

ორგანიზაციული ქმედის რიგი ასაქმებში

ნინო ფარესაშვილი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

ადამიანის ქცევის მრავალი მახასიათებელი განსაზღვრავს მის ინდივიდუალურ თავისებურებებს. ინდივიდის ქცევის თავისებურებები კი ყველაზე მკაფიოდ ვლინდება მისი ურთიერთქმედებისას სხვა ინდივიდებთან ან ჯგუფებთან. ყოველი ჩვენგანი ინდივიდუალურად აღიქვამს იმ მოვლენებს, რომელიც ჩვენს ირგვლივ ხდება. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ერთი და იმავე ობიექტს გვიჩვენებენ, ჩვენ მას განსხვავებულად განვიხილავთ. ჩვენი დამოკიდებულება ობიექტური რეალობისადმი გადის ინდივიდუალური აღქმის ფილტრს, რომელიც წარმოადგენს ყოველი ადამიანისთვის უნიკალურს და ფორმირდება მიღებული გამოცდილების საფუძველზე.

აღქმის არაერთგვაროვნების მიზეზები განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ ადამიანებს აქვთ უნიკალური პიროვნული მახასიათებლები, განსხვავებული მოთხოვნილება და გამოცდილება. ისინი დროის გარკვეულ პერიოდებში არიან სხვადასხვა ფიზიკურ მდგომარეობაში ან იმყოფებიან განსხვავებულ სოციალურ წრეში. ყოველი ჩვენგანი თითქოს ამბობს «მე ვეხმაურები არა ობიექტურ რეალობას, არამედ სამყაროს, რომელიც შეფასებულია ჩემი შეხედულებით, ფასეულობით და მოლოდინით». ჩვენ საქმე გვაქვს ეგრეთწოდებული სელექციური აღქმის პროცესთან, როდესაც ადამიანის ყურადღებას პირველ რიგში იზიდავს სამუშაო გარემოს ის თავისებურება, რომელიც შეესაბამება ან აძლიერებს მის ინდივიდუალურ მოლოდინს. სელექციური აღქმა არც თუ იშვიათად ხდება ცალკეული მომენტების არასწორი განმარტების მიზეზი შრომის პროცესში, რამაც შეიძლება მიიყვანოს მომავალი ახალი შთაბეჭდილების სურვილისკენ. ხელმძღვანელებმა უნდა გააანალიზონ თანამშრომლების განსაკუთრებულობის და აღქმის შედეგი. ასევე გასათვალისწინებელია თითოეული მუშაკის ემოციური მდგრალობა, რის საფუძველზეც მოხდება ინდივიდუალური მიდგომის შერჩევა.

ორგანიზაციული ქცევის ცნობილი ტენდენციების მიხედვით მუშაკების დაინტერესება ინტენსიური სამუშაო პროცესის მიმართ მცირდება და აქცენტის გადატანა ხდება თავისუფალი დროის ეფექტიან

გამოყენებაზე. აქ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს შიდა მოტივაციის პრობლემები. ორგანიზაციული ქცევის პრობლემური ველი დღეს-დღეობით მოიცავს ორგანიზაციული ქცევის ძირითად სუბიექტებს და იმ მნიშვნელოვან კონცეფციებს, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანისა და ჯგუფების ქცევის ფორმირებასთან.

თუ მივისწრაფით იმისკენ, რომ ჩვენი მუშაობის შედეგი იყოს შედეგიანი ორგანიზაციაში – რთულ სისტემაში, მაშინ ზუსტად უნდა გავერკვეთ იმ მექანიზმში, რომლის თანახმადაც მუშაობს ორგანიზაცია. კომპანია მიისწრაფის ქმედითად გააერთიანოს ტექნოლოგიები და ადამიანის უნარები. ითვალისწინებენ რა მეცნიერების სწრაფ განვითარებას, ტექნოლოგიების მართვა საკმაოდ რთული ამოცანაა. ეს ორი კომბინაცია ქმნის საკმაოდ რთულ სოციოტექნიკურ სისტემას. ამავდროულად, საზოგადოებრივი პროგრესი მნიშვნელოვანი დონით განსაზღვრავს ჩვენს აღქმადობას ასეთი სისტემებისადმი და მათი მართვის ეფექტიანობისადმი. მუშაკის ქმედებები შრომით პროცესში ნაკლებად პროგნოზირებადია. კოლეგების, უფროსების და შემკვეთების ქცევა გამომდინარეობს მათი მოთხოვნილებებიდან, ცხოვრებისეული გამოცდილებიდან და ფასეულობათა ინდივიდუალური სისტემიდან.

