

# ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ანანო კიკალაიშვილი

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის გავლენა ორგანიზაციის  
წარმატებაზე საქართველოს საჯარო სექტორის მაგალითზე  
(იუსტიციის სახლი და სოციალური მომსახურების სააგენტო)

სახელმწიფო მართვა და საჯარო პოლიტიკა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნანი მაჭარაშვილი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2017

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის გავლენა ორგანიზაციის წარმატებაზე საქართველოს  
საჯარო სექტორის მაგალითზე

(იუსტიციის სახლი და სოციალური მომსახურების სააგენტო)

## ანოტაცია

ნაშრომი წარმოადგენს მცდელობას საქართველოს მაგალითზე შეისწავლოს და წარმოაჩინოს საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში არსებული შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია და მისი გავლენა ორგანიზაციების წარმატებაზე. წინასწარ განსაზღვრული ცვლადების შესასწავლად და შედარებითი ანალიზისათვის ნაშრომში განხილულია საქართველოს საჯარო სფეროს დაქვემდებარებული ორი დანესებულება: სსიპ სოციალური მომსახურების სააგენტო და სსიპ თბილისის იუსტიციის სახლი. კვლევის პარალელურად, მეორად ლიტერატურაზე დაყრდნობით, გამოტანილია წინასწარი ჰიპოთეზები, რომელიც გადამოწმებულია კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე. კვლევა ასევე მოიცავდა შერჩეული ორგანიზაციების სტრატეგიის, წესდების და სხვა ორგანიზაციული მნიშვნელობის დოკუმენტების შესწავლას.

კვლევისათვის გამოყენებული იყო თვისებრივი კვლევის მეთოდები. სოციალური მომსახურების სააგენტოში, ისევე როგორც იუსტიციის სახლში ჩაინერა ინტერვიუები როგორც ზედა და საშუალო რგოლის, ასევე ქვედა რგოლის(წინა ხაზი) თანამშრომლებთან.

კვლევაში გამოყოფილია შემდეგი ცვლადები: დამოუკიდებელი - შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია, დამოკიდებული - ორგანიზაციის წარმატება.

კვლევის პროცესში გაზომილია წინასწარი ჰიპოთეზა. შედეგად შეფასებულია, რომ ეფექტური შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** კომუნიკაცია, შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია, დასაქმებულთა შრომისუნარიანობა, ორგანიზაციის წარმატება.

Impact of the Internal Organizational Communication on the Success of Organization

Example of the Public Sector of Georgia

(Social Services Agency and Public Service Hall

A. Kikaleishvili

### **Abstract**

The paper attempts to examine and demonstrate the internal organizational communication existing in the public sector organizations of Georgia and its impact on the success of the organizations. For study and comparative analysis of predetermined variables, the paper deals with two public sector institutions of Georgia: LEPL Social Services Agency and LEPL Public Service Hall. Along with the research, based on the secondary literature, the work includes preliminary hypotheses to guide the research disseminations. Furthermore, the study includes analysis of strategy, charter and other organizational documents of selected organizations.

For the purposes of this paper the qualitative research method was used. Employees of the Social Service Agency, as well as the Public Service Hall were interviewed.

Two basic variables are defined within this paper: independent - Internal organizational communication, dependent - The success of the organization.

As the result of this study, the positive correlation has been found between the effective internal organizational communication and the organizational success.

Key words: Communication, Internal organizational communication, Workforce performance, Success of the organization.

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

შესავალი -----	4
<b>ნაწილი I</b> -----	<b>6</b>
<b>თავი I: კვლევის დიზაინი</b> -----	<b>6</b>
1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალობა -----	6
1.2 საკვლევი მიზნები და ამოცანები -----	8
1.3 ცვლადები და ინდიკატორები -----	9
1.4 საკვლევი კითხვები და ჰიპოთეზები -----	9
1.5 თეორიული ჩარჩო -----	10
1.6 კვლევის მეთოდოლოგია -----	12
1.7 კვლევისას გამოვლენილი სირთულეები და შეზღუდვები -----	15
<b>ნაწილი II</b> -----	<b>13</b>
<b>თავი II: ლიტერატურის მიმოხილვა</b> -----	<b>13</b>
<b>ნაწილი III</b> -----	<b>28</b>
<b>თავი III: კვლევის შედეგები</b> -----	<b>28</b>

2.1 იუსტიციის სახლი -----	28
2.2 სოციალური მომსახურების სააგენტო -----	32
დასკვნა -----	40
გამოყენებული ლიტერატურა -----	42
დანართი -----	45

## შესავალი

ნებისმიერი სახის ურთიერთობისათვის უმნიშვნელოვანესია ინფორმაცია და მისი გადაცემის პროცესი ანუ კომუნიკაცია, რომელიც ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია.

ორგანიზაციები ადამიანთა ერთობებს წარმოადგენენ, შესაბამისად ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები განუყოფელია მასში დასაქმებული ადამიანებს შორის ყოველდღიური ურთიერთობისაგან. პრაქტიკულად არ არსებობს ორგანიზაცია კომუნიკაციის გარეშე, თუმცა არსებობენ ორგანიზაციები არაეფექტური/ცუდი კომუნიკაციით (Spaho,2011).

როგორც წესი, ნებისმიერი ორგანიზაციის ფარგლებში სხვადასხვა დონის მენეჯერები მუდმივად აცნობენ დასაქმებულებს ორგანიზაციის მიზნებს, გეგმებსა და ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებსა და სხვა პროცესებს. დასაქმებულები, თავის მხრივ, საქმიანობების განხორციელებისას ურთიერთქმედებენ როგორც თანამშრომლებთან, ასევე მენეჯერებთან. ის თუ როგორ მიეწოდებათ ორგანიზაციის წევრებს მათი სამუშაო გარემოსა და შესასრულებელი საქმიანობების შესახებ ინფორმაცია განაპირობებს მათ ქმედებებს, მენეჯერების სწრაფვას კი ყოველთვის წარმოადგენს დასაქმებულთა ქმედებები წარმატებისკენ და პრობისუნარიანობისკენ იყოს მიმართული. ნებისმიერი

ორგანიზაციის წარმატება სწორედ მასში დასაქმებულ ადამიანთა საქმიანობაზეა დამოკიდებული.

დასაქმებულთა შორის კომუნიკაციას დღითიდღე უფრო მეტი ყურადღება ექცევა, იმდენად, რომ ორგანიზაციები აქტიურად ახორციელებენ ტრენინგებს ეფექტური კომუნიკაციის უნარების მიმართულებით. თუმცა ნაკლები ყურადღება ექცევა შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის სტრატეგიის შექმნას, გარდა ამისა, იმის შესწავლას თუ როგორი შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკა აქვს ორგანიზაციას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ზოგადად შიდა კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში ნაკლებად არის შესწავლილი.

რიგ შემთხვევაში მენეჯერები ზრუნავენ სწორი და ეფექტური კომუნიკაცია ჰქონდეთ გარე დაინტერესებულ პირებთან - მომხმარებლებთან, მაგრამ ნაკლებად გეგმავენ და ახორციელებენ შიდა ორგანიზაციულ საკომუნიკაციო პოლიტიკას. მაშინ როდესაც დასაქმებულები განიხილებიან როგორც ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი საზოგადოება/სამიზნე (Therkelsen & Fiebich, 2003, გვ.120). შიდა კომუნიკაცია კი როგორც პირველი ფრონტი მომხმარებლებთან “ბრძოლისას” (Chong, 2007, გვ.201).

შესაბამისად საინტერესოა საქართველოში შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის შესწავლა. კონკრეტულად კი საჯარო სექტორის მაგალითზე, რომელიც შუამავალია სახელმწიფოსა და მოქალაქეებს შორის და შესაბამისად უდიდესი პასუხისმგებლობა აკისრია. ანგარიშვალდებულებისა და პასუხისმგებლობის ჯეროვნად განხორციელება კი წარმოუდგენელია ეფექტური შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკის გარეშე.

ნაშრომი მიზნად ისახავს შეისწავლოს შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის გავლენა ორგანიზაციის წარმატებაზე საქართველოს საჯარო სექტორის მაგალითზე. კერძოდ საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს ფარგლებში არსებულ სსიპ იუსტიციის სახლსა და შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს სსიპ სოციალური მომსახურების სააგენტოს მაგალითზე.

ნაშრომის პირველი ნაწილი ეთმობა კვლევის დიზაინს, კვლევის საგანსა და საკითხის აქტუალობას, საკვლევ მიზნებსა და ამოცანებს და ცვლადებს. ამავე თავშია განხილული საკვლევ კითხვები და ჰიპოთეზები, თეორიული ჩარჩო და კვლევის მეთოდოლოგია. II ნაწილში გაკეთებულია ლიტერატურის მიმოხილვა. III ნაწილი კი დაეთმობა კვლევის შედეგებს.

კვლევის შედეგები ერთ მხრივ საინტერესო იქნება საჯარო სექტორითა და კომუნიკაციის თემით დაინტერესებული პირებისათვის, მეორე მხრივ კი მენეჯერებისა და ორგანიზაციებში დასაქმებულთათვის, რომელთაც სურთ გაზარდონ ორგანიზაციის ეფექტურობა. ნაშრომი საინტერესო იქნება ნებისმიერი მკითხველისათვის, მათ შორის მკვლევარებისათვის, სტუდენტებისა და სხვა ამ თემით დაინტერესებული ადამიანებისათვის.

## **ნაწილი I**

### **თავი I: კვლევის დიზაინი**

#### **1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალობა**

თანამედროვე ეპოქა ხასიათდება ურთიერთგადაჯაჭვული სახელმწიფოებით, საზოგადოებებით და პროცესებით. ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციის გზების განვითარებამ გაამარტივა ინფორმაციის ცვლა. დღესდღეობით აქტიურად გამოიყენება სატელეფონო ზარები, ელექტრონული ფოსტა შესაბამისად ინფორმაცია ადრესატს სწრაფად მიეწოდება. თუმცა თანამედროვე ტექნოლოგიებმა სირთულეებიც შექმნეს, რადგან ელექტრონული საშუალებების გამოყენება ხშირად აფერხებს განწყობის და ემოციის სწორი ფორმით გადაცემას და შესაძლებელია პირიქით, პრობლემები შექმნას კომუნიკაციის პროცესში (Husain,2013) მეორე მხრივ, დღესდღეობით ინტერესებს შორის მუდმივი გადაკვეთა და შესაბამისად ნებისმიერი მიზნის მისაღწევად ნებისმიერ დონეზე

როგორც პიროვნებათა შორის, ასევე სახელმწიფო დონეზე მნიშვნელოვანია ურთიერთობა ანუ კომუნიკაცია.

კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გაცვლა საუბრის, წერის ან სხვა მეთოდების გამოყენებით (Oxford University Press,2015), სხვადასხვა საერთო სიმბოლოთა სისტემის გამოყენებით, სხვადასხვა ნიშნებითა და ქცევით(Merriam-Webster online dictionary,2011).

კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი საკითხია ორგანიზაციაშიც, რომელიც თავის მხრივ გულისხმობს გარკვეული მიზნის ირგვლივ გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფს და ამ ადამიანების მონყობის გზას(Oxford University Press,2017). ორგანიზაცია მასში გაერთიანებული ადამიანების მუდმივი ინტერაქციაა, ორგანიზაციის არსებობას და მუშაობას სწორედ ის ინდივიდები განაპირობებენ, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან ორგანიზაციაში.

როგორც წესი ორგანიზაციები უფრო მეტ ყურადღებას გარე კომუნიკაციას ანუ მომხმარებელთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან ურთიერთობას უთმობენ და ზრუნავენ კიდევ მის გაუმჯობესებაზე რადგან ფიქრობენ, რომ ორგანიზაციის წარმატება დაკავშირებულია მომხმარებლებთან ეფექტურად ურთიერთობასთან.

