

ექსპერტული შეფასება მიწვევებში და მათი როლი

ნუგზარ ამილახვარი, გიორგი ამილახვარი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

რეზიუმე

ნაშრომში გამოკვლეულია ექსპერტთა შეფასებების მეთოდები მენეჯმენტში. მოცემულია სხვადასხვა სიტუაციებში ექსპერტთა შეფასებების სხვადასხვა მეთოდების შეფასება. განხილულია ექსპერტული შეფასებების მაგალითები მსოფლიო პრაქტიკიდან. ასახულია ექსპერტთა შეფასებების წარმოების ეტაპები.

საკანბო სიტყვები: ექსპერტულ შეფასება. მეთოდები. მენეჯმენტი.

1. შესავალი

როგორი რეაქცია ექნება მომხმარებელს სარეკლამო კამპანიაზე? როგორ შეიცვლება სოციალური, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური, ეკონომიკური და პოლიტიკური ვითარება ათი წლის შემდეგ? ამ საკითხის დასმაზე ჩაფიქრება და გაანალიზება თუ როგორ წარმოვიდგენდით დღევანდელ დღეს, მოგვცემს ინფორმაციას, რომ ასე პროცენტით საიმედო პროგნოზები უბრალოდ არ შეიძლება იყოს. კონკრეტულ ციფრებზე მტკიცებულებების მაგივრად, შეიძლება მოველოდით მხოლოდ ხარისხობრივ შეფასებებს. მიუხედავად ამისა, ჩვენ უნდა მიიღოთ გადაწყვეტილებები, მაგალითად, გარემოს დაცვის და სხვა პროექტების და ინვესტიციების, შედეგებზე, რომელიც იმოქმედებს ათ, ოც ან მეტ წელს.

2. ექსპერტთა შეფასების მეთოდები

ეჭვგარეშეა, იმისათვის, რომ დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღება უნდა ეფუძნებოდეს ექსპერტების გამოცდილებას, ცოდნას და ინტუიციას. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ კიბერნეტიკის, მართვის თეორიის, ოპერაციების კვლევისა და მენეჯმენტის ჩარჩოში დაიწყო განვითარება ისეთმა დამოუკიდებელმა დისციპლინამ, როგორცაა ექსპერტთა შეფასების თეორია და პრაქტიკა.

ექსპერტთა შეფასების მეთოდები - ეს არის მუშაობის ორგანიზაციის მეთოდები სპეციალისტებთან - ექსპერტებთან და მათი აზრების დამუშავება [1,3]. ეს ჩვენები, როგორც წესი, გამოხატულია როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი ფორმით. ექსპერტულ კვლევებს ატარებენ ინფორმაციის მომზადებისათვის გადაწყვეტილების მიმღები პირისათვის (გმპ). ექსპერტული შეფასებების მეთოდის ჩატარებისათვის ქმნიან მუშა ჯგუფის (მჯ), რომელიც გმპ-ს დავალებით ორგანიზებას უწევს ექსპერტების მოღვაწეობას [2,4].

ექსპერტთა შეფასება არის როგორც ინდივიდუალური, ასევე ჯგუფური. ინდივიდუალური შეფასება - ეს არის ერთი ექსპერტის შეფასება (მაგ., მასწავლებელი სტუდენტს, ექიმი - პაციენტს და სხვ.), მაგრამ რთულ შემთხვევებში შეფასება უნდა იყოს ჯგუფური (მაგ., სტუდენტის ჩაჭრისას - კომისიაზე, მძიმე პაციენტის შემთხვევაში - ექიმთა სიმპოზიუმი და სხვ.).

არის ძალიან ბევრი ექსპერტთა შეფასების მეთოდები - მთავარია სწორი მეთოდის შერჩევა კონკრეტული სისტემისათვის [5,8]:

- ფიგურულ სრიალში, პროცედურა გართულებულია - უგულვებელყოფილია ყველაზე დიდი და ყველაზე პატარა შეფასება იმისათვის, რომ არ იყოს ცდუნება ფავორიტისათვის გადაჭარბებული, ხოლო მოწინააღმდეგისათვის - ძალიან მცირეს მინიჭება;

- ზოგ შემთხვევაში ექსპერტებთან მუშაობენ სათითაოდ ისე, რომ მან არც იცის, რომ ექსპერტია და შემდგომ გამოაქვთ საერთო შეფასება;

- ზოგ შემთხვევაში პირიქით ექსპერტები სხდებიან ერთად, რათა პრობლემების საერთო განხილვისას არასწორი შეფასება თავიდანვე გამორიცხულ იქნეს;

- ზოგ შემთხვევაში ექსპერტთა რაოდენობა წინასწარ ცნობილია და ფიქსირებულია (გასაშუალოებისათვის), ხოლო ზოგში, პირიქით, ექსპერტთა რაოდენობა მუდმივად იზრდება

(სხვადასხვა ამოცანების განხილვისათვის) და სხვ.

