



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ანა ლალიაშვილი

გადაწყვეტილების მიღების ასპექტები კორპორაციულ
სტრუქტურაში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,

ირმა მახარაშვილი

თბილისი 2018

ანოტაცია

გადაწყვეტილების მიღება მმართველობითი პროცესისი შემადგენელი ნაწილია, რომელიც გულისხმობს არჩევანის გაკეთებას. გადაწყვეტილების მიღებისთვის განხორციელებული ქმედებები დაიყვანება მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე.

გადაწყვეტილების მიღება ყველა ორგანიზაციას უწევს ყოველდღიურად და ეს პირდაპირ აისახება ორგანიზაციაზე. რაც უკეთესი გადაწყვეტილებები მიიღება, მით უფრო შედეგიანი და წარმატებულია ორგანიზაცია.

კარგ გადაწყვეტილებებს უზრუნველყოფს არა ერთი ან ორი ადამიანის გამოცდილება, არამედ კარგი და სწორედ შერჩეული პროცესი. გადაწყვეტილებები რომლებიც არასწორია ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაცია ხელიდან უშევს შესაძლებლობას მიიღოს ბევრად უკეთესი გადაწყვეტილება და შედეგი.

გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს როგორც ინდივიდუალური, ასევე სოციალური ჯგუფის ქცევის უნივერსალურ ფორმას. გადაწყვეტილება არ მიიღება მექანიკურად. გადაწყვეტილების დროს ძალიან მნიშვნელოვანია იდეებზე მსჯელობა, არგუმენტები და განხილვა. მენეჯერი რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას მასზე დამოკიდებულია სხვა ადამიანების ბედი. მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არა მხოლოდ საკუთარი თავისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვისაც. მენეჯერისთვის მძიმე მორალური ტვირთია უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებლობა. მენეჯერმა უნდა მიიღოს სათანადოდ მოფიქრებული და დასაბუთებული გადაწყვეტილებები.

ასე, რომ გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს როგორც გარე გარემო ფაქტორები, ისე გადაწყვეტილების მიმღები პირის განსაკუთრებული თვისებები.

Annotation

Anna laliashvili

Decision making aspects in the corporate structure

Making decision is the part of management process, which means making choice. The action done for making decision can be generalized as choosing a direction of action.

Every organization have to make decision every single day and this directly be reflected on the organization. the more adequate is the decision more productive and successful is the organization.

Not only experience of one or two people ensures an adequate decision, but good and well-chosen process. The decision which is made by an organization might be incorrect; by this action organization wastes time and good opportunities.

Decision-making is universal form of behavior not only of individual but also social group. Despite of making a universal decision, governance process is far more different from the decision, which is made in private life. The decision is not made mechanically. While making decision it is important to discuss ideas, arguments and reviewing. Other people's fortune is depended on a manager that makes decisions. The manager makes decision, chooses the direction of action not only for herself or himself but for the whole organization. It is the huge moral burden for manager to have the responsibility for making crucial decisions. Manager should make properly considered and substantiated decisions.

To summarize, environmental factors as well as the special characteristics of the person who makes decision effect on decision-making.

შინაარსი

შესავალი	5
თავი 1. - გადანწყვეტილების მიღების კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები	8
1.1 გადანწყვეტილების მიღების არსი და მნიშვნელობა	8
1.2 გადანწყვეტილების პროცესის მიმოხილვა და მახასიათებლები	16
1.3 გადანწყვეტილების მიღების ეტაპები	20
1.4 მმართველობით გადანწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორები	24
თავი 2. გადანწყვეტილების მიღების ასპექტები კორპორაციულ სტრუქტურაში	31
2.1 კორპორაციულ სტრუქტურაში მმართველობითი გადანწყვეტილებების ფორმების თეორიული მიდგომები	31
2.2 კომპანიის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და მისი გავლენა გადანწყვეტილების მიღებაზე	33
2.3 პერსონალის ქცევის გავლენა გადანწყვეტილების მიღებაზე, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი	40
თავი 3. გადანწყვეტილების მირების თავისებურებები კომპანია შპს „ნიბა-2008“-ში	49
დასკვნა	62
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა	64

შესავალი

თემის აქტუალობა. გადანწყვეტილების მიღება მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია, არსებობს გადანწყვეტილების მიღების მრავალფეროვანი ხერხები. გადანწყვეტილების მიღების დროს ყველანაირი მოდელი შეძლება უადგილო გახდეს. გადანწყვეტილების მიღების პროცესი დინამურია, იგი ცვლილებას განიცდის, სანამ პრობლემა საბოლოოდ იქნება ფორმულირებული და გადაჭრილი.

გადანწყვეტილება წარმოადგენს როგორც ინდივიდუალური, ისე სოციალური ჯგუფების ქცევის უნივერსალურ ფორმას. თითოეულ ჩვენგანს ყოველდღიურ ცოფაში, მრავალი გადანწყვეტილების მიღება გვინევს. ასევე ხშირად ალტერნატიური ვარიანტებიდან ვირჩევთ, ყველაზე ოპტიმალურს. ეს უნივერსალურობა აისახება ადამიანის საქმიანობის გათვითცნობიერებისა და მიზანმიმართული მახასიათებლებით.

გადანწყვეტილების მიღება ალტერნატივებს შორის არჩევანის პროცესი, შესაძლო ვარიანტებზე დაყრდნობა და უარყოფა. კორპორაციულ სტრუქტურაში გადანწყვეტილების მიღების პრაქტიკული შედეგები დაეხმარება მენეჯერს ეფექტიანი მმართველობითი გადანწყვეტილების მიღებაში. ამ პრობლემის არასათანადო შესწავლა და განხილვა მეტად ხდის კვლევის თემას აქტუალურს. გადანწყვეტილებები მართვის ფუნქციების მიხედვით შედგება ოთხივეტაპისაგან: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი. გადანწყვეტილების მიღებისას აღწერილია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულება. გადანწყვეტილების პროცესში დასმულ კითხვებზე პასუხი. კორპორაციულ სტრუქტურაში გადანწყვეტილების მიღების პრაქტიკული შედეგები

დაეხმარება მენეჯერს ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაში. ამ პრობლემის არასათანადო შესწავლა და განხილვა მეტად ხდის კვლევის თემას აქტუალურს.

პრობლემის შესწავლის დონე. გადაწყვეტილების მიღების ასპექტები კორპორაციულ სტრუქტურაში საკმაოდ ფართოდ განიხილება თანამედროვე მენეჯმენტის ფუძემდებლების, მართვის თეორიის კლასიკოსების შრომებში. კერძოდ, ფ. ტეილორის, ა. მასლოუს, დ. მაკ-გრეგორის, ფ. შერცბერგის, ჯ. ადამსის, უ.ოუჩისა და სხვათა ნაშრომებში. ასევე ქართველ მკვლევართა შრომებში.

ნაშრომის მიზანი. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია კონკრეტული ორგანიზაციის, კერძოდ, შპს ნიბა 2008-ის მაგალითზე გადაწყვეტილების მიღების ასპექტების კვლევა.

დასახული მიზნიდან გამომდინარე შეიძლება ჩამოვაცალიოთ სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის ამოცანები:

- კომპანიაში გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების ანალიზი;
- კომპანიის სტრუქტურაში გადაწყვეტილების მიღების ეტაპების ანალიზი;
- კომპანიაში მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის შეფასება;
- ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღების ფაქტორების გამოვლენა;

კვლევის ობიექტი: კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა შპს ნიბა 2008.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. კვლევის მიზანია გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციისა და მეთოდოლოგიური სისტემის შემუშავება. ასევე, კერძო სტრუქტურაში გადაწყვეტილების მიღების რომელ სისტემას იყენებენ, კვლევის აუცილებლობა გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი გარემო ფაქტორებისა და შედეგების ანალიზია.

კერძო ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღება ხდება სტრატეგიული დაგეგმვით. სტრატეგიული დაგეგმვა უნდა იყოს ეფექტური. სტრატეგიული დაგეგმვას წინ უძღვის კომპანიის წინაშე არსებული, მიმდინარე და

საშუალოვადიანი მიზნების შესრულება. კვლევის საგანს წარმოადგენს გადანაცვეტილების მიღება-ორგანიზაციის თეორიული და პრაქტიკული საკითხების თავშეყრა.

კვლევის შედეგები. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომში კვლევის შედეგად გამოვლენილი იქნა:

- კომპანიის მიერ მიღებული გადანაცვეტილებების თავისებურებები;
- შპს ნიბა 2008 მომუშავე პერსონალის ჩართულობა გადანაცვეტილების მიღების პროცესში;
- კომპანია ნიბაში პერსონალის ქცევის გავლენა გადანაცვეტილების მიღებაზე.

ნაშრომის სტრუქტურა. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შედგება კომპიუტერზე ნაბეჭდი 64 გვერდისგან და მოიცავს, სამ თავს, შვიდ ქვეთავს და დასკვნას. მას თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია.

თავი 1. -გადაწყვეტილების მიღების კვლევის თეორიულ- მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 გადაწყვეტილების მიღების არსი და მნიშვნელობა

გადაწყვეტილება - მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. გადაწყვეტილების მიღების გარეშე, არცერთი საქმიანობა არ განხორციელდება. გადაწყვეტილება წარმოდგენს, როგორც სოციალური, ისე ინდივიდუალური ჯგუფის ქცევის უნივერსალურ ფორმას. ეს უნივერსალურობა აიხსნება ადამიანის საქმიანობის გათვითცნობიერებითა და მიზანმიმართული მახასიათებლებით. გადაწყვეტილების მიღებისას გამოყოფენ მენეჯერული მიდგომის სამ ტიპს: ადმინისტრაციულს; კლასიკურსა და პოლიტიკურს. მენეჯერთა სამუშაოს დროს ძირითადი ნაწილი იხარჯება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე. სწორედ მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა და რაოდენობა განსაზღვრავს ორგანიზაციული მიზნებისა და შეხედულებების ეფექტიანად მიღწევის შესაძლებლობებს. გადაწყვეტილების მიღება არის პროცესი, რომლის დროსაც შეირჩევა მოცემული ვარიანტებიდან და ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღები. გადაწყვეტილების მიღებით

ორგანიზაციის წევრები აღგენენ პრობლემებსა და გამოვლენილ შესაძლებლობებზე რეაგირებისთვის საჭირო ქმედებათა თანმიმდევრობას.

გადაწყვეტილებების მიზანია - ორგანიზაციის წინაშე კითხვების დასმა და ამოცანების შესრულება. გადაწყვეტილება არის - მუშაობის პროცესში დასმული კითხვებზე პასუხის გაცემა. გადაწყვეტილების მიღება მრავალფეროვანია. არსებობს ტიპური გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღება აუცილებელია მართვის პროცესში.

გადაწყვეტილებები მართვის ფუნქციების მიხედვით შედგება ოთხი ეტაპისაგან: ორგანიზაცია, დაგეგმვა, კონტროლი, მოტივაცია.

[<http://www.nplg.gov.ge>]

ორგანიზაცია: 1. როგორ მოხდეს ამ ბლოკის ფუნქციონირების კოორდინაცია, რომ იგი განხორციელდეს ჰარმონიულად და არა წინააღმდეგობრივად? 2. როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის საქმიანობის სტრუქტურირება? როგორ შეიძლება გამსხვილდეს შესასრულებელი სამუშაოების ბლოკი? 3. საჭიროა თუ არა ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლა გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებების გამო? 4. რომელი გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება მიენდოს ორგანიზაციის მართვის ყოველ დონეზე ადამიანებს, კერძოდ, მენეჯერებს?

დაგეგმვა: 1. როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები? 2. რა ცვლილებები ხდება გარე გარემოში და როგორ გავლენას ახდენენ ისინი ორგანიზაციაზე ან მოახდენენ მომავალში? 3. როგორია ორგანიზაციის (ფირმის) უმაღლესი ამოცანა ან მისი ბიზნესის ბუნება? 4. როგორი სტრატეგია ან ტაქტიკა შეიძლება არჩეულ იქნეს დასახული მიზნების მისაღწევად?

კონტროლი: 1. როგორისიხშირით უნდა შეფასდეს შედეგები? 2. რას მივაღწიეთ ჩვენ მიზნების მიღწევით? 3. თუ როგორ და რანაირად უნდა გაიზომოს შრომის შედეგები? 4. თუ ფირმამ არასაკმარისად წაიწია წინ დასახული

მიზნებისაკენ, რატომ მოხდა ეს და რა კორექტივები უნდა იქნეს შეტანილი საქმიანობაში?

მოტივაცია: 1. რა ესაჭიროებათ ორგანიზაციის მუშაკებს? 2. თუ ორგანიზაციის მუშაკების (ხელქვეითების) მუშაობით კმაყოფილების და შრომის მწარმოებლურობის დონე გაიზარდა, მაშინ რატომ მოხდა ეს? 3. რა შეიძლება გაკეთდეს იმისათვის, რომ ამაღლდეს ხელქვეითთა მუშაობის კმაყოფილების და შრომის მწარმოებლურობის დონე? 4. რა ზომით კმაყოფილდება მათი მოთხოვნილებები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად განხორციელებული საქმიანობის მიმდინარეობის პროცესში?

გადაწყვეტილების მიღების დროს პროცესის შესასწავლად ფსიქოლოგებმა ორი ურთერთშემავსებელი სტრატეგია შეიმუშავეს:[\[http://dictionary.css.ge\]](http://dictionary.css.ge) ერთი სტრატეგია ერთ სფეროში რთულსაკითხებთან დაკავშირებული მრავალი გადაწყვეტილების სტატისტიკურ ანალიზს ეყრდნობა, მეორე მართივი გადაწყვეტილებების ექსპერიმენტულ მანიპულაციას, როდესაც იმ ელემენტებს აკვირდებიან და შეისწავლიან, რომლებიც ბევრს სხვადასხვა გადაწყვეტილებაში განმეორებითად იჩენენ თავს.

ამ ქმედების ზეგავლენა ორგანიზაციის მუშაობაზე საკმაოდ მნიშვნელოვანია. ბევრიი არაპროგრამული გადაწყვეტილება მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელიც კომპლექსური გადაწყვეტილების მიღებასთან არის დაკავშირებული. არაპროგრამული გადაწყვეტილების მაგალითებად შეიძლება დავასახელოთ, ავაშენოთ თუ არა ახალი ქარხანა, განვაფითაროთ ახალი პროდუქტები და მომსახურება, თუმცა ამ დროს გამოიყენება კომპლექსური სიტუაციები, როდესაც ძალიან ძნელია იმის თქმა, თუ რომელ ფაქტორს მიჰყავს ადამიანი გადაწყვეტილებამდე. ფაქტორების იზოლირებას ახდენს მეორე სტრატეგია, თუმცა ამ დროს სხვა სახის სირთულეს ვაწყდებით - ამ დროს ექსპერიმენტირების მცირე კონტექსტიდან რეალური გადაწყვეტილებების რეალურ სამყაროზე ხდება დასკვნების განზოგადება.

არსებითი მნიშვნელობა აქვს დაბალანსებული თვალსაზრისის ფორმირებას ორივე მიდგომის საერთო მიზნის - ადამიანებს უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში დახმარების გაწევა-მიღწევისთვის. სტრატეგიისთვის გადაწყვეტილების მიღებისას კვლევის ორივე პროცესის შესწავლა პრაქტიკული ინტერესებიდან გამომდინარეც ძალზე მნიშვნელოვანია. ზოგ შემთხვევაში, რეალურ ცხოვრებაში ღირებული მიზნის მიღწევაა, ზოგჯერ კი-გადაწყვეტილების მიღების თეორიის პრინციპებთან თავსებადობის ჩვენება. აუცილებელია, რომ გადაწყვეტილების მიღება განვასხვავოთ მსჯელობისაგან. გადაწყვეტილების მიღება და მსჯელობის პროცესი ორი ერთმანეთისგან განსხვავებული პროცესია.

მსჯელობისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესები უნდა უზრუნველყოფდნენ განუსაზღვრელობის შემცირებას. კოგნიტური ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი ფუძემდებელი ჰერბერტ საიმონი (Herbert Simon) წერს: „იმ რთულ გარემოსთან შედარებით, რომელშიც ადამიანს უხდება ცხოვრება, მისი აზროვნების ძალა მეტად მოკრძალებულია.“ ის უნდა დაკმაყოფილდეს პრობლემების „საკმაოდ კარგი“ გადაწყვეტითა და მოქმედებების „საკმაოდ კარგი“ გეგმით. [<https://pragenti.wordpress.com>] აქედან გამომდინარე, საიმონი ვარაუდობს, რომ აზროვნების პროცესები იმართება შეზღუდული რაციონალურობით. შესაძლოა, თქვენი მსჯელობა და გადაწყვეტილება არ იყოს ყოველთვის მაქსიმალურად კარგი და რაციონალური, რაც განპირობებულია შეზღუდული რესურსების ისეთ სიტუაციაში გამოყენებით, რომელიც სწრაფად მოქმედებას მოითხოვს.

სანამ შეზღუდული რაციონალურობის შედეგების უფრო დეტალურ ანალიზზე გადავალთ, განვიხილოთ განსხვავება მსჯელობასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს შორის. მსჯელობის პროცესში ვაყალიბებთ მოსაზრებებს, გამოგვაქვს დასკვნა, ვახდენთ ადამიანებისა და მოვლენების კრიტიკულ შეფასებას; ხშირად ვმსჯელობთ სპონტანურად,

მოტივაციის გარეშე. გადანყვეტილების მიღება კი რამდენიმე ალტერნატივიდან ერთ-ერთის ამორჩევას, შესაძლო ვარიანტების სელექციასა და უარყოფას გულისხმობს. მსჯელობა და გადანყვეტილების მიღება ორ ურთიერთ-დაკავშირებულ პროცესს წარმოადგენს.

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 მივყვეთ მომავალშიც. პროგრამული გადანყვეტილებები უკავშირდება ორგანიზაციული პრობლემების წარმოქმნას. მას შემდეგ, რაც მენეჯერი ერთხელ მიიღებს პროგრამულ გადანყვეტილებას და დაადგენს წესებს, ამის შემდეგ, სხვა უფლებამოსილ პირებს შეუძლიათ მიიღონ მსგავსი ტიპის გადანყვეტილება, რათ მენეჯერს მეტი დრო დარჩეს უფრო მნიშვნელოვანი საქმეების მოგვარებისთვის.

არაპროგრამული გადანყვეტილების მიღება საჭიროა მაშინ, როცა წარმოიქმნება უნიკალური სიტუაცია, არსებობს არაცხადი ინფორმაცია.

მენეჯმენტის ტექნოლოგია მმართველობით გადანყვეტილებას განიხილავს, როგორც პროცესს, რომელიც შედგება სამი სტადიისგან: გადანყვეტილების მომზადება, გადანყვეტლების მიღება და გადანყვეტილების რეალიზაცია.

გადანყვეტილების მიღება შედგება რამდენიმე ეტაპისაგან.

I ეტაპი - გადანყვეტილების მზადება.

