

# კომუნიკაცია, როგორ კომპანიის მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტია

## COMMUNICATION AS IMPORTANT TOOL FOR MANAGING A COMPANY

**მაკა ბუღულაშვილი,**

დოქტორი, შავი ზღვის  
საერთაშორისო უნივერსიტეტი  
თბილისი, საქართველო

**MAKA BUGHULASHVILI,**

PhD, International Black Sea  
University Tbilisi, Georgia

### ანოტაცია

პრაქტიკოსი მენეჯერები და ამ დარგის მკვლევარები აღიარებენ რომ ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციაში და მის გარეთ არის თანამედროვე მენეჯერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამონვევა და ორგანიზაციის წარმატების მნიშვნელოვანი გარანტი. წარმოუდგენელია ცალკეული ინდივიდის, ჯგუფის თუ ორგანიზაციის არსებობა ინფორმაციის, იდეების, შეხედულებების გაცვლის, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ კომუნიკაციის პროცესის გარეშე. კომუნიკაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს პირად, პროფესიულ და ორგანიზაციულ დონეზე. აღიარებული ფაქტია, რომ მენეჯერები სამუშაო დროის 70-80% კომუნიკაციაზე ხარჯავენ. გამოდის რომ ყოველი საათის 48 წუთს მენეჯერი ატარებს შეხვედრებზე, ან ტელეფონზე საუბარში, ელ-ფოსტის შემოწმებაში, თანამშრომლებთან საუბარში და ასე შემდეგ.

მნიშვნელოვანია არასწორმა კომუნიკაციამ შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული პრობლემები და უკიდურეს შემთხვევაში სავალალო შედეგამდეც კი მიიყვანოს მენეჯერი ან მის მიერ მართული კომპანია. წარმოიდგინეთ ქირურგი საოპერაციო მაგიდასთან, რომელსაც დამხმარე პერსონალთან კომუნიკაციის პრობლემა აქვს. ამიტომ მენეჯერის წარმატება გარკვეულწილად დამოკიდებულია თუ რამდენად შეუძლია მას კომუნიკაციის უნარის სწორად და ეფექტიანად გამოყენება.

**საკვანძო სიტყვები:** კომუნიკაცია, მენეჯმენტი, ინფორმაცია, პროცესი, ფუნქცია, თანამშრომელი, ქცევა

### ABSTRACT

*Communication is the transfer and understanding the meaning. This means that if no information or ideas have been conveyed, communication hasn't taken place. The speaker who isn't heard or the writer who isn't read has not communicated. More importantly, however, communication involves the understanding of meaning. For communication to be successful, the meaning must be conveyed and understood. Another point to keep in mind is that good communication is often erroneously defined by the communicator as agreement with the message instead of clearly understanding the message.*

*Why is communication important to managers and organizations? It serves four major functions: control, motivation, emotional expression and information.*

*Communication acts to control employee behavior in several ways. For instance when employees are required to communicate any job-related grievance first to their immediate manager, to follow their job description, or to comply with company policies, communication is being used to control. But informal communication also controls behavior. When work group members tease a member who is working too hard or producing too much (making the rest of group look bad), they are informally controlling the member's behavior.*

*Communication encourages motivation by clarifying to employees what is to be done, how well they are doing, and what can be done to improve performance if it is not up to par. As employees set specific goals, work towards those goals, and receive feedback on progress towards goals, communication is required. Communication is a primary source of social interaction for many employees by which they share frustrations and feelings*

*of satisfaction. Communication, therefore, provides a release for emotional expression of feelings and for fulfillment of social needs. Finally, individuals and groups need information to get things done in organizations. Communication provides that information.*

*No one of these functions is more important than the others. For groups to work effectively, they need to maintain some form of control over members, motivate members to perform, provide a means for emotional expression, and make decisions.*

**Key Words:** *Communication, Management, Information, Process, Function, Employee, Behavior*

### შესავალი

პრაქტიკოსი მენეჯერები და ამ დარგის მკვლევარები აღიარებენ რომ ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციაში და მის გარეთ არის თანამედროვე მენეჯერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამონევა და ორგანიზაციის წარმატების მნიშვნელოვანი გარანტი. წარმოუდგენელია ცალკეული ინდივიდის, ჯგუფის თუ ორგანიზაციის არსებობა ინფორმაციის, იდეების, შეხედულებების გაცვლის, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ კომუნიკაციის პროცესის გარეშე. კომუნიკაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს პირად, პროფესიულ და ორგანიზაციულ დონეზე. აღიარებული ფაქტია, რომ მენეჯერები სამუშაო დროის 70-80% კომუნიკაციაზე ხარჯავენ. გამოდის რომ ყოველი საათის 48 წუთს მენეჯერი ატარებს შეხვედრებზე, ან ტელეფონზე საუბარში, ელ-ფოსტის შემოწმებაში, თანამშრომლებთან საუბარში და ასე შემდეგ.

მწირმა ან არასწორმა კომუნიკაციამ შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული პრობლემები და უკიდურეს შემთხვევაში სავალალო შედეგამდეც კი მიიყვანოს მენეჯერი ან მის მიერ მართული კომპანია. წარმოიდგინეთ ქირურგი საოპერაციო მაგიდასთან, რომელსაც დამხმარე პერსონალთან კომუნიკაციის პრობლემა აქვს. ამიტომ მენეჯერის წარმატება გარკვეულწილად დამოკიდებულია თუ რამდენად შეუძლია მას კომუნიკაციის უნარის სწორად და ეფექტიანად გამოყენება.

### კომუნიკაციის პროცესი

კომუნიკაცია უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ორგანიზაციის განვითარებისათვის. განსაკუთრებით კი მნიშვნელოვანია კომუნიკაცია მენე-

ჯერსა და მასზე დაქვემდებარებულებს შორის.

კომუნიკაცია საკმაოდ რთული პროცესია, რომელიც გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას ორ ან მეტ ადამიანს შორის. 'როცა საუბარია კომუნიკაციაზე, მხედველობაშია ადამიანები, რომლებიც საუბრობენ ერთმანეთთან ჯგუფებში, კრებებზე, ტელეფონით ან კითხულობენ და ადგენენ წერილებსა და ანგარიშებს. კომუნიკაციები რთული და ყველგან შემღწევი პროცესია, რომელზეც უშუალოდ არის დამოკიდებული მართვის ეფექტიანობა.' (4.) ამ პროცესის მიზანია გარკვეული ქცევის გამონევა, რომლის საფუძველზე მენეჯერები ლეზულობენ გადაწყვეტილებებს და ურთიერთობენ ორგანიზაციის მუშაკებთან. თუმცა კომუნიკაცია არა მხოლოდ ინფორმაციის გაცვლას, არამედ ამ ინფორმაციის სწორად გაგებასაც გულისხმობს, სადაც მაღალია იმის ალბათობა რომ გადაცემულ ინფორმაციას, მესიჯს არასწორად გაიგებს ადრეატიანპირიქით, შენ გაუკეთებ არასწორ ინტერპრეტაციას მიღებულ ინფორმაციას. ამიტომ კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი მიზანია უზრუნველყოს იმ ადამიანთა შორის ურთიერთგაგება, რომლებიც მონაწილეობენ ინფორმაციის გაცვლაში, ანუ კომუნიკაციის პროცესში.