ორგანიზაციული პრობლემების იდეალური გადაწყვეტა არ არსებობს. თუმცა, ნებისმიერი კომპანიის მუშაკებს გააჩნიათ შესაძლებლობა სრულყოფილად აქციონ შრომითი ურთიერთობები. ეს პროცესი გულისხმობს თანმდევ ძალისხმევას.

იმ შემთხვევაში თუ ყველა ორგანიზაცია დაემორჩილება დანერგულ თუ დაუნერგულ სტანდარტებსა და კანონებს, მაშინ კომპანიების უმრავლესობა ალბათ წარმატებულად იმუშავებს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ქართულ კომპანიებში მდგომარეობა ორგანიზაციული ქცევის პერსპექტივებიდან გამომდინარე განსხვავებულია. ქართული საზოგადოება მაღალი კონტექსტის კულტურის მატარებელია. ჩვენ გვესაჭიროება სტაბილურობა, იდეალების არსებობა და გრძელვადიანი ურთიერთობები შრომით პროცესში.

ქართული კომპანიების უმრავლესობა მოქმედებს მაღალი კონტექსტის კულტურებისთვის დამახასიათებელი თავისებურებებით. ქართული კომპანიების უმრავლესობის კლასიფიცირება შეგვიძლია მოვახდინოთ ორი ძირითად ჯგუფად. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება ორგანიზაციები, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ გრძელვადიან ურთიერთობებს, ისინი ყოველთვის საუბრობენ ობიექტის თაობაზე,

არ სვამენ ზედმეტ კითხვებს. ასეთი ტიპის კომპანიებში თანამშრომლები არავერბალურ ურთიერთობებს ანიჭებენ უპირატესობას. მართვა ნაწილობრივ ან სრულად ცენტრალიზებულია. დაქირავების პროცესში თანამშრომლის შერჩევის ერთ-ერთი ძირითადი კრიტერიუმია არა პროფესიონალში, არამედ რამდენად ახლობლური ანდა ნათესაური ურთიერთობა აქვს ამ თანამშრომელს კომპანიის ხელმძღვანელობასთან.

რაც შეეხება ორგანიზაციების მეორე ჯგუფს აქ ყველაფერი საპირისპიროდ ვითარდება. აქცენტი კეთდება მოკლევადიან ურთიერთობებზე, ორგანიზაციაში პრიორიტეტულია თანამშრომლების კომფორტი, რადგან ხელმძღვანელობის აზრით სწორედ ისინი განაპირობებენ კომპანიის წარმატებულ მომავალს. დაქირავების პროცესში პრიორიტეტი ენიჭება სწორედ მუშაკის კვალიფიკაციას და არა მის წარმომავლობას. იგივე პრინციპითაა აგებული კომპანიებში დანინაურების სქემა.

ქართული კომპანიები არ ემორჩილებიან იმ სტანდარტებს, რომელიც წარმოდგენილია სახელმძღვანელოებში და ამის პარალელურად მაინც ახერხებენ, რომ საქმიანობის პროცესში წარმატებას მიაღწიონ. იმის გასარკვევად, თუ როგორ ახერხებენ კომპანიები ამ ყველაფერს განვიხილოთ რამდენიმე კომპანიის მაგალითი და გავანალიზოთ თუ როგორ აფასებენ მდგომარეობას ამ კომპანიებში მენეჯერები და რიგითი თანამშრომლები, ამასთან რა ხდება რეალურად, ანუ როგორ აღიქმება ეს ყველაფერი მესამე პირის მიერ, რომელიც არაა დაკავშირებული კომპანიის საქმიანობასთან და ნეიტრალურად აფასებს მის მდგომარეობას.

ორგანიზაციის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია იმ ძირითადი პრინციპების გათვალისწინება, რომელიც ხაზს უსვამს იმ ძირითად აუცილებლობებს, რომლებიც მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს.