პირველი ეტაპისთვის დამახასიათებელია ინფორმაციის მოპოვება მოცემული სიტუაციის შესახებ; მიზნების განსაზღვრა და დაგეგვა; შეფასებათა სისტემის დადგენა და შემუშავება; მოცემული სიტუაციის ანალიზი; ასევე მოცემული სიტუაციის დიაგნოსტიკა; მოცემული სიტუაციის განვითარების პროგნოზის

შემუშავება.

II ეტაპი - გადანაცვეტილების შემუშავება.

ალტერნატიული ვარიანტების გენერირება გადანაცვეტილების მიღების დროს;

მმართველობითი ზემოქმედების ვარიანტების შემუშავებების ეტაპები;
მმართველობითი გადანაცვეტილების ძირითადი ვარიანტების საექსპორტო შეფასება;

ალტერნატიული ვარიანტების მიხედვით შედარებითი შეფასება.

III ეტაპი - გადანაცვეტილების მიღება

IV ეტაპი - მმართველობითი გადანაცვეტილებების რეალიზაცია.

სამოქმედო გეგმის შემუშავება;

გეგმის შესრულების კონტროლი; მმართველობითი გადანაცვეტილების ზემოქმედების შედეგების ანალიზი.

მმართველობითი გადანაცვეტილებების მიღების ერთ-ერთ უახლეს და საინტერესო მოდელს წარმოადგენს - "სანაგვე ურნის" მოდელი. სხვა მოდელებთან მისი შედარება შეუძლებელია. მას საქმე აქვს ორგანიზაციის შიგნით არსებული გადანაცვეტილებების სისტემასთან, ან მრავალრიცხოვან ნაკადებთან. გადანაცვეტილებები წარომდგენს ორგანიზაციის შიგნით განვითარებული მოვლენების დამოუკიდებელი ნაკადების შედგენას. განასხვავებენ ორგანიზაციაში გადანაცვეტილებების მიღების პროცესზე ზემოქმედების მქონე მოვლენათა ნაკადის ოთხ სახეობას:

1. პრობლემები - მიმდინარე საქმანობითა და შესრულებული სამუშაოთი დამოუკიდებლობის მომენტები. პრობლემები სერიოზულ ყურადღებას მოითხოვს. ამის მიუხედავად ისინი განცალკევებულნი არიან გადანაცვეტილებებისაგან. პრობლემამ შეიძლება გამოიწვიოს, ან არც გამოიწვიოს გადანაცვეტილების მიღების აუცილებლობა. ასევე შეიძლება მიღებულ იქნეს გადანაცვეტილება, მაგრამ პრობლემა პრობლემად დარჩეს.

2. პოტენციალური გადაწყვეტილება - ვინმეს მიერ წარმოდგენილი იდეა, რომელიც მიღებული იქნება შესასრულებლად. ასეთი ტიპის იდეები შეადგენენ ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ნაკადს. შესაძლებელია ისინი უბრალოდ გაიტაცოს იდეების გენერირებამ და ეცადონ გადაწყვეტილებებად მათ გაყვანას, ყველგან, მიუხედავად პრობლემების არ არსებობისა. გადაწყვეტილებები პრობლემებისგან განცალკევებულად არსებობენ.

3. გადაწყვეტილებების მიღების მონაწილეები - მოსამსახურეები, რომლებიც ორგანიზაციაში მოვიდნენ და მის სტრუქტურაში მოძრაობენ. ორგანიზაციაში ხორციელდება ადამიანების სამუშაოდ დაქირავება. მათ მიერ თანამდებობების ცვლა და სამუშაოდ დათხოვნა. მონაწილეები მნიშვნელოვნად განსხვავებული იდეების მატარებლები არიან, რამდენადაც სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ პრობლემებს, იმდენად აქვთ სხვადასხვა მომზადების დონე და პრაქტიკული გამოცდილება.

4. არჩევანისთვის სასურველი საშუალებები - როგორც წესი ის შემთვევებია, როდესაც ორგანიზაცია გადაწყვეტილებას იღებს. ისინი ჩნდება ხელშეკრულებების, ნორმატიული დოკუმენტების გაფორმების, პროდუქციის გამოშვებაზე სანქციის გაცემის, მუშაკის სამუშაოდან დათხოვნის დროს. პრობლემა წყდება მაშინ, როდესაც პრობლემები და შემოთავაზებული გადაწყვეტილებები თანხვედრაშია. სწორედ ეს არის არჩევანისთვის სასურველი საშუალებების ნათელი გამოვლინება.

ორგანიზაცია დაქსელილია პრობლემებითა და შემოთავაზებული გადაწყვეტილებებით, მონაწილეებითა და გადაწყვეტილებების შერჩული ვარიანტებით. თუ პრობლემა, გადაწყვეტა და მონაწილე შემთხვევით გადაიკვეთება ერთ წერტილში, შესაძლებელია პრობლემა მოგვარდეს, მაგრამ თუ გადაწყვეტილება არ ესადაგება მოცემულ პრობლემას, ეს უკანასკნელი გადაუწყვეტი რჩება. გადაწყვეტილებები არ ექვემდებარება მოწესრიგებას და არ

წარმოადგენენ ლოგიკური თანმიმდევრულობის შედეგს. გადაწყვეტილებები, შედეგები და პრობლემები აბსოლუტურად განცალკევებულია.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს რამდენიმე საფეხურს:

1. პრობლემების იდენტიფიკაცია;
2. პრობლემაზე მოქმედი კრიტერიუმის განსაზღვრა;
3. კრიტერიუმების რანჟირება მნიშვნელოვნების მიხედვით;
4. ვარიანტების განსაზღვრა;
5. ვარიანტების შეფასება - ანალიზი;
6. ოპტიმალური ვარიანტების შერჩევა;
7. შერჩეული ვარიანტების რეალიზება;
8. მითებული გადაწყვეტილებების ეფექტურობის შეფასება;

გადაწყვეტილების მიღების 7 განსხვავებული ტიპი: [<http://webgeorgia.ge/>]

1. კოლექტიური შედეგებით ხელმძღვანელობა - ამ ტიპის ადამიანები, გადაწყვეტილების მიღებამდე ყოველთვის თავიანთი გუნდის შეხედულებებს ითვალისწინებენ. მათი მხრიდან, შემდეგი ნაბიჯი მხოლოდ გუნდის მხარდაჭერისა და მათთან კონსენსუსის შემდეგ ხდება. ეს ადამიანები დემოკრატებს წარმოადგენენ, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღება კენჭისყრის შემდეგ უნდა მოხდეს.

2. ციფრების კარნახით - მყარი მონაცემები და ციფრებზე დაყრდნობა ამ ტიპის ადამიანებისთვის გადაწყვეტილების მიღების მთავარ მოტივატორს წარმოადგენენ. რაც მეტია მონაცემები, მით უკეთესი. ისინი საკითხის შესწავლისთვის დიდ დროს ხარჯავენ და გადაწყვეტილების მიღებისას მხოლოდ საკითხის სიღრმისეული ანალიზის შედეგებს ეყრდნობიან.

3. სწრაფად რეაგირებადი - ადამიანები გადაწყვეტილებებს სწრაფად იღებენ; ინსტიქტურად მოქმედებენ; მოცემულ მომენტში ემოციებით ხელმძღვანელობენ; მათი ქმედებების პროგნოზის გაკეთება რთულია; ისინი რისკზე ადვილად მიდიან და ცხოვრებაში წინ თამამად მიიწევენ.

4. სიის შედეგები - ამ ტიპის ადამიანები წინ მხოლოდ მაშინ მიდიან, როცა ნებისმიერი საკითხის პლიუსებს და მინუსებს გულდასმით გაანალიზებენ. მათ მომავალი წინასწარ აქვთ დაგეგმილი და ფურცელზე აქვთ ჩამოწერილი. იგივე ეხება გადანწყვეტილების მიღებასაც: ისინი იღებენ ფურცელს და მის მეორე ნახევარში „დადებითი“ და „უარყოფითი“ ფაქტორების სიას ადგენენ.

5. ღმერთს ეკითხებიან - ისინი ღრმად მორწმუნე ადამიანები არიან და გადანწყვეტილების მიღება მათი რწმენის, ლოცვების და განდგომის შედეგად ხდება.

6. ცოცხალი ისტორია - ამ ტიპს ადამიანები მოგზაურებს მიეკუთვნებიან. მათ ახალი შეგრძნებები იტაცებთ, უაყვართ ახალ ადგილებზე ყოფნა, მუდმივი სურვილი აქვთ შეეხონ რაიმე ახალსა და უცნობს, ხოლო შემდეგ ამის შესახებ მთელ მსოფლიოს ამცნონ. ასეთი ტიპის ადამიანები გადანწყვეტილების მიღებისას იმაზე ფიქრობენ, ამის შესახებ, როგორ მოუყვებიან ხალხს. მათ დღეს შეუძლიათ ვინმე Twitter-ში გაიყონ და ხვალ მასთან ერთ შორეულ მოგზაურობაში წავიდნენ. ამ ტიპის ადამიანებს მთელი ღამე კოცონთ გატარება და დაუჯერებელი ამბების მოყოლა შეუძლიათ.

7. პასიურები და გაუბედავები - ეს ადამიანები გადანწყვეტილების მიღების მომენტს ყოველთვის გადადებენ. მათ თამამი ნაბიჯების გადადგმის ნაცვლად გაურკვეველობა ურჩევნიათ. ისინი კონფლიქტებს გაურბიან და ვილაცის აჩრდილად ყოფნას არჩევენ, ოღონდაც პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე არ აიღონ.

ფსიქოლოგები გადანწყვეტილების მიღების ოთხ სტილს განასხვავებენ ერთნამეთისაგან: [ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I , თბილისი 2016]

1. დირექტიული სტილი - დამახასიათებელია ინდივიდებისთვის, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ ზუსტად განსაზღვრულ გადანწყვეტილებას. ყველაზე ხშირად ასეთი სტილის მიმდევარი მენეჯერები გადანწყვეტილებებს იღებენ

სწრაფად, რადგანარ უყვართ დიდი რაოდენობის ინფორმაციის გაანალიზება. ბევრ შემთხვევაში ისინი განიხილავენ სულ ერთ ან ორ ვარიანტს. ესეთი ადამიანები გამოირჩევიან პროდუქტიულობითა და რაციონალურობით.

2. ანალიტიკური სტილის - მენეჯერებს უყვართ კომპლექსური გადაწყვეტილებების მიღება. ამასთანავე, მათი მოსაზრებები დაფუძნებულია ინფორმაციის ამომწურავ რაოდენობაზე. ისინი ყურადღებით შეისწავლიან გადაწყვეტილების ვარიანტებს და გამოსავალს პოულობენ ობიექტური, რაციონალური ფაქტებითა და მონაცემებით.

3. კონცეპტუალური სტილით გადაწყვეტილების მიმღები მენეჯერები უპირატესობას ანიჭებენ ინფორმაციის ფართო განხილვას. მათ უყვართ ასევე პრობლემების განხილვა და გადაწყვეტილებათა დაძლევის საშუალებები სხვადასხვა ადამიანებთან. მენეჯერები, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ კონცეპტუალურ სტილს, განიხილავენ სხვადასხვა ვარიანტებს, იყენებენ, როგორც სამმართველოდან, ისე ადამიანებისგან მიღებულ ინფორმაციას.

4. ქცევითი სტილი - ჩვეულებრივ, ახასიათებს მენეჯერებს, რომლებსაც სხვა ადამიანების მიმართ აქვთ პასუხისმგებლობის გრძნობა. ასეთ მენეჯერებს არ შეუძლიათ განიხილონ პრობლემა ისე, რომ არ გააანალიზონ, როგორ გავლენას მოახდენს ის სხვადასხვა ადამიანზე. ქცევის სტილით ყურადღებას უთმობს გარშემო მყოფების განვითარებას. ბევრ მენეჯერს ასახიათებს ერთი დომინირებული სტილი გადაწყვეტილების მიღების დროს.

1.2 გადაწყვეტილების პროცესის მიმოხილვა და მახასიათებლები

გადაწყვეტილება მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. გადაწყვეტილების მიღების გარეშე, არცერთი საქმიანობა განხორციელებას არ ექვემდებარება. მენეჯერთა სამუშაოს დროს, ძირითადი ნაწილი იხრება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისაკენ და სწორედ მიღებული

გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა და რაოდენობა განსაზღვრავს ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანად და სწრაფად მიღწევის შესაძლებლობებს. გადაწყვეტილების მიღება არის პროცესი, რომლის დროსაც შეირჩევა არსებული ვარიანტებიდან და ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღები. გადაწყვეტილების მიღებით ორგანიზაციის წევრები ადგენენ პრობლემებს გამოვლენის შესაძლებლობებზე რეაგირებისთვის საჭირო ქმედებათა თანმიმდევრობას.[ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I , თბილისი 2016].

მენეჯერები ხშირად მიიჩნევიან გადაწყვეტილების მიმღებ პირებად. ყველა ორგანიზაციის წარმატება, თუ მარცხი დამოკიდებულია მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებზე. ბევრი მენეჯერული გადაწყვეტილება არის სტრატეგიული. მენეჯერები ადგენენ პრობლემებს, იღებენ გადაწყვეტილებებს მის გადაჭრის გზებთან დაკავშირებით და აკვირდებიან შედეგებს, რათა გააცნობიერონ, არის თუ არა საჭირო დამატებითი ღონისძიებების ჩატარება. სწორი გადაწყვეტილების მიღება წარმატებული მენეჯმენტის განვითარებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მომტანია. გადაწყვეტილების მიღება ადვილი არ არის, რადგან გარემო ფაქტორები მუდმივად ცვალებადია, ინფორმაცია არ არის ცხადი და ამ დროს კონფლიქტური სიტუაციები ხშირად წარმოიშობა.

გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს, როგორც ძალიან მნიშვნელოვანი, ასევე ნაკლებად მნიშვნელოვანი. ყოველდღიურად ადამიანი იღებს ძალიან ბევრ უმნიშვნელო გადაწყვეტილებას, სერიოზული მოთქმების გარეშე. უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებები მიიღება მხოლოდ დიდი დაფიქრების და გააზრების შედეგად. უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილების მიღებას დიდი დრო ჭირდება. არის შემთხვევები როდესაც ადამიანი უმნიშვნელოვანეს გადაწყვეტილებას იღებს დაუფიქრებლად, ხოლო ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებას დიდ დროს ანდომებს.

გადაწყვეტილების მიღებისთვის განხორციელებული ქმედებები დაიყვანება მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე. ზოგადად, ძნელია კარგი გადაწყვეტილების მიღება. ზოგჯერ ადამიანზე დიდ გავლენას ახდენს რიგი ფსიქოლოგიური, სოციალური წეს-ჩვეულებები, დაგროვებული გამოცდილება, პიროვნული ფასეულობები.

გადაწყვეტილება, რომელიც ერთ კონკრეტულ პიროვნებას ეხება, მოქმედებს მის პირად ცხოვრებაზე და ნაკლებად საინტერესოა სხვა ადამიანისთვის. ხოლო მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე დამოკიდებულია, როგორც საკუთარი ბედი ასევე სხვა ადამიანების ბედი. მენეჯერი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას, არა მხოლოდ თავისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვისაც. მენეჯერი დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს გადაწყვეტილების მიღების საკითხს. მისი არჩევანი დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ცხოვრებაზე. მძიმე მორალური ტვირთია მენეჯერისათვის უმიშვნელოვანესი გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობა, ნათლად ჩანს მართვის უმაღლეს დონეზე.

გადაწყვეტილება არის არჩევანი ყველა შესაძლო ალტერნატივისა. ბევრი ადამიანი თვლის, რომ არჩევანის გაკეთება არის გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ნაწილი, მაგრამ ეს ასე არ არის.

გადაწყვეტილების მიღება არის პრობლემების იდენტიფიკაციის შესაძლებლობების გამოვლენისა და მათი გადაწყვეტის პროცესი. იგი აერთიანებს გადაწყვეტილების მიღებამდე და მიღების შემდგომ პროცესებს. მენეჯერული გადაწყვეტილებები ჯგუფდება ორ კატეგორიად: პროგრამირებული და არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებები.

ზოგიერთი პრობლემა ძალიან მარტივია, პროგრამული გადაწყვეტილებები მოიცავს სიტუაციას, რომელიც იმდენად ხშირად მეორდება, რომ შესაძლებელია მივდიოთ მომავალში. პროგრამული გადაწყვეტილებები უკავშირდება ორგანიზაციული პრობლემების წარმოქმნას. მაგალითად, როცა საოფისე

ინვენტარი ჩამოსცდება საჭირო დონეს, ამ დროს საქმე პროგრამული გადანაცვებების მიღებასთან გვაქვს. აგრეთვე შეიძლება აღინიშნოს ხარჯების პროცენტის დადგენა. მას შემდეგ, რაც მენეჯერი ერთხელ მიიღებს პროგრამულ გადანაცვებებს და დაადგენს წესებს, ამის შემდეგ, სხვა უფლებამოსილ პირებს შეუძლიათ მიიღონ მსგავსი ტიპის გადანაცვებები, რათა მენეჯერს უფრო მეტი დრო დარჩეს, უფრო მნიშვნელოვანი საქმეების მოგვარებისთვის. [ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I].

პროცედურა არის მიმდევრული მოქმედებების სერია, რომლის მიღება შეუძლია მენეჯერს, სტრუქტურულ პრობლემაზე რეაგირებითი. თუ პრობლემა ნათელია, მაშინ პროცედურაც ნათელია.

წესი - ეს მკაფიო მითითებაა იმისა, თუ რა გააკეთოს, ან არ გააკეთოს მენეჯერმა. მენეჯერი ხშირად სარგებლობს წესებით, ხვდება კარგად სტრუქტურულ პრობლემებს. მენეჯერები განსაზღვრავენ შეთანხმებული მოქმედების თანმიმდევრობას.

მრავალ ორგანიზაციაში არასტრუქტურული პრობლემა მრავალ სიტუაციასთან არის დაკავშირებული. ეს კი ჩვეულებრივად ახალი, ან არასტანდარტულია; როცა პრობლემა არასტრუქტურულია, მენეჯერს უხდება მიიღოს არაპროგრამული გადანაცვებები, რადგან გამოავლინოს და გაანალიზოს სხვადასხვა ვარიანტები.

არაპროგრამული გადანაცვებების უნიკალური მიღების საჭიროებისას წარმოიქმნება უნიკალური სიტუაცია. არსებობს არაცხადი ინფორმაცია, თუმცა, ამ ქმედების ზეგავლენა ორგანიზაციის მუშაობაზე საკმაოდ მნიშვნელოვანია. ბევრი არაპროგრამული გადანაცვებები მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელიც კომპლექსური გადანაცვებების მიღებასთან არის დაკავშირებული. არაპროგრამული გადანაცვებების მაგალითებად შეიძლება დავასახელოთ, ავაშენოთ თუ არა ახალი ქარხანა, განვაფითაროთ ახალი პროდუქტები და

მომსახურება, შევიდეთ ახალ გეოგრაფიულ ბაზრებზე, ან გადავიტანოთ საქმიანობა სხვა ქალაქში. [ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I].

სტრუქტურირებული პრობლემები გადაწყდება პროგრამული გადაწყვეტილების მეშვეობით, ხოლო არასტრუქტურირებული პრობლემები მოითხოვენ არაპროგრამული გადაწყვეტილების მიღებას.

