

გადაწყვეტილების მიღების თეორიები და მოდელები თანამედროვე მენეჯმენტში

DECISION MAKING THEORIES AND MODELS IN MODERN MANAGEMENT

კესო სუმბაძე

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი, საქართველო, თბილისი

KESO SUMBADZE

PhD Candidate at the Faculty of Economics and Business of Iv. Javakhishvili Tbilisi State University

ანოტაცია

მუდმივად ცვალებადი გარემო მენეჯერისგან მოითხოვს გადაწყვეტილებების ექსტრემალურ ვადებში მიღებას, საჭიროა სწრაფი რეაგირება და სწორი გადაწყვეტილების მიღება.

საკითხი აქტუალურია, შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შესწავლა მრავალი მეცნიერის ინტერესის საგანია. არსებობს სხვადასხვა დროს და ადგილას ჩატარებული კვლევები შესაბამისი შედეგებით, ასევე გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა მეთოდები, თეორიები და მოდელები.

სტატიაში განვიხილავთ სხვადასხვა მეცნიერის მიერ შემოთავაზებულ გადაწყვეტილების მიღების მეთოდებს, თეორიებს და მოდელებს, რომელთა გათვალისწინებითაც მენეჯერებს შესაძლებლობა ეძლევათ მიიღონ უფრო ეფექტური გადაწყვეტილება.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯერი, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, გადაწყვეტილება.

ABSTRACT

The environmental is Regularly changing, accordingly manager requests to take decisions in extreme timetables, need it fast react and correct decision.

The issue is relevant, accordingly many scientist is interested study of the decision making process. There are studies at different times and places with relevant results, as well as different methods of decision-making, theories and models.

In the article we will consider different decision makings methods, theories, and models by various scientists. The managers can use models of decision-making in their activity to be more effective.

Keywords: Manager, Decision making process, Decision.

გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ თანამედროვე ორგანიზაციების უმრავლესობას გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული პრობლემები აქვს. ამიტომ აღნიშნული პროცესი საჭიროებს განსაკუთრებულ ყურადღებას.

ჯერ კიდევ გასული საუკუნის **შუა პერიოდში, საიმონი** გვთავაზობდა გადაწყვეტილების მიღების რაციონალურ მოდელს, რომელიც ეტაპობრივად მოიცავს შემდეგ ქმედებებს: პრობლემის შესახებ ინფორმაციის მოძიებას, მოქმედების დაგეგმვას, მოქმედების რაკურსის არჩევასა და გაკეთებული არჩევანის შეფასებას. (Simon 1977)

გერმანელმა სოციოლოგმა ნიკოლას ლუჰმანმა ორგანიზაციაში კვლევის შედეგად ჩამოაყალიბა გადაწყვეტილების მიღების თეორია. ლუჰმანი ხაზს უსვამს კომუნიკაციის როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ის ორგანიზაციებს განიხილავს, როგორც კომუნიკაციურ სისტემებს, რომელთა შორის განხორციელებული კავშირები განსაზღვრავს სწორი გადაწყვეტილების მიღებას. (Nelson and Economy, 2005). კომუნიკაცია განაპირობებს ორგანიზაციის სიცოცხლეს, ის არის მნიშვნელოვანი პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის

გაცვლას მთელს ორგანიზაციაში. ინფორმაცია მიედინება როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური არხებით ვერტიკალური და ჰორიზონტალური მიმართულებით. (schermerhorn et al 2002) დღეს, ისე როგორც არასდროს, კომუნიკაცია თამაშობს გადამწყვეტ როლს მენეჯერების საქმიანობაში, რათა მონახონ საუკეთესო გზები დროული გადაწყვეტილების მისაღებად. კომუნიკაციის საშუალებით, მათ შეუძლიათ მიიღონ მნიშვნელოვანი გამოწვევები.

