

რეზიუმე

კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გაცვლა ორ და მეტ ადამიანს შორის, რაზედაც დაფუძნებულია მმართველობითი საქმიანობა.

ორგანიზაციებში ინფორმაციის გაცვლას მრავალი წინააღმდეგობა შეიძლება შეხვდეს. ინფორმაციული უზრუნველყოფის მნიშვნელოვან საშუალებებს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები წარმოადგენს.

Summary

Communicative processes in management

Communication is information exchange between two or more people, on what government activity is based.

Exchange of information in the organizations can will face many obstacles. Considerable means of information support are modern information technologies.

* * * * *

კომუნიკაცია ეს ინფორმაციის გაცვლაა ორ და მეტ ადამიანს შორის. მმართველობითი საქმიანობის ყველა სახე დაფუძნებულია ინფორმაციის გაცვლაზე. ამიტომ, რომ კომუნიკაციებს დამაკავშირებელ პროცესებს უწოდებენ. მართვის პროცესზე გავლენის მომხდენ ინფორმაციის მოცულობას ეფექტური კომუნიკაციები ეწოდება, ხოლო ეფექტური მენეჯერი არის ის პიროვნება, რომელსაც კომუნიკაციების საერთო ნაკადიდან სწრაფად შეუძლია ეფექტურის შერჩევა.

კომუნიკაციები ხორციელდება ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის ყოველდღიურ საქმიანობაში, კრებებზე, დოკუმენტების კითხვისას და შედგენისას, ტელეფონზე საუბრისას და ა.შ. კომუნიკაციები ორ დიდ ჯგუფად იყოფა: ორგანიზაციებსა და მათ გარემოს შორის და მეორე – მართვისა და ქვედანაყოფების დონეებს შორის. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება კომუნიკაციები, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ გარე სამყაროსთან, ეს არის მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, მომხმარებლები, პროდუქციის ხარისხის ზედამხედველები, სახელმწიფო რეგულირების ორგანოები და სხვა მრავალი.

ორგანიზაციებისათვის კომუნიკაციების სახით სხვადასხვა ფორმები გამოიყენება, მაგალითად, საქონლის სარეგულაციოდ იყენებენ მარკეტინგისა და რეკლამის პროგრამებს. ბაზრის შესწავლა ხორციელდება სპეციალური ორგანიზაციული ორ-

განიზაციების საშუალებით. საბაზრო ეკონომიკაში შერწყმულია კომუნიკაციისა და სახელმწიფო რეგულირების, მენარმეობისა და სოციალური დაცვის ორგანიზაციის ინტერესები, რაც პიროვნებების ყოველმხრივ განვითარებას საკმაოდ დიდ სივრცეს უქმნის. მეორე ჯგუფს მიეკუთვნება დონეთაშორისი კომუნიკაციები. მაგალითად, კომუნიკაციები სხვადასხვა ქვედანაყოფებს შორის. მართვის პროცესში კომუნიკაციები ხორციელდება ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად.

კომუნიკაციური პროცესის მთავარ ამოცანას გადასაცემი ინფორმაციის გაგება და სწორი აღქმის უზრუნველყოფა წარმოადგენს. ინფორმაციის გაცვლის პროცესში გამოყოფენ ოთხ საბაზრო ელემენტს:

- გამგზავნი – პირი, რომელიც არჩევს ინფორმაციას და გადასცემს მას;
- შეტყობინება – ინფორმაციის არსი, გადაცემაზე პირად ან კოდირებული სახით;
- არხი – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;
- მიმღები – პირი, ვისთვისაც დანიშნულია ინფორმაცია და რომელსაც ის აღიქვამს.

კომუნიკაციური პროცესი ინფორმაციის შერჩევით იწყება. თუ რომელი შეტყობინება გახადოს გაცვლის საგანი, ამას წყვეტს გამგზავნი, მაგრამ იმისათვის, რომ ინფორმაციის გაცვლა ეფექტურად განხორცილდეს, საჭიროა გათვალისწინებული იქნას სიტუაციური ფაქტორების სიმრავლე, ასე მაგალითად, თუ ხელმძღვანელს უნდა გაცვალოს ინფორმაცია მუშაობის შედეგების შესახებ, მას კარგად უნდა ესმოდეს, რომ საკითხი აუცილებლად შეეხება ადამიანთა ჯგუფის რომელიმე მუშაკის ძლიერ ან სუსტ მხარეებს. ასეთ შემთხვევაში არ შეიძლება ვისაუბროთ მხოლოდ კარგზე ან მხოლოდ ცუდზე.