დაბალი დონის მენეჯერებს ხვდებათ ნაცნობი და განმეორებადი პრობლემები. ისინი უფრო ხშირად ეყრდნობიან პირველი ტიპის გადაწყვეტილებას. პრობლემები, რომელიც ხვდება მენეჯერს, ხდება ნაკლებად სტრუქტურირებადი მათი იერარქიული საფეხურების მიხედვით.

მაღალი დონის მენეჯერები ავალევენ თავიანთ ხელქვეითებს რუტინულ სამუშაოს. რეალური მმართველობითი გადაწყვეტილებები უფრო ხშირად არ არის აბსოლიტურად პროგრამირებული, ან აბსოლიტურად პროგრამული. ეს, მხოლოდ უკიდურესობაა, რომლის შუაშიც უამრავი გადაწყვეტილება.

1.3 გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, შედგება რვა ეტაპისაგან, რომელიც მოიცავს პრობლემების იდენტიფიკაციას, ვარიანტებისა და ეფექტური გადაწყვეტილებების შერჩევას. ისინი ვალდებულნი არიან, რომ გააკეთონ არჩევანი ერთ-ერთი ალტერნატივის სასარგებლოდ, არსებული რამდენიმე ვარიანტიდან. უმაღლესი დონის მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციის ძირითადი მიზნებისა და იმი საკითხის შესახებ, თუ სად შეიძლება განთავსდეს ახალი საწარმოო სიმძლავრეები. საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან წარმოების ყოველკვირეული და

ყოველთვიური გრაფიკების შენარჩუნებაზე, პრობლემების თავიდან აცილებაზე, განკარგონ დამატებითი დაჯილდოებები და ასევე შეარჩიონ და მოამზადონ ახალი თანამშრომლები. გადანწყვეტილებას იღებენ არა მხოლოდ მენეჯერები, არამედ ორგანიზაციის დანარჩენი წევრებიც. ეს გადანწყვეტილება აისახება მათ მუშაობასა და კომპანიის განვითარებაზე.

გადანწყვეტილების მიღების პროცესი ჩვეულებისამებრ განიხილება, როგორც „ვარიანტიდან ამორჩევა“, თუმცა ეს ძალიან მარტივი განმარტებაა. გადანწყვეტილების მიღება - ეს არის რთული პროცესი, და არამხოლოდ არჩევანის გაკეთებაა, რამოდენიმე არსებული ვარიანტიდან. რათქმაუნდა, ძალიან ბევრ დროს ვკარგავთ მოფიქრებაზე პასუხებისა სხვადასხვა კითხვებზე და იქამდე სანამ მოვიფიქრებთ გავდივართ სხვადასხვა ეტაპებს, რომელთაგანაც შედგება ნებისმიერი გადანწყვეტილების მიღების პროცესი. [ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I, თბილისი 2016].

გადანწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპებია: პრობლემების იდენტიფიკაცია; კრიტერიუმები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადანწყვეტილებაზე; კრიტერიუმების განაწილება მნიშვნელობის მიხედვით; არსებული ვარიანტების განსაზღვრა; ვარიანტთა ანალიზი; ოპტიმალური ვარიანტის არჩევა; შერჩეული ვარიანტის რეალიზაცია; გადანწყვეტილების ეფექტურობის შეფასება.

განხილულია გადანწყვეტილების მიღების პროცესის 8 ეტაპი, რომელიც იწყება იდენტიფიკაციის ეტაპით, ხდება კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომელიც მოქმედებს გადანწყვეტილებაზე და გადანაწილება ამ კრიტერიუმისა შესაძლებლობებისა, მათი გაანალიზება დახერხის შერჩევა, რომლის დახმარებითაც უნდა გადაიჭრას წარმოქმნილი პრობლემა. შემდეგ ეტაპზე ხდება ამორჩეული ვარიანტების რეალიზაცია. პროცესი სრულდება მიღებული გადანწყვეტილების ხარისხის ეფექტიანობის სტადიით.

ეტაპი 1 - პრობლემების იდენტიფიკაცია: გადანწყვეტილების მიღების პროცესი იწყება გარკვეული პრობლემების წარმოშობისა და გამოვლენისას, ეფუძნება სწორედ რომ ვთქვათ, არსებული და სასურველი საწარმოო მდგომარეობის დროს.

პრობლემების იდენტიფიკაცია გადანწყვეტილების პროცესი მთავარი და რთული ეტაპია. სანამ, რომელიმე სიტუაცია პრობლემური აღმოჩნდება, მენეჯერი ვალდებულია უკვე ხედავდეს შეუსაბამობას საქმის არსებულსა და სასურველ მდგომარეობას შორის. მან უკვე უნდა მიიღოს გარკვეული სამოქმედო გეგმა და, უნდა მოიძიოს სასურველი რესურსები. თუ მენეჯერი ფლობს ინფორმაციას სხვაობის არსებობის დასკვნის შესახებ, მაგრამ პირობები აიძულებენ მას კონკრეტულ მოქმედებას, ასეთ შემთხვევაში პრობლემების გადანწყვეტა ხშირად გადადებულია მომავლისთვის. შესაბამისად, რომ ვიმოქმედოთ, ეს პროცესი განვაახლოთ და მივიღოთ სწორი გადანწყვეტილებები, ეს პრობლემა უნდა აიძულებდეს მენეჯერს მოქმედებას.

მენეჯერი არ დაახასიათებს სიტუაციას, როგორც პრობლემურს, თუ ის გრძნობს, რომ ფლობს საკმარის უფლებამოსილებას, შესაძლებლობებს, ბიუჯეტს, ინფორმაციასა და სხვა საჭირო რესურსებს პრობლემის გადასაჭრელად. თუ მენეჯერს ესმის, რომ მას არ გააჩნია საკმარისი რესურსები ამ პრობლემების გადასაჭრელად და განიცდის ზეწოლას, ის განიხილავს სიტუაციას ისეთი სახით, თითქოს მას უყურებენ, როგორც არარეალურ მოთხოვნებს.

ეტაპი 2 - ეს ეტაპი მოიცავს კრიტერიუმებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადანწყვეტილებაზე. მას შემდეგ, როცა მენეჯერი აღმოაჩენს პრობლემას, რომელიც გადანწყვეტილების მიღებას მოითხოვს, აუცილებელია გადანწყვეტილებაზე მოქმედი კრიტერიუმებიც განვსაზღვროთ.

ეტაპი 3 - კრიტერიუმების განაწილება მნიშვნელობის მიხედვით. ვინაიდან კრიტერიუმები, რომლებიც ზემოთ უკვე ვახსენეთ, გადანწყვეტილების მიღების პროცესში არ არიან ერთნაირად მნიშვნელოვანი. მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს ყოველი კრიტერიუმის კოეფიციენტის მნიშვნელობა, რათა მიანიჭოს მათ

პრიორიტეტები გადანყვეტილების მიღებისას. როგორ უნდა გააკეთოს მან ეს? ამის ყველაზე მარტივი ხერხია ის რომ, თავიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი უნდა შეფასდეს 10 ქულით, შემდეგ კრიტერიუმებს მივანიჭოთ უფრო დაბალი ქულები მათი პრიორიტეტულობის მიხედვით.

ეტაპი 4 - არსებული ვარიანტების განსაზღვრა. მეოთხე ეტაპზე პირმა, რომელიც იღებს გადანყვეტილებას, უნდა განსაზღვროს ყველა არსებული ვარიანტი, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება პრობლემის გადანყვეტის პროცესში. პირველ ეტაპზე, არ უნდა ვეცადოთ შევაფასოთ ვარიანტები, არამედ ჯერ ჩამოვთვალოთ კრიტერიუმები.

ეტაპი 5 - ვარიანტთა ანალიზი. ვარიანტების განსაზღვრის შემდეგ პირმა, რომელიც იღებს გადანყვეტილებას, კრიტიკულად უნდა განსაზღვროს და გაანალიზოს ყოველი ვარიანტის უპირატესობა, თუ ნაკლი. ამასთან ერთად, ყოველი ვარიანტი ფასდება შესაბამისი კრიტერიუმების მიხედვით. საერთოდ, გადანყვეტილებათა უმრავლესობა, ამ თუ იმ სიტუაციაში დაფუძნებულია სუბიექტურ მოსაზრებაზე იმ პირისა, რომელიც გადანყვეტილებას იღებს.

ეტაპი 6 - ოპტიმალური ვარიანტის არჩევა. ეს ტიპი ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგანაც სწორედ ამ დროს ხდება საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა. ამდენად, ჩვენ უკვე განვსაზღვრეთ კრიტერიუმები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ გადანყვეტილების პროცესზე, დავალაგეთ ისინი მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით; გამოიკვეთა მეტ-ნაკლებად მომგებიანი ვარიანტები. ახლა, უბრალოდ უნდა ავარჩიოთ ალტერნატივა, რომელმაც მეხუთე ეტაპზე ყველაზე მაღალი შეფასება დაიმსახურა.

ეტაპი 7 - შერჩეული ვარიანტის რეალიზაცია. შერჩევის ვარიანტი მთავრდება წინა ეტაპზე, თუმცა, თუ არჩეული ვარიანტი არ რეალიზდება საჭიროების მიხედვით, ის შეიძლება წარუმატებელი აღმოჩნდეს და ასე რომ ეტაპი 7 აღინიშნება მიღებული გადანყვეტილების დანერგვით ცხოვრებაში. თუ ადამიანები, რომლებიც დანერგავენ გადანყვეტილებას ცხოვრებაში,

მონაწილეობენ მისი მიღების პროცესში, მაშინ დამატებლობა მათი მისწრაფებებისა და დადებითი რეალიზაციისკენ უფრო მაღალია, ვიდრე მაშინ, როცა მათ უბრალოდ მიუთითებენ, რა უნდა აკეთონ.

ეტაპი 8 - გადანწყვეტილების ეფექტურობის შეფასება. გადანწყვეტილების მიღების პროცესის ბოლო ეტაპი მოიცავს მისი რეზულტატების შეფასებას, რომ განისაზღვროს, მიგვიყვანა თუ არა მისმა დანერგვამ სათანადო პრობლემის ლიკვიდაციასთან. მიღწეულია თუ არასასურველი ეფექტი დანერგვის შემდეგ მე-7 ვარიანტზე, რომელიც არჩეული იყო მე-6 ეტაპზე? როგორ მოვიქცეთ, თუ შეფასების შემდეგების მიხედვით გამოირკვევა, რომ პრობლემა კვლევაში არსებობს? ამ შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა გულმოდგინედ გაანალიზოს, რომელი ეტაპზე იქნა დაშვებული შეცდომა; სწორედ არის განსაზღვრული თუ არა პრობლემა, ხომ არ არის დაშვებული შეცდომა სხვადასხვა ვარიანტების შეფასებისას. შესაძლებელია, ვარიანტი სწორედ არის შერჩეული, მაგრამ ის საჭიროებს და საჭიროების მიხედვით არ არის რეალიზებული? მსგავსი კითხვების პასუხებმა შეიძლება დააბრუნოს მენეჯერი ერთ-ერთ წინამდებარე ეტაპზე. არის სიტუაციები, როცა გადანწყვეტილების მიღების პროცესის დაწყება უწევს სულ თავიდან.

გადანწყვეტილების მიღების პროცესი იწყება გარკვეული პრობლემის წარმოშობისას, თუ გამოვლენისას. უფრო სწორედ რომ ვთქვათ, არსებული და სასურველი საწარმოო მდგომარეობის დროს, როგორც ვიცით, გადანწყვეტილების მიღების პროცესი რვა ეტაპისაგან შედგება, რასაც ასე საფეხურებრივად არცთუ ხშირად იყენებენ კომპანიები თანამედროვე რეალობაში. რომლების იდენტიფიცირება გადანწყვეტილების პროცესის მთავარი და რთული ეტაპია.

1.4 მმართველობით გადაწყვეტილებაზე მოქმედი ფაქტორები

მრავალრიცხოვანი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე ძირითად ფაქტორებად გვევლინება: მენეჯერის პიროვნული თვისებები, რისკის დონე, გადაწყვეტილების მიღების დრო და გარემო, ინფორმაცია, ქცევითი შეზღუდვები, გადაწყვეტილებათა ნეგატიური შედეგები და ურთერთდამოკიდებულება. [ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I].

ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება პირველ რიგში ემყარება მენეჯერის პიროვნულ თვისებებს. ყველა ადამიანი ინდივიდუალურად აფასებს მოვლენებს, რაც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და მიღებული გადაწყვეტილებების შინაარსს. პიროვნული ღირებულებები გადაწყვეტილების მიღებისას ხშირად გამოდის კომპრომისის როლში. რომელიც ადამიანს ეხმარება სასურველი ალტერნატივის შერჩევაში. [ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I]

სამმართველო გადაწყვეტილების მიღების პროცესისგან დამოკიდებულებით ცნება „რისკი“ ნიშნავს არა მხოლოდ საშისროებისას, არამედ ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების განხორციელებას. იმ შემთხვევაში, როცა მენეჯერმა ზუსტად იცის ალტერნატიული ვარიანტების მოსალოდნელი შედეგები, გადაწყვეტილება მიიღება განსაზღვრულობის პირობებში და ის ერთია მხოლოდ. ზოგჯერ არ ხერხდება ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების დადგენა. ასეთ შემთხვევაში გადაწყვეტილება მიიღება გაურკვევლობის, განუსაზღვრელობის ანუ რისკის პირობებში. გადაწყვეტილებათა შედეგების ალბათობა დგინდება, როგორც მოცემული მოვლენების განხორციელების ხარისხი და იცვლება 0-დან 1-მდე. ალბათობის განსაზღვრის უფრო სასურველი ხერხია ობიექტურობა. ობიექტურია ალბათობა იმისა, რომ მონეტის ორი მხარის პირობებში დაცემის რომელიმე მაჩვენებელი

ყველა შემთხვევაში 50%-ია. ობიექტურია, აგრეთვე სიცოცხლის დაზღვევით დაკავებული კომპანიის მიერ მოსახლეობის სიკვდილიანობის დონის პროგნოზირება. არსებული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზის საუძველზე სადაზღვევო ასაკის ადამიანთასიკვდილიანობის მაჩვენებელი და მასზე დაყრდნობით სადაზღვევო შენატანების ოდენობა. ალბათობის ობიექტურებაზე დიდ გავლენას ახდენს ინფორმაციის მოცულობა რამდენიმე ათეული ოჯახის მონაცემებზე დაყრდნობით გაანგარიშებული პროგნოზი ბუნებრივია, არ იქნება საიმედო.

გადაწყვეტილების მიღების რისკის დონემაღალია ცვალებად გარემოში, ვინაიდან გართულებულია ფაქტორების აღრიცხვა, რის გამოც შეუძლებელი ხდება მათ შესახებ რელევანტური ინფორმაციის მოპოვება.

ნებისმიერი გადაწყვეტილება უნდა მიიღონ ერთად შეთანხმების შემდეგ, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში დროზე ადრე. გადაწყვეტილების მიღება არც უნდა დაგვიანდეს, თორემ შეიძლება შეიცვალოს სიტუაცია და ის გახდეს ნაკლებად მნიშვნელოვანი. დროის ცვლილების გამო ზოგიერთი სიტუაცია იმდენად ძლიერია, რომ მენეჯერი იძულებული ხდება მიიღოს ინტუიციური გადაწყვეტილება მაშინ, როდესაც უკეთესია გადაწყვეტილება მიღებული აქვს შექმნილი ვითარების გამო სხვა გადაწყვეტილებას იღებს.

გადაწყვეტილების მიღებისას ინფორმაცია ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მხოლოდ ზუსტი ინფორმაციაა ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების გარანტია. ინფორმაცია ხშირად მიუწვდომელია და თან, ძალიან ძვირია მისი მოპოვება. ამ დროს ხელმძღვანელობა ჯერ განსაზღვრავს მოსალოდნელ მოგებას და მხოლოდ ამის შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას.

გადაწყვეტილების მისაღებად ამომწურავი ინფორმაციის მიღება საჭირო. თუმცა რეალობაში მისი მოპოვება ასე მარტივი არ არის. შესაძლოა მისი მოპოვება საკმაოდ ძვირადღაც დაგვიჯდეს. რაც უფრო ვრცელია ინფორმაცია, მით მეტი შანსი, რომ მიღებული გადაწყვეტილება იყოს ეფექტიანი და პირიქით.

ამიტომ, მენეჯერები, ყველა ვარიანტით ცდილობენ, მოიპოვონ საჭირო ინფორმაცია სხვადასხვა წყაროებიდან.

მოპოვებული ინფორმაცია შეიძლება იყოს როგორც გარე, ისე შიდა წყაროებიდან.

ორგანიზაციისთვის ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს ქცევითი ხასიათის ფაქტორები, როგორიცაა: რამე საკითხის მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება, ვისმესადმი პიროვნული მიკერძოება, მოცემული ინფორმაციის აღქმა. ასეთი ფაქტორები ხშირად კონფლიქტის და შეუთანხმებლობასა წამომწყებია გადაწყვეტილების მიღებისას. მენეჯერმა შეიძლება მხარი დაუჭიროს ან არ დაუჭიროს კოლეგის პროექტს პირადი ინტერესებიდან. ასეთი მენეჯერი საშიშია ორგანიზაციისთვის. არასწორი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველზე ზოგჯერ ინფორმაციის არასწორი აღქმაა.

მენეჯერები ღებანან გადაწყვეტილების მიღების დაუსრულებელი მოთხოვნების წინაშე, რათა გადაჭრან პრობლემები და მიაღწიონ ძირითად სტრატეგიულ მიზანს. შემდეგი ექვსი გადაწყვეტილების მიღების გათვალისწინება დაეხმარება მენეჯერს უკეთესი არჩევანის გაკეთებაში.

არსებობს გადაწყვეტილების მიღების ექვსი ფაქტორი რომელიც მენეჯერს დაეხმარება უკეთესი არჩევანის გაკეთებაში.

1. პირველადი შთაბეჭდილებების გავლენის ქვეშ ყოფნა. სადაც ხდება ალტერატივების შეფასება და გაანალიზება, ხშირად გონება დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს პირველად პირველ მოსაზრებას. ეს პირველადი შთაბეჭდილებები, სტატისტიკა და შეფასებები ხდება შემდგომი განსჯის მნიშვნელოვანი საწყისი.

2. წარსულში მიღებული გადაწყვეტილებების გამოსწორების იმედი. ხშირია შემთხვევები როდესაც მენეჯერები ებმევიან მახეში, სადაც მათ მიუთითებენ, გაკეთონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც დღევანდელი მდგომარეობით მართებული საერთოოდ არ იყოს.

3. მართო იმის დანახვა, რისი დანახვაც გვსურს. ხშირად ადამიანები ეძებენ ისეთ ინფორმაციას, რომელიც მათ მოსაზრებას გაამყარებს, და თავს არიდებენ ისეთ რომელიც ეჭვებზე დაყენებს მათი მოსაზრების მართებულობას. კარგი მენეჯერისთვის ალბად უმთავრესია, რომ შეინარჩუნოს ობიექტურობა და რეალურად შეაფასოს ყველაალტერნატივა, რათა მის საფუძველზე შეძლოს სწორი დასკვნების გამოტანა.

