



ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Ұйымдастырудағы жанжал





Дәрістің мақсаттары:

1. Жанжалдардың үш түрін сипаттау;
2. Жанжалдың процессін сипаттау.

Жанжал – бұл айырмашылықтарды немесе қарама-қайшылықтарды қабылдау. Егер де ешкім жанжал туралы білмейтін болса, әдеттегідей, жанжалдың бар екендігімен келіспейді. Жанжалдың басталуы үшін қарама-қайшылық немесе үйлесімсіздік қажет.

Жанжал, ағымдағы қызметтегі, өзара әрекеттесу мүмкін емес болған кездегі белгілі бір нүктені сипаттайды. Адамдар ұйымдағы жанжалдардың орасан алуан түрімен кездеседі, олар: мақсаттардың үйлесімсіздігі, фактілерді түсіндірудегі айырмашылықтар, күтілген мінез-құлық жайында және т.б. Біздің анықтамамыз, айқын және зорлық әрекеттерден бастап келіспеушіліктің нәзік нысанына дейінгі жанжалдардың барлық өрістегі деңгейлерін қамтиды.

Әсерлерге негізделген жанжалдардың түрлерін ажыратамыз. Функционалды жанжал топтардың мақсаттарын қолдайды және солай болғандықтан, жанжалдың конструктивтік нысаны болып табылады. Мысалы, егер өндірісті жақсартудың ең тиімді әдісі туралы жұмыс тобы мүшелері арасындағы талқылау бірегей көзқарастарды қарастырса және оларды ашық салыстырса функционалды болу мүмкін. Топтың жұмысына кедергі келтіретін жанжал деструктивті немесе дисфункционалды жанжал болып табылады. Командадағы тапсырмаларды алаңдататын бақылау үшін жүргізілетін өте жеке күрес дисфункционалды болып табылады.

Жанжалдардың түрлері

Жанжалды түсінудің әдістерінің бірі – келіспеушіліктің немесе жанжалдың түрін анықтауды қажет етеді. Бұл мақсаттармен келіспеушілік пе? Оны шешуде жетістікке жетудің ең жақсы әдісі ме? Әйтсе де әрбір жанжал бірегей, зерттеушілер жанжалдарды үш топқа бөледі: қарым-қатынастар, тапсырмалар және процесс. Қарым-қатынастар жанжалы жеке тұлғалар арасындағы қарым-қатынастарға фокусталады. Тапсырмалар жанжалы жұмыстың мазмұны мен мақсаттарымен байланысты. Процесс жанжалдар – бұл жұмыстың қалай орындалатындығынан құралады.

Қарым-қатынастар жанжалы

Зерттеулер көрсеткендей, қарым-қатынастар жанжалы тым болмағанда жұмыс жағдайларында үнемі дисфункционалды болып келеді. Қарым-қатынастар жанжалына тән алауыздық және жеке тұлғалық жанжалдар, жеке тұлғалар арасындағы қақтығыстарды арттыратын және өзара түсінісуді азайтатын болса керек. Бұл өз кезегінде ұйымдастырушылық тапсырмалардың орындалуын қиындатады. Жанжалдардың үш түрінің ішіндегі жекелеген тұлғалар үшін аса психологиялық қажытатын болып саналады. Себебі олар жеке тұлғалардың төңірегінде айналуға бейім, сіз қарым-қатынастар жанжалы қалай талқандаушы бола алатындығын көре аласыз. Ақыр соңында, біз әріптестеріміздің өзгеруін күте алмаймыз және біз әдетте, біздің кім екендігімізге және біз өзімізді қалай әрекет жасайтындығымызға бағытталған сынға ренжіп жатамыз.

