



მანაჟმანტის კომუნიკაციური პროცესების მათოდოლოგიური ასპექტები

ბადრი დავითაია

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტი-პროფესორი

რეზიუმე

სტატიაში აღნიშნულია, რომ კონტროლის ფუნქციის შესრულების ძირითადი ინსტრუმენტებია: დაკვირვება, საქმიანობის ყველა მხარის შემოწმება, აღრიცხვა და ანალიზი. აგრეთვე ხაზგასმულია, რომ მართვის ზოგად პროცესში კონტროლი გვევლინება უკუკავშირის ელემენტად, ვინაიდან ეფექტურად განხორციელებულ კონტროლს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული მიმართულება, იყოს ორიენტირებული შედეგზე და მარტივი. ბოლო მოთხოვნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამედროვე პირობებში, როდესაც ორგანიზაციები ისწრაფვიან ააგონ თავიანთი მუშაობა ხალხის ნდობის პრინციპზე. კონტროლი შეიძლება განიმარტოს როგორც პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევის ეფექტურობას. კონტროლის ფუნქციაში შედის აღრიცხვა და ინფორმაციის ანალიზი ორგანიზაციის ყველა ქვეგანყოფილების საქმიანობის ფაქტობრივ შედეგებზე; მისი მიზანია დაფიქსირდეს შეცდომები და ცდომილებები, რათა შესაძლებელი იყოს მათი აღმოფხვრა და მსგავსი პრეცედენტების არდაშეგება.

საკვანძო სიტყვები: კონტროლის არსი, ფუნქციები. სტრატეგიული კონტროლი, ინფორმაციის აღრიცხვა და ანალიზი, გაურკვევლობის სფერო.

შესავალი:

მენეჯმენტის თეორიის მიხედვით კომუნიკაცია ეს არის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ორ ან მეტ ადამიანს შორის. მართვის ყველა ფუნქციის შესრულებისათვის აუცილებელია გადანაცვლებათა მიღება (მართვის არსიდან გამომდინარე) და ინფორმაციის გაცვლა გადანაცვლებათა შემუშავებისათვის.

კომუნიკაციისა და ინფორმაციის ცნება ერთმანეთთან კავშირშია, მაგრამ კომუნიკაცია მოიცავს არა მხოლოდ იმას, რაც უნდა გადავცეთ, არამედ იმასაც, თუ როგორ უნდა გადავცეთ. კომუნიკაციის დროს მონაწილეებს უნდა შესწევდეთ შეტყობინების აღქმის უნარი, აგრეთვე უნდა ფლობდნენ ურთიერთგაგების გარკვეულ ხარისხს.

ძირითადი ტექსტი:

კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაცია გადაიცემა ერთი სუბიექტიდან მეორეზე, სუბიექტების როლში შეიძლება მოგვევლინონ ცალკეული პიროვნებები, ჯგუფი და ორგანიზაციები. პირველ შემთხვევაში კომუნიკაცია ატარებს პიროვნებათშორის ხასიათს და ხორციელდება იდეების, ფაქტების, აზრების გადაცემის გზით ერთი პიროვნებიდან მეორეზე ზეპირი, წერილობითი ან რომელიმე სხვა ფორმით სასურველი რეაქციის მიღების მიზნით. რიგი მიზეზების გამო ეფექტური პიროვნებათშორისი კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისათვის:

ა) ბევრი მმართველობითი ამოცანის გადანაცვლა ეფუძნება ადამიანთა უშუალო ურთიერთკავშირის სხვადასხვა მოვლენების ფარგლებში.

ბ) შესაძლებელია, რომ პიროვნებათშორისი კომუნიკაცია არის საუკეთესო მიდგომა იმ საკითხების განსჯისა და გადანაცვლისათვის, რომლებიც ხასიათდებიან უშუალოებითა და ორაზროვნებით.

