

С.Ғ. Ғабит , А.Ғ. Жанабекова, К.Е. Базарбек  
 Е.А.Бөкетов атындағы Қарағанды зерттеу университеті,  
 Қазақстан Республикасы , Қарағанды қ,  
[samal\\_0395@mail.ru](mailto:samal_0395@mail.ru), [aiganynzh@mail.ru](mailto:aiganynzh@mail.ru), [kuanysh.bazarbekova@mail.ru](mailto:kuanysh.bazarbekova@mail.ru)

## МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ КОММУНИКАЦИЯНЫҢ РӨЛІ

Менеджменттегі коммуникация ұйымның тиімділігі мен табыстылығында шешуші рөл атқарады. Коммуникация - бұл ақпараттың алмасуы, идеялардың жеткізілуі және адамдар арасындағы қарым-қатынас. Менеджерлер үшін тиімді коммуникация дағдылары стратегиялық шешімдер қабылдау, қызметкерлермен байланыс орнату және ұйымдық мәдениетті қалыптастыру үшін маңызды.

Қазіргі заманауи ұйымдар мен кәсіпорындарда тиімді басқару коммуникацияны дұрыс ұйымдастырумен тікелей байланысты. Басқару жүйесіндегі коммуникация – басшылар мен қызметкерлер арасындағы ақпарат алмасу процесі. Тиімді коммуникация ұйымның жұмысын жақсартуға, жұмысшылардың өнімділігін арттыруға және жалпы мақсаттарға жетуге көмектеседі. Бұл мақалада менеджменттегі коммуникацияның рөліне, оның негізгі түрлеріне және тиімді басқаруға ықпал ететін факторларға тоқталамын [1].

Менеджменттегі коммуникацияның мәні

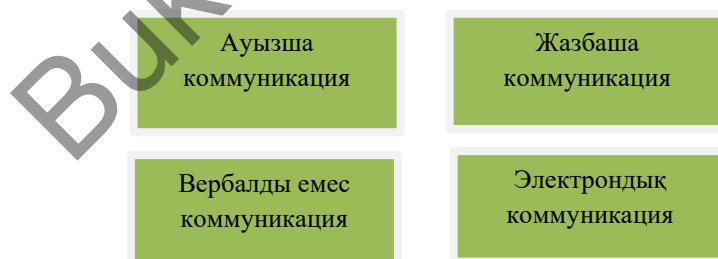
Коммуникация менеджменттің ажырамас бөлігі болып табылады, себебі ол шешімдерді қабылдау, жоспарлау және қызметкерлермен кері байланыс орнату үшін негіз болады. Басшылардың шешімдері тиімді коммуникациясыз жүзеге аспайды. Коммуникацияның басты мақсаты – ақпаратты нақты, әрі дұрыс жеткізу және оны дұрыс түсіну. Сондықтан менеджменттегі коммуникацияның негізгі міндеті – ақпаратты уақытында жеткізу және қабылдау, сондай-ақ, бұл ақпаратты іске асыру үшін дұрыс қолдану [2].

Менеджменттегі коммуникацияның түрлері

Коммуникация түрлері негізі 4 топқа бөлінеді оларға анықтама және мысалмен тоқталып кетсем:

Қарағанды қаласындағы “КазМинерал” атты тау-кен компаниясын мысалға алайық. Компанияда әртүрлі деңгейдегі менеджерлер мен қызметкерлер арасында әртүрлі коммуникация түрлері қолданылады.

Алғашқы коммуникация ол, ауызша коммуникация— тікелей қарым-яқатынас кезінде сөз арқылы ақпарат беру. Бұл коммуникация түрі тиімді, өйткені ол жылдам және тікелей байланыс орнатады. Мысал: “КазМинерал” компаниясының жиналыстарында менеджерлер қызметкерлерге ауызша тапсырмалар береді. Мысалы, өндіріс бөлімінің басшысы жаңа жоспарлар мен өзгерістер туралы қызметкерлеріне ауызша түсіндіреді және туындаған сұрақтарға дереу жауап береді.



Сурет 1.Менеджменттегі Коммуникация түрлері

Ескертпе: [3] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Екінші коммуникация. Жазбаша коммуникация - құжаттар, хаттар, электрондық пошталар арқылы ақпаратты беру тәсілі. Бұл түрдің артықшылығы - ақпаратты мұқият және нақты жеткізу мүмкіндігі. Мысал: “КазМинерал” компаниясында есептер, жұмыс нұсқаулықтары немесе келісімшарттар жазбаша түрде беріледі. Әрбір бөлімде қызметкерлердің міндеттері мен жұмыс жоспары жазбаша түрде ресми құжат түрінде таратылады.

