



## WAYS TO INCREASE THE VALIDITY OF GROUP DECISION

Copyright © 2024 the Author/s

Peer review method: Double-Blind

Accepted: Yanuary 23, 2024

Published: February 11, 2024

Original scientific article

DOI suffix: 10.36962/NEC19012024-21



**Shalva Julakidze**

PhD in Economics,

Associate professor at International Black Sea University

ORCID ID: 0009-0006-3136-7894

E-mail: sjulakidze@gmail.com

Cell: (+995) 577000103

### ABSTRACT

*The modern step of evolution of administrative activities is characterized the growing trend of growing group decision-making. A group does have an opportunity to process more information, correct each other's mistakes, use one another's habits, knowledge and competences. However, this does not mean that the more we make group decisions the better. Nevertheless, it's better if we don't use this method if it is not necessary. The necessity is determined by how sudden and unexpected is the situation, whether or not is the information enough to make a right decision. Make a decision with a group does have it's disadvantages. One of those is considered to be the phenomenal of "group thinking", Among the many ways to overcome this, we consider the most important to be the provision of diversity of members of the decision-making group and the encouragement of organizational learning, which will help to develop different ideas, will grow the wish of group members to lead the environment they work in.*

**Key words:** *leading decision, group thinking, effectiveness of the meeting, organizational learning, choosing stuff.*

### REFERENCES:

1. Bakradze E. 2018, The main directions of improving the methodology of management decision development, Kutaisi, pg. 160;

2. What can we...2016: what can we learn about management from Japanese system? <https://www.facebook.com/insource.ge/posts/1323444571005461:0>;

3. Harvey, Jerry B. 1974: The Abilene Paradox. <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/>

The-Abilene-Paradox\_The-Management-of-Agreement. htm\_.pdf;

4. PETER SENGE'S. 2005: PETER SENGE'S LEARNING ORGANIZATIONS. <https://neinsight.wordpress.com/2005/11/03/5-cornerstones-of-learning-organizations-by-peter-senge/>;

5. Meskon M. et al. 2004: Meskon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of management translation from English. M.: Publishing house "DELO", 493 art.



# ჯგუფური გადაწყვეტილების მართებულობის ამაღლოების გზები

შალვა ჯულაკიძე

ეკონომიკის დოქტორი,

შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის

ასოცირებული პროფესორი

ORCID ID: 0009-0006-3136-7894

ელ.ფოსტა: sjulakidze@gmail.com

ტელ.: (+995) 577000103

## აბსტრაქტი

მმართველობითი საქმიანობის ევოლუციის თანამედროვე ეტაპი გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. ჯგუფს მართლაც აქვს იმის საშუალება, რომ გადაამუშაოს მეტი ინფორმაცია, შეუსწორონ ერთმანეთს შეცდომები, გამოიყენონ ერთმანეთის უნარ-ჩვევები, ცოდნა და კომპეტენციები. თუმცა, აღნიშნული არ ნიშნავს იმას, რომ რაც უფრო ხშირად მივმართავთ გადაწყვეტილების ჯგუფურ მიღებას, მით უკეთესია. მეტიც, უმჯობესია არ გამოვიყენოთ გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების მეთოდი თუ არ არსებობს მისი აუცილებლობა. აუცილებლობას კი განსაზღვრავს ის თუ რამდენად მოულოდნელია შექმნილი სიტუაცია, ანუ რამდენად საკმარისია ინფორმაცია მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად. თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფურ მიღებასაც აქვს თავისი ნაკლი. მათ შორის ერთ-ერთ მნიშვნელოვანად თვლიან „ჯგუფური აზროვნების“ ფენომენს, რომლის დაძლევის უამრავ გზებს შორის, ყველაზე მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა და ორგანიზაციული სწავლების ნახალისება, რამაც უნდა შექმნას ისეთი პირობები, რომელიც ხელს შეუწყობს განსხვავებული იდეების გენერირებას, გაზრდის ჯგუფის წევრთა სურვილს გაიაზრონ და მართონ ის გარემო, რომელშიც უნვთ საქმიანობა.

