

სტრატეგია და მენეჯმენტი

კომპანიის განვითარება და პერსონალის კომპეტენცია

ემზარ ჯულაკიძე

Emzar.julakidze@atsu.edu.ge

აპაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ქუთაისი, საქართველო

ყველა კომპანია თავისი არსებობის პერიოდში ისეთივე სტადიებს გაივლის, როგორც ნებისმიერი ცოცხალი ორგანიზმი. თუმცა, ცოცხალი ორგანიზმისგან განსხვავებით, კომპანია შესაძლოა გავხადოთ უკვდავი, თუ შევძლებთ მისი განვითარების სწორი სტრატეგიის შექმნას. მასში გადამწყვეტ მნიშვნელობას პერსონალური კომპეტენცია იძენს. შესაბამისად იქ, სადაც კომპეტენციის ამადლებზე არ ზრუნავენ, ასეთი კომპანიის განვითარება პრაქტიკულად შეუძლებელია. პერსონალის კომპეტენციების შექმნა არ არის იოლი საქმე. ის კომპანიამ თვითონ უნდა შექმნას და განავითაროს. ამ მიზნით, მიზანშეწონილია კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურაში ასახვა ჰქვოდეს კომპანიის განვითარების ისეთმა პრიორიტეტმა, რასაც შესაძლოა „სტრატეგიული კომპეტენციები“ ვუწოდოთ. როგორც კი შეიქმნება ასეთი სტრუქტურა, ის დაკისრებული მიმართულებით ცოდნის დაგროვებას დაიწყებს, რომელიც თანდათანობით კომპანიის კომპეტენციებში ტრანსფორმირდება.

საკვანძო სიტყვები: კომპანიის განვითარება, არამატერიალური აქტივები, პერსონალური კომპეტენცია, საკვანძო კომპეტენციები, სტრატეგიული კომპეტენციები.

ყველა კომპანია თავისი არსებობის პერიოდში ისეთივე სტადიებს გაივლის, როგორც ნებისმიერი ცოცხალი ორგანიზმი. ესენია: დაბადება, ზრდა, განვითარება, დაბერება და სიკვდილი. ცნობილია ისიც, რომ ყველა ცოცხალის ძირითადი პრინციპია - ბრძოლა არსებობისა და განვითარებისათვის. ბიზნესშიც ყველა კომპანიის „სიცოცხლის“ არსი მომხარებლის შენარჩუნება და განვითარებაა, რომელიც სრულად მის მენეჯმენტზეა დამოკიდებული. თუმცა, ცოცხალი ორგანიზმისგან განსხვავებით კომპანია შესაძლოა გავხადოთ უკვდავიც. კომპანიის უკვდავობის ერთადერთი „წამალი“ - მისი განვითარების სწორად შემუშავებული სტრატეგიაა. მასში მოიაზრება ბიზნეს-გარემოს მოსალოდნელი ცვლილებების წარმატებული განჭვრეტა და რაც მთავარია ყველა იმ აქტივის მართებული გამოყენება, რომელიც საშუალებას აძლევს მას იარსებოს და განვითარდეს ასეთ გარემოში.

ცვლილებები, ბუნებრივია, წარმოშობს საფრთხეებს. თუმცა, კარგი მენეჯერის ხელში ისინი ახალი შესაძლებლობებიცაა. მაგრამ ისიც ფაქტია, რომ გარემოს ესოდენ სწრაფი ცვლილებების პირობებში სტრატეგია, რომელსაც იყენებს კომპანია, ვერ იქნება კონკურენტული უპირატესობის ხანგრძლივი წყარო. ამიტომაც აუცილებელი ყურადღების კონცენტრირება ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე და მოსალოდნელ ყველა ცვლილებაზე, რაც ცვლილებების არა მარტო სწორ იდენტიფიცირებას, არამედ მართებულ გამოყენებასაც გულისხმობს.

