

მედიამენეჯმენტი

სიტუაციურ სავარჯიშოთა
გამოყენებით

Media Management: A Case Book Approach
Jan LeBlanc Wicks, George Sylvie, C. Ann Hollifield,
Stephen Lacy, Ardyth Broadrick Sohn
Copyright © 2004 by Lawrence Erlbaum, Associates, Inc.

მედია მენეჯმენტი: სიტუაციურ სავარჯიშოთა გამოყენებით
ჯონ ლებლან უიქსი, ჯორჯ სილვი, სი ანა ჰოლიფილდი,
სტეფან ლეისი, არდიტ ბროდრიკ სონი
© საავტორო უფლებები დაცულია 2004 Lawrence Erlbaum, Associates, Inc.

სახელმძღვანელო ქართულ ენაზე თარგმნა და გამოსცა საერთაშორისო კვლევისა და გაცვლების საბჭომ (IREX), ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) და ფონდის „ღია საზოგადოება — საქართველო“ ფინანსური დახმარებით. მიუხედავად ამისა, მასში გამოთქმული მოსაზრებები შესაძლოა არ გამოხატავდეს საერთაშორისო კვლევისა და გაცვლების საბჭოს (IREX), ფონდის „ღია საზოგადოება — საქართველო“, ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) ან ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის ოფიციალურ პოზიციას.



მთარგმნელი
რედაქტორი
გამომშვები რედაქტორი
სტილის რედაქტორი
დამკაბადონებელი

მირანდა ბერიშვილი
რევაზ სურგულაძე
ხათუნა მანსაშვილი
ლალი კავილაძე
გიორგი ტაბლიაშვილი

ყველა უფლება დაცულია. აკრძალულია ამ გამოცემის რომელიმე ნაწილის ნებისმიერი ფორმით ან საშუალებით (ელექტრონული, მექანიკური, ფოტოასლის გადაღება, ჩანერა და სხვ.) რეპროდუცირება, საინფორმაციო სისტემაში შენახვა ან გავრცელება საავტორო უფლებების მფლობელის ნერილობითი ნებართვის გარეშე.

ორიგინალი გამოიცა ინგლისურ ენაზე

პირველი ქართული გამოცემა

ვრცელდება უფასოდ

© საავტორო უფლება ქართულ გამოცემაზე 2006
საერთაშორისო კვლევისა და გაცვლების საბჭო (IREX)

ტირაჟი: 500 ცალი

ISBN 99940-45-28-8

დაიბეჭდა და აიკინდა გამომცემლობა „დიოგენეში“

გამომცემლობა „დიოგენე“, თბილისი 0179, კეკელიძის ქ. 6
ტელეფონი 95 63 94, ტელ./ფაქსი 96 79 71 www.dioгене.ge

მედიაგენეზმენტი

სიტუაციურ სავარჯიშოთა
გამოყენებით
მესამე გამოცემა

იან ლებლან უიქსი
არკანზასის უნივერსიტეტი

ჯორჯ სილვი
ტეხასის ოსტინის უნივერსიტეტი

სი ანა ჰოლიფილდი
ჯორჯიის უნივერსიტეტი

სტეფან ლეისი
მიჩიგანის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

არდიტ ბროდრიკ სონი
სემ ჰიუსტონის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ხელშემწყობი ავტორი:
დოქტორი ანჯელა ჰაუერსი
ჩრდილოეთ ილინოისის უნივერსიტეტი



LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS
Mahwah, New Jersey London

ინფორმაცია ინტელისურ ენაზე გამომცემული ორიგინალის შესახებ

Acquisitions Editor:	Linda Bathgate
Editorial Assistant:	Karin Wittig Bates
Cover Design:	Kathryn Houghtaling Lacey
Textbook Production Manager:	Paul Smolenski
Full-Service & Composition:	UG / GGS Information Services Inc.
Text and Cover Printer:	Sheridan Books, Inc.

This book was typeset in 10/12 pt. Times New Roman and Italic. The heads were typeset in Zapf Humanist Bold, Zapf Humanist Italic, and Times New Roman Bold Italic.

Copyright © 2004 by Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form, by photostat, microfilm, retrieval system, or any other means, without prior written permission of the publisher.

Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers
10 Industrial Avenue
Mahwah, New Jersey 07430
www.erlbaum.com

Library of Congress Cataloging-In-Publication Data

Media management: a casebook approach / Jan LeBlanc Wicks. . . [et al.].-3rd ed.
p. cm. - (LEA's communication series)
Includes bibliographical references and Index.
ISBN 0-8058-4715-4
I. Mass media-Management-Case studies. I. Wicks, Jan LeBlanc. II. Series.

P96.M34M4 2003
302.23'068-dc21

2003040808

Books published by Lawrence Erlbaum Associates are printed on acid-free paper, and their bindings are chosen for strength and durability.

სარჩევი

მადლიერება	ix
წინასიტყვაობა	xi
თავი 1 მართვა და გადანყვეტილების მიღება	1
სიტუაციური სავარჯიშო 1.1	32
წარსული გადანყვეტილებების გათვალისწინება სიტუაციური სავარჯიშო 1.2	33
გადანყვეტილების მიღების ინდივიდუალური და ჯგუფური სტილის გამოყენება. სიტუაციური სავარჯიშო 1.3	34
ვებგვერდის სრულყოფა	
თავი 2 ლიდერი და სამუშაო ძალა	35
სიტუაციური სავარჯიშო 2.1	60
გუნდის ჩამოყალიბება და ახალი ამბები სიტუაციური სავარჯიშო 2.2	64
ორგანიზაციის დახურვა და სხვა ადგილას მისი განახლება	
თავი 3 მოტივაცია	67
სიტუაციური სავარჯიშო 3.1	92
ჩარლზი და მეი სიტუაციური სავარჯიშო 3.2	94
მოხსენებითი ბარათი სიტუაციური სავარჯიშო 3.3	96
მოტივაციის გაძლიერება. სიტუაციური სავარჯიშო 3.4	98
მორალური დილემა	
თავი 4 მედიაორგანიზაციების გლობალური სტრუქტურა	100
სიტუაციური სავარჯიშო 4.1	127
სტრუქტურული ანალიზი სიტუაციური სავარჯიშო 4.2	129
ვალებში ჩაფლული კომპანია სიტუაციური სავარჯიშო 4.3	131
ციფრული ტექნოლოგია ახალი ამბების რედაქციაში	
თავი 5 ტექნოლოგია და მომავალი	133
სიტუაციური სავარჯიშო 5.1	160
ლურჯჯინსიანთა კონვერგენცია სიტუაციური სავარჯიშო 5.2	162
ტექნოლოგიის შერჩევა	

სიტუაციური სავარჯიშო 5.3 PR (საზოგადოებრივ ურთიერთობათა) პრობლემები	165
თავი 6 რეგულირება და თვითრეგულირება	169
სიტუაციური სავარჯიშო 6.1	204
კონტრტერორიზმის გეგმებისა და ღონისძიებების შემუშავება	
სიტუაციური სავარჯიშო 6.2	207
ცუდად მომუშავე გამყიდველი	
სიტუაციური სავარჯიშო 6.3	211
ვებგვერდში ბავშვთა (ან მოზრდილთა) პირადი ცხოვრების ანალიზი	
სიტუაციური სავარჯიშო 6.4	215
ინფორმაციის თავისუფლების რესურსებისა და საკითხების ანალიზი	მიმოხილვა და
თავი 7 დაგეგმვა	218
სიტუაციური სავარჯიშო 7.1	247
ინტერნეტისა და ტრადიციული მედიის დაკავშირება ყოველთვის იოლი დასაგეგმი არ არის	
თავი 8 ბაზრის შესწავლა	253
სიტუაციური სავარჯიშო 8.1	279
მაკლარენ ქომუნიქეიშნის მარკეტინგის ანალიზი	
სიტუაციური სავარჯიშო 8.2	286
CPU Radio Group-ის ბაზრის ანალიზი პოტენციური რადიოს ფორმატის შერჩევა	
სიტუაციური სავარჯიშო 8.3	288
ბაზრის ანალიზის ჩატარების ვარიანტები	
თავი 9 მარკეტინგი და კვლევა	290
სიტუაციური სავარჯიშო 9.1	331
რეიტინგის ზრდა	
სიტუაციური სავარჯიშო 9.2	333
საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა შეფასება	
სიტუაციური სავარჯიშო 9.3	341
ახალი ჟურნალის განვითარება	
სიტუაციური სავარჯიშო 9.4	344
ინტერნეტული მედიაპორტფელის შექმნა	
სიტუაციური სავარჯიშო 9.5	347
საკაბელო ტელევიზიის მომხმარებელთა უკმაყოფილების მოგვარება	

თავი 10 ბიუჯეტის შედგენა და გადანყვეტილების მიღება	349
სიტუაციური სავარჯიშო 10.1	371
მედიაკომპანიის საქმიანობის ანალიზი	
სიტუაციური სავარჯიშო 10.2	372
სარეკლამო გაყიდვების პროგნოზი	
სიტუაციური სავარჯიშო 10.3	373
რადიოსადგურის შესყიდვის პროგნოზი	
სიტუაციური სავარჯიშო 10.4	374
ბიუჯეტის ანალიზი	
სიტუაციური სავარჯიშო 10.5	375
KHIT-FM-ის ბიუჯეტის შექვეცა	
განვრცობილი სიტუაციური სავარჯიშოები	377
სიტუაციური სავარჯიშო 1	379
ცვლილებები გაზეთში	
სიტუაციური სავარჯიშო 2	393
ახალი ამბების რედაქციის რესტრუქტურისზაცია	
ბიბლიოგრაფია	399
ავტორთა ინდექსი	416
საგნობრივი ინდექსი	429

მადლიერება

იან ლებლან უიქსი
მადლობა რობსა და იანს მხარდაჭერისათვის.

ჯორჯ სილვი
მადლობა ქეთის, ემილისა და რაიანს მოთმინებისათვის.
აგრეთვე, მადლობა ჩემს სტუდენტებს, წლების განმავლობაში ამ
მასალაზე მუშაობისას თავიანთი მოსაზრებების გაზიარებისათვის.

სი ანა ჰოლიფილდი
ჯეიმს მ. კოქს უმცროსის სახელობის
მასობრივი კომუნიკაციის საერთაშორისო სატრენინგო და სამეცნიერო
ცენტრის დირექტორს,
დოქტორ ლი ბი ბეკერს,
ჟურნალისტიკისა და მასობრივი კომუნიკაციის გრეიდის კოლეჯს,
ჯორჯიის უნივერსიტეტს,
ალაბამის უნივერსიტეტის
კომუნიკაციისა და საინფორმაციო მეცნიერებათა კოლეჯის
ჟურნალისტიკის ფაკულტეტის ლექტორს
ჯორჯ დენიელსს

სტეფან ლეისი
მადლობა ლესლი ლეისის წლების განმავლობაში მის მიერ განეული
დახმარებისათვის.

არდიტ ბროდრიკ სონი
მადლობა სემ ჰიუსტონის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორებს,
ჰიუ ფულერტონსა და რუთ პეიტს, მხარდაჭერისა და ხელშეწყობისათვის
წლების განმავლობაში ამ წიგნზე მუშაობის პერიოდში.
მადლობა ჟურნალისტიკის ფაკულტეტის სტუდენტს, ივეტ კინერსა და
სემ ჰიუსტონის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
თანამშემნეს ადმინისტრაციულ საკითხებში, სენდი ბეიკერს, სამეცნიერო
მუშაობასა და ჩანაწერების წარმოებისას განეული სამსახურისათვის.

წინასიტყვაობა

წინამდებარე გამოცემა წარმოადგენს 1999 წლის გამოცემის გაუმჯობესებულ ვარიანტს. მესამე გამოცემაზე მეორე გამოცემის ყველა წამყვანმა ავტორმა იმუშავა. უცვლელი დარჩა ნიგნის ძირითადი კონცეფცია და თითოეულ თავში გამოყენებული მიდგომა, ასევე საკითხთა თანმიმდევრობაც, ვინაიდან მომხმარებელთა შორის ჩატარებულმა გამოკითხვამ ცხადყო მათი სისწორე. თითოეულმა ავტორმა ხელახლა გადახედა უახლეს სამეცნიერო და პროფესიულ ლიტერატურას და მათ მიერ დაწერილ თავებში, შესაბამისად, გადაამუშავა თეორიული და კვლევითი მასალა, საწარმოო პრაქტიკის ტენდენციების საკითხები, მაგალითები და აუცილებელი სტატისტიკური მონაცემები. ავტორებმა ნიგნში დამატებით შეიტანეს უახლესი ინფორმაცია ინტერნეტისა და თანამედროვე მასმედიის შესახებ.

თითოეული თავის ბოლოში მოცემული სავარჯიშოებიც გადაამუშავდა და, ზოგიერთ შემთხვევაში, შეიცვალა კიდეც. ბოლოში კი ნიგნს ახალი განვრცობილი სიტუაციური სავარჯიშოები დაერთო. ჩვენი მიზანია, პრაქტიკულად გაეცნოს სტუდენტები როგორც მარტივი, ისე რთული პრობლემების გადაჭრის გზების ძიებაში, ხოლო პედაგოგებს მიეცეთ საშინაო დავალებათა მრავალფეროვანი არჩევანი. მეორე გამოცემის წინასიტყვაობაში არდიტ ბროდრიკ სონმა კარგად ჩამოაყალიბა ის მიზეზები, რომელთა გამოც ჩვენ უპირატესობა სიტუაციური ანალიზის მეთოდს მივანიჭეთ:

სიტუაციური მიდგომა... იდეალურია სტუდენტებისა და მენეჯმენტისათვის იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ იგი მოქნილია, ითვალისწინებს ინდივიდუალობისა და შემოქმედებითობის აუცილებლობას ისეთი პრობლემების გადაჭრის დროს, რომლებსაც სტუდენტები რეალურ პროფესიულ ასპარეზზე აწყდებიან. სიტუაციური მიდგომა როლური თამაშის მეშვეობით სტუდენტთა შორის ლიდერობის, კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებათა პრაქტიკულ ცაცნობიერებას უზრუნველყოფს. ყველა სავარჯიშო ინტელექტუალობასა და პროფესიულ განაფულობას საჭიროებს. სიტუაციური მიდგომა სტუდენტებს ეხმარება, მნიშვნელობის მიხედვით გამოიჯონ ქმედებები, საქმიანობა, მონანილეები, მნიშვნელობები, ურთიერთობები და გარემო პირობები. ამ კომპონენტების გამოყოფით სტუდენტები როგორც ინდივიდუალურად, ასევე კოლექტიურად უკეთ აღიქვამენ ვარიანტებისა და არჩევანის არსებობის შესაძლებლობას. სიტუაციების ანალიზი შეუძლებელია დისკუსიებისა და კამათის გარეშე. ამ ვითარებაში სტუდენტები საკუთარ თავსა და თანატოლებს მასმედიის მეშვეობით შორის აღიქვამენ, რის გამოც ისინი უკეთ ახერხებენ მასმედიის შრომით რესურსებში საკუთარი ადგილის მოპოვებას.

რათა თქვენ და თქვენს სტუდენტებს გაგიადვილდეთ სიტუაციური ანალიზის მეთოდით სარგებლობა, თითოეულმა ავტორმა მათთვის განკუთვნილი

ნაწილი გადაამუშავა ან თავიდან დაწერა. სტეფან ლეისიმ გადაამუშავა I (მართვა და გადამწყვეტილების მიღება) და X (ბიუჯეტის შედგენა და გადამწყვეტილების მიღება) თავები. მან გამოიყენა უახლესი ინფორმაცია და ინდუსტრიის თანამედროვე მდგომარეობის უფრო ზუსტად ასახვის მიზნით შეავსო იგი როგორც კვლევითი მასალით, ასევე მაგალითებით. არდიტ ბროდრიკ სონმა გადაამუშავა II თავი (ლიდერი და კადრები) და VII თავი (დაგეგმვა) და ახალი მასალით გაამდიდრა საკითხები კონვერგენციის, ახალი მედიის, საერთაშორისო ასპექტების შესახებ, აგრეთვე მათი გავლენის თავისებურების შესახებ ხელმძღვანელობასა და დაგეგმვაზე. ჯორჯ სილვიმ გადაამუშავა III თავი (მოტივაცია) და V თავი (ტექნოლოგია და მომავალი), განაახლა ინფორმაცია კვლევისა და ახალ მედიასთან, აგრეთვე ინტერნეტთან დაკავშირებით და შეისწავლა მომავლის მედიამენეჯერებზე მათი გავლენა. ანჯელა პაუერსმა კი გადახედა IV თავს (მედიორგანიზაციების გლობალური სტრუქტურა) და მასში ახალი მასალა შეიტანა ინტერნეტის, მედიის სტრუქტურისა და კონვერგენციული და საერთაშორისო მედიორგანიზაციების შესახებ.

იან ლებლან უიკსმა გადაამუშავა VI (მედიარეგულირება და თვითრეგულირება) და IX (მარკეტინგი და კვლევა) თავები. მანვე განაახლა ინტერნეტისა და ახალი ტექნოლოგიებისადმი მიძღვნილი ქვეთავები, ხოლო ინტერნეტ-რესურსებს ახალი ქვეთავი დაუმატა. ასევე მეცხრე თავს დაემატა როგორც ინფორმაცია, ისე მაგალითები იმ მონაცემებთან დაკავშირებით, რომლებითაც სარგებლობენ რეკლამის მიმწოდებლები და მედიორგანიზაციები. პირველი დამატებითი განვრცობილი სიტუაციური სავარჯიშო (ცვლილებები გაზეთში) უიკსმა შეადგინა. იგი დაეხმარება სტუდენტებს, ჩაატარონ მონაცემთა ბაზისა და ინტერნეტის კვლევა, გააანალიზონ და გამოიყენონ ისინი ძირითად პრობლემათა ფართო ასპექტით შესწავლისას, რაც ნიშნავს, რომ გათვალისწინებულ უნდა იქნას სახელმძღვანელოში შესული ყველა თავის პრობლემატიკა (იხილეთ დამატებითი სიტუაციური სავარჯიშოების შესავალი). სი ანა ჰოლიფილდმა გადაამუშავა VII თავი (ბაზრის ანალიზი) და შეადგინა მეორე დამატებითი სიტუაციური სავარჯიშო (ახალი ამბების რედაქციის გარდაქმნა). ეს თავი განიხილავს ახალ მედიას, საერთაშორისო მასალებს, ახალი ტექნოლოგიების მნიშვნელობასა და საერთაშორისო ბაზრის როლს მარკეტინგული ანალიზის პროცესში. მეორე დამატებითი სიტუაციური სავარჯიშო შეეხება დაგეგმვასა და გადამწყვეტილების მიღებას ხარჯებისა და კადრების შემცირების, აგრეთვე მედიორგანიზაციების რესტრუქტურისა და პირობებში ისე, რომ პროდუქტის ხარისხი ამით არ დაზარალდეს.

დაბოლოს, აღსანიშნავია, რომ წიგნის მესამე, ახალი გამოცემა, ძირითადად, ინარჩუნებს თავდაპირველ შინაარსსა და მიდგომას, მაგრამ იგი გამდიდრებულია ახალი მასალითა და ახალი სიტუაციებით, რომლებშიც ასახულია თანამედროვე სამეცნიერო კვლევისა და პროფესიული პრაქტიკის მიღწევები. სიტუაციური ანალიზის მეთოდი ეხმარება სტუდენტებს, გააცნობიერონ თეორიისა და სამეცნიერო კვლევის მნიშვნელობა რეალურ მედიაგარემოში და დაეუფლონ მათი გამოყენების ხელოვნებას. სტუდენტი, რომელიც გაიაზრებს არა მხოლოდ მართვის კონკრეტულ შემთხვევას, არამედ გააანალიზებს მას, გადამწყვეტილების შესაძლებელ შედეგებს, უკეთ იქნება მომზადებული რთული და მუდმივად ცვალებადი მედიამენეჯმენტის სფეროსათვის.

მართვა და გადაწყვეტილების მიღება

მენეჯერთა მოვალეობა მრავალმხრივი ორგანიზაციული საქმიანობაა. ეს არის ბიუჯეტში სახსრების გამოყოფა-განაწილება, თანამშრომელთა მიერ თავიანთი მოვალეობების შესრულების შეფასება, პროდუქციის ჩამონათვალში ცვლილებების შეტანა, ხელფასის ზრდის განსაზღვრა და კიდევ ბევრი სხვა რამ. მენეჯერი, სწორედ, ამ დროს იღებს სათანადო გადაწყვეტილებებს. ამიტომ, თუ მას სურს, რომ მისი ხელმძღვანელობით ორგანიზაციამ დასახულ მიზანს წარმატებით მიაღწიოს, მან უნდა იცოდეს, როგორ ხდება სწორი გადაწყვეტილების მიღება. გადაწყვეტილების მიღების სპეციფიკის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი მკვლევარი საიმონი (1960 წ.) ამ პროცესს მენეჯმენტთან აიგივებს.

ორგანიზაციის მართვისათვის გადაწყვეტილების მიღება იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერთა უმრავლესობა ჩქარობს არსებული ვარიანტებიდან მისთვის სასურველის არჩევას და უშუალოდ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყურადღების მიღმა რჩება. ამ პროცესის გაუთვალისწინებლად კი გადაწყვეტილების მიღება – ასე თუ ისე – მხოლოდ ყოველდღიურ საქმიანობაშია გამოსადეგი. უნდა გვახსოვდეს, რომ გადაწყვეტილების მიღება სპეციფიკური პროფესიული უნარია, ხოლო მენეჯერი ამ უნარს ისე ვერ დახვეწს, თუ ღრმად არ გაიაზრებს იმ პროცესს, რომელშიც პრობლემა უნდა გადაიჭრას. რათა სტუდენტებმა სახელმძღვანელოში აღწერილი სიტუაციური ანალიზის მაგალითებით მაქსიმალურად ისარგებლონ, მათ სრულად უნდა გაიაზრონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მიმდინარეობა. სწორედ, ამ საკითხს განვიხილავთ წინამდებარე სახელმძღვანელოს პირველ თავში. თითოეული თავი სანიმუშო სიტუაციური ანალიზით მთავრდება, რომელშიც მმართველობის სხვადასხვა სფეროში გადაწყვეტილების მიღების მრავალფეროვანი პრაქტიკა არის აღწერილი. ეს პრაქტიკა მით უფრო გასაგები იქნება, რაც უკეთ გავიაზრებთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

გადაწყვეტილების მიღების რაობა

გადაწყვეტილების მიღების მრავალი დეფინიცია არსებობს. მაგალითად, საიმონი (1960 წ.) წერს: „გადაწყვეტილების მიღების პროცესი სამი მნიშვნელოვანი ფაზისაგან შედგება: გადაწყვეტილების მისაღებად საბაზის არსებო-

ბა; სავარაუდო სამოქმედო კურსის განსაზღვრა და რამდენიმე ქმედებისგან ერთის ამორჩევა" (გვ.1). პარისონი (1987წ.) კი *გადანწყვეტილებას* შემდეგნაირად განსაზღვრავს:

"... მიზნის მისაღწევად ალტერნატივათა შეფასების მიმდინარე პროცესში დაფიქსირებული მომენტი, რომლის დროსაც განსაკუთრებული ქმედების მოლოდინი გადანწყვეტილების მიმღებს აიძულებს, შეარჩიოს მოქმედების ის გზა, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება დასახული მიზნით გათვალისწინებულ შედეგს." (გვ.2).

გადანწყვეტილების მიღების ბევრი, ტრადიციულად დამკვიდრებული დეფინიცია ყურადღებას ამახვილებს პროცესზე, როგორც ისეთ რაციონალურ ქმედებაზე, რომელიც რომელიმე პიროვნებას ან საერთო მიზნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფს უკავშირდება. აღსანიშნავია ისიც, რომ ტილორი (1984 წ.) განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს ორგანიზაციათა ფუნქციონირების სოციალურ-პოლიტიკურ კონტექსტსა და გარემოს. მისი აზრით, გადანწყვეტილებას ყოველთვის არ ახასიათებს წინასწარგანზრახულობა, როგორც ეს ხშირად მიაჩნიათ. უფრო მეტიც, ის ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნების მქონე ადამიანებისა და ჯგუფების ურთიერთქმედების შედეგად ყალიბდება.

გადანწყვეტილების მიღების დეფინიციის მრავალგვარობა გვაფიქრებინებს, რომ ამ პროცესის განსაზღვრებას გარკვეული პირობითობა ახასიათებს. მიუხედავად ამისა, დეფინიციათა უმრავლესობას საერთო კონცეფცია უდევს საფუძვლად. გადანწყვეტილება თითქმის ყოველთვის გულისხმობს აუცილებელ რესურსებს, მიზნებსა და ამოცანებს. ამასთანავე, მის მიღებაში ყოველთვის მონაწილეობენ ადამიანები, ხოლო გარემო, რომელშიც ისინი მუშაობენ, გადანწყვეტილების ბუნებაზე მუდამ ახდენს ზემოქმედებას.

*ხსენებული ზოგადი კონცეფციის გათვალისწინებით გადანწყვეტილების მიღება, ჩვენი აზრით, არის ინდივიდების ან ჯგუფების მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად შეზღუდული რესურსების გამოყოფა-განაწილება მუდმივი განუსაზღვრელობისა და რისკის პირობებში. ჩვენს დეფინიციაში გამოიყენეთ ექვსი უმთავრესი ტერმინი. პირველი, *გამოყოფა (ალოკაცია)* გულისხმობს ჩვენს ხელთ არსებულ საშუალებათა გარკვეულ ალტერნატივებს – შესარჩევ გადანწყვეტილებათა შორის. მაგალითად, ოჯახი ანაწილებს შემოსავალს საკვები პროდუქტის, ტანსაცმლის, ბინისა და სატრანსპორტო ხარჯებისათვის, აგრეთვე გასართობად. ზუსტად ასევე, მედიაშედეგები ვალდებული არიან, განსაზღვრონ, როგორ გადაანაწილონ მათ ხელთ არსებული რესურსები.*

შეზღუდული რესურსი გულისხმობს, რომ მენეჯერს მის ხელთ არსებული რესურსი არასდროს ყოფნის. ყველაზე ხელმისაწვდომ რესურსთა შორის უმთავრესი ადამიანების დრო და ფულია. გარკვეულწილად, ხსენებული ორი რესურსი ურთიერთჩანაცვლებადია. თუ ფული გაქვთ, მაგრამ დრო გჭირდებათ, შეგიძლიათ, დამატებითი მუშახელი დაიქირაოთ. თუ დრო გაქვთ, მაგრამ ფული გჭირდებათ, შეგიძლიათ, ეს დრო გაყიდოთ. თავისთავად ცხადია, რომ არსებობს სხვა სახის რესურსიც, თუმცა ყოველი მათგანი დროს ან ფულს უკავშირდება. მაგალითად, ტექნოლოგია დროის გარკვეულ მონაკვეთში უფრო მეტად ეფექტური შედეგის მიღების საშუალებაა, მაგრამ მისი

შეძენა მხოლოდ ფულით არის შესაძლებელი. რესურსის სხვა ფორმები ან დროისა და ფულისაგან არის ნაწარმოები, ან თვით ქმნის დროისა და ფულის გამოყოფა-განაწილების გაუმჯობესების საშუალებას.

არანაკლები დატვირთვა აქვს ტერმინს *შეზღუდული*. რესურსი შეზღუდული რომ არ იყოს, გადაწყვეტილების მიღება მენეჯმენტის ცენტრალური ელემენტი არ იქნებოდა. მართლაც, ფულისა და დროის განუსაზღვრელობის პირობებში, შესაძლებელი გახდება ყველა ალტერნატივის მოსიჯვა და მათ შორის საუკეთესოს ამორჩევა. მაგრამ რადგან ეს ასე არ არის, შეზღუდული რესურსების გამო გადაწყვეტილების მისაღებად მუდამ შეზღუდული ოდენობის დრო და ფული იხარჯება.

მესამე ტერმინია *ინდივიდები და ჯგუფები*. გადაწყვეტილებას იღებს ერთი ან ორი ადამიანი, ან ერთობლივად მოქმედ ადამიანთა ჯგუფი. აღსანიშნავია, რომ თანაბარ პირობებში ერთ ადამიანს გადაწყვეტილების მისაღებად უფრო ნაკლები დრო ეხარჯება, ვიდრე ჯგუფს. თუმცა გადაწყვეტილების ადვილად მიღებასა და გადაწყვეტილების ეფექტურობას შორის თანაფარდობა იშვიათია. ამით იმის თქმა გვსურს, რომ ზოგიერთი გადაწყვეტილების მიღება ჯგუფს უკეთ შეუძლია, ვიდრე ინდივიდს.

მეოთხე ტერმინი – *მიზანი*. მიზანი გულისხმობს, რომ გადაწყვეტილებას აქვს თავისი ჩანაფიქრი. მიზანი ბიზნესის სფეროში უაღრესად რთული ბუნების მქონეა, რის გამოც ის არაერთი განხილვისა თუ კვლევის საგანი გამხდარა. ნივთში მოცემული სიტუაციური ანალიზის მაგალითებში კონკრეტული მიზანი შეიძლება, იყოს დასახელებული, შეიძლება — არა, მაგრამ ვერც ერთი გადაწყვეტილება სწორი ვერ იქნება, თუ წინასწარ არ განესჯით როგორც უშუალოდ ამ გადაწყვეტილების, ასევე ორგანიზაციის საერთო მიზანს.

მიზნის მისაღწევად მენეჯერს მკაცრად რაციონალური ან შეზღუდული რაციონალურობის ფარგლებში მოქმედება შეუძლია. მენეჯერი მკაცრი რაციონალურობით იმ შემთხვევაში მოქმედებს, თუ მისი მიზანი ბიზნესის რომელიმე ასპექტის მაქსიმიზაციაა. საიმონი (1957წ.) *რაციონალურ გადაწყვეტილებას* განსაზღვრავს, როგორც გადაწყვეტილებას, რომელსაც მისი მიმღები რამდენიმე ალტერნატივიდან იმ მიზეზის გამო ირჩევს, რომ მას ყველაზე მეტი უკუგების მოცემა შეუძლია. რაციონალურობის აღნიშნული დეფინიცია კლასიკური ეკონომიკის თეორიის საფუძველია და იმ მოსაზრებას ეყრდნობა, რომ ბიზნესი მონოდებულობა, შეძლოს მიზნის მაქსიმიზაცია — იქნება ეს მოგება, შემოსავალი თუ გაყიდვა.

რაციონალურობის ეს აღიარებული დებულება მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ თანდათან საეჭვო გახდა, რადგან მეცნიერები დარწმუნდნენ, რომ მიდგომა „რაციონალური ადამიანი“ შეზღუდულია. საიერთმა და მარჩმა (1963 წ.) ბიზნესისათვის მოგების მაქსიმიზაციის დაშვება არარეალურად მიიჩნიეს იმ უზრალო მიზეზის გამო, რომ ორგანიზაციის შიგნით ადამიანებს ერთგვაროვანი სურვილები არ ამოძრავებთ. ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავებული მიზეზების აღსრულებას ესწრაფვიან. მათ ასევე განაცხადეს, რომ ფორმებს არც სრულყოფილი ცოდნა გააჩნიათ მოგების მაქსიმიზაციის უზრუნველსაყოფად. მოგების მაქსიმალურად გაზრდა მაშინ არის შესაძლებელი, როცა პროდუქტის ყოველ დამატებით ერთეულზე განეული ხარჯი მომხმარებლის მიერ ფასის სახით გადახდილი თანხის ტოლია.

მოგების მაქსიმალური ზრდის ხსენებული ნიშნული მხოლოდ თეორიულად არის დასაშვები, ვინაიდან რეალურად ფასისა და ხარჯის შესახებ დეტალური ინფორმაციის შეგროვება შეუძლებელია.

გადაწყვეტილების მიღების რაციონალური მიდგომის ნაცვლად საიმონმა (1957 წ.) შემოგვთავაზა *შეზღუდული რაციონალურობის* პრინციპი. ეს პრინციპი აღიარებს, რომ ადამიანს არ ძალუძს, იყოს რაციონალური ამ სიტყვის მკაცრი, ტრადიციული გაგებით, თუმცა საიმონს არც იმის თქმა სურდა, რომ ადამიანთა მოქმედებას მხოლოდ შემთხვევითობა განსაზღვრავს. საიმონის მოსაზრებით, ადამიანები თავიანთ სურვილთა აღსასრულებლად კი მიზანსწრაფულად იღვნიან, მაგრამ თვით ადამიანის ბუნება და მისი გარემომცველი სოციალური გარემო ამ მისწრაფებებს გარკვეულნილად ზღუდავს. შედეგად, ადამიანი ისახავს მიზანს და იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებას, რომელიც მეტწილად მხოლოდ დამაკმაყოფილებელი შედეგით მთავრდება და სარგებლიანობის მაქსიმალურ ამალღებას იწვევს. ეს დამაკმაყოფილებლობითი მიდგომა გულისხმობს, რომ ადამიანი იძულებულია, ისეთი მიზანი დაისახოს და გადაწყვეტილების ისეთი შედეგი მიიღოს, რომელიც მხოლოდ მოცემული ორგანიზაციის ფარგლებშია შესაძლებელი.

განუსაზღვრელობა დეფინიციის მეხუთე ტერმინია, რომელიც ასევე საჭიროებს დაზუსტებას. *განუსაზღვრელობა* გულისხმობს, რომ ყველა მიღებული გადაწყვეტილება ალბათობითია, ანუ არც ერთი გადაწყვეტილების არც ერთი შედეგი 100 პროცენტისა არ იქნება. *განუსაზღვრელობის* შემცირება იწყება ალბათობის სუბიექტური შეფასებით, - რომ განსაზღვრულ გადაწყვეტილებას რაღაც კონკრეტული შედეგი ექნება. მაგალითად, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალობის კურსდამთავრებულმა შეიძლება, ივარაუდოს, რომ ერთი თვის განმავლობაში სამუშაოს შოვნის 50% შესაძლებლობა აქვს. შეფასებაში გარკვეულ ადგილს იკავებს იმ ფაქტორების გათვალისწინება, რომელთაც შეუძლიათ, უარყოფითი გავლენა იქონიონ საბოლოო შედეგზე. მას შემდეგ, რაც ადამიანი სიტუაციას ამგვარად შეაფასებს, შეუფასებლად დარჩენილ სხვა ფაქტორთა გამოყენება განუსაზღვრელობის კლებას გამოიწვევს.

ალბათობაზე დაფუძნებული შეფასება ისეთივე მიახლოებითია, როგორც იმის მტკიცება, რომ ამა თუ იმ მოვლენას უფრო ასეთი შედეგი მოჰყვება, ვიდრე სხვაგვარი, და ისეთივე რთული, როგორც ალბათობის მათემატიკური გამოთვლა. მაგალითად, ერთმა ადამიანმა, შეიძლება, ნაძლვევი დადოს მეორესთან, რომ მიჩიგანის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საფეხბურთო გუნდი დაამარცხებს ილინოისის უნივერსიტეტის გუნდს. ეს გახლავთ სუბიექტურ ალბათობაზე დაფუძნებული მტკიცებულება. ასეთივე იქნება იმის მტკიცებაც, რომ ხვალ ნეიმის მოსელის 60%-იანი ალბათობაა.

აღსანიშნავია, რომ სუბიექტური შეფასება, როგორც წესი, ორ მახასიათებელს ემყარება: (ა) ინფორმაციის ანალიზს და (ბ) სავარაუდო გაზომვასა და დროს, რაც, შეუძლებელია, ბოლომდე ობიექტური იყოს. ინფორმაციის სიზუსტე და ანალიზის ხარისხი განსაზღვრავს იმას, რამდენად სწორად იწინასწარმეტყველებს ალბათობის მამტკიცებელი სუბიექტი ნეიმას ან საფეხბურთო მატჩში გამარჯვებულ გუნდს.

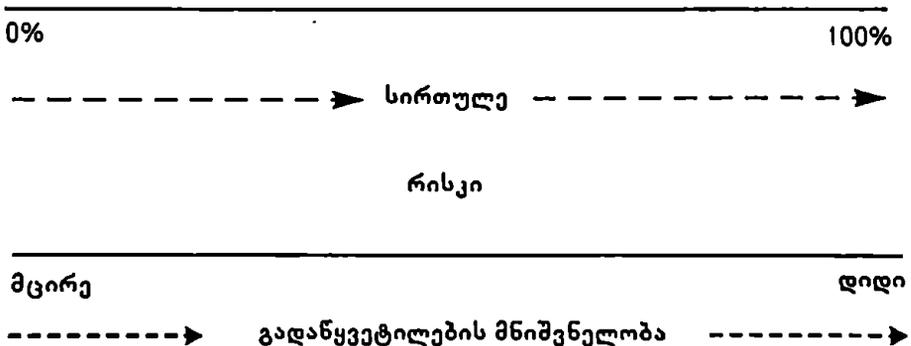
ამგვარად, განუსაზღვრელობა კონტინუუმის 0%-დან 100%-მდე მოიცავს

და გადაწყვეტილების რეზულტატი მის ნებისმიერ წერტილში შეიძლება აღმოჩნდეს, რაც ნაჩვენებია ნახაზზე 1.1. ვინაიდან იდეალური ცოდნა არ არსებობს, შესაბამისად, 0%-იანი განუსაზღვრელობის გადაწყვეტილების არსებობაც შეუძლებელია, 100%-იანი განუსაზღვრელობის შემცველი გადაწყვეტილება კი მხოლოდ შემთხვევითი გადაწყვეტილება იქნება. როგორც ბასმა (1983 წ.) აღნიშნა, სხვა ინფორმაციის უქონლობის პირობებში, თეთრ ლაქებს ადამიანი საკუთარი ან ნაცნობთა გამოცდილებით ავსებს. როგორც ვხედავთ, განუსაზღვრელობის ზრდასთან ერთად ძნელდება ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა.

ჩვენს სახელმძღვანელოში დეფინიციის ბოლო ტერმინი - რისკი - გადაწყვეტილების მიღების შესახებ შექმნილ სხვა ლიტერატურაში მიღებული ტრადიციული შინაარსისაგან განსხვავებული მნიშვნელობით გამოიყენება. რისკი მიზნის მისაღწევად გამოყოფილი რესურსების, უფრო ზუსტად, იმ რესურსების მოცულობას უკავშირდება, რომელთა დაკარგვის ალბათობაც არსებობს. რისკი კონტინუუმში არსებობს, რაც ნაჩვენებია წარმოდგენილ სქემაზე. რისკი შეიძლება იყოს მცირე და თანდათანობით გადაიზარდოს დიდში. მცირე მცირე რესურსების გამოყოფას გულისხმობს, დიდი - დიდი მოცულობის რესურსებისა. ორგანიზაციები, როგორც ნესი, ცდილობენ, არ იმუშაონ რისკის კონტინუუმის ზედა ზღვარზე.

არც ერთი ორგანიზაცია რესურსების მაქსიმალურ ოდენობას ერთ პროექტზე, მით უფრო, ერთი გადაწყვეტილების განსახორციელებლად არ გამოყოფს. რისკი ფარდობითი ტერმინია. ერთი მილიონი აშშ დოლარიანი ასიგნებები უზარმაზარი რესურსი იქნება ყოველკვირეული გაზეთების უმრავლესობისათვის, მაგრამ შედარებით მცირე ისეთი მედიაკორპორაციისათვის, როგორებიც არიან CBS ან Microsoft. რაც უფრო დიდია რისკი, მით მეტია

განუსაზღვრელობა



ნახაზი 1.1. დამოკიდებულება განუსაზღვრელობასა და რისკს შორის

კომპანიისათვის მიღებული გადაწყვეტილების მნიშვნელობა.

ნახაზი 1.1 ნათლად აჩვენებს, რომ გადაწყვეტილების მიღება მედიაორგანიზაციისთვისაც ძალზე მნიშვნელოვანი და რთულია. გადაწყვეტილება, რომელიც შეიცავს რისკისა და განუსაზღვრელობის შედარებით მაღალ პროცენტს, არა მხოლოდ უაღრესად მნიშვნელოვანი, ამავე დროს, განსახორციელებლადაც ძალიან რთულია. ფაქტობრივად, ამგვარი რისკის განევა გაუმართლებელია. გადაწყვეტილება, რომელიც რისკისა და განუსაზღვრელობის მცირე პროცენტს შეიცავს, შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანია და, შესაბამისად, ადვილად შესასრულებელი იქნება.

გადაწყვეტილებათა ტიპები

არსებობს გადაწყვეტილების ორი ტიპი: პროგრამული და არაპროგრამული (საიმონი, 1960 წ.). პროგრამული გადაწყვეტილება ითვალისწინებს რაღაც წესს, რომლის მიხედვით, მოქმედება რაიმე კონკრეტული პირობის წარმოშობის შემთხვევაში ვითარდება; არაპროგრამულ გადაწყვეტილებას კი ამგვარ წესთან კავშირი არ აქვს. პროგრამული გადაწყვეტილება მაღალ-ორგანიზებული და საინფორმაციო არხებით მაქსიმალურად უზრუნველყოფილი სტრუქტურის შექმნას ესწრაფვის. არაპროგრამული გადაწყვეტილების სტრუქტურა კი განუვითარებელია, მიზნები ბუნდოვანი, ხოლო ინფორმაციული უზრუნველყოფა – გაუაზრებელი. პროგრამული გადაწყვეტილების მაგალითია მუშაკისათვის ანაზღაურების ყოველთვიურად გადახდა. გაზეთის რედაქციაში გამომცემელი ყოველი თვის ბოლოს არ იღებს გადაწყვეტილებას, რამდენი გადაუხადოს თანამშრომელს. ანაზღაურების ოდენობა და გადახდის ფორმა, როგორც წესი, წინასწარ, წლიურად განისაზღვრება ხოლმე, თანაც ორგანიზაციათა უმრავლესობაში თანამშრომლებისათვის ხელფასის გამონერა კომპიუტერის მეშვეობით ხდება.

არაპროგრამული გადაწყვეტილების მიღება არარეგულარულად ხდება და თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში მხოლოდ ამ შემთხვევისათვის სპეციფიკური ინფორმაციის მოძიებასა და დამუშავებას საჭიროებს. გაზეთის რედაქციის გადაწყვეტილება, რომ მომხმარებელს უფასო თემატური ინტერნეტგანცხადებები მიანოდოს, თუ ის რეკლამირების გეგმით არ არის გათვალისწინებული, არაპროგრამულ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს. რაკი არაპროგრამული გადაწყვეტილებების მიღება, მაგალითად, ტელევიზიაში ახალი ამბების ახალი ნამყვანის დაქირავება ან ახალი ჟურნალის გამოშვება არარეგულარულად ხდება, ეფექტური საპროგრამო პოლიტიკის შემუშავება არათუ რთული, არამედ შეუძლებელიც კი არის. ეფექტური გადაწყვეტილების შერჩევა ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში ახალი ინფორმაციის მოძიებასა და მის შესაბამის ანალიზს მოითხოვს.

პროგრამული და არაპროგრამული გადაწყვეტილებების ერთმანეთისაგან გამიჯვნას დიდი მნიშვნელობა აქვს. თუ გადაწყვეტილების ეფექტურად დაპროგრამების შესაძლებლობა არსებობს, ის ხელიდან არ უნდა გავუშვათ. რაც უფრო მეტია პროგრამულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა, მით მეტ

დროს დაუთმობს მენეჯერი უფრო რთულ, არაპროგრამულ გადაწყვეტილებათა განხორციელებას. გადაწყვეტილებათა დაპროგრამების შესაძლებლობა უშუალოდ განუსაზღვრელობისა და რისკის მოცულობაზეა დამოკიდებული. რაც უფრო ნაკლებია განუსაზღვრელობა და რისკი, მით მეტია პროგრამული გადაწყვეტილების წარმატების ალბათობა.

ხშირად გადაწყვეტილების ორივე ტიპი ერთდროულად გამოიყენება. მაგალითად, ახალი ამბებისათვის სიუჟეტების შერჩევის დროს ხდება როგორც პროგრამული, ისე არაპროგრამული გადაწყვეტილებების მიღება. ახალი ამბების ღირებულებითი შეფასება პროგრამული გადაწყვეტილების ფორმაა. თუ რომელიმე ქალაქში ავტოკატასტროფის შედეგად რამდენიმე ადამიანი დაიღუპა, ეს ამბავი აუცილებლად გაშუქდება ამ ქალაქის საღამოს სატელევიზიო ახალი ამბების გამოშვებაში. ასეთი ახალი ამბის ღირებულებაა მისი სიახლოვე მოქალაქეთა ადგილობრივ ინტერესებთან და გავლენის ხარისხი (ექსტრემალური შედეგი). ამ საკითხთან დაკავშირებით კამათი ნაკლებ სავარაუდოა, ვინაიდან მსგავსი მოვლენების მიმართ ხსენებულ ღირებულებათა მიკუთვნება წინასწარ არის განსაზღვრული. სირთულე თავს იჩენს მაშინ, როდესაც გადასაწყვეტია, რამდენად შეესაბამება ესა თუ ისე მოვლენა ახალი ამბების ღირებულებათა შკალას.

პროაქციური და რეაქციური გადაწყვეტილებები

გადაწყვეტილებების დაჯგუფება ორგანიზაციაზე გარე მოვლენების ზემოქმედებითი სპეციფიკისა და მათი ტენდენციების შესაბამისადაც ხდება. მენეჯერები ბიზნესის გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე პროაქციური და რეაქციური გადაწყვეტილებებით რეაგირებენ (ივანცევიჩი, ლორენცი, სკინერი & ქროსბი, 1994 წ.). პროაქციური გადაწყვეტილებების მიღება გარეგანი ცვლილებების მოლოდინში, ხოლო რეაქციური გადაწყვეტილებების – ამგვარი ცვლილებების შედეგად ხდება.

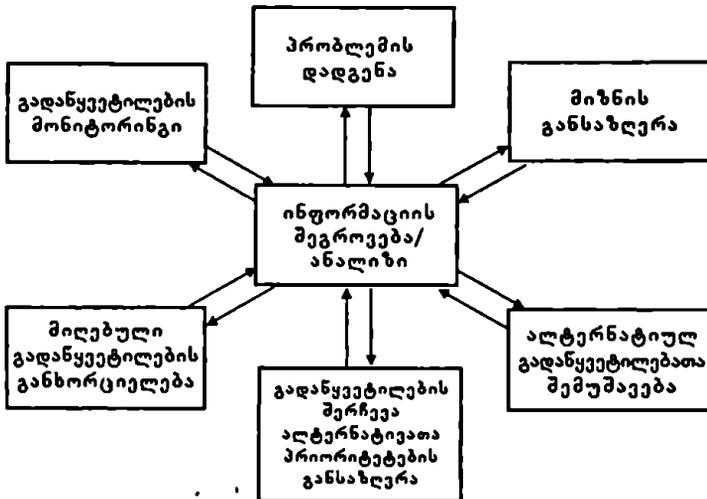
საგაზეთო კომპანიის მაგალითზე განვიხილოთ აღნიშნული ტიპის გადაწყვეტილებები. ჯერ ვნახოთ, როგორ მოქმედებს კომპანია, როცა იგი ვებგვერდზე გაზეთის მკითხველთა საყურადღებოდ ინფორმაციას ათავსებს. დაუშვავთ, გაზეთი, რომელსაც თან ახლავს ვებგვერდი ადგილობრივი საზოგადოებისათვის, ქსელური სისტემაში 1995 წელს გაუშვეს. ამ დროს შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ მენეჯერებმა პროაქციური გადაწყვეტილება მიიღეს და ინფორმაციის ახალი წყარო სხვა კომპანიებზე ადრე შექმნეს. მენეჯერებს რომ დაეცადათ, ვთქვათ, 1998 წლამდე, ვიდრე მისი კონკურენტები აუდიტორიისათვის თავიანთ ვებგვერდს შექმნიდნენ და მერე მიეღოთ გადაწყვეტილება, მაშინ რეაქციური ტიპის გადაწყვეტილება გვექნებოდა.

პროაქციური გადაწყვეტილება წარმატებას აღწევს, თუ იგი ჯერ კიდევ საბოლოოდ ჩამოუყალიბებელი პრობლემის მოგვარებისაკენ არის მიმართული. რეაქციური გადაწყვეტილება კი მას შემდეგ ხდება მისაღები, რაც კომპანიის კონკურენტი ბაზარზე ფეხს მყარად მოიკიდებს და პირველ კომპანიას არახელსაყრელ მდგომარეობაში ჩააგდებს. თუმცა ისიც მოსალოდნელია, რომ კომპანიამ წარმოსახვითი პრობლემის მიმართ გაატაროს პროაქციური

ზომები და სახსრები არარსებული პრობლემის მოგვარებისათვის ამაოდ დახარჯოს. რათა პროაქციური გადანყვეტილება წარმატებული იყოს, გარე ტენდენციებისა და მოვლენების განჭვრეტა მაქსიმალურად ზუსტად უნდა მოხდეს. წარმატებული რეაქციური გადანყვეტილებისათვის კი აუცილებელია, რომ ორგანიზაციამ ბიზნესგარემოში მომხდარ ცვლილებაზე რეაგირება მეტისმეტად არ დააგვიანოს. ამ შემთხვევაში საკვანძო მომენტია დროის შეგრძნება.

გადანყვეტილების მიღების პროცესი

თუმცა გადანყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპებს სხვადასხვა სახელს არქმევენ, გადანყვეტილების მიღების მოდელთა უმრავლესობა ერთმანეთს ჰგავს. მაგალითად, დრუკარი (1983 წ.) ექვს ეტაპს გამოყოფს: (ა) პრობლემის კლასიფიკაცია, (ბ) პრობლემის განსაზღვრა, (გ) გადანყვეტილების სასურველი შედეგის განსაზღვრა, (დ) სწორი გადანყვეტილების მოძიება, (ე) გადანყვეტილების შესრულების სამოქმედო გეგმის შემუშავება და (ვ) გადანყვეტილების ეფექტურობის დასადგენად უკუკავშირით სარგებლობა. გრიფინისა და მორპედის (1986 წ.) მიერ შეთავაზებული მოდელი პროგრამულ და არა-პროგრამულ გადანყვეტილებებს შორის განსხვავებას ითვალისწინებს და პროცესის თითოეულ ეტაპზე ინფორმაციას განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს.



ნახაზი 1.2. გადანყვეტილების თვალს

ნახაზზე 1.2 მოცემულ მოდელს გადაწყვეტილების თვალის ენოდება, რადგან მასში გადაწყვეტილების პროცესის ციკლური ბუნებაა ასახული. გრძინისა და მორპედის (1986 წ.) მოდელისაგან მას განასხვავებს ორი რამ: უნინარეს ყოვლისა, მასში არ არის პროგრამული და არაპროგრამული გადაწყვეტილებების ურთიერთსაპირისპირო ხასიათი. მართალია, პროგრამული გადაწყვეტილება ძალიან მნიშვნელოვანია, მაგრამ იგი სიტუაციური ანალიზის მეთოდის გამოყენების საშუალებას არ იძლევა. ცხადია, საკითხის გადაწყვეტისთვის რაიმე პოლიტიკის შემუშავება ნებისმიერი კერძო შემთხვევისათვისაც არის შესაძლებელი, მაგრამ ეს უფრო არაპროგრამული გადაწყვეტილების პროცესს ეხება.

გარდა ამისა, გადაწყვეტილების თვალის სხვა მოდელებისაგან კიდევ იმით განსხვავდება, რომ მასში ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს ცენტრალური ადგილი უჭირავს. სახოვანად რომ ვთქვათ, გადაწყვეტილების მიღება მენეჯმენტის გულია, ინფორმაციის შეგროვება-დამუშავება კი – გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მილისი. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ყველა საფეხურზე ინფორმაციის შეგროვება და მისი შესაბამისი შეფასება უნდა მოხდეს. კარგი ანალიზის საშუალებით ინფორმაცია ხარისხდება, შეისწავლება და გარკვეული ნიშნის მიხედვით ჯგუფდება, რაც აიოლებს მის გამოყენებას. ეს კი ნებისმიერი ეფექტური გადაწყვეტილების მისაღებად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ამიტომ ხშირად მცირე ინფორმაციის სწორი ანალიზი უკეთეს შედეგს იძლევა, ვიდრე მდიდარი ინფორმაციის ცუდი ანალიზი.

პრობლემის დადგენა

მართვის პროცესში, უპირველეს ყოვლისა, გადასაჭრელი პრობლემა უნდა განისაზღვროს. ამისათვის ორგანიზაციის შიგნით ან მის გარეთ ამა თუ იმ კონკრეტული ფორმის ქცევათა თაობაზე ისეთი ინფორმაციის შეგროვებაა საჭირო, რომელიც საჭირობოროტოა მედიაფირმისათვის. ინფორმაციის ანალიზი საშუალებას მოგვცემს, სწორად დავადგინოთ პრობლემის საზღვრები. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ, რომ სატელევიზიო ახალი ამბების განყოფილება აუდიტორიას კარგავს. პრობლემა ამკარაა. მენეჯერმა რომ განსაზღვროს, რა ინვესს რეიტინგის დაცემას, მან უნდა შეადგინოს სავარაუდო მიზეზების ნუსხა და თითოეულ მათგანზე ცალ-ცალკე შეაგროვოს ინფორმაცია. ამის შემდეგ ნამდვილი მიზეზის დასადგენად საჭიროა პოტენციური მიზეზების შესახებ არსებული ინფორმაციის გაანალიზება. მაყურებელს, შეიძლება, არ მოსწონდეს საინფორმაციო პროგრამაში უკანასკნელი ცნობების სენსაციური წარმოჩენა. ასევე შესაძლებელია, ნამყვანი ინვესტდეს მათ ანტიპათიას. თითოეულ პრობლემას რამდენიმე სავარაუდო, ხშირად ერთზე მეტი, მიზეზი აქვს. ამიტომ დაღმავალი ტენდენციის აღმავალით შეცვლა დამოკიდებულია მენეჯერის მართვის უნარზე, რაც პრობლემის საფუძველში არსებული მიზეზების სწორად დადგენას გულისხმობს.

მიზნის განსაზღვრა

გადანყვეტილების მიზნის განსაზღვრა პრობლემის დადგენის შემდეგ ხდება. მიზანი კონკრეტული უნდა იყოს. აღმავალი ტენდენციის შესახებ ბუნდოვანი დებულების ჩამოყალიბება ეფექტური გადანყვეტილების მიღებას ხელს ვერანაირად ვერ შეუწყობს. მიზანი მაქსიმალურად უნდა დაკონკრეტდეს, რამდენადაც ამის საშუალებას პრობლემა და ხელთ არსებული მონაცემები იძლევა. გადანყვეტილების მიღების პროცესი, ჩვეულებრივ, რამდენიმე მიზანს მოიცავს, თითოეულის შესასრულებლად კი აუცილებელია ზუსტი ვადის დადგენა.

კვლავ დაუბრუნდეთ უფასო თემატური განცხადებების ვებგვერდში მოთავსების ზემოთ ხსენებულ მაგალითს. გაზეთის გამომცემელმა გადანყვეტილა, რომ აუცილებელია, მათ ვებგვერდს, კერძოდ, თემატური განცხადებების გვერდს, მეტი მნახველი ჰყავდეს. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში მიზანი შემდგენიარად შეიძლება განისაზღვროს: ერთი თვის განმავლობაში ყოველდღიურად გვერდის ახალ მნახველთა რიცხვი 200-მდე, ხოლო სამი თვის განმავლობაში, ასევე ყოველდღიურად, 400-მდე გავზარდოთ. სამი თვის შემდეგ კი, როცა სარეკლამო კამპანია დამთავრდება, უზრუნველყოთ თვეში, სულ მცირე, 200 ახალი მნახველის მოზიდვა. როგორც ვხედავთ, მიზნები კონკრეტულია, რის გამოც მენეჯერებს უადვილდებათ როგორც მონიტორინგი, ასევე მონაცემთა დეტალური ანალიზი. მენეჯერი დროის სხვადასხვა მონაკვეთში სხვადასხვა მიზანს სახავს. მაგალითად, ხსენებული გამომცემლის მიზანი შემდგენიარადაც შეიძლება ჩამოყალიბდეს: მოზიდულ იქნეს 200 ახალი მომხმარებელი პირველ თვეში, 300 - მომდევნო თვეში, 400 - მესამე თვეში, ხოლო 6 თვის - ანუ სარეკლამო კამპანიის დამთავრებიდან 3 თვის - გასვლის შემდეგ, მნახველთა მუდმივი ზრდა 200-ს უდრიდეს. ასე რომ, მიზნის დასახვის საკვანძო ელემენტი მისი კონკრეტულობის ხარისხი და შესასრულებელი ვადების ზუსტი დაცვაა.

გადანყვეტილებათა შემუშავება

გადანყვეტილების თვალში მესამე ეტაპი პრობლემის მოგვარების ალტერნატიული შესაძლებლობების შემუშავებას ეხება. ამ ეტაპზე ვარიანტების მაქსიმალური რაოდენობა რეალურად უნდა მოვიძიოთ. მიუღებელ ვარიანტზე უარის თქმა ნებისმიერ დროს შეიძლება, მაგრამ ის ვარიანტი, რომელიც არასდროს განხილულა, არავითარ შემთხვევაში არ უნდა შეირჩეს. ვარიანტების გამომხიროვის პროცესი ჯერ ამ ვარიანტების ნუსხის შედგენით იწყება. ამ დროს ყველა ამკარად მიუღებელი ვარიანტი გაიცხრილება და მხოლოდ ისინი დარჩება, რომლებშიც დასახული მიზნის მიღწევის გარკვეულ შესაძლებლობას დავინახავთ.

ამგვარი გაცხრილების დროს ისევე, როგორც სხვა ნებისმიერ ეტაპზე, ინფორმაციის მოპოვება და მისი ანალიზია აუცილებელი. ვარიანტთა მოკლე ნუსხის შედგენაში დახმარებას გაგინევთ ორი შეკითხვა: (ა) ნამდვილად გა-

მოგვადგება თუ არა აღნიშნული გადაწყვეტილება მიზნის მისაღწევად? და (ბ) პრობლემის მოგვარებაზე განუღი ხარჯი გადააჭარბებს თუ არა ორგანიზაციის მიერ მოპოვებული წარმატებით მიღებულ მოგებას? თუ პირველი შეკითხვის პასუხი არის „არა“, ამ ვარიანტზე უარი უნდა ვთქვათ. თუ მეორე შეკითხვაზე პასუხი არის – „დიახ“, ცხადია, მასზეც უარი უნდა ითქვას.

თუ გაზეთის ხელმძღვანელობამ ვებგვერდის მნახველთა რაოდენობის გაზრდა გადაწყვიტა, მენეჯერთა მიერ მომზადებული ნუსხა, შეიძლება, ასე გამოიყურებოდეს:

1. ადგილობრივ სატელევიზიო სადგურსა და ახალი ამბების მაუწყებლობასთან პარტნიორობა.
2. მხოლოდ ვებგვერდისათვის მომუშავე რეპორტიორის მონევა.
3. ღია ეთერში სამუშაოდ ქალაქის ხალხმრავალ ადგილებში, მაგალითად, პარკებსა და საეაჭრო ცენტრებში, ტელეკამერების დამონტაჟება.
4. პარტნიორობა ადგილობრივი რადიოსადგურების ახალი ამბებისა და საინფორმაციო გასართობი პროგრამების რედაქციებთან.
5. სამი თვის განმავლობაში უფასო თემატური განცხადებების ინტერნეტით გავრცელება.
6. ინტერნეტის ქსელში ახალი ამბების დამატებითი საინფორმაციო მომსახურების ორგანიზაცია.

აი, მისაღებ გადაწყვეტილებათა სავარაუდო სია. მათგან მხოლოდ ორისამი გახდება სერიოზული განსჯის საგანი. მიუხედავად ამისა, ყველა სავარაუდო ალტერნატივის შესწავლა საშუალებას მისცემს მენეჯერებს, უფრო ზუსტად განსაზღვრონ ესა თუ ის საიმედო ვარიანტი.

ამ ნუსხაში შეტანილ ალტერნატივათა გამოსახშირად საკმარისია ზემოთ ხსენებული ორი კითხვის დასმა. მაგალითად, ცხადია, რომ *The New York Times*-ის მსგავსად, ახალი ამბების სერვისის გამოყენება ხსენებული გაზეთის ვებგვერდს დამატებით მომხმარებელს ვერ შესძენს, რადგან ამგვარ სამსახურს უკვე ბევრი სხვა ვებგვერდი იყენებს წარმატებით. ასევე ნუსხის პირველი და მესამე წინადადებების განსახორციელებლად პირდაპირი ჩართვებისათვის საჭირო ტექნიკისა და ამ ტექნიკის მომსახურე პერსონალისათვის დამატებითი ფინანსები იქნება აუცილებელი. ამ ხარჯებმა კი ვებგვერდის მნახველებისაგან მიღებულ შემოსავალს შეიძლება გადააჭარბოს.

გადაწყვეტილების ვარიანტის შერჩევა

მას შემდეგ, რაც მენეჯერს გაცხრილვის მერე გადაწყვეტილებათა მცირე ნუსხა დარჩება, იწყება მეოთხე ეტაპი, რომელიც პრობლემის მოგვარების ერთი ვარიანტის შერჩევას გულისხმობს. იგი შეიძლება იყოს რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტის ნაერთიც. სწორედ ამ ეტაპზე უნდა გადაწყდეს, როგორ ჩამოყალიბდება და განხორციელდება ერთი კონკრეტული გადაწყვეტილება.

ინფორმაციის შეგროვებასა და მის დამუშავებას ამ შემთხვევაშიც უმთავ-

რესი მნიშვნელობა ენიჭება. მაშინაც კი, როცა ვარიანტი უკვე შერჩეულია, სხვა ალტერნატივათა არსებობა მაინც არ უნდა დაგვავიწყდეს. არის შემთხვევები, როდესაც გადანყვეტილების შერჩეული ვარიანტი მენეჯმენტის იმედებს ვერ ამართლებს. ამიტომ მმართველებს ან ახალი ვარიანტების მომზადება მოუნვეთ, ან ადრე უარყოფილი ვარიანტებიდან ერთ-ერთის არჩევა. ამიტომ ურიგო არ იქნება, თუ მეოთხე ეტაპზე დანუნებულ ვარიანტებს მათი მნიშვნელობის შესაბამის ნომრებს მივანიჭებთ. მათი პრიორიტეტების განსაზღვრა იმ შემთხვევაში, თუ შერჩეული ვარიანტი არ გამოდგა, მენეჯერებს დროს სერიოზულად დაუზოგავს.

ვარიანტების შერჩევა უშუალოდ ისეთ ცნებებს უკავშირდება, როგორებიც არის: დანახარჯი და შემოსავალი. ხშირია ისეთი შემთხვევაც, როდესაც დანახარჯისა და ეკონომიკური ეფექტის დაბალანსების საშუალებას რამდენიმე ვარიანტის არჩევანი იძლევა. შეიძლება, ერთი ვარიანტის შემთხვევაში ვებგვერდის მონახულება გახშირდეს, მაგრამ მისი ღირებულება იმდენად მაღალი აღმოჩნდეს, რომ მომხმარებელთა გაზრდილი რაოდენობით მიღებული შემოსავალი მთლიანად ხარჯის დაფარვას დასჭირდეს. ამავე დროს, ვარიანტი, შეიძლება, სულაც არ იყოს ძვირად ღირებული, მაგრამ ამგვარი შედეგით სასურველ მიზანს მაინც ვერ მივაღწევთ.

თუ დაეუბრუნდებით გაზეთის ვებგვერდის მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდის უკვე აღნიშნულ პრობლემას, ვნახავთ, რომ მენეჯერები ორკითხვიანი ტესტის მიხედვით უკვე დარჩენილ სამ ვარიანტს განიხილავენ. ისინი, ცხადია, უარს იტყვიან მეოთხე ვარიანტის შერჩევაზე, რადგან მათი გაზეთი საშუალო ზომის ბაზარზე ვრცელდება, რომელშიც რადიოს კომერციული საინფორმაციო-გასართობი პროგრამები არ მოქმედებს.

ორი დარჩენილი ვარიანტი ან ახალი მუშაკების სამსახურში მიღებას მოითხოვს, რაც ხარჯს გაზრდის, ან უფასო თემატური განცხადებების გავრცელებას, რაც შეამცირებს შემოსავალს, რადგან ზოგიერთი მომხმარებელი, რომელიც ახლა უფასო ინფორმაციით ისარგებლებდა, ალბათ უარს არ იტყოდა თანხის გადახდაზე მომავალში. როგორც ვხედავთ, ეს ორი დარჩენილი ვარიანტი ხანმოკლე პერიოდში მოგებას არ მოგვცემს, მაგრამ მათ შეუძლიათ, გაზარდონ შემოსავალი უფრო ხანგრძლივ პერიოდში. მართლაც, დროთა განმავლობაში ვებგვერდის მონახულების სიხშირის გაზრდის შედეგად გაზეთის შეუძლია, თავს უფლება მისცეს, თემატურ განცხადებებზე უფრო მაღალი საზღაური დაანესოს.

ამ ორი ვარიანტის შედარებისას მენეჯერისათვის ნათელი გახდება, რომ ინტერნეტის ქსელში მომუშავე რეპორტიორის დაქირავება ურიგო აზრი არ არის, მაგრამ ეს გაზრდის თანამშრომელთა რაოდენობას და, შესაბამისად, საბიუჯეტო ხარჯებსაც. სამი თვის განმავლობაში უფასო რეკლამების გავრცელება კი მხოლოდ დროებით შეამცირებდა შემოსავალს. მენეჯერისათვის ასევე ცხადი იქნება, რომ უფასო თემატური განცხადებები ამგვარი ინფორმაციით დაინტერესებულ პირებს მიიზიდავს, რითაც რეკლამის მიმწოდებლები კმაყოფილი დარჩებოდნენ და მომავალში მზად იქნებოდნენ, უკვე თემატური განცხადებების ქსელში განსათავსებლადაც გადაეხადათ გარკვეული თანხა. ეს გახლავთ ის ორმაგი სარგებელი, რომლის მიღებაც, ალბათ, ვერ მოხერხდებოდა იმ რეპორტიორის დაქირავებით, რომელიც მხოლოდ ქსელში იმუშავებდა.

შერჩეული გადაწყვეტილების განხორციელება

ვარიანტის შერჩევის შემდეგ მისი განხორციელება უნდა დაიწყოს, რაც გადაწყვეტილების თვლის მეხუთე ეტაპია. პრობლემის მოსაგვარებლად გადაწყვეტილების შერჩევა არაფერს ნიშნავს, თუ მისი სწორი რეალიზაცია ვერ შეეძლებოდა. ამისათვის კი საჭიროა კონკრეტული ღონისძიებების დეტალური სამოქმედო გეგმის შემუშავება, შესრულების ზუსტი გრაფიკით, ბიუჯეტითა და პასუხისმგებელი პირებით. ყოველი დეტალი მაქსიმალურად კონკრეტული უნდა იყოს.

ამგვარად, თემატური განცხადებების ინტერნეტში უფასოდ განთავსების შესახებ გადაწყვეტილება მხოლოდ დასაწყისია, რასაც სხვა გადაწყვეტილებათა მთელი ნეცება მოჰყვება. უფასო განცხადებებთან დაკავშირებით ყველა დასახული მიზნის მისაღწევად საჭიროა სარეკლამო კამპანიის ჩატარება და თემატური განცხადებების შერჩევის კრიტერიუმების დადგენა. ამასთანავე, მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ, როგორ უნდა გაიზომოს დაგეგმილი ღონისძიებების გავლენა გვერდის მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდაზე. რეკლამირება უნდა მოხდეს გაზეთის ბექდურ გამოცემაში, ვებგვერდზე და მასმედიის სხვა ისეთი საშუალებებით, როგორც არის, მაგალითად, ადგილობრივი რადიოს საზოგადოებრივი საინფორმაციო სამსახური. თავისთავად ცხადია, რომ სარეკლამო კამპანიის ორგანიზება მრავალ ღონისძიებას მოიცავს, მაგრამ მასზე განუხილავი ხარჯი მენეჯერის მიერ დაგეგმილ შედეგს არ უნდა აღემატებოდეს. სავარაუდოა ისიც, რომ თემატური განცხადებების განთავსებაზე რედაქციის პერსონალი იმუშავებს, მაგრამ გაზეთს, შეიძლება, მაინც დასჭირდეს დროებით თანამშრომელთა მონევეცა. დაბოლოს, როგორც ვთქვით, მენეჯერებმა უნდა შეაფასონ დასახული მიზნის მისაღწევად განუხილავი სამუშაოს შედეგი. ამისათვის აუცილებელია, უფასო განცხადებების ინტერნეტში განთავსებამდე რამდენიმე კვირით ადრე გამოვიკვლიოთ ვებგვერდის მომხმარებელთა საბაზო რაოდენობა, რაც, - სიახლის შემოღების შემდეგ, - მენეჯერებს საშუალებას მისცემს, შეადარონ იგი ცვლილებებს და განსაზღვრონ ახალ მნახველთა მაჩვენებელი.

შერჩეული გადაწყვეტილების მონიტორინგი

მართვის პროცესის ბოლო ნაბიჯი, არსებული მიზნების შესაბამისად, არის მისი განხორციელების მონიტორინგი. მონიტორინგი გადაწყვეტილების განხორციელების გეგმის ნაწილია და იგი, დასახული მიზნის შესაბამისი ნარმატების შესაფასებლად, მუდმივი უკუკავშირით უნდა იყოს უზრუნველყოფილი. მაგალითად, გაზეთის ვებგვერდის მენეჯერი გვერდის მნახველთა შესახებ მონაცემებს ყოველკვირეულად ამოწმებს და თემატური განცხადებებით დაინტერესებულ პირთა რაოდენობას განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს. ორ კვირაში ერთხელ მაინც მენეჯერები შედეგებს განიხილავენ და იმის თაობაზე მსჯელობენ, მომხმარებლის მეტი რაოდენობის მოსაზიდად საჭიროა თუ არა სარეკლამო ღონისძიებებში რაიმე ცვლი-

ლების შეტანა. ეს აუცილებელია, რადგან უფასო განცხადებების მოსალოდნელზე მეტად მოზღვავებამაც კი გარკვეული პრობლემები შეიძლება წარმოშვას, რაც გაუთვალისწინებელ ხარჯსა და სხვა გართულებებთან არის დაკავშირებული.

მართვის პროცესში მონიტორინგის სისტემისათვის შესასრულებელ სამუშაოთა გრაფიკს არსებითი მნიშვნელობა აქვს. პრობლემის მოგვარების გადანყვეტილებას გარკვეული შესამონშმებელი პერიოდი უნდა დაუდგინდეს და, თუ აღმოჩნდა, რომ შერჩეულმა ვარიანტმა არ გაამართლა და მისი ნაკლი ამკარაა, მედიაორგანიზაციამ მის მიმართ გაუმართლებელი ერთგულება არ უნდა გამოიჩინოს. აპრობირებისათვის საჭირო დრო ვარიანტის განხორციელების პროცესში დგინდება, რომლის გასვლის შემდეგ მენეჯერები ნყვეტენ, რამდენად გამართლებულია აღნიშნული გეგმით მუშაობის გაგრძელება, თუ საჭიროა მისი შეცვლა.

მონიტორინგი გადანყვეტილების მიღების მთლიან პროცესს ციკლურ ბუნებას ანიჭებს. თუ პრობლემის მოგვარების შერჩეული ვარიანტი არ გამოდგა, საჭირო გახდება გადანყვეტილების მიღების სრულიად ახალი ციკლის დაწყება. ახალ ციკლში თითოეულ ეტაპს იმავე თანამიმდევრობით გავივლით, თუმცა ზოგიერთ მათგანს, შეიძლება, ნაკლები დრო და ძალისხმევა დასჭირდეს იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ გადანყვეტილების მიღების წინა გამოცდილებამ მეტად ღირებული ინფორმაციის მოპოვების საშუალება მოგვცა. მიუხედავად ამისა, მენეჯერებს მუდამ სიფრთხილე მართებთ და არ უნდა მიიჩნიონ, რომ მათ ხელთ არსებული ინფორმაცია სრულია. მენეჯერი, რომელიც წარმატებას აღწევს, მანამ აგრძელებს ახალი ინფორმაციის მოძიებას, ვიდრე დამატებითი ხარჯი ამ ინფორმაციის მოპოვების შედეგად მიღებულ სავარაუდო სარგებელს არ გადააჭარბებს.

გადანყვეტილების მიღების პროცესის შეზღუდულობა

გადანყვეტილების თვალი, თავისთავად, იდეალურია, მაგრამ იგი, როგორც გარკვეული პროგრამა, ჩვენს სინამდვილეში არსებულ წინააღმდეგობათა გამო ზუსტად იშვიათად ხორციელდება. მისი ამგვარი შეზღუდულობა ორ ფაქტორზეა დამოკიდებული - გადანყვეტილების მიმღებ პირსა და გადანყვეტილების მისაღებად გამოყოფილ დროზე.

გადანყვეტილების მიმღები

გადანყვეტილებას იღებენ როგორც ინდივიდები, ისე ჯგუფები. გადანყვეტილების როგორც ქმედითობა, ისე ეფექტურობა უშუალოდ არის დამოკიდებული იმაზე, ვინ არის გადანყვეტილების მიმღები - ინდივიდი თუ ჯგუფი. ზოგჯერ ინდივიდის, ზოგჯერ კი - ჯგუფის მიერ მიღებული გადანყვეტილება ამართლებს. ჰუბერი (1980 წ.) ჯგუფის მიერ მიღებული გადანყვეტილებების სამ უპირატესობასა და ოთხ ნაკლს, ჰარისონი (1987 წ.) კი

ცხრა ძლიერ და ოთხ სუსტ მხარეს გამოყოფენ. გრიფინი და მორჰედი (1986 წ.) წარმოგვიდგენენ ჯგუფურად მიღებული გადაწყვეტილების ექვს და ინდივიდთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილების სამ უპირატესობას. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების უპირატესობა და ნაკლი შეჯამებულია ცხრილში 1.1, რომელიც დაყოფილია სამი ნიშნის — დროის, განუსაზღვრელობისა და მიზნების — მიხედვით.

საინტერესოა, აღინიშნოს, რომ ჯგუფური გადაწყვეტილების სუსტი მხარე ამავე დროს შეიძლება მისი ძლიერი მხარეც იყოს. მაგალითად, გადაწყვეტილების მიღების ნელი პროცესი ჯგუფური გადაწყვეტილების უპირატესობაც არის და ნაკლიც. გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღება, ჩვეულებრივ, ასანგრძლივებს დროს, რადგან ის უკავშირდება კრებების ორგანიზებას, მეტი დრო სჭირდება საპირისპირო შეხედულებათა მქონე ადამიანებს შორის კონსენსუსის მიღწევასაც. მაშინ კი, როდესაც ადამიანი გადაწყვეტილებას დამოუკიდებლად იღებს, დროსთან დაკავშირებული ამგვარი პრობლემები არ წარმოიშობა. დროის ფაქტორი საკითხის განმსაზღვრელი იქნება თუ არა, გადაწყვეტილების ხასიათზეა დამოკიდებული. თუ დროის ფაქტორი არსები-

ცხრილი 1.1

გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღების უპირატესობა და ნაკლი

უპირატესობა	ნაკლი
დრო	
გადაწყვეტილების მიღების ნელი პროცესი	გადაწყვეტილების მიღების ნელი პროცესი
რთული დაეალებისათვის პრომის განაწილება	მიზნებზე შეუთანხმებლობა ხელს უშლის გადაწყვეტილების მიღებას
განუსაზღვრელობა	
ინფორმაციისა და ცოდნის შედარებით დიდი მოცულობის დაგროვება	ჯგუფის წევრების საკუთარი პლატფორმა ამცირებს ინფორმაციის სხვებისაგან მიღების შესაძლებლობას
ინფორმაციის ანალიზისას ნაკლები შეცდომების დაშვება	ჯგუფური აზროვნება - ჯგუფის წევრებს მიაჩნიათ, რომ ჯგუფი შეუცდომელია
ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა მეტი შესაძლებლობა	
მიზნები	
ჯგუფები აზუსტებენ მიზნის შინაარსს	ჯგუფები ზოგჯერ მიზანთან მიმართებაში შეუსაბამოდ იქცევიან
თანამონაწილეობა ზრდის ჯგუფის მიზნების ერთობლივ აღიარებას	ჯ გ უ ფ უ რ ი აზროვნება

თია, ინდივიდები გადაწყვეტილებას სწრაფად იღებენ. მაშინ კი, როდესაც დროს არსებითი მნიშვნელობა არ აქვს, ხოლო რისკისა და განუსაზღვრელობის შესაძლებლობა მაღალია, უპირატესობა გადაწყვეტილების მიღების უფრო გახანგრძლივებულ პროცესს ენიჭება.

ახალი ამბების განყოფილების საქმიანობა შესანიშნავად წარმოაჩენს გადაწყვეტილების დროულად მიღების მნიშვნელობას. ახალი ამბები არ გავრცელდება, თუ იგი ზუსტ ვადებში არ დაიბეჭდება ან მაუწყებლობის რომელიმე არხით არ გადაიცემა. ამიტომ გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, რომელი ახალი შეტყობინება უნდა გავრცელდეს, უფრო პიროვნებათა საქმეა. თუმცა მეტისმეტად საჭირობოროტო ახალი ამბავი გამონაკლისია. მაგალითად, ჯგუფური გადაწყვეტილების შედეგია პენტაგონის დოკუმენტების საჯარო გავრცელება. პენტაგონის ეს დოკუმენტები ვიეტნამის ომის ისტორიასთან დაკავშირებული საიდუმლო მოხსენება იყო. იგი გასული საუკუნის 60-იანი წლების ბოლოს პრეზიდენტ ლინდონ ჯონსონის მმართველობის პერიოდის თავდაცვის მდივნის რობერტ ს. მაკნამარასთვის მომზადდა. *The New York Times*-მა მოხსენება დანიელ ელსბერგისაგან მიიღო, რომელიც თავად მონაწილეობდა მის დაწერაში. მას შემდეგ, რაც 1971 წლის ივნისში ანგარიშის ოთხი ნაწილი *The New York Times*-ში დაიბეჭდა, ფედერალურმა სასამართლომ აკრძალა მისი შემდგომი გამოქვეყნება. ამასობაში კი მასალის ასლი *The Washington Post*-ს ჩაუვარდა ხელში. მისი ათი მენეჯერი 12 საათის განმავლობაში ბჭობდა, დაებეჭდათ თუ არა მოხსენების დანარჩენი ნაწილები. საბოლოოდ, მასალა მაინც დაიბეჭდა (უიტიკვერი, 1971 წ.).

ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღებისათვის დამახასიათებელი შენელებული ტემპი ჯგუფების მხოლოდ ნაკლი ან უპირატესობა არ არის. რთული დავალებების დროულად დასაძლევად, შეიძლება, შრომა ჯგუფის წევრებს შორის განაწილდეს. დავალებათა ამგვარი განაწილება სერიოზულად აჩქარებს პროცესს, რადგან რთული გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო მრავალფეროვანი ინფორმაციის შეგროვება-შესწავლას მხოლოდ ერთი ადამიანი, ცხადია, ვერ შეძლებს. მოვიხმოთ გაზეთისათვის კომპიუტერული სისტემის შესყიდვის მაგალითი. ამგვარი კომპიუტერული სისტემა ძალზე ხშირად გაზეთის სხვადასხვა განყოფილებას ემსახურება, ამიტომ ამ განყოფილებათა თანამშრომლებისჩართვა ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გამართლებული იქნება. უმჯობესია, გადაწყვეტილების მისაღებად მოინვიონ განყოფილებათა ის წარმომადგენლები, რომელთათვისაც კარგად არის ცნობილი თავიანთ განყოფილებაში კომპიუტერული მომსახურების საჭიროებანი, ვიდრე ის, რომ ყველა განყოფილების მოთხოვნილებათა განსაზღვრა ერთ ან ორ ადამიანს დაევალოს.

ჯგუფური გადაწყვეტილების როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარე, განუსაზღვრელობის ვითარებით არის განპირობებული. ჯგუფური გადაწყვეტილება სამი მიმართულებით ამცირებს განუსაზღვრელობას. ა) რადგან ინფორმაციის შემგროვებელი ერთზე მეტი ადამიანია, მატულობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესისათვის საჭირო ინფორმაციისა და ცოდნის მოცულობა; ბ) მას შეუძლია, შეამციროს შეცდომათა რაოდენობა. აქ გამოდგება გაცვეთილი ფრაზა: „ერთი თავი კარგია, ორი – უკეთესი“. შეცდომათა კლება იმიტაც არის გამოწვეული, რომ ადამიანები ერთმანეთის მიერ მოპოვებულ

ინფორმაციას აფასებენ და აანალიზებენ; გ) ჯგუფი გადაწყვეტილებათა მეტ ვარიანტს ქმნის; ალტერნატივათა შედარება-შეჯერების შედეგად საუკეთესო ვარიანტის შერჩევის ალბათობა უფრო მაღალია.

ერთ ჯგუფში განუსაზღვრელობის მოცულობა, შეიძლება, შემცირდეს, მეორეში კი გაიზარდოს. გადაწყვეტილებისადმი სასურველი მიდგომის შერჩევასა და შესაბამისი შედეგის მიღებას სუბიექტური ხასიათი აქვს. ამგვარ სუბიექტურობას ჯგუფის წევრების განწყობა და აღქმის უნარიც განაპირობებს. მიზნის მართებულობისა და გადაწყვეტილების სასურველობის თაობაზე ზოგჯერ ეჭვს ჯგუფის წევრების პირადი მიდრეკილებებიც ბადებს. მაგალითად, თუ საქალაქო ამბებისა და სპორტის განყოფილების რედაქტორები ცდილობენ, დააჯერონ ჯგუფის სხვა წევრები, რომ რედაქციის საქმიანობის გაუმჯობესებაში უმთავრესი როლი სწორედ მათ განყოფილებებს აკისრია, დარწმუნების პროცესი, ფაქტობრივად, ორივე განყოფილების მიმართ იმის ეჭვს გააჩენს, მოახერხებენ თუ არა ისინი მკითხველთა მოზიდვას. შედეგად წარმოიშობა მოქმედებათა განუსაზღვრელობა.

პიროვნულ პლატფორმას ადამიანთა განცალკევება შეუძლია, მაგრამ მასზე არანაკლებ სახიფათოა ჯგუფური აზროვნება. ჯგუფური აზროვნება ჩნდება მაშინ, როდესაც ჯგუფი იმდენად მონადინებულია ერთსულოვნების მიღწევაში, რომ ალტერნატიულ ვარიანტებს სათანადოდ ვერ აფასებს (იანისი, 1982 წ.). თუმცა ჯგუფი მიიჩნევს, რომ საუკეთესო ვარიანტის შერჩევით შეძლო განუსაზღვრელობის შემცირება, მაგრამ მან, ფაქტობრივად, შეამცირა ყველა სხვა ალტერნატიული გადაწყვეტილების წარმატების ალბათობა. ასე რომ, მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას სათანადო შეფასება არ მიეცა.

ცხრილში ასევე წარმოდგენილია ჯგუფის მიზნები. ვინაიდან ჯგუფში რამდენიმე ადამიანია გაერთიანებული, ხშირად მათ უკეთ აქვთ გაცნობიერებული როგორც ზოგადად ორგანიზაციის, ისე კონკრეტულად თავიანთი ჯგუფური მიზნები. ორგანიზაციის მიზნების შესახებ დებულების წაკითხვა აუცილებლად არ ნიშნავს, რომ მუშაკებს უკვე კარგად აქვთ გათავისებული ამ მიზნების არსი. თუ ისინი ყურს დაუგდებენ მათ შესახებ გამართულ სჯაბაასს, ცხადია, უკეთ ჩასწავებიან არსს.

ჯგუფურ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობის სიკეთე ისიც არის, რომ იგი ზრდის დასახული მიზნებისა და მიღებულ გადაწყვეტილებათა გათავისების შესაძლებლობას. ჯგუფის საერთო სულისკვეთებით განმსჭვალვა კი ხელს შეუწყობს დასახულ მიზანთა გაცნობიერებასა და მათ განხორციელებას. ადამიანები მიდრეკილნი არიან, უფრო ადვილად გაითავისონ ის გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღებაშიც წელილი შეუტანიათ.

მიზნებთან მიმართებაში ჯგუფური გადაწყვეტილების ერთ-ერთი ნაკლია ზოგიერთ ჯგუფში გამოვლენილი ტენდენცია, შეიმუშაოს ისეთი საკუთარი მიზანი, რომელიც ორგანიზაციის მიზნებს, შეიძლება, არ შეესაბამებოდეს. მაგალითად, დაეუშვათ, მედიაორგანიზაციაში შედგა ჯგუფი, რომელსაც დაევალა დანახარჯების შესამცირებელი გზების მოძიება. მან კი შეიძლება გადაწყვიტოს, რომ ეს სწორი მიზანი არ არის. შედეგად მენეჯმენტსა და გადაწყვეტილების მიმღებ ჯგუფს შორის მიზანთა კონფლიქტი წარმოიშობა. ეს კი მმართველობის მიერ დასახული მიზნის განხორციელებას ხელს შეუშლის.

ჯგუფური გადაწყვეტილების პროცესის დადებით და უარყოფით ნიშან-თვისებათა სიმრავლე იმდენ პრობლემას წარმოშობს, რომ ძნელი გადასაწყვეტია, როდის მიენიჭოს უპირატესობა ჯგუფურ და როდის ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებას. ვრუმი და იეტონი (1973 წ.) ამბობენ, რომ მენეჯერი პიროვნული გადაწყვეტილების მიღებას კარგად ართმევს თავს, თუ პრობლემა სტრუქტურულად გამოკვეთილია, ინფორმაცია საკმარისზე მეტი არსებობს, არსებობს მსგავსი პრობლემის გადაჭრის გამოცდილება, ხოლო დრო შეზღუდულია და საკითხი სწრაფად მოგვარებას საჭიროებს.

პიროვნულ გადაწყვეტილებათა თავისებურებანი

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, როგორც ეს ადამიანის ნებისმიერი უნარ-ჩვევისათვის არის დამახასიათებელი, ყველა პიროვნებაში განსხვავებულია. მიუხედავად ამისა, ყოველი ცალკეული გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ერთი საერთო აქვს – მისი საბოლოო შედეგი კონკრეტული გადაწყვეტილებაა. მენეჯერთა უმრავლესობა გადაწყვეტილების მიღების რამდენიმე სტილს ფლობს, მაგრამ განსაკუთრებულ პირობებში უპირატესობას რომელიმე ერთს ანიჭებენ ხოლმე.

დრაივერი, ბრუსო და ჰანსეიკერი (1993 წ.) გადაწყვეტილების მიღების სტილს იმის მიხედვით განსაზღვრავენ, თუ როგორ სარგებლობენ მენეჯერები მათ მიერ მოპოვებული ინფორმაციით და როგორ ცდილობენ ისინი პრობლემის გადაჭრას. ინფორმაციით სარგებლობა უზრუნველყოფს ან შესრულებადობას ან მაქსიმიზაციას. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, შესრულებადობა გულისხმობს შეგროვებული ინფორმაციის მიხედვით დამაკმაყოფილებელი დასკვნის გამოტანას, რომელიც ყველაზე საუკეთესო შედეგს არ ითვალისწინებს. მაქსიმიზაცია კი გულისხმობს ინფორმაციის იქამდე მოძიებას, ვიდრე გადაწყვეტილების მიმღები არ დარწმუნდება, რომ საუკეთესო გადაწყვეტილების მისაღებად საკმარისი ინფორმაცია აქვს. განსხვავება ის არის, თუ რა დროს მოანდომებენ ინფორმაციის შეგროვებას გადაწყვეტილების მიმღებნი საქმის რეალურად დაწყებამდე.

პრობლემის მოგვარებაზე ფოკუსირება ისეთი ფაქტობრივი მონაცემებით სარგებლობას გულისხმობს, რომელიც ყველა სავარაუდო შესაძლებლობას გამოაუღენს. გადაწყვეტილება ერთფოკუსიანია, როცა მმართველი ინფორმაციას კი მოიძიებს, მაგრამ ერთ, მისი აზრით, საუკეთესო გზას ირჩევს, მაშინ, როდესაც მრავალფოკუსიანი გადაწყვეტილება ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ პრობლემის მოგვარების რამდენიმე ვარიანტს გვთავაზობს.

ამ ორი განზომილების კომბინირება საშუალებას გვაძლევს, გამოვყოთ გადაწყვეტილების მიღების ხუთი სტილი:

თამამი სტილი. ამ სტილს უპირატესობას თავდაჯერებული და ერთფოკუსიანი გადაწყვეტილებაზე ორიენტირებული ადამიანები ანიჭებენ. ამ კატეგორიის ადამიანები ინფორმაციის მინიმალური მოცულობით კმაყოფილდებიან და სწრაფად მოქმედებენ. ისინი ერთი რომელიმე ვარიანტის არჩევის შემდეგ მედგრად ცდილობენ თავიანთი პოზიციის დაცვას.

მოქნილი სტილი. ამ სტილის მომხრენიც საკუთარ უნარში დარწმუნებული ადამიანები არიან, თუმცა პრობლემის მოგვარების მრავალფოკუსიან ვარიანტს ემხრობიან. ისინიც მცირე ინფორმაციით კმაყოფილდებიან, მაგრამ ვარიანტების უფრო მოქნილი გამოყენება იციან. თუ გადაწყვეტილების ერთი ვარიანტი არ გამოდგა, მათ მარაგში სხვაც აქვთ.

იერარქიული სტილი. ეს სტილი ერთდროულად მაქსიმიზაციასა და ერთფოკუსიან გადაწყვეტილებას გულისხმობს. ამ სტილის მომხრე გადაწყვეტილების მიმღებნი ნელა მოქმედებენ, რადგან ერთადერთი საუკეთესო ვარიანტის შესარჩევად დიდი მოცულობის ინფორმაციას მოიძიებენ. მის განხორციელებას კი ისინი დეტალურად შემუშავებული გეგმის მიხედვით იწყებენ.

ინტეგრაციული სტილი. ამ სტილით მომუშავე ადამიანები მაქსიმიზაციის მომხრენი არიან და მრავალფოკუსიან გადაწყვეტილებებს ემხრობიან. ისინი ნელა აგროვებენ ინფორმაციას და გულდასმით ამუშავებენ მას, მაგრამ, იერარქიული სტილის მიმდევართაგან განსხვავებით, პრობლემის მოგვარების ერთზე მეტ ვარიანტს არჩევენ.

სისტემური სტილი. ეს სტილი, რომელიც ორ საფეხურად ხორციელდება, როგორც ინტეგრაციულ, ისე იერარქიულ სტილებს მოიცავს. პირველ ეტაპზე ინტეგრაციული სტილისათვის დამახასიათებელი დიდი მოცულობის ინფორმაციის შეფასება ხდება და მრავალი გადაწყვეტილება გამოიყოფა. იერარქიულობა კი მეორე ეტაპის თვისებაა, იმ თვალსაზრისით, რომ ამ დროს ერთი ან რამდენიმე საუკეთესო გადაწყვეტილების პრიორიტეტები განისაზღვრება. ეს სტილი უფრო მეტ განსჯას საჭიროებს, ვიდრე იერარქიული; და, ამავე დროს, ინტეგრაციული სტილისაგან განსხვავებით, იგი უფრო გამოკეთილ და ქმედით გადაწყვეტილებებს მოიცავს.

გადაწყვეტილების მიმღებთა ამგვარი ტიპიური კლასიფიკაცია სასარგებლოა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გასააზრებლად. მიუხედავად ამისა, მის ტიპებზე ფრთხილი დაკვირვებაა საჭირო, ვინაიდან მენეჯერები ხშირად სხვადასხვა სტილის გადაწყვეტილებათა კომბინაციას იყენებენ, რაც ინდივიდუალური და დროში განვრცობილი გადაწყვეტილებების შერწყმას გულისხმობს. კლასიფიკაცია იმ მხრივაც არის სასარგებლო, რომ ყურადღება მახვილდება მიზანთა სახეებზე (შესრულებადობა და მაქსიმიზაცია) და ფოკუსირების ბუნებაზე (ერთ ან რამდენიმე ფოკუსზე კონცენტრირება).

ჯგუფურ გადაწყვეტილებათა ტიპები

გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა ტიპი დამახასიათებელია როგორც ინდივიდების, ისე ჯგუფებისათვის. მაკიენი (1997 წ.) ჯგუფების მიერ გადაწყვეტილების მიღების 10 ხერხს გამოყოფს. მათ შორის განსხვავება იმაზეა დამოკიდებული, თუ როგორია ჯგუფის თითოეული წევრის თანამონაწილეობის ხასიათი და თვისებრივად რამდენად უზრუნველყოფს მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები საბოლოო შედეგს. ქვემოთ

მოვიხმობთ ჯგუფური გადაწყვეტილების ათივე ტიპს:

ავტორიტეტული გადაწყვეტილება საკითხის ჯგუფური განხილვის გარეშე. ფაქტობრივად, ამგვარი შემთხვევა ჯგუფურ გადაწყვეტილებად ვერ მიიჩნევა, მაგრამ ასეთად შეიძლება გამოცხადდეს, რადგან გადაწყვეტილებას ჯგუფის სახელით ერთი პიროვნება იღებს. ეს ხერხი სწრაფი გადაწყვეტილების შესაძლებლობას იძლევა, თუმცა მისი მიღების პროცესში ჯგუფი ჩართული არ არის.

უშედეგო (დეფოლტური) გადაწყვეტილება. თუ ჯგუფი ვერ ახერხებს გადაწყვეტილების მიღებას, ეს თავისთავად გადაწყვეტილების გარკვეული ფორმაა. ჯგუფის ქმედუნარობის გამო ან ერთი განსაზღვრული პიროვნება იღებს გადაწყვეტილებას, ან პრობლემას საერთოდ აღარ აქცევენ ყურადღებას.

თვითსაქცირებული გადაწყვეტილება. ჯგუფის ერთი ან რამდენიმე წევრი მიიჩნევს, რომ აქვთ გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება, მაშინ, როდესაც რეალურად ეს უფლება მათ არ გააჩნიათ. ამგვარ გადაწყვეტილებებს ჯგუფის სხვა წევრები მხარს ნაკლებად უჭერენ, რადგან მათ ამ პროცესში მონაწილეობა არ მიუღიათ.

კლანური გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილების მიღების მიზნით რამდენიმე ადამიანი აყალიბებს ქვეჯგუფს და შემდეგ ჯგუფის სხვა წევრებს თავის შეხედულებას თავს ახვევს. ეს ინვესტია გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფის დაპირისპირებულ ფრაქციებად დაშლას და გადაწყვეტილების ხარისხის გაუარესებას.

ექსპერტის გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილებას ჯგუფის ერთ-ერთი წევრი იღებს, თუმცა ექსპერტის შერჩევის პროცესმა შეიძლება, შიდა უთანხმოება გამოიწვიოს.

პიროვნულ შეხედულებათა გასაშუალებელი გადაწყვეტილება. ამ დროს ჯგუფის თითოეულ წევრს აზრს ცალ-ცალკე ეკითხებიან, შემდეგ ხდება მათი შეჯერება, გასაშუალება. აღსანიშნავია, რომ ამ პროცესში ჯგუფის მონაწილეობა ნულის ტოლია, რადგან შიდა ჯგუფური ინტერაქცია არ ხდება.

ავტორიტეტული გადაწყვეტილება საკითხის ჯგუფური განხილვის შემდეგ. ჯგუფის წევრები რჩევენ აძლევენ გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილ პირს. ამ შემთხვევაში ჯგუფის წევრების მხრიდან ავტორიტეტული პირის გულის მოსაგებად პირმოთხოვნაა მოსალოდნელი.

გადაწყვეტილების მიღება უმცირესობის მიერ. იმის გამო, რომ ქვეჯგუფს გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება ენიჭება, ჯგუფის სხვა წევრებისთვის გაუგებარია ჯგუფში მათი შეყვანის მიზეზი.

გადაწყვეტილების მიღება ხმათა უმრავლესობით. ამ დროს ჯგუფი უმრავლესობას ეთანხმება. შედეგის ხარისხი დამოკიდებულია იმაზე, ჯგუფის თითოეულ წევრს, მიუხედავად იმისა, უმრავლესობას განეკუთვნება იგი თუ უმცირესობას, რამდენად სანდოდ მიაჩნია ეს მეთოდი.

გადაწყვეტილების მიღება კონსენსუსით. ამ შემთხვევაში ჯგუფი აღწევს ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელსაც ყველა ემხრობა, თუმცა ამას დიდი დრო სჭირდება. ეს საუკეთესო მეთოდია და, თუ დრო საშუალებას გვაძლევს, მისი გამოყენების შედეგად მუდამ მაღალხარისხიანი გადაწყვეტილება გვექნება.

გადაწყვეტილების ყველა წარმოდგენილ სახეს მიზანთან მის მიმართებაში უპირატესობაც აქვს და ნაკლიც. სწორედ ამიტომ ჯგუფმა უნდა იცოდეს, როგორ ხდება გადაწყვეტილებათა მიღება, რადგან ეს მას თითოეული მათგანის უარყოფითი მხარე გაანალიზებაში დაეხმარება. დაუშვათ, ჟურნალის გამომცემლობას თავისი პროდუქციის ინტერნეტში გავრცობა სურს და საამისოდ გრძელვადიანი სტრატეგიის შესამუშავებლად საგანგებო კომიტეტს აარსებს. კომიტეტის წევრები ჟურნალის გამომცემელი კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებიდან უნდა იქნან შერჩეული, ამასთანავე მათ ქსელში მუშაობის მრავალმხრივი გამოცდილება და ტექნოლოგიათა სათანადო ცოდნა უნდა ჰქონდეთ. ჯგუფი, შეიძლება, შეიპყროს ცდუნებამ, რომ მათ შორის ტექნოლოგიების საუკეთესო მცოდნე ერთი პიროვნება (ექსპერტის გადაწყვეტილება) შეირჩეს და გადაწყვეტილების მიღება მას დაეკისროს, მაგრამ ამ ადამიანმა, შეიძლება, არ იცოდეს, როგორი ურთიერთობა სურთ ქსელთან რეკლამის მიმწოდებლებსა და ამ პროდუქციის მომხმარებლებს. კომპანიის მთავარმა აღმასრულებელმა მოხელემ, შეიძლება, გადაწყვეტილება მას შემდეგ მიიღოს, რაც ყველას მოუსმენს (ავტორიტეტული გადაწყვეტილება საკითხის ჯგუფური განხილვის შემდეგ). ამასთანავე, ტექნოლოგიათა სპეციალისტებმა ან სხვებმა, შეიძლება, ქვეჯგუფებიც ჩამოაყალიბონ და აღმასრულებლის მხარდაჭერის მოსაპოვებლად ერთმანეთთან კონკურენციაში ჩაებან.

ჯგუფის მიერ საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღება მრავალი ფაქტორის, მათ შორის, თვითონ პრობლემისა და მის მოგვარებაში მონაწილე ადამიანების პიროვნულ თავისებურებათა გათვალისწინებას საჭიროებს. ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორი გადაწყვეტილებათა დროის განსაზღვრაც არის.

დრო და გადაწყვეტილების მიღება

გადაწყვეტილებათა კლასიფიკაცია არა მარტო მათი მიღების სტილის შესაბამისად, არამედ დროში განვრცობის მიხედვითაც ხდება. არსებობს გადაწყვეტილებათა კლასიფიკაციის სამი სახე დროში განვრცობის მიხედვით. არაპროგრამული გადაწყვეტილებები იყოფა მყისიერ, მოკლევადიან და გრძელვადიან ტიპებად. მყისიერი გადაწყვეტილებები დაუყოვნებლივ მიიღება. გადაწყვეტილების თვლის 1-სა და 5 ეტაპებს შორის გამოყოფილი დრო საათებში, ზოგჯერ კი წუთებში იზომება. მედიაში სიუჟეტის მომზადებისათვის დადგენილი ვადები ამის საუკეთესო მაგალითია.

გაზეთის, ჟურნალისა და ტელევიზიის ახალი ამბების განყოფილებებში ვადების განსაკუთრებული შეზღუდვის გამო ისეთი პიროვნების მოძიება, რომელიც ნებისმიერ შემთხვევაში დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილებების მიღებას შეძლებს, ჩვეულებრივი ამბავია. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ შემჭიდროებული ვადების არსებობა საფრთხესაც შეიცავს, რადგანაც ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების მიღება, შეიძლება, მანკიერ ჩვევად იქცეს და ადამიანმა ყველა გადაწყვეტილება სწრაფად და დამოუკიდებლად მიიღოს. დრო თუ ითმენს, გადაწყვეტილების ნაჩქარევად მიღება გაუმარ-

თლებელია. ამიტომ, თუ გადაწყვეტილება მყისიერად მისაღები არ არის, მისი შემუშავების პროცესში აუცილებლად უნდა ჩაებათ სხვებიც.

მოკლევადიან გადაწყვეტილებებს ისეთი გადაწყვეტილება მიეკუთვნება, რომელიც მყისიერად მისაღები არ არის და რომლისთვისაც გონივრულად განსაზღვრული დროის გარკვეული პერიოდი არის გამოყოფილი. გაზეთში ამგვარი მოკლევადიანი გადაწყვეტილების ნიმუშია მომდევნო კვირის ახალი ამბებისა და სარეკლამო განცხადებების დაგეგმვა და მათთვის ადგილის გამოყოფა.

ამგვარ გადაწყვეტილებას იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მასზე ერთი პიროვნებაა პასუხისმგებელი, როგორც წესი, მცირე ზომის ჯგუფები იღებენ. მაგალითად, საგაზეთო ფართობს საბოლოოდ გამომცემელი განაგებს, მაგრამ მომდევნო კვირაში ახალი ამბებისა და რეკლამისათვის გამოყოფილი გვერდების დასადგენად იგი ჯერ სარეკლამო განყოფილების მენეჯერსა და რედაქტორს ხედება. ხშირად გამომცემელი ერთი წლით ადრე განსაზღვრავს, როგორი უნდა იყოს რეკლამისა და ახალ ამბებისათვის განკუთვნილი სივრცის ურთიერთშეფარდება გაზეთში. როგორც წესი, იმართება მონიტორინგული შეკრებები, რომლებზეც სამი მენეჯერი, მომავალი წლის მიზნების გათვალისწინებით, ახალი ამბების მიმართ სარედაქციო პოლიტიკას, საგაზეთო სივრცის გამოყენების ადრინდელ პრაქტიკასა და მომდევნო კვირაში საგაზეთო ფართობზე ახალი ამბების განყოფილების მოთხოვნებს განიხილავს.

გრძელვადიანი არის ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც ორგანიზაციაზე წლების მანძილზე იქონიებს გავლენას და, ამგვარად, მასთან დაკავშირებულ სხვა გადაწყვეტილებათა მიღების უფრო ხანგრძლივ პროცესს განაპირობებს. ამ ტიპის გადაწყვეტილებებს მიეკუთვნება სატელევიზიო ახალი ამბების ნამყენთა შერჩევა, ასევე გაზეთისა და ჟურნალის მიმართულების შეცვლა. ამგვარ გადაწყვეტილებათა სირთულის გამო აუცილებელია მათ მიღებაში მრავალი ადამიანის – ინდივიდებისა თუ ჯგუფების – მონაწილეობა. ფაქტობრივად, ყოველი გრძელვადიანი გადაწყვეტილება, მაგალითად, მომავალი წლის ბიუჯეტის შესახებ, ასობით და ათასობით პატარ-პატარა გადაწყვეტილებისაგან შედგება.

ამგვარად, უნდა დავასკვნათ, რომ გადაწყვეტილებების თვალში წარმოდგენილ პროცესს დრო სერიოზულ მარნუხებში აქცევს და მასში გამოყოფილი ექვსივე ეტაპისათვის შემჭიდროებულ ვადებს გეთავაზობს. სწორედ, ლიმიტირებული დრო განსაზღვრავს – რა მოცულობის ინფორმაცია შეიძლება შეგროვდეს, რამდენად ღრმად უნდა გაანალიზდეს იგი და რამდენმა ადამიანმა უნდა მიიღოს მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში. მყისიერი გადაწყვეტილების აუცილებლობის ვითარებაში, როგორც თითოეული ეტაპის გასაწვლად, ასევე ინფორმაციის მოძიებისა და მისი დამუშავებისათვის ძალიან მცირე დროა გამოყოფილი. გრძელვადიანი გადაწყვეტილების თითოეულ ეტაპს კი დროც შესაბამისი სჭირდება.

სხვადასხვა ტიპის გადაწყვეტილებათა დროში არაერთგვაროვანი შეზღუდულობა თითოეულ მენეჯერს აიძულებს, სხვადასხვა ხარისხის პასუხისმგებლობა იკისროს. მყისიერი გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის შემთხვევაში, უპირატესობა დამაკმაყოფილებელ გადაწყვეტილებას უფრო

ენიჭება, ვიდრე საუკეთესოს. ამგვარად, პიროვნება, რომელსაც საკითხის შესახებ მეტი ინფორმაცია მოეპოვება და რომელსაც მისი სწრაფად დამუშავება შეუძლია, სამუშაოს ყველაზე კარგად შეასრულებს. გადაწყვეტილების მიღების დროს მისთვის არ არის აუცილებელი სხვა თანამშრომლებთან მოთათბირება, სამაგიეროდ, მათთან ურთიერთობა სავალდებულოა მენეჯერისათვის, რომელსაც მოკლე და გრძელვადიანი პრობლემის გადაჭრა უნევს. ამგვარ შემთხვევაში, ბუნებრივია, გადაწყვეტილების მიღების უფრო გაბედული და მოქნილი სტილი გამოდგება.

მოკლევადიან პრობლემებზე მომუშავე მენეჯერს ადამიანებთან ურთიერთობაც უნდა შეეძლოს და დროული გადაწყვეტილების მიღების უნარიც უნდა ჰქონდეს. სამაგიეროდ, გრძელვადიან გადაწყვეტილებებზე მომუშავე მენეჯერები უფრო მაღალი კლასის პროფესიონალები არიან, რის გამოც ისინი სხვა ადამიანებთან არა მარტო კარგად თანამშრომლობენ, არამედ პრობლემის სხვადასხვა კუთხიდან შეფასების უნარიც შესწევთ. იგი არა მარტო კარგი ანალიტიკოსი უნდა იყოს, არამედ პრობლემის გაანალიზება ნებისმიერ ვადაში უნდა მოახერხოს. მას უნდა შეეძლოს აგრეთვე რამდენიმე ალტერნატივის შემუშავება, მათი ურთიერთშედარება და შეფასება. როგორც ვხედავთ, ჩვენ მიერ წარმოდგენილი უნარ-ჩვევები ერთმანეთისგან განსხვავებულია. სწორედ ამით აიხსნება ის ფაქტი, რომ ზოგი ადამიანი მმართველობის ზედა ეშელონებში, მაგალითად, რედაქტორად, უფრო კარგად მუშაობს, ვიდრე ქვედაში – მაგალითად, გაზეთის საქალაქო განყოფილების რედაქტორის თანაშემწედ. ამასთანავე, ვინაიდან გრძელვადიანი გადაწყვეტილება მუდამ მეტ რისკსა და განუსაზღვრელობას შეიცავს, უკეთესი იქნება, თუ მას ინტეგრაციული და სისტემური მეთოდებით შევიმუშავებთ.

ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების უმთავრესი პირობაა, რომ ადამიანი ჯერ იმ თანამდებობაზე დასაქმდეს, რომელზეც მისი უნარი ყველაზე უკეთ გამოიყვანება. ამის შემდეგ მას, შეიძლება, ის სფერო შევასწავლოთ, რომელშიც ხარვეზები აქვს. ასე რომ, დროითი ჩარჩოების მონიშვნა და მის ფარგლებში მოქმედების უნარი არსებითია, თუ პიროვნება რომელიმე მედიოორგანიზაციაში წარმატების მიღწევას აპირებს.

მენეჯმენტის ინსტრუმენტები

მიღებული გადაწყვეტილების წარმატებას არა მხოლოდ დროის პარამეტრები, არამედ ინფორმაციის სიმდიდრე და მისი ხარისხიანი ანალიზი განაპირობებს, რაც უშუალოდ გადაწყვეტილების მიმღების პროფესიულ ოსტატობაზეა დამოკიდებული. ისევე, როგორც ადამიანის ნებისმიერი პროფესიული უნარი, ინფორმაციის მოძიებისა და მისი ანალიზის უნარიც შეისწავლება და მასთან ერთად იხვეწება. წიგნის ეს მცირე ნაწილი ინფორმაციის წყაროებისა და ანალიზის ზოგიერთი მეთოდისადმია მიძღვნილი.

ინფორმაციის წყარო

ვინაიდან გადანყვეტილების შემუშავების ექვსივე საფეხურზე ინფორმაციას უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია, სასარგებლო იქნება, განვიხილოთ, სად და როგორ მოვიძიოთ იგი. ჩვეულებრივ, ინფორმაციის მოპოვება საკუთარი მცდელობის ან სხვა ადამიანის ძალისხმევის შედეგია. ძალისხმევა, რომელიც, თავის მხრივ, ზემოქმედებს ინფორმაციის ხარისხზე, სხვადასხვაგვარად შეიძლება იყოს გამოვლენილი. ძალისხმევის ორი უმთავრესი სახეა – გამოცდილება და კვლევა. გამოცდილება მოვლენებსა და პროცესებში მონაწილეობას, კვლევა კი საყოველთაოდ აღიარებული სისტემური მეთოდების საშუალებით ამ მოვლენებისა და პროცესების შესწავლას გულისხმობს. თუ ვინმე ინფორმაციულ ჟურნალში მუშაობს, ის საჟურნალო ჟურნალისტიკაშია დახელოვნებული. ის ადამიანი კი, რომელიც ინფორმაციული ჟურნალის რეპორტიორების საქმიანობას ანალიზებს, საჟურნალო ჟურნალისტიკას იკვლევს. ამ თვალსაზრისით, გამოცდილება იმით განსხვავდება კვლევისაგან, რომ მას მონაცემთა ანალიზისათვის აუცილებელი სტანდარტები არ სჭირდება. გამოცდილება განუყოფელია ამ გამოცდილების მქონე ადამიანისაგან. მკვლევარი კი, თუ ის სინამდვილის შესწავლის სწორ მეთოდს იყენებს, თავისი კვლევის სფეროში მოხვედრილ მოვლენებსა და პროცესებზე მხოლოდ უმნიშვნელო გავლენას მოახდენს.

კვლევას მეტი ობიექტურობა და სისტემურობა უნდა ახასიათებდეს, ვიდრე გამოცდილებას. ამ კონტექსტში სიტყვა „უნდას“ განსაკუთრებული დატივრთვა აქვს, ვინაიდან კვლევის ხარისხი ისევეა მკვლევრის პროფესიულ უნარზე დამოკიდებული, როგორც გამოცდილების ხარისხი – ადამიანის მიერ კონკრეტულ მოვლენაში მონაწილეებისაგან შეძენილ სიბრძნეზე. მენეჯერს მუდამ ძალუძს საკუთარი გამოცდილების სისტემატური და მეტ-ნაკლებად ობიექტური შეფასება, ხოლო მკვლევარმა სინამდვილის შესწავლის მეთოდების არასწორად გამოყენების შემთხვევაში კვლევის შედეგები, შეიძლება, უნებლიეთ დაამახინჯოს.

უხეშად რომ ვთქვათ, მენეჯერებს ინფორმაციის ოთხი წყარო აქვთ: საკუთარი გამოცდილება, სხვების გამოცდილება, მათ მიერ ჩატარებული გამოკვლევა და სხვების მიერ ჩატარებული გამოკვლევა. მედიის მენეჯერებს შორის შეიმჩნევა ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც, მათ საკუთარი და სანდო კოლეგების გამოცდილება უფრო სარწმუნოდ მიაჩნიათ. გამოცდილებას ყოველ ერთგვაროვან, კონკრეტულ სიტუაციაში გარკვეული ერთგვაროვნება ახასიათებს, რაც დადებითი მომენტიცაა, როდესაც გადანყვეტილება ადრინდელი მოვლენების მსგავს სიტუაციას ეხება. თუმცა საკუთარი გამოცდილებით სარგებლობა ხელისშემშლელ გარემოებად იქცევა, როდესაც იგი ისეთი პრობლემის გადასაჭრელად გამოიყენება, რომელიც განსხვავებულ სიტუაციაშია წარმომობილი. ასეთ შემთხვევაში დიდია არასწორი გადანყვეტილების მიღების ალბათობა.

მენეჯერისათვის ცნობილი უნდა იყოს ყველა სახის ინფორმაციის ქეშმარიტი ღირებულება და იგი უნდა ეცადოს, მრავალრიცხოვანი წყაროდან მოიძიოს ის, რაც განსაკუთრებით არის მნიშვნელოვანი მონიტორინგის ეტაპზე. რათა ახლად მიღებული გადანყვეტილება უფრო ეფექტური გამოდ-

გეს, წარმატებული მენეჯერი წარსულ გადაწყვეტილებებს ყოველთვის აანალიზებს. ასე რომ, ყოველი გადაწყვეტილების შედეგი მომავალ გადაწყვეტილებათა საწყის ინფორმაციად უნდა იქცეს. მაგრამ იგი მხოლოდ მაშინ იქნება სასარგებლო, თუ მის მოსაპოვებლად სინამდვილის ანალიზის სწორი მეთოდები იქნება გამოყენებული.

დანახარჯი-სარგებლის ანალიზი

ანალიტიკური უნარ-ჩვევების ან სათანადო ცოდნისა და გამოცდილების უქონელი მენეჯერი ინფორმაციის საიმედოობასა და ღირებულებას დამოუკიდებლად ვერ განსაზღვრავს. იგი იძულებული გახდება, სხვის აზრს მიენდოს, რამაც რთული ვითარება შეიძლება წარმოშვას. ის მენეჯერი კი, რომელიც მონაცემთა ანალიზში კარგად არის განაფული, ყოველთვის უკეთეს მდგომარეობაშია, რადგან იცის, როგორ შეარჩიოს ზუსტი გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაცია. ანალიზი გულისხმობს ინფორმაციის გადამუშავების სხვადასხვა ხერხს. ამ ხერხების სირთულე ანალიზის რამდენიმე ტიპის არსებობას განაპირობებს.

ალბათ, არ შეეცდებით, თუ ვიტყვით, რომ ყველაზე აღიარებული ანალიტიკური მეთოდი დანახარჯი-სარგებლის ანალიზია. ეს მეთოდი მიზნად ისახავს ალტერნატიულ ქმედებათა შედეგებისა და მასთან დაკავშირებული ხარჯების შეფასებას. მაკინი (1975 წ.) დანახარჯი-სარგებლის ანალიზის ხუთ საფეხურს გამოყოფს: ა) მისალწვეი შედეგის განსაზღვრა, ბ) მიზნის მისაღწევი ალტერნატივების განსაზღვრა, გ) თითოეული ალტერნატიული მეთოდის განსახორციელებლად დანახარჯის განსაზღვრა, დ) მოდელის ან ურთიერთობათა სქემის შემუშავება, რომელიც ალტერნატივათა ხარჯებსა და შედეგებზე ზეგავლენას წარმოაჩენს, და ე) საბოლოოდ შერჩეული ალტერნატივის დანახარჯებისა და სარგებლის ოდენობის განსაზღვრა. ეს ეტაპები ჩვენთვის კარგად ნაცნობია, რადგან ისინი გადაწყვეტილების თვის ეტაპებს შეესაბამება.

ტრადიციულად, დანახარჯი-სარგებლის ანალიზის დროს ხარჯი და სარგებელი ფულად ღირებულებაშია გამოხატული და მათ შორის სხვაობა გამოითვლება (ჰუბერი, 1980 წ.). ბევრი ტიპის დანახარჯისადმი ამგვარი მიდგომა არ ამართლებს, რის გამოც დანახარჯი-სარგებლის ანალიზში, შეიძლება, გამოვიყენოთ „დოლარის ეკვივალენტის“ ცნება (ჰუბერი, 1980 წ. გვ. 80). მისი მეშვეობით დანახარჯის ფულადი ეკვივალენტი იმ შემთხვევაში გამოითვლება, როდესაც გასავლის შეფასება დოლარებში გაძნელებულია. თავისთავად ცხადია, რომ შეფასების პროცესი განსაკუთრებით მაშინ რთულდება, როდესაც დანახარჯი-სარგებლის ანალიზში ადამიანის ქცევაც გასათვალისწინებელი ხდება.

საუბარი დანახარჯის-სარგებლის ანალიზის ისეთი არამატერიალური ასპექტის შესახებ, რომელიც თანხებში არ არის გამოხატული, ორი ცნების განმარტებას საჭიროებს. ესენია: ალტერნატიული კურსის არჩევით გამოწვეული საზღაური (დამატებითი ხარჯი) და არამატერიალური ხარჯი. ალტერნატიული კურსის ასარჩევად გადახდილი საზღაური ის ღირებულებაა, რომელიც სხვა

ალტერნატივითა უარყოფით გამოწვეულ დანაკარგს გულისხმობს. იგი ერთ ძველ გამოთქმას გვაგონებს: „უფასო სადილი არ არსებობს“. მართლაც, ყოველი ალტერნატივის შერჩევისას ადამიანი კარგავს იმას, რასაც ის სხვა ალტერნატივის შერჩევით მოიგებდა. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ, რომ მენეჯერმა ორი რეპორტიორიდან სამსახურში ერთ-ერთი უნდა მიიღოს. პირველი კარგად წერს, მეორე კი – მშვენიერ რეპორტაჟებს ამზადებს. პირველი რეპორტიორის დაქირავებისას ალტერნატივის შერჩევით განეულ ხარჯად რეპორტაჟის მომზადების ის უნარი მიიჩნევა, რომელიც მეორე კანდიდატის თვისებაა და რომელიც ხსენებული არჩევანით უეჭველად დაიკარგება. მეორე კანდიდატის დაქირავებისას კი არჩევანით გამოწვეულ ხარჯად წერის უნარი ჩაითვლება, რომელსაც, პირველ კანდიდატზე უარის თქმის შემთხვევაში, ასევე ვკარგავთ.

არამატერიალური ხარჯის გაზომვა ძალზე ძნელია. მასში შეიძლება იგულისხმებოდეს ლიდერის თვისებები მენეჯერში ან ზოგიერთი ადამიანის უნარი – აამაღლოს თანამშრომელთა მორალური სულისკვეთება ორგანიზაციაში. ბუნებრივია, ადამიანის ამგვარი თვისებები დოლარში ვერ შეფასდება. ამიტომ, რაკი ადამიანთა არამატერიალურ უნარ-ჩვევითა გაზომვა მეტად რთულია, ფორმალური მეთოდებით სინამდვილის ანალიზისას მათ მეტწილად არ ითვალისწინებენ ხოლმე.

