



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ლანა ჯინჯარაძე

ბიზნესკომუნიკაციების როლი კომპანიის მენეჯმენტში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო

საგანმანათლებლო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის  
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,

ასოცირებული პროფესორი ლოიდ ქარჩავა

თბილისი 2018

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი ეხება კომუნიკაციების როლს კომპანიის მენეჯმენტსა და მის აქტუალობას დღევანდელობაში. ნაშრომი იმით არის საინტერესო, რომ ბიზნესკომუნიკაციები, როგორც მეცნიერება ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია და ჩვენ, ჩვენის მხრიდან შეგვიძლია მცირედი წვლილი შევიტანოთ მის განვითარებასა თუ სრულყოფაში. ნაშრომში შესწავლილი და წარმოდგენილია ბიზნეს კომუნიკაციების არსი და მისი პრაქტიკაში გამოყენების მნიშვნელობა, როგორც ცალკეული კომპანიის მენეჯმენტში, ისე საერთაშორისო მენეჯმენტში.

გლობალიზაციის ეპოქაში, სადაც პრაქტიკულად აღარ არსებობს ბარიერები საზოგადოებასთან ურთიერთობაში, სადაც არ არსებობს მიუწვდომელი სივრცე, ბუნებრივია დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს კომუნიკაციასა და კომუნიკაციის ფორმებს, რათა სწორად მოვახდინოთ კომუნიკაციის დამყარება ჩვენთვის საინტერესო თუ სასურველ ობიექტთან.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია ბიზნესკომუნიკაციების არსი, მნიშვნელობა და ზოგადად ბიზნესკომუნიკაციების პროცესი, როგორც ბიზნესის ფუნქციონირების განუყოფელი ნაწილი. აღწერილია მასში მონაწილე სუბიექტები. ხაზგასმულია ბიზნესკომუნიკაციის მნიშვნელობა კომპანიისათვის. ასევე განხილულია კომუნიკაციისა და საკომუნიკაციო საშუალებების შექმნისა და განვითარების ისტორია.

ნაშრომის მეორე თავი მთლიანად ეთმობა ბიზნესკომუნიკაციების როლს, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვაში. ყურადღება გამახვილებულია მენეჯერის როლსა და ფუნქციებზე ორგანიზაციაში. საუბარია ეფექტურ კომუნიკაციასა და სხეულის ენაზე.

დასკვნაში განზოგადებულია კვლევის შედეგები.

**The role of business communications in a companies  
Management**

Master's thesis deals with business communications in management and its popularity for today's times. Business communications, as a science is in a process of founding and we can help it with our small contribution, that's why this thesis is interesting.

In the time of globalization, where are no more barriers between people or companies on a worldwide, is increasing meaning of communication. With increased interactions between nation-states and individuals came the growth of international trade, ideas, and culture. In this thesis presented the meaning of bussines communication in separate companies managment, also in international bussines management.

In the first chapter of thesis, is discussed theoretical-methodological aspects of bussines communications in companies management. There is described meaning and impotence of communications between employers of organization. Also, there is discussed communication devices, whit its history of development.

In the second chapter of thesis, we discuss improving and optimization themes in staff management systems. The whole chapter is about Human Resources in organization. Particularly, there is discussed staff management and the role of manager. Also, we inspecting about effective communication and about Body Language.

In conclusion, the results of research are generalized.

## შინაარსი

შესავალი .....	5
თავი I ბიზნესკომუნიკაციების მნიშვნელობა კომპანიის მენეჯმენტში	
1.1 ბიზნესკომუნიკაციების არსი .....	8
1.2 კომუნიკაციის ფორმები .....	12
1.3 ბიზნესკომუნიკაციის პროცესი .....	19
თავი II ბიზნესკომუნიკაციების როლი ადამიანური რესურსების მართვაში	
2.1 მენეჯერის როლი შიდაკომუნიკაციების მართვაში .....	33
2.2 ეფექტური კომუნიკაცია, სხეულის ენა .....	38
2.3 კომუნიკაციის მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვაში .....	47
დასკვნა .....	56
ბიბლიოგრაფია .....	60
დანართები .....	62

## შესავალი

**თემის აქტუალობა:** ბიზნესკომუნიკაციები, როგორც მეცნიერება შედარებით ახა-ლია და ჯერჯერობით ბოლომდე დამუშავებულს არ გახლავთ, თუმცა მისი აქტუალო-ბიდან გამომდინარე საკმაოდ საინტერესო და საყურადღებო საკითხი გახლავთ. მოგვს-სენებათ ჩვენ ვცხოვრობთ გლობალიზაციის ეპოქაში, სადაც პრაქტიკულად აღარ არასე-ბობს ბარიერები ერთმანეთთან კომუნიკაციის დასამყარებლად, სწორედ ამიტომაც დი-დი ყურადღება ეთმობა კომუნიკაციის ფორმების და საშუალებების ფორმირებასა და განვითარებას.

იქედან გამომდინარე, რომ მოცემულ საკითხზე საკმაოდ მცირე რაოდენობის ინფორ-მაცია მოიძებნება ქართულ ლიტერატურაში, ხოლო თემატიკა მეტად აქტუალურია, ვფიქრობ, წინამდებარე ნაშრომი მეტად საინტერესო იქნება აღნიშნული თემით დაინტე-რესებული ადამიანებისათვის.

ეპოქა, რომელსაც გლობალიზაციის ეპოქას უწოდებენ, საკმაოდ სწრაფად განვითარებადი და ცვალებადია. აქედან გამომდინარე, ვფიქრობ, აუცილებელია დიდი მნიშვნელობა მიენიჭოს კომპანიების მხრიდან ბიზნესკომუნიკაციების არსს, მის დანერგვასა და მუდმივ განვითარებას. დღესდღეობით, პრაქტიკულად შეუძ-ლებელია ორგანიზაციის ფუნქციონირება ბიზნესკომუნიკაციების გარეშე, განსაკუთრე-ბულად კი იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციას ერთზე მეტ ქვეყანაში უწევს თავი-სი საქმიანობის განხორციელება.

აქტუალურია ასევე საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენება კომპანიებში, მნიშვნე-ლოვანია თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარების თვალყურისდევნება, რათა არ

ჩამოვრჩეთ უახლეს ინფორმაციებს, რომელსაც საკმაოდ დიდი სარგებლის მოტანა შეუძლია ორგანიზაციისათვის. დღესდღეობით ბიზნესგარემო საკმაოდ შეიცვალა. იგი გაცილებით უფრო სწრაფი, კომპლექსური და დროში ცვალებადი გახდა. მენეჯერებს უფრო მეტი პრობლემების გადაჭრა უნევთ შეზღუდულ პერიოდში. ბოლო წლებში, ტექნიკის განვითარებასთან ერთად, მენეჯერები იყენებენ კომუნიკაციის სხვადასხვა მეთოდებს. კარგი კომუნიკაციის უნარი მენეჯერს საშუალებას აძლევს წარმატებით შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა და ჰქონდეს შესაბამისი ურთიერთობა როგორც კოლეგასთან, ასევე ბიზნესპარტნიორებთან. ბიზნესკომუნიკაციის განვითარება, თავის მხრივ, თითოეული ქვეყნის ეკონომიკის სწრაფი განვითარების საწინდარია.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** მოცემული სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს, ერთის მხრივ, ბიზნესკომუნიკაციების როლის მნიშვნელობის განსაზღვრა ორგანიზაციის მართვის მენეჯმენტში. ხოლო, მეორეს მხრივ, ბიზნესკომუნიკაციების პრობლემების გამოვლენა და მათი გადაჭრის გზების ძიება. ასევე ორგანიზაციებში კომუნიკაციების ეფექტურობის დადგენა.

**დასმული ამოცანების შინაარსი.** დასახული მიზნის მისაღწევად ნაშრომში დასმულია შემდეგი ამოცანები:

- ბიზნესკომუნიკაციების მნიშვნელობის სისტემური შესწავლა;
- ორგანიზაციისათვის ბიზნესკომუნიკაციების, როგორც მიშვნელოვანი ბერკეტის ფართო ასპექტით განსაზღვრა;
- თანამედროვე ტექნიკური საშუალებებისა და მათი მნიშვნელობის წარმოჩენა წარმატებული ბიზნესკომუნიკაციის განვითარების პროცესში;
- მენეჯერის, როგორც ბიზნესკომუნიკაციების მთავარი წარმართველის როლი და მნიშვნელობა კომპანიისათვის.

**საკვლევი საგნისა და ობიექტის ფორმულირება.** კვლევის საგანს წარმოადგენს კომპანიების ფუნქციონირების პროცესში წარმართული ბიზნესკომუნიკაციები, კომუნიკაციის ფორმები, საშუალებები და პრობლემები. კვლევის ობიექტი კი გახლავთ შპს „ონიმა“ და სავაჭრო ცენტრ „სითი მოლში“ ფუნქციონირებადი კომპანიები.

**კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდი/მეთოდები.** კვლევის საინფორმაციო ფაბულად გამოყენებულია, როგორც უცხოელ მკვლევართა ნაშრომები, ისე ქართველ ავტორთა გამოკვლევები, სტატიები და ინტერნეტში განთავსებული პუბლიკაციები, რომლებსაც არსებითი მნიშვნელობა აქვთ საკვლევი პრობლემის ანალიზისათვის. ასევე კვლევისათვის გამოყენებულია გამოკითხვის მეთოდი, პირისპირ ინტერვიუს სახით.

**კვლევის შედეგები.** სამაგისტრო თემაზე მუშაობის შედეგად:

- გამოვლენილია ბიზნესკომუნიკაციების როლი კომპანიის საქმიანობაში
- შემუშავებულია რეკომენდაციები აღნიშნული სფეროს ფუნქციონირებისათვის
- გამოკითხვის სახით დადგენილია ის მთავარი პრობლემები, რაც ხელს უშლის კომპანიაში ბიზნესკომუნიკაციების ეფექტურად წარმართვას.

**ნაშრომის სიახლე:** თეორიული წინამძღვრების გაცნობის შემდეგ, ახლებურად დაფიქსირებულ ბიზნესკომუნიკაციის და, ზოგადად, კომუნიკაციის არსი და მნიშვნელობა. გამოფიქსირებულ შესაბამისი დასკვნები და რეკომენდაციები, რომელიც ხაზს უსვამს, ფირმისათვის კომუნიკაციის პროცესის, შესაბამისი სტრუქტურის დანერგვასა და მისი მულტი-სრულყოფის მნიშვნელობას.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა:** წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია კომპიუტერზე ნაბეჭდ 66 გვერდზე. შედგება შესავლის, ორი თავის, ექვსი ქვეთავის, დასკვნის, დანართებისა და გამოყენებული ლიტერატურული წყაროების ნუსხისაგან.

## თავი I ბიზნესკომუნიკაციების მნიშვნელობა კომპანიის მენეჯმენტში

### 1.1 ბიზნესკომუნიკაციების არსი

როდესაც ვიწყებთ საუბარს ბიზნესკომუნიკაციებზე, ვფიქრობ მართებული იქნება ამ ორი ტერმინის ჯერ ცალ-ცალკე, შემდეგ კი საერთო განმარტების გაკეთება. დავიწყით ტერმინი კომუნიკაციის განმარტებით. კომუნიკაცია - ლათინური სიტყვაა (communico - საერთოს ვხდი), ფართო გაგებით, ეს არის ინფორმაციის გაცვლა ან გავრცელება ინდივიდებს შორის, სიმბოლოთა საერთო სისტემის მეშვეობით. ნებისმიერი ფორმისა და სახის ურთიერთობა ადამიანებს შორის, ეს კომუნიკაციაა. ადამიანთა შორის კომუნიკაცია შეიძლება განხორციელდეს როგორც ვერბალური ანუ სიტყვიერი, ისე არავერბალური მეთოდით. თვითონ კომუნიკაციის ფორმებსა და საშუალებებს ოდნავ მოგვიანებით შევეხებით და თითოეულს დეტალურად, ცალ-ცალკე და სრულყოფილად განვიხილავთ.

რაც შეეხება ბიზნესს, იგი ინგლისური სიტყვაა (Business - საქმე) და მის მრავალგვარ განმარტებას გვთავაზობენ მეცნიერები, თუმცა, ვფიქრობ, ყველაზე სრულყოფილად და ამასთან ლაკონურად ჩემს მიერ წარმოდგენილი განმარტება უღერს: ბიზნესი, ეს არის

საქმიანი ურთიერთობები და ქმედებები, რომელიც მოგების მიღებას ემსახურება. მოცემული განმარტება შეიძლება შეიცვალოს სხვადასხვა ასპექტში, თუმცა არსი, მოგების მიღება, მაინც მის ამოსავალ წერტილად რჩება. ამერიკული გაგებით ბიზნესი უფრო წარმოების სისტემაა, რომლის მიზანიც საზოგადოებისათვის საჭირო პროდუქტის ან მომსახურების შექმნაა. ამერიკის შეერთებული შტატები ეკონომიკურად ყველაზე განვითარებული და ძლიერი ქვეყანაა, იგი ბიზნესის ერთ-ერთ პირველ სახელმწიფოდ ითვლება. მისი მოსახლეობის ძირითად ნაწილს საკუთარი ბიზნესი აქვს და ეს საქმიანობა გამდიდრების მთავარ საშუალებად მიიჩნევა. ამასთან დაკავშირებით საინტერესო იქნება რუსულ-ამერიკული კომპანიის „ბოს-მოსკოვ“ პრეზიდენტის ჰენრი მ. კვინლანის გამონათქვამი : „ცუდია ის ამერიკელი, რომელიც არ ოცნებობს გახდეს მილიონერი“. [გაზეთი „დელოვოი მირ“. № 191. 03.10.92, გვ 12 (რუსულ ენაზე)].

ჩვენ განვიხილეთ ორი ტერმინის, ბიზნესისა და კომუნიკაციების საერთო ზოგადი განმარტება, თუმცა ჩვენი თემიდან გამომდინარე საყურადღებო და საინტერესოა მათი საერთო მნიშვნელობის შემუშავება და წარმოდგენა. პროფესორ ლოიდ ქარჩავას ნაშრომში „ბიზნესკომუნიკაციები“ ვხვდებით შემდეგნაირ განმარტებას: „ბიზნესკომუნიკაცია, როგორც ინტერდისციპლინარული მეცნიერება, შეისწავლის ყველა იმ ფაქტორსა და მოვლენას, რომელიც ურთიერთკავშირშია ბიზნესის ფუნქციონირების თითოეულ ეტაპზე, დაგეგმვიდან დაწყებული და მოგების (შემოსავლის) მიღებით დამთავრებული, სადაც მასში მონაწილე ადამიანები ურთიერთობენ სხვადასხვა ფორმითა და საშუალებებით, რათა მიიღონ და გადასცენ ინფორმაცია შესაბამის ეკონომიკურ სუბიექტებს სასურველი მიზნის მისაღწევად“. [ლოიდ ქარჩავა „ბიზნესკომუნიკაციები“ 2012 გვ.12].

ბიზნესკომუნიკაციებს განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, როგორც მომხმარებლებთან ურთიერთობაში, ისე თვითონ ფირმების ურთიერთობებში ერთმანეთთან. პრინციპში ამასვე მოიცავს ბიზნესკომუნიკაციების არსი. ურთიერთობებს წარმოებისათვის აუცილებელ სუბიექტებთან. წარმოებისათვის კი, მოგვეხსენებათ ჩართუ-ლია

როგორც თავად საწარმო, ისე მასში მომუშავე ადამიანები, მომხმარებლები, რო-გორც პოტენციური, ისე უკვე არსებული, ასევე მომწოდებლები და რალათქმაუნდა გაითვალისწინება კონკურენტებიც.

კომუნიკაციები განპირობებულია ადამიანის სოციალური არსით. მას დიდი მნიშვნელობა აქვს პირად, პროფესიონალურ და ორგანიზებულ სფეროებში, სადაც მას უხდება მოღვაწეობა და სოციალური აქტივობა.

მეცნიერები დავობენ თუ რა დოზით შეიცავს მენეჯერის საქმიანობა კომუნიკაციას, ზოგი მათგანი ფიქრობს რომ მენეჯერის 50-60% განსაზღვრავს კომუნიკაციას, ზოგს მიაჩნია 80-90% არის განმსაზღვრელი, ხოლო ჩემი მოსაზრებით, რომელიც ეთანხმება ბატონ ლ. ქარჩავას ნააზრევს, რაც განხილულია კიდევ თავის დისერტაციაში, „ბიზნეს-კომუნიკაციების განვითარების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში“. ნაშრომში იგი ამტკიცებს, რომ მენეჯერის საქმიანობის 100% განსაზღვრულია კომუნიკაციებით. სამუშაო დღის ყველა ეტაპზე, იგი აგროვებს და ამუშავებს ინფორმაციას, იყენებს სხვადასხვა კომუნიკაციის საშუალებებს, ამყარებს ურთიერთობას როგორც თანამშრომლებთან, ისე პარტნიორებთან, დადის სხვადასხვა იზნესშეხვედრებსა თუ კონფერენციებზე, ეცნობა თანამედროვე ტენდენციებს სხვადასხვა ქვეყანაში და ა.შ. აქედან გამომდინარე კი, ვფიქრობ, მართებულია მოსაზრება რომ მენეჯერის საქმიანობა სხვა არაფერია, თუ არა კომუნიკაცია. ამიტომაც, მენეჯერის მუშაობის ეფექტიანობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მისი კომუნიკაციების ეფექტიანობაზე, საქმიანი ურთიერთობების ჩვევებსა და უნარზე: საქმიანი საუბრის წაყვანის უნარზე, კრების ჩატარებაზე, შეკრებების, მოლაპარაკებების წარმართვაზე, დოკუმენტაციასთან მუშაობა-ზე და ა.შ.

ბიზნეს კომუნიკაცია წარმოადგენს ურთიერთობას, ინფორმაციის გაცვლასა და გაზიარებას ადამიანებს შორის, როგორც ფირმის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ. რაც საბოლოოდ ფირმის საბოლოო მიზნის შესრულებას ემსახურება. ბიზნესკომუნიკაციები მოიცავს ყველაფერს, ბიზნესის ფუნქციონირების თითოეულ ეტაპზე, რაც დაკავშირებულია ინფორმაციის მოძრაობასთან.

მაშინაც კი თუ ბიზნესი მხოლოდ ერთ ადამიანს ეკუთვნის და თავად ეწევა პროდუქტის ან მომსახურების წარმოებასა და რეალიზებას, მას აუცილებლად უხდება ურთი-ერთობა დაამყაროს ამ ბიზნესპროცესში მონაწილე სუბიექტებთან, რომლებიც შეიძლება იყვნენ მომწოდებლები და სხვა. ისარგებლოს საკუთარი ან დაქირავებული ტრანსპორტით, გაიტანოს პროდუქტი ბაზარზე ანუ კომუნიკაცია დაამყაროს პოტენციურ მომხმარებელთან და მრავალი სხვა სახის ქმედება განახორციელოს, რომელიც შეუძლებელი იქნებოდა კომუნიკაციის გარეშე. ვფიქრობ, ზემოთ მოყვანილი მაგალითი ნათლად ასახავს ბიზნესში კომუნიკაციის როლსა და მის აქტუალობას დღევანდელობაში, რადგანაც ბაზარზე ფუნქციონირება დღესდღეობით კომუნიკაციის გარეშე პრაქტიკულად შეუძლებელია. პირიქით, დღითიდღე მეტი რესურსი იხარჯება კომპანიების მხრიდან იმაში, რომ რაც შეიძლება მეტ ადამიანს მიანდონ ინფორმაცია მათი პროდუქტის შესახებ, მეტად ახლო ურთიერთობა ჰქონდეთ არსებულ მომხმარებელთან, რაც უფრო მეტი პოტენციური მომხმარებლის მოზიდვის გარანტიას.

გასულ საუკუნეში თითზე ჩამოსათვლელი იყო ისეთი ფირმები რომლებიც დაინტერესებულნი იყვნენ ყიდვის შემდგომი მდგომარეობით, ახლა კი მნიშვნელოვნად გაიზარდა დაინტერესება მომხმარებლის პოზიციის გაგებისა და დაფიქსირებისა, სულ უფრო მეტი ფირმა მიმართავს ეგრედ წოდებულ „შთაბეჭდილებების წიგნის“ დანერგვას და სიამოვნებითაც იღებენ შენიშვნებსა თუ კომპლიმენტებს მომხმარებელთა მხრიდან. ეს ყოველივე, რაღა თქმა უნდა, პროდუქტის/მომსახურების სრულყოფას ემსახურება და შეუძლებელი იქნებოდა რომარა მომხმარებელთან მჭიდრო სახის კომუნიკაცია.

