

4.3. ჯგუფთაშორისი ქცევა

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ქმედითობა უმთავრესად დამოკიდებულია ჯგუფთაშორისი ქცევაზე. ორგანიზაციის შიგნით არსებობს ჯგუფები და ქვეჯგუფები, რომლებმაც უნდა ითანამშრომლონ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, მაგრამ მათ ერთმანეთის მიმართ კონკურენციის ტენდენცია აქვთ. ისინი იბრძვიან რესურსისათვის, სტატუსისათვის, დამოუკიდებლობისა და შემოსავლებისათვის. ინდივიდებს შორის არსებული წინააღმდეგობები ხშირად ორგანიზაციის შიგნით სხვადასხვა ჯგუფების ურთიერთობებში იჩენს თავს.

ჯგუფები, ისევე როგორც ინდივიდები, ცდილობენ უზრუნველყონ თვითდაცვა და ხელი შეუწყონ თავიანთი პოზიციების გამყარებას. სწორედ ეს მიზნები უდევს საფუძვლად ჯგუფის ფორმირებასა და განვითარებას. მოცემული პროცესის ძირითადი ფაზები ნაჩვენებია ნახაზზე 4.8. ინდივიდისა და ჯგუფის მიზნები ბევრ რამეში ერთმანეთს ემთხვევა, მაგრამ განსხვავდებიან ორგანიზაციის მიზნებისაგან. კონფლიქტი თითქმის ყოველთვის გარდაუვალია ინდივიდსა და მცირე ჯგუფს შორის, ინდივიდსა და დიდ ორგანიზაციას შორის, მცირე ჯგუფებსა და დიდ ორგანიზაციებს შორის. ჯგუფები ხშირად წინააღმდეგობას უწევენ სხვა ჯგუფებს, რომლებსაც ისინი აღიქვამენ საფრთხედ, რომელიც ემუქრება ყოველივე იმას, რასაც ისინი აფასებენ და რაც მათ საკუთრებაშია.

მმართველობის ჰორიზონტალურ სისტემებს, რომლებშიც გადაწყვეტილებების მიმღები ცენტრები ფართოდაა დანაწილებული, ცალკეული ჯგუფების ქცევისა და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების განვითარების თვალსაზრისით მეტი უპირატესობა აქვთ, ვიდრე პირამიდულ სტრუქტურებს. ეს უკანასკნელი ისე უნდა იყოს მოდიფიცირებული, რომ უზრუნველყოს:

- უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღებაში ჯგუფის უფრო მეტად მონაწილეობა;
- მმართველობის უმაღლესი რგოლის უფრო დემოკრატიული დამოკიდებულება ჯგუფებთან და მათთან ურთიერთმოქმედ ორგანიზაციებთან;
- გადაწყვეტილებების მიღების მაქსიმალურად შესაძლებელი დეცენტრალიზაცია;
- უფლებების დელეგირება, ნაკლები ზეწოლა მმართველობის იერარქიაზე;
- ამოცანების უფრო ვიწრო სპეციალიზაცია.

გამოკვლევების შედეგად დადგინდა, რომ ჯგუფებს შორის დამოკიდებულება იცვლება ჰარმონიიდან მტრობამდე და ძალიან ხშირად ორივეს ელემენტებს შეიცავს.

ურთიერთობების ქცევითი გამოვლინებები იმყოფება ისეთ დიაპაზონში, როგორცაა „თანამშრომლობა – მეტოქეობა – კონფლიქტი“. ჯგუფები თანამშრომლობენ საერთო მიზნების მისაღწევად, თუმცა ხშირად ერთმანეთს კონკურენციასაც უწევენ იმ შეზღუდული რესურსებისა და მოგების გამო, რომლებიც მათ შორის ნაწილდება.

ჯგუფური ურთიერთობების განმსაზღვრელი მახასიათებლები, განსაკუთრებით კი უარყოფითი მახასიათებლები, ძალიან მარტივია. ერთი სიმპტომია კოორდინაციის ან მუშაობაში შეფერხებების არქონა. ასეთ შეფერხებებს ხშირად თან ახლავს მეორე სიმპტომი – ცუდი კომუნიკაცია. ჯგუფები, რომლებიც ვერ უზრუნველყოფენ ინფორმაციის ადეკვატურ გაცვალას, ვერ ამყარებენ ერთმანეთთან ნორმალურ ურთიერთობებს. ჯგუფის მუშაობისათვის აუცილებელი ინფორმაციის გაცვლისა და კომუნიკაციის დროს დაშვებული შეცდომები და დაგვიანებები შეიძლება იყოს ცუდი ურთიერთობის მიზეზი. ეს ფაქტორები ხშირად იწვევს დაძაბულობას ჯგუფების ურთიერთობებში.

ზოგჯერ ჯგუფები კონკურენციას უწევენ სხვა ჯგუფებს, მაგრამ მათთან ერთიანდებიან ინფორმაციის გაცვლისა და რაღაც ურთიერთსასარგებლო მიზნების მიღწევისათვის. კონკურენციას შეუძლია თანამშრომლების სტიმულირება სამუშაოს მოცულობის გაზრდისა და სამუშაოს შედეგების გაუმჯობესებისათვის. იმავედროულად განსაზღვრულ პირობებში მისი მოქმედება შეიძლება დამანგრეველი იყოს.

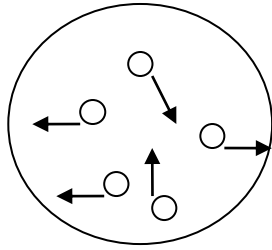
თანამშრომლობას, ისევე როგორც კომუნიკაციას, აქვს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. თანამშრომლობა ხშირად ეხმარება ჯგუფებსა და ცალკეულ ინდივიდებს მიაღწიონ უფრო მეტს, ვიდრე ამას ისინი დამოუკიდებლად შეიძლებდნენ. მაგრამ ამას შეუძლია მიიყვანოს თვითკმაყოფილებასა და მოუქნელობამდე, რამაც დადებითი შედეგების ნოლზე დაყვანა შეიძლება გამოიწვიოს. პრობლემა ისაა, რომ უნდა განისაზღვროს კონკურენციისა და თანამშრომლობის რომელი დონე არის ყველაზე უფრო ფუნქციური მოცემული ჯგუფისათვის ამა თუ იმ პირობებში. ის, რაც ფუნქციურია ერთი ჯგუფისათვის (მაგალითად, დიდი ორგანიზაციებისათვის) ის შეიძლება არაფუნქციური აღმოჩნდეს სხვა ჯგუფისათვის (მაგალითად, მცირე ჯგუფებისა და ინდივიდებისათვის).

ჯგუფებს შორის წარმოქმნილი ზოგიერთი კონფლიქტი გამოწვეულია თვით ამ ჯგუფების მიზნებისა და ამოცანების ხასიათით. ვთქვათ, წარმოების პირველხარისხიანი ამოცანაა პროდუქციის თვითღირებულების შემცირება. ამის მისაღწევად აუცილებელია, ერთი მხრივ დეტალებისა და ნაკეთობების სტანდარტიზაციისა და საწარმოო ხაზების დაგრძელებისაკენ სწრაფვა. მეორე მხრივ, ვაჭრობის მთავარი მიზნის მიღწევა – ფირმის საქონელზე მყიდველების მოთხოვნის დაკმაყოფილება, რასაც შეიძლება საწარმოო ხაზების

გამრავალფეროვნება და ისეთი სპეციალიზებული საქონლის გამოშვება დასჭირდეს, რომლებსაც მყიდველები ანიჭებენ უპირატესობას.

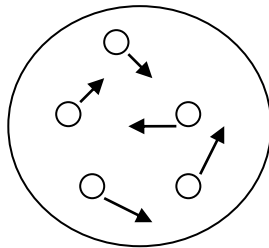
პოტენციური კონფლიქტის სხვა წყარო შეიძლება გამომდინარეობდეს იმ ადამიანების წარსული გამოცდილებიდან და ორიენტაციიდან, რომლებიც ქმნიან ცალკეულ ჯგუფებს. ზოგიერთი ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი წარმოადგენს ჯგუფების კონკურენციის შედეგს ორგანიზაციის კაპიტალში წილის მიღებაზე, რომელიც მოიცავს რესურსებს, ფორმალურ და პირად ძალაუფლებას, გაელენას, სტატუსს, ანაზღაურებას, ყველაზე უფრო სარგებლიან საწარმოო დავალებებს და სხვა. ჯგუფთაშორის ქცევის გამოკვლევისათვის „დიფერენციალური ანალიზის“ ერთ-ერთი სასარგებლო დამატება იქნებოდა ანალიტიკური მიდგომა.

ჯგუფის ფორმირების საწყისი ფაზა	ჯგუფის წევრები ცდილობენ აამაღლონ თავიანთი როლი; კონტაქტები ხორციელდება ფრთხილად, დაცულია საერთო წესები და ნორმები.
--------------------------------	--



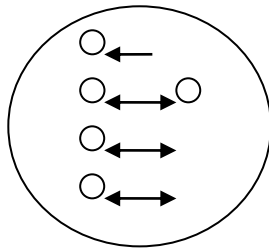
პირველი ფაზა

ურთიერთგახსნა	ჯგუფის წევრები განსაზღვრავენ თავიანთ როლს, აკრიტიკებენ მუშაობის და მართვის მეთოდებს, იმყარებენ პოზიციას, ხდება პიროვნებათაშორისი პრობლემების გადაწყვეტა.
---------------	--



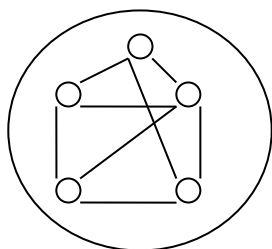
მეორე ფაზა

კონსენსუსი და კოოპერაცია	ჯგუფის წევრები ჯგუფს აღიქვამენ როგორც ერთიან მთელს. ფეხს იკიდებს კოოპერაცია და შეხედულებათა თანახმობა.
--------------------------	--



მესამე ფაზა

ობტიმალური კოლექტივი	ჯგუფის წევრები თავიანთ მიზნებს აიგივებენ ჯგუფის მიზნებთან. მიიღწევა სამუშაოთი თვითკმაყოფილება და ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობა.
----------------------	---



მეოთხე ფაზა

ნახ. 4.8. ჯგუფის განვითარების ფაზები

როდესაც განსაზღვრულია განსხვავებები, რომლებიც არსებობს ორ ჯგუფს შორის, მაშინ ისმება კითხვა, გამოიწვევენ თუ არა ისინი ამ ჯგუფთა შორის უსიამოვნებას? ამ კითხვაზე საპასუხოდ უნდა გაირკვეს, თვლიან თუ არა ჯგუფის წევრები ამ განსხვავებებს ფუნქციურ და არაფუნქციურ, ხელსაყრელ თუ საშიშ განსხვავებებად თავისი კეთილდღეობისათვის. ადამიანთა ჯგუფები, ისევე როგორც

ინდივიდები, ისწრაფვიან ისეთი დამოკიდებულებისაკენ, რომელსაც ისინი აღიქვამენ, როგორც ხელსაყრელს. ისინი პასიურები რჩებიან ნეიტრალური ურთიერთობებისადმი და გაურბიან ან ცდილობენ შეცვალონ მათთვის საშიში ურთიერთობები.

თუ ჯგუფებს აქვთ განსხვავებული, მაგრამ ერთმანეთის შემავსებელი მიზნები და თუ ისინი წარმატებით მუშაობენ მათ მისაღწევად, მაშინ თითოეული მათგანი მეორის საქმიანობას აღიქვამს როგორც თავისთვის ხელსაყრელს. ეს სიტუაცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ფუნქციური ორივე ჯგუფისათვის. თუ ერთ ჯგუფს შეუძლია მიაღწიოს ოპტიმალურ საწარმოო შედეგებს მეორის ხარჯზე, და, თუ ორივე ჯგუფი ცდილობს განერიდოს უსიამოვნებას, მაშინ მათ შეუძლიათ ერთმანეთს მოელაპარაკონ და უსიამოვნებების თავიდან აცილების მიზნით შეამცირონ მწარმოებლურობა. ასეთი ქცევა შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ხელსაყრელი, მაგრამ იგი დისფუნქციურია, რადგან შედეგები შეგნებულად იქნება შემცირებული.