მეორე საბაზრო ელემენტის შესწავლისას იდეა გარდაიქმნება შეტყობინებაში ანუ ხდება იდეის კოდირება სიმბოლოების საშუალებით – სიტყვებით, ინტონაციებით, ჟესტებით. სიმბოლოების ტიპებს უნდა შეესაბამებოდეს ინფორმაციის გადაცემის არხი. საყოველთაოდ ცნობილ არხს სიტყვის გადაცემა წარმოადგენს. გარდა ამისა, რა თქმა უნდა, არსებობს სხვა არხებიც, კერძოდ, წერილობითი მასალების, კავშირის ელექტრონული საშუალებები, ელექტრონული ფოსტა, ვიდეო-ლენტები, ვიდეოკონფერენციები და სხვა.

ადრესატის მიერ ინფორმაციის მიღებაში დასარწმუნებლად იყენებენ ორ-სამ კავშირს არხს. მაგალითად, ტელეფონით გადაცემული ინფორმაციის დასადასტურებლად იყენებენ წერილობით საფოსტო კავშირს. ადრესატი ინფორმაციის მიღების შემდეგ ახდენს მის კოდირებას, ანუ გამგზავნის სიმბოლოებ-

ის გარდაქმნას მიმღების აზრებში. თუ გამგზავნისა და მიმღების სიმბოლოები ერთმანეთს ემთხვევა, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ მიმღებმა გაიცნობიერა გამგზავნის იდეა. მაგრამ შეიძლება მოხდეს ისეც, რომ გამგზავნისა და მიმღების იდეები იყოს განსხვავებული. ასეთ შემთხვევაში გამგზავნი კომუნიკაციას თვლის ეფექტურად თუ მიმღები ისეთ მოქმედებას შეასრულებს, რასაც მიმღები ელოდებოდა.

მოსალოდნელი შედეგის ან უშედეგობის დასადასტურებლად აუცილებელია უკუკავშირი. ამ დროს გამგზავნი და მიმღები კომუნიკაციურ როლებს ცვლიან, რითაც საგრძნობლად მაღლდება კომუნიკაციური პროცესის ეფექტიანობა.

კომუნიკაციების მეთოდების სიმრავლის მიუხედავად, ხელმძღვანელები მთელ თავიანთ დროს ხარჯავენ ინფორმაციის პიროვნებათაშორის პირდაპირ გაცვლაზე ლაპარაკის გზით. კომუნიკაციის ამ სახეს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. დადებითია ის, რომ ამ დროს გამორიცხულია ინფორმაციის გადაცემა-მიღების პროცესთან დაკავშირებული ბუნებრივი ხელისშემშლელი ფაქტორები. უარყოფითი კი ისაა, რომ ამ დროს ადამიანები გარე სამყაროში ნამდვილად არსებულ მოვლენებზე კი არ რეაგირებენ, არამედ იმაზე, თუ ეს მოვლენა როგორ აღიქმება. ყოველივე ეს კი დაკავშირებულია იმასთან, რომ პიროვნება ერთიდაიგივე ინფორმაციას მისი განათლების დონიდან გამომდინარე სხვადასხვავარად აღიქვამს. კომუნიკაციის პროცესზე გავლენას ახდენს აგრეთვე დაქვემდებარებული პიროვნებების გულწრფელობის ხარისხი, ნდობის ხარისხი და სხვა. კომუნიკაციებში წინააღობების სახით არ შეიძლება არ აღინიშნოს სემანტიკური უზუსტობანი, რაც იმას ნიშნავს, რომ სხვადასხვა ადამიანებს ერთიდაიგივე სიტყვა ან გამოთქმა განსხვავებულად ესმით. აქედან გამომდინარე, დაქვემდებარებულ პირს აუცილებლად უნდა მიუთითოთ მინოდებული ინფორმაციის მიზანი. მხოლოდ მაშინ აღიქვამს იგი ინფორმაციას სწორად. ინფორმაციის გადაცემისას გამოიყენება აგრეთვე შეხედულებების გაცვლა, სახის გამომეტყველება, გაღიმება, ხელით შეხება და სხვა. რაც ხელს უწყობს აზრის გაძლიერებას ან შეცვლას. გარდა ამისა, სიტყვიერი ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი აღიქმება პოზის ენით, ჟესტებით, ინტონაციებით. ამიტომ კომუნიკაციის დროს მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული არა მარტო ის, რასაც ჩვენ ვლაპარაკობთ, არამედ თუ როგორ ვლაპარაკობთ.