**საკვანძო სიტყვები:** მმართველობითი გადაწყვეტილება; ჯგუფური აზროვნება; თათბირის ეფექტიანობა; ორგანიზაციული სწავლება; პერსონალის შერჩევა.



## შესავალი

მმართველობითი საქმიანობის ევოლუციის თანამედროვე ეტაპი გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. მას საფუძველი დაუდო ორგანიზაციული გარემოს ცვლილებების ინტენსივობის გამო როგორც გადასაწყვეტ ამოცანათა რაოდენობრივმა ზრდამ, ასევე გადასაჭრელი პრობლემების გართულებამაც. არანორი იქნება არ დავეთანხმოთ იმ მოსაზრებას, რომ გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღება უკეთესია გადაწყვეტილების ინდივიდუალურად მიღებასთან შედარებით. საქმე იმაშია, რომ ჯგუფს აქვს იმის საშუალება, რომ გადაამუშაოს მეტი ინფორმაცია, შეუსწორონ ერთმანეთს შეცდომები, გამოიყენონ ერთმანეთის უნარ-ჩვევები, ცოდნა და კომპეტენციები. თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღება ითხოვს გარკვეულ სრულყოფას, რათა აღმოიფხვრას მისი თანმდევი ნაკლოვანებები.

უნდა ითქვას, რომ გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების ფორმატში ხდება მეტი გონებრი-

ვი რესურსებისა და იდეების გენერირება. როგორც მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიის ინსტიტუტის სლოანის ბიზნეს სკოლის ორგანიზაციული სწავლების ცენტრის დირექტორი პიტერ სენჯი აღნიშნავს - „თანამედროვე ეპოქაში ადამიანის გონების მიერ შექმნილი სარგებლის 80% სწორედ გუნდური აზროვნებით მიიღება და თუ ამ შესაძლებლობებს ორგანიზაცია ვერ გამოიყენებს, ეს ნიშნავს რომ იგი დღეს თუ არა ხვალ სიცოცხლისუნარო გახდება. უბრალოდ, „ძლიერთა გადარჩევის“ ბუნებრივი კანონი არ აპატიებს ამას (PETER SENGE'S ... 2005).

თუმცა, აღნიშნული არ ნიშნავს იმას, რომ რაც უფრო ხშირად მივმართავთ გადაწყვეტილების ჯგუფურ მიღებას, მით უკეთესია. უფრო სწორი იქნება ვთქვათ, რომ არ გამოვიყენოთ გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების მეთოდი, თუ არ არსებობს მისი აუცილებლობა. აუცილებლობას კი განსაზღვრავს ის თუ რამდენად მოულოდნელია შექმნილი სიტუაცია და საერთოდ, რამდენად საკმარისია ინფორმაცია მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად.