ჯგუფებს შორის ურთიერთობების შედარებისას საშიშია მხოლოდ ერთი ცვლადით სარგებლობა, რადგან ამ ურთიერთობებზე ჩვეულებრივად ფაქტორების რთული სისტემა ახდენს გავლენას.

დავუშვათ, პატარა ელექტრონული კომპანია შედგება ორი ძირითადი – საწარმოო და კვლევითი განყოფილებისაგან. აშკარაა, რომ ერთი განყოფილების მუშაობა ძალიან მნიშვნელოვანია მეორისათვის, მაგრამ კომპანიისათვის საჭიროა ერთ-ერთი მათგანი განიხილებოდეს, როგორც უფრო მნიშვნელოვანი. თუ საწარმოო განყოფილებას შეუძლია უფრო მეტი გავლენა მოახდინოს იმ გადაწყვეტილებების მიღებაზე, რომლებიც ეხება როგორც საწარმოო, ისე კვლევით განყოფილებებს (რომლებმაც უნდა განსაზღვროს, რომელი პროექტები უნდა დამუშავდეს, ფონდები როგორ განაწილდეს, საწარმოო ხაზები როგორ განლაგდეს და ა.შ.) და იმავე დროს კვლევითი განყოფილება თავის თავს თვლის კომპანიაში უფრო მნიშვნელოვნად, მაშინ ასეთი ქცევა გამოიწვევს უსიამოვნებას. ამასთან, თუ კვლევითი განყოფილების მიერ საწარმოო განყოფილების სტატუსის აღქმა შეესაბამება გადაწყვეტილებების მიღებაზე მის გავლენას, მაშინ უსიამოვნებები თავიდან იქნება აცილებული.

საკითხი იმის შესახებ, ღირს თუ არა ამ შეუთანხმებლობის განხილვა ფუნქციურ და დისფუნქციურ, ხელსაყრელ და საშიშ ასპექტებში, უნდა გადაწყდეს სიტუაციიდან გამომდინარე. ჩვენი მაგალითის მიხედვით უფრო შესაძლებელია, რომ შეუთანხმებლობა განხილულ იქნეს როგორც დისფუნქციური, რადგანაც ორივე განყოფილება უხალისოდ გაცვლის ინფორმაციას, იდეებს ან პრობლემებს იმიტომ, რომ ყოველი მათგანი დაიწყებს თავისი პრიორიტეტის მტკიცებას. კვლევითი განყოფილება შეიძლება თავს საშიშ მდგომარეობაში გრძნობდეს, რადგანაც ის თვლის, რომ საწარმოო განყოფილებას მეტისმეტად დიდი გავლენა აქვს იმ

გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც კვლევით განყოფილებას ეხება. საწარმოო განყოფილებამ თავისი მდგომარეობა შეიძლება განიხილოს როგორც ხელსაყრელი, მაგრამ, ამავე დროს ხედავდეს თავისი მდგომარეობის საშიშროებას კვლევითი განყოფილების მიერ მის სტატუსზე შეუთანხმებლობის გამო.

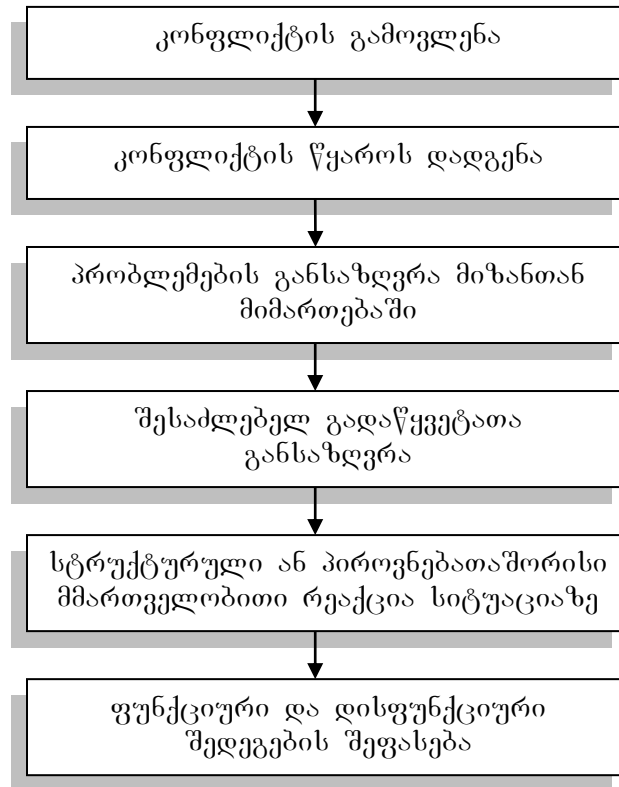
ის, თუ რამდენად მნიშვნელოვნად თვლის ერთი ჯგუფი მეორე ჯგუფის ზოგიერთ პარამეტრს, იმოქმედებს მის ქცევაზე ამ ჯგუფის მიმართ. თუ ჯგუფი არ თვლის ამა თუ იმ ცვლადს მნიშვნელოვნად, მაშინ თითქმის არა აქვს მნიშვნელობა იმ ფაქტს, აღიქვამს ჯგუფი მოცემულ ცვლადს როგორც ფუნქციურს, თუ როგორც დისფუნქციურს, ხელსაყრელს თუ საშიშს. ჯგუფებმა შეიძლება საშიშროების სრული იგნორირება მოახდინონ, თუ ისინი მათ აღიქვამენ, როგორც უმნიშვნელოს. ამასთან, ჯგუფები შეიძლება ძალიან აგრესიულად მოიქცნენ, თუ მცირე საფრთხესაც კი თავისი მდგომარეობისა და განვითარებისათვის განსაკუთრებით საშიშად ჩათვლიან. კონფლიქტური სიტუაციების გადასაღებად მოქმედებების თანმიმდევრობა ყველაზე უფრო მიახლოებული სახით ნაჩვენებია ნახაზზე 4.9.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი ჩვეულებრივ მაშინ ვითარდება, როდესაც ჯგუფური მიზნების განხორციელებისას ჯგუფის ერთი ან რამდენიმე წევრი წააწყდება წინააღმდეგობას და ამით ღიზიანდება. ცალკეულ შემთხვევებში ისინი ცდილობენ დაბრკოლების წყარო თვით ჯგუფში აღმოაჩინონ. ზოგჯერ თვითონ ჯგუფის წევრები, მეთოდი და პროცედურა, მოწყობილობა, ურთიერთდამოკიდებულების მოდელები ან ანალოგიური ფაქტორები შეიძლება გახდეს დაბრკოლების მიზეზი, რაც ხელს შეუშლის ჯგუფს თავისი მიზნების განხორციელებაში. ჯგუფური ქცევის მოდელი ასახულია ნახაზზე 4.10. ხშირად პრობლემებს გარე წყაროებში ეძებენ, მაგრამ სულ სხვა ჯგუფი შეიძლება აღმოჩნდეს შემზღუდავი და დამაბრკოლებელი მოცემული ჯგუფის მიზნების მიღწევისას.

ჯგუფი, რომელიც სხვა ჯგუფებისათვის გახდა ნეგატიური სტერეოტიპი და რომელიც აღიქმება როგორც მისი უსიამოვნების წყარო, სულაც არ არის აუცილებელი იყოს ასეთი. სინამდვილეში ასეთ წყაროდ შეიძლება წარმოჩინდეს ნაკლებად შესამჩნევი ჯგუფი, რომელთანაც საჭიროა კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება (კერძოდ, მმართველობის უმაღლესი რგოლი), მაგრამ სტერეოტიპის შემქმნელ ჯგუფს შეუძლია თავისი მტრული განწყობილება გადაიტანოს იმ ჯგუფზე, რომელთანაც იკვეთება მისი ინტერესები ან ისეთ ჯგუფზე, ვის წინააღმდეგაც გამოსვლა ნაკლებად საშიშია.

მაშასადამე, ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების ძირითადი მიზეზი ხშირად შეიძლება იყოს: კონფლიქტები მათ შორის არსებულ ურთიერთგამომრიცხავ მიზნებს შორის, კონკურენცია შეზღუდულ რესურსებზე, სტატუსზე, ძალაუფლებასა და სხვა

ამგვარ კეთილდღეობებზე, განსხვავებები ფასეულობებს, ნორმებსა და პირად ორიენტაციებში; პოტენციური მუქარები სხვა ჯგუფის მხრიდან და სხვ.



ნახ. 4.9. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა

ერთმანეთთან კონკურენციაში მყოფი ჯგუფების ქცევის ზოგიერთი საერთო მოდელი საკმაოდ ხშირად მეორდება, რაც ამ მეთოდებს ჯგუფთაშორისი ქცევის ანალიზისათვის ძალიან სასარგებლოს ხდის. თუ ჯგუფი კონკურენციას უწევს სხვა ჯგუფს, მაშინ ის უფრო შეკრული ხდება. ჯგუფის წევრები ალბათ ეცდებიან მინიმუმამდე დაიყვანონ პირადი უთანხმოებები. რაც უფრო იზრდება სხვა ჯგუფებთან კონფლიქტი, მით უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ ჯგუფის წევრები მიზნების მიღწევას და მით უფრო ნაკლებ ყურადღებას – თავიანთი ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ამავე დროს გამოიკვეთება ჯგუფის შიგა სტრუქტურის მიდრეკილება სიმტკიცისადმი, ხოლო მისი ლიდერებისა – ავტორიტარულობისაკენ.

განვიხილოთ ჯგუფების ურთიერთმოქმედების პროცესები. კონფლიქტის გადრმაგებასთან ერთად თითოეულ ჯგუფს უვითარდება უარყოფითი დამოკიდებულება სხვა ჯგუფისადმი, კონტაქტები მათ შორის მცირდება, ისინი ურთიერთმოქმედებენ მხოლოდ ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ამოცანების შესრულებისას. ურთიერთმოქმედება და კომუნიკაცია ამყარებს და ინარჩუნებს ნეგატიურ სტერეოტიპებს, რომლებიც ჯგუფების მიერ არის ერთმანეთისათვის ჩამოყალიბებული. კონკურენციის პროცესში ჯგუფური აღქმა იცვლება, თუ ერთ-ერთი ჯგუფი „წინ გავარდება“ ან „იგებს“. „მომგებიანი“ ჯგუფის წევრებმა შეიძლება გული დაიმშვიდონ, რაც თავის მხრივ, გამოიწვევს მათი ყურადღების მოდუნებას ჯგუფის ამოცანებისადმი

და გააძლიერებს ინდივიდუალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე ზრუნვას. ეს, ჩვეულებრივ, მაშინ ხდება, როდესაც ჯგუფი დიდი ხნის განმავლობაში თავის თავს აღიქვამს როგორც წარმატებულს და მომავალშიც აქვს წარმატების იმედი. ეს არ ხდება იმ სიტუაციაში, როცა ჯგუფმა სულ ახლახან მიადწია უპირატესობას და ჯერ კიდევ ვერ აღიქვამს მეტოქის ქმედებას, როგორც პოტენციურ საშიშროებას. ნებისმიერ შემთხვევაში უფრო შესაძლებელია, რომ ჯგუფი დარჩეს შეკრული და თითქმის არ გამახვილდება ყურადღება მისი ქცევის მეთოდებისა და საშუალებების კრიტიკულ შეფასებაზე.

