

ბადრი გეიზაია
ზურაბ მუშკუდიანი

**პერსონალის სწავლება,
როგორც ორგანიზაციის
ინოვაციური განვითარების
მნიშვნელოვანი ფაქტორი**

გამომცემლობა კალმოსანი

თბილისი
2021

**ბადრი გეჩბაია, ზურაბ მუშუდიაიანი - პერსონალის სწავლება, როგორც
ორგანიზაციის ინოვაციური ბანკითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი. გვ. 86**

ნაშრომში შესწავლილი და გამოკვლეულია პერსონალის სწავლებისა და განვითარების პრაქტიკების ურთიერთკავშირი კომპანიის ინოვაციურ საქმიანობასთან. ანალიზის საფუძველში ჩადებულია სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის კონცეფცია. ემპირიული კვლევის შედეგებმა საშუალება მოგვცა დაგვესკვნა, რომ პერსონალის სწავლების ყველა პრაქტიკა არ არის დადებითად დაკავშირებული კომპანიის ინოვაციურ აქტივობასთან. გამოვლენილია მაჩვენებელთა ორი ჯგუფი, რომლებიც დადებითად კორელაციაშია ინოვაციურ აქტივობასთან, მათ განეკუთვნება პერსონალის სწავლების თანამედროვე პრაქტიკები და საორგანიზაციო კლიმატის თავისებურებები. მიღებული მონაცემების საფუძველზე ჩამოყალიბებულია პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის ურთიერთკავშირის კონცეპტუალური მოდელი. შემოთავაზებული მოდელის შინაარსი შეიცავს ფაქტორის აღწერას, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანისეული რესურსების განვითარების პრაქტიკებთან, გავლენას ახდენს ინოვაციებზე, ან/და ინოვაციებსა და პერსონალის სწავლებას შორის კავშირზე. განსაკუთრებით ხაზგასასმელია მოდელის კომპლექსური ხასიათი: ინოვაციები სტიმულირდება არა ცალკეული ფაქტორებით ან პრაქტიკებით, არამედ მათი ერთობლივი ზემოქმედების შედეგად.

ნაშრომი დაინტერესებს არა მარტო აკადემიური სფეროს წარმომადგენლებს, არამედ მენეჯმენტის თეორიითა და პრაქტიკით დაინტერესებულ ყველა მკითხველს.

**რედაქტორი: ნინო ფარეხაშვილი, ეკონომიკის დოქტორი,
თსუ-ს ასოცირებული პროფესორი**

**რევენზენტები: ქეთევან გოლუმიანი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,
ბნსუ-ს პროფესორი;**

ბელა მამულაძე, ეკონომიკის დოქტორი, ბსუ-ს პროფესორი;

**ბივი ბაქრაძე, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,
ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ინსტიტუტის
მთავარი მეცნიერ-თანამშრომელი.**

<https://doi.org/10.46361/monograph-2021-1>

რეკომენდებულია გამოსაცემად ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მიერ (სხდომის ოქმი №5. 05.05.2021)

© ბ. გეჩბაია, ზ. მუშუდიაიანი., 2021

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი

ISBN 978-9941-492-33-4

BADRI GECHBAIA
ZURAB MUSHKUDIANI

**PERSONAL TRAINING AS AN IMPORTATN
FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF
ORGANIZATION**

Publishing Kalmosani

Tbilisi
2021

**ZURAB MUSHKUDIANI, BADRI GECHBAIA – PERSONAL TRAINING AS AN IMPORTANT
FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION. p. 86**

The paper explores and explores the relationship between staff training and development practices and the company's innovative activities. The analysis is based on the concept of a teaching support organization. The results of the empirical research allowed us to conclude that not all staff training practices are positively related to the company's innovative activity.

Two groups of indicators are identified that are positively correlated with innovative activity, they include modern staff training practices and organizational climate characteristics. Based on the obtained data, a conceptual model of the relationship between staff training practices and the company's innovative activity is developed. The content of the proposed model contains a description of the factors that are related to human resource development practices, influencing innovation, and / or the relationship between innovation and staff training. Particularly noteworthy is the complex nature of the model: innovations are stimulated not by individual factors or practices, but by their combined impact.

Editor: Nino Paresahsvili,

Doctor of Economics, Associate Professor

Reviewers: Ketevan Goletiani, Doctor of Business Administration, Professor

Gela Mamuladze, Doctor of Economics, Professor

Givi Bakradze, Doctor of Business Administration, Professor

PL 32.520

<https://doi.org/10.46361/monograph-2021-1>

**Recommended for publication by the Academic Council of Batumi Navigation Training
University (Session Minutes №5. 05.05.2021)**

© B. Gechbaia., Z. Mushkudiani, 2021

Batumi Navigation Teaching University

ISBN 978-9941-492-33-4

შინაარსი

წინასიტყვაობა	7
თავი 1. სწავლების მხარდაშპარი ორგანიზაცია: მნაბა, შიდგომები და კავშირი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან	9
1.1. სწავლება განვითარებულ ქვეყნებში	33
თავი 2. პარსონალის სწავლების პრაქტიკები და ორგანიზაციის ინოვაციური აქტივობის ღონე	44
2.1. კვლევების ანალიზი	42
2.2. ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციული კლიმატისა და ინოვაციური საქმიანობის შედეგების ურთიერთკავშირი	49
2.3. კვლევის მეთოდოლოგია	56
2.4. კვლევის შედეგები	60
თავი 3. კვლევის შედეგების განხილვა	68
დასკვნა	83
ბიბლიოგრაფია	

CONTENTS

Foreword	7
CHAPTER 1. LEARNING SUPPORT ORGANIZATION: CONCEPTS, APPROACHES, AND RELATIONSHIPS TO ORGANIZATION OUTCOMES	9
1.2. Training in developed countries	33
CHAPTER 2. STAFF TRAINING PRACTICES AND THE LEVEL OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ORGANIZATION	44
2.1. Analysis of studies	42
2.2. The relationship between organizational culture, organizational climate, and the results of innovative activitiesn	49
2.3. Research Methodology	56
2.4. Research Results	60
CHAPTER 3. DISCUSSION OF RESEARCH RESULTS	68
Conclusion	83
Bibliography	

წინასიტყვაობა

ზოგადსაკაცობრიო ტენდენციების მიმართულებით ეროვნული ეკონომიკის განვითარების აუცილებლობა მენეჯმენტის სფეროს მეცნიერებსა და პრაქტიკოსებს აიძულებს მოძებნონ ახალი ტექნოლოგიები, რომელთა გამოყენება შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს დასახული მიზნების მისაღწევად. ამ კონტექსტში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიზნად შეიძლება ჩაითვალოს კომპანიის ინოვაციური აქტივობის სტიმულირება.

წინამდებარე კვლევის მიზანია პერსონალის სწავლების პრაქტიკის ურთიერთკავშირის მოდელის შემუშავება კომპანიის ინოვაციურ აქტივობასთან სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის მახასიათებლების ანალიზისა და საკუთარი საპილოტო ემპირიული კვლევის საფუძველზე. ნაშრომის პირველ ნაწილში განხილულია სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის ცნება, მოცემული თეორიული კონსტრუქტის მახასიათებლები და მათი კავშირი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან. მეორეში - კვლევის მეთოდოლოგია, ასევე, ჩამოყალიბებულია ჰიპოთეზები და წარმოდგენილია ძირითადი შედეგები. დასკვნაში მოყვანილია კვლევის ძირითადი შედეგები.

FOREWORD

The need to develop the national economy in the direction of global trends forces management scientists and practitioners to search for new technologies, the use of which can be useful to achieve the set goals. In this context, one of the important goals can be considered to stimulate the innovative activity of the company.

The aim of the present study is to develop a model for the relationship between staff training practices based on the analysis of the characteristics of the training support organization of the company through innovative activities and its own pilot empirical research. The first part of the paper discusses the concept of teaching support organization, the characteristics of the given theoretical construct and their relation to the results of the organization's activities. In the second - research methodology, hypotheses are also formulated and the main results are presented. The main results of the research are presented in the conclusion.

ტავი 1

სწავლების მხარდაჭერი ორგანიზაცია: ენაბა, მიდგომები და კავშირი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან

გლობალიზაციის პირობებში საგანმანათლებლო სფერო სხვადასხვა საფეხურზე და მეცნიერების სფეროში უდიდესი გამოწვევების წინაშე დგას. თანამედროვე პირობებში კომპანიები ცდილობენ მაქსიმალური მოგება ნახონ მინიმალური დანახარჯებისა და ძალისხმევის ხარჯზე, ეს კი შეუძლებელია გონივრულად შერჩეული ადამიანისეული რესურსების გარეშე, თუმცა საუკეთესო კადრების ხარჯზეც კი ვერ მიაღწევს კომპანია წარმატებას, თუ არ მოახდენს პერსონალის არამარტო დაინტერესებას საქმით, არამედ ამ ინტერესის შენარჩუნებასა და გაღვივებას¹. სწორედ ამ გამოწვევების დაძლევის მიზნით აუცილებელია განათლებისა და მეცნიერების განვითარების პოლიტიკა ერთიან სისტემურ სისტემას წარმოადგენდეს, რომელიც განვითარებაზე ორიენტირებული ძალისხმევის სინერგიაზე იქნება დაფუძნებული.

ინოვაციები წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების მამოძრავებელ ძალას, მაგრამ ისინი არ ჩნდება თავისთავად, არამედ გენერირდება და რეალიზდება ცალკეული თანამშრომლის ან თანამშრომელთა ჯგუფების მიერ. ადამიანისეული რესურსები განიხილება ფასეულობათა, ეკონომიკური

¹ Gechbaia B., Tchilaia N., Goletiani K., Muskudiani Z. Ways and characteristics of employee motivation in modern conditions. Social and labour relations: theory and practice, Volume 10, Issue #1, 2020. pp. 25-32

ზრდისა და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის [Prahalad, Hamel, 1990; Barney, 1991; Pfeffer, 1994] ძირითად წყაროდ. დღეისათვის იდეები, ინოვაციურობა და კრეატიულობა აღიარებულია უმნიშვნელოვანეს ეკონომიკურ რესურსად, რადგანაც საბოლოო ჯამში კრეატიულობა არის წარმადობისა და, აქედან გამომდინარე, ცხოვრების დონის ამმაღლებელიც [Florida, 2002]. იმისათვის, რომ გადარჩნენ, მოერგონ და მიიღონ კონკურენტული უპირატესობა, ორგანიზაციებმა უნდა აღმოაჩინონ თანამშრომელთა თანდაყოლილი შემოქმედებითი პოტენციალი, რადგან მუშაკთა ინოვაციური იდეები შეიძლება გამოყენებული იქნას საორგანიზაციო ინოვაციების, საორგანიზაციო ცვლილებებისა და კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებელ „საშენ მასალად - აგურებად“ [Amabile, 1988; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Zhou, George, 2003].

ორგანიზაციის უნარი შექმნას, მართოს და შეინარჩუნოს ცოდნა, იწვევს ინოვაციების გენერირებას [Nonaka, Takeuchi, 1995]. ამგვარად, თანამშრომელთა ცოდნის გადრმავება და ამისათვის შექმნილი პირობები ინოვაციური აქტივობის განმაპირობებელი ფაქტორია. თანამშრომელთა ცოდნის გადრმავება რეალიზდება ძირითადად პერსონალის სწავლების სისტემის საშუალებით. ისმის კითხვა, არის თუ არა ყველა მეთოდი და პროგრამა ეფექტიანი და ინოვაციურად აქტიური კომპანიებში? ჩვენ ვფიქრობთ, რომ სწავლებისადმი ყველა მიდგომა ერთნაირად ეფექტიანი არ არის სხვადასხვა ტიპისა ორგანიზაციებსთვის.

მენეჯმენტის საკითხების მკვლევარ-მეცნიერებს საკუთარ სამეცნიერო პუბლიკაციებში და კვლევებში წარმოდგენილი აქვთ პერსონალის სწავლებისა და განვითარებისადმი ორი მიდგომა. პირველი, ვიწრო მიდგომა, ამ სფეროს მიაკუთვნებს სწავლების ტრადიციულ პრაქტიკებს - ლექციებს, სემინარებსა და ტრენინგ-

ებს. ეს მიმართულება ხასიათდება შემდეგი საკვანძო ტერმინებით - „განათლება“, „სწავლება“, „ცოდნის შეძენა“. მეორე მიდგომას აქვს სისტემური ხასიათი და პერსონალის სწავლებასა და განვითარებას განიხილავს თანამშრომლებისათვის სხვადასხვა მეთოდებისა და ინსტრუმენტების საშუალებით ცოდნის ამადლებისა და ქცევის შეცვლის ინტეგრირებული გააზრების პოზიციიდან [Джой-Меттьюз, Меггинсон, Сюрте, 2006]. საკვანძო განსაზღვრებებად გამოიყენება: „დაფარული შესაძლებლობებისა და პოტენციალის გამოთავისუფლება“, „ობიექტის ორგანიზების სრულყოფა და ამადლება“, „პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზება“, „თანმიმდევრული მოძრაობა უფრო სრულყოფილი, რთული და განვითარებული მდგომარეობისაკენ“ [Джой-Меттьюз, Меггинсон, Сюрте, 2006]. ამასთან ერთად, თანამშრომელთა ინოვაციური აქტივობა წარმოადგენს ინდივიდუალური შესაძლებლობების გამოვლენას. მისი საბოლოო პროდუქტში ან მომსახურებაში აქტივაცია, განხორციელება და მიმართვა არის სამუშაო გარემოს ან კონტექსტური ცვლადების ფუნქცია, რომელსაც შეუძლია მონაწილეობა მიიღოს ინოვაციური აქტივობის სტიმულირებასა და ხელშეწყობაში [Amabile et al., 1996; Lubar, 1999; Shalley, Zhou, Oldham, 2004]. ამგვარად, სწავლების სისტემას, ფართო გაგების თანახმად, შეუძლია გავლენა მოახდინოს თანამშრომელთა კრეატიულობაზე საოციო-კულტურისა და კლიმატის შეცვლის, ინოვაციური განვითარების სფეროში ლიდერობის წახალისების, სამუშაოთა დაგეგმვის გზით, რაც ხელს შეუწყობს პერსონალის მაქსიმალურ ჩართვას ორგანიზაციის საქმიანობაში და მის ინოვაციურ განვითარებაში.

სრულიად ნათელია, რომ სწორედ ბოლო მიდგომა შეესაბამება მენეჯმენტის მოთხოვნებს, ცოდნაზე დაფუძნებული თანამედროვე ინოვაციური ეკონომიკის პირობებში.

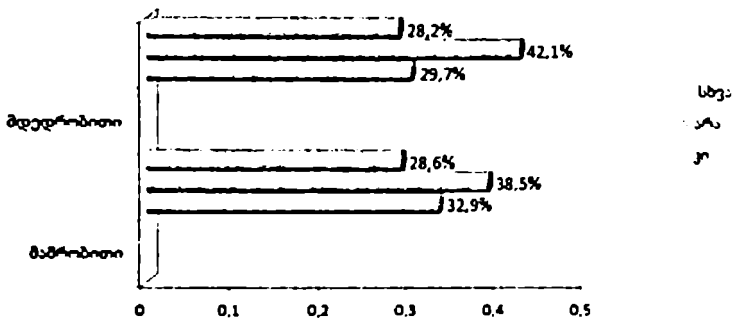
ქვეყნების მთავრობები ერთ-ერთ უმთავრეს მიზნად ისახვენ დასაქმებას, სამუშაო ადგილების შექმნასა და ინოვაციებზე დაფუძნებული ეკონომიკის ფორმირების ხელშეწყობას. ამ მიმართულებით შრომის ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი კადრების მომზადება და განათლების სისტემაში კვლევითი პოტენციალის გაძლიერება აღიარებულია, როგორც ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა. დოკუმენტში „საქართველოს სოციალურ - ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია საქართველო 2020“ გამოყოფილია განათლების სფეროს - ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია კონკრეტული პრიორიტეტები. კერძოდ, განათლების ხარისხისა და ხელმისაწვდომობის გაზრდა; მასწავლებელთა მოტივაციისა და კვალიფიკაციის ამაღლება; სკოლამდელ და პროფესიულ განათლებაში ჩართულობის გაზრდა; წიგნიერების ამაღლება; ზუსტ და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში მოსწავლეების შედეგების გაუმჯობესება; უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია; სამეცნიერო პოტენციალის გამოყენება და განვითარება.¹

ჩვენთვის საინტერესო იყო ქართველი მკვლევრების მიერ ამ თემასთან დაკავშირებით განხორციელებული კვლევები და მისი შედეგები. შესაძლებელია ორგანიზაციებში მოხდეს პერსონალის კვალიფიკაციის ზრდა, თუმცა არ მოჰყვეს შედეგები. როგორც, ნ. ფარესაშვილის, ნ. ხარაძის, ნ. პაიჭაძის, მ. გიორგობიანის და მ. ნიკვაშვილის მიერ 2019 წელს საქმიანი კარიერის კვლევის პროექტის შედეგად გამოვლინდა, ორგანიზაციებში კვალიფიკაცი-

¹ განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები (განსახილველი ვერსია) თბ., გვ.3

ის ამადლების ღონისძიებებს, შესაძლებელია არ მოსდევდეს ის შედეგები, რომელზეც უნდა იყოს ორიენტირებული სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაცია. მაგალითად, დაწინაურების კუთხით. (იხ. დიაგრამა)

**დიაგრამა N1. სქესის მიხედვით კვალიფიკაციის
ამადლების შემდეგ მოხდა თუ არა დაწინაურება**



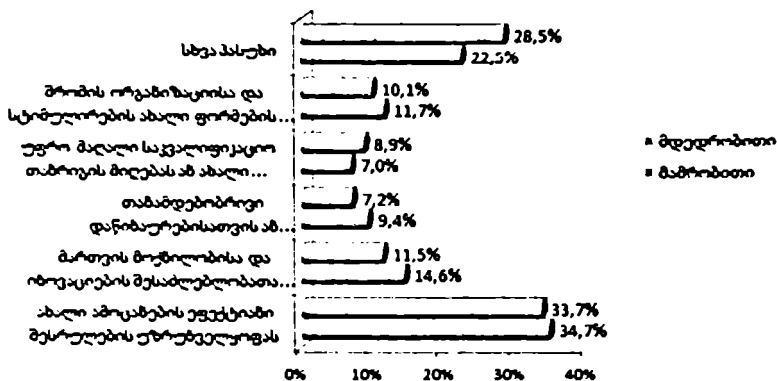
წყარო: ნ. პაიჭაძე და სხვები, 2019, საქმიანი კარიერა, თბილისი¹

კვალიფიკაციის ამადლების შემდეგ უნდა მომხდარიყო ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა; მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამადლება; თანამდებობრივი დაწინაურებისათვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადება; უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღება ან ახალი ტექნიკისადმი ადაპტაცია; შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების მიღება. აღმოჩნდა, რომ თანამდებობრივი დაწინაურებისათვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადება მოახერხა

¹ ნ. პაიჭაძე და სხვები, 2019, საქმიანი კარიერა, თბილისი

გამოკითხულ რესპოდენტ მამაკაცთა 9,4%-მა. იმავე მაჩვენებელი გამოკითხულ ქალებში არის 7,2%. როგორც ჩანს კარიერული წინსვლა პროცენტულად გამოკითხულთა ორივე კატეგორიიდან მეტია მამაკაცებში შორის ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში კარიერული წინსვლა შეეხო მხოლოდ 52,2%-ს, ხოლო მამაკაცებში იგივე მაჩვენებელია 55,9%.

