

გადანწყვეტილების მიღება როგორც პროცესი

ირმა მახარაშვილი

კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემაა გადანწყვეტილების მიღების პროცესის გაგება და გაუმჯობესება. ფსიქოლოგების მიერ შემოთავაზებული იქნა სხვადასხვა მიდგომები. „გადანწყვეტილების“ ეტაპებიდან გამოყოფენ გადანწყვეტილების მომზადებას, მიღებასა და რეალიზაციას. იგი შეიძლება განვიხილოთ როგორც მმართველის ან მენეჯერთა ჯგუფის მიერ მოქმედების უკეთესი ვარიანტის შერჩევის (არჩევის) აქტის განხორციელება. სტატიაში მოცემულია გადანწყვეტილების მიღებისადმი მიდგომის სამი ვარიანტი (სახე), ესენია: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადანწყვეტილების მიღება. განხილულია გადანწყვეტილების მიღების სამი მოდელი: ავტორიტარული, საყოველთაო თანხმობაზე დაფუძნებული, შერეული. მოცემულია გადანწყვეტილების მიღების პროცესის მიდგომები და პარადიგმები.

ალტერნატიული ვარიანტების არჩევის მიზნით გამოყენებულია ეფექტურობის შეფასების სტრატეგიები: 1. ვალდის კრიტერიუმი (მაქსიმიზირება); 2. მაქსიმაქსი; 3. გურვიჩის კრიტერიუმი (ოპტიმიზმ-პესიმიზმი); 4. სვიჯ-ნიგანის კრიტერიუმი; 5. ლაპლასის კრიტერიუმი; 6. კრელეს კრიტერიუმი.

გამოყოფილია გადანწყვეტილების მიღების პროცესის ძირითადი ეტაპები. მოცემულია მართვისა და შრომის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელების სპეციფიკური თავისებურებანი.

საკვანძო სიტყვები: გადანწყვეტილების მიღება, ალტერნატიული ვარიანტები,

პარადიგმები, ინტუიცია, განსჯა, რაციონალური გადანწყვეტილება, კრიტერიუმი.

შესავალი

თანამედროვე პირობებში საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი პროცესის საფუძველია, ერთი მხრივ, მიკროპოლიტიკური პროცესის თეორია, მეორე მხრივ კი, ფუნქციონალურ-ფაზური მუშაობისა და მმართველობით პროცესში მონაწილე პოლიტიკოსებისა და ანალიტიკოსების მიერ „პრობლემის გადანყვეტის“ ევრისტიკული მოდელები. გასათვალისწინებელია, რომ ამავდროულად კონცეფციაში მოხდა როგორც სისტემურ-ფუნქციური (შესწავლა, გამოსვლა, რეზულტატი და სხვა), ისე კოგნიტურ-შემეცნებითი (პრობლემის განსაზღვრა, ალტერნატივების შემუშავება, შედეგების შეფასება) მიდგომისათვის დამახასიათებელი სპეციფიკური სამეცნიერო-ლექსიკური აპარატის გაერთიანება და დანერგვა. პოლიტიკურ-მმართველობითი ციკლის მოდელები ემყარება ადამიანის მოღვაწეობის რაციონალური მოწესრიგებისა და ევრისტიკული შემეცნების პრინციპს, რომელიც სხვადასხვა ლოგიკური პროცედურებისა და ოპერაციების დახმარებით ხორციელდება.

ძირითადი ტექსტი

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დევს ეკონომიკის, პოლიტიკის, ტექნიკის, სოციალური სფეროს ნებისმიერ მიზანმიმართულ საქმიანობაში.

მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემაა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაგება და გაუმჯობესება. ფსიქოლოგების მიერ შემოთავაზებული იქნა სხვადასხვა მიდგომები. მათ შორის ძირითადია „დაყავი და იბატონე“. ეს სტრატეგია ცნობილია „დეკომპოზიციის პრობლემის“ სახელწოდებით, დაკავშირებული დიდი პრობლემების გადაწყვეტის დანაწილებით მცირე ნაწილებად. პირველად, დეკომპოზიციის სტრატეგია აღწერა ბენჯამინ ფრაკლინმა. თეორიულად დასაბუთებული მიდგომა წარმოდგენილი იქნა საიმონის (1957) ანგარიშში, „შეზღუდული რაციონალობა“. ამ კონცეფციით ნათქვამია, რომ კოგნიტური პროცესების შეზღუდვა, ხალხს უტოვებს მცირე არჩევანს, მაგრამ ამარტივებს მსოფლიოს მენტალური მოდელის აგებას.

