

მენეჯმენტის სისტემაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განსაკუთრებული

ევგენი ბარათაშვილი, პროფესორი
ირმა მახარაშვილი, დოქტორანტი
მანანა მარიდაშვილი, დოქტორანტი

რეზიუმე

სტატიაში „მენეჯმენტის სისტემაში გადაწყვეტილების მიღების განსაკუთრებულობა“ ავტორები დეტალურად განიხილეს გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობას მართვის ყველა ეტაპზე. აღწერენ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელობას და მის განსხვავებას იმ გადაწყვეტილებებისგან, რომლებიც კერძო ცხოვრებაში მიიღება. ავტორებმა სტატიაში ჩამოაყალიბეს მმართველობით და ცხოვრებისეულ გადაწყვეტილებებს შორის არსებული ოთხი განსხვავება და დაწვრილებით განიხილეს თითოეული მათგანი.

სტატიაში ავტორები განიხილეს ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღებაზე. გარდა ამისა, მათ დაჯგუფებული აქვთ მენეჯერული გადაწყვეტილებები რამდენიმე კატეგორიად.

სტატიაში დეტალურად არის განხილული თანამედროვე მკვლევარის, ჰენრი მინცბერგის მიერ შემოთავაზებული ორგანიზაციის მენეჯერების კლასიფიკაცია და მათ მიერ მმართველობითი პროცესის განხორციელების თავისებურებები.

საკვანძო სიტყვები: გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მართვის პროცესი, ქცევის უნივერსალურ ფორმა, მაღალი რანგის მენეჯერი, შრომის დანაშაულები, პროფესიონალიზმი, პრობლემების იდენტიფიკაცია.

The Special Nature of the Decision-making in Management System

Evgeni Baratashvili, professor
Irma Makharashvili, Doctoral student
Manana Maridashvili, Senior Teacher

Summary

In article “The Special Nature of the Decision-making in Management System” the authors discuss the need to manage all stages of decision-making. They describe the importance of managerial decision-making and the differences between managerial and individual decisions that are taken in private life.

The authors describe four differences between managerial and individual decisions and explain in detail the dif-

ferences.

The authors discuss the psychological factors that affect the decision making process. Also they are grouped the managerial decisions in several categories.

The article gives a detailed review of the classification of managers and their senior management in the process of implementation features proposed by modern research.

* * * * *

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ჩვეულებრივად განიხილება როგორც “ვარიანტიდან ამორჩევა”. გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის რთული პროცესი, და არა მხოლოდ არჩევანის გაკეთება რამდენიმე არსებული ვარიანტიდან. ნებისმიერი გადაწყვეტილების არჩევანზე ყოველთვის ბევრ დროს ვკარგავთ, იქამდე სანამ მოვიფიქრებთ გავდივართ სხვადასხვა ეტაპებს, რომლებისგანაც შედგება ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.

მართვის პროცესის ყველა ეტაპზე, წარმოიშობა გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა, რომელიც დაკავშირებულია ყველა განყოფილებასთან და სამართავი საქმიანობის ასპექტებთან და წარმოადგენს მათ კვინტენსიას.

გადაწყვეტილება წარმოადგენს ქცევის უნივერსალურ ფორმას, როგორც ინდივიდუალური ისე სოციალური ჯგუფის. ეს უნივერსალურობა აიხსნება ადამიანის საქმიანობის გათვითცნობიერებისა და მიზანმიმართული მახასიათებლებით. მაგრამ, უნივერსალური გადაწყვეტილების მიღების მიუხედავად, მისი აღქმა ორგანიზაციის მართვის პროცესში არსებითად განსხვავდება იმ გადაწყვეტილებისაგან, რომელიც კერძო ცხოვრებაში მიიღება. ასეთი განსხვავება შეიძლება ნაჩვენები იქნას 4 ნიშნით:

- მიზანი. სუბიექტი, გადაწყვეტილების მიღებისას გამოდის არა საკუთარი საჭიროებებიდან, არამედ კონკრეტული ორგანიზაციის პრობლემის გადაწყვეტის მიზნებიდან;

