

УДК 65.011

## შრომითი განწყობების როლი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში

გ. გოროშიძე

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

### ანოტაცია

სტატიაში შემოქმედების არსებული კონცეფციების კრიტიკული განხილვის ფონზე განხილულია ყველაზე უფრო ადეკვატური მათ შორის, “შეფასებათა წანაცვლების” კონცეფცია. მისი სუსტი მხარეების ჩვენების შემდგომ წარმოდგენილია დ. უზნაძის განწყობის თეორია, რომელიც ყველაზე უფრო სრულყოფილად ხსნის შემოქმედების ფსიქოლოგიურ მექანიზმს. სხვადასხვამხრივი ემპირიული მასალის საფუძველზე ხდება იმის დასაბუთება, რომ ადამიანის შემოქმედებითი საქმიანობა რეგულირდება ისეთი განწყობისეული პროცესებით, როგორცაა ადაპტაცია (რომელიც ხელს უწყობს ინფორმაციის გაუფასურებას და ამით შემოქმედების გაადვილებას) და განზოგადება (რომელიც ხელს უწყობს მეტი მოცულობის ინფორმაციის გარდაქმნას). ნაჩვენებია, რომ სათანადო ტრენინგულ ღონისძიებებში ადაპტაცია სპეციფიკური ევრისტიკული ხერხების გამოყენებასთან ერთად შეიძლება მოემსახუროს შემოქმედებითი საქმიანობის პროდუქტულობის ამაღლებას.

**საკვანძო ციტყვები:** ორგანიზაციული ქცევა, ორგანიზაციული კულტურა, შრომითი განწყობა.

ყოველი ორგანიზაცია თავისი უნიკალური მახასიათებლებით განსხვავდება სხვა ორგანიზაციებისგან ისევე, როგორც ერთი ადამიანი განსხვავდება მეორისგან, როგორც ერთი შრომის სუბიექტი განსხვავდება მეორე შრომის სუბიექტისგან. ორგანიზაციის ეს თვითმყოფადობა ორგანიზაციული კულტურის ინტეგრირებულ ცნებაში არის გამოხატული. ორგანიზაციული კულტურა იქმნება ისეთი მახასიათებლების ერთობლიობით, როგორებიცაა: ორგანიზაციის ღირებულებები, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობათა ნორმები, შრომითი განწყობები, დამკვიდრებული ტრადიციები და სხვ. ორგანიზაციული კულტურის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს:

- ქცევითი სტერეოტიპები: ორგანიზაციის წევრების მიერ გამოყენებული საერთო ენა; ჩვეულებები და ტრადიციები, რომლებსაც ისინი მიჰყვებიან, რიტუალები, რომლებსაც ისინი ასრულებენ გარკვეულ სიტუაციებში;
- ჯგუფური ნორმები: ჯგუფებისთვის დამახასიათებელი სტანდარტები და ნიმუშები, რომლებიც ახდენენ მათი ქცევების რეგლამენტირებას;
- აღიარებული ღირებულებები: საჯაროდ განცხადებული პრინციპები და ღირებულებები, რომელთა რეალიზაციისკენაც მიისწრაფის ორგანიზაცია;
- ორგანიზაციის ფილოსოფია: ზოგადი პოლიტიკური და იდეოლოგიური პრინციპები, რომლებითაც განისაზღვრება ორგანიზაციის დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი, კლიენტებისადმი და შუამავლებისადმი;
- თამაშის წესები: ორგანიზაციაში მუშაობის პროცესში გამოყენებული ქცევის წესები;

- ორგანიზაციული კლიმატი: ორგანიზაციის ჯგუფებში შემავალი წევრების ურთიერთმოქმედების და კლიენტებთან და გარეშე პირებთან მათი ურთიერთობის თავისებური სტილი, რომლებიც წარმოადგენს მათი დამოკიდებულებების ანუ განწყობების გამოვლინებას ერთმანეთისადმი, გარეშე პირებისადმი და სხვა ორგანიზაციებისადმი;