Тапсырмалар жанжалы

Егер ғалымдар бірауыздан қарым-қатынастар жанжалын дисфункционалды ретінде белгілесе, ал тапсырмалар жанжалына қатысты бір мәнді позиция жоқ. Ертеректе жасалған зерттеулер, топтың ішіндегі тапсырмалар жанжалы топтың аса жоғары тиімділігімен арақатынас



ортанатады деп пайымдайтын. Алайда 116 зерттеуді шолу нәтижесінде, жиынтықталған тапсырмалары бар жанжал мәні бойынша топтың өнімділігіне ешқандай да қатынасы жоқтығы анықталды. Алайда өзге жабық түрде жүргізілген зерттеу жоғары басшылар командалары арасындағы тапсырмалар жанжалы өнімділікпен жағымды байланыстылығын, сол уақытта ұйымдастырушылықтағы жанжал топтың жұмысымен жағымсыз байланыстылығын көрсетті. Бәлкім, өйткені жоғары лауазымдағы адамдар жанжал арқылы өзінің ұйымдастырушылық рөлдерінде қатерді сезінбеулері мүмкін, сондай-ақ, зерттеулер көрсеткендей бір уақытта өзге де жанжалдардың орын алған алмағандығы да маңызды. Егер тапсырмалар және қарым-қатынастар жанжалдары бір уақытта орын алса, тапсырмалар жанжалы дұрысы жағымсыз болған, ал егер тапсырмалар жанжалы өздігінен-өзі орын алған болса, ол дұрысы жағымды болған.

Өзге ғалымдар жанжалдың күші маңызды деп нандырады: егер тапсырмалар жанжалы өте төмен болса, адамдар шындығында да маңызды емес проблемалармен айналысып жатыр деген сөз; егер тапсырмалар жанжалы өте үлкен болса, күрес тез арада қарым-қатынастар жанжалына ұласады. Тапсырмалар жанжалының орынды деңгейлері оңтайлы бола алады. Бұл аргументті Қытайда жүзеге асырылған бір зерттеу нәтижесі қолдайды, оған сәйкес, тапсырмалар жанжалының орынды деңгейі бастапқы даму кезеңінде топтардағы шығармашылық потенциалды арттырды, алайда жоғары деңгейлері команданың өнімділігін төмендетті.

Соңында, командадағы жеке тұлғалар маңызға ие секілді. Бір зерттеу, орталама жоғары ашықтық және эмоциялық тұрақтылыққа ие адамдардың командасы, тапсырмалар жанжалын топтың өнімділігін шешуге жақсы қабілетті екендігін көрсетті. Себебі, ашық және эмоционалды тұрақты командалар тапсырмалар жанжалын келешекке қойып және оның қарым-қатынастар жанжалына айналып кетуіне мүмкіндік бермей, идеялардан ауытқу проблеманы шешуге қалай көмектесетіндігіне шоғырлануында болуы мүмкін

Процесстер жанжалы

Зерттеушілер, процесс жанжалдары функцияларды табыстауға қатысты екендігін анықтады. Табыстау жөніндегі жанжалдарынан кейбір мүшелер бас тартып, өздерін маргинальды сезіну түйсігінің төңірегінде жиі айналады. Осылайша процесстер жанжалы жиі өте дараланған болады және тез қарым-қатынастар жанжалына ауысады.

Жанжалды түсінудің өзге бір әдісі – оның фокусын немесе құрылымын қарастыру. Мұнда сондай-ақ, үш негізгі түр бар.

Диадикалық жанжал – бұл екі адамның арасындағы жанжал.

Топішілік жанжал – топтың немесе команданың ішінде туындайды.

Топаралық жанжал – бұл топтар немесе командалар арасындағы жанжал.

Қарым-қатынастар, тапсырмалар және процесстер жанжалы жөніндегі әдебиеттердің барлығы дерлік топішілік (топтың ішіндегі) жанжалды қарастырады. Топтар немесе командалар әдетте нақты бір тапсырмаларды орындау үшін ғана бар екендігін ескере отырып, маңызға ие болады. Алайда бұл міндетті түрде жанжалдардың контексті және нәтижелері туралы барлығын білуіміз қажеттігін айтып тұрған жоқ. Мысалы, зерттеу көрсеткендей тапсырмалардың топішілік жанжалы команда ішіндегі өнімділікке оң әсер етеді.

Маңыздысы тек, команда қателіктер үшін жазаламайтын және әрбір команда мүшесінің досы «болатын» ахуалды қолдаулары қажет.