გადაწყვეტილების ამგვარი არჩევის გამო გადახდილი საზღაურისა და არამატერიალური დანახარჯების კვლევა დანახარჯი-სარგებლისა და სხვა მსგავსი ფორმალური ანალიზის აქილევსის ქუსლია. ორივე მათგანი ყველა სახის გადაწყვეტილებისათვის არის დამახასიათებელი, ოღონდ იმ განსხვავებით, რომ ზოგჯერ მათ მეტი მნიშვნელობა ენიჭებათ, ზოგჯერ – ნაკლები. მიუხედავად ამისა, დანახარჯი-სარგებლის ანალიზი თუნდაც იმით არის ხელსაყრელი, რომ ის ხელს უწყობს მენეჯერს, მეტად დაფიქრდეს და პრობლემა უფრო ნათლად წარმოიდგინოს. ქვემოთ მოცემული ცხრილი დანახარჯი-სარგებლის ანალიზის პოტენციური გამოყენების ნიმუშია და მის შესაძლებლობებს იმ პირობებში წარმოაჩენს, როდესაც რაოდენობრივი შეფასება გაძნელებულია.

Times-Leader-მა ახლახან მკითხველთა გამოკითხვა ჩაატარა, რის შედეგადაც ცხადი გახდა, რომ მკითხველთა 48%-ს ადგილობრივი ახალი ამბების უფრო ფართო ასახვა აინტერესებს. ამასთან დაკავშირებით, ჯეინ სმიტს, მენეჯერ-რედაქტორს, თავისი პროექტის შემუშავება სთხოვეს. თავდაპირველად მან გადაწყვიტა, რომ ამისათვის საჭირო იქნებოდა ან ახალი რეპორტიორის მონევევა, ან არსებული შტატების გამოყენება. მან მოამზადა დანახარჯი-სარგებლის ანალიზი, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილში 1.2.

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ორივე შემთხვევაში ფულადი შემოსავალი ერთნაირია და წელიწადში \$54 000 უდრის. ამ რიცხვს საფუძვლად უდევს მოსაზრება, რომ შენარჩუნდება გაზეთის ამჟამინდელი 250 მკითხველი, ხოლო ადგილობრივი მოვლენების უფრო ფართო გაშუქების შედეგად აღნიშნული რაოდენობა წლიურად კიდევ 250 მკითხველით გაიზრდება.

ფულადი სარგებელი ორი წყაროდან მიიღება. \$4 000 არის დანახოვი მკითხველთა არსებული რაოდენობის (250) 250-ით გაზრდის ხარჯზე, ხოლო \$50 000 რეკლამის შემოსავალია, რომელიც დაიკარგებოდა, თუ გაზეთის მკითხველი 500 მაინც არ იქნებოდა.

ორივე მიდგომას ერთდროულად არამატერიალური სარგებელიც მოაქვს, რომელიც პერსონალის განწყობასა და ადგილობრივი ინფორმაციის ფართო გავრცელების გამო წარმატებულ სარეკლამო საქმიანობაში გამოიხატება. ყველაფერი ეს კი, თავისთავად, გაზეთის ჟურნალისტთა ძალისხმევის აღიარებაცაა. გაზეთის არსებული შტატის გამოყენებას კიდევ ერთი დამატებითი უპირატესობა აქვს. იგი ამაღლებს თანამშრომელთა საქმიან სულისკვეთებას, რადგან მათ საშუალება მიეცემათ, თავიანთი სამუშაო დრო უფრო გრძელვადიან პროექტებს დაუთმონ.

დამატებით რეპორტიორის დაქირავება წელიწადში გასაჯალ თანხას 20 000 დოლარით ზრდის, ვინაიდან რეპორტიორის წლიური შემოსავალი 30 000 დოლარია, გაზეთის პერსონალის ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე დასაქმებისთვის კი – მხოლოდ 10 000 დოლარია საჭირო. ორივე ვარიანტი ალტერნატიული კურსის არჩევის ხარჯსაც ითვალისწინებს, ვინაიდან ორივე შემთხვევაში ახალი მასალების რედაქტირებისათვის დამატებითი დრო იქნება საჭირო, რომელიც მოაკლდება ჩვეულებრივ, ყოველდღიურ რედაქტირებაზე საჭირო დროს.

ამგვარად, ცხრილში როგორც ალტერნატიული კურსის არჩევით გამონეული, ასევე არამატერიალური ხარჯის ორ-ორი ვარიანტი გვაქვს. ერთიცა და მეორეც ძალზე მნიშვნელოვან ფაქტორებს წარმოადგენს. ჯერ ერთი, ახალი რეპორტიორის დაქირავებამ შეიძლება, უკმაყოფილება გამოიწვიოს გაზეთის ძირითად პერსონალში, რომელიც, ცხადია, მონადინებული იქნება, ვრცელი კორექსონდენციები თვითონ მოამზადოს. რეპორტიორები, როგორც წესი, ამგვარ სამუშაოს ჯილდოდ აღიქვამენ, ვინაიდან იგი უფრო საინტერესო და შინაგანი კმაყოფილების მომცემია, ვიდრე ყოველდღიური რუტინა. თუმცა, თუ ყოველდღიური უკანასკნელი ცნობების მომზადებას დრო მოაკლდება, ალტერნატიული კურსის არჩევით გამონეული ხარჯი მასზეც იმოქმედებს, რაც იმაში გამოიხატება, რომ ყოველდღიური ინფორმაციული მასალებისთვის გამოყოფილი საგაზეთო ფართობიც და თანამშრომელთა ძალისხმევაც შემცირდება, რამაც გაზეთის ტირაჟის გავრცელებაზე, შეიძლება, უარყოფითი გავლენა იქონიოს.

არამატერიალურ ხარჯში შედის ასევე პერსონალის რეაქცია ახალ გეგმაზე. ახალი ამბების განყოფილებაში რეპორტიორის გარედან მონევევამ თანამშრომლებს შორის უკვე ჩამოყალიბებული ურთიერთობა შეიძლება დაარღვიოს. ამას თუ დაუშვამტებთ პერსონალის სავარაუდო გულისწყრომასაც, გადანყვეტილებით გამოწვეულ უარყოფით შედეგს თავს ვერ ავარიდებთ. თუმცა არც ის არის გამორიცხული, რომ ახალმა ადამიანმა განყოფილებაში ახალი, სასიამოვნო განწყობა დაამკვიდრონ. ამიტომ, მოგვიწევს თუ არა დამატებითი ხარჯის განევა, სამსახურში ახლად მიღებული რეპორტიორის პიროვნებაზეა დამოკიდებული. რედაქტორებისათვის ძირითადი პერსონალის გამოყენება თანხების დამატებით ხარჯვას ნიშნავს, ვინაიდან მათ უნდა უზრუნველყონ ახალ დავალებათა თანაბრად განაწილება, სხვაგვარად თანამშრომლებს შორის უკმაყოფილება შეიძლება კიდევ უფრო გაღრმავდეს.

თუ მენეჯერი ცხრილს 1.2 კარგად გაეცნობა, იგი ნათლად დაინახავს, რომ სწორი არჩევანის გასაკეთებლად საჭიროა, განსაზღვროს, რამდენად გადააჭარბებს ახალი რეპორტიორის დაქირავებასთან დაკავშირებული დამატებით 20000 დოლარის გაღებითა და ახალი ამბების განყოფილებაში სავარაუდო განხეთქილებით გამონეული დანაკარგი გაზეთში ყოველდღიური ინფორმაციის შემცირ-

ცხრილი 1.2

დანახარჯი-სარგებლის ანალიზი Times-Leader-ში ადგილობრივი ინფორმაციის გაზრდასთან დაკავშირებით

ალტერნატივა

ხარჯი	რეპორტიორის აყვანა	არსებული შტატების გამოყენება
მატერიალური	ნელინადში \$30 000 ხელფასი-ნელინადში \$5 000 მივლინებისა და კვლევის ჩასატარებლად. \$13 000 გაზუთის დამატებით 26 გვერდის გამოსაშვებად, თითო გვერდი \$500.	ნელინადში \$10 000 დამატებითი სამუშაო საათებისათვის. ნელინადში \$5 000 მივლინებისა და კვლევის ჩასატარებლად. \$13 000 დამატებით 26 გვერდისათვის, თითო გვერდი \$500.
ალტერნატიული კურსის არჩევით გამოწვეული	არსებული პერსონალის უქმყოფილება, გამოწვეული მათი ამ სფეროში დაუსაქმებლობით.	პერსონალის გამოყენება ახალი რეპორტაჟების მოსამზადებლად შეამცირებს ყოველდღიური დროის დანაკარგს.
არამატერიალური	რედაქტირების დროის დანაკარგი, გამოწვეული ყოველდღიური სარედაქტორო საქმიანობის მოცულობის გაზრდით.	რედაქტირების დროის დანაკარგი, გამოწვეული ყოველდღიური სარედაქტორო საქმიანობის მოცულობის გაზრდით.
	ახალი რეპორტიორის საეარაუდო უარყოფითი ზემოქმედება ახალი ამბების განყოფილებაში.	დამატებითი ძალისხმევის საჭიროება ახალი რეპორტაჟების მოსამზადებლად.

სარგებელი*

მატერიალური	\$5 000 დანაზოგი, რომელიც საჭირო იქნებოდა 250 დაკარგული მკითხველის დასაბრუნებლად.	\$5 000 დანაზოგი, რომელიც საჭირო იქნებოდა 250 დაკარგული მკითხველის დასაბრუნებლად
არამატერიალური	\$50 000 დანაზოგი სარეკლამო შემოსავლებიდან, რომელიც დაიკარგებოდა, თუ მკითხველთა რაოდენობა 500-ით შემცირდებოდა.	\$50 000 დანაზოგი სარეკლამო შემოსავლებიდან, რომელიც დაიკარგებოდა, თუ მკითხველთა რაოდენობა 500-ით შემცირდებოდა.
	პერსონალის სულისკვეთების ამალღება, გამოწვეული გაზეთის ხარისხის გაუმჯობესებით.	პერსონალის სულისკვეთების ამალღება, გამოწვეული გაზეთის ხარისხის გაუმჯობესებით.
	სარეკლამო წარმატების მოსალოდნელი ღირებულება, რადგან ვრცელი კორესპონდენციები გაზრდის აღიარების ხარისხს.	სარეკლამო წარმატების მოსალოდნელი ღირებულება, რადგან ვრცელი კორესპონდენციები გაზრდის აღიარების ხარისხს.

შენიშვნა: პროექტის მიზანია, მასალათა მოცულობა ყოველ ორ კვირაში ერთი გვერდით გაიზარდოს.

*სარგებელი ეფუძნება მონაცემების შემდეგ პირობას - 250 მკითხველის შენარჩუნებასა და ვრცელი კორესპონდენციების მოცულობის ზრდის შედეგად ახალი 250 მკითხველის მოზიდვას.

რებით გამოწვეულ შედეგს. ეს, თავის მხრივ, დაკავშირებულია არსებულ საშტატო საკმარისობასთან. თუ ახალი ამბების განყოფილებას კადრები ისედაც აკლია, სამუშაოს მოცულობის კიდევ უფრო გაზრდა განყოფილებისათვის, შეიძლება, დამლუპველი გამოდგეს. ამ დროს მოსალოდნელია, გაზეთმა უფრო მეტი მკითხველი დაკარგოს, ვიდრე ახალი მასალების მომზადების ხარჯზე მოიზიდოს, რადგან მას აღარ დააკმაყოფილებს ყოველდღიური ინფორმაციის ხარისხი. ამიტომ სწორი არჩევანის გასაკეთებლად მენეჯერი კარგად უნდა იცნობდეს ამჟამად გაზეთში მომუშავე რეპორტიორების პროფესიულ უნარ-ჩვევებს და ახალი ამბების განყოფილებაში მოქმედ არაფორმალურ ურთიერთობათა ხასიათიც შესანიშნავად უნდა აქონდეს გაცნობიერებული.

წარმოდგენილი საილუსტრაციო მასალის პირველი და უმთავრესი მნიშვნელობა იმის ჩვენებაა, რომ ზოგიერთი სახის ხარჯი და სარგებელი არ შეიძლება, რაოდენობრივად შეფასდეს. მაგრამ ამ სირთულის გამო ასევე არ შეიძლება ხსენებული ხარჯი ან სარგებელი უგულებელვყოთ. გარდა ამისა, იგი იმაშიც გვარწმუნებს, რომ ანალიზი მხოლოდ მაშინ არის ხარისხიანი, როდესაც იგი მრავალფეროვან ინფორმაციას ეფუძნება. მართალია, მატერიალური დანახარჯები და სარგებელი მაქსიმალურად ზუსტად უნდა დავითვალოთ, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანია ახალი ამბების განყოფილების თანამშრომელთა საიმედო ცოდნა და მათი ქმედუნარიანობა.

ინფორმაციის შეფასება

გადაწყვეტილების თვლის სქემა გვიჩვენებს, რომ ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების ცენტრში ინფორმაცია და მისი ანალიზია მოთავსებული. კომპიუტერის, კერძოდ კი, პერსონალური კომპიუტერის, გამოგონებამ და გავრცელებამ, ინფორმაციის უზარმაზარი ნაკადი წარმოშვა, რასაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერისათვის როგორც დიდი დახმარების განევა, ისე დიდი ზიანის მიყენებაც შეუძლია. კომპიუტერებმა ზღვა ინფორმაციის ნიაღვარი ორი მიზეზის გამო წარმოშვა. უწინარეს ყოვლისა, კომპიუტერი ადამიანის ქცევის ნებისმიერი ტიპის შესახებ მონაცემების სწრაფი მოძიებისა და მისი დამუშავების საშუალებას იძლევა. ინფორმაციის ბაზრისა თუ ინტერნეტში ნავიგაციის საშუალებით კომპიუტერს იმდენი მასალის ნუთებში მოპოვება ძალუძს, რასაც უკომპიუტეროდ თვეები დასჭირდებოდა. რაც უფრო სწრაფად ვითარდება კომპიუტერი, ხოლო მისი ზომები პატარავდება, მონაცემების დამუშავება მით უფრო ჩქარდება. მეორე მხრივ, კომპიუტერის საშუალებით შესაძლებელია ნებისმიერი მოცულობის ინფორმაციის მყისიერი გავრცელება მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში. ამიტომ ორგანიზაციის მრავალრიცხოვან თანამშრომლებს კომპიუტერის მეშვეობით ერთი და იგივე ინფორმაცია ერთდროულად შეუძლიათ მიიღონ და, შესაბამისად, მათთვის სასურველ ვადებში ჯგუფური გადაწყვეტილების შემუშავებაც მოახერხონ. ამასთან, არც ის არის გამორიცხული, რომ გადაწყვეტილების მიმღებნი სხვადასხვა ადგილას ცხოვრობდნენ და ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებას ხელი მაინც არ შეეშალს.

კომპიუტერმა სრულიად შეცვალა მომხმარებლისათვის ინფორმაციის მიწოდების ხერხებიც, მაგრამ ეს გარემოება მედიაკომპანიების მიერ გადაწყვეტილებათა ტიპების შერჩევას უფრო განაპირობებს, ვიდრე უშუალოდ გადაწყვე-

ტილების მიღების პროცესის თავისებურებას. მედიაკომპანიები გადანყვეტილების მიღების პროცესში კომპიუტერის ისეთივე გავლენას განიცდიან, როგორსაც ნებისმიერი სხვა ორგანიზაცია. ინფორმაცია დღეს, როგორც არასდროს, ხელმისაწვდომი გახდა, მაგრამ ხელმისაწვდომობა ინფორმაციის სიზუსტეს არ ნიშნავს. ხელმისაწვდომობა ამა თუ იმ სახის ინფორმაციის მოპოვების სიოლეს გულისხმობს. ასე რომ, ინტერნეტმა და ინფორმაციის გავრცელების სხვა თანამედროვე სისტემებმა ნებისმიერი ინფორმაცია გაცილებით უფრო ხელმისაწვდომი გახადეს. მიუხედავად ამისა, ეს, შეიძლება, ტროას ცხენად იქცეს, რადგან გადანყვეტილების მიღების პროცესში ისეთი ინფორმაციაც შეიძლება გამოვიყენოთ, რომელიც მისი შედეგის დაქვეითებას გამოიწვევს.

ინფორმაციის სიზუსტეში იგულისხმება მისი მინაარსით გამოხატული ქცევის ნამდვილობა, ანუ ის, ჭეშმარიტი ღირსებებით წარმოაჩენენ თუ არა ციფრები და სიტყვები ადამიანის კონკრეტულ ქცევას. მაგალითად, დავუშვათ, რომ მკითხველთა შესწავლისას ჟურნალის შესახებ მათი სავარაუდო აზრი დადგინდა. სიზუსტე, ამ შემთხვევაში, გულისხმობს, რამდენად სწორად იქნა აზრი შესწავლილი. უდავოა, რომ კომპიუტერი ინფორმაციას უფრო ხელმისაწვდომს ხდის, მაგრამ მისი სიზუსტე დამოკიდებულია იმაზე, ვინ და როგორ მოიპოვა იგი. წარმოვიდგინოთ ორი მკვლევარი – გამოცდილი და გამოუცდელი. ერთი და იმავე კომპიუტერული საშუალებებით სარგებლობისას პირველი გაცილებით მეტი ზუსტი ინფორმაციის მოძიებას შეძლებს, მეორის ინფორმაციაში კი, შეიძლება, ბევრი არაზუსტი მონაცემი აღმოჩნდეს.

ვიდრე ინფორმაციას გადანყვეტილების მისაღებად გამოიყენებდეს, მენეჯერს უნდა შეეძლოს მისი სიზუსტის ხარისხის იმგვარად განსაზღვრა, რომელიც მხოლოდ შედეგიანი გადანყვეტილების მიღებას შეუწყობს ხელს. ინფორმაციის სიზუსტის ხარისხი მუდამ აღბათობას შეიცავს. გადანყვეტილების მისაღებად გამოყენებული მცირე ოდენობის ინფორმაციაც კი 100%-ით ზუსტი ვერ იქნება მხოლოდ იმ მიზეზის გამო, რომ ყოველი გადანყვეტილება მომავალში კონკრეტულ ქმედებებს გულისხმობს, მომავალი კი მუდამ განუსაზღვრელობის შემცველია. ცხადია, ზოგი ინფორმაცია მეტად ზუსტია, ვიდრე სხვა. სწორედ ამიტომ მენეჯერი ვალდებულია, განსაზღვროს, მოცემულ ინფორმაციათაგან რომელი გაუძლებს გამოცდას. საბოლოოდ ინფორმაციის სიზუსტის გამოცდა იმის მიხედვით ხდება, რამდენად სწორად იწინასწარმეტყველებს იგი მომავალ ქცევებსა და მოვლენებს. სწორედ ამიტომ არის სიზუსტე მიახლოებითი. ქვემოთ მოცემული საფეხურების აღწერა ინფორმაციის სიზუსტის შესაფასებლად არის გამიზნული.

1. გაარკვიეთ, თქვენ მიერ განსახილველი მასალა ინფორმაციაა (ფაქტია) თუ მოსაზრება. ამ გაგებით, ინფორმაცია აღწერს ქცევას ან მოვლენას, მოსაზრება კი წარმოადგენს ადამიანის რწმენას ამ ქცევისა თუ მოვლენის შესახებ. ინფორმაციის მაგალითია საბუღალტრო მონაცემების შეფასება, რომელიც გვიჩვენებს, რომ, სავარაუდოდ, ახალი ამბების განყოფილების ბიუჯეტში საზოგადოებრივ მფლობელობაში მყოფ გაზეთს ნაკლები შემოსავალი შეაქვს, ვიდრე კერძო მფლობელობაში მყოფს. მოსაზრება იქნება მკვლევრის შეხედულება იმის შესახებ, რომ საზოგადოებრივ საკუთრებაში მყოფი გაზეთები ახალი ამბების განყოფილების ბიუჯეტში საკმარის თანხას არ გამოყოფენ. ამ მაგალითიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ინფორმაცია ბიუჯეტთან დაკავშირებით კონკრეტულ ფაქტს წარმოაჩენს, მოსაზრება კი შეხედულებას,

რამდენად კარგია ან ცუდი ეს ფაქტი.

მოსაზრება, შეიძლება, ხშირად შენიღბული იყოს და ინფორმაციად მოგვეჩვენოს. ადამიანმა, რომელიც მონაცემთა ანალიზში დახელოვნებული არ არის, მოსალოდნელია, საბუღალტრო მონაცემების სწორი ინტერპრეტაცია ვერ შეძლოს. თუ მენეჯერი სათანადოდ არ გაინაწიება და არ ისწავლის მონაცემთა გაანალიზებას, არაეფექტური გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობა მაღალი იქნება. ინფორმაციად შენიღბულ მოსაზრებაზე დაფუძნებული დასკვნა, ცხადია, მის მიერ გამოყენებულ მოსაზრებაზე უკეთესი ვერ იქნება.

2. იცოდეთ ინფორმაციის წარმოების საყოველთაოდ აღიარებული წესი. ზუსტი ინფორმაციის წარმოებას თავისი პროცედურა აქვს, რომელიც დადგენილია ამ ცოდნისა თუ ინფორმაციის მეცნიერების მიერ. ინფორმაციის საწარმოებლად სამეცნიერო და კრიტიკულ მეთოდებს იყენებენ. ამიტომ ინფორმაციის ღირებულება მეცნიერების მიერ შემუშავებულ პროცედურულ წესებზეა დამოკიდებული. რეპორტაჟებისა და სიუჟეტების მომზადებისას ჟურნალისტებიც საზოგადოდ აღიარებული წესებით ხელმძღვანელობენ. თუმცა თითოეული მათგანის ხსენებული პროცესისადმი მიდგომა ერთმანეთისაგან განსხვავებულია, ვინაიდან მეცნიერმა უნდა წარმოადგინოს მეთოდი, როგორც თავისი კვლევის განუყოფელი ნაწილი, ხოლო ჟურნალისტებს ეს არ ესაჭიროებათ.

მენეჯერი, რომელიც გადაწყვეტილებების მიღების დროს ინფორმაციით სარგებლობს, კარგად უნდა იცნობდეს მეცნიერული კვლევის საყოველთაოდ აღიარებულ წესებს. თუ მენეჯერს ინფორმაციის წარმოების მეთოდები ეცოდინება, იგი შეძლებს მოპოვებული მასალის სიზუსტის სწორად შეფასებას. მედიამენეჯერმა უნდა იცოდეს, როგორ ტარდება კვლევა და შინაარსობრივი ანალიზი, რათა გამოყენებული მეთოდის შეფასება შეძლოს და, თუ მონოდებული ინფორმაციის სიზუსტეში დაეჭვდა, მკვლევარს პროფესიული კითხვები დაუსვას.

3. უნდა იცოდეთ, ვინ მოამზადა ინფორმაცია, რომლითაც სარგებლობთ. მიუხედავად იმისა, ერკვევა თუ არა მენეჯერი კვლევის მეთოდებში, განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც ვერ ერკვევა, აუცილებელია ინფორმაციის წყაროს განსაზღვრა და შეფასება. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ყველა მკვლევარსა და ჟურნალისტს ზუსტი ინფორმაციის მოპოვება ერთნაირად არ ეხერხება. თუ მენეჯერი გადაწყვეტილების მისაღებად ინფორმაციას იყენებს, მან უეჭველად უნდა იცოდეს მისი წარმომავლობა. სწორედ ამიტომ ბევრ კომპანიას კვლევის საკუთარი განყოფილებები აქვს, ხოლო თუ არა, ისინი ჩვეულებრივ იმ კომპანიის მომსახურებით სარგებლობენ, რომელიც სპეციალურად კვლევით საქმიანობას ეწევა და რომელიც ეფექტური გადაწყვეტილებისათვის საჭირო მაღალი ხარისხის ინფორმაციის მომწოდებლად არის ცნობილი. ამ ხშირ ინტერნეტის ერთ-ერთი მთავარი ნაკლი ის არის, რომ მასში ინფორმაციის წყარო და მისი მომზადების მეთოდი ხშირად მიუთითებელია.

დასკვნა

გადაწყვეტილების მიღება მართვის გულია. გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს ან პროგრამული, ანუ ისეთი, როდესაც გადაწყვეტილება წინასწარ განსაზღვრულ პირობებში ხორციელდება, ან არაპროგრამული, რომელიც ყოველ

ასხლად წარმოქმნილ პრობლემაზე ყურადღების ცალკე გამახვილებასა და მის მოგვარებას გულისხმობს. არაპროგრამული გადანყვეტილების მიღება უფრო ძნელია. ყველა პროგრამული გადანყვეტილება კი თავდაპირველად არაპროგრამულ გადანყვეტილებათა შედეგად არის შემუშავებული.

გადანყვეტილება ასევე კლასიფიცირდება, როგორც *პროაქციური* და *რეაქციური*. პროაქციური გადანყვეტილება გარემოში წინასწარ ისეთ ცვლილებებს განჭვრეტს, რომლებიც ორგანიზაციაზე გავლენას იქონიებს, ხოლო რეაქციური გადანყვეტილება გარემოში უკვე მომხდარი ცვლილებების შესაბამისად მიიღება.

გადანყვეტილების მიღების პროცესი აბსტრაქტულია და იგი ჩვენ მიერ გადანყვეტილებების თვლის ფორმალური სახით არის წარმოდგენილი. ამ თვლის საფეხურებს მეტ-ნაკლებად ყველა ეფექტური გადანყვეტილება შეიცავს, თუმცა, ცალკეული პრობლემის სპეციფიკის შესაბამისად, თითოეულ ეტაპზე საჭირო დრო და ძალისხმევა ურთიერთგანსხვავებულია.

როგორც მენეჯმენტი ვერ იარსებებს გადანყვეტილების მიუღებლად, ასევე გადანყვეტილების მიღება ინფორმაციის მოძიება-ანალიზის გარეშე შეუძლებელია. გადანყვეტილებათა წარუმატებლობა და მათ მიერ მიზნის მიუღწევლობა ყველაზე მეტად ინფორმაციის უკმარისობისა და მისი ცუდი დამუშავების შედეგია. არსებობს საშუალებები, რომლებიც გვეხმარება ანალიზის გაუმჯობესებასა და ინფორმაციის მოგროვებაში, რომელთა შორის არის სოციალურ მეცნიერებათა თეორიები და დანახარჯი-სარგებლის ანალიზი.

როგორც ადამიანის ნებისმიერი ძალისხმევის, ასევე მენეჯმენტის განვითარება აღმაავალი ადამიანური აზრითა და პრაქტიკით არის შესაძლებელი. წიგნის დანარჩენი თავები მოწოდებულია, დაგეხმაროთ სააზროვნო არეალის გაფართოებასა და სიტუაციური სავარჯიშოების საშუალებით პრაქტიკის გაღრმავებაში. სიტუაციური მაგალითების შესასწავლად თითოეულ თავში საკმარის რაოდენობის ფონური ინფორმაციაა შეტანილი. ამ თავის დასაწყისში აღწერილი პრინციპები, თეორიები და კვლევის თავისებურებანი უნდა გამოიყენოთ იმ ინფორმაციის გასაანალიზებლად, რომელიც ან სიტუაციურ სავარჯიშოებშია მოცემული, ან რომელსაც დამოუკიდებლად გარე წყაროებიდან მოიძიებთ. ყველა შემთხვევაში გადანყვეტილების მიღების პროცესის მთელი ციკლი გამოიყენება.

სიტუაციური სავარჯიშო 1.1

წარსული გადანყვეტილებების გათვალისწინება

ხშირად ადამიანები მნიშვნელოვან გადანყვეტილებებს სრულიად მოუშვადებლად ან პრობლემის სათანადოდ შეუსწავლელად იღებენ. ამ დავალების მიზანია, თვითონ იფიქროთ გადანყვეტილების მიღების პროცესის ხასიათზე და ყურადღება რომელიმე გადანყვეტილებაზე გაამახვილოთ. შეარჩიეთ ერთი რომელიმე მნიშვნელოვანი გადანყვეტილება (კოლეჯის ან მაპროფილებელი საგნის შერჩევა, ვინმესთან ერთად ბინაში ცხოვრება და სხვ.), რომელიც უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში მიგიღიათ და რომელმაც იმედი გაგიცრუათ. გაიხსენეთ, როგორ მიიღეთ ეს გადანყვეტილება

და რატომ გაგიცრუვდათ იმედი. ისარგებლეთ პირველ თავში აღწერილი გადწყვეტილებათა თვლით, ეცადეთ, გაიხსენოთ ის ნაბიჯები, რომლებიც გადადგით და ისინი თვლის ეტაპებს შეუსაბამოთ.

დავალება

მოკლედ შეაჯამეთ თქვენ მიერ მიღებული გადწყვეტილება, შემდეგ დაწერეთ და უპასუხეთ ქვემოთ დასმულ შეკითხვებს:

1. გადწყვეტილებათა თვლის ყველა საფეხური გაიარეთ? თუ არა, რომელი გამოტოვეთ და რატომ?
2. ყველა საფეხური შეძლებისდაგვარად ზედმინევით გაიარეთ? თუ არა, რომელი და რატომ?
3. თუ იგივე გადწყვეტილება გექნებოდათ მისაღები, რას შეცვლიდით და რატომ?

სიტუაციური სავარჯიშო 1.2

გადწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური და ჯგუფური სტილის გამოყენება

Lincoln Daily Chronicle-ის გამომცემელი, დენ სმიტი, მაგიდასთან იჯდა და ერთ-ერთი თავისი რეპორტიორის, სუზან კელისა და სარეკლამო განყოფილების დირექტორის, ჯეინ სეიმორისაგან, მიღებულ ელექტრონულ შეტყობინებებზე ფიქრობდა. ორივე წერილი ადგილობრივი CBS-ის შეილობილი ტელესადგურის WZZY ვებგვერდს ეხებოდა. ვებგვერდი ახალი არ იყო, მაგრამ, სხვა სატელევიზიო სადგურების ვებგვერდისაგან განსხვავებით, WZZY-მ დამატებით თემატური ინტერნეტგანცხადებების გავრცელება დაიწყო.

კელი ამ გვერდს შემთხვევით ნააწყდა, როდესაც გოლფის სათამაშო ერთ წყვილ ნახმარ ჩოგანს ეძებდა და ელექტრონული წერილი მაშინვე სმიტს გაუგზავნა. სეიმორს ენახა განცხადება იმის შესახებ, რომ WZZY-ს სურდა, თავის ინტერნეტგანცხადებებში დამატებით *Daily Chronicle*-იც შეეტანა. სმიტმა უნდა მიიღოს ორი გადწყვეტილება. პირველი: მან უნდა გადწყვიტოს, გამოაქვეყნოს თუ არა განცხადება გაზეთში იმის შესახებ, რომ თემატურ განცხადებებს WZZY-ის ვებგვერდზე განათავსებს. მით უფრო, რომ ახლა WZZY-ი *Daily Chronicle*-ის თემატური განცხადებების გავრცელებაში მის კონკურენტად იქცა. მეორე, მან უნდა გადწყვიტოს, რა გააკეთოს თემატური განცხადებების გავრცელებასთან დაკავშირებულ ახლად წარმოქმნილი კონკურენციის ვითარებაში. ამჟამად ხომ *Daily Chronicle*-ი მთლიანი შემოსავლების 35%-ს თემატური განცხადებების გავრცელებით იღებს. ვებგვერდის გაჩენამდე კი ამ მიმზიდველ ბაზარზე კონკურენცია დაბალი იყო, ხოლო თემატური განცხადებების მომხმარებლისათვის მინოდების ხარჯი, შესაბამისად, – მცირე.

დავალება

ამ თავში მოცემულ მასალაზე დაყრდნობით უპასუხეთ შემდეგ შეკითხვებს:

1. როგორ გადაწყვეტოთ გაზეთის თემატურ განცხადებებში WZZY-ის განცხადების დაბეჭდვის საკითხი? ინდივიდუალური გადაწყვეტილების მიღების რომელი სტილი გაამართლებს და რატომ?

2. დაუშვათ, რომ გაზეთის მიერ თემატური განცხადებებისგან მიღებული შემოსავალი საფრთხის ქვეშ აღმოჩნდა, უნდა გამოიყენოს თუ არა სმიტმა ჯგუფური გადაწყვეტილება და რატომ?

3. დაუშვათ, რომ გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობს ჯგუფი. ჩამოთვლილი ათი ტიპიდან ჯგუფური გადაწყვეტილების რომელ ტიპს მიანიჭებდით უპირატესობას და რატომ?

სიტუაციური სავარჯიშო 1.3 ვებგვერდის სრულყოფა

თქვენი გაზეთი *The Daily Bugle* ამჟამად თავის ვებგვერდზე თანამშრომლების მიერ შექმნილ მასალათა შინაარსს განათავსებს. გარდა ამისა, მან ახლახან დამატებით მოიწვია რეპორტიორი, რომელიც ყოველდღიურად მოამზადებს გაზეთის ასლს ინტერნეტისათვის. მიუხედავად ამისა, გამომცემელი მაინც ეჭვობს, საკმარისი იქნება თუ არა ეს ღონისძიება გვერდის მნახველთა რიცხვის გასაზრდელად და, შესაბამისად, მეტი ქსელური განცხადების გასაყიდად. მან იცის, რომ ადგილობრივი ბიზნესის წარმომადგენლებს მაინცდამაინც არ სჯერათ, რომ გაზეთის ვებგვერდს საკმარისი მომხმარებელი ჰყავს და, შესაბამისად, მასში განცხადებების განთავსებისაგან თავს იკავებენ. ამჟამად, ფაქტობრივად, გაზეთის ვებგვერდი ბეჭდური გამოცემის ელექტრონული ვერსიაა.

დავალება

იფიქრეთ და ეცადეთ, აღმოაჩინოთ იდეები მეტი მომხმარებლის მისაზიდად: როგორ უნდა აიძულოთ ისინი, ვებგვერდი სისტემატურად მოინახულონ? შეიმუშავეთ დამატებითი მეთოდები გვერდის შინაარსის გასამრავალფეროვნებლად, განსაზღვრეთ მათი პრიორიტეტები იმის მიხედვით, რომელი მეთად მიიზიდავს მნახველს. შერჩეული პრიორიტეტების საფუძვლიანობა სათანადო ინფორმაციით დაასაბუთეთ.

ისარგებლეთ ინტერნეტით, მოიძიეთ ვებგვერდის ისეთი კონკრეტული ელემენტები, რომლებიც საზოგადოების ყურადღებას იპყრობს. ასევე ეცადეთ, მიაგნოთ გამოკვლევას, რომელიც ახსნის, როგორ და რატომ სარგებლობენ დღეს ადამიანები ამ ელემენტებით. გამოკვლევა, შეიძლება, ინტერნეტში იპოვოთ ან მონაცემთა ისეთ ბაზაში, როგორიც არის Lexis/Nexis, ან ბიბლიოთეკებში დაცულ გაზეთებსა და ჟურნალებში.

ლიდერი და სამუშაო ქალა

მენეჯერის მოვალეობაა, ზედამხედველობა გაუწიოს ხელქვეითებს, შეაფასოს მათ მიერ შესრულებული სამუშაო, განსაზღვროს განყოფილებათა გეგმები, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში უზრუნველყოს დროული და შესაბამისი ზომების გატარება, დაიცვას ბიუჯეტი და წარმართოს მუშაკთა ძალისხმევა ორგანიზაციის წინსვლაში ერთობლივი წვლილის შეტანის მიზნით. ბოლო დროს მასმედიის სფეროში მომუშავე მენეჯერები სერიოზული ეკონომიკური პრობლემების წინაშე აღმოჩნდნენ, კერძოდ, საჭირო გახდა თანამშრომლების შემცირება და საკადრო პოლიტიკის გადასინჯვა. ტექნოლოგიათა კონვერგენციამ სახე უცვალა როგორც საბოლოო პროდუქტს, ისე მომსახურების ხასიათს, ხოლო საყოველთაო არასტაბილურმა დიპლომატიამ უარყოფითი გავლენა იქონია სამუშაო პირობებზე. საუკეთესო მენეჯერები, რომელთა შორის ბევრი აღიარებული „ლიდერია“, თავს ართმევენ ყოველდღიურ საქმიანობასაც და მოულოდნელად წამოჭრილ პრობლემებსაც. წინამდებარე თავი ეძღვნება ლიდერის როლს მედიის მენეჯმენტში.

ჭეშმარიტი ლიდერი არა მარტო სწრაფად რეაგირებს მოვლენებზე, არამედ პროგნოზირების უნარიც მძაფრად აქვს განვითარებული. იგი არ უფრთხის სიახლეს და მაქსიმალურად იყენებს შესაძლებლობებს. უფრო მეტიც, მას ძალუძს, განჭვრიტოს ორგანიზაციის განვითარების საუკეთესო გზა და საკუთარი პასუხისმგებლობაც კარგად აქვს გაცნობიერებული. უახლესი ათწლეული ბევრ პრობლემას შეუქმნის მასმედიის კომპანიებს და სწორედ ამიტომ საჭიროებს იგი ასეთ ლიდერებს და არა უბრალო მენეჯერებს. წიგნის ამ თავში განხილული იქნება ლიდერობის პოზიტიური მახასიათებლები, მედიის მენეჯერთა ქცევის აუცილებელი ნორმები და მათთან დაკავშირებული თეორიული მოსაზრებები.

ლიდერობის მნიშვნელობა მენეჯმენტში

ამერიკის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ლიდერი, ნიუ იორკის მერი რუდი ჯულიანი 2001 წლის 11 სექტემბერს ნიუ იორკზე განხორციელებული თავდასხმის შემდეგ პრაგმატული მოქმედების სიმბოლო გახდა. 2002 წლის მაისში დენვერში კოლორადოს უნივერსიტეტის ბიზნესსკოლის სტუდენტებისადმი თავის მნიშვნელოვან მიმართვაში ჯულიანიმ თქვა, რომ უკლებლივ

ყველა ლიდერს, სულ მცირე, ორი საერთო თვისება უნდა ჰქონდეს: განჭვრეტის უნარი და პასუხისმგებლობის გრძნობა. „ლიდერი ფილოსოფიის გარეშე წარმოდგენილია. სწორედ ლიდერის იდეათა ძალა იზიდავს ადამიანებს,“ – განაცხადა მაშინ ჯულიანიმ (2002 წ.).

ახლახან *Columbia Journalism Review*-ის მიერ ჩატარებულ გამოკვლევაში მასმედიის მუშაკებმა გამოთქვეს მოსაზრება, რომ მენეჯერი ვალდებულია, პასუხისმგებლობაც იკისროს და, იმავე დროს, პრობლემის საკუთარი ხედვა თანამშრომლებსაც გაუზიაროს. აღსანიშნავია, რომ ეს შეხედულება ზუსტად ესადაგება ჯულიანის მიერ გამოთქმულ მოსაზრებას მენეჯერთა პასუხისმგებლობისა და განჭვრეტის უნარის თაობაზე. „მენეჯერმა ნათლად უნდა წარმოაჩინოს (ორგანიზაციის) მისია. შემდეგ კი ჩვენ ამ მისიის განხორციელება წარმატებით უნდა შევძლოთ,“ – განაცხადა ერთ-ერთმა რესპონდენტმა. მეორემ კი თქვა: „მტკიცე, შემოქმედებითი და გულისხმიერებით აღსავსე ლიდერი (ე.ი. მენეჯერი) არა მხოლოდ სხვებისგან ითხოვს საუკეთესოს, არამედ თვითონაც ეზიდება ანგარიშვალდებულების ტვირთს და იდეებითა და იდეალებით არის შთაგონებული – აი ის, რაც ჩვენ ყველაზე მეტად გვჭირდება“ (პიკი, 2001 წ. გვ. 38). მასმედიის კომპანიები დიდ ინტერესს იჩენენ ლიდერობის სხვადასხვა მოდელის მიმართ.

მაგალითად, ჯულია უოლისმა *Atlanta Journal-Constitution*-ის მთავარ რედაქტორად დანიშნვისთანავე მოიწვია თანამშრომლები და ესაუბრა მათ იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება, გაზეთის კარგი გამომცემლობა საუკეთესო გამომცემლობად გადაიქცეს. ამ საუბრის შედეგად დაწესებულებაში ახალი ხედვა ჩამოყალიბდა, რასაც მოჰყვა უშუალოდ მოქმედება. „... რედაქტორთა რიგები შეთხელდა, თემატიკა გადაისინჯა, ხოლო კადრების 20%-მა ახალი ამბების რედაქციის 108 ახალ ან განახლებულ თანამდებობაზე ითხოვა გადასვლა“ (კანინგემი, 2001 წ. გვ. 36).

კომპანიის ხედვის განსაზღვრის უოლისეული, „ქვემოდან – ზემოთ“ სტრატეგია, რომელიც მისი ყველა მუშაკის მონაწილეობას გულისხმობს, მართალია, განსხვავდება ტრადიციული ბიუროკრატიული მოდელისაგან, მაგრამ, სამაგიეროდ, ზუსტად შეესაბამება მენეჯმენტის იმ მოდელებს, რომლებიც ჯიმ ქოლინზმა აღწერა თავის წიგნში „კარგიდან – საუკეთესოსაკენ“ (2001b). ქოლინზმა აღმოაჩინა, რომ ძლიერი კომპანიების მმართველები, როგორც წესი, ის ლიდერები იყვნენ, რომლებსაც მუშაობა ახალი ხედვისა და სტრატეგიის ჩამოყალიბებით არ დაუნყიათ. „სამაგიეროდ, ჩვენ მივხედით, რომ ავტობუსში მათ ჯერ საჭირო ადამიანები აპყავდათ, ხოლო გამოუსადეგარი – ჩამოჰყავდათ, საჭირო ადამიანებს მათთვის შესაფერის სკამებზე სვამდნენ და მხოლოდ ამის შემდეგ ხდებოდა იმის განსაზღვრა, რა მიმართულებით უნდა წასულიყო ავტობუსი“ (ქოლინზი, 2001a, გვ. 13). ქოლინზის კვლევამ ემპირიულად დაადასტურა, რომ ის მიზანსწრაფული ლიდერები, რომლებიც კომპანიის წარმატებას საკუთარ წარმატებაზე მაღლა აყენებენ, შესანიშნავი მმართველები არიან. წარმატებული კომპანიების ლიდერები ყურადღებას საჭირო ადამიანების მოძებნასა და მათ შესაფერის თანამდებობაზე დანიშვნაზე ამახვილებენ, ხოლო შემდეგ ამ ადამიანებს კომპანიის პერსპექტიული გზის განსაზღვრას ანდობენ. „ისინი (ლიდერები) გაერიდნენ ყურადღების ცენტრს, ჩრდილს შეეფარნენ და მთელი მონდობა

კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე გადაიტანეს. ერთ-ერთმა მათგანმა ასე დაახასიათა საკუთარი თავი, – „მე მხვნილი ცხენი ვარ და არა საჩვენებელი“. აი, ასეთები არიან ჩვენ მიერ შესწავლილი ლიდერები, რომლებიც კარგიდან საუკეთესოსაკენ ისწრაფვიან,“ – წერს ქოლინზი (2001 წ. გვ.1).

ქოლინზის მიერ დასახელებულ 11 უძლიერეს კომპანიაში მასმედიის არც ერთი კომპანია არ შესულა, მაგრამ მისი ერთი ლიდერი, ქეთრინ გრეპემი, მან მაინც გამოყო.

როდესაც გრეპემი Washington Post-ის პრეზიდენტი გახდა, მას არ მიუჩნევია, რომ იგი ძლიერი ლიდერი იყო ან მხსნელი. მისივე სიტყვებით რომ ვთქვათ, „ძალიან შაზარულიც კი იყო“... თუ ქეთრინ გრეპემის გულწრფელი თავმდაბლობა სისუსტე გეგონებთ, ძალიან შეცდებით... მან ხაზი გაუსვა იმ გარემოებას, რომ გაზეთის წარმატებას მხოლოდ სხვა ადამიანებს, Post-ის უკვდავ ფასეულობებსა და იღბალს უნდა უმაღლოდნენ (ქოლინზი, 2001a წ. გვ.1).

ლიდერობის ფესვები

ჯულიანი, უოლისი, გრეპემი, ქოლინზი, – აი, ლიდერები, რომლებიც მტიცივედ იცავენ სამომავლო ხედვაზე ორიენტირებული მენეჯმენტისა და პირადი პასუხიმგებლობის პრინციპებს. ბოლო ოთხი ათწლეულის განმავლობაში ამგვარი მოდელები ლიდერობის შესახებ შექმნილი ემპირიული ლიტერატურის განუყოფელ ნაწილს შეადგენდა. მაგრამ აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მასმედიის მენეჯერების უმრავლესობა ნაკლებად იცნობს ლიტერატურას და არც მომზადების მაღალი დონით გამოირჩევა.

ახალი ამბების რედაქტორებისათვის მენეჯმენტში ტრენინგის ჩატარების მნიშვნელობა მოგვიანებით გააცნობიერეს. რედაქტორები, როგორც წესი, რეპორტიორების დასიდან მოდიან და მართვის შესახებ მათი ცოდნა მხოლოდ იმ ცოდნით შემოიფარგლება, რომლითაც თვით მათ მართავდნენ... 1990-იანი წლების დასაწყისში ახალი ამბების განყოფილების კარი ოდნავ შეიხსნა. მედიის ინდუსტრიაში გამოჩნდა უურნალისტთა X თაობა, ანუ 23-დან 38 წლამდე ასაკის ადამიანთა მთელი არმია, რომელიც ნებისმიერ ინდუსტრიაში ახლად დასაქმებულთა 80%-ს შეადგენდა. ეს გახლდათ ნაკლებად მომთმენი თაობა, რომელიც იცნობდა ახალი სამუშაოს ცვალებად ხასიათს (კანიგემი, 2001a, გვ. 36).

რასაც უნდა გამოენვია ცვლილებები – მუშაკთა ახალი თაობის გამოჩენას თუ კონკურენტული სამუშაო ძალების დაპირისპირებას – ერთი რამ ცხადია: დღევანდელი მენეჯერები ინტერესითა და ყურადღებით ეკიდებიან ლიდერობის თეორიასა და მეთოდოლოგიას. ბუნებრივია, ლიდერობის თეორიის შესწავლას ამ ერთი წიგნით სრულად ვერ ამოვნურავთ, მაგრამ „ლიდერობის მიჩიგანურ შტუდიებს“ (ლიკერტი, 1961 წ.), რომელსაც ბოლო ოთხი ათწლეულის განმავლობაში შექმნილ ნამუშევართა შორის გამორჩეული ადგილი უკავია, გვერდს ვერ აუუვლით. გამოკვლევის ავტორს მიაჩნია, რომ მენეჯერებისა და მათი ხელქვეითების გამოკითხვები უშუალოდ უზრუნველყოფს ლიდერის ქცევის ეფექტური ნორმების განსაზღვრას. ნაშრომში გამოყოფილი და განსაზღვრულია ზედამხედველობის ორი უმთავრესი მიმართულება:

(ა) სამუშაოზე კონცენტრირებული ან დავალებაზე ორიენტირებული ქცევა და (ბ) მუშაკზე ორიენტირებული ანუ ურთიერთობაზე დაფუძნებული მმართველობითი ქცევა. მკვლევართა აზრით, მმართველობითი მიმართულების ორივე ტიპი თავისთავად განსაკუთრებულია და წარმოადგენს კონტინუუმის ორ ბოლოს, რომლის ერთ ან მეორე ბოლოში, მაგრამ არა ორივე ბოლოში, მენეჯერები დგანან. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ შემდეგდროინდელ გამოკვლევებში მოდელი დაიხვეწა, რაც იმის მაჩვენებელია, რომ გარემო პირობების ცვლასთან ერთად, იცვლება ცნობილ მენეჯერთა საქმიანობის სტილიც.

ლიდერობის სპეციფიკა მასმედიაში

კომუნიკაციის სფეროს თეორეტიკოსები და ისტორიკოსები ერთხმად აღიარებენ, რომ არსებობს სერიოზული პროფესიული განსხვავება მასმედიის მუშაკებს შორის და მიაჩნიათ, რომ ეს გარემოება სათავეს თითოეული მედიუმის ჩამოყალიბების ადრეულ ეტაპზე იღებს. მაგალითად, რეკლამის თეორია და პრაქტიკა მოგების ზომის ოპტიმალურ გააზრებას უკავშირდება; რადიო და ტელევიზია მოსახლეობის გართობის მიზნით განვითარდა, ხოლო გაზეთი კოლონიურ პერიოდში ამ რეჟიმის მხარდასაჭერად აღმოცენდა. დღევანდელ მასმედიაში მომუშავე მენეჯერმა არც ისტორიული მემკვიდრეობა უნდა დაივიწყოს და სხვადასხვა დანიშნულებისა თუ მიზნის მქონე (მაგალითად, სარეკლამო და ახალი ამბების) განყოფილებებს შორის შესაძლო შიდა დაძაბულობაც უნდა არეგულიროს.

მეცნიერებმა პაუერსმა და ლესიმ (1992 წ.) შეისწავლეს მასმედიის თანამშრომელთა (ჟურნალისტთა) ერთი ჯგუფი და შექმნეს იმ ფაქტორთა მოდელი, რომელიც გვიჩვენებს, რა ახდენს გავლენას ადგილობრივი ტელევიზიის ახალი ამბების რედაქციაზე. ეს ფაქტორებია: (ა) ცალკეული ჟურნალისტის პიროვნული ფაქტორი (მაგალითად, ინდივიდუალურად ცვლადი), (ბ) ლიდერობის მახასიათებლები, (გ) ორგანიზაციული გარემო და (დ) საბაზრო ფაქტორები. გაირკვა, რომ ოთხივე ფაქტორი გავლენას ახდენს საბოლოო მიზნის გაცნობიერებასა და მიღწევაზე, ანუ ეფექტურობაზე, რაც, თავის მხრივ, სამუშაოთი კმაყოფილების განცდას იწვევს.

პაუერსმა და ლესიმ დაადგინეს, რომ თანამშრომლები დემოკრატიულ ლიდერებზე ორიენტირებული ლიდერების ხელმძღვანელობით უფრო სიამოვნებით მუშაობენ, ვიდრე ავტორიტარული მიდრეკილებების მქონე ლიდერების მმართველობის ქვეშ. მათ განაცხადეს: „ამით იმის თქმა სულაც არ გვსურს, რომ ახალ რედაქტორებს საკუთარი გადაწყვეტილების მიღების უნარი არ აქვთ, მაგრამ ბევრი გადაწყვეტილების მიღებაში, თუ უმრავლესისაში არა, ჟურნალისტებიც უნდა მონაწილეობდნენ“ (გვ. 18). სწორედ, ეს მიდგომა გამოიყენა უოლისმა, როდესაც უკეთესი გაზეთის გამოცემა დაისახა მიზნად. პაუერსისა და ლესის გამოკვლევის უმთავრესი გაკვეთილი ის არის, რომ მასმედიის სხვადასხვა სფეროს წარმომადგენლებს სხვადასხვა მოთხოვნა აქვთ. ამიტომ კორპორაციის გონიერ მმართველს, მით უფრო მაშინ, როდესაც იგი რამდენიმე სახის მედიის (მაგალითად, რადიო, ტელევიზია, გაზეთი-

ბი, სარეკლამო სააგენტოები, გამომცემლობები, საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფირმები, ინტერნეტგვერდები, კინოსტუდიები და ა.შ.) მესაკუთრეა, კარგად უნდა ესმოდეს, რომ ნახალისების ერთსა და იმავე მეთოდზე სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულ მუშაკებს ერთმანეთისგან განსხვავებული რეაქცია ექნებათ.

კომუნიკაცია და ლიდერობა

მუშაკების მიზანშეწონილი და ეფექტური მართვის გასაღები კომუნიკაციაა. თუ მენეჯერი კარგად არის განაფული ურთიერთობების დამყარებაში, იგი შეძლებს მუშაკების ერთი საერთო მიზნის ირგვლივ გაერთიანებას, მათი ნდობის მოპოვებასა და მოტივირებას. არაკომუნიკაბელური მენეჯერი კი მუშაკებს შორის გაუცხოებასა და უყურადღებობას ამკვიდრებს და დადებით იმპულსსა და ენთუზიაზმს კლავს. მენეჯერი ხელქვეითთან ურთიერთობისას ოფიციალურ საუბარსაც უნდა იყენებდეს და უშუალოსაც. ორივეს მიზანი კი ერთია – დაამყაროს კომუნიკაცია, ანუ შეტყობინება იყოს გაგონილი და გაგებულ. თუმცა მენეჯერს ისიც უნდა ესმოდეს, რომ გაუგებრობა არასდროს არის გამორიცხული, ამიტომ მის მყისიერად მოსახსნელად ნებისმიერ კორპორაციულ კომუნიკაციურ სისტემაში საჭიროა უკუკავშირის არსებობა.

ლიდერი, კომუნიკაციის ტრადიციული თეორიის მიხედვით, განსაზღვრავს საქმიანობის წესებს, ეუბნება მუშაკს, რა და როდის გააკეთოს, ადგენს დისციპლინური ქცევის ნორმებს და სჯის მას, ვინც არ ემორჩილება კომპანიის შიდა განაწესს (ბარჯი, 1994 წ.). მართალია, მედიამენეჯერს ზოგიერთი ზემოთ ჩამოთვლილი მოვალეობა ნამდვილად აკისრია, მაგრამ ის უფრო ხშირად თვალყურს ადევნებს იმ მუშაკების საქმიანობას, რომლებიც ავტონომიურობასა და ნაკლებ ზედამხედველობას არიან მიჩვეული. გარდა ამისა, მასმედია სწრაფად რეაგირებს ცვლილებებსა და ტექნოლოგიურ სიახლეებზე. ასე რომ, მუშაობის მეთოდები ახალი და უკეთესი ხარისხის პროდუქციით მომხმარებლისა და ბაზრის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, აგრეთვე მიწოდების სისტემის გასაუმჯობესებლად მუდმივად უნდა იხვეწებოდეს.

შაინის (1985 წ.) მიხედვით, ლიდერი ორგანიზაციის შეტყობინების გადასაცემად მინიმუმ ხუთ ხერხს იყენებს: ა) ცვლად ფაქტორებზე ყურადღების გამახვილება, მათი გაზომვა და კონტროლი; ბ) კრიზისულ ან სხვა მნიშვნელოვან მოვლენაზე რეაგირება და შესაბამისი ინფორმაციის გადაცემა; გ) წერთნასა და სწავლებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გავრცელება, დ) მუშაკების დაჯილდოება და პრესტიჟის ამაღლება; და ე) დანიშნულება, დასაქმება, ან დაქვეითება-დათხოვნა. თუ ლიდერი თანამიმდევრულად იქცევა და მუდამ ამ ხუთი კრიტერიუმის ფარგლებში მოქმედებს, უფრო მეტიც, თუ ის ამ მოქმედებებს სხვადასხვა ისტორიული, მითოლოგიური ფაქტებითა და ოფიციალური განცხადებებითაც შეავსებს, მაშინ კომპანიაში ადამიანებთან ურთიერთობის ეფექტური კულტურა ჩამოყალიბდება და წარმატებითაც იქნება გამოყენებული.

ლიდერის უმთავრესი მოვალეობაა, ხშირად შეახსენოს თანამშრომლებს

„რანი ვართ“ და „რას ვემსახურებით.“ დაბნეულობა და ანარქია მხოლოდ იმ შემთხვევაში წარმოიშობა, როცა მართვის პროცესი ბუნდოვანია, ხოლო ურთიერთობა – დისფუნქციური. ამგვარად, ლიდერი ვალდებულია, თანაბარი წარმატებით ფლობდეს და სიტუაციის შესაბამისად იყენებდეს კომუნიკაციის ყველა ხერხს.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება

სამუშაოს ხარისხსა თუ მოცულობაზე მსჯელობა სისტემატურად, კონკრეტული განრიგის მიხედვით, ოფიციალურ დონეზე უნდა ხდებოდეს. იგი, შეიძლება, ყოველთვიურად, ექვს თვეში ერთხელ ან ყოველწლიურად მოენწყოს. ამგვარი შეხვედრები საშუალებას აძლევს მენეჯერს, განიხილოს სხვადასხვა პრობლემა, აღნიშნოს სამუშაოს კარგად შესრულების ფაქტი და ნაახალისოს ის მუშაკები, რომლებიც მხარდაჭერასა და მოტივაციას საჭიროებენ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ არანაკლები მნიშვნელობა აქვს არაოფიციალურ მოულოდნელ შეხვედრებსაც. ამგვარი საანგარიშო შეხვედრები საშუალებას აძლევს მენეჯერს, არაფორმალურ გარემოში დააკვირდეს მუშაკების ქცევას, დააფიქსიროს ცვლილება, გაითვალისწინოს მათი უკმაყოფილების მიზეზები და იზრუნოს ნაკლოვანებათა აღმოფხვრაზე, ვიდრე რომელიმე მათგანი უფრო დიდ და სერიოზულ პრობლემად გადაიქცევა.

ერთ-ერთი რეპორტიორი, რომელიც ამჟამად სამხრეთ-დასავლეთის მსხვილი მეტროპოლიის ყოველდღიური გაზეთის გამომცემლობაში მუშაობს, საკუთარი გამოცდილებიდან იხსენებს ეფექტური კომუნიკაციის შემთხვევას. ამ ქალბატონის აზრით, უომინგტონის ერთი პატარა საოჯახო გაზეთის რედაქტორ-გამომცემელი, რომელთანაც იგი მუშაობდა, საუკეთესო ლიდერი იყო.

„იგი თანამშრომლებს სხვადასხვანაირად ეპყრობოდა. ამით იმის თქმა მსურს, რომ მან ზუსტად იცოდა, ვის როგორ მოქცეოდა. მე, მაგალითად, ყოველდღე მეუბნებოდა: მიჭირს იმის დაჯერება, რომ ასე ნაყოფიერად შეგიძლია მუშაობაო. ამის გამო მე კიდევ უფრო მეტად ვცდილობდი... მეორე რეპორტიორს კი ეტყოდა: „მესმის, რა დიდი წნეხის ქვეშ ხარ“ და ისეთი გაგებითა და სათნოებით ეპყრობოდა, რომ საშინლად ვლიზიანდებოდი... მაგრამ გასაოცარი ის არის, რომ მას ასეთი მოქცევა სჭირდებოდა ... ჩვენი რედაქტორი ამ მხრივ, მართლაც, უბაღლო იყო“ (პირადი ინტერვიუ, 2001 წლის ოქტომბერი).

ოფიციალურ, გეგმურ შეხვედრაზე მუშაკი თვითონ ამზადებს მოხსენებას განუული საქმიანობის შესახებ და საშუალება აქვს, საკუთარ წარმატებებსა თუ სირთულეებზე პირადად ისაუბროს. არაოფიციალურ გარემოში კი მენეჯერი თანამშრომელს უშუალოდ მუშაობის პროცესში აკვირდება. მენეჯერმა აუცილებლად წერილობით უნდა დააფიქსიროს როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური საუბრები. უშუალო, პირისპირ ურთიერთობა კომუნიკაციის საუკეთესო ფორმაა. ამიტომ ფორმალური ურთიერთობაც კი ოფიციალურ საქმიან შეხვედრებზე, სწორედ, ამგვარ

ხასიათს ატარებს, მაგრამ არანაკლები წარმატების მიღწევა გასაუბრებით ან ტელეფონით დალაპარაკებითა და ელექტრონული ფოსტითაც შეიძლება.

ჯგუფური დისკუსიები

ბევრი მენეჯერი ურთიერთობის დამყარების მიზნით თათბირებს იყენებს. 1981 წლიდან 1995 წლამდე ჩატარებული თათბირების ანალიზმა გვიჩვენა, რომ სხვადასხვა ბიზნესის პროფესიონალების მიერ მოწყობილი თათბირების რაოდენობა საშუალოდ კვირაში 7-დან 10-მდე მერყეობს (არმორი, 1997 წ.). სამწუხაროდ, ამგვარი სხდომების უმრავლესობა ნაკლებ პროდუქტიულია და უბრალო დროის ფლანგვაა.

ერთ-ერთი ინტერნეტული გამოკვლევის თანახმად, რომელიც 3M Meeting Network-მა ჩაატარა, მენეჯერი სამუშაო დროის 25-დან 60%-მდე კრებაზე ატარებს, რომელთაგან 50% უსარგებლოა (არმორი, 1997 წ.). კვლევამ ცხადყო, რომ, თუ კრება შემოქმედებითი მუხტის განვითარებას, კოლექტიური თანხმობის ან კონსენსუსის მიღწევას არ ემსახურება, ის მუშაკებს შორის დაძაბულობას ზრდის. ყველა სხდომისათვის წინასწარ უნდა მომზადდეს დღის წესრიგი, განისაზღვროს მისი ხანგრძლივობა (20-40 წუთი საუკეთესო ვარიანტია). ასევე აუცილებელია, რომ უზრუნველყოთ ინფორმაციის გავრცელება თათბირზე ან მის შემდეგ მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების შესახებ.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში საქმიანი თათბირის უმთავრესი ამოცანა – მოქმედება, მისი შედეგია; იაპონიაში თათბირს ინფორმაციის შესაგროვებლად ან მონაცემთა ანალიზისათვის იწვევენ; ხოლო იტალიაში თათბირი მენეჯერს საკუთარი ავტორიტეტის განმტკიცებაში ეხმარება. ამგვარად, კიდევ ერთხელ ვრწმუნდებით, რომ თათბირის, როგორც კომუნიკაციის ფორმის, სტრატეგიის განსაზღვრისას მხედველობიდან არ უნდა გამოგვრჩეს ფასეულობათა კონტექსტი და მოლოდინი, რომელიც თანამშრომლების ეროვნულ, პროფესიულ ან პიროვნულ ორიენტაციას უკავშირდება.

კულტურული თავისებურებებით გამოწვეული პრობლემები

მედიაკომპანიები კონკურენტული გარემოს, ახალი კონვერგენტული ტექნოლოგიების დამკვიდრების, დემოგრაფიულად მრავალფეროვანი სამუშაო ძალისა და მზარდი გლობალური ასპარეზის ცვლასთან ერთად აახლებენ საკუთარ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ამ ვითარებაში მენეჯერი ვალდებულია, გააანალიზოს და გაითვალისწინოს კულტურულ თავისებურებათა მრავალფეროვნება. ანუ მას გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეს, რომ ერთსა და იმავე სიმბოლოს, ენას, დავალების მიცემის წესსა და ქცევის ნორმებს ადამიანები განსხვავებულად აღიქვამენ. ცხადია, განსხვავება იქნება ქვეყნების, უფრო მეტიც, მედიის სხვადასხვა ტიპის მიხედვითაც. ამგვარად, მენეჯერმა უნდა დააბალანსოს მუშაობის საკუთარი სტილი, იგი სიტუაციურ

ცვლად ფაქტორებს დაუკავშიროს და საუკეთესო გადაწყვეტილებაც მხოლოდ ამის შესაბამისად მიიღოს.

კულტურა – ეს ის საფუძველია, რომელიც განაპირობებს იმ საზოგადოების ქცევებისა და რწმენათა სისტემას, რომელშიც ესა თუ ის კომპანია ფუნქციონირებს. იგი წარმართავს, მოიცავს და განსაზღვრავს მედიაკომპანიაში მიმდინარე პროცესებს და გავლენას ახდენს მის საბოლოო პროდუქტზეც. კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურას კარგად დაეინახავთ, თუ დავაკვირდებით იქ გამეფებულ ქცევის ნორმებს, ჩაცმის სტილს, გავცნობით დასაქმებულთა განათლებასა და მათი დანიანურების წესებს. შესაბამისად, როცა ლიდერი მართვის ფილოსოფიის შეცვლას მოისურვებს, იგი ყველა ამ მაჩვენებლის ან ზოგიერთი მათგანის შეცვლით იწყებს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ, როდესაც ორგანიზაცია მართვის იერარქიული მოდელიდან თანამონაწილეობით მოდელზე გადადის, კულტურული სიახლეები თუ მუშაკების ახალ სიატუაციასთან მორგება შედარებით ადვილად ხორციელდება. ამის ერთ-ერთი მაგალითია თანამართვა, რომლის აუცილებელი პირობა განყოფილებების გუნდებად გარდაქმნაა.

გუნდური ხელმძღვანელობა

გუნდის საქმიანობა გულისხმობს კვალიფიციურ და პროდუქტიულ მუშაობას, რაც, ერთი შეხედვით, მოკლევადიანი შესაძლებლობების ან პრობლემების გამოვლენას უკავშირდება, მაგრამ რეალურად შედეგი, შეიძლება, გრძელვადიანი აღმოჩნდეს. მაგალითად, თუ თქვენ გსურთ, წინასწარ შეისწავლოთ მასმედიის რაიმე ახალი პროდუქტის (გაზეთის მიერ რომელიმე რეგიონის გაშუქება, ტელეკომპიუტერული სისტემით ინფორმაციის გავრცელება ან ვებგვერდი) სიცოცხლისუნარიანობა, მაშინ მისი კვლევის იდეის შემუშავება, მისი წარმოების, გასაღებისა და განვითარების შეფასება გუნდის ერთიან ძალისხმევას მოითხოვს. ამგვარი გუნდი ყოველთვის კონკრეტული პროდუქტის შექმნაზეა ორიენტირებული. ამისგან განსხვავებით, კომპანიის გრძელვადიანი სტრატეგიის განსაზღვრისას გადაწყვეტილების მიმღები გუნდი ადგენს ბიუჯეტს ან შეისწავლის ცვალებად პოლიტიკურ და ეკონომიკურ კლიმატს.

გუნდი რომ წარმატებული იყოს, უპირველეს ყოვლისა, მის მიერ შემუშავებულ შეხედულებას მენეჯმენტის, განსაკუთრებით – უმაღლესი ხელმძღვანელობის, მხრიდან ძლიერი მხარდაჭერა უნდა ჰქონდეს. ეს იმას ნიშნავს, რომ მისი პროგრამა შეტანილი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნებში, გარდა ამისა, ადმინისტრაციაში უნდა გამოიყოს ერთი ხელმძღვანელი პირი მაინც, რომელიც მოიძიებს და უზრუნველყოფს გუნდს საჭირო რესურსებით. მეორე მოთხოვნაა გუნდის ძალისხმევის შეფასებისა და ნახალისების კრიტერიუმების ნათლად განისაზღვრა. წარმატების აღსანიშნავად ფულადი ჯილდო ან ხელფასის მომატება აუცილებელი არ არის, მაგრამ გუნდის წევრებს უნდა გადაეცეთ მათთვის ღირებული რაიმე საჩუქარი.

მესამე მოთხოვნა, რესურსების (ძირითადად, დროისა და ფულის) გამოყოფას ეხება. დაბოლოს, გუნდის მუშაობის მიზანი ზუსტად უნდა იყოს გა-

მოკვეთილი, რაც კონკრეტული ამოცანების დასახევისა და პრობლემების განსაზღვრას გულისხმობს. მედიაკომპანიების უმრავლესობა, რომელიც გუნდური მენეჯმენტის სტილზე გადადის, სამისოდ კონსულტანტსაც იწვევს. ეს კი გარდამავალი პერიოდის სანაყის ეტაპზე მენეჯერებს დახმარებას უწევს.

თუ გუნდი კარგად მუშაობს, ეს იმის მაჩვენებელია, რომ მიზანი ყველასთვის ნათელია (ე.ი. სხვათა აზრისა და მოსაზრების გათვალისწინებით, ჯგუფის ყველა წევრს დამოუკიდებლად შეუძლია, ჩამოაყალიბოს გუნდის მიერ შესასრულებელი კონკრეტული ამოცანები). გუნდის ყველა წევრმა უნდა იცოდეს საკუთარი როლისა და წვლილის მნიშვნელობა დასახული მიზნის მიღწევაში. სამუშაო გარემო კეთილგანწყობილი და ურთიერთსანდო უნდა იყოს და, რაც მთავარია, გუნდის წევრებს უნდა სწამდეთ ერთმანეთის. მათ შორის გამჭვირვალე ურთიერთობა უნდა ჩამოყალიბდეს, ისინი დაუფარავად უნდა უზიარებდნენ ერთმანეთს თავიანთ ხელთ არსებულ მონაცემებს, ინფორმაციასა და შეხედულებებს. განსხვავებული აზრი არ უნდა იჩქმალე-ბოდეს, მაგრამ გადაწყვეტილების მიღება მოლაპარაკებისა და კონსენსუსის გზით უნდა იქნას მიღებული. არ აქვს მნიშვნელობა დაკავებულ თანამდებობებსა და უფლებამოსილებებს, – გადაწყვეტილების მიღებისას ყველა თანასწორია. ყველამ უნდა აღიაროს, რომ გუნდის გადაწყვეტილება აუცილებლად შესრულდება (დაიერი, 1995 წ.).

მენეჯერს უნდა შეეძლოს საქმისათვის საჭირო ადამიანების შერჩევა, მათი განაფვა და გუნდის თვითმართვად ერთეულად ჩამოყალიბება. ცხადია, გუნდის თითოეულ წევრს კომპანიაში განსხვავებული განათლება, ცოდნის სხვადასხვა დონე, კვალიფიკაცია, გამოცდილება და თანამდებობა აქვს. განსხვავებული შეიძლება იყოს პროფესიული წინსვლის, უფლების მოპოვებისა თუ მართვაში თანამონაწილეობის სურვილი. ამიტომ ადამიანთა მრავალფეროვანი ჯგუფის პროდუქტიულ გუნდად ჩამოყალიბება იოლი საქმე როდია.

საერთო მიზნის ან ერთობლივი ხედვის ჩამოსაყალიბებლად გუნდის წევრები ერთად დიდ დროს ატარებენ. ისინი მხოლოდ ამის შემდეგ გაარკვევენ, თუ რა რესურსებს – უნარ-ჩვევებს, განათლებას, კულტურას, კვალიფიკაციასა და გამოცდილებას – ფლობს გუნდი.

გუნდის ლიდერი შეიძლება, დაინიშნოს. ასევე შესაძლებელია ერთი ადამიანის გამოყოფა, რომელიც ჩამოაყალიბებს და მოამზადებს გუნდს, მაგრამ მან სამუშაო პროცესზე უშუალო ზემოქმედება არ უნდა მოახდინოს. გუნდს თვითონაც შეუძლია, აირჩიოს ლიდერი, მორიგეობით ცვალოს იგი ან სულაც ლიდერის გარეშე იმუშაოს (კომიტეტმა იტივროს ლიდერის ფუნქცია). გუნდის გადასაწყვეტია, რა სიხშირით მოხდება შეკრებები და რამდენ ხანს გაგრძელდება თითოეული მათგანი. ზოგი გუნდისათვის საკმარისია ინფორმაციის ტელეფონით ან ელექტრონული ფოსტით გაცვლა, ხოლო ზოგისთვის უფრო მაღალი ინტერაქტიული დონეა საჭირო.

გუნდი, რომელიც ახალი ჟურნალის გამოშვებაზე მუშაობს, შეიძლება, ერთხელ შეიკრიბოს და განსაზღვროს მისი შინაარსი, გამოცემის დრო და სტილი. ასეთ შემთხვევაში გუნდის წევრებს ელექტრონული ფოსტით ან სატელეფონო საუბრით შეიძლება გადაეცეთ გამომცემლის სხვადასხვა მოთხოვნა ცვლილებებთან დაკავშირებით, მაგრამ საქმის დიდ ნაწილს ისინი

დამოუკიდებლად შეასრულებენ. სამაგიეროდ, ახალ ამბებზე მომუშავე გუნდი, რომელიც ქარიშხლის შესახებ სპეციალურ გადაცემას ამზადებს, ერთად იმუშავენ. მისი თითოეული ნეერი ყოველ ახალ ინფორმაციაზე, გამოსახულებასა თუ მომზადებულ ფირზე, ჩატარებულ ინტერვიუებსა და აუდიტორიისათვის გადაცემის მიწოდების საერთო ფორმატზე ერთად იმსჯელებს.

გუნდური მუშაობა მისი ყველა ნეერის თავდადებულ შრომას მოითხოვს. როდესაც მისი რომელიმე ნეერი პასიურია, ან კამათისა და წინააღმდეგობის თავიდან ასაცილებლად ყველაფერზე ადვილად თანხმდება, მთელი გუნდი ზარალდება. ამგვარი ხელოვნური და გულგრილი თანხმობის ვითარება კი მაშინ წარმოიქმნება, როცა გუნდის ნეერები დამოუკიდებელი და პიროვნულად მომნიშვნეული ადამიანები არ არიან ან, საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილების შესაბამისად, ჰგონიათ, რომ კონფორმში რომელიმე თანაგუნდელთან ურთიერთობაში დაძაბულობის შემცირებისათვის გამიზნული არჩევანია.

თუ გუნდის რომელიმე ნეერი ნაკლებად ან საერთოდ არ ენდობა ლიდერს, მას შეუძლია, მონანილეობა არ მიიღოს გუნდის საქმიანობაში და საკუთარი შეხედულებები დაიცვას. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ბევრ პრობლემას თავიდან ავიცილებთ, თუ გუნდის ნეერების მოლოდინს გაეითვალისწინებთ. მართლაც, ნებისმიერ გუნდში აუცილებელია, განისაზღვროს არა მარტო ჯგუფური მოლოდინი, არამედ პიროვნულიც, ე.ი. ის მოლოდინი, რომელიც მის ნეერთა ცნობიერებაში თავისი და თანაგუნდელთა როლების შესახებ ჩამოუყალიბდა.

1994 წელს *The Oregonian*-ი საქალაქო გაზეთის ტრადიციული სარედაქციო სტრუქტურიდან გუნდურ საქმიანობაზე დაფუძნებულ ახალი ამბების რედაქციად გარდაიქმნა. ამ სიახლემ გავლენა იქონია რამდენიმე თანამშრომლის სამომავლო გეგმებზე, რაც შეუმჩნეველი არ დარჩენილა. „როცა იერარქიული სტრუქტურა ჰორიზონტული ხდება, ზოგიერთი მუშაკი თავს დათრგუნულად გრძნობს,“ – მოგვითხრობს ტერეზა ბოთომლი, რომელმაც გაზეთის ახალი ამბების რედაქციაში 18 წელი იმუშავა (კანინგემი, 2001 წ., გვ. 36). როცა ბოთომლი იმ 22 ადამიანის ნაცვლად, რომელიც მის განყოფილებაში მუშაობდა, 6 კაცისაგან შემდგარი გუნდის ხელმძღვანელობა დაიწყო, არა მარტო ორგანიზაციულმა კულტურამ განიცადა ცვლილება, არამედ საფუძვლიანად გარდაიქმნა თვით ბოთომლის ხელმძღვანელობის სტილიც. როცა მის დაქვემდებარებაში მრავალი მუშაკი იყო, ყველა პრობლემის მოგვარებას თავად ცდილობდა ხოლმე. ახალ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კი მან ისწავლა მოსმენა და უფლება მისცა ხელქვეითებს, თვითონ გადაეჭრათ ყველა პრობლემა. „როცა ისინი ჩემი კაბინეტიდან გავლენ, საკუთარი თავი უფრო ჭკვიანი, ძლიერი და უნარიანი უნდა ეგონოთ,“ – ამბობს იგი (კანინგემი, 2001 წ., გვ. 36).

მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რა ფაქტორები აძლიერებს თანამშრომელთა მოტივაციას ან რა გავლენას ახდენს მათი განათლება სამუშაო ატმოსფეროზე. გაუგებრობათა უმრავლესობა განსხვავებულ კულტურულ ორიენტაციათა გამო ხდება.

საერთაშორისო კულტურულ თავისებურებათა გათვალისწინება

კულტურა შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც სამყაროსა და ადამიანის ბუნების შესახებ საერთო ფასეულობების ან მოვალეობების გაცნობიერება. სწორედ, ამგვარი საყოველთაო რწმენათა სისტემის არსებობა წარმოშობს ქცევის ნორმებისა და ტრადიციების გაგების საშუალებას.

პოფსტედმა (1980 წ.) აღნიშნა, რომ ჩრდილოეთ ამერიკისა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში უპირატესად ინდივიდუალიზმია გავრცელებული, ვიდრე კოლექტივიზმი. ეს კი გავლენას ახდენს, ერთი მხრივ, მუშაებსა და მენეჯერებს, ხოლო, მეორე მხრივ, პიროვნებასა და კომპანიას შორის ურთიერთობების აღქმაზე. თუ ორგანიზაციული კულტურა ინდივიდუალიზაციის ისეთ საპირწონედ აღიქმება, რომელიც დაბრკოლებას უქმნის ან საქმისადმი გულგრილს ხდის პიროვნებას, მაშინ ისეთ კომპანიაში, რომელშიც დასავლური ფასეულობები ქარბობს, უფროსსა და ხელქვეითს შორის გარდაუვალია კონფლიქტი, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს მოსამსახურეთა საქმისადმი დამოკიდებულებაზე, ხოლო შედეგად მცირდება პრომის ნაყოფიერება.

სხვა გამოკვლევების მიხედვით, მსგავსი განსხვავება დაფიქსირდა არა მხოლოდ კულტურათა, არამედ ბიზნესის სხვადასხვა ტიპს შორისაც. მაგალითად, ჰელერმა და უილპერტმა (1981 წ.) გამოიკვლიეს, რომ შვედეთსა და საფრანგეთში მენეჯერები უფრო თანამიმდევრულად მონაწილეობენ გადანაცვლებების მიღებაში, ვიდრე ინგლისში, აშშ-ში, დასავლეთ გერმანიასა და ისრაელში. მართვის თანამონაწილეობითი სტილი უფრო დამახასიათებელია ნავთობისა და ელექტრონული მრეწველობისათვის, ვიდრე საბანკო და საზოგადოებრივი ტრანსპორტის სფეროებისათვის.

დასაქმება და მენეჯმენტი მომავალ ათწლეულში

მომავალ ათწლეულში მენეჯერი იძულებული იქნება, გაითვალისწინოს, ერთი მხრივ, თავის ხელქვეითთა ინტერნაციონალური, ხოლო, მეორე მხრივ, თაობათაშორისი თავისებურებები. მომავალი ათწლეულის მედიამენეჯერებს დემოგრაფიული საკითხების საფუძვლიანი ცოდნა დასჭირდებათ, ვინაიდან გამოცდილი მუშაკის მოსაზიდად მათ სერიოზული კონკურენციის დაძლევა მოუწევთ, და, ცხადია, საქმიანობის გაძლოლისთვისაც მათი განსაკუთრებული ძალისხმევა გახდება აუცილებელი. მოსახლეობა და სამუშაო ძალა ამ ათწლეულში კვლავ გაიზრდება. 2010 წლისათვის აშშ-ში 158 მილიონი პრომისუნარიანი ადამიანი იქნება დასაქმებული ან დასასაქმებელი („სამუშაო ძალა“, 2001-2002 წწ.). გარდა ამისა, 2010 წლისათვის 58 მილიონი სამუშაო ადგილი გაჩნდება, რომელთაგან 22 მილიონი ახალი, ხოლო 36 მილიონი პენსიონერთა ან სხვა სამუშაო ძალის მიერ გამოთავისუფლებული ადგილი იქნება. როგორც ექსპერტები (ბარლოუ, 2001 წ.) გვაფრთხილებენ, ამ პერიოდში 12 მილიონამდე ახალი პროფესიონალი და 5 მილიონზე მეტი მენეჯერი იქნება საჭირო. თავისთავად ცხადია, რომ მედიაკომპანიებს საუკეთესო

მუშაკებისა და მენეჯერების მოსაზიდად სხვა ბიზნესისათვის სერიოზული კონკურენციის განევა მოუწევთ.

ხელფასები მედიაში

მედიის ინდუსტრიაში დასაქმებულ 2000 ბაკალავრს შორის ყველაზე მაღალი ანაზღაურება (30 004 აშშ დოლარი) იმ პირებმა მიიღეს, რომლებმაც ქსელურ სფეროში ან ინტერნეტის საგამომცემლო ფორმებში დაიწყეს მუშაობა. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურების მუშაკთა საშუალო ხელფასი 28 964 აშშ დოლარი იყო, მასობრივი სამომხმარებლო ჟურნალის დამწყები ჟურნალისტის საშუალო ანაზღაურება – 28 236 აშშ დოლარი, ხოლო საინფორმაციო ბიულეტენებსა და დარგობრივ ჟურნალისტიკაში დასაქმებულისა – 27 976 აშშ დოლარი (ბეკერი, ჰიუ და ვლადი, 2001 წ.). 2000 წელს ხელფასზე მომუშავე მწერალი ჟურნალისტებისა და ავტორების საშუალო წლიური გამომუშაება – 42 270 აშშ, ხოლო ტექნიკურ თემებზე მომუშავე ლიტმუშაკისა – 47 790 აშშ დოლარის ტოლი. იმავე წელს ხელფასზე მომუშავე რედაქტორის საშუალო წლიური შემოსავალი 39 370 აშშ დოლარს უდრიდა (მწერალი ჟურნალისტები და რედაქტორები, 2001-2002 წ.).

სულ 2000 წელს გაზეთების გენერალურ მენეჯერთა საბაზო ხელფასები საშუალოდ 7.6%-ით გაიზარდა, ხოლო გამომცემელთა ხელფასები დანამატების გათვალისწინებით – 10.5%-ით. საბაზო ხელფასი ამ წელს საშუალოდ 0.2%-ით მხოლოდ ჟურნალ-გაზეთების გავრცელების მენეჯერებს შეუმცირდათ, ეს მაშინ, როდესაც წინა წელს მათ ხელფასებს 6.1% მოემატა (ბრაუნი, 1999 წ.).

პრომის ბირჟის მონაცემებით, 2010 წლამდე, სხვა სფეროებთან შედარებით, მწერალ ჟურნალისტთა და რედაქტორთა დასაქმების უფრო სწრაფი ზრდაა სავარაუდო. ხელფასზე მომუშავე მწერლების, აგრეთვე გაზეთისა და სხვა პერიოდული გამოცემების, წიგნის გამომცემლობებისა და არამომგებიანი ორგანიზაციების რედაქტორთა დასაქმების სფერო გაფართოვდება, ვინაიდან მატულობს მათ პროდუქციაზე მოთხოვნა. გარდა ამისა, ქსელური გამოცემებისა და ინტერნეტული მომსახურების რაოდენობრივი ზრდა, აგრეთვე, მასთან დაკავშირებული ტექნოლოგიური სირთულეები სულ უფრო და უფრო მეტი მწერალი ჟურნალისტისა და რედაქტორის საჭიროებას წარმოშობს (აშშ პრომის ბირჟის სტატისტიკა, 2001-2002 წ.). ამ სფეროში კონკურენტული გარემოს შესაქმნელად ჰუმანიტარულ მეცნიერებებში, კავშირგაბმულობაში, ინგლისურსა და ტექნიკურ წერაში აუცილებელია კოლეჯის განათლების დიპლომი. რაც შეეხება პატარა ყოველდღიურ და ყოველკვირეულ გაზეთებს, დარგობრივ გამოცემებსა და მცირე ბაზრის მქონე რადიო და სატელევიზიო სადგურებს, სადაც მცირე ანაზღაურებაა და დაბალი კვალიფიკაციის მუშახელი გამოიყენება, იქ წაკლები კონკურენციაა მოსალოდნელი (მწერალი ჟურნალისტები და რედაქტორები, 2001-2002 წ.).

ტექნოლოგიებში განსწავლულ მუშაკთა საჭიროება

დღეისათვის სულ უფრო მზარდი მოთხოვნილებით სარგებლობს შვიდი დასახელების კომპიუტერული სპეციალობა, რომელთაგან მეექვსე ადგილზეა კომპიუტერთან სამაგიდო-საგამომცემლო სისტემით მომუშავე გამომცემელი. შვიდივე სპეციალობაზე მაღალი ანაზღაურებაა (პროფესიული დასაქმება, 2001-2002 წწ.). ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში კომპიუტერმა საგამომცემლო საქმის ყველა ტიპურ ოპერაციაში დაიმკვიდრა ადგილი, რის გამოც ამ საქმიანობაში დახელოვნებულ ადამიანებზე მოთხოვნილება მკვეთრად გაიზარდა.

მცირე მედიაორგანიზაციებიც არანაკლები ენთუზიზმით ეძებენ ტექნიკური ცოდნის მქონე სპეციალისტებს, ვინაიდან ინტერნეტი ყველას შანსს ათანაბრებს და მისი მეშვეობით მსხვილი ორგანიზაციებისათვის ღირსეული მეტოქეობის განევა სავსებით შესაძლებელი ხდება. „ონლაინის“ კუპონის მფლობელებიც გაზეთის ვებგვერდის პოტენციური მომხმარებლები არიან. დღეს აშშ-ს მოსახლეობის ერთი მესამედი „ონლაინით“ სისტემატურად სარგებლობს (იოვოვიჩი, 2000 წ.). ამიტომ მედიაკომპანიები ვერ უგულებელყოფენ შესაძლო ინტერნეტული შესყიდვების შედეგად მიღებულ შემოსავლებს.

გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ ინტერნეტის იმ მომხმარებელთა შორის, რომლებიც წინა თვეში კუპონებით სარგებლობდნენ, ელექტრონული კუპონის მოხმარებამ 2000 წლის მარტში გამოყენებული კუპონების საერთო ოდენობის 10% შეადგინა, მაშინ, როდესაც იგივე მაჩვენებელი 1999 წლის ოქტომბერში 5%-ს უდრიდა. ზოგიერთი ნაშრომის პროგნოზის მიხედვით, კომერციული ელექტრონული ფოსტის ბაზარი მკვეთრად გაიზრდება და, სავარაუდოდ, 2005 წელს 7.3 მილიარდ დოლარს მიაღწევს, რაც „ჩვეულებრივი საფოსტო მომსახურების ულუფის 13%-ს შესაძლავს“ (იოვოვიჩი, 2000 წ.). სისწრაფის, რენტაბელობისა და მყისიერი უკუკავშირის გამო ელექტრონული ფოსტის ბაზარი სტრატეგიული მარკეტინგის რეალური მომავალია.

„ჟურნალის სარეკლამო განცხადებებსა და რეკლამის მიმწოდებელთა ვებგვერდებს შორის კავშირი სულ უფრო იზრდება. 2000 წლის პირველ კვარტალში მომხმარებლების მოსაზიდად ამერიკის ორმოცდაათმა წამყვანმა ჟურნალმა URL-სა (ელექტრონულ რესურსთა უნივერსალური ლოკატორი) და ელექტრონული ფოსტის მისამართებზე სარეკლამო მასალების 70% გაავრცელეს...“ (იოვოვიჩი, 2000 წ.). ბუნებრივია, სარეკლამო განცხადებებს ყველაზე მეტად ადგილს კომპიუტერული ჟურნალები უთმობენ, რის კარგ საშუალებასაც URL და ელექტრონული ფოსტის მისამართები, იძლევა. ასევე მიაჩნიათ საქმიანი და ფინანსური წრეების ჟურნალებსაც, მათ შორის, „National Geographic-სა“ და სხვა სათავე გამოცემებს. მათი შეხედულებით, რეკლამისთვის ინტერნეტული ბმულების გამოყენება მომგებიანიც არის და აუცილებელიც (იოვოვიჩი, 2000 წ.). ბეჭდური, ინტერნეტისა და სამაუწყებლო რეკლამები მასმედიაში თანაბრად უნდა განვითარდეს, რათა მომხმარებლებმა, რომელთაც საქონლის შექმნა სურთ, კონვერგენტული და გაერთიანებული მედიაბაზარი მოიარონ.

თანამშრომელთა დაქირავებისა და შენარჩუნების მნიშვნელობა მენეჯმენტში

მენეჯერები დაინტერესებული არიან მულტიმედირ ტექნოლოგიებში განსწავლული მუშაკების სამსახურში მიღებით. ახალი თანამშრომლების შერჩევა ინტერნეტის მეშვეობით ხდება, რადგან ტექნოლოგიების მცოდნე ადამიანები სამუშაოს ინტერნეტში ეძებენ. თუ 1998 წელს მსოფლიოს უდიდესი კომპანიები ინტერნეტით ახალი მუშაკების მხოლოდ 29%-ს ასაქმებდნენ, ახლაც მაჩვენებელი 79%-მდე გაიზარდა (იოვოვიჩი, 2000 წ.). „ბიზნეს ადმინისტრირების მაგისტრთა 90%-ზე მეტი და არასრულკურსდამთავრებულთა თითქმის 80% სამუშაოს ინტერნეტის საშუალებით ეძებს“ (იოვოვიჩი, 2000 წ. გვ. 10). თუმცა დასაქმების უმთავრეს კრიტერიუმად კვლავ ხელფასი რჩება, ნამყვანი უნივერსიტეტების ბიზნესის ფაკულტეტის სტუდენტები და კურსდამთავრებულები მიიჩნევენ, რომ სამუშაოს შერჩევისას არანაკლებ მნიშვნელოვანია იმის ცოდნაც, იძლევა თუ არა კონკრეტული სამუშაო სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობისა და კვალიფიკაციის ამაღლების საშუალებას. ამასთანავე, ისინი მნიშვნელობას ანიჭებენ ისეთ ფაქტორებს, როგორებიც არის: ხელფასის ნაცვლად ორგანიზაციის აქციების მიღება, კარგი სამუშაო გარემო, თავისუფალი დრო და სურვილისამებრ ჩაცმის შესაძლებლობაც კი.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების პროფესიონალთა შორის ახლახან ჩატარებულმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ კომპანიათა 77%-ს უჭირს როგორც ახალი მუშაკების მოძიება, ისე შერჩეული პერსონალის შენარჩუნება. მედიამენეჯერთათვის კიდევ უფრო დიდი პრობლემაა კადრების შერჩევა მონაცემთა ბაზის ადმინისტრირებისა და მენეჯმენტისათვის, ასევე ვებგვერდების შესაქმნელად. მედიაორგანიზაციებში კი აღნიშნული სპეციალობები განსაკუთრებული მოთხოვნით სარგებლობს (უოლფერმანი, 2001).

რათა მენეჯერებმა პერსონალით დაკომპლექტებასთან დაკავშირებულ სირთულეებს თავი გაართვან, ექსპერტები მათ შემდეგ რჩევებს სთავაზობენ: ა) სისტემა ისევე, როგორც ქსელი, მარტივი უნდა იყოს, რათა პროგრამისტის ან სხვა მუშაკის მიერ სამსახურის დატოვების შემთხვევაში, დარჩენილმა თანამშრომლებმა არსებული სისტემის სამუშაო მდგომარეობაში შენარჩუნება იქამდე შეძლონ, ვიდრე ნასული მუშაკები ახალი კადრებით არ შეიცვლებიან; ბ) ყველაფერი, პროცესებისა და პროცედურების ჩათვლით, წერილობით უნდა დაფიქსირდეს. თუ წერილობითი ინსტრუქციები არ არსებობს და, შესაბამისად, სისტემა რეგულარულად არ მოწმდება და განახლდება, დროებითი მუშაკები ვერ შეძლებენ ქსელის სტაბილურ, სამუშაო მდგომარეობაში შენარჩუნებას; გ) შეეცადე, შექმნა ღია, მრავალარხიანი და სტანდარტული პროგრამებით მოქმედი სისტემა, რათა, თუ კონტრაქტორი რაიმე მიზეზის გამო ვალდებულია არ შეასრულებს, ოპერაციების გაგრძელება შესაძლებელი იყოს; დ) შეასწავლე სისტემური ოპერაციების გაძლოა რამდენიმე მეტ-ნაკლებად თანაბარი დონის ადამიანს, რომ მათი ურთიერთჩანაცვლება პრობლემას არ წარმოადგენდეს (უოლფერმანი, 2001 წ.).

დასაქმების კონკურენტული სტრატეგიები

მასმედიის მუშაკებს მომავალში უფრო მეტად მიიზიდავენ, ერთი მხრივ, პრესტიჟული დავალებები, ხოლო, მეორე მხრივ, კარგი კოლეგები. ამიტომ ეს ორი თვისება განსაკუთრებულ ადგილს დაიკავენ ნარმატივული კომპანიების დასაქმების სტრატეგიებში (იოვოვიჩი, 2000 წ.). მოთხოვნილება შესამჩნევად მოიმატებს ორწლიანი პროფესიული კოლეჯის დიპლომის მქონე სპეციალისტებზე. იმ ვაკანსიების რაოდენობა კი, რომლებისთვისაც ბაკალავრის ხარისხი სავალდებულო გახდება, იმაზე სწრაფად გაიზრდება, ვიდრე ამას ექსპერტები ვარაუდობენ (პროფესიული დასაქმება, 2001-2002 წწ.).

ახალი ტექნოლოგიები გავლენას იქონიებს მომხმარებლისათვის მომსახურებისა და პროდუქციის მიწოდება-წარმოებაზე და თანამშრომელთა შორის ურთიერთობის ახალი ტიპების ჩამოყალიბებაზე. მენეჯერების განკარგულებაში იქნება მუშაკთა სამსახურში მიღების, მათი გადამზადებისა და შეფასების მრავალი ინსტრუმენტი. პიროვნების მმართველობითი უნარის უპირატესობა შეფასდება იმის მიხედვით, რამდენად ეფექტურად და ქმედითად იყენებს იგი ახალ ტექნოლოგიებს. ადამიანური რესურსების პროგრამა დაახარისხებს და კომპიუტერის არქივში შეინახავს ავტობიოგრაფიებს, რათა ახალი ვაკანსიების გაჩენის შემთხვევაში, შესაძლებელი იყოს მათი გამოყენება.

კადრების დაბერება

ბერდება როგორც მოსახლეობა, ისე სამუშაო ძალა. 2010 წლისათვის ომის შემდგომ პერიოდში დაბადებული თაობის, ანუ 46-დან 63 წლამდე ასაკის, ადამიანთა რაოდენობა ყველაზე მრავალრიცხოვანი იქნება. მათ უნდა მიეუმატოთ კიდევ უფრო ხანდაზმული ადამიანები. სავარაუდოდ, 65 წლისა და ზემოთ ასაკის ადამიანთა სამუშაო ძალის რაოდენობა ორჯერ და უფრო მეტად, ანუ ისევე სწრაფად, გაიზრდება, როგორც მთლიანად ყველა სამუშაო ძალა. „ომის შემდგომ პერიოდში დაბადებული თაობის დაბერებასთან ერთად კიდევ უფრო სწრაფად მოიმატებს 55-64 წლოვანთა რაოდენობა, ხოლო 35-44 წლის ასაკობრივი ჯგუფი შემცირდება“ (სამუშაო ძალა, 2001-2002 წწ., გვ. 38).

ბუნდოვანია, როგორ გადანაწილდება ეს ხანდაზმული მოსახლეობა მმართველობაში დასაქმებულ და რიგით მუშაკებს შორის. თუმცა, ისიც უნდა ითქვას, რომ ბევრი მათგანი ძველ სამუშაო ადგილას კვლავ აქტიურად გააგრძელებს საქმიანობას. მართლაც, მრავალმა ხანდაზმულმა უკვე განაცხადა, რომ ურჩევნია „გადაიშუხტოს“, ვიდრე „განიშუხტოს“, ანუ პენსიაზე გავიდეს. აღნიშნული ტენდენციის დადებითი მხარე ისიც არის, რომ ამ კონტინგენტს დიდი გამოცდილება აქვს და სტაბილურობის გარანტიასაც მეტად იძლევა. მას გაცნობიერებული აქვს პროფესიული სტანდარტები, გადაუტანია მრავალი კრიზისი და იმპროვიზაციის დიდი უნარით გამოირჩევა. და, რაც მთავარია, არც მენეჯმენტში გაუჭირდება ახალი სიტყვის თქმა.

მიუხედავად ამისა ბევრ მათგანს ახალი ტექნოლოგიების გავრცელების გამო გადამზადება დასჭირდება. ამასთანავე, ამ კონტინგენტის ადამიანების

დასაქმება-შენარჩუნებისათვის ხელფასზე მეტად არსებითი მნიშვნელობა სოციალურ დახმარებებს, მაგალითად, ჯანმრთელობის დაზღვევას, ექნება. ტრადიციულად, ბიზნესი შუახნის მუშაკს ნაკლებად ადაპტირებდა, ნაკლებად მოქნილ, ნაკლებ დინამიურ პიროვნებად მიიჩნევს, რომელიც, ახალგაზრდისაგან განსხვავებით, ახალ იდეებსა და ტექნოლოგიურ ცვლილებებს ცუდად ერგება. მაგრამ იმის გამო, რომ ახალგაზრდა მუშაკების ოდენობა აშკარად იკლებს, საუკეთესო ხანდაზმული მუშაკებისათვის ინტენსიური ბრძოლა გაჩაღდება. ამ პირობებში მედიაკომპანიებს დამკვიდრებული სტერეოტიპების გადალახვა მოუწევთ.

გარდა ამისა, სწორედ, ასაკოვანი მოსახლეობა იქნება მასმედიის მომსახურებისა და პროდუქციის ძირითადი მომხმარებელი, ანუ ის კონტინგენტი, რომლის ყურადღების მისაპყრობად მასმედიის კომპანიებს კონკურენციის დაძლევა უნევთ. ხანდაზმული მოსახლეობის უმეტესობა მეტ ყურადღებას მასმედიის ტრადიციულ საშუალებებს უთმობს, მაგრამ, ამავე დროს, მათ არც ინტერნეტთან შეგუება გასჭირვებიათ. ბოლო გამოკითხვებმა ცხადყო, რომ 45 წლისა და უფროსი ასაკის მოსახლეობის 54% ინტერნეტით სარგებლობს და ბევრ რამეს მისი მეშვეობით ყიდულობს. ხანდაზმული მოსახლეობის სეგმენტი ინტერნეტბაზრის ყველაზე სწრაფად მზარდი სეგმენტია. მისი თითოეული წარმომადგენელი, ნებისმიერი სხვა ასაკობრივი ჯგუფის წევრთან შედარებით, ინტერნეტში მეტ დროს ხარჯავს (იოვოვიჩი, 2000 წ.). გონიერი მედიამმართველი, ბუნებრივია, ამ დემოგრაფიული ჯგუფის მიმართ განსაკუთრებულ ყურადღებას გამოიჩენს, რადგან იგი, ერთი მხრივ, საუცხოო სამუშაო ძალას, ხოლო, მეორე მხრივ, ბაზრის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს.

ახალგაზრდა მუშახელი

მენეჯერების არანაკლებ ინტერესს ახალგაზრდა მუშახელი იწვევს. ახალგაზრდებს ესმით, რომ კომპანიებს აღარ ძალუძთ მათი სამუდამო დასაქმება. ამ თაობას „მოუთმენელ“ თაობას უწოდებენ. ძველად შეგირდობა ახალი მუშახელის განერთნის ტრადიციულად მიღებული ფორმა იყო. დღევანდელ სამუშაო გარემოში კი ჯაფას სწევს X (1966-1976 წლებში დაბადებული) თაობის მრავალი ადამიანი, რომელიც თანამდებობაზე, შეიძლება, მხოლოდ ორიოდ ნელინადს, ზოგჯერ კი რამდენიმე თვეს დარჩეს. ამ თაობის წარმომადგენლების სამუშაოზე მიღებისას უმთავრესი კრიტერიუმია არა ის, თუ ვინ ვის იცნობს, არამედ ის – ვინ რა იცის. ზოგიერთი მენეჯერი ჩივის, რომ ამ ჯგუფის ახალგაზრდების დახელოვნება კომპიუტერთან ურთიერთობაში წარმოშობს თვითკმაყოფილების ალბათობას, რის გამოც მოსალოდნელია, მათ პროდუქციის წარმატებასა და მომხმარებლის შენარჩუნებაზე ზრუნვას ნაკლები მნიშვნელობა მიანიჭონ. მიუხედავად იმისა, მართებულია თუ არა ეს უკმაყოფილება, გამოუცდელი მუშაკის მომზადება მუდამ პრიორიტეტული უნდა იყოს. მომზადება-გადამზადება მენეჯერმა წინასწარ უნდა დაგეგმოს და იგი ახალი მუშაკის დასაქმების პროცესის შემადგენელ ნაწილად აქციოს.

მასმედიაში სამსახურების უმრავლესობისათვის სავალდებულო მოთხოვნაა ბაკალავრის ხარისხი ან კოლეჯის დამთავრების დამადასტურებელი დიპლომი მაინც. თუ ახალგაზრდა ამ მოთხოვნას აკმაყოფილებს, მას შრომის ბირჟაზე სამუშაოს შოვნა არ გაუჭირდება. ბეკერმა, ჰიუმ და ვლადიმ (2001 წ.) აღნიშნეს, რომ ყურნალისტიკის ფაკულტეტისა და მასობრივი კომუნიკაციების პროგრამების 2000 წლის კურსდამთავრებულებმა შრომის დინამიკურ ბაზარზე უფრო მაღალი ხელფასით შეაბიჯეს, ვიდრე იმ ახალგაზრდებმა, რომლებიც სამუშაოზე მათზე ადრე მოენყვნენ. 10 ბაკალავრიდან 8-ზე მეტს სწავლის დამთავრებისას სულ ცოტა ერთი შეთავაზება მაინც ჰქონდა, რაც 1988 წლიდან, ე.ი. მას შემდეგ, რაც კურსდამთავრებულთა გამოკითხვის მასალებში კითხვარს ეს გრაფა დაემატა, ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია.

ბეკერის, ჰიუსა და ვლადის (2001 წ.) ცნობის თანახმად კომუნიკაციის სფეროში დასაქმებულ ბაკალავრთა 16.3% რადიოში, ტელევიზიასა და საკაბელო ტელევიზიაში მუშაობდა, 13.2% - გაზეთში, 9.6% - საზოგადოებასთან ურთიერთობათა დარგში, 9.6% - რეკლამაში, 2.8% - მასობრივ სამომხმარებლო ყურნალებში, 2.4% - საინფორმაციო ბიულეტენებსა და სავაჭრო გამოცემებში და 1.6% - ქსელურ ან ინტერნეტულ გამოცემებში. 2000 წლის გამოძვების ყურნალისტიკისა და მასობრივი კომუნიკაციის სპეციალობათა კურსდამთავრებულების საშუალო ხელფასი 27000 დოლარი იყო, ამაზე დაბალი ანაზღაურება ჰქონდათ პუბლიცისტური მეცნიერებების კურსდამთავრებულებსა და ფინანსისტ-ეკონომისტებს, უფრო მეტი კი - ინგლისური ენის (30690 დოლარი), პოლიტიკური მეცნიერებებისა (33690 დოლარი) და ფსიქოლოგიის (29931 დოლარი) სპეციალისტებს.

ქალთა დასაქმება

2006 წლისათვის ქალების წილი სამუშაო ძალაში დაახლოებით 47%-ის ტოლი გახდება. ბევრ მათგანს ყურნალისტიკაში საკოლეჯო ხარისხი ექნება. 1968 წლიდან ყურნალისტიკის ფაკულტეტებისა და მასობრივი კომუნიკაციის კოლეჯების სტუდენტთა 60% ქალები არიან (ბეკერი და კოსიცი, 1997 წ.). მიუხედავად ამისა, მენეჯმენტში ქალების პროფესიული დანინაურების პერსპექტივა არცთუ სახარბიელო ჩანს. საყოველთაო აღრიცხვის სამსახურის მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ „ქალები კვლავ ჩამორჩებიან მამაკაცებს როგორც დანინაურების თვალსაზრისით, ისე ანაზღაურების მხრივ. წარმოების 10 სახეობიდან შვიდში, მათ შორის, კომუნიკაციის სფეროში, 1995-2000 წლების მონაცემთა მიხედვით, ხელფასში განსხვავება კიდევ უფრო გაიზარდა“ („კიდევ ერთი ჭიქა“, 2002 წ., გვ. 6). თუ 1995 წელს კომუნიკაციაში სრულ განაკვეთზე მომუშავე მენეჯერი ქალი 86 ცენტს გამოიმუშაებდა, ამავე განაკვეთის მქონე მენეჯერ მამაკაცს იმავე სამუშაოში ერთ დოლარს უხდიდნენ. ხუთი წლის შემდეგ იმავე სფეროში ქალების მდგომარეობა კიდევ უფრო გაუარესდა და აღნიშნული მაჩვენებელი უკვე 73 ცენტი გახდა („კიდევ ერთი ჭიქა“, 2002 წ., გვ. 6).

მმართველობითი თანამდებობის დაკავების თვალსაზრისით, განსაკუთრებით სავალალოა გაზეთში დასაქმებულ ქალთა მდგომარეობა. მმართველო-

ბითი თანამდებობების 44% აშშ-ს სამუშაო ძალაში ქალებს უკავიათ, გაზეთში კი მათი რაოდენობა მხოლოდ 35%-ია. ასევე ხელმძღვანელი თანამდებობა გაზეთში ფერადკანიანთა მხოლოდ 9%-ს აქვს, რომელთაგან ქალი მხოლოდ ერთი მესამედია („პროგრესი დამუხრუჭებულია“, 2002 წ.).

ქალები სათანადოდ არ არიან წარმოდგენილი რედაქტორის, გავრცელების, საინფორმაციო სისტემებისა და წარმოების მენეჯერის თანამდებობებზე. ბოლო ათწლეულში კი ქალები უფრო სარეკლამო და საერთო მენეჯმენტის სფეროებში დანიშნულდნენ. ამ მონაცემებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა მუშახელით გადატირთული ბაზრის პირობებში ენიჭება („პროგრესი დამუხრუჭებულია“, 2000 წ, გვ.3). ამ სამი ათწლეულის განმავლობაში ჟურნალისტიკისა და მასობრივი კომუნიკაციების ფაკულტეტების სტუდენტების უმრავლესობა, რომლებმაც გაზეთში დაინყეს მუშაობა, ქალი იყო. მიუხედავად ამისა, თუ ქალებს უკავიათ მმართველობითი თანამდებობები, ეს, ძირითადად, დაბალი ან საშუალო საფეხურის იერარქიულ სტრუქტურებში ხდება.

აშშ-ს გაზეთებში მომუშავე ქალები ერთობ მუქ ფერებში აღწერენ თავიანთ პერსპექტივას ამ სფეროში. „მიუხედავად ბოლოდროინდელი მიღწევებისა, ვერც ზედა იერარქიულ სტრუქტურებში დასაქმებულ ქალებს ვხედავ და ვერც საამისო პერსპექტივას. ნერვები მეშლება, როდესაც მესმის, რომ ეს თაობისათვის დამახასიათებელი რამ არის და ნიჭიერი ქალების დანიშნულებასაც კი დრო სჭირდება...“ (მორგანი, 2001 წ. გვ. 31-32).

მეორე ქალბატონი კი აცხადებს, რომ თავისი კარიერის განმავლობაში მას მრავალი დაბრკოლების გადალახვა მოუხდა:

„ერთხელ მორიგე რედაქტორმა, როცა ქარბუქის დროს სამსახურში „ლევისებში“ გამოწყობილი მივედი, მითხრა, რომ მოსწონს, როდესაც განიერთქობიან ქალებს ლურჯი ჯინსები აცვიათ. იყო ახალი ამბების კიდეც ერთი რედაქტორი, რომელმაც მიბრძანა – თბილი შარვალი და პიჯაკი გადამეგდო და ქალს დაემსგავსებოდი; სხვა მაღალი რანგის რედაქტორმა კი მითხრა: ჩემთვის გასაგებია, რომ დედური ინსტინქტები განუხებსო და სხვა სამუშაოზე გადამიყვანა. მაგრამ ეს არაფერია იმასთან შედარებით, როცა ხედავ, თუ როგორ უჭირთ მამაკაცებს, შეეგუონ ქალს ლიდერის როლში“ (მორგანი, 2001 წ. გვ 31).

ბოლოს ამ ქალბატონმა აღნიშნა, რომ მის ცხოვრებაში ისეთი რედაქტორებიც ყოფილან, რომლებიც მხარში ედგნენ და ამხნევებდნენ მას, თანაც ყველა მათგანი მამაკაცი იყო. ამით მას იმის თქმა სურდა, რომ თუმცა ქალები მადლიერი არიან თანადგომისათვის, დახმარების ხელს ისინი ერთმანეთს მაინც ნაკლებად უწყდებიან.

ქალები ტოვებენ მედიასფეროს

მართალია, ჯერჯერობით ქალების დიდი რაოდენობა არ ტოვებს სამუშაოს, მაგრამ ამ ტენდენციას აღმავალი ხასიათი აქვს, რამაც, შეიძლება, სერიოზული სირთულე შეუქმნას გაზეთების მენეჯერებს, რომლებიც იმის გამო, რომ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ დაბადებული თაობა ნელ-ნელა ტოვებს

სამუშაო ასპარეზს, მუშახელის ნაკლებობის საფრთხის წინაშე აღმოჩნდებიან. 2002 წელს გაზეთის რედაქტორთა ამერიკის საზოგადოებამ (ASNE) განაცხადა, რომ გასული საუკუნის ბოლო მეოთხედში გაზეთებმა ჟურნალისტიკის უდიდესი დანაკარგი განიცადეს. რედაქციათა დაახლოებით 2000 მუშაკმა, რომელთა შორის დაახლოებით ნახევარი ქალი იყო, დატოვა სამუშაო. აღსანიშნავია ისიც, რომ რედაქციებს ეთნიკურ უმცირესობათა წარმომადგენელი უფრო მეტი ქალი ტოვებს, ვიდრე ეთნიკურ უმცირესობათა წარმომადგენელი მამაკაცი.

ქალთა უკეთესი მდგომარეობა ამ თვალსაზრისით არც აშშ-ს გარეთ შეიმჩნევა. მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს მასშტაბით მომუშავე ჟურნალისტების მესამედი ქალია, მათგან მხოლოდ 6% არის რედაქტორი, განყოფილების უფროსი ან მასმედიის რაიმე ორგანიზაციის მფლობელი („IFJ – ჟურნალისტთა საერთაშორისო ფედერაციის – მიმოხილვა“, 2001 წ.). ქვეყნების უმრავლესობაში ჟურნალისტი ქალების ძირითადი წილი გაზეთშია დასაქმებული. აშშ-ში კი უფრო მეტი ქალი (37%) მუშაობს ჟურნალებში, ვიდრე ნებისმიერ სხვა მასმედიაში, გაზეთში კი ისინი თანამშრომელთა მხოლოდ მხოლოდ 10%-ს შეადგენენ („ჟურნალისტთა საერთაშორისო ფედერაციის მიმოხილვა“, 2001 წ. გვ.2). „ჟურნალისტთა საერთაშორისო ფედერაციის მიმოხილვის“ პროექტების განყოფილების დირექტორმა, ბეტინ პიტერსმა თქვა, რომ „ქალებს ჯერ კიდევ გრძელი გზა აქვთ გასავლელი, სანამ, მამაკაცების თანაბრად, მმართველობით სიმალეებს დაიპყრობენ. თანამედროვე მასმედიის აღამასრულებელი და მმართველობითი თანამდებობები უმეტესად მამაკაცებს უკავიათ“ („IFJ მიმოხილვა“, 2001 წ. გვ. 1).

გრძელი სამუშაო დღე (მენეჯერებისა და პროფესიონალების ორი მესამედი ამბობს, რომ კვირაში სამიდან ხუთ დღემდე გვიანობამდე უწევს მუშაობა), მმართველობით სტრუქტურებში დანიინაურების ნაკლები შანსი, დაბალი ხელფასები, პენსიაზე ადრე გასვლა – აი, ძირითადი მიზეზები, რომელთა გამოც ქალები ამ სფეროს დიდი რაოდენობით ტოვებენ. მათ გარდა, ქალების მიერ კომუნიკაციაში სამუშაოზე უარის თქმას სხვა ფაქტორებიც იწვევენ. მაგალითად, 1966-1976 წლებში დაბადებულ ქალთა 86% აცხადებს, რომ მათთვის ძალზე მნიშვნელოვანია მოსიყვარულე ოჯახი. იმავე თაობის მხოლოდ 18% კი ამბობს, რომ მათთვის მნიშვნელოვანი მხოლოდ დიდი ფულის შოვნაა (არმორი, „კიდევ უფრო მეტი დედა“, 2002წ.). „2000 წელს ერთ წლამდე ასაკის ბავშვების დედათა 55% მუშაობდა ან სამუშაოს ეძებდა... მაშინ, როდესაც 1998 წელს ეს მაჩვენებელი 60% იყო. 1976 წლის შემდეგ ეს, ფაქტობრივად, პირველი შემთხვევაა, როდესაც დაღმავალი ტენდენცია შეინიშნება“ (არმორი, „კიდევ უფრო მეტი დედა“, 2002წ.). ასევე შემცირდა იმ დასაქმებული გათხოვილი ქალების რაოდენობა, რომელთაც სამ წლამდე ასაკის შვილები ჰყავთ (თუ 1999 წელს მათი რაოდენობა საშუალოდ 4 მილიონს უდრიდა, 2000 წელს ეს მაჩვენებელი 3.9 მილიონის ტოლი გახდა). გარდა ამისა, გამოირკვა, რომ 1961 წლის შემდეგ საერთოდ არ შეცვლილა იმ ქალთა რაოდენობაც, რომლებიც პირველი ფეხმძიმობის პერიოდში მუშაობდნენ.

თუ კოლეჯის დიპლომისა და მაღალი კვალიფიკაციის მქონე ქალები კვლავაც მიატოვებენ ტრადიციული მასმედიის მენეჯმენტის სარბიელს, მედიაკომპანიების ტალანტების რეზერვი ამოიწურება. კომპანიებს მწვავე

ბრძოლა მოუწევთ ისეთ კონკურენტებთან, რომელთაც თავიანთ რიგებში განათლებული, გამოცდილი, პროფესიონალი ქალები ეყოლებათ, ანუ ის ადამიანები, რომლებიც მზად იქნებიან, პროდუქციისა თუ მომსახურების გასაუმჯობესებლად სერიოზულ გამოცდას გაუძლონ.

მედიაკომპანიები ახალ (ან უკეთეს) სამუშაო გარემოს ვერ შექმნიან და ვერც დაამკვიდრებენ, თუ დარგის მართვაში დომინირებულ მდგომარეობას კვლავ მამაკაცები შეინარჩუნებენ. შეფარდი (1989 წ.) ფიქრობს, რომ ქალი და მამაკაცი ორგანიზაციის ცხოვრებას სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ. ზოგიერთი თეორეტიკოსის თვალსაზრისით, ქალებს უფრო შემოვლითი, კონსენსუსსა და ურთიერთობაზე დამკვიდრებული ხელმძღვანელობის სტილი ახასიათებთ, მამაკაცები კი – უფრო პირდაპირ, სწორხაზოვან მოდელს ანიჭებენ უპირატესობას. ქალები ხელქვეითებთან მეტ დროს ატარებენ, უფრო ყურადღებით იციან მოსმენა და უკეთ ქმნიან ისეთ თანამონაწილეობით გარემოს, რომელშიც მოლაპარაკება და ურთიერთობები გადანაცვლებების მიღების უმთავრესი ინსტრუმენტებია. მართალია, მამაკაცი მენეჯერებიც მრავალფეროვან სამუშაო გარემოს ამკვიდრებენ, მაგრამ გაცილებით უკეთეს შედეგს მივიღებდით, თუ მენეჯმენტში ასე დომინანტურად მხოლოდ ერთი სქესი არ იქნებოდა წარმოდგენილი.

ეთნიკურ-რასობრივი მრავალფეროვნება

აზიური, ლათინურამერიკული და სხვა ეთნიკური წარმომშობის მუშაკების ნილი მუშახელის საერთო რაოდენობაში სხვა ჯგუფებთან შედარებით უფრო სწრაფად გაიზრდება. აზიური წარმომშობის მუშაკების რაოდენობა 44%-ს მიაღწევს და საერთო მუშახელის 5% გახდება. ლათინურამერიკელი მუშაკების რაოდენობა კი 36%-მდე გაიზრდება და მთელი სამუშაო ძალის 12% შეადგენს. 2000 წელს თეთრკანიანი, არალათინოამერიკელი მუშა-მოსამსახურეების რაოდენობა მუშახელის 73% იყო, მაგრამ ეს მაჩვენებელი 2010 წლისათვის 69%-მდე დაინეცს (BLS- შრომითი სტატისტიკური ბიუროს – რელიზი, 2001 წ.).

მედიაკომპანიებს არც ეთნიკურ უმცირესობათა თვალსაზრისით აქვთ უკეთესი მდგომარეობა.

მაშინ, როდესაც 2000 წელს დასაქმების ბაზარი ჟურნალისტთა უმრავლესობისა და მასობრივი კომუნიკაციის სპეციალობათა კურსდამთავრებულთათვის სტაბილური იყო, ეთნიკური უმცირესობების დასაქმებას კლების ტენდენცია ჰქონდა და სხვაობა სრულ განაკვეთზე მომუშავე ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებსა და არაუმცირესობის წარმომადგენლებს შორის 2000 წელს კიდევ უფრო გაიზარდა. იმ პირთა ჩაუთვლელად, რომლებიც სკოლას დაუბრუნდნენ, 2000 წელს სრულ განაკვეთზე მომუშავე ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა რაოდენობა 6.9%-ით ჩამორჩებოდა არაუმცირესობის წარმომადგენელ კურსდამთავრებულთა რაოდენობას... შესაბამისად, სხვაობა სრულ განაკვეთზე მომუშავე ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებსა და არაუმცირესობის წარმომადგენლებს შორის 8.3%-ით გაიზრდება, თუ ამ რაოდენობაში სწავლის გასაგრ-

ძელებლად სკოლებში დაბრუნებულ პირებსაც ჩავთვლით (ბეკერი, ჰიუ და ვლადი, 2001 წ., გვ.6).

პრობლემური რჩება მასმედიაში ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენლების დასაქმება და შენარჩუნება. გარდა ამისა, არათეთრკანიანი სტუდენტების რეზერვი იმდენად მწირია, რომ არჩევანის გაკეთება ჭირს. ბეკერი, ჰიუ და ვლადი (2001 წ.) გვაფრთხილებდნენ, რომ თუმცა 2000 წლის კურსდამთავრებულებს (მთლიანობაში) კარგი ცოდნა-გამოცდილება ჰქონდათ, ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელი სტუდენტების მიმართ მაინც ნეგატიური დამოკიდებულება შეინიშნებოდა. მუშახელის დამქირავებელი სამყარო მასმედიაში რასობრივი და ეთნიკური წარმომავლობის მიმართ კვლავ სიფრთხილეს იჩენს.

