

მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც ინდივიდუალური და სოციალური ჯგუფის ქცევის უნივერსალური ფორმა

ირმა მახარაშვილი

კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

გადაწყვეტილება წარმოდგენს ქცევის უნივერსალურ ფორმას, რომელიც 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. ნაშრომში მოცემულია განმასხვავებელი 4 ნიშანი: მიზანი, შედეგები, შრომის დანაწილება, პროფესიონალიზმი.

გადაწყვეტილების მიღებისას გამოყოფილია მენეჯერული მიდგომების სამი ტიპი: კლასიკური, ადმინისტრაციული და პოლიტიკური.

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.

მოყვანილია მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარის ჰენრი მინცბერგის ნაშრომიდან „მენეჯერული შრომის ბუნება“ ხელმძღვანელის როლის განსაზღვრა, რომლის მიხედვით ორგანიზაციაში მენეჯერთა როლი იყოფა სამ ჯგუფად: პიროვნებათაშორისი, ინფორმაციული და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული.

მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში შესრულებული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. მოცემულია ამ როლების კლასიფიკაცია.

მენეჯერის საქმიანობის შესრულების უნარი გაერთიანებულია სამ ჯგუფში: კონცეპტუალური, ადამიანებთან ურთიერთობის და ტექნიკური უნარები.

მოცემულია იაპონური მენეჯმენტის და ორგანიზაციული კულტურის მკვეთრი განსხვავება ამერიკულისგან. ყურადღება გამახვილებულია აშშ-ში გადანყვეტილებათა მიღების მექანიზმის მრავალსაფეხურიანობასა და ავტორიტარულობაზე, ხოლო იაპონიაში იერარქიის საფეხურების რაოდენობის ნაკლებობასა და გადანყვეტილებები მიიღების კოლექტიურობაზე.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯერი, მიზანი, შედეგები, შრომის დანაწილება, პროფესიონალიზმი.

ძირითადი ტექსტი

გადანყვეტილება წარმოადგენს ქცევის უნივერსალურ ფორმას, რომელიც აიხსნება ადამიანის საქმიანობის გათვითცნობიერებისა და მიზანმიმართული მახასიათებლებით. მაგრამ, უნივერსალური გადანყვეტილების მიღების მიუხედავად, მისი აღქმა ორგანიზაციის მართვის პროცესში არსებითად განსხვავდება იმ გადანყვეტილებისაგან, რომელიც კერძო ცხოვრებაში მიიღება. ასეთი განსხვავება შეიძლება ნაჩვენები იქნას 4 ნიშნით:

- **მიზანი.** სუბიექტი, გადანყვეტილების მიღებისას გამოდის არა საკუთარი საჭიროებებიდან, არამედ კონკრეტული ორგანიზაციის პრობლემის გადანყვეტის მიზნებიდან;

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

იქონიოს მხოლოდ მისი მეტნაკლებად ახლო ადამიანებზე;

- **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 დამუშავებს: მენეჯერს შეუძლია აუცილებელ ინფორმაციასთან წვდომა, რომლის გადაწყვეტილება წარმოადგენს შესაძლო ვარიანტიდან საუკეთესოს შერჩევის შედეგს; **ადმინისტრაციულსა** (მკაფიო არ არის მიზნები და პრობლემები) და **პოლიტიკურს** ადექვატურია პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებისათვის).

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. გადანყვეტილების მიღება არის პროცესი, რომლის დროსაც შეირჩევა არსებული ვარიანტებიდან და ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღები. გადანყვეტილებათა მიღებით ორგანიზაციის წევრები ადგენენ პრობლემებს და გამოვლენილ შესაძლებლობებზე რეაგირებისთვის საჭირო ქმედებათა თანმიმდევრობას.

მენეჯერები ხშირად მიიჩნევიან გადანყვეტილების მიმღებებად. ყველა ორგანიზაციის წარმატება თუ მარცხი დამოკიდებულია მისი მენეჯერის მიერ მიღებული გადანყვეტილების მართებულობაზე. ბევრი მენეჯერული გადანყვეტილება არის სტრატეგიული. მაგალითად, ააშენონ თუ არა ქარხანა, წამოიწყონ ახალი ბიზნესი, ან გააცალკევონ სხვადასხვა საქმიანობები. თუმცა, მენეჯერები ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ კიდევ არაერთ საქმიანობაზე იღებენ გადანყვეტილებას, მაგალითად ისეთზე, როგორიც არის ორგანიზაციული სტრუქტურა, კონტროლის სისტემები, გარემოს გამომწვევი და ადამიანური რესურსების მართვა. მენეჯერები განჭვრეტენ პრობლემებს, იღებენ გადანყვეტილებებს მის გადაჭრის გზებთან დაკავშირებით და აკვირდებიან შედეგებს, რათა გააცნობიერონ, არის თუ არა საჭირო დამატებითი ღონისძიებების ჩატარება. სწორი გადანყვეტილებების მიღება წარმატებული მენეჯმენტის განვითარებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მომტანია. იმიტომ, რომ გადანყვეტილებები განსაზღვრავს, როგორ წყვეტს ორგანიზაცია პრობლემებს, განათავსებს რესურსებს და ისახავს მიზნებს. გადანყვეტილების მიღება არ არის ადვილი, რადგან გარემო ფაქტორები მუდმივად ცვალებადია, ინფორმაცია არაა ცხადი და კონფლიქტური სიტუაციებიც ხშირად წარმოიშობა.