კომუნიკაციურ პროცესში არანაკლებ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს მოსმენის უნარი. როდესაც ვუსმენთ დაქვემდებარებულ პირს, ყურადღებით უნდა აღვიქვათ არა მარტო ის, რასაც ამბობს, არამედ უნდა ჩავწვდეთ მის სულიერ მდგომარეობას. ინფორმაციის გაცვლისას აუცილებელია შემდეგი რჩევების გათვალისწინება: კარგად მოიფიქრეთ თქვენი იდეები და კითხვები (რჩევები); იყავით მზად შესაძლო ენობრივი პრობლემების წარმოქმნისას, თვალყური ადევნეთ საკუთარი პოზების ენას, ჟესტიკულაციას, ინტონაციას, იყავით ყურადღებიანი სხვა ადა-

მიანის გრძნობების მიმართ, მიაღწიეთ უკუკავშირის დადგენას.

ორგანიზაციებში ინფორმაციის გაცვლას მრავალი წინააღმდეგობა შეიძლება შეხედეს. ეს პირველ რიგში შეიძლება იყოს შეგნებული და შეუგნებელი გზით ინფორმაციის მოძრაობისას მისი დამახინჯება. შეგნებულს იმ შემთხვევაში აქვს ადგილი, როდესაც მიმღებს არ აწყობს შეტყობინების შინაარსი. იგი აზრს ცვლის მის სასარგებლოდ, ინფორმაციის დამახინჯება შეიძლება უკავშირდებოდეს მის ფილტრაციას. მენეჯერებს შორის გამოიშვავდა ტენდენცია იმის თაობაზე, რომ ზემდგომ ხელმძღვანელს აწვდიან მხოლოდ კარგ სიახლეებს, ანდა ისეთ ინფორმაციას, რომლის მოსმენაც ესიამოვნება მას, რითაც, რა თქმა უნდა, ხდება რეალური ინფორმაციის დამახინჯება.

დიდი მოცულობის ინფორმაციის ნაკადის გატარებასთან დაკავშირებით წარმოებს კავშირის არხების გადატვირთვა, რაც, აგრეთვე ინფორმაციის დამახინჯების მიზეზი ხდება. ინფორმაციის ერთდროულად გადამუშავებას და ინფორმაციული გაცვლის აუცილებლობას მივყავართ იქამდე, რომ ხელმძღვანელი ვერ ახერხებს მოახდინოს სწორი რეაგირება მთელ ინფორმაციაზე. ამიტომ იგი ახდენს ინფორმაციის იმ ნაწილის უგულვებელყოფას, რომელიც, მისი აზრით, ნაკლებად მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელმა ამას სხვაგვარად უნდა შეხედოს.

კომუნიკაციური პროცესების ეფექტიანობაში ხელისშემშლელ ფაქტორად შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციის არადაამაკმაყოფილებელი სტრუქტურაც. თუ სტრუქტურული ელემენტების ურთიერთკავშირი ცუდადაა გააზრებული, მცირდება ეფექტური მართვის შესაძლებლობები. კომუნიკაციურ პროცესებზე უარყოფითი გავლენა შეიძლება მოახდინოს ცალკეულ მუშაკებს შორის არსებულმა კონფლიქტურმა სიტუაციებმაც.

ისევე, როგორც ინფორმაციის პიროვნებათაშორის გაცვლაში, ორგანიზაციულ კომუნიკაციებშიც უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება უკუკავშირის სისტემებს. უკუკავშირის ვარიანტის სახით შეიძლება გამოიყენებულ იქნას მუშაკების გამოკითხვა. მართვის ზემდგომ დონეებში ინფორმაციის მინოდების გასაუმჯობესებლად იყენებენ წინადადებების შეგროვების სისტემას. რაციონალიზატორული წინადადებების ავტორები უნდა იყვნენ ნახალისებულნი. მსხვილი ორგანიზაციების მუშაობის პრაქტიკაში ყოველთვიური საინფორმაციო ბიულეტენების გამოშვების შემთხვევებსა ვხვდებით.

ინფორმაციული უზრუნველყოფის მნიშვნელოვან საშუალებას ვიდუოჩანერა და თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები წარმოადგენს. დიდი ხანია რაც პერსონალური კომპიუტერი ინფორმაციის აკუმულაციისა და შემდგომი გავრცელების საშუალებად იქცა. თანამედროვე საქმიან სამყაროში ელექტრონული ფოსტა ჩვეულებრივ მოვლენად იქცა. ახალი სატელეფონო ხელსაწყოები და მონიუბილებები მრავალ რესპოდენტთან ერთდროულად კავშირის დამყარების საშუალებას იძლევა.