დიაგრამა N2. კვალიფიკაციის ამაღლების შედეგები



წყარო: ნ. პაიჭაძე და სხვები, 2019, საქმიანი კარიერა, თბილისი¹

ორგანიზაციაში სწავლების სისტემისადმი ფართო მიდგომის ფილოსოფია ახლოსაა სწავლების მხარდამჭერი² ორგანიზა-

¹ ნ. პაიჭაძე და სხვები, 2019, საქმიანი კარიერა, თბილისი

² დასწავლა, დასწავლის (დაისწავლის) სწავლა, დამახსოვრება. ლექსი ზეპირად დაისწავლა. ფორმულები დაისწავლა. დასწავლილი - რაც დაისწავლეს. დასწავლილი წესები. გიორგი ცოცანიძე, ლალა ლოლაძე, ქეთევან დათუკიშვილი. ქართული ლექსიკონი, თბ., 2014. გვ., 215

ციის კონცეფციასთან¹, ანუ ორგანიზაციასთან, რომელშიც ადგილი აქვს მუდმივ სწავლებას სისტემის დონეზე ცოდნის შექმნისა და მართვის მიზნით, რაც იწვევს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებას, რომლებიც იზომება ფინანსური მაჩვენებლებით და არასაფინანსო ინტელექტუალური მაჩვენებლებით [Watkins, Marsick, 1996; 1997].

ამჟამად სწავლების მხარდამჭერი² ორგანიზაციის კონცეფცია სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენს აკადემიურ და ბიზნეს-გარემოში. ასევე, მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციის ფსიქო-სოციალური გარემო, რათა აღნიშნული ღონისძიებები ეფექტიანი იყოს. საქართველოში, 2020 წელს, ნ. ფარესაშვილის და სხვა მკვლევარების კვლევის ანალიზის შედეგად, ორგანიზაციაში გამოკითხულთა 47% ასახელებს, რომ სოციო-ფსიქოლოგიური გარემო დადებითია, 43%-ის აზრით ის ნეიტრალურია, ხოლო 10%-ის აზრით უარყოფითი.³

¹ ამასთან გვირჩევენ ტერმინი learning organization ვთარგმნოთ როგორც „სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაცია“, ხოლო ტერმინი learning „დასწავლა“. ინგლისური სიტყვა learning ლიტერატურაში ხშირად ითარგმნება როგორც „სწავლება“, მაგრამ სწავლება საქართველოში ჩვეულებრივ ასოცირდება სასწავლო საქმიანობასთან (სემინარებთან და ლექციებთან), მაშინ როდესაც დასწავლის კონცეფცია, თანახმად კ. არჯირისისა და პ. სენგის, არსებითად განსხვავდება იმისაგან, რაც იგულისხმება სწავლების პრაქტიკაში. ამიტომ ნაშრომში განზრახულია ტერმინი „დასწავლა“ გამოყენებული იქნას როგორც ინგლისური ტერმინის learning თარგმანი, ხოლო სწავლება როგორც ინგლისურენოვანი სიტყვის training თარგმანი.

² რა არის დასწავლა?, დასწავლა არის ქცევის (ან ქცევის პოტენციური შესაძლებლობის) შედარებით მუდმივი ცვლილება, რომელიც არის გამოვლილების შედეგი და არ შეიძლება დაკავშირებულ იქნას სხეულის ისეთ დროებით მდგომარეობასთან, როგორიცაა ავადმყოფობა, დაღლილობა ან წამლის ზემოქმედება. (Kimble, 1961)

³ Nadjafova Z., Paresashvili N., Maisuradze T., Nikvashvili M., Organizational Conflict Management During Covid 19, 2021, pg.788-795

ორგანიზაციის თეორიის სფეროს მკვლევრებმა თავიანთი ძალისხმევა მიმართეს მოცემული ცნების კონცეპტუალიზაციაზე, ისეთი კომპანიების მახასიათებლების გამოყოფაზე, რომლებსაც აქვთ დასწავლის, ადაპტაციისა და ცვლილების უნარი. არსებობს რამდენიმე მიდგომა მოცემული კონსტრუქტის განსასაზღვრად.

3. სენგეს მიდგომა „სისტემური აზროვნება“ განსაზღვრავს სწავლების მხარდამჭერ ორგანიზაციას როგორც ორგანიზაციას, რომელსაც გააჩნია არა მხოლოდ ადაპტაციის უნარი, არამედ ალტერნატიული მომავლის შექმნის უნარიც [Senge, 1990]. სენგე გამოყოფს ხუთ დისციპლინას, რომელსაც ფლობს სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაცია: სწავლება ჯგუფებში, საერთო ხედვა, მენტალური მოდელები, პირადი ოსტატობა და სისტემური აზროვნება. მიუხედავად მოცემული პრინციპების აღნიშვნისა, სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციების ხილული მახასიათებლების გამოყოფა ამ მიდგომის ფარგლებში რთულია.

მ. პედლერი და მისი კოლეგები [Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991] სწავლების მხარდამჭერ ორგანიზაციას განსაზღვრავენ როგორც ორგანიზაციას, რომელსაც შეუძლია შეასწავლოს ყველა საკუთარ წევრს და მუდმივად გარდაქმნის საკუთარ თავს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. მიდგომის წარმომადგენლები გამოყოფენ საქმიანობის 11 სახეობას, რომელთა დახმარებითაც ხორციელდება დასახული მიზნების მიღწევა. თუმცა, კონცეპტუალურად ეს ელემენტები იკვეთება, რაც მნიშვნელოვნად ართულებს მოცემული მიდგომის გამოყენებას ემპირიულ კვლევებში.

სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის განსხილველად სტრატეგიული პერსპექტივა, რომელიც წარმოდგენილია დ. გარვინისა [Garvin, 1993] და ს. გოჰის [Goh, 1998] სტატიებით, განსაზღ-

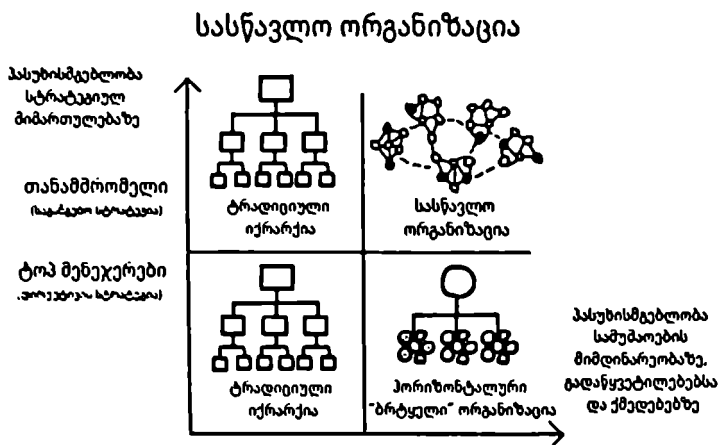
ვრავს სწავლების მხარდაჭერ ორგანიზაციას როგორც კომპანიას, რომელიც გაწაფულია შექმნაში, შეძენაში, ცოდნის გადაცემაში, ასევე საკუთარი ქცევის მოდიფიკაციაში ახალი ცოდნის საპასუხოდ. მოცემული მიდგომა გამოყოფს სწავლების მხარდაჭერი ორგანიზაციის ხუთ სტრატეგიულ სამშენებლო აგურს: გარკვეულობა და მისიისა და სტრატეგიული ხედვის მხარდაჭერა, ლიდერობა და თანამშრომლების ჩართულობა, ექსპერიმენტების ჩატარების კულტურა, ორგანიზაციის შიგნით ცოდნის გადაცემის უნარი, აგრეთვე გუნდური მუშაობა და კოოპერაცია. თუმცა მოცემული ელემენტები ყოველთვის არ არის გამიჯნული კონცეპტუალურად, რადგან ერთი განეკუთვნება ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს, ხოლო სხვანი ორგანიზაციულ კულტურას.

ინტეგრაციული მიდგომა, რომელიც წარმოდგენილია [Watkins, Marsick, 1993; 1996] სტატიებში, საშუალებას იძლევა გავაერთიანოთ ზემოთ განხილული დებულებები. მისი წარმომადგენლები სწავლების მხარდაჭერ ორგანიზაციას განსაზღვრავენ როგორც კომპანიას, რომელიც „მუდმივად ასწავლის და გარდაქმნის საკუთარ თავს, ამასთან სწავლება წარმოადგენს უწყვეტ სტრატეგიულ პროცესს, რომელიც პარალელურია კომპანიის ოპერატიული საქმიანობისა“ [Watkins, Marsick, 1996, p. 4]. მოდელი წარმოდგენილი ავტორებისაგან [Watkins, Marsick, 1993; 1996], შეიცავს სამ კომპონენტს: უწყვეტი სწავლება სისტემის დონეზე, რომელიც ხორციელდება ცოდნის შექმნისა და მართვის მიზნით, რაც იწვევს ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესებული შედეგების მიღებას. აღნიშნული იზომება ინტელექტუალური კაპიტალის ფინანსური და ხარისხობრივი მაჩვენებლებით.

სასწავლო ორგანიზაციებისთვის ფრიად მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილებების მიღება სტრატეგიულ მიმართულებებზე,

რადგანაც სწორედ ის ხდება საფუძველი შემდგომი სწავლების მიმართულებებისა და სწავლების ფორმატის. ინტერნეტ წყაროებში სხვადასხვა მკვლევრები ცდილობენ, რომ სქემატურად გამოსახონ მისი მნიშვნელობა და დანიშნულება.

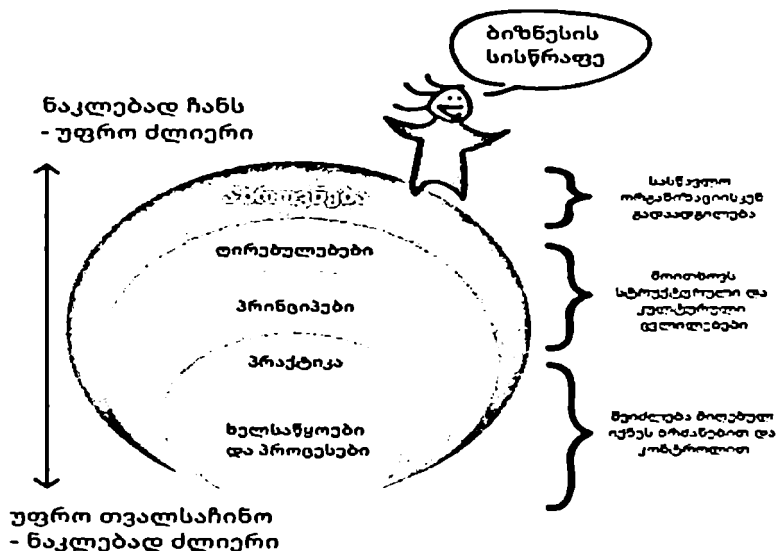
სქემა N1.



ისიც ცხადია, რომ თანამედროვე ცვლილებების ფერხულში ჩასაბმელად ტოპ-მენეჯერები ხშირად ხდავენ იმის აუცილებლო-ას, რომ ნებსმიერი ფორმით გარდაქმნან საკუთარი ორგანიზაცია სწავლებაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციად, ამის ნათელი გამოხატულებაა სქემა N2.

სქემა N2.

სასწავლო ორგანიზაცია



აკადემიური ლიტერატურის თავის მეტაანალიტიკურ მიმოხილვაში ა. ორტენბლადმა [Ortenblad, 2002] შეიმუშავა დებულებების ტიპოლოგია სწავლების მხარდაჭერის ორგანიზაციების შესახებ. ის გამოყოფს სწავლების მხარდაჭერის ორგანიზაციის კონცეფციის ოთხ გაგებას.

პირველი - ეს არის სწავლების მხარდაჭერის ორგანიზაციის ტრადიციული გაგება, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციაში ახალი ცოდნის შენახვისაკენ.

მეორე - არის კონცეფცია, რომელიც განიხილავს სწავლების მხარდაჭერის ორგანიზაციის როგორც ორგანიზაციას, რომელშიც თანამშრომლები სწავლობენ სამუშაო ადგილზე.

სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის *შესაშუ* - გაგება არის ორგანიზაციული პოლიტიკის პოზიციიდან, რომელიც ხელსაყრელია სასწავლებლად, ანუ თანამშრომელთა სასწავლად ყველაზე ხელსაყრელი პირობების შექმნის თვალსაზრისით.

მეოთხე - გაგება არის სწავლის სტრუქტურა, რომელიც განიხილავს სწავლების მხარდამჭერ ორგანიზაციას როგორც მოქნილ სისტემას. ინტეგრაციული მიდგომა, რომელიც წარმოდგენილია [Watkins, Marsick, 1993; 1996] შრომებში, წარმოადგენს ერთადერთს ა. ორტენბლადის მიერ განხილულ 12 მიდგომას შორის, რომელიც საშუალებას იძლევა გავაერთიანოთ სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის ოთხივე გაგება.

ინტეგრაციული მიდგომა, აღწერილი [Watkins, Marsick, 1993; 1996] მიერ, კონცეპტუალიზაციას უკეთებს სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის ცნებას, აყალიბებს შვიდი ურთიერთდაკავშირებული მახასიათებლის მოდელს, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ შედეგებზე ფინანსური მაჩვენებლებისა (increase of organization financial performance) და ორგანიზაციული ცოდნის შეძენის მაჩვენებლების (gain of organizational knowledge) სახით. მოცემული მახასიათებლები განსაზღვრავს სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის კონცეპტს ორ ორგანიზაციულ დონეზე: ცალკეული თანამშრომლისა და ზოგადად ორგანიზაციის დონეზე.

კვლევის თანახმად [Marsick, Watkins, 2003], სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის მოცემული მახასიათებლები მოიცავს, რიგ ფაქტორებს:

- მუდმივი შესაძლებლობების შექმნას სწავლისათვის (create continuous learning opportunities). სწავლება შემუშავებულია იმგვარად, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ სწავლა სამუშაო

ადგილზე. მათ ეძლევათ დიდი შესაძლებლობები უწყვეტი განათლებისა და პროფესიული ზრდისათვის.

- დიალოგის წახალისება (promote inquiry and dialogue). კულტურა იცვლება იმგვარად, რომ ხელი შეუწყოს თანამშრომლების დაინტერესებას ჩამოაყალიბონ კითხვები, გასცნ და მიიღონ უკუკავშირი და არ ემინოდეთ ექსპერიმენტების ჩატარების.
- თანამშრომლობისა და ერთობლივი სწავლის სტიმულირება ჯგუფებში (encourage collaboration and team learning). სამუშაო დავალებები შემუშავებულია ისე, რომ ჯგუფებში მუშაობამ ურთიერთობისა და სხვადასხვა სტილის აზროვნების გამოყენების საშუალება მოგვცეს. ამასთან, მენეჯერები თანამშრომლებისაგან ჯგუფებში მუშაობასა და სწავლას ელიან. ამას მნიშვნელოვან როლს ანიჭებს ორგანიზაციული კულტურა. საქმიანობის მოცემული სახეობები ასევე ნაზღაურდება.
- თანამშრომელთა შესაძლებლობების გაფართოება კოლექტიური ხედვის ჩამოსაყალიბებლად (empower people toward a collective vision). თანამშრომლები ჩართულნი არიან საერთო ხედვის შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. პასუხისმგებლობა ნაწილდება ისე, რომ თანამშრომლებს საშუალება მიეცეთ თვითონ მიიღონ გადაწყვეტილებები. მუშაკები მოტივირებულნი უნდა იყვნენ ისწავლონ ის, რაც აუცილებელია საერთო ხედვის მისაღწევად, რადგანაც ისინი პასუხისმგებელნი არიან მიზნების მიღწევაზე და კოლექტიური ხედვის ამოცანების შესრულებაზე.
- ორგანიზაციის გარემოსთან კავშირის შექმნა (connect the organization to its environment). მოცემული მახასიათებელი გუ-

ლისხმობს ორგანიზაციაში სისტემური და გლობალური აზროვნების რეალიზებას პრაქტიკაში. ტარდება ქმედებები ორგანიზაციის გარმოსთან კავშირების შესაქმნელად. თანამშრომლებს საშუალებას აძლევენ დაინახონ, როგორ მოქმედებს მათი საქმიანობის შედეგები ორგანიზაციაზე მთლიანობაში. თანამშრომლები თვალყურს ადევნებენ გარემოს ცვლილებებს და მიღებულ ინფორმაციას იყენებენ ორგანიზაციის ბიზნესპროცესების მოდიფიკაციისათვის.

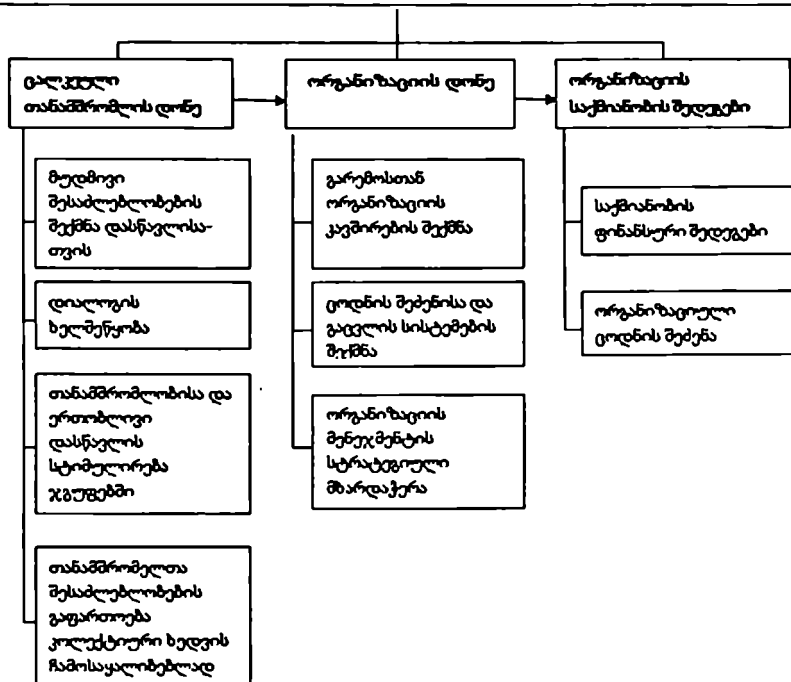
- სისტემების შექმნა ცოდნის შესაძენად და გასაცვლელად (establish systems to capture and share learning). მოცემული მახასიათებელი გულისხმობს ცოდნის გაცვლის ტექნოლოგიური სისტემების შექმნასა და განვითარებას, მის ინტეგრაციას სამუშაო პროცესებში, მასთან წვდომის უზრუნველყოფასა და მის ხელშეწყობას.
- ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ სწავლების სტრატეგიული მხარდაჭერა (provide strategic leadership for learning). კომპანიის მენეჯმენტი, ბიზნესის სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, აორგანიზებს და ხელს უწყობს თანამშრომელთა სწავლების პროცესებს.

პირველი ოთხი მახასიათებელი განეკუთვნება თანამშრომელთა დონეს, ხოლო დანარჩენები ორგანიზაციულ დონეს. მოცემული მახასიათებლების სისტემის შედეგია ორგანიზაციული ცოდნის შეძენა (gain of organizational knowledge) და ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსური შედეგების ზრდა. სწავლების მხარდაჭერი ორგანიზაციის ელემენტების ურთიერთკავშირების ლოგიკა წარმოდგენილია შემდეგ სქემაზე N 3.

სქემა N 3.