აქტივი კი არის ის, რასაც კომპანია ფლობს და რაც მას შეუძლია მოიხმაროს სასურველი მიზნების მიღწევისა და განვითარებისათვის. იგი ორ დიდ ჯგუფად იყოფა: მატერიალური და არამატერიალური. მატერიალურ აქტივებს განეკუთვნება: ფიზიკური აქტივები (მანქანა-მოწყობილობები, შენობები, ნაგებობანი, ნედლეული და მასალები, სატრანსპორტო საშუალებები და ა.შ.), ფულადი სახსრები და თანამშრომლები; არამატერიალურ აქტივებში კი გულისხმობენ ისეთ კატეგორიებს, როგორიცაა: პერსონალის ცოდნის, ჩვევების და უნარების ნაკრები; კომპანიის იმიჯი; ორგანიზაციული კულტურა და ა.შ.

მატერიალურ და არამატერიალური აქტივებს შორის პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება ისაა, რომ არამატერიალური აქტივების რაოდენობრივი შეფასება, ფაქტობრივად, ვერ ხერხდება და უმეტეს შემთხვევაში, არც კი აღირიცხება მენეჯერთა ვალდებულებებში. ზოგჯერ, ის საერთოდ შეუმჩნეველი რჩება. არადა, სწორედ არამატერიალური აქტივი ხდება, ხშირად, კომპანიის წარმატების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობა. საქმე იმაშია, რომ ასეთი აქტივები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მატერიალური აქტივების, როგორც ფასეულობის, სწორ გამოყენებას. მაგალითად, მომხმარებელში გემოვნების ცვლილების, მიწოდება-მოთხოვნის მოსალოდნელი თანაფარდობისა და პროდუქციის პარამეტრებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესახებ ცოდნა, როგორც არამატერიალური აქტივი, კომპანიის მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს მოახდინოს ადეკვატური რეაგირება და ბაზარს შესთავაზოს პროდუქციის შესაბამისი რაოდენობა, სასურველი ფუნქციური მახასიათებლებით.

კომპანიის არამატერიალური აქტივების იმ ნაწილს, რაც თანამშრომლების პირად ცოდნასთან და უნარ-ჩვევებთან არის დაკავშირებული პერსონალურ კომპეტენციას უწოდებენ, რომელიც აუცილებლად უნდა განვასხვაოთ კომპანიის კომპეტენციისაგან. პერსონალური კომპეტენცია არის იმ უნარების, ჩვევებისა და ცოდნის ერთობლიობა, რომელსაც ფლობს კონკრეტული თანამშრომელი, ხოლო კომპანიის კომპეტენცია გაცილებით ტევადი ცნებაა. მასში იგულისხმება

ე. ჯულაყიძე

ტექნოლოგიის სრულყოფით, პერსონალის ხანგრძლივი სწავლებითა და გამოცდილების დაგროვების შედეგად ამა თუ იმ სფეროში მიღწეული მდგომარეობა (ჩოხელი 2013: 129).

თავის მხრივ, კომპანიის კომპეტენცია, შესაძლოა ორ ძირითად ჯგუფად დავყოთ. კერძოდ, როგორც სტანდარტული და როგორც საკვანძო კომპეტენციები. სტანდარტული კომპეტენცია არის იმ ტექნოლოგიების, უნარების, ცოდნისა და ჩვევების ნაკრები, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას, გადაწყვიტოს სამომხმარებლო ბაზრის ჩვეული ამოცანები და შეასრულოს სტანდარტული ბიზნეს-ოპერაციები; სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტანდარტული კომპეტენციების გარეშე შეუძლებელია ბიზნესის კეთება. საკვანძო კომპეტენცია კი ისეთი აქტივია, რომლის საფუძველზეც კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა. ეს არის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის ის კონკრეტული სახე, რაშიც კომპანია განსაკუთრებით ძლიერია და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია კომპანიის განვითარებისათვის.