„გადაწყვეტილება“, როგორც პროცესი, რამდენიმე ეტაპად ხორციელდება დროის განსაზღვრულ პერიოდში. ამ ეტაპებიდან გამოყოფენ გადაწყვეტილების მომზადებას, მიღებასა და რეალიზაციას. გადაწყვეტილების მიღების ეტაპი შეიძლება განვიხილოთ როგორც მმართველის ან მენეჯერთა ჯგუფის მიერ მოქმედების უკეთესი ვარიანტის შერჩევის (არჩევის) აქტის განხორციელება.

გადაწყვეტილების მიღება შემოქმედებითი პროცესია, რომელიც მოითხოვს შთაგონებას და ცხადია, ცოდნით განმტკიცებულ ფანტაზიას. მაგრამ, უპირველეს ყოვლისა, ეს ობიექტური სინამდვილის შეცნობაა, სინამდვილისა, რომელიც სხვადასხვა სახით აისახება. ინფორმაცია კი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველია.

მენეჯერთა შრომის პროფესიულ-კვალიფიციური და ტექნოლოგიური დანაწილება ითვალისწინებს შესრულებული სამუშაოების სახეებსა და სირთულეს. ამ კრიტერიუმებით ორგანიზაციის მართვის აპარატში გამოყოფენ სამი კატეგორიის მუშაკებს: ხელმძღვანელებს, სპეციალისტებსა და მომსახურეებს. თუ განვიხილავთ მათ შრომის მართვის პროცესის ტექნოლოგიის თვალსაზრისით, მაშინ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ხელმძღვანელთა ამოცანაა გადაწყვეტილების მიღება და მათი პრაქტიკული რეალიზაციის ორგანიზაცია; სპეციალისტები ამუშავენ გადაწყვეტილებათა ვარიანტებს, ხოლო მოსამსახურეები უზრუნველყოფენ (ძირითადად ინფორმაციულად) მთელი ამ პროცესის მიმდინარეობას.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განხილვისას, მხედველობაში უნდა მივიღოთ ორი ვარიანტი: პირველი იმაში მდგომარეობს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ სწორი გადაწყვეტილების მიღება ძნელი და რთულია, იგი მაინც შედარებით მსუბუქად უნდა მივიღოთ. მეორე მომენტიცაა, კი უნდა გვახსოვდეს, რომ იგი ფსიქოლოგიური პროცესია. ადამიანთა ქცევა ყოველთვის ლოგიკური არ არის: მას ზოგჯერ გონება წარმართავს, ზოგჯერ -გრძნობა. ამდენად, გასაკვირი არ არის, რომ ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მისაღებად გა-

მოყვებული ქმედებები ან სპონტანური (გრძნობასაყოლილი) იყოს, ან უმაღლესად ლოგიკური (გონებით გადაწყვეტილი).

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შემადგენელი ელემენტების მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ, ეს მართლაც ასეა. იგი პრობლემების იდენტიფიკაციით იწყება, შემდეგ მოდის პრობლემაზე ზემოქმედი კრიტერიუმების განსაზღვრა, იდენტიფიკაცია, კრიტერიუმების განაწილება მნიშვნელოვანი ხარისხის მიხედვით, გადაწყვეტილების ვარიანტის განსაზღვრა, ვარიანტის ანალიზი, ოპტიმალური ვარიანტის არჩევა, არჩეული ვარიანტის რეალიზაცია და მთავრდება გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასებით.

ჩვეულებრივ, გადაწყვეტილების მიღებისას არსებობს მისდამი მიდგომის სამი ვარიანტი (სახე), ესენია: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება. სადაც:

- ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღებისას ადამიანები ეყრდნობიან საკუთარ შეგრძნებას, რასაც ადამიანის „მეექვსე გრძნობას“ უწოდებენ;

- განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება ბუნებრივია მოიცავს ინტუიციურ გადაწყვეტილებას, მაგრამ ინტუიციური გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებით, მას საფუძვლად უდევს ასევე ცოდნა და წარსულის გააზრებული გამოცდილება;

- რაციონალური გადაწყვეტილება კი აერთიანებს განსჯაზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს და ამიტომ, ბუნებრივია, მოიცავს ასევე ინტუიციურ გადაწყვეტილებასაც.

გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს წარმოადგენს ინფორმაცია. ინფორმაცია ინფორმაციულ პროცესებში წარმოადგენს შრომის საგანს, რომელიც ჩვეულებრივი შრომის საგნისგან იმით განსხვავდება, რომ გადამუშავებისას არ კარგავს თავის ღირებულებას, არ წარმოებს მისი ფიზიკური მოხმარება, არამედ ხდება მისი შენახვა და მრავალჯერადი გამოყენება. ინფორმაცია ნებისმიერი მართვის ობიექტისთვის წარმოადგენს მნიშვნელოვან რესურსს, რომლის ბაზაზეც სრულდება: დაგეგმვა, მარკეტინგი, კონტროლი, გადაწყვეტილების მიღება, კავშირები .

ინფორმაცია, რომ შეასრულოს თავისი დანიშნულება იგი უნდა იყოს ზუსტი და საკმარისი. ხშირად ინფორმაციის ღირებულების შემცირების მიზნით მომხმარებელს მიეწოდება ნაკლები სიზუსტის ინფორმაცია, ვიდრე საჭიროა, რაც ინვესტორს მიღებული შედეგის სარგებლობის შემცირებას. ინფორმაციის სიზუსტის გაზრდა დაკავშირებულია გარკვეულ დანახარჯებთან. ამიტომ საჭიროა დადგინდეს არის თუ არა საჭირო გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის სიზუსტის გაზრდა. ამ შემთხვევაში უნდა მოხდეს შედარება ინფორმაციის სიზუსტის ამაღლებაზე განეული დანახარჯების და სიზუსტის გაზრდით მიღებული შედეგებისა. ინფორმაცია უნდა იყოს გასაგები. რაც უფრო გასაგებია ინფორმაცია მით მაღალია მის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღება. მაგალითად-მენეჯერებს მოუწევთ დიდი დროის ხარჯვა მოწოდებული ანგარიშების გარკვევისას თუ ეს ანგარიშები ცუდად არის შედგენილი. ინფორმაცია გასაგები უნდა იყოს იმ ფიზიკური პირისთვის, რომელიც არის ამ ინფორმაციის მომხმარებელი. ინფორმაცია წარმოდგენილი უნდა იყოს ისეთი ფორმით, როგორსაც მომხმარებელი მოითხოვს.

ხშირად საჭირო ხდება ინფორმაციის ნაკადიდან ამორჩეული იქნეს მხოლოდ ის, რომელიც ზეგავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, ანუ უნდა მოხდეს ინფორმაციის გაფილტვრა. საჭირო ინფორმაცია არის ახალი და აუცილებელი გადაწყვეტილების მიღების პროცესისთვის. ინფორმაცია უნდა მიეწოდოს ადრესატს, ვისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია, წინააღმდეგ შემთხვევაში ინფორმაცია ვერ შეასრულებს თავის დანიშნულებას და დარჩება რეაგირების გარეშე. ინფორმაციის გადაცემა შეიძლება ფოსტით, ფაქსით. ინტერნეტით და აშ. ნებისმიერი ინფორმაციის განხილვა შესაძლებელია სამი ასპექტით: სინტაქსური, სემანტიკური და პრაგმატიკული ასპექტებით.

ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება მეტ-ნაკლებად რთული საკითხის თაობაზე დიდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული, კერძოდ: საჭიროა დადგინდეს საკითხთან დაკავში-

რებული ცნებები, პარამეტრები, საზომი ერთეულები; დაზუსტდეს კავშირები და უახლოესი მიზნები; შეფასდეს არასასურველ შედეგთა მნიშვნელობა.

