

УДК 331.1

მორალური კლიმატის ფორმირება როგორც პერსონალის მართვის სუპერსტრატეგია (განათლების სისტემაში)

ვიორგი გოროშიძე

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

სტატიაში ნაცადია ჩვენი ქვეყნის საგანმანათლებლო დაწესებულებების მუშაობაში ისეთი ხარვეზების გამოკვეთა, რომელთა კორექტირებაც შესაძლებელს გახდის განათლების სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებას. საკითხი ეხება ისეთი სამოქმედო მოდელების შერჩევას და გამოყენებას, რომლებიც მრავალგზის აპრობირებულია სხვადასხვა ქვეყნების მიერ დადებითი შედეგებით და ნდობასაც იმსახურებს. განათლების სისტემა უნივერსიტეტების მართვაში ხელმძღვანელობს იმ მოდელით, რომელიც ადეკვატურია განვითარებული დასავლური ქვეყნებისთვის, კერძოდ აშშ-სთვის, და ნაკლებად ითვალისწინებს განვითარებადი ქვეყნის თავისებურებას. სიტუაციის გამოსწორებისთვის საჭირო ხდება ადეკვატური მოდელით არსებულის ჩანაცვლება, რაც რეალური ხდება მართვის იაპონური მოდელის გარკვეული ელემენტების საფუძვლიანი ათვისების გზით, რომელთა შორისაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მორალური კლიმატის ფორმირება, როგორც პერსონალის მართვის სუპერსტრატეგია,

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მართვა, პერსონალის მართვა, სტრატეგია, მორალური კლიმატი, განათლების სისტემა.

დღითი დღე იზრდება კვალიფიციური ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა სხვადასხვა პროფილის ორგანიზაციების ფუნქციონირებასა და განვითარებაში. ეს ორგანიზაციები ქმნიან განსხვავებულ პროდუქტებს და ამ პროდუქტების მიმართ მათი დამოკიდებულებაც განსხვავებულია. ზოგადად, პროდუქტები იყოფიან ორ კატეგორიად - საქონლის და მომსახურების კატეგორიებად. ე.ი. მთლიანობაში არსებობენ საქონლის მწარმოებელი ორგანიზაციები და მომსახურების მწარმოებელი ორგანიზაციები. მიუხედავად ასეთი თვალსაჩინო განსხვავებულობისა, საქონლისა და მომსახურების მიმართ საკმაოდ ხშირად აღინიშნება ერთი და იგივე დამოკიდებულება, რაც დამაკნინებელია მომსახურების განმახორციელებელი სუბიექტებისთვის. საქონელი მატერიალური პროდუქტია, ხოლო მომსახურება - იდეალური. ეს იდეალური კი ხორციელდება მატერიალური საშუალებების გამოყენებით, მაგრამ არსობრივად მას არ წარმოადგენს. საგანი შეიძლება მოძრაობდეს, მაგრამ მისი გაიგივება მოძრაობის მოვლენასთან უხეში შეცდომაა. მიუხედავად ამისა, მსგავსი შეცდომების დაშვებას თითქმის ყოველ ნაბიჯზე ვაწყდებით. ამგვარი მკვეთრი რედუქციონისტული მიდგომა მოვლენათა შემეცნებაში ცოდნის დიდ დანაკარგებს იწვევს და მნიშვნელოვანი მოვლენების შესახებ მწირი სურათი იქმნება. ეს საბოლოო კი დიდი პრობლემების

აღმოცენების საფუძველი ხდება მომავალში. განსაკუთრებით თვალსაჩინოა მსგავსი არაადეკვატურობა ადამიანური ფაქტორის მიმართ მაღალი სენსიტიურობის მქონე სფეროებში, რომელთა შორის ერთ-ერთი ყველაზე გამორჩეულია განათლების სფერო. განათლების სფეროში მომზადებულ კადრებზეა დამოკიდებული საზოგადოებისა და ქვეყნის მომავალი. სულ მცირე ხარვეზები განათლების პროცესის დასაწყისში იძლევა დიდ პრობლემებს კადრების დასაქმების ეტაპზე, რაც ძვირი უჯდება საზოგადოებას და ქვეყანას.

განათლების სფეროში განსაკუთრებით აქტუალურია აღნიშნული რედუქციონისტული მიდგომების უარყოფა და მაქსიმალურად არის დასამკვიდრებელი ჰუმანური, პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი, რომლის ფარგლებშიც არის შესაძლებელი ინტელექტუალური და პიროვნული პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზება მომავალი კადრებისთვის საჭირო ცოდნისა და ღირებულებების გადაცემის სახით. ზემოხსენებული რედუქციონისტული მიდგომის გამოყენების შესაძლებლობას ქმნის სიტყვა „რესურსი“, რომელიც მეცნიერთა მიერ კი სწორად გამოიყენება, მაგრამ პრაქტიკაში მას ხშირად „საგნობრივი“ მნიშვნელობა ეძლევა, რაც ადამიანური საკითხების განხილვისას წარმოდგენათა გაღარიბებას იწვევს. ეს ისეთი დიდი დანაკარგია, რომელიც საგანმანათლებლო დაწესებულების ეფექტიანობაზე საკმაოდ უარყოფითად აისახება და ბოლოს ვღებულობთ დანაკარგებს შემოსავლებშიც.

