

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ფორმები და ძირითადი მეთოდები

ბარბაკაძე ელიზბარ – დოქტორანტი, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი, საქართველო

Forms of Making Managerial Decisions and Basic Methods

Barbakadze Elizbar – PhD Student, Department of Business Administration, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia

Introduction and aim: The managerial decision is the precise result of manager's creative activity, which leads to the particular result or the necessary action. It must be noted that all the managerial decisions are divided into two big groups: programmable and non- programmable decisions. Generally, making programmable decisions is the routine, nearly automatic process. These are the decisions which were made several times by managers and they worked out some kind of principle to be used in appropriate situations. Non-programmable decisions are made in the cases when the situation is unexpected and the managers don't have enough information which could be useful to create necessary rules.

Research methodology: For making effective programmable decisions, firstly it is necessary to estimate correctly the economical systems in which the organization has to work and which makes the managers to support every functional group to achieve the desired goal. Such decisions include managing production supplies, determining the demand for appropriate materials of production chart and planning operating activity.

Results and implications: Non – programmable decisions are made when there is precise rule for pattern decisions, which can be used by managers in such situations.

Conclusion: Accordingly, with the aim of reducing the expected probability of making mistakes. The science of management has two models of making non-programmable decision: classical and administrative. Though these models are not prepared "recipes" .They are only guides which render the managers in the process of understanding the decision.

Keywords: programmable decision, non-programmable decision, managing production supply, determining demands on materials, calendar planning, classical model of decision, administrative model of decision.

მესავალი და მიზანი: მმართველობითი გადაწყვეტილება - ეს არის მენეჯერის შემოქმედებითი საქმიანობის გარკვეული ნაყოფი, რომელსაც მივყავართ რაიმე შედეგამდე ან/და აუცილებელ მოქმედებამდე. შეიძლება ითქვას, რომ ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება იყოფა ორ დიდ ჯგუფად: პროგრამირებად და არაპროგრამირებად გადაწყვეტილებად. ზოგადად, პროგრამირებადი გადაწყვეტილების მიღება რუტინული, თითქმის ავტომატური პროცესია. ეს ის გადაწყვეტილებებია, რომელთა მიღებაც მენეჯერებს უკვე იმდენჯერ მოუხდათ წარსულში, რომ შეიმუშავეს ერთგვარი პრინციპები, რომლებიც უნდა გამოიყენონ შესაბამის ვითარებებში. ხოლო, არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები კი - მიიღება იმ შემთხვევაში, როდესაც შექმნილი სიტუაცია მოულოდნელია და მენეჯერებს არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია, რაც საჭირო გახდებოდა სათანადო წესების შესაქმნელად.

კვლევის მეთოდოლოგია: ეფექტური პროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მისაღებად, პირველ რიგში, საჭიროა იმ ეკონომიკური სისტემების სწორი შეფასება, რომელშიც ორგანიზაციას უწევს საქმიანობა და რომელიც აიძულებს მენეჯერებს უზრუნველყონ თითოეული ფუნქციონალური რგოლის სრული მხარდაჭერა დასახული მიზნის მისაღწევად. ასეთ გადაწყვეტილებათა რიცხვს მიეკუთვნება: საწარმოო მარაგების მართვა, საწარმოო გრაფიკის შესაბამის მასალებზე მოთხოვნის ზუსტი განსაზღვრა და ოპერატიული საქმიანობის კალენდარული დაგეგმვა.

შედეგები და გამოყენება: არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილების მიღება კი ხდება მაშინ, როცა არ არსებობს გამზადებული, შაბლონური გადაწყვეტილების მიღების წესები, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს ამგვარ ვითარებაში.

დასკვნა: შესაბამისად, იმ მიზნით, რომ შემცირდეს მოსალოდნელი შეცდომის დაშვების ალბათობა, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, ცნობილია არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილების მიღების ორი ძირითადი მოდელი: კლასიკური და ადმინისტრაციული მოდელი. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ ეს

მოდელები არ არის რაიმე გამზადებული „რეცეპტი“. ისინი მხოლოდ მეგზურებია, რომლებიც გარკვეულ დახმარებას უწევენ მენეჯერებს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის უკეთ გაგებაში.

საკვანძო სიტყვები: პროგრამირებადი გადაწყვეტილება, არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილება, საწარმოო მარაგების მართვა, მასალებზე მოთხოვნის განსაზღვრა, კალენდარული დაგეგმვა, გადაწყვეტილების კლასიკური მოდელი, გადაწყვეტილების ადმინისტრაციული მოდელი.