ლოიალურად განწყობილი კლიენტის (მომხმარებლის) შექმნის პრობლემა მარკეტოლოგების ყურადღების ცენტრშია. კომპანიების მენეჯერები და მარკეტინგის სამსახურები აცნობიერებენ, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში მიდგომა, რომელიც მიმართულია ცალკეული, მაქსიმალურად შესაძლო მოგებების მიღებაზე, არ ამართლებს! გაცილებით არსებითია ინვესტიციების დაბანდება მომხმარებელთა მომსახურების დონისა და საქონლის ხარისხის ამაღლებაზე, მყიდველთა კმაყოფილების გრძობის შენარჩუნება. პროდუქტით კმაყოფილი მომხმარებლები, რომლებიც მრავალი წელი ინარჩუნებენ ერთგულებას ერთადერთი მომსახურე კომპანიის მიმართ, როგორც წესი, უფრო

მომგებიანია, ვიდრე ახალი, ჯერ კიდევ გამოუცდელი მომხმარებელი. ჯერ ერთი, კომპანია ახდენს იმ ხარჯების მინიმიზირებას, რომლებიც დაკავშირებულია ასეთი სახის ღონისძიებებთან. მეორე, კმაყოფილი მომხმარებლები უფრო ხშირად მიმართავენ კომპანიას, რომლის ერთგულნი არიან და რეკომენდაციასაც უწევენ მას მეგობრებთან, ახლობლებთან და ნაკლებად მგრძობიარენი არიან ფასის მიმართ! მაგალითისთვის, შეგვიძლია მოვიყვანოთ ამერიკული მაღაზიათა უმსხვილესი ქსელი „ნორდსტრომი“ რომელიც 40 შტატში 370 მაღაზიის მფლობელია. მათ შეიმუშავეს ინოვაციური ტექნოლოგია, რომელიც მაღაზიის თითოეულ მომხმარებელს აღნუსხავს, ანიჭებს მას საიდენტიფიკაციო კოდს და ონლაინ რეჟიმში მომხმარებელს შეუძლია დააფიქსიროს საკუთარი აზრი, ამათუიმ პროდუქტის შესახებ. აღნიშნულ მომსახურებაში, კომპანიას, ბიუჯეტის 30 % აქვს გამოყოფილი და ფიქრობს, რომ კიდევ გაზრდის დანახარჯებს რათა მომხმარებელთან უფრო მჭიდრო კავშირი დაამყაროს.

კომუნიკაციური პროცესის მონაწილედ შეიძლება ჩათვალოს ნებისმიერი პირი, რომელიც ხელს უწყობს კომპანიას წარმატებაში ან მისი პროდუქტის წინ წაწევაში. მაშასადამე, კომუნიკაციური პროცესის მონაწილეებს შეიძლება მიკუთვნებულ იქნენ ფირმის თანამშრომლები, მისი პროდუქციის გამყიდველები, მიმწოდებლები, ტერიტორიის მაცხოვრებლები, სადაც ხდება საქონლის წარმოება და რეალიზაცია, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, კომერციული საქმიანობის სახელმწიფოებრივი რეგულირების ორგანოები, ასევე მყიდველები: ფირმის კონკურენტებიც ასევე შეიძლება იქნენ მიკუთვნებული ამ პროცესის მონაწილეთა შორის.

## 1.2 კომუნიკაციის ფორმები

ახლა კი განვიხილოთ, ზოგადად, კომუნიკაციის ფორმები, რომლის ცოდნაც აუცილებელია ბიზნესკომუნიკაციების მართვის პროცესში. ვნახოთ, თუ რა და რა საშუალებებით შეიძლება ორ ობიექტს შორის კომუნიკაციის დამყარება. ესენია: 1. წერილობითი; 2. ვერბალური; 3. ვიზუალური; 4. ხმოვანი; და 5. ინტეგრირებული.

წერილობითი კომუნიკაციის დროს ადგილი აქვს ინფორმაციის დამუშავებასა და მოძრაობას წერილობითი ფორმით. როგორც წესი, წერილობითი კომუნიკაციის დროს ინფორმაცია მეტი სირთულისა და მნიშვნელობის მატარებელია. მას გაცილებით მეტი მტკიცებითი მნიშვნელობა ენიჭება და საქმის წარმოების დოკუმენტაციების დიდი ნაწილი წლობით ინახება.

ვერბალური კომუნიკაცია - როცა ინფორმაციის გადაცემა, მიღება და დამუშავება ხდება ზეპირი, სიტყვიერი ფორმით. ამ დროს არ არსებობს რაიმე კონკრეტული სახის დოკუმენტი, რაზეც აღბეჭდილი შეიძლება იყოს ინფორმაცია. ასეთი სახის კომუნიკაცია შეიძლება იყოს უბრალო დიალოგი, საუბარი და ა.შ.

ვიზუალურ კომუნიკაციაში - იგულისხმება ადამიანის სახის, თვალების, ხელებისა და მთლიანად სხეულის მოძრაობით ინფორმაციის გადაცემა, რომელსაც ვიზუალურად აღიქვამს ინფორმაციის მიმღები. ე.წ. Body Language.

ხმოვანი კომუნიკაცია - როცა გარკვეული სიგნალების საშუალებით გადაიცემა ინფორმაცია და სმენით აღიქმება მიმღების მხრიდან. ეს შეიძლება იყოს, გარკვეული სახის შორისდებულები, დაკაკუნება და სხვა სახის სიგნალები.

ინტეგრირებული კომუნიკაცია - როცა ინფორმაციის გადაცემა ხდება ზემოთჩამოთვლილი ფორმებიდან ერთდროულად ორი ან მეტი ფორმით. მაგალითად, ინფორმაციის გადაცემა ვერბალურის პარალელურად ვიზუალურადაც, ან ვერბალური და ხმოვანი ერთად და ა.შ.

მეცნიერები განასხვავებენ საკომუნიკაციო საშუალებათა ორ სახეს: ბუნებრივსა და ტექნიკურს. ადამიანისათვის ბუნებრივი საკომუნიკაციო საშუალებაა მეტყველება, ხოლო ტექნიკურ საშუალებას წარმოადგენს დამწერლობიდან დაწყებული, ულტრაბუნამედროვე ტექნიკით დამთავრებული, რასაც შეუძლია ინფორმაციის ერთი პირიდან მეორეზე გადაცემა.

მნიშვნელოვანია ასევე ვიცოდეთ საკომუნიკაციო სტილის შესახებ, რომლის მეშვეობითაც აიგება საკომუნიკაციო კავშირები. სტილი ასახავს კომუნიკაციების სუბიექტების ურთიერთქმედების ხასიათს. სტილის ცოდნა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს კონ-

კრეტულ ინდივიდებთან ურთიერთქმედების ოპტიმალური ფორმა და პროგნოზირება-ბულ იქნას მისი შედეგი.

კომუნიკაციის ერთი მონაწილის გახსნილობაზე დამოკიდებულებით, განასხვავებენ პიროვნებათა შორის კომუნიკაციების სტილთა ხუთ სახეობას:

- „საკუთარი თავის გახსნას“, ინდივიდის გახსნილობის უმაღლესი ხარისხი სხვა ინდივიდებთან მიმართებაში ურთიერთსაპასუხო რეაქციის გარეშე;
- „თავისი თავის რეალიზაცია“ - ურთიერთქმედების სუბიექტების ეფექტიანი კომუნიკაცია;
- „თავის თავში ჩაკეტვა“ - კომუნიკაციებისაგან იზოლირების მცდელობა და სხვებისათვის საკუთარი თავის შეცნობაში ხელის შეშლა;
- „თავისი თავის დაცვა“ - სხვების შეცნობის მცდელობა, კომუნიკაციებისათვის თავად გაუხსნელად დარჩენა;
- „ვაჭრობა თავის თავზე“ - ზომიერი გახსნილობა და უკუკავშირი, რომლებიც ერთიმეორეზე იცვლება კომუნიკაციების პროცესში. (ე. ბარათაშვილი ლ. ქოქიაური-მენეჯმენტის პრინციპები).

რაც შეეხება საკომუნიკაციო ქსელს - ესაა გარკვეული წესით გაერთიანებული კომუნიკაციური პროცესის მონაწილეები საკომუნიკაციო არხების მეშვეობით. საკომუნიკაციო არხები - ესაა კავშირები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ინფორმაციის ურთიერთქმედებასა და გადაცემას საკომუნიკაციო ობიექტებს შორის. არსებობს ასეთი არხების რამოდენიმე სახეობა: (დან. 1.1.1.) ესენია:

- თანმიმდევრული - ინფორმაცია მოძრაობს წრფივად (თანმიმდევრულად) კომუნიკაციის მონაწილეებს შორის („ჭაჭვი“)
- მარაოსებული - ინფორმაციული ნაკადების მოდინება ორიენტირებულია ცენტრალიზაციისკენ („ვარკსვლავი“, „დემისებრი“)
- წრიული - კომუნიკაციები ხორციელდება დეცენტრალიზებულად (წრფე). („წრე“, „ვერტიკალური“).

## კომუნიკაციის განვითარება

კომუნიკაცია, როგორც მოვლენა სათავეს კაცობრიობის შექმნიდან იღებს, სანამ მივიღებდით კომუნიკაციის ისეთ საშუალებებს როგორც დღეს გვაქვს, ადამიანები ერთმანეთს ინფორმაციას პრიმიტიული ფორმით გადასცემდნენ, როგორც იყო მოკლე, გაუგებარი „სიტყვები“, შორისდებულები და გარკვეული სახის სხეულის მოძრაობები. მოგვიანებით გაჩნდა იდეა, ინფორმაცია მინაზე ნახატით გამოესახათ, ასე ჩაეყარა საფუძველი იეროგლიფურ დამწერლობას რომელმაც განვითარება ჰპოვა და შეიქმნა პირველი ანბანი. შემდეგ სიტყვები და მივდით ინფორმაციის გადაცემის თანამედროვე საშუალებებამდე.

ბიზნესკომუნიკაციის საშუალებებში ძირითადად ტექნიკური საშუალებები მოიაზრება, რომელთაც უდიდესი მიშვნელობა ენიჭება კომპანიის ფუნქციონირებისათვის, რადგაც ისინი მნიშვნელოვნად ამცირებენ დროს ინფორმაციის გადამცემსა და მიმღებს შორის. ამიტომაც აუცილებლობას წარმოადგენს კომპანია არ ჩამორჩეს ბაზარზე არსებულ თანამედროვე ტექნიკა-ტექნოლოგიებს და სრულად აღჭურვოს სამუშაო კაბინეტი ასეთი დანადგარებით, რადგან ოცდამეერთე საუკუნეში, ზღვა ინფორმაციის მიღება-დამუშავებას საკმაოდ დიდი დრო და დანახარჯებიც სჭირდება.

ბიზნესკომუნიკაციის ძირითად საშუალებებს წარმოადგენს: 1. ტელეფონი (როგორც ქსელური ისე მობილური); 2. ფაქსი; 3. ინტერნეტი; 4. ელ-ფოსტა; 5. რადიო-ტელევიზია; 6. პრესა; 7. სატრანსპორტო საშუალებები და სხვა ნებისმიერი ტექნიკური საშუალება, რომლის საშუალებითაც ინფორმაციის გადაცემა შესაძლებელია ერთი წერტილიდან მეორეზე.

ვფიქრობ, საინტერესო იქნება მცირე ექსკურსი საკომუნიკაციო საშუალებების პირველ მოდელეებთან. მაგალითად: 1876 წელს ალექსანდრ ბელმის მიერ გამოგონილი პირველი ტელეფონი რომელიც აშშ-ში დაპატენტდა. მას „მოლაპარაკე ტელეგრაფს“ ეძახდნენ. პირველი საერთაშორისო საუბარი ნიუ-იორკსა და ლონდონს შორის, ტრანს-ოკეანური სატელეფონო კაბელის მეშვეობით 1927 წელს შედგა. 1894 წელს

შესაძლებელი გახდა სატელეფონო კავშირი თბილისსა და GN-ის (ჩრდილოეთის დიდი სატელეგრაფო კომპანია) ქსელს შორის.

1895 წელს რუსმა მეცნიერმა ალექსანდრე პოპოვმა გამოიგონა აპარატი, რომელიც მსოფლიოში პირველ უკაბელო ტელეგრაფად, ანუ პირველ რადიომიმღებად ითვლება. ზოგიერთ ქვეყანაში თვლიან, რომ პირველი რადიომიმღები შექმნა იტალიელმა ინჟინერმა გულიელმო მარკონმა. 1896 წელს ანალოგიური აპარატი შექმნეს დიდ ბრიტანეთშიც.

1906 წლის 10 ოქტომბერს გამომგონებელმა მაქს დიკმანმა და გ. გლარემ დაარეგისტრირეს პატენტი გამოსახულების გადაცემაზე. 1907 წელს დიკმანის მიერ დემონსტრირებულ იქნა პირველი სატელევიზიო მიმღები, რომლის ეკრანის ზომა იყო 3x3 სმ. ამის შემდეგ სხვებმაც დაიწყეს ტელემიმღების გაუმჯობესებაზე მუშაობა და 1920-იან წლებში კომპანია „ბეირდ კორპორეიშენი“ (Baird Corporation) იყო ტელევიზორის პირველი მწარმოებელი მსოფლიოში. რა თქმა უნდა, მას შემდეგ ეს მონოპოლიტობები გაცილებით დაიხვეწა. ალბათ მაშინ ვერც კი წარმოიდგენდნენ ბოჭკოვანი ინტერნეტის (Wi-fi) არსებობას, თუნდაც პლაზმურ ტელევიზორებს, უახლესი სმარტფონების ფუნქციებს და ასე შემდეგ.

რაც შეეხება კომპიუტერებს, რომლის შექმნამაც დიდი ბუმი გამოიწვია საზოგადოებაში და რამაც მნიშვნელოვნად ეფექტური გახადა სამუშაო პროცესი, პირველი თაობა შეიქმნა 1950-1960-იან წლებში, მეორე თაობა 1960-1970-იან წლებში, მესამე თაობა - 1970-1980 წლებში. კომპიუტერის მეოთხე თაობა 1980-1990 წლებში შეიქმნა. რევოლუციურ მოვლენად ჩაითვალა დიდი და ზედიდი ინტეგრალური სქემების - მიკროპროცესორების და პერსონალური კომპიუტერების შექმნა. 1980 წლიდან დაწყებული პრაქტიკულად ყველა კომპიუტერი აგებული იქნა მიკრო-პროცესორებზე. ყველაზე მოთხოვნილი გახდა პერსონალური კომპიუტერები. პირველი პერსონალური კომპიუტერი შეიქმნა 1976 წელს.

თანამედროვე პირობებში კომპიუტერის გამოყენების ძირითადი მიზანია : მართვა და ინფორმაციული მომსახურება. მის გარეშე პრაქტიკულად შეუძლებელია ეფექტური მუშაობა, ამიტომაც ყველა დარგის სპეციალისტი ფართოდ იყენებს პორტატული ტიპის კომიუტერებს, საოფისე და არასაოფისე პირობებში.

ადამიანთა საქმიანობის ყველა სფეროში კომპიუტერი გამოიყენება, არა მარტო, როგორც სამუშაოს შესრულების ინსტრუმენტი, არამედ როგორც ინფორმაციის მიღების, დამუშავებისა და გადაცემის ყველაზე სწრაფი საშუალება. კომპიუტერული ქსელის სწრაფმა ზრდამ შესაძლებელი გახადა ინფორმაციის დედამიწის ერთი წერტილიდან მეორეში წამებში გაგზავნა, ამიტომაც, დღესდღეობით ინფორმაციის მიღებისა და გავრცელების ყველაზე სწრაფ საშუალებად კომპიუტერი და ინტერნეტი ითვლება.

გლობალური კომპიუტერული ქსელის - ინტერნეტის შექმნა 1969 წელს დაიწყო. 1980-იანი წლების დასაწყისში შეიქმნა ელექტრონული ფოსტა, ამავე პერიოდს მიეკუთვნება მრავალი ბიბლიოთეკის ჩართვა ინტერნეტში. ახალი ერა ინტერნეტში დაიწყო 1991 წლიდან, როდესაც ინტერნეტის შემადგენელ ნაწილად იქცა www (World Wide Web - მსოფლიო ობობას ქსელი, მსოფლიო აბლაბუდა, შემოკლებით web ).

კომუნიკაციის კიდევ ერთი საშუალება გახდება მნიშვნელოვნად უფრო მაღალი სელექტიურობა. ტელეფონის, კომპიუტერისა და ტელევიზორის შესაძლებლობების გაერთიანება იძლევა შესაძლებლობას წარიმართოს ინდივიდუალიზებული შეტყობინება წინასწარ განსაზღვრულ და შერჩეულ აუდიტორიაში. რეგიონული ტელევიზიის განვითარება, აგრეთვე, ხელს უწყობს კომუნიკაციის სელექტიურობას. ადგილობრივი (რეგიონული) არხების გაჩენა აიოლებს ტელევიზიაზე მისაწვდომობას სავაჭრო და სამრეწველო კომპანიებისათვის, რეგიონულ ტელევიზიას შეუძლია იოლად ადაპტირება რეგიონული ბაზრების თავისებურებებთან. აღნიშნული სისტემის შექმნა, საკმაოდ მნიშვნელოვანია კომპანიისათვის, რადგან ეს სისტემა იძლევა საშუალებას, ინფორმაცია მიიტანოს მიზნობრივ აუდიტორიასთან, რაც თავის მხრივ, მნიშვნელოვანი რესურსების რაოდენობის დაზოგვას უწყობს ხელს. ამ ადაპტირებული სისტემის ძირითადი უპირატესობებია:

- მიზნობრივი აუდიტორიის ზუსტი ტერიტორიული ლოკალიზაცია
- ზემოქმედების მაღალი ხარისხი, „პერსონალური“ კონტაქტი
- მოქნილობა და ოპერატიულობა
- გაზომვადობა და კონტროლი
- უკუკავშირის შესაძლებლობა

- სიათვე სხვა სარეკლამო საშუალებებთან შედარებით.  
(ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბილისი 2014 წ.).

ზემოთ აღნიშნული კომუნიკაციის საშუალებების გამოგონებამ, ბუნებრივია, გაამარტივა საზოგადოების ჩართულობა საერთო პროცესებში, გაზარდა მათი აქტიურობა და ცნობიერების დონე, თუმცა არ შეიძლება არ აღინიშნოს ის სამსახური, რომელიც სამუ-ელ მორზემ გაუნია შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს, კერძოდ კი უსინათლო ადამიანებს. მის მიერ 1838 წელს შექმნილი ანბანი, რომელიც 1848 წელს გერმანე-ლმა მეცნიერმა ფრიდრიხ გერკემ სრულყო, დღემდე აქტუალობით სარგებლობს და საშუალებას აძლევს უსინათლო ადამიანებს გაეცნონ სხვადასხვა სახის ლიტერატურას, მიიღონ ინფორმაცია და იყვნენ ინტეგრირებული საზოგადოებაში. მოცემული ანბანი შედგება წერტილებისა და ტირეებისაგან, რომლებიც, კონკრეტულ ანბანის ასოს შეესაბამება და თითების შეხებით ხდება მათი გარჩევა.

ჩვენ განვიხილეთ თანამედროვე საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების შექმნის პირველი ეტაპები, ასეთუისე შევეხეთ მათ დახვეწასა და განვითარებას, თუმცა აშკარაა ეს პროცესი დროში სწრაფად ცვალებადია და თანდათანობით ყოველდღე ახალ-ახალი თაობის ტექნიკასა და დანადგარებს გვაცნობენ ესა თუ ის ფირმები. მათ განვითარებას ბოლო არ უჩანს და ძნელი წარმოსადგენია სადამდე მიგვიყვანს ეს პროცესი.

საკომუნიკაციო საშუალებების გამოგონებასა და ზოგადად კომუნიკაციის გამარტივებას მოჰყვა ისეთი წარმატებული დარგის შექმნა, როგორცაა ელექტრონული ბიზნესი. აღნიშნული ბიზნესი საქმიანობა, რომელიც, პრაქტიკულად 100%-ით ემყარება ბიზნესკომუნიკაციებსა და თანამედროვე საკომუნიკაციო საშუალებებს. იგი უზრუნველყოფს კომპანიებისთვის და სახელმწიფო ორგანოებისთვის : ინტერნეტში ინფორმაციული წარმომადგენლობის შექმნას, კავშირს დამკვეთებთან და მომხმარებლებთან, სამომხმარებლო ჯგუფისა და მარკეტინგული სამსახურის გაფართოებას. ელექტრონული ბიზნესის საქმიანობის პროცესში მუშაობა ორიენტირებული უნდა იყოს სრულყოფილი ქსელურ - ინტერნეტული მომსახურების სისტე-მებზე. აღნიშნული სისტემის უპირატესობა შემდეგში მდგომარეობს : მომხმარებელთა დიდ რაოდენობასთან ერთდროულად ურთიერთობა, ურთიერთობა რეალურ დროში, დროის

ეფექტურად განაწილება, გლობალურობა, ყოვლისმომცველობა, გადანაცვები-ლების მიღების დაჩქარება და ა.შ.

ელექტრონული ბიზნესი კომპანიებისთვის და სახელმწიფო ორგანოებისთვის უზრუნველყოფს : ვებგერდის, როგორც ინტერნეტში ონფორმაციული წარმომადგენლობის შექმნას; კომპანიის ბიზნეს - პროცესების ინტეგრაციასა და მათ კავშირს დამკვეთებთან და მომხმარებლებთან; ბიზნეს - პროცესების ქმედებების, სამომხმარებლო ჯგუფებისა და მარკეტინგული სამსახურის გაფართოებას.

ელექტრონული ბიზნესის მთავარი შემადგენელი ნაწილია ელექტრონული კომერცია, მისი მეშვეობით შესაძლებელია მატერიალური და ფინანსური აქტივების გაცემა ბიზნესის ერთი სუბიექტიდან მეორეზე, ნებისმიერი სახის კომერციული გარიგებებისა და საქმიანობის განხორციელება პარტნიორებთან, ბანკებთან, მომწოდებლებსა და მომხმარებლებთან ინტერნეტის გამოყენებით. როგორც წესი, ელექტრონული კომერციის სისტემებში არსებობს გარიგებების შესრულების ყველა ეტაპი : საჭირო პროდუქციისა და მომსახურების ძიება, გარიგების დეტალების დაზუსტება, გადახდა, შეკვეთის მიღება, ნედლეულისა და მზა პროდუქციის მიწოდება და ა.შ.