კომუნიკაციურ პროცესებში იდეების სახით მმართველობითი გადაწყვეტილებები შეიძლება იქნას მოაზრებული. ერთის მხრივ, ისინი წარმოადგენენ აქტებს, რომლებიც წინ უსწრებენ მმართველობით ზემოქმედებას, მეორეს მხრივ კი – პროცესების როლში გვევლინებიან. პროცესი, რომელიც თავის მხრივ, სამართავ სისტემაში სიტუაციის ანალიზს და მისი მიზანშეწონილი ცვლილებების ღონისძიებების შემუშავებას მოიცავს. გადაწყვეტილების მიღება ამ ხარისხში უკვე გამოდის, როგორც შრომის საგანი, რომელსაც სჭირდება ორგანიზაცია და მართვა, მმართველობითი საქმიანობის ეს ძირითადი ფორმა ხელმძღვანელის შრომის შინაარს წარმოადგენს. გადაწყვეტილება – ეს ალტერნატივაა, ორი ან რამდენიმე ურთიერთგამომრიცხავ გადაწყვეტილებათა შორის ოპტიმალურის შერჩევის შესაძლებლობა.

გადაწყვეტილების მიღება შედგება სამი კომპონენტისაგან: ადამიანი, შრომის იარაღი, შრომის საგანი, ვიდრე შრომის საგანზე ადამიანი შრომის იარაღით იმოქმედებს, იგი აზრობრივად საზღვრავს მიზანს და ზემოქმედების ხერხს, ანუ იღებს გადაწყვეტილებას. მუშაობის პროცესში ის უწყვეტად ადევნებს თვალს თავისი მოქმედების პროგრამას ანუ იღებს ახალ გადაწყვეტილებას. ციკლი მეორდება. თვითმართვის ასეთი პროცესები (მეორდება) მიმდინარეობს სამუშაო ადგილებზე. ისინი სამი ფაზით არიან წარმოდგენილი: 1. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი; 2. მიღებული გადაწყვეტილების შესრულება; 3. შემდგომი გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვება.

იქ, სადაც ადამიანთა ჯგუფი მუშაობს, შეიმჩნევა უფრო რთული შრომითი პროცესი. აქ აუცილებელია წარმოების უფრო მაღალი ორგანიზაცია. ორგანიზაციის ამ დონეს საწარმოო უბანი შეესაბამება. მიზანი, დანახარჯების გაანგარიშება, მოთხოვნა (მოწოდების) წარმოების საშუალებებზე, საწარმოო პროცესის ორგანიზაცია, შრომის განაწილებისა და კოოპერაციის ფორმების განსაზღვრა, შრომის საგნების გადაადგილების მარშრუტების დადგენა, ანუ პროგრამების შედგენა – ეს გადაწყვეტილების მიღების ფაზაა. შემდგომში ხდება ცხოვრებაში პროგრამების განხორციელება. ამისათვის წარმოების შემსრულებელთა შერჩევა, მოვალეობების განაწილება, ვადების დაზუსტება, კონტროლის განხორციელება, საწარმოო ოპერაციების შესრულებაზე ინფორმაციის შეგროვება, შრომითი და მატერიალური დანახარჯების მხედველობაში მიღება, პროგრამაში ყველა ამ მაჩვენებლის შესაბამისობაში მოყვანა, პროგრამიდან გადახრის შემთხვევაში ახალი გადაწყვეტილების მიღება.

წარმოების უფრო მსხვილ ორგანიზაციულ ფორმებში გადაწყვეტილებას იღებს ადამიანთა ჯგუფები. მართვის ციკლში გადაწყვეტილების მიღება ყველაზე საპასუხისმგებლო ფაზას წარმოადგენს. გადაწყვეტილების მიღების ხარისხზე დამოკიდებული მისი აღსრულების წარმატება. იღებს რა, გადაწყვეტილებას, მენეჯერი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არა მარტო თავისთვის, არამედ, უპირველეს ყოვლისა, ორგანიზაციისათვის და მისი მუშაკებისათვის. გადაწყვეტილების მიღება მენეჯერის ყოველდღიური მუშაო-

ბის ნაწილია.

ალტერნატივის შერჩევა – ეს არსებითად რიგ საკითხებზე პასუხის გაცემაა. მართვის ყველა ფუნქცია დაკავშირებულია რამდენიმე გადაწყვეტილებასთან. ხელმძღვანელის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები ეწოდება. ისინი შეიძლება დაეყოს დაპროგრამებულ და არადაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებად. პირველი წარმოადგენს წინასწარ გათვალისწინებული მოქმედების შედეგს გამეორებად სიტუაციებში. რაც შეეხება მეორეს (არადაპროგრამირებულს) – ეს არის ახალ სიტუაციებში მიღებული გადაწყვეტილება დაკავშირებული უცნობ ფაქტორთან.