აღსანიშნავია, რომ როდესაც ხელმძღვანელს უხდება გადაწყვეტილების მიღება არასაკმარისი ინფორმირებულობისას, კონკრეტული გარემო ფაქტორები განაპირობებენ სიტუაციას, ოპტიმალური შეიძლება გახდეს სხვადასხვა ალტერნატიული წინადადება. ალტერნატიული ვარიანტების არჩევის მიზნით უნდა ვიხელმძღვანელოთ ეფექტურობის შეფასების სტრატეგიებით:

1. ვალდის კრიტერიუმი (მაქსიმინი);
2. მაქსიმაქსი;
3. გურვიჩის კრიტერიუმი (ოპტიმიზმ-პესიმიზმი);
4. სვიჯ-ნიგანის კრიტერიუმი;
5. ლაპლასის კრიტერიუმი;
6. კრელეს კრიტერიუმი.

ხაზგასასმელია, რომ მენეჯერის გადაწყვეტილების მიღების ხარისხი პირდაპირ დამოკიდებულებაშია არსებული ინფორმაციის ხარისხთან. ამიტომ მენეჯერები მუდმივად ხელს უწყობენ გარემოს, რომელიც ხარისხიან და სიცოცხლისუნარიან ინფორმაციას გენერირებს. ამგვარად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მნიშვნელოვანი ასპექტია, როგორც რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურებისათვის, ისე ინდივიდუალური პირებისათვის, რომლებიც მნიშვნელოვანად არიან დამოკიდებულნი ამ გადაწყვეტილებაზე, კონკურენტუნარიანობის არენაზე.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გვხვდება ადამიანის მოღვაწეობის ყველა სფეროში (ყოველდღიური საყოფაცხოვრებო საქმიანობის ჩათვლით). მმართველური გადაწყვეტილება განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო პროცესია, რომელთანაც მჭიდროდ არის დაკავშირებული საქმიანი ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება მასში დასაქმებულ ადამიანთა ინტერესების გათვალისწინებით. გადაწყვეტილების მიღება გონებრივი პროცესია. იგი გულისხმობს მიზნის დასახვასა და

მიღწევის ხერხების (გზების) შემუშავებას. გადანყვეტილების მიღების პროცესში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ძირითადი ეტაპები:

- გადანყვეტილების მიღების აუცილებლობის დადგენა.;
- წარმოქმნილი პრობლემებისა და შესაძლებლობების ანალიზი და განსაზღვრა.
- შესაძლებელი ალტერნატივების შესწავლა.
- სასურველი ალტერნატივის არჩევა.
- არჩეული გადანყვეტილების შესრულება. მიღებული შედეგების შეფასება.

გადანყვეტილებს დიდი ნაწილის მიღება გარკვეულ დროს მოითხოვს, დროის გასვლასთან ერთად იცვლება მთელი რიგი მოცემულობებისა. სახელმწიფოს დონეზე კი შესაძლებელია ღირებულებათა გადაფასებაც კი მოხდეს:

მნიშვნელოვანია განხორციელდეს თანამედროვე მსოფლიოს ორგანიზაციული პროცესების მართვის წარმატებული მოდელების შესწავლა, ბიზნესში დამკვიდრებული სხვადასხვა ორგანიზაციული სისტემებიდან ყველაზე უფრო ქმედითი კომპონენტების გამოკვეთა, ორგანიზაციის მართვის, ორგანიზაციული ქცევის და შრომის ორგანიზაციის აპრობირებული ეფექტიანი პრაქტიკებიდან ძირითადი მიმართულებების წარმოჩენა, საქართველოს კულტურისთვის ადეკვატური კომპონენტების სელექცია და შემდეგ მათი იმპლემენტირება ორგანიზაციებში. მართვისა და შრომის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელების სპეციფიკური თავისებურებანი მოცემულია 1.1 ცხრილში.