Үшінші коммуникация. Вербалды емес коммуникация - сөздерсіз, дене тілі, ым-ишара, бет-әлпет, көзқарас арқылы берілетін ақпарат. Бұл коммуникация көбінесе эмоциялар мен қатынас деңгейін

көрсетеді. Мысал: Жиналыс кезінде басшылардың дене тілі маңызды рөл атқарады. Егер бөлім басшысы жиналыста қолдарын аяқастырып, салқын жүзбен қараса, бұл оның наразылық білдіріп отырғанын немесе ұсынылған идеяға сенімсіз екенін білдіруі мүмкін. Немесе әңгімелесу кезінде күлімсіреу және бас изеу қолдауды білдіреді.

Төртінші коммуникация. Электрондық коммуникация - электрондық пошта, мессенджерлер, видеоконференциялар сияқты технологиялар арқылы ақпарат беру түрі. Бұл коммуникация түрі қазіргі заманда маңызды рөл атқарады, әсіресе қашықтан жұмыс істегенде. Мысал: “КазМинералс” компаниясында өндірістің түрлі филиалдары бар, сондықтан менеджерлер видеоконференция арқылы жиі байланыс жасайды. Мысалы, басшылық пен қызметкерлер арасындағы апталық видеоконференциялар арқылы өндіріс процестерінің барысы талқыланады. Сонымен қатар, электрондық пошта арқылы жұмыс кестелері, есептер және басқа құжаттар жіберіледі.

Негізінен “КазМинералс” компаниясы менеджменттегі коммуникацияның барлық түрлерін қолданады: ауызша және жазбаша қарым-қатынас күнделікті жиналыстар мен құжаттарда қолданылады, вербалды емес коммуникация басқарушылық кездесулер кезінде байқалады, ал электрондық коммуникация қашықтан жұмыс істейтін қызметкерлермен байланыс үшін кеңінен қолданылады [4].

“КазМинералс” компаниясындағы менеджменттегі коммуникацияны басқарудағы рөлі келесідей:

#### 1. Ақпарат алмасу

Менеджменттегі ең басты рөлдердің бірі — ақпарат алмасу. Ақпараттың дұрыс және уақтылы жеткізілуі компаниядағы барлық процестердің үйлесімді жұмыс істеуіне ықпал етеді. Мысал: “КазМинералс” компаниясында өндіріс процесіне қатысты маңызды ақпарат менеджерлерден қызметкерлерге жылдам және нақты жеткізілуі керек. Мысалы, жаңа қауіпсіздік ережелері енгізілгенде немесе жұмыс тәртібінде өзгерістер болғанда, бұл ақпарат электрондық пошта арқылы барлық бөлімшелерге таратылады, сонымен қатар жиналыстарда ауызша түсіндіріледі. Бұл тәсіл қызметкерлердің дұрыс ақпарат алып, өз міндеттерін тиімді орындауына ықпал етеді.

#### 2. Қызметкерлерді мотивациялау

Қызметкерлерді ынталандыру үшін менеджерлердің коммуникациясы үлкен рөл атқарады. Қарым-қатынас арқылы басшылар қызметкерлерге олардың жұмысының маңыздылығын түсіндіреді, қолдау көрсетеді, мақтау немесе сын айтады. Мысал: “КазМинералс” компаниясында менеджерлер өндіріс нәтижелерін жиі талқылап, қызметкерлердің жетістіктерін атап өтеді. Мысалы, өнімділікті арттырған жұмысшыларды жиналыстарда ауызша мақтап, арнайы марапаттар береді. Бұл мотивацияның тиімді түрі, өйткені қызметкерлер өз еңбегінің бағаланатынын көріп, одан әрі жұмысқа ынталанады.

#### 3. Шешім қабылдау

Менеджментте шешім қабылдау процесі де коммуникацияға негізделген. Басшылар тиімді шешім қабылдау үшін қызметкерлерден ақпарат алып, сол мәліметтерді талдау арқылы шешім шығарады. Мысал: “КазМинералс” компаниясында жаңа кен орындарын игеру немесе өндіріс көлемін арттыру сияқты маңызды шешімдер қабылдаған кезде, басшылық әртүрлі бөлімшелердің менеджерлерінен ақпарат жинайды. Мысалы, өндіріс бөлімі шикізат қорларын талдайды, қаржы бөлімі шығындар мен кірістерді есептейді, ал маркетинг бөлімі нарықтық жағдайды зерттейді. Бұл коммуникация арқылы жиналған мәліметтер шешім қабылдауға негіз болады.

