



ორგანიზაციული კულტურა და ახალი რეალობა

გილა ლომაია
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
პროფესორი
ნიმუ მხეიძე
კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი
lomaia55@mail.ru

რეზიუმე

გლობალიზაციის პირობებში ორგანიზაციული კულტურის ცნება სულ უფრო და უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ორგანიზაციული კულტურა ერთ - ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის წარმატებისათვის. რამდენადაც ადამიანების წარმატებას განსაზღვრავს ფასეულობები, პრინციპები და ცხოვრების წესი, რაც მას პროგნოზირებადს, შესაბამისად სანდოსა და სტაბილურს ხდის, ასევე ორგანიზაციების შემთხვევაშიც. რაც უფრო ადვილად პროგნოზირებადია ორგანიზაციის თითოეული წევრის ქცევა, გადაწყვეტილებები და დამოკიდებულება კლიენტებთან მიმართებით, ყოველდღიურ ცხოვრებაში, მით უფრო სასურველი პარტნიორია ეს ორგანიზაცია ბევრი სხვისთვის, ვინც მათში სწორედ ამ საიმედოობას და სტაბილურობას აფასებს.

თანამედროვე რეალობაში გლობალიზაციის პარალელურად ორგანიზაციული კულტურის ცნება სულ უფრო და უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ორგანიზაციული კულტურა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის წარმატებისათვის. რამდენადაც ადამიანების წარმატებას განსაზღვრავს ფასეულობები, პრინციპები და ცხოვრების წესი, რაც მას პროგნოზირებადს, შესაბამისად სანდოსა და სტაბილურს ხდის, ასევე ორგანიზაციების შემთხვევაშიც. რაც უფრო ადვილად პროგნოზირებადია ორგანიზაციის თითოეული წევრის ქცევა, გადაწყვეტილებები და დამოკიდებულება კლიენტებთან მიმართებაში ყოველდღიურ ცხოვრებაში, მით უფრო სასურველი პარტნიორია ეს ორგანიზაცია ბევრი სხვისთვის, ვინც მათში სწორედ ამ საიმედოობას და სტაბილურობას აფასებს.

კვლევების შედეგად ირკვევა, რომ დღესდღეობით საქართველოში ორგანიზაციული

კვლევების შედეგად ირკვევა, რომ დღესდღეობით საქართველოში ორგანიზაციული კულტურის ცნება თანდათან ვითარდება და დახვეწის პროცესშია. ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისას სულ უფრო და უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება, რაც უმაღლესი დონის მენეჯერების პერეოგატივია. მაგრამ აქ ვაწყდებით მთავარ პრობლემას, რაც აფერხებს ამ მიმართულების განვითარებას საქართველოში. პრობლემად შეიძლება მივიჩნიოთ ორგანიზაციული კულტურის თეორიულ მეთოდოლოგიური მექანიზმების არასათანადოდ შესწავლა.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული კულტურა, ფასეულობები, ორგანიზაციის წევრის ქცევა, გადაწყვეტილებები, სტაბილურობა

კულტურის ცნება თანდათან ვითარდება და დახვეწის პროცესშია. ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისას სულ უფრო და უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება, რაც უმაღლესი დონის მენეჯერების პერეოგატივია. მაგრამ აქ ვაწყდებით მთავარ პრობლემას, რაც აფერხებს ამ მიმართულების განვითარებას საქართველოში. პრობლემად შეიძლება მივიჩნიოთ ორგანიზაციული კულტურის თეორიულ მეთოდოლოგიური მექანიზმების არასათანადოდ შესწავლა.

ყოველი ორგანიზაცია თავისი უნიკალური მახასიათებლებით განსხვავდება სხვა ორგანიზაციებისგან ისევე, როგორც ერთი ადამიანი განსხვავდება მეორისაგან, 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 სხვა.

ცნობილი ფაქტია, რომ ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი და სწორედ ამიტომ, იმსახურებს განსაკუთრებულ ყურადღებას. ხარისხიანი კულტურის მისაღებად აუცილებელია ჩამოვყალიბოთ ისეთი სტრუქტურა, რომ შევუთავსოთ ორგანიზაციის მისიას, მიზნებსა და სტრატეგიას. ორგანიზაციული კულტურა არეგულირებს წევრების ქცევებს, უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, განაპირობებს თანამშრომლების მიდევნებას, მათ სტაბილურობასა და კმაყოფილებას.

