

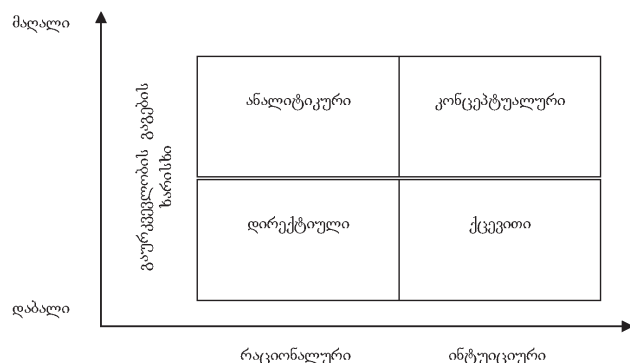
მმართველობითი გადაწყვეტილების სტილი და მოდელები კორპორაციაში

ნინო ლაზიაშვილი, სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

XX

კორპორაციაში ადამიანები პრობლემის გადაწყვეტის მეთოდის არჩევისას ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან პიროვნული სტილით. პიროვნულ სტილად ითვლება ადამიანის მიერ პრობლემის აღქმის და მისი გადაწყვეტილების მიღების მიდგომა.¹

სპეციალისტები გადაწყვეტილების მიღების 4 ძირითად სტილს გამოყოფენ (იხ. ნახ.1):



ნახ. 1. გადაწყვეტილების მიღების სტილები²

- **დირექტიული სტილი.** მას ახასიათებს რაციონალური აზროვნება და გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის დაბალი დონე. ასეთი მენეჯერები მუშაობენ ლოგიკურად და ეფექტურად. გადაწყვეტილებებს იღებენ სწრაფად და ორიენტირებული არიან მის სწრაფ შესრულებაზე. ხშირად გადაწყვეტილება მიღებული აქვთ მეტად მცირე ინფორმაციის საფუძველზე, რადგან არ უყვართ დიდი მოცულობის ინფორმაციის ანალიზი და უმრავლეს შემთხვევაში გადაწყვეტილების ვარიანტები აქვთ ერთი-ორი. ასეთი ადამიანები გამოირჩევიან პროდუქტიულობით და რაციონალურობით. თავს არიდებენ გადაწყვეტილებების მიღების წესების და პროცედურების შესრულებას.
- **ანალიტიკური სტილი.** მას ახასიათებს გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის მაღალი დონე და რაციონალური აზროვნება. ეს ინდივიდები ცდილობენ იქონიონ რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია და განიხილონ გადაწყვეტილების

მიღების მეტი ვარიანტები. გადაწყვეტილებების მიღებაში ისინი არიან ფრთხილნი. თვით არა-ორდინალურ სიტუაციებთანაც კი შეუძლიათ ადაპტირება.

- **კონცეპტუალური სტილის** მქონე ადამიანები ფართო სპექტრის ინფორმაციას და გადაწყვეტილების მრავალ ვარიანტებს იხილავენ. ისინი ორიენტირებული არიან გრძელვადიან პროგრამებზე და პრობლემებს წყვეტენ შემოქმედებითი მიდგომით. კონცეპტუალურ სტილს ახასიათებს გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის მაღალი დონე და აზროვნების ინტუიციური სტილი.
- **ქცევითი სტილი.** ძირითადად ახასიათებს ისეთ ადამიანებს, რომელთაც სხვა ადამიანების ქცევაზე აქვთ გამძაფრებული პასუხისმგებლობა. ისინი წარმატებით თანამშრომლობენ სხვებთან. აინტერესებთ დაქვემდებარებულ პირთა აზრები, იღებენ და ყურადღებითაც ეკიდებიან მათ. ქცევით სტილს ახასიათებს გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობის დაბალი დონე და ინტუიციური აზროვნება.

იმის მიუხედავად, რომ ჩვენ გავმიჯნეთ ერთმანეთისაგან გადაწყვეტილების მიღების სტილები, კორპორაციათა რეალურ ცხოვრებაში მენეჯერები ხშირად მათ კომპლექსურად, სიტუაციათა შესატყვისად იყენებენ. ამის მიუხედავად, მათ რომელიმე ერთი სტილი დომინირებული აქვთ.