- შედეგები. მაღალი რანგის მენეჯერი, მოქმედების მიმართულებას ირჩევს არა მხოლოდ მისთვის, არამედ მთლიანად ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლებისათვის, შესაბამისად მისი გადაწყვეტილებამ შეიძლება არსებითი გავლენა იქონიოს ხალხის ცხოვრებაზე. თუ ორგანიზაცია დიდი და გავლენიანია, მისი ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება არსებითად აისახება რეგიონის სოციალ-ეკონომიკურ სიტუაციაზეც. რაც შეეხება ინდივიდუალური პირის არჩევანს, მისი გადაწყვეტილება გამომდინარეობს საკუთარი ცხოვრებიდან და შეიძლება გავლენა იქონიოს მხოლოდ მისი მეტნაკლებად ახლო ადამიანე-

ბზე;

- შრომის დანაწილება. როდესაც ადამიანი კერძო ცხოვრებაში იღებს გადაწყვეტილებას, როგორც წესი მას თვითონ ასრულებს. ორგანიზაციაში არსებობს შრომის განსაზღვრული დანაწილება: ერთი მუშაკი (მენეჯერი), წარმოქმნილი პრობლემის გადაწყვეტითა და გადაწყვეტილების მიღებით არის დაკავებული, მეორე (შემსრულებელი) - მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზებით;

- პროფესიონალიზმი. კერძო ცხოვრებაში თითოეული ადამიანი, თავისი ინტელექტის ძალისხმევითა და გამოცდილების ფარგლებში გადაწყვეტილებას დამოუკიდებლად იღებს. ორგანიზაციის მართვისას, გადაწყვეტილების მიღება - გაცილებით რთული, საპასუხისმგებლო პროცესია, რომელიც მოითხოვს პროფესიულ მომზადებას. ორგანიზაციაში, თითოეულ თანამშრომელს მინიჭებული აქვს უფლებამოსილება, დამოუკიდებლად მიიღოს განსაზღვრული გადაწყვეტილება. როგორც წესი, უფლება, დამოუკიდებლად მიიღოს მართველობითი გადაწყვეტილება, დელეგირებულია იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც ფლობენ განსაზღვრულ პროფესიულ ჩვევებსა და უნარებს.

გადაწყვეტილების მიღებისას, გამოყოფენ მენეჯერული მიდგომების სამ ტიპს: კლასიკურს (ნორმატიული ხასიათის მოდელია, რომელიც ეფუძნება შემდეგ დაშვებას: მენეჯერს შეუძლია აუცილებელ ინფორმაციასთან წვდომა, რომლის გადაწყვეტილება წარმოადგენს შესაძლო ვარიანტიდან საუკეთესოს შერჩევის შედეგს; ადმინისტრაციულსა (მკაფიო არ არის მიზნები და პრობლემები) და პოლიტიკურს ადექვატურია პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებით (სათვის)).

გადაწყვეტილება მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. გადაწყვეტილების მიღების გარეშე არც ერთი საქმიანობა არ განხორციელდება. მენეჯერთა სამუშაო დროის ძირითადი ნაწილი იხარჯება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე და სწორად მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა და რაოდენობა განსაზღვრავს ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანად მიღწევის შესაძლებლობებს. გადაწყვეტილების მიღება არის პროცესი, რომლის დროსაც შეირჩევა არსებული ვარიანტიდან და ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღები. გადაწყვეტილებათა მიღებით ორგანიზაციის წევრები ადგენენ პრობლემებს და გამოვლენილ შესაძლებლობებზე რეაგირებისთვის საჭირო ქმედებათა თანმიმდევრობას.

მენეჯერები ხშირად მიიჩნევიან გადაწყვეტილების მიმღებებად. ყველა ორგანიზაციის წარმატება თუ მარცხი დამოკიდებულია მისი მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების მართებულობაზე. ბევრი მენეჯერული გადაწყვეტილება არის სტრატეგიული. მაგალითად, ააშენონ თუ არა ქარხანა, წამოიწიონ ახალი ბიზნესი, ან გააცალკევონ სხვადასხვა საქმიანობები. თუმცა, მენეჯერები ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ კიდევ არაერთ საქმიანობაზე იღებენ