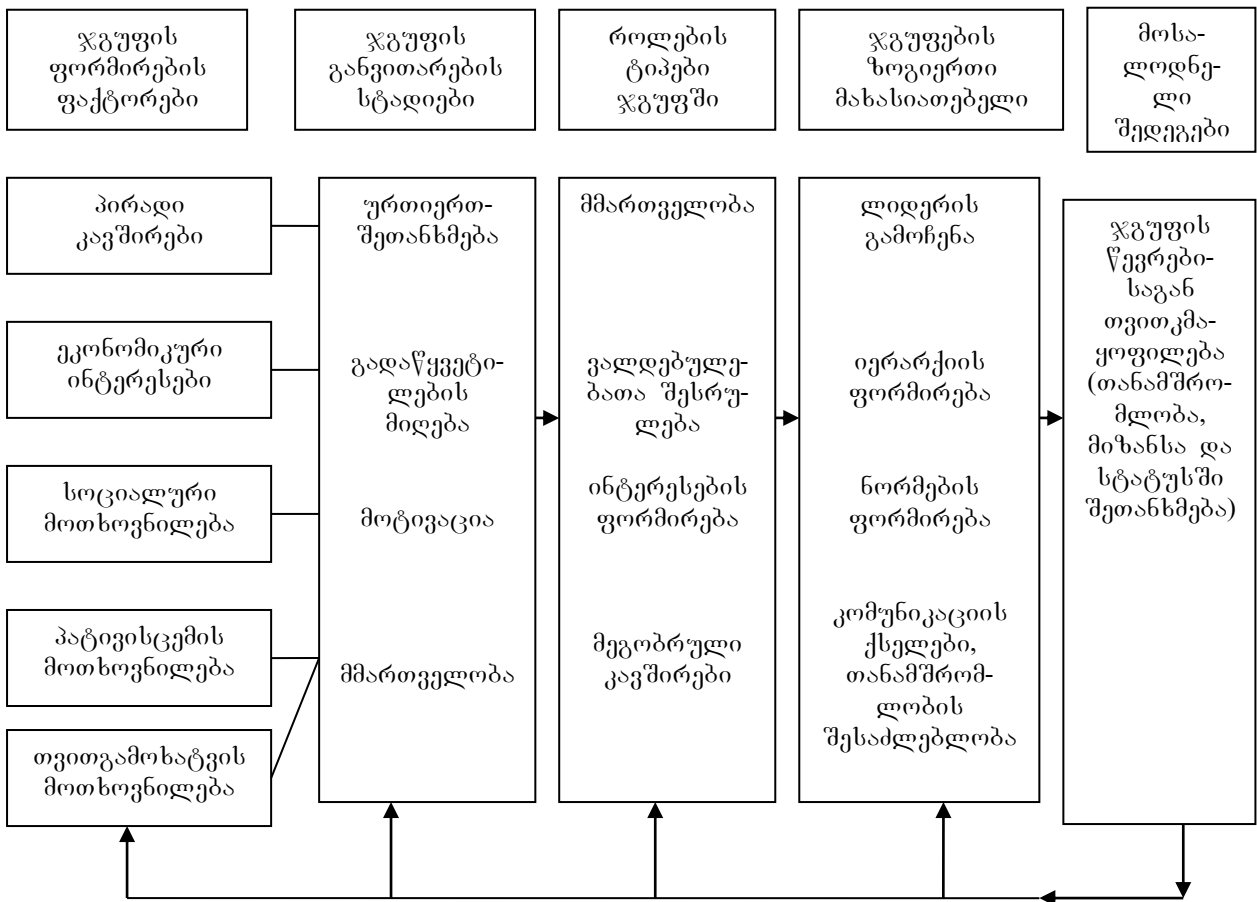
ბუნებრივია, რომ „წაგებული“ გუნდის ქცევა იქნება უფრო სხვანაირი. ჯგუფის წევრები ალბათ, წაგებაში დაადანაშაულებენ რაღაც გარე ფაქტორებს (ვთქვათ, „მდგომარეობებს“, უფრო მაღალი დონის ხელმძღვანელს, ჯგუფის არაეთიკურ ქცევას). მათ შეუძლიათ დაასახელონ ისეთი „უპირო“ წყაროები, როგორცაა პროცედურა, მეთოდები, მოწყობილობა. შეიძლება გაისმას ბრალდება ლიდერის მისამართით და ა.შ. კრიტიკა ჯგუფში უარყოფით ემოციებსა და დაძაბულობას იწვევს, რაც ხელს უშლის ჯგუფის ერთიანობას. თავისი მუშაობის გაუმჯობესებისათვის ჯგუფმა შეიძლება შეცვალოს ხელმძღვანელობა, თვითნაღიზის საფუძველზე ახსნას გადაუწყვეტელი კონფლიქტების მიზეზი, გადაჭრას პრობლემები და იპოვოს ქცევის უფრო ეფექტიანი მოდელები.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი ყოველთვის არ არის დისფუნქციური, მით უმეტეს დიდი ორგანიზაციებისათვის, ზოგჯერ ცალკეული ჯგუფებისა და მათი წევრებისათვისაც კი. მხედველობაშია მისაღები, რომ ზოგიერთი ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი კანონზომიერია, გარდაუვალიც კი, რადგანაც ჯგუფებს ყოველთვის აქვთ კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზები და ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ შეზღუდული რესურსების, უფრო მაღალი სტატუსისა და წარმატების სხვა ფაქტორების მოსაპოვებლად. ამიტომ ყოველთვის არ არის მიზანშეწონილი ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის ჩაქრობის მცდელობა.

კონფლიქტის გადალახვის ერთ-ერთ ყველაზე უფრო ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს ისეთი სუპერორდინალური დასაბუთებული მიზნების მოძებნა, რომლებსაც ორივე ჯგუფთან აქვს კავშირი.

ჯგუფთაშორისი პრობლემების გადაწყვეტის ასეთი ვარიანტის საილუსტრაციოდ გამოდგება მაგალითი, როდესაც კომპანია, რომელსაც ცუდი ურთიერთობა აქვს თავის საკმაოდ ძლიერ პროფკავშირებთან, აღმოჩნდება ფინანსური კრახის საშიშროების წინაშე. თუ პროფკავშირმა იცის კომპანიაში საქმის ვითარების შესახებ, მაშინ მან შეიძლება შეცვალოს თავისი ქცევა, რომელიც მიმართულია გარკვეული სოციალური მიზნების მისაღწევად (ხელფასის მომატება, სამუშაო დღის შემცირება) და გადავიდეს

ადმინისტრაციასთან თანამშრომლობაზე (იმისათვის, რომ კომპანიამ შეძლოს გადარჩენა). კომპანიის გადარჩენა წარმოადგენს სუპერორდინალურ მიზანს. კომპანიის კრახი იმას ნიშნავს, რომ ვერც ერთი ჯგუფი ვერ შეძლებს თავისი მიზნების მიღწევას.



ნახ. 4.10. ჯგუფური ქცევის მოდელი

კონფლიქტის გადალახვის მსგავსი მეთოდი ითვალისწინებს ორივე ჯგუფისათვის „საერთო მტრის“ მოძებნას. არსებობს მრავალი მაგალითი, როდესაც ყოფილი მეტოქეები ერთიანდებიან საერთო მტრის წინააღმდეგ ბიზნესში, სპორტში და ა.შ. ხშირად გამოიყენება აპრობირებული მიდგომა, როცა კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელი გამოდის არბიტრის როლში და გამოაქვს განაჩენი ერთ-ერთი ჯგუფის სასარგებლოდ. შეიძლება მან იპოვოს უფრო კომპრომისული გადაწყვეტილება.

პრობლემის გადაწყვეტის კიდევ ერთი ვარიანტია ჯგუფებს შორის ურთიერთობებისა და კომუნიკაციების გაფართოება. ამ შემთხვევაში ვარაუდობენ, რომ, თუ ჯგუფებს აქვთ ურთიერთმოქმედებისა და კომუნიკაციების დიდი დიაპაზონი, მაშინ ისინი იწყებენ ერთმანეთის უკეთესად გაგებას და უფრო მეტად აფასებენ ერთმანეთს, ხოლო ქცევის გამარტივებული სტერეოტიპების აღბათობა მცირდება. ასეთი ვარაუდი შეიძლება გამართლდეს გარკვეულ პირობებში, მაგრამ არა ყოველთვის. მაგალითად, როცა ორი ჯგუფი ერთმანეთს კონკურენციას უწევს შეზღუდული რესურსებისათვის ან, როდესაც მათი მიზნები ურთიერთსაწინააღმდეგოა, მაშინ საეჭვოა, რომ

ურთიერთობების სფეროს გაფართოებამ ხელი შეუწყო დადებითი ემოციების განვითარებას.

ზოგიერთ კომპანიაში გამოიყენება კონფლიქტური ჯგუფების ან „მრგვალ მაგიდასთან“, ან „ერთობლივ თათბირზე“ შეკრების პრაქტიკა. ასეთი თათბირის მიზანია მისცეს ჯგუფებს თავისი უთანხმოების და საჩივრების გამოთქმის საშუალება. შემდეგ ცდილობენ უთანხმოებები გადალახონ ერთობლივი განხილვის გზით. აზრების ურთიერთგაცვლის ეს სახეობა, რა თქმა უნდა, არ იძლევა კარმონიული ურთიერთობების გარანტიას, მაგრამ ის ააშკარავებს ჯგუფთაშორის ურთიერთობებს.

4.4. ორგანიზაციული ნდობა

დიდ სამეცნიერო და პრაქტიკულ ინტერესს იწვევს ნდობის ბუნების შესწავლა. რაღაც მოვლენებისადმი, მოქმედებებისადმი, ამბებისადმი ადამიანის ნდობა, ერთი მხრივ, დამოკიდებულია სუბიექტურ წარმოდგენებზე, კეთილსინდისიერებაზე, გულახდილობასა და წესიერებაზე, ხოლო, მეორე მხრივ, საზოგადოებაში ჩამოყალიბებულ სტერეოტიპზე – სოციალურ-ეკონომიკური ფასეულობების სტრუქტურაზე. მეცნიერების მთელი რიგი დარგების – ეკონომიკასთან, სოციალოგიასა და ფსიქოლოგიასთან – შეხებაში მყოფი ამ პრობლემების მეცნიერული შესწავლა არსებითად ჩამორჩება გამოკვლევების დონეს თითოეული ამ მეცნიერული დისციპლინის ჩარჩოებში, აგრეთვე იმ მოთხოვნებს, რომლებსაც წარმოადგენენ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე პროცესები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში გარდაქმნებისადმი ნდობის წყაროების შესწავლა, მათი გაზომვა, შეფასება და პროგნოზირება.

ფილოსოფიურ-სოციოლოგიური თვალსაზრისით, ნდობის პრობლემა შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც სხვადასხვა სოციალური ჯგუფის ფორმირება, რომელსაც ახასიათებს პატიოსნების, კეთილსინდისიერების, პასუხისმგებლობის ჯგუფური აღქმა, სამართლიანობის გაგება, მომხდარის, პროცესებისა და მოვლენების შესახებ სწორად ჩამოყალიბებული წარმოდგენების ადეკვატური შეფასება, გაწეული ძალისხმევის შედეგებთან მისწრაფებებისა და წარმოდგენების შესაბამისობა. არსებობს ნდობის რაღაც საბაზო მახასიათებლები, რომლებიც უცვლელია ნებისმიერი სოციალური ჯგუფისათვის, და მაშასადამე, შეიძლება ჩაითვალოს ზოგადსაკაცობრიო ფასეულობებად. ამასთან, ყოველ სოციალურ ჯგუფს ასე თუ ისე შემოაქვს ამ ფასეულობების საკუთარი გაგება და სინამდვილის საკუთარი აღქმიდან გამომდინარე

ხდება ნდობის კატეგორიის ტრანსფორმირება.

საერთაშორისო კვლევებისა და შეფასებების პრაქტიკაში სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების რანჟირება ნდობის კრიტერიუმით ხორციელდება ნდობის ინდექსის დახმარებით, რომელშიც იგულისხმება ინსტიტუციური გარემოს საიმედოობის ხარისხი. მაგალითად, განისაზღვრება ინვესტორების ნდობა სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებისადმი. ცნობილია ფართომასშტაბიანი გამოკვლევები, რომლის დროსაც მაჩვენებლების სისტემა ფასდებოდა 6-ქულიანი შკალით. შეფასება „ერთი“ შეესაბამებოდა პრობლემების მაქსიმალურ დაძაბულობას, შეფასება „ექვსი“ კი – რაიმე სირთულის არარსებობას.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია ნდობის პრობლემის ფსიქოლოგიური ასპექტი. ნდობა, როგორც პიროვნების ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, შეიძლება წარმოიქმნას რამდენიმე ფაქტორის შეკრებით. ესენია მოცემული ინდივიდის ინტერესები, მისი შინაგანი განწყობა, ემოციური რეაქციები, საკუთარი წარსული გამოცდილება ან წინათაობის გამოცდილება, პიროვნების ადაპტაციის უნარი, ინტელექტუალური განვითარების დონე და ა.შ. ამ ბოლო დროს სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენენ შემფასებელი ობიექტები, რომლებიც ასე თუ ისე დაკავშირებული არიან მოცემული პიროვნების სოციალურ გამოცდილებასთან, ქცევის მოტივაციასთან, სქესობრივ და ასაკობრივ მახასიათებლებთან და სხვ. ნდობა წარმოიქმნება, როდესაც ადამიანი დარწმუნებულია პროცესებისა და მოვლენების სისწორესა და იმ შინაგანი განწყობის ადეკვატურობაში, რომელიც ბევრადაა დამოკიდებული საზოგადოებაში მის სოციალურ მდგომარეობაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, რაც უფრო მაღალია მისი სოციალური სტატუსი და თვითრეალიზაციის პერსპექტივები, მით მეტია მისი ნდობა მიმდინარე პროცესებისადმი.