THE NEW ECONOMIST / ახალი ეკონომისტი



**პირითადი ტექსტი**

ინფორმაციული უზრუნველყოფის დონით უნდა განსაზღვროს როდის იქნება უფრო წარმატებული ინდივიდუალური გადაწყვეტილება და როდის - ჯგუფური. საქმე იმაშია, რომ რაც უფრო მეტია არსებული და ხელმისაწვდომი ინფორმაცია ორგანიზაციული გარემოს შესახებ, მით უფრო მაღალია მისი განსაზღვრულობის ხარისხი და შესაბამისად, მით უფრო იოლია შევიშუშაოთ გადაწყვეტილება ინდივიდუალურად და არ შევანუხოთ ჯგუფის წევრები იმჯგონ ისეთ საკითხზე, სადაც გადაწყვეტილების შესაძლო ალტერნატივების რიცხვი საკმაოდ შეზღუდულია და ამასთან, შესაძლებელია თითოეული ალტერნატივის ზუსტი შეფასება. მენეჯმენტის მეცნიერებაში ასეთ გადაწყვეტილებებს უწოდებენ პროგრამირებადს. ესენია ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღებაც იმდენჯერ დაგვჭირდა ჩვენს საქმიანობაში, რომ ფაქტობრივად შემუშავებული გვაქვს ერთი, საკმაოდ საიმედო წესი (პროგრამა), რომლის მიხედვით ვიცით, რომ უტყუარ გადაწყვეტილებამდე მივალთ. ხოლო, თუ არ გვაქვს საკმარისი ინფორმაცია ორგანიზაციული გარემოს შესახებ, ანუ მაღალია მისი განუსაზღვრულობის ხარისხი, სწორედ აქ გვჭირდება სხვა ადამიანთა ცოდნა, კომპეტენციები და უნარები. ანუ, როცა არ არსებობს შაბლონური გადაწყვეტილების მიღების წესი, გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი უნდა გავხადოთ ჯგუფური, რათა მივიღოთ უფრო მართებულ გადაწყვეტილებამდე. ასეთ გადაწყვეტილებებს უწოდებენ არაპროგრამირებადს. მმართველობით საქმიანობაში ასეთი ტერმინები (პროგრამირებადი და არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები) პირველად გამოიყენა ნობელის პრემიის ლაურიატმა, გადაწყვეტილებების მიღების თეორიის ფუძემდებელმა ჰელმუტ საიმონმა, რომელმაც ის აიღო კომპიუტერული ტექნოლოგიის ტერმინოლოგიიდან (Мескон М. И др. 2004: 139)

გადაწყვეტილებების ჯგუფური მიღება აუცილებელია ისეთ სიტუაციებშიც, როდესაც თემატიკიდან გამომდინარე არასწორია გადაწყვეტილების კულუალურად შემუშავება, ან როცა გვიჭირს დამოუკიდებლად ჩამოვაყალიბოთ ალტერნატიული ვარიანტების ხელშესახები რაოდენობა, ან კიდევ, როდესაც ვერ ვახერხებთ ყველა ალტერნატივის ობიექტურ შეფასებას.

თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფურ მიღებასაც აქვს თავისი ნაკლი. მათ შორის ერთ-ერთ მნიშვნელოვნად თვლიან იმას, რომ ჯგუფი, ხშირად,

მეტ დროს ანდომებს გადაწყვეტილების მიღებას, ვიდრე ერთი პიროვნება. თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების უფრო დიდი პრობლემად აღიქვამენ - ე.წ. „აბილინის პარადოქსი“, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ჯგუფის წევრებმა შეიძლება მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებაც კი, რომელსაც არ იზიარებს მისი არც ერთი წევრი. საქმე იმაშია, რომ თუ ჯგუფის თითოეული წევრი ფიქრობს, რომ მისი აზრი ეწინააღმდეგება ჯგუფის საერთო აზრს, ის შეგნებულად მიდის დათმობაზე. ანუ, არ ამხელს საკუთარ მოსაზრებას. საბოლოოდ კი, მათი წინათგრძნობა მართლდება, ყოველი წევრი იმედგაცრუებულია და ერთმანეთს აბრალებს მიღებულ შედეგს (Harvey, Jerry B. 1974).

კონკრეტულად, რთული ჩამოსათვლელია ყველა ის მიზეზი, რომელიც ხელს უშლის ადამიანებს ერთობლივ აზროვნებაში. ზოგჯერ ეს თათბირის წინასწარი მოუმზადებლობის ბრალია, რის გამოც განსახილველი საკითხის შესახებ ფიქრი მხოლოდ განხილვის პროცესში იწყება, მაშინ როცა რთული პრობლემის გადაჭრა ამ გზით პრაქტიკულად შეუძლებელია; ხშირად ხდება, ასევე, რომ განხილვას წინ არ უძღვის შეხვედრის მიზნის მკაფიო ფორმულირება და დიალოგიც, ფაქტობრივად, მიმართულების გარეშე მიმდინარეობს; ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა - პიროვნების თავდაცვის ინსტიქტი, რომლის მიხედვით ადამიანები ხშირად ერიდებიან თავიანთი მოსაზრებების ბოლომდე გამოთქმას (იქნებ დამცინონ, იქნებ ხელმძღვანელს არ მოეწონოს, უმეტესობას მაინც ვერ დავარწმუნებ, დავიღალე, სახლში მეჩქარება და ა.შ.) და შესაბამისად, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხიც დაბალია.

