდაქი,
სპარსულ-ტაჯიკური პოეზიის წარმომადგენელი

2. ცოდნის მართვის მიზნები, ამოცანები და ფუნქციები

ცოდნის მართვის მიზნები, მეთოდები და ამოცანები. ცოდნის მართვის მიზანია:

- შექმნას და განამტკიცოს ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობა;
- ორგანიზაცია გარდაქმნას თვითორგანიზებად სისტემად;
- მაქსიმალურად გამოიყენოს თანამშრომლების პროფესიული და პირადი შესაძლებლობები.

ისმება კითხვა: რატომ უნდა გარდაიქმნას ორგანიზაცია თვითორგანიზებად სისტემად? იმიტომ, რომ რეალობაში მიმდინარე ცვლილებებს მართვის არსებული სტრუქტურის დროული და ხარისხიანი მოდიფიკაციით უპასუხოს.

თვითორგანიზებად სისტემას სამი თვისება აქვს:

პირველი: ადაპტაცია. იგი ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია, როგორც სისტემა, მორგებულია ახალ ცვლილებებსა და საბაზრო პირობებს;

მეორე: წონასწორობის შენარჩუნება. მისგან ყოველი გადახრის შემთხვევაში სისტემა არაეფექტიანი ხდება.

მესამე: სისტემის შიგნით დივერსიფიკაციის შესაძლებლობა.

ინდივიდები და ავტონომიური ჯგუფები თავიანთ ამოცანებს თვითონ განსაზღვრავენ და მიზნის მიღწევასაც საკუთრივ ცდილობენ, რაც ორგანიზაციის საერთო მიზნებშია მოქცეული.

ორგანიზაციაში ცოდნის მართვამ ისეთი პირობები უნდა შექმნას, რომ განათლება ინვესტიციის ერთ-ერთი ძირითადი სახეობა გახდეს, ხოლო პროფესიული გამოცდილება ორგანიზაციის თავისებურ აქტივად გადაიქცეს. ცოდნის მართვის სისტემამ მოტივაციის ამოცანები უნდა გადაწყვიტოს. სწორედ ასეთ სისტემას ახასიათებს ადამიანზე ორიენტაცია.

ცოდნის მართვის პროცესმა ხელი უნდა შეუწყოს კონკრეტული ადამიანის პოტენციალისა და საწარმოო სიტუაციების მოთხოვნების პარმონიზაციას. ამასთან, ცოდნის მენეჯმენტის ფოკუსში უნდა მოექცეს როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლები, ისე სხვებიც (მაგ., მომხმარებლები და სხვა დაინტერესებული პირები, ე. წ. სტეიკჰოლდერებიც).

ორგანიზაციაში დასახული მიზნების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ორი მეთოდით:

1. ისეთი პირობების შექმნით, რომელიც უკეთ პასუხობს დროის მოთხოვნებს და, აუცილებლობის შემთხვევაში, შესაძლებელია ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპერატიულად მიღება;

2. ინოვაციების მხარდაჭერით. თავის მხრივ, ამ ამოცანის მიღწევა ხელს უწყობს ისეთ ქმედებას, როგორიცაა არსებული ცოდნის შეკრება, შენახვა და ანალიზი, პასუხისმგებლობის ზონათა განაწილების სისტემის დანერგვა, პრიორიტეტული მიმართულებებით ცოდნის განვითარება და სხვ.

ცოდნის მართვას ორი ამოცანა აქვს:

პირველი: დანახარჯების შემცირებით მწარმოებლურობის ზრდა, ეფექტიანობის ამაღლება. მოცემულ ამოცანას ხატოვნად ასე უწოდებენ: „გააკეთე, როგორც საჭიროა“ ან „ცოდნა გამოყენებისათვის“. საკითხის ამგვარი დასმით ყურადღება ცოდნის სისტემატიზაციაზე, მის დახვეწა-სრულყოფაზე მახვილდება;

მეორე – ინოვაციების გამოყენება, ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების, ახალი ორგანიზაციისა და ბიზნეს-პროცესების შექმნა. ამ ამოცანას ხატოვნად უწოდებენ: „მოიფიქრე თვითონ“ ან „ცოდნა კვლევისათვის“.

ცოდნის მართვის ერთ-ერთი რთული ამოცანაა დაფარული ცოდნის გამოვლენა, მისი გამოყენება და კონკურენტულ უპირატესობად გარდაქმნა.

ცოდნის მართვის ობიექტები და ფუნქციები. ცოდნის მართვის მენეჯერს სამართავად სამი ობიექტი აქვს – ორგანიზაცია, ინფორმაცია და ადამიანი. მათი ურთიერთკავშირი (ინფორმაცია-ორგანიზაცია, ინფორმაცია-ადამიანი, ადამიანი-ორგანიზაცია, ადამიანი-ინფორმაცია, ორგანიზაცია-ადამიანი, ორგანიზაცია-ინფორმაცია), მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების შემდეგ, რიგ პრაქტიკულ ამოცანებს აყალიბებს, კერძოდ:

- ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის დიაგნოსტიკა და ანალიზი;
- აუცილებელი ცოდნის მიღება;
- ცოდნის მართვის სისტემის შექმნა და გამოყენება.

განზოგადებული სახით ცოდნის მართვის ციკლი მოცემულია ცხრილში (იხ. ცხრილი 4.1).

ცხრილი 4.1. ცოდნის მართვის განზოგადებული ციკლი

ცოდნის მართვის ამოცანები	ცოდნის მართვის ღონისძიებები
ცოდნის დიაგნოსტიკა და ანალიზი	ცოდნის ბარათების შედგენა (კომპანიაში არსებული ყველა სახის ცოდნის იდენტიფიკაცია); ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალის შეფასება; ტექნიკური და სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად, ცოდნის თაობაზე ორგანიზაციის მოთხოვნების განსაზღვრა; ორგანიზაციაში ცოდნის მართვის სისტემის დაგეგმვა; ცოდნის გამოყენების ანალიზი.
აუცილებელი ცოდნის მიღება	საჭირო ინფორმაციის მოძიება; თანამშრომელთა სწავლება; ცოდნის ავტომატიზებული მიღება; ცოდნის დახარისხება; ცოდნის გავრცელება.
ცოდნის მართვის სისტემის შექმნა	ცოდნისა და გამოცდილების გაცვლის მოტივაცია; ორგანიზაციაში ცოდნის გაცვლის შემამსუბუქებელი სტრუქტურების ჩამოყალიბება; ცოდნის გაცვლისათვის ნდობის ატმოსფეროს შექმნა; ცოდნის გავრცელება.
ცოდნის მართვის სისტემის გამოყენება	ინოვაციების წახალისება; ჯგუფური მუშაობის, თანამშრომლობის წახალისება; ექსპერიმენტების ჩატარებისათვის სათანადო პირობების შექმნა; ცოდნის განვითარება.

ცოდნის ეკონომიკის პირობებში, ცოდნის მართვა ახალი ფუნქციების შესრულებას მოითხოვს. ზოგადი სახით ცოდნის მართვის ფუნქციები მოიცავს პერსონალის აუცილებელი ცოდნით უზრუნველყოფას და მის გამოყენებას, ასევე ცოდნის შენახვისა და გავრცელების ორგანიზებას (იხ. ცხრილი 4.2).

აღნიშნული ფუნქციებიდან ყველა მნიშვნელოვანია, მაგრამ განსაკუთრებით საყურადღებოა კორპორატიული მეხსიერების შექმნა, რომელიც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს ორგანიზაციის ფასეული ცოდნა და მისი გამოყენების მიმართულებები.

ცხრილი 4.2. ცოდნის მართვის ფუნქციები და მათი შინაარსი

ფუნქციები	შინაარსი
ანალიტიკური	ინფორმაციის ნაკადში ცოდნის ძიება; ინფორმაციის გაფილტვრა; ეფექტიანი საინფორმაციო რესურსების არჩევა; პერსონალის საქმიანობის მეთოდების, გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის ანალიზი.
განაწილებითი	ცოდნის მოწესრიგება, მისი სარგებლიანობის შეფასება; გარკვეული კრიტერიუმებით არსებული ცოდნის, დაგროვებული გამოცდილების, მუშაობის მეთოდებისა და პერსონალის კვალიფიკაციის დაჯგუფება; კორპორატიულ მეხსიერებაში მუშაკთა ცოდნის ჩართვა.
დაცვითი	ცოდნისა და ინფორმაციის გაჟონვის საწინააღმდეგო ისეთი ბარიერების შექმნა, რომლებიც გაავრცელდება საწარმოო პროცესებზე, ფინანსურ შედეგებზე, შეძენილ გამოცდილებაზე, სტრატეგიულ გეგმებზე და სხვ.
ინტეგრაციული	ცოდნის გაცვლა ქვედანაყოფებს შორის, ექსპერტებსა და გამოცდილ თანამშრომელთა შორის.
ახალი ცოდნის შექმნა	მომხმარებელთა დაკვირვება, უკუკავშირის, სანიმუშო ტესტირების, სხვადასხვა სახის კვლევებისა და ექსპერიმენტების ანალიზი და ა. შ.

ორგანიზაციული (კორპორატიული) ცოდნის სახეები. მათ მიეკუთვნება:

- ცოდნა მომხმარებლების შესახებ – მათი საჭიროებები, შეხედულებები, მოტივაცია, ლოიალურობა, მსყიდველობითი შესაძლებლობები და ა.შ;
- ცოდნა კონკურენტების შესახებ – მათი „წარმატების მექანიზმები", სტრატეგიული მისწრაფებები, საბაზრო და სასაქონლო სტრატეგიები და ა.შ;
- ცოდნა პროდუქტის შესახებ – მისი ადგილი ბაზარზე, მყიდველები, წარმოების ხარჯები;
- ცოდნა პროცესების შესახებ – ორგანიზაციაში გამოყენებული ბიზნეს-პროცესები, მათი მართვის მექანიზმები, ტექნოლოგიის განვითარების პერსპექტივები, ინოვაციები, ფუნქციონალური სინერგიის შესაძლებლობები და ა.შ;

- ცოდნა ფინანსების შესახებ – ორგანიზაციის ფულადი რესურსები, ჯენერული კაპიტალის მიზიდვის წყაროები, ფინანსური მექანიზმების ინტეგრირების ვარიანტები და ა.შ;
- ცოდნა ადამიანების შესახებ – თანამშრომელთა ცოდნის დონე, მათი მოტივაცია, სწავლების ეფექტური ფორმები და ა.შ

მნიშვნელოვანია იმის გარკვევაც, კომპანიის რომელი მუშაკები ქმნიან ახალ ცოდნას და რომლები იყენებენ მას. საუბარია ორგანიზაციაში ცოდნისა და ინფორმაციის ნაკად-მიმართულებებზე.

ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვისათვის, ხელმძღვანელობამ ზედმიწევნით კარგად უნდა იცოდეს თავისი ხელქვეითების შესაძლებლობები. ამ თვალსაზრისით, ყურადღება მახვილდება მათ განათლებაზე, კვალიფიკაციასა და გამოცდილებაზე. არადა, აღნიშნულის სრულად შეცნობა თითქმის შეუძლებელია, რადგან ინდივიდები, ხშირად, არაცხად, ფარულ შესაძლებლობებსაც ფლობენ.

პრაქტიკაში მრავალი მეთოდია ცნობილი, რომლებიც ცოდნის კოდიფიკაციის, ანუ ფარული ცოდნის გამოვლენის საშუალებას იძლევა. მათ შორის, აღსანიშნავია დისკუსიები, „გონებრივი შტურმები", ექსპერტულ-ანალიტიკური და კვლევითი მეთოდები.

თუ ნივთიერი (რეალურად არსებული) საქონლის შეცნობა, მისი უპირატესობების დადგენა ორგანოლეპტური (მხედველობა, სმენა) მეთოდებით ადვილად შეიძლება, ამ გზით ბიზნეს-პროცესების შეცნობა თითქმის შეუძლებელია.

სწორედ ამიტომ, მოწინავე კომპანიები აქტიურად ცდილობენ კონკურენტული უპირატესობები უშუალოდ ბიზნეს-პროცესებში გადაიტანონ და ამით, თავიანთ კონკურენტებთან შედარებით, უკეთეს საბაზრო სიტუაციაში აღმოჩნდნენ.

3. ცოდნის შენახვის მეთოდები

კომპანიაში ცოდნის შენახვის მრავალი მეთოდია ცნობილი, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია:[1]

1. **კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებას შორის ინფორმაციის გაცვლის მოწესრიგება.** თანამშრომლებს არა მარტო კომპანიის მიზანი და მისია უნდა ესმოდეთ, არამედ ინფორმაციის ოპერატიულად გაცვლაც უნდა შეეძლოთ. ეს საბაზრო კონიუნქტურის ნებისმიერ ცვლილებაზე სწრაფად რეაგირებისა და კომპანიაში მიმდინარე პროცესების დაჩქარების უტყუარი და აუცილებელი საშუალებაა.

[1] Управление знаниями сотрудников, http://www.topcareer.ru

2. ყველა დონეზე ტრენინგების რეგულარულად ჩატარება. მენეჯერებისათვის ტრენინგები არა მარტო სპეციალობების მიხედვით (გაყიდვების, მარკეტინგის და სხვ.) უნდა ტარდებოდეს, არამედ მათი ფსიქოლოგიური ნიშნითაც (გუნდში მუშაობის უნარი, თანბირების ჩატარების ფსიქოლოგიური საფუძვლები, თაიმმენეჯმენტი და სხვ.). მუშაკების გონივრულად ორგანიზებული სწავლება არა მარტო პროფესიულ, არამედ საერთო ინტელექტუალური დონესაც ამაღლებს.

3. ინტელექტუალური და კომპეტენტური თანამშრომლების პერიოდული წახალისება პრემიებით, დაწინაურებით, შექებით, საინტერესო ადგილებში მოგზაურობით და ა.შ ეს აუცილებელია თანამშრომელთა თვითშეფასების ამაღლებისათვის, კადრების დენადობის შესამცირებლად, კომპანიაში კომპეტენტურობის ატმოსფეროს შესაქმნელად.

4. კომპანიაში „დამრიგებლობის წრეების" შექმნა. დასახელება სხვაგვარიც შეიძლება იყოს, აზრი კი შემდეგია: გამოცდილების გაზიარება. მაგ., ასეთი წრეები იაპონიის თითქმის ყველა კომპანიაშია, სადაც მუშაკები ახალგაზრდებს თავიანთ ცოდნასა და გამოცდილებას აქტიურად უზიარებენ.

5. ტექნოლოგია „Storytelling"-ის (ისტორიების გაცნობა) გამოყენება: კომპანიის ისტორიის, საინტერესო შემთხვევებისა და სხვა მასალების გაცნობა შესაძლოა თათბირებზე, კორპორატიულ საღამოებზე, ტრენინგებზე და სხვ.

6. „კომპანიის ინტელექტუალური რუკის" შედგენა. ხელმძღვანელს შეუძლია შეადგინოს რუკა პატარ-პატარა ნაწილებისაგან – რა იციან და რა არ იციან თანამშრომლებმა. ასეთი რუკა გარკვეულ თანამდებობაზე კანდიდატის შერჩევასა და რომელიმე ახალი პროექტის განხორციელებისათვის გუნდის შედგენას ამარტივებს.

7. კომპანიაში კრიზისული სიტუაციების ანალიზის მეთოდის გამოყენება. თანამშრომლები, რომლებიც რთულ სიტუაციაში აღმოჩნდნენ, ჩაუვარდათ პროექტი ან წარმატებით დაასრულეს იგი, იკრიბებიან ანალიტიკურ თათბირზე სხვა თანამშრომლებთან ერთად და აანალიზებენ შემდეგ საკითხებს: რა უნდა გაკეთებულიყო; სწორად შესრულდა პროექტი თუ არა; რატომ არ განხორციელდა იგი ან პირიქით, რა გზით გამოვიდა, რა ცვლილებების შეტანა გახდა საჭირო პროექტში და სხვ. ასეთი ანალიზი საჭიროა ცოდნის გაცვლისათვის იმათთან, რომლებიც არ მონაწილეობდნენ პროექტში, შეცდომების გაანალიზებისა და ახალი თანამშრომლების სწავლებისათვის.

მნიშვნელოვანია, რომ ასეთი ანალიზი თანამშრომლებს შორის ანგარიშსწორებად არ გადაიქცეს.

4. ცოდნის ამოღების მეთოდები

ზოგადი დახასიათება. ცოდნის მართვა (knowledge management) იმ პროცესების ერთობლიობაა, რომლებიც მართავენ საწარმოში ინფორმაციის შექმნას, გაერცელებას, დამუშავებასა და გამოყენებას.

ცოდნის ამოღების მეთოდი ორგვარია: კომუნიკაციური და ტექსტოლოგიური.[2]

კომუნიკაციური მეთოდები მოიცავს ანალიტიკოსებიდან, საწარმოს სპეციალისტებიდან და ექსპერტებიდან კონტაქტის მეშვეობით ცოდნის ამოღებას.

ტექსტოლოგიური მეთოდები გულისხმობს ცოდნის ამოღებას დოკუმენტებიდან (მეთოდიკა, რეგლამენტაცია, სამსახურებრივი სახელმძღვანელო დოკუმენტი) და სპეციალური ლიტერატურიდან (სტატია, მონოგრაფია, სახელმძღვანელო).

თავის მხრივ, კომუნიკაციური მეთოდები ორ ჯგუფად იყოფა: პასიური და აქტიური.

პასიური მეთოდები გულისხმობს, რომ ცოდნის ამოღებაში წამყვანი როლი ექსპერტს ეკუთვნის. ანალიტიკოსი მხოლოდ აფიქსირებს ექსპერტის განსჯებს გადაწყვეტილების მიღებაზე მისი მუშაობის პროცესში.

აქტიურ მეთოდებში ინიციატივა ანალიტიკოსს ეკუთვნის. იგი აქტიურად ეკონტაქტება ექსპერტს თამაშის, დიალოგისა და „მრგვალ მაგიდასთან" საუბრის დროს.

პასიური მეთოდები. პასიური მეთოდი კომუნიკაციური მეთოდის ერთ-ერთი სახეა. ეს ტერმინი აქტიურის საპირისპიროს უფრო მიანიშნებს, რადგან პასიური მეთოდი ანალიტიკოსისაგან არანაკლებ ენერგიას მოითხოვს, ვიდრე ისეთი აქტიური მეთოდები, როგორიცაა საქმიანი თამაში და დიალოგი.

პასიურ მეთოდებს მიეკუთვნება: დაკვირვება, „აზრები ხმამაღლა", ოქმების ანალიზი, ლექცია.

დაკვირვება. დაკვირვების პროცესში ანალიტიკოსი ექსპერტის გვერდით იმყოფება. სეანსის დაწყებამდე ექსპერტ-სპეციალისტს დაკვირვების მიზანი უნდა გაეცნოს და ეთხოვოს, კომენტარები გაუკეთოს საკუთარ ქმედებებს.

სეანსის დროს ანალიტიკოსი იწერს ექსპერტის შენიშვნებსა და ახსნა-განმარტებებს. შესაძლოა ვიდეოჩანაწერის გაკეთებაც. ამ მეთოდის გამოყენებისას დაუშვებელია ექსპერტის მუშაობაში ჩარევა.

---

[2] Гаврилова Т., Enterprise Partner, №21(38), 30 сентября, 2001 г.

„აზრები ხმამაღლა". ოქმის ანალიზი. „აზრები ხმამაღლა" პროტოკოლირება დაკვირვებისაგან იმით განსხვავდება, რომ ექსპერტ-სპეციალისტს თხოვენ არა მარტო კომენტარი გაუკეთოს საკუთარ ქმედებებსა და გადაწყვეტილებებს, არამედ ახსნას, როგორ იპოვა ასეთი გადაწყვეტილება. სპეციალისტის მსჯელობის დროს მისი ყველა სიტყვა იწერება, აღინიშნება პაუზები და შორისდებულებიც კი. ხანდახან აღნიშნულ მეთოდს „ვერბალურ ანგარიშს" უწოდებენ.

„აზრები ხმამაღლა" მეთოდის ძირითადი სირთულე ის არის, რომ ადამიანს უჭირს ახსნას, თუ როგორ ფიქრობს.

ოქმის გაშიფვრას ანალიტიკოსი დამოუკიდებლად ახდენს. ეს ერთ-ერთი ეფექტიანი მეთოდია, რადგან აქ ექსპერტი მაქსიმალურად ავლენს ცოდნას, არაა შებოჭილი, შეუძლია თავი მოიწონოს ერუდიციით, მოახდინოს საკუთარი გამოცდილების დემონსტრირება. მრავალი ექსპერტისათვის ეს ცოდნის ამოღების მეტად სასიამოვნო წესია.

ლექცია. ლექცია ცოდნის გადაცემის მეტად ძველი ფორმაა. ლექტორის ხელოვნება ოდითგანვე დიდად ფასობდა. ამ მეთოდის გამოყენებისას მთავარია არა ლექციისათვის მომზადება და მისი წაკითხვა, არამედ ლექციის მოსმენის, დაკონსპექტებისა და ათვისების უნარი.

აქტიური მეთოდები. ცოდნის ამოღების აქტიური მეთოდები დღეს უფრო ფართოდ გავრცელებულია. მათ მიეკუთვნება: ანკეტირება, ინტერვიუ, თავისუფალი დიალოგი და საქმიანი თამაშები.

ანკეტირება. ანკეტირება უფრო მკაცრ მეთოდად არის მიჩნეული, რადგან იგი შედარებით სტანდარტულია. ამ შემთხვევაში ანალიტიკოსი წინასწარ ადგენს კითხვარს ან ანკეტას, ამრავლებს ეგზემპლარებს და კომპანიის რამდენიმე თანამშრომლის გამოკითხვისათვის იყენებს.

პროცედურა ორი წესით ტარდება, კერძოდ:

- ანალიტიკოსი კითხვებს აძლევს სპეციალისტს და თავად ავსებს ანკეტას;
- სპეციალისტი დამოუკიდებლად ავსებს ანკეტას წინასწარი ინსტრუქტაჟის შემდეგ.

უპირატესობას უფრო ხშირად მეორე წესს ანიჭებენ, რადგან პასუხის დასაწერად ექსპერტი დროით არ არის შეზღუდული.

არსებობს რამდენიმე საერთო, უნივერსალური რეკომენდაცია ანკეტის შესადგენად, კერძოდ:

❖ ანკეტა არ უნდა იყოს მონოტონური და ერთგვაროვანი. ეს მიიღწევა კითხვების ფორმების ვარიაციით, თემატიკის შეცვლით;

- ანკეტა უნდა შეესატყვისებოდეს საწარმოს სპეციალისტების ენას;
- კითხვები გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე, ამიტომ აუცილებელია მათი გონივრული თანამიმდევრობით განლაგება;
- სასურველია „ოპტიმალური სიჭარბისაკენ" სწრაფვა. ნაკეტაში ხშირად ზედმეტი კითხვებია, ამიტომ აუცილებელია მათი შემცირება;
- ანკეტისათვის მეტად საჭიროა „კარგი მანერები", ანუ მისი ენა უნდა იყოს გასაგები, ნათელი და უკიდურესად თავაზიანი.

ინტერვიუ. ინტერვიუში იგულისხმება ანალიტიკოსისა და სპეციალისტის ურთიერთობის სპეციფიკური ფორმა, როცა ანალიტიკოსი იძლევა წინასწარ მომზადებულ კითხვებს.

ინტერვიუ წააგავს ანკეტირების იმ წესს, როცა ანალიტიკოსი თავად ავსებს ანკეტას და მასში სპეციალისტის პასუხები შეაქვს. ინტერვიუს ძირითადი უპირატესობა მისი მოქნილობაა: ანალიტიკოსს, სიტუაციიდან გამომდინარე, შეუძლია კითხვა გამოტოვოს, დასვას ახალი კითხვა, შეცვალოს ტემპი, გაამრავალფეროვნოს სიტუაცია. გარდა ამისა, ანალიტიკოსს ეძლევა შესაძლებლობა „დაატყვევოს" სპეციალისტი თავისი მომხიბვლელობით, დააინტერესოს თვით პროცედურით და ამით ინტერვიუს ეფექტიანობა გაზარდოს.

თავისუფალი დიალოგი. თავისუფალი დიალოგი ისეთი მეთოდია, როცა ცოდნის ამოღება მიმდინარეობს ანალიტიკოსსა და საწარმოს სპეციალისტს შორის საუბრის ფორმით. ამ დროს არაა მკაცრად რეგლამენტირებული გეგმა და კითხვარი. თავისუფალი დიალოგის ასეთი განსაზღვრა არ ნიშნავს, რომ საჭირო არაა მისთვის მომზადება. პირიქით, გარეგნულად თავისუფალი და მსუბუქი ფორმა მეტად სერიოზულ პროფესიულ და ფსიქოლოგიურ მომზადებას მოითხოვს.

თავისუფალი დიალოგისას მეტად მნიშვნელოვანია საუბრის ტემპისა და რიტმის სწორედ არჩევა: ხანგრძლივი პაუზების გარეშე (რათა სპეციალისტი სხვა რამეზე არ გადაერთოს), არც ძალიან სწრაფი ტემპია სასურველი (ორივე დაიღლება და დაიძაბება), გარდა ამისა, ზოგიერთი ადამიანი, საზოგადოდ, ნელა საუბრობს და აზროვნებს. შედეგზე განსაკუთრებით მოქმედებს ანალიტიკოსის უნარი შეანაცვლოს სხვადასხვა ტემპი, დაძაბულობა, მოდუნება და ა.შ

ცოდნის ამოღების აქტიური მეთოდების შედარებისათვის იხილეთ ცხრილი 4.3.

ცხრილი 4.3. ცოდნის ამოღების აქტიური მეთოდების მახასიათებლების შედარება

მეთოდი	დადებითი მხარე	უარყოფითი მხარე
ანკეტირება	რამდენიმე სპეციალისტის სტანდარტული მეთოდით გამოკითხვის საშუალება.	• ანკეტის შედგენის გამოცდილების ქონა; • არაა უკუკავშირი; • ანკეტის კითხვები სპეციალისტის მიერ შესაძლოა არასწორად იქნას გაგებული.
ინტერვიუ	უკუკავშირის არსებობა (შესაძლოა დაზუსტება და წინააღმდეგობათა აღმოფხვრა).	კითხვების მომზადებისათვის მნიშვნელოვანი დროა საჭირო.
თავისუფალი დიალოგი	• მოქნილობა; • უკუკავშირი; • სეანსის სცენარისა და ფორმის შეცვლის შესაძლებლობა.	• ანალიტიკოსისაგან უდიდეს დაძაბულობას მოითხოვს; • არ არსებობს დიალოგის წარმართვის ფორმალური მეთოდიკა; • შედეგების ოქმში გადატანის სირთულე.

უნდა აღინიშნოს, რომ ცოდნის ამოღების მეთოდის ამორჩევისას აუცილებლად გასათვალისწინებელია კონკრეტული სიტუაცია. მონაცემებისა და ცოდნის ამოღების წარმატებული პროცედურების შემდეგ შესაძლოა მოდელირებასა და ავტომატიზაციაზე გადასვლა.

5. ცოდნის მართვის სტრატეგიები

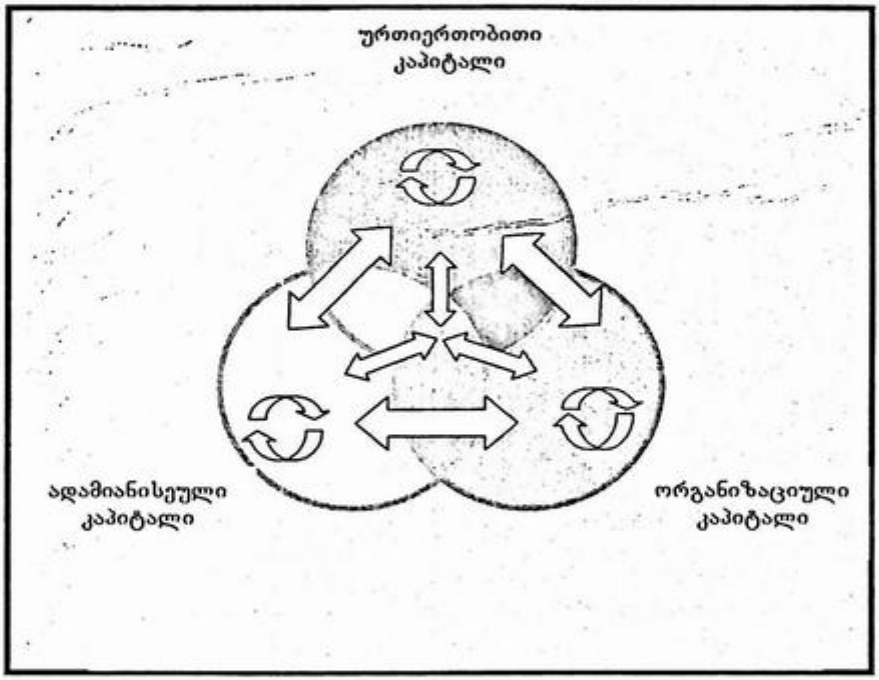
სტრატეგია არის მართვის სუბიექტების მოქმედების ძირითადი მიმართულება. სტრატეგიის საკითხები მოიცავს ორგანიზაციის მიზნებს, საქმიანობის მიმართულებებს, საქმიანი პარტნიორისა და კონკურენტების განსაზღვრას, საკუთარი შესაძლებლობებისა და უპირატესობების გამოვლენას და ა.შ.

კომერციული ორგანიზაციისათვის სტრატეგიის სახეები და დონეები განსხვავებულია. არსებობს ორგანიზაციის საერთო ან მისი რომელიმე ბიზნეს-მიმართულების განვითარების საფინანსო, საკადრო, საინვესტიციო, საინოვაციო სტრატეგიები და ა.შ. მათ რიცხვშია ცოდნის მართვის სტრატეგიაც.

ცოდნის მართვის სტრატეგიის კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნით შეიძლება. კერძოდ, ორგანიზაციაში ცოდნის ზრდის სტიმულირებით, ცოდნის შენახვით, გაცვლით, გავრცელებით, შეფასებით, დაცვითა და ა.შ.

კლასიფიკაციის ციკლის შესაბამისად, ცოდნის სტრატეგიები იყოფა: ახალი ცოდნის წარმოშობის, შენახვის, სისტემატიზაციის, დაცვისა და გამოყენების მიხედვით.

ცოდნის მართვის სტრატეგიების დასადგენად კიდევ ერთხელ წარმოვიდგინოთ ინტელექტუალური კაპიტალი და მისი შემადგენელი ელემენტების (ორგანიზაციული, ადამიანისეული და ურთიერთობითი ანუ სამომხმარებლო) ურთიერთზემოქმედება (იხ. ნახ. 4.3).



ნახ. 4.3. ინტელექტუალური კაპიტალის ძირითადი სახეების ურთიერთზემოქმედება

ორგანიზაციაში ცოდნის ფორმირებისა და გამოყენების საბაზო სტრატეგია შეიძლია. აქედან, სამი მოიცავს ინტელექტუალური კაპიტალის ერთ-ერთი სახეობის (ორგანიზაციული, ადამიანისეული ან ურთიერთობითი) ეფექტიან ფორმირებასა და მათ გამოყენებას.

შემდეგი სამი სტრატეგია გულისხმობს დადებითი ეფექტის მიღწევას ინტელექტუალური კაპიტალის ორი სხვადასხვა სახის (ადამიანისეული და ორგანიზაციული, ადამიანისეული და ურთიერთობითი კაპიტალის, ორგანიზაციული და ურთიერთობითი კაპიტალის) ურთიერთზემოქმედების პირობებში.

ბოლო, მეშვიდე სტრატეგია ითვალისწინებს ინტელექტუალური კაპიტალის სამივე ელემენტის ურთიერთზემოქმედებას (ნახ. 43-ზე ისინი პირობითად გამოსახულია სხვადასხვა ფორმის ისრებით).

ამგვარად, ცოდნის მართვის საბაზო სტრატეგიები ითვალისწინებს ინტელექტუალური კაპიტალის ერთ სახეობაში ცოდნის გაცვლას მის გასადიდებლად ან ინტელექტუალური კაპიტალის ერთი სახეობიდან მეორეში ეფექტიანად გადატანას.

პირველი სტრატეგია მოიცავს ადამიანისეული კაპიტალის ჩარჩოებში ცოდნის ფორმირებისა და გამოყენების გადიდებას და პასუხობს კითხვებზე: „როგორ ხდება ორგანიზაციაში მომუშავეთა შორის ცოდნის გაცვლა?", „როგორ მაღლდება მათი კომპეტენცია და როგორ გამოიყენება იგი ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად?"

ეს სტრატეგია ითვალისწინებს მომუშავეთა ინდივიდუალური კომპეტენციების ამაღლებას და ამისათვის იყენებს მათ სწავლებას, ტრენინგების ჩატარებას, სამოტივაციო სისტემის დანერგვას და სხვ. მოცემული საკითხები კადრების მენეჯმენტში და სხვა სასწავლო დისციპლინებში ისწავლება.

მეორე სტრატეგია ორიენტირებულია ორგანიზაციული კაპიტალის ჩარჩოებში ცოდნის ფორმირებასა და გამოყენებაზე. ორგანიზაციული კაპიტალის ელემენტებია საინფორმაციო სისტემები, მონაცემთა ბაზები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, საავტორო უფლებები, პატენტები, ნოუ-ჰაუ, ლიცენზიები და სხვ.

თანამედროვე ტექნიკურმა საშუალებებმა ინტელექტუალური კაპიტალისა და ცოდნის მნიშვნელობა საგრძნობლად გაზარდა, პროგრამული უზრუნველყოფა ინოვაციური პროცესის საკვანძო ელემენტი გახადა და ეკონომიკური განვითარების დამოუკიდებელ ფაქტორად ჩამოაყალიბა. საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა ინოვაციური პროცესების დრო შეამცირა და ცოდნის წყაროებსა და მომხმარებლებს შორის თავისებური დამაკავშირებელი რგოლი შეიქმნა.

მესამე სტრატეგია ითვალისწინებს ორგანიზაციის საგარეო კავშირებში ცოდნის ფორმირებასა და გამოყენებას. მოცემული სტრატეგია, ძირითადად, მარკეტინგულ ტექნოლოგიებს ეფუძნება.

ამ სტრატეგიის ორი ასპექტია საყურადღებო: ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირება და სავაჭრო მარკის მართვა.

ორგანიზაციის პოზიტიური იმიჯის შესაქმნელად, ასევე სავაჭრო მარკის წინ წასაწევად, სხვადასხვა სახის სპეციალური PR-

აქციები გამოიყენება. გარდა ამისა, საჭიროა საგარეო კონტაქტებთან დაკავშირებული საქმიანობის კოორდინაციაც.

მეოთხე სტრატეგია ითვალისწინებს ადამიანისეული კაპიტალისა და ურთიერთობითი კაპიტალის ურთიერთზემოქმედებას. სტრატეგია მოიცავს მომხმარებლებთან ურთიერთობის ხერხებსა და მეთოდებს, რითაც ორგანიზაციის თანამშრომელთა ინდივიდუალური პროფესიული კომპეტენციები მაღლდება.

აღნიშნული სტრატეგია შეიძლება სხვადასხვა გზით, უპირატესად, მომხმარებლებთან პირდაპირი კონტაქტებით განხორციელდეს.

მეოთხე სტრატეგიის შესრულებას ხელს უწყობს ბენჩმარკეტინგი.

ბენჩმარკეტინგი არის მოცემული პროდუქციის მწარმოებელი საუკეთესო ორგანიზაციის გამოვლენა, მისი პროდუქციისა და წარმოების მეთოდების შეფასება, მოწინაეე გამოცდილების შესწავლა და გამოყენება.

მეხუთე სტრატეგია არკვევს ადამიანისეული კაპიტალისა და ორგანიზაციული კაპიტალის ურთიერთობის საკითხებს. იგი პასუხობს კითხვაზე: „თანამშრომელთა ინდივიდუალური კომპეტენციები როგორ შეესაბამება ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურას?"

მოცემული სტრატეგიის მიზანია კორპორატიულ სისტემაში ორგანიზაციის თანამშრომელთა ინდივიდუალური ცოდნის ჩართვა. ამით იგი სხვა მუშაკებისათვისაც უფრო ხელმისაწვდომი ხდება.

მეექვსე სტრატეგია მოიცავს ურთიერთობითი კაპიტალისა და ორგანიზაციული კაპიტალის ურთიერთზემოქმედებას. მისი მიზანია ორგანიზაციის შიდა კორპორაციულ სისტემაში საგარეო კონტრაგენტებთან ურთიერთობის სფეროში არსებული ცოდნის ჩართვა.

მოცემული სტრატეგიის ჩარჩოებში სისტემატურად ტარდება მომხმარებელთა გამოკითხვები და იქმნება მომხმარებელთა მონაცემებისა და შეხედულებების ინფორმაციული ბაზა. აღნიშნული ინფორმაცია საქონლისა და მომსახურების სრულყოფისათვის გამოიყენება და ამით კომპანიის კონკურენტუნარიანობა მაღლდება.

მეშვიდე სტრატეგია ითვალისწინებს ინტელექტუალური კაპიტალის ყველა ელემენტის ერთდროულ ამოქმედებას და ამით ორგანიზაციის ინტელექტუალური პოტენციალის ამაღლებას.

ჩვეულებრივ, ორგანიზაციაში აქცენტი კეთდება ინტელექტუალური კაპიტალის რომელიმე ერთ-ერთ სახეობაზე. ერთნი მეტ ყურადღებას აქცევენ ადამიანისეული კაპიტალის გაძლიერებას; მეორენი – მარკეტინგის სრულყოფის საკითხებს, ბაზარზე პროდუქციის წინ წაწევას; მესამენი – მართვის კორპორატიული სისტემის სრულყოფას, რომელიც თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას ემყარება. ორგანიზაციათა მხოლოდ მცირე ნაწილს შეუძლია მეშვიდე სტრატეგიის გამოყენება, რომელიც კომპლექსურია და, იმავდროულად, ყოველისმომცველიც.

6. ცოდნის მართვის ორგანიზაციული ფორმები

ცოდნის მართვის განყოფილებები. ცოდნის ეკონომიკის განვითარება მრავალი მოწინავე კომპანიის შიდაკორპორაციული საქმიანობის შინაარსს ცვლის და ბიზნესის ორგანიზების ტრანსფორმაციას[3] იწვევს. თანდათან იცვლება და ყალიბდება განსხვავებული ორგანიზაციული ფორმები, უმეტესად, ორიენტირებული ცოდნისა და გამოცდილების გაცვლაზე, ასევე ახალი ცოდნის წარმოშობასა და მის ეფექტიანად გამოყენებაზე.

მრავალ კომპანიაში ცოდნის მართვის განყოფილებები საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილებების ბაზაზე იქმნება. ამასთან, ისინი ისეთ დამატებით ფუნქციებსაც იღებენ, როგორიცაა პერსონალის სწავლება, ცოდნის გაცვლის სტიმულირება, საგარეო კომუნიკაციებისათვის ინფორმაციული შევსება, სტრატეგიული დაგეგმვა, მარკეტინგი, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და სხვ.

უფრო მეტიც, რიგ ორგანიზაციებში ცოდნის მართვის დირექტორის თანამდებობაც კი შემოიღეს. მათ სხვადასხვა სახელწოდება აქვთ, მაგ., დირექტორი ცოდნის დარგში, ინტელექტუალური კაპიტალის ან არამატერიალური აქტივების დირექტორი და ა.შ.

ცოდნის სფეროში ხელმძღვანელთა ფუნქციებია:

- ცოდნის გადაცემის ინფრასტრუქტურის (ბიბლიოთეკა, მონაცემთა ბაზა, კომპიუტერული ქსელი, კვლევითი ცენტრი და ა.შ) შექმნა და ეფექტიანი გამოყენება;
- ინფორმაციისა და ცოდნის გარე კონტრაქტორებთან ხელსაყრელი კავშირურთიერთობის დამყარება;
- სტრატეგიული დაგეგმვის, მარკეტინგული და მეცნიერული კვლევის ჩარჩოებში ახალი ცოდნის შექმნის ხელშეწყობა;
- ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალის მონიტორინგი;
- ცოდნის მართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბება და მისი რეალიზაცია.

ქსელური ორგანიზაციები. თანამედროვე ტექნიკური საშუალებების პირობებში შესაძლებელია როგორც ლოკალური, ისე გლობალური ტელეკომუნიკაციური ქსელების შექმნა. ასეთი უნიკალური და ეფექტიანი გლობალური ქსელია ინტერნეტი. თუმცა, სინამდვილეში, ნებისმიერი ორგანიზაციაც თავისებური ქსელია.

---

[3] ლათ. Transformation – გარდაქმნა, სახეცვლილება.

დღევანდელ პირობებში პროდუქციის ოპერატიული გაყიდვა ნაკლებად მნიშვნელოვანია. უფრო მთავარია ერთგული მომხმარებლების ფართო ქსელის შექმნა და პროდუქტის გაყიდვა მისი მთელი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში. ეფექტიანი ქსელი ისეთი კლიენტების შეძენის საშუალებას იძლევა, რომელთანაც შესაძლებელია ორმხრივი საქმიანი ურთიერთობა.

გარდა ამისა, ქსელურ ორგანიზაციაში შეცვლილია ტრადიციული მართვის იერარქიული სტრუქტურა. წინა პლანზე გამოდის არა ვერტიკალური, არამედ ჰორიზონტალური კავშირები.

ქსელური ორგანიზაციის ორი მოდელი არსებობს:

პირველი მოდელის შემთხვევაში მთავარი ბირთვია მსხვილი ორგანიზაცია. მის ქსელში ჩართული შედარებით პატარა კომპანია სხვადასხვა საქმიანობას ეწევა. მსხვილი ორგანიზაცია კი საქმიან ოპერაციებში დომინირებულ როლს ასრულებს.

მეორე მოდელი თანაბარი მასშტაბის კომპანიების ქსელია. ისინი იურიდიულად დამოუკიდებელი სუბიექტებია, თუმცა, სამეურნეო თვალსაზრისით, ერთმანეთს აძლიერებენ, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია.

მსხვილმასშტაბიანი ქსელი შესაძლებლობას იძლევა მსხვილი და მცირე საწარმოების უპირატესობები ერთმანეთს შეერწყას, ეფექტიანად გამოიყენონ ცოდნისა და გამოცდილების არსებული „ბერკეტები“ და ცენტრალიზებული დაგეგმვის მოუხერხებელი და ბიუროკრატიული პროცედურები ქსელური ურთიერთდამოკიდებულებით შეცვალონ.

ქსელური სტრუქტურები პრაქტიკაში იყენებენ განსაკუთრებულ პრინციპებს, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია **ურთიერთნდობის პრინციპი.**

ქსელური კომპანიების ეფექტიანობას განაპირობებს მათი ბიზნეს-პროცესების რაციონალიზაცია და როგორც შედეგი – სტრუქტურული ხარჯების დაბალი დონე.

თანამედროვე პირობებში მრავალი კომპანიისათვის საგარეო კონტრაქტორებთან და ბიზნეს-პარტნიორებთან ქსელური ურთიერთობის ჩამოყალიბება წარმატების მთავარი ფაქტორია.

დღეისათვის კლიენტსა და მომწოდებლებს შორის კავშირი, უპირატესად, ორმხრივი ურთიერთობის საფუძველზეა აგებული. მომავალში კი, მრავალი კლიენტისა და მომწოდებლის ერთობლივი ქსელური ურთიერთკავშირები ჩვეულებრივი მოვლენა გახდება.

ტრადიციული, მაგრამ შედარებით წარმატებული კომპანიები, სულ უფრო მეტად იძენენ გლობალური ქსელური კომპანიების ნიშნებს. მაგ., კომპანია Bocing-ი, რომელიც თვითმფრინავებსა და სარაკეტო-კოსმოსურ ტექნიკას ამზადებს, რეალურად თავისებური, მასშტაბური და სისტემური ინტეგრატორია. ეს კომპანია სამუშაოთა მნიშვნელოვან ნაწილს სუბკონტრაქტის საფუძველზე ახორცი-

ელებს. თვითონ კი, საბოლოო აწყობის, მეცნიერული დამუშავების, ფინანსური სტრატეგიისა და მარკეტინგის ფუნქციებს ასრულებს.

გლობალური ქსელის ჩამოყალიბება მრავალ სფეროში ხდება, კერძოდ, ვაჭრობაში (მაგ., კომპანია Marks&Spenser), დისტრიბუციაში (მაგ., კომპანია Procter&Gamble), საფინანსო სფეროში (მაგ., Citibank), ასევე საავტომობილო მრეწველობაში.

ქსელური პრინციპით ორგანიზებულ კომპანიებში ტრადიციული ფორმებისაგან განსხვავებული წარმოების ახალი ფაქტორები არსებობს. ამ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია არა ის, თუ კომპანია რა ოდენობის ტრადიციულ რესურსს ფლობს, არამედ რამდენად ხელმისაწვდომია მისთვის ახალი რესურსები – იდეები და უახლესი ინფორმაცია. მათ სჭირდებათ არა მკაცრი შემსრულებლობა და კონტროლი, არამედ პერსონალის მონაწილეობა გადაწყვეტილების შემუშავება და მოქნილი კონტროლი. მეტად არსებითი ხდება არა წარმოების კონცენტრაცია და ცენტრალიზაცია, არამედ საწარმოო პროცესის მონაწილეთა შორის ეფექტიანი და ნაყოფიერი ქსელური კომუნიკაცია.

ქსელური კომპანიები უახლესი ცოდნის გამოყენების ახალ შესაძლებლობებს ქმნიან. მათთან ცხადი ცოდნა, ქსელის ერთი კვანძიდან მეორეში კოდიფიცირი ფორმით გადაეცემა. ამასთან, ხშირად, ცოდნის გაცვლა უშუალოდ ამ კვანძებს შორის, ანუ ჰორიზონტალურადაც ხდება. ქსელით გადაეცემა ფარული ცოდნაც, კომპანიის ჩარჩოებში ხდება არსებული პროგრესული იდეების ურთიერთგაცვლა, გადაწყვეტილებების ერთობლივად მიღება, პროფესიონალთა ვირტუალური (ელექტრონული) შეხვედრები და ა.შ.

ამგვარად, თანამედროვე ქსელური კომპანიები ცოდნის შექმნისა და გამოყენების ფართო შესაძლებლობებს ქმნიან.

ბარსის ტიპის ორგანიზაციები. ბარსის ტიპის ორგანიზაცია ბიზნეს-ფუნქციების ნაწილს (უპირველესად, პროდუქციის წარმოებას) კონტრაქტულ საფუძველზე სხვა მოიჯარეს გადასცემს, თავად კი, ბიზნესის სტრატეგიულ და ტრანსაქციურ საქმიანობას ეწევა. ასეთი ტიპის ორგანიზაცია თვითონ განსაზღვრავს რა პროდუქცია და რამდენი აწარმოოს, როგორ და ვინ უნდა შეიძინოს იგი და ა.შ.

ბარსის ტიპის ორგანიზაციაში წარმოება, როგორც ასეთი, არ არსებობს. იგი სხვა ორგანიზაციას ქვემოიჯარის პირობებით გადაეცემა, თვითონ კი ნებისმიერი ბიზნესისათვის დამახასიათებელი ისეთი ცენტრალური ფუნქციები რჩება, როგორიცაა სტრატეგიული დაგეგმვა, ფინანსური ნაკადების მართვა, მარკეტინგი და სხვ.

ბარსის ტიპის ორგანიზაციის ტიპური მაგალითია ცნობილი იაპონური ფირმა Casio, რომელსაც საკუთარი საწარმოო ბაზა არ

გააჩნია. მის საქონელს სუბკონტრაქტორები აწარმოებენ, თვითონ კი, ძირითადად, მარკეტინგული საქმიანობითა და სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებით არის დაკავებული და ამისათვის ფართოდ გაშლილი ქსელიც აქვს.

ორგანიზაციებს შორის საზღვრების წაშლის შედეგად, საკუთარ და სხვის რესურსებად, ასევე მსხვილ და მცირე ორგანიზაციებად ტრადიციული დაყოფა თანდათან ქრება.

გარსის ტიპის ორგანიზაციის უპირატესობები პრაქტიკულად სახეზეა, კერძოდ:

- მიმდინარე ცვლილებებისადმი საკმაოდ ადაპტირებადი არიან და კონიუნქტურულ (მოთხოვნა-მიწოდების თანაფარდობა) ცვლილებებზე სწრაფად რეაგირებენ;
- პრიორიტეტულ სფეროებში, ძირითადად, უნიკალური პროცესების შესრულებაში ახდენენ სპეციალიზაციას;
- საერთო ხარჯებს მნიშვნელოვნად ამცირებენ და შემოსავლებს ზრდიან;
- კვლიფიციურ სამუშაო ძალას არარაციონალურად არ იყენებენ;
- ქსელის ჩარჩოებში ერთობლივი საქმიანობისათვის ყველაზე საუკეთესო პარტნიორებს იზიდავენ და ა.შ

ამასთან, ამ ტიპის ორგანიზაციებს რიგი ნაკლიც აქვთ, კერძოდ:

- საკუთარ ქვემოიჯარეებს შორის კონკურენცია ძალიან მაღალია;
- პროდუქციის წარმოების ხარისხის კონტროლი შედარებით გართულებულია.

ის ფაქტი, რომ გარსის ტიპის ორგანიზაციები მსოფლიოში სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება, იმას ადასტურებს, რომ მისი უპირატესობები ნაკლოვანებებს აშკარად სჭარბობს.

ორგანიზაციები, რომლებიც ცოდნის ეკონომიკაში ფუნქციონირებენ, ურთიერთობის კონტრაქტულ ფორმას ფართოდ იყენებენ. ამ შემთხვევაში, დამატებით ფუნქციებს სხვა ორგანიზაციები, ძირითადად, სუბკონტრაქტორები ასრულებენ. ისინი აუცილებელ მოქნილობას უზრუნველყოფენ და ვიწრო სპეციალიზაციისა და პროფესიონალიზმის ხარჯზე ეფექტიანობას ამაღლებენ.

ნებისმიერ ბიზნესში გარსის ტიპის ორგანიზაციები ყველაზე რთულ საკითხებზე ამახვილებენ ყურადღებას: საქმიანობის სტრატეგიული და კონცეპტუალური სფეროები, პროდუქციის დამუშავება და სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები, პროდუქციის განაწილება, რეალიზაცია, დაფინანსება და სხვ. ამ ორგანიზაციების ძალისხმევა ახალი პროდუქციის შექმნაზე, სისტემური ინტეგრაციისა და ლოგისტიკის, მარკეტინგის, პროდუქციის რეალიზაციისა და მომსახურების საკითხებზეა ძირითადად მიმართული.

სტრატეგიული ალიანსები. სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მიზანია: სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ერთობლივი ჩატარება; ბიზნესის ორგანიზების ხერხების შესახებ ცოდნის ურთიერთგადაცემა; ფარული ცოდნის გაცვლა და სხვ.

სტრატეგიული ალიანსი არის რამდენიმე დამოუკიდებელ ორგანიზაციის ნებაყოფლობითი გაერთიანება მისი მონაწილეების ინტელექტუალური და სხვა რესურსების ბაზაზე რაიმე იდეის (პროექტის) განსახორციელებლად.

სტრატეგიული ალიანსი, ზოგჯერ, ერთობლივი საწარმოების სახით იქმნება, ზოგჯერ კი, კოოპერაციის სხვა ფორმებითაც გვხვდება. გაერთიანების მიზანია ერთობლივი შესაძლებლობებით სამეცნიერო კვლევების ჩატარება, ისეთი ინოვაციური კომპონენტების დამუშავება, რომელთა დამოუკიდებლად შესრულება შეუძლებელი ან არარენტაბელურია.

სტრატეგიულ ალიანსში საერთო კვლევითი ამოცანების გადასაწყვეტად, ხშირად, კონკურენტებიც ერთიანდებიან. თითოეული მონაწილე თავის ცოდნას (როგორც ცხადს, ისე ფარულს) ალიანსში „აბანდებს", ხოლო შედეგს მონაწილეები ერთობლივად იღებენ. კოოპერაციის ძირითადი საგანია ცოდნა, ხოლო შედეგი – გაერთიანებული მეცნიერული კვლევებით მიღებული ახალი ცოდნა.

პროფესიონალთა საზოგადოებები. პროფესიონალთა საზოგადოება არის იმ სპეციალისტების ნებაყოფლობითი გაერთიანება, რომლებიც მათთვის საინტერესო სფეროში თავიანთ ცოდნასა და პროფესიულ გამოცდილებას ერთმანეთს რეგულარულად უზიარებენ.

ცოდნის ეკონომიკის პირობებში პროფესიონალთა საზოგადოება ტრადიციული ფორმალური ორგანიზაციისაგან არსებითად განსხვავდება. პროფესიონალთა გაერთიანებას არა აქვს გარკვეული საწესდარი, მმართველობის ისეთი იერარქიული სტრუქტურა, რომელიც სტანდარტული პროცედურების მიხედვით მათ საქმიანობას შემოწმებას. ჯგუფის წევრებს აერთიანებს მხოლოდ პროფესიული და ერთობლივი მუშაობის ინტერესი, საკუთარი და კოლეგის პროფესიული კომპეტენციის ამაღლება, ასევე საზოგადოებისადმი ერთგულება, საერთო მსოფლმხედველობა და ქცევის სტილის მიმზიდველობა. ამ საზოგადოების ნარჩენებში ფინანსური სტიმულები არ მოქმედებს. საზოგადოების წევრებს შორის ურთიერთობა მხოლოდ ერთობლივი საქმიანობის ფორმაში და პატივისცემას ემყარება.

პროფესიონალთა საზოგადოების არ აქვს ისეთი ხელმძღვანელი, რომელიც ვალდებულია ორგანიზაციის მუშაობა და მის შესრულებასაც მკაცრად აკონტროლებდეს. საზოგადოების წევრები მონაწილეობენ როგორც ახალი ცოდნის შექმნაში, ისე მის გავრცელებასა და გამოყენებაში. ამასთან, ისინი, უმეტესად, ცოდნის სწავლებაზე არიან ორიენტირებული.

ავტონომიური ჯგუფები. ინოვაცია (სიახლე) ცალკეული ადამიანის გონებაში იბადება, მაგრამ მისი განხორციელებისათვის აუცილებელია სხვა ადამიანების მიერ შეცნობა, აღიარება და, გარკვეულწილად, თანადგომაც.

მაშასადამე, **ცოდნის მართვა სოციალური პროცესია.**

ცოდნის მართვის სოციალური არსი კარგად ჩანს ისეთი კითხვების პასუხებში, როგორიცაა: „თუ როგორი უნდა იყოს გენიალური კოლექტივი, მივიღებთ თუ არა გენიალურ კოლექტივს, თუ შევკრებთ მხოლოდ გენიალურ ადამიანებს?“ ეფიქრობთ, არა.

უფრო მეტიც, გენიალურ კოლექტივში სუპერნიჭიერი ადამიანების არსებობა არაა აუცილებელი. გენიალური კოლექტივის ფორმებისა და განვითარებისათვის უმთავრესია მასში შემავალი ადამიანების შეთანხმებული, ჰარმონიული მოქმედება, საერთო კორპორატიული სულისკვეთების წარმოქნა და მისი გაძლიერება, ადამიანთა ეფექტიანი ურთიერთზემოქმედება.

ასეთი კოლექტივისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია ეფექტიანი კომუნიკაცია – ჭეშმარიტი აზრის შეულამაზებლად, დაუმახინჯებლად გადაცემა, ერთმანეთის ყურადღებით მოსმენა, ადამიანთა შორის დახვეწილი და ფაქიზი ვერბალური (სიტყვიერი, წერილობითი) და არავერბალური კომუნიკაცია.

ავტონომიურ ჯგუფებში შეიძლება გაერთიანდნენ ცოდნის პრაქტიკოსები, ორგანიზატორები და იდეოლოგები.

ცოდნის პრაქტიკოსები პასუხს აგებენ ფორმალური და არაფორმალური ცოდნის დაგროვებასა და შექმნაზე. მათი ამოცანაა არსებული ცოდნის შეკრება, დაგროვება და განახლება.

ცოდნის ორგანიზატორები ყურადღებას ამახვილებენ არაფორმალური ცოდნის ფორმალურად გარდაქმნაზე და, ასევე პირიქით. ისინი ქმნიან საქმიან კონცეფციებს და მათი რეალური განხორციელების გზებსაც სახავენ.

ცოდნის იდეოლოგები უმეტესად ორგანიზაციის სხვადასხვა სფეროს ხელმძღვანელებია, მაგ., მთავარი სპეციალისტები, დირექციის წარმომადგენლები, დირექტორთა საბჭოს წევრები და ა.შ

ისინი მონაწილეობენ ახალი ცოდნის შექმნაში – აყალიბებენ ორგანიზაციის სამომავლო განვითარების სტრატეგიებსა და კონცეფციებს, განსაზღვრავენ კორპორაციის საერთო ფასეულობებსა და მისიას, აცხადებენ ორგანიზაციის პოლიტიკას, ადგენენ ცოდნის შეფასების კრიტერიუმებსა და სხვ.

თუ ცოდნის პრაქტიკოსებმა უნდა იცოდნენ რეალობაში „რა არის“, იდეოლოგებმა უნდა იცოდნენ „რა უნდა იყოს“ მომავალში.

იდეოლოგების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ვალდებულებაა ორგანიზაციის ფასეულობათა სისტემის განსაზღვრა. სწორედ ამ სისტემით ხდება ორგანიზაციაში შექმნილი ახალი ცოდნის შეფასება, მისი შემოწმება და ხარისხობრივი პარამეტრების დადგენა.

ცოდნის იდეოლოგები ღრმად აცნობიერებენ, რომ ახლად შექმნილი ცოდნის ხარისხს მათი მოლოდინი და იდეალები განსაზღვრავს გარდა ამისა, მათივე ფუნქციაშია ორგანიზაციის წევრების დარაზმულობისა და ჰარმონიულობის გაძლიერება.

კითხვები ცოდნის შემოწმებისათვის

1. ჩამოთვალეთ ცოდნის მართვის კომპონენტები.
2. რის საშუალებას იძლევა ცოდნის მართვა, როგორც მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი სახე?
3. რა არის ცოდნის მართვა პრაქტიკული მმართველობითი საქმიანობის ასპექტით?
4. რა არის აუცილებელი ცოდნის წარმატებული მართვისათვის?
5. ჩამოთვალეთ ცოდნის მართვის დონეები.
6. დაახასიათეთ ადამიანის ინტელექტის თითოეული დონე.
7. ჩამოთვალეთ ცოდნის მართვის ზოგადი პრინციპები.
8. რა არის ცოდნის მართვის მიზანი?
9. რა ფუნქციებს ასრულებს ცოდნის მართვა?
10. რომელი მეთოდები იძლევა ცოდნის კოდიფიკაციის, ანუ ფარული ცოდნის გამოვლენის საშუალებას?
11. კვლავწარმოების ციკლის შესაბამისად, ცოდნის რომელი სტრატეგიები არსებობს?
12. რა არის ბენჩმარკეტინგი?
13. რა არის ქსელური ორგანიზაციები?
14. რა თავისებურებები ახასიათებს გარსის ტიპის ორგანიზაციებს?
15. რა არის სტრატეგიული ალიანსი და რისთვის იქმნება ისინი?

ტესტები

1. ცოდნის მართვა პრაქტიკული მმართველობითი საქმიანობის ასპექტით არის
   - ❑ ა. კოორდინაციული ხასიათის ქმედება.
   - ❑ ბ. ორგანიზაციულ-მასტიმულირებელი ხასიათის ქმედება.
   - ❑ გ. ანალიტიკური ხასიათის ქმედება.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

2. რამდენი სახისაა ცოდნის მართვის სისტემა?
   - ❑ ა. ორი სახის.
   - ❑ ბ. სამი სახის.
   - ❑ გ. ოთხი სახის.
   - ❑ დ. ერთი სახის.

3. ცოდნის წარმატებული მართვისათვის აუცილებელია:
   - ❑ ა. ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა.
   - ❑ ბ. მაღალი ორგანიზაციული კულტურა.
   - ❑ გ. პერსონალის უწყვეტი და კვალიფიციური სწავლება.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

4. ცოდნის მართვის დონეს არ მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. ინდივიდუალური დონე.
   - ❑ ბ. მეზოდონე.
   - ❑ გ. საზოგადოებრივი დონე.
   - ❑ დ. მეგადონე.

5. ადამიანის ინტელექტის დონეებია:
   - ❑ ა. ზეცნობიერი.
   - ❑ ბ. ცნობიერი.
   - ❑ გ. ქვეცნობიერი.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

6. ცოდნის მართვის ზოგად პრინციპებს არ მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. მეცნიერულობა.
   - ❑ ბ. დიფერენცირებულობა.
   - ❑ გ. სიტუაციური მიდგომა.
   - ❑ დ. სისტემური მიდგომა.

7. ცოდნის მართვის მიზანია:
   - ❑ ა. შექმნას და განამტკიცოს ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობა.
   - ❑ ბ. გარდაქმნას ორგანიზაცია თვითორგანიზებულ სისტემად.
   - ❑ გ. მაქსიმალურად გამოიყენოს თანამშრომლების პროფესიული და პირადი შესაძლებლობები.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

8. ცოდნის მართვის ფუნქციებს არ მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. ანალიზური.
   - ❑ ბ. განაწილებითი.
   - ❑ გ. გადანაწილებითი.
   - ❑ დ. დაცვითი.

9. ფარული ცოდნის გამოვლენის საშუალებას მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. დისკუსიები.
   - ❑ ბ. ექსპერტულ-ანალიტიკური მეთოდები.
   - ❑ გ. კვლევითი მეთოდები.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

10. ცოდნის რომელი სტრატეგია არ არსებობს?
   - ❑ ა. ახალი ცოდნის წარმოშობის.
   - ❑ ბ. სისტემატიზაციისა და დაცვის.
   - ❑ გ. ცოდნის გამდიდრების.
   - ❑ დ. ცოდნის გამოყენების.

11. ბენჩმარკეტინგი არის:
   - ❑ ა. მოცემული პროდუქციის მწარმოებელი საუკეთესო ორგანიზაციის გამოვლენა.
   - ❑ ბ. დარგის ლიდერი კომპანიის პროდუქციისა და წარმოების მეთოდების შეფასება.
   - ❑ გ. მოწინავე გამოცდილების შესწავლა და გამოყენება.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

არასოდეს გეცოდინება საკმარისი,
თუ საკმარისზე მეტი არ ისწავლე.

უილიამ ბლეიკი,
ინგლისელი პოეტი

თავი V. ცოდნის მართვის პროცესი

1. ცოდნის ძიება და გამოვლენა (იდენტიფიკაცია)

ინფორმაციის ძიებისა და გამოვლენის პრობლემა დაკავშირებულია ინფორმაციის მასივებში მონაცემთა „მარგალიტების" მოძებნასთან. ინტელექტუალური რესურსების მართვაში ინფორმაციული ტექნოლოგიები როგორც დამხმარე, ისე დამაბრკოლებელი ფაქტორებია.

ერთი მხრივ, ინფორმაციული ტექნოლოგიები ადამიანს ეხმარება საჭირო ინფორმაციის მოძიებაში, მეორე მხრივ კი, ინფორმაციის ნაკადების გავრცელებაში ბარიერების მოხსნით, ორგანიზაციები უსარგებლო ინფორმაციის უძლიერეს ნაკადებს ინტენსიურად იღებენ.

