

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ხელნაწერის უფლებით

კესო სუმბაძე

კომუნიკაციური კავშირების გავლენა გადაწყვეტილებების
ეფექტიანობაზე

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

მეცნიერ-ხელმძღვანელი: ნატალია ხარაძე
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი
2019

ნაშრომი შესრულებულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: **ნატალია ხარაძე**
ასოცირებული პროფესორი,

ოფიციალური შემფასებლები: **თამარ ღამბაშიძე**
ასოცირებული პროფესორი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი,
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი.
ბადრი გეგბაია
ასოცირებული პროფესორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
ეკონომიკის და ბიზნესის ფაკულტეტი.

დისერტაციის დაცვა შედგება: 2019 წლის 6 ივნისს, 16 საათზე,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო ნაშრომის დაცვის
კომისიის სხდომაზე

მისამართი: 0186, თბილისი, უნივერსიტეტის ქ. №2; თსუ X კორპუსი, აუდიტორია №206

სწავლული მდივანი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

მ. ლობჯანიძე

ავტორეფერატის სტრუქტურა

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება	4
თემის აქტუალობა	4
ნაშრომის მიზნები და ამოცანები.....	5
კვლევის საგანი და ობიექტი.....	5
სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე	5
კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა.....	6
კვლევის შედეგების აპრობაცია და პუბლიკაცია	7
სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.....	7
სადისერტაციო ნაშრომის შინაარსი.....	8
წინადადებები და რეკომენდაციები.....	17
გამოქვეყნებული სამეცნიერო შრომები.....	20

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა

უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე, ჩვენი ქვეყნის სახელმწიფო მმართველობის სისტემები მნიშვნელოვან რეფორმებს განიცდიან. არსებობს გარკვეული ხარვეზები, რომელთა შესწავლა და აღმოფხვრა სახელმწიფო სისტემის გამართულ და ეფექტიან ფუნქციონირებას უზრუნველყოფს.

საჯარო სექტორის არსებობა შეუძლებელია კომუნიკაციური კავშირების და გადაწყვეტილებების მიღების გარეშე. საჯარო სექტორში დიდია მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების მნიშვნელობა, თუმცა პროცესი ხშირად ნელი და მოუქნელია. სუბორდინაციის დაცვის ვალდებულება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, საჯარო მოხელეთა მონაწილეობას თითქმის გამორიცხავს.

ნებისმიერი საკითხის გადაწყვეტისთვის, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციური პროცესების შეფერხების გარეშე წარმართვას. ჩაკეტილი კომუნიკაციური კავშირები აფერხებს ინფორმაციული ნაკადის საჭირო ოდენობას. ინფორმაციული კრიზისი კი არა ეფექტიანი და ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების მიღების გარანტიაა. დიდია კომუნიკაციური კავშირების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. ვინაიდან კომუნიკაცია, როგორც მართვის ფუნქცია, მოიცავს ინფორმაციის გადაცემას, მიღებას და მიღებულ ინფორმაციაზე რეაგირებას. იგი ხორციელდება სხვადასხვა არხების საშუალებით. ამდენად, თითოეული მათგანის არსში ჩაწვდომა მნიშვნელოვანია. მიღებული ინფორმაციის სწორი აღქმა გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე, სწორედ ამიტომ, არსებითი მნიშვნელობა აქვს, გადაწყვეტილების მიღებამდე მოხდეს ყველა სახის ინფორმაციის დაზუსტება, რაც საშუალებას მოგვცემს, გარემო გავხადოთ განსაზღვრული.

მიგვაჩნია, რომ დღეს, საქართველოში მოქმედ საჯარო უწყებებში, შიდა კომუნიკაციური კავშირები არაეფექტიანია, კომუნიკაციური პროცესები ჩაკეტილია, გადაწყვეტილებები ცენტრალიზებული და ერთპიროვნულია. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია აღნიშნული საკითხის შესწავლა, არსებული ნაკლოვანებების გამოვლენა და მენეჯერთათვის სპეციალური, პროფესიული რეკომენდაციების შემუშავება, რაც დაეხმარება მათ კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებასა და გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის გაზრდაში.

ნაშრომის მიზნები და ამოცანები

წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი მიზანია, საქართველოში მოქმედ საჯარო სექტორში, მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის განხორციელებული კომუნიკაციური კავშირების შესწავლა, ასევე იმის განსაზღვრა, ახდენს თუ არა გავლენას გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე კომუნიკაციური კავშირები. ჩვენი მიზანია, გამოვავლინოთ, რა როლს ასრულებს კომუნიკაცია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როგორია მისი საშუალებების, მეთოდების და უნარების გავლენა გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე, ასევე რას ფიქრობენ მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობაზე. გამოვავლინოთ ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ახასიათებს, საჯარო სექტორში, მენეჯერთა მიერ განხორციელებულ კომუნიკაციურ პროცესებს და გადაწყვეტილებებს. დასახული მიზნის მისაღწევად, კვლევის პროცესში, ფორმულირებულია შემდეგი ძირითადი ამოცანები, გამოვარკვიოთ:

- ❖ ახდენს თუ არა გავლენას კომუნიკაციური კავშირები გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე;
- ❖ არის თუ არა კავშირში კომუნიკაციის საშუალებები გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან და ახდენს თუ არა გავლენას მასზე;
- ❖ ახდენს თუ არა გავლენას მენეჯერთა და თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კომუნიკაციური შეზღუდვები და სხვა ტიპის პრობლემები.