ნდობა, როგორც ადამიანის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რეალიზდება მის ქცევაში. რაიმე მოქმედების ნებისმიერი პოზიტიური შედეგი ადამიანის გონებაში იწვევს მისდამი ნდობას და მოცემული მოქმედების განმეორებისას ინდივიდის ქცევაში აუცილებლად ხდება ნდობის დადებითი რეაქციის გამყარება. ბუნებრივია, რომ ნებისმიერ ახალ მოვლენას ადამიანი ცდებისა და შეცდომების მეთოდით იკვლევს და, თუ მან უარყოფითად იმოქმედა ინდივიდზე, მაშინ იგი მის მიერ იქნება უარყოფილი მოცემული მოვლენისადმი უნდობლობით, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა უარყოფითი რეაქცია იყო შემთხვევითი. ამგვარად, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ როგორც ცალკეული ინდივიდების, ასევე სოციალური ჯგუფების მიერ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისადმი მიმართული დადებითი ახალი მოვლენები თავიდანვე სწორად იყოს აღქმული. ნებისმიერი უარყოფითი მცდელობა შეიძლება გამყარდეს ადამიანთა გონებაში და გამოიწვიოს უნდობლობა და ამა თუ იმ საკითხის უარყოფა.

ნდობის კატეგორიის ეკონომიკური შინაარსი ატარებს ძალიან კონკრეტულ და გამოყენებით ხასიათს. ეკონომიკაში ნდობა შეიძლება განხილულ იქნეს სხვადასხვა დონეზე ყველაზე უფრო აგრეგირებული სახით. ნდობა შეიძლება განხილულ იქნეს მიკრო და მაკროდონეზე, ანუ ცალკეული ორგანიზაციის დონეზე და მთლიანად ეკონომიკის დონეზე. ორგანიზაციაში ნდობის ურთიერთობის ფორმირებისა და გამყარების წყაროები წარმოდგენილია ნახაზზე 4.11.

ნახაზი 4.11.

ნდობის წყაროები	<ul style="list-style-type: none"> • რეფორმების კურსის საჯაროობა. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და გახსნილობა; • პირველ რიგში სოციალური პრობლემების უპირობო გადაწყვეტა; • სამართლიანი და არაწინააღმდეგობრივი კანონმდებლობა; საკუთარი აზრის გამოხატვის შესაძლებლობა და გადაწყვეტილების მიღებაზე ზემოქმედება; • მოქალაქეთა საკუთრების დაცვა; • კეთილსინდისიერება და პატიოსნება, ხელმძღვანელთა კომპეტენტურობა; • გამოკვეთილი უკუკავშირი; • თამაშის წესების, სახელშეკრულებო ურთიერთობების და პარტნიორული კავშირების სტაბილურობა; • ცხოვრების პირობების გარანტირებული მინიმუმი; • ორგანიზაციის ღირსეული იმიჯი და კულტურა.
------------------------	---

ნახ. 4.11. ორგანიზაციაში ნდობის წყაროები

მართვის სისტემებში ნდობის ურთიერთობები ყალიბდება და ვითარდება შემდეგი მიმართულებით:

- მიმდინარე ეკონომიკური რეფორმებისადმი მოსახლეობის ნდობა;
- მოქალაქეების ნდობა სხვადასხვა საფინანსო-ეკონომიკური ინსტიტუტებისადმი (ბანკები, კომპანიები, ფონდები, საკრედიტო დაწესებულებები და ა.შ.);
- სახელმწიფო ორგანოების ნდობა კერძო ინსტიტუტებისადმი;
- მოქალაქეებისა და მეწარმეების ნდობა სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანოებისადმი;
- კერძო სტრუქტურების ერთმანეთისადმი ნდობა;
- საქმიან ურთიერთობაში მყოფი პარტნიორების ერთმანეთისადმი ნდობა;
- თანამშრომლების ნდობა ხელმძღვანელისადმი და ხელმძღვანელის ნდობა თანამშრომლებისადმი;

- ხელმძღვანელების ნდობა ერთმანეთის მიმართ;
- ორგანიზაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის ნდობა.

იმისათვის, რომ მოხდეს განსაზღვრული მიზნების ეფექტიანი რეალიზაცია, საჭიროა ყოველ ორგანიზაციაში ნდობა წინასწარ განსაზღვრავდეს ურთიერთობებს თანამშრომელთა კოლექტივსა და უმაღლეს მმართველობით პერსონალს შორის. **ნდობა კოლექტივში ხელს უწყობს წარმატებულ ერთობლივ მუშაობას, საშუალებას იძლევა ერთობლივად გადაწყდეს რთული საკითხები, მოხდეს აზრთა გაცვლა, მიღებულ იქნეს კონსტრუქციული გადაწყვეტილებები.** თანამშრომელთა მიერ მაღალი ხელმძღვანელობისათვის მხარდაჭერა ქმნის ხელსაყრელ პირობებს სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტის, გეგმების შემუშავების, ინვესტიციური გადაწყვეტილებების მიღებისა და ცხოვრებაში გატარებისათვის.

თანამშრომლების ხელმძღვანელობისადმი ნდობის აუცილებელი წინაპირობაა ხელმძღვანელების კომპეტენტურობა; მათი სამართლიანობა მუშაობის შედეგების სწორი შეფასებისა და თანამშრომლების დამსახურების მიხედვით ანაზღაურებისათვის; იმ გადაწყვეტილებების ოპერატიულად მიღება, რომლებიც ხელს უწყობენ ბაზრის პირობებში საწარმოს ეფექტიან მუშაობას; კეთილსინდისიერება და პატიოსნება როგორც თანამშრომლების, ისე კომპანიის აქციონერთა მიმართ.

ნდობის გამყარების არსებით ელემენტს წამოადგენს მართვის სისტემის ისეთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, როგორცაა უკუკავშირი. **უკუკავშირი** იძლევა ხელმძღვანელებისადმი გადაცემული ინფორმაციის სისწორისა და თანამშრომლების მიერ მისი აღქმის შეფასების საშუალებას.

ნდობა კოლექტივში ამცირებს კადრების დენადობას და ამით კლებულობს ადმინისტრაციული მმართველობითი ხარჯები სამუშაო ძალის დაქირავებაზე, პერსონალის მომზადებასა და გადამზადებაზე.

ნდობა უნდა გახდეს კომპანიის სხვადასხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფის ურთიერთდამოკიდებულების ფუძემდებლური პრინციპი. ამით აღმოიფხვრება მართვის ტრადიციული სტრუქტურების ერთ-ერთი ძირითადი ნაკლოვანება, როდესაც წარმოიქმნება წინააღმდეგობები სხვადასხვა ქვედანაყოფებს შორის, რაც ხელს უშლის ინფორმაციის გაცვლასა და საერთო ამოცანების გადაწყვეტაზე ძალისხმევის კონცენტრაციას. ქვედანაყოფებს შორის ნდობა იძლევა ბაზრის მოთხოვნებზე მოქნილი რეაგირების და ცვალებად გარემო პირობებთან ადაპტირების საშუალებას. იგი ხელს უწყობს ცალკეული პროექტების შესრულებისათვის ისეთი დროებითი კოლექტივების შექმნას, რომლებიც სხვადასხვა ქვედანაყოფის თანამშრომლებისაგან იქნება შეკრებილი. მიკროდონეზე უმნიშვნელოვანეს შემადგენელს ასევე წარმოადგენს უმაღლეს ხელმძღვანელებს შორის ურთიერთნდობა, რადგან ეს ხელს უწყობს

გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღებას, კომპანიის საერთო ამოცანების რეალიზაციაზე ორიენტაციას.

ეკონომიკური კავშირების გაფართოებისა და სახელშეკრულებო ურთიერთობების განმტკიცების პირობებში ძალიან მნიშვნელოვანია კომპანიის ნდობა საქმიან კავშირში მყოფი პარტნიორებისადმი. ხანდახან წარმოიქმნება სიტუაციები, როდესაც მეწარმეები არ ენდობიან ჩინოვნიკებს, ხოლო საწარმოების თანამშრომლები – თავის ხელმძღვანელებს. ურთიერთნდობა ყალიბდება გარკვეული დროის განმავლობაში და განისაზღვრება ან ბაზარზე კომპანია-პარტნიორის რეპუტაციით, ან იმ სახელშეკრულებო ურთიერთობების ხანგრძლივობით და მდგრადობით, რომლებიც იძლევიან გარანტიას, თავიდან იქნეს აცილებული მოულოდნელობები და შეფერხებები საქმიან კავშირებში. კომპანიებისადმი სანდო ურთიერთობები აისახება დადებული კონტრაქტების ფორმასა და შინაარსში, მათში შეტანილი წინადადებების ხასიათში, კონტრაქტების რეალიზაციის ფორმასა და ვადებში, გადახდის ფორმაში. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, რომელშიც მდგრადი სამეურნეო, უფლებრივი და კულტურული გარემოა, ხანგრძლივ პარტნიორულ კავშირში მყოფ მეწარმეებს შორის პარტნიორული კავშირები ხშირად წერილობითი კონტრაქტების გარეშე, მხოლოდ ზეპირი შეთანხმების საფუძველზე მყარდება. კომპანიებს შორის უნდობლობის არსებობისას პარტნიორებმა შეიძლება მესამე პირებისაგან მოითხოვონ გარიგების შესრულების გარანტია. თავის მხრივ, მესამე პირების გარანტიები, რომლებშიც შეიძლება შედიოდეს როგორც ფინანსური ინსტიტუტები (ბანკები, ფინანსური კომპანიები, საპენსიო და საინვესტიციო ფონდები და ა.შ.), ასევე, სხვა კომპანიები, ბევრად არის დამოკიდებული იმ რეპუტაციაზე, რომელიც აქვს მოცემული გარანტიის მომთხოვნ კომპანიებს.

თანამედროვე პირობებში ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობები გრძელვადიანი სამეურნეო კავშირების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ისინი გამოდიან კომპანიებს შორის ურთიერთზემოქმედების ჩარჩოებიდან და მაკროდონეზე ახდენენ გავლენას ეკონომიკურ ურთიერთობებზე.

4.5. გადაწყვეტილების მიღება

გადაწყვეტილების მიღების უნარი არის გარკვეული ოსტატობა, რომელიც ვითარდება გამოცდილებასთან ერთად. ხელმძღვანელები დროის მნიშვნელოვან ნაწილს ხარჯავენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად. ბევრ შემთხვევაში ამ გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის რეალური

შესაძლებლობები, მისი ეფექტიანი საქმიანობა. ხელმძღვანელის მუშაობის შეფასება ხდება მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობიდან და მნიშვნელობიდან გამომდინარე. ორგანიზაციაში მისაღებ გადაწყვეტილებათა კლასიფიკაცია მოცემულია ცხრილში 4.4.

ცხრილი 4.4.