მენეჯერები ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებებს მხოლოდ გამონაკლისის შემთხვევებში იღებენ, რადგან კორპორაციაში მუშაობა კოლექტივში (რომელიც შემდეგ გუნდებად და „ჯგუფებად“ იყოფა) მიმდინარეობს, ამიტომ მენეჯერისთვის მეტად ფასეულია მასში თანამშრომელთა მონაწილეობა, მათი ახალი, უცხო აზრის მოსმენა და გათვალისწინება. მართალია, აზრთა სხვადასხვაობასაც აქვს თავისი ნაკლი (დიდი დრო იხარჯება ყველას აზრთა მოსმენაზე და გარჩევაზე), მაგრამ როგორც სპეციალისტები წერენ, „გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აზრთა სხვადასხვაობის ფასეულობა მნიშვნელოვნად გადასწონის მის უარყოფით მხარეებს“.³

¹ Ричард Л. Дафт. Менеджмент. М., Питер, 2008, с. 336-337.

² S. P. Robbins. D. A. Cenzo. Supervizion Today. 2 nd ed (Upper sade River. N): PRetice Hall. 1198. p. 166.

³ Стивен П. Роббинз. Мэри Коултер. Менеджмент. М., Санкт-Петербург-Киев. 2007. Вильямс. с. 294.

დაქვემდებარებულ პირთა მონაწილეობით გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთ მეთოდს (მოდელს) მენეჯერებს ვიქტორ ვრუმი და

არტურ ჯაგო სთავაზობენ, მას ვრუმი-ჯაგოს მოდელს უწოდებენ.

ვრუმი-ჯაგოს მატრიცას აქვს ასეთი სახე (ნახ. 2):

პრობლემის გადაწყვეტა	გადაწყვეტილების მნიშვნელობა	მონაწილეობაზე მოთხოვნა	ხელმძღვანელის გამორჩეულობა	გადაწყვეტილების მხარდაჭერის ალბათობა	მიზნის შეთანხმებულობა	ჯგუფის გამცოდნეობა	გუნდური მუშაობის ხარისხი	გადაწყვეტილების სტილები
	მ	მ	მ	რ	მ	მ	მ	დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება
								დელეგირება
								ჯგუფური კონსულტაციები
								დახმარება
								ინდივიდუალური კონსულტაციები
								დახმარება
								ჯგუფური კონსულტაციები
								დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება
								დახმარება
								ინდივიდუალური კონსულტაციები
								დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება
								დელეგირება
								დახმარება
								დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება

ნახ. 2. ვრუმი-ჯაგოს მოდელში გადაწყვეტილების მიღების მატრიცა¹

მატრიცა მუშაობს ძაბრის პრინციპით. სვეტებში (სქემის ზედა ნაწილი) მოცემულია სიტუაციური ფაქტორები (გადაწყვეტილების მნიშვნელობა, გადაწყვეტილებაში მონაწილეობა და ა. შ.), რომლებსაც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ან არ ჰქონდეს კონკრეტულ სიტუაციაში. სქემის მარჯვენა ნაწილში ჩამოთვლილია ვრუმი და ჯაგოს მიერ მიჩნეული გადაწყვეტილების სტილები – დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება, ჯგუფური კონსულტაციები, დახმარება, ინდივიდუალური კონსულტაციები და გადაწყვეტილების დელეგირება (შევნიშნავთ, რომ განსხვავებული სახელების მიუხედავად ისინი მთლი-

ანად ემთხვევიან ს. პ. რობინზის და დ. ა. სენჩოს ჩვენს მიერ დასახელებულ სტილის ფორმებს. ჩვენ პრობლემასთან მიმართებაში მაღალი (მ) და დაბალი (დ) შეფასებით ვაფასებთ სიტუაციურ ფაქტორებს და შემდეგ ვირჩევთ გადაწყვეტილების სტილს – დამოუკიდებელს, გუნდურს, დახმარებას და ა. შ.).

