

მართვის პრობლემების გადაჭრის პრინციპები

თემურ მაისურაძე

საქართველოს საპატრიარქოს წმ.ანდრია
პირველწოდებულის სახ. ქართული
უნივერსიტეტის დოქტორანტი,
საქართველოს პარლამენტის წევრი

მართვის საზოგადოებრივ, ეკონომიკურ თუ პოლიტიკურ სისტემებში ეკოლოგიური, ტექნიკური თუ ტექნოლოგიური რთული ამოცანების ამოხსნის დროს, საჭირო ინსტრუმენტების შერჩევა და დასახული მიზნების განხორციელება ყოველთვის წინააღმდეგეობებით ხასიათდება და მათ გადაწყვეტას დიდი დრო სჭირდება. პრობლემების გადასაჭრელად ცალ-ცალკე აღებული ინსტრუმენტების¹ გამოყენება წარმოქმნის სხვადასხვა შეუთავსებლობას. კერძოდ, შეუთავსებლობის გადაჭრა მიზნის მიღწევის წინაპირობაა, მაგრამ როდესაც პრობლემის გადასაჭრელად არსებობს მრავალი ხერხი და ინსტრუმენტი, წინააღმდეგობას ქმნის სწორი ხერხის და ინსტრუმენტის შერჩევა. ადვილია შეუთავსებლობის დაძლევა მაშინ, როდესაც არსებობს მხოლოდ ერთი ხერხი და ერთი ინსტრუმენტი, მაგრამ ის ვერ მოერგება ყველა პრობლემას და წინააღმდეგობები შექმნება მათი გამოყენების დროს; შესაბამისად მიზანშეწონილია ხერხები და ინსტრუმენტები იყოს მაქსიმალურად ბევრი, რათა მოერგოს შესაძლო ყველა სახის და კატეგორიის ამოცანას და ამავე დროს უნდა იყოს მხოლოდ ერთი, რომ ადვილი იყოს გამოსაყენებლად. სხვანაირად, პრობლემების გადაჭრის ხერხები და ინსტრუმენტები იმდენად უნივერსალური უნდა იყოს, რომ ერგებოდეს შესაძლო ყველა ამოცანას. უმეტესწილად, პრობლემის მართებული დანახვა და სწორი შეფასება კარგი წინაპირობაა მათ გადასაჭრელად. წინააღმდეგობები, რომელიც მართვის მთავარი ფუნქციების შეუსრულებლობიდან ან არასათანადო შესრულებიდან გამომდინარეობს წარმოშობს „პრობლე-

1 Петров В. Алгоритм решения изобретательских задач. Учебное пособие. — Тель-Авив, 1999

მების პირამიდას“. იგი უკვე ქმნის სისტემურ პრობლემებს, ტვირთად აწვება ყველა მისი ქვესისტემას და ბოლოს, პირამიდის ფუძე (აღმასრულებელი პორიზონტალური დონე) იძულებული ხდება “ზიდოს” პროგრესირებად პრობლემათა სრული სპექტრი.

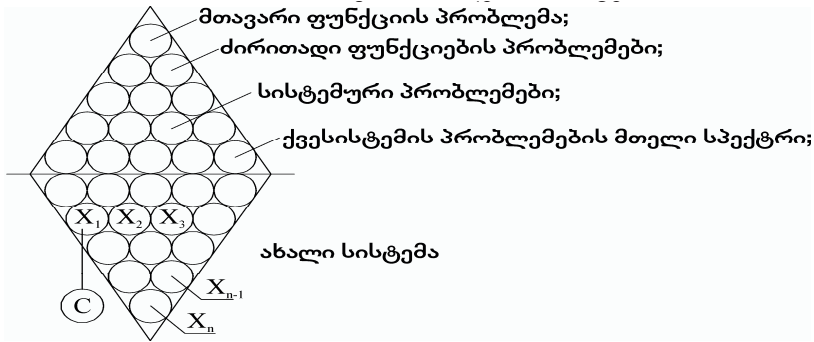
თუ ობიექტში, სისტემაში ან პროცესში, არსებობს თუნდაც ერთი მართვადი X (იქს) ელემენტი, რომელიც უშუალოდ მონაწილეობს მთავარი ან ძირითადი ფუნქციის შესრულებაში, საბოლოო პროდუქტი დამოკიდებული იქნება ყოველთვის X -ის პარამეტრებზე და შესაბამისად ობიექტს, სისტემას ან პროცესს მართავს ის, ვინც მართავს X ელემენტს.