არათეთრკანიანი მენეჯერების საქმიანობა თითქმის სრულიად შეუსწავლელია და მწირი მონაცემები მათ შესახებ, ძირითადად, ზეპირ მონათხრობს ემყარება. მრავლისმეტყველია მხოლოდ ზოგიერთი ფაქტი მასმედიის იმ ფერადკანიანი აღმასრულებელი კადრების შესახებ, რომლებმაც რასობრივი ბარიერი გადალახეს. მაგალითად, თეთრკანიანი ხელმძღვანელობისათვის მიუღებელი აღმოჩნდა ერთი ლათინურამერიკული წარმომავლის მედიამენეჯერის მართვის სტილი, მაშინ, როდესაც მის ხელქვეით მექსიკელ თანამშრომლებს იგი ძალიან მოსწონდათ. ლათინურამერიკელი მენეჯერი ამბობდა, რომ მამაპეილურ ურთიერთობასა და არა მხოლოდ ანტორიტეტზე დამყარებული სამუშაო გარემო ბუნებრივი და უფრო შედეგიანი იყო. მის მიერ გამოყენებული მოდელი ოჯახურ ურთიერთობებს უფრო შეეხამებოდა, ვიდრე იერარქიულს. ამიტომ მისი ხელმძღვანელობის სტილი კარგად მოერგო პერსონალს, რადგან ის პერსონალის თანამშრომელთა ეთნიკურ წარმომავლობასა და კულტურას ითვალისწინებდა. თეთრკანიანი მამაკაცებისაგან შემდგარ მენეჯმენტის ზედა იერარქიას კი აშფოთებდა პერსონალთან მისი ასეთი სიახლოვე და არ მოსწონდა, რომ მას ხელქვეითებისგან თავი შორს არ ეჭირა. ტრენინგზე, რომელიც კორპორაციამ ლიდერობის თემაზე ჩაატარა, მხარი არაეინ დაუჭირა გონივრულ მიდგომას, რომლის მიხედვით, სამუშაო გარემო და კლიმატი მუშაკთა მოთხოვნილებებს უნდა ესადაგებოდეს. ამის ნაცვლად ტრენინგი ისე დაიგეგმა, რომ მას აღმასრულებელი მოხელეებისათვის მენეჯმენტის მიკერძოებული მოდელის უპირატესობა შთაეგონებინა. დისკუსიისათვის შესაფერისი არც დრო გამოიყო, არც ადგილი შეირჩა და არც ხელმძღვანელობის ისეთი სტილის განხილვა მოხერხდა, რომელიც თეთრკანიან მამაკაცებში დამკვიდრებული ტრადიციული მმართველობითი სტილისაგან განსხვავებული იქნებოდა.

სამომავლო რჩევები

ლიდერობა დინამიკური მოღვაწეობაა. მომავალ ათწლეულში, თანამდებობების გამრავალფეროვნებასთან ერთად, მმართველობის ტრადიციული კორპორაციული მოდელი მრავალი სირთულის წინაშე აღმოჩნდება. მასმედიაში ტექნოლოგიაში განსწავლული ახალგაზრდების გვერდით ქალები, ფერადკანიანი ადამიანები და ხანდაზმული მუშაკები დაიმკვიდრებენ ად-

გილს, რაც, თავის მხრივ, რთული და ყოვლისმომცველი მმართველობითი მოდელების საჭიროებას წარმოშობს. მენეჯერები ვალდებული არიან, გააცნობიერონ მუშახელის მრავალფეროვანი მახასიათებლები და იგი შემოსავლის წყაროდ აქციონ.

კულტურული და დემოგრაფიული განსხვავებები მენეჯერებისათვის აუცილებელს გახდის მოტივაციის, საქონლის წარმოებისა და კადრების დენადობის საკითხებში საგანგებო ტრენინგის გამართვას. ექსპერტების წინასწარმეტყველებენ, რომ მომავალ ათწლეულში მენეჯერები იძულებული იქნებიან, თავი გაართვან განსხვავებული წარმომავლობისა და კულტურული ორიენტაციის მქონე მუშაკებს შორის დაძაბულობას, უკმაყოფილებასა და კონფლიქტურ სიტუაციებს. მრავალფეროვანი მიზნების დასახვა (საგანგებო ქმედებათაგან განსხვავებით) ვერ შეძლებს წარსულის უთანასწორობათა აღმოფხვრას. იგი ალღევებს მხოლოდ დინამიკურ აზროვნებას, რომელმაც ბაზრის მოთხოვნები და მედიის მომსახურების შესაძლებლობები ერთ ხმაზე უნდა ააწყოს. გლობალური ბაზრის განვითარება აქცენტს იმ გარემოებაზე ამახვილებს, რომ კულტურული თვალსაზრისით სხვადასხვა წარმომავლობის მუშახელის გამოყენება არა მხოლოდ პოლიტიკურად არის გამართლებული, არამედ გონივრული ბიზნესისათვის სვლაც გახლავთ.

სამუშაო ძალის ექსპერტთა უმრავლესობის პროგნოზის მიხედვით, მომავლის მენეჯმენტში განათლება ყველაზე სერიოზულ დემოგრაფიულ ცვლად სიდიდედ იქცევა. მართალია, კადრების ზოგიერთ წარმომადგენელს შეიძლება არასაკმარისი საბაზო განათლება ჰქონდეს და ტექნიკაში ცოდნის შესაძენად ტრენინგი დასჭირდეს, მაგრამ, ამასთანავე, შეიქმნება მაღალკვალიფიციური პროფესიონალებისა და დარგის წამყვანი სპეციალისტების მუშაკთა ბირთვიც. ფაქტობრივად, შრომის დეპარტამენტის პროგნოზის შესაბამისად, იმ თანამდებობების რაოდენობა, რომლებზეც საჭირო გახდება, სულ მცირე, ბაკალავრის ხარისხის მქონე ადამიანების დასაქმება, 25%-ით გაიზრდება.

მუშახელის წვრთნისა და განვითარების საჭიროება

ამკარაა, რომ მომავალ ათწლეულში მედიამენეჯერები მრავალი სირთულის პირისპირ აღმოჩნდებიან. მათგან განსაკუთრებულია პროფესიული დახელოვნების სხვადასხვა დონისა თუ განსხვავებული კულტურული და შრომითი გამოცდილების მქონე ადამიანების უნარ-ჩვევათა ისეთი შენადნობის შექმნა, რომელიც თანამედროვე მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს. ეფექტური და ქმედითუნარიანი სამუშაო ძალის მომზადება ძვირი დაჯდება. მართო იმისათვის, რომ თანამშრომლებს ელექტრონული ტექნიკა შეასწავლონ, კორპორაციებს უზარმაზარი ხარჯის განევა მოუწევთ. იგი 2005 წლისათვის გაოთხმაგდება და 18 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწევს (გლუარონი, 2002 წ.).

წერთნა განვითარების საპირისპიროდ

ექსპერტები განასხვავებენ ტრენინგსა (რომელიც მუშაკებს კონკრეტულ უნარ-ჩვევებს ასწავლის ან ნაკლოვანებების აღმოფხვრაში ეხმარება) და განვითარებას (რომლის დროსაც მუშაკები ისეთ უნარ-ჩვევებს შეიძენენ, რომლებიც ორგანიზაციას მომავალში დასჭირდება). წერთნა (ტრენინგი) ყურადღებას ამახვილებს არსებულ სამუშაოზე, მაშინ, როდესაც განვითარება ორიენტირებულია როგორც ამჟამინდელ, ისე მომავალ საქმიანობაზე. ტრენინგი ცალკეული მუშაკისკენ არის მიმართული, განვითარება – სამუშაო ჯგუფებზე ან მთლიანად ორგანიზაციაზეა ორიენტირებული. ტრენინგს მყისიერი შედეგი მოაქვს, განვითარება კი გრძელვადიან გავლენას გულისხმობს. ტრენინგით ცდილობენ, აღმოფხვრან იმ უნართა დეფიციტი, რომლებსაც მუშაკი ამჟამად განიცდის, განვითარება კი ორგანიზაციის ხელოვნდელ საჭიროებას ითვალისწინებს (გომეს-მეხია, ბალკინი და ქარდი, 2001 წ.).

ეფექტური ტრენინგი და განვითარება ამაღლებს სამუშაოს ხარისხს, შრომით განწყობას და ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიზნისკენ სვლას. ზოგიერთი მუშაკი (განსაკუთრებით – ახალგაზრდობა) ტრენინგისა და განვითარების პროგრამებში სასურველი და სასარგებლო სამსახურის შესაძლებლობას ხედავს. ორივე სახის მომზადება საკლასო გარემოში ხორციელდება (სამუშაოზე ან სხვაგან, სადაც უწყვეტი და ფოკუსირებული მეცადინეობა შეუფერხებლად მიმდინარეობს).

სწავლების ვარიანტები

სატელიტური კავშირის არსებობის პირობებში მედიაორგანიზაციას შეუძლია, მეცადინეობები რამდენიმე ადგილას ერთდროულად ჩაატაროს. ტრენინგი კომპიუტერის მეშვეობით ეფექტური იქნება, თუ თითოეული მსმენელი კომპაქტური დისკით (CD-Rom) ან ინტერნეტით მიღებულ ინსტრუქციებს საკუთარი სურვილის გათვალისწინებით გამოიყენებს. სწავლების სხვადასხვა მოდულისათვის ფართოდ გამოიყენება როლური თამაშები, იმიტირებული (სიმულაციური) სავარჯიშოები და უფროსი მენეჯერებისა და კონსულტანტების მიერ ჩატარებული ლექციები.

ადგილზე სწავლების მეთოდები თანამშრომელთა როტაციას ან ახალი შეგირდების მომზადებას უკავშირდება და, როგორც წესი, მიზნად მუშაკებთან ინდივიდუალურ მუშაობას ისახავს. სწავლების თემატიკა მრავალფეროვანია. იგი იწყება ტექნიკის ექსპლუატაციისა თუ უსაფრთხოების ინსტრუქციებით და ჰომოფობიის შესახებ სემინარებსაც კი მოიცავს, რადგან ბუნებრივი სექსუალური ორიენტაციის მქონე მუშაკებს უნდა შეეძლოთ ჰომოსექსუალ კოლეგებთან თანამშრომლობა. ეს საჭიროა მათი დამცირების ან მათივე მისამართით შეურაცხყოფელი ხუმრობების თავიდან ასაცილებლად და ჯანსაღი სამუშაო კლიმატის შესაქმნელად (სტიუარტი, 1991 წ.).

უახლესი ტრენინგები საქმიანი თამაშების სახით ეწყობა. მათი ავტორები მიიჩნევენ, რომ თამაშები უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე დაქირავებულ საკლასო ოთახში ჩატარებული ტრადიციული ტრენინგები, რადგან თითოეული

თამაშის გამოყენება მრავალჯერ არის შესაძლებელი. ისინი ამტკიცებენ, რომ თამაშები, სტატიკურ ლექციურ მეცადინეობებთან შედარებით, ბევრად უფრო ეფექტურია, რადგან ამ ტიპის მეცადინეობის მსვლელობისას ერთი ლექციას კითხულობს, სხვები კი უსმენენ. გარდა ამისა, თამაში სახალისოა და განსაკუთრებით ახალგაზრდებს იზიდავს. „იმ დროისათვის, როდესაც ახალგაზრდა სამუშაო ძალის შემადგენელი ნაწილი ხდება, მას 10000 საათი უკვე ვიდეთამაშებში აქვს დახარჯული, ანუ სამჯერ მეტი, ვიდრე გაუმძღარი მკითხველი წიგნის კითხვაში ხარჯავს“ (გლეირონი, 2002, გვ 8). უენდის რესტორანში უფროსი ასაკის თანამშრომლების ხელმძღვანელობით სპეციალურ სათამაშო სხდომებს მართავენ მენეჯერებსა და მოზარდებს შორის კომუნიკაციის გასაუმჯობესებლად. „მაკდატა კორპორაცია“ კი ისეთ თამაშებს იყენებს, რომელთა მიზანიც არის მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ თაობასა (1940-1960 წლებს შორის დაბადებული თაობა) და X თაობის თანამშრომლებს (1960 და 1980 წლებს შორის დაბადებული თაობა) შორის ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნა (გლეირონი, 2002 წ.).

შეფასების საკვანძო მოთხოვნები

შეფასების გარეშე მენეჯერებს არ ეცოდინებათ, რა უფრო საჭიროა მუშაკისათვის – ტრენინგის თუ განვითარების პროგრამა. შეფასების გარეშე მენეჯერი ვერც შესაბამის პროგრამას შეიმუშავეს და ვერც მის ეფექტურობას განსაზღვრავს. საჭიროებათა შეფასებისას პროცესის პირველ საფეხურზე შეისწავლება ორგანიზაციული გარემოცვა, მისი კულტურის, მისიის, მიზნებისა და სტრუქტურის ჩათვლით. საბოლოო წარმატება კი ტრენინგის ისეთი ძირითადი კომპონენტების არსებობაზეა დამოკიდებული, როგორებიც არის აუცილებელი რესურსები და სასურველი სასწავლო ატმოსფერო.

საჭიროებათა შეფასებით ისიც ვლინდება, სამუშაოს სპეციფიკის, მასთან დაკავშირებული ამოცანებისა და უნარ-ჩვევების რომელი კონკრეტული ელემენტის განახლებაა აუცილებელი. განისაზღვრება თანამშრომელთა მომდევნო მიზნობრივი ჯგუფიც, რომელსაც ასევე კვალიფიკაციის ამაღლება ესაჭიროება. ამასთანავე, შეიძლება, დადგინდეს იმ მუშაკთა ვინაობა, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მოლოდინს ან განისაზღვრება სხვა თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს დონე. ძალზე მნიშვნელოვანია ცუდად შესრულებული სამუშაოს ზუსტი შეფასებაც. მაგალითად, თუ საქონლის გაყიდვის მაჩვენებლები ორგანიზაციას იმედებს უცრუებს, ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ბაზრის მდგომარეობა ან მეტისმეტად მაღალი ფასები და არა ვინმეს ცუდი მუშაობა. მსგავს შემთხვევაში გასაღების სფეროში ტრენინგის ჩატარება ფულისა და დროის ამაო ფლანგვა იქნება.

როდესაც ტრენინგის ჩატარება მიზანშეწონილად ჩაითვლება, მის პროგრამაში აუცილებელია ისეთ ობიექტურ მახასიათებელთა დაზუსტება, რომელთა საშუალებითაც ესა თუ ის მიზნობრივი ქცევა გაზომვადი გახდება. მაგალითად, ვთქვათ, აღმოჩნდა, რომ თემატურ რეკლამებზე შეკვეთის მაჩვენებელი ძალიან დაბალია, რადგან გამყიდველი პოტენციურ მომხმ-

რებელს იშვიათად და უსისტემოდ უკავშირდება. ამგვარად, ტრენინგის მიზანი უნდა იყოს, ასწავლოს გამყიდველს, როგორ გაზარდოს მან სატელეფონო საუბრების რაოდენობა კვირაში 15%-ით ორი თვის განმავლობაში. თუ შეფასება სწორია და სარეკლამო შემოსავლის დაბალი მაჩვენებელი გამყიდველის მიერ პოტენციურ კლიენტებთან არასისტემატური კავშირით არის განპირობებული, ტრენინგის შედეგად შეკეთების რაოდენობა უნდა გაიზარდოს. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც გამყიდველი გამოუცდელია და იმის შესწავლაც სჭირდება, როგორ დაარწმუნოს კლიენტები თემატური რეკლამის შექმნის ხელსაყრელობაში, მხოლოდ იმის ახსნა მისთვის, როგორ დაუკავშირდეს პოტენციურ ბაზარს და როგორ გათვალოს დრო მეტი პოტენციური კლიენტის მოსანახულებლად, გაყიდული საქონლის რაოდენობის ზრდას ვერ უზრუნველყოფს.

დასკვნა

მომავალი ათი წლის განმავლობაში მასმედიის მენეჯერებსა და მედიაში დასაქმებულ სამუშაო ძალაზე გავლენას მოახდენს დემოგრაფიული და ტექნოლოგიური ცვლილებები. ტრენინგის საშუალებით შესაძლებელი გახდება გამოცდილებისა და საგანმანათლებლო განსხვავებათა გათანაბრება. მენეჯერებს კი მრავალსახოვანი მუშახელისათვის ხელმძღვანელობის ახალი სტილისა და მიდგომის დამკვიდრება მოუწევთ.

ზემოდან ქვემოთ მართვის იერარქიულ და ავტორიტარულ მეთოდებს აქტიურად ენაცვლება გუნდური და თანამონაწილეობითი მენეჯმენტის სტრატეგიები, რის გამოც სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება მმართველობის მოქნილი სტილი. ლიდერი, რომელიც ქმედითი გეგმის შედგენას შეძლებს, ისევე აუცილებელი იქნება, როგორც მიზანსწრაფულად მოქმედი ლიდერი. ვინაიდან დღეს უშუალოდ მშრომელები მონაწილეობენ თვიანთი კომპანიების, პროფესიისა და პიროვნული დაკმაყოფილებისათვის აუცილებელი მიზნების განსაზღვრაში, ლიდერობის ინსტიტუტისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება კულტურული კონტექსტი, რომელიც ენასა და კომუნიკაციურ თავისებურებებს გულისხმობს.

მადლიერება

ავტორს სურს, მადლობა გადაუხადოს სემ ჰიუსტონის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ჟურნალისტიკის პროგრამასა და სტუდენტთა კურატორს, ივეტ კინერს, წიგნის ამ თავზე მუშაობის პერიოდში მათ მიერ განეული მხარდაჭერისა და დახმარებისათვის.

სიტუაციური სავარჯიშო 2.1 გუნდის ჩამოყალიბება და ახალი ამბები

ერთი თვეა, რაც 26 წლის დები *The Daily Tattler*-ის ახალი მედიის დირექტორია. მას დავალებული აქვს, 5 თვეში შექმნას საუკეთესო ახალი ამბების პროდუქცია გაზეთის ვებგვერდისათვის. 50 წლის გამომცემელმა მეგიმ, რომელსაც ინტერნეტით მასალების გავრცელების არავითარი გამოცდილება არ ჰქონდა, დების აუხსნა, რომ ამ სფეროში ახალი სიტყვის თქმა სურს და არა ყოველდღიური გაზეთის უბრალო გამეორება. მან თქვა, რომ აპირებს, შექმნას ახალი ამბების ისეთი ელექტრონული გამოცემა, რომელიც ადგილობრივ საზოგადოებასაც მოემსახურება, ინტერნეტის მომხმარებელსაც დააინტერესებს და მიუკერძოებელიც იქნება.

ჟურნალისტიკის ფაკულტეტის დამთავრების შემდეგ დები, ოთხი წელიწადია, გაზეთში რეპორტიორად მუშაობს. ვებგაზეთში სამუშაოდ ყველა რეპორტიორი იქნა მიწვეული, მაგრამ ინტერესი მხოლოდ მან გამოიჩინა. რადგან მენეჯერ-რედაქტორი ინტერნეტჟურნალისტიკას სერიოზულ საქმედ ვერ აღიქვამდა, მას არც კი უცდია, რეპორტიორებისთვის ვებგაზეთში მუშაობის სურვილი აღეძრა. სხვა რეპორტიორებმა კი მეგის უთხრეს, რომ მათ დრო, ტრადიციული მასალების მომზადების გარდა, არაფრისთვის ყოფნით.

აქამდე ვებგაზეთში, რომელსაც 25 წლის ჯონი ხელმძღვანელობს, დღის ახალი ამბები ავტომატურად აისახებოდა. მას ახალი ამბების ჟურნალისტიკაში სპეციალური განათლება არ მიუღია, მაგრამ ტექნიკის კარგი მცოდნე და პროგრამული უზრუნველყოფის ექსპერტია. მას ახალ ამბებზე მომუშავე ორი მუშაკი ჰყავს (ბრეტი, 20 წლის, და გრანტი, 23 წლის). მათაც ჯონის მსგავსი განათლება და გამოცდილება აქვთ. რვა თვის წინ დებმა ჯონს ახალი იდეა შესთავაზა.

დებმა ჯონს უთხრა, რომ მას სურდა, ბავშვებში დიაბეტის შესახებ წერილების სერია გამოეთქვეყნებინა და აუდიტორიის გაფართოების მიზნით ვებგვერდით ესარგებლა. ჯონი ენთუზიაზმით შეხვდა მის წინადადებას, რადგან, ერთი მხრივ, დები პირველი რეპორტიორი იყო, რომელმაც დახმარებისათვის მიმართა, მეორე მხრივ კი, თვით მისი და დიაბეტით იყო დაავადებული. დების მასალას, რომელიც ვებგვერდში მოთავსდა, დართული ჰქონდა ხმოვანი ფრაგმენტი, ვიდეოგამოსახლება და რამდენიმე ბმული. დებმა და ჯონმა ვებგვერდთან დაკავშირებით შექმნეს სადისკუსიო ჯგუფი, რომელიც ინფორმაციის გასაზიარებლად დღემდე იკრიბება. დების წერილების სერიამ კი ჯილდოც მოიპოვა და მსხვილი მეტროპოლური გამოცემის *Statewide Gazette*-ის უმაღლესი ხელმძღვანელობის ყურადღებაც დაიმსახურა. მას გაზეთის ახალი ამბების განყოფილებაში მუშაობა და უფრო მაღალი ხელფასი შესთავაზეს. უკეთესი ხელფასისა და ცნობილი გაზეთის ბაზაზე ახალი ამბების ვებგვერდის შექმნის შესაძლებლობით გამოწვეული ცდუნება, ცხადია, დიდი იყო. სწორედ ამ დროს მეგიმ მას კონტრწინადადება შესთავაზა – შესაფერისი ხელფასის დანიშვნასა და ახალი ამბების განყოფილების დირექტორად დანიშნურებას დაჰპირდა, ამიტომ დებმა *Tattler*-ში დარჩენა ამჯობინა.

მეგი დასთანხმდა, დების შტატისათვის კიდევ ორი რეპორტიორი დაემა-

ტებინა. ახალი ამბების განყოფილების ვაკანსიის შესავსებად განცხადება გამოქვეყნდა, რის შედეგადაც მან სამსახურში 22 წლის რეპორტიორი რაიანი მიიღო. რაიანი სპორტული მიმომხილველია და თანამედროვე ტექნოლოგიებს კარგად არის დაუფლებული. მეორე რეპორტიორის სამსახურში მიღება დების ახალი ამბების განყოფილებიდან სურდა, მაგრამ არავინ დაინტერესებულა. ამიტომ მან სამსახურში მიიწვია 30 წლის მეგანი, ჟურნალისტი, რომელსაც ყოველკვირეულ ბიზნეს-ჟურნალში მუშაობის გამოცდილება ჰქონდა და ყოველდღიურ გაზეთში მუშაობა იზიდავდა. ამგვარად, დების განყოფილება დაკომპლექტდა. სამი კვირის შემდეგ ის და მისი თანამშრომლები დროებითი სამუშაო ოთახებიდან, რომლებიც მესამე სართულზე მდებარეობს, ახალი ამბების განყოფილების მეორე სართულზე გადავიდნენ.

მეგანის პერსონალისთვის გაცნობის მიზნით დებიმ საორგანიზაციო კრება მოაწყო. კრებას დაესწრნენ მეგი და კორპორაციის ახალი ამბების ვიცე-პრეზიდენტი ბილ მაკბრაიდი. მეგი დებისა და მის თანამშრომლებს სრულ მხარდაჭერას დაჰპირდა, თან აუწყა, რომ ელექტრონული წერილით კორპორაციის ყველა თანამშრომელს უკვე შეატყობინა ახალი მაღალკვალიფიციურად შესრულებული ვებგვერდის მომზადების ამბავი, რაც მას ძალიან ახარებს. მეგიმ ასევე თქვა, რომ მაკბრაიდი მათი გუნდის არაოფიციალური წევრი იქნება და მას ჯგუფის საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფა დაევალება. დებიმ მადლობა გადაუხადა მეგის მხარდაჭერისათვის და თანამშრომლებს აცნობა, რომ, თუ პროექტი წარმატებით განხორციელდება და ახალი ინტერნეტპროდუქცია მაღალ შეფასებას დაიმსახურებს, გუნდის ყველა წევრი 5%-იანი პრემიით დაჯილდოვდება. გარდა ამისა, ხუთი თვის განმავლობაში ისინი მხოლოდ ახალი ვებგვერდის შექმნაზე, მის დახვეწასა და გავრცელებაზე იმუშავენ. „დარწმუნებული ვარ, თქვენი ვებგვერდი თავისი ხასიათით კარგად შეერწყმება ჩვენი გაზეთის საერთო მიზნებს, რომლის საგანმანათლებლო და გასართობი შინაარსი ძალზე სასარგებლო იქნება ჩვენი საზოგადოებისათვის“, – უთხრა ბოლოს მეგიმ და ბილთან ერთად შეკრება დატოვა.

დებიმ თანამშრომლები გააფრთხილა, რომ მათ წინ სერიოზული მიზნები აქვთ, რომელთა შესრულებაც მხოლოდ გუნდური ძალისხმევით გახდება შესაძლებელი. მან გუნდს რამდენიმე მნიშვნელოვანი ამოცანის შესრულება დაუსახა: ა) ჯგუფი უნდა იყოს ფუნქციური; ბ) სამ კვირაში ახალი ამბების განყოფილების თანამშრომლებთან მათი უმტიკინეულო ინტეგრაცია უნდა მოხდეს; და გ) მათ ახალი ამბების ისეთი ინტერნეტპროდუქტი უნდა შექმნან, რომელიც რეგიონის მოსახლეობასაც მოემსახურება, ინტერნეტის მკითხველსაც დაინტერესებს და პირუთენელიც იქნება.

დებიმ დაუმატა, რომ გადანყვეტილებათა შემუშავებაში მონაწილეობას ყველა მათგანი მიიღებს, ამიტომ ყველასგან 100%-იან თავდადებას მოითხოვს. მან აღუთქვა გუნდის წევრებს, რომ გადანყვეტილებები კონსენსუსის საფუძველზე იქნება მიღებული და აუხსნა კიდევ მათ, რა განსხვავებაა გადანყვეტილების კონსენსუსურ და ერთსულოვან გადანყვეტილებებს შორის. „დისკუსიებისა და დებატების შემდეგ გუნდის თითოეული წევრი ამბობს, რომ ის მხარს უჭერს გადანყვეტილებას და მზად არის, განახორციელოს ის, მიუხედავად იმისა, რომ პირადად სხვა მიდგომას ანიჭებს უპირატესობას.“

თითოეულს უნდა შეეძლოს იმის თქმა, რომ მოცემულ ვადებში, არსებული რესურსებისა და კომპანიის მიზნების გათვალისწინებით, მიღებული გადაწყვეტილება გამოსადეგია. ჩვენ იქამდე ვიკამათებთ და განვიხილავთ ალტერნატივებს, ვიდრე კონსენსუსის საფუძველზე გადაწყვეტილებას არ მივიღებთ." რაიანმა იკითხა: „ამით იმის თქმა გსურთ, რომ თქვენ არ მიიღებთ საბოლოო გადაწყვეტილებას?“ დები უდასტურებს, რომ სწორედ ასე იქნება.

დებომ ისიც თქვა, რომ, რადგან გუნდს რამდენიმე ამოცანის შესრულება მოუწევს, ხოლო მის ნევრებს განსხვავებული განათლება და უნარ-ჩვევები აქვთ, ამიტომ პაუსუსხისმგებელი ნებისმიერი კონკრეტული ამოცანის შესრულებაზე მათი კომპეტენციის შესაბამისად განისაზღვრება და არა თანამდებობის მიხედვით. ამის შემდეგ დებომ ჯგუფის თითოეული ნევრის უნარ-ჩვევების განსაზღვრა გადაწყვიტა და სთხოვა მათ, ერთ ფურცელზე ჩამოენერათ – რა გამოცდილება აქვთ დიზაინში; ახალი ამბების შერჩევაში, ხელმძღვანელობაში, კომუნიკაციაში, ტექნოლოგიაში, პროგრამულ უზრუნველყოფასა და ა.შ. შემდეგ დებომ თანამშრომლებს დაავალა, ჩამოეყალიბებინათ, როგორია მათი მოლოდინი გუნდში საკუთარი და სხვა ნევრების როლების შესახებ. დაბოლოს, მან სთხოვა თანამშრომლებს, გაეხსენებინათ ის დრო, როდესაც მათი საქმიანობა განსაკუთრებით წარმატებული იყო და ჩამოენერათ მოტივაციის ის ფაქტორები, რომლებიც ამ წარმატებას უწყობდა ხელს.

მას შემდეგ, რაც დებომ და მისმა თანამშრომლებმა დაამთავრეს ფურცელზე პასუხების ჩამონერა, მან შესთავაზა ჯგუფის ნევრებს, პასუხებთან დაკავშირებით დისკუსია რომელიმე მათგანს წარემართა. იგი მშვიდად იცდიდა, ვიდრე ამის სურვილი მეგანმა არ გამოთქვა. მან ასე მიმართა ჯგუფს: – „მე ჯერ კარგად არ გიცნობთ, მაგრამ მოხარული ვიქნები, თუ დღეს ერთმანეთს გავიცნობთ. ასე რომ, ძალიან მაინტერესებს გავიგო, რას ფიქრობთ, რა მოსაზრებები გაქვთ.“ გუნდის ნევრებმა ნელ-ნელა დაიწყეს საუბარი, თანდათან დადგინდა ყოველი ცალკეული ამოცანის შემსრულებელი, ხელმძღვანელის როლს ყველა ხალისით დასთანხმდა. მერე დები თანამშრომლებს დაჰპირდა, უზრუნველყო ხელშემწყობი მოტივები, რომელიც ტკბილეულის ბუფეტითა და თანგრძნობით დაიწყო და დამთავრდა დაპირებით, რომ „სამუშაო პერიოდში არც ტელეფონის ზარი შეაწუხებთ და არც სხვა რამე.“

დისკუსიისა და თვითანალიზის შემდეგ ამგვარი ინფორმაცია შეგროვდა:

დები: კარგი ორგანიზატორი, შემოქმედი, ეხერხება სხვების მოსმენა, კარგად წერს, კარგი რეპორტიორია, გავლილი აქვს ვებგვერდის მომზადების კურსები და იცნობს მათ საუკეთესო ნიმუშებს. მოელის, რომ იქნება ორგანიზატორი, ჯგუფის ნევრებს შორის კეთილგანწყობისა და მათი მოტივირებულობის ხელშემწყობი. მან აგრეთვე იცის, რომ დიდი ძალისხმევა დასჭირდება, რათა კარგი ურთიერთობა დაამყაროს ახალი ამბების განყოფილებაში დასაქმებულ ადამიანებსა (რომლებსაც არც ვებგვერდის შექმნის პროექტი მოსწონთ და არც მასში მომუშავე ადამიანები) და თავის გუნდს შორის. მის მოტივაციას ხელს უწყობს ახალი საინტერესო სამუშაო და ისეთი საყოველთაოდ აღიარებული ჯილდოები, როგორებიცაა ხელფასი და დანინაურება.

ჯონი: ვებგაზეთის შესაქმნელად საჭირო პროგრამების უმრავლესობას შესანიშნავად იცნობს, ერთხანს მუშაობდა ტელევიზიაში და მიაჩნია, რომ იქ

შეძენილი პროგრამული ცოდნა, შეიძლება, წარმატებით გამოიყენოს ვებ-გვერდისთვისაც, ოპერატიულია, მუშაობს სწრაფად, ადვილად ეგუება ახალ გარემოს და პრობლემების უმრავლესობას იოლად ართმევს თავს. მოელის, რომ პროექტის განხორციელებისას მენეჯმენტის ზედა ფენასთან მეტი კავშირი ექნება. ასევე იმედოვნებს, რომ დებისაგან ბევრს ისწავლის, რადგან სურს, ერთ დღეს მენეჯერი გახდეს.

გრანტი: ინტერნეტის ვიდეო-აუდიო ექსპერტი, კოლეჯში გაიარა სპეციალიზაცია ინგლისურ ენასა და ლიტერატურაში და რედაქტირების კარგი უნარი აქვს. პროგრამულ უზრუნველყოფაში ჯონს არ ჩამორჩება. მოელის, რომ ამჟამინდელი პროექტის ფარგლებში რამდენიმე პროგრამის ერთ ახალ კონფიგურაციაში თავმოყრას მოახერხებს. მოტივაცია მაღალი აქვს, რადგან პროექტი საინტერესოა.

ბრეტი: კომპიუტერული თამაშების ექსპერტი, ოცნებობს სპორტული ჟურნალისტის კარიერაზე და მიაჩნია, რომ გაზეთში ფართოდ უნდა აისახებოდა რეგიონის სპორტული ცხოვრება. კარგი თვითნასწავლი პროგრამისტი, უყვარს რისკი და იმედოვნებს, რომ მათ მიერ მომზადებული ვებგვერდი მის თანატოლებში დიდ ინტერესს გამოიწვევს. მოელის, რომ ვებგვერდს ახალგაზრდული იდეებით გაამდიდრებს. მის მოტივაციას აძლიერებს ის ფაქტი, რომ, რადგან კოლეჯის სრული კურსი არ დაუმთავრებია, სამსახურში ცოდნის გაღრმავების შესაძლებლობა ექნება. იმედი აქვს, მასწავლებლად რაიანი ეყოლება და სპორტული მოვლენების უკეთ ასახვაში გაინაფება.

რაიანი: კარგად წერს, ვიდრე კოლეჯში ჟურნალისტის სპეციალობას აირჩევდა, გრაფიკულ დიზაინს სწავლობდა, უყვარს მართო მუშაობა და საქმეს მცირე დროს ანდომებს, მოსწონს, როდესაც ვადები განსაზღვრული აქვს. მიაჩნია, რომ ახალი ამბების განყოფილებაში მუშაობის გამოცდილებითა და სპორტის ცოდნით პროექტში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანას მოახერხებს. მოტივირებულია სიახლეებითა და ხელფასით.

მეგანი: უყვარს სხვებთან ერთად შრომა, მუშაობს ნელა, მაგრამ მეთოდურად, ტექნოლოგიის ბევრი არაფერი გაეგება, მაგრამ სწავლა სწყურია. მოელის, რომ მისი გამოცდილება და გაუთვალისწინებელ მოვლენათა მშვიდი განსჯის უნარი კარგად გამოადგება, რადგან ვებგვერდის პროექტის შესრულებისას გაუგებრობები ხშირად შეიძლება, წარმოიშვას. არის კარგი ანალიტიკოსი და შეუძლია პრობლემის სწრაფად გადაჭრა. მოტივაცია უზრუნველყოფილი აქვს ხელფასითა და სხვა ადამიანების ენთუზიაზმით.

დავალება

შეარჩიეთ დავალება ქვემოთ მოცემული ნუსხიდან:

1. შეადგინეთ ექვსკაციანი გუნდი და გაუნაწილეთ მის წევრებს დების, მეგის, გრანტის, ბრეტის, ჯონისა და რაიანის როლები. წარმოიდგინეთ, რომ ესწრებით კრებას, რომელზეც მეგის მიერ განსაზღვრული კრიტერიუმებით ახალი ინტერნეტპროდუქციის მომზადების გეგმა განიხილება. ერთად თხუთმეტწუთიანი მუშაობის შემდეგ დისკუსია შეწყვიტეთ და ჩამოწერეთ,

რა პრობლემები ნამოიჭრა როლის შესაბამისი პირის წინაშე, თან მიუთითეთ, როგორ მოაგვარებდით თითოეულ მათგანს.

2. კიდევ ერთხელ გაეცანით გუნდური მუშაობის თავისებურებებს, რომელიც ამ თავში იყო აღწერილი, ამას დაუმატეთ თქვენი პირადი გამოცდილება და კრიტიკულად შეაფასეთ არსებულ პირობებში დების მუშაობა. რა გააკეთა მან კარგად? რა გააკეთა არცთუ ისე კარგად?

3. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ ახალ ინტერნეტპროდუქციაზე მუშაობისათვის გუნდის შექმნა საუკეთესო ვარიანტი იყო? რაში გამოიხატება ამ მეთოდის უპირატესობა და ნაკლი? რით დაეხმარა ან ვერ დაეხმარა მეგი გუნდს?

4. შეისწავლეთ გუნდის თითოეული წევრის ქცევა და გადაწყვეტით, რომელ მათგანს აღმოაჩნდა კრიტიკული აზროვნების ისეთი უნარი, რომელიც ახალი ქსელური პროდუქციის შესაქმნელად არის საჭირო. თუ თქვენ გუნდში კიდევ ერთი წევრის შეყვანის შესაძლებლობა გექნებოდათ, რა უნარს მიანიჭებდით უპირატესობას? თუ ჯგუფიდან ერთი წევრის გაყვანა იქნებოდა აუცილებელი, ვის გაიყვანდით და რატომ?

სიტუაციური სავარჯიშო 2.2

ორგანიზაციის დახურვა და სხვა ადგილას მისი განახლება

აფრო-ამერიკული წარმოების ნენსი ერთ-ერთ კორპორაციაში საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტის ვიცე-პრეზიდენტია. კორპორაციის სამმართველო სხვა შტატში გადადის, ამიტომ ნენსის ისედაც მცირერიცხოვანი დეპარტამენტი კიდევ უფრო შეამცირეს. გადასვლის შემდეგ განყოფილებაში სულ ოთხი თანამშრომელი (მისი ჩათვლით) დარჩება. ნენსიმ უნდა მოიფიქროს, როგორ წარმართოს დეპარტამენტის საქმიანობა კიდევ უფრო მცირერიცხოვანი პერსონალით. მას არ აქვს უფლება, თანამშრომლებს შეატყობინოს ახალ შტატში გადასვლის ამბავი, რადგან პრეზიდენტმა ყველა დეპარტამენტის ვიცე-პრეზიდენტს სთხოვა, ეს ამბავი საიდუმლოდ შეენახათ, ვიდრე ამის შესახებ ორი თვის შემდეგ ოფიციალურად თვითონ არ განაცხადებდა. ერთი მხრივ, ნენსიმ პერსონალი უნდა შეამციროს, მეორე მხრივ კი – ხელფასის ფონდი.

უპირველეს ყოვლისა, ნენსის თანამშრომლების კვალიფიკაცია და პროდუქციის ხარისხი აინტერესებს. მან უნდა შეინარჩუნოს ოპერატიული და ეფექტურად მომუშავე მუშაკები და დაითხოვოს ისინი, რომლებიც ბერს არაფერს აკეთებენ. მას სურს იმ კადრების შენარჩუნება, რომელთაც ერთად მუშაობა უკეთ ეხერხებათ, ვინაიდან მომავალ თვეებში მათ დიდი შეუპოვრობა და ურთიერთთანამშრომლობის მაღალი ხარისხი დასჭირდებათ. დაბოლოს, მან თანამშრომლების ღირსება შემოქმედებითი უნარისა და რისკის განვივის ნიშნით უნდა შეაფასოს, რადგან მის დეპარტამენტს ხშირად უხდება ისეთი ყველასათვის სამახსოვრო პროექტებისა და კამპანიების განხორციელება, რომელთაც არაორდინარული და გონივრული მიდგომა ესაჭიროება. ამასთან, პრეზიდენტის დავალებით, ნენსიმ ხელფასის ფონდის ხარჯზე ბიუჯეტი მინიმუმ 100 000 დოლარით უნდა შეკვეცოს.

თუმცა ნენსი განყოფილების უფროსია, მას ხელქვეითებთან ახლო

კონტაქტში არ უთანამშრომლია, რადგან ერთდროულად იგი პრეზიდენტის პირადი მრჩეველიც არის. განყოფილებაზე უშუალო ზედამხედველობა ნენსის გადაცემული აქვს 52 წლის თეთრკანიანი მარჯისათვის, რომლის წლიური შემოსავალი 75 000 დოლარია. მარჯი დიზაინის ექპერტია და მისი ხელმძღვანელობით დეპარტამენტმა პროგრამული და ტექნიკური უზრუნველყოფის ისეთი საშუალებები შეიძინა, რომელთა მეშვეობით პიარკამპანიებისათვის საჭირო პროდუქციის უდიდესი ნაწილი ადგილზე მზადდება. ამით კი კორპორაციამ წლების განმავლობაში ასი ათასობით დოლარის ეკონომია შეძლო. მარჯი სამუშაოზე ნენსიმ აიყვანა და მას ერთგულ და დასაფასებელ მუშაკად მიიჩნევს.

32 წლის არის უფროსი ტექნიკოსი და ფოტოგრაფი თეთრკანიანი ედი, რომლის ნამუშევრებმა წლის შედეგების შეჯამებისას კორპორაციას ეროვნული ჯილდოები მოაპოვნებინა. მას საქმისადმი შემოქმედებითი და პროფესიული მიდგომა ახასიათებს, დაეალებებს მუდამ ვადებში ასრულებს. ბოლო დროს ედი ხშირად იღებს გამოსაშვებ დღეებსა და საავადმყოფო ფურცელზეც ხშირად გადადის. მარჯის ეჭვი აქვს, რომ იგი ამ დღეებს ოჯახთან ერთად ეკლესიაში ატარებს, ვინაიდან ღრმად მორწმუნე ადამიანია. მისი ხელფასი წელიწადში 60 000 დოლარია.

28 წლის ჩარლიც თეთრკანიანია, აქვს ახალი ამბების ჟურნალისტიკაში მუშაობის გამოცდილება. შესანიშნავად წერს, იგი ამზადებს კორპორაციის ყველა ბეჭდურ პროდუქციას წლიური ანგარიშის, ბროშურებისა და სარეკლამო მასალების ჩათვლით. ისიც კარგი ფოტოგრაფი და დიზაინერია. ამბიციური პიროვნებაა, კორპორაციის ხელმძღვანელ მუშაკებს შორის ბევრი მეგობარი ჰყავს და მათთან ერთად გოლფს ხშირად თამაშობს. უყვარს ჭორაობა, რის გამოც მარჯიმ მას არაერთხელ მიუთითა, რომ ბზარს აჩენს ურთიერთობებში. მარჯის ნერვებს ხშირად უშლის, თუმცა იგი მაინც აფასებს ჩარლის ნიჭსა და პროფესიულ უნარს. მის მიმართ მარჯი სიფრთხილესაც იჩენს, რადგან მიაჩნია, რომ ჩარლის პირადი კარიერა უფრო ადარდება, ვიდრე კორპორაციის საქმეები. მისი წლიური შემოსავალი 50 000 დოლარია.

აფრო-ამერიკული წარმოშობის კიშა 32 წლისაა. კიშამ კორპორაციაში ინტერნად მუშაობა ჯერ კიდევ 22 წლის ასაკში დაიწყო. ის გრაფიკოს-დიზაინერია და ედისთან მუშაობს. მას შეუძლია, მცირე დროში სამუშაოს დიდი მოცულობა შეასრულოს და საჭიროების შემთხვევაში ნორმალური ნარკვევიც დაწეროს. იგი შემოქმედებითი პიროვნებაა და კორპორაციას არაერთხელ მოსწონებია მისი წინადადება. წყნარია და მეგობრების შეძენა უჭირს. მართალია, კიშა შესანიშნავად ასრულებს დაკისრებულ სამუშაოს, მაგრამ მარჯი დარწმუნებული არ არის, რომ იგი ბედნიერია. კიშას წლიური ხელფასი 40000 აშშ დოლარს უდრის.

ხუანი 35 წლის ლათინურამერიკელია, მარჯის მსგავსი განათლება აქვს და მრავალ მისნაირ უნარსაც ფლობს. დეპარტამენტში პატივს სცემენ, ძალიან გონებამახვილია. პერსონალის საკითხებთან დაკავშირებით მარჯის ხშირად ეხმარება, ვინაიდან ადვილად ამჩნევს ურთიერთობებში წარმოშობილ პრობლემებს და დაძაბულობას ხან მოსწრებული ხუმრობით განმუხტავს ხოლმე, ხან ვინმეს ამბიციებს კეთილი და გონიერი სიტყვით აცხრობს. მარჯის პატივისცემით ეპყრობა, მაგრამ არ სჯერა, რომ განყოფილების ხელმძღვა-

ნელად მხოლოდ ის გამოდგება. ურთიერთობისას ზოგჯერ უხეშიც არის. მას გულწრფელად მოსწონს თავისი სამუშაო და დანიანაურებაც უნდა. მართალია, მის საქმიანობას დადებითად აფასებენ, მაგრამ დანიანაურებაზე საუბარს ერიდება, რადგან მის ყურამდე მიაღწია ხმამ კორპორაციის სხვა შტატში გადასვლის შესახებ და ვარაუდობს, რომ, შესაძლოა, შემცირებები დაიწყოს. მისი წლიური შემოსავალი 50 000 დოლარია და სამუშაო ძალიან სჭირდება, რადგან შვილი ეყოლა და მისმა მეუღლემ სამუშაოს თავი დაანება.

დავალება

1. გაითვალისწინეთ ნენსის სამი მიზანი, რომელთა შესაბამისადაც, მან მუშაკები უნდა შეინარჩუნოს (იხ. მეორე აბზაცი) და წარმოადგინეთ სიტუაცია, რომელშიც მხოლოდ სამი მუშაკი დასაქმდება (გახსოვდეთ, რომ სახელფასო დანაზოგმა ერთობლიობაში 100 000 დოლარი უნდა შეადგინოს).

2. მოიფიქრეთ და დაწერეთ სულ ცოტა ხუთი შეკითხვა, რომელსაც ნენსი განყოფილების თითოეულ თანამშრომელს სამსახურში არსებული ურთიერთობებისა და მათი საქმიანობის შესახებ დაუსვამდა იმ პირადი ინტერვიუს დროს, რომლის მიხედვითაც, მან უნდა გადაწყვიტოს, ვინ დატოვოს და ვინ შეამციროს (საჭიროების შემთხვევაში, გაათავისუფლოს კიდევ).

მოტივაცია

38 წლის მეი ტეილორს, უურნალისტიკის ვეტირანს, ამ სფეროში მუშაობის თექვსმეტწლიანი სტაჟი აქვს. წლების განმავლობაში შვილობილი სადგურის ადგილობრივი ქსელის რადიონამყვანი იყო და საზოგადოებას სასამართლო პროცესების, მუნიციპალიტეტისა თუ ადგილობრივი სკოლების შესახებ მიმდინარე ამბებს ატყობინებდა. წელიწად-წახევარია, რაც მეი ტეილორი საღამოს 5 საათიდან 6 საათამდე ახალ ამბებს გადასცემს. იგი ამბობს, რომ სამუშაოთი კმაყოფილია, მაგრამ სხვაგვარად ფიქრობს მის უშუალო უფროსი ჩარლზ გეინსი. მისი აზრით, მეი უკმაყოფილოა, რადგან ახალი ამბების რედაქციაში ის გალიმებული არასდროს უნახავს. ჩარლზი აგრეთვე აღნიშნავს, რომ ბოლო დროს მეი ხშირად ავადმყოფობს, ზოგჯერ, საქმიანობისას, ვადებს ვერ იცავს, ხოლო როდესაც ადგილობრივი კორესპონდენტები მასალის მიწოდებას აგვიანებენ, აღშფოთებას ვერ მალავს. მის არც ის სიამოვნებს, რომ ექვსსაათიანი ახალი ამბების წამყვანზე, მარკ ვიგარზე, დაბალი ხელფასი აქვს. ბოლო დროს მის ხუთი საათის ამბების რეიტინგი წინა მაჩვენებელთან შედარებით თანდათანობით 15%-ით დაეცა და მეორე ადგილის შენარჩუნებასაც ძლივს ახერხებს.

ჩარლზს ამგვარი ვითარების მიზეზის გაგება სურს. მეი კოლეჯის დამთავრების დღიდან რადიოსადგურის კაშკაშა ვარსკვლავი გახდა. იგი პირველი ქალი იყო, რომელმაც მაუნყებლობის მთავარი ჯილდო დაიმსახურა და წამყვანად დანიშნაურდა. ამასთან დაკავშირებით რადიოსადგურის გენერალური მენეჯერი ანტონ ლორენსი აღფრთოვანებით ამბობდა, რომ – „ეს უფრო ადრეც უნდა მომხდარიყო“ და მიაჩნდა, რომ მეი არა მხოლოდ თანამშრომლებისათვის, არამედ ქალაქის სხვა ქალებისათვისაც მისაბაძი „მოდელის“ როლს ასრულებდა. საქმისადმი მის დამოკიდებულება მთქნარებასავით გადამდები აღმოჩნდა. ახალი ამბების რედაქციის ახალგაზრდა თანამშრომლები, მართლაც, ბაძავენ და ხშირად ისეთივე კუთხით წარმოაჩენენ მოვლენებს, როგორც მეი, და ინფორმაციის წყაროს შერჩევისას იმ წყაროებით სარგებლობენ, რომლებსაც მეი ანიჭებს უპირატესობას. ჩარლზი შეშფოთებულია – თუ დროზე არ მოიმოქმედა რამე, იმდენი მეი ეყოლება, რომ ყველას ერთად ველარ გაუმქლავდება. ამიტომ ჩარლზი ცდილობს, მოტივირების ისეთი მეთოდი იპოვოს, რომელიც წაახალისებს და ხელს შეუწყობს მის მუშაობის სტილის შეცვლას; მეი კი ფიქრობს, რომ ჩარლზს ქალი თანამშრომლები არ უყვარს. მისი აზრით, უფროსი მარკს კარგად ეპყრობა (ამაზე არაერთხელ უხუმრიათ რედაქციაში), ყველა წამყვან ქალს კი

განურჩევლად აკრიტიკებს. მას პირდაპირ და უკმეხად ელაპარაკება, მარკს - მობოდიშებით.

ჩარლზის აზრით, მოტივაცია ისეთი რამ არის, რომელმაც თანამშრომელს უნდა გააკეთებინოს ის, რაც მენეჯერს, ამ შემთხვევაში - ჩარლზს, სურს. მაგრამ, სამსუხაროდ, ჩარლზს არ ესმის, რომ მოტივირებაში იგულისხმება გაცილებით მეტი, ვიდრე ის, რასაც მისი კონკრეტული ჩანაფიქრი ითვალისწინებს. ფაქტობრივად, მოტივირება ისეთი ფენომენია, რომელიც კონტროლს არ ექვემდებარება. მის პრობლემის სათავე, შეიძლება, სულ სხვაგან იყოს ჩამარბული, ვიდრე ჩარლზს ჰგონია. მედიამენეჯერს შემოქმედ ადამიანთა გარემოში უნევს მუშაობა, ამიტომ მათთან თანამშრომლობას ღრმად გაცნობიერებული მიდგომა სჭირდება. მენეჯერი თანამშრომლებთან წარმატებულ ურთიერთობას ვერ დაამყარებს, თუ ის მოტივირების რთულ ბუნებას კონტექსტის შესაბამისად არ ჩანსვდება (ფინკი, 1993 წ.). მასმედიის სამუშაო გარემოში პროდუქციის წარმოება სწრაფად და ციკლურად ხდება, ამიტომ მისი მართვის პროცესში ხშირად უჩვეულო, გადამწყვეტი და ზოგჯერ ქაოტური ვითარება წარმოიშობა. ამიტომ მასმედიის მენეჯერმა მოტივაციისა და მოტივირების შესაძლებლობები ობიექტური რეალობის პრიზმიდან უნდა გაიაზროს.

ამ თავში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მოტივირების კონტექსტს, რომელიც მასმედიის სამუშაო გარემოსათვის დამახასიათებელ თავისებურებებს ითვალისწინებს. თავის ბოლო ნაწილი კი მასმედიის სამუშაო გარემოში არსებულ თანამედროვე პრობლემებსა და ტენდენციებზე ამახვილებს ყურადღებას. ჩარლზსა და მის შორის შექმნილი დილემა რომ გადაწყდეს, ჩარლზი უნდა მიხვდეს, რატომ იქცევა მეი ისე, როგორც იქცევა, ამისათვის კი უნდა დაადგინოს, რა ფაქტორები განაპირობებენ მის საქციელს.

პიროვნებათა მოტივირება

ზოგადი მოთხოვნილებები და გავლენები

მასმედიაში დასაქმებული ადამიანები რამდენიმე დავალებას ერთდროულად ასრულებენ. მაგალითად, სატელევიზიო ახალი ამბების რედაქციაში წამყვანი ახალ ამბებს თვითონ წერს და კითხულობს კიდევ; მას უნდა ეხერხებოდეს კრიტიკული აზროვნება, იყოს სკეპტიკური (ზოგჯერ ცინიკურიც), აგრესიული და ცნობისმოყვარე; შეეძლოს სამუშაო დროის განაწილება, საქმის კოორდინირება და სხვებთან თანამშრომლობა, თავის ირგვლივ საზოგადოებრივ და მოქალაქეობრივ განწყობას უნდა ამკვიდრებდეს. აი, წამყვანისათვის აუცილებელ თვისებათა მოკლე ჩამონათვალი. მასმედიის ტიპის მიუხედავად, მასში დასაქმებულ მუშაკებს; განსაკუთრებით კი შემოქმედებითი სამუშაოთი დაკავებულ ადამიანებს, უამრავი მოვალეობა აკისრიათ. ამიტომ გასაკვირი არ არის, რომ ისინი სერიოზული ემოციური წნეხის ქვეშ ხვდებიან. ზოგიერთი მათგანი ამ ზენოლაზე იუმორით ან თანაგრძნობით რეაგირებს, ზოგი კი - აპათიაში ვარდება. სწორედ ამიტომ, როდესაც მეიმ

მუშაობა დაიწყო, მას ავტომატურად თავს მოეხვია ამ ორგანიზაციის მიერ დასახული გარკვეული მიზნები.

მარტივად რომ ვთქვათ, მენეჯერები მოტივირებას ხშირად მიიჩნევენ საბაზო მოთხოვნილების (ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, სამსახურებრივი მოვალეობების) დასაკმაყოფილებელ პროცესად, რომლის შედეგად წარმოქმნილი შინაგანი აღმტრავი იმპულსი ან მოტივი უზრუნველყოფს დასახული მიზნების შესრულებას. აბრაჰამ მასლოუ (1954 წ.) გვთავაზობს მოთხოვნილების ხუთიარუსიან სტრუქტურას: ა) ფიზიოლოგიური (საჭმელი, სასმელი, ძილი, ჯანმრთელობა), ბ) უსაფრთხოება (თავშესაფარი, დაცულობა), გ) სოციალური (მისაღებობა, კუთვნილება, ჯგუფის წევრობა, სიყვარული), დ) ღირსება (აღიარება, პრესტიჟი, წარმატება) და ე) თვითაქტუალიზაცია (პოტენციალის დამოუკიდებლად რეალიზაცია). სამუშაოს შესრულება პიროვნების ინდივიდუალობით არის განპირობებული, რაც გავლენას ახდენს ერთ-ერთ ან ერთდროულად ყველა ხსენებულ მოთხოვნილებაზე. მასლოუმ თეორიულად დაასაბუთა, რომ ინდივიდის მოტივირებას ერთ რომელიმე კონკრეტულ სიტუაციაში მოთხოვნილების მხოლოდ ერთი დონე განაპირობებს. ამასთანავე, მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება გარკვეული რიგითობით ხდება, დაბლიდან (ფიზიოლოგიურიდან) უმაღლესისაკენ (თვითაქტუალიზაციამდე), როგორც ეს 3.1 ნახაზზე არის მოცემული.

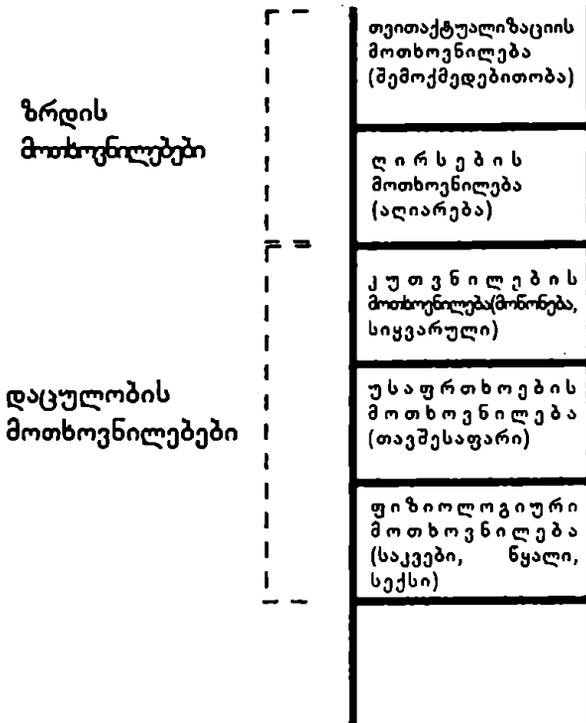
კლეიტონ ალდერფერი (1972 წ.) ამბობს, რომ, შესაძლოა, ერთდროულად მუშაის რამდენიმე მოთხოვნილება დაკმაყოფილდეს, მხოლოდ ნაწილობრივ და არა მთლიანად, ანუ ერთსა და იმავე დროს ნებისმიერი ადამიანი ორი ან მეტი მოთხოვნილებით არის მოტივირებული (ალდერფერი, 1972 წ.). მაგალითად, მეის მოთხოვნილება, შეიძლება, უფრო მაღალი ხელფასი (უსაფრთხოება) და მისი, როგორც წამყვანის, პროფესიული ზრდა (ღირსება) იყოს. მაგრამ, თუ ჯერ მხოლოდ უფრო მაღალი რანგის მოთხოვნილება, მაგალითად, მეის ყურნალისტური პრესტიჟი დაკმაყოფილდა, ამას, შეიძლება, მისი იმედგაცრუება და შრომის ნაყოფიერების დაქვეითება მოჰყვეს, რაც დაბალი კატეგორიის მოთხოვნილების დაუკმაყოფილებლობით იქნება მოტივირებული.

კარგია, თუ ჩარლზი ხელფასთან დაკავშირებულ მეის უკმაყოფილებას გააანალიზებს. მაგრამ ვინაიდან მეიმ თავისი ეს მიზანი ვერ განახორციელა, შეიძლება, ლოგიკურად ვივარაუდოთ, რომ არ მოხდა მისი შინაგანი სტიმულის აღძვრა, ანუ მოტივის ამოქმედება. შინაგანი იმპულსი ამ შემთხვევაში შეიძლება, ყოფილიყო, მაგალითად, გადაწყვეტილება ახალი ამბების ხუთი საათის გამოშვებაში ჯანმრთელობის საკითხების უფრო დეტალურად გაშუქების თაობაზე. ჩარლზი ვალდებულია, გაითვალისწინოს მეის მოთხოვნილებები და მიზნები და, სამსახურებრივი მოვალეობის გარდა, სხვა დამატებითი ფაქტორებიც გააცნობიეროს.

მენეჯმენტის ზოგიერთ ექსპერტს (მაგალითად, შტრაუბი, 1984 წ.) მიაჩნია, რომ სწორი მოტივაციის წინაპირობა არის თავიდანვე უნარიანი მუშაკის შერჩევა. ამ თვალსაწიერიდან, ჩარლზმა უნდა იცოდეს, როგორია მისი ფსიქოლოგიური მზაობა სამუშაო პირობებში, რამდენად შეუძლია მას რეპორტიორის მოვალეობის შესრულება და რამდენად შეესაბამება მისი ფასეულობათა სისტემა და უნარ-ჩვევები მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას. მასმედის მენეჯერების უმრავლესობის მსგავსად, ჩარლზს ამის

გასარკვევად არც დრო აქვს და არც საშუალება. ამიტომ ურჩევნია, მეისთვის ეფექტური მოტივაციის რაიმე სხვა მეთოდი შეარჩიოს.

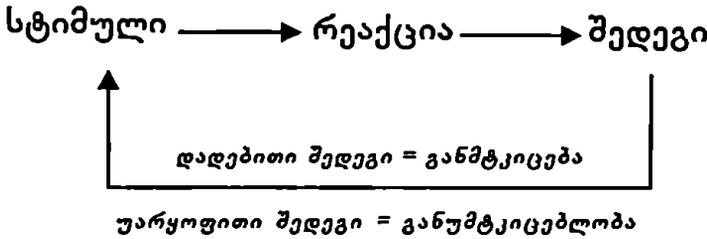
თითოეული თანამშრომლის სწორი მოტივირებისათვის საჭირო სტრატეგია დამოუკიდებლად უნდა შემუშავდეს. უკვე აღნიშნულ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების გარდა, ადამიანთა უმრავლესობისათვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია სხვა ადამიანებზე გავლენა (ძალაუფლების სურვილი) და სხვების მიერ მისი მონონება (აფილაცია, თანასწორად აღიარება). ფსიქოლოგმა დევიდ მაკკელანმა (1961 წ.) შეისწავლა ეს ტიპოლოგია და დაასკვნა, რომ ამ ორი მოთხოვნილებიდან ერთი ყოველთვის დომინანტურია. ზუსტი მოტივირებისათვის მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ყველა აღნიშნული მოთ-



ნახაზი 3.1 მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია

ხოვნილების არსებობა და განსაზღვროს, რომელი უფრო მნიშვნელოვანია ამა თუ იმ მუშაკისათვის. ჩარლზი მიიჩნევს, რომ მეის მცდელობა, უხელმძღვანელოს ახალგაზრდა რეპორტიორებს, მეის მხრიდან ძალაუფლების მოთხოვნილების გამოვლინებაა. შედარებით ბუნდოვანია მეის მოთხოვნილება გათანასწორებასთან (აფილაციასთან) დაკავშირებით, თუმცა მისი უკმაყოფილება, შეიძლება, იმაზეც მიუთითებდეს, რომ მას ნაკლებად არც ეს გარემოება ანუხებს. სავარაუდოდ, ჩარლზსაც ძალაუფლებისა და წარმატების

მიღწევის მაღალი მოთხოვნილება აქვს, რაც განაპირობებს მის შეხედულებას მეის მიერ სამუშაოს შესრულებასთან (ან, როგორც ჩარლზი იტყვოდა, „შედეგის უქონლობასთან“) დაკავშირებით. ამასთანავე, კარგადაც რომ ვიცოდეთ, რომელი მოთხოვნილება დომინირებს მეის ფსიქიკაში ან რომელი მათგანია მისი მოტივირებული საქმიანობის გასაღები, ეს საკმარისი არ აღმოჩნდება, რათა მან სამუშაო უკეთ შეასრულოს. ჩარლზმა ასევე უნდა იცოდეს, როგორ მოიხმაროს ეს ცოდნა და, შესაბამისად, რა შედეგს უნდა ელოდეს.



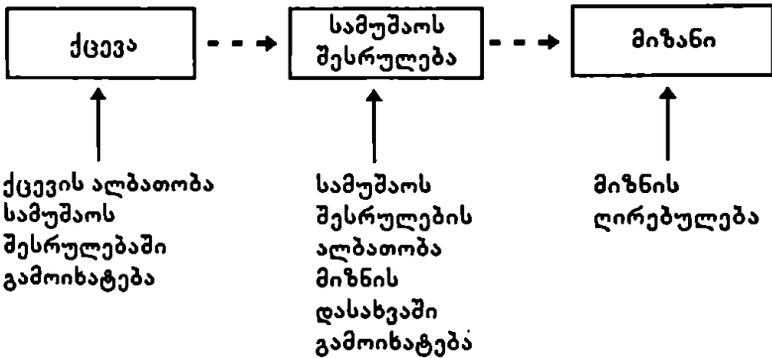
ნახაზი 3.2. ოპერანტული განპირობებულობა

ადამიანები, როგორც წესი, იმ ქცევას იმეორებენ, რომელმაც მოწონება დაიმსახურა ან რომელსაც განმტკიცება ესაჭიროება და თავს არიდებენ ქცევას, რომლის გამოც დაისაჯნენ. ამგვარი განპირობება ორ - კლასიკურ და ოპერანტულ - კატეგორიად იყოფა. კლასიკური განპირობების დროს არაგანპირობებული სტიმულის მეშვეობით ადგილი აქვს პიროვნებისაგან დამოუკიდებელ, რეფლექსურ ან ნახევრად ინსტინქტურ ქმედებას. მაგალითად, თუ მასალაზე მომუშავე რეპორტიორი აღმოაჩენს, რომ ათ ნუთში ნარკვევის მომზადებისათვის გამოყოფილი დრო იწურება, მისი სისხლის შემცველობაში მატულობს ადრენალინი, ჩქარდება პულსი და ვლინდება მისი აღელვების მაჩვენებელი სხვა სიმპტომები.

ოპერანტული განპირობებულობის (სკინერი, 1971 წ.) მიხედვით (იხ. ნახაზი 3.2), ქცევა, რომელმაც შექება დაიმსახურა, შეგნებულად მეორდება, ხოლო რომელმაც ვერა - ნაკლებად სავარაუდოა, განმეორდეს. ქცევის განმტკიცებას შეიძლება პქონდეს პოზიტიური (მაგალითად, როდესაც მეის სასურველი ქცევის შედეგად პროგრამის რეიტინგი იზრდება, ამის გამო ჩარლზი მას ანიინაურებს), ნეგატიური (მაგალითად, მაშინ, თუ ჩარლზი მეის უკმაყოფილების თავიდან აცილების მიზნით მას ხელფასის მომატებით დააჯილდოებს), დამსჯელი (მაგალითად, როდესაც ჩარლზი არასასურველი უკმაყოფილების გამოხატვის გამო სჯის მეის და სამსახურიდან ითხოვს), ან ჩახშობითი (როდესაც ჩარლზი მეის მიერ გამოხატულ არასასურველ უკმაყოფილებას იმით აღმოფხვრის, რომ არაფრით აჯილდოებს) დატვირთვა. მიუხედავად იმისა, როგორ აპირებს ჩარლზი მეის ფსიქიკაში განპირობებულობის შექმნას, მან უნდა გააცნობიეროს მისი სხვადასხვა ვარიანტი და თითოეული მათგანისაგან ამა თუ იმ შედეგის მიღების შესაძლებლობა.

სამუშაოს შესრულების საკითხები

მენეჯერის მოვალეობაში მხოლოდ სამუშაო პირობების უზრუნველყოფა და, აქედან გამომდინარე, მისი შესაბამისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება არ შედის. მან განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს იმ ურთიერთობებს, რომლებიც თანამშრომელსა და სამუშაოს ურთიერთმიმართებისას წარმოიქმნება. მენეჯერი უკეთ გაითვალისწინებს ხელქვეითის შესაძლო ქცევას, თუ დაუკვირდება საქმისადმი მის დამოკიდებულებას, რითაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კიდევ ერთ ახალ ხერხს გამოიყენებს. უპირველეს ყოვლისა, მენეჯერებმა კარგად უნდა გაიაზრონ მოტივირების პროცესის არსი. ამ საკითხის შესწავლის თვალსაზრისით განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა სამი თეორია: თანასწორობის, მოლოდინის და მიზნის დასახვის. თანასწორობის თეორია (აღამსი, 1963 წ.) უპირატესობას მოტივაციის როლს ანიჭებს. როდესაც მუშაკი ფიქრობს, რომ მას უსამართლოდ ეპყრობიან, ეს ფაქტი მას თანასწორობის დამყარებისაკენ უბიძგებს. თუ მისი უკმაყოფილება თანასწორობის პრინციპის დარღვევით არის გამოწვეული (ე.ი. თუ მიაჩნია, რომ მისი დონის პროგრამის წამყვანების ხელფასი უფრო მაღალია), ის თავს უკეთ იგრძნობს, თუ შედარებით მცირე სამუშაოს შეასრულებს, ხელფასის გაზრდას (ან დანიშნულებას) მოითხოვს, კიდევ ერთხელ შეაფასებს თავისი და სხვა წამყვანების შესაძლებლობებს და დასკვნას საკუთარი თავის სასარგებლოდ გააკეთებს ან სამუშაოს დაანებებს



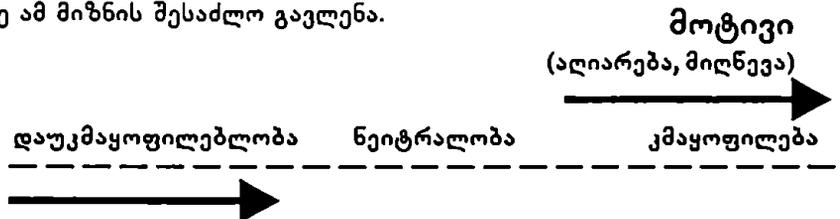
ნახაზი 3.3 მოლოდინის თეორია

თავს.

მოლოდინის თეორიის (ვრუმი, 1964 წ.) თანახმად, ადამიანები იმას აკეთებენ, რაც შეუძლიათ და აკეთებენ მაშინ, როცა ეს სურთ. ნახაზზე 3.3 ნაჩვენებია, რომ მოტივირება არის მოლოდინის (ადამიანის რწმენა, რომ მიზანი მუყაითი შრომით მიიღწევა), საშუალებასა (ადამიანის რწმენა, რომ შედეგი მხოლოდ სამუშაოს შესრულებით მიიღწევა) და ვალენტობას (სამუშაოს შესაძლო შედეგისთვის ადამიანის მიერ მინიჭებული ღირებულება) შორის

ურთიერთქმედების შედეგად მიღებული პროდუქტი. ჯილდოს მოტივირებული სურვილი (მაგალითად, მაღალი ხელფასი) მკვეთრად ეცემა, როცა მოლოდინი, საშუალება ან ვალენტობა ერთად ან ცალ-ცალკე ნულს უახლოვდება. მის შემთხვევაში, მას ხელფასის გაზრდის მოტივაცია დაბალი ექნება, თუ, მისი აზრით, ის სათანადოდ ვერ ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, ან თუ იფიქრებს, რომ ზედმეტი საათებით დატვირთვის შემთხვევაშიც ხელფასს არავინ მოუმატებს, ან კიდევ – თუ ხელფასის ზრდას მნიშვნელობას ნაკლებად ან სულაც არ ანიჭებს.

დაბოლოს, მიზნის დასახვის თეორიის მიხედვით, მუშაკები ამგვარად მხოლოდ იმიტომ იქცევიან, რომ სურთ, დასახულ მიზანს მიაღწიონ (ლოკი, 1968 წ.). ამ დროს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას მიზნის სირთულე და მისი ბუნების თავისებურება იძენს. მაგალითად, ტელეჟურნალისტიკისათვის ემის ჯილდოს (Emmy Awards – ჰოლივუდის ჯილდო, ფრთიანი ქალის ქანდაკება, სატელევიზიო ხელოვნებისა და მეცნიერების დარგში, – რედ.) მოპოვების შანსი საკმარისი მოტივია იმისათვის, რომ კიდევ უფრო უკეთესად წეროს. თუმცა ამ მიზანს ჟურნალისტი სამუშაოს დაწყების პირველივე წელს თუ დაისახავს, მისი მიღწევა ძალიან გაუჭირდება და იმედგაცრუება ელის. მაგრამ, თუ იგი მიზანს ეტაპებად დაყოფს და, შესაბამისად, დროში გაანაწილებს (მაგალითად, ემის მოპოვება 5 წელიწადში ან ერთ წელიწადში გარკვეული იდეის ჩამოყალიბება ან სცენარის მომზადება), მაშინ მისი მიღწევის მეტი შანსი ექნება და წერიტი ოსტატობის დახვეწასაც უკეთ შეძლებს. ამიტომ მენეჯერმა აუცილებლად უნდა იცოდეს, რა მიზანი აქვს დასახული მის ხელქვეითს. ეს კი მას დაეხმარება, უკეთ განსაზღვროს თანამშრომლის ქცევაზე ამ მიზნის შესაძლო გავლენა.



ჰიგიენის ფაქტორები

(ხელფასი, უსაფრთხოება, ინტერაქცია)

—————> ორფაქტორიანი ურთიერთობა კმაყოფილებასა და დაუკმაყოფილებლობას შორის
 - - - - - ტრადიციული შეხედულება დაუკმაყოფილებასა და დაუკმაყოფილებლობის შესახებ

ნახაზი 3.4 მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია

მის შემთხვევაში, ჩარღზმა კარგად უნდა გააცნობიეროს მისი მიზნები, განსაზღვროს მათი სირთულე და შეაფასოს რეალობასთან მათი შესაბამისობა, ასევე მის უნარი – მიაღწიოს სასურველ შედეგს. ჩარღზი მხოლოდ ამგვარად მიხედება, შეძლებს თუ არა, დაეხმაროს მის მიზნის მიღწევაში და სათა-

ნადო სტრატეგიასაც შეიმუშავენ. თუ ჩარღვი მიიჩნევეს, რომ მეის მიზნების მიღწევა შეუძლებელია, უნდა მოეთათბიროს მას და დაეხმაროს მოლოდინის კორექტირებაში.

სამუშაოსაგან მიღებული კმაყოფილების თვალსაზრისით, მენეჯერისათვის არანაკლებ საინტერესოა სამუშაოსა და მუშაკს შორის ურთიერთქმედების გაანალიზება. მაგალითად, საყოველთაოდ მიიჩნიათ, რომ სამუშაოთი კმაყოფილი თანამშრომელი ყველაზე პროდუქტიული მუშაკია. ამის მიუხედავად, კმაყოფილება სამუშაოს კარგად შესრულების გარანტიას ყოველთვის არ იძლევა, ზოგჯერ პირიქით ხდება. მუშაკი, რომელიც მასზე დაკისრებულ სამუშაოს კარგად ასრულებს, კმაყოფილია (გრინი, 1972 წ.). მაგრამ როდესაც საქმე ამგვარი მუშაკების ნახალისებას ეხება, მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, როგორ იმოქმედებს სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება მათ თანამშრომლებზე.

ალდერფერის (1972 წ.) თეორია იმედგაცრუებას დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნილებად წარმოიდგენს. თუ მენეჯერი ითვალისწინებს იმედგაცრუების ფაქტორს, მაშინ ის შეძლებს, პოზიტიური გავლენა იქონიოს იმედის გამაცრუებელ ელემენტზე და დაეხმაროს თანამშრომელს, სამუშაოდან კმაყოფილება მიიღოს. ფრედერიკ ჰერცბერგმა და მისმა კოლეგებმა (ჰერცბერგი, მოსნერი და შნაიდერმანი, 1968 წ.) შეიმუშავეს ორფაქტორიანი თეორია (იხ. ნახაზი 3.4), რომლის მიხედვით, კმაყოფილება და დაუკმაყოფილებლობა ერთმანეთთან დაკავშირებული არ არის. მათზე გავლენას სრულიად განსხვავებული მოთხოვნილებები და მოტივები ახდენენ.

ჰერცბერგი ამტკიცებს, რომ, მართალია, ჰიგიენური, ანუ პრევენციული, ფაქტორები მოტივაციას არ ქმნიან, მაგრამ მათი არარსებობა მოტივაციის წარმოქმნას ხელს ნამდვილად უშლის. პრევენციულ ფაქტორებს: ფულს, სტატუსს, უსაფრთხოებას, სამუშაო პირობებს, შრომით დაზღვევას, საქმიანობის კონტროლსა და პიროვნებათშორის ურთიერთობებს ზოგჯერ გარემო ფაქტორებს მიაკუთვნებენ ხოლმე. თუ მენეჯერი ამ ფაქტორებს ადრევე მიაქცევს ყურადღებას, ის თანამშრომლების უკმაყოფილებას აიცილებს თავიდან. მიუხედავად ამისა, შრომასთან დაკავშირებული მოტივები: მიღწევა, სტიმულის აღმძვრელი სამუშაო, მაღალი პასუხისმგებლობა, აღიარება, წინსვლა და პიროვნული განვითარება – უზრუნველყოფს ჭეშმარიტ მოტივაციას, მით უფრო, თუ მათ ჰიგიენური ფაქტორებიც ემატება. ჰერცბერგის თეორიას ცოტა თუ იზიარებდა (გრინი და მორჰედი, 1986 წ.), მაგრამ ერთი რამ აშკარაა, სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილების ცნებაში ბევრი არსებითი ნიუანსია.

მაგალითად, ჩანმა და სილვიმ (1999 წ.) დაადგინეს, რომ სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება და დაუკმაყოფილებლობა გაზეთის რეპორტიორებზე განსხვავებულად მოქმედებს. უილჰოიტისა და უივერის (1994 წ.) ნაშრომში კი აღნიშნულია, რომ სამსახურით გამოწვეული კმაყოფილების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები ერთმანეთისგან საინფორმაციო არხის ტიპის მიხედვით განსხვავდება. ყოველდღიური გაზეთის ჟურნალისტები, საინფორმაციო სააგენტოებისა და რადიოჟურნალისტები კმაყოფილების უმთავრეს ფაქტორად გარანტირებულ სამსახურს მიიჩნევენ, ტელეჟურნალისტები კი – ადამიანების დახმარებას. თუმცა ანაზღაურების საკითხი უმრავლესობის კითხვარში (დამქირავებლის მიუხედავად) ერთ-ერთ უკანასკნელ ადგილზე იყო,

საინფორმაციო სააგენტოების თანამშრომლები და ტელე-რადიოჟურნალისტები ფიქრობენ, რომ სამუშაოდან მიღებულ კმაყოფილებაზე უშუალო გავლენას ხელფასი მაინც ახდენს.

დამატებითმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რამდენად უმნიშვნელო ადგილი უკავია მართვას სამუშაოდან მიღებულ კმაყოფილებაში. 1980-იანი წლების დასაწყისში ყველა ჟურნალისტისათვის კმაყოფილების მნიშვნელოვანი მაჩვენებლები იყო ის, თუ რამდენჯერ მიიღებდა იგი მენეჯერისაგან შენიშვნას. ეს არ ეხებოდა მხოლოდ იმ ჟურნალისტებს, რომლებიც საშუალო ზომის გაზეთში მუშაობდნენ. მცირე ზომის გაზეთებში კი სამსახურით კმაყოფილების ინდიკატორი აღმოჩნდა ჟურნალისტის შეხედულება იმის შესახებ, რამდენად კარგად აწვდიდა მოსახლეობას მათი გაზეთი ინფორმაციას (ბერგენი და უივერი, 1988 წ.). ათიოდე წლის შემდეგ გაზეთის ზომით გამოწვეული გავლენა გაქრა. ამჟამად ნებისმიერი მასშტაბის გაზეთის თანამშრომლისათვის კმაყოფილების არსებით ინდიკატორად მიიჩნევა როგორც ის ფაქტი, რამდენად ეფექტურად აწვდის გაზეთი ინფორმაციას საზოგადოებას, ასევე ჟურნალისტების მიერ მენეჯერისაგან შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით მიღებული შენიშვნების სიხშირე. გარდა ამისა, 80-იანი წლების მცირე და საშუალო ზომის გაზეთებში ყველაზე მეტად კმაყოფილები ასაკოვანი ჟურნალისტები იყვნენ, მაგრამ 90-იანი წლებისათვის სამუშაოდან მეტ კმაყოფილებას მცირე და დიდი ზომის გაზეთების ასაკოვანი ჟურნალისტები იღებდნენ (კოდრიხი და ბიმი, 1997 წ.).

მეცნიერები სამუშაოთა კმაყოფილებას ავტონომიურობასაც უკავშირებენ. 1970-იანი წლებიდან ჟურნალისტები ავტონომიურობას სამუშაოთა კმაყოფილების ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორად მიიჩნევენ. ავტონომიურობის განცდას განაპირობებს მასმედიის კონკრეტული ორგანიზაციის მფლობელი და ამ ორგანიზაციის სიდიდე. ირკვევა, რომ პატარა და დამოუკიდებელი მედიარეზიდენტების ჟურნალისტები უფრო მეტ პირად თავისუფლებას გრძნობენ. უივერმა და უილჰოიტმა (1996 წ.) დაასკვნეს, რომ აღნიშნული ფაქტორები სრულად ვერ განსაზღვრავს ავტონომიურობას. გარდა ამისა, ისინი აღნიშნავენ, რომ 80-იანი წლების შემდეგ ჟურნალისტების მიერ დამოუკიდებლობის გრძნობის განცდა საგრძნობლად შესუსტდა. ამიტომ, თუ ჩარლზიც მსგავსი უმწეობის განცდას აღიარებს, ის უკეთ ჩასწვდება მისი ქვეყნის მიზეზს და მიხვდება, რომ საჭიროა თანამშრომლის რესურსების შესწავლა და იმის ცოდნა, ზოგადად რა კავშირი აქვს მას სამუშაოდან მიღებულ კმაყოფილებასთან.

თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ პრობლემისადმი ასეთი მიდგომა ყოველთვის ვერ ეხმარება მენეჯერს. თავისთავად ცხადია, რომ პიროვნებები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან, რასაც კიდევ უფრო ამკვეთრებს ეროვნული თავისებურებები, ზოგჯერ სხვა ფაქტორებიც იწენს ხოლმე თავს. ჩვეულებრივ განსხვავებული ნიშნავს რთულს, ისეთს, რომლის მართვაც ძნელია. ამიტომ მედიამენეჯერებს ხშირად უჭირთ ხოლმე მისი მსგავსი „ვარსკვლავი“ თანამშრომლებთან მუშაობა. მათ მიერ შესრულებული სამუშაო აშკარად გამოარჩევს მათ სხვებისგან, ვინაიდან მათთვის დამახასიათებელი მიდგომა საქმისადმი ყოველთვის ბუნებით მომადლებული პიროვნული უნიკალურობითა და ნიჭით არის აღბეჭდილი. როგორც წესი, ამგვარი თანამშრომლები ტიპურ ნამახალისებელ მეთოდებზე არ რეაგირებენ. ამიტომ

მათი ხელმძღვანელები იძულებული არიან, მათ წინაშე მდგომი ურიცხვი პრობლემის გადასაჭრელად სხვა გზები ეძიონ (მური, 2002 წ.). მათ განეკუთვნება თანამშრომლების მიმართ სამართლიანობის პრინციპის დაცვა (ნაკლებად ნიჭიერი მუშაკები ამას მუდამ დიდ ყურადღებას აქცევენ), შესაფერისი ჯილდოს შერჩევა („ვარსკვლავი“ ფულსა და დანიანაურებას ყოველთვის არ ხარბდება), შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა (როგორია სამუშაოს შესაბამისი სტანდარტი?), „ვარსკვლავის“ დასაქმება და შემდეგ მისი შენარჩუნება (იხ. საერთო პრობლემების განხილვის თაობაზე ნაშრომის ამ თავში).

საუკუნის მიჯნაზე სიტყვა განსხვავებული უფრო მეტად მრავალფეროვანს გულისხმობს. დღეს უკვე ძალიან ბევრი ნაშრომი ცდილობს, წარმოაჩინოს, როგორ ესადაგება სამუშაო ადგილების გამრავალფეროვნების შედეგად წარმოქმნილი უამრავი ფაქტორი შრომით მიღებულ კმაყოფილებას. ერთ-ერთი მიმდინარეობის (პიზი, 1992 წ.) თანახმად, ფერადკანიან ჟურნალისტებს, სხვა კოლეგებთან შედარებით, ნაკლებად სჯერათ, რომ ისინი პროფესიულ კარიერას გაიკეთებენ და სულ უფრო მეტად ცდილობენ წარმატების ალტერნატიული გზების მოძიებას. განსაკუთრებით მძიმე მდგომარეობაში ეროვნული უმცირესობის წარმომადგენელი ქალები არიან, რის გამოც ისინი სულ უფრო ხშირად ტოვებენ ჟურნალისტური კარიერის სარბიელს. ბრამლეტ-სოლომონმა (1992, 1993 წწ.) დაადგინა, რომ აფრო-ამერიკელი და ლათინოსი ჟურნალისტები ორჯერ მეტად განიცდიან სამუშაოთი გამოწვეულ უკმაყოფილებას, ვიდრე თეთრკანიანები. ასევე, როდესაც ისინი სამუშაოს მიმზიდველობის თვალსაზრისით აფასებენ, დანიანაურების პერსპექტივაზე ნაკლებად ამახვილებენ ყურადღებას (ძირითადად გამოკვეთენ სურვილს – „დაეხმარონ ადამიანებს“).

დაბოლოს, პირად მოტივებზე არანაკლებ გავლენას ახდენს ტექნიკა. როდესაც მენეჯერი თანამშრომლებს ახალი ტექნიკის გამოყენებას სთავაზობს, მას ახლავს შედეგი, რომელიც – კარგი იქნება თუ ცუდი, სამი განზომილების მიხედვით ჯგუფდება. ა) პირდაპირი (ცვლილებები, რომლებიც მყისიერად ხორციელდება) ან ირიბი (ცვლილებები, რომლებიც მყისიერ ცვლილებებს მოსდევს), ბ) სასურველი (ეხმარება მუშაკს ან სისტემას, უფრო ეფექტურად იმუშაოს) ან არასასურველი (დისფუნქციური) და გ) მოსალოდნელი (ცვლილებები, რომლებიც მენეჯმენტმა მოინდომა და დაგეგმა) ან მოულოდნელი (ცვლილებები, რომლებიც არც გაცნობიერებული ყოფილა და არც დაგეგმილი). და მაინც, მენეჯერმა მუშაკების მოტივაციის უზრუნველსაყოფად სასურველია, შეარჩიოს კონკრეტული თანამშრომლისათვის მისაღები ტექნოლოგია. მენეჯერმა ძალა არ უნდა დაიშუროს, რათა ხელქვეითები ახალი ტექნოლოგიის სიკეთეში დაარწმუნოს, კერძოდ, იმაში, რომ ახალი ტექნოლოგია: 1. სჯობს მის წინამორბედს; 2. შეესაბამება და შეეთავსება არსებულ ღირებულებებს; 3. შეესაბამება და შეეთავსება მუშაკების წინა გამოცდილებასა და მოთხოვნილებებს; 4. შედარებით მარტივი გასაგებია და ადვილად გამოსაყენებელი; 5. მოსახერხებელია ექსპერიმენტირებისას; 6. აშკარად გვიჩვენებს თავის უპირატესობას მუშაობის პროცესში (როჯერსი, 1983 წ.). მეის შემთხვევაში, ჩარლზმა უნდა გამოიყენოს დროის მართვის უფრო დახვეწილი მეთოდი. აქ მთავარი ის იქნება,

მოახერხებს თუ არა იგი, დაუმტკიცოს მისი, რომ ახალი ტექნიკა წარმატებას მოუტანს და მის ყოველდღიურ საქმიანობასა და პირად ცხოვრებაში დამკვიდრებულ ჩვეულ რიტმს დიდად არ დაარღვევს.

ზოგჯერ ახალი ტექნოლოგია კარგ მოტივაციას იძლევა. ინტერნეტის საშუალებით ინფორმაციის ოპერატიულად მოპოვების შესაძლებლობამ ურნალისტებს ისეთი ფართო ასპარეზი შეუქმნა, რომ ახალ ტექნოლოგიას მათი უმრავლესობა დიდი სიხარულით შეხვდა. უფრო მეტიც, ზოგიერთი მათგანი ისეთ სამუშაოზე გადავიდა, სადაც მხოლოდ უახლესი ტექნოლოგია გამოიყენებოდა (დ. ბრაუნი, 2002 წ.). ხანდახან არჩევანის გაკეთება იოლი არ არის, ანუ უკეთესი ვარიანტი ამკარად არ ჩანს. ამიტომ ორგანიზაციაში სტიმულირების (დაჯილდოების) ისეთი სისტემა უნდა დამკვიდრდეს, რომელიც ხელს შეუწყობს ახალი ტექნოლოგიების დამკვიდრებას. მაგალითად, სამაუნყებლო ინდუსტრია გამყიდველს თანხას საკომისიო წესით, ე.ი. მის მიერ გასაღებული საქონლის მოცულობის შესაბამისად, უხდის. ამიტომ პერსონალი ცდილობს, მომხმარებელს ხარისხიანი საქონელი შესთავაზოს, რადგანაც ის ადვილად იყიდება და შესაბამისად სტაბილური შემოსავლის გარანტიას იძლევა. საკომისიო ანაზღაურებაზე დაფუძნებული სისტემა, ერთი მხრივ, მართალია, ხელს უწყობს კონკურენციას, მაგრამ, მეორე მხრივ, განყოფილებაში კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობის ალბათობასაც ზრდის, რადგანაც, ცხადია, ბევრს არ მოსწონს, რომ რომელიმე მის კოლეგას მეტი ანაზღაურება აქვს. ამიტომ გასაღების განყოფილების უფროსი ხშირად ანიჭებს უპირატესობას სტიმულირების კომბინირებულ სისტემას, როდესაც საკომისიო ანაზღაურება ემატება ხელფასს ან სტიმულირების სხვა წყაროს, რათა უფრო ეფექტიანი იყოს თანამშრომლების მოტივაცია და, ამავე დროს, დააკმაყოფილოს ცალკეული გამყიდველის მოთხოვნილება (უორნერი, 1997 წ.).

ტექნოლოგიური კონვერგენციისაკენ სწრაფვამ (როდესაც მასშედიის მუშაკები უნდა ფლობდნენ სხვადასხვა ფორმატზე მუშაობის უნარს, მაგალითად, რადიო და ტელემაუნყებლობა, ქსელური და ბექდური მედია) საჭირო გახდა მოტივირების ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავება. კონვერგენცია მუშაკისაგან ხშირად მეტ შრომას მოითხოვს. ამიტომ თანამშრომლების კონვერგენტული ტექნოლოგიებით დასაინტერესებლად მენეჯერები იძულებული არიან, მოტივირების ახალი ხერხები მოიძიონ. მაგალითად, მენეჯერს მოტივაციის ახალი საშუალება სჭირდება, რათა ადგილობრივი ტელეარხის მეტეოროლოგი დაარწმუნოს, ამინდის პროგნოზიც გააკეთოს, ყოველდღიურად ერთი სვეტი გაზეთისათვისაც დაწეროს, დროდადრო შეილობილ რადიოსადგურშიც გამოვიდეს და ვებგვერდიც რეგულარულად განაახლოს. ახალი ტექნოლოგიების დამკვიდრებასთან ერთად, მუშაკები ახალ უნარ-ჩვევებს იძენენ, სამუშაოს სხვა თვალთ უყურებენ, რაც, შესაბამისად, დღის წესრიგში აყენებს მოტივაციისა (მაგალითად, კოვინგტონი, 1997 წ.) და მენეჯმენტის (კილბრიუ, 2001 წ.) ახალი მეთოდების ძიების აუცილებლობას. სწორედ ამიტომ ნაშრომის მეხუთე თავში უფრო დეტალურად იქნება განხილული მენეჯერის მიერ აღნიშნული და სხვა ტექნოლოგიების დამკვიდრების მექანიზმები.

საბოლოოდ ვიტყვი, რომ მენეჯერებმა უნდა გაიაზრონ თითოეული მუშა-

კის მიერ საქმეში შეტანილი წვლილის თავისებურება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი თანამშრომლის მიერ სამუშაოს ინდივიდუალური აღქმაა. მართლაც, მეი და ჩარლზი სიტუაციას სხვადასხვა კუთხიდან აღიქვამენ. მეიმ შეიძლება, თქვას, რომ მისი უხასიათობა და ჩივილი გამოწვეულია იმით, რომ მას არ აძლევენ პროგრამის ბიუჯეტის დამოუკიდებლად განკარგვის უფლებას, მისი რანგის სხვა მუშაკებთან შედარებით დაბალი ხელფასი აქვს და დროის უკმარისობის გამო ვერ ახერხებს თავისი რეიტინგის გაუმჯობესებას. თავის მხრივ, ჩარლზი იტყვის, რომ აღნიშნული პრობლემის მიზეზი მისი სიზარმაცე, ამბიციის უქონლობა და დროის ცუდად განაწილებაა. კარგი მენეჯერისათვის ცნობილი უნდა იყოს, რომ აღქმა ფარდობითი ცნებაა და თითოეული ადამიანი საკუთარი რწმენის, განწყობისა და ღირებულებების სისტემის შესაბამისად ამხაველებს ყურადღებას ამა თუ იმ ასპექტზე. ხსენებული ვითარება ჯგუფთან მიმართებაში კიდევ უფრო რთულდება.

ჯგუფები

მედიაორგანიზაციებში მრავალ ჯგუფს შეხვდებით. ასეთია, მაგალითად, კომიტეტები, მიზნობრივი სამუშაო ჯგუფები, კლანური დაჯგუფებები და სხვა გაერთიანებები, რომლებიც ორგანიზაციას დასახული ამოცანების განხორციელებაში ეხმარებიან. რათა მენეჯერმა პერსონალის ეფექტურად მოტივაცია შეძლოს, ამ ჯგუფებს კარგად უნდა იცნობდეს და გააზრებული ჰქონდეს, როგორი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ მათ ორგანიზაციის კეთილდღეობასა და მის შემდგომ განვითარებაზე. ერთ-ერთ ასეთ მნიშვნელოვან ჯგუფს მიეკუთვნება პროფესიული ჯგუფი. პროფესიული ჯგუფი არის საერთო ღირებულებების, სტანდარტებისა და შეხედულებების მქონე ადამიანთა გაერთიანება, რომელიც მოქმედებს როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთაც. ეს ჯგუფები ერთმანეთთან კამათობენ, მეტოქეობენ და კომპრომისზე მიდიან, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ ისინი ორგანიზაციის შიგნით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სერიოზულად მონაწილეობენ. ბუნებრივია, ადამიანების სამუშაოზე მიღება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებაა. სწორედ ამიტომ მას შემდეგ, რაც მენეჯერი კონკრეტული მუშაკის ჯგუფში შეყვანას გადაწყვეტს, მას უკვე იმპლიციტურად აკისრია ვალდებულება – კარგად იცოდეს, რა მამოძრავებელი ძალები აერთიანებს ჯგუფს. ამგვარად, ჩარლზი მისი უნდა აღიქვამდეს არა მხოლოდ როგორც ინდივიდს, რომელზეც გავლენას პირადი, სამსახურობრივი, სამუშაოს ხარისხობრივი მაჩვენებლები და ტექნოლოგიური საკითხები ახდენს, არამედ მისი ყოველი ქცევა ჯგუფში გაერთიანებულ წევრებთან ურთიერთობის კონტექსტშიც უნდა გაიაზროს.

ჯგუფის გავლენა

გუნდის წევრები საკუთარ განსაკუთრებულობას ან თვითნარმოდგენების შექმნას პროფესიულ ჯგუფში მათზე დაკისრებული როლების შესაბამისად

აცნობიერებენ. ისინი თანაგუნდელებს პირველად რეფერენტულ ჯგუფებად მიიჩნევენ და ხშირად მათი სოციალიზაცია, სწორედ, თანაგუნდელთა გავლენით ხდება (ვან მანენი და ბარლი, 1984 წ.). ჯგუფებში ურთიერთობა, ჩვეულებრივ, ორი — ფორმალური და არაფორმალური — მიმართულებით ვითარდება.

როდესაც კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად მენეჯერი ორ ან მეტ ადამიანს დროსა და რესურსებს გამოუყოფს, ეს ფორმალური ჯგუფის შექმნის ფაქტი იქნება. ამ ჯგუფის კატეგორიას განეკუთვნებიან კომიტეტები, მიზნობრივი სამუშაო ჯგუფები, პროექტზე მომუშავე გუნდები ან განყოფილებები. ამ ჯგუფების გარეშე ორგანიზაციის ფუნქციონირება შეუძლებელია, რადგანაც მათ ანგარიშგასანევი ძალაუფლება და, შესაბამისად, გავლენის განსაკუთრებული უნარი აქვთ. მენეჯერები უშუალოდ ახორციელებენ ჯგუფების კონტროლს. ეს ხდება მათი ნევრების (ზოგჯერ — ლიდერების) შერჩევით, სამუშაო მიზნის განსაზღვრითა და მისი შესრულებისადმი ზედამხედველობის განევით. ხშირად ჯგუფის მოტივირების დონეს განსაზღვრული მიზანი და მისთვის მინიჭებული სტატუსი განაპირობებს. მაგალითად, ზოგიერთი ადამიანისათვის მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებაა პრესტიჟულ ან გავლენიან ჯგუფში მოხვედრა, ზოგისათვის კი — მისთვის არასასურველი ჯგუფიდან გამოყვანა. სწორედ მსგავს ვითარებაში აღმოჩნდებოდა მეი, თუ ჩარლზი მის დანიშნულებას გადაწყვეტდა. ამიტომ ფორმალური ჯგუფი უზრუნველყოფს სამუშაოს შესრულებას და, ამასთან ერთად, მოტივირების სტრუქტურის გამოყენების საშუალებასაც იძლევა.

არაფორმალური ჯგუფების საკითხი გაცილებით რთულია. ფორმალური ჯგუფები ორგანიზაციის სტრუქტურის შემადგენელი ნაწილია, ხოლო არაფორმალური ჯგუფები თანამშრომელთა სოციალიზაციის მიზნით, ფორმალური სტრუქტურების მხარდაჭერით, ირიბად, მათ პარალელურად აღმოცენდებიან. არაფორმალური ჯგუფების აღმოცენების წინაპირობა მრავალგვარია. ეს შეიძლება იყოს სამუშაო ადგილთან ტერიტორიული სიახლოვე, საქმიანობასთან (ან განათლებასთან) დაკვირვებული საერთო ღირებულებები და კიდევ ბევრი ისეთი რამ, რასაც ადამიანების დაახლოება შეუძლია. ამ ჯგუფებსაც კონკრეტული ფუნქცია აკისრიათ, თუმცა სავალდებულო არ არის, რომ იგი მენეჯერის სურვილით ან მითითებით ხორციელდებოდეს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თავისი ნევრების მეობას ჯგუფი განსაზღვრავს. ახალი ამბების ტელენამყვანები შინაურებად მიიჩნევენ ერთმანეთს. მათ საკუთარი გამოცდილება და პროფესიული ალღო უკარნახებთ, რათვისებაა ახალი ამბების ნამყვანისათვის აუცილებელი: გონიერება, ზოგჯერ ენამწარეობა, მჭევრმეტყველება, ახალი ამბების გამახვილებული გრძნობა და უნარი, როგორ გაართოს და აიყოლიოს სადილად თუ დასაძინებლად გამზადებული მაცურებელი. ნამყვანები ადვილად უმეგობრდებიან ერთმანეთს. მათ ახასიათებთ ჩაცმის მსგავსი სტილი და თმის ვარცხნილობა; იყენებენ ერთნაირ პროფესიულ ჟარგონს და საზოგადოებაშიც ერთნაირად უჭირავთ თავი. მედიაორგანიზაციების ყველა განყოფილების თანამშრომლების ქცევაშიც კი შეიმჩნევა მსგავსება. ცხადია, რომ საერთო პროფესია ყველა მათგანის (ან უმრავლესობის მაინც) სოციალური იდენტიფიცირების საშუა-

ლებად იქცევა.

იგივე ითქმის ჟურნალისტიკაზეც. ბევრი მათგანი საკუთარ თავს ჯერ ჟურნალისტად, ხოლო შემდეგ სულიერ არსებად აღიქვამს. ჟურნალისტიკა ხელს უწყობს გარკვეული რწმენების, ღირებულებების, ნორმებისა და ინტერპრეტაციების კონკრეტული ნიმუშების დამკვიდრებას. ჟურნალისტიკა არა მხოლოდ ახალი ამბების ფასი იცინა, არამედ ისიც, რომ მათი პროფესიონალთა აუცილებელია სკეპტიკურობა, ცინიზმი, კრიტიკულობა, მიუკერძოებლობა და ანალიზის უნარი. ყოველივე ეს კი ჟურნალისტიკაგან, მით უმეტეს, ახალგაზრდისაგან, ცხოვრების კონკრეტული სტილის არჩევას მოითხოვს. ჟურნალისტიკისთვის ჩვეულებრივი ამბავია, რომ იგი მუდმივად „მწყობრში დგას“; სხვაგვარად იგი ვერ შეძლებს სინამდვილის შემფასებელი თვალთ დანახვას. ჟურნალისტიკები სიამაყით საუბრობენ სახიფათო გამოცდილებაზე, მაგალითად, საბრძოლო პოზიციებიდან რეპორტაჟების მომზადებაზე. ახალი ამბების სიუჟეტებისაკენ დაუოკებელი სწრაფვა სერიოზულ მარნუხებში აქცევს ჟურნალისტიკის თავისუფალ დროს, კვალს ამჩნევს მისი ცხოვრების სტილს, თითქმის არ უტოვებს არაჟურნალისტური საქმიანობისათვის დროს და ხელს უწყობს კოლეგებს შორის ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. ამასთანავე, ერთ ორგანიზაციაში მომუშავე ჟურნალისტებიც განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მათ საგრძნობლად განსხვავებული საქმიანობა უნევთ. მაგალითად, ბექდურს მედიამში გამოცემის ელექტრონულ ვერსიაზე მომუშავე ჟურნალისტიკა გაზეთის თანამშრომლებსაგან განსხვავებული ქცევის სტილი ახასიათებს, რაც იმით არის გამოწვეული, რომ მისი შეხედულებები ახალი ამბების ნაკადების, მათი გავრცელების ვადებსა და ღირებულებათა სისტემის თაობაზე განსხვავდება პრესაში მომუშავე მათი კოლეგების შეხედულებებისაგან (ამარი, 2000 წ.).

მენეჯერების მონანილეობა პროფესიული ჯგუფების წარმატებაში იმაზე დამოკიდებული, თუ როგორ ხდება მათ მიერ სამუშაოს დაგეგმვა და სტრუქტურირება. თუ სამუშაოს ორგანიზება ფუნქციურ სანყისებზე ხდება, უდავოა, რომ ის ადამიანები, რომელთაც გარკვეული ფუნქციების შესრულება აკისრიათ, არაფორმალურ ჯგუფებს შექმნიან. ასე ხდება მედიაორგანიზაციების უმრავლესობაში, თუმცა ზოგიერთი კომპანია აქცენტს კონკრეტულ პროდუქტზე აკეთებს (მაგალითად, თუ ორგანიზაციას აქვს ვებგვერდი, მას სჭირდება პერსონალი, რომელიც მის მომზადებას შეძლებს) ან ბაზარზე ორიენტირებული (მაგალითად, როდესაც ჩარლზის სადგურმა შექმნა რეგიონული ბიურო), რის გამოც მუშახელის კონცენტრირება მათ ირგვლივ ხდება. თუმცა ამ შემთხვევაში მენეჯერებს იმის ცოდნაც სჭირდებათ, რომ არაფორმალური ჯგუფების საქმიანობას მრავალი ნაკლიც ახასიათებს.

ერთ ასეთ უარყოფით ელემენტად მიიჩნევა ის ზენოლა, რომელსაც ჯგუფები თავიანთ ნევრებზე ახორციელებენ (კისლერი და კისლერი, 1969 წ.). ჯგუფის ნევრებს აერთიანებს და ერთ მუშტად კრავს მასში დამკვიდრებული ნორმებისა და ღირებულებების სისტემა, ისინი იზიდავენ სხვა ნევრებს და ყველა საერთო მიზნებით იმსჭვალება. რაც უფრო განუყოფელია ჯგუფისაგან მისი ნევრი, მით უფრო მეტ ერთგულებას იჩენს ის თანაგუნდელთა მიმართ, მით უფრო ბოლომდე აცნობიერებს ჯგუფში დამკვიდრებული სტანდარტებისა და ღირებულებების სისტემას.

ჯგუფი ყოველთვის ცდილობს, რომ მისმა წევრებმა არ დაარღვიონ დამკვიდრებული ნორმები. გუნდის ცალკეულ წევრზე ჯგუფის მხრიდან განხორციელებული ზენოლა, შეიძლება, ძალიან დიდი იყოს, რაც იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად დიდია გადახრა ჯგუფში აღიარებული ნორმებიდან. ჯგუფის მხრიდან ასეთი სერიოზული ნწების შესაძლებლობა იმით უნდა აიხსნას, რომ ჯგუფი გადარჩენისა და თვითდამკვიდრების მიზნით სამომავლოდ უფრო მეტი საკუთარი ინტერესის რეალიზაციას ცდილობს. ზენოლა შეიძლება იყოს ფარული, მაგალითად, ისეთი, როდესაც რეკლამის გასაღებაზე მომუშავე პერსონალი ცდილობს, ჩაახშოს ძალიან მონდომებული მუშაკის ძალისხმევა, დასცინის და ხუმრობით „გამწევ ძალას“ ეძახის, ან როდესაც ჟურნალისტები ცნობისმოყვარე კოლეგას „ჩხირკედელას“ უწოდებენ. ამ შემთხვევაში შეტყობინება შემდეგია: „შენ ჩვენაირი არ ხარ“, და ამით ჯგუფი თავის წევრებს საზღვრებს უწესებს. მედიამენეჯერმა, თუ ის თავის სიმალეზე დგას, სამი გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს: რა არის უკეთესი ჯგუფისათვის? რა არის უკეთესი დაშინებული მუშაკისათვის? რა არის უკეთესი კომპანიისათვის?

ზოგჯერ ერთი და იგივე მოქმედება ერთდროულად ყველა მიმართულებით დადებით შედეგს იძლევა, თუმცა არა მყისიერს. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ, რომ სპორტული ამბების რეპორტიორმა გაზეთის სპორტული განყოფილების ცნობილი რედაქტორი და რუბრიკის მუდმივი წამყვანი (ამავე დროს, თავისი უშუალო უფროსი) პლაგიატობაში ამხილა, რადგანაც ახალი ამბების სამსახურის მასალებს მიუთითებლად იყენებდა. რეპორტიორმა ეს ამბავი გაზეთის რედაქტორს შეატყობინა, რომელმაც რეპორტიორი სამსახურიდან დაითხოვა. ერთი შეხედვით, თითქოს მუდმივი რუბრიკის რედაქტორი უნდა დაეთხოვათ სამსახურიდან და არა რეპორტიორი. საქმე ის არის, რომ რეპორტიორს სპორტული რედაქტორისთვის პლაგიატობის შესახებ პირადად არაფერი უთქვამს. გაზეთის რედაქტორმა კი სუბორდინაციის დარღვევა და ფაქტის გახმაურების მეთოდი არ მოიწონა (სპორტული ამბების რეპორტიორმა სხვა რეპორტიორებს და თანამშრომლებსაც ამცნო ხსენებული ამბავი) და რეპორტიორის ქცევაში პერსონალის მორალის დაქვეითებისა და ორგანიზაციის ავტორიტეტის შელახვის საფრთხე დაინახა. სპორტული ამბების რედაქტორმა საყვედური მიიღო და დროებით ჩამოაქვეითეს, მაგრამ მისი კარიერა მაინც გადარჩა. თავდაპირველად სხვა მუშაკები აღშფოთდნენ, მაგრამ მოგვიანებით მიხვდნენ, რომ გამომცემელმა მათ კარგი გაკვეთილი ჩაუტარა: ამით მას თანამშრომლებისთვის უნდოდა ეთქვა: დაიცავით სუბორდინაცია (გააკონტროლეთ თავი, ვიდრე პიროვნებას ბრალდებას წაუყენებთ). სპორტული გვერდის მუდმივი რუბრიკის წამყვანი კვლავ გაზეთის რჩეულ მუშაკად დარჩა, თუმცა მის საქმიანობას უფრო მეტი ყურადღებით აკვირდებოდნენ.

არაფორმალური ჯგუფის კიდევ ერთი დამახასიათებელი თვისება, რომელიც განსაკუთრებით მასშედის საქმიანობაშია მნიშვნელოვანი – არის ახლებური ხედვის უნარი. ახალი იდეები მასშედიაში ყოველდღიურად იბადება.

მედიაამენეჯერები, მართალია, ხელს უწყობენ თანამშრომელთა შემოქმედებითი აქტივობის ამაღლებას, მაგრამ ხშირად საერთოდ უგულებელყოფენ მათი ნახალისების ისეთ ფორმებს, როგორებიც არის: ავტორის მინიშნება

პრესის მასალებსა და მოვლენათა ადგილებიდან მომზადებულ ტელესიუჟეტებზე, აგრეთვე მათი აღიარების მიზნით საგანგებო სამაუნყებლო სიგნალებით სარგებლობა. მასმედიის შემოქმედ თანამშრომლებს ერთმანეთთან ბუნებრივად აკავშირებთ მიზანსწრაფულობა, ორიგინალობა, ცნობისმოყვარეობა და გამოცდილებით შეძენილი გონებამახვილობა (შტრაუბი, 1984 წ.). სიახლის დამკვიდრებას ძალიან უწყობს ხელს ორგანიზაციის ან ჯგუფის კულტურა და თანამშრომლების მიერ საკუთარი თავის ორგანიზაციის კონტექსტში აღქმა. მაგალითად, უურნალისტთა ერთმა ჯგუფმა ფული შეაგროვა, რათა დახმარებოდა ერთ ოჯახს გამთლიანებაში. მათი აზრით, ასეთი ქცევა კარგად ესადაგება კომპანიის ტრადიციებს – თესოს სიკეთე (პეტერსენი, 1992 წ.).

არაფორმალურ ჯგუფებში აუცილებელია საერთო ენის გამოხატვა, გარემოცველ პირობებთან შეგუება და თავიანთი მისიის ზიარი ხედვა (დენისონი, 1990 წ.). ეს ერთიანობა კი მალე ქრება, როდესაც ორი არაფორმალური ჯგუფი ერთმანეთს ერწყმის, რაც ტექნოლოგიური და კორპორაციული კონვერგენციის საუკუნეში ხშირად ხდება. მაგალითად, პიტსბურგის ორი კონკურენტული გაზეთის რედაქციების გაერთიანებამდე ერთს კორპორაციული მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი მობილიზებული კადრები ჰყავდა, მეორეს – მოშველებული, თავქარიანი და უდარდელი. გარდამავალი პერიოდის გასაიოლებლად ორივე გაზეთის რეპორტიორებისა და რედაქტორების შემადგენლობით რამდენიმე კომიტეტი შეიქმნა. მაგრამ, რადგან თანამშრომლებს ახალი ორგანიზაციის მიმართ არავითარი სიმპათია, ხოლო მის ნევრებს – საერთო კულტურა არ ჰქონდათ (შუთავსებლობა), ამასთან, რაკი თავიდანვე არ იყო ნათლად განსაზღვრული ორგანიზაციის მიზანი (გარდა იმისა, რომ მას უნდა გამოემუშა გაზეთი), გაერთიანებულ რედაქციაში გახშირდა კონფლიქტები (იურჩაკი, 1996 წ.). კონვერგენტული გარემოს პირობებში ჯგუფის ნევრებსა და თვით ჯგუფებს შორის მუდმივად უნდა იყოს ურთიერთკავშირი, წინააღმდეგ შემთხვევაში, თავიდან ვერ ავიცილებთ არასასიამოვნო დაპირისპირებებს (კილბრიუ, 2001 წ.).

ჯგუფებს შორის კონფლიქტების მთლიანად აღმოფხვრა შეუძლებელია. დროთა განმავლობაში ჯგუფები ერთმანეთს ძალიან უახლოვდებიან და მათი ნევრებიც საერთო სულისკვეთებით იმსჭვალებიან. ამის პარალელურად იზრდება ავტონომიურობისა და დამოუკიდებლად მოქმედების სურვილი (შერიფი, 1962 წ.). ამავე დროს, ჯგუფებს მიაჩნიათ, რომ მათ იმავე ორგანიზაციის სხვა ჯგუფებისაგან განსხვავებული მიზნები აქვთ (დოიჩი, 1949 წ.).

მრავალმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ მედიაორგანიზაციებს მსგავსი პრობლემები აწუხებს. მაგალითად, ტელესტუდიების მოწყობილობათა წარმოების ქვეგანყოფილებები, ჩვეულებრივ, თავისთვის საჭირო საქონელს ითხოვენ (ელიოტი და ჩეინი, 1969 წ.); ამიტომ სხვადასხვა განყოფილებაში მუშაობის სპეციფიკა მუდამ ზემოქმედებს კონფლიქტების მოგვარების სტილსა და დასახული მიზნების მიღწევის თავისებურებაზე (ალენი, ზიბერტი, შაასი და ციმერმანი, 1988 წ.). ასევე ერთ-ერთი შტატის გაზეთის განყოფილებათა ურთიერთობის მიხედვით განისაზღვრებოდა, თანამშრომლობის როგორი დონე იქნებოდა საკმარისი კონკრეტულად მათი გამოცემისათვის

(სილვი, 1996 წ.). პრობლემას ნაწილობრივ განაპირობებს თანამედროვე დანე-სებულებების განუსაზღვრელი სირთულე. ორგანიზაციულად რაც უფრო რთული სტრუქტურა აქვს კომპანიას, მის იერარქიას მით მეტი იარუსი ემატე-ბა და, შესაბამისად, ბრძანებათა ჯაჭვიც გრძელდება. ეს კი ზრდის ინფორმა-ციის დამახინჯების (და, შესაბამისად, კონფლიქტების) ალბათობას. კომპანიის კომპლექსურობის ზრდა არწმუნებს ჯგუფებს მათი მხრიდან კონტროლისა და კომპანიის მართვის პროცესში სიფრთხილის გამოჩენის აუცილებლობაში (ვან მაანენი და ბარლი, 1984 წ.).

ამგვარად, მასშედის საქმიანი მენეჯერი კარგად უნდა იცნობდეს ჯგუფს. ამ ცოდნის მოპოვება კი მით უფრო სწრაფად მოხდება, რაც მალე შევისწავ-ლით, როგორია შიდაჯგუფური კომუნიკაციური ქსელი (ქოლინზი და გუცკოვი, 1964 წ.). მენეჯერი მხოლოდ ამგვარად დაეუფლება საჭირო ინფორ-მაციის ნაკადს, გააცნობიერებს ჯგუფში გადანყვეტილებათა მიღების დინა-მიკას, რაც უეჭველად მისცემს მას საშუალებას, უკეთ გაიაზროს ჯგუფის მოთხოვნილებათა მოტივები.

საერთო პრობლემები

მასშედის ფირმებში, სადაც დაძაბული მუშაობა მიმდინარეობს, მოტივა-ციასთან დაკავშირებული უთანხმოებები გარდაუვალია. ამ ნაწილში საუბარი გვექნება მხოლოდ უთანხმოების ზოგიერთ ისეთ სახეობაზე, რომელიც ფარ-თოდ არის გავრცელებული და განვიხილავთ მათ მოსაწესრიგებლად მენე-ჯერისათვის საჭირო ღონისძიებებს.

კადრების შენარჩუნება

მოტივაციის პრობლემა უშუალო კავშირშია კადრების დენადობასთან ან თანამშრომლის მიერ კომპანიის ნებით დატოვებასთან. ამის მიზეზი ბევრი რამ შეიძლება იყოს, მაგრამ, ძირითადად, იგი მუშაკის მიერ საშუაოს რომე-ლიმე ასპექტის გამო წარმოშობილი უკმაყოფილებით არის გამოწვეული. მუშაკთა დენადობის კოეფიციენტი სხვადასხვა კომპანიაში განსხვავებულია, მაგრამ ზოგადად მასშედიში 50%-ს აღწევს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ერთ წელიწადში კომპანიას მისი თანამშრომლების ნახევარი ტოვებს ხოლმე. ეს კი სერიოზულ ხარჯთან არის დაკავშირებული, რადგან მენეჯერები იძულე-ბული ხდებიან, ახალი თანამშრომლები შეარჩიონ, მიიღონ და გადაამზადონ. გარდა ამისა, ზოგჯერ არც დარჩენილ თანამშრომლებს აკმაყოფილებთ მათ მიერ დაკავებული თანამდებობა და სტატუსი.

მართალია, თანამშრომლების დენადობა შედიაშენეჯერების დაუძინებელი მტერია, მაგრამ მასშედის სხვადასხვა სფეროში ის ერთნაირი სიმძაფრით არ ვლინდება. გაზეთიდან ეთნიკურ უმცირესობათა და ქალთა დისპროპორ-ციული რაოდენობა გაედინება. ზოგჯერ მუშაკთა დენადობის კოეფიციენტი ერთ განყოფილებაში მეტია, ვიდრე მეორეში. მაგალითად, 1990-იანი წლების

დასაწყისში გაზეთების გავრცელების განყოფილებებმა თანამშრომლების ერთ მესამედზე ოდნავ მეტი დაკარგეს, მიუხედავად იმისა, რომ ამ განყოფილებებში მთლიანად რედაქციებში მომუშავეთა მხოლოდ მეხუთედი იყო დასაქმებული. განყოფილების შიგნითაც უმცირესობათა წარმომადგენლები უფრო ხშირად ტოვებენ სამუშაოს, ვიდრე არაუმცირესობის წარმომადგენლები. ამ ფაქტმა მედიამენეჯერი არ უნდა განაცვიფროს. საკმარისია, გაეცნოს სხვადასხვა გამოკვლევას, რათა ნახოს, რომ აფრო-ამერიკული და ლათინური წარმოშობის ჟურნალისტები ორჯერ უფრო ხშირად არიან სამუშაოთი უკმაყოფილონი, ვიდრე თეთრკანიანი ჟურნალისტები (ბრამლეტ-სოლომონი, 1993 წ.), იგივე შეიძლება ითქვას სპორტული ჟურნალისტი ქალების შესახებ. მიუხედავად იმისა, რომ სპორტული ჟურნალისტი ქალების 75% სამუშაოდან კმაყოფილებას იღებს, ისინი მაინც ამბობენ, რომ კოლეგები მათთან საუბრისას უფრო ხშირად იყენებენ ქალთა ღირსების შეურაცხმყოფელ ლექსიკას, ვიდრე ახალი ამბების განყოფილებებში მომუშავე ჟურნალისტი ქალების მიმართ (პ. მილერი და მილერი, 1995 წ.).

ამას ისიც ემატება, რომ ჟურნალისტები კარიერის დასაწყისში უფრო ხშირად გარბიან გაზეთიდან, ვიდრე ვეტერანი ჟურნალისტები (უივერი და უილპოიტი, 1996 წ.). პრობლემების უმრავლესობა მენეჯერსა და მის თანამშრომლებს შორის არსებულ რასობრივ, სქესობრივ ან ასაკობრივ განსხვავებასთან არის დაკავშირებული. გარდა ამისა, მენეჯერები თანამშრომლებთან არააფორმალურ დონეზე ურთიერთობისათვის დროს ვერ პოულობენ. თუმცა, არც ის არის გამორიცხული, რომ მათ 1990-იანი წლებში მრავალფეროვნების მიმართ დამკვიდრებული ნეგატიური დამოკიდებულება ამინებთ, ან, შეიძლება, ისინი თავად აღიქვამენ მრავალფეროვნებას საქმიანობისათვის ხელისშემშლელ ფაქტორად. თუმცა აღსანიშნავია ზოგიერთი ექსპერტის გულწრფელი აღიარებაც, რომ მათ არ აქვთ უმცირესობის წარმომადგენელი თანამშრომლების შეფასების საჭირო მეთოდიკა (სი ფილიპსი, 1991 წ.).

ახალი ამბების რედაქციასა და მასმედიის სხვა განყოფილებებში საუკეთესო თანამშრომლების შენარჩუნება მედიამენეჯერების მხრიდან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. თუ მათ ამ პრობლემის გადაჭრა სურთ, უნდა შეეცადონ, გაარკვიონ – რა არის თანამშრომლების უკმაყოფილების მიზეზი, რომელი მოთხოვნები უგულებელყოფა იწვევს მათ მიერ სამუშაოს დატოვებას. მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებით ჩატარებული ურიცხვი გამოკვლევებიდან ცხადი გახდა, რომ უმცირესობათა ჯგუფების სამუშაოზე დარჩენასაც სხვადასხვა მიზეზი განაპირობებს (მაგ., მაკგილი, 2000 წ.). ამიტომ მენეჯერებმა თავი უნდა აარიდონ ამ ფაქტორების მეტისმეტად განზოგადებას. აშშ-ს გაზეთებში მომუშავე აფრო-ამერიკული წარმოშობის ჟურნალისტები აღნიშნავენ, რომ, რადგან მათ, სპეციფიკური აღზრდიდან გამომდინარე, განსხვავებული ჩვევები აქვთ, რედაქტორები მათ პიროვნებებად არ მიიჩნევენ (ნიუკირკი, 2000b), ან ჰგონიათ, რომ საჭირო უნარი არ აქვთ (ნიუკირკი, 2000a):

„გავიგე... პრაქტიკული სემინარის მონაწილეები ამბობდნენ: თუ მრავალფეროვნება გსურს, რასობრივი თავსატეხის ლაბირინთებში სიარული

უნდა შეძლო. ბევრი თეთრკანიანი ხმამალა აცხადებდა, რომ არ იცოდა, როგორ მოქცეულიყო, როცა შავკანიან ან ლათინოს რეპორტიორთან რასობრივ თემაზე შექმნილ სიუჟეტთან დაკავშირებით უთანხმოება მოსდიოდა... ზოგიერთმა მენეჯერმა ისიც აღიარა, რომ, როდესაც უმცირესობის წარმომადგენელი ჟურნალისტების მხრიდან აშკარა რისხვა შეუნიშნავს, ძალიან შეშინებულია და, წინააღმდეგობის განევის ნაცვლად, ჩუმად უკან დაუხევია. ამგვარი ქცევა კი კონფლიქტის მოგვარებას ხელს ნამდვილად არ უწყობს.

