

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

კესო სუბაქე

კომუნიკაციური პროცესების
გავლენა გადაწყვეტილებების
ეფექტიანობაზე

მონოგრაფია

თბილისი
2022

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი
კესო სუმბაძე

კომუნიკაციური პროცესების გავლენა
გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე
(მონოგრაფია)

თბილისი
2022

კესო სუმბაძე:

კომუნიკაციური პროცესების გავლენა გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე

მონოგრაფიაში გაშუქებულია კომუნიკაციური პროცესის შემადგენელი ელემენტები, მისი მნიშვნელობა და გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. მასში წარმოდგენილია კვლევა რომელსაც თან ახლავს საინტერესო ტენდენციები და პრობლემის მოგვარების მნიშვნელოვანი რეკომენდაციები. მონოგრაფიაში შემოთავაზებულია მეცნიერული სიახლის სახით „ალტერნატივების ნაღმის მოდელი“ და „რისკების მართვის აკვარიუმი“ .

მონოგრაფია მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს ფართო საზოგადოებას, მკვლევარებს, სტუდენტებს და ამ სფეროთო დაინტერესებულ სხვა პირებს.

რედაქტორი:

ზაურ ნაჭყებია

ტექნიკური რედაქტორი:

ლევან ბოჭორიშვილი

შინაარსი

შესავალი-----4

თავი I. გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის განსაზღვრის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები

1.1	გადაწყვეტილების მიღების არსი და კლასიფიკაცია -----	8
1.2.	კომუნიკაცია, როგორც ეფექტიანობის განმაპირობებელი რესურსი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში -----	10
1.3.	კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი ელემენტები, პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები და ბარიერები -----	17
1.4.	გადაწყვეტილების მიღების პროცესი-----	22
1.5.	გადაწყვეტილების მიღების თეორიები და მოდელები -----	26
1.6	მენეჯერი, როგორც გადაწყვეტილების მიმღები -----	36
1.7.	გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორები და ბარიერები -----	41
1.8.	ლიტერატურის მიმოხილვა -----	43
1.9.	საერთაშორისო კვლევები და მეთოდოლოგიები-----	52
1.10.	მონოგრაფიის კვლევის მეთოდოლოგია-----	59

თავი II. გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის ანალიზი

2.1.	საკვლევი ორგანიზაციების შერჩევა და შემხვედრი ბარიერები -----	62
2.2.	კვლევის შედეგები -----	65
2.2.1.	აღწერითი, სიხშირული და კროსტაბულაციური ანალიზი -----	65
2.2.2.	კორელაციური ანალიზი -----	74
2.2.3.	რეგრესიული ანალიზი -----	83
2.2.4.	კრონბახის ალფა-----	84
2.2.5.	კროსტაბულაციური ანალიზის ზოგადი ტენდენციები -----	85
2.2.6.	ტესტური ანალიზი (T- ტესტები) -----	89
2.2.7.	ANOVA ანალიზი -----	95
2.2.8.	ჰიპოთეზების შემოწმება -----	99

თავი III. გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე გავლენის მომხდენი კომუნიკაციური კავშირების სრულყოფის ღონისძიებები

3.1.	კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესების გზები -----	103
3.2.	მეცნიერული სიახლეები და რეკომენდაციები -----	107
	დასკვნები და წინადადებები -----	110
	გამოყენებული ლიტერატურა -----	115

შესავალი

მონოგრაფიის აქტუალობა

უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე, ჩვენი ქვეყნის სახელმწიფო მმართველობის სისტემები მნიშვნელოვან რეფორმებს განიცდიან. არსებობს გარკვეული ხარვეზები, რომელთა შესწავლა და აღმოფხვრა სახელმწიფო სისტემის გამართულ და ეფექტიან ფუნქციონირებას უზრუნველყოფს.

საჯარო სექტორის არსებობა შეუძლებელია კომუნიკაციური კავშირებისა და გადაწყვეტილებების მიღების გარეშე. საჯარო სექტორში მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების მნიშვნელობა ძალიან დიდია. თუმცა, პროცესი ხშირად ნელი და მოუქნელია. სუბორდინაციის დაცვის ვალდებულება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, საჯარო მოხელეთა მონაწილეობას თითქმის გამორიცხავს.

ნებისმიერი საკითხის გადაწყვეტისთვის, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციური პროცესების შეფერხების გარეშე წარმართვას. ჩაკეტილი კომუნიკაციური კავშირები აფერხებს ინფორმაციული ნაკადის საჭირო ოდენობას. ინფორმაციული კრიზისი კი არა ეფექტიანი და ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების მიღების გარანტიაა. დიდია კომუნიკაციური კავშირების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. **(Duterme C. , 2002)** კომუნიკაცია, როგორც მართვის ფუნქცია, მოიცავს ინფორმაციის გადაცემას, მიღებას და მიღებულ ინფორმაციაზე რეაგირებას. იგი ხორციელდება სხვადასხვა არხების საშუალებით. ამდენად, თითოეული მათგანის არსში ჩაწვდომა მნიშვნელოვანია. მიღებული ინფორმაციის სწორი აღქმა გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე, სწორედ ამიტომ, არსებითი მნიშვნელობა აქვს, გადაწყვეტილების მიღებამდე მოხდეს ყველა სახის ინფორმაციის დაზუსტება, რაც საშუალებას მოგვცემს, გარემო გავხადოთ განსაზღვრული.

მიგვაჩნია, რომ დღეს, საქართველოში მოქმედ საჯარო უწყებებში, შიდა კომუნიკაციური კავშირები არაეფექტიანია, კომუნიკაციური პროცესები ჩაკეტილია, გადაწყვეტილებები ცენტრალიზებული და ერთპიროვნულია. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია აღნიშნული საკითხის შესწავლა, არსებული ნაკლოვანებების გამოვლენა და მენეჯერთათვის სპეციალური, პროფესიული რეკომენდაციების შემუშავება, რაც დაეხმარება მათ კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებასა და გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის გაზრდაში.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა

კომუნიკაციური პროცესები და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მრავალი მეცნიერის შესწავლის საგანია, არსებობს სხვადასხვა დროს და ადგილას ჩატარებული კვლევები და მისი შედეგები. **(Cazeneuve J. , 2016;)** 1991 წლიდან 2016 წლამდე შუალედში, აღნიშნული საკითხის კვლევის მიმართულებით, ლიდერობს საფრანგეთი, გერმანია, აშშ, ჩინეთი, საუდის არაბეთი, პალესტინა, იორდანია, და სხვა. ჩვენს ქვეყანაში აღნიშნული საკითხის შესწავლის მდგომარეობა არასახარბიელოა, მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს გარკვეული რაოდენობის თეორიული მასალები, არ

არსებობს უახლესი მეცნიერული კვლევის შედეგები, თუ არ ჩავთვლით, 2014 წელს, საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის პროფესორ-მასწავლებელთა და სტუდენტთა მიერ, საქართველოს საჯარო სექტორში ჩატარებულ კვლევას, სადაც გამოვლენილ პრობლემათა შორის, მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა არასწორი კომუნიკაციის პრობლემამ და არაეფექტიანმა გადაწყვეტილებებმა (დონდაძე, დოლიძე, ნ, 2014).

მონოგრაფიის მიზნები და ამოცანები

წარმოდგენილი მონოგრაფიის ძირითადი მიზანია, საქართველოში მოქმედ საჯარო სექტორში, მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის განხორციელებული კომუნიკაციური კავშირების შესწავლა, ასევე იმის განსაზღვრა, ახდენს თუ არა გავლენას გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე კომუნიკაციური კავშირები. ჩვენი მიზანია, გამოვავლინოთ, რა როლს ასრულებს კომუნიკაცია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როგორია მისი საშუალებების, მეთოდების და უნარების გავლენა გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე, რას ფიქრობენ მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობაზე; გამოვავლინოთ ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ახასიათებს, საჯარო სექტორში, მენეჯერთა მიერ განხორციელებულ კომუნიკაციურ პროცესებს და გადაწყვეტილებებს. დასახული მიზნის მისაღწევად, კვლევის პროცესში, ფორმულირებულია შემდეგი ძირითადი ამოცანები:

- ❖ კომუნიკაციური კავშირების გავლენის განსაზღვრა გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე;
- ❖ კომუნიკაციის საშუალებების კავშირისა და გავლენის განსაზღვრა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე;
- ❖ კომუნიკაციის მეთოდების კავშირისა და გავლენის განსაზღვრა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე;
- ❖ მენეჯერთა და თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების გავლენის განსაზღვრა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კომუნიკაციურ შეზღუდვათა და სხვა ტიპის პრობლემათა იდენტიფიცირება;
- ❖ რესპოდენტთა განსხვავებული ხედვის განსაზღვრა პრობლემასთან მიმართებაში.

კვლევის საგანი და ობიექტი

მოცემული კვლევის საგანია კომუნიკაციური კავშირები, როგორც კომუნიკაციური პროცესის ეფექტიანობის განმაპირობებელი ძირითადი რესურსები და მათი როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

კვლევის ობიექტია, საქართველოს საჯარო სივრცეში, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის განხორციელებული კომუნიკაციური კავშირები და მათი გავლენა მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

მონოგრაფიის მეცნიერული სიახლე

კვლევა წარმოადგენს, საქართველოს საჯარო სექტორში, მენეჯერთა მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის განმსაზღვრელ, პირველ მეცნიერულ გამოკვლევას, რომლის საფუძველზეც გამოვლინდა პრობლემები და არასწორი მიმართულებები. გამოიკვეთა ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების გამოსწორების საჭიროება, რომელთა მოგვარება, უდაოდ გაზრდის მენეჯერთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხს.

მონოგრაფიაში წარმოდგენილია საჯარო სექტორში განხორციელებული კომუნიკაციური პროცესების ნაკლოვანებები, თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის ხარვეზები, ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესები, სუბორდინაციის დაცვით, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თანამშრომელთა შეზღუდვები, განხილულია, როგორც მენეჯერის, ისე რიგითი თანამშრომლების კომუნიკაციური უნარების როლი, რომლებსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციური პროცესების წარმატებით განხორციელებისთვის. მონოგრაფიაში მენეჯერებს ვთავაზობთ ჩვენს მიერ შემუშავებულ გადაწყვეტილების მიღებისა და რისკების შემცირების მოდელებს სახელწოდებით: - „**ალტერნატივების ნაღმის მოდელი**“ და „**რისკების აკვარიუმი**“. მათი გამოყენების შემთხვევაში, მენეჯერებს შესაძლებლობა ექნებათ, შეამცირონ დანაკარგები და მაქსიმალურად გაზარდონ გადაწყვეტილების შედეგად მიღებული სარგებელი. ნაშრომი მეცნიერული სიახლეა თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობით.

კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა

კვლევის შედეგად მოძიებული ინფორმაცია ორიენტირებულია კომუნიკაციის სხვადასხვა სახეების ინტეგრირებასა და გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე. პრობლემათა იდენტიფიკაციის შესაბამისად შემუშავდა მათ მოგვარებასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები, რაც დაეხმარება საჯარო სექტორის მენეჯერებს თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესების განხორციელებაში, მჭიდრო კომუნიკაციური კავშირების ჩამოყალიბებაში, ეს კი საბოლოოდ უზრუნველყოფს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას და გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ამაღლებას. თეორიულ დონეზე იგი დაეხმარება მკვლევარებს, დაგეგმონ და განახორციელონ კვლევები საჯარო მოხელეების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებთან და კომუნიკაციურ პროცესებთან კავშირში. დაინტერესებულ პირებს, აღნიშნული კვლევა გააცნობს ამ ეტაპზე არსებულ ტენდენციებს, პრობლემებს და საორიენტაციო მიმართულებებს.

კვლევის შედეგების აპრობაცია და პუბლიკაცია

მონოგრაფიაში განხილული კვლევის შედეგები გამოქვეყნებულია კონფერენციის მასალებში, საერთაშორისო მასშტაბის აკადემიურ და სამეცნიერო ჟურნალებში. (sumbadze., k., 2015) სტატიაში „**ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები საჯარო სექტორში**“ განხილულია საჯარო სექტორში არსებული პრობლემები, მათ

შორის არასწორი კომუნიკაცია და არაეფექტიანი გადაწყვეტილებები. (სუმბაძე, კ. 2017) სტატიაში „გადაწყვეტილების მიღების თეორიები და მოდელები“ განხილულია მსოფლიოს სხვადასხვა მეცნიერის მიერ შემუშავებული გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები, თეორიები და მოდელები, რომელთა გამოყენებაც მენეჯერებს შესაძლებლობას მისცემს მიიღონ ეფექტიანი გადაწყვეტილებები. (სუმბაძე, კ. 2017) თეზისში „გადაწყვეტილების გაუმჯობესების გზები“ განხილულია კომუნიკაციის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამასთან, წარმოდგენილია რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინებითაც შესაძლებელია რისკების შემცირება და ეფექტიანობის გაზრდა. (sumbadze., k, 2017) მაკედონიის მესამე საერთაშორისო კონფერენციის მასალებში „კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციის მართვასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“ (The role of communication in the organization of management and decision-making process) მოცემულია საქართველოს საჯარო სექტორში ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრობლემები და მათი მოგვარების გზები. (სუმბაძე, კ. 2018) სამეცნიერო ჟურნალ „სამართალი და ეკონომიკა“-ში დაბეჭდილ სტატიაში წარმოდგენილია, საჯარო სექტორში, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის განხორციელებული კომუნიკაციური პროცესების ნაკლოვანებები, ასევე ინფორმაციის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. განხილული რეკომენდაციები ემსახურება, კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესების ხარჯზე, გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ამაღლებას.

თავი I

გადანყვებითლის ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის განსაზღვრის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები

1.1 გადანყვებითლების მიღების არსი და კლასიფიკაცია

ნებისმიერი ორგანიზაციის 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. **(Stephen P. Robbins, Mary Coulter , 2012;)** გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არის ორი ან მეტი ალტერნატივიდან საუკეთესოს შერჩევაა, მისი მიზანი კი საუკეთესო შედეგის მიღწევაა. გადაწყვეტილების მიღება გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ორგანიზაციის წარმატებაზე, არამედ მასში მომუშავე თანამშრომლებზე და თავად მენეჯერის პროფესიულ კარიერაზეც. საჭირო რაოდენობის ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში, ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ოპტიმალურია და ამცირებს რისკების ალბათობას. ორგანიზაციაში მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი, ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი. ხელმძღვანელი მთელი ორგანიზაციისთვის ირჩევს მოქმედების მიმართულებას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია სიფრთხილით მოეკიდოს გადაწყვეტილების მიღებას.

(შუბლაძე. გ., მღებრიშვილი. ბ., წოწკოლაური. ფ., 2008 წ.) მართვის პროცესში მენეჯერი იღებს დაპროგრამებულ ან დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს. პროგრამირების პირობებში, გადაწყვეტილებათა შესაძლო ალტერნატივების რიცხვი შეზღუდულია და არჩევანი კეთდება ორგანიზაციისთვის მიცემული მიმართულებების საზღვრებში. ამით მცირდება შეცდომის დაშვების ალბათობა და იზოგება დრო, ვინაიდან, როცა წარმოიქმნება შესაბამისი სიტუაცია, სპეციალისტებს არ მოუწევთ ახალი პროცედურის შემუშავება. **მენეჯერისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს რწმენას იმის შესახებ, რომ სწორი და სასურველია გადაწყვეტილების მიღების დადგენილი პროცედურა. თუ დაპროგრამებული პროცედურა არასაიმედო და არასასურველია, არაეფექტიანია მის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებაც, რის შედეგადაც, მენეჯერი კარგავს პატივისცემას.** მსგავს შემთხვევაში საჭირო ხდება დაპროგრამებული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის შეცვლა. სასურველია, დაპროგრამებული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურაზე, წინასწარ აცნობონ იმ პირებს, ვინც პრაქტიკაში უნდა გამოიყენოს ის. დაუპროგრამებული გადაწყვეტილებები გამოიყენება ახალ სიტუაციებში, რომლებიც არ არის სტრუქტურული შინაგანად, ან მას თან ახლავს უცნობი ფაქტორები. ასეთებს შეიძლება მიეკუთვნოს პროდუქციის ხარისხის, დიზაინის გაუმჯობესების, მმართველობითი ქვედანაყოფების სტრუქტურის სრულყოფის, ხელქვეითთა მოტივაციის გაძლიერების გადაწყვეტილებები. ისინი

მიღების პროცესის მიხედვით, შეიძლება ასე დაჯგუფდეს: **ინტუიციური და განსჯაზე დამყარებული გადაწყვეტილებები**, ან **რაციონალური გადაწყვეტილებები** (შუბლაძე, გ. მღებრიშვილი. ბ., წიგნაკრები, 2008 წ.)

(Matzler, K., Ballom, F. and Mooradlan, T. , 2007) **ინტუიციური გადაწყვეტილება** მიიღება მტკიცებულების გარეშე, მენეჯერის ინტელექტის და გონებრივი შესაძლებლობების ფარგლებში, თუმცა, ყოველთვის არ არის გამართლებული და შეიცავს რისკებს.

(Highsmith., J, 2012) განსჯაზე დამყარებული გადაწყვეტილება მოიცავს გონივრულად შერჩეული გუნდის მიერ, პრობლემის შესახებ მსჯელობას. წარსული გამოცდილების გათვალისწინებით, განიხილავენ სხვადასხვა ალტერნატივებს და ისე იღებენ გადაწყვეტილებებს.

(Simon., H, 2001) **რაციონალური გადაწყვეტილება** არის პროცესი პრობლემის იდენტიფიკაციიდან მის ლოგიკურ გადაწყვეტამდე.

განასხვავებენ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ელემენტებს: - **მენეჯერი, ძირითადი მიზანი, მოძიებული, დახარისხებული და შერჩეული ალტერნატივები.** (Baloch., R.S,2013) მენეჯერი ახდენს პრობლემის იდენტიფიკაციას, შეიმუშავებს პრობლემის მოგვარების ყველა შესაძლო ვარიანტს და ირჩევს ყველაზე უკეთესს, რომელიც მოჰყავს მოქმედებაში.

(Baloch.,R .S , 2013) გადაწყვეტილებები შესაძლოა იყოს - **სტრატეგიული, ტაქტიკური, ოპერატიული, ჯგუფური ან ინდივიდუალური.** სტრატეგიულია, ზედა რგოლის მენეჯერის მიერ მიღებული, გრძელვადიანი გადაწყვეტილებები, რომელთაც ორგანიზაციის არსებობისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. ტაქტიკური გადაწყვეტილებები საშუალო დონის მენეჯერთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებია, რომელიც ემსახურება სტრატეგიული მიზნის განხორციელებას, საოპერაციო გადაწყვეტილებები კი - ქვედა დონის მენეჯერთა მიერ, ყოველდღიურად მიღებული გადაწყვეტილებებია, რომელთაც რუტინულ გადაწყვეტილებებსაც უწოდებენ.

(Kathleen., M. C. , 1999) **ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები** ზედა რგოლის მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებია, რომლებიც ვრცელდება ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მენეჯერმა შესაძლოა მიიღოს პირადი გადაწყვეტილებებიც, რომლებიც მხოლოდ მის პირად ცხოვრებაზე ვრცელდება და კავშირში არაა ორგანიზაციის საქმიანობასთან.

(Seth., T, 1988) **ჯგუფურია გადაწყვეტილება** - რომელიც მიიღება მენეჯერის მიერ წინასწარ შერჩეული ჯგუფის მიერ, ერთობლივი დისკუსიის საფუძველზე. ხოლო, **ინდივიდუალურია გადაწყვეტილება**, რომელიც მიიღება დამოუკიდებლად, ერთი პირის მიერ, საკუთარი აზრების და შეხედულებების საფუძველზე.

ზემოთ განვიხილეთ გადაწყვეტილების ტიპები, რომელთა მიღებაც უწევთ ხელმძღვანელ პირებს. თუმცა, საინტერესოა, რა განაპირობებს მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობას? რას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად? მომდევნო ქვეთავში, შევეცდებით, ვუპასუხოთ აღნიშნულ კითხვებს.

1.2. კომუნიკაცია, როგორც ეფექტიანობის განმაპირობებელი რესურსი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირება და თანამშრომელთა კეთილდღეობა პირდაპირკავშირშია ერთმანეთთან და მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე.

სწორი გადაწყვეტილების მიღება საკმაოდ რთული პროცესია. აუცილებელია, ხელმძღვანელს ჰქონდეს ამომწურავი ინფორმაცია იმ პრობლემის შესახებ, რომელზეც უნდა იქნეს გადაწყვეტილება მიღებული. გამოცდილება და პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ორგანიზაციის მართვა ძირითადად დაფუძნებულია კომუნიკაციურ პროცესებზე. (Wetten.D.A and Cameron K.S, 2011) მენეჯერმა, კომუნიკაციური პროცესები, შესაძლოა, გამოიყენოს როგორც სისტემური მეთოდი ორგანიზაციის საქმიანობის კონტროლისათვის.

(თევდორაძე,მ, ნასყიდაშვილი., ნ .ლოლაშვილი.,ნ, ზაზაშვილი.,თ, პატიაშვილი.,ნ, 2009) არსებობს კომუნიკაციის სხვადასხვა განმარტება, თუმცა შინაარსობრივად ყველა ერთმანეთის მსგავსია: **კომუნიკაცია არის პროცესი, რომლის დროსაც ორი ან მეტი ადამიანი ერთმანეთში ცვლის ინფორმაციას და ახდენს მის გაანალიზებას გარკვეული მიზნით.** სწორედ აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე იღებს მენეჯერი გადაწყვეტილებას, რომელსაც ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობა ენიჭება. (Broni., V. M , 2010) კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი სიტყვების, აზრების და შეტყობინებების გაცემის გზით. იგი არის ადამიანის თანდაყოლილი სოციალური ურთიერთქმედების უნარი, ნებისმიერი მოქედება, რომლის საშუალებითაც ერთი ადამიანი იღებს, ან გადასცემს სხვას ინფორმაციას, მოთხოვნის, სურვილების, აღქმის ცოდნის ან სხვა მდგომარეობის შესახებ. იგი შეიძლება იყოს წინასწარ დაგეგმილი, ან სპონტანური, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს საუბრის, ან კომუნიკაციის სხვა საშუალებების გამოყენებით.

(Nelson., B and Economy.,P, 2005) კომუნიკაცია განაპირობებს ორგანიზაციის სიცოცხლეს, იგი არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის გაცვლას მთელ ორგანიზაციაში. ინფორმაცია მიედინება როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური არხებით, ვერტიკალური და ჰორიზონტალური მიმართულებით. (schermerhorn et. al. , 2002) დღეს, ისე როგორც არასდროს, კომუნიკაცია თამაშობს გადამწყვეტ როლს მენეჯერების საქმიანობაში, რათა მონახონ საუკეთესო გზები დროული გადაწყვეტილების მისაღებად, კომუნიკაციის საშუალებით მათ შეუძლიათ მიიღონ მნიშვნელოვანი გამოწვევები.

(მარგალიტიძე., ი, 2009 წ) ინფორმაცია, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ექსტრემალურად მნიშვნელოვანი ფაქტორია. მენეჯერი, რომელსაც არ გააჩნია გამართული ინფორმაციული სისტემა, განიცდის სერიოზულ სიძნელეებს, მან უნდა შეძლოს მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე სიტუაციის დროული პროგნოზირება და პრობლემის განჭვრეტა, წინააღმდეგ შემთხვევაში, პრობლემის მოგვარება გართულდება. ოპერატიული და უტყუარი ინფორმაცია მენეჯერს საშუალებას აძლევს სწრაფად აღმოფხვრას პრობლემა, სანამ პროცესი კონტროლიდან გავა. ინფორმაციის მოპოვება კი შეუძლებელია კომუნიკაციის განხორციელების გარეშე. გადაწყვეტილების მიღებამდე დამყარებული კომუნიკაციური კავშირებით, ხელმძღვანე-

ლი მოიპოვებს ინფორმაციას, განიხილავს და იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებას.

(ქორთუა.,ი, კალანდაძე.,ა, გიგინეიშვილი.,ა, ბუაძე.,ი, 2009) ამომწურავი ინფორმაცია პასუხს იძლევა კითხვებზე:

- რა არის პრობლემის წარმოშობის მიზეზი;
- როგორ მოხდა პრობლემის განვითარება;
- რა ტიპის შიდა თუ გარე ფაქტორებმა წარმოშვა პრობლემა;
- როგორია ორგანიზაციის სხვადასხვა ჯგუფების დამოკიდებულება და მათი როლი;

- როგორია ორგანიზაციის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების ანალიზი და მათი არგუმენტირებული დასკვნის შედეგები.

სწორედ, ასეთი ინფორმაციული პაკეტით აღჭურვილ მენეჯერს შეუძლია, მიიღოს სწორი და კვალიფიციური გადაწყვეტილება, წინააღმდეგ შემთხვევაში, შესაძლოა, ორგანიზაციის წევრებს გაუჩნდეთ ეჭვი, რომ ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება მის პირად ინტერესებს ემსახურება.

(Tedick D. J, 2006) კომუნიკაცია ემსახურება სხვადასხვა ფუნქციის განხორციელებას. მათ შორის ინფორმირებას, დარწმუნებას, კონტროლს, მოტივაციას, ემოციების და დამოკიდებულებების გადაცემას. კომუნიკაციისას, მონაწილეებს ახასიათებთ ერთმანეთისგან განსხვავებული ქცევა, თუმცა ინფორმირება ყველასთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესები და ინფორმაციული სტრესი ამცირებს თანამშრომელთა მოტივაციას და პროდუქტიულობას.

(Josien., and S. Landrieux., S , 2009) ორგანიზაციებში ბევრი პრობლემა გადაწყდება, თუ მოწესრიგდება თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციური კავშირები და მათი საქმიანობა კორდინაციულ ხასიათს მიიღებს. ამ მოსახრებას ამყარებს ფრანგი მეცნიერის, სამუელ ჯოსენის განმარტება ორგანიზაციის შესახებ: „**ორგანიზაცია არის ადამიანთა გაერთიანება, რომლებიც იმყოფებიან ერთ სამუშაო სივრცეში და გააჩნიათ ერთნაირი პროფესიონალური მიზნები**”. (Josien., and S. Landrieux., S, 2009) ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია **სპეციალიზაცია, ფორმალიზაცია** და **კოორდინაცია**. ფორმალიზაცია - მუშაობის პროცესი სტანდარტიზებულია; **სპეციალიზაცია** - სამუშაო გაყოფილია რამოდენიმე ნაწილად (სხვადასხვა ეტაპად); **კოორდინაცია** - ყველაფერი ერთმანეთთანაა დაკავშირებული.

თანამედროვე ორგანიზაციების უმრავლესობის მთავარი პრობლემა, არაეფექტიანი კომუნიკაციაა, იგი ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შორის სწორი და გახსნილი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. კომუნიკაციას მაშინ აქვს აზრი, თუ მთავარი გზავნილი ყველა მონაწილისთვის გასაგებია.

ორგანიზაციაში, სწორად განხორციელებული კომუნიკაციის პროცესი, მართვის პრობლემატურ და ვერტიკალურ ჭრილში უზრუნველყოფს საერთო მიზნის მისაღწევად ერთობლივ ქმედებას, რომელიც ორგანიზაციის არსებობის წინაპირობაა. კომუნიკაციის პროცესში, ინფორმაციის გადაცემა ხორციელდება არა მხოლოდ სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად, არამედ უკვე მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების კონტროლის მიზნით. გეგმა ვერ შესრულდება, თუ არ მოხდა მიღებული გადაწყვეტილებების დაყვანა უშუალო შემსრულებლამდე.

კომუნიკაცია რთული პროცესია. დიდი ყურადღებაა საჭირო ინფორმაციის მიღებისა და განსაკუთრებით, მისი გაცემის დროს, რათა გაურკვევლობამ სავალალო შედეგი არ მოიტანოს. იგი პირდაპირ კავშირშია მმართველობითი ფუნქციების განხ-

ორციელებასთან. ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს ურთიერთობა თანამშრომლებთან, ფლობდეს ინფორმაციას თითოეული მათგანის საქმიანობის, პრობლემებისა და მიზნების შესახებ. ამგვარად, მას ორგანიზაციის მაჯისცემაზე უნდა ედოს ხელი. მენეჯერის კომუნიკაციური ჩვევები მისი მომავალი წარმატების გარანტიაა.

(Duterte., C., 2012) ხელმძღვანელები, თავიანთი სამუშაო დროის, 50-80%-ს უთმობენ კომუნიკაციური პროცესების განხორციელებას. მათ ურთიერთობა აქვთ როგორც ორგანიზაციის შიდა, ისე გარე გარემოსთან. კერძოდ კი - თანამშრომლებთან, სხვა საჯარო უწყების თანამშრომლებთან, ექსპერტებთან, არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, უცხოელ დიპლომატებთან და სხვ. მენეჯერი, დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობის პერიოდში, მოიპოვებს ინფორმაციას, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე - გარეთ. შემდეგ ხდება ინფორმაციის გადამუშავება და მისი მიწოდება ადრესატამდე.

(Cazeneuve J., 2016) კომუნიკაციის მონაწილეები არიან ის ადამიანები, რომლებიც მუდმივად ურთიერთობენ ერთმანეთთან სხვადასხვა ფორმით. მათ შორის - პირისპირ შეხვედრებზე, თათბირებზე, სატელეფონო საუბრებში, სოციალური ქსელის მეშვეობით, ან წერილობითი კომუნიკაციის გზით. **(ladlou.,r. pentoni.f, maxvilaze.,n, 1992)** მენეჯერს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ თითოეული ადამიანი იბადება როგორც პიროვნება, რომელსაც განსაზღვრავს და ავითარებს როგორც მისი მემკვიდრეობითი გენები, ასევე სოციალური და ფიზიკური გარემო და ცხოვრებისეული გამოცდილება. სწორედ ისინი აძლევს ადამიანს განუმეორებელ ინდივიდუალურ ფასეულობებს, მრწამსს და მოთხოვნილებებს, რომლებიც, საბოლოო ჯამში, აყალიბებს ადამიანის ურყევ დამოკიდებულებას სამყაროსთან. ასე, რომ ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ინტელექტით, ქცევით, განათლებით, რელიგიური მრწამსით, სოციალური წარმოშობით და გამოცდილებით. ეს ფაქტორები ახდენს გავლენას იმაზე, თუ როგორ შეუძლიათ მათ ურთიერთობების დამყარება საზოგადოების სხვა წევრებთან.

არსებობს სხვადასხვა სახის კომუნიკაცია. **(Cox., G., 1998) კომუნიკაცია, რომელიც ხორციელდება ორგანიზაციის შიგნით და კომუნიკაცია, რომელიც ხორციელდება ორგანიზაციის გარეთ.** შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია ხორციელდება ორგანიზაციის შიგნით. გარდა ჩვეულებრივი კომუნიკაციის ფორმებისა, როგორიცაა: პირისპირ შეხვედრები, წერილობითი შენიშვნები და ანგარიშები, ჩანაწერები, სატელეფონო საუბრები, ფაქსი და ელ-ფოსტა - ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია, გამოიყენოს ისეთი იძულებითი კომუნიკაციის ტექნოლოგია, როგორიცაა: ინტრანეტი. იგი წარმოადგენს სისტემას, რომელიც შექმნილია მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით ფუნქციონირებისთვის.

გარე კომუნიკაციური კავშირები – კომუნიკაციები, რომელსაც ორგანიზაცია ამყარებს ორგანიზაციის გარეთ, მსგავსი ტექნოლოგიები ხელს უწყობს ორგანიზაციებს ერთმანეთთან თანამშრომლობაში. ისინი, გარე გარემოსთან ურთიერთობის დროს, ყველაზე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ საკუთარი იმიჯის შექმნას, ამისათვის კი იყენებენ კომუნიკაციის ისეთ სახეებს, როგორიცაა: რეკლამები, წერილობითი ანგარიშები, იმეილი, ტელეფონი, საიტი და სხვა.

(ქარჩავა.,ლ, 2011) ვერბალური კომუნიკაციის დროს, ინფორმაციის გადაცემა ხდება როგორც სიტყვიერად, ასევე წერილობითი ფორმით. ადამიანის საუბარი შეიძლება შეფასდეს, როგორც სიმბოლოების სისტემა, რომლებიც გრამატიკული წესებით მანიპულირდება. ენის შესწავლას ადამიანი იწყებს ბავშვობაში, შესაბამისად,

სასაუბროდ იყენებს სიმბოლოებს, სიტყვებს და ჟესტებს.

(სუმბაძე, ნ. მახარაძე, თ. 2010) კომუნიკაციისთვის მრავალი სიტყვიერი და არავერბალური საშუალება არსებობს, ასეთია სხეულის ენა, თვალთ კონტაქტი, ხელწერა, მედია, კონტენტი, როგორცაა სურათები, გრაფიკა, ხმა და წერა. (გ.ე.ო., 2006) შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების შესახებ კონვენცია, ასევე, განსაზღვრავს ბრაილს, ტაქტილურ კომუნიკაციას, მსხვილი შრიფტით ბეჭდვას, მისაწვდომ მულტიმედიურ საშუალებებს ისევე, როგორც ბეჭდვით მასალებს, აუდიო საშუალებებს, ჩვეულებრივ მეტყველებას, მკითხველებს, გამაძლიერებელ და ალტერნატიულ მეთოდებს, ხერხებსა და ფორმატებს, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ჩათვლით. ასე, რომ კომუნიკაცია მრავალი ფორმით შეიძლება განხორციელდეს.

(Josien., S. Landrieux S., 2009) ზეპირი კომუნიკაცია, ანუ ადამიანებს შორის პირდაპირი კომუნიკაციური კავშირი, ხშირად განიხილება, როგორც გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. მეცნიერების გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების წინ, აუცილებელია პირდაპირი კომუნიკაციური კავშირის, ანუ ზეპირი კომუნიკაციის განხორციელება. პრაქტიკოსი მენეჯერები ეთანხმებიან ამ აზრს და მიიჩნევენ, რომ დოკუმენტების შექმნას სჭირდება მეტი დრო და ამიტომ, სადაც შესაძლებელია, ზეპირ კომუნიკაციას ანიჭებენ უპირატესობას. ყველა გადაწყვეტილების მიღების წინ იწვევენ პატარა ჯგუფს დისკუსიისთვის. ჯგუფი აუცილებლად შედგება, პრობლემასთან მიმართებაში, კომპეტენტური წევრებისგან. ჯგუფის წევრები გამოკვეთენ პრობლემას, განიხილავენ პოტენციურ გადაწყვეტილებებს და ათანხმებენ სამოქმედო გეგმებს.

(ლადლოუ, რ. პენტონი, ფ. მახვილაძე, ნ. 1992) ვერბალური კომუნიკაციის სიტყვიერ ფორმას აქვს შემდეგი უპირატესობები: იგი უკეთესად გადმოსცემს და აღწერს შინაარსს, არის შემავალიანებელი და დომინირებული. რა თქმა უნდა, კომუნიკაციის ამ ფორმით წარმართვისას, ძალიან რთულია მიღებულ შეტყობინებაზე რეაქციის გამოუხატველობა. იგი არის მოქნილი საშუალება, როგორც ინფორმაციის გამცემისთვის, ისე - მიმღებისთვის. მას აქვს ინტერაქციული ხასიათი. თუმცა, აქვს უარყოფითი მხარეც, ინფორმაციის სიტყვიერი გადაცემა არ არის ჩანაწერი, რომელსაც შეგიძლია, მთავარი აზრის სწორად გასაგებად ნებისმიერ დროს კვლავ გადაავლო თვალი. აქედან გამომდინარე, არასწორი ინტერპრეტაციის გაკეთების ალბათობა ნამდვილად არსებობს. მით უფრო, როდესაც ორ, სხვადასხვა ენაზე მოსაუბრე, პირს შორის ხდება კომუნიკაცია. ასეთ დროს, შესაძლოა, ინფორმაციის არასწორად აღქმის საფრთხე გაიზარდოს. წერილობითი სახით კომუნიკაციის დროს კი შემცირებულია გაუგებრობის საფრთხე.

(White., D, 2007) წერილობითი კომუნიკაციის დროს მნიშვნელოვანია, ინფორმაცია იყოს საჭირო და სრულყოფილი. როცა თანამშრომელი მენეჯერს აძლევს კარგად შედგენილ დოკუმენტს, მენეჯერისთვის ის უხილავ ინსტრუმენტად გადაიქცევა. დამწერი და წამკითხავი წერილობით ურთიერთობას აყალიბებენ ინფორმაციის გაცვლის მიზნით, რათა მიიღონ შესაბამისი ზომები. წერილობითი ურთიერთობის განსაკუთრებული როლი მის მუდმივობაში, თანმიმდევრულობასა და სიზუსტეში მდგომარეობს. მისი მნიშვნელობა ნათლად იკვეთება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როცა წერილობითი დოკუმენტი არასწორადაა შედგენილი. თუ თანამშრომელი არასწორად ამზადებს ანგარიშს, არ ახდენს ინფორმაციის სწორად ინტერ-

პრეტირებას, ეს, საბოლოო ჯამში, აისახება გადაწყვეტილების ოპერატიულობაზე, სიზუსტესა და ეფექტიანობაზე.

(Tedick D. J, 2006) მიმართულების მიხედვით, კომუნიკაცია სამი სახისისაა: დად-
მაგალი, აღმაგალი და ჰორიზონტალური.

(Wofford., J. C. Gerloff., E. A. and Cummins., R. C, 2002) დადმაგალი კომუნიკაცია მიმართულია მაღალი ორგანიზაციული დონიდან დაბლისკენ. მაგალითად, სამმართველოს უფროსიდან სამუშაოს შემსრულებელ თანამშრომლებამდე. ამ ტიპის ინფორმაცია, შინაარსობრივად, თავისებურია და ძირითადად მოიცავს ბრძანებებს, მითითებებს, სამუშაო აღწერილობებს, შეფასების სისტემებს, ორგანიზაციულ პოლიტიკას და სხვა. დადმაგალი კომუნიკაცია ზრდის ორგანიზაციული პროდუქტების სინქრონიზაციის ხარისხს და უზრუნველყოფს ყველა ადამიანის მუშაობას საერთო მიზნის განხორციელებისთვის.

(Tedick D. J, 2006) აღმაგალი კომუნიკაცია მიმართულია დაბალი ორგანიზაციული დონიდან მაღლისკენ, თანამშრომლებიდან, იერარქიულად ზევით, ხელმძღვანელებისკენ. წარმატებული ორგანიზაციის მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ აღმაგალი კომუნიკაციის მეშვეობით თანამშრომლებს შესაძლებლობა აქვთ, გადასცენ აზრები, იდეები და წინადადებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის წინსვლას და განვითარებას. ასეთი სახის კომუნიკაცია ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციის ხარისხს. ისინი გრძნობენ, რომ დაფასებულნი და პატივსაცემი ადამიანები არიან. აღნიშნული ურთიერთობა მენეჯერს ეხმარება გაიგოს რა სჭირდებათ და როგორ გრძნობენ თავს მისი თანამშრომლები. აღმაგალი კომუნიკაცია, პრობლემის წარმოქმნის შემთხვევაში, უზრუნველყოფს მენეჯერისთვის ინფორმაციის სწრაფ მიწოდებას და რეაგირებას, შესაბამისად, სწრაფია რაც, საბოლოოდ პრობლემის სწრაფად მოგვარებას უწყობს ხელს. **(Wofford., J. C. Gerloff., E. A. and Cummins., R. C, 2002)** აღმაგალი კომუნიკაცია მოიცავს წინადადებებს, კვლევებს, ანგარიშებს, თანამშრომელთა პრეტენზიებს, შენიშვნებს და დისკუსიებს.

(Tedick D. J, 2006) ჰორიზონტალური კომუნიკაცია-მოიცავს ყველა იმ არაფორმალურ ინფორმაციას, რომელსაც ადგილი აქვს კოლეგებს შორის საუბრისას. იგი ვრცელდება არა იერარქიულად, თანამშრომლებს შორის. ჰორიზონტალური კომუნიკაცია მიმართულია თანაბარი ორგანიზაციული დონეების დასაკავშირებლად. იგი მოიცავს, თანამშრომელთა, მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს ისეთ საკითხებზე, რომელშიც მენეჯერის ჩარევა არ არის საჭირო. მაგალითად, ორგანიზაციის ერთი სტრუქტურული რგოლის თანამშრომლებს შორის, ან ერთ დონეზე განლაგებულ სხვადასხვა განყოფილებებს შორის, მაგ. კადრების განყოფილებასა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილებას შორის ინფორმაციის გაცვლისას.

(Wofford., J. C. Gerloff., E. A. and Cummins., R. C, 2002) დადმაგალი კომუნიკაცია მოიცავს ორგანიზაციის მიზნებს, ამოცანებს, დირექტივებს, გადაწყვეტილებებს და უკუკავშირს. აღმაგალი კომუნიკაცია მოიცავს რეკომენდაციებს, კითხვებს კონკრეტული პრობლემის წარმოქმნის დროს, საკითხების გარკვევის თაობაზე. რაც შეეხება ლატერალურ კომუნიკაციას, იგი ორიენტირებულია ორივე სახეობის ინფორმაციის - ფორმალურისა და არაფორმალურის ურთიერთგაცვლაზე, რომელიც წარმოადგენს როგორც გავლენის მომხდენ, ისე დამხმარე საშუალებას კოორდინაციისა და საერთო პრობლემების გადაჭრისთვის. ორგანიზაციის მიერ შექმნილი სტრუქტურა გავლენას ახდენს დადმაგალი, აღმაგალი და ლატერალური ფორმალური კომუნიკ-

აციის განხორციელების პროცესზე, ასევე უზრუნველყოფს დროის ეკონომიას და მიზანმიმართულ ხარჯვას.

(Bartoli A., 2008) ორგანიზაციული არხები, ანუ კომუნიკაციის მიმართულებები შეიცავს ორ ფუნდამენტურ ტიპს: **ფორმალურსა** და **არაფორმალურს**. ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის ორივე კატეგორია არსებითი, ჭეშმარიტი და საჭიროა. კომუნიკაციის ფორმალური არხები ისეთი არხებია, რომლებსაც გეგმვას და არეგულირებს ორგანიზაცია. მისი საშუალებით ფორმალური სტრუქტურები ერთმანეთს უკავშირდებიან. ორგანიზაციის თითოეულ თანამშრომელს ინფორმაციის გადაცემაზე შესაბამისი პასუხისმგებლობა გააჩნია. კომუნიკაციის ფორმალურმა არხებმა შესაძლოა ცვლილება განიცადონ. მათ აქვთ მოქნილობის გარკვეული დონე, თუმცა იგი ხშირად უგულებელყოფილია. შესაბამისად, ფორმალური კომუნიკაცია განისაზღვრება, როგორც კომუნიკაცია, რომელიც ხორციელდება ოფიციალური კომუნიკაციის არხებით, მაგალითად ოფიციალური შეხვედრები, მენეჯმენტის წერილობითი დავალებები და სხვა.

(Tedick D. J., 2006) არაფორმალური კომუნიკაციის არხები მკვეთრად განსხვავდება ფორმალური არხებისგან, ისინია კომუნიკაციის მიმართულებები ან საშუალებები, რომელთა წინასწარ განსაზღვრა, ორგანიზაციის მიერ, შეუძლებელია. ისინი განვითარებულია ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ურთიერთდაკავშირებული, ინტერპერსონალური კავშირებიდან გამომდინარე. არაფორმალური კომუნიკაციის არხები, ვითარებაზე დამოკიდებულების მიხედვით, შესაძლოა, ძალიან სწრაფად გაჩნდეს, შეიცვალოს ან გაქრეს. თუმცა მათ, შესაძლოა, დიდხანს გაძლონ და განსაკუთრებით იქ იყვნენ შენარჩუნებულნი, სადაც თანამშრომლები ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ერთად მუშაობენ. არა ფორმალური არხები არ არის დადგენილი ორგანიზაციისა და ხელმძღვანელების მიერ. მათი საშუალებით გადაცემული ინფორმაციული ნაკადები ძალიან სწრაფად მოძრაობენ. არაფორმალური არხებით ხდება როგორც სამუშაოსთან დაკავშირებული, ასევე არასამუშაო დანიშნულების მქონე ინფორმაციის გადაცემა. ორგანიზაციის ხანგრძლივი ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია, ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა მოახდინოს როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური არხების გამოყენება.

(Tedick D. J., 2006) ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციის არხების შედეგად ყალიბდება ინფორმაციული ქსელი, რომლის ფორმირებაც შესაძლებელია როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე სხვადასხვა ორგანიზაციების ურთიერთგადასაკავშირებელ საზღვრებში. ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისთვის საკომუნიკაციო ქსელების გამოყენებას არსებითი მნიშვნელობა აქვს (იხ. ცხრ №1) მისი საშუალებით მათ შეუძლიათ უხელმძღვანელონ დიდი მოცულობის ფორმალურ და არაფორმალურ ინფორმაციას. მენეჯერებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ კომუნიკაციისთვის გამოსაყენებელ ქსელურ კავშირებზე, გახდნენ ამ ქსელის ნაწილნი და შეარჩიონ კომუნიკაციის ქსელების სასურველი კომბინაცია.

ცხრილი 1. ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციის არსების შედარებითი დახასიათება.

ფორმალური კომუნიკაციის არსები	არაფორმალური კომუნიკაციის არსები
რეგულირდება მენეჯმენტის მიერ, დაგეგმილი და კარგად ორგანიზებულია	ყალიბდება ორგანიზაციის თანამშრომელთა ურთიერთობის შედეგად
მასში ასახულია ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურა	არ არის განსაზღვრული ორგანიზაციის და ხელმძღვანელთა მიერ
განსაზღვრავს, ვის აქვს პასუხისმგებლობა ინფორმაციის გავრცელებაზე	შესაძლოა აღმოიფხვრას დროის მცირე პერიოდში ან გაგრძელდეს ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში
აზუსტებს სამუშაოსთან დაკავშირებული ინფორმაციის ზუსტ მიმღებს	ხშირად ვრცელდება ჰორიზონტალური მიმართულებით ვიდრე ვერტიკალური მიმართულებით
ინფორმაციის ნაკადი ნელია	ინფორმაციის ნაკადი ძალიან სწრაფია
გამოიყენება ოფიციალური ინფორმაციის გავრცელებისთვის	გამოიყენება როგორც სამუშაოსთან დაკავშირებული ისე არადაკავშირებული ინფორმაციის გავრცელებისთვის

(Nelson., B and Economy., P, 2005) ნებისმიერ ორგანიზაციაში კომუნიკაციური კავშირების დამყარება ხდება ექვს სხვადასხვა ფორმატში, ესენია:

1. მოსმენა;
2. საუბარი და ინფორმაციის გადაცემა;
3. წერილობითი კომუნიკაცია (მიმოწერა);
4. ეფექტიანი თათბირები/შეხვედრები;
5. სასაუბრო ენის გამოყენება (სწორად შერჩეული ტერმინოლოგია);
6. არავერბალური კომუნიკაციის გამოყენება.

როგორც ვნახეთ, კომუნიკაციური კავშირების გარეშე, ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მიღება წარმოუდგენელია, რადგან სწორედ ეფექტიანი კომუნიკაციური კავშირები აძლევს მას საჭირო ინფორმაციის მოპოვების საშუალებას, რაც, საბოლოოდ, გავლენას ახდენს მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

1.3. კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი ელემენტები, პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები და ბარიერები

გადაწყვეტილების ეფექტიანობისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციური პროცესების შეფერხების გარეშე წარმართვას, რათა ინფორმაცია იყოს სასარგებლო და მაქსიმალური სარგებლის მომტანი, გზა, რომელსაც გადის ინფორმაცია გადაწყვეტილების მიღებამდე, კომუნიკაციური პროცესია. მასში იგულისხმება ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართული ამ პროცესში. კომუნიკაციური პროცესის წარმატებით განხორციელების მიზნით, საჭიროა მისი ყველა ეტაპის ცოდნა და მართვა.

(Robbins., S. P , 2012) კომუნიკაციური პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისგან:

- 1) იდეის ჩასახვა;
- 2) იდეის კოდირება;
- 3) გადასაცემი არხის შერჩევა და ინფორმაციის გადაცემა;
- 4) მიღებული ინფორმაციის დეკოდირება.

ინფორმაციის გავრცელება, გადაცემა და მიღება კომუნიკაციის ელემენტებია. ინფორმაცია კომუნიკაციის ცენტრშია მოქცეული და მისი სწორი მართვა იძლევა ყველა ტიპის მესიჯის გავრცელების საშუალებას.

(cazeneuve J. , 2016) ინფორმაციის კომპონენტებია:

- ინფორმაციის გადამცემი პირი, რომელიც არჩევს ინფორმაციას, წარმოადგენს მის შემკრებს და გადამცემს;
- ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების დახმარებით;
- ინფორმაციის გადაცემის საშუალება ანუ არხი;
- ინფორმაციის მიმღები - პირი, რომლისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია.

(Frochot., D. , 2000) კომუნიკაციის პროცესის მონაწილეები არიან: -ინფორმაციის გამგზავნი და ინფორმაციის მიმღები. ინფორმაციის გამგზავნია პირი, რომელსაც სურს, მიაწოდოს ინფორმაცია სხვა ადამიანს, მოიპოვოს სხვადასხვა სახის მონაცემები, გამოხატოს საკუთარი აზრი და ემოცია. იგი ახდენს სიმბოლოთა კოდირებას შეტყობინებაში და სწორად არჩევს გასაცემელ ინფორმაციას. გაგზავნილი ინფორმაცია უნდა იყოს საჭირო და კონკრეტული, შეიცავდეს მხოლოდ სასარგებლო ელემენტებს. ინფორმაციის კოდირება ხდება ისეთი სიმბოლოების დახმარებით, როგორცაა: **ინტონაცია, სიტყვები და ჟესტები**. შემდეგ ხდება ინფორმაციის გადაცემის არხის შერჩევა, რომელიც აუცილებელია შეესაბამებოდეს კოდირებისათვის გამოყენებულ სიმბოლოებს. აღნიშნულისთვის, შესაძლოა, გამოყენებულ იქნეს იმეილი **ელ-ფოსტა, ინტერნეტი, წერილი, მოხსენება და სხვა სახის წერილობითი მასალები, კავშირის ელექტრონული საშუალებები და ვიდეოკონფერენციები**.

ინფორმაცია რომ არ დამახინჯდეს, აუცილებელია მისი გადამოწმება, გაიგოს თუ არა ინფორმაციის მიმღებმა მთავარი გზავნილი, რაც მას მიაწოდეს. **(Dunod., M., 2010) ინფორმაციის დამახინჯების კარგი მაგალითია „არაბული გაფუჭებული ტელეფონის თამაში“**, რომლის განმავლობაშიც, ინფორმაცია ჯაჭვის მეშვეობით, გადაცემულია ერთი ადამიანისგან მეორისკენ, მეორიდან მესამისკენ და ა.შ ამერიკელმა მკვლევარებმა ცდებით დადგინეს, რომ ამ თამაშის დროს ინფორმაცია 90%-ითაა დამახინჯებული, ხოლო ზუსტი ინფორმაციის მხოლოდ 10% რჩება, ამიტომ აუცილებელია

ბელია, ორგანიზაციებში კომუნიკაცია და ინფორმაციის გადაცემა იყოს დაგეგმილი და მარტივი.

(Kamoun., M, 2016) მნიშვნელოვანია, კომუნიკაციის მონაწილეებმა ინფორმაცია ერთმანეთისთვის გასაგები ფორმით გაცვალონ. თუ ინფორმაციის გამგზავნი და მიმღები პირისთვის გამოყენებულ სიმბოლოებს აქვთ ერთი და იგივე მნიშვნელობა, მიმღები გაიგებს, თუ რა აქვს მხედველობაში ინფორმაციის გამგზავნს, წინააღმდეგ შემთხვევაში გადაცემული ინფორმაცია განსხვავებულად იქნება აღქმული. თუ ინფორმაციის მიმღებს არ მოეთხოვება პასუხის გაცემა მიღებულ ინფორმაციაზე, მისი გაცვლის პროცესი აქ მთავრდება. მაგრამ თუ საჭიროა პასუხის გაცემა მიღებულ ცნობაზე, ინფორმაციის გამგზავნისა და მიმღების როლები იცვლება: მიმღები ხდება გამგზავნი. მიღებულ ცნობაზე გამოსმაურების გადასაცემად გამოიყენება კომუნიკაციური პროცესის ყველა ეტაპი და ელემენტი. ხშირად უკუკავშირი განაპირობებს მმართველობითი ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ეფექტიანობის მნიშვნელოვან ამაღლებას. აღნიშნულ პროცესში, ერთნაირად მნიშვნელოვანია, ინფორმაციის მიმღები და გამგზავნი პირი ფლობდნენ კომუნიკაციის პროცესის მეთოდებსა და წესებს. თითოეული მათგანის როლი გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე და ამცირებს არასწორი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობას.

(ლაღლოუ., რ. პენტონი.,ფ. მახვილაძე., 2010) ინტერპერსონალური კომუნიკაცია – მოიცავს ადამიანთა შორის არსებულ ყველა ტიპის ურთიერთობას, რომელიც მათ ინფორმაციის, იდეების და ემოციების გაცვლაში ეხმარება. ხშირად, ურთიერთობისას, ერთი ადამიანი მეტადაა დამოკიდებული სხვებზე, ზოგ შემთხვევაში კი, ურთიერთობა უფრო თანასწორია.

ხელმძღვანელს და თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გაცვლაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს მათ შორის არსებული კომუნიკაციური კავშირი და ურთიერთობა. თუ მათ შორის უნდობლობა და დაპირისპირებაა, ხელმძღვანელი ვერ მიიღებს საჭირო ინფორმაციას. ხოლო მათ შორის ნდობის არსებობა, პირიქით, ზრდის ზუსტი ინფორმაციის ნაკადს და ხელს უწყობს მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, მენეჯერმა მოიპოვოს თანამშრომლების დადებითი დამოკიდებულება ღია და გახსნილი კომუნიკაციური კავშირებით, მეგობრული ურთიერთობით და თანამშრომლობით, იმუშაოს მათთან ერთად და მაქსიმალურად შეამციროს ჩაკეტილი კომუნიკაციები.

(ლაღლოუ., რ. პენტონი.,ფ. მახვილაძე., 2010) კეთილსასურველი ურთიერთობის დასამყარებლად, ხელმძღვანელი კარგად უნდა იცნობდეს საკუთარ თავს და ჰქონდეს უნარი, ობიექტურად შეაფასოს სხვა ადამიანები, მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება, იპოვოს თანამშრომლებთან ეფექტიანი კომუნიკაციის, ინფორმაციის გადაცემის და ურთიერთობების დამყარების საუკეთესო გზები. არსებობს მიზეზები, რომელთა გამოც ხელმძღვანელი ჯეროვნად ვერ აფასებს თანამშრომლებს, ესენია:

- ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ ისინი ყველა სიტუაციაში ერთნაირად მოიქცევიან;
- ხელმძღვანელი პირველი შთაბეჭდილების ქვეშ რჩება;
- არასაკმარისად არის დაინტერესებული თანამშრომლებით ან საკმარის ყურადღებას არ აქცევს მათ;
- ცდილობს, მოაქციოს ყველა შესაბამის კატეგორიაში (ქმნის სტერეოტიპებს);
- მუდმივად უშვებს შეცდომებს საკუთარ შეზღუდულ შეხედულებათა ათვ-

ლის სისტემისა და საკუთარ თავზე გადაჭარბებული წარმოდგენის გამო;

➤ ექცევა მოჩვენებითი, უარყოფითი ნიშნების გავლენის ქვეშ, მაგალითად, თუ რომელიმე თანამშრომელს არ ენერხება ამა თუ იმ ფუნქციის კარგად განხორციელება, მიაჩნია, რომ სხვა ამოცანებსაც ვერ გადაჭრის კარგად;

➤ დადებითი გავლენის ქვეშ ექცევა იმ ადამიანებთან, რომლებთანაც აქვს საერთო შეხების წერტილი, მაგალითად ერთი და იგივე სკოლა, ერთი და იგივე ფუნქცია.