Ақиқатында, егер топтар тек бір команда ғана «жеңіске» жете алатындай бір-бірімен бәсекелесе, бұл жағдайда жанжалдан құтылу мүмкін емес. Дегенмен оларға басқару қажет. Қарқынды топішілік жанжал топ мүшелері үшін аса қиын болуы мүмкін және олардың өзара әрекеттесу қабілетіне әсер етуі мүмкін. Жүргізілген зерттеулердің бірінде анықталғандай, командалар арасындағы жанжалдардың жоғары деңгейі адамдарды өздерінің командалары ішіндегі нормаларды сақтауға жұмылдыруға мәжбүрледі.



Кейбір адамдардың топшілік жанжалдар кезінде қалайша аса маңызды болатындығы сізді таңғалдыруы мүмкін. Топшілік жанжалға арналған зерттеулердің бірінде, адамның топтың ішіндегі позициясы арасындағы және жекелеген адам топтар арасындағы жанжалмен қалай орындап шығуының өзара әрекеттесуі анықталды. Өздерінің жеке топтарында біркелкі шалғай болған топ мүшелері, өздерінің не өзге топтар арасындағы жанжалдарды шешуде жақсырақ болды. Бірақ бұл, осы шалғай болған топ мүшелері бұрынғысынша өздерінің топтарына есеп беретін болған кезде ғана орын алды және әсер диадикалық жанжалдармен жылжытылуы мүмкін. Осылайша, өзіңіздің жұмыс тобыңыздың ортасында бола тұрып, өзге топтармен туындаған жанжалдарды басқару үшін сіз міндетті түрде үздік адам емессіз.

Бәлкім, қарым-қатынастар, тапсырмалар және процесстер жанжалының тұжырымдамасы топшілік немесе керек десеңіз диадикалық жанжалдарды түсіну үшін пайдалы болса да, олар топшілік жанжалдардың әсерін түсіндіру үшін аса пайдалы емес. Дегенмен біз жанжалдарды қалайша барынша өнімді ете аламыз? Төменде талқыланатын жанжалдық процесстерді тереңірек түсіну, әлеуетті бақыланатын құбылмалыларды түсінуді қамтамасыз етеді.

Жанжалдың процесі

Жанжал процесі бес кезеңнен тұрады: әлеуетті оппозиция немесе үйлесімсіздік, тану және дербестендіру, ниет, мінез-құлық және нәтижелер.

Кезең	II кезең	III кезең	IV кезең	V кезең
Әлеуетті оппозиция немесе үйлесімсіздік	Тану және дербестендіру	Ниет	Мінез-құлық	Нәтижелер
Шарттар: - коммуникациялар - құрылым - жеке құбылмалылар	Қабылданатын жанжал Сезілетін жанжал	Жанжалдарды реттеу жөніндегі ниет: - бәсекелестік - ынтымақтастық - ымыраға келу - жалтару - бейімделу	- айқын жанжал - тараптар мінез-құлығы - өзгелердің мінез-құлығы	Өнімділіктің өсуі Өнімділіктің құлдырауы

I кезең: Әлеуетті оппозиция немесе үйлесімсіздік

Жанжалдың бірінші кезеңге оның пайда болуы үшін мүмкіндік тудыратын себептер немесе қайнарлардың, шарттардың пайда болуы жатады. Бұл шарттар тікелей жанжалдарға алып келмеуі қажет, алайда олардың біреуі егер ол бетінде жатса қажет болуы мүмкін. Біз шарттарды үш ортақ санаттарға топтастырамыз: байланыс, құрылым және жеке құбылмалылар.

Коммуникациялар

Тілдесу жанжалдардың қайнар көзі болуы мүмкін. Семантикалық қиыншылықтардан, түсініспеушіліктен және байланыс каналындағы «шудан» туындайтын қарсы күресуші күштер



бар. Бұл факторлар, жаргон және жеткіліксіз ақпараттармен қатар, тілдесу үшін кедергі және жанжалдың әлеуетті ілгері шарты болуы мүмкін. Сондай-ақ, жанжалдың әлеуеті өте аз немесе тым көп тілдесуден де ұлғаятындығы анықталды. Коммуникация белгілі бір нүктеге дейін әрекет етеді, одан кейін жанжалдың ықтималдығын арттырып тілдесуді үзуге де болады.