როგორც ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის სტრატეგიისა და კონკურენციის ინსტიტუტის ხელმძღვანელი მაიკლ პორტერი აღნიშნავს - „კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავების მთავარი არსი მდგომარეობს იმის მკაფიო ფორმულირებაში, თუ როგორ აწარმოებს ის კონკურენტულ ბრძოლას, რა უნდა იყოს მისი მიზნები ამ ბრძოლაში და რა მოქმედებები და საშუალებები იქნება საჭირო ასეთი მიზნების მისაღწევად“ (Porter 2005: 354), ანუ კონკურენტული უპირატესობის შინაარსი გამოიხატება იმაში, თუ რას აკეთებს კომპანია კონკურენტებზე უკეთესად. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპანიის განვითარების სტრატეგიის ფორმირების საქმეში, რადგანაც სწორედ უნიკალური შესაძლებლობები აძლევს ორგანიზაციის შანსს გამოიყენოს სასიკეთო საბაზრო გარემოებები, მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე და განვითარდეს.

როგორც კომპანიის კომპეტენცია, ასევე, მისი შემადგენელი საკვანძო კომპეტენციები, პროფესიონალიზმის დახვეწისა და მასშტაბის ეფექტთან ერთად, მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კონკურენტულ ტექნოლოგიაზე. საქმე იმაშია, რომ ტექნოლოგიები უსარგებლოა მისი გამოყენების უნარების, ცოდნისა და ჩვევების გარეშე. შესაბამისად, დიდი მტკიცება არ სჭირდება იმის დასაბუთებას, რომ კომპანიის გრძელვადიანი განვითარებისათვის ასეთ უნარებს, ცოდნასა და ჩვევებს პერმანენტული განმტკიცება სჭირდება, განსაკუთრებით კი, ესოდენ ცვლად გარემოში. შესაბამისად იქ, სადაც პერსონალის კომპეტენციის ამაღლებაზე არ ზრუნავენ, მთელი პრინციპულობით უნდა ითქვას, რომ ამ სფეროში გაუმართლებელი ეკონომიები ბუმერანგით უბრუნდება კომპანიის განვითარებას, მისი მიზნებისა და სტრატეგიის აღსრულებას.

ზემოაღნიშნულს შეიძლება ჰქონდეს მხოლოდ ერთი გამართლება. კერძოდ, ის რომ ბიზნეს-გარემოს მოსალოდნელ ცვლილებებზე მორგებულმა სტრატეგიამ შესაძლოა გადაწონოს პერსონალური კომპეტენციის ესა თუ ის მცირედი პრობლემა. მაგრამ, როცა ბაზარზე, მეტ-ნაკლებად მაინც, თანაბარი სიძლიერის სტრატეგიათა „ბრძოლაა“, უკვე გადამწყვეტი მნიშვნელობა პერსონალის კომპეტენციას ენიჭება. კონკურენტზე უკეთესი კვალიფიციური პერსონალი, კომპანიის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარი, არის წარმატებული სტრატეგიის შემუშავებისა და მისი ეფექტიანი რეალიზების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობა (ჯულაყიძე 2021: 233). მეტიც, საკმაოდ ბევრ დარგსა და ინდუსტრიაში (მაგ., სამედიცინო მომსახურება, სილამაზისა და ესთეტიკის ცენტრები, ავტომანქანების ტექ. მომსახურება და მრავალი სხვა) პერსონალის კომპეტენცია, ფაქტობრივად, მომხმარებელთა მოზიდვის, საწარმოო სიმძლავრის უკეთ გამოყენების, კომპანიის მწარმოებლურობის განმსაზღვრელი და სტრატეგიული წარმატების უცულობელ ნაწილადაც შეიძლება ჩაითვალოს.

