

4.1 კოორდინაცია ორგანიზაციაში

ორგანიზაცია მართვის ისეთი ობიექტია, სადაც ადამიანები და მათ მიერ შესრულებული ამოცანები მუდმივ ურთიერთკავშირშია. ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილის საქმიანობისა და ურთიერთმოქმედების სინქრონიზაციის უზრუნველსაყოფად გამოიყენება კოორდინაცია. **კოორდინაცია საქმიანობის დროში განაწილების პროცესია და განაპირობებს ორგანიზაციის მთლიანობასა და მდგრადობას.**

რაც უფრო მაღალია შრომის დანაწილების ხარისხი და რაც უფრო მჭიდროა ორგანიზაციის ქვედანაყოფების ურთიერთდამოკიდებულება, მით უფრო აუცილებელია კოორდინაცია. თუ ერთ ქვედანაყოფში სამუშაოს ორი ადამიანი ასრულებს, მაშინ კოორდინაცია პრაქტიკულად არ არის საჭირო. მცირე ორგანიზაციებში, სადაც ყველა თანამშრომელი ერთმანეთს იცნობს, მათი მუშაობის კოორდინაცია სიძნელეს არ წარმოადგენს. მსხვილ ორგანიზაციებში, სადაც სპეციალიზაციისა და მოვალეობების განაწილების მაღალი ხარისხია, კოორდინაციის აუცილებელი დონის მიღწევა ხელმძღვანელობისაგან გარკვეულ ძალისხმევას მოითხოვს. ცხადია, თუ წარმოებაში საქმიანობა განაწილებულია ათეულ ისეთ ქვედანაყოფს შორის, რომლებსაც ათასამდე თანამშრომელი ჰყავს, მაშინ მოთხოვნილება კოორდინაციაზე განუზომლად იზრდება.

განასხვავებენ საწარმოს ქვედანაყოფების ურთიერთდამოკიდებულების შემდეგ სახეებს:

1. **ნომინალური ურთიერთდამოკიდებულება.** ამ ურთიერთდამოკიდებულებით გაერთიანებულ ქვედანაყოფებს შეაქვთ წვლილი საერთო საქმეში, მაგრამ უშუალოდ ერთმანეთთან არ არიან დაკავშირებული.

მომიჯნავე ქარხნებს, რომლებიც საკმაოდ მრავალფეროვანი მასალებითა და ნახევარფაბრიკატებით უზრუნველყოფენ სათავე ქარხანას (მაგალითად, საავტომობილო ქარხანას, საერთო წვლილი შეაქვს ავტომობილების წარმოებაში), მაგრამ თვითონ დამოუკიდებლები არიან და ერთმანეთთან უშუალოდ არ არიან დაკავშირებული.

2. **მიმდევრობითი ურთიერთდამოკიდებულება** ურთიერთკავშირის ის ტიპია, როცა ქვედანაყოფის სამუშაო შემდეგ ეტაპზე გრძელდება და ყოველი მომდევნო სამუშაო დამოკიდებულია წინა ეტაპების სამუშაოზე. მიმდევრობითი ურთიერთდამოკიდებულების დროს საჭიროა უფრო მჭიდრო კოორდინაცია, ვიდრე ნომინალურის დროს, განსაკუთრებით წარმოების უფრო გვიან ეტაპებზე.

3. **ორმხრივი ურთიერთდამოკიდებულება.** ასეთი დამოკიდებულების დროს ერთი ქვედანაყოფის მიერ წარმოებაში შეყვანილი წარმოების ფაქტორი არის მეორე

ქვედანაყოფის მუშაობის შედეგი და პირიქით.

ამგვარი დამოკიდებულების მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ რკინიგზა. როდესაც რკინიგზაზე სარემონტო სამსახური ამთავრებს მატარებლის მომსახურებას, მაშინ ექსპლუატაციისათვის მომზადებული შემადგენლობა წარმოადგენს მოცემული სამსახურის შრომის შედეგს (გამოსავალს). იმავედროულად გარემონტებული მატარებელი ხდება მოძრაობის სამსახურის მიერ შეყვანილი ფაქტორი. როდესაც მოძრაობის სამსახური სარემონტოდ გადასცემს მატარებლის ვაგონებს, მაშინ ისინი ხდებიან მოძრაობის სამსახურის მუშაობის შედეგი, ხოლო სარემონტო სამსახურისთვის – შეყვანილი ფაქტორი. აშკარაა, რომ ასეთი მჭიდრო ურთიერთკავშირი იწვევს სარემონტო სამსახურისა და მოძრაობის სამსახურის მუშაობის კოორდინაციის აუცილებლობას.

საწარმოები ნომინალური ურთიერთდამოკიდებულების განხორციელებისას იყენებენ სტანდარტულ კოორდინაციას, რომელიც უშუალოდ ადამიანებს არ ეხება. ორმხრივი ურთიერთდამოკიდებულების უზრუნველყოფისათვის რეკომენდებულია ურთიერთრეგულირება (ცალკეული და ჯგუფური კოორდინატორები), ხოლო მიმდევრობითი ურთიერთდამოკიდებულებისათვის – (ადამიანებისა და წარმოების მუშაობის) დაგეგმვა.

თავისი ხასიათის მიხედვით კოორდინაციული საქმიანობა შეიძლება იყოს:

- **პრევენციული** – მიმართული პრობლემების და სიძნელეების წინასწარ განსაჭვრეტად;
- **აღმომფხვრელი** – სისტემაში წარმოქმნილი ჩავარდნების აღმოფხვრისათვის გათვალისწინებული;
- **მარეგულირებელი** – სამუშაოს არსებული სქემის შენარჩუნებისაკენ მიმართული.
- **მასტიმულირებელი** – სისტემის ან არსებული ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესებისაკენ მიმართული, კონკრეტული პრობლემების არარსებობის პირობებშიც კი.

საწარმოს ქვედანაყოფების საქმიანობის შეთანხმებასთან ერთად, კოორდინაცია ასევე ზრდის გარემოსთან ურთიერთქმედების საიმედოობას.

ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის საქმიანობის ეფექტიანი კოორდინაციის უზრუნველყოფას უშუალო დამოკიდებულება აქვს კავშირის განვითარების დონესთან და ინფორმაციის მუდმივი გაცვლის შენარჩუნების საჭიროებასთან. როდესაც საწარმოს ხელმძღვანელი იძლევა მითითებას ან სხვა ინფორმაციას კავშირის საშუალებით, ის დარწმუნებული უნდა იყოს იმაში, რომ, მას სწორად გაუგებენ და დროულად იქნება გადაწყვეტილება მიღებული. მნიშვნელოვანია ინფორმაციის გადაცემის შებრუნებული პროცესი – ხელქვეითიდან – ხელმძღვანელისაკენ. ამ ეტაპზე

არსებობს ჩავარდნებიც, რადგანაც ქვედა რგოლმა ყოველთვის როდი იცის, ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მისაღებად თუ რომელი ინფორმაცია სჭირდება ხელმძღვანელობას. ეს მეტად სერიოზული პრობლემაა, რადგან უმაღლესი დონის გადაწყვეტილებების მისაღებად ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენენ ორგანიზაციის ქვედა რგოლები.

კოორდინაციული საქმიანობა ხორციელდება განსაზღვრული მექანიზმების დახმარებით, რომელთა შორისაა: არაფორმალური არაპროგრამირებადი, უპირობო პროგრამირებადი, პროგრამირებადი ინდივიდუალური და პროგრამირებადი ჯგუფური. საწარმოში კოორდინაციის განსახორციელებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ერთი ან რამდენიმე ასეთი მიდგომა (მექანიზმი).

არაფორმალური არაპროგრამირებადი კოორდინაცია. ხშირად კოორდინაცია ხორციელდება ნებაყოფლობით, არაფორმალურად, საწარმოს მხრიდან წინასწარი დაგეგმვის გარეშე. რადგან პრაქტიკულად შეუძლებელია მთელი საქმიანობის წინასწარ განჭვრეტა, დაპროგრამება და ურთიერთდაკავშირება, ამიტომ ორგანიზაციები გარკვეულწილად ეყრდნობიან თავიანთი თანამშრომლების მხრიდან ნებაყოფლობით კოორდინაციას.