ადამიანური რესურსების მართვა შედარებით უფრო თანამედროვე სახელწოდებაა ვიდრე პერსონალის მართვა, მაგრამ მასში ცოტაოდენ დაკარგულია ადამიანური ფაქტორისთვის მნიშვნელოვანი ისეთი ასპექტები, რომლებითაც ადამიანი ფასობს როგორც ბუნების უმაღლესი ქმნილება, როგორც ყველაზე განვითარებული არსება. ადამიანს საზოგადოება, როგორც თავის ნაწილს, პატივს უნდა სცემდეს და ცხოვრების ღირსეულ პირობებსაც უნდა უქმნიდეს. ეს ისეთი „განზომილებებია“, რომლებიც უცხოა „რესურსული“ მიდგომისთვის, მაგრამ ბუნებრივია ადამიანისთვის, რომელიც მხოლოდ ამ მაღალი ღირებულებებისთვის ანგარიშის გაწევის შემთხვევაში იძლევა მუშაობის საუკეთესო შედეგებს. რესურსული მიდგომის შემთხვევაში ადამიანი უფრო მეტად სამუშაოებად განიხილება, მაშინ როდესაც „პერსონალური“ მიდგომის შემთხვევაში იგი უფრო მიზნის მნიშვნელობას ღებულობს. რესურსულ მიდგომაზე ამერიკულმა პრაგმატიზმმა იქონია დიდი ზეგავლენა, ხოლო პერსონალური მიდგომა უფრო ევროპული კულტურისთვის არის დამახასიათებელი. იმის და მიხედვით თუ როგორი ამოცანების გადაწყვეტასთან გვაქვს საქმე, ერთ შემთხვევაში შეიძლება უფრო ამართლებდეს რესურსული მიდგომა, ხოლო სხვა შემთხვევაში შეიძლება ამართლებდეს პერსონალური მიდგომა. განათლების სისტემისთვის კი ყველაზე უფრო ადეკვატურია კადრებისადმი „პერსონალური“ მიდგომის ფართო გამოყენება. ადამიანური საკითხების ადეკვატური განხილვა ამ სფეროში უნდა ხდებოდეს პერსონალის მართვის შესახებ სწავლების პოზიციებიდან.

როგორც ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ, ისე პერსონალის მართვის შესახებ მრავალი წიგნია დაწერილი, რომლებშიც ავტორისეული ხედვების საკმაოდ სხვადასხვაობა აღინიშნება. ეს სხვადასხვაობა ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციების წარმოშობის წყაროდაც გვევლინება მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვის დროს, რაც მუშაობის და ურთიერთობების გართულებამდეც კი მიდის ადგილებზე. ამიტომ აქტუალური ხდება წარმოდგენათა ურთიერთშეთანხმებული და

სტაბილური ისეთი სისტემის შემუშავება, რაც მხოლოდ სტრატეგიული მიდგომის ფარგლებში არის შესაძლებელი. ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ამ მიმართულებით გადადგმული აქვს ბრიტანელ მკვლევარს **მაიკლ არმსტრონგს**, რომლის წიგნი „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა“ დღესაც ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან სახელმძღვანელოდ [1]. ავტორი თავის წიგნში დეტალურად განიხილავს 11 სტრატეგიას, რომლებიც ამოწურავენ ორგანიზაციებში ადამიანთა სამუშაოების და პრობლემების გადაწყვეტის თითქმის ყველა შესაძლო ასპექტს [2]. ესენია:

1. ადამიანური კაპიტალის მართვის სტრატეგია. ადამიანური კაპიტალის მართვა ეხება მომუშავეთა საქმიანობის შესახებ მონაცემთა მოპოვებას, ანალიზს და წარმოდგენას. იგი შეიცავს დამატებითი ღირებულების შემქნელი ადამიანების მართვის სტრატეგიებს. ეს მიდგომა ადამიანებს ისეთ აქტივებად მიიჩნევს, რომელთა საშუალებითაც ორგანიზაციის მიერ კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა. ეს საჭიროებს ამ აქტივებში სტრატეგიულ ინვესტიციებს, რისი საშუალებითაც თანამშრომლების მოზიდვისა და შენარჩუნების, ნიჭის მართვის, სწავლისა და განვითარების პროგრამების განხორციელება შესაძლებელი ხდება. ამ მიდგომაში ადგილი აქვს მომუშავეთა მიერ დაგროვებული ღირებულებების ცოდნის, გამომუშავებული უნარების, შექმნილი გამოცდილების, ნიჭის, კრეატიულობის და სხვა შესაბამისი ატრიბუტების გამოყენებას დასახული მიზნების მისაღწევად

2. მაღალი ეფექტიანობის (შესრულების) მიღწევის სტრატეგია. აღნიშნული სტრატეგიის მიზანია ხელი შეუწყოს კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. მოცემული სტრატეგიის ფარგლებში ორგანიზაციები ინვესტირებას ახდენენ თანამშრომლების უნარებსა და შესაძლებლობებში, ქმნიან ხელშემწყობ სამუშაო პირობებს, რათა მომუშავეებს საშუალება მიეცეთ ერთმანეთთან ითანამშრომლონ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გადაჭრაში, ახდენენ მომუშავეთა მოტივირებას სხვადასხვა სტიმულებით, რათა მათ მიერ მაქსიმალური ძალისხმევის გაღებით შეძლონ მათ წინაშე მდგარი ამოცანების ეფექტიანი გადაწყვეტა.

3. კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგია. მოცემული სტრატეგია ორგანიზაციების მიერ გამოიყენება მათი საქმიანობის ეთიკურად წარმართვისთვის, როდესაც მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ის, თუ როგორ რეაგირებენ მათ მოქმედებებზე სოციალური, ეკონომიკა და გარემო; აგრეთვე მაშინ, როდესაც ჩასატარებელია ისეთი სოციალური ღონისძიებები, რომლებიც არ შედის ორგანიზაციის ინტერესებში, მაგრამ კანონმდებლობის მიერ აუცილებლად მიიჩნევა. ასეთი სტრატეგიის ფარგლებში თანამშრომლებს მოეთხოვებათ ეთიკური ნორმების დაცვა, პროსოციალური ქცევების განხორციელება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ, რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება საზოგადოების ცხოვრების ხარისხზე.

4. ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგია. ორგანიზაციების მიერ განვითარებაზე ორიენტაციით მუშაობა ძალიან აქტუალური და მნიშვნელოვანია სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისთვის. სწორედ განვითარება უქმნის

ორგანიზაციებს უკეთეს მომავალს. განვითარებისთვის ეტაპობრივად სამუშაოების დაგეგმვა, სტრატეგიების, სტრუქტურების, პროცესების გაუმჯობესება/დახვეწა ემსახურება ეფექტიანობის ამაღლებას. ამ სტრატეგიის გამოყენების შემთხვევაში ორგანიზაციები მუდმივად უნდა ცდილობდნენ რომ დაეხმარონ მომუშავეებს რომ უფრო ეფექტიანად იმუშაონ ერთად, გააუმჯობესონ ორგანიზაციული პროცესები უკვე შემუშავებული სტრატეგიის ხარისხიანად განხორციელებისთვის, ხელი შეუწყონ ორგანიზაციულ ტრანსფორმაციას და ცვლილებების ეფექტიან მართვას.

