



**4 лекция. Менеджментті  
ақпаратпен қамтамасыз ету.  
Менеджменттегі  
КОММУНИКАЦИЯ**

Дайындаған: Э.Ғ.К., доцент  
Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы

# Жоспар:

1. Ақпарат ұғымы. Ақпарат басқару қызметінің пәні ретінде. Ақпараттың басқару тиімділігіне әсері. Ақпараттың анықтамасы, белгілері, жіктелуі. Ақпаратқа қойылатын талаптар.

2. Фирма ішіндегі ақпарат жүйесінің негізгі қағидалары, міндеттері мен функциялары. Ақпарат сапасына әсер ететін факторлар.

3. Басқарудағы коммуникацияның ролі. Құжат айналымын жобалау. Коммуникациялық кедергілер мен оларды өту әдістері.

**1. Ақпарат ұғымы. Ақпарат басқару қызметінің пәні ретінде. Ақпараттың басқару тиімділігіне әсері. Ақпараттың анықтамасы, белгілері, жіктелуі. Ақпаратқа қойылатын талаптар.**

**Мәлімет (ақпарат)** – ақпарат термины латын тілінен еңген – түсіндіру, баяндау, мәлімет деректер беру деген ұғымдарды білдіреді. Басқару ісінде мәлімет (ақпарат) ұғымы сақтауға, таратуға және түрлендіруге тиісті деректер ұғымын береді.

Табиғатта, қоғамда, өндірісте болатын кез – келген өзгерістер қандай бір деректердің, бөлімінің көзі болып саналады, әрі ол кез келген құбылыстың, үрдістің, оқиғаның сандық және сапалық сипаттамасын бейнелейді. Осы деректердің барлығы кез – келген нышанда және кез – келген мазмұнда мәлімет ( ақпарат ) болып саналады.

Тәжірибе бүкіл технологиялық үрдістер барлық жерде мәліметтік үрдістердің нәтижесінде туындайды, таралады және бағытталады. Жалпы күштер, материалдар, еңбек құралдары тасқынымен қоса, өндіріс үрдісінде мәліметтер тасқынының айналысы да болады, ал өндірісте өз кезегінде қарама –қарсы мәліметтер туындайды – ағымдағы жоспарлардың орындауы туралы есептер, жедел тапсырпмалар мен жарлықтар. Оның өндірістегі рөлі де, міне осындай. Басқарушы мен басқарылатын жүйелердің аралығында мәлімет алмасудың арасында кәсіпорынды басқару жүзеге асырылады.

Басқару үрдісі тұрғысына қарастырғанда мәліметте еңбек құралы, басқарылатын, басқаратын жүйелер және сыртқы орта туралы деректер жиынтығы ретінде қарастыруға болады. Бұл ұғымда мәлімет басқару үрдісінің негізі, шешімді әзірлеу, қабылдау және жүзеге асыру ретінде орын алады. Басқару үрдісі шешімін біршама дәйектілігі туралы жүзеге асады, ал оның тиімділігін аралық және ақырғы нәтижелер туралы мәлімет негізінде анықтауға болады.

Сонымен, басқару үрдісінің барлық сатылары мен кезеңдері мәліметтерді өндеуге байланысты. Басшының және басқару аппаратының ұйымдық – тәжірибелік қызметі де көбінесе мәліметтік сипат алады. Мәліметсіз басқару, мақсатын анықтау, жағдайын бағалау, мәселені тұжырымдау, шешім қабылдау және оның орындалуын бақылау мүмкін емес. Нарықтық экономика жағдайда мәлімет рөлі арта түседі. Басқару құрылымын олар атқаратын қызметінің құрамы мен мазмұнын түбегейлі өзгерту мәлімет тасқынының жеткізілуіне, оның мұқият таратылуына себепші болады. Экономиканы басқарудың барлық деңгейінде жоспарлау – экономикалық міндеттердің номенклатурасы мен мазмұны елеулі өзгеріске ұшырап, оларды шешудің сапасы мен тәртібіне талап күшейеді. Осы мәселелерді игеру көп жағдайда қажетті ғылыми – техникалық, коммерциялық және демографиялық деректерді жинауды, сақтауды және өндеуді жүзеге асырудға байланысты.

**Мәліметтің негізгі қасиеті,** оның оқиғаларды, үрдістерді көрсете алатын қасиетінде. Біз көңіл аударатын жүйе неғұрлым күрделі болған сайын, оны сипаттайтын деректердің құрамы мен ауқымы соғұрлым қомақты, мәліметтерді жинақтау, тарату, өңдеу құралдарының қуатын арттыруға және жетілдіруге талап күшейеді.

Қазіргі кәсіпорындар қызметі толып жатқан үрдістер, оқиғалар, құбылыстар жиынтығынан тұрады, олардың әрқайсысы мәлімет көзі болып саналады. Мұндай кәсіпорындарды басқарудың күрделілігі көбінесе өндіріс сипаттамасын бағалауға байланысты.