ყველა პროცესში, პრობლემები სისტემის დადებით თვისებებზე ერთი და იგივე პრინციპით უკუქმედებენ და მისთვის დამახასიათებელ კრიტიკულ წერტილში, მას უარყოფითად გადააქცევენ. სქემა 1-ზე კარგად ჩანს, რომ მთავარი ფუნქციის პრობლემა, მაგალითად, ცუდი მენეჯერის პრობლემა, საფრთხეს უქმნის ძირითადი ფუნქციების შესრულებას, ეს პრობლემები კი ზედმეტ ტვირთად აწვება სისტემურ პრობლემებს ანუ ის პრობლემები, რომლის გადასაჭრელადაც მოწოდებული უნდა იყვნენ მოადგილეები, მენეჯერის პრობლემის გამო, თავს ვერ ართმევენ ძირითად ფუნქციების შესრულებას.

ყოველივე ეს კი, ინტეგრირებულ პრობლემად აწვება მთლიანად ორგანიზაციას. ასეთ სისტემებში, პრობლემის გადაჭრა ქვედა რგოლებში შეუძლებელია, ვიდრე არ მოგვარდება (გადაიჭრება) მთავარი პრობლემა.

ეს მომენტი განსაკუთრებით საყურადღებოა სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური ხასიათის ამოცანების ამოხსნის დროს. ხშირად, სისტემის მთავარი ფუნქციის შეუსრულებლობა ან მისი არასათანადო შესრულება, X ელემენტის პარამეტრებით ანუ მისი მმართველი ორგანოს მიზეზით არის გამოწვეული.

როგორ უნდა გადაიჭრას პრობლემების პირამიდა? თუ ამოცანა, მიეკუთვნება პრობლემების პირამიდის ჯგუფს, მაშინ გადასაჭრელია მთავარი პრობლემა. თუ შეუძლებელია მისი გადაჭრა, მაშინ უნდა გადაიჭრას ის, რომელიც შედარებით უფრო შესაძლე-



სქემა 1. მართვის პრობლემათა სისტემა

ბელია ა. შ. ვიდრე არ დაუახლოვდებით მთავარს. თუ ამოუხსნელი რჩება მთავარი შეუთავსებლობა, ყველა სხვა ამოხსნილი, რიგით მომდევნო შეუთავსებლობა, აჩენს მინიმუმ თავის რანგის ერთ ახალ შეუთავსებლობას, უარეს შემთხვევაში კი იწვევს უფრო მაღალი რანგის ან იგივე რანგის პრობლემათა პროგრესიას.

თუ ზუსტად არის გამოვლენილი მთავარი ფუნქციის მთავარი შეუთავსებლობა და მიღებული ამოცანა სწორედ არის ამოხსნილი, ახალი სისტემა ან გარემოება თვითონვე წარმოქმნის, გამოყოფს ან აჩენს ისეთ კონკრეტულ X_1 -ზე მოთხოვნილებას, რომლის გამოყენებაც ამოხსნის შეუთავსებლობას პირველი და მეორე ობიექტს, სისტემას ან პროცესს შორის, ისეთი X_2 -ზე, რომელიც ამოხსნის კონფლიქტურ სიტუაციას მესამე და პირველ-მეორე შორის და ა.შ. ისეთი X_n -ზე, რომელიც ამოხსნის შეუთავსებლობებს n და $n-1$ -ს შორის და ბოლოს, ყოველთვის მოიძებნება ისეთი C -კავშირი/კავშირები, რომელიც შექმნის თვითრეგულირებად სისტემას X_n -სა და X_1 -ს შორის, ანუ მთლიანად გააწონასწორებს ახალ სისტემას. თუ ამოხსნილია მთავარი პრობლემა, ყველა დანარჩენი იხსნება მარტივად და შემდგომი პროცესები ხორციელდება სისტემურად.

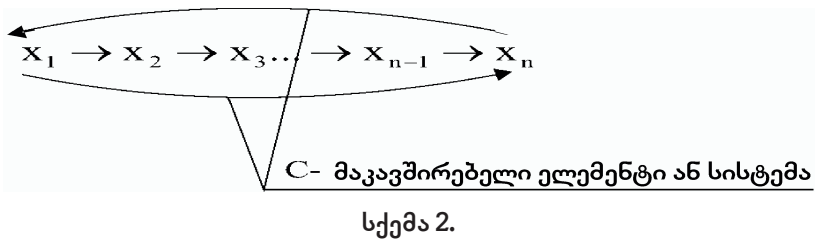
როდესაც ორგანიზაციის პრობლემებს შორის არსებობს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი, სისტემა ხასიათდება მრავალშეუთავსებლობით და ერთი შეუთავსებლობა ვერ იხსნება მეორის გამო,