არაფორმალური კოორდინაცია იკვება ურთიერთგაგებაზე, ზოგად მითითებებსა და ფსიქოლოგიურ სტერეოტიპებზე, რაც შეთანხმებული მუშაობისა და ურთიერთმოქმედების საწინდარია. შრომის ფართო დანაწილება იწვევს ამა თუ იმ საწარმოო, სამეურნეო და სოციალური პრობლემების წარმოქმნას, რომელთა გადასაწყვეტად გამოიყენება არაფორმალური კოორდინაცია. მაგრამ არსებობს მთელი რიგი პირობები, რომელთა დაცვამ უნდა გაზარდოს ნებაყოფლობითი კოორდინაციის ეფექტიანობა. ამ პირობების მიხედვით:

- თანამშრომელმა უნდა იცოდეს როგორც თავისი, ისე ქვედანაყოფის ამოცანები;
- თანამშრომელმა ისიც უნდა იცოდეს, თუ რა მოეთხოვება მას;
- თანამშრომელი თავს ორგანიზაციის ნაწილად უნდა გრძნობდეს და ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანები უნდა გაითავისოს.

ხშირად ასეთი დამოკიდებულება თანამშრომლების გულმოდგინე გადარჩევისა და ორიენტაციის შედეგს წარმოადგენს. საწარმოს გაფართოებისა და საკადრო შემადგენლობის არსებითი ცვლილების დროს არაფორმალური არაპროგრამირებადი კოორდინაცია აუცილებლად უნდა შეიცვალოს პროგრამირებადი კოორდინაციით. ამასთან, ვერცერთი საწარმო ვერ შეძლებს ფუნქციონირებას ნებაყოფლობითი კოორდინაციის (ამა თუ იმ ფორმით) ჩატარების გარეშე.

უპირობო პროგრამირებადი კოორდინაცია. თუ არაფორმალური კოორდინაციისათვის სათანადო პირობები არ არის შექმნილი და თუ ორგანიზაცია მეტისმეტად რთულია იმისათვის, რომ არაფორმალური კავშირები ეფექტიანი

აღმოჩნდეს, მაშინ ხელმძღვანელს შეუძლია გამოიყენოს მუშაობის სტანდარტული მეთოდები და წესები და ამით მოახდინოს კავშირების დაპროგრამება. თუ დადგინდება კოორდინაციის ხშირად განმეორებადი პრობლემების გადაწყვეტის საშუალებები პროცედურის, გეგმის ან მოქმედების კურსის ფორმით, მაშინ შესაძლებელია დროის არსებითი ეკონომია. ასეთი მიდგომის მაგალითი შეიძლება იყოს გეგმების შესრულების განსაზღვრული ვადები. უპირობო კოორდინაციის დაპროგრამებულ მეთოდებს იყენებენ მსხვილ და საშუალო საწარმოებში და თითქმის ყველა მცირე ორგანიზაციაში.

ინდივიდუალური კოორდინაცია. თანამშრომლები ყოველთვის ერთნაირად ვერ ერკვევიან მუშაობის ამოცანებსა და მიმართულებებში. ყოველი მათგანი თითოეულის ინტერპრეტაციას უკეთებს, როგორც თვითონ წარმოუდგენია. ამ მიზეზით გამოიყენება ინდივიდუალური კოორდინაციისადმი ორი მიდგომა: პირველი დაკავშირებულია იმასთან, რომ, როგორც წესი, კოორდინაციით დაკავებულია ხელმძღვანელი, რომელსაც მინიმუმ ორი ქვედანაყოფი ექვემდებარება. ის აფასებს სიტუაციას და თავის გავლენას იყენებს იმისათვის, რომ ქვედანაყოფებმა გადაწყვიტონ საერთო პრობლემა. თუ ეს არ გამოდის, მაშინ ის იყენებს თავის უფლებამოსილებას და ადგენს მომავალი ურთიერთმოქმედების პროცედურას. მისი გადაწყვეტილება ხსნის პრობლემას იმდენად, რამდენადაც იგი განიხილება, როგორც რეალური და სამართლიანი.

მეორე მიდგომა სპეციალურად დანიშნული კოორდინატორის საქმიანობით გამოიხატება. განსაკუთრებულ დარგებში კოორდინაციის საკითხზე მუშაობა იმდენად რთულია, რომ წარმოიქმნება ცალკე პერსონალის დანიშვნის აუცილებლობა. გაგაცნობთ კოორდინაციისადმი მეორე მიდგომის მხოლოდ რამდენიმე სახეს:

- პროდუქციის ხელმძღვანელი, ანუ პირი, გამოდის ყველა საწარმოო სამსახურს შორის დამაკავშირებელ რგოლად, რაც ხელს უწყობს პროდუქციის მოცულობისა და მოგების ზრდას;
- პროექტის ხელმძღვანელი, ანუ პირი, საწარმოს ყველა ქვედანაყოფს შორის დამაკავშირებელი რგოლია პროექტის შესრულების მთელი ვადის განმავლობაში;
- შემკვეთის წარმომადგენელი, ანუ პირი, რომელიც ყველა ქვედანაყოფსა და შემკვეთს შორის დამაკავშირებელი რგოლია;
- სპეციალური ბიურო, ანუ ქვედანაყოფი, რომელიც კლიენტებისა და შემკვეთებისთვის მთელი ინფორმაციის მიღებასა და გავრცელებას უწევს კოორდინირებას.

რა თქმა უნდა, სპეციალური კოორდინატორისა და მისი აპარატის შენახვა შეიძლება იწვევდეს პირდაპირი ადმინისტრაციული ხარჯების ზრდას. მოცემულ

სიტუაციებში კოორდინატორებს აქვთ საკმარისი შესაძლებლობები საქმის მიმდინარეობაზე გავლენის მოსახდენად. ასეთი მიდგომა ხშირად არ გამოიყენება, მაგრამ იგი შეიძლება ეფექტიანი აღმოჩნდეს, როდესაც დროში „ვიწვებით“. ამ შემთხვევაში ხარჯების სიდიდეს თითქმის არა აქვს მნიშვნელობა.

ჯგუფური კოორდინაცია. კოორდინაციის საკითხები შეიძლება გადაწყდეს ჯგუფების თათბირებზე – იქნება ეს რეგულარულად მოქმედი კომიტეტები, თუ სპეციალურად შექმნილი კომისიები. განხილვისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს როგორც პირადი უპირატესობები, ასევე ჯგუფური ინტერესები და ორგანიზაციის ამოცანები. ამ განხილვების საფუძველზე მიიღება შეთანხმებული გადაწყვეტილებები. კომისიები ხშირად მეწარმეობის სხვადასხვა ფუნქციის, სხვადასხვა ქვედანაყოფში მომუშავე ხელმძღვანელების გაერთიანების ერთადერთი საშუალებაა. აქ ხდება აზრთა სასარგებლო გაცვლა-გამოცვლა, გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც რამდენიმე განყოფილებას ეხება. ყველას შეუძლია გამოთქვას თავისი აზრი მისაღებ გადაწყვეტილებებზე, მაგრამ არავის შეუძლია მათი დამოუკიდებლად გადაწყვეტა კოლეგების აზრის გათვალისწინებლად.

მმართველობის განსხვავებული სტილის დროს საწარმოებში არსებითი განსხვავებებია დავალებების მიცემისა და თანამშრომლების განაწილების საკითხებში. ცხრილში 4.1. მოცემულია ეს განსხვავებები მმართველობის ლიბერალური, შუალედური და ავტორიტარული სტილების დროს. საწარმოს გაფართოებასთან ერთად მმართველობის სტრუქტურა ხდება უფრო მკაცრად რეგლამენტირებული. თუ საწარმო მსხვილია და ის შეუცვლელად იყენებს ტექნოლოგიას და მუშაობს მდგრად ბაზარზე, მაშინ ის, როგორც წესი, ცდილობს თავისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმალიზებას. მმართველობის **ავტორიტარულ სტილს** ახასიათებს დიდი ფორმალიზაცია და სტანდარტიზაცია, ტექნოლოგიებისა და ფუნქციების მიხედვით ქვედანაყოფებად დაყოფა. ის ითვალისწინებს მაღალ იერარქიულ სტრუქტურებს, მმართველობის პატარა ზონებს და მნიშვნელოვან ცენტრალიზაციას. ასეთ შემთხვევაში კოორდინაცია ხორციელდება მმართველობის იერარქიის მიხედვით, ორგანიზაციის წესდებისა და პროცედურების საფუძველზე; აგრეთვე, მიღებული სტრატეგიის მიხედვით.

მმართველობის **ლიბერალური სტილის** დროს კოორდინაცია ხორციელდება არაფორმალური მეთოდებით – ჯგუფური კოორდინატორების გამოყენებით. აქ დომინირებს დეცენტრალიზაცია, მმართველობის დიდი ზონები და ნაკლებად მაღალი იერარქიული სტრუქტურები. მმართველობის ლიბერალური სტილის დროს მეტი ყურადღება ექცევა თანამშრომლების შემოქმედებითი უნარის გამოვლენას. ორგანიზაციის მართვის ყველა სტილს აქვს ფორმალიზაციისა და სტანდარტიზაციის

ესა თუ ის ხარისხი, მაგრამ ლიბერალური სტილი ცდილობს მათ მინიმუმამდე დაყვანას და საწარმოს სტრუქტურის მიზნების მიხედვით.

