

გადაწყვეტილებების პროდუქტიულობა და ეფექტურობა ცვლილებების მენეჯმენტის პირობებში

ლალა ჯიქია
სტუ დოქტორანტი

რეზიუმე

მართვის ნებისმიერი ფორმა წარმოადგენს მიმდინარე პრობლემების გადაწყვეტას და მომავლისთვის მომზადებას. სწორედ ეს წარმოადგენს ცვლილებების მართვას.

მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდში რომ მივიღოთ ეფექტური გადაწყვეტილებები, ჩვენ უნდა დავაკმაყოფილოთ როგორც გადაუდებელი მოთხოვნები, ასევე გრძელვადიანი მოთხოვნები. ყველაფერი ეს უნდა ხდებოდეს კომპანიის არსებობის მიზანთან სრულ შესაბამისობაში. კერძოდ, კომპანიები უნდა აანალიზებდნენ თავიანთ კლიენტებს, მათ მოლოდინებს და იმას, .თუ რისი შეთავაზება შეუძლიათ და რა უნდა შესთავაზონ. მხოლოდ ასეთი ანალიზის შედეგად არის შესაძლებელი მოქმედებაზე გადასვლა.

მაგრამ დღევანდელ სინამდვილეში შესაძლოა კლიენტის სამომავლო მოთხოვნილება თავად მასში არ იყოს ფორმირებული და ჩვენ შევთავაზოთ, რაც მისთვის აუცილებლად მისაღები იქნება (კრეატიულობა).¹

პროგნოზირება იმისა, გადაწყვეტილება იქნება თუ არა რეალიზებული, საჭიროებს რამდენიმე ფაქტორის გაანალიზებას, კერძოდ, გადაწყვეტილება არ უნდა იყოს ორაზროვანი; უნდა იყოს კარგად განსაზღვრული და პასუხობდეს ოთხ იმპერატიულ მოთოვნას - გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა განისაზღვროს: რას ვაკეთებთ P); როგორ ვაკეთებთ (A); როდის ვაკეთებთ (E) და ვინ აკეთებს (I).

1 Ким, Чан В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336.

კომპანია თავისთავად ვერ გახდება ეფექტური და პროდუქტიული ვერც მოკლევადიან და ვერც გრძელვადიან პერსპექტივაში, თუ არ იქნება მიღებული ე. წ. PAEL გადანყვეტილება, რომელიც უზრუნველყოს დამატებული ღირებულების შექმნის შესაძლებლობას. სწორედ ეს არის მენეჯმენტის ფუნქცია, რაც საკმაოდ რთულად გამოიყურება.

საკვანძო სიტყვები: PAEL გადანყვეტილება, გადანყვეტილების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ეფექტურობა, გადანყვეტილების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პროდუქტიულობა, კომპლემენტარული საზოგადოება.

ძირითადი ტექსტი

მუდმივად მიმდინარე ცვლილებების ფონზე, კომპანიაში წარმოშობილი პრობლემების გადაჭრა საჭიროებს სწორი გადანყვეტილებების მიღებისა და რეალიზების აუცილებლობას. რაც გამოიხატება გადანყვეტილებების პროდუქტიულობასა და ეფექტურობაში.

მოკლევადიანი პროდუქტიულობის მისაღწევად აუცილებელია ე. წ. ადმინისტრირების ფუნქციის (Administer) A. შესრულება ანუ აუცილებელია ორგანიზაციის სისტემატიზაცია, საჭიროა მისი პროცესების რეგლამენტირება. სისტემატიზაცია არის პროდუქტიულობის გარანტია, რომელიც ითხოვს დეტალებზე ყურადღებას. იგი არ არის დაკავშირებული ინტენსიური მუშაობის საჭიროებასთან.

შესაძლებელია მაღალმა პროდუქტიულობამ უარყოფითი გავლენა იქონიოს ეფექტურობაზე. კომპანიამ რომ მიაღწიოს ორგანიზაციულ-სასიცოცხლო ციკლის განვითარების მაღალ ეტაპს, აუცილებლად უნდა იყოს პროდუქტიული და ეფექტური, რაც საკმაოდ ძალისხმევას მოითხოვს და შეუძლებელია ეს ავტომატურად მოხდეს.