კომუნიკაციის ფუნქციის განხორციელებისას ზემოთგანხილულმა მიზეზებმა შესაძლოა, შექმნას სერიოზული პრობლემები.

კომუნიკაციის წარმატებით განხორციელების მიზნით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციის მონაწილეების ისეთ უნარებს, როგორცაა: - **საუბარი, მოსმენა, დაკვირვება, გამოკითხვა, ინფორმაციის დამუშავების, ანალიზისა და შეფასების უნარი**. მნიშვნელოვანია, ინფორმაციის მიმღებმა შეძლოს მიღებული ინფორმაციის სრულად აღქმა/გააზრება, ინფორმაციის გამგზავნის განზრახვის იდენტიფიცირება, ასევე გაითვალისწინოს შეტყობინების კონტექსტი და თავიდან აირიდოს ნებისმიერი გაუგებრობა. აღნიშნული უნარები აყალიბებს ჯანსაღ კომუნიკაციურ კავშირებს.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის ეფექტიანობაზე მოქმედებს მრავალი ასპექტი, რომლებიც მენეჯერის მხრიდან ყურადღებას საჭიროებს. მათ შორისაა: **აღქმა, კომუნიკაციის არხები, მოსმენის უნარი, უკუკავშირის დაბალი დონე, განწყობა და არავერბალური სიმბოლოები**.

(Duterte C., 2002) აღქმა, ეს არის ადამიანის გარშემო არსებული საგნებისა და მოვლენების არსის ჩაწვდომის პროცესი. ადამიანები მოვლენათა ერთობლიობიდან ირჩევენ მხოლოდ მათთვის საინტერესო, მიმზიდველ და გამაღიზიანებელ საკითხებს, ანუ ადგილი აქვს სელექციურ აღქმას. შესაბამისად, როცა ერთი ადამიანი ახდენს ინფორმაციის გადაცემას მეორისთვის, ეს უკანასკნელი მიღებულ ინფორმაციას აღიქვამს საკუთარი თვალსაზრისით. შერჩევითი აღქმა ხელს უშლის ზუსტ კომუნიკაციას. საჭიროა, მენეჯერი ფლობდეს სრულყოფილ ინფორმაციას თანამშრომელთა შესახებ, თითოეული მათგანის მიმართ ჰქონდეს ინდივიდუალური მიდგომა და მოლოდინები.

(Dessler, G., 2004) მენეჯერები, საშუალოდ, კომუნიკაციისთვის იყენებენ სამუშაო დროის 60–დან 80%-მდე, რაც შეეხება ინფორმაციის გავრცელების საშუალებებს, თითოეული მათგანი ინდივიდუალურად ირჩევს მისთვის მოსახერხებელი კომუნიკაციის არხს. ხელმძღვანელმა წარმოქმნილი დაბრკოლება, შესაძლოა, მოაგვაროს კომუნიკაციის ისეთი საშუალებებით, როგორცაა: **პირადი საუბარი, სატელეფონო საუბარი, წერილი, ან ოფიციალური განცხადების გამოკვრა**. კომუნიკაციის არხის არჩევას განაპირობებს შეტყობინების ხასიათი, თუ რა სახის ინფორმაციის გადაცემა სურს მას. არხები ერთმანეთისგან განსხვავდება გადასაცემი ინფორმაციის მოცულობით, ანუ არხის გამტარუნარიანობით. (თევდორაძე, მ., ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი, ნ. ზაზაშვილი, თ. პატიაშვილი, ნ., 2009) მნიშვნელოვანია, გათვალისწინებული იქნას საკომუნიკაციო არხის ტევადობაზე მოქმედი შემდეგი ფაქტორები: - 1) ერთდროულად რამდენიმე სიგნალის გადამუშავების შესაძლებლობა; 2) სწრაფი, ორმხრივი კავშირის უზრუნველყოფა; 3) კომუნიკაციებისადმი პირადი მიდგომის უზრუნველყოფა.

კომუნიკაციის არხები მაქსიმალურად უნდა მოწესრიგდეს, რათა მისმა გაუმართავმა მუშაობამ ხელი არ შეუშალოს პროცესს. მაგალითად, შესაძლოა ხელის

შემწველი იყოს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: **გაუმართავი კომპიუტერული სისტემა, მოშლილი სატელეფონო ქსელი, გაუგებარი ხელწერა, რომელიც არ იკითხება.** ზეპირი კომუნიკაციის დროს ხელშემწველ ფაქტორად გვევლინება **არასწორი შესტები და მიმიკები.** როცა ინფორმაციის გამგზავნი შეუსაბამო ემოციას გამოხატავს, ირონიულია, აგრესიულია და სხვა. კომუნიკაციის პროცესს, შესაძლოა, ხელი შეუშალოს გარემო პირობებმაც, როცა ის არ არის მოწესრიგებული, ხმაურია და შეუძლებელია მიღებული ინფორმაციის სრულად აღქმა.

(Lombardo.,J, 2018) კომუნიკაციური პროცესის ხელშემწველი ბარიერი შეიძლება იყოს მასში მონაწილეთა შორის არსებული განსხვავებები, რომელიც მოიცავს ადამიანის პიროვნულ მახასიათებლებს, როგორცაა: **სქესი, ასაკი, სასაუბრო ენა, ეთნიკური წარმომავლობა და განათლების დონე.** იმ შემთხვევაში, თუ კომუნიკაციის პროცესში მონაწილე მხარეები ნაკლებად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ზემოთხსენებული მახასიათებლებით, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ წარმოშობილი ბარიერების ხარისხი მცირდება. თუმცა მიუხედავად პროცესში მონაწილე მხარეებს შორის არსებული განსხვავებისა, შესაძლოა, კომუნიკაციის პროცესი შეფერხებების გარეშე წარმართოს, რადგან საკითხის მოგვარება მენეჯერის მოხერხებულობაზე დამოკიდებული. მისი ვალდებულებაა, სწრაფად აღმოაჩინოს ინფორმაციის გამგზავნსა და მიმღებს შორის არსებული განსხვავებები და მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც ხელს შეუწყობს პროცესის ეფექტიან განხორციელებას.

(Gratis., B, 2017) ინფორმაციის მიღების პროცესში, ადრესატის ემოციური მდგომარეობა გავლენას ახდენს მის აღქმაზე. ისეთი ემოციები, როგორცაა ბრაზი, სიამაყე და შფოთვა ხელს უშლის ეფექტიანი კომუნიკაციის განხორციელებას. ამგვარად, ინფორმაციის გამგზავნი ვალდებულია, შეარჩიოს მიმღების სასურველი ემოციური მდგომარეობა და მხოლოდ მას შემდეგ გადასცეს ინფორმაცია.

(Foley., G.N, 2010) არავერბალური კომუნიკაცია მოითხოვს დეტალურ ანალიზს, თუ არ მოხდა ემოციების, შეგრძნებების და დამოკიდებულებების ზუსტი ამოცნობა, მიმღები ვერ აღიქვავს ინფორმაციას სწორად და შეფერხდება კომუნიკაცია.

გაურკვეველი შეტყობინებები - ადმინისტრაციის მიერ მიღებულმა დადგენილებებმა, ინფორმაციის აღქმის პროცესში შესაძლოა შექმნას გარკვეული დაბრკოლებები. აღნიშნულს ადგილი აქვს მაშინ, თუ დადგენილებები არ არის შედგენილი თანამშრომლებისთვის გასაგებ ენაზე.

(Tedick D. J, 2006) ინფორმაციის მიმღები პირი თუ დაინტერესებული არ არის იმ ინფორმაციის შინაარსით, რომელსაც აწვდიან მას, არ უსმენს ყურადღებით და არასერიოზულად ეკიდება კომუნიკაციის პროცესს, მოსალოდნელი გართულებები გარდაუვალია. ის ვერ მოახდენს ინფორმაციის გააზრებას, გაგებას და შემდგომ სწორი რეაგირების მოხდენას. დიდია იმის ალბათობა, რომ ინფორმაცია აღქმული იქნება დამახინჯებულად. მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის თითოეული მონაწილე მაქსიმალური ყურადღებით მოეკიდოს პროცესს, რათა შემდგომ პრობლემები არ შეუქმნას არც ორგანიზაციას და არც საკუთარ თავს.

(Broni., V. M, 2010) ინფორმაცია, სანამ დანიშნულების ადგილამდე მივა, გადის სხვადასხვა ეტაპს. შესაბამისად, დიდია მისი დამახინჯების ალბათობა, უმჯობესია, პროცესი წარმართოს სწრაფად და მარტივად.

(Larousse Edition 2015,P.10) კომუნიკაციის პროცესში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სემანტიკა, იგი არის მეცნიერება, რომელიც შეისწავლის სიტყვების აზრს.

ის შეიძლება იქცეს ერთ-ერთ დაბრკოლებად ინფორმაციის გაცვლის პროცესში. (ladlou.r, pentoni., f., 1992) სემანტიკური პრობლემები თავს იჩენს მაშინ, როდესაც ადამიანები ერთსა და იმავე სიტყვას იყენებენ სხვადასხვა აზრით, ან სხვადასხვა სიტყვებს - ერთი და იმავე აზრით. პრობლემა ჩნდება მაშინაც, როდესაც ადამიანები საუბრის პროცესში იყენებენ ჟარგონს ან „პროფესიულ სტენოგრაფიას“, ხოლო ისინი, ვინც უსმენენ მათ, ვერ ახდენენ ინფორმაციის სწორად აღქმას, იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ მათი ლექსიკური მარაგი არ შეესაბამება მოსმენილ სიტყვებს. სემანტიკური ვარიანტები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი. სიმბოლოს მნიშვნელობა იცვლება გამოყენებული კონტექსტისა და სიტუაციის მიხედვით. ყოველ ადამიანს აქვს საკუთარი გამოცდილება, ინფორმაციის გაცვლის ყოველი აქტი, განსაზღვრული ზომით, წარმოადგენს ახალ სიტუაციას, ამიტომ არავინ შეიძლება იყოს მთლიანად დარწმუნებული, რომ ინფორმაციის მიმღები მიაწერს სიმბოლოს იგივე მნიშვნელობას, რომელიც მან მიანიჭა. გზავნილის არასწორი აღქმის წყაროდ შეიძლება იქცეს მისი შაბლონური განმარტება, (პიროვნებებისთვის საზღვრების მითითება) ანუ გზავნილის ინტერპრეტაციის გამარტივებული საშუალებების გამოყენება. მართალია, იგი გვეხმარება კომუნიკაციის რთული შინაარსიდან აზრის გამოტანაში, თუმცა ინტერპრეტაციისადმი შაბლონურმა მიდგომამ შეიძლება, დაამახინჯოს გზავნილის არსი. კომუნიკაციის პროცესის წარმატებით დასრულება შესაძლებელია უკუკავშირის დამყარებით. უკუკავშირი, ინფორმაციის გადაცემის დროს არის ის, რაც დადებითად მოქმედებს პროცესზე, რადგან იძლევა იმის დადგენის შესაძლებლობას, თუ როგორ მოქმედებს გადაცემული ინფორმაცია მის მიმღებზე. უკუკავშირის უგულვებელყოფა ხშირად, შეიძლება, პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დაბრკოლებად იქცეს. მაღალი შედეგის მისაღებად მნიშვნელოვანია გადაცემული ინფორმაციიდან ორაზროვანი სიტყვების გამორიცხვა. საკუთარი პოზის, ინტონაციის, შესტებისადმი თვალყურის დევნება, რომ არ გადაიცეს წინააღმდეგობრივი სიგნალები, ყურადღების გამოჩენა სხვა ადამიანებისადმი და სხვა. ზუსტი ფრაზების გამოყენება, კომუნიკაციის დროს, დადებითად მოქმედებს შედეგზე. ინფორმაციის გადაცემისას, გამგზავნმა საკუთარ თავს უნდა შეხედოს მოსაუბრის, ან ინფორმაციის მიმღების თვალთ, რაც გაადვილებს მიმღების მიერ ინფორმაციის არსში გარკვევას. კომუნიკაციის პროცესზე გავლენას ახდენს ფიზიკური გამლიზიანებლები, რადგან ისინი არაკომფორტულ სამუშაო გარემოს ქმნიან. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება ცუდი განათება, ერთმანეთისგან არაიზოლირებული სამუშაო ოთახები, არასასურველი ტემპერატურა და სხვა.

კომუნიკაციური პროცესის შეზღუდვა შესაძლებელია როგორც ინტერპერსონალური, ასევე ორგანიზაციული ბარიერების დონეზე. ორგანიზაციული ბარიერები ერთგვარად კომუნიკაციებში, რომელიმე ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში, ან პიროვნებებს და ჯგუფებს შორის ორ განსხვავებულ ორგანიზაციას შორის არეალით, ასევე ორგანიზაციათა ჯგუფებს შორის არეალით. ამ ბარიერებს საფუძვლად უდევს ორგანიზაციის შიგნით არსებული იერარქიული სტრუქტურა. ყველა ორგანიზაციას აქვს სპეციალიზებული ფუნქციები და ერთზე მეტი დონის მმართველობა. ეს კი ქმნის სიტუაციას, რომ იგი მომწიფებულია კომუნიკაციური სირთულეებისათვის.

(ladlou.r, pentoni., f., 1992) ზემოთ განხილული ბარიერები, კომუნიკაციის მონაწილეების მხრიდან, მუდმივად მოითხოვს ყურადღებას. მათი შემცირების მიზნით მნიშვნელოვანია, კომუნიკაციის გადამცემმა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს:

- ვისთან უნდა მივიღეს ინფორმაცია?
- რა არის განხორციელებული კომუნიკაციის მიზანი?
- რა ინფორმაცია უნდა გაიცეს?
- როდის არის საუკეთესო დრო ინფორმაციის გადაცემისთვის?
- როგორ ვისაუბროთ გასაგებად?
- სად სჯობია კომუნიკაციის განხორციელება?

აუცილებელია ინფორმაციის გამცემმა და მიმღებმა იმოქმედონ შეთანხმებულიაღ.

ინფორმაციის მიმღები ვაღდეუელია:

- იყოს ყურადღებით;
- აქტიურად უსმინოს ინფორმაციას;
- საჭიროებისამებრ მოითხოვოს განმარტება/გამეორება;

საჭიროა, კომუნიკაციის ორივე მონაწილე ყურადღებით უსმენდეს ერთმანეთს. კითხვის დასმით გადაამოწმონ, სწორად გაიგეს თუ არა ყველაფერი, ასევე თამამად გაუზიარონ ერთმანეთს წარმოშობილი მოსაზრებები.

როგორც ვხედავთ, კომუნიკაციის პროცესის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია თითოეული მონაწილის ჩართულობაზე. ასევე, მონდომებასა და ძირითადი მიზნის მიმართ სწორ დამოკიდებულებაზე. შესაბამისად, მონაწილეები თანაბარად უნდა დაინტერესდნენ მყარი კომუნიკაციური კავშირების ჩამოყალიბებით, კომუნიკაციის ძირითადი მიზნის განხორციელებით.

1.4. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

(Robbins.,S.P, 2012) გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, სხვადასხვა მეცნიერი სხვადასხვანაირად განიხილავს. მაგალითად, სტეფან რობინსი გეთავაზობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ძირითად ეტაპებს:

- პრობლემის იდენტიფიკაცია;
- გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების განსაზღვრა;
- მნიშვნელობის მიხედვით კრიტერიუმებისთვის შესაბამისი წონების მინიჭება;

აღტერნატივების

- აღტერნატივების მოძიება;
- აღტერნატივების ანალიზი;
- გადაწყვეტილების მიღება (კონკრეტული აღტერნატივის შერჩევა);
- გადაწყვეტილების აღსრულება;
- გადაწყვეტილების ეფექტიანობის (შედეგების) შეფასება.

თუ პრობლემა სწრაფად და სწორედ დადგინდა, მართვის პროცესის ეფექტიანობა იზრდება. პრობლემის დიაგნოსტიკა იწყება სიძნელებისა და შესაძლებლობების სიმპტომების შეცნობით. მთავარ როლს, როგორც ზემოთ ავღნიშნეთ, კომუნიკაციური კავშირების შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია ასრულებს. ის უნდა იყოს ამომწურავი და რეალური, რელევანტური და პრობლემის შესაბამისი. მსგავს ვითარებაში მენეჯერი ადვილად განსაზღვრავს პრობლემას, ჩამოყალიბებს იმ შეზღუდვებსა და

კრიტიკიუმებს, რომლებიც ამცირებს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას. მენეჯერი, პრობლემის განსაზღვრის შემდეგ, განიხილავს ალტერნატივებს და ირჩევს საუკეთესოს.

(Robbins.,S.P, 2012) გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში შესაძლოა არსებობდეს შემდეგი ტიპის პრობლემები: **საჭირო კვალიფიკაციის და გამოცდილების მქონე თანამშრომელთა არასაკმარისი რაოდენობა; კონკურენციული ბრძოლის უკიდურესი გამწვავება; არასახარბიელო კანონები, ეთიკური ნორმები და სხვა.**

ხელმძღვანელი, შეზღუდვების გათვალისწინებით, აყალიბებს ერთმანეთისგან განსხვავებული, ალტერნატიული გადაწყვეტილებების საკმაოდ ბევრ ვარიანტს და ახდენს მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასებას. ასევე ცდილობს, განსაზღვროს მოსალოდნელი შედეგები, რისთვისაც საჭიროა მათი შედარება სტანდარტებთან. ასეთ სტანდარტებს გადაწყვეტილების მიღების კრიტიკიუმები ეწოდება, რომლებიც დგინდება პრობლემის რაციონალური გადაჭრის მეორე ეტაპზე. კრიტიკიუმები შეიძლება განისაზღვროს რაოდენობრივ ან თვისობრივ მაჩვენებლებში. შეიძლება, ორგანიზაციისთვის არც ერთი ალტერნატივა არ იყოს საუკეთესო გამოსავალი. ეს ხდება მაშინ, თუ პრობლემა რთულია და საჭირო ხდება ბევრი კომპრომისის გათვალისწინება, ან თუ ინფორმაცია და მისი ანალიზი სუბიექტურია. მთავარი როლი, ამ დროს, უნდა შეასრულოს სწორმა განსჯამ და კარგმა გამოცდილებამ.

პრობლემა საბოლოოდ რომ გადაიჭრას, აუცილებელია მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაცია. მენეჯერი, მიღებული შედეგის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის, არწმუნებს თანამშრომლებს მათი შეხედულებების სისწორეში, უმტკიცებს, რომ მიღებული გადაწყვეტილება მაქსიმალური სარგებლის მომტანია როგორც ორგანიზაციის წარმატებისთვის, ისე თანამშრომელთა კეთილდღეობისთვის. თანამშრომელთა დარწმუნება, გადაწყვეტილების სისწორეში, უზრუნველყოფს მიღებული გადაწყვეტილების მხარდაჭერას მათი მხრიდან და მის წარმატებულ რეალიზაციას.

(Adair., 2007) გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, **ადაირის** მიხედვით, მოიცავს შემდეგი ეტაპების გავლას:

1) **პრობლემის განსაზღვრა (ადიარება)** - აუცილებელია გადაწყვეტილების მიმდებმა პირმა ადიაროს პრობლემის არსებობა და მისი მოგვარების საჭიროება. ზემოთ აღნიშნული, პრობლემის მოგვარების საწყისი ქმედებაა. ამის შემდეგ აუცილებელია პრობლემის სიღრმის განსაზღვრა და პრობლემის წარმოშობის ზუსტი მიზეზების დადგენა.

2) **ალტერნატივების განსაზღვრა და შეფასება.** (dessler.,G, 2004) დესლერი, ამ ეტაპზე, გვთავაზობს გონებრივი იერიშის მეთოდის გამოყენებას, რომელიც შესაძლოა, გამოყენებულ იქნეს, როგორც ჯგუფურად, ისე ინდივიდუალურად. ამ შემთხვევაში პროცესის მონაწილეები ფიქრობენ ხმამაღლა, ასახელებენ სხვადასხვა მოსაზრებას და ალტერნატივას. აღნიშნული მეთოდი ხელს უწყობს იდეების თავისუფლად გენერირებას ანუ თავმოყრას, რომლებიც იწერება.

(Alateia, M, 2003) ალტერნატივების მოძიება შესაძლოა გამოკვლევების გზით. აქ გადამწყვეტი როლი კომუნიკაციას აკისრია. ხდება რაც შეიძლება მეტი ადამიანის გამოკითხვა და ინფორმაციის შეგროვება. ალტერნატივის მოძიებისთვის ეწყობა ჯგუფური დისკუსიები, რომელშიც მონაწილეობენ კომპეტენტური ადამიანები. დისკუსიის დროს ფოკუსირება ხდება პრობლემაზე და არა ამ პროცესში ჩართულ ადამიანებზე. მენეჯერეს, ყველა ამ ქმედების განხორციელების შემდეგ, აუცილებლად

ექნება რამოდენიმე გამოკვეთილი ალტერნატივა. (Alamry.M & Alghalby.M, 2007) იგი ეცდება, შეაფასოს ალტერნატივის მოსალოდნელი შედეგი და აირჩიოს სწორედ ის, რომელიც მაქსიმალური ეფექტის მომტანი იქნება ორგანიზაციისთვის.

3) სასურველი ორიენტაციის (კურსის) არჩევა - მას შემდეგ, რაც ხელმძღვანელი გააკეთებს არჩევანს, აუცილებელია სასურველი კურსის და მოქმედებების განსაზღვრა.

4) სასურველი მიზნის მისაღწევად საჭიროა, მოქმედებაში მოიყვანოს დაგეგმილი აქტივობები და განახორციელოს შესაბამისი ქმედებები.

5) შედეგების შეფასება - ქმედებების განხორციელების შემდეგ მენეჯერი ახდენს შედეგების შეფასებას, სწორედ აქ ხდება მიღებული გადაწყვეტილების შეფასება. მეხუთე ეტაპი გვაძლევს წარმოდგენას უკუკავშირის შესახებ. თუ უკუკავშირი უარყოფითია, ეს ნიშნავს იმას, რომ პრობლემის მოგვარებას დასჭირდება უფრო მეტი დრო და რესურსი, რადგან მიღებული გადაწყვეტილება იყო არასწორი. მსგავს სიტუაციაში, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უბრუნდება საწყის წერტილს, ანუ პირველ ნაბიჯს და ხელახლა გადის, იგივე თანმიმდევრობით, ყველა ეტაპს. მსგავს სიტუაციაში, საჭიროა, ხელახალი კომუნიკაციის საფუძველზე, მეტი ინფორმაციის და წინადადებების შეგროვება, რომელიც შეძლებს დაშვებული შეცდომების გამოსწორებას.

(Bateman.S.T & Snell.S, 2004) განასხვავებენ გადაწყვეტილების ხედასხვა ტიპებს. ისინი დაკავშირებულია რუტინული და არარუტინული პრობლემების გადაწყვეტასთან. რუტინული პრობლემების მოსაგვარებლად გამოიყენება წარსული გამოცდილება. რუტინული პრობლემები წარმოიშობა რეგულარულად და შესაბამისად, მასზე ხორციელდება სტანდარტული რეაგირება. აღნიშნული ტიპის გადაწყვეტილებები ცნობილია, როგორც „დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები.“ არარუტინული პრობლემები გვარდება დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებებით და საჭიროებს სწრაფ რეაგირებას.

არის შემთხვევები, როდესაც მენეჯერი გადაწყვეტილების მისაღებად მუშაობს ჯგუფთან ერთად. ჯგუფის წევრებს აქვთ შესაბამისი ინფორმაცია მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით. ჯგუფური გადაწყვეტილებები გამოირჩევა მაღალი ხარისხით, ვიდრე - ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები. ეს ბუნებრივიცაა. როცა ჯგუფში ხდება პრობლემის ან საკითხის განხილვა, ჯგუფის თვითოეული წევრი საკითხს ინდივიდუალურად უდგება. შესაბამისად, ხდება ახრთა გაცვლა და პრობლემის მოსაგვარებლად მრავალფეროვანი ალტერნატივების შეთავაზება. არსებობს ასეთი გამოონათქვამი: „კამათში იბადება ჭეშმარიტება.“ სწორი ხედვის ჩამოყალიბება ადვილია დისკუსიის საფუძველზე და შესაბამისად, იოლია სწორი გადაწყვეტილების მიღება. „ორი თავი უკეთესია, ვიდრე - ერთი“, ამიტომ პრობლემის განხილვა უმჯობესია კომპეტენტური ადამიანებით დაკომპლექტებულ ჯგუფში. ჯგუფური გადაწყვეტილებების დროს მაღალია თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის როლი, რაც მკვეთრად ზრდის მოსალოდნელი წარმატების ალბათობას. (Bateman.S.T & Snell.S, 2004) №2 ცხრილში წარმოგიდგინებთ ჯგუფური გადაწყვეტილებების უპირატესობებს და მათ თანმდევ პოტენციურ პრობლემებს.

ცხრილი 2. ჯგუფური გადაწყვეტილებების თანმდევი პოტენციური პრობლემები და უპირატესობები

პოტენციური უპირატესობები	პოტენციური პრობლემები
✓ ინფორმაციის დიდი ოდენობა	✓ ერთი პირის დომინირება
✓ ინფორმაციის მრავალფეროვნება	✓ შრომატევადობა, დროის ხარჯვა
✓ ინტელექტუალური სტიმულაცია	✓ ბუნდოვანი პასუხისმგებლობა
✓ გადაწყვეტილების მიღება	✓ ჯგუფური ფიქრი
✓ ჯგუფის ერთგულება მიღებული გადაწყვეტილებისადმი	

(Bateman.S.T & Snell.S, 2004) №2 ცხრილის მიხედვით, ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება სულ მცირე ხუთ უპირატესობას გვთავაზობს:

1. მეტი ადამიანი უზრუნველყოფს მრავალფეროვანი ინფორმაციული რესურსის მიწოდებას, რაც ხელს უწყობს, იდეათა თავმოყრას გადაწყვეტილების მისაღებად.
2. სახეზეა აზრთა სხვადასხვაობა, პრობლემა, შესაძლოა, ერთი წევრისთვის იყოს ახალი, მაგრამ ჯგუფის უმრავლესობისთვის აუცილებლად იქნება ნაცნობი.
3. ჯგუფური დისკუსია აუმჯობესებს ინტელექტუალურ სტიმულაციებს. ჯგუფის წევრებთან აზრების და იდეების გაცვლამ შესაძლოა, ადამიანს გაუხსნას შემოქმედებითი აზროვნება, რაც ნაკლებად მოსალოდნელია განმარტოებული ფიქრის დროს.
4. ადამიანებმა, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობენ, ზუსტად იციან, თუ რატომ იქნა ესა თუ ის გადაწყვეტილება მიღებული, შესაბამისად, მიღებულ გადაწყვეტილებას უფრო მეტი მომხრე ჰყავს.
5. ჯგუფური დისკუსია, როგორც წესი, უზრუნველყოფს მაღალი დონის გადაწყვეტილებების მიღებას.

(Schermerhorn et al., 2002) ჯგუფური გადაწყვეტილებებიც არ არის ნაკლოვანებების გარეშე, მათი ძირითადი ნაკლოვანებები შეგვიძლია განვიხილოთ შემდეგ ჯგუფებში:

1. დომინირება ხდება მცირე რაოდენობის მიერ, ხშირ შემთხვევაში, ჯგუფურ დისკუსიაში დომინირებს ერთი წევრი. ამას კი აქვს ორი უარყოფითი მხარე. პირველი ის, რომ არ არსებობს გარანტია იმისა, რომ დომინანტი პირის იდეები სწორია. პირიქით, მის მიერ, მოსალოდნელია, ჟღერდებოდეს ყველაზე არასანდო იდეები, რომელმაც შესაძლოა, ორგანიზაცია კრახამდე მიიყვანოს და მეორე, თუ ერთი პირის დომინანტურ უპირატესობას მივყავართ სწორ გადაწყვეტილებამდე, მაშინ გამოდის, რომ დანარჩენი ჯგუფის წევრები უქმად კარგავენ დროს, რომელსაც ჯგუფური შეხვედრის დროს ერთად ატარებენ.
2. ჯგუფური დისკუსია შრომატევადია, მოითხოვს დროის დიდ დანახარჯს, რომელიც იკარგება როგორც ჯგუფის წევრების შეკრებაზე, ისე მათ შორის კომუნიკაციაზე. დროის მენეჯმენტი ბევრად ეფექტიანადაა განხორციელებული ინდივიდუალური გადაწყვეტილების მიღების დროს.

3. არსებობს ჯგუფური დისკუსიის მონაწილეთა უკმაყოფილების ფაქტორი, ვინაიდან არიან ადამიანები, რომელთაც არ უყვართ ჯგუფურ დისკუსიებში მონაწილეობა. მათ ურჩევიათ მშვიდად იფიქრონ იმ საკითხზე, რომელზეც უკვე დაწყებული აქვთ მუშაობა. ამიტომ, ხელმძღვანელმა სადისკუსიო ჯგუფებში უნდა ჩართოს ის თანამშრომლები, რომლებიც არ ერიდებიან კრიტიკას, მუდმივად ეძებენ სიახლეებს და ცდილობენ ახალი ალტერნატივების მოძიებას.

4. ორმაგი და ორპირიანი პასუხისმგებლობები – მიუხედავად იმისა, რომ ჯგუფის წევრები ერთმანეთში იზიარებენ საერთო პასუხისმგებლობას, განსაზღვრული არ არის, ვინ აგებს პასუხს გადაწყვეტილების საბოლოო შედეგზე. ჯგუფური გადაწყვეტილების დროს ნებისმიერი ჯგუფის წევრის პასუხისმგებლობა არის მეორე წევრის პასუხისმგებლობაზე დაბლა და ასე გრძელდება წრეზე.

5. ჯგუფური დისკუსიისთვის დამახასიათებელია ჯგუფის წევრზე ზეწოლა, რომელსაც ის განიცდის გუნდური სულისკვეთებიდან გამომდინარე. აღნიშნული მდგომარეობს შემდეგში, როცა ის არ ეთანხმება ჯგუფის საერთო აზრს და იმის შიშით, რომ არ გამოიწვიოს ჯგუფური სულისკვეთების დაშლა, ჩუმდება და ამით შესაძლოა, სპობს კიდევ სწორი გადაწყვეტილების მიღების ერთადერთ შანსს.

(Schermehorn et al, 2002) მნიშვნელოვანია მენეჯერმა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მართოს მინიმალური დანაკარგებით, უზრუნველჰქოს მიზნობრივი შეხვედრები და გამოიყენოს ეფექტიანი მართვის ბერკეტები. საჭიროა სიტუაციის ისე მართვა, რომ არ მოხდეს თანამშრომელთა დასტრესვა და მათში შინაგანი კონფლიქტების გაჩენა. საჭიროა, მენეჯერმა პირადად გააკონტროლოს ჯგუფის წევრები, რათა მათ არ მოახდინონ ემოციური ზეწოლა დანარჩენებზე. კარგი ლიდერი განგაშს ატეხს საფრთხეების აღმოსაფხვრელად, მოიპოვებს თანამშრომელთა ნდობას და გაერთიანებული ძალებით შეეცდება პრობლემის მოგვარებას.

ჯგუფში შესაძლოა წარმოიქმნას გარკვეული სახის კონფლიქტები და ჩაკეტილი კომუნიკაციები, რომლებიც აუცილებლად უნდა იქნეს მენეჯერის მიერ მართული დიდი სიფრთხილით და ისეთი მიდგომით, რომ კონფლიქტებისგანაც იყოს გარკვეული სარგებელი მიღებული. (Schermehorn et al, 2002) კონფლიქტის დროს, შესაძლოა ამოტივტივდეს ისეთი პრობლემები, რომლებიც არასოდეს არ ყოფილა აღმოჩენილი. აღნიშნულმა შესაძლოა, მნიშვნელოვნად გაზარდოს საჭირო ინფორმაციის მოცულობა, რომელსაც მენეჯერი გამოიყენებს გადაწყვეტილების მისაღებად.

1.5. გადაწყვეტილების მიღების თეორიები და მოდელები

(Cornescu, V. et al., 2004) მიუხედავად იმისა, რომ რეალურად არასებობს მრავალი ნაშრომი გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით, არ არსებობს ერთი საყოველთაოდ აღიარებული ფორმულა, რომლის მიხედვითაც ყველა მენეჯერი შეძლებს გადაწყვეტილების მიღებას. მსოფლიოს წამყვანი მეცნიერები ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს სთავაზობენ გადაწყვეტილების მიღების განსხვავებულ თეორიებს და მოდელებს, სადაც უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია ინფორმაციას და კომუნიკაციას. მეცნიერები ერთხმად აღიარებენ კომუნიკაციურ პროცესს, როგორც გადაწყვეტილების ეფექტიანობის განმაპირობებელ რესურსს. გადაწყვეტილების მიღების

პროცესი მოიცავს პრობლემის არსებობას, რომელიც დეტალურად მოითხოვს იდენტიფიკაციას. გადაწყვეტილების მიმდებმა უნდა მოძებნოს ყველა შესაძლებლობა მის მოსაგვარებლად. ყურადღება უნდა გაამახვილოს ეფექტზე და არა მიზეზებზე. (Nelson., B and Economy., P, 2005) ნელსონის თეორიის მიხედვით, კომუნიკაცია განაპირობებს ორგანიზაციის სიცოცხლეს. იგი არის მნიშვნელოვანი პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის გაცვლას მთელს ორგანიზაციაში, იგი მიედინება როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური არხებით **ვერტიკალური** და **ჰორიზონტალური** მიმართულებით. (schermerhorn., Et. al 2002) დღეს ისე, როგორც არასდროს, კომუნიკაცია თამაშობს გადამწყვეტ როლს მენეჯერების საქმიანობაში, რათა მათ მონახონ საუკეთესო გზა დროული გადაწყვეტილების მისაღებად და მისი საშუალებით დაამარცხონ, მნიშვნელოვანი გამოწვევები.

(Matzler K. et, al, 2007) **მათზლერი** მხარს უჭერს ინტუიციურ და ერთობლივ გადაწყვეტილებებს. მისი აზრით, ინტუიციური გადაწყვეტილებები მიიღება ცოდნის და გამოცდილების დაგროვების გზით, ხოლო ერთობლივი გადაწყვეტილებები - ჯგუფური დისკუსიების გზით. ამ უკანასკნელის ეფექტიანობის გაზრდისთვის საჭიროა უფრო მეტი თანამშრომელი და მათ შორის, პრობლემატური საკითხის განხილვები. **მათზლერის** აზრით, გადაწყვეტილების მიმდები აუცილებლად უნდა იყოს რაციონალური ადამიანი და აირჩიოს თანამშრომელთა ის ჯგუფი, რომლებიც კარგად არიან გარკვეული პრობლემის არსში, კარგად ესმით პრობლემის სირთულე, გააჩნიათ პასუხისმგებლობის განცდა, შეუძლიათ ალტერნატიული ქმედებების დასახელება, აღიარებენ გადაწყვეტილებების მიღების პასუხისმგებლობას და იღებენ ზუსტ და ღირებულ გადაწყვეტილებას. (TenBrook, K&De Gregorio G., 2010) ერთობლივი გადაწყვეტილებები პოზიტიურად აისახება თანამშრომელთა ურთიერთობასა და კომუნიკაციაზე.

(Dessler.,G. 2004) **დესლერის** აზრით, გადაწყვეტილების მიღება არის ყველაზე მნიშვნელოვანი და ცენტრალური პროცესი ნებისმიერ ორგანიზაციაში. იგი აჩვენებს ორგანიზაციის მზადყოფნის დონეს ცვალებად გარემოსთან და მოულოდნელად წარმოქმნილ საფრთხეებთან მიმართებაში. არასწორად მიღებული გადაწყვეტილება კატასტროფულად ცვლის ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებას. ხელმძღვანელმა, ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად, სწორად უნდა შეარჩიოს დრო.

(Adair 2007, 7გვ) **ედეარი** ეთანხმება **დესლერს** და მიიჩნევს, რომ **სწორი გადაწყვეტილების მიღება რთულია, წარმატებისთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს კომუნიკაციურ კავშირებს.** მისი აზრით, **აუცილებელია, ხელმძღვანელმა კოლეგებთან განიხილოს თავისი გადაწყვეტილება, მოისმინოს მათი აზრი და გაითვალისწინოს.**

მენეჯერებს, ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით, შეუძლიათ, გამოიყენონ მეცნიერების მიერ შემუშავებული მოდელები. მოდელირების კონცეფციის არსებობა განპირობებულია მართვის პრობლემების სირთულითა და რეალურ ცხოვრებაში ექსპერიმენტის ჩატარების სიძნელეებით. მოდელის მეშვეობით შესაძლებელია, რეალურად არსებული, ცხოვრებისეული სიტუაციის გამარტივება, რაც ზრდის მენეჯერის შესაძლებლობას - გაერკვეს მის წინაშე მდგომი პრობლემის არსში და გადაწყვიტოს ის. თუ რომელ მოდელს მიანიჭებს ხელმძღვანელი უპირატესობას, დამოკიდებულია მის პირად პრიორიტეტებზე, პრობლემის თავისებურებებსა და განუსაზღვრელობის დონეზე.

მოდელირების მეშვეობით, შესაძლებელია მომავლის ვარიანტების დანახვა და ალტერნატიული გადაწყვეტილებების პოტენციური შედეგების განსაზღვრა. (Daft, R. L., 2006) მიდგომები, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ გადაწყვეტილებების მიღებისას, შეიძლება, გავაერთიანოთ შემდეგი სამიდან ერთ-ერთ მოდელში – კლასიკურში, ადმინისტრაციულში, ან გადაწყვეტილებათა მიღების პოლიტიკურ მოდელში.

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური მოდელი - ეფუძნება მენეჯერის რწმენას, თუ რომელი არჩევანია უკეთესი. იგი ცდილობს, რაც შეიძლება სრული ინფორმაცია ჰქონდეს რეალობის შესახებ. ირჩევს იმ ვარიანტს, რომელსაც ყველაზე მეტი ეკონომიკური სარგებელი მოაქვს ორგანიზაციისთვის. ყველა ალტერნატივა იცის და მათი შედეგები გამოთვლილი აქვს. იგი მოქმედებს ორგანიზაციის სასარგებლოდ ისეთი მიზნების მისაღწევად, რომლებიც დამტკიცებული და აღიარებულია. (Daft, R. L., 2006) ამ მოდელის მიხედვით, გადაწყვეტილების მიღება ხდება თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირების დამყარების, სხვადასხვა ვარიანტის განხილვის და დისკუსიების საფუძველზე. მოდელის მთავარი უპირატესობა გახლავთ პრობლემისადმი რაციონალური მიდგომა, რომლის მიხედვითაც, მენეჯერი განიხილება, როგორც თავდაჯერებული ადამიანი, რომელსაც აქვს სრული ინფორმაცია პრობლემის შესახებ, ობიექტურია, განიხილავს ყველა შესაძლო ვარიანტს და ირჩევს ყველაზე ოპტიმალურს. მენეჯერის მოქმედების პირველი ნაბიჯი გახლავთ, რაც შეიძლება მარტივი და იოლი გზით, პრობლემის იდენტიფიკაცია. პრაქტიკიდან გამომდინარე, ორგანიზაციებში, ძირითადად ორი სახის პრობლემა წარმოიშობა: „განსაზღვრული“ და „განუსაზღვრელი“.

„განსაზღვრული“ პრობლემები შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ადვილად გამოსაგვლენი და მოსაგვარებელი. ასეთ დროს ხელმძღვანელი ადვილად ხვდება პრობლემის არსს, რადგან ის ძალიან პატარა, ადვილად მოსაგვარებელი და ნაკლებ მნიშვნელოვანია სხვა პრობლემებისგან განსხვავებით. არ მოითხოვს განსაკუთრებულ ძალისხმევას, დანახარჯებს და დროს. ასეთი სახის პრობლემების მოსაგვარებლად, ძირითადად, ორგანიზაციებში უკვე არსებობს წარსული გამოცდილება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არსებობს „განუსაზღვრელი“ პრობლემები, რომელთა მოგვარებას მნიშვნელოვანი ძალისხმევა, დრო და დანახარჯები სჭირდება. პრობლემის იდენტიფიკაციამდე მნიშვნელოვანია მისი ბუნების განსაზღვრა. (Robbins.,S.P 2003) რობინსის განმარტებით, განუსაზღვრელი პრობლემები არის ორაზროვანი პრობლემები, რომელთა განსაზღვრა რთულია, შესაბამისად, რთულია მათი იმ კონტექსტიდან გამოყოფა, სადაც ისინი არსებობენ. განუსაზღვრელი პრობლემები შესაძლოა იყოს ისეთი სახის, რომელთა შესახებაც არ არსებობს არანაირი ცოდნა და გამოცდილება. აღნიშნული კი მკვეთრად ართულებს სიტუაციას. მსგავს სიტუაციაში მენეჯერი ცდილობს, განსაზღვროს პრობლემის ბუნება. თუმცა, თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ პირველი ნაბიჯი იდგმება რისკების გარემოცვაში, რადგან, რეალურად, არსებობს მიმდინარე პრობლემებთან დაკავშირებული მრავალი სხვა ფაქტორი, რომლებიც არ არის ნათელი და ცხადად არ ჩანს. მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელია გადაწყვეტილების მიღებაზე, მაქსიმალურად იხარჯება, რათა მოახდინოს პრობლემაზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გამოვლენა და სწორი გადაწყვეტილების მიღება. მკვლევართა ნაწილი აღნიშნავს, რომ გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური მოდელი სრულად ვერ წარმოაჩენს სურათს, როგორ იღებენ მენეჯერები გადაწყვეტილებებს სხვადასხვა ორგანიზაციებში, რადგან არ ჩანს, რამდენად ზუსტი, სანდო და

სასარგებლო მონაცემებია გამოყენებული მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებაში.

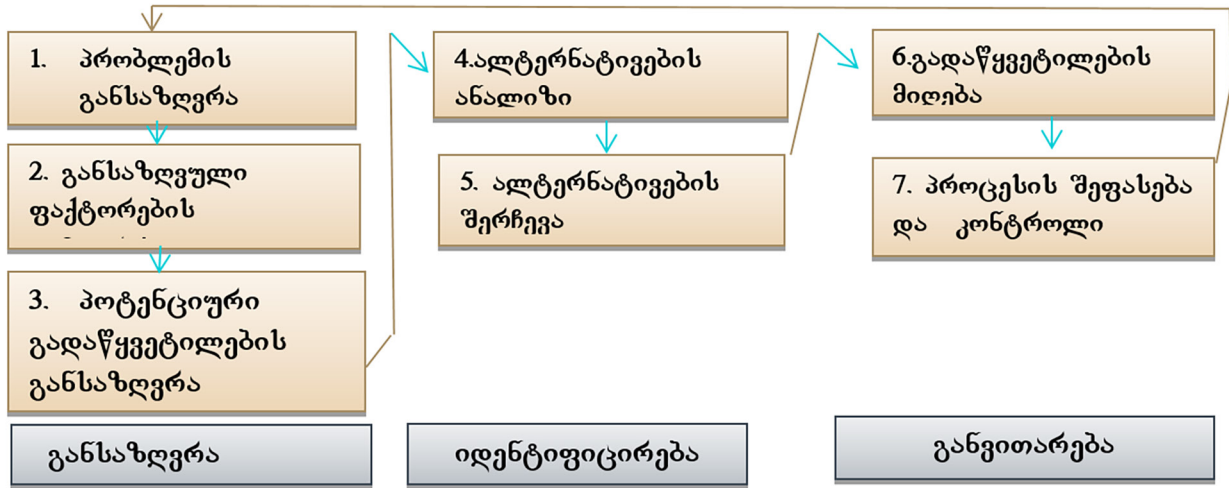
(Daft, R. L., 2006) გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული მოდელი – მოიცავს პროცესს, როდესაც ხელმძღვანელს არ შეუძლია მიიღოს ეკონომიკურად რაციონალური გადაწყვეტილება. შეზღუდული რაციონალურობა ნიშნავს, რომ ინდივიდის მოქმედება საზღვრებშია მოქცეული. თუ ხელმძღვანელი დროში შეზღუდული იღებს არა რაციონალურ, არამედ მისაღებ გადაწყვეტილებას, მიზნები კონფლიქტში არიან ერთმანეთთან. ხშირად, ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღების დროს, საჭიროა, ხელმძღვანელთა კოალიციის შექმნა. აღნიშნული საშუალებას აძლევს მათ, კომუნიკაციური კავშირების დამყარებით გააცნონ ერთმანეთს არსებული პრობლემები და ერთად მოიძიონ ისეთი გამოსავალი, სადაც ყველა განყოფილების ინტერესი დაცული იქნება. რაციონალური პროცედურები ყოველთვის არ გამოიყენება და თუ გამოიყენება, შემოსაზღვრულია პრობლემაზე შეხედულების გამარტივებით.

(Daft., R. L 2006; p. 221) გადაწყვეტილების მიღების პოლიტიკური მოდელი გამოიყენება, როდესაც გადაწყვეტილებების მიღება არ არის დაპროგრამებული, გარემო განუსაზღვრელია, ინფორმაცია ორაზროვანი, არასრული და შეზღუდული. არსებობს შეუთანხმებლობა იმის თაობაზე, თუ რომელი მიზანი აირჩიონ, ან რომელ კურსს მიჰყვნენ. ხელმძღვანელებს არ აქვთ დრო, რესურსი და უნარი, განსაზღვრონ პრობლემის ყველა განზომილება. ისინი ცვლიან ერთმანეთში მოსაზრებებს და აგროვებენ ინფორმაციას არსებული ბუნდოვანების შესამცირებლად. მენეჯერები, ალტერნატივების განხილვისას, აქტიურად ერთვებიან დებატებში. კოალიციის დისკუსიის შედეგად კი მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება. როგორც ვხედავთ, ამ მოდელის გამოყენებისას, საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციას, რომლის გარეშეც წარმოუდგენელია პროცესის წარმართვა.

გარდა ზემოთგანხილული მოდელებისა, ცნობილია გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა მარტივი მოდელები, რომლებიც მოიცავენ მოქმედებების გარკვეულ რაოდენობას. ყველაზე ხშირად მენეჯერები იყენებენ გადაწყვეტილების მიღების შვიდ, ოთხ და სამ საფეხურიან მოდელებს. მეცნიერები ყველა მოდელის პირველ მოქმედებად ასახელებენ პრობლემის იდენტიფიკაციას. ამასთან განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ პრობლემის შესახებ მაქსიმალური ინფორმაციის მოძიებას, რაც პირდაპირ კავშირშია კომუნიკაციური პროცესების განხორციელებასთან.

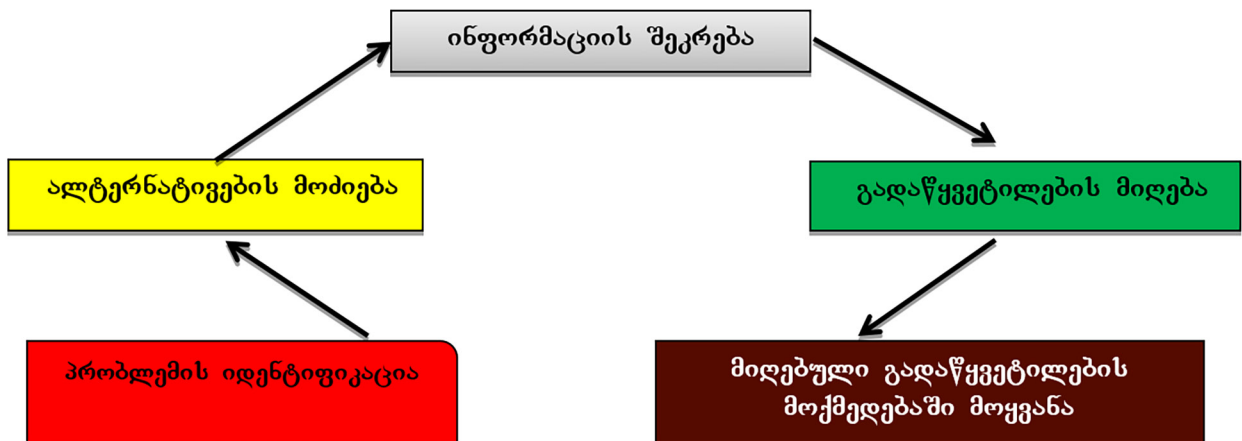
(Litherland, n., 2013) გადაწყვეტილების მიღების შვიდსაფეხურიან მოდელში ლი-ზერლენდი გეთავაზობს პრობლემის განსაზღვრას, ფაქტორების იდენტიფიცირებას, პოტენციური გადაწყვეტილებების შემუშავებას, ალტერნატივების ანალიზს, საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევას, გადაწყვეტილების მიღებას, კონტროლისა და შეფასების სისტემის ჩამოყალიბებას. აღნიშნული პროცესების წარმატებით განხორციელებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირების დამყარებას. მენეჯერები, ყველაზე ხშირად, გადაწყვეტილების მიღების ამ მოდელს იყენებენ (იხ. სქემა 1)

სქემა 1. გადაწყვეტილების მიღების შვიდსაფეხურიანი მოდელი (Litherland, N. 2013)



(Doyle, J., 2017) ცნობილი მეცნიერი – დოილი, გვთავაზობს გადაწყვეტილების მიღების ისეთ მოდელს, რომელიც მოიცავს თანმიმდევრულად განხორციელებულ ხუთ მოქმედებას: პრობლემის იდენტიფიკაციას, ალტერნატივების მოძიებას, ინფორმაციის შეგროვებას, საუკეთესო ალტერნატივის არჩევასა და გადაწყვეტილების განხორციელებას. დოილის აზრით, გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდისთვის, მენეჯერი ჩამოწერს მოქმედების ყველა შესაძლო ვარიანტს და მისი განხორციელების შემთხვევაში, ყველა შესაძლო მოლოდინის, მენეჯერი პასუხობს კითხვებს: რა? როგორ? რანაირად? რა მოხდება თუ?!

სქემა 2. გადაწყვეტილების მიღების ხუთ მოქმედებანი მოდელი (Doyle, J., 2017)



პრობლემის იდენტიფიკაცია - მენეჯერი აგროვებს მაქსიმალურ ინფორმაციას პრობლემის შესახებ, რათა დროულად მოხდეს პრობლემის იდენტიფიკაცია. ასეთ

სიტუაციაში, საუკეთესოა ჯგუფური დისკუსიები, მეტი ვარიანტის განხილვისა და საუკეთესო ალტერნატივების გამოკვეთისთვის. სწორედ ამ დროს ხდება ალტერნატივების მოძიება.

ინფორმაციის შეგროვება-ინფორმაცია გროვდება ყველა შესაძლო წყაროდან. მათ შორის, გამოიყენება ინტერნეტი, თანამშრომლები, ლიტერატურა და ყველა სხვა ნებისმიერი რესურსი, რისი გამოყენების შესაძლებლობაც აქვს მენეჯერს და რომელიდანაც შესაძლებელია ინფორმაციის მიღება.

გადაწყვეტილების მიღება - შეკრებილ ინფორმაციას მენეჯერი აფასებს და განსაზღვრავს, რომელია მისთვის ყველაზე ღირებული. ამასთან, მენეჯერი გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, თავს გრძნობს ბედნიერად, ასევე, მის მიერ მოპოვებული გამარჯვებიდან გამომდინარე, იგი იმსახურებს ჯგუფის აღფრთოვანებას და მხარდაჭერას.

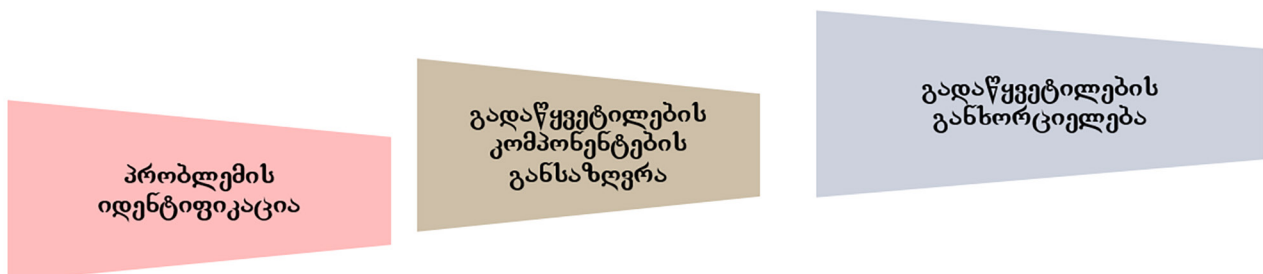
ბოლო ეტაპზე ხდება გადაწყვეტილების განვითარება - შეგროვილი და დამატებითი ინფორმაციის საფუძველზე გაკეთებული არჩევანის შემდეგ, მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული გეგმის მიხედვით, ხდება შესაბამისი მოქმედებების სისრულეში მოყვანა.

(Chestnut, D., 2013) რაც შეეხება მესამე მოდელს, (იხ. სქემა №3) იგი გახლავთ გადაწყვეტილების მიღების სამმოქმედებიანი მოდელი, რომელიც მოიცავს სამ ეტაპს: -პრობლემის იდენტიფიკაცია, გადაწყვეტილების კომპონენტების განსაზღვრა და გადაწყვეტილების განხორციელება.

მენეჯერი, პირველ ეტაპზე, პრობლემის სრული იდენტიფიკაციისთვის, სხვადასხვა, მათ შორის მათემატიკური და სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით, ახდენს ინფორმაციის შეგროვებას. მეორე ეტაპს ჩესტნათი გადაწყვეტილების შემადგენელი კომპონენტების მშენებლობის, ჩამოყალიბების პროცესს უწოდებს და ამბობს, რომ აღნიშნულ ეტაპზე გადაწყვეტილების მიმღები აფასებს ყველა შესაძლო ალტერნატივას, კომბინაციას და იმ შეზღუდვებს, რომლებიც შესაძლოა მოჰყვეს მათ. აღნიშნული მოქმედებების სრულყოფისთვის აქტიურად იყენებს მათემატიკურ და სტატისტიკურ მეთოდებს.

პროცესის იმპლემენტაცია - მოიცავს გადაწყვეტილების პროცესის მოქმედებაში მოყვანას სწორედ იმ ინფორმაციის მეშვეობით, რომელიც მენეჯერს მოძიებული აქვს ზემოთგანხილული მეთოდებით.

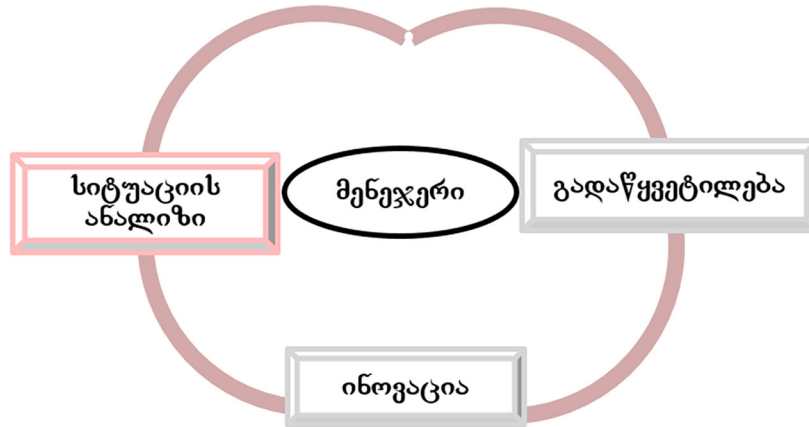
სქემა 3. გადაწყვეტილების მიღების სამმოქმედებიანი მოდელი (Chestnut, D., 2013).