სწავლების მხარდაჭერა ორგანიზაციის გაზასიათებ- ლები და ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები

დასწავლადი ორგანიზაციის მახასიათებლები და ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები



ავტორთა მიერ ჩატარებული ინტეგრაციული მიდგომის კვლევა [Yang, Watkins, Marsick, 2004] მოწმობს, რომ საქმიანობის სახეობები ცალკეული თანამშრომლის დონეზე (მუდმივი შესაძლებლობების შექმნა სწავლისათვის, დიალოგის წახალისება, თანამშრომლობისა და ერთობლივი დასწავლის სტიმულირება

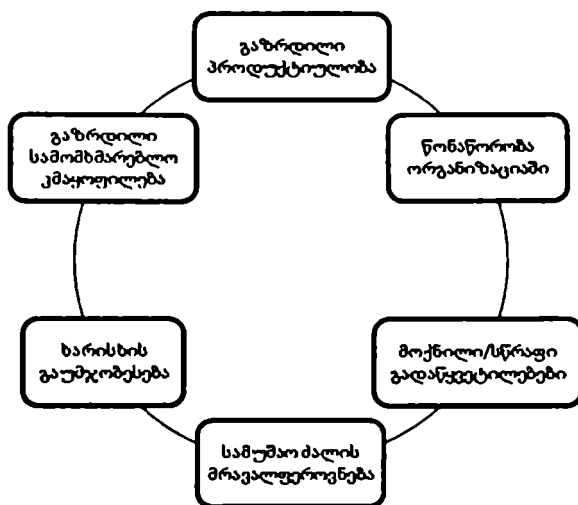
ჯგუფებში, თანამშრომელთა შესაძლებლობების გაფართოება კოლექტიური ხედვის ჩამოსაყალიბებლად) ახდენს მნიშვნელოვან ირიბ გავლენას ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე.

სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის სამი მახასიათებელი საორგანიზაციო დონეზე (გარემოსთან საკუთარი ორგანიზაციის შექმნა, ცოდნის შეძენისა და გაცვლის სისტემის შექმნა, სწავლებისათვის სტრატეგიული ლიდერობის წარმოდგენა) მოცემული ურთიერთკავშირის მედიატორია. თუმცა, ორგანიზაციული დონის მახასიათებლები ორგანიზაციული საქმიანობის შედეგებზე სხვადასხვაგვარად ახდენს გავლენას. ასე მაგალითად, ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ სტრატეგიული მხარდაჭერა წარმოადგენს სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის ერთდერთ მახასიათებელს, რომელიც საქმიანობის ფინანსურ შედეგზე ახდენს გავლენას. ეს აგრეთვე დასტურდება კვლევის შედეგებით [Amabile, 1997] და მეტყველებს იმაზე, რომ ორგანიზაციაში კრეატიულობასა და ინოვაციურ აქტივობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციული მხარდაჭერა, ხელმძღვანელის (სუპერვაიზერის) მხარდაჭერა, სამუშაო ჯგუფის მხარდაჭერა, საინტერესო (მასტიმულირებელი) სამუშაო [Amabile, 1997; Loewenberger, 2009].

ორგანიზაციის გარემოსთან კავშირის, ცოდნის შეძენისა და გაცვლის სისტემების შექმნა ირიბად მოქმედებს საქმიანობის ფინანსურ შედეგებზე ორგანიზაციული ცოდნის (knowledge performance) შეძენის საშუალებით. ამასთან ორგანიზაციის გარემოსთან კავშირის შექმნის მახასიათებელი პირდაპირ დაკავშირებულია ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან [Yang, Watkins, Marsick, 2004]. მოცემული მახასიათებელი უფრო მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, ვიდრე ცოდნის შეძენისა და გაცვლის სისტემის შექ-

მნა, თუმცა უკანასკნელს დიდი მნიშვნელობა აქვს როგორც ფაქტორის, რომელიც აერთიანებს ინდივიდუალური ღონის მახასიათებლების გავლენას.

საკმაოდ მნიშვნელოვანია ამ საკითხებთან მიმართებაში მწარმოებლური გუნდების ფორმირება, რომელთაც აქვთ საკმაოდ ბევრი დადებითი მახასიათებლები: სინერგიის საფუძველზე მაღალი პროდუქტიულობა, მოქნილობა, გადაწყვეტილებების მიღების სისწრაფე და მრავალფეროვნება¹. გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ თითოეული ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია თუ რა ტიპის გუნდი ესაჭიროება და რა მიზნით. სქემა N4.



წყარო: John M. Ivancevich & James L.Gibson –Organizations Behavior,
 Structure, Processes

¹ John M. Ivancevich & James L.Gibson – Organizations Behavior, Structure, Processes.14th P.248

საჭიროა დაინერგოს რეფორმების მართვის გუნდის შექმნის პრაქტიკა, რომელიც კოორდინაციას გაუწევს პროცესებს, ასევე დასაწერგია რეფორმის მიმდინარეობის მონიტორინგისა და შეფასების მიდგომა - პროგრესის მონიტორინგი, სისტემატური და სისტემური უკუკავშირი ხელს უწყობს რეფორმების შედეგზე ორიენტაციას და ხარვეზების დროულ აღმოფხვრას.¹

ბ. იანგი და მ. ჰერნანდესი საკუთარ შრომებში [Lien, Yang, Li, 2002; Hernandez, Watkins, 2003], რომლებიც მიძღვნილია სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის მახასიათებლების ურთიერთკავშირებისა და კომპანიის საქმიანობის შედეგების ანალიზისადმი, აღნიშნავენ, რომ სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის მახასიათებლები, შემოთავაზებული ვ. მარსიკისა და კ. უოტკინსის [Marsick, Watkins, 2003] მიერ, განმარტავს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების მნიშვნელოვან ნაწილს - როგორც ფინანსურს, ასევე ახალი ცოდნის შეძენასთან დაკავშირებულს.

ემპირიული კვლევები, ჩატარებული სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციისა და ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების მახასიათებლების ურთიერთკავშირის შესახებ ჰიპოთეზის შემოწმების მიზნით, ამოწმებს ასეთი ურთიერთკავშირის არსებობას [Ellinger et al., 2003; McHargue, 2003].

ყველა რეფორმის ბედი საზოგადოების მიმღებლობაზეა დამოკიდებული. საჭიროა შემუშავდეს რეფორმის საკომუნიკაციო სტრატეგია. ცვლილებების განხორციელებისას კარგი კომუნიკაცია უზრუნველყოფს ტრანსპარენტულობას, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს თანამშრომლების მოტივაციას, რადგან ისინი თავს

¹ გიგაური ლ., „რეფორმების მართვა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში“, დისერტაცია, თბ., 2018 წ., გვ.191.

გრძნობენ პროცესში ჩართულ და რეფორმის გასატარებლად მნიშვნელოვან პიროვნებად.¹

საინტერესოა, რომ ცვლადები თანამშრომლების დონეზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციული დონის ცვლადებზე, რომლებიც თავის მხრივ, გავლენას ახდენს საქმიანობის შედეგების ცვლილებებზე, მხოლოდ ერთი პირობით, რომ არსებობს მხარდაჭერა ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯმენტის მხრიდან. ასევე აღმოჩენილი იქნა, რომ საქმიანობის ერთადერთ პრედიქტორს, რომელიც დაკავშირებულია ახალი ცოდნის შეძენასთან, წარმოადგენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის შეძენისა და გაცვლის სისტემები. მოცემული დებულება იკვეთება და ეთანხმება პ. სენგეს [Senge, 1990] არგუმენტს მეხუთე დისციპლინის - ცოდნის შეძენისა და გაცვლის სისტემების შექმნის მნიშვნელოვნების შესახებ, რომლებიც წარმოადგენს დამაკავშირებელ რგოლს დარჩენილ დისციპლინათა მუშაობის პროცესში. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, კიდევ ერთხელ ესმება ხაზი ორგანიზაციაში ცოდნის მართვის მნიშვნელოვნებას.

ასევე საინტერესოა ავტორთა დასკვნა, რომ პირველი დონის მახასიათებლები გავლენას ახდენს მახასიათებელზე „ტოპ-მენეჯმენტის მხარდაჭერა“, რომელიც შემდგომ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე, ანუ ორგანიზაციული კლიმატის მოცემული მახასიათებელი გამოდის სწავლების მხარდამჭერ ორგანიზაციასა და საქმიანობის შედეგების მახასიათებლების ურთიერთკავშირის მედიატორად.

როდესაც ჩვენ ვიხილავთ „ტოპ-მენეჯმენტის მხარდაჭერას“, აქ მნიშვნელოვანია პიროვნების მახასიათებლების განხილვა.

¹ გიგაური ლ., „რეფორმების მართვა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში“, დისერტაცია, თბ., 2018 წ., გვ.191.

პიროვნების პრობლემა იყო მეცნიერ-საზოგადოებათმცოდნეთა განსაკუთრებული ყურადღების საგანი და ასეთად რჩება დღესაც. ასე, მაგალითად, ფსიქოლოგებმა შექმნეს პიროვნების არაერთი თეორია. ყველაზე ცნობილი და მართვის სფეროში გამოყენება-
დია სამი მთავარი სკოლის თეორიები:

1. ზ. ფროიდის ფსიქონალიზი (ეს სკოლა გაიარეს კარლ იუნგ-
მა, ალფრედ ადლერმა, კარენ ჰორნიმ, ჰარი სალივანმა, ერის
ფრომმა და სხვა გამოჩენილმა ფსიქოლოგებმა);
2. სწავლების თეორია ანუ ქცევითი სკოლა (მათ თეორეტიკო-
სებს მიეკუთვნებიან ი. პ. პავლოვი, ამერიკელი ფსიქოლოგე-
ბი ჯონ ბ. უოტსონი და ბ.თ. სკინერი);
3. ზრდის თეორია ანუ ჰუმანისტური ფსიქოლოგია (რომლის
თვალსაჩინო წარმომადგენლები არიან ამერიკელი ფსიქო-
ლოგები აბრაჰამ მასლოუ და კარლ როჯერსი).¹

სხვადასხვა სტატიაში გამოკვლეული იქნა და დადასტურ-
და ურთიერთკავშირი სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის
[Marsick, Watkins, 2003]-ში წარმოდგენილ მახასიათებლებსა და
ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს შორის (ფინანსური და შეძ-
ენილი ცოდნის თვალსაზრისით). კვლევები ტარდებოდა სხვა-
დასხვა ორგანიზაციულ და ეროვნულ კონტექსტში. მაგალითად
სტატიაში [Watkins, Marsick, 1997] განიხილება საქმიანობის 389
სხვადასხვა სფეროს მქონე ორგანიზაცია საერთაშორისო კონ-
ტექსტში. სელდენი [Selden, 1998] განიხილავს სამხრეთ-აღმო-
სავლეთ აზიის საოჯახო ბიზნესის მცირე კომპანიებს. მაკჰარგმა
[McHargue, 2003] მოცემული ინსტრუმენტი გამოიყენა არაკომერ-
ციული ორგანიზაციების კვლევებში.

¹ ფარესაშვილი ნ., „ორგანიზაციული ქცევა“, რილერი, 2021 წ., გვ.98

ორგანიზაციული ცოდნის შეძენა, ორგანიზაცია ცოდნის თეორიის თანახმად [Grant, 1996; Spender, 1996], შეისწავლება როგორც ფირმის ერთერთი ამოცანა. მოცემული თეორია კომპანიებს განიხილავს როგორც ცოდნისა და კომპეტენციების საცავს [Grant, 1996; Spender, 1996]. თანამშრომელთა ცოდნა და კომპეტენცია ფირმის ღირებული რესურსია მათი მახასიათებლების გამო, რაც დაკავშირებულია ორგანიზაციის სპეციფიკასა და ამ რესურსების სოციალურად რთულ ბუნებასთან [Lado, Wilson, 1994; Youndt et al., 1996; Wright, Dunford, Snell, 2001; Collins, Clark, 2003].

ცოდნის გამოყენების უნარი, როგორც რესურსი, მჭიდროდაა დაკავშირებული ორგანიზაციის ინოვაციურ აქტივობასთან [Subramaniam, Youndt, 2005]. ინოვაციური პროცესი შეიცავს ორგანიზაციაში არსებული და ახალი ცოდნის შეძენას, განაწილებასა და გამოყენებას (dissemination) [Damanpour, 1991; Moorman, Miner, 1998].

ცოდნის მართვა არის მიდგომა, რომელიც მიმართულია თანამშრომელთა ცოდნისა და საექსპერტო დასკვნების უფრო აქტიური გამოყენებისაკენ, დამატებითი ფასეულობების ამოსაღებად და ორგანიზაციული ეფექტურობის ასამაღლებლად [Ruggles, 1998; Gold, Malhorta, Segars, 2001; Scarbrough, 2003].

პროფესორი გიორგი მალაშხია ცოდნას ადამიანის ბუნებრივ ნიჭს უკავშირებს, რადგან იგი მიიჩნევს, რომ ამ უკანასკნელს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ახალი აზრის თუ ნაკეთობის წარმოქმნისათვის, რისი წყალობითაც ადამიანები შეიმუშავენ მეხედულებებს, მოდელებს, იდეებს, მუშაობის მეთოდებსა და ა.შ [მალაშხია გ, 1995].

თანამედროვე მეცნიერ-ეკონომისტები ცოდნის არსს ორი განსხვავებული პოზიციიდან იხილავენ, კერძოდ: პირველი პო-

ზიციით, ცოდნა არის ადამიანთა მიერ რაციონალური არჩევანის განხორციელებისათვის საჭირო ინფორმაცია; მეორე პოზიციით, ცოდნა არის ეკონომიკური აქტივი ანუ განსაკუთრებული რესურსი (მაგ., ნედლეული) და სპეციფიკური პროდუქტი (მაგ., ინოვაცია) [ჯოლია, 2016].

იაპონელი მეცნიერები იკუჯირო ნონაკა და ჰიროტაკა ტაკეუჩი [Nonaka I., Takeuchi H., 1995] მიიჩნევენ, რომ ცოდნის აღქმა და გენერირება კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია. მრავალი საუკეთესო იდეა პრაქტიკაში იმიტომ ვერ ინერგება, რომ მათ ავტორებს საკუთარი აზრის ნათლად გამოთქმა არ შეუძლიათ.

კომპანიები, რომლებიც ხასიათდებიან ცოდნის მართვის უფრო განვითარებული სისტემით, უფრო სწრაფად სწავლობენ, რაც აუმჯობესებს მათ შესაძლებლობებს დანახარჯების შესამცირებლად, ცვლილებებზე სწრაფად რეაგირების, კრეატიული იდეებისა და ინოვაციების განსავითარებლად [Scarbrough, 2003; Gold, Malhorta, Segars, 2001]. ცოდნის ეფექტური მართვა ამარტივებს ცოდნის გაცვლას, რაც აუცილებელია ინოვაციურ პროცესებში. ასევე, აძლიერებს ინოვაციურ აქტივობას ახალი იდეებისა და უნარების განვითარების საშუალებით [Nonaka, Takeuchi, 1995; Madhavan, Grover, 1998; Von Krogh, 1998].

ინოვაციური ინიციატივები მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული ცოდნაზე, საექსპერტო დასკვნებსა და თანამშრომელთა ერთგულებაზე [Youndt et al., 1996].

უკანასკნელი კვლევები გვიჩვენებს, რომ პერსონალის მართვის პრაქტიკები დადებითად არის დაკავშირებული კომპანიის ინოვაციურ აქტივობასთან მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ

ისინი განავითარებს და აფართოვებს თანამშრომელთა ცოდნას [Walsworth, Verma, 2007; Lopez-Cabrales, Pyrez-Luto, Cabrera, 2009]. პერსონალის სწავლების მიზანია სწორედ თანამშრომელთა ცოდნის ამაღლება და გაფართოების ხელშეწყობა, რათა მათ შეძლონ მიმდინარე ამოცანების დაძლევა [Lado, Wilson, 1994]. ემპირიულ კვლევაში [Chen, Huang, 2009] მტკიცდება მოსაზრება, რომ ცოდნის მართვის უნარი (knowledge management capacity) გამოდის მედიატორად სწავლების პრაქტიკების, პერსონალის განვითარებისა და კომპანიის ინოვაციური საქმიანობის შედეგებს შორის. ეს თეზისი ამყარებს სწავლების მხარდაჭერის ორგანიზაციის მახასიათებლების ურთიერთკავშირების ლოგიკას: დასწავლისათვის მუდმივი შესაძლებლობების შექმნა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე ცოდნის შეძენისა და გაცვლის სისტემების შექმნისა და ორგანიზაციის მენეჯმენტის მხარდაჭერის საშუალებით.

მსოფლიოს რამდენიმე წარმატებულ კომპანიას სჯერა, რომ სირთულეების გადალახვისა და სრულყოფილების მიღწევაში, მთავარი აქტივი თანამშრომლები არიან. ხვადასხვა დროს ჩატარებული კვლევები ადასტურებენ, რომ მოტივირებული და კარგად ნასწავლი თანამშრომლები უკეთ ასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე დემოტივირებული; მოტივირებული თანამშრომლები არიან უფრო ინოვაციურები, რადგან ისინი ეძებენ ყოველთვის საუკეთესო გადაწყვეტას სასურველი მიზნის მისაღწევად; ისინი არიან უფრო მიზანზე ორიენტირებულები და თვითდისციპლინირებულები; მათ შეუძლიათ სამუშაო შეასრულონ ხარისხიანად მაქსიმალური ძალისხმევის გამოყენებით, რასაც თავის მხრივ ორგანიზაცია მიჰყავს კარგ შედეგებამდე.

ადამიანი, რომელიც მოტივირებულია¹, სიამოვნებას იღებს პროცესისგან, არის მეტად გატაცებული და ჩართული და აღწევს საუკეთესო შედეგებს. ეს კი მის თვითკმაყოფილებისა და სრულფასოვნების განცდას აძლიერებს. მოტივირებული ადამიანი უფრო მეტად ვითარდება, რადგან ის მონდომებულია ისწავლოს რაღაც ახალი, აღმოაჩინოს და გააუმჯობესოს მისი უნარები და გამოიყენოს საკუთარი პოტენციალი. კვლევები ასევე აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლის განწყობა სამუშაოს მიმართ უფრო პოზიტიურია, ადვილად იღებს ცვლილებებს და ავლენს მეტ კრეატიულობას. ეს კი, საბოლოო ჯამში, როგორც თანამშრომლის, ასევე ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს.

ამგვარად, სწავლების შესაძლებლობები ხორციელდება და გავლენს ახდენს ორგანიზაციული საქმიანობის შედეგებზე მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში გამართულია ცოდნის შეძ-

¹ სიტყვა „მოტივაცია“ მომდინარეობს ლათინური სიტყვა „movere“-დან, რაც ნიშნავს „მოძრაობას“. სიტყვის ეტიმოლოგია მიუთითებს იმაზე, რომ მოტივაცია ზეგავლენას ახდენს იმაზე, რომ ადამიანი მიიწევს წინ და აღწევს სასურველ მიზნებს (კორთი, 2007). პელიგელი, სლოკუმი და ვუდმანი (1992) აღწერენ მოტივაციას, როგორც გარკვეულ ზეგავლენას პიროვნებაზე, რომელიც განსაზღვრავს ამ პიროვნების სპეციფიურ, მიზანზე ორიენტირებულ ქცევას. დაფტის და მარკიკის მიხედვით (2004), მოტივაცია გარეგანი ან შინაგანი გზით ზემოქმედებს პიროვნებაზე, რაც მასში იწვევს კონკრეტული მოქმედების შესრულების ენთუზიაზმსა და შეუპოვრობას. დაბოლოს, რისი და ბრენდტი (1990) გვთავაზობენ მოტივაციის შემდგენაირ განმარტებას „მოტივაცია არის მიზეზი, თუ რატომ აკეთებენ ადამიანები იმას, რასაც აკეთებენ; ხოლო სამუშაო გარემოში მოტივაცია კი არის ის, რაც ადამიანებში აღძრავს მუშაობის სურვილს“. ორგანიზაციულ ასპექტში, ჯონის და ჯორჯის მიხედვით, მოტივაცია არის ფსიქოლოგიური ძალა, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციაში პიროვნების ქცევის მიმართულებას, პიროვნების ძალისხმევისა და შეუპოვრობის დონეს (ჯონსი და ჯორჯი, 2008).