- არსებული პრაქტიკული გამოცდილება: მეთოდები და ტექნიკური ხერხები, რომლებიც გამოიყენება ჯგუფის წევრთა მიერ გარკვეული მიზნების მისაღწევად; გარკვეული მოქმედებების შესრულების უნარი, რომელიც გადაეცემა თაობიდან თაობას და არ საჭიროებს აუცილებელ წერილობით ფიქსირებას;

ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთ ძირითად მახასიათებლად ორგანიზაციული კლიმატი გვევლინება, რომელშიც შრომისადმი, მისი გარემოსადმი და საორგანიზაციო ღონისძიებებისადმი თანამშრომელთა შეფასებითი დამოკიდებულებები იგულისხმება [1], [2], [3].A

ორგანიზაციული კულტურას გააჩნია ობიექტური და სუბიექტური მახასიათებლები. ობიექტურ მახასიათებელთა რიგს განეკუთვნება ორგანიზაციაში მიმდინარე რეალური პროცესები და ადამიანთა ქცევები, მასში დამკვიდრებული ურთიერთობათა სტანდარტები, რიტუალები და ტრადიციები. სუბიექტურ მახასიათებელთა რიგს კი განეკუთვნება ორგანიზაციის კოლექტივში ფორმირებული ღირებულებები, თვალსაზრისები, მოლოდინები, განწყობები. როგორც აქედან ჩანს, ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა პიროვნებას თავისი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. თავად ორგანიზაციული კულტურა, როგორც მთლიანობითი მახასიათებელი, ძლიერ ზეგავლენას ახდენს თითოეულ მომუშავეზე [4].

ორგანიზაციული კულტურა გვევლინება როგორც ეროვნული კულტურის ერთ-ერთი შემადგენელი და თავისი თავისებურებით გამოირჩევა სხვა ქვეყნების ორგანიზაციებში დამკვიდრებული კულტურისგან. ამდენად, მეცნიერული მონაცემები, მიღებული სხვა ქვეყნების ორგანიზაციათა შესწავლისას კულტურულ ჭრილში, უცვლელად ვერ გავრცელდება ჩვენი ქვეყნის ორგანიზაციებზე და ვერ გამოდგება მათი დახასიათების დროს [5]. უფრო სწორი იქნებოდა გვემსჯელა იმის შესახებ, თუ რა არის დამახასიათებელი ჩვენი ეროვნული კულტურის წიაღში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციებისთვის; რაში მდგომარეობს უპირველეს ყოვლისა მათი ორგანიზაციული კლიმატის თავისებურება, რომელიც არის არსებითი შემადგენელი ხსენებული კულტურის და რომელიც წარმოადგენს მასში მომუშავე ადამიანთა დამოკიდებულებათა სისტემას როგორც სამუშაოსადმი, ისე ერთმანეთისადმი. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში მთავარი როლი ენიჭება სწორედ ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის დამოკიდებულებებს ანუ განწყობებს, ვინაიდან მათ საფუძველზე ყალიბდება სპეციფიკური ურთიერთობები და ხორციელდება სპეციფიკური ქცევები, რომლებიც ორგანიზაციას ანიჭებენ მისთვის დამახასიათებელ და სხვებისგან განსხვავებულ თავისებურებას [6], [7].

მრავალი ორგანიზაცია თავისი თანამშრომლების შრომითი განწყობების კვლევას დიდ ყურადღებას უთმობს. შრომითი განწყობა შრომით გარემოში შექმნილ სპეციფიკური სახის განწყობას წარმოადგენს. მას ამ სპეციფიკურობის გარდა, ცხადია, განწყობის ზოგადი თავისებურებებიც გააჩნია. დ, უზნადის განწყობის თეორიის თანახმად, ადამიანის ქცევის და მის ფსიქიკაში მიმდინარე პროცესების ძირითად წარმმართველ ფაქტორში განწყობა იგულისხმება, რომელიც აქტუალური მოთხოვნილების და კონკრეტული სიტუაციის თანხვედრის საფუძველზე არის

