

კომუნიკაციური კავშირები და გადანწყვეტილება საქართველოს საჯარო სექტორში

რეზიუმე

საჯარო ორგანიზაციების წარმატება დამოკიდებულია მართვის ხარისხზე, ამ პროცესში ერთნაირად მნიშვნელოვანია მართვის ყველა ფუნქციის როლი, მათ შორის, ხელმძღვანელის მიერ მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპერატიულობა და სიზუსტე, სწორად შერჩეული დრო და სივრცე. მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს მართვის დამაკავშირებელი ფუნქცია-კომუნიკაციური პროცესი, რომელიც საჯარო ორგანიზაციებში ნელი და მოუქნელია, საჯარო მოხელეთა მხრიდან სუბორდინაციის დაცვის ვალდებულება აფერხებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათ მონაწილეობას.

სტატიის მიზანია, ყურადღება გაამახვილოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კომუნიკაციური კავშირების როლზე, შეისწავლოს და გაანალიზოს ამ მიმართულებით არსებული პრობლემები და შეიმუშაოს მათი ეფექტურად მოგვარების გზები.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაცია, მენეჯერი, კომუნიკაცია, გადაწყვეტილება.

COMMUNICATIONS CONNECTIONS AND DECISION IN THE GEORGIAN PUBLIC SECTOR

Keso Sumbadze
Tsu doctorant

RESUME

Success of the public entities depends on a quality of management. In this process, all managerial functions, including the efficiency and accuracy of the leader's executive decisions, and correctly chosen time and space, are equally important. Effectiveness of the adopted decisions is influenced by the management connecting function – communicative process which is slow and inflexible in the public entities, while The obligation to protect subordination by the public servants, hinders their participation in the decision-making process.

The Article is aimed at paying attention to the role of communicative contacts in the decision-making process, research and analyze the problems existing in this field and develop the ways of their effective resolving

Key words: Entity; Manager; Communication; Decision



ქართულ რეალობაში მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების მნიშვნელობა ძალიან დიდია. იგი, ვალდებულია დაიცვას კანონით განსაზღვრული ყველა პროცედურა, უზრუნველყოს ინფორმაციის თავისუფალი გაცემა და თანამშრომელთა ჩართულობა. გარდა ამისა, არეგულიროს სამუშაო პროცესი და თანამშრომელთა მოტივაცია, საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსაზღვროს ძირითადი ამოცანები და დასახოს მისი განხორციელების გზები.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს პრობლემის არსებობას, რომელიც მოითხოვს დეტალურ იდენტიფიკაციას. (Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S. 2004) გადაწყვეტილების მიმღებმა უნდა მოძებნოს ყველა შესაძლებლობა მის მოსაგვარებლად, ყურადღება გაამახვილოს ეფექტზე და არა მიზეზზე. (Adair, J. 2007) გადაწყვეტილების მიღებამდე, მენეჯერმა უნდა გაიაროს სხვადასხვა ეტაპი, მათ შორის: - 1. პრობლემის განსაზღვრა (აღიარება); 2. ალტერნატიული გადაწყვეტილების შეფასება; 3. სასურველი ორიენტაციის (კურსის) არჩევა; 4. შესაბამისი ქმედებების განხორციელება და 5. შედეგების შეფასება.

გადაწყვეტილება ეფექტიანია, თუ ის დადებითი შედეგების მომტანია. გადაწყვეტილების შედეგიანობას განაპირობებს ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორცაა: - კომუნიკაცია, ინფორმაცია, მენეჯერთა და

თანამშრომელთა კვალიფიკაცია, სწორად შერჩეული ალტერნატივები და სწრაფი მოქმედება. გადანყვეტილებამ უნდა დააკმაყოფილოს შემდეგი მოთხოვნები: - ორგანიზაციას მოუტანოს სასურველი შედეგი, გამოიწვიოს თანამშრომელთა კმაყოფილება და მოითხოვოს მინიმალური დანახარჯი.

