

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

ბადრი დავითაია

ემკ, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი
badri.davitaia@mail.ru

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-63

რეზიუმე

თანამედროვე პირობებში შეიძლება ხაზგასმით აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტში რაციონალური მართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პრობლემა არის ცენტრალური, როგორც ეკონომიკური ისე მართველობითი თვალსაზრისით. ეს თემატიკა დამუშავებულია, დაგროვებულია დიდადი ემპირიული მასალა, რომლის საფუძველზედაც შეიძლება გაიცეს ყველა დონის ხემძღვანელთა მისამართით მართვის რაციონალური გადაწყვეტილებების რეკომენდაციები. ზოგიერთი მათგანი ეფექტურად მუშაობს პრაქტიკულად ნებისმიერ სიტუაციაში, სხვები კი უმთავრესად გარკვეულ სოციოკულტურულ გარემოში. წარმოდგენილ სტატიაში მენეჯმენტის თეორიების ანალიზის საფუძველზე გადმოცემულია მართვამი რაციონალური გადაწყვეტილებების უმთავრესი პრინციპები. ასევე, ხაზგასმულია, რომ მმართველობითი მოქმედება მოიცავს სხვადასხვა განმტოვებათა ნიშან-თვისებებს: აღმასრულებელი, პერცეფციული, მნემური, გონებრივი და კომუნიკაციური. რაც, შეეხება მმართველობითი გადაწყვეტილებების აქსესუარებს, ის შეიძლება იყოს პიროვნების შემეცნებითი თავისებურებები, პროფესიონალიზმი, სიტუაციის მახასიათებლები, აზროვნების სისტემურობა, გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები, აგრეთვე კონტროლისა და კორექციის მეთოდები.

საკვანძო სიტყვები: სოციოკულტურული გარემო, მართვის ვერტიკალური ინტეგრაცია, ქსელური ინტეგრაცია, მართვის ეტაპები, მართვის პროცედურები, მმართველობითი გადაწყვეტილებების თეორიები, ჰორიზონტალური კოორდინაცია, ემპირიზმი, მართვის ინსტიტუციონალიზებული წესები.

ძირითადი ტექსტი

როგორც ცნობილია, ცნება „მექანიზმი“ ასოცირდება მოძრაობისა და სიჩქარეთა გადაცემის უზრუნველყოფასთან. თანამედროვე მექანიკაში მექანიზმი განისაზღვრება როგორც სხეულთა სისტემა, რომელშიც ერთი სხეულის მოქმედება იწვევს სისტემის სხვა სხეულების მოქმედებას. ამასთან მისადაგება სისტემის გარდაქმნისა და გადაცემისათვის საჭიროა გავიგოთ, როგორც აპარატი ან წესრიგი, რითაც მოძრაობაში მოდის და გარდაიქმნება სისტემა და მისი ელემენტები (ქვესისტემები-სხეულები. ასეთ შემთხვევაში მართვის სისტემა ამ წესიდან გამომდინარე გამონაკლის არ წარმოადგენს.

თუ დავუშვებთ, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების დამუშავება და მიღება არის ორგანიზაციათა მართვის სისტემის ცენტრალური რგოლი, მაშინ ამ სისტემის აპარატი და წესრიგი ე.ი. ამ სისტემის მექანიზმი იქნება სწორედ გადაწყვეტილებათა მიღება. სხვაგვარად, რომ ვთქვათ, გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი წარმოადგენს ორგანიზაციათა მართვის მექანიზმს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მმართველობითი გადაწყვეტილებათა მიღების თეორია იწყება იმ თეზისიდან, რომ ორგანიზაცია შეიძლება გაგებულ იქნას როგორც მექანიზმი, რომელიც შექმნილია გადაწყვეტილებათა ერთობლიობის მისაღებად. რამდენადაც ორგანიზაციები სხვადასხვა მიზნებსა და სტრატეგიებს ისახავენ და ეს უკანასკნელნი მათგან განსხვავებული ტიპის გადაწყვეტილებათა მიღებას ითხოვენ, მაშინ ისინი საჭიროებენ განსხვავებულ სტრუქტურებს, რომ-

