



ეფექტური გადაწყვეტილების მიღება თანამედროვე ორგანიზაციებში

სალომე ციმაკურიძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორანტი
ელ.ფოსტა:s.tsimakuridze@gmail.com

ანოტაცია

წინამდებარე სტატიაში განხილულია ეფექტური გადაწყვეტილების მოდელის ეტაპები, გადაწყვეტილების ტიპები, ძირითადი მიდგომები თუ როგორ შეიძლება გადაწყვეტილების მიღება იყოს რაციონალური და ნაკლებ რისკებთან დაკავშირებული, ეთიკური გადაწყვეტილების PLUS მოდელი და ეთიკასთან დაკავშირებული საკითხები. განხილული საკითხების მიზანია სწორი გზა დაანახოს მენეჯერებს თუ როგორ უნდა იმოქმედონ და რა საკითხები გაითვალისწინონ პრობლემის იდენტიფიცირების პროცესში. წარმოდგენილი მიდგომები პრაქტიკული გამოცდილებიდან მომდინარეობს, რომლის საშუალებითაც წარმატებული მენეჯერები იღებენ ეფექტურ გადაწყვეტილებებს.

საკვანძო სიტყვები: გადაწყვეტილების მიღების მოდელი, გადაწყვეტილების მიღების ტიპები, გადაწყვეტილების მიღების მიდგომები, მენეჯმენტი, PLUS მოდელი.

შესავალი

მენეჯერებისთვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყოველდღიური სამუშაო პროცესის განუყოფელი ნაწილია. შესაბამისად, ისინი აკეთებენ არჩევანს, რაც ბუნებრივია, პასუხისმგებლობისა და ვალდებულებების აღებასთან არის კავშირში. სწორ შემთხვევაში, მიღებული შედეგები განპირობებულია თუ რამდენად რაციონალურად არის გადაწყვეტილება წარსულში მიღებული. ორგანიზაციებში მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ წარმატებას თუ წარუმატებლობას, შესაბამისად, ისინი განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა მოეკიდონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

ცხადია, რაციონალური გადაწყვეტილების მისაღებად მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა სწორად მოახდინონ პრობლემის იდენტიფიცირება, ალტერნატივების ანალიზი, იმპლემენტაცია და გადაწყვეტილების ეფექტურობის შეფასება. ამასთანავე, მენეჯერები ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში მუდმივად დგე-

ბიან პროგრამირებადი და არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების წინაშე, რომელთა მიღებაც მთლიანი სტრუქტურის მუშაობის ეფექტიანობაზე ახდენს გავლენას. დღევანდელი სწრაფად ცვალებადი გარემო არაპროგნოზირებადი და არასტაბილურია, რომლის დროსაც მენეჯერები უნდა იყვნენ მოქნილები და შეეძლოთ სწრაფი ადაპტაცია, ამასთანავე, გააჩნდეთ კომპლექსური ხედვის, სხარტიზროვნებისა და ანალიტიკური უნარი, რომ სწორად გათვალონ მოსალოდნელი რისკები.

ძირითადი ტექსტი

რასაკვირველია, გადაწყვეტილების მიღებას ყოველთვის თან ახლავს გარკვეული რისკები. თუმცა, აღნიშნული რისკების შესამცირებლად არსებობს ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების მოდელი, რომელიც შედგება იმ ძირითადი ეტაპებისგან, რასაც მენეჯერებმა ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების დროს უნდა გაითვალისწინონ:

1. პრობლემის იდენტიფიცირება;

2. გადანყვეტილების კრიტერიუმის იდენტიფიცირება;

3. კრიტერიუმებისთვის წონის მინიჭება;

4. ალტერნატივების ჩამოყალიბება;

5. ალტერნატივების ანალიზი;

6. ალტერნატივის არჩევა;

7. ალტერნატივის იმპლემენტაცია;

8. გადანყვეტილების ეფექტურობის შეფასება.