გადაწყვეტილების მიღების მოდელი.

გადაწყვეტილებების მიღების მიდგომები 3 ძირითად ტიპად იყოფა. ესენია: **კლასიკური, ადვინის-ტრადიციული და პოლიტიკური მიდგომა**. მენეჯერი მათ შორის არჩევანს აკეთებს რისკის ხასიათის, სიტუაციის გაურკვევლობის, პრობლემის სიმართივის და პირადი მიდრეკილებების მიხედვით. ზემოაღნიშნული მოდელის დახასიათება იხილეთ ცხრილში 1.

¹ Victor H. Vroom. *Leadership and the Decision Making Process. Organizational Dynamics*. 28. no 4 (Spring 2000). p. 82-94.

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური, ადმინისტრაციული და პოლიტიკური მოდელების დახასიათება¹

კლასიკური მოდელი	ადმინისტრაციული მოდელი	პოლიტიკური მოდელი
1. მიზნების სიცხადე, პრობლემის გაცნობიერება; 2. სიტუაციის სრული სურათი; 3. გადაწყვეტილებების და მათი შედეგების შესახებ ამომწურავი ინფორმაცია; 4. სასარგებლო შედეგის მაქსიმიზაციისათვის რაციონალური არჩევანის გაკეთება.	1. პრობლემები და მიზნები არ არის ცხადი; 2. გაურკვეველია სიტუაცია; 3. ვარიანტებზე და მათ შედეგებზე ინფორმაცია შეზღუდულია; 4. მისაღები არჩევანი ეფუძნება ინტუიციას და კოალიციას.	1. პლურალიზმი, მიზნების კონფლიქტი; 2. გაურკვეველი სიტუაცია; 3. აზრთა სხვადასხვაობა; 4. ინფორმაციის გაურკვეველობა; 5. კოალიციის შიგნით დისკუსიები და მოლაპარაკებები.

კლასიკური მოდელი ეფუძნება ეკონომიკურ ვარაუდებს. კერძოდ:

- გადაწყვეტილების მიმღები პირი მიისწრაფვის კორპორაციის მიზნების შესრულებისკენ. პრობლემა ზუსტად და ნათლად არის ფორმულირებული;
- გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებელი პირი ისწრაფვის გარკვეულობისკენ, ცდილობს მოიპოვოს ყველა საჭირო ინფორმაცია, იხილავს ყველა შესაძლო ვარიანტს და მათ მოსალოდნელ შედეგებს;
- ცნობილია ალტერნატივების შეფასების კრიტერიუმები. გადაწყვეტილების მიმღები პირი ირჩევს ეკონომიკური თვალსაზრისით კორპორაციის ყველაზე უფრო ხელსაყრელ ვარიანტს.
- გადაწყვეტილების მიმღები პირი მოქმედებს რაციონალურად, ლოგიკურად აფასებს ვარიანტებს, პრიორიტეტებს და კორპორაციის მიზნების მიღწევისთვის ყველაზე უკეთ გადაწყვეტილების არჩევანს აკეთებს.

რადგან კლასიკური მოდელი გვასწავლის თუ როგორ უნდა იქცეოდეს მენეჯერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მას **ნორმატიულ მოდელსაც** უწოდებენ. ამ მოდელის ღირსება იმაშია, რომ იგი მენეჯერებს რაციონალური გადაწყვეტილებისკენ უბიძგებს. კლასიკური მოდელი გამოიყენება გარკვეულ სიტუაციებში.

ადმინისტრაციული მოდელი აღწერს რთულ სიტუაციებში (გაურკვეველი სიტუაციები, არაპროგრამული გადაწყვეტილებები) გადაწყვეტილების მიღების რეალურ პროცესს.