(Negulescu.,O.H. 2014) გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მეცნიერთა გარკვეული ჯგუფი, მნიშვნელოვან როლს აკისრებს ინოვაციებს. ინოვაცია მენეჯერს შემო-

ქმედებითი იდეების სტიმულირების შესაძლებლობას აძლევს. აღნიშნული პროცესი სქემაზე შეგვიძლია ასე წარმოვადგინოთ იხ. სქემა №4

სქემა 4. გადაწყვეტილების მიღების ინოვაციური მოდელი (Negulescu.,O.H. 2014)



პროცესის მონაწილე კომპონენტებია: - სიტუაციის ანალიზი, ინოვაცია, გადაწყვეტილება და მართვა. ამ პროცესში გამოიყენება სპეციალური ტექნიკა, როგორცაა გონებრივი იერიშის მეთოდი, დელფის მეთოდი და სხვა, რომელიც ახდენს კრეატიულობის სტიმულირებას.

სიტუაციის ანალიზი - მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას, შეზღუდვების, დაბრკოლებების და გადაწყვეტილებების კრიტერიუმების განსაზღვრას.

ინოვაცია - სხვადასხვა ახალი ვარიანტის განსაზღვრა და დასაბუთება.

გადაწყვეტილება - მოისაზრება და შეირჩევა ვერსია, რომელიც საუკეთესოდ აკმაყოფილებს მოთხოვნებს, პასუხობს შეზღუდვებს და კრიტერიუმებს.

მენეჯმენტი - მენეჯერის მხრიდან აღნიშნული მოიცავს სიტუაციის მართვას, მის მიერ ინფორმაციის მოძიებას, ალტერნატივების განხილვას, ინოვაციების დასახელებას, გადაწყვეტილების მიღებას და გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ შედეგების მართვას.

მენეჯერი, ზემოთგანხილული მოდელიდან სარგებლობს იმ მოდელით, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის ორგანიზაციაში არსებულ სიტუაციას. ახლა კი გთავაზობთ გარკვეული დაკვირვებებისა და გამოცდილების გათვალისწინებით (Negulescu.,O.H. 2014) ელენა ნეგულესკუს მიერ შემოთავაზებულ გადაწყვეტილების მიღების კომპლექსურ მოდელს, რომელიც ითვალისწინებს პროცესის სამ ეტაპად განაწილებას: 1) გადაწყვეტილების მიღების საშუალებები; 2) გადაწყვეტილების მიღების პროცესი; 3) გადაწყვეტილების მიღების შედეგები.

გადაწყვეტილების მიღების საშუალებების განსაზღვრა გულისხმობს არსებულ სიტუაციაში გარკვევას, ინფორმაციის მოძიებას, გუნდის შემოქმედებითი იდეებისა და ეთიკური პრინციპების გათვალისწინებას. მნიშვნელოვანია, ასევე, გარემოსდაცვითი ფაქტორების გავლენის გააზრება და იმის დადგენა, თუ რა გავლენას ახდენს ის გადაწყვეტილებებზე. მნიშვნელოვანია შეზღუდვებისა და რისკების არსებობის დადგენა როგორც შიდა, ისე გარე გარემოში. როგორია არსებული რისკების ლიმიტები, ასევე მათთან დაკავშირებული რესურსები და ანგარიშები. გადაწყვეტილების

მიღებაზე გავლენას ახდენს ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორცაა: **ორგანიზაციული კულტურა, მენეჯერის ცოდნა და ეთიკური პრინციპები.**

(Fema., 2005) არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავება პრობლემის გადაწყვეტასა და გადაწყვეტილების მიღებას შორის. პრობლემის განსაზღვრა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დასაწყისია, თუმცა, არსებობს მთელი რიგი დებატებისა და არგუმენტებისა.

პრობლემის ნათლად აღწერა ხელს უწყობს პროცესის სხვადასხვა ეტაპის განხორციელებას. ინფორმაციის შეგროვება უზრუნველყოფს იმ ინფორმაციის შეგროვებას, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება პრობლემის აღწერას და ყველაზე უკეთესია პრობლემის მოსაგვარებლად.

ალტერნატივების იდენტიფიცირებისას, მოძიებული ინფორმაციის საფუძველზე, ხდება საუკეთესოს შერჩევა. ჯგუფური დისკუსიები გუნდის წევრებთან უზრუნველყოფს კომუნიკაციის უწყვეტ პროცესს და კონსენსუსის მიღწევას, ამცირებს სტრესს. ასეთ დროს, გადაწყვეტილების მოქმედებაში მოყვანამდე არსებობს გაანალიზებული, მოსალოდნელი შედეგები და რისკები, რაც ზრდის გადაწყვეტილების წარმატებას და ამცირებს რისკს.

გადაწყვეტილების მიღების შედეგი შეიძლება იყოს **მართვის წარმატება**, ან - **მარცხი**, ასევე ორგანიზაციის ცოდნის გაზრდა და გუნდის გამოცდილების გაძლიერება.

(Oriana., H. Negulescu 2014) **ნუგულესკუ** მენეჯერებს სთავაზობს, რომ თუ გადაწყვეტილებამ ვერ გაამართლა, შეცვალონ ის სხვა ალტერნატივით. არ არსებობს წარმატებული მენეჯერი წარუმატებელი გადაწყვეტილებით, ვინაიდან მას შეუძლია ნებისმიერ სიტუაციაში სწრაფი რეაგირება. მენეჯერმა უნდა მოიპოვოს ახალი ცოდნა, ჰქონდეს და ჩამოაყალიბოს გუნდთან მჭიდრო ურთიერთობა და უზრუნველყოს მათი ღირებულებების განვითარება. შემოთავაზებული მოდელი შესაძლოა, ადაპტირებულ იქნას ნებისმიერ სტრატეგიულ მიზანთან და გადაწყვეტილებასთან (სქემა 5).

სქემა 5. გადაწყვეტილების მიღების კომპლექსური მოდელი (Negulescu.,O.H. 2014)



(Adair., J, 2007) ადაირი გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებლად მიიჩნევის მოქმედებების შემდეგ თანმიმდევრობას: - 1) პრობლემის განსაზღვრა და აღიარება; 2) ალტერნატიული გადაწყვეტილების შეფასება; 3) სასურველი ორიენტაციის არჩევა 4) შესაბამისი ქმედებების განხორციელება; 5) ქმედებების შეფასება.

საწყის ეტაპზე, გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ საჭიროა პრობლემის არსებობის და მისი მოგვარების აუცილებლობის აღიარება. ამის შემდეგ საჭიროა პრობლემის სიღრმის განსაზღვრა და მისი წარმოშობის ძირითადი მიზეზის დადგენა. აღნიშნულს კი მოსდევს ალტერნატივების განსაზღვრა და შეფასება. (Dessler.,G, 2004) აღნიშნულის განსახორციელებლად, როგორც დესლერი გვთავაზობს, კარგია გონებრივი იერიშის მეთოდის გამოყენება, რომელიც შესაძლოა, განხორციელდეს როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფურად. მნიშვნელოვანია ჯგუფური დისკუსიების მონაწილეები იყვნენ ის ადამიანები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან გადაწყვეტილების მიღებაზე. (Alatelia., M, 2003) საჭიროა დისკუსიის დროს ფოკუსირება მოხდეს ნამდვილ პრობლემაზე და არა პროცესში ჩართულ ადამიანებზე. ამ შემთხვევაში დისკუსიის მონაწილეები ფიქრობენ ხმამაღლა, ასახელებენ სხვადასხვა აზრებს და ალტერნატივებს გარკვეულ პერიოდში. აღნიშნული მეთოდი ხელს უწყობს იდეების თავისუფლად გაგრძელებას, რომლებიც იწერება. ალტერნატივების მოძიება შეიძლება ფართო მასების გამოკითხვით, რის შედეგადაც უფრო ნათლად ხდება პრობლემათა იდენტიფიკაცია და ალტერნატიული გადაწყვეტილების მიღება. ალტერნატივების გამოკვეთის შემდეგ ხელმძღვანელი აფასებს თითოეული ალტერნატივის მოსალოდნელ შედეგს და ირჩევს ორგანიზაციისთვის მაქსიმალური ეფექტის მომტანს. ალტერნატივების არჩევის შემდეგ ხდება სასურველი კურსის არჩევა და შესაბამისი აქტივობების განხორციელება.

ხელმძღვანელი აფასებს მიღებული გადაწყვეტილების შედეგს. თუ აღმოჩნდა, რომ მიღებულ გადაწყვეტილებას მოჰყვა უარყოფითი შედეგი, მაშინ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მთლიანად უბრუნდება პირველ ეტაპს, რათა თავიდან მოხდეს პრობლემის ხელახალი განსაზღვრა და იდენტიფიკაცია. ასეთ სიტუაციაში საჭიროა მეტი ინფორმაცია და მეტი წინადადება, რომელიც შეძლებს პრობლემათა აღმოფხვრას. (Susan. G., Michie et al. 2006) გადაწყვეტილება ექვემდებარება ყველა მონაწილეს. არ არსებობს პირადი გადაწყვეტილება, ადრე თუ გვიან, მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება გარკვეული სახით ყველას ეხება. მენეჯერი დეტალურად არკვევს, რას ფიქრობენ მის გადაწყვეტილებაზე თანამშრომლები და კოლეგები. ასევე ახდენს სარგებლისა და დანახარჯის ანალიზს, რომლის მოტანაც შეუძლია მის გადაწყვეტილებას. შესაძლოა გადაწყვეტილების განსაზღვრავს პოტენციურ სარგებელს და დანაკარგებს. აუცილებელია, განისაზღვროს რისკის და ჯილდოს თანაფარდობა, როცა რისკები მის მხარესაა და ასევე ყველა შესაძლო დანაკარგი როცა რისკები მის მხარეს არ არის. მენეჯერი აფასებს საკუთარ საქციელს და არკვევს, ვისგან იქნება გადაწყვეტილება განსაკუთრებით მხარდაჭერილი. ის ასევე ითვალისწინებს, რომ თანამშრომლების გარკვეული ნაწილი, ხშირად, ხელმძღვანელს სახეში უყურებს და ეუბნება, რომ ეთანხმება მის გადაწყვეტილებას, თუმცა რელურად ის ფიქრობს, რომ მენეჯერი არასწორად იქცევა. მსგავს სიტუაციაში, თანამშრომლები შესაძლოა, გეგმავდნენ შეთქმულებას. არსებობს მრავალი სფერო, სადაც კომპრომისი დასაშვებია, თუმცა ამ სფეროშივე არსებობენ ადამიანები, რომლებიც კომპრომისს საკუთარი შეხედულებით, მენტალობით და მთელი არსებით ეწინააღმდეგებიან.

(Vroom., V.h. Jago., A1974) მაგალითად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ვიქტორ ვროუმი გვთავაზობს მენეჯერის სიტუაციურ მიდგომებს (იხ. ცხრილი №3) გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ცხრილი №3. ვიქტორ ვრუმის სიტუაციური მიდგომები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში (Vroom., V.h. Jago., A1974)

ინდივიდუალური მიდგომა	ჯგუფური მიდგომა
<p>❖ პრობლემის მოსაგვარებლად მენეჯერი თვითონ იღებს გადაწყვეტილებას, ამ დროს იყენებს მის ხელთ არსებულ ყველა ინფორმაციას.</p>	<p>❖ პრობლემის მოსაგვარებლად მენეჯერი თვითონ იღებს გადაწყვეტილებას, ამ დროს იყენებს მის ხელთ არსებულ ინფორმაციას</p>
<p>❖ მენეჯერი იღებს აუცილებელ ინფორმაციას დაქვემდებარებული თანამშრომლისგან სუბორდინაციის მიუხედავად და ამის შემდეგ ეძებს პრობლემისგან გამოსვლის გზებს. დაქვემდებარებულმა თანამშრომელმა შესაძლოა არ მისცეს მას ზუსტი ინფორმაცია პრობლემის შესახებ რადგან მათ შორის არსებული სუბორდინაცია თამაშობს განსაზღვრულ როლს.</p>	<p>❖ მენეჯერი იღებს აუცილებელ ინფორმაციას დაქვემდებარებული თანამშრომლებისგან სუბორდინაციის მიუხედავად და ამის შემდეგ ეძებს პრობლემისგან გამოსვლის გზებს. დაქვემდებარებულმა თანამშრომელმა შესაძლოა არ მისცეს მას ზუსტი ინფორმაცია პრობლემის შესახებ რადგან მათ შორის არსებული სუბორდინაცია თამაშობს განსაზღვრულ როლს.</p>
<p>❖ მენეჯერს თანამშრომლებთან პრობლემა მიაქვს ინდივიდუალურად, არა როგორც ერთობლივ ჯგუფთან, მათგან ინდივიდუალურად იღებს იდეებს და წინადადებებს და ამის შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას</p>	<p>❖ მენეჯერი უზიარებს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს არსებულ პრობლემებს, იღებს მათგან იდეებს და შემოთავაზებებს და მხოლოდ ამის შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას, რომელშიც შესაძლოა ჩანდეს ან არ ჩანდეს მისი გავლენა თანამშრომლებზე.</p>
<p>❖ მენეჯერი უზიარებს პრობლემას ერთერთ თანამშრომელს, ახდენს მასთან აზრთა და წინადადებების გაცვლას. აქ ორივე მხარისთვის მთავარი მიზანი გახლავთ პრობლემის მოგვარება და არა თანამდებობრივი ძალაუფლება.</p>	<p>❖ მენეჯერის პეციალურად ორგანიზებულ თათბირზე უზიარებს თანამშრომლებს პრობლემას, იღებს მათგან გარკვეულ იდეებს და წინადადებებს და იღებს გადაწყვეტილებას, რომელშიც მისი არჩევანის შესაბამისად ან ჩანს ან არ ჩანს მისი გავლენა თანამშრომლებზე.</p>
<p>❖ მენეჯერი ახდენს პრობლემის დელეგირებას ერთ კონკრეტულ თანამშრომელზე, აწვდის მას დეტალურ ინფორმაციას პრობლემის შესახებ. აღნიშნული თანამშრომელი პასუხისმგებელია პრობლემის მოგვარებაზე და მენეჯერისთვის ანგარიშის წარდგენაზე</p>	<p>❖ მენეჯერი ჯგუფს უზიარებს პრობლემებს, ახდენს მათთან ერთად განხილვას და მის მოსაგვარებლად გზების პოვნას. მენეჯერის როლი ამ შემთხვევაში გადამწყვეტი არ არის. ის ჯგუფს აძლევს თავისუფლად ფიქრის შესაძლებლობას. იგი იზიარებს პრობლემის მოგვარების იმ ვარიანტს რომელსაც ჯგუფის უმრავლესობა სთავაზობს მიუხედავად იმისა ეთანხმება თუ არა მათ აზრს. შესაბამისად გადაწყვეტილებას იღებს ერთობლივი მსჯელობის საფუძველზე.</p>

მსოფლიოში, მენეჯერები, გადაწყვეტილების მისაღებად, იყენებენ სხვადასხვა ანალიტიკურ ინსტრუმენტებს. მიუხედავად იმისა, რომ ანალიტიკური მოდელები დახვეწილია, როგორც უზარმაზარი მონაცემთა ბაზები, მაინც არსებობს აკადემიური და ბიზნეს საზოგადოების გარკვეული ნაწილი, რომელიც კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს ანალიტიკური მოდელების ეფექტიანობას.

1.6 მენეჯერი, როგორც გადაწყვეტილების მიმღები

მიუხედავად იმისა, რომ თეორიულად ძალიან ბევრი ვისაუბრეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, კომუნიკაციური კავშირებისა და ინფორმაციის როლზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თუ გადაწყვეტილების მიმღები პირი არ ფლობს ეფექტიანი ლიდერისთვის დამახასიათებელ მოქმედების უნარებს, კომპეტენციას და არ აქვს პასუხისმგებლობის გრძობა, მის მიერ განხორციელებული კომუნიკაციური კავშირები და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ვერ იქნება ეფექტიანი და სარგებლის მომტანი ორგანიზაციისთვის.

საუკეთესო გადაწყვეტილების მიმღებია საუკეთესო ლიდერი. მას ყოველთვის უწევს ფიქრი, რა მიმართულებით განავითაროს ორგანიზაცია, როგორ შეინარჩუნოს თანამშრომლები, როგორ გააუმჯობესოს კომუნიკაციური კავშირები გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდისთვის, როგორ მოახდინოს თანამშრომელთა როტაცია, როგორ გააცნოს ცუდი სიახლეები მათ და მრავალი სხვა.

კარგ ლიდერს ყოველთვის ახსოვს, როგორ უნდა შეინარჩუნოს ემოციური ბალანსი. ემოციური ბალანსი უზრუნველყოფს კომუნიკაციური კავშირის გაძლიერებას, შესაბამისად, მის ფონზე მიღებული გადაწყვეტილება ყოველთვის დადებითად მოქმედებს თანამშრომლებზე და ყველა დაინტერესებულ პირზე. როცა ვამბობთ, რომ ესა თუ ის მენეჯერი საუკეთესო ლიდერია, აუცილებლად ვგულისხმობთ, მის უნარს გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით. ასეთი ხელმძღვანელი ახერხებს სწრაფად მიიღოს გადაწყვეტილება და კომუნიკაციური კავშირების გამოყენებით სწრაფად დაიყვანოს მიღებული გადაწყვეტილება თითოეულ თანამშრომელამდე.

(Goodwin.,P, & Wright.,G, 2004) როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები მოიცავს, აქტიურ კომუნიკაციურ პროცესებს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოლაპარაკებების წარმოება, შესაძლოა, ეხებოდეს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორცაა: - **სახელფასო განაკვეთები, ორგანიზაციის მიზნები, ამოცანები, შესასრულებელი დავალებები, სამუშაო გრაფიკი, სამუშაო ადგილი და სხვა.** სწორად მართული მოლაპარაკებები უზრუნველყოფს სწორი გადაწყვეტილების მიღებას, თუმცა არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომელმაც შესაძლოა, ჩაშალოს მოლაპარაკებების წარმოების პროცესი, ამიტომ აუცილებელია, მენეჯერმა ისე მართოს აღნიშნული პროცესი, რომ თავისუფლად მოხდეს ინფორმაციის გაცვლა, მხარეების აქტიური ურთიერთმოსმენის და მშვიდი გარემოს ხარჯზე.

(Roger.,P & Blanko.,M, 2006 pg 19) მენეჯერმა მუდმივად უნდა იზრუნოს ახალი პრაქტიკის შექმნაზე, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დახვეწასა და ეფექტიანობის გაზრდაზე. ახალი საინფორმაციო ნაკადის მოძიების მიზნით, მიმართოს სხვადასხვა ღონისძიებებს, გააძლიეროს კომუნიკაციური კავშირები და არგუულიროს ინფორმაცი-

ული ნაკადი, წინააღმდეგ შემთხვევაში, უზარმაზარმა საინფორმაციო ნაკადმა შესაძლოა, მისი პარალიზება გამოიწვიოს და ასცდეს მოქმედების სწორ კურსს.

მენეჯერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობის გაუმჯობესება, შეუძლია ისეთ ცალკეულ უნარებს, როგორცაა: **ემოციური ინტელექტი, გაურკვეველობასთან გამკლავება და მტკიცებულებათა შეფასება.**

(Goldman., D., Boyatzis., R. e and McKee., A. 2004) **ემოციური ინტელექტი** - აღნიშნული უნარი მენეჯერს შესაძლებლობას აძლევს დაბრკოლებების გარეშე მართოს როგორც საკუთარი, ისე სხვათა ემოციები. თანამშრომლები ხშირად ამბობენ, რომ ლიდერის ხასიათი გადამდებია, შესაბამისად, ლიდერის ემოციური განწყობაც მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის. მენეჯერს უნდა შეეძლოს საკუთარი ცნობიერის მართვა, ასევე საკუთარი აზრების, გრძობების და მოქმედებების ზუსტი შეფასება. მის მიერ საკუთარი თავის მართვა მოიცავს უნარს, გაიგოს და აკონტროლოს საკუთარი ემოციები. თვითმენეჯმენტის ძირითადი კომპონენტია ემოციური თვითკონტროლი. როცა მენეჯერი ფლობს და მართავს საკუთარ ემოციებს, შეუძლია გადაწყვეტილების მშვიდ მდგომარეობაში მიღება. თუ ის ღელავს და ვერ ახერხებს ემოციების მართვას, იღებს ემოციურ გადაწყვეტილებებს, რომლებშიც იგრძნობა შიში, შფოთვა და სიბრაზე, ასეთი გადაწყვეტილება კი ვერ იქნება ეფექტიანი ორგანიზაციისთვის.

(Barlow.,D.h, 2004) განსაკუთრებით საყურადღებოა „**მბევნვარე ემოციები**“-ს გავლენა სტრატეგიული მნიშვნელობის გადაწყვეტილებების მიღებისას. როგორც წესი, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები გრძელვადიანი გადაწყვეტილებებია, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მომავალ წარმატებას, ამ დროს მენეჯერმა იცის, როგორ დასწიოს მინიმალურ ზღვრამდე მდელვარების მაჩვენებელი, როგორ ჩართოს ტვინის ყველაზე გონიერი ნაწილი, რომელიც პასუხისმგებელია გრძელვადიან დაგეგმვაზე. პარადოქსია, თუმცა აუცილებელია მოახდინოს ემოციების დაბალანსება და ფაქტებზე ფოკუსირება. მენეჯერის მცდელობა, არ განიცადოს ემოცია, შეგვიძლია, შევადაროთ მდინარის დინების მიმართულებით დაშვებული ნავის უკან დაბრუნების მცდელობას. ნერვიულობის ნაცვლად, უბრალოდ, ავიდეს ნავზე და გაჰყვას დინებას. ინტენსიური ემოციები გაივლის სხვადასხვა მცდელობის ხარჯზე და შეძლებს ლოგიკურად ფიქრს.

გაურკვეველობის მართვის უნარი - გადაწყვეტილების მიღება მსგავს სიტუაციაში ძალიან რთულია, ვინაიდან, ცვლადები და შედეგი გაურკვეველია, არავის არ უყვარს გაურკვეველობა სწორედ ამ მიზეზების გამო. (Barlow.,D.h, 2004) გაურკვეველობა ქმნის დისკომფორტს და ანალიზის პარალიზებას ახდენს. ასეთ სიტუაციაში, ადამიანები, ანალიზის საფუძველზე, ცდილობენ, მაქსიმალურად შეამცირონ გაურკვეველობა. თუმცა, მცდელობები ხშირ შემთხვევაში უშედეგოა და იწვევს დროისა და სხვა რესურსის უშედეგოდ ხარჯვას. არის სიტუაციები, რომლებიც წარმოიქმნება გაურკვეველობების პირობებში და მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღებას. იმისთვის, რომ გადაწყვეტილება იყოს ეფექტიანი, პირველ რიგში, ხდება გაურკვეველობის შემცირება. მენეჯერი მშვიდი გონებით ანალიზებს სიტუაციას, ახდენს ინფორმაციის ფილტრაციას და თუ არ აღმოაჩნდა საჭირო ინფორმაცია, ყველაფერს აკეთებს მის მოსაპოვებლად, მარცხის შემთხვევაში იღებს გაურკვეველობას და აგრძელებს სვლას.

მენეჯერი ზღუდავს ალტერნატივებს - გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შეცდომაა მენეჯერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ბევრი ვარიან-

ტის წამოყენება. უცილებელია ალტერნატივები დაყვანილ იქნეს მაქსიმალურად მისაღებ პოზიციაზე, აღნიშნული ქმედება გაადვილებს საუკეთესო არჩევანის გაკეთების შესაძლებლობას.

(Lyengar., S. and Lepper., M, 2000) დიდი რაოდენობით არსებული ალტერნატივებიდან, არჩევანის გაკეთების სირთულეზე მოწმობს 2000 წელს, კოლუმბიის ბიზნეს სკოლაში, სტენფორდის უნივერსიტეტის ფსიქოლოგის დეპარტამენტის თანამშრომლების: შინა აიენგარის და მარკ ლაფერის მიერ ჩატარებული ექსპერიმენტი, თუ როგორ აკეთებს ადამიანი არჩევანს ალტერნატივების არსებობისას. ექსპერიმენტი ჩატარდა ერთ-ერთ დიდ სუპერმარკეტში, სადაც სხვადასხვა ადგილას მდგომ ორ მაგიდაზე, დეგუსტაციისთვის, განთავსდა ხილის ჯემი. ერთ მაგიდაზე დადეს ექვსი სახეობის ჯემი, ხოლო მეორე მაგიდაზე - 24 სახეობის და დაიწვეს დაკვირვება. მომხმარებელს იზიდავდა მაგიდა, სადაც განთავსებული იყო 24 სახეობის ჯემი, ხოლო ნაკლებ ყურადღებას უთმობდნენ მეორე მაგიდას, სადაც განთავსებული იყო 6 სახეობის ჯემი. დღის ბოლოს კი დაითვალეს გაყიდვების მაჩვენებელი. აღმოჩნდა, რომ მაგიდიდან, სადაც ეწყო 24 სახეობის ჯემი, გაყიდული იყო მხოლოდ 3%, ხოლო მაგიდიდან, სადაც ეწყო 6 სახეობის ჯემი, გაყიდული იყო 30%. კვლევამ აჩვენა, რომ რაც მეტია ალტერნატივის საშუალება, მით ძნელია არჩევანის გაკეთება, ამიტომ, მენეჯერი ყოველთვის უნდა ეცადოს, რომ სწორად შეამციროს ალტერნატივები, დაიყვანოს ისინი მინიმალურ რაოდენობამდე და შემდეგ აარჩიოს საუკეთესო, ასე, შედარებით დაზოგავს დროს და შედეგითაც კმაყოფილი იქნება.

წარმატებულია ის ლიდერი, რომელსაც შეუძლია, ენდოს საკუთარ ინტუიციას. ვინაიდან სწორედ ინტუიციას, სწორი გადაწყვეტილების მიღების სახელმძღვანელო. მსგავს სიტუაციაში, მენეჯერი ენდობა თავის აზროვნებას, ინტელექტს და გამოცდილებას. სწორედ მის ინტუიციას მიჰყავს ის საბოლოო გადაწყვეტილებამდე. (Kahneman., D, 2012) მაინც როგორ უსმენს მენეჯერი ინტუიციას? ეს მოხდება მაშინ თუ ის დაფიქრდება და თავის გონებაში იმოგზაურებს, ქვეცნობიერად მოუსმენს საკუთარ ინტუიციას, რომელიც წყნარად და მშვიდად უგზავნის სიგნალს. რისკებით სავსე, სწრაფად ცვალებად გარემოში ძნელია ინტუიციის მოსმენა, რადგან მრავალი სხვა ფაქტი იქცევა ყურადღებას. მენეჯერმა უნდა გამოიმუშაოს ინტუიციის მოსმენის უნარი. აღნიშნული კი შესაძლოა, მიღწეულ იქნეს მედიტაციის სხვადასხვა საშუალებით. მან უნდა გამონახოს დრო დასვენებისთვის და საკუთარი თავის განვითარებისთვის.

(Barlow.,D.h, 2004) მენეჯერისთვის მნიშვნელოვანია წინდახედულობა და პროგნოზირება, რომლითაც ახერხებს წინასწარ განსაზღვროს სცენარი და შეაფასოს მოსალოდნელი ალბათობები. რაც უფრო ცუდ მოლოდინებზეა გათვლილი მენეჯერის გადაწყვეტილება, მით უფრო ნაკლები იქნება მარცხი. წინდახედულ გადაწყვეტილების მიღებას ხელს უშლის სამი ფაქტორი: 1) როცა მენეჯერს არ სჯერა მისი ახლანდელი აზროვნების და შესაძლებლობების. აღნიშნული დამოკიდებულება არასწორია, შესაძლოა წარსულში არასწორად ფიქრობდა და სწორედ ამ ეტაპზე ფიქრობს ყველაზე უკეთესად. 2) მენეჯერმა არასოდეს არ უნდა აღიქვას მოვლენა, როგორც გარდაუვალი და არ უნდა დაიჯეროს მისი მოხდენის გარდაუვალობა. 3) მენეჯერმა თავიდანვე უნდა გაიაზროს დეტალები, რათა საბოლოო შედეგის დადგომისას არ ინანოს.

გადაწყვეტილების მისაღებად მენეჯერი ირჩევს სწორ მიმართულებას - ეს პროცესი ყოველთვის ქმნის სხვადასხვა დონის დისკომფორტს, თუ მენეჯერს სიტუაცია

ხელს უწყობს, შეუძლია გადაავადოს გადაწყვეტილების მიღება და დაუთმოს დრო ფიქრს და ფორიაქს. სწორედ რომ ძალიან ბევრ ადამიანს ეშინია არასწორი გადაწყვეტილების მიღების, თუმცა მენეჯერი ყოველთვის ფლობს გარკვეულ ინფორმაციას, რისკების და შესაძლებლობების შესახებ, იგი წარმოიდგენს ყველაზე უარეს შედეგს, რომელიც შეიძლება მოჰყვეს გადაწყვეტილების მიღებას და ფიქრობს გამოსავალსა და ალტერნატივებზე.

(Hareem., H, 2004) მენეჯერზე ძლიერ გავლენას ახდენს ის გადაწყვეტილებები, რომელთა შეფასებაც თავად უწევს. გადაწყვეტილების ეფექტიანობითვის კი დიდი მნიშვნელობა აქვს, რამდენად დახვეწილი, ანალიტიკური აზროვნება და ინტუიცია გააჩნია მას. (Mallinger.,M, 2015) მარკ მელინგერი მიიჩნევს, რომ გადაწყვეტილების მიღებამდე მენეჯერმა საკუთარ თავს უნდა დაუსვას შემდეგი შინაარსის კითხვები:

- რა მეთოდებით ხდება ინფორმაციის შეკრება?
- როდის არის ინფორმაცია საკმარისი და საჭიროა თუა არა მისი მოძიების

შეწყვეტა?

- ხშირად ხდება თუ არა წერილობით ანგარიშებზე დაყრდნობა?
- გადაწყვეტილების მიღებამდე იღებს თუ არა რჩევას კოლეგებისგან?
- არის თუ არა კმაყოფილი მის მიერ მიღებული საბოლოო გადაწყვეტილებით?

(Kahneman., D, 2012) იმისთვის, რომ მენეჯერმა სწორად განსაზღვროს ძირითადი მიზანი, სჭირდება კრისტალურად ნათელი გონება. ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებისთვის საუკეთესოა ნათელი მიზანი და მკაფიოდ განსაზღვრული მოლოდინები.

უცილებელია, მენეჯერმა გაარჩიოს, რომელი ინფორმაციაა ყველაზე მნიშვნელოვანი და განსაზღვროს მისი ღირებულება. (Nasr.,j, 2015). ასევე მოუსმინოს შინაგან ხმას. ხშირად ქვეცნობიერი გახლავთ სწორი და საიმედო მიმართულების მიმცემი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. (Bachara., A, Damasio., H, Tranel.,D &Damasio., R, 1997) ადამიანს ხშირად იმაზე ადრე აქვს პასუხები კითხვებზე, ვიდრე ხმამაღლა იტყვის, რადგან შინაგანი ხმა ზუსტად აწვდის საჭირო ინფორმაციას. შესაბამისად, საჭიროა, ხელმძღვანელი ყოველთვის უსმენდეს მას, ამასთან, შეეძლოს მუხრუჭის მიცემა, რათა გადაწყვეტილების მიღება ნაჩქარევი არ აღმოჩნდეს.

(Goget , J.F, Keller, E. 2010) თუ მენეჯერი გაიზიარებს ემოციებს, აღნიშნული დაეხმარება გადაწყვეტილების მიღებისას სწორი ალტერნატივის შერჩევაში. უპასუხებს შემდეგ კითხვებს, რა ოდენობით მართავდა ემოციები გადაწყვეტილების მიღებისას მის ქმედებებს? ან როგორი იყო ემოციების გავლენა მოქმედებებზე?

მნიშვნელოვანია, მენეჯერმა სწრაფად იმოქმედოს. შეაგროვოს დამატებითი ინფორმაცია, მოხადინოს საჭიროების მიხედვით მისი ფილტრაცია და განსაზღვროს დრო, როდის უნდა შეაჩეროს ინფორმაციის მოძიების პროცესი. საჭირო დროს უკან დაიხიოს, რათა გულისყურით და დაწვრილებით განიხილოს ყველა შესაძლო ვარიანტი. ასევე გამოთქვას საპირისპირო აზრი იმასთან შედარებით, რასაც ფიქრობს. ეს დაეხმარება, განიხილოს საკუთარი აზრი საპირისპიროდ და უფრო ნათლად დაინახოს ყველა ის გართულება, რაც შესაძლოა მოჰყვეს მის გადაწყვეტილებას. თუ ხელმძღვანელ პირს გადაწყვეტილების მიღების ეშინია, ყველაფერი უნდა გააკეთოს მის დასაძლევად. იმისთვის, რომ ზუსტად დაინახოს პრობლემის არსი, დეტალურად აღწეროს შიშის მიზეზი. წერა უმჯობესია დაიწყოს იმით რაც აწუხებს გადაწყვეტილებასთან მიმართებაში. (Schwenk., C,R 1984) მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელმა იფიქროს შიშის გარეშე და იაზროვნოს თავისუფლად. შიშთან მიმართებაში,

მსგავსი ხედვა აქვს დეილ კარნეგს. იგი მიიჩნევს, რომ გადაწყვეტილების მიღებამდე უნდა მოხდეს ყველაზე უარესი შემთხვევის სცენარის განხილვა (კარნეგი, დ. 2013) აუცილებელია, ჩამოიწეროს შიშის გამომწვევი მიზეზები და მოხდეს თითოეული მათგანის ცალ-ცალკე, დეტალურად განხილვა. ასევე, თითოეულის არჩევის შემთხვევაში, ყველა მოსალოდნელი შედეგის განსაზღვრა. მენეჯერი წარმოიდგენს ყველა შესაძლო ვარიანტიდან ყველაზე უარესს. უბიძგებს გადაწყვეტილების ლიმიტებს რაც შეიძლება უარესისკენ, ვინაიდან, თუ მზად იქნება ყველაზე უარესის გადასაწყვეტად, პრობლემა ნაკლებად საშიშად მოეჩვენება, მოსალოდნელი დანაკარგების მიხედვით კი შეძლებს ოპტიმალური ალტერნატივის განსაზღვრას.

გადაწყვეტილების მიღებამდე, მენეჯერი, შესაძლოა, გახდეს „ემშაკის ადვოკატი“ Schwenk., C. R (1984) აღნიშნული თამაში დაეხმარება, გაიგოს, თუ როგორ უდგება პრობლემას. ეს თამაში საშუალებას მისცემს განიხილოს და მიიღოს საპირისპირო პერსპექტივები ისე, თითქოს საკუთარი იყოს. თუ არგუმენტები წამოვა იმის საწინააღმდეგოდ, რის გაკეთებასაც გეგმავდა, დამატებით მიიღებს ინფორმაციას. თუ მენეჯერი ეცდება, რომ ეს თამაში კარგად ითამაშოს, მაშინ ძირითადი აზრის საპირისპიროს რაც შეიძლება კარგად დაამტკიცებს. თუ აღნიშნული მისთვის ადვილი გასაკეთებელი იქნება, მაშინ შესაძლოა, იპოვოს ნამდვილად განსხვავებული და საჭირო არჩევანი.

(Timothy D. Wilson 1993) მნიშვნელოვანია, მენეჯერი ენდოს საკუთარ ინსტიქტებს და მისწრაფებებს. გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ ადამიანი უფრო მეტ კმაყოფილებას და სიხარულს განიცდის მაშინ, როცა თავის მისწრაფებებს ენდობა და ისე იღებს გადაწყვეტილებებს, ვიდრე მაშინ, როცა განსაკუთრებით ყოყმანობს და ისე წყვეტს პრობლემას. რაც უფრო მეტ გადაწყვეტილებას მიიღებს მენეჯერი, უფრო მეტად დახვეწავს საკუთარ თავსაც და უნარებსაც. აღნიშნულ მოსაზრებას ეთანხმება ინდოეთის ყოფილი პრეზიდენტი აბდულ ქალამი, მას ჰკითხეს:

- „ - რა არის წარმატების გასაღები?
- სწორი გადაწყვეტილებები.
- როგორ მივიღოთ სწორი გადაწყვეტილება?
- დაგროვილი გამოცდილებით.
- როგორ მოვიპოვოთ გამოცდილება?
- ცუდი გადაწყვეტილებებით.“

(Myatt., M, 2012) მენეჯერმა, საჭიროა, თანმიმდევრულად შეამციროს ცუდი გადაწყვეტილების მიღების რისკი და უკეთესი გადაწყვეტილების მისაღებად მოახდინოს სიტუაციის ანალიზი - უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: რა წახალისებს გადაწყვეტილების მიღების საჭიროებას, რა მოხდება, გადაწყვეტილება თუ არ იქნება მიღებული? ვისზე მოახდენს პირდაპირ/არაპირდაპი გავლენას გადაწყვეტილების მიღება? რა მონაცემები, ანალიტიკა, კვლევები ან დამხმარე ინფორმაცია არსებობს იმისთვის, რომ განისაზღვროს გადაწყვეტილების მიმართულება?!

კარგ მენეჯერს ყოველთვის აქვს სათადარიგო გეგმა, რადგან მან იცის, რომ კარგად დადგეგმილ და გათვლილ სიტუაციაშიც კი შეიძლება, ყველაფერი ისე არ განვითარდეს, როგორც ელის. აღნიშნული მიდგომა გამოსადეგია მაშინაც კი, როცა გადაწყვეტილებები უმნიშვნელოა. მენეჯერს, სათადარიგო გეგმა საშუალებას აძლევს, უპასუხოს გაუთვალისწინებელ გამოწვევებს და წინააღმდეგობებს. მისი უნარი, სწრაფად მოახდინოს ადაპტაცია ცვლილებებზე, პირდაპირ გავლენას ახდენს, რათა უნარზე მიიღოს წარმატებული გადაწყვეტილებები.

1.7. გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორები და ბარიერები

არაერთხელ აღვნიშნეთ, რომ ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს ეფექტიანი გადაწყვეტილებები, რომელზეც აქტიურად მოქმედებენ სხვადასხვა ფაქტორები, მათი შესწავლა და გააზრება კი შეამცირებს არასწორი გადაწყვეტილების მიღების რისკს.

გადაწყვეტილების მიღებას, შესაძლოა, ხელი შეუშალოს სხვადასხვა ბარიერმა. მათ შორის ერთერთი, შეიძლება, იყოს მენეჯერის ფსიქოლოგიური მიკერძოებულობა. აღნიშნულის მიზეზი ადამიანური ბუნებაა. როცა ის ზედმეტად თავდაჯერებულია საკუთარი ქმედების სისწორეში, ცოდნაში და გადაწყვეტილებებში. მსგავსი ტიპის პრობლემა წარმოიქმნება მაშინ, როცა ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებას იღებს მიკერძოებულად, მხოლოდ იმ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რომელიც მას გააჩნია, ამ დროს კი მისი ინფორმაცია არ არის სრული. ის არ ფლობს პრობლემის შესახებ ზუსტ და ამომწურავ ინფორმაციას, ამიტომ გადაწყვეტილების მიღება დიდი რისკების შემცველია. მსგავს ვითარებაში გამოსავალი კომუნიკაციურ პროცესებშია. მენეჯერმა თანამშრომლებთან და კოლეგებთან უნდა ჩამოაყალიბოს ეფექტიანი კომუნიკაციური კავშირები, დეტალურად მოიძიოს ინფორმაცია და იმოქმედოს. თუმცა, თუ აღნიშნული ვერ მოახერხა, თავად კომუნიკაციური კავშირები იქცევა მნიშვნელოვან ბარიერად. სხვადასხვა მიზეზით ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესები შეუძლებელს ხდის ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას, შესაბამისად, არცერთი მხარე არ ფლობს საჭირო რაოდენობით ინფორმაციას, მენეჯერი ალტერნატივებში შეზღუდულია და კრაზიც გარდაუვალია.

(Bateman.,S&Snell.,S2004) სიტუაცია, შესაძლოა, გაართულოს მენეჯერის კონტროლის ილუზიამ - იგი გახლავთ მენეჯერის არასწორი რწმენა, როცა მას სჯერა, რომ რაც არ უნდა მოხდეს, ის მაინც შეძლებს ყველაფრის კონტროლს. ამ დროს ის სწორად ვერ აფასებს რისკებს და საკუთარი თავდაჯერებულობით შესაძლოა, გამოიწვიოს ძალიან დიდი მარცხი. იგი არაფრად აგდებს რისკებს და ვერ აფასებს წარმატების რეალურ შანსს, ასევე სჯერა, რომ რისკი მისი იმუნიტეტია.

გადაწყვეტილების ეფექტიანობისთვის საციცოცხლო მნიშვნელობა აქვს დროის ფაქტორს. მიუხედავად იმისა, რომ გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელია გარკვეული ანალიზი, გადაწყვეტილება დროულად უნდა იქნეს მიღებული. ყველაზე კეთილსინდისიერი გადაწყვეტილებაც კი შესაძლოა, იქცეს შეუსაბამოდ, არაეფექტიანად, თუ მის მისაღებად მენეჯერი ბევრს იფიქრებს და დროს დაკარგავს.

ორგანიზაციული სტრუქტურა გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების სახეებზე. შესაძლოა, გადაწყვეტილებას იღებდეს მხოლოდ ზედა რგოლის მენეჯერი, საშუალო და ქვედა დონის მენეჯერებს კი არ ჰქონდეთ საკმარისი უფლებამოსილება გადაწყვეტილების მისაღებად, შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა მონაწილეობა არ ხდება. მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ვრცელდება მხოლოდ მის დაქვემდებარებაში არსებულ სტრუქტურულ ქვედანაყოფზე და არ ეხება მთლიან ორგანიზაციას. გარკვეული ტიპის გადაწყვეტილებები აწესებს მოქმედების ლიმიტებს და ზღუდავს არჩევანს, მსგავს სიტუაციაში იზრდება რუტინული გადაწყვეტილებების მიღების რისკი.

არსებობს მკვლევართა მოსაზრება, რომლის მიხედვითაც, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გაადვილდება, თუ იარსებებს მრავალფეროვანი ალტერნატივე-

ბი. ჯგუფური აზროვნების გამოყენება, მსგავს სიტუაციაში, ყველაზე ეფექტიანია. შესაბამისად, თუ არსებობს მოქმედების მრავალფეროვანი პერსპექტივები, მეტია წარმატებული გადაწყვეტილების მიღების შანსი. მენეჯერმა ხელი უნდა შეუწყოს, პრობლემებთან და საფრთხეებთან მიმართებაში, თანამშრომელთა ხედვის გააფართოებას, რაც საბოლოოდ დადებითი შედეგის მომტანი იქნება საუკეთესო ალტერნატივის დასახელებისა და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებისთვის.

(Schermerhon.,R.J. at al. 2002) აუცილებელია, აღვნიშნოთ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავლენა და მნიშვნელობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. XXI საუკუნეში, სწორედ კომპიუტერები თამაშობენ ერთ-ერთ მნიშვნელოვან როლს კომუნიკაციურ პროცესებში, კერძოდ: ინფორმაციის შეგროვების, მონაცემთა სწრაფად დამუშავების, ანონიმურობის დაცვის და სწრაფად გაფილტვრის კუთხით. კომპიუტერული სისტემები ხელს უწყობს ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებას **(Mina, E. 2002.)** გაუმართავმა კომპიუტერულმა სისტემამ, შესაძლოა, სერიოზული საფრთხე შეუქმნას გადაწყვეტილების წარმატებას. ინტერნეტის და ინტრანეტის საშუალებით ყალიბდება კომუნიკაციური კავშირები, იქმნება შიდა საკომუნიკაციო ჯგუფები, სადაც ხდება ინფორმაციის და იდეების სწრაფი გაცვლა. იგი უზრუნველყოფს დროის ეკონომიას, რომლის წართმევაც შეუძლია პირისპირ შეხვედრებსა და თათბირებს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ერთგებიან ის ადამიანებიც, რომლებიც ტერიტორიულად სხვა ადგილას იმყოფებიან. ელექტრონული შეხვედრების უპირატესობებია:

ჯდება უფრო იაფი და არ მოიცავს მგზავრობის, კვების და სასტუმროს დანახარჯებს;

პრაქტიკულია, მონაწილეებს შეუძლიათ, დაესწონ შეხვედრას სახლიდან გაუსვლელად;

✓ **იზანმიმართულია, მიმდინარეობს ფოკუსირებულად კონკრეტულ საკითხზე;**

✓ **იდეალურია მარტივი გადაწყვეტილებების მისაღებად, ვიდრე პირისპირ შეხვედრები, სადაც შესაძლოა, წინ წამოიწიოს სხვა თემამ, რაც, რა თქმა უნდა, ხელს უშლის პროცესის სწრაფ დასრულებას.**

(Mina, E. 2002) ელექტრონულ შეხვედრებს, რა თქმა უნდა გააჩნია ნაკლოვანებებიც:

- თითქმის შეუძლებელია გაკონტროლდეს მონაწილეების არავერბალური სიგნალები, რომლებიც ახლავს გამონათქვამებს. ადვილად ხდება თემიდან გადახვევა, რაც ზრდის მნიშვნელოვანი საკითხის გამორჩენის რისკს. მეცნიერების რეკომენდაციით, კომპლექსური გადაწყვეტილებების მიღება ამ ფორმით არ იქნება დადებითი შედეგის მომტანი, უმჯობესია დამყარდეს პირისპირი კომუნიკაციური კავშირი, მოხდეს საკითხის დეტალური განხილვა და გადაწყვეტილების მიღება.

- გარკვეული იდეების გაჟღერებისას, რთულია ემოციური რეაქციების ზუსტი ამოცნობა მაშინ, როცა პირისპირ შეხვედრისას ემოციები ნათლად წაკითხვადია;

- ვირტუალური თათბირების წარმოებისას, შეუძლებელია მონაწილეთა სოციალური ურთიერთქმედება, რის გამოც შეუძლებელია, მონაწილეთა შორის, გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბება;

- ინფორმაციის გაცვლის პროცესში რთულია კონფიდენციალურობის დაცვა, რადგან ამისთვის იყენებენ ინტერნეტს, იმეილს, სკაიპს და სხვა სპეციალურ პროგრამებს, რომელთა დახმარებითაც აგზავნიან ერთმანეთთან ფაილებს და თუ ორგანიზაციაში არ არსებობს სპეციალურად დაცული ინტერნეტ სისტემა, შესაძლოა,

მოახდეს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გაჟონვა და არასასურველი მხარის ხელში მოხვედრა, ამიტომ, თითოეულმა მონაწილემ, ამ ფაქტის გამო, შესაძლოა, განიცადოს ძალიან დიდი დისკომფორტი და სტრესი.

(Kahneman, D. 2012) გადაწყვეტილების მიღების დროს, ხშირია შემთხვევები, როცა მენეჯერს ეჩვენება მოვლენათა ურთიერთკავშირი ანუ „მოჩვენებითი კორელაცია“, რომელიც რეალურად არ არსებობს. ის, შესაძლოა, ერთმანეთს უკავშირებდეს ორი მოვლენის ერთმანეთთან ურთიერთქმედებას და სავარაუდო მოქმედების სისწორეს ასცდეს. შესაძლოა, მენეჯერი მოვლენებს აკავშირებდეს მხოლოდ იმიტომ, რომ ერთი და იგივე დროს მოხდა, რეალურად კი პრობლემასთან კავშირში არ არის. სხვა სიტუაციაში, შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს ერთჯერად ასოციაციას, როცა მას აქვს მსგავსი სიტუაციის გამოცდილება და ახლაც იგივე ასოციაცია უჩნდება.

განხილული ფაქტორებიდან გამომდინარე, თამამად შეგვიძლია ვთქვათ: **მენეჯერს ეკისრება სრული პასუხისმგებლობა, ყურადღება მიაქციოს აღნიშნული ფაქტორების მოქმედებას და არცერთ შემთხვევაში არ უგულებელყოს მათი არსებობა და მოქმედება.** აღნიშნული გაუადვილებს სიტუაციის დეტალებში გარკვევას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას.

1.8 ლიტერატურის მიმოხილვა

კვლევის პროცესი დავიწყეთ ბიბლიოთეკასა და ინტერნეტ სივრცეში არსებული მასალების დამუშავებით, რათა ზედმიწევნით შეგვესწავლა, რას ფიქრობენ მსოფლიო დონის მკვლევარები და წამყვანი მეცნიერები ჩვენს საკვლევ თემატიკასთან დაკავშირებით. აღსანიშნავია, რომ კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გასული საუკუნიდან აქტუალური და მრავალი მეცნიერის ინტერესის საგანია. აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით არსებობს სხვადასხვა სახის მასალები, მათ შორის, სხვადასხვა ენაზე გამოცემული წიგნები, ჟურნალები, სამეცნიერო სტატიები, ინტერნეტ მასალები, ოფიციალური კვლევის შედეგები და სხვა.

მეცნიერებს განხილული აქვთ კომუნიკაციური პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების სახეები, მეთოდები, მოდელები, პროცესები და მათზე მოქმედი ფაქტორები, კომუნიკაციური პროცესების როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მათი ურთიერთქმედება და სხვა მრავალი ასპექტი, რაც პირდაპირ კავშირშია ჩვენს საკვლევ თემასთან. მეცნიერ-მკვლევართა უმრავლესობა ერთხმად აღიარებს კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანეს როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

გადაწყვეტილებას მეცნიერები სხვადასხვანაირად განმარტავენ (Miller, D.W., & Starr, M.K. 1967) მიღების და სთარის მიხედვით, გადაწყვეტილება არის დასკვნა, ან პროცესის შეწყვეტა, რომელიც ახალი პროცესის დაწყებას განაპირობებს. (Al-Tarawneh, H.A. 2012) ალთარანეს მიხედვით, პროცესი, რომელშიც გამოიყოფა პრობლემა, ხდება მისი შეფასება და შესაბამისი მოქმედების კურსის შერჩევით, პოტენციური გადაწყვეტილების მიღება. (Sharfman, M. P., & Dean, Jr., J. W. 1998) მარკ შარფმენის და ჯეიმს დინის მიხედვით, იგი არის პროცესი, რომლის განხორციელების აუცილებლობაც განპირობებულია წარმოქმნილი სირთულეებით, კონკურენციული საფრთხეებით და არასტაბილურობით. (Robbins, S., 2003) რობინსი გადაწყვეტილებას განმარტავს, როგორც ალტერნატივებიდან შერჩეული ვარიანტის პრეზენტაციას. ჩვენი აზრით,

გადაწყვეტილება ყველაზე კარგად განმარტებული აქვს **ალთარანეს**, ვინაიდან მის განმარტებაში თანმიმდევრულადაა პრობლემის გამოკვეთა, შეფასება, შესაბამისი მოქმედების კურსის შერჩევა და გადაწყვეტილების მიღება.

გთავაზობთ ჩვენს მიერ დამუშავებული ლიტერატურის მიმოხილვას, სადაც განვიხილავთ სხვადასხვა მეცნიერთა შეხედულებებს, რომლებიც ძირითადად ერთ-მანეთის მსგავსია და მხოლოდ მცირე დეტალებით განსხვავდება ერთმანეთისგან.

(Garvin.,D.A.,&Roberto,M.A. 2001) წიგნში „**რა უნდა ვიცოდეთ გადაწყვეტილების მისაღებად**“ განხილულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განმსაზღვრელი ფაქტორები: - ძლიერი ალტერნატივები, გამოწვევები, ნათელი და გასაგები კრიტერიუმები, ალტერნატივების შედარების შესაძლებლობა და კითხვები, რომელთაც დიდი ინტერესით და ყურადღებით უსმენენ მონაწილეები. განხილულია გადაწყვეტილების მიღების ორი ფუნდამენტური მიდგომა: 1) **გადაწყვეტილება განიხილება, როგორც „დაცვა/ადგოკატირება“**, მთავარი როლი კომუნიკაციურ პროცესებზე მოდის, რომლის ამოცანაც დარწმუნება და დომინირებაა. მნიშვნელოვანია შემცირდეს უმცირესობის ხედვა და პროცესს ჰყავდეს გამარჯვებული და დამარცხებული. 2) მეორე მიდგომაში, **გადაწყვეტილების მიღება განიხილება, როგორც ერთობლივად გადასაწყვეტი პრობლემა**, სადაც დისკუსიის მთავარი მიზანი მონაწილეთა კრიტიკული შეხედულებების გაჟღერება/გააზრება, შეხედულებების შეჯამება და პრობლემისადმი ერთიანი ხედვის ჩამოყალიბებაა. საბოლოოდ, ავტორები თანხმდებიან, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართული ადამიანები არიან. საჭიროა, მენეჯერს ჰქონდეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეფექტიანი მართვის უნარი, არ გამოიყენოს საკუთარი გავლენა თანამშრომლებზე ზემოქმედების მოხდენის მიზნით. მნიშვნელოვანია თანამშრომლებს არ ეშინოდეთ საკუთარი აზრის თამამად გამოხატვის. თუმცა ავტორები ამბობენ, რომ ნებისმიერ სიტუაციაში არსებობს კონფლიქტის წარმოშობის რისკი, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას იდეებში და ინტერპრეტაციებში. მათი ძირითადი რეკომენდაციაა მენეჯერმა ყურადღება გაამახვილოს ისეთ ფაქტორზე, როგორცაა კონფლიქტების განხილვა და გადაწყვეტა. არ მაღავენ საკუთარ შემოთქმას აღნიშნულის მიმართ და მიიჩნევენ, რომ მათ ნეგატიური გავლენის მოხდენა შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. ამიტომ, აუცილებელია, მენეჯერმა განიხილოს თანამშრომელთა შეხედულებები, პრობლემები, ხედვები. განსაკუთრებით ეფექტიანი იქნება მათი შეხედულებების გათვალისწინება, აღნიშნული გაზრდის მათ მოტივაციას. გარვინის აზრით, კონფლიქტურ სიტუაციაში, მენეჯერმა შესაძლოა, მიიღოს ნაადრევი გადაწყვეტილება, მაშინ, როცა არ სურს თანამშრომელთა შეხედრებთან დაპირისპირება.

გადაწყვეტილებაზე მოქმედ ფაქტორებთან დაკავშირებით, **გარვინისგან** მკვეთრად განსახვევებული მოსაზრება აქვს ტუნისელ მეცნიერს - **მოჰა კემუნს. (Kammoun.,M, 2016)** ნაშრომში - „ინტუიცია და გადაწყვეტილებების მიღება“, ამტკიცებს, რომ სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი სიტუაციის სწორი აღქმა და ინტუიციაა, სწორედ მათი გამოყენებით ხდება სწორი და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღება, მეცნიერი მენეჯერებს მოუწოდებს ფიქრისა და აზროვნებისკენ, რათა მივიდნენ ლოგიკურ დასკვნამდე. იგი ერთმანეთისგან განასხვავებს ფიქრს და ემოციას. განიხილავს და ეთანხმება კატლონ ფარზასის „შინაგანი დიალოგის“ მოდელს, რომლის მიხედვითაც გადაწყვეტილების მიმდებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მუდმივად უნდა ჰქონდეს შინაგანი დიალო-

გი. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოჭა კემუნის მიხედვით კი ასე უნდა განვითარდეს: 1) შეგვრძნების და ემოციების გამოყენებით ინფორმაციის მოძიება და სიტუაციის ანალიზი; 2) ინტუიციის გამოყენებით პრობლემის სიღრმისეული ანალიზი, მისი წარმოშობის მიზეზები და განვითარების პერსპექტივები. წინასწარ უნდა განისაზღვროს, მაქსიმალური განვითარების შემთხვევაში, პრობლემით გამოწვეული პროცესი სადამდე შეიძლება მივიდეს. 3) საჭიროა, გაანალიზდეს წინა ორი მოქმედების ხარისხი. ჩამოყალიბდეს ძირითადი დასკვნები და მის საფუძველზე იქნეს გადაწყვეტილება მიღებული.

კემუნი აქ არ ამთავრებს პროცესის განხილვას და მენეჯერებს ურჩევს, გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ შეისწავლონ: როგორია მიღებული გადაწყვეტილების შედეგი, რა გავლენა იქონია მან სტრატეგიულ მიზანზე და თანამშრომლებზე. მნიშვნელოვანია, მენეჯერს ახსოვდეს, რომ მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება მუდმივად შეიძლება გახდეს თანამშრომელთა შინაგანი კონფლიქტის მიზეზი, ამიტომ შესაბამის დროს, შესაბამისი არგუმენტებით უნდა მოახდინოს თანამშრომელთა ინფორმირება.