სტრესი

სტრესი მასმედიის შემადგენელი ნაწილია. ბევრ ყოფილ ჟურნალისტს უთქვამს, რომ ჟურნალისტიკა იმედგაცრუების, დაბალი ანაზღაურების, ცუდი მენეჯმენტისა და არარეგულარული სამუშაო საათების გამო მიატოვა (ფედლერი, ბური და ტეილორი, 1988 წ.). გაზეთების მორიგე რედაქტორებში ემოციური გადაღლილობისა და ინდივიდუალობის დაკარგვის უფრო მაღალი დონე შეინიშნება, ვიდრე რეპორტიორებში (კუკი, ბენქსი და ტერნერი, 1993 წ.). რედაქტორთა თითქმის ორი მეხუთედი აღნიშნავს, რომ მათ პროფესიული დაავადებები აწუხებთ (ჯაილსი, 1983 წ.). საზოგადოებასთან ურთიერთობების სამსახურების (პიარის) წარმომადგენლები კი ამტკიცებენ, რომ სტრესულ ვითარებაში მუშაობა მათთვის ჩვეულებრივი ამბავია (ბატლერი, ბრუსარი და ადამსი, 1987 წ.). ამიტომ მენეჯერებმა, ცხადია, უნდა გაითვალისწინონ, რომ სტრესი მათი თანამშრომლების საქმიანობისათვის დამახასიათებელი თავისებურებაა და, ამდენად, რეალობაც, რომელსაც თვალი უნდა გაუსწორონ.

მრავალმა მეცნიერმა შეისწავლა სტრესი სხვადასხვა ჟურნალისტურ გარემოში და მის როლზე ჟურნალისტური მოღვაწეობის მომავალთან დაკავშირებით მოსაზრებაც მრავალი გამოითქვა. უწინარეს ყოვლისა, სტრესი პერსპექტივასთან მიმართებაში განიხილება. თავის ადრეულ გამოკვლევაში ჯაილსი (1983 წ.) აღნიშნავდა, რომ რედაქტორებსა და ხელქვეითებს შორის ხშირია უთანხმოება ორგანიზაციის სამომავლო გეგმებსა და სტიმულირებასთან დაკავშირებით. ენდრესის (1988 წ.) აზრითაც, რეპორტიორებს შორის უთანხმოება დაძაბულობას იწვევს. ზემოხსენებულის გარდა, ასევე დიდ როლს თამაშობს მოლოდინის გაცრუება. მაკქუერი (1999 წ.) ფიქრობს, რომ პროფესიულ საიდუმლოებათა შეგრძნება, ანუ „ტრენინგისა და მუშაობის ადრეულ ეტაპზე სოციალიზაციის შედეგად ჩამოყალიბებული მოლოდინი“ (გვ. 21), გავლენას ახდენს ჟურნალისტების მიერ უფროსის პიროვნების აღქმაზე. პროფესიულ საიდუმლოსთან ზიარების შემდეგ ჟურნალისტს უყალიბდება გარკვეული მოლოდინი იმისა, როგორი უნდა იყოს მისი ხელმძღვანელი. მაგრამ, როდესაც რეალურ ცხოვრებაში მოლოდინი არ მართლდება, მას უკმაყოფილება ეუფლება. დაბოლოს, ჟურნალისტიკის სპეციალობის სტუდენტებშიც სტრესი ისევე მოქმედებს და ისევე გამოხატული, როგორც პროფესიონალ ჟურნალისტებში. სტრესის დამახასიათებელი სიმპტომებია დეპრესია, „ღრუბლებში ფრენა“, სამუშაოს

ხარისხზე ნაკლები ყურადღება და კარიერის ან სპეციალობის შეცვლა (ენდრესი, 1992 წ.).

სტრესით გამოწვეული შედეგი სხვადასხვაგვარია და გამომდინარეობს იქიდან, რა დამოკიდებულება აქვს ადამიანს თავის სამუშაოსთან. მედიამენეჯერის ფიზიკურ თვალს არ უნდა გამოეპაროს სტრესის ნიშნები, მაგრამ მას იმდენი ფორმის მიღება შეუძლია, რომ ხშირად ძალიან ძნელად შესამჩნევია. ჩვეულებრივ, სტრესის ნიშნები სხვადასხვა სიხშირით, სიმძაფრითა და უჩვეულობით ხასიათდება. ამიტომ მენეჯერს არ უნდა გამოორჩეს მხედველობიდან, თუ თანამშრომელს სამუშაოს შესასრულებლად ხშირად დრო არ ჰყოფნის, მეტისმეტად აღზნებულია ან უხასიათოდაა. სამსახურში გლობალური ცვლილებები (მაგალითად, შტატების შემცირება, ახალი შინაგანანგის შემოღება, უახლესი ტექნოლოგიის დანერგვა ან რამის მძაფრი მოლოდინი), რაც მასმედიის ძალზედ ცვალებადი სამუშაო გარემოსათვის უცხო არ არის, ხშირად იწვევს სტრესის პროვოცირებას.

ზოგიერთი სამუშაო ან საურთიერთობო გარემოს თავისებურება სტრესის შესაძლებლობას შინაგანად მოიცავს (ოლდაგი და ბრიფი, 1978 წ.). მათ მიეკუთვნება მკაცრი ვადებით გამოწვეული ნნები, შინაარსიანი მასალის მოძიება, მისი სათანადო ლექსიკური თუ სტილური დამუშავება და წარმოების უწყვეტი ციკლი. სტრესის გამომწვევ მიზეზთა სიას ახლახან მიემატა ჟურნალისტიკის, მასმედიის მფლობელებისა და მენეჯერების მიზნებს შორის შეუსაბამობით გამოწვეული სტრესი. მენეჯერთა უმრავლესობას იშვიათად აქვს ჟურნალისტიკური განათლება, ისინი უშატივცემულოდ ეპყრობიან ჟურნალისტიკის მიერ მომზადებულ ღრმა, ანალიტიკურ წერილებს და უპირატესობას კომერციული შინაარსის მასალას ანიჭებენ, რითაც ჟურნალისტიკებს გულს ტკენენ და იმედს უცრუებენ (გარდნერი და სხვები, 2001 წ.). მართალია, სტრესის გამომწვევ მრავალ მიზეზს მედიამენეჯერები ჯერ კიდევ ვერ აკონტროლებენ, მაგრამ ამ სფეროში გაცნობიერება დაეხმარება მათ, მომზადებული შეხედნენ თანამშრომელთა მოსალოდნელ ქცევას.

მთავონების, შემოქმედებითი აღმაფრენის ან სტიმულის უქონლობა

მასმედიის თანამშრომლებს შემოქმედებითი, კონსტრუქციული და შინაარსიანი სამუშაო იზიდავთ. აღსანიშნავია, რომ თავის დროზე ახალი ამბებისა თუ გასართობი პროგრამების რედაქციებში, სარეკლამო, გასაღებისა თუ წარმოების სფეროში ომისშემდგომი თაობის მრავალი წარმომადგენელი გამოჩნდა. მას შემდეგ ამ ადამიანთა სამსახურებრივი როლი ან კორპორაციული თუ პროფესიული საქმიანობის თავისებურება იმ უნარით განისაზღვრება, რომელიც მათ სიახლეთა დამკვიდრების ან ხარისხიანი პროდუქციის შექმნის მიზნით წინააღმდეგობათა დასაძლევად გამოაველინეს. ამგვარ გამოწვევას კი ერთნაირი ინტერესით ხედებიან სამუშაოთი კმაყოფილი ჟურნალისტიც და ისიც, ვისაც პროფესიის შეცვლა აქვს განზრახული (უივერი და უილპოიტი, 1996 წ.). იმ პირობებში კი, როდესაც შემოქმედებას ახშობენ, ამცირებენ ან მის განვითარებას ხელს უშლიან, მასმედიის

ორგანიზაციის ხერხემალს, მედიამენეჯერს, რთული ამოცანა აკისრია – დაეხმაროს თანამშრომელს და მისი შთაგონება საჭირო მიმართულებით წარმართოს.

ამ ტიპის პრობლემას, ძირითადად, არასაკმარისი რესურსები და შტატები, ასევე სივრცის უკმარისობა წარმოშობს. ხელისშემშლელ ფაქტორებს ასევე განეკუთვნება მეტისმეტად ხანგრძლივი სამუშაო დღე, გადაჭარბებული კონტროლი, სამუშაოს არასწორად განსაზღვრა და გადაღლილობა. გაზვიადებული არ იქნება, თუ ვიტყვით, რომ უმთავრესი მიზეზი მაინც ის არის, რომ სამსახური ადამიანებისაგან სულ უფრო მეტ თავდადებას ითხოვს (ბრაუსი, 1992 წ.), ეს განსაკუთრებით ეხება ახალგაზრდა ჟურნალისტებს. მათ მიერ სამუშაოდან კმაყოფილების მიღებას, ძირითადად, ორი წინაპირობა განსაზღვრავს: დამოუკიდებლობა და „ინტერესი ან მიზანი“.

მმართველობითი კუთხით, ძნელია, სათანადოდ შეაფასო თანამშრომელთა ავტონომიურობის საკითხი. დამოუკიდებლობა წიგნის ამ თავში, როგორც ვხედავთ, მოტივაციის უმთავრეს ფაქტორად არის მიჩნეული. ტეხასის ყოველდღიური გაზეთის რეპორტიორების საქმიანობის შესახებ ჩატარებულ გამოკვლევაში სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილების წინაპირობად მიჩნეულია: მიღწევა, პიროვნული ზრდა, ახალი ამბების რედაქციაში დამკვიდრებული სტრატეგიული კურსი, ადგილობრივი საზოგადოების ინტერესის დაკმაყოფილება და ავტონომიურობა (ჩანი და სილვი, 1999 წ.). ავტონომიურობის ხელისშემშლელ ყოველდღიურ ფაქტორებზე ასაკოვან და გამოცდილ მუშაკებს ახალგაზრდებისაგან განსხვავებული შეხედულება აქვთ. სხვადასხვა ეპოქის დიდი სპორტული გუნდების (Pittsburg Steelers, Boston Celtics და New York Yankees) მსგავსად, ვეტერანი მუშაკები უკეთ უმკლავდებიან სამსახურებრივ წნეხს, ცვლილებებსა და სტრესულ მდგომარეობას. მასმედიისათვის დამახასიათებელ ურთიერთსაწინააღმდეგო, მოსაწყენ და ხანდახან დამორგუნველ საქმიანობასაც კი უფრო კარგად ართმევენ თავს. გონიერი, მომთმენი, ბრძენი, შორსმჭვრეტელი ასაკოვანი თანამშრომლები. ამგვარად, მედიამენეჯერი შემოქმედებითად განაფული და ახალი იდეებიც სავსე უნდა იყოს, რომ წინააღმდეგობა გაუწიოს მოტივაციის ხელისშემშლელ სამიდან ერთ-ერთ ან ყველა დაბრკოლებას ერთად, განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც ეს საფრთხე დამოუკიდებლობას ეხება.

გაზეთში გარდაქმნებისადმი მიძღვნილ გამოკვლევაში აღნიშნულია, რომ ისეთი ცვლადები, როგორიცაა ორგანიზაციული პოლიტიკა და შიში, ხელს უშლიან სიახლეთა დამკვიდრებას (სილვი და უითერსპუნი, 2002 წ.). გაიხსენეთ, მაგალითად, პიტსბურგის გაზეთების გაერთიანების შემთხვევა. როცა ერთმა გაზეთმა მეორე შეისყიდა, რეპორტიორებს ახალი მენეჯმენტისადმი ისეთი შიში გაუჩნდათ, რომ გარდამავალ პერიოდში მათ, თავისდაუნებურად, დაძაბულობა და კონფლიქტი გამოიწვიეს (იურჩაი, 1996 წ.). რეპორტიორებმა აგრეთვე გამოთქვეს შემფოთება, რომ ტრადიციული ავტონომია საფრთხეს უქმნის სამოქალაქო ან საზოგადოებრივ ჟურნალისტიკას, რადგან სულ უფრო მზარდი კორპორაციული ინტერესების დაცვა ავტონომიის საზიანოდ ხდება. მათივე აზრით, ამ გარემოებამ ისიც გამოიწვია, რომ დაიწყო ახალი ამბების შექმნიდან ჟურნალისტების ჩამოშორების პროცესი. ახლა ამ საქმეს ხელში იგდებენ ადგილობრივი თემები, რომლებიც საზოგადოებრივი

ფორუმების საშუალებით განსაზღვრავენ აუდიტორიისათვის საინტერესო თემატიკას. ეს კი თრგუნავს ჟურნალისტიკების დამოუკიდებლობას, რომელიც, მათი სიტყვებით, რეპორტიორებს გარეშე ძალების გავლენისა და მიკერძობულობისაგან იცავს (გეიდი და სხვები, 1997 წ.; სილვი და უითერსპუნი, 2002 წ.). ნარმოდგენები ავტონომიურობის შესახებ სტუდენტ-ჟურნალისტებში ჯერ კიდევ სასწავლო გაზეთის გამოცემის პროცესში ისახება, მაგრამ მათ ცნობიერებაში ეს გრძნობა იმდენად მზარდია, რომ ის ასუსტებს სამოქალაქო ჟურნალისტიკის მნიშვნელობის აღქმას (მაკდვეიტი და სხვები, 2002 წ.). თავისთავად ცხადია, რომ ავტონომიის საკითხი მენეჯმენტმა განსაკუთრებული რუდუნებით უნდა შეისწავლოს.

ამგვარად, ყველაზე გონივრული ნაბიჯი ის იქნება, თუ ყველა შესაძლო მოულოდნელობას წინასწარ გავითვალისწინებთ. არანაკლებ გამართლებულია ისეთი ორგანიზაციულ-სტრუქტურული პოლიტიკის შემუშავება, აგრეთვე ისეთი პროცედურებისა და პროგრამების შექმნა, რომლებიც გამორიცხავს მორალთან დაკავშირებული პრობლემების ნამოჭრას და ხელს შეუწყობს ჯანსაღი კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბებას. მაგალითად, დასაქმების პოლიტიკის განხორციელების დროს მუშახელის გადინებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს სხვადასხვაგვარად შეიძლება მიუდგეთ.

დაუბრუნდეთ ჩარლზისა და მეის შემთხვევას. მეის წინაშე ყოველდღიურად ნამოჭრილი პრობლემები არ იარსებებდა, თუ ჩარლზი ისეთ ღონისძიებებს შეიმუშავებდა, რომლებიც გეგმაზომიერად უზრუნველყოფდა თითოეული პრობლემის მოგვარებას. ვინაიდან მუშახელთა გადინება ახალ თანამშრომელთა მიღების აუცილებლობას იწვევს, ჩარლზი ვალდებული იყო, მეტი ყურადღება დაეთმო საკადრო პოლიტიკისათვის. სავარაუდოა, რომ კომპანიას დასაქმების გეგმა საერთოდ არ აქვს. ტრადიციულად, კომპანიები ახალ თანამშრომელს ვაკანტური თანამდებობის გამოჩენისას იღებენ. ისინი არ ეძებენ სხვა ალტერნატივას, მაგალითად, ისეთს, როცა კომპანიის სხვა თანამშრომელს შეუძლია ამ ვაკანსიის შეთავსება. არც იმას კითხულობენ, რომ იქნებ ამ კონკრეტულ თანამდებობას აქვს ისეთი ნაკლი, რომელიც განაპირობებს მუშაკების მიერ სამუშაოს მიტოვებას. დასაქმების გეგმა კომპანიის შტატების დაკომპლექტების 2 ან 5-წლიან სტრატეგიაზე უნდა აიგოს. თუ ახალი თანამშრომლების მიღება ჩარლზის კომპეტენციაში არ შედის, მაშინ მან უნდა გადასინჯოს გასაუბრების პროცესი და მასში ცვლილებების შეტანას შეეცადოს.

მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს არა მხოლოდ ამა თუ იმ კონკრეტული საქმიანობის თავისებურებები და რომელიმე მუშაკის მოტივაციის კონკრეტულ სახესთან შეთავსება-შეუთავსებლობის უნარი, არამედ შეამჩნიოს ის საგულისხმო სიახლეებიც, რომლებიც პიროვნების სამსახურში მიღებას მოსდევს. ჩარლზმა ყურადღებით უნდა გადასინჯოს ახალი თანამშრომლების მიღებისას ჩასატარებელი ინტერვიუს პროცესი. გასაუბრება მხოლოდ ხელფასზე, სამსახურის სარფიანობასა და პროდუქტის წარმოების თავისებურებებზე ლაპარაკით არ უნდა შემოიფარგლოს. მთავარი ის არის, რომ მან კანდიდატის კონკრეტულ სამუშაოსთან შესაბამისობა გამოავლინოს.

მასმედიის მენეჯერები ხშირად ჩივიან, რომ შემოქმედი თანამშრომლები,

ნაკლებად ნიჭიერ მუშაკებთან შედარებით, ძნელად სამართავი არიან. მიზეზი კი ის არის, რომ ისინი მეტ ავტონომიურობას მოითხოვენ. მასმედიის ორგანიზაციებისათვის უცხო არ არის ვითარება, როდესაც გაურკვეველია, ვინ აკონტროლებს სიტუაციას – მენეჯერი თუ თანამშრომელი. ეს ჩვეულებრივი ამბავია, რადგან ზოგიერთი ხელქვეითი საზოგადოებისათვის „ვარსკვლავი“ ხდება, ამიტომ მენეჯერი ვალდებულია, ოქროს შუალედი მოძებნოს და არც გამორჩეულ თანამშრომელს აწყენინოს, არც მასზე შეყვარებულ საზოგადოებას. ასე რომ, მენეჯერისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია როგორც გამორჩეული და რიგითი უურნალისტების მიმართ სამართლიანობის დაცვა, ასევე „ვარსკვლავებისთვის“ ხელშეწყობაც, რადგან ისინი კომპანიას სერიოზულ მოგებას აძლევენ. ამავ დროს, მენეჯერმა უნდა შეინარჩუნოს მისდამი ნდობის ფაქტორი და, რაც არანაკლებ არსებითია, საკუთარი თავისადმი პატივისცემა.

მენეჯერებს მოთმინების დიდი უნარი სჭირდებათ. ისინი კარგად უნდა აცნობიერებდნენ, რომ სამუშაოს თავისებურებათა გამო ხშირად რამდენიმე ვარიანტიდან ერთი საუკეთესოს არჩევაა საჭირო. მაგალითად, ასეთი საუკეთესო ვარიანტი გაჩნდება მაშინ, როდესაც მენეჯერი „ვარსკვლავ“ უურნალისტებში სამსახურისადმი თავდადების გრძნობას გააღვიძებს, რაც მიზნის ან ავტონომიურობის უქონლობით გამოწვეულ კადრების გადინებას შეუშლის ხელს. მართლაც, მაღალნიჭიერი შემოქმედი ისე ღრმად არის დარწმუნებული საკუთარ შესაძლებლობებში, რომ თავისი ორგანიზაციის მიმართ ნაკლებ ერთგულებას იჩენს, რადგან იცის, რომ სხვა სამუშაოსაც ადვილად იშოვის. ამგვარად, გარანტირებულ სამსახურს იგი დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებს. ეს კი აიძულებს მასმედიის მენეჯერს, ძალა არ დაიშუროს, რათა „ვარსკვლავ“ თანამშრომლებს სამსახურისადმი თავდადება ჩაუნერგოს (თვით ვარსკვლავებიც მიიჩნევენ, რომ, რაკი თავიანთი კოლეგებისაგან განსხვავდებიან, მეტს იმსახურებენ).

ახლა კვლავ გაიხსენეთ გაზეთის რედაქტორი, რომელმაც სპორტული რეპორტიორი იმის გამო დაითხოვა, რომ მან მუდმივი რუბრიკის გამძლოლი პლაგიატობაში ამხილა. ამით რედაქტორი თავის თანამშრომლებში ერთგულების ძლიერი გრძნობის ჩანერგვას ცდილობდა. იგი ხელქვეითებს მუდამ არწმუნებდა, რომ ახალ ამბებზე მუშაობისას ყველანი პარტნიორები იყვნენ (მაგალითად, ხშირად ეუბნებოდა თანამშრომლებს: „გახსოვდეთ: ჩვენ დავითი ვართ, ჩვენი კონკურენტი კი – გოლიათი“). რედაქტორს ასევე არასდროს დაუმალავს თავისი ხელქვეითებისთვის ინფორმაცია მაღალანაზღაურებადი სამუშაოს ან პრესტიჟული თანამდებობის შესახებ. პირიქით, ის დაუფარავად ამცნობდა მათ ყველაფერს. მიუხედავად ამისა, არაერთმა რეპორტიორმა თქვა უარი მსგავს შეთავაზებაზე, რადგან რედაქტორის მიმართ გარკვეულ ვალდებულებას გრძნობდა. ამ გზას, კერძოდ, პარტნიორული ურთიერთობის მეთოდს, დღეს მასმედიის სულ უფრო მეტი მენეჯერი მიჰყვება. ბოლო დროს თანამონაწილეობითი მენეჯმენტი – როგორც მართვის სტილი და ტექნიკა – ფართოდ გავრცელდა არა მხოლოდ მასმედიაში, არამედ, ზოგადად, ინდუსტრიაშიც.

გუნდები, მათი ჩამოყალიბება და ფორმალური სამუშაო ჯგუფების შექმნა თანამონაწილეობითი მენეჯმენტის ტექნიკის შემადგენელი ნაწილია.

ზოგიერთის აზრით, გუნდი საქმის ორგანიზების ძირითად ერთეულად იქცა (კოლოდნი და სტერნბერგი, 1993 წ.). დიდი ხნის განმავლობაში მასმედია ინდივიდის სიახლის გრძნობასა და შემოქმედებით უნარზე იყო დამოკიდებული. სწორედ ამიტომ მასმედიაში სამუშაო გუნდების შექმნას ჯერ კიდევ არარეგულარული ხასიათი აქვს. როდესაც მასმედიის რომელიმე სფეროში გუნდური მუშაობის დამკვიდრებას ცდილობენ, დაწესებულების თანამშრომლები ამ ფაქტს ჟურნალისტების შემოქმედებითობასა და ავტონომიურობაზე მენეჯმენტის კიდევ ერთ თავდასხმად აღიქვამენ. განსაკუთრებით ოპოზიციურად განწყობილი ჟურნალისტები ამას თანამშრომელთა კოოპტაციად მიიჩნევენ. მათი აზრით, მენეჯმენტს, ერთი შეხედვით, თანამშრომელთა შორის ძალაუფლების გადაწინაღობა სურს, სინამდვილეში კი იგი გუნდის სახელით თვალთმაქცობს, უკმაყოფილებას ახშობს და სურს, რომ ყველამ მისი ლეგენდა დაიჯეროს. ამგვარი შემოთქმების მიუხედავად, მასმედიაში გუნდები მაინც მრავლდება. ამიტომ დღეს უკვე ხშირად შეხედვით სხვადასხვა მასალაზე ერთად მომუშავე გაზეთის რეპორტიორებს (რაშალი, 1997 წ.). მასმედიის მენეჯერები, რომლებიც ცვლილების ან გარდაუვალი ტექნილოგიური სიახლეების წინაშე დგანან, თანამშრომლებში „ჩვენ“ ცნების დამკვიდრებას ცდილობენ. ამიტომ ისინი ამტკიცებენ, რომ ახალი ტექნოლოგიების უპირატესობა მხოლოდ შედარებითია და მუშაობის ძველ მეთოდიკებთან მათი შეთავსება ადვილი საქმეა (სილვი და დენიელსონი, 1989 წ.). დღეს სულ უფრო მეტი პროაქციური მენეჯერი ცდილობს, გუნდური მუშაობის გზით კოლექტიურად დაძლიოს ის განუხლებლად, რომელიც მრავალი ცვლილების გამო თანამედროვე მასმედიას ვარს აკრავს. და მაინც, ჟურნალისტებს შორის გუნდების მიმართ სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება ჩამოყალიბდა (ენდრესი და სხვები, 1999 წ.; სილვი და უითერსუნი, 2002 წ.), რაც საკითხისადმი ახლებურ მიდგომას მოითხოვს.

მასმედიის ერთ-ერთ ორგანიზაციაში შრომის პროცესებზე დაკვირვების მიზნით შემოიღეს პროგრამა „ორგანალიზი“. ამ პროგრამით შეისწავლეს კომპანიის შიგნით ჩამოყალიბებული ურთიერთობების ტიპები და მოდელები. ეს საჭირო იყო ძველი სტრუქტურის გადასინჯვისა და მთელი კომპანიის მასშტაბით უფრო რაციონალური ურთიერთობების დასამყარებლად. მენეჯერებმა აღმოაჩინეს, რომ კადრების განყოფილება უფროს აღმასრულებელ მოხელეებს აწვდიდა სრულფასოვან ანგარიშებს, რომლებიც სამუშაოს შესრულების შეფასებით დაწყებული – ვაკანტურ ადგილებზე განმცხადებელთა მონაცემებსაც მოიცავდა. დამატებითი გამოკვლევით კი გაირკვა, რომ აღმასრულებელი მოხელეები არ ავრცელებდნენ ამ ინფორმაციას, თუმცა ამაში მათ ხელს არაფერი უშლიდა. ეს პროექტი, რომელსაც „ცოდნის ნაკადი“ უწოდეს, უნიკალური იმით იყო, რომ მასში მონაწილეობა უკლებლივ ყველა განყოფილებას შეეძლო. ამგვარი მიდგომით თანამშრომლები მათივე მენეჯერების მეთვალყურეობით, ერთდროულად მონაწილეობდნენ როგორც საერთო მიზნებისა და ამოცანების, ასევე სამსახურებრივი მოვალეობის შეფასების საერთო კრიტერიუმების შემუშავებაში.

ყოველივე ზემოთქმულის შესაბამისად, მენეჯერები ვალდებული არიან, სხვადასხვა განყოფილების ხელმძღვანელებისაგან გუნდები ჩამოაყალიბონ

და გამომცემლის მოთხოვნათა გათვალისწინებით, ორგანიზაციის მიზნები და კონკრეტული ამოცანები ერთობლივად განსაზღვრონ. ამგვარი პროცესი ხელს უწყობს განყოფილებათა შორის ურთიერთობების გაღრმავებას და ზრდის გაზეთის მიერ მომხმარებელთა უკეთ მომსახურების შესაძლებლობას. რაც შეეხება „ორგანალიზის“ სხვა პროექტებს, ისინი ცალკეულ განყოფილებათა სპეციფიკური პრობლემების შესწავლას ითვალისწინებდა (ს.ა.ლიუისი, პირადი ურთიერთობა, 1997 წლის ოქტომბერი).

მასმედიაში გუნდური მიდგომის მნიშვნელობის აღიარების მიუხედავად, პერსონალის მოტივაციაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის ლიდერობის ისეთ სტილს, რომელიც უშუალოდ სამუშაო ადგილისა და სიტუაციის თავისებურებას ითვალისწინებს (მაკქუერი, 1992 წ.). ეს კარგად გამოჩნდა ტელევიზიაშიც, სადაც მენეჯმენტის ავტორიტარული სტილიდან თანამონაწილეობით სტილზე თანამიმდევრობით გადასვლამ აამაღლა სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობა და შრომის ნაყოფიერება გაზარდა (ადამსი და ფიში, 1987 წ.). ხოლო რაც შეეხება გაზეთს, მასში, ზოგიერთი ყურნალისტის აზრით, მენეჯერის მართვის სტილი ნაკლებად მოქმედებს რედაქტორთან ზოგიერთი ყურნალისტის ურთიერთობაზე (გაციანო და კულსონი, 1988 წ.).

დასკვნა

მუშახელის მრავალფეროვნებასა და ეკონომიკის გლობალიზაციასთან ერთად, მოტივაცია მასმედიის წარმატებული მართვის ღერძად იქცა. მედიაორგანიზაცია იმდენად რთული და უნიკალური წარმონაქმნია, რომ, თუ მენეჯერი კარგად არ გაიაზრებს ადამიანთა მოთხოვნილებებსა და სურვილებს, საქმის გაძლოლა გაუჭირდება.

მენეჯერის პირველი ქმედითი ნაბიჯი სამსახურში მიმდინარე პროცესებზე უშუალო დაკვირვებაა. სწორედ ამ დროს იგი პირველწყაროდან იღებს ინფორმაციას იმის შესახებ, რა სიახლით გაამდიდრა თანამშრომელმა სამუშაო, რას მოითხოვს სამსახური მისგან და როგორ ურთიერთობენ ერთმანეთთან მენეჯერი და ხელქვეითი. მენეჯერისათვის მხოლოდ მოტივაციის თეორიებისა და კონცეფციების ცოდნა საკმარისი არ არის. მთავარია, მას გააზრებული ჰქონდეს, როგორ უნდა იქნას გამოყენებული ხსენებული ცოდნა კონკრეტულ სამუშაო ვითარებაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მსოფლიოს მასშტაბით ყველა მისი რომ დავეხმაროთ, ჩარღვებმა უნდა იცოდნენ, რომ ყველაფერს, რასაც მენეჯერი აკეთებს, თავისი მიზეზი აქვს. საკითხის სხვაგვარად აღქმა დაუშვებელია.

მრავალფეროვნების ამგვარი სიღრმისეული კვლევა არა მხოლოდ დემოგრაფიულ მონაცემებზე საუბარს ნიშნავს, არამედ თითოეული პოტენციური თანამშრომლის სულიერი თავისებურებებისა და უნიკალური მახასიათებლების შესწავლასაც. ქალებსა და ფერადკანიან თანამშრომლებს თეთრკანიანი მამაკაცი მენეჯერებისათვის უჩვეულო, უფრო მეტიც, ზოგჯერ შიშისაღმძვრელი განცდა შემოაქვთ. სწორი მოტივაციის საშუალებით კი

შესაძლებელია ამ ფაქტორის განეიტრალება. სოციალურად მარტოხელა ადამიანი, ანუ ის, ვისაც სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა უჭირს, მენეჯერი ვერ გახდება, ვინაიდან მართვა, ფაქტობრივად, ადამიანებთან ურთიერთობების უნარს გულისხმობს.

დაბოლოს, შეიძლება ითქვას, რომ მასმედიის ყოველი თანამშრომლის დამოკიდებულება სამუშაოსთან შეყოვნებული მოქმედების ყუმბარასავით არის შენიღბული. ადამიანთა უმრავლესობას, მათი შინაგანი მოთხოვნილებიდან გამომდინარე, არავითარი მოტივაცია არ სჭირდებათ მათზე დაკისრებული მოვალეობის კეთილსინდისიერად შესასრულებლად. ამ დროს მათში თვითაღმძრავი მექანიზმი მოქმედებს. მიუხედავად ამისა, მაშინ, როდესაც უპირატესობა სულ უფრო და უფრო თანამონაწილეობითი და კონვერგენციული სამუშაო ადგილების შექმნას ენიჭება, მენეჯერი უკეთ სწავლობს, როგორ გაართვას თავი ამ პირობებში წამოჭრილ პრობლემებს. სწორედ ეს საკითხებია წიგნის ამ თავში განხილული.

წიგნის ამ ნაწილში მოხმობილი ინფორმაცია მხოლოდ იმას არ ისახავს მიზნად, ასწავლოს მენეჯერს, როგორ გახდეს უკეთესი მმართველი. მისი მიზანია, დაეხმაროს მას, შეარჩიოს, დაგეგმოს და, შესაბამისად, მართვის პროცესის ისეთი სტრუქტურა შექმნას, რომელიც მასმედიის თანამშრომელთა აღიარებისა და დაჯილდოების ზუსტი და ადეკვატური მექანიზმების გამოყენებას უზრუნველყოფს. მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ მოტივაციის გაგება, მისი მართვა და დაგეგმვა შესაძლებელია. ასე რომ, კონკრეტული სამუშაოსა და შესაბამისი თანამდებობების მუშაკთა მოთხოვნილებების გათვალისწინება აუცილებელია მენეჯერის მიერ მოტივაციის გეგმის შემუშავებისას. უნდა გვესმოდეს, რომ ასეთი მიდგომის გარეშე თვით მოტივაცია გადაიქცევა სერიოზულ მოსაგვარებელ პრობლემად და არა ეფექტური მართვის საშუალებად. მასმედიის მართვა, მეტი რომ არაფერი ვთქვათ, რთული საქმეა.

სიტუაციური სავარჯიშო 3.1

ჩარლზი და მეი

ახალი ამბების რედაქციის 16-წლიანი სტაჟის მქონე ვეტერანი ჟურნალისტი 38 წლის მეი ტვილორი და მისი უფროსი ჩარლზ გეინსი ერთმანეთს, დიდი ხანია, იცნობენ. მეი მრავალი წლის განმავლობაში აშუქებდა სასამართლო პროცესებს, მუნიციპალიტეტისა და ადგილობრივი სკოლების საკითხებს. თერამეტი თვის წინ კი მეი საღამოს 5-საათიანი ამბების წამყვანად დაანინაურეს და თან ახალი ამბების 6-საათიანი გამოშვების თანაწამყვანობაც დაავალეს. მეი თავისი სამუშაოთი კმაყოფილია, მაგრამ მისი უშუალო უფროსი, ჩარლზ გეინსი, ფიქრობს, რომ მეი სამუშაოთი უკმაყოფილოა. ამ ფაქტს იმით ასაბუთებს, რომ მეი ახალი ამბების რედაქციაში გალიმებული არასდროს უნახავს. ჩარლზი, აგრეთვე, აღნიშნავს, რომ ბოლო დროს მეი ხშირად ავადმყოფობს, რის გამოც სამუშაოს დროულად ვერ ასრულებს. მეი ჩივის, რომ მას 6-საათიანი ახალი ამბების თანაწამყვანზე, მარკ ვიგარზე, დაბალი ხელფასი (დაახლოებით 75 000 ამერიკული დოლარი) აქვს. იგი კი უფრო

ახალგაზრდაც არის და გამოუცდელიც. ბოლო დროს მის 5-საათიანი ამბების რეიტინგი ნელ-ნელა დაეცა და მესამე ადგილზე გასულ პროგრამას მხოლოდ ნახევარი პუნქტით უსწრებს.

ჩარლზს სურს, გაიგოს, რა ხდება. მეი კოლეჯის დამთავრების დღიდან რადიოსადგურის კაშკაშა „ვარსკვლავი“ გახდა. მეი პირველი ქალი იყო, რომელმაც მაუნსფელდის მთავარი ჯილდო დაიმსახურა და წამყვანად დანიწურდა. ამასთან დაკავშირებით რადიოსადგურის გენერალურმა მენეჯერმა ანტონ ლორენსმა აღნიშნა, რომ „ეს დიდი ხნის წინ უნდა მომხდარიყო“, და მეის მოუწოდა, სხვა ქალებისათვის მაგალითი მიეცა არა მხოლოდ რადიოში, არამედ მთელ ქალაქში. პირადად მეი ამაცობს, რომ კარგი მეუღლე და დედაა, ამასთანავე, ნამდვილი პროფესიონალია და მუდამ იმას ცდილობს, რომ სახლშიც და სამსახურშიც თანაბარი წარმატებით იშრომოს. ბოლო დროს მეის საქმისადმი დამოკიდებულება მთქნარებასავით გადამდები აღმოჩნდა. ახალი ამბების რედაქციის ახალგაზრდა თანამშრომლები ცდილობენ, მას მიბაძონ და ხშირად იყენებენ მეისთვის დამახასიათებელ რეპლიკებს; ინფორმაციის წყაროს შერჩევასაც კი იმ წყაროებით სარგებლობენ, რომლებსაც მეი ანიჭებს უპირატესობას. უფრო მეტიც, რადგან მეის რასობრივი და გენდერული თემატიკა იზიდავს, მისი მიმბაძველებიც სხვადასხვა თემატიკის ამ კუთხით გაშუქებას ცდილობენ. მეი ჩარლზს ქალების უპატივცემულობაში ადანაშაულებს და ფიქრობს, რომ ჩარლზი მარკს კარგად ეპყრობა (ამაზე არაერთხელ უხუმრიათ რედაქციას), მის და პროგრამის ყველა სხვა წამყვანსაც განურჩევლად აკრიტიკებს. იგი მეის შენიშვნას პირდაპირ და უკმეხად აძლევს, მარკს – მობოდიშებით.

მეი ერთადერთი აფრო-ამერიკული წარმომავლის თანამშრომელია. წლების განმავლობაში რადიოსადგურში სხვა აფრო-ამერიკელებიც მუშაობდნენ, მაგრამ რაც ახალი ამბების რედაქციას ჩარლზი ხელმძღვანელობს (10 წელიწადია), შტატში არც ერთი აფრო-ამერიკელი არ დარჩენილა. მისაც ჰგონია, რომ ჩარლზს მისი რასობრივი წარმომავლობა ეჩხირება თვალში. ბოლო 6 თვის დაკვირვების შედეგად ჩარლზი დარწმუნდა, რომ მეი მისთვის მიცემულ ვადებში ვერ ასწრებს მასალის მომზადებას, გარდა ამისა, მას აშკარად აკლია „გუნდური სულისკვეთება“. ხოლო მეი მიიჩნევს, რომ ჩარლზს არ მოსწონს მისი რასობრივი წარმომავლობა, რასაც ემატება ქალებისადმი უპატივცემულობა. ერთხელ, როდესაც მეიმ თმის ეარცხნილობა შეიცვალა, ჩარლზმა დაუწუნა. მას არც ჩაცმულობასთან დაკავშირებით კრიტიკული შენიშვნის მიცემის ერიდება (თითქმის ორ კვირაში ერთხელ ჩარლზი მეის ეუბნება: „დღეს სხვა დღეებისგან განსხვავებით კარგად გამოიყურები“), ასევე იწუნებს მის მიერ 5-საათიანი გადაცემისათვის შერჩეულ პაკეტებს („ძალიან მრავალსიტყვიანი სათაურები გაქვს“). როდესაც მეი დაინტერესდა სკოლებისა და ჯანდაცვის საკითხებით ან უფრო მტკივნეული მოვლენების გაშუქებით, როგორც არის, მაგალითად, აფრო-ამერიკულ სათვისტომოსთან დაკავშირებით მუნიციპალიტეტის მიერ გატარებული ღონისძიებები, ჩარლზმა განუცხადა, რომ „ძალიან ბევრია აქტუალური სიუჟეტი, მაგრამ, სამწუხაროდ, ამისთვის დრო არ არის“.

მეიმ გადაწყვიტა, ჩარლზს შეხვდეს, რადგან სურს, დაარწმუნოს, რომ მისი შეფასებები მცდარია. აგრეთვე სურს, გაარკვიოს, რა პრობლემები აწუხებს

ჩარლზს ქალებთან, აფრო-ამრიკელებსა და მათთან დაკავშირებულ თემატიკასთან მიმართებაში. შეი ხელფასზეც აპირებს საუბარს. იმისათვის, რომ ამ კითხვებზე საპასუხოდ მოემზადოთ, გაეცანით ამ თავში მოცემულ ინსტრუქციებს.

დავალება

1. თქვენ რომ ჩარლზი იყოთ, როგორ მოემზადებოდით მეისთან შესახვედრად?

2. რას მიაინიჭებდით მეტ მნიშვნელობას – სამსახურებრივ უფლებამოსილებას თუ მუშაკის უნარს? აქვს თუ არა რაიმე მნიშვნელობა ავტონომიურობის ფაქტორს?

3. ერთ სტუდენტს ჩარლზის როლი მიეცით, მეორეს – მეის. მოაწყვეთ შეხვედრა და: ა) გააანალიზეთ დისკუსია და განსაზღვრეთ, რომელი ფსიქოლოგიური საფუძველი გამოიყენეს სტუდენტებმა როლების შესრულების პროცესში: თანასწორობა, მოლოდინი თუ მიზნის დასახვა; ბ) განსაზღვრეთ, საუბრის შემდეგ როგორი უნდა იყოს ჩარლზის ყველაზე ლოგიკური საქციელი.

4. შესამე კითხვის განხილვის მიხედვით იმსჯელეთ, რა ადგილი უკავია რასობრივ და გენდერულ ფაქტორებს თითოეული მონაწილის ქმედებაში? უნდა გაითვალისწინოს თუ არა ჩარლზმა მეის რასობრივი და გენდერული კუთვნილება შეხვედრისათვის მზადებისას? რა გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს და როგორ?

სიტუაციური სავარჯიშო 3.2

მოხსენებითი ბარათი

ვის: *Today's News*-ის გავრცელებისა და მარკეტინგის განყოფილების უფროსს,

დეონა ლორანს

ვისგან: რაიონული ზედამხედველის

ჯიმ ბერნსისაგან

თარიღი: 31 დეკემბერი

ქალბატონო ლორან, კომპანიაში, სამი წელიწადია, ვმუშაობ. როგორც თქვენთვის ცნობილია, ჩემი მოვალეობაა თქვენსა და გაზეთის 25 დამტარებელ-კოორდინატორს შორის შუამავლობის უზრუნველყოფა. თითოეული დამტარებელ-კოორდინატორის დაქვემდებარებაში 50-50 დამტარებელია. მინდა გაცნობოთ, რომ მათი მუშაობა შეფერხდა.

ბოლო დროის ტერორისტული აქტის (აგრეთვე – ეკონომიკის განვითარების შენელების) გამო, კარგა ხანია, დამტარებლებისათვის ხელფასი არავის მოუმატებია. მათთვის არც პრემია დაურიგებიათ, ხოლო სამუშაო დატვირთვა

ძველებურად მძიმე აქვთ; ზოგიერთ მათგანს კი სამუშაო მოცულობა გაეზარდა კიდევ, რადგან მათ იმ დამტარებლების დატვირთვა შეითავსეს, რომლებმაც ტერორისტული აქტის შემდეგ სამსახური დატოვეს. სირთულეების მიუხედავად, საქმეს თავს ჩინებულად ვართმევთ და დამტარებელთა უკმაყოფილებას არც გაზეთის ბრუნვაზე მოუხდენია გავლენა.

მიუხედავად ამისა, ვმიშობ, რომ საქმე მაინც არ არის კარგად. თავისთავად ცხადია, რომ ხელფასის მომატება ყველას უნდა (იგი, ორი ნელინანდია, არავის გაზრდია), მაგრამ ჩემთვის ცნობილია, რომ კოლეჯის დიპლომის უქონლობის გამო პირადად მე ხელფასის მომატების შანსი ნაკლებად მაქვს. სხვა კოორდინატორებიც გულნატკენები არიან. შემიძლია გითხრათ, რომ მათ უკმაყოფილებას სამშაბათის თათბირებზე ჩვენი საქმიანობის არასწორი შეფასება იწვევს.

არ იფიქროთ, რომ სამსახურიდან ნასვლა მინდა. ახალი სამუშაოს ძებნის დრო ნამდვილად არ მაქვს. მართალია, შემიძლია რამდენიმე უსაქმურის სამსახურიდან დათხოვნა და ამით საქმის გაიოლება, მაგრამ მე მშრომელ, ღვთის მოშიშ და თავდაუზოგავ მუშაკებზე ვსაუბრობ. არ მგონია, რომ კომპანია მათ სამართლიანად ექცეოდეს. გარდა ამისა, ვფიქრობ, რომ, საჭირო ზომებს თუ დროზე მივიღებთ, თანამშრომლების დიდი რაოდენობით გადინების საშიშროებას თავიდან ავიცილებთ.

ვითარება კი სულ უფრო იძაბება. ამას წინათ ერთ-ერთი საუკეთესო დამტარებელი ჟან დიუბრეილი სახეანითლებული მოვიდა. ქალაქის სამხრეთ ნაწილში მცხოვრებმა ერთმა მოხუცმა ჟანს შესჩივლა, რომ გაზეთის შეძენაში ფულს ტყუილად ხარჯავს, რადგან, რამდენიმე დღეა, არ მიუღია (ჩვენთვის ცნობილია, რომ ჟანს გაზეთი მასთან სისტემატურად მიაქვს, მაგრამ, როდესაც უხსნის, რომ გაზეთებს ბავშვები იპარავენ, ქალი ყურსაც არ უგდებს). ჟანს და მოხუცებულს სერიოზული შელაპარაკება მოუვიდათ (ჟანის აზრით, მოხუცებულს ქალი ლათინოსებს ვერ იტანს). ამ ამბავს იმიტომ გატყობინებთ, რომ იმ მოხუცებულმა ქალმა, შეიძლება, თქვენთან დარეკოს და მინდა, ყველაფერი წინასწარ იცოდეთ.

განსაკუთრებით ის მალიზიანებს, რომ ყოველდღიურად თავდაუზოგავად ემუშაობთ და სანაცვლოდ ადამიანების მხრიდან მსგავს უმადურობას ვაწყდებით. ზოგჯერ ვნანობ, რომ მანქანაზე მუშაობას თავი დავანებე და აქ გადმოვედი. არ ვიცი, ჟანს რა ვუთხრა. მე მხოლოდ ჩემზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებას ვცდილობ.

მე თვითონაც არ მჯერა, რომ ამხელა წერილი დავწერე. ვიცი, მძიმე დროა, მაგრამ იქნებ პირადად თქვენ და სხვა თანამშრომლებმაც დახმარება აღმოგვიჩინოთ.

დავალება

1. უნდა გაგზავნოს თუ არა ჯიმმ ეს მოხსენებითი ბარათი?
2. მოტივაციის შესახებ ამ თავიდან მიღებული ინფორმაციის მიხედვით, ხელფასის მომატებისა და პრემიის გარდა, ნახალისების რა ალტერნატიული

ფორმების გამოყენება შეიძლება? როგორ უნდა აღუძრას დეონამ ჯიმის ინიციატივის გამოჩენის სურვილი?

3. მოტივაციის ამ სცენარში ჯგუფური გავლენის რომელი მეთოდის გამოყენება იქნება მიზანშეწონილი?

რა უნდა გააკეთოს დეონამ, რათა დამტარებლებს გაზეთის მიმართ ერთგულების მეტი გრძნობა გაუღვივოს?

4. შეუძლიათ თუ არა დეონას ან ჯიმის იმ დაძაბულობის შესუსტება, რომელიც ეკონომიკური კრიზისისათვის (და ტერორიზმის საფრთხის გაძლიერების პერიოდისათვის) არის დამახასიათებელი? რა დატვირთვა აქვს შემოქმედებითობის ან ავტონომიურობის ფაქტორებს ჯიმის მიერ წარმოჩენილ პრობლემაში? რა ტიპის საკითხები დაინახეთ და რამდენად შეესაბამება მათი გადაწყვეტა დეონას მოტივირების უნარს?

5. დეონას ნაცვლად ასეთი მოხსენებითი ბარათი რომ მიგელოთ, როგორ მოექცეოდით ჯიმს? თუ, საერთოდ, არაფერს მოიმოქმედებდით? თქვენ მიერ ჯიმის მიმართ შერჩეული მოქმედება იქონიებდა თუ არა გავლენას მის ხელქვეითებზე? გადასცემდით თუ არა მოხსენებით ბარათს ზემდგომ პირს?

სიტუაციური სავარჯიშო 3.3 მოტივაციის გაძლიერება

სემი პიროვნულად სასიამოვნო ყმანვილია, მაგრამ კარგ ჟურნალისტად ვერ ჩამოყალიბდა. გაზეთში უმაღლესი განათლების სტატუსის შესაბამისი თანამდებობა უჭირავს, მაგრამ მეტად უთავბოლო ადამიანია. როდესაც დავალებას აძლევენ, თოთო ბავშვივით ანა-ბანის ახსნა სჭირდება: რა გააკეთოს, ვის დაურეკოს, რა იკითხოს. მის მიერ დაწერილი ერთი სტრიქონიც კი არასდროს გამოუქვეყნებიათ. მასალა რამდენჯერმე უკან დაუბრუნეს და სერიოზული გადამუშავებაც მოსთხოვეს. ერთხელ ასეთი რამ მოხდა - აშშ-ს იუსტიციის დეპარტამენტმა სტუდენტალაქში ჩადენილი დანაშაულის შესახებ სტატისტიკური მონაცემები გამოაქვეყნა. სემის რედაქტორი გაეცნო იუსტიციის დეპარტამენტის ვებგვერდს და გაიგო, რომ სიაში სამი პატარა ადგილობრივი კოლეჯიც შედიოდა. რედაქტორმა სემის დაავალა წერილის მომზადება, რომელშიც ასახული უნდა ყოფილიყო სტატისტიკურ მაჩვენებლებში აღუნუსხავი სტუდენტალაქის გარეთ მომხდარი დანაშაულები. ამგვარად, სემი უნდა დაკავშირებოდა ადგილობრივ პოლიციელებს და დალაპარაკებოდა მათ ამგვარი მოვლენების შესახებ. შედეგად სემიმ მოამზადა ოთხ თუ ხუთ-აბზაციანი კორესპონდენცია, რომელშიც, მართალია, საუბარი შეეხებოდა დიდ კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში მომხდარ დანაშაულებს, მაგრამ ზოგიერთი მათგანი შტატის ტერიტორიაზე საერთოდ არ მდებარეობდა. მასალა მხოლოდ რამდენიმე სტრიქონით, ზედაპირულად ასახავდა ადგილობრივ სკოლებში არსებულ ვითარებას, მაგრამ ამ თეალსაზრისით მათი ადმინისტრაციების მიერ განუღებულ საქმიანობაზე ერთი სიტყვაც არ იყო ნათქვამი. წერილი ორჯერ მაინც დაუბრუნეს გადასაკეთებლად, დაბოლოს, გაზეთში მაინც არ დაბეჭდეს, ის კი სამუშაოდან

დაითხოვეს. სემიმ არაერთხელ მიიღო შენიშვნა შრომის დაბალი ნაყოფიერების გამო, რედაქტორებმა ყველაფერი იღონეს, რათა ის სამუშაოზე დაეტოვებინათ, მით უმეტეს, რომ მენეჯმენტი დაინტერესებული იყო, ახალი ამბების რედაქციაში მაქსიმალურად მრავალფეროვანი კადრები ჰყოლოდა.

ამჟამად სემი საშუალო სიდიდის ქალაქში, ძველი სამსახურიდან ორი საათის სავალზე, საზოგადოებასთან ურთიერთობის ერთ-ერთ ფირმაში სახელწოდებით The Spin Doctors ქსელური მედიის რედაქციაში მუშაობს. სემის მიაჩნია, რომ კარგი სამუშაო აქვს, მაგრამ ერთი ადამიანი სხვაგვარად ფიქრობს. ეს არის ქსელური მედიის მთავარი რედაქტორი ბობი, რომლისთვისაც, ერთი მხრივ, ცნობილია, რომ სემის გაზეთში მრავალი უსიამოვნება შეემთხვა, ხოლო, მეორე მხრივ, ადარდებს სემის მომავალი.

ქსელური მედიის რედაქციაში, ბობის გარდა, ორი სრულ განაკვეთზე მომუშავე ლიტმუშაკი, სამი რედაქტორი და ერთი ტექნიკური თანამშრომელი ჰყავთ. ბობი დროის უმეტეს ნაწილს კადრების ზედამხედველობას უთმობს, ამავე დროს, მენეჯერთა დავალებით, ეხმარება კლიენტებს ქსელში გასაშვები მასალის ელექტრონული ვერსიის შექმნაში. ქსელური მედიის განყოფილება უშუალოდ ახალი ამბების გაერთიანებულ რედაქციაში შედის, მაგრამ ხანდახან სხვა განყოფილებებთანაც თანამშრომლობს. „ჩვენ სრულიად ახალი განსტოება ვართ,“ — უხსნის ბობი სტუმარს. ბობიმ იცის, რომ მის განყოფილებას მეტის გაკეთება შეუძლია, მაგრამ ნუხს, რომ ფირმაში კონვერგენციის პროცესი ძალიან ნელა მიმდინარეობს.

ბობიმ, თავის პერსონალთან ერთად, მაქსიმალურად პერსონიფიცირებული განყოფილება შექმნა, მაგრამ სემი მასში საკუთარ ადგილს ვერ პოულობს. ერთხელ სასწრაფო პრესრელიზისთვის განკუთვნილი მასალა ისე აურ-დაურია, ვებგვერდში მის გაშვებამდე ბევრი დრო დაიკარგა. ამ ინციდენტის მიუხედავად, სემის მიაჩნია, რომ ბობი მისი ძმაცაცია. იგი ყოველ დღით შინაურულად ესალმება ბობის, რომელიც მის დანახვაზე, მეტი რომ არაფერი ვთქვათ, გვარიანად ღიზიანდება. ბობის სიტყვებით რომ ვთქვათ, სემი „თავაშვებული უქნარაა,“ და დარწმუნებულია, რომ თანამშრომლებიც ასევე ფიქრობენ. მიუხედავად ამისა, ვებგვერდის რეპორტიორმა ჯუდიმ ამას წინათ საინტერესო რამ უთხრა ბობის: „თუ საჭირო ღილაკებზე დაეჭერთ თითს, სემის კარგად ამუშავება შეიძლება.“ ბობისათვის ცნობილი არ არის, რომ ჯუდი და სემი ერთმანეთს ხვდებიან.

ქსელური მედიის ყველა რედაქტორს შესაძლებლობა აქვს, დაიცვას საკუთარი ჩანაფიქრი ან მასალის შინაარსი. ასე რომ, სემისაც აქვს საშუალება, ყოველი ახალი გამოშვებისათვის საინტერესო წერილი ან გრაფიკული გამოსახულება შესთავაზოს რედაქციას, რასაც, ცხადია, სათანადო დასაბუთებაც სჭირდება. მაგრამ ის საკუთარი შეხედულების საფუძვლიანად დაცვას ვერასდროს ახერხებს და ამბობს: „მეგონა, მაგარი იქნებოდა.“ ახლახან სემიმ ფირმის ერთ კლიენტთან დაკავშირებით, მართლაც, მშვენიერი აზრი მიანოდა თათბირზე შეკრებილებს, მაგრამ დაწყებული საქმე ბოლომდე ვერ მიიყვანა. როდესაც ეკითხებოდნენ, საქმე როგორ მიდისო, სიტყვას ბანზე აუგდებდა ხოლმე. სემი ბობს თავის თავს აგონებს ახალგაზრდულ ასაკში.

დავალება

1. ბობის ადგილზე რას გააკეთებდით, რათა უკეთესი ურთიერთობა ჩამოყალიბებულიყო თქვენსა და სემს შორის ან თქვენს განყოფილებასა და სხვა განყოფილებებს შორის?
2. სხვა სტუდენტთან ერთად გაითამაშეთ ბობისა და სემის როლები. ვთქვათ, ბობი იწვევს სემის ერთ-ერთ თათბირზე.
3. სწორი მართვის თვალსაზრისით, რა უფრო მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის – ის, რომ ქსელში მომუშავე გუნდმა სამუშაოსადმი ერთგულება სემის დათხოვნით გამოხატოს თუ სემის დაეხმაროს?
4. რა მოთხოვნები აქვთ სემის? ბობს? ჯუდის?

სიტუაციური სავარჯიშო 3.4 მორალური დილემა

სლამოს 6 საათზე აუდიტორია უყურებს მეისა და მარკს (სიტუაცია 3.1) და ღრმად სწამს, რომ ორი ვეტერანი ჟურნალისტი საკუთრივ მათ მიერ მომზადებულ ახალ ამბებს გადასცემს. აუდიტორიამ არ იცის, რომ იმ ცნობების უმრავლესობა, რომლებსაც მათ მეი და მარკი აუწყებენ, შერჩეული და დანერვილია ვუდი უილიამსის მიერ, რომელმაც უნივერსიტეტი სულ რაღაც ორი წლის წინ დაამთავრა. ახალი ამბების მომზადება პროდიუსერების მოვალეობაა, რომლებიც რედაქციებში განსაკუთრებული უფლებებით არიან აღჭურვილი. ისინი არჩევენ სიუჟეტებს, იღებენ გადაწყვეტილებას მათ თანმიმდევრობაზე და განსაზღვრავენ, რა დროს უნდა გავიდეს ესა თუ ის სიუჟეტი ეთერში. ვუდის უფლებაა, გადასინჯოს ნამყვანებისა და რეპორტიორების მასალაც.

„ვუდი იმდენად ახლაგაზრდაა, რომ მიჭირს ბოლომდე ვენდო,“ – ეუბნება მარკი ახალი ამბების რედაქციის დირექტორს, ჩარლზ გეინსს. მართალია, ჩარლზს ეს ამბავი არ გაკვირვებია, მაგრამ შეცბა, რადგან იცის, რომ ვუდი ხშირად ზედაპირულად წერს და შეცდომებსაც უშვებს. მიუხედავად ამისა, ჩარლზმა ისიც იცის, რა ძნელია სამუშაოზე პროდიუსერის შენარჩუნება, ვინაიდან მისი თანამდებობა ახალი ამბების რედაქციაში ყველაზე უპრესტიჟოდ მიიჩნევა. მეისაც არაერთხელ დაუჩივლია, რომ ვუდის არც აქტუალურ მოვლენებზე აქვს წარმოდგენა და არც ბაზრის მოთხოვნებზე; ერთადერთი, რაც მას აინტერესებს, წარმოების ტექნიკაა. თანაც არავითარი გამოცდილება არ აქვს. „ლლაპი თექესმეტი წელიწადია, ამ საქმეს ვაკეთებ და ახლა ამ ლლაპისთვის ვმუშაობ?!“ – ჩივის მეი.

წინა წლებისაგან განსხვავებით, ვეტერანი პროდიუსერები დღეს იშვიათობაა. საკაბელო ტელევიზიის, ინტერნეტის (მალალანაზღაურებადი სამსახურებით) შემოტევისა და მაყურებლის მოპოვებისათვის მწვავე კონკურენციის პირობებში, ადგილობრივი ახალი ამბების პროგრამები თავიანთი გადაცემების გამდიდრებას ცდილობენ. პროდიუსერებზე მოთხოვნაც, სწორედ,

ამის გამო იზრდება. თავის შემფოთებას არც ვუდი მალავს, რადგან გადაცემის ნამყვანებისა და საკუთარ გამოცდილებას შორის უზარმაზარ უფსკრულს ხედავს. მან უკვე უთხრა ჩარლზს, რომ მარკი სისტემატურად აკრიტიკებს მის ნაწერს და რომ ზოგჯერ ეშინია რაიმეს დანერა.

ჩარლზმა სცადა გამოცდილი პროდიუსერის მონვევა, მაგრამ GM ტელესადგურის ხელმძღვანელმა ანტონ ლორენსმა უთხრა, რომ კორპორაციის სათავე ორგანიზაცია ბიუჯეტს მკაცრად აკონტროლებს. „ბულალტრებმა ხომ შეგვეჭამეს,“ – ხშირად ნუნუნებს ლორენსი და უკმაყოფილებას გამოთქვამს იმის გამო, რომ მის უფროსებს სულ არ ესმით სატელევიზიო ახალი ამბების სპეციფიკა. „როგორ გინდა, დაუსაბუთო ბულალტერს, რომელსაც წარმოდგენა არ აქვს, რა ხდება ახალი ამბების რედაქციაში, რომ ახალ ამბებზე მომუშავე ჟურნალისტებს მაღალი ხელფასები ეკუთვნით,“ – არაერთხელ უთქვამს ლორენსს.

ვუდი, რომელსაც ყველაზე დაბალი ხელფასი და მცირე გამოცდილება აქვს, ხშირად მუშაობს შაბათ-კვირას, როდესაც ახალი ამბების რედაქციაში არც ჩარლზი და არც სხვა რედაქტორი არ არის. „ყოველ შაბათ-კვირას ტელესტუდიის ბედი ერთი ცხვირმოუხოცავი ღლაპის ხელშია,“ – ეუბნება ჩარლზი თავის მეუღლეს. ვუდის უპირატესობა ის არის, რომ კომპიუტერები და ტექნოლოგიები რედაქციაში ყველაზე უკეთ იცის, სამაგიეროდ, უხარისხო მასალებს ამზადებს.

დავალება

1. როგორ მოიქცეოდით ვუდის ადგილზე?
2. ქცევის რა შესაძლო ვარიანტები აქვს ჩარლზს?
3. ქცევის რა შესაძლო ვარიანტები აქვს ლორენსს?
4. რა უნდა უთხრას ჩარლზმა მელისა და მარკს?

მედიაორგანიზაციების გლობალური სტრუქტურა

ანჯელა პაუერსი

XXI საუკუნის დასაწყისისათვის მასმედიის წამყვანმა კომპანიებმა სერიოზული ორგანიზაციულ-სტრუქტურული სახეცვლილება განიცადეს, რაც გამოიწვია სხვადასხვა ორგანიზაციების შერწყმამ. ასე მოხდა, მაგალითად, Tribune Inc.-სა და Times Mirror-ის გაერთიანებისას. გახშირდა შემთხვევები, როდესაც ერთი და იგივე კომპანია ერთსა და იმავე ბაზარზე ერთდროულად ფლობდა ტელესადგურებსა და გაზეთებს, რის შედეგად მასმედიის სხვადასხვა სახეობის ერთი სუბიექტის მფლობელობაში ყოფნის სამართლებრივი საკითხი პრობლემური შეიქნა, ვინაიდან ოპონენტები მიიჩნევდნენ, რომ ამით საკუთრების შესახებ კანონი სერიოზულად ირღვეოდა. მასმედიის აღმასრულებელი მოხელეები კი ფიქრობდნენ, რომ სამაუწყებლო და ბეჭდვითი მედიის ერთდროული ფლობა ერთსა და იმავე ბაზარზე დასაშვებია და მკაცრად ილაშქრებდნენ შეზღუდვის წინააღმდეგ. ისინი ამტკიცებდნენ, რომ თანამედროვე საინფორმაციო წყაროები განსაკუთრებული სიუხვით ხასიათდება, ამიტომ გლობალიზაციის პირობებში აუცილებელია წარმატებული კონკურენტული გარემოს არსებობა, რისთვისაც მასმედიის კომპანიების გამსხვილებას დაბრკოლებას არ უნდა უქმნიდნენ. სხვების აზრით კი, მრავალფეროვანი დამოუკიდებელი მაუწყებლობა განადგურებისაგან რომ დაეცვათ, საჭირო იყო მხარი დაეჭირათ საკუთრების შემზღუდველი კანონების შენარჩუნებისათვის (ჰიკი, 2001 წ.). ასეა თუ ისე, არსებული წესებისა და კანონების პირობებში მასმედიის მცირე შემოსავლებისა და ოჯახური ორგანიზაციები თავისთავად ნელ-ნელა გადიან სტენიდან.

მასმედიის სტრუქტურის ირგვლივ კამათი კიდევ დიდხანს არ ჩააცხრება, რადგან თანამედროვე ტექნოლოგიების წყალობით ბეჭდურ, სამაუწყებლო და ინტერნეტმედიას შორის განსხვავება სულ უფრო ძნელი გასარჩევი ხდება. ზოგიერთი შეშფოთებით აღნიშნავს, რომ მასმედიის კომპანიების გამსხვილების შედეგად ჟურნალისტიკა მსხვილ იმპერიაში გაითქვიფება და კომერციული ექსპლუატაციის საგნად იქცევა. მასმედია უფრო დიდი აუდოტორიის მიზიდვას ეცდება, რის გამოც ახალი ამბების პროგრამები სულ უფრო მეტ

დროს დაუთმოვენ სანახაობებისა და გამოჩენილი ადამიანების ცხოვრების გაშუქებას, ხოლო საჭირობოროტო ახალ ამბებს, პოლიტიკასა თუ ჟურნალისტურ გამოძიებას – ნაკლებს. სხვების აზრით, მასმედიის ინდუსტრიის გაფართოება აუცილებელია და გლობალურ ბაზარზე ღირსეული კონკურენციის გასაწევად ასეთი მასმედია ძალას არ დაიშურებს, რათა მაქსიმალურად ხარისხიანი რესურსები გამოიყენოს და უზრუნველყოს საზოგადოებისათვის ხარისხიანი ახალი ამბების მიწოდება.

მასმედიის ორგანიზაციის ზომის მიუხედავად, კომპანიის გულს ადამიანები შეადგენენ, სწორედ ისინი იღებენ გადაწყვეტილებას – როგორი ახალი ამბები გააშუქონ და რა შინაარსის უნდა იყოს ის. კომპანიის წარმატება უშუალოდ ზედა ეშელონის მენეჯმენტის, ახალი ამბებისა და პროგრამათა რედაქციების, ასევე რეგიონული, ეროვნული და საერთაშორისო განყოფილებების წარმატებულ მუშაობაზეა დამოკიდებული. ამ თავში განხილულ იქნება, როგორ უნდა მოხდეს ფორმალური და არაფორმალური მიდგომის ინტეგრაცია მასმედიის გლობალური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნისას. მასმედიის ორგანიზაციების ფორმალური სტრუქტურა განსაზღვრავს კონკრეტულ ამოცანებს, სტრუქტურულ ერთეულთა შორის ურთიერთობის ტიპებს, ორგანიზაციულ დისციპლინას, დანესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემას. არაფორმალური სტრუქტურა წარმოაჩენს ორგანიზაციაში მენეჯერებსა და მათ ხელქვეითებს შორის ურთიერთობებს, თანამშრომლებს შორის დამყარებულ კავშირებს, აანალიზებს გუნდების შექმნის პროცესსა და ეძიებს ამა თუ იმ პრობლემის გადაჭრის შესაძლო სისტემურ მიდგომას. ამ თავში ასევე აღწერილია, როგორ ცვლილებას განიცადის სტრუქტურა გლობალურ გარემოში, როგორ ხდება საზღვრების ნაშლა და ამა თუ იმ კულტურის გაქრობა. ფორმალური, არაფორმალური და გლობალური სტრუქტურების არსებობა იმით არის გამართლებული, რომ მათ უნდა მოაწესრიგონ და კოორდინაცია გაუწიონ მუშაკთა საქმიანობას ორგანიზაციის მიერ დასახული უმთავრესი მიზნების მისაღწევად.

ფორმალური მიდგომა

მასმედიის კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების უმთავრესი ამოცანა ორგანიზაციის ზედა, შუა და ქვედა იერარქიულ დონეებს შორის უფლებამოსილებათა განაწილებაა. მართლაც, რომელ – ადგილობრივ თუ კორპორაციულ – დონეზე უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღება, თუ ორგანიზაცია მრავალეროვანია და ხასიათდება მრავალფეროვანი კულტურული თავისებურებებით? მასმედიის ორგანიზაციული სტრუქტურა დიდ გავლენას ახდენს მედიის სხვადასხვა სფეროზე. თუ ფორმალური მიდგომა სერიოზულად ინტერესდება კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურით, ეს ნიშნავს, რომ გადაწყვეტილების მიღება ინსტანციების კარგად გააზრებული ჯაჭვისა და შრომის ეფექტურად განაწილების საფუძველზე ხდება.

მკვლევრებს, დიდი ხანია, აინტერესებთ, როგორ მუშაობს მასმედიის ფორმალურ ორგანიზაციებში ქვედანაყოფთა ჯაჭვი, როდესაც საკითხი პროდუქტის შინაარსსა და მის ხარისხს ეხება. თუ ზემოდან-ქვემოთ მენეჯ-

მენტის სტილის მქონე მსხვილი გაზეთების რედაქციებს შევადარებთ პატარა ზომის დამოუკიდებელ გაზეთებს, ვნახაეთ, რომ მსხვილი ორგანიზაციები მოგების სასარგებლოდ ხარისხს ადვილად ნირავენ (კულსონი, 1994 წ., კროტო და პოინენსი, 2001 წ.). ალსანიშნავია, რომ მასმედიის ორგანიზაციის ზომა და სტრუქტურა უარყოფითად მოქმედებს აშშ კონსტიტუციის პირველი შესწორების ფასეულობათა რეალიზაციაზე (პიკარი, 1998 წ.). მსხვილ კომპანიებს მეტი რესურსები და, შესაბამისად, ხარისხიანი პროდუქციის გამოსაშვებად მეტი შესაძლებლობები აქვთ (ახვან-მეჯიდი და ბუდრო, 1995 წ.; დემერსი, 1996 წ.).

მაგალითად, გაზეთების ქსელის მფლობელი Gannett-ისათვის უფლებებისა და ვალდებულებების დელეგირების მკაცრი ფორმატია დამახასიათებელი, იქნება ეს გამოსაქვეყნებელი წერილის შინაარსი თუ მისი გრაფიკული ან ფერადი გამოსახულება. ვინაიდან ასეთი გაზეთები მსხვილი და ძლიერი ქსელის ნაწილია, ისინი თავს უფლებას აძლევენ, რომ სარედაქციო სტატიებში აქტიური პოზიცია დაიკავონ და სათავე დაწესებულებების მისამართით მწვავე კრიტიკით გამოვიდნენ. დემერსმა (1998 წ.) გამოიკვლია, რომ კორპორაციული გაზეთები მოგებაზე ყურადღებას ნაკლებად ამახვილებენ და მეტ ინტერესს პროდუქციის ხარისხის მიმართ იჩენენ, რასაც ხელს მათ მიერ უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენებაც უწყობს. ამავე დროს, კორპორაციული გაზეთები რეპორტიორებს მეტ დამოუკიდებლობას აძლევენ, ამიტომ მათთვის უფრო იოლია ახალი ჩანაფიქრის განხორციელება, კონკურენციასთან გამკლავება და პრესტიჟული ჯილდოების დამსახურება. მასმედიის ორგანიზაციების მეცნიერული კვლევა ზოგადი მენეჯმენტის შესწავლასთან ერთად მეოცე საუკუნის დამდეგს დაიწყო.

მეცხრამეტე საუკუნის ბოლო პერიოდში გერმანელმა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა შექმნა (1921-1947 წწ.) გადანყვევების მიღების პასუხისმგებლობის წარმატებით დელეგირებისა და რესურსების კონტროლის იერარქია. დღეს საყოველთაოდ ცნობილია ვებერის მიერ შემუშავებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ბიუროკრატიული მოდელი. ვებერი ბიუროკრაციას ორგანიზაციის ლოგიკურ, რაციონალურ და ეფექტურ ფორმად მიიჩნევდა. „ბიუროკრატია ორგანიზაციული სტრუქტურაა, რომელშიც ადამიანები საკუთარ მოქმედებაზე აკებენ პასუხს, ვინაიდან მათ კარგად განსაზღვრული და შეთანხმებული წესებისა და ნორმატიული ინსტრუქციების შესაბამისად მოქმედება უნევთ“ (ჯონსი, 2001 წ.). მისი აზრით, ორგანიზაციები ადმინისტრირების ერთადერთი საუკეთესო ვარიანტისკენ უნდა ისწრაფოდნენ. ვებერის პრინციპებში შედიოდა:

1. მონაწილეებს შორის შრომის მკაცრი განაწილება – თითოეული განყოფილების მოვალეობები მკაცრად გამიჯნულია;

2. განყოფილებების იერარქიული სტრუქტურა – თითოეული განყოფილება სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების თვალსაზრისით მხოლოდ მის ზემდგომ განყოფილებას ემორჩილება. ორგანიზაციის მხრიდან ზედამხედველობა მუშაკის პირად ცხოვრებაზე არ ვრცელდება;

3. სამუშაოს შესრულების მართვის ზოგადი წესები – პირადი ურთიერთობებისაგან განსხვავებით, სამსახურებრივ საქმიანობას კერძო მიდგომა (პიროვნულობა) არ ახასიათებს;

4. სამსახურებრივი საკუთრებისა და უფლებების კერძო საკუთრებისა და უფლებებისაგან გამიჯვნა – განყოფილებაში კერძო უფლებების ვინმესთვის თავს მოხვევა დაუშვებელია;

5. პერსონალის პროფესიული კვალიფიკაციის გათვალისწინებით შერჩევა – სამსახურში მიღებასა და მუშაკის დანიშნულებას მისი კომპეტენტურობა განაპირობებს. კომპეტენტურობა განათლების დამადასტურებელი ცნობით ან მუშაკის ადგილზე მუშაობის ხარისხით განისაზღვრება;

6. დასაქმების სამსახურებრივ წინსვლად გააზრება – ბიუროკრატიულ აპარატში დასაქმებული პირი წარმატებული მუშაობის შემთხვევაში უზრუნველყოფილია სამსახურებრივი წინსვლით (ვებერი, 1921-1947).

თითქმის არც ერთი ორგანიზაცია არ არსებობს ბიუროკრატიული სტრუქტურის გარეშე, მისი უპირატესობა ის არის, რომ იგი ზრდის ორგანიზაციის წევრებს შორის ურთიერთქმედების ხარისხს. თითოეული ადამიანის როლი ორგანიზაციაში ნათლად არის განსაზღვრული. გარდა ამისა, ბიუროკრატია თანამდებობასა და პიროვნებას ერთმანეთისაგან მკვეთრად მიჯნავს (ჯონსი, 2001 წ.).

სამსახურად, ბიუროკრატიული მოდელი არც ნაკლისაგან არის დაზღვეული. ის მოუქნელია და ორგანიზაციაში ადამიანური ურთიერთობების ასპექტებს უგულვებელყოფს. ვებერის შეხედულებები სამსახურისადმი ერთგულებასა და არაპიროვნულ ურთიერთობათა შესახებ არარეალურია. მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციული სტრუქტურის მისეული ბიუროკრატიული მოდელი მენეჯმენტის თეორიის განვითარებაში მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო და ადმინისტრაციული სისტემების შექმნაში დღესაც დიდ როლს თამაშობს. ამჟამადაც ფართოდ გამოიყენება ამ თეორიიდან აღმოცენებული პრინციპები, როგორცაა:

ა) ცენტრალიზაცია/დეცენტრალიზაციის პრინციპი, ბ) ინსტანციათა ერთიანობის პრინციპი, გ) კონტროლის ჯაჭვური პრინციპი, დ) შრომის დანაწილების პრინციპი და ე) ორგანიზაციის განყოფილებად დაყოფა.

ცენტრალიზაცია/დეცენტრალიზაცია

ორგანიზაცია ცენტრალიზებულია, თუ გადანყვეტილების მიღების უფლებამოსილება მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე პიროვნების ხელშია კონცენტრირებული. უკიდურესად ცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში გადანყვეტილების მიღება მხოლოდ ერთი ადამიანის პერეოგატივია, ხოლო მისი განხორციელება ინსტანციათა ჯაჭვის მეშვეობით ხდება. მართალია, ცენტრალიზაცია აუმჯობესებს ორგანიზაციის საქმიანობის კოორდინაციას, მაგრამ პარალელურად წარმოშობს მრავალ პრობლემას. ერთი ადამიანის ხელში თავმოყრილი ინფორმაცია ხშირად საუკეთესო გადანყვეტილების მისაღებად საკმარისი არ არის, ზოგჯერ კი დაბალ იერარქიულ დონეზე გადაცემულ გადანყვეტილებას ბუნდოვანს ხდის. ცენტრალიზაცია და ბიუროკრატიზაცია თრგუნავს პიროვნების ავტონომიას და ინვესს სამსახურით გამოწვეულ უკმაყოფილებას (ჯოზეფი, 1983 წ.; პოლანსკი და ჰიუსი, 1986 წ.). უფრო მეტიც, ცენტრალიზაცია სერიოზულად ამუხრუჭებს ახალი იდეების წარმოშობას, ზრდის დანახარჯებს და დაბლა სცემს სამუშაოს შესრულების დონეს (შტრო-

პი, ნორთკრაფტი და ნილი, 2002წ.). საგამომცემლო გიგანტის, Bertelmann-ის, აღმასრულებელმა დირექტორმა რაინჰარდ მონმა განაცხადა: „თანამედროვე კონკურენტულ სამყაროში ცენტრალიზებული ხელმძღვანელობის სტრუქტურა ვერ ახერხებს დღევანდელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. პასუხისმგებლობის დეცენტრალიზაციამ არ უნდა შეგვაშინოს. შემოქმედ ადამიანებს თავისუფლება სჭირდებათ“ (ფულმერი, 2000 წ. 179 გვ.).

ამგვარად, სულ უფრო მეტი კომპანია ახორციელებს დეცენტრალიზაციას და გადანყვეტილების მიღებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებას ორგანიზაციის დაბალ სტრუქტურებზე ახდენს. შედეგად – მედიის ორგანიზაციებში უმჯობესდება კომუნიკაცია. ჯონსტონმა (1976 წ.) დაადგინა, რომ, როდესაც გაზეთის რედაქციები მეტისმეტად იზრდება, მის წევრებს შორის უშუალო ურთიერთობები სუსტდება. სამუშაოთი გამონეეული უკმაყოფილება კი განსაკუთრებით მაშინ მწვავედება, როდესაც ავტონომიურობის უგულვებლყოფის გამო გადანყვეტილებათა უმრავლესობას მენეჯმენტი იღებს (ჯოზფევი, 1983 წ.; პოლანსკი და პიუსი, 1986 წ.). თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კომპანიის საორგანიზაციო სტრუქტურაში ცენტრალური მენეჯმენტი თავის სიმალეზეა, თუ გაერთიანებულ განყოფილებებსა და გარკვეულ ავტონომიურობას შორის ოქროს შუალედის პოვნა ხერხდება.

ინსტანციათა ერთიანობა

ცვლილებების მიუხედავად, ცენტრალიზაციის თვალსაზრისით ინსტანციათა ერთიანობის პრინციპი მაინც გულისხმობს ხელქვეითის თავისი უშუალო, მხოლოდ ერთი ზემდგომის მიმართ პასუხისმგებლობას. ერთზე მეტი უფროსი საქმეს მხოლოდ ართულებს, რადგან თანამშრომლისათვის ძნელი გადასანყვეტია, რომელი უფროსის მიერ მიცემულ დავალებას მიანიჭოს უპირატესობა, რაც ორგანიზაციას შესაძლო კონფლიქტის წინაშე აყენებს. აღნიშნულის მიუხედავად, ახალი ამბების რედაქციათა უმრავლესობაში რეპორტიორებს რამდენიმე ზედამხედველი ჰყავთ.

მაგალითად, სატელევიზიო ახალი ამბების დირექტორი მთლიანად შესრულებულ სამუშაოს აფასებს, ინფორმაციის განყოფილების რედაქტორი – ახალი ამბების სიუჟეტის გაშუქების ხარისხს, ხოლო პროდიუსერების ყურადღებას იზიდავს ვიზუალური მხარე და დრო. ამიტომ, თუ მართვის ერთიანობის პრინციპი ირღვევა, რაც ახალი ამბების რედაქციაში არცთუ იშვიათად ხდება, მკვეთრად უნდა გაიმიჯნოს როგორც საქმიანობის სფერო, ისე თითოეულ ასპექტზე პასუხისმგებელი პირის ვალდებულება. მასმედიის თანამედროვე ორგანიზაციებში ინსტანციათა ერთიანობის პრინციპის უპირობო დაცვა კომპანიას მოუქნელს გახდის, სამუშაოს შესრულებას კი ხელს შეუშლის. მაგრამ თანამშრომლებმა მაინც უნდა იცოდნენ, ცალკეული დავალების მიხედვით, ვის წინაშე არიან ანგარიშვალდებული. ამავე დროს, თითოეულ სფეროზე პასუხისმგებელი უფროსი ვალდებულია, ნაახალისოს თავისი ხელქვეითი სამუშაოს იმ კონკრეტული ნაწილის შესრულებისათვის, რომელიც მისი უშუალო ზედამხედველობის სფეროს განეკუთვნება. არგირისის გამოკვლევაში, რომელიც ნამყვანი გაზეთების ორგანიზაციულ სტრუქტურას ეძღვნება, ერთ-ერთმა რეპორტიორმა აღნიშნა შემდეგი: „რეპორტიორები

ირაციონალური ხალხია. მათ ძლიერად განვითარებული ეგო აქვთ და უყვართ, როცა გამუდმებით აქებენ" (არგირისი, 1974 წ. 49 გვ.). ხოლო კარგად შესრულებული სამუშაოს შემჩნევა და მისი სათანადოდ შეფასება მხოლოდ უშუალო ხელმძღვანელს ძალუძს.

კონტროლის ჯაჭვი

მასმედიის ორგანიზაციები თუ დროულად არ მოახდენენ ბაზრის მოთხოვნაზე რეაგირებას, მათ ასპარეზიდან გაქრობა უნერიათ. გადანყვეტილების მიღების პროცესის დასაჩქარებლად საჭიროა იერარქიული დონეების რაოდენობის შემცირება, ანუ კონტროლის ჯაჭვის დამოკლება. კონტროლის ჯაჭვის მეშვეობით მენეჯერი წარმატებით მართავს რამდენიმე ხელქვეითს. იგი განსაზღვრავს ორგანიზაციის სამუშაო ჯგუფების სიდიდესა და ზედამხედველობის ხარისხს. კონტროლის ჯაჭვი ასევე განაპირობებს ორგანიზაციაში დონეებისა და მენეჯერთა რაოდენობას.

მენეჯერს, რომელიც სულ რამდენიმე ხელქვეითს ხელმძღვანელობს, ანუ სარგებლობს კონტროლის შედარებით მოკლე ჯაჭვით, უშუალოდ შეუძლია მათი მართვა (შტროპი, ნორთკრაფტი და ნილი, 2002 წ.). ადრეული მკვლევარები იზიარებდნენ მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ, რაც უფრო მაღალია იერარქიული დონე, მით უფრო ნაკლები ადამიანი უნდა იყოს ზემდგომის მიმართ ანგარიშვალდებული (დევისი, 1957 წ.). მაგალითად, ზედა აღმასრულებელ დონეზე კონტროლის ჯაჭვი სამიდან ცხრა ადამიანს არ უნდა აღემატებოდეს. ასევე მიუღებელია გრძელი კონტროლის ჯაჭვი, თუ ხელქვეითებთან ურთიერთობისას უპირატესობა ურთიერთპიროვნულ კონტროლს ენიჭება. მენეჯერი მით მეტ ყურადღებას უთმობს თანამშრომელს, რაც უფრო მოკლეა კონტროლის ჯაჭვი.

იდეალურ შემთხვევაში, რაც უფრო გრძელია კონტროლის ჯაჭვი, მით უფრო ქმედუნარიანია ორგანიზაცია. შუა იერარქიულ დონეზე კონტროლის ჯაჭვი ათიდან ოცდაათ ადამიანამდე მერყეობს. კონტროლის გრძელი ჯაჭვი განსაკუთრებით წარმატებულია მაშინ, როდესაც დავალებების შესრულებაში თანამშრომლები უკვე კარგად არიან განაფული და როდესაც იოლია მუშა-კებზე მონიტორინგი (შტროპი, ნორთკრაფტი და ნილი, 2002 წ.). თუ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კონტროლის ჯაჭვი მხოლოდ ერთ ან ორ იერარქიულ დონეს მოიცავს, მისი სქემა პორიზონტალურად განფენილი იქნება, ხოლო, თუ ორგანიზაციაში რამდენიმე სხვადასხვა დონის მენეჯერია, მაშინ სქემაზე მისი დანაყოფები ვერტიკალურად განლაგდება. რაც მეტ ხელქვეითს მართავს მენეჯერი, მით უფრო პორიზონტალური ორგანიზაციის სტრუქტურა (ნახ. 4.1). „კომპანიის პორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა გადანყვეტილების მიღების პროცესს აჩქარებს, კომუნიკაციას აიოლებს, დანახარჯებს კი ზოგავს" (კლაინი, 2001 წ. 47 გვ.).

კლაინის მიხედვით (2001 წ.), კონტროლის ჯაჭვის სიგრძეს მრავალი ფაქტორი განაპირობებს:

1. სამუშაოს სირთულე – მენეჯერისაგან რთული სამუშაო მეტ აქტიურობასა და კონტროლის უფრო მოკლე ჯაჭვს მოითხოვს;
2. სამუშაოს მსგავსება – ერთნაირი სახის სამუშაოს შემსრულებელი თა-

ნამშრომლებისათვის კონტროლის უფრო გრძელი ჯაჭვია მისაღები;

3. ხელქვეითი თანამშრომლების გეოგრაფიული სიახლოვე – თუ თანამშრომლები ფიზიკურად ახლოს არიან, კონტროლის უფრო გრძელი ჯაჭვია დასაშვები;

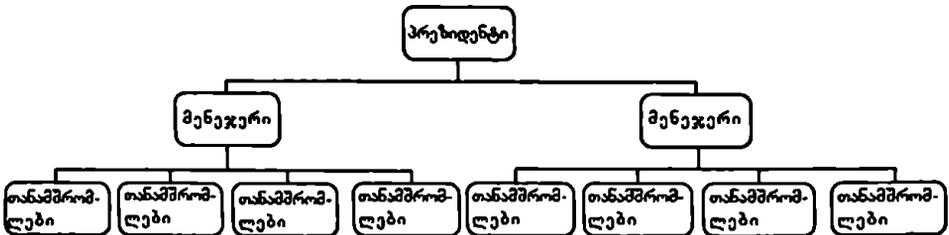
4. სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო კოორდინაცია – თუ მენეჯერი დიდ დროს უთმობს სამუშაოს კოორდინაციას, კონტროლის მოკლე ჯაჭვია საკმარისი;

5. თანამშრომლის პროფესიული უნარი – რაც უფრო დახელოვნებულია მუშაკი, მით უფრო ნაკლებია ზედამხედველობა და, შესაბამისად, კონტროლის გრძელი ჯაჭვია დასაშვები;

6. ხელმძღვანელობის მართვის უნარი – რაც უფრო განაფულია მენეჯერი, მით მეტი თანამშრომლის მართვა შეუძლია და, შესაბამისად, კონტროლის მოკლე ჯაჭვია საჭირო.

შრომის დანაწილება

შრომის დანაწილება გულისხმობს სამუშაოს რამდენიმე ეტაპად დაყოფას, რომლის შესრულებისათვის პასუხისმგებლობა კონკრეტულ ინდივიდს ეკისრება. იმის ნაცვლად, რომ თანამშრომელი მთლიანი სამუშაოს შესრუ-



ნახაზი 4.1 პორიზონტულად განფენილი ორგანიზაცია

ლებისათვის იყოს პასუხისმგებელი, მას ისე ამზადებენ, რომ საქმის მხოლოდ ერთი ოპერაციის შესრულებაში ხელოვნდება. მაგალითად, გაერთიანებულ ტელესტუდიაში ვიდეოფირის რედაქტირებისათვის პასუხისმგებელი მხოლოდ ვიდეოფირის რედაქტორია. ამ სტანდარტულ საქმიანობას ის სისტემატურად ასრულებს.

შრომის დანაწილება თანამშრომლის კონკრეტული უნარის მაქსიმალურად გამოყენების საშუალებას იძლევა. მასმედიის ორგანიზაციებში ზოგიერთი დაეალების შესასრულებლად მალალი პროფესიონალიზშია საჭირო. არაკვალიფიციური მუშახელი უფრო იოლი სამუშაოსათვის გამოიყენება. ერთი და იმავე თანამშრომლის ახალი ამბების მასალაზე მუშაობის ყველა ეტაპზე გამოყენება რომ შეეძლოთ, მას უნდა ჰქონდეს როგორც კვალიფიციური, ისე არაკვალიფიციური სამუშაოს შესრულების უნარი, რაც მუშაკის ნიჭის არაკვალიფიციურად გამოყენება იქნებოდა.

შრომის დანაწილება არაჩვეულებრივად ზრდის მის ეფექტურობას. დავალების განმეორებადობასთან ერთად იხვენება სამუშაოს შესრულების უნარი.

როცა თანამშრომელი ინაფება სამუშაოს შესრულებაში, ეფექტურობის ზრდა გამოიხატება სამუშაოს შესრულებისათვის დახარჯული დროის შემცირებაში. გარდა ამისა, სპეციფიკური და განმეორებადი დავალების შესრულებაში მუშაის განვრთნა ნაკლებ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული.

დაბოლოს, შემოქმედებითი სპეციალიზაციის ხარჯზე შრომის განაწილება ზრდის ეფექტურობასა და შრომის ნაყოფიერებას. მმართველობით თანამდებობებზე შრომის განაწილების მაგალითია ტელევიზიაში ახალი ამბების განყოფილების გამგის საქმიანობა. იგი ყოველდღიურად აგებს პასუხს ახალი ამბების შინაარსზე, ადგენს დავალებათა გრაფიკს და განსაზღვრავს, რომელმა რეპორტიორმა და ოპერატორმა რომელი მასალა უნდა მოამზადოს. ხოლო ახალი ამბების პროდიუსერები სამაუწყებლოდ ამზადებენ მასალებს. მათ ევალებათ უახლესი ამბების გაერთიანება, სიუჟეტების თანამიმდევრობისა და პროგრამისათვის გამოყოფილი დროის განსაზღვრა, ასევე მათი შეუფერხებლად გავრცელების უზრუნველყოფა. ისინი სიუჟეტებსაც წერენ და უახლესი ამბების ვიდეოფირებსაც უკეთებენ რედაქტირებას.

შრომის დანაწილების იგივე პრინციპი გაზეთის რედაქციებშიც მოქმედებს. საქალაქო განყოფილების რედაქტორი ყველა რეპორტიორის ხელმძღვანელია და გაზეთში გამოსაქვეყნებელი ახალი ამბების გაშუქებას უწევს კოორდინაციას. საინფორმაციო განყოფილების რედაქტორი თვალს ადევნებს სამდივნოს საქმიანობას და პასუხისმგებელია მასალის შერჩევაზე, გაზეთის გვერდში მის განთავსებაზე, დედნის რედაქტირებასა და საგაზეთო გვერდის გრაფიკულ ფორმატზე. სპორტული ამბების რედაქტორი განაგებს სპორტის ყოველდღიურ ამბებს. სატელევიზიო ახალი ამბების რედაქციასაც აქვს სპორტული ქვეგანყოფილება.

არავინ უარყოფს შრომის დანაწილების მნიშვნელობას, და მინც, მას მრავალი სერიოზული ნაკლი ახასიათებს. შრომის ზედმეტად დანაწევრება სამუშაოს მოსაწყენს, დამლელსა და დაძაბულს ხდის, რაც სამუშაოს არაეფექტურად შესრულების საშიშროებას ქმნის. მასმედიის ორგანიზაციების კომპიუტერიზაციამ შესაძლებელი გახადა თანამშრომლის ერთზე მეტ სფეროში დასაქმება. მაგალითად, ბევრ გაზეთში გაუქმდა დედნის რედაქტორისა და კორექტორის თანამდებობები, რის გამოც რეპორტიორები და რედაქტორები თვითონ აგებენ პასუხს საკუთარი მასალის კორექტურაზე. იგივე ხდება პატარა და საშუალო ზომის ტელესადგურებში, ახალი თანამშრომელი ადამიანი-ორკესტრი უნდა იყოს, ანუ გადაღებაც შეეძლოს, რედაქტირებაც და ამბის თხრობაც. მართალია, შრომის დანაწილებას თავისი ადგილი უნდა ეკავოს ორგანიზაციის მიერ სამუშაოს შესრულების დაგეგმვაში, მაგრამ მის უპირობო რეალიზაციას ტელევიზიაში იშვიათად ვხვდებით.

განყოფილებებად დაყოფა

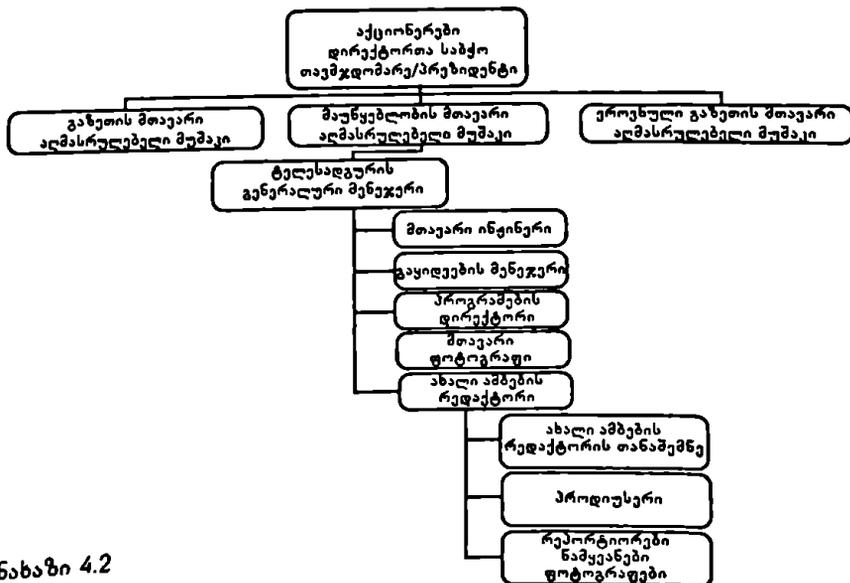
შრომის დანაწილება ავტომატურად იწვევს სპეციალისტებს შორის კოორდინაციის საჭიროებას. განყოფილებებად დაყოფა საშუალებას გვაძლევს ვნახოთ, როგორ ხდება ერთი სპეციალისტის ადამიანების ერთი ხელმძღვანელობის ქვეშ გაერთიანება. განყოფილებებად ჩამოყალიბება, ჩვეულებრივ, დამოკიდებულია შესასრულებელი სამუშაოს თავისებურებაზე, მიზნობრივ

აუდიტორიაზე ან გეოგრაფიულ ადგილმდებარეობაზე.

ფუნქცია

ორგანიზაციის ფუნქციური ნიშნით განყოფილებებად დაყოფა მაშინ ხდება, როდესაც ორგანიზაციის ერთეულები განსხვავდებიან მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოს ბუნების მიხედვით. მაგალითად, გაზეთის რედაქციაში შემდეგი განყოფილებებია: საინფორმაციო-სარედაქციო, სარეკლამო, ტირაჟის გავრცელების, წარმოებისა და ბიზნესსაქმიანობის. ამ განყოფილებებს, ისევე, როგორც ნებისმიერ მედიაორგანიზაციაში, მკვეთრად განსაზღვრული ფუნქცია აკისრიათ: ა) ინფორმაციის მომზადება, ბ) ინფორმაციის რეპროდუცირება, გ) ინფორმაციის გავრცელება, დ) პროდუქციის რეკლამირება მკითხველისა და რეკლამის განმათავსებლებისათვის და ე) ფირმის ფინანსური საქმიანობის წარმართვა.

ნახაზზე 4.2 შეგიძლიათ გაეცნოთ Gannett-ის მედიაკონგლომერატის წლიურ ანგარიშში მოცემულ თანამდებობრივ სკალას (www.gannett.com). Gannett-ის მფლობელობაშია გაზეთები და ტელესტუდიები, მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა შედგენილია ფუნქციისა და გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის გათვალისწინებით. ქვემოთ შეგიძლიათ ნახოთ თანამდებობრივი ინსტრუქციების აღწერილობა და თვალნათლივ გაიაზროთ, რაში მდგომარეობს სამაუწყებლო და საგამომცემლო მედიაორგანიზაციების სხვადასხვა განყოფილების ტიპური მმართველობითი თანამდებობების ფუნქცია. თითოეული მენეჯერი, სხვა მოვალეობების პარალელურად, უფლებამოსილია, სამსახურში მიიღოს ან დაითხოვოს თანამშრომელი.



ნახაზი 4.2

სამაუნყებლო ორგანიზაციები

1. კორპორაციის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი (პრეზიდენტი). აღმასრულებელი დირექტორი პასუხს აგებს კორპორაციის მთლიან საქმიანობაზე. მისი უშუალო მოვალეობაა, კავშირი დაამყაროს მასმედიის-პერსპექტიულ მომხმარებელსა და აუდიტორიასთან. აგრეთვე, იგი კოორდინაციას უწევს ყველა სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობას და თითოეულ მათგანს უზრუნველყოფს საჭირო რესურსებით;

2. გენერალური მენეჯერი. გენერალური მენეჯერი პასუხს აგებს ყოველი სტუდიის საერთო მართვასა და საქმიანობაზე. მისი კომპეტენციის სფეროში შედის შემოსავლების მობილიზება, ხარჯის განევა, ბიუჯეტის შედგენა, პროგნოზის გაკეთება და მოკლე და გრძელვადიანი გეგმის შემუშავება. გენერალური მენეჯერი პირადად ნიშნავს განყოფილებების ხელმძღვანელებს და თვალს ადევნებს თითოეული განყოფილების საქმიანობას;

3. მთავარი ინჟინერი. მთავარი ინჟინრის მოვალეობაში შედის ტელე-სადგურის ტელესიგნალით უზრუნველყოფა, რაც გულისხმობს FCC-ის (კომუნიკაციის ფედერალური კომისია) განაწესით განსაზღვრული ტესტირების ჩატარებას. მან ასევე უნდა უზრუნველყოს არსებული ტექნიკის გამართული მუშაობა და, საჭიროების შემთხვევაში, შეუქვეთოსახალი მოწყობილებები;

4. გაყიდვების მენეჯერი. გაყიდვების მენეჯერი სტუდიაში პროდუქციის გასაღების საქმიანობას ხელმძღვანელობს. ის ნიშნავს ყოველ კონკრეტულ სფეროზე პასუხისმგებელ მუშაკებს და წარმართავს მათ საქმიანობას. ის განსაზღვრავს სარეკლამო დროის ღირებულების განაკვეთებს, უნდა იცნობდეს საბაზრო და საცალო ვაჭრობის სტატისტიკურ მონაცემებს, ფლობდეს აუდიტორიის გამოკვლევის მეთოდიკას და ერკვეოდეს მარკეტინგთან და რეკლამირებასთან დაკავშირებულ მრავალ სხვა საკითხში;

5. პროგრამის დირექტორი. პროგრამის დირექტორი პასუხს აგებს იმ ადგილობრივ, ქსელურ და საყოველთაო სინდიკატურ გადაცემებზე, რომლებითაც სტუდია მაუნყებლობს; იგი არჩევს პროგრამას და ქმნის სამაუნყებლო ბადეს. ის უნდა იცნობდეს კომუნიკაციის ფედერალური კომისიის მოთხოვნებს და უნდა უზრუნველყოს პროგრამის მათ შესაბამისად მომზადება. პროგრამის დირექტორი, აგრეთვე, პასუხისმგებელია ინფორმაციის მომზადებასა და კოორდინირებაზე;

6. ახალი ამბების დირექტორი. ახალი ამბების დირექტორი განსაზღვრავს უახლეს მოვლენათა თაობაზე მაუნყებლობის ხასიათს და პასუხისმგებელია სიუჟეტების მომზადებასთან დაკავშირებულ ყველა სახის საქმიანობაზე. ის თვალყურს ადევნებს ახალი ამბების რედაქციაში მომუშავე ყველა თანამშრომელს: წამყვანებს, რეპორტიორებს, სპორტულ მიმომხილველსა და ამინდის პროგნოზის გადამცემს, პროდიუსერებსა და ინფორმაციის განყოფილების რედაქტორებს. მას აგრეთვე აკისრია ადმინისტრაციული მოვალეობებიც, როგორებიც არის: ბიუჯეტის შედგენა და თანამშრომელთა თათბირების გამართვა;

7. ინტერაქტივის ადმინისტრატორი (როგორც სამაუნყებლო, ასევე ბეჭდურ მედიაში). ეს პიროვნება ხელმძღვანელობს მედიის ერთი ან მეტი განყოფილების ვებგვერდს. ინტერნეტბაზრის შესასწავლად ის უშუალოდ

ურთიერთობს თანამშრომლებთან, რეკლამის კლიენტებთან, მესამე ხელშემკერელ მხარესთან; მონაწილეობს ბანერული რეკლამის ფორმატზე მუშაობაში, სარეკლამო კონცეფციის ჩამოყალიბებასა და საბაზრო გადანყვეტილებების მიღებაში.

ბეჭდური ორგანიზაციები:

1. გამომცემელი. გამომცემელი მთავარი აღმასრულებელი მოხელეა. ის ხელმძღვანელობს მთლიანად გაზეთის საქმიანობას, მასვე ევალება განყოფილებების ხელმძღვანელების დანიშვნა-გათავისუფლება;

2. მმართველი რედაქტორი. მმართველი რედაქტორი პასუხისმგებელია სარედაქციო საქმიანობის წარმართვაზე, რომლის საბოლოო შედეგი ხარისხიანი პროდუქციის შექმნაა. ის გეგმავს ყოველდღიურ თათბირებს, რომლებზეც განიხილება წერილის იდეა და ხდება თანამშრომლებისათვის დავალებების მიცემა;

3. რეკლამის მენეჯერი. რეკლამის მენეჯერი პასუხს აგებს თემატური განცხადებების მომზადებასა და გაყიდვაზე, ასევე მათ გრაფიკულად გაფორმებასა და გაზეთში განთავსებაზე. ის განსაზღვრავს ასევე რეკლამის ღირებულების განაკვეთებსაც;

4. ბიზნესმენეჯერი. ბიზნესმენეჯერი განაგებს ადმინისტრაციულ საკითხებს და წარმართავს ზოგადსამეურნეო ოპერაციებს. მათ შორის არის: ხელფასის, შტატების, საბუღალტრო აღრიცხვის საკითხები და ანგარიშების მომზადება;

5. გავრცელების მენეჯერი. გავრცელების მენეჯერი განაგებს გაზეთის გაყიდვისა და მისი მკითხველისათვის მიწოდების საკითხებს. მასვე ეხება მარკეტინგის, პროდუქციის რეკლამირების, გაზეთის დროულად მიწოდებისა და გაზეთების გამონერის საფასურის შეგროვების საკითხები;

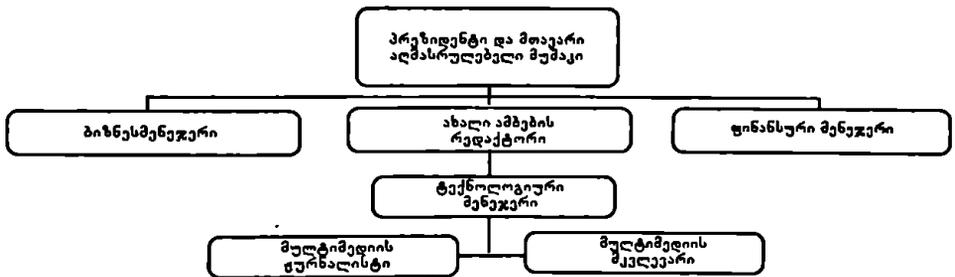
6. წარმოების მენეჯერი. წარმოების მენეჯერის პასუხისმგებლობა მას შემდეგ დადგება, როდესაც გაზეთი თავისი შინაარსობრივი ნაწილით სარედაქციო და სარეკლამო განყოფილებიდან გამოდის. მის მოვალეობაში შედის დაბეჭდვა, დედნების საბეჭდი ტვიფრის მომზადება, ფერისა და სიტყვების გაზეთის ქალაღზე დამატება. როგორც ეს ნახაზიდან 4.3 ჩანს, წარმოება მასმედიის ინდუსტრიისათვის უმთავრესი შემადგენელი ნაწილია. მასალა მოპოვებულია წლიური ანგარიშებიდან (www.microsoft.com/msft/).

განყოფილებების ფუნქციური ნიშნით ორგანიზაციის სტრუქტურის უპირატესობა ის არის, რომ იგი სპეციალიზაციის საშუალებას იძლევა. ის, აგრეთვე, უზრუნველყოფს მონოპოლიტობებისა და რესურსების რაციონალურად გამოყენებას. მისი ნაკლი კი ის არის, რომ ფუნქციური ჯგუფის წევრები მეტ ერთგულებას იჩენენ საკუთრივ ჯგუფის და არა ორგანიზაციის მიზნების მიმართ. გარდა ამისა, თანამედროვე მასმედიის კომპიუტერიზებულ ორგანიზაციებში მრავალი ფუნქციის შეთავსება ხდება. ამიტომ თანამშრომლებს ადვილად უნდა შეეძლოთ ვითარებასთან შეგუება და სხვადასხვა მოვალეობის შესრულება. ყველა განყოფილებამ სათანადოდ უნდა გააცნობიეროს კომპანიის საერთო მიზანი, მხარი დაუჭიროს მას და თავისი მიზნები მის შესაბამისად ჩამოაყალიბოს. კონფლიქტი მხოლოდ მაშინ იჩენს

თავს, როდესაც სხვადასხვა განყოფილება განსხვავებულ მიზნებს ისახავს ხოლმე.

მიზნობრივი აუდიტორია. ზოგჯერ ორგანიზაციის განყოფილებებად დაყოფა მისი აუდიტორიის, ანუ მომხმარებელთა ტიპების, შესაბამისად ხდება. სამაგალითოდ გამოდგება გაზეთი, რომელსაც სულ ორი განყოფილება აქვს. მათგან ერთი გაზეთის ხელმომწერებისთვის მიზნდება უზრუნველყოფს, მეორე კი სამრეწველო კლიენტების მომსახურებას ეწევა. ამგვარ დაყოფას ისეთივე უპირატესობა და ნაკლი აქვს, როგორც ისეთ ვითარებაში, როცა ორგანიზაცია თავის სტრუქტურებს პროდუქტის სახეობის მიხედვით აყალიბებს. მართლაც, თუ ამ ორ განყოფილებას შორის მწვავე კონკურენცია გაჩაღდა, მათ შორის თანამშრომლობა ისე შესუსტდება, რომ ორგანიზაციის საერთო საქმე დაზარალდება.

გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა. გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის მიხედვით განყოფილებებად დაყოფა იმ ორგანიზაციისათვის არის დამახასიათებელი, რომლის შემადგენელი ნაწილები ფიზიკურად სხვადასხვა ტერიტორიაზეა მიმოფანტული და რომლებიც დამოუკიდებლად საქმიანობენ. გეოგრაფიული ნიშნით დაყოფილი ორგანიზაცია ადგილობრივი კადრების დასქმებისა და მომხმარებელთა დაინტერესების საშუალებას იძლევა. ისეთი მედიაკონგლომერატები, როგორიც არის, მაგალითად, Gannett, ტელესტუდიებსა და გაზეთებს მთელი ქვეყნის მასშტაბით ფლობს. დიდ ბაზარზე ორიენტირებული რედაქციები გაზეთის ქალაქგარეთ გამოცემებზე სამუშაოდ ფილიალებს აფუძნებენ. ამგვარი ტაქტიკით გაზეთი, ერთი მხრივ,



ნახაზი 4.3 MSNBC.com.-ის კორპორაციული იერარქია

მომხმარებლის კეთილგანწყობას იმსახურებს, მეორე მხრივ კი, ადგილობრივი მნიშვნელობის ამბებს აშუქებს უკეთ და მკითხველს მომსახურების მაღალ დონეს სთავაზობს.

სხვადასხვა გეოგრაფიული ტერიტორიის მომსახურება ინტერნეტით მომსახურების ხარჯზეც იოლდება. დღეს სულ უფრო მეტი გაზეთისა და ყურნალის ელექტრონული ვერსია გამოდის, ასევე ინტერნეტით მაუნყებლობს მრავალი რადიო თუ ტელესტუდია. ამ სფეროში ვაკანსიების უმრავლესობისათვის კომპიუტერის ცოდნა აუცილებელი პირობაა, ვინაიდან თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების პროფესიული უნარის გარეშე შეუძლებელია ბექდური და სამაუნყებლო ვერსიებისაგან განსხვავებული ახალი პროდუქციის შექმნა. მომხმარებელთა სურვილიც ეს არის: რაც შეიძლება, სწრაფად მოიპოვოს მისთვის საინტერესო მასალა, რომელიც ინტერნეტში სისტემატურად ახლდება.

თანამედროვე ტექნოლოგიები მასმედიის ორგანიზაციებში სულ უფრო მეტად მკვიდრდება, ამიტომ კორპორაციების განვითარება დიდად არის დამოკიდებული იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც ცვლილებებს ადვილად ეგუებიან. დღეს ბექდურ მედიაში დასაქმებულ ყურნალისტს მაუნყებლობის თავისებურებების ცოდნაც სჭირდება და ინტერნეტული ყურნალისტიკის შესწავლაც. მსგავსმა მიდგომამ, უკვე დიდი ხანია, რაც Tribune-ის მფლობელობაში არსებულ Chicagoland TV-ში მოიკიდა ფეხი, სადაც ბექდური მედიის რეპორტიორები და 24-საათიანი საკაბელო ტელევიზიის ახალი ამბების რედაქციის თანამშრომლები გვერდიგვერდ შრომობენ და ერთმანეთს ახალი ამბების შინაარსს აცნობენ. ასეთი თანამშრომლობა ორივესთვის თანაბრად სასარგებლოა. გაზეთ *The Chicago Tribune*-ისა და საკაბელო ტელევიზიის პროდუქცია ინტერაქტივის ადმინისტრატორის ხელმძღვანელობით ელექტრონული ვერსიითაც ვრცელდება.

ამკარაა, რომ ახალი ამბების ინტერნეტმედია მომავალშიც განვითარდება. MSNBC ინტერნეტი თანდათან ახალი ამბების მოპოვება-გავრცელების ლიდერად და უმთავრეს წყაროდ იქცევა. რათა კომპანიებმა მომავალში კონკურენტუნარიანობა შეინარჩუნონ, მათ ახალი ტექნოლოგიების შემოქმედებითი მიზანსწრაფული ათვისება ესაჭიროებათ.

არაფორმალური მიღზომა

სამსახურში ადამიანები არაფორმალურ დონეზეც ურთიერთობენ. ამიტომ, მართალია, მასმედიის ორგანიზაციებისათვის ფორმალურ სტრუქტურას დიდი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ ხშირად გადანაცვლებების მიღება და საქმიანობის კოორდინაცია კონტროლის ფორმალური ჯაჭვის გარეთაც ხდება. არაფორმალური მიდგომის თვალსაზრისიდან მედიაკომპანიების სტრუქტურის წარმატებით ჩამოყალიბება ურთიერთ-თანამშრომლობის, თანამონაწილეობის, სამსახურიდან მიღებული კმაყოფილებისა და პიროვნული ურთიერთობების ჩვევების გარეშე წარმოუდგენელია. ამგვარად, როდესაც მენეჯერები თანამშრომლების მოტივაციის მე-

თოდებს არჩევენ და მათ საქმიანობას კოორდინაციას უწევენ, მხედველობიდან არ უნდა გამოორჩეთ, რომ ფორმალურ და არაფორმალურ მიდგომებს შორის ანგარიშგასაწევი ურთიერთმიმართება არსებობს (ჯონსი, 2001 წ.). კომპანია უზადო ფორმალური სტრუქტურის პირობებშიც კი ვერ მოახერხებს დასახული მიზნების მიღწევას, თუ მას არ ეყოლება მონდომებული, კმაყოფილი და პროფესიონალი მუშახელი. როდესაც მეცნიერები მასშედიის არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს იკვლევენ, მათი ყურადღების არეალში თანამშრომლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების, საქმიანი ურთიერთობისა და გუნდებად ჩამოყალიბების, ასევე ხშირად გაუთვალისწინებელი სიტუაციური მიდგომის საკითხები ხედება.

თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულებები

მაიო ერთ-ერთი პირველი მეცნიერი იყო, რომელმაც აღწერა (1945 წ.) შრომის ნაყოფიერებაზე ადამიანებს შორის ურთიერთმოქმედებისა და მორალის გავლენა. შრომის მაქსიმალური ნაყოფიერების მისაღწევად აუცილებელი დასვენების ოპტიმალური ხანგრძლივობისა და სიხშირის დასადგენად მან ყურადღებით შეისწავლა სხვადასხვა მახასიათებელი, მაგალითად, დაღლილობა. კვლევა ჩატარდა Western Electric Company-ის ჩიკაგოს ჰოუთორნის (Hawthorne) ქარხანაში.

ქარხნის ადამიანისტრაციისათვის ცნობილი იყო, რომ მათი მუშები უკმაყოფილებას გამოთქვამდნენ. რათა გამოეკვლიათ, რა სახის ფიზიკური პირობები გაზრდიდა მუშების შრომის ნაყოფიერებას, მაიომ კოლეგებთან ერთად ექსპერიმენტი ჩაატარა. მან რამდენიმე ცვლადი მახასიათებლის მიხედვით ფიზიკური სამუშაო გარემო შეცვალა. ეს მახასიათებლები იყო: განათება, ხმაური, პრემიული ანაზღაურება და გათბობა. მაგრამ სამუშაო პირობებსა და შრომის ნაყოფიერებას შორის მოსალოდნელი კავშირი მხოლოდ უმნიშვნელო მასშტაბით დაფიქსირდა. მაიო გააოცა მიღებულმა შედეგებმა:

დაცული იყო მეცნიერული ექსპერიმენტის ჩასატარებელი ყველა სავალდებულო პირობა: გამოიყო ექსპერიმენტისა და საკონტროლო ოთახები. ერთ ჯერზე მხოლოდ ერთი პირობის ცვლილებაზე ხდებოდა დაკვირვება. შედეგი საოცარი იყო... როდესაც ექსპერიმენტის ოთახში განათება გაუმჯობესდა, მართალია, შრომის ნაყოფიერება გაიზარდა, მაგრამ ის გაუმჯობესდა საკონტროლო ოთახშიც. შემდეგ ექსპერიმენტის ოთახში განათება 10 სანთლიდან 3 სანთლამდე შემცირდა, შრომის ნაყოფიერება ისევ გაიზარდა, მაგრამ, რაც უფრო განსაცვიფრებელია, საკონტროლო ოთახშიც იგივე დაფიქსირდა, მიუხედავად იმისა, რომ განათება იქ არ შეცვლილა (გვ 69).

მაიოს დაკვირვებამ ცხადყო, რომ შრომის ნაყოფიერება ნებისმიერ შემთხვევაში ფიზიკური ცვლილებისაგან დამოუკიდებლად იზრდებოდა. იგი მიხვდა, რომ ამის მიზეზი მკვლევარების მხრიდან მუშების მიმართ გამოჩენილი ყურადღება იყო. მათ იმდენად ეამაყებოდათ განსაკუთრებული ყურადღების ცენტრში მოხვედრა, რომ, თავის მხრივ, მაქსიმალურად ცდილობდნენ, ესიამოვნებინათ მეცნიერებისთვისაც და კომპანიისათვისაც.

აღმოჩენილი ეფექტი *ჰოუთორნის ეფექტის* სახელით არის ცნობილი. ამგვარად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ შრომის ნაყოფიერება მხოლოდ ორგანიზაციის ფორმალურ სტრუქტურაზე არ არის დამოკიდებული.

ადამიანებს შორის ურთიერთობაზე ორიენტირებული მიდგომის განვითარებაში თავისი წვლილი შეიტანა ბერნარმა (1938 წ.). ბერნარი მეცნიერი არ ყოფილა, ის სატელეფონო კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი იყო. ბერნარი ორგანიზაციას მისი წევრების მიერ შეტანილი წვლილის ერთობლიობისაგან შემდგარ კოლექტიურ სისტემად მიიჩნევდა. იგი ორგანიზაციას განსაზღვრავდა, როგორც გათვითცნობიერებული, ფრთხილი და მიზანმიმართული კოლექტივისაგან შემდგარ ერთეულს. ბერნარი ამტკიცებდა, რომ თუმცა მიზნები ზემოდან ქვემოთ არის მიმართული, მათი განხორციელება მხოლოდ ქვევიდან ზევით მიმართული ძალისხმევის შედეგად ხდება. მას არ სჯეროდა, რომ ძალაუფლება ყოველთვის ზემოდან ქვემოთ ვრცელდებოდა და ისეთ შემთხვევებზე მიუთითებდა, როდესაც ლიდერს, მართალია, ძალაუფლება ჰქონდა, მაგრამ შედეგს მაინც ვერ აღწევდა, ამიტომ ფიქრობდა, რომ ძალაუფლება ხელქვეითების მხარდაჭერაზეც იყო დამოკიდებული.

ბერნარი იმ პირველ თეორეტიკოსთა შორის იყო, რომლებიც ნაყოფიერების ზრდას უშუალოდ უკავშირებდნენ ადამიანის მოტივაციას. ის ასევე აღნიშნავდა, რომ ზოგჯერ მატერიალური ან ეკონომიკური სტიმული საკმარისი არ იყო და რომ მის გასაძლიერებლად სხვა სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოტივაციები არის საჭირო. ნარმატებული ორგანიზაციების შესწავლისას აღმოჩნდა, რომ მათი წინსვლა არსებითად ემყარებოდა კოლექტიური მიზნის ჩამოყალიბებას. ბერნარს (1938 წ.) ღრმად სწამდა, რომ, როდესაც ფორმალური ორგანიზაცია მოლვანეობას იწყებს, იგი ქმნის და საჭიროებს არაფორმალურ ორგანიზაციას, ვინაიდან სწორედ არაფორმალური სტრუქტურები უწყობენ ხელს ურთიერთობის დამყარებას და უზრუნველყოფენ ერთიანობას.

მაკგრეგორმა (1960 წ.) შეიმუშავა სამუშაოს მიმართ ადამიანის ბუნებისათვის დამახასიათებელი ორი სახის დამოკიდებულება. მათ *X თეორია* და *Y თეორია* უწოდა. X თეორიის მიმდევარ მენეჯერს სჯერა, რომ სამუშაო მონაცემების ადამიანს სამუშაო არ უყვარს და საპასუხისმგებლო შრომას შეძლებისდაგვარად გაურბის. თანამშრომლის მხრიდან მსგავსი დამოკიდებულების აღმოფხვრის მიზნით, X თეორიის თანახმად, მენეჯერი სიტუაციას დასჯის მექანიზმით აკონტროლებს, ცხადია, მაშინ, თუ ხელქვეითმა სამუშაო არ შეასრულა. მისი აზრით, მუშაკს ურჩევნია, მართონ, ვიდრე დამოუკიდებლად იტვირთოს პასუხისმგებლობა. მენეჯერთა X თეორია მართვის თეორიის ფორმალურ, მეცნიერულ მიდგომას ეყრდნობა.

Y თეორიის მიმდევარი მენეჯერების აზრით, სამუშაო მუშაკებისათვის ისეთივე სასიამოვნოა, როგორც თამაში. მათთვის დამახასიათებელია თვითმოტივაცია და თვითსწრაფვა. მათი მეშვეობით ადამიანებში ორგანიზაციის მიზნების მიმართ ერთგულების ისეთი გრძნობა აღიძვრება, რომლის გამოც საჭირო არ არის შრომის ნაყოფიერების გაზრდის მიზნით მათი დასჯით დაშინება. Y თეორიის მიხედვით, თანამშრომლები პირად პასუხისმგებლობას არ უფრთხიან და ორგანიზაციის პრობლემებს გონივრულად ართმევენ თავს. თუმცა ეს ორი თეორია ურთიერთსაპირისპირო შეხედულებ-

ბებს ამკვიდრებს, მაკგრეგორი მიიჩნევს, რომ მათ მრავალგვარი ქცევის განპირობება შეუძლიათ. მენეჯერები სიტუაციის შესაბამისად არჩევენ თავიანთ ქცევას და უპირატესობას რომელიმე მათგანს ანიჭებენ.