ინფორმაციაზე მოთხოვნილების განსაზღვრა. აუცილებელი ინფორმაციის მოძიება ორგვარად შეიძლება:

პირველი: მონაცემების განსაზღვრული ნაკრების მოძებნა უშუალოდ მუშაკის მიერ ან სხვისი, მაგ., ბიბლიოთეკარის დახმარებით.

მეორე: მუშაკის მიერ ორგანიზაციისათვის აუცილებელი ინფორმაციის შეტყობინება.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტების ენაზე ამ მიდგომებმა აქტიური (pull – ამოქაჩვა) და პასიური (push – ხელის კვრა, გამოდევნა) ძიების სახელწოდება მიიღო. „ამოქაჩვა" მონაცემთა დიდ მასივებში, მაგ., ინტერნეტში, ინფორმაციის ძებნას გულისხმობს. „გამოდევნის" ტერმინი ნიშნავს, რომ ინფორმაციის წყარო შეტყობინებას ცალკეულ მომხმარებელს უგზავნის.

ძიების დაწყებამდე, აუცილებელია ინფორმაციის შესახებ მოთხოვნილებებში გარკვევა.

წარმატებული ძიებისათვის საჭიროა ორი ამოცანის გადაჭრა:

1. თავად შეცნობა და სხვებისათვის ახსნა, თუ როგორ იქნება გამოყენებული ინფორმაცია;

2. ინფორმაციული მოთხოვნის სწორად ფორმულირება.

მიზნისა და ამოცანების კარგად გაცნობიერებითა და საჭირო ინფორმაციის მოცულობის განსაზღვრით, ძიების პროცესი საკმაოდ მარტივდება.

ხშირად, უცხოური კომპანიები კონსულტანტების დახმარებასაც მიმართავენ. მათ შორის, ყველაზე კვალიფიციურები კი, ცოდნის სფეროში მენეჯერის თანამდებობას იკავებენ. უცხოური კომპანიების გამოცდილების თანახმად, ასეთი თანამდებობის შემოღება მონაცემების ძიებისა და დაგროვების ხანგრძლივობას არსებითად ამცირებს.

ცოდნის იდენტიფიკაცია. ცოდნის იდენტიფიკაცია[1] ცოდნის სისტემის არსისა და კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის განსაზღვრის პირველი ნაბიჯია. აქ მთავარია ისეთი ინდივიდუალური და კოლექტიური ცოდნის გამოვლენა, რომელიც აქტივად ჩაითვლება.

იდენტიფიკაცია შემდეგი თანამიმდევრობით წარმოებს: თავდაპირველად, ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის სახეები (ცხადი, არაცხადი) განისაზღვრება და მათ შორის, უფრო მნიშვნელოვანი გამოიყოფა. ამასთან, ინდივიდუალურ ცოდნასთან (მუშაკი) ერთად, მეტად აუცილებელი და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული ცოდნის ანალიზიც.

მომდევნო ეტაპზე, შესაძლებლობის მიხედვით, არაცხადი ცოდნა ვლინდება და ფიქსირდება (კოდიფიკაცია). ცოდნის ეს ნაწილი, რომელიც, უპირატესად, მუშაკების გამოცდილებასა და პირად ფასეულობებს ემყარება, ხშირად გაუცნობიერებელია და ფორმალიზაციას ძნელად ექვემდებარება. კოდიფიკაციის დახმარებით, იგი სხვა მომხმარებლების მიერაც წარმატებით გამოიყენება.

არაცხადი ცოდნის გამოვლენა და ორგანიზაციის საქმიანობაში მისი ჩართვა **„ცოდნის კონვერსიის ოთხი მოდელით“** ხდება, კერძოდ:

- **სოციალიზაციით**, რომელიც აღწერს, თუ როგორ ცვლიან ადამიანები ერთმანეთში არაცხად (ფარულ) ცოდნას;
- **ექსტერნალიზაციით**, ანუ სპეციალური ენობრივი ხერხების დახმარებით, რითაც არაცხადი ცოდნა ცხად ცოდნად გარდაიქმნება;

[1] ლათ. Identifico – იგივეობის აღიარება, ობიექტების გაიგივება, ამოცნობა.

- კომბინირებით, რითაც განსაზღვრულ ფორმაში კოდიფიციური ინფორმაცია ფორმირება და სხვას გადაეცემა;
- ინტერნალიზაციით, რომელიც იყენებს რა ამ პროცედურას, როგორც სწავლებას, ცხად ცოდნას, უკან, არაცხად ცოდნად გადააქცევს.

სწავლების საფუძველია „შემეცნების სპირალი“, რომლის მეშვეობითაც ეს ოთხი მოდელი ერთმანეთთან მეტად დინამიურად ურთიერთზემოქმედებს.

ცოდნის იდენტიფიკაციის შემდგომი ეტაპია მუშაკთა ცოდნის დონისა და დეტალიზაციის ხარისხის დადგენა.

დეტალიზაციის ხარისხი ცოდნის მოცულობით განისაზღვრება, რაც კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელია. ორგანიზაციის თანამშრომლები სხვადასხვა მოცულობის ცოდნას იყენებენ (მაღალი დონის გამოცდილი თანამშრომლები, როგორც წესი, საკუთარი საქმიანობის ყველა დეტალს სრულყოფილად ფლობენ, ქვედა დონის თანამშრომლები კი, – მხოლოდ ცალკეულ ასპექტებს).

ცოდნის იდენტიფიკაციის მორიგი ეტაპია ცოდნის დაუფლების დონის შესწავლა, რაც თანამშრომლის კომპეტენციაზეა დამოკიდებული. **კომპეტენცია არსებულ ცოდნაზე დაფუძნებული გაგების ხარისხია.** იგი სამსახურებრივი წინსვლისათვის მეტად აუცილებელი ფაქტორია.

ცოდნის იდენტიფიკაციისათვის მეტად საგულისხმოა მისი მნიშვნელობის განსაზღვრა. მნიშვნელობა ისეთ პროცესებში ვლინდება, რომლებიც დიდი მოცულობის ცოდნას საჭიროებს და მათი ავტომატიზაცია შეუძლებელია. ცოდნის მნიშვნელობის ხარისხის განსაზღვრა მჭიდროდ დაკავშირებულია ცოდნის განვითარების პოლიტიკასთან, რომელიც, თავის მხრივ, კომპანიის საერთო სტრატეგიის მიხედვითაა შემუშავებული.

ინფორმირება ცოდნის არსებობის შესახებ. ხშირად, კომპანიის თანამშრომლებმა იციან რა ეძებონ, მაგრამ სად ეძებონ – არა. პრობლემის გადაწყვეტა შესაძლებელია ინფორმაციის საძიებლის მეშვეობით: კატალოგებით, ცნობარებით, რუკებითა და სხვ.

ამისათვის იქმნება ინფორმაციის ბეჭდვითი ან ელექტრონული საძიებლები, რომლითაც შესაძლებელია არა მარტო ინფორმაციული რესურსების ხელმისაწვდომობა, არამედ იმის ახსნაც, თუ სად უნდა მოიძებნოს ესა თუ ის საჭირო ინფორმაცია.

ამჟამად, კომპანიები ინტენსიურად იყენებენ ინტერნეტს ელექტრონული კონფერენციების, ფორუმებისა და დისკუსიების ჩასატარებლად.

ახალი ტექნოლოგიები სხვადასხვა ორგანიზაციების მუშაკებს, დროითი და სიერცობრივი საზღვრების გარეშე, აზრთა ურთიერთგაცვლის ფართო შესაძლებლობას აძლევს. ასეთ „ჰორიზონტალურ ჯგუფებს“ პროფესიულ თანამეგობრობას უწოდებენ. განსაზღვრულ სფეროებში ახალი ცოდნის შემუშავებისათვის მათ ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავიათ. პროფესიული თანამეგობრობის ეფექტიანობა პარტნიორების სწორად შერჩევაზეა დამოკიდებული.

ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა. ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენა ინფორმაციულ გადატვირთვას იწვევს, რაც ნებისმიერი ორგანიზაციის სერიოზული პრობლემაა: მომხმარებელი ინფორმაციის მიმართ შეუვალი ხდება, მუშაკები ახალ მონაცემებს აღარ აქცევენ ყურადღებას, ინფორმაცია კი საყოველთაოდ ხელმისაწვდომია, მაგრამ მას არ აღიქვამენ და არ ითვალისწინებენ.

საბედნიეროდ, ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა, პრობლემებთან ერთად, მათი გადაწყვეტის საშუალებებიც შექმნა.

სპეციალისტები, ყველაზე ხშირად, ინტერნეტის საძიებო სისტემით (ბრაუზერი) სარგებლობენ. მომხმარებლის მიერ ბრაუზერის ფანჯარაში ელექტრონული მისამართის მითითების შემდეგ ეს უკანასკნელი სერვერიდან ამორჩეულ ფაილებს „ქაჩავს“ და ვებსაიტზე ჩატვირთავს. ინტერნეტის საძიებო სისტემა ინფორმაციას გასაოცარი სისწრაფით ამუშავებს, – იღებს ან უარყოფს მას. ერთი ან რამდენიმე საკვანძო სიტყვის ჩასმის შემდეგ, სისტემა ეკრანზე მითითებების გრძელ სიას გამოიტანს, სადაც ეს სიტყვა ან სიტყვათა თანწყობაა. რაც მეტ ორგანიზაციას გადააქვს თავისი ინფორმაციული სისტემა ინტერნეტში, საძიებო სისტემების მნიშვნელობაც მეტად იზრდება.

საძიებო სისტემის ერთ-ერთი სახეა კატალოგი. ესაა სია, საიდანაც მომხმარებელს საჭირო თემის არჩევა შეუძლია. ინდივიდუალურად მომართული საძიებო სისტემები და კატალოგები გაცილებით მეტი სიზუსტით განახორციელებენ ძიებას, თუ ისინი მეგამონაცემებთან ერთად ჩაერთვებიან.

მეგამონაცემი არის ინფორმაცია მონაცემთა ბაზაში არსებულ ინფორმაციაზე, მაგალითად, რომელიმე ნაშრომის ავტორის გვარი მეგამონაცემის ელემენტია.

ცოდნის მართვის უახლესი ტექნოლოგიების ავტორები აცნობიერებენ, რომ მონაცემთა ბაზებსა და მათ მომხმარებლებს შორის ადამიანი მეტად საკვანძო და აუცილებელი რგოლია. რაც მეტია ინფორმაცია, მით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მუშაკი-შუამავლის საქმიანობა. მაგრამ, ინფორმაციის დიდი მოცულობის ფილტრაციისათვის, შუამავლის დახმარება არაა საკმარისი. აუცილებელია ისეთი სპეციალისტი, რომელიც არა მარტო გაფილტრავს

ინფორმაციას, არამედ მისგან მეტად ფასეულს წარმოარენს. წარმატებული კომპანიები აქტიურად იყენებენ „ცოცხალ ფილტრს“ – ექსპერტს.

ცოდნის მართვის მრავალი ტექნოლოგია ექსპერტებს როგორც ღირებულების განსაზღვრის, ისე მის გასადიდებლად იყენებს. ექსპერტს შეუძლია ახალი მასალები (მოხსენება, პროგრამა, წინადადება, დიზაინის მაკეტი და სხვ.) გამოაქვეყნოს და დაუგზავნოს მათ, ვისი ინტერესთა სფეროც მისი საქმიანობის სფეროს ემთხვევა. „ექსპერტის წესილი“-ს უპირატესობა შემდეგია:

- მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მუშაკების ყურადღების ობიექტი ხდება;
- სისტემა პასუხს აგებს იმ მუშაკების გაცნობიერებაზე, რომლებსაც მოცემული ინფორმაცია ყველაზე მეტად სჭირდებათ;
- პრინციპულად მნიშვნელოვანი ინფორმაციის ძიების დრო მინიმუმამდე მცირდება;
- ექსპერტი ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი ფიგურა ხდება;
- პროფესიული თანამეგობრობებიც ინფორმაციის წყაროდ, ექსპერტების მომსახურებას აქტიურად იყენებენ და სხვ.

ამ მიზნით, ორგანიზაციებში არსებობს ცენტრალიზებულად მართვადი და ინდივიდუალურად შექმნილი სისტემები.

ცენტრალიზებულად მართვადი სისტემა მოიცავს სისტემატიზებულ, ანუ „დაკომპლექტებულ“ ინფორმაციას. ინფორმაცია სისტემაში განთავსებამდე ხარისხის კონტროლის ან გაუმჯობესების პროცედურას გადის. საგამომცემლო ჯგუფთან დაკავშირებული ექსპერტები ხარისხის კონტროლს ახორციელებენ. ვინაიდან, ინფორმაციის დამუშავებას გარკვეული დრო სჭირდება, მონაცემები მომხმარებელამდე გარკვეული პერიოდის შემდეგ ხვდება.

ორგანიზაციის მუშაკებს საკუთარი ინფორმაციის განთავსების ფართო შესაძლებლობები აქვთ. დამოუკიდებლად ფორმირებად შეტყობინებებს შესაძლოა ინფორმაციული არტეფაქტების (დოკუმენტები, პრეზენტაციები, მარკირება) ფორმა ჰქონდეს ან ფორუმებს, ელექტრონულ ფოსტას, სადისკუსიო საიტებს წარმოადგენდეს. ასეთი სისტემები მსგავსი ინტერესების მქონე სპეციალისტებს იზიდავს და ინტერაქტიურ საზოგადოებას ქმნის. მათთვის დამახასიათებელია ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლა.

ცენტრალიზებულად და ინდივიდუალურად შექმნილ სისტემებს შორის არსებითი განსხვავებებიც არსებობს (იხ. ცხრილი 5.1).

მომხმარებელს ყველაზე მეტად მოძველებული ინფორმაცია აღიზიანებს. ცოდნის ბაზაში არსებული მოძველებული მასალა მთელი ინფორმაციული სისტემისადმი ნდობას მნიშვნელოვნად არყევს.

ცხრილი 5.1. ინფორმაციული სისტემის ტიპები

ცენტრალიზებულად მართვადი	ინდივიდუალურად შექმნილი
შინაარსი „დამტკიცებულია“ ექსპერტების მიერ და საუკეთესოთა შორის საუკეთესოა ამორჩეული	ინფორმაციის უტყუარობა გარანტირებული არ არის. არსებობს საფრთხე, რომ არაკომპეტენტური მომხმარებელი დაუზუსტებელ ინფორმაციას ავრცელებდეს
შინაარსი დროის მიხედვით შემოწმებულია	შინაარსი შეიძლება სწრაფად მოძველებად ინფორმაციას შეიცავდეს
ამოცანის შესრულებისათვის შინაარსი სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ან პრინციპულად აუცილებელია	შინაარსი წუთიერი პრობლემების გადაწყვეტის საშუალებას იძლევა, ანუ ტაქტიკური ხასიათი აქვს
არაფორმალური თანამშრომლობის პროცესში წარმოქმნილი ინფორმაცია ერცელდება	დასაშვებია კითხვა-პასუხის ფორმით ინფორმაციის გაცვლა
ინფორმაციისადმი მუშაკების ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოფილია	ინფორმაციაზე სხვა ადამიანების ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოფილია
საჭიროა შრომის დიდი დანახარჯები, რამდენადაც შინაარსი სპეციალისტების მიერ ყალიბდება	სისტემის შინაარსი საზოგადოების მიერ მუშავდება
შინაარსი ყოველთვის დაუყოვნებლივ ხელმისაწვდომი არ არის	შინაარსი სხვა მომხმარებლებისათვის დაუყოვნებლივ ხდება ხელმისაწვდომი

ცოდნა თან დასდევს მცოდნელსა, რაზომსაც დაეტარების,
აქვს უხილავი საუნჯე, ხელი არ შაეკარების;
არც ცხადით ძალით წაერთმის, არც მალვით მოიპარების,
ჭკვა უხმარ არს ბრიყვთათვის, ჭკვა ცოდნით მოიხმარების.

დავით გურამიშვილი

2. ინფორმაციისა და ცოდნის გამოყენება

კონკრეტული პრობლემის გადასაწყვეტად მოძიებული ინფორმაცია დაუყოვნებლივ უნდა იქნას გამოყენებული. კომპანიამ ინფორმაციული ნაკადების ორგანიზება ისე უნდა შეძლოს, რომ ყოველი კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნილებები დააკმაყოფილოს. იმავდროულად, ახალი ინფორმაციისა და მისგან მიღებული ცოდნის ინოვაციურ პროექტებში გამოყენებაც აუცილებელია.

ახალი წესები მუშაკებს აიძულებს, უარი თქვან მათთვის ცნობილ მეთოდებსა და ფუნქციებზე, პროცესებსა და ოპერაციებზე და სრულიად სხვა სფეროებსა და მიმართულებებში დაიწყონ ახალი იდეების ძიება.

რაც უფრო მრავალგვარია კომპანიის ცოდნისა და ინფორმაციის წყაროები, მის მუშაკებს ინფორმაციის მასივებთან მუშაობის მით მეტი გამოცდილება აქვთ და არსებული ცოდნის ორიგინალურად და შემოქმედებითად გამოყენების ალბათობაც მით უფრო მაღალია. იმავდროულად, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს შემოქმედებას, ექსპერიმენტების ჩატარებასა და მუშაკების მიერ ახალი ცოდნის ათვისებას.

ინფორმაციის მომხმარებლამდე მიღწევა. იდეები თავისუფლად უნდა აღწევდეს კომპანიაში და ახალ შესაძლებლობებს უსახავდეს მუშაკებს. ყველა კომპანიის წინაშე ერთი და იგივე კითხვები ჩნდება:

- როგორ შეიცვალოს ინფორმაციული სისტემების სტრუქტურა, რომ გაუმჯობესდეს კომუნიკაცია და მუშაკებს შორის ცოდნის ნაკადები გაიზარდოს?
- როგორ შეიქმნას ისეთი ფიზიკური გარემო, რომელიც იდეებით ურთიერთგამდიდრებას შეუწყობს ხელს?
- როგორ იქნას უზრუნველყოფილი ყველა დაინტერესებული მხარის მუდმივი ურთიერთზემოქმედება?

გასული საუკუნის 80-ან წლებამდე, კომპანიებში მართვისადმი ფუნქციონალური მიდგომები ბატონობდა, რაც ვერტიკალურ იერარქიულ სტრუქტურებზე იყო დაფუძნებული.

მართვის ფუნქციონალურ მოდელებში ინფორმაციული ნაკადები უმაღლესი რგოლის მენეჯერების საჭიროებათა დასაკმაყოფილებლად გამოიყენება, ანუ ისინი მყარად და გარდაუვლად, ზევიდან ქვევით მოძრაობს. ასეთ სტრუქტურაში ყველა პრინციპული საკითხი უმაღლეს დონეზე წყდება. ქვედა დონის მენეჯერებს შემოქმედებითი ინიციატივის გამოვლენის საშუალება არა აქვთ და მხოლოდ ხელმძღვანელთა მითითებებს ასრულებენ. ფუნქციონალური სტრუქტურა, ამ დროს მართალია მომხმარებლის პრიორიტეტს აღიარებს, მაგრამ ბაზრის შზარდ მოთხოვნებზე მოქნილად ვერ რეაგირებს.

ფუნქციონალური მიდგომა პროცესულმა მიდგომამ შეცვალა, რომლის დროსაც, ძირითადი სტრუქტურული ელემენტები ცალკეული დასრულებული პროცესების მომცველი ქვედანაყოფები გახდა. ფუნქციონალური მიდგომისაგან განსხვავებით, ბიზნეს-პროცესებში ინფორმაციული ნაკადები ჰორიზონტალურად მოძრაობს, რაც მომხმარებლამდე ინფორმაციის დაყვანის ვადას არსებითად ამცირებს. შენარჩუნებულია ინფორმაციის ვერტიკალური ნაკადებიც, მაგრამ ისინი, ძირითადად, მართვის ცალკეულ მექანიზმებთანაა დაკავშირებული.

პრაქტიკამ აჩვენა, რომ პროცესული მიდგომის დანერგვამ კომპანიის ქვედანაყოფებს შორის ინფორმაციული ნაკადების გაუმჯობესება არ გამოიწვია, რადგან ინფორმაციის ნაკადების ერთდროულად ჰორიზონტალური და ვერტიკალური მიმართულებით ზრდამ მომხმარებლამდე ინფორმაციის დაყვანის ეფექტიანობა შეამცირა.

კომპანიის საქმიანობის აღწერისათვის გამოყენებული ტერმინები აშკარად მიანიშნებს ცვლილებების სირთულის დონეზე, სახელდობრ: „არასტრუქტურული" (ქაოტური), „თვითორგანიზებადი", „არაფორმალური", „ვირტუალური", „თვითშემსწავლელი", „ქსელური" და ა.შ.

ახალი სტრუქტურების მკვლევრები თვლიან, რომ ადამიანისეული ფაქტორი ინფორმაციული ტექნოლოგიების ალტერნატივად გადაიქცევა. ამ უკანასკნელთ, მაღალტექნოლოგიურ და „ნაკლებკონტაქტურ" რეჟიმში, ცოდნის სწრაფად და თავისუფლად გაცვლა შეეძლებათ.

თავის მხრივ, სოციალურ და ბიოლოგიურ დისციპლინებზე დამყარებული ორგანიზაციული სტრუქტურები ღრმა და ნაკლებკოდირებადი ინფორმაციის გაცვლის „მაღალკონტაქტურ" წესს გულისხმობს. ცოდნის ნაკადები ისეთივე სწრაფი და თავისუფალი

იქნება, მაგრამ ტექნოლოგიური არხებისაგან სრულიად განსხვავებული პრინციპით იმოქმედებს.

მეორე, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც იდეებით ურთიერთგამდიდრებას მოემსახურება. ოდესღაც, კომპანიაში თანამდებობრივი წინსვლის მოსურნე მუშაკის ოცნება კეთილმოწყობილი საკუთარი სამუშაო კაბინეტი იყო, რომელიც შენობის ყველაზე მნიშვნელოვან ნაწილში იქნებოდა განთავსებული. ამჟამად, მმართველების ძალაუფლება შესუსტდა და ისინი მოვლენების ცენტრში და არა განცალკევებულ და წუნარ კუთხეში იმყოფებიან.

თანამედროვე საოფისე სივრცის დიზაინისადმი ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნის მოთხოვნა დგას, სადაც მუშაკები ერთმანეთთან მჭიდრო კონტაქტში იქნებიან. ეს უკანასკნელი კი მცირე ფართობს არ გულისხმობს. საოფისე ფართების დიზაინის ფსიქოლოგიური ასპექტები, ამჟამად, სამუშაო სივრცის ეფექტიანი გამოყენების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი გახდა.

რადიკალურ ცვლილებებს რიგი ფაქტორები განაპირობებს, კერძოდ:

- თანამშრომელთა შორის კონტაქტების გაფართოებაზე ორიენტირებული საოფისე ფართების დიზაინი პროფესიონალიზმის ამაღლებასა და სიახლეთა დანერგვის პროცესზე მეტად დადებითად მოქმედებს;
- კომპანიის მუშაკები გაცილებით მეტ დროს უთმობენ მომხმარებლებს ან სამუშაო ადგილები კლიენტი-ორგანიზაციების ოფისებში გადააქვთ;
- იმ ჯგუფებში, რომელთა წევრები რამდენიმე პროექტზე პარალელურად მუშაობენ, სამუშაო პროცესის დინამიზმი მეტად მაღალია;
- კომპანიებში აქტიურად იქმნება ისეთი გუნდები, სადაც მუშაკებს ფიზიკურ და ინტერაქტიურ სივრცეში ერთმანეთთან სწრაფი კონტაქტის დამყარება შეუძლიათ.

კომპანიის შიგნით ინფორმაციის ეფექტიანი გამოყენება არსებითადაა დამოკიდებული მომხმარებლამდე მისი დაყვანის ბარიერების არსებობაზე. ამიტომ, ინფორმაციისადმი, როგორც თავისუფალი რესურსისადმი, დამოკიდებულება მეტად აქტუალური საკითხია.

ორგანიზაციებში ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის სფეროში დარღვევების სამი ტიპი არსებობს, კერძოდ:

1. ინფორმაციის ზევიდან ქვევით გავრცელების დროს: ზოგიერთი მონაცემი, განსაკუთრებით ფინანსური ხასიათისა, უცხო პირებისათვის „დახურულია". ხშირად, ხელმძ-

ღვანელობა მიზანშეწონილად არ თვლის ყველა მუშაკს შეატყობინოს განსაზღვრული სახის ინფორმაცია. როგორც წესი, ეს სწორედ ის ინფორმაციაა, რომელიც მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად მეტად მნიშვნელოვანია. ორგანიზაციული იერარქიის ქვედა საფეხურებზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის შეზღუდვას მისი უსაფრთხოება და იმის შიში განაპირობებს, რომ იგი არასწორად იქნება გამოყენებული;

2. **ინფორმაციის ჰორიზონტალურად გავრცელების დროს:** არსებობს ორგანიზაციული ბარიერები, სადაც ფუნქციონალური ჯგუფები, განყოფილებები, ქვედანაყოფები მოიაზრება, რომელთაც ინფორმაციის გაზიარება არ სურთ იმ მიზეზით, რომ, ავტორიტეტის ან შრომის ანაზღაურების თვალსაზრისით, წაგებულ პოზიციაში აღმოჩნდებიან;
3. **ინფორმაციის ქვევიდან ზევით გადაცემის დროს:** ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის არასწორად ორგანიზების დროს რიგით მუშაკებთან ერთად შეიძლება უმაღლესი რგოლის მუშაკებიც დაზარალდნენ. როდესაც კომპანიაში დანერგილია მუშაკების მხოლოდ კარგი ახალი ამბებისათვის შექებისა და წახალისების პრაქტიკა, მუშაკებიც მხოლოდ ასეთი სახის ინფორმაციას არჩევენ.

ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის სწორი ორგანიზაციისათვის აუცილებელია რწმენა, რომ მუშაკები ინფორმაციის მნიშვნელობის შეფასებას შეძლებენ და კომპანიის სასარგებლოდ გამოიყენებენ.

სიყრმიდანვე იზრუნე და იპოვი სიბრძნეს,
ვიდრე ჭაღარით შეიმოსები.

ბიბლია

3. ცოდნის დაგროვება და სწავლება

ცოდნა და სწავლება. ცოდნის დაგროვება სოციალურ-ეკონომიკური, ასევე, ჰუმანიტარული, საბუნებისმეტყველო და ტექნიკური მეცნიერებების განვითარებით მიმდინარეობს. ცოდნის დაგროვებას, ფართო გაგებით, შესაძლოა სწავლებაც ეწოდოს. იგი ერთ ინდივიდს კი არა, მთელ ორგანიზაციას, რეგიონსა და ხალხს გულისხმობს.

ცოდნის დაგროვება ეფექტიანობის ამაღლების მამოძრავებელი ძალაა, რაც ეკონომიკურ ზრდას არსებითად განაპირობებს.

გასული საუკუნის 90-ან წლებში ცოდნის დაგროვების მიზნით, გაცილებით დიდ ყურადღებას უთმობდნენ სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებს.

ამჟამად სწავლების პროცესი თვისობრივად შეცვლილია (იხილეთ ცხრილი 5.2).

ცხრილი 5.2. სწავლების პროცესის კლასიფიკაცია

სწავლების პროცესები	ცოდნის შემქმნელი საქმიანობის სახეები
პრაქტიკული საქმიანობით სწავლება **(learning-by-doing)**	პრაქტიკული საქმიანობა, გამოცდილება **(action, experience)**
სწავლება სწავლებით **(learning-by-learning)**	განათლება **(education)**
მეცნიერული კვლევებით სწავლება **(learning-by-researching)**	მეცნიერული კვლევები **(research)**
სოციალური კონტაქტებით სწავლება **(learning-by-interacrions)**	პროფესიული და პირადი ურთიერთობები **(interaction, contacts)**

მართვის სფეროს თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები, ეკონომიკისა და სოციალური სფეროსათვის სწავლების მნიშვნელობის გაგებიდან, სწავლების პროცესების მართვის თანამედროვე მექანიზმების შემუშავებაზე აქტიურად გადავიდნენ. ამ სფეროში არსებული ცალკეული მიდგომა და რეკომენდაცია სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმართულებად ჩამოაყალიბეს, რასაც „სწავლების სკოლა“ უწოდეს.

დღეისათვის, სწავლებისადმი კონცეპტუალური და მეთოდური მიდგომები, გაცილებით ღრმაა და ცალკეული ორგანიზაციის ჩარჩოებშია შემუშავებული. ორგანიზაციულ სწავლებას კომპანიის კონკურენტული უპირატესობების უწყვეტ წყაროდ მიიჩნევენ.

კორპორაციის განვითარების ტენდენციების ანალიზი აჩვენებს, რომ კომპანიების სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა დაახლოებით 40 წელია. ასეთი ხანმოკლე სიცოცხლისუნარიანობის მიზეზი კი, სწავლების განუწყვეტელი პროცესის უზრუნველყოფის უუნარობაა.

თანამედროვე უცხოური კომპანიების უმრავლესობა „თვითშემსწავლელი ორგანიზაციის“ სტატუსზე გადადის.

თვითშემსწავლელია ორგანიზაცია, რომელსაც შეუძლია შექმნას, შეიძინოს და გამოიყენოს ცოდნა, ასევე დროულად შეცვალოს საქმიანობა ახალი ინფორმაციის ან შიდა და გარე სამყაროს ცვლილებების შესაბამისად.

შემსწავლელი ორგანიზაციის იდეა პირველად ცნობილმა მკვლევარმა პიტერ სენგემ XX ს-ის 90-ან წლებში წამოაყენა. მან დამაჯერებლად აჩვენა, რომ კონკურენტული უპირატესობის მძლავრი ინსტრუმენტია ორგანიზაციის მიერ განუწყვეტელი სწავლისა და ახალი ცოდნის სწრაფად გამოყენების სურვილი და შესაძლებლობა. პ. სანგე წერს, რომ „კონკურენტებს შეუძლიათ რესურსების ყველა სხვა სახის – კაპიტალის, შრომის, ნედლეულის, ტექნოლოგიისა და ცოდნის მითვისებაც კი, ასლის გაკეთება, მაგრამ ვერავინ იყიდის, დააკოპირებს ან აკლავწარმოებს ორგანიზაციის სწავლისადმი უნარს".[2]

თვითშემსწავლელ ორგანიზაციას შემდეგი მახასიათებლები აქვს:

- ორგანიზაცია საკუთარ შეცდომებზე სწავლობს;
- ორგანიზაციის მუშაობის მარეგულირებელი პროცესები მუდმივად იხვეწება;
- შემსწავლელი ორგანიზაციის უმაღლესი პრიორიტეტია თანამშრომელთა ცოდნის მობილიზაცია. ითვლება, რომ რიგითი მუშაკები საქმიანობის საკუთარ სფეროში გაცილებით კომპეტენტურები არიან, ვიდრე ხელმძღვანელები;
- შემსწავლელ ორგანიზაციებში დიდი ყურადღება ექცევა ოფიციალურ დონეზე ურთიერთკავშირებს, კერძოდ, სამუშაო თათბირებს, პერსონალის როტაციას, მრავალსექტორული ან მრავალფუნქციური საპროექტო ჯგუფების შექმნას. ეს კი, ორგანიზაციის ერთი ნაწილიდან მეორეში ცოდნის გადაცემასა და შესაბამის სამუშაო ადგილებზე აუცილებელი ცოდნის კონცენტრაციას უწყობს ხელს;
- შემსწავლელი ორგანიზაციები ინფორმაციას გარე სამყაროშიც აქტიურად ეძებენ. ისინი სწავლობენ მომწოდებლებისა და მომხმარებლებისაგან (აქტიურად რთავენ მათ დიზაინისა და პროდუქციის სრულყოფის პროცესებში), კონკურენტებისაგან (სწავლობენ მათ ქცევას) და ასევე, გარე სამყაროს სხვა სუბიექტებისაგან (მათთან ამყარებენ აქტიურ კავშირებს).

---

[2] П. Сенге "Пятая дисциплина". Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. с.10-12.

წარმატებული კომპანიების ოთხ საერთო თვისებას გამოყოფენ, რაც ბაზარზე მათი ხანგრძლივი არსებობისა და ცვლილებებისადმი კარგად შეგუების საიდუმლოა, კერძოდ:

- გარე სამყაროსადმი (და მისი პოტენციური ცვლილებებისადმი) ადაპტირება, რაც სწავლებისადმი მათ უნარს განსაზღვრავს;
- პერსონალის დარაზმულობა და კორპორატიული კულტურის იდენტურობა. იგი უშუალოდ ზემოქმედებს კორპორაციის უნარზე, მის ფასეულობებზე;
- საწინააღმდეგო იდეების ან საქმიანობის სახეებისადმი ტოლერანტობა, რაც სწავლების ღიაობასა და ორგანიზაციის გარე სამყაროს საერთო მდგომარეობის ობიექტურ შეფასებას უზრუნველყოფს;
- შერწყმითი დაფინანსება, რაც კორპორაციის სარისკო ინვესტიციების შემაკავებელი ფაქტორია.

თუმცა არსებობს შემსწავლელი ორგანიზაციების სხვა ნიშანთვისებებიც, მაგრამ ძირითად თავისებურებად დეცენტრალიზებული მართვა, სწავლების ხელშეწყობა, კომუნიკაციისა და გუნდური მუშაობის ღიაობა მიიჩნევა.

ბოლო წლებში, უცხოეთში აქტიურად ეწევიან, „საბაზისო კომპეტენციების“ კონცეფციის პოპულარიზაციას, რომლის თანახმად კომპანიის კონკურენტული უპირატესობების საფუძველია ძირეული კომპეტენციები – ღრმად გამჯდარი უნარები, ანუ ის, რაც ფირმას ყველაზე უკეთ ხელეწიფება.

მაგალითად, ფირმა „Canon“-ის ძირეული კომპეტენციაა ოპტიკა, რომელსაც კინოკამერების, ასლების გადამღებ და სხვა სპეციალურ მოწყობილობაში იყენებს. წარმატების საიდუმლოა არა კარგი პროდუქცია, არამედ უნარ-ჩვევების ის უნიკალური ნაკრები, რაც კომპანიას მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოების შესაძლებლობას აძლევს. აქედან გამომდინარე, ფირმა არის არა რესურსებისა და სტრუქტურული ქვედანაყოფების ერთობლიობა, არამედ რესურსებისა და მუშაკების უნარების თავისებური „პორტფელი“, რომლის მრავალი წესით კომბინირება სავსებით რეალურია.

სპეციალისტების აზრით, ძირეული კომპეტენციების მნიშვნელობა განპირობებულია სამი კომპონენტით, კერძოდ:

1. უზრუნველყოს მრავალი ბაზრის ხელმისაწვდომობა;
2. მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს პროდუქციის შექმნაში;
3. იყოს კონკურენტების მიერ რთულად კლავწარმოებადი.

აღნიშნულ თვალსაზრისს მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი პიტერ დრუკერიც იზიარებს, რომელიც აღნიშნავს, რომ ბაზარზე ლიდერობა ემყარება კომპანია-ლიდერის უნარს, აკეთოს ისეთი რამ,

რისი გაკეთებაც სხვებს არ შეუძლიათ. იგი განსაკუთრებულ კომპეტენციას ეყრდნობა, რომელიც მწარმოებლის ან მომწოდებლის უნიკალური უნარის ხარჯზე პროდუქციის ან მომსახურების საბაზრო ან საშომხმარებლო ფასეულობას ამაღლებს.

ცოდნის გამოყენების შეფასება მრავალი პარამეტრით შეიძლება (იხ. ცხრილი 5.3).

ცხრილი 5.3. ცოდნის გამოყენების მაჩვენებლები

განზომილება	სტატისტიკური ინფორმაცია	ორგანიზაციის ძირითადი მაჩვენებლები	მიღწეული მიზნები
ადამიანისეული რესურსები	მუშაკთა საშტატო განაკვეთი და შემადგენლობა	ცოდნის მართვის პოლიტიკის გავლენა	ადამიანისეული რესურსების მართვის შედეგები
	• მუშაობის სტაჟი; • განათლების დონე; • სწავლების ხარჯები.	○ იმ მუშაკების რაოდენობა, რომლებიც მომავალ კარიერულ ზრდას გეგმავენ (%-ობით); ○ ერთი მუშაკის სწავლებაზე დახარჯული დღეების რაოდენობა; ○ ერთი მუშაკის სწავლების ხარჯები.	- მუშაკების დაკმაყოფილება; - კადრების დენადობა; - ერთ მუშაკზე გაანგარიშებული დამატებითი ღირებულება.
კლიენტები	კლიენტების ბაზის ზომა და შემადგენლობა	ორგანიზაციებსა და კლიენტებს შორის ურთიერთობების გავლენა	კლიენტებთან კავშირების მართვის შედეგები

	- ბრუნვის განაწილება ბაზრებისა და პროცენტების მიხედვით; - ხარჯები მარკეტინგზე.	- ერთ მუშაკზე კლიენტების რიცხვი; - მარკეტინგული ხარჯები; - ადმინისტრაციული ხარჯები.	- კლიენტის დაკმაყოფილება; - გამეორებითი გაყიდვებიდან ამონაგები; - მუდმივი კლიენტების რიცხვი.
ტექნოლოგიები	ინფორმაციული ტექნოლოგიების შესაძლებლობების აღწერა	ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის გაელენა	ინფორმაციული ტექნოლოგიების შედეგების გამოყენება
	- ხარჯები ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე; - ინფორმაციული ტექნოლოგიების შიდა და გარე მომწოდებლები.	- ერთ მუშაკზე კომპიუტერების რაოდენობა; - ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე ხარჯები ერთ მუშაკზე გაანგარიშებით.	- კომპიუტერული განათლება.
ბიზნეს-პროცესები	პროცესში ინვესტიციური დაბანდებების აღწერა	პროცესის პროდუქტიულობა	პროცესების მართვის შედეგები
	- ხარჯები ბიზნეს-პროცესებზე; - პროცესში გამოყენებული ადამიანისეული რესურსები; - ინვესტიციები კვლევებში, განვითარებასა და ინფრასტრუქტურაში.	- პროცესის ხანგრძლივობა; - ახალი პროდუქტის შემუშავების ვადა; - ახალი პროდუქტის ან ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლი ბაზარზე.	- შეცდომების პროცენტი; - პროდუქციის ხარისხი; - კომპანიის რეპუტაცია.

სწავლება ძმედებისას. ორგანიზაციული სწავლების სიმბოლური ინტერპრეტაცია ასეთია:

$$O = P + Q,$$

სადაც O არის სწავლება;

P – პროგრამული უზრუნველყოფა (წიგნის კითხვა, ლექციები და ა.შ.);

Q – სწავლება ქმედებაში (კითხვების დასმა, მტკიცებულების მიღება, ისეთი დასკვნების განხილვა, რომლებიც პრაქტიკული გამოცდილების საფუძველზეა მიღებული).

ორგანიზაციულ სწავლებას ორი მიზანი აქვს: წარმატებით შეასრულოს განსაზღვრული ქმედება (გადაწყვიტოს პრობლემა, განახორციელოს პროექტი) და ისწავლოს ამ ქმედებათა პროცესში.

სტრატეგიულად ორიენტირებული „სწავლება მოქმედებისას" ერთ-ერთი ძირითადი მეთოდია და მას წარმატებული ფირმები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ.

მეცნიერების უსწრაფესი განვითარებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების სირთულის ზრდის კვალობაზე, ცოდნა გასაოცარი სისწრაფით ძველდება და მხოლოდ სწავლებით შემოფარგვლა შეუძლებელია. ჩნდება მეორე დონის – პროგრამული, სისტემატური სწავლების (**P**) რეალიზაციის აუცილებლობა. მას ხშირად „განათლებას" (learning-by-learning, learning-by-education) უწოდებენ. ამ ორი კატეგორიის (სწავლება და განათლება) თანაფარდობა, საერთო და განმასხვავებელი თვისებების გამოვლენა, თანამედროვე საზოგადოებაში თითოეული მათგანის მნიშვნელობის განსაზღვრა ცალკე განხილვას მოითხოვს.

სავსებით ნათელია, რომ რაც უფრო რთულია გარე სამყარო, მით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის თანამშრომლების მუდმივი სწავლება.

სწავლება და განათლება. საზოგადოების დიდი ნაწილი ტერმინებში „სწავლება" და „განათლება" განსხვავებას ვერ ხედავს. იმავდროულად, ტერმინოლოგიური განსხვავება პროცესების შინაარსობრივ ასპექტებს ასახავს, რამდენადაც ამ საკითხს პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს.

უდავოა, რომ ცნება „ცოდნა" შემეცნებითი საქმიანობის შედეგია, ხოლო „განათლება" და „სწავლება" უკვე არსებული ცოდნის მიღებისა და ათვისების პროცესი. მეცნიერული საქმიანობის განსაზღვრის დროს კი, უწინარეს ყოვლისა, ახალი ცოდნის მიღება იგულისხმება.

ენციკლოპედიური ლექსიკონის მიხედვით, განათლება სისტემური ცოდნის, უნარისა და ჩვევების ათვისების შედეგი და ადამიანის ცხოვრებისა და შრომისათვის მომზადების აუცილებელი პირობაა. სწავლება განათლების მიღების ძირითადი გზა და ცოდნის ათვისების პროცესია, რაც მიზანმიმართულად, ორგა-

ნიზებულად, გეგმაზომიერად და სისტემატურად ხორციელდება პედაგოგების, ოსტატებისა და დამრიგებლების ხელმძღვანელობით.

მართვის თანამედროვე თეორიაში ცნება „სწავლების“ არსი ფართოვდება. მას განსაზღვრავენ, როგორც საქმიანობის სახეს, რომელიც ცოდნას იძლევა. „განათლებას“ კი მიიჩნევენ პროცესად, რომელიც უმაღლეს სასწავლებლებში მიმდინარეობს. ამ ტერმინს ორგანიზაციების მიმართ არ იყენებენ.

დაჩქარებული მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეპოქაში, ცოდნის სწრაფად მოძველების გამო, ახალი ცოდნის წარმოება და ათვისება მეტად მნიშვნელოვანია. განათლება და სწავლებაც მუდმივ, განუწყვეტელ ხასიათს იძენს. ვრცელდება რა სასწავლო დაწესებულების ფარგლებს გარეთ – ფირმებში, არაკომერციულ და სამთავრობო ორგანიზაციებში, განათლება და სწავლება რეალურ სოციალურ-ეკონომიკურ საქმიანობას მოიცავს.

დღეს განათლებისა და სწავლების დროითი ჩარჩოები და თვით ხასიათიც დღენიადაგ იცვლება. თუ ინდუსტრიულ ეპოქაში ისინი დროსა და სივრცეში იყო შეზღუდული, ცოდნის ეკონომიკის პირობებში, განათლება და სწავლება უწყვეტ პროცესად ტრანსფორმირდება. ბუნებრივია, ამ პროცესის შეზღუდვა სასწავლო დაწესებულების ან პედაგოგთან ურთიერთობის ფარგლებში შეუძლებელია. იგი მუდმივად, ყოველდღიური საქმიანობისა და სხვა ადამიანებთან ურთიერთობით ხორციელდება.

ამგვარად, განათლებისა და სწავლების პროცესი ცოდნის წარმოების, განაწილებისა და გამოყენების სისტემაში ინტეგრირდება, რაც, სინერგიული ეფექტების ხარჯზე, მთელი სისტემისა და მისი ცალკეული კომპონენტების ეფექტიან ფუნქციონირებას განაპირობებს.

რამდენადაც ორგანიზაციაში მოსულ მუშაკს უკვე შეძენილი აქვს საერთო და პროფესიული განათლება, პრობლემა მხოლოდ კვალიფიკაციის ამაღლება, სწრაფადცვალებად გარემოში მუშაობისა და არასტანდარტულ სიტუაციებზე რეაგირების ჩვევების დაუფლებაა. ეს ამოცანები კი მხოლოდ მუდმივი სწავლებით შეიძლება გადაწყდეს.

ვასწავლით რა, ჩვენც ვსწავლობთ.

ლათინური სენტენცია

4. ცოდნის სრულყოფა და გადაცემა (ტრანსფერი)

თანამშრომლებს შორის ცოდნისა და გამოცდილების გაცვლა ცოდნის მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა. ამიტომ კომპანიის განვითარებაში ყველაზე რთული ეტაპია კადრების სწავლება და ცოდნის ერთობლივი გამოყენება.

საგულისხმოა, რომ თანამედროვე ქსელური ტექნოლოგიები ურთიერთზემოქმედებისა და ცოდნის გაცვლის არნახულ შესაძლებლობებს იძლევა, მაგრამ ცალკეული მუშაკის ნოუ-ჰაუ-ს სხვებისათვის გადაცემას, რიგი სიძნელეები და პრობლემებიც თან ახლავს.

ორგანიზაციაში ერთობლივი სარგებლობის სისტემების შექმნა მუშაკების დამატებით შტატებს, და შესაბამის ხარჯებს საჭიროებს. ასეთი სისტემისადმი შემდეგი მოთხოვნები არსებობს:

- ურთიერთზემოქმედების პროცესში არა მარტო ცოდნის გაცვლა და დაგროვება უნდა ხდებოდეს, არამედ ინოვაციური და უფრო ღირებული ცოდნის შემუშავებაც;
- კომპანიის მუშაკებს სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული ცოდნიდან ახლისა და ფასეულის შექმნა უნდა შეეძლოთ.

ცოდნის ურთიერთგაცვლის კულტურა სამი მნიშვნელოვანი პირობის შესრულებასა და შესაბამისი ამოცანების გადაჭრას მოითხოვს, კერძოდ:

- პერსონალის მოტივაცია;
- ცოდნის გაცვლის პროცესის მხარდაჭერა;
- კომპანიის მუშაკებისადმი ნდობა.

პერსონალის მოტივაცია. ცოდნის გაცვლაზე მუშაკების უმრავლესობა იმ პირობით თანხმდება, რომ მას რაიმე სარგებელი ექნება. ვინაიდან, „სარგებელი" თითოეულ მუშაკს თავისებურად ესმის, ამიტომ, მოტივაცია ცხარე დისკუსიების საგანი ხდება.

მუშაკების ინტელექტუალური ურთიერთზემოქმედების მასტიმულირებადი ზომები ცნობილი და მარტივია, თუმცა ყოველ კომპანიას თავისი სპეციფიკა აქვს, კერძოდ:

- შიდაორგანიზაციული ბარიერების მოშლა;
- ცოდნის მიღების სათანადო პირობების შექმნა;
- ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის სფეროების გამოვლენა-გაფართოება.

ცოდნის შეძენით სახელის მოხვეჭისათვის

უსწავლელი კაცი უსარგებლოა მუღეილანის ხესავით, რომელსაც ტოტები აქვს, მაგრამ ჩრდილი არ გააჩნია. მას არც თავისთვის მოაქვს სარგებლობა და არც სხვისთვის. კეთილშობილი და დიდგვაროვანი ადამიანი, უცოდინარიც რომ იყოს, ხალხის პატივისცემა არ მოაკლდება. მან იკითხოს, ვისაც არც სახელი გააჩნია და არც ცოდნა. მაგრამ რაც არ უნდა დიდგვაროვანი იყო, ეცადე პირადი ღირსებაც გაგაჩნდეს, რადგან პირადი ღირსება შთამომავლობით ღირსებაზე უმჯობესია. ნათქვამია: კაცი ცოდნით ფასდება და არა გვარიშვილობით. ღირსება ცოდნა და განათლებაა და არა გვარი და შთამომავლობა. ნუ დაკმაყოფილდები იმ სახელით, რომელიც დედ-მამამ დაგარქვა. ეს გარეგნული ნიშანია. სახელი ის იქნება, რომელსაც შენი საკუთარი ცოდნით მოიხვეჭ. თუ კაცს გვარიშვილობასთან ერთად ცოდნაც არა აქვს, არავის გამოადგება. თუ ვინმეში ეს ორი თვისება აღმოაჩინე, მაგრად ჩაეჭიდე და ნუღარ გაუშვებ, რადგან ასეთი კაცი ყველას გამოადგება.

წყარო: ქეი-ქაუსი. ყაბუს-ნამე (დარიგებათა წიგნი). თბ., 1978. გვ. 23.

შიდაორგანიზაციული ბარიერების მოხსნისათვის მუშაკის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ნებისმიერი წესი მისაღებია. ბუნებრივია, ამ მიზნით, უპირატესად, ცოდნის გაცვლაში მონაწილეობისათვის წახალისების სისტემა გამოიყენება.

✔ მაგალითად, ფირმა „Hewllet–Packard"-მა დაჯილდოების სისტემის რეალიზაციისათვის წარმატებული გადაწყვეტილება მიიღო: შემოიღო მიკროგადახდების სისტემა, რომლის დროსაც რომელიმე მუშაკის მონაცემთა ბაზაში განთავსებული ინფორმაციის ყოველი მიმართვისათვის, მის ანგარიშზე გარკვეული თანხა ირიცხება.

✔ კომპანიების ხელმძღვანელები მუშაკთა ინიციატივასა და ცოდნის ერთობლივ დაგროვებას შორის ბალანსის დაცვას აქტიურად ცდილობენ და ამისათვის, მატერიალური წახალისების გარდა, სტიმულირების სხვა სისტემებსაც იყენებენ, კერძოდ, კარიერულ და პროფესიულ ზრდას, საყოველთაო აღიარებას და სხვ.

✔ კომპანია „General Electric"-ში მოტივაციის შემდეგი წესი მოქმედებს: თუ მუშაკს ახალი იდეა გაუჩნდა, პირველ რიგში, სხვას უნდა გაუზიაროს. ხელმძღვანელობა კი იმათ გამოყოფს, ვინც კოლეგას უზიარებს იდეას და ვინც ნერგავს ამ სიახლეს მუშაობაში. ამ სტრატეგიის რეალიზაციით, ფირმამ სოლიდური მოგება მიიღო, რაც იმ მუშაკებსაც გაუნაწილა, რომლებიც, თავის დროზე, სხვებისაგან იყვნენ გამორჩეული.

ცოდნის ერთობლიეი გამოყენების კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებას წლები სჭირდება. ამჟამად, საქმიან სფეროებში ფართო პოპულარობით სარგებლობს თანამშრომლობის ახალი ფორმა – „თანაკონკურენცია". კონკურირებად სუბიექტებს შორის თანამშრომლობის ეს ფორმა კლევითი და საპროექტო სამუშაოების წარმოების დროს მეტად აქტიურად გამოიყენება. ცხადია, რომ მხოლოდ ორგანიზაციის ყველა მხარის ერთობლიეი ინტელექტუალური ძალისხმევით შესაძლებელია საუკეთესო შედეგების მიღწევა. იდეის დამალვა არც ერთი მხარისათვის არაა სასარგებლო, რამდენადაც სწორედ მისი რეალიზაციით შეიძლება მოგების მიღება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ცალკე აღებული იდეა არავის სჭირდება, მისი დანერგვით მიღებული მოგება კი, ყველა მუშაკს ერგება.

ცოდნის გაცვლის (გადაცემის) მხარდაჭერა. ნებისმიერმა ორგანიზაციამ ინტელექტუალური ურთიერთზემოქმედების ორგანიზაციულ-ტექნიკური მხარდაჭერის უზრუნველყოფის ეფექტიანი სისტემა ყველა დონეზე თავად უნდა ააგოს.

ამისათვის შემდეგ ზომებს მიმართავენ, კერძოდ, კომპანია:

- თანამშრომლებს შორის პრაქტიკული ცოდნისა და ოსტატობის საიდუმლოს გაცვლას ასტიმულირებს;
- ცოდნის ერთობლიეი გამოყენებისათვის თანამდებობების იერარქიას ქმნის;
- მუშაკებისათვის დროსა და სახსრებს სპეციალურად გამოყოფს, რომ მათ საინტერესო იდეები კომპანიის სხვა წევრებს გაუზიარონ;
- ორგანიზაციის შიგნით პირადი კონტაქტების გაფართოებას უწყობს ხელს.

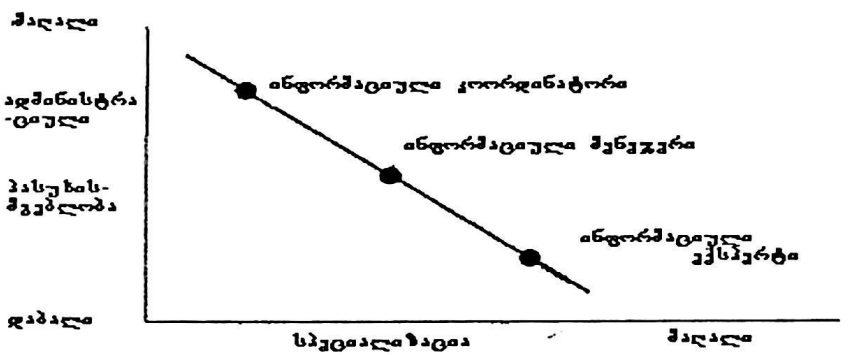
ამჟამად, მრავალ კომპანიაში ელექტრონული ფოსტა, რიგი ინტერნეტ-პროგრამები და სხვადასხვა ტიპის ჩატები თანამშრომლებს შორის სწრაფი და ეფექტიანი ურთიერთობის საშუალებად გადაიქცა. ცოდნის გაცვლის მასშტაბების გაფართოებისათვის კომპანიები ელექტრონული ფოსტის პროგრამას დამატებითი ფუნქციებით აღჭურავენ, კერძოდ, ღილაკი „ფოსტის გაგზავნა"-ს შეხებისას ეკრანზე ჩნდება მოთხოვნა, ხომ არ გინდათ ეს ინფორმაცია კომპანიის მონაცემთა ბაზაში გადააგზავნოთ? თანხმობის შემთხვევაში, ინფორმაცია მუშავდება, სასარგებლო მასალები დახარისხდება და მისათითებელი მაჩვენებლით უზრუნველყოფილი ხდება. სხვა დროს, ასეთივე შეკითხვის გამეორების შემთხვევაში, უკვე არსებული ელექტრონული მისამართი ავტომატურად მიეთითება და შესაბამისად, მრავალი მუშაკის სამუშაო დრო მნიშვნელოვნად იზოგება.

დროის ეკონომიის კიდევ ერთი გზაა მუშაკის არამაპროფილებელი საქმიანობისაგან განტვირთვა. ზოგიერთ ფირმაში ცოდნის მართვის სფეროში ინფორმაციული ექსპერტის ანუ „სტიუარდის“ თანამდებობა არსებობს.

ამასთან, ცოდნის მართვის სამდონიანი სტრუქტურა ყალიბდება. პირველ დონეზეა ცოდნის კოორდინატორი (ინფორმაციული კოორდინატორი), მეორეზე – ცოდნის უშუალო მენეჯერი (ინფორმაციული მენეჯერი), მესამეზე კი – ცოდნის ექსპერტი (ინფორმაციული ექსპერტი, ანუ „სტიუარდი“) (იხ. ნახ. 5.1).

სტიუარდი მონაცემთა კორპორატიულ ბაზაში შესულ მასალებს არჩევს და აანალიზებს, რითაც მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებს ლოკალურ ქსელში საკუთარი მასალების გავრცელებისაგან რეალურად ათავისუფლებს.

ორგანიზაციის შიგნით სასარგებლო ცოდნა ლოგიკურ-თეორიული (ღია) და ინტუიციურ-პრაქტიკული (ფარული) ფორმით ცირკულირებს. პირველ შემთხვევაში, ცოდნის გადაცემა ვერბალურად, ტექსტის ან გრაფიკული გამოსახულებით ხდება, მეორე შემთხვევაში კი, ცოდნა ლოგიკურ აღწერილობას არ ექვემდებარება, მასზე „მოთხრობა“ შეუძლებელია.



ნახ. 5.1. ვალდებულებების განაწილების სქემა

ლოგიკურ-თეორიული ცოდნის გაცვლა საკმაოდ მარტივია. ამიტომ, ცოდნის მენეჯერები ინფორმაციის სწორედ ამ სახის დაგროვებასა და გადაცემაზე აკეთებენ აქცენტებს. იმავდროულად, ინტუიციურ-პრაქტიკული ცოდნის კოლოსალური ნაწილი გამოუყენებელი რჩება. მათ კი ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში ძალიან დიდი როლი ეკუთვნით. დაფარული ცოდნის გადაცემის საუკეთესო საშუალებაა მუშაკების უშუალო ურთიერთობა.

ცოდნის ნაკადების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია არა მარტო კომპიუტერული ქსელით ცოდნისადმი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, არამედ თვით თანამშრომელთა შორის კავშირების დამყარება. ორგანიზაციის მუშაკებს შორის რაც მეტი ურთიერთკავშირებია, მით მეტია ალბათობა იმისა, რომ მათ შორის ცოდნის ინტენსიური გაცვლა მოხდება. მუშაკებს შორის შიდაორგანიზაციული „ქსელების“ გაფართოებისათვის აუცილებელია კომპანიაში არსებობდეს:

- დამრიგებელი. ხშირად გამოცდილი სპეციალისტისა და ახალგაზრდა მუშაკის ურთიერთობა ადამიანებს შორის ცოდნის ნაკადის გაცვლის ინტენსიფიკაციას ააქტიურებს;
- შემოქმედებითი შვებულება. მრავალ კომპანიაში არსებობს „შემოქმედებითი შვებულების“ სისტემა. მოცემული სისტემა იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როცა სპეციალისტი ისეთ სფეროში მუშაობს, რომელსაც მის მუდმივ სამუშაოსთან პირდაპირი კავშირი არა აქვს. ეს კი თვითსრულყოფისათვის დამატებითი სტიმულია. სხვა სფეროში მუშაობა ბევრ სასარგებლო ნაცნობობას, კავშირის დამყარებასა და მუშაკის პირადი „ქსელის“ გაფართოებას უწყობს ხელს;
- გაცვლის პროგრამები და სტაჟირება. ცნობილია, რომ სხვა კომპანიაში მუშაობა და ურთიერთობები არსებულ სტერეოტიპებს აქტიურად არღვევს. ჩნდება სხვა ორგანიზაციებთან კავშირების გაფართოებისა და გამყარებისაკენ მისწრაფება და ცოდნის გაცვლა თვისებრივად ახალ დონეზე გადადის;
- დროებითი ჯგუფები. სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურების წარმომადგენლების რაიმე პროექტზე ერთობლივი მუშაობა ორგანიზაციის შიდა საზღვრებს საკმაოდ გამჭვირვალეს ხდის;
- ტრენინგები. ჯგუფებში სწავლება, სემინარები და მასტერკლასები ურთიერთობის მეტად ეფექტიანი ფორმებია და ადამიანებს ერთმანეთთან აახლოებს;
- არაფორმალური თათბირები. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ თათბირს ერთი მნიშვნელოვანი თვისება აქვს – ადამიანებს პირადად შეხვედრის საშუალებას აძლევს. არაფორმალური თათბირები დემოკრატიულობითა და ღიაობით განსხვავდება ფორმალური (ოფიციალური) თათბირებისაგან. აქ როგორც ხელმძღვანელების, ისე მუშაკების აზრის მოსმენა და, ამასთან, ერთი შეხედვით ყველაზე „უაზრო და უცნაური“ იდეების გამოთქმა შეიძლება.

ცოდნის ტრანსფერი. საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ წარმატებულ კომპანიას ცოდნის ტრანსფერის ხუთი სახე აქვს, სახელდობრ:

- თანამიმდევრული;
- შორეული;
- ახლო;
- სტრატეგიული;
- ექსპერტული.

ცოდნის ტრანსფერთან ერთად, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის გარეთ არსებულ ინფორმაციას. ამასთან, ამ ინფორმაციის ძირითად მატარებლებად მომხმარებლები და კონკურენტები ითვლება. კონკურენტების საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის მისაღებად ვითარდება შემეცნების მეტად ეფექტიანი „იარაღი" – „ბენჩმარკინგი", ბოლო წლებში კი მისი ნაირსახეობა, „პარტნიორული ბენჩმარკინგი".

მუშაკსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთხელსაყრელი ურთიერთობები. კონკურენცია მრავალ ფირმას პერსონალის შემცირებას აიძულებს. თვით იაპონური ფირმებიც კი, გასული საუკუნის ბოლოს (ბოლო 30-40 წწ. პირველად), კონიუქტურის გაუარესებასთან დაკავშირებით, იძულებულნი გახდნენ, სერიოზულ შემცირებებზე წასულიყვნენ. მუშაკი მხოლოდ იმ კომპანიას გაუხსნარებს ცოდნას, ვინც მუდმივი სამუშაოს გარანტიას იძლევა. ამიტომ, აუცილებელია ერთმანეთის მიმართ ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობის ფორმირება.

თანამედროვე მიდგომებით, მუშაკები (განსაკუთრებით გონებრივი შრომით დაკავებული) შიდაორგანიზაციული ურთიერთობებისადმი „შიდა მომხმარებლები" არიან და მათ ხელმძღვანელობა, გარე მომხმარებლის მსგავსად, განსაკუთრებით უნდა უფრთხილდებოდეს. ფიზიკურისაგან განსხვავებით, გონებრივი შრომის მუშაკებს „წარმოების საშუალებები მეხსიერებაში აქვთ თავმოყრილი" და მანქანა-დანადგარები სრულებით არ სჭირდებათ. მათი შეცვლა რობოტებითაც და კომპიუტერული პროგრამებით შეუძლებელია, ვინაიდან მხოლოდ ადამიანს შეუძლია ახალი იდეის გენერირება.

მრავალ კომპანიაში, ასეთ მუშაკებს მუშაობის კომფორტულ პირობებს, მაღალ ხელფასს, კარიერულ ზრდასა და საინტერესო სამუშაოს სთავაზობენ. მუშაკი კი ინტელექტის მაქსიმალურად მობილიზებას ახდენს კომპანიის მიზნებისა და მის წინაშე მდგარი ამოცანების გადასაწყვეტად. სწორედ ამაშია „პატიოსანი თამაშის" ან „შიდა მარკეტინგის" არსი.

როგორც წესი, ადამიანები ამაყობენ თავიანთი იდეებით და ფულად ჯილდოზე მეტად აფასებენ მათ. მრავალრიცხოვანი

მეცნიერული კვლევებით დასტურდება, რომ მეცნიერული მუშაობისათვის ცხელაზე დიდი სტიმული ყული კი არა, ალიარება და კოლექტივის მადლიერებაა.

ამჟამად, ავტორსა და საწარმოს შორის იდება ხელშეკრულება ინტელექტუალურ საკუთრებაზე წილის შესახებ და მუშაკის მიერ შექმნილი სიახლე მხოლოდ საწარმოს საკუთრებად არ აღიქმება.

უნდა ვისწავლოთ მხოლოდ აუცილებელი და არა
ყველაფერი, რაც გზად შეგვხვდება.

ლუციუს ანეუს სენეკა,
რომაელი ფილოსოფოსი

5. ცოდნის უტილიზაცია (ლიკვიდაცია)

მატერიალური აქტივების მსგავსად, ცოდნა ღირებულების შესანარჩუნებლად გარკვეულ ხარჯებს მოითხოვს. მისი გამოყენება კი კლებადი უკუგების კანონს ექვემდებარება, რამდენადაც იცვლება ეკონომიკური გარემო და ჩნდება სრულიად ახალი შესაძლებლობები. ორგანიზაციებში ადრე თუ გვიან, წარმოჩნდება როგორც უსარგებლო, არასაჭირო ცოდნა, ისე ისეთი ცოდნაც, რომლის მხარდაჭერის ხარჯები სათანადო უკუგებას არ იძლევა.