წარმატებული რეფორმის განხორციელების ერთ-ერთი წინაპირობაა პროცესის სრული გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა, ოპტიმალური გადანყვეტილების მიღებით, აზრთა და გამოცდილებათა გაზიარების და შეჯერების მიზნით. საქართველოში, ჯანდაცვის სამინისტრომ 2010 წლის დეკემბერში ჩამოაყალიბა სამუშაო ჯგუფი, რომელსაც რეფორმის განხორციელებაზე ზრუნვა ევალებოდა. ამ ჯგუფში არ იყო ჩართული არცერთი ე.წ. ექს-იუზერი, რაც საერთაშორისო პრაქ-

ცხრილი 1.1

იაპონია	აშშ
მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება ხდება კოლექტიურად ერთსულოვნების საფუძველზე	გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი
კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინივიდუალური პასუხისმგებლობა
მართვის მოქნილი სისტემა (მოცემული ორგანიზაციისთვის ინდივიდუალური)	მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა
კონტროლის არაფორმალური ორგანიზაცია	კონტროლის მკვეთრად ფორმალიზებული სტრუქტურა
კოლექტიური კონტროლი	ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური კონტროლი
მომუშავის შრომის შენელებული შეფასება და სამსახურებრივი დანინაურება	შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება და დაჩქარებული სამსახურებრივი დანინაურება
ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - მოქმედებათა კოორდინაციის და კონტროლის განხორციელების უნარი	ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - პროფესიონალიზმი და ინიციატივა
ჯგუფზე ორიენტირებული მართვა	პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა
მართვის შეფასება-კოლექტივში ჰარმონიის მიღწევით და კოლექტიური შედეგით	მართვის შეფასება - ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით
დაქვემდებარებულებთან არაფორმალური ურთიერთობები	დაქვემდებარებულებთან ფორმალური ურთიერთობები
სამსახურებრივი დანინაურება უფროსობის და მუშაობის სტაჟის მიხედვით	სამსახურებრივი დანინაურება განისაზღვრება ინდივიდუალური შედეგებით
უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელების მომზადება	ვინოდ სპეციალიზირებული ხელმძღვანელების მომზადება
შრომის ანაზრაურება ჯგუფის მუშაობის მაჩვენებლების და სამუშაო სტაჟის მიხედვით	შრომის ანაზრაურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედვით
ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის და მომუშავეების გრძელვადიანი დასაქმება	სამუშაოზე დაქირავება მცირე ვადით

ტიკით აღიარებული ნორმა; ასევე, ჯგუფის მიერ არ იქნა შემუშავებული გადანყვეტილების მიღების მექანიზმი, ამიტომ ხანგრძლივი დებატები ხშირად არ აისახებოდა შეჯერებულ გადანყვეტილებებში. ასევე, ხშირად, მიღებული გადანყვეტილებები იცვლებოდა ჯგუფთან შეუთანხმებლად. სამუშაო ჯგუფის ეფექტურობის ასამაღლებლად აუცილებელია მისი შემადგენლობის გადახედვა, მუშაობის „ნესებზე“ შეთანხმება და, რაც მთავარია, რეფორმის პროცესში ჯგუფის მონაწილეობის ზრდა.

დასკვნა

დღეისათვის შემუშავებულია საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი პროცესის საკმაოდ დიდი რაოდენობის სახეობები, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან როგორც ფაზების რაოდენობით, ისე სტადიებს შორის არსებული კავშირებითა და ამ კავშირების ხასიათით. პოლიტიკურ-მმართველობითი ფაზების რაოდენობა ხუთიდან (ანდერსონი) 18-მდე (დრორი) მერყეობს, თუმცა, აქ მხოლოდ დეტალიზების ხარისხზეა საუბარი და არა მათ შორის არსებულ შინაარსობრივი ხასიათის განსხვავებაზე.

საქართველოში ელექტრონული ჩართულობის ოთხი მთავარი სფეროა განსაზღვრული: უკუკავშირი ელექტრონულ სერვისებთან მიმართებაში, ელექტრონული სერვისების შემუშავებაში ჩართულობა, ღია მონაცემები, გამჭვირვალობა, ღია მმართველობა და ბოლოს, გადანყვეტილების მიღება და პოლიტიკის შემუშავება. მთავრობის მიმართ ნდობის ამაღლების და კარგი მმართველობისა და დემოკრატიის გაძლიერების მიზნით, მთლიან საზოგადოებას (მოქალაქეები, საზოგადოებრივი ჯგუფები, სამოქალაქო ორგანიზაციები და ბიზნესი) უნდა შეეძლოს მონაწილეობა მიიღოს საჯარო გადანყვეტილებების მიღებასა და პოლიტიკის შემუშავებაში. თავად მთავრობას არ აქვს მონოპოლია ცოდნასა და გონივრულობაზე, რათა შეიმუშაოს საუკეთესო (ე.ი. ყველაზე ეფექტური, ეფექტიანი და დაბალანსებული) პოლიტიკა ეროვნულ თუ ადგილობრივ დონეზე.

ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები გვთავაზობს ბევრ ახალ შესაძლებლობას საჯარო პოლიტიკის ხარისხის და გავლენის გასაუმჯობესებლად და ასევე გადანაცვლებების მისაღებად. ასეთ შესაძლებლობებს წარმოადგენს: ონლაინ დიალოგი, ბლოგები, სოციალური მედია და მოხალისეების გამოყენება სხვადასხვა აქტივობებში, რაც იძლევა მონაწილეთა უფრო ფართო სპექტრის ჩართვისა და „დიდი მონაცემების“ მიღების საშუალებას, ამასთანავე, უზრუნველყოფს კარგად დასაბუთებული პოლიტიკური გადანაცვლებების მიღებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Shanteau, J. , Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science (3rd ed). Craighead, W. E., & Nemeroff, C. B. (Eds). NY: Wiley. 2001pp. 913-915.

2. აჭარის ა/რ მთავრობის აპარატის საკადრო პოლიტიკის განხორციელების სახელმძღვანელო, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის აპარატის დახმარება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემისა და შესაძლებლობების განვითარებაში . არასამთავრობო ორგანიზაცია „სმარტ კონსალტინგი“. თბილისი, ოქტომბერი, 2013. http://goodgovernance.ge/_G3/file/GoARA%20project/GoARA%20HR%20Manual.pdf

3. გოროშიძე გ. ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასპექტები და ქართულ კულტურაში ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება . GESJ: Education Science and Psychology, No.2(21) 2012.

4. საქართველოს სახალხო დამცველის ანგარიში საქართველოში ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის მდგომარეობის შესახებ . 2012 წელი . www.ombudsman.ge

5. მაჭარაშვილი ნ. პოლიტიკის ანალიზი. სალექციო კურსი სოც. მეცნ. მაგისტრატურისათვის.

6. სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი, - თბილისი, 2006.

7. ციფრული საქართველო. ელექტრონული საქართველოს სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა 2014-2018.

8. საერთაშორისო გამჭვირვალობა -საქართველო. საქარ-

თველოს საგადასახადო სისტემის მიმოხილვა. თბილისი, მაისი, 2010.

9. ჩინჩალაძე მ., მმართველობითი გადანაცვლებების ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკური მოდელირების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები. დისერტაცია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2012.

10. <http://www.gfma.ge/documents/nursing%20management.pdf>.

11. ქობლანიძე თ., კოჭლამაზაშვილი ლ., რიჟამაძე ქ. სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიული ასპექტები სასტუმრო ბიზნესში. გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი: აკადემიური მაცნე = Grigol Robakidze University. Academic Bulletin. - თბილისი, 2013. გვ.17-24; 137-143.

12. Institute for the Future. Rapid Decision Making for Complex Issues: How Technologies of Cooperation Can help. August, 2005.

13. <http://www.rheingold.com/cooperation/decisionmaking.pdf>.

14. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., ნონკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი. 2008. <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>.

15. Barnard C. The Functions of the executive. Cambridge. 1938. p.216.

16. Fülöp J, Introduction to Decision Making Methods. <http://www.evergreen.edu/bdei/documents/decisionmakingmethods.pdf>

17. Голубков е.п. какое принять решение? практикум хозяйственника. м.: экономика. 1990. с.189

18. Ларичев о.и. теория и методы принятия решение, а также хроника событий в волшебных странах. м.: логос, 2002. с.392.

19. Тронин ю.н. управленческие решения. м.: юнити-дана. 2004. с.310

20. Балдин к.в. управленческие решения: теория и технология принятия. м.: проект, 2004. с.304

21. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2011. გვ. 453-455

22. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი. გამომცემლობა „ინოვაცია“. თბილისი, 2006. გვ. 81

23. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა „საჩინო“, თბილისი. 2013. გვ. 232-239

REFERENCES:

1. Shanteau, J., Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science (3rd ed). Craighead, W. E., & Nemeroff, C. B. (Eds). NY: Wiley. 2001pp. 913-915.