5. თანამშრომლთა ვალდებულების სტრატეგია. ეს არის ორგანიზაციული ვალდებულების ისეთი სტრატეგია, რომელიც ხშირად განიხილება სამუშაოში ჩართულობასთან მჭიდრო კავშირში. იგი არის ძალიან მნიშვნელოვანი მოვლენა, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულებაზე, თანამშრომლების მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე. მაღალმა ორგანიზაციულმა ვალდებულებამ შეიძლება გაზარდოს ჩართულობა და ასევე მაღალმა ჩართულობამ გაზარდოს ვალდებულება. მაგრამ ადამიანებს შეუძლიათ შეასრულონ სამუშაო მაშინაც კი, როდესაც ისინი არ არიან ერთგულნი ორგანიზაციის მიმართ, თუ ეს აძლევს მათ იმის შესაძლებლობას, რომ გამოიყენონ და განავითარონ თავიანთი უნარები. ვალდებულების მნიშვნელობა გამომდინარეობს იქიდან, რომ იგი წარმოადგენს მომუშავეთა ურთიერთობების მთავარ ასპექტს. იგი განაპირობებს იმას, თუ რას აკეთებენ და როგორ მოქმედებენ მომუშავეები თავიანთი როლების ფარგლებში ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად.

6. ცოდნის მართვის სტრატეგია. ცოდნის მართვის სტრატეგია ემსახურება ცოდნის გადაცემას იმათგან ვისაც იგი აქვს, იმათზე ვისაც ეს სჭირდება. ცოდნის მენეჯმენტი არის ნებისმიერი პროცესი ან პრაქტიკა ცოდნის შექმნის, შექმნის, მოპოვების, გაზიარებისა და გამოყენების, სადაც და როგორც არ უნდა ხდებოდეს იგი. ცოდნის მართვა ემსახურება ორგანიზაციების მომუშავეთა სწავლისა და მუშაობის გაუმჯობესებას, რის შედეგადაც ორგანიზაციის ეფექტიანობა იზრდება. ორგანიზაციაში ცოდნის მართვა ემსახურება სიბრძნის დაგროვებას და განაწილებას, ორგანიზაციის მიზნების, ტექნიკების და საჭირო ოპერაციების გააზრებას. ცოდნა მიიჩნევა, როგორც ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმთვრესი რესურსი, რომელიც მის კონკურენტულ წარმატებას განაპირობებს.

7. მომუშავეთა რესურსული უზრუნველყოფის სტრატეგია. მომუშავეთა რესურსული სტრატეგია მიზნად ისახავს ორგანიზაციისთვის საჭირო კადრების მიღებას, შენარჩუნებას და ეფექტიანად მათ გამოყენებას. ეს არის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის არსებითი ასპექტი, რომელიც აწესრიგებს ადამიანური რესურსების შესაბამისობას ორგანიზაციის ისეთ სტრატეგიულ და ოპერატიულ საჭიროებებთან, რომლებიც ემსახურებიან არსებული რესურსების სრულ ათვისებას. ის ეხება არა მხოლოდ საჭირო ხარისხისა და რაოდენობის პერსონალის მოზიდვას და შენარჩუნებას, არამედ იმ ადამიანების შერჩევასა და პოპულარიზაციასაც, რომლებიც „შეესაბამებიან“ ორგანიზაციის კულტურას და სტრატეგიულ მოთხოვნებს. ამ სტრატეგიის მიხედვით ორგანიზაციები უნდა ცდილობდნენ მიიღონ ადეკვატური თვისებების, უნარების, ცოდნის და სატრენინგო პოტენციალის მქონე ადამიანები,

რომლებიც საუკეთესოდ შეეფერებიან ორგანიზაციის საჭიროებებს. ამრიგად, ამ სტრატეგიის მთავარი მიზანია უზრუნველყოს ის, რომ მან მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას კონკურენტებთან შედარებით უფრო მეტად ქმედუნარიანი ადამიანების დაქირავებით.

8. ნიჭიერების მართვის სტრატეგია. ადამიანთა ნიჭიერების მენეჯმენტი ძირითადად დაკავშირებულია მათი პოტენციალის გამოვლენასთან და განვითარებასთან. ეს სტრატეგია კონკრეტულად შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ნიჭიერი ადამიანების გამოვლენის, განვითარების, დაქირავების, შენარჩუნებისა და განაწილების პროცესი. ორგანიზაცია უნდა ავლენდეს სათანადო პოტენციალის მქონე ადამიანების დაფასების და ხელშეწყობის მზაობას, რაც ცალსახად მიმზიდველს გახდის კომპანიას ნიჭიერი ადამიანებისთვის. მოკლევადიანი დაქირავების სისტემის სანაცვლოდ ამ სტრატეგიით უნდა ხდებოდეს ნიჭიერ ადამიანთა გრძელვადიანი დაქირავების სისტემის შემუშავება და გამოყენება. უნდა მოხდეს სამუშაო გამოცდილების, ქოუჩინგისა და მენტორინგის გამოყენება აგრეთვე ხელმძღვანელთა ინტელექტუალური პოტენციალის განვითარების მიზნით. აუცილებელია გაცნობიერდეს ის, რომ შედარებითი კონკურენტული უპირატესობა ორგანიზაციის ფუნქციონირების ყველა დონეზე საუკეთესო ნიჭით დაჯილდოვებული ადამიანების მუშაობით მიიღწევა.

9. სწავლისა და განვითარების სტრატეგია. სწავლისა და განვითარების სტრატეგიის ფარგლებში ხდება მოცემული ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი აქტივობების დაგეგმვა და განხორციელება, რათა ამ ორგანიზაციას ჰქონდეს მისთვის საჭირო ნიჭიერება და უნარები. ორგანიზაცია ინდივიდებს უნდა უქმნიდეს იმის ფართო შესაძლებლობებს, რომ მათ გააუმჯობესონ თავიანთი ცოდნა, უნარები და კომპეტენციები. ისინი წარმოადგენენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული განვითარების საერთო მიდგომის ყველაზე უფრო აქტიურ კომპონენტებს. ეს სტრატეგია მიზნად ისახავს ადამიანების განვითარების თანმიმდევრული, ყოვლისმომცველი სქემის შემუშავებას სწავლის კულტურის შექმნით და როგორც ორგანიზაციული, ისე ინდივიდუალური სასწავლო/სატრენინგო სტრატეგიების ჩამოყალიბებით. მისი მიზანია გააძლიეროს რესურსების შესაძლებლობები იმ რწმენის შესაბამისად, რომლის მიხედვითაც კომპანიის ადამიანური რესურსები კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთი მთავარი წყაროა.