გადაწყვეტილებას, მაგალითად ისეთზე, როგორიც არის ორგანიზაციული სტრუქტურა, კონტროლის სისტემები, ადამიანური რესურსების მართვა. მენეჯერები განჭვრეტენ პრობლემებს, იღებენ გადაწყვეტილებებს მის გადაჭრის გზებთან დაკავშირებით და აკვირდებიან შედეგებს, რათა გააცნობიერონ, არის თუ არა საჭირო დამატებითი ღონისძიებების ჩატარება. სწორი გადაწყვეტილებების მიღება წარმატებული მენეჯმენტის განვითარებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მომტანია. იმიტომ, რომ გადაწყვეტილებები განსაზღვრავს, როგორ წვეტს ორგანიზაცია პრობლემებს, განათავსებს რესურსებს და ისახავს მიზნებს. გადაწყვეტილების მიღება არ არის ადვილი, რადგან გარემო ფაქტორები მუდმივად ცვალებადია, ინფორმაცია არაა ცხადი და კონფლიქტური სიტუაციებიც ხშირად წარმოიშობა.

ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი, ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი. ყოველდღიურად ადამიანი იღებს ძალიან ბევრ უმნიშვნელო გადაწყვეტილებებს, სერიოზული მოფიქრების გარეშე, უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებები კი მიიღება მხოლოდ ჯეროვანი გააზრების საფუძველზე. უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღებას დღეები, თვეები და ზოგჯერ წლებიც კი სჭირდება. თუმცა ისეც ხდება, რომ ადამიანი ნაკლებად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას იღებს ძნელად, უმნიშვნელოვანესს კი ყოველგვარი მოფიქრების გარეშე, იმპულსურად.

გადაწყვეტილების მიღებისათვის განხორციელებული ქმედებები დაიყვანება მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე. საერთოდ, ძნელია კარგი გადაწყვეტილების მიღება. ზოგჯერ ადამიანზე დიდ გავლენას ახდენს რიგი ფსიქოლოგიური ფაქტორები, კერძოდ, სოციალური წეს-ჩვეულებები, დაგროვილი გამოცდილება, პიროვნული ფასეულობები.

კონკრეტული ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მოქმედებს პირველ რიგში მის პირად ცხოვრებაზე და ნაკლებად უკავშირდება სხვა ადამიანებს. მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე კი დამოკიდებულია სხვა ადამიანების ბედი. მენეჯერი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არა მხოლოდ თავისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვისაც. ამიტომ, ის დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს გადაწყვეტილების მიღების საკითხს. მისი არჩევანი ხომ დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ცხოვრებაზე. მძიმე მორალური ტვირთია მენეჯერისათვის უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობა, რაც განსაკუთრებით მკაფიოდ ჩანს მართვის უმაღლეს დონეზე. მაგალითად, თუ მენეჯერი შეცდა და სამსახურიდან გაათავისუფლა კარგი მუშაკი, დაზარალებდა ორგანიზაციაც და თვითონ მუშაკიც, მაგრამ, თუ ცუდი მუშაკისაგან არ განთავისუფლდა ორგანიზაცია, ის შეიძლება ძალიან დაზარალდეს.

გადაწყვეტილება არის არჩევანი ყველა შესაძლო ალტერნატივიდან. ბევრი ადამიანი თვლის, რომ არჩევანის გაკეთება არის გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ნაწილი, მაგრამ ეს ასე არ არის.

გადაწყვეტილების მიღება არის პრობლემების იდენტიფიკაციის, შესაძლებლობების გამოვლენისა და მათი გადაწყვეტის პროცესი. იგი აერთიანებს გადაწყვეტილების მიღებამდე და მიღების შემდგომ პროცესებს. მენეჯერული გადაწყვეტილებები ჯგუფდება ორ კატეგორიად: პროგრამირებული და არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებები.