ენისა და გაცვლის სისტემა, რომელიც გამყარებულია სწავლის ხელშეწყობი გარკვეული ორგანიზაციული კლიმატით. ამასთან სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის მახასიათებლები გავლენას ახდენს როგორც საქმიანობის ფინანსურ შედეგებზე, ისე ორგანიზაციული ცოდნის შეძენაზე.

1.1. სწავლება განვითარებულ ქვეყნებში

განვითარებულ ქვეყნებში სახელმწიფო ორგანოების მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა პერსონალის სწავლების საკითხებს: საფრანგეთში 1971 წელს მიღებული იქნა კანონი განათლების, უწყვეტი პროფესიონალური მომზადების და პერსონალის გადამზადების შესახებ, შვედეთში 1975 წელს მიღებულ კანონს განათლების სისტემის გარდაქმნის შესახებ საფუძვლად უდევს იდეა უწყვეტი განათლების თაობაზე, ამშ-ში 1976 წელს მიღებული იქნა კანონი უწყვეტი განათლების შესახებ და ა.შ. . აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო არა მარტო დეკლარირებას უკეთებს პერსონალის მომზადება – სწავლების აუცილებლობას, არამედ გარკვეულწილად აფინანსებს ამ პროცესებს. ამასთან ორგანიზაციათა ხელმძღვანელებს გააჩნიათ სრული რწმენა იმისა, რომ პერსონალის მომზადება – ეს არის კომპანიის მნიშვნელოვანი ინვესტიცია, ხოლო ამ რესურსის სრულყოფა – არის კაპიტალის დაბანდების გონივრული და მომგებიანი სფერო. იაპონიაში კომპანიის პერსონალის მომზადება – გადამზადების ყოველწლიური ხარჯები შეადგენს სახელფასო ფონდის 10 – დან 20 %-მდე. პერსონალის სწავლება განიხილება, როგორც მათი პროდითი საქმი-

ანობის მნიშვნელოვანი ელემენტი, რაც “იაპონური სასწაულის” ერთ-ერთი საიდუმლოა.

საფრანგეთში ფირმამ პერსონალის მომზადებასა და სწავლებაზე ყოველწლიურად უნდა დახარჯოს ხელფასის ფონდის არანაკლებ 1,5 % – სა, წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანია დაჯარიმდება, გამოუყენებელი სახსრები კი ჩაირიცხება მუშაკთა სწავლების ეროვნულ ფონდში. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ წარმატებით ჩაბარების შემთხვევაში მუშაკებს შეუძლიათ მიიღონ სახელფასო დანამატი 20%–ის ფარგლებში.

აშშ–ში კომპანიების დანახარჯები სწავლების პერიოდში კომპენსაციების ანაზღაურების გათვალისწინებით გაიზარდა 100 მილიარდ დოლარამდე. ამასთან კორპორაციებში სწავლების მასშტაბების ზრდა წარმოადგენს მათი საკუთარი პოლიტიკის შედგენსა და არა სახელმწიფო ორგანოების მოთხოვნას.

ამერიკული ფირმა “IBM” – რომელშიც საქმიანობს 400 ათასამდე ადამიანი, ყოველწლიურად პერსონალის სწავლებაზე სპეციალური პროგრამით” პერსონალის მომზადების და კვალიფიკაციის ამაღლება” ხარჯავს 1 მილიონამდე დოლარს და ითვალისწინებს წელიწადში მუშაკთა 15 დღიან სწავლებას, დამოუკიდებლად რანგისა და სპეციალიზაციისა.

აშშ–ში მუშაკთა სწავლების სტიმულირებისათვის გამოყენებულია შემდეგი ხასიათის ღონისძიებები:

- საკანონმდებლო – ლიცენზირება 3–5 წლით შემდგომი ატესტაციით;
- ადმინისტრაციული – სწავლების არამსურველთა მიმართ შეუწყნარებლობის პირობების შექმნა;
- მორალური ზემოქმედების – ორგანიზაციაში კადრების სწავლებისადმი ხელშემწყობი კლიმატის შექმნა.

გარდა ამისა აშშ-ში გამოიყენეს ორგანიზაციის სწავლების ისეთი მეთოდი, რომლითაც მუშაკს ეძლევა საშუალება გაიაროს ნებისმიერი სწავლება სურვილის მიხედვით. სწავლებას თვით მუშაკი ანაზღაურებს, მაგრამ თუ სწავლებამ მუშაკის შედეგიანობა გაზარდა, ორგანიზაცია უნაზღაურებს მას სწავლებისათვის გაწეულ დანახარჯებს [80].

ითვლება რომ სწავლება აუცილებელია სამ შემთხვევაში:

პირველი - ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას;

მეორე - როცა თანამშრომლებს ნიშნავენ ახალ თანამდებობაზე ან მას ავალებენ ახალ სამუშაოს;

მესამე - როცა შემოწმებით დადგინდება, რომ ადამიანს არ გააჩნია გარკვეული მონაცემები თავისი სამუშაოების ეფექტურად შესასრულებლად.

არსებობს ზოგიერთი ძირითადი მოთხოვნები, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში პერსონალის სწავლების ეფექტიანობას, როგორიცაა, სწავლების წინმსწრები ხასიათი მოთხოვნასთან შედარებით, არ უნდა არსებობდეს ბარიერი პერსონალის ცოდნის დაგროვებასა და მათ დანერგვასა და ეფექტიანად გამოყენებას შორის, სწავლების უწყვეტობა, (ვინაიდან საშუალოდ ცოდნის წლიური ცვეთა 10–15 %-ს შეადგენს), მიზნობრივ მომზადება – გადამზადებაზე ორიენტაცია, ხელმძღვანელობის მიერ სწავლებისათვის კეთილსასურველი კლიმატის შექმნა, სწავლების შედეგების მიხედვით მუშაკთა დაწინაურება და ა.შ..

თანამდროვე ორგანიზაციებში პროფესიონალური სწავლება წარმოადგენს მუდმივად განმეორებად უწყვეტ პროცესს, რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

პირველი ეტაპი - სწავლებაზე მოთხოვნების განსაზღვრა – მისი ფორმირება ხდება ორგანიზაციის პერსონალის განვითარე-

ბაზე მოთხოვნილებით, აგრეთვე თანამშრომელთა მიერ თავიანთი მიმდინარე მოვალეობების შესრულების აუცილებლობის საფუძველზე. ამ უკანასკნელზე მოთხოვნები განისაზღვრება თვით თანამშრომელთა და მათი ხელმძღვანელების განაცხადებისა და გამოკითხვების საფუძველზე, ასევე ორგანიზაციის თანამშრომლების მუშაობის შედეგების გაანალიზების შედეგად. მოთხოვნების თაობაზე ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული გეგმები და მუშაკთა განვითარების ინდივიდუალური გეგმა, რომლებიც მუშავდება მათი საქმიანობის შეფასების შემდეგ.

მეორე ეტაპი - სწავლების ბიუჯეტის ფორმირება. სწავლების ბიუჯეტის სიდიდეზე გავლენას ახდენს ორი ფაქტორი – ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა და პერსონალის სწავლების მოთხოვნები. თუ რა თანხები უნდა დაიხარჯოს სწავლებაზე, განსაზღვრავს ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯმენტი, უდარებს რა ბიუჯეტის სიდიდეს მოთხოვნას, ადგენს პრიორიტეტებს პროფესიონალურ სწავლებაში.

უფრო ხშირად პროფესიონალური სწავლების დანახარჯები (რომელიც არც ისე მცირეა) განიხილება როგორც პერსონალის განვითარებაში კაპიტალდაბანდება. ამ ინვესტიციებს უნდა მოსდევდეს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება. კომერციული ორგანიზაციები თავიანთი თანამშრომლების განათლების ამაღლებით ელოდებიან დამატებით მოგებას, არაკომერციული ორგანიზაციები კი მუშაობის ხარისხის ამაღლებას.

მთელ რიგ ქვეყნებში საწარმოთა გაყიდვისას სულ უფრო ცდილობენ გაყიდვის ფასში ჩართონ ადამიანისეული კაპიტალის ღირებულება. მკვლევრები ამტკიცებენ, რომ ეკონომიკური ეფექტი უფრო მეტია პერსონალის განვითარებაში დაბანდებით,

ვიდრე წარმოების საშუალებებში დაბანდებით. გაანგარიშებები გვიჩვენებენ, რომ პერსონალის განვითარებაზე ჩადებულ ყოველ 1 დოლარზე მოდის შემოსავლის 3 დან 8 დოლარამდე [80].

მესამე ეტაპი - პროფესიონალური სწავლების მიზნების და მისი ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმების დადგენა. პროფესიონალური სწავლების მიზნები განისაზღვრება გამოვლენილ მოთხოვნათა ანალიზის შედეგად. ისინი უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, რეალური, ორიენტირებული ცოდნისა და პრაქტიკული ჩვევების მიღებაზე, ამასთანავე გასათვალისწინებელია ის, რომ არ შეიძლება ორგანიზაციის ყველა მუშაკის ერთნაირად სწავლება.

აუცილებელია ორგანიზაციაში დამკვიდრდეს შესაბამისი დამოკიდებულება პროფესიონალური სწავლებისადმი. პროფესიონალური სწავლების პროგრამებში მუშაკთა აქტიურ მონაწილეობას მოტივირებას უკეთებენ შემდეგი ფაქტორები:

- სწრაფვა სამუშაოს შენარჩუნებისაკენ;
- სურვილი მიიღონ უფრო მაღალი დონის სამუშაო ან თანამდებობა;
- ხელფასის გაზრდისათვის დაინტერესება;
- ინტერესი ახალი ცოდნისა და უნარჩვევების დაუფლებისადმი;
- პროგრამის სხვა მონაწილეებთან კონტაქტების დამყარების სურვილი.

სამეცნიერო შრომებში ჯერ კიდევ არ არის ჩამოყალიბებული ერთიანი გაგება კატეგორიისა **“სწავლების ეფექტიანობა”**. მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ კადრების მომზადების ხარისხს, იყოფა ობიექტურ და სუბიექტურ მაჩვენებლებად.

ობიექტურ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: მოსმენილი სწავლების კურსების რაოდენობა და ხასიათი, ათვისების ხარისხი და შესწავლილი მასალის ათვისების დონე და სიახლე. ეს მაჩვენებლები შეიძლება მივიღოთ მსმენელთა ცოდნის კონტროლით (სწავლებამდე და სწავლების შემდეგ, მეცადინეობების თემატური გეგმებისა და პროგრამების ანალიზით, გამოსაშვები პრომების დაცვის ხარისხით);

სუბიექტური მაჩვენებლებია: მსმენელთა დაკმაყოფილების ხარისხი სწავლების პროცესით და შედეგებით, მათივე შეფასება მიღებული ცოდნის შესაბამისობისა მათ წინაშე დასმულ მიზნებთან და ამოცანებთან. ყოველი ცალკეული პროგრამის ეფექტიანობის შეფასება რთულია, რამდენადაც მათი გავლენა საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე განპირობებულია მრავალი ფაქტორით. ამ მხრივ მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება.

ეფექტიანობის კრიტერიუმები უნდა დადგინდეს და დაყვანილ იქნეს სწავლების დაწყებამდე სწავლებაში ჩასართავად პირებამდე, ასევე პროფესიონალური სწავლების პროცესის ორგანიზატორებსა და ჩამტარებლებამდე. სასარგებლოა და აუცილებელი განვლილი სწავლების ეფექტიანობის განმეორებითი შეფასება გარკვეული პერიოდის შემდეგ სწავლება-გავლილ თანამშრომელთა საქმიანობის ცვლილებების ანალიზის შედეგად, რაც მოგვცემს საშუალებას შეფასდეს სწავლების პროგრამის გრძელვადიანი ეფექტი.

მეოთხე ეტაპი. პროფესიონალური სწავლების პროგრამის შემუშავება და რელიზაცია. სწავლების პროგრამის შინაარსი განისაზღვრება კონკრეტული ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანებისა და პერსონალური სწავლების მოთხოვნების შესაბამისობიდან გამომდინარე.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის პერსონალის განვითარებისათვის დღეისათვის მნიშვნელოვანია არა უბრალოდ სწავლება, არამედ უწყვეტი სწავლება, რამდენადაც მუდმივად ინერგება ახალი ტექნიკა, ტექნოლოგია, იქმნება ახალი პროდუქცია, ასევე იზრდება საკომუნიკაციო შესაძლებლობები, რაც ქმნის ცალკეული სახის სამუშაოების შეცვლის ან ლიკვიდაციის პირობებს, ამიტომ კვალიფიკაცია არ შეიძლება გარანტირებული იყოს საბაზო განათლებით. თანდათანობით მსოფლიო სულ უფრო გადაიქცევა საერთო ბაზრად საზღვრების გარეშე, ქვეყნებს შორის მაღალი კონკურენციის დონით. მხოლოდ ის ქვეყნები და ორგანიზაციები იმარჯვებენ კონკურენციაში და უპასუხებენ ნებისმიერ "გამოწვევებს", რომელთაც გააჩნიათ უწყვეტი სწავლების პროგრამები.

გამოყენებული ლიტერატურა

- გიგაური ლ., „რეფორმების მართვა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში“, დისერტაცია, თბ., 2018 წ., გვ.191.
- მაღალხია გ., მეტაეკონომიკა. ეკონომიკის ფილოსოფია. თბ., 2017 წ., გვ., 101.
- პეტრიაშვილი ლ., არევაძე ქ., „ცოდნის მენეჯმენტი კორპორაციულ სისტემებში. Transactions. Georgian Technical University. AUTOMATED CONTROL SYSTEMS „- No 1(25), 2018წ., გვ. 50
- სიჭინავა ა., „პირველადი მოკლევა“(თანამშრომელთა სამოტივაციო სქემების განვითარება საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში), 2019 წ., გვ., 9.
- ქოქიაური ლ., „ინტელექტუალური კაპიტალი“. თბ., 2011, გვ., 11.
- ყურაშვილი გ., ბარათაშვილი ი. კრეატიული მენეჯმენტი. თბ., 2021 განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიუ-

- ლი მიმართულებები (განსახილველი ვერსია) თბ., 2021 წ., გვ.3
ჯოლია გ., სეხნიაშვილი დ., „ცოდნის ეკონომიკა და მართვა“. თბ., 2010
წ.;
- საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია,
„საქართველო 2020“
- განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული
მიმართულებები (განსახილველი ვერსია) თბ., გვ.3
- პაიჭაძე ნ., ხარაძე ნ., ფარესაშვილი ნ., გიორგობიანი მ., ნიკვაშვილი
მ., ფირცხალაიშვილი დ., „საქმიანი კარიერა, კვლევითი პროექტი“.
თბ., 2019 წ.
- ჯოლია გ., „კრეატიული განვითარება: განათლება, ცოდნა, ქმედება“,
თბ., 2016. გვ., 147.
- ფარესაშვილი ნ., „ორგანიზაციული ქცევა“, რიდერი, 2021 წ., გვ.98
- Gechbaia B., Tchilaia N., Goletiani K., Muskudiani Z. Ways and characteristics
of employee motivation in modern conditions. Social and labour relations:
theory and practice, Volume 10, Issue #1, 2020. pp. 25-32
- Gechbaia, B., Mushkudiani Z., Goletiani, K., (2020). Personal management's
complex-economic research in modern business. The 18th INTERNATIONAL
SCIENTIFIC CONFERENCE INFORMATION TECHNOLOGIES AND MAN-
AGEMENT 2020, Riga, Latvia
- Gechbaia, B., Mushkudiani Z., Goletiani, K., (2020). Personnel training and
development practices as an innovative development factor of an orga-
nization. 3th International Scientific and Practical Conference «Compet-
itiveness Model of Innovative Development of Ukraine's Economy». Kro-
pyvnytskyi, Ukraine, April 14, 2020.
- Gulua E., Kharadze N., Impact of Time Management on Personal Development
of Master's Degree Students. ICSS XXIII, 2017, pg. 110-118, Vienna.
- Gulua E., Kharadze N., Organiza on Culture Management Challenges. European
Journal of Interdisciplinary Studies, 2018, pg. 67-79.
- Grant R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm // Strategic Man-

- agement Journal. 1996. Vol. 17. N 2. P. 109–122.
- Prahalad C.K., Hamel G.** The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. N 3. P. 79–91.
- Barney J.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120
- Florida R.L.** The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. Basic Books, 2002
- Amabile T.M.** Microscopic and Macroscopic Creativity // Journal of Social and Biological Systems. 1988. Vol. 11. N 1. P. 57–60.
- Amabile T.M.** Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy // The Journal of Creative Behavior. 1997. Vol. 31. N 1. P. 18–26.
- Woodman R.W., Sawyer J. E., Griffin R.W.** Toward a Theory of Organizational Creativity // Academy of Management Review. 1993. Vol. 18. N 2. P. 293–321
- Zhou J., George J.M.** Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence // The Leadership Quarterly. 2003. Vol. 14. N 4. P. 545–568
- Nonaka I., Konno N.** The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation // California Management Review. 1998. Vol. 40. N 3. P. 40–5
- Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюте М.** Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M.** Assessing the Work Environment for Creativity // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39. N 5. P. 1154–1184.
- Lubar T.I.** Creativity across Cultures. Handbook of Creativity. Cambridge University Press, 1999.
- Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R.** The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? // Journal of Management. 2004. Vol. 30. N 6. P. 933–958.
- Watkins K.E., Marsick V.J.** Creating the Learning Organization: Twenty-Two

- Case Studies from the Real World of Training. American Society for Training and Development, 1996.
- Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. N.Y.: Currency, 1990.
- Pedler M., Burgoyne J.G., Boydell T. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. London: McGraw-Hill, 1991.
- Garvin D. Building Learning Organizations // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. N 4. P. 78–91.
- Goh S.C. Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks // SAM Advanced Management Journal. 1998. Vol. 63. P. 15–22.
- Watkins K.E., Marsick V.J. Creating the Learning Organization: Twenty-Two Case Studies from the Real World of Training. American Society for Training and Development, 1996.
- Watkins K. E., Marsick V.J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire // Partners for the Learning Organization. Warwick. RI, 1997.
- Watkins K.E., Marsick V.J. Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., 1993.
- John M. Ivancevich & James L. Gibson – Organizations Behavior, Structure, Processes. 14th P.248
- Ortenblad A. A Typology of the Idea of Learning Organization // Management Learning. 2002. Vol. 33. N 2. P. 213–230.
- Yang B., Watkins K.E., Marsick V.J. The Construct of the Learning Organization: Dimensions Measurement and Validation // Human Resource Development Quarterly. 2004. Vol. 15. N 1. P. 31–55.
- Lien B. Y., Yang B., Li M. An Examination of Psychometric Properties of the Chinese Version of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire in the Taiwanese Context // 2002 Academy of Human Resource Development Conference Proceedings. 2002. P. 854–861.
- Ellinger A. D., Ellinger A. E., Yang B., Howton S. W. Making the Business Case

- for the Learning Organization Concept // *Advances in Developing Human Resources*. 2003. Vol. 5. N 2. P. 163–172.
- McHargue S.K.** Learning for Performance in Nonprofit Organizations // *Advances in Developing Human Resources*. 2003. Vol. 5. N 2. P. 196–204
- Marsick V.J., Watkins K.E.** Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire // *Advances in Developing Human Resources*. 2003. Vol. 5. N 2. P. 132–151.
- Selden G.** Dimensions of the Learning Organization in Family-run Businesses. Unpublished doctoral dissertation. Athens, GA: University of Georgia, 1998
- Lado A.A., Wilson M.C.** Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective // *Academy of Management Review*. 1994. Vol. 19. N 4. P. 699–727
- Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A.** Human Resources and the Resource Based View of the Firm // *Journal of Management*. 2001. Vol. 27. N 6. P. 701–721.
- Ruggles R.** The State of the Notion // *California Management Review*. 1998. Vol. 40. N 3. P. 80–89.
- Корова М.А.,** Кадровый менеджмент. Ростов-на-Дону. 2007.
- Карташова Л.В.** Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его экономической эффективности. Москва. 2000.
- Kharadze N., Paichadze, N., Paresashvili, N., Pirtskhalaishvili D.** General Trends Of Business Career Management. 17th International Conference On Social Sciences, 2019, pp. 253-254, Murcia: European Center For Science Education And Research.
- Kharadze, N., & Gulua, E.** Personal Development Peculiarities on Gender Perspective in Georgia. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2018, pp. 111-123.