ცოდნის ლიკვიდაციის ტრადიციული მეთოდები შემდეგ ასპექტებს მოიცავს:

- პატენტის გაყიდვა, ლიცენზირება ან უსასყიდლოდ გადაცემა;
- ისეთი ბიზნესის დახურვა ან გაყიდვა, რომელიც საერთო მმართველობით სტრუქტურაში ორგანულად ვერ ერთვება;
- სწავლების პროგრამის დასრულება;
- იმ ინდივიდების გადამზადება, სხვა ადგილზე გადაყვანა ან სამუშაოდან დათხოვნა, რომლებსაც მოძველებული ან შეუსაბამო ცოდნა აქვთ;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემის შეცვლა ან მოდერნიზაცია;
- პარტნიორული შეთანხმებების, ალიანსებისა და კონტაქტების გაწყვეტა;
- წარმოების კონვერსია.

ორგანიზაციები ნათლად აცნობიერებენ, რომ ისინი მოიგებენ თუ იმ ცოდნას უარყოფენ, რომელიც მათ სტრატეგიულ მიზნებს

ვერ პასუხობს. უსარგებლო ცოდნის ლიკვიდაცია დროსა და რესურსებს ათავისუფლებს და სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ცოდნის ზრდისა და მხარდაჭერისათვის მათი გამოყენების ფართო შესაძლებლობას იძლევა.

ცოდნის ლიკვიდაცია ცოდნის მართვის პროცესის ერთ-ერთი ეტაპია და მას სახოგადოება ისეთ მომავალში გადაჰყავს, რომელსაც ახალი ცოდნა სჭირდება.

სტრესის გარეშე ცოდნის ლიკვიდაციისათვის, ორგანიზაციის ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ცოდნის განუწყვეტელი ნაკადის წარმოდგენა, რომელიც ორგანიზაციას მიეწოდება, მასზე გადის და მისგან გამოდის. ყურადღების ფოკუსირება ან შეჩერება მხოლოდ ნაკადის რომელიმე ერთ ნაწილზე არ შეიძლება.

ცოდნის შეძენის ან ლიკვიდაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კომპანიის წინაშე შემდეგი პრობლემები წამოიჭრება:

- უსარგებლო ცოდნის შეძენაზე თავის შეკავება;
- ახალი ცოდნის შეძენის წინ მათი ეფექტიანობის შემოწმება;
- ცოდნასთან დაკავშირებული რესურსების გადინების დროული აღმოჩენა;
- ცოდნის კონვერსიის დროს, ცოდნის ლიკვიდაციის გონიერულად განკარგვა.

ცოდნის ლიკვიდაცია არის არა მარტო დაგროვილი უსარგებლო ცოდნისაგან თავის დაღწევა, არამედ ახალი უსარგებლო ცოდნის არშეძენაც. ძირითადად, კომპანიისათვის აუცილებელია სტრატეგიული მიზნებისათვის საჭირო ცოდნის შეძენა.

მაშასადამე, ნებისმიერი ცოდნის „უაზროდ" შეძენისაგან თავშეკავება ცოდნის მართვაში სრულიად ახალი მოვლენაა. მაგრამ ეს იმას როდი ნიშნავს, რომ საერთოდ არ ღირს ახალი ცოდნის შეძენა.

არსებობს ცოდნის ორი ფორმა: პირველი, ცოდნა, რომლის გამოყენებაც კომპანიის სასარგებლოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში შეიძლება და, მეორე, რომლის გამოყენების დრო შეზღუდულია.

თუ კომპანია ყურადღებას ცოდნის პირველ სახეზე გადაიტანს, ხელმძღვანელი ზუსტად უნდა ხედავდეს ღირებულების შექმნისა და გამოყენების პროცესს. ასეთი პოზიცია ისეთი კომპანიებისათვის არის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, რომლებიც ბიზნესის განვითარებისათვის მუდმივად ეძებენ სიახლეებს ან იმ კომპანიებისათვის, რომელთა ახალი ბიზნესიც კოლოსალურ ხარჯებთან დაკავშირებულია. კომპანიებმა განსაკუთრებით გულდასმით ახალი ცოდნის ხარჯებისა და შემოსავლების ბალანსი უნდა გაიანგარიშონ. ასეთ შემთხვევებში, ახალი ცოდნის გამოყენების მეორე სახე გაცილებით ნაკლებრისკიანია, თუმცა, იმავდროულად, ნაკლებშემოსავლიანიც.

არსებითი დანახარჯების გარეშე. ცოდნის მიღება იმ შემთხვევაშია რეალური, თუ კომპანია სტრატეგიულ კავშირებსა და ალიანსებში გაწევრიანდება. ალიანსში შესვლა კომპანიისათვის ორგანიზაციათაშორის ურთიერთობებში არსებული ნაკლოვანებების გამოსწორებასა და საკუთრების ზრდის ახალი გზების გამოჩენას ნიშნავს.

ნებისმიერი კომპანიისათვის კონვერსია არის არა მარტო ახალი პროდუქციის წარმოებაზე, არამედ ახალ ცოდნაზე გადასვლაც. იმავდროულად, იგი მუშაკების გადაადგილებას და ინტელექტუალური რესურსების ნაწილის დაკარგვასაც გულისხმობს. ასეთ პირობებში, დაგროვილი ცოდნის გამოყენების შესაძლებლობები როგორც საკუთარ, ისე სხვა კომპანიებშიც უნდა მოიძებნოს.

თუ ცოდნას საკუთრების შექმნის მცირე პოტენციალი აქვს, სასურველია კომპანიის ფარგლებს გარეთ მისი გაადგილება, ან საერთოდ, მისი უტილიზაცია.

მრავალი ორგანიზაცია მათთვის უსარგებლო ცოდნას მანამ ინახავს, ვიდრე ორგანიზაციის გარეთ მიმდინარე რაიმე მოვლენა, მისგან გათავისუფლებას არ აიძულებს. ეს, გარკვეულწილად, იმასთან დაკავშირებულია, რომ ასეთი ცოდნის შენახვა ალტერნატიული დანახარჯებია. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ კომპანიებში ზრუნვის ძირითადი საგანი ის სფეროა, სადაც კონკრეტულად რაღაც კეთდება და ყურადღების გარეშე ის სფერო რჩება, სადაც საქმიანობა შეჩერებულია.

ცოდნის ბაზის ამა თუ იმ ნაწილის მხარდაჭერა ყველა ორგანიზაციისათვის მეტად რთულია. ამასთან, ისეთი ცოდნის ხელშეწყობა, რომელსაც საკუთრება არ მოაქვს, სახსრებისა და დროის უსარგებლო ხარჯვას იწვევს. დღეს, ეკონომიკის გლობალიზაციისა და უაღრესად სწრაფი ცვლილებების პერიოდში, ორგანიზაციებისათვის უსარგებლო ცოდნის გამოვლენასა და მის ლიკვიდაციას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს.

კითხვები ცოდნის შემოწმებისათვის

1. რა არის ცოდნის იდენტიფიკაცია და რა მნიშვნელობა აქვს მას კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის განსაზღვრისათვის?
2. სწავლების პროცესის ორგანიზების რა გზები არსებობს?
3. რა მახასიათებლები აქვს „თვითშემსწავლელ ორგანიზაციას“?
4. რას გულისხმობს „საბაზისო კომპეტენციების“ კონცეფცია?

5. რა განსხვავებაა ტერმინებში „სწავლება“, „განათლება“ და „ცოდნა“?
6. ცოდნის ტრანსფერის რამდენი სახე არსებობს?
7. რა არის ცოდნის უტილიზაცია და ცოდნის ლიკვიდაციის რა ტრადიციული მეთოდები არსებობს?

ტესტები

1. არაცხადი ცოდნის გამოვლენისა და ორგანიზაციის საქმიანობაში მისი ჩართვის გზებია:
   - ❑ ა. სოციალიზაცია.
   - ❑ ბ. ექსტერნალიზაცია.
   - ❑ გ. კომბინირება და ინტერნალიზაცია.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

2. პროფესიული დაოსტატება შესაძლებელია:
   - ❑ ა. პრაქტიკული საქმიანობით.
   - ❑ ბ. სოციალური კონტაქტებით.
   - ❑ გ. მეცნიერული კვლევებით.
   - ❑ დ. სამივე მათგანით.

3. „თვითშემსწავლელი ორგანიზაციისათვის“ არაიმანენტურია:
   - ❑ ა. ორგანიზაცია საკუთარ შეცდომებზე სწავლობს.
   - ❑ ბ. შემსწავლელი ორგანიზაციის უმაღლესი პრიორიტეტია თანამშრომელთა ცოდნის მობილიზაცია.
   - ❑ გ. შემსწავლელ ორგანიზაციებში დიდი ყურადღება ექცევა ფორმალურ ურთიერთდამოკიდებულებას.
   - ❑ დ. შემსწავლელი ორგანიზაციები ინფორმაციას გარე სამყაროშიც აქტიურად ეძებენ.

4. „საბაზისო კომპეტენციების“ კონცეფციის თანახმად, კონკურენტული უპირატესობების საფუძველია:
   - ❑ ა. ძირეული კომპეტენციები.
   - ❑ ბ. ღრმად გამჯდარი უნარები.
   - ❑ გ. ის, რაც ფირმას ყველაზე უკეთ ხელეწიფება.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

5. „განათლება“ და „სწავლება“ არის:
   - ❑ ა. შემეცნებითი საქმიანობის შედეგი.
   - ❑ ბ. უკვე არსებული ცოდნის მიღებისა და ათვისების პროცესები.
   - ❑ გ. ახალი ცოდნის მიღება.
   - ❑ დ. ინფორმაციის გადამუშავებისა და გამოყენების პროცესი.

6. ცოდნის ტრანსფერის სახეებს არ მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. შორეული.
   - ❑ ბ. ახლო.
   - ❑ გ. სტრატეგიული.
   - ❑ დ. ტაქტიკური.

7. ცოდნის ლიკვიდაციის ტრადიციულ მეთოდებს მიეკუთვნება:
   - ❑ ა. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემის შეცვლა ან მოდერნიზაცია.
   - ❑ ბ. პარტნიორული შეთანხმებების, ალიანსებისა და კონტაქტების გაწყვეტა.
   - ❑ გ. ისეთი ბიზნესის დახურვა ან გაყიდვა, რომელიც საერთო მმართველობით სტრუქტურაში ორგანულად ვერ ერთვება.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

8. ცოდნის ეფექტიანად მართვისათვის მნიშვნელოვანია:
   - ❑ ა. უსარგებლო ცოდნის შეძენაზე თავის შეკავება.
   - ❑ ბ. ცოდნის კონვერსიის დროს, ცოდნის ლიკვიდაციის გონიერულად განკარგვა.
   - ❑ გ. ცოდნასთან დაკავშირებული რესურსების გადინების დროული აღმოჩენა.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

9. უსარგებლო ცოდნის ლიკვიდაცია:
   - ❑ ა. ათავისუფლებს დროსა და რესურსებს.
   - ❑ ბ. სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ცოდნის ზრდის შესაძლებლობას იძლევა.
   - ❑ გ. „ა“ და „ბ“.
   - ❑ დ. მხოლოდ „ა“.

პარადოქსები საჭიროა იმისათვის,
რომ იდეებს მიექცეს ყურადღება.

მ. კრეიტონი,
ამერიკელი მეცნიერი

თავი VI. ახალი ცოდნის შემძენა და გენერაციია

1. იდეის თავისუფლება და რეალიზაცია

ცოდნის მართვის ფუნქციის განხორციელებისას, მეტად მნიშვნელოვანია ახალი ცოდნის განუწყვეტელი და თავისუფალი მიღებისათვის სათანადო პირობების შექმნა.

ყველა ადამიანი შემოქმედებითი პიროვნება როდია, მაგრამ ყველას სურს თავისუფალი და დამოუკიდებელი იყოს. ქმედებების თავისუფლება ახალი მიღწევებისათვის სრულიად ფართო ჰორიზონტებს ხსნის.

კომპანიის თანამშრომლები არა მარტო თავისუფლად უნდა გრძნობდნენ თავს, არამედ მიღებული წესებისა და ჩარჩოებს მიღმა გასახედადაც უნდა იყვნენ მზად.

რაც მეტი ადამიანი გამოთქვამს საკუთარ აზრს, მით რთულია უამრავ ტრივიალურ ან მცდარ აზრს შორის ნამდვილად კარგი იდეის შეცნობა. ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია სტიმულების პოვნა, რათა ინფორმაციის გადამუშავებითა და მართებული გადაწყვეტილებების ძიებით დაკავებულმა ადამიანებმა კარგი იდეების ხვედრითი წილი განუწყვეტლივ გაზარდონ. სერიოზული სტიმულების არსებობის შემთხვევაში, ახირებული, გიჟური იდეების რაოდენობა მკვეთრად მატულობს. სანაცვლოდ, ცოდნის სხვადასხვა სფეროში არსებითი გარღვევის შესაძლებლობაც ფართოვდება.

როცა ადამიანები იხსნებიან და თავისუფლად აზროვნებენ, ორგანიზაციული სტრუქტურის „სიბრტყისმიერი“ ხედვიდან „მოცულობით“ ხედვას იწყებენ. შესაბამისად, იცვლება სამყაროც. მაგრამ, ამისათვის, კომპანიებმა აუცილებლად უნდა შეძლონ:

- ორგანიზაციის ყველა მუშაკის მიერ შეტანილი წვლილის დაფასება;
- ექსპერიმენტებისათვის სათანადო დროისა და ადგილის გამოყოფა და განხორციელების პირობების შექმნა.

მეტად რთულია თითოეული თანამშრომლის წვლილის შეფასება, ამოსავალი ბაზისის განსაზღვრა (რას უნდა შედარდეს თანამშრომლის წვლილი?) და მისი აქტიურობის წახალისება.

დასავლეთის ზოგიერთი კომპანია შემოქმედებით კონკურსებს „კლიენტის მოთხოვნილებების უკეთ დასაკმაყოფილებლად“ ატარებს.

ამ ღონისძიებას რამდენიმე მიზანი აქვს, კერძოდ:

- თანამშრომლების შემოქმედებითი შესაძლებლობების გამოვლენა;
- კოლექტივის ინტელექტუალური საქმიანობის გააქტიურება;
- გამარჯვებულების წახალისება და დანარჩენების სტიმულირება გონებრივი საქმიანობისათვის.

ბოლო პერიოდში მეტად პოპულარულია ტერმინი „კორპორატიული სამეწარმეო კულტურა“, რაც ნიშნავს, რომ საწარმოო საქმიანობისას მუშაკებს ხშირად ებადებათ საინტერესო და საგულისხმო იდეები. კომპანია „Motorolla“-ს ვიცე-პრეზიდენტი დ. ნიკოლსონი აღნიშნავს, რომ ვინაიდან შემოქმედების დაგეგმვა შეუძლებელია, ვცდილობთ ყოველი მუშაკი ჩავრთოთ შემოქმედებით პროცესში. რა ვიცით, ვის დაებადება ახალი საინტერესო იდეა, მაგრამ დარწმუნებულნი ვართ, რომ წარმატებული იდეების მისაღებად, აუცილებელია ნებისმიერი იდეის (კარგი, ცუდი და ძალიან ცუდი) მიღება – და თანამშრომლებისათვის ფანტაზიის საშუალების მიცემა.

ცალკეული თანამშრომლის დამსახურების აღიარებისათვის ერთ-ერთი ქმედითი მეთოდია კომპანიის საპატიო დაფაზე ან მუზეუმში მათი სახელისა და მიღწევების დემონსტრირება.

მოწინავე ფირმებში ხშირად სარგებლობენ ფრაზით „არასტანდარტულად აზროვნების უნარი“. შემოქმედებითი, საოცარი ან უცნაური იდეების გამოსავლენად, აუცილებელია ექსპერიმენტების ჩატარება, მისთვის შესაფერისი დროისა და სივრცის გამოყოფა. პრაქტიკამ ნათლად აჩვენა, რომ კრეატიულ ადამიანთა გონება განსაკუთრებული პროდუქტიულობით მაშინ გამოირჩევა, როცა განსხვავებული, ზოგჯერ ურთიერთსაპირისპირო აზრები და იდეები თავისუფალ გარემოში, ე.წ. „თამაშის“ დროს ხვდება ერთმანეთს.

მეტად მნიშვნელოვანია გუნდის ლიდერის შერჩევაც, რადგან მასზეა შემოქმედთა ფსიქოლოგიური აქტივიზაცია რეალურად დამოკიდებული.

ვინცა ეძიებს ცოდნას:
დღითიდღე იმდიდრებს ცოდნას.

ლაო-ძი,
ჩინელი ფილოსოფოსი (ძვ. წ. VI ს.)

2. ახალი ცოდნის შეძენა

სტრატეგიულ დონეზე დაგროვილი ცოდნის არასწორი გამოყენება ან ახალი ცოდნის დაგვიანებით მიღება სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს, რამდენადაც ამან შესაძლოა კონკურენტუნარიანობის დაკარგვა და, საბოლოოდ, კომპანიის კრახიც კი გამოიწვიოს.

ახალი ცოდნის მიღების წესი მრავალია. ახალი ცოდნა კი ორგვარია: საერთოდ ახალი, რომელიც ადრე არ არსებობდა და ცოდნა, რომელიც არსებობს, მაგრამ მოცემული ორგანიზაციისათვის უცნობია, თუმცა, შეიძლება მისი შეძენა ან კოდიფიცირება.

ცოდნის შესაძენად მეტად გავრცელებულია ყიდვა, იჯარა, განვითარება და კოდიფიცირება.

ცოდნის ყიდვა. ცოდნისა და გამოცდილების ყიდვის შემდეგი მეთოდები არსებობს: ახალი ცოდნისა და გამოცდილების მქონე თანამშრომლების დაქირავება, სხვა ორგანიზაციასთან პარტნიორული ურთიერთობის დამყარება და სხვ.

ამასთან, ყველაზე მიღებული მეთოდია მცოდნე მუშაკების მიზიდვა, რამდენადაც ამ დროს მათგან ცოდნა დაუყოვნებლივ მიიღება და გამოიყენება.

ბოლო წლებში მეტად აქტიურად დამკვიდრდა ხელმძღვანელის, ფირმის ტოპ-მენეჯერის, ან წამყვანი სპეციალისტების გადაბირების ან კონტრაქტით „შეძენის" პრაქტიკა. კომპეტენტური სპეციალისტების ძებნას სპეციალიზებული ფირმები ეწევიან. ყოველი კომპანია ცდილობს ისეთი სპეციალისტები დაქირავებას, რომლებსაც თავიანთი ცოდნის სხვებისათვის გადაცემა შეუძლიათ.

ფირმები სხვა ფირმებს არა მარტო საწარმოო სიმძლავრეების ან სამომხმარებლო ბაზრისათვის ყიდულობენ, არამედ ცოდნის მიღებისთვისაც. ცოდნის უდიდესი ნაწილი ადამიანების გონებაშია თავმოყრილი. მცოდნე ადამიანების სამუშაოდან წასვლისას, მათი გამოცდილებაც იკარგება. ცოდნის შენარჩუნებისათვის, ფირმა ყველაზე ფასეული ცოდნის მქონე თანამშრომლებს განსაზღვრავს და ხანგრძლივი პერიოდით მათ შენარჩუნებას ცდილობს.

ამასთან, მეტად აუცილებელია კომპანიის ინტელექტუალური პოტენციალის გაფრთხილება და თანამშრომლების განვითარებისა და კარიერული ზრდისათვის აუცილებელი პირობების შექმნა.

უცხოეთში ფართოდ გავრცელდა „პარტნიორული ბენჩმარკინგი" – ადრე კონკურენტი ფირმები, მესამე ფირმის წინააღმდეგ კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად, ერთმანეთს ცოდნას ურთიერთხელსაყრელი პირობებით გადასცემენ.

გასული საუკუნის მეორე ნახევარში იაპონურმა ფირმებმა კოლოსალურ ეკონომიკურ წარმატებებს, უპირატესად, მუშაკების მთელი ცხოვრების მანძილზე დაქირავების შედეგად მიაღწიეს. ისინი მუშაკების სწავლებაზე უდიდეს სახსრებს ხარჯავდნენ და იცოდნენ, რომ მათი თანამშრომლების ცოდნას კონკურენტები ვერასდროს გამოიყენებდნენ.

ამგვარად, იაპონელი სპეციალისტების მიერ გამოგონილი, პროდუქციის ხარისხის ამაღლების მრავალი მეთოდი (ინსტრუმენტი) ათეული წლების განმავლობაში ფირმის ფარგლებს გარეთ არ ვრცელდებოდა.

ცოდნის იჯარა. ცოდნის იჯარის წესებია: კონსულტანტის დროებითი დაქირავება, კლიენტებისაგან, მომწოდებლებისაგან, სამეცნიერო დაწესებულებებისა და პროფესიული ასოციაციებისაგან დახმარების მიღება, სხვა ორგანიზაციების კონტრაქტით მოზიდვა.

იჯარა იმ შემთვევაშია მიმზიდველი, როცა:

- კონსულტანტები საჭირო რჩევებს, მეთოდებსა და რეკომენდაციებს იძლევიან;
- ცოდნა ერთჯერადად არის საჭირო;
- მსოფლიო კლასის ექსპერტის მხრიდან ინფორმაციის შემოწმებისა და დადასტურების აუცილებლობა წარმოიშობა;
- კონსულტანტი ფირმაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებისათვის აუცილებელია;
- ფირმები ქირაობენ მეცნიერებსა და პროფესიონალ კონსულტანტებს, და ამ გზით „იჯარით" იღებენ მათ ცოდნას. მაგრამ დიდია სხვაობა ცოდნის იჯარასა და მანქანის ან ბინის იჯარას შორის. როდესაც იჯარის ხელშეკრულება მთავრდება, მანქანა (ბინა) კვლავ გადადის დილერთან, მაგრამ ცოდნის მოიჯარე არაა ვალდებული იჯარის ვადის გასვლის შემდეგ დააბრუნოს იგი.

ცოდნის განვითარება (სრულყოფა). თანამედროვე პირობებში მეტად პოპულარულია ცოდნისა და ოსტატობის განვითარების

შემდეგი წესები: მუშაკების სასწავლებლად გაგზავნა, კომპანიაში სასწავლო პროგრამის შემუშავება და განხორციელება, სხვა ორგანიზაციიდან ინსტრუქტორების მოწვევა კომპანიის პერსონალის სწავლებისათვის, კომპანიის შიგნით არსებული ცოდნის გაერცელება.

ცოდნის გაერცელება იმ შემთხვევაშია მიმზიდველი, როდესაც იგი კომპანიის მიმდინარე ან მომავალ შესაძლებლობებს პასუხობს და ფართო ცოდნის ხანგრძლივი აუცილებლობა არსებობს. განსაზღვრული ცოდნის განვითარება ყოველთვის საფუძვლიანია, თუ მუშაკების სწავლებაზე გაღებული ხარჯები მიღებული შედეგების ღირებულებაზე ნაკლებია.

ცოდნის განვითარებას მიეკუთვნება ორგანიზაციისათვის ახალი ცოდნის გენერირებაც.

ცოდნის კოდიფიკაცია. უამრავ ფირმას არ უნდა ან არ შეუძლია საკუთარი თანამშრომლების ცოდნის განზოგადება და დოკუმენტაცია. კოდიფიკაციის (ცოდნის ფორმალიზებულ, ფორმალურ სისტემაში მოყვანა) მიზანია ლოკალური და არაცხადი, ფარული, მდუმარე ცოდნა გასაგები და ფართო გაერცელებისათვის ხელმისაწვდომი გახადოს.

კოდიფიკაციას ცოდნის მრავალი სფერო ექვემდებარება, კერძოდ: ინდივიდუალური, ორგანიზაციული, საპროექტო ჯგუფების, სხვადასხვა პროცესების, კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების ცოდნა. ნებისმიერი სირთულის ცოდნის ექსპერტულ სისტემად ფორმირება მეტად რთულია და ძვირადღირებული. ეფექტიანი კოდიფიკაცია კი ცოდნის მარაგების მუდმივ სრულყოფას მოითხოვს.

სამწუხაროდ, მრავალ ორგანიზაციაში კოდიფიციური ცოდნა ხშირად არ გამოიყენება ან კომპანიები არ ინტერესდებიან სხვის მიერ შემუშავებული იდეებით და მხოლოდ საკუთარი სამუშაოს ორიგინალურობა აკმაყოფილებთ.

მომხმარებლების მოთხოვნილებათა ამაღლებით განპირობებული, ცოდნის, პროდუქციისა და მომსახურების განუწყვეტელი განახლება ახალი ნაწარმისა და პრინციპების ჩამომყალიბებელი იდეების ძიების გარეშე შეუძლებელია. არასწორად არჩეული გზა არა მარტო ფინანსურ დანაკარგებს, არამედ საქონლისა და მომსახურების ბაზარზე დაკავებული ნიშის დაკარგვასაც იწვევს. ამიტომ, მთავარი ყურადღება შემოქმედებითი მუშაობის აქტივიზაციას, ახალი იდეებისა და ახალი პროდუქციის სრულყოფის სტრატეგიული მეთოდების არჩევას ექცევა.

ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტა ახალი იდეების, ცოდნისა და უნარების ძიების სხვადასხვა მეთოდების ათვისებასა და გამოყენებას მოითხოვს.

მეცნიერულ-ტექნიკური შემოქმედების საერთო კანონების ფორმულირებას მრავალი ეკონომისტი ცდილობდა. გასული საუკუნის 20-ან წლებში, გერმანელმა მეცნიერმა პ. ენგელმეიერმა მეცნიერულ-ტექნიკურ შემოქმედებაში სამი სტადია გამოყო: ჩანაფიქრი, გადაწყვეტილება და იდეის რეალიზაცია. 40-ან წლებში საგამომგონებლო ამოცანების თანამიმდევრული დამუშავების პროგრამა შეიქმნა, რომელმაც „საგამომგონებლო ამოცანების გადაწყვეტის ალგორითმის“ სახელწოდება მიიღო. იგი ტექნიკურ სისტემათა განვითარების კანონების გამოყენებას ემყარება.

1976 წელს რუსმა მეცნიერმა ა. პოლოვნიკოვმა ტექნიკური გადაწყვეტილებების ევრისტიკული[1] ალგორითმები შეიმუშავა, რომელიც ინფორმაციის დამუშავებისა და გადაწყვეტილების მიღებისათვის იყო გამიზნული. ავტორის ჩანაფიქრით, იგი საძიებო პროექტირებისა და კონსტრუირების ავტომატიზაციის საფუძველი უნდა გამხდარიყო. მაგრამ, კერძო ალგორითმების სინთეზის წესებისა და განზოგადებული ინფორმაციული მასივების არარსებობის გამო, ამ მეთოდმა ფართო აღიარება ვერ ჰპოვა.

შემდგომ წლებში, ეკონომისტებმა ამოცანების ავტომატური საძიებო გადაწყვეტის სხვადასხვა ევრისტიკული მეთოდები გამოიყენეს, მაგრამ არც ერთი პრობლემა ავტომატური ან ავტომატიზებული სისტემით არ გადაწყვეტილა. დღეს სპეციალისტების უმრავლესობა აღიარებს, რომ ახალი იდეები და კონსტრუქციები მხოლოდ პროფესიონალთა ჯგუფის დაძაბული ინტელექტუალურ-კოლექტიური შრომით იქმნება.

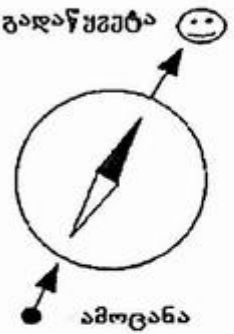
იდეებისა და გადაწყვეტილებების ძიების ახალი შემოქმედებითი მეთოდების შემუშავებაში დიდი წვლილი იაპონელ სპეციალისტებსა და ინჟინრებს მიუძღვით. მათ მრავალი მეთოდი შეიმუშავეს, რომლებსაც იაპონური ფირმები ნაწარმის სასიცოცხლო ციკლის ცალკეულ ეტაპებზე ხარისხის დამუშავებისათვის მეტად წარმატებით იყენებენ.

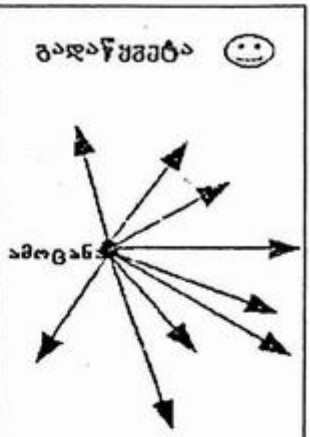
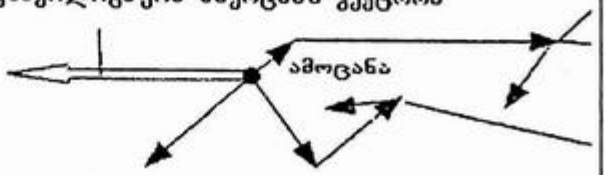
დღეისათვის მსოფლიოში უამრავი სხვადასხვა მეთოდი და ხერხია შემუშავებული, რომლებიც ამოცანების განსაზღვრა-დამუშავებისა და ინფორმაციის ანალიზისათვის, იდეების ძიებისა და გენერირების, ასევე წინადადებების მომზადებისათვის გამოიყენება. ამ მეთოდების ყველაზე ცნობილი ჩამონათვალი მოყვანილია ცხრილი 6.1-ში.

---

[1] ბერძ. Heurisko – ვპოულობ. გამოკვლევისა და სწავლების ხერხები, რომელთა მიხედვით ჭეშმარიტება უნდა გამომელავნდეს სათანადო მისახედრი კითხვების დახმარებით.

ცხრილი 6.1. ახალი იდეებისა და გადაწყვეტილებების ძიების მეთოდები

მეთოდის მახასიათებლების კატეგორია	მეთოდის დახასიათება	გადაწყვეტილების სქემა
ა) მიზანმიმართული ძიება	არასტანდარტული გადაწყვეტილებების – Idea Finder მეთოდი. საგამომგონებლო ამოცანების გადაწყვეტის თეორია: ამოცანების განვითარების კანონები, ამოცანების გადაწყვეტის ალგორითმი, ტექნიკური წინააღმდეგობების თავიდან აცილების ტიპური მაგალითები, ფიზიკური, ეფექტური და ქიმიური ეფექტების მაძიებელი, ახალი ტექნიკური გადაწყვეტის ძიების კომპლექსური მეთოდი, ევრისტიკული ხერხების მეთოდი, განზოგადებული ევრისტიკული მეთოდი, ხარისხის სტრუქტურირებული ფუნქცია (QFD), მატრიცული ანალიზი, ბენჩმარკინგი, რესურსების ოპტიმიზაცია.	 ა) გადაწყვეტის მიზანმიმართული ძიება

ბ) სისტემატიზებული ძიება	ფუნქციურ-ღირებულებითი ანალიზი, ფუნქციის სისტემური ანალიზის მეთოდიკა, ღირებულებითი ანალიზი, ელემენტური ეკონომიკური ანალიზის მეთოდი, საძიებო კონსტრუირების ფუნქციურ-ფიზიკური მეთოდი, პროექტირების ფუნდამენტური მეთოდი, ნაკეთობის სინთეზის მეთოდი, მორფოლოგიური ანალიზის მეთოდი, საკონტროლო კითხვების მეთოდი, მიზეზების ანალიზისა და შეცდომების შედეგების მეთოდი (FM EA), კავშირების გრაფა, სისტემური ანალიზი.	 ბ) ვარიანტების შერჩევა
გ) შემოქმედების ფსიქოლოგიური აქტივიზაცია	იდეალური საბოლოო შედეგი, კატალოგის მეთოდი, შიდგზის ძიების მეთოდი, სამუშაო ექსპერიმენტის მეთოდი, ანალოგიის მაგალითები, ასოციაციებისა და მეტაფორების მეთოდი, იდეების კონფერენცია, ფარული „გონებრივი შტურმი", პირდაპირი „გონებრივი შტურმი", პრობლემის პერეფორმულირება, სტერეოტიპების რღვევა, მსგავსების დიაგრამა, კავშირების ხე.	გ) ვარიანტების ზუსტი ქაოსური გადარჩევა, რაც ვარიანტების გადარჩევის ეფექტიანობას ამაღლებს და ძიების ინერტულ მიმართულებას გამორიცხავს
დ) ცდისა და შეცდომების მეთოდი		

ყოველი მეთოდი ძირითადი და დამხმარე ევრისტიკული ხერხების ისეთი მოწესრიგებული თანამიმდევრობაა, რომელსაც საკვანძო თავისებურებები ახასიათებს. ამასთან, ერთი და იგივე ხერხს სხვადასხვა მომხმარებლისათვის განსხვავებული ევრისტიკული ფასეულობა აქვს.

ცხრილში მოყვანილი მეთოდების პოტენციური შესაძლებლობების უფრო ნათლად გაგებისათვის, აუცილებელია მათი ევრისტიკული თავისებურებებისა და ძირითადი საძიებო მიდგომების გარკვევა, ნათელყოფა.

ცდებსა და შეცდომებზე დამყარებული მეთოდების ჯგუფი. ამ ჯგუფს ამოცანების გადაწყვეტის ყველაზე ძველი მეთოდები მიეკუთვნება. მისი არსი შესაძლო ვარიანტების უსისტემო გადარჩევაში მდგომარეობს. ამ ჯგუფის მეთოდები, უპირატესად, მარტივი ამოცანების გადასაწყვეტად გამოიყენება, მაგრამ, ხშირად, ისინი ეკონომიკურად არაეფექტიანია, რამდენადაც მათ რეალიზებაზე დიდი დრო და სახსრებია საჭირო.

სისტემატიზებული ძიების მეთოდების ჯგუფი. სისტემატიზებული ძიება ცალკეული ვარიანტების გადასარჩევად გამოიყენება. იგი სხვადასხვა ანალიტიკურ მიდგომას ეფუძნება, კერძოდ: სისტემურს, ფუნქციურს და ორივეს ერთად, კომბინირებულს. მაგრამ ამ მეთოდების გამოყენების სფერო მეტად შეზღუდულია, ვინაიდან რთული ტექნიკური ამოცანების გადასაწყვეტად, მათი გამოყენება საკმაოდ ძნელია მიღებული შედეგების შეფასების კრიტერიუმების არარსებობის გამო, ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება არაა გარანტირებული.

მიზანმიმართული ძიების მეთოდების ჯგუფი. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესი, პრაქტიკულად, ზუსტ მეცნიერებად გადაიქცევა. ესაა ინჟინრული შემოქმედების მეთოდი, იგი დიალექტიკურ აზროვნებას გამოიმუშავებს, შემოქმედებით წარმოსახვას ავითარებს, ტექნიკის განვითარების კანონზომიერებებს ავლენს, სტანდარტული გადაწყვეტილებების სისტემის ათვისებისა და საძიებო სივრცის შეკუმშვების საშუალებას იძლევა. მაგრამ ეს მეთოდი ახალი იდეების გენერაციისათვის პირობებს არ აყალიბებს.

შემოქმედების ფსიქოლოგიურ აქტივიზაციაზე დაფუძნებული მეთოდების ჯგუფი. გენერირების ეტაპზე, ხარისხთან შედარებით იდეების რაოდენობის უპირატესობის პრინციპი ამ ჯგუფის ევრისტიკული თავისებურებაა. ყველაზე გავრცელებულია „გონებრივი შტურმის" პრინციპზე დამყარებული მეთოდი, რაც ინტელექტუალური ენერგიის მაქსიმალურ კონცენტრაციას მოითხოვს.

დღეისათვის ყველა ტიპის ამოცანის ეფექტიანი გადაწყვეტისათვის არ არსებობს წინასწარ მოცემული, თანამიმდევრული ნაბიჯების სახით არსებული რაიმე ერთიანი მეთოდი. სამაგიეროდ,

განსხვავებული მეთოდების ინტეგრაცია ან შერწყმა, პრაქტიკულად ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტის საშუალებას იძლევა. მაგრამ ყოველივე შემოქმედებითი აზროვნების სხვადასხვა მეთოდების მცოდნე სპეციალისტების მომზადებას საჭიროებს.

როგორც წესი, ხშირად პრობლემის გადაწყვეტა მის ზედაპირზეა და საჭიროა მხოლოდ „დანახვა". მაგრამ პრაქტიკა ადასტურებს, რომ, მისი პოვნისა და სიტუაციისადმი ადაპტირებისათვის საჭიროა ინტუიცია და მთელი კოლექტივის დაძაბული ინტელექტუალური მუშაობა.

ინჟინერული შემოქმედების შემდგომი განვითარება სათანადო მხარდაჭერის კომპლექსური საშუალებების გამოყენების გარეშე შეუძლებელია. ბოლო პერიოდში, კომპიუტერული სისტემების მეშვეობით, ახალი იდეებისა და გადაწყვეტილებების ძებნის მეთოდები არსებითად გამრავალფეროვნდა და დაიხვეწა. ისინი ახალი ან უკვე არსებული პროდუქტების, მომსახურებისა და ტექნოლოგიების შესახებ ორიგინალური გადაწყვეტილებების პოვნის ფართო შესაძლებლობას იძლევა.

კომპიუტერული მხარდაჭერის ერთ-ერთი ასეთი საშუალებაა „არასტანდარტული გადაწყვეტილების ძებნის სისტემა (Idea Finder)", რომელიც ტექნიკასა და ბიზნესში რთული საგამომგონებლო ამოცანების არასტანდარტული გადაწყვეტილების პოვნის საშუალებას იძლევა. სისტემა ადამიანის აზროვნების ფსიქოლოგიასა და სისტემის განვითარების საერთო კანონზომიერებებს ემყარება და მას უნიკალური მონაცემების ბაზა აქვს.

ინტელექტუალური პოტენციალის განუწყვეტელი ზრდის მოუხედავად, მსოფლიოში მუდმივად არსებობს რიგი პრობლემების „გადამწყვეტელთა" მწვავე უკმარისობა, რაც არა მარტო ცალკეული ნაკლოვანების გამოსწორებას, არამედ მეცნიერების, ტექნიკისა და ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში არსებული ამოცანების გადაწყვეტას უშლის ხელს.

ვინცა ბრძენია და თავი უმეცრად მოაქვს:
ზნემაღალია.
ვინცა უმეცარია და თავი ბრძენად მოაქვს:
სნეულია.

ლაო-ძი,
ჩინელი ფილოსოფოსი (ძვ. წ. VI ს.)

3. შემოქმედების პიროვნული და ორგანიზაციული ბარიერები

ახალი ცოდნის შექმნა ან გენერაცია ადამიანთა უმეტესობისათვის საქმიანობის სრულიად განსხვავებული სფეროა. ყოველდღიურ ცხოვრებაში, როგორც წესი, ვერ ვამჩნევთ, როგორ იბადება ორიგინალური იდეები, აფორიზმები, ანდაზები. მეგობართა კამპანიაში, ინტელექტუალთა შეხვედრისას, ფსიქოლოგიური ფაქტორები მწვავდება და გონება იძაბება. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ, სწორედ კოლექტივში იდეების დაპირისპირებისას ყველაზე ადვილია პრობლემების გადაწყვეტა. ამისათვის ისეთი კოლექტივი უნდა შეირჩეს, რომელიც გონებრივი დაძაბვისათვის მზად იქნება.

ადამიანებს, განსაკუთრებით სპეციალისტებს, ანალიტიკური აზროვნებისადმი მიდრეკილება აქვთ. ისინი პრობლემების გადაწყვეტას ლოგიკურად ცდილობენ. მაგრამ ახალი იდეისაკენ მიმავალ ლოგიკაში რაიმე ალგორითმი რომ იყოს, მკვლევრები და კომპიუტერული პროგრამები უკვე იპოვიდნენ მას. როგორც წესი, ახლის ძიებაში ლოგიკური გზა არაეფექტიანია.

საქმე იმაშია, რომ ახალი ამოცანების გადაწყვეტისას ადამიანები უნებურად დამატებით პირობებზეც ფიქრობენ, რომლებიც მის გადაწყვეტას ზღუდავს, ხელს უშლის. სჭარბობს აზროვნების სტერეოტიპები, როდესაც ახლის გამოვლენას, ცნობილი პოსტულატებისა და მოდელების საფუძველზე, ძველისა და ჩვეულებრივის შექმნის მსგავსად უდგებიან. მეცნიერები ადასტურებენ, რომ იდეების 95%-ს წარმოქმნის მომენტშივე უარყოფს თვით ინდივიდუუმი, თვლის, რომ ასეთი იდეა შეუძლებელია.

მსოფლიოში ცნობილი გამოგონებელი ტ. ედისონი ფირმაში სამუშაოდ მიღებამდე პიროვნებას სახლში პატიჟებდა. თუ მოწვეული სტუმარი შეთავაზებული კერძის გასინჯვამდე სამარილეს მოიმარჯვებდა, ედისონი მას სამუშაოზე არ იღებდა, რადგან გამომგონებელს არ სჭირდებოდა ისეთი თანამშრომლები, რომელთა ცხოვრების წესი ყოველდღიურ ჩვევებზე იყო დამოკიდებული.

გარემოს სტაბილურობა, სადაც გადაწყვეტილებები მიიღება, უშუალო გავლენას ახდენს შემოქმედებაზე. ზოგიერთ ორგანიზა-

ციაში შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების მიღების მოთხოვნილება არ არის. მუშაკები, როგორც წესი, ერთი და იგივე პრობლემებს აწყდებიან.

ამიტომ ახალი, გამოუცდელი თანამშრომლები ახალ გადაწყვეტილებებს აქ ნაკლებად მიმართავენ, რადგან ზედმეტი სახრუნავი არ სჭირდებათ.

საწარმოში მმართველობის სტილი ხშირად ახდენს გავლენას კოლექტივში ურთიერთობებზე, ფსიქოლოგიურ კლიმატზე და თვით შემოქმედებითი აზროვნების პროცესზეც. ორგანიზაციის მმართველობის სტილმა მუშაკს შემოქმედებითი საქმიანობის სტიმული უნდა მისცეს.

პრაქტიკაში მუშაკები ხშირად აწყდებიან შემდეგს:

- ქვემდგომების მუშაობის მკაცრ კონტროლს, რაც შემოქმედების თავისუფლებას უშლის ხელს;
- ნებისმიერი შეცდომის ან წარუმატებლობისას ჯარიმის ან დასჯის შიშის ატმოსფეროს;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ქვემდგომების არასაკმარის მონაწილეობას.

შემოქმედების გზაზე ეს და სხვა მრავალრიცხოვანი ბარიერი ხელს არ უწყობს ორგანიზაციაში თავისუფალი, შემოქმედებითი ატმოსფეროს შექმნას, რაც კონკურენტებთან წარმატებული ბრძოლისათვის მეტად აუცილებელია.

4. გუნდის ფორმირება

სხვადასხვა იდეის გენერირების ან პრობლემის გადაჭრის მიზნით, იქმნება მრავალი სახის ჯგუფი, კერძოდ: ბრიგადა, ფუნქციონალური თუ გაუმჯობესების გუნდი, ხარისხის წრე, ნოვატორული კოლექტივი, შემოქმედებითი კოლექტივი და სხვ. ყოველ მათგანს თავისი სპეციფიკა აქვს, თუმცა, მიზნობრივი ამოცანები ყველასათვის ერთნაირია – პრობლემების გადაჭრის გზების ძიება. ასეთი კოლექტივების განზოგადებული სახელია – გუნდი.

ცნობილი ეკონომისტი პ. სენგე[2] გუნდის მიმართ წაყენებულ რვა მოთხოვნას აყალიბებს, კერძოდ:

- მას თავისი მისია და ზუსტი მიზანი უნდა ჰქონდეს;

[2] Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации, 1999, с. 25.

- ყოველი წევრისათვის მიზანი უმნიშვნელოვანესი უნდა იყოს;
- დასახული მიზნების მისაღწევად გუნდს შინაგანი ძალები უნდა გააჩნდეს;
- კომპეტენტური უნდა იყოს;
- გუნდმა უკუკავშირი უნდა უზრუნველყოს;
- მზად უნდა იყოს გარე ინფორმაციის აღქმისა და საკუთარი ქმედებების შესაცვლელად;
- მოულოდნელი მოვლენების წინასწრების უნარი უნდა გააჩნდეს;
- ეფექტიანი გუნდი ინდივიდუუმების ჯგუფი უნდა იყოს, რომლებსაც წარმატებული ქმედებისათვის სჯერათ, რომ ერთმანეთს სჭირდებიან.

გუნდი შეიძლება მუდმივ, დროებით და ერთჯერად საფუძველზე შეიქმნას. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში, დასახული ამოცანის შესრულების შემდეგ, იგი იშლება. მუდმივ საფუძველზე შექმნილი გუნდი კი, წინა ამოცანის შესრულების შემდეგ, სხვა დაკალებაზე გადაერთვება.

გუნდის საქმიანობის ეფექტიანობა რიგ ფაქტორებზე (ტექნიკური, ორგანიზაციული, მმართველობითი, კულტურული) და მასში შემავალ პიროვნებებზეა (მათი ცოდნა, გამოცდილება, მოთხოვნილებები და ერთმანეთთან ეფექტიანად ურთიერთობის უნარი) დამოკიდებული.

გუნდის ფორმირებამდე კომპანიის ხელმძღვანელობას ზუსტი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს მისი მისიის, მიზნების, ცოდნის, ინოვაციური საქმიანობისა და კომერციული შესაძლებლობების შესახებ. მიზნების დაზუსტება და მუშაობის პროცესში შევსება სავსებით შესაძლებელია, მაგრამ მათი არსებობა ახალი ცოდნის ძიებისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია.

გუნდის შემოქმედებითი, ნოვატორული პოტენციალის, მისი ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორია წევრებს შორის არსებული ურთიერთობა. ჯანსაღ კლიმატს ნდობა, ღიაობა და მეგობრული შეჯიბრის სული ახასიათებს.

თავდაპირველად, მრავალი შესაძლო ალტერნატივა განისაზღვრება, შემდეგ კი ამოირჩევა ერთი ან რამდენიმე ფუნქციონალური გადაწყვეტილება, რომლებსაც შემდგომში სრულიად კონკრეტული სახე მიეცემა.

რთულია გადაწყვეტილების პოვნა, როდესაც პრობლემა რაიმე, ძალიან კარგად ცნობილის საერთოდ ახალი ასპექტით წარმოდ-

გუნას მოითხოვს ტრადიციული შეხედულებები და ახალი ცოდნის იგნორირება პრობლემის გადაწყვეტისადმი სხვაგვარი მიდგომების მოძიებას მეტად ართულებს. ხშირად კი, სტერეოტიპური აზროვნება ახალ გადაწყვეტილებას საერთოდ გამორიცხავს.

მნიშვნელოვანია გუნდის ლიდერის როლი. მისთვის ერთ-ერთი, ყველაზე საჭირო და მთავარი თვისება გუნდის წევრებს შორის ურთიერთზემოქმედებისათვის კეთილსასურველი პირობების უზრუნველყოფის უნარია. ეს იმავდროულად გუნდის ეფექტიანი საქმიანობის სასიცოცხლოდ აუცილებელი ფაქტორიცაა.

გუნდის წევრების შერჩევა პრობლემის თემატიკის ან პრობლემის მოცულობის მიხედვით განისაზღვრება. პრობლემის სპეციფიკამ შეიძლება მოითხოვოს ისეთი სპეციალისტის არსებობა გუნდში, რომელიც კომპანიაში არ არის. სასურველი არაა განხილვისას სკეპტიკურად განწყობილი ხელმძღვანელის მოწვევა.

დასავლეთში ცნობილი სპეციალისტის რ. ბელბინის აზრით, გუნდის წევრების შერჩევისას განსაკუთრებული ყურადღება მათ უნარსა და შესაძლებლობებს უნდა მიექცეს. კოლექტივის მართვის თეორიაში იგი გუნდის მონაწილეთა ათ მთავარ როლს გამოყოფს (იხ. ცხრილი 6.2).

ცხრილი 6.2. გუნდის მონაწილეთა როლები

იდეის გენერატორი	შემოქმედებითად და ორიგინალურად მოაზროვნეა. განვითარებული აქვს წარმოსახვის უნარი, ჭრის რთულ პრობლემებს.	უგულებელყოფს წვრილმანებს, ჩაფლულია თავის აზრებში.
კოორდინატორი	მოწიფული სპეციალისტი, თავის თავში დარწმუნებული და კარგი ხელმძღვანელია. განსაზღვრავს მიზანს, ანაწილებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.	ხშირად მიიჩნევენ, რომ იგი ადამიანებით მანიპულირებს და სხვებს ავალებს თავის სამუშაოს.
კრიტიკოსი	ჯანსაღად მოაზროვნეა, გამოირჩევა მიხვედრილობით, აქვს კარგი სტრატეგია, ხედავს ყველა ვარიანტს, ზუსტად აფასებს სიტუაციას.	არასაკმარისად ენერგიულია და სხვების შთაგონების ტალანტი არა აქვს.

შემსრულებელი	დისციპლინებული, საიმედო, კონსერვატული და ეფექტიანია, იღებს პრაქტიკულ ქმედებად აქცევს.	არასაკმარისად მოქნილია, ახალი შესაძლებლობების გამოვლენაზე ნელა რეაგირებს.
დამგროლოებელი	კეთილსინდისიერია, ალერგიას საქმე, ეძებს შეცდომებს და ხელიდან გაშვებულ შესაძლებლობებს, სამუშაოს ყოველთვის ვადებში ასრულებს.	ახასიათებს მოჭარბებული მშფოთვარება, ვალდებულებებს სხვებს ნაკლებად უნაწილებს.
რესურსების მკვლევარი	ენთუზიასტი და კომუნიკაბელურია, ეძებს ახალ შესაძლებლობებს, ამყარებს კონტაქტებს.	ახასიათებს მოჭარბებული ოპტიმიზმი, სწრაფად კარგავს ინტერესს.
დამამთავრებელი	უშიშარი და აქტიურია, ენერგიულად და თამამად ლახავს წინააღმდეგობებს.	უყვარს გარშემომყოფთა პროვოცირება, სხვა ადამიანების გრძნობები არ აინტერესებს.
კოლექტივისტი	თანამშრომლობისათვის მუდამ მზადმყოფი, რბილი და დიპლომატურია. ყურადღებით უსმენს სხვებს, კონსტრუქტულად განწყობილია, გაურბის უთანხმოებას.	კრიზისულ სიტუაციებში გაუბედავია.
სპეციალისტი	შეძენის მიღებაზე ორიენტირებული, თავისი საქმის მოყვარული, შრომისმოყვარე, იშვიათი ცოდნისა და უნარის მქონეა.	ვიწრო პროფილის სპეციალისტია და, როგორც წესი, საქმის მხოლოდ ტექნიკური მხარე აინტერესებს.

ეს როლები პირად თვისებებზეა დამოკიდებული. მეტად მნიშვნელოვანია როლების თანაბრად განაწილება, თითოეულმა ნათლად უნდა გაიგოს თავისი და სხვა მონაწილეების როლი და თანახმა იყოს ასეთ განაწილებაზე.

პიროვნებათშორისი ურთიერთობა გუნდში. პიროვნებათშორისი ურთიერთობა ჯგუფური მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი და, იმავდროულად, ჯგუფური კულტურის სხვადასხვა შემადგენელს შორის დამაკავშირებელი რგოლია.

პიროვნებათშორისი ურთიერთობისათვის საჭირო უმნიშვნელოვანესი უნარ-ჩვევებია:

- პარტნიორის მოსმენა;
- კითხვების მიცემა;
- საკუთარი იდეის საყურადღებო სხვების წინადადებების გამოყენება;
- კონსტრუქციულად კამათი;
- დაზუსტება;
- რეზიუმირება;
- სხვების მოზიდვა და მადლიერების გამოხატვა;
- ინფორმაციის წარდგენა და მიღება;
- მოლაპარაკებების კონსტრუქციულად წარმართვა;
- კონფლიქტების დარეგულირება.

მოსმენის უნარი ყოველგვარი სიბრძნის საწყისია. მოსმენის უნარი ლაპარაკის უნარზე უფრო მნიშვნელოვანია. მოსმენა და სმენა ერთი და იგივე არაა. მოსმენის დროს სიტყვა აქტიურად აღიქმება, ფიქსირდება, გონებაში გადამუშავდება და მომავალში გამოიყენება. სმენის დროს კი, სიტყვები უბრალოდ ფიქსირდება. მაშასადამე, მოსმენის უნარი არის გაგების, შეგნების, დამახსოვრებისა და მისით რაიმე ქმედების განხორციელების უნარი.

აზრის გამოთქმისას საჭიროა სიჩუმე, ადამიანისათვის თვალებში ყურება და კონცენტრირება. ადამიანს თქმულის აღქმის საშუალება უნდა მიეცეს, რადგან, როგორც წესი, ადამიანები ყველაზე მთავარს ბოლოს ამბობენ. საუბრის დრო გაგებულის აღსაქმელად გამოიყენება. ეს საკმაოდ შესაძლებელია, რადგან, სიტყვები 125-150 სიტყვა/წუთში სიჩქარით „ვრცელდება“, აზრები კი – 500 აზრი/წუთში. ადამიანი ოთხჯერ სწრაფად ამუშავებს სიტყვებს გონებაში, ვიდრე ლაპარაკობს.

სხვისი წინადადების გამოყენების უნარი. მეტად მნიშვნელოვანია პარტნიორის რაციონალური წინადადების მოსმენის შემდეგ რაიმე იდეამდე მისი სრულყოფის უნარი, რაც პრობლემის ახლებურად დანახვას წარმოადგენს. სხვისი იდეების გამოყენება და სრულყოფა პლაგიატობა კი არა, „გონებრივი იერიშის“ ნატარების ერთ-ერთი პირობაა.

კონსტრუქციულად პაექრობის უნარი. დისკუსიაში ადამიანის მონაწილეობა მით უფრო პროდუქტიულია, რაც მეტი კონსტრუქციული წინადადება გამოითქმება.

5. გუნდის სწავლება

თუ გუნდი, თანამედროვე მოთხოვნებისა და მეთოდების შესაბამისად, ხანგრძლივი ფუნქციონირების საფუძველზე იქმნება, სწავლებაზე სახსრებისა და დროის ხარჯვა ეკონომიკურად ხელსაყრელია.

ორგანიზაციული სწავლების თეორიაში ხუთი მიმართულება არსებობს, რომლებიც სტერეოტიპური აზროვნების, პერსონალის ცოდნისა და უნარების ნაკლოვანებათა დაძლევის საშუალებას იძლევა. ეს მიმართულებები ურთიერთდაკავშირებულია და ერთმანეთს ავსებენ, კერძოდ:

- **აზროვნების სისტემურობის უზრუნველყოფა.** როგორც წესი, ადამიანები სისტემის იზოლირებულ დეტალებზე ახდენენ ყურადღების კონცენტრირებას. სამყაროზე ძირითადი წარმოდგენა ინტუიციურია. აზროვნების სისტემები კონცეპტუალური სტრუქტურებია, რომლებიც მრავალი წლის განმავლობაში შეცნობილი ცოდნისა და ტექნოლოგიის გარკვეულ მოცულობას მოიცავენ. ამ სახის ცოდნამ მოვლენების, პროცესებისა და მათი შეცვლის შესახებ სრული სურათი უნდა შექმნას;
- **პირადი ოსტატობის ამაღლება.** პირადი ოსტატობის მაღალი დონის მქონე ადამიანები ცხოვრებას ხელოვნების ნაწარმოების მსგავსად აღიქვამენ და ობიექტს ყოველთვის ახლებურად ხედავენ. პირადი ოსტატობის ამაღლების ინტერესები მათში პირადი ხედვის მუდმივ გამოვლენას, გაღრმავებასა და მოთმინების გამომუშავებას ასტიმულირებს;
- **დამკვიდრებული მენტალური მოდელებისადმი შეუგუებლობა.** მენტალური მოდელები შემეცნებაში ღრმად დამკვიდრებული განზოგადებები, სურათები და სახეებია, რომლებიც ადამიანის მიერ სამყაროს აღქმას, მის გაგებასა და, შესაბამისად, მოქმედებას განსაზღვრავს;
- **საერთო ხედვის ჩამოყალიბება** ანუ მომავლის საერთო სურათის ქონა, რომლის შექმნასაც კომპანია ცდილობს. ეს საერთო მიზნები, ფასეულობები და ამოცანებია, რომლებსაც ორგანიზაციის ყველა წევრი იზიარებს;
- **გუნდში მუშაობის უნარი.** მრავალი მაგალითი არსებობს, როდესაც ჯგუფის ხელთარსებული ცოდნა ინდივიდუალურ ცოდნას გაცილებით სჭარბობს და როდესაც ჯგუფები კოორდინირებული ქმედებების ექსტრაორდინალური შესაძლებლობების დემონსტრირებას ახდენენ. ჯგუფები არა მარტო მაღალ შედეგებს აღწევენ, არამედ მათში ინდივიდუმებიც

გაცილებით სწრაფად ვითარდებიან. თანამედროვე ორგანიზაციებში სწორედ ჯგუფი და არა ცალკეული პიროვნებაა ძირითადი შესასწავლი ერთეული.

არსებობს მრავალი მეთოდი, რომლებიც ახალი გადაწყვეტის ძიებისათვის საჭირო მიმართულების ამორჩევას, ასევე ამ ძიების სისტემატიზებას უწყობს ხელს. ყველაზე მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური აქტივიზაციის ხელშემწყობი მეთოდები, რომლებიც გუნდის წევრებს არასტანდარტულ გადაწყვეტილებებსა და იდეებზე ორიენტაციაში ეხმარება.

სიახლის შექმნის პროცედურა „გონებრივი შტურმის" რეჟიმში, ანუ გუნდის წევრების ინტელექტუალური დაძაბვის ხარჯზე მიმდინარეობს. „გონებრიში შტურმის" მასტიმულირებელი მეთოდებია:

- სტერეოტიპების დარღვევა;
- „ოკამას სამართებლის" მეთოდი;
- მსგავსების დიაგრამა;
- მიზეზებისა და შედეგების დიაგრამა;
- მიზეზ-შედეგობრიში დიაგრამა (ისიკავას დიაგრამა);
- კავშირების ხე;
- მატრიცული დიაგრამა და სხვ.

ამ მეთოდების შესწავლა მსგავსი იდეების განზოგადების უნარს, პოტენციური გარე მოვლენების წინასწარგანსაზღვრასა და ტენდენციების გამოვლენას უწყობს ხელს.

ჩამოყალიბებული მიმართულებებისა და სწავლების მეთოდების გათვალისწინებით, აუცილებელია სწავლების პროგრამების ფორმირება და უნივერსიტეტებიდან, გამოცდილი სპეციალისტებისაგან და კონსალტინგური ფირმებიდან მასწავლებელთა შესაბამისი შემადგენლობის შერჩევა. სწავლებაში მნიშვნელოვანი ადგილი ტრენინგებსა და საქმიან თამაშებს უნდა დაეთმოს. „გონებრივი შტურმის" ჩატარება სწავლების მნიშვნელოვანი და შეუდარებელი საშუალებაა.

ხშირად, სწავლების პროცესში ელინდება ცალკეულ მუშაკთა უუნარობა და საკუთარი შეხედულების არარსებობა, რამაც „კვალიფიციური არაკომპეტენტურობის" სახელწოდება მიიღო. ამიტომ გუნდის შემადგენლობის პერიოდული როტაცია თვით გუნდისა და მისი პოტენციალის სრულყოფის მეტად ეფექტიანი ფაქტორია.

6. „გონებრივი შტურმი“

ორგანიზაციის წევრებს შორის მიზანშეწონილია სხვადასხვა სახის ისეთი კოლექტიური სამუშაოს ჩატარება, როგორიცაა, მაგ., „გონებრივი შტურმი“.

„გონებრივი შტურმი“ არის შემოქმედებითი აქტიურობის საფუძველზე პრობლემების გადაწყვეტის ჯგუფური მეთოდი, რომლის დროსაც საკითხის განხილვის მონაწილეები თავიანთ აზრს, მათ შორის, ყველაზე უფრო ფანტასტიკურსაც, თავისუფალ ატმოსფეროში გამოთქვამენ.

გამოთქმული იდეებიდან ის ვარიანტ(ებ)ი აირჩევა, რომლის პრაქტიკაში დანერგვა უფრო ეფექტიანი და ხელსაყრელია.

როგორც წესი, „გონებრივი შტურმის“ ფარგლებში მმართველობითი გადაწყვეტილებები არ მიიღება. ამ დროს მხოლოდ რეკომენდაციები მუშავდება. ჯგუფის მონაწილეთა ოპტიმალური რაოდენობა 7-12 კაცია. მიზანშეწონილია ჯგუფის მუშაობა, მაქსიმუმ, 1-1,5 საათი.

„გონებრივი შტურმის“ ჯგუფის სამოქმედო წესებში ყოველი გამომსვლელის დრო ლიმიტირებულია (თემიდან გამომდინარე, დაახლოებით, 1-2 წუთი) და სხვისი აზრის კრიტიკა კატეგორიულად მიუღებელია. ყოველი მონაწილე მხოლოდ საკუთარ პოზიციას წარმოაჩენს დადებითად. აუცილებელია ამ პროცესის მიმდინარეობის ჩაწერა, თანაც ისე (უმეტესად ეკრანზე), რომ განხილვის შედეგები ყოველი მონაწილის მხედველობის არეში იყოს.

რაიმე საკითხის გარჩევამ შეიძლება უფრო სიღრმისეული ხასიათი მიიღოს. ამ შემთხვევაში გამოთქმული წინადადებებიდან, უმრავლესობის თანხმობით, ზოგიერთი მათგანი შეირჩევა და მისი დეტალური განხილვა კვლავ გაგრძელდება.

„გონებრივი შტურმის“ შედეგიანობა მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. სასურველია , რომ იგი ხელმძღვანელობის გარეშე ან მათთან ერთად, მაგრამ თანაბარი სტატუსით მონაწილეობის პირობებში ჩატარდეს. ამით მონაწილეები მოსალოდნელი ფსიქოლოგიური ბარიერებისაგან თავისუფალნი იქნებიან.

მეტად მნიშვნელოვანია ჯგუფში არაფორმალური ატმოსფეროს შექმნა და შეხვედრის წამყვანის როლი. მან არ უნდა შეზღუდოს მონაწილეები (გარდა დროისა) თავიანთი აზრის თავისუფლად გამოთქმაში.

„გონებრივი შტურმი“ სამ სტადიად იყოფა, კერძოდ:

- ❖ იდეების გენერაცია – წამყვანი მონაწილეებს აცნობს განსახილველ თემას და „გონებრივი შტურმის“ ჩატარების წესებს შეახსენებს. ყოველი მონაწილე თავის აზრს გამოთქვამს.

იდეები და მიგნებები შეაქვთ ოქმში, რომელიც ეკრანზეა გამოტანილი;

- ❖ **იდეების დაზუსტება** – ჯგუფის წევრები ოქმში ამოწმებენ იდეების ფიქსაციას, სიიდან იღებენ გამეორებებს და, აუცილებლობის შემთხვევაში, რამდენიმე იდეას აერთიანებენ კიდეც;
- ❖ **იდეების შეფასება** – ჯგუფის წევრები წარმოთქმულ იდეებს თავისუფლად აფასებენ, როცა საჭიროა, ამისათვის რეიტინგულ კრიტერიუმებსაც იყენებენ და, უმრავლესობის თანხმობით, ყველაზე უფრო მისაღებ იდეას (ან იდეებს) ადგენენ.

„გონებრივი შტურმის“ მთავარი მიზანი ერთია, – რაც შეიძლება მეტი ახალი და ღირებული იდეის ცხადად, ნათლად წარმოჩენა.