10. დაჯილდოვების სტრატეგია. დაჯილდოვების წამახალისებელი სტრატეგია არის ისეთი განზრახვის განცხადება, რომელიც გულისხმობს იმას, თუ რა სურს ორგანიზაციას რომ გააკეთოს გრძელვადიან პერსპექტივაში, რათა განავითაროს და განახორციელოს მუშაკთა წამახალისებელი პოლიტიკა, პრაქტიკა და პროცესები, რომლებითაც მოხდება დასახული მიზნების მიღწევა და ყველა დაინტერესებულ მხარეთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება. დაჯილდოვების სტრატეგია იძლევა მიზნისა და მიმართულების განცდას და იმის რწმენის საფუძველს, რომ არსებობს დაჯილდოვების პოლიტიკის, პრაქტიკისა და პროცესების შემუშავებისთვის ხელშემწყობის გარემო. ის დაფუძნებულია ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლების საჭიროებების ადეკვატურ გააზრებაზე და იმაზე, თუ როგორ შეიძლება მათი

საუკეთესო წესით დაკმაყოფილება. ამ სტრატეგიის ფარგლებში არსებობს ასევე იმის ინტერესი, რომ ყალიბდებოდეს ორგანიზაციული ღირებულებები, რომლებითაც განისაზღვრება თუ როგორ და რა შემთხვევებში უნდა დაჯილდოვდნენ ადამიანები და რა სახელმძღვანელო პრინციპები უნდა გამოიყენებოდეს იმისთვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ამ ღირებულებებით ხელმძღვანელობა.

11. თანამშრომლებთან ურთიერთობის სტრატეგია. თანამშრომლებთან ურთიერთობის სტრატეგიით განისაზღვრება ორგანიზაციის განზრახვა იმის შესახებ, თუ რისი გაკეთება არის აუცილებელი და როგორ უნდა შეიცვალოს არსებული ვითარება. ამ სტრატეგიის ფარგლებში ყალიბდება ორგანიზაციის მიერ თანამშრომლებთან ურთიერთობის მართვის წესი. ეს სტრატეგია ხაზს უსვამს ჩართულობისა და მონაწილეობის მიღწევას, მათ შორის მუშაობის უწყვეტი გაუმჯობესებისა და ხარისხის მართვის პროგრამების განხორციელებას. თანამშრომლებთან ურთიერთობის სტრატეგია შეიძლება ფოკუსირებული იყოს იმაზე, თუ როგორ შეიძლება აღნიშნული მიზნის მიღწევა კადრებთან თანამშრომლობის მაქსიმალური გააქტიურებით და ორგანიზაციის მხრიდან მათზე მავნე ზემოქმედების მინიმუმამდე დაყვანით, რაც ორგანიზაციის მუშაობის შეფერხების თავიდან აცილებასაც ხელს შეუწყობს. ზოგადად ორგანიზაციაში უნდა ხდებოდეს თანამშრომლებს შორის ურთიერთობის და ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესება, რომელიც სამუშაოების უფრო მეტ კოორდინაციას და ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას განაპირობებს.

ეს სტრატეგიები ერთად ქმნიან იმის მყარ საფუძველს, რომ მომუშავეთა პრობლემური საკითხების გადაწყვეტის დროს არ მოხდეს რომელიმე აქტუალური და მნიშვნელოვანი ასპექტის გამორჩენა. მიუხედავად ამისა, ისინი მაინც არ წარმოადგენენ ორგანიზაციულ პროცესთა სრულყოფილი აღწერისთვის საკმარის საფუძველს, ვინაიდან მასში არსებული მოვლენების „ფორმალიზების“ მცდელობები, რაც დიდწილად არის დამახასიათებელი რესურსული მიდგომისთვის, საკმარისი არ არის ადამიანური ფაქტორის გამოვლინებათა მდიდარი სპექტრის ადეკვატური შესწავლისთვის და შეფასებისთვის. ასეთი გაშლილი, „დივერგენტული“ მიდგომა, რომელიც სათავეს იღებს ამერიკული პრაგმატიზმიდან და რომელიც აღმოჩნდა ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ძალიან დიდი და მნიშვნელოვანი ცოდნის დაგროვების წყარო, მაინც ვერ ქმნის ამ სფეროში წარმოდგენათა ისეთ ერთიან სისტემას, რომელიც ორგანიზაციის პერსონალთან მუშაობაში გენერალური ხაზის გამოკვეთას განაპირობებდა. ამ არასაკმარისობის კომპენსირების საშუალებას წარმოადგენს ამის პარალელურად „კონვერგენტული“ მიდგომის გამოყენება, რომელიც შესაძლებელს ხდის ეს სტრატეგიები ერთიანი სისტემის სახით იქნეს გააზრებული. აღნიშნული მიდგომა ეფექტიანობის თვალსაზრისით არ ჩამოუვარდება პირველს და უფრო მეტიც, ხშირად აღმატება კიდევ მას. ამის მაგალითებს უხვად იძლევიან ის ქვეყნები, რომლებიც კოლექტივისტური კულტურით გამოირჩევიან მთლიანობითი, ჰოლისტური მიდგომებით ხელმძღვანელობენ (იაპონია, სამხრეთ კორეა, ჩინეთი და სხვ.), რაც მათი ძალების კონსოლიდაციას უწყობს ხელს და წარმატებით უმკლავდებიან პრობლემებს. ჩვენ მიერ განვითარებული აზრები მორალური ფაქტორის მაინტეგრირებელი

ფუნქციის შესახებ სრულად ეთანხმება ამ მიდგომას. ხსენებული ქვეყნების განვითარების არნახული ტემპებიც ნათქვამის სისწორის მტკიცე დადასტურებას წარმოადგენს.