4. სტატუს-ქვოს უკვდავყოფა. ასეთ დროს მენეჯერები შესაძლოა გარკვეულწილად ტენდენციურად მიჰყვებოდნენ წარსულში მიღებულ გადაწყვეტილებებს და არ ცდილობდნენ განავითარონ ახალი შეხედულებები, მოიპოვონ დამატებითი ინვესტიცია.

5. ზედმეტად ფრთხილი დამოკიდებულება პრობლემის წარმოქმნასთან მიმართებაში. ხანდახან მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება განპირობებულია ზედმეტი სიფრთხილით.

6. ზედმეტი თავდაჯერებულობა. ადამიანების უმრავლესობა გადაჭარბებულად აფასებს თავის შესაძლებლობებსა და მომავლის განჭვრეტის უნარს. მენეჯერებს გადაწყვეტილებებს მიღებამდე აქვთ არარეალისტური მოლოდინი მათ მიერ გაანალიზებული რისკებისა და მოლოდინის შესახებ. ხშირად მათი მოლოდინი საკმაოდ არარეალისტურია, ამას კი მივყავართ არასწორი ალტერნატივის ასარჩევად.

სამმართველო გადაწყვეტილების მიღებას და რეალიზაციას ზოგჯერ თან ახლავს ნეგატიური შედეგები. გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის სავარაუდო ნეგატიური შედეგები აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ მენეჯერებმა და წავიდნენ კომპრომისზე, თუ ეს მომგებიანი იქნება ორგანიზაციისათვის. ამასთან, ზოგიერთი ნეგატიური შედეგი არავითარ შემთხვევაში არ უნდა იქნეს დაშვებული ხელმძღვანელობის მიერ. ასეთ ნეგატიურ შედეგებს მიეკუთვნება კანონისა და ეთიკური ნორმების დარღვევა.

ორგანიზაციებში მიღებული ყველა გადანყვეტილება დაკავშირებულია ერთმანეთთან. თითქმის ყველამნიშვნელოვანი გადანყვეტილება მოითხოვს ასობით ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადანყვეტილების მიღებას. ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის უმაღლეს საფეხურს აღწევნის ისინი, რომელთაც აქვთ გადანყვეტილებათა ურთიერთკავშირის დანახვის უნარი.

გადანყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ყველა სიტუაცია შეიძლება დაჯგუფდეს ხელმისაწვდომობის ინფორმაციისა და მარცხის შესაძლებლობის მიხედვით. ეს ოთხი პოზიცია არის გარკვეულობა, რისკი, გაურკვეველობა და ორაზროვნობა. ამისგან განსხვავებით, პროგრამული გადანყვეტილებები მეტნაკლებად სიცხადესთან ასოცირდება, მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერების ყოველდღიური საქმიანობაც კი გარკვეულწილად მოიცავს არაპროგრამული გადანყვეტილებების მიღების რაღაც ხარისხს მაინც.

1. გარკვეულობა გულისხმობს, რომ ყველა ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა მენეჯერისთვის გადანყვეტილების მისაღებად, არის ხელმისაწვდომი. მენეჯერებს აქვთ ინფორმაცია საოპერაციო პირობებზე, რესურსების საბიუჯეტო შეზღუდვაზე, თითოეულ ქმედებასა და შესაძლო შედეგზე. თუმცა, რეალობაში ყველაფერი ასე მარტივად არ არის და უმეტესი გადანყვეტილება, სწორედ რომ გაურკვეველობას უკავშირდება.

2. რისკი გულისხმობს, რომ მიზანი მკვეთრად არის გამოხატული, საკმაოდ კარგი ინფორმაცია არის ხელმისაწვდომი, მაგრამ ყველა ალტერნატივის მიხედვით შესაძლო მომავალი შედეგების განსაზღვრა, უფრო მეტად გამართლების საკითხია. თუმცა ასეთ დროს საკმაოდ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია არსებობს იმისთვის, რომ ეფექტური გადანყვეტილების მიღება მოხდეს. შეიძლება გამოვიყენოთ სტატისტიკურია ანალიზი, რათა განვსაზღვროთ წარმატების და მარცხის ალბათობა.

3. გაურკვეველობის დროს მენეჯერებმა იციან რისი მიღწევა სურთ, თუმცა ალტერნატივების და მომავალი შედეგების შესახებ არსებული ინფორმაცია, არის

არასრულყოფილი. ძნელია გაანალიზო და იზინასწარმეტყველო გადანყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ისეთი ფაქტორები, როგორიც არის ფასი, პროდუქციის დანახარჯები, მოცულობა და მომავალი საპროცენტო განაკვეთები. მენეჯერები ამ დროს აკეთებენ სხვადასხვა დაშვებებს და უნდა აღინიშნოს, რომ ამ გადანყვეტილებების მართებულობა, სწორედ ამ დაშვებების სისწორეს ემყარება. მენეჯერები, თითქმის ყოველდღე დგანან გაურკვევლობის წინაშე, ამიტომ ისინი ხშირად ეყრდნობიან კრეატიულობას, სამართლიანობას, ინტუიციასა და გამოცდილებას.

4. გადანყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ორამზროვნობა არის ყველაზე რთული შემთხვევა. ამ დროს მიზნები, რომლებიც უნდა იქნეს მიღწეული, პრობლემები, რომლებიც უნდა გადავჭრათ, ალტერნატივები, როლებიც უნდა შევაფასოთ და ინფორმაცია მომავალი შდეგების შესახებ არ არის ხელმისაწვდომი, ბუნდოვანია. ეს გაურკვევლობა გარკვეულწილად ჰგავს სიტუაციას, როცა ლექტორი ადგენს სტუდენტების ჯგუფს და ავალებს მათ გარკვეულ საკითხზე მუშაობას, თუმცა არ ეუბნება საკითხის სათაურს და არ მიუთითებს მიმართულებას. სხვადასხვა განყოფილების მენეჯერებს სხვადასხვა მოსაზრებები და პრიორიტეტები აქვთ, რამაც შეიძლება წარმოშვას კონფლიქტი მათ შორის.

სრულყოფილ სამყაროში, მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ყველანაირი ინფორმაცია, რომელიც გადანყვეტილების მიღებისთვის არის საჭირო. რეალობაში, რა თქმა უნდა, ასე არ ხდება. მენეჯერი ცდილობენ მიიღონ ინფორმაცია სხვადასხვა ალტერნატივების შესახებ, რათა შეამცირონ გაურკვევლობა. გადანყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ყველა სიტუაცია შეიძლება დაჯგუფდეს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობისა და მარცხის შესაძლებლობის მიხედვით. ეს ოთხი პოზიცია არის გარკვეულობა, მენეჯერთა ოცდაათეფესმეტი პროცენტი აცხადებს, რომ გადანყვეტილების მიღება უხდებათ

გარკვეულობის პირობებში, მათი 30%-რისკს, 25%-გაურკვევლობას, ხოლო 9% ორაზროვნებასა და კონფლიქტს ასახელებს.

მენეჯერთა უმეტესობა გადანყვეტილებას იღებს გაურკვევლობის პირობებში, რადგან ინფორმაცია ყოველთვის არ არის სრულყოფილი და არც ყველა ალტერნატივა და შესაძლო შედეგი არის ცნობილი.

ასევე აღსანიშნავია ისიც რომ გადანყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლის ჩართულობაზე მოქმედი გარემო ფაქტორებია: გადანყვეტილების სტრუქტურა, გადანყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ცოდნის წყარო, გადანყვეტილების მიღების ვალდებულება, კონფლიქტის რისკი.

გადანყვეტილების სტრუქტურაში არსებობს პროგრამული და არაპროგრამული გადანყვეტილებები. პროგრამული გადანყვეტილების დროს თანამშრომელთა ჩართულობის საჭიროება ნაკლებია, რადგან პრობლემების გადაჭრის გზები უკვე დამუშავებულია.

გადანყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ცოდნის წყარო დაქვემდებარებულნი უნდა იყვნენ გადანყვეტილების მიღების პროცესშიმ დროს, როდესაც მენეჯერს არ აქვს საკმარისი ცოდნა ,რათა გააუმჯობესოს გადანყვეტილების მიღების ხარისხი.

გადანყვეტილების მიღების ვალდებულებისას ხელს უნდა უწყობდეს თანამშრომელთა ვალდებულებების გადანყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით.

კონფლიქტის რისკისას ორ ტიპს გამოყოფენ, პირველი ეს არის როდესაც თანამშრომელთა და ორგანიზაციის მიზნები ერთმანეთს არ ემთხვევა, ხოლო მეორე დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად შეუძლიათ თანამშრომლებს პრობლემის გადაჭრის მეთოდებზე შეთანხმება.

თავი 2. გადანყვეტილების მიღების ასპექტები კორპორაციულ სტრუქტურაში

2.1 კორპორაციულ სტრუქტურაში მმართველობითი გადაწყვეტილებების ფორმების თეორიული მიდგომები

კორპორაციული მართვის სტრუქტურაში, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგიას გადაწყვეტილების მმართველობითი ფორმების თეორიული მიდგომები სწავლობს. იგი შედგება შემდეგი ძირითადი ეტაპებისგან: წინასწარ საუბრები, წინასწარ ანალიზი, ალტერნატივათა ჩამონათვალის შედგენა, საჭირო ინფორმაციის მიღება, შედეგების წარმოდგენა. ხელმძღვანელმა ვალდებულია დაფიქრდეს, გაანალიზოს არმხოლოდ პრობლემების გადაწყვეტის სირთულე, არამედ, საჭიროა, მისი გადაწყვეტის გზების საბოლოო შედეგიც წარმოადგინოს, რის საფუძველზეც, საჭიროა ჩამოაყალიბოს გადაწყვეტილება, ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების შესახებ.

გადაწყვეტილების მიღების რამდენიმე სხვადასხვა მეთოდი არსებობს. ესენია: ანალიტიკური, ინტუიციური, რაციონალური, სტანდარტული, განსჯა-ზე, რისკზე, გამოცდილებაზე დაფუძნებული და სხვა. ყველაზე ეფექტურია - რაციონალური გადაწყვეტილება. იგი ობიექტურად ეფუძვნება ანალიტიკურ პროცესს. როგორც მინიმუმ, იგი საჭიროებს:

- პროფესიონალური და კვალიფიკური ხელმძღვანელებისაგან ბრძოლისუნარიანი ჯგუფების შექმნას;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას;
- სწორი საკადრო პოლიტიკის გატარებას;
- ორგანიზაციაში სოციალურ-ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური ურთიერთობების რეგულირებას.

მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციის წარმატება მეტნაკლებად დამოკიდებულია იმ სფეროზე, რომელზე დაყრდნობითაც ხდება

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად მონაცემებისა და ინფორმაციის მოპოვება.

თანამედროვე პირობებში, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას წამოჭრილი პრობლემებისადმი მიდგომები, მოიცავს მმართველობითი გადაწყვეტილების ორ ტიპს: [<http://www.nplg.gov.ge>]

- 1) დაპროგრამებული გადაწყვეტილებების მიიღება - აღნიშნული საჭიროა წინასწარ დადგენილი წესებისა და ნორმების საფუძველზე, განმეორებადია და ცხოვრებაში მათი გატარება ფორმალური წესების მიხედვითაა შესაძლებელი;
- 2) არადაპროგრამებული გადაწყვეტილებები - ახალი, არასტრუქტურირებული და გამომდინარეობს მეტწილად ლოგიკიდან. აქედან გამომდინარე, არ შეიძლება მათი მიღება წინასწარ დადგენილი პროცედურებისა და წესების საფუძველზე.

ერთ-ერთი თანამედრო მიდგომაა - ელექტრონული ბრენსტორმინგი. მას ახასიათებს გარკვეული დადებითი და უარყოფითი მხარეები. კვლევები გვიჩვენებს, თუ რომელი ექტრონული ბრენსტორმინგი ავითარებს 40%-ით უფრო მეტ იდეას, ვიდრე ინდივიდის მიერ დამოუკიდებლად შემუშავებული იდეებია და 25-დან 200%-მდე მეტ იდეას, ვიდრე ჩვეულებრივი ბრენსტორმინგის შემთხვევაში, რაც ჯგუფის ზომამაც არის დამოკიდებული.

ცხარე დებატების გამართვა - ეს არის გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალება. კარგმა მენეჯერმა ყოველთვის იცის, რომ კონსტრუქციული კონფლიქტის წამოწყება, რომელიც პრობლემის გამომწვევია, ცხადად ავლენს მონაწილეობის სურვილს, ასტიმულირებს კრეატიულ აზროვნებას, ზრდის ალტერნატივების რაოდენობას. ყველაფერს ამას კი მიყვარათ ეფექტურ გადაწყვეტილებამდე.

არსებობს კიდევ ერთი მიდგომა, რომელიც უზრუნველყოფს მეტი ალტერნატივის განვითარებას, რაც შეიძლება მცირე ღროში. ეს გუნდს საშუალებას აძლევს იმუშაოს სრულყოფილად, ამასთან, განავითაროს ისეთი

იდეები, რომლებიც ერთ დროს არცთუისე მომზადებულად გამოიყურებოდა. point-counterpoint - კონსტრუქციული კონფლიქტის წახალისების კიდევ ერთი გზა - ტექნიკა, რომელიც გადანაცვეტილების მიმღებ ჯგუფებს ყოფს ორ სუბჯგუფად, ისინი ხშირად კონკურენტული მოსაზრებების განმავითარებელნი არიან.

2.2 კომპანიის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და მისი გავლენა გადანაცვეტილების მიღებაზე

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ეს არის კომპანიის კოლექტივში არსებული ემოციური ატმოსფერო. კომპანიაში შექმნილი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი უშუალოდ მოქმედებს მის თითოეულ თანამშრომელზე. სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი არის წარმონაქმნი, რომელიც კოლექტივის ნებისმიერ საქმიანობას ასაშუალებს. თითოეული წევრისან ითოვს არა ჩვეულებრივ ქმედებას, არამედ გარკვეული სტილის ქმედებას. კოლექტივში ყველაფრის მიუხედავად საერთო საქმისთვის ყოველთვის ვერ იქმნება სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი.

კოლექტივში კარგ კლიმატს ქმნიან „ინტელექტუალური და მაღალი პროფესიული კომპეტენციების მქონე ადამიანებიც. მათ წინაშე კოლექტივის დანარჩენ წევრებს უჩნდებათ პატივისცემა და თაყვანისცემა. ისინი ცევის, განათლებულობისდა შრომის ნიმუში ხდებიან ყველასთვის“. [Бойко В., Ковалев А., Папферов В. Социально-психологический климат коллектива и личность, М., Мысль.1993. გვ. 41.]

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გამოვლენის ერთ-ერთი ფორმაა ადამიანის თვითშეფასება ჯგუფური ეფექტების როლში. ასე რომ, კოლექტივის თვითშეფასება და განწყობა ფსიქოლოგიური მომენტებია. ეს ყოველივე მასზე ან დადებითად მოქმედებს ან უარყოფითად. კოლექტივის წევრთა განზობები და შეგრძნებები უცვლელი არ არის, როგორც ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ასევე ერთი სამუშაო დღის განმავლობაში. აქედან გამომდინარე ჩანს რომ, არც კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი არ არის უცვლელი.

კომპანიის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატზე გავლენას ახდენს კომპანიის ხელმძღვანელის პიროვნება და ადმინისტრაციული კადრების არჩევის და განთავსების სისტემა. [2 Кулинцев И. Экономика и социология труда, М., Центр экономики и маркетинга, 2009, გვ. 67].

კომპანიის ხელმძღვანელის მუშაობის სტილზე ბევრია დამოკიდებული, რადგან ის დიდი გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ქცევაზე. ამ სტილის გამო ხშირად წარმოიქმნება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები, რომელიც მუდამ აწვდის კომპანიის თანამშრომელთა ურთიერთ დაპირისპირებულ ქცევაში. ამგვარად, კომპანიის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს ქმნიან როგორც ობიექტური პერსონალის ორგანიზაციულ ქცევაზე კომპანიის მართვის სტილის შესწავლისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ხერსის და ბლანშარის მიერ დამუშავებულ ხელმძღვანელების სიტუაციურ თეორიას. [ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები თბ., 2013, გვ.194]. მენეჯმენტის სპეციალობაში ამ თეორიამ დიდი აღიარება მოიპოვა.

ხერსი და ბლანშარი ხელმძღვანელებს ურჩევენ აირჩიონ ისეთი სტილი რომელიც შეესაბამება ქვეშევდომთა მზადყოფნის დონეს. ამგვარად მუშაკთა მზადყოფნის დონე შეიძლება იყოს, როგორც დაბალი და ზომიერი, ასევე მაღალი და ძალიან მაღალი.

ქვეშევდომთა მზადყოფნის დაბალი დონისას, დაქვემდებარებულებს დაბალი კვალიფიკაცია და მცირე გამოცდილება გააჩნიათ და თავის თავზე პასუხისმგებლობას ვერ იღებენ. ასეთ თანამშრომლებს კონკრეტულად უნდა მიეთითოს რა, როდისდა სად გააკეთონ.

ქვეშევდომის ზომიერი მზადყოფნის დონისას, შეიძლება მუშაკებს არ ქონდეთ საკმარისი განათლება და გამოცდილება, მაგრამ გააჩნიათ საკუთარი თავის რწმენა, ინტერესი და შრომის სურვილი.

ქვეშევდომთა მაღალი მზადყოფნის დონისას, აქვთ სათანადო ცოდნაც და გამოცდილებაც, მაგრამ მათზე მთლად დაყრდნობაც არ შეიძლება. ასეთ დროს ლიდერი ქვეშევდომების კონსულტანტის, დახმარების როლში გამოდის და საქმის სწორ განვითარებას წარმართავს.

ქვეშევდომის ძალიან მაღალი მზადყოფნის დონისას, გააჩნიათ: მაღალი განათლება, გამოცდილება დამზად არიან დავალების დამოუკიდებლად შესრულებაზე პასუხისმგებლობის ასაღებად.

ხერსილი და ბლანშრი დაეყრდნენ ფიდლერის მიერ აღმოჩენილ მმართველობის სტილის ორ ცვლადს, ერთი საწარმო დავალიანებას და მეორე ადამიანებთან ურთიერთობაზე ორიენტაციას და განიხილეს სიტუაციები სადაც ხელმძღვანელობის სტილები ოთხ ჯგუფში გააერთიანეს:

დარწმუნებითი სტილი, რომელიც მოითხოვს მაღალ ყურადღებას ერთდროულად ადამიანებსა და წარმოების მიმართ.

ღირექტიული სტილი მოიცავს მეტ ყურადღებას წარმოებაზე და ნაკლებს ადამიანებზე.

მონაწილობის სტილი ასახავს ინდივიდების მიმართ მაღალ, ხოლო წარების მიმართ დაბალ ყურადღებას.

უფლებამოსილებათა განაწილების სტილი გულისხმობს ყურადღებას, როგორც წარმოების, ასევე თანამშრომლების მიმართ.

პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის შესწავლისას, ერთმანეთისგან ანსხვავებენ საწარმოს ხელმძღვანელობას და ლიდერობას. საწარმოში ხელმძღვანელი ასრულებს ადმინისტრაციულ ფუნქციას, მისთვის მიცემული სამართლებრივი უფლებებით, ლიდერი კი ყოველგვარი სამართლებრივი უფლებების გარეშე ფსიქოლოგიურად ზემოქმედებს. მისი უფლებების გარანტია არის კოლექტივი, სოციალური ჯგუფი. ხშირად ამ არაფორმალურ ლიდერს საწარმოს მართვის სტრუქტურაში უმნიშვნელო თანამდებობა უკავია. ორგანიზაციაში ლიდერები მიისწრაფიან ცვლილებებისკენ. [Маслов И.И. Менеджмент лидеров, ж. "Финансовый бизнес", №1, 2010. გვ. 50].

ირ. ენტონი, ცვლილებების ეფექტურად განხორციელებული ლიდერებისგან 11 თვისებას მოითხოვს: [Энkelъман Н. Власть мотивации. Харизма, Личность, Успех, М., 2009, გვ. 93].

1. მოქმედების სისწრაფე და მიზანმიმართულობა;
2. პროგრესული ცვლილებებისკენ მისწრაფება;
3. მომავლით მოხიბვლა;
4. შთაგონების და მოტივირების ხელოვნება;
5. ახალი იდეებისადმი „თავანყვეთილი“ ერთგულება;
6. შთაგონების გზით ადამიანზე ზემოქმედების უნარი და მათზე „ოცნებების მიყიდვა“
7. ორგანიზაციის შიგნით ბიუროკრატიულ წესებთან ბრძოლა;
8. სიმაღლეების დაპყრობისადმი მისწრაფება;
9. ახალ შესაძლებლობათა მუდმივი ძიება;
10. მშენებლის ხასიათი;
11. რისკისადმი მიდრეკილება;

ლიდერობაზე და მის არსზე ერთნაირი წარმოდგენა არ არსებობს. ზოგი მეცნიერთა აზრით ლიდერობა არის:

პროცესი, რომელის მსვლელობისას ადამიანები საერთო მიზნის მისაღწევად ზემოქმედებს კოლექტივზე.

ურთიერთობა სიახლეების ინიციატორ ადამიანებსა და მის მიმდევრობას შორის.

ორგანიზაციული ჯგუფის საქმიანობის მიმართულების პროცესი მიზნისმისაღწევად.

ქცევა ადამიანის, რომელიც ადამიანთან ჯგუფის საქმიანობას მიმართავს შეთანხმებული მიზნების მისაღწევად.

ხედვის განვითარების და ადამიანთა ჯგუფებზე მისი გადაცემის უნარი, რათა მათ ირწმუნონ ამ ხედვის სამართლიანობა.

კულტურის საზღვრებს გარეთ გასვლის უნარი, იმისთვის რომ დაიწყოს ევოლუციური ცვლილებების პროცესი.

ლიდერობის დროს ლიდერი სიახლის ინიციატორია, ის შთააგონებს ორგანიზაციას ამ სიახლის რეალიზაციის აუცილებლობას. ეს შთაგონება ხორციელდება მხოლოდ კოლექტივის ნდობით, ნდობის გარეშე კოლექტივი არ მიიღბს მის ინიციატივას. ამიტომ ორგანიზაციის ლიდერსა და კოლექტივს შორის უნდა იყოს ნდობა, რომელსაც განაპირობებს 6 ძირითადი ფაქტორი:

1. რწმენის სიმტკიცე;
2. ხასიათი;
3. მზრუნველობა;
4. ძლიერი სული;
5. თავშეკავებულობა;
6. კომპეტენტურობა.

ლიდერი რესურსების ოპტიმალური გამოყენების საკითხს დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევისას. სტრუქტურა უნდა მოვარგოთ კომპანიას და კომპანიის ლიდერულ რესურსებს.

სპეციალისტების რჩევით ყველაფერი ლიდერობის შეფასებიდან იწყება. ამიტომ ადამიანი რომელსაც შეუძლია იკისროს პასუხისმგებლობა სხვა ადამიანებთან ერთად ორგანიზაციაში უნდა ინახოს, რადგან სხვა ადამიანებსაც სტიმულს მისცემს კარგად იმუშაონ. ხშირად ორგანიზაციის ხელმძღვანელები უპირატესობას გარე კადრს ანიჭებენ, რომლებზეც მხოლოდ დადებითი იციან, ამით ისინი შეცდომას უშვებენ როდესაც გუნდში გარე კადრი შემოყავთ. შემდეგი ეტაპი არის ლიდერის შორის ამოცანებისა და პასუხისმგებლობის გადანაწილება. მხოლოდ ერთ ლიდერს არ უნდა მიეცეს ურთიერთკომფლიქტური ამოცანების შესრულება. თითოეულ ლიდერს უნდა დაექვემდებაროს ის სამსახური, რომელიც ყველაზე მეტად სჭირდება მის პასუხისმგებლობაში შემავალი ამოცანების გადასაწყვეტად.

გლობალიზაციის გავრცელება და ბიზნეს-პროცესის გამრავალფეროვნებამ და აგრესიულობაში გადასულმა კონკურენტულმა აქტივობამ მენეჯმენტი სერიოზული ამოცანების გადაწყვეტის წინაშე დააყენა. ერთ-ერთი ასეთი არის ლიდერის როლი და მნიშვნელობა ბიზნეს-პროცესში. გლობალიზაციის კონტექსტში ლიდერობის ოთხი მიდგომა ჩამოყალიბდა:

1. ანგლო-საქსური კოგნიტური მიდგომა, რომელიც მართვასაც და ლიდერებსაც სამართლიანად უდევს საუძვლად.
2. შრომითი რესურსული მიდგომა, რომელის მიხედვითაც ქსელურ მენეჯმენტში და ლიდერობაში ბიზნეს პროცესის მონაწილენი ირჩევენ მართვის ფუნქციებს, ბიზნეს პროცესის ამოცანებზე დაყრდნობით.
3. თვითორგანიზებადი მიდგომა, როცა ერთი ადამიანის გადაწყვეტილება მთელ ორგანიზაციას მართავს.
4. ტრანზაქციული მიდგომა, რომელიც აქცენტს აკეთებს ბიზნეს-პროცესის კლიენტებთან დროში და სივრცეში გაშლილ ურთიერთობაზე.

ბოლო წლების განმავლობასი მოხდა ცვლილებები, სადაც შეიცვალა არა მარტო მსოფლიოს სახე, არამედ სოციალურ ეკონომიკური განვითარების

მიმართულება . ერთიანი ინფორმაციული ქსელის შექმნამ გამოიწვია ინფორმაციული სფეროს შექმნა და მთელ მსოფლიოში ასეთი შედეგი მივიღეთ:

წარმოიქმნენ განსაკუთრებული ინფორმაციული ტექნოლოგიები.

უმნიშვნელოვანეს ფაქტად იქცა ცოდნა, კომპეტენტურობა.

გლობალურ ინფორმაციულ სისტემის ფორმირებამ პლანეტის ყველა წერტილი დააკავშირა ერთმანეთს და ამით გარკვეულად შეკუმშა პლანეტის ბიზნეს სივრცე.

საწარმოს კოლექტივი შედგება ადამიანთა რამდენიმე ჯგუფისგან. ჯგუფების ნაწილი ფორმალურია. მათ მეორენაირად პირველადი ჯგუფები ეწოდება. ამ ჯგუფებს ქმნის საწარმოს დირექცია, როცა ხდება შრომის ვერტიკლური და ჰორიზონტალური დანაწილება. მაგ: ფინანსისტა ჯგუფი, მარკეტოლოგების ჯგუფი. როგორი მცირერიცხოვანიც უნდა იყოს ჯგუფი მათი მიზნები და წყობა, სამუშაოები საწარმოს მმართველებიდან არის ნაკარნახევი.

სხვა მდგომარეობა არაფორმალურ ჯგუფებში. მათაც აქვთ მიზანი, მაგრამ ეს ზემოდან არ არის ნაკარნახევი, ის მიზანი მათ შექმნის და ამ მიზნის გამო არიან ჯგუფის წევრები ერთმანეთთან სოციალურ დამოუკიდებლობაში.

არაფორმალური ანუ სპონტანურად შექმნილ ჯგუფებს ბევრი საერთო აქვთ ფორმალურ ჯგუფებთან. ისინი არიან სტრუქტურულადაც და ორგანიზაციულადაც ისეთი როგორც ფორმალური ჯგუფები. ჰყავთ ლიდერები, აქვთ ქცევის დანერგილი წესები.

არაფორმალური ჯგუფები ზემოქმედებენ ფორმალურ ჯგუფებზე. არაფორმალური ჯგუფები არიან საწარმოს რომელიმე ფორმალური ჯგუფის წევრი. არაფორმალური ჯგუფიდან წამოღებულ ნეგატიური და პოზიტიური ემოცია გადააქვთ ფორმალური ჯგუფის წევრებზე და რაღაცა დოზით მოქმედებენ მათ ორგანიზაციულ ქცევაზე. არაფორმალურ ჯგუფს ლიდერი უდგას სათავეში, ის ეკითხება ჯგუფის წევრს, მუხტავს თავის იდეებით. ლიდერებმა იციან რომ, როდესაც ადამიანს ეკითხები, ამ ქმედებით მას აფასებ და ორმაგად ზრდის

შრომის შედეგს. ჯგუფის წევრები ლიდერებისგან იღებენ რჩევებს, იზიარებენ მის გამოცდილებას და საჭირო უფლებებს. ლიდერი ფაქტურად თვითმართვადი მეთოდით მუშაობს.

მრავალი ორგანიზაციის წევრი ვერ იცნობიერებს ამ ვითარებას, თვლიან რომ არაფორმალური ჯგუფები არის არაეფექტური მართვის შედეგი. მიუხედავად იმისა რომ, არაფორმალური ჯგუფების გარკვეული ნაწილი ეწინააღმდეგება საწარმოს მიზნებს, ფასეულობებს და ნორმებს, მათ აუცილებლად ექნებათ დადებითი მხარეები. ასეთ შემთხვევაში კომპანიის კოლექტივის წევრებს არაფორმალური ჯგუფისადმი ერთგულება, ხშირად გადაეზრდებათ კომპანიის ერთგულებაში. ამგავარად, კომპანიაში არაფორმალური ჯგუფების არსებობა მხოლოდ დადებითად უნდა იყოს აღქმული.

2.3 პერსონალის ქცევის გავლენა გადანაცვლებების მიღებაზე, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი

ქცევა - ცნობიერი, სოციალურად მნიშვნელოვანი ქცევის აქტია, რომელიც უკავშირდება პიროვნების ზნეობრივ თვითგამოკვლევას. ქცევა შეიძლება იყოს ტრანზიტული, რომელიც ითვალისწინებს მისი რეალიზაციის ყველა პირობას, შესაძლო შედეგებს და არატრანზიტული-არასათანადოდ მოფიქრებული. ქცევა შეიძლება წარმოდგენილი იყოს მოქმედებით ან უმოქმედოთ, მიმიკით, ჟესტით, მეყუველების ინტონაციით. ქცევის შეფასების დროს ხდება მისი ნამდვილი მოტივებისა და ზნეობრივ აზრის გათვალისწინება. [თეზელაშვილი ს., ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია, 2007, გვ.716.]

ქცევის კვლევის ობიექტური მეთოდები ჩამოყალიბდა ჩარლზ დარვინის მოძღვრების საფუძველზე, რომელიც ეხებოდა ბუნებრივ შერჩევას ევოლუციის პროცესში. არის რეალური პიროვნების ადექვატიური და არაადექვატიური

ქცევა. არადექვატიური ქცევა შეიძლება განპირობებულ იქნეს ინდივიდის სიტუაციური დამოკიდებულებით.

გამოიყოფა ქცევის ორი ასპექტი [Маслоу А., По направлению к психологии бытия, 2002, გვ.48.] - აფექტური (იმპულსური) და კონგიტური (ინტელექტუა-ლურ-ნებელობითი). აფექტური ქცევა არის რეფლექსი, როდესაც არსებობს მკაცრი, ერთმნიშვნელოვანი კავშირი ქცევით რეაქციას შორის, რომელიც ჩამოყალიბებულია გენეტიკურად. კონგიტური ანუ ინტელექტუალური ფორმის დროს ინდივიდი ახდენს თავისი ქცევის შესაძლო შედეგის პროგნოზს, აანალიზებს მის ყველაზე ოპტიმალურ ვარიანტებს, ახდენს ორიენტაციას სიტუაციაში, იღებს გადაწყვეტილებებს, ახორციელებს ქცევის ინდივიდუა-ლური საშუალებების რეალიზებას, კრიტიკულად აფასებს მიღებულ შედეგს, ადარებს მას დასახულ ქცევის მიზანთან და მოტივთან.

ემოციური თვისებები გასაზღვრავენ ინდივიდის ფსიქიკურ იერს-წარმოქმნიან პიროვნების ემოციურ ტიპებს. გამოიყოფა ემოციური, სენტიმენტალური, მგზნებარე და ფრიგიდული (ცივი) ნატურები: [თებელაშვილი ს., ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია, 2007, გვ.718].

ემოციური ტიპის ადამიანები ადვილად აღგზნებადი, ემოციური და მგრძნობიარე, იმპულსურნი არიან. თავიანთ ქცევას განიცდიან, ხშირ შემთხვევაში ნანობენ კიდევ, მაგრამ მომავალში მაინც უშვებენ იმპულსურ ქცევებს.

სენტიმენტალური ტიპის ადამიანები სამყაროს თავიანთი ემოციური მდგომარეობების ჭრილში უყურებენ. მათი გრძნობები მიმართულია საკუთარ თავზე. ასევე ახასიათებთ თავიანთი გრძნობებით ტკბობა.

მგზნებარე ნატურები ემოციურად მიზანსწრაფული, მიზნის მიღწევასი გაბედულნი არიან. ისინი ცხოვრობენ დაძაბული, ემოციურად დატვირთული ცხოვრებით.

ფრიგიდული ნატურების ემოციური გამოვლინებები მინიმალურია. ესენი ცივი გონების ადამიანები არიან. მათ არ შეუძლიათ სხვა ადამიანებთან ემოციურ მდგომარეობაში შესვლა.

ადამიანის ქცევას ორგანიზაციაში საქმიანობისას აყალიბებს ,როგორც გარემო ფაქტორები ასევე მისი ხასიათი. ადამიანის ხასიათი არის ფაქტორი,რომელზეც დამოკიდებულია ორგანიზაციის შრომის ფაქტორი. პიროვნების ქცევას განსაზღვრავს მისი ხასიათი, რომლის მახასიათებლებია: [Веснин В., Управление человеческими ресурсами, М., 2015, გვ.418.]

მიზანდასახულობა, უნარიანობა, ფსიქოლოგიური ტემპერამენტი. პიროვნების ამ მახასიათებლებზე შემდეგი ფაქტორები გემოქმედებენ: [Веснин В., Управление человеческими ресурсами, М., 2015, გვ.418.]

- 1.ადამიანთა ინდივიდუალური თავისებურებები(ფიზიკური მდგომარეობა, ემოციურობა, ინტელექტი, ინტერესები).
2. ადამიანთა მდგომარეობა სოციუმში(სოციალური როლი, სტატუსი, წინსვლის პერსპექტივები, ინფორმაციულობა).
3. ფსიქოლოგიური მდგომარეობა. ადამიანები იმყოფებიან შემეცნებით, მყარი ნებისყოფის ან ემოციურ მდგომარეობაში.
4. კოლეგებთან, ხელმძღვანელობასთან, ქვეშევრდომებთან, პარტნიორებთან და კლიენტებთან ურთიერთობის სპეციფიკა.
5. სქესი.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები ხელმძღვანელს ეხმარება განსაზღვროს ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ქცევა სამსახურში და წარმატებით მართოს ისინი. ხასიათის მიხედვით არსებობენ ჰარმონიული და აქტიური პიროვნებები [Веснин В., Управление человеческими ресурсами, М., 2015, გვ.428].

ჰარმონიული პიროვნება გამოირჩევა დაბალანსირებული ხასიათით, შეუძლიათ ყველანაირი სამუშაოს შესრულება.

ხოლო აქტიურ ადამიანს გაძლიერებული აქვთ რამდენიმე თვისება, ამის გამო სამუშაოს შესრულება უწევთ ფსიქოლოგიურად მძიმე მდგომარეობაში.

ვ. ვესნიანი ხასიათის რამდენიმე ტიპს ასახელებს:

1. აუტისტური პიროვნება პასიურია, ჩაკეტილი, ძნელად კონტაქტური. აზროვნებს სერიოზულად, დამუკიდებლად, არაკომფლიქტურია.
2. ჰიპერაქტიული პიროვნება არის აქტიური, იმპულსური, ენერგიული, დამუკიდებელი, კონფლიქტური, აქვს რისკისადმი და პროფესიათა ცვლისკენ მიდრეკილდება.
3. დემონსტრაციული ხასიათის ადამიანი ისწრაფის წარმატებისკენ. არის ეგოისტური, აქვს მიდრეკილება ინტრიგებისკენ.
4. ლაბილურ-ციკლოიდური ხასიათის ადამიანს აქტიურობაში აქვს ხშირი მონაცვლეობა. ამაღლების სიტუაციაში ემსგავსება ჰიპერაქტიულ პიროვნებას ხოლო დაცემის სიტუაციაში აუტისტურ პიროვნებას.
5. გულრძო ადამიანი ვერ იტანს კრიტიკას, ახსოვს წყენა, აგრესიულია სხვების მიმართ.
6. კონფრომისტული ადამიანი არის რბილი, არ აქვს თავისი შეხედულება, ადვილად ემორჩილება სხვებს, არის კარგი შემსრულებელი.
7. ფსიქოსტენციური ხასიათის ადამიანი ღრმა ცოდნის მქონეა, კეთილშობილია, პუნქტუალურია, უჭირს გადანყვეტილების მიღება.
8. აღელვებული ხასიათის ადამიანები ნაკლებად კონტაქტირები არიან, ახასიათებთ დესპოტიზმი და სიმკაცრე.
9. არამყარი ხასიათის ადამიანს არ აქვს ქცევის დავალდებულებების მყარი პრინციპები. სიამოვნებისთვის მზადაა დაივიწყოს პასუხისმგებლობა.
10. ემოციური ხასიათის ადამიანები მგრძნობიარეები არიან მცირე უსიამოვნების მიმართაც, აქვთ საქმის შესრულების მაღალი პასუხისმგებლობა, თავდადება საქმისადმი.

ხასიათში მტკიცდება ადამიანის სოციალურად ტიპური თავისებურება, მისი სოციალიზაციის, აღზრდის თავისებურებები. ხასიათი არ უნდა განვიხილოთ, როგორც ინდივიდის გამოცდილებაში გამტკიცებული ქცევის საშემსრულებლო ხერხების სისტემა. ხასიათში ინტეგრირებულია ინდივიდის ყველა ფსიქიკური

თავისებურება. ხასიათი განსაზღვრავს მოცემული ინდივიდის გარე სამყაროსთან ურთიერთქმედების ტიპს. ხასიათი არის შინაგანი და გარეგანი სამყაროს განწყობილების, ინდივიდის გარემოსთან შეთავსების თავისებურებების საზომი, პიროვნების ქცევითი სინდრომი.