„გონებრივი შტურმა“ ხელს უწყობს ჯგუფის წევრებში კრეატიულ (შემოქმედებით) აზროვნებას, ახალი იდეებისა და მიგნებების ღიად გაცვლას, საქმიანი აქტიურობისათვის სათანადო პირობების შექმნას.

„გონებრივი შტურმის“ ჩატარების მკაცრი წესები ან რაიმე შეზღუდვები არ არსებობს, მაგრამ მრავალწლიანი პრაქტიკა მისი გამოყენების განსაზღვრული პრინციპების ამორჩევის საშუალებას იძლევა.

ჩატარების წესები:

წესი 1 – კრიტიკა აკრძალულია. „გონებრივი შტურმის“ მონაწილეები უნდა შეეცადონ, არ იფიქრონ გამოთქმული იდეების სარგებლიანობაზე, მნიშვნელობაზე, გამოყენებაზე და სხვ. იდეის შეფასება არაა მიზანშეწონილი. გუნდის წევრებს გამოთქმული წინადადებებისა და იდეების კრიტიკის არ უნდა ეშინოდეთ. ამ წესის დაცვა მეტად აუცილებელია.

წესი 2 – იდეების თავისუფალი გენერირება. „გონებრივი შტურმის“ ჩატარებისას საჭიროა კონკურენტული ატმოსფეროს შექმნა. ამასთან, მეტად მნიშვნელოვანია, უჩვეულო, თითქოს შეუძლებელი იდეების წახალისება. ფანტასტიკური იდეა, შესაძლოა ახალი შინაარსის მატარებელი იყოს.

წესი 3 – განავითარეთ სხვისი იდეები. გუნდის წევრები საკუთარი იდეების გენერირებას უნდა ეწეოდნენ და, იმავდროულად, პარტნიორთა იდეების განვითარებასა და სრულყოფას ცდილობდნენ.

წესი 4 – მოახდინეთ რაც შეიძლება მეტი იდეის გენერირება. მოცემულ შემთხვევაში რაოდენობა ხარისხზე უფრო მნიშვნელოვანია. მრავალ იდეაში ფასეული იდეის პოვნის შესაძლებლობა გაცილებით მეტია. მიზანშეწონილია იმდენი იდეის გენერირება, რამდენიც პრობლემის გადაჭრისათვისაა საჭირო.

წესი 5 – იდეის ინკუბაცია. ყველა იდეის გამოთქმისა და დაფიქსირების შემდეგ, მათი გააზრებისა და შეფასებისათვის საჭიროა გარკვეული დრო. საინკუბაციო პერიოდი მონაწილეების დასვენებისათვის გამოიყენება.

მონაწილეთა რაოდენობა:

ჯგუფის ოპტირალური შემადგენლობა: 6-12 ადამიანი. უფრო მეტი რიცხოვნობისას, საშიშია იდეების მორევში ჩაძირვა, ნაკლებობის შემთხვევაში კი, – იდეების სიმცირე. გუნდის ნაწილებად დაყოფა არასასურველია. რაც მეტი აქტიური წევრია, მით ეფექტიანია გუნდი.

„ბრეინრაიტინგის" ჩატარების ადგილი:

„ბრეინრაიტინგის" ჩატარებისათვის მიზანშეწონილია აუდიტორიის ან ცალკე ოთახის გამოყენება და ხმის ჩამწერის არსებობა, რათა არც ერთი იდეა ყურადღების გარეშე არ დარჩეს. ყველა გამოთქმული იდეა სასურველია დაფაზე დაფიქსირდეს. მაგიდა და სკამები ნახევარწრედ ან რუსული „П"-ს მსგავსად უნდა განლაგდეს, რაც მონაწილეთა შორის კომუნიკაციას აძლიერებს.

„ბრეინრაიტინგის" ჩატარების ხანგრძლივობა და დრო:

როგორც წესი, „ბრეინრაიტინგის" ჩატარების ხანგრძლივობა 40-60 წუთის ფარგლებში მერყეობს. ეს ყველაზე ეფექტიანი მონაკვეთია, შემდგომ კი ადამიანის ყურადღება დუნდება. მუშაობისათვის ყველაზე შესაბამისი დროა დილა (10-12 სთ) ან სადილის შემდეგი პერიოდი (15-18 სთ).

პრობლემის გახმოვანება:

„ბრეინრაიტინგის" თემა მონაწილეებს რამდენიმე დღით ადრე ეცნობებათ. მუშაობის დაწყებამდე თავმჯდომარე (წამყვანი) თემის მოკლე შინაარსსა და სხდომის მიზნებს წარმოადგენს.

სხდომის დაწყებისას, თუ არის ამის საშუალება, შესაძლოა:

- გადასაწყვეტი პრობლემის გადაჭრის გზების ჩვენება;
- ურთიერთშეხების ძირითადი წერტილების ამორჩევის შესახებ რეკომენდაციების მიცემა;
- არსებულ შეხედულებათა შეჯამება, მათი უპირატესობისა და ნაკლოვანებების ჩვენება. შესაძლოა კომპანიისათვის ამ ამოცანის გადაწყვეტის მნიშვნელობის განსაზღვრა.

„ბრეინრაიტინგის" ჩატარების ეტაპები:

ეტაპი 1 – სათანადო წესების გაცნობა;

ეტაპი 2 – აუდიტორიის მომზადება;

ეტაპი 3 – მონაწილეების შემოქმედებითად განწყობა;

ეტაპი 4 – იდეის წამოყენება, რომელიც სხვადასხვა წესით მიმდინარეობს, მათ შორის, ყველაზე გავრცელებულია: თანამიმდევრული და უსისტემო წესები.

გონებრივი შტურმის შესახებ

ამბობენ, რომ გონებრივი შტურმი ქველმა ვიკინგებმა მოიგონეს. როდესაც გუნდი რთულ სიტუაციაში ვარდებოდა, ყველა გემბანზე იკრიბებოდა – კაპიტანიდან დაწყებული, ბოცმანით დამთავრებული. თითოეული მათგანი პრობლემის გადაწყვეტის საკუთარ გზას რიგრიგობით ამბობდა. ამასთან, იწყებდა რიგითი და ამთავრებდა კაპიტანი, რათა ზემდგომთა ავტორიტეტს არ დაეთრგუნა ქვემდგომნი. გადაწყვეტილების მიღება კი კაპიტნის პრეროგატივა იყო.

საინტერესოა, რომ მართებულად ორგანიზებული გონებრივი შტურმის დროს საშუალო ინტელექტუალური შესაძლებლობების მქონე ადამიანი ორჯერ მეტ საინტერესო იდეას გამოთქვამს, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა მარტო ფიქრობს ამოცანის გადაჭრაზე.

გონებრივი შტურმის დაწყებისას მონაწილეები თავდაპირველად შაბლონურ იდეებს გამოთქვამენ. პროცესის მთავარი ამოცანაა სტერეოტიპებიდან სწრაფად გათავისუფლება, იდეების გამოთქმა და მათი დაწყება.

გონებრივი შტურმის მეორე ეტაპია გენერაციისა და ანალიზის პროცესების ერთმანეთისაგან გაყოფა. ადამიანებს განსხვავებული ზომით აქვთ განვითარებული შემოქმედების უნარი. მრავალ მათგანს იდეის ანალიზი, განვითარება და ექსპერტიზა უცთესად გამოსდის.

გონებრივი შტურმის ამოცანის გადაწყვეტა ორეტაპიანი პროცედურაა: პირველ ეტაპზე ხდება იდეების გენერირება, მეორეზე – მათი ანალიზი და განვითარება. ამ ფუნქციების რეალიზაციას მონაწილეთა ცალკეული ჯგუფი სხვადასხვა დროს ანდომებს.

სწორედ გონებრივი შტურმია მრავალი პრობლემის გადაჭრის ყველაზე გამოყენებადი მეთოდი. ეს არცა გასაკვირი – მისი ნატარებისათვის საკმარისია მრგვალი (ან ოვალური) მაგიდა, თანამშრომელთა ჯგუფი და რამდენიმე საათი.

წყარო: Мозговой штурм - история, мифы, правила. www.bkg.ru

პირველ შემთხვევაში, მონაწილეები იდეებს თანამიმდევრულად, გარკვეული რიგის მიხედვით გამოთქვამენ. თუ მონაწილე პასუხის დროს დაყოვნდება, იგი თავის რიგს დაკარგავს. ყველა წამოყენებული იდეა დაფაზე ან ქაღალდის ფურცელზე ფიქსირდება.

მეორე შემთხვევაში, ყოველ მონაწილეს ნებისმიერ დროს შეუძლია აზრის გამოთქმა. ამ მეთოდის უარყოფითი მხარეა ის, რომ შესაძლოა ყველა მონაწილემ ამ პროცესში არ მიიღოს მონაწილეობა.

ეტაპი 5 – ყველა იდეის დაფიქსირების შემდეგ მათი გააზრებისა და შეფასებისათვის აუცილებელია გარკვეული დრო.

შემდეგი „გონებრივი შტურმის“ ჩატარება ერთ კვირაზე აღრე არ შეიძლება. ეს დრო კომპანიის კოლექტივისათვის პრობლემისა და წამოყენებული იდეების გაცნობისათვის გამოიყენება.

გუნდის მორიგ სხდომაზე წინა თემისადმი დაბრუნება საჭიროებით მიზანშეწონილია, რადგან მონაწილეები მაინც განაგრძობენ მასზე ფიქრს და ყოველდღიურ ცხოვრებაზე სწრაფად გადართვა მეტად რთულია.

ეტაპი 6 – ამ ეტაპზე უკვე წამოყენებული იდეები შეფასდება. ეს „გონებრივი შტურმის“ ჩატარებიდან 10 წუთის შემდეგ ან მომავალ სხდომაზეა შესაძლებელი.

იდეის შეფასების საუკეთესო წესია თემების მიხედვით დაჯგუფება, შემდეგ აუცილებელია ყოველი მათგანის განხილვა, საუკეთესოთა გამოკვლევა და მსგავსი მიმართულებების მიხედვით მათი დაჯგუფება. და ბოლოს, ირჩევენ გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტების ჯგუფს, რომელთა დამუშავებაც მიზანშეწონილია იდეალთან მიახლოებული განსოგადებული იდეის გამოყოფისათვის.

7. „გონებრივი შტურმის“ ტექნოლოგიაზე დამყარებული მეთოდები

„გონებრივი შტურმის“ ჩატარების ტექნოლოგიის (წესის, რიგის) გარდა, ეკონომიკურ ლიტერატურაში სხვა მეთოდებიც არსებობს, კერძოდ:

ბრეინრაიტინგი. გუნდის მონაწილეები თავიანთ წინადადებებს წერენ და შემდეგ ჩანაწერებს ერთმანეთში ცვლიან. მეზობლის იდეა ახალი იდეის წარმოქმნის სტიმულია. გარკვეული დროის შემდეგ, მონაწილეები კვლავ ცვლიან ჩანაწერებს. იდეების გენერირებისა და გაცვლის პერიოდი, როგორც წესი, წინასწარ შეთანხმებულია, მაგრამ 15-30 წუთს არ აღემატება.

„გონებრივი შტურმის“ წესები იდეების ჩაწერაზეც ვრცელდება: იდეების რაც შეიძლება მეტი რაოდენობა უნდა გამოითქვას, „თავისუფალი ასოციაციები“ წახალისდეს, ჩანაწერების კრიტიკა არ შეიძლება.

„გონებრივი შტურმა“ დაფაზე. სამუშაო აუდიტორიაში კედელზე კიდია სპეციალური დაფა, სადაც მონაწილეები საკუთარ აზრებს, წინადადებებსა და იდეებს აფიქსირებენ. დაფის ცენტრში მსხვილი ასოებით უნდა ეწეროს თემის ან საკვლევი პრობლემის დასახელება.

„გონებრივი შტურმა“ იაპონურად. იაპონიაში ამ მეთოდს „ბრეინჯის სეტყვა“ ეწოდება.

წამყვანი ნამოთელის ყველა ცნებას, რაც განსახილველ თემას შეეხება (მაგ., გაყოლები, დანახარჯები, სადისტრიბუტორო მომსახურება, კონკურენცია).

მონაწილეები ბარათებზე წერენ თავიანთ წინადადებებს, ერთი წინადადება ერთ ბარათზე. წინადადებას უშუალო კავშირი უნდა ჰქონდეს საკვლევ თემასთან.

წამყვანი აგროვებს ბარათებს და ისე ანაწილებს, რომ საკუთარი ბარათი არავის შეხვდეს. წამყვანი ერთ-ერთ ბარათს კითხულობს. მონაწილეები ბარათებიდან იმას ირჩევენ, რომელიც წამყვანის მიერ წაკითხული ბარათის თემასთან ახლოსაა. ამ ბარათებისგან კეთდება ნაკრები.

ჯგუფი ამ ნაკრებს სახელწოდებას აძლევს. ნაკრების სახელწოდება შემდეგ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს:

- არსი ფაქტების ნაკრებიდან უნდა გამომდინარეობდეს;
- ძალიან ზოგადი არ უნდა იყოს;
- ფაქტების უბრალო ნამონათვალი დაუშვებელია.

გაანალიზდება რა ყველა ნაკრები, ჯგუფი ფაქტებს აჯამებს და ყოველი ნაკრებიდან პრობლემის ლოკალურ არსს აყალიბებს.

დამამთავრებელი კომპლექსური ნაკრები პრობლემის საერთო არსთან მაქსიმალურად მიახლოებული იქნება. ამოცანა პრაქტიკულად გადაწყვეტილად ითვლება, როდესაც ჯგუფში ამოცანის საერთო გაგება ჩნდება და ჯგუფის წევრები პრობლემის საერთო განსაზღვრას ეთანხმებიან.

მრავალსაფეხურიანი (კასკადური) „გონებრივი შეტევა“. გუნდის მონაწილეები ორ ჯგუფად იყოფიან: იდეების გენერაციის ჯგუფი და იდეების შემფასებელი ჯგუფი. პირველ ჯგუფში გუნდის ფსიქოლოგიურად აქტიურ წევრებს, ხოლო მეორეში კრიტიკულად მოაზროვნე ადამიანებს აერთიანებენ. აუცილებელია მეორე ჯგუფში ქვედანაყოფის ან ფირმის ხელმძღვანელობა იყოს ჩართული, რომ ამა თუ იმ იდეის რეალიზაციის საფუძველი არსებობდეს. ორივე ჯგუფში მონაწილეთა ოპტიმალური რიცხვია, დაახლოებით, 10 ადამიანი.

ეტაპი 1. დაზვერვა. ტარდება „გონებრივი შეტევა“, სადაც გენერაციის ჯგუფის მიერ პირველი იდეები გამოითქმება. ეს ეტაპი მოთელვას ჰგავს.

ეტაპი 2. კონტრადიქტაცია. გრძელდება იდეების გამოთქმა, მაგრამ ერთი შეზღუდვით: უკვე გამოთქმული იდეების გამეორება არ შეიძლება. უკვე გამოთქმული იდეების საწინააღმდეგო იდეების გამოთქმა დასაშვებია. შედეგად პრობლემის გადაწყვეტის შემოთავაზებული გზების შესახებ ორი კონკურირებადი სია დგება.

ეტაპი 3. სინთეზი. ამ ეტაპზე პრობლემის განხილვაში შეფასების ჯგუფი ერთვება. იგი პირველი და მეორე განხილვისას გამოთქმულ წინადადებებს ერთმანეთთან შეათავსებს და გადაწყვეტილებას შეიმუშავებს.

ეტაპი 4. პროგნოზი. იდეების განზოგადებული სიის საფუძველზე შეფასების ჯგუფი გადაწყვეტის რეალიზაციის შესაძლო სიძნელეების პროგნოზირებას ახდენს.

ეტაპი 5. გენერალიზაცია. ამ ეტაპის არსია მიღებული იდეების განზოგადება და გადაწყვეტის მცირე რიცხვამდე დაყვანა.

ეტაპი 6. დესტრუქცია. მიღებული შედეგები (გადაწყვეტა) „მედეგობაზე" მოწმდება. მისი ამოცანაა განსხვავებული პოზიციებიდან (ლოგიკური, ფაქტობრივი, სოციალური) წინადადების „განადგურება". დასაშვებია მხოლოდ ფორმულირებული იდეების და არა ერთმანეთის კრიტიკა.

ყველა ეტაპის ჩატარების შემდეგ, იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას.

კითხვები ცოდნის შემოწმებისათვის

1. რა მიზნით ატარებს კომპანია შემოქმედებით კონკურსებს?
2. ახალი ცოდნის მიღების რა გზები არსებობს?
3. როგორ ხორციელდება ცოდნის ყიდვა?
4. როგორ შეიძლება ცოდნის იჯარით მიღება?
5. რას ნიშნავს ცოდნის სრულყოფა?
6. რას გულისხმობს ცოდნის კოდიფიკაცია?
7. ჩამოთვალეთ პიროვნებათშორისი ურთიერთობის უმნიშვნელოვანესი უნარ-ჩვევები.
8. ჩამოაყალიბეთ „კონებრიჟი იერიშის" ჩატარების წესები.
9. რას გულისხმობს მრავალსაფეხურიანი (კასკადური) „გონებრიჟი შტურმი"?

ტესტები

1. შემოქმედებითი კონკურსების „კლიენტის მოთხოვნილებების უკეთ დასაკმაყოფილებლად“ ჩატარების მიზანია:
   - ❑ ა. თანამშრომლების შემოქმედებითი შესაძლებლობების გამოვლენა.
   - ❑ ბ. კოლექტივის ინტელექტუალური საქმიანობის გააქტიურება.
   - ❑ გ. გამარჯვებულების წახალისება და დანარჩენების სტიმულირება გონებრივი საქმიანობისათვის.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

2. ცოდნის შეძენა შეუძლებელია:
   - ❑ ა. ყიდვით.
   - ❑ ბ. იჯარით.
   - ❑ გ. სესხებით.
   - ❑ დ. კოდიფიცირებით.

3. ცოდნისა და გამოცდილების ყიდვის მეთოდებია:
   - ❑ ა. ახალი ცოდნისა და გამოცდილების მქონე თანამშრომლების დაქირავება.
   - ❑ ბ. სხვა ორგანიზაციასთან პარტნიორული ურთიერთობის დამყარება.
   - ❑ გ. ორგანიზაციის შერწყმა ან შესყიდვა.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

4. ცოდნის იჯარის წესებია:
   - ❑ ა. კონსულტანტის დროებითი დაქირავება.
   - ❑ ბ. კლიენტებისაგან, მომწოდებლებისაგან, სამეცნიერო დაწესებულებებისა და პროფესიული ასოციაციებისაგან დახმარების მიღება.
   - ❑ გ. სხვა ორგანიზაციების კონტრაქტით მოზიდვა.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

5. ცოდნისა და ოსტატობის განვითარების წესებია:
   - ❑ ა. მუშაკების სასწავლებლად გაგზავნა.
   - ❑ ბ. კომპანიაში სასწაულო პროგრამის შემუშავება და განხორციელება.

❑ ბ. სხვა ორგანიზაციიდან ინსტრუქტორების მოწვევა კომპანიის პერსონალის სწავლება.
❑ დ. ყველა ერთად.

6. ცოდნის კოდიფიკაციის მიზანია:
❑ ა. ლოკალური და არაცხადი, დაფარული, მდუმარე ცოდნა გახადოს გასაგები.
❑ ბ. ლოკალური და არაცხადი, დაფარული, მდუმარე ცოდნა გახადოს ფართო გავრცელებისათვის ხელმისაწვდომი.
❑ ბ. ლოკალური და არაცხადი, დაფარული, მდუმარე ცოდნა გახადოს დოკუმენტირებული.
❑ დ. „ა" და „ბ".

7. საწარმოს მმართველობის სტილი გავლენას ახდენს:
❑ ა. კოლექტივის წევრებს შორის ურთიერთობებზე.
❑ ბ. ფსიქოლოგიურ კლიმატზე.
❑ ბ. შემოქმედებითი აზროვნების პროცესზეც.
❑ დ. ყველა ერთად.

8. გუნდის შექმნა შეუძლებელია:
❑ ა. მუდმივ საწყისებზე.
❑ ბ. დროებით საწყისებზე.
❑ ბ. ერთჯერად საწყისებზე.
❑ დ. სამუდამო საწყისებზე.

9. იდეების გენერაციის ჯგუფში ერთიანდებიან:
❑ ა. კრიტიკოსები.
❑ ბ. გუნდის ფსიქოლოგიურად აქტიური წევრები.
❑ ბ. ექსპერტები.
❑ დ. ფირმის ხელმძღვანელობა.

10. იდეების შემფასებელ ჯგუფის წევრები არიან:
❑ ა. აქტიური მუშაკები.
❑ ბ. კრიტიკულად მოაზროვნე ადამიანები.
❑ ბ. მეცნიერები.
❑ დ. სხვა ფირმის წარმომადგენლები.

ნამდვილი საშიშროება არა იმაშია, რომ კომპიუტერები ადამიანებივით დაიწყებენ აზროვნებას, არამედ იმაში, რომ ადამიანები დაიწყებენ კომპიუტერებივით აზროვნებას.

ს. ხარისი,
ამერიკელი მეცნიერი

თავი VII. ცოდნის მართვის ტექნოლოგიები

1. საინფორმაციო ტექნოლოგიები და ცოდნის მართვის სისტემები

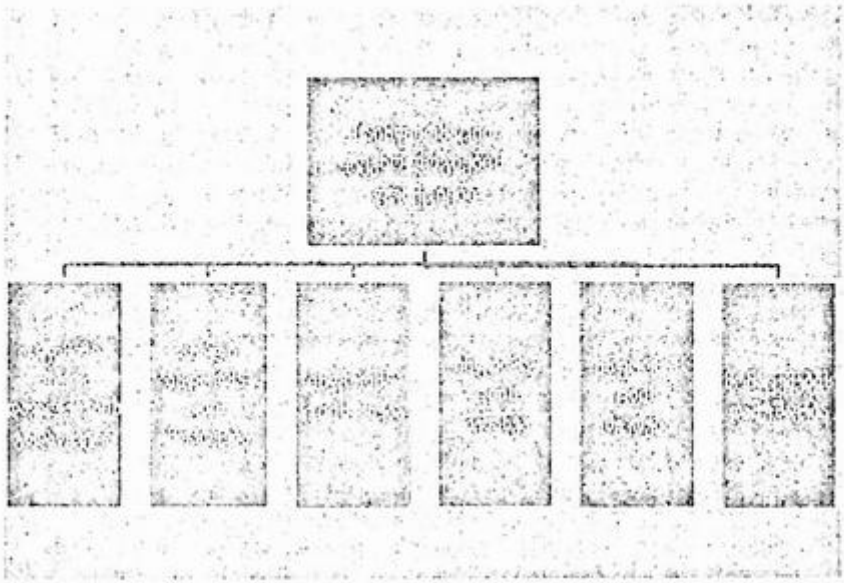
თანამედროვე საზოგადოებაში საინფორმაციო ტექნოლოგიები ორგანიზაციების მართვის უნივერსალური ინსტრუმენტია. მათი უპირატესობა, განსაკუთრებით მკაფიოდ, კომერციული ორგანიზაციების პრაქტიკაში ვლინდება.

ორგანიზაციის მართვის საინფორმაციო ტექნოლოგიები არის პროგრამული უზრუნველყოფის, გამოთვლითი საშუალებებისა და ტელეკომუნიკაციური ტექნიკის ბაზაზე ინფორმაციისა და ცოდნის თავმოყრის, შენახვის, გადაცემის, ძიების, დამუშავებისა და დაცვის მეთოდებისა და საშუალებების ერთობლიობა.

ორგანიზაციის მართვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების ძირითადი ფუნქციებია: აუცილებელი მონაცემების თავმოყრა, შენახვა, გადაცემა, ძიება, დამუშავება და დაცვა, ასევე ახალი ინფორმაციის შექმნა და ამა თუ იმ სახის ამოცანის გადაწყვეტა (იხ. ნახ. 7.1).

მწვავე კონკურენტული ბრძოლის თანამედროვე პირობებში, ადეკვატური გადაწყვეტილებების მისაღებად, აუცილებელია იმის გარკვევა, თუ რა მოცულობის ცოდნას ფლობს ორგანიზაცია.

ყველა კომპანიას აქვს ამოსავალი მონაცემები და პრაქტიკული გამოცდილება. ეს ინფორმაცია თავმოყრილია მონაცემთა ბაზებში, დოკუმენტების საცავებში, ელექტრონულ ფაილებში, ანგარიშგებებსა და, რა თქმა უნდა, თანამშრომელთა გონებაში (მეხსიერებაში). მთავარია ამ მონაცემებზე ხელმისაწვდომობის ორგანიზება და მათი გამოყენებისათვის ხელსაყრელი ფორმის შერჩევა. ამ ამოცანის გადაჭრა ცოდნის მართვის სისტემების გამოყენების გარეშე, ფაქტობრივად, შეუძლებელია.



ნახ. 7.1. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ძირითადი ფუნქციები

ცოდნის მართვის სისტემა კომპანიაში ქმნის ერთიან ინფორმაციულ გარემოს ცოდნის შექმნის, შეძენის, წარდგენისა და გაცვლისათვის.

ცოდნის მართვის სისტემა არის ცოდნის მართვის ურთიერთმოქმედი და ურთიერთდამოკიდებული ელემენტების (პროცესები, მონაცემთა ბაზები, პროგრამული უზრუნველყოფა, ორგანიზაციული სტრუქტურა და სხვ.) ერთობლიობა, რაც დასახული მიზნების მიღწევას ემსახურება.[1]

ცოდნის მართვის სისტემის მეშვეობით კომპანიაში მუდმივად ხორციელდება ცოდნის ძიება, ამოღება და/ან გენერაცია, ცოდნის ფორმალიზაცია და მისი შენახვა (დაგროვება), მომხმარებლებისათვის ცოდნის მიწოდება და მისი გამოყენება.

ცოდნის მართვას აქვს როგორც სტრატეგიული, ისე ტაქტიკური მიზანი. სტრატეგიული მიზანია საწარმოს (ორგანიზაციის) ინტელექტუალური დონის ამაღლება, ხოლო ტაქტიკურია – დასახული ამოცანების ეფექტიანი გადაწყვეტა.

---

[1] Петелин Д. «Свалки данных» и системы управления знаниями. «PCWeek» №19/2006.

ცოდნის მართვის სისტემა ორგვარია: **ვერტიკალური და ჰორიზონტალური.**

ვერტიკალური სისტემებით ტაქტიკური ამოცანები გადაიჭრება და ისინი ორგანიზაციის საქმიანობაში არსებული კონკრეტული სიტუაციებისათვის მუშავდება. ასეთი სისტემები მეტად ეფექტიანია. თუმცა, სხვა პრობლემების მოგვარებისათვის არ გამოდგება. ცოდნის მართვის ვერტიკალური სისტემები საწარმოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია.

ჰორიზონტალური სისტემები მრავალი მმართველობითი სიტუაციისათვის გამოყენებადი სისტემებია. ამ ტექნოლოგიებით შესაძლებელია არა მარტო ცოდნის მართვის კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტა, არამედ გარკვეული მმართველობითი პრობლემებისადმი მათი მისადაგებაც.

ცოდნის მართვის თანამედროვე სისტემებით წარმატებით გადაიჭრება შემდეგი ამოცანები:

- **კომპანიის ცალკეული მუშაკისაგან ცოდნის ამოღება;**
- **ინდივიდუალური ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარების ყველასათვის ხელმისაწვდომ ტექნოლოგიად გადაქცევა;**
- **ცოდნის მფლობელზე ცოდნის დამოკიდებულების შემცირება.** ეს საშუალებას იძლევა შემცირდეს თანამშრომლის კომპანიიდან წასვლით გამოწვეული დანაკარგები (ძირითად კლიენტებთან ან მომწოდებლებთან კავშირების გაწყვეტით გამოწვეული დანაკარგები);
- **ერთობლივი სამუშაოების ორგანიზება.** ამ მიზნით გამოიყენება ინტერნეტის ქსელი, ჯგუფური დამუშავების ტექნოლოგიები, სინქრონული კონფერენციები და სხვ.;
- **ინფორმაციის შეგროვება, ძიება და მიწოდება.** ცოდნის მართვის სისტემის ერთ-ერთი ამოცანაა იმ სამუშაო ჯგუფების გაერთიანება, რომლებიც კომპანიის სხვადასხვა ფილიალებში მუშაობენ. მათი ურთიერთდაკავშირება ხდება საწარმოს ფარგლებში არსებული პორტალებით, რომელთათვისაც ძიებისა და ინდივიდუალური ტექნოლოგიები გამოიყენება;
- **დოკუმენტბრუნვის მოწესრიგება.** დოკუმენტბრუნვის მართვის სისტემები ემსახურება დოკუმენტების შენახვას, დაარქივებას, ინდექსირებას, მონიშნასა და პუბლიკაციას.

ორგანიზაციების მართვის პრაქტიკაში, სხვადასხვა სისტემები გამოიყენება. მათ შორის, შედარებით გავრცელებულია:

- **ორგანიზაციის რესურსების დაგეგმვის სისტემა (ERP – Enterprise Resource Planning).** იგი მოიცავს: პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის საშუალო და გრძელვადიან

დაგეგმვას, მასალებსა და სიმძლავრეებზე მოთხოვნის განსაზღვრას; ყველა სახის ინფორმაციის აღრიცხვასა და კონტროლს; ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზსა და გადაწყვეტილებების მიღებას;

- კლიენტებთან კავშირურთიერთობის მართვის სისტემა (CRM – Customer Relationship Management). ამ სისტემის ფუნქციებია: კონტაქტების მართვა; მიმდინარე საქმიანობის ორგანიზება; გაყიდვების პროგნოზირება და მისი გადიდების შესაძლებლობების ანალიზი;
- ინფორმაციის შენახვისა და მისი ანალიტიკური დამუშავების სისტემა (BI – Business Intelligence). იგი გულისხმობს: ანალიტიკური ინფორმაციების ვირტუალიზაციას, ანუ ბიზნეს-სტრატეგიებად გარდაქმნას; ეფექტიანობის ანალიზსა და შეფასებას; სამოქმედო პროგრამების შემუშავებასა და სტრატეგიების კორექტირებას;
- ლოგისტიკური ნაკადების მართვის სისტემა;
- მატერიალური ნაკადების დაგეგმვის (მასალების შესყიდვა, წარმოება და რეალიზაცია) სისტემა;
- ადამიანისეული ფაქტორის მართვის სისტემა.

კომუნიკაცია არ შეიძლება ორგანიზაციის საშუალებად მივიჩნიოთ, იგი ორგანიზაციის არსებობის მეთოდია.

პიტერ დრუკერი,
ამერიკელი მეცნიერი

2. ცოდნის მართვის კომუნიკაციური ტექნოლოგიები

კომუნიკაცია და კომუნიკაციური მენეჯმენტი. კომუნიკაცია როგორც ადამიანის, ისე ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების უნივერსალური მახასიათებელია. კომუნიკაციის გამოყენების სფერო განუსაზღვრელია, რადგან მის გარეშე ადამიანთა შორის ნებისმიერი სახის ურთიერთობა შეუძლებელია. ამასთან, კომუნიკაცია საზოგადოებრივ გარემოში საბაზრო სიტუაციისადმი ადაპტაციის მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია. ამიტომ არაა შემთხვევითი, რომ ქვეყნების სიმდიდრე და ეკონომიკის განვითარების დინამიკა არა მათი ბუნებრივ-სასარგებლო წიაღისეულით, არამედ იმ

საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარების დონით განისაზღვრება, რომელიც ადამიანთა შორის ინფორმაციის გაცვლას, კომუნიკაციას უზრუნველყოფს.

სამეცნიერო ლიტერატურაში ტერმინი „კომუნიკაცია" XX ს-ის დასაწყისში გამოჩნდა. დღეისათვის მას სამი განმარტება აქვს:

1. მატერიალური და სულიერი სამყაროს ნებისმიერ ობიექტთან კავშირის საშუალება;

2. სოციალურ არსებათა ურთიერთობა (ინდივიდებისა და სოციალური ჯგუფების ურთიერთზემოქმედება, რაც სხვა ადამიანებთან კონტაქტით ხორციელდება);

3. საზოგადოებაში ინფორმაციის გადაცემა და გაცვლა.

საზოგადოდ, კომუნიკაცია არის ადამიანებს შორის ინფორმაციების ურთიერთგაცვლა; სუბიექტებს შორის მიზანმიმართული ურთიერთზემოქმედება.

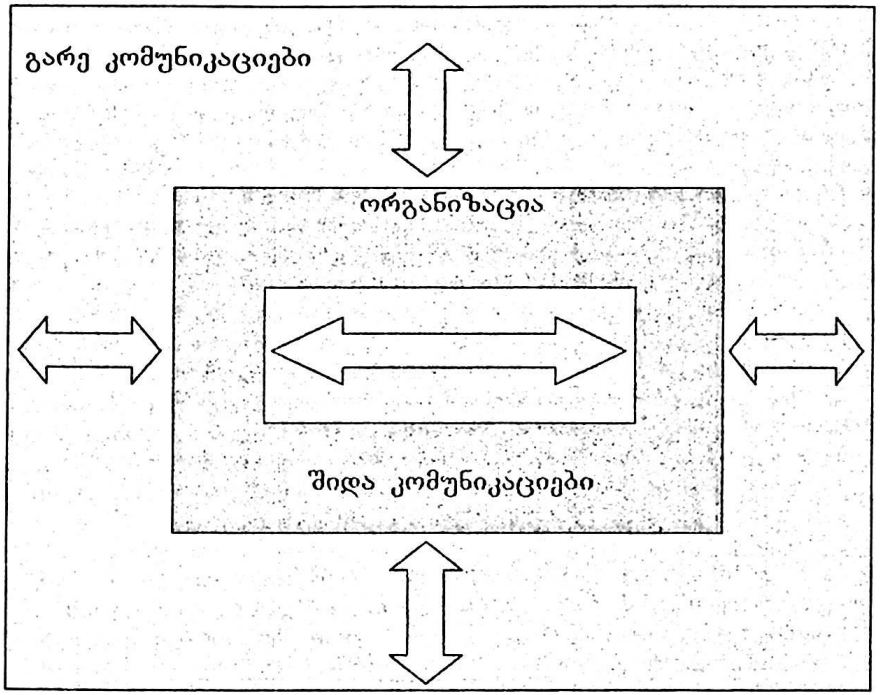
ფართო გაგებით კომუნიკაცია საზოგადოების სუბიექტებს შორის ურთიერთზემოქმედების პროცესია, რომლის დროსაც საქმიანობის შედეგებისა და შესაძლებლობების, ინფორმაციებისა და გამოცდილების გაცვლა ხდება.

დიდ ბერძენ მოაზროვნეს, არისტოტელეს მიაჩნდა, რომ საზოგადოებაში ჩართულობა (კომუნიკაცია) ადამიანს ზნეობრივად განუვითარებელი ან ზებუნებრივი არსებისაგან (ღმერთკაცისაგან) განასხვავებს. ამიტომ ვისაც საზოგადოებაში ჩართვა (ურთიერთობა) არ შეუძლია, ან არ უნდა, ან ცხოველი ან ღმერთია. ღმერთის ადგილი დიდი ხანია დაკავებულია, ვაკანტურია მხოლოდ მეორე(!).

მეცნიერებმა დაადგინეს, რომ კომუნიკაციის პროცესი, რომელიც ადამიანის დროის 80%-ს იკავებს, მის მოტივაციაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. ბაზრის პირობებში ხელმძღვანელის წარმატებას 85%-ით მისი კომუნიკაციური შესაძლებლობები განსაზღვრავს და მხოლოდ 15%-ით – პროფესიული ცოდნა.

კომუნიკაცია ინფორმაციის გადაცემის რთული პროცესია.

არსებობს ორგანიზაციის გარე და შიდა კომუნიკაციური ნაკადი – პირველი მოიცავს ორგანიზაციის გარეთ არსებულ მიზნობრივ ჯგუფებს შორის ურთიერთობას, ხოლო მეორე, მათ ზემოქმედებას ორგანიზაციის თანამშრომლებზე (იხ. ნახ. 7.2).



ნახ. 7.2. ორგანიზაციის კომუნიკაციური ნაკადები

ორგანიზაციის კომუნიკაციური კომპეტენტურობა მის მენეჯმენტში ვლინდება:

- დასახული მიზნის მისაღწევად თანამშრომლების ენერგიის, შესაძლებლობებისა და გამოცდილების ფოკუსირება;
- ადამიანებთან ნდობითი ურთიერთობების დამყარება;
- გონივრული მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღები პირობების შექმნა;
- სხვადასხვა მიზნობრივ აუდიტორიასთან თანამშრომლობა;
- ხელმძღვანელებთან და ხელქვეითებთან ეფექტიანი დიალოგის წარმართვა;
- უკონფლიქტო ერთობლივი მუშაობის უზრუნველყოფა;
- კოლექტიური ცოდნისა და ინდივიდუალური იდეების კაპიტალიზაცია.

ცოდნის ეკონომიკა ორგანიზაციაში კომუნიკაციისადმი განსაკუთრებულ მოთხოვნებს აყენებს. სწორი და ეფექტიანი მმართველობის გარეშე შეუძლებელია კონკურენტული უპირატესობების გაფართოება, ტრადიციული საქონლური გაცვლიდან თანამშრომლობის უფრო მაღალ ფორმაზე – ინტელექტუალური კაპიტალის გაცვლაზე, სამეცნიერო-ტექნიკურ კოოპერაციასა და საწარმოო ინტეგრაციაზე გადასვლა.

კომუნიკაციური მენეჯმენტი არის კომუნიკაციური საშუალებების, ინსტრუმენტებისა და მექანიზმების, ასევე კომუნიკაციური ტექნოლოგიების გამოყენების პროცესი.

კომუნიკაციური მენეჯმენტი გასული საუკუნის 90-ან წლებში აღმოცენდა, როცა კომპიუტერული ტექნიკის სფეროში მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური ძვრები მოხდა. ელექტრონული ფოსტის სისტემა, ქსელური და მობილური ტელეფონები, კონფერენციები ონლაინ რეჟიმში და სხვა მრავალი თანამედროვე საშუალება კომუნიკაციის განვითარება-გაფართოებას აქტიურად ემსახურება.

კომუნიკაციური მენეჯმენტის ამოცანაა ეკონომიკური სისტემის ეფექტიანობის ამაღლება.

საზოგადოებასთან ურთიერთობა (PR). საზოგადოებასთან ურთიერთობების მრავალი განსაზღვრა არსებობს, რომლებსაც სხვადასხვა ინტერპრეტაციით მხოლოდ ერთი აზრობრივი დატვირთვა აქვს – საზოგადოებასთან ურთიერთობები არის მართვის ისეთი კომუნიკაცია, რომლის დახმარებით მოცემული ორგანიზაცია საზოგადოებაში ცნობადი ხდება.

ამ შემთხვევაში საზოგადოებაში იგულისხმება:

- საამთაროობო და საკანონმდებლო ორგანიზაციები;
- კომპანიის დამფუძნებლები, აქციონერები, ინვესტორები და კრედიტორები;
- ფინანსური დაწესებულებები და ორგანიზაციები;
- მომხმარებლები, საქმიანი პარტნიორები და კონკურენტები;
- საკუთარი საწარმოო და მომსახურე პერსონალი;
- მუნიციპალური ორგანოები და მასმედიის საშუალებები;
- პროფესიონალთა ასოციაციები, არასამთავრობო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და სხვ.

საზოგადოებასთან ურთიერთობები არის ისეთი კომუნიკაციური ტექნოლოგია, რომლის დახმარებით ორგანიზაცია საზოგადოების მიზნობრივ ჯგუფებთან ურთიერთხელსაყრელ და ჰარმონიულ ურთიერთობას ამყარებს.

ფაქტობრივად, საზოგადოებასთან ურთიერთობები ხელს უწყობს ცოდნის გადატანას ორგანიზაციიდან გარე სამყაროში.

მისი მიზანია ორგანიზაციასა და მიზნობრივ აუდიტორიას შორის მჭიდრო კომუნიკაციის დამყარება.

ინვესტორებთან ურთიერთობა (IR). ინვესტორებთან ურთიერთობა (IR – Investor Relation) არსებულ და პოტენციურ ინვესტორებთან მიზნობრივ კავშირს გულისხმობს.

ინვესტორებთან ურთიერთობა (IR) არის ისეთი კომუნიკაციური ტექნოლოგია, რომლის მიზანია კომპანიის ინვესტორებთან, აქციონერებთან და პარტნიორებთან ორმხრივი კავშირების დამყარება და განვითარება. მისი არსია ურთიერთდაკავშირებული ინფორმაციული, ანალიტიკური და PR-ღონისძიებების ორგანიზება.

ინვესტორებთან ურთიერთობა ორგანიზაციის სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ამ სფეროში შემდეგი ღონისძიებები ხორციელდება:

- ✓ „თანამონაწილეობის ეფექტის" მისაღწევად ინვესტორებთან პირდაპირი კომუნიკაცია (კონფერენციებისა და სემინარების ჩატარება, იდეებისა და სტრატეგიების პრეზენტაცია);
- ✓ ინვესტორებთან შეხვედრები (აუცილებლობის შემთხვევაში, მაგ., კორპორატიული სტრუქტურის ან ბიზნესის მართვის სტრატეგიის გასაცნობად);
- ✓ პერიოდული ღონისძიებები (აქციონერთა კრებები, მიზნობრივი აუდიტორიებისათვის ანგარიშგების წარდგენა, პრესრელიზები, ბრიფინგები და ა. შ.);
- ✓ მასმედიასთან კავშირურთიერთობა.

დასავლეთის ფინანსურ კომპანიებსა და ბანკებში კომუნიკაციისათვის განკუთვნილი ბიუჯეტის, თითქმის, 80% ინვესტორებთან ურთიერთობას ხმარდება. სხვადასხვა სახის ფინანსური რისკები, საბაზრო ლიმიტები და სხვა ოპერატიული ცვლილებები კომპანიის აქციონერების, პარტნიორებისა და ინვესტორების სათანადო რეაგირებისათვის დამატებით განმარტებებს საჭიროებს.

ფართო მოხმარების საქონლის მწარმოებელ სპეციალიზებულ კომპანიებში ინვესტორებთან ურთიერთობის ხარჯები კომუნიკაციისათვის განკუთვნილი ბიუჯეტის 10-18%-ს შეადგენს. მათთვის მარკეტინგული სტრატეგია მეტად მნიშვნელოვანია და ამიტომაც ამ სფეროში პარტნიორებთან საქმიანი თანამშრომლობა უფრო საჭიროა.

ინვესტორებთან ურთიერთობის სპეციალისტი შრომის საერთაშორისო ბაზარზე სრულიად ახალი პროფესიაა. მის მთავარ ამოცანას იმ აქციონერების, ინვესტორებისა და დაინტერესებული პირების (მაგ., სტეიკჰოლდერების) გამოყოფა შეადგენს, რომლებიც კომპანიისათვის მეტად მნიშვნელოვანია. მაგ., თუ ერთი კომპანიისა-

თვის უფრო საჭიროა სტრატეგიული აქციონერების ჯგუფი, მეორისათვის – აქციების მყიდველები და ა. შ

ინვესტორებთან ურთიერთობის ეფექტიანობა ორგანიზაციის ინფორმაციულ ღიაობაზეა დამოკიდებული. ახალი ფორმაციის ტოპ-მენეჯერებს აქციონერებთან და ინვესტორებთან ნორმალური და ეფექტიანი ურთიერთობა უნდა შეეძლოთ.

მასმედიასთან ურთიერთობა. მასმედიასთან (მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები), როგორც მეტად რთულ, მიზნობრივ აუდიტორიასთან ურთიერთობა, ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ძალზე საჭიროა.

მასმედიასთან ურთიერთობა (MR – Media Relations) არის კომუნიკაციური ტექნოლოგია, რომლის დახმარებით ხორციელდება კომპანიის სისტემატური, თანამიმდევრული და გეგმაზომიერი კავშირი პრესასთან, გამომცემლობებთან, რადიო-ტელემაუწყებლობებთან, საინფორმაციო და სარეკლამო სააგენტოებთან, ინტერნეტის ქსელთან და საზოგადოებრივი ურთიერთობის სამსახურებთან.

ფაქტობრივად, მასმედიასთან ურთიერთობა გარე სამყაროში ორგანიზაციის შესახებ მისი პოზიტიური შესაძლებლობების, მუშაობის ახალი პრინციპების, პერსონალის, მენეჯმენტისა და სხვათა შესახებ ინფორმაციის მიზნობრივ გავრცელებას უზრუნველყოფს.

მასმედიასთან ურთიერთობა სპეციალისტებს რიგ მოთხოვნებს უყენებს:

- მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების მუშაობის სპეციფიკის ცოდნა. მაგ., ტელესიუჟეტების მომზადების ვადები, რადიო-გადაცემების ფორმატი, ტელეეთერში მეტყველების ტემბრი, სიჩქარე და სხვა მრავალი, რაც თითქოს წვრილმანი, მაგრამ მეტად მნიშვნელოვანია;
- „საკუთარი" მასმედიის მოძებნა;
- ჟურნალისტების მუშაობის სტილის გაცნობა, მათთან პირადი ურთიერთობა, ინფორმაციული თანამშრომლობა და სხვ.

მასმედიათან ურთიერთობის პრინციპებია:

- ნდობის პრინციპი, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლობაში ურთიერთპატივისცემასა და ურთიერთგაგებას;
- ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის პრინციპი, რაც ნიშნავს ინფორმაციის ღიაობას, მის პროფესიულ ობიექტურობასა და ოპერატიულობას;
- ორმხრივი ინტერესების დაცვის პრინციპი.

მასმედიასთან კომპანიის ურთიერთობის არეალი მეტად ფართოა: ერთობლივი პრეს-კონფერენციები, პრეს-რელიზები, მმართველობით შეხვედრებზე ჟურნალისტების დასწრება და სხვ.

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები. მარკეტინგული კომუნიკაცია მოიცავს მარკეტინგში კომუნიკაციური რესურსების გამოყენების ინსტრუმენტებს, საშუალებებსა და მეთოდებს. მარკეტინგული კომუნიკაციების ინტეგრაციაში იგულისხმება მარკეტინგული კომუნიკაციების ყველა ინსტრუმენტის (რეკლამიდან დაწყებული შეფუთვამდე) ერთობლივი გამოყენება.

ტერმინი „ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები" (IMC – Integrated Marketing Communication) XX ს-ის ბოლო ათწლეულში გამოჩნდა. ამ აზრით გამოიყენება მეორე ტერმინიც – „საზოგადოებასთან ურთიერთობის მარკეტინგი" (MPR – Marketing Public Relations), რომელიც გულისხმობს მიზნობრივ აუდიტორიასთან კომპანიის ინტეგრირებულ (გაერთიანებულ) ურთიერთობას.

მარკეტინგისა და კომუნიკაციების ელემენტების ინტეგრაცია გაცილებით უფრო მნიშვნელოვან სინერგიულ ეფექტს იძლევა, ვიდრე თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე.

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები არის მრავალარხიანი და ერთიანი კომუნიკაცია, რომელიც გაძლიერებულია მარკეტინგული ინსტრუმენტებით და უზრუნველყოფს ბაზარზე კომპანიისა და მისი პროდუქციის წინ წაწევას.

ისმება კითხვა: რამ განაპირობა კომუნიკაციისადმი ინტეგრირებული მიდგომის აუცილებლობა? უპირველესად იმან, რომ შემცირდა მასობრივი რეკლამის ეფექტიანობა, კერძოდ, ტელევიზიის (რომელიც საკმაოდ ძვირია), მოხდა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ტრანსფორმაცია (ძირითადად, ინტერნეტის გავლენით), რევოლუციური ცვლილებები განიცადა მომხმარებლების ფსიქოლოგიამ (უპირატესობა მიენიჭა ძლიერი სოციალური პოზიციის მქონე კომპანიებს), გაფართოვდა ბაზრის სეგმენტაცია, კომპანიების საქმიანობის ადგილობრივი და საგარეო ორიენტაცია ერთმანეთს უფრო მჭიდროდ დაუახლოვდა და სხვ.

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები ორგანულად აერთიანებენ იმ კომუნიკაციურ საშუალებებს, რომლებიც ორიენტირებულია მომხმარებლებზე, კომპანიის მოგების გადიდებასა და რეპუტაციის ამაღლებაზე, კონკურენტული უპირატესობების გაძლიერებაზე.

3. ცოდნის მართვის მარკეტინგული ტექნოლოგიები

ურთიერთქმედების მარკეტინგი. ორგანიზაციაში ცოდნის მართვის ერთ-ერთი ამოცანაა სხვადასხვა საშუალებებით მოპოვებული ინფორმაციის ფასეულობად გადაქცევა და მისი ხელმძღვანელობისათვის მიწოდება. ამ ამოცანის შესრულებას ემსახურება ურთიერთქმედების მარკეტინგი, რომელიც ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალის ფორმირებასა და გამოყენებაში უშუალოდ მონაწილეობს.

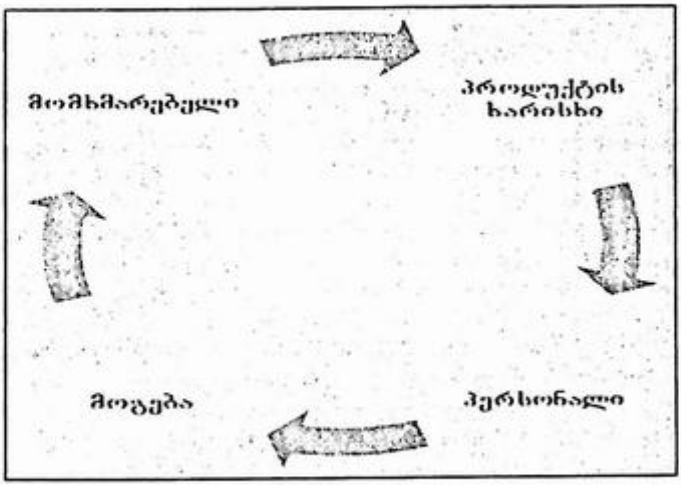
ურთიერთქმედების მარკეტინგი არის კომპანიის ძირითად პარტნიორებთან (მომხმარებლები, მომწოდებლები, საბითუმო და საცალო მოვაჭრეები და სხვები) გრძელვადიანი და ხელსაყრელი კავშირურთიერთობის დამყარება.

ურთიერთქმედების მარკეტინგის ძირითადი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ შემცირდეს ტრანსაქციური ხარჯები და მომსახურების დრო, რაც, თავის მხრივ, ბიზნესის ეფექტიანობას ამაღლებს და საქმიანი პარტნიორებისა და მომხმარებლების კმაყოფილებას განაპირობებს. ამ სფეროში მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების პასუხისმგებლობა კომპანიის პერსონალზე ნაწილდება, რადგან მარკეტინგულ საქმიანობაში აუცილებელი ხდება არა მარტო მარკეტინგის სამსახურის მუშაკთა მონაწილეობა, არამედ სხვა ქვეგანყოფილების თანამშრომლებისა და უმაღლესი რგოლის მენეჯერების აქტიური ჩართვა.

გამარტივებული სახით ურთიერთქმედების მარკეტინგი შეიძლება ერთიან ციკლად წარმოვიდგინოთ (იხ. ნახ. 7.3), რომელიც მოიცავს მართვის ისეთ ობიექტებს, როგორიცაა: მომხმარებელი (მისი შენარჩუნება, დაკმაყოფილება, ლოიალურობა, ანუ ერთგულება); პროდუქტის (მომსახურების) ხარისხი; ორგანიზაციის პერსონალი (მათი ლოიალურობა მარკეტინგისადმი საერთოდ, და კერძოდ, ურთიერთქმედების მარკეტინგისადმი); ორგანიზაციის მოგება, რომელიც მომხმარებლების შენარჩუნებით მიღწევა.

არსებული მომხმარებლების შენარჩუნების მიზნით, ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია მათთან გრძელვადიანი ურთიერთობა, მუდმივი კლიენტების ხვედრითი წილის გადიდება და მათი ლოიალურობის (ერთგულების) ამაღლება.

ურთიერთქმედების მარკეტინგის ასეთი მეთოდი, ანუ მომხმარებლის ლოიალურობის ფორმირება და გაძლიერება, თავისი ბუნებით ევოლუციურია: პოტენციური მომხმარებელი უნდა გამოიცნო, შემდეგ მისგან ჯერ ერთჯერადი, ხოლო შემდეგ მუდმივი მყიდველი „შექმნა“ და ბოლოს, „ადვოკატი“, ორგანიზაციისა და ბრენდის უსაზღვროდ ერთგული კლიენტი ჩამოაყალიბო.



ნახ. 7.3. მართვის ობიექტების ურთიერთკავშირი ურთიერთქმედების მარკეტინგში

რას აძლევს ორგანიზაციას ლოიალური მომხმარებელი? ჩვეულებრივ, ლოიალური მომხმარებელი ადიდებს წარმოებისა და მომსახურების მასშტაბებს და ამით ორგანიზაციის განვითარებისათვის მეტ შესაძლებლობებს ქმნის. ლოიალურობის შენარჩუნების ხარჯები გაცილებით ნაკლებია, ვიდრე ახალი მომხმარებლის მოზიდვის ღირებულება. მომხმარებელთა სტაბილური ოდენობის პირობებში ორგანიზაციაში კადრების დენადობა მცირეა.

მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხსა და მის ლოიალურობას შორის დამოკიდებულების მიხედვით, მომხმარებლების ლოიალურობის სამი ზონა გამოიყოფა:

1. ნეგატიური – დაუკმაყოფილებელი მომხმარებლების ზონა;
2. ნეიტრალური – განსაზღვრული სამომხმარებლო ჩვევების არმქონე მომხმარებლების ზონა;
3. კეთილსასურველი – მუდმივი მომხმარებლების ზონა, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის ან მისი სავაჭრო მარკის ერთგულ, ზოგჯერ, ფანატიკურად კეთილმოსურნე კლიენტებს.

მომხმარებლის გულის მოგება მეტად რთულია. ახალი მომხმარებლის მოზიდვაზე ორგანიზაციას, ხშირად, 5-ჯერ მეტი თანხა ეხარჯება, ვიდრე არსებული მომხმარებლის შენარჩუნებაზე. სწორედ ამიტომ, ბიზნესის სტრატეგიული ამოცანაა მუდმივი

მომხმარებლების მოპოვებისათვის ბრძოლა, არსებულთა ლოიალურობის შენარჩუნება და კიდევ უფრო გაძლიერება, ანუ ნეგატიური და ნეიტრალური ზონებიდან მომხმარებლების კეთილსასურველ ზონაში გადაყვანა.

იაპონიის სხვადასხვა კომპანიაში კვლევებმა აჩვენა, რომ მომხმარებელთა განთესვის 5%-ით შემცირება, კომპანიის მოგებას 25-45%-ით ადიდებს. იაპონიის შრომის მწარმოებლურობის ცენტრის მონაცემებით, მომხმარებლების განთესვის 40% მხოლოდ ცუდი მომსახურების შედეგია.[2] რა იგულისხმება ცუდ მომსახურებაში? – მომხმარებლის ისეთი შეგრძნება, რომ იგი კარგავს დროს, უაზროდ იხდის ფულს, არ განიცდის დადებით ემოციებს და ა. შ

„10 P'-ის კონცეფცია იაპონურ კომპანიებში მომხმარებელთა მოზიდვისათვის „10 P'-ის კონცეფცია გამოიყენება. ამ კონცეფციის შემადგენელი ელემენტებია:

1. **Price** (ფასი) – ფასდაკლებები, დისკონტური და საკლუბო ბარათები;
2. **Purchases** (ყიდვები) – წახალისება: რაც მეტს ყიდულობ, მით მეტად წახალისდები;
3. **Points** (ბალები) – ბალური სისტემა: ბალი რაიმე ნივთზე (მომსახურებაზე) იცვლება;
4. **Partners** (პარტნიორები) – არაკონკურენტ კომპანიებთან ერთობლივი ბალური სისტემების გამოყენება;
5. **Prizes** (საჩუქრები) – პროდუქტის ან მომსახურების ყიდვისას საჩუქრის მიღება ან გათამაშებაში მონაწილეობა;
6. **Pro-Bono** (საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობა) – პროდუქტის ან მომსახურების ყიდვით სოციალურ პროგრამებში ჩართვა;
7. **Privileges** (პრივილეგიები) – მუდმივი მომხმარებლებისათვის გათვალისწინებულია რიგი უპირატესობები, მაგ., წინასწარი დაჯავშნის გარეშე სასტუმროში განთავსება და სხვ.;
8. **Personalization** (პერსონიფიკაცია) – მომსახურების ინდივიდუალიზაცია (მაგ., სახელით მიმართვა, დაბადების დღის მილოცვა და სხვ.);
9. **Participation** (მონაწილეობა) – მომხმარებლის მონაწილეობა პროდუქტის (მომსახურების) გაუმჯობესებაში, მისი აზრის გათვალისწინება, მაგ., ჯგუფური ან ფოკუს-ჯგუფების ინტერვიუები და სხვ.;

[2] www. Internetworldstats.com

10. **Presto** (სისწრაფე) – პრობლემების ოპერატიულად გადაწყვეტა.

„10 P"-ის ელემენტების კომბინირებით კომპანიამ შეიძლება ლოიალურობის მრავალი ეფექტიანი პროგრამა შეიმუშაოს.

ლოიალურობის პროგრამა ურთიერთქმედების მარკეტინგის ისეთი ინსტრუმენტია, რომლის დახმარებით მომხმარებლებთან გრძელვადიანი კავშირი მყარდება. ასეთი პროგრამები მომხმარებლების უკეთ შეცნობისა და მათთვის სასურველი მომსახურების შეთავაზების საშუალებას იძლევა.

უმეტეს შემთხვევაში, ლოიალურობის პროგრამები პლასტიკური ბარათების გამოყენებაზეა ორიენტირებული. ამ მიმართებით უცხოეთში ჩატარებული მიზნობრივი კვლევები ადასტურებს, რომ პლასტიკური ბარათების გამოყენება, მომხმარებელთა განთესვას 30%-ით ამცირებს.

ლოიალურობის პროგრამები. კასტომიზაცია არსებობს ლოიალურობის სხვადასხვა პროგრამა, კერძოდ:

- დისკონტური პროგრამა – შეძენილი საქონლის ღირებულების ნაწილის ყიდვის მომენტში დაბრუნება;
- დაგროვებითი დისკონტური პროგრამა – რაც მეტია და ხშირი ყიდვის მოცულობა, მით მეტია მომხმარებლის სარგებელი;
- ბონუსის პროგრამა – პროდუქტის ყიდვის შემთხვევაში, კლიენტი გარკვეულ პირობით ბალს იღებს, რომლის დაგროვების შემდეგ შეუძლია თავისი შეხედულებით რაიმე საქონელზე ან მომსახურებაზე გაცვალოს;
- საჩუქრების გათამაშება – გარკვეულ დროში განსაზღვრული მოცულობის საქონლის ყიდვისას მომხმარებელი საჩუქრების გათამაშებაში მონაწილეობს და სხვ.

ურთიერთქმედების მარკეტინგის დროს მყიდველი აქტიურად ჩართულია პროდუქციის წარმოების პროცესში. ამ პროცესს კასტომიზაცია (customer – მომხმარებელი) ეწოდება. მისი მიზანია მყიდველს შეექმნას ისეთი შეგრძნება, თითქოს მოცემული სამუშაო მხოლოდ მისი პირადი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად სრულდება.

კასტომიზაცია არის მომხმარებლის კონკრეტული შეკვეთის საფუძველზე დამატებითი ელემენტების გათვალისწინებით პროდუქტის დამზადება.

XX საის ბოლოს დასავლეთის ქვეყნებში კასტომიზაციამ მასობრივი ხასიათი მიიღო. აღნიშნული იმან განაპირობა, რომ მწარმოებლის ყურადღების ცენტრში მოექცა მყიდველის ცოდნა,

ახალი ინფორმაცია, იდეალურ პროდუქტზე მისი შეხედულება. ცოდნის ასეთი ტრანსფერი ხელსაყრელია როგორც კომპანიის, ისე მომხმარებლისათვის. ამით კომპანიას შესაძლებლობა ექმნება გაიფართოოს ინფორმაციული ბაზა და ბაზარს ახალი პროდუქცია ან მომსახურება შესთავაზოს, და ამ გზით, თავისი კონკურენტული უპირატესობა კიდევ უფრო გაზარდოს.

მწარმოებლებს მიაჩნიათ, რომ მომხმარებლების ცოდნისა და ინფორმაციის გამოყენება მათ პროდუქტს დამატებით ფასეულობას ანიჭებს. ამისათვის ისინი თავიანთ კლიენტებს საწარმოში აქტიურად იწვევენ და მათ სურვილებსა და შენიშვნებს შეძლებისდაგვარად ითვალისწინებენ კიდეც, ანუ მათთან საქმიანი ფორმით თანამშრომლობენ. პრაქტიკაში ასეთი ურთიერთქმედების მაგალითები საკმაოდ ბევრია. მაგ., საავტომობილო კომპანია „Volkswagen"-ის ქარხანაში (ქ. დრეზდენი, გერმანია), სადაც ავტომობილი „Phaeton"-ი იწყობა, გიგანტურ სენსორულ მონიტორზე მყიდველი თვითონ განსაზღვრავს თავისი მომავალი მანქანის შემადგენელ კომპონენტებს, შემდეგ კი, მის კომპლექტაციასაც რეალური დროის რეჟიმში აკვირდება.

ან კიდევ, ზეთისხილის ზეთის მწარმოებელმა იტალიურმა კომპანია „Nudo"-მ მყიდველებს წელიწადში 90 ევროდ ზეთისხილის ხის „იჯარა" შესთავაზა. მეპატრონეს შეუძლია „თავისი" ხის მოვლა, ხოლო კომპანიის თანამშრომლებს – ამ ხისგან მიღებული მოსავლიდან ზეთის გამოწურვა, დაფასოება და ეტიკეტზე მისი მეპატრონის სახელის მითითება. მაშასადამე, კომპანიამ კასტომიზაციის სრულიად ახალი გზა აირჩია: მასიურ პროდუქტს ინდივიდუალურობა მიანიჭა და ყოველივე ეს მომხმარებლის პიროვნებას მკაფიოდ დაუკავშირა.

ურთიერთქმედების მარკეტინგში აქტიურად გამოიყენება მყიდველებთან ურთიერთობის მართვის (CRM – Customer relationship management) მეთოდი, რომელიც მყიდველთა მაქსიმალური ერთგულების მისაღწევად თითოეული მათგანის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისა და მათთან ურთიერთქმედების მართვის ფაქიზი პროცესია.

CRM არის პროგრამული უზრუნველყოფისა და ანალიტიკური საშუალებების ნაკრები, რომელიც სხვადასხვა წყაროებიდან მოძიებულ ინფორმაციას აერთიანებს, აანალიზებს და მიღებულ შედეგებს მტკიცე საქმიანი ურთიერთობისათვის იყენებს. ამისათვის CRM გაყიდვების, მომსახურებისა და მარკეტინგის განყოფილებებში არსებულ მონაცემებს აერთიანებს.

მყიდველებთან ურთიერთქმედების მართვა კომპანიისათვის დიდად სასარგებლოა. მყიდველების მოთხოვნილებათა უკეთესად

გაგებით, კომპანიას საშუალება ეძლევა მომხმარებლებს მაღალი ხარისხის მომსახურება შესთავაზოს და მათთან უფრო მჭიდრო ბიზნეს-ურთიერთობა დაამყაროს. მრავალი კომპანია CRM-ის მეთოდს აქტიურად იყენებს, რომ განსაზღვროს მაღალი ფასეულობის მქონე მყიდველები, მათზე უფრო მეტი გაელენა მოახდინოს და მათი მოთხოვნების შესაბამისი შეთავაზებებიც შექმნას.