**Мәліметтер қасиетінің бірі – оны әлде неше рет пайдалануға болатындығы.** Бұл қасиеті мәліметтің тұтыну ерекшелігіне сол үрдістен кейін оның жайылып кетпейтіндігіне байланысты. Осындай қасиеті болғандықтан мәліметті өңдеу, сақтау жүйесін ғана емес, сондай – ақ басқару аппараты қызметкерлерінің оны пайдалануды ортлықтандыруына тура келеді.

**Мәліметті жинаудың негізі оны түсіну,** яғни объект бейнесін қалыптастыру, оны тану және бағалау. Мәліметті түсінудің нәтижесінде ол таратуға және өңдеуге лайықты нышанға нәтижесінде ол таратуға және өңдеуге лайықты нышанға ие болады. Адамдар мәліметтің кез – келген түрін түсіну үшін, оның өзі адам органдарының сезіміне лайықталып тиісінше индекстелуі тиіс.

**Индекстелу нышандары** - цифрлық (құжаттарға цифрмен жазу, есептегіштерге счетчиктерге), таблоға жазу т.б.)

**Алфавиттік** (құжаттарға сөзбен жазу, есептегіштерге, таблоға жазу т.б.)

**Символикалық** (сызбаларға, чертеждарға), схемаларға шартты түрде бейнелеу.

**Заттық** – бейнелік (телевизиялық бейне, фотосурет т. б.)

**Мәліметті тасымалдаушылар** (оны кескіндеу және тарату құралдары)

**Мәліметтер** – басқару үрдісінің негізі болып саналады. Басқару үрдісінің барлық сатылары мен кезеңдері мәліметтерді өндуге байланысты. Мәліметтерсіз басқару, мақсатын айқындау, жағдайды бақылау проблеманы тұжырымдау, шешім қабылдау және орындалуын бақылау мүмкін емес.

Басшының және басқару аппаратының ұйымдық – тәжірибелік қызметі де көбінесе мәліметтік (ақпараттық) сипатта болады, өйткені олар шешім қабылдау үшін мәліметтер алады және де қабылдаған шешімдер жайлы мәліметтер таратады.

**Мәліметрді жіктеу.** Өндірісті басқару үрдісінде мағыналық мазмұны жағынан алуан түрлі мәліметтерді пайдалануға тура келеді. Оның өзі мәліметтің қолданылу мақсаты, тасымалдану, оқиғаны қамту дәрежесі, қозғалу бағыты және басқа да белгілері жағынан түрліше болады. Бұл белгілер біршама көп болғандықтан мәліметтерді жіктеуге тура келеді. Мұның барлығы қойылған мақсатқа орай мәліметтер тасқынын қаншалықты терең зерттейтінімізге байланысты.

- 1) **Мәліметтер басқару жағдайына қарай жіктелуі мүмкін.** Бұл белгілер бойынша экономикалық, ұйымдық, әлеуметтік, техникалық мәліметтер болып бөлінеді.
- 2) **Көрсетілу сипатына қарай кескінделген,** аудио және аудиовизуалдық мәліметтер болып бөлінеді.
- 3) **Көрсетілу нышаны бойынша цифрлық,** әріптік және кодталған мәліметтерше бөлуге болады.
- 4) **Алыну көзі бойынша сыртқы және ішкі мәліметтерге** бөлуге болады. Мұнда басқару жүйелерінің деңгейі бойынша жіктелетін кіріс және шығыс мәліметтеріне бөледі. Ішкі мәліметтер өндіріс жүйесінің алуан түрлі даму динамикалығымен (өсіңкілігімен) сипатталады.
- 5) **Өндеу дәрежесі бойынша алғашқы және туынды мәліметтерге** бөлінеді. Басқару практикасында туынды (екінші) мәліметтер пайдаланылады, оны тұрақты және ауыспалы мәліметтерді өндеу нәтижесінде алды және де мұның өзі шешім қабылдауға неғұрлым даяр мәліметтер болып саналады.
- 6) **Мәліметтер қарқынды пайдалану уақыты бойынша да жіктелуі мүмкін.** Мұнда шартты тұрақты және ауыспалы мәліметтерге бөлуге болады.

**Жүйелердің даму бағытының өзгеруі тұрғысынан қарағанда ең маңызды әрі күрделі ауыспалы мәліметтер болып саналады. Ол негізінен алғанда өндірісте пайда болып, әрбір нақты уақыт аралығындағы оның жай күйін сипаттайды. Бұған өндірісті қоршаған орта арқылы оған ықпал ететін мәліметтер жатады.**

Бұл мәліметтердің динамикалығы (өсіңкілігі) оны өңдеу үшін ерекше жоғары қарқынды қажет етеді, бұлай болмаған жағдайда оны пайдалану мәні жойылады.

**Шартты – тұрақты және ауыспалы мәліметтерді, өндірістің даму барысында пайда болған алғашқы мәліметтер деп атауға болады.**

**Мәліметтер басқару жүйесіне қатыстылығы бойынша кіріс және шығыс мәліметтері болып бөлінеді. Басқару объектісіне келетіні – кіріс, басқару объектісінен шығатыны – шығыс мәліметтері делінеді.**

## **2. Фирма ішіндегі ақпарат жүйесінің негізгі қағидалары, міндеттері мен функциялары. Ақпарат сапасына әсер ететін факторлар.**

Басқару үрдісінің мәліметтік сипаттамасы әр түрлі кезеңдер мен сатылардағы мәлімет рөлі, оны пайдалану нышаны мен сипаты, параметрлері ықпал етеді.