პროდუქტიულობის ხარჯზე მოგების ზრდისას, მოგება იზრდება დანახარჯების შემცირებით და ასეთი დანახარჯების კლების ზღვარმა თუ გადაამეტა კლიენტთა კონკრეტული

მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას, მაშინ კომპანიის ეფექტურობა შეცირდება და დაიწყება გაყიდვების ვარდნა.

მოკლევადიან პერსპექტივაში პროდუქტიულობისა და ეფექტურობის მისაღწევად კომპანიამ კლიენტებისთვის უნდა უზრუნველყოს საჭირო სერვისების (P) შეთავაზება და დაარეგულიროს ეს პროცესი (A).

გრძელვადიანი ეფექტურობა წარმოადგენს ისეთი მიმდინარე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს, რომელიც განაპირობებენ და მომავალში უზრუნველყოფენ კლიენტთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ეს იმ ტიპის გადაწყვეტილებებია, რომლებსაც აქვთ სამომავლოდ პროგნოზირებისა და კლიენტთა ახალი საჭიროებების დაკმაყოფილების უნარი. ეს ნიშნავს, რომ კომპანია უნდა გახდეს პროაქტიური. სამომავლო შესაძლო მოთხოვნებზე პოზიციონირების ასეთი პროცესი პროაქტიულია. თანაც შესაძლებლობების აღბათობა უნდა მაქსიმალურად აყვანილი იქნას რეალურ სამომავლო მოთხოვნებზე. სწორედ პროაქტიურობა განსაზღვრავს კომპანიის გრძელვადიან წარმატებას.

გრძელვადიან პერსპექტივაში წარმატება შესაძლებელია მიმდინარე პოზიციონირების ისეთი სტრატეგიის შემუშავებისას, რომელიც მოითხოვს E (მენარმეობის) ფუნქციის გამოყენებას ანუ მომავალი მოთხოვნილებებისა და საჭიროებების იდენტიფიცირებას, რომელიც P ფუნქციის წინამორბედი. ჯერ ვახდენთ კლიენტთა მოთხოვნილებების იდენტიფიცირებას, ხოლო შემდგომ ვზრუნავთ მისი დაკმაყოფილებისთვის.

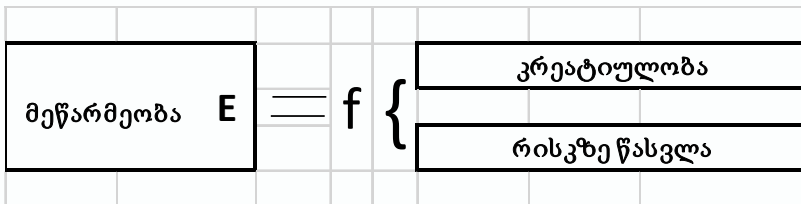
მაგრამ დღევანდელ სინამდვილეში შესაძლოა კლიენტის სამომავლო მოთხოვნილება თავად მასში არ იყოს ფორმირებული და ჩვენ შევთავაზოთ, რაც მისთვის აუცილებლად მისაღები იქნება (კრეატიულობა).¹ კრეატიულობა და მომავლის პროგნო-

1 Ким, Чан В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336

ზირება კომპანიის აუცილებელი მახასიეთებლები გახდა.

მაგრამ კრეატიულობა არ არის საკმარისი წარმატების მისაღწევად. საჭიროა გარკვეულ რისკზე წასვლა, რადგან იდეალური პროგნოზირება შეუძლებელია და ითხოვს რისკზე წასვლას. თუმცა რისკის მაშტაბების საკითხი ეს ცალკე განსახილველი თემაა.

636.1.