მყიდველთა შესწავლა მეტად რთული და ხანგრძლივი პროცესია. არაა საკმარისი ბიზნეს-გარიგების შესახებ მხოლოდ ინფორმაციის ფლობა. არანაკლებ მნიშნელოვანია მყიდველებთან უშუალოდ გასაუბრება, მათი მიზნობრივ-ქცევითი მოტივების დადგენა, მომგებიანი შეთავაზების განსაზღვრა.

ურთიერთქმედების მარკეტინგში მყიდველებთან კავშირურთიერთობის მართვა განიხილება როგორც სტრატეგია, რომელიც ორიენტირებულია მომგებიანი, გადახდისუნარიანი მყიდველების გამოვლენაზე, მიზიდვასა და შენარჩუნებაზე, და ამით, ფირმის ღირებულებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე.

მყიდველთა შესახებ სრულყოფილი და ოპერატიული, სანდო ინფორმაცია ნებისმიერი ორგანიზაციის უმთავრესი კაპიტალია. ასეთი ინფორმაცია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზაში საიმედოდ ინახება და, აუცილებლობის შემთხვევაში, კომპანიის კაპიტალიზაციის არსებითი ფაქტორი ხდება.

ინფორმაციის მიღების წყარო ორია: საკუთარი და გარე. საკუთარი მონაცემები მყიდველებთან უშუალო, პირდაპირი კონტაქტით გროვდება. გარე წყაროებიდან მიღებულ ინფორმაციას კი მიეკუთვნება მარკეტინგული სააგენტოებიდან შეძენილი მონაცემები როგორც ფიზიკურ, ისე იურიდიულ პირებზე.

მყიდველების შესახებ საჭირო მონაცემები არის ინფორმაცია:

- არსებული ან პოტენციური მყიდველის შესახებ – ზოგადი ინფორმაცია მათ შესახებ;
- ბიზნეს-გარიგების შესახებ – ორგანიზაციისა და კლიენტებს შორის კომერციული გარიგებები;
- კომპანიის შესახებ – ვისთან ჰქონდა ურთიერთობა მოცემულ ორგანიზაციას, როგორია მიღებული შედეგები, კერძოდ, გაყიდვები, მოგება;
- პროდუქტის შესახებ – რომელი პროდუქტია წინ წაწევის ობიექტი, ვინ იყიდა, როდის და სად;
- გეოდემოგრაფიული ფაქტორის შესახებ – მყიდველის საცხოვრებელი ადგილი, მათი სოციალური მდგომარეობა საზოგადოებასა და/ან ბიზნესში.

სოციალური მარკეტინგი, ფრანდრაიზინგი. ზოგჯერ, მყიდველის მიერ რაიმე პროდუქტის ყიდვა მატერიალურ სარგებელს არ უკავშირდება. ამის მიზეზია საქველმოქმედო აქციაში მონაწილეობა (სოციალური მოტივი). ამ თვალსაზრისით, სოციალური მარკეტინგი ურთიერთქმედების მარკეტინგის ხარისხში განიხილება.

სოციალური მარკეტინგის ამოცანაა კომერციული ორგანიზაციებისა და მისი მომხმარებლების ყურადღების გადატანა სოციალური პრობლემებზე და მათ გადასაწყვეტად დამატებითი ფინანსური საშუალებების მოძიება. როგორც წესი, სოციალური მარკეტინგი მოსახლეობის დაუცველ ფენებზეა ორიენტირებული.

სოციალური მარკეტინგის მრავალი სახეობიდან შედარებით გავრცელებულია ფრანდრაიზინგი[3], ბრენდ-სპონსორების სპეციალური აქციები და გაყიდვების სტიმულირება.

ფრანდრაიზინგი კომპლექსური ღონისძიებაა. მისი მიზანია სხვადასხვაგვარი რესურსის მობილიზაცია და მათი სოციალური საჭიროებებისათვის წარმართვა. კომერციული ორგანიზაციების სპეციალური აქციები მომხმარებელთა ყურადღებას იქცევს. ორგანიზაციები კი ამ აქტს მათივე იმიჯის ასამაღლებლად იყენებენ. ისინი შემოსავლების ნაწილს სოციალური პრობლემების გადასაწყვეტად მიზნობრივად გამოყოფენ.

სოციალური მარკეტინგის წარმატებისათვის აუცილებელია:

- იგი იყოს მომხმარებლისათვის გასაგები და მისაღები;
- მასში კომპანიის ხელმძღვანელობა ეფექტიანად ჩართული;
- საიმედო ბიზნეს-პარტნიორები შერჩეული;
- სოციალური პროგრამები თანამიმდევრული (და არა, დღეს ვეხმარებით ბავშვებს, ხვალ – ცხოველებს და ა. შ.), სისტემური და გამჭვირვალე (ტრანსპარენტული).

ბრენდინგი, რებრენდინგი და ღონისძიებათა მარკეტინგი. ბრენდინგი არის გარკვეულ სასაქონლო მარკაზე ან საქონელზე გრძელვადიანი სამომხმარებლო წარმოდგენის შექმნის თანამედროვე ტექნოლოგია.

ბრენდინგის ნაირსახეობაა რებრენდინგი. მისი აუცილებლობა მაშინ წარმოიშობა, როცა ორგანიზაცია ხარისხობრივად სხვა მდგომარეობაში გადადის, მაგ., სხვასთან შერწყმის, მასშტაბური ცვლილების, საერთაშორისო არენაზე გასვლის, სამოქმედო სფეროს შეცვლის ან სხვა შემთხვევაში.

[3] frund – საშუალებები, დაფინანსება და raising – ადგილმდებარეობა, შეკრება.

ბრენდინგს აქვს კიდევ ერთი გავრცელებული ნაირსახეობა – ღონისძიებათა მარკეტინგი (Event-Marketing).

ორგანიზაციაზე ყურადღების მისაქცევად ღონისძიებათა მარკეტინგი საუკეთესო საშუალებაა. ამ დროს ხდება კომპანიის პროდუქტებისა და ფასეული ორიენტირების საზოგადოებისათვის წარდგენა.

რა მასტიმულირებელი მექანიზმები მოქმედებს ღონისძიებათა მარკეტინგის დროს? უპირველესად, ის, რომ ადამიანი უკეთ იმახსოვრებს იმას, რასაც უშუალოდ თვითონ განიცდის. გარდა ამისა, მომხმარებელი სასაქონლო მარკას იმ სასიამოვნო ემოციებთან აიგივებს, რომელიც მან ღონისძიების დროს მიიღო.

ბრენდინგის ჩარჩოებში დიდი პოპულარობით სარგებლობს საგანმანათლებლო მარკეტინგიც (educational marketing). ასეთი მიდგომის ნათელი მაგალითია ლუდის მწარმოებელი კომპანის Budweiser-ის გამოცდილება: ლუდის მოყვარულებს ლუდის ხარშვის ტექნოლოგიას აჩვენებენ და ასწავლიან კიდეც. ამ მიზნით ლუდის საღამოებს აწყობენ, ტექნოლოგები კონსულტაციებს ატარებენ და საინტერესო კითხვებზე პასუხობენ.

ლატერალური (გვერდითი) მარკეტინგი. ყოველწლიურად სამომხმარებლო ბაზარი (B2C) 80%-მდე ახალ საქონელს არ იღებს, უარყოფს, უკუაგდებს. ხოლო B2B სფერო, დაახლოებით, – 40%-ს. აღნიშნულის მიზეზი შეიძლება ისიც იყოს, რომ სიახლეთა უმრავლესობა ტრადიციულად მუშავდება, ანუ არსებულ პროდუქციაში უმნიშვნელო ცვლილებები შეაქვთ, რომელიც ძირითადად დაკავშირებულია საქონლის ზომებთან, დიზაინთან, შეფუთვასთან, არომატთან და ა. შ და ა.შ მაგრამ არის უფრო პერსპექტიული, სიახლის შექმნის მეტად სარისკო გზაც.

შემოქმედებითი ფენომენის ცნობილი ფრანგი მკვლევარი ე. დებონო გვთავაზობს ახალ ტერმინს – **ლატერალური აზროვნება**, რაც ლოგიკურის საპირისპიროა.

ლატერალური მარკეტინგი არის ახალი იდეის დამუშავების ტექნოლოგია არა განსაზღვრული ბაზრის შიგნით, არამედ მის ფარგლებს გარეთ.

ლატერალურ მარკეტინგში იგულისხმება არასტანდარტული მიდგომა (აზროვნება), სრულიად საწინააღმდეგოდ იმისა, რასაც სეგმენტაცია და საქონლის პოზიციონირება გულისხმობს. სწორედ ასეთი მიდგომა აძლევს ორგანიზაციას იმის შესაძლებლობას, რომ უფრო მეტ წარმატებას მიაღწიოს, რადგან ბაზარზე სრულიად ახალი, პრინციპულად სხვა პროდუქცია გამოდის.

ლატერალური მარკეტინგი ვერტიკალურ მარკეტინგს არ ცვლის. ის ავსებს და ამდიდრებს მას. პრობლემის გადაწყვეტის

არასტანდარტული მიდგომით ორგანიზაცია მრავალ კითხვაზე იღებს კონკრეტულ პასუხს: რომელ მოთხოვნილებებს დააკმაყოფილებს ნემი საქონელი, თუ იგი შეიცვლება? რა თვისებები უნდა შეიძინოს საქონელმა, რომ იგი ნამდვილად ახალი გახდეს? და სხვ.

ლატერალური მარკეტინგის ტექნოლოგიის არსია ორ სხვადასხვა ცნებებს შორის უშუალო კავშირის მოძებნა. მაგალითად, შევარჩიოთ ყვავილი და ყურადღება გავამახვილოთ მის ერთ-ერთ თვისებაზე – სუნზე. შემდეგ განვახორციელოთ ლატერალური სვლა, ანუ წამოვწიოთ პროვოკაციული, ალტერნატიული იდეა: ყვავილს სუნი არა აქვს. წარმოიშვა ლოგიკური შეუსაბამობა, რომელიც უნდა გადაიჭრას. რომელ სიტუაციაში არა აქვს ყვავილს სუნი? როცა ის ქსოვილისაგან ან სხვა მასალისაგან დამზადებულია. გადაწყვეტილება მოძებნილია: ყვავილები ხელოვნურია.

მობილური მარკეტინგი. მობილური მარკეტინგის წინამორბედია სატელეფონო მარკეტინგი. მობილური მარკეტინგით ბრენდი მომხმარებელს მობილური კავშირის დახმარებით უკავშირდება.

მობილური მარკეტინგი არის მობილური ტელეფონით საქონლისა და მომსახურების წინ წაწევის თანამედროვე მარკეტინგული ტექნოლოგია.

მობილური მარკეტინგის ძირითადი ღირსებაა მისი ეფექტიანობა, ტრადიციულ სარეკლამო კამპანიასთან ინტეგრირება, ორგანიზაციის სარეკლამო და მედიანური შესაძლებლობების გაფართოება და სხვ.

მობილური მარკეტინგის ინსტრუმენტებია:

- WAP – ინტერნეტის მობილური ვერსია;
- SMS – ინფორმაციის მოკლე შეტყობინება;
- MMS – მოკლე შეტყობინების მულტიმედიანური ვერსია;
- მობილური ღია ბარათები და სხვ.

მობილური მარკეტინგი საშუალებას იძლევა გადაწყდეს შემდეგი ამოცანები:

- თანამედროვე ტექნოლოგიური საშუალებებით გაყიდვების სტიმულირება;
- ინფორმაციისაგან დაღლილი მყიდველის ინტენსიური სარეკლამო ნაკადის ზემოქმედებისაგან გათავისუფლება;
- სარეკლამო ხარჯების რეალურად შემცირება და სხვ.

მობილური მარკეტინგი მომხმარებლის მხოლოდ პირადი ინიციატივით და მისი კეთილი ნებით ხორციელდება. ამიტომ იმაში გასაკვირი არაფერია, რომ მსოფლიო ბაზრის მარკეტინგულ სეგმენტზე მობილური მარკეტინგის განვითარების ტემპები საკმაოდ მაღალია.

4. რეპუტაციური მენეჯმენტი

ორგანიზაციის იმიჯი და რეპუტაცია. კომპანიის იმიჯისა და რეპუტაციის ცნებები უშუალო კავშირშია ცოდნის მართვასთან. მათ აზრობრივად მრავალი რამ აქვთ საერთო, თუმცა ზოგიერთი განსხვავებაც არსებობს.

„იმიჯის" ცნება პრაქტიკაში 1955 წელს შემოიტანა PR-ის ერთერთმა ფუძემდებელმა, ამერიკელმა ე. ბერნეიზმა.

იმიჯი არის ემოციური და რაციონალური წარმოდგენების ერთობლიობა, რომელიც რაიმე ობიექტის შესახებ მიზნობრივ აუდიტორიას გააჩნია. ეს წარმოდგენები საკუთარი გამოცდილებით ყალიბდება.

ორგანიზაციის იმიჯი ამ ორგანიზაციის სახეა. იგი ადამიანთა ცნობიერებაში დამოუკიდებლად არსებობს. კომერციული ორგანიზაციის იმიჯი ორგანიზაციული კომუნიკაციითა და მარკეტინგის კომპლექსით იქმნება. მისი მიზანია სუბიექტის იდენტიფიცირება და საზოგადოების ყურადღების მიქცევა.

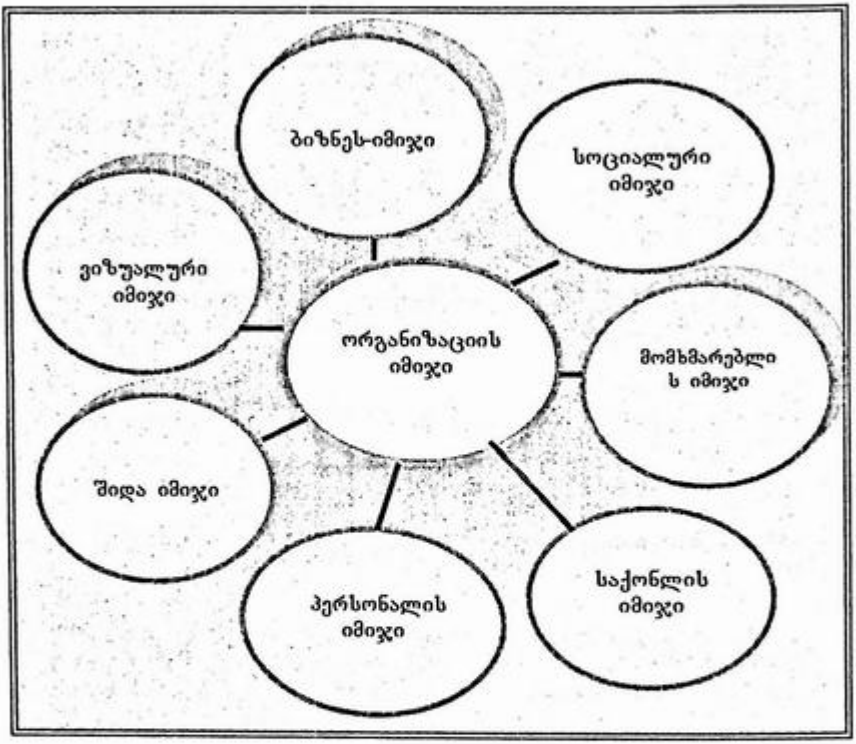
იმიჯის ამოცანა მრავალია, კერძოდ:

- პრესტიჟის ამაღლება, პირდაპირი რეკლამის ეფექტიანობის ზრდა;
- ბაზარზე ახალი საქონლისა და მომსახურების დანერგვის გამარტივება;
- ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება.

ორგანიზაციის იმიჯი მოიცავს:

- ➢ ბიზნეს-იმიჯს, რომელიც ყალიბდება საქმიანი რეპუტაციითა და აქტიურობით, ასევე ეთიკური ნორმების დაცვით;
- ➢ ვიზუალურ იმიჯს, რომელიც დაკვირვებით იქმნება. იგი ფორმირდება ოფისის, სავაჭრო დარბაზების, ექსტერიერისა და ინტერიერის, ორგანიზაციის საფირმო სიმბოლოებისა და სხვათა მიხედვით;
- ➢ შიდა იმიჯს, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის კულტურასა და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს;
- ➢ სოციალურ იმიჯს, რომელიც აყალიბებს ფართო საზოგადოებრივ აზრს ორგანიზაციის სოციალურ მიზნებზე, მის როლზე ქვეყნის, რეგიონისა და ქალაქის სოციალურ-ეკონომიკურ ცხოვრებაში;
- ➢ პერსონალის იმიჯს, რომელიც ფორმირდება ორგანიზაციის პერსონალთან კონტაქტების საფუძველზე;
- ➢ საქონლის იმიჯს, რომელიც იქმნება მისი უნიკალური მახასიათებლებითა და ხარისხით;

- საქონლის მომხმარებლის იმიჯს – წარმოდგენებს ცხოვრების სტილზე, საზოგადოებრივ სტატუსზე და მიზნობრივ აუდიტორიაზე. იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციის პრესტიჟის ამაღლებას (იხ. ნახ. 7.4).



ნახ. 7.4. ორგანიზაციის იმიჯის შემადგენელი ელემენტები

იმიჯი თავისებური ფარული ცოდნაა, რომელიც ორგანიზაციის კონტრაგენტების მიერ ყალიბდება.

კეთილსასურველი იმიჯი უპირველესად ორგანიზაციის საქმიანობისა და მიზანმიმართული კომუნიკაციური პოლიტიკის საფუძველზე იქმნება. ასეთი იმიჯი უნდა იყოს ადეკვატური, ორიგინალური, მოქნილი და მიზანმიმართული.

იმიჯის ადეკვატურობა ნიშნავს, რომ იგი ორგანიზაციის სპეციფიკისა და რეალურად არსებული წესრიგის შესაბამისია;

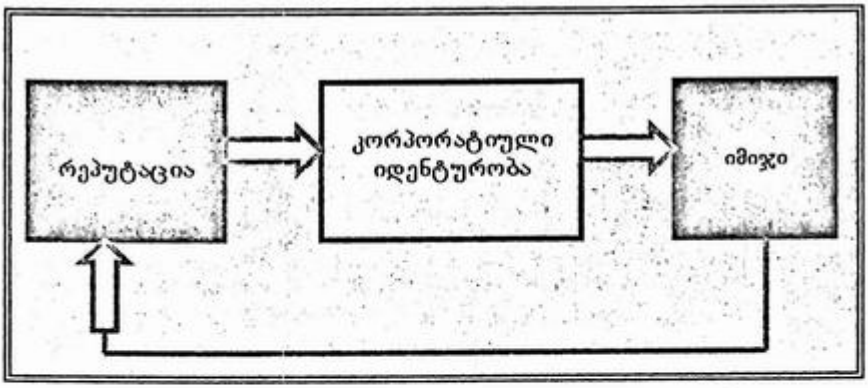
ორიგინალურობა – სხვა მსგავსი ორგანიზაციისაგან გამორჩეულია; მოქნილობა – დროის მოთხოვნებთან თანხვედრია; ხოლო მიზანმიმართულობა – მიზნობრივი აუდიტორიისადმი მიმართულია.

რეპუტაცია არის საზოგადოების მიერ ორგანიზაციის შეფასება. იგი გულისხმობს ყოველივე იმას, თუ რას ფიქრობენ სხვები მოცემული ორგანიზაციის შესახებ.

იმიჯისაგან განსხვავებით, რეპუტაცია რეკლამითა და PR-ის ინსტრუმენტებით არ იქმნება. იგი რეალური ფაქტებითა და ქმედებებით ყალიბდება. კარგი რეპუტაციის შესაქმნელად აუცილებელია მუდმივი პროფესიული მომზადება.

როგორც აღინიშნა, XX ს-ის შუა პერიოდამდე რეპუტაცია „ღირსების" სინონიმად მიიჩნეოდა. ბოლო ათწლეულებში რეპუტაციის ცნებამ უფრო ფართო მნიშვნელობა შეიძინა და სოციალური პასუხისმგებლობის სინონიმს დაუახლოვდა. თუმცა, იმიჯსა და რეპუტაციას შორის კავშირი კვლავ შენარჩუნდა (იხ. ნახ. 7.5).

ორგანიზაციის რეპუტაცია არის დაინტერესებული მხარეების (თანამშრომლები, ინვესტორები, კრედიტორები, ანალიტიკოსები, ხელისუფლება, მასმედია და ა.შ) შეხედულებათა ერთობლიობა ორგანიზაციის ღირსებებისა და ნაკლოვანებების შესახებ.



ნახ. 7.5. რეპუტაციისა და იმიჯის ურთიერთკავშირი

ორგანიზაციის რეპუტაციაზე მოქმედი ფაქტორებია:

- მისი სტრატეგია და მკაცრად ფიქსირებული მისია;
- ხელმძღვანელის პიროვნება და საქმიანი თვისებები;
- ფინანსური მაჩვენებლების დინამიკა;

- პროდუქციის ხარისხი, აგრეთვე მისი ფასისა და ხარისხის შესაბამისობა;
- ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა;
- დამოკიდებულება პარტნიორებისადმი, მათ შორის, თანამშრომლებისადმი;
- ემოციური მიმზიდველობა;
- სოციალური პასუხისმგებლობა.

იმიჯი უფრო სიტუაციური, ტაქტიკური ცნებაა. იგი შეიძლება შეიცვალოს, გარკვეული ფაქტების გაელენით გაძლიერდეს ან შესუსტდეს. რეპუტაცია ისტორიულად ყალიბდება. ამიტომ იგი სტრატეგიულია. რეპუტაციის განუყოფელი ნაწილია მორალური ფასეულობები, რომლებიც არსებობს მომხმარებლებთან, პერსონალთან, პარტნიორებთან, საზოგადოებასთან ურთიერთობის პირობებში.

პრაქტიკულად ძნელია ორგანიზაციის იმ ღირებულების გამოყოფა, რომელიც მისი რეპუტაციის ამაღლების შედეგად წარმოიშობა. ასეთი შეფასებები პირობითია.

იმიჯი და რეპუტაცია ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალის არა მარტო უბრალო ნაწილი, არამედ და, იმავდროულად, კონკურენტულ უპირატესობად ინტელექტუალური კაპიტალის გარდაქმნის ერთ-ერთი ძირითადი ინსტრუმენტია.

რეპუტაციის მართვა. ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, აუცილებელია რეპუტაციის მართვა, რაც მენეჯმენტის ამოცანაა. ამ პროცესში სამი მიმართულება გამოიყოფა:

1. რეპუტაციის ფორმირება – ცვლილებები ბიზნეს-პრაქტიკაში, გადაწყვეტილებების მიღებაში და ა.შ;
2. რეპუტაციის შენარჩუნება – ისეთი სიტუაციის შექმნა, როცა ორგანიზაციაზე პოზიტიური ინფორმაციის მთელი კომპლექსი მოქმედებს, მათ შორის, კორპორატიული კულტურა, მომუშავეთა მოტივაციის ხარისხი, ფინანსური საშუალებების მოცულობა, არსებული საბაზრო ნიშა, კონკურენტების პოზიციები და ა.შ;
3. რეპუტაციის დაცვა – ახალი სამართლებრივი ინფრასტრუქტურის შექმნა და ბიზნესის ხარჯების შემცირება.

რეპუტაციული მენეჯმენტი არის ორგანიზაციის რეპუტაციის ფორმირების, შენარჩუნებისა და დაცვის თანამიმდევრული ღონისძიებების კომპლექსი, რომელიც მის რეალურ მიღწევებს ეფუძნება და პერსპექტიულ განვითარებას უზრუნველყოფს.

რისთვის გვჭირდება იმიჯი?

ინდივიდის იმიჯი მისი გარეგნობით, ფსიქიკით, ხასიათითა და ტემპერამენტით ყალიბდება.

ადამიანის იმიჯი რთული ფენომენია. არსებობს დადებითი, უარყოფითი, პიროვნული და პროფესიული იმიჯი.

იმიჯის ცნება ადამიანის გარდა, ხშირად, ფირმისა და ქვეყნის მიმართაც გამოიყენება. მათ შორის მჭიდრო ურთიერთკავშირია. ადამიანთა იმიჯი განსაზღვრავს ფირმის ან ქვეყნის იმიჯს, ან პირიქით.

ადამიანის იმიჯი მისი „სავიზიტო ბარათია" და გარკვეულწილად საზოგადოების შექმნის საფუძველია. ამ საკითხს დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ: სწავლობენ, ასწავლიან და ეუფლებიან.

ჩვენი იმიჯის შესახებ სხვა ადამიანი სათანადო ინფორმაციას ძირითადად ჩვენგან იღებს. იგი მოიცავს არა მარტო ფსიქიკას (ინტელექტი, ხასიათი, ტემპერამენტი, მსოფლმხედველობა და ა.შ.), არამედ გარეგნობას (ჩაცმულობა, ქცევა და სხვ.). ამას პირდაპირი იმიჯშემქმნელი ინფორმაცია ეწოდება. გარდა ამისა, შესაძლოა ჩვენს იმიჯს სხვა ადამიანებიც ქმნიდნენ. ეს კი არის ირიბი იმიჯშემქმნელი ინფორმაცია. პრაქტიკაში გვხვდება გამონაკლისიც. მაგ., როცა ადამიანზე ჩვენი შეხედულება მისი წარსულში ნამოქმედარით (ისტორიული ფაქტი, მოვლენათა გადაფასება და ა.შ.) გვექმნება ან ადრინდელი აზრი გვეცვლება.

რომელი უფრო მნიშვნელოვანია: პიროვნული თუ პროფესიული იმიჯი? პიროვნული იმიჯი ბაზისია, ხოლო პროფესიული – ზედნაშენი. აღნიშნულიდან გამომდინარეობს ასეთი დასკვნა: უპირველესად საჭიროა პიროვნული იმიჯის გაუმჯობესება.

წყარო: ჯოლია გ. ბიზნეს-ეტიკეტი და მოლაპარაკების ხელოვნება. თბ., 2006. გვ. 75-78.

რეპუტაციის მართვაზე სამი ჯგუფის ფაქტორები მოქმედებს, კერძოდ:

1. **პროდუქტის ხარისხი, პერსონალის ქცევა, მომხმარებელთა მომსახურების დონე;**
2. **ორგანიზაციის მისია (იდეის რეალური მნიშვნელობა);**
3. **მასმედიის მიერ ორგანიზაციის შეფასება, მასზე არსებული საზოგადოებრივი აზრი.**

ორგანიზაციის რეპუტაციის ღირებულებითი შეფასების საბაზო შემადგენლებია:

- ლიდერობა სექტორში (დარგში);
- გრძელვადიანი განვითარების შესაძლებლობა;
- ბაზრის მიმზიდველობა;
- ტერიტორიული (გეოგრაფიული) მდებარეობა;

- ❖ განვითარების სასურველი ტენდენციები;
- ❖ ინვესტიციური მხარდაჭერა;
- ❖ აქტივების დაცულობა.

ცნობილია ორგანიზაციის რეპუტაციის მართვის ხუთი სტრატეგია, კერძოდ:

1. ხელმძღვანელი – ჩვენი სიამაყე. ქარიზმატული (მომნუსხველი) ხელმძღვანელი ორგანიზაციას ისე მართავს, რომ საკვანძო ჯგუფებთან კონტაქტები მის პირად თვისებებზეა დაფუძნებული და არა ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებზე. გარდა ამისა, თანამშრომლების მიერ ხელმძღვანელი წაბაძვის სუბიექტად განიხილება და მოტივაციის ძლიერ ფაქტორად გვევლინება. ამ სტრატეგიის ნაკლია ის, რომ მისი შეცვლის შემთხვევაში, ორგანიზაციის რეპუტაციის გაუარესების ალბათობა მკვეთრად იზრდება;
2. გუნდი – ჩვენი სიამაყე. როცა ორგანიზაცია დივერსიფიცირია და მისი ბიზნეს-მიმართულებები ერთმანეთთან სუსტად დაკავშირებული, მთავარ ამოცანად კომპანიის რეპუტაციული სტრატეგიის გაძლიერება მიიჩნევა;
3. პროდუქცია – ჩვენი სიამაყე. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის ფოკუსშია მისი პროდუქცია ან მომსახურება;
4. მიღწევები – ჩვენი სიამაყე. ასეთ ვითარებაში ყურადღება მახვილდება იმაზე, თუ რას მიაღწია ორგანიზაციამ, თუმცა, საჭიროა მიღწეულის შენარჩუნება და კიდევ უფრო გადიდება;
5. ფინანსები – ჩვენი სიამაყე. ჩვეულებრივ, ამ სტრატეგიას საფინანსო სტრუქტურები იყენებენ, რადგან ეს მაჩვენებლები შედარებით უკეთ ასახავს ორგანიზაციის ეკონომიკურ მდგომარეობას.

რაც ვიცით განსაზღვრულია,
რაც არ ვიცით – უსასრულო.

პიერ ლაპლასი,
ფრანგი მათემატიკოსი და ფიზიკოსი

5. ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა. ცოდნის კულტურა. ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის, გარდა საინფორმაციო, ფინანსური, ტექნოლოგიური და სხვა რესურსებისა, აუცილებელია ორგანიზაციული ერთიანობის მუდმივი შენარჩუნება. ეს პროცესი მთლიანად ორგანიზაციული კულტურის მართვაზეა დამოკიდებული.

ორგანიზაციული კულტურა არის თანამშრომელთა ფასეულობების, ნორმების, ჩვევების, ტრადიციების, ქცევისა და რიტუალების ერთობლიობა.

ორგანიზაციულ კულტურაში შედის ფარული, არაცხადი ცოდნაც, რომელიც ორგანიზაციის საზოგადოებრივ აღიარებაში მაქსიმალურად მონაწილეობს, თანამშრომელთა ქცევას მართავს და მათივე ქცევით თვითონაც ფორმირდება.

ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება თითოეული თანამშრომლის შინაგანი კულტურის ჩამოყალიბებით იწყება. ასევე მნიშვნელოვანია: ორგანიზაციის მუშაობის რეგლამენტის, ნორმებისა და პროცედურების დამუშავება და დანერგვა; პერსონალის სტიმულირება და მოტივაცია; კორპორატიული ქცელმოქმედება; მართვის გარკვეული სტილის დანერგვა და წახალისება.

ორგანიზაციული კულტურა ცვალებადია. იგი იცვლება პერსონალის რაოდენობრივი ცვლილების, მოცემული კომპანიის სხვა ორგანიზაციასთან შეერთების, ჰოლდინგში აქტივების გაერთიანების, ხელმძღვანელებისა და ბიზნეს-პროცესების დივერსიფიკაციისა და სხვა შემთხვევებში.

სასურველია ორგანიზაციული კულტურა ცოდნაზე იყოს ორიენტირებული, რადგან კულტურა ყოველთვის დაკავშირებულია საგანმანათლებლო, აღმზრდელობით ეფექტთან. ორგანიზაცია ხომ დიდი ოჯახია. ამიტომ კომპანიის ხელმძღვანელობა გამუდმებით უნდა ზრუნავდეს თავისი მუშაკების განათლებაზე. ასეთი ძალისხმევის დადებითი შედეგი ნათელია – თანამშრომელთა ახალი ცოდნისა და სასურველი ჩვევების შეძენა, რასაც ორგანიზაცია თავისი მიზნების მისაღწევად უთუოდ გამოიყენებს.

ცოდნის კულტურა ესაა კორპორატიული ფილოსოფია, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის საბაზო პრინციპებსა და ფასეულობებს, დაკავშირებულს ცოდნის მართვის იმ მიზნებთან და სტრატეგიებთან, რომლებზედაც ორიენტირებულია მთლიანად ორგანიზაცია და მისი ყველი თანამშრომელი.

ორგანიზაციაში ცოდნის შემდეგი სფეროები არსებობს:

- ცოდნა მყიდველის შესახებ: მისი სურვილები, საჭიროებები, შეხედულებები და მოტივაცია; მსყიდველობითი შესაძლებლობები; ბიზნეს-სტრატეგია ახალი მყიდველების შესაძენად და არსებულთა შესანარჩუნებლად;
- ცოდნა კონკურენტების შესახებ: რას ყიდიან კონკურენტები ახლა და რის გაყიდვას გეგმავენ მომავალში; როგორია მათი ძირითადი ბიზნეს-სტრატეგია; მყიდველთა ლოიალურობის მოსაპოვებლად რომელ მეთოდებს იყენებენ ისინი და სხვ.;
- ცოდნა პროდუქტის შესახებ: ყოველი პროდუქტის ხვედრითი წილი ბაზარზე; თითოეული პროდუქტი რა ფასეულობას წარმოადგენს მომხმარებლისათვის; ვინ ყიდულობს და რატომ; რა ღირს პროდუქტი ახლა და რა ეღირება მომავალში;
- ცოდნა პროცესების შესახებ: ბიზნეს-პროცესების მართვის თანამედროვე მეთოდები; სისტემური ინოვაციები; სინერგიული ეფექტის შექმნის შესაძლებლობები და ა.შ;
- ცოდნა ფინანსების შესახებ: ორგანიზაციის ფულადი რესურსები; საიდან, როგორ და რა პირობებში მიიზიდება ვენჩურული კაპიტალი; ფინანსური მექანიზმების ინტეგრირების შესაძლებლობები და სხვ.;
- ცოდნა ადამიანების შესახებ: ვინ არიან ისინი – თანამშრომლები და სხვა საკონტაქტო აუდიტორია; როგორია მათი მოტივაციები; როგორ დავამყაროთ მათთან საქმიანი უკუკავშირები; სად მოვიძიოთ კვალიფიციური ექსპერტები და ა.შ

ემოციური ინტელექტის განვითარება. როგორ მოვიქცეთ, რომ ცოდნის კულტურა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის განუყოფელი ნაწილი, ყოველი მუშაკის მიერ მიღებულ და გაცნობიერებულ იქნეს და მათ ქცევაზე აისახოს?

ეს ამოცანა სოციალური ტექნოლოგიის დახმარებით წყდება, რასაც პირობითად „ემოციური ინტელექტის განვითარება“ ეწოდება. მოცემული ტექნოლოგიის არსი იმაშია, რომ თანამშრომლები მთელ თავიანთ ძალას, ენერგიასა და ემოციებს მსოფლიოში (ქვეყანაში, რეგიონში, ქალაქში) საუკეთესო ორგანიზაციის შესაქმნელად ხარჯავენ.

კონკრეტული ადამიანის ემოციური ინტელექტის არსებობა ემოციურ სფეროში გონივრულ მოქმედებას ნიშნავს, რაც, თავის მხრივ, მისი ემოციების შეცნობას, ანალიზსა და კონტროლს, სხვა ადამიანების ემოციების გაგებას, მათთან კონტაქტის დამყარების შესაძლებლობას გულისხმობს. თუ ასეთი თავისებურებები ახასიათებს ორგანიზაციას, მაშინ იქ სასურველი ემოციური ინტელექტია ჩამოყალიბებული. ორგანიზაციული კულტურის ჩარჩოებში მისი განვითარება შესაძლებლობას იძლევა მუდმივად შეიცვალოს არსებული ინტელექტუალური ხარეზები და გონივრულად იქნას იგი გამოყენებული.

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა. კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა გულისხმობს იმას, რომ მწარმოებელი კომპანიებისადმი პატივისცემა ყალიბდება არა მარტო მის მიერ შექმნილი საქონლის ხარისხით, ეფექტიანი რეკლამით, არამედ საერთო იმიჯით, რეპუტაციით, მათ შორის, მისი პასუხისმგებლობით პარტნიორებისადმი, მომუშავეებისადმი, გარემომცველი გარემოსა და საზოგადოებისადმი.

კორპორატიული პასუხისმგებლობა მოიცავს:

- კორპორატიულ ეთიკას;
- საზოგადოებასთან ურთიერთობაში კორპორატიულ სოციალურ პოლიტიკას;
- გარემომცველი გარემოს დაცვის სფეროში კორპორატიულ პოლიტიკას;
- კორპორატიული მართვის პრინციპებსა და მიდგომებს;
- მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან და პერსონალთან ურთიერთობაში ადამიანის უფლებების დაცვას;
- პერსონალთან ურთიერთობის პოლიტიკას.

კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობაში შემდეგი ძირითადი ფაქტორები იგულისხმება:

- ინიციატივა. ორგანიზაციამ უნდა გამოიჩინოს ინიციატივა არა მარტო კომერციული საქმიანობისადმი, არამედ საზოგადოებასთან ურთიერთობაში;
- განათლება. ორგანიზაციაში უნდა შეიქმნას სათანადო პირობები კადრების მომზადებისა და გადამზადებისათვის, რადგან წარმოება მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებს საჭიროებს;

- კულტურა და ხელოვნება. ორგანიზაციამ უნდა გააცნობიეროს, რომ კულტურისა და ხელოვნების მხარდაჭერა ამაღლებს ცხოვრების დონეს, ამიტომ მრავალმხრივი შემოქმედებითი საქმიანობა ეკონომიკის სუბიექტების ვალდებულებაა;
- ეკოლოგიური მოღვაწეობა. ორგანიზაციამ უნდა წაახალისოს ამ მიმართულებით ყოველგვარი ძალისხმევა, რადგან დღეს გარემომცველი გარემოს არსებული მდგომარეობა ძალზე მნიშვნელოვანია.

რომელ კომპანიაში უკეთესია: უცხოურსა თუ ეროვნულში?

უცხოური კომპანიების კორპორატიული კულტურის უპირატესობა ნათელია. ეს არაა მხოლოდ ფორმალური წესების, საშინაო და საგარეო კომუნიკაციების ნაკრები, არამედ მასშია სტრუქტურის გამჭვირვალობა, კანონების დაცულობა. მაგ., დასავლეთის კომპანიებში ხელმძღვანელობის მიერ შრომითი კოდექსის ან კონტრაქტის პირობების დარღვევის ალბათობა თითქმის გამორიცხულია.

კიდევ ერთი საყურადღებო მომენტი – კომპანიაში (ფირმაში) მუშაობით სიამაყე. შედეგად პერსონალში პასუხისმგებლობის გრძნობა ძლიერდება, რისი მრავალი მაგალითი იაპონურ კომპანიებში გვხვდება.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა შორის ურთიერთობის სტილი და ეთიკა. დასავლეთის კომპანიებში ძნელი წარმოსადგენია ხელმძღვანელების მხრიდან ხელქვეითების მიმართ უპატივცემლო ან უხეში დამოკიდებულება.

საერთაშორისო კომპანიებში თანამშრომლებზე ზრუნვა, მათთვის ოფისში და სამუშაო ადგილზე მაქსიმალური კომფორტის შექმნა, ჩვეულებრივი საკითხია. ყოველივე კი, წმინდა პრაგმატული მოსაზრებებით კეთდება.

წყარო: Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., Эксмо, 2008. gv. 339.

სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკის რეალიზაციისათვის სათანადო შიდაკორპორატიული მექანიზმებია საჭირო, კერძოდ:

- ორგანიზაციის სოციალური ბიუჯეტის დამუშავება;
- ცოდნის დონისა და ხარისხის ამაღლება;

- იმ კორპორატიული კოდექსის მოთხოვნების დაცვა, რომელიც კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობას აძლიერებს;
- კონცეფციის „თანამონაწილეობის ეკონომიკა“ რეალიზაცია, რაც ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებით მომუშავეთა დაინტერესებას ამაღლებს.

თუ გეგმავ ერთი წლით, დათესე ბრინჯი.
თუ გეგმავ ათი წლით, დარგე ხე.
თუ გეგმავ მთელი სიცოცხლე, ასწავლე ხალხს.

ძველი ჩინური ანდაზა

6. ლიდერის ფორმირება ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში

ლიდერობა როგორც მმართველობითი ფენომენი. ლიდერობის ფენომენს სხვადასხვა ინტერპრეტაცია აქვს:

- ძალაუფლების განხორციელების ფორმა;
- დაქვემდებარების მიღწევის ხელოვნება;
- სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის ფორმა;
- ხელმძღვანელობის სტილი;
- ხელმძღვანელების ქცევა, რაც ხელქვეითებს აიძულებს საერთო მიზნის მისაღწევად მობილიზება გაუკეთონ საკუთარ ძალებსა და შესაძლებლობებს და სხვ.

ცნობის მართვის პოზიციიდან განხილული, ლიდერობა არა იმდენად ფსიქოლოგიური, არამედ ორგანიზაციული, მმართველობითი ფენომენია.

ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში ლიდერობა ნიშნავს ხელმძღვანელობის მიზანმიმართულად წარმართვას ისეთი გარემოს შესაქმნელად, რომელიც ორგანიზაციის ინტერესებისათვის ადამიანის ცოდნისა და ინტელექტის ფორმირებასა და გამოყენებას განაპირობებს.

ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში ლიდერობის პრინციპული როლი მართვის განსაკუთრებულ ფუნქციაში ვლინდება. ლიდერობა გადანაწილებულია მთელ ორგანიზაციაში და ამ პროცესში ყველა თანამშრომელი თანაბრად მონაწილეობს.

ტრადიციული (ჩვეულებრივი) მენეჯერებისა და ახალი ტიპის ლიდერის შედარებითი მახასიათებლები მოცემულია ცხრილში (იხ. ცხრილი 7.1).

ცხრილი 7.1. მენეჯერთა შედარებითი მახასიათებლები

შედარების კრიტერიუმები	ჩვეულებრივი მენეჯერი	მენეჯერ-ლიდერი
საერთო მიდგომა	გაანალიზე, გამოიყენე სხვადასხვა ბერკეტი, მოძებნე ოპტიმალური ვარიანტი, ორგანიზაცია გაუკეთე და შეამოწმე ხელქვეითების სამუშაო. პრინციპი: „მე უკეთ ვიცი, რა უნდა გაკეთდეს“.	გააკეთე, შეასწორე, შეცვალე, გაიმეორე ყველაფერი თავიდან. პრინციპი: „არავის არ შეუძლია ამტკიცოს, რომ მან პრობლემის გადაწყვეტის საუკეთესო გზა იცის“.
წარმატების შეფასება	წმინდა მოგების დონე ერთ აქციაზე გაანგარიშებით. ორგანიზაციის საბაზრო წილის ოდენობა. რესურსებზე ხელმისაწვდომობის უპირატესობა. კარიერული ზრდა.	ორგანიზაციის მომხმარებლებისათვის, თანამშრომლებისა და მფლობელებისათვის ფასეულობების შექმნა. კლიენტების ლოიალურობა. სიახლეებისა და ცოდნის უპირატესობა. პროფესიული და პირადი განვითარება.
ხელმძღვანელობის ფილოსოფია	მამოძრავებელი ძალა – სტრატეგია: გადაწყვიტე, გაანაწილე დაევალებები, გააკონტროლე და შეამოწმე, ეფექტიანად გამოიყენე საკუთარი დრო.	მამოძრავებელი ძალა – მისწრაფება ცვლილებებისადმი, ინოვაციებისადმი. შეასრულე რეალური სამუშაო. დასაქმდი იმით, რაც მნიშვნელოვანია ხალხისათვის. განავითარე შენი ლიდერული შესაძლებლობები.
ძირითადი წესი	რამდენი ერთგული თანაშემწე დამეხმარება საჭირო შედეგების მიღწევაში	ხელი უნდა შევუწყო ყოველ თანამშრომელს თავისი შესაძლებლობების რეალიზაციაში
წარმოებისა და ინოვაციების ეფექტიანობა	ინვესტიციების ეფექტიანობა. მოწინავე ტექნოლოგიები. პროცესების კონტროლი. ადამიანისეული რესურსების რაციონალური განაწილება.	შრომის ნაყოფიერების ამაღლება. პროცესების სრულყოფა. ადამიანისეული კაპიტალის ფორმირება და განვითარება.

ძირითადი წესი	ადამიანი – გამოსაყენებელი რესურსი	ადამიანი – ყველაზე ფასეული რესურსი
პასუხისმგებლობა	ყველა მიმართულებით დაწვრილებითი მანერებლები. ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა.	საკვანძო მანერებლები პრიორიტეტული მიმართულებების მიხედვით. ინდივიდუალური და კოლექტიური პასუხისმგებლობა.
ძირითადი წესი	პასუხისმგებელია კონკრეტული პირი	პასუხისმგებელია ყველა თანამშრომელი
რისკები	განერიდე წარუმატებლობას ნებისმიერი ფასით. დაეყრდენი გამოცდილებას. შეისწავლე რისკები. გაანალიზე მანამ, სანამ არ დარწმუნდები დასკვნების სრულ სისწორეში.	არ შეგეშინდეს შეცდომების, გაითვალისწინე ისინი მომავალში. გამოიყენე პერსპექტიული მეთოდები.
ძირითადი წესი	არ შეიძლება თავს სამუშაოს დაკარგვის ან ფიასკოს (მარცხის) უფლება მივცე.	არ შემიძლია აქ მუშაობა, მაგრამ შემიძლია სხვაგან.

ზოგჯერ ისე ხდება, რომ ერთი ადამიანი ერთდროულად მენეჯერისა და ლიდერის ფუნქციებს ასრულებს. უმეტეს შემთხვევაში, იგი სხვადასხვა პიროვნებაა. თუმცა, ცოდნის ეფექტიანი მართვისათვის ორგანიზაციას ისეთი ხელმძღვანელი უფრო სჭირდება, რომელიც მენეჯერიც იქნება და ლიდერიც.

მენეჯერ-ლიდერები ერთდროულად ორ ფუნქციას ასრულებენ – ქარიზმატულს და არქიტექტურულს. პირველი როლის შესასრულებლად ისინი მიმზიდველ გარემოს ქმნიან, თანამშრომლებს დადებითი ენერგიით მუხტავენ და მათი მიზნების მიღწევის მოტივაციას აძლიერებენ. მეორე როლი ლიდერის ორგანიზაციულ შესაძლებლობას წარმოაჩენს. ამისათვის ისინი ქმნიან მმართველობით სისტემებსა და ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, აყალიბებენ ორგანიზაციულ კულტურას, ხელს უწყობენ ცოდნის გაცვლას და ა.შ ორივე როლის შესრულება ლიდერის ინტელექტს ეფუძნება.

პლატონი მმართველთა აღზრდის შესახებ

პლატონმა განსაკუთრებული ყურადღება მიაქცია მმართველთა აღზრდას. იგი დარწმუნებული იყო, რომ ყოველი ათასი მოქალაქიდან ქვეყნის მართვა 50-საც კი არ შეუძლია. ამიტომ „კარგად მართვა, თუ ეს საერთოდ შესაძლებელია და სადმე არსებობს, შეუძლია მხოლოდ ერთს, ორს, ანდა, ყოველ შემთხვევაში, მხოლოდ რამდენიმე ადამიანს. აქ განმსაზღვრელია არა მმართველთა რაოდენობა – ცოტანი არიან ისინი თუ ბევრნი, – არა ძალადობა ან ქეთილი ნება, არა სიღარიბე ან სიმდიდრე, არამედ ცოდნა. სათანადო ცოდნით აღჭურვილ მმართველს თვით კანონის დარღვევის უფლებაც კი აქვს, რადგან კანონს არ შეუძლია მთელი სიზუსტითა და სამართლიანობით მოიცვას ის, რაც ყველასთვის ყველაზე უკეთესია“.

წყარო: ლომაშვილი ფ. ისტორიის ფილოსოფიის ისტორია. ტომი I. თბ., 2003, გვ. 175.

ლიდერის ინტელექტი არის იმ თვისებათა ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს კრეატულად მოაზროვნე ხელმძღვანელის საქმიანობას. მას მიეკუთვნება ერუდიცია, ყურადღებიანობა, მახსოვრობა, დაკვირვებულობა, მიხვედრილობა, საზრიანობა, შემოქმედებითობა, სიახლეებისადმი დადებითი დამოკიდებულება და განზოგადების (აბსტრაჰირების) უნარი.

რა თვისებებს უნდა ფლობდეს თანამედროვე ლიდერი? ფრანგი პროფესორის კეტს დე ბრისას აზრით, ესაა ე.წ. „4H“, ანუ საიმედოობა (Hope), კაცთმოყვარეობა (Humanity), თავშეკავებულობა (Humility) და იუმორის (Humour) გრძნობა.

გარდა ამისა, არსებობს უფრო ცნობილი თვისებები, რომლებიც განსაზღვრავენ ლიდერობას ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში, კერძოდ:

• კომპეტენტურობა, საქმიანი თვისებები. მაღალტექნოლოგიური ბიზნესისათვის აუცილებელია საქმიანობის არჩეულ სფეროში კონკრეტული ცოდნა, გადაწყვეტილების მიღებაში გაბედულება, საიმედო პარტნიორის შეცნობა, ინტელექტუალური თანამოსაქმეების შეკრების უნარი.

• ეფექტიანობა. რაციონალიზმი. სტანდარტული სტაბილურობა ან, კიდევ უფრო უარესი, ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუარესება, არაეფექტიანი ლიდერობის საყურადღებო სიგნალია.

რაციონალიზმი გულისხმობს პირადი და საქმიანი ურთიერთობების განცალკევებას. ბიზნესში დაუშვებელია პირადი ემოციებისა და ნათესაური კავშირების წინა პლანზე წამოწევა.

• სიტყვისა და საქმის ერთიანობა. ლიდერი ყოველთვის ყურადღების ცენტრშია. როგორც კი მის სიტყვასა და საქმეს ბზარი უჩნდება, მისი ავტორიტეტი მკვეთრად ეცემა, მუშაობის მოტივაცია მცირდება და დაცინვის ობიექტი ხდება.

• თვითკონტროლი, წესრიგიანობა. თვითკონტროლი ნიშნავს ხელმძღვანელის ფხიზელ, უკომპრომისო დამოკიდებულებას საკუთარი საქმიანობისადმი, ასევე ხელქვეითებისა და მოცემულ ბიზნესში ჩართული ნათესავებისა და ახლობლებისადმი.

წესრიგიანობის მაგალითს თვით ხელმძღვანელი უნდა იძლეოდეს მხოლოდ ამ შემთხვევაში ექნება მის მმართველობას სამომავლოდ წარმატება.

• სიმკაცრე და თანამიმდევრობა. ხელმძღვანელობა ესაა, როგორც მინიმუმი, შესაძლებლობებსა და სურვილებს შორის მუდმივი კომპრომისის ძიება. ხშირად ისეთი სიტუაცია წარმოიშობა, როცა საჭიროა ვინმეს გათავისუფლება, მაგრამ ეთიკური ნორმების დაცვაც აუცილებელია. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელი არ ჩაეფლოს კომპრომისებში და არ დაზარალდეს ორგანიზაცია. ხელმძღვანელის ზედმეტი სირბილე ორგანიზაციას ბუმერანგივით უკან დაუბრუნდება: არსებული პრობლემა კვლავ გადაუჭრელი დარჩება, თუმცა უფრო რთულ პირობებში გადასაწყვეტი. აღნიშნული განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციას ეხება.

ინტელექტის სახეები ლიდერობაში. ჩვეულებრივი მენეჯერები ცდილობენ წესრიგის უზრუნველყოფას, გამოყოფილი საბიუჯეტო თანხებით დასახული ამოცანების შესრულებას. მენეჯერ-ლიდერები, პირიქით, კარდინალურ ცვლილებებზე არიან მიზანმიმართულები და ამისათვის მთავარ საზომად ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას მიიჩნევენ.

კარგი მენეჯერები ყოველთვის კარგი ლიდერები არ არიან. მიზეზი მათივე ინტელექტსა და თანამედროვე კრეატიულ აზროვნებაშია.

ინტელექტი ლიდერობაში ესაა გამოცდილების ინდივიდუალური და კოლექტიური აზროვნების ორგანიზების სპეციფიკური ფორმა, რომელშიც შერწყმულია ინტელექტის აკადემიური (მახსოვრობა და ანალიტიკური შესაძლებლობები) და სხვა სახეობები (პრაქტიკულობა და სხვ.).

კითხვები ცოდნის შემოწმებისათვის

1. როგორ განმარტავენ კომუნიკაციას სამეცნიერო ლიტერატურაში?
2. რას ნიშნავს კომუნიკაციური მენეჯმენტი?
3. რა იგულისხმება მარკეტინგული კომუნიკაციების ინტეგრაციაში?
4. რა არის ურთიერთქმედების მარკეტინგი და როგორი კავშირი არსებობს მის ობიექტებს შორის?
5. რატომაა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისათვის ლოიალური მომხმარებლები?
6. რას ნიშნავს კასტომიზაცია და დასავლეთის ქვეყნებში რატომ მიიღო მან მასობრივი ხასიათი?
7. რაში მდგომარეობს სოციალური მარკეტინგის ამოცანა და ვისზეა იგი ორიენტირებული?
8. რას ნიშნავს ბრენდინგი?
9. განმარტეთ ლატერალური მარკეტინგი.
10. რა არის მობილური მარკეტინგი და რა ამოცანების გადაჭრას ემსახურება ის?
11. რას გულისხმობს რეპუტაცია?
12. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის იმიჯის შემადგენელი ელემენტები.
13. განმარტეთ რა არის ორგანიზაციული კულტურა.
14. როგორ განისაზღვრება ლიდერის ინტელექტი და რა თვისებებს უნდა ფლობდეს თანამედროვე ლიდერი?

ტესტები

1. კომუნიკაცია არის:
   - ☐ ა. მატერიალური და სულიერი სამყაროს ნებისმიერ ობიექტთან კავშირის საშუალება.
   - ☐ ბ. სოციალურ არსებათა ურთიერთობა.
   - ☐ გ. საზოგადოებაში ინფორმაციის გადაცემა და გაცვლა.
   - ☐ დ. ყველა ერთად.

2. კომუნიკაციური მენეჯმენტი არის:
   - ☐ ა. მატერიალური და სულიერი სამყაროს ნებისმიერ ობიექტთან კავშირის საშუალება.
   - ☐ ბ. სოციალურ არსებათა ურთიერთობა.
   - ☐ გ. საზოგადოებაში ინფორმაციის გადაცემა და გაცვლა.
   - ☐ დ ყველა ერთად.

3. მარკეტინგული კომუნიკაციების ინტეგრაციაში იგულისხმება:
   - ❑ ა. მარკეტინგული კომუნიკაციის ყველა ინსტრუმენტის ერთობლივი გამოყენება.
   - ❑ ბ. მარკეტინგის კომუნიკაციური რესურსების გამოყენება.
   - ❑ გ. მარკეტინგის კომუნიკაციური საშუალებების ერთობლიობა.
   - ❑ დ. მარკეტინგში კომუნიკაციური მეთოდების გამოყენება.

4. ურთიერთობის მარკეტინგის ობიექტებია:
   - ❑ ა. მომხმარებელი და ორგანიზაციის პერსონალი.
   - ❑ ბ. პროდუქტის (მომსახურების) ხარისხი.
   - ❑ გ. ორგანიზაციის მოგება.
   - ❑ დ ყველა ერთად.

5. მომხმარებლების ლოიალურობის ზონაში არ შედის:
   - ❑ ა. პოზიტიური ზონა.
   - ❑ ბ. ნეგატიური ზონა.
   - ❑ გ. ნეიტრალური ზონა.
   - ❑ დ. კეთილსასურველი ზონა.

6. რის შესაძლებლობას აძლევს კასტომიზაცია კომპანიას?
   - ❑ ა. გაიფართოოს ინფორმაციული ბაზა.
   - ❑ ბ. შესთავაზოს ბაზარს ახალი პროდუქცია ან მომსახურება.
   - ❑ გ. კიდევ უფრო გაზარდოს თავისი კონკურენტული უპირატესობა.
   - ❑ დ ყველას ერთად.

7. რა არ შედის სოციალური მარკეტინგის ამოცანაში?
   - ❑ ა. სოციალურ პრობლემებზე კომერციული ორგანიზაციების ყურადღების გადატანა.
   - ❑ ბ. სოციალური პრობლემების გადასაჭრელად დამატებითი ფინანსური რესურსების მოძიება.
   - ❑ გ. სოციალურ პრობლემებზე მომხმარებლების ყურადღების გადატანა.
   - ❑ დ. მოსახლეობის პენსიებით უზრუნველყოფა.

8. რეპუტაციის მართვა არის:
   - ❑ ა. რეპუტაციის ფორმირება.
   - ❑ ბ. რეპუტაციის შენარჩუნება.
   - ❑ გ. რეპუტაციის დაცვა.
   - ❑ დ ყველა ერთად.

9. კორპორატიული პასუხისმგებლობა მოიცავს:
   - ❑ ა. კორპორატიულ ეთიკას.
   - ❑ ბ. საზოგადოებასთან ურთიერთობაში კორპორატიულ სოციალურ პოლიტიკას.
   - ❑ გ. მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან და პერსონალთან ურთიერთობაში ადამიანის უფლებებს.
   - ❑ დ ყველას ერთად.

10. ლიდერისათვის აუცილებელ თვისებებს არ მოეკუთვნება:
   - ❑ ა. სიტყვისა და საქმის ერთიანობა.
   - ❑ ბ. პირადი ემოციებისა და ნათესაური კავშირების წინა პლანზე წამოწევა.
   - ❑ გ. თვითკონტროლი, წესრიგიანობა.
   - ❑ დ რაციონალიზმი.

ქვეყანა იმით კი არ არის უბედური, რომ ღარიბია,
არამედ იმით, რომ მცოდნე, გონებაგახსნილი,
გულანთებული კაცები არ ჰყავს.

ილია ჭავჭავაძე

თავი VIII. ცოდნის მართვის ეროვნული თავისებურებები

ეკონომიკური და პოლიტიკური პროცესების გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში მენეჯერების მიმართ გადიდებული მოთხოვნებია დაწესებული. მათ აუცილებლად უნდა გააჩნდეთ კორპორაციის პერსონალის მოტივირებისა და შთაგონების, ადმინისტრირებისა და ლიდერობის უნარ-ჩვევები.

სხვადასხვა ქვეყანაში მენეჯერთა დომინირებული სტილის კვლევამ დამაჯერებლად აჩვენა, რომ ხელმძღვანელთა მართვის სტილზე ეროვნული თავისებურებები მეტად არსებით გავლენას ახდენს.[1] ეროვნული კულტურის ცნობილმა ჰოლანდიელმა მკვლევარმა გ. ჰოფშტედემ, თავის ნაშრომში „კულტურის შედეგები", კრიტერიუმთა ოთხი ძირითადი ჯგუფი გამოყო, რაც მმართველობითი სტილის მიხედვით ქვეყნების განსხვავების საშუალებას იძლევა. ეს ჯგუფებია:

- ხელისუფლებამდე დისტანცია;
- განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება;
- ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი;
- უპირატესად, ქცევის მამაკაცური ან ქალური სტილი.[2]

როგორც ცნობილია, კულტურა, ფართო გაგებით, აერთიანებს ადამიანის ცოდნას, სარწმუნოებასა და ქცევის ფორმებს. იგი პიროვნების მიერ გარე სამყაროსა და საკუთარი თავის აღქმისა და შეცნობის საშუალებას იძლევა. ასევე განსაზღვრავს ადამიანთა ქცევის შეფასების კრიტერიუმებს, იერარქიის როლს, საზოგადოებაში ინდივიდის ან ჯგუფის მნიშვნელობას.

მკვლევართა უმრავლესობის აზრით, მმართველობითი სტილის განმსაზღვრელია კულტურის შემდეგი ფაქტორები:

- ფასეულობათა სისტემა;

---

[1] Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. СПб: «Питер», 2008, С. 83.

[2] Hofstede G. Culture's consequences. International differences in work-related values. London, 1980, P. 27-28.

- სხვადასხვა მოთხოვნილებების (ინდივიდუალური და ორგანიზაციული) ინტენსივობა;
- რისკის აღქმა;
- პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ტრადიციები და ხელოვნება.[3]

ამ ფაქტორებში წამყვან როლს ფასეულობათა სისტემა ასრულებს. სწორედ ის არის ხელმძღვანელის მიერ სიტუაციის შეფასების ერთგვარი ფილტრი და გადაწყვეტილების მიღების უმთავრესი ფაქტორი. იგი განსაზღვრავს მიზნების მიღწევის საშუალებას, აყალიბებს უპირატესობათა სისტემას და განაპირობებს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს.

და ბოლოს, ფასეულობათა სისტემამ შესაძლოა ხელი შეუწყოს ან, პირიქით, ხელი შეუშალოს ამა თუ იმ კულტურულ გარემოში მენეჯერის ადაპტაციას.

1. ცოდნის მართვის ამერიკული სტილი

საზოგადოდ, მართვის ამერიკული სტილის თავისებურება განპირობებულია ამერიკული საზოგადოების შექმნის ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა ფეოდალიზმის გადმონაშთების არარსებობა, ენერგიული, პატივმოყვარე და გამჭრიახი (მოსაზრებული, გერგილიანი) ემიგრანტების მიერ ამ ქვეყნის ტერიტორიისა და სიმდიდრეების ათვისება.

მართვის ამერიკული სტილისათვის დამახასიათებელია გამჭრიახობა, ორგანიზატორული ნიჭი, პერსონალის კომპეტენტურობის უზრუნველყოფა და „სრულყოფის ინდუსტრიის" განვითარება.

მართვის ამერიკულ სტილს ახასიათებს რიგი თავისებურებები:

1. გერგილიანობა და ორგანიზების უნარი. ეს თვისებები მიზანმიმართულებაში, დაჟინებულობასა და დაწყებული საქმის აუცილებლად დამთავრების უნარში ვლინდება. გერგილიანობის გამოხატულებად სპეციალისტები მოგების (სარგებლის) მიღებისაკენ მათ სწრაფვას მიიჩნევენ. ამით აიხსნება ამერიკელების მისწრაფება საქმის, მიდგომის, მეთოდის, საშუალების, სისტემის დეტალებში წვდომისაკენ, სიახლეების, სხვა ქვეყნების გამოცდილების შესწავლისადმი მუდმივი ინტერესი.

---

[3] Ronen S. Comparative and Multinational management - N.Y., 1986

ამერიკელი მმართველები საქმიდან და შექმნილი სიტუაციიდან მაქსიმალური სარგებლის მიღების უზადო სპეციალისტებად ითვლებიან. გერგილიანობა შეფასებისა და დათვლის უნარშიც გამოიხატება: მათ შეუძლიათ პლუსებისა და მინუსების შეფასება, შესაძლო ხარჯებისა და სარგებლის დათვლა.

ამასთან, ამერიკელი სპეციალისტი ერთგულია აღებული ვალდებულებების, საკუთარი სიტყვის, კონტრაქტზე ხელმოწერის. მათი სიტყვა მოკლეა და ნათელი.

ნებისმიერი საქმის ორგანიზებას ამერიკელი მენეჯერი გულდასმით იწყებს და ყველა მხარეს ითვალისწინებს, რაც წარმატებას (ან წარუმატებლობას) იწვევს. ორგანიზაციული სისტემის ეფექტიანობა განისაზღვრება სხვადასხვა პოზიციიდან – სამართლებრივი, საკადრო, მატერიალური, ფინანსური, დროითი, გარე პირობებითა და სხვ.

ამერიკელებს შეუძლიათ იპოვონ, შეიმუშაონ და დანერგონ ისეთი ორგანიზაციული სისტემა, რომელიც მუშაკს განსაზღვრულ პირობებში აყენებს და „აიძულებს“ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა და არა ის, რაც მას თავად სურს.

ორგანიზების ამერიკული უნარის მაჩვენებელია მიზნებისა და ამოცანების დაკავშირება საჭირო რესურსებთან.