კვლევის საგანი და ობიექტი

მოცემული კვლევის საგანია კომუნიკაციური კავშირები, როგორც კომუნიკაციური პროცესის ეფექტიანობის განმაპირობებელი ძირითადი რესურსები და მათი გავლენა გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

კვლევის ობიექტია, საქართველოს საჯარო სივრცეში, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის განხორციელებული კომუნიკაციური კავშირები და მიღებული გადაწყვეტილებები.

სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე

კვლევა წარმოადგენს, საქართველოს საჯარო სექტორში, მენეჯერთა მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის განმსაზღვრელ,

პირველ მეცნიერულ გამოკვლევას, რომლის საფუძველზეც გამოვლინდა პრობლემები და არასწორი მიმართულებები. გამოიკვეთა ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების გამოსწორების საჭიროება, რომელთა მოგვარება, უდაოდ, გაზრდის მენეჯერეთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხს.

დისერტაციაში წარმოდგენილია საჯარო სექტორში განხორციელებული კომუნიკაციური პროცესების ნაკლოვანებები, თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის ხარვეზები, ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესები, სუბორდინაციის დაცვით, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა შეზღუდვები, განხილულია როგორც მენეჯერის, ისე რიგითი თანამშრომლების კომუნიკაციური უნარების როლი, რომლებსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციური პროცესების წარმატებით განხორციელებისთვის. ნაშრომში მენეჯერებს ვთავაზობთ ჩვენ მიერ შემუშავებულ გადაწყვეტილების მიღებისა და რისკების შემცირების მოდელს სახელწოდებით: - „ალტერნატივების ნაღმის მოდელი“ და „რისკების აკვარიუმი“. მათი გამოყენების შემთხვევაში, მენეჯერებს შესაძლებლობა ექნებათ, შეამცირონ დანაკარგები და მაქსიმალურად გაზარდონ გადაწყვეტილების შედეგად მიღებული სარგებელი. ნაშრომი მეცნიერული სიახლეა თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობით.

კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა

კვლევის შედეგად მოძიებული ინფორმაცია ორიენტირებულია კომუნიკაციის სხვადასხვა სახეების ინტეგრირებასა და გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე. პრობლემათა იდენტიფიკაციის შესაბამისად შემუშავდა მათ მოგვარებასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები, რაც დაეხმარება საჯარო სექტორის მენეჯერებს თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესების განხორციელებაში, მჭიდრო კომუნიკაციური კავშირების ჩამოყალიბებაში, ეს კი საბოლოოდ უზრუნველყოფს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას და გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ამაღლებას. თეორიულ დონეზე იგი დაეხმარება მკვლევარებს, დაგეგმონ და განახორციელონ კვლევები საჯარო მოხელეების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებთან და კომუნიკაციურ პროცესებთან კავშირში. დაინტერესებულ პირებს, აღნიშნული კვლევა გააცნობს ამ ეტაპზე არსებულ ტენდენციებს, პრობლემებს და საორიენტაციო მიმართულებებს.

კვლევის შედეგების აპრობაცია და პუბლიკაცია

დისერტაციაში განხილული კვლევის შედეგები გამოქვეყნებულია კონფერენციის მასალებში, საერთაშორისო მასშტაბის აკადემიურ და სამეცნიერო ჟურნალებში. ნაშრომის აპრობაცია შედგა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტის მენეჯმენტის კათედრის საბჭოზე 2018 წლის 12 დეკემბერს.

სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა

სადისერტაციო ნაშრომის მოცულას 211 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, 16 ქვეთავის, დასკვნების, წინადადებების და რეკომენდაციებისგან. საკითხების დეტალურად გააზრების მიზნით, დისერტაციის ტექსტში წარმოდგენილია: 5 სქემა, 5 ნახაზი, 23 ცხრილი და 5 გრაფიკი, სადისერტაციო ნაშრომს თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია 226 დასახელებით, დანართები და CD დისკი კვლევის შედეგით.

ნაშრომის სტრუქტურა ასეთია:

შესავალი

თავი I გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის განსაზღვრის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები

- 1.1 გადაწყვეტილების მიღების არსი და კლასიფიკაცია
- 1.2 კომუნიკაცია, კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი ელემენტები, პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები და ბარიერები
- 1.3 გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, და მასზე მოქმედი ფაქტორები
- 1.4 გადაწყვეტილების მიღების თეორიები და მოდელები
- 1.5 ლიტერატურის მიმოხილვა
- 1.6 საერთაშორისო კვლევები და მეთოდოლოგიები
- 1.7 სადისერტაციო კვლევის მეთოდოლოგია

II თავი გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის ანალიზი

- 2.1 საკვლევი ორგანიზაციების შერჩევა და შემხვედრი ბარიერები
- 2.2 კვლევის შედეგები
 - 2.2.1 აღწერითი, სისწორული და კროსტაბულაციური ანალიზი
 - 2.2.2 კორელაციური ანალიზი

- 2.2.3 კითხვარის საიმედოობის შემოწმება
- 2.2.4 რეგრესიული ანალიზი
- 2.2.5 კროსტაბულაციური ანალიზის ზოგადი ტენდენციები
- 2.2.6 ჯგუფებს შორის განსხვავებათა ანალიზი (T-ტესტები, ANOVA ანალიზი, Tukey HDS)
- 2.2.7 პიპოთეზების შემოწმება

თავი III - გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე გავლენის მომხდენი კომუნიკაციური კავშირების სრულყოფის ღონისძიებები

- 3.1 კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესების გზები.
- 3.2 მეცნიერული სიახლეები და რეკომენდაციები
 - დასკვნები და წინადადებები
 - გამოყენებული ლიტერატურა
 - დანართები

სადისერტაციო ნაშრომის შინაარსი

დისერტაცია მოიცავს შესავალს, სამ თავს, გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალსა და დანართებს.