კომპანიის საკვანძო კომპეტენციების შექმნა არ არის მარტივი საქმე. ვითარებასართულებს ისიც, რომ მისი შექმნა, როგორც წესი, შეუძლებელია. ამ საქმეში წარმატებულ კომპანიათა შესაძლებლობების კოპირებაც არ იძლევა შედეგს. ის ორგანიზაციამ თვითონ უნდა შექმნას და განავითაროს. როგორც აღინიშნა, მთავარი ამ პროცესში არის თანამშრომლების კვალიფიკაციაზე ზრუნვა და გამოცდილების დაგროვების მოტივაცია, რის კვალდაკვალ პერსონალის უნარ-ჩვევები ტრანსფორმირდება შესაძლებლობებში. ხოლო, მათგან ისეთი შესაძლებლობები, რომლებიც უნიკალურობით ხასიათდება, საკვანძო კომპეტენციების შექმნის საფუძველია. სწორედ, საკვანძო კომპეტენციების დაგროვებითაა შესაძლებელი კონკურენტებზე დომინირება, რაც კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებისა და კომპანიის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების უმნიშვნელოვანეს საფუძველს წარმოადგენს.

სამწუხაროდ, ეროვნულ ბიზნეს-პრაქტიკაში კომპანიის საკვანძო კომპეტენციების დაგროვების მიზნით პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვის სანიმუშო მაგალითი ალბათ არც მოიძებნება. დასავლეთში კი, ფაქტობრივად, ანალოგიური იდეა უდევს საფუძვლად ინოვაციებზე ორიენტირებული კომპანიის მართვის სტრუქტურაში ე.წ. „სამძებრო (ინოვაციური) ჯგუფის“ შექმნის მოტივაციას, რომლის ძირითადი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ტექნოლოგიურად ათვისებული, ეკონომიკურად მომგებიანი პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზების მართვის საკითხები თავს იყრის კომპანიის ოპერაციულ სისტემაში, ხოლო პროდუქციის განახლების კონსტრუქტორულ-ტექნოლოგიური

ე. ჯულაყიძე

მომზადება, ახალი პროექტების შემუშავება კი - „სამძებრო ჯგუფში“ (ჯულაყიძე 2018: 282).

არ შეიძლება პერსონალის კომპეტენციის აბსტრაქტული შეფასება. იგი ყოველთვის დაკავშირებულია სამუშაოსთან. უფრო ზუსტად კი იმ სამუშაოსთან, რაც კომპანიას სჭირდება. თუმცა, მენეჯერულ ლიტერატურაში, მის არსსა და შემადგენლებზე, განსხვავებული მოსაზრებები არსებობს. მეცნიერთა ერთ ნაწილს მიაჩნია, რომ კომპეტენცია - ეს არის პერსონალის ცოდნა და უნარი, რომელიც გავლენას ახდენს მის ქცევაზე; მეორე ნაწილის აზრით კი, კომპეტენციის მდგენელებია: საქმისადმი ერთგულება, ძალისხმევით დონე, შინაგანი მოტივაცია, წინააღმდეგობის დაძლევის სურვილი და ა.შ. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ მეცნიერთა ეს ნაწილი თვლის, რომ საქმის კომპეტენტური შესრულებისათვის მნიშვნელოვანია ცოდნის გამოყენება და არა უშუალოდ ცოდნა.

ყველა შემთხვევაში, პერსონალის კომპეტენცია უნდა შეფასდეს კომპანიის მიზნებიდან და განვითარების სტრატეგიიდან გამომდინარე. მის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას კიდევ უფრო ზრდის ის გარემოება, რომ ასეთი აქტივი, ყველა სხვა აქტივისაგან განსხვავებით, მხოლოდ თვისობრივი ფორმით შეიძლება შეფასდეს. სწორედ, ეს თვისობრივი მახასიათებლები იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას როგორც განვითარების სტრატეგიის ფორმირების, ასევე კომპანიის კომპეტენტურობის ამაღლების საქმეში. როგორც მენეჯმენტის მეცნიერების უდიდესი თეორეტიკოსი პიტერ დრუკერი აღნიშნავს - „რაოდენობრიობას თითქმის აზრი არა აქვს იმ ადამიანებთან მიმართებაში, ვინც ცოდნას ფლობს. მათთან დაკავშირებით, გაცილებით მეტი მნიშვნელობა აქვს ხარისხს (თვისობრიობას)“ (Друкер 2010: 57).