Z თეორია (უში, 1981 წ.) ორგანიზაციის კულტურაზე, ხოლო X და Y თეორიები ინდივიდუალურ მიდგომაზე ამახვილებენ ყურადღებას. Z თეორია ერთმანეთისაგან განასხვავებს ამერიკულ და ტრადიციულ იაპონურ ორგანიზაციებს. ამერიკული ორგანიზაციის დამახასიათებელი თვისებებია: მოკლევადიანი დასაქმება, სპეციალიზებული კარიერა, სწრაფი დანიშნულება, ფორმალური კონტროლი და პირადი პასუხისმგებლობა. ამერიკული ორგანიზაცია ინდივიდუალობას ჯგუფურ მიდგომაზე მაღლა აყენებს. სოციალურ მოთხოვნებს ფორმალური სამუშაო ჯგუფი კი არ უნდა აკმაყოფილებდეს, არამედ ეკლესია, სამეზობლო და სკოლები. მისგან განსხვავებით, იაპონურ ორგანიზაციებს უფრო მეტად სამუდამო დასაქმება, დანიშნულების ნელი ტემპი, არაფორმალური კონტროლი, გადაწყვეტილების კონსენსუსის საფუძველზე მიღება და კარიერის ერთგვაროვნება ახასიათებს. აქ ჯგუფის მიმართ ერთგულებას ინდივიდუალურ მიღწევაზე მეტი დაფასება ენიჭება. Z თეორიის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ის არის, რომ იგი გუნდების ჩამოყალიბების პროცესს მყარ საფუძველს უქმნის, გუნდები კი გადაწყვეტილების მიმღებ დღევანდელ მედიასტრუქტურებში წამყვან როლს თამაშობენ.

გუნდის ჩამოყალიბება

მასმედიის თანამედროვე ორგანიზაციებში ჯგუფურ შრომის ნაყოფიერებას უფრო მეტი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ინდივიდების მიერ ცალკეული დაეალებების წარმატებით შესრულებას. მენეჯერები გუნდურ მუშაობას არა მხოლოდ პრობლემის მოგვარების, არამედ სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესების საშუალებადაც მიიჩნევენ და ყოველმხრივ უწყობენ ხელს. ახალი ამბების რედაქციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ხელქვეითების მონაწილეობა მნიშვნელოვნად აძლიერებს სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილების გრძნობას. ადამსმა და ფიშმა (1987 წ.) სატელევიზიო ახალი ამბების რედაქტორებზე, გენერალურ მენეჯერებსა და გაყიდვების მენეჯერებზე დაკვირვების შედეგად აღმოაჩინეს, რომ თანამონაწილეობითი და დემოკრატიული ხელმძღვანელობის სტილი სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილების უფრო ძლიერ განცდას წარმოშობს. ბლანშარი, ქერიუ და პარიზი-ქერიუ (1990 წ.) ამტკიცებენ, რომ ვიდრე მედიორგანიზაციის სტრუქტურებში მაღალეფექტური გუნდების შექმნას დაიწყებენ, მისი ხელმძღვანელობისათვის ცნობილი უნდა იყოს ჯგუფების განვითარებისათვის დამახასიათებელი საფეხურების თავისებურებანი. პაუერსის (1991 წ.) აზრით, როდესაც თანამშრომლები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, იზრდება როგორც მათი მონდომება, ისე მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ეფექტურობა.

სამუშაო ჯგუფის პირველი შეკრებით იწყება გუნდის განვითარების პირველი, ანუ ორიენტაციის, საფეხური. ამ ეტაპზე გუნდის წევრებს, როგორც წესი, მოლოდინის მაღალი განცდა აქვთ და სამუშაოს ენთუზიაზმით ეკიდებიან. თავისთავად ცხადია, რომ ამ საფეხურზე ისინი უფრო მეტად არიან

დამოკიდებულნი ჯგუფის უფლებამოსილ პიროვნებაზე და გუნდში საკუთარი ადგილის დამკვიდრებას ცდილობენ. გუნდის წევრების ერთმანეთთან დაახლოებისა და კონკრეტულ ამოცანაზე ერთად მუშაობის დაწყებისთანავე ჯგუფი გადადის განვითარების მეორე – უკმაყოფილების – ფაზაში. ამ საფეხურზე გუნდის წევრები საკუთარ იმედებსა და რეალობას შორის არსებულ შეუსაბამობას აცნობიერებენ. ამ დროს ზოგიერთი მათგანი უფლებამოსილი პირის მიმართ უარყოფითად განენწყობა, ხოლო ამოცანებისა და გეგმების მიმართ იმედგაცრუების გრძნობა ეუფლება.

მესამე, გადამწყვეტ საფეხურზე გუნდი კოლექტიური მუშაობიდან მეტკმაყოფილებას იღებს. გუნდის წევრები იწყებენ პასუხისმგებლობისა და კონტროლის ერთმანეთში განაწილებას. მათ უჩნდებათ ერთმანეთისადმი ნდობისა და პატივისცემის გრძნობა. ბოლო, მეოთხე ფაზას წარმოების საფეხური ჰქვია. ამ საფეხურზე გუნდის წევრებს სამუშაოს წარმატებით დასრულების ღრმა რწმენა აქვთ და კმაყოფილების გრძნობა ეუფლებათ. ეფექტურობის დონე ამ საფეხურზე ყველაზე მაღალია.

გუნდებთან მომუშავე მენეჯერმა ხელმძღვანელობის სტილი ჯგუფის განვითარების თითოეულ დონეს უნდა შეუსაბამოს. ორიენტაციის საფეხურზე ავტორიტარული და წარმმართველი ხელმძღვანელობა გამართლებული. უკმაყოფილების საფეხურზე ამართლებს დამრიგებლის ტიპის ლიდერი, რადგან მას რთული ადამიანური ურთიერთობის მოგვარებაც უნევს და, ამავე დროს, კონფლიქტურ სიტუაციაში სამუშაოს უდანაკარგოდ შესრულებაზე ზრუნავს. გადამწყვეტ საფეხურზე გადასვლის შემდეგ ლიდერი ნაკლებ დირექტივებს იძლევა და უპირატესობას დახმარებასა და ურთიერთობებზე ორიენტირებულ მოქმედებას ანიჭებს. ხოლო საბოლოო, წარმოების, საფეხურზე ლიდერი, ფაქტობრივად, გუნდის წევრის ფუნქციას ასრულებს.

ზოგჯერ დროში შეზღუდვის გამო ჯგუფი განვითარების ოთხივე საფეხურს არ გადაის. ეს არის ე.წ. დარღვეული ნონასწორობის მოდელი, როცა გუნდი სამუშაოს შესრულების პარამეტრებს პირველი შეხვედრისთანავე განსაზღვრავს და წყვეტს, რა სახის ურთიერთდამოკიდებულებები უნდა ჩამოყალიბდეს, რა მიდგომა იქნას გამოყენებული პროექტის რეალიზაციისათვის, რა მიზნები უნდა დაისახოს და ა.შ. (შტროპი, ნორტკრაფტი და ნილი, 2002 წ.). გერსიკმა კი აღმოაჩინა, რომ დროის მოგების მიზნით სამუშაოზე ორიენტირებული გუნდები უფრო აქტიურად მოქმედებენ და ახალ ღონისძიებებს სახავენ, რაც ჯგუფს აიძულებს, დაკისრებული მოვალეობა განსაკუთრებულ ვითარებაში, დიდი წნეხის ქვეშ, შეასრულოს. ამგვარად, ოთხსაფეხურიანი მოდელი დარღვეული ნონასწორობის მოდელისაგან დროის განაწილებით განსხვავდება. თუ გუნდს შეზღუდული ვადები არ ახრჩობს, ის ჯგუფის შიდა მოთხოვნილებების შესაბამისად მოქმედებს (გერსიკი, 1994 წ.). ვადების წნეხი, რომელიც ახალი ამბების რედაქციისათვის უცხო არ არის, აიძულებს გუნდს, თავისი მოთხოვნილებები უგულებელყოს და თავს მოხვეული ვადების გათვალისწინებით დაასრულოს პროექტზე მუშაობა.

ორგანიზაციაში მრავალნაირი გუნდი იქმნება. ბარკერი (1999 წ.) მათ ოთხ ტიპს გამოყოფს:

1.სამუშაო გუნდი – რომელსაც ან ხელმძღვანელი პყავს, ან თვითმართვადია. ამგვარ ჯგუფს, როგორც წესი, გრადიუის დადგენა ან მონყობილობების დაკვეთა აკისრია. ხშირად ჯგუფის ხელმძღვანელს მსგავსი დავალებების შესრულების გამოცდილება აქვს;

2.პარალელური გუნდი – პრობლემის მოგვარებაზე ან სამუშაოს გაუმჯობესებაზე არის ორიენტირებული, რაც ორგანიზაციის არც ერთი სტრუქტურის მოვალეობაში არ შედის. ამიტომ მასში სხვადასხვა განყოფილების წარმომადგენლები არიან გაერთიანებული. მათ შეზღუდული უფლებამოსილებანი აქვთ და, ჩვეულებრივ, მენეჯერებისათვის რეკომენდაციის მიცემით იფარგლებიან;

3.საპროექტო გუნდი – ხანმოკლე პერიოდით იქმნება და ერთჯერადი პროდუქტის წარმოებასა თუ მომსახურების განევას ემსახურება;

4.მმართველობითი გუნდი – მას ერთმანეთზე ურთიერთდამოკიდებულ ქვედანაყოფთა საქმიანობის წარმართვა აკისრია. იგი ხელმძღვანელობს გუნდის ზოგად საქმიანობას და განსაზღვრავს მის სტარტეგიულ მიმართულებას. მისი უპირატესობა ის არის, რომ იგი მუდამ მზად არის, ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობის გამო თავისი წილი პასუხისმგებლობა იტვირთოს.

გუნდისა და არაფორმალური სტრუქტურის შექმნა მაშინ არის სასარგებლო, როცა ორგანიზაციაში ამის შესაფერი სიტუაცია არსებობს. ამიტომ მენეჯერებმა ყველა ის შესაძლო სიტუაციური ცვლილება უნდა გაითვალისწინონ, რომელიც კორპორაციის ეფექტურობასა და წარმოების ნაყოფიერებაზე მოახდენს გავლენას. ყოველი ახალი სტრუქტურის შექმნა მხოლოდ ამის შემდეგ გამოიღებს სასურველ ნაყოფს. ამიტომ შემუშავდა ე.წ. სიტუაციური მიდგომის თეორია, რომელიც მენეჯმენტის სწავლებისადმი მეცნიერულ და ჰუმანისტურ მიდგომებს აერთიანებს.

სიტუაციური მიდგომა

ორგანიზაციული სტრუქტურებისადმი სიტუაციური მიდგომა მაშინ აღმოცენდა, როდესაც მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ყოველი ორგანიზაცია წარმოადგენს ღია სისტემას, – თავის ირგვლივ არსებულ გარემოსთან ურთიერთქმედების დამახასიათებელი უნარით (თომასი, 2002 წ.). სიტუაციური ელემენტების სხვადასხვა კომბინაციური სიმრავლე ასევე სხვადასხვა ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მმართველობით ქცევას მოითხოვს. მიდგომის ეს მეთოდი ემყარება ისეთ ურთიერთგანსხვავებულ სიტუაციურ ცვლადებს, როგორებიც არის, მაგალითად, ხელმძღვანელობის თავისებური სტილი, ხელქვეითთა ქცევა, სამუშაო გარემო და ჯგუფში ქალებისა და უმცირესობების წარმომადგენელთა ყოფნა. სიტუაციურ ცვლადებს შეისწავლის მართვის ერთ-ერთი თეორია, რომელსაც მიზნობრივი ტრაექტორიის თეორია ჰქვია.

ხელმძღვანელი და ხელქვეითი

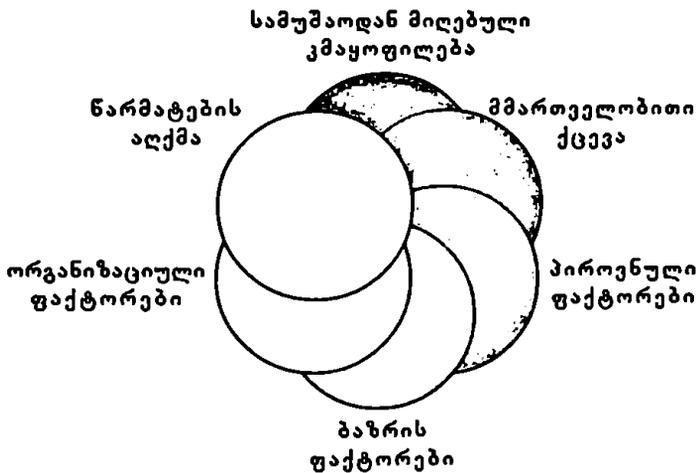
მიზნობრივი ტრაექტორიის თეორიის თანახმად, ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ სამი უმნიშვნელოვანესი ურთიერთდამოკიდებული ფაქტორი. ესენია: (ა) მენეჯერზე ზემოქმედი ძალები, (ბ) ხელქვეითები და (გ) სიტუაციაზე მოქმედი შინაგანი და გარეგანი ძალები (ტანენბაუმი და შმიდტი, 1973 წ.). მენეჯერზე ზემოქმედ ძალებს შორის არის: პიროვნულ ღირებულებათა სისტემა და ხელმძღვანელობის სტილის თავისებურება, მაგალითად, მისი ორიენტირებულობა სამუშაოზე ან ურთიერთობაზე. ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა გულისხმობს მენეჯერის სწრაფვას – ხელი შეუწყოს ხელმძღვანელსა და ჯგუფს შორის მეგობრობის, ურთიერთნდობის, პატივისცემისა და კეთილგანწყობის დამყარებას. სამუშაოზე ორიენტირებული მენეჯერი კი ცდილობს ხელმძღვანელსა და ჯგუფის წევრს შორის ფუნქციური ურთიერთდამოკიდებულების ორგანიზებასა და მისი ხასიათის განსაზღვრას, ეძიებს სამუშაოს განხორციელების გზებს, ადგენს გარიგს, აკრიტიკებს ხელქვეითებს და ა.შ. (ფლაიშმანი, 1956 წ.).

პროფესიული უნარი, გამოცდილება, დამოუკიდებლობისაკენ სწრაფვა – აი, ის ძალები, რომლებიც ხელქვეითზე მოქმედებენ. თუ ადამიანს მიაჩნია, რომ მას გარკვეული სამუშაოს შესასრულებლად საკმარისი პროფესიული უნარი არ გააჩნია, მას ურჩევნია, მენეჯერის ხელმძღვანელობით იმუშაოს და მიზნობრივი ტრაექტორიის თეორიის არსიც მისი დახმარებით უკეთ გაიაზროს (პაუსი და დესლერი, 1974 წ.). მაგრამ, თუ თანამშრომელი ფიქრობს, რომ მან მენეჯერზე მეტი იცის, მაშინ, შეიძლება, იუკადრისოს მისი მითითებები. განათლება, გამოცდილება და ასაკი – აი, ამგვარ თანამშრომელთა პიროვნული მახასიათებლები. პერსი და ბლანშარი (1972 წ.) მიიჩნევენ, რომ თანამშრომელთა პიროვნული მახასიათებლებიდან გამომდინარე იცვლება მენეჯერის ქცევის თავისებურება და ეფექტურობა. მართლაც, რაც მეტად დახელოვნდება თანამშრომელი საქმეში, რაც უფრო მოემატება ასაკი და გამოცდილება, მენეჯერის მხრიდან მით უფრო სუსტდება მიზნობრივი ქცევა და უპირატესობა პიროვნულ ურთიერთობებს ენიჭება.

სიტუაციაზე ზემოქმედ ძალებს განეკუთვნება ორგანიზაციის ტიპი, შეზღუდული ვადები, ზემდგომი მენეჯმენტის, სახელმწიფოს, კავშირებისა და საზოგადოებების მხრიდან წამოყენებული მოთხოვნები. ყოველი მათგანი გარემოს მახასიათებელია, რომელიც, როგორც წესი, ხელქვეითთა კონტროლს არ ექვემდებარება. მაგალითად, პაუერსის (1991 წ.) აზრით, კრიზისულ ვითარებაში სამაუნწყებლო ახალი ამბების რედაქტორები ორიენტირებული უნდა იყვნენ მიზანზე, ხოლო კრიზისის დაძლევის შემდეგ – ურთიერთობაზე. უფრო მეტიც, თუ მიზანი სწორხაზოვანია, ლიდერის მხრიდან ხელმძღვანელობის გაძლიერებული მცდელობა თანამშრომლებს ზედმეტად და გაუმართლებლად მიაჩნიათ. რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციაში ფორმალური მიდგომის ხარისხი, მით ნაკლები ხელქვეითი უჭერს მხარს ხელმძღვანელის საქმიანობას. ურთიერთობაზე ორიენტირებული მართვის სტილი მაშინ არის მისაღები, როდესაც ჯგუფში ინდივიდუალური ქმედება საზოგადოების თანადგომასა და მის კმაყოფილებასთან არის

შერწყმული. გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ურთიერთობაზე ორიენტირებული მენეჯმენტის სტილი უდიდეს გავლენას ახდენს ხელქვეითების შრომის ნაყოფიერების ზრდასა და სამუშაოდან კმაყოფილების მიღების ხარისხზე, მით უმეტეს, თუ ისინი დაძაბულ პირობებში შრომობენ (შრიშაიმი და შრიშაიმი, 1980 წ.).

პაუერსმა და ლეისიმ (1992 წ.) წარმოადგინეს სატელევიზიო ახალი ამბების რედაქციის მენეჯმენტის მოდელი (ნახაზი 4.4). ნახაზზე მოდიფიცირებული სახით წარმოდგენილია სიტუაციური მიზნობრივი ტრაექტორიის ჩარჩო. მოდელი დაყოფილია ფაქტორთა ოთხ ჯგუფად, რომლებიც გავლენას ახდენენ სამუშაოსა და მისგან მიღებულ კმაყოფილებაზე. ეს ფაქტორებია: პიროვნული, საბაზრო, ორგანიზაციული და მმართველობითი. ისინი იმის მიხედვით ზემოქმედებენ ყურნალისტის მიერ საქმის წარმატებულობის აღქმაზე, თუ რამდენად აღწევს ორგანიზაცია მის წინაშე დასახულ მიზნებს: მოგებას, თანამშრომელთა შორის ჯანსაღ დამოკიდებულებას და საბოლოო პროდუქტის – ახალი ამბების – ხარისხს. თუ ყურნალისტებს მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაცია აღნიშნულ მიზნებს წარმატებით ახორციელებს, მათ მიერ სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება იზრდება.



ნახაზი 4.4 ადგილობრივი სატელევიზიო ახალი ამბების განყოფილებების მიერ სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილების მოდელი

ბაზრის სიდიდესა და კეთილგანწყობილ ადამიანურ ურთიერთობებს შორის უარყოფითი ურთიერთმიმართებაც შეიძლება არსებობდეს. მაგალითად, ადგილობრივი მსხვილი ტელესტუდიების ახალი ამბების განყოფილებათა ტელეყურნალისტები მიიჩნევენ, რომ მათი მენეჯერები უფრო მეტად არიან ორიენტირებული სამუშაოზე, ვიდრე იმ მცირე რედაქციათა მენეჯერები, რომელთაც ბაზარიც, შესაბამისად, პატარა აქვთ. ასევე გამოირკვა, რომ არსებობს ნეგატიური მიმართება ორგანიზაციულ

ფაქტორებსა და შემოსავალს შორის. ეს განსაკუთრებით ხშირად მაშინ ხდება, როცა ორგანიზაცია ჯუფურ საკუთრებას წარმოადგენს. მიუხედავად ამისა, ჯგუფური საკუთრების სტატუსის მქონე ადგილობრივ ტელესადგურთა ჟურნალისტები მოგების მიღებასაც არანაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ვიდრე მათი კოლეგები დამოუკიდებელ სადგურებში.

მნიშვნელოვანი შედეგი გამოიღო ადგილობრივი ტელეჟურნალისტების მიერ სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილების შესახებ ახალი ამბების დირექტორებთან მათი ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლამ. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლები უფრო სიამოვნებით მუშაობდნენ ურთიერთობაზე ორიენტირებულ მენეჯერთან, ვიდრე მიზანზე ორიენტირებულთან. ამავე დროს, აღმოჩნდა, რომ, თუ მენეჯერებს სურთ, შეინარჩუნონ კმაყოფილი თანამშრომლები, ხელი უნდა შეუწყონ ჟურნალისტების გადანყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობას.

კომუნიკაციის სტილს ხშირად კარნახობენ ზემოდან. ფილიპსმა (1976 წ.) ცხადყო, რომ დაბალ ორგანიზაციულ დონეზე კომუნიკაციის სტილს განსაზღვრავს მაღალი რანგის აღმასრულებელი მუშაკების მართვის მანერა. ერთ-ერთ რედაქციაში ახალი ამბების რედაქტორი, რომელიც თავდაპირველად პრაქტიკულ მიდგომას, ანუ თანამონაწილეობითი მენეჯმენტის სტილს, ანიჭებდა უპირატესობას, სათავე ორგანიზაციიდან ზენოლის გამო იძულებული გახდა, მენეჯმენტის ავტორიტარული მართვის სტილი აეთვისებინა. ორგანიზაციაში დამკვიდრებული მართვის სტილის შესაცვლელად თუ კომპანია თანამონაწილეობით სტილზე გადასვლას გადაწყვეტს, ზოგჯერ კონსულტანტების მონაწილეობა ხდება საჭირო. ფაულერმა და შიფმენმა (1982 წ.) აღმოაჩინეს, რომ ახალი ამბების მენეჯერები თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასებისას უკეთეს შედეგებს მაშინ აღწევდნენ, როცა ამას რეგულარულად და პერსონალური ურთიერთობის საშუალებით აკეთებდნენ. ახალი ამბების რედაქციაში შექმნილი ვითარებაში ჩანდომმა მით უფრო ადვილდებოდა, რაც უფრო ხშირად მონაწილეობდნენ რეპორტიორები სერიოზული გადანყვეტილებების მიღების პროცესში.

ქალები

სიტუაციური ანალიზის ობიექტი სამუშაოზე ქალებისა და უმცირესობათა ადგილის შესწავლაც უნდა იყოს. ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და პროცესების შესახებ არსებული ტრადიციული შეხედულება გენდერული ორგანიზაციების არსებობას თითქმის შეუძლებლად მიიჩნევს (სონდჰაუსი და გალაგერი, 2001 წ.). როუნერმა კი (1990 წ.) გაარკვია, რომ მამაკაცები უფრო მეტად მიიჩნევენ თავს მიზანზე ორიენტირებულად, ვიდრე ქალები. მამაკაცი შრომით საქმიანობას კარგი მუშაობით დამსახურებული ჯილდოს მიღების საშუალებად აღიქვამს, ხოლო სასჯელს, როგორც გაურჯელობის შედეგს. მამაკაცები უფრო მეტად სარგებლობენ ფორმალური უფლებამოსილებითა და ორგანიზაციის მიერ მათთვის მინიჭებული ძალაუფლებით. ამის გამო „მამაკაცურ ღირებულებებზე დაფუძნებული ორგანიზაციული სტრუქტურა და პროცესები გულისხმობს ისეთი თვისებების გამოყენებას, როგორებიც არის: ობიექტურობა, კონკურენციის უნარი, რაციონალურობა, ამბიციურობა

ბა, მიზანსწრაფულობა, არაემოციურობა და ნესებისადმი, ნესრიგისა და იერარქიისადმი ერთგულება" (საუნდჰაუსი და გალაგერი, 2001 წ. გვ. 132).

ქალებს მიაჩნიათ, რომ ისინი უფრო ურთიერთობაზე არიან ორიენტირებული. ისინი ცდილობენ, დაარწმუნონ ხელქვეითები, საკუთარი ინტერესი გუნდის ინტერესებს შეუსაბამონ და ამით უფრო მასშტაბური მიზნები დასახონ. ქალები თავიანთ ძალაუფლებას ხსნიან არა ორგანიზაციული სტატუსით, არამედ ისეთი პიროვნული თვისებებით, როგორებიც არის: ქარიზმა, ადამიანებთან ურთიერთობისა და პირადი კონტაქტების დამყარების უნარი, შრომისმოყვარეობა. ქალები ხელქვეითებთან კეთილგანწყობილ ურთიერთობებს ამყარებენ. ისინი ხელს უწყობენ თანამონაწილეობას, თანამშრომლებს უზიარებენ უფლებამოსილებასა და ინფორმაციას, უძლიერებენ საკუთარი ღირსების გრძნობას და მათში სამუშაოს შესრულებისათვის ერთუზიანზმს აღვივებენ.

ვერ ვიტყვი, რომ განურჩევლად ყველა ქალსა და მამაკაცს ერთი რომელიმე სტილი ახასიათებს. არც კომუნიკაციის ერთი სტილი გამორიცხავს მეორის გამოყენების შესაძლებლობას. მოსალოდნელია, რომ ხელმძღვანელი ქალი ორგანიზაციას ტრადიციების გათვალისწინებით მართავდეს და, ამავე დროს, უპირატესობას მიზანზე, საქმეზე ორიენტაციას ანიჭებდეს. ვერც იმას უარყოფთ, რომ გვხვდებიან ურთიერთობაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელი მამაკაცებიც. უმთავრესი კი ის არის, რომ ორგანიზაციამ ერთ შეკითხვას გასცეს პასუხი: განაპირობებს თუ არა კარგ შედეგს მხოლოდ ტრადიციული – ბრძანება-კონტროლის ტიპის – მენეჯმენტი? იმის გამო, რომ მუშახელი სულ უფრო მეტად ითხოვს თანამონაწილეობით მართვის პრაქტიკის დანერგვას, ხოლო ეკონომიკური გარემო სწრაფად იცვლება, ურთიერთობაზე ორიენტირებული მართვის სტილს სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია მიანიჭებს უპირატესობას.

უმცირესობანი

მასმედიის ორგანიზაციაში უმცირესობათა დასაქმება ჯერ კიდევ მწევად დგას. აშშ-ში უმცირესობას მიკუთვნებული მოსახლეობა სწრაფად იზრდება, შესაბამისად, მატულობს იმის აუცილებლობაც, რომ ეს მოსახლეობა კვალიფიციური მუშახელის სახით იყოს წარმოდგენილი შრომის ბირჟაზე. შორსმჭვრეტელმა მენეჯერებმა უმცირესობის წარმომადგენელ პროფესიონალებს უფრო ფართო ასპარეზი უნდა გადაუშალონ და, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, სამუშაო ადგილებზე კეთილგანწყობილი გარემო შექმნან, რათა ნიჭიერ თანამშრომლებს კონკურენციისათვის თანაბარი პირობები ჰქონდეთ.

ამის ერთ-ერთი გზაა ორგანიზაციებში ახალი ფასეულობების შემოტანა – მრავალფეროვანი სამუშაო ადგილების შექმნა. უმცირესობის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულების შესუსტება მენეჯერებმა პრობლემის გაცნობიერებითა და აღიარებით უნდა დაიწყონ, დაძლიონ ცრურწმენები და აღადგინონ უმცირესობებთან უკუკავშირი. პოინტერის მასმედიის კვლევის ინსტიტუტის წარმომადგენლის, კარენ ბრაუნის (1990 წ.), აზრით, წარმატებულმა კომპანიებმა უმცირესობებთან ღია და ინტენსიური შიდაორგანიზაციული ურთიერთობები უნდა დაამყარონ, რადგან ისინი დუმილს უგულებელყოფად

აღიქვამენ. დისკრიმინაციისაგან უმცირესობების დაცვას ბევრი თანამშრომელი თავს არიდებს, რადგან შიშობს, თვითონაც უმცირესობის წარმომადგენლად არ ჩათვალონ, ისეთ ადამიანად, რომელსაც მეტი არაფერი აინტერესებს და არც არაფერი იცის. უმცირესობები, ქალები თუ სხვა კულტურაზე აღზრდილი ნებისმიერი ადამიანი თავს უშფოთველად უნდა გრძნობდეს, რათა სამუშაო პირობებსა და გარემოზე მსჯელობა შეძლოს. სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნება, როგორც ფასეულობა, ნიშნავს, რომ ვალთარებთ სხვა ადამიანის ღირსებას, დამსახურებას და მას პატივისცემით ვეპყრობით.

მასმედიის გლობალური სტრუქტურები

უკვე ხვალინდელ მედიაორგანიზაციებს ისეთ მულტიმედირ და მრავალუნარიანი ადამიანების გარემოში მოუწევთ საქმიანობა, რომელშიც სამუშაოს 70%-80%-ს ქვედა საფეხურების მენეჯერები და მათი ხელქვეითები შეასრულებენ. მასმედიის კომპანიების ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურები მკვეთრად შეიცვლება. მკვლევარი ში (2002 წ.) ამბობს, რომ ნებისმიერ ხელქვეითს მისთვის დადგენილი წესების ფარგლებში მოქმედების სრული თავისუფლება ექნება. მაგრამ, თუ ისინი მიიჩნევენ, რომ არსებული წესები შედეგის მიღწევას აბრკოლებს, ხელქვეითს არათუ შეუძლია, არამედ ვალდებულია, მენეჯმენტის ზედა იერარქიულ საფეხურებს საკუთარი რეკომენდაციები შესთავაზოს.

სიახლე მხოლოდ მაშინ მოიკიდებს ფეხს, როცა ის წესებსა და ცოდნას ეფუძნება. მაგალითად, მასმედიის ფირმა, რომელიც მრავალ ქვეყანაში საქმიანობს, ვალდებულია, ადგილობრივ კანონმდებლობას დაემორჩილოს. ამავე დროს, ის ქვეყნის კულტურულ ტრადიციებსაც კარგად უნდა იცნობდეს. ამიტომ გამართლებულია, თუ კორპორაციულ საქმიანობაში სიახლეს ადგილობრივი კადრების ქვედა იერარქიული საფეხურის მენეჯერები შეიტანენ, რომლებიც, ამავე დროს, სათავო მმართველობას სასარგებლო რჩევებით დაეხმარებიან. ამგვარად, ადგილობრივ მენეჯერებს მათ დაქვემდებარებაში მყოფ რეგიონში სათანადო გადაწყვეტილებების მისაღებად გარკვეული უფლებამოსილება უნდა მიეცეთ. თანამედროვე კომპიუტერული ქსელი სხვადასხვა განყოფილებასა და ქვეყანაშიც კი დისკუსიების გამართვის საშუალებას იძლევა. ასე რომ, გლობალიზაციის პირობებში ახალი ამბების რედაქციებს რეალურ დროში ერთდროულად შეუძლიათ, მასობრივი ინფორმაციის სხვადასხვა არხით იმუშაონ (<http://www.newsplex.org>).

ხსენებულ პირობებში რესურსების ეფექტურ მართვას უფრო მეტი მნიშვნელობა მიენიჭება. თუ ადრე მასმედიის ტრადიციულ ორგანიზაციებში რესურსს დრო, ვიდეოფირი, აღჭურვილობა და სხვა სახის ფიზიკური საშუალებები მიეუთვნებოდა, დღევანდელ სამყაროში კომპიუტერის სიმძლავრე და ადამიანების კომპეტენცია ხდება ერთადერთი ამოუწურავი რესურსი. მომავალში ადამიანის ფიზიკური დატვირთვის მნიშვნელობა შემცირდება, ხოლო კვალიფიკაციისა - გაიზრდება. შრომის ხილულ პროცესს

უხილავი შეცვლის, ტექნიკურ უზრუნველყოფას – პროგრამული, ხოლო ეფექტურობის ნაცვლად აქცენტი მართვის ხასიათზე გაკეთდება (ში, 2002 წ.). რაც მეტად ხელმისაწვდომი იქნება გამოთვლითი ტექნიკა და მისი შესაძლებლობები ათვისებული, მით უფრო პორიზონტალური გახდება კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურა; ეს კი მეტ უფლებამოსილებათა დელეგირებას გამოიწვევს. შედეგად – თანამშრომლებს შორის პასუხისმგებლობის გადანაწილება თავიდან აგვაცილებს იერარქიული ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელ პრობლემებს. როგორც ვხედავთ, მასმედიის ინდუსტრიამ მრავლისმეტყველი ცვლილებები განიცადა, რის გამოც მართვის ბევრმა ძველმა მეთოდმა თავისი დრო მოჰყამა.

ქსელურ სისტემაში ჩართული კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურა, მათ შორის, მასმედიის ისეთი გლობალური ფირმისა, როგორც არის *MSNBC.com.*, ტრადიციული იერარქიული კომპანიებისაგან მკვეთრად განსხვავდება. თუ ტრადიციულ კომპანიაში რომელიმე განყოფილება სიახლის შემოღებას გადაწყვეტდა, ეს სიახლე სათავო ოფისში უნდა დამტკიცებულიყო. პორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე დანესებულებებში შემავალი თითოეული კომპანია დამოუკიდებელია. ხოლო გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებულ პროცედურებს არ ესაჭიროება სათავო ორგანიზაციასთან შეთანხმება. ყოველი სტრუქტურული ერთეული სპეციალიზებულია და თავის სფეროში დამოუკიდებლად საქმიანობს. ქსელში ჩართული ორგანიზაციებიც გაცილებით ოპერატიულად მუშაობენ – გადაწყვეტილებას სწრაფად იღებენ, სამუშაო გუნდებსაც დროულად აკომპლექტებენ და სიახლეებსაც ადვილად ეგუებიან.

მასმედიის ორგანიზაციებში გლობალური ხედვის განვითარება ისეთი სტრატეგიების შემუშავებას განაპირობებს, როგორც არის, მაგალითად, ეკონომიის დაგეგმვა წარმოების მასშტაბის ზრდის ფონზე (მასშტაბის ეფექტი). გლობალიზაცია ადგილობრივი მოსახლეობის მოთხოვნილებების გათვალისწინების მეტ საშუალებასაც იძლევა. ასეთი რამ განსაკუთრებით მაშინ ხდება, როდესაც მოსახლეობას არ აკმაყოფილებს მასობრივად გავრცელებული პროდუქცია. ახალი ტერიტორიების ათვისება, ერთი მხრივ, მიმზიდველია, მაგრამ, მეორე მხრივ, მას ახასიათებს ერთგვარი აგრესიულობა, გამბედაობა, საკუთარი შესაძლებლობებისა და გამარჯვების რწმენა. ამგვარად, რუპერტ მერდოკის მცდელობა, მთელი მსოფლიოს აუდიტორიას დაკავშირებოდა, მისი პირადი გამბედაობაც იყო და მიზანიც, ყველასათვის დამტკიცებინა თავისი კონკურენტუნარიანობა. ამკენაზი და სხვა მეცნიერები (2002 წ.) გლობალიზაციის პროცესის ცხრა უპირატესობას გამოყოფენ:

1. სიცოცხლისუნარიანობის ზრდა კონკურენციის პირობებში (კონკურენტუნარიანობა) – თუ მასმედიის ორგანიზაციას სხვა ქვეყნებში, სადაც იაფი მუშახელია, შვილობილი კომპანიები აქვს, საქმიანობის მასშტაბების გაზრდით ის ადვილად მიაღწევს ეკონომიკურ ეფექტს (მასშტაბის ეფექტს). გლობალიზაცია კომპანიებს დანახარჯის შემცირებასა და მოგების გაზრდაში ეხმარება;
2. დანახარჯის განაწილება – მედიაორგანიზაციები კაპიტალურ ინვესტიციებს, ასევე უახლესი ტექნოლოგიებისა და მონყობილობების შესყიდვით გამოწვეულ ხარჯს, მსოფლიოს სხვადასხვა კომპანიებთან

ინანილებენ, ვინაიდან არათუ მცირე ზომის, არამედ მსხვილ კომპანიებსაც კი უჭირთ დიდი ხარჯის დამოუკიდებლად განევა;

3. ნოვატორობა – თუმცა ის მხოლოდ ერთ ადამიანს – მერდოკს – გულისხმობს, მაგრამ ნოვატორობას, სიახლეთა დამკვიდრებას, სიკეთე ყველა ორგანიზაციისათვის მოაქვს. მაგალითად, ბოსტონში ახლად დაფუძნებული ინტერნეტკომპანია „ლიკოსი“ ინტერნეტისა და ტელეკომუნიკაციების ესპანურ კომპანია „ტერას“ შეერწყა და მათ ერთად „ტერალიკოსი“ შექმნეს. დამფუძნებლებს მიაჩნდათ, რომ ინტერნეტინდუსტრიაში გლობალურ კომპანიას წარმატების მეტი შანსი ექნებოდა;

4. სამთა ნესი – ხშირად როგორც მასმედიის, ისე სხვა ორგანიზაციებში, სამი მთავარი მოთამაშეა. ასე მაგალითად, ახალი ამბების მაუწყებლობაში, სადაც მთელი საქმიანობის უდიდეს ნაწილს ABC (ამერიკული სამაუწყებლო კომპანია), CBS (კოლუმბიის სამაუწყებლო სისტემა) და NBC (ნაციონალური სამაუწყებლო კომპანია) წარმართავენ. საერთაშორისო სატელეფონო კავშირში მთავარი მოთამაშეები იყვნენ AT&T (ამერიკული სატელეფონო და სატელეგრაფო კომპანია), MCI (მიკროტალღური კომუნიკაციების გაერთიანება აშშ-ში) და Sprint (სატელეფონო და ტელეკომუნიკაციების კომპანია კანზასში). ამგვარი გლობალური კომპანიები გაბატონებული მდგომარეობის მოპოვებას არა მხოლოდ ადგილობრივ, არამედ რეგიონულ და, უფრო მეტიც, მსოფლიო ბაზარზეც ცდილობენ;

5. დომინოს ეფექტი – თუ მასმედიის კომპანია ერთ რომელიმე გლობალურ საზღვარს გადაკვეთს, მას მეორე საზღვრის გადაკვეთა აღარ გაუჭირდება. დომინოს ეფექტი განსაკუთრებით მაშინ ვლინდება, როცა მედიაკომპანია მსგავსი კულტურებისა და ტრადიციების მქონე ქვეყანაში შეაღწევს;

6. ევოლუციური ძალები – ჰომოგენიზაციის (დამსგავსების) პროცესების შეუქცევადობა მასმედიის ზრდასაც უწყობს ხელს. ადამიანებს ყოველთვის მათთვის დამახასიათებელი განსხვავება მიჯნავდა. დღეს კი კულტურები ერთმანეთს ძალიან დაუახლოვდა. *Wall Street Journal*-ის მიერ ევროპის ქვეყნებში ჩატარებულმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ 20 დასახელების ცნობილი საქონელი – სარეცხი ფხვნილით დანყებული შინაური ცხოველების საკვებით დამთავრებული – ევროპის ყველა ქვეყანაში იყიდება. ეს კი მასმედიის კომპანიებს საფუძველს უქმნის, უნივერსალური სარეკლამო პაკეტები გაავრცელონ;

7. ტექნოლოგიური რევოლუცია – დღეს უკვე ინტერნეტი, ელექტრონული ფოსტა, ტელეფონი, ფაქსი და სხვ. არცთუ ძვირი სიამოვნებაა. ეს კი თვით მცირე კომპანიებსაც აძლევს საშუალებას, მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანები გახდნენ. თანამედროვე ტექნოლოგიების წყალობით დროში სხვაობა თითქმის აღარ იგრძნობა. ადამიანებისა ინფორმაციის ერთმანეთისაგან განსაცალკევებლად საზღვრების დანესებამ საერთოდ დაკარგა აზრი. მასმედიის კომპანიებს მსოფლიო მასშტაბით უმდიდრეს ელექტრონულ ინფორმაციაზე მიუწვდებათ ხელი;

8. სიახლის ძიება – გლობალიზაცია კომპანიებში სიახლეებისადმი მიდრეკილებას აძლიერებს. მსოფლიოს მასშტაბის მქონე ინოვაციურ

პროცესებში ჩართვა მედიაკომპანიებს ახალი პროდუქციის სანარმოებლად ნაყოფიერ ნიადაგს უქმნის. AOL Time Warner-ი (მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი მედიისა და გასართობი პროგრამების კომპანია აშშ-ში) საშინაო და საერთაშორისო კავშირებს შემოქმედებითი ძალისხმევის გასამდიდრებლად და ახალი ტექნოლოგიების დასანერგად იყენებდა. ამ კომპანიის წარმომადგენლები გვხვდებიან აზიაში, ევროპასა და ლათინურ ამერიკაში. მათ აქვთ ინტერნეტკომპანიები, ტრადიციული მედია და კომპიუტერული და სატელევიზიო ტექნოლოგიები;

9. დანიშნულ კომპანიათა ორიენტირად გამოყენება (ბენჩმარკინგი) – როდესაც კომპანიები ხედავენ, როგორ არღვევენ სხვა კომპანიები გლობალურ საზღვრებს, მათ საკუთარი პოტენციალისადმი (გლობალიზაციის პირობებში) მეტი რწმენა უჩნდებათ.

გლობალურ გარემოში საქმიანობა მენეჯერებს იმის გაცნობიერებაში ეხმარება, რომ ადამიანები სხვადასხვანაირადაც ფიქრობენ და სხვადასხვანაირადაც ცხოვრობენ. ამ ვითარებაში მათი ქცევა არა რაიმე იძულებას, არამედ ადგილობრივ კულტურულ ღირებულებათა გათვალისწინებას ეყრდნობა. კულტურა კი სხვადასხვა დონეზე არსებობს – დანაყოფიერი ჯგუფის დონით, დამთავრებული ორგანიზაციისა და ეროვნული დონით. ორგანიზაციულ დონეზე – AT&T ცნობილია მტკიცე იერარქიული სტრუქტურითა და მკაცრი ჯაჭვური კონტროლით, მაშინ, როდესაც, მისგან განსხვავებით, Microsoft-ს არაოფიციალური მუშაობის სტილი, ჩაცმის თავისუფალი მანერა და სამუშაო დროის მოქნილი გამოყენების უნარი ახასიათებს, თუმცა ეს მას ხელს არ უშლის, საქმიანი და შემოქმედებითი გარემო შექმნას. ეროვნულ დონეზე – ამერიკის მსგავსი ქვეყნები ინდივიდზე არიან ფოკუსირებული, მაღალია და მისი მსგავსი ქვეყნები – ჯგუფზე. ინდივიდზე ფოკუსირებულ ადამიანს საკუთარი მოქმედებებისა და პიროვნული მიზნების შეფასებისას მხოლოდ საკუთარი ღირებულებების იმედი აქვს, ხოლო ჯგუფზე ფოკუსირებული ადამიანები სხვათა (ჯგუფურ) ღირებულებებს ეყრდნობიან (ერლი და ერეზი, 1997 წ.). სამუშაო გარემოში ხსენებული განსხვავება თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების გასაანალიზებლად გამოიყენება. სამსახურებრივ იერარქიაში თანასწორობის პრინციპი ამერიკელებს ნაკლებად ახასიათებთ, ვიდრე შვედებსა და ებრაელებს. სამხრეთ ამერიკაში ყოველგვარი უფლებამოსილება ზედა დონის მენეჯმენტის ხელშია თავმოყრილი. იაპონურ კორპორაციებში ხელმძღვანელობისადმი განსაკუთრებული პატივისცემა და იერარქიული ნესრიგია გამეფებული. ამერიკული კორპორაციები ზემოდან-ქვემოთ ბიუროკრატიულ სტრუქტურას ებრძვიან. ამერიკული და დასავლური კულტურები ანიჭებენ უპირატესობას ისეთ ახალ ტექნოლოგიებს, როგორიც არის: მობილური ტელეფონები და ელექტრონული ფოსტა, რადგან ისინი კორპორაციაში კომუნიკაციას აიოლებენ (აშკენაზი და სხვ., 2002 წ.).

ერთსა და იმავე კომპანიაში განსხვავებულ კულტურულ თავისებურებათა შეხამებასა და სწრაფად ცვლად ტექნოლოგიებთან იოლად შეგუების მიზნით მედიაორგანიზაციები მათ შორის უფრო გამჭვირვალე საზღვრების შექმნას ცდილობენ. არასტაბილურ ვითარებაში ორგანიზაციებს ოპერატიული

მოქმედებისათვის მეტი მოქნილობა სჭირდებათ. ადრე ყურადღება ორგანიზაციის სიდიდეზე, მის სპეციალიზაციასა და კონტროლზე მახვილდებოდა. მომავლის გლობალურმა ორგანიზაციებმა კი ოპერატიულობაზე, მოქნილობაზე, ინტეგრაციასა და სიახლეებზე უნდა დასვან აქცენტი.

დასკვნა

ჩვენ განვიხილეთ მასმედიის კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურის სამი ძირითადი მოდელი: ფორმალური, არაფორმალური და გლობალური. აქვე აღვნიშნეთ, რომ ფორმალური მიდგომა ყურადღებას ამახვილებს: ინსტანციათა ერთიანობაზე, კონტროლის ჯაჭვზე, შრომის დანაწილებასა და განყოფილებებზე დაყოფაზე. არაფორმალური მიდგომა კი უფრო მეტად ადამიანებს შორის ურთიერთობებს მოიცავს, რადგან ამ მიდგომის ქვაკუთხედი სწორედ თანამონაწილეობით შესრულებული სამუშაო და შექმნილი პროდუქტია. გლობალური, ანუ საზღვრებგარეშე, მიდგომის თანახმად, გლობალური კომპანიები ერთმანეთთან მსოფლიო მასშტაბით ურთიერთმოქმედებენ. მენეჯერი კარგად უნდა იცნობდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის ტრადიციულ და უახლეს მოდელებს და თითოეულისგან რაციონალური მარცვალი ამოკრიბოს, თუ სურს, რომ მომავალში მისი ხელმძღვანელობით ორგანიზაციამ წარმატებით იმუშაოს. მენეჯერისთვის მხოლოდ კომპეტენტურობა საკმარისი არ არის, ის მუდამ მზად უნდა იყოს დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოსთან შესაგუებლად.

მასმედიის უდიდესი კორპორაციების აღმასრულებელ დირექტორებს უნდა ესმოდეთ, რომ სხვა ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე კომპანიებიდან გადმოსულ ადამიანებს საქმისადმი განსხვავებული მიდგომა ახასიათებთ და კოლექტიური მუშაობისა და განსჯის უნარი და გამოცდილება არ გააჩნიათ. როცა მენეჯერები სინერგეტიკულ მიდგომას ანიჭებენ უპირატესობას და სხვადასხვა განყოფილებაში მომუშავე თანამშრომლების აზრებს წარმატებით იყენებენ, მასმედიის ორგანიზაციის საქმიანობა მთლიანობაში სრულიად ახალ ელფერს იძენს (თაროუ, 1992 წ.). მასმედიის სხვადასხვა კომპანიებში საკუთრების კონცენტრაციამ გავლენა იქონია არა მხოლოდ ორგანიზაციათა უმრავლესობის სტრუქტურაზე, არამედ მენეჯერების წინაშე კოლექტიური მართვის აუცილებლობის საკითხიც წამოჭრა. სიტუაციური მიდგომის გამოყენებისას მენეჯერები აანალიზებენ უფრო მნიშვნელოვან ცვლადებს და ორგანიზაციისათვის მისაღებ სტრუქტურას მათ შესაბამისად არჩევენ. იმის გამო, რომ ცვლადი მახასიათებელი მყარი არასდროს არის, მენეჯერებიც ვალდებული არიან, სისტემატურად გააანალიზონ და შეაფასონ საკუთარი ორგანიზაციების სტრუქტურის ეფექტურობა და ქმედითობა.

სიტუაციური სავარჯიშო 4.1.

სტრუქტურული ანალიზი

ყოველი საქმის მცოდნე მენეჯერი ყოველთვის დიდ დროს უთმობს მთლიანად მედიაორგანიზაციისა თუ მისი ცალკეული განყოფილების საქმიანობის სტრატეგიულ დაგეგმვას, რაც აუცილებელია არსებულ ვითარებაში ჩასანვდომად. ამგვარი გეგმა ორგანიზაციის საქმიანობის შედარებით ხანგრძლივ პერიოდს მოიცავს, ეხება კომპანიის თითქმის ყველა განყოფილებას და მასში, მიზნებთან ერთად, მათი მიღწევის გზებიც არის ჩამოყალიბებული. ტაქტიკური დაგეგმვა მოკლე ვადებში შესასრულებელ სამუშაოს ეხება. ასეთია, მაგალითად, წარმოების გრაფიკი და ყოველდღიური საქმიანობა. პორტერი (1980 წ.) ორგანიზაციული სტრუქტურის პერიოდულად შესაფასებლად სტრუქტურული ანალიზის მეთოდის გამოყენებას გვთავაზობს. სხნებული მეთოდი კომპანიას სამყაროში თავისი ადგილის გააზრებაში ეხმარება. პორტერი ასევე გვიჩვენებს კონკურენტთა საქმიანობის გაანალიზებასაც, რაც მეტოქეთა მიერ შემუშავებულ ანალოგიურ სტრატეგიათა ბუნების, მათი წარმატებისა და გარემოს სავარაუდო ცვლილებათა შესწავლაში დაგვეხმარება.

სტრუქტურული ან კონკურენტული ანალიზის ჩატარება ოთხი უმთავრესი დიაგნოსტიკური საკითხის გარკვევას საჭიროებს. ესენია: (ა) კომპანიის საწყისი მონაცემები (ანუ ფირმისა და მისი შესაბამისი ინდუსტრიის მდგომარეობა), (ბ) თანამედროვე სტრატეგიები (ანუ როგორ ახერხებს ბიზნესი დღეს კონკურენტციის განუგას), (გ) ფირმის შესაძლებლობები (როგორც მისი სუსტი, ისე ძლიერი მხარეები), (დ) სამომავლო მიზნები და (ე) რეკომენდაციები. ორგანიზაციის როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ სტრუქტურებში მოსალოდნელი გართულებების შესახებ მაქსიმალურად სრული ინფორმაციის მოსაპოვებლად, მასზე ახალი ტექნოლოგიების გავლენის გასააზრებლად, პერსონალის შემცირების ან გაზრდის საჭიროების დასადგენად, განყოფილებების გახსნის ან დახურვის გადამწყვეტილების მისაღებად ან სხვა არსებითი საკითხების გასარკვევად მენეჯერებს, სწორედ, ზემოთ ხსენებული პროცედურის გავლა ესაჭიროებათ.

დავალება

დავუშვათ, როგორც მასმედიის სპეციალისტი, ვალდებული ხართ, გააანალიზოთ მასმედიის ერთ-ერთი ორგანიზაციის, მაგალითად, Tribune-ის, Edelman-ის, Fox News-ის ან სხვა რომელიმეს მართვის ბუნება და ორგანიზაციული სტრუქტურა. სასურველია, თუმცა არა სავალდებულო, თუ ამ დავალების შესრულებისას სტაჟირებას მასმედიის რომელიმე ორგანიზაციაში გაივლით.

პროექტის ანალიზი. ანალიზი ხუთ ნაწილად დაყავით და ცალ-ცალკე დაწერეთ.

1. ისტორიული მიმოხილვა. მოკლედ ჩამოაყალიბეთ კომპანიის ისტორიის

თქვენული ხედვა. გახსოვდეთ, რომ სავარჯიშოში კომპანიის ისტორია მარტივად მიზნობრივად უნდა იყოს მიმოხილული.

2. ორგანიზაციული სტრუქტურა. პროექტში შეიტანეთ მხოლოდ ნამყვანი განყოფილებები და/ან ანგარიშვალდებული ერთეულები. თუ დანესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურა მეტისმეტად რთულია, ისარგებლეთ სქემით. ცალკე გამოყავით განსაკუთრებით წარმოსაჩენი აღმასრულებელი მუშაკები. გაეცანით მათ მართვის სტილსა და ქმედითუნარიანობას. მოიპოვეთ ინფორმაცია კომპანიის მისიის, საქმიანობის ფილოსოფიისა და მართვისადმი მიდგომათა შესახებ.

3. მასშედის პროდუქცია ან მომსახურება. პროექტის ამ ნაწილში შევა მედიაორგანიზაციის პროდუქციის შინაარსობრივი ანალიზი. მაგალითად, ახალი ამბების წყაროს ან სარეკლამო კამპანიის ტიპების, ახალ ამბებსა თუ სარეკლამო კამპანიებში მონაწილე სუბიექტების გენდერული ვითარების, საზოგადოებასთან ურთიერთობის მეთოდები და ხერხები და სხვა. კონტენტანალიზისათვის შემთხვევითი შერჩევის მეთოდით ისარგებლეთ.

4. ფინანსური მდგომარეობა. პროექტს დაურთეთ კომპანიის უკანასკნელი რამდენიმე წლის ფინანსური მდგომარეობის ანგარიში. ეცადეთ, შეამჩნიოთ კომპანიისათვის დამახასიათებელი ტენდენციები და საქმიანობის თავისებურებები. კომპანიის ზომისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით განიხილეთ ქვემოთ მოცემული მახასიათებლები.

ა. უკანასკნელი 3 ან 5 წლის გამავლობაში შემოსავალი და წმინდა მოგება;

ბ. შემოსავლები სეგმენტების ან განყოფილებების მიხედვით;

გ. შემოსავლები რეგიონული, ეროვნული ან საერთაშორისო ფილიალების მიხედვით;

დ. აქციათა ღირებულება.

ყველა ეს ინფორმაცია სტანდარტულია და, ჩვეულებრივ, კომპანიის წლიურ ანგარიშებსა და აღმასრულებელ მოხელეთა პერიოდულ მოხსენებებში შედის. გააანალიზეთ, აგრეთვე, საერთო შემოსავალი და, თუ შესაძლებელია, შექმნით გრაფიკული სქემაც.

5. სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა. რა უმთავრესი მიზნები და ამოცანები აქვს უახლოესი სამი ან ხუთი წლის მანძილზე კომპანიას? რა უმთავრესი სირთულეებია კომპანიის წინაშე? ჩაატარეთ SWOT (აბრევიატურა სიტყვებისა: strengths, weakness, opportunities, threats - სიძლიერე, სისუსტე, შესაძლებლობები, საფრთხე) ანალიზი. ჩამოთვალეთ კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, მისი შესაძლებლობები და საფრთხეები. ქვემოთ ჩამოთვლილია ის გარეშე ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის სტრატეგიულ გეგმაზე:

ა. კონკურენტები;

ბ. პოლიტიკური/მმართველობითი ფაქტორები;

გ. ეკონომიკა;

დ. ტექნოლოგიები;

ე. კულტურული ფაქტორები.

6. დისკუსია. ზოგადად როგორ შეაფასებდით კომპანიის გრძელვადიან განვითარებას და მის უნარს, განახორციელოს სტრატეგიული გეგმა? რა რეკომენდაციებს შესთავაზებდით კომპანიას თავისი მიზნებისა და ამოცანების უკეთ განსახორციელებლად იმ გარეშე ფაქტორების გათვალისწინებით, რომელთაც, შეიძლება, გავლენა მოახდინონ მასზე?

სიტუაციური სავარჯიშო 4.2.

ვალეებში ჩაფლული კომპანია

დავუშვათ, მსოფლიოში სიდიდით მეორე ისეთი მედიკონგლომერატის ხელმძღვანელი ხართ, რომელიც ვალეებშია ჩაფლული. თქვენ მიერ მომზადებული ანგარიში ბევრ შეკითხვას ბადებს და დაძაბულ სიტუაციაში იმყოფებით. აქციების კურსი ქვეყნის ბირჟაზე 22%-ით დაეცა. კომპანიამ უმოკლეს დროში უნდა გამოასწოროს ლიკვიდური ვითარება, რისთვისაც ან დამატებითი სახსრები უნდა მოიხიდოს, ან აქტივები გაყიდოს. კომპანია 18 მილიარდი დოლარი ვალით არის დამძიმებული. სულ ცოტა ორი წლის წინ კი მისი აქციები კარგად იყიდებოდა. ბოლო პრესკონფერენციაზე თქვენ საზოგადოებას მოახსენეთ: "ღრმად ვარ დარწმუნებული, რომ კომპანიას შესწევს ძალა, თავი გაართვას ლიკვიდურობის საკითხს და გამოსავალი უახლოეს ხანში იპოვოს". სამომავლოდ კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს სტრატეგიული კურსი, რაც, ოპონენტების აზრით, თქვენი ხელმძღვანელობით ჯერ არ გაკეთებულა. მთარული ხმებით, თქვენი კომპანიის საბჭო ორად არის გახლეჩილი, თითოეულს კომპანიის მომავალზე საკუთარი ხედვა აქვს. ერთი მიდგომის მიხედვით, კომპანიის აქტივები ორად უნდა გაიყოს. ერთი ნაწილით აშშ-ში მედიაცენტრული კომპანია უნდა შეიქმნას, ხოლო მეორე კომპანია თქვენივე ქვეყანაში დარჩეს. არის მეორე შეხედულებაც, რომელსაც პირადად თქვენც ემხრობით და რომლის მიხედვით, კომპანიის ერთიანობა უნდა შენარჩუნდეს და მხოლოდ მეორეხარისხოვანი აქტივები გაიყიდოს.

კომპანიას რამდენიმე უპირატესობა აქვს, რაც პოტენციურ მყიდველებს იზიდავს. თქვენს კომპანიას აქვს:

1. ტელე- და კინოსტუდია. იგი მოიცავს ფილმების მძლავრ წარმოებას, ტელესტუდიას, თემატურ გასართობ პარკებს, ორ წამყვან საკაბელო ქსელს, ფილმებისა და გადაცემათა წარმოების აქტივებს, ფასიან ტელე- და ციფრულ სადგურებს, აუდიო-ვიზუალურ ბიბლიოთეკას 9 000-ზე მეტი მხატვრული ფილმითა და 40 000-საათიანი ტელეპროგრამებით (კინოსტუდია წარმატებით მუშაობს და ერთი-მეორეს მიყოლებით უშვებს წარმატებულ ბლოკბასტერებს, რომელთაც უეჭველად გამოუჩნდება თავისი მყიდველი. თემატურ პარკებს, სავარაუდოდ, კინობიზნესი შეინარჩუნებს. თქვენი ქსელები, შეიძლება, მიმზიდველი იყოს მასმედიის სფეროში ფინანსურად ძლიერი ისეთი მსხვილი მოთამაშეებისათვის, როგორებიც არიან უოლტ დისნეი ან

ვიაკომი, რომელთა შემადგენლობაში MTV Networks (მუსიკალური სატელევიზიო ქსელი) და CBS-ი შედის.

2. საგამომცემლო საქმე. თქვენს კომპანიას საგამომცემლო საქმეში მესამე, ხოლო საგანმანათლებლო საგამომცემლო სფეროში მეორე ადგილი უკავია. ამავე დროს, იგი მეორეა პერსონალური კომპიუტერული თამაშების გაყიდვაში (საგამომცემლო საქმემ, შეიძლება, რომელიმე მსხვილი გამომცემლობა დააინტერესოს).

3. მუსიკა. შარშან მსოფლიოში ყველაზე კარგად გაყიდულ ოთხ ალბომს შორის ერთი თქვენი მომზადებულია. შემსრულებელთა შორის იყვენენ: მერი ჯეი ბლაიჯი, ბონ ჯოვი, ბოიზონი, ემინემი, ელტონ ჯონი, ლიმპ ბიზკიტი, შეგი, U 2 და ლუჩანო პავაროტი (მუსიკა, ალბათ, მსოფლიოში საუკეთესო აქტივია საბაზრო წილის მიხედვით).

4. ტელეკომი. თქვენს ქვეყანაში ფლობთ ავტომატური სატელეფონო ხაზებისა და მობილური ტელეკომუნიკაციის სამსახურების 44 პროცენტს თექვსმეტ მილიონამდე მუდმივი და ხელმომწერი აბონენტით. თქვენს საერთაშორისო ფილიალს 10 მილიონი ხელმომწერი აბონენტი ჰყავს ისეთ ქვეყნებში, როგორებიც არის: მაროკო, მონაკო, უნგრეთი, ეგვიპტე და კენია (ამ სფეროში თქვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი სეგმენტია საფრანგეთში მოქმედი სიდიდით მეორე ოპერატორის აქციები. ამ აქტივია აურაცხელი კომპანია შეიძლება დააინტერესოს).

5. ინტერნეტი. თქვენ ინტერნეტმუსიკის მსოფლიოს პირველი პროვაიდერი ხართ. თქვენ ასევე ამუშავებთ უმავთულო ტელეფონების, საკაბელო ტელევიზიისა და კომპიუტერების ინტერნეტქსელს (მომავალი კარგი აქვს, მაგრამ დღესდღეობით დიდი მოგების მომტანი არ არის).

6. კომუნალური მომსახურების ჯგუფი. თქვენს მფლობელობაშია უმსხვილესი კომუნალური მომსახურების კომპანია, როგორც არის, მაგალითად, G.E. და ასევე წყალმომარაგებისა და წყალკანალიზაციის გადამამუშავებელი ფირმა (სწორედ ეს ფირმა უზრუნველყოფდა თქვენი კომპანიის ფინანსურ სტაბილურობას, ვიდრე მასშედის უაზრო ორგანიზაციების შესყიდვას დაიწყებდით. ამ სფეროში თქვენს წილს 18 თვის განმავლობაში ვერ გაყიდით, მაგრამ არსებობს მათი აქტივების მონეტიზაციის შესაძლებლობა).

დავალება

დეტალურად გაეცით პასუხი ქვემოთ დასმულ შეკითხვებს და გამოიყენეთ ამ თავსა და სიტუაციურ სავარჯიშოში მოცემული ინფორმაცია.

1. რომელი მოკლევადიანი სტრატეგიით ისარგებლებდით სახსრების მოსაზიდად?

2. განიხილეთ თქვენი საბჭოს მიერ შემოთავაზებული ორივე ვარიანტის პლუსი და მინუსი.

3. რაში გამოიხატება თქვენი გრძელვადიანი სტრატეგია?
4. როგორ შეიძლება მცდარი ანგარიშგების პრაქტიკის აღმოფხვრა?

სიტუაციური სავარჯიშო 4.3.

ციფრული ტექნოლოგია ახალი ამბების რედაქციაში

CRTV-ი ოცდაოთხსაათიანი რეგიონული საკაბელო ქსელია, რომელიც მასშედის მსხვილ კონგლომერატს ეკუთვნის. იგი აშშ-ს ხუთი უდიდესი ბაზრიდან ერთ-ერთს დაეპატრონა. იმავე ბაზარზე კონგლომერატი ასევე ფლობს სამაუწყებლო სადგურს, გაზეთს და ბეისბოლის გუნდს. კომპანიის ხელმძღვანელობამ დიდი კაპიტალი დააბანდა და ერთ-ერთმა პირველმა CNN-ის (ახალი ამბების საკაბელო) მსგავსი რეგიონული საკაბელო სადგური დააარსა. პირველი ექვსი წლის განმავლობაში მოგება მოსალოდნელი არ ყოფილა. დღეისათვის კი ეს სადგური, უკვე ათი წელიწადია, საქმიანობს და საკუთარ თავს მარგინალური წარმატებით ინახავს, ე.ი. სულს ლაფავს. იგი ხარჯების მინიმალურ დონეზე დაყვანას ნიჭიერი ახალგაზრდებისათვის დაბალი ხელფასის გადახდითა და დამოუკიდებლობის შენარჩუნებით ახერხებს. ხსენებული მიზეზის გამო, მართალია, სადგურს კადრების დენადობის მაღალი მაჩვენებელი აქვს, მაგრამ დიდ ბაზარზე თავის ადგილს მაინც ინარჩუნებს, რადგან იქ მუშაობა ბევრ ადამიანს იზიდავს.

ტელესტუდიაში სალამოს ახალი ამბების წამყვანი ქალია – მენდი უითერსი. ის იქ სადგურის დაარსების დღიდან მუშაობს. მენდი 45 წლის არის. მას ყველა ადვილად ცნობს, ასეთი აღიარების მოპოვება კი, ცხადია, იოლი არ არის. ბოლო დროს მას სულ უფრო მეტად ეუფლება იმედგაცრუება იმის გამო, რომ ახალ თანამშრომლებს დაბალი პროფესიული სტანდარტები და მწირი გამოცდილება აქვთ. ახალი ამბების დირექტორი, ტიმ ფაბორი, ახლახან დაინიშნა თავის თანამდებობაზე და მაშინვე რედაქციის ციფრული ტექნიკით აღჭურვა დაიწყო. ტიმი 32 წლისაა და, სანამ დირექტორი გახდებოდა, ახალი ამბების კარგ პროდიუსერად და ისეთ პროფესიონალად მიიჩნეოდა, რომლისთვისაც ხარისხიანი პროდუქცია ძალზე მნიშვნელოვანი იყო.

რედაქცია პრობლემის წინაშე დგას – მან ახალი ციფრული ტექნოლოგიის ათვისება ახალი ამბების მაუწყებლობის შეუწყვეტლად უნდა მოახერხოს. ეს იმაზე გაცილებით რთული აღმოჩნდა, ვიდრე ტიმს თავდაპირველად ეგონა. იმ ადამიანებმაც კი, რომლებიც ადრე თვალდახუჭულნი მიიღებდნენ წამყვანის თანამდებობას, მუშაობაზე უარი განაცხადეს, ვიდრე სისტემა აწყობილად არ ამოქმედდებოდა. მენდი უითერსი კვლავ მთავარ წამყვანად დარჩა, მაგრამ ბევრი თანამშრომელი გაანაწყენა. ცოცხალი ეთერის ახალი ამბები ერთ საათში კი აღარ მზადდება, არამედ ის ცალკეული ციფრული სეგმენტებით ერთიანდება, რის გამოც წამყვანი იძულებულია, მაგიდასთან ხუთი საათის განმავლობაში იჯდეს.

მენდი სიტუაციას ასე ხედავს: იმის გამო, რომ ის სცენარებში შეცდომებს ხშირად პოულობს, გადაცემათა შეყოვნებას მას აბრალებენ. ფაქტობრივ

შეცოდებებს არავინ ამონებს, არც სწორ გამოთქმას აქცევს ვინმე ყურადღებას. ტელეეკრანზე კი მხოლოდ თვითონ ჩანს და სურს, ყველაფერი წესრიგში იქამდე იყოს, ვიდრე გადაცემა ეთერში გავა. ბოლო ექვსი თვის განმავლობაში მან ბევრჯერ დაიჩილა, რომ სტანდარტები ეცემა, მაგრამ არაფერი შეცვლილა.

ტიმის შეხედულება კი ასეთია: მენდი ყველას მტრად იკიდებს და ისე იქცევა, რომ ყველას ეგონება, თითქოს ტიმი უცოდინარი დირექტორია. ყველაფერი კარგად იყო, სანამ ტიმი ციფრული ტექნოლოგიის გამოყენებას დაიწყებდა. ვილაცას ხომ უნდა დაბრალდეს ის აუტანელი ვითარება, რომელიც რედაქციაში მკვიდრდება. ამიტომ, ტიმი მენდის 60 დღიან ვადას აძლევს და, თუ იგი არ გააუმჯობესებს სამუშაოს შესრულების ხარისხს, სამსახურიდან დაითხოვენ. გარდა ამისა, ტიმმა მენდი ერთხელ უკვე მკაცრად გააფრთხილა, როდესაც ახალი ამბების წამყვანმა ის გალანძღა.

დავალება

დეტალურად გაეცით პასუხი ქვემოთ მოცემულ შეკითხვებს, რისთვისაც გამოიყენეთ ამ თავსა და სიტუაციურ სავარჯიშოში მოცემული ინფორმაცია:

1. როგორ უნდა მოიქცეს ახალი ამბების დირექტორი პროგრამის წამყვანთან დაკავშირებით?
2. რა უნდა მოიმოქმედოს წამყვანმა ბრალდებებთან დაკავშირებით?
3. რისი გაკეთება შეეძლო დირექტორს და/ან წამყვანს ამგვარი მდგომარეობისათვის თავის ასარიდებლად?
4. როგორ უნდა მოხდეს განყოფილებაში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა?
5. თქვენ რას გააკეთებდით სხვანაირად?

ტექნოლოგია და მომავალი

იკითხეთ, რა არის ტექნოლოგია და ადამიანთა უმრავლესობა ერთხმად დაინყებს მანქანა-დანადგარების, კომპიუტერებისა თუ სხვა მოწყობილობების აღწერას. მიუხედავად ამისა, რაც უნდა გასაოცრად მოგეჩვენოთ, ტექნოლოგია ისეთივე უხილავი და მარტივია, როგორც ნებისმიერი საქმიანობა თუ დაეალების რაიმე ნაწილის შესრულება. ეს ასეა, ვინაიდან ტექნოლოგია ინსტრუმენტია – მიზნის მიღწევის საშუალება. ხოლო ის, როგორ ემსახურება იგი კონკრეტული მიზნის შესრულებას ან რა გავლენას ახდენს ადამიანებზე, რომლებიც მას მოიხმარენ, მენეჯერების გასარკვევია.

ზუსტად იმავეს თქმა შეიძლება მასმედიის კომპანიებში გამოყენებულ ტექნოლოგიებზეც. ტექნოლოგიის ზღვრულ შესაძლებლობათა ცოდნა მნიშვნელოვნად ამსუბუქებს საკომუნიკაციო ფირმის გაძღოლის ტვირთს. მაგალითად, როდესაც გაზეთის ილუსტრაციის განყოფილების რედაქტორისათვის ფოტოტექნიკის შესაძლებლობები ცნობილია, ის ადვილად განსაზღვრავს, სად რა მოდელის ფოტოაპარატი ან რომელი ფოტოგრაფი გამოდგება. კომპანიის შიდა სტრუქტურასაც ტექნოლოგია განაპირობებს. ტელევიზიის ექვსსაათიან ახალ ამბებზე მომუშავე მენეჯერმა კარგად იცის, რომ ეს კონკრეტული საქმიანობა ყურნალისტურ და ვიდეოგრაფიკულ კომპონენტებად უნდა დაიყოს და თითოეულზე შესაბამისმა განყოფილებამ თავისი ძალებით იმუშაოს. ასევე, სწორედ, ტექნოლოგია განსაზღვრავს თანამშრომლის ქცევას და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხსაც. მაგალითად, იმის გამო, რომ ინტერნეტი უკვე ყველასათვის ხელმისაწვდომი ხდება, კვლევის კომპიუტერული მეთოდები გაზეთის რედაქციაში ბიბლიოთეკარის საქმიანობას ცვლის, მას კი ახალ მოვალეობათა შესასრულებლად ათავისუფლებს.

რაც უფრო სწრაფი ნაბიჯით მიიწევს წინ ტექნოლოგიის განვითარების პროცესი, მედიამენეჯერებისათვის მით უფრო არსებითი ხდება მისი მიმართულებების გააზრება და გამოყენება. იმის გამო, რომ მასმედიის ბევრი ფირმა დროში მგძნობიარე მასალას ქმნის, მათ განვითარებადი და კონვერგენციული ტექნოლოგიების (მაგალითად, ინტერნეტისა და ვებგვერდების მსოფლიო ქსელის) საბაზრო მნიშვნელობა განსაკუთრებით სწრაფად უნდა გააცნობიერონ და მათთან შეგუებაც ისწავლონ. ფირმა ახალ შემოსავლიან გზას დაადგება თუ სტაგნაციურ, არაკონკურენტულ მომავალს აირჩევს, – ეს მის გადანყვეტილებაზეა დამოკიდებული. ეს საკითხი იმითაც

არის საჭირობოროტო, რომ მასმედიის ბევრი ფირმა სხვებთან შერწყმის ან გაყიდვის შედეგად მიერთების გამო ორგანიზაციულად იმდენად დამძიმდა, რომ კონსერვატიული ბუნება შეიძინა და გადანაცვლებების მიღებას დიდ დროს ანდომებს. მოვიხმოთ მაუნყებელთა მაგალითი. ერთ დროს ისინი ვიდეოჩამწერს ახირებად მიიჩნევდნენ და ეგონათ, რომ მისი ფართოდ გამოყენება არ შეიძლებოდა (ნაპოლი, 1997 წ.). დღეს, როცა ტექნოლოგიებით გამოწვეული სიახლე ნორმა ხდება, მასმედიის მენეჯერებმა ორგანიზაციული კულტურის დოგმებს, ყოველდღიურ რუტინას, სიახლის მიმართ მიკერძოებულ დამოკიდებულებას თავი უნდა დააღწიონ და რეალობას თვალები გაუსწორონ.

კომპანიის სამსახურში ტექნოლოგიის ჩაყენება მასმედიის მენეჯერის უშუალო მოვალეობაა, ამისათვის კი მან კარგად უნდა გააანალიზოს ტექნოლოგიის მარგანიზებული როლი და შრომით საქმიანობაზე მისი გავლენის მასშტაბი. ნაშრომის ამ თავში საუბარი გვექნება იმაზე, თუ როგორ იყენებს და ნერგავს კომპანია ახალ ტექნოლოგიებს და რა გავლენას ახდენენ ისინი მასმედიის ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურებსა და გარე კავშირებზე. უპირველეს ყოვლისა, მენეჯერმა უნდა შეაფასოს ტექნოლოგიისადმი კომპანიის მიმართების ხასიათი, ვინაიდან სწორედ ამგვარი მიდგომა განსაზღვრავს თანამშრომლის საქმიანობასა და მასზე ტექნოლოგიის გავლენას.

ტექნოლოგიისადმი მიდგომის თავისებურებები

ტექნოლოგიასთან მენეჯერის დამოკიდებულება უშუალოდ განსაზღვრავს კომპანიის ფუნქციონირებას. ისარგებლებენ თუ არა დედანზე მომუშავე თანამშრომლები ტექნიკური ელექტრონული საცავით, გაზეთის რედაქტორზეა დამოკიდებული. თუ ის განუწყვეტლივ წუნუნებს და საცავის მუშაობით უკმაყოფილებას გამოხატავს, ცხადია, თანამშრომლებს ტექნოლოგიის მიმართ რწმენა შეერყევათ. მაგრამ, თუ რედაქტორი მუდამ გონიერი მანქანის ქებაშია, ხოლო თანამშრომლებს აგულიანებს, კიდევ უფრო დახელოვდნენ ამ რთული ტექნიკის ათვისებაში, ამით ის ხელს უწყობს მათი პროფესიული უნარის ზრდას. შესაბამისად, ისინი გაზეთის უკეთეს გვერდებს შექმნიან, რასაც თავისთავად მოჰყვება შრომის ნაყოფიერების ამაღლება.

რა თქმა უნდა, ამგვარი ელექტრონული მონყობილობა, გარკვეულწილად, თვითონ კარნახობს რედაქტორს, რომელ მიდგომას მიანიჭოს უპირატესობა. თუ მანქანაზე მუშაობა მარტივია და მასზე დაკისრებულ ფუნქციას თავს მუდამ კარგად ართმევს, მაშინ რედაქტორი, ცხადია, იფიქრებს, რომ იგი, სხვა დამხმარე საშუალებებთან ერთად, – თანამშრომლებს ტექსტის რედაქტირებისთვისაც გამოადგებათ. მაშინ კი, როცა მოძველებული მანქანა ხან კარგად მუშაობს, ხან ცუდად, ძნელად გამოსაყენებელი და ასათვისებელია, თანაც იმდენად ძვირი შესანახია, რომ ამისთვის საკმარისი სახსრები არასდროს არის, ცხადია, მის მიმართ რედაქტორს უარყოფითი ან, უკეთეს შემთხვევაში, ფრთხილი და ეჭვიანი დამოკიდებულება უყალიბდება. ამის გარდა, ისიც საკითხავია, რას მოელის მენეჯმენტი ტექნოლოგიისაგან. თუ რედაქტორი მანქანას დიდ მოთხოვნებს

არ უყენებს და მოსწონს, თუ იგი ცოტა იმაზე მეტს მაინც აკეთებს, ვიდრე უბრალო რედაქტირებაა და თანაც მიიჩნევს, რომ კომპიუტერი სწორედ ამისკენ არის მოწოდებული, მაშინ იგი მანქანის მუშაობით კმაყოფილი იქნება. მაგრამ, როცა მენეჯმენტს უფრო რთული და მოდერნიზებული პროგრამების გამოყენება სურს, რაც კომპიუტერის შესაძლებლობას აღემატება, მას მანქანის მიმართ განსხვავებული, მეტწილად უარყოფითი დამოკიდებულება უყალიბდება (სილვი, 1995 წ.).

ამგვარად, სანამ კომპანიაში ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა მოხდება, მენეჯმენტმა უნდა გააცნობიეროს, რომ ამასთან დაკავშირებით სამი მიდგომა არსებობს: სტრუქტურული, ტექნოლოგიურ-მიზნობრივი და სოციალურ-ტექნიკური. რომელიმე მათგანის არჩევა იმაზეა დამოკიდებული, როგორ მოახერხებს მენეჯმენტი ტექნოლოგიის გამოყენებას და, შესაბამისად, ალბათობისა და რისკის საეკონომიკურ დენობის განსაზღვრას.

სტრუქტურული მიდგომა

სტრუქტურული მიდგომის საფუძველია ფორმალური საშუალებების – ორგანიზაციის წესებისა და მისი იერარქიული სტრუქტურის – ზემოქმედებითი უნარის აღიარება. ამ მიდგომის შესაბამისად, ტექნოლოგია მენეჯმენტის გეგმურს, კონტროლირებადი ხელსაწყოა, რომლის გამოყენება საშუალებას გვაძლევს, თვით ამ ტექნოლოგიის შინაგანი ბუნების შესაბამისი გააზრებული და მიზანსწრაფული ინტენტიური გადაწყვეტილებები მივიღოთ. ამგვარად, სტრუქტურული თეორია ტექნოლოგიას ადამიანთა მართვის საშუალებად მიიჩნევს (ლივიტი, 1965 წ.).

სტრუქტურალისტი მენეჯერის აზრით, თანამშრომლის ქცევა ახალი უნარჩვევების დაუფლებით არ შეიცვლება, თუ, შესაბამისად, ორგანიზაციაში სტრუქტურული ცვლილებებიც არ განხორციელდება. ორგანიზაციაში დამკვიდრებული წესები, სამუშაო როლების განაწილება, სტიმულირების სტრუქტურა და მასთან ერთად ტექნოლოგიაც ადამიანთა ქცევასა და განწყობაში ცვლილებათა სურვილის აღმძრავი საუკეთესო მექანიზმებია. მაგალითად, გაზეთის ფოტორედაქტორი უახლეს ციფრულ ფოტოაპარატს იმ შემთხვევაში გამოიყენებს, თუ ის დარწმუნებული იქნება, რომ ახალი ტექნოლოგია შესასრულებელი სამუშაოს ძირითად სტრუქტურას (მაგალითად, გამოსახულების ხარისხს) უცვლელად დატოვებს. ზედა საფეხურის მენეჯმენტი სტრატეგიული და ოპერატიული ამოცანების შესასრულებლად ხშირად სარგებლობს ახალი ტექნოლოგიით. ცხადია, იგი დამატებით სხვა ზემოთ ხსენებულ ფაქტორებსაც იყენებს, რაც ორგანიზაციის მიერ შერჩეული სამუშაოს ხასიათს განაპირობებს (ბიუქენი, 1985 წ.).

თუმცა, უნდა ვაღიაროთ, რომ სინამდვილეში მენეჯმენტს მსგავსი არჩევანის გაკეთების საშუალება ყოველთვის არ აქვს. მართალია, კომპიუტერმა მნიშვნელოვნად გააიოლა ორგანიზაციის საქმიანობის მრავალი სფერო, მაგრამ ხელმძღვანელ და ხელქვეით კადრებს შორის კვლავ მრავლად არიან ადამიანები, რომლებსაც ახალ ტექნოლოგიასთან შეგუება ჯერ კიდევ უჭირთ. ხშირად

მენეჯერთა ცოდნა ტექნოლოგიის განვითარებას ჩამორჩება, ან თუ რამ იცინან, ისიც მხოლოდ უმნიშვნელო (ბურაკი და სორენსენი, 1976 წ.). ამგვარი ვითარება განსაკუთრებით მედიორგანიზაციებისათვის არის დამახასიათებელი, ვინაიდან მათ თანამშრომლებს ყოველდღიური სარედაქციო საქმის შესრულება ძალიან შემჭიდროებულ ვადებში უნევთ და ტექნოლოგიების შესწავლის დრო თითქმის არ რჩებათ. ამიტომ როგორც კი მენეჯერი რაიმე ტექნოლოგიურ სიახლეს შეამჩნევს, იგი თანამშრომლებს მის ყოველდღიურ საქმიანობაში გამოყენებას სთხოვს.

ამგვარ სირთულეთა შედეგი ის არის, რომ მედიამენეჯერებს უჭირთ, სტრუქტურის გააზრების საჭირო გამჭრიახობაც გამოიჩინონ და სათანადო კონტროლის განხორციელებაც შეძლონ. წარმოების ყველა საფეხურზე მენეჯმენტის წარმატება თანამშრომელთა პროფესიულ უნარზე, ნიჭსა და მათ მიერ სამუშაოს შეფასებაზე არის დამოკიდებული. მაგალითად, დღეს რეპორტიორი წერილის რედაქტირებისათვის რედაქციაში აღარ გარბის. ახლა კომპიუტერს შეუძლია ტექსტის ჩასწორება და გამოსახულების დამუშავება. ასე რომ, ნებისმიერი ტიპის რედაქტირება თანამშრომლის თვალწინ ხდება. აქვე იმის თქმაც შეიძლება, რომ რაიმე სახის ტექნოლოგიის გამოყენება ამ პროცესში წარმოუდგენელია რედაქციის თანამშრომელთა, ანუ იმავე ტექნოლოგიის მომხმარებელთა, მონაწილეობის გათვალისწინების გარეშე. სწორედ ამიტომ ბევრი მედიამენეჯერი ქვემოთ აღწერილ მიდგომას ანიჭებს უპირატესობას.

ტექნოლოგიურ-მიზნობრივი მიდგომა

ტექნოლოგიურ-მიზნობრივი მიდგომა სტრუქტურულ მიდგომას კიდევ ერთი შტრიხით ამდიდრებს. იგი თანამშრომელსა და მთლიანად ორგანიზაციაზე ტექნოლოგიის ამკარა და უშუალო გავლენას აღიარებს. ამ მეთოდის მიმდევარი მენეჯერის აზრით, არათუ ტექნოლოგიის გამოყენების კონტროლი, არამედ, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციაზე მისი გავლენის გაზომვაც შეიძლება. მენეჯერი ტექნოლოგიით იმ მარტივი მიზეზის გამო სარგებლობს, რომ ის წარმოების პროცესებს აჩქარებს, მძიმე და დამლულ შრომას აიოლებს და, შესაბამისად, წარმოების ნაყოფიერებას ზრდის.

ფოტოილუსტრაციის რედაქტორის მაგალითზე დავაკვირდეთ ჩანაცვლების სტრატეგიას (ანუ ერთი ტექნოლოგიის მეორეთი შეცვლის პრაქტიკას). რედაქტორი უახლეს პროგრამულ უზრუნველყოფაზე არჩევანს იმიტომ აკეთებს, რომ ფოტოგრაფებს ციფრული კამერით მოქმედების მეტი თავისუფლება მისცეს და, შესაბამისად, სხვადასხვა ექსპოზიციით ახალი ამბების ეფექტური სურათების გადაღების საშუალება მისცეს. ძველი ტექნოლოგია კი, როგორც ცნობილია, მყარ ექსპოზიციურ სტანდარტებს აწესებს, რომელთა დაუცველობის გამო ბევრი სურათი გადასაგდები ხდება. იგივე შეიძლება ითქვას ციფრულ-გრაფიკულ სისტემებზე, რომელიც ტელემაუნწყებლობას მასალის დახვეწასა და სწრაფად მომზადებაში ისე ეხმარება, რომ რედაქტირების ჩვეული პროცესი არ ირღვევა.

თუმცა, არ უნდა დავავინწყდეს, რომ ტექნოლოგიათა ჩანაცვლება გარკვეულ პოტენციურ პრობლემებსაც ქმნის და კომპრომისებსაც საჭიროებს. ახალი ამბების რედაქტირების უზრუნველსაყოფად უახლესი ტექნოლოგიური

პროგრამების შექმნის შემდეგ გაზეთის რედაქტორმა გადაწყვიტა, რომ პროფესიონალ ჟურნალისტებს (ნომრის გამომშვევ რედაქტორებს) დიზაინსა და რედაქტირებასთან ერთად, არაკვალიფიციური (ე.წ. ლურჯსაყელოანი ტექსტის ამწყობი პერსონალის) საქმეც შეეთავსებინათ. მართალია, რედაქტორმა მიზანს მიაღწია, მაგრამ გამომშვევები რედაქტორების აღშფოთება გამოიწვია, რადგან მათ მიიჩნიეს, რომ, ჟურნალისტურის ნაცვლად, ტექნიკურ საქმიანობას ენეოდნენ (სილვი, 1995 წ.). ამგვარი მოულოდნელი შედეგების თავიდან ასაცილებლად მენეჯერები იმ მიდგომას ამჯობინებენ, რომელზეც საუბარი ქვემოთ გვექნება.

სოციალურ-ტექნიკური მიდგომა

სოციალურ-ტექნიკური მიდგომა ზემოთ აღწერილ ორ მიდგომას შორის შეიძლება მოვათავსოთ. ამ დროს მენეჯერი ერთნაირ მნიშვნელობას ანიჭებს როგორც ტექნოლოგიის მომხმარებლის საჭიროებასა და ქმედებას, ასევე მისი თვისებებისა და მახასიათებლების შესწავლას. სოციალურ-ტექნიკური მიდგომის მიმდევარი მენეჯერი მიიჩნევს, რომ პიროვნება და მანქანა ორგანიზაციის სასიკეთოდ (ან მის საზიანოდ) ურთიერთქმედებენ. ტექნოლოგიას, მისი აზრით, ორგანიზაციაში დინამიურობა და სიახლე შემოაქვს და მხოლოდ იმ მიზნით უნდა გამოიყენებოდეს, რა დანიშნულებისთვისაც იგი შეიქმნა (არგირისი, 1962 წ.).

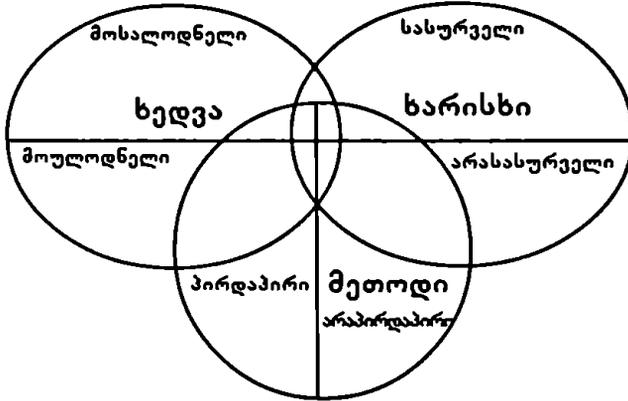
ერთი შეხედვით, ეს მიდგომა დღევანდლობის მოთხოვნებს ეხმარება. დღეს მენეჯერები თანამშრომლის მოთხოვნილებებითა და პროფესიული ზრდის სურვილით გულწრფელად ინტერესდებიან, რადგან კარგად იციან, რომ ხშირად ორგანიზაციის ფორმალური ღირებულებები უგულბებელყოფენ მათ პიროვნულ ღირებულებებსა თუ პროფესიულ უნარ-ჩვევებს. ამიტომ ახალი ტექნოლოგიების დამკვიდრების პროცესში ისინი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ფსიქოლოგიურ და სოციალურ დაგეგმვას ანიჭებენ. ხსენებული მეთოდის მიხედვით, მენეჯერები ტექნოლოგიას არა მხოლოდ დასახული ამოცანების ჭრილში, არამედ იმ ცვლილებების შესაბამისადაც აფასებენ, რომლებიც მუდამ თან სდევს მის დამკვიდრებას და რაც თანამშრომელთა მოტივაციაზე, უნარ-ჩვევებსა და ორგანიზაციის კომპეტენციაზე ახდენს გავლენას (ბლექლერი და ბრაუნი, 1985 წ.). დავუშვათ, საკაბელო ტელევიზიამ ინტერნეტმომსახურების პროვაიდერის მოვალეობების შეთავსება გადაწყვიტა. საამისოდ მის თანამშრომლებს ახალი მონყობილობების დასამონტაჟებლად საკაბელო ტელევიზიის აბონენტთა მონახულება დასჭირდებათ. ეს კი, თავის მხრივ, ახალი ტექნიკის ასათვისებლად, აბონენტთა მომსახურების არსებული დონის შესანარჩუნებლად ან კიდევ უფრო ასამაღლებლად თანამშრომელთა გადამზადებას მოითხოვს.

ხსენებული მეთოდების გაცნობის შემდეგ ცხადი ხდება, რომ მენეჯმენტმა ტექნოლოგიის მიმართ საფუძვლიანი დამოკიდებულება უნდა შეიმუშაოს. მართალია, სამივე მათგანი განსაკუთრებულ აქცენტს კონტროლზე აკეთებს, მაგრამ ზოგიერთმა გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ მენეჯერები ტექნოლოგიას დანახარჯებისა და ბაზარზე გაყვანის კონტექსტშიც განიხილავენ (ნუნი, 1994 წ.). მიუხედავად ამისა, ახალი ტექნოლოგიის შერჩევამდე მენეჯერებმა მისი გამოყენების ძირითადი მიზნები უნდა განსაზღვრონ, ვინაიდან მისი ათვისება

ცარიელ სივრცეში თავისთავად წარმოუდგენელია. მნიშვნელოვანწილად, სწორედ მიზნის გაცნობიერება უზრუნველყოფს ტექნოლოგიის დამკვიდრების პროცესის წარმატებას ან მის საჭიროებაზე საერთოდ უარის თქმას (სილვი და დენიელსონი, 1989 წ.). სწორედ ამიტომ არის საჭირო, რომ მენეჯერებმა თავიდანვე შეძლონ ტექნოლოგიის მოსალოდნელი გავლენის განჭვრეტა როგორც არსებული მმართველობის ხასიათზე, ასევე თანამშრომელსა და საბაზრო ვითარებაზე. როგორც ვხედავთ, ტექნოლოგიის დანერგვის პროცესი მხოლოდ კონკრეტულ კონტექსტში შეიძლება შევისწავლოთ.

შიდაორგანიზაციული გავლენები

ტექნოლოგიას ორგანიზაციაზე რამდენიმე სახის გავლენის მოხდენა შეუძლია. ესენია: სასურველი/არასასურველი, პირდაპირი/არაპირდაპირი და მოსალოდნელი/მოულოდნელი (როჯერსი, 1986 წ. იხ. ნახაზი 5.1). მენეჯმენტის თვალსაზრისით გავლენის სახეთა ეს რიგი შიდა და გარე კატეგორიებად იყოფა.



ნახაზი 5.1. შიდა ორგანიზაციული გავლენის სახეები

ტექნოლოგიის დანერგვის პროცესი

შინაგანად მენეჯერები მუდამ ტექნოლოგიის დანერგვისა და მისგან სათანადო შედეგის მისაღებად არიან განწყობილი. მაგრამ, ვიდრე კომპანია ახალი ტექნოლოგიის გამოყენებას გადაწყვეტს, მას რამდენიმე წინმსწრები ნაბიჯი აქვს გადასადგმელი (როჯერსი, 1983 წ.), რასაც შემდეგ გადაწყვეტილების მიღება მოჰყვება ხოლმე.

დღის წერიგის მნიშვნელობა. ორგანიზაციაში დგება მომენტი, როდესაც მენეჯმენტი კომპანიაში ახალი ტექნოლოგიის შემოტანის აუცილებლობას აცნობიერებს. ამის შემდეგ მენეჯერი დაისახავს ამოცანას და მის შესასრულებლად ინდუსტრიის შესწავლას, სპეციალური ლიტერატურის გაცნობას და შესაძლო გადაწყვეტილების მისაღებად ტექნოლოგიის ექსპერტებისგან რჩევების მიღებას იწყებს. მიუხედავად ამისა, ხშირად მასშედიანში ტექნოლოგია წინ უსწრებს მოვლენებს, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, იგი საკუთარი დღის წესრიგით მოქმედებს. ასე მოხდა, მაგალითად, ინტერნეტის აღმოცენების შემთხვევაში. ახალი ტექნოლოგიის მიმართ ინტერესი იმდენად სწრაფად გავრცელდა, რომ მასშედიის ბევრმა კომპანიამ, ინტერნეტინფორმაციის ბაზრის განვითარებას რომ არ ჩამორჩენოდა, საკუთარი ვებგვერდები თვითონ შექმნეს. თუმცა ისეც ხდება, რომ მენეჯერი, ტექნოლოგიაზე მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად, მხოლოდ მას შემდეგ ამოძრავდება, რაც თანამშრომელი კონკრეტულ სამუშაო ვითარებაში მის საჭიროებას გამოავლენს.

მედიაორგანიზაციაში მენეჯერის მიერ ახალი ტექნოლოგიის გაცნობისა და დანერგვის მრავალი მიზეზი არსებობს. არის მოსაზრება, რომ მენეჯმენტი ახალი ტექნოლოგიის ტიპს, ორგანიზაციისა და მისი საქმიანობის თავისებურებებიდან გამომდინარე, სტრატეგიული, კონკრეტული სამუშაოს შესრულების ან საკონტროლო მიზნებისათვის არჩევს, ვინაიდან იგი თითოეული ამ მიზნის რეალიზაციის საშუალებას მოიცავს. მაგალითად, მსოფლიო მნიშვნელობის ახალი ამბების სააგენტო CNN ახალი ამბების მოძიების მრავალფეროვანი სატელევიზიო სამუშაოებებით იმიტომ სარგებლობს, რომ საერთაშორისო სატელევიზიო ახალი ამბების ბაზარზე მყარი საყრდენი შექმნას და ადგილი ხანგრძლივი პერიოდით დაიმკვიდროს. ამის შემდეგ CNN კადრებისა და სამუშაო პროცედურების ორგანიზებას, ბიუჯეტის შექმნას, ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისად პროგრამის განსაზღვრას იწყებს და უპირატესობის მოპოვებას ტექნოლოგიის ოპტიმალური გამოყენებით ცდილობს. მართალია, ხშირად ეს გადაწყვეტილება ეკონომიკის მოთხოვნებსაც ემყარება, მაგრამ ეს მხოლოდ საქმის დასაწყისია.

შესაბამისობის დადგენა. ამ ეტაპზე მენეჯერი პრობლემას ან მიზანს ტექნოლოგიის შესაძლებლობებს უსადაგებს, შემდეგ კი თავისი ჩანაფიქრის განსახორციელებელ გეგმას ადგენს. დაფუძვით, ადგილობრივი სატელევიზიო ქსელის შეილობილ სადგურს – 23-ე არხს, მარკეტინგული პრობლემები გაუჩნდა. მათი არსი ასეთია: სადგურს, ძირითადად, ასაკოვანი მაყურებლები ჰყავს, ის კი ახალგაზრდა კონტინენტის მოზიდვას ცდილობს. მაყურებელთა მოზიდვის მიზნით სადგურის ხელმძღვანელობამ რამდენიმე თვით სხვადასხვა სპეციალობის კონსულტანტები დაიქირავა. განუული ძალისხმევის მიუხედავად, უკანასკნელი ცნობების პროგრამის გაძლიერება უნაყოფო გამოდგა და მაყურებელთა რაოდენობის ზრდას ხელი ვერ შეუწყო. 23-ე არხი, კონკურენტ სადგურებთან შედარებით, კვლავ მცირერიცხოვანია (რეგიონში ოთხ მოქმედ ქსელს შორის მას მესამე ადგილი უკავია).

23-ე არხის გენერალურმა მენეჯერმა იცის, რომ უკანასკნელი ცნობების რედაქციას თავისი პროდუქციის რეალიზაციისათვის სერიოზული დახმარება სჭირდება. მისთვის ისიც ცნობილია, რომ ახალგაზრდა ტელემაყურებლებს საერთო ეროვნული და საერთაშორისო ახალი ამბების ცქერა უფრო მეტად

აინტერესებთ, ვიდრე იმ სახასიათო პროგრამებისა, რომელთა მომზადებასაც პატარა ტელესადგურებს დაუინებით სთხოვენ. სწორედ ეს არის ის მთავარი პრობლემა, რომლის გამოც პატარა ტელესადგური სახსრების შოვნას ვერ ახერხებს და თან რეკლამის გავრცელების შესაძლებლობასაც საფრთხის ქვეშ აყენებს. გენერალურმა მენეჯერმა გადანყვიტა, სხვა ქალაქში მოლვანე კოლეგას დაკავშირებოდა, რომელთან ერთადაც რამდენიმე სემინარში მიიღო მონაწილეობა. მეგობარმა ურჩია: „ვირტუალური ხერხი სცადა, თავი დიდ სტუდიაში გეგონება.“ გენერალურმა მენეჯერმა განსაჯა და მეგობრის რჩევა ჭკუაში დაუჯდა. იფიქრა, რომ შეთავაზებული ხერხი, მართლაც, შეესაბამებოდა მოსაგვარებელი პრობლემის ხასიათს. დიახ, მაგრამ ეს ხომ მხოლოდ მენტალური, ვირტუალური შესაბამისობაა. ამიტომ მთავარია მისი განხორციელებისათვის აუცილებელი გადანყვეტილების მიღება. ამის თაობაზე საუბარს კი შემდეგ ეტაპამდე მივყავართ.

ხელმეორედ განსაზღვრა/რესტრუქტურირება. ამ საფეხურზე ჩვენთვის ცნობილი გენერალური მენეჯერი იმაზე ფიქრს იწყებს, როგორ შეუსაბამოს მეგობრის რჩევა კონკრეტულ სამაუნყებლო სიტუაციას. მას ალელვებს ერთი კითხვა: შეძლებს კი მის დაქვემდებარებაში მყოფი ახალი ამბების განყოფილების თანამშრომელთა გუნდი ვირტუალურ გარემოში მუშაობას? ამის შემდეგ მან ორგანიზაციის თანამშრომლებს ახალი ამბავი შეატყობინა და განუმარტა, რომ თითოეულ მათგანს ტექნოლოგიასთან სხვადასხვაგვარი ურთიერთობა მოუწევს. მისი აზრით, ახალ ურთიერთობებს, საეკრაუდოდ, სამი სახის შედეგი მოჰყვება: (ა). პირდაპირი (ცვლილება, რომელიც მყისიერად შეიძლება მოხდეს), (ბ). სასურველი (რომელიც მომზდარების ან სისტემის უფრო ეფექტურად ამუშავებას შეუწყობს ხელს) ან არასასურველი (დისფუნქციური) და (გ). მოსალოდნელი (ცვლილება, რომელიც მოწონებულია და მენეჯმენტის მიერ გამიზნული) ან მოულოდნელი (ცვლილება, რომელიც არც მოწონებულია და არც გამიზნული).

დავუბრუნდეთ იმავე მაგალითს. გენერალურ მენეჯერს 23-ე არხში ვირტუალური გარემოს გამოყენების აზრი მოსწონს. ხსენებული მეთოდი ისეთ შთაბეჭდილებას შექმნის, თითქოს პროგრამის ნამყვანები და კორესპონდენტები ფართო სტუდიაში სხედან, ხოლო მათ უკან ურიცხვი ვიდეომონიტორით გარშემორტყმული ახალი ამბების უზარმაზარი რედაქცია მოჩანს. სინამდელიეში კი ნამყვანები და კორესპონდენტები გამოსახულების ორმაგი ექსპონირებისათვის აუცილებელ მწვანე კედლებიან მომცრო სტუდიაში თავიანთ მაგიდებთან ისხდებიან ან იდგებიან. ამის შემდეგ გადის ორი თვე და მენეჯერი იგებს, რომ 23-ე არხს მაყურებელთა დიდი რაოდენობა მოაწყდა. მართალია, ვირტუალური დეკორაციების დამზადება ორჯერ იმაზე ძვირი დაჯდა, ვიდრე სტუდიის გაფართოება, შეკეთება, ავეჯით მოწყობა და მისი დიზაინის შეცვლა დაჯდებოდა, მაგრამ ვიდრე ვირტუალური დეკორაცია მასზე განეულ დანახარჯებს ამოიღებს, ფულადი რეზერვების გამოყენება ან რეკლამის გამავრცელებელი თანამშრომლებისათვის საკომისიო თანხების დროებით შემცირებაც არის შესაძლებელი. მართალია, ვირტუალური დეკორაცია ისეთ შთაბეჭდილებას ქმნის, თითქოს ახალი ამბების რედაქციას ბიუჯეტი გაუზარდეს, მაგრამ ამ დროს ეთერში მუშაობისათვის განსაკუთრებული უნარია

საჭირო. აუცილებელი ხდება იატაკისა თუ მაგიდის ზუსტი ხაზებით მონიშვნა, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ვირტუალური გარემო სიყალბის ელემენტებს გამოააშკარავებს: ვინმე ან მონიტორში გაივლის, ან წამყვანის გაშლილი ხელს ვირტუალური მაგიდის მიღმა აღმოჩნდება.

თანამშრომელსა და ტექნიკას შორის მსგავსი ურთიერთობა მაშინაც დამყარდა, როდესაც გაზეთის გამომშვებ რედაქტორებს რედაქტირების ტექნოლოგიური საშუალებები გააცნეს. მათ აუხსნეს, რომ კომპიუტერული რედაქტირების პროგრამა მათ გვერდის გრაფიკული გაფორმების პროცესზე კონტროლშიც დაეხმარებოდა. აღარც გვერდში მასალის ჩასმა გაუჭირდებოდათ, რის გამოც ხშირად ყურნალისტური თვალსაზრისით კარგ დიზაინზე ამბობდნენ უარს, არც ხელით მუშაობა მოუწევდათ და არც სახაზავისა თუ ფანქრის ხმარება. გონიერი მანქანების გამოყენება ხშირად ვადების კიდევ უფრო შეზღუდვას იწვევს, ხოლო დროდადრო კომპიუტერის მუშაობის შეყოვნება, მისი გაუმართაობა ან უქმარისობა სამუშაო დღის რეორგანიზებას საჭიროებს.

თანამშრომელსა და ტექნიკას შორის ურთიერთობა შეიძლება იყოს გონებრივი ან ფიზიკური, სასიამოვნო ან უსიამოვნო, შრომა ან თამაში, დადებითი ან უარყოფითი. მასშედის ორგანიზაციებში თანამშრომელსა და ტექნიკას შორის ურთიერთქმედება სწრაფია იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ ამ სფეროში პროდუქტს ხშირი ცვალებადობა, სამუშაოს კი თანმიმდევრულობა და რუტინულობა ახასიათებს. მართალია, ყურნალისტები ახალ ინფორმაციას ყოველდღიურად გადასცემენ ან ბეჭდავენ, მაგრამ მისი მოძიება წინასწარ დადგენილი სტრუქტურისა და პროგნოზირებადი სქემის მიხედვით ხდება. ყოველი შენეჯერი მყისიერად რეაგირებს, თუ ტექნოლოგია რედაქციაში დამკვიდრებულ რუტინას არღვევს. ამგვარი ურთიერთქმედება კი, როგორც წესი, მენეჯმენტს შეცვლილი დანახარჯი-სარგებლის სახით უბრუნდება.

როგორც ვახსოვთ, ჩვენმა გენერალურმა მენეჯერმა მაუნყებლობის მიმართ ნდობის ამაღლების მიზნით რეგისტრატორებს, მდივნებს, გასაღების განყოფილების მუშაკებს, ინჟინრებსა და ახალი ამბების რედაქციის თანამშრომლებს მიმართა თხოვნით, 23-ე არხის ვიზუალური მხარის გაუმჯობესების საკუთარი წინადადებები წარმოედგინათ. თავის მხრივ კი, ვირტუალური დეკორაციების დასამონტაჟებლად და პერსონალისათვის ტრენინგის ჩასატარებლად ბანკიდან სესხის აღებას დაჰპირდა. პარალელურად, მან უნივერსიტეტის კომუნიკაციის ფაკულტეტთან კონტრაქტი დადო, რათა ახალი ამბების მაყურებელთა ფოკუსჯგუფებში თავიანთი მაუნყებლობისათვის აუცილებელი მიზნობრივი ასაკი განესაზღვრა. ამასთანავე, ის იგებს მათი ელექტრონული ფოსტის მისამართებს და პერიოდულად, ეთერში სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე ახალი ამბების გასვლის შემდეგ, არაფორმალურ გამოკვლევას ატარებს, რითაც მათ ყურადღებას მაუნყებლობის განახლებულ ფორმატს მიაპყრობს. ფაქტობრივად, გენერალურმა მენეჯერმა ვირტუალური ტექნოლოგიის მნიშვნელობა ხელმეორედ აღმოაჩინა და იმისათვის, რომ მისი გავლენით მაყურებელი გამოეცოცხლებინა, ბიუჯეტის 10%-ზე მეტი დახარჯა. თუმცა, აქვე უნდა ითქვას, რომ პროცესი ჯერ კიდევ არ დასრულებულა.

და ზუსტება. გადის კიდევ სამი თვე და 23-ე არხის მაყურებელთა რაოდენობა 50%-ით იზრდება, რაც ურიგო არ არის, მაგრამ, თუ გავიხსენებთ სესხის მოცულობას, არც ძალიან კარგია. გენერალური მენეჯერი თანამშრომლებს

ვერაფერში დაადანაშაულებს, მათ ყველაფერი გეგმის მიხედვით გააკეთეს. საქმე ის არის, რომ შემოსავლების ზრდა მაყურებლის რაოდენობის მატების შესაბამისად ვერ მოხერხდა. გენერალური მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას და სათითაოდ ესაუბრება სარეკლამო განყოფილების პასუხისმგებელ მუშაკებს. იგი მათ უხსნის, რამდენად მნიშვნელოვანია მაყურებლებთან ხელმეორედ დარეკვა. ის ამ პროცესში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ტელეფონით საუბარს ანიჭებს და თანამშრომლებს სთხოვს, ძალა არ დაიშურონ, რათა ახალი მაყურებლები რეკლამის პოტენციურ მიმწოდებლად გადააქციონ. ამ დროისათვის კი ვირტუალური სიახლით გამოწვეული აჟიოტაჟი უკვე ჩაცხრა და ორიგინალური ფორმატის მაუწყებლობა კელაე ჩვეული ყოველდღიური საქმიანობის შემადგენელ ნაწილად იქცა. ამიტომ აუცილებელია, რომ გენერალურმა მენეჯერმა განუმარტოს ყველა განყოფილებას, მათ შორის, იმათაც, რომლებიც ამ პროცესში უშუალოდ ჩართულნი არ არიან, რა დიდი წვლილის შეტანა შეუძლია ტექნოლოგიას მათ ჩვეულებრივ საქმიანობაში.

განსაკუთრებული მსჯელობის საგანია ის საკითხი, რამდენად მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ თანამშრომლებს ტექნოლოგიის დამკვიდრება. მათი დამოკიდებულება ამ საკითხისადმი რამდენიმე ნიშნის მიხედვით შეიძლება დაეყო: (ა) ფარდობითი უპირატესობა (რამდენად მოწონონ მუშაკებს ტექნოლოგია იმასთან შედარებით, რის ნაცვლადაც ის დაინერგა), (ბ) თავსებადობა (შეესაბამება თუ არა ტექნოლოგია არსებულ ღირებულებათა სისტემას, წარსულ გამოცდილებასა და პოტენციურ მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს), (გ) სირთულე (თანამშრომლების მიერ ტექნოლოგიის შესაძლებლობებში წვდომისა და მათი გამოყენების ხარისხი), (დ) შემონმებადობა (რამდენად შესაძლებელია ტექნოლოგიის დანერგვამდე მისი გამოცდა) და (ე) შესწავლადობა (რამდენად შეიძლება გაეცნონ ტექნოლოგიას ის ადამიანები, რომლებიც ჯერ მას არ იყენებენ, მაგრამ გარკვეული წარმოდგენა აქვთ მისი გავლენის შესახებ). ორგანიზაციის რაობიდან გამომდინარე, ტექნოლოგიის ამა თუ იმ სახით აღქმას ან მისი რომელიმე თვისების გამოყოფას შეუძლია როგორც კარგი, ისე ცუდი შედეგის მოტანა (როჯერსი, 1983 წ.).

ყოველდღიურობა. ამ ბოლო საფეხურზე ტექნოლოგია მისთვის განკუთვნილ სამუშაო ადგილს უკვე მყარად იმკვიდრებს. 23-ე არხზე სამუშაოდ ახლად მიღებული ფოტორეპორტიორები და ინჟინრები უკვე ავტომატურად იღებენ სახელმძღვანელო დოკუმენტს, რომელშიც მაყურებელთა მოზიდვის მეთოდებია აღწერილი. აქვე ისინი ეცნობიან რედაქციაში დამკვიდრებულ ნახალისების სისტემას, რომლის მიხედვითაც, თანამშრომლები ჯილდოს იმ შემთხვევაში დაიმსახურებენ, თუ ისინი ტელეარხს მიზნობრივი ბაზრისთვის გათვალისწინებულ უახლეს სარეკლამო პროგრამებს შესთავაზებენ. ამ მაგალითის მიხედვით, ცხადია, ჩვენთვის ცნობილმა გენერალურმა მენეჯერმა ისეთი ტექნოლოგია შეარჩია, რომელიც ყოველდღიურ საქმიანობასაც კონტროლს გაუწევს და მეტნაკლებად პროგნოზირებად შედეგსაც უკარნახებს.

თანამშრომლებისა და ტექნოლოგიის ურთიერთქმედების შედეგი ის არის, რომ იგი მენეჯმენტს ამგვარი სიახლეების სარფიანობასა და სამუშაო პირობებისადმი მისი მისადაგების შესაძლებლობაში არწმუნებს. გამოცდილების შექენის კვალობაზე თანამშრომლები ახალი ტექნოლოგიის გამოყენებაში კიდევ უფრო ოსტატდებიან. შესაბამისად, ორგანიზაცია ტექნოლოგიის მისთვის

სასურველ დონეს თანდათანობით განსაზღვრავს, მით უმეტეს, რომ სწავლების მსგავსი პროცესი თვითრეგულირებადია და მხოლოდ თანამშრომლისთვის სასურველი ტემპით ხორციელდება. საქმის ორგანიზების უნარი, წარმოების განვითარებასთან დაკავშირებული რისკი და ზოგიერთი სხვა ფაქტორი უშუალოდ ზემოქმედებს მენეჯმენტის მიერ ტექნოლოგიის მნიშვნელობის აღქმაზე, რაც, უწინარეს ყოვლისა, დანახარჯი-სარგებლის კოეფიციენტის მაჩვენებელს ან პროექტის მომგებიანობას გულისხმობს (სტოუნმანი, 1983 წ. სტრასმანი, 1976 წ.).

დავუშვათ, 23-ე არხმა ვირტუალური ტექნოლოგიის საშუალებით ადგილობრივი სპორტული ცხოვრების, ჯანმრთელობისა და რეგიონის მოსახლეობისათვის გამიზნული შოუპროგრამების შექმნა გადაწყვიტა. ეს მას არა მხოლოდ მაუწყებლობის არეალისა და აუდიტორიის გასაფართოებლად სჭირდება, არამედ რეგიონული მაუწყებლის სახელის დასამკვიდრებლადაც. ხსენებული მიზნის მისაღწევად საჭიროა მარკეტინგულ საქმეში განაწეული თანამშრომლები, რომელთაც ბაზრის მრავალფეროვან თავისებურებათა გათვალისწინებაც შეუძლიათ, შემოქმედებითი მუშაობაც და პროგრამირებაც. გენერალური მენეჯერი დარწმუნდა, რომ ასეთი კვალიფიკაციის თანამშრომლები ძალიან სჭირდება, ამიტომ მან შესაფერისი თანამშრომლების შერჩევა და მარკეტინგის სფეროში მათი მომზადება გადაწყვიტა, თანაც ისე, რომ შემდეგ მათ, თავის მხრივ, საკუთარი ცოდნა სხვა კოლეგებისთვისაც გადაეცათ. მისი აზრით, საქმისადმი მსგავსი მიდგომა კიდევ ერთ სიკეთეს მოიტანდა, – თავიდან აგვაცილებდა ძველ და ახალ კადრებს შორის შესაძლო კულტურულ დაპირისპირებას.

მენეჯერს ალღომ უნდა უკარნახოს, როგორ განსაზღვროს მიზნები ხელმეორედ უკვე ახალ ვითარებაში, როგორ გააძლიეროს ტექნოლოგიის მაორგანიზებელი როლი, როგორ გამოიყენოს საამისოდ სხვადასხვა უახლესი მეთოდი, რის საშუალებასაც ტექნოლოგიის უპირატესობა იძლევა. ცნობილია, რომ მენეჯმენტის ვარაუდები, დასკვნები და მიზნები დიდ გავლენას ახდენს ტექნოლოგიასა და სამუშაოს შინაარსს ან ტექნოლოგიასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას შორის დამოკიდებულებაზე. ამა თუ იმ ვითარების შესაბამისად, ეს გავლენა სწრაფმოქმედი ან თანმიმდევრული იქნება (ჩაილდი, 1972 წ.). ამიტომ მარკეტინგის სფეროში შეძენილი ცოდნის თანმიმდევრული გამოყენებით 23-ე არხს შეუძლია, ახალი პროგრამების რაოდენობა შეზღუდოს ან მაუწყებლობის ღირებულებისა და პროგრამირების ხარისხის განმსაზღვრელი ნორმები დაადგინოს.

რაც მეტად მკვიდრდება ტექნოლოგია ყოველდღიურ საქმიანობაში, მისი მაორგანიზებელი მნიშვნელობა თანამშრომელთა და სხვა მომხმარებელთათვის მით უფრო გასაგები ხდება. ანუ, რაც მეტად მონაწილეობს ტექნოლოგია ყოველდღიური შრომის პროცესში, თანამშრომლები მით უფრო ცხადად და თანმიმდევრულად აღიქვამენ მის უპირატესობებს. შემდეგ კი ტექნოლოგია ნელ-ნელა კარგავს თავის სიახლეს და კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობას განუყოფელ ნაწილად ერწყმის. სწორედ ამიტომ ხსენებული ვირტუალური დეკორაციები 23-ე არხისათვის ავეჯის ნაწილია, რომლის მეშვეობით მიღწეული უპირატესობა საქმის კეთებას აიოლებს, და არა რაღაც ახალი სათამაშო ან მუშაკთა ყოველდღიურ საქმიანობაში ხელოვნურად შემოტანილი სიახლე.

ახალი სტანდარტები, ახალი სამსახურებრივი მოვალეობები ან სტიმული-

რების განსხვავებული ტიპების შემოღება კიდევ უფრო მეტად უწყობს ხელს ცვლილებებს. მაგალითად, ერთ-ერთი გაზეთის რედაქციამ თავისი ჩვეული ორგანიზაციული სტრუქტურა თემატური გუნდებით შეცვალა. ამ ფაქტს წინ უსწრებდა ანალიზი, რომელმაც ცხადყო, რომ ისეთი თემები, როგორც იყო მეცნიერება, ჯანმრთელობა და მედიცინა, არასაკმარისად შუქდებოდა. გუნდებმა პრობლემას თავი კარგად გაართვეს, რის შედეგად გაზეთში ხსენებული თემატიკის ასახვა გაუმჯობესდა. მაგრამ აქვე უნდა გვახსოვდეს, რომ გაზეთში ან ტელევიზიაში უკანსკნელი ცნობების გავრცელებასთან დაკავშირებული პოლიტიკის ცელა ახალი ამბების ღირებულებათა სისტემის გადაფასებასაც გამოიწვევს (რაშალი, 1997 წ.).

მართვის პროცესში ამგვარი კორექციები უცხო არ არის, უფრო მეტიც, ხშირია, რადგან მართვა ბუნებრივ რეგულირებას გულისხმობს. ჩვენთვის უკვე ცნობილია, რომ გეგმის შედგენა, კადრების შერჩევა, სამუშაოს ორგანიზება, კონტროლის განევა და თანამშრომელთა მოტივირება მართვის ტიპურ ფუნქციებს წარმოადგენს. ამიტომ, თუ ტექნოლოგიის გამოყენებას ვაპირებთ, თავიდანვე უნდა ვიცოდეთ, რომ მისი დანერგვის რომელიმე ეტაპზე ერთ-ერთის ან ყველა მათგანის რეალიზება დაგვჭირდება. მთავარია სწორად მივხვდეთ, როდის და რომელი ფუნქცია ავამოქმედოთ და, აუცილებლობის შემთხვევაში, როგორ შევძლოთ ტექნოლოგიის დამკვიდრების პროცესის კორექტირება. დროს არასდროს ისეთი არსებითი მნიშვნელობა არ აქვს, როგორც მაშინ, როცა ახალი ტექნოლოგია მათგანიზებული პროდუქტი ხდება.

დამკვიდრებული ტექნოლოგია, როგორც პროდუქტი

ტექნოლოგიის დამკვიდრება, როგორც ქმედება, თავისთავად საბოლოო პროდუქტადაც, ანუ შედეგად, მიიჩნევა. მენეჯერებისთვის, რომლებიც კომპიუტერული ტექნიკის მუდმივი და სწრაფი განვითარებით გამოწვეულ სიახლეთა მორევში მუშაობენ, ტექნოლოგიასთან ურთიერთობა ჩვეული, ყოველდღიური საქმიანობაა. მასმედის ინდუსტრიაში დამკვიდრებული მკაცრი კონკურენცია (ქომფიინი და გომერი, 2000 წ.) მენეჯერებს ალტერნატივას არ უტოვებს და აიძულებს, ტექნოლოგიური პროდუქცია მაშინაც კი გამოიყენონ, როცა ეს აუცილებელი არც არის. შესაბამისად, ტექნოლოგიის მუდმივად განახლების საჭიროება და ამით გამოწვეული შედეგები მენეჯერებში გაურკვეველობას წარმოშობს და მათ უმრავლესობას სიფრთხილისა და ძველი მიდგომებისადმი ერთგულებისაკენ უბიძგებს. მაგალითად, ინტერნეტის შესაძლებლობები იმდენად სწრაფად იცვლება, რომ მენეჯერი კარგად უნდა დაფიქრდეს, ვიდრე ვინმეს ავტორიტეტულ რჩევას მისცემდეს. უდარდელმა მმართველებმა, შეიძლება, თავიც შეიზცხებინონ და მოგებაც ქარს გაატანონ მხოლოდ იმის გამო, რომ მონინავე ტექნოლოგია დროზე არ აითვისეს და კონკურენტებს ბაზარზე ახალი პროდუქტის სწრაფად გატანის საშუალება მისცეს. გამოცდილმა მენეჯერებმა კარგად იციან, რომ გამოუყენებელ შესაძლებლობასა და რეალურ მოგებას შორის დიდი ზღვარია.