მეორე მესამის და ა.შ., ასეთი ვითარება ხშირად უბიძგებს ადამიანებს კომპრომისული გადაწყვეტილებისაკენ. კომპრომისი დღეს ყველაზე პოპულარული და გავრცელებული ფორმაა ურთიერთგამომრიცხავი მოთხოვნების (შეუთავსებლობების) და პრობლემების მოსაგვარებლად. იმის გამო, რომ კომპრომისი, თავისი არსით და ფუნქციონალურად ურთიერთდათმობას გულისხმობს, აუცილებელია „სადაო საკითხში, მისაღები ნაწილის ხარჯზე მოხდეს მიუღებელი ნაწილის გადანაწილება“. პრაქტიკულად ეს იგივეა, რომ დაპირისპირების ობიექტი მიიჩქმალოს იმ დრომდე, ვიდრე ეს „დათესილი მარცვალი, თვითონ არ მოიხსავს ნაყოფს“.

ასეთი გადაწყვეტილების მიღება გაუგებარი ხდება მაშინ, როდესაც წინასწარ ცნობილია, რომ შედეგი იქნება ნეგატიური და სხვა გარემოებათა გამო, შესაძლებელია მოულოდნელად „გაღვივდეს“ (შექმნას გაცილებით მწვავე კონფლიქტური სიტუაცია).

ყოველივე ზემოთთქმულიდან ჩვენ ჩამოვყალიბებთ შეუთავსებლობის პროგრესიის კანონს: ნებისმიერი კომპრომისი, ინტერესებს შორის წინააღმდეგობის გასაბათილებლად დასაშვებია იმ შემთხვევაში, როდესაც შეუძლებელია მათი შეუთავსებლობის გადაჭრა და კომპრომისი გამოსავალია მხოლოდ დროის განსაზღვრულ პერიოდში. თუ მოცემულ დროში პრობლემა ვერ გადაიჭრება, კომპრომისული შედეგი თვითონ დაიწყებს აღმოცენებას. უკეთეს შემთხვევაში გააჩენს ერთ ტოლფარდ შეუთავსებლობას, უარეს შემთხვევაში კი გამოიწვევს მათ პროგრესირებას.

პროგრესირებადი შეუთავსებლობების გადაჭრა, ჩვენი აზრით, ხორციელდება ე.წ. „სისტემის აკეცვის“ წესით (იხ. სქემა 2). ამ წესის თანახმად, მრავალშეუთავსებლობითი პრობლემების გადასაჭრელად, მოსაძებნია ისეთი X_1 , რომელიც გადაჭრის შეუთავსებლობას პირველ და მეორე ობიექტს ან სისტემას შორის, ისეთი X_2 , რომელიც გადაჭრის კონფლიქტურ სიტუაციას მესამეს და პირველ-მეორე ობიექტს შორის და ა.შ. ისეთი X_n , რომელიც გადაჭრის შეუთავსებლობებს n და $n-1$ -ს შორის და ბოლოს, ყოველთვის მოიძებნება ისეთი კავშირი/კავშირები, რომელიც შექმნის თვითრეგულირებად გარემოებას X_n -სა და X_1 -ს შორის, ანუ დააბალანსებს და გაანონასწორებს ახალ სისტემას.



იმ დროს, როდესაც გამოიყენება მრავალშეუთავსებლობითი პრობლემების გადაჭრის წესი, პარალელურად მიმდინარეობს სისტემიდან შესაძლო ყველა არასაჭირო ფუნქციების მატარებელი ელემენტებისა და სიტემების “აკეცვა”.

მართვის სისტემა მოითხოვს გაუმჯობესებას, თუ:

1. ვერ აკმაყოფილებს მომხმარებლის მუდმივად მზარდ მოთხოვნებს და წარმოების სფეროში:

- პროდუქციას აქვს დაბალი რესურსი;
- მიუღებელია შესრულებული დიზაინი ან ხარისხი;
- ძვირია საბოლოო პროდუქტი;
- არ გამოირჩევა რაიმე ორიგინალურობით;
- გაუთვალისწინებელი მიზეზები (მაგალითად: პროდუქციას აქვს ისეთი გეომეტრიული ფორმა, რომელიც მიუღებელია მისი რელიგიური აღმსარებლობისათვის).

2. ორგანიზაციას უჩნდება შიდასაწარმოო (საკუთარი) პრობლემები:

- არატექნოლოგიურია საწარმოო პროცესი;
- სხვა მიზეზთა გამო, მაღალია თვითღირებულება;
- რაიმე სხვა გარემოება (მაგ. კვალიფიციური სპეციალისტების დეფიციტი).