თავი 2

პერსონალის სწავლების პრაქტიკები და ორგანიზაციის ინოვაციური აქტივობის დონე

2.1. კვლევების ანალიზი

თანამედროვე კვლევების ანალიზის თანახმად არ არსებობს ერთიანი თვალსაზრისი სწავლების პრაქტიკებს, პერსონალის განვითარებასა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობების ურთიერთკავშირებზე. ორივე ფენომენი კონცეპტუალიზებულია აბსტრაქციის მაღალ დონეზე, რაც ართულებს ურთიერთკავშირების გამოვლენას. ასე რომ, კომპანიის ინოვაციური აქტივობა დამოკიდებულია ინოვაციის სახეობასა და ტიპზე. პერსონალის სწავლების პრაქტიკა ასევე შეიძლება დაიყოს სხვადასხვა სახეობებად და კატეგორიებად. ამგვარად, შედეგობრივი მაჩვენებლებისა (ინოვაციური საქმიანობის შედეგები) და ფაქტორების გაერთიანება გამსხვილებულ ჯგუფებში, ჩვენი თვალსაზრისით, წარმოადგენს კვლევის შედეგების წინააღმდეგობრიობის მიზეზს.

კვლევაში [Ding, Akhtar, 2001] პერსონალის პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის ურთიერთკავშირი დადებითია. ასეთივე შედეგები აღმოაჩინეს რ. შულერმა და ი. ჯექსონმა [Schuler, Jackson, 1989]. ცოტა ხნის წინანდელ კვლევაში [Sung, Choi, 2013] გამოვლენილია დადებითი კავშირი პერსონალის სწავლებაში ჩადებულ ინვესტიციებსა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის დონეს შორის.

თუმცა სტატიაში [Raghuram, Arvey, 1994] ასეთი ურთიერთკავშირი აღნიშნულია როგორც უარყოფითი. კვლევაში [Chen, Huang, 2009] ურთიერთკავშირი პერსონალის სწავლების პრაქტიკასა და კომპანიის ინოვაციურ აქტივობას შორის საერთოდ ვერ იქნა აღმოჩენილი. კორეული კომპანიების ეპირიულ ანალიზში [Sung, Choi, 2013] კავშირი განათლების მისაღებად თანამშრომელთა ფინანსურ მხარდაჭერასა და კომპანიის ინოვაციურ აქტივობას შორის ასევე ვერ გამოვლინდა. კვლევის ავტორი [Beugelsdijk, 2008] გვიჩვენებს, რომ რადიკალური ინოვაციების შემთხვევაში ურთიერთკავშირი სწავლების პრაქტიკებსა და კომპანიის ინოვაციურ აქტივობას შორის არ შეიმჩნევა.

პერსონალის სწავლების პრაქტიკასა და კომპანიის ინოვაციურ საქმიანობას შორის ურთიერთკავშირებზე მიძღვნილი კვლევები განსხვავდება არა მარტო მიმართულებებით და შედეგებით, არამედ მათი ურთიერთკავშირების მექანიზმებით, ასევე, მედიაციისა და მოდერაციის სხვადასხვა ფაქტორის გამოყოფით. მაგალითად, [Sung, Choi, 2013]-ში დასწავლის პრაქტიკები აღინიშნება, როგორც პერსონალის სწავლებაში ინვესტიციების ურთიერთკავშირის მედიატორები, ხოლო ინოვაციური კლიმატი, როგორც ამ ურთიერთკავშირის მედიატორი. სტატიაში [Chen, Huang, 2009] ავტორები იყენებენ ცოდნის მართვის უნარს, სწავლების პრაქტიკებს, პერსონალის განვითარებასა და კომპანიის ინოვაციური საქმიანობის შედეგებს შორის ურთიერთკავშირების მედიატორად.

აანალიზებენ რა პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის დონის ურთიერთკავშირის კვლევის ურთიერთსაწინააღმდეგო შედეგებს, ამ სტატიის ავტორები ფიქრობენ, რომ პერსონალის სწავლების პრაქტიკები პირობითად შეიძლება დაიყოს ორ დიდ ჯგუფად: პერსონალის შიდა

და გარე სწავლების პროგრამის ტრადიციულ სტრუქტურირებად და სწავლების თანამედროვე პრაქტიკად, რომლებიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნას.

პერსონალის სწავლების ტრადიციული პრაქტიკები. სწავლების ტრადიციულ პრაქტიკას შეიძლება მივაკუთვნოთ ლექციები, ტრენინგები და სემინარები. ასეთი პრაქტიკების განმასხვავებელ თავისებურებად შეიძლება ჩავთვალოთ მიდგომა ადამიანებისადმი, როგორც სწავლების უპირატესი ობიექტებისადმი. მსგავსი ინსტრუმენტები ორიენტირებული არ არის თანამშრომელთა შემოქმედებითი პოტენციალის სტიმულირებაზე. თუმცა, სწორედ თანამშრომელთა შემოქმედებითი უნარები არის ერთერთი აუცილებელი პირობა ინოვაციების განსახორციელებლად [Levinthal, March, 1993].

ამ თეზისის მაგალითად შეიძლება გამოდგეს ემპირიული კვლევა [Beugelsdijk, 2008], რომლის ავტორმაც აღმოაჩინა სასწავლო პროგრამების მრავალ სახეობასა და ინოვაციური საქმიანობის შედეგებს შორის კავშირი (თუმცა, მხოლოდ ინკრემენტულ ინოვაციებთან). ინოვაციების მოცემული ტიპი ბევრად ნაკლებად საჭიროებს განვითარებულ შემოქმედებით უნარებს, ვიდრე რადიკალური ინოვაციები. ამასთან კვლევის ავტორი [Beugelsdijk, 2008] გვიჩვენებს, რომ რადიკალური ინოვაციების შემთხვევაში სწავლების პრაქტიკასა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის შედეგების ურთიერთკავშირი ვერ აღმოაჩინა. ამგვარად, შეიძლება დავასკვნათ სწავლების პრაქტიკასა და ორგანიზაციის ინოვაციური აქტივობის შედეგების მნიშვნელოვანი ურთიერთკავშირის არარსებობა.

ჰიპოთეზა 1. ტრადიციული სასწავლო პროგრამების გამოყენება არ არის დაკავშირებული კომპანიების ინოვაციურ აქტივობებთან.

პერსონალის სწავლების თანამედროვე პრაქტიკები. პერსონალის სწავლების თანამედროვე პრაქტიკა მოიცავს სწავლების სპეციფიკურ ინსტრუმენტებს (მაგალითად, პერსონალის როტაციებს, ქოუჩინგს), ასევე ორგანიზაციის ძალისხმევასაც, რომელიც მიმართულია საკუთარ გამოცდილებაზე დაფუძნებული ეფექტური სწავლების პირობების შექმნისაკენ. ადამიანი ერთდროულად გამოდის სწავლების ობიექტისა და სუბიექტის როლში.

ამ ჯგუფის ფარგლებში, სწავლების ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ მექანიზმს წარმოადგენს ისეთი პირობების შექმნა, სადაც თანამშრომლებს არ ეშინიათ შეცდომების დამშვების და სწორედ ამ შეცდომებზე სწავლობენ [Nacivonic, Galetic, Calvek, 2009]. შეცდომის დამშვებისა და შედეგის გაურკვევლობის შიშის დაძლევის ორგანიზაციული ძალისხმევა ხელს უწყობს თანამშრომელთა უფრო ეფექტურ სწავლებას.

საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით სწავლება, ასევე რეალიზდება თანამშრომელთათვის დიდი უფლებების მინიჭებით და მათთვის ახალი პროექტების მინდობის საშუალებით [Gupta, Singhal, 1993]. ამ შემთხვევაში ახალი პროექტების რეალიზების გამოცდილების შეძენა და ფუნქციური ვალდებულებების გაფართოება, რომლებიც რუტინული ქმედებების ფარგლებს გარეთ გადის, ხელს უწყობს თანამშრომელთა შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარებას.

სწავლების თანამედროვე პრაქტიკები გვთავაზობს თანამშრომელთა კომპეტენციის არასაკმარისობის გადალახვას ინოვაციური პროექტების განხორციელებისას. სხვაგვარად, იმისათვის,

რომ შემოგვთავაზონ და განახორციელონ ახალი სასარგებლო იდეები, თანამშრომლები წარმატებულად უნდა უმკლავდებოდნენ მიმდინარე ვალდებულებებს, რაც უზრუნველყოფს მათ კომპეტენციების აუცილებელი საბაზო დონით. ამიტომ, სწავლების თანამედროვე პრაქტიკებს შეიძლება, ასევე, მივაკუთვნოთ კოლეგებთან გამოცდილების გაცვლა, პროფესიული ლიტერატურის დამოუკიდებლად შესწავლა.

კვლევები ამტკიცებს, რომ ცოდნის გაცვლა ხელს უწყობს ორგანიზაციის ინოვაციური აქტივობის ზრდას (იხ. მაგ.: [Kogut, Zander, 1992; Henderson, Cockburn, 1994; Szulanski, 1996; Tsai, Ghoshal, 1998; Tsai, Ghoshal, 1998]). მეცნიერები ხაზს უსვამენ, რომ ცოდნის გაცვლა გულისხმობს უკვე არსებული ცოდნის ახალ კომბინაციებს. ამას შეუძლია გამოიწვიოს ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესება ან ახალი პროდუქტების შემუშავება [Schumpeter, 1934; Kogut, Zander, 1992; Tsai, Ghoshal, 1998]. ინოვაციები წარმოიშობა, როდესაც ორგანიზაციის წევრები უზიარებენ სხვებს საკუთარ საექსპერტო აზრებს და მათ აქცევენ პროდუქტების ან მომსახურების რეალურ ფორმებად [Von Krogh, 1998; Nonaka, Konno, 1998].

ამგვარად, შეიძლება დავამტკიცოთ, რომ ორგანიზაციის ინოვაციური საქმიანობის შედეგები მნიშვნელოვანწილად შეიძლება მიღწეული იქნას სწავლების თანამედროვე მეთოდების საშუალებით, რომელებიც მიმართულია სწავლებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნისაკენ.

ჰიპოთეზა 2. სწავლების თანამედროვე პრაქტიკა, რომლებიც ქმნის საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობილი სწავლების პირობებს, დაკავშირებულია კომპანიების ინოვაციურ აქტივობასთან.

2.2. ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციული კლიმატისა და ინოვაციური საქმიანობის შედეგების ურთიერთკავშირი

ზოგიერთი კვლევა გვიჩვენებს სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის (learning organization) დაინოვაციების [Kontoghiorghes, Awbrey, Feurig, 2005] მახასიათებლების ურთიერთკავშირს, ისეთი ფაქტორების ჩათვლით, როგორიცაა დია კომუნიკაციები, მხარდაჭერა და აღიარება, რესურსების გამოყოფა, დაჯილდოვება, საშუაო ატმოსფერო და ცოდნის მართვა. ამგვარად, სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციები ხასიათდებიან არა მარტო სწავლების ფორმალური პრაქტიკით, არამედ უფრო ხშირად აქცენტი კეთდება ორგანიზაციული კულტურის განსაკუთრებულ მახასიათებლებზე.

„ორგანიზაციული კულტურა“ და *„ორგანიზაციული კლიმატი“* არის ორი ცნება, რომლებიც გამოიყენება მახასიათებელთა კომპლექსის აღსაწერად, რომლებიც დამახასიათებელია კონკრეტული ორგანიზაციისათვის და განასხვავებს მას სხვებისაგან. ეს ცნებები, ხშირად გამოდიან სინონიმებად აკადემიურ და სამეცნიერო სტატიებში. თუმცა რიგი მკვლევრებისა (იხ, მაგ.: [Amabile et al., 1996; Martin, 2002]) ხედავს განსხვავებას მოცემულ თეორიულ კონცეფციებს შორის.

ორგანიზაციული კლიმატის ცნებას აქვს უფრო ძველი ისტორია, ვიდრე ორგანიზაციული კულტურისას. ის წარმოიშვა გეშტალტფსიქოლოგიის წიაღიდან [Lewin, Heider, 1966]. მაგრამ დროთა განმავლობაში სოციალურმა ფსიქოლოგიამ დაიწყო უფრო მნიშვნელოვანი როლის თამაში და ორგანიზაციული კლიმა-

ტის მიმართ ყურადღებამ იკლო. იმავდროულად იზრდებოდა ინტერესი ორგანიზაციული კულტურისადმი.

გამოყოფენ კონცეფციის სამ ვარიანტს, რომლებიც ოპერირს ცნებით „*ორგანიზაციული კულტურა*“ [Sackmann, 1991]:

1. ჰოლისტიკური პერსპექტივა, რადგანაც ორგანიზაციული კულტურა აინტეგრირებს კულტურის კოგნიტიურ და ქცევით პლასტებს;
2. ფაქტორული პერსპექტივა, რადგანაც ორგანიზაციული კულტურა კონცენტრირდება მრავალგვარ გამოვლენებზე, ფაქტორებზე, რომლებშიც გამოისახება ქცევა და სხვადასხვაგვარი პრაქტიკები;
3. კოგნიტიური პერსპექტივა გვთავაზობს რეალობის მენტალური მოდელის შექმნას ინდივიდებში არსებული ცოდნის საფუძველზე, რომელიც საშუალებას იძლევა მივიღოთ გარკვეული გადაწყვეტილებები.

მკვლევრები ასევე განიხილავენ ოთხ კონცეპტუალურ ვარიანტს ან პერსპექტივას ორგანიზაციულ კლიმატში [Moran, Volkwein, 1992]:

1. სტრუქტურული პერსპექტივა არის ორგანიზაციული კლიმატი, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის ობიექტური მანიფესტაცია;
2. პერცეპტიული პერსპექტივა არის ორგანიზაციული კლიმატი, როგორც ორგანიზაციული პირობების ფსიქოლოგიურად გამოხატული აღწერა;
3. ინტერაქტიული პერსპექტივა არის თანამშრომელთა ურთიერთქმედების თავისებურებები;
4. კულტურალური პერსპექტივა.

კვლევაში [Verbeke, Volgering, Hessels, 1998] განხილულია ორგანიზაციული კლიმატის 32 და ორგანიზაციული კულტურის 54 სხვადასხვა განსაზღვრება. ავტორებმა ჩაატარეს მონაცემთა კონტენტანალიზი, რომელმაც აჩვენა, რომ ორივე კატეგორიას აქვს საერთო კონცეპტუალური ბირთვი, რომელიც შეიცავს აღქმის კატეგორიებსა და მახასიათებლებს. ანალიზმა დამაჯერებლად წარმოაჩინა, რომ ორგანიზაციული კლიმატი, არსობრივად, წარმოადგენს კონცეპტს, რომელიც ეხება იმას, თუ როგორ აღიქვამენ და აღწერენ ორგანიზაციის წევრები საკუთარ ორგანიზაციას სპეციფიკური მახასიათებლების თვალსაზრისით.

მარტინი [Martin, 2002], განიხილავს რა ორგანიზაციულ კულტურას, განსაზღვრავს მას როგორც სამყაროზე ღრმად ჩამოყალიბებული წარმოდგენების, მნიშვნელობებისა და რწმენის ნაკრებს. შეინის [Schein, 2010] მოდელში „აისბერგი“ კულტურა შეიცავს აისბერგის ყველა ელემენტს, რომლებიც წყალქვეშ იმყოფება. კლიმატი წარმოადგენს ქვევის ქმედებებსა და პატერნებს, როგორც სამყაროზე ჩამოყალიბებული წარმოდგენების, მნიშვნელობებისა და რწმენის შედეგს. სხვაგვარად, ორგანიზაციული კულტურისგან განსხვავებით, ორგანიზაციული კლიმატი შეიცავს უფრო არამდგრად მახასიათებლებს, რომლებიც მეტად მოწყვლადია გარე და შიდა გავლენების მიმართ.

ორგანიზაციული კლიმატი არის მდგრადი მახასიათებლების ნაკრები, რომლებიც აღწერს კონკრეტულ ორგანიზაციას და მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს მისი წევრების ქცევასა და ემოციურ მდგომარეობაზე. ორგანიზაციული კლიმატი შეიძლება განვიხილოთ როგორც კულტურის ელემენტების გასაზომი უფრო კონკრეტული და ხელშესახები მეთოდი მოქცევისა და მახასიათებლების გარკვეული ხაზების მიმართ. ორგანიზაციული კლიმატის აღსაწერად გამოიყენება შემდეგი პარამეტრები:

- სტრუქტურა (ფორმალური სტრუქტურირებადობის ხარისხი);
- რისკის ხარისხი გადაწყვეტილებების მიღებისას;
- დაჯილდოვების პრაქტიკა;
- სამსახურში დაწინაურების შესაძლებლობები;
- ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება მუშაკების მიმართ;
- მუშაკთა დამოკიდებულება ხელმძღვანელობის მიმართ;
- ემოციური ატმოსფერო.

ორგანიზაციული კლიმატისა და მისი კავშირების შესწავლის შესაძლებლობამ ქცევის სპეციფიკურ ხაზებთან, კერძოდ ინოვაციური აქტივობასთან, შეიძლება საშუალება მისცეს მკვლევრებსა და პრაქტიკოსებს, აიმაღლონ მოცემული ურთიერთკავშირის ბუნების გაგება და გამოიმუშავონ უფრო ეფექტური პრაქტიკები ასეთი კლიმატის შესაქმნელად.

ინოვაციებისათვის ხელსაყრელი კლიმატის შექმნა და გაუმჯობესება არის კომპანიის მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა ორგანიზაციული ეფექტურობის ამაღლების თვალსაზრისით, თუმცა ამჟამად ეს თემა, ვგონებთ, არ წარმოადგენს სერიოზული კვლევის ინტერესის ობიექტს [Plakhotnik, Rocco, Roberts, 2011].

ორგანიზაციული კლიმატი წარმოადგენს ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე, პრაქტიკაზე და პროცედურებზე ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური წარმოდგენების ერთიანობას, რომლებიც გავლენას ახდენს ქცევაზე (იხ.მაგ. [Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Amabile et al., 1996; 2004; Ekvall, 1996; Isaksen, Lauer, 1999; Isaksen, 2007; Hennessey, Amabile, 2010; Isaksen, Ekvall, 2010]), ფუნქციონირებს გაუმჯობესებების ხელშემწყობ ღონეზე.

ინოვაციური კლიმატი შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციის შედარებით მდგრადი თავისებურებების აღქმა, რომელიც იღებს და მხარს უჭერს ახალ იდ-

ებებსა და ცვლილებებს, ასევე, გამოყოფს რესურსებს ინოვაციური ინიციატივებისათვის [West, Richter, 2008].

გარდა პოტენციური სარგებლისა, ინოვაციები და შემოქმედებითი იდეები ხშირად ეწინააღმდეგება სტატუსკვოს და არღვევს პიროვნებათშორის ურთიერთობებს და სამუშაო პროცესს, რომელსაც სხვები მხარს უჭერენ. ამ მიზეზით, თანამშრომლებს, შესაძლოა, სჭირდებოდეთ თავი იგრძნონ დაცულად ან იგრძნონ მთელი ორგანიზაციის მხარდაჭერაც საკუთარ თავზე რისკს აღების დროს, გვთავაზობენ რა სამუშაო პროცედურებსა და პოლიტიკების გაუმჯობესებას, რამაც შეიძლება დაძაბულობა შექმნას კოლეგებთან ურთიერთობაში [Choi, 2007].