ლებიც ასახავენ გადანყვეტილებათა გარკვეულ ერთობლიობას. ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შესაძლებელია ქონდეთ სპეციფიკა, რომლებიც ასახავენ იმ სპეციფიკურ და დიფერენცირებულ როლებს, რომლებსაც იყენებენ. ამასთან ერთად აღნიშნული ორგანიზაციული სტრუქტურები ასახავენ იმ ინტეგრალური საკოორდინაციო მექანიზმების ტიპებს, რომლებსაც იყენებენ სამეურნეო აქტივობების დროს. დიფერენციაციას თან უნდა ახლდეს ორგანიზაციის პერსონალთა საქმიანობა. მონაწილეთა დიფერენცირებული როლები უნდა ასახავდეს მმართველობით ვითარებაში სირთულესა და განსხვავებებს, რომლებიც მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული აქტივობათა არჩეული კურსის განხორციელებისას.

რამდენადაც ორგანიზაციები ისახავენ სხვადასხვა მიზნებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც ითხოვენ სხვადასხვა ტიპის გადანყვეტილებებს, საჭიროებენ განსხვავებულ სტრუქტურებს. აღნიშნულ სტრუქტურებს შესაძლოა ქონდეთ სპეციფიკა, რომელიც ასახავს დიფერენცირებული როლების ტიპებსა და რიცხვს.

დასახული მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს მისი სხვადასხვა მდგენელების საქმიანობათა ინტეგრირება. მმართველობითი გადანყვეტილების მიღების თეორიის სპეციალისტებს შორის (საიმონი, საიერტი, გელბრეიტი და ა.შ.) არსებობს ერთიანი პოზიციონირება რაციონალური გადანყვეტილების შესახებ, რომელიც ითვალისწინებს შემდეგს:

- ა) სფეროების ძიება, სადაც ფიქსირდება ინფორმაცია ორგანიზაციის მიზნებთან დაკავშირებით;
- ბ) პრობლემის გამოვლენა, რომლებიც გადაჭრას მოითხოვენ;
- გ) მოქმედებათა ალტერნატივების შემუშავება და ანალიზი;
- დ) შერჩევის კრიტერიუმების ფორმირება;
- ე) არჩეული გადანყვეტილების განხორციელება;
- ვ) არჩეული გადანყვეტილების შეფასება-კონტროლისა და ანალიზის საქმიანობა.

თუმცა მმართველობითი გადანყვეტილების თეორია აღიარებს, რომ ხელმძღვანელები არ ითვალისწინებენ ამ მოქმედებათა ლოგიკურ სქემას, იმასთან დაკავშირებით, რომ ადამიანური შესაძლებლობები შეზღუდულია და გადანყვეტილების მიღების პროცესი ძვირადღირებული, გადანყვეტილებები მიიღება ინტუიციის საფუძველზე, რაც ზოგადად დროს, მაგრამ ზრდის შეცდომათა დაშვების ალბათობას.

მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციები იყენებენ მმართველობითი გადანყვეტილებების მისაღებად ექვს ინტეგრირებულ მექანიზმს. პირველი სამი მექანიზმი ორიენტირებულია უზრუნველყოს ვერტიკალური ინტეგრაცია ორგანიზაციული იერარქიის ზედა და ქვედა დონეებს შორის, ხოლო შემდგომი სამი მექანიზმი-უშუალოდ ქვედანაყოფის ინტეგრაციას ჰორიზონტალური კოორდინაციის მექანიზმების გამოყენებით გადანყვეტილებების მიღების დროს.