ხასიათი გამოვლინდებათა მრავალსახეობა იყოფა ოთხ ჯგუფად შემდეგი საუძველების მიხედვით: [თეზელაშვილი ს., ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია, 2007, გვ.793.]

ინდივიდის მიმართულება, მისი ურთიერთობის სისტემის სოციუმში.

ნებელობითი რეგულაციის თავისებურებები; ემოციური თავისებურებები; ინტელექტუალური თავისებურებები სოციალურ გარემოში ადამიანის ურთიერთობათა სისტემაში გამოიყოფა ოთხი სახეობა: ადამიანის დამოკიდებულება საზოგადოების, საკუთარი თავის, შრომის და შრომის პროდუქტების მიმართ.

1. ადამიანის დამოკიდებულება საზოგადოების, სხვა ადამიანების მიმართ განსაზღვრავს პიროვნების ფუნდამენტალურ თვისებას და ხასიათს. ადამიანის ქცევაში რეალიზდება მისი მორალური შეგნება.

2. ადამიანის დამოკიდებულება საკუთარ თავთან უკავშირდება მის თვითანალიზს. ადამიანი აგებს თავის ცხოვრებისეულ სტრატეგიას, ადგენს შინაგან დიალოგებს. ასევე ადგენს მისთვის მისაღებ კომპრომისებს. უკავშირებს შინაგან სამყაროს რეალობას.

3. შრომისადმი დამოკიდებულებას განაპირობებს შრომისმოყვარეობა, კეთილსინდისიერება, მუშაობაში სირთულეების დაძლევა. ამ ყველაფერს განაპირობებს ადამიანის მოწოდება, მიდრეკილება, რომელიც მისთვის დამახასიათებელი თვისება.

4. საგნებთან, როგორც შრომის პროდუქტებთან პიროვნების დამოკიდებულება ვლინდება სიფაქიზეში, სიფრთხილეში.

პიროვნების ნებლობითი თავისებურებები განსაზღვრავენ ხასიათის ძირითად თვისებებს: მთლიანობას, ძალას, სიმტკიცეს და განონასწორებულობას. [თეზელაშვილი ს., ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია, 2007, გვ.794].

ხასიათის მთლიანობა არის პიროვნების შეხედულებებისა და პოზიციების სიმტკიცე სხვადასხვა სიტუაციაში, სიტყვებისა და ქცევის თანხვედრა.

ხასიათის ძალა არის ადამიანის ენერგიულობა, ხანგრძლივი დაძაბულობის, სირთულეთა დაძლევის უნარი დაძაბულ სიტუაციაში. ასევე სიმტკიცე არის ხასიათის ძალა პიროვნულ პრინციპულობასთან ერთად. ხოლო განონასწორებულობა ქცევის თავდაჭერილობა, პიროვნების ემოციურ-ნებლობითი მდგომარეობა.

პიროვნების ქცევა დამოკიდებულია ზოგიერთ სიტუაციაში მათ გამოცდილებაზე, სიტუაცია შეიძლება ასოცირებული იყოს მის წარმატებასთან ან წარუმატებლობასთან. ქცევაში უნდა განვასხვავოთ შემდეგი მომენტები : [სვანიძე ლ., ლექციები ეკონომიკურ ფსიქოლოგიაში. თბ., 2009, გვ.194] მოტივი, მიზანი, საგანი, მოძრაობები და მიზეზები.

ქცევის მოტივის საფუძველზე ისახება მიზანი, მოტივი აძლევს საქმის ვითარებას მიზნის ხასიათს, ხოლო ქცევის მიზანს შეადგენს, ის რაც უნდა განხორციელდეს, რისთვისაც წარმოებს ქცევის აქტები. ქცევის აქტები მიმართულია ქცევის საგნისადმი.

ქცევის მიზეზი არის უშუალოდ ის მოძრაობები, რომლითაც ქცევა ხორციელდება. თუ ქცევა მიმდინარეობს მას აუცილებლად თავისი მიზეზი აქვს, მაგრამ მოტივი შეიძლება ყოველთვის არ გააჩნდეს.

ქცევის უშუალო თავისებური ხასიათი საფუძვლიანად არის შესწავლილი და აკად. დ. უზნაძის მიერ ,[უზნაძე დ., ზოგადი ფსიქოლოგია, თბ., 1998, გვ.37], რომელმაც დამტკიცა, რომ ქცევის მიმდინარეეობას საფუძვლად უდევს განწყობა.

განწყობა არის გარკვეული აქტუალური მოთხოვნილებების მატარებელი არსების მთლიანი მდგომარეობა, რომელიც მას ამ მოთხოვნილების

დაკმაყოფილების სიტუაციასთან ურთიერთობაში ექმნება. თითოეული საგანი, თუ მოვლენა, იმის მიხედვით ფასდება, თუ რა მოთხოვნების დაკმაყოფილება შეუძლია, მოთხოვნილებები კი ადამიანს სხვადასხვაგვარი აქვთ.

მოტივაცია გვევლინება პიროვნების შინაგანი სულიერი სამყაროს წესრიგის ფსიგოლოგიურ პირებად, რომელსაც განაპირობებს მისი ქცევის და მოქმედებების არჩევანი.

ადამიანის ქცევა განსაზღვრავს არა რომელიმე კონკრეტული ერთი, არამედ მრავალი მოტივით. ცნობილია დადებითი და უარყოფითი მოტივები. დადებითი მოტივებია: შრომის მაღალი ანაზღაურება, დიდი მოგება, შექება, წარმატების მოპოვება. ხოლო უარყოფით მოტივებად შეიძლება ჩაითვაოს: დასჯა, კრიტიკა, საყვედური, ჯარიმა ამა თუ იმ ქმედებისთვის. თანამედროვე ფსიქოლოგია ადამიანის ქცევის მამოძრავებელი ძალებისა და ცევის მოტივაციების საფუძველს ეძებს მოთხოვნილებაში, მიდრეკილებაში, მისწრაფებაში და ინტერესებში [სვანიძე ლ., ლექციები ეკონომიკურ ფსიქოლოგიაში. თბ., 2009, გვ.216].

ინტერესები, ფსიქოლოგიური მნიშვნელობით, გულისხმობს ადამიანის სპეციფიკურ წარმართველობას გარკვეული ობიექტების თუ ობიექტთა კატეგორიის მიმართ. ინტერესი აღმოცენდება და ჩამოყალიბდება მოთხოვნილებათა საფუძველზე. ინტერესი გამოიხატება ადამიანის მიმართ ყურადღების, მესხიერების მობილიზებაში, რაც ემოციებთან არის დაკავშირებული. ინტერესისი ადამიანს წარმართავს გარკვეული მოქმედებისკენ, იგი დაკავშირებულია იმ მოქმედებებთან, რასაც ჩვეულებრივ ადამიანის მიდრეკილებას უწოდებენ.

ინტერესი და მიდრეკილება არის დაკავშირებული ერთმანეთთან და ისე გადიან ერთმანეთში რომ ხშირად ზუსტ საზღვარს ვერ აღიქვავენ. პიროვნების ინტერესებთან არის დაკავშირებული მისი მოქმედების მოტივები, მოტივური

სფეროს საკითხები საგანგებო მნიშვნელობას იძენს. ფსიქოლოგიაში ქცევის მოტივს განიხილავენ, ადამიანის აქტივობის მიზეზს ან საფუძველს.

განწყობა, პიროვნების ფსიქოფიზიკური მდგომარეობა ქცევაზე ზემოქმედებას ახდენს. განწყობა განაპირობებს ფსიქიკურ ქცევას.

განწყობები და ემოციები ეწოდება ადამიანების ისეთ ფსიქიკურ მდგომარეობას, რომელიც გამოხატავს მის დამოკიდებულებას სხვა ადამიანებთან, საკუთარ თავთან და გარე სამყაროს მოვლენებთან. [სვანიძე ლ., ლექციები ეკონომიკურ ფსიქოლოგიაში. თბ., 2009, გვ.173]

განწყობა და ემოციები ქცევის ფაქტიზი ინდიკატორი და მოტივატორია.

განწყობა და ემოცია ერთი და იგივე არ არის. განწყობა ემოციების სახით გამოიხატება.

ემოცია არის განწყობის მიმდინარეობის კონკრეტული ფორმა. ემოცია რომელიმე მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება-დაუკმაყოფილებლობასთან დაკავშირებული მომენტების განცდა.

ემოციასთან შედარებით ,განწყობა უფრო რთული ბუნების განცდაა. განწყობა ემოციების სახით გამოიხატება. ემოცია არის განწყობის მიმდინარეობის კონკრეტული ფორმა.

ემოციურ მდგომარეობაში ვლინდება ადამიანის ქცევის როგორც ტიპური, ისე არაღამახასიათებელი თვისებები. განსაკუთრებით აღნიშვნის ღირსია ისეთი ემოციური მდგომარეობანი, როგორებიც არიან: [სვანიძე ლ., ლექციები ეკონომიკურ ფსიქოლოგიაში. თბ., 2009, გვ.178].

1.გუნება-განწყობილება როდესაც შედარებით სუსტად არის გამოხატული ემოციური მდგომარეობა, იცი რამდენიმე ხნით მოიცავს მთელ პიროვნებას და ქცევაზე გავლენას ახდენს.

2. სწრაფვა არის ხანგრძლივი და ინტენსიური ემოციაა, ამ დროს ადამიანს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. მას შეუძლია ადამიანის საქმიანობის ორგანიზება და სტიმულირება. ძლიერ სწრაფვას ადამიანი წარმატებისკენ მიჰყავს.

3. აფექტი არის მკვეთრად გამოხატული ხანმოკლე ემოცია, მღელვარება რომლის დროსაც წარმოიქმნება ძლიერი სულიერი მდგომარეობა.

4. სტრესის დროს არის დიდი შინაგანი დაძაბულობა, ის აღმოცენდება რთულ სიტუაციებში. სტრესის დროს ხდება ზოგიერთი მოქმედებების შეკავებას, ასევე მოსალოდნელია გაღიზიანებებზე არაადეკვატური რეაქციები.

5. ფრუსტრაცია არის ისეთი ემოციური მდგომარეობა, რომლის დროსაც აღმოცენდება მიზნის მისაღწევ გზაზე ხელისშემსლელი პირობები. ეს არის დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებებით გამომწვეული უკიდურესი უკმაყოფილების მდგომარეობა.

6. კულტურის გავლენა ემოციებზე თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში ორგანიზაციის მენეჯერებმა, განსაკუთრებით კი პერსონალის მენეჯერებმა, უნდა იცოდნენ კუთურებს შორის ემოციების გამოხატვის ნორმების შორის განსახვავებები.

7. ემოციური ინტელექტის ცნება შედგება ხუთი განზომილებისგან. ესენია: [სტივენ რობინსი, ტიმოთე ჯაჯი, ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თბ., 2003, გვ.147].

თვითშემეცნება, თვითმართვა, თვითმოტივირება, თანაგრძნობა, სოციალური უნარ-ჩვევების ქონა, ანუ სხვა ემოციებთან გამკლავების შესაძლებლობა.

ემოციების და განწყობილებების განხორციელება გვჭირდება პერსონალის ქცევაში და მათ გამოყენებაში. მენეჯერმა უნდა იცოდეს და შეეძლოს კადრების შერჩევისას, მოლაპარაკებისას და გადანაცვლებების მიღებისას ემოციების გაუმჯობესება. მეცნიერების დასკვნით:

ორგანიზაციებს, რომლებიც ხელს უწყობენ სამსახურში დადებითი განწყობის შექმნას, უფრო მეტად მოტივირებული სამუშაო ძალა ყავთ.

კადრების შერჩევის დროს ემოციურობა დასაშვებია.

ეფექტიანი ლიდერები იყენებენ ემოციურ მოწოდებას. ის კოლექტივზე მათი შეტყობინების გადაცემას უწყობს ხელს.

გადაწყვეტილება მიიღონ დადებითი ემოციების მექონე ადამიანებმა.

მენეჯერი, რომელიც უგულებელყოფს კონფლიქტში ემოციურ ელემენტებს და არ შეეცდება დაძლიოს ემოცია, ის კონფლიქტებს ვერ მოაგვარებს.

ორგანიზაციის პერსონალის ემოციური მდგომარეობა მომხმრებელზეც მოქმედებს.

მოტივაციის ერთ-ერთი სრულყოფილი განმარტება წარმოდგენილია ორგანიზაციული ქცევის ცნობილი სპეციალისტების სტივენ რობინსისა და ტიმოთი ჯაჯის მიერ: „მოტივაციას განვსაზღვრავთ როგორც პროცესს, რომელიც მიზნისკენ სწრაფვის დროს პიროვნების ინტენსიურობას, მიმართულებასა და შეუპოვრობას აძლევს ახსნას“. [ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2010. გვ.86].

მოტივაცია არსებობს მაშინ, როცა არსებობს ძლიერი მცდელობა, ხანგრძლივი მოქმედება; ის ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელებას.

თავი 3. გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებები კომპანია

შპს „ნიბა -2008“-ში

კვლევის მიზანს წარმოადგენს კერძო სტრუქტურაში გადანაცვეტილების მიღების რომელ სისტემას იყენებენ, კვლევის აუცილებლობა გადანაცვეტილების მიღებაზე მოქმედი გარემო ფაქტორების ანალიზია.

კვლევის პროცესში განხილული საკითხებია:

- გადანაცვეტილების მიღების რომელ მეთოდებს იყენებს კომპანია;
- სტრუქტურაში მიღებულ გადანაცვეტილების რა შესაძლებლობას იძლევა;
- მიღებული გადანაცვეტილებების ეფექტიანობა რაზეა დამოკიდებული;
- ეფექტიანი გადანაცვეტილებების შემაფერხებელ ფაქტორებად რა ითვლება;
- რა არის გადანაცვეტილების მიღებისთვის აუცილებელი;
- რა აისახება საბოლოო გადანაცვეტილებებზე;
- მიღებული გადანაცვეტილების რეალიზების ხელის შეშლელი ფაქტორები;
- რა არის გადანაცვეტილების არაეფექტურობის განმაპირობებელი გარემოებები;

კვლევის ობიექტს წარმოადგენს გადანაცვეტილების მიღების ორგანიზაციის თეორიული და პრაქტიკული საკითხების თავშეყრა. კვლევის საგანი არის კორპორაციულ სტრუქტურაში მენეჯერების საქმიანობა ამა თუ იმ საკითხში, თუ რომელ გადანაცვეტილებას ვისთან შეთანხმებით იღებს. რამდენად ითვალისწინებს მენეჯერი თანამშრომლების აზრს და რამდენად ეფექტიანია ერთობლივი გადანაცვეტილების მიღება. მიღებული შედეგი დაეხმარება კორპორაციულ სტრუქტურებს ეფექტიანი გადანაცვეტილების მიღებაში.

გადანაცვეტილების მიღება არის პროცესი, რომლის დორსაც შეიძლება მოცემული ვარიანტებიდან ყველაზე ეფექტური. კომპანიის მენეჯერთა სამუშაოს ძირითადი ნაწილი იხარჯება გადანაცვეტილების მიღებისას, მიღებული გადანაცვეტილება განსაზღვრავს ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანად მიღწევას. გადანაცვეტილების მიღებისას კომპანიის წევრები ავლენენ პრობლემებს და ცდილობენ ერთობლივად მათ მოგვარებას.

კერძო ორგანიზაციაში ასევე სახელმწიფო სტრუქტურაში გადაწყვეტილების მიღება ხდება სტრატეგიული დაგეგმვით. სტრატეგიული დაგეგმვა უნდა იყოს ეფექტური.

გადაწყვეტილებაზე მოქმედი გარემო ფაქტორების შესწავლისას ხდება მმართველი ორგანიზაციის პრობლემების ცოდნა, მიზნის მისაღწევად მინიმალური დანახარჯები, დასაქმებულთა მოტივაცია. ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელია მენეჯერმა გამოავლინოს თავისი უნარები, ზუსტად იყოს განსაზღვრული გუნდში თითოეული წევრის ადგილი, თუ ვის რა მოვალეობები ეკისრება და რაზეა პასუხისმგებელი. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს კომპანია „ნიბა 2008“, რომელიც თავის წარმოებულ პროდუქციას რძის ნაწილს სთავაზობენ სანტეს კომპანიას, ხოლო ნაწილს გადაამუშავებს კოოპერატივ „თანადგომის“ ბაზარზე შექმნილ ყველის საწაროში მცირე რაოდენობით.

კომპანია თანამედროვე სტანდარტების მესაქონლეობის ფერმა „ნიბა“ 2008 წელს დაარსდა და საქართველოს ბაზრის ნაწილს ნატურალური რძით ამარაგებს. ფერმა აღჭურვილია გერმანული ტექნოლოგიებით. დღეს მათ ევროპული ჯიშის 150-ზე მეტი საქონელი ჰყავთ და დღეში 3000 ლიტრ რძეს აწარმოებენ. გასაღების ძირითადი ბაზარი კომპანია „სანტე ჯი-ემ-თიპროდუქტები“ გახლავთ. დარჩენილი რძით კი სულ ცოტა დროა რაც დაიწყეს ყველის წარმოება.

„ნიბა“ თბილისთან ახლოს, სოფელ კუმიში მდებარეობს. ფერმა მექანიზმებულია, აღჭურვილია უახლესი, მაღალი ხარისხის ტექნოლოგიით და ადამიანური რესურსის ჩარევას მინიმალურად საჭიროებს.

თანამედროვე სტანდარტების ფერმის ჩამოყალიბება მფლობელ ბაკურ ეჭიბაშვილმა სახელმწიფო პროგრამის „იაფი აგროკრედიტის“ ფარგლებში „თიბისი“ ბანკის დაფინანსებით შეძლო. „თიბისი ბანკთან“ პარტნიორობას ახლაც აგრძელებს და ბიზნეს დაჯილდოვებაშიც მიიღო მონაწილეობა, რომელიც

სწორედ „თიბისი ბანკისა“ და „ჯეოსელის“ ორგანიზირებულია. ბაკურ ეჭიბაშვილმა მის გუნდის წევრებთან ერთად შეძლო და გახდა „წლის აგრობიზნესის“ ნომინატი.

საქმიანობის დაწყებამდე, ფერმერი ევროპაში ასრეულ ფერმებს გაეცნო, შეისწავლა საქმის მნიშვნელოვანი პრინციპები და თანამედროვე ტექნოლოგიები. საქართველოში ნატურალური რძის დეფიციტია. ქვეყანაში ამ მხრივ, ძალიან ცოტა პროფესიონალია და საჭიროა, განვითარება, ცოდნის ამაღლება და გამოცდილების დანერგვა. გარდა ამისა, ფერმერს აუცილებლად უნდა უყვარდეს და აინტერესებდეს თავისი საქმე.

შპს ნიბა2008 „ბიზნესდაჯილდოვებაში“ გამარჯვებამ მათ ცნობადობას შეუწყო ხელი და მოტივაცია აუმაღლა. მათი მიზანიც სწორედ ეს არის, გაიზარდოს ამ სფეროსადმი ინტერესი, ქვეყანაში გაჩნდეს ნატურალური რძე და შემცირდეს ხელოვნური მინარევებით დამზადებული პროდუქტის რიცხვი.