2. პერსონალის კომპეტენტურობა, მენეჯმენტის ინდუსტრიის განვითარება. ეს თავისებურება პერსონალის მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემასა და მისი შემსწავლელი ტექნოლოგიების განვითარებაში გამოიხატება. აღნიშნულ სისტემაში ორგანიზაციების ოთხი სახე შედის: მართვის სკოლები (ბიზნესის სკოლა), უმაღლესი სასწავლებლების ფაკულტეტები, პროფესიული საზოგადოებები, საკონსულტაციო ფირმები. მათი მიზანია „ცოდნის მწარმოებლურ ძალად გადაქცევა“. საკონსულტაციო ფირმებში ძირითად საქმიანობასთან ერთად პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებასთან დაკავშირებულ საქმიანობასაც ეწევიან. ზოგიერთ ფირმას სასწავლო ცენტრი აქვს, სადაც ორგანიზებულია სპეციალური კურსები, სემინარები და ლექციები კომპანია-კლიენტის პერსონალისათვის.

ამერიკულ კომპანიებში კვალიფიკაციის ამაღლების ორი სახე არსებობს: მოცემულ კომპანიაში (სამუშაო ადგილზე) და კომპანიის გარეთ. ნებისმიერი სტრუქტურის კონკურენტუნარიანობის საფუძველია მისი პერსონალის კომპეტენციები. კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატებას ის აღწევს, ვინც მუდმივად სწავლობს.

აღნიშნულ ინდუსტრიაში მთავარი ადგილი საკონსულტაციო ფირმებს უკავიათ. ისინი სხვადასხვა დონეზე და სტრუქტურაში

მართვის სისტემებისა და პროცესების დიაგნოსტიკას ახდენენ; მეცნიერების მიღწევების რეალიზაციას ეწევიან; ამუშავებენ მეთოდიკას, ტიპურ და ორიგინალურ მიდგომებს, გადაწყვეტილებებსა და ნორმატიულ მასალებს; განაზოგადებენ, პოპულარიზაციას ეწევიან და რეკლამას უკეთებენ მართვის სრულყოფის პრაქტიკას.

მსოფლიო ეკონომიკაში ამერიკული ფირმების წამყვანი მდგომარეობა უზრუნველიყოფა ხარისხის კომპლექსური კონტროლით (კონცეფცია „გააკეთე პირველივე ცდაზე"). ამ კონცეფციით, ყოველ თანამდებობრივ ინსტრუქციასა და სამუშაო ადგილის აღწერაშია ნაგულისხმევი ხარისხზე პასუხისმგებლობა.

ამერიკული წარმოების სტრატეგიული პრინციპია კომპლექსური პროფილაქტიკური მომსახურება. ამერიკული წარმოების უმეტეს დარგებში მოწყობილობების მომსახურება სპეციალური სარემონტო-პროფილაქტიკური სამსახურების მიერ სრულდება.

ამერიკული ფირმა ეფექტიანობისაკენ მაღალი სპეციალიზაციითა და ვალდებულებების მკაცრად გამიჯვნით ისწრაფვის. ამერიკულ საწარმოებში ოპერაციული მუშაკები ყურადღების კონცენტრაციას განსაზღვრულ, შეზღუდულ საწარმოო ამოცანებზე ახდენენ. სპეციალიზაციის უპირატესობებია: მუშაკის მომზადებისათვის საჭირო დროისა და სამუშაოს შემცირება; ყოველ სპეციალიზებულ სამუშაო ადგილზე პროფესიული უნარ-ჩვევების დონის ამაღლება; იმ სამუშაო დავალებების გამოყოფა, რომლებიც არაკვალიფიციურ მუშაობას მოითხოვს და შესაბამისად, ნაკლებანაზღაურებადია; სპეციალიზებული მოწყობილობების გამოყენების შესაძლებლობა.

თუმცა, სპეციალიზაციას უარყოფითი მხარეებიც საკმაოდ აქვს, კერძოდ: მოუქნელობა საწარმოო ამოცანის შეცვლისას; მუშაკების თვითკმაყოფილების გრძნობის დაქვეითება; მონოტონური სამუშაოსაგან დაღლისა და გაცდენების დონის ზრდა; ცალკეული მუშაკის ცოდნის სწორედ სპეციალიზაციით შეზღუდულობა და მხოლოდ ერთ პროფესიასთან დაკავშირება.

ამერიკული ფირმები და პროფკავშირები შეთანხმდენენ, რომ მუშაკების დაწინაურება დამსახურებებისა და სტაჟის მიხედვით უნდა მომხდარიყო, თუმცა პრაქტიკაში მხოლოდ სამუშაო სტაჟია მათთვის ძირითადი კრიტერიუმი.

ამერიკული კომპანიები საწარმოო სიმძლავრეების ზრდის ყველა შესაძლო წესებიდან შერწყმასა და შთანთქმას ანიჭებენ უპირატესობას. აშშ-ს ფირმებში ახალი ნაკეთობა, როგორც წესი, მაღალკომპეტენტური სპეციალისტების ჯგუფის მიერ იქმნება.

კვლევების დიდი ნაწილი ვიწროდ სპეციალიზებულ ინჟინერთა ელიტარული ჯგუფების მიერ წარმოებს, რომლებიც, უპირატესად დამოუკიდებლად მუშაობენ.

ამერიკულ კომპანიებში გეგმები წინასწარ შედგენილი და თითოეული მუშაკის სამუშაო ჩარჩოები განსაზღვრულია. ისინი ეძებენ თანამშრომლებს, რომლებიც ამა თუ იმ სამუშაოსათვის არიან საჭირო.

ამერიკულ კომპანიებში კადრების შერჩევის საერთო კრიტერიუმია: განათლება, მუშაობის პრაქტიკული გამოცდილება, ფსიქოლოგიური თავსებადობა, კოლექტივში მუშაობის უნარი.

წარმოების ავტომატიზაციამ პერსონალის შრომის პირობებში არსებითი ცვლილებები განაპირობა: პროფესიების მკაცრი ჩამონათვალისა და თანამდებობრივი ინსტრუქციების შეცვლა უფრო ფართო, მოსახერხებელი და მისაღები ჩამონათვალით; ადმინისტრაციული აპარატის შემცირება; შრომის ანაზღაურების მოქნილ ფორმებზე გადასვლა; ინჟინრების, მეცნიერებისა და მწარმოებლების გამჯოლ კოლექტივებად – საპროექტო-მიზნობრივი ჯგუფებად გაერთიანება.

ამერიკულ ფირმაში ანაზღაურება სამუშაო ადგილის კატეგორიით განისაზღვრება. აშშ-ში შრომის ანაზღაურების საშუალო დონის განსაზღვრისას ითვალისწინებენ მოცემულ გეოგრაფიულ რეგიონში სხვა ფირმების ხელფასის დონეს; ხელფასი დამოკიდებულია მუშაკის კვალიფიკაციასა და მოცემულ ადგილზე ცხოვრების ფასზე; მუშაკების ატესტაცია ყოველწლიურად ხდება, ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკებისა და ხელმძღვანელების ხელფასი საჯაროდ არ ცხადდება. იგი ინდივიდუალური შეთანხმების საფუძველზე დგინდება.

ამერიკაში მუშაკები უფრო მობილურნი არიან, ადვილად იცვლიან სამუშაო ადგილს საუკეთესო ინდივიდუალური შესაძლებლობების ძიებაში.

ამერიკელ მენეჯერებს ხელფასის ინდივიდუალურად განსაზღვრის ნაკლები შესაძლებლობები აქვთ, რადგან შრომის ანაზღაურება ძირითადად საშტატო განრიგითა (ყოველი საშტატო თანამდებობისათვის ანაზღაურების ერთიანი დონე) და ნამუშევარი წლებით განისაზღვრება. ყოველი ზენორმატიული სამუშაოსათვის ისინი 25%-ან დანამატს, ასევე წელიწადში ორჯერ პრემიას იღებენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ „ხარისხის წრეები“ და მიწოდების სისტემა „ზუსტად დროში“ თავდაპირველად ამერიკაში გამოჩნდა, მაგრამ ფართო გავრცელება ვერ ჰპოვა. სამაგიეროდ, მათ

იაპონიაში მოიტანეს არნახული შედეგები. თუმცა, ბოლო პერიოდში ამერიკულმა კომპანიებმა აქტიურად დაიწყეს იმ სიახლეების დანერგვა, რამაც იაპონური ფირმების წარმატება განაპირობა. მაგ., ამერიკულმა კომპანია „ჯენერალ მოტორსმა“ დანერგა სისტემა „ზუსტად დროში“, „ჯენერალ ელექტრიკმა“ კი – „ხარისხის წრეები“. მაგრამ იაპონიაში წარმატებით გამოყენებული მართვის მრავალი მეთოდი ამერიკელებისათვის მიუღებელი აღმოჩნდა. მაგ., მუშაკების გრძელვადიანი ანუ „მთელი სიცოცხლის მანძილზე დაქირავების“ სისტემა, ფირმის მოგებიდან მუშაკების საჭიროებისათვის გამოყოფილი ფონდების ხარჯზე განათლების მიღება და სხვ.[4]

„მოდელი Z“. XX-ის 70-ანი წლების ბოლოს შეიქმნა მართვის ახალი ამერიკულ-იაპონური „მოდელი Z“. იგი ამერიკული და იაპონური მართვის ძირითად იდეებს მოიცავს და სპეციალისტები მას იდეალურად მიიჩნევენ.

„მოდელი Z“-ში შერწყმულია ინდივიდუალური ფასეულობები (პირადი აქტივობა და ინიციატივა, პრესტიჟი, თვითდამკვიდრება, დამოუკიდებლობა) და ზემოქმედების ჯგუფური ფორმები. მოდელის ავტორია იაპონური წარმოშობის ამერიკელი უ. ოუჩი[5]. იგი მოდელის შექმნისას შემდეგი დებულებებით ხელმძღვანელობდა:

1. საწარმოში ხანგრძლივი მუშაობა, რაც ამცირებს კადრების დენადობას და კოლექტივს ერთ გუნდად კრავს;
2. კონსენსუსის საფუძველზე სტრატეგიული და ოპერატიული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიიღება;
3. ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის გაძლიერება;
4. სამსახურებრივ კიბეზე ნელი ტემპებით დაწინაურება, რაც მუშაკის შესაძლებლობების ზუსტად შეფასების საშუალებას იძლევა;
5. სამუშაოთა შესრულებაზე მსუბუქი არაფორმალური კონტროლი, რაც მკაცრად ფორმალიზებულია და ობიექტური მეთოდების გამოყენების საფუძველზე წარმოებს;
6. კვალიფიკაციის პროფილირება და მუდმივად ამაღლება, რაც პორიზონტალურ როტაციასაც მოიცავს;
7. მუშაკის პიროვნებისა და მისი ოჯახის ყოფაცხოვრებისადმი ყურადღების ამაღლება.

ამერიკელები მეტად ღრმად და დიდი ინტერესით სწავლობენ მსოფლიოს წამყვანი ფირმების გამოცდილებას. წარმატება ადა-

---

[4] Модели менеджмента, http://www.ref-rat.ru

[5] Кнорринг В.И.,Теория, практика и искусство управления, М., 2001. С. 47-48.

მიანს აზარმაცებს და თავდაჯერებულს ხდის, კონკურენცია კი მობილიზებას აიძულებს მას. ამერიკელი მენეჯერები განსაკუთრებული ინტერესით იაპონური მენეჯმენტის თავისებურებებს აკვირდებიან და იკვლევენ. იგი, როგორც ცნობილია მეტად არაორდინალური, ორიგინალური და რაც მთავარია, ეფექტიანია.

2. ცოდნის მართვის ევროპული სტილი

ევროპელებს იაპონურ და ამერიკულ მმართველობით კულტურებს შორის შუალედური პოზიცია უკავიათ. ერთი მხრივ, ამერიკელების მსგავსად, მათაც აქვთ ბიზნესის სკოლები და მმართველთა კვალიფიკაციის ამაღლების ცენტრები, მეორე მხრივ, მართვა, როგორც საქმიანობის სახე სასურველ თანამდებობათა რიცხვში ნაკლებად მოიხსენება.

დასავლეთევროპულ კომპანიებში მართვის ორგანიზებას სპეციფიკური თავისებურებები აქვს, რაც ამ ქვეყნებში მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების ისტორიული თავისებურებებით აიხსნება. წამყვანი ამერიკული კომპანიების წინამორბედი ტრესტული სტრუქტურები იყო. ამიტომ ამ მძლავრ ფილიალებს დამოუკიდებლობა არა აქვთ, განსაკუთრებით კი სტრატეგიული საკითხების გადაჭრაში, პროდუქციის განახლების, ფასების კორექტირების, მოწყობილობის შეცვლის ან დამონტაჟებისა და ა.შ. საკითხებში.

მსხვილი ევროპული კომპანიების უმრავლესობა მართვის დეცენტალიზაციაზეა ორიენტირებული და მათი შვილობილი კომპანიები ფინანსურად და იურიდიულად დამოუკიდებელია. მათ საკუთარი სასაქონლო ნომენკლატურის წარმოებასა და გასაღებაზე სრული პასუხისმგებლობა აკისრიათ.

„შედეგების მიხედვით მართვის“ სისტემა. გერმანიისა და ფინეთის მრავალი ფირმა ორიენტირებულია სტატეგიული შედეგების მიღწევაზე და ამისათვის კონკრეტული სამეურნეო სიტუაცია და ფირმის შესაძლებლობები გაითვალისწინება. აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს: საწარმოს საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი მიმართულებების კოლეგიალურ განსაზღვრას, მიზნის მისაღწევად მრავალი ვარიანტის შერჩევას, დაყენებული ამოცანების კონკრეტული მეთოდების თვით შემსრულებლების მიერ ამორჩევას. ამასთან, ზუსტად და მკაცრად ფასდება და კონტროლდება შუალედური შედეგები, სამუშაოების ოპერატიული გრაფიკის შესრულება, აქტიურად მოქმედებს სიტუაციური მართვის აპარატიც.

„ბრძენთა საბჭო“. „ბრძენთა საბჭოს“ იგივე ექსპერტების საბჭოს შექმნის იდეა ლ. ერჰარდს[6] ეკუთვნის. ყოველწლიურად, შობამდე ექვსი კვირით ადრე, ხუთი ავტორიტეტული მეცნიერ-ეკონომისტი საზეიმო ვითარებაში გადასცემს კანცლერს მეტად სქელტანიან ნაშრომს „ექსპერტთა დასკვნა მიმდინარე წელს ქვეყნის მეურნეობის განვითარების შესახებ“. ნაშრომის მიზანია: ეკონომიკის დადებითი და უარყოფითი ტენდენციების ობიექტური ანალიზი, მეურნეობის განვითარების ალტერნატიული გზების შემუშავება და შემოთავაზებული ღონისძიებების შესაძლო სოციალური და პოლიტიკური შედეგების განსაზღვრა.

მართვის კოლეგიალური მეთოდი, პარტნიორობის პრინციპის რეალიზაცია არსებითად აუმჯობესებს საწარმოში კლიმატს, ასტიმულირებს მუშაკთა დაინტერესებას დასახული მმართველობითი და სოციალურ-ეკონომიკური ამოცანების მიღწევაში.

გერმანიის გამოცდილება წარმატებით გაიზიარეს ავსტრიაში, დანიაში, ნიდერლანდში, ლუქსემბურგსა და შვედეთში. ამ ქვეყნებშიც მიიღეს კანონი დირექტორთა საბჭოებში მუშაკთა მონაწილეობის შესახებ.[7]

კომპანია IDC-ს მარკეტოლოგებმა გამოიკვლიეს, რომ ევროპული საწარმოებისა და კორპორაციების 64%-ს აქვს ინტრაქსელი, ექსტრაქსელით კი გამოკითხულთა მხოლოდ 1/3 სარგებლობს. ექსპერტების აზრით, სამომავლოდ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებსა და ორგანიზაციის ცოდნის მართვას სრულყოფის მეტად რთული გზის გავლა მოუწევს. ევროპაში 405 ორგანიზაცია იქნა გამოკითხული და მათ შორის მხოლოდ 65% იყენებს კოლექტიური მუშაობის ხელშეწყობის საშუალებებს. რეგიონების მიხედვით ერთმნიშვნელოვნად ლიდერობს ჩრდილოეთ ევროპა, რაც ანალიტიკოსების აზრით, იმით აიხსნება, რომ ჩრდილოეთ ევროპის მცხოვრებლები ტრადიციულად სწრაფად ითვისებენ ახალ ტექნოლოგიებს.[8]

მრავალი ეკონომისტის აზრით, ცოდნის ეკონომიკის ფლაგმანია დიდი ბრიტანეთი. თუმცა, მშპ-ში მომსახურების ხვედრითი წილით (მშპ-ში მომსახურების ხვედრითი წილი აშშ-ში 80%-ია, დიდ ბრიტანეთში კი – 72%) იგი პოსტინდუსტრიული ეკონომიკის ლიდერი არაა.

---

[6] ერჰარდი ლ. (1897-1977 წწ.) ცნობილი გერმანელი ეკონომისტი და სახელმწიფო მოღვაწე.

[7] Кнорринг В.И.,Теория, практика и искусство управления, 2001.

[8] http://themebot.ru, უკანასკნელად გადამოწმდა 02.08.2010.

მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკა ყველა სახის ინტელექტუალური პროდუქტის უმსხვილესი მსოფლიო ექსპორტიორია, მას მაინც აქვს კოლოსალური საგაჭრო დეფიციტი და საგარეო ვალი. ამის მიზეზია მოხმარების არსებული სტრუქტურა. ბრიტანეთს კი საგარეო ვალი და საგაჭრო დეფიციტი არა აქვს და მაღალტექნოლოგიური საქონელი ბრიტანეთის ექსპორტის 26%-ს შეადგენს.[9]

ინგლისში ბუნებრივი რესურსები მეტად მცირეა, ბოლო მაღარო კი ჯერ კიდევ მარგარეტ ტეტჩერის მმართველობის დროს დაიხურა. საინტერესოა, რას ყიდის დიდი ბრიტანეთი? სერვისს, კონსალტინგს, საბანკო მომსახურებას, განათლებას, ხელოვნებას, დიზაინს. არც ერთი მათგანი არ ახიანებს ეკოლოგიას, მათი უმრავლესობა ეკონომიკურ კრიზისებზე არაა დამოკიდებული, რადგან „სტრატეგია" ყოველთვის კარგად იყიდება. მაგალითად, განვითარებად კომპანიას სჭირდება განვითარების სტრატეგია, თუ საწარმო კრიზისის გამო გასაჭირშია ჩავარდნილი, სჭირდება სიტუაციიდან გამოსვლის სტრატეგია. მაგრამ ეკონომიკის ასეთი ტიპი უდიდეს ცოდნას მოითხოვს და იგი გაცილებით ანაზღაურებადი სამუშაოა. ინგლისელები საკუთარ ინტელექტუალურ პროდუქტებს ცვლიან ენერგომატარებლებსა და მატერიალური წარმოების პროდუქტებზე, თანაც საკუთარი ინტერესების სასარგებლო თანაფარდობით.

ინგლისის ყოფილი პრემიერ-მინისტრის მ. ტეტჩერის დამსახურებად მრავალი ეკონომისტი ინდუსტრიული საწარმოების უმუშევრად დარჩენილი თანამშრომლების კვალიფიკაციის შეცვლის პროგრამას life-long learning-ს თვლის. აქ მათ ასწავლიდნენ „მოქნილ მეცნიერებებს" ე.წ. transferrable skills, რაც მათ უპირატესად მომსახურების სფეროში ახალ სამუშაო ადგილებზე გამოადგებოდათ. მკვლევრების აზრით, სწორედ აქედან ამოიზარდა დიდი ბრიტანეთის „ცოდნის ეკონომიკის" მოდელი.

გარე სამყაროს ცვალებადობა და სიმკაცრე ხელმძღვანელებისადმი კიდევ უფრო მაღალ მოთხოვნებს აყენებს – „უცვლელი მხოლოდ ცვლილებათა მუდმივობაა". აუცილებლად გასათვალისწინებელია ადამიანის ყველაზე მთავარი მახასიათებელი: მისი უნარი, შექმნას ინოვაციები და გადალახოს წინააღმდეგობები. მენეჯერებმა მუშაკების სწორედ ეს ნიჭი და უნარი უნდა განავითარონ, ანუ ცოდნის ეკონომიკისა და მართვის უფრო ეფექტიანი სისტემები შექმნან.

---

[9] Зиненко И., Империя знаний, http://www.smart-edu.com

3. ცოდნის მართვის იაპონური სტილი

იაპონიის მენეჯმენტი ნათლად ასახავს ქვეყნის ისტორიულ თავისებურებებს, კულტურასა და საზოგადოებრივ ფსიქოლოგიას. იგი უცილობლად დაკავშირებულია სახელმწიფოს საზოგადოებრივ-ეკონომიკურ წყობასთან. მართვის იაპონური სისტემა არის ტრადიციული, ეთნოკულტურული იაპონური ტრადიციებისა და იმპორტირებული იდეების სინთეზი.

მართვის თანამედროვე მეთოდები იაპონიაში ომისშემდგომ ჩამოყალიბდა. აშშ-ს ოკუპაციური ადმინისტრაციის გავლენით იაპონიის მომავალი მენეჯერები ბიზნესის მართვის ამერიკულ იდეოლოგიასა და მეთოდებს გაეცნენ. იაპონური საწარმოების ხელმძღვანელები თავდაპირველად მართვის ტრადიციულ ფორმებს არგებდნენ ახალ პირობებს, მოგვიანებით კი ამერიკული მართვის ხერხებისა და მეთოდების გამოყენებაც დაიწყეს. ისინი შემოქმედებითად იყენებდნენ ახალ იდეებს და განვითარების ახალ იაპონურ გზას აქტიურად ეძებდნენ.

„იაპონიის ეკონომიკური ძლიერების მთავარი მიზეზი ის კი არაა, რომ იგი უცხოური ფუნდამენტური კვლევების შედეგებს ყიდულობდა, არამედ ის, რომ ამ შედეგებზე დაყრდნობით იაპონიამ პროდუქციის შექმნის ახალი გზები იპოვა. შემოქმედებითი აქტივობა – იაპონიის ძლიერი მხარეა“.[10]

მართვის იაპონურ მოდელს განსაზღვრავს რიგი კონცეფციები, რომლებიც არაა ამერიკულ მოდელში. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია მთელი სიცოცხლის მანძილზე დაქირავება და გადაწყვეტილების კოლექტიურად მიღების პროცესი.

იაპონური საზოგადოება ერთგვაროვანი და კოლექტივიზმის სულით გამსჭვალულია. იაპონელები ყოველთვის ჯგუფის სახელით აზროვნებენ. პიროვნება თავს, უწინარეს ყოვლისა, ჯგუფის წევრად აღიქვამს, საკუთარ ინდივიდუალურობას კი – როგორც მთლიანის ერთი ნაწილის ინდივიდუალურობად.

იაპონური მენეჯმენტის კიდევ ერთი თავისებურებაა განუწყვეტელი სწავლების კონცეფცია. იაპონელები დარწმუნებულნი არიან, რომ განუწყვეტელი სწავლება ოსტატობის მუდმივი სრულყოფის საფუძველია, რაც თვითგანვითარებას განაპირობებს.

---

[10] The Art and Science of Business Intelligence Analysis / Eds. Ben Gilad. Stamford CT: JAI Press Inc., 1996.

მიღწეული შედეგები კი მორალურ კმაყოფილებას იწვევს. მეორე მხრივ, სწავლების მიზანია უფრო საპასუხისმგებლო სამუშაოსათვის მომზადება და შემდგომი დაწინაურება. მაგრამ მართვის დასავლური მიდგომისაგან განსხვავებით, იაპონელები ოსტატობის ამაღლებას მოვალეობად თვლიან, მიაჩნიათ, რომ ეს უდიდეს კმაყოფილებას იწვევეს და განსაკუთრებულ მატერიალურ სარგებელსაც არ ელიან.

იაპონელები იდეების სწრაფად ამთვისებელნი არიან. მათ სხვის შეცდომებზე უყვართ სწავლა და სხვისი გამოცდილებიდან იღებენ მოგებას, ისინი ყურადღებით აკვირდებიან რა ხდება მსოფლიოში და სისტემატურად ავსებენ ინფორმაციას. იაპონელები სწრაფად ითვისებენ ახალ ტექნოლოგიურ მეთოდებსა და პროცესებს.

ზემოაღნიშნული წარმოდგენები მნიშვნელოვანი იყო მართვის იაპონური სტრატეგიისა და ხელმძღვანელობის სტილის შესაცვლელად, ასევე ცალკეული საწარმოსა და მთლიანად ეკონომიკური სისტემის სტრუქტურული გარდაქმნებისათვის. ახალი კონცეფციების საყრდენი კი მმართველთა სოციალური პასუხისმგებლობის აღიარებაა. მართვის იაპონური სისტემა დღეს იმპორტირებული იდეებისა და კულტურული ტრადიციების მეტად ეფექტიანი სინთეზია.

წარმოების მართვის იაპონური მეთოდები. იაპონელმა მეწარმეებმა უარყვეს მართვის რთული რეცეპტები, მათი მიზანია პრობლემის გამარტივება და არა ამოცანის გართულება.

მართვის იაპონური სისტემა მეთოდების ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა. პირველი ბიზნესის წარმართვის ეფექტიანობის ამაღლებას ეხება, მეორე კი პროდუქციის ხარისხის პრობლემას.

პირველი ჯგუფის მეთოდები მიმართულია წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ და ცნობილია, როგორც სისტემა „კანბან“ („ზუსტად დროში“). იგი პირდაპირ დაკავშირებულია მატერიალურ დანახარჯებთან და ფირმის საქმიანობის ყველა მხარეზე ახდენს გავლენას.

განვიხილოთ აღნიშნული სისტემა.

„კანბან“-ი იაპონური სიტყვაა და „ბარათს“ ანუ ჩაწერის ვიზუალურ სისტემას ნიშნავს. „კანბანი“ თავდაპირველად კომპანია „ტოიოტა“-ში გამოიყენეს. იგი მართვის გაუმჯობესებული სისტემაა, სადაც დეტალების დამზადებაზე შეკვეთა სპეციალურ ბარათზე აღირიცხება. ეს სისტემა ნაკეთობის მცირე პარტიების გამოშვებას გულისხმობს. დეტალებისა და კვანძების დიდი პარტიების გამოშვებისას დეფექტებისა და წუნის მიზეზების

გამოვლენა შედარებით რთულია, ამიტომ შეკვეთები დღეში რამდენჯერმე კეთდება. იაპონელი მენეჯერები წარმოების მართვისადმი მარტივი მიდგომის 9 უბრალო გაკვეთილს იძლევიან.

გაკვეთილი პირველი. ტრანსპორტაბელური საქონლის მომგებიანობის საფუძველია მარაგების მართვის ეფექტიანობა. იწარმოება და ინახება დეტალების სულ მცირე პარტიები. ამით მარაგების წარმოებაზე გაწეული ხარჯების ეკონომია მიიღწევა.

გაკვეთილი მეორე. „ზუსტად დროში" წარმოების მეთოდი იმ პრობლემების გამოვლენის საშუალებას იძლევა, რაც ჭარბი მარაგებისა და მრავალრიცხოვანი პერსონალის გამო ძნელად შესამჩნევია.

კონცეფცია „ზუსტად დროში" წარმოების მართვის სისტემის საყრდენია. იდეა უაღრესად მარტივია: მზა ნაწარმის წარმოება და მიწოდება სწორედ მათი რეალიზაციის მომენტისათვის, მაკომპლექტებელი კვანძების წარმოება და რეალიზაცია ნაკეთობის აწყობის მომენტისათვის, ცალკეული დეტალების წარმოება და რეალიზაცია კვანძების აწყობის მომენტისათვის, მასალებისა კი – დეტალის დამზადების მომენტისათვის.

„ზუსტად დროში" სისტემის ეფექტიანობა რიგი ფაქტორებით განისაზღვრება.

პირველი, მარაგების, ნარჩენებისა და ირიბი ხარჯების შემცირებით წარმოების ეფექტიანობა იზრდება და მცირდება ნაკეთობის გადაკეთებაზე შრომის პირდაპირი ხარჯები. მცირდება საწყობების, მმართველობის, ინფორმაციის გადამუშავებისა და სხვა ხარჯები.

მეორე, ბაზრის კონიუნქტურის წინასწარი შესწავლითა და ცვლილებების პროგნოზირებით დამატებითი სარგებელი მიიღება;

მესამე, განმეორებადი ციკლი (მარაგების შემცირება, ხარისხის გაუმჯობესება, მწარმოებლურობის ამაღლება და. სხვ.) საქონლის გაიაფებასა და მისი ხარისხის გაუმჯობესებას განაპირობებს.

მეოთხე, იაპონური ფირმების საფასო პოლიტიკა მოგების დაბალ ნორმაზეა ორიენტირებული. ხარჯებისა და მოგების ნორმის დაბალი დონე დაბალ ფასების საფუძველია, ეს კი სულ ახალ-ახალი კონტრაქტების დადებისა და წარმოების მოცულობის ზრდის გარანტია.

ასე, რომ მეორე გაკვეთილი ასე შეიძლება განისაზღვროს: თავი აარიდეთ ზედმეტობას, დანაკარგებს, უთანაბრობას.

გაკვეთილი მესამე. ხარისხი წარმოების ორგანიზებიდან იწყება. ამოცანა იმაშია, რომ ყველაფერი თავიდანვე სწორად გაკეთ-

დეს. იაპონური მიდგომის საბაზო პრინციპია – პასუხისმგებლობა თვით უშუალო მწარმოებლებზე. მუშებს უფლება აქვთ გააჩერონ კონვეიერის ხაზი (გამოიყენება ყვითელი და წითელი სიგნალები).

გაკვეთილი მეოთხე. ეროვნებათა კულტურული განსხვავებულობა წინააღმდეგობა არაა. აღნიშნული მეთოდი ხელს უწყობს მუშების შრომისადმი და მმართველთა საკუთარი საქმიანობისადმი დამოკიდებულების ცვლილებას.

გაკვეთილი მეხუთე. ისწრაფე სრულყოფილებისადმი, ანუ საჭიროა საწარმოო სტრუქტურის გამარტივება და ტექნოლოგიურად სპეციალიზებულ საამქროებს შორის საზღვრების გაუქმება.

გაკვეთილი მეექვსე. მოქნილობა წარმატებისაკენ მიმავალ კარებს აღებს. წარმოების მოქნილობა არის ბაზრის პირობებისადმი სწრაფად შეგუება. საჭიროა შერეული მოდელების გამოშვება და მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის მოქნილი გამოყენება (მრავალპროფილური მუშაკები).

გაკვეთილი მეშვიდე. ერთად დიდ ტვირთს ნუ აიკიდებ. იაპონელ მყიდველს ერთი ნაწარმის ერთი მომწოდებელი ურჩევია. აიძულეთ მომწოდებელი, დღეში ერთხელ, ან რამდემჯერმე მოგაწოდოთ ნაწარმი.

გაკვეთილი მერვე. თვითსრულყოფისაკენ სწრაფვა, მუშაკების მიერ შერეული პროფესიების ათვისება და მუშაკებისა და მმართველების როტაცია. საწარმოო პერსონალს ისე ასწავლიან, რომ ისინი საკუთარი საქმის უხადო მცოდნეები არიან და მათ დროულად უცვლიან სამუშაო ადგილს, რათა თვითსრულყოფის სტიმული ჰქონდეთ. მათ არ სჭირდებათ მრავალრიცხოვანი რეალიზებადი ან სპეციალისტების მიერ მართვადი პროგრამა – წარმოების მმართველები და მუშაკები საუკეთესოდ ასრულებენ საკუთარ საქმეს.

გაკვეთილი მეცხრე. უბრალოება – ბუნებრივი მდგომარეობაა. ისწრაფე დებიუროკრატიზაციისაკენ, თავი აარიდე ზედმეტ დოკუმენტწარმოებას, უსარგებლო ადმინისტრაციულ რგოლებს. იაპონური სისტემის სიმარტივესთან ზედმეტი ორგანოები და ბიუროკრატია სრულიად შეუფერებელია. იაპონელები უფრო მარტივი და ცხადი გადაწყვეტილებებისაკენ ისწრაფვიან. მათი ძირითადი დევიზია: გამარტივება და შემცირება.

შრომითი რესურსების მართვა იაპონიაში. „კადრების მართვის“ ფართოდ გავრცელებულ ტერმინთან შედარებით იაპონელები „ადამიანების მართვის“ ტერმინს ანიჭებენ უპირატესობას. აქ იგულისხმება, რომ ფირმის პერსონალზე ზემოქმედებისათვის

ადამიანის ფსიქოლოგიის ღრმა ცოდნაზე დამყარებული ეფექტიანი ფსიქოლოგიური მეთოდების მთელი გამა გამოიყენება.

შრომითი რესურსების მართვა იაპონიაში, ძირითადად, ამერიკულის მსგავსია: გამოიყენება ხელფასის ეფექტიანი სისტემები, შრომის ორგანიზაციისა და სამუშაო ადგილის ანალიზი, მომსახურეთა ატესტაცია და სხვ.

თუმცა, ამერიკულ და იაპონურ მმართველობას შორის არსებითი განსხვავებაც არსებობს. იაპონური კორპორაციები უპირატესად მომსახურეთა ერთგულების ფაქტორით ოპერირებენ. მუშაკების კორპორაციასთან გაიგივება ძლიერ მორალს ქმნის და მაღალ ეფექტიანობას განაპირობებს. მართვის იაპონური სისტემა მოწოდებულია ეს იდენტურობა კვლავაც გააძლიეროს და ფაქტობრივად, ფირმის ინტერესებისათვის მსხვერპლგაღებამდე მიიყვანოს.

ამერიკელებისაგან განსხვავებით, იაპონელები უპირატესად შიდა რესურსებზე არიან ორიენტირებულნი და სხვა კომპანიებს იშვიათად იძენენ. იაპონიაში ფირმების ყიდვა-გაყიდვა ამორალურად ითვლება. საწარმოო სიმძლავრეების ზრდის შესაძლებლობებიდან იაპონელები უპირატესობას ერთობლივი მეწარმეობას ანიჭებენ.

იაპონელების განმასხვავებელი ნიშანია ახალ პირობებთან შეგუებადობა. როცა, კრიზისის ან გაყიდვების შემცირების დროს, კომპანია იძულებულია შეცვალოს საქმიანობა, ან შეავსოს სხვა სახის საქმიანობით, მუშები სიამოვნებით თანხმდებიან კვალიფიკაციის შეცვლაზე.

ერთადერთი ამოუწურავი რესურსის – ადამიანური რესურსის ეფექტიანი მართვა საერთაშორისო ბაზარზე იაპონური პროდუქციის მაღალ ხარისხსა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას უზრუნველყოფს.

როგორც ავღნიშნეთ, იაპონელი მოსამსახურე საკუთარ თავს მჭიდროდ აიგივებს კორპორაციასთან. როგორც უმაღლესი თანამდებობის პირები, ისე რიგითი შემსრულებლები თავს კორპორაციის წარმომადგენლად თვლიან.

იაპონიაში ყოველი მუშაკი დარწმუნებულია, რომ იგი საკუთარი კომპანიისათვის მნიშვნელოვანი და აუცილებელი სახეა. საქმიანობის სახის შესახებ დასმულ კითხვაზე პასუხად ისინი კომპანიას ასახელებენ. მრავალი მუშაკი იშვიათად სარგებლობს დასვენების დღეებით, რადგან დარწმუნებულია, რომ მისი ვალია იმუშაოს, როცა კომპანიას სჭირდება და ამით იგი კომპანიისადმი ერთგულებას ადასტურებს.

რაც დიდხანს მუშაობს ადამიანი კომპანიაში, მით მეტად აიგივებს თავს მასთან. იაპონური კორპორაციები სამუშაოს გარანტიას აძლევენ სპეციალისტს და სამუშაო სტაჟით განსაზღვრულ დაჯილდოვების სისტემას იყენებენ. ამით ისინი კადრების დენადობისაგან არიან დაზღვეულნი. სხვა კომპანიაში გადასულს უუქმდება სტაჟი და ყველაფერს ნულიდან იწყებს. მთელი სიცოცხლის განმავლობაში დაქირავება მუშაკის დასაქმებისა და დაწინაურების გარანტიებს ემყარება. თავის მხრივ, ყველა მუშაკი თვითკმაყოფილია და იცის, რომ მისი ქმედებები ოდესღაც აუცილებლად დაფასდება.

იაპონელი მუშები მეთოდურად და ერთგულად მუშაობენ. ისინი პუნქტუალურნი არიან. მათ სისუფთავისა და ელეგანტურობისადმი ბუნებრივი სიყვარული აქვთ. მეტად განვითარებული აქვთ მოვალეობის გრძნობა. ამაყობენ საკუთარი ოსტატობით. იღებენ უდიდეს სიამოვნებას კარგად (უზადოდ) შესრულებული სამუშაოთი და წარუმატებლობის შემთხვევაში უბედურად გრძნობენ თავს. არა აქვთ ისეთი გრძნობა, რომ ფირმა ექსპლუატაციას უწევთ მათ. ამაყობენ საკუთარი სამუშაოთი და ფირმისადმი ერთგულებით.

იაპონურ ფირმებში გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის ტრადიციული ფორმა არსებობს. მმართველი, რომელიც გადაწყვეტილების მიღების ინიციატორია, ადგენს სპეციალურ დოკუმენტს – „რინგისს“. მასში ყოველმხრივ აღიწერება პრობლემა და დასახულია მისი გადაწყვეტის გზები. „რინგისი“ განხილვისათვის იმ ქვედანაყოფებში გადადის, რომელთა საქმიანობაც სულ ოდნავ მაინც ეხება წამოჭრილ პრობლემას. მას შემდეგ, რაც „რინგისს“ მოცემული დონის ყველა მმართველი გაეცნობა, დოკუმენტი მმართველობის შემდგომ, უფრო მაღალ დონეზე გადაეცემა. როცა უმაღლესი ხელმძღვანელი დაუჭერს დოკუმენტს მხარს, გადაწყვეტილება მიღებულად ითვლება და დირექტივის ხასიათს იძენს.

სისტემა „რინგისის“ არსებითი მხარეა მმართველობის მეთოდების ირიბი გამოყენება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მრავალი მონაწილის აზრის გამოვლენა ამარტივებს პრობლემის არსის გახსნას, ფირმის საქმიანობაზე მისი მნიშვნელობისა და გაულენის გაგებას. ამიტომ გადაწყვეტილება კოლექტიური აზრის გამოხატულება და არა ზემოდან თავსმოხვეულია. ეს გარემოება კი სწორედ რეალიზაციის ეტაპზე იძენს პოზიტიურ მნიშვნელობას. გადაწყვეტილების მიღების ჯგუფური მეთოდი მისი შესრულებისა და ჯგუფური მოტივაციის განვითარების სტიმულია.

აღნიშნული მეთოდი მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხს ამაღლებს. აზრთა გაცვლით სრულიად ახალი იდეების გამოჟღენა სტიმულირდება.

იაპონური მმართველობის ერთ-ერთი თავისებურებაა მეტად მაღალი იდეოლოგიზაცია. მუშაკზე იდეოლოგიური ზემოქმედების მთავარი მიზანია ორგანიზაციისადმი, როგორც ერთიანი ოჯახისადმი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება. ასევე ფირმისადმი პატრიოტიზმისა და მისით სიამაყის გრძნობის ფორმირება.

ამგვარად, იაპონელები ჯგუფში გაცილებით ეფექტიანად მუშაობენ, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მათ წინაშე რთული ამოცანა დგას. გადაწყვეტილების მიღებაც იაპონიაში ჯგუფური კონსენსუსის გზით ხდება.

უნდა ითქვას, რომ იაპონია პარადოქსების ქვეყანაა. აქ უარყოფენ პიროვნებას, როგორც ცალკეულ ინდივიდუუმს, მაგრამ პატივს სცემენ თითოეულის მოსაზრებას.

იაპონელი დისციპლინირებულია, ჯგუფის ინტერესებით აზროვნებს და საყოველთაო კეთილდღეობის მიღწევისათვის ექსტრაორდინალური ძალისხმევის გაღება შეუძლია. მათ საკუთარი თავის სრულყოფა უსასრულოდ სურთ. მუშაკებიც და მმართველებიც კონკურენტ ფირმებს როგორც მტრებს, ისე უყურებენ. ყოველი ფირმა საქმიანობის სფეროში პირველობისაკენ ისწრაფვის. პრესტიჟი მათთვის უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე მოგება.

იაპონურ ორგანიზაციაში ლიდერი ყველაზე პასუხსაგებ პოსტს იკავებს. იგი გუნდს ერთ ორგანიზმად კრავს, ახშობს შიდა კონფლიქტებს, მის ძალაუფლებას ყველა ემორჩილება.

იაპონიაში ავტორიტეტი და ძალაუფლება სტაჟზეა დამოკიდებული და არა დამსახურებაზე. ამიტომ, ხელმძღვანელი ყოველთვის კომპეტენტური პიროვნება არაა. მას ხშირად საკუთარი ბიზნესის დეტალების აღწერაც კი არ შეუძლია. ლიდერს ადამიანების მართვა უნდა შეეძლოს კარგად.

იაპონური მენეჯმენტის საყდენია ვიწრო სპეციალიზაციის უარყოფა, მუშაკის უნივერსალური განვითარება და ამასთან დაკავშირებული სტაბილური დასაქმება, ფირმის შიგნით კადრების როტაცია, მუშაობის პროცესში სწავლება და სხვ.

ცოდნის მართვა იაპონურ ფირმებში. ბუნებრივი რესურსების სიმცირემ ფაქტობრივად აიძულა იაპონია ცოდნის ეკონომიკად ქცეულიყო. იაპონიის მაღალტექნოლოგიურმა კომპანიებმა შექმნეს მრავალი ფორმატი და ტექნოლოგია, რაც შემდგომ მსოფლიო სტანდარტები გახდა. მაგ., იაპონური კომპანიების ლაბორატორუ-

ებში გამოჩნდა პირველად მანიტოფონი (1951 წ.), მაგიდის კალკულატორი (1964 წ.), ფერადი ტელევიზიის სისტემა Trinitron (1968 წ.), საყოფაცხოვრებო ვიდეოკამერა (1980 წ.), კომპიუტერის დისკეტა 3,5 (1980 წ.), მინიდისკი (1991 წ.), პორტატული აუდიო-პლეერი Walkman (1992 წ.), ბრტყელეკრანიანი ტელევიზორი (1998 წ.), ციფრული ფოტოკამერა (1997 წ.) და სხვ.[11]

NTT DoCoMo-მ გამოიგონა მობილური ტელეფონები ჩაშენებული „ელექტრონული საფულით" და i-mode ინტერნეტში მობილური ტელეფონით სარგებლობა.

იაპონიაში ცოდნის ეკონომიკის ერთ-ერთი ლიდერია კომპანია Honda. მან საქმიანობა მოტოციკლების წარმოებით დაიწყო. საკუთარი წარმატებების საფუძვლად კომპანიაში მსხვილი და წვრილი ორგანიზაციის ელემენტების შერწყმას მიიჩნევენ: მსოფლიო ბაზრებზე დამკვიდრება და ტექნოლოგიური ინოვაციები, მცირე კომპანიებისათვის დამახასიათებელი მოქნილობა, სისწრაფე და ეფექტიანობა.

იაპონიის საზღვრებს გარეთ კომპანია Toyota ცნობილია ბიზნესის ორგანიზების საკუთარი პრინციპებით – Toyota Production System. ამ კომპანიის იდეოლოგიის ფორმალიზაციამ აღნიშნული სისტემა მართვის ხელმისაწვდომ მოდელად აქცია.

კომპანია მოქმედებს პრინციპით „ეკონომიკური წარმოება" ანუ „წარმოება ნულოვანი მარაგებით". მის საფუძველშია კონცეფციები „ზუსტად დროში" და „ჯიჯოკა („ადამიანური ავტომატიზაცია")". „ჯიჯოკა" პრობლემებზე დაუყოვნებლივ რეაქციას გულისხმობს: თუ რომელიმე ეტაპზე წარმოება გადაიხრება ნორმიდან, მთელი პროცესი დაუყოვნებლივ ჩერდება, რათა თავიდან იქნას აცილებული დეფექტური დეტალების გამოშვება. „ზუსტად დროში" ნიშნავს, რომ ყოველი დეტალი წარმოებულ უნდა იქნას ზუსტად მაშინ, როცა საჭიროა და იმ ოდენობით, რაც საჭიროა.

კომპანია დიდ დროსა და ძალებს ხარჯავს პერსონალის სწავლებასა და განვითარებაზე. მაგრამ დასაქმების კონცეფცია „ტოიოტა"-ში 1946 წლიდან მთლად იაპონური არაა. სიცოცხლის მანძილზე დაქირავება როტაციის პრინციპთანაა შერწყმული.

1962 წელს ტოკიოს უნივერსიტეტის პროფესორმა კაორუ ისიკავამ ჩამოაყალიბა „ხარისხის წრეების" კონცეფციის ძირითადი დებულებები. ერთ-ერთი მათგანია სოციალური ფასილიტაციის (შეზღუდვების შემცირება) ეფექტი, რაც გამოიხატება ურთიერთქმედების სიმარტივეში, ინდივიდუალური აქტივობისა და შრომის-

[11] Шишкова С., Сенсей экономики знаний, E-ecutive, http://www.smart-edu.com

უნარიანობის ამაღლებაში, წევრებს შორის კეთილგანწყობილი ურთიერთობების ჩამოყალიბებაში. აღნიშნული წრეები მუშაკების შემოქმედებითი შესაძლებლობების ინტენსიფიკაციისათვის შრომის ორგანიზაციის უპრეცენდენტო და სრულიად ორიგინალური ფორმაა, რასაც მსოფლიოში ანალოგი არა აქვს.

კ. ისიკავას აზრით, „ხარისხის წრე" არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც უშუალოდ სამუშაო ადგილზე ფუნქციონირებს და მისი ძირითადი ამოცანაა სიახლეების ძიება, შესწავლა და პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრა, ასევე მუდმივი სწავლება. ასეთ ჯგუფებში წევრთა რაოდენობა სამზე ნაკლები და თორმეტზე მეტი არ უნდა იყოს. წრეები ხარისხის ყოველმხრივ მართვას, თვითგანათლებასა და ცოდნით ურთიერთგამდიდრებას ემსახურებიან.

„ხარისხის წრეების" მუშაობის ძირითადი მიზანია: საწარმოს მუშაობის გაუმჯობესება და მის განვითარებაში არსებითი წვლილის შეტანა, სამუშაო ჯგუფებში მორალური კლიმატის გაუმჯობესება, საკუთარი ღირსების გრძნობის გაღვივება და წევრებს შორის განსაკუთრებული დამოკიდებულების ჩამოყალიბება, წევრთა მსოფლმხედველობის გაფართოება, შემოქმედებითი ნიჭის განვითარება და ყოველდღიური პროფესიული ზრდა.

იაპონურმა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ:

- შემოქმედებითი მუშაობა წრეებში მუშაკების აქტივობას ასტიმულირებს და დაღლილობას ამცირებს, სამუშაოსადმი ინტერესს ამაღლებს;
- წრეებში განუწყვეტელი სწავლება ამაღლებს მუშაკის კვალიფიკაციას, წარმატებები და მიღწევები ფირმისათვის მუშაკის ფასეულობას ზრდის და სამომავლოდ უზრუნველყოფილი ცხოვრების გარანტიებს იძლევა;
- მაღლდება კოლექტივიზმის გრძნობა და კმაყოფილდება სოციალური მოთხოვნილებები;
- პრობლემების რაციონალურად გადაჭრის გზები ისახება, რაც ფირმის მოგებას ადიდებს და შესაბამისად, ამაღლებს წრეების წევრთა ღირსების გრძნობასაც;
- წრეებში სრულიად თავისუფლად გამოითქმება მოსაზრებები, შეფასებები, შეაქვთ საკუთარი წინადადებები, განიხილავენ მათ. ეს კი ცოდნის მართვისა და ფირმის მომგებიანობის ზრდის აუცილებელი ელემენტებია.

იაპონიაში „ხარისხის წრეებთან" ერთად მეტად ეფექტიანად გამოიყენება სხვა კოლექტივების საქმიანობაც, კერძოდ, საპროექტო ჯგუფები, სადისკუსიო ჯგუფები, ცალკეული ფუნქციების

კონტროლის სოციალური კომიტეტები და ა.შ ისინი მართვის ვერტიკალური სტრუქტურის ჩარჩოებში ჰორიზონტალური კავშირების ორგანიზებას უწყობენ ხელს.[12]

ამგვარად, მუშაკი შესაძლებლობას იღებს, საწარმოს მართვაში მიიღოს მონაწილეობა, რაც შრომის დადებითი მოტივაციის კიდევ ერთი ელემენტია.

როგორც აღვნიშნეთ, იაპონია არ გამოირჩევა აღმოჩენებისა და ფუნდამენტური ნაშრომების მრავალრიცხოვნებით, მაგრამ იაპონური წარმოების სისტემის წყალობით ისინი ყველაზე ადრე ახდენენ საკუთარი და სხვისი აღმოჩენების რეალიზაციას, რაც იაპონიის ეკონომიკის წარმატებებისა და კონკურენტუნარიანობის არსებითი წყაროა.

4. ცოდნის მართვის ჩინური სტილი

ბოლო ორი ათეული წლის განმავლობაში ჩინეთის სოციალურ-ეკონომიკური წარმატებები საყოველთაო ყურადღებას იპყრობს. იგი უახლოეს მომავალში მსოფლიო სამეურნეო ლიდერების ათეულში მოიაზრება, რომლის წარმატების საიდუმლოებანი მსოფლიოში ცნობილი სპეციალისტების აზრით, ჩინურ მენეჯმენტში მდგომარეობს.

ჩინეთის განვითარების დინამიკის, ძირითადი მიმართულებებისა და არსებული პრობლემების ანალიზი საშუალებას იძლევა მივიჩნიოთ, რომ ამ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური წინსვლა უმეტესად იმ ტრადიციულ ფენომენშია, რომელიც მრავალი საუკუნის განმავლობაში კულტურულ-ისტორიულ და ფილოსოფიურ ტრადიციებში გაიჟღენთა და პრაქტიკული გამოვლინება მართვის სპეციფიკური მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოყენებაში ჰპოვა. აღნიშნული ჩვენთვისაც ძალზე მნიშვნელოვანია, რამეთუ ჩინურ კომპანიებთან ეკონომიკური ურთიერთობა სისტემატურად ღრმავდება და ვითარდება.[13]

მმართველობითი და მსოფლმხედველობითი ტრადიციების თავის დანებებას ჩინელები არ აპირებენ, პირიქით, უფრო ანვითარებენ, აღრმავებენ და თანამედროვე რეალობებს უსადაგებენ მათ.

---

[12] http://qh.siteedit.ru

[13] Котляров Н.П. Архетипические алгоритмы управления «по-китайски». Ж. «МЭиМО», 2008, №4, С. 97-107.

აღნიშნულს შეიძლება დაემატოს ის, რომ ჩინეთის ეკონომიკური პოლიტიკა და მართვის თანამედროვე სისტემა განიხილება, როგორც ჩინური „ეთნოცენტრიზმი“, რომელშიც მკვეთრად წარმოჩენილია ეროვნული ეთნიკური თვითმყოფადობა და განსაკუთრებულობა.

საოცრად საინტერესოა ჩინური მენეჯმენტი, სახელდობრ, მართვის ტრადიციები: მათი ჩამოყალიბების განმაპირობებელი ფაქტორები და საბაზო სახელმძღვანელო დოქტრინები.

სოციოკულტურული[14] ფასეულობების გავლენა მართვის კულტურაზე. დასავლეთისაგან განსხვავებით, ჩინეთში არსებობს კომპლექსური ცნება „ცხოვრების მართვა“ ან „ცხოვრების გონიერი განკარგვა“. იგი ეფუძნება იმ რწმენას, რომ არა მარტო ადამიანთა კოლექტივები, არამედ ცალკეული ადამიანებიც თავიანთი ცხოვრებისა და ბედის მმართველები არიან. ამიტომ მენეჯმენტი განიხილება როგორც ადამიანთა საზოგადოების რეალური მართვის სისტემა, რომელიც ამ საზოგადოებას სიცოცხლისუნარიანს ხდის. ამიტომ აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ჩინური კორპორაციული კულტურა ეროვნული კულტურის მემკვიდრეა და მისი საზოგადოებრივი და ისტორიული ფესვებიდან არის აღმოცენებული.

ჩინელებისათვის ისტორია წარმოადგენს არა განყენებულ ცნებას, არამედ ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს, რომლის მეშვეობით ამჟამად არსებული თაობა წინა თაობებთან დაკავშირებულია. ამიტომ ძნელად გასაგებია ჩინელების მენტალიტეტის გაგება ქვეყნის ისტორიის გარეშე, იმ იდეებისა და მოვლენების გაგების გარეშე, რომლებმაც ათასწლეულების განმავლობაში ეროვნული აზროვნების თავისებურებების ფორმირება განაპირობეს.

უნდა ხაზგასმით აღინიშნოს, რომ ჯერ კიდევ უძველეს ჩინეთში ჩამოყალიბებული ძირითადი რელიგიურ-ფილოსოფიური წარმოდგენები ძლიერ გავლენას ახდენს თანამედროვე ჩინური საზოგადოების სხვადასხვა ფენებზე, მოსახლეობის ყოველდღიურ ცხოვრებაზე, მათ დამოკიდებულებაზე ოჯახთან, სამუშაოსთან, ბიზნესთან და, რაც პრინციპულად მნიშვნელოვანია, სახელმწიფოს-

---

[14] სოციოკულტურა ფართო გაგებით ნიშნავს კულტურის შეღწევას ეკონომიკაში, პოლიტიკასა და სოციალურ სფეროში. ვიწრო გაგებით ესაა სოციალური ურთიერთობებისა და კულტურის სინთეზი. სოციოკულტურა მოიცავს სულიერ ფასეულობებს, ტრადიციებს, სოციალურ გამოცდილებას, ქცევის წესებსა და ნორმებს.

თან მიმართებაში. მრავალი კლასიკური ფილოსოფიური ტექსტი და სამხედრო ხელოვნების ტრაქტატი თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლად არის მიჩნეული. ყოველივე ჩინური მთავარი ფილოსოფიური სკოლების, კონფუციანელობისა და დაოსიზმის დამსახურებაა. გარკვეული გავლენა მოახდინა ლეგიზმმა ანუ ე.წ. „კანონმდებელთა სკოლის შეხედულებებმაც და ბუდიზმმა, რომელიც „ცისქვეშეთში“ ინდოეთიდან შემოვიდა და თანდათან ჩინური ეროვნული სპეციფიკა შეიძინა.

უძველეს ჩინეთში ჩამოყალიბდა რელიგიურ-ფილოსოფიური აბსტრაქციის თავისებური პანთეონი, რომლის სათავეშია ცა – კოსმიური და სოციალური წესრიგის რეგულატორი. სამყაროს თვითგანვითარების უმაღლეს პრინციპს ასახავს ცნება „დაო“ ანუ „გზა“. სამყაროს მართავს ორი ურთიერთსაპირისპირო ძალა: ინი და იანი.

საზოგადოდ, დასავლეთსა და აღმოსავლეთში მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები და მიდგომები არსებითად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. მენეჯმენტის დასავლური სისტემა ინდივიდუალლურ ორიენტაციას, მართვის რაციონალურ მეთოდებსა და საშუალებებს ანიჭებს უპირატესობას, აღმოსავლური მიდგომები კი – კოლექტიურ ორიენტაციას, კონსერვატიზმს, ჰუმანისტურ მიმართულებას, ავტორიტეტისადმი დაქვემდებარებას.

ჩინური საზოგადოება უნივერსალურ წესრიგზეა დამყარებული, რაც ეტიკეტის წესებშია მოცემული. ოჯახი მათთვის „საბაზო ეკონომიკური ერთეულია“. ჩინელები ორიენტირებულნი არიან „საკუთარი ოჯახის ფარგლებში კონსენსუსის მიღწევაზე“ და თვლიან, რომ საკუთარ თავზე უნდა აიღოს საშუალო კლასის კეთილდღეობაზე ზრუნვა და შექმნას „საყოველთაო კეთილდღეობის“ სახელმწიფო. თუ სისტემა შექმნილია და მეთოდურად რეალიზდება, პერსონალი გაწერილი წესების მიხედვით მოქმედებს, მმართველობითი ქმედებანი მკაცრი და მიუკერძოებელია, ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს შორის ჰარმონიული ურთიერთობებია და თითოეული მათგანი „ადამიანურობის“ პრინციპების შესაბამისად მოქმედებს“. [15]

---

[15] Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F. & Chu, X. P. Authority and benevolence: employees' responses to paternalistic leadership in China. In Tsui, A. S., Y. Bian, & L. Cheng (Eds). China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance: New York: Sharpe. 2006. P. 242.

ამჟამად, კონფუციისა და მისი მიმდევრების იდეები არის ცხოვრებისა და კულტურული ტრადიციებისადმი თანამედროვე ჩინური მიდგომის მსოფლმხედველობითი წყარო, რაც ნათლად ვლინდება ლიდერობის სტილსა და მართვაში და აყალიბებს ხელმძღვანელის მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის ნორმებს. ხელმძღვანელს არა მარტო ძალაუფლება ეძლევა, არამედ მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობაც ეკისრება. მიღებული სოციალურ-ეთიკური ნორმებიდან გადახვევა „საკუთარი სახის" დაკარგვას ნიშნავს, რაც ჩინეთში ყველაზე საშინელი სასჯელია.

მმართველობითი ურთიერთობები ბიზნეს-გარემოში. თანამედროვე ჩინელი მეწარმეები მმართველობით საქმიანობაში განსაკუთრებულ აქცენტებს თანამედროვე ცოდნაზე აკეთებენ, ზრუნავენ დაქვემდებარებულების ხარისხიანად შესრულებაზე, პერსონალის შერჩევისას უპირატესად პროფესიულ თვისებებზე არიან ორიენტირებულნი და ცდილობენ, მართვის თანამედროვე პრინციპებისა და ტექნოლოგიების შესაბამისად იმოქმედონ.

ამასთან, საბაზისო ფასეულობები, როგორიცაა უფროსებისადმი პატივისცემა, დაკისრებული მოვალეობისადმი მაღალი პასუხისმგებლობა, დაქვემდებარებულებზე ზრუნვა და დისციპლინა, მმართველური გადაწყვეტილებების მიღებაზე მოქმედ მნიშვნელოვან ფაქტორებად რჩება.

დღეს ჩინელი მმართველები მზად არიან მართვის დასავლური ტექნოლოგიების ასიმილირება მოახდინონ, თუმცა არ უარყოფენ ტრადიციულ წესრიგსაც. წარმატებული ჩინელი მმართველები ერთი მხრივ, სწრაფად ითვისებენ ინოვაციური მართვის ტექნოლოგიებს, საზღვარგარეთის მოწინავე გამოცდილებას, მეორე მხრივ, ემყარებიან კონკურენტუნარიანობის ეროვნულ უპირატესობას. ექსპერტების აზრით, უახლოეს ათწლეულში ჩინეთში ჩამოყალიბდება ორგანიზაციისა და მართვის ჰიბრიდული, ჩინურ-დასავლური ფორმები. ჩინური მენეჯმენტის სრულყოფა და განვითარება წარიმართება თანამედროვე უცხოური მმართველობითი კონცეფციებისა და ტექნოლოგიების ასიმილირების

გზით, თუმცა შენარჩუნდება ჩამოყალიბებული ერთიანური ტრადიციები და ურთიერთობის ნორმები.[16]

ამგვარად, ლიდერობისა და მართვის ჩინური სტილის სოციალურ-ეთიკური ორიენტაცია ჩინური კომპანიების მძლავრი კონკურენტული უპირატესობაა. ჩინურ მმართველობით კულტურაში ლიდერის ძალაუფლება პასუხისმგებლობითაა გაწონასწორებული, ხელმძღვანელის შეურყეველი ავტორიტეტი გამყარებულია ხალხისადმი მისი უანგარო მსახურებით და სხვ.

ამასთან, ტრადიციული ჩინური კომპანიების წარმატება განპირობებულია სრულიად განსაზღვრული სოციალური გარემოთი და ნდობითი ურთიერთობების ქსელით, რაც მხოლოდ ჩინურ საზოგადოებაში არსებობს და ეროვნული კულტურული ტრადიციებსა და რიტუალებს ეყრდნობა. ამიტომ, სხვა სოციოკულტურულ გარემოში მართვის ჩინური სისტემის ყველა უპირატესობის გამოყენება, ფაქტობრივად, შეუძლებელია.

პერსონალის მართვის ტექნოლოგიები. ჩინური კომპანიების მართვის პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება პერსონალის მართვის ისეთი ტექნოლოგიები, როგორიცაა მოზიდვა და შერჩევა, ასევე სტიმულირების მატერიალური სისტემები.

ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციას ჩინური კომპანიები, უპირატესად ეროვნულ და საქალაქო გამოფენებზე, გაზეთებსა და დასაქმების ცენტრებში განათავსებენ. დაქირავებისათვის აუცილებელი რგოლია გასაუბრება.

მრავალ კომპანიაში ხელფასის მართვის სისტემისადმი მრავალვარიანტული მიდგომა არსებობს. ასე, რომ ხელფასის სტრუქტურა სხვადასხვა მუშაკისათვის (მუშა, გაყიდვების მენეჯერი, ბუღალტერი და სხვა) სპეციფიკურია.

ამერიკელი პარტნიორებისაგან განსხვავებით, ჩინელი მენეჯერები უფრო მეტ მნიშვნელობას მუშაკებისათვის არამატერიალური ჯილდოების განსაზღვრას ანიჭებენ, ხოლო ბონუსების გაცემისას მათ პირად მოთხოვნილებებს აქცევენ ყურადღებას.

---

[16] Chen C. C. , Lee Y. T. Leadership and Management in China. Cambridge: Cambridge University Press , 2008.

ჩინურ კომპანიებში იწყებენ მუშაობის ანალიზის ტექნოლოგიების გამოყენებას, აღიწერება სამუშაო ადგილები, რაც პერსონალის ატესტაციის, დაქირავების, მოტივაციის სისტემის პროექტირებისა და კარიერის რეგულირებისათვის გამოიყენება.

პერსონალის შეფასება, როგორც მართვის რეგულარული ინსტრუმენტი, ჯერ არაა ჩინურ კომპანიებში პოპულარული და აუცილებელი. იმ საწარმოებში, სადაც სპეციალური საატესტაციო პროცედურები ტარდება, შეფასების შედეგები, უპირატესად, ფულადი პრემიის განაწილებისათვის გამოიყენება.

პერსონალის სწავლება, ჯერჯერობით, კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე ნაკლებად მოქმედებს. სწავლება უსისტემო, რეალობისაგან მოწყვეტილი და სუსტად ორგანიზებულია.

ცოდნის მართვა კომპანიებში. ცოდნა ჩინური ფირმების უმრავლესობაში არსებითი რესურსია და იგი, უპირატესად, ახალი პროდუქტის დამუშავებისათვის გამოიყენება. ჩინურ ორგანიზაციებში ცოდნის შეძენა სოციალური ურთიერთობების ქსელის ორგანიზებით (მშობლებთან ან სახელმწიფოსთან) ხდება, და ამიტომაც, სოციალური კაპიტალი ამ ფირმების მთავარი უპირატესობაა.