პირველი თავი - გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის განსაზღვრის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები შედგება შვიდი პარაგრაფისგან, სადაც განხილულია: გადაწყვეტილების მიღების არსი და კლასიფიკაცია, კომუნიკაცია, როგორც ეფექტიანობის განმაპირობებელი რესურსი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი ელემენტები, პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები და ბარიერები; გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და მასზე მოქმედი ფაქტორები, გადაწყვეტილების მიღების თეორიები და მოდელები; ლიტერატურის მიმოხილვა; საერთაშორისო კვლევები და მეთოდოლოგიები და სადისერტაციო კვლევის მეთოდოლოგია.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მართვის ხარისხზე, ამ პროცესში ერთნაირად მნიშვნელოვანია მართვის ყველა ფუნქციის როლი, მათ შორის

ხელმძღვანელის მიერ მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპერატიულობა და სიზუსტე, სწორად შერჩეული დრო და სივრცე.

სწორი გადაწყვეტილების მიღება საკმაოდ რთული პროცესია. აუცილებელია, ხელმძღვანელს ჰქონდეს ამომწურავი ინფორმაცია იმ პრობლემის შესახებ, რომელზეც უნდა იქნეს გადაწყვეტილება მიღებული. საჭირო რაოდენობის ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში, ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ოპტიმალურია და ამცირებს რისკების ალბათობას.

კომუნიკაციური კავშირების გარეშე, ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მიღება წარმოდგენილია, რადგან სწორედ ეფექტიანი კომუნიკაციური კავშირები აძლევს მას საჭირო ინფორმაციის მოპოვების საშუალებას, რაც, საბოლოოდ, გავლენას ახდენს მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე.

კომუნიკაციური პროცესი არის გზა, რომელსაც გადის ინფორმაცია გადაწყვეტილების მიღებამდე. გადაწყვეტილების ეფექტიანობისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციური პროცესების შეფერხების გარეშე წარმართვას, რათა ინფორმაცია იყოს სასარგებლო და მაქსიმალური სარგებლის მომტანი. კომუნიკაციის პროცესის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია თითოეული მონაწილის ჩართულობაზე, მონდომებასა და ძირითადი მიზნის მიმართ სწორ დამოკიდებულებაზე.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, სხვადასხვა მეცნიერი სხვადასხვანაირად განიხილავს. თუ შევაჯამებთ მათ მიერ განხილულ ვარიანტებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ძირითად ეტაპება: - პრობლემის იდენტიფიკაცია, გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების განსაზღვრა, მნიშვნელობის მიხედვით კრიტერიუმებისთვის შესაბამისი წონების მინიჭება, ალტერნატივების მოძიება, ალტერნატივების ანალიზი, გადაწყვეტილების მიღება (კონკრეტული ალტერნატივის შერჩევა), გადაწყვეტილების აღსრულება, გადაწყვეტილების ეფექტიანობის (შედეგების) შეფასება.

გადაწყვეტილების მიღებას, შესაძლოა, ხელი შეუშალოს სხვადასხვა ბარიერმა, მათ შორის შეიძლება იყოს: მენეჯერის ფსიქოლოგიური მიკერძობულობა, კონტროლის ილუზია, დრო, ორგანიზაციული სტრუქტურა, შეზღუდული ალტერნატივები, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, მოვლენათა მოჩვენებითი კორელაცია. მენეჯერს ეკისრება სრული პასუხისმგებლობა, ყურადღება მიაქციოს აღნიშნული

ფაქტორების მოქმედებას და არცერთ შემთხვევაში არ უგულებელჰყოს მათი არსებობა და მოქმედება. აღნიშნული გაუადვილებს სიტუაციის დეტალებში გარკვევას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას. ეფექტიანობის გაუმჯობესება, შეუძლია მენეჯერის ისეთ ცალკეულ უნარებს, როგორცაა: ემოციური ინტელექტი, გაურკვევლობასთან გამკლავება და მტკიცებულებათა შეფასება.

გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით არსებობს მრავალი ნაშრომი, თუმცა არ არსებობს ერთი საყოველთაოდ აღიარებული ფორმულა, რომლის მიხედვითაც ყველა მენეჯერი შეძლებს გადაწყვეტილების მიღებას. სადისერტაციო კვლევისას დავამუშავეთ როგორც ქართული, ისე ინგლისურ და ფრანგულ ენაზე გამოცემული წყაროები, წიგნები, ჟურნალები, სამეცნიერო სტატიები, კვლევები, პერიოდულად გამოქვეყნებული ნაშრომები და ინტერნეტ მასალები. ასევე განვიხილეთ თეორიული დებულებები, აზრები და ჰიპოთეზები. კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გასული საუკუნიდან აქტუალური და მრავალი მეცნიერის ინტერესის საგანია. განხილულია კომუნიკაციური პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების სახეები, მეთოდები, მოდელები, პროცესები და მათზე მოქმედი ფაქტორები, კომუნიკაციური პროცესების როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მათი ურთიერთქმედება და სხვა მრავალი ასპექტი, რაც პირდაპირ კავშირშია ჩვენს საკვლევ თემასთან. დისერტაციაში ჩვენ მიერ განხილული ავტორთა შეხედულებები ძირითადად ერთმანეთის მსგავსია, თითოეული მათგანი აღიარებს კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანეს როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და იძლევა რეკომენდაციებს პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.