აბილინის პარადოქსი ფართოდ გამოიყენება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას. ეს მოვლენა პირველად აღწერა **ჯერი ჰარვიმ** თავის სტატიაში **აბილინის პარადოქსი** და სხვა გავლენები მენეჯმენტზე. აბილინის პარადოქსი მდგომარეობს იმაში, რომ ჯგუფის წევრებმა შეიძლება მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც არც ერთი წევრი არ იზიარებს. თითოეულ წევრს მიაჩნია, რომ მისი აზრი ეწინააღმდეგება მთლიანი ჯგუფის აზრს და ამიტომ მიდის დათმობაზე. საბოლოოდ მათი წინათგრძნობა მართლდება, ყოველი წევრი იმედგაცრუებულია და ერთმანეთს აბრალებს მიღებულ შედეგს. ეს ფენომენი არის ჯგუფური ფიქრის მაგალითი. აღნიშნული პარადოქსი მარტივადაა აღწერილი სხვადასხვა სოციოლოგიური თეორიებით, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ ადამიანი იშვიათად ეწინააღმდეგება თავის ჯგუფს. სოციალური თავშეკავების ფაქტორები ხშირად ახშობს ქვეშარტ გრძნობებს და ინდივიდის ცალკეული სურვილის რეალიზაციას. შესაბამისად არსებობს გამონაკლისის შემთხვევები, როდესაც ჯგუფურად მიღებული გადაწყვეტილებები არ ამართლებს და საჭიროა სხვა ალტერნატივის არჩევა.

აღიარებული გვთავაზობს გადაწყვეტილების მისაღებად მოქმედებების შემდეგ თანმიმდევრობას: 1) პრობლემის განსაზღვრა და აღიარება; 2) ალტერნატიული გადაწყვეტილების შეფასება; 3) სასურველი ორიენტაციის არჩევა; 4) შესაბამისი ქმედებების განხორციელება; 5) ქმედებების შეფასება. (adair, 2007)

საწყის ეტაპზე გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა უნდა აღიაროს პრობლემის არსებობა და მისი მოგვარების საჭიროება. ამის შემდეგ აუცილებელია, პრობლემის სიღრმის განსაზღვრა და მისი წარმოშობის ძირითადი მიზეზის დადგენა. აღნიშნულს კი მოსდევს ალტერნატივების განსაზღვრა და შეფასება. აღნიშნულის გან-

სახორციელებლად დესლერი გვთავაზობს გონებრივი იერიშის მეთოდის გამოყენებას, რომელიც შესაძლოა, განხორციელდეს როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფურად. (dessler,2004) ჯგუფური დისკუსიების მონაწილეები უნდა იყვნენ ის ადამიანები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან გადაწყვეტილების მიღებაზე. (Alatelia,2003) დისკუსიის დროს ფოკუსირება უნდა მოხდეს ნამდვილ პრობლემაზე და არა ამ პროცესში ჩართულ ადამიანებზე. ამ შემთხვევაში დისკუსიის მონაწილეები ფიქრობენ ხმამაღლა, ასახელებენ სხვადასხვა აზრებს და ალტერნატივებს გარკვეულ პერიოდში. აღნიშნული მეთოდი ხელს უწყობს იდეების თავისუფლად გავრცელებას, რომლებიც იწერება. ალტერნატივების მოძიება შეიძლება ფართო მასების გამოკითხვით, რომლის შედეგადაც უფრო ნათლად ხდება პრობლემათა იდენტიფიკაცია და ალტერნატიული გადაწყვეტილების მიღება.

ალტერნატივების გამოკვეთის შემდეგ, ხელმძღვანელმა უნდა შეაფასოს თითოეული ალტერნატივის მოსალოდნელი შედეგი და აირჩიოს სწორედ ის, რომელიც იქნება მაქსიმალური ეფექტის მომტანი ორგანიზაციისათვის. ალტერნატივების არჩევის შემდეგ უნდა მოხდეს სასურველი კურსის არჩევა. უნდა განისაზღვროს თითოეული მოქმედება. სასურველი შედეგის მისაღწევად, მოქმედებაში უნდა მოვიდეს დაგეგმილი აქტივობები. (Alamry and Alghalby,2007)