საჯარო სექტორში, კომუნიკაციური პროცესები ხშირად კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზია, რაც თავის მხრივ, ხელს უშლის ორგანიზაციების ეფექტიან ფუნქციონირებას. ეფექტური გადანყვეტილების მიღებისთვის კომუნიკაცია გადამწყვეტია. (Schermerhorn, R. J. et. al 2002) მენეჯერმა კომუნიკაციური პროცესები შესაძლოა გამოიყენოს, როგორც სისტემური მეთოდი ორგანიზაციის საქმიანობის კონტროლისთვის, ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესებისა და (Gulua, E&Kharadze, N. 2018) დროის დაზოგისთვის. (Robbins S. P., &Coulter, M. 2012) კომუნიკაციის შეუფერხებლად წარმართვისთვის სასურველია, დაცულ იქნეს მოქმედებათა შემდეგი თანმიმდევრობა: - **1) იდეის ჩასახვა; 2) იდეის კოდირება; 3) გადასაცემი არხის შერჩევა და ინფორმაციის გადაცემა და 4) მიღებული ინფორმაციის დეკოდირება.**

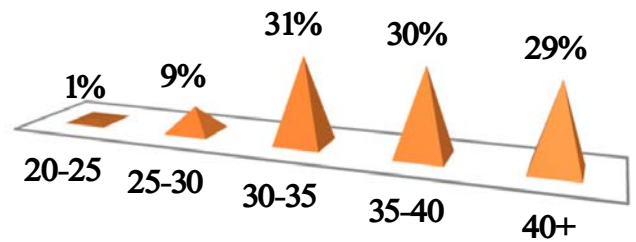
კომუნიკაციის პროცესის წარმატებით წარმართვის მიზნით აუცილებელია მენეჯერთან ერთად თანამშრომლებმაც იგრძნონ პასუხისმგებლობა და მაქსიმალური მონდომებით მოახდინონ პროცესში ჩართვა. **საჭიროა გადანყვეტილების მიღებას წინ უსწრებდეს საკითხის შესახებ ინფორმაციის მოსმენა, დისკუსია და საერთო ინტერესების გამოკვეთა, რომელიც თანხვედრაში იქნება ორგანიზაციის მიზანთან.** ეფექტიანი და ადექვატური გადანყვეტილებები თანამშრომელთა მხარდაჭერის გარეშე შეუძლებელია

(TenBrook, K.&Gregorio,G. 2010) მრავალი ორგანიზაცია უკვე წარმატებით იყენებს ერთობლივ გადანყვეტილებებს, რომელშიც მთავარი როლი კომუნიკაციას უკავია, პროცესში ჩართული ადამიანები ერთმანეთთან დაბრკოლებების გარეშე ურთიერთობენ. ერთობლივი გადანყვეტილებები პოზიტიურად აისახება თანამშრომელთა ურთიერთობასა და კომუნიკაციაზე. თანამშრომლებს ხელი მიუწვდებათ ნებისმიერ ინფორმაციაზე. შეუფერხებლად უკავშირდებიან ერთმანეთს და საკითხებს ერთობლივად განიხილავენ.

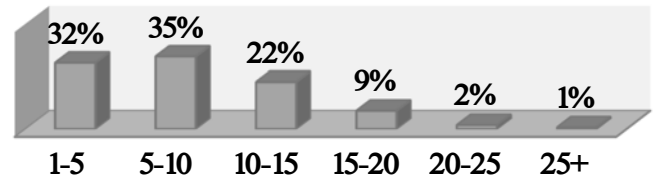
იმისთვის, რომ გაგვეგოთ თუ რა ვითარებაა ჩვენი ქვეყნის საჯარო სივრცეში, კომუნიკაციური პროცესების განხორციელებისა და გადანყვეტილების მიღების კუთხით ჩავატარეთ კვლევა საქართველოში მოქმედ ყველა სამინისტროში. კვლევა ჩატარდა აღწერით-ანალიტიკური მეთოდოლოგიით, გამოიკითხა 365 მენეჯერი, მათ შორის - 225 ქვედა, 136 - საშუალო და 2 - ზედა რგოლის მენეჯერი. კვლევაში მონაწილე მენეჯერთა 58% შეადგენს მამაკაცებს, ხოლო დარჩენილი 42% ქალებს. გამოკითხულ მენეჯერთა ასაკობრივი სტრუქტურა კი ასე გამოიყურება (იხ.გრაფ. N1).