**Мұндай сипаттамаларға жататыны:**

**1. Басқару үрдісінде пайдаланылатын мәліметтердің саны мен сапасы.** Мәліметтің барлық түрін саны мен сапасы бойынша мұқият бағалау мүмкін емес. Мұндай бағалау көп жағдайда мәліметтердің тіркелу әдістеріне, әр түрлі тасымалдаушылардың қолданылуына т.б. тәуелді.

Кейде басқару аппаратындағы қызметкерлерге мәліметтер шамадан тыс көп келеді, яғни мәлімет молшылығы пайда болады. Мұның өзі шешім қабылдауды қиындатады. Кейде керісінше – басқару аппаратының қызметкерлеріне қажетті мәліметтер жетіспейді де, мәлімет тапшылығы пайда болады, мұндай мәлімет жеткіліксіздігі жағдайында шешім қабылдауға тура келеді.

**2. Мәліметтің толықтылығы,** мұның өзі басқару үшін қажетті және алынған мәліметтердің қатынасы бойынша анықталады. Қажетті мәлімет саны, оны жинауға және таратуға кететін уақыт шығынына байланысты. Мәліметтер сапасын бағалау үшін мынандай сипаттамаларды пайдаланылады: дұрыстығы мен дәлдігі, толықты, өзектілігі, құндылығы және пайдалылығы.

**3. Мәліметтің дұрыстығы мен дәлдігі басқару ісін** мәліметтермен қамтамасыз етілуін сипаттайды. Кез келген нақты деректер шынайы оқиғаның анықтылығын көрсетеді. Мәліметтер неғұрлым дұрыс болса, тиімді шешім қабылдау мүмкіндігі де соғұрлым арта түседі.

**4. Мәліметтің өзектілігі** – басқару ісін мәліметтермен қамтамасыз етудің маңызды сипаттамасы. Мәліметерді дер кезінде алмасу жөніндегі айшықты сөзді біз А.И. Бергтің жазғандарынан кездестірдік. Ол былай дейді « ... Мәліметті аз шамада шарапқа теңеуге болады, ол көп тұрған сайын сапасы мен хош иісі жақсара түседі».

**5. Мәліметтердің құндылығы, пайдалылығы басқаруды мәліметпен қамтамасыз етудің маңызды сипаттамасы.** Бұл сипаттама салыстымалы түрде, өйткені мәліметтің құндылығы оны қабылдайтын субъектілерге байланысты. Міне, сондықтан да мәліметтердің құндылығын қатаң бағалауға немесе өлшеуге болмайды. Дегенмен де, басқару тәжірибесінде әрбір басшы шешім шығаруды ойластыра отырып, алынған деректерді бағалайды. Егер басшыға жұмысына кедергі жасайтын тиімсіз мәліметтер тым жиі келетін болса, онда ол басқару үрдісіндегі мәліметпен қамтамасыз етілуді теріс бағалайды.

**6. Мәлімет тығыздығы** – бұл оның саны. Тиісті өндеу техникалары болмағанда мәлімет тығыздығының төмендігі басқару үрдісінде қол жұмыстары көлемін ұлғайтып, мәліметтерді сақтау және іздестіру үрдістерін күрделендіреді, соның әсерінен өндірістік басқару еңбегі кемиді.

Кәсіпорынның барлық буындарын қамтамасыз ететін құжатталған мәліметтердің жиынтық операциясы іс жүргізу саласына жатады.

Іс жүргізу басқарудың негізгі қызметінің бірі бола отырып, әкімшілік қызметке елеулі ықпал етеді. Басқарудың жеделдігі, сенімділігі, үнемділігі, басқару еңбегінің ұйымдастырылуы, аппарат мәдениеті, басқаруды механикаландыру деңгейі, болашақта құжаттық мәліметтерді пайдалану мүмкіндігі аппараттағы құжаттық жұмыстардың әзірлігіне байланысты.

Жеделдік өңдеу мен жеткізуді тездету арқылы жүзеге асырылады.

**Сенімділік** – мәліметтердің сапалылығы мен дұрыстығы, **анықтамалық** – мәліметтік қызметтің мүлтіксіз жолға қойылуы, құжаттарды іздестіру, сақтауды және пайдалануды тиімді ұйымдастыру арқылы жүзеге асырылады.

**Құжаттар заңды күшіне ие болу үшін, онда реквизиттер деп аталатын бірқатар элементтер болуы тиіс.** Қағаз бетінде белгілі бір тәртіппен орналасқан құжат реквизиттерінің жиынтығын **формуляр** деп атайды. Құжат формулярында онымен жедел жұмыс істеуге қажетті деректер болуы тиіс.