ადამიანის მიერ მიღებული გადანყვეტილებები შეიძლება იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი, ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი. ყოველდღიურად ადამიანი იღებს ძალიან ბევრ უმნიშვნელო გადანყვეტილებებს, სერიოზული მოფიქრების გარეშე, უმნიშვნელოვანესი გადანყვეტილებები კი მიიღება მხოლოდ ჯერო-

ვანი გააზრების საფუძველზე. უმნიშვნელოვანესი გადანყვეტილებების მიღებას დღეები, თვეები და ზოგჯერ წლებიც კი სჭირდება. თუმცა ისეც ხდება, რომ ადამიანი ნაკლებად მნიშვნელოვან გადანყვეტილებას იღებს ძნელად, უმნიშვნელოვანესს კი ყოველგვარი მოფიქრების გარეშე, იმპულსურად.

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

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

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

გადანყვეტილების მიღება არის პრობლემების იდენტიფიკაციის, შესაძლებლობების გამოვლენისა და მათი გადანყვეტის პროცესი. იგი აერთიანებს გადანყვეტილების მიღებამდე და

მიღების შემდგომ პროცესებს. მენეჯერული გადანყვეტილებები ჯგუფდება ორ კატეგორიად: პროგრამირებული და არაპროგრამირებული გადანყვეტილებები.

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

მენეჯერების მიერ მცდარი გადანყვეტილების 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 კომპანი-აში, რომელიც იმართებოდა ვერტიკალური იერარქიით და გადანყვეტილების მიღება ხდებოდა ზევიდან ქვევით.

თანამედროვე სამუშაო ადგილას შრომა უფრო მოქნილია. სტრუქტურა უფრო ბრტყელია, დაბალი დონის თანამშრომ-

ლები თავად იღებენ გადაწყვეტილებებს დიდი მოცულობის ინფორმაციის გაანალიზების საფუძველზე, რომელიც შესაბამისია ორგანიზაციის მისიის და ღირებულებების. თანამშრომლები ერთმანეთს ცოდნას უნაწილებენ. 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.

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, ინფორმაციის წარმდგენის როლი);
- გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული (მენარმის როლი, დარღვევების გამომსწორებლის როლი, რესურსების გამანაწილებლის როლი და მოლაპარაკებების მწარმოებლის როლი).

ამრიგად, შეიძლება **დავასკვნათ**, რომ მართვის სფეროში გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ცენტრალური ადგილი უკავია. გადაწყვეტილების მიმღები პირი, სტრატეგიული დაგეგმვის, პროგნოზირების, რესურსების განაწილებისა და ალტერნატიული გადაწყვეტილების ფორმირებისას (სინთეზისას)

ყოველთვის რთული გამოწვევების წინაშეა. ასეთი ამოცანების გადაწყვეტა წარმოადგენს ერთი ან რამდენიმე საუკეთესო ვარიანტიდან ალტერნატივის არჩევას, როგორც წესი რამდენიმე კრიტერიუმის გათვალისწინებით. ასეთი არჩევის განხორციელება საჭიროებს გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ მიზნების მკაფიო აღქმას, რომლის მიღწევასაც უნდა ემსახურებოდეს არჩეული ალტერნატივა. აღსანიშნავია, რომ კონკრეტული მნიშვნელობის სიტუაციისათვის, ყველა არსებული ალტერნატივების რანჟირების კრიტერიუმს წარმოადგენს, მეტნაკლები სახით მიზნის მიღწევა, ასევე, მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალურად დადებითი ეფექტის მიღება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Кулагин о.а. принятие решений в организациях: учеб. пособие. СПб.: изд. дом „сентябрь». 2001. с.148
2. <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Tavi%2011.html>
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. დოლონაძე შ. ადმინისტრაციული მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა „ცის ნამი“. თბილისი, 2009.
5. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2011. გვ. 453-455

REFERENCES:

1. Baratashvili E., Takalandze L. Management and Administration/ the tutorial in Georgian/ Tbilisi State University Press. 2011. p. 453-455
2. 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.
3. Doghonadze y. Administrative Management. Publishing “the dew of heaven.” Tbilisi, 2009.
4. Kulagin O.A, Decision making in organizations /tutorial in georgian/ St.Petersburg.: Publishing House “September”. 2001. p.148
<http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Tavi%2011.html>

MANAGERIAL DECISION AS THE UNIVERSAL FORM OF BEHAVIOR OF INDIVIDUAL AND SOCIAL GROUP

Irma Makharashvili,
PhD Student of Caucasus
International University

RESUME

The decision represents an universal form of behavior, which is due to human activity and awareness in targeted characteristics. But, despite the universal decision-making, the perception of the organization's management process is essentially different from the decision, which was taken in private life. The article presents the following distinctive signs: the goal, the results of the division of labor, professionalism.

There are three types of managerial approach in decision-making, it is: classic, administrative and political.

Manager solutions are divided into two categories: the programmed

and non-programmed decisions.

To reduce the probability of accepting a false manager solution (and - vice versa), you must: comprehensively examine the situation, create a large set of alternatives and carry out a deep comprehensive analysis.

The article shows the definition of a manager, which gives the famous explorer Henry Mintzberg, namely: “This is a set of certain rules of conduct, which correspond to a particular organization and the specific positions.” In his work “The nature of managerial work” Henry Mintzberg divides the roles of managers in three groups: interpersonal, informational and decision-making.

The roles performed by the group manager, are closely related to each other. The author gives a classification of these roles. Operating manager skills are combined into three groups: the conceptual, technical and human relationships.

The author gives an overview of the differences between American and Japanese management and organizational culture. The author draws the attention to the authoritarian and multi-layered decision-making in the US management and a small number of hierarchical levels and the collective nature of Japanese management.

Keywords: Manager, Objective Result, the Division of Labor, Professionalism.