#### 4. Ұйым мәдениетін қалыптастыру

Коммуникация ұйымның мәдениетін қалыптастыруда маңызды рөл атқарады. Басқару стильдері мен құндылықтар, компанияның ішкі тәртіптері коммуникация арқылы қызметкерлерге беріледі, бұл ұйымның біртұтас жұмыс істеуіне жағдай жасайды. Мысал: “КазМинералс” компаниясы корпоративтік құндылықтарды қалыптастыруға үлкен мән береді. Мысалы, компанияның қауіпсіздік мәдениеті өте жоғары деңгейде. Барлық қызметкерлерге жұмыс барысында қауіпсіздік ережелерін сақтау туралы тұрақты түрде еске салынып отырады. Бұл мақсатта арнайы тренингтер, жиналыстар және жазбаша нұсқаулықтар таратылады. Қауіпсіздікке қатысты ұстанымдар мен ұйымдық құндылықтар күнделікті коммуникация арқылы қызметкерлердің санасына сіңіріледі.

“КазМинералс” компаниясындағы менеджмент коммуникациясы ақпарат алмасу, қызметкерлерді мотивациялау, шешім қабылдау және ұйым мәдениетін қалыптастыру сияқты маңызды рөлдер атқарады. Бұл компанияның тиімді жұмыс істеуі үшін коммуникацияның әрбір түрі маңызды, өйткені ол ұйым ішіндегі барлық процестерді байланыстырып, үйлестіреді [4].

Кез келген ұйымда коммуникациялық кедергілер кездесуі мүмкін. Ал, біз талап отырған

“КазМинералс” компаниясында коммуникация жасау барысында келесідегідей кедергілер туындап отыр:

Бірінші түрі, Тілдік кедергілер

Тілдік айырмашылықтар қызметкерлер арасында түсінбеушілік тудыруы мүмкін. Егер қызметкерлер немесе менеджерлер әртүрлі тілде сөйлесе, ақпарат дұрыс жеткізілмей, кедергілер туындауы мүмкін. Мысал: “КазМинералс” компаниясында әртүрлі ұлт өкілдері жұмыс істейді. Кейбір қызметкерлер орыс тілінде еркін сөйлесе, басқалары қазақ тілін артық көреді. Тілдік кедергілер жиналыстарда немесе құжаттарды түсіндіру кезінде түсінбеушілікке әкелуі мүмкін.

Екінші түрі, Ақпараттың бұрмалануы

Ақпараттың дұрыс жеткізілмеуі немесе оның бұрмалануы да үлкен кедергі болып табылады. Бұл көбінесе ұзақ тізбек арқылы берілетін ақпараттың өзгеруінен туындайды. Мысал: Басшылықтың берген нұсқаулары бірнеше деңгейден өткен кезде әр деңгейде ақпарат бұрмалануы мүмкін. “КазМинералс” компаниясында өндірістік тапсырмалар басқарма мүшелерінен бөлім басшыларына, кейін қарапайым қызметкерлерге жеткізіледі. Ақпаратты жеткізу барысында өзгерістер немесе маңызды бөлшектер ескерілмей қалуы мүмкін.

Үшінші түрі, Физикалық кедергілер

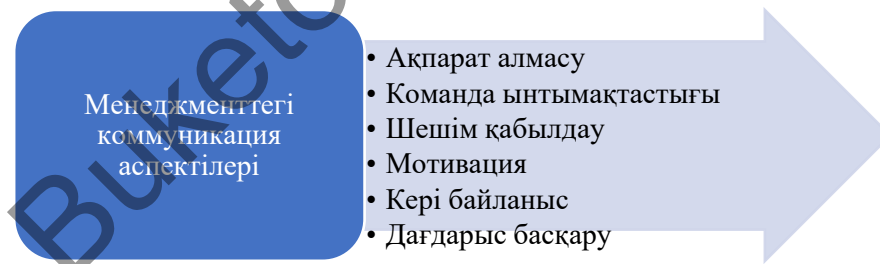
Қашықтық, шу, кеңсе орналасуы сияқты физикалық факторлар да коммуникацияға әсер етуі мүмкін. Мысал: Компанияның өндірістік бөлімдері мен бас кеңсесі әртүрлі жерлерде орналасқан, бұл тікелей байланысқа қиындық тудырады. “КазМинералс” компаниясында кен орындары мен бас кеңсенің алшақтығы нәтижесінде мәліметтерді дер кезінде алмастыру қиынға соғуы мүмкін. Кен орнында шу мен өндірістік орта да тиімді қарым-қатынасқа кедергі келтіреді.

Төртінші түрі, Психологиялық кедергілер

Қызметкерлердің көңіл-күйі, эмоциялары, немесе сенімсіздік сияқты психологиялық факторлар коммуникация сапасына әсер етеді. Мысал: Егер қызметкер өзін басшылықтың сынына дайын емес деп сезінсе немесе сенімсіздік туындаса, ол басшылықпен ашық сөйлеспеуі мүмкін. Мысалы, “КазМинералс” компаниясында кейбір қызметкерлер басшылықтың қатаң стилінен қорқып, өз пікірлерін білдірмей, ұсыныстарын айтпай қалуы мүмкін, бұл шешім қабылдауда кедергі тудырады.