ორგანიზაციაში მისაღებ გადაწყვეტილებათა კლასიფიკაცია

<i>კრიტერიუმები</i>	<i>გადაწყვეტილების კლასები</i>
სტრუქტურის ხარისხი	ნაკლებად სტრუქტურირებული, მაღალსტრუქტურირებული
შინაარსი	ეკონომიკური, სოციალური, ორგანიზაციული, ტექნიკური, მეცნიერული
მიზნების რაოდენობა	ერთმიზნიანი, მრავალმიზნიანი
მოქმედების ხანგრძლივობა	სტრატეგიული (გრძელვადიანი), ტაქტიკური (საშუალოვადიანი), ოპერატიული (მოკლევადიანი)
გადაწყვეტილების მიმღები პირი	ინდივიდი, ჯგუფი
გადაწყვეტილების მიღების დონე	ორგანიზაცია, სტრუქტურული ქვეგანყოფილება, ფუნქციური სამსახური, ცალკეული მუშაკი
მოქმედების სიღრმე	ერთდონიანი, მრავალდონიანი.
გადაწყვეტილების მიმართულება	ორგანიზაციის შიგნით, ორგანიზაციის საზღვრებს გარეთ

გადაწყვეტილებები შეიძლება შეფასდეს, როგორც „კარგი“ ან „ცუდი“, ე.ი. ორი ზოგადი კრიტერიუმიდან ერთ-ერთით; 1. „კარგი“, როცა იგი შეესაბამება გადაწყვეტილების მიღების ობიექტურ მოთხოვნებს; 2. „ცუდი“, როცა გადაწყვეტილება სწორია, მხოლოდ ეს სისწორე მოგვიანებით გამჟღავნდება.

გადაწყვეტილებების საერთო კრიტერიუმთან შესაბამისობა გულისხმობს, რომ მითითებული გადაწყვეტილება:

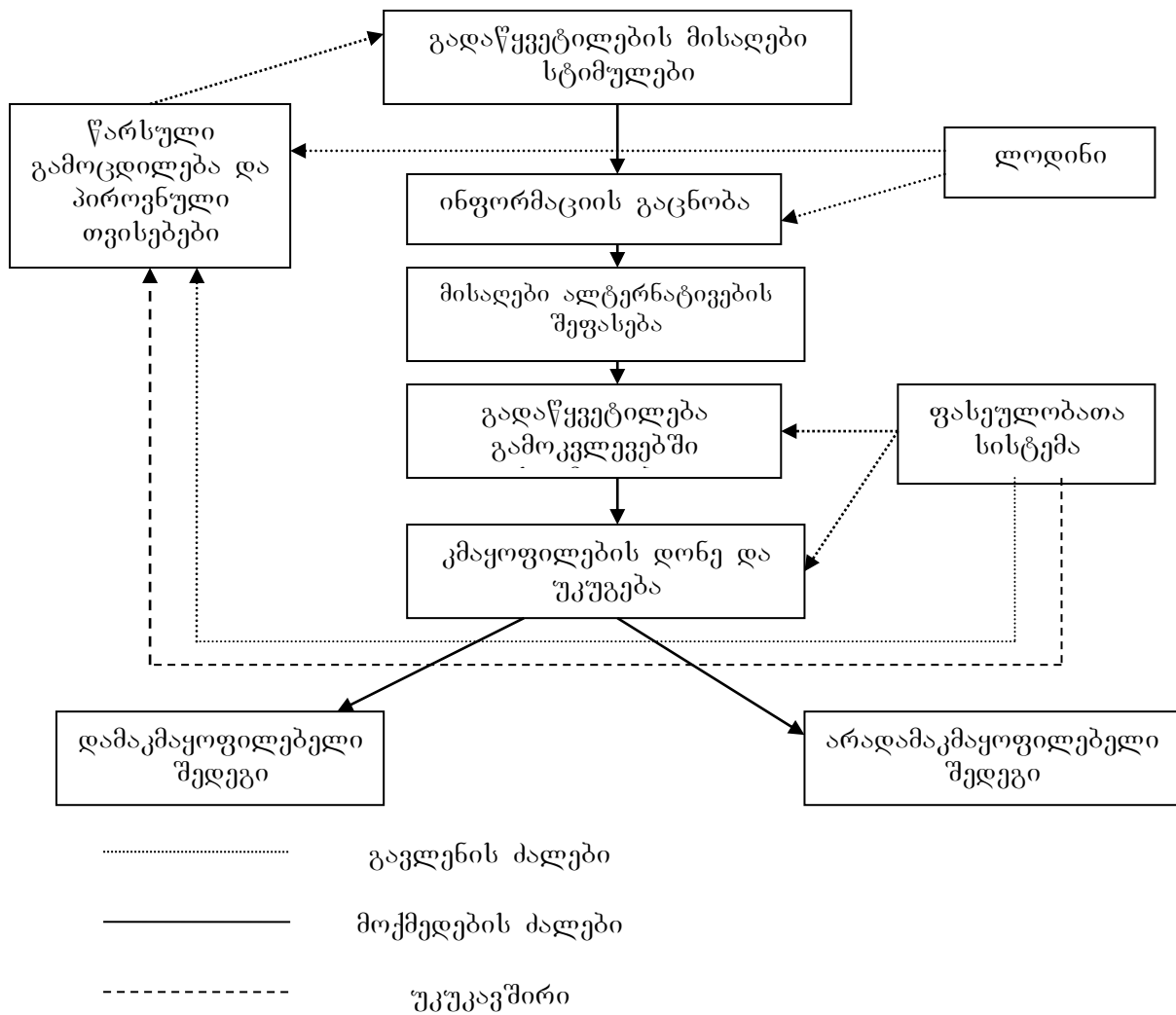
- მოქმედი და პრაგმატულია, მკვეთრად განსაზღვრავს პრობლემის ხაზით რა, სად და როგორ იქნება გაკეთებული;
- ორგანიზაციის მიზნების მიღწევების ინტერესებიდან გამომდინარეობს;
- განხორციელებულია ეფექტიანად, ანუ მისი რეალიზაცია ორგანიზაციას მოუტანს გარკვეულ სარგებლობას.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს შემდეგ სტადიებს:

- პრობლემის გამომჟღავნება და მისი განსაზღვრა;
- ინფორმაციისა და გადაწყვეტილების ალტერნატივების ძიება;
- ალტერნატივების შეფასება;
- არჩევანი ალტერნატივებს შორის;
- გადაწყვეტილების მიღება.

გადაწყვეტილების მიღების ზოგადი მოდელი მოცემულია ნახაზზე 4.12. ამა თუ იმ

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობას განსაზღვრავს შემდეგი პირობები:



ნახ. 4.12. გადაწყვეტილების მიღების მოდელი

- არსებობს გარღვევა განვითარების სასურველ და არსებულ დონეებს შორის (ორგანიზაციის საქმიანობის გარკვეული შეუსაბამობა მის მიზნებთან);

- გარღვევა საკმაოდ დიდია იმისათვის, რომ იყოს შესაძლებელი და, მაშასადამე, იმსახურებს ყურადღებას;

- გადაწყვეტილების მიმღები პირი ცდილობს შეამციროს გარღვევა;

სამრეწველო ფორმებში პრობლემის გამოვლენა და განსაზღვრა ხორციელდება იმ შემთხვევებში, როდესაც:

- ფორმის ან ქვედანაყოფის ეფექტიანობა მცირდება გასულ პერიოდთან შედარებით;

- შედეგები არ შეესაბამება დაგეგმილ მიზნებს;

- მსგავს საწარმოებთან შედარების შედეგები არადამაკმაყოფილებელია.

შესაბამისი ღონისძიებების გატარების აუცილებლობაზე მიუთითებს

მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები, რისი გამოსწორების გარეშეც მოცემული პრობლემა გადაუწყვეტელი დარჩება.

პრობლემის აღმოჩენასა და მისი მიზეზების დადგენას მოსდევს **ინფორმაციის მოპოვებისა და ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღების სტადია**. დავეუშვათ, გაირკვა, რომ დროის გარკვეულ პერიოდში საწარმოს მოგება მცირდება, ასევე პროდუქციის თვითღირებულებასა და გასაყიდ ფასს შორის სხვაობაც იწყებს შემცირებას. ხელმძღვანელის მიერ შეგროვებული ინფორმაცია მიუთითებს იმაზე, რომ სხვაობის შემცირების მიზეზია პროდუქციის თვითღირებულების ზრდა, რომელიც გამოწვეულია ნედლეულზე, მოწყობილობის ექსპლუატაციასა და მუშა-მოსამსახურეთა შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯების გაზრდით. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილებების შესაძლებელი ალტერნატივები შეიძლება იყოს შემდეგი:

- ნედლეულის ღირებულების შემცირება მისი შექმნის მეთოდების რაციონალიზაციით;

- ნედლეულის ღირებულების შემცირება ნედლეულის საკუთარი მოპოვების ორგანიზებით;

- საწარმოო დანახარჯების შემცირება მოწყობილობის უფრო ეფექტიანი გამოყენებით;

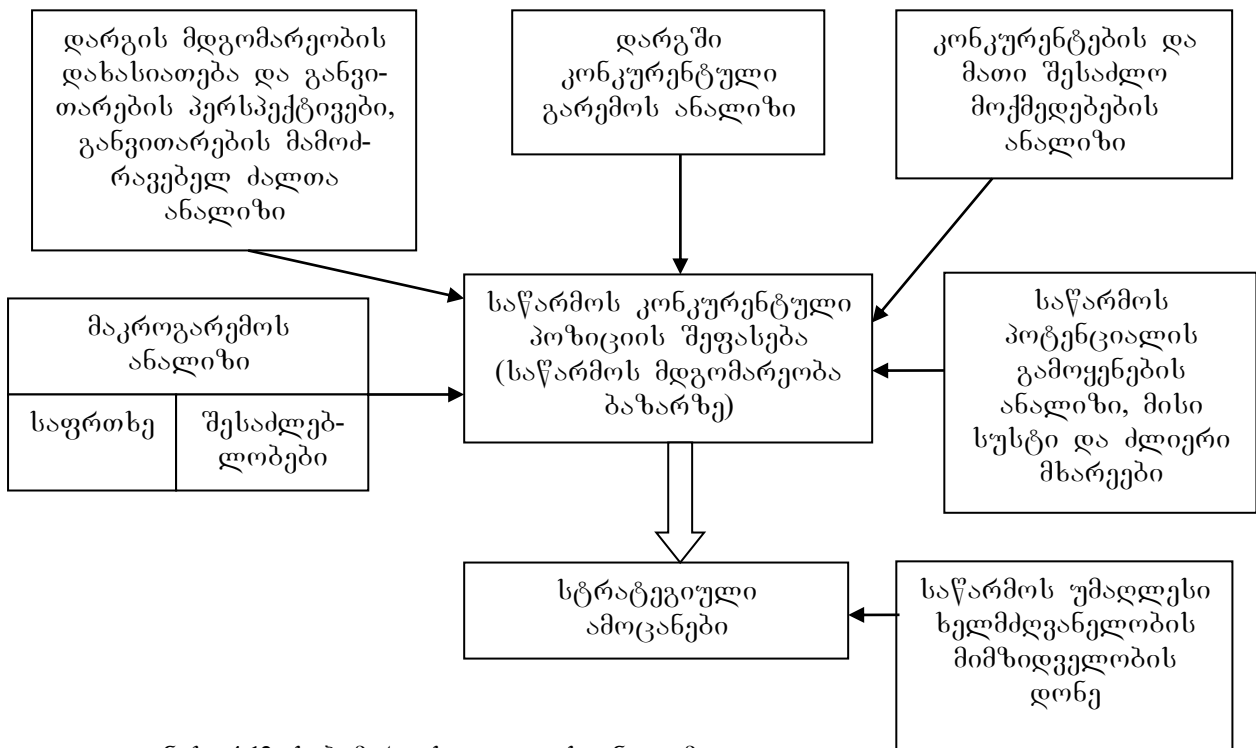
- უფრო იაფი სამუშაო ძალის დაქირავებით.

აუცილებელი ინფორმაციის მოძიების მასშტაბი დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორია პრობლემა – ძველი, განმეორებადი, რუტინული, თუ ახალი. თუ პრობლემა ძველია, ხელმძღვანელს შეუძლია გამოიყენოს ძველი პროგრამები და გადაწყვეტილების ძველი მოდელები. თუ პრობლემა ახალია, საჭიროა ძიების გააქტიურება და ალტერნატივების საკმარისი რაოდენობით დამუშავება იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს დასახული გზის საფუძვლიანობა. საწარმოს, აუცილებელი ინფორმაციის დაგროვებასა და აღრიცხვაში, არსებითი დახმარება უნდა გაწიოს მიმდინარე და პერსპექტიულ პერიოდებში გარემო პირობების ანალიზმა (ნახ. 4.13.).