ინოვაციური კლიმატი გულისხმობს უსაფრთხოების რაღაც მექანიზმს რისკებისა და სხვებთან ურთიერთობაში დაძაბულობის წინააღმდეგ. მოცემული უსაფრთხოება შეიძლება განისაზღვროს წახალისებებით ხელმძღვანელობის მხრიდან და ნდობით კოლეგტივის სხვა წევრებისადმი [Patterson et al., 2005]. ნდობა და მისი თანამდევი ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება წარმოადგენს ინოვაციური კლიმატის კრიტიკულ მაჩვენებელს, რომელიც საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს, შეისწავლონ ახალი მიდგომები, წამოაყენონ სხვადასხვა იდეა ისე, რომ არ ეშინოდეთ დადანაშაულებისა და თვითონაც მიიღონ კოლეგების სარისკო იდეები [West, Richter, 2008].

ამგვარად, ინოვაციური კლიმატის მაღალი დონისას ორგანიზაციის თანამშრომლები ხვდებიან, რომ ახალი იდეები რეგულარულად მიიღება და ჯილდოვდება და არა უარიყოფა და დაისჯება [Bowen, Ostroff, 2004].

თუ გავითვალისწინებთ ინოვაციური კლიმატის როლს ორგანიზაციული ინოვაციის მხარდაჭერაში, მაშინ ურთიერთობები სწავლების პრაქტიკებსა და ინოვაციურ საქმიანობას შორის შეიძ-

-ლება შესუსტდეს ან საერთოდ გაქრეს იმ სიტუაციაში, როდესაც კლიმატი არახელსაყრელია ინოვაციების დასაწერად. ინოვაციური კლიმატის დაბალი დონის დროს თანამშრომელთა მოტივაცია ინოვაციების მიმართ ითრგუნება.

სწავლების სხვადასხვა მეთოდმა შეიძლება გაამყაროს არსებული პროცედურები, რომლებიც უკვე იქნა შემუშავებული და დამტკიცებული, რაც იწვევს კოორდინაციის გაძლიერებასა და სამედო მუშაობას სტატუსკვოს ფარგლებში [Noe et al., 2010].

ამასთან ერთად, სწავლების სხვადასხვა პრაქტიკის ღირებულება, განსაკუთრებით ინოვაციების მიმართ, იზრდება, როდესაც თანამშრომლები კოლექტიურად მისდევენ ორგანიზაციულ კულტურას, რომელშიც ინოვაციების დანერგვის მცდელობები ფასდება და ახლად შემუშავებული იდეები არ იწვევს ორგანიზაციის უარყოფით რეაქციას.

სტატიაში [Hunter, Bedell, Mumford, 2007] მოყვანილი მეტაანალიზი და ლიდერების გვერდითი ზემოქმედება ინოვაციებზე, გვიჩვენებს ინოვაციებისათვის ხელსაყრელი კლიმატის მნიშვნელოვნებას [Hunter, Cushenbery, 2011], და გულისხმობს, რომ ლიდერებს შეუძლიათ მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინონ სამუშაო ატმოსფეროს ჩამოყალიბებაზე [Amabile et al., 2004].

ორგანიზაციებში ინოვაციური აქტივობის მხარდაჭერასა და ხელის შეშლაში, რიგი სოციალური და ორგანიზაციული ფაქტორის მნიშვნელოვნებაზე მეტყველებს ორი ყველაზე გავლენიანი მიდგომის მნიშვნელოვანი მსგავსება [Amabile et al., 1996; Isaksen, 2007; Isaksen, Lauer, 1999] (ცხრილი 1).

განსხვავებები მოდელებს შორის აშკარაა. მაგალითად, აიზეკსენის მოდელი მოიცავს დროს იდეაზე, თამაშსა და იუმორზე და გამოყოფს კონფლიქტს [Isaksen, 2007]. თ. ამაბილი [Amabile et al., 1996] წარმოადგენს ერთადერთ ავტორს, რომელიც მიუთი-

თებს სამუშაო დატვირთვაზე, როგორც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორზე ორგანიზაციებში ინოვაციების მხარდაჭერაში ან წინააღმდეგობის გაწევაში და კრეატიულობაში.

კვლევა [Amabile et al., 1996], რომელიც ჩაატარა ერთ-მა მსხვილმა ორგანიზაციამ, გულისხმობს რვიდან ხუთი კომპონენტის განსაკუთრებულ მნიშვნელოვნებას: საინტერესო (მასტიმულირებელი) (challenging) სამუშაო, ორგანიზაციული მხარდაჭერა, სამუშაო ჯგუფის მხარდაჭერა, ხელმძღვანელის (სუპერვაიზერის) მხარდაჭერა და ორგანიზაციული დაბრკოლებები.

სხრილი 1

ინოვაციების ხალისშეწყობი ორგანიზაციული კლიმატის მოდელები

ორგანიზაციული კლიმატის მოდელი ამბაილის მიდგომის ფარგლებში	ორგანიზაციული კლიმატის მოდელი აიზენსონის მიდგომის ფარგლებში
ორგანიზაციული მხარდაჭერა	იდეის მხარდაჭერა
ხელმძღვანელის მხარდაჭერა	თამაში/იუმორი
სამუშაო ჯგუფის მხარდაჭერა	გამოწვევა კონფლიქტების არარსებობა
საინტერესო სამუშაო	კონფლიქტების არარსებობა
ორგანიზაციული წინაღობების არარსებობა	იდეის გასააზრებლად საჭირო დროის (ideatime) არსებობა
დიდი დატვირთვის (workload pressure) არარსებობა	რისკზე წასვლის უნარი (risk- taking)
საკმარისი რესურსები	ნდობა/ღიაობა
ავტონომია/თავისუფლება	

წყარო: [Amabile et al., 1996; Isaksen, 2007] მიხედვით

ამგვარად, ორგანიზაციული კლიმატის ინოვაციებთან დაკავშირებული უძლიერესი ფაქტორებია:

- ღია კომუნიკაციები და ცოდნის გაცვლა;
- ახალი იდეების რისკი და წახალისება;
- თანამშრომლებში ინფორმაციის, დროისა და რესურსების არსებობა პროფესიული ამოცანების შესასრულებლად.

განხილული მოდელები და კვლევები ხაზს უსვამს ორგანიზაციული კლიმატის როგორც ორგანიზაციის ინოვაციური საქმიანობის დრავერის მნიშვნელოვნებას. ჩამოვყალიბოთ მესამე ჰიპოთეზა.

ჰიპოთეზა 3. ინოვაციური აქტივობა დაკავშირებულია კომპანიაში ორგანიზაციული კლიმატის თავისებურებებთან.

2.3. კვლევის მეთოდოლოგია

ემპირიული კვლევა განხორციელდა ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის ბაზაზე. გამოკითხვა ტარდებოდა ნე-ბაყოფლობით ონლაინ ანკეტირების საშუალებით.

სრულად ანკეტის მახასიათებლები, ანკეტირების პროცესი და ამორჩევის თავისებურებები მოცემულია ჩვენს მიერ სხვადასხვა დროს გამოქვეყნებულ სტატიებში [Gechbaia, B., Tchilaia, N., Goletiani, K., Mushkudiani Z., 2020]; [Gechbaia, B., Mushkudiani Z., Goletiani, K., 2020].

წინამდებარე ნაშრომში აღნიშნულია ძირითადი მომენტები, რომლებიც მნიშვნელოვანია კვლევის ამ ეტაპის ამოცანების გადასაჭრელად. კვლევის ობიექტი იყო 50 კომპანია, რომლებიც წა-

რმოადგენდნენ საქრთველოს. რესპონდენტები იყვნენ უმაღლესი რგოლის მენეჯერები. კომპანიების უმრავლესობა დარეგისტრირებული იყო თბილისსა და ბათუმში; წარმოადგენდნენ საშუალო და მცირე ბიზნესს; აწარმოებდნენ სამომხმარებლო საქონელსა და უწევდნენ მომსახურებას, უწევდნენ განმანათლებლურ ან კონსალტინგურ მომსახურებას; კომპანიების ასაკი იყო 1-დან 10 წლამდე.

ანკეტის შემუშავება ტარდებოდა სამ ეტაპად. პირველ ეტაპზე აკადემიურ ლიტერატურაში არსებული მეთოდოციების საფუძველზე შემუშავებული იქნა მისი პროტოტიპი, რომელიც მეორე ეტაპზე გაეგზავნა ინოვაციების მართვის სფეროს ექსპერტებს (აკადემიურ კოლეგებსა და პრაქტიკოსებს - ქართული კომპანიების პერსონალის მართვის დეპარტამენტების ხელმძღვანელებს). მათი რეკომენდაციების საფუძველზე ანკეტა საბოლოოდ იქნა დამუშავებული (მესამე ეტაპი).

ანკეტის ფორმირების ამგვარმა პროცედურამ, ჩვენი აზრით, ხელი შეუწყო ერთ-ერთი დასახული ამოცანის გადაჭრას - პერსონალის სწავლების პრაქტიკების მახასიათებლების გამოვლენას, რომლებიც მნიშვნელოვანია ინოვაციური ქცევის ფორმირებისათვის და სამამულო კომპანიების ინოვაციური აქტივობის განსახორციელებლად. უნდა აღვნიშნოთ, რომ ასეთი მიდგომა ჩვენთვის საინტერესო დარგში კვლევის ინსტრუმენტების შესაქმნელად გამოიყენება უცხოელი სპეციალისტების მიერ [Messman, Mulder, 2012].

კითხვარში გამოყენებულია შეფასების ბინარული შკალა, რომელიც შეიცავს დახურული კითხვების გამოყენებას, რაც გულისხმობს პასუხებს „კი/არა“.

ანკეტის კითხვათა 50 ბლოკიდან შემდგომი ანალიზისათვის შეირჩა ისინი, რომლებიც უშუალოდ ეხებოდა ჩვენი კვლევის თე-

მას - პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის შედეგების ურთიერთკავშირს (ცხრილი N2).

ცხრილი N2

პერსონალის სწავლების პრაქტიკები და კომპანიაში ორგანიზაციული კლიმატის მაჩვენებლები

პერსონალის სწავლების პრაქტიკები
სწავლება (ტრადიციული მეთოდები)
სტაჟირებები
სწავლება (ლექციები, ტრენინგები)
სტაჟირებების, სწავლებისა და კონფერენციებში მონაწილეობის დაფინანსება (საერთო კლიმატის გარეთ)
სპეციალიზებული ლიტერატურის, ინფორმაციის თანამედროვე წყაროებთან წვდომის ანაზღაურება
სწავლება (თანამედროვე მეთოდები)
როტაციები
ცოდნის მართვის სისტემა/ცოდნის პორტალი
ქოუჩინგი, ექსპერტების კონსულტაციები
იდეებისა და გამოცდილების გაცვლის პროფესიული კონფერენციები და სხვა ღონისძიებები
გამოცდილების გაცვლა
უკუკავშირი კოლეგებისაგან
ახალგაზრდა სპეციალისტებთან მუშაობაში ჩართვა (კერატორობა, დამრიგებლობა)
ორგანიზაციული კლიმატის მაჩვენებლები
მემოქმედებითი კლიმატის შექმნა და მხარდაჭერა
შეიძლება რჩევის მიღება იდეის საბოლოოდ დასამუშავებლად ან განსახორციელებლად
არსებობს ნდობის კულტურა
ინოვაციური კლიმატი გაუმჯობესდა

შედეგობრივ მაჩვენებლად განიხილებოდა წარმატებით განხორციელებული ინოვაციური პროექტი. კომპანიის ინოვაციური აქტივობის შეფასების მეთოდოლოგიურ საფუძვლად გამოდიოდა „ოსლოს სახელმძღვანელო“ - ინოვაციების შესახებ მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის რეკომენდაციები, შემუშავებული ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციისა და ევროპული თანამეგობრობის სტატისტიკის ბიუროს მიერ [ოსლოს სახელმძღვანელო, 2010 წ.]. მოცემული სახელმძღვანელოს რეკომენდაციების თანახმად, ინოვაციურად აქტიურებს შეიძლება მივაკუთვნოთ კომპანიები, რომლებმაც ერთი წლიდან სამ წლამდე პერიოდში განახორციელეს თუნდაც ერთი კომერციულად წარმატებული ინოვაციური პროექტი [ოსლოს სახელმძღვანელო, 2010]. ამის შესაბამისად დადებითი პასუხი ანკეტის კითხვაზე „უკანასკნელი წლის განმავლობაში კომპანიამ კომერციული თვალსაზრისით წარმატებით განახორციელა თუნდაც ერთი ინოვაციური პროექტი“ იძლეოდა საფუძველს კომპანიის გამოსაყოფად ინოვაციურად აქტიურ ჯგუფში, ხოლო უარყოფითი კი არაინოვაციურ ჯგუფში. ჩვენი მონაცემებით, ინოვაციურად აქტიურ ჯგუფს მიაკუთვნეს 39 კომპანია (33%), 79 კომპანია კი (67%) შევადაროთ ზემოთ ციფრებს! არაინოვაციურს.

კვლევის მატემატიკურ-სტატისტიკურ მეთოდებად გამოიყენებოდა სიხშირული ანალიზი (ანალიზდებოდა დადებითი და უარყოფითი პასუხების რაოდენობა ინოვაციურად აქტიურ და არაინოვაციურ კომპანიათა ჯგუფებში) და ბისერიული კორელაციის მეთოდი. კორელაციის ბისერიული კოეფიციენტი განკუთვნილია ცვლადი საზომის (ანუ რაოდენობრივი უწყვეტის, რომელიც ჩვეულებრივ იზომება ინტერვალური ან შეფარდებითი შკალით) კორელირებისათვის ცვლად დიქტომიურთან, რომლის

უკან იმალება საზომი სიდიდე, რომელსაც პოპულაციაში აქვს ნორმალური განაწილება; ცვლადის დიქტომიურობა კი წარმოიდგინება საზომი შკალის ორ გრადაციამდე გამსხვილების შედეგად. თუ მივიღებთ ასეთ დაშვებას, მაშინ ბისერიული კოეფიციენტი არსობრივად არის პირსონის კორელაციის კოეფიციენტის სავარაუდო მნიშვნელობა, რომელიც მიღებული იქნებოდა იმ შემთხვევაში, თუ მეორე ცვლადი რჩება საზომად, არა გამსხვილებულად დიქტომიურამდე [ხარჩენკო, 2008].

უნდა აღინიშნოს, რომ, სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კორელაციური დამოკიდებულება არ წარმოადგენს საკვლევ ცვლადებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის მტკიცებულებას, თუმცა საშუალებას იძლევა, ვიმსჯელოთ გარკვეული ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ.

2.4. კვლევის შედეგები

სიხშირული ანალიზის შედეგები წარმოდგენილია ცხრილში 3. სიხშირულმა ანალიზმა საშუალება მოგვცა გამოგვევლინა ტენდენციები, რომლებიც ამტკიცებს 1-3 ჰიპოთეზებს. პერსონალის სწავლების ტრადიციული პრაქტიკებს ინოვაციურად აქტიურ და არაინოვაციურ კომპანიებში არ გააჩნია მნიშვნელოვანი განსხვავებები. სწავლების თანამედროვე პრაქტიკები უფრო მეტად არსებობენ ინოვაციურად აქტიურ კომპანიათა ჯგუფებში. ორგანიზაციული კლიმატის მაჩვენებლები, რომლებიც ხელს უწყობს დასწავლას, უფრო მეტად გამოხატულია სწორედ ინოვაციურად აქტიურ კომპანიებში.

ცხრილი N3

მონაცემთა სიხშირული ანალიზი ინოვაციურად აქტიურ
და არაინოვაციურ კომპანიებში

პერსონალის სწავლების პრაქტიკები	ინოვაციურად აქტიური კომპანიები, %	არაინოვაციური კომპანიები, %
1	2	3
სწავლება (ტრადიციული მეთოდები)		
სტაჟირებები	17, 95	16, 46
სწავლება (ლექციები, ტრენინგები)	58, 97	63, 29
სტაჟირებების, სწავლებისა და კონფერენციებში მონაწილეობის დაფინანსება (საერთო ლიმიტის გარეთ)	23,08	18,99
სპეციალიზებული ლიტერატურის, ინფორმაციის თანამედროვე წყაროებთან წვდომის ანაზღაურება	17,95	20,25
სწავლება (თანამედროვე მეთოდები)		
როტაციები	7,69	3,80
ცოდნის მართვის სისტემა/ცოდნის პორტალი	33,33	8,86
ქოუჩინგი, ექსპერტების კონსულტაციები	23,08	16,46
იდებისა და გამოცდილების გაცვლის პროფესიული კონფერენციები და სხვა ღონისძიებები	53,85	32,91
გამოცდილების გაცვლა	43,59	29,11
ინფორმაციის სპეციალიზებული წყაროების დამოუკიდებლად შესწავლა	74,36	65,82
უკუკავშირი კოლეგებისაგან	58,97	44,30
ახალგაზრდა სპეციალისტებთან მუშაობაში ჩართვა (კურატორობა, დამრიგებლობა)	17,95	11,39
ორგანიზაციული კლიმატის მაჩვენებლები		

შემოქმედებითი კლიმატის შექმნა და მხარდაჭერა	51,28	22,78
შეიძლება რჩევის მიღება იდეის საბოლოოდ დასამუშავებლად ან განსახორციელებლად	64,10	37,97
არსებობს ნდობის კულტურა	38,46	21,52
ინოვაციური კლიმატი გაუმჯობესდა	35,90	16,46

ცხრილში N4 წარმოდგენილია კორელაციის კოეფიციენტები სწავლების პრაქტიკებსა და ინოვაციური საქმიანობის შედეგებს შორის.

ცხრილი N4.

კორელაციის ბისარიული კოეფიციენტები სწავლების პრაქტიკებსა და ინოვაციური საქმიანობის შედეგებს შორის

პერსონალის სწავლების პრაქტიკები	კორელაციის კოეფიციენტი (მიახლოებითი ორმხრივი მნიშვნელოვნება)
1	2
სწავლება (ტრადიციული მეთოდები)	
სტაჟირებები	0,025 (0,839)
სწავლება (ლექციები, ტრენინგები)	- 0,055 (0,649)
სტაჟირებების, სწავლებისა და კონფერენციებში მონაწილეობის დაფინანსება (საერთო კლიმატის გარეთ)	0,066 (0,603)
სპეციალიზებული ლიტერატურის, ინფორმაციის თანამედროვე წყაროებთან წვდომის ანაზღაურება	- 0,038 (0,766)
სწავლება (თანამედროვე მეთოდები)	
როტაციები	0,072 (0,362)

ცოდნის მართვის სისტემა/ცოდნის პორტალი	0,109 (0,381)
ქოუჩინგი, ექსპერტების კონსულტაციები	0,407*** (0,000)
იდეებისა და გამოცდილების გაცვლის პროფესიული კონფერენციები და სხვა ღონისძიებები	0,296** (0,020)
გამოცდილების გაცვლა	0,212 (0,107)
ინფორმაციის სპეციალიზებული წყაროების დამოუკიდებლად შესწავლა	0,106 (0,343)
უკუკავშირი კოლეგებისაგან	0,197 (0,123)
ახალგაზრდა სპეციალისტებთან მუშაობაში ჩართვა (კურატორობა, დამრიგებლობა)	0,112 (0,323)

შენიშვნა: *** - $p < 0,01$; ** - $p < 0,05$; * - $p < 0,0,1$.

ურთიერთკავშირის შედეგების ანალიზი მეტყველებს სწავლების ტრადიციულ პრაქტიკებსა და კომპანიის ინოვაციურ აქტივობას შორის ურთიერთკავშირის არარსებობაზე, რაც წარმოადგენს ჰიპოთეზა 1-ის დადასტურებას.