ელექტრონული კომერციის ძირითად სახეობებს განეკუთვნება : სავაჭრო მოედნები (ინტერნეტ - ბირჟები, აუქციონები, საქონლისა და მომსახურების კატალოგები და სხვ.) ყიდვა - გაყიდვის ელექტრონული მართვა; პორტალები (კორპორატიული, საინფორმაციო, კომერციული, პერსონალური); ფინანსური მომსახურებები (ონლაინ გადახდის სისტემები, ინტერნეტ-ბანკინგი, ონლაინ- ტრედიინგი); ინტერნეტ - მაღაზიები; კონტენტ - პროექტები (საიტები უფასო და მოთხოვნილი ინფორმაციებით სტუმრების მოსაზიდად სარეკლამო ბიზნესის წარმოების მიზნით); საინფორმაციო შუამავლები (კატალოგები, რეიტინგები, საძიებო სისტემები); საინფორმაციო ბიზნესი ინტერნეტში (პერიოდული ინტერნეტ - გამომცემლობები, სიახლეების საიტები და ა.შ.); ამ ჩამონათვალთან საინტერესო იქნება შევხვით ისეთ სფეროს, რომელიც ყველაზე წარმატებით ახორციელებს თავის საქმიანობას, ესენია - ონლაინ მაღაზიები, რომლებიც ფუნქციონირებენ ვებ გვერდების, სოციალური ქსელებისა და ინტერნეტის მეშვეობით. აღნიშნული ონლაინ მაღაზიების სია საკმაოდ დიდია, შემოგთავაზებთ მათგან უმსხვილეს

მაღაზიებს, რომლებიც მსოფლიოს მასშტაბით ფუნქციონირებენ და უზარმაზარ შემოსავალსაც იღებენ. ესენია:

კომპანია Amazon-ი, რომელიც 1994 წელს დაფუძნდა და 2017 წლის მონაცემების მიხედვით, მისი შემოსავალი 177,86 მილიარდ აშშ დოლარს შეადგენს.

ასევე კომპანია Ebay, რომელიც დაფუძნდა 1995 წელს და დღესდღეობით მისი შემოსავალი 9,567 აშშ დოლარს უტოლდება.

### 1.3 ბიზნესკომუნიკაციის პროცესი

ზოგადად, ბიზნესკომუნიკაციის პროცესი შედგება ოთხი კომპონენტისგან. ესენია: 1. ინფორმაციის გამგზავნი; 2. თვითონ ინფორმაცია (შეტყობინება); 3. არხი ანუ კომუნიკაციის საშუალება; და 4. ინფორმაციის მიმღები. ეს საკმაოდ რთული და შრომატევადი პროცესია, რომელში ჩართულ მხარეებსაც საკმაოდ შრომა უწევთ ინფორმაციის შემუშავებიდან მის ადრესატამდე მიწოდებამდე. ინფორმაციის გამგზავნი ჯერ შეიმუშავებს ტექსტს, რომელსაც გამოსახავს მისთვის სასურველი სიმბოლოებით, პირობითად მას კოდირება ვუნდოთ, შემდეგ იგი ეძებს არხებს, თუ როგორ უნდა მოხდეს ინფორმაციის გადაცემა, შემდეგ ხდება ინფორმაციის მიღება და დამუშავება ადრესატის მიერ, რასაც დეკოდირება შეიძლება დავარქვათ. აღნიშნული ურთიერთდკავშირებული ეტაპი შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ პუნქტებად: 1. ინფორმაციის შემუშავება 2. კოდირება ანუ ფორმულირება 3. გასაგზავნი არხის შერჩევა 4. დეკოდირება ანუ ინფორმაციის გაშიფვრა დამუშავება.

კომუნიკაციას, ურთიერთობებს და დამოკიდებულებებს საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიაში. იგი მოწოდებულია როგორც თავად კომპანიის მთავარი მისიის შესრულებაზე, ისე მასში მომუშავე პერსონალისათვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნაზე. ორგანიზაციაში კომუნიკაციების მიზანი შემდეგია:

- პროდუქტიული ზემოქმედების უზრუნველყოფა ინფორმაციის გაცვლის ბაზარზე;
- პიროვნებათა შორის ურთიერთობების რეგულირება;
- პერსონალის ქცევის რეგულირება და ოპტიმიზაცია;

- ეფექტიანი საინფორმაციო არხების შექმნა ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ;
- ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფა.

კომუნიკაციები საწარმოში, ეს არის რთული, მრავალდონიანი სისტემა, რომელიც მოიცავს თვითონ საწარმოს და მის შემადგენელ ელემენტებს. აგრეთვე გარემოცვა-თან კავშირებს. კომუნიკაციის სხვადასხვა სახე არსებობს, რომლებიც მრავალი ნიშნით განსახვავდებიან ერთმანეთისაგან:

- შინაარსი - ფორმალური (საქმიანი) და არაფორმალური (პირადი სახის ურთიერთობა)
- ინფორმაციის გაცვლის წესი- ბეჭიტი, წერილობითი, ელექტრონული
- ერთგვაროვნების ხარისხი - ჰომოფილური (ერთგვაროვანი) და ჰეტეროფილური (სხვადასხვაგვაროვანი)
- ხელმისაწვდომობა - ღია ტიპის და დახურული
- გამოხატვის ფორმა - პირდაპირი (უშუალო) და ირიბი
- მიმოქცევის ფორმა - შიდა (შიდაორგანიზაციული) და გარე (ორგანიზაციის გარეთ)
- ინფორმაციის მოძრაობის მიმართულება - ვერტიკალური (ხაზობრივი), ჰორიზონტალური (ფუნქციონალური), დიაგონალური (ხაზობრივ-ფუნქციონალური)
- ინფორმაციული ნაკადების მიმართულებები - შემავალი და გამომავალი
- ინფორმაციის გადაცემის საშუალებები - ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური (ყესტები, მიმიკა და ა.შ.) (ე.ბარათაშვილი ლ. ქოქიაური-მენეჯმენტის პრინციპები გვ.217).

კომუნიკაცია ბიზნესში, განიხილება როგორც საწარმოს შიგნით კომუნიკაციები, ისე საწარმოს გარეთ. საწარმოს შიგნით კომუნიკაციებში იგულისხმება ურთიერთობები საწარმოში მომუშავე თითოეულ თანამშრომელს შორის. დანყებული მმართველებიდან და ტოპ მენეჯერებიდან, დამთავრებული რანგით ყველაზე დაბალი თანამშრომლით. ეს ურთიერთობები იყოფა როგორც საწარმოს ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ ურთიერთობებად. ჰორიზონტალურია კომუნიკაცია, როდესაც ინფორმაციის გაცვლა და მოძრაობა ხდება რანგით ერთი და იმაზე პოზიციამდე მომუშავე პირების საფეხურზე, ხოლო

ვერტიკალური კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის ზედა რგოლიდან ქვედა რგოლამდე გავრცელებას ან პირიქით.

რაც შეეხება საწარმოსგარეთა კომუნიკაციებს, ამ პროცესს ადგილი აქვს მაშინ როდესაც ფირმა ამყარებს ურთიერთობას ბაზარზე არსებულ სხვა სუბიექტებთან, რომელიც თავის მხრივ, იყოფა ქვესახეებად: 1. საწარმოთაშორისი 2. საერთაშორისო იგივე გლობალური და 3. პოტენციურ მომხმარებელთან ურთიერთობა.

საწარმოთაშორისია კომუნიკაცია როცა ამათუიმ ორგანიზაციას ეკონომიკური ურთიერთობა აქვს ერთ ან რამდენიმე ფირმასთან. ურთიერთობა შეიძლება იყოს დაკავშირებული ნედლეულის მიწოდებასთან, პროექციის გასაღებასთან ან მომსახურებასთან. ან სულაც შესაძლებელია ორი ან მეტი საწარმო ერთმანეთთან კონკურენტულ ურთიერთობაში იმყოფებოდეს. ყველა შემთხვევაში ხდება კომუნიკაციის დამყარება და აშკარა ან ფარული მესიჯების გაგზავნა ერთმანეთისათვის, რადგანაც, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შეუძლებელია საწარმომ იფუნქციონიროს მარტომ და მას არანაირი ურთიერთობა არ ჰქონდეს გარე პირებთან.

გლობალური ანუ საერთაშორისო კომუნიკაცია არსებითად საწარმოთაშორის კომუნიკაციის მსგავსია, ერთადერთი და მთავარი განსხვავება ისაა რომ ეს პროცესი ხორციელდება სხვადასხვა ქვეყანაში. ამ შემთხვევაში შეიძლება შეიქმნას ბარიერი სხვადასხვა ქვეყანას შორის არსებული ნორმებისა თუ ენობრივი ბარიერის არსებობით. თუმცა, თანამედროვე სამყარო ასე თუ ისე აღიარებს ქვეყნისა და ურთიერთობის საერთო სტანდარტებს, რაც შედარებით ადვილს ხდის ქვეყნებს შორის კომუნიკაციას.

კომუნიკაცია პოტენციურ მომხმარებელთან ესაა ურთიერთობა მარკეტინგული კვლევების, რეკლამისა და PR-ის დროს. არცერთი მათგანი არარსებობს კომუნიკაციის გარეშე, პირიქით თითოეული მათგანი სხვა არაფერია თუ არა კომუნიკაცია. აქ ძირითადი განსხვავება იმაშია, რომ კომუნიკაციის დამყარება ერთ კონკრეტულ პიროვნებასა თუ ფირმასთან კიარ ხდება, არამედ ადრესატი, ფართო მასა და საზოგადოებაა, პირობითად შეგვიძლია ამ პუნქტს მასობრივი კომუნიკაციაც ვუწოდოთ. რეკლამები და მესიჯები განკუთვნილია მრავალი ადამიანისათვის, ამიტომაც ბანერები თუ სარეკლამო

პლაკატები განთავსებულია ხალხმრავალ ადგილებში, სადაც მას უფრო მეტი მნახველი იხილავს.

მარკეტინგული კვლევა და ღონისძიების ჩატარებაც სწორედ ასეთ ადგილებშია მიზანშეწონილი, სადაც მეტი შანსია პოტენციური მომხმარებლის აღმოჩენის. მართალია, მარკეტინგი და PR-ი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან, თუმცა მიზანი საბოლოოდ მაინც ერთია, საზოგადოებასთან კომუნიკაციის დამყარება, მომხმარებლის მოზიდვა პროდუქციის გასაღების მიზნით.

ერთ მნიშვნელოვან მომენტზე მინდა გავამახვილო ყურადღება მენეჯერის საქმიანობაში. თემიდან გამომდინარე, რაღა თქმა უნდა, კომუნიკაციების როლს მინდა შევეხო მენეჯერებისათვის. ჩემი აზრით, სწორი კომუნიკაციის დამყარება, მენეჯერის უმთავრესი ფუნქციაა, რომელსაც იგი ასრულებს კომპანიაში. ეს ყველა რგოლის მენეჯერს ეხება, რადგან მათ აქვთ ურთიერთობა თანამშრომლებთან, პარტნიორებთან, კონკურენტებთან, ისინი გასცემენ დავალებებს და მათი მოვალეობაა კოლექტივი მუდმივად ინფორმირებული იყოს. ამისათვის კი აუცილებელია მენეჯერს ჰქონდეს შესაბამისი უნარ-ჩვევები და ორატორული ნიჭი. საჭიროა მას შეეძლოს ინფორმაციის მიღება, სწორად დამუშავება და უცვლელად გადაცემა თანამშრომელთათვის. ხანდახან უკვირთ თუ რატომ აქვს მაღალ, იგივე ტოპ რგოლის მენეჯერებს გაცილებით მაღალი ანაზღაურება, ვიდრე საშუალო ან დაბალი დონის მენეჯერებს, რომლებიც შესაძლოა ფიზიკურად გაცილებით უფრო დატვირთულნიც იყვნენ სამუშაო საათებში ვიდრე მაღალი რგოლის მენეჯერები. პასუხი ამ კითხვაზე შემდეგში გახლავთ: ტოპ მენეჯერებს არ აქვთ გრაფიკით განსაზღვრული სამუშაო საათები და კონკრეტული დავალებები შესასრულებელი, მენეჯერი, რომელიც ღელავს და ზრუნავს კომპანიის ბედსა და მომავალზე, რომელშიც იგი მოღვაწეობს, არა მარტო სამუშაო საათებში, არამედ სამსახურს გარეთაც მუდმივად სამუშაოზე ფიქრობს, იქნება ეს დასვენების საათები, სადილები თუ სხვა. ისინი დადიან სხვადასხვა პრეზენტაციებზე, ბიზნესფორუმებსა თუ საქმიან მივლინებებში რათა მოიპოვონ აქტუალური და ფირმისთვის გამოსადეგი ინფორმაცია. ესეც ერთგვარი კომუნიკაციაა საზოგადოებასთან რომელსაც შესაბამისი ნიჭი და უნარები სჭირდება.

## ინფორმაციული ძალაუფლება

ტოპ მენეჯერების მნიშვნელოვანი ბერკეტი ინფორმაციული ძალაუფლებაა - ეს არის ინფორმაციასთან მისასვლელი გზა და მასზე კონტროლი. ეს არის ლეგიტიმურობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი. ინფორმაციული ძალაუფლება ავსებს ლეგიტიმურ და იერარქიულ ძალაუფლებას. ინფორმაციული ძალაუფლება შეიძლება გადაეცეს იმ სპეციალისტებსა და მენეჯერებს, რომლებიც იმყოფებიან ფირმის საინფორმაციო სისტემის ცენტრში. მაგალითად, ინფორმაციული ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელს შეუძლია აკონტროლოს არა მარტო ყველა კომპიუტერი, არამედ ჰქონდეს კავშირი პრაქტიკულად ნებისმიერ ინფორმაციასთან. მენეჯერები იცავენ თავიანთ უფლებას, რამდენადაც ისინი ცდილობენ არა მარტო რეაგირება მოახდინონ მოვლენებზე, არამედ ჰქონდეთ ზეგავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. მაგალითად, უმრავლესი ტოპმენეჯერები დარწმუნებულნი არიან თავიანთ უფლებებში: ფლობენ ინფორმაციას ფირმაში მიმდინარე ყველა მოვლენის შესახებ. თუმცა, ორგანიზაციის შიგნით მენეჯერები არც თუ ისე იშვიათად იცავენ ინფორმაციას გარშემომყოფებისაგან იმ მიზეზით, რომ ისინი სწორად ვერ აღიქვამენ ყოველივეს. ასე მაგალითად, პროექტული დოკუმენტაცია ხშირად არ სცდება პროექტების განყოფილებას, ინფორმაციას იცავენ გარშემომყოფებისაგან. მარკეტინგულ გეგმას შესაძლებელია გააჩნდეს გრიფი „სრულიად საიდუმლოდ“. უმრავლეს შემთხვევაში ინფორმაციაზე კონტროლს ოფიციალური მიზეზი დეკლარირებულია ფირმის დაცვის აუცილებლობით. ამის ერთ-ერთი ნამდვილი მიზეზი არის ის გარემოება, რომ ინფორმაციის მფლობელს სურს საკუთარი ძალაუფლების გაფართოება.

რასაკვირველია, კომუნიკაცია, ისევე როგორც მენეჯმენტის სხვა მრავალი ფუნქციაც ემსახურება გარკვეული მიზნის მიღწევას, რაც საბოლოოს ფირმის წარმატებულობაზე აისახება. პირველ რიგში, კომპანიის მენეჯმენტისათვის კომუნიკაცია ნიშნავს ბაზარზე თავის დამკვიდრებას და კონკურენტულ პირობებში თავისუფლად ფუნქციონირებას. გამომდინარე იქედან, რომ ბიზნეს კომუნიკაციები ხელს უწყობს კომპანიისათვის კავშირების მოზიდვას, ფირმისათვის საჭირო და გამოსადეგ ხალხთან ურთიერთობას, ბუ-

ნებრივია, რაც უფრო მეტი კავშირები ექნება ფირმას, მით უფრო წარმატებული იქნება მისი, როგორც კომპანიის ფუნქციონირება.

### კომუნიკაციური მიზნების სისტემა მოიცავს:

- საერთო საფირმო მიზნებს - რომელიც ემსახურება ბაზარზე ფირმის მყარი მდგომარეობის უზრუნველყოფას, მისი ზრდისა და მოგების მაქსიმალიზაციის სტრატეგიის განხორციელებას.
- მარკეტინგულ მიზნებს - მომხმარებელთა (როგორც არსებული, ისე პოტენციური) რაოდენობის გაზრდა, საშუალო ყიდვის ოდენობის გაზრდა, პროდუქტის წინ წაწევა და ასე შემდეგ, რასაც პირობითად შეგვიძლია ვუწოდოთ მომხმარებლის მყიდველობითი ქცევის კოორდინაცია (კონტროლი).
- საკუთრივ კომუნიკაციური მიზანი - რაც ემსახურება მომხმარებელამდე ხმის მიწვდენასა და მათთან ურთიერთობის დამყარებას.

მაშასადამე, ბიზნესკომუნიკაციების მთავარი მიზანია, როგორც შიდასაფირმო, ისე ფირმის გარეთ ურთიერთობების ფორმირება და სტიმულირება. აუცილებელია ბიზნეს კომუნიკაციების სისტემის აგება SMART-ის კონცეფციით: სიზუსტე (Specific), გაზომვა-დობა (Measurable), მიღწევადობა (Achievable), რეალისტურობა (Realistic) და დროულობა (Timely). ვფიქრობ, ბოლო პუნქტი ყველაზე მნიშვნელოვანია რაც აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული, რადგან დროულმა კომუნიკაციამ უარყოფით სიტუაციაში შესაძლოა გადაარჩინოს კომპანია, დაგვიანებული კომუნიკაცია კი ხშირ შემთხვევაში ურთიერთობის დასასრულს ნიშნავს.

ზემოაღნიშნულთან დაკავშირებით მინდა მოვიყვანო მაგალითი საკუთარი გამოცდილებიდან. კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტში, ბაკალავრიატის დამთავრებისას პრაქტიკას გავდიოდი სადაზღვევო კომპანია „არლი“-ში, კერძოდ სამოგზაურო დაზღვევის გაყიდვების დეპარტამენტში, სადაც პრაქტიკის მენტორმა ნათლად გაგვაცნო კომპანიის მხრიდან კეთილგანწყობილი ურთიერთობა პარტნიორ კომპანიებთან. მაგალითად: ისინი სადღესასწაულო დღეებში სათითაოდ ყველა პარტნიორ ტურისტულ კომ-

პანიას უგზავნიდა მისალოც ბარათებსა და სხვადასხვა სახის სააქციო შეთავაზებებს, ტურისტული სეზონიდან გამომდინარე აწარმოებდა უამრავი სახის ფასდაკლებებსა და სხვა მრავალგვარ აქტივობას. ეს ყოველივე კი მათ შორის პარტნიორული ურთიერთობის წახალისების მიზნით კეთდებოდა.

კომუნიკაციის მნიშვნელობა ბიზნესში შეიძლება დავინახოთ, როგორც პროდუქტის წინ წაწევის ინსტრუმენტი, რომელიც ზემოქმედებს მომხმარებელთა გრძნობებზე, უხე-შად რომ ვთქვათ მომხმარებელთა წასაქვებლად ყიდვის განხორციელებისათვის. 1948 წელს ჰ. ლასუელმა<sup>1</sup> გამოყო მასობრივი კომუნიკაციების სამი ძირითადი ფუნქცია:

- გარემომცველი სამყაროს მიმოხილვა, რაც შეიძლება ინტერპრეტირებული იქნას როგორც ინფორმაციული ფუნქცია.
- კორელაცია საზოგადოების სოციალურ სტრუქტურებთან, რაც შეიძლება განიმარტოს როგორც ზემოქმედება საზოგადოებაზე და მისი შეცნობა უკუკავშირის მეშვეობით.
- კულტურული მემკვიდრეობის გადაცემა, რაც შეგვიძლია გავიგოთ როგორც შემეცნებითი-კულტუროლოგიური ფუნქცია, კულტურის მემკვიდრეობითობის ფუნქცია.

1960 წელს კ. რაიტმა გამოავლინა მასობრივი კომუნიკაციების მეოთხე ფუნქცია - შექცევითი. 1980-იანი წლების დასაწყისში ამსტერდამის უნივერსიტეტის მასობრივი კომუნიკაციების სპეციალისტმა მაკ კვეილმა დაასახელა მასობრივი კომუნიკაციების კი-დევერთი ფუნქცია - მობილიზების, მხედველობაში ჰქონდა რა სპეციფიკური ამოცანები, რომლებსაც ასრულებს მასობრივი კომუნიკაცია სხვადასხვა კამპანიების დროს, ხშირად - პოლიტიკურის, ნაკლებად - რელიგიურის. [მანანა ნანიტაშვილი - მარკეტინ-გული კომუნიკაციები. გვ 36. თბილისი 2016].

ამუამად, მასობრივი კომუნიკაციის ძირითად ფუნქციებს მიეკუთვნება :

- ინფორმაციული (ინფორმაციის გადაცემა)
- ექსპრესიული (უნარი გამოხატოს არა მხოლოდ აზრობრივი, არამედ შეფასებითი ინფორმაცია)

<sup>1</sup> ჰაროლდ ლასუელი - ამერიკელი თეორიტიკოსი პოლიტეკურ მეცნიერებასა და კომუნიკაციაში (1902-1978)

- პრაგმატული (კომუნიკაციური მიზანდასახულობის გადაცემის უნარი, რომე-ლიც განსაზღვრულ ზემოქმედებას ახდენს მიმღებზე)

ფსიქოლინგვისტიკაში გამოიყოფა ოთხი კომუნიკაციური ფუნქცია, ტიპური რადიო და სატელევიზიო ურთიერთობისათვის (კავშირისათვის): ინფორმაციული; მარეგულირებელი; სოციალური კონტროლის; პიროვნების სოციალიზაციის - პიროვნების იმ თვისებების დანერგვა, რომლებიც სასურველია საზოგადოებისათვის.