კომუნიკაციის პროცესში ძირითადი ელემენტებია **გამგზავნი** (the sender), **მიმღები** (the receiver), **შეტყობინება** (message) და **კავშირის არხი** (channel). გამგზავნი არის პირი, რომელსაც სურვილის აქვს მიმღებს გადასცეს ინფორმაცია, გამოხატოს აზრი და ემოცია. მიმღები არის პირი ვისთვისაც გამიზნულია ინფორმაცია. კომუნიკაციის პროცესის დროს გამგზავნი ახდენს ინფორმაციის კოდირებას და შეტყობინების გადასაცემად არხის შერჩევას. ინფორმაციის კოდირება გულისხმობს შეტყობინებისათვის გარკვეული ფორმის (სიტყვა, ფესტი) და სიმბოლოს (ბგერა, ასო) მინიჭებას. შეტყობინება ეს არის ფორმირებული იდეა, ფიქრი ან ემოცია რომელიც უნდა გადაეცეს მიმღებს. შეტყობინება იგზავნება კავშირის არხით, რომელსაც ირჩევს ინფორმაციის გამგზავნი. კავშირის არხი შეიძლება იყოს ფორმალური ან არაფორმალური. კავშირის ფორმალურ არხს აყალიბებს ორგანიზაცია. ამ ტიპის არხი გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას ორგანიზაციული სტრუქტურის გათ-

ვალისწინებით. არაფორმალური არხი შედარებით სპონტანურია. კავშირის არხის ყველაზე გავრცელებული ტიპებია ზეპირი საუბარი ან ნერილობითი შეტყობინება, სატელეფონი ზარი ან ელექტრონული საშუალებები. შემდეგ ეტაპზე მიმღები ახდენს გადაცემული ინფორმაციის დეკოდირებას, ანუ შეტყობინების ფორმის და სიმბოლოს ინტერპრეტაციას. დიდი ალბათობით ინფორმაციის კოდირება და დეკოდირება შეიძლება გახდეს არასწორი კომუნიკაციის მიზეზი, რადგანაც კომუნიკაციის პროცესში მონაწილე პირების ემოციური ფონი, ცოდნის დონე, ფაქტის მიმართ დამოკიდებულება ხშირ შემთხვევაში განსხვავებულია და ქმნის ჯანსაღი კომუნიკაციისთვის არასასურველ ფონს, ეგრეთწოდებულ ხმაურს (noise) (3.647) ასეთი ფონი ამახინჯებს შეტყობინების აზრს და ამცირებს კომუნიკაციის ეფექტიანობას.

ეფექტური კომუნიკაციისათვის საჭიროა უკუკავშირის დადგენა, რაც გულისხმობს მიმღების საპასუხო რექციას შეტყობინებაზე. უკუკავშირის შემთხვევაში კომუნიკაცია ითვლება ორმხრივ (two-way) კომუნიკაციად. ჯანსაღი უკუკავშირი ამაღლებს ინფორმაციის გაცვლის ეფექტიანობას, ეხმარება გამგზავნის იმის დადგენაში თუ რამდენად სწორად გაიგო მიმღებმა ინფორმაცია და თავიდან იცილებს ზედმეტ ხმაურს.

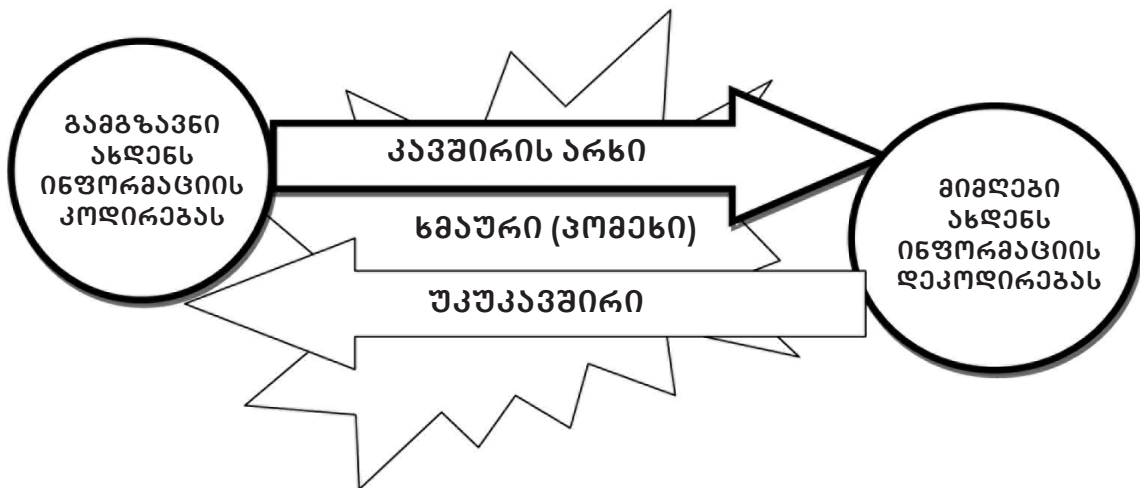
ამ სამი ფაქტორის გათვალისწინება ხელს უწყობს კომუნიკაციის ეფექტიანობას და პირიქით, მათმა უგულვებლყოფამ შეიძლება გამოიწვიოს კომუნიკაციის პრობლემები.

**ინფორმაციის გაცვლის წესი (კომუნიკაციის არხები)**

მენეჯერს კომუნიკაციისთვის სხვადასხვა საკომუნიკაციო არხის განმოყენება შეუძლია. საკომუნიკაციო არხები - ესაა კავშირები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ინფორმაციის ურთიერთქმედებასა და გადაცემას საკომუნიკაციო ობიექტებს შორის. არსებობს კომუნიკაციის ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ქსელები (centralized and decentralized networks) (3.660) ასეთი არხების რამოდენიმე სახეობა. ესენია:

- *თანმიმდევრული* - სადაც ინფორმაცია მოძრაობს წრფივად, თანმიმდევრულად კომუნიკაციის მონაწილეებს შორის.
- *მარაოსებური* - ინფორმაციული ნაკადების მოდინება ორიენტირებულია ცენტრალიზაციისკენ. ცენტრალიზებულ კომუნიკაციას შეუძლია სწრაფი გამოსავლის ნახვა მარტივ პრობლემებზე, რადგანაც ყველა ინფორმაცია თავს იყრის ერთ დონეზე, სადაც სწრაფად ხდება გადაწყვეტილების მიღება. თუმ-

**კომუნიკაციის პროცესის მოდელი**



გარდა კომუნიკაციის პროცესის ცოდნისა, მენეჯერებს მოეთხოვებათ ყურადღება მიაქციონ ისეთ მნიშვნელოვან ფაქტორებს, როგორც არის საკომუნიკაციო არხები, არავერბალური ქცევა და სმენის უნარი.

ცა რთული პრობლემების დროს სასურველია დეცენტრალიზებული კომუნიკაცია.

- *წრიული* - დეცენტრალიზებული კომუნიკაცია, სადაც გუნდის ყველა წევრს

თანაბარი წვდომა აქვს ინფორმაციაზე და მის გადამუშავებაზე. მათვე უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება. ზოგადად, დეცენტრალიზებული კომუნიკაცია ეფექტური საშუალებაა რთული პრობლემაზე გამოსავალის საპოვნელად, მარტივი პრობლემების დროს კი კომუნიკაცია უნდა იყოს ცენტრალიზებული. (1.167)

ბოლო წლებში, ტექნიკის განვითარების გამო, მენეჯერები ყოველდღიურად იყენებენ კომუნიკაციის სხვადასხვა არხებს. ესენია: სატელეფონო, შეხვედრები, ფორმალური პრეზენტაციები, ტრადიციული ფოსტა, რადიო, ტელევიზია, ელექტრონული ფოსტა, კომპიუტერული კონფერენციები და ვიდეო კონფერენციები და ა.შ. სატელეფონო ზარი თუ ელექტრონული ფოსტა. მრავალი კვლევაა ჩატარებული იმის თობაზე თუ სხვადასხვა ორგანიზაციულ სიტუაციებში რა ტიპის საკომუნიკაციო არხია ოპტიმალური და რამდენად წარმატებულები არიან მენეჯერები არხის შერჩევის დროს. კვლევების შედეგად დადგინდა რომ საკომუნიკაციო არხები განსხვავდებიან ინფორმაციის ტევადობით და გატარების სისწრაფით. (3.649) კარგი ანალოგია ნავთობსადენები, რომლებიც ასევე განსხვავდებიან ერთმანეთისგან სითხის გამტარობის სისწრაფისა და ტევადობის მიხედვით.