ერთი, რაც აუცილებლად უნდა ითქვას და რომელსაც პრაქტიკაც ადასტურებს ისაა, რომ რაც უფრო ნაკლებია ჯგუფში წევრთა რაოდენობა, მით უფრო პასუხისმგებლობით ეკიდება თითოეული მათგანი ალტერნატივათა შეფასებას. არადა, ქართულ სინამდვილეში, არც თუ ისე იშვიათია ისეთი შემთხვევები, როდესაც კრებებსა და თათბირებზე ვინც ვისეულად ადამიანებსაც, რომლებსაც სრულებით არ აინტერესებს განსახილველი პრობლემა; ზოგჯერ, მარტივი პრობლემის გადაწყვეტას მთელ დღეს ვანდომებთ. აღნიშნულის გასამყარებლად დავესხსოთ იაპონურ მენეჯმენტს, რომლის მიხედვითაც „თათბირის ეფექტიანობა უკუპროპორციულ დამოკიდებულებაშია მონაწილეთა რაოდენობასთან და მის ხანგრძლივობასთან“ (რა შეგვიძლია... 2016).

THE NEW ECONOMIST / ახალი ეკონომისტი



ჯგუფის მიერ გადაწყვეტილების მართებულობის ამალღების კარგი გზა იქნება - გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა. ჯგუფში ორივე სქესის, განსხვავებული სოციალური წარმოშობის, განსხვავებული გამოცდილების, სხვადასხვა ასაკის, განსხვავებული პროფესიის მქონე სპეციალისტთა თავმოყრა აფართოებს ცხოვრებისეული გამოცდილებისა და გლობალური ხედვების სპექტრს, რომლებსაც უნდა დავეყრდნოთ ალტერნატივების შემუშავებისა და მათი შეფასების პროცესში.

არ შეიძლება არ დავეთანხმოთ მოსაზრებას, რომ „ჯგუფური აზროვნების“, როგორც სენის შემცირება და ჯგუფური გადაწყვეტილებების ხარისხის ამალღება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზეც, თუ რა „სტატუსითაა“ თითოეული წევრი გადაწყვეტილების მიმღებ ჯგუფში. როგორც ავტორი აღნიშნავს - „თითქოს უხერხული შედარებაა, თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ ჯგუფის წევრებს შორის არსებობს ისეთივე დამოკიდებულება, როგორც ბიზნესში მონათესავე საქონელს შორის. მონათესავე საქონელი ხომ ორი სახისაა - ურთიერთშემცვლელი და ურთიერთშემავსებელი. იგივე ხდება ბევრ ჯგუფშიც. „ურთიერთშემცვლელი“ ჯგუფის ის წევრებია, რომლებიც არ ერიდებიან ხელმძღვანელის მხრიდან გაჟღერებული არასწორი აზრის სამართლიან კრიტიკას (ისინი საკმაოდ მომზადებული არიან), ხოლო „ურთიერთშემავსებლები“ კი არიან ისინი, რომელთა ყოფნა ამ ჯგუფში ხელმძღვანელზეა ჩამოკიდებული და მისი ფუნქციაც ხელმძღვანელის მხრიდან წამოსული იდეების მხარდაჭერაა. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჯგუფის „ურთიერთშემავსებელი“ წევრები, როგორც წესი, ერთიანდებან ხელმძღვანელის ირგვლივ და ფაქტობრივად, ბრმად უჭერენ მხარს მის სამოქმედო კურსს და ნაკლებად, რომ აფასებდნენ ცალკეულ ალტერნატივათა ღირსებებს. ასეთი მხარდაჭერა ემოციებს უფრო ემყარება, ვიდრე სამოქმედო კურსის ობიექტურ შეფასებას. შესაბამისად, რაც უფრო მეტად იქნება ჯგუფი „ურთიერთშემცვლელი“ პიროვნებებით დაკომპლექტებული, მით მეტია სალი ალტერნატივის გამარჯვების შანსი (ბარბაქაძე ე. 2018: 98).