დღესდღეობით, გლობალიზაციის პირობებში უმნიშვნელოვანესია საქართველოშიც დაინერგოს ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც დაუახლოვდება საერთაშორისო სტანდარტებს. ბიზნესის წარმოების გამარტივებასთან ერთად სულ უფრო და უფრო მეტი კომპანიები და ორგანიზაციები იქმნება საქართველოში. თითოეულ მათგანს წარმატების მისაღწევად აუცილებელია გააჩნდეს საკუთარი ინდივიდუალური ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ქართულ მენტალიტეტში ჯდება და საერთაშორისო პოზიტიურ მიდევნებას ითვალისწინებს.

კორპორაციული კულტურის ძალა გამომდინარეობს იქიდან, თუ რამდენად ძლიერად ინახავენ და ინარჩუნებენ კომპანიის თანამშრომლები ორგანიზაციის დომინანტური კულტურის ღირებულებებსა და რწმენას. ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურაში, უმეტესობა თანამშრომლებისა იზიარებს დომინანტური კულტურის ფასეულობებსა და რწმენას და უნაწილებს მას ასევე სხვა თანამშრომლებსაც. გარდა ამისა, ძლიერი ორგანიზაციული კულტურები, როგორც წესი, გრძელვადიანია. ამის საპირისპიროდ, კომპანიებს აქვთ სუსტი ორგანიზაციული კულტურა, როდესაც დომინანტური კულტურის ღირებულებები და რწმენა გაზიარებულია მხოლოდ რამდენიმე ადამიანის მიერ იერარქიის მაღალ საფეხურებზე.

ძლიერი კორპორაციული კულტურა პოტენციურად ზრდის კომპანიის წარმატებას და ემსახურება სამ ძირითად ფუნქციას:

1. კონტროლის სისტემა. ორგანიზაციული კულტურა არის ღრმად ჩაფლული სოციალური კონტროლის სისტემაში, რომელიც კარნახობს მომუშავეებს ქცევის წესებს. კულტურა არის

შეესებადი და მუშაობს გაუზრებლად. შეიძლება იფიქრო, რომ ეს არის ავტომატური მოწყობილობა და კარნახობს მომუშავეებს გზებს და ხერხებს, რომლებიც შეესაბამებიან ორგანიზაციის მოლოდინებს.

2. სოციალური წებო. ორგანიზაციული კულტურა, შეიძლება ითქვას არის "სოციალური წებო", რომელიც კრავს თანამშრომლებს და აგრძნობინებს თავს ორგანიზაციის ნაწილად. თანამშრომლები მოტივირებული არიან გაითავისონ ორგანიზაციის დომინანტური კულტურა, რადგან ის ახორციელებს სოციალური თვითშეგნების საჭიროებებს. "სოციალური წებო" შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ფუნქცია, რადგან ის არის ახალი თანამშრომლების მოზიდვის და უკვე არსებულის შენარჩუნების საშუალება.

3. გრძნობის მიღება. ორგანიზაციული კულტურა ეხმარება გრძნობის მიღების პროცესს. ის ეხმარება თანამშრომლებს გაარკვიონ თუ, რა, რატომ მიმდინარეობს ორგანიზაციაში და რა მიზანს ემსახურება. კორპორაციული კულტურა უმარტივებს მათ გაიგონ, რას მოელის მათგან ორგანიზაცია და დაამყარონ ურთიერთობა სხვა თანამშრომლებთან. მაგალითად, ერთ-ერთი ბოლო კვლევა გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციული კულტურის სიძლიერე ზრდის პატიოსნების გრძნობის როლს, რომელიც თავის მხრივ ამცირებს სტრესს გაყიდვების პერსონალს შორის.