რვიდან ორი პრაქტიკა, რომლებიც ჩვენ მივაკუთვნეთ სწავლების თანამედროვე მეთოდებს, ურთიერთდაკავშირებული აღმოჩნდა კომპანიის ინოვაციურ აქტივობასთან: ცოდნის პორტალი და პროფესიული კონფერენციები. ეს შედეგი შეესაბამება სტატიას [Yang, Watkins, Marsick, 2004]-ში მიღებულ შედეგებს, რომ სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების ერთადერთ პრედიქტორს, რომელიც დაკავშირებულია ახალი ცოდნის შეძენასთან, წარმოადგენს ორგანიზაციაში ცოდნის შეძენისა და გაცვლის სისტემის არსებობა, ანუ ცოდნის მართვის სისტემის ან

სხვა მექანიზმების არსებობა, რომლებიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს გაცვალონ გამოცდილება.

ამგვარად ჰიპოთეზა 2 ნაწილობრივ დამტკიცებულია.

ცხრილში N5 წარმოდგენილია კორელაციის ბისერიული კოეფიციენტები ორგანიზაციული კლიმატის მახასიათებლებსა და კომპანიის ინოვაციურ აქტივობას შორის.

ცხრილი N5.

ორგანიზაციული კლიმატის მახასიათებლებსა და კომპანიის ინოვაციურ აქტივობას შორის კორელაციის ბისერიული კოეფიციენტები

ორგანიზაციული კლიმატის მახასიათებლები	კორელაციის კოეფიციენტი (მიახლოებითი ორმხრივი მნიშვნელოვნება)
შემოქმედებითი კლიმატის შექმნა და მხარდაჭერა	0,423*** (0,000)
საბჭო საბოლოო დამუშავების ან რეალიზაციის დარგში	0,355*** (0,003)
ნდობა	0,261** (0,041)
ინოვაციური კლიმატი გაუმჯობესდა	0,309** (0,011)

შენიშვნა: *** - $p < 0,01$; ** - $p < 0,05$; * - $p < 0,1$.

ცხრილი N5-ის მონაცემები საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციული კლიმატის ყველა მახასიათებელი აღმოჩნდა დაკავშირებული კომპანიის ინოვაციურ აქტივობასთან. ამიტომ შეგვიძლია ვისაუბროთ მე-3 ჰიპოთეზის სრულ დამტკიცებაზე. ორგანიზაციული კლიმატის ამორჩეული მახასიათებლების პირდაპირი ეფექტის არსებობა (შემოქმედებითი კლიმატის შექ-

მნა და მხარდაჭერა, ინოვაციური იდეის ბოლომდე დამუშავებისა და რეალიზებისათვის რჩევის მიღების შესაძლებლობა, ინოვაციური კლიმატის გაუმჯობესება) შეესაბამება დასკვნებს [Yang, Watkins, Marsick, 2004] საქმიანობის ორგანიზაციული შედეგებისათვის სწავლების მხარდაჭერი ორგანიზაციის ისეთი მახასიათებლის მნიშვნელოვნების კუთხით, როგორიცაა კომპანიის ტომენეჯერის მხარდაჭერა.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M.** Assessing the Work Environment for Creativity // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol.39. N 5. P.1154–1184.
- Bowen D.E., Ostroff C.** Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System // *Academy of Management Review*. 2004. Vol. 29. N 2. P. 203–221.
- Ding D. Z., Akhtar S.** The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC // *International Journal of Human Resource Management*. 2001. Vol. 12. N 6. P. 946–964
- Schuler R. S., Jackson S.E.** Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations // *Journal of Management*. 1989. Vol. 15. N 1. P. 89–99.
- Sung S.Y., Choi J.N.** Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations // *Journal of Organizational Behavior*. 2013. Vol. 35. N. 3. P. 393–412.
- Raghuram S., Arvey R.D.** Business Strategy Links with Staffing and Training

- Practices // Human Resource Planning. 1994. Vol. 17. N 3. P. 55–73.
- Levinthal D.A., March J.G. The Myopia of Learning // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. N 2. P. 95–112.
- Beugelsdijk S. Strategic Human Resource Practices and Product Innovation // Organization Studies. 2008. Vol. 29. N 6. P. 821–847.
- Nacinovic I., Galetic L., Cavlek N. Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward systems // Proceedings of World Academy of Science. Engineering and Technology. 2009. P. 397–402.
- Gupta A.K., Singhal A. Managing Human Resources for Innovation and Creativity // Research-Technology Management. 1993. Vol. 36. N 3. P. 41–48.
- Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology // Organization Science. 1992. Vol. 3. N 3. P. 383–3.
- Tsai W., Ghoshal S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks // Academy of Management Journal. 1998. Vol. 41. N 4. P. 464–476.
- Von Krogh G. Care in Knowledge Creation // California Management Review. 1998. Vol. 40. N 3. P. 133–153.
- Kontoghiorghe C., Awbrey S.M., Feurig P.L. Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance // Human Resource Development Quarterly. 2005. Vol. 16. N 2. P. 185–212.
- Martin J. Organizational Culture: Mapping the Terrain. Sage, 2002.
- Lewin K., Heider F.T., Heider G.M. Principles of Topological Psychology. McGraw-Hill Book Company, 1966.
- Sackmann S. Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind. Sage Publications Inc., 1991.
- Moran E.T., Volkwein J.F. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate // Human Relations. 1992. Vol. 45. N 1. P. 19–47.
- Verbeke W., Volgering M., Hessels M. Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and

Organizational Culture // Journal of Management Studies. 1998. Vol. 35. N 3. P. 303–329.

Plakhotnik M. S., Rocco T. S., Roberts N.A. Development Review Integrative Literature Re view: Increasing Retention and Success of First-Time Managers: A Model of Three Integral Processes for the Transition to Management // Human Resource Develop ment Review. 2011. Vol. 10. N 1. P. 26–45

Woodman R.W., Sawyer J. E., Griffin R.W. Toward a Theory of Organizational Creativ ity // Academy of Management Review. 1993. Vol. 18. N 2. P. 293–321.

West M.A., Richter A. Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work // Handbook of Organizational Creativity / Eds. C.E.Zhou J., Shalley. N.Y.: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.

Noe R.A., Tews M.J., McConnell Dachner A.A. Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learn ing // The Academy of Management Annals. 2010. Vol. 4. N 1. P. 279–315.

Messmann G., Mulder R.H. Development of a Measurement Instrument for Innovative Work Behaviour as a Dynamic and Context-bound Construct // Human Resource Development International. 2012. Vol. 15. N 1. P. 43–59.

თავი 3

კვლევის შედეგების განხილვა

საპილოტო კვლევის მოცემულ ეტაპზე მიღებულმა შედეგებმა საშუალება მოგვცა, ჩვენი თვალსაზრისით, ახლებურად შეგვეხედა პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის პრობლემისათვის.

წინამდებარე კვლევის მიზანი იყო სწავლების კონკრეტული პრაქტიკებისა და ორგანიზაციული კლიმატის მახასიათებლების განსაზღვრა, რომლებიც ხელს უწყობს კომპანიის ინოვაციურ საქმიანობას. ლიტერატურაში წარმოდგენილი შედეგები მოწმობდა სწავლების პრაქტიკების არაეფექტურობას კავშირებს ინოვაციურ საქმიანობასთან. შემოთავაზებული იქნა სწავლების პრაქტიკების ორ ჯგუფად გაყოფა: ტრადიციულად (ლექციები, ტრენინგები და სემინარები) და თანამედროვედ (როტაციები, ქოუჩინგი, ცოდნის მართვის სისტემა). ამ მონაცემების საფუძველზე ავტორების მიერ ჩამოყალიბებული იქნა სამი შინაარსიანი ჰიპოთეზა, რომელთა შემოწმების შედეგად ჰიპოთეზა 1 და ჰიპოთეზა 3 დამტკიცდა, ხოლო ჰიპოთეზა 2 დამტკიცდა ნაწილობრივ.

სწავლების პრაქტიკებსა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობას შორის მნიშვნელოვანი კორელაციების გამოვლენამ დაადასტურა შესაბამისი დასკვნები, რომლებიც წარმოდგენილი იყო შესწავლილ საინფორმაციო წყაროებში. სწავლების თანამედროვე მეთოდების გამოყენება ურთიერთკავშირშია კომპანიის ინოვაციურ საქმიანობასთან. ასევე დადასტურდა მონაცემები ორგანიზაციულ კლიმატსა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის დონეებს შორის ურთიერთკავშირის შესახებ.

ცოდნის მართვის სისტემა და ცოდნის პორტალის არსებობა აღმოჩნდა იმ იშვიათ პრაქტიკათგანი, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ინოვაციურ შედეგებთან, ეს შედეგი შეესაბამება ნაშრომებს სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციების შესახებ [Yang, Watkins, Marsick, 2004], რომლებიც გვიჩვენებს, რომ სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების ერთადერთ პრედიქტორს, რომელიც დაკავშირებულია ახალი ცოდნის შეძენასთან, წარმოადგენს ორგანიზაციაში ცოდნის შეძენისა და გაცვლის სისტემის არსებობა.

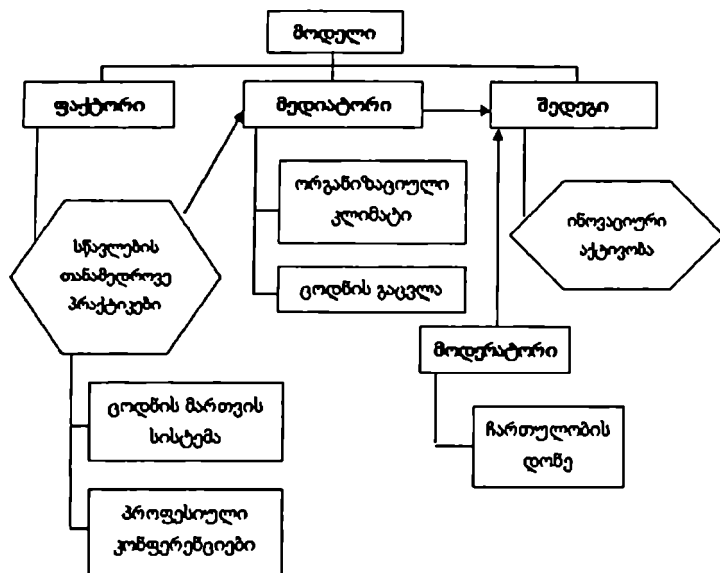
რეფორმების დაგეგმვისას რეალური უნდა იყოს ცვლილებების განხორციელების და თანამშრომლების კომპეტენციების განვითარების ვადები, გადამზადების პროგრამები არ უნდა იყოს ზოგადი, უნდა კონკრეტული კომპეტენციებისა და სპეციფიური უნარების განვითარებას ემსახურებოდეს.¹

ჩატარებული კვლევის მნიშვნელოვანი დასკვნაა, რომ ორგანიზაციული სწავლების ეფექტურობის მისაღწევად ინოვაციურად აქტიურ კომპანიებში აუცილებელია პერსონალის სწავლებისა და განვითარების სისტემისადმი ერთიანი მიდგომა, რომელიც შეიცავს როგორც სწავლების თანამედროვე პრაქტიკებს, ასევე შესაბამისი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნას.

პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის შედეგების ურთიერთქმედების მექანიზმის აღმოსაჩენად ჩატარებული თეორიული და ემპირიული ანალიზის საფუძველზე, აგრეთვე სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის მახასიათებლებისა და ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების

¹ გიგაური ლ., „რეფორმების მართვა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში“, დისერტაცია, თბ., 2018 წ., გვ.191.

ურთიერთკავშირების შესახებ კვლევების გათვალისწინებით, შემოთავაზებული იქნა შემდეგი მოდელი (სქემა N4).



მბ. 2. პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის მოდელი

კომპანიის ინოვაციურ ღონეზე გავლენის მომხდენ ფაქტორებად ჩვენ გამოვყოფთ პერსონალის სწავლების თანამედროვე პრაქტიკებს. ეს პრაქტიკები არ შემოიფარგლება მხოლოდ აუდიტორიაში მუშაკთა სწავლების ტრადიციული მეთოდებით, არამედ უფრო მეტად გვთავაზობს სამუშაო ადგილზე სწავლების შესაძლებლობას, უკუკავშირის მიღებას უფრო გამოცდილი კოლეგებისაგან. ისინი გამოცდილების გაზიარების საშუალებას გვაძლევს კონფერენციებსა და სხვა პროფესიულ ღონისძიებებზე,

ასევე საშუალებას გვაძლევს ორგანიზაციაში გამოვიყენოთ ცოდნის მართვის სისტემების შესაძლებლობები და მასალები.

სწავლების პრაქტიკების და პერსონალის განვითარებისა და ორგანიზაციის ინოვაციური აქტივობის შედეგების ურთიერთკავშირის ემპირიული კვლევის მნიშვნელოვანი შედეგი გახდა ჰიპოთეზა, რომ სწორედ ინოვაციური იდეის შეთავაზებაა ყველაზე მეტად დაკავშირებული სწავლების პრაქტიკებთან, მაშინ როდესაც ინოვაციური იდეის განხორციელება - ორგანიზაციულ ფაქტორებთან, კერძოდ ორგანიზაციულ კლიმატთან. მოცემული მტკიცება მყარდება თეორიული სტატიებით. მართალია სწავლებისა და პერსონალის განვითარების თანამედროვე პრაქტიკები წარმოადგენს კომპანიის ინოვაციური აქტივობის დონესთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან ფაქტორს, თუმცა, თავისთავად ასეთ ინვესტიციებს არ შეუძლია ინოვაციური დონის ამაღლების გარანტირება. ინოვაციები ხშირად არის არსებული ცოდნისა და ინფორმაციის გამოყენების შესაძლებლობის შედეგი, მათი სხვადასხვაგვარი კომბინაციის და რეკონფიგურაციის შესაქმნელად [Cantner, Joel, Schmidt, 2008].

პერსონალის სწავლება ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის ცოდნისა და იდეების გაცვლას, რაც ასტიმულირებს ახლი ცოდნისა და ინოვაციების შექმნას [Lau, Ngo, 2004]. ამით ყალიბდება ორგანიზაციული კლიმატის მდგრადი მახასიათებლები [Gomez, Lorente, Cabrera, 2004; Shipton et al., 2005], რომლებიც გამოდის მედიატორად პერსონალის სწავლებასა და ინოვაციურ აქტივობის ურთიერთკავშირებში.

წინა კვლევების უმეტესობა გულისხმობდა, რომ სწავლების პროცესები წარმოადგენს ძირითად მექანიზმს, რომელიც გვიხსნის პერსონალის სწავლების გავლენას ორგანიზაციაში ინოვაცი-

ებზე [Chen, Huang, 2009; Laursen, Foss, 2003]. მაგალითად, მკვლევრები ამტკიცებენ, რომ სწავლების პრაქტიკები ხელს უწყობს ინოვაციებს კლიმატის განვითარების გზით, რაც ქმნის თანამშრომლების შემდგომი სწავლების მოტივაციას და იძლევა ორგანიზაციაში სწავლების ღირებულების სიგნალს [Gomez, Lorente, Cabrera, 2004; Shipton et al., 2005]. ამასთან ფასდება არა მხოლოდ ორგანიზაციაში არსებული მეთოდების სწავლება, არამედ სწავლება, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციისათვის ახალი პრაქტიკების შეძენაზე [Beugelsdijk, 2008; Shipton et al., 2006].

პერსონალის სწავლებისა და განვითარების თანამედროვე პრაქტიკები მიაწოდებს ორგანიზაციის ძლიერ სურვილზე, განავითაროს თანამშრომლები, რამაც შეიძლება ხელი შეუწყოს საერთო ორგანიზაციულ კონტექსტს, რომელიც სწავლების ლეგიტიმურობაზე მეტყველებს [Gomez, Lorente, Cabrera, 2004; Sels, 2002]. ამას გარდა, ორგანიზაციული სწავლების პრაქტიკები აქეზებს თანამშრომლებს ინოვაციურ პროცესში მონაწილეობის მისაღებად, მთააგონებს მათ ცნონ სწავლება და ახალი ცოდნის შეძენა საკუთარი პროფესიული მოვალეობების ნაწილად [Shipton et al., 2005].

კვლევების უმრავლესობა ვარაუდობს, რომ სწავლის პროცესები წარმოადგენს მთავარ მექანიზმს, რომელიც ხსნის პერსონალის სწავლების პრაქტიკის გავლენას ორგანიზაციაში ინოვაციებზე [Gomez, Lorente, Cabrera, 2004; Shipton et al., 2005].

სტატიაში [Sung, Choi, 2013] მოწმდებოდა ჰიპოთეზები სწავლის პრაქტიკების (learning practices) შესახებ როგორც ურთიერთკავშირების მედიატორებისა პერსონალის სწავლებასა და კომპანიის ინოვაციურ აქტივობას შორის. ავტორები გამოყოფენ სწავლის ინდივიდუალურ, პიროვნებათშორის და ორგანიზაციულ პრაქტიკებს. სწავლის პიროვნებათშორისი პრაქტიკები დაფუძნე-

ბულია თანამშრომელთა შორის ცოდნის გაცვლაზე და ჯვარედინ სწავლებაზე (cross-training). სწავლის პიროვნებათშორისი პრაქტიკები ხშირად მიმდინარეობს დიდ და მცირე ჯგუფებში ურთიერთსწავლების, ქოუჩინგისა და ამოცანათა როტაციის საფუძველზე. და ბოლოს, სწავლის ორგანიზაციული პრაქტიკები შეიცავს სისტემებს, რომლებიც ფუნქციონირებს მთელ ორგანიზაციაში, წახალისებს ორგანიზაციის წევრებს შორის ცოდნის გადაცემასა და გენერირებას. სწავლის ორგანიზაციული პრაქტიკები შეიცავს ცოდნის გაცვლის სისტემებს, თანამშრომლების მიერ წინადადებების შემოთავაზების პროგრამებსა (suggestion programs) და ხარისხის წრეებს.

ავტორებმა აღმოაჩინეს მნიშვნელოვანი კავშირი პიროვნებათშორისა და დასწავლის ორგანიზაციულ პრაქტიკებსა და ინოვაციებს შორის ორგანიზაციაში, რაც ხაზს უსვამს, რომ სწავლებაში ინვესტიციებით ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული გარემო, რომელიც მხარს უჭერს და ხელს უწყობს დასწავლას, უზრუნველყოფს მზაობის საფუძველს ორგანიზაციებში სწავლებისა და ცოდნის მართვის აქტივაციისათვის [Huerta, Audet, Peregort, 2006; Noe et al., 2010].

სწავლებაში ინვესტიციებმა შეიძლება გამოიწვიოს ინოვაციების გაზრდა მხოლოდ მაშინ, როდესაც ისინი მართლაც უწყობს ხელს ცოდნის ფართო გაცვლასა და ცოდნის გამოყენებას თანამშრომლების მიერ [Bontis, Crossan, Hulland, 2002; Kang, Morris, Snell, 2007]. კოლექტიური ტრენინგები, რომლებზეც შესაძლებელია სხვადასხვა განყოფილებებისა და ერთი განყოფილების თანამშრომელთა ურთიერთობა, ასტიმულირებს თანამშრომლებს იდეებისა და ცოდნის გაცვლაში [Lopez, Peon, Ordas, 2006].

თანამშრომლები გარე განათლების პროგრამებში მონაწილეობამაც ასევე უნდა წააქეზოს კოლექტივის სხვა წევრებისათვის ახალი იდეების მიწოდებაში, რათა აჩვენონ, რომ სწავლებაში ინვესტიციები, რომლებიც ხორციელდება გარე ორგანიზაციების მიერ, ნამდვილად ეფექტურია [Rhoades, Eisenberger, 2002].

