

ელიზბარ ბარბაქაძე

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც ორგანიზაციული მენეჯმენტის ეფექტური აქტი

ანოტაცია

მენეჯმენტის სისტემაში მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პრობლემა ფუნდამენტურ ხასიათს ატარებს. ფაქტობრივად არ არსებობს ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილება, რომელიც გავლენას არ ახდენდეს ორგანიზაციის მენეჯმენტზე. ყველა გადაწყვეტილება, მეტ-ნაკლები დოზით, ხასიათდება სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახველებით: მიზანი; ალტერნატივები და მოტივი. კერძოდ, თუ არ არის მკვეთრად ჩამოყალიბებული მიზანი, ასეთი არჩევანი არ შეიძლება განვიხილოდ როგორც გადაწყვეტილება; თუ არაა ალტერნატივა, არჩევანიც არ არსებობს და შესაძლებელია - როგორც წესი, ყოველი გადაწყვეტილების მიღების ფორმირება ხდება სხვადასხვა მოტივების დაპირისპირება-შეფასების შედეგად. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თეორიაში, სხვადასხვა მეცნიერი გადაწყვეტილების შემუშავების სხვადასხვა მეთოდებს გვთავაზობს. თუმცა, ჩვენი აზრით, ყველა მათგანი, მეტ-ნაკლები დოზით, სამ ძირითადი მეთოდში აისახება. ესენია: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილება. თუ ინტუიცია ეყრდნობა მხოლოდ საკუთარ შეგრძნებას, განსჯაზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებას საფუძვლად უდევს ცოდნა და წარსულის გააზრებული გამოცდილება. ხოლო, რაციონალური გადაწყვეტილება, ინტუიციისა და განსჯის გარდა მოიცავს არსებული სიტუაციის ანალიზსა და მის ეკონომიკურ დასაბუთებას, რომელიც ამყარებს გადაწყვეტილების საიმედოობას.

საკვანძო სიტყვები: წარმატებული მმართველობითი აზროვნება; მიზანი, ალტერნატივი და მოტივი; ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილება; ალტერნატივათა იდენტიფიცირება; შესაძლო და ოპტიმალური ალტერნატივა; გადაწყვეტილებების საიმედოობა.

მენეჯმენტის სისტემაში მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პრობლემა ფუნდამენტურ ხასიათს ატარებს. მტკიცებას არ საჭიროებს, თუ რა დიდი მნიშვნელობა აქვს ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებასა და რეალიზაციას ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატებაში. ფაქტია ასევე, რომ მართებული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებას მენეჯერის სწორი აზროვნება სჭირდება. კერძოდ, წარმატებული მმართველობითი აზროვნება ფასდება მისი სიღრმით, მოცულობით, მოქნილობითა და სისწრაფით. აზროვნების სიღრმემ უნდა დაგვანახოს გარემო პირობებში მოქმედ ფაქტორთა მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები; აზროვნების სიღრმე განსაზღვრავს მენეჯერის უნარს სრულად დაინახოს არსებული პრობლემა და არა მხოლოდ მისი რაღაც ცალკეული გამოვლინება; აზროვნების მოქნილობა ვლინდება მენეჯერის უნარში უარი თქვას სტერეოტიპებზე და მოძებნოს ორიგინალური გადაწყვეტილება. აზროვნების სისწრაფე - ეს არის მინიმალური დროის დანაკარგი პრობლემის ანალიზის დასაწყისიდან გადაწყვეტილების შემუშავებამდე. შესაბამისად, ვინც დგას მმართველობითი გადაწყვეტილების სათავეებთან, მისი ეს მახასიათებლები

მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ორგანიზაციული საქმიანობის ეფექტიანობას.