კომუნიკაციის პროცესები, რომლებშიც მონაწილეობენ მართვის აპარატის მუშაკები, არის მნიშვნელოვანი დამაკავშირებელი რგოლი ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის. ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ოპერატიული ქმედება გასხვავდება მისი საქმიანობისაგან გადანაცვლებათა მიღების სფეროში. საქმიანობის

ეს ორი სახე არსებითად ურთიერთკავშირშია და დამოკიდებულია იმ ინფორმაციაზე, რომელიც მუშავდება და გადაიცემა ორგანიზაციის შიგნით.

კომუნიკაციის პროცესები საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელებს ეფექტურად შეასრულონ სამუშაო და მიიღონ გადაწყვეტილებები მოქმედების საუკეთესო კურსის შესახებ დასახული მიზნების მისაღწევად. კომუნიკაცია ორგანიზაციულ კონტექსტში ნიშნავს ურთიერთქმედებას ადამიანებს შორის. კომუნიკაციები განიხილება როგორც პროცესი და მოვლენა.

როგორც მოვლენა კომუნიკაცია წარმოადგენს ორგანიზაციის ფარგლებში ადამიანთა შორის ურთიერთქმედების დადგენილ ნორმებს (წესები, ინსტრუქციები, დებულებები,) ხოლო როგორც პროცესი კომუნიკაცია ასახავს ადამიანთა შორის ურთიერთობის პრინციპებსა და კანონზომიერებებს. ეს ურთიერთობები შეიძლება დახასიათდეს ან კოლეგების სრული მხარდაჭერით, ან ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს შორის წინააღმდეგობების არსებობით.

კომუნიკაცია შეიძლება განისაზღვროს როგორც ემოციონალური და ინტელექტუალური შინაარსის გადაცემის პროცესი. ახალ ვითარებაში კომუნიკაციამ შეიძინა დიდი მნიშვნელობა, ვინაიდან სწორედ ეს ვითარება განსაზღვრავს მეურნეობრივ განვითარებასა და მენარმეობას. წარსულის ტექნოკრატიული მენეჯმენტი მიისწრაფოდა შეენარჩუნებინა თავისი კორპორატიული მიზნები, მისიები და განვითარების გეგმები უმკაცრეს რეჟიმში. დღეს კი პირიქით ღიაობა გახდა საგანგებო. კომუნიკაციამ შეიძინა მნიშვნელობა საქმიანი აქტიურობისათვის ორი მიზეზის გამო:

პირველი – ხელმძღვანელები იღებენ ინფორმაციებს ორგანიზაციის შიგნით მათ გარემოცვასთან ურთიერთობის გზით. გასაოცარია, რომ არაიშვიათად ეფექტური განვითარების გზები შეიძლება მოიძებნოს ორგანიზაციის შიგნით.

მეორე – კომუნიკაცია წარმოადგენს მენეჯმენტის შემუშავებულ სტრატეგიაში მაღალი ეფექტურობის მიღწევის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს.

კომუნიკაცია ითვალისწინებს ინფორმაციის ორმხრივი ნა-

კადის არსებობას, როცა ერთი მხარე იღებს ინფორმაციას და პასუხობს მასზე დაუყოვნებლივ ან გარკვეული დროის შემდეგ. ინფორმაციის გადაცემის დროს, მართვის მაღალი დონიდან გამომდინარე, აუცილებელია იყოს:

ა) შეტყობინების მაღალი ხარისხი როგორც ფორმით ასევე შინაარსით;

ბ) ღირსეული შუამავლის შერჩევა შეტყობინების გადაცემისათვის.

სტრატეგიულად ადრესატებისათვის სტრატეგიული მნიშვნელოვანი შეტყობინების გადაცემისას საჭიროა შესაბამისად მოხდეს ფორმულირებათა ვარირება. მართვის საშემსრულებლო აპარატის ხელმძღვანელი გამოდის უფრო ღირსეულ დუბლიორად, რომელსაც შეუძლია შეასრულოს ამოცანა, რომელიც უშუალოდ დაკისრებულია წამყვან მუშაკზე.

ურთიერთობის ფორმები შეიძლება იყოს განსხვავებული – ენერგიული ლოზუნგებიდან ვრცელ დაწვრილებით დოკუმენტამდე. ერთ-ერთი იმ წესებიდან, რითაც შესაძლებელია ორგანიზაციის სტრატეგია გასაგები გახდეს, აუცილებელია მისი თარგმნა ოპერატიული ტერმინებით.