ხელმძღვანელმა უნდა შეაფასოს მიღებული გადაწყვეტილების შედეგები. თუ აღმოჩნდა, რომ მიღებულ გადაწყვეტილებას მოჰყვა უარყოფითი შედეგი, მაშინ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მთლიანად უნდა დაუბრუნდეს პირველ ეტაპს, რათა თავიდან მოხდეს პრობლემის ხელახალი განსაზღვრა და იდენტიფიკაცია. ასეთ სიტუაციაში საჭიროა მეტი ინფორმაცია და მეტი წინადადება, რომელიც შეიძლება პრობლემათა აღმოფხვრას. (Michie et al. 2006) გადაწყვეტილებას უნდა დაექვემდებაროს ყველა მონაწილე. არ არსებობს პირადი გადაწყვეტილება, ადრე თუ გვიან მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება, გარკვეული სახით, ყველას შეეხება. მენეჯერმა უნდა გაარკვიოს, რას ფიქრობენ მის გადაწყვეტილებაზე თანამშრომლები და კოლეგები. ასევე უნდა მოახდინოს სარგებლისა და დანახარჯის ანალიზი, რომლის მოტანაც შეუძლია მის გადაწყვეტილებას. უნდა განსაზღვ-

როს პოტენციური სარგებელი შესაძლოა გადანყვეტილებისგან, ასევე რა შეიძლება მოხდეს, თუ სავარაუდო პროგნოზით გათვალისწინებული ხარჯები ბევრად გადააჭარბებს გამონვეულ ხარჯებს. აუცილებელია განისაზღვროს რისკის და სარგებელის თანაფარდობა. უნდა განსაზღვროს, რა არის ყველა შესაძლო სარგებელი, როცა რისკები მის მხარესა და ასევე ყველა შესაძლო დანაკარგი, როცა რისკები არ არის მის მხარეს. უნდა შეაფასოს, არის თუ არა მისი საქციელი სწორი. წარმოიდგინოს, რომ გადანყვეტილების უკან დგას და გაარკვიოს, ვისგან იქნება ეს გადანყვეტილება განსაკუთრებით მხარდაჭერილი. ასევე უნდა გაითვალისწინოს, რომ თანამშრომლების გარკვეული ნაწილი, ხშირად ხელმძღვანელს სახეში უყურებს და ეუბნება, რომ დიახ, მართალი ბრძანდებით, თუმცა რეალურად ასე არ ფიქრობენ. რეალურად ისინი ფიქრობენ, რომ მენეჯერი არასწორად იქცევა. ასევე შესაძლოა, გეგმავდნენ საშინელ შეთქმულებას. არსებობს მრავალი სფერო, სადაც კომპრომისი დასაშვებია, თუმცა ამ სფეროშივე არსებობენ ადამიანები, რომლებიც კომპრომისს საკუთარი შეხედულებით, მენტალობით და მთელი არსებით ეწინააღმდეგებიან.

მართვის მეცნიერების ერთ-ერთი თავისებურებაა მართვის მოდელების გამოყენება, რაც განპირობებულია მართვის პრობლემების სირთულითა და რეალურ ცხოვრებაში ექსპერიმენტის ჩატარების სიძნელეებით. მოდელის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება, რეალურად არსებული ცხოვრებისეული სიტუაციის გამარტივება, რაც უზრდის მენეჯერს შესაძლებლობას, გაერკვეს მის წინაშე მდგომი პრობლემის არსში და გადანყვეტიტოს ის.

მოდელების გამოყენებით შესაძლებელია მომავლის ვარიანტების დანახვა და ალტერნატიული გადანყვეტილებების პოტენციური შედეგების განსაზღვრა. მიდგომები, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ, გადანყვეტილებების მიღებისას, შეიძლება გავაერთიანოთ შემდეგი სამი მოდელიდან ერთ-ერთში: კლასიკური მოდელი, ადმინისტრაციული მოდელი, ან გადანყვეტილებათა მიღების პოლიტიკური მოდელი. (daft, R. L., 2006) რომელ მოდელს მიანიჭებს უპირატესობას ხელმძღვანელი, დამოკიდებულია მის პირად პრიორიტეტებზე, პრობლემის თავისებურებებსა და განუსაზღვრელობის დონეზე.