მმართველობის შუალედური სტილი ხასიათდება მრავალი სხვადასხვა სტილის შესაძლებელი კომბინაციით.

ცხრილი 4.1.

კოორდინაციის ფორმები მმართველობის სხვადასხვა სტილის დროს

შაპტორები	მმართველობის სტილი		
	ლიბერალური	შუალედური	ავტორიტარული
შრომის პორიზონტალური დანაწილება	არ არსებობს ან ნაკლებად გამოიყენება	გამოიყენება დოკუმენტები, ინსტრუქციები	დოკუმენტაციის, დიაგრამების, ფორმების მნიშვნელოვანი გამოყენება
დეპარტამენტიზაცია	მიზნების მიხედვით დაყოფა დეტალიზების გარეშე	ქვედანაყოფების სპეციალიზაცია	მაქსიმალური სპეციალიზაცია
სტანდარტული პროცედურების და წესების გამოყენება	გამოიყენება მინიმალურად	პროცედურები და წესები გამოიყენება თვითორგანიზაციასთან შეთანაწყობით	მნიშვნელოვანი სტანდარტიზაცია
შრომის ვერტიკალური დანაწილება	არამკაცრი	შუალედური	მკაცრად გამიჯნული
იერარქიის სიმადლე	სწორი	საშუალო	მაღალი
მართვალობის ნორმა, ცენტრალიზაციის ნორმა	მაღალი, დაბალი	საშუალო, უფლებამოსილების დელეგირება	დაბალი, მაღალი
კოორდინაცია	არაფორმალური, არაპროგრამირებადი; ჯგუფური; ზოგიერთ ტექნიკურ საშუალებათა გამოყენება	ინდივიდუალური; ტექნოლოგიური საშუალებების გამოყენება	ინდივიდუალური იერარქიული; ტექნოლოგიური საშუალებების გამოყენება

4.2. კომუნიკაციის ფორმები

კომუნიკაციები არის ინფორმაციის გაცვლა, რის საფუძველზეც ხელმძღვანელი იღებს ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად და დაჰყავს მიღებული გადაწყვეტილებები ორგანიზაციის მომუშავეებამდე.

კომუნიკაციებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისათვის შემდეგი მიზეზების გამო:

1. ხელმძღვანელები დროის დიდ ნაწილს ხარჯავენ კომუნიკაციებზე. ბევრი ექსპერტის მონაცემების თანახმად, მასზე მოდის ხელმძღვანელების დროის 75-95%. ამიტომ ისინი დაინტერესებული უნდა იყვნენ საქმიანობის მოცემული სახეობის გაუმჯობესებით;

2. კომუნიკაციები აუცილებელია ეფექტიანი მმართველობისათვის;

3. კომუნიკაციები აუცილებელია ხელმძღვანელის ავტორიტეტის განსამტკიცებლად და მისი ნების გამოსახატავად;

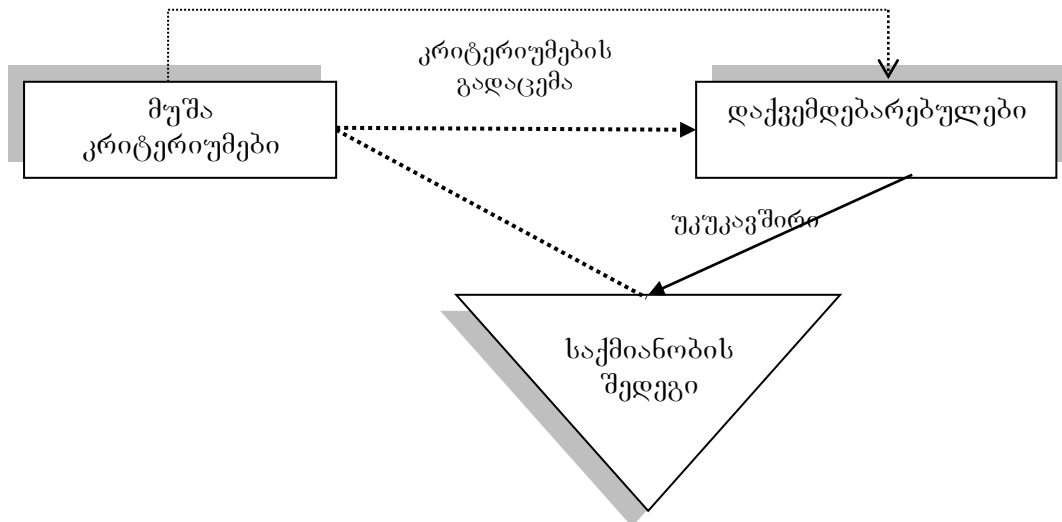
4. კარგად აწყობილი კომუნიკაციები ხელ უწყობს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას. თუ ორგანიზაცია ეფექტიანია კომუნიკაციების სფეროში, იგი ეფექტიანი იქნება საქმიანობის ყველა სხვა მიმართულებითაც.

მთლიანად ორგანიზაციაში ანდა მის ჯგუფებში განანსხვავებენ კომუნიკაციის ოთხ ძირითად ფუნქციას. ესენია: კონტროლი, მოტივაცია, ემოციური გამოხატვა და ინფორმაციის გადაცემა. კომუნიკაცია გვეხმარება ჯგუფის წევრების ქცევის კონტროლში. ორგანიზაციებში არსებობს იერარქია და ფორმალური დაქვემდებარება, რომლებსაც თანამშრომლები უნდა დაემორჩილონ. მაგალითად, როდესაც თანამშრომელს სთხოვენ იმოქმედოს კომპანიის სტარტეგიის შესაბამისად, მაშინ კომუნიკაცია ასრულებს მაკონტროლებელ ფუნქციებს. იმავედროულად ის აძლიერებს მოტივაციას, თანამშრომლებამდე დაჰყავს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა უნდა იქნეს გაკეთებული, როგორ გაუმჯობესდეს მუშაობა და ა.შ. ადამიანთა უმეტესობისათვის მათი სამუშაო წარმოადგენს სოციალური ურთიერთმოქმედების პირველად წყაროს. ჯგუფში განხორციელებული კომუნიკაცია წარმოადგენს მექანიზმს, რომლის საშუალებითაც ჯგუფის წევრები გამოხატავენ თავიანთ დამოკიდებულებას მომხდართან. სწორედ ამით უწყობს ხელს კომუნიკაცია თანამშრომლების ემოციურ გამოხატვას და სოციალური მოთხოვნილების რეალიზაციის საშუალებას იძლევა. არსებითი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციის ფუნქციასაც, რომელიც დაკავშირებულია თავის როლთან გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. იგი იმ მონაცემების წარმოდგენის საშუალებას იძლევა, რომლებიც აუცილებელია ინდივიდებისა და ალტერნატიული გადაწყვეტილებების შესაფასებლად.

არსებობს კომუნიკაციის შემდეგი ტიპები: 1. უსიტყვო პერსონალური; 2. სიტყვიერი ზეპირი; 3. წერიტი პერსონალური; 4. წერიტი ჯგუფური (ორგანიზაციის შიგნით და მის საზღვრებს გარეთ). კომუნიკაციებისადმი თანამედროვე მიდგომაზე დიდი გავლენა მოახდინა კიბერნეტიკის განვითარებამ. ხელმძღვანელი ადგენს კრიტერიუმებს ხელქვეითებისათვის, აკონტროლებს ხელქვეითების საქმიანობით მიღებულ შედეგებს და ახდენს მათ კორექტირებას. შებრუნებული კავშირის პროცესი წარმოადგენს კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილებების მიღების მნიშვნელოვან ეტაპს (ნახ. 4.1).

ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის პროცესის ყოველი ელემენტი. მმართველობის ბევრი პრაქტიკოსი და თეორიტიკოსი თვლის, რომ ფორმები, რომლებშიც ხორციელდება კომუნიკაციები, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა არის ცნობილი ინფორმაციის მიმღების შესახებ. ეს

იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი ორიენტირებული უნდა იყოს ინფორმაციის მიმღებზე და არა მის წყაროზე. როცა ხელმძღვანელი თვითონ წარმოადგენს ინფორმაციის წყაროს, მაშინ ის დარწმუნებული უნდა იყოს არა მარტო იმაში, რომ ინფორმაციის მიმღებთან ერთ ენაზე ლაპარაკობს, არამედ იმაშიც, რომ მის მიერ სიტუაციის შეფასება არ ეწინააღმდეგებოდეს მიმღების შეფასებას. ანუ მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელი სწორად აფასებდეს როგორც გაშიფვრისა და ინფორმაციის მიღების პროცესს, ისე უკუკავშირის როლს.