არანაკლებია ექსპერტთა შეფასებების დამუშავების მეთოდების რაოდენობა, რომლებიც გაჯერებულნი არიან მათემატიკით და კომპიუტერიზაციით [5,7].

ექსპერტული შეფასებების ერთერთი ყველაზე ცნობილი მეთოდია - "Delphi"-ს მეთოდი. სახელი ასოცირდება დელფის ტაძართან, რომელშიც უძველესი ადათ-წესების მიხედვით მიდიოდნენ გადაწყვეტილების მიღების მხარდაჭერისათვის. 1960-იან წლებში ამერიკის შეერთებულ შტატებში დელფის მეთოდს უწოდებდნენ სამეცნიერო და ტექნოლოგიური განვითარების ექსპერტულ პროცედურის პროგნოზირებას. პირველ ტურში ექსპერტები ასახელებდნენ ამათუიმ მომავლის მოვლენის სავარაუდო თარიღს. მეორე ტურში, თითოეული ექსპერტი ეცნობოდა ყველა დანარჩენის პროგნოზებს და თუ მისი პროგნოზი ძალიან განსხვავდება უმრავლესობის პროგნოზს, მას სთხოვდნენ თავისი პოზიციის ახსნას. ხშირად, იგი ცვლიდა შეფასებას და უახლოვდებოდა საშუალო მნიშვნელობებს. ამ საშუალო მნიშვნელობებს გადასცემდნენ შემკვეთს, როგორც ჯგუფის აზრს. უნდა ითქვას, რომ რეალურად კვლევის შედეგები საკმაოდ მოკრძალებულია, თუმცა წლების განმავლობაში ეს მეთოდი გამოყენებული იქნა მინიმუმ 40 ათასჯერ და საშუალო ღირებულება ამ ექსპერტული კვლევის მეთოდის იყო 5 ათასი აშშ დოლარი (რიგ შემთხვევებში იგი აღწევდა 130 ათას აშშ დოლარს) [6,8,9].

გარკვეულწილად ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდის პრინციპებისაგან განსხვავდება სცენარების მეთოდი. განვიხილოთ ამ მეთოდის ტექნოლოგიების ძირითადი იდეები.

სცენარის მეთოდი არის პროგნოზირების ამოცანის დეკომპოზიციის მეთოდი, რომელიც გამოყოფს სცენარების განვითარების სხვადასხვა ვარიანტებიდან გარკვეულ ერთობლიობას, რომელიც ზოგადად მოიცავს ყველა შესაძლო განვითარების სცენარებს. ამასთან ერთად თითოეულ სცენარს, უნდა იყოს საკმარისი ზუსტი პროგნოზირებისათვის, ხოლო სცენარების საერთო რაოდენობა უნდა იყოს თვლადი. ე.ი. სცენარების მეთოდების გამოყენებისას უნდა განხორციელდეს კვლევის ორი ეტაპი:

- სამშენებლო ყოვლისმომცველი, მაგრამ უახლოეს სპექტრი სცენარი;
- პროგნოზირება თითოეულ კონკრეტულ სცენარის მიხედვით, მკვლევარის კითხვებზე პასუხების მოსაპოვებლად.

ყოველი ამ ეტაპებიდან მხოლოდ ნაწილობრივ არის ფორმალიზებული. მსჯელობების მნიშვნელოვანი ნაწილი ტარდება ხარისხობრივ დონეზე, როგორც ეს გავრცელებულია სოციალურ-ეკონომიკურ და ჰუმანიტარული მეცნიერებებში. ერთერთი ამის მიზეზი ის არის, რომ გადაჭარბებული ფორმალიზების და გამათემატიკებისათვის დევნა იწვევს რეალობის ხელოვნურად დანერგვას (იქ, სადაც ის თავისთავად არ არსებობს) ან რთული მათემატიკური აპარატის გამოყენებას. ამდენად, მსჯელობა სიტყვიერ დონეზე ითვლება დამაჯერებლად უმეტეს სიტუაციებში, თუმცა როგორც კი გადავალთ ამ სიტყვიერ აზრის დაზუსტებაზე მაგალითად არამკაფიო სიმრავლეთა თეორიის საშუალებით, ვაწყდებით ურთულეს მათემატიკურ მოდელებს. ამიტომ, რადგან სცენარების ნაკრები უნდა იყოს თვლადი, უნდა გამოვრიცხოთ ის მოვლენები, რომლების ნაკლები ალბათობის მქონეა. სცენარების ერთობლიობის შექმნა წარმოადგენს ექსპერტული კვლევის საგანს და, ამასთან, ექსპერტებს შეუძლიათ შეაფასონ ამათუიმ სცენარის რეალიზაციის ალბათობები. სტაბილური პირობების შემთხვევაში შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს დროებითი მწკრივების პროგნოზირების სტატისტიკური მეთოდები, თუმცა წინასწარ უნდა გაკეთდეს ექსპერტთა შეფასებათა ანალიზი და, თანაც, პროგნოზირება სიტყვიერ დონეზე საკმარისია და არ საჭიროებს რაოდენობრივ დაზუსტებას).