თუ კი მართველობითი მისია მიმართულია კონკურენტულ უპირატესობათა შექმნისაკენ და პროდუქციის მოდერნიზაციისაკენ, მაშინ ორგანიზაციულ ცვლილებათა არსი ხდება მნიშვნელოვნად მკაფიო. ეს ეხება, ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და საინვესტიციო პოლიტიკაში სანარმოთა გაყიდვისა და შეძენის დროს ცვლილებათა განხორციელებას, დანახარჯების სტრუქტურისა და კაპიტალდაბანდების ცვლილებას, მენეჯმენტის ფილოსოფიაში ძვრებს, აგრეთვე მიზნობრივი განწყობებისა და გასაღების ბაზრების გადახედვას, ამრიგად, კომუნიკაციის ეფექტურობა შეიძლება ავამაღლოთ მეტ-ნაკლებად დაწვრილებითი ინფორმაციის ადრესატთა ერთი და იგივე ჯგუფზე გადაცემის გზით დროის განსხვავებული ინტრვალით.

ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული შეცდომაა საგანგებო კომუნიკაციების პრაქტიკა, რომელიც ხორციელდება ამისათვის შეუფერებელ დროს. სხვა მხვრივ, ამჟამად კომუნიკაცია ფლობს

საშუალებათა მდიდარ არსენალს, მაგრამ არც ერთი მათგანი არ შეიძლება შევადაროთ პიროვნების უშუალო მიმართვას, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციულ ცვლილებათა პროცესს. სწორედ ამიტომ ურთიერთობის უნარი, კომუნიკაბელურობა, არის ნამდვილი ხელმძღვანელის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი. კომუნიკაციის გარეშე შეუძლებელია ერთობლივი საქმიანობა, აგრეთვე მართვა, ვინაიდან ის იყენებს ერთი მხრივ, კომუნიკაციის არსებულ და ჩამოყალიბებულ ფორმებს, ხოლო, მეორეს მხრივ, აყალიბებს კომუნიკაციის იმ ფორმებს, რომლებიც ამარტივებენ როგორც ერთობლივ საქმიანობას, ასევე მის მართვას. არსებობს კომუნიკაციის ორი ასპექტი:

ა) ინფორმაციული, რომელიც ახასიათებს ინფორმაციის მოძრაობის პროცესს.

ბ) პიროვნული რომელიც ახასიათებს პიროვნებების ურთიერთქმედებას.

ეს ორი ასპექტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან. პიროვნებათშორისი კავშირი მნიშვნელოვნად ხორციელდება ინფორმაციის მოძრაობის მეოხებით, მაგრამ მთლიანად ინფორმაციულ პროცესებამდე არ დაიყვანება, ვინაიდან კომუნიკაცია ითვალისწინებს არა მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემასა და მიღებას, არამედ ამ ინფორმაციის ინდივიდუალურ ინტერპრეტაციებს.

კომუნიკაციის მიზნები:

ა. სუბიექტებს შორის ინფორმაციის ეფექტური გაცვლის უზრუნველყოფა.

ბ. ინფორმაციის გაცვლის პროცესში პიროვნებათშორისი ურთიერთობის სრულყოფა.

გ. ინფორმაციის გაცვლისათვის ცალკეულ მუშაკებსა და ჯგუფებს შორის ინფორმაციული არხების შექმნა.

დ. ინფორმაციული ნაკადების რეგულირება და რაციონალიზაცია.

კომუნიკაციის მნიშვნელობა და ფუნქციები.

კომუნიკაციები საჭიროა ორგანიზაციის ხელმძღვანელებსათვის შემდეგი პრინციპების მიხედვით:

ა. ხელმძღვანელები ხარჯავენ ძალიან დიდ დროს კომუნიკაციებზე. ბევრი ექსპერტის მონაცემთა მიხედვით ამაზე მოდის ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა დროის 75-95%. ამიტომ ისინი უნდა იყვნენ ორიენტირებულნი ამ საქმიანობის გაუმჯობესებაში.