ჯერჯერობით, ამ სტადიაზე ორგანიზაციული სტრუქტურის, კულტურისა და ლიდერობის როლი მეტად მცირეა. სამაგიეროდ, ცოდნის შეძენისათვის ფართოდ გამოიყენება აღმასრულებელ ხელისუფლებასთან პირადი კონტაქტები. ფირმები უპირატესად მოვლენებისა და გარემოებებისაგან, კლიენტებისა და პარტნიორებისაგან სწავლობენ.

ცოდნის მართვა ჩინურ ფირმებში არაა დაფუძნებული მაღალ ტექნოლოგიებზე. იგი უფრო მეტად ლიდერზეა ორიენტირებული.

მრავალი ჩინური კომპანია ახალი ამბების გავრცელებისათვის ელექტრონული ფოსტის სისტემას იყენებს და ქმნის სპეციალურ ჯგუფებს ახალი პროდუქტებისა და იდეების განვითარებისათვის.

უცხოურ ფირმებთან მეგობრული და პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბება სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ეს არა მარტო ახალი ტექნოლოგიების გაცნობის, ასევე ახალი უცხოური ბაზრების ხელმისაწვდომობასაც უზრუნველყოფს.

ცოდნის გავრცელება სხვადასხვა პროექტებზე მუშაობისას ხდება. თუმცა, ჩინური ორგანიზაციები ამისათვის არ არიან ინტეგრირებულნი. სპეციგუფი დროის მნიშვნელოვან ნაწილს მეცნიერებისა და ინჟინრების კოორდინირებისათვის ხარჯავს. ისინი ტექნოლოგიური ინტეგრაციის საჭიროებას ვერ ხედავენ.

აქ უფრო მეტად ინფორმაციის გავრცელებისათვის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მცირე საპროექტო ჯგუფებზე აქვთ აქცენტები გადატანილი. ტექნოლოგიების განვითარებისათვის პატარა-პატარა ჯგუფები იქმნება და მთელი ფირმა არაა მობილიზებული. ეს იმის გამო ხდება, რომ ბაზარი ჯერ არასაკმარისად რთულია საიმისოდ, რომ საჭირო იყოს ულტრამოდური ტექნოლოგიები და ფორმალური მექანიზმები. ბაზრების გართულების კვალობაზე, როცა ფირმები უფრო კონკურენტულ და გლობალურ ბაზრებზე გაელენ, გაჩნდება ურთიერთქმედებისა და შრომითი ინტეგრაციის მოთხოვნილებაც. შესაბამისად, ინსტიტუციური მხარდაჭერა და სოციალური კაპიტალი, შესაძლოა, ნაკლებმნიშნელოვანი ფაქტორები გახდეს. ფირმები იძულებულნი იქნებიან განავითარონ მოგების მომტანი სხვა რესურსებიც.

ამასთან, კომპანიების სხვადასხვა განყოფილებებს შორის არაა ცოდნის გაცვლის სტიმულიც. სამუშაო ძალის გადინების მაღალი დონის გამო, განყოფილებებსა და მთელ ფირმაშიც ცოდნის გაცვლის მოტივები არ არსებობს.

მრავალი ჩინური კომპანია ორიენტირებულია ლოკალურ ბაზრებზე, გლობალურ ფირმებთან შედარებით იაფ საქონელს უშვებენ და ამით საკუთარ მომგებიანობას უზრუნველყოფენ. თუმცა, როდესაც წარმოება უფრო გართულდება და ბაზრები გლობალური გახდება, მრავალი ფირმა ვერ გაუძლებს კონკურენციას, თუ ახალ წარმოებასა და საქონელს არ განავითარებენ და ახალ ბაზრებს არ აითვისებენ.

დღეს ჩინეთი მზადაა გადმოიღოს დასავლური ტექნოლოგიები, მარკეტინგული მეთოდიკა, ფინანსური სქემები. თუმცა, იგი უკიდურესად სუსტად ითვისებს დასავლურ ბიზნეს-ეთიკასა და დასავლური კულტურის ფასეულობებს.

თანდათან იცვლება სახელმწიფოს როლიც. იგი არა მარტო ინფრასტრუქტურას ავითარებს, არამედ სარისკო საწარმოებში

ინვესტირებასაც ახორციელებს. სავარაუდოა, რომ სამომავლოდ საკვლევი ინსტიტუტები და უნივერსიტეტები ეროვნული ფირმების კონკურენტული უპირატესობების გაძლიერებაში მეტად აქტიურად ჩაერთვებიან.

დიდ ხნის მანძილზე ჩინეთი დასავლურ ტექნოლოგიებს საერთოდ არ აღიარებდა. ეს იყო სამყაროს აღქმის ჩინური სტანდარტი: ქვეყნიერება, სამყარო მსოფლიოს ცენტრშია და ჩინურ კულტურასთან მიმართებით ყველაფერი მეორეხარისხოვანია.

სამყაროს მოწყობის ასეთი გაგება 1990-ან წლებამდე ბატონობდა. სწორედ ამ დროს გააცნობიერეს, რომ დასავლურ ტექნოლოგიებს, რომლებიც მრავალი საუკუნის მანძილზე მეორეხარისხოვნად ითვლებოდა, ჩინური ეკონომიკის არსებითად წინ წაწევა შეეძლოთ. მოგვიანებით, ჩინეთის სახელმწიფომ ტექნოლოგიების მეკობრეობაში საკუთარი მოქალაქეებისათვის აქტიური ხელშეწყობის პოლიტიკის განხორციელება დაიწყო. ჩინეთი, ფორმალურად, საავტორო უფლებების დაცვის მრავალი შეთანხმებისა და კონვენციის მონაწილეა, თუმცა, სახელმწიფო ხშირად „თვალს ხუჭავს“ სხვისი საავტორო უფლებების მრავალრიცხოვან დარღვევებზე.

საავტორო უფლებების დაცვის გარეშე კოპირება ჩინეთში ათასწლეულების მანძილზე არსებობდა. ამერიკელ მკვლევართა აზრით, ჩინელები ტექნოლოგიურად არაკრეატიულნი არიან. მათ შექმნა კი არა, უპირატესად გაუმჯობესება ემარჯვებათ.

დღეს მრავალი ტექნოლოგია, რომელიც შეიძინა ან მოიპოვა ჩინეთმა, განახლებული და გაუმჯობესებული სახით დასავლეთის ბაზრებს უბრუნდება.

მრავალ მკვლევარს უკვირს, რომ კრიზისის პერიოდში ჩინელები იმ საწარმოების მიმართ იჩენენ ცხოველ ინტერესს, რომლებიც გაღატაკების გზაზე არიან. მაგრამ ჩინეთი იმიტომ კი არ ყიდულობს წარმოებას, რომ მოგება მიიღოს, არამედ იმისათვის, რომ მზა ტექნოლოგია აითვისოს: დაშალოს ნაწილებად და ცალ-ცალკე განიხილოს იგი.

კითხვები ცოდნის შემოწმებისათვის

1. მმართველობითი სტილის მიხედვით ქვეყნების განასხვავების რომელი კრიტერიუმები გამოყო ცნობილმა ჰოლანდიელმა მკვლევარმა გ. ჰოფშტედემ?
2. რატომ ასრულებს ფასეულობათა სისტემა წამყვან როლს მმართველობითი სტილის განსაზღვრისას?
3. ჩამოთვალეთ მართვის ამერიკული სტილის თავისებურებები.
4. ჩამოაყალიბეთ მართვის გერმანული სტილის არსი და რა არის მისი თავისებურება?
5. რა არის აშშ-ს ეკონომიკის მართვის სისტემის წარმატების საფუძველი?
6. რომელი კონცეფციით უზრუნველიყოფა მსოფლიო ეკონომიკაში ამერიკული ფირმების წამყვანი მდგომარეობა?
7. რა ადგილი უკავიათ საკონსულტაციო ფირმებს აშშ-ს მართვის სისტემაში და რა ფუნქციებს ასრულებენ ისინი?
8. რომელ ფაქტორებს ითვალისწინებენ აშშ-ში შრომის ანაზღაურების საშუალო დონის განსაზღვრისას?
9. სად გამოჩნდა თავდაპირველად „ხარისხის წრეები“ და მიწოდების სისტემა „ზუსტად დროში“?
10. ჩამოაყალიბეთ დასავლეთევროპულ კომპანიებში მართვის ორგანიზების თავისებურებები.
11. რამ განაპირობა დიდი ბრიტანეთის ლიდერობა „ცოდნის ეკონომიკის“ განვითარებაში?
12. რომელი კონცეფციები განსაზღვრავს მართვის იაპონურ მოდელს?
13. იაპონური მენეჯმენტის რომელი მეთოდები მოგწონთ?
14. რამ განაპირობა „ხარისხის წრეების“ პოპულარობა იაპონიაში?
15. ჩამოაყალიბეთ იაპონური მენეჯმენტის თავისებურებები.
16. რა პრინციპებითა და მიდგომებით განსხვავდება ერთმანეთისაგან დასავლეთისა და აღმოსავლეთის ქვეყნების ცოდნის მენეჯმენტი?
17. რა არის ჩინური მენეჯმენტის სპეციფიკა?
18. რატომაა შეუძლებელი სხვა სოციოკულტურულ გარემოში მართვის ჩინური სისტემის ყველა უპირატესობის გამოყენება?

ტესტები

1. გ. ჰოფშტედეს აზრით, მმართველობითი სტილის მიხედვით ქვეყნებს განასხვავებს:
   - ❑ ა. ხელისუფლებამდე დისტანცია.
   - ❑ ბ. ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი.
   - ❑ გ. ქცევის უპირატესად მამაკაცური ან ქალური სტილი.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

2. კულტურის რომელი ფაქტორი ასრულებს წამყვან როლს მმართველობითი სტილის განსაზღვრისას?
   - ❑ ა. ფასეულობათა სისტემა.
   - ❑ ბ. რისკის აღქმა.
   - ❑ გ. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ტრადიციები და ხელოვნება.
   - ❑ დ. მოთხოვნილებების ინტენსივობა.

3. ამერიკულ კომპანიებში კადრების შერჩევის საერთო კრიტერიუმია:
   - ❑ ა. განათლება და მუშაობის პრაქტიკული გამოცდილება.
   - ❑ ბ. ფსიქოლოგიური თავსებადობა.
   - ❑ გ. კოლექტივში მუშაობის უნარი.
   - ❑ დ. ყველა ერთად.

4. მართვის ამერიკული სტილისათვის არაა იმანენტური:
   - ❑ ა. გამჭრიახობა.
   - ❑ ბ. ორგანიზატორული ნიჭი.
   - ❑ გ. კოლექტივიზმი.
   - ❑ დ. „სრულყოფის ინდუსტრიის“ განვითარება.

5. ამერიკულ კომპანიებში კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგი სახე არსებობს:
   - ❑ ა. სამუშაო ადგილზე.
   - ❑ ბ. კომპანიის გარეთ.
   - ❑ გ. მხოლოდ „ბ“.
   - ❑ დ. „ა“ და „ბ“.

6. მსოფლიო ეკონომიკაში ამერიკული ფირმების წამყვანი მდგომარეობა შემდეგი კონცეფციით უზრუნველიყოფა:
   - ❑ ა. „გააკეთე პირველივე ცდაზე“.
   - ❑ ბ. „კანბანი“.
   - ❑ გ. „ზუსტად დროში“.
   - ❑ დ. „რინგისი “.

7. აშშ-ში შრომის ანაზღაურებაზე არ მოქმედებს:
   - ❑ ა. მოცემულ გეოგრაფიულ რეგიონში სხვა ფირმების ხელფასის დონე.
   - ❑ ბ. მუშაკის ოჯახური მდგომარეობა.
   - ❑ გ. მუშაკის კვალიფიკაცია.
   - ❑ დ. მოცემულ ადგილზე ცხოვრების ფასი.

8. „შედეგების მიხედვით მართვის“ გულისხმობს:
   - ❑ ა. საწარმოს საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი მიმართულებების კოლეგიალურ განსაზღვრას.
   - ❑ ბ. მიზნის მისაღწევად მრავალი ვარიანტის შერჩევას.
   - ❑ გ. დაყენებული ამოცანების კონკრეტული მეთოდების თვით შემსრულებლების მიერ ამორჩევას.
   - ❑ დ. ყველას ერთად.

9. ცოდნის ეკონომიკის ფლაგმანია:
   - ❑ ა. ინგლისი.
   - ❑ ბ. აშშ.
   - ❑ გ. გერმანია.
   - ❑ დ. იაპონია.

10. მართვის იაპონურ მოდელს არ განსაზღვრავს შემდეგი კონცეფცია:
    - ❑ ა. მთელი სიცოცხლის მანძილზე დაქირავება.
    - ❑ ბ. შედეგების მიხედვით მართვა.
    - ❑ გ. გადაწყვეტილების კოლექტიურად მიღება.
    - ❑ დ. განუწყვეტელი სწავლება.

11. „ხარისხის წრეების“ მუშაობის ძირითადი მიზანია:
- ❑ ა. საწარმოს მუშაობის გაუმჯობესება.
- ❑ ბ. მორალური კლიმატის გაუმჯობესება ჯგუფებში.
- ❑ გ. მუშაკების შემოქმედებითი ნიჭის განვითარება და ყოველდღიური პროფესიული ზრდა.
- ❑ დ. ყველა ერთად.

12. იაპონური მენეჯმენტის საყდენია:
- ❑ ა. მუშაკის უნივერსალური განვითარება და ამასთან დაკავშირებული სტაბილური დასაქმება.
- ❑ ბ. ფირმის შიგნით კადრების როტაცია.
- ❑ გ. მუშაობის პროცესში სწავლება.
- ❑ დ. ყველა ერთად.

13. მენეჯმენტის დასავლური სისტემისათვის არაა დამახასიათებელი:
- ❑ ა. ინდივიდუალურ ორიენტაცია.
- ❑ ბ. მართვის რაციონალური მეთოდები.
- ❑ გ. კოლექტიური ორიენტაცია.
- ❑ დ. მართვის რაციონალური საშუალებები.

14. ჩინეთში მმართველური გადაწყვეტილებების მიღებაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორებია:
- ❑ ა. უფროსებისადმი პატივისცემა.
- ❑ ბ. დაკისრებული მოვალეობისადმი მაღალი პასუხისმგებლობა.
- ❑ გ. დაქვემდებარებულებზე ზრუნვა და დისციპლინა.
- ❑ დ. ყველა ერთად.

15. რა განაპირობებს ჩინური კომპანიების წარმატებას?
- ❑ ა. ნდობითი ურთიერთობები.
- ❑ ბ. განსაზღვრული სოციალური გარემო.
- ❑ გ. ეროვნულ-კულტურული ტრადიციები.
- ❑ დ. ყველა ერთად.

16. მენეჯმენტის აღმოსავლურ სისტემაში არაა მნიშვნელოვანი:

- ❑ ა. ავტორიტეტისადმი დაქვემდებარება.
- ❑ ბ. ინდივიდუალური ორიენტაცია.
- ❑ გ. კოლექტიური ორიენტაცია.
- ❑ დ. ჰუმანისტური მიმართულება.

ადამიანები ვხდებით მხოლოდ განათლებით.

იმანუელ კანტი,
გერმანელი ფილოსოფოსი

თავი IX. „ცოდნის ევროპა“ – ახალი ტრანსნაციონალური საგანმანათლებლო მოდელი

1. ერთიანი ევროპული საგანმანათლებლო სივრცისაკენ

გასული საუკუნის მე-2 ნახევრიდან ევროპაში დაწყებული ინტეგრაციული პროცესები უმაღლესი განათლების სფეროსაც შეეხო. პოლიტიკური და აკადემიური სამყაროს დიდმა ნაწილმა და საზოგადოებამ სულ უფრო მეტად გააცნობიერა სრულყოფილი და წარმატებული ევროპის აუცილებლობა. დრომ მოითხოვა ისეთი ერთიანი ევროპული საგანმანათლებლო სივრცის შექმნა, რომელშიც გაერთიანდება ევროპის ინტელექტუალური, კულტურული, სოციალური და სამეცნიერო-ტექნოლოგიური განზომილებები. განათლებასა და შრომის პირობებში მნიშვნელოვანი ცვლილებების პერიოდი დადგა. თანამედროვე პროფესიული კარიერის მრავალფეროვნება და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლა აშკარა აუცილებლობა გახდა.

უმაღლესი განათლების ღია ევროპული სივრცე, რომელსაც მსოფლიოს ახალი ევროპული საგანმანათლებლო სისტემა სთავაზობს, მოიცავს მდიდარ პოზიტიურ პერსპექტივებს, თუმცა მოითხოვს მუდმივ ძალისხმევას ამ სფეროში არსებული ბარიერების გაუქმების და სწავლებისა და სწავლის ისეთი სტრუქტურების შესაქმნელად, რომლებიც გააფართოებენ სწავლის მსურველთა მობილობას და უნივერსიტეტების აკადემიური პერსონალის მჭიდრო პროფესიულ თანამშრომლობას.

რამ განაპირობა ყოველივე ეს და რამ შექმნა მისი განხორციელების წანამძღვრები? უპირველესად, ევროპაში მიმდინარე ღრმა პოლიტიკური, კულტურული და სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათის ინტეგრაციულმა პროცესებმა და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა.

ევროპის უძველეს სახელოვან უნივერსიტეტებში (ოქსფორდის, კემბრიჯის, სორბონის, უპსალას და სხვ.) სწავლებისა და სწავლის არსებული მოდელები დროის მოთხოვნებს ვეღარ პასუხობდა. ამიტომ აუცილებელი გახდა ახალი ევროპული საგანმა-

ნათლებლო გარემოს შექმნა. ეს პროცესი მრავალი საერთაშორისო პოლიტიკურ-სამართლებრივი აქტის მიღებით დაიწყო, კერძოდ:

1988 წლის 18 სექტემბერს, ქ. ბოლონიაში (იტალია) გამოაქვეყნეს **უნივერსიტეტების დიდი ქარტია**[1] (ინგლ. MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM), რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა ევროპის სივრცეში ახალი ინტერნაციონალური საგანმანათლებლო მოდელის დამკვიდრებას. ქარტიაში მკაფიოდ გამოიკვეთა ევროპულ ერებს შორის შორსგამიზნული თანამშრომლობის იმედი და რწმენა, ადამიანებისა და სახელმწიფოების მუდმივცვალებად და მზარდ ინტერნაციონალურ საზოგადოებაში უნივერსიტეტების განსაკუთრებული როლი.

ამასთან ერთად, აღინიშნა:

- ათასწლეულის მიჯნაზე კაცობრიობის მომავალი მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული იმ კულტურულ და სამეცნიერო-ტექნიკურ განვითარებაზე, რომელიც უნივერსიტეტების კულტურულ და სასწავლო-კვლევით ცენტრებში მიმდინარეობს;
- უნივერსიტეტების დანიშნულება – გააერცელოს ცოდნა ახალგაზრდა თაობებს შორის – დღეს მთელ საზოგადოებაზე უნდა გავრცელდეს;
- უნივერსიტეტებმა უნდა უზრუნველყონ მომავალი თაობა ისეთი განათლებით, რომელიც მას ბუნებრივი გარემოსა და სიცოცხლის ჰარმონიის პატივისცემას ასწავლის.

უნივერსიტეტების დიდმა ქარტიამ განსაზღვრა უნივერსიტეტების ფუნდამენტური პრინციპები, სახელდობრ:

- **უნივერსიტეტის ავტონომიურობა.** უნივერსიტეტი არის სასწავლო-კვლევითი დაწესებულება, განსხვავებული ისტორიული მემკვიდრეობისა და გეოგრაფიული პირობების გამო სხვადასხვაგვარად ორგანიზებულ საზოგადოებებში, რომელიც ქმნის, ამოწმებს, აფასებს და ავრცელებს კულტურას კვლევისა და სწავლების გზით;
- **სწავლისა და კვლევის ერთმანეთისაგან განუყოფლობა,** რათა სასწავლო პროცესი არ ჩამორჩეს საზოგადოების ცვალებად მოთხოვნებსა და სამეცნიერო ცოდნის მიღწევებს;
- **სწავლისა და კვლევისა თავისუფლება;**

---

[1] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005, გვ. 8-12.

- უნივერსიტეტი, როგორც ევროპული ჰუმანისტური ტრადიციების მეურვე. იგი მუდმივად მიისწრაფვის უნივერსალური ცოდნისაკენ. მის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულებისას უნივერსიტეტი სცილდება გეოგრაფიულ და პოლიტიკურ საზღვრებს და ადასტურებს სხვადასხვა კულტურათა ურთიერთშეცნობისა და ურთიერთგავლენის სასიცოცხლო აუცილებლობას.

საუნივერსიტეტო სწავლების ახალი მოდელი

საუნივერსიტეტო სწავლების ახალმა მოდელმა ხელი უნდა შეუწყოს პიროვნებას, რათა მან შექმნას ახალი, ღირებული და არ დაკმაყოფილდეს აწ უკვე მიღწეულით. სწავლების ეს ახალი მოდელი, საშუალებას უნდა აძლევდეს ადამიანს თავად შექმნას საკუთარი ბედი – ნიჭის, გონის, ცნობიერებისა და ხასიათის შესაბამისად.

დღეს ცხოვრება საუნივერსიტეტო განათლებისაგან ითხოვს სწავლების „ნიჭისა და უნარის მოდელზე“ გადასვლას, სადაც მაქსიმალურადაა გათვალისწინებული პიროვნულიდან გამომდინარე ცოდნის ათვისებისა და პროფესიული უნარ-ჩვევების გამომუშავების წინაპირობები. ეს ახალი მოდელი შექმნილია ადამიანის რეალობის ობიექტური აღქმისა და განსაკუთრებული უნარების გამოყენება-განვითარების მიზნით, რის საფუძველზეც ყალიბდება პიროვნებაზე მიზანმიმართული სწავლების სისტემა, რომელიც თავის მხრივ ითვალისწინებს თვითმოტივაციას სწავლების მიმართ, რაც ნიშნავს თვითგამორკვევის, თვითორგანიზების და თვითრეალიზების საბაზო პრინციპებს სწავლების ამგვარი მოდელების განხორციელებისას. ამ მოდელით აღზრდილი სპეციალისტი არ კითხავს საკუთარ თავს – მოსწონს თუ არა „თავისი საქმე“, რადგანაც მან წინასწარ იცის – ადამიანს მოსწონს მხოლოდ ის, რაც „კარგად გამოსდის“, ხოლო კარგად გამოსდის ის – რისი ნიჭიც აქვს.

წყარო: ფრანგიშვილი ა. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიული გეგმა 2010-2013 წლისათვის. სტუ, თბ., 2009, გვ. 2-3.

უნივერსიტეტების დიდმა ქარტიამ ზემოაღნიშნული პრინციპების გათვალისწინებით, დასახული მიზნების მისაღწევად, საჭიროდ მიიჩნია თანამედროვე პირობების შესაფერისი ეფექტური საშუალებების გამოყენება, კერძოდ:

- კვლევასა და სწავლებაში თავისუფლების დასაცავად, აღნიშნული თავისუფლების სარეალიზაციოდ აუცილებე-

ლი საშუალებები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს საუნივერსიტეტო ერთობის ყველა წევრისათვის;

- მასწავლებელთა მიზიდვა და მათი სტატუსის განსაზღვრა უნდა ექვემდებარებოდეს კვლევისა და სწავლების განუყოფლობის პრინციპს;
- ყველა უნივერსიტეტმა, კერძო გარემოებების სათანადო გათვალისწინებით, უნდა უზრუნველყოს სტუდენტების თავისუფლების დაცვა და მათ მიერ ისეთი გარემოთი სარგებლობა, რომელშიც შესაძლებელია კულტურისა და ცოდნის შეძენა;
- უნივერსიტეტები ინფორმაციისა და მონაცემების ურთიერთგაცვლასა და სწავლის გაუმჯობესებისათვის გახშირებულ ერთობლივ პროექტებს განიხილავენ, როგორც აუცილებელს ცოდნის შემდგომი განვითარებისათვის.

1997 წელს ქ. ლისაბონში (პორტუგალია) მიიღეს **„ევროპის რეგიონში უმაღლეს განათლებასთან დაკავშირებული კვალიფიკაციების ცნობის კონვენცია“**,[2] ე.წ. „ლისაბონის კონვენცია“.

მოცემული კონვენცია საქართველოს მიერ ხელმოწერილია 1997 წლის 11 აპრილს, რატიფიცირებულია 1999 წლის 13 ოქტომბერს და ძალაშია 1999 წლის 1 დეკემბრიდან.

კონვენციით განისაზღვრა უმაღლესი განათლების კვალიფიკაციების აღიარების პროცედურა, რაც საშუალებას აძლევს კონვენციის ხელმომწერი ქვეყნის (მათ შორის, საქართველოს) მოქალაქეს მოითხოვოს მისი კვალიფიკაციის ან სწავლის პერიოდის ცნობა/აღიარება ხელმომწერი ქვეყნებისაგან. კონვენციის თანახმად, ყოველი მხარე აღიარებს მეორე მხარის კვალიფიკაციას ან უმაღლესი განათლების პროგრამის ჩარჩოში გავლილ სწავლის პერიოდს, იმ შემთხვევების გარდა, როდესაც შესაძლებელია საფუძვლიანი განსხვავების დადასტურება.

გარდა ამისა, კონვენციის ხელმომწერი მხარეები შეთანხმდნენ სახელმწიფო ორგანოების კომპეტენციის, კვალიფიკაციის შეფასების ძირითადი პრინციპების, უმაღლესი სასწავლებლებისა და პროგრამების შეფასების, აგრეთვე კონვენციაში დასახული ამოცანების განხორციელების მექანიზმებზე.

---

[2] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005, გვ. 12-35.

1998 წლის 25 მაისს ქ. პარიზში (საფრანგეთი) მიიღეს სორბონის დეკლარაცია[3] „ევროპის უმაღლესი განათლების სისტემის არქიტექტურის ჰარმონიზაცია".

დეკლარაციამ გამოკვეთა უნივერსიტეტების ცენტრალური როლი ევროპის კულტურულ განზომილებათა სისტემაში. მასში ხაზგასმულია, რომ უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის შექმნას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მოქალაქეთა მობილობის, დასაქმების გაუმჯობესებისა და კონტინენტის ყოველმხრივი განვითარებისათვის.

დეკლარაციაში აღინიშნა ამ მიმართებით ჯადადგმული მნიშვნელოვანი მიღწევები. თუმცა, იმავდროულად, ხაზი გაესვა იმ ფაქტს, რომ ევროპა არის არა მარტო საერთო ვალუტა, ბანკები და ეკონომიკა, არამედ იგი ასევე უნდა გახდეს „ცოდნის ევროპა".

სორბონის დეკლარაციამ უმაღლესი განათლების სისტემაში შემოიტანა ორი ძირითადი საფეხური: დიპლომამდელი და დიპლომის შემდგომი და მისი მიღწევა კრედიტებისა[4] (კრედიტების ტრანსფერისა[5] და დაგროვების ევროპული სისტემა – ECTS[6]) და სემესტრების გამოყენებით განსაზღვრა.

1999 წლის 19 ივნისს ქ. ბოლონიაში (იტალია) ევროპის 29 ქვეყნის უმაღლესი განათლების მინისტრმა ხელი მოაწერა ერთობლივ დეკლარაციას „უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცე"[7] და ამით საფუძველი ჩაუყარა იმ პროცესს, რომლის მიზანია უმაღლესი განათლების ერთიანი ევროპული სივრცის ჩამოყალიბება.

დეკლარაციაში აღნიშნულია, რომ „ცოდნის ევროპა" ამჟამად ფართოდაა აღიარებული, როგორც სოციალური და ინდივიდუალური ზრდის უცვლელი ფაქტორი და ევროპის მოქალაქეების კონსოლიდაციისა და სულიერი გამდიდრების აუცილებელი

---

[3] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005, გვ. 36-39.

[4] ECTS შემთხვევაში კრედიტი არის დროის ერთეულში გამოსახული სტუდენტის დატვირთვის საზომი. იგი ასახავს სასწავლო დატვირთვას და მისი მიღება ხდება მხოლოდ დადებითი შეფასების შემდეგ.

[5] კრედიტების ტრანსფერი არის მობილური სტუდენტის მიერ მშობლიურ და მასპინძელ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში მიღებული კრედიტების გადატანა ურთიერთაღიარების მიზნით.

[6] The European Credit Transfer and Accumulatio System.

[7] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005, გვ. 40-44.

კომპონენტი. მას შეუძლია მისცეს თავის მოქალაქეებს საჭირო კომპეტენცია ახალი ათასწლეულის მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებლად და იმის შეგრძნება, რომ ისინი იზიარებენ ერთიან ღირებულებებს და ეკუთვნიან საერთო სოციალურ-კულტურულ სივრცეს.

ბოლონიის დეკლარაციაში ჩამოყალიბებულია უმთავრესი პრინციპები უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის დასამკვიდრებლად და უმაღლესი განათლების ევროპული სისტემის მთელ მსოფლიოში გასავრცელებლად. ეს პრინციპებია:

1. იოლად გასაგები და შესადარებელი აკადემიური ხარისხების სისტემის შემოღება;
2. ძირითადად ორ მთავარ საფეხურზე (დიპლომამდელი და დიპლომის შემდგომი) დაფუძნებული სისტემის დანერგვა;
3. კრედიტების ტრანსფერისა და დაგროვების ევროპული სისტემის (ECTS), როგორც სტუდენტთა მობილობის ხელშემწყობი საშუალების დანერგვა;
4. მობილობის[8] ხელშეწყობა;
5. ხარისხის უზრუნველყოფის საკითხებში ევროპული თანამშრომლობის ხელშეწყობა;
6. უმაღლეს განათლებაში აუცილებელი ევროპული განზომილებების დანერგვა, განსაკუთრებით კურიკულუმების (საგანმანათლებლო პროგრამების) განვითარება, სასწავლებლებს შორის თანამშრომლობა, მობილობის სქემებისა და სწავლების, წვრთნისა და კვლევების ინტეგრირებული პროგრამების შექმნა;
7. სწავლა მთელი სიცოცხლის განმავლობაში;
8. სტუდენტთა მონაწილეობა უმაღლესი სასწავლებლების მართვაში;
9. უმაღლეს განათლებაში სწავლებისა და კვლევების განუყოფლობა.

საქართველო ბოლონიის პროცესს 2005 წელს შეუერთდა.

უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის წევრობა ნიშნავს: ევროპულ სივრცესთან თავსებად უმაღლესი განათლების სისტემას; განახლებულ საგანმანათლებლო პროგრამებს; სწავლებისა და კვლევის მაღალ ხარისხს; სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის ურთიერთგაცვლას; უნივერსიტეტების ავტონომიას;

[8] სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის თავისუფალი გადაადგილება სწავლის, სწავლებისა და კვლევის პროცესებში მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე საზღვარგარეთ აკადემიური ხარისხებისა და კვალიფიკაციის ცნობით.

დასაქმების უკეთეს შესაძლებლობებს და ა.შ ბოლონიის პროცესი გასცდა ევროკავშირის საზღვრებს და მასში ამჟამად გართიანებულია 45 ევროპული ქვეყანა.[9]

2001 წლის 29-30 მარტს ქ. სალამანკაში (ესპანეთი) ევროპის 300-ზე მეტი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების წარმომადგენელმა შექმნა ევროპის უნივერსიტეტების ასოციაცია (EUA[10]). შეხვედრის მონაწილეები შეთანხმდნენ შემდეგ მიზნებსა და პრინციპებზე[11]:

სამომავლო გეგმები – ევროპის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები კვლავ ადასტურებენ ბოლონიის დეკლარაციის პრინციპებისადმი მხარდაჭერას და ვალდებულებას უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის (ათწლეულის ბოლოსათვის) განათლების ევროპული სივრცის შექმნასთან დაკავშირებით.

პრინციპები:

1. ავტონომია ანგარიშვალდებულებით. ევროპის უნივერსიტეტები აღიჭურვონ უფლებამოსილებით იმოქმედონ ანგარიშვალდებული ავტონომიის პრინციპით. მათ უნდა შეეძლოთ თავიანთი სტრატეგიის ჩამოყალიბება, სწავლებასა და კვლევებში პრიორიტეტების შერჩევა, თავისი რესურსების განაწილება, კურიკულუმის შემუშავება და პროფესორებისა და სტუდენტების მიღების საკუთარი კრიტერიუმების დაწესება.

2. განათლება როგორც საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა. უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცე უნდა დაეფუძნოს ევროპის ტრადიციებს: განათლებას, როგორც საზოგადოებრივ პასუხისმგებლობას; როგორც დიპლომამდელი, ასევე დიპლომის შემდგომი განათლების ხელმისაწვდომობას.

3. კვლევებზე დაფუძნებული უმაღლესი განათლება.

4. მრავალფეროვნების ორგანიზება.

გარდა ამისა, შეხვედრის მონაწილეებმა ყურადღება გაამახვილეს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა: სწავლების ხარისხის ამაღლება, სტუდენტებისადმი ყურადღებიანი დამოკიდებულება, ევროპის შრომის ბაზართან კურსდამთავრებულის კომპეტენციების შესაბამისობა, მობილობის მნიშვნელობის აღიარება, თავსე-

---

[9] ფრანგიშვილი ა. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიული გეგმა 2009-2013 წლისათვის. გვ. 1.

[10] European University Association.

[11] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005, გვ. 45-51.

ბადი კვალიფიკაციები განათლების ყველა საფეხურზე, უნივერსიტეტების მიმზიდველობის გაზრდა და ა.შ

2001 წლის 22-25 მარტს ქ. გოტებორგში (გერმანია) ევროპელი სტუდენტების ყრილობაზე მიიღეს დეკლარაცია „ბოლონიის პროცესის მომავლის შესახებ“[12].

ევროპელმა სტუდენტებმა დაადასტურეს თავიანთი მისწრაფება ხელი შეუწყონ ხარისხიან, ხელმისაწვდომ და მრავალფეროვან უმაღლეს განათლებას ევროპაში. ამ მიზნით ევროპელი სტუდენტების ეროვნული კავშირები (ESIB[13]) ევროპელი მოქალაქეებისათვის ბოლონიის პროცესს განიხილავენ საზღვრების გარეშე ევროპისაკენ გადადგმულ უმნიშვნელოვანეს ნაბიჯად და მიიჩნევენ, რომ:

- ყველა ევროპელი სტუდენტი უმაღლესი განათლების ევროპულ სივრცეში პარიტეტულ საწყისებზე უნდა გაერთიანდეს;
- ამ სივრცის შექმნა ევროპული ქვეყნების საერთო მოვალეობაა და შესაბამისად გათვალისწინებული უნდა იქნეს მათ შორის არსებული სოციალურ-ეკონომიკური განსხვავებები;
- უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის შექმნის მიზანია უმაღლესი განათლების ყველა ეროვნული სისტემის გაუმჯობესება, მოწინავე გამოცდილების გაზიარების და ევროპულ სახელმწიფოთა შორის თანამშრომლობისა და სოლიდარობის ხელშეწყობის გზით;

იმავდროულად, ევროპელი სტუდენტები დეკლარაციაში მოითხოვენ განისაზღვროს ევროპული უმაღლესი განათლების ის ძირითადი ასპექტები თუ რა სოციალურ გავლენას მოახდენს ბოლონიის პროცესი მათზე. სტუდენტები არ განიხილებიან როგორც მხოლოდ საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებლები. აქედან გამომდინარე, ეროვნული მთავრობების მოვალეობაა უზრუნველყონ ყოველი მოქალაქისათვის უმაღლესი განათლების თანაბარი ხელმისაწვდომობა (უპირატესად ადექვატური დაფინანსებით, სასწავლო გრანტის ფორმით), მიუხედავად მათი სოციალური მდგომარეობისა.

---

[12] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005, გვ. 52-55.

[13] The National Unions of Students in Europe.

დეკლარაციაში ხაზგასმულია ის ფაქტი, რომ სტუდენტები, როგორც კომპეტენტური, აქტიური და კონსტრუქციული პარტნიორები, ერთ-ერთი მამოძრავებელი ძალა უნდა გახდნენ განათლების სფეროში ცვლილებების შესატანად.

2001 წლის 19 მაისს ქ. პრაღაში (ჩეხეთი) ევროპის ქვეყნების უმაღლეს განათლებაზე პასუხისმგებელმა 32 მინისტრმა გამოაქვეყნა კომუნიკე „უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ“[14]. მინისტრებმა განიხილეს ბოლონიის დეკლარაციის ხელმოწერიდან ორი და სორბონის დეკლარაციის მიღებიდან სამი წლის შედეგები და დასახეს ამ პროცესის სამომავლო მიმართულებები და პრიორიტეტები. მათ დაადასტურეს თავიანთი ვალდებულება 2010 წლისათვის უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის დაფუძნებასთან დაკავშირებით.

უმაღლეს განათლებაზე პასუხისმგებელმა მინისტრებმა:

- დაასკვნეს, რომ ბოლონიის დეკლარაციაში დასახული მიზნები ხელმომწერი ქვეყნების უნივერსიტეტებისა და უმაღლესი განათლების სხვა დაწესებულებების მიერ ფართოდაა აღიარებული და გამოყენებული, როგორც უმაღლესი განათლების განვითარების საფუძველი;
- დაადასტურეს, რომ უნდა გაგრძელდეს მობილობის ხელშეწყობა, რაც საშუალებას მისცემს სტუდენტებს, მასწავლებლებს, მეცნიერებსა და ადმინისტრაციულ პერსონალს ისარგებლონ უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის სიმდიდრით, მისი დემოკრატიული ღირებულებების, კულტურის და ენების მრავალფეროვნებისა და უმაღლესი განათლების განსხვავებული სისტემების ჩათვლით;
- დაადასტურეს, რომ უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის შექმნა ევროპაში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიმზიდველობისა და კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესების პირობაა. მათ მხარი დაუჭირეს იდეას, რომ უმაღლესი განათლება უნდა განიხილებოდეს, როგორც საზოგადოებრივი დოვლათი, რომელიც არის და რჩება საზოგადოებრივ პასუხისმგებლობად, და რომ სტუდენტები არიან უმაღლესი განათლების ერთობის სრულფასოვანი წევრები;

---

[14] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005, გვ. 56-63.

- დაადასტურეს თავიანთი გადაწყვეტილება გადალახონ ყველა ის წინააღმდეგობა, რაც ხელს უშლის სტუდენტების, მასწავლებლებისა და ადმინისტრაციული პერსონალის თავისუფალ გადაადგილებას და ხაზი გაუსვეს მობილობის სოციალურ მნიშვნელობას;
- აღიარეს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის სასიცოცხლო როლი მთელ ევროპაში მაღალი ხარისხის სტანდარტების დანერგვასა და კვალიფიკაციების შესადარებლობის გამარტივებაში;
- უმაღლეს განათლებაში მნიშვნელოვანი ევროპული განზომილებების გასაძლიერებლად და კურსდამთავრებულთა დასაქმების მიზნით მოუწოდეს უმაღლესი განათლების სექტორს ყველა დონეზე განავითარონ „ევროპული“ შინაარსის, ორიენტაციისა და სტრუქტურის მოდულები, კურსები და კურიკულუმები.

გარდა ამისა, მინისტრებმა ხაზი გაუსვეს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორიცაა: სწავლა მთელი სიცოცხლის განმავლობაში, როგორც უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის მნიშვნელოვანი ელემენტი, რადგან ცოდნაზე დაფუძნებული საზოგადოებისა და ეკონომიკაზე აგებულ მომავალ ევროპაში მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლის სტრატეგია აუცილებელია, რათა პიროვნება მომზადებული შეხვდეს იმ გამოწვევებს, რომელსაც უმზადებს კონკურენცია და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება. ეს სტრატეგია ასევე საჭიროა სოციალური ურთიერთობების, თანასწორი შესაძლებლობებისა და ცხოვრების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

2003 წლის 30 მაისს, ქ. გრაცში (ავსტრია) მიღებულ იქნა დეკლარაცია: „ბერლინის შემდეგ: უნივერსიტეტების როლი 2010 წლამდე და სამომავლოდ“[15].

დეკლარაციაში ხაზგასმულია უნივერსიტეტების ცენტრალური როლი ევროპული საზოგადოების განვითარებაში, რადგან ისინი ქმნიან, იცავენ და ავრცელებენ ცოდნას, რომელიც სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა სოციალურ-ეკონომიკური კეთილდღეობისათვის და ხელს უწყობენ ევროპული ღირებულებებისა და კულტურის განვითარებას.

გარდა ამისა, კიდევ ერთხელ დადასტურდა:

---

[15] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005. გვ. 64-71.

- უნივერსიტეტების ხელშემწყობი როლი „ცოდნის ევროპის“ ფორმირებაში;
- უნივერსიტეტების განვითარების ძირითადი დებულებები (თანასწორობა და ხელმისაწვდომობა; კვლევა და განსწავლულობა ყველა დისციპლინაში; სწავლისა და კვლევის მაღალი ხარისხი; კულტურული და ენობრივი მრავალფეროვნება);
- სტუდენტების აკადემიური საზოგადოების წამყვან პარტნიორებად მიჩნევა;
- კურსდამთავრებულთა დასაქმების გაუმჯობესება და უნივერსიტეტების მიმზიდველობის გაზრდა;
- „ცოდნის შესახებ“ მთავრობების, უნივერსიტეტებისა და სტუდენტების საერთო ხედვის აუცილებლობა;
- უმაღლესი განათლების როგორც უმნიშვნელოვანეს საზოგადოებრივ პასუხისმგებლობად მიჩნევა;
- კვლევის როგორც უმაღლესი განათლების განუყოფელ ნაწილად მიჩნევა და ყურადღების გამახვილება კვლევაზე ორიენტირებულ სწავლებასა და სწავლაზე მთელ ევროპაში;
- უნივერსიტეტებში ხარისხის გაუმჯობესების აუცილებლობა და მნიშვნელობა ინსტიტუციური გაძლიერების გზით, კერძოდ, სტრატეგიული მენეჯმენტით, შიდა სტრუქტურების ოპტიმიზაციით, ადმინისტრირებით და სხვ.;
- ბოლონიის პროცესის დაჩქარების ხელშემწყობი ღონისძიებების აუცილებლობა;
- ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკის შემუშავება და მისი განხორციელების დაჩქარება.

2003 წლის 19 სექტემბერს, ქ. ბერლინში (გერმანია) უმაღლეს განათლებაზე პასუხისმგებელმა 33 მინისტრმა გამოაქვეყნა კომუნიკე „უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის შექმნა“[16].

შეხვედრის მონაწილეებმა განიხილეს მიღწეული წარმატებები, დასახეს პრიორიტეტები და ახალი მიზნები შემდგომი წლებისათვის უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის დასაჩქარებლად, კერძოდ, მინისტრებმა კიდევ ერთხელ დაადასტურეს:

---

[16] უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005, გვ. 72-86.

- ბოლონიის პროცესის სოციალური განზომილების დიდი მნიშვნელობა;
- უმაღლესი განათლების საზოგადოებრივ დოვლათად და საზოგადოებრივ პასუხისმგებლობად მიჩნევა;
- ევროპის საბჭოს მიერ ლისაბონში (2000 წ.) და ბარსელონაში (2002 წ.) გაკეთებული დასკვნებიდან გამომდინარე, ევროპაში „მსოფლიოში ყველაზე კონკურენტიანი და დინამიური, ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკის შექმნა, რომელსაც ექნება სტაბილური ეკონომიკური ზრდის უნარი – სულ უფრო მეტი და უკეთესი სამუშაო ადგილებით და უფრო მტკიცე სოციალური თანადგომით";
- მიღებულ უნდა იქნეს ზომები უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერულ კვლევებს შორის მჭიდრო კავშირების უზრუნველსაყოფად, რითაც გაძლიერდება „ცოდნის ევროპის" საფუძველი.

გარდა ამისა, კომუნიკეში ხაზგასმულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორიცაა:

- ❑ უმაღლესი განათლების სისტემის გამჭვირვალობა და ევროპული უმაღლესი განათლების ხარისხის დახვეწა;
- ❑ იოლად შესადარებელი და თავსებადი კვალიფიკაციების სტრუქტურის შემუშავება;
- ❑ უმაღლესი განათლების საყოველთაო ხელმისაწვდომობა;
- ❑ მობილობის ხელშეწყობა;
- ❑ კრედიტების ტრანსფერის ევროპული სისტემის როლი;
- ❑ სტუდენტების აქტიური მონაწილეობა უმაღლესი განათლების მართვის სრულყოფის საქმეში;
- ❑ ევროპული სივრცის მიმზიდველობის გაძლიერება;
- ❑ მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლის უზრუნველსაყოფად უმაღლესი განათლების მნიშვნელობა და ამ მიმართებით ეროვნული პოლიტიკის შემუშავება;
- ❑ უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცე და კვლევის ევროპული სივრცე, როგორც ცოდნაზე დაფუძნებული საზოგადოების ორი საყრდენი;
- ❑ უმაღლესი განათლების ორი ძირითადი საფეხურის (ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა) გარდა, მესამე საფეხურის – დოქტორანტურის შემოღება;
- ❑ ტექნოლოგიური, სოციალური და კულტურული წინსვლისათვის სამეცნიერო კვლევების როლის გაზრდა.

ჭკუა მხოლოდ ცოდნა როდია,
იგი ამ ცოდნის საქმეში გამოყენებაცაა.

არისტოტელე.
ძვ. ბერძენი ფილოსოფოსი

2. უნივერსიტეტების წვლილი ცოდნის საზოგადოების ფორმირებაში

XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან ევროპაში აქტიურად დაწყებულმა ინტეგრაციულმა პროცესებმა ხალხთა სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა არსებითად შეცვალა. სხვა სიკეთეებთან ერთად, შეიქმნა ადამიანთა თავისუფალი საერთაშორისო მობილობის (გადაადგილების) ფართო შესაძლებლობა. დრომ მოითხოვა განათლების სისტემაში ადრე დამკვიდრებული მიდგომის უფრო სოციალურად ორიენტირებული მიდგომით შეცვლა. რაოდენობრივად შეზღუდული ელიტური განათლებისათვის შემუშავებული სწავლების ფორმები აშკარად მოძველდა და მასობრივი განათლების სისტემისათვის მიუღებელი შეიქმნა. იმავდროულად, ტრადიციული და აუცილებელი კავშირები საუნივერსიტეტო განათლებასა და კვლევას შორის ზეწოლის ქვეშ მოექცა. ამიტომ ბოლო ათწლეულებში ევროპული განათლება პოლიტიკურ-ეკონომიკურ ინტერნაციონალიზაციის განვითარების ზოგად ტენდენციებს აქტიურად გაჰყვა.

ერთიანი ევროპული საგანმანათლებლო სივრცის არსებობამ მოითხოვა სასწავლო პროგრამების თავსებადობა, შესადარისობა და გამჭვირვალობა. ამ მიზნით დამუშავდა მეთოდოლოგია თუნინგი[17] (საგანმანათლებლო სტრუქტურების ურთიერთშეწყობა ევროპაში).

თუნინგი ყურადღებას ამახვილებს სტუდენტის სწავლის შედეგზე, რომელიც არის განაცხადი სტუდენტის მოლოდინის შესახებ. კერძოდ, რა უნდა იცოდეს, ესმოდეს და/ან რისი დემონსტრირება უნდა შეძლოს მას სწავლის დასრულების შემდეგ.

სწავლის შედეგები აღიწერება სტუდენტის მიერ მიღწეული კომპეტენციის დონის ტერმინით. კომპეტენციები არის შემეცნებითი და მეტა-შემეცნებითი უნარების, ცოდნისა და გაცნობიერების, ინტერპერსონალური, ინტელექტუალური და პრაქტიკული უნარებისა და ეთიკური ღირებულებების დინამიური კომბინაცია.

---

[17] უნივერსიტეტების წვლილი ბოლონიის პროცესში. შესავალი. თბ., 2009.

კომპეტენციები არსებობს ზოგადი (საერთო ნებისმიერი საგანმანათლებლო პროგრამისათვის) და დარგობრივი (სპეციფიკური სწავლის სფეროსათვის).

თუნინგის მეთოდოლოგია გულისხმობს სამსაფეხურიანი (ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა, დოქტორანტურა) სისტემის შემოღებას, პერსონალზე ორიენტირებული მიდგომიდან სტუდენტზე ორიენტირებულ მიდგომაზე გადასვლას. სტუდენტები უნდა მომზადდეს მათი მომავალი როლისათვის საზოგადოებაში.

თუნინგის მეთოდოლოგიით განისაზღვრა ხუთი მიმართულება:

1. ზოგადი კომპეტენციები[18] და ტრანსფერული უნარები;
2. დარგის სპეციფიკური კომპეტენციები;
3. ევროპული კრედიტებისა და ტრანსფერული სისტემის (ECTS), როგორც დაგროვების სისტემის როლი;
4. სწავლის, სწავლებისა და შეფასების მიდგომები;
5. საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხის ამაღლების როლი.

განათლების თითოეულ საფეხურს უნდა ჰქონდეს სწავლის საკუთარი შედეგები, რომელიც ფორმულირებულია ზოგადი და დარგობრივი/სპეციფიკური კომპეტენციებით. თანაც, კომპეტენციები, რომელთა ფორმირება ხდება საგანმანათებლო პროგრამის სხვადასხვა დონეზე, კურსის ერთეულების ან მოდულების მიხედვით, პროგრესირებადი გზით ვითარდება.

თუნინგის მეთოდოლოგიის პირველ მიმართულებაში კომპეტენცია გაგებულია, როგორც:

- ცოდნა და გაცნობიერება (თეორიული ცოდნა, ცოდნისა და გაცნობიერების შესაძლებლობა);
- ცოდნა თუ როგორ უნდა იმოქმედო (გარკვეულ სიტუაციებში ცოდნის პრაქტიკული გამოყენება);
- ცოდნა, როგორ უნდა იცხოვრო.

---

[18] კომპეტენციის სინონიმია სიტყვა "Ability", რაც ნიშნავს რაიმეს დაჭერას ან იოლად გამკლავებას. აქედან მოდის სიტყვა "habilitas", რაც ითარგმნება როგორც შესაძლებლობა, ვარგისიანობა ან უნარი. ტერმინი „უნარი" ყველაზე ხშირად გამოიყენება მნიშვნელობით – „შესაძლებლობის მქონე, მარჯვე ან გამოცდილი". ის (უნარი) ხშირად გამოიყენება მრავლობით რიცხვში. კომპეტენცია შეიძლება უწყვეტად განვაგითაროთ პრაქტიკისა და განათლების მეშვეობით.

თუნინგი განასხვავებს ზოგადი კომპეტენციების სამ ტიპს:

1. ინსტრუმენტული კომპეტენციები:
   - კოგნიტური (შემეცნებითი): იდეების და აზრების გაცნობიერებისა და მანიპულირების შესაძლებლობა (საბაზო ზოგადი ცოდნა: ანალიზისა და სინთეზის უნარი).
   - მეთოდოლოგიური: სწავლის სტრატეგიისა და დროის ორგანიზება, გადაწყვეტილების მიღება ან პრობლემის გადაჭრა (ორგანიზებისა და დაგეგმვის უნარი; პრობლემის გადაჭრის უნარი; გადაწყვეტილების მიღების უნარი).
   - ტექნოლოგიური უნარები: ტექნოლოგიური მოწყობილობების გამოყენება, კომპიუტერზე მუშაობა და ინფორმაციის მენეჯმენტის უნარი.
   - ლინგვისტიკური უნარები: მშობლიურ და უცხო ენაზე ზეპირი და წერილობითი ფორმით კომუნიკაცია; მეორე ენის ცოდნა.

2. ინტერპერსონალური უნარები: სოციალური უნარების მსგავსი ინდივიდუალური უნარები (სოციალური ინტერაქცია და კოოპერაცია):
   - კრიტიკული აზროვნებისა და თვითკრიტიკის უნარი;
   - ჯგუფში მუშაობის უნარი;
   - ინტერპერსონალურ ჯგუფში მუშაობის უნარი;
   - არასპეციალისტებთან კომუნიკაციის უნარი;
   - მრავალფეროვნებისა და მულტიკულტურალიზმის პატივისცემა;
   - საერთაშორისო კონტექსტში მუშაობის უნარი;
   - ეთიკისა დაცვის ვალდებულების შეგნება.

3. სისტემური კომპეტენციები: მთელ სისტემასთან დაკავშირებული უნარები და შესაძლებლობები (გაცნობიერების, დამოკიდებულებისა და ცოდნის კომბინაცია):
   - ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების უნარი;
   - კვლევის უნარი;
   - სწავლის უნარი;
   - ახალ გარემოსთან ადაპტირების უნარი;
   - ახალი იდეების გენერირების უნარი (შემოქმედებითობა);
   - ლიდერობა;

- სხვა ქვეყნების კულტურისა და ტრადიციების პატივისცემა;
- დამოუკიდებლად მუშაობის უნარი;
- პროექტის შემუშავება და მართვა;
- ინიციატივა და საქმიანი წამოწყების უნარი;
- ხარისხზე ზრუნვა;
- სწავლა წარმატებისაკენ.

ინსტრუმენტული და ინტერპერსონალური კომპეტენციები არის სისტემური კომპეტენციების განვითარების წინაპირობა. კომპეტენცია არ არის უცვლელი.

დღეს ფართოდ განიხილება „ცოდნაზე დაფუძნებული საზოგადოების" კონცეფცია, რომელიც ასევე „სწავლის საზოგადოებაცაა". ეს იდეა მჭიდროდ უკავშირდება განათლების უფრო ფართო კონტექსტში გაცნობიერებას: მთელი ცხოვრების განმავლობაში სწავლის უწყვეტობას, სადაც ინდივიდს სჭირდება კომპეტენციები, რათა გამოიყენოს ცოდნა, განაახლოს იგი, შეარჩიოს თუ რა შეესაბამება კონკრეტულ კონტექსტს, ისწავლოს განუწყვეტლივ და შეძლოს ნასწავლის ახალ და მუდმივცვალებად სიტუაციასთან ადაპტირება.

კომპეტენციებთან დაკავშირებით აღსანიშნავია შემდეგი:

კომპეტენციების განვითარება, უპირველეს ყოვლისა, სტუდენტზე ორიენტირებულ განათლების პარადიგმას[19] შეესაბამება. ის მიუთითებს, რომ სტუდენტი არის ყურადღების ცენტრში და ამდენად იწყებს დისკუსიას მასწავლებლის როლის ცვლილებაზე.

სტუდენტებს სჭირდებათ და ითხოვენ კიდეც ისეთ კვალიფიკაციებს, რომელთა ეფექტური გამოყენებაც შეეძლებათ მთელ ევროპაში, როგორც სწავლის, ასევე დასაქმების მიზნებისათვის.

მასწავლებელზე ორიენტირებული სისტემა ზოგადად დროზე არაა დამოკიდებული, ვინაიდან ეფუძნება დაშვებას, რომ პროფესორმა იცის თუ რა უნდა ისწავლოს სტუდენტმა მისი კურსის ფარგლებში. სტუდენტზე ორიენტირებული მიდგომა მეტ ყურადღებას აქცევს სასწავლო პროგრამის დაგეგმვას და ფოკუსირებულია სასწავლო პროგრამის ეარგისიანობაზე საზოგადოებაში სტუდენტის შემდგომი როლიდან გამომდინარე.

ბოლო პერიოდამდე საგანმანათლებლო სისტემების უმეტესობა მასწავლებელზე იყო ორიენტირებული. ამჟამად გამოიკვეთა ტენდენცია მეტი ყურადღება მიაქციონ იმ დაბრკოლებებს, რომელ-

---

19 ბერძ. Paradeigma – მაგალითი, ნიმუში.

საც აწუდება ტიპური სტუდენტი სწავლის ციკლებში დამთავრებისათვის. სტუდენტის დატვირთვა განისაზღვრება, როგორც მნიშვნელოვანი ფაქტორი და აღიარებულია, რომ არსებობს გარკვეული წინააღმდეგობა იმასთან დაკავშირებით თუ რა უნდა იცოდეს სტუდენტმა და რისი სწავლის შესაძლებლობა აქვს მას გარკვეულ პერიოდში.

თუნინგის მეთოდოლოგია ყურადღებას ამახვილებს სწავლების, სწავლისა და შეფასების საუკეთესო გამოცდილებაზე. კერძოდ, როგორ შეიძლება სწავლის, სწავლებისა და შეფასების უკეთ ორგანიზება, რათა სტუდენტებს გაუადვილდეს სწავლის დასახული შედეგების მიღწევა.

მოცემული საკითხის აქტუალურობა გამომდინარეობს ევროკავშირის სამართლიდან, რომელიც ეხება ადამიანის უფლებებს, ინფორმაციის თავისუფლებას, მონაცემთა დაცვას და ა.შ ღიაობის ახალ კონტექსტში სტუდენტები უკეთ აცნობიერებენ შემოთავაზებებსა და საკუთარ უფლებებს. სტუდენტთა გაზრდილმა თვითშეგნებამ თან მოიტანა იმის აღქმაც, რომ უნივერსიტეტის აკადემიური ხარისხის ქონა არ ნიშნავს ავტომატურად დასაქმებას. დამსაქმებლებმაც გაზარდეს მოთხოვნები და სტუდენტის ცოდნიდან ყურადღება გადაიტანეს იმაზე, თუ რისი გაკეთება შეეძლება რეალურად სტუდენტს საგანმანათლებლო პროგრამის დასრულების შემდეგ.

უნივერსიტეტში გამოყენებული სწავლების ტექნიკა მრავალია: კერძოდ, მათ მიეკუთვნება: ლექცია, სემინარი, კონსულტაცია (ტუტორიალი), კვლევითი სემინარი, სავარჯიშოები, ლაბორატორიული მეცადინეობა, პრაქტიკა (ინტერნშიპი) და სხვ.

ცოდნის შესაფასებლად გამოიყენება: ტესტი, ზეპირი პრეზენტაცია, ლაბორატორიული სამუშაოს ანგარიში და სხვ.

შეფასების ყველა ამ მეთოდისათვის მნიშვნელოვანია სტუდენტს სრულად მიეწოდოს ინფორმაცია შეფასების შესახებ.

თუნინგის მეთოდოლოგია მზარდ ინტერესს იჩენს ევროპაში უმაღლესი განათლების ხარისხისადმი. ამ საკითხის გადასაწყვეტად მნიშვნელოვანია რესურსების ხელმისაწვდომობა, რადგან რესურსების ხარისხი პირდაპირ გავლენას ახდენს საგანმანათლებლო პროგრამის ხარისხზე. რესურსებში მოიაზრება აკადემიური პერსონალი, დამხმარე პერსონალი და საგანმანათლებლო გარემო, ასევე სწავლისა და კვლევის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, რასაც პერმანენტული მონიტორინგი სჭირდება.

ტესტების სწორი პასუხები:

თავი I		თავი II		თავი III		თავი IV		თავი V		თავი VI		თავი VII		თავი VIII	
1	ბ	1	ა	1	ბ	1	გ	1	ბ	1	ბ	1	ბ	1	ბ
2	ბ	2	ბ	2	ა	2	ა	2	ბ	2	გ	2	გ	2	ა
3	ბ	3	ბ	3	გ	3	ბ	3	გ	3	ბ	3	ა	3	ბ
4	გ	4	გ	4	ა	4	ბ	4	ბ	4	ბ	4	ბ	4	გ
5	გ	5	ბ	5	ბ	5	გ	5	გ	5	ბ	5	ა	5	ბ
6	ბ	6	გ	6	გ	6	ბ	6	ბ	6	ბ	6	ბ	6	ა
7	ბ	7	გ	7	ა	7	გ	7	ბ	7	ბ	7	ბ	7	გ
8	გ	8	ბ	8	ბ	8	ბ	8	ბ	8	გ	8	ბ	8	ბ
9	ბ	9	ბ	9	ბ	9	გ	9	გ	9	გ	9	ბ	9	ა
10	გ	10	ბ	10	ბ	10	ბ			10	გ	10	გ	10	გ
11	ბ	11	გ	11	ბ	11	გ							11	ბ
12	გ	12	ბ	12	გ									12	ბ
13	ბ	13	ა	13	ბ									13	გ
14	ბ	14	ბ	14	ა									14	ბ
15	გ	15	ა	15	ბ									15	ბ
		16	გ	16	ა									16	გ
				17	გ										
				18	გ										

პრაქტიკულ-მეთოდური მასალები

დანართი 1.

იდეის შექმნის მეთოდების აღწერა

განვიხილოთ ზოგიერთი, მეტად ფართოდ გავრცელებული მეთოდი, რომლსაც წარმატებით იყენებენ იდეის წარმოშობისათვის მთელ მსოფლიოში.

1. შემთხვევითი სტიმული: მრავალი იდეის სწრაფად გენერაციის ეფექტიანი წესი;
2. 4D- სტიმული: შემთხვევითი სტიმულის მოდიფიკაცია, რაც ამოცანისათვის სხვადასხვა კუთხით შეხედვას ეხმარება;
3. ანალოგია: სხვადასხვა სფეროში მიმდინარე პროცესების შედარებაზე დამყარებული იდეის გენერაციის მეთოდი;
4. გადატრიალება: იდეების შექმნისა და გამოუვალი სიტუაციების გადაწყვეტის პროვოკაციული მეთოდი;
5. შესაძლებლობების მატრიცა: პროექტის ახალი ვარიაციების შექმნისათვის საჭირო მეთოდი;
6. წარმატების ბორბალი: „შემთხვევითი სტიმულის“ სახესხვაობა;
7. კუბინგი: სხვადასხვა თვალსაზრისით, ამოცანის განხილვის წესი;
8. ძილი, როგორც სამუშაო: იდეების შესაქმნელად სიზმრებთან მუშაობის მეთოდების განხილვა;
9. გონებრივი შტურმი: კრეატივ-სესიის ჩატარების პრაქტიკული რჩევები;
10. ომეგა-მეფინგი: რადიკალური იდეების შექმნის ტექნოლოგია.

1. „შემთხვევითი სტიმული“. თავდაპირველად კითხვის სახით ჩამოვაყალიბოთ ამოცანა, რომლის გადასაჭრელად აუცილებელია იდეა.

შემთხვევითი სახით ამოვირჩიოთ ობიექტი. კითხვასა და შემთხვევით ობიექტს შორის რამდენიმე კავშირი დავსახოთ და ყოველი კავშირი განვიხილოთ როგორც ნიშანი, რომელიც სწორ პასუხზე მიგვითითებს.

აღსანიშნავია, რომ მეთოდიკის წარმატებით გამოყენების საიდუმლო სწორედ მის დეტალებშია.

შემთხვევითი არჩევანი ნამდვილად შემთხვევითი უნდა იყოს. მაგ., თუ ჩვენ მიერ შემთხვევით არჩეული წიგნის 30-ე გვერდის მე-18 სტრიქონი აღმოჩნდა სიტყვა „ძველი“, სწორედ ამ სიტყვაზე უნდა ვიმუშაოთ, თუნდაც ქალის ახალი სუნამოს დიზაინის მოფიქრება იყოს ჩვენი ამოცანა. სხვათა შორის, აი იდეაც: ერთმანეთზე დაკიდებული ფლაკონები (შუშები) შეფუთვის მოცულობის ვარირების საშუალებას იძლევა.

იდეის გენერაციისათვის მცირე დროა (მაგ., 3 წუთი) გამოყოფილი. ამასთან, ერთ იდეაზე გაჩერება არ შეიძლება, საჭიროა ერთი იდეიდან მეორეზე სწრაფად გადასვლა.

თუ პირველი მცდელობისას იდეები არ წარმოიშვა, შემდეგი მცდელობა მეორე დღისთვის უნდა გადავდოთ.