ზემოთ განხილული სტრატეგიები ადამინებს შორის ურთიერთობებზეა დაფუძნებული. ამ სტრატეგიების ექტოანობა მით უფრო მეტია, რაც უფრო მაღალხარისხიან ურთიერთობებს აქვს ადგილი ორგანიზაციებში. მაღალხარისხიანი ორგანიზაციული ურთიერთობების განვითარების ხელშეწყობ ფაქტორს ადამიანთა მორალური მრწამსი, მათი ეთიკური ქცევები წარმოადგენს. ის, რომ ყველა ორგანიზაციაში, როგორც წესი, არსებობს ეთიკური კოდექსები, კი ქმნის იმის წინა პირობას, რომ ურთიერთობებში ეთიკური ნორმების დაცვას ყურადღება ექცეოდეს, მაგრამ მათით ხელმძღვანელობა, იშვიათი შენთხვევების გარდა, პრაქტიკულად არ ხდება. სავარაუდოდ სიტყვა „კოდექსი“ ადამიანთა ცნობიერებაში უნებლიედ და მჭიდროდ ასოცირდება კანონთა კოდექსებთან (ანუ სამართლის ნორმებთან) და ურთიერთობების შეფასებაც სამართალთან მიმართებაში ხორციელდება. აქედან გამომდინარე, ურთიერთობების მორალური საკითხების გადაწყვეტაც სამართლებრივ ნორმებზე დაყრდნობით ხდება, რაც ადამიანებს შორის ურთიერთობებში შედარებით „უხეშ“ დარღვევებს ეხება, რის შედეგადაც ტიპური ეთიკური (მორალური) ხარვეზების უმრავლესობა ყურადღების მიღმა რჩება. ეს კი ყველანაირად ხელს უწყობს მომუშავეთა ურთიერთობებში დესტრუქციული ეთიკური (მორალური) გადაცდომების მომრავლებას, რაც საბოლოოდ იწვევს როგორც მოქმედებათა კოორდინაციის შესუსტებას, ისე მთელი ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირებას. ამიტომ ხსენებულ საკითხებზე აუცილებლად უნდა ხდებოდეს ყურადღების გამახვილება და ასევე სიტუაციის მორალური გაჯანსაღება ადეკვატური და ეფექტიანი ღონისძიებების გატარებით

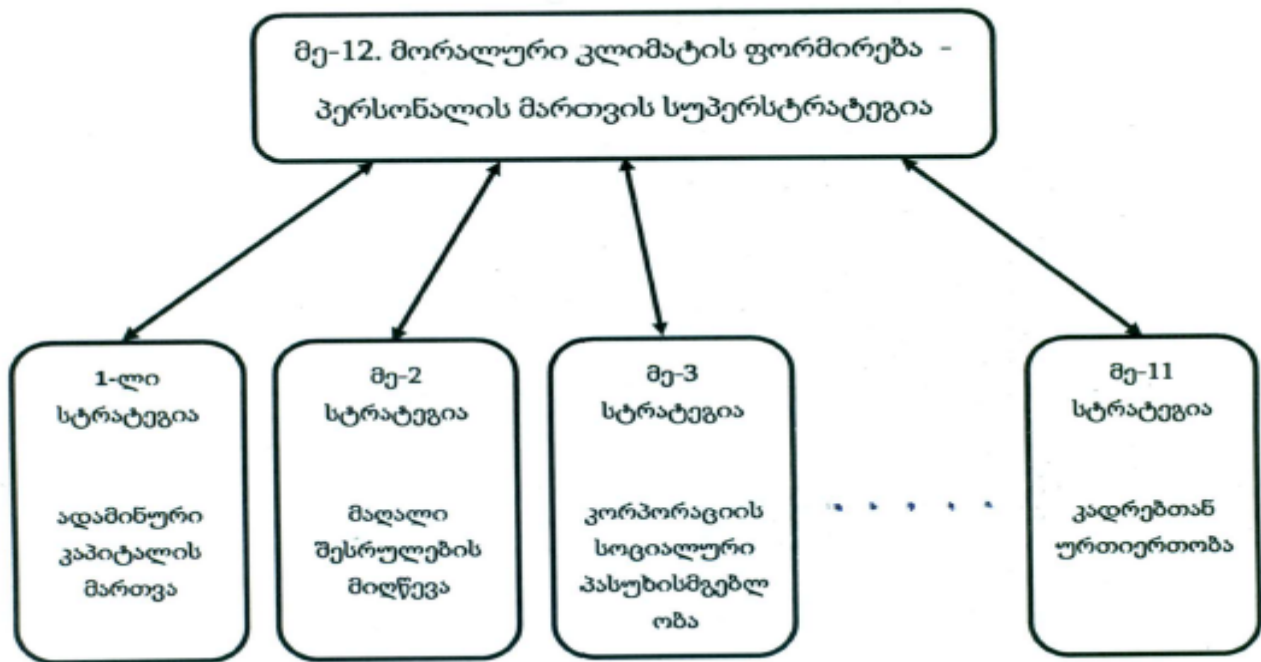
ძალიან ძნელ ამოცანას წარმოადგენს 11-ვე განხილული სტრატეგიის ერთ მთლიანობაში გააზრება და შემდეგ ადამიანური რესურსების მართვაში ამით ხელმძღვანელობა, თუკი არ იარსებებს მათი გამაერთიანებელი რომელიმე ერთი ფაქტორი. ასეთი ფაქტორის როლში, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შეიძლება გვევლინებოდეს მორალური ფაქტორი, რომელიც ურთიერთობათა ყველაზე უფრო მაღალი დონის „მექანიზმს“ წარმოადგენს. როგორც ცნობილია, აღმოსავლეთის დაწინაურებულ ქვეყნებში, მაგალითად იაპონიაში მორალური ფაქტორის უმაღლეს დონეზე დაყენება მათი კოლექტივისტური კულტურისთვისაა დამახასიათებელი და მათი ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. ეს მრწამსი ჩართულია იაპონური მენეჯმენტის მოდელში, რომლის მაგალითაც ქვეყანამ უდიდეს წარმატებას მიაღწია, 70-იანი წლებიდან გაუსწრო ამერიკის შეერთებულ შტატებს და დღემდე ინარჩუნებს მოწინავე პოზიციებს. ქვეყნის განვითარებაში ფსონის დადება ადამიანურ ფაქტორზე და ზნეობის წინა პლანზე წამოწევა იაპონიისთვის გახდა იმის საფუძველი, რომ მთელ მსოფლიოში კრიმინალის ყველაზე ნაკლები მაჩვენებლის მქონე ქვეყნად ყოფილიყო აღიარებული. ამდენად, მორალური ფაქტორის „დაწინაურებას“ დიდი სასიკეთო

ძვრების მოხდენა შეუძლია როგორც ცალკეულ ორგანიზაციებში, ისე მთელი ქვეყნის მასშტაბითაც.