რაც შეეხება მენეჯერთა სამუშაო გამოცდილებას, მონაცემები ასე ნაწილდება (იხ.გრაფ. N2).

როგორც გრაფიკიდან ჩანს, კვლევაში მონაწილე-



გრაფიკი N1



გრაფიკი N2

ობა მენეჯერთა ყველაზე დიდ რაოდენობას 35% აქვს ხუთიდან ათ წლამდე მუშაობის გამოცდილება ხოლო ყველაზე მცირე რაოდენობას 1% -ს 25 წელზე მეტი.

ანკეტური და ელექტრონული გამოკითხვის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია დამუშავდა spss-ის პროგრამაში. ჩატარდა: სიხშირული, აღწერითი, კროსტაბულაციური, დისპერსიული (ANOVA), ფაქტორული, რეგრესიული და კორელაციური ანალიზი, ასევე გამოითვალა კორელაციის კოეფიციენტი და კრონბახის ალფა, გაანალიზდა t-ტესტები. კვლევის ძირითადი დასკვნები გაკეთდა სწორედ სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე.

კვლევის შედეგად კომუნიკაციური პროცესებისადმი გამოვლინდა მკვეთრად განსხვავებული დამოკიდებულებები, სქესის, ასაკის, სამუშაო გამოცდილების და მენეჯერული დონეების მიხედვით.

კვლევის შედეგად, კომუნიკაციური პროცესების მიმართ, გამოვლინდა სქესთა შორის განსხვავება. **ქალ მენეჯერთა დამოკიდებულება ბევრად დადებითია, ვიდრე - მამაკაცთა. ინფორმაციის გაცვლის პროცესში ღია კომუნიკაციურ კავშირებს გადამწყვეტ მნიშვნელობას ანიჭებს ქალთა 97% მაშინ, როცა მამაკაცთა მხოლოდ 86% აქვს იგივე დამოკიდებულება. გამოკითხულ ქალთა 81% მიიჩნევს, რომ კომუნიკაციური პროცესების სიხშირეს და მრავალფეროვნებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციის ეფექტიანობისთვის, ამ მოსაზრებას ეთანხმება მამაკაცთა შედარებით ნაკლები რაოდენობა - 72%.**

განსხვავებული დამოკიდებულება ფიქსირდება ორგანიზაციაში შეცდომების დაშვების მიზეზთა ძებნაშიც - **ქალ მენეჯერთა 85% აცხადებს, რომ თანამშრომლებთან თავისუფალი კომუნიკაციური ურთიერთობები აადვილებს ყოველდღიური ამოცანების შესრულებას, ამცირებს ორგანიზაციაში შეცდომის დაშვებისა და არასწორი გადანყვეტილების მიღების რისკს, აღნიშნულ მოსაზრებას ეთანხმება გამოკითხულ მამაკაცთა 75%, არ ეთანხმება 15%, ხოლო კითხვაზე პასუხი არ აქვს 10%-ს. რაც შეეხება სამუშაო შეხვედრებს და**

ჯგუფურ დისკუსიებს, ამ საკითხებთან მიმართებაში სქესთა შორის განსხვავება თითქმის არ ფიქსირდება და ორივე სქესის წარმომადგენლები მიიჩნევენ, რომ სამუშაო შეხვედრები ხელს უწყობს შემოქმედებით აზროვნებას, ინფორმაციის გაცვლას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას.