ნახ. 4.1. მართვისადმი კიბერნეტიკული მიდგომა

კომუნიკაციების მიმართულება

კომუნიკაციური ნაკადი შეიძლება გადაადგილდეს ჰორიზონტალური ან ვერტიკალური მიმართულებით. ვერტიკალური მიმართულება, თავის მხრივ, იყოფა აღმაჯვალ და დაღმაჯვალ მიმართულებებად.

აღმაჯვალი მიმართულება. ორგანიზაციაში აღმაჯვალი ინფორმაცია გადაადგილდება დაბალი დონიდან უფრო მაღალი დონისაკენ. იგი გამოიყენება უფროსსა და ხელქვეითებს შორის უკუკავშირისათვის, სამუშაოს შედეგებისა და მიმდინარე პრობლემების შესახებ ინფორმირების მიზნით. აღმაჯვალი ინფორმაცია თანამშრომელთა შეხედულებების ხელმძღვანელამდე მიტანის საშუალებაა. ხელმძღვანელები მოცემულ ინფორმაციას ეყრდნობიან მაშინ, როდესაც ანალიზებენ იმას, თუ როგორ გააუმჯობესონ საქმის ვითარება ორგანიზაციაში. ზოგიერთ ორგანიზაციაში აღმაჯვალი ინფორმაცია უფრო დაბალი რგოლის ხელმძღვანელების მიერ გამოიყენება საშუალო და მაღალი დონის ხელმძღვანელების ინფორმირებისათვის (მაგალითად, ანგარიშის მომზადებისას, განხილვების ჩატარებისას, სადაც თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება განიხილონ პრობლემები

თავის ხელმძღვანელობასთან, ან უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლებთან ერთად).

დადმაავალი მიმართულება. კომუნიკაციური ნაკადი, რომელიც მიემართება ჯგუფში ან ორგანიზაციაში ერთი დონიდან მეორე, უფრო დაბალი დონისაკენ, წარმოადგენს დადმაავალს. ჯგუფების ხელმძღვანელების მიერ იგი გამოიყენება ამოცანების დასასმელად, სამუშაოების აღსაწერად, პროცედურებისა და ინფორმაციების შესახებ, რათა გამოიყოს ის პრობლემები, რომლებიც საყურადღებოა, სამუშაოთა შედეგების მიხედვით უკუკავშირის ვარიანტების შეთავაზებისათვის. ამასთან, რაც უფრო მეტ დონეებს გაივლის ინფორმაცია, მით უფრო მეტია ალბათობა იმისა, რომ იგი დამახინჯდება. ამის ყველაზე უფრო დამახასიათებელი მაგალითია ხელქვეითებისა და უფროსის ურთიერთობა.

ჰორიზონტალური მიმართულება. როდესაც ურთიერთობა წარმოებს ერთი ჯგუფის წევრებს შორის ან ერთი დონის სამუშაო ჯგუფებს შორის, ერთი დონის ხელმძღვანელებს ან შემსრულებელ პერსონალს შორის, მაშინ ასეთ კომუნიკაციურ პროცესს ეწოდება ჰორიზონტალური. მოცემული პროცესი აუცილებელია, რადგან იგი დროის ეკონომიისა და მოქმედებების კოორდინირების უზრუნველყოფის საშუალებას იძლევა. ზოგიერთ შემთხვევებში ასეთი ურთიერთობა ფორმალური და აუცილებელია, სხვა შემთხვევებში კი სპონტანურად წარმოიქმნება.

კომუნიკაციის ელემენტები

წყარო. ორგანიზაციებში კომუნიკაციის წყაროს ჩვეულებრივ წარმოადგენენ თანამშრომლები თავისი იდეებით, განზრახვებით, ინფორმაციით და კომუნიკაციის მიზნებით.

კოდირება. ეს არის კომუნიკაციის წყაროს იდეების სიმბოლოების სისტემატური ნაკრების იმ ენაზე გადატანა, რომელიც მის მიზანს გამოხატავს. კოდირების ფუნქცია არის იმ ფორმის უზრუნველყოფა, რომელშიც იდეები და მიზნები შეიძლება გამოხატული იყოს როგორც სიგნალების გადაცემა.

სიგნალის გადაცემა. კომუნიკაციის წყაროს მიზანი გადმოცემულია სიგნალის სახით, რომლის ფორმა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია გამოყენებულ არხზე.

არხი. კომუნიკაციის წყაროდან ინფორმაციის მიმდებამდე გადამცემი მექანიზმები. ორგანიზაციებში ეს შეიძლება იყოს ზეპირი მიმართვები ერთმანეთისადმი, სატელეფონო საუბრები, არაფორმალური კავშირები, ჯგუფური შეკრებები და სხვ.

გაშიფვრა – მიღება. იმისათვის, რომ კომუნიკაციის პროცესი დასრულდეს, აუცილებელია, რომ სიგნალი გაიშიფროს. ინფორმაციის ყოველი მიმღები, გამოცდილებისა და შეთავაზებული რეკომენდაციების მიხედვით, ახდენს სიგნალის

ინტერპრეტაციას. რაც უფრო ახლოა დაშიფრული სიგნალი წყაროს მიერ დაყენებულ მიზანთან, მით უფრო ეფექტიანია კომუნიკაცია.

კომუნიკაციის სპეციალისტების აზრით, ინფორმაციის წყაროსა და მიმღებს შორის კომუნიკაციების „ერთიანობის“ დარღვევის ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ის ცვლილებები, რომლებიც წარმოიქმნება მისი კოდირებისა და გაშიფვრის დროს. ყველაზე უფრო ეფექტიანი კომუნიკაციები ხორციელდება მაშინ, როცა ინფორმაციის კოდირებისა და გაშიფვრის პროცესები ერთგვაროვანია. როდესაც ეს პროცესები სხვადასხვანაირი ხდება, მაშინ კომუნიკაციები იშლება. ნ. ვინერმა ამ პროცესს უწოდა ენტროპია, ანუ ადამიანური ურთიერთობის პროცესის გაფანტვის ტენდენცია. ასეთი ტენდენციები წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციის თანამშრომლებს აქვთ გარკვეული გამოცდილება, გამოყენებული ლექსიკა, ცოდნა, ინტერესები და სხვ. ეს იწვევს ინფორმაციის ურთიერთშეუსაბამო კოდირებას და გაშიფვრას, რის შედეგადაც ჩნდება ბარიერები ეფექტიანი კომუნიკაციებისთვის.

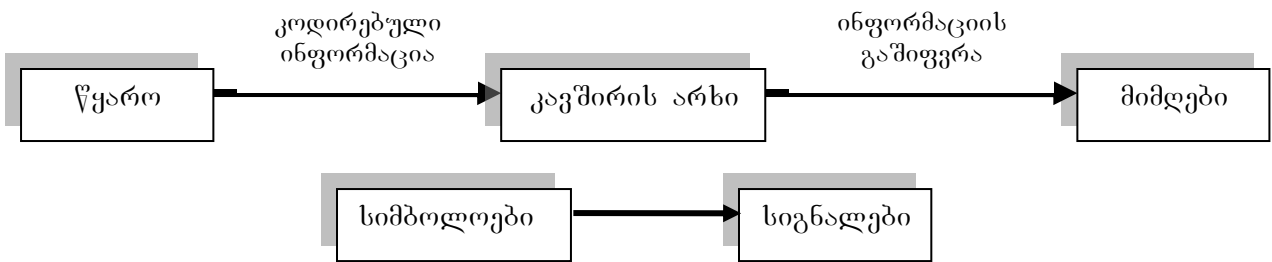
უკუკავშირი. ხშირად კომუნიკაციის წყაროს ჰგონია, რომ მის სიგნალს აქვს სიზუსტის მაღალი ხარისხი. რადგანაც სიგნალის სიზუსტე იშვიათად არის სრულყოფილი, ამიტომ სასურველია კომუნიკაციის პროცესში უკუკავშირის უზრუნველყოფა, ერთმხრივი კავშირი უფრო ოპერატიულია, ვიდრე ორმხრივი, მაგრამ ორმხრივი კავშირი ბევრად უფრო ზუსტია. უკუკავშირი უზრუნველყოფს არსს ინფორმაციის მიმღების პასუხის მისაღებად, რაც კომუნიკაციის წყაროს აძლევს იმის განსაზღვრის საშუალებას, მიღებულ იქნა თუ არა სიგნალი. უკუკავშირის დახმარებით ხელმძღვანელს შეუძლია შეაფასოს, თუ რამდენად ეფექტიანად ხორციელდება კომუნიკაცია, შეუძლია აგრეთვე გაზარდოს სიგნალების სიზუსტე მომავალ კომუნიკაციებში.