აღმოცენებული [8], [9]. განწყობის თეორიის თანახმად ყოველი სახის შრომით აქტივობას მისი შესაბამისი განწყობა განაპირობებს. ეს დებულება ხაზს უსვამს იმ კვლევების დიდ მნიშვნელობას, რომლებიც ორგანიზაციებში შრომითი განწყობების შესწავლას ეთმობა. შრომითი განწყობების ფორმირება შრომით და საორგანიზაციო გარემოსთან ადამიანის აქტიური ურთიერთქმედების შედეგია. აქტივობის მრავალჯერადი განმეორების შედეგად ხდება წინა აქტივობებში შექმნილი განწყობის განმტკიცება, დაფიქსირება. ამ წესით ფიქსირებული შრომითი განწყობა შემდგომში მისი შესაბამისი შრომითი საქმიანობის შეუფერხებელ მიმდინარეობას განსაზღვრავს. შრომა მხოლოდ შრომის საგანზე მიმართულ აქტივობას არ წარმოადგენს და მოიცავს აგრეთვე ურთიერთობების წესს თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელობასთან, რის გამოც იგი ხდება მთავარი ფაქტორი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. გარდა ამისა, პერსონალის განწყობათა ერთობლიობის საფუძველზე ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა გვევლინება აგრეთვე ორგანიზაციის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მძლავრი ფაქტორის როლში, როგორც ეს მრავალი მკვლევარის მიერ არის მიჩნეული. თანამედროვე ორგანიზაციები, რომლებსაც უხდებათ ფუნქციონირება გართულებულ ვითარებებში, სულ უფრო მეტად ამბობენ უარს მარტივი და წრფივი მოდელებით ორგანიზაციის მართვაზე რადგან მიიჩნევენ, რომ მათ თავისი თავი უკვე ამოწურეს. თანამედროვე ორგანიზაციებში უფრო მეტად ხდება მართვის რთული და არაწრფივი მოდელების გამოყენება, რომლებშიც ჩაქსოვილია დიდი ანგარიშის გაწევა ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებებისადმი [10], [11].

ორგანიზაციებში მიმდინარე შრომის პროცესებისთვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვნად ითვლება შრომითი განწყობის შემდეგი სახეები: 1. **შრომითი კმაყოფილება**, რომელიც შრომის ეფექტიანობასთან მჭიდროდ კორელირებს და ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში ტრადიციულად ინტენსიური კვლევის საგანს წარმოადგენს; 2. **შრომაში ჩართულობა**, რომელიც პროფესიული საქმიანობისადმი ადამიანის იდენტიფიკაციას გულისხმობს და ხარისხიანი შრომის პირად ღირსებად განცდის მაჩვენებელს წარმოადგენს; 3. **ორგანიზაციისადმი ერთგულება**, რომელშიც შემდეგი მახასიათებლები გამოიყოფა: ა) მუშაკის დარწმუნებულობა ორგანიზაციის მიზნების სისწორეში და მათ მიმართ ერთგულება; ბ) მუშაკის მზადყოფნა ორგანიზაციისთვის სასარგებლო საქმის კეთებისთვის; გ) მუშაკის დიდი სურვილი იმყოფებოდეს ორგანიზაციაში. შრომითი კმაყოფილების შემთხვევაში ადგილი აქვს მუშაკის იდენტიფიკაციას პროფესიულ საქმიანობასთან, ხოლო ორგანიზაციისადმი ერთგულების შემთხვევაში ადგილი აქვს მუშაკის იდენტიფიკაციას მთლიანად ორგანიზაციისთან. აქედან გამომდინარე, ცხადი ხდება, რომ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში ორგანიზაციისადმი ერთგულების განწყობას ყველაზე უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. სწორედ ორგანიზაციის პერსონალის ამ განწყობათა ერთობლიობაზეა დამოკიდებული ის, თუ როგორი ეფექტიანობით იმუშავებს ორგანიზაცია, რამდენად უკონფლიქტო და მონოლითური იქნება პერსონალი მის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაში. ე.ი. ორგანიზაციისადმი მაღალი ერთგულების განწყობათა გარემოში ჩამოყალიბებული კორპორაციული კულტურა ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების საწინდარია. როგორც საყოველთაოდაა ცნობილი, ნებისმიერი ორგანიზაცია, უპირველეს ყოვლისა, სწორედ მისი ეფექტიანობის ამაღლებისთვის ზრუნავს და ამით იმკვიდრებს სხვა ორგანიზაციებისთვის ღირსეული პარტნიორის როლს და ამაში მას დიდად უწყობს ხელს სასურველი ორგანიზაციული კულტურა.