კომუნიკაციის არხების ეფექტურობის ერთ-ერთი ინდიკატორია არხის ტევადობა (channel richness). არხის ტევადობა გულისხმობს მიწოდებული ინფორმაციის სიდიდეს კომუნიკაციის კონკრეტულ ეპიზოდში. არხის ტვედად ითვლება თუ მას ერთდროულად რამოდენიმე ტიპის ინფორმაციის მიწოდება შეუძლია მიმღებისთვის და ასევე უზრუნველყოფს სწრაფ უკუკავშირს. კომუნიკაციის ყველაზე ტვედად არხად ითვლება პირისპირ კომუნიკაცია. ამ ტიპის კომუნიკაცია მრავალ სხვა დადებით ფაქტორებთან ერთად ხელს უწყობს სიტუაციის ემოციური მუხტის შეფასებას და სწრაფ უკუკავშირს. ერთ-ერთი ცნობილი საერთაშორისო იურიდიული კომპანიის ხელმძღვანელის, დონ.გ. ლენტსის თქმით (6.) „ხმებისა და ელ-ფოსტის ან თვით ვიდეო-კონფერენციების დროს თქვენ ყოველთვის ვერ გამოიცნობთ რეაქციას და ზოგჯერ, მოვლენები არასწორად გაგების ტენდენციით ხასიათდება, ან შეიძლება სერიოზუ-

ლობის ისეთ დონეზე იყოს აყვანილი, რომელსაც არ ელით. პირისპირ კომუნიკაციის დროს, თქვენ ხედავთ, რომ ვილაცას აქვს ისეთი რეაქცია, რომელსაც არ ელოდით. მაშინ თქვენ შეგიძლიათ გაჩერდეთ და გაერკვეთ თუ რა ხდება და შესაბამისად იმოქმედოთ.“

აზრის გადასაცემად ეფექტურ არხად ითვლება სატელეფონო კომუნიკაცია. მართალია ასეთი კომუნიკაციის დროს არ არსებობს თვალთ კონტაქტი, სახისმიერი გამომეტყველება და სხეულის შესტიკულაცია, მაგრამ ითვლება რომ ადამიანის ხმას შეუძლია დიდი რაოდენობის ემოციური ინფორმაციის გადაცემა.

მენეჯერები კომუნიკაციის დროს ხშირად იყენებენ ელექტრონულ ფოსტას, რომელმაც მთლიანად თუ არა, ნაწილობრივ მაინც ჩაანაცვლა სატელეფონო ზარები. თუმცა გამოკვლევებმა აჩვენეს რომ რთული პრობლემებისა და სიტუაციების დროს გამოცდილი მენეჯერები არჩევენ სატელეფონო ან პირისპირ ურთიერთობას და თვლიან რომ კრიტიკულ დროს მშრალი, ელექტრონული ტექსტებით აზრის გადაცემა რთულია. ელექტრონული ფოსტით კომუნიკაციას აკლია ვიზუალური და ვერბალური მხარეები რამაც შეიძლება გამოიწვიოს უკუკავშირის შეფერხება და მიწოდებული ინფორმაციის არასწორი ინტერპრეტაცია, რაც ხშირ შემთხვევაში შეიძლება კონფლიქტის მიზეზი გახდეს.

მენეჯერს უნდა ესმოდეს რომ კომუნიკაციის თითოეულ არხს გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარეები და სხვადასხვა სიტუაციაში მათი სწორად გამოყენება შეიძლება კომუნიკაციის ეფექტურ საშუალებად იქცეს ან პირიქით, არასწორად შერჩეულმა არხმა შეიძლება სერიოზული პრობლემები შექმნას ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში. არხის არჩევა ხშირ შემთხვევაში დამოკიდებულია გადასაცემი ინფორმაციის შინაარსზე. თუ ინფორმაცია რუთინულია, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში შეიძლება სტატისტიკურ ან მსგავსი ტიპის მონაცემებს შეიცავდეს, მაშინ მენეჯერი ირჩევს ნაკლები ტევადობის არხს (low in richness), როგორც არის ელექტრონული ფოსტა ან სხვა ტიპის წერილობითი კომუნიკაცია. არარუთინული ინფორმაცია ხშირ შემთხვევაში უკავშირდება ახალ მოვლენებს, დადებით თუ უარყოფით მოულოდნელობებს და ამიტომ მათ გადასაცემად მენეჯერები ირჩევენ მაღალი ტევადობის არხს (high in richness) კომუ-



ნიკაციისთვის. მაგალითისთვის, ბიზნესში ერთ-ერთ კრიტიკულ სიტუაციად ითვლება ფირმების შერწყმის ან შესყიდვის პროცედურები. ასეთ შემთხვევაში ორივე მხარის წარმომადგენელი კომპანიების მენეჯერები არჩევენ პირისპირ შეხვედრენ თანამშრომლებს და ამ გზით შეამცირონ მოსალოდნელი გართულებები.

**კომუნიკაციის სახეები**

კომუნიკაციების სახეები განსხვავდებიან შედეგი ნიშნებით (2.217) :

- შინაარსი (ფორმალური, საქმიანი/არაფორმალური, არასაქმიანი)
- ინფორმაციის გაცვლის წესი (ზეპირი, წერილობითი, ელექტრონული)
- ინფორმაციის გადაცემის საშუალებები - ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური (ჟესტები, ინტონაცია, მიმიკა, პოზა, ჟესტიკულაცია)
- ერთგვარონობის წესი (რუთინული/არარუთინული)
- ხელმისაწვდომობა (ღია/დახურული)
- გამობატვის ფორმა (პირდაპირი / ირიბი)
- მიმოქცევის ფორმა (შიდა, შიდაორგანიზაციული/გარე, ორგანიზაციის გარეთ)
- ინფორმაციის მოძრაობის მიმართულება - ვერტიკალური (ხაზობრივი), ჰორიზონტალური (ფუნქციონალური), დიაგონალური (ხაზობრივ-ფუნქციონალური)

აღსანიშნავია, რომ სხვადასხვა ტიპის კომუნიკაციები არ გამოირიცხავენ, არამედ ავსებენ ერთმანეთს.

განასხვავებენ კომუნიკაციებს ორგანიზაციებსა და მათ გარე გარემოსთან ფაქტორებს შორის და კომუნიკაციებს თვითონ ორგანიზაციის შიგნით. [4]

ორგანიზაციები გარე გარემოსთან კავშირისათვის იყენებენ კომუნიკაციის მრავალფეროვან საშუალებებს: რეალურად არსებულ და პოტენციურ მომხმარებლებს მიმართავენ რეკლამის მეშვეობით, წარადგენენ წერილობით ანგარიშებს თავიანთი საქმიანობის შესახებ სხვადასხვა ინსტანციაში; ადგენენ კონიუნქტურულ მიმოხილვებს (კომპლექსურ ინფორმაციას) სამომხმარებლო ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ და სხვ. ორგანიზაციები საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარებისას პირველხარისხოვან მნიშვნელობას ანიჭებენ იმიჯის შექმნას.

ზოგადად ორგანიზაციული კომუნიკაცია მიზნად ისახავს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფას, ეფექტურ ზემოქმედება ინფორმაციის გაცვლის ბაზარზე, პიროვნებათა შორის ურთერთობების რეგულირებას, პერსონალის ქცევის რეგულირებას და ოპტიმიზაციას და რაც მთავარია ეფექტიანი საინფორმაციო არხების შექმნა ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ

ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაციები რთული სისტემაა, რადგან მოიცავს მრავალ დონეს და ელემენტს. ორგანიზაციებში კომუნიკაციები მყარდება როგორც აღმავალი (upward communication), ასევე დამავალი გზით (downward communication). აღმავალ და დამავალ კომუნიკაციებს უწოდებენ ვერტიკალურ კომუნიკაციებს.