მაშინ როცა ორგანიზაციის წარმატება მასში მომუშავე ადამიანებზე გაცილებით მეტად არის დამოკიდებული და შესაბამისად შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობები დაკვირვებასა და შესწავლას საჭიროებენ.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის საკითხი განსაკუთრებით რთულდება საჯარო ორგანიზაციების შემთხვევაში. საჯარო სექტორი მისი ანგარიშვალდებულების გამო როგორც მოქალაქეების, ასევე მთავრობის მიმართ მუდმივად განიცდის დაძაბულობას. რიგ შემთხვევაში ამ ყველაფერს ემატება აზრთა შორის შეუთანხმებლობა და კონფლიქტები. ეს კი ერთი ორად ართულებს საჯარო სექტორის მუშაობას, მაშინ როცა საჯარო ორგანიზაციები განსაკუთრებულ როლს თამაშობენ ქვეყნისათვის და წარმოადგენენ ერთგვარ ხიდს მთავრობასა და ხალხს შორის. შესაბამისად, შიდა

ორგანიზაციული კომუნიკაციას საჯარო ორგანიზაციებში სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს.

აღსანიშნავია, რომ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს 2011 წლის კვლევის მიხედვით საქართველოს 21 საჯარო უწყებიდან, მხოლოდ 6-ს აქვს შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია. რაც შეეხება კორპორატიულ შიდა ქსელს (ინტრანეტს), რომელზეც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ეფექტური შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიის დაგეგმვა და განხორციელება, წარმოდგენილია 21 ორგანიზაციიდან მხოლოდ 12-ში (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011)

საინტერესოა რა მეთოდებს/საშუალებებს იყენებენ საქართველოში საჯარო სექტორის ორგანიზაციები შიდა კომუნიკაციისათვის, რამდენად მუშაობს ეს მეთოდი/საშუალება, რამდენად აკმაყოფილებთ ორგანიზაციის თანამშრომლებს არსებული შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკა და თუ უკავშირდება ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციების წარმატებას.

საქართველოში, როგორც საჯარო ასევე კერძო სექტორში არსებული მნიშვნელოვანი ფენომენები გამოუკვლევია რჩება, მაშინ როცა თითოეულმა კვლევამ შესაძლებელია დიდი როლი ითამაშოს საჯარო სექტორის განვითარებასა და საჯარო ორგანიზაციების წარმატებაში. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია ერთ-ერთი ასეთი მნიშვნელოვანი ფენომენია, რომელიც სიღრმისეულად არ არის შესწავლილი საქართველოს საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში და შესაბამისად, წარმოადგენს წინამდებარე კვლევის თემას.

## 1.2 საკვლევი მიზნები და ამოცანები

ეფექტური შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი საფუძველია ეფექტური გარე კომუნიკაციისათვის. როდესაც ორგანიზაციის შიგნით ორგანიზაციის ქმედებების,

მიზნების შესახებ ყველაფერი ცნობილი და ურთიერთგაზიარებულია, როდესაც თანამშრომლები საქმის კურსში არიან, იღებენ ნათელ დავალებებს, მათი შეხედულებები უფროსების მიერ ღიად ისმინება, ეს ქმნის მყარ საფუძველს რომ ორგანიზაციის საქმიანობა კარგად წარმოჩნდეს ფართო ასპარეზზე და ორგანიზაციის მომხმარებლებს სწორი მომსახურება გაეწიოს. ეფექტური შიდა კომუნიკაცია და ინფორმაციის სწორად ცვლა მეორე მხრივ, ხელს უშლის სპეკულაციებსა და ჭორებს თანამშრომელთა შორის, რაც ყოველთვის მოსალოდნელია ინფორმაციის ნაკლებობის დროს. (Dzamtoska, Matlievska & Denkova 2013, 101)

საქართველოში როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორში ეს საკითხი ნაკლებად არის შესწავლილი და ძნელად თუ მოიძებნება ნებისმიერი ხელჩასაჭიდი ინფორმაცია და კვლევა ამ საკითხზე. შესაბამისად საქართველოში ეს კვლევა არის ყოველმხრივ ინოვაციური, საინტერესო და მნიშვნელოვანი.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს შეისწავლოს კავშირი შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციასა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის.

კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს:

- შეისწავლოს მეორადი ლიტერატურა საკვლევი თემის გარშემო;
- შეისწავლოს შერჩეული ორგანიზაციების შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის პოლიტიკა, კერძოდ გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებები და მეორე მხრივ ორგანიზაციის საქმიანობის მარეგულირებელი ძირითადი დოკუმენტები;
- შეისწავლოს შერჩეულ ორგანიზაციებში დასაქმებულთა დამოკიდებულება შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციასთან მიმართებაში, კერძოდ გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებების ეფექტურობასთან დაკავშირებით;
- შეაფასოს ორგანიზაციის შიდა კორპორატიული კომუნიკაციის ეფექტურობა.

### 1.3 ცვლადები და ინდიკატორები

წინამდებარე კვლევაში გამოიყოფა შემდეგი ცვლადები:

*დამოუკიდებელი ცვლადი:*

შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის ყველა დასაქმებულთა შორის ურთიერთობების და კავშირების სტრატეგიულ მართვას ორგანიზაციის ყველა დონეზე(Welch & Jackson,2007).

*დამოკიდებული ცვლადი:*

ორგანიზაციის წარმატება, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის უნარს გაართვას თავი მის წინაშე მდგარ მიზნებსა და ამოცანებს.

### 1.4 საკვლევი კითხვები და ჰიპოთეზები

**საკვლევი კითხვა** მდგომარეობს შემდეგში: რა გავლენა აქვს ეფექტურ შიდა კორპორატიულ კომუნიკაციას ორგანიზაციის წარმატებაზე?

**ქვე-კითხვებია:**

1. რამდენად ეფექტურია არსებული შიდა საკომუნიკაციო საშუალებები ორგანიზაციის თანამშრომელთა აღქმით?

2. რა გავლენა აქვს შიდა კორპორატიულ კომუნიკაციას დასაქმებულთა მხრიდან საქმისადმი თავდადებაზე, ინფორმირებულობაზე, მიკუთვნებულობასა და გაცნობიერებულობაზე? (Commitment, awareness, belonging, understanding).

**კვლევის ჰიპოთეზა** მდგომარეობს შემდეგში: ეფექტური შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე.

ქვე-ჰიპოთეზა:

1. ორგანიზაციაში გამოყენებული შიდა საკომუნიკაციო საშუალებები პასუხობენ დასაქმებულთა მოთხოვნილებებს;

2. ეფექტური შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია განაპირობებს დასაქმებულთა მხრიდან საქმისადმი თავის მიძღვნას, ინფორმირებულობას, მიკუთვნებულობასა და გაცნობიერებულობას (Commitment, awareness, belonging, understanding).

## 1.5 თეორიული ჩარჩო

წინამდებარე კვლევა ეყრდნობა Welch & Jackson (2007) -ის შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის თეორიას.

Welch & Jackson მიხედვით შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია არის ორგანიზაციის ყველა დონეზე დაინტერესებულ მხარეებს შორის არსებული კავშირებისა და ურთიერთობების

სტრატეგიული მართვა. თეორია ეყრდნობა Freeman-ის დაინტერესებული მხარეების შესახებ მიდგომას (Stakeholder Approach). დაინტერესებული მხარე, ეს არის ნებისმიერი ჯგუფი ან ინდივიდი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ მიზნებზე ან პირიქით ის ექცევა გავლენის ქვეშ.

Welch & Jackson გვთავაზობენ შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის მატრიცას, რომელიც მოიცავს ოთხ განზომილებას:

- 1) შიდა ხაზის დონეზე ხელმძღვანელობა (Internal Line Management) - ვხვდებით ორგანიზაციის ყველა დონეზე, მოიცავს მენეჯერებსა (line managers) და დასაქმებულთა შორის ორმხრივ კომუნიკაციას. კომუნიკაციის ეს მიმართულება გულისხმობს ყოველდღიურ ურთიერთობებს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა რესურსებთან წვდომა, მიზნების დასახვა, ფინანსების მართვა, ადამიანური რესურსების მართვა და დასაქმებულთა შეფასება.
- 2) გუნდის დონეზე კომუნიკაცია (Internal Team Communication) - კომუნიკაციის ეს მიმართულება გულისხმობს გუნდის შიგნით კომუნიკაციას. შესაბამისად აერთიანებს კონკრეტული გუნდისათვის მნიშვნელოვან საკითხებს. ეს განზომილება გულისხმობს დასაქმებულებს შორის ორმხრივ კომუნიკაციას.
- 3) პროექტის დონეზე კომუნიკაცია (Internal Project Communication) - აერთიანებს კოლეგებს, რომლებიც მუშაობენ კონკრეტულ პროექტებზე, შესაბამისად კომუნიკაცია მიმდინარეობს ამ პროექტთან დაკავშირებულ საკითხებზე და არის ორმხრივი. კომუნიკაცია მოიცავს როგორც დასაქმებულსა და მენეჯერს შორის ურთიერთობას, ასევე დასაქმებულებს შორის კომუნიკაციას.
- 4) შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია - კომუნიკაციის ეს მიმართულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან აერთიანებს ყველა დასაქმებულს. შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია ხელს უწყობს დასაქმებულთა ჩართულობის ზრდას ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესში. კომუნიკაციის ეს მიმართულება მოიცავს საერთო მნიშვნელობის საკითხებს, მიზნებს, განსახორციელებელ

საქმიანობებს, ორგანიზაციის განვითარების ახალ მიმართულებებს. კომუნიკაციის ეს ფორმა არის ერთმხრივი, მომდინარეობს ზედა რგოლის მენეჯერებისაგან.

თეორია განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს შიდა კორპორატიულ კომუნიკაციაზე, რადგან ის აერთიანებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს. წინამდებარე კვლევის ფარგლებში შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის ეფექტურობის შესაფასებლად თეორიულ ჩარჩოდ გამოყენებულია სწორედ ეს განზომილება. მისი მიზნები მოიცავს:

- თანამშრომელთა მხრიდან საქმისადმი თავის მიძღვნის უზრუნველყოფა- (Commitment) დასაქმებულთა ჩართულობაზე გავლენას ახდენს ამოცანებზე ორიენტირებული შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია(Task Related). როდესაც დასაქმებულები ინფორმირებულები არიან მათ მიზნებზე, ამოცანებზე და საქმიანობებზე ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ჩართულობა იზრდება (Ridder,2010);
- გარემო ცვლილებებზე თანამშრომელთა ინფორმირება/ცნობიერების ამაღლება (Awareness), რაც გულისხმობს ორგანიზაციის გამონწევების და შესაძლებლობების შესახებ დასაქმებულთა ინფორმირებას;
- თანამშრომლებში მიკუთვნებულობის, “ჩვენ“ დამოკიდებულების, გუნდურობის ფორმირება (Belonging);
- ორგანიზაციის მიზნების შესახებ ინფორმირება/გაგენა (Understanding).

კვლევის ფარგლებში შიდა კორპორატიული კომუნიკაციის ეფექტურობა შეფასებულია დასაქმებულთა აღქმების მიხედვით ზემოთ ხსენებული მიზნების უზრუნველყოფასთან მიმართებაში.

## 1.6 კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის თემატიკის ახლებურობის გამო, მნიშვნელოვანი იყო საკითხის შესახებ მრავალმხრივი ინფორმაციის მოძიება. გამოვიყენე კვლევის შემდეგი მეთოდები:

- უცხოური გამოცდილების ანალიზი - ლიტერატურის მიმოხილვა;
- ორგანიზაციების ძირითადი დოკუმენტების ანალიზი იმისათვის, რომ შეფასებულიყო შიდა კომუნიკაციის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში (მათ შორისაა სტრატეგია, წესდება);
- სტრუქტურირებული ინტერვიუ შერჩეული ორგანიზაციების 10 თანამშრომელთან.