ჩვენი აზრით, პერსონალური კომპეტენციის დაგროვების აუცილებლობა დამისი უპირატესობა, იმაშია გამოყენება, რომ ნებისმიერი აქტივი, რომლის შეხება, დანახვა, დათვლა და გაზომვა შეიძლება, დროთა განმავლობაში, ხელმისაწვდომი ხდება კონკურენტისათვის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მატერიალური აქტივებით მიღწეული კონკურენტული უპირატესობა მხოლოდ დროებითია, სანამ კონკურენტ-კომპანია მიაგნებს კომპანიის მიერ გამოყენებულ ასეთ აქტივს; პერსონალური კომპეტენცია კი ამ თვალსაზრისით, ისეთი სპეციფიკური აქტივია, რომლის კოპირება, მოპარვა ან ანალოგიის შექმნა პრაქტიკულად შეუძლებელია.

კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზების ხარისხს და საერთოდ, კომპანიის განვითარებას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა. საქმე იმაშია, რომ ყველაზე კარგად მუშაობს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც კომპანიის განვითარების სტრატეგიის მიხედვით კეთდება, როცა იგი იმისთვის იქმნება, რომ ესა თუ ის კონკრეტული

სტრატეგია რეალობად აქციოს (მენეჯმენტი 2015: 17).

კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ტრადიციული ფორმა, უმეტესად, ფუნქციური სტრუქტურაა, რომელიც შრომის სპეციალიზებულ დანაწილებას და წრფივ იერარქიულ ურთიერთობებს ეყრდნობა. თუმცა, ბოლო ჟამს სტრუქტურის ფორმირებაზე გავლენას ახდენს მენეჯმენტის ულტრათანამედროვე მოვლენები. კერძოდ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შემსრულებელთა როლის ზრდა, კომუნიკაციების თანამედროვე საშუალებების და კერძოდ, ინტერნეტის ფართო გავრცელება, გლობალიზაცია და ა.შ. ყოველივე ამან წარმოშვა ისეთი ინოვაციური ორგანიზაციული სტრუქტურები, როგორიცაა ქსელური ორგანიზაციები, სადაც ტრადიციული ადმინისტრაციულ-იერარქიული ურთიერთობები პარტნიორულ-ხელშეკრულებითი ურთიერთობებით არის ჩანაცვლებული.

სწორედ, ზემოაღნიშნული გვადლევს იმის თქმის უფლებას, რომ მენეჯმენტში სრულყოფილი, მუდმივი და იდეალური ორგანიზაციული სტრუქტურები არ არსებობს. მეტიც, მსოფლიო პრაქტიკამ არ იცის ისეთი იდეალური წესები და ინსტრუქციები, რომლის მიხედვით რომელ სტრატეგიას რომელი სტრუქტურა უნდა მიესადაგოს. თუმცა, დანამდვილებით შეიძლება ითქვას, რომ თუ გვინდა ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიის მხარდამჭერი გახდეს, მასში სტრატეგიული ამოცანებისა და პროცესების გვერდით, ასახვა უნდა ჰპოვოს კომპანიის ფუნქციონირების ისეთმა პრიორიტეტმა, რასაც შესაძლოა „სტრატეგიული კომპეტენციები“ ვუწოდოთ. შეიძლება ითქვას, რომ მის გარეშე კომპანიის გრძელვადიანი განვითარება ან შეუძლებელი გახდება ან ძალიან გართულდება.