ასეთ სიტუაციებში თანამშრომლები მონაწილეობას უფრო მეტად მიიღებენ ერთობლივ ურთიერთქმედებებში, რომლებიც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს პიროვნებათმორის სწავლებას ურთიერთსწავლებაში აქტიური მონაწილეობის, ქოუჩინგისა და ჯვარედინი სწავლების სახით [Noe et al., 2010].

ცოდნის გაცვლის ასეთი პროცესები თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს შექმნან არსებული ცოდნის ახალი კომბინაციები ცოდნის გაერთიანების გზით, რომლებიც არანაირად არ იყო გაერთიანებული წარსულში.

წარმოდგენილი მოდელი გაულისხმობს პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და ინოვაციური აქტივობის დონის ურთიერთკავშირის მედიატორის სახით პერსონალის ჩართულობის ხარისხის დონის განხილვას. სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციების მახასიათებლები [Watkins, Marsick, 1993; 1996] - თანამშრომელთა შესაძლებლობების გაფართოება კოლექტიური ხედვის ჩამოსაყალიბებლად და ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრატეგიული მხარდაჭერა, რომელიც გავლენას ახდენს მისი საქმიანობის შედეგებზე, გახდა საწყისი თეორიული წერტილი ჩართულობის კონსტრუქტის ჩამოყალიბებისას როგორც განსახილველი ურთიერთკავშირის მედიატორი. ჩართულობა შეიძლება განვმარტოთ როგორც თანამშრომლის პოზიტიური იდენტიფიკაცია თავად სამუშაოს ძირითად ასპექტებთან [Brown, 1996; May, Gibson, Harter, 2004].

ჩართულობის (involvement) სტრატეგიას აკადემიურ ლიტერატურაში ახასიათებენ როგორც მოქნილი მიდგომების მიზანმიმართულ გამოყენებას თანამოაზრეთა კოლექტივის ჩამოსაყალიბებლად, მისიის ფორმირების სფეროში დიალოგის, დამსაქმებელთა და მუშაკთა შორის ორგანიზაციის მიზნებისა და ფასეულობების, ქვედანაყოფებს შორის თანამშრომლობის განსავითარებლად [Brown, 1996; May, Gilson, Harter, 2004].

მოცემული კონცეპტის ძირითადი მახასიათებლები მოიცავს ფუნქციურ მოქნილობას, ცენტრალიზაციის დაბალ დონეს, თანამშრომელთა ჩართვას ხარისხის მართვის პროგრამებში. მოცემული მახასიათებლები მიმართულია მუშაკების მიერ ორგანიზაციული კულტურის ისე აღქმის ჩამოყალიბებისაკენ, რომ ხაზგასმული იქნას ორგანიზაციის სურვილი მიიღოს და მხარი დაუჭიროს ახალ იდეებსა და ცვლილებებს, ასევე გამოყოს რესურსები ინოვაციური ინიციატივებისათვის [West, Richter, 2008].

პოტენციური სარგებლის გარდა, ინოვაციები და შემოქმედებითი იდეები ხშირად გამოწვევას უგზავნის სტატუსკვოს და არღვევს სხვების მიერ მხარდაჭერილ პიროვნებათმორის დამოკიდებულებებსა და სამუშაო პროცესს. ამიტომ ცენტრალიზაციის დაბალი დონე საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს უფრო ეფექტურად შეიტანონ დადებითი ცვლილებები არსებულ სამუშაო პროცედურებსა და პოლიტიკებში, რამაც შეიძლება შექმნას დაძაბულობა სხვებთან მიმართებაში ორგანიზაციაში ცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხის არსებობისას [Choi, 2007].

ამგვარად, ჩართულობის მაღალი დონის არსებობისას თანამშრომლები ბუნებრივად აყალიბებენ ახალ იდეებს და დაინტერესებულნი არიან ორგანიზაციის ინოვაციური განვითარებით. სწავლების პრაქტიკებსა და ინოვაციურ საქმიანობას შორის ურთ-

იერთკავშირი შეიძლება შესუსტდეს და საერთოდ გაქრეს, თუ ჩართულობის დონე დაბალია. ჩართულობის დაბალი დონისას თანამშრომელთა მოტივაცია ინოვაციებისადმი ითრგუნება. ამასთან სწავლების სხვადასხვაგვარი პრაქტიკების ღირებულება, განსაკუთრებით ინოვაციებთან მიმართებაში, მაღლდება, როდესაც თანამშრომლები ჩართულნი არიან საკუთარი საქმიანობის პროცესში.

გამოყენებული ლიტერატურა

- გიგაური ლ., „რეფორმების მართვა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში“, დისერტაცია, თბ., 2018 წ., გვ.191.
- Gechbaia, B., Tchilaia, N., Goletiani, K., Mushkudiani Z., “Ways and characteristics of employee motivation in modern conditions”. Social and Labour Relations: Theory and Practice, Volume 10, Issue 1, 2020. doi:10.21511/slrrp.10(1)
- Gigauri, I., Gulua, E., Mushkudiani Z., (2020). Current Advances In Digital Recruitment Of Human Resources And Its Potential For Companies. Conference Proceeding of 1st International Online Scientific Conference „Contemporary Challenges to Economics and Business“, Tbilisi.
- Gigauri, I., Mushkudiani Z., (2021). New Generation’s Expectations For 21st Century Leader And Perception By Young Employees Of Leadership In Organizations. European Journal of Management and Marketing Studies. Vol 6, No 3 (2021). <http://dx.doi.org/10.46827/ejmms.v6i3.1054>.
- Mushkudiani Z., Gechbaia, B., Gigauri, I., Gulua, E., Global, economic and technological trends in human resource management development. ACCESS Journal: Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy, 2020, 1(1), 53-60.

- Nacinovic I., Galetic L., Cavlek N.** Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward systems // Proceedings of World Academy of Science. Engineering and Technology. 2009. pp.397–402.
- Nadjafova Z., Paresashvili N., Maisuradze T., Nikvashvili M.,** Organizational Conflict Management During Covid 19, 70th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Baku, 25-26 June, 2021, pp.788-795
- Nikvashvili, M.,** „Humane Methods of conflict Regulation“, Economics and business, 2012, pp.165-174.
- Paichadze N.,** Organizational culture as indivisible part of human resources. ECONOMICS and BUSINESS, 2010, pp.113-123
- Paichadze N.,** The Role of Human Resource Management Specialists and the Necessity to Prepare Them. ECONOMICS and BUSINESS, pp.11-29
- Paichadze N.,** (2014). Some issues on improvement the problems of Personnel Management Service. ECONOMICS AND BUSINESS, 2013, 27-43
- Paichadze N.,** Professional Competence as the Decisive Factor in labour Effectiveness of Public Servants. ECONOMICS AND BUSINESS, 2015, pp.35-49
- Paresashvili, N.** Major Mechanisms to Develop the Strategies of the labour. 2015
- Paresashvili, N.,** “Importance of Emotional Intelligence in the Tourism Industry”, Economics and Management (ICEM 2017). 2017
- Paresashvili, N.** A Conflict-Eternal and Inevitable Process of Society's Development . 5th International Symposium Cocreation Responsible Future in the Digital Age Italy: Business System Laboratory, 2018, pp. 258-262
- Paresashvili, N., & Maisuradze, T.** Mechanisms of organization conflict resolution in Georgia. International Scientific Symposium “Economics, Business & Finance, 2017, pp. 70-77, Jurmala, Latvia.
- Paresashvili, N., & Okruashvili, N.** Modern Problems to Form Human Capital in Georgia. III International Scientific and Practical Conference: Scientific Issues of the Modernity, 2017, pp. 5-8, Dubai: ROST.

- Paresashvili, N.**, Corporate Culture In Terms Of Labor Diversity. International Conference „Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy, 2016, pp. 321-327, Brno, Czech Republic.
- Paresashvili, N.; Okruashvili, N.**, “The Main Challenges of Higher Education System Management in Georgia”, Borders Without Borders: Systemic Frameworks and Their Applications for Sustainable Well- Being in the Global Era Age. Pavia, 2019
- Paresashvili, Nino; Giorgobiani, Maia; Nikvashvili, Maia; Pirtskhalaishvili, Dea; Kharadze, Natalia.** Career Management Peculiarities in Educational Institutions. European Journal of Economics and Business Studies, 2019
- Brown S. P.** A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement // Psychological Bulletin. 1996. Vol. 120. N 2. P. 235–255.
- Cantner U., Joel K., Schmidt T.** The Use of Knowledge Management by Innovators: Empirical Evidence for Germany // Jena Economic Research Papers. N 2008, 002.
- Yang B., Watkins K.E., Marsick V.J.** The Construct of the Learning Organization: Dimensions Measurement and Validation // Human Resource Development Quarterly. 2004. Vol. 15. N 1. P. 31–55.
- Cantner U., Joel K., Schmidt T.** The Use of Knowledge Management by Innovators: Empirical Evidence for Germany // Jena Economic Research Papers. N 2008, 002.
- Chen C.-J., Huang J.-W.** Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance — The Mediating Role of Knowledge Management Capacity // Journal of Business Research. 2009. Vol. 62. N 1. P. 104–114.
- Gómez P. J., Lorente J. J. C., Cabrera R. V.** Training Practices and Organisational Learning Capability: Relationship and Implications // Journal of European Industrial Training. 2004. Vol. 28. N 2/3/4. P. 234–256.
- Beugelsdijk S.** Strategic Human Resource Practices and Product Innovation // Organization Studies. 2008. Vol. 29. N 6. P. 821–847.

- Bontis N., Crossan M. M., Hulland J.** Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows // *Journal of Management Studies*. 2002. Vol. 39. N 4. P. 437–469.
- Shipton H., West M.A., Dawson J., Birdi K., Patterson M.** HRM as a Predictor of Innovation // *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16. N 1. P. 3–27.
- Shipton H., Fay D., West M., Patterson M., Birdi K.** Managing People to Promote Innovation // *Creativity and Innovation Management*. 2005. Vol. 14. N 2. P. 118–129.
- Huerta M.E., Audet X.L., Peregor O.P.** In-company Training in Catalonia: Organizational Structure, Funding, Evaluation and Economic Impact // *International Journal of Training and Development*. 2006. Vol. 10. N 2. P. 140–163.
- López S.P., Peón J.M.M., Ordás C.J.V.** Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning // *Management Learning*. 2006. Vol. 37. N 2. P. 215–239.
- Rhoades L., Eisenberger R.** Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87. N 4. P. 698–714.
- Michael Armstrong,** „A Handbook of Human Resource Management Practice“, 10th edition, London and Philadelphia
- Barney J.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120.
- Bontis N., Crossan M. M., Hulland J.** Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows // *Journal of Management Studies*. 2002. Vol. 39. N 4. P. 437–469.
- Bowen D. E., Ostroff C.** Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System // *Academy of Management Review*. 2004. Vol. 29. N 2. P. 203–221.
- Cantner U., Joel K., Schmidt T.** The Use of Knowledge Management by Innovators: Empirical Evidence for Germany // *Jena Economic Research Papers*. N 2008, 002.

- Choi J. N.** Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes // *Journal of Organizational Behavior*. 2007. Vol. 28. N 4. P. 467–484.
- Collins C. J., Clark K. D.** Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage // *Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 46. N 6. P. 740–751.
- Damanpour F.** Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators // *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. N 3. P. 555–590.
- Ding D. Z., Akhtar S.** The Organizational Choice of Human Resource Management
- Ekvall G.** Organizational Climate for Creativity and Innovation // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996. Vol. 5. N 1. P. 105–123.
- Ellinger A. D., Ellinger A. E., Yang B., Howton S. W.** Making the Business Case for the Learning Organization Concept // *Advances in Developing Human Resources*. 2003. Vol. 5. N 2. P. 163–172.
- Florida R. L.** The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. Basic Books, 2002.
- Garvin D.** Building Learning Organizations // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. N 4. P. 78–91.
- Goh S. C.** Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks // *SAM Advanced Management Journal*. 1998. Vol. 63. P. 15–22.
- Gold A. H., Malhotra A., Segars A. H.** Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective // *Journal of Management Information Systems*. 2001. Vol. 18. N 1. P. 185–214.
- Grant R. M.** Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm // *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. N 2. P. 109–122.
- Gupta A. K., Singhal A.** Managing Human Resources for Innovation and Cre-

- ativity // Research-Technology Management. 1993. Vol. 36. N 3. P. 41–48.
- Hennessey B., Amabile T.M. Creativity // Annual Review of Psychology. 2010. Vol. 6. pp. 569–598.
- Huerta M. E., Audet X. L., Peregort O. P. In-company Training in Catalonia: Organizational Structure, Funding, Evaluation and Economic Impact // International Journal of Training and Development. 2006. Vol. 10. N 2. pp. 140–163.
- Hunter S. T., Cushenbery L. Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences // Advances in Developing Human Resources. 2011. Vol. 13. N. 3. pp. 248–265.
- Isaksen S. G., Ekvall G. Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates // Creativity and Innovation Management. 2010. Vol. 19. N 2. pp. 73–88.
- John M. Ivancevich & James L. Gibson – Organizations Behavior, Structure, Processes. 14th pp. 248
- López S. P., Peón J. M. M., Ordás C. J. V. Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning // Management Learning. 2006. Vol. 37. N 2. pp. 215–239.
- Lopez-Cabrales A., Pérez-Luño A., Cabrera R. V. Knowledge as a Mediator between HRM Practices and Innovative Activity // Human Resource Management. 2009. Vol. 48. N 4. pp. 485–503.
- Market in Georgia. ICEM-2015 (pp. 574-579). Kaunas: Elsevier.
- Noe R. A., Tews M. J., McConnell Dachner A. A. Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning // The Academy of Management Annals. 2010, Vol. 4. N 1. P. 279–315.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., „The knowledge creating company“, New York: Oxford University Press. 1995
- Plakhotnik M. S., Rocco T. S., Roberts N. A. Development Review Integrative

- Literature Review: Increasing Retention and Success of First-Time Managers: A Model of Three Integral Processes for the Transition to Management // Human Resource Development Review, 2011, Vol. 10. N 1. P. 26–45.
- Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC // International Journal of Human Resource Management. 2001. Vol. 12. N 6. pp.946–964.
- Walsworth S., Verma A.** Globalization Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey // Industrial Relations: A Journal of Economy and Society. 2007. Vol. 46. N 2. pp. 222–240.
- West M. A., Richter A.** Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work // Handbook of Organizational Creativity / Eds. C. E. Zhou J., Shalley. N. Y.: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- Youndt M. A., Snell S. A., Dean J. W., Lepak D. P.** Human Resource Management Manufacturing Strategy and Firm Performance // Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39. N 4. pp. 836–866.
- Zhou J., George J. M.** Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence // The Leadership Quarterly. 2003. Vol. 14. N 4. P. 545–568.
- Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М.** Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006.
- Завьялова Е. К.** Особенности управления человеческими ресурсами инновационноактивных компаний // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2012. Вып. 2. С. 78–106.
- Харченко М. А.** Корреляционный анализ: учеб. пособие для вузов. Воронеж: Издательско-полиграфический Центр Воронежского государственного университета, 2008.

დასკვნა

მოცემულ ნაშრომში ვეფუძნებოდით რა სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციის კონცეფციას, შევეცადეთ გამოგვეკვლია სწავლებისა და პერსონალის განვითარების გარკვეული პრაქტიკები, რომლებიც ხელს უწყობს კომპანიის ინოვაციურ საქმიანობას. საპილოტე კვლევის ამ ეტაპზე მიღებულმა შედეგებმა საშუალება მოგვცა ახლებურად შეგვეხედა პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კოლევის მნიშვნელოვანი შედეგია, რომ ინოვაციურად აქტიურ კომპანიებში სწავლების ეფექტური ორგანიზაციისათვის აუცილებელია სწავლებისა სისტემასა და პერსონალის სწავლებასთან კომპლექსური მიდგომა, რაც შეიცავს როგორც სწავლების თანამედროვე პრაქტიკების გამოყენებას, ისე შესაბამისი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნას.

პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის შედეგების ურთიერთქმედების მექანიზმის გამოვლენის მიზნით, ჩატარებული თეორიული და ემპირიული ანალიზის საფუძველზე და სწავლების მხარდამჭერი ორგანიზაციისა და ორგანიზაციის საქმიანობის მახასიათებლების კვლევების მხედველობაში მიღებით, შემოთავაზებული იქნა პერსონალის სწავლების პრაქტიკებისა და კომპანიის ინოვაციური აქტივობის შედეგების ურთიერთკავშირის მოდელი.

შემოთავაზებული მოდელის შინაარსი შეიცავს იმ ფაქტორების აღწერას, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანისეული რესურსების განვითარების პრაქტიკებთან, გავლენას ახდენს ინოვაციებზე, ანდა ინოვაციებსა და პერსონალის სწავლებას შორის კორელაციაზე. განსაკუთრებით ხაზგასასმელია მოდელის კომპლექსური ხასიათი: ინოვაციები სტიმულირდება არა ცალკეული

ფაქტორებით ან პრაქტიკებით, არამედ წარმოადგენს მათი ერთობლივი ზემოქმედების შედეგს.

ინოვაციურ აქტივობაზე მოქმედ ფაქტორებად გამოყოფილია პერსონალის სწავლების თანამედროვე პრაქტიკები. ურთიერთქმედების მედიატორად გამოდის ორგანიზაციული კლიმატის თავისებურებები და ცოდნის გაცვლა. პერსონალის სწავლების შესაძლებლობა ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის ცოდნისა და იდეების გაცვლას, რაც ასტიმულირებს ახალი ცოდნისა და ინოვაციების შექმნას [Lau, Ngo, 2004]. შედეგად ყალიბდება ორგანიზაციული კლიმატის მდგრადი მახასიათებლები [Gomez, Lorente, Cabrera, 2004; Shiptonet al., 2005], რომლებიც გამოდის მედიატორად პერსონალის სწავლებასა და ინოვაციურ აქტივობას შორის. წარმოდგენილი მოდელის ფარგლებში გვთავაზობენ პერსონალის ჩართულობის ხარისხი განვიხილოთ როგორც ურთიერთკავშირის მედიატორი პერსონალის სწავლების პრაქტიკებსა და ინოვაციურ აქტივობის დონეს შორის.

კვლევის შედეგები, გარდა ინოვაციური მენეჯმენტის თეორიის განვითარებაში თეორიული წვლილის შეტანისა, შეიძლება გამოყენებული იქნას პრაქტიკული მიზნებითაც. გააზრებული არჩევანი სწავლებისა და პერსონალის განვითარების ქმედუნარიანი პრაქტიკებისა საშუალებას მოგვცემს ოპტიმიზაცია გავუკეთოთ ადამიანისეული რესურსების მართვის სისტემების სრულყოფის დანახარჯებს, მივმართოთ ისინი კომპანიის ძირითადი ამოცანების ამოხსნისაკენ.

გარდა ამისა, ჩატარებული საპილოტო კვლევა საფუძველს იძლევა განხორციელებული ორგანიზაციულ-მეთოდური მიდგომის ნაკლოვანებების გასააზრებლად და მათი დაძლევის გზების განსასაზღვრად. პირველ რიგში, ეს ეხება ექსპერიმენტული ამორ-

ჩვეის კრიტერიუმების ჩამოყალიბებას, კითხვარის გამოყენებას, რომელიც დაფუძნებულია პასუხთა დიქტომურ შკალაზე. მოცემული კვლევის მნიშვნელოვან შეზღუდვას წარმოადგენს მხოლოდ სუბიექტური მონაცემების გამოყენება, რომლებიც შეგროვებულია ანკეტირებით. შემდგომში ვგეგმავთ კვლევების გაფართოებას, შეგროვებულ მონაცემთა მოდიფიცირებასა და ობიექტური მონაცემების გამოყენებას კომპანიის ინოვაციური აქტივობის მიმართ.