კვლევის ფარგლებში შეირჩა ორი დაწესებულება: თბილისის იუსტიციის სახლი და სოციალური მომსახურების სააგენტო.

კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა საჯარო სექტორის შერჩეული ორგანიზაციის თანამშრომლები.

კვლევისათვის ორგანიზაციის თანამშრომლები შეირჩნენ პროპორციული სტრატეგიული გზით. კერძოდ ორივე ორგანიზაციის თანამშრომლები დაიყვნენ სამ სტრატად, მათ მიერ დაკავებული თანამდებობების მიხედვით - მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფნი, უკანა ხაზის თანამშრომლები, წინა ხაზის თანამშრომლები. საერთო ჯამში 10 რესპოდენტი.

## 1.7 კვლევისას გამოვლენილი სირთულეები და კვლევის შეზღუდვები

აღსანიშნავია, რომ განხორციელებული კვლევის მთავარ სირთულეს წარმოადგენდა შერჩეული ორგანიზაციების ინდიფერენტულობა და კვლევაში ჩართვისაგან თავშეკავება. სანყის ეტაპზე, ორივე ორგანიზაციისათვის გაგზავნილი იყო ოფიციალური წერილი, რომელიც კვლევის შესახებ მოკლედ აღწერდა ყველა მნიშვნელოვან საკითხს. სამწუხაროა, რომ საქართველოს საჯარო სექტორის ორგანიზაციები დღესდღეობით ცდილობენ თავი აარიდონ ასეთ კვლევაში მონაწილეობას, შესაბამისად საჭირო გახდა სხვადასხვა გზით დაკავშირება, მათ შორის პირადად, რის შემდეგაც თანხმობა გამოთქვეს ჩართულობაზე და დაიგეგმა რამდენიმე შეხვედრა ორგანიზაციებში.

რაც შეეხება კვლევის შეზღუდვებს, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ის, რომ კვლევა საჯარო სექტორიდან მოიცავს მხოლოდ ორ ორგანიზაციას. შემდეგში მსგავსი კვლევის განხორციელება მეტად საინტერესო იქნება უფრო მეტი ორგანიზაციის ჩართვით.

ასევე საინტერესო იქნება კვლევა ადგილობრივი თვითმმართველობების დონეზე და მათი შედარება ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე არსებულ გარემოებებთან.

## ნაწილი II

## თავი 2: ლიტერატურის მიმოხილვა

21-ე საუკუნეში ორგანიზაციის წარმატების გასაღებად მოიაზრება სოციალური კაპიტალი, ანუ დასაქმებულები. სოციალურ კაპიტალს ქმნის ერთმანეთთან დაკავშირებული ადამიანები, კავშირის არსებობა კი შეუძლებელია კომუნიკაციის გარეშე. კომუნიკაცია - ინფორმაციის ცვლა, გუნდური მუშაობა და სოციალური კავშირები უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს სოციალური კაპიტალის მშენებლობაში და ნდობის უზრუნველყოფაში.(Krebs,2008)

ჯგუფს, რომლის წევრებიც ერთმანეთს ენდობიან, გაცილებით უფრო მეტი შეუძლიათ, ვიდრე ჯგუფს, სადაც ასეთი ნდობა არ არსებობს. სოციალური კაპიტალი ბადებს თანამშრომლობისაკენ ლტოლვას. გულისხმობს ადამიანების საერთო მიზნებისათვის ერთობლივი მოქმედების უნარს. ის მოითხოვს ნდობის მაღალ დონეს. ამის უზრუნველსაყოფად კი ეფექტური შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია უმნიშვნელოვანესია.

ერთ-ერთი საინტერესო კონცეფციაა „კომუნიკაციით კმაყოფილება“ (Communication Satisfaction), რომელიც გულისხმობს ადამიანთა კმაყოფილებას იმ ინფორმაციით, რომელსაც იღებენ და იმ ურთიერთობებით, რომელიც აქვთ გარშემომყოფებთან. კონცეფცია მოიცავს სოციალური კავშირების ყველა სფეროს, ხელს უწყობს გუნდურობასა და ადამიანთა შეკავშირებას. კომუნიკაციით კმაყოფილება განაპირობებს ეფექტურ კომუნიკაციას ორგანიზაციებში, ეფექტური კომუნიკაცია კი თავის მხრივ, ორგანიზაციის წარმატების განუყოფელი ნაწილია. კომუნიკაციით კმაყოფილება ხელს უწყობს ურთიერთნდობისა და ურთიერთგაგების ფორმირებას. ბუნებრივია, რომ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელი პირები ზრუნავენ დააკმაყოფილონ თანამშრომელთა ინფორმაციული საჭიროებები, რათა აღმოფხვრან ნებისმიერი სახის გაურკვეველობა თანამშრომელთა მხრიდან. ეფექტური შიდა კომუნიკაციისა და კომუნიკაციით კმაყოფილების პირობებში თანამშრომლებმა იციან შესასრულებელი საქმიანობის შესახებ ყველაფერი რაც სჭირდებათ. ასევე თანამშრომლებს გააზრებულ აქვთ ორგანიზაციის მიზანი, მისია და

გეგმები, შესაბამისად იზრდება მათი პრომისუნარიანობა, რაც თავის მხრივ, დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ქმედუნარიანობაზე. (Alsayed, Motaghi, Osman, 2012, 3)

### **ორგანიზაციული კომუნიკაცია**

მსოფლიო ბანკის პროგრამის “კომუნიკაცია მართვისა და ანგარიშვალდებულებისათვის“ ფარგლებში არსებული ნაშრომის მიხედვით კომუნიკაციასა და ორგანიზებას შორის არსებული კავშირის ახსნისათვის გამოიყენება ორი მიდგომა (World Bank. 2010)

1. კონტენერის მიდგომა - ორგანიზაციები არსებობენ კომუნიკაციისაგან განცალკევებით, წარმოადგენენ ე.წ. კონტენერს და გავლენას ახდენენ კომუნიკაციაზე. მაგალითად ორგანიზაციის სტრუქტურა, როგორცაა იერარქიული განაპირობებს კომუნიკაციის შინაარსს და მიმდინარეობას.

2. სოციალურ-კონსტრუქციონისტული მიდგომა - კომუნიკაცია ქმნის ორგანიზაციას, მის ფორმას. მაგალითად როცა ორგანიზაციის შიგნით ადამიანები ინფორმაციას ავრცელებენ ერთი ადამიანის გავლით იქმნება ცენტრალიზებული სისტემა. როდესაც ადამიანები ცვლიან ინფორმაციის შინაარსს, ფორმას და მისი გადაცემის გზას იქმნება ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

შესაბამისად ორგანიზაციული კომუნიკაციის განმარტება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული თუ რომელ მიდგომას მიენიჭება უპირატესობა. კონტენერის მიდგომის მიხედვით ორგანიზაციული კომუნიკაცია ეს არის ინფორმაციის გადაცემა ინფორმაციის მიმღებისათვის კომუნიკაციის მეშვეობით. სოციალურ-კონსტრუქციონისტული მიდგომის თანახმად კი ორგანიზაციული კომუნიკაცია განმარტება როგორც გამოყენებული გზა, რომელიც ქმნის სხვადასხვა სახის სტრუქტურებს, აყალიბებს ურთიერთობებს, გუნდებს და კავშირებს.

მიუხედავად ორი ურთიერთსაპირისპირო განმარტებებისა, არსებობს მესამე ე.წ. დამაბალანსებელი მიდგომა, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციული კომუნიკაცია ეს არის

პროცესი, სადაც ადამიანები იყენებენ ერთმანეთს შორის კომუნიკაციას, იმ დაბრკოლებების გადასალახად, რომელიც არსებობს წინასწარ ორგანიზებულ სტრუქტურებში და ასევე იყენებენ კომუნიკაციას განვითარებისა და ცვლილებებისათვის.

ორგანიზაციული კომუნიკაციის მკვლევარები სწვალობენ ძირითადად ხუთ სფეროს:

1. ლიდერობა - გულისხმობს კომუნიკაციის პროცესს, იდეების იმგვარი გადაცემა რომელიც აერთიანებს ადამიანებს და მიმდევრებად აქცევს. ამგვარი კომუნიკაცია მიმდევრებს შორის ამყარებს ემოციურ კავშირს და ხელს უწყობს საერთო მიზნების ფორმირებას.

2. გუნდი - გულისხმობს ორ ან რამდენიმე ადამიანს, რომელთაც აერთიანებს საერთო მიზანი. ორგანიზაციაში მუდმივად არსებობს სხვადასხვა გუნდები, ნებისმიერი მათგანისათვის მნიშვნელოვანია მკაფიო მიზნები, შედეგზე ორიენტირებული სტრუქტურები, კვალიფიციური წევრები და საერთო მიზანი.

3. კომუნიკაციის ქსელი- ეს არის ინფორმაციის გავრცელების სტილი, გამოიყოფა ორი ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული, პირველი მათგანი გულისხმობს ინფორმაციის სწორხაზოვან ცვლას, რამდენიმე ადამიანისაგან მთელ ორგანიზაციაში. დეცენტრალიზებული კი გულისხმობს ინფორმაციის ცვლას თავისუფლად ორგანიზაციის წევრებს შორის. დეცენტრალიზებული კომუნიკაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რთულ და კომპლექსურ ორგანიზაციებში სადაც წევრებს შეუძლიათ თავისუფალი კომუნიკაცია, იდეების დაფიქსირება, გაზიარება და პროცესში გარკვეული წვლილის შეტანა.

4. ორგანიზაციული კულტურა- გულისხმობს ცოდნას, ღირებულებებს, იდეოლოგიას და გარკვეული სახის რიტუალებს, რომელიც დამახასიათებელია კონკრეტული ორგანიზაციისათვის. კულტურის ფორმირებაში უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს კომუნიკაცია ყველა დონის წევრებს შორის. ორგანიზაციული კულტურის შექმნა დამოკიდებულია ლიდერების კომუნიკაციაზე.

5. ორგანიზაციული სწავლება - გულისხმობს ორგანიზაციის წევრების ცნობიერების ამაღლებას, რათა იფიქრონ და იმუშაონ ერთიანად და იყვნენ კოორდინირებული. მაღალი დონის კოლექტიურ აზროვნებას განაპირობებს კომუნიკაცია დიალოგის სახით.

ორგანიზაციულ კომუნიკაციას აქვს ორი მიზანი: ზოგადი - უზრუნველყოს თანამშრომელთა ინფორმირება მათი ამოცანებისა და ზოგადად ორგანიზაციის პოლიტიკის შესახებ, მეორე ფუნქცია კი არის ორგანიზაციის შიგნით გაერთიანების/საზოგადოების ჩამოყალიბება. ორგანიზაციული კომუნიკაციის როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ როდესაც ორგანიზაცია განიცდის ცვლილებებს. ცვლილებების დროს განსაკუთრებით იმატებს დაძაბულობა, იქიდან გამომდინარე რომ თანამშრომლები გაურკვევლობაში არიან, შესაბამისად ინფორმაციის ნაკლებობამ შესაძლებელია განაპირობოს სტრესი და ქმედუნარიანობის დაქვეითება. გაურკვევლობას და დაძაბულობას ბუნებრივია განაპირობებს ის ფაქტი, რომ ცვლილებების პროცესში ყველა თანამშრომელი ჩართული არ არის და შესაბამისად ინფორმაციაზე წვდომა ყველას არ აქვს (Husain,2013).

ორგანიზაციული კომუნიკაციის ფუნქციები მოიცავს: (Bolarinwa & Olorunfemi,2009, გვ.2)

- ინფორმაციის გაცვლა;
- უკუკავშირი
- ინტეგრირება განსხვავებული ფუნქციების საკოორდინაციოდ
- დარწმუნება
- ემოცია
- ინოვაცია

## შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია არის ორგანიზაციის ყველა დონეზე დაინტერესებულ მხარეებს შორის არსებული კავშირებისა და ურთიერთობების სტრატეგიული მართვა(Welch & Jackson,2007).