ალტერნატივებს შორის გადაწყვეტილების არჩევის საშუალებები იყოფა **დამაკმაყოფილებელ და მაქსიმიზაციურ** საშუალებებად. პირველ შემთხვევაში გადაწყვეტილება მიზნად ისახავს, უბრალოდ დააკმაყოფილოს წარმოქმნილი მოთხოვნილება, მეორე შემთხვევაში – ალტერნატივების დიდი რაოდენობიდან ამორჩევა საუკეთესო გადაწყვეტილება. თვით არჩევის პროცესი შეიძლება ეყრდნობოდეს რაციონალურ მტკიცებულებას, ინტუიციურ წარმოდგენებს, ან ორივეს კომბინაციას ერთად.

გადაწყვეტილების მიღების აქტს მოსდევს მისი გადაცემა რეალიზაციისათვის,

მისი მხარდაჭერის ორგანიზაცია, აუცილებელი რესურსების გამოყოფა, უკუკავშირის სისტემის შექმნა.



ნახ. 4.13. საბაზრო სიტუაციის ანალიზი

პრობლემების გამოძეგნებისა და გადაწყვეტილების მიღების ზემოთ აღწერილი სტადიები განიცდის ორგანიზაციის სხვადასხვა შიგა და გარე ფაქტორების გავლენას. პირველ რიგში დავასახელებთ სიტუაციის იმ უშუალო ფაქტორებს, რომლებიც იწვევენ გადაწყვეტილების მიღებას. ეს არის გადაწყვეტილების მნიშვნელობა და დროში შეზღუდვა. არასწორია ჩათვალოს, რომ ყველა გადაწყვეტილებას აქვს ერთნაირი მნიშვნელობა. სინამდვილეში ზოგიერთს აქვს უდიდესი მნიშვნელობა, ზოგს – უმნიშვნელო და ზოგს კი – საშუალო.

გადაწყვეტილების შეფარდებითი მნიშვნელობა განისაზღვრება ისეთი კრიტერიუმების საფუძველზე, როგორცაა: იმ ადამიანთა რაოდენობა, რომლებზეც გავლენა მოახდინა მოცემულმა გადაწყვეტილებამ; დახარჯული საშუალებების რაოდენობა და გადაწყვეტილების გავლენის ხარისხი საწარმოს გადარჩენასა და მის მომგებიანობაზე; ის დრო, რომელსაც ხელმძღვანელები ხარჯავენ გადაწყვეტილების დასაბუთებასა და რეალიზაციაზე.

მეორე ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღებაზე და მის ხარისხზე, არის ის დრო, რომელიც აქვს ხელმძღვანელს გადაწყვეტილების მისაღებად (დროში შეზღუდვა). როდესაც დროში დიდი შეზღუდვაა, მაშინ ხელმძღვანელებს არ ძალუბთ საკმარისი ინფორმაციის მიღება და ალტერნატივების აუცილებელი

რაოდენობის განხილვა. დროში შეზღუდვა გავლენას ახდენს თვით გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. მაგალითად, გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ დროის უქონლობისას ხელმძღვანელები უფრო დიდ ყურადღებას აქცევენ ნეგატიურ გარემოებებს, ვიდრე პოზიტიურს და გადაწყვეტილების მიღებისას იყენებენ სულ რამდენიმე ფაქტორს.

გავლენის მქონე ფაქტორებს მიეკუთვნება ის პირობები, რომლებშიც მოქმედებს გადაწყვეტილების მიმღები პირი. გარემომცველი პირობების აღწერისათვის გამოიყენება ისეთი ცნებები, როგორცაა „განსაზღვრულობა“ და „განუსაზღვრელობა“.

განსაზღვრულობის პირობებში გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა იცის ყველა ალტერნატივა და თითოეული ალტერნატივის შედეგი. იგი გადაწყვეტილების ალტერნატივის შერჩევას მაქსიმიზაციას უკეთებს მოსალოდნელ შედეგს. ასეთ შემთხვევებში შეიძლება წრფივი პროგრამირებისა და მოდელების ეფექტიანი გამოყენება.

სხვა საქმეა იმ შესაძლებელი რისკების აღრიცხვა, რომლებიც ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებასთანაა დაკავშირებული. მმართველობით ლიტერატურაში ყველაზე უფრო გავრცელებულია ისეთი კლასიფიკაცია, რომელიც ითვალისწინებს ისეთ რისკებს, როგორცაა ინვესტიციური, სელექციური, დროებითი, საკანონმდებლო ცვლილებების რისკი, ლიკვიდურობის რისკი, საკრედიტო, ინფლაციური და საპროცენტო რისკი. ბუნებრივია, რომ რისკის პირობებში შესაძლებელია სხვადასხვა ალტერნატივის შედეგების გათვალისწინება. უცნობია მხოლოდ თითოეული შედეგის მიღწევის ალბათობა. ამოცანის მიზანია გამოვლინდეს თითოეული შედეგის ალბათობა და ამის საფუძველზე საბოლოო სასურველი შედეგის გათვალისწინებით მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილება. დიდი სირთულისა და რისკის სიტუაციაში შეიძლება გადაწყვეტილების მიღებაში მათემატიკური აპარატის გამოყენება. გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციის ცდებმა დღის წესრიგში დააყენა ახალი, სპეციფიკური მათემატიკური აპარატის შექმნა და მათემატიკის ისეთი დარგების ჩამოყალიბება, როგორცაა წრფივი და დინამიკური დაპროგრამება, თამაშთა თეორია, მარაგის მართვის თეორია, დიდ რიცხვთა თეორია, სისტემების საერთო თეორია და სხვ. (ცხრილი 4.5).

კონფლიქტურ-კონკურენტულ პირობებში ზოგიერთი შედეგის გაკონტროლება ხდება კონკურენტების ან სხვა ჯგუფების მიერ. განუსაზღვრელობის პირობებში სხვადასხვა შედეგის ალბათობა უცნობია.

გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები და მეთოდები

გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ეტაპები	ინფორმაცია	ორგანიზაცია	გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული მეთოდები და მოდელები	გადაწყვეტილებაზე სახეები და ტიპები
<ul style="list-style-type: none"> პრობლემური სიტუაციის შეცნობა; მიზნების განსაზღვრა; კრიტერიუმების განსაზღვრა; პრობლემების ფორმულირება; პრობლემების დაზუსტება და ანალიზი; მიზნების და კრიტერიუმების დამოწმება; შესაძლო გადაწყვეტილებათა ძიება; ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა შეფასება; გადაწყვეტილების არჩევა (გადაწყვეტილების მიღება); გადაწყვეტილებათა შეთანხმება; გადაწყვეტილების დამტკიცება; გადაწყვეტილების გადაცემა შესარულებლად; გადაწყვეტილების შესრულება (მოქმედება, რეგულირება, განკარგულება); გადაწყვეტილების შესრულების კონტროლი; შედეგების შეფასება; მიღებული შედეგების შედარება მოსალოდნელთან; გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება. 	<ul style="list-style-type: none"> გარე გარემოზე; შიგა გარემოზე; პრობლემის შესახებ; მიზნებისა და კრიტერიუმების შესახებ; პრობლემის შედეგების შესახებ; შესაძლო გადაწყვეტილებების შესახებ; გადაწყვეტილების შესრულების მიმდინარეობის შესახებ; შედეგების შესახებ. 	<ul style="list-style-type: none"> პასუხისმგებლობის დადგენა; უფლებამოსილების დადგენა; გადაწყვეტილების სხვადასხვა დონეებზე გასვლის წესის დადგენა; ორგანიზაციული სტრუქტურების ცვლილება. 	<ul style="list-style-type: none"> თამაშთა თეორია; ალბათობის თეორია და მათემატიკური სტატისტიკა; წრფივი პროგრამირება; დისკრეტული პროგრამირება; იმიტაციური მოდელები, რიცხვთა თეორია, მასობრივი მომსახურების თეორია; მარაგების მართვის თეორია; ინფორმაციის თეორია; აგტომატების თეორია, „გრაფების“ თეორია; ძიების თეორია; აგტომატური რეგულირების თეორია; ალგორითმების თეორია; დიდი სისტემების თეორია; ოპტიმიზაციის თეორია; ეკონომიკა; სისტემების საერთო თეორია; ქსელური დაგეგმვა; სისტემა-ტექნიკა; ორგანიზაციის თეორია; მეცნიერება ქცევის შესახებ; ჯგუფური დინამიკა; სახეების შეცნობა; სტატისტიკურ გადაწყვეტათა თეორია; გადაწყვეტათა ცხრილები. 	<ul style="list-style-type: none"> რუტინული; ვერსტიკული; გაურკვევლობის პირობებში; რისკის პირობებში; კონკრეტული რაოდენობრივი; ხარისხობრივი; ზუსტი; მიახლოებითი; ერთნაბიჯიანი; მრავალნაბიჯიანი; ოპტიმალური; სუბოპტიმალური; ლოკალური; გლობალური; გეგმური; პროგნოზული; პერსპექტიული; ინდივიდუალური; ჯგუფური; სოციალური; ეკონომიკური; სამხედრო; ოპერატიული; ტაქტიკური; სტრატეგიული.

გარემომცველი პირობების რანჟირებისათვის არსებობს ბევრი სხვა საშუალებაც მაგალითად, გამოიყენება მახასიათებლები „მარტივი – რთული“, „სტატიკა – დინამიკა“ და სხვ. მარტივს მიეკუთვნება ის პირობები, რომლის დროსაც არსებობს რამდენიმე განსახილველი ფაქტორი და შესაძლებელი გადაწყვეტილებების მცირე რაოდენობა. რთულ პირობებში საქმე აქვთ მრავალ ფაქტორთან და ალტერნატივების დიდ რაოდენობასთან. სტატიკურ პირობებში განსახილველი ფაქტორები ძირითადად ერთნაირი რჩება დიდი ხნის განმავლობაში. ისინი იცვლება ნელ-ნელა და წინასწარ ნავარაუდევო მიმართულებით. დინამიკურ პირობებში ფაქტორების ცვლილების

ხარისხი საკმაოდ მნიშვნელოვანია. როგორც გამოკვევებმა დაადასტურა, ფაქტორები „სტატისტიკა – დინამიკა“ უფრო დიდ გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიმღებ პირზე, ვიდრე ფაქტორები „მარტივი – რთული“. ცხრილში 4.6. მოცემულია განუსაზღვრელობის ხარისხის მახასიათებლები „მარტივ“ და „რთულ“ პირობებში, რომლებიც გავლენას ახდენენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდებსა და პროცესებზე.

თუ განსაზღვრულ პირობებში ძირითადად გამოიყენება სტანდარტული, პრაქტიკაში გამართლებული გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და ხერხები, მაშინ განუსაზღვრელობისას ყველაზე უფრო ხშირად გამოიყენება გამოცდილება, ინტუიცია, ხელმძღვანელების შემოქმედებითი უნარი.

ცხრილი 4.6.

გადაწყვეტილებათა მიღების პირობების რანჟირება

	მარტივი პირობები	რთული პირობები
სტატისტიკა	<p>სუსტი განუსაზღვრელობა</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. გარემოს კომპონენტების და ფაქტორების მცირე რაოდენობა; 2. ფაქტორები და კომპონენტები ერთმანეთის მსგავსია; 3. ფაქტორები და კომპონენტები ძირითადად ერთნაირი რჩება და არ იცვლება. 	<p>ზომიერად სუსტი განუსაზღვრელობა</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. გარემო კომპონენტების და ფაქტორების დიდი რაოდენობა; 2. ფაქტორები და კომპონენტები არ ჰგავს ერთმანეთს; 3. ფაქტორები და კომპონენტები ძირითადად რჩება ადრინდელ მდგომარეობაში.
დინამიკა	<p>ზომიერად ძლიერი განუსაზღვრელობა</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. გარემო კომპონენტების და ფაქტორების მცირე რაოდენობა; 2. ფაქტორები და კომპონენტები მსგავსია; 3. გარემო ფაქტორები და კომპონენტები მუდმივად იცვლება. 	<p>ძლიერი განუსაზღვრელობა</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. გარემო კომპონენტების და ფაქტორების დიდი რაოდენობა; 2. ფაქტორები და კომპონენტები არ ჰგავს ერთმანეთს; 3. გარემო ფაქტორები და კომპონენტები მუდმივად იცვლება.