დამავალი კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მართვის უმაღლესი დონიდან ქვედა სტრუქტურული დონისაკენ, აღმავალი კი ქვევიდან ზევით. დამავალ კომუნიკაციას მენეჯერები ახორციელებენ ოფიციალური მოხსენებების, პირდაპირი თუ წერილობითი კომუნიკაციის საშუალებით. ასეთი ტიპის კომუნიკაციის მენეჯერებს ევალებათ ახსნან რატომ მიიღეს ესა თუ ის გადაწყვეტილება. დამავალი კომუნიკაცია ემსახურება 5 ძირითად მიზანს (1. 163-164):

- *მიზნების და სტრატეგიების იმპლიმენტაცია:* ამ დროს მენეჯერი ქვედა ეშელონებს აწვდის ინფორმაციის კომპანიის სტრატეგიაზე და მის განსახორციელებლად საჭირო ქმედებებთან დაკავშირებით. ამ მიზნით მენეჯერმა შეიძლება გამოიყენოს ასეთი მიმართვა: ხარისხის გაუმჯობესებისთვის აუცილებელია ნაბიჯების გადადგმა, წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანიას პრობლემები შეექმნება.
- *საქმესთან დაკავშირებული ინსტრუქციები:* მენეჯერის დირექტივები მიზნად ისახავს თანამშრომლებისთვის მეტ კონკრეტიკას გასაკეთებელ საქმესთან დაკავშირებით. ნიმუში: „შესყიდვების განყოფილებამ უნდა შეუკვეთოს სამშენებლო მასალები ახლავე, იმისათვის რომ ორ კვირაში მშენებლობა დაიწყოს“
- *პროცედურები და პრაქტიკა:* ამ მიზნით გადაცემული ინფორმაცია ეხება კომპ-

ანის პოლიტიკას, სამართლებრივ გარემოს და ორგანიზაციის სტრუქტურულ ცვლილებებს. ნიმუში: „თვიური გაყიდვების 5 პროცენტით გაზრდის შემთხვევაში თითოეული თანამშრომელი მიიღებს დანამატს ხელფასზე.“

- *სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული უკუკავშირი:* მენეჯერის უკუკავშირით ნათელი ხდება რამდენად კარგად მუშაობენ კონკრეტული ინდივიდები და დეპარტამენტები. ნიმუში: „თქვენმა გაკეთებულმა საქმე ხელი შეუწყო კომპანიას სიახლეების სწრაფად დანერგვაში“
- *პროპაგანდა (indoctrination)* – პროპაგანდის საშუალებით მენეჯერი ცდილობს თანამშრომლებისთვის უფრო გასაგები გახადოს კომპანიის მისია და სხვა ორგანიზაციული ღირებულებები. ასევე ხელს უწყობს თანამშრომელთა მონაწილეობას სხვასხვა ღონისძიებებში. ნიმუში: „კომპანია თითოეულ თქვენგანს ოჯახის წევრად მიგიჩნევთ და ყველას გეპატიუებით პიკნიკზე.“

დამავალი კომუნიკაციის დროს არსებობს გარკვეული პრობლემები. ამ ტიპის კომუნიკაციის ერთ-ერთი უარყოფითი მხარეა ინფორმაციის მინოდების შეყოვნება ან საერთოდ გაქრობა. მიუხედავად იმისა, რომ ფომრალური კომუნიკაცია თანამშრომლებისთვის ინფორმაციის მინოდების ყველაზე გავრცელებული და ეფექტური საშუალებაა, გამოკვლევებიდან ცხადი ხდება რომ დამავალი კომუნიკაციის შემთხვევაში ინფორმაციის გადაცემის დროს ამ ინფორმაციის 25 პროცენტი იკარგება. ამ პრობლემის გარდა არსებობს იმის რისკიც რომ თუ ინფორმაციას ორგანიზაციული სტრუქტურის ბევრი საფეხურის გავლა უწევს, საბოლოო ჯამში ინფორმაციამ შეიძლება დამახინჯებული, არასწორი ფორმით მიაღწიოს საბოლოო მიმღებამდე.

აღმავალი კომუნიკაციების საშუალებით მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ერკვევიან ორგანიზაციის შიგნით შექმნილ ვითარებაში და იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებებს. ამ ტიპის კომუნიკაციის საშუალებით მაღალი ემელონების მენეჯერები იღებენ უკუკავშირს თანამშრომლებისაგან დასახული გეგმების შესრულებასთან და სხვადასხვა

პრობლემების გადაჭრასთან დაკავშირებით. აღმავალი კომუნიკაციის საშუალებით გადაცემა ინფორმაციის 5 ძირითადი ტიპი (3.658) :

- *პრობლემები და გამონაკლისებო:* ამ ტიპის ინფორმაცია მოიცავს კონკრეტული პრობლემის შინაარს ან რუთინული საქმიდან გადახვევის შემთხვევებს. კომუნიკაცია მიზნად ისახავს მენეჯერის საქმის კურსში ჩაყენებას არსებულ ან მოსალოდნელ გართულებებთან დაკავშირებით. ნიმუში: „პრინტერი ერთ კვირაზე მეტია არ მუშაობს და ახლის ჩამოსვლას 2 კვირა დაჭირდება.“
- *რჩევები პროცესების გაუმჯობესების თაობაზე:* მოსაზრებები, რომლებიც გამიზნულია ხარისხის გასაუმჯობესებლად და ორგანიზაციის მეტი ეფექტიანობისთვის. ნიმუში: „ვფიქრობ აუდიტის პროცესიდან უნდა გამოვრიცხოთ მეორე საფეხური, რადგანაც მას დიდი დრო ჭირდება და არ იძლევა ადეკვატურ შედეგს.“
- *საანგარიშო მოხსენება:* ამ ტიპის ინფორმაციით მენეჯერები იგებენ თუ როგორ ფუნქციონირებს ესა თუ ის დეპარტამენტი და მისი თანამშრომელი. ნიმუში: „ჩვენ დავასრულეთ საანგარიშო მოხსენება გარე აუდიტისთვის.“
- *ჩივილი და საყვედურებო:* ეს არის აღმავალი ინფორმაცია, რომელიც მიზნად ისახავს კონკრეტული პრობლემური საკითხი და კონფლიქტი მოგვარდეს უფრო მძლავრი ბერკეტების გამოყენებით მაღალი დონის მენეჯერების საშუალებით. ნიმუში: „ნარმოების მენეჯერი მწირი კომუნიკაციის გამო ვერ იღებს საჭირო ინფორმაციას მარკეტინგის განყოფილებიდან.“
- *ფინანსური და საბუღალტრო ინფორმაცია:* ინფორმაციის რომელიც ფინანსური გადაწყვეტილების მიღების აუცილებელი წინაპირობაა.

ორგანიზაციები დიდ დროს უთმობენ აღმავალი კომუნიკაციის გაუმჯობესებას და ხელშეწყობას. ზოგიერთი ორგანიზაცია იყენებს წინადადებების შეგროვების ანონიმურ სისტემას, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ ანონიმური შეტყობინებების დატოვება სპეციალურ ყუთებში ან

ანონიმური ფოსტის, სატელეფონო კავშირის გამოყენება. ასევე აღმავალი კომუნიკაციის გაუმჯობესებას ემსახურება თანამშრომელთა გამოკითხვა, ღია-კარის პოლიტიკა, მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემები და რა თქმა უნდა მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის ხშირი პირდაპირი ურთიერთობა. მიუხედავად ამ ტიპის კომუნიკაციის გაუმჯობესების მცდელობებისა, არსებობს სერიოზული პრობლემები, რომლებიც აფერხებენ აღმავალ კომუნიკაციას. პრობლემებს შორისაა ისეთი შემთხვევები, როდესაც მენეჯერს არ აქვს სურვილი მიიღოს უარყოფითი შინაარსის უკუკავშირი თანამშრომლებისგან და ყველანაირად აფერხებს ამ პროცესს. ან პირიქით, თანამშრომლებს არ აქვთ იმის იმედი რომ მათი ხელმძღვანელი საჭირო ადგილას სწორად და სწრაფად მიიტანს ინფორმაციას. მონინავე კომპანიებში არსებობს ამ სახის პრობლემის მოგვარების . კომუნიკაციის ტექნიკაა -შერეული ტიპის (cross hierarchical meetings) შეხვედრები, სადაც იკრიბებიან სხვადასხვა დონის მენეჯერები და ხდება ინფორმაციის პირდაპირი გაცვლა. ასევე ზოგიერთ კომპანიაში არსებობს მიღების საათები, სადაც მენეჯერები და მასზე დაქვემდებარებული პირები განიხილავენ შექმნილ სიტუაციას და ერთად თანხმდებიან გამოსავალზე.

ინფორმაციის ვერტიკალურად გაცვლასთან ერთად ორგანიზაციებში ხორციელდება ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლაც ჰორიზონტალური კომუნიკაციების მეშვეობით. ჰორიზონტალური კომუნიკაციები მყარდება ერთი დონის სხვადასხვა განყოფილებებს შორის; ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა აუცილებელია საქმიანობის კოორდინაციისთვის.