როგორც ზემოთ განხილული პრაქტიკა და მაგალითები აჩვენებს, სრულიად აშკარაა ადამიანური რესურსების (პერსონალის) მართვაში მორალური ფაქტორის წინა პლანზე მკვეთრად წამოწევის აუცილებლობა და თან ისე, რომ არ მოხდეს განხილული 11 სტრატეგიიდან რომელიმეს მნიშვნელობის დაკნინება. ეს განხორციელდება მხოლოდ მაშინ, თუკი მორალური ფაქტორი (სტრატეგია) ცალკე გამოიყოფა და სხვა დონეზე იქნება წარმოდგენილი. ეს შესაძლებელია მოცემული სტრატეგიების იერარქიულად დალაგების შემთხვევაში, რომლის უმაღლეს დონეზეც წარმოდგენილი იქნება მორალური ფაქტორი როგორც ზოგადი სტრატეგია. მორალური ფაქტორი უნდა განიხილებოდეს როგორც ორგანიზაციის „კონსტიტუცია“ და ყველაფერი მას უნდა უკავშირდებოდეს. ამიტომაც სრულიად გამართლებული იქნება რომ ადამიანური რესურსების მართვაში მორალურ ფაქტორს სუპერსტრატეგიის მნიშვნელობა მიენიჭოს. სწორედ ამგვარი მიდგომის შედეგად არის იაპონური მენეჯმენტის მოდელი მიჩნეული მსოფლიოში ყველაზე უფრო ეფექტიან მოდელად და ამიტომაც ცდილობენ სხვა ქვეყნები ამ მოდელის სხვადასხვა კომპონენტების გადაღებას. ამ შემთხვევაში გაცილებით უფრო ადეკვატურია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ნაცვლად ვისაუბროთ „პერსონალის მართვის“ სტრატეგიების შესახებ, რომელთა შორის ყველაზე მაღალ საფეხურზე დგას მორალური ფაქტორი როგორც სუპერსტრატეგია. განათლების სფეროსთვის სწორედ სტრატეგიათა ასეთი კონფიგურაცია უნდა იყოს ყველაზე უფრო დამახასიათებელი, ვინაიდან აკადემიურ პერსონალთან მუშაობა ყოველთვის მოითხოვს ამ პერსონალის მიერ მოსამზადებელი ახალგაზრდა კადრებისთვის ადამიანურ ურთიერთობათა ნორმების მაღალი სტანდარტების გადაცემას, რაც მომავალში სასიკეთოდ უნდა მოუბრუნდეს საზოგადოებას. ურთიერთობის მაღალი მორალური სტანდარტების მატარებელი ადამიანების მომრავლებას შეუძლია საზოგადოებაში და შემდეგ მთელ ქვეყანაში ისეთი პოზიტიური ძვრების გამოწვევა, რომელიც ჩვენი ქვეყნის განვითარებას საგრძნობლად დაასწრაფებს. ამ თვალსაზრისით განათლების სფერო ფაქტობრივად წარმოადგენს მორალური და კომპეტენტური კადრების დიდ „სამჭედლოს“, რომელსაც ძალუძს ასეთი პროგრესული კადრების მომზადების გზით უკვე ახლო მომავალშიც კი ქვეყანას შეუქმნას განვითარების რეალური პერსპექტივები. კადრების მორალური მომზადება უფრო სწრაფი პოზიტიური შედეგების მომცემია, რაც ცოდნის გამოყენების მოსალოდნელი შედეგების დადგომასაც უფრო შემჭიდროვებულ ვადებში შეამძებინებს ორგანიზაციებს. ადამიანთა მორალური განვითარებულობა იძლევა მათი ურთიერთკოორდინირების მეტ შესაძლებლობას, ერთმანეთისთვის ღირებული ცოდნისა და გამოცდილების უშურველად გაზიარების შესაძლებლობასაც და იმის განცდას, რომ ისინი საჭირონი არიან ორგანიზაციისთვის და ორგანიზაცია მათ პრობლემებს არ შეუქმნის. ყველაფერს ეფექტიანად არეგულირებს მორალური ფაქტორის წინა პლანზე წამოწევა, განვითარებული პატერნალიზმი, მომუშავეთა სამსახურის სტაბილურობა და ორგანიზაციის მხრიდან მავნე ზეგავლენების მინიმიზება. მთელი სტრატეგიების მოქცევა მორალური ფაქტორის ქვეშ ქმნის

ორგანიზაციულ პროცესთა პოზიტიური განვითარების საიმედო წანამდგრებს. აღნიშნულ მიმართებათა ვიზუალიზაცია მოყვანილია ქვემოთ.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სფეროში გამოყოფილი 11 სტრატეგია და ასევე მათთან მიმართებაში ჩვენ მიერ გამოყოფილი მორალური ფაქტორი როგორც მე-12 სტრატეგია (სუპერსტრატეგია), იმის ილუსტრირებას ახდენს, რომ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესთა ადეკვატური გააზრებისთვის საჭიროა მათი წარმოდგენა იერარქიის სხვადასხვა დონეებზე. ეს ხელს შეუწყობს აღნიშნული სტრატეგიების ადეკვატურ, არაწინააღმდეგობრივ გააზრებას და შექმნის მათი ეფექტიანი გამოყენების პერსპექტივებს. ეს მოსაზრება არ განიცდის დამაჯერებლობის დეფიციტს, ვინაიდან ეთანხმება ადამიანის