თეორიული მასალის პარალელურად არსებობს სხვადასხვა დროს და ადგილას ჩატარებული კვლევები შესაბამისი შედეგებით. აღნიშნული მიმართულებით კვლევები ჩატარებულია მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში, მათ შორის - საფრანგეთში, გერმანიაში, ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ჩინეთში, საუდის არაბეთში, პალესტინაში, იორდანიაში, და სხვა. მეცნიერებს გამოყენებული აქვთ განსხვავებული მეთოდოლოგიები, კვლევები ჩატარებულია სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში, მათ შორის სამთავრობო დაწესებულებებსა და კერძო სექტორში.

იგივეს ვერ ვიტყვით ჩვენს ქვეყანაში არსებულ რეალობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს გარკვეული რაოდენობის თეორიული მასალები, არ არსებობს

უახლესი მეცნიერული კვლევები და მისი შედეგები. სწორედ აღნიშნულმა განაპირობა საჯარო სექტორში ჩვენ მიერ კვლევის ჩატარება.

სადისერტაციო კვლევა ჩატარდა აღწერით-ანალიტიკური მეთოდოლოგიით. პირველადი და მეორადი მონაცემები შეგროვდა ორ ეტაპად. მეორადი მონაცემები შეგროვილ იქნა თემატურად, თეორიული მასალის დამუშავებით. პირველადი მონაცემების მოძიებისთვის, ვიხელმძღვანელებთ არაბი მეცნიერის ზიდი რაფიკი ელ-შიხდიბის მიერ 2008 წელს ჩატარებული კვლევისას „საქმიანი კომუნიკაციის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“ გამოყენებული კითხვარით, რომლის სანდოობაც შემოწმებული და დადასტურებულია 12 ექსპერტ-მეცნიერის მიერ. კითხვარი შედგენილია შესაბამისი კორელაციის პრინციპის დაცვით, თითოეულ კითხვას, შესაბამის პასუხთან ერთად, მიენიჭა შესაბამისი კოდი, რათა ადვილად მომხდარიყო ინფორმაციის გადატანა SPSS -ის პროგრამაში.

ჩამოყალიბდა კვლევის ალტერნატიული და ნულოვანი ჰიპოთეზები:

H₁₁ - კომუნიკაციური კავშირები, კომუნიკაციის საშუალებები, კომუნიკაციის მეთოდები და კომუნიკაციური უნარები გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

H₁₂ - თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის გახსნილი კომუნიკაციური კავშირები მნიშვნელოვან კავშირშია ეფექტიან გადაწყვეტილებასთან.

H₁₃ - გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობა ამცირებს მათ მღელვარებას და დაკავშირებულია გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან.

H₁₄ - გადაწყვეტილების დროული მიღება პირდაპირ კავშირშია გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან.

H₁₅ - სამუშაო გარემოდან გამომდინარე კომუნიკაციური კავშირების ხელშეწყობა და გაძლიერება მიღებული გადაწყვეტილების ხარისზე აისახება, რაც ძლიერადაა დაკავშირებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან.

H₁₆ - თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები კავშირშია გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან.

H₁₇ - სადისერტაციო კითხვარის თითოეული დებულება კავშირშია ერთმანეთთან და ზომავს ერთსა და იმავე კონსტრუქტს, ანუ კომუნიკაციის ელემენტების გავლენას გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

H₀ - კითხვარის თითოეული ბლოკის და დებულებისთვის არ არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება სქესთა შორის, ტრენინგ გავლილ და ტრენინგ გავუვლელ მენეჯერთა შორის, ასევე ზედა/საშუალო და ქვედა დონის მენეჯერთა შორის.

მეორე თავი - გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის ანალიზი, მოიცავს შემდეგ საკითხებს: საკვლევი ორგანიზაციების შერჩევა და შემხვედრი ბარიერები; კვლევის შედეგები: აღწერითი, სისშირული და კროსტაბულაციური ანალიზი; კორელაციური ანალიზი; კითხვარის საიმედოობის შემოწმება; რეგრესიული ანალიზი; კროსტაბულაციური ანალიზის ზოგადი ტენდენციები; ჯგუფებს შორის განსხვავებათა ანალიზი (T-ტესტები, ANOVA ანალიზი, Tukey HDC) ჰიპოთეზების შემოწმება.

კვლევა ჩატარდა 2017 წლის 20 ოქტომბრიდან - 20 ნოემბრის ჩათვლით, საქართველოში მოქმედ 18 სამინისტროში, კვლევაში მონაწილეობაზე უარი განაცხადა ოთხმა სამინისტრომ მათ შორის: საქართველოს სასჯელაღსრულების და პრობაციის სამინისტრომ, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრომ, საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტრომ და საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან იძულებით გადაადგილებულ პირთა, განსახლებისა და ლტოლვილთა სამინისტრომ.

სტატისტიკური ანალიზის ინსტრუმენტებით, გამოვლინდა კვლევის ძირითადი დასკვნები, პრობლემები და ორიენტაციები, შემოწმებულ იქნა კვლევის ჰიპოთეზები.