ინფორმაციული ფუნქცია - გულისხმობს მასობრივი მკითხველისათვის, მსმენელისათვის და მაყურებლისათვის ბიზნესსაქმიანობის სხვადასხვა სფეროების შესახებ აქტუალური ინფორმაციის მიწოდებას. ინფორმაციის ცოდნა მომხმარებელს აძლევს თავისი მოქმედების პროგნოზირებისა და დროის ეკონომიის საშუალებას. ამასთან, შესაძლებელია ძლიერდება მოტივაცია ერთობლივი მოქმედებისადმი. ამ აზრით, აღნიშნული ფუნქცია ხელს უწყობს საზოგადოებისა და ინდივიდის სასარგებლო საქმიანობის ოპტიმიზაციას.

მარეგულირებელ ფუნქციას - გააჩნია მასობრივ აუდიტორიაზე ზემოქმედების ფართო დიაპაზონი, დაწყებული კონტაქტების დამყარებიდან და დამთავრებული მომხმარებელთა საზოგადოებაზე კონტროლით. მასობრივი კომუნიკაცია გავლენას ახდენს რეფერენტული ჯგუფებისა და ინდივიდუუმების საზოგადოებრივი შეგნების ფორმირებაზე, სოციალური სტერეოტიპების აზრისა და შეგნების, მომხმარებელთა ქცევის მანიპულირებისა და მართვის შესაძლებლობები, განახორციელოს სოციალური კონტროლის ფუნქცია.

ადამიანები, როგორც წესი იღებენ მომხმარებელთა ქცევის იმ ნორმებს, რომლებიც დარწმუნებით პროპაგანდირდება მასობრივი კომუნიკაციის საშუალებებით, მაგალითად: როგორც დადებითი სტერეოტიპი ცხოვრების წესის, ჩაცმის სტილის, პრესტიჟის და ასე შემდეგ. ასე ხდება ინდივიდის მარკეტინგული სოციალიზაცია იმ ნორმებთან შესაბამისად, რომელიც სასურველია საზოგადოებისათვის მოცემულ ისტორიულ პერიოდში.

კულტუროლოგიური ფუნქცია - გულისხმობს კულტურისა და ხელოვნების მიღწევების გაცნობასა და ხელს უწყობს საზოგადოების მიერ კულტურის მემკვიდრეობითობის, კულტურული ტრადიციების დაცვის აუცილებლობის შეცნობას. მასობრივი ინფორმაციის

საშუალებების დახმარებით ადამიანები ეცნობიან სხვადასხვა კულტურებისა და სუბკულტურების თავისებურებებს. ეს ანვითარებს ესთეტიკურ გემოვნებას, ხელს უწყობს ურთიერთგაგებასა და საბოლოო ანგარიშით საზოგადოების ინტეგრაციას. აღნიშნულ ფუნქციაში, ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, ძალიან აარსებითია აღმზრდელი-ბიტი როლი და გარდა ამისა მის რეალიზაციას შეიძლება გააჩნდეს რამდენიმე შექცევ-ითი (გასართობი) „ელფერიც“.

აღნიშნულს ფუნქციასთანაა დაკავშირებული მოხმარების მასობრივი კულტურის ცნება, რომელთანაც დამოკიდებულება მისი სოციალური ფასეულობების კუთხით არაერთმნიშვნელოვანია. ერთის მხრივ, სწრაფვა ფართო მასებს გააცნოს მსოფლიო ხელოვნების მიღწევები, ახალი მიმართულებები და ტენდენციები წარმოადგენს უდავოდ მა-სობრივი კომუნიკაციების საშუალების დამსახურებას. მეორეს მხრივ, გასართობი პროგრამების დაბალი მხატვრული დონე, მათი ტირაჟირების შუზღუდავი შესაძლებლობები უყალიბებს მდარე გემოვნებას მასობრივი კულტურის მომხმარებელს.

შეტყობინების (კომუნიკაციური აქტის) ფუნქციური მახასიათებელი დამოკიდებულია მის მიმართულებასა და ძირითად კომუნიკაციურ ამოცანაზე. ამ პოზიციებიდან შეიძლება საუბარი შეტყობინებებისა და კომუნიკაციური აქტების შემდეგ ფუნქციებზე: ბრძანება, გაფრთხილება, რჩევა, რეკომენდაცია, ინფორმირება, ნაცნობობა, მიჩვევა, დამსხოვრება, სწავლება, დარწმუნება რაიმე არგუმენტის საფუძველზე, განსაკუთრებული აზრის გამოხატვა, შოუ, გართობა და ა.შ.

ფუნქციის ეს კლასიფიკაცია წარმოადგენს პრაგმატულს, ესე იგი დაკავშირებულს კომუნიკაციური საშუალებების მოხმარებასთან განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად, რომლებსაც ისახავენ თავის წინაშე კომუნიკატორი და კერძოდ, მარკეტინგის სპეციალისტი ან კომპანიის ტოპ-მენეჯერი. (ქარჩავა ლ. დისერტაცია - ბიზნესკომუნიკაციების განვითარების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში. თბილისი 2011 წ.).

### მიზნობრივი აუდიტორია

კომპანიისათვის ბიზნეს კომუნიკაციები, რომელიც ფირმის გარეთ ურთიერთობებს მოიცავს დაკავშირებულია მიზნობრივ აუდიტორიასთან. მიზნობრივი აუდიტორია წარმოადგენს ადამიანთა ჯგუფს, რომლებიც იღებენ კომუნიკაციურ მიმართვებს და გააჩნიათ მათზე რეაგირების საშუალება. ამგვარად, საქონელს, მის ფასს და გავრცელების საშუალებებს შეუძლიათ მომხმარებლებს მიაწოდონ მნიშვნელოვანი საბაზრო ინფორმაცია და მომხმარებლების, თავის მხრივ, რეაგირებენ ამ ყოველივეზე. მიზნობრივი აუდიტორიის მომზადების დონის მნიშვნელოვან მაჩვენებელს წარმოადგენს მისი ინფორმირებულობა. ინფორმირების ხარისხს შეუძლია ვარირება სრული ინფორმირებულობიდან არა ინფორმირებულობამდე. ამჟამად შეინიშნება აუდიტორიის ინფორმირებულობის დონის ამაღლება ისეთი ფაქტორების გავლენით, როგორცაა მოსახლეობის განათლების დონის ამაღლება, მოთხოვნა მომხმარებელთა ინფორმირებულობის ამაღლების პროფესიულ საქმიანობაში ცვლილებების, ბიზნეს-პროცესების განვითარების გამო, მომხმარებელთა აქტიური მონაწილეობა ინფორმაციის მოძიებაში, რომელიც განსაზღვრავს ცხოვრების თანამედროვე სტილს. აქედან გამომდინარე მიზანშეწონილია მანამ, სანამ აუდიტორიასთან კომუნიკაციაზე გავალთ, აუდიტორია რაღაც დონეზე მა-ინც იყოს მომზადებული ინფორმაციის მისაღებად. მარტივად რომ ვთქვათ, აფრიკის რომელიმე განუვითარებელ ქვეყანაში ვერ დავინწყებთ ძვირადღირებული ფუფუნების საგნების შესახებ პროპაგანდას, რადგან იქ მოსახლეობას სულ სხვა საჭიროებები და მისწრაფებები გააჩნიათ, შესაბამისად ის აუდიტორია მზად არ არის ჩვენი პროდუქტის მისაღებად.

მასობრივი კომუნიკაციის შინაარსი დიდ გავლენას ახდენს აუდიტორიაზე განსხვავებული ფორმებით. ეს შეიძლება იყოს სწავლება, დარწმუნება, შთაგონება... სოციალურ რეალობაში შექმნილი ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოიყოს კომუნიკაციაზე რეაქციის ხუთი ძირითადი ტიპი:

1. დაკავშირებული ინდივიდის საქმიანობის თავისებურებებთან სოციალურ ერთობებში: კოგნიტური ( ინფორმირებულობის ცვლილება, ინტელექტუალური საქმიანობის სტიმულაცია, შემეცნებითი საქმიანობის აქტივიზაცია, ინფორმაციისადმი ინტერესის ამაღლება და ახალი ინფორმაციის შექმნა მიღების ელემენტებით). ფასეულობითი (ახა-

ლი იდეებისა და მიზნების შექმნა, ასევე ახალი ფასეულობითი სისტემების, უკვე არსებული ფასეულობების ცვლილება ან გამტკიცება, პირადი შეხედულებების გამოხატვი-სა და დისკუსიებისადმი სურვილის აღძვრა). ორგანიზაციული (პრაქტიკული მოქმედებები საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და ცხოველქმედების სხვა სფეროებში მიღებული ინფორმაციის შესაბამისად). მატონიზირებელი (ინდივიდებისა და მასის ფსიქოფიზიოლოგიური მდგომარეობის შეცვლა ან მხარდაჭერა). კომუნიკატიური (მიღებული ინფორმაციის გავრცელება და განხილვა, უკუკავშირის დამყარება ინფორმაციის წყაროებთან).

2. აშკარა (ხელმისაწვდომი უშუალო დაკვირვებისათვის) და დახურული ( ინდივიდების ცნობიერების სფეროს შებლუდვა და გარეგანად არა გამოვლინებადი).

3. სასურველი და არასასურველი; ძირითადი და არაძირითადი; პროგნოზირებადი და მოულოდნელი;

4. მახასიათებელი ცვლილებები ინდივიდების ცნობიერებასა და საქმიანობაში;

5. დაკავშირებული აუდიტორიის ქცევასა და ცნობიერებაში მომხდარი ცვლილებების დროით პარამეტრებთან: ახლოს, შორს, გრძელვადიანი, მოკლევადიანი და ა.შ. (ნანიტაშვილი მ. მარკეტინგული კომუნიკაციები თბილისი 2016 წ.).

მიზნობრივი აუდიტორია არის იმ მომხმარებელთა ერთობლიობა, რომელთანაც ჩვენ გავდივართ კონტაქტზე, რათა მივიღოთ საბოლოო შედეგი, ანუ პროდუქტის გაყიდვა. ამ შემთხვევაში მიზნობრივი აუდიტორია შეიძლება იმყოფებოდეს რამოდენიმე მდგომარეობაში, მაგალითად: საქმის ვითარება, ცოდნა, მიდრეკილება, რჩევა, დარწმუნება და ყიდვის განხორციელება. კომუნიკაციის მიზანი უნდა იყოს მმყიდველის თანმიმდევრობით გადასვლა ერთი მდგომარეობიდან მეორეში, რომლის შედეგიც უნდა გახდეს ყიდვა.

თემიდან გამომდინარე, საჭიროა გამოიყოს ზუსტად ის სეგმენტები, რომლებიც წარმოადგენენ ბიზნეს კომუნიკაციების ძირითად მიზნობრივ აუდიტორიას. ესენია:

1. კომპანიის თანამშრომლები. მიაღწევს თუ არა ფირმა დასახულ მიზნებს მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მიაღწია ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ ურთიერთგაგებას ორგანიზაციის პერსონალთან, რამდენად არიან ფირმის თანამშრომლები მოტივირებულები თავიანთი მიზნების მიღწევაში და როგორი ფსიქო-

ლოგიური კლიმატია ფირმაში, მის თანამშრომლებს შორის. აღნიშნულ კატეგორიასთან ყველაზე ხშირად გამოიყენება შემდეგი კომუნიკაციური საშუალებები: პრივილეგიის სისტემა ( ზოგჯერ წმინდა მორალური კუთხით) მოწინავეებისა და ვეტერანებისათვის; კონკურსები თანამშრომლებს შორის; სპონსორობა, მიმართული საკუთარ პერსონალზე და ასე შემდეგ. მოსალოდნელი საპასუხო რეაქცია გამოიხატება ფირმისა და თავისი სამუშაოსადმი თანამშრომელთა დამოკიდებულებების გაუმჯობესებაში, მწარმოებლურობის მაქსიმალურად ამაღლებაში, შრომისადმი შემოქმედებით დამოკიდებულების გამოვლენაში და ა.შ.

2. რეალური და პოტენციური მომხმარებლები (მიზნობრივი ბაზარი). მიზნობრივი ბაზრის კომუნიკაციის სისტემა გამოირჩევა საშუალებების მრავალრიცხოვნობითა და მრავალსახეობებით, რომელთა დიდი ნაწილიც ჩვენ უკვე განვიხილეთ როცა რეკლამირებაზე და პროდუქტის წინ წაწევაზე ვსაუბრობდით.

3. შუამავლები - სავაჭრო შუამავლები, პირები და ფირმები, რომლებიც ეხმარებიან ორგანიზაციას ბაზარზე ფუნქციონირებაში, იგულისხმება ტრანსპორტირება, საბანკო მომსახურება, სასაწყობე მომსახურება და ა.შ. ამ ურთიერთობის მოსალოდნელი საპასუხო რეაქცია შეიძლება იყოს - პარტნიორობა ურთიერთგაგების ატმოსფეროში, ურთიერთსარგებლიანი დახმარება ფირმის სხვა საჭიროებების განხორციელებაში.

4. საკონტაქტო აუდიტორია. ორგანიზაციები და პირები, ფირმაში, რომლებსაც არ გააჩნიათ პირდაპირი მატერიალური ინტერესები ბაზარზე, მაგრამ შეუძლიათ განსაზღვრულ პირობებში გავლენა მოახდინონ ფირმის საქმიანობის წარმატებებზე. აქ იგულისხმება: მართვის ადგილობრივი სახელმწიფო ორგანოები, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, ადგილობრივი მაცხოვრებლები, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და ა.შ. მოსალოდნელი საპასუხო რეაქცია შეიძლება იყოს ფირმისათვის დახმარების გაწევა მის საქმიანობაში, მისი დადებითი რეპუტაციის ფორმირება და ხელშეწყობა ან უკიდურეს შემთხვევაში წინააღმდეგობისაგან თავის შეკავება.

5. მიმწოდებლები - ფირმები და პირები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციას ნედლეულით, მასალებით, მოწყობილობებით და სხვა მატერიალური რესურსებით. მო-

სალოდნელი საპასუხო რეაქცია შეიძლება იყოს თანამშრომლობა ურთიერთსარგებლიან პირობებში.

6. სახელმწიფოებრივი მართვის უმაღლესი ორგანოები - საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოები. სასურველი საპასუხო რეაქცია - ფირმის საქმიანობაში უფრო მეტად ხელშემწყობი რეჟიმის დაწესება.

სოციალური კომუნიკაციების სივრცის ორგანიზაციის ბუნებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია მოვახდინოთ მათი კლასიფიკაცია მათი სიძლიერის პარამეტრების მიხედვით. ე.ი. იმის მიხედვით თუ რა რაოდენობის მონაწილეებს მოიცავს ის. ამისაგან დამოკიდებულებებით, შესაძლებელია განვიხილოთ კომუნიკაციური სივრცის შემდეგი სახეები, რომელიც წარმოდგენილი აქვს ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორს, პროფესორს მანანა ნანიტაშვილს, მის წიგნში „მარკეტინგული კომუნიკაციები“

1. მომხმარებლის შინაგანი კომუნიკაციის სივრცე. იგი გულისხმობს თვით ადამიანის ურთიერთობას. კომუნიკაციური სივრცის ასეთი ტიპი წარმოადგენს განსაკუთრებულ-ადრთულად ორგანიზებულს, რამდენადაც ინდივიდის ფსიქიკური თავისებურებების გავლენით შესაძლებელია მიიღოს სრულიად სხვადასხვა ფორმები: თვითშეფასება, თვითდარწმუნება, თვითანალიზი, თვითკრიტიკა და ა.შ. იქმნება წარმოდგენა იმისა, რომ სწორედ ეს სივრცე, საბოლოო ანგარიშით, მისწრაფის გამოიყენოს კომუნიკაციის ნებისმიერი პროფესიონალი ინიციატორი თავის მიზნებში. სწორედ აქ არის აუცილებელი ამ სივრცის ფაქტიური გაორების გათვალისწინება „მე“ და „არა მე“ -დ, „მე წარს-ულში და მე ამჟამად“, ასევე დამოკიდებულების: „მე და ჩემი სინდისი“, „მე და ჩემი ფასეულობები და ა.შ. ამ აზრით კომუნიკატურობა ასეთი სივრცის ინტრავერტულია, ე.ი. მიმართულია შიგნით. თანამოსაუბრედ ამ კომუნიკაციაში გამოდის „წარმოსახვითი სხვა“.

2. პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის სივრცე. ამ ტიპის სივრცეს შეიძლება მიეკუთვნოს გარემო, რომელიც იქმნება ორი ადამიანის ურთიერთობის პროცესში. ამ ტიპის სივრცის განსხვავება პირველისაგან მდგომარეობს იმაში, რომ „სხვის“ როლში გამოდის არა მისი წარმოსახვითი შემცვლელი, არამედ რეალური „სხვა“ - „სხვა ინდი-ვიდი“, „ადამიანი“, „თანამოსაუბრე“ და ასე შემდეგ. ასეთი სივრცე ხდება „სოციალური“

3. მიკროჯგუფური კომუნიკაციის სივრცე. იგი გულისხმობს სამიდან რვა-ათი ადამიანის არსებობას მონაწილის სახით. იმ სივრცის განმასხვავებელ თავისებურებას წარმოადგენს უპირატესობის მინიჭება კომუნიკაციის არჩეული სტანდარტებისათვის „საერთოს“ სახით და საკმაოდ მკაცრი მოთხოვნები მათ დაცვაზე - მეგობართა კამპანია, მუშათა ბრიგადა, მცირე ფირმა და ა.შ.

4. საზოგადოებრივი კომუნიკაციის სივრცე. ასეთ სივრცე წარმოადგენს შინაგანად სტრუქტურირებულს და გულისხმობს კომუნიკაციის აქტიურ არეს - „აქტიური კომუნიკატორი“ და პასიური არე - ინფორმაციის პასიური რეციპიენტები. ასეთი სივრცის სიმძლავრე გულისხმობს 10-დან 30 და 100-მდეც კი კომუნიკაციის მონაწილეებს რაოდენობის მიხედვით.

5. ორგანიზაციული კომუნიკაციის სივრცე. ასეთი კომუნიკაციური სივრცე ასეულო-ბით მონაწილეებს ითვლის. ეს კომუნიკაციური სივრცე სტრუქტურირებულია არა მხოლოდ ტიპის „აქტიურობა-პასიურობა“ არამედ სტრატეგიზირებულიცაა „უმალღესი-უმდაბლესი“ ტიპის მიხედვით. სხვა სიტყვებით, ასეთი სივრცისათვის დამახასიათებელია იერარქია: ზემოქმედება-აღქმა-მართვა-დაქვემდებარება და სხვა.

6. მასობრივი კომუნიკაციის სივრცე. ასეთი სივრცის სიმძლავრე, როგორც წესი, აღემატება 1000 აამიანს. ამ ტიპის სივრცეთა რიცხვს შეიძლება მიეკუთვნოს მიტინგის, დემონსტრაციის, ტელეგადაცემის და სხვა მასობრივი ინფორმაციის საშუალების კომუნიკაციური სივრცე.

აღნიშნული კლასიფიკაციით წარმოდგენილ კომუნიკაციური სივრცის სახეებიდან პირველ სახეს შეიძლება ეწოდოს შიდაპიროვნული კომუნიკაციის სივრცე, ხოლო დანარჩენს - პიროვნებათშორისი კომუნიკაციის სივრცე.

## თავი II ბიზნესკომუნიკაციების როლი ადამიანური რესურსების მართვაში

### 2.1 მენეჯერის როლი შიდაკომუნიკაციების მართვაში

სანამ გადავიდოდეთ უშუალოდ ბიზნესკომუნიკაციების მართვის პროცესის შესწავლაზე, მანამ განვიხილოთ ორგანიზაცია, იგივე სამეურნეო სუბიექტი, როგორც ღია სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა. ორგანიზაციის, როგორც მართვის ღია სისტემის ფუნქციონირების მოდელი შესაძლებელს ხდის გამოიყოს შემდეგი პარამეტრები: (იხ. დანართი 2.1.2.)

- შემავალი რესურსები
- რესურსების პროდუქტად/მომსახურებად გადრდაქმნის პროცესი
- გამომავალი რესურსები
- უკუკავშირი

- შიდა და გარე გარემო

ნებისმიერი საწარმოს შემავალი რესურსებია გარე გარემოდან აღებული ნედლეული, ფინანსები, ადამიანები, ინფორმაცია და სხვა რესურსები, რომლებიც აუცილებელია საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობისა და რალა თქმა უნდა არჩეული მისიის შესრულებისათვის.

ბუნებრივია, ორგანიზაციაზე მოქმედებს გარე ფაქტორები, რომლებიც მიღებული და გათვალისწინებული უნდა იქნას მენეჯმენტის მხრიდან. მეტი თვალსაჩინოებისათვის განვიხილოთ გარე გარემოს ფაქტორები. გარე გარემოში განასხვავებენ პირდაპირ და ირიბ ზემოქმედებას კომპანიაზე. პირდაპირი ზემოქმედების გარემო (მიკრო გარემო) მოიცავს ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ საწარმოს საქმიანობაზე და თვითონ განიცდიან მის გავლენას. ეს ფაქტორებია:

- რესურსების მიმწოდებლები - სუბიექტები, რომლებიც საწარმოს უზრუნველყოფენ მატერიალურ-ტექნიკური, სასაქონლო, შრომითი, ფინანსური, ინფორმაციული და სხვა რესურსებით.
- მომხმარებლები - სუბიექტები, რომლებიც აყალიბებენ ხუთი ტიპის ბაზარს, სამომხმარებლო ბაზარს, მწარმოებელთა ბაზარს, შუამავალთა ბაზარს, სახელმწიფო დანესებულებათა ბაზარს და საერთაშორისო ბაზარს.
- კონკურენტები - კომპანიები, რომლებიც დაკავებულნი არიან ანალოგიური სახის საქმიანობით.
- შუამავლები, პარტნიორები - კომპანიები, რომლებიც ეწევიან მომსახურებას, გასაღებისა და გავრცელების პროცესში.
- სახელმწიფო დანესებულებები - ხელისუფლების საკანონმდებლო აღმასრულებელი სასამართლო ორგანოები, მასობრივი საინფორმაციო საშუალებები, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და შიდა აუდიტორები.