Құрылым

Бұл контексте топтың мөлшері, топ мүшелеріне жүктелген тапсырмалардың арнайы бағытқа салыну дейгейі, құзыреттің анықтығы, мақсаттардың үйлесімдігі, жетекшіліктің стилі, марапаттау жүйесі және топтар арасындағы тәуелділік деңгейі секілді құбылмалыларды қамтиды. Топ неғұрлым үлкен және оның қызметі неғұрлым мамандандырылған болған болса, жанжалдың туындау ықтималдығы да жоғары болып келеді. Еңбек өтілі және жанжал өзара байланысты, бұл адам ұйымда неғұрлым ұзақ жұмыс істесе, соғұрлым жанжалдасу ықтималдығы да аз болатындығын білдіреді. Осылайша, топ мүшелері жаңадан келгендер және кадрлардың тұрақтамауы жоғары болған кезде жанжал туындау ықтималдығы жоғары болады.

Жеке құбылмалылар

Жанжалдардың ықтималды қайнар көздерінің соңғы санаты – жеке тұлғалылықты, эмоцияларды және құндылықтарды қамтитын жеке құбылмалыларды қамтиды. Келіспеушілік, невротизм немесе өзін-өзі бақылау сипатындағы жоғары жеке тұлғалық адамдар өзге адамдармен жиірек қайдағы жоқты айтуға және жанжалдарға нашар жауап қайтаруға бейім болады.

Эмоциялар, егер олар өзгелерге бағытталған болса да, жанжал туындатуы мүмкін. Мысалға, таңертеңгі мазасыз көшіп-қонуға ашуланған жұмысшы жұмысқа келген кезде, осы ашуын өзінің жұмыс күніне таратуы мүмкін, бұл өз кезегінде кездесуді толтырылған қауырттылыққа алып келуі ықтимал. Сонымен қатар, ұнату немесе құндылықтардағы айырмашылықтар жоғары деңгейлі жанжалды тудыруы мүмкін. Мысалға, Кореяда жүргізілген зерттеу, топтың мүшелері жетістіктердің күтілген деңгейімен келіспеген жағдайларда, тапсырмалар жанжалдарының көп болғандығын; топтың мүшелері жеке тұлғалар арасында күтілген жақындық деңгейімен келіспеген жағдайларда, қарым-қатынастар жанжалдары көп болғандығын; және топтың мүшелерінде билікке ықылас болмаған жағдайда статус жанжалдары көп болғандығын көрсетті.

II кезең: Тану және дербестендіру

Егер I кезеңде атап өтілген шарттар, тараптардың бірі алаңдайтын нәрсеге теріс әсер етсе, текетірес немесе үйлесімсіздіктің әлеуеті екінші кезеңде жанданады.

Біз өзіміздің, жанжалдың анықтамасында атап өткеніміздей, бір немесе бірнеше тараптар алдыңғы шарттардың бар екендігін білулері қажет. Өйткені, келіспеушілік – бұл қабылданатын жанжал, алайда ол оның дербестендірілгендігін білдірмейді. Дәл сезімдік жанжал деңгейінде, адамдар сезімге еліккен кезде олар әбігерге, шиеленіске, түңілуге немесе өшпенділікке түседі.

II кезең маңызды, себебі тараптар жанжалдың неден құралатындығын шешіп жатқан кезде, дәл осы жерде жанжалдардың проблемалары анықталады. Жанжалдың анықтамасы маңызды, себебі, ол көптеген ықтималды нұсқамаларды анықтайды. Мәліметтердің көпшілігі, адамдар егер бәсекелес тұлғамен бетпе-бет кездескені туралы нақты бір сигнал болмаған жағдайда, жеке тұлғалар арасындағы қарым-қатынастарда ынтымақтастық стратегиясын қолданбауға бейім екендігі айғақтайды.