**Жалпы реквизитерге жататыны** - Республика елтаңбасының «гербісінің» белгісі, эмблема, ұйымның аты мекен – жайы, телефон нөмірі, банкідегі счет нөмірі, құжат түрінің аты «бұйрық, хаттама және т.б.» жасалған орны немесе басылымы, мәтін тақырыбы текстке қойған қолы, құжаттың расталған туралы белгі. Аталған тізбелер толық емес, реквизитте ең көп дегенде 26 атау болуы мүмкін. Нақты құжаттарда олар көп болуы да немесе соның кейбіреулері болмауы да мүмкін.

Кәсіпорынның қызмет құжаттарды, әдетте, бланкіге басылуы тиіс, мұның өзі мәліметтерге ресми сипат береді. **Құжат бланкісі** – бұл мөлшері стандартты, күні бұрын элементтері реквизиттері басылған қағаз (форматы А-4 210 – 297 ). Әрбір кәсіпорынның қызмет жазбасына арналған бланкілері жән барлық басқадай құжаттарға арналған бланкілері болуы тиіс. Басшылар мен мамандар құжаттарға қойылатын негізгі талаптарды білуі тиіс.

- 1) Құжаттарды өкілетті органдар, немесе билігі бар лауазымды адамдар шығаруы тиіс;
- 2) Құжаттар қолданылып жүрген заңдарға қайшы келмеу тиіс;
- 3) Құжаттар дұрыс болуы және нақты басшылық ету міндеттеріне жауап беруі, яғни нақты мерзімге негізделуі, әрі айқын ұсыныстары нұсқаулары болуы тиіс;
- 4) Құжаттар белгіленген нышан бойынша жасалуы тиіс;
- 5) Құжат нышаны кәсіпорын алдына қойылған мақсатқа және қабылдаған жұмыс тәсіліне сай келуі, орындауға ыңғайлы болуы тиіс;
- 6) Құжаттар мәліметтерді логикалық және күні бұрын әзірленген тәртіпке тіркеуді қамтамасыз етуі, мәліметтердің тиісті тақырыпшаларын, графа атауларын тауып алу оңайлатыу тиіс;
- 7) Құжат нышаны қажетті жазуларды еңгізуге ыңғайлы болуы тиіс;
- 8) Құжаттар дәл, айқын, қысқа, сенімді толтырылуы тиіс.

## Құжат мазмұнын баяндау

- 1) дәл, яғни нақты жағдайды көрсету;
- 2) толық – мәселені шешуге байланысты барлық жағдай қарастырылуы;
- 3) айқын, яғни қарапайым тілмен баяндалуы;
- 4) сенімді – толық негізделуі және дәлме – дәл дәлелденуі тиіс.

**Жазбалар ыңғайлы болуы үшін хатта бір мәселе жөнінде әңгіме болғаны жөн, баяндуда логикалық реттік сақталсын. Сондықтан да құжатты дайындаған кезде оның жоспарын, логикалық элементтер құрамын, кіріспе бөлімін, нақты мәселені (дәлелдемелрді) негізгі түйін мен қортындыны мұқият ойластырған жөн.**

**Кіріспе бөлімінде хаттың жазылу себептерін сілтеме беріледі (жоғарғы органдардың директивалары, белгілі бір жағдайлар т.б.). Дәлелдемеде мәселе мәні баяндалады: мұнда тиісті фактілер мен түсініктемелер келтіріледі. Егер хатта күрделі дәлелдемелерді қамту қажет болса, онда негізгі түйін айтылады: мұндай дәлелдеме қорытындысы қысқаша баяндалады. Қорытынды сөз хаттың негізгі, міндетті бөлігі болып саналады, онда хаттың жазылу мақсаты түсіндіріледі.**

**Логикалық элементтер** тура және кері тәсілдермен орналастырылуы мүмкін, өңдеу қажетті шығыс мәліметтерін беру көзделеді. Мәліметтер жүйесін шартты түрде шамалы күрделі, күрделілігі орташа және едәуір деп бөледі.

**Ауыл шаруашылық кәсіпорындарындағы шамалы күрделі жүйеге**, адамдардың белгіленген модель бойынша мәліметтерді алуын, жиналуын, таратуын, өңдеуін және қалыптастыруын жүзеге асыру жатады. Мұндайда шағын есептеу техникаларын пайдалануға болады. Қазіргі кезде мұндай жүйе көп тарағаны.

**Күрделілігі орташа мәліметтер жүйесінде** мәліметтерді өңдеу жөніндегі технологиялық операцияның біреуін адамдар, басқасын – техникалық құралдар көмегімен жүзеге асырады. Мұндай жүйелер шағын кәсіпорындарда құрылады.

**Едәуір күрделі мәліметтер жүйесінде** мәліметтерді өңдеудің барлық технологиялық үрдістері толық автоматтандырылады. Мұндай жүйеде мәліметтерді алу, жинау, тарату, өңдеуден бастап шығыс құжаттарын қалыптастыруға дейінгі барлық үрдіс прогрессивті техникалық құралдар көмегімен автоматтандырылып жүзеге асырылады. Демек, ауыл шаруашылығы кәсіпорындарында өндірісті басқарудың автоматтандырылған жүйесі құрылады. Алайда мұнда атап көрсететін бір жәйт, мұндай жүйеге адамдар қызметі де қатыстырылады.