6. მატრიცული სტრუქტურა- ორმაგი დაქვემდებარება
5. ჯგუფური კოორდინატორი. დროებითი და მუდმივი მიზნობრივი ჯგუფები
4. ინდივიდუალური კოორდინატორი .
3. დაგეგმვა, ასახული დროსა და შედეგების მიხედვით
2. წესები და დებულებები
1. საერთო ხელმძღვანელი-წრფივი დაქვემდებარება

1. საერთო ხელმძღვანელი - ეს მექანიზმი გვთავაზობს იმას რომ გადანყვეტილების მიღების პროცესი კონცენტრირებულია ერთი ხაზობრივი ხელმძღვანელის ხელში, რომელიც თავის მხრივ დაქვემდებარებულია ზემდგომი ხელმძღვანელისადმი. ამ შემთხვევაში გადანყვეტილებები მიიღება ხაზობრივი თანამდებობების მიხედვით, ხაზობრივი ხელმძღვანელები ატარებენ პერსონალის

ნალურ პასუხისმგებლობას შესრულებული სამუშაოსათვის, რამეთუ განკარგავენ მატერიალურ და შრომით რესურსებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ხაზობრივი ხელმძღვანელები არ მოითხოვენ, არამედ პიროვნული თავაზიანობის ფარგლებში სთხოვენ დაქვემდებარებულების მითითებების შესრულებას

2. გადანყვეტილების მიღების წესები და ნორმატივები მუშავდება საკუთრივ ფირმების მიერ. ასევე განერილია მოქმედებები მათი იპლემენტაციისათვის. ეს წესები და სტანდარტული პროცედურები მიზნად ისახავენ კორდინაციის განხორციელებას სხვადასხვა ქვედანაყოფების შორის და იყოფა სამ ჯგუფად:

ა) ოპერატიულ წესებად, რომლებიც როგორც წესი მიღებულია მართვის საშუალო რგოლის დონეზე სხვადასხვა ინსტრუქციების სახით;

ბ) სტრატეგიული წესები, რომელიც მოიცავს გადანყვეტილებათა ისეთ საახებს, როგორიცაა გასაღების ქსელის ორგანიზაცია, მომსახურებისა და საქონლის ტიპის განსაზღვრა, ფასის დაწესების წესები და ა.შ. სტრატეგიული წესები ფორმირებულია ზედა რგოლის მენეჯმენტის მიერ და არ ახასიათებთ დროებითი შეზღუდვები.

გ) ინსტიტუციონალური წესები-ისინი ფორმირებულია ადგილობრივი ან სახელმწიფო კანონმდებლობის დონეზე და აქვთ შემხებლობა ამა თუ იმ საწარმოს მიზნებთან. ისინი განსაზღვრავენ საწარმოთა იურიდიულ სტატუსს, წესდებას ან დებულებას, რომელიც ამ ფორმას ასახავს. ეს წესები განსაზღვრავენ საწარმოთა იურიდიულ სტატუსს წესდებას ან დებულებას რომელიც ამ ფორმას ასახავს ეს წესები განსაზღვრავენ იმას, თუ ვინ ფლობს საწარმოს და როგორია მესაკუთრეთა უფლებები და პასუხისმგებლობა. ე.ი ინსტიტუციონალური წესები განსაზღვრავენ ვინ იღებს საწარმოს საქმიანობიდან სარგებელს

3. გეგმები წარმოადგენენ ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების საქმიანობის კორდინაციის საშუალებას გადანყვეტილების მიღების დროს. ორგანიზაციები აერთიანებენ საკუთარ საქმიანობებს იმ გეგმების დახმარებით, რომლებშიც წარმოდგენილია არსებული რესურსები დასახული მიზნების მისაღწევად. მოცემული პერიოდის ფარგლებში ინტეგრაციის ეს სამი მექანიზმი (საერთო ხელმძღვანელი, გეგმები, წესები) ხორციელდება ვერტიკალურ ან იერარქიულ კავშირების ფარგლებში. ამასთან გადანყვეტილებათა მიღების კორდინაციის ჰორიზონტალური მექანიზმები უნდა იქნას გამოყენებული ვერტიკალური მექანიზმების მხარდასაჭერად.