ადმინისტრაციული მოდელი ეფუძნება ჰერბერტ საიმონის ნაშრომებს. სწორედ მან შემოგვთავაზა გადაწყვეტილების შეზღუდული **რაციონალურობა** და **მიღებადობა**. კორპორაციაში ინდივიდის საქმიანობა დასაშვებ რაციონალურობის საზღვრებ-

შია მოქცეული. კორპორაცია არის მეტად რთული სისტემა და მენეჯერებს არა აქვთ არც იმდენი დრო და არც შესაძლებლობა, რომ სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად დაამუშაონ მთელი ინფორმაცია. ამიტომ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილება არის არა იმდენად რაციონალური, რამდენადაც მისაღები. გადაწყვეტილების მიღებადობა ნიშნავს იმას, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირი მრავალი ალტერნატივებიდან ირჩევს იმ პირველსავე გადაწყვეტილებას, რომელიც მინიმალურ კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს. ამას მენეჯერები აკეთებენ მაშინაც კი, როცა ფიქრობენ, რომ ალბათ არსებობს უკეთესი ვარიანტიც, მაგრამ მისი მოძებნა და „ოპტიმიზების წერტილის“ პოვნა, მათ მეტად ძვირფას დროს აკარგვინებს.

მაშასადამე, ადმინისტრაციული მოდელით გადაწყვეტილებების მიღების დროს მთავარია პრობლემის დროული, ჩქარი გადაწყვეტა. თუ ეს ასე არ მოხდა, ორგანიზაცია უფრო დიდი პრობლემის წინაშე დგება.

ადმინისტრაციულ მოდელს აქვს რთულ სიტუაციებში გადაწყვეტილებების მიღების რეალური პროცესის აღწერილობითი ხასიათი. ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებები ეფუძნება **ინტუიციას**, რომელიც წარმოადგენს ადამიანის ქვეცნობიერ უნარს ლოგიკური გააზრების გარეშე, წინა წლების გამოცდილებით ადვილად და სწრაფად ჩაწვდეს მიმდინარე სიტუაციის თავისებურებებს და მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება. რადგან ინტუიციური გადაწყვეტილება ეფუძნება პიროვნების გამოცდილებას, კულტურას, ფასეულობებს და ა. შ., იგი არ არის არც ავტოკრატიული და არც ირაციონალური.

თანამედროვე ბიზნესში, რომელსაც ახასიათებს დიდი გაურკვეველობა და სიტუაციათა ჩქარი ცვლა, ინტუიციას დიდი მნიშვნელობა აქვს. გამოკითხულ ბიზნესმენტთა ნახევარი აღიარებს, რომ ისინი მუშა გადაწყვეტილებებს ინტუიციური მიდგომით იღებენ, 30% კი თურმე „ხანდახან კონსულტაციისათვის

¹ Ричард Л. Дафт. Менеджмент. М., Питер. 2008. с. 329.

მიმართავს მას“¹

პოლიტიკური მოდელი გამოიყენება არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად, ინფორმაციის შეზღუდულობის, გაურკვევლობის და ერთიანი მიზნის არქონის პირობებში. ხშირად კორპორაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მრავალი მენეჯერი მონაწილეობს. რადგან თითოეულ მათგანს აქვს თავისი მიზანი, ისინი გადაწყვეტილებას იღებენ მხოლოდ მაშინ, როცა მიდიან კონსენსუსამდე. როცა მათ სჭირდებათ მეტად რთული ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღება, მაშინ ქმნიან კოალიციებს, რომელიც წარმოადგენს ზიარი აზრის მქონე მენეჯერების არაფორმალურ ალიანსს, რათა მათ იბრძოლონ „ერთიანი ფრონტით“.

გადაწყვეტილებების მიღების პოლიტიკური მოდელი ახლოსაა რეალურ პირობებთან, გადაწყვეტილებები რთულია და მრავალ ადამიანთა მონაწილეობას მოითხოვს, ინფორმაცია არ იძლევა ერთმნიშვნელოვანი დასკვნების გაკეთების საშუალებას და უთანხმოება, ხშირად კონფლიქტიც კი, ჩვეულებრივი მოვლენაა.