რაც შეეხება მაკროგარემოს, რომელიც უშუალოდ არ მოიაზრება კომპანიის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელ პირობად, მაგრამ ირიბად მაინც ეხება კომპანიის საქმიანობას, თანაც საკმაოდ დიდ ზემოქმედებას ახდენს მასზე აერთიანებს ფაქტორებს,

რომლებიც ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციის ფინანსურ-ეკონომიკურ, საწარმოო-სამეურნეო და სხვა სახის საქმიანობაზე. ამ ფაქტორებში შემავალი დარგებია:

- ეკონომიკის მდგომარეობა - წარმოებისა და მოხმარების დონე, მოთხოვნა, საავალუტო კურსი, საინვესტიციო მიმზიდველობა, ეკონომიკის სტაბილურობა. ინფლაციის დონე.
- სოციო-კულტურული ფაქტორები - ეროვნული, მენტალური, ისტორიული, მორალური, ეთიკური, მწეობრივი საფუძველი.
- სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი - მონინავე მეცნიერული და გამოყენებითი ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევები.
- პოლიტიკური ფაქტორები - ხელისუფლებისადმი ნდობის დონე, სახელმწიფო პრიორიტეტები, საზოგადოებრივი პარტიები და მოძრაობა, სახალხო გამოსვლები.

საერთაშორისო მოვლენები - გლობალური ცვლილებები და მოვლენები.

(ფარესაშვილი ნ. ქემელაშვილი გ. ორგანიზაციული ქცევა ნაწილი I თბილისი 2010 წ.).

## კომუნიკაციური ასპექტები ორგანიზაციაში

ორგანიზაციაში, კომუნიკაციის 5 მთავარი ასპექტი მოიაზრება:

- დაღმავალი
- აღმავალი
- გაფართოებული
- დიაგონალური
- გარე კომუნიკაციები

1. დაღმავალი კომუნიკაციური დინება - გულისხმობს ისეთ კომუნიკაციას, რომელიც ორგანიზაციის მაღალი საფეხურიდან, დაბალი საფეხურისაკენ მიედინება. ასეთ მიდგომას მენეჯერები იყენებენ იმისათვის, რომ მაქსიმალურად ყველასთან, განსაკუთრებით კი

დაბალი რგოლის თანამშრომლებთან, ქონდეთ მაღალი ხარისხის კომუნიკაცია. და-  
ლმავალ კომუნიკაციას მენეჯერები მიმართავენ შემდეგი მიზნით:

- თანამშრომელთა მიერ, შესრულებული სამუშაოს უკუკავშირის  
საკონტროლებლად.
- სამსახურეობრივი ინსტრუქციების გასაცემად.
- თანამშრომელთათვის, მათი სამსახურის არსის ნათლად დასანახებლად, და მათ-  
თვის, როგორც ორგანიზაციის განუყოფელ ნაწილად უზრუნველყოფა.
- მომუშავეთათვის, ორგანიზაციის მისიისა და ხედვის გასაგებად ფორმულირებისათ-  
ვის.

ორგანიზაციული პუბლიკაციები, თანამშრომელთათვის გაგზავნილი პირადი წერი-  
ლი, ჯგუფური შეხვედრები, ეს ყველაფერი დალმავალი კომუნიკაციის მაგალითებია. წესით,  
იმისათვის რომ ეფექტური დალმავალი კომუნიკაცია შეასრულოს მენეჯერმა, მან  
აუცილებლად უნდა :

- განსაზღვროს კომუნიკაციის ობიექტი
- დარწმუნდეს, რომ მესიჯი არის უტყუარი, კონკრეტული და არაორაზროვანი
- გამოიყენოს საუკეთესო საუკეთესო კომუნიკაციური საშუალება, რომ აღრესატმა

სწორად მიიღოს მისთვის განკუთვნილი შეტყობინება.

2. აღმავალი კომუნიკაცია - კომუნიკაცია, რომელიც ხორციელდება ორგანიზაციის უმ-  
აღლეს რგოლში. იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის ფუნქციონირების უკუკავშირს. დაქი-  
რავებულები იყენებენ აღმავალ კომუნიკაციას, სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლე-  
მებისა თუ გარკვეული სახის მოხსენებების განსახილველად მათ უფროსებთან.

დაქირავებულები ასევე იყენებენ ზემოხსენებული სახის კომუნიკაციას რათა წარუდგი-  
ნონ მაღალი რგოლის მმართველებს საკუთარი ხედვები და მოსაზრებები, რაც შესაძლოა  
განხილულ იქნეს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე.

აღმავალი კომუნიკაციის სრულყოფა ორგანიზაციაში ლოიალური ატმოსფეროს შექმნას  
უნყოფს ხელს. შესაბამისად დაქირავებულებიც მიაკუთვნებენ თავს ორგანიზაციას და  
მათთვის სამუშაო პროცესი გაცილებით მეტი ხდება ვიდრე ყოველდღიური რუტინა.

მენეჯერმა, შესაძლოა, სხვადასხვა სახის მეთოდები გამოიყენოს ასეთი სახის კომუნიკაციის დროს. მაგალითად „რჩევების ყუთი“, სპეციალურად გამოყოფილი დრო მომუშავეებთან შეხვედრისათვის და მათი ხედვების გაცნობისათვის და ა.შ.

3. გაფართოებული/ჰორიზონტალური კომუნიკაცია - რომელიც მოიცავს, ერთი და იმავე საფეხურზე მომუშავე ადამიანთა კომუნიკაციას. ასეთი სახის კომუნიკაციის უპირატე-სობაა:

- ✓ დროის ეკონომიურობა
- ✓ ამარტივებს ამოცანის კოორდინირებას
- ✓ ამარტივებს შეთანხმებას ჯგუფის წევრებს შორის
- ✓ უზრუნველყოფს ემოციურ და სოციალურ ხელშეწყობას ორგანიზაციის წევრებს შორის.
- ✓ ეხმარება ორგანიზაციის სხვადასხვა პრობლემების გადაჭრაში
- ✓ ამარტივებს ინფორმაციის გაზიარებას
- ✓ ის ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას, როგორც კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდად

4. დიაგონალური კომუნიკაცია - ასეთი სახის კომუნიკაცია ხდება მენეჯერსა და მის მი-ერ დაქირავებულსა და ორგანიზაციის სხვა სამუშაო ჯგუფს შორის.

5. გარე კომუნიკაცია - კომუნიკაცია, რომელიც ხორციელდება მენეჯერსა და გარე ჯგუფებს შორის. მაგალითად: მომწოდებლებთან, გადამყიდველებთან, ბანკებთან, თინ-ანსურ ინსტიტუტებთან და სხვა.

( ონლაინ გამოცემა Managementsguide, სტატია ინგლისურ ენაზე  
<https://www.managementstudyguide.com/communication-flows.htm> )

როგორც უკვე აღვნიშნეთ დიდია მენეჯერის როლი კომპანიის შიგნით მიმდინარე კომუნიკაციაში და რა თქმა უნდა დიდია პასუხისმგებლობაც. ვფიქრობ, მაინც ყველაზე ახლოს ამ ყველაფერთან ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერია (HR). ადამიანუ-რი რესურსების მართვის მენეჯერები ყურადღებას ამახვილებენ სპეციფიკურ მიზნებზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს და რა უნდა შეიცვალოს ადამიანებთან დაკავშირებით. ეს ყოვე-ლივე გამოიხატება შემდეგი საკითხების გათვალისწინებით: ხელი შეუწყოს ორგანიზა-ციას, შეარჩიოს და შეინარჩუნოს მართვისათვის საჭირო ადამიანები და უზრუნველყოს მათი

ტრენინგი, კვალიფიკაციის ამაღლება, მოტივაცია და შესაბამისი წახალისება. ეცა-დოს შექმნას და შეინარჩუნოს კარგი საურთიერთო კლიმატი; გაითვალისწინოს ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა დაქირავებულების მიმართ, რაშიც იგულისხმება მათი უზრუნველყოფა ნორმალური შრომითი ცხოვრებით. მთავარი სფეროები, რომელშიც ვითარდება ადამიანური რესურსების სტრატეგიები შემდეგია:

- ადამიანური რესურსების დაგეგმვა;
- რესურსებით მომარაგება;
- შესრულების მართვა;
- დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლება;
- დაქირავებულთა წახალისება;
- დაქირავებულთა შორის ურთიერთობები;

ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ჩამოყალიბება, ძირითადად მოითხოვს სამ კითხვაზე პასუხს: სად ვართ ახლა? - სად გვინდა რომ ვიყოთ ერთ ან რამდენიმე წელიწადში? - როგორ ვაპირებთ იქ მიღწევას? აქ აუცილებელია ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბების სისტემური მიდგომა, რომელიც განიხილავს ორგანიზაციის, ბიზნესის და გარემო პირობების ყველა შესაბამის საკითხებს - და ამ მიზნებთან დაკავშირებულ მეთოდოლოგიას. ეს არის განხორციელებადობის შეფასება სასურველობის დადგენა, მიზნების განსაზღვრა, მიზნების მიღწევის საშუალებების შერჩევა;

1. განხორციელებადობის შეფასება. ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით განხორციელებადობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შესაძლებელია საქმის წარმატებისათვის აუცილებელ ადამიანთა გარკვეული რაოდენობის და ტიპების დროული და მისაღები თვასით მოძიება.

რამდენად რეალისტურია სტრატეგიით გათვალისწინებული ქცევის მოსალოდნელობა

2. სასურველობის დადგენა - სტრატეგიის წინაპირობის გამოკვლევა ადამიანური რესურსების პოლიტიკის თვალსაზრისით, მაგალითად, სწრაფი ეკონომიკის სტრატეგიას ეჭვქვეშ აყენებს სრული დასაქმების პოლიტიკის მქონე კომპანია.

3. მიზნების განსაზღვრა - ეს მიგვიჩვენებს იმ მთავარ საკითხებზე, რომელიც კორპორაციისა და ბიზნესის სტრატეგიის შინაარსიდან. მაგალითად, დაბალხარჯებიანი მწარმოებელი რომ გახდეს, სტრატეგია მოითხოვს სამუშაო ძალაზე დანახარჯების შემცირებას. ეს, თავის მხრივ, გამოვლინდება ადამიანური რესურსების ორ მიზანში: მაღალმწარმოებლურ დონეში და შემცირებულ ხელმძღვანელობაში.

4. მიზნების მიღწევის საშუალებების შერჩევა- საერთოდ, ცნობილია, რომ რაც მეტია გარეგანი და შინაგანი შესაბამისობა (შერჩევა), მით უკეთესია სტრატეგია, ცვლილებებისადმი მოქნილი ადაპტაციის მოთხოვნის შესაბამისად. გარეგანი შესაბამისობა, ერთი მხრივ, ეხება ადამიანური რესურსების მიზნებსა და მეორე მხრივ, კორპორაციის ან ბიზნესის სტრატეგიის მოთხოვნილებებსა და შესაფერის გარემო პირობებს შორის თანმიმდევრობის დონეს. შინაგანი შერჩევა გვიჩვენებს იმ კრიტერიუმებს, თუ რამდენადაა დამოკიდებული ადამიანური რესურსების საშუალებები ადამიანური რესურსების შედეგებსა და მიზნებზე და სხვა გარემო პირობებზე, გვიჩვენებს შეთანხმებულობის და სინერჯის დონის კრიტერიუმსაც ადამიანურ რესურსებში სხვადასხვა საშუალებებს შორის.

## 2.2 ეფექტური კომუნიკაცია, სხეულის ენა

ვფიქრობ, მკითხველისათვის საინტერესო იქნება მცირეოდენი პრაქტიკული რჩევები ეფექტური კომუნიკაციის დასამყარებლად, ის თუ რა უნდა გავითვალისწინოთ მიზნობრივ ჯგუფთან ურთიერთობის პროცესში. პირველ რიგში, შეტყობინების მიწოდების პროცესში გასათვალისწინებელია საუბრის ეფექტურად დაწყება, თავდაჯერებული ტონი და გამომეტყველება. დიდი მნიშვნელობა აქვს ხმის ტემბრსა და მის ემოციურ გამოვლინებას. აუცილებელია ახალ თემაზე საუბარი ლოგიკურად იყოს დაკავშირებული წინა თემასთან და არა აცდენილი ერთმანეთთან. მნიშვნელოვანია შესაბამისი ლექსიკონი და ტერმინებით საუბარი (აუდიტორიის, მსმენელის შესაბამისად). ბოლოს კი რა თქმა უნდა დიდი მნიშვნელობა ენიჭება Body Language-ს, სადაც იგულისხმება ყესტი-კულაცია, ღიმილი, თვალებით კონტაქტის დამყარება მსმენელთან და მასში ემოციების გამონახვა.

ეს რაც შეეხება ვერბალურ კომუნიკაციას, ახლა კი განვიხილოთ არავერბალ-ური კომუნიკაციის დროს გასათვალისწინებელი ასპექტები. ამ დროს სასურველია გამოვიყენოთ უკვე აღნიშნული თვალეებით კონტაქტი, საუბრის დროს ხელების მოძრაობა, არა თითების, არამედ საკუთრივ ხელების ჩართულობა საუბრისას, რაც მეტ დამატერელობას მატებს ჩვენს ნააზრევს. მნიშვნელოვანია არ დაგვაფიქვდეს ღიმილის შესახებ, რა თქმა უნდა შესაფერის დროს. აუცილებელია მსმენელთან დისტანცია რათა მას არ შევექმნათ დისკომფორტის განცდა საუბრის დროს. და ბოლოს არანაკლებ მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ შესაბამისი ჩაცმულობა და პირადი ჰიგიენა.

ექსპერტები გვიჩვენებენ: „როცა მერყეობთ, ენდეთ იმას, რასაც თვალთ ხედავთ“ სწორედ ამიტომაც, ვფიქრობ, მიზანშეწონილი იქნება უფრო ვრცლად ვისაუბროთ კომუნიკაციის მთავარ გამოვლინებაზე, რასაც სხეულის ენა ეწოდება და რაც, ჩემი აზრით, მენეჯერის პროფესიაში წამყვან როლს ასრულებს, სძენს მას თავდაჯერებულობას და ქარიზმას.

ჩვენი სხეულის ენა გაცილებით მეტ ინფორმაციას გასცემს ჩვენზე და ჩვენს ემოციებზე, ვიდრე ვერბალურად მათი გამოხატვა. ნებისმიერი ფიზიკური უესტი, რომელსაც ვიყენებთ, ქვეცნობიერად თავისებურადაა აღქმული მსმენელის მხრიდან. ამ ყოველივეს შეუძლია ჩვენთვის როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგების მოტანა. ეს ყოველივე დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელი სახის უესტს მივმართავთ, ზოგიერთი უესტი საკმაოდ პოზიტიურ ხასიათს ატარებს, ზოგიც კი პირიქით, ნეგატიურს. არიან ადამიანები, რომელთაც საკმაოდ მარტივი სხეული ენა გააჩნიათ და მათი ე.წ. გამიფვრა საკმაოდ ადვილია თუმცა გვხვდებიან ისეთი ადამიანებიც, რომელთაც ნებისმიერი სირთულის სხეულის ენის გამოცნობა შეუძლიათ და მათი მოტყუება არც თუ ისე ადვილია. ცნობილია, რომ უესტიკულაციით ყველაზე მდიდარი ქვეყანა იტალიაა. სხეულის ენის გამოცნობას ისიც ართულებს, რომ სხვადასხვა ქვეყანასა და კულტურაში უესტები სხვადასხვაგვარად აღიქმება. შეიძლება მეზობელ ქვეყნებშიც კი ერთი და იგივე უესტი სხვადასხვაგვარად აღიქმებოდეს. იმის გათვალისწინებით, რომ ჩვენი მიმართულება საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტს უკავშირდება, ვფიქრობ, აუცილებელია რამოდენიმე ჩვეულების ცოდნა.

მაგალითად: თავის დაკვრა, დასავლეთის ბევრ ქვეყანაში თანხმობის ნიშნად აღიქმება, თუმცა არსებობენ ქვეყნები, სადაც პირიქით უარყოფის გამოხატულებაა. ეს ქვეყნებია: ბულგარეთი, მაკედონია, საბერძნეთი, რუმინეთი და ინდოეთი. თვალთ კონტაქტი იაპონიაში უხეშობად ითვლება. ისინი უმეტესად დაბლა, ფეხსაცმელზე ან ჰაერში იყურებიან, ამიტომ ეცადეთ მათ არ მიაშტერდეთ. ფრანგები და გერმანელები რაიმე სულელური იდეის მოსვლის შემთხვევაში ხელს შუბლზე ირტყამენ, ინგლისში კი ეს უესტი პირიქით, საკუთარი თავით კმაყოფილების შემთხვევაში გამოიყენება. თუ კი ჰოლანდიაში მოხვდით და თანამოსაუბრემ საჩვენებელი თითი ჰაერში ასწია, ეს იმის გამოხატულებაა, რომ მან თქვენი აზროვნება დადებითად შეაფასა. იმისათვის, რომ მოსაუბრე გააფრთხილოთ საიდუმლო საუბრის შესახებ, რუსეთსა და გერმანიაში თითი ტუჩთან მიაქვთ, ინგლისში - ცხვირთან, იტალიაში კი ეს უესტი საფრთხის შესახებ გაფრთხილებას ნარმოადგენს.

მიუხედავადსხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებული სხეულის ენისა, არსებობს საერთო ენა, რომლის ამოცნობითაც ჩვენ ადვილად მივხვდებით თუ რა პიროვნებასთან გვაქვს საქმე, სიამოვნებს თუ არა ჩვენთან ურთიერთობა და ასე შემდეგ. თუკი ადამიანს საგნები სხეულის პირდაპირ უჭირავს, მაგალითად ავის ფინჯანი, ხელჩანთა და სხვა, ესე იგი პიროვნება მორცხვი და თავშეკავებულია, მისი მოქმედება კი გამოხატავს იმას, რომ იგი იმალება საგნების უკან. ამიტომაც თუ კი არ გსურთ ვინმემ თქვენი სისუსტეების შესახებ შეიტყოს, საგნები მუდამ გვერდით იქონიეთ და ღია იყავით მოსაუბრესთან.

საათის ხშირ-ხშირად შემონმება მობეზრების ნათელი ნიშანია, განსაკუთრებით თუ კი ვინმეს ესაუბრებით. ასევე უარყოფითი ნიშანია ფრჩხილების კვნეტა საუბრის დროს. თავიდან აიცილეთ ამგვარი აშკარა უარყოფითი მნიშვნელობის უესტიკულაცია.

თუ გინდათ ვინმეს აგრძნობინოთ, რომ იგი არ მოგწონთ, დანვრილებული თვალებით შეხედეთ, ეს მოლუბული და გაღიზიანებულის გამომეტყველებას მოგცემთ.

ასევე ცუდი ტონის მაჩვენებელია თუ კი ადამიანს ძალიან მიუახლოვდებით. ისინი თავს არაკომფორტულად იგრძნობენ და შესაბამისად მათ კეთილგანწყობას ვერ მოიპოვებთ. ყველა ადამიანს გააჩნია საკუთარი პერსონალური სივრცის შეგრძნება, რომლის დარღვევის შემთხვევაშიც გამოიწვევთ მათ გაღიზიანებას. საუბრის დროს სახეზე შეხება,

განსაკუთრებით კი ცხვირზე, სიცრუის ფართოდ აღიარებული გამოხატულებაა. ასევე პირზე ხელის აფარების დროს, მოსაუბრე ყველაზე ხშირად ტყუის.

ტყუილის კიდევ ერთი ნათელი ნიშანია ხელოვნური ღიმილი. ჭეშმარიტი ღიმილი თვალის კუთხეებამდე აღწევს და სახის გამომეტყველებას მთლიანად ცვლის. ხელოვნური ღიმილი კი მხოლოდ პირსა და ტუჩებს მოიცავს. ამ ორი მომენტის გარჩევა კი საკმაოდ ადვილია. ამიტომაც ყოველთვის ჯობია ვიყოთ გულწრფელები საუბრისა თუ საქმიანი მოლაპარაკების დროს, ამას ნამდვილად დაინახავს თანამოსაუბრე და დიდი ალბათობით მის კეთილგანწყობას აუცილებლად მოგიპოვებთ, თუ კი რა თქმა უნდა ჩვენი თვითმიზანი ეს გახლავთ.

ცოტა რამ Body Language-ის შესახებ:

- საათზე ყურება - მონყენის ნიშანი
- ხელების თეძოებზე მოთავსება - ამპარტავნობის ნიშანი
- კეფის მოფხანა - ეჭვისა და დაურწმუნებლობის ნიშანი
- ძალიან ახლოს დგომა - დისკომფორტის
- გაშლილი ხელები - გახსნილობის ნიშანი

აქვე მინდა შემოგთავაზოთ საინტერესო სტატისტიკა. კვლევები აჩვენებს, რომ ინფორმაციის მხოლოდ 7 % გადაიცემა ვერბალური სიტყვებით. დანარჩენი 93 % კი არავერბალური ფორმებით. 35 % გადაიცემა ხმით, 65 % კი სახის გამომეტყველებითა და სხეულის მოძრაობით. ([www.Wordpress.com](http://www.Wordpress.com)).