სიგნალის ხარისხის დამრღვევი დაბრკოლებები და ბარიერები. ორგანიზაციის საქმიანობაში ამ ხელშემშლელ ფაქტორებს მიეკუთვნება: 1. გადაცდენა; 2. არასწორი ინტერპრეტაცია მიმღების ან ინფორმაციის წყაროს მხრიდან; 3. სხვადასხვა ადამიანის მიერ ერთი და იმავე სიტყვებისათვის განსხვავებული მნიშვნელობების მინიჭება (სემანტიკური პრობლემები). 4. ორგანიზაციული დისტანციის აღქმაში ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის სტატუსში განსხვავება, რის შედეგადაც ფართოვდება მათ შორის კომუნიკაციური განხეთქილება; 5. ინფორმაციის მიმღების მიერ მხოლოდ იმის გაგება, რისი გაგებაც სურს (ფასის მიხედვით შეფასება). შეიძლება დაემატოს ის შემთხვევები, როდესაც ვერ ხერხდება შიფრის გახსნა და მიმღები ინფორმაციას ვერ აკავშირებს ინფორმაციის გამომგზავნ პირთან, როდესაც გადაცემისას ადგილი აქვს ე.წ ხმაურს.

კომუნიკაციის მოდელები

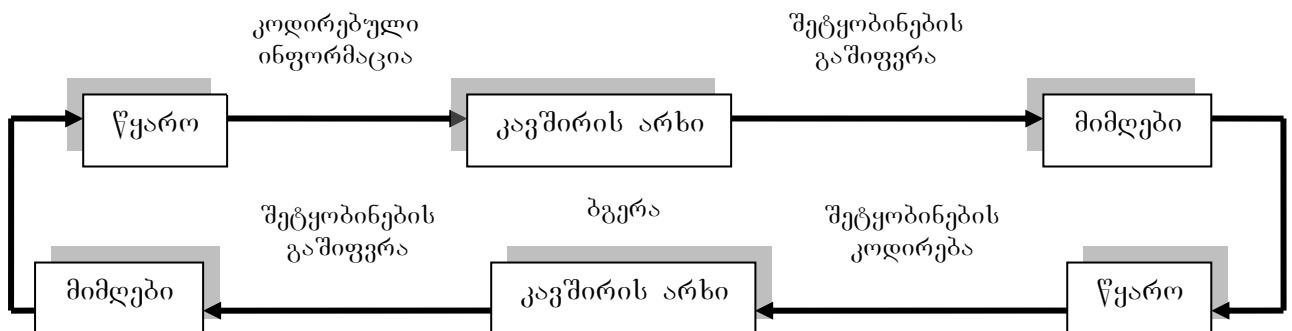
კომუნიკაცია ორგანიზაციებში რთული და დინამიკური პროცესია. იგი შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც მოქმედება, ურთიერთმოქმედება და პროცესი. მათზე დამოკიდებულებით განასხვავებენ კომუნიკაციის შემდეგ მოდელებს:

კომუნიკაცია, როგორც მოქმედება. მისი მოდელი წარმოდგენილია ნახაზზე 4.2. ამ მოდელში კომუნიკაციის წყარო ამუშავებს სიმბოლოებისაგან შედგენილ გზავნილს, რომელიც შემდგომში გარდაიქმნება სიგნალებად ან განიცდის კოდირებას. სიგნალები არსების საშუალებით იგზავნება ინფორმაციის მიმღებთან, სადაც ხდება მათი გაშიფვრა ან ინტერპრეტაცია. მოდელი მოიცავს აგრეთვე ხმას, რომელიც ზეგავლენას ახდენს პროცესზე. აღნიშნული მოდელი თავიდან გამოიყენებოდა ელექტრონული კომუნიკაციებისათვის, ასევე ადამიანებს შორის კომუნიკაციის აღსაწერად. კომუნიკაცია განხილებოდა როგორც ცალმხრივი პროცესი. ასეთ მოდელში უკუკავშირისათვის ადგილი არ არის.



ნახ. 4.2. კომუნიკაცია, როგორც ურთიერთმოქმედება

კომუნიკაცია, როგორც ურთიერთმოქმედება. მოდელში უკუკავშირის ელემენტის შემოყვანით განხორციელდა მოდელის მეორე ტიპზე გადასვლა, რომლის დროსაც კომუნიკაცია ურთიერთმოქმედებად აღიქმება (ნახ. 4.3). მოცემული მოდელი არაერთხელ იყო გაკრიტიკებული უზუსტობის გამო. შედარებით გვიან შექმნილი მოდელები ასახავდნენ ადამიანებს შორის კომუნიკაციების მთელ პროცესს და დინამიკას.



ნახ. 4.3. კომუნიკაცია როგორც ურთიერთმოქმედება

კომუნიკაცია, როგორც პროცესი. კომუნიკაციის თანამედროვე მოდელები უფრო

სრულყოფილია, რადგანაც ისინი კომუნიკაციას ასახავენ როგორც პროცესს (ნახ. 4.4). ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ კომუნიკაციის პროცესი აღარ განიხილება როგორც წრფივი ან ცირკულირებადი. მისი, როგორც პროცესის, მოდელის არსი ისაა, რომ ადამიანი მასში ერთდროულად და მუდმივად გამოდის როგორც წყაროს, ასევე ინფორმაციის მიმღების როლში. ამ მოდელის განვითარება ასახავს კომუნიკაციებზე წარმოდგენების ტრანსფორმაციას წრფივი მოდელიდან იმ მოდელამდე, როდესაც აქცენტი კეთდება გარე და შიგა ფაქტორებზე.

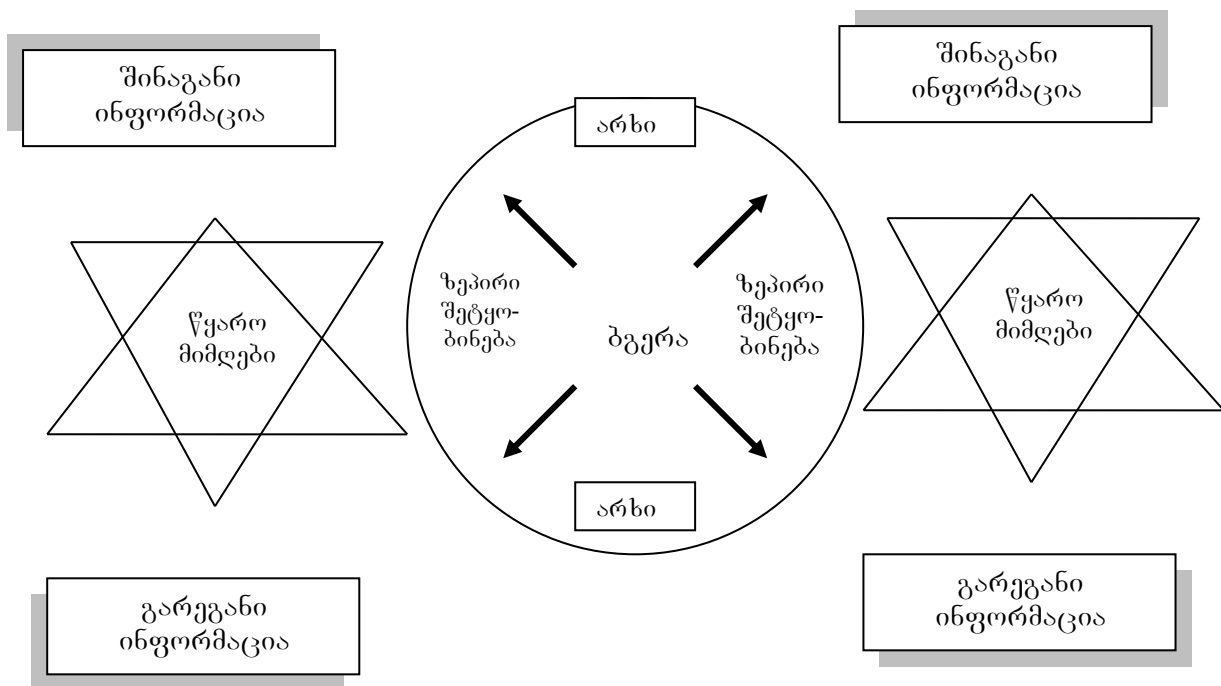
შიგაპიროვნული კომუნიკაცია. ეს არის კომუნიკაცია, რომელიც ინდივიდის შიგნით წარმოიქმნება. ე.ი. ინდივიდი ელაპარაკება თავის თავს. იგი თავად წარმოადგენს ინფორმაციის როგორც გამგზავნ, ასევე მიმღებ მხარეს. მისი აზრები და გრძნობები აისახება გზავნილში, ხოლო ტვინი მოქმედებს როგორც ამ აზრებისა და გრძნობების დამმუშავებელი არხი. უკუკავშირი ეს არის ის, რაც ავსებს ან უარყოფს ინფორმაციას.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია. სხვა ადამიანთან კომუნიკაციას ეწოდება პიროვნებათაშორისი. ეს არის კომუნიკაციის ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპი. პიროვნებათაშორის კომუნიკაციებში ჩვენ ვმოქმედებთ როგორც მიმღები, ასევე როგორც გამგზავნი მხარე. გზავნილს წარმოადგენს წარმოდგენილი ინფორმაცია, მისი გადაცემის არხს – მხერა ან ხმა, ხოლო უკუკავშირს – კომუნიკაციის ყოველი მონაწილის პასუხი. მაგალითად, შეიძლება განვიხილოთ ინტერვიუ როგორც პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია.