სისტემურობისა და კომპლექსურობის სისტემა გულისხმობს იმ ნაწილების გაერთიანებას, რომელთა მახასიათებლებიც შეიძლება განსხვავდებოდეს მასში შემავალი სხვა ნაწილებისაგან. განვიხილოთ ნებისმიერი ორგანიზაციის, როგორც სისტემის დამახასიათებელი თავისებურებები:

- არადიტიურობა – სისტემის საქმიანობის ეფექტიანობა იცვლება დროში და ყოველთვის არ უდრის მისი ნაწილების არითმეტიკულ ჯამს.
- ემერჯენტულობა – გულისხმობს სიტუაციას, როცა ორგანიზაციის მიზანი არ ემთხვევა მისი ცალკეული ელემენტების მიზნებს.
- სინერგია – ქმედებების მიმართულება, ძალისხმევის ინტეგრაცია სისტემაში, რომელსაც მივყავართ საბოლოო შედეგების გაუმჯობესებისკენ.

- მულტიპლიკატურობა – ესაა მმართველობითი ქმედება ანდა სტიქიური პროცესი, რომელიც მიმართულია სისტემის ეფექტიანობის ზრდაზე. უარყოფითი მულტიპლიკატურობა გულისხმობს დესტრუქციული ორგანიზაციული პროცესების წარუგანვითარებას, სისტემა მიისწრაფის ქაოსისკენ და ნელ-ნელა თვითგანადგურებას ახორციელებს. დადებითი მულტიპლიკატურობას ხელს უწყობს შემდეგი ფაქტორები: ორგანიზაციის შედარებითი სიმარტივე, კომუნიკაციური სტრუქტურის შესაბამისობა ორგანიზაციის მიზნებთან და ამოცანებთან, პერსონალის კვალიფიკაცია.

- სიმყარე – სისტემის სიმყარე შეიძლება დარღვეული იქნას ორგანიზაციის სტრუქტურის გართულების ანდა გამარტივების დროს.

- ადაპტიურობა – ხელს უწყობს ორგანიზაციის უნარს მოერგოს ახალ გადაწყვეტილებებს და აღადგინოს მყარი საქმიანობა.

- ცენტრალიზაცია – საქმე ეხება სისტემის თავისებურებას იყოს მართული რომელიმე ცენტრის მიერ, რომელთაც გაჩნიათ გარკვეული უფლებები.

- შესაბამისობა – ურთიერთშესაბამისობა და ურთიერთადაპტაცია, სისტემის წახალისება.

თუ გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციაში კონფლიქტები არ წარმოიქმნება, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ ხელმძღვანელობა წარმატებით ართმევს თავს სამუშაო პროცესს. წინააღმდეგ შემთხვევაში აუცილებელია ორგანიზაციის რესტრუქტურისა. მოცემული პრინციპიდან გამომდინარე მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს შემდეგი ფაქტორები: ემერჯენტულობის შემცირება; სინერგიის ზრდა; დადებითი მულტიპლიკატურობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციაში; მყარი ფუნქციონალურობის უზრუნველყოფა; ორგანიზაციის მუშაობის ადაპტიურობის უზრუნველყოფა; ორგანიზაციის ქვესისტემების ერთობლივი მუშაობის უზრუნველყოფა; უკუკავშირის უზრუნველყოფა.

სისტემურობის და კომპლექსურობის პრინციპი გულისხმობს ორგანიზაციაში შემავალი ქვესისტემების ურთიერთდაკავშირებულ კომპლექსს. კომპლექსური სისტემის გამოყენების მაგალითია იაპონური ორგანიზაციები, სადაც შრომითი ურთიერთობები აგებულია მთელი რიგი სისტემების გამოყენებაზე:

პოზიტიური დაქირავების სისტემა კაპიტალური სახით გამოიყენება მსხვილ საწარმოებში და სახელმწიფო დაწესებულებებში. იგი გულისხმობს ჯენტლმენურ შეთანხმებას დამქირავებელსა და მუშაკს შორის,

სადაც მუშაკი მატერიალურად დაინტერესებულია და მთელი სიცოცხლე მასთანაა კავშირში. მის მოტივაციას თავის მხრივ უზრუნველყოფს შრომის ანაზღაურების სისტემა და საკადრო როტაციის სისტემა.