Екіншіден, эмоциялар түйсінулерді қалыптастыруда маңызды рөлге ие. Жағымсыз эмоциялар бізге сұрақтарды ықшамдауға, сенімді жоғалтуға және басқа тараптың мінез-



құлқын теріс түсінуге мүмкіндік береді. Керісінше, жағымды сезімдер біздің проблемалық элементтередің арасындағы әлеуетті қарым-қатынастарды көру, жағдайды аса ауқымды қарастыру және инновациялық шешімдерді әзірлеу процесімізді күшейтеді.

III кезең: Ниет

Ниет адамдардың қабылдау мен эмоциялары және олардың айқын мінез-құлығы арасында болады. Бұл белгіленген қалыпта әрекет ету шешімі.

Ниеттер ұдайы бекітіле бермейді. Егер тарап басқа тараптың көзқарасын көре алса немесе өзгенің мінез-құлығына эмоционалды жауап қата алса, жанжал барысында ниеттер өзгере алады. Адамдарда әдетте жанжалдарды реттеу жөніндегі бес ниеттердің арасында артықшылықтар беретіні болады. Біз адамның ниетін, интеллектуалдық және жеке тұлғалық сипатамаларын үйлестіре отырып, жеткілікті дәрежеде дәл болжап бере аламыз. Ниеттердің бес түрі болады.

1. Бәсекелестік

Бір адам өз мүдделерін жанжалдың өзге тараптарының есебінен қанағаттандыруға талпынған жағдайда, бұл тұлға бәсекелеседі. Біз қор аз болған кезде, бәсекелесуге бейімбіз.

2. Ынтымақтастық

Жанжалдың тараптары барлық тараптардың проблемаларын толығымен қанағаттандыруға талпынған жағдайда, ынтымақтастық және өзара тиімді нәтижені іздеу орын алады. Ынтымақтастықта тараптар проблеманы, өзгеше көзқарастарды есептеу жолымен емес, айырмашылықтарды нақтылау жолымен шешуге мүдделі. Егер сіз екі тараптың да мақсаттарына жетуге мүмкіндік беретін, ұтылмайтындай шешім табуға әрекет жасасаңыз, бұл ынтымақтастық ниеті.

3. Жалтару

Адам жанжалдың бар екендігін мойындауы және одан бас тартуды немесе жоюды қалауы мүмкін. Жалтарудың үлгілері жанжалды елемеу және сіз олармен келіспеген өзгелерден аулақ жүруді қамтиды.

4. Бейімделу

Қарсыласын тыныштандырғысы келетін тарап қарым-қатынасты сақтап қалу үшін құрбандыққа бара отырып, қарсыласының мүддесін өз мүддесінен жоғары қоюы мүмкін. Біз бұл ниетке орнын баса тұру ретінде сілтеме жасаймыз. Мысалы, өзіңіздің қандай шешім қабылдағаныңызға қарамастан, өзгенің пікірін қолдау.

5. Ымыраға келу

Ымыраға келуде жеңіске жетуші де және жеңілуші де болмайды. Дұрысы, жанжал объектісін ұтымды ету және екі тарапқа да проблеманы толық қанағаттандырмай шешім қабылдау әзірлігі бар. Сол себепті де ымыраға келудің айқын сипаттамасы, әрбір тарап белгілі бір нәрседен бас тартуға ниеттенуімен қорытындыланады.



IV кезең: Мінез-құлық

IV кезең – өзара әрекеттесудің динамикалық процессі. Мысалы, сіз маған талап қоясыз, мен болсам сіз маған сес көрсетіп жатырсыз, мен сізге сес көрсетіп жатырмын және тағы басқадай сендіре жауап беремін. Слайд жанжалдың мінез-құлығын визуализациялау әдісін ұсынады. Жанжалдағы әрбір мінез-құлық кезеңі фундаментте құрылады. Ең төменгі нүктесінде қабылдау, түсініспеушілік және пікірлер айырмашылығы бар. Жанжалдың әлі өте жоюшы болмайынша, күшеюі мүмкін. Ал мынау жоғарғы диапазонға ереуілдер, тәртіпсіздіктер және соғыстар жатады. Континуумның жоғарғы диапазонына жеткен жанжалдар, әрқашан дисфункционалды болып келеді. Функционалды жанжалдар әдетте төменгі деңгейлермен шектеледі.