კომუნიკაცია პატარა ჯგუფში. პატარა ჯგუფში ყოველ ინდივიდს აქვს განხილვაში მონაწილეობის თანაბარი შანსი. მას შეიძლება ადვილად გაუგონ, რაც გაუადვილებს სხვებთან ურთიერთმოქმედებას. ურთიერთმოქმედება რთულდება, თუ ჯგუფში 10-12 ადამიანზე მეტია. პატარა ჯგუფები შედგება ინფორმაციის გამგზავნი და მიმღები რამდენიმე ინდივიდისაგან. ასეთ პატარა ჯგუფში არსებობს ურთიერთგაგების უფრო დიდი ალბათობა. ამასთან, კავშირის არხები უფრო სტრუქტურირებულია, ვიდრე პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის დროს, მაგრამ უკუკავშირის არხები და მათი შესაძლებლობები ისევ ისეთია. ხშირად ორგანიზაციებში მუშაკთა პატარა ჯგუფებს „გუნდს“ უწოდებენ. ორგანიზაციებში გუნდების პოპულარულობა არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი ამართლებენ ყველა სიტუაციაში. ყველა მონაწილე კარგად როდი მუშაობს გუნდში. ზოგს უკეთესად შეუძლია დამოუკიდებლად ფუნქციონირება.

საზოგადოებრივი კომუნიკაცია. საზოგადოებრივი კომუნიკაციის დროს გამომსახველი (ინფორმაციის წყარო) გადასცემს მიმართვას აუდიტორიას (ინფორმაციის მიმღები). საზოგადოებრივი კომუნიკაცია წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ჯგუფი მეტისმეტად დიდია იმისათვის, რომ ყველა მისმა წევრმა შეძლოს მასში

ეფექტიანად მუშაობა. არხები იგივეა, რაც პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის დროს (მზერა და ხმა), მაგრამ შესაძლებელია ტექნიკური საშუალებების, კერძოდ აუდიტორიაზე ვიზუალური (დიაგრამები, დიაპროექტორები და ა.შ.) ზემოქმედების გამოყენება. უკუკავშირის შესაძლებლობები მაინც შეზღუდულია. უმეტესი წარმონაქმნები, რომლებშიც მოქმედებს საზოგადოებრივი კომუნიკაციური კავშირი, ფორმალურია, ამიტომ ჩვეულებრივ აუდიტორია არ ახდენს გამოსასვლელის ინტერპრეტაციას, მაგრამ ამა თუ იმ ფორმით გამოხატავს თავის დამოკიდებულებას გამომსვლელისადმი. საზოგადოებრივი კომუნიკაციური კავშირი ჩვეულებრივ არარეგულარულია. კომუნიკაციის ეს ტიპი საჭირო ხდება კრებებზე, ცერემონიებზე, პრეს-კონფერენციებზე.



ნახ. 4.4. კომუნიკაციის გაშლილი მოდელი

ოპერატიული შიგა კომუნიკაცია. ეს არის ორგანიზაციის ფარგლებში სტრუქტურულზეხული კომუნიკაცია, რომელიც უშუალოდ მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. სტრუქტურალიზაციაში იგულისხმება ის, რომ კომუნიკაცია ორგანიზაციის საქმიანობის ნაწილია. ორგანიზაციის სამუშაო მიზნები შეესაბამება უშუალო საქმიანობას. ასეთი კომუნიკაციის მაგალითს წარმოადგენს კავშირი საწარმოს განყოფილებებს შორის, პროდუქციის რეალიზაციის განყოფილების ანგარიშგებები ან სასაწყობო აღრიცხვის უწყისები, რომლებიც წარმოების ოპერატიული დაგეგმვის განყოფილებას გადასცემენ ინფორმაციას თავიანთი მოთხოვნილების შესახებ.

ოპერატიული გარე კომუნიკაცია. ეს კომუნიკაცია დაკავშირებულია

ორგანიზაციის მიერ საკუთარი მიზნების მიღწევასთან ან ორგანიზაციათაშორის საქმიანობასთან და ხორციელდება ორგანიზაციასა და მის გარეთ არსებულ წამონაქმნებს შორის. იგი განეკუთვნება აგრეთვე ურთიერთობებს სამთავრობო, სახელმწიფო, რეგიონულ ორგანოებთან და საზოგადოებასთან. რადგანაც ყოველი ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მის გარე სამყაროზე, ამიტომ კომუნიკაციის ეს ტიპი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობის გაგრძელებისათვის.

პიროვნული კომუნიკაცია. ორგანიზაციაში ყველა კავშირი როდია დაფუძნებული მიღებულ დავალებებზე. პიროვნული კომუნიკაცია არის ადამიანთა შეხვედრისას მათ შორის ინფორმაციის შემთხვევითი გაცვლა. პიროვნული კომუნიკაცია არ წარმოადგენს უშუალოდ ორგანიზაციის მიზნების ნაწილს, მაგრამ ის არანაკლებ მნიშვნელოვანია მისთვის.

საჭიროა აღინიშნოს აღქმის, როგორც კომუნიკაციის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მომენტის, მნიშვნელობა. ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, რომ:

– ინფორმაცია, რომლის მიღების გამოცდილება მიმღებს (ხელმძღვანელი, ხელქვეითი, იმვე დონის თანამშრომელი) არა აქვს, აღიქმება უფრო ნელა, ვიდრე ნაცნობი ინფორმაცია;

– უცხო სიტუაციაში თანამშრომელი თითქმის ავტომატურად ირჩევს თავისი გამოცდილების იმ ნაწილს, რომელიც დაკავშირებულია აღნიშნულ სიტუაციასთან და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მისი შეფასებისთვის;

– კომუნიკაციები აღიქმება და ფასდება თანამშრომლის გამოცდილების შესაბამისად;

– ყველაზე უფრო ობიექტური ინფორმაციაც კი მოიცავს სუბიექტურ შეხედულებებს;

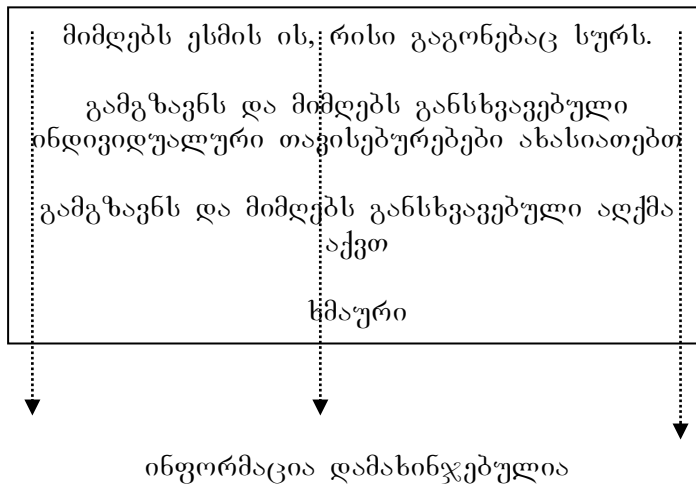
– ინფორმაციის კოდირებისა და გაშიფვრის შესაბამისობა გამომდინარეობს მისი წყაროსა და მიმღების განსხვავებული გამოცდილებიდან;

– მარტო ენას არ შეუძლია გადაწყვიტოს ინფორმაციის კოდირებისა და გაშიფვრის შეუსაბამობის პრობლემები.