როდესაც გადაწყვეტილების მიღება ხდება სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე, მათ შორის პროგნოზირების კვლევის შედეგებზე, შეიძლება გამოვიდოდეთ სხვადასხვა კრიტერიუმებიდან. ასე

შეიძლება ორიენტირება იმაზე, რომ სიტუაცია იქნება უარესი, ან საუკეთესო, ან საშუალო (გარკვეულ წილად). შეიძლება დავსახოთ ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მინიმალურ დასაშვებ სასარგებლო შედეგებს სიტუაციის განვითარების ნებისმიერ ვარიანტში და ა.შ.

ექსპერტების შეფასების კიდევ ერთი ვარიანტი არის გონებრივი იერიში. იგი ტარდება როგორც ექსპერტების კრება, რომელთა გამოსვლებს დაკისრებული აქვთ ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი შეზღუდვა - ვერ აკრიტიკებენ სხვების იდეებს. შეკრების მსვლელობისას ექსპერტები გამოთქამენ სულ უფრო და უფრო „ექსტრავაგანტულ“ აზრებს და ეს ყველაფერი იწერება კამერაზე. ორი საათის შემდეგ იდეების გამოთქმა სრულდება და იწყება გონებრივი იერიშის მეორე ეტაპი - ყველა გამოთქმული იდეების ანალიზი. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ 100 გამოთქმული იდეიდან შემდგომ მუშავდება 30, რომლიდანაც 5-6 იძლევა პროექტის საწყისების ჩამოყალიბების შესაძლებლობას, ხოლო 2-3 იდეას მოაქვს ის სასარგებლო ეფექტი, რისთვისაც იყო წამოწყებული ეს შეკრება. მაგალითად, როდესაც იხილებოდა ხომალდების დაცვის შესაძლებლობები ტორპედოთი თავდასხმისას, გამოითქვა აზრი: „ხომალდის მთელ ბორტზე დამწკრივებული იყვნენ მეზღვაურები ტორპედოს შეტევისას ყველამ ერთად შეუბეროს მას კურსის შესაცვლელად“. ამ იდეის დამუშავების შემდეგ გამოგონილი იქნა მოწყობილობა, რომელიც ქმნიდა ტალღებს და ცვლიდა ტორპედოს კურსს.

3. დასკვნები

მენეჯერისათვის, რომელსაც სურ ჩაატაროს ექსპერტული გამოკვლევები, შეიძლება გააკეთდეს შემდეგი დასკვნები ექსპერტული გამოკითხვის სტადიებთან დაკავშირებით:

1. მენეჯერის მიერ უნდა იქნეს მიღებული გადაწყვეტილება ექსპერტულ გამოკითხვაზე და ჩამოყალიბდეს მისი მიზანი. ანუ ინიციატივა უნდა მოდიოდეს მმართველისაგან, რათა მომავალში ხელს შეუწყოს საორგანიზაციო და ფინანსურ პრობლემების გადაწყვეტას;

2. მუშა ჯგუფის შერჩევა და დანიშვნა, რომელშიც აუცილებლად უნდა შედიოდნენ სამეცნიერო ხელმძღვანელი და მდივანი:

2.1. ხელმძღვანელი პასუხს აგებს: მთლიანად ორგანიზაციაზე; ექსპერტულ გამოკვლევებზე მთლიანობაში; ექსპერტების ფორმირებაზე; თითოეული ექსპერტისათვის დავალების მიცემაზე; შეგროვებული მასალების ანალიზზე; ექსპერტული კომისიის დასკვნის ფორმულირებაზე.

2.2. მდივანი პასუხს აგებს: დოკუმენტაციის წარმოებაზე; საორგანიზაციო საკითხების გადაწყვეტაზე.