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია თავის მხრივ იყოფა სამ კატეგორიად:

1. *კომუნიკაცია განყოფილების შიგნით პრობლემის გადასაჭრელად.* ასეთი კომუნიკაცია მყარდება კონკრეტული განყოფილების წევრებს შორის და ძირითადად გამიზნულია კონკრეტული საქმის შესასრულებლად.
2. *კომუნიკაცია სხვადასხვა განყოფილებებს შორის:* ასეთი სახის კომუნიკაცია აადვილებს საერთო პროექტების განხორციელებას და ღონისძიებების ჩატარებას.
3. *ცვლილების ინიცირება:* ასე შემთხვევაში კომუნიკაციის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ცვლილებებთან დაკავშირებული ინფორმაციის გაცვლა გუნდის

წევრებსა და განყოფილებებს შორის. მთავარი მიზანია ორგანიზაციული ცვლილებების და ზრდის ხელისშეწყობა და არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესება.

ჰორიზონტალურ კომუნიკაციას გააჩნია უარყოფითი და დადებითი მახარეები. ურაცოფით მხარეებად მოიაზრება ისეთი სიტუაციები, როდესაც ჰორიზონტალურ კომუნიკაციაზე კონტროლს კარგავენ მენეჯერები ან პირიქით, ზედმეტი კონტროლის შემთხვევაში ამ ტიპის კომუნიკაცია არაეფექტურ შედეგს იძლევა. არის შემთხვევები როდესაც ჰორიზონტალური კომუნიკაციის დროს თანამშრომლებში წარმოიქმნება კონფლიქტი ან ქაოსური სიტუაცია, რადგანაც ამ დროს არ მოქმედებს კომუნიკაციის მარეგულირებელი მკაცრი მექანიზმი, ან როდესაც დრო იკარგება ჰორიზონტალური კომუნიკაციით მიღებული გადაწყვეტილებების უტყუარობის შემომწმებაზე ვერტიკალური კომუნიკაციის საშუალებით.

რა თქმა უნდა, ჰორიზონტალურ კომუნიკაციას გააჩნია ძლიერი დადებითი მხარეებიც. იგი ამცირებს გაუგებრობას ერთ დეპარტამენტში ან ერთ პროექტზე მომუშავე ადამიანებს შორის და ხელსუწყობს ეფექტიანობის და პროდუქტიულობის გაზრდას. ასევე ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ხელს უწყობს მაღალ დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებების სწორად შესრულებას, რადგანაც თანამშრომლებს შეუძლიათ ჰორიზონტალური არხებით გასცენ და მიიღონ საჭირო ინფორმაცია კონკრეტულ გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებით.

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც მენეჯერები თავის გუნდთან ერთად გამუდმებით ცვლილებებისა და სტრუქტურული გაუმჯობესების ძიებაში არიან. მიჩნეულია რომ ჰორიზონტალური კომუნიკაციის ხელს უწყობს გუნდურ მუშაობას, განსაკუთრებით ისეთ შემთხვევებში როდესაც კონკრეტული პროექტი მოითხოვს საერთო ძალისხმევას სხვადასხვა განყოფილებებიდან.

ფორმალურ კომუნიკაციებთან ერთად ორგანიზაციებში მყარდება არაფორმალური კომუნიკაციებიც, რომელთაც უწოდებენ ხმების გავრცელების არხებს (grapevine). მათი მეშვეობით ინფორმაცია ვრცელდება გაცილებით უფრო სწრაფად, ვიდრე ფორმალური კომუნიკაციების დროს, მაგრამ ხმებს მიკუთვნებუ-



ლი აქვთ არაზუსტი ინფორმაციის რეპუტაცია, თუმცა, როგორც გამოკვლევებით დადასტურდა, ისინი ხშირად ზუსტად ასახავენ ფაქტობრივ მდგომარეობას. არაოფიციალური კომუნიკაციები ორგანიზაციაში ყოველთვის იარსებებს, მაგრამ მათ შეიძლება უფრო სერიოზული დატვირთვა შეიძინონ ორგანიზაციული ცვლილებების, გაურკვევლობის და მღელვარების დროს, განსაკუთრებით თუ ასეთ სიტუაციების ფონზე ფორმალური კომუნიკაციის არხები სუსტია ან არ არსებობს. ასეთ შემთხვევაში არაფორმალური არხი ხდება ინფორმაციის მიღების საშუალება და თანამშრომლები ამ ტიპის არხებს იყენებენ ინფორმაციული ვაკუუმის შევსების საშუალებად.

ერთ-ერთი გამოკვლევით შედეგად დასტურდება რომ ზოგიერთ ორგანიზაციაში კომუნიკაციების 70% არაფორმალური არხებით მიმდინარეობს. (3.664) ასეთ გარემოში თანამშრომლები მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ უმეტესად არაფორმალური არხების საშუალებით იგებენ. ასევე აღსანიშნავია ხმების გავრცელების არხების სიზუსტე და ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენებთან კავშირი. დაახლოებით 80% ინფორმაციისა, რომელიც ვრცელდება არაფორმალური კომუნიკაციის საშუალებით, ეხება ორგანიზაციულ საკითხებს და იშვიათ შემთხვევაში პიროვნულ დეტალებს და ასეთი არხით გავრცელებული ინფორმაცია ხასიათდება 70-90% სიზუსტით.

ამრიგად, მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ რომ 6-დან 5 ამბავი ვრცელდება ე.წ. ხმების გავრცელების არხებით უფრო მეტად ვიდრე ორგანიზაციული საკომუნიკაციო არხების საშუალებით. გონებამახვილი მენეჯერები ყოველთვის ანგარიშს უწევენ არაფორმალური კომუნიკაციის არხების არსებობას და ცდილობენ გააცნობიერონ რომელი თანამშრომლები არიან მთავარი მოთამაშეები ხმების გავრცელების არხებში და რა ფაქტორები ამოძრავებთ მათ. ასევე გასათვალისწინებელი ის ფაქტორი, რომ შეუძლებელია არაფორმალური კომუნიკაციის არხების აკრძალვა ან სრული კონტროლი, ამიტომ მენეჯერები უნდა შეეგუონ მათ არსებობას ორგანიზაციული ვერტიკალური და ჰორიზონტალური არხების პარალელურად.

### კომუნიკაციის ბარიერები

მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციების

წარმატებით მუშაობაში, მენეჯერთა დიდ უმრავლესობას ის მიაჩნია მთავარ დაბრკოლებად ეფექტიანობის მიღწევის გზაზე. გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ასეთი შეხედულება აქვთ ამერიკელი მენეჯერების 73%-ს, ინგლისელი მენეჯერების 63% და იაპონელი მენეჯერების 85%-ს. ასეთი შეხედულების საფუძველია ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციებში პრობლემათა წარმოქმნის მთავარი მიზეზია სწორედ არაეფექტიანი კომუნიკაცია. (4) არაეფექტიანმა კომუნიკაციამ შეიძლება გამოიწვიოს ინფორმაციული დანაკარგები და სხვა სერიოზული პრობლემები. ამიტომ მენეჯერებისათვის აქტუალურ ამოცანად რჩება ინფორმაციის დანაკარგის შემცირება კომუნიკაციური ბარიერების აღმოფრისვის გზით.

კომუნიკაციური ბარიერები იყოფა ორ კატეგორიად: ბარიერები პიროვნებათა შორის კომუნიკაციებში და ბარიერები ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში. (2. 221) (1.172-174)

პიროვნებათა შორის კომუნიკაციაში ბარიერები მოიცავს:

- *ემოციებით გამოწვეული ბარიერები;* ადამიანის სხვადასხვა ემოციურ მდგომარეობაში სხვადასხვაგვარად აღიქვამს ერთიდაიგივე ინფორმაციას. მაგალითად, როდესაც ადამიანი პოზიტიურ განწყობაზეა, იგი უფრო მეტ დადებით მხარეს ხედავს კომუნიკაციის დროს და ნაკლებად აქცევს ყურადღებას უმნიშვნელო დეტალებს, ან პირიქით, ცუდა განწყობაზე მყოფი ადამიანი ზედმეტად დეტალურად და მგრძობიარედ აღიქვამს მიღებულ ინფორმაციას. უკიდურესად ემოციურ (დეპრესია) მდგომარეობაში მეტი ალბათობაა იმისა, რომ სიტუაციის შესაფასებლად ობიექტური, რაციონალური მიდგომა ჩანაცვლოს ზედმეტად მგრძობიარე ემოციურმა დამოკიდებულებამ, რაც კომუნიკაციას ხშირ შემთხვევაში არასწორი გზით წარმართავს.
- *აღქმით გამოწვეული ბარიერები;* ყველა ადამიანს გააჩნია საკუთარი, სუბიექტური რეალობა რაც იწვევს იმას, რომ ერთი და იგივე ინფორმაცია სხვადასხვა ადამიანებში სხვადასხვაგვარად აღიქმება. ეს დაკავშირებულია ასევე ადამიანების განსხვავებულ ღირებულებებთან,



გამოცდილებებთან და წარმოდგენებთან.