კომუნიკაციას ახლავს შესაძლებელი წინააღმდეგობები, რომლებიც წარმოდგენილია ნახაზზე 4.5. ცნობილია მრავალი დებულება და წესი, რომლებიც მიმართულია კომუნიკაციის პროცესში მმართველობითი ინფორმაციის ეფექტიან აღქმაზე. ძირითადი ყურადღება ექცევა იმას, რომ მოიხსნას ყოველგვარი ბარიერი და წინააღმდეგობა იმ პირთა ქმედებებში, რომლებიც საქმიან ინფორმაციას იღებენ. ქვემოთ მოყვანილია ზოგიერთი რეკომენდაცია რომლებიც სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებისა და იმ ხელმძღვანელების საქმიანობაში გამოიყენება, ვინც

ხელქვეითისაგან იღებს ინფორმაციას.

ამოსავალი ინფორმაცია



ნახ. 4.5. კომუნიკაციის გზაზე თანმხლები წინააღმდეგობები

ეს რეკომენდაციები ასეთია:

1. საუბრის შეწყვეტა;
2. მოლაპარაკებისათვის თავისუფლების მიცემა;
3. აცნობეთ მოსაუბრეს, რომ გსურთ მისი მოსმენა;
4. მოსკეთ გამაღიზიანებელი ფაქტორები;
5. შეეცადეთ გაიგოთ თანამოსაუბრის შეხედულება;
6. იყავით მომთმენი;
7. მსუბუქად გადაიტანეთ კრიტიკა;
8. დაიოკეთ თქვენი ტემპერამენტი;
9. დაუსვით ზუსტი შეკითხვები.

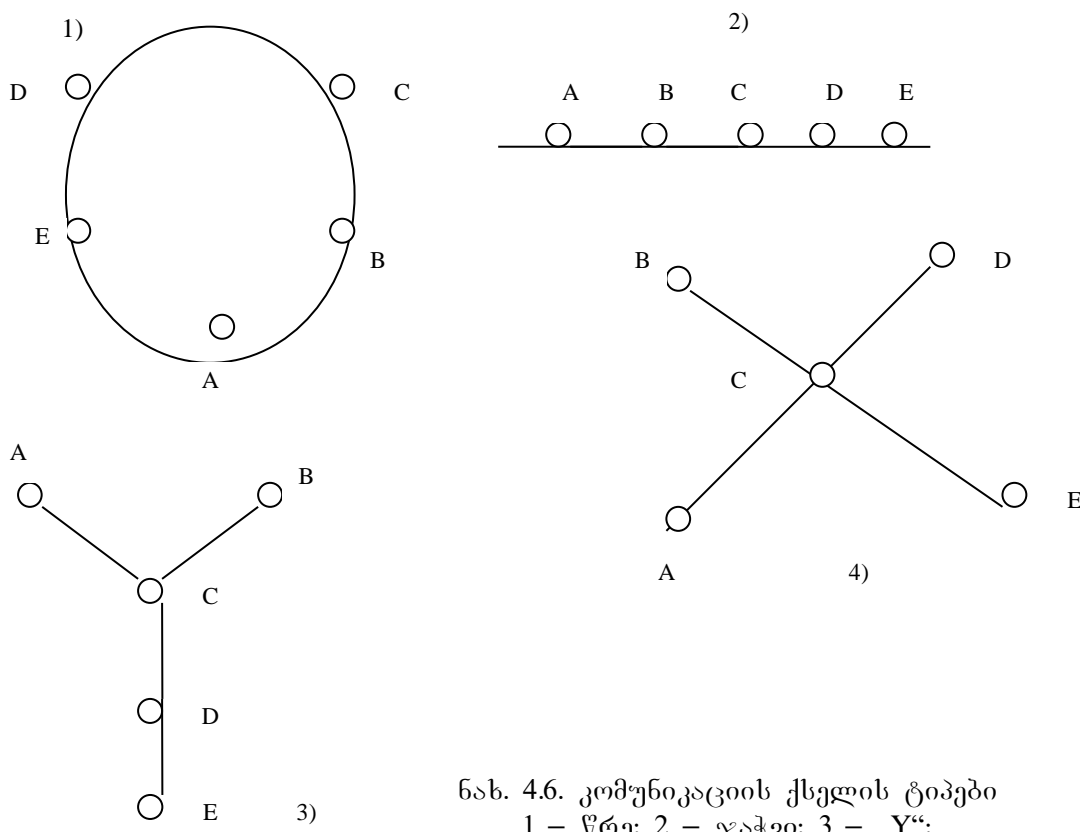
როგორც უკვე აღინიშნა, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის პროცესში უკუკავშირის უზრუნველყოფა. უკუკავშირი ორგანიზაციაში შეიძლება განხორციელდეს განსხვავებული საშუალებებით. უშუალო ურთიერთობისას ხელმძღვანელმა შეიძლება გამოიყენოს პირდაპირი უკუკავშირი, სხვა შემთხვევებში ის იძულებულია უფრო მეტად დაეყრდნოს უკუკავშირის ირიბ მეთოდებს. მაგალითად, წარმოების ეფექტიანობის შემცირება, გაცდენებისა და კადრების დენადობის გაზრდა ან ცუდი კოორდინაცია ქვეგანყოფილებს შორის მიუთითებს კომუნიკაციების გაუარესებაზე.

კომუნიკაციების ქსელი. არსებობს კომუნიკაციის ქსელის სხვადასხვა სახე, ზოგიერთი მათგანი დამოკიდებულია კონკრეტულ ფაქტორზე, კერძოდ, ინფორმაციის ხარისხსა და მოცულობაზე. ნახაზზე 4.6. წარმოდგენილია კომუნიკაციური ქსელის ოთხი ტიპი: წრე, ჯაჭვი, „Y“ და ბორბალი. ექსპერიმენტულმა მონაცემებმა დაადასტურა, რომ მთლიანობაში ქსელის სახეებს შორის განსხვავებები შემდეგია:

წრის სახის მქონე კომუნიკაციების ქსელი არის აქტიური, ულიდერო, არაორგანიზებული და არამდგრადი. ბორბლის სახის ქსელი წარმოადგენს სხვა უკიდურესობას: ის ნაკლებად აქტიურია, ჰყავს განსაზღვრული ლიდერი, კარგად და მყარად არის ორგანიზებული, უფრო მოწესრიგებულია. არსებობს მრავალარხიანი ქსელიც, რომელიც წარმოადგენს იმავე ბორბალს, ოღონდ ხელქვეითებს შორის კავშირით.

ცხრილი 4.2.

შეფასების კრიტერიუმები	კომუნიკაციური ქსელები				
	ჯაჭვი	„Y“	ბორბალი	წრე	მრავალარხიანი
სიჩქარე	საშუალო	საშუალო	მაღალი	დაბალი	მაღალი
სიზუსტე	მაღალი	მაღალი	მაღალი	დაბალი	საშუალო
დაკმაყოფილება	საშუალო	საშუალო	დაბალი	მაღალი	მაღალი



ნახ. 4.6. კომუნიკაციის ქსელის ტიპები
 1 – წრე; 2 – ჯაჭვი; 3 – „Y“;
 4 – ბორბალი

ნათელია, რომ კომუნიკაციების ქსელის სტრუქტურა გავლენას ახდენს გზავნილის სიზუსტესა და არაორაზროვნებაზე, ჯგუფის ფუნქციონირებასა და მისი წევრების დაკმაყოფილების სურვილზე. იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის შიგნით ადამიანთა ურთიერთმოქმედების და მათ მიერ განსაზღვრული ამოცანების შესასრულებლად გაწეული საერთო ძალისხმევის მნიშვნელოვან კომპონენტს. ამ პოზიციიდან გამომდინარე კომუნიკაციის ქსელში ბორბლისებური სტრუქტურა ითვლება

ორგანიზაციისათვის ყველაზე უფრო მარტივ ტიპად. ზოგიერთ ჯგუფში იგი ეფექტიანია, ზოგიერთში კი – არა. ცხრილში 4.2. ნაჩვენებია განსხვავებული ტიპის ქსელების ეფექტიანობა.

ორგანიზაციული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომუნიკაციებზე

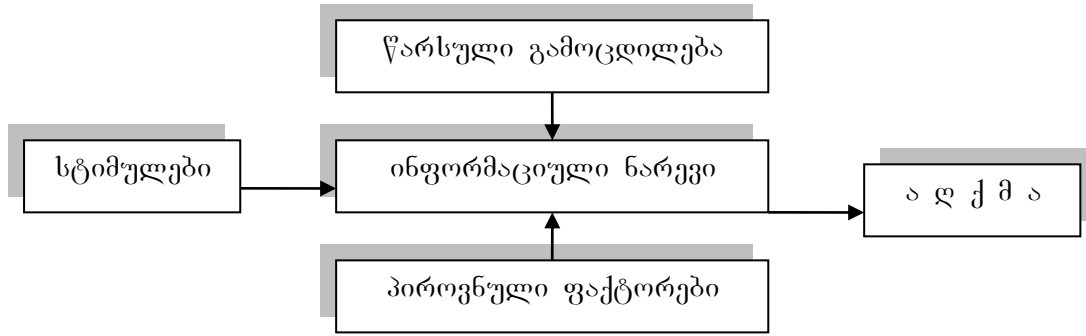
ორგანიზაციულ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომუნიკაციებზეა მიეკუთვნება: თანამდებობრივი მდგომარეობა, მართვის სტილი და შრომის დანაწილება.