3. შედეგით კმაყოფილია ყველა, მაგრამ მოგვიანებით ვლინდება უარყოფითი მოვლენები:

- სისტემა კარგად ასრულებს დაკისრებულ ფუნქციებს, მაგრამ აჩენს უარყოფით შედეგებს/მოვლენებს (მაგალითად: ყველას მოსწონს თანამედროვე ავტომობილი, მაგრამ გამოყოფილი

გამონაბოლქვის შედეგები, აწუხებს ყველას);

- შედეგი კარგია მათთვის, ვინც უშუალოდ სარგებლობს დადებითი ეფექტით და ამის გამო მზადაა თვალი დახუჭოს უარყოფითზე, ხოლო ცალსახად უარყოფითია მათთვის, ვინც ვერ სარგებლობს დადებითით, მაგრამ იმყოფება უარყოფითი ზეგავლენის ქვეშ (მაგალითად, ტურისტული ვიზიტები კოსმოსში);

- ისეთივე გაუთვალისწინებელი მოვლენები, რომლებიც წინასწარ პროგნოზებს არ ექვემდებარებიან.

მომსახურების სფეროში სისტემა მოითხოვს გაუმჯობესებას, თუ:

1. ვერ აკმაყოფილებს მომხმარებლის მუდმივად მზარდ მოთხოვნებს:

- შესრულებული მომსახურება არ შეესაბამება დროის მოთხოვნებს ან მოკლევადიანია;

- ძვირია განუხლები მომსახურება;

- არ გამოირჩევა რაიმე ორიგინალურობით (სპეციფიურობით);

- სხვა გაუთვალისწინებელი მიზეზები.

2. ორგანიზაციას უჩნდება შიდა (საკუთარი) პრობლემები:

- არატექნოლოგიურია მომსახურების პროცესი;

- ვერ წევს კონკურენციას შიდა პრობლემების გამო;

- რაიმე სხვა გარემოება (მაგალითად კვალიფიციური სპეციალისტების დეფიციტი).

3. შედეგით კმაყოფილია ყველა, მაგრამ მოგვიანებით ვლინდება უარყოფითი მოვლენები/ეფექტები:

- მომსახურებით კმაყოფილია დამკვეთი, მაგრამ განუხლები მომსახურება უარყოფით გავლენას/ზეგავლენას ახდენს რომელიმე სოციალურ ჯგუფებზე (მაგალითად: ღია ლექციები სექსუალურ თემებზე);

- შედეგი კარგია მათთვის ვინც უშუალოდ სარგებლობს დადებითი ეფექტით, ხოლო უარყოფითია მათთვის ვინც ვერ სარგებლობს დადებითით, მაგრამ უარყოფითი ზეგავლენის ქვეშ უწევს ცხოვრება (მაგალითად: მთავრობები, რომლებიც მხარს უჭერდნენ საკუთარ ქვეყნებში სოციალიზმის ექსპორტს, პირადი სარგებელი

ჰქონდათ სუბიექტური ამბიციებისა და ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მაშინ, როდესაც დანარჩენი მოსახლეობა იმყოფებოდა პოლიტიკური სისტემის მუდმივი უარყოფითი გავლენის ქვეშ).

- ისეთივე გაუთვალისწინებელი მოვლენები, რომლებიც არ ექვემდებარებიან წინასწარ პროგნოზებს.

პრობლემების გადაჭრისას და მართვის სისტემის სრულყოფისათვის მიზანშეწონილია:

1. გასაუმჯობესებელი სისტემა/მომსახურება ან პროცესი, აღიჭურვოს თვისობრივად ახალი ფუნქციებით (სისტემა გახდეს მაქსიმალურად მართვადი და დინამიური);

2. შედეგად მიღებული ახალი ფუნქციების ინტეგრირებით (ერთობლიობით), გამოვლინდეს შესაძლო ყველა სხვა ფუნქციები, რომელიც გახდება მაქსიმალურად მართვადი და დინამიური;

3. ამოიწუროს ახალი სისტემის შესაძლო ყველა რესურსი, გამოყენებულ იქნას მათი როგორც დადებითი, ასევე ნეიტრალური და უარყოფითი თვისებები;

4. ყოველი სისტემის/ქვესისტემის ფუნქციონალური პროცესები და მოქმედი მექანიზმები, მაქსიმალურად მივამსგავსოთ თვითრეგულირებად სისტემას.

SUMMARY

THE PRINCIPLES TO SOLVE MANAGERIAL PROBLEMS

Temur Maisuradze

It is proven that the variety of tools to solve the managerial problems generate the variety of incompatibility; the contradictions, which are derived from non-compliance of the main control functions, raise “pyramid of problems”. The paper proposes a procedure for solving the problems, law of progression of incompatibility, which is based on a compromise for resistance against the contradictions between the interests. The article also discusses the rules to improve the management system.