“КазМинералс” компаниясында тілдік, физикалық, ақпараттық және психологиялық кедергілер коммуникацияның тиімділігін төмендетуі мүмкін. Бұл кедергілерді жою үшін менеджерлерге тілдік түсініспеушіліктерді азайту, ақпаратты нақты жеткізу және қызметкерлерге ашық, сенімді қарым-қатынас орнату маңызды [4].

Менеджменттегі коммуникацияның аспектілері: “КазМинералс” компаниясы мысалында



Сурет 2. Менеджменттегі коммуникацияның аспектілері  
Ескертпе: [2] Әдебиет негізінде автормен құрастырылған.

Әр қайсысына жеке тоқталатын болсақ:

Бірінші аспекті. Ақпарат алмасу

Компанияда басшылықтан қызметкерлерге өндіріс туралы маңызды ақпарат электрондық пошта немесе жиналыстар арқылы беріледі.

Екінші аспекті, Команда ынтымақтастығы

“КазМинералс” жобалық топтар өндірістік тиімділікті арттыру үшін бірге жұмыс істеп, әр бөлімнің жұмысы үйлестіріледі.

Үшінші аспекті, Шешім қабылдау

Компания жаңа кен орнын игеру туралы шешім қабылдар алдында барлық бөлімдерден ақпарат жинап, талдайды.

Төртінші аспекті. Мотивация

Жұмыс нәтижелері жоғары қызметкерлерге сыйақы беріліп, мотивация ретінде мақтау айтылады. Бесінші аспекті, Кері байланыс

Қызметкерлерге жұмыстың нәтижелері бойынша кері байланыс жиналыстарда беріледі, бұл олардың жұмыс сапасын жақсартуға көмектеседі.

Алтыншы аспекті, Дағдарысты басқару

Егер кен орнында өндіріс проблемалары туындаса, компания басшылығы шұғыл жиналыс өткізіп, мәселені шешу үшін дағдарыс жоспарын жасайды.

Коммуникациялық процесс- бұл екі немесе одан да көп адамдар арасындағы мәлімет алмасу, әрі оның негізгі мақсаты мәліметтің түсінікті болуын қамтамасыз ету [4].

Мәлімет алмасу процесінің элементтеріне мыналарды жатқыза аламыз:

- мәліметті жіберуші идеяны қорытушы немесе мәліметті жинаушы;
- Символдар көмегімен кодталған мәліметті беру құралы;
- Алушы, бұл мәліметті қажет ететін адам.

Мәлімет алмасу барысында жөнелтуші мен белсегді рөл атқады әрі мұның өзі бір біріне қатысты бірнеше кезеңде өтеді. Бұлардың міндетті хабарды дайындау және каналды пайдалана отырып, екі жаққа да түсінікті болуын қарастыру.



Сурет 3. Мәлімет алмасу процесінің моделі

Ескертпе: [5] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Мәлімет алмасу процесі менеджментте, білім беруде, өндірісте және кез келген басқа салаларда сәтті коммуникацияны қамтамасыз етудің негізі болып табылады.

Коммуникация – менеджменттегі ең маңызды құралдардың бірі. Ол ұйымның тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етіп, басшылық пен қызметкерлер арасындағы байланыс процесін реттейді. Тиімді коммуникация жүйесі ұйымның дамуына, қызметкерлердің ынтасын арттыруға және жалпы өнімділікті жақсартуға мүмкіндік береді.

Менеджменттегі коммуникация ұйымның сәтті және тиімді жұмыс істеуінде аса маңызды рөл атқарады. Ол ақпарат алмасуды, шешімдерді уақытында қабылдауды және жұмыс процесін үйлестіруді қамтамасыз етеді. Тиімді коммуникацияның арқасында басшылар мен қызметкерлер арасында түсіністік орнап, ұйым ішіндегі процестердің үйлесімділігі артады.

Негізінен, коммуникация – ұйымның тірегі. Егер ұйымдағы ақпарат алмасу дұрыс ұйымдастырылмаса, өнімділік төмендеп, қызметкерлердің ынтасы әлсіреуі мүмкін. Сол себепті кез келген басшы үшін коммуникация дағдыларын жетілдіру және оны дұрыс ұйымдастыру – табысты басқарудың басты шарты.

#### Әдебиеттер тізімі

1. Роберт Л. Кац, “Менеджменттің негізгі функциялары”
2. Мескон, Альберт, Хедоури- Менеджмент негіздері”
3. <https://www.kaznu.kz/content/files/pages/folder21049/%D2%9A%D0%B0%D0%B9%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%205.pdf>
4. KAZ Minerals | Главная
5. Басқарудағы коммуникация процесі