სტრატეგიული ამოცანებია მაგ.: პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის ამაღლება, გაყიდვების სტიმულირება, ასორტიმენტის გაფართოება, დანახარჯების შემცირება, ბრენდის განვითარება და ა.შ. აშკარაა, რომ სტრუქტურა ცხადად უნდა ასახავდეს ამ პრიორიტეტებს; სტრატეგიულია კი ისეთი პროცესები, რომელთა გამართული, შეუფერხებელი განხორციელება კრიტიკულია კომპანიისათვის. პროდუქციის განახლების, ხარისხის ამაღლების, კლიენტების მოზიდვის და მათთან ურთიერთობის პროცესები - ეს არის იმ პროცესთა ზოგიერთი მაგალითი, რომლებსაც განსაკუთრებული ადგილი უნდა ჰქონდეს კომპანიის სტრუქტურაში. იმისათვის, რომ სტრუქტურამ უზრუნველყოს ასეთ პროცესთა გამართული დინება, მასში უნდა გამოიკვეთოს შესაბამისი ფუნქციური სტრუქტურები ან, სულ მცირე, კონკრეტული პასუხისმგებელი პირები, რომელთაც ამ ფუნქციის განხორციელებისათვის უნდა ჰქონდეს სათანადო ძალაუფლება, დრო და რესურსები. საკმარისია, სტრატეგიული

ე. ჯულაყიძე

პროცესის თუნდაც ერთი საკვანძო ფუნქცია გამოგვრჩეს სტრუქტურაში, ასეთი სტრუქტურა უფრო ხელისშემშლელი გახდება სტრატეგიისთვის, ვიდრე მისი მხარდამჭერი (სინერჯი ჯგუფი 2017: 2).

როგორც აღინიშნა, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის მესამე მნიშვნელოვანი მდგენელი უნდა იყოს სტრატეგიული კომპეტენციები. თუ გვინდა, რომ კომპანიას სამომავლოდ ჰქონდეს კომპეტენციები ახალი პროდუქციის შექმნისა და განახლების სფეროში, კლიენტების ამა თუ იმ სეგმენტის შეფასების მიმართულებით, ამა თუ იმ რეგიონთან დაკავშირებით, ყველაზე მარტივი გზა ამისთვის არის ასეთი ქვედანაყოფის შექმნა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

როგორც კი შეიქმნება ასეთი სტრუქტურა, ის დაკისრებული მიმართულებით ცოდნის დაგროვებას მნიშვნელოვნად დააჩქარებს. ამასთან, რაც უფრო მეტ რესურსს მივცემთ ამ სტრუქტურას, მით უფრო სწრაფი იქნება კომპეტენციის დაგროვების ტემპიც. თუმცა, როგორც ყველაფრის სამსახურს ვერ შევქმნით, ისე ყველაფერში ერთნაირად კომპეტენტურები ვერ ვიქნებით. შესაბამისად, გვიწევს ავირჩიოთ ის სტრატეგიული კომპეტენციები, რომლებშიც ცოდნის დაგროვება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპანიის განვითარებისათვის.

ლიტერატურა

- მენეჯმენტი და ბიზნეს მართვა. 2015. ელრესურსი: <https://www.facebook.com/168996046624217/posts/358667370990416/>. მოძიებულია 20.02.22.
- სტრატეგიის შესაბამისი სტრუქტურა.
- სინერჯი ჯგუფი 2017: ელრესურსი: <http://www.synergy.ge/article/> მოძიებულია 25.02.22.
- ჩოხელი, ე. 2013. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბილისი, „უნივერსალი“. http://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/325052/1/Strategiuli_Menejmenti.pdf
- ჯულაყიძე, ე. 2018. მენეჯმენტის საფუძვლები. ქუთაისი: აწსუ გამომცემლობა.
- ჯულაყიძე, ე. 2021. ოპერაციათა მენეჯმენტი. ქუთაისი: აწსუ გამომცემლობა.
- Друкер, П., Макьярелло Д. 2010. Менеджмент: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс» ელრესურსი: <http://socioline.ru/files/5/51/drucker.pdf>. მოძიებულია 20.02.22.
- Портер, Е. Майкл. 2005. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс. <https://online.kz/wp-content/uploads/2012/12/pdf> მოძიებულია 30.02.22.