გადაწყვეტილების მიმღები პირები იყენებენ რამდენიმე სტრატეგიას:

- განუსაზღვრელობისაგან თავის არიდება (განუსაზღვრელობის წყაროების იგნორირება და საუკეთესო ვარიანტის არჩევა);
- განუსაზღვრელობის განსაზღვრელობამდე დაყვანა (იმის წარმოდგენა, რომ მომავალი იქნება ისეთივე, როგორც წარსული და იმავე გადაწყვეტილების მიღება, რაც წარსულში);
- გარემოს განუსაზღვრელობის შემცირება (მოლაპარაკება განუსაზღვრელობის წყაროებთან, უცნობი გარემოებების თანმიმდევრული გამოკვლევა და ა.შ).

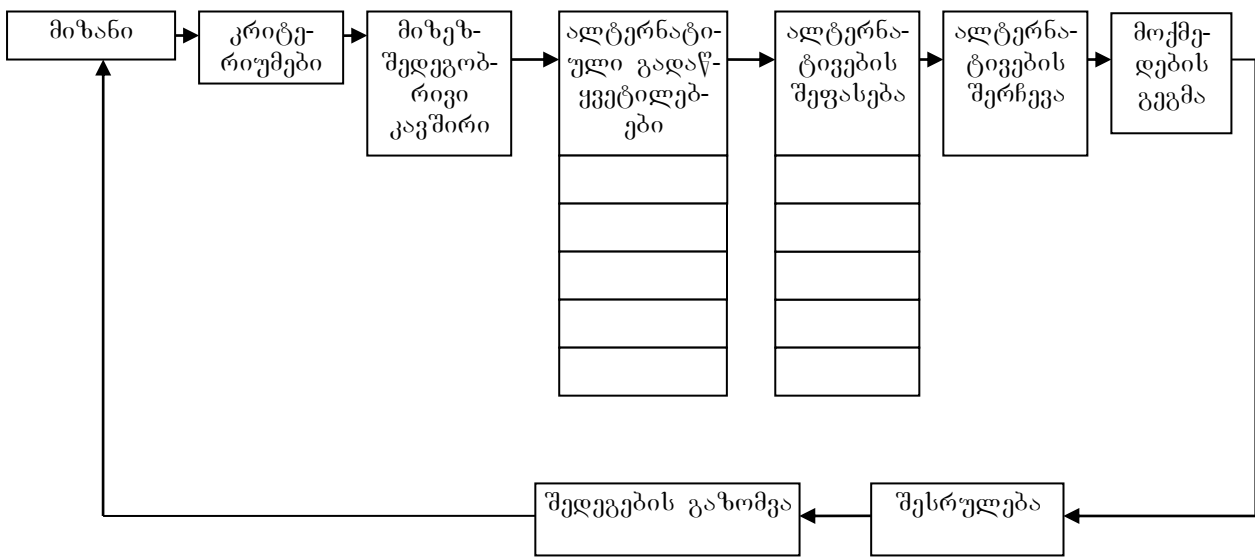
გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს განასხვავებენ იმის მიხედვით, თუ რაზეა ორიენტირებული გადაწყვეტილების მიმღები პირი: რაციონალური, როდესაც გადაწყვეტილების დასაბუთების მთელი პროცესი გამიზნულია მაქსიმალურ შედეგზე; ადმინისტრაციული, როდესაც ხელმძღვანელის უფლებამოსილების ჩარჩოებში მიიღება მინიმალური მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილება; ინტუიციური,

როდესაც გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელობენ ანალოგებით, სიტყვიერი კონცეპტუალური ასოციაციებით, განჭვრეტის უნარით.

რაციონალური საშუალება ითვალისწინებს, რომ განიხილება ყველა ალტერნატივა, ისევე როგორც ის შედეგები, რომელთა გამოყენება შეიძლება ყველა შესაძლო შემთხვევაში. შერჩევა ის ალტერნატივა, რომელიც უზრუნველყოფს მაქსიმალურ მოგებას. იმისათვის, რომ რაციონალურად იქნეს მიღებული გადაწყვეტილებები, გადაწყვეტილებების სუბიექტმა უნდა იცოდეს:

- თავისი მიზნები და მოახდინოს მათი რანჟირება მნიშვნელობის მიხედვით;
- პრობლემის გადაწყვეტის ყველა შესაძლებელი ალტერნატიული ვარიანტი;
- ყოველი ალტერნატივის „ღიახ“ და „წინააღმდეგ“;
- ყოველთვის იმ ალტერნატივის შერჩევა, რომელიც მაქსიმალურად იწვევს მიზნის მიღწევას.

გადაწყვეტილების მიღების რაციონალური ხერხი ზოგად ფორმაში შეიძლება შემდეგი სახით იქნეს წარმოდგენილი (ნახ. 4.14).



ნახ. 4.14. გადაწყვეტილების მიღების რაციონალური მოდელი

გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული საშუალებების გამოყენება გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელი იკვლევს ალტერნატივებს მანამდე, სანამ არ აღმოაჩენს დამაკმაყოფილებელ გადაწყვეტილებას, ანუ ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევას მინიმალურ ღონეზე. ის ირჩევს პირველივე ალტერნატივას, რომელიც პასუხობს დასახულ მიზნებს. ეს არჩევანი განპირობებულია ხელმძღვანელის გამოცდილებითა და მომზადების დონით. თუ ხელმძღვანელს არა აქვს ალტერნატივები, რომლებიც დასახული მიზნების მინიმალურ ღონეს აკმაყოფილებს, მაშინ ის ამცირებს ამ ღონის მნიშვნელობას და იღებს პირველივე ალტერნატივას. ის ხელმძღვანელობს მხოლოდ სიტუაციის კონკრეტული

გარემოებებით და თავისი უფლებამოსილებით.

ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღებისას არ არსებობს ალტერნატივის არჩევისადმი სისტემური მიდგომა. ეს საშუალება ხშირად გამოიყენება შემოქმედი პიროვნებების მიერ. გამოკვლევებით ცხადია, რომ ამ ინდივიდის მახასიათებლები მოიცავს დამოუკიდებლობის დიდ საჭიროებას, საქმიან ეგოიზმს, ერუდიციას, ფართო ინტერესებს. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მხოლოდ ასეთი ხელმძღვანელები არიან შემოქმედებითი პიროვნებები, ასეთები შეიძლება იყვნენ ისინიც, რომლებიც იყენებენ გადაწყვეტილების მიღების სხვა საშუალებებს. ინტუიციური ფორმა გვხვდება, როდესაც გადაწყვეტილების მიღება ხდება შემთხვევით. გადაწყვეტილებების უმეტესობა დაფუძნებულია რაციონალური და ინტუიციური საშუალებების შერწყმაზე.

ვინ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, ინდივიდმა თუ ჯგუფმა? არსებობს რამდენიმე შესაძლებელი სქემა: 1) ხელმძღვანელმა თვითონ შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება; 2) გადაწყვეტილება შეიძლება იქნეს მიღებული ხელმძღვანელის მიერ სხვებთან კონსულტაციის შემდეგ; 3) მათ, ვისზეც გადაწყვეტილება გავლენას ახდენს, შეუძლიათ ის მიიღონ ჯგუფურად (ხელმძღვანელი ამ დროს გამოდის როგორც ჯგუფის წევრი). ყველა შემთხვევაში მნიშვნელოვანია დაცულ იქნეს დადგენილი პროცედურები, რომელთა შესრულება უზრუნველყოფს ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღების აუცილებელ დასაბუთებას და საიმედოობას (ცხრილი 4.7.).

ცხრილი 4.7.

გადაწყვეტილების მიღების პროცედურები

ეჭაპები	პროცედურები
1. პრობლემის გადაწყვეტის ამოცანები	1. ახალი სიტუაციის წარმოქმნა; 2. პრობლემის გამოვლენა; 3. საჭირო ინფორმაციის შეგროვება; 4. პრობლემური სიტუაციის აღწერა.
2. გადაწყვეტის ვარიანტების შემუშავება	5. მოთხოვნების და შეზღუდვების ფორმულირება; 6. საჭირო ინფორმაციის მოგროვება; 7. გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტების შემუშავება.
3. გადაწყვეტილების შერჩევა	8. შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა; 9. იმ გადაწყვეტილების შერჩევა, რომელიც პასუხობს კრიტერიუმებს; 10. შესაძლო შედეგების შეფასება; 11. უპირატესობის მქონე გადაწყვეტილების შერჩევა.
4. გადაწყვეტილების შესრულების ორგანიზაცია	12. შერჩეული გადაწყვეტილების რეალიზაციის გეგმა; 13. მისი შესრულების კონტროლი; 14. პრობლემის გადაწყვეტის შეფასება და ახალი სიტუაციის წარმოქმნა.

ჯგუფურად გადაწყვეტილების მიღებისას უზრუნველყოფილია მათი მონაწილეობა, ვისაც გადაწყვეტილება ეხება და მათი მზადყოფნა გადაწყვეტილების შეგნებულად შესრულებისათვის. მარტივდება მომდევნო სამუშაოს კოორდინაცია, უმჯობესდება კომუნიკაციები, იზრდება განსახილველი ალტერნატივების მრავალფეროვნება, ფართოვდება გამოყენებული ინფორმაციის მოცულობა. ამასთან, მმართველობის შესახებ ლიტერატურაში აღნიშნულია ჯგუფური გადაწყვეტილების

მიღების შესაძლო ნაკლოვანებებიც: ის შეიძლება იყოს უფრო ხანგრძლივი. ჯგუფი შეიძლება აღმოჩნდეს ნაკლებად გამბედავი და უფრო ხშირად წავიდეს კომპრომისზე; ხშირად ექცევა ვიღაცის გავლენის ქვეშ; ცალკეულ ინდივიდებს ჯგუფი შეუძლიათ გამოიყენონ თავიანთი გავლენის გასაძლიერებლად; ზოგჯერ ჯგუფები საერთოდ ვერ იღებენ გადაწყვეტილებებს შიგა კონფლიქტებისა და შეუთანხმებლობის გამო.

გადაწყვეტილების მისაღებად ჯგუფის გამოყენება ყველაზე უკეთესია მაშინ, როდესაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სიზუსტე. ოპერატიულობა დანარჩენ შემთხვევებში მნიშვნელოვანია მთელ რიგ სიტუაციებში, სიზუსტე – ყოველთვის. ჯგუფი უფრო ხშირად ზუსტია, ვიდრე ინდივიდი. არანაკლებად მნიშვნელოვანია ჯგუფის ერთსულოვნება და ხელმძღვანელის აღიარებული საკოორდინაციო როლი. არსებობს მრავალი სიტუაცია, როდესაც გადაწყვეტილება ითხოვს ჩვევებსა და გამოცდილებას, რაც არ შეიძლება ჰქონდეს ერთ ადამიანს.

უკანასკნელ ათწლეულებში სამეცნიერო კვლევებისა და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ფართო პრაქტიკის საფუძველზე დამუშავებულია გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღების მთელი რიგი მეთოდები, რომლებმაც მკვეთრად გაზარდა პროცესის ობიექტურობა და დასაბუთებულობა. მათ შორისაა: **გონებრივი შეტევა, ნომინალური ჯგუფის მეთოდი, დელფის მეთოდი.**

გონებრივი შეტევა, როგორც იდეების გენერაციის პროცესი, ჯგუფის მიერ გამოიყენება მაშინ, როდესაც ყველა შესაძლებელი ალტერნატივა განიხილება კრიტიკული თვალსაზრისით.