დღევანდელ გამონვევებით სავსე სამყაროში ორგანიზაციებისთვის დიდი მონაპოვარია ისეთი მენეჯერები, რომლებსაც შესწევთ უნარი მიიღონ რაციონალური გადანყვეტილებები, ხშირ შემთხვევაში მდგომარეობას ის ფაქტიც ართულებს, რომ დრო არის ხოლმე შეზღუდული, რის გამოც ვერ ხდება ამომწურავი ინფორმაციის მოძიება და გარკვეული დაშვებებისა და ინტუიციის გამოყენების საჭიროება დგება. აქვე ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ კომპლექსური და მაშტაბური გადანყვეტილებები გარკვეულ სითამამესა და გამბედაობას მოითხოვს მენეჯერების მხრიდან. მენეჯერული პოზიციების მთავარი სირთულე სწორედ გამბედავი გადანყვეტილებების მიღებაა, რომელიც დიდ პასუხისმგებლობასთან და ვალდებულებებთან არის დაკავშირებული. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული ფაქტის გაცნობიერება ნათლად ხდებოდეს იმ თანამშრომლებში, რომლებიც შემსრულებელი პოზიციიდან წინაურდებიან მენეჯერულ პოზიციებზე. სრულებით შესაძლებელია, რომ პროდუქტიულად მომუშავე თანამშრომელმა ვერ შეძლოს მენეჯერულ პოზიციაზე საკუთარ თავზე დიდი პასუხისმგებლობების აღება და გარკვეულ რისკებზე წასვლა. მენეჯერული პოზიციები გარკვეული ბენეფიტების მიღებასთან ერთად დიდ გამონვევებთან არის დაკავშირებული, განსაკუთრებით დღევანდელ სამუშაო გარემოში.

მენეჯერები ორგანიზაციის მართვის პერიოდში მუდმივად დგებიან ორი ტიპის გადანყვეტილების წინაშე:

- პროგრამირებადი გადანყვეტილება არის რუტინული, თითქმის ავტომატური პროცესი, რომელსაც მენეჯერი ხშირად იღებს და აქედან გამომდინარე, მას არ უწევს ხანგრძლივი ფიქრი ან ანალიტიკური აზროვნება რა მოიმოქმედოს.

- არაპროგრამირებადი გადანყვეტილების დროს მენეჯერები არ არიან დარწმუნებულნი, რომ სასურველ შედეგს მიიღებენ, რადგან სიტუაცია მოულოდნელია და უწევთ არასტანდარტული გადანყვეტილების მიღება, რომლისთვისაც არ არსებობს გამზადებული შაბლონური ნესები.

ამასთანავე, აღსანიშნავია მენეჯერების მიდგომები, რომლებიც ყველაზე ხშირად ვლინდება გადანყვეტილებების მიღების პროცესში:

- რაციონალურობა - რაციონალური გადანყვეტილების მიმღები ყოველთვის ეცდება, იყოს მაქსიმალურად ობიექტური და ეყრდნობოდეს ლოგიკას. აუცილებელია, რომ მისთვის პრობლემა იყოს საკმაოდ მკაფიო და გასაგები.

- შეზღუდული რაციონალურობა - შეზღუდული რაციონალურობა გულისხმობს, რომ გადანყვეტილების მიღების პროცესი არის რაციონალური, ეყრდნობა ლოგიკას და რეალურ მოვლენებს.

- ვალდებულებათა ესკალაცია - მენეჯერების გადანყვეტილებებზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა, შიდა პოლიტიკა, ძალაუფლებები, რაც გულისხმობს წინა გადანყვეტილების მიმართ ვალდებულების ზრდას, მიუხედავად სამხილისა, რომ ეს იყო არასწორი.

- ინტუიცია - მენეჯერების გადანყვეტილებები ხშირად მათ ინტუიციას ეყრდნობა. განსაკუთრებულად დიდი გამოცდილების მქონე მენეჯერებს აქვთ გამძაფრებული ინტუიციის შეგრძნება, რასაც ხშირადაც ენდობიან და ამართლებს კიდევ უმეტეს შემთხვევებში. რასაკვირველია, აბსოლუტური გარანტია არ არსებობს სასურველი შედეგის მიღების, რადგან თავად გადანყვეტილების მიღების პროცესი ყოველთვის რისკებთან არის დაკავშირებული.