ყველა გადაწყვეტილება, მეტ-ნაკლები დოზით, ხასიათდება სამი მნიშვნელოვანი მაჩვენებლებით. ესენია: მიზანი; ალტერნატივები და მოტივი. კერძოდ, თუ არ არის მკვეთრად ჩამოყალიბებული მიზანი, ასეთი არჩევანი არ შეიძლება განვიხილოთ როგორც გადაწყვეტილება; თუ არაა ალტერნატივა, არჩევანიც არ არსებობს და მაშასადამე შეუძლებელია მართებული გადაწყვეტილების შემუშავება; და მესამე - როგორც წესი, ყოველი გადაწყვეტილების მიღების ფორმირება ხდება სხვადასხვა მოტივების დაპირისპირება-შეფასების შედეგად.

მოკლედ თითოეული მათგანის შესახებ:

მიზანი. მიზნების სწორი დასახვა ორგანიზაციის პროგრესის უცილობელი წინაპირობაა. როგორც მენეჯმენტის დარგის უდიდესი თეორეტიკოსი პიტერ დრუკერი აღნიშნავს - „მართვა უნდა იწყებოდეს მიზნების შემუშავებით და მერე გადადიოდეს იგი ფუნქციების, ურთიერთმოქმედების სისტემისა და პროცესების ფორმირებაზე“ [4, გვ. 55]. მიზნის სწორი განსაზღვრის ესოდენ დიდი მნიშვნელობა დაკავშირებულია იმასთან, რომ მიზანი არის ყველა საქმიანობის დაგეგმვის პროცესის ამოსავალი მომენტი და სწორედ ის განსაზღვრავს ორგანიზაციის ეფექტურობის ზრდის საშუალებებს. შესაბამისად, მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა და მათი წარმატება ფასდება სწორედ ისეთი მიზნების დასახვით, თუ რამდენად კონკრეტული, დროში გათვლილი და რეალურ შედეგზეა ორიენტირებული [3, გვ. 18].

ყველა მიზნის ფორმირების საფუძველია ლიკვიდირებულ იქნას ან შემცირდეს მაინც განსხვავება ორგანიზაციის რეალურსა და სასურველ მდგომარეობას შორის. სწორედ ეს „სხვაობა“ ქმნის პრობლემას, რომლის შეუმჩნეველობამ შესაძლოა მნიშვნელოვანი ზარალი მოუტანოს ორგანიზაციას. ამიტომ, პრობლემისა და მისი გადაწყვეტის შესაძლებლობების დროული აღმოჩენა მეტად აქტუალური საკითხია მენეჯერის საქმიანობაში.

ალტერნატივები. ალტერნატივების განსაზღვრა მნიშვნელოვანი ფაქტორია პრობლემის გადაწყვეტაში. მენეჯერმა რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, უნდა განსაზღვროს ყველა არსებული ვარიანტი, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში. ხოლო, ვარიანტების განსაზღვრის შემდეგ მენეჯერმა კრიტიკულად უნდა გაანალიზოს ყველა სამოქმედო გზა, მათი უპირატესობა და ნაკლი.

მოტივი. მმართველობითი მოტივი ეს არის მენეჯერის შინაგანი სურვილი ზემოქმედება მოახდინოს დაქვემდებარებულებზე, რათა მათი ძალისხმევა შექმნილი პრობლემის გადასაჭრელად წარმართოს. თუმცა, ასეთ შინაგან მოთხოვნილებებთან ერთად საჭიროა მენეჯერს ჰქონდეს სტრატეგიული აზროვნებისა და გადაწყვეტილების ორგანიზატორული უზრუნველყოფის უნარი. მენეჯერის მოთხოვნილებებისა და აღნიშნული უნარების საფუძველზე ფორმირდება მისი ინდივიდუალური მოქმედების კონცეფცია, როგორც ორგანიზაციული პრობლემების აღქმისა და გააზრების მეთოდი.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების ასეთი მნიშვნელოვანი შეფასება გამომდინარეობს იქედანაც, რომ ფაქტობრივად არ არსებობს ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილება, რომელიც გავლენას არ ახდენდეს მენეჯმენტის ფუნქციებზე და პირიქით - მენეჯერული საქმიანობის ყველა მაჩვენებლები მჭიდროდაა დაკავშირებული მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებთან. მეტიც, მმართველობითი ქცევა საფუძველშივე შეიძლება იყოს ახსნილი სწორედ მმართველობითი გადაწყვეტილების კონტექსტში, რადგან მენეჯმენტის არსი ვლინდება მი-

ღებული გადაწყვეტილებების წარმატებაში.

მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თეორიაში, სხვადასხვა მეცნიერი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების განსხვავებულ მეთოდებს გვთავაზობს. ჩვენი აზრით, ყველა მათგანი, მეტ-ნაკლებად სამ ძირითადი მეთოდში აისახება: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილება [1, გვ. 66; 4, გვ. 146].

ინტუიციური გადაწყვეტილების შემუშავებისას მენეჯერი ძირითადად ეყრდნობა საკუთარ შეგრძნებას, რასაც ადამიანის "მეექვსე გრძნობას" უწოდებენ. მიუხედავად იმისა, რომ ინტუიცია საკმაოდ ხშირად მართლდება გამოცდილების შეძენასთან ერთად, მენეჯერი, რომელიც ორიენტაციას იღებს მხოლოდ ინტუიციაზე, ხდება შემთხვევითობის ტყვე და სტატისტიკის თვალთახედვით მისი შანსი სწორ არჩევანზე არც თუ ისე მაღალია.

განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება მოიცავს ინტუიციურ გადაწყვეტილებას, მაგრამ ინტუიციური გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებით, მას საფუძვლად უდევს ასევე ცოდნა და წარსულის გაახრებული გამოცდილება. მათი გათვალისწინებით და დღევანდელი ინტუიციური შეგრძნებით აირჩევა ის ვარიანტი, რომელმაც წარმატება უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას. ბუნებრივია, გადაწყვეტილების მიღების აღნიშნული მეთოდი ინტუიციურ გადაწყვეტილებასთან შედარებით უფრო საიმედოა, თუმცა მისი საიმედოობა ბოლომდე მაინც არ არის დაცული. საქმე იმაშია, რომ განსჯაზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერი ღებულობს მხოლოდ ადრე მიღებული გადაწყვეტილების მსგავს გადაწყვეტილებას. მარტივად რომ ვთქვად, მენეჯერი ირჩევს იმ ალტერნატივას, რომელსაც წარმატება ჰქონდა წარსულში. ეს განსაკუთრებით კარგად ჩანს უნიკალურ და რთულ სიტუაციებში. აგრეთვე, ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც ახალია ორგანიზაციისათვის. ანუ, თუ ახალ პირობებში მენეჯერი დაეყრდნობა მხოლოდ ინტუიციას, ცოდნასა და გამოცდილებას, მან შეიძლება მიიღოს არასწორი გადაწყვეტილება და ხელიდან გაუშვას უფრო ეფექტიანი ალტერნატივა.

რაციონალური გადაწყვეტილება აერთიანებს განსჯაზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს და ამიტომ, ბუნებრივია, მოიცავს ინტუიციურ გადაწყვეტილებასაც. რაციონალური გადაწყვეტილება მათგან განსხვავდება იმით, რომ ამავე დროს, ეყრდნობა არსებული სიტუაციის ეკონომიკურ ანალიზსა და მის დასაბუთებას, რომელიც ამყარებს გადაწყვეტილების საიმედოობას.

ფაქტია, რომ თანამედროვე პირობებში, გადაწყვეტილების შემუშავება საკმაოდ რთულია, რადგან სისტემურად იცვლება გარემოს გარე და შიგა პარამეტრები. გადაწყვეტილებათა მიღების ინტენსიურობის ზრდა განპირობებულია იმით, რომ ორგანიზაციები, როგორც ღია სისტემა, იძულებული არიან უზრუნველყონ გარემო ფაქტორების სწრაფი ცვლილებების მიმართ იდეალური ადაპტაცია, რომელსაც იგი აღიქვამს უკუკავშირის მეშვეობით და რომელიც გვიჩვენებს მართვის ობიექტის პარამეტრების მიზნებიდან გადახრას, რაც ორგანიზაციათა მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინააღმდეგობას წარმოადგენს. პრობლემა იმაშია, რომ ორგანიზაციის მართვის პროცესში ხშირად იქმნება მიზნებისა და სიტუაციების წინააღმდეგობა, რომლის სწორი გადაწყვეტა განსაზღვრავს მენეჯერის სამოქმედო კურსის შეცვლის აუცილებლობას სასურველი მიზნის მისაღწევად.