პროგრამული გადაწყვეტილებები მოიცავს სიტუაციას, რომელიც იმდენად ხშირად მეორდება, რომ შესაძლებელია გარკვეული წესების დადგენა, რომელსაც შეგვიძლია მივდიოთ მომავალში. პროგრამული გადაწყვეტილებები უკავშირდება ორგანიზაციული პრობლემების წარმოქმნას. მაგალითად, როცა საოფისე ინვენტარი ჩამოსცდება საჭირო დონეს, ამ დროს საქმე პროგრამული გადაწყვეტილების მიღებასთან გვაქვს. აგრეთვე შეიძლება აღინიშნოს ხარჯების პროცენტის დადგენა. მას შემდეგ, რაც მენეჯერი ერთხელ მიიღებს პროგრამულ გადაწყვეტილებებს და დაადგენს წესებს, ამის შემდეგ, სხვა უფლებამოსილ პირებს შეუძლიათ მიიღონ მსგავსი ტიპის გადაწყვეტილება, რათა მენეჯერს უფრო მეტი დრო დარჩეს უფრო მნიშვნელოვანი საქმეების მოგვარებისთვის.

მენეჯერების მიერ მცდარი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობის შემცირებისა და პირიქით, საუკეთესოს შემუშავებისთვის ხელის შესაწყობად საჭიროა: სიტუაციის ყოველმხრივი შეცნობა; ალტერნატივების ფართო ნაკრების შექმნა; მათი ყოველმხრივი და ღრმა ანალიზი.

გლობალიზაციის პირობებში მენეჯერის საქმიანობა კიდევ უფრო მრავალფეროვანი, რთული და მასშტაბური ხდება. თანამედროვე მსოფლიოში შეიცვალა, არა მხოლოდ პერსონალთან დამოკიდებულება, არამედ სამუშაო ადგილებთან დამოკიდებულებაც, რაც მენეჯერის მხრიდან კიდევ უფრო მეტ ცოდნას, გამოცდილებას და კვალიფიკაციას მოითხოვს.

ძველი სამუშაო ადგილები ხასიათდებოდა რუტინული დავალებებით და კონტროლის სტანდარტული პროცედურებით. მშრომელები ასრულებდნენ სამუშაოს მხოლოდ ერთ კომპანიაში, რომელიც იმართებოდა ვერტიკალური იერარქიით და გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდა ზევიდან ქვევით.

თანამედროვე სამუშაო ადგილას შრომა უფრო მოქნილია. სტრუქტურა უფრო ბრტყელია, დაბალი დონის თანამშრომლები თავად იღებენ გადაწყვეტილებებს დიდი მოცულობის ინფორმაციის გაანალიზების საფუძველზე, რომელიც შესაბამისია ორგანიზაციის მისიის და ღირებულებების. თანამშრომლები ერთმანეთს ცოდნას უწაიწაილებენ. ეს ადამიანები მონაწილეობენ სხვადასხვა პროექტებში იმის ნაცვლად, რომ დასაქმებულნი იყვნენ მხოლოდ ერთ სამუშაო ადგილას. ურთიერთობები მყარდება

ინტერნეტით და სამუშაოც ხშირად ვირტუალურია, ანუ მენეჯერებს უწევთ იმ ადამიანების მართვა, რომლებიც ფაქტობრივად არასოდეს „მოდიან სამსახურში“.

ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მოიზიდოს კვალიფიციური ადამიანები მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან. თუმცა, ამ დროს მენეჯერისათვის რთულია მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელება. ყოველივე აღნიშნულის გათვალისწინებით, ალბათ ცხადია, რომ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის როლებისა და შესაბამისი უნარების გამოვლენის საჭიროებას, რათა ორგანიზაციის საქმიანობა იყოს თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი და წარმატებული.

მენეჯერი - ეს არის ორგანიზაციის წევრი, რომელიც ეწევა მმართველობითი საქმიანობას და წვეტს სამმართველო ამოცანებს. მენეჯერთა როლი ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის იერარქიაში მათი ადგილის, შესრულებული ფუნქციების, გადასაწყვეტი ამოცანებისა და სამმართველო საქმიანობის სახეების მიხედვით.

ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოუდგენელია მენეჯერთა გარეშე, რადგან მენეჯერები: უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულების განხორციელებას; აპროექტებენ ორგანიზაციაში შესასრულებელ ცალკეულ ოპერაციებს და ამყარებენ მათ შორის ურთიერთკავშირს; ამუშავებენ ორგანიზაციულ სტრატეგიებს ცვალებადი გარემოს პირობებში; უზრუნველყოფენ ორგანიზაციების მაკონტროლებელი პიროვნებებისა და დაწესებულებების ინტერესისადმი ორგანიზაციის საქმიანობის დაქვემდებარებას; ოფიციალურად წარადგენენ ორგანიზაციებს სხვადასხვა ფორუმებსა და ღონისძიებებზე; ფორმალურად პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციის საქმიანობაზე; წარმოადგენენ ორგანიზაციის ინფორმაციული კავშირურთიერთობების მთავარ რგოლს.