**Құжат** – жазбаша іс – қағаздардың материалдық таратушысы (қағаздар, кино мен фотопленка, магнит таспасы, перфокарта және т.б.)

Қарапайым түсінікте, **құжаттар** дегеніміз белгілі бір тәртіппен жасалған, қол қойылған және расталған іс қағаздары. Бұл құжаттар әр – түрлі шаруашылық – қаржы операцияларында, құқытық қарым – қатынаста және азаматтардың ісінде жасалады.

**Құжаттар** кәсіпорынның ішкі және сыртқы қызметтерінде кеңінен пайдаланылады. Онда сан алуан деректердің кез келген түрі (әріптік, цифрлық, графикалық) тіркелуі мүмкін. Құжаттардың заңдылық мәні жоғары болады, оларды сақтау, тасымалдау оңай. Құжаттық мәліметтер басқару шешімін қабылдаудың негізі, оның орындалуының және жинақталуының көзі болып саналады. Басқару ісінде құжаттар еңбек құралы ретінде де, еңбек нәтижесі ретінде де жүреді.

Кәсіпорындар, мекемелер, ведомстволар және олардағы лауазымды адамдар өз қызметін жүзеге асыру үрдісінде әртүрлі іскерлік қарым – қатынас жасайды да, мұның өзі тиісті құжаттарда (бұйрықтар, қызмет жазбалары, жарлықтар, шарттар, актілер, шешімдер т.б.) көрсетіледі. Бұл құжаттардың барлығы тиісінше толтырылған жағдайда ғана дұрыс әрі заңдылық мәні болады.

**Басқару ісінің көптеген нышандары тиісті құжаттар арқылы жоспарлау әзірлеу арқылы, есебін алу статистикалық, бухгалтерлік және жедел – техникалық құжаттарды жасау және өңдеу түрінде; нұсқаулық – нұсқаулар, әдістемелік көрсеткіштер шығару түрінде; бақылау – жазбаша түрде деректер жинау жолымен көрсетіледі.**

**Құжаттау** – құжаттарды жасау және әзірлеу үрдісі. Заңдастырылған актілерді бірқатар қағидалар қарастырылған. Мәселен, мәліметтерді құжаттау міндетті болып саналады, сондықтан да оның заңдылықты, орындауды, бақылауды, еңбек тәртәбән нығайтудың бірден бір құралы болып саналады.

Нақты бір мәселелерге, оқиғаларға, құбылыстарға т.б. арналған құжаттар жиынтығын **құжаттау** (документтеу) деп атайды.

**Құжаттармен жұмыс істеу** логикалық және техникалық операциялардан тұрады. **Логикалық (шығармашылық) операцияны** – құжаттарды әзілеуді – аппараттағы барлық мамандар атқарады. Техникалық операцияға (көпшілік болігі шығармашылық емес) құжаттарды әзірлеу (машинкамен басу, көшіру, көбейту) және оларды өңдеу (қабылдау, жүйелеу, мақтау және т.б. ) жатады.

**Қызмет құжаттарында** ресми-іскерлік стиль қолданылады. Мәтінде күрделі құрмалас сөйлемдерді, қарапайым сөйлемдермен алмастырған, сөйлемде сөздер нақты қолданылғаны жөн. Жарлық құжаттарында «бекітілсін», «міндеттелсін», «атап көрсетілсін» секілді етістік сөз тіркесі қолданылуы, сілтеу есімдіктері зат есімімен алмастырылуы тиіс (мәселен, бізге қажет деп емес, кәсіпорынға қажет деп жазылады).

**Құжат мәтінінде** жалпы қабылданғаннан басқа сөздер мен сөйлемдер қысқартылып берілмеуі тиіс. Құжат тақырыбы мазмұнына сай болсын.

**Құжат датасы** (күні, айы, жылы) оған қол қойылған, бекітілген немесе құжатта тіркелген оқиға датасы болып саналады. Датасын жазғанда тек араб цифрларын пайдалану қажет. Егер айдың немесе күннің рет нөмірі бір цифрден тұрса, онда олардың алдына 0 қойылады. Мәселен, 5 қаңтар 2003 жылды 05.01.03 ж. деп жазу қажет. Құжаттардың өтуіне және орындалуына байланысты ондағы барлық қызмет белгілеріне датасы көрсетіліп, қол қойылады.

**Шаруашылықта басылатын жекелеген құжаттарға** (жалпы мәселелер жөніндегі бұйрық, мәселен еңбек ақы төлеу туралы ереже және т.б.) жеке адамдардың виза қоюы арқылы келісіледі. Виза құжаттың бірінші данасына, ал хат — көшірмені жөнелтушіде қалатын данасына қойылады. Қажет болған жағдайда құжатқа ескерту немесе толықтыру бөлек қағазда баяндалады.