გადაწყვეტილებების მიღების პოლიტიკური მოდელი ეფუძნება 4 ვარაუდს:²

1. კორპორაცია შედგება სხვადასხვა ინტერესების, მიზნების და ფასეულობების მქონე გუნდებისაგან. მენეჯერები სხვადასხვანაირად საზღვრავენ პრიორიტეტებს, ეთანხმებიან ან არ ეთანხმებიან კოლეგების ინტერესებს და მიზნებს;
2. ინფორმაცია არის არასრული და გაურკვეველი. პრობლემების სირთულით და, აგრეთვე, პირადი და ორგანიზაციული შეზღუდვების გამო რაციონალური ქცევა ლიმიტირებულია;
3. ყველა საჭირო პრობლემის იდენტიფიკაციის და მთელი მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დამუშავებისათვის მენეჯერებს არა აქვთ დრო, რესურსები და მატერიალური შესაძლებლობები. ისინი მიმართავენ ერთმანეთს და აზრს უზიარებენ.
4. მიზნები და ალტერნატივები დებატების პროცესში იკვეთება. კოალიციის წევრებს შორის მოლაპარაკებების და დისკუსიების შედეგად მიიღება გადაწყვეტილება.

არაოპიქტური გადაწყვეტილებები და შეცდომები. გადაწყვეტილებების მიღებისას, როცა სიტუაცია მეტად რთულია და გაურკვეველი, მენეჯერები პროცესის გამარტივებისათვის ხშირად იყენებენ ემპირიულ წესებს, რომელთაც ევრისტიკა ეწოდებათ. ასეთი წესების რიცხვშია: „მცირედისთვის არ გარისკოს ღიდი“, „გახსოვდეს, რომ ერთი გა-

დაწყვეტილების გარდა არსებობს სხვაც“, „არ გარისკო, ვიდრე საბოლოოდ არ დარწმუნდები გადაწყვეტილებების სისწორეში“ და ა. შ. მართალია, ემპირიული წესები ხშირად ეხმარება მენეჯერებს აბსურდულ სიტუაციაში გასარკვევად, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ისინი ყოველთვის საიმედო არიან. ასევე, ხშირად ემპირიული წესები აცდენენ მენეჯერებს გადაწყვეტილების მიღებაში და სიტუაციის შეფასებაში.

Nino Lazviashvili

Associated Professor of GTU

STYLES AND MODELS OF DECISION-MAKING IN CORPORATIONS

SUMMARY

People working in corporation choose the method of problem solution on the basis of personal style. Personal style is the method of understanding the problem and decision-making.

Specialists define the four main styles of decision-making: directive, analytical, conceptual and behavioral.

We differentiated the styles of decision-making, but in real world managers often use these styles unitedly according to situation.

Managers make individual decisions only in exceptional cases, because collective works in the corporation. Therefore, it's very important for manager to listen and foresee the new, different ideas of collaborators.

One of the methods (models) of decision-making with participation of subordinated persons is called model of Vroom-Jago.

Matrix of Vroom-Jago works with the principle of funnel. Its columns show the situational factors (necessity of decision, participation in decision-making and etc.). The right side of scheme shows the styles of decision-making, particularly independent decision, group consultations, advices, individual consultations and delegation of decisions (we notice that in spite of different names, these styles coincide with styles of S.P. Robins and D.A. Sencho. We estimate the situation factors with high (H) and low (L) priorities and then choose the style of decision making).

Models of decision-making are divided into three main types: classical, administrative and political. Political manager chooses the concrete style on the basis of risks, uncertainty of situation, complexity of problem and personal opinion.

¹ Lisa A. Burke and Monica K. Miller. *Taking the Mystery Out Intuitive Decision Making. Academy of Management Executive* 13. no 4(1999). p. 91-99.

² Ричард Л. Дафт. *Менеджмент. М., Питер. 2008. с. 329.*



დიდი მეგობარი პროფესორი იგორ კვესელავა

სევერიანე და ჟუჟა კვესელავების ოჯახში 70 წლის წინ თოფი ისროლეს და ქვეყნიერებას ასე ამცნეს იგორ კვესელავას დაბადება. ეს იყო მასწავლებლების ოჯახისთვის უდიდესი სიხარული. შემდგომში კვესელავებს შეეძინათ ქალიშვილი ლილი, რამაც ასევე დიდი გახარება და ბედნიერება მოუტანა ოჯახსა და სანათესაოს.