ფერმის მიზანი ერთადერთია მოახდინოს დარგის პოპულიზაცია და ამ სფეროთი უფრო მეტი ადამიანი დაინტერესდეს. დაიწყონ რძის წარმოება. ქვეყანაში ნატურალური რძე ფიზიკურად ძალიან ნაკლებია. იშვიათია „ნიბას“ ნაირი ფერმა. ქვეყანაში რძის ბაზარი აუთვისებელია, მხოლოდ გაზაფხულზეა საკმარისი პროდუქტი, დანარჩენ პერიოდში კი დეფიციტია. სწორედ ამის გამო ქვეყანაში ასჯერ მეტი რძის ფხვნილი შემოდის, ვიდრე ნატურალური რძე.

ფერმერი ყველის წარმოების მიმართულებით გააქტიურებას გეგმავს. ამ ეტაპზე რძის პროდუქტი კოოპერატივ „თანადგომას“ ბაზარზე შექმნილ საწარმოში მცირე რაოდენობით მზადდება. წარმოების გაფართოვებისთვის ნაბიჯები უკვე გადადგმულია. ახლო მომავალში „ნიბა 2008“-ს 60-მდე მეწველი საქონლი დაემატება და წარმოებაც გაიზრდება. საწარმო HACCP სტანდარტებს სრულად აკმაყოფილებს, რომელიც მოიცავს 12 ძირითად ეტაპს. ესენია: HACCP ჯგუფის ჩამოყალიბება; პროდუქტის აღწერილობა; პროდუქტის მიზნობრივი გამოყენების აღწერა; საწარმო პროცესის ბლოკ სქემის შემუშავება; ბლოკ სქემის

ადგილზე გადამოწმება; საფრთხის ანალიზი; კრიტიკული საკონტროლო წერტილების (CCP) დადგენა; კრიტიკული ზღვრების დადგენა; კრიტიკული საკონტროლო წერტილების მონიტორინგის პროცედურების დანესება;

მაკორექტირებელი ღონისძიებების დანესება;; გადამოწმების პროცედურების დანესება; ჩანაწერების წარმოებისა და შენახვის ეფექტიანი სისტემის შემუშავება;

დღესდღეობთ კომპანია ნიბა არის, თანამედროვე სტანდარტების ფერმა, ასეთი ფერმა სულ რამდენიმეა საქართველოში, ამიტომ ამ სფეროში მარტივად ვერ მოძებნი ისეთ ადამიანს ,რომელიც თავისი საქმის პროფესიონალია და ამასთანავე დაინტერესებული იქნება ამ საქმიანობით.

კომპანია ნიბა თანამშრომლობს FAO(food and Agriculture Organization) ანუ სურსათისა და სოფლის მეურნეობის ორგანიზაციასთან. თანამშრომლობამ კომპანია ნიბას თანამშრომლებს საშუალება მისცა ცოდნის გასაღრმავებლად ტრენინგები გაეცლოთ საზღვარგარეთ.

ფერმაში ძირითად პრობლემას წარმოადგენს სხვა ბიზნესების მსგავსად კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა. FAO-თან თანამშრომლობამ კომპანია ნიბას თანამშრომლებს საშუალება მისცა ცოდნის გასაღრმავებლად ტრენინგები გაეცლოთ საზღვარგარეთ ამერიკასა და ესტონეთში.

კომპანია ნიბას თანამშრომელმა ლევან მდივანი და გიგი მდივნიშვილმა უკეთ შეისწავლა და შეიყვარა თავისი საქმიანობა. საქართველოში დაგვიბრუნდნენ კვალიფიციურ კადრად ჩამოყალიბებული. კომპანია სამომავლოდ აპირებს კიდევ რამდენიმე თანამშრომლის გადამზადებას და კვალიფიციურ კადრად ჩამოყალიბებას. FAO-თან თანამშრომლობა სასაგებლო აღმოჩნდა როგორც კომპანია ნიბასთვის ასევე საქართველოსთვის. საქართველოში ამ სფეროში პროფესიონალი კადრის ნაკლებობას განიცდიან. ჩვენს ქვეყანაში ნაკლებია ასევე ნატურალური რძის წარმოება. წარმოებული რძის 90% მზადდება ფხვნილისგან.

კომპანია ნიბა თავისი საქონლისთვის თვითონ ამზადებს და აწარმოებს საკვებს. საქონლის საკვები არ არის ერთნაირი, არის რამდენიმე სახეობის. ყველა საკვები სხვადასხვა დანამატებს შეიცავს რომელიც რძის ცხიმოვანობაზე მოქმედებს. კომპანია ნიბა თვითონ ამზადებს როგორც თივას და სიმინდს ასევე სილოს. კომპანია ყიდულობს მხოლოდ ერთი დასახელების საკვებს „შროტებს“.

ასევე არ შემეძლო არ შევხებოდი კომპანია სანტეს, რომელიც მუდამ ზრუნავს ხალხზე და გვთავაზობს ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციას. კომპანია “სანტე ჯი-ემ-თი პროდუქტები“ უკვე ერთ წელზე მეტია თანამშრომლობს კომპანია ნიბასთან.

კომპანია “სანტე ჯი-ემ-თი პროდუქტები“ ქართულ ბაზარზე 1997 წლიდან არის წარმოდგენილი და მომხმარებელს პროდუქტების ფართო არჩევანს სთავაზობს. მრავალფეროვანი “ ჯი-ემ-თი ჯგუფის“ წევრი “სანტე-ჯი-ემ-თი პროდუქტები“ საქართველოში რძისა და რძის პროდუქტების, ასევე ნატურალური წველების წარმოების აღიარებული ლიდერია. დარგის უმხსვილესი კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის მაღალი ხარისხი, მოქნილი და კვალიფიციური მენეჯმენტი, საიმედო და ავტორიტეტული პარტნიორები, აგრეთვე კეთილსინდისიერი ინვესტორები-ის უპირატესობებია, რაც უზრუნველყოფს “სანტე ჯი-ემ-თი პროდუქტებს“-ს წამყვანი პოზიციების შეუქცევადობას. პროდუქციის ხარისხის უფრო მეტად ასამაღლებლად, ინტენსიურად წარმოებს ტექნოლოგიური პროცესების დახვეწა-გაუმჯობესება და მომხმარებლისთვის კიდევ უფრო მრავალფეროვანი პროდუქციის შეთავაზება. [<http://www.chefs.ge>] “სანტე-ჯი-ემ-თი პროდუქტებმა“ საქართველოში საკუთარი ძალებით ჩამოაყალიბა თანამედროვე დონეზე აღჭურვილი და გამართული რძის პროდუქტებისა და ნატურალური წველების პირველი მწარმოებელი კომპანია, რომელიც ითვალისწინებს მაღალი ხარისხისადმი მომხმარებლის სწრაფვას და თანამედროვე სადისტრიბუციო ქსელის მეშვეობით ახდენს რძის პროდუქტების სწრაფ და შეუფერხებელ მიწოდებას.

კომპანია სანტე ერთ-ერთი პოპულარული ბრენდია, რომელიც რძის პროდუქტების ბრენდში 50% იკავებს და მომხმარებელს 120-მდე პროდუქციას სთავაზობს. სანტე ერთ-ერთი პირველი კომპანია რომელმაც დაიწყო თვითკვლევების ჩატარება, კომპანია დღეს არის ყველაზე მსხვილი რძის შემგროვებელი. რძის შემოწმება ხდება ლაბორატორიაში და მხოლოდ დადებითი პასუხის შემდეგ ხდება რძის მიღება. კომპანია ოპერირებდა ერთი ბრენდით „სანტე“ რომელიც თავისთავში აერთიანებდა კლასიკური და მჯავე პროდუქტებს როგორიცაა მაწონი, არაჯანი, რძე, კარაქი. 2011 წლიდან კომპანიამ თავისი პორტოფელი ცალკეულ ბრენდებად დაყო. შემოიტანა ახალი ბრენდი „სანტინო“, რომელიც მხოლოდ და მხოლოდ ნატურალი რძისგან მზადდება, ასევე შემოიტანეს ახალი ბრენდი „სანტისიმო“ რომელიც ტკბილ ფროდუქტებს აერთიენბს თავის თავში. რძის პროდუქტების ბაზრადი ძალიან კონკურენტუნარიანია, ბაზარი არის ძალიან დინამური, სისტემატიური სიახლეებით. სანტე ყოველწლიურად გადამუშავებს 120 ტონამდე რძეს.

კომპანია „სანტე“ ჯერჯერობით მხოლოდ ადგილობრივი მოხმარებით არის დაკავებული და მათ დაკმაყოფილებას ცდილობს. ადგილობრივი მომხმარებლის დაკმაყოფილების შემდეგ კომპანია აპირებს პროდუქციის ექსპორტზე გატანას. სანტე ითვალისწინებს მომხმარებლის მოთხოვნილებებს და ყოველთვის ცდილობს ერთი ნაბიჯით წინ იყოს თავის კონკურენტებზე, იმისთვის რომ შეინარჩუნონ ეს პოზიცია და გაგრძელონ წარმოება იმ ტრადიციებით, რომელმაც დღემდე მოიყვანა.

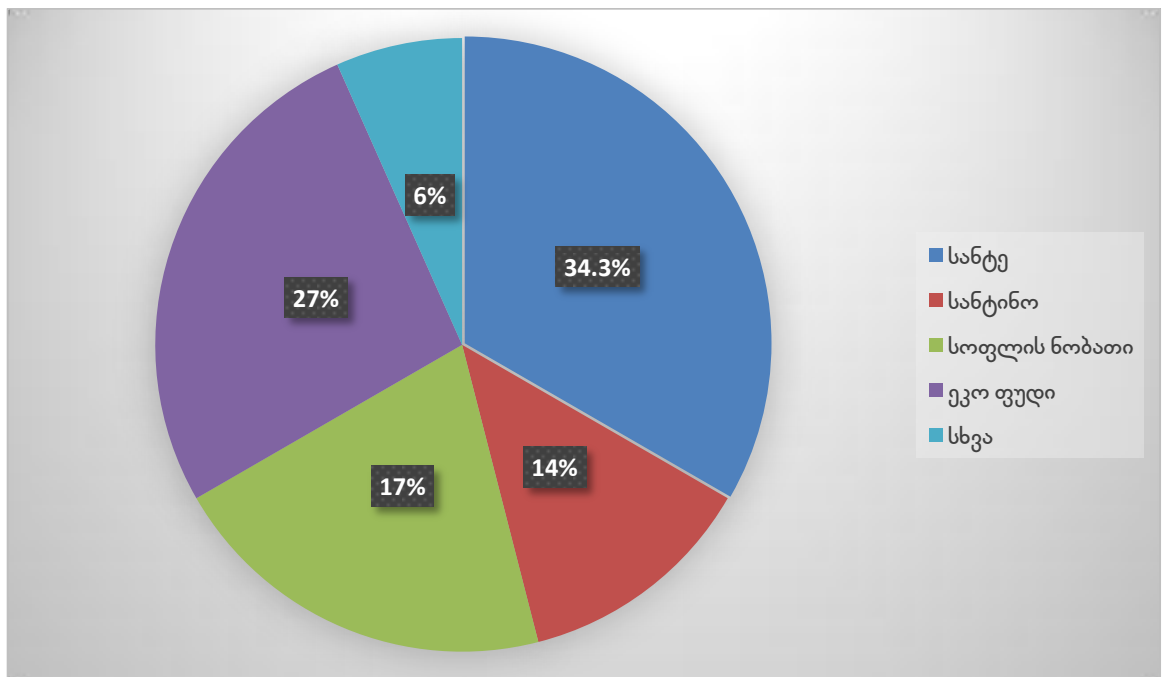
ქართულმა რძის პროდუქტების მწარმოებელმა კომპანია „სანტემ“ რებრენდინგის ყურადღება მიიპყრო.

2009 წლიდან ქართულ ბაზარზე სხვადასხვა უცხოური რძის პროდუქტების მწარმოებელი კომპანია გამოჩნდა. ერთი წლის შემდეგ კომპანია „სანტემ“ მიიღო გადაწყვეტილება რებრენდინგის შესახებ. მათ წინაშე ორი დიდი ბიზნეს ამოცანა იდგა – გაყიდვების აღდგენა და ბაზარზე ლიდერობის შენარჩუნება. სტრატეგიის

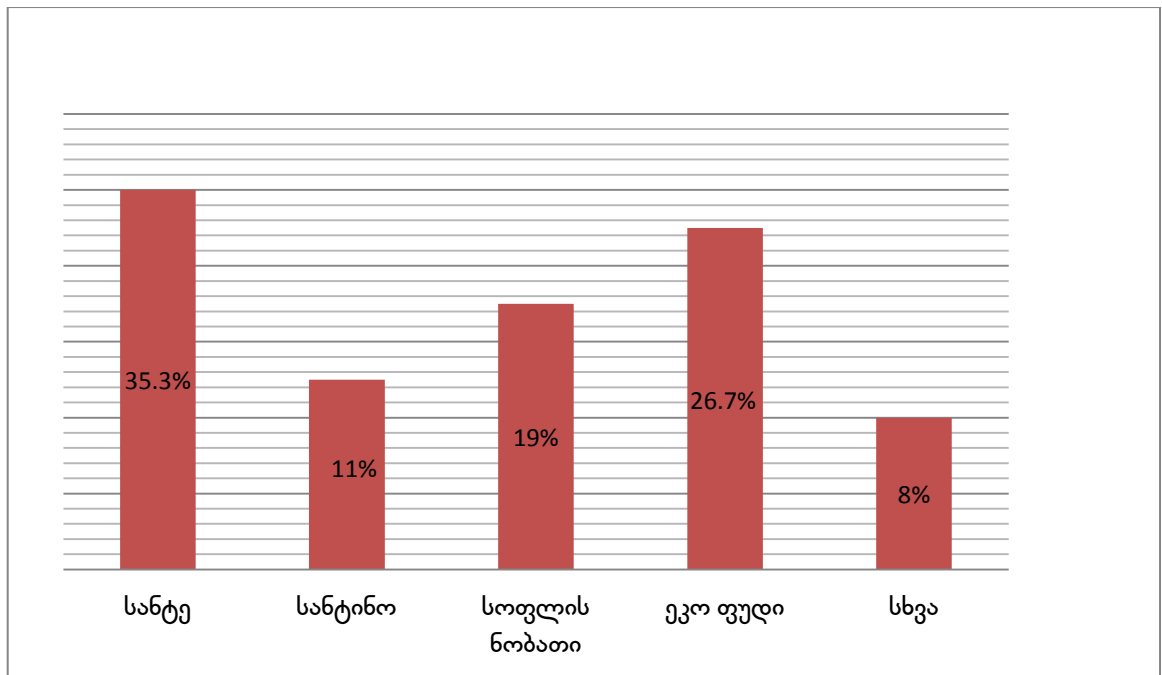
ხელმძღვანელად დამოუკიდებელი ექსპერტი მაკსიმ კუჩენკო მიიწვიეს, რეგრენდინგის რეალიზაციას კომპანია POLARIS Brand Design & Development შეუდგა.[<http://sante.ge/>].

ცვლილებების წარუმატებულად ჩატარების შემდეგ, კომპანია „სანტემ“ კავკასიაში პირველმა მოიპოვა ISO 9001 სერთიფიკატი.

2011 წელს კომპანია BCG Research-მა 250ზე მეტ ოჯახთან ჩატარა კვლევა თბილისში, რომლის თემა იყო რძის პროდუქტების მოხმარება. გამოკითხვის შედეგად დადგინდა რომ ყველაზე მეტად ცნობადი არის სანტე, რომელსაც გამოკითხულთა 34,3 % -მა აღიარა ლიდერად[<http://sante.ge/>].



ასევე, მომხმარებელთა ნდობის ფაქტორს რძის პროდუქტების მიმართ ისევ და ისევ სანტეს ერგო ლიდერობა. მომხმარებელი ყველაზე მეტად სანტეს ენდობა (35,3%).



კომპანია BCG Research რძის მწარმოებელი კომპანიების ლიდერობისა და ნდობის ფაქტორის გამოკითვის შემდეგ ყურადღება გაამახვილა თავად პროდუქციაზე. გაირკვა რომელი კომპანიის წარმოებულ ცალკეულ პროდუქციას ყიდულობს მოსახლეობის უმეტესობა სადაც ისევ ლიდერობას არ თმობს კომპანია სანტე.

სანტე სამი საერთაშორისო სერტიფიკატის მფლობელია. სამხრეთ კავკასიაში იგი რძისა და რძის პროდუქტების მწარმოებელი პირველი კომპანიაა, რომელმაც ISO-ს სერტიფიკატი მიიღო, ISO 9001 კატეგორიის სერტიფიკატი , რითაც მენეჯმენტის გამართული მუშაობა შეფასდა და HACCP -ის სერტიფიკატი რითაც დადასტურდა რომ კომპანია კვების პროდუქტების უსაფრთხოების მართვის სერტიფიცირებული სისტემის მფლობელია. კომპანია სანტე ასევე ფლობს ISO 22 000 კატეგორიის სერტიფიკატს, რომელიც ადასტურებს რომ წარმოებული კვების პროდუქტების უსაფრთხოების ნორმები მკაცრად დაცულია.

კვლევის პროცესში ვიყავი კომპანია ნიბაში, სადაც გავესაუბრე, როგორც ორგანიზაციის დამფუძნებელს და ხელმძღვანელს ბაკურ ეჭიბაშვილს, ასევე საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯერს და იქ დასაქმებულ თითოეულ თანამშრომელს. კომპანია ნიბას ყავს მოწვეული უკრაინიდან კვალიფიცირებული კვების ტექნოლოგი და ვეტერინარი. ჩემი დიდი სურვილი იყო გავსაუბრებოდი უკრაინელ ვეტერინარებს, მაგრამ ამ ეტაპზე არ იმყოფებოდნენ საქართველოში. კომპანიას სისტემატიური კონტაქტი აქვთ მათთან და მათ მითითებებს მიჰყვება. ჩავატარე კვლევა დავუსი თითოეულ მათგანს რანდემინე კითხვა რის შედეგადაც გავაკეთე დასკვნა, რომელიც პროცენტულად ნაჩვენებია მოცემულ დიაგრამებში.

კვლევის პროცესში განხილულ საკითხებზე გაჩნდა აზრთა სხვადასხვაობა ხელმძღვანელთან და კომპანია ნიბაში დასაქმებულ 5 თანამშრომელს შორის. გარკვეული ნაწილი ფიქრობს რომ ზოგიერთ საკითხში მოცემული პასუხი ორივე მისაღებ პასუხად ითვლება და ორივე პასუხის ერთობლიობით იღებენ გადაწყვეტილებებს. კვლევაში მონაწილეობა მიღო სულ 6 პიროვნებამ, მათ შორის კომპანია ნიბას დამფუძნებელმა, საზოგადოებასთან ურთიერთობის ხელმძღვანელმა და 4 თანამშრომელმა. კერძოდ, საკვები პროდუქციის ტექნოლოგმა, ბუღალტერმა, ფირმის მენეჯერმა და ტექნოლოგიების მმართველმა.