კვლევის მომენტისთვის სამინისტროებში მომუშავე მენეჯერთა საერთო რაოდენობა შეადგენდა 685-ს, რომელთაგანაც გამოიკითხა 365 მენეჯერი, მთლიანი რაოდენობის 53,2%. საკვლევი ჯგუფებში შერჩეულ იქნა მაღალი, საშუალო და ქვედა რგოლის მენეჯმენტი. მათგან კვლევაში ჩაერთო 225 ქვედა, 136 საშუალო და 2 ზედა რგოლის მენეჯერი. ასევე, ინტერვიუს მეთოდით, ანონიმურობის დაცვით, გამოიკითხა 31 მენეჯერი, მათგან 21 ქვედა, ხოლო 10 საშუალო რგოლის მენეჯერი. კვლევაში მონაწილე მენეჯერთა 58% შეადგინეს მამაკაცებმა, ხოლო 42% - ქალებმა.

კითხვარის სტრუქტურის მოქმედების და თითოეული ნაწილის ნამდვილობის შესამოწმებლად ჩავატარეთ კორელაციური ანალიზი, რის შედეგადაც დადასტურდა, რომ თითოეული დებულების ქულა თავისი ბლოკის საშუალო ქულასთან სტატისტიკურად მნიშვნელოვან დადებით კორელაციაშია, კითხვარის თითოეული ბლოკის საშუალო ქულა სტატისტიკურად მნიშვნელოვან, დადებით კორელაციაშია ყველა ბლოკის ჯამურ საშუალო ქულასთან. კომუნიკაციის საშუალებებს; კომუნიკაციის მეთოდებს; მენეჯერის და თანამშრომელთა კომუნიკაციურ უნარებსა და გადაწყვეტილების მიღებას შორის დაფიქსირდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი დადებითი კორელაცია.

კრონბახის ალფას გამოანგარიშებით კითხვარის ბლოკების თვითოეულ დებულებასა და მთლიანად ბლოკებს შორის დაფიქსირდა მაღალი შინაგანი შეთანხმებულობა, რამაც დაადასტურა კითხვარის საიმედოობა.

დამოუკიდებელი შერჩევის T-ტესტით (Independent samples t-test) გამოვავლინეთ ჯგუფთა შორის სხვაობები, მათ შორის: სქესთა, ტრენინგ გავლილ და ტრენინგ გაუვლელთა და მენეჯერულ დონეებს შორის. ხოლო, მენეჯერთა ასაკობრივი ჭრილისა და სამუშაო გამოცდილების მიხედვით განსხვავებათა გამოვლენისთვის ჩავატარეთ „ანოვა“ ანალიზი. დეტალური ანალიზისთვის გამოვიყენეთ ტუკის „HSD“ კრიტერიუმი (Tukey HSD) ჯგუფებს შორის დაფიქსირდა მნიშვნელოვანი განსხვავებები.

H₁ ჰიპოთეზის შესამოწმებლად ჩავატარეთ რეგრესიული ანალიზი, რომელმაც აჩვენა, რომ დამოუკიდებელი ცვლადის „გადაწყვეტილების“ ცვალებადობის 67% გამოწვეულია დამოუკიდებელი ცვლადების ცვალებადობით, ანუ კომუნიკაციური კავშირების, კომუნიკაციის საშუალებების, კომუნიკაციური მეთოდების და კომუნიკაციური უნარების ცვლილებით. ამდენად, რეგრესიული ანალიზის შედეგად, ჩვენ მიერ წამოყენებული H₁ ჰიპოთეზა სავსებით დასტურდება, კომუნიკაციური კავშირები, საშუალებები, მეთოდები და უნარები $\alpha=0,1$ დონეზე, სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კავშირშია და გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებაზე.

რაც შეეხება კომუნიკაციური კავშირების გავლენის განსაზღვრას გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე, აღნიშნული დადასტურდა მენეჯერთა ინტერვიუების დროს მოსმენილი პრაქტიკული სიტუაციებიდან, რომლებსაც დისერტაციაში გთავაზობთ დეტალურად. სტატისტიკური ანალიზის შედეგად

დადასტურდა ჩვენს მიერ წამოყენებული ყველა ალტერნატიული ჰიპოთეზა, ხოლო რაც შეეხება ნულოვან ჰიპოთეზას იგი უარყოფილ იქნა.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა შემდეგი:

პრობლემატურია საჯარო სექტორში მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის განხორციელებული ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კომუნიკაცია. თანამშრომელთა მონაწილეობით გამართული შეხვედრები ხშირად სპონტანურია. მათ შეხვედრის შესახებ ინფორმაცია არ აქვთ, შესაბამისად, პრობლემის ირგვლივ არ არიან მომზადებულნი. ვლინდება ინფორმაციული სტრესი, უნდობლობა, დემოტივაცია და არაჯანსაღი ურთიერთობები. მენეჯერები აქტიურად საუბრობენ შემცირებულ მოლოდინებსა და გაზრდილ კომფლიქტოგენებზე. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობა დაბალია, ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესები უარყოფითად აისახება გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე.

მენეჯერთა 68%-ს გავლილი არ აქვს არავითარი სასწავლო კურსი კომუნიკაციის მიმართულებით. აღნიშნული თავს იჩენს ურთიერთობებში, არასწორად შერჩეული კომუნიკაციის მეთოდები აფერხებს კომუნიკაციას და გადაწყვეტილების ეფექტიანობას. მენეჯერთა 47%-ს განვითარებული არ აქვს კომუნიკაციის ისეთი უნარები, როგორცაა: მოსმენა, საუბარი, სხვისი აზრის გაზიარება და მოსაუბრისადმი პატივისცემის გამოხატვა. საუბრის მსვლელობისას სარგებლობენ ტელეფონით, ოთახის კარი ღია აქვთ, თანამშრომლებს ყურადღებით არ უსმენენ და ხშირად უხეშადაც მიმართავენ. გადაწყვეტილების მიღებამდე, პრობლემის შესახებ, მაქსიმალური ინფორმაციის მოძიება არ ხდება. მსგავს სიტუაციაში ხელმძღვანელი პირები საკუთარი შეხედულებებით იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც, ხშირად, სავალალო შედეგების მომტანია.