გადაწყვეტილების მიღების **კლასიკური მოდელი** - ეფუძნება მენეჯერის რწმენას, რომელი ალტერნატივაა უკეთესი. იგი ცდილობს, რაც შეიძლება სრული ინფორმაცია ჰქონდეს რეალობის შესახებ. ის ირჩევს იმ ვარიანტს, რომელსაც ყველაზე მეტი ეკონომიკური სარგებელი მოაქვს ორგანიზაციისათვის. ყველა ალტერნატივა ცნობილია და მათი შედეგები გამოთვლილია. იგი მოქმედებს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, რომლებიც დამტკიცებული და აღიარებულია.

გადაწყვეტილების მიღების **ადმინისტრაციული მოდელი** - მოიცავს გადანყვეტილების მიღების პროცესს, როდესაც მენეჯერს არ შეუძლია მიიღოს ეკონომიკურად რაციონალური გადანყვეტილება. შეზღუდული რაციონალურობა ნიშნავს, რომ ინდივიდის მოქმედება ორგანიზაციაში საზღვრებშია მოქცეული. რამდენადაც მენეჯერები დროში მეტად შეზღუდულები არიან, უმეტესწილად, ისინი იღებენ არა რაციონალურ, არამედ მისაღებ გადანყვეტილებას. გადანყვეტილებათა მიზნები კონფლიქტშია ერთმანეთთან. ადმინისტრაციული გადანყვეტილების მიღებადამოკიდებულია მენეჯერის ინტუიციასზე. ხშირად, ადმინისტრაციული გადანყვეტილების მიღების დროს საჭიროა კოალიციის შექმნა. აღნიშნული მენეჯერებს საშუალებას აძლევს გააცნონ ერთმანეთს არსებული პრობლემები და ერთად მოიძიონ საუკეთესო გადანყვეტილება, რომელშიც ყველა განყოფილების ინტერესი იქნება დაცული. რაციონალური პროცედურები ყოველთვის არ გამოიყენება და თუ გამოიყენება, შემოსაზღვრულია პრობლემაზე შეხედულების გამარტივებით.

გადაწყვეტილების მიღების **პოლიტიკური მოდელი** - გამოიყენება დაუპროგრამირებელი გადანყვეტილებების მიღებისას, როდესაც გარემო განუსაზღვრელია, ინფორმაცია ორაზროვანი, არასრული და შეზღუდულია. არსებობს შეუთანხმებლობა იმის თაობაზე, თუ რომელი მიზანი აირჩიონ, ან რომელს კურსს მიჰყვნენ. მენეჯერებს არ აქვთ დრო, რესურსი და უნარი, რათა განსაზღვრონ პრობლემის ყველა განზომილება. ისინი ცვლიან ერთმანეთში მოსაზრებებს და აგროვებენ ინფორმაციას არსებული ბუნდოვანების შესამცირებლად. ისინი აქტიურად ერთვებიან დებატებში ალტერნატივების განხილვისას. კოალიციის დისკუსიის შედეგად მიიღება საბოლოო გადანყვეტილება.

გადანყვეტილების მიღების მარტივი მოდელები მოიცავს მოქმედებების გარკვეულ რაოდენობას. სხვადასხვა ავტორი გვთავაზობს გადანყვეტილების მიღების სხვადასხვა მოდელს, მათ შორის ყველაზე ხშირად გამოყენებული მოდელებიდან აღსანიშნავია: გადანყვეტილების მიღების 7 მოქმედებიანი მოდელი, გადანყვეტილების მიღების 5 მოქმედებიანი მოდელი და გადანყვეტილების მიღების 3 მოქმედებიანი მოდელი. ყველა მოდელში პირველ მოქმედებად მეცნიერები ასახელებენ პრობლემის იდენტიფიცირებას. ისინი მიიჩნევენ, რომ გადანყვეტილების მიღებას განაპირობებს მენეჯერის რაციონალური და დასაბუთებული მოქმედება. პრობლემის მოსაგვარებლად აქცენტი უნდა გაკეთდეს პროცესზე, გამოყენებული უნდა იქნეს აზროვნება და ინტუიცია, ამასთან გადანყვეტილების მიღება დროში ინტეგრირებული უნდა იყოს.