მმართველობითი (სამმართველო) შრომის ერთ-ერთი საერთო ნიშანია ორგანიზაციებში მენეჯერის (ხელმძღვანელის) მიერ შესრულებული როლი. მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი ნ. მინცბერგი ხელმძღვანელის როლს განსაზღვრავს, როგორც „განსაზღვრული ქცევის წესების ნაკრებს, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას.“

ცხადია, აღნიშნულ საქმიანობას თითოეული მენეჯერი ახორციელებს თავისებურად. შემოქმედებითობის დონე მათ მოქმედებაში განსაზღვრულია იმ როლით, რომელსაც ითვალისწინებს მათი თანამდებობა და შესასრულებელი ფუნქციები. მართვის მეცნიერების თანამედროვე მკვლევარი ჰენრი მინცბერგი, ნაშრომში „მენეჯერული შრომის ბუნება“, ორგანიზაციაში მენეჯერთა როლს ჰყოფს სამ ჯგუფად:

- პიროვნებათაშორისი (მთავარი ხელმძღვანელის როლი, ლიდერის როლი, დამაკავშირებელი რგოლის როლი);
- ინფორმაციული (ინფორმაციის მიმღების როლი, ინფორმაციის გამავრცელებლის როლი, ინ-

ფორმაციის წარმდგენის როლი);

- გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული (მენარმის როლი, დარღვევების გამომსწორების როლი, რესურსების გამანაწილებლის როლი და მოლაპარაკებების მწარმოებლის როლი).

მენეჯერი მთავარი ხელმძღვანელის როლში - როგორც სიმბოლური მეთაური, წარადგენს აღნიშნულ ორგანიზაციას ცერემონიალებსა და სხვა ღონისძიებებზე. აგრეთვე მის მოვალეობაში შედის სოციალური და სამართლებრივი ხასიათის ვალდებულებათა შესრულება.

მენეჯერი ლიდერის როლში - ახდენს ორგანიზაციის წევრთა მოტივაციას მიზნების მისაღწევად. იგი პასუხისმგებელია უშუალოდ დაქვემდებარებულთა აქტიუზაციაზე, მათ შერჩევაზე, მომზადებაზე, გამოყენებასა და საქმიანობის კოორდინაციაზე.

მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში - უზრუნველყოფს საგარეო კონტაქტების თვითგანვითარებადი ქსელის მუშაობას. მიმოწერის, ორგანიზაციის გარეთ შეხვედრა-თათბირებში მონაწილეობისა და კომუნიკაციის სხვა ფორმების გამოყენებით, ავითარებს ინფორმაციის წყაროებთან და სხვა გარე პირებსა და ორგანიზაციებთან ურთიერთობას.

მენეჯერი ინფორმაციის მიმღების როლში - მოიძიებს და იღებს სხვადასხვა სახის სპეციალურ ინფორმაციას. ამას ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციის შიგა და გარე წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების სისტემა. იმის გამო, რომ ინფორმაცია მენეჯერებისთვის შრომის სპეციფიკური საგანია და მათი საქმიანობის პროდუქტიც საჭიროა ინფორმაციის მოძიება სხვადასხვა არხით - პირადი კონტაქტებით, საფოსტო გზავნილებით, პერიოდული გამოცემების დამუშავებით, საქმიანი მივლინებებითა და სხვა. ეს კი ერთ-ერთი უმთავრესია მენეჯერთა ინფორმაციულ როლში.

მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში - გადასცემს გარე და შიგა არხებით მიღებულ ინფორმაციას ორგანიზაციის წევრებს. აღნიშნული ინფორმაციის ნაწილი მოიცავს ფაქტობრივ მასალას, რომლის ტირაჟირება შესაძლებელია პირდაპირ, ნაწილი კი მოითხოვს გაანალიზებასა და ორგანიზაციული შეხედულებების ფორმირებას. ინფორმაციის გავრცელება ხდება როგორც გზავნილების სახით, ასევე ვერბალური გზითაც.