ფსიქიკის ორგანიზაციის იერარქიულ თავისებურებას, რომლის გარეშეც გარკვეული ფსიქიკური მოვლენები/პროცესები ურთიერთსაპირისპირო და ურთიერთგამომრიცხავი აღმიჩნდებოდა. ეს დაარღვევდა მის მთლიანობით ბუნებას, რაც ევოლუციურად სრულიად გაუმართლებელს წარმოადგენს და არის მიუღებელი. ზემოთ ცალ-ცალკე განხილული ადამიანური რესურსების მართვის 11 სტრატეგია არაწინააღმდეგობრივი და ერთმანეთის შემავსებელი სტრატეგიებია, რომელთა ფუნქციონირების მიმართულებები ერთმანეთისგან განსხვავებულია (წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი ექნებოდა სრულიად გაუმართლებელ დუბლირებებს) და, როგორც განსაზღვრავენ მკვლევარები, იერარქიულად ერთი დონის სტრატეგიებად უნდა განიხილებოდნენ [3], [4], [5], [6], [7]. მათგან განსხვავებულ დონეზე წარმოდგენილი მორალური ფაქტორი, როგორც სუპერსტრატეგია, გამოდის იმ გამაერთიანებელი ფაქტორის როლში, რომელიც ერთიან სისტემად მათი ჩამოყალიბების საფუძველს ქმნის. ფსიქიკის იერარქიული ორგანიზაციის მიხედვით უმაღლეს საფეხურზე მყოფი მორალური ფაქტორი როგორც „სუპერსტრატეგია“ განაპირობებს ორგანიზაციაში ადამიანთა ქცევების სპეციფიკურობას. ადამიანები

ქმნიან ორგანიზაციაში მოქმედებებს და პროცესებს, რომლებზეც უშუალოდ აისახება მათი ფსიქიკის იერარქიული სტრუქტურის თავისებურება. ორგანიზაციულ ურთიერთობათა მთელ ერთობლიობაში პროცესთა ასეთი იერარქიულობის არსებობის შემთხვევაში (როდესაც მორალური ფაქტორი უმაღლეს პოზიციას იკავებს), ადგილი აქვს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასა და პერსონალს შორის ურთიერთობის შეთანხმებულობას, რაც ორგანიზაციის ფუნქციონირების მაჩვენებლებს საგრძნობლად აუმჯობესებს. ეს შეიძლება აქსიომატურ დებულებადაც კი იქნეს მიჩნეული.

ჩვენ მიერ ზემოხსენებული შრომის ორგანიზაციის იაპონური სისტემა ორიენტირებულია ადამიანური რესურსებისთვის (პერსონალისთვის) დასაქმების მაქსიმალური გარანტიების შექმნაზე, შრომაში ჩართულობის მაღალი ხარისხის შენარჩუნებაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაღალი მაჩვენებლების მიღწევაზე, თანამშრომლური და დადებითი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნაზე, სტატუსური უთანასწორობის მინიმიზაციაზე და შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლის ამაღლებაზე. უახლესი ტექნოლოგიების ათვისების თვალსაზრისით იაპონია მთელ მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანაა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ადამიანურ ფაქტორს იაპონურ კოლექტივისტურ, ჰოლისტურ კულტურაში ძალიან მაღალი პრიორიტეტი აქვს მინიჭებული. მხოლოდ ასეთ პირობებში ხდება შესაძლებელი ორგანიზაციის პერსონალის პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება მათი გაძლიერებისა და განვითარებისთვის. ეს ყოველივე მეტყველებს ადამიანური ფაქტორის უდიდესი მნიშვნელობის აუცილებელი გაცნობიერების სასარგებლოდ და სწორედ ამის საფუძველზე გახდა შესაძლებელი ის, რომ იაპონია დღემდე ინარჩუნებს ლიდერის პოზიციებს მთელ მსოფლიოში [8], [9], [10], [11], [12]. ეს მიდგომა მორალური ფაქტორის უმაღლეს რანგში აყვანის შესაძლებლობას იძლევა და მყარ საფუძველს უქმნის ჩვენ გააზრებებს პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში მორალური ფაქტორის, როგორც სუპერსტრატეგიის, წამყვანი მნიშვნელობის შესახებ.

ადამიანური ფაქტორის დიდი მნიშვნელობის გაცნობიერების მაღლით მოხდა ის, რომ იაპონია მსოფლიოში დღემდე ინარჩუნებს ლიდერის პოზიციებს. აშშ-ს ორგანიზაციები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ ტექნოლოგიების განვითარებას და გაცილებით ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ ადამიანური რესურსების მიმართ ღირსეული დამოკიდებულების გამოვლენას. ეს არის მათი მართვის ადმინისტრაციული სტილის თავისებურება. იქიდან გამომდინარე, რომ თანამედროვე განვითარებული, ძლიერი ქვეყნები ტექნოლოგიური განვითარების თვალსაზრისით დიდად უკვე აღარც განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, როგორც ეს იყო მე-20 საუკუნის 70-იან წლებამდე, როდესაც აშშ ლიდერობდა მსოფლიოში, მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი თანდათან კარგავს თავის მიმზიდველობას და სულ უფრო მეტი ქვეყნები ცდილობენ, რომ შრომის ორგანიზაციის და პერსონალის მართვის მოდელებში შეიტანონ ორგანიზაციის მართვის იაპონური მოდელის ელემენტები.

განვითარებად ქვეყნებს, რომელთა რიცხვსაც მიეკუთვნება საქართველო, ძირითადად განვითარების ორი შესაძლებლობა გააჩნიათ: 1. თანამედროვე ტექნოლოგიების ათვისება; 2. პერსონალის მართვისა და შრომის ორგანიზაციის ეფექტიანი მოდელების დანერგვა. პირველ შემთხვევაში, ცხადია, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამერიკულ

სინამდვილეში აპრობირებულ პრაქტიკას, ხოლო მეორე შემთხვევაში - იაპონურ სინამდვილეში აპრობირებულ პრაქტიკას. ეს არის ნათქვამი ზოგადად ორგანიზაციებისთვის. ვინაიდან ყველა საფეხურის საგანმანათლებლო დაწესებულებები ორგანიზაციის ნაირსახეობებს წარმოადგენენ, ამიტომ მათთვისაც, როგორც ორგანიზაციებისთვის, მსაგის მიდგომებია გამოსაყენებელი. საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის ზემოთ დასახელებული ორი მიდგომიდან ყველაზე ადეკვატური არის მეორე მიდგომა, რომელშიც ხაზგასმით არის გამოხატული ადამიანების მიმართ ღირსეული დამოკიდებულება, მათზე ზრუნვა და მუშაობის პირობების გაუმჯობესება [8]. საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ადამიანთა მიმართ ამ მიდგომის გამოყენება საუკეთესო შესაძლებლობებს ქმნის კეთილსინდისიერი და კომპეტენტური კადრების მომზადებისთვის. ამასთან ერთად, ასეთ შემთხვევაში ფინანსური დანახარჯებიც მინიმალურია.

