

თაობა Z გავლენა შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიებზე: ორმხრივი სიმეტრიული კომუნიკაციის გამოწვევები ქართულ ორგანიზაციებში

ნათელა ლეკიშვილი

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის, ტექნოლოგიისა და განათლების ფაკულტეტზე საზოგადოებასთან ურთიერთობის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მინიჭების მოთხოვნების შესაბამისად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: თორნიკე გურული, პროფესორი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
თბილისი, 2026 წელი

განაცხადი

როგორც წარდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალებს, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.

ნათელა ლეკიშვილი,

08.06.2026

აბსტრაქტი

GEO

თანამედროვე ორგანიზაციებში შიდა კომუნიკაცია სულ უფრო მეტად სცდება ინფორმაციის გადაცემის ტექნიკურ ფუნქციას და თანამშრომელთა ჩართულობის, ნდობის, მოტივაციისა და ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი ნაწილი ხდება. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია Gen Z-ის სამუშაო ბაზარზე აქტიური შესვლის ფონზე, რადგან ეს თაობა ციფრული კომუნიკაციის, სწრაფი ინფორმაციის მიმოცვლისა და თვითგამოხატვის მაღალი შესაძლებლობების პირობებში ჩამოყალიბდა. შესაბამისად, Gen Z-ისთვის სამუშაო გარემოში მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ინფორმაციის დროულად მიღება, არამედ უკუკავშირი, აზრის თავისუფლად გამოხატვა, მენეჯმენტთან ღია კომუნიკაცია და საკუთარი ღირებულების განცდა.

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი მიზნად ისახავს გააანალიზოს, როგორ აისახება Gen Z-ის კომუნიკაციური მოლოდინები ქართულ ორგანიზაციებში შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიებსა და პრაქტიკაზე. კვლევა განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, რამდენად ქმნის არსებული შიდა კომუნიკაცია რეალურ შესაძლებლობას თანამშრომელთა მოსმენის, უკუკავშირზე რეაგირებისა და თანამშრომლის ხმის ორგანიზაციულ პროცესებში გათვალისწინებისთვის. ნაშრომი თეორიულად ეყრდნობა შიდა კომუნიკაციის კონცეფციას, თაობათა თეორიებსა და Grunig-ისა და Hunt-ის ორმხრივი სიმეტრიული კომუნიკაციის მოდელს, რომლის მიხედვითაც ეფექტიანი კომუნიკაცია უნდა ეფუძნებოდეს დიალოგს, ურთიერთგაგებასა და ორმხრივ ადაპტაციას.

მეთოდოლოგიურად, კვლევა ეფუძნება პრაგმატისტულ ფილოსოფიასა და შერეულ მეთოდოლოგიურ მიდგომას. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 110 რესპონდენტმა. კითხვარი მოიცავდა როგორც დახურულ, ისე ღია ტიპის კითხვებს და მიმართული იყო შიდა კომუნიკაციის არსებული პრაქტიკის, კომუნიკაციური მოლოდინების, უკუკავშირის ხარისხის, მენეჯმენტთან კომუნიკაციის ხელმისაწვდომობისა და კრიტიკული აზრის გამოხატვის უსაფრთხოების შეფასებისკენ. თვისებრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარდა

6 სიღრმისეული ინტერვიუ HR სპეციალისტებთან, მენეჯერებთან და გუნდის ლიდერებთან, რამაც შესაძლებელი გახადა რაოდენობრივ მონაცემებში გამოვლენილი ტენდენციების უფრო ღრმა ინტერპრეტაცია.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ქართულ ორგანიზაციებში შიდა კომუნიკაციის გარკვეული არხები და მექანიზმები არსებობს, თუმცა მათი არსებობა ყოველთვის არ ნიშნავს რეალურ ორმხრივ კომუნიკაციას. რესპონდენტები შედარებით დადებითად აფასებენ ინფორმაციის მიღების, მენეჯმენტთან კომუნიკაციისა და აზრის გამოხატვის შესაძლებლობას, თუმცა უფრო სუსტად ფასდება თანამშრომელთა უკუკავშირის რეალური გავლენა, გადაწყვეტილებების მიზეზების განმარტება და მენეჯმენტის მხრიდან თანამშრომელთა მოსაზრებების გათვალისწინება. კვლევამ გამოავლინა მკაფიო სხვაობა კომუნიკაციურ მოლოდინებსა და არსებულ პრაქტიკას შორის. განსაკუთრებით პრობლემურად გამოიკვეთა იერარქიული კომუნიკაცია, მენეჯერული კომპეტენციის ნაკლებობა, უკუკავშირის ფორმალური ხასიათი, კრიტიკული აზრის გამოხატვის შიში და თანამშრომლის ხმის არასაკმარისი მნიშვნელობა.