ასეთი პრობლემის თავიდან ასაცილებლად რეკომენდირებულია იდეის კარგად მოფიქრება და გააზრება მანამ, სანამ მას გადავცემთ ადრესატს.

- *სემანტიკური და ენობრივი ბარიერები;* ტერმინის დონეზე სემანტიკა ნიშნავს სიტყვის მნიშვნელობას და შეისწავლის რამდენად სწორად გომიყენება სიტყვის მნიშვნელობა სხვადასხვა სიტუაციებში. მაშინაც კი როდესაც ადამიანები ერთ ენაზე საუბრობენ შეიძლება ერთმა კონკრეტულმასიტყვამ სხვადასხვა სიტუაციაში სხვადასხვა დატვირთვა შეიძინოს. ასეთ შემთხვევაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს მოსაუბრეთა ასაკი და სიტუაციური კონტექსტი. ამიტომ პიროვნებათა შორის კომუნიკაციის დროს უნდა შეირჩეს ისეთი სიტყვები, რომლებიც ზუსტად მოახდენენ სათქმელის კოდირებას.

ასეთი პრობლემის დროს რეკომენდირებულია ორაზროვანი გამოთქმების გამორიცხვა სემანტიკისა და ალქმის დანახარჯების თავიდან აცილების მიზნით.

- *არავერბალური წინალობები;* ასეთი პრობლემის არსებობისას ხდება არავერბალური სიმბოლოების არაერთმნიშვნელოვანი გადაცემა და ამგვარად შეტყობინებების სიმბოლოების დამახინჯება. არსებობს ისეთი უკიდურესი შემთხვევები, როდესაც მოსაუბრის სახის გამომოეტყველება, ხმის ტემბრი და ქმედება ეწინააღმდეგება მისივე ნათქვამს. ეს ინვეს ხმაურს (ნოისე) და გაურკვეველობას. ამ ტიპის პრობლემის არიდება შეიძლება თუ მოსაუბრე უფრო მეტად იზრუნებს იმაზე რომ მისი ხმის ტემბრი და არავერბალური ინფორმაცია თანხვედრაში იყოს რეალურ სათქმელთან.
- *ცუდი უკუკავშირი, ან ამ კავშირის საერთოდ არ არსებობა;* ასეთი პრობლემის დროს შეტყობინების გამგზავნი გვიან, ან საერთოდ ვერ იღბს უკუკავშირის მიმღებისგან, რაც შეუძლებელს ხდის იმის გაგებას ადრესატმა სწორი ინტერპრეტაცია გაუკეთა თუ არა მიღებულ ინფორმაციას. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად ერთადერთი გზაა - ეფექტიანი უკუკავშირის დამყარება.
- *საკომუნიკაციო არხის არასწორი შერჩევა;* ამ პრობლემის არსებობა ხელს უწყობს ინფორმაციის არასწორ დეკოდირებას რაც

გამონვეულია არასწორი საკომუნიკაციო არხის შერჩევით. როდესაც საქმე გვაქვს ემოციურ შეტყობინებასთან უმჯობესია შევჩერდეთ პირისპირ და არა წერილობით კომუნიკაციაზე, რადგანაც ასეთ დროს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება სწრაფი უკუკავშირის არსებობას და ერთდროულად სხვადასხვა ტიპის ინფორმაციის გააზრებას. ხოლო რუთინული ინფორმაციის გადასაცემად საუკეთესო საკომუნიკაციო არხად ითვლება წერილობითი და სხვადასხვა ელექტრონული საშუალებები.

- *დუმილი;* აღიქმება რომ დუმილს ინფორმაციის არქონა ინვეს, მაგრამ გამოკვლევებმა უჩვენა რომ დუმილი ხშირად პრობლემატური შემთხვევა, განსაკუთრებით მენეჯერისა და მასზე დაქვემდებარებულებს შორის კომუნიკაციის დროს. მენეჯერების 85% ამჯობინებს დუმილს მინიმუმ ერთ მნიშვნელოვან საკითხთან დაკავშირებით მაინც. თანამშრომელთა დუმილი კი ხშირად მენეჯერებს ინფორმაციულ ვაკუუმში ტოვებს ყოველდღიურ, მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით. ხშირ შემთხვევაში, როდესაც თანამშრომლები ამჯობინებენ დუმილს მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით, ეს შეიძლება სამსახურეობრივი სტრესის მანიშნებელიც იყოს. (1.174)

კომუნიკაციური ბარიერები ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში გამონვეულია შემდეგი ფაქტორებით:

- *ინფორმაციის დამახინჯება მისი განზოგადების, გამოტოვების ან სტატუსური განსხვავებების შედეგად.* დაბალი სტატუსის მქონე თანამშრომლებმა შეიძლება თავი შეიკავონ აღმავალი კომუნიკაციის საშუალებით უარყოფითი ინფორმაციის მიწოდებისაგან, რაც თავის მხრივ გამოიწვევს არასწორ კომუნიკაციას. ასევე მაღალი სტატუსის მქონე პირებმა შეიძლება ნაკლები ყურადღება დაუთმონ დაბალი საფეხურებიდან მონოდებულ ინფორმაციას, რაც ასევე აზარალებს ჯანსაღ ორგანიზაციულ კომუნიკაციის.

ასეთ სიტუაციაში მენეჯერმა უნდა მოახდინოს ინფორმაციული ნაკადების რეგულირება მათი

ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლების გათვალისწინებით.

- ინფორმაციის გაფილტვრა, ანუ ინფორმაციის შეგნებულად დამახინჯება (*filtering*); სიტუაცია კომუნიკაციის დროს, როდესაც ინფორმაციის გამგზავნი ახდენს ინფორმაციით მანიპულირებას მიმღების საამებლად, ანუ დაქვემდებარებული მენეჯერს გადსცემს ისეთ ინფორმაციას, რისი მოსმენაც მენეჯერს სურს, ანუ ხდება ინფორმაციის შეგნებული დამახინჯება და მისი ინტერპრეტაცია მოსარგებლის ინტერესების შესაბამისად. რაც უფრო მეტი ვერტიკალური დონეებია ორგანიზაციაში და რაც უფრო მკვეთრია სტატუსური განსხვავებები, მით უფრო დიდია ინფორმაციის გაფილტვრის ალბათობა.
- ინფორმაციული გადატვირთვა (*information overload*); სიტუაცია, როდესაც ხდება საკომუნიკაციო არხების გადატვირთვა, ინფორმაციის განთესვა და მისი მნიშვნელოვანი ნაწილის დაკარგვა ან მისი გადამუშავების სამომავლოდ გადადება. მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ადამიანს მიღებული ინფორმაციის გადამუშავების განსაზღვრული შესაძლებლობა გააჩნიათ. როდესაც მიღებული ინფორმაცია იმაზე მეტია ვიდრე მისი გადამუშავების შესაძლებლობა, ეს ინვესტორს ინფორმაციულ გადატვირთვას და მის თანმხლებ შედეგებს.
- ორგანიზაციული სტრუქტურის არასრულფასოვნება; როდესაც ორგანიზაციული

სტრუქტურა გაუმართავად მუშაობს, სხვა პრობლემებთან ერთად ეს ინვესტორს ინფორმაციის დამახინჯებას მართვის მრავალრიცხოვან დონეზე. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად საჭიროა რეგულარული კონტაქტების დამყარება ინფორმაციის მომხმარებლებს შორის შეხვედრების, საუბრების, განხილვების, შეკრებების ჩატარების გზით.