იგორ კვესელავამ წარჩინებით დაამთავრა მარტვილის საშუალო სკოლა და იქ მიღებული ცოდნით იმავე წელსვე შეაღო თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ისტორიის ფაკულტეტის კარი. შემდგომში მან დაამთავრა საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის ისტორიის, არქეოლოგიისა და ეთნოგრაფიის ინსტიტუტის ასპირანტურა. არის ისტორიის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი, რამდენიმე დარგობრივი აკადემიის წევრი, პოლიტიკურ და სოციალურ მეცნიერებათა აკადემიის პრეზიდენტი, სამეცნიერო ჟურნალის „საისტორიო ვერტიკალების“ დამაარსებელი და მისი მთავარი რედაქტორი. ბატონ იგორს და მის ჟურნალს უცხოელი სპეციალისტებიც კი კარგად იცნობენ. მის მიერ გაკეთებულმა მოხსენებამ ქ. პრალაში ფურორი მოახდინა და სპეციალური სერტიფიკატი დაიმსახურა. მას გამოქვეყნებული აქვს ორასზე მეტი მეცნიერული ნაშრომი, რომლებიც ეხება კავკასიათმცოდნეობის, საქართველოს პოლიტიკური ისტორიის, ეროვნული მოძრაობის, გლობალიზაციის, კონფლიქტოლოგიის, პოლიტიკის, ქართული ეთნოგრაფიისა და კულტურის, თანამედროვე კაპიტალიზმის კრიზისულ პროცესებს და საქართველოში მიმდინარე პოლიტიკურ სიტუაციებს, ხელმძღვანელობს სტუ-ს სოციალურ-

მეცნიერებათა დეპარტამენტს. იგი მუდამ დგას სახელმწიფოებრივი მშენებლობის შუა გულში. არის მეცნიერების დამსახურებული მოღვაწე, მისი დამსახურება ქვეყნისა და მეცნიერების წინაშე აღინიშნა დავით აღმაშენებლის სახელობის პირველი ხარისხის პრემიით.

ბატონი იგორი ნამდვილად დიდებული პიროვნება და მეცნიერია, მაგრამ მას კიდევ უფრო დიდებული ოჯახი ჰყავს. მისი მეუღლე, ჩინებული ქალბატონი თამარი, ღვთისმშობი და გულისხმიერი მეოჯახეა. მან ქვეყანას ორი უბრწყინვალესი შვილი - ქეთი და უჩა აღუზარდა. ქეთი სტუ-ს ასოცირებული პროფესორია, უჩა კი - შსს-ს თანამშრომელი. ორივემ მშობლებს ხუთი შვილიშვილი აჩუქა.

ბატონი იგორი არა მარტო დიდი მეცნიერი და პედაგოგია, არამედ დიდი მეურნეც და მენეჯერიც. იგი უვლის მეურნეობას მარტვილში, ზვარს - ბოდბეში და ხეხილს - ნაფეტვრებში. აქედან მიღებული მოსავლით და ბოდბეში დაყენებული ღვინით ოჯახსა და მეგობრებსაც ალხენს.

სიტყვამ მოიტანა და აქვე ვიტყვით, რომ ბატონი იგორი დიდი მეგობარია, გულისხმიერი ადამიანი, ამ სიტყვის სრული მნიშვნელობით. მას შეუძლია ყველას თანადგომა და მეგობრობა - სულიერი და მატერიალური დახმარების აღმოჩენა.

ბატონ იგორს ჟამიერ, ნაყოფიერ და წარმატებულ მომავალს ვუსურვებ თავის მრავალრიცხოვან ოჯახთან, სამეგობროსთან და სტუდენტებთან ერთად.

ღმერთმა გაბედნიეროს, ჩემო ძვირფასო მეგობარო.

მუდამ შენს გვერდში მდგომი **ალექსანდრე სიჭინავა**