გადანყვეტილებას, ამავდროულად, თან ახლავს ეთიკური ნორმები და სტანდარტები, რაც სხვა შემოსხნებულ ფაქტორებთან ერთად არანაკლებ მნიშვნელობისაა. ორი ადამიანი ყოველთვის განსხვავებულად ხედავს შედეგებს. შედეგის დადებითობა და უარყოფითობა არის სუბიექტური ფაქტორი, რომელზეც სხვადასხვა ფაქტორი ახდენს გავლენას, მათ შორის, პიროვნული თვისებები. მენეჯერებს აქვთ პასუხისმგებლობა, რომ მათ მიერ მიღებული გადანყვეტილება იყოს ეთიკური. ამიტომაც, პრაქტიკულ სამუშაო პროცესში აქტუალურია „PLUS“ მოდელის მიხედვით არსებული მდგომარეობის შეფასება. PLUS მოდელი შეკითხვების ნაკრებს წარმოადგენს, რომელიც ეთიკური თვალსაზრისით, ადამიანებს სწორი გადანყვეტილების მიღებაში ეხმარება. PLUS მოდელი ობიექტურია, მენეჯერებს პრობლემის მიმართ კანონიერი და სამართლიანი მიდგომისკენ მოუწოდებს. PLUS მოდელი განიშარტება შემდეგნაირად:

P = პოლიტიკები და პროცედურები;

L = იურიდიული (სამართლებრივი რეგულაციები);



U = უნივერსალური (კომპანიის კულტურა და ძირითადი ღირებულებები);

S = თვითონ (პირადი სამართლიანობისა და პატიოსნების სტანდარტები).

ეთიკური ბიზნეს გარემოს შექმნა ერთ დღეში არ ხდება. მენეჯერებს ნათლად უნდა ჰქონდეთ გააზრებული, რომ ორგანიზაციული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს ეთიკურ გადანყვეტილებებზე და თანამშრომლებში ეთიკური სტანდარტებისა და ნორმების ჩამოყალიბებაში. აღნიშნული ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში კი დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს ეთიკური საეტიკოსის ნახალისებას, თანამშრომლებში შეიძლება იყოს გაურკვეველობა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არის და რა არ არის ეთიკური, ამიტომაც მენეჯერმა უნდა მისცეს სტიმული და ჩამოყალიბოს პერსონალს ეთიკური ფიქრი და დამოკიდებულება განსაზღვრული საკითხებისადმი.

არსებობს მოსაზრებები, რომლებიც მენეჯერის გადანყვეტილების მიღების პროცესზე უარყოფითად ახდენს გავლენას, მაგალითად:

- პირველი შთაბეჭდილების გავლენა - ხშირად მენეჯერის გონებაში რჩება კონკრეტულ ფაქტზე წარსულში გაგონილი ინფორმაცია/სტატისტიკური მონაცემები, რაც გადანყვეტილების მიღების პროცესში ახსენდება და კონცენტრირებას ახდენს აღნიშნულ მონაცემებზე.

- სტატუს კვოს დანესება - მენეჯერები მუდმივად უნდა ეძებონ ახალი შესაძლებლობები, გარემოში არსებულ ცვლილებებზე მოახდინონ სწრაფი რეაგირება და არ იფიქრონ, რომ მათი შესაძლებლობა ლიმიტირებულია.

- ზედმეტი თავდაჯერებულობა - თავდაჯერებულობა საჭირო და მნიშვნელოვანია, რაც ეხმარება მენეჯერს დაარწმუნოს სხვები კონკრეტული ქმედების რაციონალურობასა და სისწორეში. თუმცა, გადაჭარბებული შეგრძნება იმისა, რომ საკუთარი შეხედულება აუცილებლად სამართლიანია და ეფექტურ შედეგს გამოიღებს, არა სასურველია.

ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევების თანახმად გადანყვეტილებების მიღების სტილი და თანამშრომელთა მონაწილეობის დონე ერთმანეთისგან განსხვავებულია. ამ მხრივ, განსხვავდება სწორედ მმართველობის სტილი ორგანიზაციაში, თუ რა მოცულობით არიან თანამშრომლები ჩართულები

პრობლემის იდენტიფიცირებასა და მოგვარების ძიების პროცესში. მაგალითად, დეცენტრალიზებული ორგანიზაციებში თანამშრომლებს მეტი ავტონომია გააჩნიათ გადანყვეტილებების მიღების პროცესში, ხოლო ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში გადანყვეტილებები ორგანიზაციის მაღალ დონეებზე მიიღება. თანამედროვე ორგანიზაციებში, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომელთა თანამონაწილეობის ხარისხს, რადგან მათი უნარები და გამოცდილება გამოყენებულ იქნას პრობლემის ანალიზსა და ალტერნატივების შემუშავების პროცესში. ერთ-ერთი საკვანძო მახასიათებელი თანამედროვე ორგანიზაციისთვის სწორედ გუნდური მუშაობის პრინციპია, რაც აისახება გარკვეულწილად თანამშრომელთა გადანყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობასა და ავტონომიის მიცემაში. ამასთანავე, განსხვავებულია კულტურაში პრობლემის აღქმა სხვადასხვა კულტურაში, რადგან ზოგში პრობლემა აღიქმება, როგორც ბუნებრივი სიტუაცია.

დასკვნა

ეფექტური, რეალურ ინფორმაციაზე დაყრდნობილი გადანყვეტილება არც თუ ისე ხშირია დღევანდელ ცვალებად გარემოში. ეს ყოველივე ნიშნავს, რომ ორგანიზაციები ხშირ შემთხვევაში ვერ ფლობენ სწორ და ამომწურავ ინფორმაციას, რომ შეზღუდულ ვადებში მიიღონ რაციონალური გადანყვეტილება მიმდინარე სიახლეებზე. რასაკვირველია, გაზრდილი კონკურენცია და ტექნოლოგიური განვითარების სისწრაფეც მოქმედებს გადანყვეტილების მიღების ხარისხზე. აღნიშნული გარემოება თავისთავად ითხოვს ორგანიზაციის თანამშრომელთა ჩართვას პრობლემის იდენტიფიცირების, ალტერნატივების შემუშავების, შეფასებისა და ზოგადად, გადანყვეტილების მიღების პროცესში. თანამედროვე ორგანიზაციებში თითოეულ თანამშრომელს შესაძლებლობა უნდა ჰქონდეს თავისუფლად გამოხატონ თავიანთი ინიციატივები და ჩართულები იყვნენ პრობლემის მოგვარების გზების ძიებაში. მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ ზუსტად განისაზღვროს, თუ რა დროს არის საჭირო ინდივიდუალური და გუნდური გადანყვეტილების პროცესი.

ახალი ეკონომისტი THE NEW ECONOMIST

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Fourteenth Edition, Pearson Education, 2018
2. Samuel C. Certo & S. Trevis Certo, Modern Management Concepts and Skills, Twelfth Edition, Pearson, 2012
3. Management, Richard L. Daft, Ninth Edition, 2010
4. <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/decision-making-model/> - გადამოწმებულია 22.05.2020
5. <https://peterstark.com/why-leaders-make-bad-decisions/> - გადამოწმებულია 22.05.2020

EFFECTIVE DECISION MAKING PROCESS IN MODERN ORGANIZATIONS

Salome Tsimakuridze

Georgian Technical University,
Business Technology faculty/General in Business Administration,
PhD student

ABSTRACT

This article discusses the stages of an effective decision model, the types of decisions, PLUS Model and the basic approaches to how a decision can be made rationally and with less risk. The purpose of the issues discussed is to show managers the right way to act and what issues to consider in the process of identifying the problem. The presented approaches are derived from practical experience, through which successful managers make effective decisions.

Keywords: Decision Making Process, Types of Decisions, Basic Approaches, Management, PLUS Model.