4. ერთი დონის ხელმძღვანელების მიერ ორმხრივი გადანყვეტილებების მიღება ინდივიდუალური ინტერაქციის საფუძველზე ხორციელდება საერთო ხელმძღვანელებთან შეთანხმების გარეშე. ეს არის გადანყვეტილებათა მიღებაში ერთ-ერთი ინტეგრაციის ჰორიზონტალური მექანიზმიდან. ცხადია ასეთი ორმხრივი გადანყვეტილებები უნდა განხორციელდეს დამტკიცებული გეგმების მიხედვით, რითაც შესაძლებელია მიზნების რეალიზება მინიმალური დანახარჯებით. გარკვეულ შემთხვევაში ამ მექანიზმების გაძლიერების მიზნით ორგანიზაციაში ინიშნება უფლებამოსილი პირები, რათა გაძლიერდეს კონტაქტები სხვადასხვა ქვედანაყოფებს შორის. ამგვარი ინტეგრატორები შეიძლება დაინიშნოს ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე. ინტეგრაციის მორიგ ფორმას წარმოადგენს ხელმძღვანელთა დანიშვნა საწარმოო ქვედანაყოფებში, რომლებსაც ეკისრებათ პასუხისმგებლობა ნაკეთობათა გამოშვებაზე, რაც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია მულტინომეკრატულ წარმოებასთან.

5. მიზნობრივი ჯგუფები მოქმედებენ ჯგუფური ურთიერთქმედების საფუძველზე და იღებენ გადანყვეტილებებს, რომლებიც ეხება ერთობლივი საქმიანობის კონკრეტულ საკითხებს დასახული მიზნების მისაღწევად.

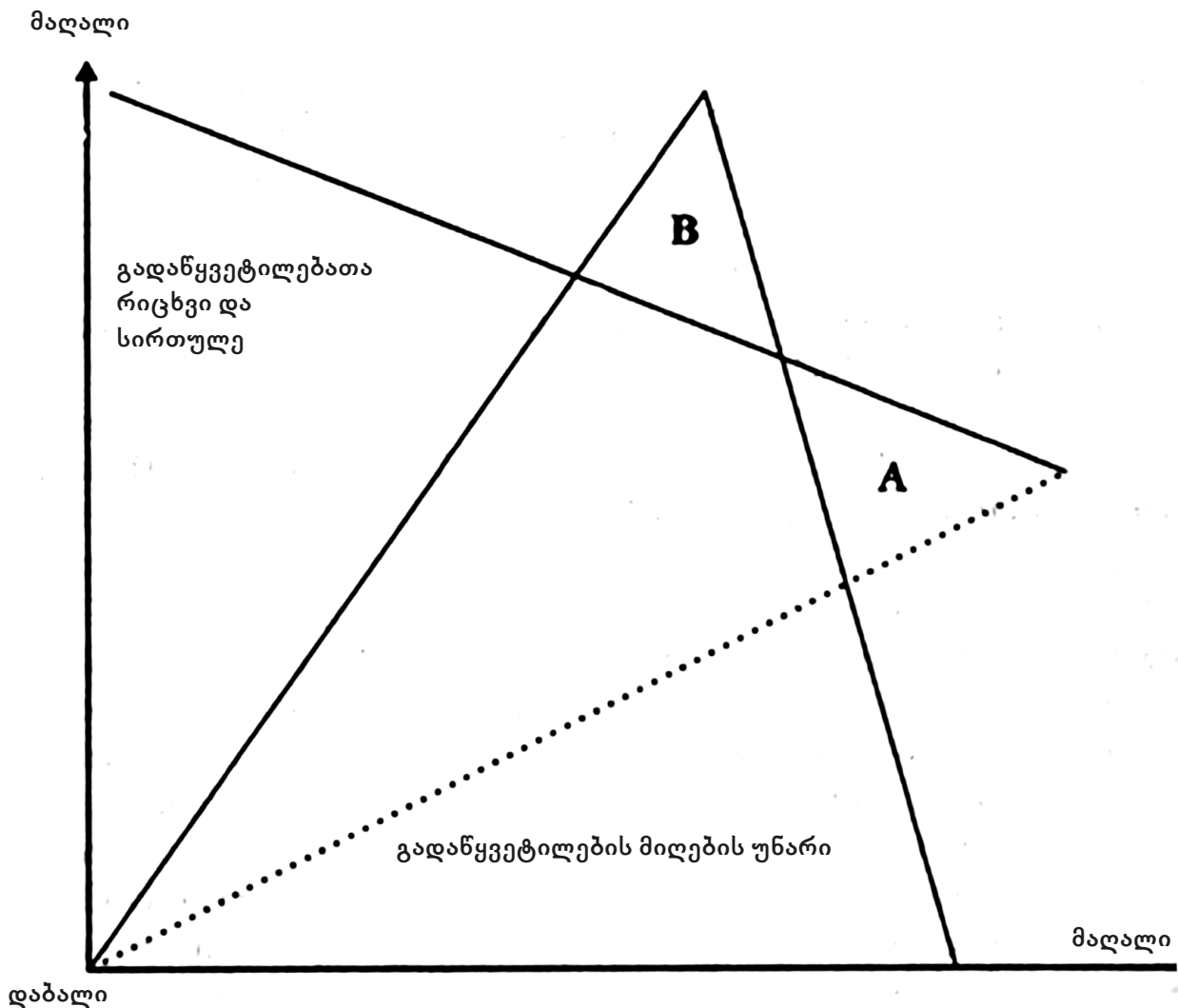
მიზნობრივი ჯგუფები შეიძლება შეიქმნას დროებით ან მიზნობრივ საფუძველზე.