მმართველობითი გადაწყვეტილება - ეს არის მენეჯერის შემოქმედებითი საქმიანობის გარკვეული ნაყოფი, რომელსაც მივყავართ რაიმე შედეგამდე ან/და აუცილებელ მოქმედებამდე. თუმცა, ყველა გადაწყვეტილება მეტ-ნაკლები დოზით ხასიათდება სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებლებით. ესენია: მიზანი; ალტერნატივები და მოტივი. კერძოდ, თუ არ არის მკვეთრად ჩამოყალიბებული მიზანი, ასეთი არჩევანი არ შეიძლება განვიხილოდ როგორც გადაწყვეტილება; თუ არაა ალტერნატივა, არჩევანიც არ არსებობს და მაშასადამე შეუძლებელია ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება; და მესამე - როგორც წესი, ყოველი გადაწყვეტილების მიღების ფორმირება ხდება სხვადასხვა მოტივების დაპირისპირება-შეფასების შედეგად.

ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შეიძლება დაიყოს პროგრამირებად და არაპროგრამირებად გადაწყვეტილებად. როგორც წესი, პროგრამირებადი გადაწყვეტილების მიღება რუტინული, თითქმის ავტომატური პროცესია. ეს ის გადაწყვეტილებებია, რომელთა მიღებაც მენეჯერებს უკვე იმდენჯერ მოუხდათ წარსულში, რომ შეიმუშავეს ერთგვარი წესები, ან ძირითადი პრინციპები, რომლებიც უნდა გამოიყენონ შესაბამის ვითარებებში. ხოლო, არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები მიიღება იმ ვითარებაში, როდესაც შექმნილი სიტუაცია მოულოდნელია და მენეჯერებს არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია, რაც საჭირო გახდებოდა სათანადო წესების შესაქმნელად. თუმცა, აღნიშნული სრულებით არ ნიშნავს პროგრამული გადაწყვეტილებების როლის დაკნინებას. ის უნდა განვიხილოთ, როგორც სამეურნეო საქმიანობის მართვის საერთო პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი.

პროგრამირებადი გადაწყვეტილებები. ეფექტური გადაწყვეტილების მისაღებად, პირველ რიგში, საჭიროა იმ ეკონომიკური სისტემების სწორი შეფასება, რომელშიც ორგანიზაციას უწევს საქმიანობა და რომელიც აიძულებს მენეჯერებს უზრუნველყონ მის შიგნით თითოეული ფუნქციონალური რგოლის სრული მხარდაჭერა დასახული მიზნის მისაღწევად. ასეთ გადაწყვეტილებათა რიცხვს მიეკუთვნება: საწარმოო მარაგების მართვა, საწარმოო გრაფიკის შესაბამის მასალებზე მოთხოვნის ზუსტი განსაზღვრა და ყველა ოპერატიული საქმიანობის კალენდარული დაგეგმვა.

საწარმოო მარაგების მართვა. მარაგებში იგულისხმება ნებისმიერი რესურსი, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ დააკმაყოფილოს პროდუქციაზე არსებული მიმდინარე და უახლოესი პერიოდის მოთხოვნები. საწარმომ უნდა დაადგინოს ნედლეულისა და მასალების რა ნაშთი

გააჩინია მას დღეისათვის, რა ნაწილი უნდა იყიდოს და რა ნაწილი (მაკომპლექტებელი ნაკეთობანი და კოოპერაციის დეტალები) უნდა შეიძინოს სხვა დამამზადებლისაგან, ისე რომ სრულად შეასრულოს დასახული გეგმა.

მასალებზე მოთხოვნის ზუსტი განსაზღვრა. მასალებზე მოთხოვნის ზუსტი განსაზღვრა ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა. თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტმა ვერ მიაღწია მასალებზე მოთხოვნილების ზუსტ აღრიცხვას, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ სხვა რამის აღრიცხვა – უბრალოდ ფორმალობაა. როგორც ცნობილია, საწარმოო გეგმა გვეუბნება რა უნდა გამოუშვას ორგანიზაციამ წლის განმავლობაში და როდის. ამ გეგმიდან გამომდინარე თითოეული მისი სტრუქტურული ერთეულისათვის იქმნება ყოველთვიური საწარმოო გრაფიკი, რომელიც გვიჩვენებს ამ კონკრეტული ერთეულიდან რა დეტალები და კვანძები უნდა მივიღოთ და თითოეული დეტალი და კვანძი - კონკრეტულად როდის. ისე, რომ თითოეული მათგანის სამეურნეო საქმიანობამ ხელი არ შეუშალოს ორგანიზაციის წლიური საწარმოო გეგმით გათვალისწინებული რაოდენობისა და ხარისხის პროდუქციის გამოშვებას.