პროაქტიურობა არის გრძელვადიან პერსპექტივაში ეფექტურობის განმსაზღვრელი. გრძელვადიან პერსპექტივაში პროდუქტიულობისათვის აუცილებელია ინტეგრირების განხორციელება ფუნქცია (I). კომპანიის (სისტემის) ცნობიერების - მისი ინდივიდუალური თავისებურებების, ფასეულობითი სისტემის, ქცევის მოდელის და ფილოსოფიის შეცვლა. მექანიკური სისტემის ორგანულ სისიტემად ჩამოყალიბება. კომპანიაში გუნდურობის პრინციპის დანერგვა და ორგანიზება.

კომპანიაში გუნდურობის პრინციპის დანერგვა და ორგანიზება ქართულ სინამდვილეში ინტეგრირების პროცესის არ შემდგარი მწარე რეალობაა. ხშირ შემთხვევაში მმართველობით სტრუქტურაში საერთოდ არ არის გააზრებული შემაღგენელი რგოლებისა და მათი ნევრების ფუნქცია. ასეთი სტრუქტურა მექანიკურია და ვერ უზრუნველყოფს ეფექტურ მართვას.

მაღალი მენეჯმენტის ძირითადი შეცდომაა ის, რომ მართვას იწყებენ ორგანიზაციული სტრუქტურის განხილვით და კადრების რაოდენობის შესწავლიდან. მართვა უნდა იწყებოდეს იმ კლიენტთა განხილვით, ვისთვისაც შექმნილია კომპანია. საჭიროა ფუნქცია I-ის განხორციელება. კომპანიის არსებობას გა-

ნაპირობებს კლიენტთა მოთხოვნების არსებობა და კომპანიის მხრიდან მათი დაკმაყოფილების უნარი.

არ არსებობს ჯანსაღი სისტემა და მათ შორის კომპანია, რომელიც არ იყოს კავშირში სხვა უფრო დიდ სისტემასთან. საკუთარი ნებით თუ ქმედებით სისტემიდან იზოლირებული კომპანია წყვეტს არსებობას. ამ პოსტულატში ჩადებულია უფროს მაღალი ფასეულობა. იცხაკ ადიზესი თავის წიგნში ხაზს უსვამს სწორედ ამ ფუნდამენტალურ სანყისს. ნებისმიერი ორგანიზაციის, საზოგადოების ან ჯგუფის ცნობიერება გულისხმობს ურთიერთდამოკიდებულების გაცნობიერებას. ეს არის გაცნობიერება იმისა, თუ „ვინ ვართ?“ პასუხად კითხვაზე „ვისთვის და რისთვის ვარსებობთ?“¹

მენეჯმენტის პირველი განსახილველი საკითხია: თუ ვინ არის კომპანიის კლიენტურა, ვის შესახებაც უნდა მივიღოთ სრულყოფილი ინფორმაცია. - ეს არის I (ინტეგრაციის) ფუნქციის პირველი ნაწილი. შემდეგ ხდება კლიენტთა მოთხოვნილებების იდენტიფიცირება - ფუნქცია E. შემდეგი საკითხებია - ამისთვის რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ და როგორ - ფუნქცია R и A. ამ საკითხთა განხილვის შემდგომ გადასაწყვეტია, თუ ვინ უნდა გააკეთოს ეს. სწორედ ეს წარმოადგენს I ფუნქციის ალსრულების მეორე ნაწილს.

ყველა ვინც პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ჩართულია კლიენტთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პროცესში ნებისმიერ ეტაპზე და ასევე მაცხოვრებლების ის წრე, სადაც არის დისლოცირებული კომპანია, თუ მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფი, წარმოადგენენ დაინტერესებულ პირებს. მენეჯმენტის ფუნქციაა ყველა დაინტერესებული მხარე დაინტერესოს და დაარწმუნოს ერთმანეთთან თანამშროლობაში, რაც ხელს შეუწყობს მათ საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში. აუცილებელია კლიენტებისა და დაინტერესებული პირების

1 Ицхак Кальдерон Адизес, Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни - Манн, Иванов и Фербер, пер. В. Кузин 2015.