### კომუნიკატორის მიზნობრივი მატრიცა:

1. სამიზნე ჯგუფი - როგორია ობიექტი? რით აერთიანებს ის კომუნიკატორს და მსმენელს?
2. სასურველი ქცევა - რა გვინდა გამოვიწვიოთ ჩვენი სიტყვით? ჩართულობა, განწყობა, აზრის შეცვლა და ასე შემდეგ.
3. ჩვენი გზავნილი - არგუმენტები გზავნილში, სასურველი ქცევის მისაღებად.
4. საკითხი - რა თემებია რაც აერთიანებს გზავნილს და მსმენელის მოთხოვნებს.

5. სტერეოტიპი - ჯგუფის წევრებში გაბატონებული აზრები ამა თუ იმ საკითხის აღქმისა და გააზრების შესახებ, რომლებიც შეიძლება ხელს გვიშლიდნენ, ან პირიქით - გვეხმარებოდნენ. ([www.Gepira.ge](http://www.Gepira.ge)).

როგორ მოვახდინოთ დადებითი შთაბეჭდილება მოსაუბრეებთან ? დავდგეთ გამართულად და თავისუფლად, არ გადავაჯვარედინოთ ფეხები ან ხელები, არ ჩავიდლოთ ხელები ჯიბეში, ვუყუროთ თანამოსაუბრეს, თუმცა არაუმეტეს 5-7 წამისა. რადგან თვალეზით კონტაქტის დამყარების დროს სიფრთხილე გვმართებს. როცა პირველი მხედველობითი კონტაქტი შედგება ნიშნავს რომ კომუნიკაცია დაწყებულია. თვალეზის ქვემოთ დახრა ხშირ შემთხვევაში უარყოფის ნიშანია. თუ მოსაუბრე თვალეზს გვარიდებს იმის მანიშნებელია, რომ იგი თავს უსაფრთხოდ არ გრძნობს ან ფიქრობს, რომ საუბარში არ არის ჩართული. ადამიანზე დაჟინებული მზერა/მიშტერება - კი იმის მანიშნებელია, რომ ამ ადამიანს შესაძლოა, არ მსოწონხართ. მაგრამ, აქვე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ თუ კი თანამოსაუბრის მიერ გამოთქმული აზრის შინაარსი და მის მიერ განხორციელებული ქმედებები ერთმანეთს ეწინააღმდეგება, დიდი ალბათობით იგი არ არის გულახდილი, ან სულაც თქვენს მოტყუებას ცდილობს.

შეკრების დროს მნიშვნელოვანია დავადგინოთ, თუ ვინ არის ჩვენი თანამოაზრე, ანუ ვინ იზიარებს ჩვენს აზრებს. ამის დადგენა შესაძლებელია მარტივი მეთოდით. დავაკვირდეთ ვინ დგას ან ზის ჩვენსავით, შევიცვალოთ პოზა და კვლავ დავაკვირდეთ თუ ვინ მოახდენს მოქმედების სარკირებას.

მსგავსი შეკრების დროს ხშირად გამოვლინდებიან ხოლმე არაფორმალური ლიდერები. ჩვენ შეგვიძლია მათი ამოცნობა შემდეგი მახასიათებლებით: არაფორმალურ ლიდერებს ხშირად ახასიათებთ უკან გადაწოლა სკამზე ან სავარძელში, არაფორმალური ლიდერები აწყვეტინებენ სხვებს საუბარს, არაფორმალური ლიდერები ხშირად ფეხზე დგანან, მაშინ როცა სხვები სხედან, და ბოლოს, არაფორმალური ლიდერები საუბრობენ მაღალ ხმაზე.

## კომუნიკაციების კულტურა ეთიკეტი

მენეჯერებს ხშირად უხდებათ განსაკუთრებული ინტერესების, მისწრაფებებისა და მოთხოვნილებების მქონე ადამიანებთან ურთიერთობა. სადაც არარის გამორიცხული რომ შეიძლება ადგილი ჰქონდეს კონფლიქტურ სიტუაციების წარმოქმნას, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევას და უარყოფითად იმოქმედოს მასზე. ამ დროს კი კომუნიკაციის კარგი უნარი წარმატების მყარი გარანტიაა. ამა თუ იმ საზოგადოებაში ქცევის სხვადასხვა ნორმებია მიღებული, რომელიც თანდათანობით ჩამოყალიბდა და ეგრედ წოდებულ სტანდარტად დამტკიცდა. შეიძლება მას ეტიკეტი<sup>2</sup> ვუწოდოთ. მართალია თითოეული ადამიანი ინდივიდუალურია, თავისი პირადი შეხედულებებითა და ქცევებით მაგრამ, გარკვეულ საზოგადოებაში მოხვედრისას სასურველია დავიცვათ ის ქცევის ნორმები, რომლებიც მათთვისაა მისაღები. განსაკუთრებით ეს ეხება იმ მენეჯერებს, რომელთაც ხშირად უწევთ სხვადასხვა ქვეყანაში ვიზიტი და სხვადასხვა კულტურასთან ზიარება. კარგ პრაქტიკულ მაგალითად შეიძლება გამოვსვათ, ჩე-მი შეხედულებით, ყველაზე ტრადიციების მოყვარული ქვეყანა იაპონია, სადაც სპეციპი-კური კულტურული ნორმები არსებობს. დიდი ხნის განმავლობაში ამერიკელები ტყუილებოდნენ იაპონელებთან მოლაპარაკებების დროს, რადგანაც იაპონური სიტყვა „ჰაი“, რომელიც - დიახს ნიშნავს, თურმე ყოველთვის თანხმობას არ გამოხატავს. ამიტომაც, იაპონიაში, და არამხოლოდ იაპონიაში, ვიზიტის დაგეგმვამდე, სასურველია წინასწარ გავეცნოთ მათ კულტურას და მეტნაკლებად მომზადებული შევხვდეთ მათთან შეხვედრას.

როცა ბიზნესი წარმატებულია ადგილობრივ ბაზარზე და ჩნდება იმის საჭიროება, რომ გაფართოვდეს და გავიდეს საზღვრებს გარეთ, იქ აუცილებელია ეროვნული თვი-სებებისა და მახასიათებლების ცოდნა. მარტივი შედარება რომ მოვიყვანოთ, ბრენდი Victoria's Secret, რომელიც ქალის თეთრეულისა და საცურაო კოსტუმების მწარმოებელია ვერ შეიძლება ისე წარმატებით მოღვაწეობას არაბეთის ქვეყნებში, როგორც საქმიანობს

---

<sup>2</sup> ეტიკეტი - ფრანგულად - etiquette, მაღალ საზოგადოებაში თავის დაჭერის ხელოვნება.

ამერიკასა და ევროპაში. რადგანაც არაბეთსა და ზოგადად, უმეტეს აღმოსავლურ ქვეყნებში, ამ საკითხს საკმაოდ მკაცრად და რელიგიური კუთხით უყურებენ. ამით იმის თქმა მინდა, რომ მკათიოდ გავითავისოთ ის სპეციფიკური ნიშან თვისებები და თუნდაც ტრადიციები, რაც აუცილებლად გასათვალისწინებელი იქნება ამა თუ იმ ქვეყანაში ბიზნესის წამოსაწყებად, ან უბრალოდ მოლაპარაკების საწარმოებლად.

დიპლომატიურ ურთიერთობებში მიღებულია, როცა უცხო ქვეყნის მაღალი რანგის სტუმარს ხვდებიან, შეხვედრის ადგილზე უკრავენ ორივე ქვეყნის ჰიმნს და აღმართავენ ორივე ქვეყნის დროშას. ეს ყველაფერი სტუმრის მიღებისა და პატივისცემის გამოხატულებაა.

ზოგადად, კომუნიკაციის კულტურა, ეს არის ურთიერთობის კულტურა, ოჯახიდან დაწყებული, საქმიან შეხვედრებზე, მოლაპარაკებებზე და ა.შ. ურთიერთობის კულტურა უძველესი დროიდან ყალიბდებოდა და ვითარდებოდა სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვაგვარად. დროთა განმავლობაში გარემოებამ მოიტანა კულტურათაშორისი ურთიერთობის აუცილებლობა, ხოლო დღეისათვის ადამიანთა მაღალი განვითარების შედეგად სახეზე გვაქვს სახელმწიფოთა გაერთიანებაც კი, რომელთაც საერთო მიზნები ამოძრავებთ. ამის ნათელი მაგალითია ევროპის სახელმწიფოთა კავშირი, შემოკლებით - ევროკავშირი. რომელშიც დღეისათვის 28 ქვეყანაა გაერთიანებული, ძირითადად ევროპის კონტინენტზე მდებარე სახელმწიფოები. ამ კავშირში შემავალი ქვეყნების მოქალაქეებს 28-ვე სახელმწიფოში უვიზოთ შეუძლიათ მიმოსვლა, აქვთ საერთო ფულადი ერთეული - ევრო და მრავალი სხვა საერთო წესები.

კომუნიკაციური კულტურის მნიშველოვანი შემადგენელი ნაწილია ეთიკა, ანუ ყოფი-ქცევის ნორმები ზნეობრივი და მორალური პრინციპებიდან გამომდინარე. დღეისათვის არსებობს სხვადასხვა პროფესიული ეთიკა. მაგალითად: ჟურნალისტიკის ეთიკა, ბიზნესის ეთიკა, ექიმის ეთიკა და სხვა. მნიშველოვანია დავიცვათ დადგენილი ეთიკის ნორმები და უხეშად არ ჩავერიოთ სხვათა ცხოვრებაში. ამ ყოველივეს განხორციელებაში კი ეფექტური კომუნიკაციის ხერხების ცოდნა დაგვეხმარება. როგორცაა:

1. საკუთარი სახელით მიმართვა - სახელების ცოდნა ერთგვარი ნებართვაა ადამიანთა სულში შესაღწევად. იგი მხოლოდ თავაზიანობა არ არის. საკუთარი სახელის ბგერე-ბი

ადამიანში იწვევს გაუცნოიერებელი სიამოვნების მოგვრას. დეილ კარნეგი თვლიდა, რომ - „ადამიანისათვის საკუთარი სახელის უღერადობა, ყველაზე სასიამოვნო მელო-დიაა!“. ყველა ადამიანს აქვს პრეტენზია, რომ იგი ინდივიდიდა და პიროვნულად უნიკალურია, სახელის მიმართვით კი სწორედ ამ მომენტს ესმება ხაზი, რომ თანამოსა-უბრეს მივმართავთ არა ზოგადი მიმართვით, როგორცაა ბატონო/ქალბატონო ან სხვა, არამედ საკუთარი სახელით, რომელიც ამ ადამიანისათვის განსაკუთრებული უნიკა-ლურობის შეგრძნებას იწვევს.

2. ღიმილი - სახის კეთილი, თბილი გამომეტყველება და მსუბუქი ღიმილი საოცრად იზიდავს ადამიანებს. პოზიტიური განწყობა იწვევს კმაყოფილებას და პიროვნებას მიი-წვევს მასთან, ვისგანაც დადებითი ემოცია მოდის.

3. ქათინაური - ყოველთვის სასიამოვნო მოსასმენია, როცა ვიღებთ დადებით შეფა-სებასა და კომპლიმენტს ჩვენს მიერ განეული სამსახურისთვის, ან გარეგნობისთვის, კეთილგანწყობისთვის. ეს გვმატებს თავდაჯერებულობას და დადებითად აისახება ჩვენს ემოციურ მდგომარეობაზე. ქათინაურის მოსმენის დროს ქვეცნობიერად ვფიქ-რობთ ღირსნი ვიყოთ და ნამდვილად დავიმსახუროთ დადებითი შეფასება, ამის დამ-ტკიცებას კი მომავალშიც აუცილებლად შევეცდებით. ამერიკელმა მეცნიერებმა გამოკ-ვლევა ჩაატარეს იმ დედ-მამის შვილებზე, როცა ერთ შემთხვევაში წარმატებულნი არი-ან, ხოლო მეორე შემთხვევაში - წარუმატებლები. აღმოჩნდა, რომ იმ ბავშვებს, რომლე-ბიც თავიდანვე ცელქები იყვნენ, დედა მას სწორედ ასე მიმართავდა - „შე ხულიგანო“, „შე ზარმაცო“ და ა.შ. ამ ბავშვს კი ქვეცნობიერად განუვითარდა შთაგონება, რომ ის მარ-თლაც ასეთია და ჩამოყალიბდა კიდევ ასეთად. როგორც ბავშვს, ისე ნებისმიერ ადამი-ანს უნდა ვუთხრათ რომ ასეთი საქციელია ცუდი და არა თავად ადამიანი, იმისათვის, რომ ასეთი საქციელი ჩაიდინა.

ადამიანის ბუნებაა, იყოს მნიშვნელოვანი. თითოეული ცდილობს შეათვასონ იგი ღირ-სეულად. საქმიანი საუბრის დროს ძალიან მნიშვნელოვანია, გამოვიჩინოთ ყურადღება პარტნიორის მიმართ. ამაშია წარმატების ერთ-ერთი საიდუმლოც. უნდა ვილაპარაკოთ იმაზე, რაც ყველაზე მეტად დააინტერესებს თანამოსაუბრეს, ან იმაზე, რაც მან ძალიან

კარგად იცის. უნდა დავსვათ ისეთი შეკითხვები, რომელზე პასუხებიც მისთვის იქნება სასიამოვნო.

საუკუნეების მანძილზე აკვირდებოდა კაცობრიობა შეხედვის მნიშვნელობას და მის გავლენას ადამიანის საქციელზე. თვალების დახმარებით გადაიციემა პიროვნებათაშორისო კომუნიკაციის ყველაზე ზუსტი და ღია სიგნალები. კომუნიკანტის თვალები საქმია-ნი საუბრის დროს 60-70 % მაინც უნდა შეხვდეს პარტნიორის თვალებს, ამიტომაც არ არის მიღებული მუქი სათვალის ტარება.

ვერავენ აკონტროლებს თვალის გუგეის მოძრაობას. ეს ქვეცნობიერი პროცესია. ისინი ფართოვდებიან და ვიწროვდებიან და თავადვე გადასცემენ ინფორმაციას ადამიანის რეაქციაზე, გაგონილის მიმართ.

მაგალითად: ჩინელი და თურქი ვაჭრები, პროდუქტის ფასს აწესებენ მყიდველის თვალის გუგეის მოძრაობის შესაბამისად. თუ იგი კმაყოფილია ფასით და ყიდულობს მას, მისი თვალის გუგები ფართოვდება. (ლოიდ ქარჩავა - დისერტაცია „ბიზნეს კომუნიკაციების განვითარების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში“. თბილისი. 2011)

უმეტესად დასავლეთში დიდი პოპულარობით სარგებლობს დისციპლინები, რომლებიც კომუნიკაციის კანონებს სწავლობენ. ამ თვალსაზრისით გამორჩეულია იმიჯოლოგია<sup>3</sup>, რომელიც პირადი მომხიბვლელობის ტექნოლოგიის შემსწავლელი მეცნიერებაა. ეგრედ წოდებული იმიჯ მეიქერები, რომლებიც აქტიურად მუშაობენ უამრავ წარმატებულ ადამიანთან, იქნება ეს ბიზნესმენი, წარმატებული ფირმის ადვოკატი, კინო თუ სამუსიკო ვარსკვლავი, სხვადასხვა და ტელესახე და ასე შემდეგ. რადგანაც თითოეული ადამიანისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს თუ როგორ გამოიყურებიან ისინი გარშემოცოფთა თვალში. სწორედ ამიტომაც ზემოთაღნიშნული კატეგორიების წარმომადგენლებისათვის აუცილებელია საზოგადოებაში თავის დამკვიდრებისა და საკუთარი, უნიკალური იმიჯის შექმნა, რათა ვიყოთ მიმზიდველები და წარმატებულები.

---

<sup>3</sup> იმიჯი - სახე, ხატება.

მაგალითისათვის, ცნობილმა პოპ ვარსკვლავმა მაიკლ ჯექსონმა და, რა თქმა უნდა, მისმა იმიჯ მეიქერების გუნდმა, შექმნეს ისეთი უნიკალური იმიჯი, რომელიც წლების მანძილზე დიდი პოპულარობით სარგებლობდა და მისი გარდაცვალების შემდეგაც არ კარგავს აქტუალობას. ეს იყო სახე, სტილი, ქცევის მანერა და ჟესტები რომელიც მხოლოდ ერთ კონკრეტულ ადამიანს გამოხატავდა და მხოლოდ მისთვის იყო დამახასიათებელი. ასეთი ნიშა შეიძლება იყოს ნებისმერი რამ, რასაც ადამიანი თავის თავზე მოირგებს და ეს კონკრეტული რამ, მხოლოდ კონკრეტულ ადამიანს გაგვახსენებს. როგორც მაგალითად, ელვის პრესლის ვარცხნილობა, ემი ვაინჰაუსის მაკიაჟი, ბობ მარლის დრედები და უამრავი სხვა.

ფსიქოლოგები ამტკიცებენ, რომ ათიდან შვიდ შემთხვევაში, აზრი ადამიანის შესახებ, მასთან პირველი კომუნიკაციისა და პირველი შთაბეჭდილების მიღების შემდეგ ყალიბდება. იმიჯის პრობლემიდან 3 ძირითად ჯგუფს გამოყოფენ:

პირველში: შედის უნებრივი თვისებები, კომუნიკაბელურობა, რეფლექსურობა (მეორე ადამიანის გაგება). პიროვნული იმიჯის შესაქმნელად მთავარია სიტყვით ზემოქმედება, მჭერმეტყველება.

მეორე ჯგუფში შედის განათლება და აღზრდა, ზნეობრივი ღირებულებები, ფსიქოლოგიური ჯანმრთელობა და ადამიანებთან ურთიერთობის შესაძლებლობები.

მესამე ჯგუფი პროფესიული გამოცდილებით განისაზღვრება. განსაკუთრებით ფასეულია ამ შემთხვევაში ის, რომ ადამიანს, მისმა პროფესიულმა გამოცდილებამ უკარნახოს როგორ მოიქცეს კონკრეტულ სიტუაციაში.

მოკლედ რომ ვთქვათ, ეტიკეტისა და ეთიკური ნორმების დაცვა კომუნიკაციის დროს არის ერთგვარი „შეფუთვა“ იმ პროდუქტის, რომელსაც ინფორმაცია ჰქვია. რაც უფრო კარგადაა შეფუთული საქონელი, მით უფრო მიმზიდველია იგი, შესაბამისად მეტადაც ფასობს. კომუნიკაციის დროს ბიზნესში, როცა გვინდა ვინმესთან რაიმე სახის შეთანხმებას მივაღწიოთ, სწორედ თითოეული სახის ინფორმაცია უნდა იქნეს გადაცემული მაქსიმალურად ეფექტურად, რისთვისაც უნდა გამოვიყენოთ ეთიკური ნორმების საყოველთაოდ აღიარებული ნორმები და ეტიკეტი.

## 2.3 კომუნიკაციის მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვაში

ნაშრომის თემის სპეციფიკიდან გამომდინარე, არ შეიძლება გვერდი ავუაროთ თემას, თუ რამხელა მნიშვნელობა აქვს ბიზნეს კომუნიკაციებისა და ზოგადად კომუნიკაციის როლს, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. ამ შემთხვევაში იგულისხმება კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი (იგივე HR), რომელიც პრაქტიკულად კომპანიის ხერხემალს წარმოადგენს, რაზეც დგას ორგანიზაცია. დამეთანხმებით, რომ არა ადამიანების მიერ გაწეული შრომა, ამაო იქნებოდა უმრავლესი დანესებულების ფუნქციონირება. „შრომითი რესურსების ადგილი და როლი დამოკიდებულია იმ ფუნქციებზე, რომელსაც იგი ასრულებს საზოგადოებაში. უპირველეს ყოვლისა, შრომითი რესურსები საზოგადოების უმთავრესი მწარმოებლური ძალაა, რადგანაც მისი მონაწილეობის გარეშე შეუძლებელია წარმოების პროცესის განხორციელება”. (მამუკა თორია - შრომის ეკონომიკა, თბილისი 2009). ამ შრომასა და დაქირავებულთა უფლება-მოვალეობებს კი, როგორც წესი, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი/დეპარტამენტი უზრუნველყოფს.

ზემოთ აღნიშნული თემის დაგეგმვასა და განხორციელებას, რა თქმა უნდა, ჭირდება გარკვეული სახის სისტემის შექმნა ხელმძღვანელობის მხრიდან, რომელიც მენეჯერს ეხმარება კომუნიკაციის გამართივებაში მომუშავეებთან. ზოგადად ადამიანების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება და კადრების განყოფილების მიერ გაწეული მომსახურების ხარისხი დიდაა დამოკიდებული არსებული ინფორმაციისა და აღრიცხვის ხარისხზე. ამასთან დაკავშირებით, მიზანშეწონილი იქნება, განვასხვაოთ მონაცემები, ინფორმაცია და ცოდნა:

მონაცემები - შედგება ძირითადი საშენი ბლოკებისაგან, იგივე შემადგენლობისაგან, რითაც არის კომპანია დაკომპლექტებული (ერთობლიობისაგან)

ინფორმაცია - არის მონაცემების სისტემატიზება - როგორც პიტერ დრუკერი (1988) წერდა: „ინფორმაცია არის მონაცემები, რომელსაც გააჩნია აზრი და მიზანი”.

ცოდნა - არის ინფორმაციის გონივრული მოხმარება და მისი წარმატებულად გამოყენება საერთო საქმისათვის. (ციალა ლომაია - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი 2014წ).