**Түпнұсқалығын ерекше куәландыратын кейбір құжаттарға** мөр басылады. Құжат көшірмесінің бірінші бетіне «көшірме» белгісі қойылады. Құжаттың соңына (көшірмесіне) «дұрыс» белгісі қойылып, куәландырылған адамның қызметі, жеке қолы, аты-жөні, куәландырылған датасы көрсетіледі. Егер көшірме азаматтардың жеке мүддесі мен құқығына қатысты болса, онда көшірмесі алынған құжатқа кімге, қашан берілгені, ал көшірменін өзіне — түпнұсқасы сол ұйымда сақталғаны туралы белгі қойылады.

### **3. Басқарудағы коммуникацияның ролі. Құжат айналымын жобалау. Коммуникациялық кедергілер мен оларды өту әдістері.**

**Коммуникация** дегеніміз қарым - қатынас, екі және одан да көп адамдардың өзара түсінісуге негізделген байланысы: бір бірінен ақпарат, мәлімет алмасуы.

Басшы өзінің көпшілік уақытын мәліметтер алу және шешім қабылдау үшін, біреулермен байланысуға, қарым-қатынас орнатуға арнайды. Басқарудың жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация және бақылау қызметтерін орындауда да қарым-қатынас орнатуға байланысты. Коммуникация – басшылық етудің байланыстырушы үрдісі болып саналады.

**Менеджерлер өз жұмысын ойдағыдай орындау үшін тиімді қарым қатынас орнатуы қажет.**

Шетел зерттеушілерінің пікірінше, тиімсіз қарым-қатынас – мәселелердің туындауының басты себептерінің бірі. Тиімді жұмыс істейтін басшылар – бұлар тиімді қарым-қатынас орната білетіндер. Ұйым ішінде де, одан тысқары жерде де тиімді қарым-қатынас ұйым аралықтары үшін де, сыртқы орта үшін де аса қажетті, сол мақсатта олар түрлі амалдарды пайдаланады. Олар тұтынушылыққа жарнама арқылы және басқадай жолдармен байланысады.

Қоғамдық ұйымдармен қарым-қатынас орнатуда жергілікті ұйымдармен, жалпы ұлттық немесе халықаралық деңгейде байланыс жасауға ерекше көңіл бөледі. Ұйым мемлекеттік реттеу тәртібіне бағынуға тура келеді, сол себептен де есеп беріп, онда қаржы және меркетинг туралы мәлімет береді, сондай-ақ өзінің орналасуы мүмкіндіктері, жеңілдіктері туралы деректер келтіреді. Ұйымның сыртқы ортадағы оқиғалар мен факторларға қатысуының басқа да толып жатқан әдістері бар.

Ұйымда мәліметтер бірінен бірі беріліп, алмасып отырады. Жоғарғы басшылықтан төменгі басшылыққа күнделікті міндеттер, нақты тапсырмалыр, ұсыныстар т.б беріледі. Төменгі деңгейдегі басшылықтан жоғарғы деңгейдегі басшылыққа берілетін мәліметтер еңбек өнімділігіне айтарлықтай ықпал етеді.

Төменгі деңгейден жоғарғы деңгейдегі басшылыққа берілетін мәліметте не істеп жатқандығы айтылады. Басшы осындай жолмен ағымдағы және толғағы жеткен мәліметтерді біліп отырады, істі оңға бастырудың мүмкін болатын варианттарын ұсынады. Жоғарғы басшылар мен төменгі басшылардың мәлімет алмасуы әдетте есеп беру, ұсыныс айту және жазбаша түсініктеме нысанында болады.

Әр түрлі бөлімшелер аралығындағы коммуникация **көлбеу коммуникацияға** жатады. Кез келген ұйым мұндай коммуникацияны қажет етеді, өйткені, оның өзара байланысты элементтерден тұратындықтан, басшы мақсатқа жетуі үшін біркелкі жолға қойылған жұмысқа қол жеткізуі тиіс.

**Басшы мен бағыныштылар коммуникация компоненттері болып саналады.** Олар бөлімшелердегі міндеттерді анықтау үшін мәліметтер алмасады. Жұмысты тиімді орындау мәселелерін талқылайды.

Басшы мен жұмысшы топтарының арасындағы коммуникация, басшы мен бағыныштылар арасындағы қосымша мәлімет алу болып табылады. Әр басшыға топтың іс әрекетінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

**Коммуникациялық үрдіс** – бұл екі немесе одан да көп адамдар арасындағы мәлімет алмасу, әрі оның негізгі мақсаты мәліметтің түсінікті болуын қамтамасыз ету. **Коммуникация** – бұл күрделі үрдіс және де оны жақсы түсіну үшін үрдіс сатыларын білу қажет. **Мәлімет (ақпарат) алмасу үрдісінің элементтері мыналар болып табылады:**

- мәліметті жіберуші идеяны қорытушы немесе мәліметті жинаушы және оны таратып беруші болып саналады;
- символдар көмегімен кодталған мәліметтің өзін хабарлау;
- канал, мәліметтер беру құралы;
- алушы, бұл мәліметті қажет ететін адам.