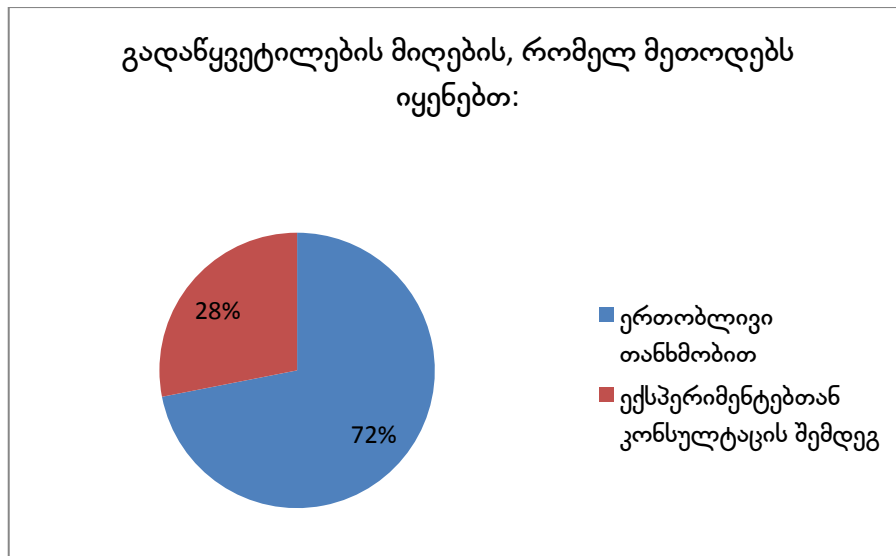
კვლევის შედეგად პროცენტული მაჩვენებელი ასეთია.

„შპს ნიბა 2008“-ში ჩატარებული გამოკვლევის მიხედვით:

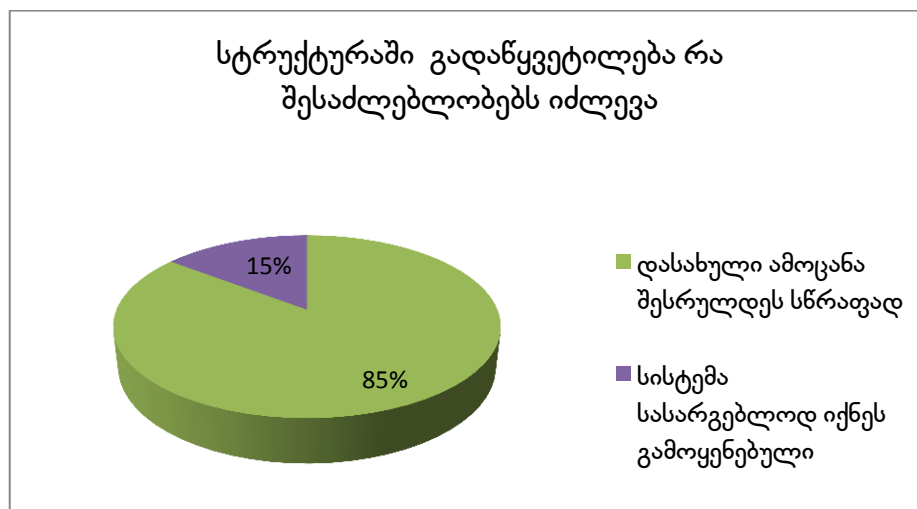
1. გადაწყვეტილების მიღების, რომელ მეთოდებს იყენებთ:

ა) ექსპერიმენტებთან კონსულტაციის შემდეგ

ბ) ერთობლივი თანხმობით

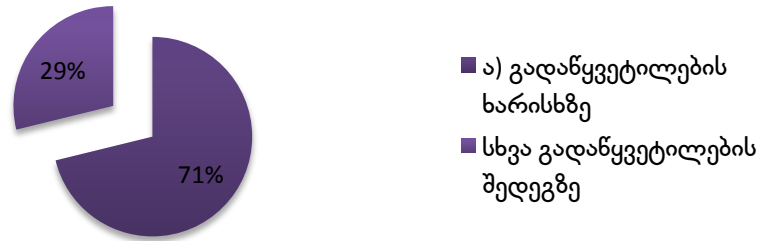


2. სტრუქტურაში გადაწყვეტილება რა შესაძლებლობებს იძლევა
- ა) დასახული ამოცანა შესრულდეს სწრაფად
 - ბ) სისტემა სასარგებლოდ იქნეს გამოყენებული



3. მიღებული დაგაწყვეტილების ეფექტიანობა დამოკიდებულია:
- ა) გადაწყვეტილების ხარისხზე
 - ბ) სხვა გადაწყვეტილების შედეგზე

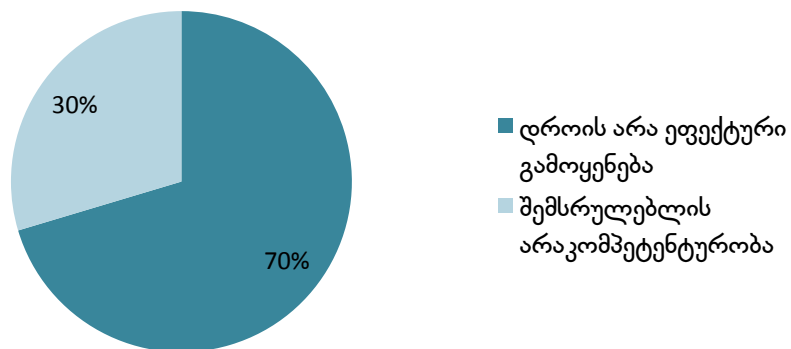
მიღებული დაგაწვეტილების ეფექტიანობა
დამოკიდებულია:



4. ეფექტიანი გადაწყვეტილებების შემაფერხებელი ფაქტორებია:

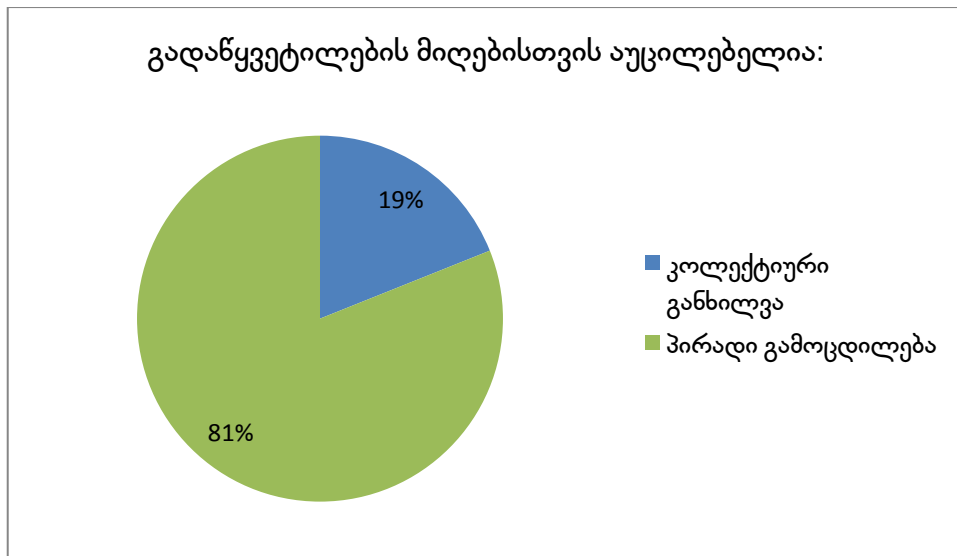
- ა) შემსრულებლის არაკომპეტენტურობა
- ბ) ღროის არა ეფექტური გამოყენება

ეფექტიანი გადაწყვეტილებების შემაფერხებელი
ფაქტორებია:



5. გადაწყვეტილების მიღებისთვის აუცილებელია:

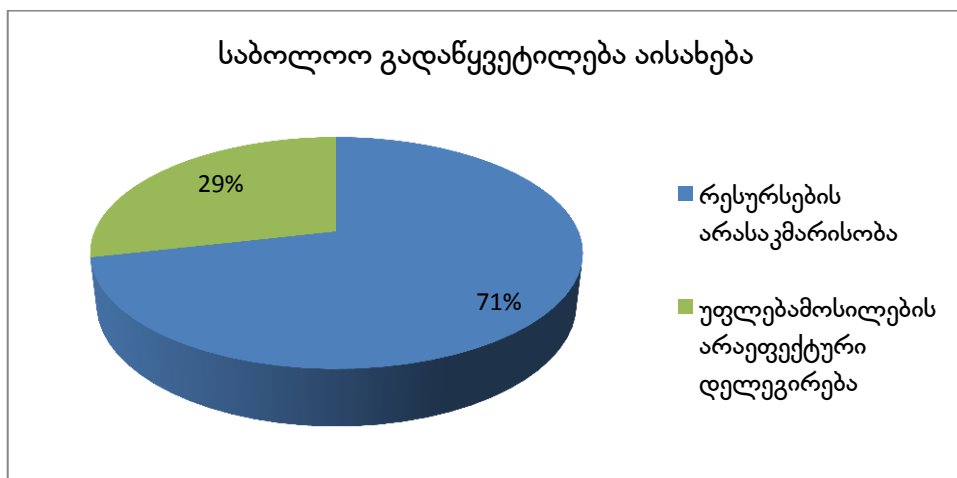
- ა) პირადი გამოცდილება
- ბ) კოლექტიური განხილვა



6. საბოლოო გადაწყვეტილება აისახება

ა) უფლებამოსილების არაეფექტური დელეგირება

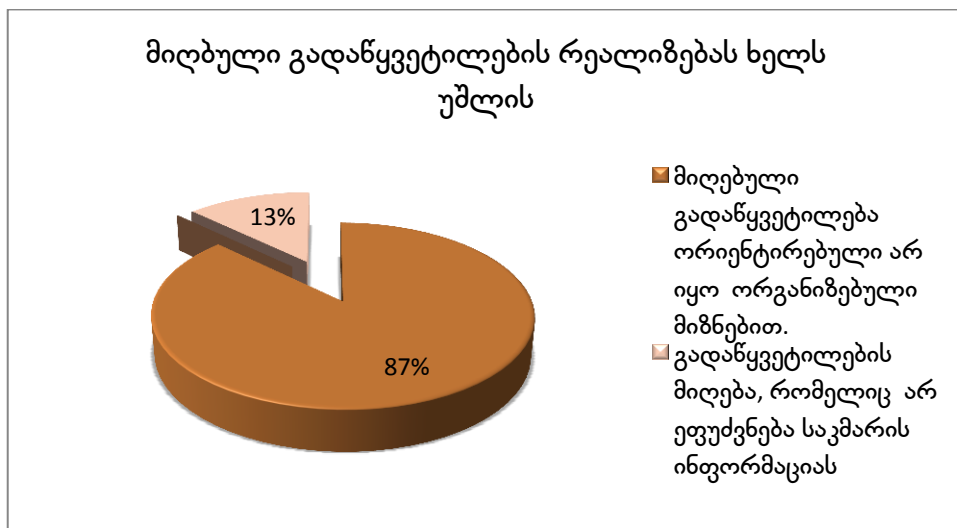
ბ) რესურსების არასაკმარისობა



7. მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზებას ხელს უშლის

ა) გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც არ ეფუძნება საკმარის ინფორმაციას

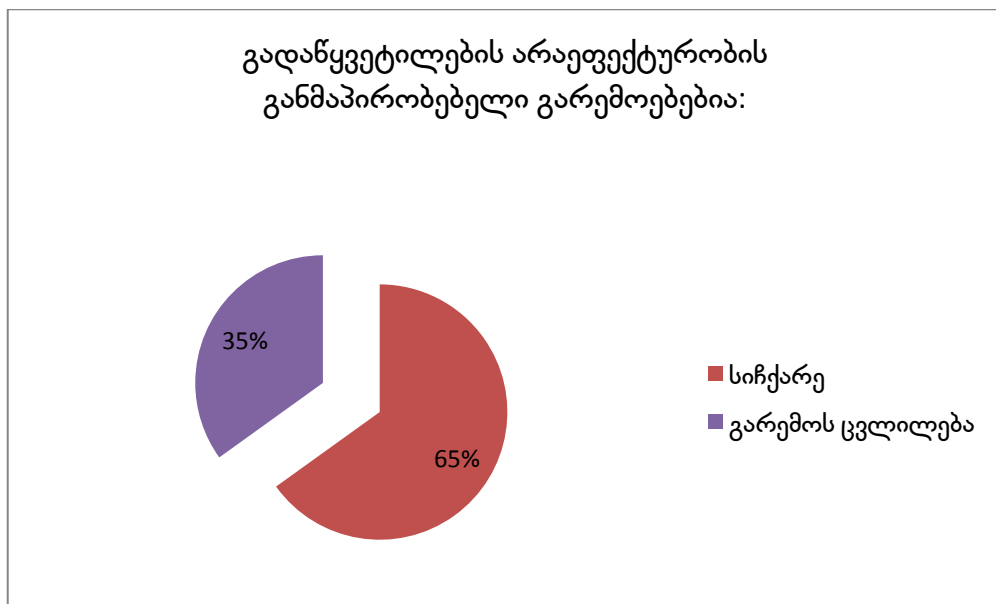
ბ) მიღებული გადაწყვეტილება ორიენტირებული არ იყო ორგანიზებული მიზნებით.



8.გადანაცვეტილების არაეფექტურობის განმაპირობებელი გარემოებებია:

ა) გარემოს ცვლილება

ბ)სიჩქარე



დასკვნა

კორპორაციულ სტრუქტურას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიის ფუნქციონირებაში. კორპორაციულ სტრუქტურაში გადანწყვ-ტილების მიღებისას იყენებენ ორივე მეთოდს, როგორც ექსპერიმენტებთან შეთანხმებით, ასევე ერთობლივი შეთანხმებით. კომპანიაში ერთობლივი გადანწყვტილებების მიღებას, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ორგანიზაციის ძირითადი ღირებულებაა, საზღვარგარეთ გადამზადებული და კვალიფიციური თანამშრომლები.

ჩატარებული კვლევის შედეგად, კორპორაციულ სტრუქტურაში კომპანიის გადანწყვტილება შესაძლებლობას იძლევა დასახული ამოცანები შესრულდეს სწრაფად და ეფექტიანად, რადაგან კომპანიამ ნახოს სარგებელი.

საქართველოს კორპორაციულ სტრუქტურაში ეფექტიანი გადანწყვტილების მიღება შესაძლებელია, როგორც სხვა გადანწყვტილების შედეგებზე ასევე გადანწყვტილების ხარისხზე.

თანამედროვე პირობებში კორპორაციულ სტრუქტურაში ეფექტიანი გადანწყვტილებების შემაფერხებელ ფაქტორებად ითვლება შემსრულებლის არაკომპეტენტურობასთან ერთად რათქმაუნდა მათ მიერ დროის არაეფექტური გამოყენება. ჩატარებული კვლევის შედეგად კორპორაციულ სტრუქტურაში საბოლოო გადანწყვტილებაზე აისახება რესურსების არასაკმარისობა კომპანიისადმი.

ჩატარებული კვლევა გვიჩვენებს რომ კორპორაციულ სტრუქტურაში მიღებული გადანწყვტილების რეალიზების ხელის შემშლელი ფაქტორებია როგორც, გადანწყვტილების მიღება, რომელიც არ ეფუძვნება საკმარის ინფორმაციას.

მაშასადამე, კორპორაციულ სტრუქტურაში გადანწყვტილების არაეფექტურობის განმაპირობებელი გარემოებებია კომპანიისთვის უპირველესად

სიჩქარე, რაც ხშირად განაპირობებს საქმის არასწორად წარმართვას. ასევე აღსანიშნავია კომანიისთვის გარემო ცვლილებები.

განხორციელებულმა გამოკვლევამ კომპანია ნიბაში მნიშვნელოვანი ინფორმაცია წარმოადგინა თეორიული და პრაქტიკული ანალიზის საუძველზე. კვლევის შედეგების გათვალისწინება ძალზედ მნიშვნელოვანია კერძო კომპანიის ხელმძღვანელებისთვის. თანამედროვე პირობებში შესაძლებელია კომპანია ნიბას ხელმძღვანელის გამოცდილების საფუძველზე თითოეულმა ჩვენთაგანმა FAO-თან თანამშრომლობით ეტაპობრივად დავიწყოთ და ჩამოვაყალიბოთ კომპანია „ნიბას“ მსგავსი ორგანიზაცია. ამისთვის საჭიროა გავითვალისწინოთ კომპანიაში ჩატარებული კითხვარის შედეგები. ჩატარებული კვლევის შედეგად შეიძლება გამოვიტანოთ შემდეგი დასკვნები.

კვლევის შედეგად მიღებულ გადაწყვეტილებებს მიენიჭა პროცენტული მაჩვენებლები. ამის შედეგად შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ კორპორაციულ სტრუქტურაში გადაწყვეტილების მიღებისას გადამწყვეტი მნიშვნელობა რომელ ასპექტებს ენიჭება. რითია განპირობებული კომპანიის წინსვლა და წარმატება. კომპანიის მთავარ მიმართულებას წარმოადგენს გამჭირვალობის ხარისხის გაზრდა და ხელის შემშლელი ფაქტორების რისკის განსაზღვრა და მათი უზრუნველყოფა. ასევე მნიშვნელოვანი მახასიათებლების შესრულების გაუმჯობესება.

ამრიგად, კორპორაციული სტრუქტურის მართვას წარმოადგენს კომპანიის გადაწყვეტილების მიღებისას ადამიანური როლის ფაქტორი. გადაწყვეტილების მიღებისას საქმიანობის სფეროს მიხედვით კვალიფიციური კადრების ფორმირება.

ჩვენი თვალსაზრისით, რაც უფრო მალე მოხდება კომპანიის თანამშრომლების საერთაშორისო დონეზე, კვალიფიციურ კადრად ჩამოყალიბება, მით მალე მოხდება საქართველოში კერძო სტრუქტურების აღორძინება.

გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა

1. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ბაგრატიონი ლ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I , თბილისი 2016
2. დოლონიძე შ., ადმინისტრაციული მენეჯმენტის საფუძვლები
3. თეგელაშვილი ს., ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია, თბილისი 2007
4. სვანიძე ლ., ლექციები ეკონომიკურ ფსიქოლოგიაში, თბილისი 2009
5. სტივენ რობინსი, ტიმოთე ჯაჯი, ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თბილისი 2003
6. უზნაძე დ., ზოგადი ფსიქოლოგია, თბილისი 1998
7. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები თბილისი 2013
8. Бойко В., Ковалев А., Папферов В. Социально-психологический климат коллектива и личность, М., Мысль.1993
9. Маслоу А., По направлению к психологии бытия, 2002
10. Веснин В., Управление человеческими ресурсами, М., 2015
11. Энкелъман Н. Власть мотивации. Харизма, Личность, Успех, М., 2009
12. Маслов И.И. Менеджмент лидеров, ж. "Финансовый бизнес", №1, 2010
13. Бойко В., Ковалев А., Папферов В. Социально-психологический климат коллектива и личность, М., Мысль
13. Кулинцев И. Экономика и социология труда, М., Центр экономики и маркетинга

<http://mastsavlebeli.ge>

<http://www.nplg.gov.ge/>

<http://dictionary.css.ge>

<http://webgeorgia.ge/>

<https://pragenti.wordpress.com>

<http://www.chefs.ge>]

<http://sante.ge/>