ბ. კომუნიკაციები აუცილებელია მართვის ეფექტურობისათვის.

გ. კომუნიკაციის ხელოვნება აუცილებელია იმისათვის რომ გამოვლინდეს ხელმძღვანელის ავტორიტეტი.

დ. კარგად ორგანიზებული კომუნიკაციები ორგანიზაციული ეფექტურობის ამაღლებას უწყობს ხელს. თუ კი ორგანიზაცია ეფექტურია კომუნიკაციაში, ის ეფექტურია დიდი ალბათობით საქმიანობის ყველა ასპექტში.

ჯგუფში ან ორგანიზაციაში მთლიანად განასხვავებენ კომუნიკაციის ოთხ ძირითად ფუნქციას:

ა) კონტროლი და მოტივაცია. კომუნიკაცია აკონტროლებს ჯგუფის წევრთა ქცევას სხვადასხვა გზით. ორგანიზაციაში არსებობს იერარქია და ფორმალური თანადაქვემდებარება, რომელსაც მუშაკები უწევენ ანგარიშს. როდესაც მაგალითად, მუშაკს პირველად მიმართოს მის უშუალო ხელმძღვანელს ან მიუსადაგოს თავისი მოქმედებები ორგანიზაციის სტრატეგიას, კომუნიკაციურობა ასრულებს მაკონტროლებელ ფუნქციას. იმავედროულად ის ხელს უწყობს მოტივაციების დაყვანას მუშაკამდე (რა უნდა გაკეთდეს, როგორ გაუმჯობესდეს მუშაობა და აშ.)

ბ) ემოციონალური გამოხატვა და ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

ადამიანთა უმრავლესობისათვის მათი სამუშაო არის სოციალური ურთიერთქმედების პირველადი წყარო, კომუნიკაციურობა, რომელიც ხორციელდება ჯგუფში, არის ის მექანიზმი, რომლის მეოხებითაც ჯგუფის წევრები გამოხატავენ თავიანთ დამოკიდებულებას მიმდინარე პროცესებთან. სწორედ ამის კომუნიკაციურობა ხელს უწყობს გრძნობების ემოციუნალურად გამოხატვას და უზრუნველყოფს სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. არსებითი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციურობის იმ ფუნქციას, რომელიც დაკავშირებულია გადანაცვლებათა

მიღების პროცესში მის როლთან. ის საშუალებას გვაძლევს წარმოვიდგინოთ ინფორმაცია, რომელიც აუცილებელია ცალკეული სუბიექტებისა და ჯგუფებისათვის გადანყვეტილებათა მიღების მიზნით.

არცერთს ამ ფუნქციათაგან არა აქვს პრიორიტეტები სხვა დანარჩენ ფუნქციებთან მიმართებაში. ეფექტური ფუნქციონირებისათვის ჯგუფმა უნდა განახორციელოს კონტროლი მის ნევრებზე, აღძრას ისინი მოქმედებისაკენ და უზრუნველყოს საშუალებები გრძნობების ემოციონალური გამოსახვისა და სოციალური ამოცანების შესრულებისათვის.

მართვისა და ორგანიზაციის თეორიის მიხედვით კომუნიკაციები ორგანიზაციაში განიხილებიან როგორც გადანყვეტილებათა მიღების წინამძღვარი და როგორც სოციალური სისტემის ფუნქციონირებისა და არსებობის წესი. გარდა ამისა, კომუნიკაციები განიხილება როგორც მდგრადი ურთიერთქმედების მიღწევის, მუშაკთა ქცევის მოდიფიკაციის საშუალება და როგორც ინფორმაციის გადაცემის პროცესის ელემენტი. ის არის აგრეთვე იმ დამახინჯებათა და წინაღობათა წყარო, რომლებიც აღმოცენდებიან ინფორმაციის გადაცემის პროცესში. კომუნიკაციების საფუძველზე ხდება ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირება, განახლება და შეცვლა. ადრეულ ეტაპზე კომუნიკაციების გამოკვლევის ორგანიზაციაში მკვლევარები ყურადღებას ამახვილებდნენ წყაროდან მიმღებამდე ინფორმაციის გადაცემის ერთვექტულ პროცესსა და კომუნიკაციის ერთჯერად აქტზე, კომუნიკაციის სტრუქტურასა და უკუკავშირის პროცესს, როგორც წესი არ განიხილავდნენ.