შრომის ანაზღაურების სისტემა ეყრდნობა შემდეგ პრინციპებს: რაც უფრო დიდხანს მუშაობს ადამიანი ორგანიზაციაში, მით მეტია მისი ანაზღაურება; რაც მაღალია კვალიფიკაცია, მით მაღალია მისი ანაზღაურება; რაც მაღალია რეალური შრომითი დანახარჯი, მით მეტია ანაზღაურება; ხელფასი მთლიანობაში დამოკიდებულია საქმიანობაზე; პერიოდულად გადაიხდება პრემია, რომლის დონეც დამოკიდებულია მუშაკის კვალიფიკაციასა და სანარმოს ფინანსურ მდგომარეობაზე; მუშაკებს შეუძლიათ კრედიტების აღება სანარმოსგან; რეალური სოციალური დახმარება.

საკადრო სისტემის მუშაობის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკი ყოველ 2-3 წელიწადში გადაადგილდება ჰორიზონტალურად ან ვერტიკალურად. შესაბამისად, მას უგროვდება გამოცდილება, ახალი ცოდნა, ეზრდება ხელფასი.

რეპუტაციის სისტემის არსი გულისხმობს, რომ კორპორაციის ყველა მუშაკისთვის დგება წერილობითი დახასიათება, სადაც აღნიშნულია მისი ყველა მიღწევა და მარცხი. ისინი საშუალებას აძლევენ მუშაკს შეაფასონ საკუთარი თავი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების სამართლებრივი დაცვის და მართვის ოპტიმიზაციის პრინციპი მოითხოვს ხელმძღვანელობისაგან მოქმედი კანონმდებლობის შესწავლას და გადაწყვეტილების მიღებას მხოლოდ მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად.

ნებისმიერი მართვადი სისტემა ვითარდება. შესაბამისად, ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა. განვითარების მიზეზების ძირითად წყაროს წარმოადგენს სისტემის შიდა საპირისპირო მიმართებები. სისტემის შიდა პროცესის შესახებ ინფორმაციის თავისდროული დამუშავება საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ წინასწარ განსაზღვრული კეთილგონიერი გადაწყვეტილებები, სრულყოფილი შიდა სისტემური კავშირები, გაზარდოს გარემოსთან ურთიერთქმედებების ქმედითობა. მართვის ოპტიმიზაცია საშუალებას გვაძლევს სრულყოფოთ მისი ფუნქციონალური შესაძლებლობები და სტრუქტურა.

სისტემის მართვის ქმედითობა დამოკიდებულია მისი ღიაობის დონეზე. აღნიშნული პრინციპი პასუხს გვცემს პრაქტიკული მნიშვნელობის კითხვებზე: როგორი გადაწყვეტილება მიიღოს ხელმძღ-

ვანელობამ, მოახდინოს ძალაუფლების კონცენტრაცია ან გადასცეს კოლეგებს და ა.შ. პირველადი ხელმძღვანელის კონტროლის პრინციპის მიხედვით სამუშაოს შესრულების პროცესში საქმიანობის გაკონტროლება უნდა მოახდინოს უშუალოდ ხელმძღვანელმა, ვინაიდან სწორედ მას აქვს შესაძლებლობა და საკმარისი უნარები იმისთვის, რომ მოახდინოს საქმიანობის ანალიზი და შეჯერება, რათა მიღწეული იქნას სასურველი შედეგები.

მართვის ახალი ტექნოლოგიური პრინციპების შესრულება საჭიროებს ხელმძღვანელის მხრიდან რიგი ამოცანების ამოხსნას. მათ შორის უნდა აღინიშნოს: სანარმოს მუშაკების სწავლება და კვალიფიკაციის ზრდა; გამოცდილების გაცვლის ორგანიზება; სემინარებისა და სხვა შეხვედრების ორგანიზება.

პრინციპულად ახალი ამოცანების უმრავლესობა წარმოადგენს რთულ ორგანიზაციულ – ტექნოლოგიურ მოდელს და რთულად ექვემდებარება ფორმალიზაციას. არსებული ალგორითმების თეორია და პროგრამული მეთოდები ყოველთვის ვერ აღწერენ მრავალფეროვან სიტუაციას, რომლებიც მართვისას წარმოიქმნება. მიმდინარეობს ახალი მოდელების ძიება, რომლებიც უფრო სრულად ასახავენ გასაანალიზებელ სიტუაციას და აირეკლავენ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების გამოცდილებას წარმოქმნილი ამოცანების გადასაჭრელად.