ზოგადად, გადაწყვეტილების შემუშავება ნიშნავს გაანალიზებულ იქნას მიზნის მიღწევის ყველა შესაძლო ალტერნატივა; მოხდეს მათი იდენტიფიცირება მართვის სისტემის ფუნქციონირების სასურველ მდგომარეობასთან მიმართებაში; ჩამოაყალიბოს ყველა კონკრეტული

ქმედება ცალკეული გადახრების (პრობლემების) აღმოფხვრის უზრუნველსაყოფად, რომლის საფუძველზე უნდა შეიქმნას თანმიმდევრული, სრული სამოქმედო გეგმა დასახული მიზნის მისაღწევად. ანუ შეიქმნას გეგმა, რომელიც სრულად ასახავს ორგანიზაციის რეაქციას მის შიგა და გარე გამაღიზიანებელზე.

ალტერნატივას, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, უწოდებენ მოქმედებათა გზებს, მიზნის მისაღწევ სტრატეგიას. მმართველობითი ქმედებები კი - ეს არის რესურსების გამოყენების გზები. ვინაიდან რესურსები შეზღუდულია, ყოველი ალტერნატივა შეიძლება შევაფასოთ, ერთის მხრივ, რესურსების ხარჯის ოდენობით, ხოლო მეორეს მხრივ, მოსალოდნელი შედეგებით. გასათვალისწინებელია ასევე - მიზნის მიღწევის ალბათობაც. ამასთან, როგორც რესურსების ხარჯი, ასევე მიზნის მიღწევის ალბათობა და სასურველი შედეგი პროგნოზირებადი მახასიათებლებია. შესაბამისად, თუ ზოგადად, გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის ისეთი ალტერნატივების შერჩევა, რომელიც სრულად ითვალისწინებს დასაშვებ შეზღუდვებს (მათ შორის, ყველა ის ალტერნატივა, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას არსებული შეზღუდვების ფარგლებში) ეწოდება შესაძლო (დასაშვები) ალტერნატივები. მათ შორის კი - იმ ალტერნატივას, რომელიც აღწევს სასურველი კრიტერიუმის ექსტრემუმს, უწოდებენ ოპტიმალურ ალტერნატივას.

ამრიგად, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყოველთვის დამოკიდებულია შემოქმედებით აზროვნებასთან, რის გამოც მენეჯერს მოეთხოვება თავისი საქმის ღრმა ცოდნა და მიღებულ მმართველობით გადაწყვეტილებათა მაღალი მეცნიერულ-პრაქტიკული დონის უზრუნველყოფა.

მმართველობით გადაწყვეტილებათა მომზადების, შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესი უშუალოდაა დაკავშირებული ორგანიზაციის მართვის, როგორც პროცესის უწყვეტობასთან, რომლითაც ყალიბდება მართვის ობიექტის საქმიანობა და სათანადო ქცევა. აღნიშნულის მიხედვით ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიძლება განვიხილოთ როგორც კომპლექსური აქტი, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ, ტექნოლოგიურ, სამართლებრივ, სოციალურ, ფსიქოლოგიურ და ინფორმაციულ ასპექტებს [4., გვ. 149].