ზემოთჩამოთვლილი პუნქტებიდან, ადამიანური რესურსების მენეჯერს, იგივე კადრების სპეციალისტს, უმთავრესად სჭირდება ცოდნა. იგი უზრუნველყოფს არამხოლოდ იმას, რომ ეფექტურად შეასრულოს თავისი ფუნქცია, არამედ დაეხმაროს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში იმ საკითხების გარშემო, რომელთა ადამიანებს ეხება. იგი საშუალებას იძლევა, რომ კადრებზე პასუხისმგებლობა დაეკისროს ჰორიზონტალურ მენეჯერებს, რომლებსაც, კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემის დახმარებით შეუძლიათ მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც უკავშირდება მათი ჯგუფის ხელმძღვანელობის ვალდებულებებს. როგორც რიჩარდ ვილერმა (1995) განმარტა: „ადა-მიანური რესურსების კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემა ფუნქციონირებს, როგორც ძირითადი ინფორმაციის საცავი და ცვლილების უფლების მიმნიჭებელი... ცოდნის მიღებისა და ადამიანური რესურსების გაგების გასაღები, რომელსაც შეუძლია ინფორმაციით მანიპულირება“.

ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემა, ჩვეულებრივ, უნდა იყოს მოქნილი მონაცემთა ბაზა, რომელიც უნდა იძლეოდეს პროცესების მართვისა და კონტროლის საშუალებას. მან საშუალება უნდა მისცეს ფუნქციას, უკეთესი სამსახური გაუწიოს ჰორიზონტალური რგოლის მენეჯერს, დააკავშიროს საკადრო პოლიტიკა და პროცესები მთელ ორგანიზაციაში და ამით, ხელი შეუწყოს კადრების მართვის ინტეგრირებული და თანმიმდევრული მიდგომის განვითარებას. მან უნდა უზრუნველყოს მონაცემების მიწოდება სტრატეგიული საკადრო გადაწყვეტილებების მისაღებად, რათა კადრების განყოფილების წევრებს, შესაძლებლობა მისცეს, მოიპოვონ და სწრაფად გაანალიზონ ინფორმაცია საკადრო პოლიტიკის ეფექტურობის დადგენაში იმ თვალსაზრისით, რომ ბიზნესს შეუძლია შექმნას დამატებითი ღირებულება და არა მხოლოდ გასწიოს ეკონომია.

ერთიანი სისტემის შემუშავება მენეჯერს ასევე ეხმარება შეძლონ საკუთარი საკადრო საქმეების მართვა, რომელიც უილერის (1995) სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეხმარება „ადა-მიანური რესურსების მართვის ფუნქციის გადაცემაში ჰორიზონტალურ ხელმძღვანე-

ლებზე, არა მხოლოდ იმისათვის, რომ ადამიანის რესურსების პოლიტიკა შეფასების პროცესს დაუკავშიროს, არამედ იმისათვის, რომ ჰორიზონტალური რგოლის მენეჯე-რებს მისცეს რჩევები და რეკომენდაციები”. ასევე შეამციროს კადრების ფუნქციის დატვირთვა ნაკლებლირებული დავალებების შემცირებით და ეფექტური ადმინისტრაციული მომსახურების უზრუნველყოფის დაკისრებით.

ამ ეფექტურობის სრული მიღწევა შესაძლებელია, მაშინ, თუ გათვალისწინებული იქნება ადამიანური რესურსების საინფორმაციო მოთხოვნების სტრატეგიული და კორპორაციული აზრი. თუ სისტემა გამოყენებული იქნება მხოლოდ კადრების სამმართველოს გარკვეული ასპექტების ავტომატიზებისათვის, მაშინ ასეთი აღრიცხვის წარმოება ვერ შეძლებს მისი სრული პოტენციის გამოყენებას.

სტრატეგიულ სფეროებში, რომელშიც არის სისტემატიზირებული ინფორმაცია და ამ ინფორმაციის გაანალიზებით მიღებული ცოდნა, შედის ორგანიზაციის, ადამიანის რესურსების მოთხოვნების, მათი გამოყენების, ორგანიზაციის ჯანდაცვისა და დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხები.

ინფორმაცია, ძირითადად კონცეტრაციას ახდენს მართვის ისეთ სფეროებზე, როგორცაა:

- ორგანიზაციის სრულყოფა - როგორ უნდა მიესადაგოს სტრუქტურა მომავალ მოთხოვნილებებს და როგორ ახერხებს საინფორმაციო ტექნოლოგია სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებას. მაგალითად მაღალეფექტური ჯგუფური სტრუქტურის შექმნას;
- ადამიანური რესურსების გეგმები, განსაკუთრებით ისეთი გეგმები, რომლებიც კომპეტენტურობის მომავალ მოთხოვნებს ასახავს და ხელს უწყობს საკვალიფიკაციო ბაზის გაფართოებას;
- მომავალი განვითარებისა და მომზადების მოთხოვნილებების მკაფიოდ განსაზღვრა;
- იმ ადამიანთა მუშაობის და პირადი მახასიათებლების განსაზღვრა, რომლებსაც ორგანიზაციაში წარმატება ექნებათ;
- ორგანიზაციის „სიჯანსაღის” შეფასება, რომელიც იზომება აზრისა და დამოუკიდებლობის შესწავლით, გაცდენების მაჩვენებლით, რომელსაც მივყავართ მოტივაციის, მუ-

შათა ადგილზე დაკავებისა და გაცდენების კონტროლის საკმაოდ საინტერესო სტრატეგიის შექმნისაკენ;

- მწარმოებლურობის დონის, როგორც მისი სრულყოფის პროგრამების გაანალიზება;
- დაქირავებულთა რაოდენობის შემცირების საშუალების გაანალიზება - ბიზნესიდან ზედმეტი ხარჯების ამოღება.

არსებობს სისტემათა/ბაზების გამოყენების უამრავი სფერო, რომლიდანაც შეიძლება რამოდენიმე პუნქტის გამოკვეთა. სრულყოფილ საინფორმაციო სისტემაში, შესაძლოა, შედიოდეს შემდეგი სფეროები:

- დასაქმებულის ძირითადი მონაცემები;
- შეფასების ანალიზი;
- მომზადება;
- შრომის რესურსების დაგეგმვა;
- მსურველის მოძიება და დაქირავება;
- დაქირავებულთა კონტაქტები;
- გაცდენის კონტროლი;
- მუშაობის თვალყურის დევნება;
- ანაზღაურება და დახმარებები;
- ხელფასის სტრუქტურა და ანალიზი;
- სამუშაოს სირთულის შეფასება;
- პროფესიული ჯანმრთელობა.

კიდევ ერთხელ მინდა ხაზი გავუსვა ამ ერთიანი სისტემის მნიშვნელობას მენეჯერისათვის, რომელიც დაკავებულია ადამიანური რესურსების მართვის საკითხით, და როგორც წესი, ყველაზე მეტი კონტაქტი სწორედ მას აქვს კომპანიაში დასაქმებულებთან. აქედან გამომდინარე კი ცხადია კომუნიკაციის სწორი დამყარებისათვის მას მნიშვნელოვან დახმარებას უწევს მოცემული ერთიანი სისტემის/ბაზის ჩამოყალიბება, რომელიც მას ეხმარება, სხვა ზემოთ ჩამოთვლილ უნარ-ჩვევებთან და თვისებებთან ერთად სწორი, კეთილგონივრული კომუნიკაციის და ზოგადად ურთიერთობის ჩამოყალიბება-ში, ნებისმიერ დაწესებულებაში.

უკვე ხსენებული სისტემის შექმნისას უნდა გავითვალისწინოთ ისეთი საკითხები, როგორცაა ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფა. როგორც წესი, დღესდღეობით ტექნიკური საკითხი აღარ წარმოადგენს დიდ სირთულეს, რადგან პრაქტიკულად ყველა ოფისი თუ დაწესებულება მეტნაკლებად აღჭურვილია თანამედროვე ტექნიკადანადგარებით და პრობლემას აღარ წარმოადგენს მათი გამოყენება. ხოლო რაც შეეხება პროგრამულ უზრუნველყოფას, პრპგრამული უზრუნველყოფის კომპლექსის უამრავი არჩევანი არსებობს. პროგრამული უზრუნველყოფის ფორმები მუდმივად ანახლებენ და სრულყოფენ თავიანთ პროდუქტს (მომსახურებას). თუ ორგანიზაციას გააჩნია სისტემის გაანალიზების და პროგრამირების რესურსები, შესაძლოა საკუთარი უზრუნველყოფის შექმნა, როგორც უამრავ კომპანიაში ხდება, სადაც მუშაობენ პროფესიონალი პროგრამი-სტები, რომლებიც კომპანიის პირად სამუშაო რესურსს წარმოადგენენ.

ასევე მნიშვნელოვანია მონაცემთა ბაზის მართვა. ზოგადად სისტემა, დაფუძნებულია მონაცემთა ბაზაზე, კადრების მთლიან მონაცემებზე, რომელიც თავად ხელმძღვანელობის მიერაა შედგენილი. მონაცემთა ბაზაში აღნიშნულია მომუშავეთა პირადი მონაცემები. პირად მონაცემებში შეიძლება შედიოდეს პირადი დანვრილებითი მონაცემები, სა-მუშაოს შესახებ მონაცემები, დასაქმებითი კონტრაქტები, ხელფასის შესახებ მონაცემები, მუშაობის შეფასება, კონტრაქტები, მისამართები და დაქირავებულის საქმიანობის მაჩვენებელი. ეს ბოლო მონაცემი, შესაძლოა, შეიცავდეს იმ ინფორმაციის ყველა განსაკუთრებულ პუნქტს, რომელიც კომპანიას დასჭირდება თავისი დაქირავებულის შესახებ, კვალიფიკაციის, სპეციალური უნარისა და კომპეტენტურობის, მომზადების, გაცდენების, ჯანმრთელობის ისტორიის და დისციპლინის ჩათვლით. განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს მონაცემთა ბაზის მართვის სისტემას. იმ პროგრამას, რომელიც ქმნის და იყენებს მონაცემთა ბაზას და მონაცემთა ბაზის განაცხადებს. მნიშვნელობა ენიჭება ასევე მონაცემთა ბაზის ფორმებსა და დიზაინს: მონაცემთა შეყვანის ფორმებს, კითხვარებს, რომელიც იყენებს სტანდარტული კითხვარების ენას, აღწერის ბლანკს (ანკეტას), რომელიც მონაცემთა ბაზის უხეში ასლია. საბაზო მონაცემები გაცილებით უკეთესი

ხარისხის უნდა იყოს, თუ იგი ემსახურება ისეთ ყოველდღიურ პროცესებს, როგორცაა დაქირავება, მომზადება და სამუშაო სირთულის შეფასება.

აქვე მინდა აღვნიშნო, პირადი გამოცდილების მაგალითზე, თუ როგორ ხდება დღეს-დღეობით კომპანიაში მენეჯერთა და მომუშავეების ურთიერთობა დღის განმავლობაში. როდესაც დავინწყე მუშაობა მარკეტინგული კვლევების კომპანია ACT research<sup>4</sup>-ში, მენეჯერთან ურთიერთობა ძირითადად შემოიფარგლებოდა ტრენინგებზე ამა თუ იმ საკითხის განხილვით სადაც თანამშრომლებს გვქონდა საშუალება დაგვესვა კითხვები, შეგვეთავაზებინა ჩვენი ხედვა ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით და ასე შემდეგ. სულ მცირე-რე ხანში კი როგორც თანამშრომლებს, ისე მენეჯერს შეგვექმნა დისკომფორტი კომუნიკაციის სიმცირესთან დაკავშირებით, კითხვების გაჩენის შემთხვევაში კაბინეტში სიარული ჩვენს სამუშაო დროსა და მენეჯერის მობილიზებულობაზე ცუდად მოქმედებდა. დადგა საკითხი, რომ შემუშავებული უნდა ყოფილიყო პროგრამულად ისეთი სისტემა, რომ, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შეძლებოდათ მიმოწერა ერთმანეთთან საკუთარი სამუშაო ადგილის დატოვების გარეშე. ასეც მოხდა, სულ მალე ჩაიტვირთა ყველა კომპიუტერში პროგრამა, სადაც ყველა საკითხთან დაკავშირებით შეგვეძლო გაჩენილ კითხვებზე პასუხი მიღება. თავის მხრივ მენეჯერსაც გაუადვილდა საქმიანობა, იმ თვალსაზრისით, რომ წვრილმან საკითხებზე სასაუბროდ აღარ იყო მრავალრიცხოვანი ტრენინგის ჩატარება, რაც დროის არა რაციონალური ხარჯვა იყო და მითითებებსა თუ შენიშვნებს ონლაინ რეჟიმში ვიღებდით.

აქვე აღვნიშნავ სისტემა GONI-ს, რომლითაც ვსარგებლობთ კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის სტუდენტები და რომელმაც უაღრესად გავვიმარტივა სასწავლო პროცესთან დაკავშირებული საკითხები. ეს არის კომუნიკაციის საუკეთესო სისტემა, სადაც ონლაინ რეჟიმში შეგვიძლია მოვიძიოთ, როგორც მასალები, შეფასებები, სილაბუსები და უამრავ სიახლესაც გავცნოთ. რაც მთავარია, ამ სისტემის მეშვეობით შესაძლებლობა გვაქვს კომუნიკაცია გვექონდეს უნივერსიტეტის ნებისმიერ წარმომადგენელთან, რაც,

---

<sup>4</sup> ACT research- კომპანია დაფუძნდა 2002 წლის დეკემბერში, მისი ძირითადი საქმიანობის სფეროს წარმოადგენს კვლევების ჩატარებას საქართველოს მასშტაბით უამრავ საკითხთან დაკავშირებით. კომპანია უამრავი საერთაშორისო ჯილდოს მფლობელია და წარმატებით ახორციელებს თავის საქმიანობას.

დამეთანხმებით, საკმაოდ კომფორტული და მოსახერხებელია როგორც სტუდენტებისთვის, ისე პროფესორ-მასწავლებლებისა და ხელმძღვანელობისათვის.

## კომუნიკაციური ბარიერები

მართალია მენეჯერი ყოველთვის ცდილობს ორგანიზაციაში შექმნას ჯანსაღი და თბილი გარემო მომუშავეთათვის, მაგრამ ხშირად ისეც ხდება, რომ წარმოიქმნება გარკვეული სახის ბარიერები-წინააღმდეგობები, რომელიც ხელს უშლის როგორც სამუშაო პროცესს, ისე თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებს. კომუნიკაციური პროცესის დროს, როდესაც ინფორმაცია მოძრაობს, შესაძლებელია მან განიცადოს მნიშვნელოვანი ცვლილება, რასაც ინფორმაციული დანაკარგი ეწოდება. ბუნებრივია, ასეთი სახის მოვლენა ზეგავლენას ახდენს კომუნიკაციის ეფექტიანობაზე. ამიტომაც მენეჯერის უმთავრეს ამოცანად რჩება ინფორმაციული დანაკარგების შემცირება, კომუნიკაციური ბარიერების აღმოფხვრის გზით.

განვიხილოთ თუ რა და რა სახის ბარიერები არსებობს კომუნიკაციური პროცესის დროს, ესენია:

- ალქმით გამოწვეული წინააღმდეგობები. ერთი და იმავე ინფორმაციის სხვადასხვაგვარად აღქმა, სხვადასხვა ადამიანის მიერ. რაც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია გარკვეული სახის გამოცდილებაზე, ფასეულობებსა და წარმოდგენებზე.
- სემანტიკური ბარიერები - განსხვავებული სიტყვების გამოყენების ხერხებსა და მათ მნიშვნელობას შორის. ეს ეტაპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, იმ შემთხვევაში, როცა ბიზნესი გადის საზღვრებს გარეთ. რომ არ შეიქმნას სხვადასხვა სახის უხერხულობა, სასურველია წინასწარ მოხდეს ახალი ბაზრის, როგორც კულტურული, ისე სემანტიკური შესწავლა.
- არავერბალური წინააღმდეგობები - სიმბოლოების არაერთმნიშვნელოვანი გადმოცემა (სიტყვების გარდა), შეტყობინების სიმბოლოების დამახინჯება, რაზეც წინა თავებში ვისაუბრეთ.

● მოსმენის უუნარობა - ინფორმაციის მიღების არადადამაკმაყოფილებელი შესაძლებლობები. მოსმენის კულტურასა და უნარს საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომუნიკაციური პროცესის დროს.

ახლა კი ვისაუბროთ იმაზე, თუ რა შეგვიძლია ჩვენის მხრიდან, რათა თავიდან ავიცილოთ მსგავსი სახის შემთხვევები კომპანიაში. არსებობს რამოდენიმე ხერხი ამის მისაღწევად. ესენია:

- ინფორმაციული ნაკადების რეგულირება მათი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლების და ინფორმაციაზე მომხმარებლების მოთხოვნების გათვალისწინებით;
- რეგულარული კონტაქტების დამყარება ინფორმაციის მომხმარებლებს შორის შეხვედრების, საუბრების, განხილვების, შეკრებების ჩატარების გზით;
- უკუკავშირის ეფექტიანი სისტემის უზრუნველყოფა;
- წინადადებების შეგროვების სისტემის შემოღება ანონიმური ფოსტის, სატელეფონო კავშირის, მუშა ჯგუფებში გადანაცვლებების განხილვის, ინფორმაციული ბიულეტენების, პუბლიკაციების, ვიდეო ჩანაწერებისა და სხვა მსგავსი სახის გზებით;
- კავშირის ელექტრონული საშუალებებისა და სატელეკომუნიკაციო სისტემის დანერგვა, ელექტრონული ფოსტა, ვიდეოკონფერენციები და სხვა.
- პერსონალის შრომის სტიმულირების სისტემის სრულყოფა;
- მენეჯმენტის ხარისხობრივი დონის ამაღლება;
- ორგანიზაციაში ჯანსაღი საქმიანი გარემოს ფორმირება.

ზემოთჩამოთვლილი საკითხების უზრუნველყოფა ხელმძღვანელობის მხრიდან, ხელს შეუწყობს კომპანიაში პროდუქტიული მუშა ხელის გაზრდას, ჯანსაღი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას, რაც თავის მხრივ, დადებითად აისახება კომპანიის საქმიანობაზე და მის წინსვლაზე.

## დასკვნა

დასკვნის სახით შემოიძლია ვთქვა, რომ, როგორც ნაშრომის დასაწყისში აღვნიშნე, ბიზნესკომუნიკაციები, როგორც მეცნიერება, შედარებით ახალია და ყველა ის ნაშრომი თუ ნარკვევი რომელიც მის, თუნდაც მცირედით, წინსვლას ან სრულყოფას ემსახურება საინტერესო და საყურადღებო უნდა იყოს ამ თემით დაინტერესებული ადამიანებისათვის. იმედს ვიტოვებ, მოცემული ნაშრომიც გამოყენებითი იქნება ამ სფეროში მოღვაწე

პირებისათვის, იმ თეორიული საკითხებითა და დანართებით, რომელიც მასშია თავმოყრილი. თავის მხრივ, კომპანიებიც გაამახვილებენ ყურადღებას აღნიშნული სფეროს მეტად განვითარებისათვის. იმუშავენ მის მუდმივ სრულყოფაზე, ხოლო დარგის არარსებობის შემთხვევაში, წარმატებით დანერგავენ მას.

როგორც ნაშრომის კვლევამ გვაჩვენა, დასკვნის სახით ერთმნიშვნელოვნად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კომუნიკაცია ჩვენი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია და აუცილებელია იმისთვის, რომ გავიზიაროთ სხვა ადამიანების იდეები, აზრები და შეხედულებები. მივანოდოთ მათ ჩვენის მხრიდან ჩვენი აზრები, გავცვალოთ სხვებთან ინფორმაცია და გვექონდეს მათთან ჯანსაღი ურთიერთობა.

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია მეტნაკლებად დავამტკიცეთ, რომ ეფექტური კომუნიკაცია ნამდვილად არის წარმატების გარანტია, ვინაიდან ის არის ინფორმაციის გაცვლა ინდივიდებს შორის, საიდანაც შემდგომში იქმნება სივრცე, სადაც კომუნიკაციაში მონაწილე პირებს საშუალება ეძლევათ სიმბოლოთა საერთო სისტემებით მოახდინონ სხვადასხვა ქმედებების განხორციელება.

როგორც ნაშრომში ვიმსჯელებთ და განვიხილეთ, ბიზნესკომუნიკაციები სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კომპანიის ფუნქციონირებისათვის. ბიზნესკომუნიკაციების სწორ და ეფექტურ მართვას კი კვალიფიციური მენეჯერი უნდა აწარმოებდეს. შევეხეთ ასევე იმ საკითხსაც, რომ ბიზნეს კომუნიკაციები არა მხოლოდ კომპანიის გარე კომუნიკაციებს წარმოადგენს, არამედ ურთიერთობებს, როგორც ორგანიზაციის გარეთ, ისე მის შიგნით. ჩამოვყალიბდით მოსაზრებაზე, რომ მენეჯერის თითქმის 100 % სამუშაოს, იხარჯება, სწორედ კომუნიკაციებზე და დავადასტურეთ კიდევ ეს ფაქტი. უშუალოდ შევეხეთ კომუნიკაციის საშუალებებს, მათ ისტორიასა და განვითარებას.

კვლევის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ საქართველოს კომპანიებში არც თუ ისე საგანგაშო მდგომარეობაა, გამოკითხულთა უმრავლესობა, რაც თითქმის 65 %-ს შეადგენს თვლის რომ კომპანიაში, სადაც ის დასაქმებულია კომუნიკაციის პრობლემა ფაქტობრივად არ არსებობს და მენეჯერთანაც ნებისმიერ დროს შეუძლიათ თხოვნითა და კითხვებით მიმართონ. 23 % თვლის, რომ ორგანიზაციაში კომუნიკაციის პრობლემა ნაწილობრივ არსებობს რადგან გარკვეული სახის ბარიერები არსებობს ხოლო დარჩენილი 12 %

თვლის, რომ კომპანიაში კომუნიკაციის სერიოზული პრობლემაა და მათთვის მენეჯერი პრაქტიკულად არ არის ხელმისაწვდომი.