ორგანიზაციები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან თავიანთი კულტურული შინაარსით. ისინი დაახლოებით ენათესავენ ერთმანეთს კულტურული ღირებულებების მიმართულებით, მაგრამ მრავალფეროვანი განსხვავება გააჩნიათ ვარაუდების მიმართულებით. საკითხის უკეთ გასაგებად წარმოვიდგენთ რამდენიმე კომპანიას და მათ დომინანტურ კულტურებს:

1. SAS ინსტიტუტი – გვიანობამდე მუშაობა ბევრი წარატებული ტექნოლოგიური კომპანიის კულტურის ნაწილია, მაგრამ SAS ინსტიტუტს აქვს სრულიად განსხვავებული ორგანიზაციული კულტურა. პროგრამული უზრუნველყოფით კომპანიები თავიანთ სამუშაოს ამთავრებენ 18 საათისთვის და თანამშრომლებს უშვებენ სახლებში, რათა მათ შეძლონ პირადი ცხოვრებისა და სამსახურის დაბალანსება. 200 ჰა-ზე განლაგებული კომპანიის მენეჯმენტი ხელს უწყობს თავის თანამშრომლებს იგრძნონ თავი კომფორტულად და უზრუნველყოფილები იყვნენ უფასო პირველადი სამედიცინო დახმარებით, საჭიროების შემთხვევაში ულიმიტო დასვენების დღეებით, ავადმყოფობის შემთხვევაში კი



განსაკუთრებული შედეგებით. მათ, ასევე შეუძლიათ აიყვანონ პირადი მწვრთნელები სხვადასვა მიმართულებით და მისდონ სპორტულ ცხოვრებას SAS ინსტიტუტის დახმარებით. ორგანიზაციის აღმასრულებელი დირექტორი ჟიმ ოლნიგპტ განმარტავს, რომ ეს ყველაფერი კეთდება იმისათვის, რომ თანამშრომლებს შეეძლოს სასიამოვნო, კომფორტული გარემო მუშაობის პროცესში. შეიძლება ითქვას რომ ეს ამ კომპანიის წარმატების ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია.

2. კომპანია Toyota Motors. ამ კომპანიისთვის საკმარისი არ არის იყო კარგი თანამშრომელი, ის თხოულობს მუდმივ განვითარებას და საკუთარ თავზე მუშაობას. კომპანია, რომელიც ყოველდღიურად მუშაობს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაზე და მიმართულია ახალ იდეებზე, გააჩნია სწავლების ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა. მომუშავეები წახალისდებიან მაშინაც, როცა მუდმივად აღმოაჩენენ და აკონტროლებენ წარმოების დროს გაპარულ შეცდომებს, რაც წარმოების მთლიან პროცესს ეხმარება მუდმივ განვითარებაში. თოყოტა-ს კულტურის უმნიშვნელოვანეს შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს თავმდაბლობა. რა წარმატებასაც არ უნდა მიაღწიონ, თოყოტა-ს ლიდერები თავს იკავებენ მასზე ხმადაღლა საუბრისგან. ისინი არიან პარანოიდულები ამბიციისადმი. "არ არის საკმარისად კარგი", აი, ამ ორგანიზაციის უმთავრესი დევიზი.

მეგობრული და შემოქმედებითი, სამუშაოზე ორიენტირებული, ეფექტური და თავმდაბალი – უამრავ ორგანიზაციულ კულტურას ვაწყდებით მსოფლიოს მასშტაბით. უამრავი ექსპერტი შეეცადა ამ კულტურების კლასიფიკაცია მოეხდინათ მარტივი დაჯგუფებების მეშვეობით. თუ უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ, შეიძლება ითქვას, რომ ეს სისტემა ძირითადი თვისებების რიგია, რომელსაც ორგანიზაცია აფასებს. გამოკვლევების მიხედვით არსებობს ამ თვისებების უამრავი კლასიფიკაცია.

ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარული და გავლენიანი კლასიფიკაცია გამოყოფს კორპორაციული კულტურის შემდეგ ძირითად არსს და თვისებებს. ესენია:

1. სიახლეების დანერგვა და რისკიანობა: დაქირავებულებისათვის ხელის შეწყობის ხარისხი, იყვნენ ნოვატორები და რისკიანები;
2. დეტალების მიმართ ყურადღება: დაქირავებულების მიერ სიზუსტის, მობილიზებისა და დეტალებზე ყურადღების მიქცევის ხარისხი;
3. შედეგზე ორიენტირება: მენეჯმენტის მიერ შედეგზე და არა ამ შედეგების მისაღწევად

გამოყენებულ საშუალებებსა და პროცესებზე ყურადღების გამახვილების ხარისხი;

4. ადამიანებზე ორიენტირება: მენეჯმენტის გადაწყვეტილების ხარისხი, მხედველობაში მიიღოს, ორგანიზაციებში, რა გავლენას ახდენენ შედეგები ადამიანებზე;

5. გუნდზე ორიენტირება: სამუშაოს საქმიანობების გუნდის და არა ინდივიდების გარშემო ორგანიზების ხარისხი;

6. აგრესიულობა: ადამიანების აგრესიულობისა და კონკურენტულობის და არა გულგრილობის ხარისხი;

7. სტაბილურობა: ორგანიზაციული საქმიანობების მიერ სტატუს-ქვოსა და არა ზრდაზე კონცენტრირების ხარისხი.