3. ექსპერტული გამოკითხვის ჩატარებაზე ტექნიკური დავალების მუშა ჯგუფის მიერ დამუშავება და მენეჯერის მიერ დამტკიცება;

4. მუშა ჯგუფის მიერ დაწვრილებით უნდა აღიწეროს სცენარი (რეგლამენტი) - ექსპერტული შეფასებების შეგროვებისა და ანალიზის. სცენარი პირველ რიგში გულისხმობს თუ რა ინფორმაცია იქნება მიღებული ექსპერტებისაგან (ტექსტური, პირობითი გრადაციები, რიცხვები, რანჟირებები, დანაყოფები და სხვა არარიცხვითი ობიექტები). ხშირად ექსპერტებს ავსებინებენ წინასწარ მომზადებულ კითხვარს, ან ფორმალურ ბარათს, რომელშიც ყოველ პუნქტში უნდა აირჩიონ ერთერთი გრადაცია. სცენარი უნდა შეიცავდეს შეგროვებული ინფორმაციის კონკრეტული ანალიზის მეთოდებს (მაგალითად, კემენის მედიანის, ლუსიანების სტატისტიკური ანალიზისა და სხვა არარიცხვითი ბუნების ობიექტების სტატისტიკური მეთოდების და თანამედროვე ეკონომეტრიკის სხვა კვლევების ამოცანების გამოთვლები). ძირითადად, ამ საქმეს ემსახურება ეკონომეტრიკული და კომპიუტერული ჯგუფი. ტრადიციული შეცდომა - ჯერ ინფორმაციის შეგროვება და შემდგომ ფიქრი მის დამუშავების მეთოდებზე, გვაძლევს ინფორმაციის გამოყენების მხოლოდ 1-2%-ს.

5. ექსპერტების შერჩევა მათი კომპეტენტურობის მიხედვით;

6. ექსპერტული კომისიის ფორმირება:

6.1. მუშა ჯგუფი აწარმოებს მოლაპარაკებებს ექსპერტებთან მათ მონაწილეობაზე ექსპერტულ კომისიაში (შესადლებელია ზოგიერთმა მათგანმა სხვადასხვა მიზეზებით განაცხადონ უარი მონაწილეობის მიღებაზე);

6.2. მენეჯერი ამტკიცებს ექსპერტთა კომისიის წევრებს (თავისი შეხედულების მიხედვით მას შეუძლია ამოიღოს ან ჩასვას ახალი ექსპერტი);

6.3. იღება ხელშეკრულებები ექსპერტებთან სამუშაო პირობებზე და მათ ანაზღაურებაზე.

7. ექსპერტული შეფასებებზე ინფორმაციის შეგროვება;

8. ექსპერტულ შეფასებათა კომპიუტერული ანალიზი სცენარებში მითითებული მეთოდების გამოყენებით (იგულისხმება მანამდე ინფორმაციის შეტანა კომპიუტერებში);

9. თუ სცენარში ექსპერტული პროცედურები შეიცავენ რამდენიმე ტურს, მე-7 და მე-8 პუნქტი მეორდება საჭიროებისამებრ;

10. ექსპერტული შეფასებების საბოლოო ანალიზი, მიღებული შედეგების ინტერპრეტაცია და დასკვნითი საბუთის მომზადება მენეჯერისათვის;

11. მენეჯერის მიერ დასკვნითი საბუთის დამტკიცება, მუშა და ექსპერტთა ჯგუფების დახურვა, მათი მოღვაწეობის ანაზღაურება.

4. ლიტერატურა:

1. სიჭინავა ა., როდონაია გ., საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები, ეკონომიკური პოლიტიკა და ბიზნესის პროცესების მართვა. სსპკ., 2011.
2. Белявский И.К. Маркетинговые исследования. МГУ ЭСИ. -М., 2004
3. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ბიბიჩაძე დ. ფირმის ეკონომიკა. სტუ. თბ., 2011
4. მუნჯიშვილი მ. ინდივიდუალური ფასწარმოქმნის პროცესი. strategy.ge/page – 4.07.2012
5. Корещкая И.М. Экономико-математические модели. Оренбург. 2009
6. Орлова И.И. Эконометрика. М., Экзамен. 2004
7. Мурлин А.Г. Компьютерное моделирование. Краснодар. 2007
8. Меньшова Т.В. Методы и модели в Экономике. Воскресенск. 2011
9. ფრანგიშვილი ა., სურგულაძე გ., ვაჭარაძე ბიზნეს-პროგრამების ექსპერტულ შეფასებებში გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი მეთოდები და მოდელები. მონოგრაფ., სტუ. თბ., 2009.

EXPERT ESTIMATES IN MANAGEMENT AND THEIR ROLE

Nugzar Amilakhvari, George Amilakhvari

Georgian Technical University

Summary

The paper presents evaluation methods (according to the experts) of the management. Also there are presented different evaluation methods in various situations. Discussion is about examples of evaluation methods. There are shown the main generation phases of experts assessment.

ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И ИХ РОЛЬ

Нугзар Амилахвари, Георгий Амилахвари

Грузинский Технический Университет

Резюме

В работе исследованы методы экспертных оценок в менеджменте. Даны оценки разных методов экспертных оценок в различных ситуациях. Рассмотрены примеры экспертных оценок из мировой практики. Показаны основные этапы производства экспертных оценок.