ჩვენ ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების პროცესში მათ წინაშე აღმოცენებული ხელშემშლელი პრობლემების მოძრავლების ვითარებაში ჩვენ შევეცადეთ გვეკვლია, თუ რა ძვრები აღინიშნება ორგანიზაციებში, რა ხასიათისაა მათში მიმდინარე პროცესთა დინამიკა კულტურის განმსაზღვრელ ფაქტორებთან მიმართებაში. ორგანიზაციული კულტურა, როგორც უნიკალური ფენომენი ყველაზე უფრო მეტად საჭიროებს დეტალურ შესწავლას და შემდგომ გზების გამონახვას მისი ადეკვატური კორექტირებისთვის მიმდინარე და სასიკეთო რეფორმებისთვის ხელის შეწყობის მიზნით. ჩვენი კვლევის საგანს, როგორც უკვე ითქვა, ორგანიზაციის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირების განმსაზღვრელი ფაქტორების კვლევა წარმოადგენდა; კერძოდ, ორგანიზაციისადმი მუშაკთა ერთგულების განწყობის და მისი ხელშემწყობი ფაქტორების (კონფლიქტურობის მაჩვენებლის საფუძველზე) კვლევა ორგანიზაციის ეფექტიანობასთან მიმართებაში. როგორც ცნობილია, კონფლიქტურობა წარმოადგენს არასასურველ მოვლენას და ემსახურება ორგანიზაციის თანამშრომელთა შორის კოორდინაციის შესუსტებას, რაც ასეთი არასასურველი ვითარებისადმი ანუ ორგანიზაციისადმი ერთგულების შესუსტებასაც იწვევს. რაც უფრო უკონფლიქტოა კოლექტივი, მით უფრო სასურველი ხდება ორგანიზაცია და მით უფრო მეტად მაღლდება მის მიმართ თანამშრომელთა ერთგულების ხარისხი.

ზემოაღწერილი საკითხების ემპირიული შესწავლის მიზნით ჩვენ მიერ იქნა ჩატარებული კვლევები სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში ნ. აბულაძესთან და ნ. ბახუტაშვილთან თანამშრომლობით.

კვლევის მეთოდად მერჩეული იქნა ორგანიზაციისადმი მუშაკთა ერთგულების შემსწავლელი კითხვარი, რომლის ავტორებს წარმოადგენენ რ. მოუდგი, სტირსი, ლ. პორტერი და რომელიც იქნა ადაპტირებული დ. ჩარკვიანის მიერ [7]. ეს კითხვარი შედგება 15 კითხვისგან, რომლებიც აგებულია ხუთბალიან სკალაზე. მონაცემთა დაანგარიშება ხორციელდებოდა სტანდარტული წესით. რაც შეეხება მეორე ფაქტორს - კონფლიქტურობას, მისი კვლევა ვაწარმოეთ კ. თომასის ცნობილი კითხვარით, რომელიც იკვლევს კონფლიქტის გადაწყვეტის ხუთ სტრატეგიას: მეტოქეობა, თანამშრომლობა, კომპრომისი, თავის არიდება და შეგუება, რომლებთანაც ცალკ-ცალკე იქნა მოყვანილი მიმართებაში ორგანიზაციისადმი ერთგულების (განწყობის) მაჩვენებელი. ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის შესახებ მონაცემთა მოპოვებას ვახდენდით სამი მაჩვენებლის საფუძველზე: ა) ფულადი შემოსავლების ზრდა, ბ) ახალი ტექნიკური აღჭურვილობის მატება და გ) ადამიანური რესურსების და მათი ხელფასების ზრდა.