ეფექტურ შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას უნდა ჰქონდეს სამი ძირითადი მიზანი :(Spitzer and Swider, 2003, 70-71):

1. ინფორმაცია, რომელიც გადაეცემა თანამშრომლებს უნდა იყოს ალქმადი და გაზიარებული თანამშრომლების მხრიდან;
2. კომუნიკაციის მიზნები, როგორცაა მოტივირება და ინფორმირება უნდა მიიღწეს თანამშრომელთა უმეტესობის მხრიდან;
3. გაუმჯობესებული შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის საბოლოო შედეგი არის გაყიდვების, ხარისხის, მომუშავეთა ქმედუნარიანობისა, ნაყოფიერების, მოგების და რა თქმა უნდა მომხმარებლების კმაყოფილების ზრდა.

Eva Tariszka (2012) ნაშრომში “შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია როგორც ეფექტურობის გაზრდის საშუალება “შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას განმარტავს როგორც ორგანიზაციის შიგნით, მის წევრებს შორის არსებულ კავშირს. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია ეს არის ის, რითაც მიმდინარეობს ინფორმაციის გავრცელება, ჩართულობის ზრდა და ცვლილებების ორგანიზება. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია განიხილება ლიდერის ერთ-ერთ ფუნქციად.

შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციაში გამოიყოფა სამი მნიშვნელოვანი პერიოდი: 1940-იანი წლები - თანამშრომლებთან გამკლავების პერიოდი; 1950-იანი წლები - თანამშრომელთა ინფორმირების პერიოდი; 1960-იანი წლები - თანამშრომელთა დაყოფის/დარწმუნების პერიოდი. 1970-იან და 1980-იან წლებს კი ასახელებენ როგორც თანამშრომლებთან კომუნიკაციის დაწყების პერიოდს.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია შეიძლება იყოს როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალური, იმის მიხედვით თუ როგორ, რა გზებით ურთიერთობენ ადამიანები ერთმანეთთან. ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაცია ორგანიზაციის წევრებს შორის შესაძლებელია მიმდინარეობს როგორც ზევიდან ქვევით, ასევე ქვევიდან ზევით და ჰორიზონტალურ დონეზე.

ზევიდან ქვევით კომუნიკაციისას ნებისმიერი სახის ინფორმაციის გადაცემა მიმდინარეობს იერარქიულად მაღალი რანგიდან დაბალი რანგებისკენ, გადანყვეტილების მიმღებნი და იღებების გენერატორებიც სწორედ ზედა დონის მენეჯერები არიან. კომუნიკაციის ეს ფორმა წარმატებულია მაშინ როდესაც, ზედა რგოლის მენეჯერები თანამშრომლებთან ურთიერთობენ ინსპექტორების/ზედამხედველების მეშვეობით. დონალდ პელზის ეფექტის მიხედვით, ეფექტურია როდესაც ზედამხედველები/ინსპექტორები ინფორმირებულნი არიან ორგანიზაციის შესახებ ყოველმხრივ და მათ აქვთ უფლებამოსილება დაამყარონ კომუნიკაცია დანარჩენ წევრებთან. თანამშრომლებს უჩნდებათ ნდობა როდესაც ხედავენ, რომ მათი პირდაპირი უფროსები ყველაფრის შესახებ არიან ინფორმირებულები და აქვთ ძალაუფლება და ფიქრობენ, რომ მათგან იღებენ ყველაზე ზუსტ ინფორმაციას. თუმცა სხვა კვლევები ამტკიცებენ, რომ პირდაპირი კომუნიკაცია ზედა რგოლთან თანამშრომლებისთვის ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, ეს ეხება მაღალი და საერთო მნიშვნელობის საკითხებს. თანამშრომლებს სურთ ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ პირდაპირ უფროსებისაგან გაიგონ.

ქვევიდან ზევით კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის ცვლას თანამშრომლებიდან ზედა რგოლის მენეჯერების და უფროსებისაკენ. თუმცა კომუნიკაციის ეს ფორმა განიხილება წარუმატებლად რამდენიმე მიზეზის გამო:

- თანამშრომლებს ეშინიათ თავად, თავიანთი ინიციატივით ჩაერთონ კომუნიკაციაში და წარმოაჩინონ იდეები;
- თანამშრომლები ფიქრობენ, რომ მათი მხრიდან ინიციატივების წარმოთქვას აზრი არ აქვს, რადგან მათი იდეები საბოლოო ჯამში მაინც განიციდიან ცვლილებას;

- თანამშრომლებს ხშირად შესაბამისი ყურადღება არ ექცევათ, მენეჯერები თავს აჩვენებენ მათ, რომ არ ცალიათ მოსასმენად.

კომუნიკაციის მესამე ფორმა არის ჰორიზონტალური კომუნიკაცია, რომელიც გულისხმობს თანამშრომელთა შორის თავისუფალ კომუნიკაციას მიუხედავად იერარქიისა. ასეთი სახის კომუნიკაცია განიხილება როგორც კარგი გზა ცოდნის, გამოცდილების გასაზიარებლად სხვადასხვა ჯგუფებს შორის.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია ოთხი მიმართულებით: (Invernizzi, Romenti & Biraghi, 2011)

დაჯგუფება(Aligning) – შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს ზედა და შუა რგოლის მენეჯერებს მაქსიმალურად ინფორმირებული ჰყავდეთ თანამშრომლები ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე. მეორე მხრივ კი თავის მხრივ იყონ ინფორმირებული თანამშრომლებისაგან. შიდა კომუნიკაცია არ არის მხოლოდ ტოპ მენეჯერების სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შესახებ თანამშრომელთა ინფორმირება, ის საშუალებას აძლევს მიკრო დონეზე გადაწყვეტილების მიღებასა და ქმედებებსაც. ასეთი კავშირის არსებობა ეხმარება მენეჯერებს რომ სირთულეები აღმოფხვრან და არ გამოეპაროთ მნიშვნელოვანი საკითხები. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია მტკიცედ აკავშირებს ერთმანეთთან ტოპ მენეჯერებსა და თანამშრომლებს, ხელს უწყობს იდეების, ღირებულებების, ღირებულებების ურთიერთ ცვლას, ეხმარება მენეჯერებს მიაწოდონ თანამშრომლებს მათთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაცია და მეორე მხრივ ეხმარება თანამშრომლებს გამოთქვან აზრები, იდეები, მიიღონ უკუკავშირი და მიიღონ უშუალო მონაწილეობა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებში. ნებისმიერი სტრატეგიის განხორციელება შესაძლებელია ყველა მხარის ჩართულობით, სტრატეგია უნდა იყოს გაზიარებული და გაგებელი ყველას მიერ. ამიტომ მნიშვნელოვანია სტრატეგიის დამუშავების პროცესში თანამშრომლების ჩართვა, რომ მათ თავი იგრძნონ მნიშვნელოვნად. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია წარმოშობს კავშირებს, ნდობას, ღიაობას და ჩართულობას. მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის მტკიცე კავშირი თანამშრომლებს აქცევს ორგანიზაციის მიზნების განმახორციელებლ ელჩებად.

ენერჯის მიცემა (Energizing) – თანამშრომელთა ინფორმირება თანამშრომლებს ხდის მეტად ენერჯიულს, ცოდნა და ინფორმირებულობა შესაძლებელს ხდის რომ დაიბადოს ახალი აზრები და იდეები. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია გამოიყენება თანამშრომელთა იდეებისა და შრომისუნარიანობის წასაქვებლად.

ხედვის ჩამოყალიბება (Visioning) – შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, რომ მათი თანამშრომლებს ჰქონდეთ ერთნაირი ხედვა, ესმოდეთ და იზიარებდნენ კომპანიის მისიას. შიდა კომუნიკაცია გამოიყენება ღირებულებების, ისტორიის, ერთიანობის განცდის ფორმირებისათვის. გაზიარებული ღირებულებები, რწმენები და მისია ამარტივებს ორგანიზაციის მუშაობას და ზრდის მის ეფექტურობას.

ჩამოყალიბება (Constituting) - ორგანიზაცია არ არსებობს თავისთავად სანამ მისი წევრები არ დაუკავშირდებიან ერთმანეთს, შესაბამისად კომუნიკაცია უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ორგანიზაციის სტრუქტურირებაში და ორგანიზებაში. წევრებს შორის ურთიერთობა, ინფორმაციის გაცვლა აყალიბებს ორგანიზაციას, მისი მუშაობის მიმართულებას, გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის ანალიზისას მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის რა არხები გამოიყენება. კომუნიკაციის ტრადიციული გზა არის პირისპირ კომუნიკაცია ან წერილობითი კომუნიკაცია. პირისპირ კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს ორივე მხარეს დააკვირდნენ ერთმანეთის სხეულის ენას, არა ვერბალური კომუნიკაცია ასევე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გამცემია. მეორე მხრივ პირისპირ კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს მოსაუბრეებს, რომ უკუკავშირი მალევე მიიღონ. ტრადიციულ წერილობითი კომუნიკაციის საშუალებებად განიხილება ნაბეჭდი პუბლიკაციები, ბროშურები, ანგარიშები. არატრადიციული თუმცა თანამედროვე სამყაროში ფართოდ გავრცელებული წერილობითი კომუნიკაციის საშუალება ონ-ლაინ კომუნიკაცია - ინტრანეტი, ელფოსტა, ფორუმები, სხვა ონლაინ საკომუნიკაციო ქსელები. (Kataria, Garg & Kataria, 2013, გვ.47)

Philip Salem-იმ (2008) “სამი Case Study-ის ანალიზის (1. სამხრეთ დასავლეთ ამერიკის სახელმწიფო სააგენტოები, ამერიკის ერთ-ერთი საკვების სანარმო, ამერიკაში არასამთავრობო ორგანიზაციების კოალიცია) შედეგად გამოავლინა, რომ:

1. ორგანიზაციაში წარმატებულ ცვლილებებს ხელს უშლის არასაკმარისი ინფორმაციის არსებობა, ინფორმაციული გაურკვევლობა; დასაქმებულებს სურთ მუდმივად იყვნენ სრულად ინფორმირებულები ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე, მიუხედავად იმისა რომ შეუძლებელია ორგანიზაციამ უპასუხოს ყველა დასაქმებულის საკომუნიკაციო მოთხოვნილებებს, დასაქმებულთათვის მაქსიმალური ინფორმაციის ნათლად და სწრაფად მიწოდება უმნიშვნელოვანესია.

2. იდენტიფიკაცია ორგანიზაციასთან - ორგანიზაციის თითოეული წევრი ერთმანეთთან კომუნიკაციის პროცესში აყალიბებს აღქმებს როგორც საკუთარი თავის შესახებ ასევე სხვების შესახებ. დასაქმებულებს სჭირდებათ ჰქონდეთ ორგანიზაციული იდენტურობის, ერთიანობის განცდა. თანამშრომლები უნდა იყვნენ მუდმივად ინფორმირებულები, რომ არ დაკარგონ იდენტობის განცდა როგორც სხვა თანამშრომლების მიმართ, ასევე ორგანიზაციის მიმართ,

3. უნდობლობა - დასაქმებულთა მოტივაციაზე და შრომის უნარიანობაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს ნდობის ფაქტორი. დასაქმებულები მნიშვნელოვანია რომ ნაკლებად აწყდებოდნენ იმედგაცრუებას, შიშს, სკეპტიციზმს. ნდობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია კომუნიკაციით, დისკუსიებით, ჩართულობის ხელშეწყობით.

4. იუმორის ნაკლებობა - იუმორი კომუნიკაციის ერთ-ერთი გამოვლინებაა, რომელიც ხელს უწყობს სტრესის შემცირებას, აკავშირებს ადამიანებს ერთმანეთთან.