ნომინალური ჯგუფის მეთოდი ზღუდავს განხილვებს, ან ერთმანეთთან ურთიერთობას გარკვეულ დრომდე. ჯგუფის წევრები ესწრებიან შეხვედრას, მაგრამ მოქმედებენ დამოუკიდებლად. ჯერ ხდება პრობლემის დასმა, შემდეგ სხვა ნაბიჯების გადადგმა:

1. სანამ დაიწყება განხილვა, ყოველი მათგანი ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად ჩაიწერს თავის აზრს მოცემული პრობლემის შესახებ;
2. ხდება ყველა იდეის ჩაწერა ჯგუფის თითოეული წევრის მიერ;
3. ჯგუფი განიხილავს იდეებს იმისთვის, რომ გამოარკვიოს და შეაფასოს ისინი;
4. ყოველი წევრი დამოუკიდებლად განსაზღვრავს ყველა იდეის მნიშვნელობას, რეიტინგს. საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღება ყველაზე მაღალი ერთობლივი რეიტინგით.

მოცემული მეთოდის ძირითადი უპირატესობა ისაა, რომ იგი ჯგუფს აძლევს საშუალებას ფორმალურად ჩაატაროს საერთო შეხვედრა, მაგრამ არ ზღუდავს თითოეულის აზროვნების დამოუკიდებლობას.

ყველაზე უფრო რთული და დროში გაწელილია **დელფის მეთოდი**. ის ჰგავს

ნომინალური ჯგუფის მეთოდს იმ განსხვავებით, რომ ჯგუფის ყველა წევრის დასწრება არ არის საგაღდებულო. დელფის მეთოდი არ ითვალისწინებს, რომ ჯგუფის წევრებს დასჭირდებათ ერთმანეთთან პირისპირ შეხვედრა. ამ მეთოდს ახასიათებს შემდეგი:

1. ხდება პრობლემის განსაზღვრა. ჯგუფის წევრებს სთხოვენ გადაწყვეტილებების მიღებას შედგენილ ანკეტებზე გულმოდგინე პასუხის გაცემით;
2. ჯგუფის თითოეული წევრი ანონიმურად და დამოუკიდებლად პასუხობს პირველ ანკეტას;
3. ცენტრში იკრიბება პირველი ანკეტის შედეგები, შემდეგ ხდება მათი გაშიფვრა და განზოგადება;
4. ჯგუფის თითოეული წევრი იღებს შედეგების ასლს;
5. შედეგების გადასინჯვის შემდეგ ექსპერტები იძლევიან გადაწყვეტილებების ახალ ვარიანტებს ან ცვლილებები შეაქვთ პირველადში;
6. მითითებული მიმდევრობა მეორდება მანამ, სანამ არ მიიღწევა კონსენსუსი.

მეთოდის უპირატესობა გამოიხატება იმ ექსპერტების აზრებით, რომლებიც ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად მუშაობენ.

ინდივიდუალურ და ჯგუფურ გადაწყვეტილებათა მიღებას შორის შუალედური მდგომარეობა უკავია მეთოდს, როდესაც ხელმძღვანელი, გადაწყვეტილების მიღებამდე, მუდმივად მიმართავს დახმარებისათვის კვალიფიციურ კონსულტანტებს. მას შეგნებული აქვს კონსულტაციების აუცილებლობა და იცის, როგორ გამოიყენოს ჯგუფის პოტენციული მომწიფებული საკითხის საფუძვლიანი და დროული გადაწყვეტისთვის.

4.6. ინფორმაციული ტექნოლოგიების ბავლენა მართვის ორბანიზაციაზე

მართვის ნებისმიერი აპარატი (კანტორა, ოფისი) წარმოადგენს „ინფორმაციის ფაბრიკას“. მისი ძირითადი ფუნქციაა ინფორმაციის გადამუშავება.

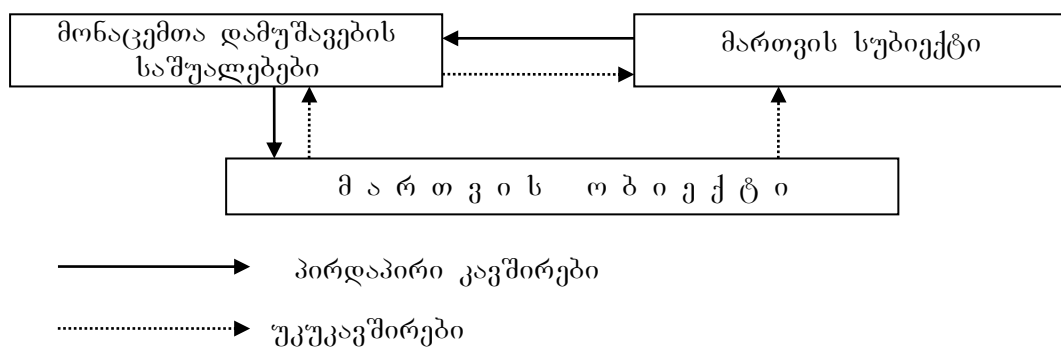
მართვის აპარატი ინფორმაციას იღებს სხვადასხვა ფორმით:

- კომპიუტერის მიერ ელექტრონული ვერსიის ფორმით გაცემული მონაცემები;
- დოკუმენტები, რომლებიც ინფორმაციას გადასცემენ რიცხობრივად, ან ცხრილის ფორმით;
- ზეპირი ინფორმაცია, გადაცემული ტელეფონით, ხშირად ელექტრონული

ვერსიის ფორმით.

ინფორმაციის მიღებისა და გავრცელების პროცესებს შორის მართვის აპარატი ასრულებს მთელ რიგ სხვადასხვა მოქმედებას. მას შეუძლია: 1) გარდაქმნას ინფორმაცია (მაგალითად, ინფორმაცია გაყიდვის შესახებ გარდაქმნას მიღებული ნაგაჭრის, ან შესრულებული სამუშაოს შესახებ ინფორმაციად); 2) გააერთიანოს ინფორმაცია (გააერთიანოს გაყიდვისა და შესყიდვის ინფორმაციები საქონლის მატერიალური მარაგის ინფორმაციაში); 3) დააგროვოს ინფორმაცია (დააგროვოს ყოველდღიური ინფორმაცია გაყიდვის შესახებ, რომელიც გამოყენება შემოსავლების ყოველთვიური და ყოველწლიური ანგარიშების შესადგენად). ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით მომუშავე ორგანიზაციის კავშირების განზოგადებული სქემა მოცემულია ნახაზზე 4.15.

როგორც წესი, მართვის აპარატი ზემოაღნიშნულ მონაცემებს იყენებს ახალი მნიშვნელოვანი პროდუქციის – გადაწყვეტილებების – მისაღებად. ეს შეიძლება იყოს: ა) ადგილობრივი და ოპერატიული ხასიათის გადაწყვეტილებები (როგორცაა გადაწყვეტილებები, რომლებიც ეხება პროდუქციის შესყიდვასა და გაყიდვას, თანამშრომელთა დაქირავებასა და გათავისუფლებას, ფასების მომატებასა და დაკლებას); ბ) გრძელვადიანი, სტრატეგიული ხასიათის გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაკავშირებულია საწარმოს გაფართოებასთან, ინვესტიციებთან, ნაწარმის წარმოებიდან მოხსნასთან, კორპორაციაში შესვლასთან, ან კორპორაციიდან გამოსვლასთან.



ნახ. 4.15 კავშირის განზოგადებული სქემა მართვის თანამედროვე სისტემაში

ამრიგად, მართვის აპარატი ეს არის „ინფორმაციის ფაბრიკა“, რომელიც უშვებს ორი ტიპის პროდუქციას: ინფორმაციებს (მონაცემები, დოკუმენტები, ზეპირი ინფორმაცია) და გადაწყვეტილებებს (მოკლევადიანს და გრძელვადიანს). ცალკეულ შემთხვევებში მართვის აპარატი სპეციალიზდება ერთ-ერთ მათგანში. პირველი ტიპის პროდუქციის (ინფორმაციის) მწარმოებელი აპარატის რგოლებს მიეკუთვნება: ქვედანაყოფები, რომლებიც დაკავებული არიან ტექნიკური ინსტრუქციების მომზადებით; ბუღალტერია და ფინანსური ქვედანაყოფები; ქვედანაყოფები, რომლებიც

ინფორმაციას ამზადებენ საზოგადოებისათვის. აპარატის იმ რგოლებს, რომლის ძირითადი პროდუქცია გადაწყვეტილებების მიღებაა, მიეკუთვნება: წარმოების მართვის ქვედანაყოფები; გაყიდვების მართვის ქვედანაყოფები; უმაღლესი ხელმძღვანელობის აპარატი.

აპარატის რგოლებს, რომლებიც ქმნიან ორივე ტიპის პროდუქციას, მიეკუთვნება: ტექნიკური ქვედანაყოფები, ოფისები, რომლებიც განაგებენ საკადრო საკითხებს; მარკეტინგის ქვედანაყოფები.

ცხრილი 4.8.

საქმიანი ინფორმაციისადმი ინტერესის მიზეზები

№	საქმიანი ინფორმაცია
1	საქმიანი პარტნიორების საიმედოობა;
2	საქმიანი პარტნიორების ინფორმაციის წყაროები;
3	ფასები, ფასწარმოქმნა;
4	სამეურნეო შეთანხმებები და დავები, არბიტრაჟი;
5	ბანკები;
6	ინვესტიციური კომპანიები;
7	საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობა;
8	საკრედიტო ბანკის მდგომარეობა;
9	საფონდო ბაზრის მდგომარეობა;
10	საწარმოები, ფირმები;
11	უძრავი ქონების ბაზრის მდგომარეობა;
12	კომერციული მიწოდებები;
13	სასაქონლო ბაზრის, მომსახურების ბაზრის მდგომარეობა;
14	უცხოელების მონაწილეობა საქართველოს ეკონომიკაში;
15	კანონმდებლობა;
16	გამოფენები და ბაზრობები;
17	სამეწარმეო გაერთიანებები, ასოციაციები;
18	მარკეტინგულ გამოკვლევათა შედეგები;
19	ფირმების გარდაქმნის, სანაცის, ლიკვიდაციის მიზეზები;
20	სარეკლამო სააგენტოები;
21	აუდიტორული ფირმები;
22	სადაზღვევო კომპანიები, საპენსიო ფონდები.

საწარმოს ხელმძღვანელობა „ინფორმაციის ფაბრიკის“ პროდუქტიულობის საკითხებით ისევე უნდა იყოს დაკავებული, როგორც პროდუქციის წარმოების ქვედანაყოფის საკითხებით. ინფორმაციის წარმოების პროდუქტიულობის ზრდა ნიშნავს დანახარჯის ერთეულზე ინფორმაციის გადიდებას. ეს შეიძლება იყოს ინფორმაციის უფრო დიდი მოცულობა (მაგალითად, მეტი წერილები და ტექნიკური ინსტრუქციები), ინფორმაციის უფრო მაღალი ხარისხი (უფრო ადვილად წასაკითხი ტექსტები, შეტყობინების ნაკლები რაოდენობა), უფრო დროული ინფორმაცია (ტექნიკურ ინსტრუქციას ადგენენ პროდუქტის მოდიფიკაციასთან ერთად). პროდუქტიულობის გაზრდის გადაწყვეტილებასთან შედარებით ეს არის გადაწყვეტილების გაძვირება დანახარჯის ერთ ერთეულზე. პრაქტიკულად ეს ნიშნავს გადაწყვეტილებების დიდ რაოდენობას (მაგალითად, ყიდვისა და გაყიდვის, ან სამუშაო

ძალის შემოთავაზების), გადაწყვეტილებების უფრო მაღალ ხარისხს (არჩევანი, რომელიც იწვევს მოგების გაზრდას ან ქვედანაყოფის მუშაობის ხარისხის ამაღლებას), უფრო დროულ გადაწყვეტილებებს (არჩევანი, რომელიც ოპერატიულად რეაგირებს პირობების შეცვლაზე). მართვის აპარატის მუშაობის პროდუქტიულობის ამაღლების შეფასება წარმოადგენს გარკვეულ სირთულეს. გულდასმით გაკეთებულ ანალიზს და ზუსტ გაზომვას ხშირად ექსპერტების შეფასებებით და დაკვირვებებით ცვლიან. გარკვეულ ინტერესს იწვევს ინფორმაციის რანჟირება, რომელიც წარმატებით გამოიყენება ორგანიზაციებში. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფართომასშტაბიან გამოკვლევებზე დაფუძნებული ასეთი შეფასებების ტიპური ვარიანტებიდან ერთ-ერთი მოყვანილია ცხრილში 4.8.