Мәліметті алмасу барысында жөнелтуші мен алушы белсенді роль атқарады, әрі мұның өзі бір-біріне қатысты бірнеше кезеңде өтеді. Бұлардың міндеті хабарды дайындау және каналды пайдалана отырып, екі жаққа да түсінікті болуын қарастыру.

**Мәлімет алу кезеңдері мынадай:**

- а) идеяның пайда болуы;
- ә) кодтау және канал таңдау;
- б) беру;
- в) декодтау.

# Мәлімет алмасу үрдісінің моделі

<b>Жөнелтуші</b>	<b>Тұжырымдайды немесе жөндетеді</b>	<b>Кодтайды каналды таңдайды</b>	<b>Хабарлау</b>	<b>Алушы</b>	<b>Декодтау</b>	<b>Идеяның түсінік тілігі</b>
------------------	--------------------------------------	----------------------------------	-----------------	--------------	-----------------	-------------------------------

**Мәлімет алмасу үрдісінің кезеңдерін қарастырайық,** мәлімет алмасу идеяны тұжырымдаудан немесе мәліметті таңдаудан басталады. Бұл кезеңде жөнелтуші ақпарат алмасу үшін қандай концепцияны басшылыққа алу қажет екендігін де шешеді де, мұнда ол көптеген факторларды ескереді. Мәселен, басшы жұмыс нәтижесін бағалау туралы мәлімет келсе, ол мынадай жайтты есте сақтауы тиіс: идеяның мәнісі сол, өзінің қарамағындағыларға олардың күшті және әлсіз жақтары туралы нақты мәліметті хабарлау, әрі олардың жұмыс нәтижесін қалай жақсартуға болатындығы жөнінде кеңес беру.

**Мәліметті жөнелтуші кодтауға** пайдаланатын, символ типіне үйлесетін каналды таңдай білуі тиіс. Каналдарға берілген сөздер мен жазылған материалдар, сондай-ақ электрондық байланыс құралдары, компьютер желілері, электроникалар, пошталар, бейнетаспалар мен бейнеконференциялар жатады. Хабарды беру тек бір каналмен шектелмеуі тиіс. Көп жағдайда екі және одан да көп коммуникациялық құралдар пайдаланылады.

Үшінші кезеңде жөнелтуші идеяны екінші бір адамға жеткізу үшін мәліметті береді. Жөнелтуші хабарды жібергеннен кейін алушы оны декодтайды. Декодтау – бұл жөнелтушінің жіберген символын алушының түсінігінде аудару.

Басшы мынаны ескеруі қажет: олардың басқа орындардан алған мәліметі дәл болмауы және алмасу барысында әр түрлі ауытқулар болуы мүмкін. Осыған орай кері байланысты жолға қою қажет.

Басшы өз уақытының көпшілік бөлігін әңгіме, кеңес өткізуге, тікелей байланыс орнатуға, мәлімет алмасуға жұмсайды. Осыған орай жеке адамдар арасындағы коммуникацияда қандай кедергілер болатындығын білудің айрықша маңызы бар.

Бірінші қабылдауға – түсініп, ұғынуға қатысты кедергілер. Адамдардың қабылдап, ұғынуына алуан түрлі факторлар ықпал етеді, сондықтан коммуникация тиімділігін кемітпес үшін бұларды ескеру қажет.

**Коммуникациялық ахуал** басшылар мен бағыныштылар арасындағы өзара қарым-қатынасқа байланысты. Кедергілердің өзі осылардың арасындағы келіспеушіліктен немесе қайшылықтарынан туындайды.

**Семантика** – сөзді және айтылған сөз мәнін пайдалану әдісін зерттейді.

**Екіншіден,** байланысқа қатыса отырып және символдарды пайдаланып, мәліметтер алмасады, әр оны түсінуге тырысады да, мұндай сөз символын, дене қимылы мен мәліметтерді қолданады.

**Үшіншіден, вербалсыз** (латынша вербалис – ауызша, сөздей деген мағынаны білдіреді) кедергілер. Вербалсыз қатынаста сөзден басқа кез келген символдар қолданылады. Вербалсыз хабар (передача) көп жағдайда вербалды хабармен қоса өтеді де, сөз мәнін күшейтуі де немесе өзгертуі де мүмкін. Вербалсыз қатынас мысалына пікір алмасуды, адамның бет-әлпетіндегі өзгерісті, мәселен, күлкісін, қабылдамау белгісін, ойнақы немесе түнерген қалпын, қабылдаған немесе қабылдамаған көзқарасан алуға болады.

**Төртіншіден, нашар кері байланыс.** Кері байланыс өте маңызды, өйткені оның өзі сіздің алған хабарыңыздың нақтылығын анықтауыңызға мүмкіндік береді. Басшылар тарапынан жіберілген хабарға қатысты кері байланыстың болмауы жеке адамдар арасында мәлімет алу тиімділігін шектейді.

**Бесіншіден, тыңдай білмеу.** Қарым-қатынас тиімділігін арттырудың маңызды жағдайларыны бірі – адам хабарды жібергенде де және қабылдағанда да бірдей дәл болуы тиіс.