Слайдта: Ашық шабуылдар.
Пікірталас, нашар көңіл күй, қорғанушы мінез-құлық.
Қабылдау айырмашылығы.

Жанжалдың біртіндеп күшею динамикасы

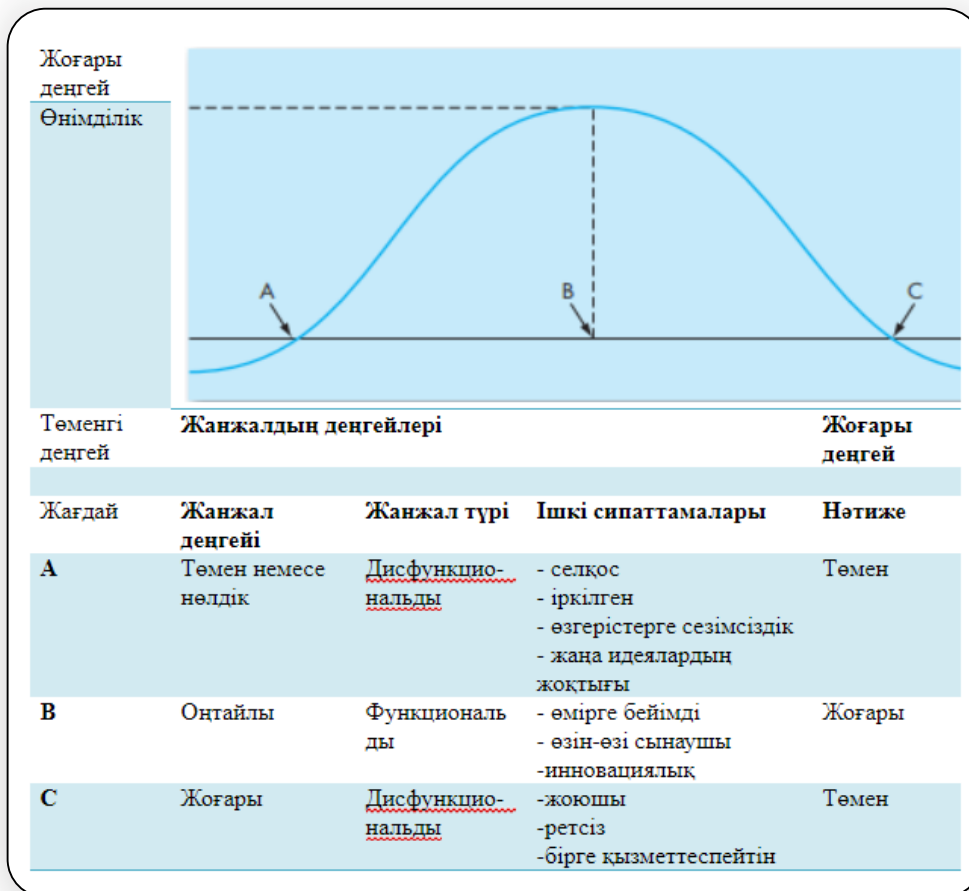


Жанжалда ниеттер мінез-құлықтың ықтималды нақтыланған түрлеріне ауыстырылады. Бәсекелестік команда мүшелерімен белсенді күресу, сондай-ақ, бірлесіп жұмыс істеместен мақсаттарға жету үшін көп жеке күш-жігерін салу талпынысын шақырады. Бірлесіп күш салу команданың өзге мүшелерімен бірнеше шешімдерді зерттеуге жағдай жасайды және барлық тараптарды барынша қанағаттандыратын шешімді табуға тырысады. Жалтару, мәселелерді талқылаудан бас тарту және топтық мақсаттарға жету жөніндегі күш салуды азайту секілді мінез-құлықтарда көрініс табады. Бейімделген адамдар, жанжалдағы проблемалардың алдын алады, өзгелердің пікірлерімен келіседі және кей кездері олармен бірігеді. Ақырында адамдар ымыраласуға барған кезде, олар өз мүдделерінің бір бөлігін құрбан ете отырып, егер барлығы осылайша істесе, келісім мұқият пысықталады деп үміт етеді.