მოთხოვნილებების თავსებადობის უზრუნველყოფა. როცა დაინტერესებული პირები გააცნობიერებენ და ეს ასეც უნდა იყოს, რომ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება გადის კომპანიის კლიენტების დაკმაყოფილებაზე, კომპანია ხდება ინტეგრირებული (I). როცა ყველა სუბიექტი ინტეგრირებულია, მათ შორის მჭიდრო ორგანული კავშირი ყალიბდება, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს კომპანიის, როგორ ერთიანი სისტემის პროდუქტიულ და ხანგრძლივ არსებობას.

I	ვინ არიან ჩვენი კლიენტები, რატომ ვარსებობთ			←	
E	რატომ ვმუშაობთ, რა უნდათ კლიენტებს				
P	მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, გასაკეთებელი საქმის კეთება				
A	როგორ იქნას დაკმაყოფილებული მოთხოვნები				
I	ვინ არიან ის დაინტერესებული პირები, რომლებიც იკმაყოფილებენ მოთხოვნილებებს კლიენტების მოთხოვნილებათა ხარჯზე			←	

ინტეგრირება I

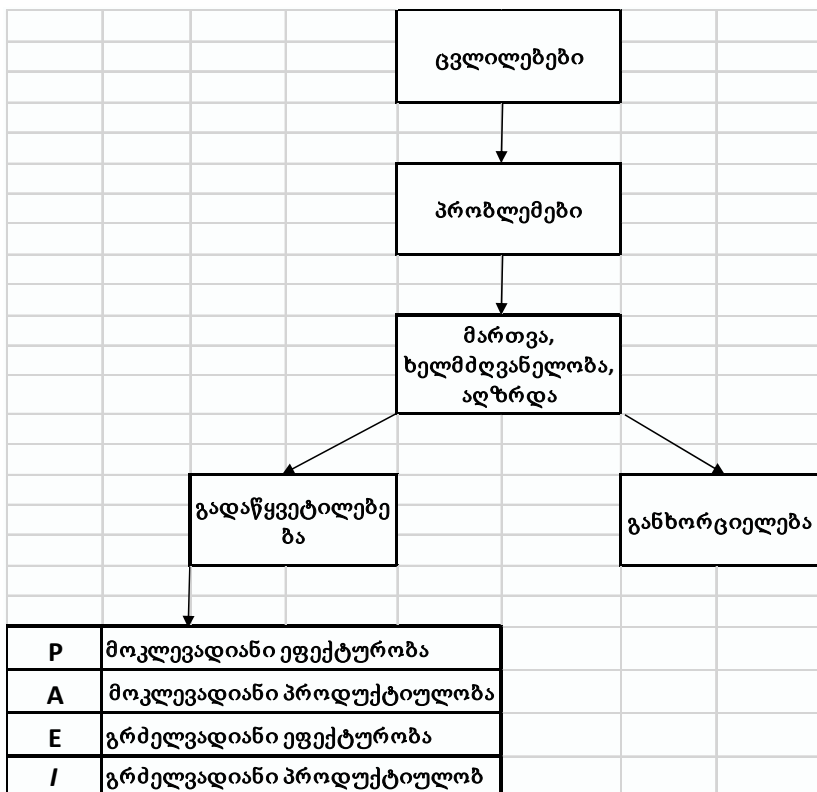
ნახ. 2.

როდესაც კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილება ხორციელდება დაინტერესებულ პირთა დაკმაყოფილების გზით, ვლბულობთ სისტემას, სადაც არ არსებობენ შეუცვლელი ფიგურები და ხდება ერთმანეთის ფუნქციების დროებითი ჩანაცვლება.

კომპანია თავისთავად ვერ გახდება ეფექტური და პროდუქტიული ვერც მოკლევადიან და ვერც გრძელვადიან პერსპექტივაში არ იქნება მიღებული ე. წ. PAEL გადაწყვეტილება, რომელიც უზრუნვე-

ლყოს დამატებული ღირებულების შექმნის შესაძლებლობას. სწორედ ეს არის მენეჯმენტის ფუნქცია.

ნახ. 3.