ყველა იმ საზოგადოებისთვის, რომელიც მიისწრაფის აღმავლობისა და აყვავებისაკენ, დამახასიათებელია განსაკუთრებული ყურადღება განათლების სისტემის ამაღლებისაკენ. კვალიფიკაციის ამაღლების პრინციპის რეალიზაციას ტრადიციულად აუცილებლად თან ახლდა წინააღმდეგობა მართვის ყველა დონეზე.

როგორც სახელმწიფო, ისე ნებისმიერი ორგანიზაციის მართვის პროცესში სტრატეგიულ მიზნებთან ერთად უნდა მოხდეს ორგანიზაციული, სამეცნიერო, სოციალური და ტექნიკური ამოცანების ურთიერთდაკავშირება ერთიან კომპლექსში. ხშირად კოლექტივის საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია მრავალრიცხოვანი და მოულოდნელი პრობლემების საქმიან გადანწყვეტაზე. სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების განსაზღვრა და ჩამოყალიბება ხორციელდება ძირითადად წინასწარი ხედვის საფუძველზე. თუმცა, ძირითადი ამოცანები და მოსალოდნელი ეფექტი წინასწარ უნდა განისაზღვროს. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებში მკაფიო მიზნები დაეუსახოს

უშუალოდ თითოეულ თანამშრომელს, ამასთან ისე, რომ დასახულ პერსპექტივებში ყოველი მათგანი საკუთარ თავს წარმატებულად ხედავდეს. თითოეული თანამშრომელი შეეცდება მაქსიმალურად შეასრულოს თავისი როლი და გაიზრდება ჯგუფების ქმედითობა, რაც გაამარტივებს დასახული მიზნების მიღწევას.

საქართველოში არსებულ ორგანიზაციებში გამოკითხვის მიხედვით კომპანიების თანამშრომლების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ მათი სამსახური სრულად შეესაბამება მათ კვალიფიკაციას. თუმცა დარწმუნებულები არ არიან, რომ შეძლებენ თვითრეალიზაციას სამსახურში. გამოკითხვის შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი ძირითადი ტენდენციები:

1. მოთხოვნები, რომელთაც სამსახური უყენებს თავის თანამშრომლებს, არაა ყოველთვის მიზნობრივი და არ ითვალისწინებს «მისამართულობის» პრინციპს;

2. კომპანია არ განიხილავს თანამშრომლების იდეებსა და წინადადებებს;

3. მიუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელობა აფასებს იმ სამუშაოს, რომელსაც თანამშრომლები ასრულებენ, იშვიათად გამოხატავს მათ მიმართ კმაყოფილებას;

4. თანამშრომლების აზრით, მათი კარიერა არასტაბილურია;

5. საქმე, რომელსაც თანამშრომლები ასრულებენ, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას იწვევს მათში;

6. მაშინ როცა თანამშრომლების გარკვეული ნაწილი აღნიშნავს, რომ არ არიდებს თავს არასასურველი საქმის შესრულებას, ამ დროს მენეჯერები ხაზს უსვამენ, რომ მთელ რიგ შემთხვევებში ასეთი ტიპის სამუშაო შეუსრულებელი ხვდებათ;

7. შრომით პროცესში კომპანიის თანამშრომლები იშვიათ შემთხვევაში განიცდიან ზენოლას;

8. ორგანიზაციულ საკითხებში ჩართულობის დონე საკმაოდ დაბალია;

9. თვითრეალიზაციის საშუალება უმეტეს შემთხვევებში თანამშრომლებს არ ეძლევათ.

საბოლოო გამოკითხვებზე დაყრდნობით დადგინდა, რომ კომპანიის თანამშრომლების კლასიფიკაცია უნდა მოვახდინოთ სამ ძირითად ჯგუფად:

1. ადამიანები, რომლებიც კმაყოფილები არიან თავისი სამსახუ-

ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი

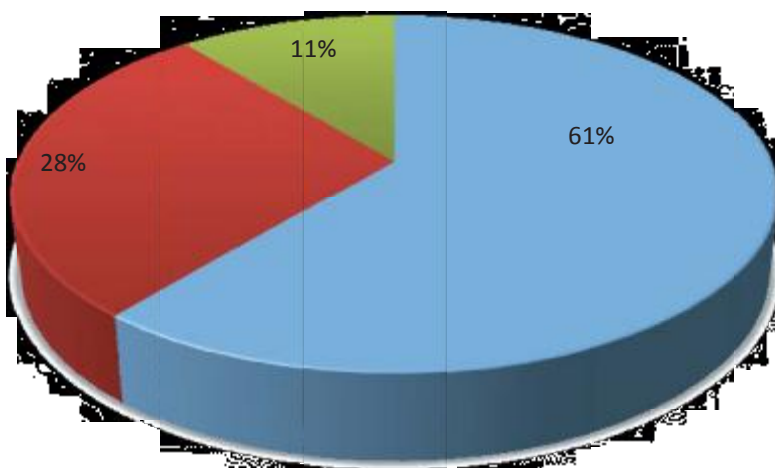
რით. ეს განპირობებულია შესაბამისი ანაზღაურებით და ზრდის პერსპექტივით კომპანიაში;

2. ნაწილობრივად კმაყოფილი მუშაკები, რომლებიც რჩებიან კომპანიაში, რადგან სხვა ალტერნატივა არ აქვთ;

3. სრულიად უკმაყოფილო თანამშრომლები, რომლებიც უახლოეს მომავალში გეგმავენ სამსახურის დატოვებას.

ამ სამი ჯგუფის პროცენტული დამოკიდებულება შეგვიძლია წარმოვადგინოთ დიაგრამის სახით. ნახ.1.

■ 1- კმაყოფილი ■ 2- ნეიტრალური ■ 3- უკმაყოფილო



ნახაზი 1. თანამშრომლების დამოკიდებულება კომპანიისადმი

გამოკითხვების შედეგად გამოვლინდა ის ძირითადი პრიორიტეტები, რომლებიც განაპირობებს შრომით კმაყოფილებას. გამოყოფილია 5 ძირითადი პუნქტი, რომლებიც უმეტეს შემთხვევებში ქმნიან კლიმატს საქართველოში ფუნქციონირებად ორგანიზაციაში მუშაკების კმაყოფილების პროცესში. ესენია: სამუშაო პროცესი; შრომის ანაზღაურება; დანინაურების პერსპექტივა; ზედამხედველობა შრომით პროცესზე; თანამშრომლები და სამუშაო გარემო.

შესაბამისობის პრინციპს კომპანიები ნაკლებად აქცევენ ყურ-

ადლებას ქართულ რეალობაში. მათთვის მთავარია, რომ მუშაკები კარგად ასრულებდნენ საკუთარ მოვალეობებს. კვალიფიკაციის ამაღლების თვალსაზრისით კომპანიები ორიენტირებულნი არიან ასწავლოს თავის თანამშრომლებს ის, რაც მათ კარგად უნდა განახორციელონ შრომით პროცესში. თუმცა კვალიფიკაციის გაფართოებაზე ისინი დროს და რესურსებს არ ხარჯავენ. ორგანიზაციული ქცევის განვითარების თვალსაზრისით გამოვლინდა შემდეგი: მაშინ როდესაც კომპანია ორიენტირებულია მაქსიმალურად დადებითი შედეგების მიღწევაზე, ადამიანურ რესურსებზე ორიენტირების დონე საკმაოდ დაბალია.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი, «ორგანიზაციული ქცევის შესავალი» - ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009 წელი;
2. ნ.ფარესაშვილი, გ. ქეშელაშვილი, «ორგანიზაციული ქცევა», ნაწილი 1 გამ. უნივერსალი, თბილისი, 2010 წელი;
3. ნ.ფარესაშვილი, «ორგანიზაციული ქცევა», ნაწილი 2, გამ. უნივერსალი, თბილისი, 2010 წელი;
4. Т.И. Захарова, «Организационное поведение», Москва, 2009г
5. Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис, «Организационное Поведение» (Перевод) Москва, 2009 г
6. Стивен П. Робинс, «Основы Организационного Поведения» (Перевод) 2005 Г.
7. MBA STAR Бизнес образование без границ Конспект Видеолекции – Тема Введение В организационное поведение
8. Edwin A. Locke Handbook of principles of organizational behavior Wiky and sons LTD 2009
9. Management and organizational behavior Lourie J Mullins 8TH edition prenticehall 2007.
10. Michael A Hitl. J Steward Black, Lymam W. porter Management second edition pearson prenticehall 2009.
11. Richard L. Daft New Era of Management – Southwest cangage Learning 2010