მეცნიერებს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან დაკავშირებით განსხვავებული ხედვა აქვთ, მაგალითად, (Al-Tarawneh, H. A. 2012) ალთარანე მიიჩნევს, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს შემდეგ რვა ეტაპს: 1) პრობლემის იდენტიფიკაცია; 2) მოთხოვნილებების განსაზღვრა; 3) მიზნის განსაზღვრა; 4) ალტერნატივების განსაზღვრა; 5) კრიტერიუმების განსაზღვრა; 6) გადაწყვეტილების ინსტრუმენტების გასაზღვრა; 7) ინსტრუმენტებთან მიმართებაში ალტერნატივების შეფასება; 8) პრობლემის წინააღმდეგ გადაწყვეტილების მიღება. თუმცა, მისგან განსხვავებით, (Dowd, K. O., De Janasz. S and Schnieder, B. Z 2006) დოუდი, დე ჯენეში და შნაიდერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესს შვიდ მოქმედებაში განიხილავენ: 1) ძირითადი საკითხის და მიზნის განსაზღვრა. 2) გადაწყვეტილების მიღების მეთოდის განსაზღვრა; 3) გონებრივი იერიშის მეთოდით სხვადასხვა ალტერნატივის ანალიზი; 4) საჭირო ინფორმაციის შესაგროვებლად დროის გამოყოფა; 5) ალტერნატივების შეფასება; 6) კონსულტაციები; 7) გადაწყვეტილების მოქმედებაში მოყვანა და პროცესის მონიტორინგი. გადაწყვეტილების მიღების შვიდ მოქმედებას გეთავაზობს (Nickols F.W. 2015) ფრედ ნიკოლსი - წიგნში „სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება.“ მოქმედებათა თანმიმდევრობა ასეთია: 1) სიტუაციის შეფასება; 2) ფაქტების შეფასება; 3) ალტერნატივების გამოვლენა; 4) გადაწყვეტილების კრიტერიუმების დადგენა; 5) ალტერნატივების შეფასება; 6) საუკეთესო ალტერნატივის არჩევა და 7) გადაწყვეტილების მიღება.

ერთი შეხედვით, ჩვენ მიერ განხილული მიდგომები ერთნაირია, თუმცა მათ შორის შესამჩნევია განსხვავებაც. მივესალმებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ისეთ განვითარებას, სადაც მნიშვნელოვანი ადგილი თანამშრომელთა კომუნიკაციურ ჩართულობას და პროცესის მონიტორინგს დაეთმობა.

ახლა კი განვიხილავთ იმ მეცნიერთა შეხედულებებს, რომელთაც განხილული აქვთ კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანესი როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში:

- (Koontz, H. 2001) ჰაროლდ კუნთსი მიიჩნევს, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კომუნიკაციას გადამწყვეტი როლი აქვს. განიხილავს რა ჰორიზონტალურ კომუნიკაციას, მიიჩნევს, რომ იგი ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის იდეების გაცვლას, დღის წესრიგისა და დისკუსიების ეფექტიან წარმართვას, ასევე გად-

აწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესებას. ჰორიზონტალური კომუნიკაციის განხორციელების დროს, კონცენტრირებული და კოორდინირებულია, სხვადასხვა ერთეული კოლაბორაციებს შორის კი მარტივია კომუნიკაციის განხორციელება. მისი აზრით, არაფორმალური კომუნიკაცია კი ის ფორმაა, რომელზეც გავლენას ვერ ახდენს ორგანიზაციის იერარქიული წრე. მისი მთავარი მახასიათებელი ინფორმაციის სწრაფი გავრცელებაა. იგი არაფორმალურ კომუნიკაციას ყურძნის მტევანს ადარებს და ამბობს, რომ ინფორმაცია ვრცელდება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით და მოიცავს ყურძნის ყველა მარცვალს, ანუ - ორგანიზაციის ყველა რგოლს. მის მთავარ ნაკლოვანებად ინფორმაციის არასანდოობას ასახელებს, თუმცა არ უარყოფს, რომ ის შესაძლოა, შეიცავდეს ზუსტ ინფორმაციასაც. ავტორი ხაზს უსვამს თანამშრომელთა ინფორმირებულობის პოზიტიურ შედეგს და მენეჯერებს ურჩევს, მეტი ყურადღება დაუთმონ კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესებას.

- (Johnson, D. W. & Johnson, F. P. 2003) ჯონსონები, ერთობლივ წიგნში - „ჯგუფური თერაპია და ჯგუფური უნარები,“ განიხილავენ გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა სტილს, სადაც კომუნიკაციურ კავშირებს და ინფორმაციას მნიშვნელოვანი ადგილი უკვია, მათ შორის: 1) ავტოკრატული სტილი – მსგავსი ტიპის გადაწყვეტილებას მენეჯერი იღებს მოსმენილი ინფორმაციის საფუძველზე, ის არ იაზრებს პრობლემის არსს და ზერელედ იღებს გადაწყვეტილებას. 2) საკონსულტაციო სტილი – მენეჯერი აქტიურ კონსულტაციებს გადის თანამშრომლებთან, აგროვებს ინფორმაციას პრობლემის შესახებ და იღებს გადაწყვეტილებას. შესაძლოა, კონსულტაცია გაიაროს თანამშრომლებთან როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფურად. 3) კონსესუსზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების სტილი – როცა მენეჯერი გადაწყვეტილებას იღებს პრობლემის ჯგუფში განხილვით, მსგავს სიტუაციაში კომუნიკაციური პროცესები გახსნილია, ჯგუფის თვითოეულ წევრს თამამად შეუძლია, გამოხატოს თავისი აზრი და ხედვა პრობლემასთან მიმართებაში, საბოლოოდ კი, ერთობლივი შეთანხმების საფუძველზე მიიღება გადაწყვეტილება. 4) ხმის მიცემით გადაწყვეტა – მენეჯერი განსაზღვრავს რომელ იდეას უფრო მეტი მხარდამჭერი ჰყავს და ისე იღებს გადაწყვეტილებას. 5) დელეგირებული გადაწყვეტილება – როცა მენეჯერი ჯგუფს, ან ინდივიდუალურად რომელიმე წევრს აძლევს ინფორმაციას პრობლემის შესახებ და ანიჭებს მისი გადაწყვეტის უფლებამოსილებას. ლიდერი, მსგავს სიტუაციაში, მზად არის მხარი დაუჭიროს ნებისმიერი სახის გადაწყვეტილებას. ჯონსონი განმარტავს, რომ ეს ის სიტუაციაა, როცა მენეჯერი აბსოლუტურად დარწმუნებულია თანამშრომლის კომპეტენტურობასა და კვალიფიკაციაში.

- (White.,J & Dozier.,D.M, 1992, pg 104) ნაშრომში - „სტრატეგიული საზოგადოებრივი ურთიერთობები ორგანიზაციაში, გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება და ხელმისაწვდომობის პრაქტიკა,“ ავტორები ცდილობენ, განსაზღვონ, რა როლი აქვს კომუნიკაციურ პროცესებს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მათ დაასახელებს ხუთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე: 1) გადაწყვეტილების მიმღები; 2) რეკომენდაციების შემთავაზებლები; 3) ექსპერტები, რომლებიც პრობლემის მოდელირებას ახდენენ; 4) კონსულტანტები და გადაწყვეტილების ანალიტიკოსები; (ისინი, პრობლემის ანალიზიდან გამომდინარე, ურჩევენ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს შესაბამისი ინსტრუმენტის გამოყენებას) 5) ფასილიტატორები/მეთოდისტები – პირები, რომელთაც არა აქვთ პირდაპირი როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თუმცა კომ-

პეტენტურად ეხმარებიან და ხელს უწყობენ პროცესში ჩართულ ყველა მონაწილეს.

მეცნიერები განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ კომუნიკაციური პროცესების ხელშეწყობასა და განვითარებაზე, რადგან მათი აზრით, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მთლიანად, კომუნიკაციური პროცესების შეუფერხებლად განხორციელებაზეა დამოკიდებული. ინფორმაციის გარეშე მენეჯერი ვერაფერს შეძლებს, ინფორმაციის მოძიება კი კომუნიკაციის პირდაპირი ფუნქციაა.

არსებობენ მეცნიერები, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ სოციალური ქსელი, როგორც კომუნიკაციის საშუალება, დიდ გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობაზე. (Barry., Render, et al, 2006) ნაშრომში - „კომპიუტერული შუამავლობით ასინქრონული კომუნიკაცია,“ განხილულია კომუნიკაციები და გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდები კომპიუტერული სისტემების დახმარებით. განხილულია, ასევე, გუნდური გადაწყვეტილებები, კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენებით ვირტუალური ჯგუფების შექმნის შესაძლებლობები. ჯგუფში გაწევრიანებული არიან დიდი ოდენობით თანამშრომლები, რომლებიც, ერთმანეთისგან შორს მყოფები, ამყარებენ კომუნიკაციას და ახდენენ ერთმანეთისთვის საჭირო ინფორმაციის სწრაფად გაცვლას. მენეჯერის გადაწყვეტილებით, აღნიშნული გუნდის შემადგენლობა ნებისმიერ დროს შეიძლება, შეიცვალოს სიტუაციიდან გამომდინარე. სიტუაციამ, შესაძლოა, მოითხოვოს პროცესში გარკვეული ექსპერტის ჩართვა. ნაშრომში, ძირითადად, განხილულია ორი საკითხი: 1) როგორ არის შესაძლებელი, ორგანიზაციული პასუხისმგებლობების ფარგლებში, სპეციალური ჯგუფის შექმნა იმისთვის, რომ მიიღონ გადაწყვეტილება. 2) როგორ შეიძლება, წახალისდეს ვირტუალურად შექმნილი ჯგუფი, ერთმანეთის პირისპირ მჯდომ გუნდთან შედარებით. ასევე განხილულია კომპიუტერული სისტემების შუამავლობითი როლი კომუნიკაციის პროცესში და დასაბუთებულია ის უპირატესობები, რაც შეიძლება ჰქონდეს ვირტუალურად შექმნილ ჯგუფს, ჩვეულებრივ გუნდთან შედარებით და სხვა.

- (VanZyl, A.2009) ვენზელი ნაშრომში - „სოციალური ქსელის გავლენა ორგანიზაციებზე 2.0“ მიიჩნევს, რომ არა აქვს მნიშვნელობა როგორი ტიპის გადაწყვეტილება მიიღება, მთავარი ფაქტორი, რომელიც მის ეფექტიანობას განაპირობებს, კომუნიკაციაა. განსაკუთრებულ როლს, პროცესის მონაწილეებს შორის, ინფორმაციის გაცვლას ანიჭებს. რაც უფრო ეფექტიანი და წარმატებულია კომუნიკაცია, უფრო მაღალი ხარისხის გადაწყვეტილებები მიიღება. კომუნიკაციურმა პროცესებმა უნდა უზრუნველყოს სრულყოფილი ინფორმაციის მიწოდება კომპეტენტური ადამიანისთვის. ავტორი, ნაშრომში, ასევე განიხილავს სიტუაციას, სადაც გადაწყვეტილებები მიიღება მენეჯერის მიერ და შესასრულებლად გადაეცემა თანამშრომლებს. აქაც, ყველაზე საპასუხისმგებლო როლს კომუნიკაციის ფუნქციას აკისრებს, მისი აზრით, თუ სწორად არ მოხდა თანამშრომლებისთვის ინფორმაციის მიწოდება, ახსნა და სიტუაციაში გარკვევა, ისინი ვერ შეძლებენ სათანადო ხარისხით რეაგირებას, რაც საბოლოოდ აუცილებლად აისახება გადაწყვეტილების შესრულების ხარისხზე. ასევე განიხილავს იმ პრობლემებს, რომლებიც წარმოიშობა ინფორმაციის ნაკლებობის შემთხვევაში. მისი აზრით, მსგავსი სიტუაცია ზრდის თანამშრომელთა დაძაბულობის ხარისხს და ამცირებს გადაწყვეტილების ეფექტს. პროცესი გაუმჯობესებულია, როცა თანამშრომლები თავს დაფასებულად გრძნობენ. იციან, რომ მათი არსებობა ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელი პირები პატივს სცემენ და აფასებენ მათ. მისი აზრით, თუ ორგანიზაციას კარგი მენეჯმენტი ჰყავს, ის, პირველ

რიგში, კომუნიკაციურ პროცესებს აწესრიგებს, თანამშრომელთა შორის თანაბრად ანაწილებს ინფორმაციას და ცდილობს, მაქსიმალურად უზრუნველყოს მათი ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამ შემთხვევაში, პრობლემის გადაჭრა ხდება ორგანიზაციის ქვედა დონიდან ზევით.

- (Kaplan, A. M., & Haenlein., M 2010) წიგნში - „სოციალური მედია საშუალებების შესაძლებლობა და გამოწვევები,“ განიხილულია „WEB 2.0“ (ვებ 2.0) დინამიური ველი, რომელიც ეხმარება სოციალურ მედია – საშუალებებს პირდაპირი კავშირის დამყარებაში. იგი მოიცავს აპლიკაციებს, ბლოგებს, ვიდეო გაზიარებებს, სოციალურ ქსელებს და საიტებს. მისი მთავარი უპირატესობა გახლავთ ინფორმაციის უფასო გაზიარება. „web 2.0“ ტექნოლოგიების გამოყენება საწარმოებმა დაიწყეს ორგანიზაციული კომუნიკაციის გაუმჯობესების და ცოდნის მართვის მიზნით. ავტორის აზრით, წარმატებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მთლიანად დაკავშირებულია კომუნიკაციურ პროცესებთან. ამიტომაც, მენეჯერის მთავარი ამოცანა კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესებაა, რისთვისაც ავტორი სთავაზობს სოციალური მედია საშუალებების გამოყენებას. კაპლანი და ჰაენლინი „web 2.0“ აღიქვამენ, როგორც ინტერნეტ-პროგრამების ჯგუფს, რომელიც დაფუძნებული ცალკეულ იდეოლოგიასა და ტექნოლოგიაზე, რომლებიც საშუალებას იძლევა შექმნას, გაცვალოს ან გაავრცელოს გარკვეული კონტენტი მომხმარებლისთვის. ისინი web 2.0–ს ყოვენ ექვს ძირითად ჯგუფად: 1) ერთობლივი კოლაბორაციული პროექტები; 2) სხვადასხვა ზომის ბლოგები; 3) კომუნიკაციის თემები; 4) სოციალური ქსელები; 5) ვირტუალური მსოფლიო თამაშების სამყარო და 6) ვირტუალური სოციალური სამყარო.

- (Ullman, D. 2011). ულმენი თავის ნაშრომში განიხილავს სიტუაციას, როცა მენეჯერი გადაწყვეტილების მისაღებად დროში შეზღუდულია, ხოლო კომპეტენტური პირები, ვისთანაც სურს გაიაროს კონსულტაცია, მისგან ტერიტორიულად შორს არიან. მას შეუძლია მათთან დაკავშირება სოციალური მედია საშუალებების გამოყენებით, პრობლემის განხილვა და გადაწყვეტილების მიღება. ის, ასევე განიხილავს სიტუაციას, როცა საჭიროა შეზღუდულ ვადაში ასობით ადამიანის გამოკითხვა. იმისათვის, რომ მენეჯერმა არ დაკარგოს დრო ინდივიდუალურ შეხვედრებზე და გამოკითხვაზე, შეუძლია, სპეციალური ინტერნეტ პროგრამის გამოყენებით, ელექტრონულად გაუგზავნოს კითხვარი და სთხოვოს მათ მისი შევსება. ასევე, თუ დაავიწყდათ უკან გადმოგზავნა, სწრაფად შეუძლია, შეახსენოს მათ მისი შევსება. მიღებული ინფორმაციის დამუშავება შეუძლია, ასევე, სპეციალური კომპიუტერული პროგრამის მეშვეობით, სწორედ აღნიშნულ ხერხს მიემართეთ ჩვენც მონოგრაფიის კვლევის ჩასატარებლად. ავტორი ასახელებს ძირითად უპირატესობებს, რომელიც სოციალურ მედია-საშუალებებს გააჩნია: 1) სხვადასხვა კონტინენტზე განთავსებული ორგანიზაციებისთვის საერთო ინტერნეტ ანგარიშების მომზადება, რომელზეც ხელი ყველას მიუწვდება; 2) ინტერნეტ კომუნიკაციის განხორციელების გზით საკონსულტაციო ხარჯების შემცირება; 3) გამჭვირვალე გადაწყვეტილებები, რომელზეც ხელი ყველას მიუწვდება; 4) ეხმარება მენეჯერებს, უკეთ გაიგონ მიმდინარე ტენდენციები და თანამშრომელთა მოსაზრებები; 5) შეუფერხებელია კომუნიკაციური პროცესები, რომლებიც აუმჯობესებს გადაწყვეტილებებს; 6) დაბრკოლების გარეშე ხდება დაინტერესებული, მიზნობრივი ჯგუფების ჩართვა დისკუსიებში; 7) კვლევაში მონაწილეთა რაოდენობა შეუზღუდავია; 8) ინფორმაცია სხვადასხვა მიმართულებით სწრაფად ვრცელდება; 9) თანამშრომლებს შესაძლებლობა ეძლევათ, მონაწილეობა მიიღონ ჯგუფურ დი-

სკუსიებში, რაც ძალიან სასარგებლოა პრობლემის გადაწყვეტისთვის. ავტორის აზრით, სოციალურ მედია საშუალებებს გააჩნია პოტენციალი, რათა გამოყენებულნი იქნენ როგორც კომუნიკაციის წარმატებული საშუალებები გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესების და ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით.

განხილული მასალიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე კომუნიკაციის გავლენა დიდია. ნებისმიერი პრობლემის არსებობისას მნიშვნელოვანია მის შესახებ ინფორმაცია. ამიტომ, საჭიროა, მენეჯერმა ყურადღება დაუთმოს როგორც კომუნიკაციის სახეებს, ისე მეთოდებს და საშუალებებს.

უცილებელია, დაბრკოლების გარეშე წარიმართოს როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური და არაფორმალური კომუნიკაცია, მოეწყოს ჯგუფური დისკუსიები, კომუნიკაციის ეფექტიანობისთვის გამოყენებულ იქნეს კომპიუტერული ტექნოლოგიები და ინტერნეტი. საჭიროა, ყველაფერმა ერთად უზრუნველყოს თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ვფიქრობთ, აღნიშნული, აუცილებლად მოუტანს წარმატებას ნებისმიერ ორგანიზაციას.

მსოფლიოს წამყვანი მეცნიერები მოქმედ მენეჯერებს სთავაზობენ რეკომენდაციებს, რომელთა გათვალისწინებითაც შესაძლებელი იქნება ეფექტიანობის ზრდა.

განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი, მაგალითად, (Fustier., M, 2013) ფრანგი მეცნიერი – მიშელ ფუსწიერი თავის წიგნში – „კომუნიკაციის პრაქტიკული სავარჯიშოები,“ ამტკიცებს, რომ ადამიანის დანიშნულება, როგორც საზოგადოებაში, ისე ორგანიზაციაში, კომუნიკაციაა. მისი აზრით, კომუნიკაცია არის: ახსნა, მოუსმინო, გააგებინო, მოელაპარაკო, დაარწმუნო ან დარწმუნდე. კომუნიკაციას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. იმისთვის, რომ მენეჯერმა შეძლოს ორგანიზაციაში წარმატებული კომუნიკაციური პროცესების განხორციელება, სთავაზობს ოცდაათი სავარჯიშოს განხორციელებას. იგი აყენებს ბევრი მეცნიერისგან მკაფიოდ განსხვავებულ მოსაზრებას და მიიჩნევს, რომ კომუნიკაციის მთავარი ელემენტი არც ინფორმაციაა და არც კომუნიკაციის არხი, მთავარი ელემენტი „ინფორმატორი“, ანუ კომუნიკაციის მონაწილე პირია. წიგნში განხილული კომუნიკაციის სავარჯიშოები შემდეგია: 1) კომუნიკაციის თემის სწორად არჩევა და ყველა კომპონენტის შესწავლა, რომელიც მასთან კავშირშია; 2) კომუნიკაციის მონაწილეებს შორის როლების სწორად განაწილება; 3) მენეჯერმა უნდა წარმოიდგინოს საკუთარი თავი თითოეული მონაწილის როლში და განსაზღვროს, როგორ გასცემდა კითხვებს პასუხს თუ კი მის ადგილას აღმოჩნდებოდა; 4) წინასწარ შემუშავდეს და გაანალიზდეს მოქმედების ინდივიდუალური სტრატეგია; 5) მენეჯერს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს „ცხოვრების თეატრი“, ვინაიდან, დღის განმავლობაში, ადამიანი არის მეუღლე, მშობელი, თანამშრომელი, შესაბამისად, გასათვალისწინებელია მათი განწყობა; 6) ინფორმაცია სინთეზურად გაიგზავნოს ყველა ადრესატთან; 7) პრობლემატურ საკითხზე შეიქმნას საინფორმაციო კვანძი; 8) დაიხატოს სიტუაციის კარიკატურა; 9) თემასთან დაკავშირებით შეიქმნას სლოგანი; 10) ინფორმაციის მოძიებისთვის გამოყენებულ იქნას კომუნიკაციის სხვადასხვა არხი; 11) მოძიებულ და გათვალისწინებულ იქნას ძველი გამოცდილება; 12) სწრაფად მოხდეს სიტუაციების შედარება და ანალიზი; 13) სვლა წარიმართოს მთავარი და მნიშვნელოვანი შეტყობინებისკენ; 14) წარმატებული კომუნიკაციისთვის გამოყენებულ იქნეს იუმორის გრძნობა და ქარიზმა; 15) მიზნობრივად დაიგეგმოს და განხორციელდეს თათბირები; 16) აუცილებელია მოლაპარაკებების და დისკუსიების წარმოება; 17) მენეჯერი უნდა იყოს კარგი გამომძიებელი, მოახდინოს

ინფორმაციის გაფილტვრა და პრობლემის გამოკვეთა; 18) მენეჯერმა წარმოიდგინოს საკუთარი თავი იმ თანამშრომლების ადგილას, რომლებიც აწვდიან ინფორმაციას; 19) კითხვების დასმისას გამოყენებულ იქნეს კითხვების დასმის ხელოვნება; 20) სწორად შეირჩეს ინფორმაციის გადაცემის წყაროები; 21) უკუკავშირის გზით ხელმძღვანელი დარწმუნდეს, რომ ინფორმაცია ნამდვილად გაიგო ადრესატმა; 22) სწორი ურთიერთობების ჩამოყალიბებისთვის თანამშრომლებს მისცეს მაგალითები და მითითებები; 23) მენეჯერი მნიშვნელოვანია, იყოს კარგი კოორდინატორი. დაგეგმოს და კოორდინირებულად მართოს სიტუაციები; 24) ინფორმაციის გადამოწმების მიზნით, მნიშვნელოვანია, დასვას საკონტროლო კითხვები; 25) გამოიყენოს ფარული მართვის მეთოდები და საჭიროების შემთხვევაში მოახდინოს ინფორმაციით მანიპულირება; 26) სიტუაციის შესაბამისად, შეუძლია გამოიყენოს „გაფუჭებული ტელეფონის“ ეფექტი; 27) მენეჯერმა თავი წარმოიდგინოს ჟურნალისტის პოზიციაში და კრიტიკულად ადევნოს პროცესებს თვალყურით; 28) ხელმძღვანელი უნდა იყოს კარგი მოსამართლე, განმუხტოს კონფლიქტური სიტუაციები და გაარკვიოს სიმართლე; 29) მოახდინოს ცრუ და მართალი ინფორმაციის დიფერენცირება. ბოლო რეკომენდაციაში ავტორი განმარტავს, რომ ყველა სიტუაცია ინდივიდუალურია, შესაბამისად, მენეჯერმაც სიტუაციურად უნდა იმოქმედოს და ემოციურად გაწონასწორებულმა მიიღოს გადაწყვეტილება.

ორგანიზებული შეხვედრების და კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესების მიზნით, (Susan. G., Michie et al. 2006) სუსან და მაიჩი მენეჯერებს სთავაზობენ რვა პრაქტიკულ მოქმედებას. მოქმედებების მათ მიერ შემოთავაზებული ტაქტიკა დაეხმარება მენეჯერებს კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესებაში და ნათელი გადაწყვეტილების მიღებაში: 1. დღის წესრიგის შემუშავება. გონივრულად გაიწეროს დღის გეგმა; 2. მენეჯერი ჩაერთოს ჯგუფურ შეხვედრებში და არ ისარგებლოს მკაცრი მენეჯერის იმიჯით, უმჯობესია, იყოს მეგობრული; 3. მენეჯერმა შეხვედრების დასაწყისში დასვას მთავარი კითხვა, შეხვედრის მონაწილეებთან ერთად ფოკუსირდეს მთავარ საკითხზე და მოახდინოს გადაწყვეტილების იდენტიფიცირება; 4. ხელმძღვანელმა უნდა დაადგინოს გადაწყვეტილების მიღების ზღვარი. განსხვავებული ზღვარი განსხვავებულ ღირებულებებს ქმნის. იმოქმედოს ჯგუფთან შეთანხმებით და მზად იყოს სიტუაციის ცვლილებებისთვის; 5. სამუშაო ჯგუფში უნდა იყვნენ ნამდვილი ექსპერტები, შეხვედრის დასასრულს, აუცილებელია, შეაჯამოს დადებითი და უარყოფითი მხარეები; 6. მნიშვნელოვანია, შეფასდეს მიღებული გადაწყვეტილებები და ის, თუ რა შედეგები მოუტანა მან ორგანიზაციას; 7. მენეჯერის დავალებით, რომელიმე თანამშრომელმა შეხვედრების მსვლელობისას გააკეთოს ჩანაწერები. 8. ყველა შეხვედრა უნდა დასრულდეს შედეგების გადახედვით, კომუნიკაციის ვადები უნდა გაიწეროს დროში.

როგორც ვხედავთ, ორივე მეცნიერი განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობას მენეჯერს აკისრებს, ვინაიდან სწორედ ის გახლავთ გადაწყვეტილების მიმღები პირი. თუმცა მათი რჩევები ქართულ რეალობაში რომ გადმოვიტანოთ, აუცილებელი გახდება თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის მიმართ პასუხისმგებლობის გაზრდა.

რაც შეეხება ქართულ წყაროებს, უნდა ითქვას, რომ მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს გარკვეული ნამუშევრები ამ მიმართულებით, მაინც მცირეა მეცნიერული მასალები. არ არსებობს სახელმძღვანელოები და ქართულად თარგმნილი მასალები. ინფორმაცია, ძირითადად, მოიპოვება მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში, სადაც კომუნიკაციას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ეთმობა ცალკეული საკითხები.

მსგავსი საკითხები დამუშავებულია ნ.დ. ერდიაშვილის, ა. სტოლიარენკოს., ე. ბარათაშვილის, ნ. პაიჭაძის, ა. აბრალავას მ. ჩინჩალაძის, გ. შუბლაძის, ფ. წოწკოლაურის, გ. ქეშელაშვილის, თ. ხომერიკის, ე. ჯულაყიძის, ვ. კიკუტაძის, ე. თაკალანძის, მ. ხარხელის, მ. ტულუშის, ნ. მარკოზაშვილის, გ. ბაბუნაშვილის, რ. აბულაძის, დ. ჩხარტიშვილის, რ. მექვაბიძის, და სხვათა შრომებში.

(ერდიაშვილი., ნ.დ, სტოლიარენკო., ა.მ 2014წ) – წიგნში „მენეჯმენტის ფსიქოლოგია“ განხილულია მენეჯმენტის ფსიქოლოგია და მასთან დაკავშირებული საკითხები, გაანალიზებულია თანამედროვე მენეჯმენტის ფსიქოლოგია, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ქსელის ორგანიზაციული ფსიქოლოგია და მისი გავლენა ორგანიზაციის წარმატებაზე, განხილულია სიტუაციური გადაწყვეტილებები და მენეჯერის სიტუაციური მიდგომები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. წიგნში კარგად არის განხილული ინფორმაციული ნაკადის ძირითადი სახეობები, მათ შორის დიაგნოსტიკური ნაკადები, საკომუნიკაციო წრედი, ვიზუალურად წარმოდგენილია საკომუნიკაციო ქსელის შემდეგი სახეები: „ბორბალი“, „წრე“, „თითოეული თითოეულთან“. წიგნში ხაზგასმულია კომუნიკაციის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით, ასევე, განხილულია ის ძირითადი ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე.

(მექვაბიძე., რ., 2014წ) - „გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია“, ავტორი დეტალურად განიხილავს გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა თეორიებს, მათ შორის, ნორმატიული და დისკრიპტიული გადაწყვეტილების თეორიებს, ასევე გადაწყვეტილების მატრიცას, რომლის მიხედვითაც, პრობლემა ორ კატეგორიაში, რისკში და განუსაზღვრელობაში თავსდება. მკითხველს სთავაზობს გადაწყვეტილების მიღების ფორმულებს, ხერხებს და მეთოდებს ისევე, როგორც სხვა დანარჩენი მეცნიერები, ხაზს უსვამს ინფორმაციის უმნიშვნელოვანეს როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მაია ჩინჩალაძე - „მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკური მოდელების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები“ – დისერტაცია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი 2012 წ. ნაშრომში ავტორი გეთავაზობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათემატიკური მოდელების მეთოდების გამოყენებას, განიხილავს დისკრიპტიულ, ნორმატიულ, ინდუქციურ, დედუქციურ, პრობლემებზე ორიენტირებულ, დეტერმინირებულ, სტოქასტიკურ და სხვა მოდელებს.

საბოლოოდ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ჩვენს მიერ განხილული მკვლევარები და მეცნიერები ერთხმად აღიარებენ კომუნიკაციის სასიცოცხლო როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციის წარატებისთვის განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს სწორედ ამ პროცესებს. წარმატებული კომუნიკაციური პროცესები უზრუნველყოფს მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას, ურთიერთობების დარეგულირებას და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებას.

ჩვენ მიერ განხილული ავტორთა შეხედულებები ძირითადად ერთმანეთის მსგავსია, თითოეული მათგანი აღიარებს კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანეს როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და იძლევა რეკომენდაციებს პროცესის გაუმჯობესების მიზნით. განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობას, თითქმის ყველა ერთხმად აკისრებს მენეჯერს, რადგან სწორედ ის არის გადაწყვეტილების მიმღები. თუმცა მიგვაჩნია, რომ მეტ ყურადღებას მოითხოვს რიგითი თანამშრომლების პასუხისმგებლობის ზრდა კომუნიკაციის მიმართ, ვინაიდან, უკუკავშირის დამყარების გარეშე,

წარმატება გამორიცხებულია. ამასთან, ქართულ რეალობაში, საინტერესო იქნება ინტერნეტკომუნიკაციური მრავალფეროვნება, ასევე, სიტუაციურად, თითოეული მეცნიერის რჩევა-რეკომენდაციის გათვალისწინება.

1.9 საერთაშორისო კვლევები და მეთოდოლოგიები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მრავალი მეცნიერის კვლევის და ინტერესის საგანია. არსებობს სხვადასხვა დროსა და ადგილას ჩატარებული კვლევები და მისი შედეგები. (Cazeneuve J., 2016;) აღნიშნული მიმართულებით კვლევები ჩატარებულია მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში, მათ შორის - საფრანგეთში, გერმანიაში, აშშ-ში, ჩინეთში, საუდის არაბეთში, პალესტინაში, იორდანიაში, და სხვა 1991 წლიდან 2016 წლის შუალედში, აღნიშნული საკითხის კვლევის მიმართულებით, სწორედ ეს ქვეყნები სახელდება ლიდერ ქვეყნებად. ჩვენ მიერ გამოყენებული მასალები ერთმანეთისგან განსხვავდება და შედგება სამეცნიერო ნაშრომებისგან, სტატიების, წიგნების ასევე სხვადასხვა ორგანიზაციის მენეჯერის ავტორობით გამოცემული კვლევებისგან. მეცნიერებს გამოყენებული აქვთ განსხვავებული მეთოდოლოგიები, კვლევები ჩატარებულია სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში, მათ შორის სამთავრობო დაწესებულებებსა და კერძო სექტორში.

2016 წლის 28 ივნისს, დიდ ბრიტანეთში ჩატარდა საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია სახელწოდებით - „**კრეატივი და ინოვაცია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მხარდასაჭერად**“. აღნიშნულ კონფერენციაში მონაწილეობა მიიღეს მეცნიერებმა, მკვლევარებმა, პრაქტიკოსებმა და ინოვატორებმა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებიდან. სამეცნიერო კონფერენციათა კრებული წარმოდგენილია ორ ნაწილად, რომელშიც განთავსებულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან დაკავშირებული 53 სამეცნიერო სტატია. კონფერენციის მასალებიდან ჩანს და დასტურდება, რომ მსოფლიო მასშტაბით არსებობს დიდი ინტერესი გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან დაკავშირებით. სამეცნიერო სტატიები წარმოდგენილია სხვადასხვა დისციპლინის წარმომადგენლების მიერ, მათ შორის: სოციოლოგიის, მენეჯმენტის, ფსიქოლოგიის, ინფორმაციული ტექნოლოგიების და სხვა. სტატიებში აქტიურად არის განხილული შემდეგი საკითხები: კრეატივის და ინოვაციების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესებაზე; ინდივიდუალური და ჯგუფური გადაწყვეტილების მხარდამჭერი ინსტრუმენტები; მედიატორის და კომპიუტერული სისტემების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე; დაგეგმილი გადაწყვეტილებები; შემოქმედებითი თავისუფლება როგორც გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემა; ცოდნის მენეჯმენტი, პრობლემათა მოგვარების მოდელი და სხვა მრავალი საინტერესო და საჭირო საკითხები.

(Beauty., M. 2013) **ბიუთიმ** კვლევა ჩაატარა ტანზანიაში (სამხრეთ აფრიკის სახელმწიფო) ილალას მუნიციპალიტეტში, მკვლევარს სურდა, განესაზღვრა მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის განხორციელებული კომუნიკაციის ხელშემშლელი ფაქტორები. დისერტაცია - სახელწოდებით „**ტოპ მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის განხორციელებული კომუნიკაციის ხელისშემშლელი ფაქტორები, ილალას მუნიციპალიტეტის შემთხვევა**“. მკვლევარი შეეცადა გამოეყენებინა მუნიციპალიტეტში გავრცელებული

კომუნიკაციის სახეები და განესაზღვრა კომუნიკაციის ბარიერები. კვლევაში გამოყენებულ იქნა აღწერითი და ხარისხობრივი მეთოდოლოგიები, რათა დაედგინა პირებისა და პროცესების მნიშვნელობები, რომლებიც აქამდე არ ყოფილა ექსპერიმენტულად განხილული. მკვლევარს შესაძლებლობა ჰქონდა, გაეგო რესპოდენტთა შეხედულებები და მოსაზრებები. კომუნიკაციის ეფექტიანობის განსაზღვრის მიზნით მონაცემები შეგროვდა სპეციალურად შექმნილი კითხვარების, დოკუმენტების მიმოხილვისა და სტრუქტურული ინტერვიუს სახით. რესპოდენტთა შორის იყვნენ როგორც მენეჯმენტის ყველა დონის წარმომადგენლები, ისე ჩვეულებრივი თანამშრომლები. მმართველი რგოლის წარმომადგენლები შერჩეულ იქნენ სპეციალურად მკვლევარის მიერ, ხოლო თანამშრომლები - შემთხვევითი შერჩევის მეთოდით. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ჩვეულებრივი თანამშრომლები და მმართველი დონის წარმომადგენლები ხასიათდებიან დაბალი კომუნიკაციური უნარ-ჩვევებით, რაც ხელს უშლის კომუნიკაციური პროცესების წარმატებით განხორციელებას და ზოგადად, მათ შორის ეფექტიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. მკვლევარმა ილაღას მუნიციპალიტეტს შესთავაზა რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინებაც დაეხმარებათ წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარებაში. მთავარი რეკომენდაცია გახლავთ თანამშრომელთა და მენეჯერთა გარკვევა და გადამზადება კომუნიკაციის მნიშვნელობის და საჭიროების გააზრებაში. კვლევის დროს გამოვლინდა ორგანიზაციაში გავრცელებული კომუნიკაციური პროცესების ნეგატიური გავლენა გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე. ორგანიზაცია იყენებს კომუნიკაციის ისეთ საშუალებებს, როგორცაა: **ოფიციალური წერილები და რეგულარული ჩანაწერები**. შიდა კომუნიკაციური პროცესები მოითხოვს განვითარებას, პრობლემატურია თანამშრომელთა დამოკიდებულება ფორმალური კომუნიკაციის არსების მიმართ, ისინი არ ემორჩილებიან მას, რის გამოც კატასტროფულადაა გაზრდილი მცდარი და არასრული ინფორმაცია, ამის მიზეზი კი თანამშრომელთა შორის ღარიბი კომუნიკაციური პროცესებია. მკვლევარმა ჩამოაყალიბა კონცეპტუალური ჩარჩო, რომელიც ასე გამოიყურება:

ცხრილი 4 მ. ბიუთის კომუნიკაციის კონცეპტუალური ჩარჩო (Beauty., M. 2013).

დამოუკიდებელი ცვლადი	დამოკიდებული ცვლადი
კომუნიკაციის საშუალებები ოფიციალური წერილები; მობილური ტელეფონები; ელ.ფოსტა; შენიშვნების დაფა; შეხვედრები;	ეფექტიანი კომუნიკაცია
ორგანიზაციული კულტურა დამოკიდებულებები; ღირებულებები; ქცევა	ეფექტიანი კომუნიკაცია
ორგანიზაციული სტრუქტურა მართვის სტილი; კომუნიკაციის უნარები.	

ჩარჩოდან ჩანს, რომ ეფექტიანი კომუნიკაცია დამოკიდებული ცვლადია და მის ეფექტიანობას განაპირობებს, როგორც კომუნიკაციის საშუალებები, ისე ორგანიზაციული სტრუქტურა და კულტურა.

(Philbin., J. P, 2005)

ფილბინმა, 2005 წელს, (აშშ-ს მერილენდის უნივერსიტეტი) აშშ -ს სანაპირო დაცვის ორგანიზაციაში ჩაატარა კვლევა, რათა განესაზღვრა, რა გავლენას ახდენს კომუნიკაციური პროცესები ჯგუფურ გადაწყვეტილებებზე, როგორ არის შესაძლებელი გადაწყვეტილების მიღების ხარისხის გაუმჯობესება. კვლევის მეთოდოლოგიაში გამოყენებულ იქნა (Marshal, C., & Rossman, G. B. 1995) ხარისხობრივი მიდგომის მეთოდი, რომელიც აქტიური ინტერვიუს გამოყენებით უზრუნველყოფს მონაცემების მოქნილ შეგროვებას. მისი აზრით, აღნიშნული მეთოდის გამოყენება მანამდე უცნობი ინფორმაციის მოპოვების შესაძლებლობას იძლევა. აქტიური ინტერვიუს გამოყენებით, მკვლევარი შეეცადა გაერკვია, რამდენად განსაზღვრავენ ეფექტიანი კომუნიკაციური პროცესები გადაწყვეტილების ხარისხის გაუმჯობესებას. მან ასევე შეიმუშავა ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების მოდელები, რომლებსაც რეკომენდაციების სახით სთავაზობს მენეჯერებს. ჩატარდა ოთხი ტიპის ინტერვიუ: **1) ხანგრძლივი ინტერვიუ; 2) სიღრმისეული ინტერვიუ; 3) ელიტარული ინტერვიუ და 4) აქტიური ინტერვიუ.** კითხვები ძირითადად ეხებოდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობას, ასევე პროცესში კომუნიკაციის როლის განსაზღვრას. კვლევის მსვლელობისას მკვლევარმა გამოიყენა სხვადასხვა წყაროები, მათ შორის - საარქივო მასალები. მოპოვებული ინფორმაციის დამუშავება სამ ეტაპად მოახდინა: ინფორმაციის გაფილტვრა, ანალიზი და დასკვნები.

კვლევის შედეგად გამოავლინა კომუნიკაციის უდიდესი როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და დაადგინა: **რაც უფრო დიდია დაინტერესებული პირების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მით მეტია ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა.** გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მონაწილეებს შორის ურთიერთობები დამყარებული უნდა იყოს ნდობაზე, ერთგულებაზე, ლოიალურობაზე, თანამშრომლობასა და გამჭვირვალობაზე. მისი აზრით, გაფანტული ძალაუფლება ხელს უწყობს პროცესის გაუმჯობესებას და უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას. მკვლევარი, თანამშრომლების ნდობის მოპოვების მცდელობას, „ბლოკებს“ ადარებს და ამბობს, რომ მენეჯერმა ისე უნდა ააშენოს თანამშრომლებში ნდობის განცდა, როგორც მშენებელი აშენებს შენობას ბლოკით. ნდობის მოპოვების ხელშემშლელ ფაქტორებად ასახელებს: არათანმიმდევრულ შეტყობინებებს, არასრული მოქმედების სტანდარტებს, თანამშრომლებისადმი არაჯანსაღ განწყობასა და დამოკიდებულებებს, მცდარ ინფორმაციას, უნდობლობასა და ინფორმაციულ ვაკუუმს.

(Agyeman., R.D. 2012) - აგუმენმა ჩაატარა კვლევა თემაზე: **„თანამშრომელთა ჩართულობის პრაქტიკა ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.“** კვლევა ჩატარდა დასავლეთ აფრიკის ქვეყანა - განაში, კუმასის ანგლიკურ უმაღლეს სკოლაში. კვლევის მეთოდოლოგიაში გამოყენებულ იქნა აღწერით - ანალიტიკური მეთოდი, შეგროვდა პირველადი და მეორადი მონაცემები. მეორადი მონაცემების შეგროვებისთვის გამოყენებული იქნა წიგნები, ჟურნალები, პუბლიკაციები, მეცნიერული ნაშრომები და ინტერნეტ რესურსები. პირველადი ინფორმაციის შეგროვების მიზნით, მკვლევარის მიერ გამოყენებულ იქნა წინასწარ შედგენილი კითხვარი და ანკეტები, ასევე - ინტერვიუს მეთოდიც. კვლევის ძირითადი ცვლადები გახლდათ: **1) დასაქმებულთა ჩართულობის განსაზღვრა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და 2) თანამშრომელთა პრაქტიკული ჩართულობის დონის დადგენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.**

კვლევის დასაწყისში დაისვა ძირითადი კითხვები: როგორია თანამშრომელთა პრაქტიკული ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში? რა მიზეზები განაპირობებს თანამშრომელთა ჩართულობას? რა დრო ეთმობა თანამშრომლებთან შეხვედრებს? როგორია კომუნიკაციური პროცესები? ხდება თუ არა პრობლემათა ჯგუფური გადაწყვეტა? გადის თუ არა მენეჯერი კონსულტაციებს თანამშრომლებთან? რა შედეგების მოტანა შეუძლია თანამშრომელთა პრაქტიკულ ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და როგორ არის შესაძლებელი თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესება? კითხვებს, მკვლევარმა, კვლევის შედეგებით უპასუხა. სპეციალურად შემუშავებული კითხვარი გაეგზავნა უმაღლესი სკოლის 96 პროფესორ მასწავლებელს, მათგან მხოლოდ 78%-მა მიიღო კვლევაში მონაწილეობა. კითხვარებში ყურადღება გამახვილდა ღია კითხვებზე. ჩატარდა ინტერვიუ სასწავლებლის ხელმძღვანელთან, რომელმაც განაცხადა, რომ საჭიროების შემთხვევაში, ყოველთვის ხდება თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რომ ის აქტიურად იყენებს კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალებებს მართვის პროცესში. შეხვედრების დროს კი ხელს უწყობს უკუკავშირის დამყარებას, რათა ზუსტად გაერკვნენ თანამშრომლები საკითხის არსში. მან ასევე აღნიშნა, რომ ის ყოველთვის მზად არის და განიხილავს თანამშრომელთა კეთილდღეობის საკითხებს და ხელს უწყობს მათ, დაბრკოლებების გარეშე მიიღონ მონაწილეობა ორგანიზაციის მართვაში, მიუხედავად მისი დიდი მცდელობისა, მის თანამშრომლებს არ ესმით და ვერ იაზრებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში პრაქტიკული ჩართვის კონცეფციას, აუცილებლობას და იმ სარგებელს, რაც მათ ჩართვას შეუძლია ორგანიზაციის მართვაში. მკვლევარის განცხადებით, კითხვარებში და ინტერვიუს მსვლელობის დროს, სწორად დასმულმა კითხვებმა უზრუნველყო ზუსტი და საიმედო ინფორმაციის შეგროვება. კვლევის შედეგად მოპოვებული მონაცემები დამუშავდა სპეციალურ სტატისტიკურ პროგრამაში (SPSS). როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სტატისტიკური მეთოდებიდან ჩართული იყო აღწერითი მეთოდები (ცხრილები, სიხშირეები და პროცენტული მაჩვენებლები). მკვლევარს დაჯამებული და პრეზენტაბელური აქვს გამოკითხულთა დემოგრაფიული მონაცემები, რომელიც მოიცავს გენდერს, ასაკს, სამუშაო გამოცდილებას ორგანიზაციაში, განათლების ხარისხს. ასევე წარმოდგენილი აქვს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თანამშრომელთა პრაქტიკული ჩართულობის მაჩვენებელი, ბრიფინგების და შეხვედრების გამართვის სიხშირე. მონაცემები წარმოდგენილი აქვს SPSS პროგრამით შექმნილ ცხრილებში. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ძალიან სუსტია კომუნიკაციური პროცესები თანამშრომლებს შორის, თანამშრომლებსა და მენეჯერს შორის. დადგინდა, რომ ძალიან სუსტია თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რაც მათ უკმაყოფილებას იწვევს, თუმცა მენეჯერს თუ დაფუჯერებთ, მის თანამშრომლებს არც კი ესმით ეს კონცეფცია. რეალურად გამოიკვეთა თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილი, რომელთაც მართლა არ ესმით, რა სარგებელი შეიძლება მოუტანოს ორგანიზაციას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათმა ჩართვამ. გამოიკვეთა თანამშრომელთა მიმართ მენეჯერის არასათანადო დამოკიდებულება, ის ვერ იაზრებს ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებს, გამოიკვეთა მისი მხრიდან გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა მონაწილეობის არადიარეობა, ასევე ეფექტიანი გადაწყვეტილებების ნაკლებობა. კვლევის დროს წარმოშობილ სიძნელეებში ავტორი აღწერს ისეთ სირთულეებს, რომლებიც დამახასიათებელია

ქართულ რეალობაში კვლევის წარმოებისთვისაც. იგი ამბობს, რომ კვლევაში მონაწილეობის მისაღებად ვერ დაითანხმა რესპოდენტთა გარკვეული ნაწილი, რომელთაც აქვთ საკუთარი აზრის გამოხატვის შიში, სამსახურის დაკარგვის რეალური საფრთხის გამო, ასევე არ სურთ აწყენინონ ხელმძღვანელს და ა.შ. რეკომენდაციებში მკვლევარის მიერ შემუშავდა, თუ როგორ უნდა გაუმჯობესდეს თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, კვლევის მთავარი რეკომენდაცია გახლავთ პედაგოგების ჩართულობის გაზრდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თანამშრომელთათვის ინფორმაციაზე თავისუფალი ხელმისაწვდომობა, მათ შორის ფინანსურ სიტუაციაზე, საინვესტიციო პროექტებზე და ზოგადად, ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენებზე. მენეჯერი აუცილებლად უნდა დაინტერესდეს თანამშრომელთა მოსაზრებებით, მათგან სიხარულით მოისმინოს ინოვაციური წინადადებები, ასევე გაიზიაროს, რომ აღნიშნული დამოკიდებულება გაზრდის თანამშრომელთა წილს ორგანიზაციის წარმატებაში. დადგინდა მართვის სტილის შეცვლის აუცილებლობა, მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის მაღალი დონის მიღწევის აუცილებლობა, რომელიც უნდა დაეფუძნოს თავისუფალ კომუნიკაციურ პროცესებს, იგი საჭიროებს განვითარებას. მკვლევარის აზრით, მენეჯერმა თანამშრომელთა ნდობა შეიძლება მოიპოვოს მხოლოდ სამართლიანი, ეფექტიანი და მიუკერძოებელი კომუნიკაციის გზით. სასურველია, აღნიშნული მიმართულებით მენეჯმენტის დატრენინგება, რათა ზუსტად მოხდეს მათი მხრიდან იმ სარგებლიანობის გააზრება, რომლის მიღებაც შეუძლიათ. თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესებით და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობით. მკვლევარი თანამშრომელთა ჩართულობის დაბალ დონეს ამართლებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ძალიან დაბალია თანამშრომელთა ცოდნა და კვალიფიკაცია, არ აქვთ შესაბამისი უნარები, სარგებელი მოუტანონ ორგანიზაციას, პირიქით, მკვლევარი მათ ორგანიზაციის საფრთხეებად განიხილავს და ამბობს, რომ მათ მნიშვნელოვანი ზიანის მოტანა შეუძლიათ ორგანიზაციისთვის. მსგავს სიტუაციაში ყოფნის დროს იგი ურჩევს მენეჯერს, არ დაენანოს რესურსები თანამშრომელთა განვითარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის, ვინაიდან აღნიშნული იქნება ინვესტიცია, რომელიც მომავალში ორგანიზაციას სარგებელს მოუტანს აუცილებლად.

(Proctor.,C, 2014)

მკვლევარმა ჩაატარა კვლევა, რათა გაეგო, რა გავლენა აქვს კომუნიკაციურ პროცესებს თანამშრომელთა საქმიანობის შედეგებზე, მოტივაციაზე, შრომისუნარიანობაზე, ბედნიერებასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე. ავტორი თავის ნაშრომში ორმხრივი კომუნიკაციის დემონსტრირებას ახდენს და ამტკიცებს, რომ სწორედ ორმხრივი კომუნიკაციაა წარმატების საწინდარი. კვლევა ჩატარდა სამხრეთ იუტას უნივერსიტეტში, გამოკითხვის მეთოდით, შემუშავდა სპეციალური კითხვარი, რომელიც მოიცავდა 25 კითხვას. მკვლევარმა გამოკითხა უნივერსიტეტის სხვადასხვა განყოფილების თანამშრომლები, სულ საერთო რაოდენობის 40%, დანარჩენმა თანამშრომლებმა კვლევაში მონაწილეობის მიღება არ ისურვეს. მონაწილეობა იყო ნებაყოფლობითი და ანონიმური. მონაწილე პირებს ავტორმა განუმარტა, რომ კვლევა ემსახურებოდა კომუნიკაციური პროცესების ანალიზს და მის გავლენას შრომის ნაყოფიერებასა და თანამშრომელთა მოტივაციაზე. შედეგად დადგინდა, რომ ორმხრივი კომუნიკაცია უზრუნველყოფს თანამშრომელთა კმაყოფილების მაღალ დონეს და მათ ბედნიერებას განაპირობებს. გამოკითხულთა უმრავლესობა კმაყოფილი აღ-

მოხდა სამუშაო გარემოთი და უნივერსიტეტში განხორციელებული კომუნიკაციური პროცესებით. მკვლევარის მთავარი დასკვნა გახლავთ ის, რომ ორგანიზაციაში მმართველობის ყველა დონეზე ეფექტიანი კომუნიკაციური პროცესების განხორციელება უზრუნველყოფს მთლიანი ორგანიზაციის წარმატებას, თანამშრომელთა ურთიერთობების მოწესრიგებას და მათ ბედნიერებას. კარგმა მენეჯერმა იცის, რომ ბედნიერი თანამშრომელი ორგანიზაციას წარმატებას მოუტანს.

(Williams.,G.A&Miller.,R.B 2002)

უილიამსი და მილერი, ჩატარებული კვლევის შედეგად, გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობას მენეჯერის ხუთ ძირითად კატეგორიას უკავშირებენ: - **ქარიზმატულები, მოაზროვნეები, სკეპტიკოსები, მიმდევრები და კონტროლიორები.**

მათ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, 1 700 მენეჯერიდან 25% მიეკუთვნა „ქარიზმატულ“ ტიპს. ისინი არიან ადამიანები, რომლებიც ახალ იდეებს ადვილად იღებენ, იაზრებენ და იყენებენ გადაწყვეტილების მისაღებად. ხოლო მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ემყარება ბალანსირებულ ინფორმაციას და არა ემოციებს.

„მოაზროვნეთა“ კატეგორიამ შეადგინა 11%. ისინი გამოირჩევიან შემდეგი ძირითადი თვისებით: მათი დარწმუნება ძნელია, თუმცა, თუ მოხდება მათთვის ძლიერი არგუმენტაციის წარდგენა, შესაძლოა, მხარი დაუჭირონ კარგ იდეას.

„სკეპტიკოსები“ - 19%. ისინი ყველაფერს საჭკვოდ აღიქვამენ, ნებისმიერ გამოწვევას, ხედვას და იდეას სკეპტიკურად უყურებენ.

„მიმდევრები“ - 36%. ისინი ეყრდნობიან წარსულ გამოცდილებას, რომელსაც მისდევენ და ისე იღებენ გადაწყვეტილებას, როგორც წარსულში აკეთებდნენ ამას.

„კონტროლიორები“ - 9%. ისინი დაკავებული არიან იმ ინფორმაციის მოძიებით, რომელიც იყო უგულებელყოფილი, არასარწმუნო და ორაზროვანი.

(Nutt., P. C. 1998).

ნათმა ჩატარა კვლევა აშშ-ს 163 ორგანიზაციაში, რომელშიც შედიოდა საჯარო, კერძო და არაკომერციული ორგანიზაციები. კვლევის ძირითადი მიზანი გახლდათ აღმასრულებელი გადაწყვეტილების წესის გააზრება, კვლევის შედეგების დაინტერესებული პირებისთვის შეთავაზება და დახმარება გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ხარისხის გაუმჯობესებაში. მკვლევარმა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დაყო ოთხ ეტაპად: - **მიმართულების არჩევა, მოქმედების ვარიანტების იდენტიფიკაცია, ალტერნატივების შეფასება და გადაწყვეტილების მიღება.** იგი, კვლევის შედეგების მიხედვით, მენეჯერებს სთავაზობს მოქმედებების შემდეგ თანმიმდევრობას: - 1) მოძებნონ სხვადასხვა მოსაზრებების მქონე ადამიანები, რომლებიც შესთავაზებენ არსებული სიტუაციის მათეულ ხედვას; 2) გამოიცნონ პრობლემის მიღმა დარჩენილი საჭიროებები, რომლებიც არ ჩანს; 3) სხვადასხვა წერტილიდან განიხილონ პრობლემა; 4) პრობლემაში დააჯგუფონ საერთო თემები და გამოიყენონ ისინი პრობლემის საბოლოო ანალიზისთვის; 5) მოძებნონ და ჩამოაყალიბონ ახალი ნათელი იდეები; 6) დარწმუნდნენ, რომ პრობლემის გაუმჯობესების მოლოდინი მიღწეულია; 7) არ წამოიწიონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, თუ იგი გამოწვეული არ არის ცვლილების აუცილებლობით; 8) არ მიიღონ გადაწყვეტილება მხოლოდ იმიტომ, რომ გაამართლონ მოქმედების საჭიროება. მოქმედებების ტაქტის გასაუმჯობესებლად ნათი მენეჯერებს ურჩევს: 1) განავითარონ რამოდენიმე ვარიანტი; 2) ინფორმაცია მოიძიონ სხვადასხვა წყაროდან და დეტალურად შეისწავლონ; 3) გამოი-

ყენონ საუკეთესო პრაქტიკა, მათ შორის რაც კი დაფიქსირებულია; 4) დათანხმდნენ ინოვაციის გამოყენებას; 5) ხელი შეუწყონ კრეატიულობის და შემოქმედებითობის გამოყენებას; 6) ყოველთვის ეძებონ უკეთესი ვარიანტი და ნაადრევად არ შეაჩერონ მისი ძებნა; 7) შეეწინააღმდეგონ და არ გამოიყენონ მხოლოდ ერთი ორგანიზაციის პრაქტიკა. ნათსმა კვლევის შედეგად აღმოაჩინა გადაწყვეტილების მიღების სამი ტაქტიკა: მონაწილეობის, დარწმუნების და განკარგულების. ყველაზე დიდი მანკენებელი სწორედ ამ უკანასკნელს ჰქონდა. მკვლევარის აზრით, აუცილებელია, გადაწყვეტილების მიღების პროცესს მართავდეს გამოცდილი და კვალიფიციური ლიდერი, რომელიც ზუსტად უნდა ფლობდეს სიტუაციას. მისი ვალდებულებაა ობიექტური მიმართულებების ჩამოყალიბება. უნდა შექმნას იდეა და რამოდენიმე ალტერნატივა ერთად, ასევე უნდა შეძლოს, ქმედებების განხორციელების დროს, წარმოქმნილი ბარიერების დაძლევა, იგი ეთანხმება იმ აზრს, რომ კარგ მენეჯერს შესწევს უნარი, მის ხელთ არსებული რესურსების გამოყენებით მიიღოს მაქსიმალურად ეფექტიანი გადაწყვეტილება, იგი მიმართავს ხელმძღვანელებს დაძლიონ შიში და იმოქმედონ მიზნის მისაღწევად.

(Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. &Kruschwitz, N. 2012b) მკვლევარებმა ჩაატარეს კვლევა გასართობ ცენტრში „NBC Universal“-ში, რომლის მთავარი მიზანი გახლდათ სოციალური მედიის გავლენის დადგენა კომუნიკაციურ პროცესებსა და გადაწყვეტილების მიღებაზე. აღწერითი ანალიტიკური მეთოდოლოგიით ჩატარდა თანამშრომელთა გამოკითხვა. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ თანამშრომელთა შორის არ იყო სათანადო ურთიერთგაგება, დაფიქსირდა ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესები. ინფორმაციის გაცვლა, ფაქტობრივად, არ ხდებოდა მათ შორის. მკვლევარის მთავარი რეკომენდაცია გახლავთ თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესები, მენეჯერმა უნდა მოაწყოს ჯგუფური და ინდივიდუალური შეხვედრები, თავისუფლად გაავრცელოს ინფორმაციები, ამისათვის სთავაზობს ინფორმაციის კოლაბორაციული სტილით გავრცელებას. ინფორმაცია თანაბრად ხელმისაწვდომი გახდება ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლისთვის, თანამშრომლებს შესაძლებლობა მიეცემათ, თავისუფლად წარადგინონ იდეები. კოლაბორაციული ტექნოლოგიის უპირატესობაა ჯგუფური დისკუსიების ჩანაწერების წარმოება, რის საფუძველზეც იქმნება სპეციალური ანგარიშები კონკრეტული საკითხის შესახებ, სადაც დისკუსიის შემდეგ, შესაძლოა, მოპოვებულ იქნეს დეტალური ინფორმაცია.

(Smyth, 2008) სმიტი კვლევით ნაშრომში განიხილავს თანამშრომელთა ჩართულობას მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტაში. მან კვლევა ჩაატარა 59 საერთაშორისო ორგანიზაციაში. ჩატარებული კვლევის მთავარ დასკვნად შეგვიძლია მივიჩნიოთ ის, რომ ორგანიზაციის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელმა რგოლმა გამოიჩინოს დადებითი დამოკიდებულება და ნდობა თანამშრომლების მიმართ, მოახდინოს მათი ჩართვა მნიშვნელოვანი საკითხების მოგვარებაში. ისეთ მომენტებში, როცა მისაღებია უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილება, თანამშრომლებს სწორედ უნდა გადაეცეთ შეტყობინებები, რათა მენეჯმენტისთვის სასარგებლოდ მოხდეს ფრონტის ხაზის შეცვლა. სმიტი მოუწოდებს მენეჯერებს, აღიარონ, რომ არ იციან ყველაფერი, ასეთ შემთხვევაში, უმჯობესია, ლიდერი გამოვიდეს სიტუაციის მართვის, ანუ გიდის როლში. მან დაადგინა, რომ იმ ხელმძღვანელებს, რომლებიც ნებას რთავენ თანამშრომლებს, ყოველდღიურად ჩაერთონ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, აქვთ თავისუფლად და სწრაფად რეაგირების უნარი.

შესაბამისად, უფრო სწრაფად აგვარებენ პრობლემებს. სმიტი მენეჯერებს სთავაზობს ექვს რეკომენდაციას, რომელიც მუდმივად უნდა ახსოვდეთ თანამშრომელთა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვისას: 1. წარსული გამოცდილება, იგი საუკეთესო წინაპირობაა მომავალი ქცევისთვის; 2. მენეჯერმა უნდა შეარჩიოს ყველაზე ეფექტიანი მიდგომა, ვინაიდან, ლიდერის მიდგომა თანამშრომელთა ჩართულობასთან მიმართებაში ხშირად არის ინსტიტუტური და ირაციონალური; 3. თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უნდა უზრუნველჰქოს იმ მენეჯერმა, რომელიც სიტუაციას მართავს; 4. მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ თანამშრომელთა ჩართულობა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ორგანიზაციის იმიჯზე დადებითად მუშაობს; 5. პროცესში ჩართულ ადამიანებს რეალურად აქვთ კრიზისის დაძლევის შესაძლებლობები. 6. ჩართულობა არის საუკეთესო საშუალება თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესებისთვის.

(ღონდაძე, ნ. & დოლიძე, ნ. 2014წ) - „საქართველოს საჯარო სამსახურის პრობლემები და გამოწვევები“, საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის თანამშრომლებმა ჩაატარეს კვლევა საქართველოს საჯარო სექტორში, არსებული მდგომარეობის ანალიზის, პრობლემათა გამოვლენის და შემდგომში მათი აღმოფხვრის მიზნით. პროექტში მონაწილეობდნენ მმართველობის სკოლის პროფესორ-მასწავლებლები და სტუდენტები, პროექტის მიზნის მისაღწევად გამოყენებულ იქნა ინტერვიუს და ფოკუს ჯგუფების მეთოდი, კვლევა ჩატარდა რესპოდენტთა ანონიმურობის დაცვით. კვლევის შედეგად გამოვლენილ პრობლემათა შორის, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა არასწორი კომუნიკაციის პრობლემამ და არაეფექტიანმა გადაწყვეტილებებმა. დასახელდა ისეთი მნიშვნელოვანი პრობლემები როგორცაა: თანამშრომელთა კომპეტენციის ნაკლებობა, ინიციატივების დეფიციტი, სანქციების შიში, დაუცველობის განცდა, კომპეტენციების და ფუნქციების გაუმიჯნაობა, არასწორი კომუნიკაციის სისტემა, გადაწყვეტილების მიღების დელეგირების ეფექტიანი ქსელის არარსებობა, თანამშრომელთა ნაკლები მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გადაწყვეტილების მიმღებთა კომპეტენციითა ნაკლებობა როგორც ზედა, ისე საშუალო და ქვედა რგოლის მენეჯმენტში.

რაც შეეხება ქართულ რეალობაში კომუნიკაციური კავშირების გაკვლენას გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე, აღნიშნული თემა სიღრმისეულად არ არის შესწავლილი და თითქმის არ არსებობს უახლესი კვლევის შედეგები ამ მიმართულებით.

1.10. მონოგრაფიის კვლევის მეთოდოლოგია

სახელმწიფო სექტორი მრავალი საფრთხის და გამოწვევის წინაშე დგას, რომელთა მოსაგვარებლადაც მუშაობს ის უწყებები, სადაც ჩავატარეთ კვლევა. აღნიშნული ორგანიზაციების წარმატება დამოკიდებულია მენეჯერების უნარზე, მოახდინონ სწორი და დროული რეაგირება მუდმივად ცვალებად გარემოში. დიდია მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების მნიშვნელობა საჯარო სექტორში. გადაწყვეტილების მიღების დროს იგი შეზღუდულია საკუთარი მიზნების და შეხედულებების განსაზღვრით, ვაღდებულობა, გადაწყვეტილების მიღების დროს უზრუნველყოს სხვათა ჩართულობა, იერარქიის შესაბამისად მიაწოდოს ინფორმაცია ზემდ-

გომ მენეჯერს. მაქსიმალურად არის დაცული კანონით განსაზღვრული ყველა პროცედურა, უმეტეს შემთხვევაში აჩქარების გარეშე წარიმართება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, იგი ნელი და მოუქნელია. ფუნქცია-მოვალეობების შესრულებისას მენეჯერს უწევს სამუშაო პროცესის რეგულირება, საქმიანობის კოორდინირება, თანამშრომელთა მოტივირება, საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ძირითადი მიზნებისა და ამოცანების დასახვა, მათი განხორციელების დაგეგმვა და გადაწყვეტილების მიღება. სისტემის წარმატება დამოკიდებულია მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევა ჩატარდა აღწერით-ანალიტიკური მეთოდოლოგიით. როგორც ზემოთ განვიხილეთ, აღნიშნული მეთოდი აქტიურად გამოიყენება მსოფლიოს სხვადასხვა მეცნიერების მიერ. პირველადი და მეორადი მონაცემები შეგროვდა ორ ეტაპად. მეორადი მონაცემები შეგროვილ იქნა თემატურად, თეორიული მასალის დამუშავებით. დამუშავდა როგორც ქართული, ისე ინგლისურ და ფრანგულ ენაზე გამოცემული წყაროები, წიგნები, ჟურნალები, საარქივო მასალები, სამეცნიერო სტატიები, კვლევები, პერიოდულად გამოქვეყნებული ნაშრომები და ინტერნეტ მასალები. ასევე განვიხილეთ თეორიული დებულებები, აზრები და ჰიპოთეზები. მეორე ეტაპზე, პირველადი მონაცემების მოძიებისთვის, ვიხელმძღვანელებთ (El-Shikhdeeb., Z. R. 2008) არაბი მეცნიერის ზიდი რაფიკი ელ-შიხდიბის მიერ 2008 წელს ჩატარებული კვლევისას „საქმიანი კომუნიკაციის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“ (საკვლევი ორგანიზაცია - პალესტინის სატელეკომუნიკაციო კომპანია) გამოყენებული კითხვარით, რომლის სანდოობაც შემოწმებული და დადასტურებულია 12 ექსპერტ-მეცნიერის მიერ. კითხვარში დაცულია კითხვათა თანმიმდევრულობა და შედგება ხუთი ბლოკისგან:

I ბლოკი - კითხვარის შესავალ ნაწილში, წარმოდგენილია პიროვნულ და პროფესიულ ინფორმაციაზე მომუშავე 6 კითხვა (1-6), აგროვებს ინფორმაციას რესპოდენტის სქესის, ასაკის, სამუშაო გამოცდილების, მენეჯმენტის კატეგორიის, კომუნიკაციის მიმართულებით სასწავლო კურსის გავლის და კომუნიკაციისთვის გამოყოფილი დროის შესახებ.

II ბლოკი - „კომუნიკაციის საშუალებების ეფექტიანობა გადაწყვეტილების მიღებისას“, კითხვა-ბლოკი მოიცავს 15 კითხვას (7.1-7.15), რომლებიც აგროვებს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა გავლენა აქვს კომუნიკაციის საშუალებებს გადაწყვეტილების მიღებისას.

III ბლოკი - „კომუნიკაციის მეთოდების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე“, კითხვარის აღნიშნული ნაწილი შედგება 13 კითხვისგან (8.1-8.13) და გვაძლევს ინფორმაციას გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე კომუნიკაციის მეთოდების გავლენის შესახებ.

IV - ბლოკი „მენეჯერის კომუნიკაციური უნარების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე“, კითხვარის ამ ნაწილში წარმოდგენილია 26 კითხვა (9.1-9.26), რომელიც იძლევა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა გავლენა აქვს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე მენეჯერის კომუნიკაციურ უნარებს.

V - ბლოკი „თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე“, მოიცავს 12 კითხვას (10.1-10.12). აღნიშნული ნაწილი დამატებულ იქნა ჩვენ მიერ, რათა განგვესაზღვრა მენეჯერთა დამოკიდებულე-

ბა თანამშრომლების კომუნიკაციური უნარებისადმი, კონკრეტულად, რას ფიქრობენ მენეჯერები, რამდენად მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები და მათი ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ასევე გავარკვიეთ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თანამშრომელთა ჩართულობის მაჩვენებელი.

კითხვარში სულ წარმოდგენილ იქნა 72 კითხვა, აქედან 2 კითხვა - ორი სავარაუდო პასუხით, 1 კითხვა - ექვსი სავარაუდო პასუხით, 1 კითხვა - სამი სავარაუდო პასუხით და 68 კითხვა - 5 სავარაუდო პასუხით.

კითხვარი შედგენილია შესაბამისი კორელაციის პრინციპის დაცვით, თითოეულ კითხვას, შესაბამის პასუხთან ერთად, მიენიჭა შესაბამისი კოდი, რათა ადვილად მომხდარიყო ინფორმაციის გადატანა SPSS -ის პროგრამაში. (Arkkelin.,D 2014) დანიელ არკელინი მიიჩნევს, რომ აღნიშნული პროგრამა განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს აკადემიურ წრეებში, იგი მოიცავს მრავალმხრივ პაკეტს, რომელიც საინტერესო ანალიზის შესაძლებლობას იძლევა. მისი უპირატესობა მუდმივი პროგრამული განახლებაა. სწორედ ამ პროგრამის მეშვეობით, სტატისტიკური ანალიზის მეთოდის გამოყენებით, განხორციელდა მონაცემთა ანალიზი.

სტატისტიკური ანალიზის ინსტრუმენტები:

ჩატარდა: სიხშირული, აღწერითი, კოსტაბულაციური, დისპერსიული (ANOVA), ფაქტორული, რეგრესიული და კორელაციური ანალიზი. ასევე გამოითვალა კორელაციის კოეფიციენტი და კრონბახის ალფა, გაანალიზდა t ტესტები.

კვლევის ალტერნატიული და ნულაგანი ჰიპოთეზები

H₁1 -კომუნიკაციური კავშირები, კომუნიკაციის საშუალებები, კომუნიკაციის მეთოდები და კომუნიკაციური უნარები გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

H₁2 -თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის გახსნილი კომუნიკაციური კავშირები მნიშვნელოვან კავშირშია ეფექტიან გადაწყვეტილებასთან.

H₁3 -გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობა ამცირებს მათ მდელვარებას და დაკავშირებულია გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან.

H₁4- გადაწყვეტილების დროული მიღება პირდაპირ კავშირშია გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან.

H₁5 - სამუშაო გარემოდან გამომდინარე, კომუნიკაციური კავშირების ხელშეწყობა და გაძლიერება მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე აისახება, რაც ძლიერადაა დაკავშირებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან.

H₁6 - თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები კავშირშია გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან.

H₁7 - კითხვარის თითოეული დებულება კავშირშია ერთმანეთთან და ზომავს ერთსა და იმავე კონსტრუქტს, ანუ კომუნიკაციის ელემენტების გავლენას გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

H₀ - კითხვარის თითოეული ბლოკის და დებულებისთვის არ არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება სქესთა შორის, ტრენინგ გავლილ და ტრენინგ გაუვლელ მენეჯერთა შორის, ასევე ზედა/საშუალო და ქვედა დონის მენეჯერთა შორის.

II თავი გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირების გავლენის ანალიზი

2.1 საკვლევი ორგანიზაციების შერჩევა და შემხვედრი ბარიერები

საკვლევი ორგანიზაციებად შეირჩა საქართველოს სამთავრობო დაწესებულებული და მათში დასაქმებული ხელმძღვანელი პირები:

1. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო;
2. გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო;
3. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;
4. საქართველოს ენერჯეტიკის სამინისტრო;
5. საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო;
6. საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო;
7. საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო;
8. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან იძულებით გადაადგილებულ პირთა, განსახლებისა და ლტოლვილთა სამინისტრო;
9. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო;
10. საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო;
11. საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო;
12. საქართველოს სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტრო;
13. საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტრო;
14. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო;
15. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო;
16. საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო;
17. საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი ევროპულ და ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში;
18. საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში.

საკვლევი საზოგადოების შერჩევა

საკვლევი საზოგადოება შეადგენს საჯარო მოხელეებს, კერძოდ, დაბალი საშუალო და ზედა რგოლის მენეჯერებს. თითოეული მინისტრის სახელზე გაიგზავნა ოფიციალური თხოვნა – განცხადება კვლევაში მენეჯმენტის რგოლის მონაწილეობაზე რომელსაც დაერთო ცნობა დოქტორანტის სტატუსის შესახებ და კითხვარის ამობეჭდილი ეგზემპლარები, კითხვარის ელექტრონული ვერსია გაიგზავნა სამინისტროების HR და PR დეპარტამენტებში/ სამმართველოებში. სამინისტროების ოფიციალურ ინტერნეტ გვერდზე მოვიძიეთ მოქმედი მინისტრების ელ-ფოსტის მისამართები, 18 მინისტრიდან მხოლოდ 6 მინისტრს აქვს ოფიციალური ელ-ფოსტა მითითებული. მითითებულ მისამართზე გაიგზავნა წერილი კითხვარის ელექტრონულ

ლინკთან ერთად, თუმცა არცერთი მინისტრისგან პასუხი არ მიგვიღია. კვლევაში მონაწილეობაზე უარი განაცხადა საქართველოში მოქმედა ოთხმა სამინისტრომ:

1. საქართველოს სასჯელადასრულების და პრობაციის სამინისტრო;
2. საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო;
3. საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტრო;
4. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან იძულებით გადაადგილებულ პირთა, განსახლებისა და ლტოლვილთა სამინისტრო.

უარის თქმის მიზეზი განისაზღვრა მენეჯმენტის რგოლის მოუცლევლობით, ერთი თვის განმავლობაში. შერჩეული სამინისტროების კანცელარიაში, მინისტრის სახელზე დავარეგისტრირეთ ოფიციალური თხოვნა/განცხადება, რომელსაც დაგურთეთ ანკეტის ამობეჭდილი ეგზემპლარები და ცნობა დოქტორანტის სტატუსისა და მონოგრაფიის თემის შესახებ. რაც შეეხება ელექტრონული ფორმით გამოკითხვას, კითხვარის ელექტრონული ბმული გადაგზავნა თითოეული სამინისტროს ადმინისტრაციული დეპარტამენტის იმ განყოფილებას, რომელსაც დაევადა განცხადებაზე რეაგირება. შესაბამისად, რესპოდენტებს ჰქონდათ არჩევანის თავისუფლება, მათთვის მისაღები ფორმით, მონაწილეობა მიეღოთ კვლევაში. კვლევის ვადად განისაზღვრა 30 კალენდარული დღე, 2017 წლის 20 ოქტომბრიდან 2017 წლის 20 ნოემბრის ჩათვლით.

სამინისტროებთან კომუნიკაციის დროს გამოკვეთილი პრობლემები:

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სამინისტროებში შეტანილი განცხადებები დარეგისტრირდა კანცელარიაში, შესრულების ადმინისტრაციულ ვადად განისაზღვრა 10 სამუშაო დღიდან - 30 კალენდარულ დღემდე. **რამდენიმე სამინისტროს კანცელარიის თანამშრომლებთან ურთიერთობისას გამოვლინდა კომუნიკაციური უნარების დეფიციტი, რაც გამოიხატა აგრესიული მიმართვის ფორმასა და უყურადღებო დამოკიდებულებაში. მაშინ, როცა კანცელარიის თანამშრომელი, როგორც რიგითი საჯარო მოხელე, ვალდებულია, საკუთარი ფუნქცია-მოვალეობების გააზრებით, კეთილსინდისიერად (კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ,, 2018) მოემსახუროს ნებისმიერ მოქალაქეს, რათა განაწილოს იგი დადებითად და ნდობით სამინისტროს მიმართ. თითოეული საჯარო მოხელე ვალდებულია პირნათლად და კეთილსინდისიერად, უტაქტო საქციელის გარეშე, შეასრულოს თავის მოვალეობა.**

სამინისტროები სარგებლობენ დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული პროგრამით, რომლის მეშვეობითაც ხდება განცხადების გადაწერა იერარქიულად ზევიდან ქვევით, ანუ ზედა რგოლის მენეჯერიდან შემსრულებლამდე. დოკუმენტბრუნვის პროგრამას სამინისტროები სხვადასხვა ეფექტიანობით იყენებენ. ხშირია ფაქტები, როცა დოკუმენტის გადაწერა ფერხდება სხვადასხვა ფაქტორით, მაგალითად, მინისტრი აწერს მოადგილეს, რომელიც მივლინებაში იმყოფება და სანამ ის არ დაბრუნდება სამუშაო ადგილზე, განცხადება გაჩერებულია. დაფიქსირდა ფაქტი, როცა შემსრულებელს არასწორად დაეწერა განცხადება და მასთან უშუალო დაკავშირების შედეგად გაირკვა, რომ მის კომპეტენციაში არ შედიოდა მსგავსი ტიპის დავალების შესრულება. შემსრულებლის მიერ ელექტრონულად გადაწერილი განცხადებების ნახვას დიდი დრო სჭირდება, სამწუხაროდ, გვქონდა შემთხვევა, როცა აუცილებელი გახდა შემსრულებელთან დაკავშირება და ელექტრონული ფოსტის განხილვის თხოვნა. ეს იმას ნიშნავს, რომ ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის მიმართ ფიქსირდება ზერელე დამოკიდებულება,

რაც ნეგატიურად მოქმედებს შესასრულებელი დავალების ოპერატიულობასა და სისწრაფეზე. კიდევ ერთი პრობლემა, რომელიც დარეგისტრირებულ დოკუმენტს უკავშირდება, განცხადებასთან ერთად დასკანერდა დანართის სახით წარდგენილი ანკეტების სრული მოცულობა და როცა მოხდა შემსრულებლის მიერ მისი სრულად (168 გვ) ამობეჭდა, ვერ გაერკვა როგორ უნდა შეესრულებინა ის. დაფიქსირდა ფაქტი, როცა განცხადების ორიგინალი დანართებთან ერთად ვერ მოხვდა შემსრულებელთან და კანცელარიის მიერ დაარქივდა. საყურადღებოა, რამოდენიმე სამინისტროში განცხადების შესრულებასთან დაკავშირებით სავალდებულო ადმინისტრაციული ვადების დარღვევა და საერთოდ, რეაგირების გარეშე დატოვება.

გამოიკვეთა სამინისტროები, სადაც განცხადების შემსრულებლის ვინაობა კონფიდენციალურია და მკვლევარს არა აქვს უფლება იცოდეს, ვის აწერია მისი განცხადება შესასრულებლად, შესაბამისად, არ აქვს არავითარი კომუნიკაცია შემსრულებელთან, ერთადერთი საკომუნიკაციო რგოლი გახლავთ კანცელარია, რომელიც გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა ეტაპამდეა განცხადება დამუშავებული.

კომუნიკაციის საშუალებები, რომელთაც იყენებენ სამინისტროები

ვერბალური კომუნიკაცია - პირისპირ ურთიერთობა აქტიურად გამოიყენება მენეჯერების მიერ საჭიროების შემთხვევაში. მენეჯერი ხვდება თანამშრომლებს, უსვამს კითხვებს, იღებს პასუხებს და საჭირო ინფორმაციას.

სატელეფონო საუბრები - კომუნიკაციის აღნიშნული სახე გამოიყენება აქტიური უპირატესობებით, სხვადასხვა ინფორმაციის სწრაფი გადაცემის გზით ზოგადად დროს, თუმცა მას ახასიათებს ნაკლოვანებებიც, შესაძლოა, სხვადასხვა მიზეზების გამო, ინფორმაცია ვერ იყოს სწორად აღქმული და გაგებული.

წერილები - ეს ტრადიციული მეთოდი გამოიყენება ინფორმაციის გადაცემის მიზნით იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც კონკრეტულ მომენტში არ იმყოფებიან ადგილზე, ან ტერიტორიულად სხვაგან მუშაობენ, წერილებში ინფორმაციის შემცველი მონაცემებია, რომლებიც მიზნობრივადაა განკუთვნილი ადრესატებისთვის. ისინი ვრცელდება ფორმალური კომუნიკაციის ჭრილში.

კომუნიკაციის საშუალებებიდან, ყველაზე ხშირად, იყენებენ ელ-ფოსტას. იგი მოიცავს მოკლე ჩანაწერების მქონე მონაცემებს, რომელიც ეგზავნება ადრესატს, იმეილში მიეთითება საკვანძო სიტყვები, რომლებიც ძირითადი ინფორმაციის მატარებელია. ამ შემთხვევაში, საკმარისია რამოდენიმე წინადადების წაკითხვა და მიმღებლისთვის გასაგები ხდება ძირითადი გზავნილი.

სკანერი – ფაქსის აპარატი თითქმის ჩანაცვლად სკანერმა, სადაც ხდება ორიგინალი დოკუმენტის დასკანერება და PDF ფორმატში გაგზავნა.

ვიდეო კონფერენციები - აღნიშნული საშუალებას აძლევს სხვადასხვა ადგილას მყოფ თანამშრომლებს ჩართულნი იყვნენ გარკვეული საკითხის განხილვაში. ასეთი სიტუაციებისთვის არსებობს სპეციალური აღჭურვილობა, კომპიუტერული სისტემები, ვიდეოკამერები, მიკროფონები. იგი ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის იდეების გაცვლას, ამაღლებს მათ მოტივაციას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ზოგადად დროს და სხვა სახის ხარჯებს.

ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამა - აქტიურად გამოიყენება საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში. აღნიშნული პროგრამა მოიცავს დეტალურ ინფორმაციას თანამშრომლების შესახებ.

ინტრანეტი - შიდა ორგანიზაციული ქსელი, რომელიც მუშაობს სპეციალურად ორგანიზაციისათვის. საჯარო ორგანიზაციები აქტიურად იყენებენ ვირტუალური ინტერნეტ ტექნოლოგიების ქსელებს. მისი მთავარი დანიშნულება და უპირატესობა გახლავთ ის, რომ მენეჯერი ერთობლივად აძლევს თანამშრომლებს მითითებებს, ინსტრუქციებს და დავალებებს, რითაც იზოგება დრო როგორც მენეჯერისთვის, ისე- თანამშრომლისთვის.

საჯარო ორგანიზაციაში კომუნიკაციისთვის აქტიურად იყენებენ კომუნიკაციის ისეთ ინტერნეტ საშუალებებს, როგორცაა **კომუნიკატორი, სკაიპი და ვაიბერი**.

2.2 კვლევის შედეგები

2.2.1 აღწერითი, სიხშირული და კროსტაბულაციური ანალიზი

2017 წლის 20 ოქტომბრის მდგომარეობით, კვლევაში მონაწილე სამინისტროებში მომუშავე მენეჯერთა საერთო რაოდენობა შეადგენდა 685-ს, რომელთაგანაც გამოიკითხა 365 მენეჯერი, მთლიანი რაოდენობის 53,2% (იხ. ცხრილი 5). როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საკვლევ ჯგუფებში შერჩეულ იქნა მაღალი, საშუალო და ქვედა რგოლის მენეჯმენტი. კვლევაში ჩაერთო 225 ქვედა, 136 საშუალო და 2 ზედა რგოლის მენეჯერი.

სამინისტროებში დარიგდა 400 კითხვარი, საიდანაც დაიკარგა 187, დაგვიბრუნდა 213, მათგან 133 შევსებული, 7 გაფუჭებული და 73 შეუვსებელი. რაც შეეხება კვლევაში მენეჯერთა ელექტრონული ფორმით მონაწილეობას, ელექტრონული გამოკითხვის მეთოდით კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 232-მა მენეჯერმა. (იხ. ცხრილი №5).

ცხრილი 5. ანკეტური და ელექტრონული ფორმით გამოკითხულ მენეჯერთა რაოდენობრივი ანალიზი

	სამინისტრო	მენეჯერთა საერთო რაოდენობა	ანკეტური გამოკითხვით	ელექტრონული გამოკითხვის ფორმით	სულ
1	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო;	56	3	31	34
2	გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო;	35	21	1	22
3	საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;	61	0	35	35
4	საქართველოს ენერჯეტიკის სამინისტრო;	23	0	12	12
5	საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო;	158	45	0	45
6	საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო;	41	0	21	21
7	საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო;	65	0	34	34

კომუნიკაციური პროცესების გავლენა გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე

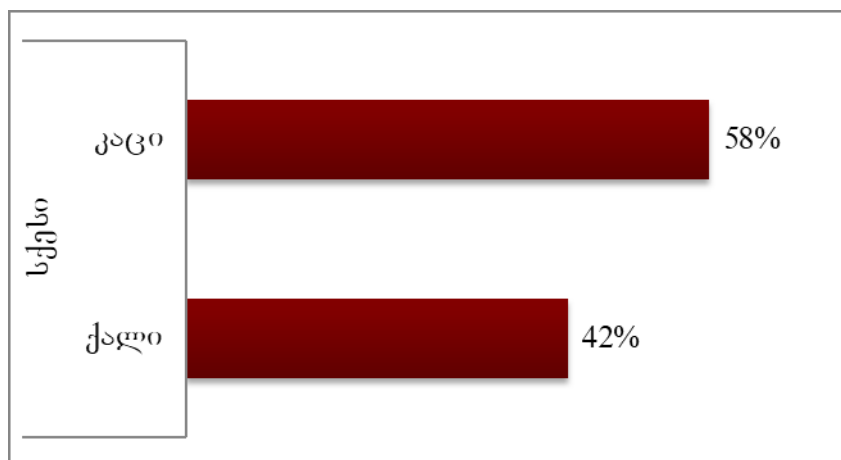
8	საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო;	34	21	1	22
9	საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო;	66	0	37	37
10	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო;	49	3	36	39
11	საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო;	43	0	24	24
12	საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო;	23	17	0	17
13	საქართველოს და ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში;	18	14	0	14
14	საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში.	13	9	0	9
	ჯამი	685	133	232	365
კვლევაში ჩართო მენეჯერთ საერთო რაოდენობის 53,2%					

ასევე, ინტერვიუს მეთოდით, ანონიმურობის დაცვით, გამოიკითხა 41 მენეჯერი, მათგან 27 ქვედა, ხოლო 13 საშუალო რგოლის მენეჯერი. ინტერვიუერთან შეთანხმებით საუბრის ჩაწერა განხორციელდა ხმის ჩამწერის მეშვეობით, რომელიც შესაბამისი ანალიზის შემდეგ განადგურდა.

კვლევისადმი გამოჩენილი განსაკუთრებული პასუხისმგებლობისა და ყურადღებისთვის, საქართველოს თავდაცვის მინისტრისა და სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა მინისტრის სახელზე გავაგზავნეთ მადლობის წერილი.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა კომუნიკაციის პროცესებისადმი მკვეთრად განსხვავებული დამოკიდებულებები, სქესის, ასაკის, სამუშაო გამოცდილების და მენეჯერული დონეების მიხედვით. კვლევაში მონაწილეთა სქესთა საერთო სტატისტიკური მაჩვენებელი ასე ნაწილდება:

ნახაზი 1. გამოკითხულ მენეჯერთა სქესობრივი სტრუქტურის სიხშირული ანალიზი



ნახაზზე ნათლად ჩანს, რომ კვლევაში მონაწილე მენეჯერთა 58% შეადგინეს მამაკაცებმა, ხოლო 42% -ქალებმა, რაც იმას ნიშნავს, რომ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 16%-ით მეტმა მამაკაცმა, ვიდრე ქალმა.

ცხრილი 6. სამინისტროების მიხედვით გამოკითხულ მენეჯერთა სქესობრივი სტრუქტურა

	სამინისტრო	ქალი	მამაკაცი
1	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო;	16 (48,5%)	17 (51,5)
2	გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო;	11 (52,4%)	10 (47,6)
3	საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	11 (31,4%)	24 (68,6)
4	საქართველოს ენერჯეტიკის სამინისტრო;	3 (25%)	9 (75%)
5	საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო;	9 (20%)	36 (80%)
6	საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო;	7 (33,3%)	14 (66,7%)
7	საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო;	22 (66,7%)	11 (33,3)
8	საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო;	9 (40,9%)	13 (59,1%)
9	საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო;	21 (58,3%)	15 (41,7%)
10	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო;	13 (33,3%)	26 (66,7)
11	საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო;	16 (66,7%)	8 (33,3%)
12	საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო;	7 (41,2%)	10 (58,8)
13	საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი ვეროპულ და ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში;	7 (50%)	7 (50%)
14	საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში.	5 (55,6%)	4 (44,4 %)
	სულ	154 (42,2%)	211 (57,8%)

კროსტაბულაციური ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ კომუნიკაციური პროცესის წარმართვისა და მაქსიმალური ეფექტის მიღების მიზნით, სქესთა შორის ვლინდება გარკვეული ტიპის განსხვავებები. კერძოდ, **საპირისპირო სქესთან შედარებით ქალთა დამოკიდებულება დადებითია კომუნიკაციური პროცესების მიმართ.** ინფორმაციის გაცვლის პროცესში ღია კომუნიკაციურ კავშირებს გადაწყვეტ მნიშვნელობას ანიჭებს გამოკითხულ ქალთა 97%, მაშინ, როცა მამაკაცთა 86% ეთანხმება ამ მოსაზრებას. ამასთან, ქალთა 83% და მამაკაცთა 75% აცხადებს, რომ თანამედროვე კომუნიკაციური ტექნოლოგიები უზრუნველყოფს მონაცემთა ბაზების წარმოებას, მათ განახლებას და ხარვეზების ადვილად გამოვლენას, აღნიშნულ მოსაზრებას მტკიცედ არ ეთანხმება მამაკაცთა 5% და ქალთა 3%. გამოკითხულ ქალთა 81% მიიჩნევს, რომ კომუნიკაციური პროცესების სიხშირეს და მრავალფეროვნებას გადაწყვეტი 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 და ამცირებს ორგანიზაციაში შეცდომის დაშვების და არასწორი გადაწყვეტილების მიღების რისკს, აღნიშნულ მოსაზრებას ეთანხმება გამოკითხულ მამაკაცთა 75%, არ ეთანხმება 15% ხოლო კითხვაზე პასუხი არ აქვს 10%-ს. სქესთა შორის განსხვავებული დამოკიდებულებაა კომუნიკაციის წერილობით მეთოდთან დაკავშირებით. გამოკითხულ ქალ მენეჯერთა 73% მიიჩნევს, რომ კომუნიკაციის წერილობითი მეთოდები უზრუნველყოფს მიღებული ინფორმაციის სიღრმისეულ ანალიზს. აღნიშნულ მოსაზრებას ეთანხმება მამაკაცთა 59% და არ ეთანხმება 32%.

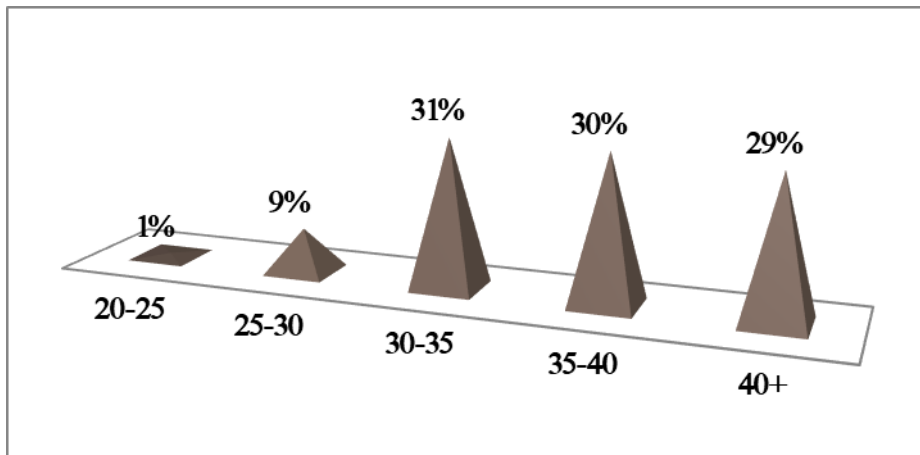
რაც შეეხება სამუშაო შეხვედრებს და ჯგუფურ დისკუსიებს, ამ საკითხებთან მიმართებაში, სქესთა შორის განსხვავება თითქმის არ ფიქსირდება და ორივე სქესის წარმომადგენელი მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ სამუშაო შეხვედრები ხელს უწყობს შემოქმედებით აზროვნებას, ინფორმაციის გაცვლას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას. სქესთა შორის განსხვავება გამოვლინდა კომუნიკაციურ უნარებთან მიმართებაშიც. ქალთა სქესის წარმომადგენლებს უკეთესად აქვთ განვითარებული კომუნიკაციური უნარები, ვიდრე - მამაკაცებს. მიუხედავად იმისა, რომ ორივე სქესი აცხადებს, რომ კომუნიკაციის პროცესში საუკეთესო მსმენელია, რის საფუძველზეც აგროვებენ ინფორმაციას და იღებენ გადაწყვეტილებას, ქალ მენეჯერთა 85% და მამაკაცთა 80% კითხვის დასმისას ყოველთვის ამოწმებს, გაიგო თუ არა თანამშრომელმა ის, რაც უთხრა. გაუგებრობის შემთხვევაში, დამატებით კითხვას სვამს ქალთა 74% და მამაკაცთა 67%. ორგანიზაციებში პრობლემის არსებობისას, მღელვარების შესამცირებლად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თანამშრომელთა ჩართულობას უზრუნველყოფს ქალ მენეჯერთა 70% და მამაკაცთა 66%, გარდა ამისა, კომუნიკაციის პროცესში ხმის ტონს აკონტროლებს ქალთა 73% და მამაკაცთა 69%. ორივე სქესის წარმომადგენლები თანაბრად აღიარებენ თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების გავლენას გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, თუმცა აქაც გამოვლინდა, რომ ქალ მენეჯერებს უფრო მეტი ყურადღებით უსმენენ და უსვამენ დამატებით კითხვას თანამშრომლები, ვიდრე - კაც მენეჯერებს.

კაცი მენეჯერებისთვის უფრო მეტად შესამჩნევია თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები, ვიდრე - ქალი მენეჯერებისთვის. გამოკითხულ მამაკაცთა 60% და

ქალთა 57% აცხადებს, რომ თანამშრომლებს კარგად აქვთ განვითარებული კომუნიკაციური უნარები, რაც საბოლოოდ ეხმარება მათ გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდაში. გარდა ამისა, კაც მენეჯერთან უფრო მეტად ბედავენ თანამშრომლები საკუთარი აზრის დაფიქსირებას, ვიდრე - ქალთან.

რაც შეეხება გამოკითხულთა ასაკობრივ ჯგუფებს, იგი ნაწილდება ხუთ კატეგორიაში: (20-25); (25-30); (30-35); (35-40) და (40+) მონაწილეთა ასაკობრივი მაჩვენებლის მიხედვით. მაღალი აქტიურობით ხასიათდება 30-35 წლის ასაკობრივი კატეგორია, იგი შეადგენს გამოკითხულთა საერთო რაოდენობის 31%-ს, სულ მცირე რაოდენობით, 1%-ით ჩამოუვარდება 20-25 წლამდე ასაკობრივი ჯგუფი. ორმოცი წლის ზევით მონაწილეთა რაოდენობამ 29%, ხოლო 25-30 წლამდე ასაკობრივმა კატეგორიამ 9% შეადგინა. ყველაზე მცირე რაოდენობა დაფიქსირდა 20-25 წლამდე ასაკობრივ კატეგორიაში 1%. აქ განხილული მონაცემები მიუთითებს იმაზე, რომ გამოკითხულ მენეჯერთა 90% ოცდაათ წელს გადაცილებულია (იხ. გრაფიკ. 1):

გრაფიკი 1. გამოკითხულ მენეჯერთა ასაკობრივი სტრუქტურა



რესპოდენტთა რაოდენობების სიმცირის გამო, ასაკობრივი კატეგორია პასუხების მიხედვით დაჯამდა სამად: (20-35); (35-40) და (40+) აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ყველაზე დიდი მიდრეკილება დადებითი პასუხებისადმი გამოვლინდა (40+) ასაკობრივ ჯგუფში, ამ ჯგუფის რესპოდენტების მოსაზრებები მკვეთრად განსხვავდება დანარჩენი კატეგორიებისგან. (40+) რესპოდენტთა პასუხებში გამოვლინდა კომუნიკაციის საშუალებების, მეთოდების და კომუნიკაციური უნარების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობაზე. **რესპოდენტთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ღია და თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირები მენეჯერს ხელს უწყობს მიიღოს სრულყოფილი ინფორმაცია ნებისმიერ საკითხზე, თანამშრომლები ერთმანეთში აყალიბებენ მეგობრულ ურთიერთობებს და ადვილად ერკვევიან პასუხისმგებლობებში. ღია კომუნიკაციები ზრდის თანამშრომლების მოტივაციას, გააუღერონ საკუთარი იდეები და სწორედ ამ ქმედებით მიაღებინონ მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. დასმულ კითხვებზე ყველაზე ხშირად არ იცის რა უპასუხოს მენეჯერთა კატეგორიამ (20-35) წლამდე ასაკობრივ ჯგუფში, ხოლო ყველაზე მეტად უარყოფითი პასუხებისადმი მიდრეკილება ახასიათებს (35-40) წლამდე მენეჯერებს.**

(20-35) ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტების 77%, (35-40) რესპოდენტთა - 80% და

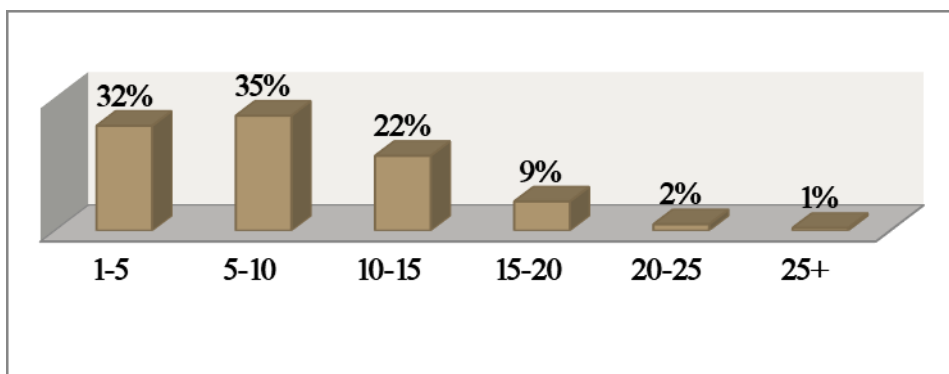
(40+) რესპოდენტთა - 90% ინფორმაციის გაცვლის მიზნით, ეფექტიანად იყენებს ინტერნეტ საშუალებებს. რაც შეეხება კომუნიკაციის ზეპირ და წერილობით მეთოდებს, კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ყველაზე მეტად აღნიშნულ მეთოდებს იყენებს რესპოდენტთა (40+) კატეგორია. მოსაზრებას, რომ „კომუნიკაციის ზეპირი მეთოდები (საუბრები, გამოკითხვები, შეხვედრები) აუმჯობესებს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს, ეთანხმება (40+) რესპოდენტთა 95%, (20-35) რესპოდენტთა 91% და (35-40) რესპოდენტთა 90%. აღნიშნული რესპოდენტები მიიჩნევენ, რომ სწორედ ზეპირი კომუნიკაცია უზრუნველყოფს მონაწილეებს შორის უკუკავშირის დამყარებას და ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებას. გარდა ამისა, სამუშაო შეხვედრები ხელს უწყობს ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას. სიტუაციის გართულებისას, პრობლემების თანამშრომლებთან პირისპირ განიხილავს (40+) ასაკობრივი კატეგორიის მენეჯერთა 81%, (20-35) მენეჯერთა 80% და (35-40) წლამდე მენეჯერთა 72%. პერიოდული ანგარიშებისადმი დამოკიდებულა განსხვავებულია ასაკის მიხედვით, 40 წლის ზევით მყოფ მენეჯერთა 71% მიიჩნევს, რომ პერიოდული ანგარიშები მოსახერხებელი და ეფექტიანია პრობლემათა იდენტიფიკაციისთვის, ამ მოსაზრებას ეთანხმება 20-დან 35 - წლამდე მენეჯერთა 63% და 35-დან 40-წლამდე მენეჯერთა 61%.

გარდა ამისა, განსხვავებული დამოკიდებულება დაფიქსირდა არავერბალური კომუნიკაციის მიმართ, (40+) მენეჯერთა 81%, 20-დან 35-წლამდე და 35-დან 40-წლამდე მენეჯერთა 71% აღიარებს არავერბალური კომუნიკაციის ეფექტს და მიიჩნევს, რომ ინდივიდუალური გასაუბრება უზრუნველყოფს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას, ემოციების და არავერბალური მინიშნებების ამოცნობას, ხდება პრობლემის დეტალური გააზრება და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება. ასაკობრივი კატეგორიის სამივე ჯგუფი აღიარებს კომუნიკაციური უნარების მნიშვნელობას ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებისთვის, 35 წლიდან 40 წლამდე მენეჯერთა 47% აღიარებს, რომ მისთვის უმნიშვნელოა კომუნიკაციური პროცესისთვის ხელის შეწყობა. ეს პრობლემა ვლინდება სამივე ასაკობრივ ჯგუფში, მათ შორის 20-დან 35 წლამდე მენეჯერთა 39%-ში და 40 წლიდან ზევით 27%-ში. პრობლემის არსებობისას, გადაწყვეტილებებში თანამშრომელთა მონაწილეობას ყველაზე მეტად ხელს უწყობენ 40 წელს ზევით არსებული თანამშრომლები, ხოლო თანამშრომელთა ჩართულობას საჭიროდ არ მიიჩნევენ 20 და 35 წლამდე მენეჯერები. გადაწყვეტილებას ყოველთვის დროულად იღებს (40+) მენეჯერთა 69%, 20-35 წლამდე მენეჯერთა 60% და 35-40 წლამდე მენეჯერთა 51%, სწორედ ამ უკანასკნელს უჭირს ყველაზე მეტად დროული გადაწყვეტილების მიღება. სამივე ასაკობრივი კატეგორიის მენეჯერი ერთხმად აღიარებს თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების მნიშვნელობას მაქსიმალური ეფექტისთვის. თანამშრომლების მხრიდან განსაკუთრებული პატივისცემა და დადებითი დამოკიდებულება ვლინდება 40 წლიდან ზევით მყოფი მენეჯერების მიმართ, რომელთაც ყურადღებით უსმენენ და თამამად აცნობენ საკუთარ იდეებს. შესაბამისად, ყველაზე მაღალი კომუნიკაციური ჩართულობის დონე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სწორედ მენეჯერთა ამ კატეგორიასთან ვლინდება. რაც შეეხება 35-40 წლამდე მენეჯერთა დამოკიდებულებებს თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარებისადმი, სხვა კატეგორიისგან განსხვავებით, ყველაზე ნაკლებად აღიარებენ თანამშრომელთა კომპეტენტურობას და კომუნიკაციურ უნარებს, იმას, რომ მათ პროფესიონალურად შეუძლიათ ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, შესაბამისად, სწორედ ამ ასაკობრივი კატეგორიის მენეჯერთა ყველაზე მაღალმა რაოდენობამ აღიარა თანამშრომელთა

რომელთა დაბლოკვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ასევე ყველაზე მეტად მათთან უჭირთ თანამშრომლებს კომუნიკაცია და არასათანადოდ უსმენენ.

რაც შეეხება მენეჯერთა სამუშაო გამოცდილებას, 1-5 წლამდე მუშაობის გამოცდილება აქვს მენეჯერთა 32%-ს; 5-10 წლამდე მენეჯერთა 35%-ს, 10-15 წლამდე მენეჯერთა 22%-ს; 15-20 წლამდე მენეჯერთა 9%-ს; 20-25 წლამდე მენეჯერთა 2%-ს; 25 წელზე მეტი სამუშაო გამოცდილება 365 მენეჯერიდან აქვს მხოლოდ 3 მენეჯერს, აღნიშნული მაჩვენებელი კი საერთო რაოდენობის 0.8%-ია, რაც იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერული პოზიციები თითქმის არ უკავია მსგავსი სამუშაო გამოცდილების მქონე პერსონალს, რაც არც თუ ისე კარგი მონაცემია. (იხ. გრაფიკი. 2)

გრაფიკი 2. გამოკითხულ მენეჯერთა სამუშაო გამოცდილება



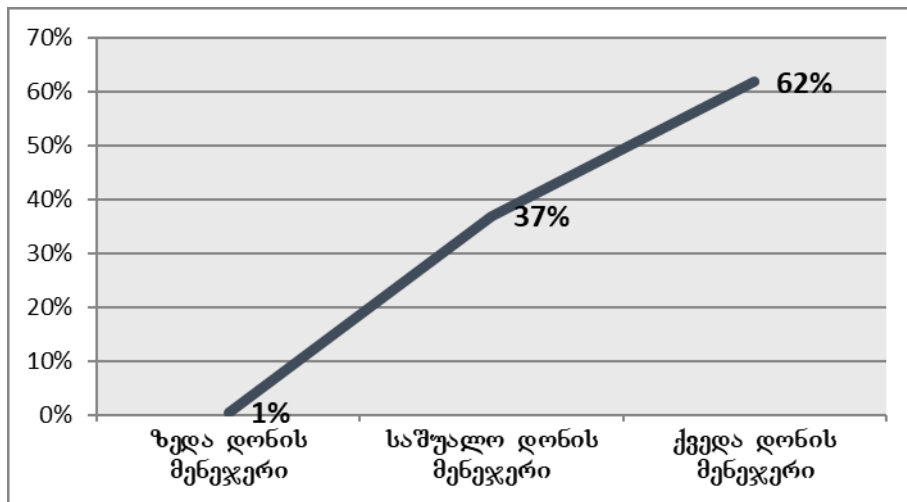
კროსტაბულაციური ანალიზისთვის სამუშაო გამოცდილების მიხედვით მენეჯერები დავაჯგუფეთ სამ კატეგორიად: **1-დან 5 წლამდე; 5-დან 10 წლამდე და 10 წელი და მეტი.** უნდა აღინიშნოს, რომ კითხვებზე პასუხების გაცემა ყველაზე მეტ შემთხვევაში გაუჭირდათ იმ მენეჯერებს, რომელთაც ათ წელზე მეტი სამუშაო გამოცდილება აქვთ, რაც გვაფიქრებინებს, რომ სამუშაო გამოცდილება კვალიფიკაციის ზრდას არ იწვევს, საქართველოს საჯარო სექტორში იკვეთება მენეჯერთა 34%, რომელთაც პროფესიული ზრდის პრობლემა აქვთ, ვერ აზროვნებენ სხარტად და უჭირთ კითხვებზე ადეკვატური პასუხის გაცემა. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, მენეჯერებს, რომელთაც აქვთ ათ წელზე მეტი მუშაობის გამოცდილება, 29 შემთხვევაში, ყველა სხვა დანარჩენ რესპოდენტზე მეტად გაუჭირდათ კითხვებზე პასუხის გაცემა, ხუთიდან ათ წლამდე მუშაობის გამოცდილების მქონე მენეჯერებს - 27 შემთხვევაში, ხოლო 1-5 წლამდე სამუშაო გამოცდილების მქონე მენეჯერებს კი - 19 შემთხვევაში.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობისადმი ყველაზე პოზიტიური დამოკიდებულება ვლინდება მენეჯერებში, რომელთაც აქვთ ერთიდან ხუთ წლამდე მუშაობის გამოცდილება. ყველაზე ცუდ, უარყოფითი დამოკიდებულებას ავლენს მენეჯერთა ის კატეგორია, რომელსაც გააჩნია 5-10 წლამდე მუშაობის გამოცდილება. კვლევის მნიშვნელოვან აღმოჩენად შეგვიძლია ჩავთვალოთ ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც, სამუშაო გამოცდილების ზრდასთან ერთად მენეჯერის მოტივაცია, ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციური პროცესების განვითარებას, სუსტდება და პირიქით, ცდილობს შეამციროს თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩარ-

თულობის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამ კატეგორიის მენეჯერთა 27% ფიქრობს, რომ კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალებები ხელს უშლის გადაწყვეტილების დეცენტრალიზაციას.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, ქვედა რგოლის მენეჯმენტის აქტიური მონაწილეობა, კვლევაში თითქმის არ ჩართულა ზედა რგოლის მენეჯმენტი, გარდა განათლების და მეცნიერების სამინისტროსა და ფინანსთა სამინისტროს ზედა რგოლის მენეჯმენტისა. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 137-მა საშუალო დონის მენეჯერმა. აღნიშნული შეადგენს გამოკითხულთა საერთო რაოდენობის 38%-ს, რაც შეესაბამება ქვედა დონის მენეჯერებს, მათმა რაოდენობამ შეადგინა 225 აღნიშნული კი გამოკითხულთა 62%-ია. (იხ. გრაფიკი 3).

გრაფიკი 3. მენეჯერული დონეების მიხედვით კვლევაში ჩართულობის ანალიზი



კროსტაბულაციური ანალიზისთვის ზედა და საშუალო რგოლის მენეჯერები ერთ ჯგუფში გავაერთიანეთ და ზოგადი ტენდენციების დათვლა მოვახდინეთ ორი ჯგუფის მენეჯერთა მიხედვით, საშუალო და ქვედა დონის მიხედვით. კვლევის შედეგად გაირკვა, რომ ქვედა რგოლის მენეჯერები მიდრეკილნი არიან პასუხებისგან თავის არიდებაზე, ქვედა დონის მენეჯერებს, 46 კითხვაზე, უფრო მაღალი პროცენტული მაჩვენებლით გაუჭირდათ კითხვებზე პასუხის გაცემა, ვიდრე საშუალო დონის მენეჯერებს, რომელთაც კითხვაზე პასუხი არ ჰქონდათ 13 შემთხვევაში.

თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებებისადმი დამოკიდებულება განსხვავებულია, მოსაზრებას „თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებები ზრდის თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის ეფექტიანობას, რაც საბოლოოდ ზრდის გადაწყვეტილების მიღების ხარისხს“, ეთანხმება ზედა/საშუალო დონის მენეჯერთა 90% და ქვედა დონის მენეჯერთა 84% , ხოლო არ ეთანხმება ზედა/საშუალო დონის მენეჯერთა 10% და ქვედა დონის მენეჯერთა 16%. ინფორმაციის გაცვლის მიზნით, ინტერნეტ საშუალებებს იყენებს ზედა/საშუალო მენეჯერთა 87% და ქვედა დონის მენეჯერთა 78%. ღია კომუნიკაციურ კავშირებს მხარს უჭერს ზედა/საშუალო დონის მენეჯერთა 89% და ქვედა დონის მენეჯერთა 84%, ხოლო ზეპირი კომუნიკაციის მეთოდების გავლენას კომუნიკაციის ხარისხის გაუმჯობესებაზე ეთანხმება ყველა დონის მენეჯერთა 92%. პრობლემის იდენტიფიკაციისთვის და სწორი გადაწყვეტილების მიღების

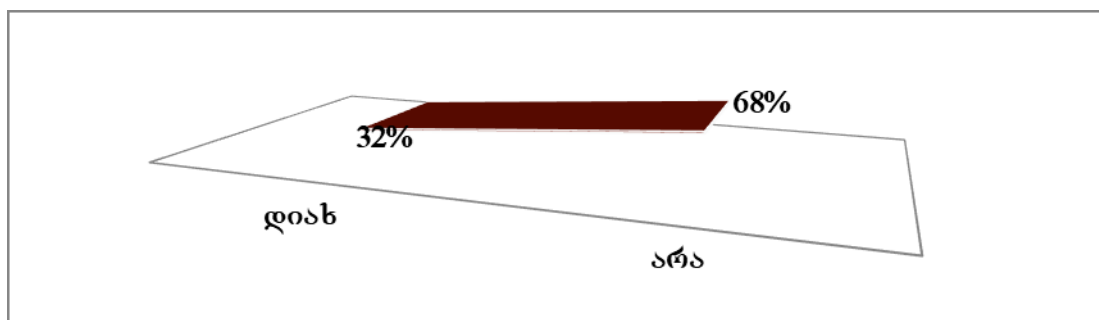
მიზნით, პერიოდული ანგარიშების მომხრეა ზედა/საშუალო რგოლის მენეჯერთა 68% და ქვედა დონის მენეჯერთა 63%.