ოპერატიულ-კალენდარული დაგეგმვა. მოკლევადიანი დაგეგმვის შემდგომ გაგრძელებას მივყავართ ოპერატიულ-კალენდარული გეგმის შედგენამდე. ეს გეგმები თითოეული სტრუქტურული ერთეულისათვის სგანსაზღვრავს მასზე დაკისრებულ შესასრულებელ სამუშაოს (რამდენი დეტალი, კვანძი, მზა პროდუქცია უნდა დამზადდეს) მოცულობას და მოიცავს პერიოდს ერთიდან ათ დღემდე. ე.ი. ორგანიზაციის ოპერატიულ-კალენდარული დაგეგმვის ზოგადი განრიგი განსაზღვრავს თითოეული ერთეულის ყოველდღიურ დატვირთვას, იმ პრინციპიდან (წინასწარ გათვლილი ტექნოლოგიური ციკლის ხანგრძლივობის მიხედვით), რომ არ მოხდეს საწარმოო გეგმის შესრულების შეფერხება.

ანუ, პროგრამირებად გადაწყვეტილებათა მიღება მაშინა აშესაძლებელი, როცა მენეჯერებს აქვთ ზუსტი ინფორმაცია, რომელიც მათთვის საჭიროა იმ წესების მისაღებად, რომლებითაც იხელმძღვანელებენ გადაწყვეტილებათა მიღების დროს. უნდა ითქვას, რომ უმეტესი გადაწყვეტილება, რომელთა მიღებაც ხდება ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობასთან დაკავშირებით, ძირითადად პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებია.

არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილების მიღება კი ხდება მაშინ, როცა არ არსებობს გამზადებული, შაბლონური გადაწყვეტილების მიღების წესები, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს ამგვარ ვითარებაში. არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მიღების მაგალითებს განეკუთვნება მაგალითად, ინვესტიციების ჩადების გადაწყვეტილება შემდეგ საქმიანობებში: ახალი სახის ტექნოლოგიებში, ახალი სახის საქონლის შექმნაში, ახალი ტიპის სარეკლამო კომპანიის წამოწყებაში, ახალ ბაზარზე შესვლაში და ა.შ.

დავსვათ კითხვა - როგორ იღებენ გადაწყვეტილებას მენეჯერები გადაწყვეტილებათა შესახებ წესების არარსებობის პირობებში? ამ კითხვის

საკვასუხოდ, პირველ რიგში, მათ უნდა მოიძიონ ინფორმაცია რამდენიმე ალტერნატიული სამოქმედო კურსის შესახებ; შემდეგ კი - უნდა დაეყრდნონ საკუთარ ინტუიციასა და განსჯას, რათა სათანადო არჩევანი გააკეთონ არსებულ ალტერნატივებს შორის. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ შეცდომების დაშვების ალბათობა გაცილებით მეტია არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მიღებისას, ვიდრე პროგრამირებად გადაწყვეტილებათა მიღების შემთხვევაში.

იმ მიზნით, რომ შემცირდეს მოსალოდნელი შეცდომის დაშვების ალბათობა, ანუ გაიზარდოს მიღებულ გადაწყვეტილებათა ხარისხი, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, ცნობილია არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილების მიღების ორი ძირითადი მოდელი: კლასიკური და ადმინისტრაციული მოდელი. ეს მოდელები ავლენს იმ მრავალი პირობითობის დაშვებას, სირთულესა და საფრთხეს, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილებათა მიღებაზე. წინასწარ უნდა ითქვას, რომ კლასიკური და ადმინისტრაციული მოდელები ეს რაიმე გამზადებული „რეცეპტი“ კი არაა, არამედ ისინი მხოლოდ მეგზურებია, რომლებიც გარკვეულ დახმარებას უწევენ მენეჯერებს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის უკეთ გაგებაში.