გადაწყვეტილების მიღება – ეს ფსიქოლოგიური პროცესია. ადამიანს შეიძლება უბიძგოს ლოგიკამ და გრძნობამ. ფსიქოლოგიური მდგომარეობა დამოკიდებულია სოციალურ დანიშნულებაზე, დაგროვილ გამოცდილებაზე და პიროვნულ ფასეულობებზე. გადაწყვეტილება მიიღება ადამიანზე ფაქტორების მთელი კომპლექსის ზემოქმედებით. მაგრამ ისინი მაინც ატარებენ ან ინტუიციურ ან რაციონალურ ხასიათს.

ინტუიციურ გადაწყვეტილებებს არ მოეთხოვება სიტუაციის ანალიზი. ხელმძღვანელი აკეთებს არჩევანს იმ შეგრძნებით, რომ მის მიერ შერჩეული მოქმედებათა მიმართულება სწორია. იგი დამახასიათებელია ძირითადად მართვის მაღალი დონის ხელმძღვანელობისათვის. რაც შეეხება დაბალი დონის ხელმძღვანელებს, მათი გადაწყვეტილებები უმთავრესად განსჯას ეფუძნება.

განსჯა – ეს აზეობრივი სამუშაოა. მიუხედავად იმისა, იგი გამოუსადეგარია არასტანდარტულ სიტუაციებში. ასეთ შემთხვევებში წარმოიშობა მრავალი ფაქტორი, რომელიც აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული გადაწყვეტილების მიღებისას. სწორი შერჩევის ალბათობა მაღლდება პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტილებების შემთხვევაში. პრობლემებს განიხილავენ ორი მიმართულებით: როგორც მიზნის მიღწევის მთავარ წინააღმდეგობას და როგორც პოტენციურ შესაძლებლობას.

გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობები მათი შესრულების სეზონუდების შედეგად ვიწროვდება. შეზღუდვები მრავალი სახისაა. ეს შეიძლება იყოს, არასაკმარისი რესურსები; კანონები, რომელთა შეცვლა ხელმძღვანელს არ შეუძლია; კვალიფიციურ მუშაკთა არასაკმარისი რაოდენობა; კონკურენცია და სხვ.

გადაწყვეტილებების პილდებაში სირთულეებს ინვესტ აგრეთვე გარემო, რომელიც ხასიათდება განსაზღვრულობის პირობებით, რისკით და გაურკვევლობით.

განსაზღვრულობის პირობებში იგულისხმება ისეთი მდგომარეობა, რომლის დროსაც ხელმძღვანელმა ზუსტად იცის თითოეული ალტერნატივის რეზულტატი. თუ გადაწყვეტილებების რეზულტატი არ არის განსაზღვრული, მაგრამ თითოეული რეზულტატის ალბათობა ცნობილია, მაშინ მათ აკუთვნებენ

რისკის პირობებში მიღებულს.

რისკი – ეს არის განსაზღვრულობის ხარისხი, რომელთანაც აპროგნოზირებენ რეზულტატს. ის იცვლება 0-დან 1-მდე. ყველა ალტერნატივის ალბათობის ჯამი 1-ის ტოლია.

თუ არ არის შესაძლებლობა განისაზღვროს მომავალი რეზულტატების ალბათობა, მაშინ ითვლება, რომ გადანყვეტილება მიღებულია. განუსაზღვრულობის მაღალი პოტენციით ხასიათდება პოლიტიკის სფერო, მეცნიერების დარგები და სხვა.

წარმოებისა და გარესამყაროს დინამიზმის შედეგად იცვლება სიტუაცია. ამიტომ აუცილებელია გადანყვეტილებები იქნას მიღებული მანამდე, ვიდრე არ არის შეცვლილი ის (დასაშვები) დაშვებები, რომლებსაც ეფუძნება გადანყვეტილების მიღებას. აუცილებელია გავითვალისწინოთ ისიც, რომ ყველა გადანყვეტილება ურთიერთდაკავშირებულია. თუ გადანყვეტილება, განსახილველი სიტუაციიდან გამომდინარე, პასუხობს მოთხოვნებს, ის დასაბუთებულად ითვლება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ა. გიორგობიანი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 1998.
2. ბიგვაჟა, გ. ბარბაქაძე. „საფინანსო ბუღალტერია აშშ-ში და მისი ქართული ვარიანტი. თბ., 1995.
3. ციციაშვილი რ. თანამედროვე ბიზნესი. თბ., 1996.