გადანყვეტილების მიღების 7 მოქმედებანი მოდელი. (Litherland, N., 2013) პრობლემის მოგვარებისთვის ავტორი აღნიშნული მოდელით გვთავაზობს შვიდი მოქმედების განხორციელებას: 1. პრობლემის განსაზღვრას; 2. ფაქტორების იდენტიფიცირებას; 3. პოტენციური გადანყვეტილებების განსაზღვრას; 4. ალტერნატივების ანალიზს; 5. საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევას; 6. გადანყვეტილების მიღება/განხორციელებას; 7. კონტროლის და შეფასების სისტემის ჩამოყალიბებას. მენეჯერები ყველაზე ხშირად, გადანყვეტილებების მიღების დროს, ამ მოდელს იყენებენ.

შემდეგი მოდელი გახლავთ **გადანყვეტილების მიღების 5 მოქმედებანი მოდელი**, რომელსაც გვთავაზობს ცნობილი მეცნიერი დოილი (Doyle, J., 2012). აღნიშნული მოდელი მოიცავს: 1. პრობლემის იდენტიფიცირებას; 2. ინფორმაციის შეგროვებას; 3. მოქმედების განსაზღვრას; 4. გადანყვეტილების მიღებას; 5. მიღებული გადანყვეტილების მოქმედებაში მოყვანას. გადანყვეტილების მიმღებმა პირმა უნდა ჩამოწეროს მოქმედების ყველა შესაძლო ვარიანტი, ასევე მისი განხორციელების შემთხვევაში, ყველა შესაძლო მოლოდინი. ასევე უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: რა? როგორ? რანაირად? რა მოხდება თუ?.. ასეთ სიტუაციაში ხშირად გამოიყენება გონებრივი იერიშის მეთოდი, რომელიც ეხმარება ჯგუფის წევრებს გადანყვეტილების

მიღების საუკეთესო მეთოდის და ვარიანტის არჩევაში. გადანყვეტილების მიმღებმა, გადანყვეტილების მიღების შემდეგ, აუცილებლად უნდა იგრძნოს თავი ბედნიერად, ასევე მოპოვებული წარმატებიდან გამომდინარე, უნდა დაიმსახუროს ჯგუფის წევრების მხარდაჭერა და აღფრთოვანება.

გადანყვეტილების მიღების 3 მოქმედებანი მოდელი - ავტორი (Chestnut, D., 2013) მიიჩნევს, რომ გადანყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს სამ ეტაპს: პრობლემის იდენტიფიცირებას, გადანყვეტილების კონპონენტების განსაზღვრას და გადანყვეტილების განხორციელებას.

პრობლემის იდენტიფიცირება - მოიცავს ეტაპს, როდესაც მენეჯერები სხვადასხვა მეთოდებით, მათ შორის მათემატიკური და სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით ახდენენ ინფორმაციის შეგროვებას პრობლემის სრულად იდენტიფიცირებისათვის.

მეორე ეტაპზე მენეჯერი აფასებს ყველა შესაძლო ალტერნატივას და იმ ხდომილებას, რომელიც შესაძლოა მოჰყვეს მის განხორციელებას, ამისათვის ისევ აქტიურად იყენებს მათემატიკურ და სტატისტიკურ მეთოდებს.

პროცესის იმპლემენტაცია: - მოიცავს გადანყვეტილების პროცესის მოქმედებაში მოყვანას, იმ ინფორმაციის გამოყენებით, რომელიც მენეჯერს სხვადასხვა მეთოდებით აქვს მოძიებული.

გადანყვეტილების მიღების ინოვაციური მოდელი. (Oriana, H., 2014) აღნიშნულ მოდელში განსაკუთრებული ადგილი უკავია გადანყვეტილების მიღების დროს ინოვაციების გამოყენებას, რომელიც უზრუნველყოფს მენეჯერის შემოქმედებით სტიმულირებას. **პროცესის მონაწილე კომპონენტებია:** - სიტუაციის იდენტიფიცირება, ინოვაცია, გადანყვეტილება და მართვა. ამ პროცესში კრეატიულობის სტიმულირებისთვის გამოიყენება ისეთი მეთოდები, როგორცაა გონებრივი იერიშის, დელფის მეთოდი და სხვ.

სიტუაციის იდენტიფიცირება მოიცავს: - ინფორმაციის შეგროვებას, შეზღუდვების გამოვლენას და გადანყვეტილების კრიტერიუმების განსაზღვრას.