პრობლემატურია თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარებიც, მენეჯერები ღიად საუბრობენ ისეთ სირთულეებზე, როგორცაა: უსარგებლო შეხვედრები, არასწორად ჩამოყალიბებული კომუნიკაციის მიზანი, არასწორად შერჩეული დრო, არასწორად გაგებულ მითითებები და რეკომენდაციები.

თანამშრომლები ღიად ვერ გამოხატავენ საკუთარ აზრს, გამოკითხულ მენეჯერთა მხოლოდ 30%-ს უბედავენ შეპასუებას და საკუთარი მოსაზრებების დასაბუთებას. დანარჩენი 70%-ის გადაწყვეტილებებს უსიტყვოდ ეთანხმებიან და არავითარ

რეაგირებას არ ახდენენ. ვფიქრობთ, სწორედ მსგავსი მიდგომაა ფატალური შედეგების მომტანი.

სამუშაო გარემო არაეფექტიანია, იგი ვერ უზრუნველყოფს კომუნიკაციური პროცესების ხელშეწყობას და წახალისებას. ხშირია კომფლიქტები როგორც თანამშრომლებს შორის, ისე მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის. კომფლიქტური სიტუაციების არსებობისას, მენეჯერი არ ცდილობს პრობლემის არსში გარკვევას და იღებს ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებას, რაც მაშინვე გამორიცხავს გადაწყვეტილების სარგებლიანობას.

მესამე თავი - გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე გავლენის მომხდენი კომუნიკაციური კავშირების სრულყოფის დონისძიებები.

ნაშრომის ამ ნაწილში განხილულია კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესების გზები, მეცნიერული სიახლეები და რეკომენდაციები.

გადაწყვეტილება ეფექტიანია, თუ ის დადებითი შედეგების მომტანია. მის შედეგიანობას განაპირობებს ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები როგორცაა: კომუნიკაცია, ინფორმაცია, მენეჯერთა და თანამშრომელთა კვალიფიკაცია, სწორად შერჩეული ალტერნატივები და სწრაფი მოქმედება. გადაწყვეტილებამ აუცილებელია, უპასუხოს შემდეგ მოთხოვნებს: ორგანიზაციას მოუტანოს სასურველი შედეგი, გამოიწვიოს თანამშრომელთა კმაყოფილება და მოითხოვოს მინიმალური დანახარჯი.

ეფექტიანობის გასაზრდელად საჭიროა კომუნიკაციის პროცესის გაუმჯობესება. კომუნიკაციის პროცესის წარმატებით წარმართვის მიზნით აუცილებელია, მენეჯერთან ერთად თანამშრომლებმაც იგრძნონ პასუხისმგებლობა და მაქსიმალური მონდომებით მოახდინონ პროცესში ჩართვა. საჭიროა, გადაწყვეტილების მიღებას წინ უსწრებდეს საკითხის შესახებ ინფორმაციის მოსმენა, დისკუსია და საერთო ინტერესების გამოკვეთა, რომელიც თანხვედრაში იქნება ორგანიზაციის მიზანთან. მნიშვნელოვანია, მენეჯერმა ყურადღება გაამახვილოს კომუნიკაციურ კავშირებზე, გააანალიზოს და შეისწავლოს ყველა არხი, საიდანაც შესაძლებელია ინფორმაციის მოპოვება. მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად გამოყენებულ იქნეს სახვადასხვა ტიპის კომუნიკაციის საშუალებები, მათ შორის, თანამედროვე ტექნოლოგიები და ინტერნეტ საშუალებები.

კომუნიკაციის პროცესის ეფექტიანად წარმართვის მიზნით, აუცილებელია, მენეჯერმა წინასწარ განსაზღვროს, რომელი კომუნიკაციის მეთოდი იქნება

მაქსიმალური სარგებლის მომტანი. თუ მენეჯერი არასწორად შეარჩევს კომუნიკაციის მეთოდს, დაკარგავს დროს და გადაწყვეტილებაც დაგვიანდება.

სამუშაო გარემომ ხელი უნდა შეუწყოს კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებას, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის კომფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრა - დარეგულირებას. ხელმძღვანელმა პირმა, მნიშვნელოვანია, გაზარდოს კომუნიკაციის მნიშვნელობა, კომუნიკაციის გაუმჯობესების მიზნით, გაიღოს სხვადასხვა სახის რესურსი. ესაუბროს, მოუსმინოს და გაარკვიოს, რა აწუხებთ, რა სჭირდებათ და საერთოდაც, როგორია თანამშრომელთა ხედვა ორგანიზაციის საქმიანობასთან და არსებულ პრობლემებთან მიმართებაში.