გამომდინარე იქიდან, რომ გრძელვადიან და მოკლევადიან პერსპექტივაში კომპანიის ეფექტურობისა და პროდუქტიულობის მისაღწევად საჭიროა ცალკეული ფუნქციების აუცილებელი არსებობა, ეს განაპირობებს კომპანიის წარმატებული მართვისათვის ოთხივე ფუნქციის საჭიროებას. რომელიმე

ფუნქციის დეფიციტი იწვევს პროგნოზირებად პათოლოგიას კომპანიაში. რომელიმე მათგანის არ არსებობას კი მივყავართ კონკრეტულ მიუღწეველ მიზანთან.

თავდაპირველად ახალგაზრდა კომპანია ფოკუსირებულია მხოლოდ P ფუნქციის აღსრულებაზე - დააკმაყოფილოს კლიენტთა მოთხოვნილებები, რაც უზრუნველყოფს რეალიზაციის ზრდას. რეალიზაციის მასშტაბების ზრდა თავის მხრივ იწვევს ორგანიზაციაში ქაოსს და წარმოშობს კომპანიაში ადმინისტრირების საჭიროებას ანუ იქმნება A ფუნქციის აუცილებლობა. მხოლოდ ამის შემდეგ აქცენტი გადადის დაინტერესებულ პირთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზეც. მას შემდეგ რაც კომპანიაში იწყება ინტეგრირების პროცესი და ერთიანი ორგანული ცნობიერების ჩამოყალიბება, კომპანია გადადის ე.წ. განვითარების მაღალ ფაზაში.

თუ საკმაოდ მკვეთრად ხდება ყურადღების გადატანა კლიენტებიდან შიდა დაინტერესებულ პირებზე, მაშინ შესაძლოა კომპანიაში წარმოიშვას შიდა კონფრონტაცია მწარმოებელ და გაყიდვებით დაკავებულ სეგმენტსა და პროფესიონალ მენეჯერს შორის. ვიდრე კომპანიაში ხდება შიდა ანტაგონიზმის დარეგულირება და ჩაქრობა, კლიენტი და მისი მოთხოვნილებები იცვლება. მას შემდეგ რაც შეინიშნება გაყიდვების შემცირება და ირკვევა, რომ ვეღარ ხდება კლიენტთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რჩება ერთადერთი სწორი გადანაცვეტილება - მიგნებული, იდენტიფიცირებული და დაკმაყოფილებული იქნას კლიენტების ახალი მოთხოვნილებები. ეს პროცესი მიუთითებს განხილული 4 ფინქციის ურთიერთდამოკიდებულებაზე. ამავე დროს ნიშანდობლივია, რომ ნებისმიერი 2 როლი ამ ოთხიდან ერთმანეთთან არათავსებადი არიან.

ასე, მაგალითად, არათავსებადია ერთმანეთთან P და I ფუნქციები. ძალზე ძნელია ერთდროულად დააკმაყოფილო მიმდინარე მოთხოვნები (P) და იმავდროულად ახორციელებდე ინტეგრაციას (I). ასევე არათავსებადია მწარმოება (E) და მიმდინარე მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებუს P ფუნქციები.

ასევე არათავსებადია P და A ფუნქციები, თუ გვინდა ვიყოთ ეფექტურები, ამას ეწირება პროდუქტიულობა და პირიქით. ქცევის წესები, ნორმები და კანონები A ადმინისტრირების ფუნქცია წინააღმდეგობაშია ცვლილებების დანხორციელებასთან E ფუნქციასთან (როლთან). ერთმანეთთან არათავსებადია A და I ფუნქციები.

იცხაკ კალდერონ ადიზესი თავის წიგნში „ცვლილებების მენეჯმენტი“ განიხილავს ცვლილებების ზრდის კვალობაზე ადამინთა შორის და თავად ადამიანში დეზინტეგრაციის პროცესების გააქტიურებას. რაც გამოიხატება სიყვარულის დეფიციტში, მტრული განწყობის, დეპრესიულობის და აგრესიულობის ზრდაში. გამოსავალი არის თუ არა ცვლილებების პროცესის შეჩერება - ამ კითხვაზე ავტორი ამახვილებს ყურადღებას ორ გარემოებაზე: პირველი, ეს შეუძლებელია და მეორე, ზოგჯერ როდესაც ცვლილებები დროებით ხელოვნურად ფერხდებოდა, შემდგომ ცვლილების პროცესები კიდევ უფრო დაჩქარებული ტემპით ვითარდებოდა. მენეჯმენტმა უნდა ისწავლოს ცვლილებებთან ურთიერთობა და ადაპტირება.