ინოვაცია: - მენეჯერი არჩევს მოქმედების ინოვაციურ ვარიანტს, რომელიც გამომდინარეობს ინოვაციური პროცესებიდან.

გადაწყვეტილება: - მენეჯერი არჩევს გადაწყვეტილების იმ ვარიანტს რომელიც საუკეთესოდ პასუხობს შეზღუდვებს და დაწესებულ კრიტერიუმებს.

მენეჯმენტი: - აღნიშნულ პროცესში უზრუნველყოფს ინფორმაციის შეგროვებას, ახდენს იმ კონტექსტის განსაზღვრას, სადაც უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღება, ასახელებს ინოვაციას, ასევე საზღვრავს გადაწყვეტილების მიღების ალტერნატივებს, იღებს გადაწყვეტილებას და ახდენს გადაწყვეტილების შედეგების მართვას.

დასკვნის სახით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მენეჯერის მთავარი გამოწვევა გადაწყვეტილების მიღების სისწორეა. იგი მუდმივად უნდა ფიქრობდეს, თავიდან აირიდოს ზედმეტი გართულება და გააუმჯობესოს მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხი. იმისათვის, რომ შეძლოს სწორი და

ხარისხიანი გადაწყვეტილების მიღება, აუცილებელია გააანალიზოს სიტუაცია, უპასუხოს კითხვებს: რა ნაახალისებს გადაწყვეტილების მიღების საჭიროებას? რა მოხდება, გადაწყვეტილება თუ არ იქნება მიღებული? შეამოწმოს, რა მონაცემები, ანალიტიკა/კვლევები ან დამხმარე ინფორმაცია გააჩნია იმისთვის, რომ განსაზღვროს გადაწყვეტილების მიმართულება.

მენეჯერმა მიიღოს გადაწყვეტილება, ეს ყველაზე მნიშვნელოვანია, თუმცა მის ქმედებებს აუცილებლად უნდა მოჰყვეს კომპენსაცია. ნებისმიერ შემთხვევაში, უნდა შეძლოს საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღება მაშინაც კი, თუ არ აქვს სრულყოფილ მონაცემთა სისტემა. დამატებით, ყოველთვის უნდა იქონიოს სათანადო გეგმა, რათა ნებისმიერ სიტუაციაში შეძლოს სწრაფი რეაგირება.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1]. **Adair, John** (2007) *Decision Making & problem Solving Strategies*, USA, hogan page limited;
- [2]. **Alateia, Majeda** (2003) *‘Organization Behavior: Behavior of Individual and Group (first edition)’* Amman, Jordan, Dar Elshorooq, Inc;
- [3]. **Dessler, Gary** (2004) *‘Management: Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders (third edition)’* New Jersey, USA, Pearson Education, Inc;
- [4]. **Daft R. L.**, *New Era of Management*, Vanderbilt University, 2006;
- [5]. **Nelson, Bob and Economy, Peter** (2005) *‘The Management Bible’* Hoboken, New Jersey, USA, John Wiley&Sons, Inc;
- [6]. **Schermerhorn, R. John et al** (2002) *‘Organizational Behavior (7TH edition)’* USA, John Wiley&Sons, Inc;
- [7]. **Simon. H.,A**, 1977, *The new science of management decision*, 2nd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ);
- [8]. **Susan. G., Michie et al.** (2006) *‘Unified diversity top-level teams: Enhancing Collaboration and quality in strategic decision-making*, *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 14, Issue 2 pg. 130, 20 pgs;
- [9]. **Oriana. H.**, *Using a Decision-Making Process Model in Strategic Management*, 2014, http://www.management-general.ro/pdf/1_2014_10.pdf;
- [10]. **Doyle, J.**, (2012) Retrieved November, 19 from http://www.ehow.com/info_8386556_5step-decisionmaking-process.html;
- [11]. **Chestnut, D.**, *Theory Management on Decision Making*, Retrieved November, 20, 2013 from http://www.ehow.com/facts_6962551_theory-management-decision-making.html;
- [12]. **Litherland, N.** retrieved February, 2, 2013 from http://www.ehow.com/howdoes5280248_decisionmaking-process-managers.html.
- [13]. http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-Abilene-Paradox_The-Management-of-Agreement.htm_.pdf.