კვლევამ ასევე გამოავლინა საკმაოდ საინტერესო ფაქტი - მომუშავეები, რომლებიც კომპანიაში 3 წელზე მეტია მუშაობენ ნაწილობრივ, ან საერთოდ არ თვლიან თავს კომპანიის განუყოფელ ნაწილად, რაც ვფიქრობ, არასწორი მენეჯმენტის ბრალი უნდა იყოს.

გამოკითხვის ერთ-ერთ კითხვაში, თუ რამდენად ითვალისწინებდა კომპანია თანამშრომელთა რჩევა/შენიშვნებს, გამოვლინდა, რომ უმეტეს შემთხვევაში, ნაწილობრივ მაინც, მათი მიმართვები უყურადღებოდ არ რჩება და შეძლებისდაგვარად იჩენს კომპანია სათანადო რეაქციას.

კვლევის მთლიანი ანალიზის შედეგად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საქართველოში მომუშავე კომპანიებში კომუნიკაციის საკითხი არცთუ ისე ცუდ დონეზეა და შეიძლება ითქვას, რომ შედეგებით საკმაოდ კმაყოფილი დავარჩი. ფაქტია, რომ მენეჯერები გამოვიდნენ კაბინეტებიდან და თანამშრომლებთან უფრო მჭიდრო და ახლო დამოკიდებულება გააჩნიათ. მიმართავენ მათ რჩევებისათვის და ხშირ შემთხვევაში ითვალისწინებენ კიდევ მათ. ეს საკმაოდ კარგი ტენდენციაა და იმედს ვიტოვებ კიდევ უფრო გაუმჯობესდება ჩვენს ქვეყანაში კომუნიკაციის ფორმა.

საბოლოოდ, ბიზნესკომუნიკაციები, როგორც მოვლენა, როგორც ურთიერთობების ხელოვნება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კომპანიისათვის და მათი ჯანსაღი ფუნქციონირებისათვის ბაზარზე. ამისათვის კი, რაღა თქმა უნდა, სახელმწიფოს მხრიდანაც უნდა იყოს ხელშეწყობა, რაც მეტნაკლებად, როგორც მსოფლიოს მასშტაბით, ისე საქართველოშიც არის წახალისებული. რისი ნათელი მაგალითიცაა WI-FI ყველგან. პარკებში, სკვერებში, საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში. ასევე იგეგმება საზოგადოებრივი ტრანსპორტის აღჭურვა ბოჭკოვანი ინტერნეტით. გარდა ამისა, ქვეყნის მასშტაბით, სხვადასხვა ორგანიზაციის, ტრენინგ ცენტრებისა თუ უნივერსიტეტების მიერ, ცნობიერების ამაღლების მიზნით, ტარდება ტრენინგები და სასწავლო კურსები ეფექტური კომუნიკაციისათვის.

ასევე 2010 წელს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ინიციატივით ამოქმედდა პროექტი „კომპიუტერი ყველასთვის“ პროგრამა, რომლის

მიზანი იყო საზოგადოების ყველა სოციალური ჯგუფისთვის საშუალება მიეცა სპეციალურ ფასად შეეძინა სასურველი კომპიუტერი, ხოლო პირველკლასელებს ისინი სრულიად უსასყიდლოდ გადაეცათ.

2018 წლის სექტემბრიდან, მსოფლიოს ბანკის 20 მილიონიანი დაფინანსებით დაიწყება პროგრამა - „ინტერნეტი განვითარებისთვის“, რომელიც საქართველოს რეგიონებში ინტერნეტის ხელმისაწვდომობას შეუწყობს ხელს. პროექტის ინიციატორის თქმით, პირველ ეტაპზე 1000 მენარმე ისარგებლებს აღნიშნული პროგრამით, რაც სახელმწიფო ვაუჩერის სახით ინტერნეტით სარგებლობას გულისხმობს. პროგრამა ორ სამიზნე ჯგუფზე ვრცელდება: ადგილობრივ მენარმეებსა და სოციალურად დაუცველ ოჯახებზე. ბენეფიციართა რაოდენობა კი პირველ ეტაპზე დაახლოებით 60 000-ია. დამეთანხმებით, აღნიშნული ინიციატივა საკმაოდ შეუწყობს ხელს საქართველოს რეგიონებში არსებული ბიზნესის მეტად განვითარებას, თანამედროვე ტენდენციებში გარკად გარკ-ვევასა და წაარმოების გაფართოებას.

შემუშავდა რეკომენდაციები ეფექტური კომუნიკაციისათვის და საორგანიზაციო კომუნიკაციის ეფექტურობისათვის :

- ცნობიერების ამაღლება ეფექტური კომუნიკაციისთან დაკავშირებით, როგორც აკადემიური და დამხმარე პერსონალისთვის, ასევე სტუდენტებისა და მოსწავლეებისთვის;
- ქვეყნის ტერიტორიაზე არსებული კომპანიებისა და ცენტრების მეტად ჩართვა აღნიშნული თემის ირგვლივ არსებული ინოვაციური პროექტების შემუშავების საკითხებში;
- მენეჯერებისა და მმართველების გადამზადება ელექტრონული მმართველობის სისტემის ეფექტურად გამოყენებისათვის;
- სახელმწიფოს ჩართულობა მოსახლეობის მეტად ინფორმირებულობისათვის (გლობალური პროექტის განხორციელება);
- საზღვარგარეთული წარმატებული პრაქტიკის შემოღება და შესაძლო პროექტების დანერგვა;

- სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის მხრიდან ინტერნეტის ყველასათვის ხელმისა-  
წვდომობის უზრუნველყოფა;
- ელექტორნული ბიზნესის წახალისება;  
და ბოლოს, კომუნიკაცია, როგორც მოვლენა იმდენად ფართო გაგებისა და მოქმე-  
დებისაა, რომ ფაქტობრივად ყველა სფეროსა და სექტორს მოიცავს. კომუნიკაცია  
პირველ რიგში იწყება საკუთარ თავთან ურთიერთობით, რომლის განვითარებაც უკვე  
ნათლად აღვწერეთ ბიზნესთან დაკავშირებულ საკითხებში.

## ბიბლიოგრაფია

1. ბარათაშვილი ე. ქოქიაური ლ. მენეჯმენტის პრინციპები  
დოლიკაშვილი ლ. დანელიშვილი ლ. ჯოლია გ. თორია მ. შტააძე ხ. 2008. ეტიკეტი და  
კორესონდენცია, თბილისი : უნივერსალი.
2. თორია მ. შრომის ეკონომიკა თბილისი. 2009 წ.
3. თურქია ე. ძმანაშვილი ი. 2008. *ინტერნეტ-ბიზნესი*. თბილისი: სტუ.
4. კორტავა შ. ამაღლობელი ხ. კომუნიკაციის სოციოლოგიური თეორიები თბილისი.  
2018 წ.
5. ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბილისი 2014 წ.
6. ნანიტაშვილი მ. მარკეტინგული კომუნიკაციები თბილისი 2016 წ.
7. ფარესაშვილი ნ. ქეშელაშვილი გ. ორგანიზაციული ქცევა ნაწილი I თბილისი 2010  
წ.
8. ქარჩავა ლ. ბიზნესკომუნიკაციები. თბილისი 2016წ.
9. ქარჩავა ლ. დისერტაცია - ბიზნესკომუნიკაციების განვითარების პრობლემები და  
მათი გადაჭრის გზები საქართველოში. თბილისი 2011 წ.
10. ქარჩავა ლ. 1993. *როგორ გავხდეთ ბიზნესმენი*. თბილისი : მაცნე.
11. გაზეთი „დელლოვი მირ“. № 191. 03.10.92, გვ 12 (რუსულ ენაზე)
12. Givi bedianashvili. Fundamental Research of Informal Institutions ( in Russian ). ივანე  
ჯვახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და  
ბიზნესის ფაკულტეტის რეფერირებადი და რეცენზირებადი საერთაშორისო  
სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“
13. Van Horne J. C. Financial Management and Policy, Prentice hall, 1995
14. www.Ardi.ge
15. www.Gepira.ge
16. www.wordpress.com
17. www.wikipedia.com
18. www.eb.tsu.ge
19. <https://betterfeeling1.wordpress.com/2012/04/30/56/>
20. <https://www.facebook.com/pg/bsieduge/posts/>

21. [https://www.managementstudyguide.com/business\\_communication.htm](https://www.managementstudyguide.com/business_communication.htm)
22. <https://www.managementstudyguide.com/components-of-communication-process.htm>
23. [https://www.managementstudyguide.com/communication\\_barriers.htm](https://www.managementstudyguide.com/communication_barriers.htm)
24. <http://mediapedia.ge/list/0/k>
25. <http://www.socium.ge/downloads/politikurisociologia/politikuri-komunikacia-dasazogadoeba.pdf>
26. <https://droa.ge/?p=19835>

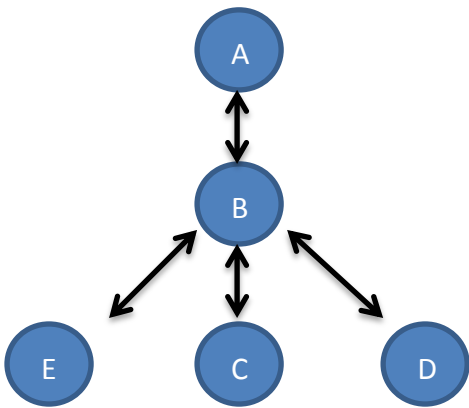
დანართი 1.1.1. საკომუნიკაციო ქსელების სახეები

თ ა ნ მ ი მ დ ე ვ რ უ ლ ი

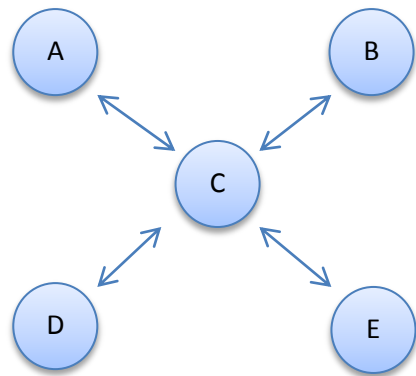


„ჯაჭვი“

მ ა რ ა ო ს ე ბ უ რ ი

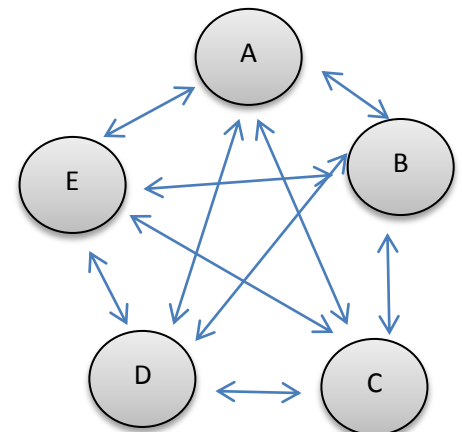
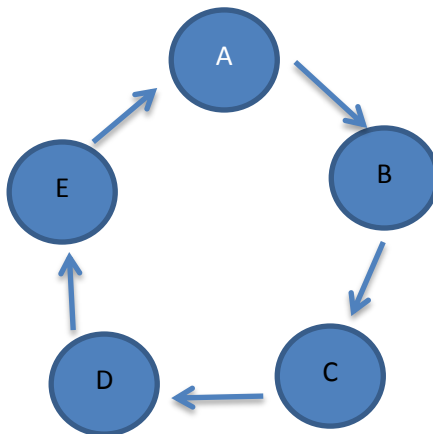
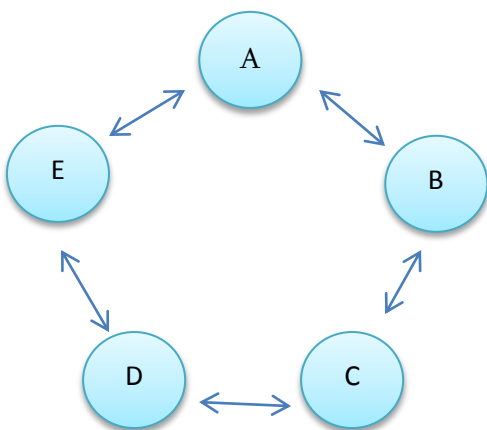


„ღებური“



„ვარსკვლავი“

წ რ ი უ ლ ი

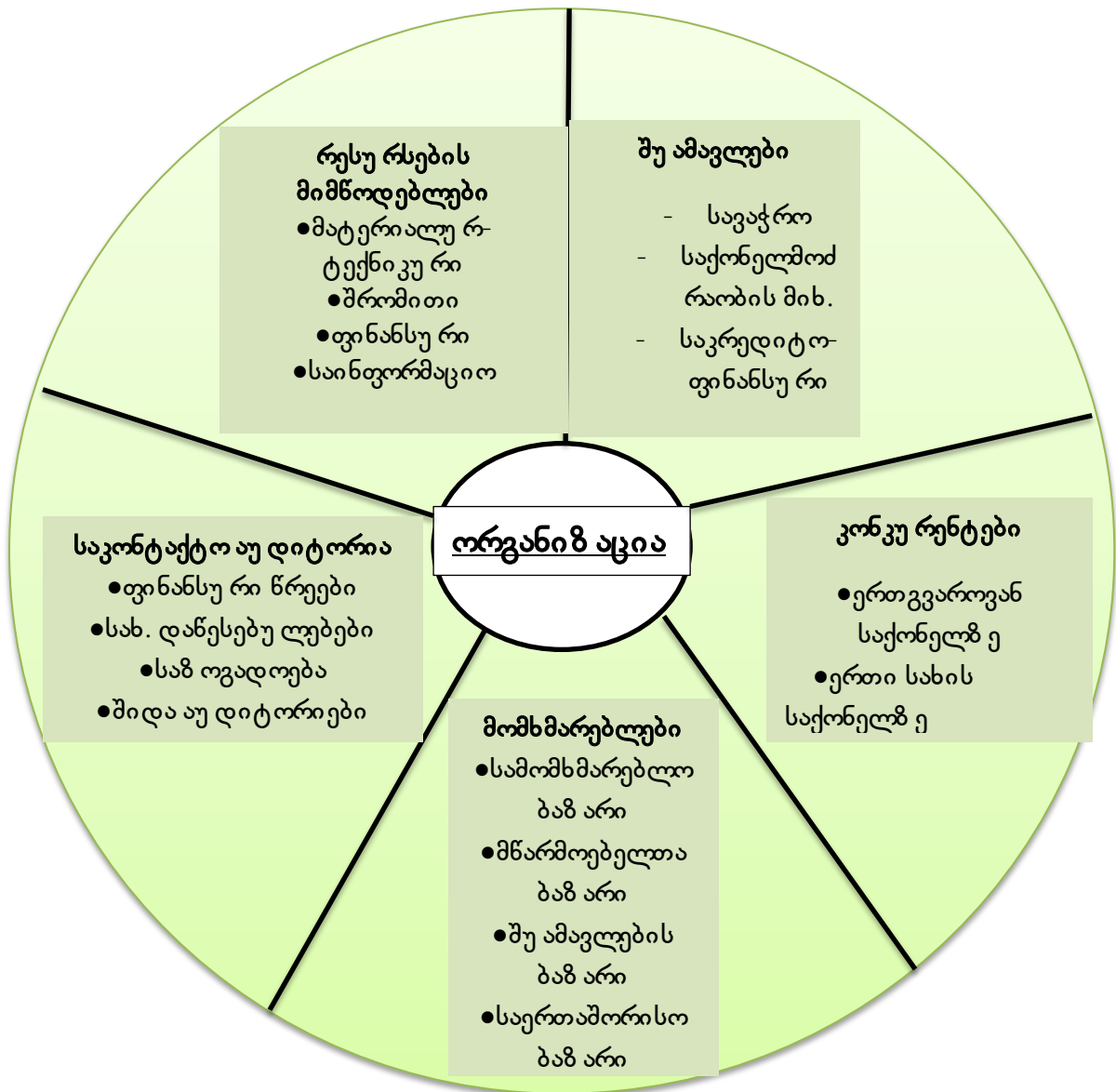


„წრე“

„ბზრიალა“

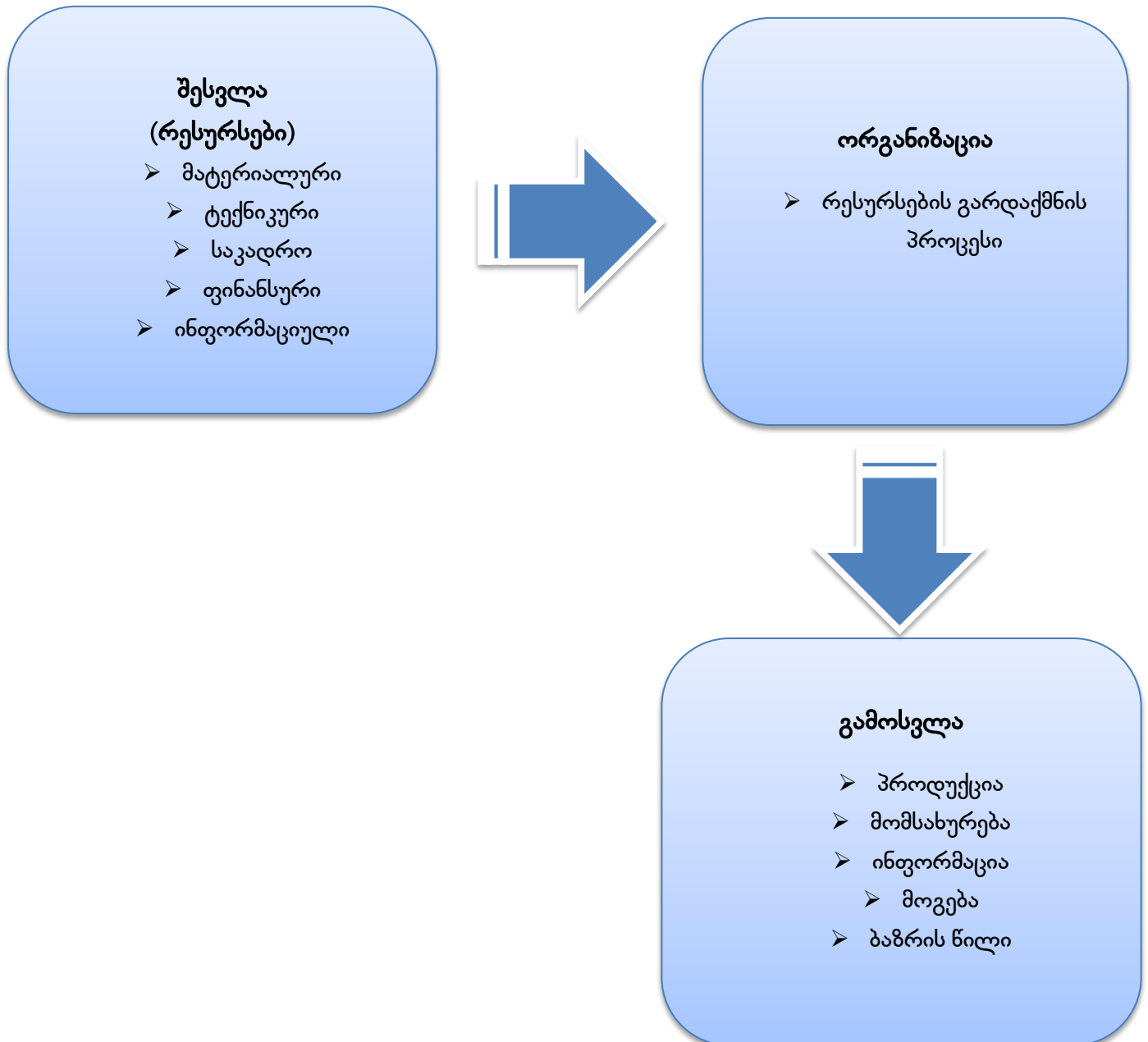
„ყველაარხიანი“

დანართი 2.1.1



დანართი 2.1.2.

ორგანიზაციის შიდა გარემო



## დანართი 4

### გამოკითხვა

რამდენად ეფექტურია კომუნიკაცია თქვენს ორგანიზაციაში ?

#### 1. სქესი:

- მამრობითი
- მდედრობითი

#### 2. ასაკი

- 18-24
- 25-35
- 35-45
- 45 და ზემოთ

#### 3. რამდენი ხანია რაც მოცემულ კომპანიაში ხართ დასაქმებული ?

- 1 წლამდე
- 1-3 წლამდე
- 3-5 წლამდე
- 5 წელზე მეტი

#### 4. გრძნობთ თუ არა თავს კომპანიის განუყოფელ ნაწილად?

- კი
- არა
- ნაწილობრივ

#### 5. რა სიხშირით ხდება ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შეკრება გარკვეული სახის საკითხების განსახილველად ?

- კვირაში 2-3ჯერ
- თვეში 2-3 ჯერ
- წელიწადში 2-3ჯერ

#### 6. რამდენად ადვილია მენეჯერთან პრობლემით/რჩევით მიმართვა?

- ადვილია

- რთულია
- მეტნაკლებად

7. რამდენად ითვალისწინებს კომპანია შენიშვნა/რჩევებს?

- ხშირ შემთხვევაში ითვალისწინებს
- ნაწილობრივ ითვალისწინებს
- საერთოდ არ ითვალისწინებს

8. ფიქრობთ თუ არა, რომ მოცემულ ორგანიზაციაში იმუშავეთ მომავალი 10 წლის განმავლობაში?

- დიახ
- არა

9. შეათვასეთ კომპანიაში კომუნიკაციის დონე (როგორც თანამშრომლებთან, ისე მენეჯერთან)

- 10
- 9
- 8
- 7
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1