2. The Government of Autonomous Republic of Adjara Office, personnel policy manual, the Office of the Government of the Autonomous Republic of Adjara to help human resource management systems and capacities. NGO “Smart Consulting”. Tbilisi, October, 2013, http://goodgovernance.ge/_G3/file/GoARA%20project/GoARA%20HR%20Manual.pdf.

3. Goroshidze G., Organizational Psychology International Aspects and the Formation of an Effective Model of Organizational Behavior in Georgian Culture/in Georgian, GESJ: Education Science and Psychology, No.2 (21) 2012.

4. The Annual Report on the Human Rights Situation in Georgia. 2012. www.ombudsman.ge

5. Macharashvili M., Policy Analysis, Social Course, Science. Master’s degree, CSS, - Tbilisi, 2006. Digital Georgia. E-Georgia strategy and action plan for 2014-2018.

6. Transparency International Georgia. A review of the tax system. Tbilisi, May, 2010.

7. Chinchladze M., Governing the Formation and Operation of the Mathematical Modeling of Decision Problems and their Solutions. Dissertation, Technical University, 2012., <http://www.gfma.ge/documents/>

nursing%20management.pdf

8. Koblianidze h., Kochlamazashvili l., Rizhamadze st. Strategic management of the theoretical aspects of the hotel business. University: Academic messenger = Grigol Robakidze University. Academic Bulletin. - Tbilisi, 2013. gv.17-24; 137-143

9. Institute for the Future. Rapid Decision Making for Complex Issues: How Technologies of Cooperation Can help. August, 2005.

10. <http://www.rheingold.com/cooperation/decisionmaking.pdf>

11. Shubladze c., Mgebrishvili b., Tsotskolauri u. Management. Guide, published by “Universal”, Tbilisi. 2008, <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>

12. Barnard C. The Functions of the executive. Cambridge. 1938. p.216

13. Fülöp J, Introduction to Decision Making Methods., <http://www.evergreen.edu/bdei/documents/decisionmakingmethods.pdf>

14. Golubkov E.P., How to Decide? Business Executive Workshop, The Economy. 1990. p.189

15. Larichev O.I., Theory and Methods of Decision-making, as well as a Chronicle of Events in a Magical Land. M.: Logos, 2002. s.392.

16. Tronin Y.N., Management Solutions., m.: Unity-given. 2004. s.310

17. Baldin K.V., Management Solutions: Theory and Technology Adoption., in Georgian, Project, 2004. s.304

18. Baratashvili E., Takalandze L., Management and Administration., in Georgian, Tbilisi State University Press., 2011. p. 453-455

19. The expert added. Management., Publishing House “Innovation”. Tbilisi, 2006. p. 81

20. Kharkheli M., Keshelashvili C. Management., in Georgian, Publishing “Conspicuous”, Tbilisi. 2013. p. 232-239.

DECISION-MAKING AS A PROCESS

Irma Makharashvili,

PhD student of Caucasus International University

RESUME

Management is one of the main concerns in the decision-making process and to improve the understanding of the various approaches have been proposed by psychologists; “Decision” to single out the stages of preparation, adoption and implementation, It can be considered as the manager or managers of the group by the action of a better option selection (election) of the Act implementation. The decision to approach the Adoption of the three options (face), such as intuition, judgment and rational decision-making is analyzed in the article, also there is discussed the decision of the three models: authoritarian, consensus-based, mixed; the decision-making process, approaches and paradigms: Management theory, the Carnegie model, managerial decision incrementing process model, “Trash Model”, decision-making models of Wrum and Yelton; Choosing the purpose of evaluating the effectiveness of alternative strategies: 1. Valdi Criteria (maxi-mini); 2. Maxi-max; 3. Gurvich Criteria (optimism-pessimism); 4. Svij-Nigan Criteria; 5. Laplace Criterion; 6. Krelle Criteria.

Moreover, the author separated from the main stages of the decision-making process. The article gives the management and organization of Japanese and American models for specific features.

Key words: Decision, Alternatives, Paradigms, Intuition, Judgment, Rational Decision Criteria.