## Жеке адамдар арасындағы қарым-қатынас тиімділігін арттыру үшін мынадай жайттар ұсынылады:

- мұқият тыңдай білуге дағдылану;
- өз идеяңды айтпас бұрын айқындап алу;
- әлеуетті семантикалық мәселелерді қабылдай білу;
- өзіңнің дене тұрысына, қимылыңа, дауыс ырғағыңа зер салу;
- эмпатияға және ашық жарқын әңгімеге көңіл бөлу.  
**Эмпатия** - бұл басқа адамның сезіміне көңіл аудару, әрі өзара пікірлескенде, хабар алмасқанда қолдау, көңілді әңгімелесу;
- кері байланыс орнатуға тырысу.

**Кедергілердің бірі** – хабардың бұрмалануы. Кәсіпорын ішінде мәліметтің бұрмалануы жеке адамдар арасында жөнді қарым-қатынас орнатылмаудан немесе басқарушының біреуі хабармен келіспегенде болуы мүмкін. Екінші бір себебі – мәліметтің екшелік сүзілуінен, былайша айтқанда мәліметтің дұрыс сұрыпталмауынан оның мазмұны бұрмаланады.

**Келесі кедергі мәліметтің тым көп келуінен** болады. Мұндайда басшы қажетті, қажетсіз мәліметтерді өңдеуге әуестенеді.

Кәсіпорынның тиімсіз құрылымы басшының қойылған міндетті жоспарлау және жүзеге асыру мүмкіндігін шектейді.

Кәсіпорында мәлімет алмасуды жақсартуға болады, ол үшін кері байланыс жүйесі құрылуы, мәлімет тасқыны реттеліп отыруы, басқару әрекетінің белсенділігі арттырылуы, ұсыныс жинау жүйесі өрістетілуі, алынған мәліметтерді бастырып, ұйым ісінде пайдалануы, сондай-ақ мәлімет алу үшін қазіргі технология жетістіктерін қолдану қажет.

Әлеуметтік психологияда «дене тілі» немесе вербалсыз қатынас деген болады. Психологтардың пікірінше, адамдар арасындағы әңгімеде мәліметтің 90% - дайы вербалсыз, яғни сөзбен емес, басқалай амалдармен беріледі.

Әңгімелеушінің маңызды мәліметтерінде бет және қол қимылдарымен қоса, дене қимылы да ерекше орын алады.

Сезімнің (эмоцияның)	«Дене тіліне» ауысуы
<p>Әңгімелесушінің сезім күйі  Жан сезіміндегі жайдарлылық  Қауіп-қатер сезімі  Қорғану сезімі  Жақындауға ықыластану  Қол үзуге тырысу  Жабырқауы, мұңаюы  Ұстамсыздық, менмендік таныту</p>	<p>Дене қимылы  Денесін бос ұстауы, қолы мен аяқтары айқаспаған  Қолы жоғары көтерілген  «Күресу қалпында тұру», қол, аяқтары айқасқан  Денесі еңкейген  Әңгімелесуші шегініп отырады, бұрылып кетеді  Әңгімелесуші селқос болады, басын төмен қаратады  Басын тік ұстайды, кеудесін кереді, шалқаяды</p>

# Вербалсыз әрекетті қалай түсіндіреді

Әрекет	Түсіндіру	Нәтиже
<p>Қолын қойған                      Үстелді тоқылдату                      Жалбарынған қолын жаю, саусақтары сәл жазылған                      Әңгімелесуші уқалайды</p>	<p>кеудесіне                      жайлап                      кейіпте                      көзін</p> <p>Қорғаныс қалпы                      Шыдамсыздық                      Үстемдік әңгімелесуші                      сезімі,                      әңгімелесуші                      кулығымды асырып                      отырмын деп есептейді                      Сенімсіздік                      Тынышталу,                      қанағаттану                      Басын сәл қисайту</p>	<p>Әңгімелесуді тоқтатпау керек                      Әңгімелесуді тоқтатқан жөн                      Алданып отырғанына көз жеткізу, мүмкін әңгімені тоқтату керек                      Ойлану керек                      Әңгімелесуді тоқтатуға болады</p>

**Вербалсыз қарым-қатынастың ең табиғи амалы – көзқарас.** Оның өзі көптеген жайды аңғартады. Егер әңгіме-дүкен құруға машықтанған адамдар өзінің сезім күйін ыммен немесе дене қимылымен білдіретін болса, онда ол өзінің көз қимылына бақылау жасай алмайды. Оның көзі еріксізден біресе ұлғаяды, біресе кішірейеді, сол арқылы әңгімелесушіге өз пікірін білдіреді. Мәселен, қытай немесе түрік саудагерлері сатып алушының көзіне қарап тауарына баға қояды екен. Әйгілі покер ойнында да әріптесінің көзіне зер салады – сол арқылы ойнап отырған әріптесінде қандай карталар бар екендігін жобалайды. Жақсы карта келген ойыншының көз шарасы ұлғайып, нашар карта келсе тарылады.