გადაწყვეტილების მიღებისას, კომუნიკაციურმა პროცესებმა შესაძლოა, შეაფერხოს მისი ეფექტიანობა. საჭიროა, ორგანიზაციის წევრებს შორის არსებობდეს თავისუფალი ურთიერთობები. მენეჯერებს ვთავაზობთ ჩვენ მიერ შემუშავებულ „ალტერნატივების ნაღმის მოდელს“, რომლის მიზანია, თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირების დახმარებით, სწორი გადაწყვეტილების მიღება, დამატებითი ალტერნატივებით უკვე მიღებული გადაწყვეტილების დაზღვევა და ეფექტიანობის ამაღლება. მოდელი მოიცავს მოქმედებათა შემდეგ თანმიმდევრობას: - 1) პრობლემის აღიარება - მენეჯერი იაზრებს პრობლემას და მაქსიმალურად სწრაფად ცდილობს მის მოგვარებას; 2) კომუნიკაციის მონაწილეების შერჩევა - მენეჯერმა ყურადღება გაამახვილოს თანამშრომელთა ისეთ მნიშვნელოვან მახასიათებლებზე, როგორცაა: - კომუნიკაბელურობა, რისკი, გაბედულობა, კომპეტენცია, გამოცდილება, კრიტიკული აზროვნება და მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობა; 3) შიშის გარეშე ალტერნატივების დასახელება - კომუნიკაციის მონაწილეებმა იდეები დაუპირისპირონ პრობლემას და დაასაბუთონ მათი უნიკალურობა; 4) გადაწყვეტა - კომუნიკაციის წრის შიგნით მოთავსებული იდეებიდან ყველამ, ერთობლივი პასუხისმგებლობის გააზრებით, აირჩიოს ერთი ალტერნატივა და მიიღოს გადაწყვეტილება; 5) „ალტერნატივების ნაღმი“ - უკვე მიღებული გადაწყვეტილების შემდეგ, მენეჯერმა დაავალოს კომუნიკაციის მონაწილეებს, მოიფიქრონ, სწრაფი მოქმედების ალტერნატივები (დამატებითი აქტივობები) რომელთა გამოყენებითაც გარანტირებული იქნება, გადაწყვეტილების სარგებლის ზრდა. საჭიროა, თანამშრომელთა მიერ დასახელებული ალტერნატივები დახარისხდეს. გადაწყვეტილების სისრულეში მოყვანის შემდეგ განხორციელდეს

პროცესის აქტიური მონიტორინგი. გადაწყვეტილების დამზღვევი ალტერნატივები საჭიროების მიხედვით გამოყენებულ იქნეს „ნადმის აფეთქების“ პრინციპით. ალტერნატივა გამოყენების (აფეთქების) შემდეგ დაეხმარება პროცესის გაუმჯობესებას და სარგებლიანობის ამაღლებას.

გართულებული პრობლემის მოგვარება გაცილებით ძნელია, ვიდრე - დროულად აღმოჩენილის. შედეგად რა თქმა უნდა, უკეთესი და მეტი სარგებლის მომტანია. შესაბამისად, მენეჯერებს, ეფექტიანობის გაზრდისთვის, ვთავაზობთ მიდგომას - სახელწოდებით „რისკების აკვარიუმი“. იგი ეფუძნება ისეთ მნიშვნელოვან რესურსს, როგორცაა ადამიანური კაპიტალი. თანამშრომლები იღებენ ინსტრუქციას მუშაობის, პროცესში ყურადღება გაამახვილონ ყველა შესაძლო რისკსა და მოსალოდნელ გართულებაზე. წერილობითი ფორმით განმარტავენ, რაში ხედავენ რისკს და როგორია მათი მოგვარების გზები. წერილობით ჩამოყალიბებულ რისკებს, ალტერნატივებთან ერთად, ყრიან მინის ყუთში - „რისკების აკვარიუმი“, მისი გამჭვირვალობა უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდას, რათა თავადაც განათავსონ იდეები მასში. გარკვეული პერიოდის შემდეგ, მენეჯერი თანამშრომლებთან ერთად განიხილავს და აფასებს აკვარიუმში დაგროვილ რისკებს და მოსალოდნელი დანაკარგების მიხედვით ალაგებს. გამოავლენს და ახალისებს ყველაზე სახიფათო რისკის აღმომჩენს. ჩვენ მიერ შემოთავაზებული მიდგომა უზრუნველყოფს მოსალოდნელი რისკების პრევენციას და სწრაფ რეაგირებას.

წინადადებები და რეკომენდაციები

ჩვენი ქვეყნის საჯარო სივრცეში ჩატარებული მეცნიერული კვლევის მიზანი გახლდათ, გაგვეჩვენა რა გავლენას ახდენს კომუნიკაციური კავშირების, საშუალებების, მეთოდების და უნარების გამოყენება მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე. როგორც ვნახეთ გავლენა საკმაოდ დიდია. კომუნიკაციის გარეშე არ არსებობს წარმატებული გადაწყვეტილებები, შესაბამისდ კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრობლემები საჭიროებს რეაგირებას. იმისათვის, რომ ზემოთ

განხილული პრობლემები აღმოიფხვრას, მენეჯერებს ვთავაზობთ შემდეგ წინადადებებს:

- მენეჯერმა გაზარდოს კომუნიკაციის მნიშვნელობა, გაიღოს სხვადასხვა სახის რესურსი, ესაუბროს, მოუსმინოს და გაარკვიოს, რა აწუხებთ, რა სჭირდებათ და საერთოდაც, როგორია თანამშრომელთა აზრი ორგანიზაციის საქმიანობასთან მიმართებაში.

- ხელი შეუწყოს კომუნიკაციური პროცესების დაბრკოლებების გარეშე წარმართვას, აღმოიფხვრას ყველა ის ფაქტორი, რომელიც აფერხებს მას. არ დააფრთხოს თანამშრომლები თავისი თანამდებობით, ინსტრუქციებით და ბრძანებებით.

- ინტერნეტ კომუნიკაციური პროცესების უფრო მაღალი ხარისხით განხორციელების მიზნით, გაიზარდოს ინვესტირება აღნიშნული მიმართულებით.