შესაბამისად, მენეჯერები ფრთხილად უნდა ეწყობოდნენ ბაზრისა და შიდა ორგანიზაციული განვითარების იმ ტენდენციებს (ტექნოლოგიის ათვისების პროცესის შესახებ წინა განყოფილებაში ვისაუბრეთ), რომლებიც ტექნოლოგიის

გამოყენებას ყოველთვის თან ახლავს. ბევრი მენეჯერი ჯერ კიდევ ვერ შეეჩვია მარკეტინგში განსწავლული სპეციალისტების მსგავსად ფიქრს, ვინაიდან ისინი თავიანთ მმართველობით უნარს, უნინარეს ყოვლისა, ძველებურად შიდა ორგანიზაციული საკითხებისა და პრობლემებისკენ მიმართავენ. მაგალითად, 14 გაზეთის ინტერნეტგამოშვების პასუხისმგებელ პირებთან ჩატარებულმა ინტერვიუებმა ცხადყო, რომ თავის დროზე მათ ძალიან გაუჭირდათ როგორც საკუთარი პროდუქტისათვის ბაზრის, ასევე უშუალო კონკურენტთან საბრძოლველი მეთოდების განსაზღვრა (ჩაი და სილვი, 2000 წ.).

ახალი პროდუქტის ღირსებათა განსჯისას მენეჯერი მიდგომათა ფართო სპექტრს უნდა იყენებდეს და ამისათვის მაქსიმალურად სრული ინფორმაცია უნდა მოიპოვოს. ახალი პროდუქტის რაობაზე წარმოდგენის შესაქმნელად ძალზე მნიშვნელოვანია ლია სისტემის თეორია (კაცი და კანი, 1978 წ.), ვინაიდან ის აღიარებს და განსაზღვრავს ორგანიზაციაში წარმოების ციკლის მუდმივად მოქმედ თანმიმდევრობას – დანახარჯი/ძალისხმევა, ცვლილება, წარმოება/პროდუქცია და ისევ განახლებული დანახარჯი/ძალისხმევა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციებს ენერგია ან მასალები გარედან შემოაქვთ, შემდეგ ეს ენერგია/მასალა რაიმე პროდუქტად გარდაიქმნება, წარმოებულ პროდუქტს კი ისევ გარემოს უბრუნებენ და კვლავწარმოებას ისევ გარე წყაროებიდან ხელახლა იწყებენ. ამგვარი მიდგომა მენეჯერს საშუალებას აძლევს, ორგანიზაცია და მისი საბოლოო პროდუქტი საერთო მიზნის მისაღწევად გაერთიანებულ, უნისონში მომუშავე ურთიერთდაკავშირებულ ნაწილებად აღიქვას. მენეჯერი ხვდება, რომ სისტემა (ორგანიზაცია) გარემოსთან მუდმივად ურთიერთქმედებს, რის შედეგად შესაბამისი ინფორმაციის მოძიება და შემდეგ მართვის მიზნებისათვის მისი წარმატებით გამოყენება ხდება შესაძლებელი. მიუხედავად ამისა, ტექნოლოგიის გამოყენებით ახალი პროდუქციის შექმნისას მასშედიამში დასაქმებული მენეჯერები რამდენიმე საფრთხის წინაშე დგანან.

სტრატეგია. კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება რთულია, მით უფრო – მუდმივად ცვალებად ბაზარზე. ხსენებული გარემოების გამო მასშედიის მენეჯერები იძულებულნი არიან, ყველაფერი წინასწარ დაგეგმონ. გერშონმა (2001 წ.) აღნიშნა, რომ ამგვარ მიდგომაში იგულისხმება გარემოს შესწავლა და მის საფუძველზე კონცეფციის ჩამოყალიბება, რაც საერთო სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილი უნდა იყოს.

გარემოს შესწავლა გულისხმობს ბაზარზე მომხდარი არსებითი მოვლენების მოძიებას, ასე მაგალითად, კორპორაციების შერწყმას, ტექნოლოგიის გაუმჯობესებას (მაგ., ახალი პროგრამული უზრუნველყოფის ან ძველის განახლებული ვარიანტის შექმნას), მომხმარებლის ქცევაში მკვეთრ გადახრებს ან სხვა რომელიმე მნიშვნელოვან სოციალურ ძვრებს (მაგ., ომს). გარდა ამისა, მენეჯერი ყოველდღიურად უნდა სწავლობდეს გარემომცველ ვითარებას - კონკურენციას, პოლიტიკურ ატმოსფეროს, მდგომარეობას მმართველ სტრუქტურებში, ეკონომიკას, ტექნოლოგიის განვითარებას და ყველა იმ ფაქტორს, რამაც, შეიძლება, მომხმარებელზე გავლენა მოახდინოს. მენეჯერებს ასევე უყურადღებოდ არ უნდა დარჩეთ შიდაორგანიზაციული ფაქტორებიც: სამუშაო პროცედურების შესრულება, შრომის კულტურა, ქვედანაყოფთა ურთიერთობა, გადამწყვეტილების მიღების უნარი და ა.შ., ანუ ყველაფერი ის, რაც, შეიძლება,

დანესებულების შიგნით მოხდეს.

მას შემდეგ, რაც მენეჯერი მსგავს ინფორმაციას მოიძიებს, იგი სტრატეგიის შემუშავებას, მის დახვეწასა და განხორციელებას იწყებს. ტელეკომუნიკაციების ლიდერი კომპანიებისათვის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება სტრატეგიის შემუშავების ზემოთ ხსენებული პროცესის უწყვეტობას ნიშნავს (მაგ., AOL-Time Warner მუდმივად თვალყურს ადევნებს MSN-ს, რათა ინტერნეტმომსახურების ბაზარზე მოპოვებული მდგომარეობა არ დაკარგოს). პრაქტიკაში ეს გულისხმობს ინტერნეტმომხმარებლის უახლესი, კიდევ უფრო მოსახერხებელი მომსახურებით უზრუნველყოფას; გარდა ამისა – ამ მიმართულებით კონკურენტი ფირმების მოსალოდნელი მოქმედების განჭვრეტას, რათა იმავე ტიპის მომსახურების პროგნოზირება, ხელახალი დაგეგმვა და განვითარება უზრუნველყოფილი იყოს. ამის გამოც ხსენებული კომპანიები ყოველთვის ცდილობენ, რომ ტექნოლოგიური პროდუქტი მუდამ თავიანთ სასარგებლოდ გამოიყენონ.

მაგალითად, *The New York Times*-ის ელექტრონული ვერსიის მენეჯერების მიერ მკითხველთა წრის გაფართოებისათვის შემუშავებული სტრატეგია ქსელური მედიუმის მნიშვნელობის გაზრდისაკენ მიმართული მრავალი ფინანსური და სხვა სახის ბერკეტის გამოყენებას გულისხმობს (ნიუმენი, 2002 წ.). ერთ-ერთი ასეთი ბერკეტი იყო ოცდაათხსაათიანი ახალი ამბების განყოფილების შექმნა, რომელიც რეპორტიორების მიერ სატელეფონო თუ სატელეგრაფო ხაზებით მიღებულ ამბებს სისტემატურად აახლებდა. პარალელურად, მკითხველისათვის ახალი, საინტერესო თემების შესათავაზებლად რედაქციამ გაზეთის მდიდარი არქივის მასალები გამოიყენა (მაგალითად, ბენსბოლის პოპულარული გუნდის „ბრუკლინ დოჯერის“ ისტორია ან *The Times*-ის ცნობილი კროსვორდ-რეზუსები), რათა უკვე დაკავებული ნიშები გაეფართოებინათ. მათვე შემოიღეს მომხმარებლების ელექტრონული რეგისტრაციის წესიც. ამ გზით მოპოვებული ინფორმაცია საშუალებას იძლეოდა, მომხმარებლისთვის უახლესი ამბები ელექტრონული ფოსტით მიეწოდებინათ. ეს, თავის მხრივ, კეთილგანწყობასაც განაპირობებდა და აუდიტორიის შესწავლის შესაძლებლობასაც აფართოებდა. უფრო მეტიც, ენსობოდა ქსელური მულტიმედიური სესიები, რაც რეკლამის მიმწოდებლებს საშუალებას აძლევდა „დასწრებოდნენ“ მკითხველთა ინტერნეტულ შეხვედრებს და მათთვის გაზეთის ელექტრონული ვერსიის მთავარ გვერდებზე განთავსებული რეკლამები გაეცნოთ. როგორც ვხედავთ, გაზეთმა გასაღებასა და მარკეტინგში ნათქვამი ახალი სიტყვა შემოსავლების მაქსიმალური გაზრდისათვის გამოიყენა (ნიუმენი, 2002 წ.).

სტრატეგია და დაგეგმვა, მართალია, სასარგებლო, მაგრამ ამონურვადი ინსტრუმენტებია. იმის გამო, რომ ტექნოლოგია გასაოცარი სისწრაფით ვითარდება, ხოლო მომხმარებელთა მოთხოვნები ასევე სწრაფად იცვლება, კონკურენტები კი ფხიზლობენ, წინასწარი დაგეგმვა ხშირად აზრს კარგავს. ზოგჯერ წარმატება დროის ფაქტორთან ისეა დაკავშირებული, რომ გეგმა მის რეალიზაციამდე, შეიძლება, მოძველდეს. მაგალითად, ყველა იცნობს ინტერნეტს, მაგრამ ცოტა ვინმეს თუ ახსოვს მისი 1880-იანი წლების წინამორბედი ვიდეოტექსტი, რომელიც, ფაქტობრივად, უქსელო ინტერნეტი იყო. იმ დროს კომპიუტერი იშვიათობას წარმოადგენდა (ძვირად ღირებული და შეზღუდული შესაძლებლობებით), ხოლო მოდემი (უზარმაზარი და არასამედო) კიდევ უფრო

ცოტა ვინმეს თუ ჰქონდა. მაშინ თავის პროდუქციას ინტერნეტში (ვინაიდან ის ძალიან ძვირი იყო და სტანდარტიზებული იაფი პროგრამული უზრუნველყოფის არარსებობის გამო დიდი დროც სჭირდებოდა), მასმედიის მხოლოდ ერთი თუ ორი კომპანია ათავსებდა. რამდენიმე გაზეთი, რომელიც ვიდეოტექსტით სარგებლობდა, ამ საქმის პიონერებად კი არა, მომავლის ვერმხედველ ახირებულ გამოცემად მიიჩნეოდა (სილვი და დენიელსონი, 1989 წ.). ამიტომ უნდა დავასკვნათ, რომ, როდესაც მასმედიის მენეჯერებს უახლესი ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფილი პროდუქციის წარმოება სურთ, მარტივი სტრატეგიებით შორს ვერ წავლენ.

გამჭრიახოვა. ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია სტრატეგიის შემუშავება, მაგრამ მისი ეფექტური რეალიზაცია მხოლოდ საქმის მცოდნე მენეჯერს ძალუძს. ამისთვის მან სტრატეგიის განხორციელების საგანგებო პროგრამა (შესაბამისი კადრებით, ბიუჯეტით, მიზნებითა და სამუშაო გარემოთი) უნდა შექმნას. უფრო მეტიც, ამ დროს მედიამენეჯერს სათანადო თანმიმდევრული პროცედურების შემუშავება და შესაბამისი ძირითადი კურსის განსაზღვრაც ესაჭიროება (გერშონი, 2001). ასეთი მმართველობითი უნარი კომპანიებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობას დღეს იძენს, რადგან კონვერგენტული გარემო მასმედიის ინდუსტრიას ძირეულად ცვლის. ისიც უნდა ვთქვათ, რომ ბაზრებისა და ინდუსტრიების გამაცალკეებელი ისტორიულად ჩამოყალიბებული სტრუქტურული და ტექნოლოგიური საზღვრები დღეს უკვე ნაიშალა (ალბარანი, 1998 წ.), ეს კი მენეჯერებისაგან რეალობის ახლებურ ხედვასა და ახალ მიდგომათა ძიებას ითხოვს.

მაგალითად, თუ ერთ დროს ადგილობრივი სამაუწყებლო სადგურები და გაზეთები ამა თუ იმ ახალი ამბის მოძიებაში გააფთრებით ეცილებოდნენ ერთმანეთს, დღეს მათ შორის თანამშრომლობისა და ურთიერთდახმარების განწყობა სუფევს. ერთი მხრივ, გაზეთის რეპორტიორებს ხშირად ვხედავთ ტელეეკრანებზე, ხოლო, მეორე მხრივ, სატელევიზიო ახალი ამბები ხშირად გაზეთშიც იბეჭდება ან კიდევ ინტერნეტის ერთობლივ ვებგვერდზე ორივე ერთად ჩნდება. რედაქტორებმა და პროდიუსერებმა თანამშრომლების დროის მოქნილი მართვა უნდა ისწავლონ, ის რეპორტიორები, რომლებიც ბეჭდური, სამაუწყებლო ან ინტერნეტის სპეციფიკას არ იცნობენ, შესაბამის სფეროში მოამზადონ და დაარწმუნონ უურნალისტები, რომ კონვერგენციის შესაძლებლობებს უნდობლად არ მოეკიდონ. როგორც ვხედავთ, პარტნიორული ურთიერთობის დამყარება და შენარჩუნება დიდი ძალისხმევას საჭიროებს (მაგ., სტრაპი, 2000 წ.).

მენეჯერის გამჭრიახოვა იმისთვისაც არის საჭირო, რომ მან ძირითად ღირებულებათა და რწმენათა სისტემა პატიოსნად და საჯაროდ შეაფასოს. ტელევიზიაში ახალი ამბების სიუჟეტის შერჩევა ხშირად მის რეიტინგსა და მისთვის გამოყოფილ დროზე არის დამოკიდებული, გაზეთში კი ახალი ამბების ინფორმაციის შერჩევისთვის დრო არასდროს არის საკმარისი, თნაც ყველა მასალა ერთნაირად გადაუდებელია. ამასთანავე, თუ ტელესტუდიის მენეჯმენტი ურთიერთობის დამყარებას მხოლოდ ექსკლუზიური და სენსაციური ახალი ამბების მოპოვებაში ხედავს და, შესაბამისად, უგულვებელყოფს საგაზეთო საგამოძიებო მასალას, რომელიც ხანგრძლივ მუშაობას საჭიროებს, მაშინ

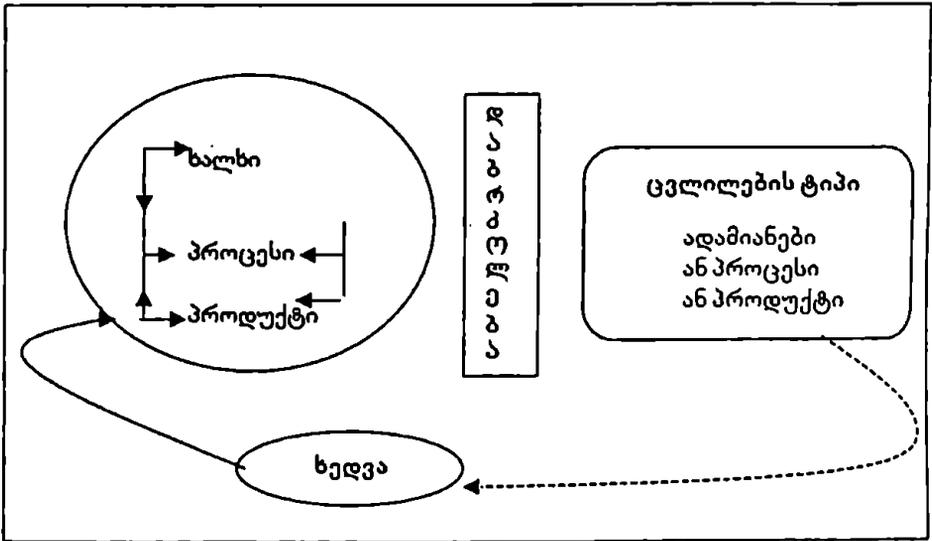
რედაქციითა წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული ურთიერთობები საფრთხის წინაშე დგება. ამიტომ რედაქტორებმა და პროდიუსერებმა დროულად უნდა გამოიციონ ზემოხსენებულის მსგავსი ყველა საშიშროება და თავი გაართვან განსხვავებულ და ხშირად დაპირისპირებულ ლირებულებათა შეჯახების შედეგად წარმოშობილ კონფლიქტს, თუ სურთ, რომ ძალისხმევათა კონვერგენციაც წარმატებული აღმოჩნდეს (უივერი, 2000 წ.).

დღეს კონვერგენცია ყოველ მედიუმში იჭრება. მაგალითად, ადრე ტელესადგურები, ტრადიციულად, ჩვენების ზონაში ერთ სიგნალზე მაუწყებლობდნენ, ხოლო გაზეთები მასალებს ადგილობრივი, გეოგრაფიულად ერთ არეალში თავმოყრილი მკითხველებისათვის ამზადებდნენ. დღეს კი კომპიუტერული ტექნიკის, ციფრული და უმავთულო ტექნოლოგიების, ბოჭკოვანი ოპტიკისა და ინტერნეტის განვითარებამ ერჯერადი გავრცელება მრავალჯერადით შეცვალა (ალბარანი, 1998 წ.). ამიტომ წარმატების მისაღწევად მასმედიის მენეჯერებს შორსმჭვრეტელობა სჭირდებათ, მათ ფართოდ უნდა გაუღონ კარი ისეთ იდეებს, რომლებიც პროცესების, ადამიანებისა და პროდუქციის წარმოების შესახებ ახალ წარმოდგენებს ავრცელებენ.

სილვი და უითერსპუნი (2002 წ.) დაინტერესდნენ, როგორ ეგუებიან გაზეთები ამგვარ ცვლილებას. მაგალითად, როდესაც *USA TODAY* გამოვიდა, მან უპირატესობა მკითხველის სურვილს, ფერად გრაფიკასა და რუკებს, ჩვეულებრივზე მოკლე წერილებსა და სპორტის დეტალურ გაშუქებას მიანიჭა. ეს კი ძირითადი ყურნალისტური ფასეულობებისა და შეხედულებებიდან მკვეთრი გადახვევა იყო. ტრადიციულად კი მიიჩნეოდა, რომ ყურნალისტიკმა მკითხველზე უკეთ იცინა, რომელიც ახალი ამბავია საჭირო ან როგორი უნდა იყოს მისი შინაარსი. ინფორმაცია, ძირითადად, ტექსტისა და მოვლენის ამსახველი ფოტოსურათის შემკვობით უნდა ვრცელდებოდეს, საუკეთესო ახალი ამბები დეტალურად უნდა გაშუქდეს, ხოლო სხვა სახის მასალას (გასართობსა თუ სპორტულს) გაცილებით მცირე ადგილი უნდა დაეთმოს. ამგვარი სტერეოტიპისგან სრულიად განსხვავებული ტიპის გაზეთის გამოშვება საკმაოდ სახიფათო იყო, რადგან ეს საჭიროებდა ყურნალისტთა დიდ გუნდს, რომელსაც აზროვნების სტილი, მუშაობის ხასიათი და საბოლოო პროდუქციაც უნდა შეეცვალა. ამისათვის არსებითად ახალი, სულ სხვა ტიპის ყურნალისტიკები იყვნენ საჭირო, ისეთები, რომლებიც რისკს არ შეუშინდებოდნენ, ხოლო სიახლეს საფრთხედ კი არა, წარმატების საშუალებად მიიჩნევდნენ. სხვა ფაქტორებთან ერთად, მსგავსი ხედვის ჩამოყალიბება საზოგადოების წარმომადგენლებსა და მენეჯერებს დანებებული საქმის ბოლომდე მიყვანას შეაძლებინებს. სილვი და უითერსპუნი (2002 წ.) გვიჩვენებენ, რომ ყურნალისტიკების ან გაზეთის სხვა თანამშრომლების მიერ გრძელვადიანი, აზრობრივად გამართლებული ან სტრატეგიული ცვლილების (იხ. ნახაზი 5.2) განხორციელების პროცესში შესაძლოა მრავალი წინააღმდეგობა წარმოიქმნას. ამიტომ ამ დროს წინააღმდეგობათა არსის გაცნობიერება და რეაქციული, კონტროლზე ორიენტირებული ან შეუსაბამო მოდელების თავიდან არიდება საჭირო. სილვის და უითერსპუნის აზრით, მთავარი ის არის, როგორ ჩამოვყალიბებთ ან როგორ დავამკვიდრებთ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფთა ურთიერთობაში და როგორი სტრატეგიით განვახორციელებთ ხედვას, რომელმაც სიახლის წარმატებით დაგვირგვინება უნდა უზრუნველყოს.

ხედვა. წინასწარ მოუშზადებლად ტექნოლოგიურად მართული პროდუქტით სარგებლობა შეუძლებელია. ამიტომ მასმედიის შორსმხედველი მენეჯერები ცდილობენ, მაქსიმალურად დაიცვან და თან სისტემატურად გადასინჯონ ბიზნესისა თუ პროდუქტის წარმოების მიზნების მათეული გაგება და „ბიზნესის თვითმყოფადობა მომავლის თვალთახედვით განსაზღვრონ“ (ბრაუნი და აიზენჰარტი, 1998 წ., გვ. 148). ზემოთქმული მაინც არ ნიშნავს, რომ სამომავლო ხედვის რეალიზაცია მხოლოდ სტრატეგიასთან, შორსმხედველობასა და დაგეგმვასთან არის დაკავშირებული. ამისათვის არც მომავლის განჭვრეტაა საკმარისი. განა მათ, ვინც გასული საუკუნის 80-იან წლებში მასმედიაში ვიდეოტექსტს იყენებდა, იცოდნენ, რომ ისინი ინტერნეტის წინამორბედი ტექნიკით სარგებლობდნენ?

გარემო პირობებით გამონეული შეზღუდვები



ნახაზი 5.2. როგორ მიმდინარეობს ცვლილება გაზეთის რედაქციაში

მენეჯერებს მომავლის განჭვრეტის უნარი დაბადებიდან არ დაჰყოლიათ. იგი მომავალზე მუდმივი მეთოდური ფიქრისა და ორგანიზაციის კლიენტთა ჯგუფების სურვილებისა და მოთხოვნილებების სისტემატური შეფასების წიაღში ყალიბდება (ნანუსი, 1992 წ.). ასეთი ხედვის ჩამოყალიბებისა და განვითარებისათვის მენეჯერებს სტრუქტურებისა და პროცესების შექმნა – განვითარება უნდა შეეძლოთ (სილვი და უითერსპუნი, 2002 წ.). გაეიხსენოთ *The New York Times*-ის ინტერნეტქსელის მუშაობის მაგალითი. იმის გამო, რომ გაზეთის რედაქციამ მომხმარებლებისაგან სავალდებულო ელექტრონული რეგისტრაცია მოითხოვა, მას მათი ჩვეების, ინტერესებისა და სურვილების

შესახებ ინფორმაციის უწყვეტი ნაკადის მიღების შესაძლებლობა მიეცა, რამაც, თავის მხრივ, მყისიერი კვლევისა და განვითარების მყარი საფუძველი შექმნა (ნიუმენი, 2002 წ.). ამ გზით *The Times*-ის მენეჯერებმა მონაცემთა ისეთი ბაზები და მუდმივი უკუკავშირის დინამიური წყარო მოიპოვეს, როგორც დღეს ყველა ღია სისტემას აქვს (კაცი და კანი, 1978 წ.). *The Times*-ის ინტერნეტგამოცემის მენეჯმენტის გუნდი ამ უკუკავშირით პროდუქციის თვისებრივ მახასიათებლებს საგულდაგულოდ არჩევდა და ქსელური მედიუმის პოტენციალს მკითხველთა და რეკლამის მიმწოდებელთა ინტერესების შესაბამისად მუდმივად სწავლობდა. სამომავლო ხედვის შემუშავების ამგვარი მეთოდი ნელ-ნელა მართვის ბუნებრივი, განუყოფელი ნაწილი გახდა, რაც მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, „ხვალის გამარჯვება დღეს მოიპოვონ“ (ბრაუნი და აიზენჰარტი, 1998 წ., გვ. 127-129). იმის გამო, რომ ინტერნეტმენეჯერებს პროდუქციის რეგულარული გაზომვისა და შეფასების საშუალება ჰქონდათ, ისინი დროულად ახერხებდნენ როგორც სტრატეგიული ქმედებების განხორციელებას, ასევე ყოველდღიურ საქმიანობაში კორექტივების შეტანას.

სავაჭრო ნიშნის მნიშვნელობა. მასშედიის მენეჯერებს კარგად უნდა ახსოვდეთ, რომ გამოკვეთილი თვითმყოფადობის გამო უახლესი ტექნოლოგიებით წარმოებულ პროდუქტს საკუთარი ნიშის მოძებნა არ უჭირს, მაგრამ შემდეგ მთავარია მისი შენარჩუნება და გაფართოება. ეს კი სხვადასხვა საშუალებით შეიძლება მოხდეს. მაგალითად, ადგილობრივ მაუნყებლებს ახალი ამბების მოძიება და შემდეგ გაშუქება შეზღუდული რესურსებით უნევთ. თუ ტიპური პატარა ქალაქის გაზეთის ნომრის ტირაჟის ყოველ 1,000 ეგზემპლიარზე ერთი ყურნალისტი ჰყავს, იმავე ქალაქის ტელეარხს იმავე მოცულობის სამუშაოზე ხსენებული ოდენობის მხოლოდ მეხუთედი ეყოლება. ამიტომ, ბუნებრივია, ადგილობრივი ტელევიზიების ახალი ამბების დირექტორები მაუნყებლობის შინაარსის გასამდიდრებლად სხვადასხვა ხერხის ძიებაში არიან. ერთ-ერთი მათგანი რომელიმე ტელეარხის შვილობილი ქსელის გამოყენებაა, რომელიც სატელიტური ტექნოლოგიის მეშვეობით ადგილობრივ სტუდიებს ყოველდღიურად ასობით სიუჟეტს აწვდის. ამ გზით გეგონება, რომ ადგილობრივ არხს საკუთარი რეგიონული, ეროვნული და საერთაშორისო კორესპონდენტების ქსელი აქვს, რომლის დახმარებითაც (ბარკინი, 2001 წ.), იგი თავისი სავაჭრო ნიშნის პრესტიჟს ამაღლებს.

ტრადიციული მასშედიის სავაჭრო ნიშნის ფართოდ გავრცელებას დიდად შეუწყობს ხელი ინტერნეტმა. სავაჭრო ნიშნის გავრცელება ისიც არის, როცა ადგილობრივი გაზეთების, ტელე- და რადიოსადგურების ვებგვერდები მათთვის სპეციფიკურ, სახასიათო შინაარსზე სევამენ აქცენტს (ლინი და ჯეფრესი, 2001 წ.), რადიოსადგური უფრო მეტად სავაჭრო ნიშნის ზოგად წარმოჩენას უთმობს ყურადღებას. ტელეარხების ვებგვერდები კი, ამასთან ერთად, საინტერესო ანალიტიკური მასალის ელექტრონული ფოსტით გაგზავნას, უკუკავშირსა და საძიებო სისტემების გამოყენებას ანიჭებენ უპირატესობას, რის გამოც ისინი მომხმარებლისათვის ინფორმაციით მდიდარ, მრავალწყაროიან საცავებად იქცევიან. რაც შეეხება გაზეთის ვებგვერდებს, ისინი უფრო ადგილობრივი აუდიტორიის მომსახურებას, მისთვის რეკლამისა და ახალი ამბების მიწოდებას უზრუნველყოფენ.

მომავლის მასმედიის მენეჯერები (ან ისინი მაინც, რომელთაც ტექნოლოგიისადმი მგრძობიარე პროდუქტი იზიდავთ) ადრეული გამოცდილების საფუძველზე ბევრს სწავლობენ და ტრადიციული ნაწარმისათვის უპირატესად ახალი სავაჭრო ნიშნით სარგებლობენ. მაგალითად, როდესაც ვიდეოგაქირავების პუნქტები იძულებული გახდნენ, საოჯახო ვიდეოსისტემის (VHS) ფორმატის ვიდეოფირის ფილმები ციფრული ვიდეოდისკებით (DVD) შეეცვალათ, ისინი DVD ფირსაკრავების გასაღების მზარდი ტემპისთვის უბრალოდ ფეხის აწყობას კი არ შეეცადნენ, არამედ მომხმარებლებისაგან სწავლობდნენ, რას უკავშირდებოდა მათთვის ახალი პროდუქციის მოხერხებული გამოყენება (ემლინგი, 2002 წ.). E.W.Scripps Co.-ს, რომელიც ტრადიციულად გაზეთის კომპანიად მიიჩნეოდა, სწორედ ამგვარი მიდგომა დაეხმარა, გაეხსნა საკაბელო ტელევიზიის ფილიალი და წამოეწყო Home & Garden Television Networks (HGTV – საოჯახო და საბალო მეურნეობის სატელევიზიო ქსელი). ამ უკანასკნელის წარმატების შედეგად კი მოგვიანებით Food Network (საკვები პროდუქტების) და Do It Yourself (თვითონ გააკეთე) ქსელები აღმოცენდნენ (მოზესი, 2000 წ.). ბოლოს კი ვიტყვი, რომ მასმედიის მენეჯერი, რომელიც სავაჭრო მარკის მნიშვნელობას კარგად აცნობიერებს, ახალი, ტექნოლოგიურად მართვადი, პროდუქტის საშუალებით მომავალს იახლოვებს, დღევანდელ ბიზნესს კი კიდევ უფრო მეტი სასიცოცხლო ძალებით ავსებს (ბრაუნი და აიზენპარდტი, 1998 წ.).

ხელმძღვანელთა ზედამხედველობა. დაბოლოს, ტექნოლოგია, როგორც საბოლოო პროდუქტი, მენეჯერის მიერ თანამშრომელთა ხელმძღვანელობის განსაკუთრებულ ხასიათში ცვლილებებს მომავალი კონვერგენციის (და ექსპერიმენტირების) ხანაში აძლიერებს. როდესაც მასმედიის რამდენიმე არხი ერთმანეთს ერწყმის, მაშინ პროდუქციის დანიშნულების ერთობლივი მიზნები ისახება, რისთვისაც საჭიროა მჭიდრო ურთიერთთანამშრომლობა. აღსანიშნავია, რომ იმ გაზეთების ფოტორედაქტორთა და ინტერნეტქსელების დირექტორთა შორის ჩატარებულმა საერთო ნაციონალურმა კვლევამ, რომლებიც ერთდროულად ელექტრონულ და ბეჭდურ გამოცემებზე მუშაობენ, მსგავსი კომუნიკაციის ან კოორდინირებული გეგმის კვალიც კი ვერ აღმოაჩინა (ზავონა და რაიპერტი, 2000 წ.). მართალია, მენეჯერებს უყვართ ურთიერთთანამშრომლობასა და სინერგიულ ძალისხმევაზე საუბარი, მაგრამ, როგორც *Chicago Tribune*-ის რედაქტორმა ჰოვარდ ტაინერმა (დედინსკი, 2000 წ., გვ. 45) აღნიშნა, ასეთი რამ სათქმელად ადვილია, შესასრულებლად კი ძნელი:

„ვითარებას რეალურად უნდა შევხედოთ. არცთუ იშვიათად პრესის მუშაკები საკაბელო შოუს წინადადებას გეთავაზობენ, ხოლო საკაბელო ტელევიზიის სპეციალისტები მათ ცივ წყალს გადაასხამენ და ეტყვიან: „ეს რა სისულელე მოგიფიქრებიათ, აქედან არაფერი გამოვა.“ პრესის ბიჭები კი უკან არ იხევენ და ამბობენ: „რა უფლებით მასწავლიან ესენი ჭკუას?“ პრესაში სხვა ხალხი მუშაობს და ტელევიზიაში – სხვა. ისინი ერთსა და იმავე რამეს განსხვავებული კუთხით ხედავენ“.

კონვერგენციის დროს თავს ბევრი მოულოდნელი საქმე წამოყოფს. მართლაც, როგორ უნდა დაარწმუნოს რედაქტორმა რეპორტიორი, რომ მან ჩვეული რეჟიმი შეცვალოს და ამიერიდან ინტერნეტში მასალა მუდმივად

განაახლოს, საკაბელო ტელექსელით ახალი ამბები რამდენჯერმე გაავრცელოს, ინფორმაცია პრესის რეპორტიორებსაც გაუზიაროს და სალამოს მაუნ-ყებლობისთვისაც საკუთარი მასალები მოამზადოს? გავითვალისწინოთ, რომ ადგილობრივი ტელესტუდიის თუნდაც ახალი ამბების ორწუთიანი სიუჟეტის მოსამზადებლად გაზეთის რეპორტიორს კვირაში ორიდან ხუთ საათამდე დრო ეხარჯება (რაბასკა, 2001 წ.).

კოვინგტონმა (1997 წ.) ოთხი ტელეარხი შეისწავლა, რომლებიც ბაზარზე უახლესი ტექნოლოგიებით წარმოების პროდუქციას ყიდდნენ. გამოკვლევის მიხედვით, რომ წარმატებული მენეჯერები თანამშრომლებზე დაკვირვების შედეგად თურმე იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ მათი ხელქვეითები ახალ პროდუქტთან ურთიერთობისას, ერთი მხრივ, თვითონაც სწავლობდნენ, ხოლო, მეორე მხრივ, თვით პროდუქტის გაუმჯობესებასაც უწყობდნენ ხელს. მაგალითად, ერთ-ერთმა ტელეარხმა გამოცდილ რეპორტიორებსა და ტელენამყვანებს პასუხისმგებლობა გაუზარდა, რათა მათ საქმიანობის უფრო ფართო ასპარეზი გადაშლოდათ. მენეჯერებს კი ამისათვის მოტივაციისა და შეფასების ისეთი ახალი მეთოდების გამოყენება დასჭირდათ, რომლებიც თანამშრომელთა წასახალისებლადაც და მათთვის სათანადო ზედამხედველობის გასანევადაც გამოდგებოდა. კანტერი (2001 წ.) აღნიშნავს, რომ ინტერნეტის დამკვიდრებამ კომპანიების შიდა, ადამიანურ ურთიერთობათა ასპექტები მნიშვნელოვნად შეცვალა. წარმატებულმა ინტერნეტფირმებმა ადამიანთა ერთობის ცნება შიდაორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძვლად გამოიყენეს, რამაც კომპანიის იდეალებითა და კოლექტიური პასუხისმგებლობით განმსჭვალულ თანამშრომლებს შორის ახლო კავშირების ჩამოყალიბება უზრუნველყო. ისინი მონადინებულნი იყვნენ, „საქმის გამო ემსახურათ“ და კიდევ უფრო მეტი გაეკეთებინათ (კანტერი, 2001 წ., გვ. 98).

მმართველობითი ზემოქმედების სხვა ასპექტები

ღია სისტემის თეორია გვასწავლის, რომ მენეჯერები ვალდებულნი არიან, ყოველგვარი ვითარება სამუშაო გარემოს კონტექსტში შეაფასონ. კონტექსტი ზოგჯერ უშუალოდ არა, მაგრამ მაინც წარმოაჩენს ტექნოლოგიის გამოყენების თავისებურებას, რომელიც გამოხატულია როგორც კონვერგენციის შესახებ მენეჯმენტის შეხედულებებში, ასევე ბაზრის განაწილებისა და სამართლებრივი საკითხების ცოდნაში. ყველაფერი ეს კი, რაც მთავარია, მთლიანად შიდა-უნყებრივ გარემოში ვლინდება და ამა თუ იმ ვითარების შესაბამისად მრავალნაირ ცვლილებას იწვევს.

კონტროლის დონე. ტექნოლოგია, ცხადია, მენეჯერის საქმიანობის ბუნებას არსებითად ცვლის. და რაც უნდა ირონიულად მოგვეჩვენოს, ბევრი კომპანია ტექნოლოგიას იმ მიზნით ნერგავს, რომ ისეთ მნიშვნელოვან ფაქტორებზე, როგორც არის ყოველდღიური საქმიანობა, ბიუჯეტი, ბაზარი, თანამშრომლის ქცევა და პროდუქციის რეალიზაცია – მეტი კონტროლის განახორციელება შეძლოს. მართალია, მენეჯერები ტექნოლოგიას, ჩვეულებრივ, წარმოების პროცესის დამაჩქარებელ საშუალებად აღიქვამენ, მაგრამ მისი ზემოქმედება

ყოველთვის ასეთი არ არის, ვინაიდან მას, შეიძლება, როგორც სასურველი, ისე არასასურველი შედეგები მოჰყვეს.

მაგალითად, კომპიუტერიზაციის წყალობით მენეჯერს მეტი დრო რჩება და ვადებსაც და მასალათა სტანდარტებსაც უფრო იოლად აკონტროლებს, მაგრამ დროთა განმავლობაში იგი მანქანაზე მეტისმეტად დამოკიდებული ხდება. შედეგად, კომპიუტერების დაზიანების ან ელექტროენერგიის მიწოდების შეწყვეტის შემთხვევაში, მენეჯერი საქმეს თავს ველარ ართმევს. კომპანია, რომელიც მსგავსი კონტროლის განხორციელებისკენ ილტვის, თანამშრომელთა მხრიდან წინააღმდეგობას ნააწყდება, რადგან ისინი ტექნოლოგიის ყოველ ახალ და გაუმჯობესებულ ვერსიას მუდმივი შიშით შეჰყურებენ.

როდესაც საზოგადოებასთან ურთიერთობის პატარა სააგენტოს ორგანიზაციაში ტელეკონფერენციის ჩასატარებელი დამატებითი ტექნიკა შემოაქვს, თანამშრომლებს შესაძლებლობა ეძლევათ, სამუშაო ადგილის მიუტოვებლად კვალიფიკაცია რეგულარულად აიმაღლონ. შედეგად, ისინი ისეთ თანამედროვე უნარებსა და ცოდნას იძენენ, რომელიც ერთ დროს მხოლოდ მენეჯერებს ხელუნიფებოდათ. ამგვარად, მენეჯერი თავისი მნიშვნელობის ნაწილს კარგავს, ვინაიდან ის ამ უნარის ერთადერთი მფლობელი აღარ არის. ამ დღიდან ის ვალდებულია, თავის თანამშრომლებს მეტი ნდობა გამოუცხადოს, რაც კონტროლის მოყვარულ ზოგიერთ აღმასრულებელ მუშაკს გულზე არ ეხატება და იქმნება იმის საშიშროება, რომ მან ეს პროცესი შეაფერხოს.

ფუნქციური რეგულირება. მართვის ისეთი ფუნქციები, როგორიცაა საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრა, შრომის ორგანიზება და თანამშრომელთა მოტივირება, იმავე სახის ცვლილებებს განიცდიან, რომლებზეც ზემოთ გვექონდა საუბარი. ეს პროცესი კი განსაკუთრებული სიცხადით ინტერნეტ-ქსელში ვლინდება, სადაც ელექტრონული გამოცემების მოზღვავებამ მენეჯერებს ვებგვერდების სიცოცხლისუნარიანობის გასაძლიერებლად თავიანთი მმართველობითი ქმედებების გადასინჯვა აიძულა.

ზოგადად, მენეჯერი კადრებს ადამიანური რესურსების საჭიროების შესაბამისად აკომპლექტებს: თანამშრომლებს არჩევს, ქირაობს და ამზადებს. ინტერნეტი კი მენეჯერს იძულებულს ხდის, ინტერნეტის გამოყენებაში განაფული კადრები შეარჩიოს, დაასაქმოს და გადაამზადოს, რადგან მისი უწყვეტი მუშაობის რეჟიმი ტექნოლოგიისა და პერსონალის სათანადო კომპეტენციაზე არის დამოკიდებული.

გაზეთის მენეჯერებმა შენიშნეს, ელექტრონულ ქსელში მომუშვე კადრების შერჩევა ვებგვერდის მიზნითა და ინტერნეტის დარგში გაზეთის მიერ უკვე შეძენილი გამოცდილების დონით არის განპირობებული.

განვიხილოთ ერთი პატარა ქალაქის ყოველდღიური გაზეთის რედაქტორის მაგალითი, რომელსაც არცთუ მაღალი დონის თანამშრომლები ჰყავდა, მაგრამ ვებგვერდის გამოშვებაზე მუშაობა მაინც დაიწყო. ცხადია, მას ინტერნეტში მომუშავე ადგილობრივი კომპეტენტური კადრები არ ჰყავდა და ამიტომ შტატის მუშაკებს ტელეფონით მასალის მოპოვება და სხვა გაზეთების მენეჯერებთან ინტერნეტით დაკავშირება დაავალა. მათ მიერ ინტერნეტისთვის მომზადებული მასალა პრესაში დასაბეჭდ ანალიტიკურ წერილებს ჰგავდა და საესე იყო პიროვნული დამოკიდებულების გამომხატველი ნაწყვეტებით. თანაც

რეპორტიორების ურთიერთობა ინფორმაციის წყაროებთან იმით იყო გართულებული, რომ მათ მუდამ იმის ახსნა სჭირდებოდათ, რომ გაზეთში მუშაობდნენ. ეს მაშინ, როდესაც მათი რედაქტორი ინფორმაციის ადგილობრივ წყაროს წინასწარ ატყობინებდა, რომ მას ინტერნეტქსელის რეპორტიორი დაუკავშირდებოდა.

ბევრი პრობლემა ინტერნეტმასალების მომზადების პერიოდში კოორდინაციის უქონლობის შედეგად წარმოიშვა. არავინ იცოდა, რომელი რეპორტიორი რომელ მასალაზე მუშაობდა. ამის შემდეგ გაზეთმა ინტერნეტრედაქტორის თანამდებობა შემოიღო, რომელიც რეპორტიორებს უკავშირდებოდა, დავალებებს აძლევდა და მომზადებულ მასალას ყოველდღიურ სარედაქციო შეკრებებზე განიხილავდა. სამწუხაროდ, ინტერნეტის პირობებში მასალის მოპოვების თავისებურება ბევრი თანამშრომლისთვის კვლავ გაუგებარი აღმოჩნდა. ქსელში მომუშავე ერთმა რეპორტიორმა აღნიშნა, მას იმიტომ არ უკავშირდებოდნენ, რომ შორეულ ქალაქში ცხოვრობდა. „მათთვის გაუგებარია, როგორ შეუძლია ვილაცას, რომელიც ათასობით მილის მოშორებითაა, ადგილობრივი გაზეთისათვის მასალა მოამზადოს.“

მას შემდეგ, რაც ტექნოლოგიაზე მენეჯმენტის სანყისი შეხედულება მოძველდა, მრავალი რამ შეიცვალა. ადრე ბევრი მენეჯერი ინტერნეტქსელსა და სხვა ტექნოლოგიებს ასეთი თვალსაზრისით აფასებდა: „რისი გაკეთება შეუძლია მას ჩვენთვის?“ ამ დროს კი მათ უნდა ეკითხათ: „რა გავლენას მოახდენს ის ჩვენზე?“ კომპანიის მიზნები, ამოცანები და გეგმები ხშირად წინ უსწრებს ტექნიკის შექმნას, რაც, ჩვეულებრივ, ეკონომიკური და არა მართველობით მოსაზრებებით არის განპირობებული. მასმედის ქმედუნარიანი მენეჯერი კი ტექნიკასთან მორგებას დროულად ახერხებს.

ბარი ფაქტორთა გავლენა

ტექნოლოგიის გავლენა ბაზარზე

ამჯერად ვარე ფაქტორებზე ტექნოლოგიის გავლენა განვიხილოთ. უწინარეს ყოვლისა, ერთ-ერთი ასეთი ფაქტორი ბაზარია. გავიხსენოთ, რომ, ჩვეულებრივ, ტექნოლოგია რალაცის მისაღწევ ინსტრუმენტად ან ხერხად მიიჩნევა. მასმედიის მენეჯერები კი ტექნოლოგიას, ძირითადად, ბაზრის შეცვლის ან მისი შექმნის საშუალებად აღიქვამენ, თუმცა აქვე უნდა დაეძინოთ, რომ ეს ცვლილება მრავალნაირი შეიძლება იყოს.

კონკურენცია. ტექნოლოგია ხშირად იმ ბაზრის ჭიშკრის გაღებაში გვეხმარება, რომელიც ბევრს მაგრად ჩარაზული ჰგონია. მაგალითად, გასული საუკუნის 90-იანი წლების ბოლოს შედარებით მომცრო, ნაკლებად კონკურენტულმა უმაჯო-თულო ტელევიზიის ინდუსტრიამ ციფრული კომპრესიის ტექნიკა პარტნიორი მავთულის ხაზებით მომუშავე ჩვეულებრივი ტელესტუდებისთვის კონკურენციის გასაწევად გამოიყენა. ციფრული კომპრესიის საშუალებით საკაბელო ტელევიზიის ოპერატორები შედარებით მცირე ფართობზე უფრო მეტ არხს იმავე ფასად განათავსებდნენ, ვიდრე ამას ტრადიციული ტელევიზია აკეთებდა. ციფრული ტექნოლოგიების ამგვარი შესაძლებლობა ხსენებული სტუდიის მიერ

სწრაფად იქნა გამოყენებული. მანამდე კი საკაბელო ტელევიზიის ოპერატორები არ ჩქარობდნენ თავიანთი ბაზრის ციფრული ტექნიკით აღჭურვას, მიუხედავად იმისა, რომ ტელესიგნალის მიმღები ძველი აპარატურა მწყობრიდან უკვე ხშირად გამოდიოდა. თუ ამას რეგიონული სატელეფონო კომპანიების ინტერესსაც დაეუმატებო, მივხვდებით, რომ საკაბელო ბაზარი ძირეული ცვლილებებისათვის უკვე მზად იყო.

მსგავსი რამ ინტერნეტულ ბაზარში შესვლის შემდეგ ელექტრონულ გაზეთებსაც დაემართა. ინტერნეტმა, გაზეთის ელექტრონული ვერსიის საჭიროებამ ჟურნალისტებს ბაზრის კონცეფცია სერიოზულად გადაასინჯინა. მაგალითად, როგორც კი სან ხოსეს გაზეთის რედაქციამ თავისი ინტერნეტვერსიის გამოშვება დაიწყო, მისი ბეჭდური გამოცემის უსაფრთხოება და შედარებით უზრუნველყოფილი მონოპოლია საეჭვო გახდა. ამიტომ დღეს ტაივანური გაზეთების ელექტრონული გამოცემები სარეკლამო და საინფორმაციო ბაზრისათვის უზარმაზარი ჩინური და ჩინურ-ამერიკული აუდიტორიის მოსაზიდად სან ხოსეს გაზეთს კონკურენციას ადვილად უწევს (ჩაი და სილვი, 1998 წ.).

და მაინც, ტექნოლოგია იმდენად ძვირად ღირებული სიამოვნებაა, რომ ზოგიერთი კომპანია კონკურენციას ვერ უძლებს და ბიზნესს ტოვებს. იმისათვის, რომ ვნახოთ, როგორ ზემოქმედებს ტექნოლოგია კონკურენციაზე, ერთმანეთს შეეუდართო ერთ ბაზარზე მოქმედი ორი ადგილობრივი სატელევიზიო არხი. დაეუშვათ, წამყვანი არხი თავისი პროდუქციის რაოდენობის (და, შესაბამისად, ბაზრის წილის) გაზრდას და ამ მიზნით კაპიტალური ცვლილებების განხორციელებისათვის რამდენიმე მილიონი დოლარის დაბანდებას აპირებს. მილიონიანი ინვესტიციის წყალობით კომპანია ახალ და თანამედროვე სტუდიას ქმნის, ახალ კამერებს, ხმის ახალ აპარატურასა და ახალი ამბების მისაღებად სატელევიზიო ტექნიკით აღჭურვილ მობილურ მიკროავტობუსს იძენს. შედეგად, ადგილობრივი სარეკლამო რგოლების წარმოებისათვის შესაძლებელი ხდება უფრო მკვეთრი და ხარისხიანი გამოსახულების მიღება, ვიდეოფირის მასალის, ფერადი გრაფიკული ფონისა და სხვა საშუალებების ხარისხის გაუმჯობესება. თავისთავად ცხადია, რომ ყველაფერი ეს მეტ მაყურებელს, რეკლამის მეტ განმათავსებელს, უფრო მაღალ სარეკლამო განაკვეთებსა და პრესტიჟის ზრდას ნიშნავს. ამიტომ უნდა დავასკვნათ, რომ, თუ სტუდიის კონკურენტი არხს დიდი სარეზერვო ფონდი ან ადგილობრივ ბანკებთან ხელსაყრელი საკრედიტო ხაზი არ აქვს, იგი ვეღარასდროს გასწორდება წელში.

იგივე მოხდა გასული საუკუნის 80-იანი წლების ბოლოს, როდესაც გაზეთზე ხელმომწერისა და დავალიანების ამოღების ახალი მეთოდები შემოიღეს. სერიოზული გამოცემის *St. Louis Post-Dispatch*-ის კონკურენტი, ცნობილმა ტაბლოიდური ტიპის გაზეთმა, *The St. Louis Sun*-მა ხელმომწერთა მოზიდვა ღირებულების წინასწარი გადახდის მეთოდით სცადა. მას საფუძვლად გაზეთის კიოსკში საცალო ვაჭრობის მეთოდი ედო. მანამდე კი სენტ ლუისის მოქალაქეები ამ გაზეთის საფასურს სახლში მისი მიტანის შემდეგ იხდიდნენ. ამიტომ *The Sun*-ს მსგავსი საცალო ვაჭრობა არ გამოუვიდა და შვიდი თვის შემდეგ არსებობაც შეწყვიტა (მიულერი, 1997 წ.).

ბაზრის საზღვრები. ინტერნეტის წარმატებას, გარკვეულწილად, ისიც განსაზღვრავს, რომ მას შესწევს ძალა, ერთდროულად ტექსტური, აუდიო და

ვიდეო შეტყობინება გაავრცელოს. რეკლამის განმათავსებლებს აინტერესებთ, ვინ იღებს მათ შეტყობინებას და როგორ. ისინი ხშირად კითხულობენ: როდესაც CNN-ის ვებგვერდს ათვალეირებთ და ინფორმაციას ეცნობით, თან ტელევიზორს უყურებთ თუ მხოლოდ ინტერნეტში დახეტილობთ? თუ თქვენი საყვარელი რადიოსადგურის ვებგვერდს პოულობთ, რადიოს უსმენთ, ინტერნეტში დახეტილობთ თუ ორივეს ერთად აკეთებთ?

მასმედიის ტექნოლოგიების შერწყმა კომპანიებს ბაზარზე შესვლას უადვილებს და თან ამავე მიზეზის გამო მათ მიერ წარმოებული პროდუქცია ურთიერთინაცვლებადია. ეს კი, ჩვეულებრივ, ბაზრის საზღვრების გაფერმკრთალებას იწვევს. მართლაც, ეს საზღვრები თითქმის წაიშალა, როცა რადიოსა და კინოინდუსტრიის განვითარებამ გართობის სფეროში კონკურენცია გააძლიერა, ხოლო საკაბელო და მცირე სიმძლავრის ტელეარხების აღმავლობამ მანუყებლობისათვის დამახასიათებელი პროდუქტის წარმოებას შეუწყო ხელი (პაუერსი, 1990 წ.). ამიტომ, თუ მასმედიის არხებს ბაზრის საზღვრების უფრო მკვეთრად გამიჯვნა და, შესაბამისად, ახალი ბაზრის შექმნა სურთ, ისინი უნდა შეეცადონ, ერთმანეთისაგან ასევე მკვეთრად განსხვავებული პროდუქცია აწარმოონ.

შემოსავლის ალტერნატიული წყაროები. კომპანიები, რომლებიც ცდილობენ, მომზადებული შეხვდნენ ეკონომიკის ცვალებადობას ხშირად დივერსიფიკაციას მიმართავენ და საჭირო თანხებსაც აბანდებენ. ახალი ტექნოლოგია კი მსგავს ვითარებაში გადანყვეტილების მიღებას ნაწილობრივ აადვილებს და მოსალოდნელ შედეგსაც პოზოტიურ ჭრილში წარმოაჩენს (მაგ., კანტერი, 2001 წ.). ნაშრომის ამ ნაწილში შევეცდებით, საფუძვლიანად განვიხილოთ ინტერნეტი, ვინაიდან მას წარმოებაზე გავლენის ბევრი შესაძლებლობა და პოტენციალი აქვს. მაგალითად, გაზეთები კავშირებს ქმნიან და ვებგვერდების მეშვეობით რეკლამის სპონსორებსა და/ან ხელმომწერებს მოგების გაზრდისათვის იყენებენ (პურიცი, 1996 წ.). თუმცა ისიც მართალია, რომ ვებგვერდი მასმედიის ბევრმა არხმა შექმნა, მაგრამ მაინც საეჭვოა, რომ ყველა მათგანმა, მით უფრო, გაზეთის ელექტონულმა ვარიანტმა შემოსავლების მობილიზება შეძლოს (კამერონი და სხვები, 1997 წ.). მენეჯერებისათვის ცნობილია, რომ ისტორია საკვია ისეთი მაგალითებით, როდესაც ახალი ტექნოლოგიის დამკვიდრებას ფინანსური კრაზი მოჰყოლია. გაიხსენოთ ბეტა-ვიდეო ჩამწერები და ვიდეოტექსტთან დაკავშირებული მრავალი ექსპერიმენტი.

მიუხედავად ამისა, სარფიანი საქმე რისკად უღირთ. ციფრული ტელევიზიის განვითარება კიდევ უფრო ინფორმაციატევადი და მაღალი ხარისხის მკაფიო გამოსახულების გავრცელებას გვპირდება, რაც საშუალებას მოგვცემს, ახალი ამბები, სპორტული და ფინანსური სტატისტიკის შემცველი ინფორმაცია, აგრეთვე სხვა პროგრამები ერთდროულად – სიმულტანურად გავრცელდეს. არხების, ქსელებისა და სტუდიების ახალ ციფრულ სტანდარტებზე გადასვლა ხელს შეუწყობს მაღალი მკაფიოობის მქონე ტელევიზორების (HDTV) წარმოების აყვავებასაც. შესაბამისად, უფრო მაღალი ტექნოლოგიური სტანდარტების წყალობით, არხები ეთერში დამატებითი სამაუწყებლო პროგრამებით გავლენ, რაც მათ კიდევ მეტ მოგებას მოუტანს.

მოკლედ რომ ვთქვათ, ახალი ტექნოლოგიებისგან მიღებული შემოსავლის ოდენობა, უპირველეს ყოვლისა, იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად აქვს

გაცნობიერებული მენეჯერს სიახლისა და სავაჭრო ნიშნის მნიშვნელობა. 90-იანი წლების შუა პერიოდში Black Entertainment Television-მა თავისი სამარკო ნიშანი იმით გაამყარა, რომ მიზნად დაისახა, „შავი გართობის უპირველესი პროვაიდერი გამხდარიყო“. ამ გზით მოგებული თანხა მან საკაბელო ტელევიზიის ოთხ არხში, ინტერნეტსერვისში, ჟურნალში, გაზეთის ყოველთვიურ დამატებასა და კლუბის ტიპის რესტორანთა ქსელში ჩადო. იმავე პერიოდში ერთმა მოხერხებულმა პიროვნებამ იმ ბრიტანული ფირმებისაგან (მაგ., სახანძრო დაზღვევის კომპანია, პირადი დაცვის ფირმები და სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებები), რომლებიც ფარული კამერებით სარგებლობდნენ, გადაღებული ვიდეოფირები შეისყიდა. ნაწყვეტებს, რედაქტირების შემდეგ, გრაფიკული სცენები დაუმატა და უცნობი ნყვილების ცხოვრებისეული ეპიზოდებისაგან შექმნილი ფირი ბრიტანეთში ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული გახდა. დასკვნაა: ტექნოლოგია მოგების ზრდას უზრუნველყოფს.

მომხმარებლის ქცევა. ახალი ტექნოლოგია მასმედიის მოხმარების ჩვევებსა და ქცევაზეც არანაკლებ გავლენას ახდენს. ტელევიზიის დამკვიდრების შემდეგ მომხმარებლებმა გაზეთში ახალი ამბების კითხვას ეკრანის წინ მოკალათება ამჯობინეს (ფულერტონი, 1988 წ.). ინტერნეტქსელის საშუალებით მომხმარებლები ვებგვერდთან ან მასში მოთავსებულ ინფორმაციასთან ურთიერთობას შეტყობინებების მიღება-გაგზავნის მეშვეობით ამყარებენ. ადრე მომხმარებელი ინფორმაციის მხოლოდ პასიური მსმენელი/მაყურებელი/მკითხველი იყო. ახლა მას აღარ სჭირდება, საღამოს უკანასკნელ ცნობებს დაელოდოს, რათა ან დღევანდელი ამინდის თაობაზე ინფორმაცია მიიღოს, ან მისი მოკლევადიანი პროგნოზი შეიტყოს. ამისათვის საკმარისია ინტერნეტქსელში ამინდის ადგილობრივი რუკა მოინახულოს ან ამინდის საკაბელო სატელევიზიო არხზე გადაერთოს. საკაბელო და სატელიტური ტექნოლოგიები არჩევანის მეტ საშუალებას იძლევა, ამიტომ მომხმარებელი მხოლოდ იმას უყურებს, რაც მას მოსწონს. შედეგი ამკარაა. მართლაც, გადავხედოთ, როგორ მრავალფეროვან არჩევანს სთავაზობენ დღეს მაყურებელს: HBO (ფასიანი საკაბელო ქსელი), Cinemax-ი და Showtime (მხატვრული ფილმების არხი); ESPN (სპორტული პროგრამების არხი); VH-1, TNN და MTV (მუსიკალური პროგრამების არხი); Lifetime-ი (ქალთა არხი); Disney და Nickelodeon-ი (საბავშვო პროგრამების არხი) და Pay-TV (საგანგებო მოვლენების არხი, რომელიც ოჯახებში ხელმონერით ვრცელდება). ეს კი მხოლოდ არასრული ნუსხაა.

მასმედიის ფირმები ტექნოლოგიის საშუალებით დამყარებულ უკუკავშირს განსაკუთრებით აფასებენ. მაგალითად, ჩიკაგოს ტელეარხმა ახლომდებარე სავაჭრო ცენტრის კიოსკში ავტომატურად მართული კამერა დადგა. მის წინ ნებისმიერ მაყურებელს საშუალება ჰქონდა, არხის მიერ წარმოებულ რომელიმე პროდუქციაზე საკუთარი მოსაზრება გამოეთქვა. შემდეგ კი მაყურებლები უკანასკნელ ცნობებში ან არხის ვებგვერდში საკუთარ გამოხატვას ნახულობდნენ. ფაქტობრივად, ყველა გაზეთის ვებგვერდზე შეგიძლიათ იპოვოთ რეპორტიორების ან რედაქტორების ელექტრონული ფოსტის მისამართები, ზოგიერთი ინტერნეტფორუმში მონაწილეობასაც გეთავაზობს, რათა მკითხველებმა ახალ ამბებსა და სხვა საჭირობო საკითხებზე იმსჯელონ (გუბმანი და გრირი, 1997 წ.). მსგავს ხერხებს კარგი შედეგი მოაქვს: ერთ-ერთი გამოკვლევის შედე-

გად ცხადი გახდა, რომ რესპონდენტთა ერთსა და იმავე ჯგუფში ინტერნეტის მოხმარება გაიზარდა (ლინდსტრომი, 1997 წ.).

რეკლამა და წარმოჩინების სტრატეგიები, მეთოდი და შინაარსი.

გაეიხსენოთ ვიდეომანგიტოფონი. მასზე ჩანერილ პროგრამებში მოსალოდნელი იყო, რომ მაყურებლები სარეკლამო რგოლებს სწრაფად გადაახვედნენ, რაც, ფაქტობრივად, რეკლამის აუდიტორიის დაკარგვის ტოლფასი იყო. ამის გამო მაყურებელთა ყურადღების მისაპყრობად რეკლამის ზოგიერთმა მწარმოებელმა უფრო მოკლე, გონებამახვილური რგოლების გამოშვება დაიწყო, რათა ინფორმაცია მაყურებლისთვის იქამდე მიეწოდებინათ, ვიდრე მის გადახვევას გადაწყვეტდნენ. ციფრულმა ვიდეოდისკებმა კიდევ უფრო გააძლიერა რეკლამის ეს თვისება.

ახალი ტექნოლოგიები, ბუნებრივია, რეკლამის მწარმოებლებს მრავალ თავსატეხს უჩენს, მაგრამ საშუალებასაც აძლევს, უკეთ შეარჩიონ საკუთარი აუდიტორია. რეკლამის სპეციალისტები მუდამ ახალი გზების ძიებაში არიან, რათა მიზნობრივ აუდიტორიას მხოლოდ მისთვის განკუთვნილი შეტყობინება მიანოდონ. ბევრი ტექნოლოგია ამას აიოლებს. მაგალითად, ინფორმაციის ტექნოლოგიის საშუალებით ინტერნეტქსელი მოხმარებლების კომპიუტერებში ინფორმაციას იმ დროს და ისე გადმოტვირთავს, რომ მას აღარ სჭირდება ვებმისამართის ხელით ჩანერა. გარდა ამისა, უახლესი სუპერ ვიდეომანგიტოფონი უკვე სამაუწყებლო ინდუსტრიის ამჟამინდელი სარეკლამო მოდელის დანგრევის საშიშროებასაც ქმნის. ეს მოწყობილობა საშუალებას აძლევს მაყურებელს, არა მარტო ჩაინეროს, არამედ, ამავე დროს, მოიძიოს და იპოვოს მისთვის საინტერესო სამაუწყებლო პროგრამა. ამან კი, შეიძლება, შესუსტოს ქსელის უნარი, უზრუნველყოს ახალი პროგრამის წარმატება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მას ეთერში ე.წ. პიკის საათებში გაუშვებენ. ამგვარ შედეგს გადაცემათა დროში თანმიმდევრული განლაგება იწვევს. ამიტომ მისი თავიდან აცილების მიზნით შეიქმნა ისეთი მახვილგონივრული პროგრამირების წესი, ე.წ. „ცოცხის“ (შემონებების) თვე (ჩვეულებრივ, ეს თვეებია: ნოემბერი, თებერვალი, მაისი, ივლისი, რედ.), როდესაც ყველა არხი ერთდროულად განსაკუთრებული მნიშვნელობის პროგრამებს ავრცელებს, რათა ფართო აუდიტორია მიიზიდონ და თან გადაცემათა რეიტინგებიც შეისწავლონ. ამით არა მხოლოდ იზრდება მაყურებელთა რაოდენობა, არამედ ქსელებს საშუალება ეძლევათ, რეკლამის შესაძლო განაკვეთები დაანესონ. სუპერ ვიდეომანგიტოფონი კი, როგორც ვთქვით, ამ ტრადიციულ მეთოდს საფრთხის წინაშე აყენებს (ლიუისი, 2000 წ.).

ინტერნეტში რეკლამირება მასმედიის ბევრი წარმომადგენლისათვის პრობლემური აღმოჩნდა. ზოგიერთი საეჭვოდ მიიჩნევს ინტერნეტრეკლამის შესაძლებლობას, ისეთივე ადვილად აღქმადი და დასამახსოვრებელი იყოს, როგორც არის პრესაში გამოქვეყნებული რეკლამა (სანდარი და სხვ., 1997 წ.). ინტერნეტის აუდიტორიის შესაფასებელი საშუალებები ნაკლებად სტანდარტიზებულია, რის გამოც აუდიტორიის გაზომვა და, შესაბამისად, რეკლამის მიმწოდებელთა მოზიდვა უფრო გართულებულია.

თუმცა ინტერნეტს გარკვეული უპირატესობაც აქვს. მისთვის დამახასიათებელი მიზნის გამოკვეთის თანდაყოლილი თვისების გამო სპეციალიზებული ვებგვერდის ზოგიერთმა მწარმოებელმა სცადა, თემატური განცხადებების ნიშა

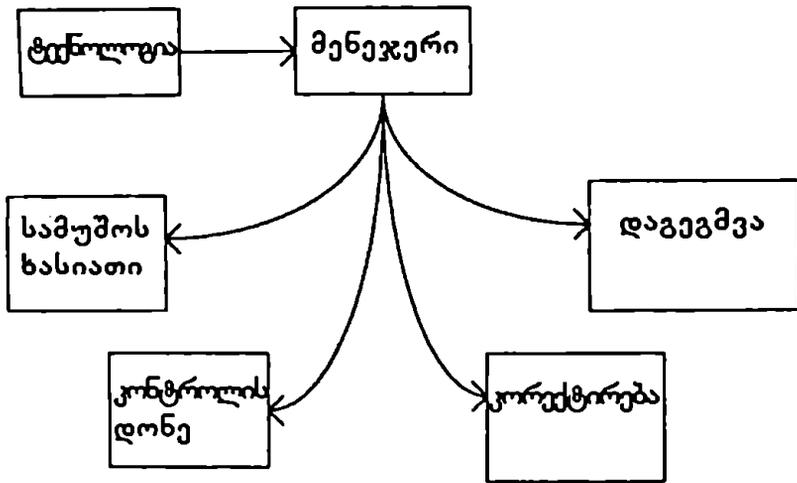
შექმნა (მაგალითად, მანქანების ყიდვა-გაყიდვა, უძრავი ქონების ან სამუშაო ადგილების სიები, არსებული სამარკო ნიშნის გამოყენება და მისი საკუთარ ვებგვერდში ჩართვა; ნიუმენი, 2002 წ.). სხვებს, მაგალითად, Bell-ის რეგიონულ კომპანიას, უკვე აქვს ან გეგმავს მსგავსი ხერხების გამოყენებას ადგილობრივი სარეკლამო ბაზრიდან გარკვეული ნაწილის ხელში ჩასაგდებად. მათი მამოძრავებელი ძალა არის ეროვნული რეკლამის განმათავსებლების განზრახვა, ტექნოლოგიური ფილტრების მეშვეობით მისწვდნენ გეოგრაფიულად დაშორებულ მიზნობრივ აუდიტორიას და იმის კომპენსაცია შეძლონ, რაც ადგილობრივი შესყიდვის უქონლობის გამო დაკარგეს (ჩაი და სილვი, 1998 წ.).

დასკვნა

დასკვნისას უნდა ვთქვათ, რომ ტექნოლოგია გავლენას ახდენს როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორებზე. მენეჯერებმა კარგად უნდა გააცნობიერონ ის ფაქტი, რომ ტექნოლოგიასთან შეგუება აუცილებელია. მათ დიდი სიფრთხილით უნდა განსაზღვრონ, როგორ და როდის გამოიყენონ იგი. მედიამენეჯერის ვალია, ტექნოლოგია კომპანიის სამსახურში ჩააყენოს. ნაშრომის ამ თავში განხილულ იქნა ტექნოლოგიასთან მმართველობითი მიდგომების თავისებურებანი, კომპანიის მიერ ტექნოლოგიით სარგებლობისა და მისი შერჩევის პროცესი, ასევე მისი გავლენა მასმედიის ორგანიზაციებსა და მათ ბაზრებზე.

სტრუქტურული, ტექნოლოგიურ-მიზნობრივი და სოციალურ-ტექნიკური მეთოდები ოდნავ განსხვავებული მმართველობითი ორიენტაციიდან იღებს სათავეს. თითოეულ მათგანს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარე აქვს. მასმედიის ყოველი ორგანიზაცია ტექნოლოგიას საკუთარი, კერძო მიზნების შესაბამისად არჩევს, რისთვისაც, ჩვეულებრივ, თანამედროვე სოციალურ-ტექნიკურ მიდგომას მიმართავს. იგი მხოლოდ ამის შემდეგ აცნობს ტექნოლოგიას თანამშრომლებს, რომელთაც, თავიანთ პიროვნულ თავისებურებათა და სამუშაოს ბუნების შესაბამისად, მასთან ურთიერთობის მრავალნაირი ფორმა უყალიბდებათ. ტექნოლოგიასთან შეგუების პერიოდი კი მხოლოდ ამის შემდეგ იწყება. მის ხანგრძლივობას მენეჯმენტის მიერ მისი აღქმა და მათზე მუშაკის რეაქციები გვეკარნახობს, რასაც საბოლოოდ მივყავართ ან ტექნოლოგიის დამკვიდრებამდე, ან მის უარყოფამდე.

ყოველივე ამის საბოლოო შედეგი კი ის არის, რომ ტექნოლოგია გავლენას ახდენს მმართველობით ფუნქციებზე, როგორც არის: დაგეგმვა, ორგანიზება, კადრების შერჩევა, მოტივირება და მაკონტროლებელი საქმიანობა (ნახაზი 5.3). მთლიანობაში ტექნოლოგია აიძულებს მენეჯერს, მუდმივად ცვალებად და შეგუებად გარემოში წარმართოს თავისი საქმიანობა. ამიტომ იმაზე, თუ როდის როგორ იმოქმედებს მენეჯერი, დიდად არის დამოკიდებული კომპანიის მომავალი.



ნახ. 5.3. რა გავლენას ახდენს ტექნოლოგია მენეჯერებზე

სიტუაციური სავარჯიშო 5.1 ლურჯჯინსიანთა კონვერგენცია

აღმასრულებელი რედაქტორი ჯო შევალე 200 000-იანი ქალაქ მეტლოკის ერთადერთი გაზეთის, *The Daily Grind*-ის (ტირაჟი 75 000), ახალი ამბების რედაქციას ხელმძღვანელობს. ეს-ეს არის, გაზეთმა ადგილობრივ ტელეარხთან, WOOO-სთან ერთად, ერთობლივი კომპანია დააარსა, რათა ერთმანეთს ახალი ამბების რეალიზაციაში დაეხმარონ. დღეს პირველად ჯო WOOO-ს ხუთი საათის უკანასკნელი ცნობების გამოშვებაში პირდაპირ ეთერში გამოვა და ქალაქის ვინროლიანდაგიანი რკინიგზის შესახებ ჩატარებულ რეფერენდუმზე ისაუბრებს. უფრო ადრე მან *Grind*-ის ხვალისდელი დილის გამოცემისა და გაზეთის ვებგვერდისათვის წერილები დაწერა. WOOO-ს პროდიუსერებმა ჯოს სთხოვეს, ტელენამყვან პიტ ლუნისთან ღია ეთერის მოკლე საუბარში თავისი შეხედულება უფრო დეტალურად გამოეთქვა. საუბრის შემდეგ ლუნი ურჩევს აუდიტორიას, ჯოს მასალას *Daily Grind*-ის მომავალი დღის ნომერში გაეცნოს და ელექტრონული ფოსტის მისამართზე შეატყობინოს ავტორს, რას ფიქრობს ხსენებული საკითხის შესახებ. სამწუხაროდ, ჯოს არ გაახსენდა, ლუნისთვის ეთქვა, რომ ხვალისდანი უკვე შვებულებაში გადიოდა.

ერთი კვირის შემდეგ ჯო სამსახურში ცუდი წინათგრძნობით დაბრუნდა. მან იცის, რომ უამრავი ელექტრონული შეტყობინება დახვდება, რომელთაგან ზოგს მკვახედ, ზოგს დიპლომატიურად, ზოგსაც ოპერატიულად უნდა უპასუხო. მას შემდეგ, რაც ჯომ სწრაფად გადაავლო თვალი წერილებს და შემფოთდა, თავისი კომპიუტერი მიატოვა და ერთობლივი საწარმოს საქმეების შეტყობას შეეცადა.

ტირაჟი და რეიტინგი უჩვენებს, რომ ერთობლივი კომპანიის მიმართ უმნიშვნე-

ნელო სასიკეთო ძვრა შეიმჩნევა. ერთი წლის წინანდელ მდგომარეობასთან შედარებით WOOO-ს რეიტინგი 0,9%-ით აინია, მაგრამ მისი საღამოს 10 საათის უკანასკნელი ცნობების რეიტინგი კელაე მეორე ადგილზეა. *The Grind*-ის ყოველდღიურმა ტირაჟმა ერთ კვირაში 0,5%-ით იმატა (75 456 ეგზემპლარამდე გაიზარდა), ხოლო კვირა დღის ტირაჟის მაჩვენებელი 150 074-დან 149 687 ეგზემპლარამდე დაეცა. *Grind*-ის ვებგვერდში მომნახულებელთა რაოდენობა გასულ თვესთან შედარებით 10%-ით მეტი აღმოჩნდა.

მაგრამ ჯო უფრო შეაშფოთა იმან, რაც გამომშვები რედაქტორების განყოფილების უფროსის, დოროთი დოდსონისგან, გაიგო. თურმე განყოფილების რედაქტორებს, რომლებიც ტელესტუდიის ახალი ამბების რედაქციის თავზე მუშაობენ, „ყურის საცობების შექენა მოუხდათ!“ რაიმონდ ტრაჰანს, რომელმაც WOOO-ში 10 წელიწადი იმუშავა, ვიდრე სამი წლის წინ *The Grind*-ში გადმოვიდოდა, სატელევიზიო, ინტერნეტისა და საგაზეთო თემატიკაზე ეკისრება პასუხისმგებლობა. იგი ასევე ვალდებულია, ჟურნალისტებს შორის თანამშრომლობა უზრუნველყოს. „ეს იგივეა, რომ კატები ჯოგებში გააერთიანო, – უთხრა ტრაჰანმა ჯოს, – ასე მგონია, შეგირდებს ვხელმძღვანელო და ვცდილობ, ბეჭდური შეცდომის გარჩევაც ვასწავლო და კამერების დადგმაც. მათ კი თამაში მაინც საკუთარი წესებით სურთ და თან ამის საფასურსაც ითხოვენ.“

ლონიმაც შესჩივლა ტრაჰანს, *Grind*-ის რეპორტიორები საშინლად გამოიყურებიანო. „ლურჯი ჯინსები და პომიდვრის სანებლით დალაქავებული ჰალსტუხები ეკრანზე საშინლად ჩანს“, – უთხრა მან ტრაჰანს. შეშინების მიზნით ტრაჰანმა რამდენიმე რეპორტიორს უთხრა, რომ ნუ გაუკვირდებოდან, თუ მათ ეთერში აღარ გაუშვებდნენ. ასევე იგი ორჯერ სერიოზულად ესაუბრა ლუნის უფროსსა და WOOO-ს ახალი ამბების დირექტორს, მაკკოი მეტოიერს, რომელსაც პროექტისათვის მეტი ყურადღების მიქცევა სთხოვა. ამას ისიც დაემატა, რომ *Grind*-ის ინტერნეტსაიტის შექენა ტრაჰანისგან კიდევ უფრო მეტი მასალის მომზადებას საჭიროებდა, განსაკუთრებით კი ვიდეომასალის მეტ ასლებს მოითხოვდა. ამის გამო ინტერნეტის განყოფილების რედაქტორმა ამელია ლაკურმა ტრაჰანთან კერძო საუბრისას აღნიშნა, რომ რედაქციაში დამკვიდრებულ მუშაობის ტემპს მისი პერსონალი ვეღარ უძლებს. „თანამშრომლები სულ იმას მეკითხებიან, ზედმეტი მუშაობისათვის დამატებით ანაზღაურებას თუ მივიღებთო. მე კი თავს ვიძვრენ და არ ვიცი, რა ვუპასუხო.“

ამ დროს ჯოს ელექტრონულ შეტყობინებათა რაოდენობამ 257-ს მიაღწია, რომელთაგან უმრავლესობა უცხო ადამიანებს ეკუთვნოდა. ეს რიცხვი ექვსჯერ აღემატებოდა იმ რაოდენობას, რომელსაც იგი, ჩვეულებრივ, ყოველდღიურად იღებდა. ერთობლივ კომპანიასთან დაკავშირებით მას ყველა ადამიანის აზრი აინტერესებს. ეს ეხება როგორც მისი გაზეთის ახალი ამბების რედაქციას, ასევე WOOO-ს და იმ საზოგადოებას, რომელსაც ისინი ემსახურებიან. მას მოსწონს, რომ საზოგადოებას ჟურნალისტთან პირდაპირი კონტაქტის მეტი სურვილი გაუჩნდა, მაგრამ ანუხებს WOOO-სთან ურთიერთობისას გაჩენილი პრობლემები. ამას ისიც ემატება, რომ მისი გამომცემელი, ლაკადია სევერინი, ორ დღეში ერთობლივი საქმიანობის პროცესში მიღწეული წარმატების შესახებ ანგარიშს ითხოვს.

დავალბა

1. კონვერგენციის რა სტადიაზეა *The Grind*? რამდენად არის ელექტრონული ფოსტა ათვისებული? ჯოს შერგძნებების თქვენეული ინტერპრეტაციით, ხსენებული ტექნოლოგიების რა დონეა ჯოსთვის მისაღები? საქმისადმი რომელი მიდგომა გამოადგება ჯოს ისე, რომ ტექნოლოგიის დანერგვის ყველა ასპექტი გაითვალისწინოს?
2. მენეჯმენტის რა სახის ცვლილება ხდება ან, სავარაუდოდ, მოხდება ჯოს რედაქციაში? რა ფუნქციური კორექტივების შეტანა მოუწევს ჯოს მართვის პროცესში?
3. შეისწავლეთ კონვერგენცია და განსაზღვრეთ, რა ალტერნატიული ვარიანტები აქვს ჯოს გასათვალისწინებელი? შეიქმნება თუ არა ამ პროცესში შემოსავლების ახალი ნაკადების წყაროები?
4. რა უნდა მოიმოქმედოს ჯომ, რათა *The Grind*-ის ჟურნალისტური საქმიანობის ხარისხი გაუმჯობესდეს და პარალელურად ახალი ამბების ინტერნეტ-ვერსია უკეთ გაიყიდოს და გაზეთსა და ტელესტუდიას მეტი მოგება მოუტანოს?
5. როგორ უნდა მოიქცეს ჯო ელექტრონულ ფოსტასთან დაკავშირებით?

სიტუაციური ანალიზი 5.2 ტექნოლოგიის შერჩევა

დავუშვათ, თქვენ ხართ პატარა ბაზრის (75 000-იანი შინამეურნეობა) კომპიუტერული ქსელების შეილობილი ტელეარხის ახალი ამბების რედაქციის KPUN-ის დირექტორი. გყავთ სამი მეტოქე – KONE, KFUN და KTUN, რომელთა შორის გადანაწილებულია მაყურებლების, შესაბამისად, 25%, 22% და 29%; ამგვარად, თქვენ გრჩებათ მაყურებელთა 24%.

წლების განმავლობაში KPUN-მა სერიოზული, ახალ ამბებზე ორიენტირებული არხის სახელი დაიმკვიდრა, რომელიც დროდადრო უმაღლესი კლასის საგამოძიებო მასალებსაც ამზადებს, ჰყავს პოპულარული წამყვანები და სპორტული პროგრამის კარგი თანამშრომლები. თქვენი არხის მაყურებელი საშუალოზე ოდნავ უფრო განათლებული კონტინგენტისგან შედგება. თქვენი უახლოესი კონკურენტი KONE ტაბლოიდის მაგვარ მასალებს ავრცელებს, ცრემლისმომგვრელ სიუჟეტებსა და სენსაციური ჟურნალისტიკის ნიმუშებს ქმნის. KFUN და KTUN კი ახალი ამბების ჩვენებისას უფრო შუალედურ მიდგომას ანიჭებენ უპირატესობას, მაგრამ ამინდის პროგნოზს გამორჩეულად კარგად გადასცემენ. KTUN-ის ძლიერი მხარე მისი უაღრესად პოპულარული წამყვანებია, რომლებიც ეროვნული და საერთაშორისო ახალი ამბების გაშუქებისას საზოგადოების განსაკუთრებულ მონონებას იმსახურებენ. KFUN ცდილობს, ადგილობრივი, ეროვნული და საერთაშორისო ახალი ამბები თანაბრად გააშუქოს, მაგრამ პროგრამებს მეტწილად მზამზარეული მასალებისგან ადგენს. ყველა სტუდიას საკუთარი ვებგვერდიც აქვს, რომელიც, ძირითადად, მაუნყებლობის შინაარსის სარეკლამო მიზნებს ემსახურება ან ცდილობს, მაყურებლებს

დამატებითი, სხვა არხისაგან მოპოვებული ინფორმაცია მიანოდოს. ვებგვერდი, ჩვეულებრივ, შეიცავს ამინდის პროგნოზსა და ახალ ინფორმაციას (რომელიც ყოველ საათში ახლდება), ასევე იმ დღის უკანასკნელი ცნობების ტექსტურ ფორმატს. ვიზუალური საშუალებებიდან მხოლოდ რუკები, დიაგრამები და ვიდეომასალიდან ამოღებული თითო-ოროლა ფოტოა გამოყენებული.

თქვენი არხის გენერალურმა დირექტორმა, ეს-ეს არის, შეგატყობინათ, რომ მიმდინარე წელს თქვენი არხის ბიუჯეტი 8%-ით მოიმატებს. თქვენ ვარაუდობთ, რომ ის მომდევნო წელსაც გაიზრდება. გაზრდილი ბიუჯეტის ორი მესამედი ტექნიკის და/ან აპარატურის მოდერნიზებას მოხმარდება, მაგრამ ამის უფლებამოსილება მხოლოდ დამატებითი თანხის მოძიების შემთხვევაში იქნება შესაძლებელი. მწვავე კონკურენციის პირობებში გენერალური მენეჯერი დაინტერესებულია, ხსენებული ღონისძიებების წყალობით არხი თუ პირველზე არა, მეორე ადგილზე მაინც აღმოჩნდეს. თქვენ კი მას ატყობინებთ, რომ ბიუჯეტის 8%-იანი ზრდა ბევრს ვერაფერს მოგცემთ, მაგრამ საპასუხოდ ის გეუბნებათ, რომ ეს მნიშვნელოვანი თანხაა იმასთან შედარებით, რასაც ახალი ამბების კონკურენტი რედაქციები იღებენ. მართალია, შემოსავლები იზრდება, მაგრამ, შესაბამისად, ხარჯებიც მატულობს, ამიტომ დამატებით ყურნალისტების დაქირავება ნაკლებ სავარაუდოა. აქედან გამომდინარე, თქვენ არსებული კადრები უფრო ეფექტურად უნდა გამოიყენოთ, რაღაც განსაკუთრებული უნდა გააკეთოთ, რომ, თუ პირველ ადგილზე არა, მასთან ახლოს მაინც აღმოჩნდეთ.

თქვენ იღებთ გადაწყვეტილებას, ახალი ამბების რედაქციისათვის უფრო თანამედროვე ტექნიკური აღჭურვილობა შეიძინოთ. სამრეწველო გამომცემლობათა ცნობარების გაცნობისა და ვითარების სათანადო ანალიზის მერე არჩევანს შემდეგ ვარიანტებზე აჩერებთ:

1. ინფორმაციული მომსახურების ტექნოლოგიური სისტემა:
 - ინტერფეისიანი კომპიუტერული ვიდეომონტაჟის მონოპოლიობა, რომელიც, სავარაუდოდ, აშშ-ის წამყვანი ტელეკომპანიების მიერ მხოლოდ შუა წლისათვის იქნება ათვისებული. მას ექნება საგანგებო ღილაკი, რომელიც ინფორმაციის აღდგენის საშუალებას იძლევა. რეპორტიორი ბეჭდავს ან ამუქებს სიტყვას და მყისიერად შედის შესაბამის კატალოგში, რომელშიც მრავალფეროვანი მასალა, რეპორტაჟები, სურათები, გამოსახულებათა, ხმოვანი კლიპები და რუკებია შეტანილი. მას ასევე შეუძლია მცირე ზომის ვიდეოგამოსახულების გადმოტვირთვა, აქვს ავტომატური ვიდეოკამერები, მასალის ჩვენებისა და მანქანური მართვის პულტი, ხოლო გამოყენებულ მასალას ინახავს. იგი ასევე აღჭურვილია სუფლიორული, სიმბოლოების გენერატორისა და სუბტიტრების სისტემებით. მომნოდებლის თქმით, მონოპოლიობის მოხმარება მარტივია და თანამშრომლებს მის ასათვისებლად დიდი მომზადება არ დასჭირდებათ. სისტემა ადვილად შეიძლება ჩაერთოს ახალი ამბებით ინფორმაციული მომსახურების მთავარ სანარმოო გაერთიანებაში. წლიური გადასახადი, KPUN-ის ბაზრის სიდიდიდან გამომდინარე, დაახლოებით 9 ათასი აშშ დოლარი იქნება.
2. მრავალფუნქციური, ავტონომიურ რეჟიმში მომუშავე სისტემა:
 - პროდუქცია, რომელსაც პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ „ლინზური

გადაცემის " ტექნოლოგია. სხვა ტელესადგურები მას ჯერ კიდევ ფართოდ არ იყენებენ. სისტემა გამოიყენება ტექსტის დასაკაბადონებლად, აუდიო და ვიდეომასალის მოძიებისა და ინტერნეტული გამომცემლობების შესაქმნელად. ახალ ინფორმაციას გადმოტვირთვისთანავე სისტემა მას სერვერზე მცირე გარჩევითობის, ხოლო მაგნიტურ ფირზე სრული გარჩევითობის რეჟიმში ინახავს. მომხმარებელს შეუძლია, რედაქტირებისათვის აუცილებელ გადაწყვეტილებათა ნუსხა მცირე გარჩევითობის რეჟიმში შეადგინოს, ხოლო შემდეგ იგი ფირიდან ფირზე გადანერისას გამოვიყენოთ. გადამცემ სადგურთან, სერვერის პროგრამულ უზრუნველყოფასა და საძიებელ სერვერთან ერთად იგი 25 000-დან 100 000 აშშ დოლარამდე დაჯდება, იმის მიხედვით, რა მიზნით აპირებს მომხმარებელი მის შექმნას.

3. KPUN-ში უკვე არსებული სისტემის მკვეთრი განახლება:

- ამ სისტემას აქვს მონაცემთა ბაზა, რომელშიც ხელნაწერების, ელექტრონული ფოსტის, ინფორმაციული სამსახურისა და საარქივო მასალების მოძიება შესაძლებელი; იძლევა ინტერნეტფაილების გაცვლის სისტემასთან უშუალო კავშირის საშუალებას და ქვეყნის მასშტაბით დღეს გამოყენებული სისტემის წინა თაობას მიეკუთვნება. ვიდეომასალის რედაქტირება არ შეუძლია, მაგრამ მომხმარებელს საშუალება აქვს, სერვერზე შენახულ ვიდეოფირს გაეცნოს და გადანერის მიზნით სიუჟეტის დანყებისა და დასრულების ნერტილები დააფიქსიროს, რაც ძალზე ხელსაყრელია სწრაფი მონტაჟისათვის. ეს სისტემა ინტერფეისით თითქმის ნებისმიერ სხვა კომპიუტერულ სისტემასთან შეიძლება დაეკავშიროთ. საბაზო პროგრამული უზრუნველყოფა ტელესადგურის თითოეულ სერვერზე 150 აშშ დოლარი ჯდება, ხოლო მონაცემთა ბაზის პროგრამული უზრუნველყოფის ყოველი სერვერი-400 აშშ დოლარი. მთლიანი პროგრამული უზრუნველყოფის ფასი კი 4 000 აშშ დოლარია. თითო ადგილის ღირებულება პირველი ათი თუ თხუთმეტი კლიენტის შემდეგ, სავარაუდოდ, დაიკლებს.

4. ჟურნალისტებისთვის მრავალფუნქციური კომპიუტერული ბაზის მოდერნიზაცია:

- ამ პროდუქტს დამატებით ინტერნეტგამომცემლობის ფუნქცია აკისრია და მადუბლირებელი სერვერიც აქვს; მას კარგი რეპუტაციის მქონე კომპანია ანარმოებს. მას მთელი ინტეგრირებული სისტემის შემოთავაზება შეუძლია, ხსენებული პროდუქცია კი მხოლოდ მის ნაწილს წარმოადგენს. სერვერის მეშვეობით რეპორტიორებს სწრაფი მონტაჟის საშუალება აქვთ, საკონტროლო მონიტორი კი სიუჟეტის საწყის ფაზას და მის ხანგრძლივობას აჩვენებს. სისტემა სრულ პაკეტად იყიდება. მას თან ახლავს ადგილობრივი ქსელებისთვის განკუთვნილი „ბრაუზერი“, რომელიც დასრულებულ ვიდეოკლიპს დაბალი მკაფიოობის ფაილად გარდაქმნის. მისი გამოყენება შესაძლებელია ისეთი ნებისმიერი სტუდიის ქსელში, რომელსაც არ აქვს კომპიუტერული სამონტაჟო მონყობილობა. ოთხარხიანი მოდელის ღირებულება 100 000 აშშ დოლარია, ხოლო ცალკე ელექტრონული სამუშაო სადგური თითო 20 000 აშშ დოლარი ღირს.

დავალება

1. წარმოდგენილი ოთხი ვარიანტიდან ერთ-ერთი შეარჩიეთ და გენერალურ მენეჯერს მისი უპირატესობა დაუსაბუთეთ. რით სჯობს თქვენ მიერ გაკეთებული არჩევანი სხვა დანარჩენს?

2. რომელი ტექნოლოგია უფრო გამოადგება KPUN-ს რეიტინგში დასაწინაურებლად? რომელ მათგანს შეუძლია ყველაზე ნაკლები დახმარების განევა? რატომ?

3. შეიმუშავეთ ყველა ვარიანტის ბიუჯეტის პროექტი სავარაუდო დამატებითი ხარჯებით. მოამზადეთ დანახარჯი-სარგებლის ანალიზის დიაგრამა და წარუდგინეთ კლასს, რომელიც გენერალური მენეჯერის როლს შეასრულებს.

4. საჭიროა თუ არა, რომ პატარა სატელევიზიო არხმა თავისი ვებგვერდის განახლებისთვის იზრუნოს? რამდენად რაციონალურია კომპიუტერული ტექნიკის დანერგვასთან დაკავშირებით განეული ხარჯები პატარა ბაზრისათვის? კონკურენცია აიძულებს კომპანიას ბაზარში შეღწევას თუ წარმართავს მის ქვეყას? თქვენი აზრით, როგორი უნდა იყოს ტელესტუდიის ინტერაქტიური ვებგვერდის ყველაზე მისაღები ქსელი? არის თუ არა იგი იმ ოთხ სავარაუდო ვარიანტზე უკეთესი, რომელიც უკვე განვიხილეთ? როგორ შეცვლის შერჩეული ვარიანტი ახალი ამბების დირექტორის შრომას? ინტერნეტმომსახურების რომელი სახეობა და/ან შინაარსი მისცემს KPUN-ს საშუალებას, კონკურენტებთან შედარებით თავისი თვითმყოფადობა წარმოაჩინოს?

სიტუაციური სავარჯიშო 5.3

PR (საზოგადოებრივ ურთიერთობათა პრობლემები)

მარკ ვ. ლუნის სახელობის განათლების ცენტრი (LCE) მთელი ქვეყნის მასშტაბით სერიოზული პრობლემის წინაშე აღმოჩნდა. მან უნდა მოახერხოს მუდმივად განვითარებადი ტექნოლოგიისა და ელექტრონული კომუნიკაციური სისტემების საკუთარი ახალი ამბებისა და საინფორმაციო სამსახურებისთვის გამოყენება. LCE ინტერნეტში პირველად რამდენიმე წლის წინ გავიდა, მაგრამ მისი ვებგვერდი, მეტი რომ არაფერი ეთქვათ, ძალიან პრიმიტიული იყო. ამის მიზეზი კი ის გახლდათ, რომ ცენტრს ორმაგი მიზანი ჰქონდა დასახული: შტატის სახელმწიფო სკოლებში კითხვისა და მეტყველების უნარის დახვეწა, რაც კომუნიკაციას ართულებდა. ცენტრის კომუნიკაციების კომპიუტერული სისტემების ადმინისტრატორი გიგ ბაიტი ნიჭიერი, ინტერნეტში დახელოვნებული და ენერგიული კაცი იყო. მიუხედავად ამისა, იგი მუდამ ტვინს იჭყლებდა, რათა ცენტრის შიდა განყოფილებების ვებგვერდები ურთიერთკოორდინირებულად აემუშავებინა.

თხუთმეტი წლის წინ ლუნის ოჯახმა ცენტრი დიდი ინვესტიციის გაღების შედეგად დააარსა. ცენტრმა მიღებული (ასევე სხვა კერძო და სახელმწიფო ფონდებისაგან შემოწირული) გრანტი მასზე დაკისრებული მისიის შესასრულებლად გამოიყენა. ორგანიზაციული თვალსაზრისით ცენტრი ცოტა ქაოსურად

მუშაობს. მისი სტრუქტურა ოთხი განყოფილებისაგან შედგება: ა. კვლევის ჯგუფი, რომელიც კითხვისა და მეტყველების ხელოვნების თეორიულ და პრაქტიკულ საკითხებზე მუშაობს; ბ. მეტყველების ხელოვნების ჯგუფი, რომელიც შტატის სხვადასხვა სკოლასა და სასკოლო ოლქში კონსულტაციებსა და სემინარებს ატარებს; გ. მზა მასალების განყოფილება, რომელიც კითხვისა და მეტყველების ხელოვნების განსავითარებლად პედაგოგებისათვის საჭირო პროდუქციას (აფიშებს, ინსტრუქციითა კრებულს, სახელმძღვანელოებსა და სხვ.) ამზადებს და დ. კომუნიკაციების განყოფილება, რომელიც თითოეული განყოფილების ვებგვერდის მომზადებას, ცენტრის პრესრელიზების გამოცემასა და ასევე საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურს ხელმძღვანელობს. ყველა განყოფილებას ზედამხედველობას ცენტრის დირექტორის აპარატი უწევდა, რომელსაც კითხვასა და მეტყველების ხელოვნებაში განსწავლული მეცნიერი და ცნობილი მოაზროვნე, მაგნი ტისმი ხელმძღვანელობდა. მას ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობა თავისი თანამშენისათვის, ჩემი ეიბელისთვის, ჰქონდა მინდობილი.

LCE ადგილობრივი უნივერსიტეტის შვილობილი კვლევითი ცენტრია. თავიდანვე ჩაფიქრებული იყო, რომ ცენტრის თითოეულ განყოფილებას, კომუნიკაციების განყოფილებას გარდა, ავტონომიურ რეჟიმში უნდა ემუშავა და მათი ერთად შეკრება მხოლოდ მაშინ მოხდებოდა, თუ ამას ცენტრის მისიის განმზოვრცილებელი, მისი გული და სული ტისმი მიიჩნევდა საჭიროდ. ბაიტი ახალი თანამშრომელია, ის კომუნიკაციების განყოფილების უფროსის, ჩეინ იაგენტის, ხელმძღვანელობით მუშაობს, რომლის მოვალეობაა, თვალყური ადევნოს თითოეული განყოფილების საქმიანობას, მაგრამ არავითარი უფლებამოსილება არ აქვს, რაც არცთუ სახარბიელო მდგომარეობაში აყენებს. ჩეინი ხშირად ბრაზობს ჩაიმზე, რომ ის ყურადღებას არ აქცევს ცენტრში დამკვიდრებულ ქაოსს და ორგანიზაციული პოლიტიკისა თუ ურთიერთობათა საკითხების ნაცვლად, მხოლოდ ახლანდელი და პოტენციური სპონსორებით ინტერესდება. ჩეინის განსაკუთრებულ გაღიზიანებას ეს ფაქტი იმიტომ იწვევს, რომ დაწესებულებაში არსებული ვითარება მის საქმეს ძალიან ართულებს.

გიგს ესმის ჩეინის გულისტკივილი. ის ხშირად მოინახულებს ხოლმე ცენტრის ვებგვერდს და მრავალ ნაკლს ამჩნევს. თითოეულ განყოფილებას თავისი მუშაკი ჰყავს ვებგვერდზე სამუშაოდ გამოყოფილი. იგი მხოლოდ ვებგვერდის შინაარსობრივი ნაწილის შექმნაზე ზრუნავს. გიგმა არაერთხელ სცადა ამ თანამშრომლებთან მუშაობა, მაგრამ ვერ მოახერხა მათი საერთო ხედვისა და მეთოდიკის აუცილებლობაში დარწმუნება. თითოეული განყოფილება განსხვავებულ გრაფიკას, ორგანიზაციულ სტილსა და წერის მანერას იყენებს, რის გამოც თითოეული გვერდი თავისთავად უნიკალურია. ერთადერთი რამ, რაც მათ აერთიანებს, ის არის, რომ ყოველი მათგანი ცენტრის მთავარ საიტთან არის მიბმული, რომელსაც გიგი უახლესი ტექნიკის გამოყენებით ამზადებს. რაც შეეხება სხვა განყოფილებების მუშაობას, გიგს მათ შესახებ მხოლოდ ირიბი ინფორმაცია აქვს, ხშირად მათ ამბებს პრესრელიზებიდან გებულობს ხოლმე, რომელსაც კომუნიკაციების განყოფილების ერთ-ერთი თანამშრომელი ჰეკ რაიდერი წერს.

ის გარემოება, რომ ცენტრის განყოფილებათა ვებგვერდების უნიფიცირება ვერ ხერხდება, მის რეპუტაციას ძალიან ვნებს და მისი მყარი იმიჯის დამკვიდრებასაც ხელს უშლის. რამდენიმე პრობლემამ კომპიუტერთან, სერვერის

დუბლირებასა და ქსელთან დაკავშირებითაც იჩინა თავი, რის გამოც საჭირო გახდა ქსელის დამლა. ჩვეულებრივ, გიგი სწრაფად პოულობდა პრობლემის მოგვარების საშუალებას, მაგრამ მხოლოდ დროებით. უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში ოფისმა ახალ კომპიუტერებზე, პროგრამულ უზრუნველყოფასა და გაყვანილობებზე 20 000 ამერიკული დოლარი დახარჯა. წლებანდელ ბიუჯეტში კი ტექნიკის მომსახურებაზე მხოლოდ 2000 ამერიკული დოლარია გამოყოფილი. მაგრამ ბიუჯეტში ის მუხლი, რომელმაც სისტემის ანალიტიკოსის ანაზღაურება უნდა განსაზღვროს, არასდროს შეუტანიათ.

გასულ კვირას მაგნიმ სპეციალური მიზნობრივი ინტერნეტგუნდი დააარსა, რომელშიც საბიუჯეტო განყოფილების უფროსი დოლ არსი, ჩეიმი, გიგი, ჩეინი და სხვა განყოფილებათა ხელმძღვანელები შედიან. მაგნიმ გულდანყვევით აღნიშნა, რომ ცენტრის იმიჯი უნივერსიტეტის გარეთ, მის მასწავლებლებსა და სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელებს თუ არ ჩავთვლით, შედარებით ნაკლებად ცნობილია. „ჩვენ ვერ ვიღებთ იმას, რასაც ვიმსახურებთ, – თქვა მაგნიმ, – ვებ-გვერდს კაპიტალური დახვეწა ესაჭიროება. მინდა, რომ ახალი ამბების პროგრამაში მომზადდეს მასალა იმის შესახებ, რასაც ჩვენ ვაკეთებთ.“ ცენტრში საზოგადოებასთან ურთიერთობის საქმეში არავის მიუღია სპეციალური განათლება.

ცენტრის საიტის სათავეო გვერდში ორგანიზაციის გლობალური მისიის განახლებული ვარიანტი არ შეუტანიათ, თუმცა მასზე მუშაობა სამი წლის წინ დაიწყო, მაშინ, როდესაც ცენტრმა სახელი შეიცვალა. ვებგვერდში არ არის არავითარი ინფორმაცია ცენტრის მისიისა თუ მიზნების შესახებ, არც ის არის ნათქვამი, როგორ მუშაობენ მისი განყოფილებები. მას არ აქვს ბმული არც, საერთოდ, საზოგადოებისათვის, არც ახალი ამბების მედიისათვის. ცენტრი თავის შესახებ პრესრელიზებს ავრცელებს უნივერსიტეტის მეტისმეტად გადატვირთული და არასათანადოდ დაკომპლექტებული საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილების მეშვეობით, რომელიც ხანდახან უნივერსიტეტის მთავარ ვებგვერდზე ცენტრს ხოტბა-დიდებას ასხამს.

დავუშვათ, თქვენ უნივერსიტეტის მართვის განყოფილების თანამშრომელი ხართ და გთხოვს, კონსულტანტის როლში დახმარება გაუწიოთ ცენტრს თავისი პრობლემის მოგვარებაში.

დავალება

1. რა სახის სტრატეგიული გეგმა უნდა შექმნას ცენტრმა ხსენებული პრობლემის მოსაგვარებლად?

2. რა უნდა გაკეთდეს ორგანიზაციის ინტერნეტში წარმოსაჩენად? უნდა გაგრძელდეს ეს პროცესი თუ შეწყდეს? რატომ ან რატომ არა?

3. არის თუ არა საჭირო სპეციალურად შექმნილი გუნდის გარდაქმნა? უნდა იკისროს თუ არა გუნდმა პასუხისმგებლობა როგორც ვებგვერდის სტრუქტურაზე, ისე მის შინაარსობრივ მხარეზე? ვის უნდა ევალებოდეს მისი განახლება და წარმოება?

4. რა გზით შეუძლია დანესებულებას, მაქსიმალურად შედეგიანად გამოი-

ყენოს მის ხელთ არსებული რესურსები აღნიშნული პრობლემის მოსაგვარებლად? რა უნდა გაკეთდეს ხელახლა, რომ პერსონალი ვებგვერდის აუცილებლობასა და მის შესაქმნელად საკუთარ შესაძლებლობებში დარწმუნდეს? რამდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბება ვებგვერდის გასაუმჯობესებლად?

რეგულირება და თვითრეგულირება

მასმედიის მარეგულირებელი კანონები მუდმივად იცვლება. წიგნის ამ თავში სწორედ ამ საკითხზე გვექნება საუბარი და ყურადღებას გავამახვილებთ ისეთ მომენტებზე, როდესაც მედიაფირმებისა და სასამართლო ორგანოების ურთიერთობისას იურიდიული დახმარების მისაღებად სპეციალისტის კონსულტაცია ხდება საჭირო. სამართლებრივ საკითხებს თავი რომ გავართვათ, კანონები კარგად უნდა გვესმოდეს, ამიტომ თქვენს ყურადღებას მასმედიის მართვისათვის უმნიშვნელოვანეს კანონებზე შევაჩერებთ. შევექცეოთ თავის უმთავრესი მიზანია, გაგაცნოთ რამდენიმე პრაქტიკული მაგალითი და ის უმთავრესი პრინციპები, რომლებიც მედიის მენეჯერებს სამართლებრივი პრობლემების თავიდან აცილებაში დაეხმარება. დამატებითი ინფორმაციის მოსაძიებლად აქვე იპოვით ინტერნეტმისამართებსაც.

ბუნებრივია, ერთ თავში სრულად ვერ გავაშუქებთ იმ სამართლებრივი საკითხების მთელ სპექტრს, რომლებმაც შეიძლება, ასე თუ ისე, გავლენა მოახდინოს მასმედიის ფირმებზე. ამიტომ შევეცდებით მხოლოდ იმ უმნიშვნელოვანეს სფეროებს შევებოთ, რომლებიც დღეს უფრო ხშირად აინტერესებთ და აქცენტი სასამართლო პროცესის თავიდან აცილებასა და მის მიმართ სწორ რეაგირებაზე გადავიტანოთ. თუ მკითხველს უფრო დანერჩლებით დააინტერესებს კონკრეტული იურიდიული საკითხი (მაგალითად, ცილისწამება, პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობა და სხვ.), შეუძლია, გაეცნოს შემდეგ სპეციალურ ლიტერატურას: („ასოშიითიდ პრესის 2002 წლის სახელმძღვანელო და ბრიფინგი მასმედიის შესახებ კანონების თაობაზე“ [გოლდშტაინი, 2002 წ.], „მასობრივი კომუნიკაცია და კანონი. მოკლე ცნობარი“ [კარტერი, დიი და ცუკმანი, 2000 წ.], „პირველი შესწორების მოკლე განხილვა“ [ბარონი და დაიენსი, 2000 წ.], „ინტერნეტკანონმდებლობა ბიზნესის იურისტიკისათვის“ [რაიტერი, ბლუმენფელდი და ბაულდინგი, 2001 წ.], „მოკლედ ინტელექტუალური საკუთრებისა და უსამართლო კონკურენციის მოკლე მიმოხილვა“ [მაკმანისი, 2000 წ.], „ინტელექტუალური საკუთრება – პატენტების, სავაჭრო ნიშნებისა და საავტორო უფლებების მოკლე მიმოხილვა“ [მილერი და დევისი, 2000 წ.] და „მასობრივი კომუნიკაციის კანონი: სასამართლო საქმეები და შენიშვნები“ [გილმორი, ბარონი და საიმონი, 1998 წ.].

მასმედიის კანონმდებლობა და მისი ცვალებადი ხასიათი

მასმედიის მენეჯერები მზად უნდა იყვნენ იმისთვის, რომ მედიაინდუსტრიაში მოსალოდნელ ცვლილებებს მომავალში სულ უფრო დრამატული და თანაც რეგულარული ხასიათი ექნება. მათ ხშირად მოუწევთ ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომელთა დროსაც მედიაორგანიზაციის მფლობელთა საქმიანი ინტერესები საზოგადოებრივ ინტერესებს დაუპირისპირდება. ბოლო დროის მოვლენებმა კიდევ ერთხელ ცხადყო, რომ მასმედიის მარეგულირებელი კანონები, წესები და ინსტრუქციები გასაოცარი სიხშირით იცვლება.

მაგალითისათვის საკმარისია გავიხსენოთ 1996 წლის ტელეკომუნიკაციების აქტი. ამ აქტის თანახმად, მაუნყებლობაში, საკაბელო ტელევიზიასა და სატელეფონო მრეწველობაში არსებული ვითარება გარდაიქმნა, რის შედეგადაც რადიო და სატელევიზიო არხების მფლობელობასთან დაკავშირებული შეზღუდვები ან სრულებით გაუქმდა ან სახე იცვალა, სამაუნყებლო ლიცენზირების პირობები გაფართოვდა, ლიცენზირების განახლების პროცესი გამარტივდა, საკაბელო ტელევიზიის საგადასახადო განაკვეთები შემცირდა, ხოლო უხამსი ლექსიკის გამოყენებისათვის საჯარიმო სანქციები გამკაცრდა. 1997 წლისათვის კი უზენაესმა სასამართლომ ტელეკომუნიკაციების აქტის კიდევ ერთი დებულება გააუქმა. 1996 წლის აქტის თანახმად, მაუნყებლობაში ზნეობრივი ნორმების დაცვის მიზნით არასრულწლოვანებისათვის კომპიუტერული ქსელების საშუალებით უხამსი ან აშკარად შეურაცხყოფელი მასალების მიწოდების გამო ნებისმიერ პიროვნებას სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობა დაეკისრა (ჩაილდსი, 1997 წ.; მორო, 1997 წ.).

1996 წლის ტელეკომუნიკაციების აქტის 202 (h) ნაწილის შესაბამისად, კომუნიკაციების ფედერალური კომისია (FCC) ვალდებულია, მედიასაკუთრების წესები ორ წელიწადში ერთხელ გადასინჯოს (www.fcc.gov/mb/policy/own.html). (ახლანდელი წესების მოკლე ანოტაციას შეგიძლიათ გაეცნოთ FCC-ის ვებგვერდსა [www.fcc.gov/ownership] და მედიის ხელმისაწვდომობის პროექტის (Media Access Project) ვებგვერდზე [www.mediaaccess.org/programs/diversity]). მასმედიის ინდუსტრიის განსაკუთრებულ შემოფოთებას იწვევს საკუთრების შესახებ კანონები, ვინაიდან მათი ლიბერალიზაცია მედიაკომპანიებს მასმედიის გასაღების სხვადასხვა ბაზრის შესყიდვის საშუალებას აძლევს, რაც, თავის მხრივ, ახალი ამბების გავრცელების მასშტაბების გაზრდით დიდი ეკონომიის შესაძლებლობას იძლევა. უფრო მეტიც, მედიამესაკუთრების რაოდენობის თანდათანობითი შემცირება იმის საშიშროებას იწვევს, რომ ინფორმაციის მთელი ნაკადი, ახალი ამბებისა და გასართობი პროგრამების ჩათვლით, რამდენიმე კომპანიის კონტროლს დაექვემდებარება, რაც ბაზართან დაკავშირებული ჯანსაღი იდეების რეალიზაციას შეუშლის ხელს.

საკუთრების ზემოხსენებული წესები, „დიდი ხანია, სამართლებრივი და პოლიტიკური ვენებათაღელვის ცენტრალური საკითხია“ (დრიზენი, 2002 წ., გვ. A2). FCC-ის გადაწყვეტილი აქვს, ფართომასშტაბიანი რევიზია ჩაუტაროს საკუთრების უმთავრეს კანონებს. მათ განეკუთვნება: (ა) ტელევიზიის საკუთრების ისეთი შეზღუდვა, რომლის თანახმად, ერთი რომელიმე მაუნყებლობის

ტელესტუდიებს აშშ-ის მასშტაბით მაყურებელთა 35%-ზე მეტი ოდენობის ათვისების უფლება არ აქვთ; (ბ) დუპოლიის, ანუ ორზე მეტი მონოპოლისტის, წესი, რომელიც ზღუდავს ერთი რომელიმე ტელეკომპანიის ერთსა და იმავე ბაზარზე სამაუნყებლო სტუდიების რაოდენობას; (გ) ჯვარედინი მფლობელობის წესი, რომელიც ზღუდავს რადიოსადგურებისა და ტელესტუდიების, ასევე გაზეთებისა და ტელესტუდიების მესაკუთრეთა მიერ ერთი და იმავე ბაზრის გამოყენებას; და (დ) დუბლირებული ქსელების წესი, რომელიც კომპანიებს ოთხი უმთავრესი ქსელიდან ერთზე მეტი ქსელის მფლობელობას უკრძალავს (დრიზენი, 2002 წ.; ჰალონენი, 2002 ა, 2002 ბ.).

უზენაესმა სასამართლომ გააუქმა დოკუმენტი „ასოშიითიდ პრესი აშშ-ის წინააღმდეგ“ (1945 წ.), რომლის მიხედვითაც, მრავალფეროვანი და ურთიერთდაპირისპირებული წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის გაერცვლების უმთავრესი მიზანი საზოგადოების კეთილდღეობა იყო. ჰიკიმ (2002 წ.) აღნიშნა, რომ, თუ მასმედიის საკუთრების კანონები მომავალშიც გაუქმდება ან გამარტივდება, ახალი ამბებისა და გასართობი პროგრამების შინაარსს მალე მხოლოდ რამდენიმე კომპანია გააკონტროლებს. Media Access Project-ის (www.mediaaccess.org) საშუალებით ცნობილი გახდა, რომ 1996 წელს, ტელეკომუნიკაციების აქტის ძალაში შესვლის შემდეგ, რადიოსადგურების გამსხვილება დაიწყო, რის გამოც მაუნყებელ მფლობელთა რაოდენობა 2001 წელს 25%-ით შემცირდა. 1996 წელს უდიდესი რადიოს მფლობელის Westinghouse-ის (ნიუ-იორკში მდებარე უმსხვილეს რადიოკომპანია, შედის კოლუმბიის სამაუნყებლო სისტემაში) საკუთრებაში სულ 85 რადიოსადგური იყო. 2001 წლისათვის კი უმსხვილესი მესაკუთრედ Clear Channel-ი (კომუნიკაციის ფედერალური კომისიის მიერ პრივილეგირებული სპეციალური სიხშირის რადიოარხები) იქცა, რომლის მფლობელობაში უკვე 1200 რადიოსადგური აღმოჩნდა. რამდენიმე წელიწადში ცალკეულ მფლობელთა ხელში დაახლოებით 4000 ან ცოტა მეტი რადიოსადგური დარჩა.

ჰიკიმ (2002 წ.) ასევე მიუთითა იმ პოტენციურ პრობლემებზე, რომლებიც ერთსა და იმავე ბაზარზე გაზეთებისა და ტელეარხების ერთობლივ მფლობელობას შეიძლება მოჰყვეს. მისი აზრით, ამით დამოუკიდებელი გაზეთების რაოდენობა შემცირდება და, შესაბამისად, ახალი ამბების მრავალფეროვანი ინფორმაციაც გაღარიბდება. თავისთავად ცხადია, როცა გაზეთები და რადიოსადგურები თუ ტელეარხები ერთი და იმავე მესაკუთრის ხელში აღმოჩნდება, ისინი ერთმანეთის საქმიანობას არ გააკონტროლებენ და პატრონთა ინტერესების დასაცავად მხოლოდ თვითცენზურით დაკმაყოფილდებიან.

ამავე დროს, ჰიკიმ (2002 წ.) ისიც აღნიშნა, რომ ერთი და იმავე საკითხების გაშუქება სინამდვილის ადეკვატური არ იქნება, რადგან კომპანიები, რომლებიც კანონების ლიბერალიზაციით ისარგებლებენ, თვით არიან ახალი ამბების ორგანიზაციათა მფლობელები. აი, როგორ გამოიყურება, მისი აზრით, ყველაზე ცუდი სცენარი, რომელიც მედიამფლობელთა შესახებ კანონების გაუქმებით შეიძლება განხორციელდეს:

...ზოგიერთი ტრანსნაციონალური კომპანია, რომელმაც ძალიან ცოტა რამ იცის და, ამავე დროს, არაფრად აგდებს თქვენს საზოგადოებას და რომელიც მხოლოდ თავის აქციონერთა და რეკლამის აგენტთა ერთგულია, ხელში ჩაიგდება ადგილობრივ ყოველდღიურ და ყოველკვირეულ გაზეთებს, ტელესტუ-

დებისა და რადიოსადგურებს, საკაბელო სისტემას, ინტერნეტსერვისის პროვაიდერობას, თქვენს სამსახურში მყოფ რამდენიმე ეროვნულ ქსელს, ადგილობრივ ვიდეომალაზიებსა და კინოთეატრებს, თქვენს საკითხავ ჟურნალებსა და ნიგნებს და ყველა სპორტულ გუნდს, რომელიც თქვენს არემარეში არსებობს. ამგვარი ვითარება შესაძლებლობას მისცემს მფლობელს, საკუთარი ინტერესები კიდევ უფრო და უსასრულოდ განამტკიცოს ურთიერთგადამკვეთ ინფორმაციულ სივრცეში. თუ იგი ჭეშმარიტი ახალი ამბების გავრცელებას დაუშვებს, იმასაც მხოლოდ უმნიშვნელოდ, ვინაიდან ამან, შეიძლება, უარყოფითი გავლენა იქონიოს რეკლამის მიმწოდებლებსა და თვითონ კომპანიაზე. ყველაფერი, რასაც თქვენ ნაიკითხავთ ან ნახავთ, თითოეული შეხედულება, თითოეული გამოსახულება და თვით იოტისოდენა ინფორმაცია ცი მხოლოდ ერთ კორპორაციულ ფილტრში იქნება გატარებული (გვ. 54).

საკუთრების საკითხებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მფლობელებს, გამომცემლებსა და გენერალურ ან სტუდიების მენეჯერებს, რედაქტორებს, ახალი ამბების რედაქციათა დირექტორებსა და რეპორტიორებს ეკლიანი გზის გავლა მოუწევთ. მართლაც, ყოველი ისეთი გადაწყვეტილების გამო, რომელიც მრავალფეროვანი საინფორმაციო ბაზრის ჩამოყალიბებისაკენ იქნება მიმართული, მმართველები, შეიძლება, ისეთი რთული ვითარების წინაშე აღმოჩნდნენ, რომ სამსახურის დაკარგვის საფრთხე და ძნელად დასაძლევი სამართლებრივი პრობლემები შეექმნათ. ერთი რამ კი აშკარაა – ძლიერი, დამოუკიდებელი და თავისუფალი პრესის მომავალი სასწორზე ძვეს.

ზოგადი სამართლებრივი საკითხები

ანტიტრესტული კანონმდებლობა

დოკუმენტში „ასოშიებითი პრესი აშშ-ის წინააღმდეგ“ (1945 წ.) უზენაესმა სასამართლომ დაადასტურა, რომ ანტიტრესტული კანონები მასმედიაზეც ვრცელდება. თუმცა 1970 წელს მიღებული ნორმატიული დოკუმენტი *გაზეთის დაცვის აქტი* (NPA) ზოგიერთ შემთხვევაში ყოველდღიურ გაზეთს ანტიმონოპოლიური კანონებისაგან ნაწილობრივ ათავისუფლებს. მაგალითად, იმ შემთხვევაში, თუ ერთსა და იმავე ბაზარზე ორიდან ერთ-ერთი გაზეთი აშკარა ფინანსური კრახის საშიშროების წინაშე დგას, მათ უფლება აქვთ, ერთად მუშაობის ხელშეკრულება (JOA) დადონ. მაგალითად, 2001 წელს, ანუ *The Denver Post*-ისა და *Rocky Mountain News*-ის გაერთიანებიდან ერთი წლის შემდეგ, *News*-მა ზარალი 34%-ით, ანუ 15,9 მილიონ აშშ დოლარამდე, შეამცირა, მაშინ, როცა ამ გაზეთის ზარალმა 2000 წელს 24,1 მილიონი აშშ დოლარი შეადგინა (აკოლა, 2002 წ.).

ხსენებული კანონის თანახმად, სარეკლამო, გავრცელების, წარმოებისა და ადმინისტრაციული განყოფილებების გაერთიანება დასაშვებია, მაგრამ ეს წესი რედაქციის განყოფილებებზე არ ვრცელდება. ერთობლივი საქმიანობის შეთავაზებული ხელშეკრულება აშშ-ის გენერალურმა პროკურორმა

უნდა დაამტკიცოს, თუმცა გადაწყვეტილების მიღებამდე ხშირად საკითხი ადმინისტრაციული წესით განიხილება. თუ მკითხველს ანტიმონოპოლიური საკითხები დააინტერესებს, დამატებით ინფორმაციას შეუძლია, გაეცნოს შემდეგ ავტორებთან: გილმორი, ბარონი და საიმონი (1998 წ.) და ლეისი და საიმონი (1992 წ.).

ცილისნამება

კარტირის, დიისა და ცუკმანის (2000 წ.) შეხედულებით, როდესაც ერთი პირი მეორის შესახებ დაბეჭდავს შეურაცხყოფელ მოსაზრებას, რომელშიც ადრესატი ადვილი ამოსაცნობია და, თუ ეს პიროვნება და მასთან ერთად ერთი სხვა ადამიანი მაინც მიიჩნევა, რომ ხსენებული მოსაზრება ნამდვილად შეურაცხყოფელია, მაშინ უნდა ვაღიაროთ, რომ ჩვენს წინაშეა ცილისნამებისა და ადამიანის დაკნინების ფაქტი. ამგვარი გამოთქმა ლახავს ორგანიზაციის ან პირის რეპუტაციას, ქმნის უარყოფით შეხედულებას მის შესახებ, რის გამოც იგი საზოგადოების მხრიდან დაგმობის, დაცინვის ან ზიზლის ობიექტი ხდება.