მენეჯერი ინფორმაციის წარმდგენის როლში - გარე კონტაქტებისას გასცემს ინფორმაციას ორგანიზაციის მომავალ გეგმებზე, მოქმედებს პოლიტიკაზე, საქმიანობის შედეგებსა და სხვა. აღნიშნული შეიძლება განხორციელდეს სხდომებსა და სემინარებზე მონაწილეობის, წერილობითი მიმართვების, ანგარიშების წარდგენისა და სხვა ფორმით.

მენეჯერი მენარმის როლში - გვევლინება ორგანიზაციაში ინოვაციების განმხორციელებლად. სიახლეთა დასანერგად ეძებს ორგანიზაციის შიგა რეზერვებს, ამუშავებს და ახორციელებს ორგანიზაციული სრულყოფის პროექტებს, მონაწილეობს სტრატეგიების განხილვაში, არის პროგრესული

გარდაქმნების ინიციატორი.

მენეჯერი დარღვევების აღმომფხვრელის როლში - ახორციელებს მარეგულირებელ ზემოქმედებას, ორგანიზაციის საქმიანობაში მნიშვნელოვანი დარღვევების აღმოსაფხვრელად, პრობლემათა გათვალისწინებით ახდენს სტრატეგიული და მიმდინარე გეგმების კორექტირებას.

მენეჯერი რესურსების გამანაწილებლის როლში - იკვლევს ორგანიზაციის რესურსებს და პასუხს აგებს მათ განაწილებაზე. იგი ფაქტობრივად გამოიხატება ამ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღებით ან სხვათა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერით. ამისათვის მენეჯერი ადგენს გრაფიკებს, ახდენს უფლებამოსილებათა განაწილებას, ახორციელებს ბიუჯეტების შედგენას და შესრულების კონტროლს, დაქვემდებარებულთა მუშაობის შემოწმებას.

მენეჯერი მოლაპარაკებათა წარმმართველის როლში - თავისი კომპეტენციის ფარგლებში პასუხს აგებს ყოველგვარ მოლაპარაკებებზე.

მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში შესრულებული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. როგორც ჩატარებული გამოკვლევებით გამოვლინდა, პიროვნებათაშორისი როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში მენეჯერის მოვალეობებისაგან, სტატუსისაგან და მოიცავს ადამიანებთან (თანამშრომლებთან) მისი ურთიერთობის სფეროს. ამ როლმა მენეჯერი შეიძლება გახადოს ინფორმაციის შემკრები პუნქტი, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს და იმავდროულად აიძულებს კიდევ შეასრულოს საინფორმაციო როლი და იმოქმედოს ინფორმაციის დამუშავების ცენტრის სახით. იღებს რა თავის თავზე პიროვნებათაშორის და საინფორმაციო როლს, მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა შეასრულოს გადაწყვეტილების მიღების როლი, ეს თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებს, როგორიცაა რესურსების განაწილება, კონტაქტების დამყარება, ახალი შესაძლებლობების გამოძებნა ორგანიზაციის საქმიანობის ნორმალურად წარმართვისათვის, მოლაპარაკებები ორგანიზაციის სახელით და სხვა.

მენეჯერის აღნიშნული როლები ერთად აღებული განსაზღვრავს მენეჯერის მუშაობის მოცულობას და შინაარსს ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათის მიუხედავად.

აღნიშნული როლების წარმატებით შესასრულებლად მენეჯერებს მოეთხოვებათ მართვის საერთო განათლება და ცოდნის მაღალი დონე; კომპეტენტურობა ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში; ადმინისტრირების ჩვევებთან ერთად, მეწარმული უნარი; კოლეგებთან და ქვემდგომ ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობით დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, დავალებათა სწორად განაწილებისა და შესრულებისათვის სათანადო მმართველობითი სტილის გამომუშავება; პრაქტიკულ გამოცდილებათა და ცოდნით, ეკონომიკური გარემოს ანალიზის საფუძველზე, ორგანიზაციის

განვითარების ტენდენციების სწორად განჭვრეტის უნარი.