ორგანიზაციული კომუნიკაციების ბარიერებად ასევე მოიაზრება ორგანიზაციაში შრომითი დაუკმაყოფილებლობა, ანუ მოტივაციის დაბალი დონე; კადრების შეზღუდვა, რომლის დროსაც ხდება მუშა ფგუფებისა და მთლიანად პერსონალის არასწორად დაკომპლექტება; მართველობითი ბარიერები, რაც ულისხმობს ორგანიზაციის მართვაში დაშვებულ შეცდომებს და ძალაუფლების არასწორ გამოენებას; ორგანიზაციული გარემოს შეზღუდვები, როლის დროსაც ორგანიზაციაში შექმნილია ცუდი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი რაც ხელს უწყობს კონფლიქტური და სტრესული სიტუაციების არსებობას. ამ კომპლექსური პრობლემების აღმოსაფხვრელად არსებობს სხვადასხვა ხერხები, მათ შორის პერსონალის შრომის სტიმულირების სისტემის სრულყოფა, მენეჯმენტის ხარისხობრივის დონის ამაღლება და ზოგადად ორგანიზაციაში ჯანსაღი საქმიანი გარემოს ჩამოყალიბება.

იმისათვის რომ მენეჯერმა შეძლოს ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში შექმნილი ბარიერების გადალახვა მას უნდა გააჩნდეს ინდივიდუალური უნარები და კომპლექსური ორგანიზაციული ქმედება.

**ორგანიზაციული კომუნიკაციების ბარიერების აღოსაფხვრელად საჭირო უნარები და ორგანიზაციული ქმედებები**

მენეჯერის ინდივიდუალური უნარები	ორგანიზაციული ქმედებები
აქტიური მსმენელი – მენეჯერი გამოხატავს მოსაუბრის მიმართ ინტერესს, მოსმენის დროს სვამს კითხვებს, აკეთებს მოსაუბრის ნათქვამის პერფრაზირებას, უზრუნველყოფს უკუკავშირს	ნდობისა და გახსნილი ატმოსფეროს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლების პირდაპირ და ნდობაზე დამყარებულ კომუნიკაციას.
საკომუნიკაციო არხის სწორად შერჩევა	საკომუნიკაციო არხების შექმნა და განვითარება
სემანტიკური შეცდომების მინიმუმამდე დაყვანა ან აღმოფხვრა	კომუნიკაციის სხვადასხვა სახეების გამოყენების ხელშეწყობა
ინფორმაციის მიღება პირისპირი კომუნიკაციებით და სწორი დასკვნების გამოტანა. კომუნიკაციის ცნობილი თანამედროვე ტექნიკა, რომელიც ინგლისურენოვან წყაროებში დასახელებულია როგორც Management by Wandering Around (MBWA)	ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც ერგება ჯანსაღი კომუნიკაციის საჭიროებებს და უზრუნველყოფს სწრაფ უკუკავშირს.

**დასკვნა**

ყოველდღიურ რუტინაში ჩართული მენეჯერები, განსაკუთრებით ორგანიზაციის ზრდის პირობებში, თითქოს ვერ აცნობიერებენ შიდა კომუნიკაციების სისტემურობის მნიშვნელობას, ან მათი მოსაზრებით, უბრალოდ არ სცალიათ ამისთვის.

სინამდვილეში, თუ კი შიდა კომუნიკაციას აქვს თავისი მიზანი, არის თან მიმდევრული და მკაფიო, ის ძლიერ იარაღად იქცევა ეფექტური მენეჯმენტის ხელში.

ანყობილ შიდა კომუნიკაციებს შეუძლიათ:

- კადრების კომუნიკაციის ეფექტურ არხებად ქცევა;
- თანამშრომლებისგან საუკეთესო, ღირებული იდეების მიღება;
- სერვისის ხარისხისა და პროდუქტიულობის მკვეთრი ზრდა;
- კრიზისების გაღრმავების რისკის შემცირება;
- ორგანიზაციის საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტური ფუნქციონირება.

ეფექტური კომუნიკაცია განსაკუთრებით აუცილებელია საერთაშორისო ორგანიზაციებში, სადაც მულტიკულტურული გარემოა. ასეთ შემთხვევაში კარგი კომუნიკაცია ამცირებს ენობრივ და კულტურულ ბარიერებს. ხშირად საერთაშორისო ორგანიზაციები ატარებენ კომუნიკაციის უნარების ტრენინგებს თანამშრომლებისთვის, რის შედეგადაც იზრდება თანამშრომელთა შრომითი ნაყოფიერება და მცირდება დაშვებული შეცდომების რაოდენობა. (7)

წარმატებული კომუნიკაცია ეხმარება მენეჯერებს ეფექტური გუნდის შექმნაში, სადაც ეფექტური კომუნიკაცია ამცირებს გაუგებრობებს და არაჯანსაღი კომუნიკაციის დონეს. გუნდის წევრები ენდობიან ერთმანეთს და ხელმძღვანელსაც. თითოეულმა წევრმა იცის თავისი როლი და ფუნქციები, მენეჯერს კი შეუძლია თამამად მიუთითონ შეცდომებზე თანამშრომელთა მორალის დაზარელების გარეშე. ერთად მუშაობის ასეთი ჰარმონიული გარემო ზრდის გუნდის ეფექტიანობას,

რაც მთავარია, ანყობილ შიდა კომუნიკაციებს შეუძლია ორგანიზაციაში მორალისა და მოტივაციის ზრდა, თანამშრომლებში რწმენის გაღვივება და საუკეთესო შედეგებამდე მიყვანა, რაც

საბოლოო ჯამში ორგანიზაციის წარმატებაში დიდ როლს შეასრულებს.

**უწყებური კომუნიკაციის ბიზნეს-ქიისი უნისონი (UNISON)**

უნისონი (UNISON) გახლავთ უდიდესი სავაჭრო კავშირი დიდ ბრიტანეთში. ამ ორგანიზაციის 1300 ფილიალი სხვადასხვა ქვეყანაში ემსახურება დაახლოებით 3 მილიონ წევრს სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურებში. (8) კომპანია ხშირად აწყობს სხვადასხვა ტიპის შეხვედრებს რათა შეძლოს დიდი რაოდენობის კლიენტებამდე საჭირო საკითხების მიტანა და ასევე მათგან დროული და მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიღება და მისი დამუშავება.

მოცემული ქეისი განიხილავს ეფექტური ბიზნეს კომუნიკაციის მეთოდებს უნისონის მაგალითზე. ამ კომპანიის ლოკალური და საერთაშორისო ფილიალები სწორი კომუნიკაციის საშუალებით ეხმარებიან ორგანიზაციის მრავალრიცხოვან წევრებს სამსახურეობრივი პრობლემების მოგვარებაში.

თითოეულ ფილიალს ყავს მდივანი, რომელსაც ირჩევენ მისი კოლეგები. თითოეულ ფილიალში არსებობს უნისონის ქსელის ერთიანი მონაცემთა ბაზა, რომელიც ეხმარება ფილიალის წევრებს სწრაფი და სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში სხვადასხვა მოქმედებების დროს.

იმისათვის რომ შიდა ორგანიზაციულიდა გარე კომუნიკაცია უფრო ეფექტური იყოს უნისონი იყენებს შანონ-ვივერის კომუნიკაციის მოდელს (Shannon-Weaver Model)<sup>1</sup>.

კომპანიის თანამშრომლები ცდილობენ მაქსიმალურად შეამცირონ კომუნიკაციის ბარიერები და ხმაურის (noise) ფაქტორები, იმისათვის რომ კომუნიკაცია უფრო მკაფიო და გასაგები იყოს. შანონ-ვივერის კომუნიკაციის მოდელს მუშაობს შემდეგნაირად: გამგზავნმა ისე უნდა მოახდინოს ინფორმაციის კოდირება, რომ ის მიმღებისთვის გასაგები იყოს. ამისათვის დიდი ყურადღება ეთმობა კომუნიკაციის არხის შერჩევას. კომპანიის შემთხვევაში კომუნიკაციის

<sup>1</sup> 1948 წელს კლაუდ ევოდ შანონმა გამოაქვეყნა წიგნი *კომუნიკაციის მათემატიკური მოდელი*. ეს მოდელი აქტიურად გამოიყენება კომპანიების მიერ და ცნობილია როგორც შანონ-ვივერის კომუნიკაციის მოდელი (Shannon-Weaver Model). წყარო: [https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver_model)

არხად ხშირად ირჩევენ ელექტორულ ფოსტას ან კომპანიის ვებ-გვერდს. ამის შემდეგ მიმღები ახდენს ინფორმაციის დეკოდირებას, თუმცა არ არის სრული გარანტია რომ ადრესატი ამ ინფორმაციას მიიღებს და სწორ დეკოდირებას გაუკეთებს. ეს იმიტომ ხდება, რომ პროცესი შეიძლება მოიცავდეს სიძნელეებს, რომელიც ცნობილია „ხმაური“-ის სახელწოდებით. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში „ხმაური“ შეიძლება გამოიწვიოს შეტყობინების (message) გაურკვეველმა შინაარსმა და სათქმელის გაურკვეველად გადმოცემამ (სემანტიკური ბარიერი).

**შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციები უნისონში**

კომპანიაში არსებობს შიდაორგანიზაციული კომუნიკაციის შემდეგი სახეები:

- ვორქშოპები, რომლებსაც უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ჩართულობას
- საპროექტო ჯგუფები
- InsideOut - კომპანიის ჟურნალი, რომელიც იგზავნება უნისონის ყველა ფილიალში და აშუქებს კომპანიაში მიმდინარე პროცესებს.

ასევე შიდა კომუნიკაციები ხორციელდება ელექტრონული ფოსტის, თანამშრომელთა შეხვედრების (briefings) და ინტრანეტის (intranet) საშუალებით.

**გარე კომუნიკაციები უნისონში**

კომპანიაში დიდი მნიშვნელობა ექცევა გამართულ კომუნიკაციებს ორგანიზაციის გარეთაც. ეს ბუნებრივია, რადგანაც კომპანიას გააჩნია 1300 ფილიალი და ყავს უამრავი მომხმარებელი.

გარე კომუნიკაციის მთავარი ბერკეტი კომპანიის ვებ-გვერდი, სადაც შეხვდებით სხვა და სხვა საჭირო თემებთან დაკავშირებულ ინფორმაციას. ასევე გვერდზე განთავსებულია კომუნიკაციის კატალოგი, რომელიც შეიძლება ჩამოტვირთოს მსურველმა. გარდა ვებ-გვერდზე განთავსებული ინფორმაციისა, გარე კომუნიკაცია ხორციელდება სხვა საშუალებებითაც. მაგალითად:

- Welcome to Unison – ეს არის სრული საინფორმაციო კრებული ორგანიზაციის წევრებისათვის
- DVD ფორმატში ჩანერილი ინფორმაცია,

რომელიც ორგანიზაციის გარეთ ინფორმაციის გატანის ეფექტური საშუალებაა.

**ფორმალური კომუნიკაციები უნისონში**

კომპანიაში ფორმალური კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მართვის უმაღლესი დონიდან ქვედა სტრუქტურული დონისაკენ (დამავალი კომუნიკაცია). უნისონში კომპანიის პოლიტიკის შესახებ ინფორმაციამდინარეობს მაღალი დონის მმართველობიდან და მიენოდება ყველა ფილიალის თანამშრომლებს. თითოეული ფილიალი განიხილავს მიწოდებულ ინფორმაციას და შემდეგ ფილიალის დელეგატები სპეციალურ გაერთიანებულ სხდომაზე აფიქსირებენ დამოკიდებულებებს მიწოდებული საკითხების მიმართ.

ფორმალური კომუნიკაცია შეიძლება ასევე განხორციელდეს ელექტრონული კომუნიკაციის საშუალებებით, წერილობითი შეტყობინებების და ფორმალური შეხვედრების სახით.

**არაფორმალური კომუნიკაცია უნისონში**

არაფორმალური კომუნიკაცია კომპანიაში არ მიყვება წინასწარ დაგეგმილ რაიმე წესს, მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს რომ ასეთი კომუნიკაცია ორგანიზაციის გარეთ ხდება. უნისონში თანამშრომლებს აძლევენ უფლებას ინიციატივა საკუთარ ხელში აიღონ, რაც საშუალებას აძლევს მათ უფრო თამამად ისაუბრონ საკუთარ იდეებზე და ინიციატივებზე. კომპანიაში იბეჭდება კომუნიკაციის კატალოგი საინტერსო ისტორიებით, რაც ასევე ხელს უწყობს არაფორმალური კომუნიკაციის განვითარებას.

კომპანიაში ჯერათ რომ ასეთი კომუნიკაციის წყალობით ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომელი გრძნობს რომ მათ უსმენენ და მათ აზრებს აფასებენ.

**უჯაქტური კომუნიკაციის შედეგები კომპანიაში (COMMUNICATION IN ACTION)**

უნისონში იციან რომ ქვეყანაში მაცხოვრებელ ყველა ადამიანს ალღელებს ელექტრონერგიასთან, საჯარო სერვისებთან, ადგილობრივ მართველობებთან, განათლებასთან, ჯანდაცვა-სთან, ბიზნეს ეთიკასთან და კომპანიების სოცია-



ლურ პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებული საკითხები.

ეფექტური კომუნიკაციის საშუალებით კომპანია ეხმარება საზოგადოებას სოციალური, ეკონომიკური თუ სამართლებრივი პრობლემების გააზრებაში, სიტუაციის სწორ შეფასებაში და ადეკვატური მოქმედებების განხორციელებაში.

სწორედ სოციალურ ფონზე წარმოქმნილი პრობლემების გასაშუქებლად და მათ მიმართ ყურადღების მისაქცევად უნისონის ინიცირებით განხორციელდა პროექტები და მოენყო სპეციალური ღონისძიებები. ერთ-ერთი ბოლოდროინდელი მოვლენა იყო უნისონის მიერ ინიცირებული ეროვნული ჯანდაცვის კამპანია (National Health Service Day), რომლის შესახებ მოსახლეობას ურიგდებოდა სპეციალური საინფორმაციო ბუკლეტები. უნისონს ასევე სჭირდებოდა მხარდაჭერა მედიისაგან, ამიტომ ამ მოვლენის შესახებ ინერებოდა გაზეთებში და სპეციალ-

ური რეპორტაჟები გადიოდა ტელევიზიებში. ღონისძიების სწორად წარმართვაში კომპანია აქტიურად იყენებდა ვებ-გვერდს. უნისონმა მოახერხა რომ მის ინიციატივას ყოლოდა ისეთ სერიოზული მხარდამჭერები როგორცაა ბრიტანეთის სამედიცინო ასოციაცია და პროფესიონალ ექიმთა გაერთიანება. კამპანიის ფარგლებში უნისონმა რეკლამისთვის გამოიყენა სპეციალური ბუშტები, ქუდები და სხვა საშუალებები.

ამგვარად კომპანიამ მოახერხა საზოგადოების ყურადღება მიექცია ბრიტანეთისთვის საკმაოდ მტივიწვეულ სოციალურ საკითზე. ამით კიდევ ერთხელ დაანახა ორგანიზაციის 3 მილიონ წევრს რომ უნისონი ზრუნავს მათზე და ეხმარება პრობლემების გადაჭრაში - ეს კომპანიის ეფექტური კომუნიკაციის კიდევ ერთი ძალიან ხილული შედეგია.

**ლიტერატურა/REFERENCES**

[1]. **როზინსი ს., ჯაჯი თ.**, - *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*, ეარსონ, 2014

[2]. **ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური** - *მენეჯმენტის პრინციპები*, თბილისი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2010

[3]. **დავით რ., ხანდრიძი მ., პერშინიან ნ.** - *მენეჯმენტი*, ინგლისი, CENGAGE Learning, 2010

[4]. ელექტრონული სახელმძღვანელო - <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe>

[5]. ელექტრონული სტატია - <http://work911.com/articles/impcommunication.htm>

[6]. ელექტრონული სტატია - ელექტრონული ფოსტა დროს ზოგავს; პირისპირ კომუნიკაცია მაინც ყველას ჯობს <http://www.24saati.ge/news/story/4231-eleqtronuli-fosta-dros-zogavs-pirispir-komunikatsia-maints-yvelas-sjobs>

[7]. ელექტრონული სტატია - <http://smallbusiness.chron.com/benefits-effective-communication-workplace-20198.html>

[8]. <http://www.unison.org.uk/about/>