გადაწყვეტილებათა მიღების კლასიკური მოდელი. მენეჯერები, რომლებიც მიმართავენ კლასიკურ მოდელს, მრავალ პირობითობას უშვებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის არსის გასამარტივებლად. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ როცა მენეჯერები ჩათვლიან, რომ საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება, მათ უნდა შეძლონ ყველა ალტერნატივისა და შესაბამისი მოსალოდნელი შედეგების ჩამოწერა და საუკეთესო არჩევანის გაკეთება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კლასიკური მოდელის მიხედვით მენეჯერებს ხელი მიუწვდებათ ყველა იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ესაჭიროებათ ისეთი გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც მათი აზრით საუკეთესოა და რომ იგი, სამომავლოდ, ყველაზე სასურველ შედეგებს მოუტანს მათ ორგანიზაციას.

გადაწყვეტილებათა მიღების ადმინისტრაციული მოდელი. ამ მოდელის წარმომადგენლები (ჯეიმს მარჩი და ჰერბერტ საიმონი) არ ეთანხმებოდნენ გადაწყვეტილებათა მიღების კლასიკური მოდელის ძირითად დაშვებებს. მათი აზრით, რეალურ პირობებში მენეჯერებს ხელი არ მიუწვდებათ ყველა იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ესაჭიროებათ გადაწყვეტილების მისაღებად. მეტიც, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც მენეჯერთათვის ადვილად ხელმისაწვდომია ყველა საჭირო ინფორმაცია, ძალიან ბევრ მათგანს უბრალოდ არ გააჩნია გონებრივი შესაძლებლობა, სათანადოდ შეაფასოს იგი. შესაბამისად, ადმინისტრაციული მოდელი ემყარება სამ მნიშვნელოვან ცნებას: „მეზღუდული რაციონალურობა“, „არასრული ინფორმაცია“ და „დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის ძებნა“.

მეზღუდული რაციონალურობა. მარჩმა და საიმონმა ყურადღება გაამახვილეს იმ გარემოებაზე, რომ ადამიანის გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობები იზღუდება მისი შემეცნებითი მეზღუდულობით, რაც იმას ნიშნავს, რომ საკმაოდ

შეზღუდულია მისი უნარი, განმარტოს და გადაამუშაოს მიღებული ინფორმაცია და სათანადოდ იმოქმედოს ამ ინფორმაციის შესაბამისად.

არასრული ინფორმაცია. როგორც ცნობილია, ორგანიზაციული გარემო მუდმივად იცვლება. ამიტომ უმეტესად, ინფორმაცია არასრულია მისი ბუნდოვანებისა და დროის შეზღუდვის გამო. მეტიც, ინფორმაციის უმეტესობა, რომელიც მენეჯერთა განკარგულებაშია, ორაზროვანია. მენეჯერები ხშირად ერთსა და იმავე ინფორმაციას სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ და გადაწყვეტილებას იღებენ ინფორმაციის საკუთარ ინტერპრეტაციაზე დაყრდნობით. შედეგად, შეუძლებელია გადაწყვეტილებათა მიღების ალტერნატიული ვარიანტების სრული სპექტრის დანახვა და საკმაოდ გაურკვეველია თვით ცნობილი ალტერნატიული ვარიანტების შესაძლო შედეგებიც.

დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის ძებნა. მარჩი და საიმონი ამტკიცებდნენ, რომ მენეჯერები არ ცდილობენ ყველა შესაძლო ალტერნატივის გამოვლენას. სანაცვლოდ ისინი მიმართავენ სტრატეგიას, რომელიც ცნობილია დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის ძებნისა და მიღების სახელით, რაც გულისხმობს ყველა შესაძლო ალტერნატივის მხოლოდ გარკვეული, შეზღუდული რაოდენობის განხილვას. როცა მენეჯერები ამ სტრატეგიას იყენებენ, ისინი ეძებენ და პოულობენ მისაღებ ან დამაკმაყოფილებელ გზებს პრობლემებსა და შესაძლებლობებზე რეაგირებისათვის და სულაც არ ცდილობენ ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებას.

საბოლოოდ შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ მენეჯერთა მიერ გადაწყვეტილების მიღება ხშირად უფრო ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. რეალურ პირობებში გაურკვევლობისა და ბუნდოვანების მიუხედავად, მენეჯერები უნდა დაეყრდნონ საკუთარ ინტუიციასა და განსჯას, მათი აზრით საუკეთესო გადაწყვეტილების მისაღებად.

ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, “ინოვაცია”, თბილისი, 2007 წ.
2. შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, გამომცემლობა “ახალი საქართველო”, თბილისი, 2008 წ.
3. ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, გამომც. „ხანძთა, 2013 წ.
4. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). Опорный конспект лекций. Киев, 2003 г. – 152 ст.