კვლევაში დასკვნის სახით გამოიკვეთა, რომ Gen Z-ისთვის შიდა კომუნიკაცია მხოლოდ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი არ არის; იგი უკავშირდება თანამშრომლის ღირებულების აღქმას, აღიარებას, უსაფრთხოებას, უკუკავშირსა და ორგანიზაციასთან იდენტიფიკაციას. ნაშრომის შედეგები მიუთითებს, რომ ქართულ ორგანიზაციებში შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესება ვერ შემოიფარგლება მხოლოდ ახალი არხების დანერგვით ან ინფორმაციის სწრაფად გავრცელებით. აუცილებელია მენეჯერების, HR სპეციალისტებისა და გუნდის ლიდერების გადამზადება, სისტემური უკუკავშირის მექანიზმების შექმნა, ანონიმური არხების განვითარება, გადაწყვეტილებების ახსნის კულტურის გაძლიერება და თანამშრომელთა ხმის რეალური აღიარება. ამგვარად, Gen Z-ის კომუნიკაციური მოლოდინები შეიძლება განვიხილოთ არა მხოლოდ როგორც გამოწვევა, არამედ როგორც შესაძლებლობა, რომელმაც ქართულ ორგანიზაციებს შეიძლება უბიძგოს უფრო ღია, მოქნილი და თანამშრომელზე ორიენტირებული შიდა კომუნიკაციის ჩამოყალიბებისკენ.

საკვანძო სიტყვები: Gen Z, შიდა კომუნიკაცია, ორმხრივი სიმეტრიული კომუნიკაცია, უკუკავშირი, ორგანიზაციული კომუნიკაცია, ქართული ორგანიზაციები, მენეჯმენტი, თანამშრომელთა ჩართულობა.

Abstract

ENG

In contemporary organizations, internal communication increasingly goes beyond the technical function of transmitting information and becomes an important component of employee engagement, trust, motivation, and organizational culture. This issue is particularly relevant in the context of Generation Z's active entry into the labor market, as this generation has been shaped by digital communication, rapid information exchange, and expanded opportunities for self-expression. Therefore, for Generation Z, workplace communication is not limited to receiving information in a timely manner; it is also connected to feedback, the freedom to express opinions, open communication with management, and the feeling of being valued within the organization.

This master's thesis aims to analyze how Generation Z's communication expectations are reflected in internal communication strategies and practices in Georgian organizations. The study particularly focuses on whether existing internal communication creates a real opportunity for listening to employees, responding to feedback, and taking employees' voices into account in organizational processes. The thesis is theoretically based on the concept of internal communication, generational theories, and Grunig and Hunt's two-way symmetrical communication model, according to which effective communication should be based on dialogue, mutual understanding, and two-way adaptation.

Methodologically, the study is based on a pragmatic philosophy and a mixed-methods approach. Within the quantitative part of the research, an online survey was conducted with 110 respondents. The questionnaire included both closed-ended and open-ended questions and aimed to evaluate existing internal communication practices, communication expectations, the quality of feedback, accessibility of communication with management, and the safety of expressing critical opinions. The qualitative part of the study included 6 in-depth interviews with HR specialists, managers, and team leaders, which made it possible to interpret the trends identified in the quantitative data in greater depth.

The findings show that certain internal communication channels and mechanisms exist in Georgian organizations; however, their presence does not always indicate genuinely two-way communication. Respondents evaluated access to information, communication with management, and the opportunity to express opinions relatively positively. However, lower evaluations were given to the actual impact of employee feedback, the explanation of decision-making reasons, and the extent to which management takes employees' opinions into account. The research revealed a clear gap between communication expectations and actual practice. Hierarchical communication, insufficient managerial competence, formalized feedback practices, fear of expressing critical opinions, and the limited significance given to employees' voices emerged as the most important challenges.

The main conclusion of the study is that, for Generation Z, internal communication is not merely a process of information exchange; it is closely connected to feeling valued, recognized, safe, heard, and identified with the organization. The results indicate that improving internal communication in Georgian organizations cannot be limited to introducing new channels or accelerating the flow of information. It requires training managers, HR specialists, and team leaders, developing systematic feedback mechanisms, strengthening anonymous communication channels, improving the practice of explaining decisions, and genuinely recognizing employees' voices. Thus, Generation Z's communication expectations can be viewed not only as a challenge, but also as an opportunity that may encourage Georgian organizations to develop more open, flexible, and employee-oriented internal communication.

Keywords: Generation Z, internal communication, two-way symmetrical communication, feedback, organizational communication, Georgian organizations, management, employee engagement.

მადლობა

მადლობას ვუხდი ჩემს სამეცნიერო ხელმძღვანელს, პროფესორ თორნიკე გურულს, ნაშრომზე მუშაობის პროცესში გაწეული დახმარებისთვის, რეკომენდაციებისთვის, პროფესიული რჩევებისა და მხარდაჭერისთვის. მისი შენიშვნები და მითითებები მნიშვნელოვანი იყო კვლევის სწორად დაგეგმვისა და საბოლოო ფორმით ჩამოყალიბებისთვის.

განსაკუთრებულ მადლობას ვუხდი კვლევაში მონაწილე რესპონდენტებსა და ინტერვიუერებს, რომლებმაც დამითმეს დრო, გამიზიარეს საკუთარი გამოცდილება და მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს კვლევითი ნაწილის განხორციელებაში.