პირველი გამოკვლევები ფორმალური კომუნიკაციის სფეროში ეკუთვნით მართვის კლასიკური სკოლის წარმომადგენლებს. ერთ-ერთი მათგანი ვინც ცდილობდა ორგანიზაციაში სამიანი ფორმალური კომუნიკაციების და პრინციპების ფორმირებას, იყო **ა.ფაიოლი**. კომუნიკაციები ორგანიზაციაში გვევლინებოდნენ როგორც ფორმალური სტრუქტურის იერარქიულ ვერტიკალში ინფორმაციის გადაცემის ერთვექტორული მიმართულება.

კომუნიკაციის სტრუქტურის შესწავლაში ახალი ეტაპი დაკა-

ვშირებულია კომუნიკაციის არაფორმალური სისტემის პრობლემეტიკასთან. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის წარმომადგენლები (ე.მეიო, დ. მაკგრეგორი, რ.ლაიკერტი და სხვა) პირველ რიგში ყურადღებას აქცევდნენ იმას, რომ ორგანიზაციაში კომუნიკაციები არ შეიზღუდება ოფიციალური (ფორმალური) შეტყობინებებით. გარდა ამისა მათ მიუთითეს ორგანიზაციაში ურთიერთობათა არაფორმალური სტრუქტურის მთავარ როლსა და კომუნიკაციის ორმხრი ხასიათზე.

დასკვნა:

საქმიანი ინფორმაციის გადაცემის დროს ფორმალური კომუნიკაციის მთავარ როლს ხაზს უსვამდნენ:

ა) ემპირიული სკოლის (ე.მეიო) წარმომადგენლები – ისინი კომუნიკაციის სისტემას უკავშირებდნენ ხელმძღვანელის საქმიანობას და განმარტავდნენ კომუნიკაციებს ორგანიზაციაში იდეების, ინფორმაციის და ბრძანებათა გადაცემის პროცესს და სწორედ ისე რომ ადრესატს ზუსტად გაეგო მათი მნიშვნელობა.

ბ) სოციალურ სისტემათა სკოლები:

ისინი გამოყოფდნენ არაფორმალურ ორგანიზაციათა როლს ააროფიციალურ შეტყობინებათა გადაცემაში.

გ) ორგანიზაციის სოციოტექნიკური კონცეფციის წარმომადგენლები ხაზს უსვამდნენ არაფორმალური არხების მნიშვნელობას საქმიან კომუნიკაციის რეალიზაციისათვის.

REFERENCES

1. U.Breddik – “Management” – Textbook, Moscow “Finances and Statistics” 2015 (in Russian language)
2. O.S. Vikhanski – “Management” – Textbook, Moscow “Finances and Statistics” 2015 (in Russian language)

METHODOLOGICAL ASPECTS OF COMMUNICATION PROCESSES OF MANAGEMENT

Badri Davitaia,

Akaki Tsereteli State University, Assistant-Professor

RESUME

In this article is mentioned, that the process of communication, in which ruling operations take part, is very important linking ring between principals and their subordinates. Operating acting of authorities differs from their activities in the sphere of getting any decisions. These two kinds of activities are essentially in intercommunication and depend on that information, which is worked out and transmitted inside the organization.

Besides, in the article is underlined, that the process of communication gives opportunities to the authorities effectively fulfill their work and accept optimum decisions in order to reach their aims. Communication in organizing context means interaction among people.

It is a process as well as an event. Communication in the organization includes the norms of relations among people, but as a process, communication reflects principles of mutual relationships among people and natural phenomena. Also, it is underlined that communication is the process of transmission of emotional and intellectual content.

Key words: Essence of Control, functions, strategic control, accounting and analysis of information.