ჯგუფის, რომელიც არსებობს კომიტეტის ან კომისიის ფორმით, ხელმძღვანელად ინიშნება თავჯდომარე და რომელიც, თავის მხრივ, უფლებამოსილია მიიღოს გადანყვეტილება საერთო ხელმძღვანელთან შეთანხმების გარეშე. ამასთან, ჯგუფის წევრები განაგრძობენ მათი უშუალო ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში ყოფნას.

6.მატრიცული ინტეგრაცია ან სქემა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაცია კონკურენციის წნეხის ქვეშ რეაგირებს ტექნიკურ და საბაზრო ცვლილებებზე.

ორი სხვა ჰორიზონტალური მექანიზმებისაგან განსხვავებით, პროექტის ხელმძღვანელს ენიჭება ხაზობრივი უფლება, რომელიც არის ფუნქციონალური ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელობის უფლების ანალოგიური. ამგვარად, აღმოცენდება ქსელური სტრუქტურა, რითაც შესაძლებელია იმ გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც უკავშირდება სულ უფრო რთულ პრობლემას.

გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმების მოქმედება ორგანიზაციული იერარქიის მიხედვით



A - ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მექანიზმების მოქმედება

B - ქსელური ინტეგრაციის მექანიზმების მოქმედება

მიჩნეულია, რომ ორგანიზაცია იყენებს ყველაზე მარტივ მექანიზმს და მიმართავს უფრო რთულ მექანიზმებს იმ სიტუაციებში, თუკი პრობლემის რიცხვი და სირთულე, რომლებიც გადაწყვეტას ექვემდებარება, აჭარბებს ფირმის არსებულ შესაძლებლობებს. პირველი სამი მექანიზმი რიგითობის მიხედვით ორიენტირებულია უზრუნველყოს ვერტიკალური ინტეგრაცია იერარქიის