5. ინტერ-პერსონალური კომუნიკაციის უნარების ნაკლებობა - ეფექტური ინტერპერსონალური კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია საერთო მიზნების მისაღწევად. კომუნიკაცია მოიცავს როგორც ვერბალურ, ასევე არავერბალურ კომუნიკაციას. ღიაობა, მოქნილობა, უკუკავშირი ის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია რაც ეფექტურ ინტერპერსონალურ კომუნიკაციას უნდა ჰქონდეს და რაც პოზიტიურად მოქმედებს

ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის ეფექტურად გადაცემაზე, ინფორმაციის სიზუსტეზე, ჩართულობაზე და ნდობაზე.

6. კონფლიქტის თავიდან აცილება - კონფლიქტის თავიდან აცილება, საერთო მიზნების ფორმირება, ერთმანეთის დახმარება, ბრენსტორმინგის გამოყენება, საერთო ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა ეს ყველაფერი საჭიროებს კომუნიკაციას.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციისათვის შეფასების მიზნით ინდოეთის ერთ-ერთ სანარმოში 2012 წელს ჩატარდა კვლევა, რომელმაც მოიცვა 12 რესპოდენტი და მიზნად ისახავდა შეფასებინა თანამშრომელთა ცნობიერება და აღქმები შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის როლისადმი (Kataria, Garg & Kataria, 2013). ინტერვიუების ანალიზის შედეგად კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლებისათვის ხშირი, პირისპირ შეხვედრები მნიშვნელოვანია, ელექტრონული შეტყობინებების ნაცვლად თანამშრომლებს ურჩევნიათ შეხვედრები, რომლებიც მათ დისკუსიის მეტ საშუალებას აძლევს. მეორე მხრივ გამოკითხულმა თანამშრომლებმა ხაზი გაუსვეს მკაფიო და ნათელი ინფორმაციის არსებობის მნიშვნელობას კომუნიკაციისას. აღმოჩნდა, რომ მათთვის მნიშვნელოვანია მინოდებული ინფორმაცია იყოს მაქსიმალურად ზუსტი და მარტივი აღსაქმელად. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი შეეხებოდა თანამშრომელთა ჩართულობას, კვლევამ გამოავლინა რომ ადამიანები თავს იკავებენ პროცესებში მონაწილეობისგან, რადგან ფიქრობენ მათ პოზიცია არ აძლევს საშუალებას წამოაყენონ იდეები და მისცენ სხვებს რჩევები, მეორე მხრივ ჰგონიათ რომ მათ არავენ მოუსმენს და აზრები არ იქნება გაზიარებული. დასაქმებულთა შეხედულებების და დამოკიდებულებების ცოდნა ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის არის მნიშვნელოვანი, რადგან ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული სწორედ მასში დასაქმებულ ადამიანებზე.

Florika Kolaci (2014) კვლევა მიზნად ისახავდა შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის როლის შეფასებას ალბანეთის საჯარო სექტორში, უფრო კონკრეტულად კი იმის შესწავლას თუ რა გავლენას ახდენს კომუნიკაცია დასაქმებულთა ჩართულობაზე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ინტერვიუებთან საერთო რაოდენობამ 15

ადამიანი შეადგინა. ყველა რესპოდენტი ალბანეთის განათლების სამინისტროსა და მისთვის დაქვემდებარებული ინსტიტუტებში დასაქმებულები იყვნენ. ინტერვიუებმა აჩვენა რომ ცენტრალიზებული საკომუნიკაციო სისტემა, რომელიც საშუალებას არ აძლევს თანამშრომლებს სათანადოდ ჩაერთონ მიმდინარე პროცესებში, მათ შორის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, ნეგატიურად მოქმედებს თანამშრომელთა მოტივაციაზე და იწვევს მათში იმედგაცრუებას, ასევე უარყოფითი გავლენა აქვს თანამშრომელთა დამოუკიდებლობაზე და თავდაჯერებულობაზე, რაც თავის მხრივ მოქმედებს მათ შრომისუნარიანობაზე. მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი რაც მკვლევარმა გამოკვეთა არის უკუკავშირის აუცილებლობა კომუნიკაციის პროცესში. თუმცა მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისათვის უკუკავშირის სწორად მიწოდება, რადგან უკუკავშირი შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური და მამოტივირებელი ასევე პირიქით, რადიკალურად ნეგატიური თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური მდგომარეობისათვის. მესამე საკითხი ეხება ტექნოლოგიებს, ნაშრომში ხაზგასმულია რომ თანამედროვე ტექნოლოგიების სათანადო გამოყენება(ელექტრონული ფოსტა, ტელეფონები..) ამარტივებს კომუნიკაციის პროცესს და შესაბამისად სამუშაო პროცესს, რადგან ინფორმაციის გაცვლა მიმდინარეობს სწრაფად და მეტ საშუალებას იძლევა თანამშრომლების ჩართულობის გაზრდისათვის. კიდევ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი - შეხვედრები - ხელს უწყობს თანამშრომელთა ინფორმირებულობის და ჩართულობის ზრდას.

თანამშრომელთა ჩართულობა გულისხმობს მათ ემოციურ და ინტელექტუალურ ჩართულობას ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებში და ორგანიზაციის წარმატებაში. ჩართულ თანამშრომლებს აქვთ განსაზღვრული მიზანი და სამუშაო და ძალისხმევას არ იშურებენ თავიანთი მიზნების მიღწევით ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. კმაყოფილი და ლოიალური თანამშრომელი - იგივე ორგანიზაციის შიდა პარტნიორი წარმოადგენს საფუძველს ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობისათვის, რაც თავის მხრივ დაკავშირებულია ეფექტურ შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციასთან. კვლევების მიხედვით მენეჯერები მიიჩნევენ რომ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების 60% გამონვეულია

გაუგებრობით (არასწორი კომუნიკაციით). ამგვარი პრობლემები შესაძლებელია გამოწვეული იყოს სამი მიზეზით:

1. თანამშრომლებმა არ იციან რა უნდა გააკეთოთ, მათ არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია
2. თანამშრომლები ვერ აკეთებენ იმას, რაც უნდა შეასრულონ რადგან არ აქვთ საკმარისი უნარი ან სამუშაო გარემო პირობები არაადამაკმაყოფილებელია.
3. თანამშრომლებს არ სურთ გააკეთონ, ის რაც გასაკეთებელია, რადგან ისინი არ არიან საკმარისად მოტივირებულები

პირველი კატეგორიის პრობლემების აღმოსაფხვრელად თანამშრომელთა ინფორმირება ყოველდღიურად უმნიშვნელოვანესია. მათ შორის შესასრულებელ საქმიანობების შესახებ ზუსტად და მკაფიოდ ინფორმირება, შესრულებული საქმიანობის შეფასება და უკუკავშირის მიღება.

მეორე კატეგორიის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია თანამშრომელთა დაქირავებასთან საჭიროებენ ასევე შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის საფუძველზე სამუშაო აღწერილობების შინაარსის ზუსტ განსაზღვრას და დაქირავების პროცესის სწორად წარმართვას.

რაც შეეხება მესამე კატეგორიას, ის აერთიანებს ბევრ მნიშვნელოვან საკითხს, როგორცაა: ორგანიზაციული კულტურა, მათ შორის შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია, მენეჯერის მართვის სტილი, მენეჯერის კომუნიკაციური უნარები და სტილი და სხვა. (Holt, 2007)

ამ კატეგორიების საფუძველზე, შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია წარმოადგენს ორგანიზაციის მნიშვნელოვან მახასიათებელს და წარმოადგენს თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის გაზიარებას, თანამშრომლების ქმედებების და დამოკიდებულებების მართვას, თანამშრომელთათვის სტაბილურობისა და ლოიალურობის, ერთიანობის განცდის უზრუნველყოფას.

## ნაწილი III

### თავი III : კვლევის შედეგები

#### 2.1 იუსტიციის სახლი

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – იუსტიციის სახლი (შემდგომში – იუსტიციის სახლი) არის „საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში საჯარო სამართლის იურიდიული პირების დაფუძნების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 13 მარტის №227 დადგენილებით დაფუძნებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. ([http://psh.gov.ge/main/all\\_services/7](http://psh.gov.ge/main/all_services/7))

სსიპ იუსტიციის სახლი - ეს არის შენობა, რომლის ფარგლებშიც მოქცეულია სახელმწიფო სერვისების დიდი უმრავლესობა. მისი მიზანი იმ დოკუმენტების გაცემა და მომსახურებების განხორციელებაა, რომელზეც ექსკლუზიური უფლება მხოლოდ სახელმწიფოს გააჩნია. იუსტიციის სახლების შექმნის იდეა ემსახურება მუშაობის პროცესის სისწრაფეს და ეფექტურობას. ამისათვის იუსტიციის სახლები დაფუძნებულია ბიზნესის წარმოების ლოგიკაზე და ორიენტირებულია მომხმარებელთა მაქსიმალურ კმაყოფილებაზე.

2017 წლის პირველი კვარტლის მიხედვით იუსტიციის სახლები საერთო ჯამში აერთიანებს 840 დასაქმებულს.

იუსტიციის სახლის სტრუქტურა მოცავს: აღმასრულებელ დირექტორს, ფინანსების დირექტორს, ადმინისტრაციის დირექტორსა და ოპერაციების დირექტორს.

იუსტიციის სახლების ერთ სივრცეში გაერთიანებულია 400-მდე მომსახურება. იუსტიციის სახლის სივრცე 3 სხვადასხვა სივრცეს მოიცავს, თვითმომსახურების სივრცე, სწრაფი მომსახურების სივრცე და ხანგრძლივი მომსახურების სივრცე.

#### თვითმომსახურების სივრცე

თვითმომსახურების სივრცეში მოთავსებულია ავტომატიზირებული სისტემები. მათი საშუალებით მომხმარებელს შეუძლია, დამოუკიდებლად მიიღოს სხვადასხვა მომსახურება, როგორცაა ქონების ან ბიზნესის შესახებ ამონაწერი, ბიომეტრული ფოტო პასპორტისთვის, თანხის განაღდება ბანკომატიდან, დისტანციური გადახდების წარმოება და ა.შ.

#### სწრაფი მომსახურების სივრცე

სწრაფი მომსახურების სივრცეში მომხმარებელს შეუძლია ყველა იმ სერვისის მიღება, რომლის ხანგრძლივობა საშუალოდ 5 წუთს არ აღემატება. მაგალითად, აქ გაიცემა მზა პასპორტი, პირადობის მოწმობა, აპოსტილით ან ლეგალიზაციის გზით დამოწმებული დოკუმენტი, სარეგისტრაციო გადანაცვეტილება თუ ამონაწერი უძრავ ქონებასა თუ ბიზნესში და ა.შ.

#### ხანგრძლივი მომსახურების სივრცე

ხანგრძლივი მომსახურების სივრცეში მომხმარებელს შეუძლია იმ სერვისის მიღება, რომლის განხორციელებაც 5 წუთზე მეტ დროს მოითხოვს. ასეთებია პასპორტზე განაცხადის ჩაბარება, ქონებისა თუ ბიზნესის რეგისტრაციისათვის საჭირო დოკუმენტების

ჩაბარება, არქივიდან ბიოგრაფიული ხასიათის ცნობის მიღება და სხვა ნებისმიერ სერვისზე განაცხადის ჩაბარება.

მომსახურების სივრცის მსგავსი დაყოფა მინიმუმამდე ამცირებს ხანგრძლივი და ქაოტური რიგის წარმოქმნის საშიშროებას, მოქალაქეთა გადაადგილებას უფრო ორგანიზებულს და მოწესრიგებულს ხდის, ხოლო სერვისის მიღების მსურველთა თანმიმდევრობას კი სპეციალურად ინტეგრირებული რიგის მართვის ელექტრონულ სისტემა აწესრიგებს.

იუსტიციის სახლებში სხვადასხვა მომსახურებასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საინტერესო მონაცემებია: ლოდინის საშუალო პერიოდი: 5 წუთი; მომსახურების საშუალო პერიოდი: 6-7 წუთი.

მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევები გვიჩვენებს, რომ იუსტიციის სახლების გახსნის შემდეგ კმაყოფილების მაჩვენებელი ერთბაშად 10%-დან 92%-მდე გაიზარდა. „სრულიად თავისუფალი და სამართლიანი“, „სწრაფი და ხელმისაწვდომი“, „გამჭვირვალე და მაღალი დონის მომსახურება“, „კეთილგანწყობილი და სასიამოვნო თანამშრომლები“ - ასე ახასიათებენ კმაყოფილი მომხმარებლები იუსტიციის სახლის მომსახურებას.

იუსტიციის სახლი 2011 წლის საქართველოს ყველაზე წარმატებულ რეფორმად აღიარეს. ბოლო წლებში საქართველო მსოფლიო ბანკის (World Bank), ევროპის რეკონსტრუქციის და განვითარების ბანკის (EBRD) და საერთაშორისო გამჭვირვალობის (TI) რეიტინგების წამყვან ადგილებზე მოხვდა.

აღსანიშნავია, რომ ეროვნულ - დემოკრატიული ინსტიტუტისა (NDI) და მისი პარტნიორი ორგანიზაცია CRRC მიერ წარმოდგენილი საზოგადოებრივი აზრის 2017 წლის აპრილის კვლევის თანახმად 2493 რესპოდენტის 55% „კარგად“ (9%) და „ძალიან კარგად“ (46%) აფასებს იუსტიციის სახლების მუშაობას. (NDI, 2017)

იუსტიციის სახლში შიდა კომუნიკაციის პოლიტიკის შესაფასებლად განხილვას საჭიროებს საქართველოს იუსტიციის მინისტრის 2015 წლის 25 ივლისის ბრძანება №85 - საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – იუსტიციის სახლის დებულება.

დებულების მე-7 მუხლის „ე“ ქვეპუნქტის თანახმად იუსტიციის სახლის აღმასრულებელი დირექტორი: ანაწილებს დავალებებს იუსტიციის სახლის თანამშრომლებზე და განსაზღვრავს დავალებების შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს; აკონტროლებს მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების მდგომარეობას;

დებულების მე-8 მუხლის მე-5 პუნქტის „ი“ ქვეპუნქტის თანახმად სამსახურის უფროსის ერთ-ერთი ფუნქციაა: დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა შორის მოვალეობების გადანაწილება და მათ მიერ სამსახურეობრივ მოვალეობათა შესრულების კონტროლი.

დებულების მე-16 მუხლის „ლ“ და „მ“ ქვეპუნქტში ვკითხულობთ, რომ ადამიანური მართვის სამსახურის ფუნქციებშია: ლ) თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების კვლევის განხორციელების ორგანიზება და კვლევის შედეგების საფუძველზე რეკომენდაციების ხელმძღვანელობისთვის წარდგენა;

მ) თანამშრომელთა გუნდური მუშაობის და თანამშრომელთა შორის არათფორმალური ურთიერთობების განვითარებისთვის ღონისძიებების ორგანიზება;

იუსტიციის სახლის განაწესში ცალკე მუხლები ეთმობა კომუნიკაციას დამსაქმლების სერვისების მომხმარებლებთან და მასმედიასთან. თუმცა არ არის შესაფერისი მუხლი შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის შესახებ(სსიპ იუსტიციის სახლის შინაგანაწესი).

საჯარო სამართლის იურიდიული პირის - იუსტიციის სახლის ფილიალებისა და სატელეფონო ცენტრის მომსახურების ხარისხის სტანდარტი მოიცავს დიდი რაოდენობით მითითებებს, რომლებიც მიმართულია მხოლოდ გარე კომუნიკაციის დასახვეწად. მაგალითად მომხმარებელთან შეხვედრისა და ურთიერთობის ზოგადი სტანდარტი, სატელეფონო მომსახურების ზოგადი სტანდარტი, ონლაინ-ჩათით მომსახურების სტანდარტი და სხვ.(სსიპ იუსტიციის სახლის მომსახურების ხარისხის სტანდარტი).

იუსტიციის სახლის დებულების, შინაგანაწესისა და მომსახურების ხარისხის სტანდარტის ანალიზი აჩვენებს, რომ იუსტიციის სახლში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ისეთი საქმიანობების განხორციელებას, რომელიც უზრუნველყოფს ხარისხის მაღალ სტანდარტს მომხმარებელთა მაქსიმალური კმაყოფილების მისაღწევად. იუსტიციის

სახლს არ აქვს საკომუნიკაციო სტრატეგია და ზემოთ ხსენებულ დოკუმენტებში არ ჩანს იუსტიციის შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკა.

## 2.2 სოციალური მომსახურების სააგენტო

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – სოციალური სუბსიდიების სააგენტო (შემდგომში – სააგენტო) არის საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს (შემდგომში – სამინისტრო) სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. (<http://ssa.gov.ge/>)

სოციალური მომსახურების სააგენტო ადმინისტრირებას უწევს რამდენიმე ათეულ სოციალურ და ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამას. სააგენტო მრავალმილიონიანი ხარჯების განმკარგავი სამსახურია, რომელიც მიმართულია მრავალფეროვანი, მომსახურებისა თუ დახმარების საჭიროების მქონე კონტინგენტის - ბენეფიციართა - სოციალური გასაცემლებით, ჯანდაცვისა და სოციალური სახელმწიფო პროგრამებით მაქსიმალური უზრუნველყოფისკენ. სახელმწიფო პენსია, სოციალური დახმარება, ჯანმრთელობის დაზღვევა, შებლუდული შესაძლებლობის სტატუსის მქონე პირთა სათანადო უზრუნველყოფა, მზრუნველობამოკლებული ბავშვების მეურვეობა-მზრუნველობა და სხვა ის საკითხებია, რომლის ფარგლებშიც სააგენტოში დასაქმებული 2000-ზე მეტი თანამშრომელი დაახლოებით 2,5 მილიონ საქართველოს მოქალაქეს (საქართველოს მოსახლეობის დაახლოებით 60 პროცენტი) ემსახურება.

სოციალური მომსახურების სააგენტოს ტერიტორიული სამსახურები 68 მისამართზე განთავსებული. იგი ყოველთვიურად უწევს შესაბამის მომსახურებას საქართველოში მცხოვრები მოსახლეობის თითქმის მესამედს. სააგენტო საქართველოს მოქალაქეთა 25%-ზე მეტს უზრუნველყოფს უფასო სამედიცინო დაზღვევით, რაც სახელმწიფო დაფინანსებით ბენეფიციართა სრულყოფილ სამედიცინო მომსახურებას ნიშნავს. სოციალური მომსახურების სააგენტო ასევე მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოა, რომელიც მზრუნველობამოკლებულ ბავშვებს და შეზღუდული შესაძლებლობის სტატუსის მქონე პირებს სხვადასხვა პრივილეგიებს, შეღავათებსა და საჭირო მომსახურებებს სთავაზობს, მათი საზოგადოებაში სრულფასოვანი ინტეგრაციის მიზნით.

სოციალური მომსახურების სააგენტო 2017 წლის 30 აპრილის მიხედვით სულ აერთიანებს 2347 დასაქმებულს. ([http://ssa.gov.ge/index.php?lang\\_id=&sec\\_id=1271](http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=&sec_id=1271))

სოციალური მომსახურების სააგენტოს ძირითადი მიზანი მოსახლეობის სოციალურად ყველაზე დაუცველი ფენის მხარდაჭერა, მოქალაქეთათვის განუვლი მომსახურების ხარისხის ამაღლება, სერვისების დახვეწა, უფრო მოქნილ, მარტივ და სწრაფ, მოსახლეობისათვის ადვილად ხელმისაწვდომ მექანიზმებზე გადაყვანაა.

სააგენტოს ხელმძღვანელობს დირექტორი, რომელსაც ჰყავს სამი მოადგილე, ის ანაწილებს მოვალეობებს სააგენტოს თანამშრომლებს შორის, აძლევს მათ სათანადო მითითებებს და დავალებებს, აკონტროლებს სააგენტოს თანამშრომელთა მიერ სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებას.

სოციალური მომსახურების სააგენტოს დებულების მე-4 მუხლის „მ“ ქვეპუნქტის მიხედვით სააგენტოს დირექტორი ანაწილებს მოვალეობებს სააგენტოს თანამშრომლებს შორის, აძლევს მათ სათანადო მითითებებს და დავალებებს, აკონტროლებს სააგენტოს თანამშრომელთა მიერ სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებას (საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – სოციალური სუბსიდიების სააგენტოს დებულება, 2007).

დებულების ანალიზმა აჩვენა, რომ მხოლოდ ზემოთ ხსენებული ქვეპუნქტი ეხება უშუალოდ დასაქმებულთან კომუნიკაციას. სოციალური მომსახურების სააგენტოს არ აქვს

განსაზღვრული შიდა ორგანიზაციული საკომუნიკაციო პოლიტიკა და არც შესაბამისი სტრატეგია.

სააგენტოს ოფიციალურ ვებ-გვერდზე მითითებულია სააგენტოს საქმიანობის ძირითად მარეგულირებელ დოკუმენტებზე, თუმცა შესაბამისი გრაფები 2017 და 2016 წლებთან მიმართებაში ცარიელია. ([http://ssa.gov.ge/index.php?lang\\_id=&sec\\_id=1260](http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=&sec_id=1260))

სააგენტოსა და დასაქმებულთა ურთიერთობას არეგულირებს შრომის შინაგანაწესი, რომელიც შემუშავებულია საქართველოს შრომის კოდექსის საფუძველზე და მის მიხედვით არეგულირებს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის შრომით ურთიერთობას. მოიცავს ისეთ სტანდარტულ საკითხებს, როგორცაა: სამუშაო დრო, შრომის დისციპლინის დარღვევა, ნახალისების სახე და მისი გამოყენების წესი და სხვა. (სოციალური მომსახურების სააგენტოს შრომის შინაგანაწესი, 2007). შინაგანაწესი ყურადღებას არ ამახვილებს შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის მნიშვნელობაზე, თანამშრომლებთან ურთიერთობის სტრატეგიული მიზნების, ამოცანების, ყოველდღიური საქმიანობების შესახებ ინფორმაციის მიწოდების აუცილებლობაზე. სააგენტოსა და დასაქმებულს შორის ასეთი კომუნიკაცია შინაგანაწესით რეგულირებული არ არის.

შეჯამებისათვის უნდა ითქვას რომ არც სოციალური მომსახურების სააგენტოს საქმიანობის მარეგულირებელი დოკუმენტები არ მოიცავს შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის შესახებ რაიმე სპეციალურ ჩანაწერს.

### **თვისებრივი კვლევის შედეგები**

თვისობრივი კვლევა არასტრუქტურირებული ინტერვიუს სახით განხორციელდა 5-5 თანამშრომელთან როგორც სოციალური მომსახურების სააგენტოში, ასევე იუსტიციის

სახლში. კვლევამ მოიცვა ზედა რგოლის, საშუალო რგოლისა და ქვედა რგოლის (ე.წ. წინა ხაზი) თანამშრომლები.

### იუსტიციის სახლი

იუსტიციის სახლში განხორციელებულმა ინტერვიუებმა აჩვენეს, რომ თანამშრომლები საკომუნიკაციო საშუალებებიდან აქტიურად იყენებენ: ელექტრონულ ფოსტას, სამსახურის ტელეფონს, კომუნიკატორსა და საჭიროების შემთხვევაში მობილურ ტელეფონს. რესპოდენტებმა აღნიშნეს, რომ რიგ შემთხვევაში ასევე იყენებენ პირისპირ კონტაქტს საკითხიდან გამომდინარე შესაბამის ადამიანებთან.

რაც შეეხება გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებების ეფექტურობას, რესპოდენტებმა აღნიშნეს, რომ მათ მიერ გამოყენებული საშუალებები სწრაფი და მოსახერხებელია. მეორე მხრივ, მრავალფეროვნება მათ საშუალებას აძლევს საკითხიდან და უშუალოდ გარემოებიდან გამომდინარე შეარჩინოს მათთვის სასურველი და უფრო მეტად ეფექტური კომუნიკაციის არხი.