კვლევა ჩატარდა შემდეგ ორგანიზაციებში: ბანკში, საქართველოს ფოსტაში, საქართველოს რადიოში, სათამაშოების ფაბრიკაში, საშუალო სკოლაში, თბილისის “არქიმენინსპექციაში”. გამოკვლევაში მონაწილეობას ღებულობდა 53 მუშაკი. კვლევის მონაცემთა კორელაციური ანალიზის საფუძველზე მიღებული იქნა ერთადერთი სტატისტიკურად სანდო კორელაცია ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაჩვენებელსა და შეგუების გზით კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიას შორის -  $r = 0,3; p < 0,05$ . ამ კორელაციის სიდიდე მართალია არ იძლევა მჭიდრო კავშირის კონსტანტირების საშუალება, თუმცა სრული საფუძველი გვაქვს ვიმსჯელოთ საგრძნობი და მყარი ტენდენციის შესახებ. ამასთან ერთად, მიღებულ მონაცემთა საფუძველზე ჩვენ მიერ გამოყოფილი იქნა ორგანიზაციისადმი ერთგული და ორგანიზაციისადმი არაერთგული ჯგუფები, რომელთა შედარებითა ანალიზმაც კონფლიქტურობის მაჩვენებლების მიხედვით მოგვცა ერთადერთი სტატისტიკურად სანდო მონაცემი კონფლიქტისადმი

შეგუების მახასიათებლების საშუალო სიდიდეების შედარებისას –  $t = 2, 3, p < 0.05$ . მიღებული ორი მონაცემის შეჯერებით შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ ჩვენ სინამდვილეში არსებულ ორგანიზაციებში უფრო მეტად აღინიშნება კონფლიქტის დაძლევისკენ სწრაფვა შეგუების სტრატეგიის გამოყენებით, რომელიც არ წარმოადგენს ასეთი სიტუაციიდან გამოსვლის საუკეთესო გზას, ვინაიდან მაინც ხდება კონფლიქტურობის გარკვეული მუხტის შენარჩუნება, რაც უარყოფითად აისახება ზოგადად როგორც ორგანიზაციის კულტურაზე, ისე მის ეფექტიანობაზე და გამოიხატება მისი მაჩვენებლების დაქვეითებაში: შემოსავლების შემცირების ტენდენციაში, აღჭურვილობის განახლების შეუძლებლობაში და ადამიანური რესურსების ზრდის და მათი ხელფასების მატების შეფერხებაში.