თანამედროვე ტექნოლოგიების ათვისების შემთხვევაში კი საჭირო ხდება კოლოსალური თანხების გაღება, რაც განვითარებადი ქვეყნების საკმაოდ მცირე რესურსების პირობებში განუხორციელებელ ამოცანას წარმოადგენს. ამ კუთხით გარკვეული პროგრესის მიღწევა შესაძლებელი იქნებოდა იმ შემთხვევაში, თუკი განვითარებული ქვეყნები დახმარების ფორმით ხელშემწყობ პროგრამებს განახორციელებდნენ ტექნოლოგიების გადმოცემაში. მაგრამ, როგორც მდიდარი პრაქტიკა აჩვენებს, ამის ალბათობა ძალიან დაბალია. აქედან გამომდინარე, განვითარებადი ქვეყნების განვითარებისთვის ყველაზე უფრო რეალურს და ადეკვატურს წარმოადგენს ორგანიზაციების მართვის მოდელებში მართვის იაპონური მოდელის ელემენტების დანერგვა, რომელიც მომუშავე პერსონალის მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა და პოზიტიურ შედეგზე გასვლის დიდ პოტენციალს შეიცავს.

როგორც გამოკვლევების შედეგებიდან ჩანს, ჩვენ სინამდვილეში დამკვიდრებული ორგანიზაციული ქცევის მახასიათებლები მეტი მსგავსებით გამორჩევიან იგივე სახის ამერიკული მოდელის მახასიათებლებთან. ე.ი. როგორც ამერიკულ, ისე ჩვენ რეალობაში მეტი პოპულარობით სარგებლობს ორგანიზაციების მართვის, ადმინისტრაციული სტილი, რომელიც თანამედროვე მსოფლიოში უკვე საკმაოდ დრომოჭმულ მიდგომად არის მიჩნეული [9]. ეს სტილი შენარჩუნებულია აგრეთვე ჩვენი ქვეყნის საგანმანათლებლო დაწესებულებებშიც. მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება მართვის ამერიკული მოდელის ათვისებით და გამოყენებით სასურველი შედეგების მომტანად არ უნდა ჩაითვალოს. ჩვენი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის სასიკეთო შედეგების მოტანა შეუძლია მართვის იაპონური მოდელის ცალკეული ელემენტების ათვისებას და გამოყენებას. ესენია უვადო დაქირავება სამსახურის დაკარგვის პრაქტიკულად „ნულოვანი“ შესაძლებლობით, მომუშავეებზე ზრუნვა და განვითარებაში მაქსიმალური ხელშემწყობა, დაწინაურების გარანტირებული სისტემა და სხვ., რაც მომუშავეებს უქმნის სამსახურებრივი სტრესების მკვეთრი მინიმიზაციის შესაძლებლობას და ამ გზით გამონთავისუფლებული „სულიერი“ ძალებით შრომის ნაყოფიერების და ხარისხის მკვეთრი ამაღლების ხელშემწყობ პირობებს. რეალობაში ყოველივე ამის განხორციელებას დიდად დაეხმარება ჩვენ საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიურ და სამეცნიერო კადრებთან ურთიერთობებში მორალური კლიმატის („პერსონალის მართვის

სეპერსტრატეგის)“ კულტივირებისთვის აუცილებელი სამუშაოების აქტიური და პერმანენტული განხორციელება.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ ჩვენ სინამდვილეში საგანმანათლებლო დაწესებულებების მუშაობის გაუმჯობესების აქტუალური ამოცანების გადაჭრა შესაძლებელი ხდება მართვის იაპონური მოდელის ელემენტების შერჩევით, განათლების სპეციფიკასთან შესაბამისობაში მოყვანით, სწავლებაში მათი დანერგვით და პერსონალის მართვაში მორალური ფაქტორის მკვეთრი დაწინაურებით, რაც უტყუარად განაპირობებს საგანმანათლებლო დაწესებულებების ეფექტიანობის რეალურ ამაღლებას.

ლიტერატურა

1. **Armstrong M.** Strategic Human Resource Management. A Guide to Action. Kogan Page, London and Philadelphia, 2008.
2. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами. Инфра-М, Москва, 2022.
3. **Армстронг М.** Главный учебник HR в мире. Пер. с англ. Е.Л. Бегма. Москва: Эксма, 2019.
4. **Human Resource Management.** A Contemporary Approach. Ed. by Ian Beardwell at al. Prentice Hall, London and New York, 2004.
5. **Tyson Sh.** Essentials of Human Resource Management. Routledge, Taylor & Francis, London and New York, 2015.
6. **Human Resource Management.** A critical Approach. Ed. by David G. Collings at al. Routledge, Taylor & Francis, London and New York, 2019.
7. **Human Resource Management in Developing Countries.** Ed by S. Budhwar at al. Routledge, Taylor & Francis, London and New York, 2001.
8. **გოროშიძე გ.** ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასპექტები და ქართულ კულტურაში ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება. ქესჟ (რეცენზირებადი ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი) თბილისი, 2012, № 2 (21), გვ. 7-29.
9. **გოროშიძე გ.** ქართული ორგანიზაციული კულტურის განვითარების ფსიქოლოგიური ფაქტორები. ქესჟ (რეცენზირებადი ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი), თბილისი, 2012, № 2 (21). გვ. 34-41.
10. **გოროშიძე გ.** „შრომით განწყობათა პრიორიტეტული როლი ორგანიზაციის ეფექტიან მართვაში“. დ. უზნაძის სახელობის ფსიქოლოგიის ინსტიტუტის სამეცნიერო პერიოდული გამოცემა – „საქართველოს ფსიქოლოგიის მაცნე“, თბილისი, 2013, გვ. 213-219.
11. **გოროშიძე გ.** ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება. ქესჟ (რეცენზირებადი ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი), თბილისი, 2015, No.2(34), გვ. 10-18.
12. **გოროშიძე გ.** მართვის სტილი და შრომითი კმაყოფილება ქართულ ორგანიზაციულ კულტურაში. ქესჟ (რეცენზირებადი ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი), თბილისი, 2015, No.2(34), გვ. 19-28.

Article received 2023-09-17