მენეჯერის საქმიანობის შესრულებას სჭირდება არაერთი უნარი, რომელიც შეგვიძლია გავაერთიანოთ სამ ჯგუფში: კონცეპტუალური, ადამიანებთან ურთიერთობის და ტექნიკური უნარები.

კონცეპტუალური უნარი არის შესაძლებლობა, რომ ორგანიზაცია აღვიქვათ, როგორც მთლიანი სისტემა და მის ნაწილებს შორის ურთიერთობა. ეს უნარი გულისხმობს სტრატეგიულ აზროვნებას, ფართო ხანგრძლივადიანი გეგმის შედგენას და კომპლექსური პრობლემების გადაწყვეტას. კონცეპტუალური უნარები განსაკუთრებით საჭიროა ტოპ მენეჯერებისთვის.

როლის განუსაზღვრელობას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანისთვის გაუგებარია მისი როლი. სამუშაოს კარგად შესრულებისთვის აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ რას მოელიან მისგან. ახლადჩამოყალიბებულ ჯგუფებში მსგავსი სიტუაცია ქმნის პრობლემებს, თუ გუნდის წევრები აღმოაჩენენ, რომ მათი ძალისხმევა ტყუილუბრალოდ იხარჯება ან გარშემომყოფნი არ იწონებენ მას. თვით კარგად ჩამოყალიბებულ ჯგუფებსა და გუნდებშიც კი თავს იჩენს როლთან დაკავშირებული პრობლემები. როლების გადატვირთვა აღმოცენდება მაშინ, როცა ადამიანისაგან ზედმეტად ბევრს მოითხოვენ და ის გრძნობს, რომ ძალიან გადატვირთულია სამუშაოთი. როლების გადაუტვირთაობის დროს კი ადამიანისაგან მოითხოვენ ძალიან ცოტა სამუშაოს და ის გრძნობს, რომ ძალისხმევას სრულყოფილად არ იყენებენ. ამიტომაც ნებისმიერი ჯგუფისათვის სასარგებლოა მისი თითოეული წევრის ზუსტი და რეალური მოლოდინი მათ მიერ შეტანილი წვლილის შესაბამისად.

როლების კონფლიქტი აღმოცენდება მაშინ, როცა ადამიანს არ შესწევს იმის ძალა, რომ დააკმაყოფილოს გარშემომყოფთა მოლოდინი. რიგ შემთხვევებში ადამიანისათვის გასაგებია, რომ აუცილებელია ამოცანების შესრულება, მაგრამ გარკვეული მიზეზების გამო არ შეუძლიათ ამაზე დათანხმება. ამ ფონზე შექმნილი დაძაბულობა აისახება ჯგუფის სხვა წევრებთან ურთიერთობაში. ნებისმიერ ჯგუფში ან საქმიანობის სფეროში როლების დინამიკის მართვის ერთ-ერთ ხერხს წარმოადგენს როლური მოლაპარაკებები. ეს წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც ინდივიდები განიხილავენ სხვა წევრებთან დაკავშირებულ როლების მოლოდინს.

იაპონური მენეჯმენტი მკვეთრად განსხვავდება ამერიკულისგან და ხშირ შემთხვევაში მისი საპირისპიროც კი არის. მეცნიერები სწორედ იმით დაინტერესდნენ, თუ მენეჯმენტის რა თავისებურებებმა შეაძლებინა იაპონიას რომ გამხდარიყო მსოფლიო ლიდერი. აშშ-ში გადანაწევლებათა მიღების მექანიზმი გამოირჩევა მრავალსაფეხურიანობით და ავტორიტარულობით, ხოლო იაპონიაში იერარქიის საფეხურების რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია და გადანაწევლებები მიიღება კოლექტიურად,