აუცილებელია ყველა წარმოშობილი იდეის ჩაწერა.

„შემთხვევითი სტიმული“ დამყარებულია იმაზე, რომ ადამიანის აზროვნება ანტილაბირინთია, სადაც ნებისმიერი წერტილიდან შეიძლება ნებისმიერ სხვა წერტილამდე მისვლა. ჩვენი აზროვნება ისეა მოწყობილი, რომ ორ კონკურირებად თემას შორის კავშირი თავისთავად დგინდება. მნიშვნელოვანია ახალი აზრის ფორმირებისათვის მხოლოდ ბიძგის გამოყენება.

აღნიშნული მეთოდი ნათლად ასენებს კავშირს კრეატიულობასა და ნიშნების ინტერპრეტაციის უძველეს სისტემებს შორის (ორაკულები[20], ასტროლოგია, ფენ-შუი). დელფის[21] ორაკულიც დაახლოებით ასეთივე სქემით მუშაობდა: რაიმე პრობლემის გადაჭრის მსურველი სვამდა კითხვას, წინასწარმეტყველი პიფია ამბობდა პასუხს, დელფის ქურუმები კი პასუხს ლექსად წარმოთქვამდნენ, კითხვის ავტორი პასუხის გაცნობიერებასა და საკუთარი პრობლემისადმი მის მისადაგებას ცდილობდა.

მათემატიკისა და სხვა მეცნიერებებისაგან განსხვავებით, სადაც საგანი აბსტრაჰირებულია (განყენებული), თეორია კი ფაქტებზე იგება, ბედი ბიოგრაფიკული ფაქტებით არ აღიწერება, მას შინაგან-ზრობრივი დაკავშირებულობა აქვს. კომერციული გამოყენებისას კრეატიულობაც, გარკვეულწილად, ბედთანაა დაკავშირებული, მაგ., კომპანიის ბედთან. ამ გაგებით, მეცნიერებატევადობის მიუხედავად სიტყვა „მეთოდი“. წინასწარმეტყველების ხელოვნებასთან უფრო ახლოსაა, ვიდრე მათემატიკასთან.

---

20 ორაკული (ლათ. oraculum, oro – ვამბობ, ვთხოვ) – პიროვნება, ან ინსტიტუტი, რომელიც წინასწარმეტყველების ან ბრძნული რჩევის წყაროდ აღიქმებოდა ძველი საბერძნეთისა და აღმოსავლეთის კულტურებში.

21 დელფი – ძველბერძნული ქალაქი. აქ მიმდინარეობდა საერთო ბერძნული პიფიის თამაშები.

2. 4 D-სტიმული. იდეების შექმნის ეს მეთოდი ამოცანისათვის სხვადასხვა კუთხით შეხედვის საშუალებასა და მათი გადაჭრის შესაძლო ვარიანტების სიმრავლეს გულისხმობს.

ინსტრუქცია:

- ზუსტად ჩამოაყალიბეთ ამოცანა საკვანძო სიტყვების ან კითხვის სახით (მაგ., როგორ შევიმუშაოთ აბაზანაში წყლის დასაგუბებელი საცობის ახალი დიზაინი). ამოირჩიეთ სიტყვა-სტიმული, ეს შეიძლება იყოს ლექსიკონიდან, წიგნიდან ან სხვა ობიექტიდან შემთხვევით ამორჩეული სიტყვა, რაც წინასწარგანსაზღვრულ კრიტერიუმებს (მაგ., უახლოესი წითელი საგანი) შეესაბამება. მთელ ფურცელზე დახაზეთ 3 სვეტისა და 4 სტრიქონისაგან შემდგარი ბადე. პირველი სვეტი ყველაზე პატარა უნდა იყოს, შემდეგი კი ცოტა დიდი, მესამე – ყველაზე დიდი. პირველ სვეტს უწოდეთ „პარამეტრები“, მეორეში დაწერეთ ამორჩეული სტიმული, მესამეში – საკუთარი ამოცანა.
- თვისება. პარამეტრების სვეტში ცხრილის პირველ რიგში დაწერეთ „როგორი?“, შემდეგ სვეტში დაწერეთ სტიმულის რაც შეიძლება ბევრი თვისება. მაგ., თუ სტიმულია სანათი, თვისებებში დაწერეთ: ნათელი, კაშკაშა, მყუდრო, მაგიდის და ა.შ ახლა შეცადეთ, თანამიმდევრულად მიუსადაგოთ ეს თვისებები საძიებო ობიექტს ან გადასაწყვეტ ამოცანას. გარკვეული პერიოდის შემდეგ თქვენ დაიწყებთ სხვადასხვა კავშირების დასახვას. მესამე სვეტში ყველა წარმოშობილი იდეა ჩაწერეთ. მაგალითად: „აბაზანის ნათელი საცობი“ – საცობი ფერადი დიოდებით, რაც წყლის სხვადასხვა ტემპერატურის ასახვას შეძლებდა.
- ფუნქციები. ცხრილის შემდეგ რიგში პარამეტრების სვეტში ჩაწერეთ „რატომ?“, სტიმულის სვეტში დაწერეთ სტიმულის ფუნქციები, მესამეში კი კვლავ ჩაწერეთ იდეები. სანათის შემთხვევაში პირველ სვეტში იქნება: დღის გახანგრძლივება; იმუშაო ისე, რომ სხვებს არ შეუშალო ხელი; აჩვენებს, რომ ადამიანს არ სძინავს და სხვ.

  შემდეგ კვლავ მიუსადაგეთ ეს ფუნქციები თავდაპირველ ამოცანას. მაგ., აბაზანის საცობი ადამიანის მიერ შესრულებული მოძრაობების ამომცნობით: სიგნალიზაციის ჩართვა, თუ ადამიანს დაეძინა ან სხვ.
- სიმბოლოები. შემდეგ რიგშია სტიმულებთან დაკავშირებული სიმბოლოები და მეტაფორები, სანათის შემთხვევაში იქნება: მარტოობა, გვიანობამდე მუშაობა, პოეტური

საღამოები და სხვ. იდეების გენერაციისათვის, თქვენს ამოცანას მიუსადაგეთ სიმბოლოები.

- პროცესები. აღწერეთ სტიმულთან დაკავშირებული ნებისმიერი პროცესი (მაგ., როგორ მუშაობს ელექტროსანათი, რის მიხედვით ირჩევს მას მყიდველი და სხვ.), შემდეგ კი, ანალოგიის მეთოდის გამოყენებით, მიუსადაგეთ იგი ამოცანას.

შესვენების შემდეგ გადახედეთ მიღებული იდეების სიას, ამოირჩიეთ საუკეთესოები და დაამუშავეთ ისინი.

რჩევები:

- თუ სტიმულსა და ამოცანას შორის არავითარი კავშირი არ წარმოიშვა, მაშინ ან თვალთახედვა შეიცვალეთ, ან ასოციაციების სპექტრი გააფართოვეთ;
- არ გამოცვალოთ სტიმული თუ გეჩვენებათ, რომ იგი არაფრის მომცემი, შუსაბამო ან შეუფერებელია. არ არსებობს ცუდი სტიმულები. აზროვნების სამყარო ანტილაბირინთია, სადაც ნებისმიერი წერტილიდან შეიძლება გამოსვლა.

3. ანალოგიები – იდეამდე 6 მარტივი ნაბიჯი. ანალოგიების აგება იდეების შექმნის მეტად ცნობილი მეთოდია, თუმცა, მას რიგი თავისებურებანი ახასიათებს, რომელთა ცოდნაც მის გამოყენებას უფრო ეფექტიანს ხდის. ანალოგიების მეთოდს მარტივი, მაგრამ მეტად სასარგებლო მიზანი აქვს – ადგილიდან დაძვრა და იდეების გენერირების პროცესის დაწყება. იგი ყოველდღიური რეალობის გრავიტაციის დაძლევისა და პრობლემების გადაჭრის უკიდეგანო სამყაროში შესვლის შესაძლებლობას იძლევა.

ამ მეთოდის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ განსახილველი ამოცანა ან პრობლემა სხვა რომელიმე სფეროში ჩვენთვის უკვე ცნობილ პროცესს შევუპირისპიროთ, დავუკავშიროთ, შევადაროთ, აღმოვაჩინოთ პარალელები და იქ ვიპოვოთ რჩევები ჩვენი ამოცანის გადასაჭრელად.

ინსტრუქცია:

- წერილობითი სახით ზუსტად ჩამოაყალიბეთ ამოცანა.
- თქვენი ამოცანის გადასაჭრელად შემდეგი სახის კითხვები დასვით: „თუ —, მაშინ როგორი?“ მაგალითად., „თუ ეს საჭმელია, როგორია იგი?, „თუ თვითმფრინავია, როგორია იგი?“, „თუ პოლიტიკოსია, როგორია იგი?“
- ამოირჩიეთ 2-3 ანალოგი, რომლებიც თქვენ საინტერესოდ მიგაჩნიათ და რომელიც დაკავშირებულია რაიმე პრო-

ცესთან (მაგ., ტორტის მომზადება, აეიარეისი, ტანსაცმლის შეკერა, რომელიმე პოლიტიკოსის საარჩევნო კამპანია). თითოეულ მათგანში:

- ✓ გაანალიზეთ პროცესები, რომლებიც ანალოგიისა და დაყენებული ამოცანის საფუძველს შეადგენს. ამისათვის ფურცელი ორად გაყავით. მარცხენა მხარეს აღწერეთ პროცესები, რაც ანალოგიის თემასთან დაკავშირებულია, მარჯვენაში კი თქვენს ამოცანასთან დაკავშირებული პროცესები.
- ✓ მოძებნეთ მსგავსება და პარალელები მარცხენა და მარჯვენა მხარეს აღწერილ პროცესებს შორის და მოიფიქრეთ, როგორ შეიძლება ეს შედარებითი ანალიზი ამოცანის გადასაწყვეტად გამოიყენოთ. დააფიქსირეთ ყველა წამოჭრილი იდეა.
- ✓ ამოირჩიეთ ყველა საუკეთესო იდეა და დაამუშავეთ იგი.

მეთოდის გამოყენების შედეგები დამოკიდებულია თემების წარმატებით ამორჩევაზე, შესაფერის ანალოგიაზე, აბსტრაქციის უნარსა და იდეების გენერაციის შეუზღუდველობაზე.

ანალოგიების მეთოდის წარმატებით გამოყენება შესაძლოა ყველგან, სადაც ახალი იდეებია საჭირო – როგორც პროფესიულ საქმიანობაში, ისე პირად ცხოვრებაში.

4. ბადატრიალება. ჩვენი მატერიალური ცხოვრება ქაოსთან ბრძოლაა. ერთადერთი, რაც თავისთავად ხდება, ეს ენტროპიაა[22] აზრთა სამყაროში კი ყველაფერი სხვაგვარადაა. აზრთა სამყარო ანტილაბირინთია – სადაც შეხვალ, ყველგან გამოსასვლელია. მაგრამ როგორ უნდა მოვიდეთ ამ „გადატრიალებულ სამყაროში?“.

მარტივად: გადავატრიალოთ სამყარო უკუღმა. ამისათვის საჭიროა სითამამე და უნარი, იპოვოთ აზრი იმ ნიშნებში, რომლებიც ერთი შეხედვით აბსურდულია.

გადატრიალება მრავალ სიტუაციაში გვეხმარება. გამოუვალობის შეგრძნება იმიტომ გვეუფლება, რომ ძიების მიმართულება ჩვენი დაშვებებითა და ვარაუდებით განსაზღვრულია. უცებ აღმოჩნდება, რომ გამოსავალი ამ მიმართულებით არაა. ასეთ სიტუაციებში გადატრიალების მეთოდი გვთავაზობს, რომ ჩვენი დაშვებები არქიმედეს საყრდენ წერტილად გამოვიყენოთ, საიდანაც შესაძლოა ბიძგი ავიღოთ და ახალი მოძრაობა დავიწყოთ.

---

[22] ბერძნ. entropia მოტრიალება, გარდაქმნა.

მსგავსად იმისა, როგორც მოცურაობის კედლამდე მიცურვისას მას ბიძგისათვის იყენებს, ამისათვის საჭიროა:

- ✓ ჩამოაყალიბოთ ამოცანა.
- ✓ ჩამოთვალოთ ყველა წინადადება და დაშვება იმისა, რაც ამ ამოცანის შესახებ თქვენს გონებაშია.
- ✓ გადააბრუნოთ ყველა ეს დაშვება.
- ✓ წაიკითხოთ ყველა გადაბრუნებული წინადადება და საკუთარ თავს ჰკითხოთ, როგორ გავხადოთ ეს წინადადება შესაძლებელი, რა უნდა მოხდეს, რომ ამას აზრი ჰქონდეს?
- ✓ მაშინვე დააფიქსიროთ ყველა წარმოშობილი იდეა.

ამისათვის მოსახერხებელია მაინდმეფინგის[23] გამოყენება: უმჯობესია საუკეთესო იდეების შეფასება და არჩევა მოგვიანებით მოხდეს და სასურველია, სხვა შემადგენლობით (თუ გუნდი მუშაობდა).

აღნიშნული მეთოდის ერთ-ერთ კლასიკურ მაგალითს იძლევა ცნობილი მეიგაცე ეხოპე[24] ჩიტი, რომელიც ნისკარტით ვერ წვდება დოქის ფსკერს, შიგ ქვებს ყრის, რათა წყლის დონემ ამოიწიოს.

უმარტივესი თანამედროვე მაგალითია მაღაზიის მუშაობა. ის ფაქტი, რომ გამყიდველი ემსახურება მყიდველებს ადრე შეურყეველ და უდავო ფაქტად ითვლებოდა.

გადატრიალების ვარიანტები კი შემდეგია: მყიდველი ემსახურება გამყიდველს, მყიდველებს არ ემსახურება გამყიდველი, გამყიდველი მყიდველია, ყიდის მყიდველი, ყიდვები საერთოდ არ ხორციელდება და ა.შ

ამ ვარიანტებიდან მრავალი დღეს უკვე რეალიზებულია სუპერმარკეტებში, ავტოგასამართ სადგურებზე, ინტერნეტ-მაღაზიებში, peer2peer ქსელებსა[25] და სხვ.

5. შესაძლებლობების მატრიცა. იდეების შექმნის მარტივი და ქმედითი მეთოდია. იგი რუტინულ მუშაობასაც კი საინტერესოდ გადააქცევს და ღირსეულ შემოქმედებით შედეგს იძლევა და, სიმარტივის გამო, წინასწარი მომზადების გარეშეც გამოიყენება.

---

[23] ინგლ. mindmapping – ვიზუალური აზროვნებისა და ალტერნატიული ჩანაწერების მოსახერხებელი და ეფექტიანი ტექნიკა.

[24] იგაე-არაკის ჟანრის ფუძემდებელი, ძვ. ბერძენი მწერალი (ძვ.წ. VI ს.).

[25] ინგლ. peer-to-peer, P2P – თანასწორი თანასწორთან. ერთრანგიანი, დეცენტრალიზებული კომპიუტერული ქსელი, რომელიც მონაწილეთა თანასწორუფლებიანობაზეა დამყარებული.

შესაძლებლობების მატრიცა (უფრო ცნობილია, როგორც მორფოლოგიური ანალიზი. მისი ავტორია ასტროფიზიკოსი ფრიც ცვიკი) მიეკუთვნება მეორე მსოფლიო ომის წინ ჩამოყალიბებულ კრეატიულ მეთოდიკას.

ეს მეთოდი მრავალვარიანტული შემოქმედებითი ამოცანების გადაჭრისათვის გამოყენება. მრავალვარიანტულობა მაშინ ჩნდება, როცა სფერო საკმაოდ ათვისებულია.

შესაძლებლობების მატრიცას უპირატესად ისეთი პროექტებისათვის იყენებენ, სადაც საჭიროა ახალი, მაგრამ უკვე არსებულის მსგავსი იდეების შექმნა. მეთოდი იმითაა კარგი, რომ იგი სიტუაციის სასარგებლოდ გამოყენების საშუალებას იძლევა. მაგალითად, მოვიგონოთ სარეკლამო ბუკლეტის ახალი დიზაინი.

ამისათვის ზუსტად ჩამოაყალიბეთ ამოცანა და ძირითადი მოთხოვნები. ჩვენს შემთხვევაში ასეთი ამოცანა შეიძლება იყოს: ბანკის VIP-კლიენტებისათვის საპრეზენტაციო ბუკლეტის შექმნა, ბიუჯეტი არაა შეზღუდული.

ინსტრუქცია:

- ✓ დახაზეთ 5 სვეტისა და 10 რიგისაგან (მწკრივი) შემდგარი ცხრილი.
- ✓ პირველ რიგში დაწერეთ ამოცანის ძირითადი პარამეტრები. ჩვენს შემთხვევაში: ფორმატი, მასალები, გაფორმება, ყდა, სტილისტიკა.
- ✓ ცხრილის რიგები შეავსეთ ამ პარამეტრების ვარიანტებით. (მაგ., მასალები: მომინანქრებული ქაღალდი, სადიზაინერო ქაღალდი, ხელით ნაკეთი ქაღალდი წვრილად დაჭრილი კუპიურებით ან ბუმბულებით, კალკი, ალუმინი, აბრეშუმი, პლასტიკი და ა.შ). ვარიანტები რაც შეიძლება საინტერესო უნდა იყოს, არასტანდარტული, სტანდარტებისაკენ დაბრუნება ხომ ყოველთვის შეიძლება. შესაძლოა, შემთხვევითი სტიმულის, ან იდეების გენერაციის სხვა სწრაფი მეთოდების გამოყენებაც.
- ✓ თამამად შეავსეთ ცალკეული უჯრა და შეხედეთ, რა გამოვიდა. მაგ., კვადრატული ფორმატი, შავი დიზაინერული ქაღალდი ვერცხლისფერი კალკის წვეთებით გაფორმებული, დიზაინი გოტიკური სტილით. ამოიწერეთ საინტერესო ვარიანტები და ჯერჯერობით არ დაიწყოთ მათი კრიტიკა.
- ✓ როცა ვარიანტების საკმაო რაოდენობა დაგროვდება, ამოირჩიეთ ყველაზე საუკეთესო.

6. **ᲕᲐᲠᲛᲐᲢᲔᲑᲘᲡ ᲑᲝᲠᲑᲐᲚᲘ.** ესაა რამდენიმე კლასიკური მეთოდის ჰიბრიდი, საჭიროა მხოლოდ ქაღალდის ფურცელი და რამდენიმე საათამაშო კამათელი.

ჩამოაყალიბეთ ამოცანა, სასურველია მას კითხვის ფორმა ჰქონდეს. მაგალითად, როგორ გავაკეთეთ ლურსმნის სრულიად ახალი და საინტერესო რეკლამა? დაწერეთ იგი ფურცლის ცენტრში. შემოაკლეთ წრე და მისგან თორმეტი ხაზი გამოიყვანეთ. თითოეული დანომრეთ და დაწერეთ პროდუქტის რომელიმე თვისება, არაა აუცილებელი მხოლოდ ფუნქციონალური თვისებების მითითება. თუ საქმე ეხება ახალი ტიპის ლურსმანს, შეიძლება დაიწეროს არა მარტო მახვილი, შემაერთებელი, მყარი, მსუბუქი, ქუდით, ასევე იაფი, პოპულარული, წარმოების, მარკეტინგის თავისებურებები, ამ პროდუქტებთან დაკავშირებული ტაბუ და სხვ.

ახლა გადავაგდოთ კამათელი. ჯერ ერთი, შემდეგ – მეორე. მიიღებთ ორ რიცხვს, ყურადღება გაამახვილეთ იმ თვისებებზე, რომლებიც შესაბამისი ნომრის მქონე ტოტებზეა განთავსებული. შესაძლოა მოვიგონოთ ორმხრივი ლურსმანი, რომელსაც ქუდი შუაში ექნებოდა.

მნიშვნელოვანი წესია, რომ საჭიროა იმ თვისებებთან მუშაობა, რომელიც შეესაბამება აღნიშნულ ნომერს და კამათლის ახლად გადაგდება არ შეიძლება. თუმცა ამ სამუშაოზე დიდი დროის დაკარგვა არ ღირს, თუ არ გამოვიდა, სხვა მეთოდებიც სცადეთ.

6. **ᲙᲣᲑᲘᲜᲒᲘ** (Cubing). ეს მეთოდი ხშირად გამოიყენება დაწყებით ეტაპზე და რაიმე საგანზე ან იდეაზე 6 განსხვავებულ თვალთახედვას მოითხოვს.

თავდაპირველად აირჩიეთ რთული აგებულების სამგანზომილებიანი საგანი. დადეთ თქვენს წინ და 2 წთ-ის განმავლობაში აღწერეთ, რასაც ხედავთ. შემდეგ მეორე მხრიდან შემოაბრუნეთ და კვლავ 2 წთ-ის განმავლობაში აღწერეთ, რას ხედავთ და ა.შ აღწერეთ მინიმუმ 6 გვერდი.

შემდეგ აირჩიეთ არაკონკრეტული ობიექტი, არამატერიალური თემა, კონცეფცია, იდეა. ზუსტად ორი წუთის განმავლობაში აღწერეთ ამ თემის ექვსი სხვადასხვა მხარე.

თემის ცალკეულ მხარეზე გადართვისათვის შემდეგი კითხვები შეიძლება გამოიყენოთ:

აღწერა: რას წარმოადგენს ეს თემა, რა თვისებები აქვს მას?

შედარება: რას შეიძლება შევადაროთ ეს თემა, რომელი თემების მსგავსია და რით განსხვავდება მათგან?

ასოციაცია: რა აზრი დაგებადათ ამასთან დაკავშირებით? დაწერეთ ყოველგვარი კავშირი – ასოციაციური, მიზეზ-შედეგობრივი, სიმბოლური, ირაციონალური და ა.შ

ანალიზი: რა ნაწილებისაგან შედგება იგი? რისგან და რა კონტექსტით წარმოიშვა იგი? სხვა რომელ თემას უკავშირდება იგი?

გამოყენება: ვისთვის და რისთვისაა სასარგებლო ეს თემა? შესაძლოა თუ არა მისი გადატანა სხვა სფეროში?

შეფასება: თემის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. რითაა იგი პირადად თქვენთვის საინტერესო? რით დააინტერესებს იგი სხვა ადამიანებს?

თემის ცალკეული მხარის ანალიზის შედეგად თქვენ უღრმავდებით მის არსს და გიმყარდებათ მის შესახებ თქვენი პოზიცია, გებადებათ ახალი თვალსაზრისი, ჩნდება ახალი მიმართულებები დისკუსიისათვის.

8. ძილი, როგორც სამუშაო. ძილის წინ ადამიანის გონებაში არაორდინალური, ხშირად ზუსტი და პერსპექტიული იდეები წარმოიშობა. თუმცა, მათი დამახსოვრება პრაქტიკულად შეუძლებელია, რადგან დაძინების პროცესში ცნობიერება არაფოკუსირებულია. ამიტომ აუცილებელია საწოლის გვერდით ბლოკნოტი და საწერი კალამი იდოს და სუსტად ანათებდეს მაგიდის სანათი.

ძილი ახალი იდეების მეტად მდიდარი წყაროა. ამიტომ დაწოლამდე ზუსტად უნდა ჩამოაყალიბოთ პრობლემა და შეცადოთ გაითავისოთ, რომ აუცილებელია აღნიშნული პრობლემის გადაჭრა. საჭიროა დაიმახსოვროთ:

❖ თუ წარმოგეშვათ, იდეა სწრაფად ჩაწერეთ იგი და არ დაიწყოთ მისი განსჯა. ჯერ ერთი, შეიძლება ძილი დაიფრთხოთ, მეორე, სხვა იდეები აღარ გეწვევათ;

❖ დილით რომ გაიღვიძებთ, სანამ ადგებით, შეეცადეთ გაიხსენოთ, რა დაგესიზმრათ და დაწერეთ იგი, არ დაიწყოთ მისი ანალიზი. არსებული მოგვიანებით გააკეთეთ, როცა მეტი თავისუფალი დრო გექნებათ, მაგ., ტრანსპორტში;

❖ შესაძლოა, თავდაპირველად ვერ შეამჩნიოთ კავშირი სიზმრებსა და გადასაჭრელ ამოცანებს შორის. მაგრამ, როგორც კი შეეცდებით მათზე იფიქროთ, ერთდროულად გქონდეთ ისინი ცნობიერებაში, კავშირებს აუცილებლად დაინახავთ.

❖ შეეცადეთ, შემდეგ კითხვებს უპასუხოთ:

– რომელი პერსონაჟები, რა ნივთები, ადგილი, მოვლენები

– ვინ არიან მთავარი მოქმედი პირები და ყველაზე ნათელი რომელი სახეები ვნახე?

– რა ასოციაციები წარმომეშვა?

– რა გრძნობა მქონდა სიზმრის ხილვისას? რა გრძნობა მებადება, როცა მასზე ვფიქრობ?

– რას მეუბნება შინაგანი ინტუიცია?

სიზმრებზე მუშაობისას იგივე მექანიზმები მოქმედებს, რაც შემთხვევითი სტიმულის დროს. ამიტომ სხვაგვარადაც შეიძლება მოქმედება – არ დავისახოთ ამოცანა ძილის წინ, დილით ჩაიწეროთ სიზმრები და გამოვიყენოთ ისინი, როგორც შემთხვევითი სტიმული.

თუ ღამით გაგეღვიძათ იმ გრძნობით, რომ შესანიშნავი აზრი მოგივიდათ (ხოგჯერ, ასეც ხდება), არ დაგავიწყდეთ მისი ჩაწერა, რადგან 99% შემთხვევაში იგი ავიწყდებათ და დილით ვერ იხსენებენ მას.

. უმჯობესია, მაღვიძარას გარეშე ძილს მიეჩვიოთ, გაღვიძებაც ადვილია და სიზმრების დამახსოვრებაც.

მრავალი ცნობილი ადამიანი (მაგ., რენე დეკარტი) აწარმოებდა სიზმრების დღიურს. სიზმრების ჩაწერას რომ დაიწყებთ, აღმოაჩენთ, რომ სულ უფრო მეტ სიზმარს და მეტ დეტალს იმახსოვრებთ. თავდაპირველი გაუგებარი სახეები თანდათან აზრს იძენს და მეტაფორული სიმბოლოები ხდებიან.

შეიძლება ცნობილი ესპანელი და ამერიკელი ფერმწერის, სალვადორ დალის მეთოდის გამოყენებაც. ახალი სახეები რომ ეპოვა, იგი ლითონის თეფშს გვერდით ჯდებოდა და ხელში კოვზი ეკავა. როგორც კი ჩაძინებას იწყებდა, კოვზი ხელიდან უვარდებოდა და დალი წამსვე აფიქსირებდა დამახსოვრებულ სახეებს.

9. მაინდმეფინგი. მენტალური რუკები. მაინდმეფინგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ახალი იდეების შექმნისათვის, იდეების ფიქსაციისათვის, ინფორმაციის ანალიზისა და მოწესრიგებისათვის, გადაწყვეტილების მიღებისათვის და ა.შ

ჩვეულებრივი, წრფივი ჩანაწერების დროს გამოიყენება ტექსტი სათაურით, სიებით, ცხრილებითა და სქემებით. ნიუთები თითოს მარტივი და ლოგიკურია, მაგრამ ჩანაწერის დამახსოვრება რთულია და მისი აღდგენა კიდევ უფრო ძნელი. ეს იმიტომ ხდება, რომ ვიზუალურად ასეთი ჩანაწერი მონოტონურად გამოიყურება, ადამიანი კი მარტივად გადაერთვება სხვა რამეზე, რადგან მის წინ მონოტონური სურათებია.

მენტალური რუკების მეთოდიკის აგტორი ტონი ბიუზენი გვთავაზობს, შევწყვიტოთ საკუთარ თავთან ბრძოლა და დავეხმაროთ ჩვენს აზროვნებას. ამისათვის საჭიროა ეფექტიან აზროვნებასა და მეხსიერებას შორის უდავო კავშირისა და იმის აღმოჩენა, რაც დამახსოვრებას უწყობს ხელს.

ამისათვის საჭიროა:

- წრფივი ჩაწერის ნაცვლად რადიალური ჩაწერის გამოყენება. ეს ნიშნავს, რომ მთავარი თემა, რომელზედაც ფოკუსირდება ყურადღება, ფურცლის შუა ადგილზე განვათავსოთ. ამით იგი ყურადღების ცენტრში მოექცევა;
- ჩაიწეროს არა ყველაფერი, არამედ მხოლოდ საკვანძო სიტყვები. საკვანძო სიტყვებად უნდა შეირჩეს მეტად ნათელი, დამახასიათებელი, დამახსოვრებადი, „მოლაპარაკე" სიტყვები. ისინი განვათავსოთ იმ „ტოტებზე", რომლებიც ცენტრალური თემიდან გამოდის. კავშირები (ტოტები) უნდა იყოს ასოციაციური და არა იერარქიული. ასოციაცია, რომელიც ხელს უწყობს დამახსოვრებას, შეიძლება სიმბოლური ნახატებითაც გამოისახოს;
- სიტყვები დაწეროთ „ტოტებზე" და არა წრეებსა და ოთხკუთხედებში. ტოტის სიგრძე სიტყვის სიგრძეზეა დამოკიდებული;
- სიტყვები დაწეროთ გასაგებად;
- შეეცადეთ რაციონალურად გამოიყენოთ სივრცე, არ დატოვოთ თავისუფალი ადგილი და არც ძალიან ახლოს განალაგოთ „ტოტები" და სიტყვები;
- სასურველია, გვერდი ჰორიზონტალურად განვათავსოთ. ასეთი მენტალური რუკის წაკითხვა უფრო მოხერხებულია.

მაინდმეფინგის მეთოდის ეფექტიანად გამოყენების სფერო მეტად ფართოა: დაგეგმვა (მაგ., დღის, შეხვედრის, სტატიის, პროექტის), სწავლება, პრობლემებში გარკვევის წესი, ახალი იდეების შექმნა და ა.შ. ესაა გარკვეული ხელოვნება და ამიტომ საჭიროა პრაქტიკა, რათა ვისწავლოთ ლამაზი მაინდმეფინგის ხატვა.

10. ომეგა-მეფინგი. ეს მეთოდი პრინციპულად ახალი იდეების შექმნასა და რთული ამოცანების გადაჭრას ემსახურება. მის საფუძველშია ის ფაქტი, რომ ნამდვილად ახალი იდეა არა მარტო ამოცანას ხსნის, არამედ ამ პრობლემაზე ჩვენს წარმოდგენებსაც ცვლის.

ომეგა-მეფინგის მეშვეობით გადაწყვეტილებების ძიების პროცესი ორი ეტაპისაგან შედგება: არსებული წარმოდგენების ფიქ-

საცია და იდეების გენერაცია; ახალი კონცეფციების შექმნა და თავდაპირველი წარმოდგენების გარდაქმნა.

პროცესის ვიზუალიზაციისათვის გამოიყენება ომეგა-რუკა. ჩვეულებრივი მენტალური რუკისაგან განსხვავებით, მას ერთი ცენტრალური თემა კი არა, ორი პოლუსი აქვს, სადაც თავდაპირველი და საბოლოო წარმოდგენები აისახება.

განათავსეთ ნიშანი „ალფა" ქაღალდის მარცხენა მხარეს, „ომეგა" კი მარჯვენა მხარეს. გააელვეთ ხაზი ალფადან ომეგამდე და დააწერეთ მას თემის დასახელება. დაიწყეთ მისიდან მენტალური რუკის დახაზვა ტოტებით, რომლებიც მარჯვნივ იქნება ორიენტირებული.

ალფა-ხე. იგი შეიძლება ნებისმიერი სახით დაიხაზოს, მაგ., წინასწარგანსაზღვრული სტრუქტურის – მთავარი ტოტების ნაკრების სახით. ეს ნაკრები ორი ტოტისაგან მაინც უნდა შედგებოდეს – „ამოცანა" და „იდეა".

ამოცანა. განათავსეთ ამ ტოტზე ის ამოცანა ან ამოცანები, რომელიც თქვენმა კონცეფციამ უნდა გადაჭრას. გამოყავით მათ შორის მთავარი.

იდეა. განათავსეთ ამ ტოტზე ის იდეები, რომლებმაც დაყენებული ამოცანები უნდა გადაჭრას.

განათავსეთ ისინი საკვანძო სიტყვების სახით შესაბამის ტოტებზე.

ომეგა-ხე. შექმენით ახალი კონცეფციები და თავდაპირველი წარმოდგენების გარდაქმნილი ვარიანტები.

იდეებიდან ერთ-ერთი ამოირჩიეთ. განათავსეთ იგი საკვანძო სიტყვის სახით ალფა-ხისაკენ მიმავალ ხაზზე.

ახლა ომეგა-წერტილი შეაერთეთ ალფა-ხის ტოტებთან, თან იფიქრეთ, როგორ შეუსაბამოთ აზრი და იდეა ახალ კონცეფციას და დაწერეთ შემაერთებელ ხაზზე საკვანძო სიტყვები, რომლებიც ამ კავშირებს ასახავს.[26]

11. აზროვნების ექვსი ქუდი. აზროვნების ერთ-ერთი ქუდი ყველაზე პოპულარული მეთოდია.

პარალელური აზროვნების იდეა „ექვსი ქუდის" საფუძველშია. ტრადიციული აზროვნება ემყარება პოლემიკას, დისკუსიასა და აზრთა დაპირისპირებას. ასეთი მიდგომისას იგება არა საუკეთესო გადაწყვეტილება, არამედ ის, რომელიც დისკუსიის დროს უფრო უკეთესად იყო წარმოდგენილი. პარალელური აზროვნება არის ისეთი კონსტრუქციული აზროვნება, რომლის დროსაც

[26] http://kolesnik.ru

სხვადასხვა თვალსაზრისი არა თუ უპირისპირდება ერთმანეთს, არამედ პარალელურად არსებობს.

ამ დროს ადამიანი ყველაფერ'ზე ერთდროულად არ ფიქრობს. იგი აზროვნების სხვადასხვა ასპექტებზე თანამიმდევრულად ამახვილებს ყურადღებას. სამუშაოს დასრულებისას ეს ასპექტები ერთიანდება და ვიღებთ „სრულფასოვან აზროვნებას".

ექვსი ქუდის პრინციპის გამოყენების მოკლე აღწერა:

თეთრი ქუდი: ინფორმაცია.

თეთრი ქუდი იმისათვის გამოიყენება, რომ ინფორმაციას მიექცეს ყურადღება. ამ რეჟიმში მუშაობისას მხოლოდ ფაქტები გვაინტერესებს. აქ ჩვენ ვსვამთ კითხვებს: რა ვიცით, კიდევ რა ინფორმაცია გვჭირდება და როგორ მივიღოთ ის.

წითელი ქუდი: გრძნობა და ინტუიცია.

ამ რეჟიმში მუშაობისას სესიის მონაწილეებს უჩნდებათ შესაძლებლობა განსახილველი საკითხების შესახებ გამოთქვან თავიანთი დამოკიდებულება და ინტუიციური მიხვედრები. თუმცა ახსნა-განმარტებები – რატომ ასე, ვინაა დამნაშავე და რა ვაკეთოთ? არაა საჭირო.

შავი ქუდი: კრიტიკა.

შავი ქუდი კრიტიკული შეფასებების საშუალებას იძლევა. იგი გვიცავს განუკითხავი, მოუფიქრებელი ქმედებებისაგან, მიუთითებს შესაძლო რისკებსა და „წყალქვეშა რიფებზე".

ყვითელი ქუდი: ლოგიკური პოზიტივი.

ყვითელი ქუდის ქვეშ მუშაობისას ყურადღება მახვილდება განსახილველი იდეის ღირსებებზე, უპირატესობასა და პოზიტიურ მხარეზე.

მწვანე ქუდი: კრეატიულობა.

მწვანე ქუდის ქვეშ ვიგონებთ ახალ იდეებს, ვცვლით უკვე არსებულ მოსაზრებებს, ვეძებთ ალტერნატივებს, ვიკვლევთ შესაძლებლობებს და ა.შ

ცისფერი ქუდი: პროცესის მართვა.

ცისფერი ქუდი სხვებისაგან იმით გამოირჩევა, რომ მისი მიზანია არა მარტო ამოცანის შინაარსზე მუშაობა, არამედ თვით მუშაობის პროცესის მართვაც. კერძოდ, სესიის დასაწყისში მას იმის გასარკვევად იყენებენ, თუ რა უნდა გაკეთდეს და სამუშაოს ბოლოს – მიღწეულის განზოგადებისა და ახალი მიზნების დასახვისათვის.

როგორ მიმდინარეობს პროცესი?

ჯგუფური მუშაობისას განსაზღვრავენ ქუდების თანამიმდევრობას და იგი გადასაწყვეტ ამოცანაზეა დამოკიდებული.

შემდეგ იწყება სესია, რომლის დროსაც ჯგუფი მონაწილე ერთდროულად იხურავს ერთი ფერის ქუდს და შესაბამის რეჟიმში მუშაობს. მოდერატორს[27] ცისფერი ქუდი ახურავს და პროცესებს აკვირდება.

გონებრივი მუშაობა მოსაწყენი და აბსტრაქტულია. „ექვსი ქუდის" მეთოდი კი საკუთარი აზროვნების მართვის პროცესს მრავალფეროვანსა და მიმზიდველს ხდის.

მრავალი მკვლევარი თვლის, რომ თავის ტვინის ბიოქიმიური ბალანსი სხვადასხვა რეჟიმში მუშაობის დროს (კრიტიკა, ემოცია, შემოქმედება) სრულიად განსხვავებულია. თუ ეს მართლაც ასეა, „ექვსი ქუდის" სისტემის გამოყენება მეტად აუცილებელია, რამდენადაც არ შეიძლება იყოს ერთი ბიოქიმიური რეცეპტი ოპტიმალური აზროვნებისათვის. მაგ., IBM-მა 1990 წელს მეტად ეფექტიანად გამოიყენა „ექვსი ქუდის" მეთოდი საკუთარი მენეჯერების სწავლებისათვის მსოფლიოს სხვადასხვა ფილიალებში.

დანართი 2.

პრაქტიკული მეცადინეობა

საქმიანი თამაში „პერსონალთან მუშაობისათვის მენეჯერის შესაბამისობის შეფასება"[28]

პერსონალთან მუშაობის მენეჯერის პროფესიული თვისებებია:

- პირადი წესრიგიანობა. პიროვნების უფლებების პატივისცემა, დანაპირებზე პასუხისმგებლობა, საიმედოობა, პატიოსნება, სამართლიანობა;
- კეთილსინდისიერება, საკუთარი თავისადმი მაღალი მოთხოვნები;
- განსჯის უნარი, უნარი მიიღოს რეალისტური და დასაბუთებული გადაწყვეტილებები;
- შედეგიანობა, საბოლოო შედეგებზე ორიენტაცია;
- წინააღმდეგობების გადალახვის უნარი, შეუპოვრობა, რთული სიტუაციებიდან გამოსავალის პოვნის უნარი;

---

[27] ფოკუს-ჯგუფის წამყვანი, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც თავად მკვლევარი, ასევე მოწვეული პირი.

[28] http://www.rae.ru/monographs

- ორგანიზაციისადმი ერთგულება და საქმიანი ორიენტაცია, ორგანიზაციის ნორმების დაცვისათვის მზადყოფნა, თავდაჯერებულობა, არაორდინალური დაყალებების შესრულებისათვის მზადყოფნა და პრობლემების ოპერატიულად გადაწყვეტის უნარი;
- ჯგუფური ორიენტაცია, ერთობლივი საქმიანობის აუცილებლობის გაგება და კოლექტივის სხვა წევრებთან ერთად მუშაობის უნარი;
- კონტაქტურობა, პარტნიორებთან საქმიანი და შემოქმედებითი ურთიერთობების მართვის უნარი;
- კომუნიკაბელობა: ზეპირი და წერილობითი ურთიერთობების გამოყენება პარტნიორებთან ურთიერთგაგების მისაღწევად;
- მოსმენის უნარი, ზეპირი კომუნიკაციიდან ინფორმაციის აღქმის, ათვისებისა და გამოყენების უნარი.

ამოცანის მიზანი – პერსონალის მართვის მენეჯერის პროფესიული თვისებების გამოვლენა, ჯგუფური მუშაობის გამოცდილების მიღება.

დავალება. ჩამოაყალიბეთ პერსონალის მართვის მენეჯერის ძირითადი პროფესიული ნიშან-თვისებები, ასევე, სამუშაოს ჩატარების თანამიმდევრობა.

პირველი ეტაპი. ჯგუფის დაყოფა 4-5 ადამიანისაგან შემდგარ ქვეჯგუფებად.

მეორე ეტაპი. ქვეჯგუფებში ვალდებულებების განაწილება:

კოორდინატორი;

კოორდინატორის დამხმარე;

ექსპერტი;

მომხსენებელი, რომელიც მიღებულ შედეგებს კითხულობს და შეუძლია აუდიტორიის წინაშე მათი დასაბუთება.

კოორდინატორი კითხულობს ტესტირებასთან დაკავშირებულ ამოცანას: „პერსონალთან მუშაობისათვის მზადყოფნის შეფასება“.

მესამე ეტაპი. მდუმარე გენერირება – ტესტებზე პასუხის გაცემა.

მეოთხე ეტაპი. კოორდინატორი სთავაზობს მონაწილეებს თანამიმდევრულად წაიკითხონ ტესტირების შედეგები, მისი დამხმარე აფიქსირებს პასუხებს.

მეხუთე ეტაპი. იდეის გაცნობიერება. ტესტირების შედეგების შეჯამება.

მეექვსე ეტაპი. ექსპერტთა ჯგუფის ფორმირება – ყოველი ჯგუფიდან ერთი ექსპერტი შეირჩევა.

მეშვიდე ეტაპი. მომხსენებლის გამოსვლა ჩატარებული სამუშაოს ანალიზით.

მერვე ეტაპი. ექსპერტის მიერ ანგარიშის გაფორმება ქვეჯგუფების მიერ გაწეული მუშაობის ეფექტიანობის შესახებ და შემაჯამებელი შედეგების წარდგენა. ჯგუფების მუშაობის ეფექტიანობის შესახებ ანგარიშების საფუძველზე კანდიდატებისათვის სათანადო ადგილების მიკუთვნება. შეფასებების წარდგენა. პერსონალთან ეფექტიანად მუშაობისათვის მენეჯერის შესაფერისობის შეფასების ოქმის გაფორმება.

თარიღი ——————————
მონაწილეთა რაოდენობა ----------
ქულების ჯამი:

1. თქვენ საკუთარი შეხედულებით სამუშაოს და მზად ხართ პერსონალის მართვის მენეჯერის ადგილი დაიკავოთ. 120-100 ქულა.
2. მენეჯერის ადგილზე მუშაობის შანსი დიდია, მაგრამ საჭიროა საკუთარ თავზე დამატებითი მუშაობა. 99-80 ქულა.
3. დამატებითი ტრენინგის გავლის შემდეგ არის მენეჯერად მუშაობის შანსი. 79-60 ქულა.
4. პერსონალთან მუშაობის მენეჯერის თანამდებობა ალბათ არაა თქვენი საქმიანობა. 60-0 ქულა.

ტესტის „პერსონალთან მუშაობის მენეჯერად მუშაობისათვის მზადყოფნის“ შეფასება.

1. შეგიძლიათ თუ არა კომპიუტერთან მუშაობა: კი, არა, საშუალოდ.
2. იცით თუ არა უცხო ენა: კი, არა, საშუალოდ.
3. იცით თუ არა, პრაქტიკულად როგორ უნდა გამოიყენოთ მენეჯმენტის ცოდნა: კი, არა, მეტ-ნაკლებად.
4. აპირებთ თუ არა კვალიფიკაციის ამაღლებას: მუდმივად, არა, ორგანიზაციის გრაფიკის მიხედვით.
5. შეგიძლიათ თუ არა ადამიანის ფსიქოლოგიური პორტრეტის შედგენა: კი, არა, ზოგჯერ.
6. იცით თუ არა შრომითი კანონმდებლობა: კი, არა, საშუალოდ.

7. შეგიძლიათ თუ არა საქმისწარმოება: კი, არა, ისე რა.
8. იცით თუ არა იმ დარგის თავისებურებები, სადაც აპირებთ მუშაობას: კი, არა, საშუალოდ.
9. ფლობთ თუ არა საქმიან ეტიკეტს: კი, არა, საშუალოდ.
10. როგორ სწავლობდით უმაღლეს სასწავლებელში: წარმატებით, კარგად, დამაკმაყოფილებლად.
11. შეგიძლიათ თუ არა ადამიანებთან ურთიერთობა: კი, არა, მეტ-ნაკლებად.
12. პატივს სცემთ თუ არა სხვა ადამიანებს: კი, არა, გააჩნია ვის.
13. მომთხოვნი ხართ თუ არა ადამიანების მიმართ: კი, არა, მეტ-ნაკლებად.
14. გაქვთ თუ არა იუმორის გრძნობა: კი, არა, ისე რა.
15. შეგიძლიათ თუ არა ბრძანების შესრულება: კი, არა, ყოველთვის არა.
16. შეგიძლიათ თუ არა დააინტერესოთ ადამიანები საკუთარი იდეით: კი, არა, ხანდახან.
17. კორექტულია თუ არა თქვენი ქცევა: კი, არა, ყოველთვის არა.
18. შეგიძლიათ თუ არა საჯაროდ აღიაროთ თქვენი შეცდომები: კი, არა, ხანდახან.
19. შეგიძლიათ თუ არა ადამიანებთან ურთიერთობისას დისტანცია დაიცვათ: კი, არა, ხანდახან.
20. სამართლიანი ხართ თუ არა სხვა ადამიანების მიმართ: კი, არა, ყოველთვის არა.
21. შეგიძლიათ თუ არა იმუშაოთ არასამუშაო დროს: კი, არა, მწვავე საჭიროების დროს.
22. სკურპულიოზური ხართ თუ არა დავალების შესრულებისას: კი, არა, ყოველთვის არა.
23. შეგიძლიათ თუ არა სწორად გაანაწილოთ თქვენი დრო: კი, არა, ყოველთვის არა.
24. ფორმალურობის დაცვის მიზნით, საქმის არსზე უარის თქმა თუ შეგიძლიათ: კი, არა, ხანდახან.
25. ერთდროულად ხომ არ ასრულებთ რამდენიმე სამუშაოს: კი, არა, ხანდახან.
26. ხომ არ კარგავთ დროს მეორეხარისხოვან საქმეებზე: კი, არა, ხანდახან.
27. შეგიძლიათ თუ არა პასუხისმგებლობის დელეგირება: კი, არა, ყოველთვის არა.

28. თუ არ იცით პასუხი, სარგებლობთ თუ არა სპეციალისტების კონსულტაციით: კი, არა, ხანდახან.
29. გაქვთ თუ არა მუშაობის პირადი გეგმა: კი, არა, ზოგ შემთხვევაში.
30. შეგიძლიათ თუ არა დაყალების ახსნა-განმარტება: კი, არა, ყოველთვის არა.
31. შეგიძლიათ თუ არა საქმიანობის შედეგების დემონსტრირება: კი, არა, ყოველთვის არა.
32. გაქვთ თუ არა არასტანდარტული იდეები: კი, არა, ხანდახან.
33. იღებთ თუ არა იდეებს ცოდნის მომიჯნავე სფეროებიდან: კი, არა, ხანდახან.
34. შეგიძლიათ თუ არა ადამიანის უნარის შეფასება: კი, არა, ყოველთვის არა.
35. გებადებათ თუ არა მოულოდნელი კონსტრუქციული იდეა: კი, არა, ხანდახან.
36. შეგიძლიათ თუ არა მთავარი ამოცანების დამახსოვრება: კი, არა, ყოველთვის არა.
37. ენდობით თუ არა საკუთარ ინტუიციას: კი, არა, ხანდახან.
38. ხართ თუ არა ყურადღებიანი გადასაჭრელი პრობლემების მიმართ: კი, არა, ხანდახან.
39. გაქვთ თუ არა შემოქმედებითი თვითგამოხატვისადმი სწრაფვა: კი, არა, ისე რა.
40. შეგიძლიათ თუ არა საკუთარი შეცდომებიდან დასკვნების გამოტანა: კი, არა, ხანდახან.
41. შეგიძლიათ თუ არა საკუთარი ენთუზიაზმის სხვებისათვის გადადება: კი, არა, ხანდახან.
42. შეგიძლიათ თუ არა აიძულოთ ადამიანი, შეასრულოს ბრძანება: კი, არა, ხანდახან.
43. გახასიათებთ თუ არა ოპტიმიზმი: კი, არა, ყოველთვის არა.
44. ადვილად ერევით თუ არა სტრესს: კი, არა, ყოველთვის არა.
45. შეგიძლიათ თუ არა პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება: კი, არა, ყოველთვის არა.
46. შეგიძლიათ თუ არა რთული სიტუაციიდან გამოსაელის პოვნა: კი, არა, ყოველთვის არა.
47. შეგიძლიათ თუ არა საკუთარი მეგობრების მიმართ გამოიჩინოთ მომთხოვნელობა, პრინციპულობა: კი, არა, ყოველთვია არა.
48. შეგიძლიათ თუ არა ავისრულველები თქვენს მომხრეებად გადააქციოთ: კი, არა, ხანდახან.

49. შეგიძლიათ თუ არა, რომ მუშაობისას არ იფიქროთ პირად პრობლემებზე: კი, არა, ყოველთვის არა.
50. შეგიძლიათ თუ არა საკუთარი შეხედულებები ჩემდგომ პიროვნებას უთხრათ: კი, არა, ყოველთვის არა.
51. გთვლიან თუ არა გარშემომყოფნი განვითარებული ინტელექტის მქონე ადამიანად: კი, არა, არ ვიცი.
52. გიმახსოვრებენ თუ არა ადამიანები პირველივე შეხვედრიდან: კი, არა, ხანდახან.
53. გენდობიან თუ არა ადამიანები: კი, არა, ზოგიერთნი.
54. გთვლიან თუ არა საღი აზრის, კრეატიული აზროვნების მქონე ადამიანად: კი, არა, ზოგიერთნი.
55. ტოვებთ თუ არა თავდაჯერებული ადამიანის შთაბეჭდილებას: კი, არა, ყოველთვის არა.
56. გთვლიან თუ არა გარშემომყოფნი პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე ადამიანად: კი, არა, ზოგიერთნი.
57. გთვლიან თუ არა აქტიურ ადამიანად: კი, არა, ზოგიერთნი.
58. გთვლიან თუ არა სიტყვის ადამიანად: კი, არა, ზოგიერთნი.
59. გთვლიან თუ არა გაგებულ ადამიანად: კი, არა, ზოგიერთნი.
60. იწვევთ თუ არა სიმპათიას: კი, არა, ყოველთვის არა.

პასუხები „კი“ ფასდება 2 ქულით. შეაჯამეთ დადებითი პასუხები.

პასუხები „არა“ ფასდება მინუს 1 ქულით. შეაჯამეთ და გამოაკელით დადებითი ქულების ჯამს.

სხვა პასუხები ერთი ქულის ტოლია. შეაჯამეთ და მიუმატეთ მიღებულ რიცხვს.

ტესტირების შედეგები აცნობს თქვენს სუსტ მხარეებს, ეს იქნება სტიმული თვითგანვითარების პროგრამის შედგენისა და დამატებითი მუშაობისათვის.

კითხვები იდეის გენერაციისათვის

1. როგორ მოვწვიტოთ ციდან ვარსკვლავი?
2. როგორ ჩავაქროთ ხანძარი?
3. როგორ მოვერიოთ ემოციებს?
4. როგორ დავიკლოთ წონაში და კვლავ არ გავსუქდეთ?
5. როგორ მოვნახოთ „საერთო ენა“ ხელმძღვანელებთან?
6. როგორ ამოვაცილოთ ცხიმის ძველი ლაქა თეთრ შარვალს?
7. ვიყიდოთ მანქანა, თუ ფული სახლის შესაძენად დავაგროვოთ?
8. ფულისა და აღიარების გარდა, როგორ დავიკმაყოფილოთ პატივმოყვარეობა?
9. შეიძლება თუ არა, რომ ცოლს მის მეუღლეზე მაღალი ხელფასი ჰქონდეს და როგორ აისახება ეს ოჯახურ ურთიერთობებზე?
10. როგორ ვიძინოთ დღე-ღამეში მხოლოდ 3 საათი?
11. არსებობს თუ არა იდეალი?
12. რა ვქნათ, თუ მტვირთავი გაფუჭდა?
13. რა ვქნათ, თუ ტრანსპორტი საბაჟოზე შეაფერხეს?
14. ვინ შეაკეთებს ზარს?
15. ვინ შეაკეთებს ტუფლის ქუსლს?
16. როგორ ავანთოთ გაზქურა?
17. არსებობს თუ არა უმაღლესი გონება?
18. რომელ ფეხზე უნდა ავდგეთ?
19. რა ვაკეთოთ პარიზში ფეხსაცმლის გარეშე?
20. როგორ გადავირჩინოთ თავი უკაცრიელ კუნძულზე?
21. როგორ გავხდეთ ჯადოქარი?
22. როგორ შევკეროთ რბილი სათამაშო?
23. როგორ აღვადგინოთ დამწვარი ქსოვილი და უჯრედები?
24. როგორ გადავეჩვიოთ სიგარეტის მოწევას?
25. როგორ ვებრძოლოთ კოღოებს?
26. რა ვუყოთ ძველ, მაგრამ ჯერ კიდევ ვარგის ტანსაცმელს?
27. სად დავრგოთ საგვარეულო ხე?
28. რა ვეთამაშოთ წლინახევრის ბავშვს?
29. როგორ შევანერვოთ ომები დედამიწაზე?

30. როგორ დაეანებოთ თავი სამსახურს და დაიწყოთ ცხოვრება?
31. როგორ შეინარჩუნოთ სიმშვიდე საშიშ სიტუაციაში?
32. როგორ გავხადოთ დღე უფრო გრძელი?
33. როგორ გავხდეთ კეთილი?
34. როგორ მოვამზადოთ სასარგებლო საჭმელი?
35. როგორ შეეჭამოთ მანდარინი, რომ არ მოვაცალოთ კანი (ქერქი)?
36. შეიმუშაეთ მეტსახელების მოგონების მეთოდიკა.
37. როგორ გადაეჩვიოთ ბავშვი გინებას?
38. როგორ გავზარდოთ სამარშრუტო ტაქსში მგზავრტევადობა?
39. როგორ მოვიგონოთ კიდევ 40 პრობლემა?
40. როგორ დაეამშვიდოთ ადამიანები?
41. რა ვქნათ, თუ ვძულვართ?
42. როგორ ვიპოვოთ ნავთობი?
43. როგორ ვმართოთ სიზმრები?
44. როგორ ვიპოვოთ საგანძური?
45. როგორ გადავწყვიტოთ სიბერის პრობლემა?
46. როგორ დაეიცვათ ბუნება ადამიანებისაგან?
47. როგორ შევძლოთ ცხოვრების ხანგრძლივობის გაზრდა?
48. რა ვუყოთ უპატრონო ბავშვებს?
49. როგორ შეიძლება შობადობის სტიმულირება?
50. როგორ ავაღორძინოთ სოფლის მეურნეობა?
51. როგორ არ დაგვავიწყდეს ყვავილების მორწყვა?
52. როგორ შევძლოთ სამუშაო საათებში პრობლემების დაეიწყება და დასვენების დროს კი, – სამუშაოს?
53. სად ვიპოვოთ სპონსორი?
54. როგორ ვირწმუნოთ ადამიანების?
55. როგორ დავიჭიროთ ოქროს თევზი?
56. როგორ ვიპოვოთ უდაბნოში ოაზისი?
57. როგორ დავაინტერესოთ მსმენელი?
58. როგორ გავიხსენოთ დავიწყებული?
59. როგორ ვებრძოლოთ დეპრესიას?
60. როგორ დავაბრუნოთ ნასესხები ფული?

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აბრალავა ა., გვაჯაია ლ., ქუთათელაძე რ. საინოვაციო მენეჯმენტი. თბ., 2009.
2. ბარათაშვილი ე., დათაშვილი ვ., ნაკაიძე გ. ქუთათელაძე რ. ინოვაციების მენეჯმენტი. თბ., 2008.
3. ბარათაშვილი ე., ნაკაიძე გ. პროექტის მენეჯმენტი. თბ., 2007.
4. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ. მენეჯმენტის პრინციპები. თბ., 2010.
5. დიხამინჯია ი. მეცნიერულ-ტექნიკურ სიახლეთა ბაზარი და მისი ფუნქციონირების მექანიზმი. თბ., 2005.
6. ინტელექტუალური საკუთრება. წიგნი I. ინგლისურიდან თარგმნილი დ. გაბუნიას რედაქციით. „საქპატენტი“, თბ., 2001.
7. მალაშხია გ. თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი. თბ., 1971.
8. მალაშხია გ. მეტაეკონომიკა – ეკონომიკის ფილოსოფია. თბ., 1995.
9. საგანმანათლებლო სტრუქტურების ურთიერთშეწყობა ევროპაში. უნივერსიტეტების წვლილი ბოლონიის პროცესში. თბ., 2009.
10. უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცისაკენ. ბოლონიის პროცესის ძირითადი დოკუმენტები. თბ., 2005.
11. ფრანგიშვილი ა. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგიული გეგმა 2009-2013 წლისათვის. თბ., 2009.
12. ქუთათელაძე რ., კობიაშვილი ა. ცოდნის მოდელირება გადაწყვეტილებათა მიღების სისტემებში. სტუ-ს შრომები, თბ., 2008, №1.
13. შენგელია თ. ინოვაციები და დინამიური საბაზრო პროცესების მოდელები. ჟ. „მიკრო-მაკრო ეკონომიკა“, თბ., 2000, №3.
14. ჩიკვაიძე თ. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარების ეკონომიკური პრობლემები. თბ., 1988.
15. ჩიქავა ლ. ინოვაციური ეკონომიკა. თბ., 2006.
16. ჩოგოვაძე გ. და სხვ. ინფორმაცია, საზოგადოება, ადამიანი. თბ., 2003.
17. ძამუკაშვილი დ. ინტელექტუალური სამართალი. თბ., 2006.
18. ჯოლია გ., ჯოლია ნ., ჯოლია ქ. „ახალი ეკონომიკის“ განვითარების თავისებურებები. ტექნ. უნივერსიტეტის შრომების კრებული, თბ., 2008, №4 (470).
19. ჯოლია გ., ჯოლია ნ., ჯოლია ქ. სახელმწიფოს ინოვაციური განვითარების თავისებურებები და მისი შეფასების კრიტერიუმები. ტექნ. უნივერსიტეტის შრომების კრებული, თბ., 2009, №1 (471).

20. ჯოლია გ., ჯოლია ნ., ჯოლია ქ. ინოვაციური ეკონომიკის განვითარების პერსპექტივები. ტექნ. უნივერსიტეტის შრომების კრებული, თბ., 2009, №1 (471).
21. ჯოლია გ., მეცნიერებისა და განათლების როლი და მნიშვნელობა ინოვაციური ეკონომიკის განვითარებაში. ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა", თბ., 2009, №1-2.
22. ჯოლია გ., მეცნიერებისა და განათლების სინერგია – ინოვაციური ეკონომიკის განვითარების მძლავრი რესურსი. ტექნ. უნივერსიტეტის შრომების კრებული, თბ., 2009, №2 (472).
23. ჯოლია გ. ბიზნეს-ეტიკეტი და მოლაპარაკების ხელოვნება. თბ., 2006.
24. ჯოლია გ. საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები. თბ., 2008.
25. Адлер, Ю. П., Черных, Е. А. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимущества, 2002. -№5.- С.48-55.
26. Брукинг, Э. Интеллектуальный потенциал, СПб.: Издательство «Питер», 2001.
27. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию, М.: Издательство ИНФРА-М, 2002.
28. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал: Учебник. – М.: Издательство ЭКСМО, 2008.
29. Гапоненко А.Л., Экономика, основанная на знаниях: Учебное пособие, М.: Изд-во РАГС, 2006.
30. Глухов В. В., Коробко С. Б., Маринина Т. В. Экономика знаний. СПб.: Издательство «Питер», 2003.
31. Доклад о развитии человека 2009. Преодоление барьеров: человеческая мобилность и развитие . Пер. с англ. ПРООН.- М.: Изд-во «Весь Мир», 2009.
32. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке, М.: Издательство Издательство «Вильямс», 2001.
33. Ефимов В. В., Управление знаниями: учебное пособие, Ульяновск: УлГТУ, 2005.
34. Казакова, Н. В. Экономика и знания , Саратов: СГТУ, 2002.
35. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: Издательство «Мир России», 2000.
36. Кезин, А. В. Менеджмент: методологическая культура, М.: Издательство «Гардарики», 2001.
37. Кларк Э. Управление знаниями: польза от применения опыта в области качества, М.: «Вопросы экономики», 2001. - №11. - С.116-120.
38. Котляров Н.П. Архетипические алгоритмы управления «по-китайски». Ж. «МЭиМО», 2008, №4.
39. Кузьмина, Е. А., Кузьмин, А. М. Функциональное моделирование, М.: «Вопросы экономики», 2002. - №2. - С.33-39.

40. Мильнер, Б. З. Управление знаниями, М.: ИНФРА-М, 2003.
41. Михалко, М. Тренинг интуиции, СПб.: «Питер», 2001.
42. Николаева, Т. П. Основы информационной экономики, СПб.: Издательство «Питер», 2001.
43. Пайн II, Джозеф Б., Гилмор, Джеймс Х. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена: Пер. с англ. – М.: Издательство «Вильямс», 2005.
44. Портер М., Международная конкуренция. Пер. с англ. М., «Питер», 2000.
45. Рамперсал, Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения, Х. К. Рамперсал. - М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003.
46. Робсон, М. От идеи к решению: использование потенциала управленческой группы М.: «Три Л», 2000.
47. Румизен, М. К. Управление знаниями, М.: ООО Издательство «Астрель», 2004.
48. Самсонова, М. В. Технология и методы коллективного решения проблем: учебное пособие, Ульяновск: УлГТУ, 2003.
49. Сенге П. Пятая дисциплина. Пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.
50. Шумпетер, И. Теория экономического развития, М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 1982.
51. Ходжсон, Дж. Социально-экономические последствия прогресса знаний и нарастания сложности, М.: «Вопросы экономики», - 2001. - №8. - С.32-45.
52. Information economy report 2009. Trends and Outlook in Turbulent Times. United Nations, New York and Geneva, 2009.
53. Chen C. C. , Lee Y. T. Leadership and Management in China. Cambridge: Cambridge University Press , 2008.
54. Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F. & Chu, X. P. Authority and benevolence: employees' responses to paternalistic leadership in China. In Tsui, A. S., Y. Bian, & L. Cheng (Eds). China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance: New York: Sharpe. 2006. P. 242
55. Stewart, T. Intellectual Capital. The New Wealth of Organization. - N.Y.; L. 1997.
56. Systems of Innovation Capital. The New Wealth of Organizations. Edited by C. Edquist. Pinter, London, 2007.
57. Wiig, K. Knowledge Management Foundation. - Schema Press, 1998.
58. Nonaka, I., Takeuchi, H. The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies the Dynamics of Innovation. N.Y. 1995.
59. http://www.statistics.ge/
60. http://www.internetworldstats.com
61. http://kolesnik.ru
62. http://www.rae.ru/monographs

იბეჭდება ავტორთა მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა წარმოებას 15.07.2010. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 12.10.2010. ქაღალდის ზომა 60X84 1/16. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 20. ტირაჟი 100 ეგზ.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი", თბილისი, კოსტავას 77