ზედა და ქვედა დონეებს შორის, ხოლო შემდგომი სამი უშუალოდ ქვედანაყოფებს შორის ჰორიზონტალური კოორდინაციის საშუალებათა გამოყენებით. გადანყვეტილებათა მიღებისას ყოველი ორგანიზაცია იწყებს საერთო ხელმძღვანელის საბაზო მექანიზმის გამოყენებით და შემდგომ ამატებს მექანიზმებს თანმიმდევრულად პრობლემათა რაოდენობისა და სირთულის გათვალისწინებით. ამ გზით იქმნება გადანყვეტილებათა მიღებაში დამატებითი ვერტიკალური ინტეგრაციის სამი მექანიზმი შენარჩუნებულია ორგანიზაციაში მაშინაც, როდესაც ადგილი აქვს ჰორიზონტალურ ინტეგრაციის მექანიზმების დამატებას. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ბოლო მექანიზმების დამატება დაკავშირებულია ორგანიზაციის ვექტორის ცვლილებასთან ცენტრალიზებული ფუნქციონალური სტრუქტურებიდან მრავალგანყოფილებიან დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებისაკენ. ამრიგად გადანყვეტილებათა მიღების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მექანიზმები ახდენს იმის დემოსტრაციას რომ ადგილი აქვს ორგანიზაციათა ევოლუციონირებას და გადანყვეტილების მიღების პრინციპების რაციონალიზებას სულ უფრო გართულებულ პირობებში. ასეთი გრძელვადიანი ტენდენციის მიზეზია ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარება, რომლებიც გადასაწყვეტ პრობლემებს უფრო კომპლექსურს ხდიან, მომხმარებლები სულ უფრო მომთხოვნი და გაცნობიერებულები ოპერირებენ, კონკურენცია იძენს გლობარულ ხასიათს ამასთან მისაღები გადანყვეტილებების ყოველმხრივი ანალიზი და მასთან დაკავშირებული სირთულებები სულ უფრო მზარდი ტრენდით ხასიათდებიან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. პ. დრუკერი-- მენეჯმენტის პრაქტიკა, გამომცემლობა „პროგრესი“ 2005
2. პ.ვ.ვ. ბურქე --მენეჯმენტი ორგანიზაციაში, გამომცემლობა „პროგრესი“ 2019
3. ჯ. ლაფტა-- ორგანიზაციის მენეჯმენტის ეფექტურობა, გამომცემლობა „ფინანსები და სტატისტიკა“ 2019
- 4.მ. მესკონი, ნ. ხედოური --მენეჯმენტის საფუძვლები , გამომცემლობა „ვილიამსი“ 2002
- 5.მართვა---მეცნიერება და ხელოვნება: ა.ფაიოლი, გ.ემერსონი,გ.ფორდი, „რესპუბლიკა“ 2002წ.
- 6.თ.ხომერიკი-მენეჯმენტი: კონცეპტუალური საკითხები, თბ, 2000წ

References:

- 1.Druker P.Practice of management, Oxford, 2005
- 2.Burke P.W.W. Management in organization, „Progress“, 2019
- 3.DJ. Lafta—efficiency of organization management, finance and statistics, 2019
4. M.Meskon, N.KHedour, elementaries of management, Wiliams, 2002
5. Management—Science and art: A. Fiol, G. Emerson, G.Ford, “republics,, 2002
6. T.KHomeriki-Management: Conceptional Questions, Tbilisi, 2000

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ADOPTION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT DECISIONS

Badri davitaia

Doctor of Economic Sciences,
Assistant-professor
of A. Tsereteli State University
badri.davitaia@mail.ru

RESUME

In modern condition it is possible emphasized that management problem is central as economic as well as from management point of view. It must be remarked that this subject is developed and accumulated variety empirical materials on the bases of which, can be issued for each level of the leaders' recommendations for optimization of management.

Some of them work effectively, practically in any situations, but others mainly in definite socio-cultural spheres. In this article based on analyses of motivational and psychological theories are transferred the most important principles of management. Also is noted that controlled executive, perceptual, mental and communicative. As concerns accessories of management decisions, it may be personality's cognitive features: professionalism, characteristics of the situations, systematic thinking, methods of making decisions and also methods of control and corrections.

Keywords: socio-cultural sphere, vertical integration of management, stages of management, vertical integration, decision theories of management, motivational theories, horizontal coordination, empiricism, principles of management.