თანამდებობრივი მდგომარეობა. ფორმალური ორგანიზაციის დროს კომუნიკაციები დაკავშირებულია თანამშრომლის მდგომარეობასთან. შეიძლება იმის მტკიცება, რომ კომუნიკაციებს მთლიანობაში და კომუნიკაციის ინიციატივას კერძოდ, ძირითადად ვერტიკალური მიმართულება აქვს, ანუ მიემართება ზემოდან ქვემოთ. ამავე დროს არსებობს კომუნიკაციების ნაკადის სამი განზომილება: ინფორმაციის ნაკადი ზემოდან ქვემოთ, ქვემოდან ზემოთ და ჰორიზონტალური. უმეტეს ორგანიზაციებში სამივე ნაკადი არსებობს ერთდროულად ან დროის განსხვავებულ პერიოდებში.

კომუნიკაციების შესწავლის ყველაზე მარტივი წესი ითვალისწინებს მართვის ზედა დონიდან ქვედა დონეზე გაცემული ბრძანებების, ინსტრუქციებისა და განკარგულებების, ასევე ქვედა დონიდან (მაგალითად, ოსტატი) ზედა დონისათვის (საამქროს უფროსი) გადაცემული ინფორმაციისა და ანგარიშების განხილვას. კომუნიკაციაზე ასეთი გამარტივებული შეხედულება არ ითვალისწინებს კომუნიკაციებს ორგანიზაციის ერთი დონის თანამშრომლებს შორის და ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის.

ორგანიზაციის თანამშრომლები კომუნიკაციის ოფიციალური არსების გამოყენებასთან ერთად რჩევებისა და მხარდაჭერისათვის მიმართავენ ურთიერთკონსულტაციებს. ერთი დონის პირებს შორის კონსულტაციას ხშირად ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი შედეგები მოაქვს. მუდმივად ერთმანეთისათვის რჩევის მისაღებად მიმართვა აძლიერებს საკუთარ გადაწყვეტილებებში დაჯერებულობას. აღსანიშნავია, რომ ინფორმაციისა და კონსულტაციების მიღებისას უფროსებზე სრული დამოკიდებულება ზღუდავს თანამშრომელს. ბევრ შემთხვევაში შესაძლებელია ამის თავიდან აცილება. ყველა ხელმძღვანელი დაინტერესებული უნდა იყოს იმით, რომ ინფორმაციის ნაკადების ცირკულირებისას სამივე მიმართულება (ზემოთ, ქვემოთ და ჰორიზონტალურად) გამოიყენოს. კომუნიკაციები (რა თქმა უნდა, სხვადასხვა მოცულობით) თითოეული მიმართულებით ხორციელდება ერთდროულად.

თანამშრომლების მიერ ნებისმიერი კომუნიკაციის აღქმას განსაზღვრავს მთელი რიგი ორგანიზაციული და პიროვნული ფაქტორებისა. თანამშრომლის შეხედულებებში ცვლილებები შეიძლება გამოწვეული იყოს მიღებული ინფორმაციის ან სამუშაო გარემოცვის ცვლილებით. აღქმაზე გავლენას ახდენს აგრეთვე წარსული გამოცდილება. მოქმედ ორგანიზაციაში ზედა დონის ხელმძღვანელის ბრძანებები ჯერ იფილტრება, შემდეგ კი აღიქმება. ფილტრაციის პროცესი წარმოდგენილია ნახაზზე 4.7.



ნახ. 4.7. ფილტრაციის პროცესი

მართვის სტილი. ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის კომუნიკაციები წარმოადგენს ორარხიან ინფორმაციულ სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის თავისუფალ დინებას როგორც ზემოდან ქვემოთ, ასევე ქვემოდან ზემოთ. ხელმძღვანელი, თავისი მდგომარეობიდან გამომდინარე, პირდაპირ ზემოქმედებს კომუნიკაციების მიმართულებასა და ნაკადზე. ხმაურის წარმოქმნის ალბათობის მაღალი ხარისხის გამო, ხელმძღვანელი მიმართვის გაგზავნისას ადგენს წესებს, რომელთა მიხედვითაც მიმართვები უნდა გადაიცეს გარკვეული მიმართულებითა და მიმდევრობით. როგორც გამოცდილებამ დაადასტურა, ყველაზე წარმატებულად ის ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ, სადაც ხელმძღვანელები ცდილობენ ისე წარმართონ საქმე, რომ არც ერთი თანამშრომელი ერთპიროვნულად არ აკონტროლებდეს კომუნიკაციებს და ხდებოდეს კომუნიკაციების ნაკადში ყველა თანამშრომლის მონაწილეობის წახალისება. ამასთან, არ შეიძლება ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთგაგების მნიშვნელობის დაუფასებლობა. მართვის სტილისა და კავშირის გამოყენებულ არხებს შორის განსხვავებები მოცემულია ცხრილში 4.3.

ცხრილი 4.3.

მართვის სტილი და კავშირის არხები

შეფასება	ლიბერალური სტილი	კონსერვატიული სტილი
კომუნიკაციების საერთო აღწერა	არაფორმალური, მრავალარხიანი კომუნიკაციის სისტემა	გუნდის კარგად განსაზღვრული მიზანი
კომუნიკაციების მოცულობა და მიმართულება	წახალისდება კავშირების გაფართოება ყველა მიმართულებით (ზემოთ, ქვემოთ, პორიზონტალურად)	წახალისდება კავშირების შეზღუდვა უპირატესად ზემოდან ქვემოთ

კომუნიკაციების ხარისხი	ადეკვატური, ძალზე ზუსტი ინფორმაცია	საჭიროებს დამატებით კავშირს, ინფორმაცია ხშირად არის არაზუსტი
------------------------	------------------------------------	--

ქვემოდან ზემოთ მიმართულ კომუნიკაციებსა და თანამშრომელთა შორის კონსულტაციებზე მოთხოვნები იზრდება, როდესაც: 1) ორგანიზაცია ფართოვდება; 2) მომსახურება და პროდუქცია რთულდება; 3) მნიშვნელოვნად იცვლება ტექნოლოგიური და გარემო პირობები; 4) ძლიერდება ორგანიზაციის ქვედანაყოფების გეოგრაფიული გაფანტულობა.

შრომის დანაწილება. მიკრო და მაკრო დონეებზე შრომის დანაწილება აადვილებს ორგანიზაციაში თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციას. ეს ხდება მთელი რიგი მიზეზების გამო. თანამშრომლები უკეთესად ეცნობიან თავის სამუშაოს; ქვედანაყოფის მიზნები არის საერთო; შრომის დანაწილებისას მანძილები სამუშაო ადგილებს შორის ჩვეულებრივად მცირდება. სტაბილურ ორგანიზაციებში, სადაც საკადრო და ტექნოლოგიური ცვლილებები იშვიათად ხდება, შეიძლება შემუშავდეს კომუნიკაციის ახალი სისტემა. დინამიკურ ორგანიზაციაში აუცილებელია ოპტიმალურად იქნეს გათვალისწინებული კომუნიკაციების ნაკადი და სიზუსტე. აქ გადაცემული უნდა იქნეს არარუტინული, მაგალითად, უნიკალური ტექნიკური მახასიათებლების მქონე ახალი პროდუქციის ათვისებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია, რაც ხშირად კომუნიკაციის ქსელის ცვლილებებს მოითხოვს.

კომუნიკაციის არაფორმალური ქსელი პრაქტიკულად ყველა ორგანიზაციაში არსებობს. ეს ხელს უწყობს დავალების გადაცემის ფორმალური სტრუქტურის უფრო ეფექტიან ფუნქციონირებას. ხშირად ინფორმაციის გადაცემის ასეთი ფორმა წარმოადგენს საკმაოდ ოპერატიულს, ხოლო ინფორმაციის ნაკადი არ ექვემდებარება გარკვეულ წესრიგს. ამასთან, ასეთმა სისტემამ შეიძლება დაამახინჯოს ინფორმაცია. მასში არ არის პასუხისმგებობისა და ანგარიშგების განაწილების მკვეთრი სტრუქტურა.