შეურაცხყოფელ დებულებებს გამოხატავენ, მაგალითად, სიტყვები: *მკვლელი, მატყუარა ან ქურდი*. ადამიანის ღირსების შემლახველ ტიპურ ნიმუშად მიიჩნევა აგრეთვე უპატიოსნობის, დანაშაულის ჩადენის, ამორალური ქცევის, პროფესიული არაკომპეტენტურობის ან უღირსი საქციელის, ფინანსური უპასუხისმგებლობის, ბავშვთა მიმართ ძალადობისა და ნარკომანობის დაბრალება. კომერციულ ცილისნამებად აღიარებულია პროდუქტის ან მომსახურების მიმართ დამაკნინებელი გამონათქვამები. დისკრედიტაციის შემთხვევები, როგორც წესი, სახელმწიფო კანონებით რეგულირდება, მაგრამ აშშ კონსტიტუციის პირველი შესწორებაც გარკვეულ შეზღუდვებს აწესებს (ბარონი და დაიენსი, 2000 წ.; კარტიერი, დიი და ცუკმანი, 2000 წ.; გოლდშტაინი, 2002 წ.; ცილისნამების უფრო დანვრილებით განმარტებებს შეგიძლიათ, გაეცნოთ შემდეგ ავტორებთან: გილმორი, ბარონი და საიმონი [1998 წ.] ან „ასოშიეითიდ პრესის“ უახლეს 2002 წლის სახელმძღვანელოში).

ცილისნამებად მიიჩნევა მეტ-ნაკლებად მყარად დაფიქსირებული კომუნიკაციური ფაქტი: ბეჭდური მასალა, ფოტო, ნახაზი, ფილმი და ფირნიში, მაშინ, როდესაც დაკნინებაში იგულისხმება ნაკლებად მატერიალური ფორმები, როგორიც არის: ნათქვამი სიტყვა, ყესტი და ნიშნების ენა. ცილისნამების ბრალდების გამო სამოქალაქო სარჩელისაგან მთლიანად და უპირობოდ რომ დავიცვათ თავი, მასალაში გამოყენებული ფაქტების ჭეშმარიტების დამტკიცება უნდა შეგვეძლოს. თავდაცვის კიდევ ერთ ხერხს აბსოლუტური კვალიფიციური პრივილეგია წარმოადგენს. აბსოლუტური პრივილეგია გულისხმობს, რომ კონკრეტულ ადამიანს კონკრეტულ ვითარებაში ცილისმნამებლური კომენტარი ისე შეუძლია გააკეთოს, რომ არ შეეშინდეს მის წინააღმდეგ სარჩელის აღძვრისა. ეს ეხება საჯარო დოკუმენტებს, ოფიციალურ გამოსვლებს, სასამართლო და საკანონმდებლო პროცესებს. ცილისნამების ბრალდებით აღძრული საქმის მოსაგებად თანამდებობის პირმა ან საჯარო ფიგურამ უნდა დაამტკიცოს, რომ იგი ბოროტი განზრახვით შეურაცხევს; ან რეპორტიორი და გამომცემელი გაუფრთხილებლად მოიქცენ, ან მათ

ნინასნარ იცოდნენ, რომ გამოქვეყნებული ფაქტები ყალბი იყო. კერძო პირმა კი უნდა დაასაბუთოს, რომ რეპორტიორმა და რედაქტორმა დაუდევრობა ან უყურადღებობა გამოიჩინეს (კარტერი, დიი და ცუქმანი, 2000 წ.).

მაკის (2002 წ.) შეხედულებით, როდესაც საზუბარი საზოგადოებრივ ინტერესებს შეეხება, სახელების შერქმევა, უხეში შენიშვნები და/ან არაეთიკურად გაკეთებული კომენტარი, აუცილებელი არ არის, ცილისწამებად მივიჩნიოთ. მაგალითად, დილის თოქშოუს ორმა წამყვანმა და პროდიუსერმა დასცინეს სხვა არხის ერთ-ერთ თანამშრომელს, რომელიც ტელეშოუში – „ვის უნდა, მილიონერს მისთხოვდეს?“ – დამარცხდა. დაცინვის მიზეზი ის იყო, რომ იგი სხვა 50 ქალთან ერთად იბრძოდა 35 000 ამერიკულ დოლარად შეფასებული საქონლით ბეჭდისათვის, ახალი მანქანისა და შანსისათვის, მისთხოვებოდა აბსოლუტურად უცნობ მამაკაცს. წამყვანებმა იგი ისეთი გამოთქმებით შეამკეს, როგორცაა განუწული ნინილა, სკელგავიანი და სოფლელი, მაგრამ ეს სიტყვები ცილისწამებად არავის მოუნათლავს. მიუხედავად ამისა, გონიერი მენეჯერები კარგად უნდა დაფიქრდნენ, ვიდრე თანამშრომლებს მსგავსი კომენტარის გამოქვეყნების ან ღია ეთერში გავრცელების უფლებას მისცემდნენ.

სავარაუდოდ, მომავალში ცილისწამებასა და ინტერნეტგამოცემებთან დაკავშირებული მრავალი სერიოზული პრობლემა იჩენს თავს. ინტერნეტგამომცემლების მიმართ შეურაცხყოფის მუხლით საქმის აღძვრა მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში გახდება შესაძლებელი, სადაც კი ამა თუ იმ ელექტრონულ სტატიას გაეცნობიან. მართლაც, შესაძლებელია, რომ რომელიმე ქვეყანაში ამ მასალებმა ვებგვერდის რომელიმე მომხმარებლის გალიზიანება გამოიწვიოს, მაგრამ არც ის იქნება მართებული, თუ გამომცემლები ამ მოტივით საინტერესო მასალის გამოქვეყნებას თავს აარიდებენ. ამიტომ მედიამენეჯერები კარგად უნდა გაეცნონ მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში ცილისწამებასთან დაკავშირებით არსებულ კანონმდებლობას და მხოლოდ ამის შემდეგ გადაწყვიტონ, გაავრცელონ თუ არა ესა თუ ის ნარკვევი ინტერნეტით, რათა რომელიმე კონკრეტულ ტერიტორიაზე მოსახლე ადამიანებს შეურაცხყოფა არ მიაყენონ. გარდა ამისა, ცხადია, რომ აშშ-ის სასამართლოები თავისუფალი სიტყვის უფლებას უფრო მეტი თავგამოდებით იცავენ, ვიდრე სხვა ქვეყნების სასამართლოები. სწორედ ამიტომ მასმედიის ნებისმიერ ბაზარზე ისეთი მასალის გავრცელება, რომელმაც შეიძლება, არაამერიკელი მოქალაქის რეპუტაციას პოტენციურად ზიანი მიაყენოს, მის გამოქვეყნებამდე შესაბამისი ქვეყნის კანონმდებლობის მიხედვით ცილისწამებასა და შეურაცხყოფასთან დაკავშირებული საკითხების გულდასმით განხილვას საჭიროებს (კაპლანი, 2002 წ.).

რეპორტიორები და რედაქტორები იმისთვისაც უნდა იყვნენ მზად, რომ ცილისწამების შესახებ საქმის განხილვისას მოსარჩელე აუცილებლად მოითხოვს მათი სულიერი მდგომარეობის შეფასებას. ამით იგი შეეცდება დაამტკიცოს, რომ ჟურნალისტები ან დაუდევრად მოიქცნენ, ან თავიდანვე იცოდნენ გამოქვეყნებული ფაქტების სიყალბის შესახებ. გააფრთხილეთ თანამშრომლები, რომ შეინახონ სამსახურებრივი ჩანაწერები, რომლებშიც ნაჩვენები იქნება, როგორ მოიპოვეს მასალა და რის საფუძველზე მიიჩნიეს, რომ იგი სამართლიანია და ზუსტი. ახალი ამბების რედაქციაში, სულ მცირე,

ერთი ადამიანი მაინც გამოყავით, რომელიც თვალყურს მიადევნებს ცილის-წამებასთან დაკავშირებულ ცვლილებებს შტატის ან ფედერალურ კანონმდებლობაში. დაავალეთ რეპორტიორებს, გულდასმით ჩაინერონ შენიშვნები და შეხედულებები, გამოიყენონ ერთზე მეტი წყარო, გადაამოწმონ მასალები და/ან მოიძიონ დამატებითი საბუთები იმ დებულებათა დასამტკიცებლად, რომლებიც მონინალმდევე მხარემ შეიძლება, ცილისწამებლურად აღიქვას, მოიპოვეთ აგრეთვე ანალოგიური სასამართლო დოკუმენტები (მაგ., საჩივარი არხის საქმიანობის გაგრძელების აკრძალვის თაობაზე და დადგენილებები), რაც, შეიძლება, მტკიცებულებად გამოგადგეთ. პროცესზე საქმის მოსმენისას ხშირად გამოიყენეთ სიტყვები – *ამტკიცებენ, მტკიცებულება*. თავი აარიდეთ პუბლიკაციას იმის შესახებ, რომ ოფიციალური პირი საქმის აღძვრას ან გამოძიებას აპირებს, მაგრამ ჯერ არც ერთი გაუქვებია და არც მეორე, დაელოდეთ, ვიდრე საქმე ოფიციალურად არ აღიძვრება. დაბოლოს, ვიდრე მასალას დაბეჭდავთ ან გაავრცელებთ, წააკითხეთ ის იურისტს, რათა დარწმუნდეთ, რომ იგი რაიმე ცილისწამებლურს არ შეიცავს (გილმორი და სხვ., 1998 წ.; გოლდშტაინი, 2002 წ.).

მართალია, კეთილგონიერება და სიფრთხილე აუცილებელია, მაგრამ მაინც არასდროს უნდა დაგავინყდეთ, რომ ნებისმიერი გამოცემა თუ მაუწყებლობა, უპირველეს ყოვლისა, საზოგადოების ჭეშმარიტ ინტერესებს ემსახურება. როდესაც რჩევისათვის იურისტს მიმართავთ, გახსოვდეთ, რომ ის სასამართლო პროცესის ხარჯებზე უფრო მეტად გაამახვილებს ყურადღებას, ვიდრე თქვენი მასალის წარმატების შანსზე ან იმაზე, რამდენად დაეხმარება ამგვარი თვითცენზურა მოსახლეობის სწორად ინფორმირებას. ისიც იცოდეთ, რომ შედარებით უფროს არაერთხელ შეიძლება მოუწიოს სასამართლოში მონაწილეობის დაკავება, ისეთ უმნიშვნელო და დაუსაბუთებელ სარჩელთან დაკავშირებითაც კი, რომლის ერთადერთი მიზანი – თავისუფალი სიტყვის ჩახშობაა.

პირადი ცხოვრება

პირადი ცხოვრების უფლება გულისხმობს უფლებას – დაცული იყოს ნებისმიერი ადამიანის პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობა (კიტონი, 1984 წ.). პირადი ცხოვრების უფლება საშუალებას აძლევს ინდივიდს, არ დაუშვას სხვების მიერ თავისი ცხოვრების პირად და ინტიმურ ასპექტებში ჩარევა. ყოველმა ამგვარმა ჩარევამ, შესაძლოა, უარყოფითად იმოქმედოს ადამიანის ფსიქიკაზე (გილმორი, ბარონი და საიმონი, 1998 წ.).

კარტერმა, დიიმ და ცუქმანმა (2000 წ.) პირადი ცხოვრების ოთხი ასპექტი გამოყვეს: (ა) სხვა ადამიანის სახელის ან გამოსახულების (ხატ-ნიშნის) უნებართვო გამოყენება; (ბ) სხვა ადამიანის განმარტობულ ყოფაში გაუმართლებელი ჩარევა; (გ) საზოგადოებისათვის სხვა ადამიანის ყალბი თვალსაწიერიდან წარმოჩენა და (დ) სხვა ადამიანის პირადი ცხოვრების გაუმართლებლად გამოაშკარავება. პირადი ცხოვრების უფლების ხელყოფაა, როდესაც პიროვნება, ნებით თუ უნებლიეთ, ახალი ამბების მოვლენებში ხდება ჩათრეული. ჩვეულებრივ, ჟურნალისტი მუდამ დაცულია, როდესაც იგი რომელიმე პიროვნების ისეთი საქმიანობის შესახებ წერს, რომელიც საზოგადოების

მხრიდან კანონზომიერ ინტერესს ინვესტს. მაშინ კი, როცა უზრუნველს იხეი მასალას გამოაქვეყნებს, რომელიც დღეისათვის საჭირობოროტო არ არის და თან ვინმეს პირადი ცხოვრების შესახებ უხერხულ ფაქტებს გამოააშკარავებს, მაშინ იგი პასუხიმგებლობისაგან დაცული უკვე ვეღარ იქნება. ამიტომ ახალი ამბების მენეჯერებმა კერძო პირთან დაკავშირებით წერილის გამოქვეყნების დროს გულდასმით უნდა განიხილონ იგი და განსაკუთრებული მზრუნველობა, სიფრთხილე და გულისხმიერება გამოიჩინონ.

კარტერმა, დიიმ და ცუკმანმა (2000 წ.) აღნიშნეს, რომ ფედერალური კანონი კრძალავს მავთულიანი თუ უმავთულო სატელეფონო საუბრების მოსმენას, თუ ისინი პირადი ცხოვრების საკითხებს ეხება. 1994 წლიდან ეს კანონი მობილურ და უმავთულო კომუნიკაციებზეც ვრცელდება. ფედერალური კანონი ასევე კრძალავს ინფორმაციის საცალებში არასანქცირებულ შეღწევას ან მათი მასალების ელექტროკომუნიკაციური მომსახურებისათვის გამოყენებას. უზრუნველსები, რომლებიც სატელეფონო საუბრებს ჩაინერენ, თათბირის ჩასატარებელ ოთახში მოსასმენ აპარატურას დაამონტაჟებენ ან ეცდებიან, პირადი სატელეფონო შეტყობინებები ხელში ჩაიგდონ, შეიძლება, პასუხისგებაში მიეცნენ.

მენეჯერი უშუალოდ უნდა იცნობდეს შტატის კანონებს, რომლებიც პირადი ცხოვრების გაშუქებასთან არის დაკავშირებული. მანვე უნდა უზრუნველყოს რედაქციაში ერთ-ერთი თანამშრომლის გამოყოფა, რომელიც თვალს მიადევნებს ფედერალურ და შტატის შესაბამის კანონმდებლობებში მომხდარ ცვლილებებს და რედაქტორებსა და რეპორტიორებს მათ შესახებ შეატყობინებს. ზოგიერთ შტატში ინფორმაციის წყაროსთან საუბრისას რეპორტიორს კანონი არ უკრძალავს ჩამწერი აუდიოფირების ფარულად გამოყენებას, მაშინ, როცა სხვა შტატებში ეს აკრძალულია. იგივე შეიძლება ითქვას ვიდუოკამერებთან დაკავშირებითაც. ფარული გადაღება ზოგიერთ შტატში ნებადართულია, ზოგში - არა (კარტერი, დიი და ცუკმანი, 2000 წ.).

კომპიუტერული და ინტერნეტული მასალის გახსნილობა და მისანედლობა, ჩანს, კიდევ უფრო გაამძაფრებს ამ ჩანანერების გამო პირად ცხოვრებასთან დაკავშირებით წარმოშობილ კონფლიქტს. დელტამ და მაცუურამ (2002 წ.) აღნიშნეს, რომ ნებისმიერი ფირმა, რომელიც ინტერნეტმომხმარებლების პირად ან მათი საქმიანობის ამსახველ მონაცემებს მოიპოვებს და გამოიყენებს, ვალდებულია, წინასწარ აცნობოს მათ, როგორ ისარგებლებს იგი ამ მონაცემებით. ფირმის მიერ გამოყენებული პიროვნების შესახებ ფაქტები ეჭვს არ უნდა ინვევდეს, ასევე მან ნათლად უნდა წარმოაჩინოს მომხმარებელთან ურთიერთობის თავისებურება და ის პოლიტიკა, რომლითაც იგი მასალების გავრცელებას უდგება. მას შემდეგ, რაც ასეთი პოლიტიკა დამკვიდრდება, თქვენ ვალდებული იქნებით, ზუსტად და ყველასათვის თვალსაჩინოდ მიუსადაგოთ იგი სამართლებრივ მოთხოვნებს. ასევე, როდესაც რაიმე პიროვნული ინფორმაციის საამკარაოზე გამოტანას აპირებთ, მოიძიეთ შესაბამისი მოქმედი კანონმდებლობა, გააცანით იგი მომხმარებელს და მხოლოდ ამის შემდეგ გაავრცელეთ საჯაროდ მათი მონაცემები. ეს მომხმარებელს შესაძლებლობას აძლევს, უარყოს ინფორმაციის მართებულობა მის გამოქვეყნებამდე.

პირადი ცხოვრების უფლების დაცვა გარკვეულ სირთულეს უქმნის

მარკეტინგის სპეციალისტებს და ყველა იმ პირს, რომელიც ინტერნეტში ბავშვებისათვის ვებგვერდებს ქმნის ან მათ მომზადებას აპირებს. ბავშვთა პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის აქტი იმ პირებს, რომლებიც 13 წლამდე ასაკის ბავშვებისაგან შეგნებულად აგროვებენ პირადი ხასიათის ინფორმაციას, ავალდებულებს ბავშვის მშობლის ან მეურვისაგან დადასტურებული თანხმობა მიიღონ. ამასთანავე ვებგვერდის შემქმნელებმა ამ მონაცემთა მოიძიებამდე ინტერნეტში უნდა გააერცელონ ინფორმაცია, რომელშიც ზუსტად იქნება აღწერილი მათი მიზნებისა და პრაქტიკული საქმიანობის ხასიათი. დელტა და მაკუსურა (2002 წ. დანართი 1-2) განმარტავენ, რომ ბავშვთა პირადი ცხოვრების ასახვის პოლიტიკით უნდა განისაზღვროს იმ ინფორმაციის ტიპები, რომლებიც შესაძლებელია შეგროვდეს, ნათლად წარმოჩნდეს მისი გამოყენების ყველა ასპექტი და დასახელდეს ის მესამე მხარეც, რომელსაც ამ ინფორმაციაზე მიუწვდება ხელი (ამ საკითხთან დაკავშირებით დამატებითი ინფორმაცია და ძირითადი წყაროების ინტერნეტმისამართები შეგიძლიათ მოიძიოთ VI თავის ბოლოს).

სამართლებრივი პრობლემების თავიდან აცილება

თანამედროვე მედიაპრაქტიკა მრავალ ისეთ ზოგად პრინციპსა და პროცედურას იცნობს, რომელთა გამოყენება მედიამენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს, მინიმუმამდე შეამცირონ შესაძლო სამართლებრივი პრობლემები. ჩვეულებრივ, ხელმძღვანელებს, თანამშრომლებსა და ორგანიზაციის გარეთ მყოფ ადამიანებს შორის ყოველგვარი სახის ურთიერთობა და ხელშეკრულება დოკუმენტურად უნდა გაფორმდეს. VI თავის ამ ნაწილში საუბარი გვექნება სამუშაოს შესრულების შეფასებაზე, ასევე მისი დოკუმენტურად გაფორმების წესებზე, რომელთა მორგება და გამოყენება სხვა სფეროშიც არის შესაძლებელი.

მედიაწარმოების მართვა და შესრულებული სამუშაოს შეფასება

ახალი მენეჯერი სამსახურში გამოცხადების პირველივე დღეს უნდა დაინტერესდეს, ცნობილია თუ არა თანამშრომლებისათვის, როგორ ხდება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება. ისიც უნდა გვახსოვდეს, რომ მენეჯერის მიერ თანამშრომლის შესახებ მომზადებული ნებისმიერი დოკუმენტი სასამართლო პროცესზე მტკიცებულებად შეიძლება გამოიყენონ. ზაქარიმ (2000 წ.) მიუთითა, რომ შესრულებული სამუშაოს არასწორად შეფასებას, შეიძლება, სამსახურიდან გაუმართლებელი გათავისუფლების, ცილისწამების, შეურაცხყოფის, დისკრიმინაციის და/ან მიზანდასახული სულიერი ვნების მიყენების საბაბით სასამართლოში სარჩელის აღძვრა მოჰყვეს.

თანამშრომლებთან ხელმძღვანელის სისტემატური ოფიციალური საუბარი მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ ყოველდღიურ ბიზნესსაქმიანობაში გამართლებული წესია. აუცილებელია, რომ სამუშაოს

შესრულებასთან დაკავშირებით წარმოქმნილი პრობლემები მენეჯერმა დოკუმენტურად აღწერს და ფაქტობრივი ინფორმაციით გაამყაროს. ეს ფორმას დაეხმარება, ადვილად დაამტკიცოს, რომ თანამშრომელი სამართლიანად წაახალისა, დასაჯა ან დაითხოვა სამსახურიდან. თუ ამის შესაძლებლობა არსებობს, სამუშაოს შესრულებისა და შეფასების კრიტერიუმების სტანდარტიზაცია მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით უნდა განხორციელდეს. ამგვარი მიდგომა სხვადასხვა განყოფილების თანამშრომელთა საქმიანობის შედარების საშუალებასაც მოგვცემს და თან სტანდარტებისა და პროცედურების თანმიმდევრულ გამოყენებას უზრუნველყოფს (ფენტინი, 2002 წ.; „როგორ გავთანაბრდეთ“, 2002 წ.; „როგორ გადავაკეთოთ“, 2002 წ.; „ორი გზა“, 2002 წ.; ზაქარი, 2000 წ.).

შეფასების ჩატარების თარიღი თანამშრომლებისათვის წინასწარ უნდა იყოს ცნობილი. გააფრთხილეთ ისინი, რომ მზადება შეფასებამდე გაცილებით ადრე დაიწყონ და თან ასწავლეთ, რა უნდა გააკეთონ ამისათვის. შეფასება ორგანიზაციის მიზნების თავიდანვე ზუსტ ჩამოყალიბებას საჭიროებს. ამასთანავე მენეჯერები და ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელები ვალდებული არიან, მათ შემუშავებაში თანამშრომელთა მონაწილეობაც უზრუნველყონ. ამის შემდეგ წერილობით ჩამოყალიბებული მიზნების, შესრულებული სამუშაოს შემფასებლური კრიტერიუმებისა და ვადების ერთობლივი განხილვა უნდა მოეწყოს. თანამშრომლებს უნდა აუხსნათ, რა სახის ჯილდოს დაიმსახურებს მუშაკი განსაკუთრებით წაყოფიერი საქმიანობისათვის ან რა სანქციები იქნება დანეგებული სანააღმდეგო შემთხვევაში. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციის ხსენებული მიზნები საბოლოოდ განისაზღვრება, ისინი ყველა ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს გააცანით. და, რაც მთავარია, არ დაგავიწყდეთ სამუშაოს შესრულების შეფასების მექანიზმში მათი გათვალისწინება („როგორ გავთანაბრდეთ“, 2002 წ.). საკითხისადმი ამგვარი მიდგომა დაგეხმარება ორგანიზაციული მიზნების მაქსიმალურად განხორციელებასა და სამუშაოს შესრულების შეფასების ისეთი ობიექტური კრიტერიუმების შემუშავებაში, რომლებიც ყველა მუშაკისათვის ერთნაირი იქნება.

სამუშაოს შეფასების ინსტრუქციითა და ფორმითა თითო ეგზემპლარი ყველა თანამშრომელს უნდა დაურიგდეს. წერილობით უნდა აღინიშნოს, რომ შეფასებასთან დაკავშირებით ოფიციალური ძალა მხოლოდ შემუშავებულ ფორმებს, ინსტრუქციებს, ცნობარებსა და კომპანიის ვებგვერდზე გამოქვეყნებულ სხვა დოკუმენტებს აქვთ და რომ არავითარი ზეპირი შეთანხმება გათვალისწინებული არ იქნება (თომპსონი, 2002 წ.). ამგვარად, როგორც მენეჯერებისათვის, ისე თანამშრომლებისათვის ცნობილი გახდება, რომ ზეპირად მიცემული პირობა არავის არაფერს ავალდებულებს. ფორმები, ინსტრუქციები და დასაქმების სხვა დოკუმენტები ორგანიზაციის ვებგვერდზე განათავსეთ და, მათი განახლების შემთხვევაში, თანამშრომლები აუცილებლად გააფრთხილეთ. შეფასების კრიტერიუმის შეცვლა ან ახალი მენეჯერების მიერ შეფასების განსხვავებული მეთოდით ჩატარების პერსპექტივა თანამშრომლებისათვის მოულოდნელი არ უნდა იყოს („ორი გზა“, 2002 წ.).

ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენებით ყოველწლიურად უნდა ჩატარდეს ყველა თანამშრომლის ოფიციალური წერილობითი შეფასება და დადგინდეს, მაგალითად, რა დონეზე აქვს განვითარებული მას არსებითი სამუშაო

უნარ-ჩვევები. შეფასების ფორმაში ნათლად და პირდაპირ ჩამოაყალიბეთ, რას მოელოთ თითოეული მათგანისაგან. გაითვალისწინეთ მენეჯერების, კოლეგებისა და სხვა თანამშრომლების მოსაზრებები (ფენტინი, 2002 წ.; ჰინკლი, ჰენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.; „როგორ გავთანაბრდეთ“, 2002 წ.; „როგორ გადავაკეთოთ“, 2002 წ.; „ორი გზა“, 2002 წ.).

ჩვენთვის გამორჩეული თანამშრომლები ან მხოლოდ რამდენიმე სფეროში დანიშნულებული თანამშრომელი განსაკუთრებული შარავანდედით გაუმართლებლად რომ არ შეეგონათ, კონკრეტულ კრიტერიუმთან ერთად, სხვა საგანგებო საზომი უნდა გამოვიყენოთ („როგორ გადავაკეთოთ“, 2002 წ.). კარგი იქნება, თუ შეფასების ფორმებში სხვადასხვა მახასიათებელს შევითვალთ, მაგალითად, გამორჩეული, ძალიან კარგი, კარგი, საჭიროებს დახვეწას, არაა დამაკმაყოფილებელი, შეუმჩნეველი და გამოუსადეგარი. რეპორტიორის შრომის ნაყოფიერების შეფასებისას მენეჯერმა ცალკე პუნქტებად უნდა გამოყოფს მისი სამსახურებრივი მოვალეობები და უნარ-ჩვევები, მაგალითად, შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: (ა) თხრობის სიზუსტე; (ბ) ვადებში მუშაობის უნარი; (გ) ახალი ამბების მოძიების უნარი; (დ) მასალისათვის ახალი იდეის მოწოდებისა და მისი განვითარების უნარი; (ე) წყაროს მოძიების უნარი; (ვ) მასზე გაპიროვნებული თემატიკის ან საზოგადოებრივი ჯგუფის სპეციფიკის გაცნობიერება და ცოდნა; (ზ) სინამდვილის ასახვის სიღრმე, მათ შორის უმცირესობათა და მათი შეხედულებების წარმოჩენა; (თ) წერის კულტურა, ტექსტის შინაგანი ორგანიზაციის, მასალის მნიშვნელობის გააზრების, მისთვის სათანადო სტილისა და ლექსიკის შერჩევის უნარი; (ი) კომუნიკაციის, საზოგადოებასთან, ხელმძღვანელებსა და კოლეგებთან თანამშრომლობის უნარი; (კ) კონსტრუქციულ კრიტიკაზე რეაგირებისა და უკუკავშირის უნარი; (ლ) მთლიანად სამუშაოს შესრულება (მათ შორის, ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორების, მიღწევების ან სხვა წარმატებათა გათვალისწინება, რომლებიც ჩამოთვლილ პუნქტებში შეტანილი არ არის). შესრულებული სამუშაოს შეფასების სხვადასხვა კრიტერიუმში მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, თანამშრომლებს შორის ობიექტურად გამოყოფნა მათი საქმიანობის ყველაზე კარგი, დამაკმაყოფილებელი ან არაა დამაკმაყოფილებელი დონე. ასევე შესაძლებელია, გამოყოფნა ის მუშაკებიც, რომლებიც რაღაც დავალებებს საუკეთესოდ, რაღაცას კი არაა დამაკმაყოფილებლად ასრულებენ (ფენტინი, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.; „ორი ინსტრუმენტი“, 2002 წ.).

სკოლერი, აბოტი და პრესერი (2002 წ.) თანამდებობრივი ინსტრუქციების ყოველწლიურად განახლებას გვირჩევენ. ახალი თანამდებობრივი ინსტრუქციების შემუშავებისას ძალიან დაგვეხმარება კონკრეტული შეკითხვების დასმა („როგორ გადავაკეთოთ“, 2002 წ.; „ორი ინსტრუმენტი“, 2002 წ.), მაგალითად: (ა) რატომ შეიქმნა ეს სამუშაო ადგილი? (ბ) როგორ უნდა იყენებდეს დროს პიროვნება, რომელიც ამ კონკრეტულ საქმიანობას ეწევა? (გ) რომელია ამ თანამდებობისათვის სამი უმნიშვნელოვანესი მოვალეობა? (დ) რა არის საჭირო სამუშაოზე წარმატების მისაღწევად? და (ე) ყველაზე მარტივად როგორ შეიძლება იმის განსაზღვრა, კარგად სრულდება თუ არა ეს სამუშაო?

მას შემდეგ, რაც შეკითხვებს პასუხები გავცემა, დაიწყეთ თანამდებობრივი ინსტრუქციების წინასწარი ვარიანტის შემუშავება. შემდეგ იგი ყველა იმ თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს გააცანით, რომელთაც ის უშუალოდ

ეხება და საშუალება მიეცით მათ, დაეთანხმონ ან არ დაეთანხმონ შეთავაზებულ მოვალეობათა ნუსხას და, თუ მასში ცვლილებების შეტანას გადაწყვეტენ, სთხოვეთ, თავიანთი მოსაზრებები წერილობით წარმოადგინონ. ბოლოს კი ყველა ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს წერილობით დაადასტურებინეთ, რომ ისინი სამსახურებრივ ინსტრუქციათა ჩასწორებულ ვარიანტს გაეცნენ და მას იზიარებენ. ამის შემდეგ ხდება საბოლოო ვარიანტის დამტკიცება. საქმისადმი ამგვარი მიდგომით ყველა მხარეს ეცოდინება, რა მოვალეობა აკისრია ამა თუ იმ თანამდებობის პირს და მათ ფუნქციათა რაობაზე ყველა მოსალოდნელ გაუგებრობასაც თავიდან აგვაცილებს. უფრო მეტიც, ასეთ ვითარებაში ნაკლებად საეარაუდოა, რომ შეფასებისას ან მის შემდეგ თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის მათ მოვალეობათა შესახებ რაიმე სადავო საკითხი წარმოიქმნას (ჰინკლი, ჰენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.).

მენეჯერები ვალდებული არიან, მუშაკის მიერ სამუშაოს შესრულების თაობაზე ანგარიში დაწერონ, მასში კონკრეტული შენიშვნები გამოთქვან და შესაბამისი მაგალითებიც მოიხმონ. უნდა გვახსოვდეს, რომ შესრულებული სამუშაოს ზუსტი, ნათელი და ლაკონური შეფასება საყოველთაო ინტერესის საგანს წარმოადგენს (ფენტინი, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.). შეფასებისას მენეჯერები ძირითად მოსაზრებას რეცენზიის საწყის ნაწილში გამოთქვამენ, შემდეგ კი მას საგანგებო ფორმაში შეტანილი პუნქტების შევსებით ამყარებენ. ინფორმაცია ობიექტური, გაზომვადი და ფაქტობრივი უნდა იყოს. ეს აუცილებელია, რათა შესრულებული სამუშაოს რეალური ღირსებებიც წარმოვარჩინოთ და პიროვნებისადმი სუბიექტური მიდგომით გამონვეული მიკერძოება ან სიმშათია თავიდან ავიცილოთ. რეცენზიაში ის მაგალითები უნდა იყოს მოხმობილი, რომლებშიც ჩანს, რომ თანამშრომელმა ან მოსალოდნელზე მეტი გააკეთა ან, პირიქით, ნაკლები („როგორ გადავაკეთოთ“, 2002 წ.; „ორი ინსტრუმენტი“, 2002 წ.).

თუ შეფასების შედეგად აღმოჩნდა, რომ თანამშრომელს სამუშაოსათვის საჭირო უნარ-ჩვევები არ აქვს, წერილობით დაასაბუთეთ მისთვის ტრენინგის აუცილებლობა და უზრუნველყავით მისი მოწყობა. ყოველი მუშაკისაგან, რომელმაც მოსალოდნელზე დაბალი დონე აჩვენა, მოითხოვეთ სისტემატურად წერილობითი განმარტება, რას აკეთებენ ისინი ვითარების გამოსასწორებლად. ნურც ის გამოგრჩებათ მხედველობიდან, როგორ იქნა მიღწეული სასურველი შედეგები. თუ, მაგალითად, სარეკლამო სააგენტოს პასუხისმგებელმა მუშაკმა გაყიდვის სფეროში დასახული მიზნები ყველაზე კარგად შეასრულა, მაგრამ მან ამისათვის არაეთიკური, მიუღებელი ან ისეთი მეთოდები გამოიყენა, რომლებიც საბოლოოდ არასასურველ შედეგს მოგვცემს, მის ასეთ ქცევას ნუ ნაახალისებთ („როგორ გავთანაბრდეთ“, 2002 წ.).

სამუშაოს შესრულების შეფასება თანამშრომლებს უსამართლოდ არ მოეჩვენებათ, თუ ამ პრობლემის მოგვარებას ყველასათვის თანასწორ პირობებში შეეცდებით. მაგალითად, თუ ორი თანამშრომელი სამსახურში სისტემატურად იგვიანებს, შეფასების დროს ორივე მუშაკის ნაკლი ერთნაირად უნდა შეფასდეს და დაფიქსირდეს. შეფასების პროცესში ყველა თანამშრომლის მიმართ თანაბარი მიდგომა ფირმას უსამართლო თავდასხმებისაგან დაცვას (ჰინკლი, ჰენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.; „როგორ

გავთანაბრდეთ", 2002 წ.; „როგორ გადავაკეთოთ", 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.; „ორი ინსტრუმენტი", 2002 წ.).

საზოგადოდ, სამუშაოს შესრულების შეფასება მხოლოდ იმისათვის არის საჭირო, რომ მენეჯერმა სწორად განსაზღვროს თანამშრომლის საქმიანობის მიზნები საანგარიშო პერიოდისათვის. მიზნები, ჩვეულებრივ, მრავალ პრობლემას მოიცავს. მაგალითად, თუ თანამშრომელი სამუშაოს უგერგილოდ ასრულებს, ცხადია, უნდა დაისახოს ასეთი ვითარების აღმოფხვრის გზები; ასევე დავადგინოთ, რა არის საჭირო წარმატების მისაღწევად და ა.შ. შეფასების ფორმას თან უნდა დაერთოს თანამშრომლისა და ხელმძღვანელის მიერ ხელმოწერილი საბუთი, რომელშიც დათქმულია, რომ ისინი ყველაფერს გააკეთებენ ხსენებული მიზნების მისაღწევად. თუ თანამშრომელი არ ეთანხმება თქვენს შეფასებას და/ან დასახულ მიზნებს არ იზიარებს, მიეცით უფლება, რომ თავისი შეხედულება წერილობით დაასაბუთოს. ნუ აუკრძალავთ უკმაყოფილო მუშაკს, აგისხნათ წარუმატებლობის მიზეზი. ერთი მხრივ, ასეთი ქცევა თანამშრომლის მიმართ სამართლიანი იქნება, მეორე მხრივ, იგი ველარ იტყვის, რომ შეფასების შედეგები მისთვის ცნობილი არ იყო (ჰინკლი, პენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.).

მენეჯერების მომზადება სამუშაოს შეფასების ჩასატარებლად

შესრულებული სამუშაოს შეფასების მეორე მნიშვნელოვანი ასპექტი ამ საქმის გაძლიერებისათვის მენეჯერების ეფექტური მომზადებაა. ჰინკლი, პენსლი, შანორი და მარტინი (2002 წ.), ასევე სკოლერი, აბოტი და პრესერი (2002 წ.) მოითხოვენ, რომ დამკირავებლებმა სამუშაოს შესრულების შეფასებისათვის მკაფიო და ადვილად გასაგები წესები შეიმუშაონ, მათში თავიდანვე უნდა გამოირიცხოს მიკერძოების ყოველგვარი შესაძლებლობა, ხოლო თვით შეფასების პროცესს მონიტორინგი დაუნესონ. შეფასებისათვის მომზადების ტრენინგი ერთ დღეს გრძელდება და მრავალფეროვანი პრაქტიკული სავარჯიშოების შესრულებას ითვალისწინებს. ეს სავარჯიშოები ისეთი ტიპური შეცდომების აღმოფხვრას ემსახურება, როგორცაა, ჩვეულებრივ, მენეჯერები უშვებენ ხოლმე. შეფასების ფორმებს დაურთეთ წერილობითი განმარტება, რომელშიც ნათლად იქნება ახსნილი შეფასების მიზანი, მისი მნიშვნელობა, სამუშაო ქცევის დასაშვები ნორმები, ასევე იქვე განსაზღვრეთ, რა შედეგებს უნდა მოელოდეთ თითოეული მუშაკისაგან და ახსენით, რატომ უნდა იყვნენ ისინი სამართლიანი, პატიოსანი და ზუსტი. ამასთანავე, ხაზგასმით და თან რამდენჯერმე უნდა ითქვას, რომ ყოველად დაუშვებელია სტერეოტიპების გამოყენება და მიკერძოებულობა. ახსენით, როგორ უნდა მოიქცნენ შემფასებლები ხელშეკრულების არასწორად შეწყვეტის ან თანამშრომელთა დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობების პირობებში.

მენეჯერები ისე უნდა მოემზადონ, რომ მაქსიმალურად აიცილონ თავიდან ტიპური შეცდომები და შეძლონ შეფასების პროცესის სათანადო დონეზე ჩატარება. მაგალითად, გააფრთხილეთ მენეჯერები, ნუ მისცემენ თანამშრომლებს მაღალ შეფასებას მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი საკუთარ თავს მოაგონებენ ან მათ მიმართ უფრო სიმპათიით არიან განწყობილი. თავი შეიკავეთ და ყველა თანამშრომელი ერთნაირად საშუალო დონეზე არ შეაფასოთ, მით

უმეტეს, თუ შესრულებული სამუშაო აშკარად იმსახურებს უფრო მაღალ ან, პირიქით, დაბალ შეფასებას. ფრთხილად იყავით, ერთ თანამშრომელს მეორეს ნუ შეადარებთ, შეფასებისას მხოლოდ ობიექტურად განსაზღვრული კრიტერიუმებით იხელმძღვანელებთ. თანამშრომლის წარუმატებლობას ნურც ისეთ ფაქტორებს დააბრალებთ, რომლებსაც ისინი თვითონ აკონტროლებენ და ნურც მათ წარმატებას მიანერთ მხოლოდ გარეშე ფაქტორებს. ნუ მიანიჭებთ უახლეს, მაგრამ შედარებით უმნიშვნელო მოვლენებს მეტ მნიშვნელობას, ხოლო მნიშვნელოვან, მაგრამ შედარებით ადრეულ მოვლენებს ნაკლებ მნიშვნელობას. კარგი იქნება, თუ თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების მთელი პერიოდის განმავლობაში მუდმივად ჩაინერთ შენიშვნებს. ასეთი ქცევა მომავალში ძალიან დაგეხმარებათ მისი საქმიანობის სამართლიანად შეფასებაში (ჰინკლი, ჰენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.; „როგორ გადავაკეთოთ“, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.; „ორი ინსტრუმენტი“, 2002 წ.; ზაქარი, 2000 წ.).

თავი ავარიდოთ ბუნდოვან კომენტარებს, როგორებიც არის, მაგალითად, „ჯეინი სამუშაოს უკეთ ასრულებს“ ან „ჯომ მეტი უნდა იმუშაოს.“ ზუსტად განმარტეთ, რამ შეუწყო ხელი ჯეინის მუშაობის გაუმჯობესებას ან განსაზღვრეთ, კონკრეტულად რას უკავშირდება ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტა. უმჯობესია, თქვათ, რომ თანამშრომელი შეფასების პერიოდში სამსახურში დაგვიანებით 15-ჯერ გამოცხადდა, ვიდრე სამუშაოს შესრულებლობის მიზეზებზე ვარაუდით ისაუბრებდეთ; წინააღმდეგ შემთხვევაში, იურიდიული თავსატეხის წინაშე აღმოჩნდებით (ჰინკლი, ჰენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.; როგორ გადავაკეთოთ, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.; „ორი ინსტრუმენტი“, 2002 წ.).

თუ მენეჯერს სურს, რომ თანამშრომლების საქმიანობიდან მაღალი შედეგები მიიღოს, ამასთანავე ისინი მის მიმართ ნდობით განიმსჭვალონ, და სავარაუდოდ სამართლებლივ პრობლემებსაც თავი აარიდოს, იგი მათთან ურთიერთობაში მაქსიმალურად გულწრფელი უნდა იყოს. არის ისეთი შემთხვევა, როდესაც მენეჯერს ნამდვილად მოსწონს თანამშრომელი და არ სურს, ცუდი შეფასებით გული ატკინოს მას. ამიტომ, როდესაც მენეჯერი თანამშრომელს დაბალ შეფასებას აძლევს, მაგრამ თან დადებით კომენტარს ურთავს, ეს კეთილგონივრული საქციელი არ არის. კარგსა და ცუდს (ან პირიქით) ერთად ნუ იტყვით, ვინაიდან ამგვარი შეფასებისას ერთსაც და მეორესაც შემთხვევითი ხასიათი ენიჭება (ჰინკლი, ჰენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.; „როგორ გადავაკეთოთ“, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.; ზაქარი, 2000 წ.).

გამოააშკარავეთ ის ხელმძღვანელები, რომლებიც პერსონალთან ურთიერთობისას პრობლემებს ჩქმალავენ და სიტუაციის გამწვავებას თავს არიდებენ. ისინი თანამშრომლის საქმიანობას დადებითად იმ იმედით აფასებენ, რომ, მათი აზრით, კარგი რეიტინგით ან დადებითი შეფასებით ნახალისებული მუშაკი მომავალში მუშაობის ხარისხს გააუმჯობესებს. მსგავსი მიდგომა მცდარია, რადგან მან ფირმას, შეიძლება, სამართლებრივი პრობლემები შეუქმნას. ზედმეტი შემწყნარებლობა მუშაკის მოლოდინს ჯერ გაუმართლებლად ზრდის, ხოლო შემდეგ ამცირებს. უფრო მეტიც, თუ მუშაკი თავის ნაკლს არ გაცნობიერებს, იგი მის გამოსწორებას ვერასდროს შეძლებს (ჰინკლი, ჰენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.; ზაქარი, 2000 წ.).

უკლებლივ ყველა ხელმძღვანელი ვალდებულია, ხელი მოაწეროს დოკუმენტს, რომლითაც იგი დაადასტურებს სამსახურებრივ მოვალეობათა გაცნობის ფაქტს. შესაბამისად, ისინი პასუხისმგებელი იქნებიან, რათა შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას ყოველთვის დამტკიცებული ინსტრუქციებითა და მითითებებით იხელმძღვანელონ. შეფასების თითოეული ფორმა მენეჯერებს პერსონალურ საქალაქდემი შესანახად გადაეცით. მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა რეიტინგული შეფასების თანმიმდევრულობაში დასარწმუნებლად, აგრეთვე იმისათვის, რომ მიკერძოების რომელიმე ცალკეული ფაქტი ყოველდღიურ ჩვეულებად არ გადაიქცეს, აუცილებელია ცენტრალურ აპარატში უკვე შეფასებულ სამუშაოთა მონიტორინგის დაწესება. ამასთანავე თითოეული მენეჯერის ხელმძღვანელი, რომელიც მმართველობითი იერარქიის ზედა საფეხურზე დგას, ვალდებულია, შეფასების დასკვნას იქამდე გაეცნოს, ვიდრე ის თანამშრომელს გადაეცემა. ამის გარდა, ისიც უნდა ვთქვათ, რომ მსგავს საკითხებში განაფვა ზემოთ ხსენებულ მენეჯერებსაც ესაჭიროებათ. მათ არ უნდა გამოეპაროთ მოსალოდნელი სამართლებრივი პრობლემები, თანამშრომლის რეიტინგში დაშვებული შეუსაბამობა, უადგილო და პირადული შენიშვნები ან ქვედა საფეხურზე მდგომი მენეჯერების მიერ შეფასების მომენტში უნებლიეთ გამოთქმული დაუსაბუთებელი მოსაზრება (ჰინკლი, ჰენსლი, შანორი და მარტინი, 2002 წ.; „როგორ გაეთანაბრდეთ“, 2002 წ.; „როგორ გადაეკეთოთ“, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.; „ორი ინსტრუმენტი“, 2002 წ.).

რათა შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ერთჯერადი ხასიათი არ ჰქონდეს, მოსთხოვეთ ქვედა საფეხურის მენეჯერებს, რომ თანამშრომლებთან მათი საქმიანობის თაობაზე მუდმივი დიალოგი ჰქონდეთ. შესრულებული სამუშაოს შეფასება, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ის უარყოფითია, წერილობით უნდა ჩამოყალიბდეს და თანამშრომელს ორი სხვა მენეჯერის თანდასწრებით პირისპირ საუბარში უნდა გაეცნოს. თავის მხრივ, თანამშრომელიც ვალდებულია, ასევე წერილობით დაადასტუროს, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას წერილობითი ფორმით გაეცნო და რომ მისი განხილვაც მოეწყო. მენეჯერებმა განხილვის ფაქტი დოკუმენტურად უნდა გააფორმონ და შენიშვნები შეფასებასთან ერთად საქალაქდემი ჩააკრონ. თუ თანამშრომელი არ ეთანხმება შეფასებაში გამოთქმულ შენიშვნებს, ნება მიეცით, თავისი მოსაზრებები წერილობით ჩამოაყალიბოს და დასკვნა დადგენილ ვადებში გასააჩივროს (ფენტინი, 2002 წ.; სკოლერი, აბოტი და პრესერი, 2002 წ.; „ორი ინსტრუმენტი“, 2002 წ.).

პროგრესირებადი დისციპლინური სასჯელი

მენეჯერებისათვის ცნობილი უნდა იყოს, რა სახის დისციპლინური სასჯელი არსებობს და როგორია მისი განხორციელების შესაბამისი პროცედურები ან, საჭიროების შემთხვევაში, თუ თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულება არაადამაკმაყოფილებია, როგორ უნდა მოხდეს დაკავებული თანამდებობიდან მისი გათავისუფლება. პროგრესირებადი (თანმიმდევრული) სასჯელის მეთოდები (რაც შემდეგი საფეხურებისაგან შედგება – ზეპირი საყვედური, წერილობითი საყვედური, დაბოლოს – სამსახურიდან დათხოვნა) თანამ-

პრომლებს თანაბარ პირობებში აყენებს, ხოლო მისი საფეხურებად დაყოფა საშუალებას აძლევს მათ, დროულად, სამუშაოდან დათხოვნამდე, გამოასწორონ საქმიანობაში არსებული ხარვეზები. მეორე მხრივ, ზემოხსენებული მიდგომა დამქირაველებს ოფიციალურ საფუძველს უქმნის, რომლის მეშვეობითაც თანამშრომლის გათავისუფლება კანონიერი და ყოველგვარი დისკრიმინაციისაგან დაცული იქნება (ფენტინი, 2002 წ.). თუ დისციპლინური სასჯელის გამოყენების ფაქტი სათანადო დოკუმენტებით არ აღინუსხა, არსებობს საშიშროება, რომ თანამშრომელმა სარჩელი აღძრას ფირმის წინააღმდეგ შრომითი ხელშეკრულების გაუმართლებლად შეწყვეტის გამო. თანმიმდევრული დისციპლინის სისტემა სამუშაოზე მიღებისთანავე უნდა ამოქმედდეს და ორიენტაციის, ტრენინგის, სამუშაოს შესრულების შეფასებისა და ზედამხედველობის მთელი პროცესის განმავლობაში გაგრძელდეს (ფალკონე, 1997 წ.).

თანმიმდევრული დისციპლინის განხორციელების წესი კარგად არის აღწერილი ფენტინისა (2002 წ.) და ფალკონეს (1997 წ.) ნაშრომებში. თუ თანამშრომელი სამუშაოს არადამაკმაყოფილებლად ასრულებს, ან თუ მისი ქცევა მიუღებელია, ჯერ კერძო, არაოფიციალური რჩევები მიეცით. მენეჯერმა თანამშრომელთან არაოფიციალური საუბრებიც დოკუმენტურად უნდა აღწუსოს, მიუთითოს, როდის შედგა საუბარი, რას შეეხებოდა იგი და სამსახურებრივი ბარათი თანამშრომლის პირად საქაღალდეში ჩააკეროს.

ამის შემდეგ მენეჯერს შეუძლია, თანამშრომელს ზეპირი გაფრთხილება მისცეს. ამისათვის ორი მენეჯერი (მაგალითად, თანამშრომლის უშუალო უფროსი და იმავე განყოფილების ხელმძღვანელი) თანამშრომელს ცალკე იბარებენ, განიხილავენ მის საქმიანობასთან დაკავშირებულ პრობლემას, გამოსასწორებლად კონკრეტულ ნაბიჯებს შესთავაზებენ, განსაზღვრავენ მიზნებს და მუშაობის გამოსასწორებლად ვადებს უდგენენ. ცნობას სიტყვიერი გაფრთხილების შესახებ თანამშრომელთან ერთად ორივე უფროსი აწერს ხელს. ეს გაფრთხილება ცნობილი ხდება უშუალოდ იმ თანამშრომლებისათვის, რომელთათვის ამის ცოდნა, სამუშაოს თავისებურებიდან გამომდინარე, აუცილებელია. თან მათ სთხოვენ, რომ ხსენებული ფაქტი საიდუმლოდ შეინახონ. ამგვარად, ერთი მხრივ, თანამშრომლის საიდუმლოება იქნება დაცული, ხოლო, მეორე მხრივ, კომპანია - შეურაცხყოფასთან დაკავშირებული სარჩელის აღძვრისაგან.

თუ სიტყვიერი გაფრთხილება ნაყოფს ვერ გამოიღებს, სამუშაოს შესრულების ობიექტური კრიტერიუმის საფუძველზე შეგიძლიათ თანამშრომელს ნერილობითი გაფრთხილება მისცეთ, რომელშიც მითითებული იქნება საქმიანობასთან დაკავშირებული კონკრეტული მაგალითი ან სამუშაოს მინიმალურ დონეზე შესრულების აშკარა უუნარობა. დოკუმენტში ახსნილი უნდა იყოს: რატომ შესრულდა სამუშაო არადამაკმაყოფილებლად, განისაზღვროს მისი გამოსწორების გზა, დადგინდეს საქმიანობის გამოსწორებისთვის აუცილებელი ვადები და აღინიშნოს, რა შედეგი შეიძლება მოჰყვეს სამუშაოს შეუსრულებლობას. გამოსაცდელი პერიოდის ჩათვთვლად, დაბალი შედეგების მქონე მუშაკისათვის დისციპლინური პერიოდი 30 დღით, ცუდად მომუშავე მუსაკისათვის - 60 დღით, ხოლო სამუშაოზე დამგვიანებული ან მისი გამცდენი მუშაკისათვის - 90 დღით განისაზღვრება. ამ შემთხვევაშიც

თანამშრომელს ორი მენეჯერი ერთად ხვდება. ასევე ორი მენეჯერი უნდა ესწრებოდეს თანამშრომლის მიერ წერილობითი გაფრთხილების მიღების ფაქტის ხელმოწერით დადასტურებას. ორივემ დოკუმენტურად უნდა აღწეროს, რას შეეხებოდა შეხვედრისას საუბარი, რის შემდეგაც შენიშვნა, წერილობითი გაფრთხილების ასლი, ხელმოწერილი დასტური გაფრთხილების მიღების თაობაზე და სხვა ამასთან დაკავშირებული მასალა თანამშრომლის პირად საქმეში უნდა შევიწახოთ.

თუ თანამშრომელს სურვილი აქვს, სიტყვიერი და წერილობითი განმარტება მოგვცეთ, ნუ დაუშლით. შრომითი დისციპლინის მოთხოვნისას ყველას მიმართ თანასწორობა რომ დავიცვათ, ნებისმიერი თანამშრომლის ყოველი მსგავსი დარღვევა ერთი და იმავე სასჯელით უნდა შეფასდეს. ამიტომ, როდესაც ერთი თანამშრომელი კონკრეტული დარღვევისათვის გაფრთხილებას ან სხვა დისციპლინურ სასჯელს იღებს, იმავე სახის დარღვევისათვის უკლებლივ ყველა თანამშრომელს იგივე სასჯელი უნდა დაედოს.

ფალკონე (1997 წ.) გეთავაზობს რამდენიმე ნიმუშს, თუ როგორ უნდა მოხდეს პროგრესირებადი დისციპლინური მოქმედების წერილობითი ასახვა. მაგალითად, ხშირიდაგვიანების გამო შეიძლება, მომზადდეს ასეთი შინაარსის წერილობითი გაფრთხილება:

- 2003 წლის 12 აპრილს მესამე შემთხვევა იყო, როდესაც თქვენ ბოლო ორი თვის განმავლობაში სამსახურში 35 წუთის დაგვიანებით გამოცხადდით. ამჯერად წერილობით გაფრთხილებით, რომ, თუ კვლავ დაიგვიანებთ სამსახურში, თქვენ მიმართ შეიძლება, გამოყენებული იქნას დისციპლინური სასჯელი, რასაც, უკიდურეს შემთხვევაში, მოჰყვება სამსახურიდან დათხოვნა. ამჟამად თქვენ გინესდებათ 90-დღიანი გამოსაცდელი პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც ვალდებული ხართ, სამუშაოზე დროზე გამოცხადდეთ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენ მიმართ გამოყენებულ იქნება სხვა სახის დისციპლინური ქმედებები, რასაც, შეიძლება, საბოლოოდ სამსახურიდან დათხოვნა მოჰყვეს. დისციპლინური გამოსაცდელი პერიოდი იწყება დღეს, 2003 წლის 12 აპრილს. თუ ამ პერიოდის განმავლობაში ორჯერ მაინც გამოცხადდებით სამსახურში დაგვიანებით, სამსახურიდან საბოლოოდ დათხოვნამდე მოგეცემათ ბოლო წერილობითი გაფრთხილება.

შეიძლება წერილობითი გაფრთხილება იყოს შემდეგი შინაარსის:

- 17 მაისს დაფიქსირდა თქვენ მიერ სამსახურში დაგვიანებით გამოცხადების მესხუთე, ხოლო 90-დღიანი დისციპლინური პერიოდის განმავლობაში, რომელიც 2003 წლის 12 აპრილს დაიწყო, მეორე შემთხვევა. სამსახურში 20 წუთის დაგვიანებით გამოცხადდით. მესამე დაგვიანების შემდეგ თქვენ წერილობითი გაფრთხილება მოგეცათ. ამჯერად დაგვიანებისათვის საბოლოო წერილობითი გაფრთხილება გეძლევათ. თუ თქვენ ერთხელ კიდევ დაგვიანებით გამოცხადდებით სამსახურში, დაგითხოვთ.

მესამე წერილის შინაარსი შეიძლება იყოს შემდეგნაირი:

- 2003 წლის 23 მაისს სამთვიანი პერიოდის განმავლობაში მეექვსედ დაიგვიანეთ სამსახურში, ამჯერად 30 წუთით. მესამე დაგვიანებისათვის წერილობითი

გაფრთხილება გამოგიცხადდათ, მეხუთე დაგვიანებისათვის კი – საბოლოო წერილობითი გაფრთხილება. როგორც ჩანს, თქვენ გაფრთხილებებს სერიოზული ყურადღება არ მიაქციეთ. ამგვარად, ესარგებლობთ ჩვენი უფლებით, სამსახურიდან დაგითხოვოთ. ამიტომ, თუ მომდევნო 90 დღის განმავლობაში სამსახურში თუნდაც ერთხელ დააგვიანებთ არასაპატიო მიზეზით, სამსახურიდან დაუყოვნებლივ გათავისუფლდებით. თუ 90-დღიან დისციპლინურ პერიოდს წარმატებით გაივლით, დაგვიანებისა და სამსახურში გამოცხადების სარეგისტრაციო ეურნალის მეშვეობით მონიტორინგი თქვენი მისამართით განსაკუთრებული ყურადღებით განხორციელდება. მომავალში ნებისმიერ დარღვევას სერიოზული შედეგი მოჰყვება და იგი თქვენი სამსახურიდან დათხოვნის საფუძველი გახდება.

თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნა

ფენტინი (2002 წ.) მიიჩნევს, რომ, ვიდრე თანამშრომელს სამსახურიდან დაითხოვენ, რამდენიმე ხელმძღვანელი (მაგ., თანამშრომლის უშუალო უფროსი, განყოფილების უფროსი, ყველა განყოფილების საერთო მმართველი და/ან ფირმის ხელმძღვანელი) ერთად უნდა შეიკრიბოს და დარწმუნდეს, რომ პროგრესირებადი დისციპლინის პროცესი სამართლიანად და სწორად წარიმართა. ამგვარი მიდგომა იმის გარანტიას, რომ მიკერძოებული ან არაკომპეტენტური მენეჯერი თანამშრომელს სამსახურიდან უსამართლოდ ვერ დაითხოვს, ხოლო ფირმა მისი უმართებულო დათხოვნის გამო სასამართლო სარჩელს აიცილებს თავიდან. ზემოხსენებული თათბირის შედეგად თანამშრომლისათვის ცნობილი ხდება მისი სამსახურიდან დათხოვნის რეალური მიზეზი და მას აღარ დასჭირდება ხან ერთ, ხან მეორე მენეჯერთან პასუხის ძიება.

იმისათვის, რომ მენეჯერები დარწმუნდნენ სამსახურებრივი ხელშეკრულების შეწყვეტის სამართლიანობაში, მათ უნდა დასვან შემდეგი სახის შეკითხვები (ბაქსტერი, 1983 ბ): როგორია თანამშრომლის საქმიანობა და ზოგადი რეპუტაცია? ხომ არ არის მასში რაიმე შემამსუბუქებელი ფაქტორი, რომელიც ახსნიდა ან გაამართლებდა მის შეცდომებს ან სამუშაოს არადამაკმაყოფილებლად შესრულების ფაქტს? ხომ არ არის მოსალოდნელი კანონის დარღვევასთან დაკავშირებული რაიმე პრობლემის (მაგალითად, რასობრივი, ასაკობრივი, გენდერული და სხვ.) წარმოშობა? იყო თუ არა თანამშრომლისათვის ცნობილი სამსახურის შენარჩუნების გარანტიები? თუ იყო, რამდენად შეესაბამება მისი დათხოვნა ამ პირობებს? შეინიშნება თუ არა საკადრო პოლიტიკასთან ამ ფაქტის რაიმე შეუსაბამობა? გამოიყენეს თუ არა თანამშრომლის მიმართ პროგრესირებადი დისციპლინის მეთოდი? არის თუ არა თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნა დასაბუთებული? რამდენად შეესაბამება სასჯელი თანამშრომლის მიერ ჩადენილ დანაშაულს?

როდესაც სამუშაოდან დათხოვნასთან დაკავშირებით ორი მენეჯერი თანამშრომელთან საუბარს ატარებს, იგი აუცილებლად დოკუმენტურად უნდა აღინუსხოს. ორივე მენეჯერი ვალდებულია, თანამშრომლის პასუხი მაქსიმალური სიზუსტით ჩაინეროს. მოითხოვეთ, რომ თანამშრომელმა ბოლო ინტერვიუ გაიაროს ომბუდსმენთან ან დამოუკიდებელ მენეჯერთან, რომელსაც მის დათხოვნასთან არავითარი კავშირი არ აქვს. მენეჯერი, რომელიც

საბოლოო ინტერვიუში მონაწილეობს, ვალდებულია, ინტერვიუს მსვლელობა დეტალურად აღწეროს. ბოლო ინტერვიუ პოტენციურად პიროვნების შევიწროებასთან ან დისკრიმინაციასთან დაკავშირებული საჩივრის და/ან მენეჯმენტთან დაკავშირებული ისეთი პრობლემის თავიდან აცილების საშუალებას იძლევა, რომელთა მოგვარებისათვის სხვა შემთხვევაში სასამართლოს ჩარევა გახდებოდა აუცილებელი (ფენტინი, 2002 წ.).

მიუხედავად იმისა, რომ სათანადო პროცედურული ღონისძიებების გარეშე თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნა ძალზე ძნელია, კანონის დარღვევაში, კომპანიის ტერიტორიაზე ალკოჰოლის ან ნარკოტიკების გამოყენებაში, უკანონო მოქმედებებში, სუბორდინაციის აბსოლუტურ უგულებელყოფაში ან სამსახურისადმი გულგრილ დამოკიდებულებაში მხილებულ მუშაკს სამსახურიდან დაუყონებლივ დათხოვნა გარანტირებული აქვს. თუ თანამშრომლის დათხოვნის სამართლიანობა საეჭვოა, მისი ქცევის გამოძიების დამთავრებამდე მენეჯერს შეუძლია, იგი თანამდებობიდან დროებით გაათავისუფლოს. ამგვარ შემთხვევაში გამართლებულია შრომის კანონმდებლობაში განსწავლულ იურისტთან შეხვედრა. გარდა ამისა, სასჯელის სამართლიანობაში მაქსიმალურად რომ დაერწმუნდეთ, არც წინა დისციპლინური მოქმედებების შემონიშნება იქნება ურიგო (ფალკონე, 1997 წ.).

თანამშრომელთა შორის იმედგაცრუება, გაღიზიანება ან დაბნეულობა რომ მინიმუმამდე შევამციროთ, დამქირავებელს ნათლად უნდა ჰქონდეს გაცნობიერებული, რატომ დაითხოვეს სამსახურიდან ესა თუ ის მუშაკი. ამიტომ ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებს კერძო საუბრისას მაქსიმალური გულწრფელობით აუხსენით, რის გამო გაათავისუფლეს ესა თუ ის თანამშრომელი სამსახურიდან. თქვენი გადაწყვეტილება მტკიცედ, თანაგრძნობით, მაგრამ მობოლოშების გარეშე დაასაბუთეთ. თუ ბოლდმის ტონი გექნებათ, თანამშრომლებმა შეიძლება, იფიქრონ, რომ დამქირავებელი თავს დამნაშავედ მიიჩნევს და რომ მუშაკი სამსახურიდან უმართებულოდ იქნა დათხოვნილი. თუ მომავალი დამქირავებლები გათავისუფლებული თანამშრომლის დახასიათებას გთხოვენ, თქვენთვის ცნობილი ინფორმაცია მინიმალურად გაამხილეთ. მაგალითად, საკმარისი იქნება, თუ მიუთითებთ, რომ ეს პიროვნება თქვენთან ნამდვილად მუშაობდა და გარკვეული თანამდებობა ეკავა. ეცადეთ, უარყოფითი ინფორმაციის მინოდებისაგან თავი შეიკავოთ, ვინაიდან, თუ ეს ინფორმაცია საჯაროდ გახმაურდა, ყოფილ თანამშრომელს უფლება ექნება, თქვენ წინააღმდეგ სარჩელი აღძრას (ბაქსტერი, 1983 ა, 1983 ბ; ზაქარი, 2000 წ.).

დოკუმენტურად აღნუსხვის აუცილებლობა

შესრულებული სამუშაოს დეტალური შეფასების, პროგრესირებადი დისციპლინისა და სამსახურებრივი ხელშეკრულების შეწყვეტის პროცედურები გვარწმუნებენ, რომ პოტენციური სამართლებრივი პრობლემების თავის გასართმევად აუცილებელია ობიექტური და მუდმივი წერილობითი პროცედურების ჩატარება. ამიტომ მენეჯერებმა და მათმა იურისტებმა მნიშვნელოვანი შეთანხმებები დროულად უნდა გადასინჯონ, ნაკლოვანებები დროულად გამოავლინონ და ბუნდოვანი მუხლები გარკვევით ჩამოაყალიბონ.

მაგალითად, შტატგარეშე ავტორებთან წერილობითი ხელშეკრულება უნდა დაიდოს, რომელშიც განისაზღვრება ჰონორარისა და სხვა ხარჯის რაოდენობა, შესასრულებელი სამუშაოს ხასიათი და მისი საბოლოო ფორმა. ხელშეკრულებას ხელი ორივე მხარემ უნდა მოაწეროს (რაუზი, 1991 წ.).

ორგანიზაციის გარეთ ჩატარებული საუბარი (მაგალითად, საზოგადოებასთან, რესპონდენტებთან, ინფორმატორებთან, რეკლამის აგენტებთან, შტატგარეშე ლიტმუშაკებთან, ფოტოგრაფებთან, მხატვრებთან და სხვ.) დოკუმენტურად აღწერეთ. შეიმუშავეთ საჩივრების მიღების პროცედურები, ვინაიდან ის განაწყენებული სარეკლამო აგენტები, სახელმწიფო თუ კერძო პირები, რომლებიც მასალის პერსონაჟები ხდებიან, აგრეთვე მკითხველები, მსმენელები და/ან მაყურებლები მასმედიის ფირმებს სისტემატურად უკავშირდებიან. თანამშრომლები ისე მოამზადეთ, რომ თითოეულ საჩივარს სერიოზულად მოეკიდონ. უთხარი, რომ იყვნენ თავაზიანები და შემრიგებლური, მაშინაც კი, როდესაც საჩივრის უსაფუძვლობაში არიან დარწმუნებული, ვინაიდან ღირსეული ქცევა მუდამ უწყობს ხელს სიტუაციის განმუხტვას. საუბრის დროს თანამშრომლებმა მომჩივანს თავიდანვე უნდა აუხსნან, რომ შიდა გამოძიების ჩატარების მიზნით ფაქტებს ჩაინერენ. ამ დროს თანამშრომლები საუბარში არ უნდა ჩაერიონ, არ შეანყევეტინონ და არ შეეცადონ დანაშაულის მათზე გადაბრალებას. საჩივარი იმ ხელმძღვანელს გადაეცემა, ვისაც მისი შესწავლა ევალება. მაქსიმალურად ეცადეთ, რომ რომელიმე თანამშრომელმა თავდაცვის მიზნით დამოუკიდებლად არ იმოქმედოს და ვითარება არ გაართულოს. ხელმძღვანელი ვალდებულია, განსაზღვროს, არის თუ არა საჩივარში რაციონალური მარცვალი. ის ვალდებულია, მომჩივანს წერილობით დაუდასტუროს განცხადების მიღების ფაქტი, შეატყობინოს მიღების თარიღი, მისცეს განმარტება, შესთავაზოს პრობლემის მოგვარების მისეული ვარიანტი, მიუთითოს ვადა, რომელიც მის განხილვას დასჭირდება და აცნობოს, როდის დაუკავშირდებიან მას.

სერიოზულ საჩივართან დაკავშირებით, განსაკუთრებით მაშინ, თუ არსებობს საშიშროება, რომ იგი, შეიძლება, სარჩელად გადაიქცეს, ან მაშინ, როდესაც საჩივრის ავტორი ადვოკატია, მიდგომა განსხვავებული უნდა იყოს. დაარიგეთ თანამშრომლები, რომ ვარაუდის დონეზე არაფერი გადაწყვიტონ და საკითხი ხელთ არსებულ ყველა საბუთთან ერთად მენეჯმენტის ზედა ეშელონებს დაუყონებლივ გადასცენ. საჩივარზე რეაგირებამდე უმალესი მენეჯმენტი ვალდებულია, ადვოკატს დაუკავშირდეს და, საჭიროების შემთხვევაში, პრობლემის განხილვა სთხოვოს. მაშინაც კი, როდესაც საჩივარი ხელმძღვანელთა შეცდომას ან მათ გაუმართლებელ ქმედებას ეხება, თანამშრომლებმა მასალების მმართველებისთვის გადაცემისას უხერხულობა არ უნდა იგრძნონ. თუ ვინმეს მიმართ აცილებაა გასაკეთებელი ან ბოდიშის წერილია დასაწერი, მას იურისტი გაგზავნამდე უნდა გაეცნოს, ვინაიდან არასწორად შედგენილ აცილებაში შეცდომა შეიძლება ისევ გაიპაროს, რაც არასწორი მოქმედების აღიარებად იქნება მიჩნეული (რაუზი, 1991 წ.).

მასმედიის დაწესებულებებში შიდა ორგანიზაციული პოლიტიკა უკლებლივ ყველა თანამშრომლისათვის ცნობილი უნდა იყოს. ამიტომ აუცილებელია, ორგანიზაციაში რეგულარულად მოეწყოს ტრენინგები, რათა თანამშრომლებს ზუსტად განემარტოს ორგანიზაციული პროცედურებისა და ქცევის

თავისებურებანი. არასდროს მიიჩნით, რომ ნებისმიერი თანამშრომელი საკუთარი განსჯითა და გამოცდილებით ყველა სამართლებრივ და ეთიკურ პრობლემას გაუმკლავდება. ზოგჯერ არც ის არის გამორიცხული, რომ მოთმინება სტაჟიანმა თანამშრომლებმაც დაკარგონ. ყველაზე მეტად გავრცელებული სამართლებრივი და ეთიკური პრობლემების თავიდან აცილების საუკეთესო გზა ის არის, რომ თითოეული მათგანის წარმოშობის შესაძლებლობა წინასწარ განეჭვრიტოთ და, შესაბამისად, მათ მზად შეეხვედეთ. როგორც საყოველთაოდ ცნობილია, მასმედია ინფორმაციას ფართო საზოგადოებას აწვდის, ამიტომ მედიაორგანიზაციებმა არ უნდა დაივიწყონ, რომ ამ ფუნქციის შესრულებას თან იურიდიული და ეთიკური პასუხისმგებლობაც ახლავს.

დისკრიმინაცია და მისი თავიდან აცილება

1964 წლის სამოქალაქო უფლებების აქტის VII შესწორება სამსახურში მიღებისას რასობრივ, რელიგიურ, გენდერულ კუთვნილებასთან ან ეთნიკურ წარმოშობასთან დაკავშირებული დისკრიმინაციის (ან თანამშრომლის მიმართ უსამართლო და არაკეთილგანწყობილი დამოკიდებულების) ყოველგვარ გამოვლინებას კრძალავს. აკრძალულ მოქმედებებს შორის განსაკუთრებული ადგილი უკავია პიროვნების სამსახურში მიუღებლობას მისი რასობრივი ან გენდერული კუთვნილების გამო, ასევე დასაქმებისას არათანაბარი პირობების შექმნას და ერთი და იმავე სამუშაოს შესრულებისათვის არათანასწორ ანაზღაურებას (ლეისი და საიმონი, 1992 წ.).

მაკგილი (2002 წ.) აღნიშნავს, რომ ამერიკის გაზეთების თანამშრომელთა შემადგენლობა 2000 წელს ნაკლები ეთნიკური მრავალფეროვნებით ხასიათდებოდა. ამ პერიოდში ფერადკანიან თანამშრომელთა უფრო მეტმა რაოდენობამ მიატოვა სამუშაო, ვიდრე მოვიდა. შესაბამისად, მათი რაოდენობა 11,85%-დან 11,64%-მდე შემცირდა. აღსანიშნავია, რომ ამ პერიოდში ფერადკანიანი მოსახლეობის პროცენტულმა რაოდენობამ აშშ-ის მოსახლეობის 30%-ს მიაღწია. რას გვეუბნება ის ფაქტი, რომ მენეჯერთა უუნარობა, მოიზიდონ და შეინარჩუნონ ფერადკანიანთა საკმარისი რაოდენობა, ვლინდება იმ ინდუსტრიაში, რომელიც დისკრიმინაციის შემთხვევებს სხვა ორგანიზაციებში ასე ფართოდ აშუქებს?

განვიხილოთ, რამდენად განსხვავებულია ფერადკანიანი მუშაკებისა და მათი კოლეგების შეხედულებები. აფრო-ამერიკული ჟურნალისტების 77% მიიჩნევს, რომ აფრო-ამერიკელებს კარიერის გაკეთების ნაკლები შანსი აქვთ, თუმცა იმავე შეხედულებას ახალი ამბების რედაქციების მენეჯერთა მხოლოდ 2% იზიარებს. აქედან გამომდინარე, გასაკვირი არ არის, რომ აფრო-ამერიკელ ჟურნალისტთა 78%-ს მიაჩნია, რომ მენეჯერები მათ შესაძლებლობებს სათანადოდ ვერ აფასებენ. მენეჯერთა შორის კი იმავეს ფიქრობს მხოლოდ 24% (მაკგილი, 2002 წ.). ფერადკანიან ჟურნალისტთა ამგვარი დამოკიდებულება კიდევ ერთხელ წარმოგვიჩენს, რაოდენ მნიშვნელოვანია შესრულებული სამუშაოს პროცესის სამართლიანი და თანმიმდევრული შეფასება.

მაკგილის (2002 წ.) აზრით, მსგავსი ურთიერთგამომრიცხავი შეხედულებების არსებობა მიგვანიშნებს, რომ ახალი ამბების რედაქციებში ერთმანე-

თისაგან იზოლირებული კულტურები ჩამოყალიბდა. თუ ერთ კულტურაში თეთრკანიანი მენეჯერები და ყურნალისტები მიიჩნევენ, რომ ყველა თანამშრომელს წინსვლის თანაბარი შანსი აქვს, მეორეში ფერადკანიან ყურნალისტებსა და მენეჯერებს ჰგონიათ, რომ სხვადასხვა რასის ადამიანის მიმართ სხვადასხვა სტანდარტი გამოიყენება. ასეთ შეხედულებას კიდევ უფრო აძლიერებს ის გარემოება, რომ თეთრკანიანი მამაკაცების მმართველობითი კულტურა, ძირითადად, იმავე კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთობას ანიჭებს უპირატესობას, ვიდრე სხვა კულტურის ადამიანებთან. სწორედ ამიტომ, ცხადია, ყველაფერი უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რათა ორგანიზაციაში სხვადასხვა კულტურის ადამიანებმა განსხვავებული მოსაზრებების ერთმანეთისთვის გაზიარება კეთილგანწყობილ გარემოში შეძლონ.

ფერადკანიანი ყურნალისტების მიერ სამსახურის მიტოვების უმთავრესი მიზეზი წლების განმავლობაში არ შეცვლილა. მათ განეკუთვნება: პროფესიული ზრდისა და დანინაურების შეუძლებლობა. მართალია, ანაზღაურებას, სამუშაო პირობებს, ადამიანებს შორის ურთიერთობებსა და სხვა ფაქტორებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ, თუ ფერადკანიანი ყურნალისტების სამუშაო ადგილზე შენარჩუნება გვსურს, მაშინ სხვადასხვა ეთნიკური წარმოშობის თანამშრომლებს პროფესიული ზრდისა და დანინაურების თანაბარი შესაძლებლობები უნდა შევუქმნათ. დანინაურების შედეგად თანამშრომლებს მოვალეობებიც ემატებათ და პასუხისმგებლობაც. ფერადკანიანი ყურნალისტები ამისათვის მზად არიან, თუმცა მიაჩნიათ, რომ წარმატების მისაღწევად მათ თეთრკანიანებზე გაცილებით მეტი შრომა და ძალისხმევა სჭირდებათ. სამწუხაროდ, ფერადკანიან ყურნალისტთა უმრავლესობა პროფესიულ კარიერაზე გულგატეხილი და იმედგაცრუებული ამბობს უარს. მაშინ, როდესაც ამ სფეროში მუშაობას ისინი მაღალი იდეალებით განმსჭვალულნი იწყებდნენ (მაკგილი, 2002 წ.).

მაკგილი (2002 წ.) მიიჩნევს, რომ მენეჯერებმა პროფესიულად მნიშვნელოვან თანამდებობზე მეტი ფერადკანიანი ყურნალისტი უნდა დაანინაურონ. ეს კი სხვა ფერადკანიან პროფესიონალებს დაარწმუნებს, რომ იცვლება ორგანიზაციული კულტურა და რომ დანინაურების შესაძლებლობა მათაც მიეცემათ. მენეჯერები ფერადკანიან თანამშრომლებთან უფრო გულწრფელად უნდა ურთიერთობდნენ და მათ განსხვავებულ შეხედულებებს ობიექტურად აფასებდნენ. თეთრკანიანი და ფერადკანიანი ამერიკელები მიიჩნევენ, რომ ისინი ორ განსხვავებულ სამყაროში ცხოვრობენ, რის გამოც ოუ ჯეი სიმპსონის (ადრე ცნობილი ფეხბურთელი, რომელსაც ბრალი დასდეს ყოფილი მეუღლისა და მისი მეგობარი ვაჟის მკვლელობაში. სასამართლო პროცესზე ჟიურის თეთრკანიანმა წევრებმა იგი დამნაშავედ ცნეს, ხოლო ფერადკანიანებმა გაამართლეს. სასამართლოს მსვლელობასაც სხვადასხვანაირად აღიქვამდნენ.

ბევრი საკითხი, რომელიც ფერადკანიანთა კონტექსტში იქნა განხილული, ყურნალისტ ქალებსაც ეხება (იხილეთ II თავი „ქალთა დასაქმება“). მაგალითად, ერთსა და იმავე თანამდებობაზე მამაკაცს უფრო მაღალი ანაზღაურება აქვს, ვიდრე ქალს; გარდა ამისა, ქალებს მმართველობით ორგანოებში დანინაურების ნაკლები შანსიც აქვთ. მენეჯერებმა განსხვავებული კულტურების არსებობა უნდა გააცნობიერონ და ისეთი კლიმატი შექმნან, რომელიც გულ-

ლია კომუნიკაციას, სამართლიან და თანაბარ დანიშნულებას, ასევე ყველა ფერისა და სქესის წარმომადგენლებისათვის ნაყოფიერი სამუშაო გარემოს შექმნასა და განუღი საქმიანობიდან კმაყოფილების მიღებას უზრუნველყოფს. ასეთი ქცევა არა მარტო სწორია, არამედ ის, ამავე დროს, წახალისებს ქალებსა და ფერადკანიან თანამშრომლებს, მასმედიაში დარჩნენ და ხელი შეუშალონ დისკრიმინაციის ფაქტებს.

არბიტრაჟის გამოყენება სამართლებრივი პრობლემების თავიდან ასაცილებლად

თუ მენეჯერებს კონფლიქტთან დაკავშირებით არბიტრაჟის ან შუამდგომლობის საკითხების გაცნობა სურთ, შეუძლიათ, არამომგებიანი ორგანიზაციის, ამერიკის საარბიტრაჟო ასოციაციის (AAA) ვებგვერდი (<http://www.adr.org>) მოინახულონ. ასოციაციის განმარტების მიხედვით, არბიტრაჟი ნიშნავს სადავო საკითხის გადაცემას ერთი ან რამდენიმე მიუკერძოებელი პირისათვის განსახილველად და საბოლოო სავალდებულო გადაწყვეტილების მისაღებად. შუამდგომლობა კი პროცესია, რომლის დროსაც ნეიტრალური მხარე, რომელსაც სავალდებულო გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება არ აქვს, დაპირისპირებულ მხარეებს საკითხის შეთანხმებულად მოგვარებაში ეხმარება.

ურიგო არ იქნებოდა, თუ უთანხმოების მოგვარების გეგმას მედიაფირმა წინასწარ შეიმუშავებდა და მას თანამშრომელთა ინსტრუქციებსა და ცნობარებში შეიტანდა. გეგმაში განხილული უნდა იყოს, როგორ მოგვარდეს, მაგალითად, სექსუალურ ძალადობასთან, დისკრიმინაციასთან ან სამსახურიდან გათავისუფლებასთან დაკავშირებული სადავო საკითხები. ასოციაციის წესებსა და პროცედურებს ასოციაციის ვებგვერდზე შეგიძლიათ გაეცნოთ. მისი ბმულები იმ ვებგვერდებთანაც დაგაკავშირებთ, რომლებშიც რამდენიმე პრაქტიკული სახელმძღვანელოა შეტანილი: „დამწყების მეგზური და მეგზური არბიტრაჟისა და შუამდგომლობის საკითხებში საქმიანი ადამიანებისათვის“.

თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაცვა და უსაფრთხოება

2001 წლის 11 სექტემბრის ტერორისტულმა აქტმა ძირფესვიანად შეცვალა მედიაფირმების თანამშრომელთა უსაფრთხოებაზე ზრუნვის მიმართ მიდგომა. თანამშრომელთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფისა და, ამავე დროს, სამართლებრივი პრობლემების თავიდან ასაცილებლად, მედიამენეჯერებმა როგორც მთავარ (ცენტრალური ოფისი ქალაქის ცენტრში), ასევე სხვა (საგარეუბნო ან რეგიონული ბიუროები, გაყიდვების პუნქტები, სტამბები, გადამცემი ანძები და ა.შ.) ორგანიზაციებში მოქმედი უსაფრთხოების ღონისძიებები სისტემატურად უნდა განახლონ. დანესებულებაში უნდა იყვნენ უსაფრთხოებაზე პასუხისმგებელი პირები, უნდა დადგინდეს გადაუდებელი ღონისძიებები და თვალყური უნდა ვადევნოთ მათ სისტემატურ შესრულებასა და განახლებას.

გარდა ამისა, თანამშრომლებს უნდა განემარტოთ, რომ საქმიანობის პრო-

ცესში განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმონ საკუთარ უსაფრთხოებას. თუ, მაგალითად, რომელიმე თანამშრომელი მასალის წერის ან სხვა რამის კეთებისას თავს ცუდად გრძნობს, მაქსიმალური წინდახედულებაა საჭირო, რომ გაუმართლებელ რისკს თავი ავარიდოთ (მოკერი, 2001 წ.). უსაფრთხოების ღონისძიებები საზოგადოებისათვის ცნობილი უნდა იყოს, ამიტომ ის უნდა შევიდეს თანამშრომელთათვის განკუთვნილ ცნობარში და გამოქვეყნდეს ვებგვერდზე.

გამოძიების ფედერალური ბიურო (FBI) საკუთარ ვებგვერდზე (www.fbi.gov) სისტემატურად აქვეყნებს ინფორმაციას ტერორიზმის საშიშროების შესახებ და ითხოვს, რომ უსაფრთხოების ღონისძიებები კიდევ უფრო გამკაცრდეს. ფედერალური ბიუროს რჩევაა, მედიაფირმებმა აუცილებლად გაითვალისწინონ საექვო წერილებისა და ამანათების მიღების შესაძლებლობა (ფედერალური ბიუროს კონსულტაცია, 2001 წ.). თანამშრომლები გააფრთხილეთ, რომ მათ ფიზიკურ თვალს არ გამოორჩეს არც ერთი ისეთი კორესპონდენცია და ამანათი, რომელზეც: მითითებული არ არის გამომგზავნის მისამართი, არის მეტისმეტად ბევრი მარკა, დაშვებულია ორთოგრაფიული შეცდომები, სახელწოდება შეცდომით წერია და ადრესატად მხოლოდ ორგანიზაციის დასახელებაა მითითებული, ადრესატის სახელი სწორია, მაგრამ თანამდებობა – არასწორი, ჩანს რაიმე მავთული, აქვს უსწორმასწორო ან არათანაბარი გვერდები, დარღვეულია ცენტრი, გარეგნულად ხისტია ან გაბერილი, ძალიან ბევრი ზონარი ან თოკი აქვს შემოხვეული, უცნაური სუნი ადის, დალაქავებულია ან კრისტალური ნივთიერება აქვს დანეშებული.

საექვო კორესპონდენციას დიდი სიფრთხილით მოეპყარით, ნუ შეანჯღრევთ, ნუ დააგდებთ, მოაცილეთ სხვა თანამშრომლებს, ნუ გახსნით, ნურც დაყნოსავთ, ნურც გალოკავთ და გამოიძახებთ 911. თუ ამანათი გახსნილია და არსებობს აფეთქების საშიშროება, შენობა დაუყოვნებლივ დაცალეთ, დარეკეთ 911-ზე და დაუკავშირდით ფედერალური ბიუროს უახლოეს განყოფილებას. თუ ეჭვი რადიოლოგიურ მონამვლაზე გაგიჩნდათ, ამანათი იზოლირებულად მოათავსეთ და მასთან კონტაქტი მინიმუმამდე შეამცირეთ, ნურც შეეხებით, მოაშორეთ ადამიანები, დაიწყეთ ევაკუაცია, დარეკეთ 911-სა და ფედერალური ბიუროს უახლოეს განყოფილებაში. ასევე თუ ეჭვი ქიმიურ ან ბიოლოგიურ მონამვლაზე გაგიჩნდათ, საგანი იზოლირებულად მოათავსეთ, გამორიცხეთ მასთან კონტაქტი, ხელები საპნითა და თბილი წყლით დაიბანეთ, აკრივეთ 911 და დარეკეთ ფედერალური ბიუროს უახლოეს განყოფილებაში (ფედერალური ბიუროს კონსულტაცია, 2001 წ.).

მედიაფირმებმა კორესპონდენციის გასაცხრილად ცალკე, ძირითადი შენობებისგან მოშორებით, გამოყვეს ფართობი, სადაც დამხარისხებლებს ხელთათმანები, ნიღბები, დამცველი სათვალეები უკეთიათ და/ან სპეცსამოსი აცვიათ. საექვო კორესპონდენცია დაუყოვნებლივ ცალკე გააქვთ და უსაფრთხო ადგილას ამონებენ, ხოლო მონამვლის თავიდან აცილების მიზნით დაუყოვნებლივ ფუთავენ. თანამშრომლები, რომლებიც, სავარაუდოდ, მონამვლელი ნივთიერებით უკვე დაბინძურდნენ, სხვებისაგან უნდა გამოცალკევდნენ, ტანთ გაიხადონ, გასუფთავდნენ და დამცველი ტანსაცმელით შემოსონ. მუშაკები, რომელთაც მონამვლულ ადამიანთან ურთიერთობა ან კორესპონდენციასთან შეხება ჰქონდათ, იზოლაციაში უნდა ვამყოფოთ.

სავენტილაციო სისტემა უნდა გამოირთოს, ხოლო შენობა ან სართული მანამდე ჩაიკეტოს, ვიდრე მონამვლის გავრცელების საშიშროება არ აღმოიფხვრება (მოკერი, 2001 წ.).

ზოგიერთმა მედიაფირმამ დამატებით დაიჭირა უსაფრთხოების სამსახურის მუშაკები. მათ დავალებული აქვთ შენობის ყველა შესასვლელისა და გამოსასვლელის, ასევე დერეფნების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა. ყველა თანამშრომელს ციფრული აპარატით სურათი გადაუღეთ, რათა დაცვის მუშაკებს, დანესებულებაში შემომსვლელთა თაობაზე ეჭვის ნარმოქმნის შემთხვევაში, პიროვნებისა და ფოტოსურათის შედარების შესაძლებლობა ჰქონდეთ. ზოგიერთმა ფირმამ პირადობის დამადასტურებელი სამკერდე ნიშნები ან ბარათები შემოიღო, რომლებიც იმავდროულად გასაღების ფუნქციასაც ასრულებს. თანამშრომლები სამსახურში ყოფნის მთელი პერიოდის განმავლობაში ვალდებული არიან, პირადობის დამადასტურებელი სამკერდე ნიშნები ყველას დასანახად ატარონ.

მასმედიის ობიექტებზე შესვლა, როგორც წესი, შეზღუდულია და მათ სტუმარს ორგანიზაციის თანამშრომელი აუცილებლად თან უნდა ახლდეს. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უსაფრთხოებისათვის თვალსაჩინოებაც უნდა გამოვიყენოთ. განსაკუთრებული შემთხვევისათვის მათ სპეციალურადაც ავარჯიშებენ, რათა იცოდნენ სათადარიგო გასასვლელები, შენობიდან გასვლის წესი, როგორ ისარგებლონ კიბის ჭიბა და საევაკუაციო სქემით, ასევე საჯაროდ ვრცელდება საგანგებო შემთხვევაში გამოსაყენებელი ტელეფონის ნომრები. ერთ-ერთი გაზეთი კი უფრო შორს წავიდა და მოხალისეთა სპეციალური SWAT ჯგუფები ჩამოაყალიბა. ჯგუფის წევრები მუდამ მზად არიან მათთან დაკავშირებისთანავე საკვებითა და წყლით დატვირთული მანქანებით უმალ იქ გაჩნდნენ, სადაც მათი დახმარებაა საჭირო (მოკერი, 2001 წ.).

შექმენით სისტემა, რომელიც ყველა ადგილობრივი ქვედანაყოფისა და გეოგრაფიულად სხვაგან განთავსებულ განყოფილებათა თანამშრომლებს სავარაუდო საფრთხის შესახებ დაუყონებლივ შეატყობინებს. ამ სისტემის მიზანია, სარწმუნო ინფორმაცია ოპერატიულად გავრცელდეს და თანამშრომლები ფიზიკური დაზიანებისა ან სიკვდილისაგან დაიცვას. თანამშრომლები სპეციალურად უნდა მოემზადონ საევაკუაციო ღონისძიებებისათვის; მათ აგრეთვე უნდა იცოდნენ ელექტრონული ფოსტით, ინტერკომითა და სატელეფონო კომუნიკაციის საშუალებებით სარგებლობა. ასევე იქონიეთ სხვა მარტივი ტექნოლოგიური კომუნიკაციის საშუალებები იმ შემთხვევისათვის, თუ ელექტრონული ან სატელეფონო კავშირი გაითიშება. საეჭვო ამანათები და საგნები სკანერით ან ციფრული ფოტოაპარატით სწრაფად უნდა გადაიღოთ და ელექტრონული ფოსტით სხვა თანამშრომლებს გადაუგზავნოთ, რათა განგაში პოტენციური საშიშროების შესახებ ყველასთვის დროულად გახდეს ცნობილი.

გაუთვალისწინებელი შემთხვევისათვის სპეციალური გეგმა შეიმუშავეთ. იგი დაგეხმარებათ საქმიანობის სხვა ადგილას გადატანაში, საგამომცემლო და სამაუწყებლო საქმის სარეზერვო ვარიანტების შექმნასა და თავდასხმისთვის მზადყოფნაში. მაგალითად, თუ თავდასხმა მოხდა, კომპანიის მენეჯმენტთან სატელეფონო კონფერენციები ყოველდღიურად უნდა ჩაატაროთ

და ერთმანეთს ინფორმაცია, შემფოთებისა და სტრესული მდგომარეობის მიზეზები გაუზიაროთ. ამ ვითარებაში ფირმის კომუნიკაციების განყოფილება ვალდებულია, ახალი ამბების ბიულეტენი სისტემატურად გამოსცეს და თანამშრომლების უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად შემუშავებული უახლესი ღონისძიებები განაახლოს. ასევე რეგულარულად ჩაატარეთ თანამშრომელთა შეკრებები, რათა მათთვის ცნობილი იყოს, რა ხდება და უსაფრთხოების რა ზომები უნდა დაიცვან (მოკერი, 2001 წ.).

დაბოლოს, მედიაგამოცემებმა თავიანთ მკითხველებსა და მასურებლებს უნდა ურჩიონ, რომ ანონიმური ან უმარკო კორესპონდენციის გამოგზავნისაგან თავი შეიკავონ, რადგან მსგავს კორესპონდენციაზე რედაქციის პასუხის მიუღებლობამ მათი მხრიდან საჩივარი ან სარჩელი შეიძლება გამოიწვიოს. აცნობეთ საზოგადოებას, რომ, თუ კორესპონდენციას გამოგზავნიან, აუცილებლად მიუთითონ სახელი, მისამართი, ტელეფონის ნომერი და/ან ელექტრონული ფოსტის მისამართი (მოკერი, 2001 წ.). ამ ღონისძიებების გატარება თანამშრომლებსათვის პოტენციურ საფრთხესაც ამცირებს და სასამართლო საქმის აღძვრის შესაძლებლობასაც, რომლებიც, შეიძლება, საბოტაჟმა, სტიქიურმა უბედურებამ ან საზოგადოების ცალკეული წევრების გაღიზიანებამაც გამოიწვიოს.

ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით მენეჯერებს გაცილებით მეტ პრობლემასთან უნევთ შეჭიდება, ვიდრე ჩვენ ვისაუბრეთ. ამიტომ ზედმეტი არ იქნება, თუ გირჩევთ: აუცილებლად დაიცავით სხვადასხვა ინსტრუქცია (მაგალითად, უნარშეზღუდულ ამერიკელთა დაცვის აქტი), ხოლო იურიდიული კონსულტაციის მისაღებად მიმართეთ კვალიფიციურ ექსპერტებს.

პორნოგრაფიასა და ბილნსიტყვაობასთან დაკავშირებული პრობლემები

ტექნოლოგიების განვითარებამ მედიამენეჯერებს პორნოგრაფიასთან დაკავშირებით ახალი სამართლებრივი თავსატეხი გაუჩინა. განსაკუთრებული სიფრთხილე მართებთ იმ მედიაფირმებს, რომლებიც ინტერნეტში ვებგვერდებს, სარეკლამო განცხადებების დაფებსა და სასაუბრო კუთხეებს ქმნიან ან აფინანსებენ. მართლაც, როდესაც ისინი მასალას ვებგვერდიდან ან ვებგვერდში ტვირთავენ, ოპერატიულ რეჟიმში ყიდიან და ელექტრონული წერილების გავრცელების უფლებასაც გვაძლევენ, ამით ნებისმიერი მასალა ხელმისაწვდომი ხდება მესამე მხარისათვის, რომელსაც ვერაფერს დაუშლის, საკუთარი მიზნებისათვის გამოიყენოს იგი. აშშ-ს კონსტიტუციის პირველი შესწორება მედიაფირმებს ბილნსიტყვაობისაგან და ბავშვთა პორნოგრაფიისაგან არ იცავს, ამიტომ თუ მსგავსი შინაარსის მასალას ვებგვერდზე წააწყდებით, იგი დაუყოვნებლივ უნდა მოიხსნას (დელტა და მაცუურა, 2002 წ.).

პრობლემების თავისებურებები იმით არის განპირობებული, რომ ინტერნეტს „არ აქვს საზღვრები“, ხოლო ბილნსიტყვაობას თანამედროვე საზოგადოებრივი ცხოვრების წესი გარკვეული სტანდარტებით განიხილავს. ამიტომ ნუ გეგონებათ, რომ სექსუალური მასალის გავრცელება რომელიმე ქვეყნის იურისპრუდენციამაც სიბილწედ არ მიიჩნევა. ამიტომ ქსელში მსგავსი მასალის გაშვება ნებისმიერ შემთხვევაში აკრძალეთ. დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლებმა, რომლებიც კომპიუტერულ სისტემებთან მუშაობენ და ემსახურებიან, იციან, ვის აქვს ფირმის ვებგვერდზე

შესვლის შესაძლებლობა.

დელტა და მაცუურა (2002 წ., იხ. დანართი 12) ფირმებს ურჩევენ, ინტერნეტში ვებგვერდის, სარეკლამო განცხადებათა დაფებისა და სასაუბრო კუთხეების შინაარსის სისტემატური მონიტორინგი მოახდინონ და ხელმომწერებთან დადებულ ხელშეკრულებებში მასალათა შინაარსის კონტროლი გაითვალისწინონ, რათა მიუღებელი შინაარსის შემცველი მასალის ქსელიდან ამოღების უფლება ჰქონდეთ. ფირმებმა ხელმომწერებთან, მასალის მწარმოებლებთან და ვებგვერდზე შესვლის უფლების მქონე სხვა პირებთან უნდა გააფორმონ კონტრაქტი ან მიაღწიონ შეთანხმებას, რომელშიც მითითებული იქნება, რომ სექსუალური ან საკამათო შინაარსის მქონე მასალას ინტერნეტში არ ჩატივრთავენ. უზრუნველყავით, რომ ინტერნეტის შინაარსობრივი მხარის მონიტორინგისათვის გამოყოფილი თანამშრომლები საქმეს განსაკუთრებული პასუხმგებლობითა და ყურადღებით მოეკიდონ და საეჭვო მასალის აღმოჩენის შემთხვევაში, შესაბამის მენეჯერს დაუყოვნებლივ დაუკავშირდნენ. ამ თანამშრომლებისათვის ცნობილი უნდა იყოს, რა სახის მასალა ექვემდებარება დაუყოვნებლივ წაშლას.

სამთავრობო ინფორმაციის ელექტრონული ვერსიების ხელმისაწვდომობა და მასთან დაკავშირებული პრობლემები

ინფორმაციის თავისუფლების აქტის (FOIA) თანახმად, რომელიც ფედერალური უწყებებიდან ინფორმაციის მოთხოვნის წესებს აყალიბებს, მედიაორგანიზაციებს სამთავრობო ინფორმაციის მოპოვების საშუალება ეძლევათ. ინფორმაციის თავისუფლების აქტი, მართალია, თავიდან ელექტრონულ ინფორმაციას არ ითვალისწინებდა, მაგრამ მოგვიანებით მიიჩნიეს, რომ იგი, შეიძლება, კომპიუტერული ჩანაწერებისთვისაც გამოეყენებინათ. აქტის დებულებები მაშინ მოქმედებს, როდესაც ფედერალური უწყების საძიებო სისტემებით ინფორმაციის მოპოვება შედარებით ადვილად ხერხდება. მართალია, ზუსტად რა ფორმით უნდა მოხდეს მის მიერ ამგვარი ელექტრონული ჩანაწერების მოპოვება, დაკონკრეტებული არ არის, მაგრამ ნებისმიერი მედიუმის გამოყენება მაინც დაშვებულია. სასამართლოებმა ისიც დაადგინეს, რომ მსგავს მედიუმს, ელექტრონულ ჩანაწერებთან ერთად, განეკუთვნება მიკროფირი და ქალაქი (დელტა და მაცუურა, 2002 წ.).

ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის კიდევ ერთი საკითხი ის არის, რამდენად შესაძლებელია ფედერალური უწყების მიერ შექმნილი პროგრამების FOIA-ს ფარგლებში მოპოვება. ამ საკითხის არსებობა იმით არის განპირობებული, რამდენად იქნება შესაძლებელი საჭირო ელექტრონული ჩანაწერების მოსაპოვებლად ზემოხსენებული პროგრამის გამოყენება. თუ ფედერალური უწყება თავის მონაცემთა ბაზას ან პროგრამებს საჯაროდ ავრცელებს ან მის გაყიდვას განიზრახავს, FOIA – ინფორმაციის თავისუფლების აქტი – ამგვარ ქმედებას არ კრძალავს. ეს საკითხი მით უფრო მწვავედ დადგება, რაც უფრო მოიმატებს ფედერალური ინფორმაციისა და პროგრამების წარმოება და, შესაბამისად, მათი ეკონომიკური მნიშვნელობაც გაიზრდება (დელტა და მაცუურა, 2002 წ.). პეილის (2001 წ.) აზრით, მართალია, მედიაორგანიზაციებს ამგვარ მონაცემთა ბაზების შესასყიდად თანხები აქვთ, მაგრამ

ფართო საზოგადოებას ამის შესაძლებლობა არ ექნება.

FOIA-ს მიხედვით, ის ელექტრონული წერილები, რომლებიც საჯარო ინტერესს შეიცავენ, საჭირო შემთხვევაში გამოამჟღავნებს ექვემდებარება. დაარქივებული, დაბეჭდილი ან ადვილად ხელმისაწვდომი ელექტრონული კორესპონდენცია უფრო ხშირად მიიჩნევა საჯარო მნიშვნელობის შინაარსის მქონედ. რაც შეეხება პირად და კონფიდენციალურ სატელეფონო საუბრებს, ისინი გამოამჟღავნებს არ უნდა დაექვემდებაროს (დელტა და მაცუურა, 2002 წ.). მენჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ელექტრონული მასალები დოკუმენტად მიიჩნევა სასამართლო პროცესის შემთხვევაში, ამიტომ ისინი ვალდებული არიან, მედიაფორმებში ინფორმაციის გამოამჟღავნებისა და შენახვის სათანადო პროცედურები დაანესონ (ფრეიერი, 2002 წ.).

ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასთან უშუალოდ არის დაკავშირებული უსაფრთხოებისა და უშიშროების საკითხები. 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერორისტული აქტის შემდეგ ფედერალურმა უწყებებმა ინტერნეტ-ქსელიდან მთლიანად ამოიღეს ისეთი ინფორმაცია, რომლის გამოყენებაც მომავალში ტერორისტებს შეეძლოთ ტერორისტული აქტების დასაგეგმად. მაგალითად, ტრანსპორტის დეპარტამენტის ვებგვერდიდან ამოიღეს ნავთობის მილსადენის რუკა, გარემოს დაცვის სააგენტომ თავისი ვებგვერდიდან ამოიღო ინფორმაცია მანე მასალების შესახებ, ხოლო დაავადებათა კონტროლის ცენტრმა – გამოკვლევა ქიმიური იარაღის ტერორიზმის მიზნებისათვის გამოყენების შესახებ (ზიპი, 2002). მომავალ მედიამენეჯერებს პასუხის გაცემა მოუწევთ კითხვაზე: ხომ არ უქმნის საზოგადოებას საფრთხეს ამა თუ იმ მასალის გამოქვეყნება?

მედიამენეჯერები და მათი თანამშრომლები უმცირესობათა რიგებში აღმოჩნდებიან, თუ ისინი ინფორმაციის საყოველთაო ხელმისაწვდომობას დაუჭერენ მხარს. 2001 წლის ოქტომბერში გენერალურმა პროკურორმა ჯონ აშკროფტმა ფედერალურ უწყებებს მოუწოდა, FOIA-ს მოთხოვნებს წინააღმდეგობა გაუწიონ, როდესაც ეს სამართლებრივად გამართლებულია. უნინ ფედერალურ უწყებებს ინფორმაციის საჯაროობისაკენ მოუწოდებდნენ, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც მოთხოვნილ დოკუმენტს სამართლებრივი ინტერესებისათვის პოტენციურად ზიანის მიყენება შეეძლო. ამჟამად კი ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის კომერციული თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი და პირადი ცხოვრების ამსახველი ინფორმაციის დაცვის მიზნით შედარებით უფრო შემზღუდველი სტანდარტი შემოიღეს (ზიპი, 2002 წ.). ასე რომ, საეარაუდოდ, დაცვის დამატებითი ღონისძიებების განხორციელება მომავალში ინფორმაციის საყოველთაო ხელმისაწვდომობის შეზღუდვის საშიშროებას ქმნის.

ინფორმაციის საყოველთაო ხელმისაწვდომობის შესახებ ჟურნალისტური შეხედულების არაპოპულარობა ზოგჯერ საზოგადოების ნევრებს შორისაც იჩენს თავს. ფლორიდის შტატის კანონი, რომელიც ძალაში ავტომბროლელის, დეილ ერნჰარდტის, გარდაცვალების შემდეგ შევიდა, ცხედრის გაკვეთის ფოტოებს პირად ინფორმაციად მიიჩნევს და ამიტომ მისი საჯაროდ გავრცელება მხოლოდ მოსამართლის ნებართვით იყო დაშვებული. მოსამართლემ ცხედრის გაკვეთის ფოტოები ერნჰარდტის ქვრივის პირად საკუთრებად მიიჩნია და, მისი თხოვნით, სურათების გავრცელება აკრძალა. გაზეთი „ორ-

ლანდო სენტინელი" სასამართლოში ფოტოების გამოყენებას შეეცადა, მაგრამ ამ ფაქტმა ავტომრბოლის გულშემატკივრების გულისწყრომა გამოიწვია, ხოლო კანონმდებლებმა ყველა ფოტოსურათი პირადი ცხოვრების ამსახველად გამოაცხადეს (ზიპი, 2002 წ.). ამგვარად, მასმედია მნიშვნელოვან როლს საზოგადოების გაცნობიერებაშიც ასრულებს. მან უნდა განუმარტოს ადამიანებს, რომ აუცილებელია, დაიცვან თავიანთი უფლება, გამოიყენონ სამთავრობო ინფორმაცია, ვიდრე მისი ხელმისაწვდომობა კიდევ უფრო არ გაუარესებულა.

ტყუილი რეკლამაში

მენეჯერები ვალდებულნი არიან, თანამშრომლები ისე მოამზადონ, რომ მათ რეკლამის შემოსწავლისას განსაზღვრონ, ხომ არ არის იგი მცდარი ან ზიანს ხომ არ აყენებს აუდიტორიას. ვაჭრობის ფედერალური კომისიის (FTC) 1914 წლის აქტის მე-5 და მე-12 ნაწილების თანახმად, ხსენებული კომიტეტი უფლებამოსილია, რეკლამირების დარგში დაარეგულიროს როგორც მცდარი, ასევე არაზუსტი ქმედებები და პრაქტიკა. თუ სარეკლამო აგენტი კონკურენტის მიერ ყალბად შედგენილი რეკლამის შედეგად დაზარალდა, ლანჰამის აქტის 43-ე (1) ნაწილის თანახმად, რომელიც სავაჭრო ნიშნის დაცვას უზრუნველყოფს, მას უფლება აქვს, სარჩელი აღძრას. ლანჰამის აქტის შესაბამისად, ტყუილი განისაზღვრება, როგორც ფაქტების გაყალბებულად ან შემაცდენლად წარმოჩენა (გილმორი, ბარონი და საიმონი, 1998 წ.; პრესტონი, 1996 წ.).

დღეს კი ვაჭრობის ფედერალური კომისია ტყუილს განსაზღვრავს, როგორც: (ა) მომხმარებლის შეცდომაში შესაყვანად რაიმე საქმიანობის დამახინჯებით წარმოდგენას ან განზრახ გამოტოვებას; (ბ) მომხმარებლის პერსპექტივიდან ისეთი საქმიანობის დამახინჯებით წარმოდგენას ან განზრახ გამოტოვებას, რომელიც არსებულ ვითარებაში მომხმარებელს აზიანებს და (გ) რაიმეს დამახინჯებით წარმოდგენას, განზრახ გამოტოვებას ან ისეთ საქმიანობას, რომელიც აშკარად მატერიალური უნდა იყოს („მოტყუების პოლიტიკა“, 1983 წ.). რიჩარდსი (1990 წ.) ამბობდა, რომ „მართვად მოტყუებას ადგილი მხოლოდ იმ შემთხვევაში აქვს, თუ იგი გავლენას ახდენს მნიშვნელოვანი რაოდენობის ადამიანთა მსყიდველობით ქცევაზე“ (გვ. 24).

ცრუ განცხადებას ან მოტყუების პრაქტიკას განეკუთვნება ყალბი სიტყვიერი და წერილობითი განცხადებები, მცდარი ფასები, სიცოცხლისათვის სახიფათო და წუნიანი საქონლის რეკლამირება, მაშინ, როდესაც ამის შესახებ თვალსაჩინოდ მითითებული არ არის, დაპირებული მომსახურების განუხორციელებლობა და გარანტიით განსაზღვრული ვალდებულებების შეუსრულებლობა. ვაჭრობის ფედერალური კომისია მიიჩნევს, რომ მოტყუებად შეიძლება ჩაითვალოს არა მხოლოდ ისეთი სარეკლამო განცხადება, რომელიც მთლიანობაში არის ყალბი და გონიერი მომხმარებლები შეცდომაში შეჰყავს, ან ისეთი, რომლის მიმართ სამართლიანი პრეტენზიებია გამოთქმული, არამედ ყველა ის სარეკლამო განცხადებაც, რომელიც ზოგადად ყალბ შთაბეჭდილებას ქმნის („მოტყუების პოლიტიკა“, 1983 წ.).

ვაჭრობის ფედერალურ კომისიას მიაჩნია, რომ სარეკლამო სააგენტოების ზოგიერთი ქცევა გონიერი მომხმარებლის აშკარა მოტყუებას ვერ

გამოიწვევს. ასეთია, მაგალითად, იაფი პროდუქციის არასწორი წარმოჩენა. ამგვარი პროდუქციით მომხმარებელი, როგორც წესი, ხშირად სარგებლობს, ამიტომ სიყალბე იოლი გამოსააშკარავებელია. ვასათვალისწინებელია ისიც, რომ მსგავსი პროდუქციის სარეკლამო აგენტები სამუშაოს შესანარჩუნებლად მრავალჯერად გაყიდვაზე არიან დამოკიდებულნი. ამიტომ ასეთი რეკლამები ნაკლებ შემოფოთებას იწვევს. *ვაჭრობის ფედერალური კომისია*, როგორც წესი, არ აღძრავს სარჩელს იმ შემთხვევაში, თუ რეკლამა ზედმეტად აბუქებს პროდუქტის თვისებებს, სწორად და გულწრფელად გამოხატავს შეხედულებას მის შესახებ ან პროდუქტის ხარისხთან დაკავშირებით ამკარა გაზვიადებას მიმართავს (მაგალითად, ისეთი ეპითეტების გამოყენება, როგორიცაა *საუკეთესო ან უდიდესი*; „მოტყუების პოლიტიკა“, 1983 წ.; პრეს-ტონი, 1996 წ.).

ვიდრე რეკლამა ფართო საზოგადოებას მიეწოდება გაზეთებში, ჟურნალებში, სამაუწყებლო სადგურებში, საკაბელო არხებში, ინტერნეტგვერდებსა და ყველა სხვა მედიაში, იგი საგულდაგულოდ უნდა გადამოწმდეს, რათა ისეთი სარეკლამო განცხადება არ გაიპაროს, რომელიც საზოგადოებას შეცდომაში შეიყვანს ან შეურაცხყოფას მიაყენებს. ურიგო არ იქნებოდა, თუ მცდარი ან აუდიტორიის შეურაცხყოფელი შინაარსის შემცველი სარეკლამო ინფორმაციის თავიდან აცილების მიზნით მედიაორგანიზაციები კოდექსის სახით სპეციალურ წესებს შეიმუშავებდნენ. სწორედ ამგვარი ვითარების გათვალისწინებით და მენეჯერების გასაცნობიერებლად *ვაჭრობის ფედერალური კომისია აქვეყნებს მის მიერ საგანგებოდ მომზადებულ დოკუმენტებს: „მოტყუების პოლიტიკა“ და „სახელმძღვანელო მითითებები“* (www.ftc.gov/bcp/guides.htm), *„რეკლამების გადამოწმება: მედიაცნობარი“* (www.ftc.gov/bcp/online/buspubs/adscreen.htm).

მარაგულირებელი და თვითმარაგულირებელი ინტერნეტრასურსები მენეჯერებისათვის

მედიამენეჯერებისათვის ინტერნეტში კიდევ მრავალი სხვა საინტერესო ვებგვერდია. იურიდიული ლიტერატურის ინტერნეტბიბლიოთეკა შეიცავს აშშ-ს ფედერალური და შტატების კანონთა მდიდარ კოლექციას, ასევე ზოგიერთ საერთაშორისო კანონსა და ხელშეკრულებას (<http://www.lawguru.com/ilawlib/>). აშშ-ს კანონთა კოდექსებს შეგიძლიათ გაეცნოთ შემდეგ მისამართზე (uscode.house.gov/usc.htm). გარდა ამისა, არსებობს ფედერალური ვებნავიგატორი, რომელიც ფედერალურ უწყებათა უმრავლესობის კარს (lawdbase.law.villanova.edu/fedweb/) ადებს.

თუ მედიამენეჯერებს რომელიმე სპეციფიკური საკითხის შესახებ კონკრეტული რჩევის მიღება სურთ, მათ შეუძლიათ, შესაბამის ვებგვერდებს მიმართონ. აშშ-ს თანაბარ შესაძლებლობათა კომისიას (<http://www.eeoc.gov>) ქსელში აქვს სწრაფად მოქმედი ბმული, რომლითაც დამკირაველები დასაქმების თანაბარი უფლებების ფედერალურ კანონმდებლობას (www.eeoc.gov/qs-employers.html), ხოლო მეორე ბმულით (www.eeoc.gov/policy/

index.html) კანონებს, ინსტრუქციებსა და პოლიტიკურ მითითებებს გაცნობიან. განსაკუთრებულ სიტუაციათა მენეჯმენტის ფედერალური სააგენტო (www.fema.gov) იძლევა რჩევებს, როგორ უნდა დაგეგმო და მოემზადო სტიქიური უბედურებებისთვის (www.fema.gov/library/prepandprev.shtml).

ფედერალური და ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებიდან ინფორმაციის მოძიებაში როგორც ჟურნალისტებს, ისე სხვა პროფესიის პირებს ძალიან დაეხმარებათ პროფესიონალ ჟურნალისტთა საზოგადოების (SPJ; <http://www.spj.org>) რესურსცენტრი (www.spj.org/foia.asp). პროფესიონალ ჟურნალისტთა საზოგადოების მრავალფეროვნების ბმულები (www.spj.org/diversity.asp) იძლევა ექსპერტთა რჩევებს სამოქალაქო უფლებებთან, არატრადიციული სექსუალური ორიენტაციისა და გენდერულ საკითხებთან დაკავშირებით.

ფერადკანიანი ჟურნალისტების საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე მეტად მდიდარი ინფორმაციაა მოთავსებული შაეკანიან ჟურნალისტთა ეროვნული ასოციაციისა (NABJ; <http://www.nabj.org>) და მედიის რესურსცენტრის ვებგვერდებზე (www.nabj.org/html/mediarsrcs.html). აზიელ-ამერიკელ ჟურნალისტთა ასოციაციის ვებგვერდს კი (AAJA; www.ajaa.org) აქვს ბმული, რომელიც შეიცავს სახელმძღვანელო ცნობებს არაბული წარმოშობის ამერიკელებისა და სამხრეთ აზიელების შესახებ, აგრეთვე „Media Watch“-ისა და მრეწველობის ახალ ამბებს. ლათინოამერიკელი ჟურნალისტების ეროვნული ასოციაციის (NAHJ; www.nahj.org) ბმულში მოცემულია ინფორმაცია იმის შესახებ, სად შეუძლია ლათინოს მოსახლეობას აშშ-ში, შეიძინოს ჟურნალისტთა ცნობარი და განმარტავს მის დანიშნულებასა და მიზნებს (www.nahj.org/mission.html). მკვიდრ (აბორიგენ) ამერიკელ ჟურნალისტთა ასოციაცია (NAJA; www.naja.org) „ნითელი რეპორტაჟების“ სახით მომხმარებელს გადასატვირთად სთავაზობს ახალ ამბებს ამერიკის ისტორიულ მკვიდრთა შესახებ (www.naja.com/red.html). ლესბოსელ და პომოსექსუალ ჟურნალისტთა ეროვნული ასოციაციის (www.nlga.org) ვებგვერდის ბმულებში კი მოცემულია ინფორმაცია იმუნოდეფიციტისა და შიდსის შესახებ (www.nlga.org/news/aidslinks.html). „Detroit Free Press“-მა გამოსცა „100 შეკითხვა და პასუხი არაბული წარმოშობის ამერიკელებზე: ჟურნალისტის ცნობარი“ (www.freep.com/jobspage/arabs.htm).

ვებგვერდზე რეპორტიორთა კომიტეტი პრესის თავისუფლებისათვის (<http://www.rcfp.org>) – სამართლებრივ საქმიანობასთან დაკავშირებული მრავალფეროვანი ინფორმაციაა მოთავსებული. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა პრესის თავისუფლების საკითხებს, მასვე აქვს ბმული ამერიკის კონსტიტუციის პირველი შესწორების ცნობართან და ახალი ამბების მედიისა და კანონმდებლობის გვერდებთან. ცილისწამებისაგან დაცვის რესურსცენტრი (www.ldrc.com) ამერიკის კონსტიტუციის პირველი შესწორებით მინიჭებულ უფლებებს ცილისწამების, პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობისა და სხვა სამართლებრივ საკითხებს ადევნებს თვალყურს. ვებგვერდი – რედაქტორი და გამომცემელი – კი (www.editorpublisher.com) აქვეყნებს იურიდიულ სტატიებსა და მონაცემთა ბაზას (www.editorpublisher.com.editorpublisher/business-resources/medialinks.jsp).

ამერიკის გაზეთების ასოციაცია (NAA; <http://www.naa.org>) საგაზეთო ინ-

დუსტრიაზე ამახვილებს ყურადღებას და ჟურნალების Presstime-სა (www.naa.org/presstime/) და TechNews-ის (www.naa.org/technews/) ინტერნეტვერსიებს გამოსცემს. ამერიკის გაზეთების ასოციაციის ვებგვერდი ბმულებით არის დაკავშირებული სახელმწიფო და იურიდიული საქმეების ვებგვერდებთან. მათში მოცემულია მდიდარი ინფორმაცია თანამშრომლებთან ურთიერთობების, სახელმწიფო და სამართლებრივი საქმეების, აგრეთვე საფოსტო უწყების საქმიანობის თაობაზე. იგი ასევე დაკავშირებულია თეთრი სახლის, აშშ-ს წარმომადგენლობითი პალატისა და აშშ-ს სენატის ვებგვერდებთან.

რადიოსა და ტელევიზიის ახალი ამბების დირექტორთა ასოციაციას (<http://www.rtnda.org>) ინფორმაციისა და კვლევის თავისუფლების გვერდთან აქვს ბმული. იგი ასევე აქვეყნებს ეთიკის კოდექსის ინტერნეტვერსიას (www.rtnda.org/ethics/coe.shtml). მუწყებელთა ეროვნული ასოციაციის ვებგვერდში კი (www.nab.org) გაეცნობით ბმულებს სახელწოდებით იურიდიული და მარეგულირებელი საქმეები, მეცნიერება და ტექნოლოგია და კვლევა და ინფორმაცია. მათ არ ჩამორჩებიან ელექტროკომუნიკაციების მენეჯერებიც, რომლებიც მომხმარებლებს სთავაზობენ, თვალი მიადევნონ ფედერალური კომუნიკაციების კომისიის (FCC; www.fcc.gov) საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს. მასვე აქვს ბმული მედიასაკუთრების ვებგვერდთან (www.fcc.gov/ownership/), რომელიც კომუნიკაციების ფედერალური კომისიისათვის მუდამ პრიორიტეტული საკითხი იყო.

კოლუმბიის ჟურნალისტური რესურსების მიმომხილველი (CJR; <http://www.cjr.org>) და ცნობარი შეიცავს მრავალფეროვან ინფორმაციას ჟურნალისტური მოღვაწეობის სხვადასხვა საკითხებზე (www.cjr.org/resources). კოლუმბიის ჟურნალისტური რესურსების ვებგვერდი აქვეყნებს ცნობარს სახელწოდებით „ვინ რას ფლობს“. მასში შეტანილია მონაცემები იმის შესახებ, რას ფლობენ მსხვილი მედიაკორპორაციები (www.cjr.org/owners/). აშშ პრესის ფოტოგრაფთა ეროვნული ასოციაციის (NPPA; www.nppa.org) კრიტიკულ მოვლენებზე რეაგირების გუნდი (www.nppa.org/services/cirt/default.htm) მომხმარებელს აწვდის ინფორმაციას იმის თაობაზე, როგორ გავართვათ თავი ტრავმულ ინციდენტებს სამუშაო ადგილას.