თითოეული ეს თვისება შესაძლებელია იყოს ძლიერიც და სუსტიც. ამ შვიდი თვისების მიხედვით ორგანიზაციის შეფასებამ შესაძლებელია მოგვცეს ორგანიზაციული კულტურის რთული სურათი.

სხვა მოდელები გვთავაზობენ 8-12 -ის ფარგლებში კულტურის კლასიფიკაციას და ა.შ. ეს მოდელები მთლიანობაში გვაჩვენებენ იმას, რომ ერთი კულტურა შეიძლება წარმოადგენდეს სხვა კულტურის საპირისპიროს. ამის მაგალითია ორი კულტურა, რომელთაგან ერთ-ერთი ეყრდნობა ინდივიდუალური გამოხატვისა და აქტიურობის პრინციპებს, ხოლო მეორე ჯგუფურ პრინციპებს.

ეს ორგანიზაციული კულტურის მოდელები და გამოკითხვები სარგებლობენ დიდი პოპულარობით ორგანიზაციების ლიდერებს შორის, რადგან მათ ზედმეტი ხარჯების გაწევის გარეშე შეუძლიათ დაადგინონ თუ რომელი კულტურის ფორმირება და განვითარება იქნება პრიორიტეტული მათი კომპანიისათვის. პირველ რიგში, ეს მოდელები ამარტივებენ კულტურული ღირებულებების მრავალფეროვნების აღქმას ორგანიზაციებში. მაგრამ ფაქტია, რომ არსებობს უამრავი ინდივიდუალური და კორპორაციული ღირებულებები, რომლებიც გაფანტულია სხვადასხვა კულტურებში და ეს მოდელები ვერ მოიცავენ თითოეულ მათგანს. მეორე, ჩვენ უნდა გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაციული კულტურა მოიცავს ასევე ვარაუდების გაზიარებას სწორი გზის საპოვნელად და არა მხოლოდ ღირებულებების გაზიარებას.

ორგანიზაციული კულტურა შედგება ღირებულებებისა და მოსაზრებებისაგან, რომლებსაც ამ კულტურაში შემავალი ადამიანები უზიარებენ ერთმანეთს. ის განსაზღვრავს თუ რა არის მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო ორგანიზაციისათვის და მომუშავეებს კარნახობს, თუ რომე-



ლია "სწორი გზა" საქმიანობის პროცესში. ყველა ფიქრობს, რომ ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის დნმ, რომელიც შეუიარაღებელი თვალით შეუძლებელია დაინახო. შეიძლება ითქვას, რომ ის წარმოადგენს უხილავ შაბლონს, რომელიც ფირმის მომუშავეების ქცევებსა და მოქმედებებს გარკვეულ ჩარჩოში აქცევს.

ჩვენ კულტურას არ ვაფასებთ. ჩვენ არ ვამბობთ, რომ ის კარგია, ან ცუდი, მხოლოდ ვამბობთ, რომ არსებობს. კულტურა აძლიერებს ორგანიზაციის მიმართ ერთგულებას და ზრდის დაქირავებულის ქცევის ლოგიკურობას. ამას ორგანიზაციისათვის კი აშკარა სარგებლობა მოაქვს. დაქირავებულის თვალსაზრისით კულტურა ღირებულია, რადგან ის შედარებით გარკვეულს ხდის ყველაფერს. ის ამცნობს დაქირავებულებს, თუ როგორ სრულდება სამუშაო და რა არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისათვის. მაგრამ, ამასთანავე არ უნდა უარყოთ კულტურის, განსაკუთრებით კი, ძლიერი კულტურის პოტენციურად დისფუნქციური ასპექტები, რაც ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე ახდენს გავლენას.