ცვლილებების ტემპის მატებასთან ერთად დეზინტეგრაციის პროცესების შესაკავებლად აუცილებელი ხდება A ფუნქციის - ადმინისტრირების გამოყენება, რადგან პრობლემის მოგვარება ადმინისტრირების გზით გაცილებით ადვილია, ვიდრე ინტეგრირების I გზით.

ალსანიშნავია, რომ კოდი PAEI სხვდსხვა ტიპის ბიზნესსაქმიანობისთვის განსხვავებულია, მაგრამ აუცილებელია სრული კომბინაცია, მაგრამ სხვდსხვა ფუნქციის დომინანტი მდგომარეობით. ასე, მაგალითად მარკეტინგული საქმიანობის კოდია paEI, რადგან მარკეტინგი აანალიზებს მომავალ მოთხოვნილებებს. კლიენტებისა და მათი მოთხოვნილებების შესაძლო ცვლილებებს. მაგრამ ამავე დროს მარკეტინგი ვერ იარსებებს წარმოების გარეშე ფუნქცია P და რადგან იმავდროულად მარკეტინგი ორიენტირებულია შედეგზეც, აუცილებელია მისი A ფუნქციით რეგულირებაც.

დისტრიბუციის ფუნქცია წარმოების ფუნქციის მსგავსად არის პროდუქტიულობა, ამიტომა მათ აქვთ ერთნაირი კოდი PAei.

მარკეტინგი ორიენტირებულია ცვლილებებზე, ამიტომ ის უქმნის დისკომფორტს დისტრიბუციას მოკლევადიანი პროდუქტიულობის მიღწევაში. ეს შიდა კონფლიქტი კომპანიაში ნორმალური მოვლენაა და საჭიროც კი.

კონფლიქტის თავიდან აცილების მიძნით მენეჯმენტში უშვებენ სერიოზულ შეცდომას, როდესაც მარკეტინგსა და დისტრიბუციას უქვემდებარებენ ერთ ხელმძღვანელს. ამ შემთხვევაში, მიმდინარე ცვლილებების ფონზე, მარკეტინგი ასრულებს მხოლოდ დამხმარე ფუნქციას.

ყოველ ცვლილებასთან შეჯახებისას, იძულებულები ვართ მოვახდინოთ რეაგირება ანუ მივიღოთ გადანყვეტილება და ვიმოქმედოთ სხვაგვარად.

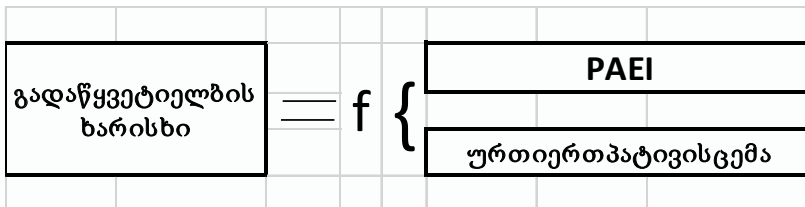
ამ გადანყვეტილებებმა უნდა უზრუნველყოს კომპანიების ეფექტურობა და პროდუქტიულობა გრძელ და მოკლევადიან პერსპექტივაში. ანუ საჭიროა (PAEI) გადანყვეტილება და ყველა (PAEI) ფუნქციის შესრულება.