ბუნებრივია, აქ განხილული უნდა ყოფილიყო ე.წ. „დამოუკიდებელი“ პიროვნებები, რომელიც ზემოაღნიშნულ ორ კატეგორიას არ მიეკუთვნება. თუმცა, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ჯერ ერთი იშვიათია, რომ ასეთი ადამიანი მოხვდეს გადაწყვეტილების მიმღებ ჯგუფში (მხარდამჭერთა

სიმცირის გამო) და მეორე და უფრო მნიშვნელოვანი ისაა, რომ - საბოლოო ანგარიშით, ის ერთი ან მეორე ჯგუფის რეალური წევრი ხდება.

**დასკვნა**

ისმის კითხვა - რა გზით შეუძლიათ მენეჯერებს (ბუნებრივია, თუ ის მოტივირებულია წარმატებაზე) გააუმჯობესონ ჯგუფის მიერ არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, გადაწყვეტილებების, რომლებიც მათ საშუალებას მისცემს შეცვალონ და ორგანიზაციის სასარგებლოდ გარდაქმნან ის გარემო, რომელშიც უწევთ საქმიანობა? ამ კითხვაზე პასუხი საკმაოდ მარტივია - საჭიროა შევქმნათ ისეთი პირობები, რომელიც ხელს შეუწყობს განსხვავებული იდეების გენერირებას. ეს კი ორგანიზაციული სწავლების ნახალისებით მიიღწევა.

ორგანიზაციული სწავლება - ესაა პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ცდილობენ აამაღლონ ჯგუფის წევრთა სურვილი და უნარი, გაიაზრონ და მართონ ორგანიზაცია და ის გარემო, რომელშიც უწევთ საქმიანობა. ანუ, ორგანიზაციული სწავლების მიზანს ჯგუფის წევრების შემოქმედებითი უნარის ამალღება წარმოადგენს.

შემოქმედებითი უნარის ნახალისება იმდენად აქტუალურ საკითხად იქცა დღეს, რომ ბევრ უნივერსიტეტში ავტორიტეტულ ექსპერტებსაც კი ინვევენ მხოლოდ იმისთვის, რომ დაეხმარონ ისეთი სასწავლო პროგრამისა და ცალკეული დისციპლინის სილაბუსის (ან მისი რომელიმე ნაწილის - სწავლება/სწავლის მეთოდების, სწავლის შედეგის, სტუდენტთა ცოდნის შეფასების კრიტერიუმების) შემუშავებაში, რომლებიც დაეხმარება სტუდენტებს შემოქმედებითი აზროვნების განვითარებისა და პრობლემათა მოგვარების ხელოვნებაში.

ბუნებრივია, პერსონალის სწავლება გარკვეულ დანახარჯებს მოითხოვს. სწორედ, ასეთ ხარჯებთანაა დაკავშირებული პერსონალის შერჩევის საკმაოდ განსხვავებული პრაქტიკაც. ერთნი, პოტენციურ თანამშრომლებში უკვე არსებულ ცოდნას, გამოცდილებასა და უნარებს ეძებენ და აუცილებლად არ თვლის გასწავლის ხარჯები პერსონალის სწავლებაზე; მეორენი კი, არსებულ პერსონალს ყველაზე მნიშვნელოვან რესურსად მიიჩნევენ და მის განვითარებას (სწავლებას) ემხრობა. უდაოა, რომ ეს უკანასკნელი უფრო თანამედროვე მიდგომაა, რადგან დღეს ფაქტობრივად ყველა წარმატებას ამ რესურსის ყაირათიანი გამოყენება უდევს საფუძვლად.