კულტურა დაბრკოლება ხდება, როცა საერთო ღირებულებები არ ეთანხმება იმას, რაც ორგანიზაციის ეფექტიანობას უწყობს ხელს. ამის ალბათობა ყველაზე დიდია, როდესაც ორგანიზაციის გარემო დინამიკურია. თუ გარემოში სწრაფი ცვლილებები ხდება, ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კულტურა შეიძლება ორგანიზაციას აღარ შეეფერებოდეს. ქცევის თანმიმდევრულობა ორგანიზაციისათვის სასარგებლოა, როცა იქ მდგრადი გარემოა, მაგრამ ის შეიძლება ორგანიზაციისათვის ტვირთიც გახდეს და ორგანიზაციის ცვლილებებზე რეაგირება გაართულოს. ეს ყოველივე გვეხმარება იმაში, რომ ავხსნათ ის პრობლემები, რომელიც წინა წლებში იტესუბისკ-ის, ოუინგ-ის და აშშ-ს ფედერალური ბიუროს აღმასრულებლებს გარემოს ცვლილებებთან შეგუებისას შეხვდათ. ამ ორგანიზაციებს ძლიერი კულტურა აქვთ, რაც მათთვის წარსულში სასარგებლო იყო. ეს ძლიერი კულტურები ცვლილებებისათვის დაბრკოლება ხდება, როცა ბიზნესი "ჩვეულებრივ" ეფექტური აღარ არის.

ახალი თანამშრომლის დაქირავება რასის, ასაკის, სქესის, უნარობის, ან სხვა მახასიათებლების გამო, ორგანიზაციის წევრების უმრავლესობისაგან განსხვავებულია. მენეჯმენტს სურს, ახალმა თანამშრომელმა ორგანიზაციის ძირითადი კულტურული ღირებულებები მიიღოს. სხვა შემთხვევაში, დაქირავებული ვერ შეეწყობა ორგანიზაციას, ან ორგანიზაცია ვერ მიიღებს

მას. მენეჯმენტს ამავე დროს სურს, ღიად გააცნობიეროს და მხარი დაუჭიროს იმ ცვლილებებს, რაც დაქირავებულებს სამუშაო ადგილზე შემოაქვთ. აშკარაა, ეს ყველაფერი პრობლემებს ქმნის. ორგანიზაციები ქირაობენ განსხვავებულ ინდივიდებს იმ სხვადასხვა ასპექტების გამო, რაც ამ ადამიანებს სამუშაო ადგილზე შემოაქვთ, მაგრამ როცა ადამიანები ცდილობენ ხელი შეუწყონ ძლიერ კულტურას, ეს განსხვავებული ქცევები შედარებით მცირდება.

ორგანიზაციული სოციალიზაცია მოიცავს სწავლებისა და რეგულირების პროცესებს. ახალბედები ცდილობენ, ისინი ეცნობიან ორგანიზაციის მოლოდინებს, კორპორაციულ კულტურას, კომპანიის ისტორიას და სხვა. ორგანიზაციული სოციალიზაცია მოიცავს რეგულირების პროცესსაც, რადგან ადამიანებს სჭირდებათ მოერგონ ახალ სამუშაო გარემოს. ისინი ცდილობენ მოირგონ თავიანთი როლები ორგანიზაციაში, რათა მოახდინონ სოციალური თვითშეგნების კონფიგურაცია, გაითავისონ ახალი გუნდური ნორმები და პრაქტიკაში განახორციელონ ქცევის ახალი ნორმები და წესები.

კვლევებმა აჩვენა, რომ რეგულირების პროცესი საკმაოდ სწრაფად მიმდინარეობს. ადამიანთა უმრავლესობისათვის მას რამოდენიმე თვე სჭირდება. გამოირჩევიან ის მომუშავეები, რომელთაც სამუშაო გამოცდილების ფართო სპექტრი გააჩნიათ, ეს უკანასკნელნი უფრო ადვილად ახდენენ ახალ გარემოში ადაპტაციას, ვიდრე გამოუცდელი მუშაკები.

სოციალური სისტემა არის მთელი რიგი ადამიანური ურთიერთობების ერთობლიობა. ამ სოციალური ურთიერთობების არეალი შეუზღუდავია, როგორც ვარსკვლავები ცაზე. საინტერესოა აღინიშნოს, რომ ადამიანების თვითიერი პატარა ჯგუფი წარმოადგენს შიგა ქვესისტემას უფრო დიდი ჯგუფისა, ეს დიდი ჯგუფი ქვესისტემას მასზე უფრო დიდი ჯგუფისა და ა.შ. გრძელდება მანამ, სანამ მსოფლიოს მთელ მოსახლეობას არ მოიცავს.