მაშასადამე იდეალური მენეჯმენტი და მით უმეტეს მენეჯერი არ არსებობს. PAEI ფუნქციების არათავსებადობის გამო შეუძლია ერთიდაიგივე ადამიანი იყოს ყველა ამ როლის მატარებელი. ამიტომ კომპანია უნდა ჰყავდეს არა ერთი გენიოსი, არამედ კომპლემენტალური გუნდი, რომლის წევრები არიან სპეციალისტები, რომლებიც ერთმანეთს ავსებენ და ქმნიან განსხვავებულობის ერთიანობას, მოქმედებენ ტანდემში, როგორც ხელის თითები. აქ საუბარია არა კომპლემენტარულ უნარებსა და ცოდნაზე, არამედ კომპლემენტარულ სტილზე და განსჯაზე.

კომპლემენტალური გუნდის წევრები აზროვნებენ და მოქმედებენ განსხვავებულად, ისინი ერთსადიმავე მოვლენას უყურებენ სხვადასხვა რაკუსით, რაც ქმნის მათ შორის კონფლიქტს, მაგრამ იმავდროულად იძლევა ყოვლისმომცველ შესაძლო სურათს. შესაბამისად, გუნდში ურთიერთნდობის, პატივისცემის

და სწავლების პროცესის გამო, ვლერულბთ ფუნქციონალურ კონფლიქტს და სინერგიას. ნევრთა შორის არსებობს კოლეგიალური დამოკიდებულება და ნევრები კოლეგები არიან.

ნახ. 4.



ამრიგად, სწორი გადაწყვეტილება არის კომპლემენტარული PAEI გუნდისა და ურთიერთპატივისცემის ფუნქცია.

დასკვნა:

სწორია ის გადაწყვეტილებები, რომლებიც კომპანიას ეფექტურსა და პროდუქტიულს ხდის მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში. მათი მეშვეობით კომპანია ხდება ფუნქციონალური, სისტემატიზებული, პროაქტიური და ფლობს ორგანულ ცნობიერებას.

ხანმოკლე პერიოდში კომპანიამ რომ მიაღწიოს ეფექტურობას, მან კლიენტს უნდა შესთავაზოს ის, რაც მის მოთხოვნებს აკმაყოფილებს (ფუნქცია P). P ფუნქციის შეფასება ხდება განმეორებითი კონტრაქტების რაოდენობით.

პროდუქტიულობა ხანმოკლე პერიოდში ნიშნავს რესურსების ხარჯვის მინიმალური რაოდენობას და მათ შორის მენეჯმენტისათვის განკუთვნილი დროის. ამისათვის კომპანიის საქმიანობა უნდა იყოს რეგლამენტირებული, სისტემატიზირებული და მონესრიგებული (ფუნქცია A).

გრძელვადიან პერსპექტივაში ეფექტურობის მისაღწევად კომპანია უნდა იყოს პროაქტიური და მოქმედებდეს როგორც მეწარმე - ფუნქცია E. კომპანიას უნდა შეეძლოს კლიენტის მო-

მავალი მოთხოვნილებების პროგნოზირება და მათი დაკმაყოფილება. ამისთვის ის უნდა იყოს კრეატიული და მზად რისკის გასაწევად.

გრძელვადიან პერსპექტივაში პროდუქტიულობის მისაღწევად კომპანიამ უნდა შესძლოს ინტეგრაციის - I ფუნქციის შესრულება, რომელიც გამოიხატება თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნით ყველა დაინტერესებულ პირთა შორის და ასევე დაინტერესებულ პირთა და კლიენტებს შორის.

სწორი გადანყვეტილება ითხოვს კომპლემენტალური გუნდის საჭიროებას, კომპლემენტარული გუნდი წარმოშობს კონფლიქტს. რადგან მენეჯმენტს კავშირი აქვს ცვლილებებთან და მართვის პროცესის განუყოფელი ნაწილია კონფლიქტი, სწორი მენეჯმენტის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ კონფლიქტი გავხადოთ კონსტრუქციული.

ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., გადანყვეტილებების მიღების პროცესის მიმოხილვა, მნიშვნელობა დამახასიათებლები. ჟურნ. „ახალი ეკონომისტი“, №1, თბ., 2015.

2. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მეთოდოლოგიური მიდგომები გადანყვეტილების მიღების პრობლემისადმი თანამედროვე მენეჯმენტში, ჟურნ. „ეკონომიკა“, №3-4, თბ., 2015.

3. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., გადანყვეტილების შემუშავების, მიღების და რეალიზების ტექნოლოგიები, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა“, №2(20), თბ., 2015.

4. Bate P. Strategies for Cultural Change, Oxford, Butterworth-Heinemann.

5. Бесплатные электронные книги по бизнесу, <http://www.alti.ru/bizbook.htm>

6. Научная электронная библиотека, <http://elibrary.ru>

7. Электронные книги, <http://books.mlmbiz.ru>

8. Бражников М.А. Управление изменениями: базовый курс:

учеб. пособие / М.А. Бражников, И.В. Хорина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 238 с.

9. Ицхак Кальдерон Адизес, Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни - Манн, Иванов и Фербер, пер. В. Кузин 2015, 368 с.

10. Иванова Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие. - М: МГУПС (МИИТ), 2014. – 167 с.

11. Ицхак Кальдерон Адизес, Управление жизненным циклом корпораций - Манн, Иванов и Фербер, 2014.

12. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента. : Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. — 432 с.

13. Ким, Чан В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336.

REFERENCES:

1. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I, Management, Book I, Textbook, Tbilisi, 2015.

2. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Management, Book II, Textbook, Tbilisi, 2015.

3. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Review of the decision-making process, the importance of the characteristic. Journal "New Economist", No. 1, Tbilisi, 2015.

4. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Methodological Approaches in Decision-Making Problems in Modern Management, Journal. "Economics", N.3-4, Tbilisi,, 2015.

5. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I, Technologies for Decision-making, Receiving and Realization, Journal. "Social Economy", No. 2 (20), Tbilisi, 2015.

6. Bate P. Strategies for Cultural Change, Oxford, Butterworth-Heinemann.

7. Free e-books on business, <http://www.alti.ru/bizbook.ht>
8. Scientific electronic library, <http://elibrary.ru>
9. Electronic books, <http://books.mlmbiz.ru>
10. Brazhnikov MA Change management: basic course: training. allowance / M.A. Brazhnikov, I.V. Khorina. - Samara: Samar. state. tech. Univ., 2015. - 238 p.
11. Yitzhak Calderon Adizes, Managing Change. How to effectively manage changes in society, business and personal life - Mann, Ivanov and Ferber, trans. V. Kuzin 2015, 368 p.
12. Ivanova E.A. Change Management: A Tutorial. - M: MGUPS (MIIT), 2014. - 167 p.
13. Yitzhak Calderon Adizes, Managing the Life Cycle of Corporations - Mann, Ivanov and Ferber, 2014.
14. Drucker, Peter, F. Encyclopedia of Management. : Trans. with English. - M.: Publishing house "Villamé", 2004. - 432 p.
15. Kim, Chan V. The strategy of the blue ocean. How to find or create a market that is free of other players / V. Chan Kim, Rene Morborn; trans. with English. I. Yushchenko. - M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. - 336.

PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY OF DECISIONS IN THE CONDITIONS OF CHANGES MANAGEMENT

Lala Jikia

PhD Student of GTU

RESUME

Any form of management is the solution to the current problems and preparation for the future. That's how it works.

In order to make effective decisions in the short term and long term, we must satisfy both the urgent requirements and long-term requirements. All this should be in full compliance with the company's existence. In particular, companies need to analyze their clients, their expectations and what they can offer, how can offer and what to offer. Only such analysis is possible to move to action.

But in today's reality, the future needs of the client cannot be formed in itself and we will offer what is acceptable for him/her (creativity).

Predicting whether the decision will be relied on to analyze several factors, in particular, the decision should not be ambiguous; It should be well-defined and answer the four imperative modifications when making a decision: what are we doing (P); How we are doing (A); when we are doing (E) and who is doing (I).

The company itself will not be able to become effective and productive in the short term or in the longer term, unless it is adopted so called PAEL decision to provide an added value. This is the function of management, which looks pretty complicated.

Key words: PAEL Decision, short-term and long-term effectiveness of decisions, short-term and long-term productivity of decision making, complementary society.