რაც შეეხება ზოგადად გამოვლენილ ტენდენციას, უნდა აღინიშნოს, რომ ზედა/საშუალო რგოლის მენეჯმენტი უფრო მეტად აღიარებს და ხედავს კომუნიკაციური პროცესების აუცილებლობას და საჭიროებას, მათ შორის, არავერბალური კომუნიკაციის, სამუშაო შეხვედრების, გონებრივი იერიშის მეთოდის, წერილობითი კომუნიკაციის, პერიოდული ანგარიშების, არაფორმალური კომუნიკაციის არსების, ჰორიზონტალური კომუნიკაციის და კომუნიკაციური უნარების საჭიროებას, ვიდრე - ქვედა დონის მენეჯერები.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ თანამშრომლების კომუნიკაცია ზედა/საშუალო რგოლის მენეჯერთან უფრო შეზღუდულია, ვიდრე - ქვედა რგოლის მენეჯერთან, ასევე ნაკლებად ბედავენ ზედა/საშუალო რგოლის მენეჯერთან შეკამათებას, ვიდრე ქვედა რგოლის მენეჯერთან შედარებით, მათთან უფრო ადვილად გამოთქვამენ აზრს და იცავენ საკუთარ პოზიციას, ვიდრე - ზედა რგოლის მენეჯერთან. ზედა/საშუალო რგოლის მენეჯერთა 76% და ქვედა დონის მენეჯერთა 71% მიიჩნევენ, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობა მაღალია.

კითხვაზე: გაუვლიათ თუ არა რაიმე სახის სასწავლო კურსი კომუნიკაციის მიმართულებით, 247 მენეჯერმა უპასუხა, რომ არ აქვს გავლილი არანაირი სასწავლო კურსი და ტრენინგი კომუნიკაციის მიმართულებით. 117 მენეჯერს გავლილი აქვს ტრენინგი აღნიშნული მიმართულებით (გრაფიკი. 4). ის, რომ 68% - ს გავლილი არ აქვს არანაირი გადამზადების კურსი კომუნიკაციის მიმართულებით მიუთითებს იმაზე, რომ არსებობს სერიოზული პრობლემები, რაც მოსაგვარებელია.

გრაფიკი 4. გამოკითხულ მენეჯერთა გადამზადების ანალიზი კომუნიკაციის მიმართულებით

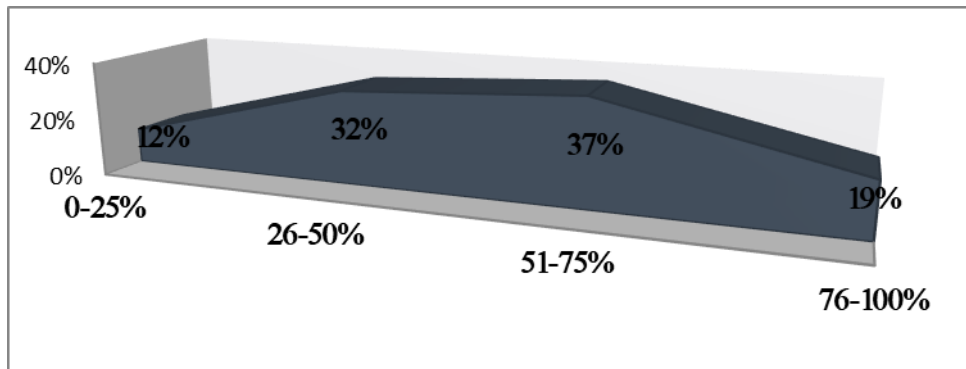


ტრენინგების მნიშვნელობაზე მიუთითებს ის ფაქტი, რომ კითხვებზე პასუხის გაცემა გაუჭირდათ იმ მენეჯერებს, ვისაც გავლილი არ აქვს სასწავლო კურსი კომუნიკაციის მიმართულებით.

რაც შეეხება მენეჯერთა მიერ დროის ბიუჯეტიდან კომუნიკაციისთვის გამოყოფილ დროს, კომუნიკაციურ პროცესებს ყველაზე დიდ დროს უთმობს მენეჯერთა 19% და შეადგენს სამუშაო დროის 76-100%-ს. მენეჯერთა 37% კომუნიკაციური პროცესებისთვის იყენებს სამუშაო დროის 51-75%-ს. წინა მაჩვენებლებთან შედარებით, კომუნიკაციურ პროცესებს ნაკლებ დროს უთმობს მენეჯერთა 32%, რომელთაც

საკმარისად მიაჩნიათ თანამშრომლებთან ურთიერთობისთვის დროის 26-50%. მენეჯერები, რომელთაც თითქმის არ აქვთ თანამშრომლებთან კომუნიკაცია, გამოკითხულთა 12%-ია. ისინი მიიჩნევენ, რომ თანამშრომლებთან კომუნიკაციისთვის სამუშაო დროის მცირე ნაწილიც საკმარისია 0-25%-მდე. ზემოთგანხილული პროცენტული მაჩვენებლიდან შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მენეჯერთა უმრავლესობა 56% კომუნიკაციას უთმობს სამუშაო დროის 50%-ზე მეტს. (იხ. გრაფიკი N5)

გრაფიკი 5. მენეჯერების მიერ კომუნიკაციისთვის გამოყოფილი დროის ანალიზი



2.2.2 კორელაციური ანალიზი

კორელაციური ანალიზის შედეგად დავადგინეთ, რამდენად ძლიერი კავშირი არსებობს კითხვარის ბლოკებში მოცემულ ცალკეულ დებულებასა და მთლიანად კითხვა ბლოკს შორის, ასევე კითხვარის ბლოკთა შორის. კითხვარის თითოეულ პარაგრაფს შორის გავზომეთ პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი, რომელიც გამოვიყენეთ კითხვარის სტრუქტურის მოქმედების და თითოეული ნაწილის ნამდვილობის შესამოწმებლად. ქვემოთ მოცემულ ცხრილებში გთავაზობთ II, III, IV, და V კითხვა ბლოკების კორელაციის კოეფიციენტებს (იხ. ცხრილები: 7,8,9,10):

ცხრილი 7. II ბლოკის კორელაციური ანალიზი (თითოეული დებულების პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი მთლიანი ბლოკის კორელაციის კოეფიციენტთან მიმართებაში.)

კითხვა	დებულება	პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი	მნიშვნელოვნ. დონე Sig. (2-tailed)	N
Q 7.1	თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებები ზრდის თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის ეფექტიანობას	0.382**	0.000	365
Q 7.2	ღია კომუნიკაციური კავშირები აადვილებს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს	0.574**	0.000	365

Q 7.3	თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირები თანამშრომლებს ეხმარება, რომ ადვილად გაერკვნენ პაუზისმგებლობებში	0.634**	0.000	365
Q 7.4	თანამედროვე კომუნიკაციური ტექნოლოგიები უზრუნველყოფს მონაცემთა ბაზების წარმოებას, მათ განახლებას და ხარვეზების ადვილად გამოვლენას	0.644**	0.000	365
Q 7.5	თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესები უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შორის დადებითი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას	0.566**	0.000	365
Q 7.6	კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალებები ხელს უწყობს გადაწყვეტილების დეცენტრალიზაციას	0.526**	0.000	365
Q 7.7	კომუნიკაციური პროცესების სიხშირე და მრავალფეროვნება აუმჯობესებს კომუნიკაციის ეფექტიანობას	0.605**	0.000	365
Q 7.8	პრობლემის არსებობის შემთხვევაში, ღია და თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესები ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას, რათა თავისუფლად წამოაყენონ იდეები და გამონახონ მათი მოგვარების გზები	0.574**	0.000	365
Q 7.9	კომუნიკაციის საშუალებები სწრაფად ვითარდება, ორგანიზაცია ყოველთვის ცდილობს ცვლილებებთან ადაპტაციას	0.529**	0.000	365
Q 7.10	თანამშრომლებთან თავისუფალი კომუნიკაციური ურთიერთობები აადვილებს ყოველდღიური სამუშაოს შესრულებას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას	0.588**	0.000	364
Q 7.11	ეფექტიანი კომუნიკაციური პროცესები ამცირებს ორგანიზაციაში შეცდომების დაშვების და არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების რისკს	0.599**	0.000	364
Q 7.12	ინფორმაციის გაცვლისა მიზნით ეფექტიანად ვიყენებთ ინტერნეტ საშუალებებს	0.568**	0.000	363
Q 7.13	ინტერნეტ კომუნიკაციური საშუალებები დისტანციურად უზრუნველყოფს კომუნიკაციის განხორციელებას და ხელს უწყობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დაჩქარებას	0.534**	0.000	364
Q 7.14	თანამშრომელთა მონაწილეობა კომუნიკაციურ პროცესებში ზრდის მათ შესაძლებლობას, ჯგუფური დისკუსიის დონეზე, იმონაწილეონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში	0.606**	0.000	363
Q 7.15	ღია და გახსნილი კომუნიკაციური კავშირები თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის ზრდის გადაწყვეტილების ეფექტიანობას	0.588**	0.000	365

როგორც ვხედავთ, თითოეული დებულების ქულა თავისი ბლოკის საშუალო ქულასთან სტატისტიკურად მნიშვნელოვან დადებით კორელაციაშია. მაგალითისთვის განვიხილოთ დებულება „7.1 თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებები ზრდის თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის ეფექტიანობას“ მთლიანად II ბლოკთან ძლიერ კორელაციაშია. როგორც ცხრილიდან ჩანს, კორელაციის კოეფიციენტი $r=0.382$, ხოლო მნიშვნელოვნების დონე $p<0.01$, რაც იმას ნიშნავს, რომ $\alpha=0.01$ დონეზე ამ ორ ცვლადს შორის არის ძლიერი კორელაცია. α -ს მნიშვნელობა დამოკიდებულია მნიშვნელოვნების დონეზე. თუ $p<0.01$ -ზე, მაშინ ვიღებთ, რომ $\alpha=0.01$, რაც იმას ნიშნავს, რომ ჩვენი დასკვნის შეცდომის ალბათობა მაქსიმუმ მხოლოდ 1%-ს შეადგენს და 99%-ით სანდოა. ამ ბლოკში წარმოდგენილ დებულებებს თუ გადავხედავთ, დავინახავთ, რომ დებულება 7.4 „**თანამედროვე კომუნიკაციური ტექნოლოგიები უზრუნველყოფს მონაცემთა ბაზების წარმოებას, მათ განახლებას და ხარვეზების ადვილად გამოვლენას.**“ ყველაზე ძლიერ კორელაციაშია მთლიანი ბლოკის ქულასთან $r=0,644$, ვიდრე ამ ბლოკის დანარჩენი დებულებები. ორელაციის სიძლიერის მიხედვით მოსდევს დებულება 7.3 თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირები თანამშრომლებს ესმარება, ადვილად გაერკვნენ პაუზისმგებლობებში, სადაც ($r=0,634$) და დებულება 7.14 „**თანამშრომელთა მონაწილეობა კომუნიკაციურ პროცესებში ზრდის მათ შესაძლებლობას, ჯგუფური დისკუსიის დონეზე, იმონაწილეონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში**“ $r=606$.

კორელაციური ანალიზის შედეგად დადასტურდა კომუნიკაციური საშუალებების, მათ შორის, კომუნიკაციური კავშირების შეხვედრების, საუბრების, ჯგუფური დისკუსიების, ინტერნეტ ტექნოლოგიების, თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესების კავშირი გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან. კომუნიკაციური პროცესების სიხშირე და მრავალფეროვნება აადვილებს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ყოველდღიური ამოცანების შესრულებას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას. რაც უფრო ეფექტიანია კომუნიკაცია, მით მეტად მცირდება შეცდომის დაშვების და არასწორი გადაწყვეტილების მიღების რისკი. შესაბამისად, თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კომუნიკაციის საშუალებების გარეშე კომუნიკაცია არ არსებობს. კომუნიკაციის გარეშე ინფორმაციის მოძიება შეუძლებელია, შესაბამისად, თუ მენეჯერს არ აქვს საჭირო ინფორმაცია, ის ვერ მიიღებს სწორ და ეფექტიან გადაწყვეტილებას.

ცხრილი 8. III ბლოკის კორელაციური ანალიზი (თითოეული დებულების პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი მთლიანი ბლოკის კორელაციის კოეფიციენტთან მიმართებაში).

	დებულება	პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი	მნიშვნელოვნ. დონე Sig. (2-tailed)	N
Q 8.1	კომუნიკაციის ზეპირი მეთოდები (საუბრები, გამოკითხვები, შეხვედრები) აუმჯობესებს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს	0.197**	0.000	363
Q 8.2	ზეპირი კომუნიკაცია მონაწილეებს შორის, უზრუნველყოფს ეფექტიანი უკუკავშირის დამყარებას და ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებას.	0.518**	0.000	363

Q 8.3	სამუშაო შეხვედრები ხელს უწყობს შემოქმედებით აზროვნებას, ინფორმაციის გაცვლას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას.	0.663**	0.000	364
Q 8.4	კომუნიკაციის წერილობითი მეთოდები, (საინფორმაციო ბარათები, ინფორმაციული წერილები და სხვა) უზრუნველყოფს მიღებული ინფორმაციის სიღრმისეულ ანალიზს	0.631**	0.000	365
Q 8.5	პერიოდული ანგარიშები აადვილებს პრობლემათა იდენტიფიკაციას	0.678**	0.000	365
Q 8.6	კომუნიკაციის წერილობითი მეთოდები თანამშრომლებს ეხმარება დაინტერესებულ მხარეს გაუგზავნონ შესაბამისი ინფორმაცია.	0.686**	0.000	365
Q 8.7	სიტუაციის გართულებისას, კომუნიკაციის ყველაზე ეფექტიანი მეთოდია პრობლემის მენეჯერთან პირისპირ განხილვა და ურთიერთთანამშრომლობით ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება	0.654**	0.000	365
Q 8.8	ინფორმაციის უსაფრთხოდ მიწოდების მიზნით, ეფექტიანია მისი წერილობით გაგზავნა და სატელეფონო ზარის მეშვეობით ადრესატამდე მისვლის გადამოწმება	0.383**	0.000	364
Q 8.9	ჯგუფური დისკუსიის დროს „გონებრივი იერიშის მეთოდი“-ს (მონაწილეები ასახელებენ რაც შეიძლება ბევრ იდეას) გამოყენება საუკეთესო საშუალებაა განსხვავებული იდეების გასაქვრებლად	0.388**	0.000	365
Q 8.10	ხელმძღვანელის თანამშრომლებთან ინდივიდუალური გასაუბრება უზრუნველყოფს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას, ემოციების და არაგეგმვითი მინიშნებების ამოცნობას, ხდება პრობლემის დეტალური გააზრება და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება	0.614**	0.000	365
Q 8.11	არაფორმალური კომუნიკაციის არხები ეფექტიანად გამოიყენება როგორც კომუნიკაციის განხორციელების საშუალება, რომელსაც მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში	0.541**	0.000	365
Q 8.12	ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ხელს უწყობს უწყებებს შორის პრობლემის გადაჭრას	0.613**	0.000	362
Q 8.13	პრობლემის არსებობისას თანამშრომლები დაბრკოლების გარეშე მიმართავენ უშუალო ხელმძღვანელს	0.551**	0.000	365

ისევე როგორც წინა შემთხვევაში, აქაც თითოეული დებულების ქულა თავისი ბლოკის საშუალო ქულასთან სტატისტიკურად მნიშვნელოვან დადებით კორელაციაშია. „კომუნიკაციის წერილობითი და ზეპირი მეთოდები (საუბრები, გამოკითხვები, შეხვედრები) გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან ძლიერ კორელაციაშია. გარდა ამისა ძლიერი კორელაცია ვლინდება პერიოდულ ანგარიშებს, როგორც კომუნიკაცი-

ური მეთოდსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს შორის, ვინაიდან, $r=0.678^{**}$. ამასთანავე სხვა დანარჩენი დებულებებიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან დადებით კორელაციაშია მთლიანი ბლოკის საშუალო ქულასთან.

**ცხრილი 9. IV ბლოკის კორელაციური ანალიზი
(თითოეული დებულების პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი მთლიანი ბლოკის კორელაციის კოეფიციენტთან მიმართებაში).**

	ცვლადი	პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი	მნიშვნელოვნ. დონე Sig. (2-tailed)	N
Q9.1	კომუნიკაციის პროცესში საუკეთესო მსმენელი ვარ, რის საფუძველზეც ვაგროვებ ინფორმაციას და ვიღებ ეფექტიან გადაწყვეტილებას	0.232**	0.000	365
Q9.2	კითხვის დასმით ყოველთვის გამოწმებ გაიგო თუ არა თანამშრომელმა რაც ვუთხარი	0.562**	0.000	364
Q9.3	რამე თუ ვერ გავიგე ყოველთვის ვსვამ დამატებით კითხვებს	0.555**	0.000	365
Q9.4	კომუნიკაციის პროცესის დაბრკოლებების გარეშე წარმართვისთვის კომფორტულ გარემოს ვქმნი (არ ვპასუხობ ტელეფონს, ვკეტავ კარს, ყურადღებით ვუსმენ და სხვ.)	0.490**	0.000	364
Q9.5	ყურადღებით ვისმენ თანამშრომლების შეხედულებებს და არ ვსტრესავ მათ ჩემი შეხედულებების თავზე მოხვევით	0.568**	0.000	365
Q9.6	გადაწყვეტილების მიღებამდე ყოველთვის ვცდილობ, შევაგროვო მაქსიმალური ინფორმაცია პრობლემის შესახებ	0.508**	0.000	364
Q9.7	პრობლემის არსებობისას თანამშრომლების მღელვარების მაჩვენებელი იკლებს როცა მათ ვრთავ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში	0.531**	0.000	365
Q9.8	ვცდილობ სწორად მივაწოდო თანამშრომლებს ჩემი იდეები	0.569**	0.000	365
Q9.9	კომუნიკაციის პროცესში ყოველთვის ვაკონტროლებ ხმის ტონს და მიმართვის ფორმას	0.573**	0.000	365
Q9.1	კომუნიკაციის პროცესის დაწყებამდე მონაწილეებს ყოველთვის ვუსხნი კომუნიკაციის მიზანს	0.604**	0.000	365
Q9.11	თანამშრომელთა წინადადებებს ყოველთვის განვიხილავ მიკერძოების გარეშე და შემდეგ ვიღებ გადაწყვეტილებებს	0.585**	0.000	365
Q9.12	წინასწარ არ ვფიქრობ, თუ რომელი კომუნიკაციის მეთოდი იქნება ყველაზე ეფექტიანი რათა განვსაზღვრო ჩემი მიზნის ადვილად მიღწევის შესაძლებლობა	0.223**	0.000	365

Q 9.13	თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი შესაძლოა, გამოყენებულ იქნეს ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების ხარისხის გაზრდის მიზნით	0.148**	0.004	365
Q 9.14	თანამშრომლებს შორის კონფლიქტური სიტუაცია შესაძლოა იქცეს მენეჯერის მიერ ერთპიროვნული გადაწყვეტილების მიღების მიზეზად	0.211**	0.000	365
Q 9.15	გადაწყვეტილებები ყოველთვის დროულად არის მიღებული	0.479**	0.000	365
Q 9.16	სამუშაო გარემო ხელს უწყობს კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებას, რაც საბოლოო ჯამში მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხზე აისახება და გადაწყვეტილება შედეგიანია	0.622**	0.000	365
Q 9.17	კომუნიკაციის პროცესში არავერბალური სიგნალები მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მატარებელია	0.405**	0.000	365
Q 9.18	პრობლემის მოსაგვარებლად დაგეგმილი შეხვედრის დეტალები წინასწარ არის გაწერილი (დრო, მოვალეობები, გრაფიკი)	0.543**	0.000	365
Q 9.19	შეხვედრის მონაწილეებს წინასწარ ეგზავნებათ ბეგმა და დეტალები	0.509**	0.000	365
Q 9.2	შეხვედრებში მონაწილეობენ პრობლემასთან მიმართებაში კომპეტენტური და კვალიფიციური თანამშრომლები	0.561**	0.000	361
Q 9.21	შეხვედრის მსვლელობისას თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათი აზრი მონაწილეობს ძირითადი გადაწყვეტილების მიღებაში, რაც ზრდის მათ მოტივაციას	0.523**	0.000	362
Q 9.22	შეხვედრის მსვლელობისას, პრობლემის უკეთესად გააზრების მიზნით, გამოიყენება სხვადასხვა საშუალებები (დაფები, ცხრილები, გრაფიკები, პრეზენტაციები და სხვა)	0.523**	0.000	364
Q 9.23	პრეზენტაციის დასასრულს თანამშრომლებს შესაძლებლობა ეძლევათ, წარმოადგინონ საკუთარი იდეები და მოსაზრებები, რათა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი მონაწილეობის მოტივირება	0.548**	0.000	365
Q 9.24	შეხვედრის ბოლოს იდეები და რეკომენდაციები ჯამდება და მიიღება გადაწყვეტილება	0.577**	0.000	365
Q 9.25	ორგანიზაციის მიერ კომუნიკაციის სხვადასხვა მეთოდების და საშუალებების გამოყენება დადებითად მოქმედებს თანამშრომელთა უნარების და კომპეტენციების განვითარებაზე	0.568**	0.000	365
Q 9.26	ორგანიზაცია აქტიურად იყენებს სხვადასხვა საშუალებებს, რათა წაახალისოს თანამშრომლები, რომ საკუთარი იდეების წარდგენით ჩაერთნენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში	0.435**	0.000	364

გამოვთვალეთ თითოეული დებულების პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი მთლიანი ბლოკის კორელაციის კოეფიციენტთან მიმართებაში. შესაბამისად, გაირკვა, რომ ბლოკში: „**კომუნიკაციური უნარების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე**“, თითოეული დებულების ქულა თავისი ბლოკის საშუალო ქულასთან სტატისტიკურად მნიშვნელოვან დადებით კორელაციაშია, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ შორის ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი. კორელაციური ანალიზიდან ნათლად ჩანს, რომ IV ბლოკთან ყველაზე ძლიერ კორელაციაში 9.16 დებულებაა, $r = 0.622^{**}$ შეგვიძლია თამამად ვთქვათ, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან მჭიდრო კავშირშია სამუშაო გარემო. იგი ხელს უწყობს კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებას, რაც საბოლოოდ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხზე აისახება. მენეჯერის კომუნიკაციური უნარები მნიშვნელოვან დადებით კორელაციაშია გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობასთან. თუ მენეჯერს არა აქვს კარგად განვითარებული კომუნიკაციური უნარები, არ უსმენს თანამშრომლებს, სტრესავს მათ, თავს ახვევს საკუთარ შეხედულებებს და იღებს ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებებს, ეს, რა თქმა უნდა უარყოფითად აისახება კომუნიკაციური პროცესების თავისუფლად განვითარებაზე და ზრდის ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების რისკს.

**ცხრილი 10. V ბლოკის კორელაციური ანალიზი
(თითოეული დებულების პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი მთლიანი ბლოკის კორელაციის კოეფიციენტთან მიმართებაში).**

	დებულება	პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი	მნიშვნელოვნ. დონე Sig. (2-tailed)	N
Q 10.1	თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე	0.459**	0.000	364
Q 10.2	კომუნიკაციის პროცესის დაწყებამდე თანამშრომლები ყოველთვის მაცნობენ კომუნიკაციის მიზანს	0.553**	0.000	365
Q 10.3	თანამშრომლები ყოველთვის სწორად არჩევენ დროს კომუნიკაციისთვის	0.617**	0.000	364
Q 10.4	კომუნიკაციის პროცესში თანამშრომლები ყურადღებით მისმენენ	0.600**	0.000	365
Q 10.5	თანამშრომლები კომფორტულ გარემოს მიქმნიან რათა დაბრკოლებების გარეშე წარმართო კომუნიკაციის პროცესი (თიშავენ ტელეფონს, ყურადღებით მისმენენ და სხვ.)	0.575**	0.000	364
Q 10.6	გაურკვევლობის არსებობისას, თამამად მისვამენ კითხვებს და ცდილობენ საკითხში დეტალურ გარკვევას	0.609**	0.000	362
Q 10.7	თანამშრომლებს კარგად აქვთ განვითარებული კომუნიკაციური უნარები რაც საბოლოო ჯამში მეხმარება გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდაში	0.610**	0.000	364

Q 10.8	თანამშრომლები არ ეთანხმებიან ჩემს შეხედულებებს და აგრესიულად ცდილობენ დამარწმუნონ საკუთარი იდეის სისწორეში	0.267**	0.000	365
Q 10.9	თანამშრომლებს შორის კონფლიქტური სიტუაციები გამოწვეულია კომუნიკაციური უნარების დეფიციტით, რაც საბოლოო ჯამში ნეგატიურად აისახება გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე	0.232**	0.000	365
Q 10.1	თანამშრომლებს არ უჭირთ საკუთარი აზრის დაფიქსირება	0.622**	0.000	365
Q 10.11	თანამშრომლები ფლობენ შესაბამის ცოდნას და კვალიფიკაციას რათა პროფესიონალურად მოამზადონ და მოამზადონ პრობლემის შესახებ ანგარიშები და მიიღონ გადაწყვეტილებები	0.678**	0.000	365
Q 10.12	გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის დონე მაღალია რის გამოც მიღებული სარგებელი დანახარჯებზე მეტად მაღალია	0.708**	0.000	365

№10 ცხრილში განხილულ შემთხვევებში დგინდება კორელაციური კავშირი. თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები სტატისტიკურად დადებით კორელაციაშია გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან, ვინაიდან კომუნიკაციური პროცესის წარმატებით განხორციელების მიზნით, მნიშვნელოვანია ორივე მხარის აქტიური ჩართულობა. შეგვიძლია გამოვყოთ ის დებულება, რომელიც ყველაზე ძლიერ კორელაციაში იმყოფება მოცემულ კითხვა-ბლოკთან. 10.1. დებულების კორელაცია V ბლოკთან 0.678** -ია $p < 0,01$, აღნიშნული კი ადასტურებს, რომ თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ პროფესიონალურად მოამზადონ და მოამზადონ მენეჯერს ანგარიშები პრობლემის შესახებ, რაც, საბოლოოდ აისახება გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე.

როგორც წესი, კორელაციის კოეფიციენტი მერყეობს [-1;1] შუალედში. უარყოფითი კორელაცია ნიშნავს, რომ ერთი ცვლადის მნიშვნელობის ზრდას მოჰყვება მეორე ცვლადის მნიშვნელობის შემცირება, ხოლო დადებითი კორელაცია პირიქით - ერთი ცვლადის მნიშვნელობის ზრდას, მეორე ცვლადის მნიშვნელობის ზრდა ახლავს თან. ჩვენს შემთხვევაში, ყველა კორელაცია დადებითია. რაც უფრო ახლოსაა კორელაციის კოეფიციენტი 1-თან, მით უფრო ძლიერია კორელაცია. თითოეულ შემთხვევაში მნიშვნელოვნების დონე $p < 0.01$ - ანუ კორელაცია სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია 99%-იანი სანდობით. თუ $p < 0.05$, მაშინ $\alpha = 0.05$ და დასკვნა 95%-ით სანდოა. უფრო დაბალი ალბათობები სოციალურ სტატისტიკაში აღარ განიხილება და მიიჩნევა, რომ ცვლადებს შორის კორელაცია არ არსებობს, თუმცა ჩვენს კვლევაში მსგავსი შემთხვევა არ დაფიქსირებულა და შეგვიძლია თამამად აღვნიშნოთ, რომ კომუნიკაციის საშუალებები, მეთოდები და უნარები ძლიერ კორელაციაშია გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან.

კორელაციური ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ ცვლადი „Q9.15 გადაწყვეტილებები ყოველთვის დროულად არის მიღებული“ სტატისტიკურად მნიშ-

ენელოვან კავშირშია შემდეგ ცვლადებთან: 1) „Q7.5 თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესები უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შორის დადებითი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას” ($r=.184^{**}$ $p<.001$ $n=365$). 2) „Q8.7 სიტუაციის გართულებისას, კომუნიკაციის ყველაზე ეფექტიანი მეთოდია პრობლემის მენეჯერთან პირისპირ განხილვა და ურთიერთთანამშრომლობით ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება,” სადაც ($r=.203^{**}$ $p<.001$ $n=365$) 3) „Q10.7 თანამშრომლებს კარგად აქვთ განვითარებული კომუნიკაციური უნარები, რაც საბოლოოდ გვეხმარება გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდაში”, სადაც ($r=.187^{**}$ $p<.001$ $n=364$) აღნიშნული კორელაციური კავშირების შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესები, პრობლემის მენეჯერთან პირისპირ განხილვა და თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები, სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კავშირშია დროულად მიღებულ გადაწყვეტილებებთან, ყველაფერი ერთად კი უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების ეფექტიანობას.

კორელაციური ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ ცვლადი „Q9.16 სამუშაო გარემო ხელს უწყობს კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებას, რაც მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხზე აისახება და გადაწყვეტილება შედეგიანია,” სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კავშირშია შემდეგ ცვლადებთან: 1) „Q7.8 პრობლემის არსებობის შემთხვევაში, ღია და თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესები ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას, რათა თავისუფლად წამოაყენონ იდეები და გამოიხატონ მათი მოგვარების გზები” ($r=.205^{**}$ $p<.001$ $n=365$); 2) „Q9.6 გადაწყვეტილების მიღებამდე ყოველთვის ვცდილობ, შევაგროვო მაქსიმალური ინფორმაცია პრობლემის შესახებ” ($r=.255^{**}$ $p<.001$ $n=364$); 3) „Q9.26 ორგანიზაცია აქტიურად იყენებს სხვადასხვა საშუალებებს, რათა წაახალისოს თანამშრომლები, რომ საკუთარი იდეების წარდგენით ჩაერთნენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში” ($r=.188^{**}$ $p<.001$ $n=365$) ხეშოთ განხილულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სამუშაო გარემო მნიშვნელოვანი ფაქტორია და განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს მას.

კორელაციური ანალიზის შედეგად დადასტურდა, რომ ცვლადი „Q9.21 შეხვედრის მსვლელობისას თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათი აზრი მონაწილეობს ძირითადი გადაწყვეტილების მიღებაში, რაც ზრდის მათ მოტივაციას” - სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კავშირშია ცვლადებთან: 1) „Q9.7 პრობლემის არსებობისას თანამშრომლების მდელვარების მაჩვენებელი იკლებს, როცა მათ ვრთავ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში”, ($r=.173^{**}$ $p<.001$ $n=362$) და 2) „Q9.24 შეხვედრის ბოლოს, იდეები და რეკომენდაციები ჯამდება და მიიღება გადაწყვეტილება” ($r=.213^{**}$ $p<.001$ $n=362$).

ცვლადი „Q10.5 თანამშრომლები კომფორტულ გარემოს მიქმნიან, რათა დაბრკოლებების გარეშე წარმართო კომუნიკაციის პროცესი (თიშავენ ტელეფონს, ყურადღებით მისმენენ და სხვ.) სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კორელაციაშია „Q10.4 კომუნიკაციის პროცესში თანამშრომლები ყურადღებით მისმენენ” ცვლადთან სადაც ($r=.586^{**}$ $p<.001$ $n=364$).

კორელაციური ანალიზის შედეგად, დადგინდა, რომ კითხვარის თითოეული ბლოკის საშუალო ქულა სტატისტიკურად მნიშვნელოვან, დადებით კორელაციაშია ყველა ბლოკის ჯამურ საშუალო ქულასთან (იხ. ცხ. ცხ. №11)

ცხრილი 11. ბლოკთა შორის კორელაციური ანალიზი

კითხვარის ბლოკი	პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი	მნიშვნელოვნობის დონე (Sig. (2-tailed))	N
II ბლოკი	0.820**	0.000	365
III ბლოკი	0.832**	0.000	365
IV ბლოკი	0.917**	0.000	365
V ბლოკი	0.727**	0.000	365

ცხრილიდან ჩანს, რომ თითოეული ბლოკის საშუალო ქულა სტატისტიკურად მნიშვნელოვან დადებით კორელაციაშია ყველა ბლოკის ჯამურ საშუალო ქულასთან: II ბლოკის საშუალო ქულა მთლიანთან - $r=0.820$, $p<0.001$; III ბლოკის საშუალო ქულა მთლიანთან - $r=0.832$, $p<0.001$; IV ბლოკის საშუალო ქულა მთლიანთან - $r=0.917$, $p<0.001$ და V ბლოკის საშუალო ქულა მთლიანთან - $r=0.727$, $p<0.001$. კორელაციის კოეფიციენტები ძალიან მაღალია და უახლოვდება ერთს, შესაბამისად სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი დადებითი კორელაციაა შემდეგ ცვლადებს შორის: კომუნიკაციის საშუალებების ეფექტიანობასა და გადაწყვეტილების მიღებას შორის; კომუნიკაციის მეთოდებსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს შორის; მენეჯერის კომუნიკაციურ უნარებსა და გადაწყვეტილების მიღებას შორის და თანამშრომელთა კომუნიკაციურ უნარებსა და გადაწყვეტილების მიღებას შორის.

2.2.3 რეგრესიული ანალიზი

ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევაში მეტად საინტერესო საკითხია შემდეგი: **ახდენს თუ არა გავლენას გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე კომუნიკაციური კავშირები, კომუნიკაციის საშუალებები, კომუნიკაციის მეთოდები და კომუნიკაციური უნარები.** აღნიშნული გავლენის დასადგენად ჩავატარეთ რეგრესიული ანალიზი, რის შედეგადაც დავადგინეთ, თუ რამდენადაა დამოკიდებული შედეგობრივი ცვლადი მიზეზობრივ ცვლადებზე და რამდენად იწვევს თითოეული მათგანის ცვლილება შედეგობრივი ცვლადის ცვლილებას. კითხვარიდან შევარჩიეთ ცვლადები: **გადაწყვეტილება, კომუნიკაციური კავშირები, კომუნიკაციის საშუალებები, კომუნიკაციის მეთოდები და კომუნიკაციური უნარები.** ფაქტორთა შერჩევის ეტაპზე გავამსხვილეთ შემდეგი პირველადი ცვლადები:

აგრეგირებულ ცვლადში „გადაწყვეტილებები“ გავაერთიანეთ Q9.6, Q9.20; Q7.14; Q9.11; Q9.24; Q9.15; Q10.12 ცვლადები.

აგრეგირებულ ცვლადში „კომუნიკაციური კავშირები“ გავაერთიანეთ Q7.2; Q7.3; Q7.10; Q7.15; Q8.2; Q9.2; Q9.3; Q9.16 ცვლადები.

აგრეგირებულ ცვლადში „კომუნიკაციის საშუალებები“ გავაერთიანეთ Q7.1; Q7.4; Q7.6; Q7.9; Q7.12; Q7.13; Q8.11; Q9.26 ცვლადები.

აგრეგირებული ცვლადში „კომუნიკაციის მეთოდები“ გავაერთიანეთ Q8.1; Q8.3; Q8.4; Q8.5; Q8.6; Q8.7; Q8.8; Q8.9 Q8.10 Q8.13 Q9.12 ცვლადები.

აგრეგირებული ცვლადში „კომუნიკაციური უნარები“ გააერთიანეთ Q9.1; Q9.4; Q9.5; Q9.8; Q9.9; Q9.10; Q9.17; Q9.18; Q9.19 Q9.21; Q9.22 Q9.23 Q9.25; Q10.1; Q10.2; Q10.3; Q10.4; Q10.5; Q10.6; Q10.7; Q10.8; Q10.9; Q10.10 ცვლადები.

რეგრესიულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ რეგრესიის მოდელი სანდოა ($F=171.426$, $P<.001$). ასევე $R\ square=.67$, ის, რომ დამოკიდებული ცვლადის „გადაწყვეტილების“ ცვალებადობის 67% განპირობებულია დამოუკიდებელი ცვლადებით, ანუ კომუნიკაციური კავშირების, კომუნიკაციის საშუალებების, კომუნიკაციური მეთოდების და კომუნიკაციური უნარების გავლენით. რაც მოცემულ შემთხვევაში სრულიად დამაკმაყოფილებლად შეიძლება ჩაითვალოს.

ცხრილი №12 რეგრესიული ანალიზის კოეფიციენტები

კოეფიციენტები				
	B	Beta	t	sig.
კომუნიკაციური კავშირები	.136	.140	2.682	.008
კომუნიკაციის საშუალებები	.155	.162	3.675	.000
კომუნიკაციის მეთოდები	.135	.193	3.830	.000
კომუნიკაციური უნარები	.169	.446	10.071	.000

რეგრესიული ანალიზის კოეფიციენტების ცხრილი გვიჩვენებს, რომ ოთხივე დამოუკიდებელი ცვლადი სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კავშირშია დამოკიდებულ ცვლადთან, ხოლო ყველაზე მნიშვნელოვანი დამოუკიდებელი, იგივე მიზეზობრივი ცვლადი კომუნიკაციური უნარებია ($\beta=.446$, $t=10.071$, $p<.0001$) აღნიშნული ბუნებრივიცაა, თუ მენეჯერს და თანამშრომლებს სათანადოდ არ ექნებათ განვითარებული კომუნიკაციური უნარები, კომუნიკაციური კავშირი ვერ შედგება. კომუნიკაციური უნარების შემდეგ მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის მეთოდის სწორი შერჩევა, რასაც მოსდევს კომუნიკაციის საშუალებების გამოყენება და კომუნიკაციური კავშირის დამყარება.

რეგრესიული ანალიზის შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კომუნიკაციური კავშირები, კომუნიკაციის საშუალებები, კომუნიკაციის მეთოდები და კომუნიკაციური უნარები $\alpha=.0,1$ დონეზე სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კავშირშია და გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებაზე.

2.2.4 კრონბახის ალფა

კითხვარის შინაგანი შეთანხმებულობის გასაზომად გამოვიყენეთ **კრონბახის ალფა**, გავარკვიეთ, რამდენად უკავშირდება ბლოკის თითოეული დებულება ერთმანეთს, ზომავს თუ არა ყოველი მათგანი ერთსა და იმავე კონსტრუქტს. (იხ. ცხრ №13)

ცხრილი 13. კრონბახის ალფა კითხვარის თითოეული ნაწილისთვის და მთლიანად კითხვარისთვის

კითხვარის ბლოკი	
II ბლოკი- კომუნიკაციის საშუალებების ეფექტიანობა გადაწყვეტილების მიღებისას	0.849
III ბლოკი -კომუნიკაციური მეთოდების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე	0.810
IV ბლოკი -კომუნიკაციური უნარების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე	0.865
V ბლოკი - თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე	0.776
ყველა ბლოკი ერთად	0.937

თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ კრონბახის ალფა მნიშვნელობებს იღებს [0;1] შუალედში. რაც უფრო უახლოვდება ალფას მნიშვნელობა 1-ს, მით უფრო ძლიერია შინაგანი შეთანხმებულობა. ჩვენს შემთხვევაში, კითხვარის თითოეული ბლოკის კრონბახის ალფა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი და კარგია. მე-2, მე-3 და მე-4 ბლოკის ალფები 0.8-ზე მაღალია, ხოლო შედარებით დაბალი შინაგანი შეთანხმებულობა დაფიქსირდა მეხუთე ბლოკში, სადაც ალფას მნიშვნელობა – 0.776, თუმცა მაინც საკმარისია შინაგანი შეთანხმებულობის შესახებ დასკვნის გასაკეთებლად. საუკეთესო მნიშვნელობა აქვს ყველა ბლოკის გაერთიანებას (0.937), რაც ბუნებრივია, რადგან, რაც მეტი დებულება ხდება ანალიზში, მით მეტად იზრდება ალფას მნიშვნელობა. საბოლოოდ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კითხვარის ბლოკების თვითოეულ დებულებასა და მთლიანად ბლოკებს შორის ფიქსირდება მაღალი შინაგანი შეთანხმებულობა.

2.2.5 კროსტაბულაციური ანალიზის ზოგადი ტენდენციები

რესპოდენტები, მიუხედავად მათი სქესის, ასაკის, სამუშაო გამოცდილების, მენჯერული დონისა თუ ტრენინგების გავლა/არ გავლისა, უფრო მეტად მიდრეკილნი არიან დადებითი პასუხების დაფიქსირებისკენ, (ვეთანხმები/მტკიცედ ვეთანხმები) ვიდრე - უარყოფითი პასუხებისა. შესაბამისად, უარყოფითი პასუხები (არ ვეთანხმები/მტკიცედ არ ვეთანხმები) გაცილებით ნაკლებია. გამოკითხულთა მიერ გაცემული პასუხებიდან ყველაზე დაბალი შედეგები ფიქსირდება „**კითხვაზე პასუხი არ მაქვს**“ არჩევანში, რაც გვაძლევს საფუძველს ვიფიქროთ, რომ რესპოდენტებს არ უჭირთ კითხვებზე პასუხის გაცემა და ჩამოყალიბებული პოზიციები აქვთ.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ რესპოდენტების უმრავლესობა მეტნაკლებად ერიდება რადიკალიზმს. დადებითი პასუხის შემთხვევაში, რესპოდენტები მეტად გადახრილნი არიან „**ვეთანხმები**“ პასუხისკენ, ვიდრე - „**მტკიცედ ვეთანხმები**“ პასუხისკენ. იგივე სურათი გვაქვს უარყოფითი პასუხების შემთხვევაშიც, „**არ ვეთანხმები**“ პასუხები უფრო მეტ რესპოდენტს აქვს მონიშნული, ვიდრე „**მტკიცედ არ ვეთანხმები**“. კროსტაბულაციური ანალიზის დროს გამოვლინდა გამონაკლისი დებულება, სადაც რესპოდენტები მაქსიმალურად მიდრეკილნი არიან უარყოფითი პასუხის გაცემისკენ. დებულებას - „**თანამშრომლები არ ეთანხმებიან ჩემს შეხედულებებს და აგრესიულად ცდილობენ დამარწმუნონ საკუთარი იდეის სისწორეში**“ გამოკითხულთა 41%

არ ეთანხმება, ხოლო 18 % მტკიცედ არ ეთანხმება. ამ დებულების შემთხვევაში იგივე სურათი ფიქსირდება სხვადასხვა ჭრილში. (სქესი, ასაკი, სამუშაო გამოცდილება, მენეჯერული დონე, ტრენინგების გავლა) ასევე ყველაზე მეტი „მტკიცედ არ ეთანხმები“ და ყველაზე ცოტა „მტკიცედ ეთანხმები“ პასუხები.

გამოკითხულთა 86% აღიარებს, კომუნიკაციის საშუალებების ეფექტს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ასევე იკვეთება, რომ ღია კომუნიკაციური კავშირები აადვილებს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს, ამასთან, მენეჯერების 80 % მიიჩნევს, რომ თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესები აადვილებს ყოველდღიური სამუშაოს შესრულებას და ეფექტიანს ხდის გადაწყვეტილებებს. თანამშრომელთა მონაწილეობა კომუნიკაციურ პროცესებში ზრდის მათ შესაძლებლობას, ჯგუფური დისკუსიის დონეზე, მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

გამოიკვეთა კომუნიკაციური მეთოდების დადებითი გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, რესპოდენტთა 51%-ზე მეტი მიიჩნევს, რომ კომუნიკაციის ზეპირი მეთოდები (საუბრები, გამოკითხვები, შეხვედრები) აუმჯობესებს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს, იგი უზრუნველყოფს კომუნიკაციის მონაწილეებს შორის ეფექტიანი უკუკავშირის დამყარებას, ამასთან, აქტუალურია კომუნიკაციის წერილობითი საშუალებების გამოყენება. გამოკითხულთა 87% ავლენს განსაკუთრებულ ტენდენციას წერილობითი კომუნიკაციის საშუალებების ეფექტიანობასთან დაკავშირებით. კროსტაბულაციური ანალიზის დროს გამოიკვეთა კომუნიკაციური უნარების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, მენეჯერთა 82% აცხადებს, რომ ყოველთვის ამოწმებს, კითხვის დასმის გზით, გაიგო თუ არა ადრესატმა მის მიერ გადაცემული ინფორმაცია, ასევე აცხადებენ, რომ თუ თავად ვერ გაიგებენ რამეს, ყოველთვის სვამენ დამატებით კითხვას. მენეჯერები, ასევე, ცდილობენ სწორად მიაწოდონ თანამშრომლებს იდეები. გამოიკვეთა, რომ მენეჯერთა 51%-ზე მეტი მიკერძოების გარეშე განიხილავს თანამშრომელთა წინადადებებს და ისე იღებს გადაწყვეტილებებს.

კროსტაბულაციური ანალიზის შედეგად, დადებითი პასუხების მიხედვით გამოვლინდა ცალკეული დებულებები, რომელთაც ყველაზე მეტად ეთანხმებიან მენეჯერები (იხ. ნახაზი №2).

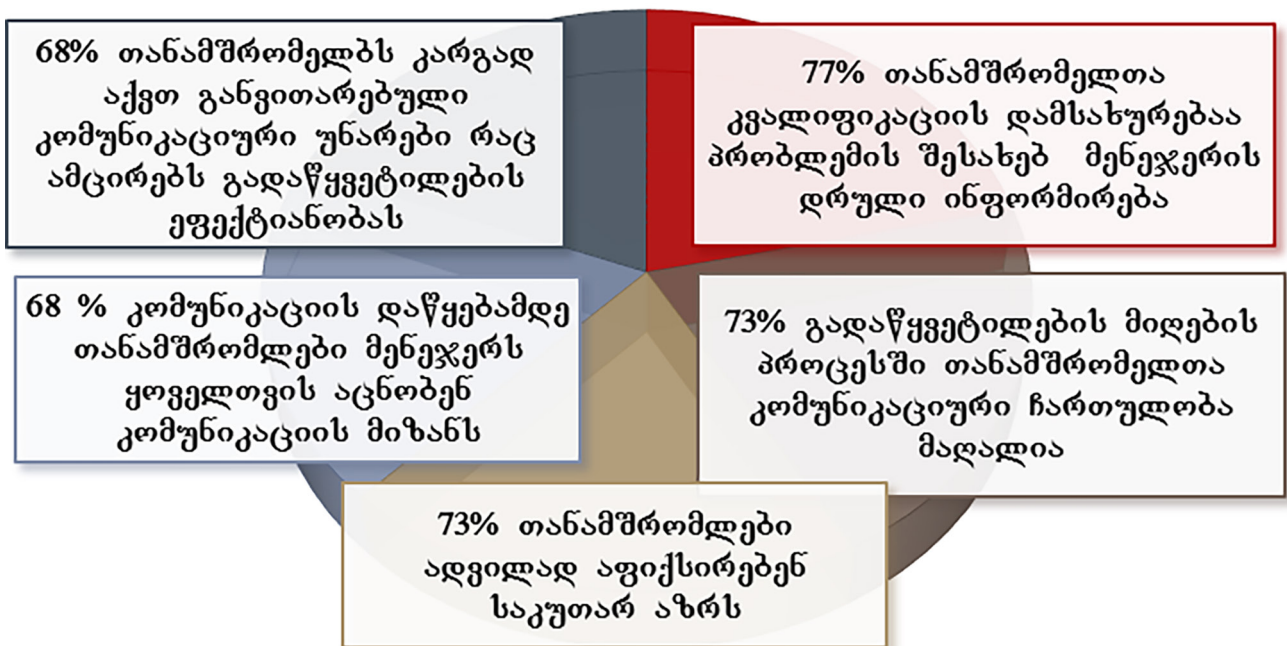
ნახაზი 2. ხუთი მადალრიტივული დებულება დადებითი პასუხების მიხედვით



შეხვედრებში მონაწილეობენ კვალიფიციური და კომპეტენტური ადამიანები. შეხვედრის მსვლელობისას, თანამშრომელთა აზრი გათვალისწინებულია ძირითადი გადაწყვეტილების მიღებისას, რაც მენეჯერთა აზრით, ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას. შეხვედრების მსვლელობისას გამოიყენება სხვადასხვა დაფები, ცხრილები და სხვა დამხმარე საშუალებები. ასასრულს, თანამშრომლებს შესაძლებლობა აქვთ წარმოადგინონ საკუთარი იდეები და მოსაზრებები, რითაც ისინი მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. შეხვედრის ბოლოს იდეები და რეკომენდაციები ჯამდება და ამგვარად მიიღება გადაწყვეტილება. ორგანიზაციის მიერ კომუნიკაციის სხვადასხვა მეთოდების და საშუალებების გამოყენება დადებითად მოქმედებს თანამშრომელთა უნარების და კომპეტენციების განვითარებაზე.

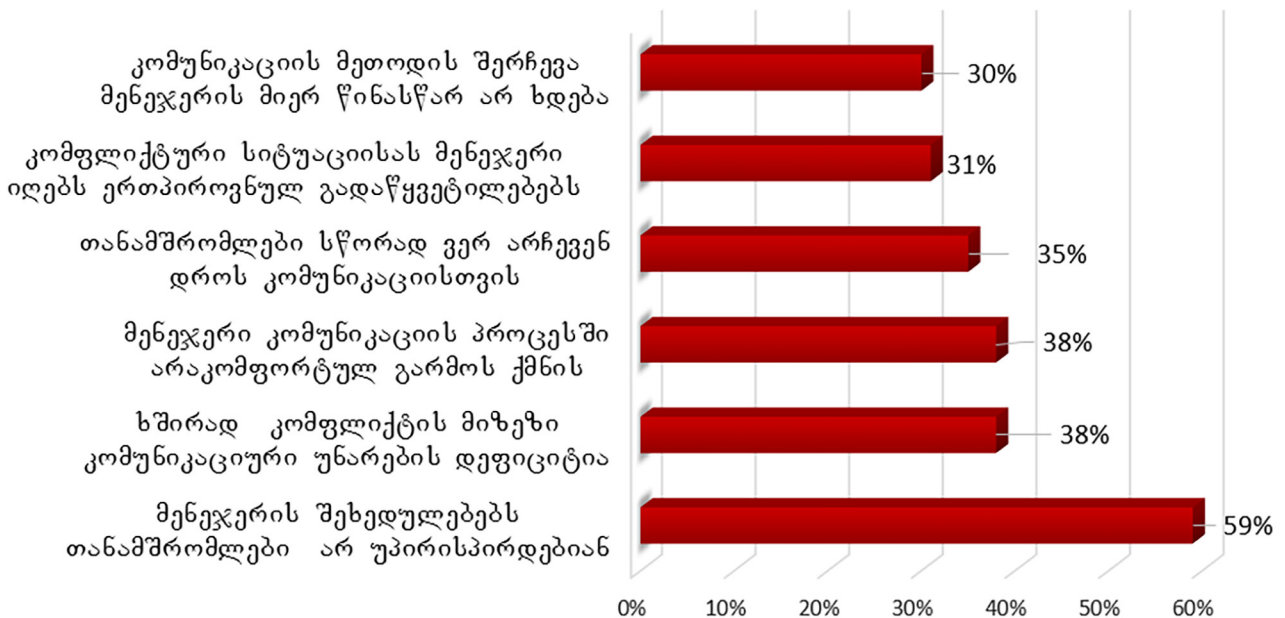
იკვეთება ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც, მენეჯერთა უმრავლესობა აცხადებს, რომ თანამშრომლები წინასწარ აცნობენ კომუნიკაციის მიზეზს. აღნიშნული, ვფიქრობ, თავისუფალ კომუნიკაციურ პროცესებს ზღუდავს, რადგან თანამშრომელს წინასწარ უჩნდება იმის შიში, რომ შესაძლოა, შეხვედრის მიზეზით მენეჯერი არც კი დაინტერესდეს. თანამშრომელს თავისუფლად უნდა შეეძლოს მენეჯერთან შეხვედრა და ნებისმიერ დეტალზე დაბრკოლებების და სტრესის გარეშე საუბარი. მენეჯერთა უმრავლესობა აღიარებს, რომ მათ თანამშრომლებს კარგად აქვთ განვითარებული კომუნიკაციური უნარები, ასევე ფლობენ კვალიფიკაციის მაღალ დონეს, რის საფუძველზეც დროულად ახდენენ მენეჯერის ინფორმირებას პრობლემის შესახებ. ეს კი მენეჯერს ეხმარება ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებაში. მენეჯერთა 75 % აცხადებს, რომ მის თანამშრომლებს კომუნიკაციის პრობლემა არ აქვთ და ისინი ჩართულნი არიან გადაწყვეტილების მიღების პროცესში (იხ. ნახ. N3)

ნახაზი. 3. თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები და ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში



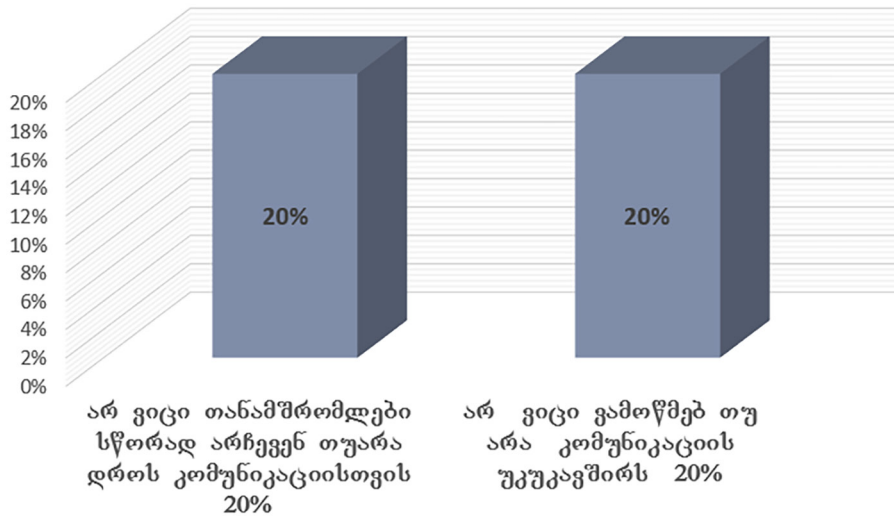
განვიხილოთ ის მოსაზრებები, რომლებშიც გამოვლინდა, მენეჯერთა მხრიდან უარყოფითი პასუხების ყველაზე დიდი მაჩვენებელი. მენეჯერთა ყველაზე დიდი უარყოფითი განწყობა გამოიწვია იმის აღიარებამ, რომ თანამშრომლები მის აზრს არ ეთანხმებიან და ბედავენ მასთან დაპირისპირებას. აქ ვლინდება თანამშრომელთა რობოტული მართვის სინდრომი, როცა მენეჯერი ატარებს ისეთ პოლიტიკას, სადაც თანამშრომლები ვერ ბედავენ საკუთარი აზრის დაფიქსირებას, მიუხედავად იმისა, ეთანხმებიან თუ არა მას. მენეჯერთა 59% მიიჩნევს, რომ თანამშრომლები უპირობოდ ეთანხმებიან და არასდროს ცდილობენ, საკუთარი იდეების შეთავაზებას. აქ ვლინდება მენეჯერთა მხრიდან თანამშრომელთა შესაძლებლობების არ აღიარების ფაქტი. გამოკითხულ მენეჯერთა 35% მიიჩნევს, რომ კონფლიქტური სიტუაციები კავშირში არ არის არაეფექტიან კომუნიკაციასთან. ასევე, მენეჯერთა მხრიდან გამოიკვეთა საინტერესო ტენდენცია, სადაც მათი საკმაოდ დიდი რაოდენობა, 38% აღიარებს, რომ კომუნიკაციის დროს, კომფორტულ გარემოს არ ქმნის, რაშიც იგულისხმება ყველა იმ პირობის უგულებელყოფა, რომელიც ხელს შეუწყობს კომუნიკაციის პროცესის დაბრკოლებების გარეშე წარმართვას. მენეჯერები არ ერიდებიან უარყოფითი დამოკიდებულების გამოხატვას თანამშრომლების მიმართ და აცხადებენ, რომ თანამშრომლები სწორად ვერ არჩევენ დროს კომუნიკაციისთვის, 31% აღიარებს ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების მიღების ფაქტს და აცხადებს, რომ წინასწარ არასდროს ფიქრობს კომუნიკაციის მეთოდის შერჩევაზე. მენეჯერთა შორის გამოვლენილი კომუნიკაციის პრობლემები ნახაზზე (იხ. ნახ. №4) ასე გამოიყურება:

ნახაზი. 4 მენეჯერთა შორის გამოვლენილი კომუნიკაციის პრობლემები



კითხვები, რომელზეც ყველაზე მეტად გაუჭირდა რესპოდენტების 20%-ს პასუხის გაცემა: კითხვის დასმით ამოწმებს თუ არა, თანამშრომლებისთვის გასაგები იყო თუ არა მისი ნათქვამი და იგივე რაოდენობის მენეჯერმა არ იცის თანამშრომლები სწორად არჩევენ თუ არა დროს კომუნიკაციისთვის (იხ. ნახაზ. N5).