გაირკვა, რომ სამუშაო გამოცდილების მიხედვით, მენეჯერთა შეხედულებები და მოქმედებაც განსხვავებულია. კითხვებზე ადექვატური პასუხის გაცემა გაუჭირდათ იმ მენეჯერებს, რომელთაც აქვთ ათ წელზე მეტი მუშაობის გამოცდილება. მენეჯერთა 34%-ს პროფესიული განუვითარებლობის პრობლემა აქვს, უჭირს სხარტად აზროვნება და კითხვებზე პასუხის გაცემა. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თანამშრომელთა კომუნიკაციურ ჩართულობას მხარს უჭერს მენეჯერთა ის ჯგუფი, რომელსაც აქვს ერთიდან ხუთ წლამდე მუშაობის გამოცდილება, ხოლო ყველაზე ცუდ, უარყოფით დამოკიდებულებას ავლენს მენეჯერთა ის კატეგორია, რომელსაც აქვს ხუთიდან ათ წლამდე მუშაობის გამოცდილება.

კვლევის მნიშვნელოვან აღმოჩენად შეგვიძლია ჩავთვალოთ ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც, სამუშაო გამოცდილების ზრდასთან ერთად მენეჯერის მოტივაცია სუსტდება, ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციური პროცესების განვითარებას და პირიქით, ცდილობს შეამციროს თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის დონე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამ კატეგორიის მენეჯერთა 27% ფიქრობს, რომ კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალებები ხელს უშლის გადაწყვეტილების დეცენტრალიზაციას.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ კომუნიკაციის საშუალებები, კომუნიკაციის მეთოდები, მენეჯერისა და თანამშრომლის კომუნიკაციური უნარები და კომუნიკაციური კავშირები მჭიდრო კავშირშია გადაწყვეტილებასთან.

კომუნიკაციის საშუალებებს აქვს უდიდესი გავლენა წარმატებული კომუნიკაციური კავშირების ჩამოყალიბებისა და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებისთვის. მენეჯერები კომუნიკაციისას იყენებენ ისეთ საშუალებებს, როგორიცაა სატელეფონო საუბრები, წერილები, ინტერნეტი, იმეილი, ინტრანეტი, კომუნიკატორი, სკაიპი, ვაიბერი და სხვ. კომუნიკაციის ეფექტურობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინტერნეტ კომუნიკაციის სიხშირე და მრავალფეროვნება, თუმცა სამინისტროებში არსებული კომუნიკაციური ტექნოლოგიები არაეფექტურია.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა დაგვიანებული გადაწყვეტილებების პრობლემა. აღნიშნული გამოწვეულია იმით, რომ ქვედა დონის მენეჯერს უფლება არ აქვს დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს პრობლემა და ამყარებს იერარქიულ კომუნიკაციას. რიგითი თანამშრომელი პრობლემის შესახებ ინფორმაციას აწვდის ქვედა დონის მენეჯერს, ქვედა დონის მენეჯერი საშუალო დონის მენეჯერს, ხოლო ეს უკანასკნელი ზედა დონის მენეჯერს, არცერთი მათგანი ზედა დონის მენეჯერის გარდა დამოუკიდებელი არ გახლავთ გადაწყვეტილებებში,

შესაბამისად, პროცესის ესკალაცია საკმაოდ დიდ დროს საჭიროებს და ხშირ შემთხვევაში რეაგირება დაგვიანებულია. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ აღნიშნული ხარვეზი წლების განმავლობაში საფუძვლიანად დამკვიდრებული პრაქტიკაა, ამას ემატება მენეჯერის დამოუკიდებლად მოქმედების შიშიც. პრობლემის აღმოფხვრის მიზნით მნიშვნელოვანია ნებისმიერ საჯარო მოხელეს საკუთარი პასუხისმგებლობის ფარგლებში გააჩნდეს მოქმედების და გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლება.