Strategy and Management

Company Development and Staff Competence

Emzar Julakidze

Emzar.julakidze@atsu.edu.ge
Akaki Tsereteli State University
Kutaisi, Georgia

Every company will go through the same stages during its existence as any living organism. However, unlike a living organism, we can make a company immortal if we can devise the right strategy for its development. Personal competence is crucial in it. Consequently, the development of the company, where they do not care about competency building, is practically impossible. Creating staff competencies is not an easy task. That company must create and develop itself. For this purpose, it is advisable to include in the organizational structure of the company such a priority of development, which may be called "strategic competencies". As soon as such a structure is created, it will start accumulating knowledge in the assigned direction, which will be gradually transformed into the competencies of the company.

Keywords: company development, Intangible assets, Personal competence, Key competencies, Strategic competencies.

Every company will go through the same stages during its existence as any living organism. However, unlike a living organism, we can make a company immortal if we can create the right strategy for its development. It primarily considers the proper use of all the assets that enable it to exist and develop.

There are two types of assets: tangible and intangible. The most important difference between them is that it is not possible to quantify intangible assets. Sometimes, it generally goes unnoticed. However, in most cases, the intangible asset becomes the most important prerequisite for the success of the company.

However, it should be noted that both the competence of the company and the execution of its development strategy depend significantly on the personal competence of the employees.

Consequently, there is no need to argue that such skills, knowledge and habits need to be permanently reinforced for the long-term development of a company, especially in the face of such a changing environment and scientific and technological progress. Consequently, where the competence of the staff is not taken care of, it should be said in principle that unjustified economies in this

ე. ჯულაყიძე

field return like a boomerang to the development of the company, the execution of its goals and strategy.

The above mentioned may have only one justification. In particular, the fact that a strategy tailored to the expected changes in the business environment may outweigh the problems in personal competence. But when the market is, more or less, a "battle" of equal strength strategies, staff competence is already crucial. Moreover, in quite a number of fields and industries (e.g., medical services, beauty and aesthetics centers, vehicle technical service, etc.) in fact, staff competence can be considered as a defining part of companies' production capacity load, customer attraction and strategic success.

Creating company competencies is not an easy task. It is usually impossible to buy it. Copying the capabilities of other companies in this case also does not work. The company must create and develop itself. As mentioned, the key in this process is to take care of the qualifications of the employees and to motivate them to gain experience, as a result of which the skills of the staff are transformed into opportunities.

Staff competence is always related to the jobs that the company needs. However, in the managerial literature, there are quite different opinions about its essence and composition. Some scholars believe that competence is the knowledge and skills of staff that influence their behavior. According to the second part, the competitors are: commitment to work, level of effort, inner motivation, desire to overcome resistance, etc. In other words, this part of the scholars believes that it is important to use knowledge and not knowledge directly for the competent performance of the case.

In all cases, staff competence should be assessed according to the company's goals and development strategy. Such an asset, unlike all other assets, can only be valued in qualitative form. It is these qualitative characteristics that acquire special importance both in the formation of the development strategy and in the competence of the company. The advantage of accumulating personal competence, in our view, is also aggravated by the fact that any asset that can be touched, seen, counted and measured becomes available to a competitor over time. In other words, the competitive advantage achieved by tangible assets is temporary until a competitor finds such an asset used by the Company; Personal competence, in this sense, is a specific asset of a company that is virtually impossible to copy, steal or create an analogy.

The quality of strategy implementation and, in general, the development of the company is significantly determined by the organizational structure of the company. The fact is that the structure that works according to the company's development strategy works best when it is created to make this or

that particular strategy a reality. Consequently, if we want the organizational structure to become a supporter of the strategy, in addition to the strategic tasks and processes, it should reflect the priority of the company's operation, which we might call "strategic competencies". It can be said that without it the strategic development of the company will either become impossible or very complicated. As soon as such a structure is created, it begins to accumulate knowledge in the imposed direction. However, just as we can't create the service of everything, so we can't be equally competent in everything. Consequently, we have to choose the strategic competencies in which the accumulation of knowledge is especially important for the development of the company.