ყველას აზრის გათვალისწინებით ვისაც კი ეხება ისინი. ეს ორი ქვეყანა მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან ორგანიზაციული კულტურითაც. აშშ-ს ორგანიზაციული კულტურა მიმართულია თანამშრომელთა კონკურენციაზე, მკაფიო თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე, თანამდებობების მკაცრ კლასიფიკაციაზე, სოციალურ სტატუსებს შორის დიდ განსხვავებებზე თანამდებობიდან გამომდინარე. ეს ყოველივე აფერხებს თანამშრომლების ურთიერთდახმარების შესაძლებლობების რეალიზებას და შეუძლებელს ხდის ხელმძღვანელობის კრიტიკას. ორგანიზაციული კულტურა იაპონიაში უმთავრესად გამოირჩევა მუშაობის გუნდური ხასიათით, თანამშრომლობით, არ არის უფლებების და მოვალეობების მკაცრი განაწილება, შრომის ანაზღაურებებს შორის განსხვავებები არ არის დიდი, თანამდებობა არ იძლევა გარკვეულ პრივილეგიებს, განსაკუთრებულ სტატუსს. იაპონიის ორგანიზაციებში მმართველურ გადანაწევტილებებში მონაწილეობას ღებულობს თანამშრომელთა 65%, ხოლო აშშ-ში - 12%. იაპონიაში პირადი და ორგანიზაციული ინტერესების თანხვედრა აღინიშნება თანამშრომელთა 93%-ში, ხოლო აშშ-ში თანამშრომელთა 9%-ში.

დასკვნა

ამრიგად, ადამიანებთან ურთიერთობების უნარი გულისხმობს სხვა ადამიანებთან ურთიერთობას და ჯგუფში ეფექტურად მუშაობას. ეს აერთიანებს მოტივაციას, კოორდინაციას, ლიდერობას და კომუნიკაციას. მენეჯერი, რომელსაც აქვს ადამიანთან ურთიერთობის უნარი, შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლებს შიშისა და მორიდების გარეშე გამოხატონ საკუთარი აზრი. ეს უნარი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ მენეჯერებისთვის, ვისაც ყოველდღიური ურთიერთობა ჰქონდა თანამშრომლებთან.

ტექნიკური უნარები დაკავშირებულია სპეციალური ფუნქციების შესრულებასთან. იგი მოიცავს სპეციალიზებულ ცოდნას, ანალიტიკურ უნარებს და პრობლემების გადაწყვეტის უნარს. ეს განსაკუთრებით საჭიროა დაბალი დონის მენეჯერისათვის.

იმისათვის, რომ ყველა დონის მენეჯერმა ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო და გამოავლინოს თავისი უნარები, აუცილებელია ზუსტად იყოს განსაზღვრული გუნდში თითოეული ადამიანის ადგილი და როლი და ის, თუ ვინ ვისი უფროსია. ჯგუფის ძველი და ახალი წევრებისათვის აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ რას მოელიან გარშემომყოფნი მათგან და თავად რას შეიძლება მოელოდნენ ისინი გარემოცველი საზოგადოებისაგან. როლი წარმოადგენს საკუთრივ მოლოდინს, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოსთან, ან გუნდის არსებულ მდგომარეობასთან. როლთან დაკავშირებული სიცხადის არქონისას, შეიძლება გუნდში წარმოიშვას სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემები. როლების განაწილების დროს შეიძლება გაჩნდეს პრობლემები, რომელიც უკავშირდება იმას, თუ როგორ აღიქვა-

მენ როლს და როგორ უმკლავდებინა მას ჯგუფის წევრები. გუნდები ხშირად ხვდებიან მსგავს სირთულეებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., ნონკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი. 2008.
2. Barnard C. The Functions of the executive. Cambridge. 1938. p.216
3. Fülöp J, Introduction to Decision Making Methods.
4. Голубков е.п. какое принять решение? практикум хозяйственника. м.: экономика. 1990. с.189
5. Ларичев о.и. теория и методы принятия решение, а также хроника событий в волшебных странах. м.: логос, 2002. с.392.
6. Тронин ю.н. управленческие решения. м.: юнити-дана. 2004. с.310
7. Балдин к.в. управленческие решения: теория и технология принятия. м.: проект, 2004. с.304
8. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2011. გვ. 453-455
9. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი. გამომცემლობა „ინოვაცია“. თბილისი, 2006. გვ. 81
10. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა „საჩინო“, თბილისი. 2013. გვ. 232-239
11. <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>
12. <http://www.evergreen.edu/bdei/documents/decisionmakingmethods.pdf>