იუსტიციის სახლის თანამშრომლებისათვის მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა პირისპირ კომუნიკაცია. პირისპირ შეხვედრები თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს დასვან უფრო მეტი კითხვა, ჩაეძიონ საკითხს და ნათელი ინფორმაცია მიიღონ.

რესპოდენტების მიხედვით, ორგანიზაციაში ცვლილებების, მიზნებისა და გეგმების შესახებ ინფორმაცია ვრცელდება ელექტრონული ფოსტისა და დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემის საშუალებით.

იუსტიციის სახლის წინა ხაზის თანამშრომლები აცნობიერებენ რომ მათ ძალიან დიდი ემოციური შრომა უწევთ, აქვთ პირისპირ შეხება მოქალაქეებთან და მათი მიზანი სწორედ მოქალაქეთათვის შესაფერისი მომსახურების განვება. ამ პირობებში მათთვის ეფექტური შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკა უმნიშვნელოვანესი და განმსაზღვრელია.

რესპოდენტები თანხმდებიან, რომ თანამშრომელთა ინფორმაციულ ვაკუუმში მოქცევა უარყოფითად აისახება მთელს ორგანიზაციაზე. საშუალო რგოლის მენეჯერმა აღნიშნა, რომ „შიდა კომუნიკაცია, ინფორმაციის სწორი ცვლა, დავალებების სწორად მიცემა, უკუკავშირი ეს ყველაფერი გავლენას ახდენს ჩვენი თანამშრომლების და მათ შორის რა თქმა უნდა ჩემს მუშაობაზე. ჩვენ თუ არ გვექნება ურთიერთკავშირი და ერთმანეთს ინფორმაციის ვაკუუმში მოვაქცევთ ვერავინ ვიმუშავებთ ეფექტურად და შესაბამისად ვერც იუსტიციის სახლი შეასრულებს იმ მნიშვნელოვან საქმეებს რასაც დღეს აკეთებს.“

წინა ხაზის თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ არის ხშირი შემთხვევები როდესაც, წინა ხაზში დასაქმებულები ვერ გრძნობენ იდენტობას ორგანიზაციის მიმართ, რადგან ბევრისთვის ეს სამუშაო ღრობითია და შესაბამისად, საჭიროდ არ თვლიან გუნდში გაერთიანებას, ერთგულებას და ჩართულობას. ესეც ლოგიკურია განპირობებულია იმ ემოციური შრომით, რასაც წინა ხაზი ასრულებს. ისინი ყოველდღიურად ხვდებიან მოქალაქეებს, ხშირად ისმენენ პრეტენზიებს, საყვედურებს და ასეთი სირთულეები მათ მოტივაციაზე უარყოფითად მოქმედებს.

აღსანიშნავია, რომ რესპოდენტთა შორის რამდენიმე შემთხვევაში გამოითქვა აზრი, რომ შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის კუთხით გაუმჯობესებას საჭიროებს ბევრი საკითხი. მაგალითად ერთ-ერთმა წინა ხაზის თანამშრომელმა ინტერვიუს დროს აღნიშნა: „არ ვართ ინფორმირებული გლობალური ცვლილებების შესახებ, მანამ სანამ საქმე განხორციელების ეტაპამდე არ მივა. ანუ თანამშრომელთა ინფორმირება ხდება სულ ბოლო სტადიაზე.“

აღსანიშნავია, რომ იუსტიციის სახლი ხშირად ზრუნავს თანამშრომელთა უნარების გაუმჯობესებაზე სხვადასხვა ტრენინგის საშუალებით, ეს ტრენინგები გუნდურობის უზრუნველყოფასაც უწყობს ხელს და დადებითად აისახება თანამშრომელთა მუშაობაზე. საშუალო რგოლის მენეჯერმა აღნიშნა: „ჩვენს თანამშრომლებს უყვართ რასაც აკეთებენ, ისინი იზიარებენ რომ უმნიშვნელოვანეს საქმეს აკეთებენ ხალხისთვის, ამიტომ ერთგულად არიან განწყობილნი. გასათვალისწინებელია, რომ ჩვენ ვზრუნავთ

თანამშრომლებზე, უტარდებათ სხვადასხვა სახის ტრენინგი სხვადასხვა უნარის გასაუმჯობესებლად. ეს ყველაფერი მათ ერთგულებას და ჩართულობას განაპირობებს.“

იუსტიციის სახლში განხორციელებულმა თვისებრივმა კვლევამ ინტერვიუების სახით აჩვენა, რომ უმეტეს შემთხვევაში თანამშრომლები უფრო მეტად კმაყოფილი არიან იუსტიციის სახლის შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციით. ისინი ჩართული არიან პროცესებში და ერთგულად მუშაობენ მოქალაქეთათვის მომსახურების გასაწევად. ასევე საკმარისად ინფორმირებულად მიიჩნევენ თავს, როგორც ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებზე, ასევე სტრატეგიულ მიზნებსა და გეგმებზე. თუმცა აღნიშნავენ, რომ შიდა კომუნიკაციის თვალსაზრისით არსებობს უარყოფითი შეფასებაც, რაც გაუმჯობესებას საჭიროებს.

### **სოციალური მომსახურების სააგენტო**

სოციალური მომსახურების სააგენტოში ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას დასაქმებულები იყენებენ, ისეთ საკომუნიკაციო საშუალებებს, როგორიცაა: თათბირი, ელექტრონული ფოსტა,

დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემა(დესი), შიდა საკომუნიკაციო ქსელი, სატელეფონო ზარი.

რესპოდენტები გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებებიდან ყველაზე ეფექტურად აფასებენ თათბირებს, სადაც ზედა რგოლის მენეჯერები მათ აცნობენ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებს და ამასთან ერთად, თანამშრომლებს აქვთ საშუალება დასვან კითხვები, გამოთქვან აზრი და მენეჯერებთან ერთად ჩაუღრმავდნენ სხვადასხვა მნიშვნელოვან საკითხს.

მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულმა რესპოდენტმა ინტერვიუს დროს აღნიშნა, რომ ოფიციალური და ორგანიზაციისთვის საერთო მნიშვნელობის საკითხებზე ინფორმაციის გაცვლისათვის იყენებენ დესს, რომელიც ოფიციალური დოკუმენტების სწრაფ და მარტივ ცვლას უზრუნველყოფს. რაც შეეხება ელექტრონულ ფოსტას, სააგენტოში როგორც წესი ის გამოიყენება არაოფიციალური ინფორმაციის გასავრცელებლად, რომელიც შეიძლება შეეხებოდეს დამატებითი თათბირების/შეხვედრების დაგეგმვას ან სხვა ორგანიზაციულ საკითხს.

წინა ხაზის თანამშრომლებიც აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების, სტრატეგიული გეგმებისა და სამოქმედო გეგმების შესახებ ინფორმაციას იღებენ დეს-ის საშუალებით, რესპოდენტები თვლიან, რომ ოფიციალური და განსაკუთრებული მნიშვნელობის ინფორმაციის ამ გზით გავრცელება ეფექტურია. მეორე მხრივ, რესპოდენტები თვლიან, რომ ორგანიზაციის მიზნებისა და გეგმების შესახებ მათ საკმარისი ინფორმაცია აქვთ, შესაბამისად თავს პროცესში ჩართულად გრძნობენ.

სააგენტოს წინა ხაზის ერთ-ერთმა თანამშრომელმა ინტერვიუს დროს აღნიშნა, რომ სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხების გაცნობის მიზნით დოკუმენტ ბრუნვის ელექტრონული სისტემა მარტივი და ეფექტური გამოსაყენებელია. მეორე მხრივ ასეთი ინფორმაციის გაზიარებისათვის დიდ როლს თამაშობს ტრენინგები, რომელთა საშუალებით დასაქმებულებს დეს-ით გაგზავნილ დოკუმენტების შინაარს უშუალოდ აცნობენ და უხსნიან.

მეორე მხრივ, რესპოდენტები თვლიან, რომ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა შრომის უნარიანობას ხელს უწყობს პირისპირ შეხვედრები, რადგან მათ საშუალება აქვთ ნებისმიერ საკითხზე, მათ შორის პრობლემურ საკითხზე უშუალოდ გაესაუბრონ ინფორმირებულ და კომპეტენტურ პირს.

რესპოდენტები გუნდის ნაწილად მიიჩნევენ თავს და აღნიშნავენ, რომ მათ ორგანიზაციაში თანამშრომლები გუნდურად მუშაობენ, საერთო მნიშვნელობის საკითხებს ერთად განიხილავენ და ერთმანეთს იღებენ უზიარებენ.

რესპოდენტებმა ასევე აღნიშნეს, რომ პირდაპირ უფროსებთან მათ უშუალო შეხება აქვთ, წინა ხაზსა და სამმართველოს უფროსებს შორის არ არსებობს ბარიერი, რაც დადებითად აისახება თანამშრომელთა შრომის უნარიანობაზე.

სოციალური მომსახურების სააგენტოში გამოკითხულები მიიჩნევენ რომ ინფორმირებულობას და შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას უმნიშვნელოვანესი გავლენა აქვს ორგანიზაციის წარმატებაზე.

როგორც ერთ-ერთმა რესპოდენტმა აღნიშნა, ინფორმაცია მნიშვნელოვანი იარაღია და სწორ კომუნიკაციას დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის მუშაობაზე. რესპოდენტის მიხედვით, სწორი კომუნიკაცია თავის მხრივ გულიხმობს ინფორმაციის სწრაფ გავრცელებას, რომლის მთავარი კომპონენტი აუცილებლად უნდა იყოს კომპეტენტური პირები.

ერთ-ერთმა რესპოდენტმა ასევე აღნიშნა, რომ „როცა თანამშრომელი საქმის კურსია ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებზე, მას ნდობა უჩნდება, გრძნობს რომ ორგანიზაციის ნაწილია და უკეთესადაც მუშაობს, ეს უკვე ორგანიზაციის წარმატებაა.

შეჯერებისათვის, უნდა ითქვას რომ ორივე ორგანიზაციაში ძირითადად გამოყენებულია ერთიდაიგივე საკომუნიკაციო საშუალება. ასევე ორივე შემთხვევაში დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემითა და ელექტრონული ფოსტით ვრცელდება სტრატეგიული მნიშვნელობის ქმონე საკითხებისა და ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ ინფორმაცია.

აღმოჩნდა, რომ უმეტეს შემთხვევაში ორივე ორგანიზაციის თანამშრომლები კმაყოფილნი არიან შიდა ორგანიზაციული საკომუნიკაციო პოლიტიკით. თუმცა აღსანიშნავია, რომ იუსტიციის სახლის შემთხვევაში გამოვლინდა რამდენიმე უარყოფითი შეფასება თანამშრომლებისთვის მიწოდებული ინფორმაციის დროულობისა და ხარისხის თვალსაზრისით.

მიუხედავად ზოგადი დადებითი შეფასებებისა, ფაქტია, რომ ორგანიზაციებს არ აქვთ შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის განსაზღვრული პოლიტიკა, არც შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა. ისინი ძირითადად ორიენტირებულები არიან გარე კომუნიკაციაზე და მომხმარებელთა დაკმაყოფილებაზე.

მნიშვნელოვნად და საჭიროდ არის მიჩნეული იუსტიციის სახლის შესწავლა უფრო მეტი რესპოდენტის ჩართვით. იუსტიციის სახლი ითვლება მოწინავე ორგანიზაციად არაერთი საერთაშორისო რეიტინგის მიხედვით და NDI 2017 წლის კვლევის მიხედვით მოქალაქეებიც კმაყოფილნი არიან იუსტიციის სახლის მუშაობით. ეს გვაძლევს საფუძველს ვივარაუდოთ, რომ იუსტიციის სახლს აქვს უფრო მეტად ორგანიზებული გარე კომუნიკაცია, ვიდრე შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია.

## დასკვნა

წინამდებარე კვლევა შეეხებოდა შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას და მიზნად ისახავდა დაედგინა კავშირი შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციასა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის.