- მენეჯერმა მხარი დაუჭიროს ღია კარის პოლიტიკას, ხელი შეუწყოს დადგენილი კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, ნდობის და ერთგულების ამაღლებას რათა თანამშრომლებს საშუალება მიეცეთ ღიად გამოხატონ შეშფოთება, ან აზრი ნებისმიერ საკითხზე.

- კომუნიკაციის პროცესში ხელმძღვანელმა გამოიყენოს სხეულის ენა, შეინარჩუნოს თვალთ კონტაქტი, გაიღიმოს და ისარგებლოს გახსნილი უკუკავშირით.

- რთულ სიტუაციებში მენეჯერმა ხელი შეუწყოს პირდაპირი შეხვედრების ორგანიზებას. აღნიშნული მეთოდი თანამშრომლებს მისცემს დამატებით შესაძლებლობას, გაცვალონ ინფორმაცია, მიიღონ უკუკავშირი და ერთობლივი გადაწყვეტილებები.

- მენეჯერმა იზრუნოს როგორც საკუთარი ისე თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების გაუმჯობესებაზე.

- რაც შეეხება სადისერტაციო კვლევის მთავარ რეკომენდაციას, მნიშვნელოვანია, საქართველოს საჯარო სივრცეში დასაქმებულმა მენეჯერებმა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გაზარდონ კომპეტენტურ თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობა, აღნიშნული უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდას. ხშირია შემთხვევა, როცა პრობლემასთან მიმართებაში, რიგით თანამშრომელთან შედარებით, მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული პირის კომპეტენციები მკვეთრად დაბალია. ერთი კომპეტენტური თანამშრომელი ბევრად მეტი სარგებლის მომტანია

სახელმწიფოსთვის, ვიდრე 100 არაკომპეტენტური მენეჯერი. შესაბამისად, ჭკვიანმა მენეჯერმა საკუთარი კომპეტენციების, მიუხედავად გადაწყვეტილების მიღებამდე, სწორად განხორციელებული კომუნიკაციური კავშირების დახმარებით უნდა მოიძიოს მაქსიმალური ინფორმაცია და ისე მიიღოს გადაწყვეტილება.

ჩვენი აზრით, ბედნიერი ადამიანი უფრო პროდუქტიულია ორგანიზაციისთვის, ვიდრე - უკმაყოფილო და დეპრესიული. ამიტომ, მენეჯერებს ვთავაზობთ, სხვადასხვა აქტივობით აამაღლონ თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური განწყობა, მაგალითად საკუთარი ხელით დაუწერონ თანამშრომელს მადლიერების ბარათები, დააწესონ „ბედნიერების დღები“, ორგანიზება გაუწიონ და მოაწიონ სხვადასხვა სახის ღონისძიებები, მასში ჩართონ ყველა თანამშრომელი. საკუთარი ფინანსური რესურსით თანამშრომლებს გაუკეთონ სიმბოლური საჩუქრები, დააწესონ თანამშრომელთა პირადი ცხოვრების პატივისცემის გამოხატვის ღონისძიებები, აჩუქონ მათ დამატებითი დასვენების დღეები, თეატრის ან კინოს ბილეთები, მიულოცონ ბავშვების დაბადების დღეები, მოიკითხოთ მათი საჭიროებები.

მენეჯერი არ უნდა შეუშინდეს თანამშრომლის კვალიფიკაციას, თუ ის მასზე ჭკვიანია, გაუმართლა ეს რესურსი მის დაქვემდებარებაშია, აუცილებლად უნდა გამოიყენოს ის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ჩვენს კვებაში ვეცადეთ, პასუხი გაგვეცა იმ შეკითხვებისთვის, რომლებსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს საქართველოს საჯარო სექტორის წარმატებისთვის. რაც უფრო მეტად არის მოწესრიგებული კომუნიკაციური პროცესები, უფრო მეტად ეფექტიანია გადაწყვეტილებები, ეს კი სახელმწიფოს სწორად განვითარებას, გაძლიერებას და წინსვლას უწყობს ხელს.

გამოქვეყნებული სამეცნიერო შრომები

- 1) სუმბაძე, კ. (2015წ) - „ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები საჯარო სექტორში“, ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი, კონფერენციის მასალები ISBN 978-9941-449-76; (248-251გვ);
- 2) სუმბაძე, კ. (2017) - „გადაწყვეტილების გაუმჯობესების გზები“, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, მეხუთე საერთაშორისო კონფერენციის მასალები ISBN 978-9941-449-76; (75-76გვ);
- 3) სუმბაძე, კ. (2017) - „გადაწყვეტილების მიღების თეორიები და მოდელები თანამედროვე მენეჯმენტში“, სამეცნიერო ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“ ISSN 2449-2418, №4, (49-53 გვ);
- 4) Sumbadze.,K. (2017) - „**The role of communication inthe organization of management and decision-making process**”, **conference proceeding**, ohrid, Macedonia, (pp28) ;
- 5) სუმბაძე, კ. (2018წ) - „კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციის მართვასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“, სამეცნიერო ჟურნალი „სამართალი და ეკონომიკა“ ISSN 1987-8303, (55-60გვ);
- 6) სუმბაძე, კ. (09. 2018წ) - „კომუნიკაციის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“, სამეცნიერო ჟურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ ISSN1987-6041, (37-39გვ);
- 7) სუმბაძე, კ. (12.2018წ) „კომუნიკაციური კავშირები და გადაწყვეტილება საქართველოს საჯარო სექტორში“ სამეცნიერო ჟურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ ISSN1987-6041, (53-56გვ);