ნახაზი. 5 კითხვები, რომლებზეც მენეჯერებს გაუჭირდათ პასუხის გაცემა



2.2.6 ტესტური ანალიზი (T- ტესტები)

იმისთვის, რომ დაგვედგინა, სტატისტიკურად რამდენად მნიშვნელოვანია ორი ჯგუფის საშუალოს შორის განსხვავება გამოვიყენეთ დამოუკიდებელი შერჩევის T-ტესტი (Independent samples t-test). განვიხილეთ დებულებები სქესის, ასაკის, დატრენინგების კუთხით და მენეჯერული დონეების მიხედვით.

ცხრილი 14. სქესთა შორის სხვაობათა ანალიზი.

ცვლადი	სქესი	რაოდენობა	საშუალო	სტანდარტული გადახრა	სტანდარტული შეცდომა
Q7.1	ქალი	154	3.0097	0.57899	0.04666
	კაცი	211	2.8098	0.64574	0.04445
Q 7.2	ქალი	154	3.0411	0.62747	0.05056
	კაცი	211	2.8681	0.62645	0.04313
Q 7.3	ქალი	154	3.0216	0.68565	0.05525
	კაცი	211	2.8665	0.78289	0.0539
II ბლოკი	ქალი	154	3.0247	0.54165	0.04365
	კაცი	211	2.8444	0.57788	0.03978
Q 8.1.	ქალი	154	3.0693	0.56325	0.04539
	კაცი	211	2.9464	0.59916	0.04125
Q 8.2	ქალი	154	2.7695	0.78306	0.0631
	კაცი	211	2.5158	0.818	0.05631
Q 8.3	ქალი	154	2.7403	1.13071	0.09112

კომუნიკაციური პროცესების გავლენა გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე

	კაცი	211	2.4313	1.10788	0.07627
Q 8.4	ქალი	153	2.8105	1.0684	0.08637
	კაცი	209	2.555	1.10423	0.07638
III ბლოკი	ქალი	154	2.9227	0.56318	0.04538
	კაცი	211	2.7275	0.58174	0.04005
Q 9.1	ქალი	154	2.8439	0.58438	0.04709
	კაცი	211	2.71	0.55312	0.03808
IV ბლოკი	ქალი	154	2.7522	0.48995	0.03948
	კაცი	211	2.6344	0.52238	0.03596
	კაცი	211	2.6635	1.18545	0.08161
V ბლოკი	ქალი	154	2.4982	0.58476	0.04712
	კაცი	211	2.4887	0.61087	0.04205

ცხრილი 15. სქესთა შორის სხვაობათა ტესტური ანალიზი

ცვლადი	დისპერსიათა ტოლობის შესახებ ლევენის ტესტი		t-test თანაბარი მნიშვნელობისთვის		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
სქესთა შორის განსხვავება=99% (P<0,01)					
Q 7.1	3.558	0.06	3.05	363	0.002
Q 7.2	0.159	0.691	2.604	363	0.01
II ბლოკი	1.389	0.239	3.022	363	0.003
Q 8.1	0.091	0.762	1.985	363	0.048
Q 8.2	3.43	0.065	2.979	363	0.003
Q 8.3	0.866	0.353	2.609	363	0.009
III ბლოკი	0.765	0.382	3.209	363	0.001
V ბლოკი	2.163	0.142	2.608	363	0.009
როცა სქესთა შორის განსხვავება=95% (P<0,05)					
Q 7.3	2.01	351.096	0.045
Q 8.4	1.539	0.216	2.204	360	0.028
Q 9.1	0.538	0.464	2.23	363	0.026
IV ბლოკი	3.403	0.066	2.183	363	0.03

ტესტური ანალიზის შედეგად, ცალკეულ დებულებებთან მიმართებაში, ირკვევა, რომ ქალთა და მამაკაცთა შეხედულებებს შორის არსებობს 95% და 99%-ით განსხვავება (იხ. ცხრილ 14-15). ცვლადისთვის „თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებები ზრდის თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის ეფექტიანობას“, ქალთა საშუა-

ლო ($M=3,0097$; $SD=0,57899$) სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად მაღალია ($T=3,05$; $DF=363$; $P=0,002$) მამაკაცთა საშუალოზე ($M=2,8098$; $SD=0,64574$) შესაბამისად, მათ შორის ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება, რომელიც 99%-ის ტოლია. ანალოგიური განსხვავება ფიქსირდება ცხრილში წარმოდგენილ დებულებებში, რაც გვაძლევს საშუალებას, დავასკვნათ, რომ ქალთა დამოკიდებულება კომუნიკაციის საშუალებების, კომუნიკაციის მეთოდების და თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების მიმართ, ბევრად დადებითია, ვიდრე მამაკაცთა მხრიდან. ქალი მენეჯერები მხარს უჭერენ კომუნიკაციურ კავშირებს და მიიჩნევენ, რომ მათი დახმარებით ადვილია ინფორმაციის გაცვლა. ისინი, მამაკაცებისგან განსხვავებით, აღიარებენ ზეპირი კომუნიკაციის ეფექტიანობას, რომელიც უზრუნველყოფს მონაწილეებს შორის ეფექტიანი უკუკავშირის დამყარებას და ურთიერგაგების ჩამოყალიბებას. მათი აზრით, სამუშაო შეხვედრები ხელს უწყობს შემოქმედებით აზროვნებას, ინფორმაციის გაცვლას და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას. ცხრილში ასევე წარმოდგენილია დებულებები, რომელთა მიხედვითაც სქესთა შორის განსხვავება 95%-ია სადაც ($P<0,05$).

განვიხილოთ, რა განსხვავებები ფიქსირდება ტრენინგ გავლილ და ტრენინგ გაუვლელ მენეჯერთა შორის (იხ. ცხრ. №16).

ცხრილი 16. ტრენინგ გავლილ და ტრენინგ გაუვლელთა საშუალოები

ცვლადი	გაგივლიათ თუა არა ტრენინგი?	რაოდენობა	საშუალო	სტანდარტული გადახრა	სტანდარტული შეცდომა
Q 7.1	დიახ	117	3.1538	0.53434	0.0494
	არა	247	2.7734	0.62953	0.04006
Q 7.2	დიახ	117	3.1809	0.5149	0.0476
	არა	247	2.8273	0.65217	0.0415
Q 7.3	დიახ	117	3.0883	0.70084	0.06479
	არა	247	2.8576	0.75863	0.04827
Q 7.4	დიახ	117	3.0769	0.87251	0.08066
	არა	247	2.5385	1.09949	0.06996
II ბლოკი	დიახ	117	3.1516	0.47015	0.04347
	არა	247	2.8118	0.58108	0.03697
Q 8.1	დიახ	117	3.198	0.52928	0.04893
	არა	247	2.9036	0.5909	0.0376
Q 8.2	დიახ	117	2.8127	0.76038	0.0703
	არა	247	2.5334	0.8234	0.05239
Q 8.3	დიახ	117	2.735	1.03718	0.09589
	არა	247	2.4818	1.16114	0.07388
Q 8.4	დიახ	116	2.8707	1.03445	0.09605
	არა	245	2.5633	1.11302	0.07111
Q 8.5	დიახ	117	3.0085	1.02969	0.0952

კომუნიკაციური პროცესების გავლენა გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე

	არა	247	2.7409	1.12151	0.07136
III ბლოკი	დიახ	117	3.0027	0.53162	0.04915
	არა	247	2.7187	0.58365	0.03714
Q 9.1	დიახ	117	2.9713	0.46853	0.04332
	არა	247	2.6697	0.5892	0.03749
Q 9.3	დიახ	117	2.8611	0.68422	0.06326
	არა	247	2.4558	0.77396	0.04925
Q 9.4	დიახ	117	2.9562	0.55122	0.05096
	არა	247	2.6029	0.6805	0.0433
IV ბლოკი	დიახ	117	2.8931	0.41236	0.03812
	არა	247	2.5847	0.52569	0.03345
Q 10.2	დიახ	117	2.7511	0.53412	0.04938
	არა	247	2.4635	0.69551	0.04425
Q 10.4	დიახ	117	2.9487	1.00727	0.09312
	არა	247	2.5344	1.26789	0.08067
V ბლოკი	დიახ	117	2.6564	0.47366	0.04379
	არა	247	2.4152	0.63772	0.04058

ცხრილი 17. ტრენინგ გავლილ და ტრენინგ გაუვლელ მენეჯერთა შორის დაფიქსირებული განსხვავებების ტესტური ანალიზი.

ცვლადი	ლევენის ტესტი დისპერსიათა ტოლობის შესახებ		t-test თანაბარი მნიშვნელობისთვის		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Q7.1			5.982	264.722	0.000
Q7.2			5.6	282.391	0.000
Q7.3	2.347	0.126	2.776	362	0.006
Q7.4			5.043	281.136	0.000
II ბლოკი			5.954	276.37	0.000
Q8.1	1.009	0.316	4.587	362	0.000
Q8.2			3.185	245.012	0.002
Q8.3			2.092	252.631	0.037
Q8.4			2.572	241.431	0.011
Q8.5			2.25	246.32	0.025
III ბლოკი	2.677	0.103	4.459	362	0.000
Q9.1			5.266	280.625	0.000
Q9.3			5.056	255.047	0.000

Q 9.4			5.285	276.094	0.000
IV ბლოკი			6.082	283.982	0.000
Q10.2			4.338	289.197	0.000
Q10.4			3.363	280.861	0.001
V ბლოკი			4.04	297.355	0.000
სულ:			6.565	289.714	0.000

თუ შევხედავთ ცხრილ: 16-ს და 17-ს, დავინახავთ, რომ ტრენინგ-გავლილ და ტრენინგ-გაუვლელ მენეჯერთა შორის ფიქსირდება განსხვავებები. ($P < 0,05$) და ($P < 0,01$) შესაბამისად, გამოვლენილი სტატისტიკური განსხვავებები 95-99%-ია. ის, ვისაც გავლილი აქვს სასწავლო კურსი, კომუნიკაციის მიმართულებით, უკეთესად ერკვევა კომუნიკაციის საჭიროებებში, მეტ დროს უთმობს კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესებას და თანამშრომლებთან ურთიერთობას. მხარს უჭერს, სხვადასხვა კომუნიკაციის მეთოდის გამოყენებით, კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებას. მათ, ვისაც არ აქვთ გავლილი არანაირი სასწავლო კურსი კომუნიკაციის მიმართულებით, ნაკლებად ესმით, რა როლი შეიძლება ჰქონდეს კომუნიკაციურ კავშირებს გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდაზე.

რაც შეეხება მენეჯერული დონეების მიხედვით ტესტურ ანალიზს, მხოლოდ სამ ცვლადში დაფიქსირდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება და სამივეში 95%-იანი სანდოობით ($p < 0.05$) – (იხ. ცხრილი 18-19)

ცხრილი 18. მენეჯერული დონეების საშუალოები

ცვლადი	მენეჯერული დონე	რაოდენობა	საშუალო	სტანდარტული გადახრა	სტანდარტული შეცდომა
Q 7.3	ზედა/საშუალო დონის მენეჯერი	139	3.0324	.70935	.06017
	ქვედა დონის მენეჯერი	225	2.8696	.76492	.05099
Q 8.1	ზედა/საშუალო დონის მენეჯერი	139	3.0847	0.59346	0.05034
	ქვედა დონის მენეჯერი	225	2.9463	0.5783	0.03855
III ბლოკი	ზედა/საშუალო დონის მენეჯერი	139	2.894	0.5937	0.05036
	ქვედა დონის მენეჯერი	225	2.7577	0.56989	0.03799

ცხრილი 19. მენეჯმენტის კატეგორიებს შორის არსებული განსხვავებების ტესტური ანალიზი

	ლევენის ტესტი დისპერსიათა ტოლობის შესახებ		t-test თანაბარი მნიშვნელობისთვის		
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>f</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
Q7.3	1.845	0.175	2.027	362	0.043
Q8.1	0.004	0.95	2.196	362	0.029
III ბლოკი	0.089	0.765	2.181	362	0.03

ცვლადის Q7.3-ის მიხედვით ზედა/საშუალო დონის მენეჯერთა ჯგუფის საშუალო ($M=3,0324$; $SD=0,70935$) სტატისტიკურად განსხვავებულია ($T=2.027$, $DF=362$; $P=0.043$) ქვედა დონის მენეჯერთა ჯგუფის საშუალოსგან ($M=2.8696$; $SD=0,76492$). შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ზედა დონის მენეჯერები მეტად ემხრობიან თავისუფალ კომუნიკაციურ კავშირებს, ვიდრე - ქვედა დონის მენეჯერები. ზედა/საშუალო დონის ხელმძღვანელი პირები მიიჩნევენ, რომ რაც უფრო გახსნილია კომუნიკაციური კავშირები, მით უფრო ადვილია თანამშრომლისთვის მისი პასუხისმგებლობის ქვეშ მოქცეული დავალების შესრულება, ადვილად მყარდება უკუკავშირი და მენეჯერისთვის ნათელია პრობლემის არსი. შესაბამისად, ადვილად ახდენს თანამშრომლებსგან დეტალური ინფორმაციის მოგროვებას და გადაწყვეტილების მიღებისთვის გამოყენებას. ზედა დონის მენეჯერები, კომუნიკაციური პროცესების წარმატებისთვის, მრავალფეროვან მეთოდებს იყენებენ, მათ შორის: ინდივიდუალური და ჯგუფური გასაუბრების მეთოდებს, წერილობით და ინტერნეტ კომუნიკაციებს, ასევე, კომუნიკაციის არაფორმალურ არხებს.

2.2.7 ANOVA ანალიზი

„ანოვა“ ანალიზი გვიჩვენებს, ფიქსირდება თუ არა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება ჯგუფებს შორის. იმისთვის, რომ გაგვეჩვენოს, რა განსხვავებებია მენეჯერთა ასაკობრივ ჯგუფებსა და სამუშაო გამოცდილებას შორის, ჩავატარეთ „ანოვა“ ანალიზი (იხ. ცხრ. №20).

ცხრილი 20. ასაკობრივ ჯგუფთა შორის არსებული განსხვავებების ანოვა ანალიზი

ცვლადი	კვადრატების ჯამი	თავისუფლების ხარისხი	კვადრატების საშუალო	F	მნიშვნელოვნება
Q 7.1	2.893	2	1.446	3.753	.024
Q 7.2	3.576	2	1.788	4.566	.011
Q 7.3.	4.139	2	2.070	3.771	.024
II ბლოკი	3.370	2	1.685	5.325	.005
Q 8.2.	6.149	2	3.074	4.758	.009
Q 8.5	9.488	2	4.744	4.007	.019
III ბლოკი	3.262	2	1.631	4.931	.008
Q 9.1	5.029	2	2.514	8.050	.000
Q 9.3	9.070	2	4.535	7.977	.000
Q 9.4	6.191	2	3.096	7.326	.001
IV ბლოკი	4.911	2	2.455	9.838	.000
Q 10.2	4.832	2	2.416	5.679	.004
V ბლოკი	3.008	2	1.504	4.264	.015
მთლიანის მნიშვნელობა	3.700	2	1.850	8.919	.000

კვლევის შედეგების მიხედვით გვაქვს სამი ასაკობრივი ჯგუფი (20-35), (35-40) და (40+). თუ შევხედავთ (ცხრ. 20) ცხრილს, ვნახავთ, რომ ცალკეულ დებულებებზე ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება. იქ, სადაც ($p < 0,01$) განსხვავების სანდოობა 99%-ია, ხოლო სადაც ($p < 0,05$) ჯგუფთა შორის გამოვლენილი განსხვავება 95%-ია. ანოვა ანალიზში, ზოგადად, ფიქსირდება ჯგუფებს შორის განსხვავებები, თუმცა, არ ჩანს კონკრეტულად რომელი ჯგუფები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. დეტალური ანალიზისთვის გამოვიყენეთ ტუკის „HSD“ კრიტერიუმი (Tukey HSD), იგი მრავალჯერადი შედარების კრიტერიუმი, რომელიც ადგენს ჯგუფებს შორის კრიტიკულ განსხვავებებს (იხ. ცხრილი 21).

ცხრილი 21. ასაკობრივ ჯგუფთა შორის განსხვავებები (Tukey HSD, anova)

დამოკიდებული ცვლადი	ასაკ. ჯგუფები		საშუალოებს შორის სხვაობა	სტანდარტული შეცდომა	მნიშვნელობა	95% ნდობის ინტერვალი	
						ქვედა ზღვარი	ზედა ზღვარი
Q 7.1	20-35	40+	-.18597*	0.07889	0.05	-0.3716	-0.0003
		40+	.18597*	0.07889	0.05	0.0003	0.3716
Q 7.2	35-40	40+	-.24644*	0.08478	0.011	-0.446	-0.0469
		35-40	.24644*	0.08478	0.011	0.0469	0.446
Q 7.3	20-35	40+	-.22242*	0.09413	0.049	-0.444	-0.0009
		35-40	-.24672*	0.10036	0.038	-0.4829	-0.0105
		40+	.22242*	0.09413	0.049	0.0009	0.444
		40+	.24672*	0.10036	0.038	0.0105	0.4829
II ბლოკი	20-35	40+	-.19112*	0.07148	0.021	-0.3593	-0.0229
		35-40	-.23036*	0.07621	0.008	-0.4097	-0.051
		40+	.19112*	0.07148	0.021	0.0229	0.3593
		40+	.23036*	0.07621	0.008	0.051	0.4097
Q 8.2	35-40	40+	-.33368*	0.10891	0.007	-0.59	-0.0774
		40+	.33368*	0.10891	0.007	0.0774	0.59
Q 8.5	20-35	35-40	.32598*	0.13683	0.046	0.004	0.648
		35-40	-.32598*	0.13683	0.046	-0.648	-0.004
		35-40	-.37703*	0.14742	0.029	-0.724	-0.0301
		40+	.37703*	0.14742	0.029	0.0301	0.724
III ბლოკი	35-40	40+	-.24466*	0.07791	0.005	-0.428	-0.0613
Q 9.1	20-35	40+	-.24556*	0.07102	0.002	-0.4127	-0.0784
		35-40	-.27157*	0.07572	0.001	-0.4498	-0.0934
		40+	.24556*	0.07102	0.002	0.0784	0.4127
		40+	.27157*	0.07572	0.001	0.0934	0.4498
Q 9.3	20-35	40+	-.27928*	0.09582	0.011	-0.5048	-0.0538
		35-40	-.39592*	0.10215	0	-0.6363	-0.1555
		40+	.27928*	0.09582	0.011	0.0538	0.5048
		40+	.39592*	0.10215	0	0.1555	0.6363
Q 9.4	20-35	40+	-.28485*	0.08261	0.002	-0.4793	-0.0904
		35-40	-.28775*	0.08807	0.003	-0.495	-0.0805
		40+	.28485*	0.08261	0.002	0.0904	0.4793
		40+	.28775*	0.08807	0.003	0.0805	0.495
IV ბლოკი	20-35	40+	-.24063*	0.06349	0.001	-0.39	-0.0912
		35-40	-.27025*	0.06769	0	-0.4295	-0.111

	40+	20-35	.24063*	0.06349	0.001	0.0912	0.39
	40+	35-40	.27025*	0.06769	0	0.111	0.4295
Q 10.2	20-35	40+	-.20103*	0.08289	0.042	-0.3961	-0.006
	35-40	40+	-.29001*	0.08837	0.003	-0.498	-0.082
	40+	20-35	.20103*	0.08289	0.042	0.006	0.3961
	40+	35-40	.29001*	0.08837	0.003	0.082	0.498
V ბლოკი	35-40	40+	-.23382*	0.08046	0.011	-0.4232	-0.0445
	40+	35-40	.23382*	0.08046	0.011	0.0445	0.4232
მთლიანად	20-35	40+	-.18719*	0.05788	0.004	-0.3234	-0.051
	35-40	40+	-.24909*	0.0617	0	-0.3943	-0.1039
	40+	20-35	.18719*	0.05788	0.004	0.051	0.3234
		35-40	.24909*	0.0617	0	0.1039	0.3943

ტუკის HSD კრიტერიუმის მიხედვით (იხ.ცხრ. 21) ჯგუფებს შორის ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავებები ($p<0.05$) და ($p<0.01$) ირკვევა, რომ ყველაზე დიდი განსხვავებები (35-40) და (40+)-ს ასაკობრივ კატეგორიას შორის ფიქსირდება. ასევე მნიშვნელოვანი განსხვავებებია (20-35) და (40+) კატეგორიებს შორის. (40+)კატეგორია სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვა დანარჩენი ასაკობრივი კატეგორიებისგან. კვლევის შედეგებმა გვიჩვენა, რომ ორმოცი წლის ზევით მყოფი მენეჯერები ბევრად სერიოზულად აღიქვამენ კომუნიკაციურ პროცესებს და მათ შედეგს, ვიდრე მცირე ასაკის მენეჯერები. ისინი მიიჩნევენ, რომ ღია კომუნიკაციური კავშირები აადვილებს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს, ასევე ეხმარება თანამშრომლებს დაკისრებული ვალდებულებების ადვილად შესრულებაში. 35-40 წლამდე მენეჯერები ნაკლებად პოზიტიურად არიან განწყობილნი ზეპირი კომუნიკაციის მიმართ და მიიჩნევენ, რომ პერიოდული ანგარიშები ნაკლებად ეფექტიანია პრობლემათა იდენტიფიკაციისთვის. მათგან განსხვავებით, ორმოცი წლის ზევით მენეჯერები მხარს უჭერენ კომუნიკაციის მეთოდების აქტიურ გამოყენებას ინფორმაციის მოძიებისა და შემდგომში ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით. სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება ფიქსირდება კომუნიკაციური უნარების გავლენის განმსაზღვრელ ბლოკშიც, კომუნიკაციური უნარების მიმართ ხისტ დამოკიდებულებას ავლენს მენეჯერთა კატეგორია 35 - დან 40 წლამდე ჯგუფში, 40 წლის ზევით მენეჯერებისგან განსხვავებით არ სვამენ დამატებით კითხვებს და არც საუკეთესო მსმენელები არიან კომუნიკაციის პროცესში.

საინტერესოა თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების მიმართ მენეჯერთა ამ სამი კატეგორიის დამოკიდებულება. ორმოცი წლის ქვევით მყოფი მენეჯერებისგან განსხვავებით, ორმოცი წლის ზევით მყოფი მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლისთვის და მაქსიმალური შედეგის მიღწევისთვის გადამწყვეტია, რაც საბოლოოდ მნიშვნელოვანი გავლენის მომხდენია გადაწყვეტილების ხარისხზე.

რაც შეეხება სამუშაო გამოცდილების მიხედვით კომუნიკაციის აღქმაში ჯგუფთა შორის განსხვავებას, (ცხრ. 22-23) უნდა აღინიშნოს, რომ „ანოვა“ ანალიზის მიხედვით, მათ შორის განსხვავება ნაკლებად ფიქსირდება, ვიდრე წინა შემთხვევაში იყო.

ცხრილი 22. სამუშაო გამოცდილების მიხედვით ჯგუფთა შორის არსებული განსხვავებების (anova) ანალიზი

ცვლადი	კვადრატების ჯამი	თავისუფლების ხარისხი	კვადრატების საშუალო	F	მნიშვნელოვნება
Q 7.3	3.438	2	1.719	3.122	.045
Q 9.1	2.519	2	1.259	3.945	.020
Q 9.3	5.571	2	2.786	4.818	.009
Q 9.4	5.662	2	2	6.676	.001
IV ბლოკი	3.171	2	1.585	6.232	.002
სულ	1.672	2	.836	3.923	.021

ცხრილი 23. სამუშაო გამოცდილების მიხედვით ჯგუფთა შორის განსხვავებები (Tukey HSD, anova)

Tukey HSD							
დამოკიდებული ცვლადი			საშუალოებს შორის სხვაობა	სტანდარტ. შეცდომა	მნიშვნელოვნება	95% -იანი ნდობის ინტერვალი	
	სამუშაო გამოცდილების ჯგუფები					ქვედა ზღვარი	ზედა ზღვარი
Q7.3	1-5	5-10	.22723*	.09570	.047	.0020	.4525
	5-10	1-5	-.22723*	.09570	.047	-.4525	-.0020
Q9.1	1-5	5-10	.20363*	.07287	.015	.0321	.3751
	5-10	1-5	-.20363*	.07287	.015	-.3751	-.0321
Q 9.3	1-5	5-10	.30316*	.09806	.006	.0724	.5339
	5-10	1-5	-.30316*	.09806	.006	-.5339	-.0724
Q9.4	1-5	5-10	.30460*	.08398	.001	.1070	.5022
	5-10	1-5	-.30460*	.08398	.001	-.5022	-.1070
IV ბლოკი	1-5	5-10	.22651*	.06505	.002	.0734	.3796
	5-10	1-5	-.22651*	.06505	.002	-.3796	-.0734
სულ	1-5	5-10	.16509*	.05952	.016	.0250	.3052
	5-10	1-5	-.16509*	.05952	.016	-.3052	-.0250

ტუკის HSD კრიტერიუმით ვხედავთ, რომ განსხვავებები მხოლოდ 1-5 წლამდე და 5-10-წლამდე სამუშაო გამოცდილების მქონე ჯგუფებს შორისაა, ხოლო (10+) წლის სამუშაო გამოცდილების მქონე ჯგუფი სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად არც ერთი ჯგუფისგან არ განსხვავდება.

2.2.8 ჰიპოთეზების შემოწმება

H₁ ჰიპოთეზის შესამოწმებლად, ჩავატარეთ რეგრესიული ანალიზი, რომელმაც აჩვენა, რომ დამოკიდებული ცვლადის „გადაწყვეტილების“ ცვალებადობის 67% გამოწვეულია დამოუკიდებელი ცვლადების ცვალებადობით, ანუ კომუნიკაციური კავშირების, კომუნიკაციის საშუალებების, კომუნიკაციური მეთოდების და კომუნიკაციური უნარების ცვლილებით. ამდენად, რეგრესიული ანალიზის შედეგად, ჩვენ მიერ წამოყენებული H₁ ჰიპოთეზა სავსებით დასტურდება, კომუნიკაციური კავშირები, კომუნიკაციის საშუალებები, კომუნიკაციის მეთოდები და კომუნიკაციური უნარები $\alpha=0,1$ დონეზე, სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კავშირშია და გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებაზე.

H₂ ჰიპოთეზის შესამოწმებლად, გავზომეთ კორელაციური კავშირი: Q10.12 გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის დონე მაღალია, რის გამოც, მიღებული სარგებელი დანახარჯებზე მკვეთრად მაღალია“ ცვლადსა და „Q7.15 ღია და გახსნილი კომუნიკაციური კავშირები თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის ზრდის გადაწყვეტილების ეფექტიანობას“ ცვლადს შორის. კორელაციური ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ მოცემულ ცვლადებს შორის ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი ($r=.219^{**}$ $p<.001$ $n=362$), რაც ადასტურებს ჩვენ მიერ წამოყენებულ H₂ ჰიპოთეზას.

H₃ ჰიპოთეზის შესამოწმებლად, გავზომეთ კორელაციური კავშირი: „Q10.12 გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის დონე მაღალია, რის გამოც მიღებული სარგებელი დანახარჯებზე მკვეთრად მაღალია“ ცვლადსა და „Q9.7 პრობლემის არსებობისას, თანამშრომლების მდებარეობის მაჩვენებელი იკლებს, როცა მათ ვრთავ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“ ცვლადს შორის. კორელაციური ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ მოცემულ ცვლადებს შორის ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი ($r=.228^{**}$ $p<.001$ $n=365$), რაც ადასტურებს ჩვენ მიერ წამოყენებულ H₃ ჰიპოთეზას.

H₄ ჰიპოთეზის შესამოწმებლად, გავზომეთ კორელაციური კავშირი: „Q10.12 გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის დონე მაღალია, რის გამოც მიღებული სარგებელი დანახარჯებზე მკვეთრად მაღალია“ ცვლადსა და „Q9.15 გადაწყვეტილებები ყოველთვის დროულად არის მიღებული“ ცვლადს შორის. კორელაციური ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ მოცემულ ცვლადებს შორის ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი ($r=.215^{**}$ $p<.001$ $n=365$), რაც ადასტურებს ჩვენ მიერ წამოყენებულ H₄ ჰიპოთეზას.

H₅ ჰიპოთეზის შესამოწმებლად, გავზომეთ კორელაციური კავშირი: „Q10.12 გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის დონე მაღალია, რის გამოც მიღებული სარგებელი დანახარჯებზე მკვეთრად მაღალია“ ცვლადსა და „Q9.16 სამუშაო გარემო ხელს უწყობს კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებას, რაც საბოლოოდ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხზე აისახება და გადაწყვეტილება შედეგიანია“ ცვლადს შორის. კორელაციური ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ მოცემულ ცვლადებს შორის ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი ($r=.331^{**}$ $p<.001$ $n=365$), რაც ადასტურებს ჩვენ მიერ წამოყენებულ H₅ ჰიპოთეზას.

H₆ ჰიპოთეზის შესამოწმებლად, გავზომეთ კორელაციური კავშირი „Q10.12

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის დონე მაღალია, რის გამოც მიღებული სარგებელი დანახარჯებზე მკვეთრად მაღალია“ ცვლადსა და „Q10.11 თანამშრომლები ფლობენ შესაბამის ცოდნას და კვალიფიკაციას, რათა პროფესიონალურად მოამზადონ და მომწოდონ პრობლემის შესახებ ანგარიშები და მიიღონ გადაწყვეტილებები“ ცვლადს შორის. კორელაციური ანალიზის შედეგად, ცვლადებს შორის დაფიქსირდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი ($r=.537^{**}$ $p<.001$ $n=365$), რამაც დაადასტურა ჩვენ მიერ წამოყენებული H_7 ჰიპოთეზა.

H_7 ჰიპოთეზა შევამოწმეთ კრონბახის ალფას გაანგარიშებით (იხ. ცხრ. №13). დადგინდა, რომ კითხვარის თითოეული დებულება დაკავშირებულია ერთმანეთთან და ზომავს ერთი და იგივე კონსტრუქტს, ანუ ადგენს კომუნიკაციური კავშირების, კომუნიკაციის საშუალებების, მეთოდების და უნარების გავლენას გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

H_8 ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ტესტური ანალიზის შედეგად (იხ. ცხრ. №14,15,16,17,18, 19). რომელიც მხარდაჭერილ არ იქნა. დადასტურდა, რომ არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი 99%-იანი და 95%-იანი განსხვავება სქესთა შორის, ტრენინგ გავლილ და ტრენინგ გაუვლელ მენეჯერთა შორის, ასევე ზედა/საშუალო და ქვედა დონის მენეჯერთა შორის. შესაბამისად, ჩვენ მიერ წამოყენებული ნულოვანი ჰიპოთეზა გარდაიქმნა ალტერნატიულ ჰიპოთეზად.

მენეჯერებს, ინტერვიუს დროს ვთხოვეთ სამუშაო გამოცდილებიდან გაეხსენებინათ გადაწყვეტილებები, რომლის შედეგებზეც კომუნიკაციურმა პროცესებმა იქონიეს გავლენა. ორმოცდაერთივე მენეჯერმა განაცხადა, რომ პროფესიული საქმიანობის განმავლობაში მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა განპირობებული იყო წარმატებული კომუნიკაციური პროცესებით, ხოლო წარუმატებელი გადაწყვეტილებების 98% მოუწესრიგებელი და არაეფექტიანი კომუნიკაციური პროცესებით. ჩვენი დიდ თხოვნის მიუხედავად მენეჯერთა უმრავლესობამ თავი შეიკავა ფაქტების გამხელისგან. გთავაზობთ მათგან მოსმენილ ისეთ პრაქტიკულ მაგალითებს, რომლებიც ადასტურებს კომუნიკაციური კავშირების გავლენას გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე:

- „X“ სამინისტროსა და უცხოურ ფირმას შორის გაფორმდა ხელშეკრულება, რომელიც ითვალისწინებდა სამინისტროსთვის ცალკეული სახის რესურსით მომარაგებას. ხელშეკრულება შესრულებული იყო უცხო ენაზე და ითარგმნა. იგი იყო დიდი მოცულობის და მენეჯერმა, რომელსაც უნდა მიეღო ხელმოწერის გადაწყვეტილება, ჩათვალა, რომ შეუძლებელი იყო მისი დეტალური გაცნობა, ამასთან, არ დაავალა არც თავის დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლებს მისი გაცნობა და ხელი ისე მოაწერა. შედეგი სავალალო აღმოჩნდა, გარკვეული პერიოდის შემდეგ, უცხოურმა მხარემ მოითხოვა ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ცალკეული ვალდებულებების შესრულება, რომელმაც უწყება საკმაოდ აზარადა. ჩვენმა რესპოდენტმა აღნიშნა, რომ მენეჯერს, თუნდაც ერთი ადამიანისთვის რომ დაეფალებინა, ხელშეკრულებას გასცნობოდა, თავიდან აირიდებდა არაეფექტიან გადაწყვეტილებას. მაგალითიდან ვხედავთ ჩაკეტილ კომუნიკაციურ პროცესებს და მენეჯერის ინტუიციურ გადაწყვეტილებას, რომელმაც არ გაამართლა და ზარალი მოიტანა.

- დეპარტამენტში გათავისუფლდა უფროსის მოადგილის შტატი. ორგანიზაცი-

აში არსებული საკადრო პოლიტიკის შესაბამისად, დეპარტამენტის უფროსის გადაწყვეტილებით, ვაკანტური პოზიცია უნდა დაეკავებინა დეპარტამენტის რომელიმე თანამშრომელს. აღნიშნულის სურვილი ორმა კანდიდატმა გამოთქვა. მაშინდელი დეპარტამენტის უფროსი იხსენებს, რომ ძალიან გაუჭირდა ერთპიროვნული გადაწყვეტილების მიღება, რადგან თვლიდა, რომ ორივე მათგანი სავსებით შეესაბამებოდა ვაკანტურ პოზიციას. მენეჯერმა გამოსავალი მონახა. მოიწვია თათბირი და თანამშრომლებს სთხოვა, სპონტანურად, ფურცლებზე დაეწერათ, რომელ კანდიდატს უჭერდნენ მხარს. თანამშრომელთა აზრის გათვალისწინებით მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება, რომელიც ევექტიანი აღმოჩნდა. შედეგად, თანამშრომელთა მოტივაცია და შრომისნაყოფიერება გაიზარდა, დაწუნებული კანდიდატი ძალიან მალე მხილებული და პასუხისგებაში მიცემული იქნა ქრთამის აღების ფაქტზე. წლების გასვლის შემდეგ, მენეჯერი აცხადებს, მაშინ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რომ არ მომხდარიყო თანამშრომელთა ჩართვა, შედეგი ძალიან ცუდი იქნებოდა. ვინაიდან, წამყვან პოზიციაზე ყოფნის შემთხვევაში, კორუფციისადმი მიდრეკილი პირი დიდ დანაკარგებს მოუტანდა სამსახურს.

- ინტერვიუს დროს, ქვედა რგოლის მენეჯერმა გაიხსენა სიტუაცია, როცა ორგანიზაციამ განახორციელა ხელფასის ზრდის რეფორმა. აღნიშნული განხორციელდა ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესებით. თანამშრომელთა უმრავლესობამ, მათ შორის მენეჯერებმაც, არ იცოდნენ, რა კრიტერიუმებმა განაპირობა მხოლოდ ცალკეულ პირთათვის ხელფასის ზრდა. მენეჯმენტის მხრიდან მიღებული გადაწყვეტილება იყო უსამართლო და არაეფექტიანი, გამოიწვია მასიური უკმაყოფილება და კადრების გადინება. შემცირდა თანამშრომელთა მოტივაცია და მოლოდინები, გაიზარდა კონფლიქტური სიტუაციები. თანამშრომლებმა ხელმძღვანელი რგოლის მიმართ დაკარგეს ნდობა და პატივისცემა, რამაც შეამცირა შრომისნაყოფიერება. მსგავს სიტუაციაში აუცილებელია გამჭვირვალობა. მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით აუცილებელია, თანამშრომლები ფლობდნენ ამომწურავ ინფორმაციას, ამასთან, ჰქონდეთ შესაძლებლობა, თავისუფლად გამოხატონ საკუთარი აზრი.

- საშუალო რგოლის მენეჯერმა, მარტივი მაგალითის მოყოლით აღიარა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობის აუცილებლობა. ფაქტი ასეთი იყო. ახლად დანიშნულმა დეპარტამენტის უფროსმა შეიტყო, წლების განმავლობაში, ორგანიზაციაში თანამშრომელთა იუბილეს აღნიშვნის ტრადიციის შესახებ. გადაწყვიტა, აღნიშნული საკუთარი ხელმძღვანელობით განეხორციელებინა. დეტალების გადასაწყვეტად თანამშრომლები მიიწვია, თუმცა აზრი არავის ჰკითხა და ყველაფერი თავად გადაწყვიტა. შეხედულებისამებრ დარეკა საკონდიტრო მაღაზიებში და შეკვეთები განახორციელა. იმის მიუხედავად, რომ თანამშრომლებს ამ საქმეში დიდი გამოცდილება ჰქონდათ, ვერავინ გაბედა აზრის გამოთქმა, თუმცა შედეგმა არ დააყოვნა, მოტანილი პროდუქტები ძვირი და არასაკმარისი აღმოჩნდა. თანამშრომლებმა ფული და პროდუქტები დაამატეს. შესაბამისად, მათი ხარჯი გაორმაგდა. თუ წინა წვეულებაზე თითოეული თანამშრომლის ხარჯი 20 ლარი იყო, ამ შემთხვევაში 40-40 ლარი დაიხარჯა. მენეჯერს თავიდანვე რომ ჩაერთო ისინი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მოესმინა მათი აზრი და გაეთალისწინებინა მათი გამოცდილება, ორმაგ ხარჯს ყველა ერთად აიცილებდა.

- განყოფილებას სჭირდებოდა მრავალფუნქციური ფერადი პრინტერი. მის შესაძენად ორგანიზაციის ბიუჯეტიდან გამოიყო 6000 ლარი. იმის გათვალისწინებით,

რომ განყოფილების ხელმძღვანელი კონფლიქტში იმყოფებოდა კონპეტენტურ თანამშრომლებთან, ასევე არ სურდა საკუთარი არაკომპეტენტურობის გამოვლენა, კონსულტაციის გავლის გარეშე, თვითნებურად გადაწყვიტა ლაზერული პრინტერის შეძენა, რომელშიც გადაიხადა 5400 ლარი. მას არ გაუთვალისწინებია ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორცაა: **ბეჭდვის ფორმატები, სისწრაფე, გარჩევადობა, დატვირთვა/კარტრიჯის თვიური რესურსი, შეერთების წყაროები, დამატებითი ფუნქციები და ბეჭდვის ხარჯები.** აღმოჩნდა, რომ განყოფილების საქმიანობიდან გამომდინარე უფრო ეფექტიანი, გამძლე და ნაკლებ დანახარჯიანი იქნებოდა ჭავჭავი პრინტერი, რომლის საბაზრო ღირებულება, იმ დროისათვის, შეადგენდა 2400 ლარს. შესაბამისად, განყოფილება შეძლებდა ერთის ნაცვლად ორის შეძენას. ამასთან, პრინტერის დანახარჯები იქნებოდა ნაკლები, ხოლო შესრულებული სამუშაო - უფრო მეტი. წლების შემდეგ, ხსენებულმა მენეჯერმა აღიარა, რომ ძალიან იხანა საკუთარი გადაწყვეტილება, რომ იმ მომენტში საჭირო იყო დაევიწყებინა სიამაყე, ეფექტა და ემოქმედა ორგანიზაციული მიზნებიდან გამომდინარე. მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებამ, ჩაკეტილი კომუნიკაციური კავშირის შედეგად, ორგანიზაციას მოუტანა დამატებითი ხარჯები.

თავი III

გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე გავლენის მომხდენი კომუნიკაციური კავშირების სრულყოფის ღონისძიებები

3.1 კომუნიკაციური პროცესების გაუმჯობესების გზები

ცნობილი მეცნიერი - სტეფან რობინსი გადაწყვეტილების ეფექტიანობას განიხილავს, როგორც მიღებული გადაწყვეტილების სასარგებლო შედეგს/სარგებელს, რომელმაც სარგებელი მოუტანა მენეჯერს და თანამშრომლებს. გადაწყვეტილება ეფექტიანია, თუ ის დადებითი შედეგების მომტანია. მის შედეგიანობას განაპირობებს ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები როგორცაა: **კომუნიკაცია, ინფორმაცია, მენეჯერთა და თანამშრომელთა კვალიფიკაცია, სწორად შერჩეული ალტერნატივები და სწრაფი მოქმედება.** გადაწყვეტილებამ, აუცილებელია, უპასუხოს შემდეგ მოთხოვნებს: ორგანიზაციას მოუტანოს სასურველი შედეგი, გამოიწვიოს თანამშრომელთა კმაყოფილება და მოითხოვოს მინიმალური დანახარჯი.

საჯარო სექტორში, კომუნიკაციური პროცესები ხშირად კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზია, რაც თავის მხრივ, ხელს უშლის ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას.

გადაწყვეტილების მიღება რთული პროცესია. ეფექტიანობის გასაზრდელად აუცილებელია კომუნიკაციის პროცესის გაუმჯობესება. კომუნიკაციის პროცესის წარმატებით წარმართვის მიზნით აუცილებელია, მენეჯერთან ერთად თანამშრომლებმაც იგრძნონ პასუხისმგებლობა და მაქსიმალური მონდომებით მოახდინონ პროცესში ჩართვა. საჭიროა, გადაწყვეტილების მიღებას წინ უსწრებდეს საკითხის შესახებ ინფორმაციის მოსმენა, დისკუსია და საერთო ინტერესების გამოკვეთა, რომელიც თანხვედრაში იქნება ორგანიზაციის მიზანთან. ეფექტიანი და ადეკვატური გადაწყვეტილებები თანამშრომელთა მხარდაჭერის გარეშე შეუძლებელია.

მნიშვნელოვანია, მენეჯერმა ყურადღება გაამახვილოს კომუნიკაციურ კავშირებზე, გააანალიზოს და შეისწავლოს ყველა არხი, საიდანაც შესაძლებელია ინფორმაციის მოპოვება. ასევე მიაგნოს მოპოვებული ინფორმაციის ეფექტიანი მართვის შესაძლებლობებს, რომელსაც გამოიყენებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

აუცილებელია, მენეჯერმა ყურადღებით შეარჩიოს კომუნიკაციის საშუალებები, რადგან, სწორედ მათ აქვთ უდიდესი გავლენა წარმატებული კომუნიკაციური კავშირების ჩამოყალიბებასა და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებისთვის. მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად მნიშვნელოვანია, გამოყენებულ იქნეს სახვადასხვა ტიპის კომუნიკაციის საშუალებები, მათ შორის, თანამედროვე ტექნოლოგიები და ინტერნეტ საშუალებები. კომუნიკაციის საშუალებები სწრაფად ვითარდება. ორგანიზაციებს უჭირთ ცვლილებებთან ფეხის აწყობა და ტექნიკურ პროგრესს ჩამორჩებიან. სამინისტროებში არსებული კომუნიკაციური ტექნოლოგიები ვერ უზრუნველ-

ჰყოფს მონაცემთა ბაზების შეუფერხებელ წარმოებას, განახლებას და ხარვეზების გამოვლენას. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, გაიზარდოს ინვესტირება თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებების შექმნასა და გაუმჯობესებაში. ორგანიზაციებმა ინდივიდუალურად უნდა განსაზღვრონ საჭიროებები და მოაგვარონ გამოკვეთილი პრობლემები. გაუმჯობესებული კომუნიკაციის საშუალებები უზრუნველყოფს ინფორმაციის სწრაფ გაცვლას შეუზღუდავი რაოდენობის ადრესატთა შორის. დაზოგილ დროსთან ერთად დაიზოგება სხვა რესურსებიც, რომელთა ხარჯვაც გარდაუვალი იქნება სხვა ტიპის კომუნიკაციის განხორციელებისას. ყურადღება უნდა გამახვილდეს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხზე, როგორცაა: **ინტერნეტ კომუნიკაციის სისშირე და მრავალფეროვნება**. გადაუდებელი პრობლემის გადაწყვეტისას, გაიზარდოს ინტერნეტკომუნიკაციის საშუალებების გამოყენება. ინტერნეტ კომუნიკაციური პროცესების უფრო მაღალი ხარისხით განხორციელების მიზნით, მნიშვნელოვანია, გაიზარდოს ინვესტირება აღნიშნული მიმართულებით. ინტერნეტზე დაფუძნებული კომუნიკაციის საშუალებებიდან შესაძლოა გამოყენებულ იქნას **ინტრანეტი**. აღნიშნული მექანიზმი მნიშვნელოვნად გაზრდის ინფორმაციის გაცვლის სიჩქარეს, შეამცირებს საინფორმაციო ხარჯებს და უზრუნველყოფს დავალებების სწრაფ შესრულებას. მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს ჰქონდეთ შესაძლებლობა, დაბრკოლებების გარეშე დაუკავშირდნენ მენეჯერებს, იმეილის გამოყენებით მისწერონ კითხვები და წინადადებები, ასევე მიიღონ მათთვის საჭირო ინფორმაცია. მენეჯერმა უნდა იმუშაოს უკუგების გაუმჯობესებაზე და აუცილებლად დაჯილდოვდება საუკეთესო შედეგით.

მნიშვნელოვანია, მენეჯერებმა გაითვალისწინონ თანამშრომლების აზრი. ამისთვის უფრო მეტი ინტენსივობით გამოიყენონ ზეპირი კომუნიკაციის მეთოდი საუბრები, გამოკითხვები, სამუშაო შეხვედრები და ჯგუფური დისკუსიები. ზეპირი კომუნიკაცია აუმჯობესებს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს, უზრუნველყოფს ეფექტიანი უკუკავშირის დამყარებას და შემოქმედებითი აზროვნების სტიმულირებას. „გონებრივი იერიშის მეთოდი“ საუკეთესო საშუალებაა განსხვავებული იდეების გასაქდერებლად.

საჯარო სექტორში ჩამოყალიბებულ მართვის სისტემას ხშირად ახასიათებს დაგვიანებული გადაწყვეტილებების მიღების 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 რგოლის მენეჯერს, ქვედა რგოლის მენეჯერი - საშუალო რგოლის მენეჯერს, ხოლო ეს უკანასკნელი - ზედა რგოლის მენეჯერს. არცერთი მათგანი, ზედა რგოლის 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 პასუხისმგებლობების ფარგლებში, გააჩნდეს მოქმედების და გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლება.

როცა პრობლემატურია **ვერტიკალური** და **ჰორიზონტალური** კომუნიკაცია, აქტიურად ვლინდება ინფორმაციული სტრესი, შემცირებულია ნდობის ფაქტორი და არაჯანსაღია ურთიერთობები, იმატებს კომფლიქტური სიტუაციები და მკვეთრად მცირდება თანამშრომელთა მოტივაციები. მსგავს ვითარებაში, თანამშრომლები

ლიად საუბრობენ შემცირებულ მოლოდინებზე და გაზრდილ კონფლიქტოგენებზე. მენეჯერმა ხელი უნდა შეუწყოს დადამავალი კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, ნდობის და ერთგულების ამაღლებას. თანამშრომლებს მოუხსნას იერარქიული კომუნიკაციის შიში, რათა თავისუფლად დაამყარონ კომუნიკაციური კავშირი სხვადასხვა დონის მენეჯერთან, შედეგად გაიზრდება თანამშრომელთა მოტივაცია და საქმიანობის შედეგი. კომუნიკაციის პროცესში, ხელმძღვანელმა უმჯობესია, გამოიყენოს სხეულის ენა, შეინარჩუნოს თვალთ კონტაქტი, გაუღიმოს მათ და გამოიყენოს გახსნილი ჟესტები. მენეჯერმა ხელი უნდა შეუწყოს ჰორიზონტალური კომუნიკაციის გაუმჯობესებას და ზომიერი, არაფორმალური კომუნიკაციის განხორციელებას. როგორც კვლევიდან ჩანს, ორგანიზაციაში მხოლოდ არაფორმალური კომუნიკაციის განხორციელება, კრიზისების მომტანია. იმისათვის, რომ გაიზარდოს არაფორმალური კომუნიკაციისგან მიღებული სარგებელი, მენეჯერმა, გარკვეულ დონეზე უნდა შეინარჩუნოს კომუნიკაციის ინტენსივობა, წახალისოს ღია იდეების გაცვლა. ღიად გამოუცხადოს მხარდაჭრა თანამშრომლებს, აქტიურად ჩაერთოს მოლაპარაკებებში, აწარმოოს სხვადასხვა ტიპის შეხვედრები, იყოს რაც შეიძლება უშუალო და მეგობრული, დაარეგულიროს ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები.

თუ საჯარო სექტორის ყველა მენეჯერი ხელს შეუწყოს თავისუფალი კომუნიკაციური პროცესების განხორციელებას, ღია კომუნიკაციური კავშირები უზრუნველყოფს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს. თანამშრომლები ადვილად გაერკვევიან პასუხისმგებლობებში და მათ შორის ჩამოყალიბდება მჭიდრო კომუნიკაციური კავშირები. ხშირი, მრავალფეროვანი და თავისუფალი კომუნიკაცია გაზრდის კომუნიკაციური პროცესების ხარისხს, თანამშრომელთა შესაძლებლობებს და მოტივაციას - თავისუფლად წამოაყენონ საკუთარი იდეები და პრობლემის მოგვარების გზები. სარგებლის მომტანი იქნება მათთან ეფექტიანი შეხვედრები, პრეზენტაციები, შედეგად გაიზრდება მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხი.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ მენეჯერის ჩაკეტილობა პირდაპირ აისახება თანამშრომელთა კომუნიკაციურ განწყობაზე. თუ მენეჯერი არ ცდილობს კომუნიკაციური პროცესების დალაგებას, თანამშრომელთა მოსაზრებებით დაინტერესებას და არჩეული აქვს მართვის „მკაცრი“ სტილი, თანამშრომელთა შორის ვირუსულად ვრცელდება აზრის გამოხატვის შიში. მათი უმრავლესობა, სამსახურის დაკარგვის შიშით, თავს იკავებს საკუთარი აზრის ხმამაღლა გამოხატვისგან. ეგუება პრობლემას და რუტინულად მისდევს ვითარებას. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციებში ჩამოყალიბდეს თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირები, აღნიშნული გააადვილებს ყოველდღიური სამუშაოს შესრულებას, შემცირდება შეცდომების დაშვების და არასწორი გადაწყვეტილების მიღების რისკი.

კომუნიკაციის პროცესის ეფექტიანად წარმართვის მიზნით, აუცილებელია, მენეჯერმა წინასწარ განსაზღვროს, რომელი კომუნიკაციის მეთოდი იქნება მაქსიმალური სარგებლის მომტანი. თუ მენეჯერი არასწორად შეარჩევს კომუნიკაციის მეთოდს, დაკარგავს დროს და გადაწყვეტილებაც დაგვიანდება. გარდა ამისა, არასწორად შერჩეული მეთოდი ვერ იქნება სასარგებლო ინფორმაციის მომტანი, ამიტომ, მენეჯერმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს ამ საკითხს, წინასწარ განსაზღვროს და მოიფიქროს კომუნიკაციის რომელი მეთოდით შეძლებს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოძიებას.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, თანამშრომლებს შორის კონფლიქტური სიტუ-

აციების არსებობისას, მენეჯერის მიერ ერთპიროვნულად მიღებული გადაწყვეტილებები. აღნიშნული მჭიდრო კავშირშია მენეჯერის კომუნიკაციურ უნარებთან, რაც საკმაოდ პრობლემატურია. იმისთვის, რომ მან არ მიიღოს ერთპიროვნული გადაწყვეტილებები, აუცილებელია, მოისმინოს თანამშრომელთა შეხედულებები, გაერკვეს კომფლიქტის მიზეზში, თანამშრომლებთან ერთად განიხილოს პრობლემის მოგვარების გზები, ასევე მოაწესრიგოს და დაარეგულიროს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობები.

სამუშაო გარემომ ხელი უნდა შეუწყოს კომუნიკაციური კავშირების გაძლიერებას, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის კომფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრა - დარეგულირებას. აუცილებელია პოზიტიური გარემო, ნაკლები ინფორმაციული სტრესი და მეტი კომუნიკაცია. ხელმძღვანელმა პირმა, მნიშვნელოვანია, გაზარდოს კომუნიკაციის მნიშვნელობა, კომუნიკაციის გაუმჯობესების მიზნით, გაიღოს სხვადასხვა სახის რესურსი. ესაუბროს, მოუსმინოს და გაარკვიოს, რა აწუხებთ, რა სჭირდებათ და საერთოდაც, როგორია თანამშრომელთა შეხედულება ორგანიზაციის საქმიანობასთან და არსებულ პრობლემებთან მიმართებაში.

მენეჯერმა ხელი უნდა შეუწყოს კომუნიკაციური პროცესების დაბრკოლებების გარეშე წარმართვას, აღმოფხვრას ყველა ის ფაქტორი, რომელიც აფერხებს მას. ასევე არ უნდა დააფრთხოს თანამშრომლები თავისი თანამდებობით, ინსტრუქციებით და ბრძანებებით. თანამშრომლებს შესაძლებლობა უნდა მისცეს გახსნილად ისაუბრონ პრობლემებზე, ღიად დაასაბუთონ ხედვები და არგუმენტები. კომუნიკაციური პროცესების წარმატებით წარმართვის მიზნით, შესაძლოა, მოეწყოს სხვადასხვა სახის სოციალური შეხვედრები, მათ შორის - ექსკურსიები, სპორტული ღონისძიებები და სხვა ტიპის შეხვედრები, რომლებიც უზრუნველყოფს შემთხვევითი, არაფორმალური კომუნიკაციის განხორციელებას. კარგი იქნება რეგულარული შეხვედრების ორგანიზება, ძალიან ხშირად, შესაძლოა, სწორედ ეს შეხვედრები იქცეს საუკეთესო ინფორმაციის წყაროდ ორივე მხარისთვის. ყველაფერი ერთად ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა შორის თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირების ჩამოყალიბებას და გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ამაღლებას.