ამ მიზნის მისაღწევად თვისებრივი კვლევა განხორციელდა საქართველოს საჯარო სექტორის ორ ორგანიზაციაში - იუსტიციის სახლსა და სოციალური მომსახურების სააგენტოში. კვლევამ მოიცვა ინტერვიუ 10 რესპოდენტთან, რომლებიც იყვნენ შერჩეული ორგანიზაციებში დასაქმებული პირები.

კვლევაში დაისვა ჰიპოთეზა, რომ ეფექტური შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე. თვისებრივი კვლევის შედეგად, კერძოდ ინტერვიუების საფუძველზე ჰიპოთეზა დადასტურდა. რესპოდენტებმა ხაზი გაუსვეს ინფორმაციის უმნიშვნელოვანეს როლს მათ მიერ დავალებების ეფექტურად შესრულებისას, რაც საბოლოო ჯამში გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ქმედუნარიანობაზე, რადგან ორგანიზაცია წარმოადგენს მათში დასაქმებული ადამიანების ერთობას.

მეორე მხრივ, უნდა აღინიშნოს რომ კვლევის განმავლობაში გაანალიზდა ორივე შერჩეული ორგანიზაციის ძირითადი მარეგულირებელი დოკუმენტები, როგორცაა სტრატეგია და წესდება. ამ დოკუმენტების მიხედვით, არცერთ ორგანიზაციას არ აქვს განსაზღვრული სტრატეგია ან სამოქმედო გეგმა შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის თვალსაზრისით. უფრო მეტი აქცენტი კეთდება გარე კომუნიკაციაზე ანუ მოქალაქეთა მომსახურებაზე.

ზოგადად, ორგანიზაციების ათივე თანამშრომელი კმაყოფილია შიდა ორგანიზაციული საკომუნიკაციო პოლიტიკით და იმ ინფორმაციით, რაც მათ მიეწოდებათ ორგანიზაციის სტრატეგიაზე, მიზნებზე, გეგმებსა და ცვლილებებზე. თუმცა კვლევის შედეგად გამოვლინდა რომ სოციალური მომსახურების სააგენტოში უფრო მეტად არიან კმაყოფილი იმ ინფორმაციით რაც მიეწოდებათ, ვიდრე იუსტიციის სახლში. ასევე სოციალური მომსახურების სააგენტოს შემთხვევაში წინა ხაზის თანამშრომლები არ

გრძნობენ საკომუნიკაციო ბარიერს მათ უფროსებთან, სამმართველოსა და დეპარტამენტების უფროსებთან. იუსტიციის სახლის შემთხვევაში კი წინა ხაზის თანამშრომელმა აღნიშნა, რომ წინა ხაზის თანამშრომლები ორგანიზაციაში მიმდინარე, მათთან დაკავშირებულ ცვლილებებსაც კი ბოლოს იგებენ, რაც უარყოფითად აისახება თანამშრომლებზე და ისინი სამსახურს, როგორც დროებითს ისე უყურებენ.

საკითხის მნიშვნელობიდან გამომდინარე, თანამშრომელთა აღქმების სიღრმისეულად შესაფასებლად, საჭიროა დამატებითი კვლევების განხორციელება, რომელიც მოიცავს საქართველოს საჯარო სექტორის უფრო მეტ ორგანიზაციას.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

ეროვნულ-დემოკრატიულ ინსტიტუტი(NDI), (2017), საზოგადოების განწყობა საქართველოში, [https://www.ndi.org/sites/default/files/NDI\\_April\\_2017\\_political%20Presentation\\_GEO\\_version%20final.pdf](https://www.ndi.org/sites/default/files/NDI_April_2017_political%20Presentation_GEO_version%20final.pdf)

საქართველოს იუსტიციის მინისტრის 2015 წლის 25 ივლისის ბრძანება №85 - საქარო სამართლის იურიდიული პირის – იუსტიციის სახლის დებულება, [http://psh.gov.ge/res/editor/psh\\_debuleba.pdf](http://psh.gov.ge/res/editor/psh_debuleba.pdf)

საქარო სამსახურის ბიურო (2011), „ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საქარო სტრუქტურებში.“  
[http://www.csb.gov.ge/uploads/HRM\\_Systems\\_in\\_Civil\\_Service\\_geo.pdf](http://www.csb.gov.ge/uploads/HRM_Systems_in_Civil_Service_geo.pdf)

სსიპ იუსტიციის სახლის შინაგანაწესი(2017)  
<http://psh.gov.ge/res/editor/Sajaroinformacia/shinaganawesi - 2017.pdf>

სსიპ იუსტიციის სახლის მომსახურების ხარისხის სტანდარტი(2017)  
[http://psh.gov.ge/res/editor/Sajaroinformacia/momsaxurebis\\_xarixis\\_standarti\\_2017.pdf](http://psh.gov.ge/res/editor/Sajaroinformacia/momsaxurebis_xarixis_standarti_2017.pdf)

სსიპ სოციალური სუბსიდიების სააგენტოს დებულება(2007)  
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/71380>

სსიო სოციალური მომსახურების სააგენტოს შრომის შინაგანაწესი (2007)  
[http://ssa.gov.ge/index.php?lang\\_id=&sec\\_id=998](http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=&sec_id=998)

Alsayed, A., Motaghi, M., Osman, I. (2012), “The relationship between Communication Satisfaction and Performance Indicators in Palestinian Governmental Organization”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 2, No. 11

- Bolarinwa, J. A. and Olorunfemi, D. Y. (2009), "Organizational Communication for Organizational Climate and Quality Service in Academic Libraries", *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/305>
- Communication, Oxford University press, (2017), *OxfordDictionaries.com* <https://en.oxforddictionaries.com/definition/communication>
- Communication, Merriam-Webster online dictionary, (2011), <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
- De Ridder, J. (2004), "Organizational communication and supportive employees", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14 No. 3: 20-31
- Dzamtoska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013) "Internal Communications as a Precondition for Successful Management – Theoretical Approach". *Journal of Process Management – New Technologies, International* Vol. 1, No.2:96-101 <http://eprints.ugd.edu.mk/6214/1/INTERNAL%20COMMUNICATION%20AS%20A%20PRECONDITION%20FOR%20SUCCESSFUL%20MANAGEMENT%20-%20THEORETICAL%20APPROACH%20-.pdf>
- Kolaci, F., (2013), "The dimensions of internal communication and the engagement of employees in the decision making process in the Albanian Education Sector", <http://www.tritonia.fi/sv/e-lardomsprov/sammandrag/5745/The+dimensions+of+internal+communication+and+the+engagement+of+the+employees+in+the+decision+making+process+in+the+Albanian+education+sector>
- Hola, J. (2007), "The importance of internal company communication", *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol.1, No.8: 107-111
- Husain, Z. (2013), "Effective communication brings successful organizational change", *The Business & Management Review*, Vol.3, No.2: 43-50
- Invernizzi, E., Romenti, S. & Biraghi S., "The Strategic Role of Internal Communication. Comparing Communication and Management Perspectives", *International Public Relations Research Symposium* (18; 2011; Bled) 33.144-152, <http://www.bledcom.com/sites/default/files/Proceedings%202011.pdf>
- Kataria, A., Garg, R. & Kataria, A. (2013), "Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability", *International Journal of Business Insights and Transformation*, Vol. 6, No. 2: 46-52, <http://www.ijbit.org/v6i2.php>

- Krebs, V. (2008), "Social Capital: the Key to Success for the 21st Century Organization ", *IHRIM Journal*, Vol. 12, No. 5: 38-42, [http://www.orgnet.com/IHJour\\_XII\\_No5\\_p38\\_42.pdf](http://www.orgnet.com/IHJour_XII_No5_p38_42.pdf)
- Salem, P. (2008),"The seven communication reasons organizations do not change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No.3: 333-348, <https://doi.org/10.1108/13563280810893698>
- Spaho, K. (2011),"Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia and Herzegovina", *Business Intelligence Journal*, Vol.4 No.2:390-393
- Spitzer, R., Swidler, M. (2003), "Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications", *Employment Relations Today*, Vol. 30, No. 1: 69-82
- Tariszka- Semegine, E. (2012), "Organizational internal communication as a means of improving efficiency", *European Scientific Journal*, Vol.8, No. 15:86-96, <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/232/257>
- Therkelsen, D.J. and Fiebich, C.J. (2003), "The supervisor: The linchpin of employee relations", *Journal of Communication Management*, Vol.8, No.2: 120–129
- Chong, M. (2007), "The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience", *Corporate Reputation Review*, 10: 201-212
- Welch, M. and Jackson, R. P. (2007) "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 2: 177-198, <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- World Bank. (2010), Organizational communication. *Communication for Governance and Accountability Program (CommGAP)*. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/433691468323692957/Organizational-communication>

## დანართი I

### ინტერვიუს გზამკვლევი (კითხვარი)

#### ზედა რგოლის თანამშრომლებისათვის

შიდა საკომუნიკაციო საშუალებები:

1. რა საკომუნიკაციო საშუალებებს იყენებთ სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებლად?

1.1 როგორ შეათვასებთ თქვენს მიერ გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებების ეფექტურობას?

1.2 რომელი საკომუნიკაციო საშუალებებით აცნობთ თანამშრომლებს ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს, სტრატეგიულ გეგმებს, სამოქმედო გეგმებს?

თანამშრომელთა ინფორმირება:

2. როგორ შეათვასებთ თანამშრომელთა ინფორმირებულობის ხარისხს შესასრულებელი საქმიანობების შესახებ?

2.1 რამდენად აცნობთ თანამშრომლებს ორგანიზაციაში მიმდინარე სტრატეგიული ცვლილებების შესახებ და უზიარებთ თანამშრომლებს სტრატეგიულ მიზნებს და გეგმებს?

თანამშრომელთა ჩართულობა:

3. როგორ შეათვასებთ თანამშრომელთა ჩართულობას და ერთგულებას?

3.1 რამდენად აქვს გავლენა შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას თანამშრომელთა ჩართულობასა და ერთგულებაზე?

3.2 რა საშუალებებით უზრუნველყოფთ გუნდის შეჭიდულობას?

### საშუალო და ქვედა რგოლის თანამშრომლებისათვის

შიდა საკომუნიკაციო საშუალებები:

1. რა საკომუნიკაციო საშუალებებს იყენებთ სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებლად?

1.1 როგორ შეათვასებთ თქვენს მიერ გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებების ეფექტურობას?

1.2 რომელი საკომუნიკაციო საშუალებებით ეცნობით ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს, სტრატეგიულ გეგმებს, სამოქმედო გეგმებს?

საქმისადმი თავის მიძღვნა (Commitment)

2. როგორ შეათვასებთ თქვენს ინფორმირებულობას შესასრულებელი საქმიანობებისა და უფლება-მოვალეობის შესახებ?

2.1 რა გავლენა აქვს თქვენი საქმიანობისა და უფლება-მოვალეობების შესახებ ინფორმირებულობას თქვენს ყოველდღიურ საქმიანობაზე?

მიკუთვნებულობა (Belonging)

3. როგორ ფიქრობთ, თქვენს თანამშრომლებს აქვთ იდენტურობის განცდა ორგანიზაციასთან?

3.2 რა როლი აქვს შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას გუნდურობის ფორმირებაში?

გაგება (Understanding)

4. რამდენად ხართ ინფორმირებული ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ?

4.1 თქვენი აზრით, რა როლი აქვს ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ ინფორმირებულობას პრომისუნარიანობაზე?

ცნობიერება (Awareness)

5. რამდენად ხართ ინფორმირებული ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შესახებ?

დანართი II

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Anano Kikaleishvili

Impact of the Internal Organizational Communication

on the Success of Organization

Example of the Public Sector of Georgia

(Social Services Agency and Public Service Hall)

Public Administration and Public Policy

Thesis prepared for the Master's Degree in Public Administration

Under the Supervision of Prof: Nana Macharashvili

Tbilisi

2017