მმართველობითი გადაწყვეტილების ეკონომიკური არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ყოველ გადაწყვეტილებას აქვს რეალური ღირებულება, ანუ მის შემუშავებასა და რეალიზაციაზე აუცილებელია ფინანსური ხარჯების გაწევა. ფუნქციური მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციამ უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას პირდაპირი ან/და გვერდითი შემოსავლები. არაეფექტური გადაწყვეტილება კი - მოიტანს ზარალს და შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის ფინანსური კრიზისი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ორგანიზაციული არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში ჩართული უნდა იქნეს მისი ყველა რესურსი. ეს ნიშნავს, რომ უნდა მოხდეს ორგანიზაციული პერსონალის ზუსტი ფორმირება, დამუშავდეს ინსტრუქციები, თანამშრომლები აღიჭურვონ უფლებებით, განისაზღვროს მათი მოვალეობები, პასუხისმგებლობა და კონტროლის ფორმა, გამოიყოს რესურსები და საერთო ჯამში კოორდინირებული იქნეს მთელი პროცესი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ტექნოლოგიური არსი გამოიხატება გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესის უზრუნველყოფის შესაძლებლობაში უახლესი ტექნიკური და ტექნოლოგიური საშუალებებით. მოძველებული, გაუმართავი ტექნოლოგია არ იძლევა ხარისხიანი

გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას.

მმართველობითი გადაწყვეტილების სამართლებრივი არსის მიხედვით მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს მართვის სუბიექტის ძალაუფლებრივ აქტს, რომელშიც იგი გამოსატყვევებს თავის უფლებებს დაქვემდებარებული პერსონალის ჩასართავად ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის საქმეში. თუმცა, იგი ითვალისწინებს საკანონმდებლო აქტებისა და ორგანიზაციის შინაგანაწესის ზუსტი დაცვის აუცილებლობას. გადაწყვეტილების შემუშავების დროს ამ უკანასკნელთა დარღვევამ შეიძლება მიგვიყვანოს გადაწყვეტილების შეცვლამდე, ჯარიმებამდე, სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობამდე. ამიტომ, მრავალი გადაწყვეტილება გაივლის სამართლებრივ ექსპერტიზას.

მმართველობითი გადაწყვეტილების სოციალური არსის მიხედვით მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს ადამიანის მიერ შექმნილ აქტს და ეხება ისევე ადამიანთა ქცევებს. მასში ჩადებულია პერსონალის მართვის ისეთი მექანიზმები, როგორცაა: ორგანიზაციული მოთხოვნები და ინტერესები, მოტივები და სტიმულები, განწყობა და ღირებულებები. სოციალური არსი უპირველეს ყოვლისა ვლინდება გადაწყვეტილების მიზანში, რომელიც მარტივად ნიშნავს - „ყველაფერი ადამიანის კეთილდღეობისთვის!“

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფსიქოლოგიური არსის თვალსაზრისით მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს ადამიანის შემოქმედებით საქმიანობას. იგი უშუალოდ არის დაკავშირებული ადამიანის ცოდნასა და გამოცდილებასთან და იყენებს მას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ინფორმაციული არსის თვალსაზრისით მმართველობითი გადაწყვეტილება არის ინფორმაციის დამუშავების შედეგი, რომლის დროსაც ხორციელდება შესაძლო ვარიანტებს შორის ისეთის შერჩევა, რომელიც მენეჯერის აზრით, ყველაზე ახლოსაა ოპტიმალურთან. უფრო მეტიც, ყველა მმართველობით გადაწყვეტილება თავისი არსით ინფორმაციის შეგროვების, გადამუშავებისა და გადაცემის პროცესია.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციის ხარისხი უშუალო გავლენას ახდენს მართვის ეფექტიანობაზე და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე. ბუნებრივია, ყველა გადაწყვეტილებას აქვს დადებითი და უარყოფითი ასპექტები (ეკონომიკური, ორგანიზაციული, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი, სოციალური, ფსიქოლოგიური და ინფორმაციული). ამიტომ, მისი შემუშავების დროს კარგად უნდა გაანალიზდეს მოსალოდნელი შედეგები და გამოინახოს ისეთი კომპრომისული ვარიანტი, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის სამოქმედო პარამეტრები მიუახლოვდება სასურველს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წიწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი, „უნივერსალი“, 2008 წ. - 487 გვ.
2. ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2011. - 165 გვ.
3. ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი. „ხანძთა“, 2013. - 364 გვ.
4. Питер Ф. Друкер, Задачи менеджмента в XXI веке. Учебное пособие. М, 2007. <http://www.koob.ru/drucker peter/>