Егер жанжал дисфункционалды болса, тараптар оның біртіндеп күшеюін азайту үшін не істей алады? Немесе, керісінше, егер жанжал тым кішкентай болса және оны ұлғайту қажеттілігі туындаған жағдайда қандай нұсқалар бар?

V кезең: Нәтижелер

Даулы тараптар арасындағы өзара әрекеттесу реакциясы салдарларды тудырады. Слайдтағы модельде көрсетілгендей бұл нәтижелер, егер жанжал топтың өнімділігін жақсартса, функционалды немесе егер ол өнімділікке кедергі келтірсе, дисфункционалды болуы мүмкін.



Жанжал шешімнің сапасын жақсартқан, шығармашылыққа және инновацияға ынталандырған топ мүшелері арасында қызығушылықты және әуесқойлықты көтермелеген проблемаларды шығару және шиеленістіктен босану үшін ортамен қамтамасыз еткен. Сондай-ақ өзін-өзі бағалауға және өзгерістерге мүмкіндік берген жағдайларда конструктивті болады. Жұмсақ жанжалдар да қоздырушы эмоцияларды шақыруы мүмкін, сол себепті де топтың мүшелері аса белсенді болып және өздерінің жұмысына қызығуы артып жатады. Жанжал топтық ойлау үшін у қайтарғыш дәрі болып табылады.

Жанжал бұрыннан орын алып келген мәртебеге қарсы шығады және жаңа идеялардың құрылуына ықпалдасады, топтық мақсаттар мен әрекеттерді қайта бағалауға ықпалдасады және топтың өзгерістерге жауап беру ықтималдығын арттырады.

Аса жоғары мақсаттарға бағытталған ашық пікірталас, функционалды нәтижелерді аса ықтимал ете алады. Аса поляризацияланған топтар, өздерінің негізгі алауыздықтарын тиімсіз басқарады және сәтсіз шешімдер қабылдауға бейім немесе жанжалды шешу үшін емес, жалпылай шешім қабылдаудан қашады. Әртүрлі шарттардағы зерттеулер белсенді талқылаудың функционалдығын растады. Жұмыс стилінде және тәжірибесінде үлкен айырмашылықтары бар команда мүшелерінде бір-бірімен қосымша ақпараттармен бөлісу үрдісі бар.

Слайдта келіссөздер процесінің қысқартылған моделі ұсынылған. Ол келіссөздерді бес кезеңнен құралады деп қарастырады: 1) әзірлеу және жоспарлау; 2) негізгі ережелерді анықтау; 3) түсіндіру және негіздеу; 4) келіссөздер және проблемаларды шешу; 5) жабу және жүзеге асыру.

Слайдта: әзірлеу және жоспарлау/негізгі ережелерді анықтау/түсіндіру және негіздеу/ келіссөздер және проблемаларды шешу/жабу және жүзеге асыру.



Қорытынды

Көптеген адамдар, жанжал топтағы және ұйымдағы өнімділікті төмендетеді деп пайымдайды, бұл пайымдау көп жағдайда дұрыс емес. Жанжал топтың немесе бөлімнің жұмыс істеуі үшін әлде конструктивті, әлде қиратқыш болу мүмкін. Конструктивті болу үшін жанжалдың деңгейлері аса жоғары немесе тым төмен болуы мүмкін. Әлде өнімділікке кедергі келтіруі мүмкін. Үйлесімді деңгей – ол тұралауды болдырмайды, шығармашылықты ынталандырады, қарбаластықтан босануға мүмкіндік береді және әрекеттердің үйлестігін бұзбастан немесе кедергі келтірместен өзгерістер себебіне бастамашылық етеді.

Дәрісте қолданылған материалдар

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge кітабынан алынды.