ორგანიზაციის კორპორაციულ კულტურასა და ეფექტიანობაზე შრომითი განწყობების ზეგავლენის შესასწავლად ჩვენ ჩავატარეთ კიდევ ერთი გამოკვლევა. აღებული იქნა შრომაში ჩართულობის განწყობის ერთ-ერთი ასპექტი და განხილული იქნა იგი ორგანიზაციის ეფექტიანობასთან მიმართებაში. კვლევა ჩატარდა შემდეგ ორგანიზაციებში: ბანკი, სამკერვალო ფაბრიკა, გაზის სამმართველო. გამოკითხულთა რაოდენობა შეადგენდა 80 მუშაკს, რომელთაგან 33 იყო ადმინისტრაციის წარმომადგენელი, ხოლო 47 იყო თანამშრომელი. შეისწავლებოდა ორივე კატეგორიის მომუშავეთა დამოკიდებულება ორგანიზაციისადმი და მისი განვითარების პერსპექტივებისადმი. გამოიყენებოდა საამისოდ სპეციალურად შერჩეული 21 კითხვიანი კითხვარი, რომლის საფუძველზეც მიღებული მონაცემები მოყვანილი იქნა მიმართებაში ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზემოხსენებულ ობიექტურ მაჩვენებლებთან. ამ შემთხვევაში შრომაში ჩართულობის მაჩვენებლად გვევლინება ხელმძღვანელობის და მუშაკების პოზიციებს შორის განსვლის ხარისხი. რაც უფრო ნაკლებია განსვლა მათ შორის, მით უფრო მეტია შრომაში ჩართულობის მაჩვენებელი. გამოკვლევის შედეგად მიღებული იქნა სტატისტიკურად სანდო შემდეგი კორელაციური მონაცემები: ა) ადმინისტრაციის სტრატეგიასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებელს შორის კორელაცია  $r = 0.78, p < 0.05$ ; ბ) თანამშრომლების სტრატეგიასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებელს შორის კორელაცია  $r = -0.67, p < 0.05$ ; გ) ამ სტრატეგიებს შორის სხვაობასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებელს შორის კორელაცია  $r = -0.59, p < 0.05$ . მიღებული შედეგებიდან ჩანს, რომ რაც უფრო ნაკლებია სხვაობა თანამშრომლების და ადმინისტრაციის პოზიციებს შორის და, აქედან გამომდინარე, რაც უფრო მეტია შრომაში ჩართულობის ხარისხი, მით უფრო მაღალია ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, აღნიშნულ პოზიციებს შორის განსვლის შემცირების შემთხვევაში ხდება ორგანიზაციის ყველა დონის თანამშრომლების მოქმედებათა კოორდინირება, ჰარმონიზირება, რაც პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატის დამკვიდრებას ემსახურება და ქმნის ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემდგომი ამაღლების გარანტიებს.

ამგვარად, რომ შევაჯამოთ ზემოთმოყვანილი მოსაზრებები და გამოკვლევების შედეგად მიღებული შედეგები, შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ მაღალი პოზიტიური მაჩვენებლების მქონე შრომითი განწყობები განაპირობებენ სასურველი კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბებას ორგანიზაციებში და საფუძველად ედებიან მათი ეფექტიანობის ზრდას, რაც თავის მხრივ, დგება საზოგადოების კეთილდღეობის ამაღლების სამსახურში. აქედან გამომდინარე, ჩვენ სინამდვილეში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში ყველა პირობა უნდა შეიქმნას იმისთვის, რომ ხელი შეეწყოს პოზიტიური შრომითი განწყობების განვითარებას.

## ლიტერატურა

1. ჩარკვიანი დავით. ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში. თბილისი, 2001 წ.
2. Лютенс Фред . Организационное поведение. М., ИНФРА.М, 1999
- 3 Шейн Э.Х. организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. Под ред В.А.Спивака.- СПб:Питер,2002.-336с.:ил.- (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Debra L. Nelson, James Cambell Quik. Organizacional Behavior. Foundations, Realities and Challenges. N.Y., West Publishing Company, 1995.
5. Хофштеде Г. Организационная культура: - Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2002.
6. Ньюстром Джон В., Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Санкт-Петербург, Питер, 2000.
7. Чарквиანი Д. Мотивационные и структурные характеристики социальных установок. Докторская диссертация. Тбилиси, 1989.
8. უზნაძე დიმიტრი. ემპირიკული ფსიქოლოგიის საფუძვლები, ტ.2. სახ. უნი ვერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი, 1925.
9. უზნაძე დიმიტრი. ზოგადი ფსიქოლოგია. შრომები, ტ. 3-4. მეცნ. აკადემ. გამომცემლობა, თბილისი, 1964.
10. Ouchi W. C. Theory Z.Reading,Mass.: Addision-Wesley, 1981.
11. Senge P. M. The Fifth Discipline. N. Y.: Doubleday Currency, 1990.

---

Article received: 2008-10-17