სოციალურ სისტემაში გამოყოფთ ადამიანთა ურთიერთობების კომპლექსურობის ორ ასპექტს: 1. ნებისმიერი ადამიანის ქცევას შეიძლება ჰქონდეს პირდაპირი ან ირიბი ზეგავლენა სხვათა ქცევაზე. ეს გავლენა, დიდი იქნება თუ მცირე, მაინც მოიცავს სოციალური სისტემის ყველა კუნჭულს. თვითიერი ნაწილში თუნდაც მცირედი ცვლილება გამოიწვევს ცვლილებას მთელ სისტემაში. 2. მეორე ასპექტი ტრიალებს სოციალური სისტემის საზღვრებზე, რადგან სოციალურ სისტემას მუდმივი ურთიერთობა აქვს გარემოსთან. აქედან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ სოციალ-



ური სისტემა წარმოადგენს ღია სისტემას.

სისტემა სოციალურ წონასწორობაშია, როდესაც მისი ურთიერთმოქმედი მხარეები დინამიკურად დაბალანსებულები არიან. სოციალური წონასწორობა არის დინამიკური კონცეფცია და არა ცვალებადი. ორგანიზაციის

სტრუქტურაში მუდმივი ცვლილებებისა და გადაადგილებების მიუხედავად სოციალური სისტემა შეიძლება შევადაროთ ზღვას: ტალღების უწყვეტი მოძრაობისა და თუნდაც შტორმების შედეგად, დროთა განმავლობაში, ზღვის ძირითადი ხასიათი მხოლოდ მცირედით იცვლება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ალან ჯაჯი "ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები", მე-11 გამოცემა, 2009 წ.
2. ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, მე-3-ე გამოცემა, თბილისი, 2014 წ.
3. Rodney C. Vandever, Michael L. Menefee Ph. D. " Human Behavior in Organizations" (2end edition), (January 2009)
4. McShane, Von Glinov, "Organizational Behaviour", 5th adition, 2012
5. Edwin Locke "Handbook of Principles of an Organizational Behavior" 2end edition (August 17, 2009)
6. A.Krishnan, "CEOs from the BestProvide Insights Gained from Hewitt BestEmployersStudy," The Edge (Malaysia), 21 July 2008 .
7. B. M. Bass and R. E.Riggio ,Transformational Leadership , 2d ed.(New York: Routledge, 2006), chap. 7.

8. J. A. Chatman and S. E. Cha , "Leading by Leveraging Culture," California Management Review 45 (Summer 2003)
9. G. K.Stahand A. Voigt , "Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions?A Tentative Model and Examination,"Organization Science 19, no. 1 (January 2008)
10. K K. Reardon and B. Enis, "Establishing aCompany-Wide Customer Orientation ThroughPersuasive Internal Marketing," ManagementCommunica?? on Quarterly, (February2009)
11. Organizational Culture: Corporate Culture in Organizations (http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/Organizational_Culture_Corporate_Culture_in_Organizations.htm)
12. National Defence University, Strategic Leadership and Decision Making, Chapter 16 (<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>)

ORGANIZATIONAL CULTURE AND NEW REALITY

TSALA LOMAIA

acad. doctor of Economy, professor

NINO MXEIDZE

PHD of Caucasus International University

lomaia55@mail.ru

Summary

The concept of organizational culture in era of globalization is becoming more and more important. Organizational culture is one of the most important factors for successful organization. Success is determined by people's values, principles and a way of their life, what makes it predictable and trusted. Identical situation is in case of organizations. If It is easy to predict each members behavior, decisions and attitude towards clients in daily life more desirable partners they are for many organizations, who respects stability and reliability.

According to findings - organizational culture is grad-

ually developing in Georgia and is in the process of improvement. Formation of strong organizational culture is very important for successful function. Which is the prerogative for high - level managers. But, here we face a major problem, which interrupts developing of this matter in Georgia. Lack of knowledge of theoretical and methodological tools may considered the problem as well.

Key Words: Organizational Culture, values, organizational member's behavior, decision, Stability.