მენეჯმენტმა უნდა შექმნას ეფექტიანი კორპორატიული გარემო, სადაც თანამშრომლები თავისუფლად შეძლებენ იდეების გენერატორებად გადაქცევას. თანაბარ პირობებში უნდა მიეცეს შესაძლებლობა ყველას, გამოიყენოს საინფორმაციო რესურსები, მათ შორის, ელ-ფოსტა, ინტერნეტი და სხვა სპეციალური პროგრამები. კომუნიკაციის საშუალებების თავისუფლად გამოყენება გაზრდის თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციური კავშირების ეფექტიანობას, რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

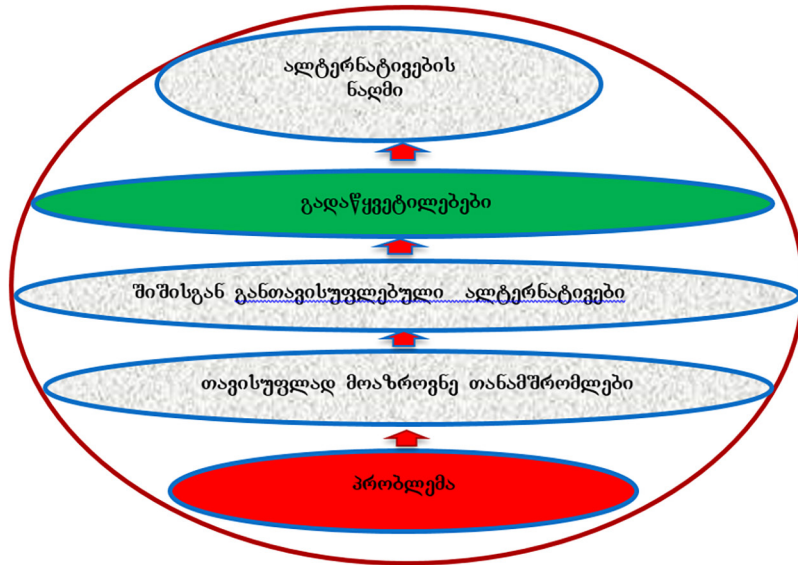
მენეჯერმა, რთულ სიტუაციებში, ხელი უნდა შეუწყოს პირდაპირი შეხვედრების ორგანიზებას. აღნიშნული მეთოდი თანამშრომლებს აძლევს დამატებით შესაძლებლობას, გაცვალონ ინფორმაცია, მიიღონ უკუკავშირი და ერთობლივი გადაწყვეტილებები. მნიშვნელოვანია იზრუნოს როგორც საკუთარი, ისე თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების გაუმჯობესებაზე. უცილებელია, ორივე მათგანს განუვითარდეს მოსმენის, საუბრის, ანგარიშების მოამზადების და გაანალიზების უნარი. კომუნიკაციური პროცესის თითოეული მონაწილე ინდივიდუალურად უნდა დაინტერესდეს პროცესის ეფექტიანად წარმართვით, რათა შეძლონ საჭირო ინფორმაციის გადაცემა, მოსმენა, ანლიზი და დამახსოვრება.

მენეჯერმა მიზანმიმართულად უნდა იმოქმედოს, რათა გაზარდოს მასა და თანამშრომლებს შორის ნდობის ხარისხი. თანამშრომლები რაც უფრო მეტად ენდობიან მას, მით უფრო ადვილად გვარდება პრობლემები. მნიშვნელოვანია ერთსულოვნების ჩამოყალიბება, ასევე ყურადღების გამახვილება არავერბალურ ელემენტებზე, სამუშაო დროზე და სხვა ფაქტორებზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ შეტყობინების ელემენტებზე.

კვლევის შედეგად გაირკვა, რომ გადაწყვეტილების მიღებამდე, პრობლემის შესახებ, მაქსიმალური ინფორმაციის მოძიება არ ხდება. ხელმძღვანელი პირები საკუთარი შეხედულებისამებრ იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ხშირად არასასურველი შედეგების მომტანია. კომუნიკაციის პროცესში ფიქსირდება არასათანადო მიმართვის ფორმები, სპონტანურად ხდება შეხვედრების გამართვა. თანამშრომლებმა წინასწარ არ იციან პრობლემის მიზეზი, არასათანადოდ, მიკერძოებულად ხდება თანამშრომელთა მოსაზრებების განხილვა. შეხვედრებში მონაწილეობენ, პრობლემასთან მიმართებაში, არაკომპეტენტური ადამიანები, ხოლო კომპეტენტურთა მონაწილეობისას, ასეთი ადამიანები ვერ გრძნობენ თავიანთი აზრის მონაწილეობას ძირითადი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რაც რა თქმა უნდა, აქვეითებს მათ მოტივაციას. შეხვედრის დასასრულს იდეების შეჯამება და საუკეთესოს გამოვლენა არ ხდება. ორგანიზაციებში არსებული კომუნიკაციის მეთოდები და საშუალებები ვერ უზუნველყოფს თანამშრომელთა უნარების და კომპეტენციების განვითარებას, პრობლემატურია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა იდეების მონაწილეობის საკითხი. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად მნიშვნელოვანია, საქართველოს საჯარო სივრცეში დასაქმებულმა მენეჯერებმა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გაზარდონ კომპეტენტურ თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობა, აღნიშნული უზრუნველყოფს ეფექტიანობის გაზრდას. ხშირია შემთხვევა, როცა პრობლემასთან მიმართებაში, რიგით თანამშრომელთან შედარებით, მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული პირის კომპეტენციები მკვეთრად დაბალია. ერთი კომპეტენტური თანამშრომელი ბევრად მეტი სარგებლის მომტანია სახელმწიფოსთვის, ვიდრე ასი არაკომპეტენტური მენეჯერი. შესაბამისად, ჭკვიანმა მენეჯერმა საკუთარი კომპეტენციების მიუხედავად, გადაწყვეტილების მიღებამდე სწორად განხორციელებული კომუნიკაციური კავშირების დახმარებით, უნდა მოიძიოს მაქსიმალური ინფორმაცია და ისე მიიღოს გადაწყვეტილება.

3.2 მეცნიერული სიახლეები და რეკომენდაციები

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას კომუნიკაციურმა პროცესებმა შესაძლოა, შეაფერხოს გადაწყვეტილების ეფექტიანობა. კვლევის შედეგად გამოვლინდა თანამშრომელთა მხრიდან აზრის გამოხატვის შიში და უსარგებლო კომუნიკაციური პროცესები. იმისთვის, რომ კომუნიკაციამ ხელი შეუწყოს გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდას, საჭიროა ორგანიზაციის წევრებს შორის არსებობდეს თავისუფალი ურთიერთობა. მენეჯერებს ვთავაზობთ ჩვენს მიერ შემუშავებულ „ალტერნატივების ნადმის მოდელი“-ს (იხ.სქემა. №6), რომლის მიზანი გახლავთ თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირების დახმარებით გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ამაღლება.



სქემა. №6 „ალტერნატივების ნაღმის მოდელი“

ვინაიდან, ჩვენი კვლევის მთავარი რეკომენდაცია თანამშრომელთა მაქსიმალური კომუნიკაციური ჩართულობაა, ეფექტიანობის გასაზრდელად მენეჯერებს ვთავაზობთ მოქმედებათა შემდეგ თანმიმდევრობას: - 1) **პრობლემის აღიარება** – მენეჯერი იაზრებს პრობლემას და მაქსიმალურად სწრაფად ცდილობს მის მოგვარებას; 2) **კომუნიკაციის მონაწილეების შერჩევა** - მენეჯერი ყურადღებას ამახვილებს თანამშრომელთა ისეთ მნიშვნელოვან მახასიათებლებზე, როგორცაა: – კომუნიკაბელურობა, რისკი, გაბედულობა, კომპეტენცია, გამოცდილება, კრიტიკული აზროვნება და მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობა; 3) **შიშის გარეშე ალტერნატივების დასახელება** – მონაწილეებმა იდეები დაუპირისპირონ პრობლემას და დაასაბუთონ მათი უნიკალურობა; 4) **გადაწყვეტა** – კომუნიკაციის წრის შიგნით მოთავსებული იდეებიდან ყველაზე ერთობლივი პასუხისმგებლობის გააზრებით, აირჩიოს ერთი ალტერნატივა და მიიღოს გადაწყვეტილება; 5) **„ალტერნატივების ნაღმი“** – უკვე მიღებული გადაწყვეტილების შემდეგ, მენეჯერმა დაავალოს კომუნიკაციის მონაწილეებს, მოიფიქრონ, სწრაფი მოქმედების ალტერნატივები რომელთა გამოყენებითაც გარანტირებული იქნება, გადაწყვეტილების სარგებლის ზრდა. საჭიროა, თანამშრომელთა მიერ დასახელებული ალტერნატივები დახარისხდეს და გამოყენებულ იქნეს საჭიროებისამებრ. მენეჯერი გადაწყვეტილებას „დანადმავს“ ალტერნატივებით. გადაწყვეტილების სისრულეში მოყვანის შემდეგ განხორციელდება პროცესის აქტიური მონიტორინგი. გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით პროცესში ეტაპობრივად ჩაერთვება დამატებითი ალტერნატივები. ორგანიზაციისთვის თითოეული მათგანი იქნება სარგებლიანობის გაზრდის დამატებითი შანსი.

„რისკების აკვარიუმი“

გართულებული პრობლემის მოგვარება გაცილებით რთულია, ვიდრე - დროულად აღმოჩენილის. შედეგიც რა თქმა უნდა, უკეთესი და მეტი სარგებლის მომტანია. შესაბამისად, მენეჯერებს, ეფექტიანობის გაზრდისთვის, ვთავაზობთ მიდგომას – სახელწოდებით: „**რისკების აკვარიუმი**“. იგი ეფუძნება ისეთ მნიშვნელოვან

რესურსს, როგორცაა: **ადამიანური კაპიტალი**. თანამშრომლები იღებენ ინსტრუქციას – მუშაობის პროცესში ყურადღება გაამახვილონ ყველა შესაძლო რისკსა და მოსალოდნელ გართულებაზე. წერილობითი ფორმით განმარტავენ, რაში ხედავენ რისკს და როგორია მათი მოგვარების გზები. წერილობით ჩამოყალიბებულ რისკებს, ალტერნატივებთან ერთად, ყრიან მინის ყუთში - „**რისკების აკვარიუმში**“, მისი გამჭვირვალობა უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდას, რათა თავადაც განათავსონ იდეები მასში. გარკვეული პერიოდის შემდეგ, მენეჯერი თანამშრომლებთან ერთად განიხილავს და აფასებს აკვარიუმში დაგროვილ რისკებს და მოსალოდნელი დანაკარგების მიხედვით ალაგებს. გამოავლენს და ახალისებს ყველაზე სახიფათო რისკის აღმოჩენს.

ჩვენს მიერ შემოთავაზებული მიდგომა უზრუნველყოფს მოსალოდნელი რისკების პრევენციას და სწრაფ რეაგირებას.

დასკვნები და წინადადებები

ჩვენი ქვეყნის საჯარო სივრცეში ჩატარებული მეცნიერული კვლევის მიზანი იყო, გაგვეჩვენა რა გავლენას ახდენს მრავალფეროვანი კომუნიკაციური საშუალებების მეთოდების და უნარების გამოყენება მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე. კვლევის შედეგად გამოვლენილი დასკვნები ასეთია:

- ♦ თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებები ხელს უწყობს კომუნიკაციური პროცესების განხორციელებას და გადაწყვეტილების სწრაფად მიღებას. ინტერნეტის საშუალებით, კომუნიკაციის მონაწილეებს შორის, სწრაფად ხდება ინფორმაციის გაცვლა. აღნიშნულის შედეგად იზრდება დრო და სხვადასხვა ტიპის რესურსები, რომელთა ხარჯვაც გარდაუვალი იქნებოდა სხვა შემთხვევაში.

- ♦ ისე როგორც თანამედროვე მსოფლიოში, ქართულ რეალობაშიც თანამედროვე ტექნოლოგიების როლი მნიშვნელოვანია. თუმცა, ორგანიზაციები ტექნიკურ პროგრესს ჩამორჩებიან. არსებული ტექნოლოგიები აფერხებს მონაცემთა ბაზების წარმოებას, განახლებას და ხარვეზების გამოვლენას. შედეგად მცირდება კომუნიკაციური პროცესების ხარისხი და იზრდება დახარჯული რესურსები.

- ♦ არასწორად შერჩეული მეთოდები აფერხებს კომუნიკაციას და გადაწყვეტილების ეფექტიანობას. სათანადო ყურადღება არ ეთმობა კომუნიკაციის მეთოდების შერჩევას. მენეჯერი სპონტანურად იწყებს კომუნიკაციას, რის გამოც, ხშირად შედეგები სავალალოა, რადგან არასწორად შერჩეული მეთოდი უსარგებლო და არაფრის მომტანია.

- ♦ გადაწყვეტილების სარგებლიანობას ამცირებს მენეჯერის დაგვიანებული მოქმედება. სამინისტროებში, ცენტრალიზებული მართვის სისტემის შედეგად, იკვეთება დაგვიანებული გადაწყვეტილების პრობლემა. მის გადასაწყვეტად კომუნიკაცია იერარქიულად ხორციელდება. რიგითი თანამშრომლიდან ორგანიზაციის ხელმძღვანელ პირამდე, შესაბამისი იერარქიის გავლით. გადაწყვეტილება ზედა რგოლში მიიღება და ისევ ვერტიკალურად ვრცელდება ზემოდან ქვემოთ. მსგავს სიტუაციებში პროცესის ესკალაცია დიდ დროს მოითხოვს და რეაგირება გვიანდება.

- ♦ წერილობითი კომუნიკაციის მიმართ, მენეჯერთა მხრიდან, ფიქსირდება არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება. ცალკეული ჯგუფი მიიჩნევს, რომ ეს მეთოდი დროის დანახარჯების მომტანი და არაეფექტიანია. თუმცა არსებობს მენეჯერთა გარკვეული რაოდენობა, რომელიც მიიჩნევს, რომ აღნიშნული მეთოდი საუკეთესო საშუალებაა რთული პრობლემის სიდრმისეული შესწავლისა და ანალიზისთვის.

- ♦ ჩაკეტილი კომუნიკაციური პროცესები უარყოფითად აისახება გადაწყვეტილების შედეგზე. რეალურად, თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობა გადაწყვეტილებებში შეზღუდული და იშვიათია. გაზრდილი ემოციური სტრესის ფონზე, შემცირებულია მოტივაცია. არაეფექტიანი კომუნიკაციის შედეგად გაზრდილია შეცდომების დაშვების და არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების რისკი.

- ♦ პრობლემატურია ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კომუნიკაცია. ვლინდება ინფორმაციული სტრესი, უნდობლობა, დემოტივაცია და არაჯანსაღი ურთიერთობები. მენეჯერები აქტიურად საუბრობენ შემცირებულ მოლოდინებსა და გაზრდილ კომფლიქტოვანებზე.

♦ მენეჯერთა 68%-ს გავლილი არ აქვს არაერთარი სასწავლო კურსი კომუნიკაციის მიმართულებით. აღნიშნული თავს იჩენს ორგანიზაციაში განხორციელებულ არასწორ კომუნიკაციებში.

♦ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობა დაბალია, რის გამოც გადაწყვეტილების შედეგად მიღებული სარგებელი დანახარჯებზე მკვეთრად დაბალია. არაეფექტიანი კომუნიკაციური კავშირების შედეგად მენეჯერთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები არაეფექტიანია, აღნიშნულ მოსაზრებას პირდაპირ ადასტურებს გამოკითხულ მენეჯერთა 24%. პრობლემის გადასაწყვეტად გამართულ შეხვედრებში მონაწილეობენ სხვადასხვა დონის მენეჯერები და არა რიგითი თანამშრომლები.

♦ თანამშრომელთა მონაწილეობით გამართული შეხვედრები ხშირად სპონტანურია. მათ არა აქვთ ინფორმაცია შეხვედრის შესახებ, შესაბამისად, პრობლემის ირგვლივ არ არიან მომზადებულნი. ხშირად შეხვედრები ფორმალური, ხოლო მონაწილეები არაკომპეტენტურნი არიან. როცა შეხვედრებს ესწრებიან კომპეტენტური ადამიანები, ისინი ვერ გრძნობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საკუთარი აზრის მონაწილეობის მნიშვნელობას.

♦ გადაწყვეტილების მიღებამდე, პრობლემის შესახებ, მაქსიმალური ინფორმაციის მოძიება არ ხდება. მსგავს სიტუაციაში ხელმძღვანელი პირები საკუთარი შეხედულებებით იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც, ხშირად, სავალალო შედეგების მომტანია.

♦ მენეჯერთა 47%-ს განვითარებული არა აქვს კომუნიკაციის ისეთი უნარები, როგორცაა: მოსმენა, საუბარი, სხვისი აზრის გაზიარება და მოსაუბრისადმი პატივისცემის გამოხატვა. საუბრის მსვლელობისას სარგებლობენ ტელეფონით, ოთახის კარი ღია აქვთ, ყურადღებით არ უსმენენ და ხშირად უხეშადაც მიმართავენ.

♦ პრობლემატურია თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარები, რის გამოც ფერხდება კომუნიკაცია და მცირდება გადაწყვეტილების ეფექტიანობა. მენეჯერები ღიად საუბრობენ ისეთ სირთულეებზე, როგორცაა: უსარგებლო შეხვედრები, არასწორად ჩამოყალიბებული კომუნიკაციის მიზანი, არასწორად შერჩეული დრო, არასწორად გაგებული მითითებები და რეკომენდაციები.

♦ თანამშრომლები ღიად ვერ გამოხატავენ საკუთარ აზრს, გამოკითხულ მენეჯერთა 30%-ს უბედავენ შეპასუებას და საკუთარი მოსაზრებების დასაბუთებას. დანარჩენი 60%-ის გადაწყვეტილებებს უსიტყვოდ ეთანხმებიან და არაერთარ რეაგირებას არ ახდენენ. ფიქრობ, სწორედ მსგავსი მიდგომაა ფატალური შედეგების მომტანი.

♦ სამუშაო გარემო არაეფექტიანია, იგი ვერ უზრუნველყოფს კომუნიკაციური პროცესების ხელშეწყობას და წახალისებას. ხშირია კონფლიქტები როგორც თანამშრომლებს, ისე მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის. კომფლიქტური სიტუაციების არსებობისას, მენეჯერი არ ცდილობს პრობლემის არსში გარკვევას და იღებს ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებას, რაც მაშინვე გამორიცხავს გადაწყვეტილების სარგებლიანობას.

იმისათვის, რომ ზემოთ განხილული პრობლემები აღმოიფხვრას, გთავაზობთ შემდეგ წინადადებებს:

♦ ხელმძღვანელმა პირმა გაზარდოს კომუნიკაციის მნიშვნელობა, გაიღოს სხვადასხვა სახის რესურსი, ესაუბროს, მოუსმინოს და გაარკვიოს, რა აწუხებთ, რა სჭირდებათ და საერთოდ, როგორია მათი ხედვა ორგანიზაციის საქმიანობასთან და პრობლემებთან მიმართებაში.

♦ ხელი უნდა შეუწყოს კომუნიკაციური პროცესების დაბრკოლებების გარეშე წარმართვას, აღმოფხვრას ყველა ის ფაქტორი, რომელიც აფერხებს მას. არ დააფრთხოს თანამშრომლები თავისი თანამდებობით, ინსტრუქციებით და ბრძანებებით. მათ შესაძლებლობა მისცეს, გახსნილად ისაუბრონ პრობლემებზე, ღიად დაასაბუთონ ხედვები და არგუმენტები. კომუნიკაციური პროცესების წარმატებით წარმართვის მიზნით, შესაძლოა, მოეწყოს სხვადასხვა სახის სოციალური შეხვედრები, მათ შორის - ექსკურსიები, სპორტული ღონისძიებები და სხვა, ტიპის შეხვედრები, რომლებიც უზრუნველყოფს შემთხვევითი, არაფორმალური კომუნიკაციის განხორციელებას. კარგი იქნება, რეგულარული შეხვედრების ორგანიზება, ძალიან ხშირად შესაძლოა, სწორედ ეს შეხვედრები იქცეს საუკეთესი ინფორმაციის წყაროდ ორივე მხარისთვის, ყველაფერი ერთად კი ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა შორის თავისუფალი კომუნიკაციური კავშირების ჩამოყალიბებას და გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ამაღლებას.

♦ ინტერნეტ კომუნიკაციური პროცესების უფრო მაღალი ხარისხით განხორციელების მიზნით, გაიზარდოს ინვესტირება აღნიშნული მიმართულებით. ინტერნეტზე დაფუძნებული კომუნიკაციის საშუალებებიდან შესაძლოა გამოყენებულ იქნას ინტრანეტი. აღნიშნული მექანიზმი მნიშვნელოვნად გაზრდის ინფორმაციის გაცვლის სიჩქარეს, შეამცირებს საინფორმაციო ხარჯებს და უზრუნველყოფს დავალებების სწრაფ შესრულებას. თანამშრომლებს უნდა მიეცეთ შესაძლებლობა, დაბრკოლებების გარეშე მისწერონ კითხვები და წინადადებები ელ-ფოსტით ზედა რგოლის მენეჯერს და მიიღონ მათთვის საჭირო ინფორმაცია. მენეჯერმა იმუშავოს უკუკავშირების გაუმჯობესებაზე და აუცილებლად დაჯილდოვდება საუკეთესო შედეგით.

♦ მენეჯერმა მხარი დაუჭიროს ღია კარის პოლიტიკას, რაც თანამშრომლებს საშუალებას მისცემს ღიად გამოხატონ შეშფოთება, ან აზრი ნებისმიერ საკითხზე.

♦ მენეჯერმა ხელი შეუწყოს დადამავალი კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, ნდობის და ერთგულების ამაღლებას. თანამშრომლებს მოუხსნას იერარქიული კომუნიკაციის შიში, რათა თავისუფლად დაამყარონ კავშირი სხვადასხვა დონის მენეჯერებთან, შედეგად გაიზარდოს თანამშრომელთა მოტივაცია და გააუმჯობესდება საქმიანობის შედეგები.

♦ კომუნიკაციის პროცესში ხელმძღვანელმა უნდა გამოიყენოს სხეულის ენა, შეინარჩუნოს თვალის კონტაქტი, გაუღიმოს მათ და ისარგებლოს გახსნილი ჟესტებით.

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

შორის კავშირების ეფექტიანობას, რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება გადაწყვეტილებებზე.

♦ რთულ სიტუაციებში ხელმძღვანელმა პირმა ხელი უნდა შეუწყოს პირდაპირი შეხვედრების ორგანიზებას. აღნიშნული მეთოდი თანამშრომლებს აძლევს დამატებით შესაძლებლობას, გაცვალონ ინფორმაცია, მიიღონ უკუკავშირი და ერთობლივი გადაწყვეტილებები.

♦ ორგანიზაციამ იზრუნოს თანამშრომელთა კომუნიკაციური უნარების გაუმჯობესებაზე. აუცილებელია, ორივე მათგანს განუვითარდეს მოსმენის, საუბრის, ანგარიშების მთავარადების და გაანალიზების უნარები. კომუნიკაციური პროცესის თითოეული მონაწილე ინდივიდუალურად უნდა დაინტერესდეს პროცესის ეფექტიანად წარმართვით, რათა შეძლონ საჭირო ინფორმაციის გადაცემა, მოსმენა, ანალიზი და დამახსოვრება.

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

♦ რაც შეეხება კვლევის მთავარ რეკომენდაციას, მნიშვნელოვანია, საქართველოს საჯარო სივრცეში დასაქმებულმა მენეჯერებმა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გაზარდონ კომპეტენტურ თანამშრომელთა კომუნიკაციური ჩართულობა, აღნიშნული უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების ეფექტიანობის გაზრდას. ხშირია შემთხვევა, როცა პოპლემასთან მიმართებაში, რიგით თანამშრომელთან შედარებით, მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული პირის კომპეტენციები მკვეთრად დაბალია. ერთი კომპეტენტური თანამშრომელი ბევრად მეტი სარგებლის მომტანია სახელმწიფოსთვის, ვიდრე 100 არაკომპეტენტური მენეჯერი. შესაბამისად, ჭკვიანმა მენეჯერმა საკუთარი კომპეტენციების, მიუხედავად გადაწყვეტილების მიღებამდე, სწორად განხორციელებული კომუნიკაციური კავშირების დახმარებით უნდა მოიძიოს მაქსიმალური ინფორმაცია და ისე მიიღოს გადაწყვეტილება.

♦ გამოიყენეთ ჩვენს მიერ შემოთავაზებული „ალტერნატივების ნაღმის მოდელი“ და „რისკების აკვარიუმი“.

სხვადასხვა მეცნიერის აზრით, ბედნიერი ადამიანი უფრო პროდუქტიულია ორგანიზაციისთვის, ვიდრე - უკმაყოფილო და დეპრესიული. ამიტომ, მენეჯერებს ვთავაზობთ, აამაღლონ თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური განწყობა სხვადასხვა აქტივობით, მაგალითად:

♦ საკუთარი ხელით დაუწერონ თანამშრომელს მადლიერების ბარათი. („საუკეთესო ხარ“, „ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი რგოლი ხარ“, „გმადლობთ“ „თქვენგან ამდენს არ ველოდი“ „ვამაყობ თქვენით“ და სხვა.)

♦ დააწესეთ „ბედნიერების დღე“. ორგანიზება გაუწიეთ და მოაწყვეთ სხვადასხვა სახის ღონისძიება, მასში ჩართეთ ყველა თანამშრომელი. თითოეულ თანამშრომელს, კენჭის ყრის გზით, დაავალეთ სხვა თანამშრომლისთვის ბედნიერების მინიჭება. გა-

მოაგლინეთ „ბედნიერთა შორის ბედნიერი“ და დააჯილდოვეთ.

- ◆ საკუთარი ფინანსური რესურსით თანამშრომლებს გაუკეთეთ სიმბოლური საჩუქრები, აგრძნობინეთ, რომ ადამიანური რესურსი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის.

- ◆ დააწესეთ თანამშრომელთა პირადი ცხოვრების პატივისცემის გამოსატვის ღონისძიებები, აჩუქეთ თანამშრომელს დამატებითი დასვენების დღეები, თეატრის ან კინოს ბილეთები, მიულოცეთ ბავშვების დაბადების დღეები, მოიკითხეთ მათი საჭიროებები.

- ◆ არ შეუშინდეთ თანამშრომელის კვალიფიკაციას, თუ ის თქვენზე ჭკვიანია, გაგიმართლათ! ეს რესურსი თქვენს დაქვემდებარებაშია, აუცილებლად გამოიყენეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

- ◆ თქვენი მინიმალური ჩარევის ფონზე, მიეცით თანამშრომლებს მოქმედებათა თავისუფლება.

ჩვენს კვლევაში ვეცადეთ, პასუხი გაგვეცა იმ შეკითხვებისთვის, რომლებსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს საქართველოს საჯარო სექტორის წარმატებისთვის. რაც უფრო მეტად არის მოწესრიგებული კომუნიკაციური პროცესები, უფრო მეტად ეფექტიანია გადაწყვეტილებები, ეს კი სახელმწიფოს სწორად განვითარებას, გაძლიერებას და წინსვლას უწყობს ხელს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბურჯალიანი ჯ., (2012) წოდებით „თანამდებობა“, ელ. ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“;;
2. გოფმანი ი., (2007) „თვითპრეზენტაცია ყოველდღიურ ცხოვრებაში“, თბილისი;
3. გამზარდია ა.,(2013) „ზოგადი მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი;
4. ერდიაშვილი, ნ.დ სტოლიარენკო, ა.მ. (2014) „მენეჯმენტის ფსიქოლოგია“;
5. ეჯიბაძე ო., (2001) „მართვის თეორიის საფუძვლები“, თბილისი;
6. ზუმბულიძე ო., (2008) „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი წ;
7. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზახაშვილი თ., პატიაშვილი ნ., (2009) ”მენეჯმენტი” (ზოგადი მენეჯმენტი), თბილისი;
8. კარნეგი, დ. (2013) „როგორ დავძლიოთ მღელვარება და დავიწყოთ ცხოვრება“ თბილისი;
9. ლადლოუ რ., პენტონი ფ., (1992) „ეფექტური კომუნიკაციის არსი“ თბილისი;
10. მექვაბიძე, რ (2014) – „გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია“, თბილისი ;
11. მარკოზაშვილი ნ., თავაძე ა., (2012) „მენეჯმენტის საფუძველები“, თბილისი;
12. მარგალიტიძე ი., (2009) „მენეჯერის უნარ-ჩვევები“, თბილისი ;
13. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., (2005) „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი;
14. პაპიძე ზ., მელაძე თ., (2011) „სტრატეგიული მართვის პროცესი, ბანკები & ფინანსები“;
15. რამიშვილი ბ., (2013) „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, ლექციების ტექსტი;
16. სუმბაძე ნ., მახარაძე თ., (2010) „ინტერპერსონალური კომუნიკაცია“, თბილისი;
17. სირაბიძე ნ., (2012) „წარმატების გასაღები“, ბათუმი;
18. სულაბერიძე მ., (2008) „პროექტის მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი;
19. სუმბაძე, კ. (2018) „კომუნიკაციის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“ სამეცნიერო ჟურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ ISSN1987-6041, (37-39გვ)
20. სუმბაძე, კ. (2018) „კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციის მართვასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“; სამეცნიერო ჟურნალი „სამართალი და ეკონომიკა“ ISSN 1987-8303, (55-60 გვ)
21. სუმბაძე, კ. (2017), „გადაწყვეტილების მიღების თეორიები და მოდელები თანამედროვე მენეჯმენტში“; სამეცნიერო ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“ ISSN 2449-2418, №4, (49-53 გვ)
22. სუმბაძე, კ. (2017) „ გადაწყვეტილების გაუმჯობესების გზები“; კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, მეხუთე საერთაშორისო კონფერენციის მასალები ISBN 978-9941-449-76; (75-76გვ)
23. სუმბაძე, კ. (2015), „ ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები საჯარო სექტორში“; ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის კონფერენციის მასალები ISBN 978-9941-449-76; (248-251გვ)
24. ტოლიაშვილი, პ., (2012) „სტრუქტურის როლი ორგანიზაციის მართვაში, ელ. ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“;;

25. ტოლიაშვილი, პ., (2007) „ნამდვილი ლიდერის სახე“, ანალიტიკური ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ №1 (8);
26. ქორთუა ი.,კალანდაძე ა., გიგინეიშვილი ა., ბუაძე ი., (2009) „ადამიანური რესურსების და ინფორმაციის მართვა“, თბილისი;
27. ქარჩავა, ლ (2011) „ბიზნესკომუნიკაციების განვითარების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში“;
28. ღონღაძე, ნ. დოლიძე, ნ. (2014) „საქართველოს საჯარო სამსახური პრობლემები და გამოწვევები“ საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი (GIPA) მმართველობის სკოლა, თბილისი;
29. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., (2008) „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი;
30. ჩაჩანიძე გ., ნანობაშვილი ქ., (2009) „ბიზნეს-კომუნიკაცია“, თბილისი;
31. ჩოხელი ე., (2009) „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი, უნივერსალი,;
32. ხომერიკი თ., (2008) „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი;
33. „შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა შესახებ კონვენცია“ 2006წ.
34. Alamry., M. Saleh and Alghalby, M. Taher (2007) ‘Management and Business (first edition)’ Amman, Jordon, Dar Wael.;
35. Alateia., Majeda (2003) „Organization Behavior: Behavior of Individual and Group (first edition)“ Amman, Jordan, Dar Elshorooq, Inc.;
36. Adair., John (2007) „Decision Msking & problem Solving Strategies“, USA, hoganpage limited;
37. Arkkelin., Daniel (2014) „Using SPSS to Understand Research and Data Analysis“ Valparaiso University;
38. Agyeman., R.D.(2012) „An Investigation Into The Efect Of Employee Involvement Practice On Decision Making Process: A Case Study Of Kumasi Anglican Senior High School” Knust College of Art and Social Sciences.;
39. Al-Tarawneh., H. A. (2012) „The Main Factors beyond Decision-making” Journal of Management Research, 4(1).;
40. Axelrod., R., & Cohen., M. D. (1999) Harnessing Complexity: - „Organizational Implications of a Scientific Frontier” New York: Free Press.;
41. Baloch., S.R. (2013) „Strategic Decision-Making Mehran University Of Engineering & Technology”;
42. Bartoli., A. (2008) „La Communication”- Idem ,; p.85. Paris.;
43. Beauty., M. (2013) „Factors Hindering Effective Communication Between Top Management And Employees ” Open University Of University, Tanzania.;
44. Bateman, S. Thomas and Snell Scott (2004) „Management: The New Competitive Landscape” McGraw-Hill/Irwin.;
45. Baumhart, R.C. (1961) „How Ethical are Businessmen?” Harvard Business Review, 39 (4), pp. 6–8.
46. Bachara, A, Damasio, H., Tranel,D &Damasio, R (1997) „Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy science”, Iowa, USA.;

47. Barlow., D. h (2004) “Anxiety and Its Disorders, Scnd Edition: The Nature and Treatment of Anxiety and Panic”, New York The Guilford Press.;
48. Barry., Render, et al, (2006) „Quantitative analysis for management (9th edition)“. New Jersey, USA, Pearson Prentice Hall.
49. Broni., Velentzas/Mamalis (2010) „Communication, Public Relations & Advertisement, IuS, p. 11-12.
50. Byars ., L. L (1984) „Concepts of Strategic Management”, Nework.;
51. Burke., L. A. and Miller M. K., (1999) “Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making” Academy of Management Executive, New York.;
52. Casali, G.L. (2007) „A quest for ethical decision making: searching for holy grail and finding the sacred trinity in ethical decision making by managers, Social Responsibility” Journal, Volume: 3, Issue: 3 Australia.;
53. Chichester W. and Frochot D.(2000).,-„La Theorie La Communication”, edition france.;
54. Chestnut, D., (2013) “Theory Management on Decision Making”, from http://www.ehow.com/facts_6962551_theory-management-decision-making.html.;
55. Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S. (2004) „Management: de la teorie la practică, Editura Universității din București.;
56. Cornelissen, J., (2002) „Corporate Communications Theory and Practice“, London.;
57. Cazeneuve, J., 2016- „QU’est ce que la communication volume II Persee” Paris.;
58. Chang, W. L., & Lo, Y. P. (2012) „A social network based group decision support system”. International Journal of Mobile Communications, 10(1), 41-64.;
59. Crosby, R.P. (1992) „Walking the empowerment tightrope, King of Prussia Organization Design and Development” Prussia.;
60. Doyle, J., (2017) Retrieved September 26, from http://www.ehow.com/info_8386556_5step-decisionmaking-process.html.;
61. Dragomir, C. (2012) „Causes generating risks in business management, Review of General Management“, Volume 12, Issue 2, pp. 160-166.;
62. Dessler, Gary (2004) „Management: Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders (third edition)“ New Jersey, USA, Pearson Education, Inc.;
63. Dexter, L. A. (1970) „Elite and specialized interviewing“, Evanston, ILL: Northwestern University Press.,
64. Dowd, K. O., De Janasz. S and Schnieder, B. Z (2006) „Interpersonal Skills in Organisation”, McGraw-Hill/Irwin Companies Inc. 1221, 2nd Edition.;
65. Dodds., F, Enayati., J. and Harry., Mc.(2012) „Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability,Beyond Deadlock and Conflict” USA;
66. Dunod M. (2010) „Communication : stage initial Initiateur” – CTR74 lionel Edition Paris;
67. Duterme C. (2002)- „La Communication”- Interne en Entreprise, Deboeck université, Bruxelles, p.12.
68. Dickson, D. (1999) „Barriers to communication”. In: Long, A. ed. Interaction for practice in community nursing. England: Macmillian press LTD, pp. 84-132;
69. Daft R. L, (2006) „New Era of Management”, Vanderbilt University, USA.;

70. Drucker P. F., (1993) „The Practice of Management”, USA.;
71. Dresser, D. (2005) „Multicultural Manners”, New Jersey.;
72. Drucker P., (1974) „Management: Tasks, Responsibilities, Practices”, New York: Harper & Row.;
73. El-Shikhdeeb., Z. R. (2008) „The Role of Business Communication in Decision Making Process:-Case Study - Palestinian Telecommunication Company (PalTel), Palestin;
74. Foley., G.N. (2010) „Non-verbal communication in psychotherapy”. Psychiatry (Edgemont) 7(6) pp. 38-44;
75. Federal Emergency Management Agency (FEMA) (November 2005) „Decision Making and Problem Solving, Independent Study”, USA.;
76. Fiedler F. E. and House R. J. (1994) „ Leadership theory and research: A report of progress” England.
77. Faules, D. F., & Alexander, D. C. (1978) „Communication and social behavior: A symbolic interaction perspective” Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.;
78. Fustier.,M (2013), „Exercices pratiques de communication :- 30 Exercices pour acquérir les bons reflexes“ 2 edition, Paris;
79. Goodwin, P. and Wright, G. (2004) „Decision Analysis for management Judgment (Third Edition)” West Sussex, England, John Wiley & Sons, Ltd.;
80. Goget , J.F, Keller, E. (2010) “The critical decision vortex: lessons from the emergency-room”. Journal of Management Inquiry, 19.1;
81. Goldmean., D., Boyatzis., R. e and Mckee., A. (2004) “Primal Leadership”, Boston: Harvard business school press.;
82. Galbraith J. R., (2002) „Designing Organizations, an executive guide to strategy, structure, and process, english.;
83. Gratis., Brandi, (2017) „Emotion as a communication barrier” LONDON;
84. Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2001) „ What you don’t know about making decisions”. Harvard Business Review, 79(8), 108-116.;
85. Highsmith., Jim (2012) „Effective Collaboration: Discussion, Decision Making,” Commitment;
86. Hank, R. (2009) „Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools”, Corwin Press, USA.;
87. Harvey., Jerry, B. (1974) „ The Abilene Paradox and other Meditations on Management” ;
88. Harrison, F.E., Pelletier, M.A. (2000) „Levels of strategic decision success, Management Decision (Article)“Vol. 38, Issue 2, pp.107 – 118, USA.;
89. Hareem., H. (2004) „Organizational Behavior: Behavior of Individuals and Groups in Business Organizations” Amman, Jordon, Dar Hamed.;
90. Johnson, D. W. and Johnson, F. P. (2003) „Joining Together: -Group Therapy and Group Skills”, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.;
91. Jalal-Karim, A. (2013) „Evaluating the impact of information security on enhancing the business decision-making process”, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 9, Iss: 1, pp.55.;
92. Josien S. Landrieux S. - „, l’essentiel du management” gualino lextenso edition Paris 2009 P.56.;

93. Koontz, H. (2001) „Management: A Global Perspective”, 10th Edition, McGraw-Hill Inc., New York.;
94. Klein, G. & Weick, K. E. (2000). Decisions. Across the Board, 37(6), 16-22.;
95. Klain, G. (2004) „The Power of Intuition. How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work”, Crown Business, NY.;
96. Cherry, K. (2017) <https://www.verywell.com/ways-your-brain-plays-tricks-on-you-2795042>.;
97. Krulak, C. (1999) „Cultivating Intuitive Decision-making, Marine Corps Gazette, retrieved April 6, 2010, from http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cultivating_intuitive_d-m.htm;
98. Kammoun., M. (2016) „L' Intuition et la prise decision strategique dant les PME.;
99. Kahneman, D. (2012) „thinking and slow farrar, status & Giroux”, NY.;
100. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010) „Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media” Business horizons, 53(1), 59-68.;
101. Kaplan, R. and Norton, D. (2005) „The office of strategy management“ Harvard Business Review, vol. October.;
102. Kathleen., M. Carley (1999) „Organizational and Individual Decision Making“ USA.;
103. Kruyt M., Malan J., and Tuffield R., (2011) „Three steps to building a better top team“, Article McKinsey Quarterly.;
104. Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., &Kruschwitz, N. (2012a) „Social Business: What Are Companies Really Doing?.“ MIT Sloan Management Review.;
105. Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. &Kruschwitz, N. (2012) „What managers really think about social business” MIT Sloan Management Review, 53(4), Retrieved June 28, 2013 from <http://sloanreview.mit.edu/article/what-managers-really-think-about-social-business/>.;
106. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;. (2018). Organization Conflict Management Challenges. European Journal of Economics and Business Studies, 30-41.;
107. Littleton, K. R. (2008) „Collaborative decision-making requires a collaboration of capabilities“. EDN Networks. Retrieve Dec 9, 2012 from http://www.edn.com/electronics_blogs/other/4327620/Collaborative-decisionmaking-requires-a-collaboration-of-capabilities.;
108. Lombardo., Jennifer (2018) „Barriers to Effective Communication: Definition & Examples”.;
109. Luis M. Camarinha Matos (2009) Scientific Research Methodologies And Techniques”.;
110. Litherland, N. (2013) „Decision Making Process” retrieved from http://www.ehow.com/howdoes_5280248_decisionmaking-process-managers.html.;
111. Lyengar., S. and Lepper., M,(2000) „when choice is demotivating: can one desire too much of a good thing?” journal of personality and social psychology, pg 79 995-1106.;
112. Lahti R. K. (2004) „DECISION MAKING MODELS HANDOUT” New York.;
113. Nasr., j (2015) „personal conversation with the author”; USA.;
114. Nooraie, M. (2008) “Decision magnitude of impact and strategic decision making process output: The mediating impact of rationality of the decision-making process, Management Decision”, Vol. 46 Iss: 4, pp.640 – 655.;
115. Nobrega, R.A.A., O’Hara, C.G., Sadasivuni, R., Dumas, J. (2009) “Bridging decision-making process and environmental needs in corridor planning”, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 20, Iss: 6, pp.622 – 637.;

116. Nelson, Bob and Economy, Peter (2005) 'The Management Bible' Hoboken, New Jersey, USA.;
117. Nelson B., Economy P., (2005) „The Management Bible” USA.;
118. Neilson G. L., Martin K. L., Powers E., (2008) „The Secrets to Successful Strategy Execution, Harvard Business Review.;
119. Matzler, K., Ballom, F., Mooradlan, T. (2007) “Intuitive Decision Making, MIT Sloan Management Review,” Retrieved from http://sloanreview.mit.edu/the_magazine/files/pdfs/49108SxW.pdf;
120. Mina, Eli (2002) ”The Business Meetings Sourcebook: A practiced Guide to Better Meetings and shared Decision-making” New York, USA, Ama com.;
121. Mallinger., M. (2015) „Big Data Disigion-Making Is There Room For Intuition in the Era of Big Data” online journal graziadio Business Reviw, New York from (https://www.researchgate.net/publication/283883860_Big_Data_Decision_Making_Is_There_Room_for_Intuition_in_the_Era_of_Big_Data).;
122. Mirakaj, D. (2010) Driving collaborative decision-making. Baseline, Retrieved Dec 5, 2012, from http://www.baselinemag.com/c/a/Messaging_and_Collaboration/Driving-Collaborative-Decision-Making-510179/.
123. Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009) „Social media: - The new hybrid element of the-promotion mix. Business horizons, 52(4), 357-365.;
124. Miller, K. (2006) „Organizational Communication: Approaches and Processes” Belmont Thomson/Wadsworth.;
125. Miller, D. W., & Starr, M. K. (1967) „The structure of human decisions”. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
126. Millen ., D.R. & Feinberg., J (2006) „Using Social Tagging to Improve Social Navigation” IBM T. J Watson Research Center (Conference material).;
127. Marshal, C., & Rossman, G. B. (1995). Designing qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage.
128. Nickols F.W. (2015) „ Strategic Decision Making, Commitment to Strategic Action” Distance Consulting LLC http://www.nickols.us/strategic_decision_making.pdf
129. Naik., D.A. (2015) „Organizational Use of Social Media: The Shift in Communication, Collaboration and Decision-Making “ James Madison University.;
130. Nutt, P. C. (1998) „Successful and unsuccessful tactics in decision making” In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), Strategic decisions (pp. 205-228). Boston,MA: Kluwer Academic Publishers.;
131. Negulescu O. H., (2014) „Using a Decision-Making Process Model in Strategic Management” http://www.managementgeneral.ro/pdf/1_2014_10.pdf.;
132. Myatt., Mike (2012) “6 Tips for Making Better Decisions” USA.;
133. Montana P. J. and Charnov B. H., (2000) „Management”, 3-th edition, USA.;
134. Pimental, J.R.C., Kuntz, J.R., Elenkov, D.S. (2010) “Ethical decision making: an integrative model for business practice”, European Business Review, Volume: 22, Issue: 4.;
135. Papadakis, V. & Barwise, P. (1998a) „What can we tell managers about making strategic decisions? In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), Strategic decisions (pp. 267-287)” Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.;
136. Philbin, J. P.9 2005) „Strategic Decision-Making. Group Behavior And Public Relation Strategies “ University of Maryland, College Park, Maryland.;

137. Proctor, C. (2014) „Effective Organizational Communication Affects Attitude, Happiness And Job Satisfaction” Southern Utah University.;
138. Peters, J. (1999) “The Managerial Decision-making Process, Management Decision”, 5th ed., Vol. 37 Issue: 5, pp.57 – 58.;
139. Petrescu, I. (2012) “The need for philosophy in management”, Review of General Management”, Volume 16, Issue 2, pp 5-10.;
140. Porter W. Michael Hitt A. Stewart Black J., (2009, 2005) „Management” second edition. Pearson International Edition.;
141. Quinn, J. B. (1980) „Strategies for change: Logical incrementalism. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.;
142. Quintus, J.R., George, J.M. (2005) “ Emergent Strategies and Their Consequences: A Process Study of Competition and Complex Decision Making, in Gabriel Szulanski, Joe Porac, Yves Doz (ed.) Strategy Process (Advances in Strategic Management, Volume 22), pp.387-411.;
143. Rutherford-Silvers, J. (2008) „The risk management process, tools, and techniques in Risk Management for Meetings and Events, A volume in Events Management”, pp. 24–52.;
144. Robbins, S. P (2003) „Change Management Excellence” London, UK.;
145. Robbins, p. Stephen (2003) „Essentials of Organizational Behavior (7th edition)” New Jersey, USA, Pearson Education, Inc.;
146. Robbins Stephen P., Coulter Mary (2012) – “Management”; eleventh edition, p. 1.;
147. Rogers., P. and Blanko., M. (2006)„ Who has the D ? : How clear Decision Roles Enhance Organizational Performance” Harvard Business Review, (www.hbr.org).;
148. Robbins S. P., Coulter M., (2012) „Management”, eleventh edition.;
149. Savur, S. (2013) Theorising Ethical Decision Making Process for Research in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Australia, in Michael Schwartz, Howard Harris (ed.) Ethics, Values and Civil Society (Research in Ethical Issues in Organizations, Volume 9), Emerald Group Publishing Limited, pp.137-154.;
150. Smythe John (2008) „Engaging employees to drive performance Communication World” Volume 25, Number 3.;
151. Sumbadze., K (2017) „The role of communication in the organization of management and decision-making process”;conference proceeding, ohrid, Macedonia, (pp28)
152. Soelberg., P.I.(1967), „A Study of Decision akini, Job Choice”, MIT Press, Cambridge.;
153. Saimoni., Herbert, (2001; Oct 5,) „Rational decision making - The benchmark for making effective decisions”.;
154. Ștefănescu, R.A., (2013) „Risk management in economic crisis”. Review of General Management, Volume 18, Issue 2, p.90-97.;
155. Schermerhorn, R. John et al (2002) ‘Organizational Behavior (7TH edition)’ USA, John Wiley&Sons, Inc;
156. Schwenk., C. R (1984) „The Use of Devil’s Advocates in strategic Decision-Making” university of Illinois at urbana-champaign.;
157. Simon. H.,A, (2001), The new science of management decision, 2nd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).;

158. Seth., T (1988) „Individual, Group, and Organizational Decision Making in Technological Emergencies: A Review of Research”, *Organization&Environment*.;
159. Susan. G., Michie et al. (2006) „Unified diversity top-level teams: Enhancing Collaboration and quality in strategic decision-making“, *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 14, Issue 2 pg. 130, 20 pg.;
160. Sharfman, M. P., & Dean, Jr., J. W. (1998) „The effects of context on strategic decision making processes and outcomes”. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic decisions* (pp. 179-203). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.;
161. Tedick D. J. (2006), „Communicative Functions” Regents of the University of Minnesota.;
162. TenBrook, K., De Gregorio, G. (2010) *Decision Innovation, Inc. 2010 eBook - Decision Making Solutions*, retrieved March, 14, 2013 from [http://www.ehow.com/how](http://www.ehow.com/how;).;
163. Timothy D. Wilson et al., (1993) “Introspecting about Reasons Can Reduce Post-Choice Satisfaction,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19: 331–339.;
164. Vardaman, J.M., Gondo, M.B., Allen, D.G. (2014) Ethical climate and prosocial rule breaking in the workplace, *Human Resource Management Review*, Volume 24, Issue 1, March 2014, Pages 108–118.;
165. Vlăduțescu., Ștefan (2015) „Functions of Communication: an Organizational Communication Case”
166. Verboncu, I. (2011) Managerial methodologization and its impact on the managerial efficiency and effectiveness, *Review of General Management*, Volume 13, Issue 1, pp. 31-39.;
167. Vroom., V.h., Jago., A (1981) „Leadership and decision making”, University of Pittsburg Press, London.;
168. Wofford,J.C., Gerlof, E. A. and Cummins,R.C. (2002) „Organizational Communication: The Keystone to Managerial Effectiveness,McGraw-Hill”, New York.;
169. White., David, (2007) „Management & Communication Skills” London.;
170. Wildman, J.L., Salas, E. (2009) Making it practical: simulation, naturalistic decision making and complexity in team performance, in Francis J. Yammarino, Fred Dansereau (ed.) *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership (Research in Multi Level Issues, Volume 8)*, Emerald Group Publishing Limited.;
171. Williams, G. A., & Miller, R. B. (2002) „Change the way you persuade” *Harvard Business Review* 80(5), 64-73.;
172. Waggoner, J. (2013). „Do happy workers mean higher profit?”, *USA Today*. Retrieved.. from..<http://www.usatoday.com/story/money/personalfinance/2013/02/19/treating-employees-well-stock-price/1839887/> .;
173. Wetten, D.A., Cameroron.,K.S (2011) „Developing Management Skills” New York.;
174. White, J., & Dozier, D. M. (1992). Public relations and management decision making. In J. Grunig (Ed.) (1992), *Excellence in public relations and communication management*. (pp. 91-108). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.;
175. Yates., John H., (1989) „Communication: The Rise of System in American Management.” Baltimore.: Control Through Press.;
176. Ullman, D. (2011, January 1), „Accord software tool suite™ decision management soft-

- ware”. from <http://www.robustdecisions.com/decision-making-software/>;
177. Vroom, V. H. and Yetton, P. W., 1973, Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
178. VanZyl, A. (2009). „The impact of social networking 2.0 on organisations” from <https://pdfs.semanticscholar.org/a456/230247fa7eab999e92a9e8d9ed6fc8b8cfe4.pdf>;
179. Encyclopedia of Management, Edited by Marilyn M. Helms, D.B.A. 2006, p.58.;
180. Larousse Edition 2015 Paris,P.30.;
181. <http://searchcio.techtarget.com>.;
182. <http://www.jthawes.com/fourPs.html>.;
183. <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/page2.html>.;
184. <http://www.tbcbank.ge/web/ka/web/guest/mission-vision>.;
185. <http://www.investbank.ge/about-bank/our-mission-and-goals>.;
186. <http://www.legigroup.ge/indexmain.php>.;
187. <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=6836>.;
188. http://www.bsu.ge/social/upload/konstantine_megrelishvili_disertacia_2013.pdf
189. <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=950>
190. http://xvamlu.ucoz.com/publ/elekt-39-ronuli_ts-39-ignebi/72-1-0-369#.Vupuf9KUdqw
191. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe>
192. <http://www.saylor.org/books>
193. www.dot.ca.gov/hq/projmgmt
194. www.free-management-ebooks.com
195. <http://www.yourarticlelibrary.com/decision-making/decision-types-6-types-of-decisions-every-organization-need-to-take/25660/>;
196. https://www.researchgate.net/publication/283883860_Big_Data_Decision_Making_Is_There_Room_for_Intuition_in_the_Era_of_Big_Data);
197. [https://faculty.washington.edu/jdb/345/345%20Articles/Iyengar%20%26%20Lepper%20\(2000\).pdf](https://faculty.washington.edu/jdb/345/345%20Articles/Iyengar%20%26%20Lepper%20(2000).pdf);
198. <http://www.cognitivetherapyguide.org/thoughtrecords.htm>http://www.mdaap.org/Bi_Ped_Challenging_Catastrophic_Thinking.pdf;
199. http://www.mdaap.org/Bi_Ped_Challenging_Catastrophic_Thinking.pdf
200. ;<https://www.psychologytoday.com/blog/the-power-prime/201311/how-do-you-make-major-life-decision>
201. <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/03/28/6-tips-for-making-better-decisions/>
202. <http://www.pickthebrain.com/blog/decision-making/>
203. <http://healthland.time.com/2012/10/08/6-breathing-exercises-to-relax-in-10-minutes-or-less/>
204. <http://www.kent.ac.uk/careers/sk/decisionmaking.htm>
205. http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_00.htm
206. http://www.cms.gov/Medicare/Provider-Enrollment-and_Certification/QAPI/downloads/FiveWhys.pdf
207. <https://www.psychologytoday.com/blog/dont-delay/201004/are-your-goals-value-congruent>
208. http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_85.htm

209. <http://www.kent.ac.uk/careers/sk/decisionmaking.htm>
210. <http://gbr.pepperdine.edu/2010/10/great-leaders-are-great-decision-makers/>
211. <http://www.kent.ac.uk/careers/sk/decisionmaking.htm>
212. <http://lifes hacker.com/four-tricks-to-help-you-make-any-difficult-decision-987762341>
213. <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/29170/useofdevilsadvoc1036schw.pdf?sequence=1>
214. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3490329/>
215. <http://www.workingmother.com/research-institute/what-moms-choose-working-mother-report>
216. <https://www.psychologytoday.com/blog/dont-delay/201004/are-your-goals-value-congruent>
217. <http://www.wire.wisc.edu/yourself/selfreflectknowyourself/Yourpersonalvalues.aspx>
218. <http://www.cci.health.wa.gov.au/docs/ACFE3E6.pdf>
219. <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/03/28/6-tips-for-making-better-decisions/>
220. <http://gbr.pepperdine.edu/2010/10/great-leaders-are-great-decision-makers/>
221. <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/03/28/6-tips-for-making-better-decisions/>
222. <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/03/28/6-tips-for-making-better-decisions/>
223. <http://www.nytimes.com/2008/02/26/science/26tier.html>
224. <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/03/28/6-tips-for-making-better-decisions/#4902175334dc>
225. <http://www.cognitivetherapyguide.org/thought-review-thought-record.htm>
226. <https://www.psychologytoday.com/blog/the-power-prime/201311/how-do-you-make-major-life-decision>
227. <https://www.cms.gov/Medicare/Provider-Enrollment-and-Certification/QAPI/downloads/FiveWhys.pdf>
228. <https://www.psychologytoday.com/blog/dont-delay/201004/are-your-goals-value-congruent>



კეთევან ახმეტელიძე

დაიბადა 1988 წლის 23 სექტემბერს, ქ. თელავში.

2005 წელს დაამთავრა თელავის რაიონის ს. ვარდისუბნის საშუალო სკოლა, 2010 წელს სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ბიზნესის მართვის ბაკალავრის აკადემიური ხარისხით, ხოლო, 2014 წელს ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხით.

2014-2019 წლებში სწავლობდა ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტურაში, ხოლო, 2019 წელს მიენიჭა ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხი.

2011 წლიდან დღემდე მუშაობს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საგამოძიებო სამსახურში სხვადასხვა თანამდებობაზე, ამჟამად ადამიანური რესურსების მართვის სამმართველოს უფროსი სპეციალისტია.

2019-2022 წლებში იყო ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის მიწვეული ლექტორი, ხოლო, 2022 წლის აპრილიდან დღემდე მუშაობს ამავე უნივერსიტეტში ასოცირებული პროფესორის თანამდებობაზე.

2021 წლიდან დღემდე ციფრული ინდუსტრიის აკადემიაშია, ლექტორის პოზიციაზე.

2021 წლიდან გახლავთ HRPA-GEORGIA -ს სრული წევრი.

გახლავთ არაერთი სამეცნიერო კვლევის ორგანიზატორი, სამეცნიერო სტატიების ავტორი, სამაგისტრო ნაშრომების ხელმძღვანელი და რეცენზენტი.

ფლობს ინგლისურ და რუსულ ენებს.

დაოჯახებულია, ჰყავს მეუღლე და ორი შვილი.