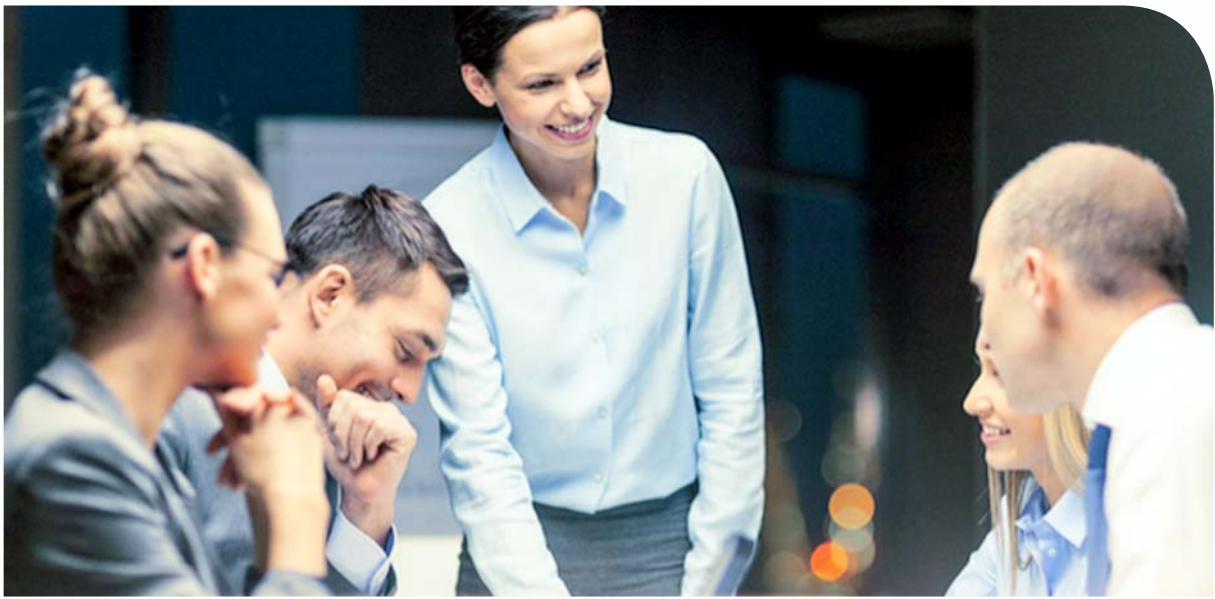
კვლევის შედეგად გამოვლინდა ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესები. იგი ხელს უშლის თანამშრომელთა შორის დადებითი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, იზრდება ემოციური სტრესის დონე და მცირდება მოტივაცია. არაეფექტური კომუნიკაცია ზრდის შეცდომების დაშვების და არასწორი გადაწყვეტილების მიღების რისკს. კომუნიკაციურ პროცესს აფერხებს მენეჯერთა და თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების დეფიციტი. ხშირია უსარგებლო შეხვედრები, სადაც მონაწილეებს ერთმანეთის არ ესმით შესაბამისად, გაურკვეველია კომუნიკაციის მიზანი და შედეგიც არაეფექტურია. მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ თანამშრომლებს არ შესწევთ ძალა, რათა სწორად შეარჩიონ დრო კომუნიკაციისთვის, ასევე მოისმინონ, გაიზარონ და გაითვალისწინონ ხელმძღვანელის მითითებები.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის დონე დაბალია. თანამშრომლები ვერ ბედავენ უშუალოდ ხელმძღვანელთან შეკამათებას, საკუთარი იდეის პრინციპულად დაცვას, გაურკვევლობის არსებობისას, კითხვების დასმას და დეტალებში გარკვევას. კონფლიქტები და გაზრდილი ემოციური სტრესი ხელს უშლის კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებას, რაც საბოლოო ჯამში ამცირებს გადაწყვეტილების ეფექტიანობას. ასეთ ვითარებაში, თანამშრომლებთან დისკუსიის ნაცვლად მენეჯერთა გარკვეული ნაწილი, პრობლემის მოსაგვარებლად, შეხვედრებს მართავს საშუალო და ქვედა დონის მენეჯერებთან, სადაც განიხილავს სხვადასხვა მოსაზრებებს და ისე იღებს გადაწყვეტილებებს.

კონფლიქტური სიტუაციების არსებობისას, მენეჯერი ვერ ახერხებს მის მოგვარებას და ზედმეტი განხილვების გარეშე, იღებს ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებებს. ასეთმა ქმედებამ, შესაძლოა, სიტუაცია მკვეთრად გაართულოს, რადგან აუცილებელია, კონფლიქტის მიზეზში გარკვევა, მხარეთა შეხედულებების და მოსაზრებების მოსმენა, ჯგუფური დისკუსიისა და ინდივიდუალური საუბრების ფონზე პრობლემის მოგვარება.

მნიშვნელოვანია მენეჯერთა მხრიდან შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

❖ **ორგანიზაციაში შეიქმნას ეფექტიანი კორპორატიული გარემო, სადაც თანამშრომლები თავისუფლად შეძლებენ იდეების გენერატორებად გადაქცევას. თანაბარ პირობებში მიეცეს ყველას შესაძლებლობა - გამოიყენოს საინფორმაციო რესურსები, მათ შორის, ელ-ფოსტა, ინტერნეტი და სხვა სპეციალური პროგრამები. კომუნიკაციის საშუალებების თავისუფლად გამოყენება გაზრდის თანამშრომელთა შორის კომუ-**



ნიკაციური კავშირების ეფექტიანობას, რაც საბოლოო ჯამში დადებითად აისახება გადაწყვეტილებებზე.

❖ რთულ სიტუაციებში ხელმძღვანელმა პირმა ხელი შეუწყოს პირდაპირი შეხვედრების ორგანიზებას. აღნიშნული მეთოდი თანამშრომლებს მისცემს დამატებით შესაძლებლობას ერთმანეთში გაცვალონ ინფორმაცია, მიიღონ უკუკავშირი და ერთობლივი გადაწყვეტილებები.

❖ გაიზარდოს მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის განხორციელებულ ურთიერთობებში ნდობის ხარისხი. თანამშრომლები რაც უფრო მეტად ენდობიან მას, მით უფრო ადვილად გვარდება პრობლემები. მნიშვნელოვანია მენეჯერმა თანამშრომლებს შორის ჩამოაყალიბოს ერთსულოვნება, ასევე ყურადღება უნდა გაამახვილოს არავერბალურ ელემენტებზე, სამუშაო დროზე და სხვა ფაქტორებზე რომლებიც გავლენას ახდენენ შეტყობინების ელემენტებზე.

❖ მენეჯერმა ხელი შეუწყოს დადამავალი კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, ნდობის და ერთგულების ამაღლებას.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველოს საჯარო სექტორი მრავალი გამოწვევის წინაშე

დგას, აქტიური რეფორმების პარალელურად გარემოცვალებადია, გაზრდილია რისკთა რაოდენობა, შესაბამისად, წარმატებისთვის მენეჯერის ოპერატიული და ზუსტი მოქმედება გადამწყვეტია, რასაც იგი ვერ შეძლებს მოუწესრიგებელი კომუნიკაციური პროცესებით და არაეფექტური გადაწყვეტილებებით. კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერების მიზნით აუცილებელია მენეჯმენტმა გაზარდოს კომპეტენტურ თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. იზრუნოს როგორც საკუთარი, ისე თანამშრომლების კომუნიკაციური უნარების გაუმჯობესებასა და კომუნიკაციის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებაზე. მყარი კომუნიკაციური კავშირები უზრუნველყოფს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას, პრობლემის შესახებ მაქსიმალური ინფორმაციის მოძიებას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას.

კასო სუმბაძე

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკის და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტი

ბამოყენებული ლიტერატურა:

1. Adair, John (2007) „Decision Making & problem Solving Strategies“, USA, hoganpage limited;.
2. Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S. (2004) „Management: de la teorie la practică, Editura Universității din București;.
3. Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia (2018) Organization Culture Management Challenges. European Journal of Interdisciplinary Studies, 67-79;.
4. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine; Duglaze, Davit. (2017). Free-Time Management among Master's Degree Students of Georgia. ICSS XXIII, (pp. 24-33). Vienna;.
5. Nelson, Bob and Economy, Peter (2005) 'The Management Bible' Hoboken, New Jersey, USA;.
6. Robbins Stephen P., Coulter Mary (2012) – "Management"; eleventh edition, p. 151;.
7. Schermerhorn, R. John et al (2002) 'Organizational Behavior (7TH edition)' USA;.
8. TenBrook, K., De Gregorio, G. (2010) Decision Innovation, Inc. 2010 eBook – Decision.