ვაჭრობის ფედერალური კომისია (FTC; <http://www.ftc.gov>) ავრცელებს ინფორმაციას ხსენებულ კომიტეტზე ზოგადად, ასევე პრესრელიზებს რეკლამასთან დაკავშირებულ სიყალბეზე, პუბლიკაციებს მომხმარებელთა და ბიზნესის ურთიერთობის თაობაზე (www.ftc.gov/ftc/consumer.htm). ვაჭრობის ფედერალური კომისია განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს აგრეთვე ინფორმაციას პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობასა და, ამ თვალსაზრისით, მის მიერ ქსელში განხორციელებულ ინიციატივებზე (www.ftc.gov/privacy/index.html). მათ შორისაა ვებგვერდი ბავშვების პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის შესახებ (www.ftc.gov/bcp/online/edcams/kidzprivacy/index.html), რომელიც, შეიძლება, ნებისმიერმა მომხმარებელმა გადმოტვირთოს. იგი შეიცავს ცნობებს იმის შესახებ, როგორ დავიცვათ ბავშვთა უფლებები და პირადი ცხოვრება ქსელში (www.ftc.gov/bcp/online/edcams/kidzprivacy/biz.htm). ამასთანავე მასში ბევრი კარგი რჩევაცაა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ შევქმნათ ბავშვთა უფლებების დამცველი ვებგვერდები.

მომხმარებელთა პროდუქციის უსაფრთხოების კომისია თავის ვებგვერდზე (CPSC; www.cpsc.gov) პროდუქციის უსაფრთხოებასა და, საჭიროების შემთხვევაში, დაკვეთის ანულირების წესებზე ამახვილებს ყურადღებას. ამ კომისიას საბავშვო გვერდიც აქვს მომზადებული (www.cpsc.gov/kids/kidsafety/index.html), რომელიც შეიცავს მეტად საჭირო რჩევებს უსაფრთხოების შესახებ და იმის კარგი ნიმუშია, თუ როგორი უნდა იყოს საზოგადოებრივი მომსახურების საინფორმაციო გვერდი ბავშვებისათვის.

მსხვილ ბიზნესსააგენტოთა საბჭო თავის ვებგვერდზე (CBBB; <http://www.bbb.org>) განიხილავს შესაძლო უთანხმოებათა მოგვარების საკითხებს, აგრეთვე ადგილობრივი და ეროვნული სარეკლამო სააგენტოების მუშაკების ყურადღებას კანონიერი და ეთიკურად გამართლებული რეკლამირების საკითხებს მიაპყრობს. ამავე საბჭოს საცნობარო გვერდი (www.bbb.org/subpages/bizubpg.asp) და ბმულები ეხება ინტერნეტში პროგრამათა თვითრეგულირებას, პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობას, მასალათა საიმედოობისა და რეკლამირების საკითხებს. თუ მენეჯერები ამ საბჭოს სარეკლამო მიმოხილვის პროგრამებს (www.bbb.org/subpages/adsubpg.asp) მოინახულებენ, მათ შესაძლებლობა ექნებათ, მუდამ ინფორმირებულები იყვნენ და გაიგონ, რა არის ახალი ეროვნული რეკლამირების თვითრეგულირების ორგანოებში, მაგალითად, რეკლამირების ეროვნულ განყოფილებას (NAD) და ეროვნულ რეკლამათა მიმოხილვის საბჭოში (NARB). რეკლამირების ეროვნული განყოფილება ინტერესდება რეკლამირების ჭეშმარიტებითა და სიზუსტით. რეკლამათა მიმოხილვის საბჭო კი მიზნად ისახავს, დაეხმაროს ყველას, ვინც არ ეთანხმება ეროვნული განყოფილების გადაწყვეტილებებს. ადგილობრივი რეკლამის მიმწოდებლებისა და სხვა დაინტერესებულ პირთათვის მსხვილ ბიზნეს-სააგენტოთა საბჭომ შექმნა სახელმძღვანელო ცნობარი, რომლის ინფორმაცია რეკლამის განმათავსებლებსა და სააგენტოებს იმის გარკვევაში დაეხმარება, როგორ უნდა მოიქცნენ, როდესაც რეკლამასთან დაკავშირებული რაიმე პრეტენზია ან მისი ეთიკურობის საკითხი წამოიჭრება.

მსხვილ ბიზნესსააგენტოთა საბჭოს საბავშვო რეკლამის შესწავლის განყოფილება (CARU; <http://www.caru.org>) განიხილავს ბავშვებისათვის მომზადებული რეკლამების შინაარსს. საბჭო აქვეყნებს საბავშვო რეკლამის შესწავლის განყოფილების მიერ მომზადებულ თვითრეგულირების მასალებს ბავშვთა ქსელური რეკლამის თაობაზე (www.caru.org/carusubpgs/guidepg.asp) და მათი ეთიკური გაერცელების რჩევებს იძლევა. საბავშვო რეკლამის შესწავლის განყოფილებამ პატარებისათვის უსაფრთხო ნავსაყუდელის პროგრამა შექმნა (www.caru.org/carusubpgs/harborpg.asp), რომელიც ინტერნეტით ბავშვთა პიროვნული უფლებების დაცვის მასალებს აქვეყნებს.

ამერიკის სარეკლამო ფედერაციის (<http://www.aaf.org>) აქვს იმ სახელმწიფო დოკუმენტების ბმული, რომლებშიც რეკლამის რეგულირებისა და თვითრეგულირების მასალებია წარმოდგენილი. სარეკლამო სააგენტოების ამერიკის ასოციაციის (AAAA; www.aaaa.org) ბმულში ვაშინგტონის ამბები შეტანილია ანგარიშები და რეკომენდაციები რეკლამირების თაობაზე. ამავე გვერდზე თქვენ ნახავთ რეკლამის მიმწოდებელთა და სააგენტოებისათვის მეტად სასარგებლო სარეკლამო პრაქტიკის სტანდარტების ცნობარს. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ამერიკის საზოგადოება (www.prsa.org)

ავრცელებს სანყის ინფორმაციას პიარინდუსტრიის შესახებ (www.prsa.org/Resources/main/) და ასევე ეთიკისა და პროფესიულ სტანდარტთა კოდექსსაც აქვეყნებს (www.prsa.org/About/ethics/).

სპეციალისტებს, რომლებიც გამსაღებლურ საქმიანობას შუამავლთა გარეშე ეწევიან, ემსახურება უშუალო მარკეტინგის ასოციაცია (DMA; <http://www.the-dma.org>). მას ეთიკური მითითებები აქვს შემუშავებული (www.the-dma.org/library/guidelines). ამასთანავე უშუალო მარკეტინგის ასოციაცია პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის საკითხებსა (www.the-dma.org/library/privacy/index.shtml) და ამ სფეროში სახელმწიფოს საქმიანობის შესახებაც (www.the-dma.org/government/index.shtml) ავრცელებს ინფორმაციას. ინტერაქტიური რეკლამის ბიურო (IAB; www.iab.net) ქსელური რეკლამირების საკითხებს იკვლევს და სათანადო რჩევებსაც იძლევა. იგი აქვეყნებს ინტერაქტიური რეკლამირების ცალკეულ სახეობათა სტანდარტულ მახასიათებლებს (www.iab.net/iab-banner-standards/bannersource.html). მასვე აქვს ბმული პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის ცნობარსა და შესაბამის რესურსცენტრთან, აგრეთვე პირადი საკუთრების საკითხებთან დაკავშირებულ პოლიტიკასთან (www.iab.net/privacy/index.html).

ინტერნეტში კიდევ მრავლად არიან სხვა პირები, ორგანიზაციები და სააგენტოები, რომლებიც იძლევიან ინფორმაციას, კვლევასა და/ან ალტერნატიულ შეხედულებებს სხვადასხვა მედიაინდუსტრიის თაობაზე და საზოგადოებაზე მათი გავლენის შესახებ. კორნელის უნივერსიტეტის სამართლებრივი ინფორმაციის ინსტიტუტი (<http://www.law.cornell.edu/>) ავრცელებს უზენაესი სასამართლოს გადაწყვეტილებებსა და ახალ ამბებს სამართლებრივი მოვლენების შესახებ. ამერიკის არბიტრაჟის ასოციაცია (<http://www.adr.org/index2.1.jsp>) კი მომხმარებელს სთავაზობს ინფორმაციასა და რჩევებს (www.adr.org/index2.1.jsp?JSPssid=13758&JSPaid=32229), აგრეთვე კონკრეტულ ნებს (www.adr.org/index2.1.jsp?JSPssid=13807) კონფლიქტის მართვისა და დისპუტების ორგანიზაციის საკითხებზე.

ამშ მოსახლეობის აღწერის ბიურო (<http://www.census.gov>) წარმოაჩენს არა მხოლოდ ქვეყნის დემოგრაფიულ სურათს (<http://www.census.gov/Press-Release/www/2002/demoprofiles.html>), არამედ სხვა კონკრეტული მონაცემების მოსაპოვებლად საძიებო სისტემების ბმულებსაც (www.census.gov/main/www/srchttool.html) მიუთითებს. დაავადებათა კონტროლისა და პროფილაქტიკის ცენტრები (www.cdc.gov/scientific.htm) სტატისტიკურ ინფორმაციასა და ანგარიშებს აქვეყნებენ. პიუს ცენტრს შექმნილი აქვს (<http://people-press.org>) საინტერესო იდეათა ქსელური ფორუმი, მედიასა და საზოგადოებრივ პოლიტიკასთან დაკავშირებული კვლევითი მასალები და მონაცემთა ბაზების ვებგვერდები.

კომერციული განგაშის ვებგვერდი (www.commercialalert.org) მიზნად ისახავს, დაიცვას საზოგადოება და ბავშვები იმ ექსპლუატაციისაგან, რომლის საფრთხესაც კომერციული კულტურა შეიცავს. რეკლამის მონიშნალობა კავშირი კი (www.adbusters.org) რეკლამირების თაობაზე საკუთარ კრიტიკულ ხედვას გვთავაზობს. მასმედიის სწავლების ცენტრი (www.medialit.org) მიზნად ისახავს ბავშვებისა და ახალგაზრდების გაცნობიერებას მასმედიის არსში და აქვს ბმულები მედიაგანათლებისა და მედიასთან დაკავშირებულ სხვა ვებგვერდებთან (www.medialit.org/

othersites.html). მასმედიის კვლევითი ცენტრი (www.mrc.org) გვთავაზობს იმ ორგანიზაციათა თუ პიროვნებათა თვალსაზრისებს, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ მასმედიას გარკვეული მიკერძოება ახასიათებს.

პოინტერის ინსტიტუტს (<http://www.pointer.org>) მრავალი საინტერესო ბმული აქვს – რეკომენდაციები, როგორ გავხდეთ უკეთესი ჟურნალისტები. ასევე მრავალ ბმულს გვთავაზობს ჟურნალისტის მეგზური ინტერნეტში (reporter.umd.edu), მათი უმეტესობა მედიის სამართლებრივ რეგულირებასთან დაკავშირებულ საკითხებს ეხება. არსებობს ჟურნალისტიკის ქსელიც (www.journalismnet.com), რომელსაც მასმედიასთან და ჟურნალისტიკასთან დაკავშირებული საკითხების მრავალი საინტერესო ბმული აქვს.

დასკვნა

მასმედიის კანონმდებლობა, მისი რეგულირება და თვითრეგულირება აშკარად რთულია და იგი გაცილებით მეტ საკითხს მოიცავს, ვიდრე ჩვენ წიგნის ამ თავში განვიხილეთ. ამიტომ წინდახედული მედიამენეჯერები კარგად უნდა გაეცნონ ჩვენ მიერ მითითებულ წყაროებს, ასევე სხვა საჭირო ლიტერატურასა და საკონსულტაციო მასალებს, რათა კანონმდებლობაში, ეთიკურ სტანდარტებსა და პროფესიულ თუ ეთიკურ საკითხებში მომხდარ ცვლილებებთან დაკავშირებულ ინფორმაციას მუდმივად ფლობდნენ. იმ მენეჯერებს, რომლებმაც ეს ნუსები კარგად არ იციან, უფრო მეტი ალბათობა აქვთ, სამართლებრივი პრობლემებისა და სარჩელების საშიშროების წინაშე აღმოჩნდნენ.

შესავალი

მიუხედავად იმისა, რომ წიგნის ეს თავი ინტერნეტთან დაკავშირებულ მრავალ მასალას მოიცავს, დელტა და მაცუურა (2002 წ.) უფრო მეტ დამატებით მასალას გვთავაზობენ. ეს მასალა დაგეხმარებათ, საკუთარი სიტუაციური სავარჯიშო დამოუკიდებლად შექმნათ და ინტერნეტთან დაკავშირებული სამართლებრივი საკითხებიც უკეთ შეისწავლოთ. დელტა და მაცუურა (2002 წ.) წიგნის დანართებში გვიჩვენებენ, როგორ უნდა მოიქცნენ მენეჯერები, როდესაც ინტერნეტთან დაკავშირებული სამართლებრივი პრობლემები შეექმნებათ. მათი საშუალებით ვიგებთ, როგორ გამოვიყენოთ საცნობარო პირადი ინფორმაცია (დანართი 1-1), მმართველობითი საკითხების ელექტრონული ჩამონათვალი (დანართი 2-1), ქსელით სარგებლობისა და მისი უსაფრთხოების სახელმძღვანელო მითითებები (დანართი 3-1), ვებგვერდების შენიშვნათა ნუსხა (დანართი 4-1), ბმულების ლიცენზირებათა ნუსხა (დანართი 5-1), მსოფლიო ქსელის განვითარების ხელშეკრულება (დანართი 6-1), ელექტრონულ მონაცემთა ჩანაცვლების მოდელის სავაჭრო პარტნიორული ხელშეკრულება და კომენტარი (დანართი 7-1), ელექტრონული კომერციის პრაქტიკული ცნობარი (დანართი 8-1), ელექტრონული კონტენტ-

მენეჯმენტის ნუსხა (დანართი 9-1), ინტერნეტით კონფლიქტების მართვის სახელმძღვანელო პრინციპები (დანართი 10-1), ბილნსიტყვაობისა და უმართებულო მასალის გამოქვეყნების თავიდან აცილების საკითხები (დანართი 12-1), ინტერნეტული ოპერაციების შესრულების დროს ხელის შემშლელ გარემოებათა შესაძლო შემცირების საკითხები (დანართი 14-1).

მასმედიის პედაგოგებსა და სტუდენტებს ეურჩეთ, გაეცნონ ზემოთ ხსენებულ დანართებს, განიხილონ მედიაორგანიზაციების მიერ ვებგვერდების მომზადებასა და დანერგვასთან დაკავშირებული მთავარი პრობლემები და მათი მოგვარების გზები. მაგალითად, პედაგოგთა რჩევით, სტუდენტებს შეუძლიათ, გაეცნონ დანართებს, მოინახულონ ცნობილი ადგილობრივი და ეროვნული მასმედიის ორგანიზაციების ვებგვერდები და შემდეგ მეცადინეობებზე განიხილონ, აქეთ თუ არა მედიის ხსენებულ ორგანიზაციებს ვებგვერდებთან დაკავშირებული სამართლებრივი პრობლემები. თავდაპირველად სტუდენტები დანართებს უნდა გაეცნონ, შემდეგ მონაცემთა ბაზები მოიძიონ, როგორც არის, მაგალითად, ABI Infrom/ProQuest და Lexis-Nexis Academis Univerს და მათი მეშვეობით იპოვონ ის მედიაფირმები, რომელთაც ინტერნეტთან დაკავშირებით სამართლებრივი პრობლემები შეექმნათ. თითოეულ სტუდენტს შეუძლია, მოამზადოს საკურსო ნაშრომი, განიხილოს ერთი რომელიმე სიტუაცია და მიუთითოს, როგორ გაართვა თავი სამართლებრივ პრობლემას კონკრეტულმა მედიაორგანიზაციამ, რამდენად სწორი იყო მის მიერ გამოყენებული მიდგომა, რა უნდა გაეკეთებინა ან რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ მომავალში მსგავსი პრობლემის მოსაგვარებლად ან თავიდან ასაცილებლად და მოამზადოს იმ ღონისძიებათა ნუსხა, რომელიც მასმედიის სხვა მენეჯერებს დაეხმარება მსგავსი პრობლემის მოგვარებაში. ამის შემდეგ სტუდენტს მეცადინეობაზე განსახილველად გამოაქვს მის მიერ მომზადებული ნაშრომი და ფაქტების ნუსხა და მეცადინეობაზე სხვა სტუდენტებთან ერთად შეიმუშავენ ინტერნეტთან დაკავშირებული, გაერცვლებული, სამართლებრივი პრობლემების მოგვარების ერთიან მითითებებს. სტუდენტებს ასევე შეუძლიათ, მონაცემთა ბაზაში რეალურად არსებული პრობლემა მოიძიონ, დამოუკიდებლად იმუშაონ სიტუაციის შესაფასებლად და მოამზადონ სწორი პასუხების ნუსხა. მსგავსი ნაშრომები, შეიძლება, ჯგუფურადაც მომზადდეს და ინდივიდუალურადაც.

იმის გამო, რომ ინტერნეტთან და მასმედიასთან დაკავშირებული კანონები ხშირად და სისტემატურად იცვლება, სტუდენტები და პედაგოგები ახალ წყაროებს მუდმივად უნდა ეძებდნენ. გაეცანით დელტა და მაცუსურას (2002 წ.) მიერ მომზადებულ სხვა მითითებებსა და დანართებს. მათი გამოყენებაც იმგვარად შეიძლება, როგორც ამაზე ზემოთ გვქონდა საუბარი.

სიტუაციური სავარჯიშო 6.1

კონტრტერორიზმის გეგმებისა და ღონისძიებების შემუშავება

შეიმუშავეთ გეგმა და ღონისძიებები ტერორისტული აქტის შემთხვევაში თანამშრომელთა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად. უახლოეს მსხვილ ქალაქში შეარჩიეთ მედიაორგანიზაციები (რომლებსაც

მსგავსი გეგმა ინტერნეტში ჯერ არ გამოუქვეყნებიათ) და ეს გეგმა სწორედ მათთვის შეიმუშავეთ. თუ საშუალება იქნება, სასურველია, თქვენმა პედაგოგმა ორგანიზაცია გაუნიოს და მოინახულოთ ეს ობიექტები, რათა ადგილზე გაეცნოთ იქ არსებულ უსაფრთხოების ღონისძიებებს. პირველ რიგში, კიდევ ერთხელ გადაიკითხეთ VI თავი, განსაკუთრებით კი ის ნაწილი, რომელიც თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაცვასა და უსაფრთხოების საკითხებს ეხება. შემდეგ გაეცანით ინტერნეტრესურსებს, ჩაინიშნეთ ის ადგილები, სადაც საუბარია იმაზე, როგორ უნდა მოიქცეთ საგანგებო შემთხვევის ან ტერორისტული თავდასხმის დროს. განიხილეთ FEMA-ს (საგანგებო სიტუაციების ფედერალური სააგენტო) ფაქტების ნუსხა: ტერორიზმი (<http://www.fema.gov/hazards/terrorism/terrorf.shtml>) და ფონური ინფორმაცია: ტერორიზმი (www.fema.gov/hazards/terrorism/terrorf.shtml). შეისწავლეთ ასევე CDC-ის ფაქტების ნუსხა ციმბირის წყლულის ფაქტების შესახებ (www.bt.cdc.gov/DocumentsApp/FactSheet/Anthrax/about.asp) და უახლესი ინფორმაცია იმის თაობაზე, როგორ უნდა ამოიცნოთ ან ჩაიბაროთ საეჭვო ამანათი ან კონვერტი (www.bt.cdc.gov/DokumentsApp/Anthrax/10312001/han50.asp). მოძებნეთ ფედერალური ბიუროს ვებგვერდი (www.fbi.gov/pressrel/pressrel01.htm) და გადმოწერეთ 2001 წლის 12 ოქტომბრით დათარიღებული სტატია – „როგორ მოვიქცეთ, თუ საეჭვო წერილს ან ამანათს მივიღებთ“ (<http://www.fbi.gov/pressrel/pressrel01/mail3.pdf>).

გადახედეთ FEMA-ის მოკლე მიმოხილვას წიგნისა – „განსაკუთრებული მენეჯმენტის მეგზური ბიზნესსა და მრეწველობაში“ (<http://www.fema.gov/library/bizindex.shtml>). იქვე შეგიძლიათ ნახოთ უფრო ვრცელი ვერსიის (www.fema.gov/library/bizl.shtml) მიმოხილვა. შეგიძლიათ, გაეცნოთ განსაკუთრებული შემთხვევისათვის მზადების ვებგვერდსაც (<http://ndms.dhhs.gov/index.html>), აგრეთვე ფედერალური ბიუროს ტერორიზმთან ბრძოლის ვებგვერდს (www.fbi.gov/terrorinfo/terrorism.htm), CDC-ის საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და რეაგირების გვერდს (www.bt.cdc.gov/), განსაკუთრებულ შემთხვევებზე რეაგირებისა (www.bt.cdc.gov/EmContact/index.asp) და მათთვის მოსამზადებელი გეგმების ჩათვლით (www.bt.cdc.gov/EmContact/index.asp), იქნებ რომელიმე გამოგადგეთ. გადაამოწმეთ NPPA-ის კრიტიკულ შემთხვევებზე რეაგირების ჯგუფის გვერდი (www.nppa.org/services/cirt/default.htm) იმის შესახებ, როგორ უნდა გაართვათ თავი სამუშაო ადგილზე მიღებულ ტრავმას.

გამოიყენეთ ელექტრონულ მონაცემთა უმთავრესი ბაზები, როგორებიც არიან, მაგალითად, ABI Inform/ProQuest, Lexis-Nexis Academic Universe ან Ebsco. დაათვალიერეთ ინტერნეტი თქვენი გეგმისათვის საჭირო მაგალითების მოსაძიებლად.

დავალება

შეადგინეთ გეგმა, როგორი რეაგირება უნდა მოჰყვეს ტერორისტულ აქტს. მასში როგორც ადრე ხსენებული და აგრეთვე ყველა ის მოსალოდნელი შემთხვევა უნდა გაითვალისწინოთ, რომლებსაც როგორც ინტერნეტული,

ისე სხვა წყაროები სასიცოცხლო მნიშვნელობის მქონედ მიიჩნევენ და რომლებზეც ხელი მიგინვდებათ. შეადგინეთ გეგმა, რომელშიც ყველა ხსენებული ფაქტი შევა, მაგრამ მხოლოდ ამით არ დაკმაყოფილდეთ. არ უნდა გამოგრჩეთ ისეთი უმნიშვნელოვანესი მითითებები ან რჩევები, რომლებიც, შეიძლება, ქვემოთ მოცემული არ იყოს.

1. შეიმუშავეთ უსაფრთხოების ისეთი ახალი ღონისძიებები, რომლებიც უნდა დაინერგოს მედიკოსებისა და პირველადი და მეორადი განლაგების ადგილებში, რათა ტერორისტული თავდასხმები, კატასტროფები და საგანგებო შემთხვევები თავიდან ავიცილოთ. განმარტეთ, როგორ მოხდება უსაფრთხოების ღონისძიებების მონიტორინგი და მათი განახლება საჭიროების მიხედვით. ეს ითვალისწინებს (მაგრამ მხოლოდ ამით არ შემოიფარგლება) პირველადი და მეორადი ადგილების მონახულებას, მათი ხელმისაწვდომობა, თანამშრომელთა იდენტიფიკაცია, შენობაში უსაფრთხოების უზრუნველყოფას, საექვო პირების გამოაშკარავებას, ღონისძიებებს კორექციონისა და ამანათების დასამუშაველად, რადიოლოგიური დაბინძურების ან ქიმიური და ბიოლოგიური მონამელის ფაქტების დაფიქსირებას, აფეთქების საშიშროებას ან ასაფეთქებელი საშუალებების აღმოჩენას და ა.შ.

2. აღწერეთ, რა უნდა შევიდეს ტრენინგ-პროგრამაში (მაგალითად, საგანგებო პირობებში ან ევაკუაციის დროს ვარჯიში; როგორ უნდა მოვიქცეთ ნაღმის აღმოჩენისას და ა.შ.), ვინ უნდა განახორციელოს ტრენინგი და რატომ. მიუთითეთ, რა სიხშირით უნდა ჩატარდეს ტრენინგი და დაასაბუთეთ, რატომ. იფიქრეთ, როგორ შემუშავდეს ისეთი ინსტრუქციები, რომლებიც კრიზისის დროს მომენტალურად ამოქმედდება, ხოლო თანამშრომლების მიერ ადვილად და სწრაფად განხორციელდება.

3. თითოეული განყოფილებიდან გამოყავით მთავარი და დამხმარე თანამშრომლები (მიუთითეთ ამ თანამშრომლის ოფიციალური თანამდებობა, რომელიც ვებგვერდზე იქნება გამოქვეყნებული ან, ჩვეულებრივად, არსებობს მედიის ნებისმიერ ორგანიზაციაში). ასევე აღნიშნეთ განყოფილება, რომელშიც ხსენებული პირი მუშაობს (მაგალითად, ახალი ამბების, გაყიდვის, გავრცელების, წარმოების და ა.შ.), ვინაიდან თანამშრომლებმა ზუსტად უნდა იცოდნენ, ვინ იქნება ვალდებული, თავდასხმის შემთხვევაში უზრუნველყოს ისინი პირველადი დახმარებით, საკვებითა და წყლით. თითოეულ განყოფილებაში საგანგებო ბრძანებებითა და წესებით ჩამოაყალიბეთ სათადარიგო რგოლები იმ შემთხვევებისათვის, თუ ძირითადი და დამხმარე თანამშრომლები თავდასხმის დროს უუნარონი გახდებიან ან დაიღუპებიან.

4. აღწერეთ ღონისძიებები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს თავდასხმის შემთხვევაში (მაგ., ევაკუაცია და ა.შ.), იმ სპეციალური ზომების ჩათვლით, რომლებიც უნდა გატარდეს მოსალოდნელი განსაკუთრებული სახის თავდასხმის დროს (მაგ., დაბომბვა, ციმბირის წყლულის გავრცელების საშიშროება და ა.შ.).

5. აღწერეთ პირველადი სამედიცინო დახმარებისა და კონსულტაციების

ძირითადი მახასიათებლები, რომელთა გამოყენება საჭიროა დაშვებულთა ან ტრავმირებულთა მიმართ როგორც უშუალოდ თავდასხმის დროს, ისე მის შემდეგ. განსაზღვრეთ, რა სახის ტრენინგი იქნება ამისათვის საჭირო და უზრუნველყავით ის რესურსითა და ინფორმაციით, რათა თანამშრომლებმა ადვილად გამოიყენონ საგანგებო სიტუაციის ან თავდასხმის დროს.

6. განმარტეთ, რა სახის საშუალო და უზუსტესი საკომუნიკაციო ტექნოლოგიური სისტემები უნდა იქნას გამოყენებული და რა ღონისძიებები უნდა განხორციელდეს განყოფილებებში, განყოფილებებს შორის და სხვადასხვა ადგილზე განთავსებულ ერთეულებში თავდასხმის დროს, აგრეთვე განსაზღვრეთ, რომელი მათგანი ვერ იმუშავებს ელექტროენერჯის მიწოდების შეწყვეტის ან ტექნიკის მწყობრიდან გამოსვლის შემთხვევაში.

7. შეიმუშავეთ საკონტაქტო პირთა ნუსხა ადგილობრივ და ეროვნულ დონეზე, რომელთაც უნდა დაუკავშირდეთ სხვადასხვა სახის ტერორისტული თავდასხმის შემთხვევაში და განსაზღვრეთ მათთან დაკავშირების რიგითობა (მაგალითად, დარეკეთ 911-ზე, დაუკავშირდით ფედერალურ ბიუროს და ა.შ).

8. შეიმუშავეთ შესაძლო მოულოდნელი შემთხვევების გეგმა, რათა მოხერხდეს საქმიანობის სხვაგან გადატანა, გამომცემლობის დაზღვევისა და სამაუწყებლო გეგმების ჩათვლით.

9. შეიმუშავეთ გეგმა, როგორ უნდა მოხდეს საზოგადოებასთან ურთიერთობა ან საზოგადოების ინფორმირება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა დაუკავშირდეს იგი მასმედიის ორგანიზაციებს.

10. შეიმუშავეთ კომპანიის თანამშრომელთა უსაფრთხოების პოლიტიკის ნუსხები და განსაზღვრეთ, სად და როგორ გააცნოთ ისინი მათ. ინფორმაცია უნდა იყოს მაქსიმალურად დეტალური და რეალური ცხოვრებისეული მაგალითებით გაჯერებული, რათა თანამშრომლებმა ადვილად და სწრაფად შეძლონ მისი ათვისება. მაგალითად, მიუთითეთ ისეთი კონკრეტული სიტუაცია, როდესაც თანამშრომლები ეალდებული არიან, საკუთარ უსაფრთხოებას განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმონ. თუ ისინი თავს ცუდად გრძნობენ კონკრეტულ მასალაზე მუშაობისას ან სხვა სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას, ასწავლეთ, როგორ აიცილონ თავიდან არასასურველი რისკი ან საფრთხე.

11. შეიმუშავეთ გეგმა ან მოქმედების კურსი სხვა ისეთ ძირითად საკითხებთან დაკავშირებით, რომლებსაც ტერორიზმის ან საგანგებო შემთხვევისათვის მზადყოფნის შესახებ კვლევისას აღმოაჩენთ.

სიტუაციური სავარჯიშო 6.2 ცუდად მომუშავე გამყიდველი

WCTV-ის აფრო-ამერიკული წარმომავლის გაყიდვის მენეჯერს, ედ მარკეტს, თავის ერთ-ერთ გამყიდველთან, თეთრკანიან ჯეინ ფოლსომთან, უთანხმოება აქვს. WCTV-ში ორი წლის მუშაობის შემდეგ ედი, სამი თვეა, რაც

გაყიდვის მენეჯერად დაანიშნურეს. მან დაინიშნა იმის გამო დაიმსახურა, რომ ყოველთვიურად გათვალისწინებულ ოდენობაზე მეტს ასაღებდა. როდესაც ედი რიგით გამყიდველად მუშაობდა, მეორადი მონაცემებისა (MRI – Mediamark Research Inc. – მედიაბაზრის კვლევის გაერთიანება) და ცხოვრების წესის ბაზრის ანალიტიკოსის ვებგვერდის მასალებზე დაყრდნობით თავიანთი ბაზარი შეისწავლა და კვლევის ანგარიში უშუალო ხელმძღვანელს წარუდგინა. ყოფილმა უფროსმა ნამუშევარი მოუნონა, თითო ეგზემპლარი ყველა გამყიდველს დაურიგა, ხოლო დასკვნა ედის სარეიტინგო ბარათში შეიტანა. როდესაც მისი ყოფილი უფროსი ახალი, უფრო პრესტიჟული ბაზრის ხელმძღვანელი გახდა, მან ედი თავის თანამდებობაზე დაასახელა.

ჯეინი WCTV-ში ორი წელიწადი რიგით გამყიდველად მუშაობდა. ამ ხნის განმავლობაში მის მიერ გაყიდვის მაჩვენებლები, ედის მსგავსად, ორჯერ აღემატებოდა ნორმით გათვალისწინებულ ოდენობას, მაგრამ უკანასკნელი სამი თვის განმავლობაში იგი ამ მაჩვენებლებს ვერ ასრულებდა. ახალ თანამდებობაზე ორი თვის მუშაობის შემდეგ ედი ჯეინს მის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე ესაუბრა. ჯეინმა თავისი დაბალი მაჩვენებლები იმით ახსნა, რომ მისი რეკლამის უმთავრესი მიმწოდებელი Anthony's Fashions დაიხურა. მოდების ეს ადგილობრივი მალაზია კი იმიტომ დაიხურა, რომ რამდენიმე წამყვანმა საცალო მოვაჭრემ J.C.Penneys and Dillards-ის ჩათვლით, ვაჭრობის ცენტრში ახალი მალაზიები გახსნა

ედმა ყურადღებით მოისმინა ჯეინის განმარტებები და ურჩია, როგორ მოეზიდა ახალი კლიენტები. ედმა ჯეინს ჰკითხა, ჰქონდა თუ არა მას დასახული გასაღებასთან დაკავშირებით საკუთარი მიზნები, ხომ არ შეუდგენია ახალ და არააქტიურ რეკლამის განმთავსებელთა და იმ ბიზნესმენტთა სია, რომლებიც უკონტრაქტო კლიენტები შეიძლება ყოფილიყვნენ. იგი ასევე დაინტერესდა, ხომ არ ჩაუტარებია ჯეინს კვლევა ან ხომ არ მოუძიებია მას ინფორმაცია ბაზართან დაკავშირებით, რომ შემდეგ კლიენტებთან შეხვედრისას წარმოედგინა დასკვნები, ხომ არ შეუთავაზებია მათთვის რამე ახალი ან ხომ არ დაინტერესებულა, რა კონკრეტული მოთხოვნები და სურვილები ჰქონდათ მათ (შეივერი, 1995 წ.). ჯეინისაგან მან უარყოფითი პასუხი მიიღო. აღმოჩნდა, რომ იგი სისტემატურად ტელეფონით ესაუბრებოდა ან პირადად ხვდებოდა კლიენტებს და ეკითხებოდა, ხომ არ სურდათ მათ რეკლამის განთავსება.

ედი ასევე დაინტერესდა, რატომ არ ჰქონდა ჯეინის ზოგიერთ კლიენტს გადახდილი მათთვის განუხლები მომსახურების თანხა. ედმა აუხსნა, რომ ჯეინმა ჯერ უნდა შეამოწმოს კლიენტის გადახდისუნარიანობა და მხოლოდ ამის შემდეგ განათავსოს მისი რეკლამა. ჯეინმა აღიარა, რომ ამის შესახებ მისთვის არაფერი იყო ცნობილი და დაუმატა, რომ მას არც სპეციალური ტრენინგი ჰქონდა გავლილი. ერთადერთი ცოდნა, რაც მას ჰქონდა, რადიოში მუშაობისას მიღებული გამოცდილება იყო. სამუშაოზე ჯეინი ედის წინამორბედმა მიიღო და არც კი დაინტერესებულა, რა იცოდა და რა არ იცოდა ჯეინმა.

ერთი თვის წინ, პირველი შეხვედრის შემდეგ, ედმა ჯეინს სამსახურებრივი ბარათი გაუგზავნა, სადაც ურჩევდა, დასწრებოდა მომავალ თვეში დაგეგმილ ტრენინგს, მაგრამ მანამდე შესთავაზა, გაცნობოდა შეივერის (1995 წ.) ნიგნს – სახელწოდებით „როგორ გავყიდოთ? როგორ ვივაჭროთ მასმედიით

მარკეტინგთან ერთად". ედმა ნიგნის ერთი ეგზემპლარი ჯეინს გადასცა და უთხრა, თუ შეკითხვები გაუჩნდებოდა, მასთან დაკავშირების არ მორიდებოდა. ედმა ისიც დაუმატა, რომ მას შემდეგ, რაც ჯეინი ამ ნიგნს გაეცნობოდა, მას გაყიდვის საკუთარი გეგმები წერილობით უნდა ჩამოეყალიბებინა. ასევე უნდა დაეწყო პერსპექტიული საქალაქის წარმოება, რომელშიც ორ ახალ და ორ არააქტიურ კლიენტთან მუშაობის მონახაზი და არსებული კლიენტებისათვის ახალი სარეკლამო შესაძლებლობების შესახებ სამი მოსაზრება შევიდოდა. სამსახურებრივ ბარათში ედმა აღნიშნა, რომ ჯეინი იმ თვეში პირადი გეგმის შესრულებისაგან გათავისუფლდებოდა, რადგან ჯეინს მთელი ყურადღება იმ სამუშაოსთვის უნდა დაეთმო, რომელიც მომავალში მისი საქმიანობის გაუმჯობესებას განაპირობებდა.

ერთი თვის შემდეგ ედმისთვის ცნობილი გახდა, რომ ჯეინს ტრენინგისათვის სათანადო ყურადღება არ დაუთმია. არც პერსპექტიული საქალაქის წარმოება დაუწყია. როდესაც ედმა შენიშვნა მისცა, ჯეინმა უთხრა: წარმოდგენაც არ მაქვს, ეს როგორ უნდა გავაკეთო. ედმა კი უსაყვედურა, დახმარებისათვის რატომ არ მომმართე, როგორც ამის თაობაზე სამსახურებრივ ბარათში მქონდა მითითებულიო. ჯეინმა კი უპასუხა, – დამეინყდო. როცა ედმა ჯეინს შეივერის (1995 წ.) ნიგნის ირგვლივ კონკრეტული კითხვები დაუსვა, ჯეინმა ვერც ერთზე პასუხის გაცემა ვერ შეძლო, რაც იმის მაჩვენებელი იყო, რომ მას ეს ნიგნი არც კი გადაეშალა.

ედმა კვლავ ურჩია ჯეინს, აღნიშნული ნიგნი წაეკითხა და ნიგნზე სასაუბროდ შეხვედრაც დაუთქვა. ასევე სთხოვა, რომ მომავალი შეხვედრისათვის წერილობითი ბარათი მოემზადებინა, რომელშიც მითითებული იქნებოდა, რა სახის დახმარება ან ტრენინგი სჭირდებოდა მას იმისათვის, რომ წინა თვეში ედმს მიერ მიცემული დავალებები შეესრულებინა. „საკუთარი საჭიროებების შეფასებისას შეივერის ნიგნით იხვედრებოდე და მზად იყავი, რომ მომავალ შეხვედრაზე ამის შესახებ დეტალურად ვისაუბროთ“, – უთხრა მან ჯეინს. ჯეინთან საუბრისას ედმა ასევე აღნიშნა, რომ სამსახურებრივ ბარათს გაუგზავნიდა, რომელშიც წერილობით ჩამოყალიბებული იქნებოდა ყოველივე ის, რაც მან ზეპირად უთხრა გასაკეთებელი საქმის შესახებ. ედი იმ მოსალოდნელ შედეგებზეც ესაუბრა ჯეინს, რომლებიც მასზე დაკისრებული დავალებების შეუსრულებლობას მოჰყვებოდა. ედმა ჯეინს უთხრა: „ჯეინ, თუ ტრენინგებსა და მეცადინეობას სერიოზულად არ მოეკიდები და ნელ-ნელა სამუშაოს ხარისხს არ გააუმჯობესებ, შენი ამ ფირმაში დარჩენა დიდი საფრთხის წინაშე დადგება.“

ედს გულის სიღრმეში სწამდა, რომ ჯეინს რალაც სხვა აღელებოდა. მას ვერ გაეგო, ახლა რატომ ვერ მუშაობდა საშუალო დონეზეც კი მაშინ, როცა სულ ცოტა ხნის წინ გეგმით გათვალისწინებულ მაჩვენებლებს გადაჭარბებით ასრულებდა. ედს აოცებდა, რატომ უგულვებელყო თანამშრომელმა მისი წერილობითი შენიშვნა; აინტერესებდა, რა იყო იმის მიზეზი, რომ ჯეინი არ ცდილობდა ედმისაგან დახმარების მიღებას. ედს ნამდვილად სურდა ჯეინის წარმატება, რადგან მიაჩნდა, რომ, მიუხედავად არასაკმარისი ფორმალური განათლებისა, ჯეინს ჰქონდა იმის პოტენციალი, რომ კარგი გამყიდველი ყოფილიყო. ედს სურდა, ჯეინისათვის მანსი მიეცა, რომელსაც ის, მისი აზრით, ნამდვილად იმსახურებდა. მაგრამ ედს ასევე კარგად ესმოდა, რომ,

თუ ჯეინი სერიოზულად არ მოეკიდებოდა ტრენინგს და სამუშაოს ხარისხს არ გააუმჯობესებდა, მისი სამსახურიდან დათხოვნა მოუწევდა. ედმა აღარ იცოდა, როგორ მოქცეულიყო, რომ ჯეინის მიმართაც სამართლიანი ყოფილიყო და არც ტელესადგურის მუშაობა ჩაეგდო საფრთხეში. იგი მსგავსი პრობლემის წინაშე აქამდე არასდროს მდგარა. „კეთილი იყოს თქვენი მობრძანება მენეჯმენტში“, – განუცხადა მან საკუთარ თავს.

დავალება

განიხილეთ მოცემული შემთხვევა და პასუხი გაეცით ქვემოთ ჩამოთვლილ კითხვებს:

1. არის თუ არა სამართლიანი და მისაღები დღემდე ჯეინის მიმართ ედის სამსახურებრივი დამოკიდებულება? რატომ ან რატომ არა?
2. არსებობს თუ არა სხვა რაიმე ღონისძიებები, რომლებიც ედმა არსებულ ვითარებაში ჯეინის მიმართ უნდა გაატაროს? თუ დიახ, დეტალურად განმარტეთ.
3. როგორ მიგაჩნიათ, რა შეიძლება იყოს ჯეინის ცუდი მუშაობის მიზეზი?
4. ყოველგვარი სამართლებრივი პასუხისმგებლობის გაუთვალისწინებლად როგორ უნდა გაიგოს ედმა ჯეინის აშკარა გულგრილობის მიზეზი, რომელიც ხელს უშლის მას, მიიღოს უფროსის დახმარება და მუშაობის ხარისხი გააუმჯობესოს? უნდა მიმართოს თუ არა მან ამისათვის რაიმე ზომებს? რატომ ან რატომ არა?
5. რა ნაბიჯები უნდა გადადგას ედმა, რათა გაიგოს, რა სახის ტრენინგი სჭირდება ჯეინს? რატომ?
6. როგორ უნდა მოახერხოს ედმა ობიექტურად იმის გარკვევა, აქვს თუ არა ჯეინს გამყიდველის სათანადო კვალიფიკაცია ისე, რომ ტელესადგური არც დასაქმების არასწორად შეწყვეტის საშიშროების წინაშე აღმოჩნდეს და არც სარჩელის აღძვრისა? განმარტეთ თქვენი პასუხი, დაასახელებთ კონკრეტული მაგალითი და დაასაბუთეთ, როგორ უნდა მოიქცეს ედი.
7. როგორ უნდა დააფიქსიროს დოკუმენტურად ედმა მის მიერ გადადგმული ნაბიჯები ჯეინის ტრენინგთან დაკავშირებით ან, თუ საჭიროა, მისი დისციპლინური დასჯის შემთხვევაში? რატომ?
8. რა რესურსები უნდა გამოიყენოს ან ვის უნდა მიმართოს ედმა რჩევისათვის ჯეინთან დაკავშირებით? რატომ?
9. როგორ უნდა ისარგებლოს მან ამ რესურსებით? რა უნდა მოიმოქმედოს? რატომ?
10. რა რეაქცია უნდა ჰქონოდა ედს დღეს მონყობილ შეხვედრასთან დაკავშირებით? ამ შეკითხვაზე პასუხის გასაცემად მოამზადეთ ედის სამსახურებრივი ბარათის წინაშე ჯეინისადმი.
11. ედის სახელით მოამზადეთ სამსახურებრივი ბარათი, რომელშიც

მითითებული იქნება, რომ ჯენინი კმაყოფილებით არ შეხვდა ცნობას ერთი თვის შემდეგ დაგეგმილი იმ შეხვედრის შესახებ.

12. ედის სახელით მოამზადეთ სამსახურებრივი ბარათი იმის შესახებ, რომ ჯენინი კმაყოფილებით მოეკიდა ცნობას მომავალი შეხვედრის შესახებ.

13. კიდევ რა ზომების მიღებასა და ქმედებებს ურჩევდით ედს ამ ეტაპზე ან მომავალში? რატომ?

სიტუაციური სავარჯიშო 6.3 ვებგვერდში ბავშვების (ან მოზრდილთა) პირადი ცხოვრების ანალიზი

შეარჩიეთ მასმედიის ან რეკლამის განმათავსებლის საინფორმაციო ვებგვერდი, რომელიც კონკრეტულად ბავშვებზეა ორიენტირებული. დეტალურად შეისწავლეთ იგი. ყურადღებით გაეცანით ყველა დებულებას, რომელიც პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობას, ამასთან დაკავშირებულ პოლიტიკას, პროცედურებსა და მონაცემებს შეეხება.

(შენიშვნა: ამ სიტუაციური სავარჯიშოს ადაპტირება შესაძლებელია ისე, რომ მოზრდილთათვისაც გამოსადეგი იყოს. მაგალითად, ვებგვერდი, რომელიც იძლევა რჩევებს ბავშვებთან დაკავშირებით, იმ ვებგვერდით ჩაანაცვლეთ, რომელშიც საუბარი მოზრდილ ადამიანებს ეხება. მაგალითად, ასეთია ვაჭრობის ფედერალური კომისიის ინიციატივები პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის შესახებ [www.ftc.gov/privacy/index.html]. ბავშვთა გვერდის ნაცვლად, ასევე გამოგადგებათ უშუალო მარკეტინგის ასოციაციის ეთიკური მითითებები უშუალოდ მარკეტინგის სპეციალისტებისათვის [www.the-dma.org/library/guidelines/] და ინფორმაცია პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის შესახებ [www.the-dma.org/library/privacy/index.shtml], აგრეთვე სახელმწიფო საქმეების [www.the-dma.org/government/index.shtml] შესახებ. ინტერაქტიური რეკლამის ბიუროს ბმული პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის თაობაზე [www.iab.net/privacy/index/html] ასევე შეიძლება მოზრდილთათვისაც გამოვიყენოთ. ამერიკის გაზეთთა ასოციაციის ელექტრონული გამომცემლობის მთავარ გვერდს [www.naa.org] აქვს ბმული, რომელშიც მოცემულია ინფორმაცია პირადი ცხოვრების საკითხებზე ინტერნეტგაზეთებისათვის [მაგ., იხ. სტატია ვებგვერდზე www.naa.org/artpage.cfm?AID=4099&SID=107].

განიხილეთ, რამდენად შედეგიანია იმ ვებგვერდების პოლიტიკა პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობაზე, რომლებიც ბავშვებს (ან მოზრდილებს) ეხება. შესაფასებლად ისარგებლეთ იმ ინფორმაციითა და ნყარობით, რომლებიც დელტასა და მაცურას (2002 წ.) შრომაშია მოცემული. ისინი აღწერენ საშუალებებს, რომლებითაც უნდა მოხდეს ბავშვების დაცვა ინტერნეტში: (ა) ის, ვინც შეგნებულად აგროვებს ინფორმაციას ინტერნეტში ცამეტ წელზე უმცროსი ბავშვების შესახებ, ვალდებულია, მისი მშობლის ან მეურვისგან ინფორმაციის შეგროვებამდე დამონმებული თანხმობა მიიღოს, (ბ) პირადი

ცხოვრების ხელშეუხებლობასთან დაკავშირებული პოლიტიკა და პრაქტიკა ინფორმაციის შეგროვებამდე უნდა იყოს ცნობილი, ასევე უნდა განისაზღვროს შესაგროვებელი ინფორმაციის ტიპი, აღინეროს, როგორ მოხდება ინფორმაციით სარგებლობა და გამოიყოს ყველა ის მესამე მხარე, რომელსაც ხსენებულ ინფორმაციაზე ხელი მიუწვდება.

დელტა და მაცუურა (2002 წ. იხ. დანართი 1- პირადი ცხოვრების მონაცემები, 1-1 გვ.-დან 1-2-მდე) იძლევიან მითითებებს იმის შესახებ, როგორ უნდა შემუშავდეს ბავშვებსა და მოზრდილებთან დაკავშირებული პირადი მონაცემები:

1. მონაცემთა აღწერილობა. ნათლად უთხარით პირს, რა სახის პირადი მონაცემების შეგროვება არის საჭირო.
2. სარგებლობისა და მოსარგებლეთა აღწერილობა. განსაზღვრეთ, სად უნდა იქნას პირადი მონაცემები გამოყენებული, ასევე, ვინ ისარგებლებს ამ ინფორმაციით.
3. უსაფრთხოების ღონისძიებები. აღწერეთ უსაფრთხოების ღონისძიებები და მათი დანერგვის წესი, რათა პირადი მონაცემები დაცული იყოს არაუფლებამოსილი პირების ხელყოფისაგან.
4. სიზუსტე. აღწერეთ, როგორ შეუძლია პირს, გაეცნოს საკუთარ პერსონალურ მონაცემებს, შეამოწმოს და შეცვალოს ისინი.
5. ბავშვების უსაფრთხოების საგანგებო ზომები. აღწერეთ და დანერგეთ საგანგებო ღონისძიებები, რათა თავიდან ავიცილოთ ბავშვების შესახებ ან მათგან მიღებული ინფორმაციის არასწორად გამოყენება. საჯარო გახადეთ ინფორმაცია იმის შესახებ, როგორ და ვის მიერ უნდა იქნეს ეს მონაცემები გამოყენებული. ასევე საგანგებოდ შეიმუშავეთ მშობლების მხრიდან უფლების მიღებისა და მასზე მონიტორინგის წესები.
6. ღონისძიებების ზედამხედველობა და აუდიტი. აღწერეთ და დანერგეთ მეთოდები პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის ზომებისა და ღონისძიებების ეფექტური მონიტორინგისათვის. აუდიტი მესამე, ნეიტრალურმა მხარემ უნდა ჩაატაროს, ხოლო შედეგები საზოგადოებას მოთხოვნისთანავე უნდა მიეწოდოს.
7. კონტრაქტები მონაცემებით მოსარგებლებთან. ნებისმიერ სხვა მხარესთან, რომელიც მოინდომებს თქვენ მიერ ინტერნეტით მოპოვებული პირადი მონაცემებით სარგებლობას, ხელშეკრულება უნდა დადოთ. კონტრაქტში შეიტანეთ კონკრეტული დებულებები მოსარგებლე მხარის ვალდებულებების შესახებ, რათა ინფორმაცია დაცული იყოს, ხოლო ამ ინფორმაციით სარგებლობა – შეზღუდული.

ახლა დავუბრუნდეთ იმ ინტერნეტკვერდებს, რომლებშიც მოცემულია რჩევები და მოთხოვნები ბავშვების პირადი ცხოვრების დაცვის შესახებ. მათ შორის არის ვაჭრობის ფედერალური კომისიის ბავშვების პირადი ცხოვრების ვებგვერდი (www.ftc.gov/bcp/online/edcams/kidzprivacy/index.html). შეგიძლიათ, სხვა ბმულები ჩაანაცვლოთ იმ ვებგვერდებით, რომლებიც მოზრდილებს ეხება, თუ საქმე 18 და ზევით ასაკის ადამიანებთან გაქვთ. ასევე გადმოწერეთ და განიხილეთ ინფორმაცია იმის

შესახებ, როგორ უნდა მოვიქცეთ ინტერნეტში ბავშვთა პირადი ცხოვრების დაცვის აქტის შესაბამისად (www.ftc.gov/bcp/online/edcams/kidzprivacy/biz.htm). ასევე გაეცანით მსხვილ ბიზნესსააგენტოთა საბჭოს საბავშვო რეკლამის შესწავლის განყოფილების ვებგვერდებზე განთავსებულ თვითრეგულირების ცნობარს საბავშვო ინტერნეტული რეკლამისა (www.caru.gov/carusubpgs/guidepg.asp) და უსაფრთხო ნავსაყუდელის პროგრამის შესახებ (www.caru.gov/carusubpgs/harborg.asp). შემდეგ ბოლომდე ჩამოუარეთ ბავშვთა პირადი ცხოვრების პოლიტიკის გენერატორის, უშუალო მარკეტინგის ასოციაციის ვებგვერდს და ნაიკითხეთ (<http://www.the-dma.org/library/privacy/childrensppg.shtml>). ამასთანავე ეცადეთ, კერძო ცხოვრების შესახებ სხვა ინტერნეტული წყაროებიც მოიძიოთ და გაეცნოთ.

დავალება

მას შემდეგ, რაც ხსენებულ ვებგვერდებსა და ნებისმიერ სხვა ინფორმაციას გაეცნობით, ხელმეორედ გადახედეთ თქვენ მიერ შერჩეულ ბავშვების (მოზრდილების) კომერციულ საშინაო გვერდს. შეაფასეთ, რამდენად შეესაბამება ისინი ბავშვთა ან მოზრდილთა რეკლამისთვის ინტერნეტში მოცემულ მითითებებს. ამის შემდეგ რჩევებსა და თვითრეგულირების მითითებებში ჩამოყალიბებული პრინციპები გააერთიანეთ (ან ერთ-ერთი მათგანი შეარჩიეთ) და გააანალიზეთ. მოამზადეთ ანგარიში, რომელშიც ქვემოთ მოხმობილი საკითხები უნდა შეიტანოთ:

აი, რა შეკითხვებს უნდა გავცეთ პასუხი, თუ ბავშვებისათვის მომზადებულ ვებგვერდებს ვაფასებთ:

1. განსაზღვრულია თუ არა კომპანიის მიერ ასაკობრივი ჯგუფი, რომლისთვისაც გამიზნულია კონკრეტული გვერდი? თუ არა, რომელი ასაკობრივი ჯგუფისთვის არის საშინაო გვერდი გამიზნული?
2. უსამართლოდ ან არაეთიკურად ხომ არ იყენებს კომპანია ან მარკეტინგის სპეციალისტი ბავშვების კონკრეტულ ასაკობრივ ჯგუფს, მის ცოდნას, ასაკობრივ სირთულესა და მონიფულობას, როდესაც ვებგვერდს ამზადებს? რატომ ან რატომ არა?
3. არის თუ არა კომპანიის მიერ პირადი ცხოვრების ასახვის პოლიტიკა და პრაქტიკა ნათლად გამოფენილი, ადვილად მოსაძებნი და საპოვნო და წასაკითხი მიზნობრივი ასაკობრივი ჯგუფისათვის?
4. არის თუ არა სრული და მისაღები კომპანიის მიერ ჩამოყალიბებული პოლიტიკა პირადი ცხოვრების დაცვის თაობაზე? მოიყვანეთ დეტალები და განმარტეთ, რატომ ან რატომ არა.
5. ადვილია თუ არა მიზნობრივი ასაკობრივი ჯგუფისათვის გაიგოს, რომ მათ პერსონალი ინფორმაციის გამოაშკარავებას სთხოვს? არსებობს თუ არა მექანიზმი, რომელიც რესპონდენტს პირადი ინფორმაციის გამხელაზე უარის თქმის უფლებას აძლევს? რამდენად ადვილი აღსაქმელი და გამოსაყენებელია ეს მექანიზმი მიზნობრივი ასაკობრივი ჯგუფისათვის?

თქვენი აზრით, რამდენად თავისუფალია ეს მექანიზმი წნეხისაგან ან ხომ არ ხდება ბავშვების გარკვეული იძულება ან სხვა რაიმე არაეთიკური ქმედება, მაგალითად, ხომ არ სთავაზობენ საჩუქარს ან სხვა რამეს პიროვნული ინფორმაციის მოპოვების სანაცვლოდ?

6. არის თუ არა ნათლად, სათანადოდ და ადვილად ჩამოყალიბებული მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს მშობლისაგან უფლების მიღებასა და მასზე მონიტორინგს? ხდება თუ არა მშობლების გაფრთხილება ამის თაობაზე ბავშვებისაგან დამოუკიდებლად? იოლია თუ არა ბავშვებისათვის ხსენებული სისტემის გვერდის ავლა, ანუ არის თუ არა შესაძლებელი, ბავშვებმა მოიყვანონ პირი, რომელიც თავს მათ მშობლად მოაჩვენებს ან თვითონ შეეცადოს, მოიპოვოს თანხმობის მიცემის უფლება?

7. არის თუ არა ისეთი მექანიზმი, რომლის გაგებაც ბავშვს არ გაუჭირდება და რომლის მეშვეობითაც იგი შეძლებს, თავი აარიდოს რეკლამის აგენტისაგან ან კომპანიისაგან ელექტრონული წერილების მიღებას? ხომ არ მიგილიათ წერილი მას შემდეგ, რაც ინტერნეტში სხვადასხვა გვერდი მოინახულეთ? იყო თუ არა სათანადო მექანიზმი მიზნობრივი ჯგუფისათვის, რომ მომავალში მომხმარებელმა უარი თქვას წერილების მიღებაზე?

8. როდესაც ხდება ინფორმაციის მოძიება რამის შესყიდვაზე ან პირად მონაცემებზე, რამდენად ნათლად არის შეტყობინება ჩამოყალიბებული? ადვილად ესმის თუ არა მიზნობრივ ჯგუფს, როდესაც მათ სთხოვენ, რომ ინფორმაციის გაცემამდე მათ უნდა უზრუნველყონ მშობლის ან მეურვის მხრიდან ამაზე თანხმობის მიღება? არის თუ არა ისეთი მექანიზმი, რომელიც ბავშვის მხრიდან რამის შესყიდვის შემდეგ მშობელს ან მეურვეს ამ შენაძენის გაუქმების შესაძლებლობას აძლევს?

9. რომელი სხვა მითითება ან პრაქტიკა იქნა რეკლამის აგენტების ან მედიორგანიზაციების მიერ უგულებელყოფილი ან, პირიქით, ზედმინევიან დაცული? რომელია ისინი? რატომ მოხდა მათი უგულებელყოფა ან, პირიქით, კარგად შესრულება?

10. მთლიანობაში, მიგაჩნიათ თუ არა, რომ რეკლამის აგენტმა ან მედიაკომპანიამ შეასრულა რეგულირებადი ან თვითრეგულირებადი მითითებები, რომლებიც ეხებოდა ინტერნეტში ბავშვთა პირადი ცხოვრების დაცვას? რატომ ან რატომ არა?

11. ზოგადად, მიგაჩნიათ თუ არა, რომ რეგულირებადი ან თვითრეგულირებადი მითითებები არის ქმედითი გზა, რათა ბავშვების პირადი ცხოვრების უფლება დაცული იყოს ინტერნეტში მუშაობისას? რატომ ან რატომ არა?

შეკითხვები, რომლებზეც უნდა გავცეთ პასუხი, როცა ხდება მოზრდილი ადამიანებისათვის გამიზნული ვებგვერდების შეფასება:

1. არის თუ არა კომპანიის მიერ პირადი ცხოვრების ასახვის პოლიტიკა და პრაქტიკა ნათლად გამოფენილი და ადვილად მოსაძებნი, საპოვნნი და ნასაკითხი?

2. არის თუ არა სრული და მისაღები კომპანიის მიერ ჩამოყალიბებული პოლიტიკა პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის შესახებ? მოიხმეთ

დეტალები და განმარტეთ, რატომ ან რატომ არა.

3. ადვილია თუ არა მომხმარებლისათვის, გაიგოს, რომ მისგან პერსონალური ინფორმაციის გამოაშკარავებას ითხოვენ? მოცემულია თუ არა მექანიზმი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია, რესპონდენტმა უარი განაცხადოს პირადი ინფორმაციის გამხელაზე?

4. არის თუ არა მექანიზმი, რომლის მეშვეობითაც მომხმარებელი შეძლებს, თავი აარიდოს რეკლამის აგენტისაგან ან კომპანიისაგან ელექტრონული წერილების მიღებას? ხომ არ მიგიღიათ წერილი მას შემდეგ, რაც თქვენ ინტერნეტში სხვადასხვა გვერდი მოინახულეთ? იყო თუ არა სათანადო მექანიზმი შექმნილი მიზნობრივი ჯგუფისათვის, რათა მომავალში უარი თქვას წერილების მიღებაზე?

5. ხომ არ არის ვებგვერდზე მოცემული რაიმე მიუღებელი, შეურაცხმყოფელი ან არასასურველი შინაარსის ინფორმაცია? თუ არის, რა სახის სამართლებრივი პრობლემა ან გართულებაა მოსალოდნელი?

6. რომელი სხვა მითითება ან პრაქტიკა იქნა რეკლამის აგენტების ან მედიაორგანიზაციების მიერ იგნორირებული ან, პირიქით, ზედმინეწით დაცული? რომელია ისინი? რატომ მოხდა მათი იგნორირება ან, პირიქით, კარგად შესრულება?

7. მთლიანობაში, მიგაჩნიათ თუ არა, რომ რეკლამის აგენტმა ან მედიაკომპანიამ შეასრულა რეგულირებადი ან თვითრეგულირებადი მითითებები, რომლებიც ეხებოდა ინტერნეტში პირადი ცხოვრების დაცვას? რატომ ან რატომ არა?

8. ზოგადად, მიგაჩნიათ თუ არა, რომ რეგულირებადი ან თვითრეგულირებადი მითითებები არის ქმედითი გზა, რათა უფროსთა პირადი ცხოვრების უფლება დაცული იყოს ინტერნეტში მუშაობისას? რატომ ან რატომ არა? დაასახელეთ მაგალითები თქვენი პასუხის განსამარტად.

სიტუაციური სავარჯიშო 6.4

ინფორმაციის თავისუფლების რესურსებისა და საკითხების მიმოხილვა და ანალიზი

შეარჩიეთ თქვენთვის საინტერესო შტატი, გაეცანით ინტერნეტულ და სხვა რესურსებს და გაიგეთ, აქვს თუ არა თქვენ მიერ შერჩეულ შტატს კანონები ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის თაობაზე. ABI Infrom/ProQuest ან Lexis-Nexis Academic Universe-ში გაეცანით მონაცემთა ბაზას და მოიძიეთ უახლესი შემთხვევები ან საკითხები, რომლებიც თქვენთვის საინტერესო შტატში ან ნებისმიერ სხვა შტატში ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას შეეხება. ასევე გაარკვიეთ, ეროვნული მასშტაბით თავისუფლად ვრცელდება თუ არა ინფორმაცია კანონმდებლობის, მისი პრობლემების, სხვადასხვა შემთხვევებისა ან დებატების შესახებ. არის თუ არა ხსენებული ინფორმაცია თავისუფალი. გაარკვიეთ, ნამოჭრილა თუ არა ეროვნულ უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით რაიმე საკითხი ან აღძრულა თუ არა რაიმე საქმე. ხომ არ ყოფილა შემთხვევები, როდესაც ინფორმაციის არხი ეროვნული

უსაფრთხოების დაცვის საბაზით ბლოკირებული იყო? ხომ არ ყოფილა გახმაურებული საქმეები საზოგადოებრივ ფიგურებთან დაკავშირებით, მაგალითად, როგორიც იყო დეილ ერნჰარდტის საქმე? ხომ არ წამოჭრილა რამე ახალი ტიპის პრობლემა ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით?

მოინახულეთ იურიდიული ლიტერატურის უახლოესი ბიბლიოთეკა და გაეცანით თქვენთვის საინტერესო შტატში მოქმედ კანონმდებლობას ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით. დამატებითი ცნობებისათვის დაუკავშირდით შესაბამის სახელმწიფო სააგენტოს ან უწყებას (თუ თქვენი გამოკლევა ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის თაობაზე გაგირთულდათ, კვლევა ფედერალურ დონეზე განაგრძეთ. ფედერალურ უწყებათა უმრავლესობის ინფორმაციის მოპოვებას ფედერალურ ვებნავეიგატორზე შეძლებთ [lawbase.law.villanova.edu/fedweb/]. გაეცანით აგრეთვე მათ ინტერნეტრეესტრსა და ინსტრუქციებს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობისა და თავისუფლების თაობაზე).

ამის შემდეგ მიმოიხილეთ ინფორმაციის თავისუფლების აქტის ვებგვერდები. გადაამოწმეთ პროფესიონალ ჟურნალისტთა საზოგადოებისა და ინფორმაციის თავისუფლების აქტის რესურსცენტრებსა (<http://www.spj.org/foia.asp>) და იურიდიული ლიტერატურის ინტერნეტბიბლიოთეკაში (www.lawguru.com/ilawlib/) არსებული ინფორმაცია. ასევე მიმოიხილეთ სხვა წყაროებიც, რომლებშიც მოსალოდნელია რაიმე სტატია ან ინფორმაცია იყოს ხელმისაწვდომობის თაობაზე. ასეთი შეიძლება იყოს რეპორტიორთა კომიტეტის პრესის თავისუფლების გვერდი (www.rcfp.org) და ოფიციალურ პირთა საიდუმლო ჩანაწერების გვერდი (www.reporterscommittee.org/tapping2001/index.cgi). ასევე ძალზე სასარგებლო ინფორმაციას შეიცავს შემდეგი ვებგვერდები: რედაქტორთა და გამომცემელთა (www.editorandpublisher.com), ამერიკის გაზეთთა ასოციაციისა (www.naa.org) და რადიოსა და ტელევიზიის ახალი ამბების დირექტორთა ასოციაციისა (www.rinda.org/foi/atp/shtml). სცადეთ გაეცნოთ კორნელის უნივერსიტეტის იურიდიული ინფორმაციის ინსტიტუტის ვებგვერდსაც (www.law.cornell.edu), ჟურნალისტის მეგზურს ინტერნეტში (reporter.umd.edu/) თავისი ბმულებით (reporter.umd.edu/records.htm) და ინფორმაციის თავისუფლების აქტის ნებისმიერ სხვა ბმულსაც.

დავალება

დანერეთ ანგარიში, რომელშიც შევა ხსენებული შეკითხვები, მაგრამ მხოლოდ ამით არ შემოიფარგლოთ. წარმოიდგინეთ, რომ იგი უნდა გამოიყენონ რეპორტიორებმა და სხვა პირებმა, როგორც ცნობარი ინფორმაციის თავისუფლების აქტის შესასწავლად. განსაზღვრეთ მთავარი საკითხები ამასთან დაკავშირებით და აგრეთვე იმის შესახებ, როგორ უნდა მოვიტხოვოთ საჭირო სამთავრობო დოკუმენტები.

1. რომელი კანონები მოქმედებს თქვენ მიერ შერჩეულ შტატში?
2. რა ძირითდი საკითხები დგას სამთავრობო ინფორმაციის ხელმისაწვ-

დომობასთან დაკავშირებით თქვენს შტატში ან მთლიანად ქვეყანაში? გამოყავით და აღწერეთ თითოეული მათგანი როგორც ეროვნულ, ისე შტატის დონეზე, აღწერეთ და მოიხმეთ მაგალითები თითოეული მათგანისათვის.

3. რა ტექნოლოგია არსებობს ზოგადად დოკუმენტების მისაღებად შესაბამისი შტატის ან ფედერალური ორგანოდან?

4. რა არის ყველაზე გავრცელებული პრობლემა ან ხაფანგი, რომელსაც თავი უნდა ავარიდოთ, როცა ვცდილობთ, მივწვდეთ სამთავრობო დოკუმენტებს?

5. რამ შეიძლება, მომავალში გააუარესოს სამთავრობო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა? რა შეუძლიათ, გააკეთონ მედია ან სხვა ორგანიზაციებმა, რათა შეინარჩუნონ და დაიცვან ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა?

6. კიდევ რა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია ან რჩევა გამოიკვეთა თქვენს კვლევაში? განსაზღვრეთ და განმარტეთ თითოეული მათგანი.

დაგეგმვა

ყოველი მენეჯერი, რომელსაც სურს, რომ მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას რეალური შედეგი მოჰყვეს, დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ ეს გადაწყვეტილება შეესაბამება მედიაკომპანიის ბიზნესის შესაძლებლობებს, მის საკუთარ რესურსებსა და მყარ მონაცემებს. დაგეგმვას, როგორც წესი, ციკლური ბუნება აქვს. ამ პროცესში არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება დროის განსაზღვრასა და რესურსების დროულად გამოყოფას. მედიაკომპანიები დღესაც ადგენენ გეგმებს და ასრულებენ მათ, მაგრამ სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებების, ეკონომიკური არასტაბილურობის, ასევე 2001 წლის 11 სექტემბრის ცნობილი მოვლენების ფონზე, ხდება აღნიშნული გეგმების გადასინჯვა და ვადების კორექტირება.

მაგალითად, თუ რომელიმე მსხვილი მედიაკომპანია ბიუჯეტს 3-დან 5 წლამდე პერიოდში გადასინჯავდა ხოლმე, ახლა იგი ამას წელიწადში ორჯერ აკეთებს, ხოლო კლიენტებისა და რეკლამირების ცვალებადობას უფრო გულმოდგინედ ადევნებს თვალს. ზოგიერთმა მენეჯერმა ისიც კი აღნიშნა, რომ კომპანიის მისიის დებულებით, ძველებურად ყველგან იგზავნებოდა, რათა ყველას სცოდნოდა, რომ მათი ნებისმიერი გადაწყვეტილება კვლავინდებურად შესაბამისი მიზნის ფარგლებში იგეგმებოდა. მიუხედავად ამისა, დღეს ყოველგვარი ქმედების თაობაზე კამათი უფრო ხშირია, ვიდრე მათი განხილვა. ასეთი რამ კი ოციოდე წლის წინ ვერც კი წარმოედგინათ. „ყველაფერი ისეთი სწრაფი ტემპით იცვლება, რომ ყველასათვის ცხადია: ბიზნესისათვის მეტად დინამიკურ პერიოდში ვცხოვრობთ და ყველგან სიახლის ნაკვალევს ვხედავთ,“ – თქვა ერთმა მენეჯერმა. მართალია, ვადებიცა და რეაგირების ტემპიც ძალზედ აჩქარებულია, მაგრამ დაგეგმვის პროცესი მაინც უცვლელი რჩება.

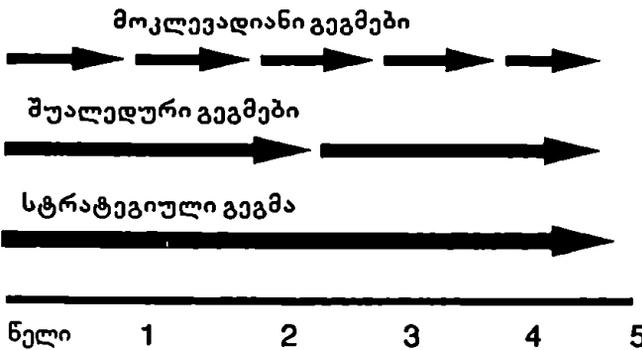
დაგეგმვის ეტაპები

მედიაკომპანიებისათვის დამახასიათებელი დაგეგმვის პროცესს პრაგმატული ბუნება აქვს და, როგორც წესი, სამი ფორმით ელინდება: (ა) სტრატეგიული დაგეგმვა, (ბ) შუალედური დაგეგმვა და (გ) მოკლევადიანი დაგეგმვა. სტრატეგიული დაგეგმვა ფირმის გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად რესურსების გამოყოფას გულისხმობს. მსგავსი გეგმა, შეიძლება, 1-დან 10-წლამდე იყოს გათვლილი, მაგრამ მეტწილად 3-დან 5 წლამდე პერიოდს

მოიცავს. მასში განხილულია კომპანიისათვის დაკისრებული მისიის განსახორციელებლად საჭირო გზები და საშუალებები.

შუალედური გეგმა, ჩვეულებრივ, 6-თვიანი ან ორწლიანი და გრძელვადიანი მიზნების გაძლიერებას ან კორექტირებას ემსახურება. დღევანდელი არასაიმედო ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, მედიაკომპანიების უმრავლესობას ურჩევნია, ბაზრის მერყეობას, რომელიც როგორც მომხმარებლებზე, ისე პროდუქტის მოთხოვნაზე ახდენს ზემოქმედებას, პროაქტიურად და არა რეაქტიურად შეხვდეს. ამით ნარმატივული კომპანიები გარემოს ცვლილებებს სწრაფად ეგუებიან და, შესაბამისად, დროებითი მერყეობის პირობებშიც კი ახერხებენ, თავი აარიდონ სტრატეგიული გეგმის მიზნებისაგან გადახვევას.

მოკლევადიანი დაგეგმვა რამდენიმე კვირიდან იწყება და შეიძლება, წლამდე



ნახ. 7.1 სტრატეგიულ, შუალედურ და მოკლევადიან დაგეგმვებს შორის ურთიერთობა

გაგრძელდეს. ამგვარი გეგმის თანახმად, რესურსების გამოყოფა ყოველდღიურად ან ყოველთვიურად ხდება. ნახაზზე 7.1 ნაჩვენებია, რა ურთიერთობაშია ერთმანეთთან დაგეგმვის ეს სამი ტიპი. სტრატეგიული გეგმის მიზანია ფირმის მისიისა და მთლიანად ზოგადი მიზნების განსახორციელება. შუალედურ გეგმაში მოცემულია სტრატეგიული გეგმის განსახორციელებელი ზოგადი გზა, ხოლო მოკლევადიანი გეგმა გვამცნობს, როგორ მუშაობს სტრატეგიული გეგმა ყოველდღიურად.

დაგეგმვის ზოგადი მახასიათებლები

მიუხედავად იმისა, რომ დროის პერიოდი, პასუხისმგებელი მხარე და, ფაქტობრივად, განსახორციელებელი ნაბიჯები განსხვავებულია, დაგეგმვის სამივე ტიპს მრავალი რამ საერთოც აქვთ. მედიაკომპანიებს ზოგადი ორგანიზაციული მიზნები ან საკმაოდ აბსტრაქტული შეხედულებები აქვთ იმის შესახებ, რისი მიღწევა სურთ თავიანთი საქმიანობის სფეროში. კონკრეტული

მიზნები მედიაფირმის მისიიდან არის წარმოებული, მასში კომპანიის საქმიანობის პრიორიტეტი არის ასახული, მაგრამ გამორიცხული არ არის, რომ ასევე აისახოს ის როლიც, რომელიც მედიაორგანიზაციამ თავის უშუალო ბაზრის ფარგლებს გარეთაც უნდა შეასრულოს.

საზოგადოებრივი მედიაკომპანიების მიზნობრივი ამოცანა იმიტომ ინერება, რათა ნათლად ჩამოყალიბდეს მათი სტატუსი და ბიზნესის მიმართულება. მენეჯერთა უმრავლესობა სიტყვა-სიტყვით ვერც კი შეძლებს მის გამოვლენას, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, მათ პრაგმატულად გაცნობიერებული აქვთ, როგორ ხდება მათი საშუალებით გადანყვეტილების მიღება და რესურსების გამოყოფა. ერთ-ერთი გაზეთის ტირაჟის გავრცელების ვიცე-პრეზიდენტმა განაცხადა, რომ თავისი, ქვეყნის სამხრეთ აღმოსავლეთში მდებარე საშუალო ზომის ქალაქის გაზეთის, დაგეგმვას ხუთწლიან ციკლად აღიქვამს. ეს კი ქმნის „მთავარი გზის რუკას ყოველგვარი ზედმეტი დეტალების გარეშე. ამ რუკაზე გაზეთის ყველა განყოფილება იყრის თავს და ისინი ერთად იღებენ გადანყვეტილებას იმის თაობაზე, თუ როგორ გაემართონ საერთო გზით“ (პირადი საუბრიდან, 2002 წლის 19 აპრილი).

მენეჯერებს რომ ჰკითხოთ, უახლოესი ხუთი წლის განმავლობაში მათ გაზეთს რა მიზანი აქვს დასახული, პასუხის მრავალფეროვნება გააოცებთ, მაგრამ ერთ რამეს ყველა აუცილებლად აღნიშნავს, – ისინი მთავარ ყურადღებას მკითხველთა რაოდენობის გაზრდაზე გაამახვილებენ. „ეს კი ის სიახლეა, რომელიც უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში გამოვლინდა. ანუ, თუ აქამდე მიზანი ტირაჟის გაზრდა, ახალი ბაზრების ათვისება იყო, ბოლო ორი თუ სამი წლის განმავლობაში ყურადღება მკითხველზე მახვილდება, რაც, ფაქტობრივად, უფრო ზუსტი საზომია“ (პირადი საუბრიდან, 2002 წლის 19 აპრილი).

ამ რესპონდენტის გაზეთის უმთავრესი მიზანი შინაარსობრივი მხარეა. იმიტომ მათ ყველა მმართველობით გეგმაში აქცენტი იმაზეა დასმული, რამდენად მნიშვნელოვანია მათ მიერ წარმოებული პროდუქცია საზოგადოებისათვის. ამგვარი ხედვა საზოგადოების მომსახურების აუცილებლობაზეა დაფუძნებული და ნებისმიერი არეალისათვის მიზნობრივი შინაარსის მქონე ახალი ამბების გავრცელებას ითვალისწინებს. იგი მკითხველების ინტერესებსა და გაზეთის შინაარსობრივ მხარეს თანაბრად პრიორიტეტულად მიიჩნევს და აღნიშნავს, რომ „თუ კარგი შინაარსის შესაქმნელად ძალ-ღონეს არ დაიშურებ, მკითხველთა რაოდენობა თავისთავად გაიზრდება“ (პირადი საუბრიდან, 2002 წლის 19 აპრილი).

დაგეგმვის ინსტრუმენტები

ორგანიზაციამ მიღწეული წარმატების შეფასება რომ შეძლოს, მისი გაზომვის კონკრეტული სამუშაო განსაზღვრება უნდა ჩამოყალიბდეს. დაეუშვათ, რომელიმე ტელეარხის კონკრეტული მიზანია რეგიონში დიდი ხნის მცხოვრებ კონტინგენტს შორის მაყურებელთა რაოდენობის გაზრდა. ეს მიზანი შეიძლება, შემდეგნაირად განისაზღვროს – მომავალი ექვსი თვის განმავლობაში ორი პუნქტით გავზარდოთ იმ მაყურებელთა რაოდენობა, რომელიც ამ არეალში (ADI), ათზე მეტი წელიწადია, ცხოვრობს. სამუშაო განსაზღვრებაში უნდა დაკონკრეტ-

დეს ჯგუფი, რომელზედაც ხდება ზემოქმედება (ანუ ადამიანთა ის კონტინგენტი, რომელიც ამ არეალში, ათზე მეტი წელიწადია, ცხოვრობს), ასევე მოსალოდნელი ცვლილებების დროის პერიოდი (მომავალი ექვსი თვე) და იმ სამუშაოს შესრულების გაზომვადი დონე, რომელიც უნდა იქნას მიღწეული (რეიტინგის ორი პუნქტი).

თუ დაგეგმვისას მიზნებს კარგად არ გამოვკვეთთ, მოსალოდნელია, ისეთივე შედეგი მივიღოთ, როგორც სხვადასხვა დიასახლისის მიერ მომზადებულ წვეულებაზე, სადაც კერძი, შეიძლება, მოგეწონოთ, მაგრამ ეს უფრო შემთხვევითობის წყალობით მოხდება და არა იმიტომ, რომ მის ავტორს კულინარია კარგად ეხერხება. ნებისმიერი გეგმის უმთავრესი შემადგენელი ნაწილი მისი წინასწარ მომზადებაა. რაც უკეთ მოემზადებით, მიზნის მიღწევის მეტი შანსი გექნებათ. მომზადებაში იგულისხმება მიზნის ირგვლივ ინფორმაციის შეგროვება და ალტერნატივების განსაზღვრა. თუ მიზანი კომპანიის მისიას ითვალისწინებს და, ამავე დროს, მიღწევადია, მას ხელმძღვანელობა აუცილებლად მოიწონებს.

დაგეგმვის მთელი პროცედურა გეგმის შესრულებას ითვალისწინებს. პროცედურებში შედის ანალიზის, ინფორმაციის მოძიება/შეგროვებისა და მონიტორინგის მექანიზმების აღწერა. ეს უკანასკნელი ხელს უწყობს გეგმის შემუშავებასა და მის შესრულებას. თავისთავად ცხადია, რომ დაგეგმვისათვის საჭირო ინსტრუმენტებს შეიძლება იცნობდეთ, მაგრამ ეს არ გულისხმობს იმას, რომ მათი გამოყენებაც იცით. იმისათვის, რომ ინსტრუმენტები სრულყოფილად გამოიყენოთ, საჭიროა გამოცდილება, პრაქტიკა და მათი გეგმაში ასახვა.

დაბოლოს, მთელი პროცესის თვალსაჩინოდ წარმოსადგენად გეგმაში აუცილებლად უნდა შევიდეს შეფასების ელემენტი. ამიტომ საჭიროა, განისაზღვროს გეგმის განსახორციელებლად აუცილებელი მიზნის მისაღწევი ეტაპები, ვადები და რესურსები. შეფასებისას კი მოხდება მიღწეული შედეგების დასახულ მიზნებთან შედარება. ახლა დეტალურად ვისაუბროთ დაგეგმვის სამივე უმთავრეს სახეობაზე.

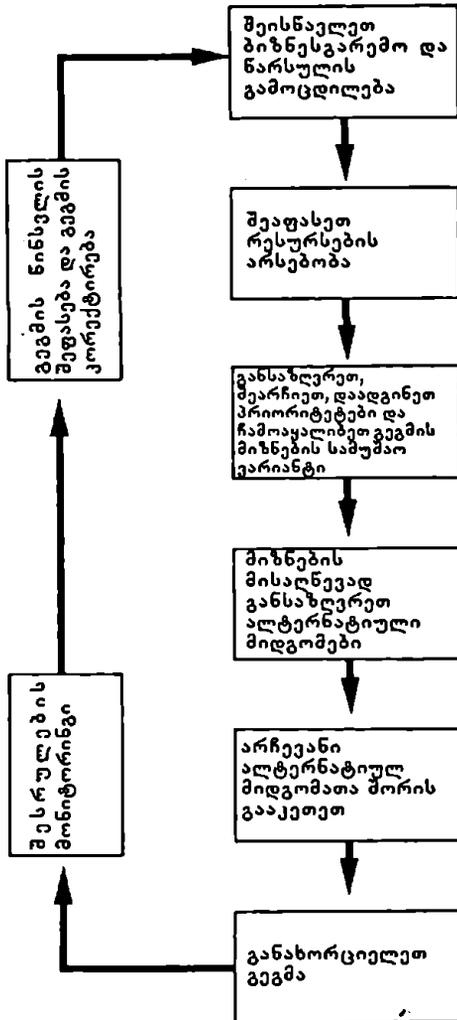
სტრატეგიული დაგეგმვა

სტრატეგიული დაგეგმვა გრძელვადიანი პროცესია, რომლის მეშვეობით ორგანიზაცია თავის მისიას ასრულებს და დასახული მიზნების განხორციელებას ცდილობს. თუ ორგანიზაცია სამი ტრადიციული მედიაბაზრიდან (ინფორმაციული, სარეკლამო და ინტელექტუალური) ორ ან მეტ დარგში საქმიანობს, მაშინ სტრატეგიულ გეგმაში გარკვევით უნდა განისაზღვროს თითოეულ მათგანთან დამოკიდებულების თავისებურება და დადგინდეს მათ შორის ურთიერთობის ხასიათი. ტელეარხი ვერ შეძლებს სარეკლამო ბაზრისათვის გეგმის შედგენას, თუ იგი არ გაითვალისწინებს იმ საინფორმაციო ბაზრს, სადაც მაყურებელთა მოზიდვა ხდება. ინტელექტუალურ ბაზარზე საკუთარი როლის სათანადოდ შეუსწავლელად გაზეთი საინფორმაციო ბაზრის დაგეგმვას ვერ შეძლებს.

სმიტი და სხვები (1985 წ.) სტრატეგიული დაგეგმვის ნაცვლად ხმარობენ ტერმინს – სტრატეგიული მენეჯმენტი, ვინაიდან სტრატეგიული დაგეგმვის ცნების ტრადიციული განმარტება არ ითვალისწინებს გეგმის განხორციელების

პროცესის კონტროლს. მათი აზრით, სტრატეგიული მენეჯმენტი მოიცავს: ა) გარემოს ანალიზს. (ბ) ამოცანების განსაზღვრას. (გ) სტრატეგიულ ალტერნატივათა ანალიზს. (დ) სტრატეგიულ ალტერნატივათა შერჩევას. (ე) სტრატეგიების რეალიზაციასა და (ვ) სამუშაოს შესრულების შეფასებასა და მის კონტროლს.

ზემოხსენებულ მიდგომათა გაერთიანებითა და მასში გეგმაზე კონტროლის დამატებით, სტრატეგიული აზროვნების უფრო დახვეწილ მეთოდს მივიღებთ,



ნახ. 7.2 სტრატეგიული დაგეგმვის საფეხურები

რომელიც შემდეგი საფეხურებისაგან შედგება (იხ. ნახ.7.2):

1. საქმიანი გარემოსა და ადრე შესრულებულ სამუშაოთა შესწავლა;
2. ხელთ არსებული რესურსების შეფასება;
3. გეგმის მიზნების განსაზღვრა, შერჩევა, პრიორიტეტების დადგენა და სამუშაო ვარიანტის ჩამოყალიბება;
4. მიზნების მისაღწევად ალტერნატიულ მიდგომათა განსაზღვრა;
5. ალტერნატიულ მიდგომათა შორის არჩევანის გაკეთება;
6. გეგმის განხორციელება;
7. შესრულების მონიტორინგი;
8. გეგმის განხორციელებაში მიღწეული წარმატების შეფასება და მისი კორექტირება.

ინფორმაციის მოძიება და ანალიზი სტრატეგიული დაგეგმვის ზემოხსენებული რვა საფეხურის შემადგენელი ნაწილია. სამომავლო გეგმების განსაზღვრა შეუძლებელია სათანადო გამოცდილების შეუძენლად და ბაზრის არსებული ვითარების გაუცნობიერებლად. გარემო ფაქტორები მედიაკომპანიების გეგმაზე გავლენას ახდენს. ეკონომიკური პროცესების მერყეობის გამო კომპანიები იძულებული ხდებიან, სტრატეგიული დაგეგმვის ვადები პერიოდულად გადასინჯონ.

ბიზნესგარემოს შეფასების უპირველესი მეთოდი ბაზრის ანალიზია, შიდა შესწავლის საშუალებით კი დგინდება კომპანიის მიერ წარსულში დასახული მიზნების წარმატების ხარისხი და ამ წარმატების საფუძველი. თუ კომპანიაში რომელიმე მიზანი ვერ შესრულდა, ამის მიზეზი თვით ორგანიზაციაში წარმოშობილი პრობლემები შეიძლება იყოს. ასეთია, მაგალითად, მიზნების არასწორად განსაზღვრა, მეტისმეტად რთული მიზნების დასახვა, მონაცემთა არასწორი ანალიზი, რესურსების უკმარისობა და/ან სამუშაოს ცუდად შესრულება.

ტექნოლოგიური რესურსები

ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში ტექნოლოგიამ მენეჯერები მომხმარებლებთან (იქნებიან ისინი რეკლამის მიმწოდებლები, თუ ხელმომწერები) საოცრად დააახლოვა. მაგალითად, საგრძნობლად შემცირდა პრობლემის მოგვარების ან მასზე რეაგირების დრო. ამიტომ მედიაკომპანიების მიერ დაგეგმვის პროცესში ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამოყენებას განსაკუთრებული ყურადღება მიექცა. ერთ-ერთი გაზეთისგავრცელების ვიცე-პრეზიდენტმა აღნიშნა: „ტექნოლოგიის ნყალობით ჩვენი პროდუქცია საგრძნობლად გაუმჯობესდა. მისი საშუალებით შეგვიძლია, ზღვრულად გადავნიოთ უკანასკნელი ცნობების მიღებისა და ბეჭდვის ვადები, ასევე გაუმჯობესდა გასაღების ქსელი და გაფართოვდა გავრცელების გეოგრაფიული არეალი“ (პირადი საუბრიდან, 2002 წლის 19 აპრილი).

ბევრი ტრადიციული მედიაკომპანია ინტერნეტსა და ინტერნეტმომსახურებას დამატებით პროდუქტად აღიქვამს და გეგმას მათი გათვალისწინებითაც ადგენს. ამიტომ ისინი მსოფლიო ქსელში თანაბარი ძალისხმევით ყიდიან რეკლამებს, ემსახურებიან მკითხველებს, მაყურებლებსა და მსმენელებს. ისინი

ცალკე აჯგუფებენ აგრეთვე მუდმივ ხელმომწერებს და მათ ელექტრონულ შეტყობინებებს უგზავნიან. მაგალითად, სპორტული სიახლეებით დაინტერესებულებს აცნობებენ, სად რომელ სპორტულ აღჭურვილობაზეა ფასდაკლება. ასევე ისინი დამატებით შელავათებს სთავაზობენ იმ მომხმარებლებს, რომლებიც ვებგვერდების საშუალებით სხვა მედიის რეკლამას იყენებენ. „ჩვენ ინტერნეტს მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდის, ასევე უკვე მოზიდულ მომხმარებელთა მომსახურებისა და მათი შენარჩუნების საშუალებად განვიხილავთ. ინტერნეტმა მომხმარებელთან ჩვენი ურთიერთობების მართვა საგრძნობლად გააუმჯობესა,“ – ამბობს ერთ-ერთი მედიამენეჯერი (პირადი საუბრიდან, 2002 წლის 19 აპრილი).

ინტერნეტმა მედიაკომპანიები ისეთი საჭირო ინსტრუმენტებით აღჭურვა, რომლებიც მათ მნიშვნელოვნად ეხმარება მომხმარებლებთან ურთიერთობების დამყარებასა და შენარჩუნებაში და რომელიც დამოკიდებული არ არის იმ ხელმომწერებზე, რომელთაც თავიანთი პრობლემის შეტყობინება მომსახურების განყოფილებისათვის უნევთ ხოლმე. ხელმომწერები, როგორც წესი, იმის მიხედვით ხარისხდებიან, თუ რა სიხშირით უკავშირდებიან ისინი კომპანიას. ხელმომწერიდან ორ კვირაში მომხმარებელს შეუძლია, მიიღოს ელექტრონული მისალმება კუპონთან ან სპეციალურ შეთავაზებასთან ერთად ან წინასწარი შეტყობინება ფასდაკლების შესახებ იმ პროდუქციაზე, რომლითაც კონკრეტული მომხმარებელი დაინტერესდა. მომდევნო ელექტრონულ შეტყობინებაში მომხმარებლის მიმართ მაღლიერების გრძნობა იქნება გამოსატყულები მისი ერთგულებისათვის და შეიძლება, ჰკითხონ კიდევ, მისი აზრით, როგორ უნდა გაუმჯობესდეს მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხი. მესამე შეტყობინებაში საუკეთესო გადახდის სპეციალური ვარიანტი შეიძლება იყოს მითითებული. ურთიერთობების განვითარების უფრო მოგვიანებით ეტაპზე რომელიმე მომხმარებელი შეიძლება საუკეთესოდ მიიჩნიონ და მას მედიაკომპანიის მიერ დაფინანსებული კონცერტის ორი ბილეთი გადაეცეს.

დროში განსაზღვრული, თანმიმდევრული და დაგეგმილი მიზნობრიობა მომხიბვლელია; იგი საშუალებას იძლევა, მომხმარებელთა დახარისხება სწორად მოხდეს, ასევე ჩასწორდეს დემოგრაფიული მონაცემები, განისაზღვროს ცხოვრების სტილის ცვლა, გეოგრაფია ან ხანგრძლივობა. ასეთ გეგმაში რეკლამის მიმწოდებლებელთა შეტანა შედარებით იოლია. ამგვარად, მედიაკომპანია სხვადასხვა მედიუმს, ხელმომწერთა და რეკლამის მიმწოდებლებელთა შორის დინამიკურ და მრავალგანზომილებიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას ყოველმხრივ უწყობს ხელს.

ხელმისაწვდომი რესურსების შეფასება

მენეჯერი ვალდებულია, მის ხელთ არსებული რესურსები სათანადოდ შეაფასოს; წინააღმდეგ შემთხვევაში, დასახული მიზნების განხორციელება ვერ მოხერხდება. კომპანიის რესურსებში იგულისხმება მისი სახელი და რეპუტაცია, თანამშრომლები, ქარხანა, აღჭურვილობა და ფინანსები. აგრეთვე ფირმაში კონკრეტული დროისათვის არსებული ნაღდი ფული ან თანხა, რომლის სესხებაც კომპანიას არ გაუჭირდება. ამგვარად, ფინანსურ რესურსებში ორგანიზაციის მიერ კრედიტის მოპოვების შესაძლებლობაც იგულისხმება.

რესურსების ხელმისაწვდომობის შეფასება იმდენად არის აუცილებელი, რამდენადაც სწორედ რესურსი განსაზღვრავს, როდის არის შესაძლებელი დასახული მიზნების განხორციელება. რესურსების ერთი ფორმიდან მეორეში გადატანა სავესბით შესაძლებელია, მაგრამ ამ პროცესს ხშირად იმაზე მეტი დრო სჭირდება, ვიდრე ეს შენეჯერებს სურთ. მაგალითად, თუ მსხვილი მედია-კონგლომერატის ტელეარხი გამოცდილ და მრავალჯერ დაჯილდოებულ ნამყვანს ეძებს, მას ასეთი ნამყვანის დასაქირავებლად დრო დასჭირდება. ხოლო, რადგან დრო განუსაზღვრელად ცვლადია, რესურსების კარგი დაგეგმვაა საჭირო, რაც იმის ზუსტ შეფასებას უნდა დაეფუძნოს, რომელ ნამყვანს აქვს უკეთესი პერსპექტივა.

სტრატეგიული გეგმის დამუშავებასთან ერთად, შეფასების წყალობით ცნობილი ხდება, ნამდვილად არსებობს თუ არა ამჟამად კონკრეტული გეგმის შესასრულებლად საჭირო სახსრები. როდესაც ორგანიზაციას საკმარისი რესურსები არ გააჩნია და თანაც არა იმ ფორმით, რა ფორმითაც მას სჭირდება, გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს ახალი რესურსების მოძიების ან უკვე ხელთ არსებულის საჭირო ფორმად გარდაქმნის შესაძლებლობა. მაშინ კი, როცა თანხები არ გვაქვს და არც მათი შოვნაა შესაძლებელი, ცხადია, გეგმას უნდა გადაეხედოთ და ზოგიერთ განსახორციელებელ ღონისძიებაზე უარი ვთქვათ.

მიზნების დასახვა

მზამზარეული რეცეპტი იმის შესახებ, რამდენი მიზანი უნდა გამოყოს ან შეარჩიოს კომპანიამ, არ არსებობს. მიუხედავად ამისა, ყველა შერჩეული მიზანი მიღწევადი უნდა იყოს და ფირმის ზოგად მიზნებსა და მისიას შეესაბამებოდეს. თითოეულ მიზანს მეტ-ნაკლებად ფიქსირებული რესურსი სჭირდება. რაც მეტ მიზანს ისახავს ფირმა რესურსების ხელში ჩასაგდებად, მით უფრო მწვავე კონკურენცია გაჩაღდება ხოლმე. მაგალითად, ოჰაიოს პატარა გაზეთის ჯგუფს შეიძლება ჰქონდეს შემდეგი სახის მიზნები:

1. გაზეთის ტირაჟი ყოველდღიურად გაიზარდოს, ვიდრე იგი ოჰაიოს ბაზარზე 20%-ს არ დაიკავეს (საინფორმაციო ბაზრის მიზანი);
2. არსებულ ბაზარზე შესვლა 3%-ით გაიზარდოს (საინფორმაციო ბაზრის მიზანი);
3. ქვეყნის მასშტაბით რეკლამირებიდან მიღებული შემოსავალი 2%-ით გაიზარდოს (სარეკლამო ბაზრის მიზანი);
4. გაზეთში რეკლამის სივრცე 5%-ით გაიზარდოს (სარეკლამო ბაზრის მიზანი);
5. 10%-ით გაიზარდოს სვეტების სიგრძე და ახალი ამბების სივრცე, რომელიც რედაქტორისადმი გაგზავნილ კორესპონდენციასა და სტუმართა წერილებს დაეთმობა (ინტელექტუალური ბაზრის მიზანი).

სავარაუდოა, რომ საინფორმაციო და სარეკლამო ბაზრებზე განსაზღვრული მიზნების განსახორციელებლად საჭირო რესურსებისათვის მწვავე კონკურენცია გაჩაღდება. გაზეთის შესყიდვას, ასევე ბაზარზე შეღწევის ძალისხმევას ფული სჭირდება. ბაზარზე შესაღწევად აუცილებელია აგრეთვე დამატებითი

ხარჯებიც, რომლებიც ტირაჟისა და ახალი ამბების რედაქციის გაზრდასთან არის დაკავშირებული. შესაბამისად, საჭირო იქნება იმ ცვლილებების გათვალისწინებაც, რომლებიც ხარჯების ზრდის შედეგად წარმოიშვა.

ყველა ზემოხსენებული მიზნის მისაღწევად საჭიროა რესურსები, რომლებისთვისაც ბრძოლა განყოფილებებს შორის გამწვავდება. თუმცა გეგმის რეალიზაციის დაწყებისთანავე ზოგიერთი მიზანიც განხორციელდება და შემოსავალიც გაჩნდება, რაც, შესაძლებელია, სხვა მიზნების განხორციელებისათვის იქნას გამოყენებული. დროის ფაქტორს განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება, ვინაიდან ყველა მიზანი ერთსა და იმავე დროს არ მიიღწევა. ზოგიერთი მათგანი გეგმით მეორე ან მესამე წლისთვისარის გათვალისწინებული, ზოგის შესრულება კი სხვა მიზნების განხორციელების კვალობაზეა შესაძლებელი.

ალტერნატიული მიდგომები

გრძელვადიანი მიზნების განხორციელება, როგორც წესი, ერთზე მეტი ხერხით არის შესაძლებელი და ხშირად ერთდროულად რამდენიმე მიდგომას საჭიროებს. მაგალითად, რადიოსადგურს, რომელსაც რადიომსმენელთა რიცხვის გაზრდა სურს, მიზნის მიღწევა მუსიკისა და, ამავე დროს, მრავალი სხვა ხერხის გამოყენებით შეუძლია. მთავარი ის არის, რომ ყველაზე ეფექტური და ეკონომიკურად გამართლებული მეთოდი შეირჩეს. საუკეთესო ვარიანტის მიგნება კი იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად ამომწურავად ჩატარდა ანალიზი. ხშირად მენეჯმენტი მიზნის განსახორციელებლად ნაკლებ ოპტიმალურ გეგმას მხოლოდ იმის გამო არჩევს, რომ გადანაცვლებების მიღების ეტაპზე ყველა მოსაზრებას სათანადო ყურადღება არ დაეთმო.

იდეათა საძიებლად ყველაზე გავრცელებული ტექნიკაა ე.წ. ბრეინსტორმინგი (Brainstorming – გონებითი იერიში). ამ მეთოდის გამოყენება შემოქმედებითი აზროვნების ორ ძირითად პრინციპს ემყარება. პირველი: მონაწილეებს შორის მყარდება პოზიტიური ურთიერთობა, ანუ უგულვებელყოფილია კრიტიკა, ვიდრე იდეა სრულად არ ჩამოყალიბდება; მეორე: არაორდინარული იდეის ნახალისება ხდება მაშინაც კი, როცა ის არაპრაქტიკული ჩანს (უათინგი, 1995 წ.).

ალტერნატივათა შეფასება გულისხმობს არაპრაქტიკული ან დაუშვებელი მოსაზრებების უარყოფას. არაპრაქტიკული ან დაუშვებელი, შეიძლება, შეხედულების ნებისმიერი მახასიათებელი აღმოჩნდეს. მაგალითად, ასეთი შეიძლება იყოს განსაკუთრებული რისკის ფაქტორი, გარემოს მაღალი ბუნდოვანება და დიდი რესურსების აუცილებლობა. ამის შემდეგ მიზნების მისაღწევ მიდგომათა ნუსხა ადვილად დაიყვანება სამუშაო რაოდენობამდე, ანუ სამიდან ექვს ალტერნატივამდე. ალტერნატიულ გეგმათა ურთიერთშედარება, მენეჯმენტის სურვილის შესაბამისად, შეიძლება, ფორმალურადაც მოხდეს და არაფორმალურადაც. შედარებათა შედეგად ხდება გეგმის როგორც საერთო ეკონომიკური წარმადობის, ისე ეფექტურობის დადგენა. წარმადობა იზომება იმ რესურსების მოცულობით, რომლებიც კონკრეტული მიზნის მისაღწევად არის საჭირო. ამიტომ ყველაზე უკეთესად ის მიდგომა მიიჩნევა, რომლის საშუალებითაც გეგმა რესურსების ყველაზე ნაკლები დანახარჯებით განხორციელდება. ეფექტურობა კი განსაზღვრავს ალბათობას, რომ ამა თუ იმ მიდგომით შეიძლება გეგმაში ჩამოყალიბებული მიზნების მიღწევა.

შუალედური დაგეგმვა

შუალედური დაგეგმვისათვის საჭიროა მარკეტინგული, ფინანსური და ადამიანური რესურსების გეგმები. სავალდებულოა სამივე გეგმის საერთო სტრატეგიულ გეგმასთან კოორდინირება.

მარკეტინგული გეგმა

მარკეტინგული ნაკრების (Marketing mix - ბიზნესსაქმიანობის კომბინირებული გეგმა, რომელიც ზოგჯერ ოთხი P-ს სახელით არის ცნობილი. ნაწარმოებია სიტყვებიდან product, place, price, promotion - პროდუქტი, გასაღების ადგილი, ფასი, წარმოჩინება. რედ.) გეგმა საბაზრო ურთიერთობების სხვადასხვა ასპექტს ითვალისწინებს. იგი გულისხმობს პროდუქტის, გასაღების ადგილის, ფასისა და რეკლამირების თავისებურების შესწავლას, ასევე სხვადასხვა კუთხით ინფორმაციული, სარეკლამო და ინტელექტუალური ბაზრების კვლევასაც. მართალია, ყოველი მათგანი ურთიერთდაკავშირებულია, მაგრამ მარკეტინგული ნაკრების გეგმა თითოეული მათგანისათვის ცალკე დგება. მარტივად რომ ვთქვათ, ნებისმიერი რამ, რასაც მომხმარებელს დროს ან ფულის სანაცვლოდ მიჰყიდებიან ან შესთავაზებენ, პროდუქტია. ინფორმაციული და ინტელექტუალური ბაზრების პროდუქტი კი არის ინფორმაცია ან იდეები. მსგავსადვე, სარეკლამო ბაზრის პროდუქტად რეკლამის შინაარსის მიმართ მომხმარებელთა პოტენციური ყურადღება ჩაითვლება. რეკლამის ჩვენების ღირებულება მაყურებელთა, მკითხველთა ან მსმენელთა რაოდენობაზე და მოსახლეობის იმ ტიპებზეა დამოკიდებული, რომლებიც მათ მიმართ ინტერესს იჩენენ.

ორგანიზაციათა უმრავლესობა პროდუქტთან დაკავშირებით გადანყვეტილებას იმის მიხედვით იღებს, რა ადგილს დაიკავებს ძველი წარმოების პროდუქტი მისი სიცოცხლის მთელი ციკლის მანძილზე. ბაზელი და უკუი (1969) პროდუქტის სიცოცხლისუნარიანობის ციკლში გამოყოფენ ხუთ საფეხურს:

1. ჩამოყალიბების (ბავშვობის) ეტაპი, როდესაც პროდუქტი ბაზარზე პირველად შეაქვთ. ამ დროს მისი გაყიდვის დონე დაბალია;
2. ზრდის ეტაპი, როდესაც პროდუქტი იმის მიხედვით ყალიბდება, ვის ან სად მიეყიდება. გაყიდვის ტემპი სწრაფად იზრდება, თუ პროდუქტი ბაზარზე საკუთარ ნიშას იპოვის;
3. სიმწიფესთან პროდუქტის მიახლოების ეტაპი მაშინ დგება, როდესაც იგი ბაზრის წილის მოსაპოვებლად კონკურენტებთან ბრძოლას იწყებს. გაყიდვების ტემპი კვლავ აღმავალი ტენდენციით ხასიათდება, თუმცა მაინც შენელებულია.
4. სიმწიფის ეტაპი მაშინ დგება, როცა პროდუქტი თავის კატეგორიაში საკუთარ ადგილს დაიმკვიდრებს. ამ ეტაპზე კვლავ გრძელდება კონკურენცია, ხოლო გაყიდვის ტემპი გაცილებით ნაკლებად იზრდება, ვიდრე ეს სხვა ეტაპებზე ხდებოდა;
5. დაცემა კი ბოლო ეტაპია, როცა მომხმარებელი პროდუქტის მიმართ ინტერესს კარგავს და გაყიდვის ტემპი ვარდება.

მედიპროდუქტთა უმრავლესობასთან დაკავშირებით განსაკუთრებული მნიშვნელობა ადგილს ენიჭება. ახალი ამბები, როგორც საქონელი – გაზეთები და უკანასკნელი ცნობები - კონკრეტულ გეოგრაფიულ არეალზეა ორიენტირებული. ამიტომ მის შინაარსში ეს მიზანი აუცილებლად აისახება. საზოგადოების სიდიდე, გეოგრაფია, სოციალური ასპექტები, კულტურული მახასიათებლები და პოლიტიკური ბუნება გავლენას ახდენს იმ ადგილზე, რომლისთვისაც კონკრეტული პროდუქტი არის განკუთვნილი. ამერიკის შეერთებულ შტატებში ადგილი ასევე განსაზღვრავს პროდუქტის ფასს, ვინაიდან ქვეყნის სხვადასხვა ადგილას ცხოვრების სხვადასხვა დონეა. ერთი და იმავე წიგნის მიმართ, მისი ფასიდან გამომდინარე, ერთ რეგიონში შეიძლება ნაკლები მოთხოვნა არსებობდეს, ვიდრე მეორეში.

ადგილი ასევე გავლენას ახდენს მედიპროდუქტის გავრცელების პროცესსა და მასთან დაკავშირებულ ხარჯზე. გაზეთის გავრცელების ხარჯი წარმოების ადგილიდან დაშორებასთან ერთად მატულობს, მაშინ, როცა ტელეპროგრამის გავრცელების დანახარჯი სიგნალის მაუნყებლობის დიაპაზონში, ძირითადად, უცვლელია. თუ ტელეარხს პროგრამის საყოველთაო გავრცელება სურს, სატელიტური გადაცემის გამოყენება დასჭირდება, რაც ხარჯს საგრძნობლად გაზრდის.

ფასი გავლენას ახდენს მოთხოვნაზე და განსაზღვრავს ფირმის შემოსავალს. ფასწარმოქმნა რთული პროცესია, ვინაიდან მედიპროდუქციის უმეტესობა მრავალფეროვნებით ხასიათდება, რაც განუსაზღვრელობის მაღალ დონეს ქმნის. მენეჯერები ერთი რომელიმე ტიპის ბაზარზე ფასის გაზრდას უფრთხიან, ვინაიდან ამან შეიძლება, მეორე ადგილას მოთხოვნის დაცემა გამოიწვიოს. გაზეთის გამონერის ფასის გაზრდამ, შესაძლოა, გავლენა იქონიოს ტირაჟზე, რაც, თავის მხრივ, რეკლამის განთავსების ფასზე მოახდენს გავლენას.

ტრადიციულად, როდესაც ფასის განსაზღვრა უკვე არსებულ პროდუქციაზე ხდება, გათვალისწინებულ უნდა იქნას ინფლაციის დონე, კონკურენტთა მიერ დადგენილი ფასები, დამატებითი ხარჯები, ასევე უნდა გაირკვეს პროდუქციის მოთხოვნაზე ფასის გავლენა და, საბოლოოდ, ისეთი ფასი დადგინდეს, რომელიც მოგებასაც გაითვალისწინებს. ახალი პროდუქტის ფასის დადგენისას უნდა დავინგარიშოთ მისი წარმოებისა და ადგილზე მიტანის ხარჯები, რასაც მოგების სასურველი რაოდენობა დაემატება.

მარკეტინგული ნაკრების გეგმამი ბოლო ადგილი პროდუქციის წარმოჩინების საკითხს უკავია. წარმოჩინება მიზნად ისახავს ადამიანთა დარწმუნებას, რომ მათ ეს პროდუქტი გამოიყენონ. წარმოჩინება ითვალისწინებს აგრეთვე რეკლამირებას, საზოგადოებასთან ურთიერთობასა და მის ხელშემწყობ სხვა საქმიანობას.

ფინანსური გეგმა

ბიუჯეტი ორგანიზაციის წლიური გეგმაა. მასში განსაზღვრულია სახსრების საუარაუდო წყაროები და მოსალოდნელი ხარჯები. ბიუჯეტში სტრატეგიული გეგმის პრიორიტეტებიც უნდა აისახოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ორგანიზაცია

თავის მისიას ვერ შეასრულებს.

სტრატეგიულ გეგმაში ზოგადი საბიუჯეტო პრიორიტეტები შედის, მაშინ, როდესაც შუალედური გეგმა აქტივების შექმნისა და გასაღების დეტალებს ასახავს. შუალედურ გეგმაში, როგორც წესი, მოცემულია ინფორმაცია მოსალოდნელი ხარჯების თაობაზე, რათა კომპანიის ბუღალტრებს საშუალება ჰქონდეთ, იგი წინასწარ განჭვრიტონ და მომზადებულები შეხვდნენ როგორც ზარალს, ისე მოგებას.

ადამიანური რესურსების გეგმა

თანამშრომელთა საქმიანობასთან დაკავშირებული გეგმის შემუშავება ითვალისწინებს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ნიჭის, უნარ-ჩვევების, მიდრეკილებებისა და ახალი ნარმატებების მიღწევისათვის ხელის შეწყობას. ადამიანური რესურსების გეგმა კარგად გააზრებულად მიიჩნევა, თუ ის კონკრეტული მომენტისათვის ფირმის მუშაკთა ნიჭსა და უნარს სამომავლო საჭიროების თვალსაზრისით აანალიზებს. ადამიანური რესურსების უმთავრეს სფეროებს, რომელთაც გეგმის მიხედვით შესწორება და კორექტირება სჭირდებათ, მიეკუთვნება: (ა) სამუშაოს ნაკადი (რომელიც, თავის მხრივ, ეფექტურობასთან, კონტროლსა და თანამდებობის ფუნქციურ მახასიათებლებთან არის უშუალოდ დაკავშირებული); (ბ) კადრების შერჩევა; (გ) კადრების რიცხოვნობის განსაზღვრა (დაქირავების დროებით შერჩევა, დასაქმების შეწყვეტა და თანამშრომელთა პენსიაზე ადრე გასვლის გათვალისწინება; დ) შესრულებული სამუშაოს შეფასება; (ე) მუშაკთა ტრენინგი და განაფვა; (ვ) კომპენსაცია; (ზ) თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების განსაზღვრა (ზემოდან ქვემოთ, ქვემოდან ზემოთ კომუნიკაციისა და უკუკავშირების ჩათვლით); (თ) თანამშრომელთა უფლებები (ეთიკური და დისციპლინური კოდექსების ჩათვლით); (ი) საერთაშორისო მენეჯემენტი (თანამოქალაქებისა და სხვა ეროვნების ადამიანთა, მათ შორის, ექს-პატრიატების, გამოყენება, აგრეთვე კადრებთან დაკავშირებული სხვა საჭიროებანი).

დავუშვათ, გაზეთის ხელმძღვანელობა გეგმავს, თემატური განცხადებების უმრავლესობა ინტერნეტში გადაიტანოს, რათა ისინი ოპერატიულადაც განახლდეს და, ამავ დროს, მომხმარებლებს სხვადასხვა მასალის ბმულიც შესთავაზოს. ამისათვის საჭიროა, რომ მენეჯერებმა შეაფასონ, რამდენად გამართლებული იქნება ამ სიახლის რეკლამით დასაქმებული კადრებით განხორციელება. მათ, შეიძლება, წერის კარგი უნარი ჰქონდეთ და რეკლამის გაყიდვაც იცოდნენ, მაგრამ არ შეეძლოთ ტექნოლოგიის გამოყენება. იქნებ ახალ ტექნოლოგიაში განსწავლული მუშაკების დაქირავება ჯობდეს, რომელთაც რეკლამის გასაღებასა და წერაში ტრენინგი დასჭირდებათ. თუმცა არსებობს მესამე შესაძლებლობაც – კოლეჯის ახალი კურსდამთავრებულების დაქირავება, რომელთაც სარეკლამო პროგრამები გაიარეს, ერთიც შეუძლიათ და მეორეც, მაგრამ მწირი გამოცდილება აქვთ.

შესაძლებელია, ნებისმიერი არჩევანი მიზანშეწონილი იყოს, მაგრამ დანახარჯებისა და მომგებიანობის თვალსაზრისით – განსხვავებული. უფრო მნიშვნელოვანი ის არის, პრიორიტეტი იმ ტექნოლოგიას მიენიჭოს, რომელიც უშუალოდ ითვალისწინებს კომპანიის საერთო მიზანს. ამიტომ ტრენინგის

პროგრამები, დაქირავების მოთხოვნები და თანამშრომელთა შეფასების პროცედურები პროაქტიური გადანყვეტილებებით უნდა შევარჩიოთ; ამავე დროს, იგი იმ გადანყვეტილებებთან უნდა იყოს შესაბამისობაში, რომლებსაც მენეჯერები სხვა განყოფილებების მიმართ იღებენ.

მოკლევადიანი დაგეგმვა

თუ წარმოვიდგენთ, რომ შუალედური გეგმა სტრატეგიული დაგეგმვის რუკაა, მაშინ მოკლევადიანი გეგმა იმ გზებს გვიჩვენებს, რომელთა საშუალებით შუალედური გეგმების განხორციელება შესაძლებელია. და მაინც, მოკლევადიან დაგეგმვას უფრო მეტი ალბათობა აქვს, რომ რეაქტიური გახდეს.

მენეჯერები, რომლებიც გარემოს ან ბიზნესის დროებით მერყეობაზე რეაგირებენ, ვალდებული არიან, განსაზღვრონ – რამდენ ხანს დარჩება ცვლილებით გამოწვეული ეფექტი სიტუაციის განმსაზღვრელ ფაქტორად ან რამდენად შესაძლებელია სტაბილურობის აღდგენამდე მისი უგულებელყოფა. თუ ფირმას მოუქნელი სტრატეგიული გეგმა აქვს, მას ძალიან გაუჭირდება ცვლილებათა შესაბამისი გადანყვეტილების მიღება. ეს კი ფირმისათვის, შეიძლება, საბედისწერო აღმოჩნდეს – რესურსები ამოიწურება, ახალ შესაძლებლობებს ოპერატიულად ვერ გამოიყენებს და მას მოქნილი კონკურენტები დაჯაბნიან.

მაშინაც კი, როცა ფირმას მიზანი ბუნდოვნად აქვს წარმოდგენილი, მოსალოდნელია, რომ მან ახალი პროდუქციის ან მომსახურების ინვესტირება მეტისმეტად ადრე დაიწყოს; ან რაიმე ისეთი ახალი იდეა უგულებელყოს გაუცნობიერებლად, რომელიც, – თუ დროსა და მონდომებას არ დაევიშურებთ, – წარმატებას მოიტანს. სწორედ ამიტომ არის მოკლევადიანი დაგეგმვისათვის მუდმივი და თანმიმდევრული შეფასებების ჩატარება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი.

სტრატეგიული დაგეგმვა საერთაშორისო ბაზრებისათვის

გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვაზე სერიოზულ გავლენას ახდენს მედიაკომპანიების საერთაშორისო ბაზრებისაკენ ლტოლვა. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლასთან ერთად, თავს იჩენს მრავალი ახალი საკითხი, რომელთა გათვალისწინება ადრე განხილული მთლიანი დაგეგმვის პროცესის კონტექსტში უნდა მოხდეს. საერთაშორისო ოპერაციების დაგეგმვა მედიაკომპანიებისათვის თანდათანობით სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. წლების განმავლობაში თუ მხოლოდ ერთი მუჭა მულტინაციონალური მედიაკორპორაციები არსებობდნენ, რომლებიც თავიანთი მედიაპროდუქტების – ფილმებისა და ტელეპროგრამების – ექსპორტს ეწეოდნენ, მეოცე საუკუნის 80-იან-90-იან წლებში მედიაინდუსტრიის ინტერნაციონალიზაციამ დრამატული მასშტაბები მიიღო.

1980 წელს თითქმის ყველა მსხვილი მედიაკორპორაცია ჩრდილოეთი ამერიკის ტერიტორიაზე არსებობდა (ქომფინი და გომერი, 2000 წ.). 1998

ნლისათვის კი აშშ-ში მდებარე ნაშყვანი მედიაკორპორაციების რაოდენობა ძალიან შემცირდა. მიუხედავად ამისა, საერთაშორისო მედია, მაგალითად, მერდოკის ახალი ამბების კორპორაცია, რომელიც აესტრალიაში მდებარეობს და საკუთარი ინტერესები აქვს როგორც ევროპაში, ისე აზიაში, აშშ-ის მიმართ მაინც დიდ ინტერესს იჩენს. მერდოკის კორპორაციის მფლობელობაშია ჟურნალები, ტელემაუწყებლობა, საკაბელო ქსელები, კინონარმოება და დისტრიბუცია, ასევე წიგნის გამომცემლობები. აშშ-ის ბაზარი განსაკუთრებულად მიმზიდველია Bertelsmann-ის (მუსიკის ჩამწერი და საგამომცემლო ინდუსტრიის ლიდერი გერმანიაში), Reed-Elsevier-ის (ჰოლანდიურ-ინგლისური ერთობლივი საწარმო, რომლის ინტერესი ჟურნალებსა და ელექტრონული ინფორმაციით მომსახურების სფეროებზე ვრცელდება), ორი ლონდონური კორპორაციის – Pearson PLC (წიგნების გამომცემლობები) და EMI Group-ისთვის (მუსიკის ჩამწერი ლიდერი) და იაპონური Softbank-ისათვის (ჟურნალები და ელექტრონული ინფორმაციით მომსახურების კომპანია) (ქომფენი და გომერი, 2000 წ.).

იმავე პერიოდში უცხოური კომპანიები სულ უფრო მეტ ინვესტიციებს აბანდებდნენ აშშ-ის მასმედიაში, ხოლო აშშ-ის კომუნიკაციის კომპანიები უცხოეთში ყიდულობდნენ არსებულ კომპანიებს ან ახალ კომპანიებს ქმნიდნენ. მედიანარმოების ეკონომიკის თავისებურება გლობალურ ოპერაციებს მიმზიდველს ხდის. თუ კომპანია ერთხელ შექმნის ისეთ მედიაპროდუქტს, როგორც არის ტელეპროგრამა, ფილმი ან ჟურნალი, მისი შემდგომი ფართო გავრცელება თითქმის არაფერი უჯდება (აშშ-ის ვაჭრობის დეპარტამენტი, 1993 წ.). უფრო მეტიც, ყოველი დამატებითი ადამიანი, რომელიც პროგრამას ნახავს ან ჟურნალს გაეცნობა, მის გავრცელებას უწყობს ხელს, რაც, შესაბამისად, მედიაკომპანიას მოგებას უზრდის.

გარდა დადებითი მხარეებისა, მედიაკომპანია, რომელიც ინტერნაციონალური გაფართოებისაკენ ისწრაფვის, სერიოზულ დაბრკოლებებს აწყდება. ქვეყანათა უმრავლესობას, აშშ-ის ჩათვლით, ისეთი კანონმდებლობა აქვს, რომელიც მედიაკომპანიების უცხოურ მფლობელობაში გადასვლას ზღუდავს ან კრძალავს. ზემოხსენებული კანონმდებლობა მონოდებულია, მასმედიის ადგილობრივი მედიაინდუსტრია არა მარტო უცხოური კონკურენციისაგან დაიცვას, არამედ იმისგანაც, რომ მასმედიის შინაარსი და საზოგადოებრივი აზრი ომის ან ეროვნული კრიზისის პერიოდში უცხო გავლენის ქვეშ არ მოექცეს. უცხოურ მფლობელობასთან დაკავშირებით შეზღუდვები, როგორც წესი, სატელეფონო სისტემებზე, ტელე და რადიომაუწყებლობაზე უფრო მკაცრად ვრცელდებოდა. ამგვარი რეგულირება ნაკლებად ეხებოდა ჟურნალის რედაქციებსა და გამომცემლობებს, რის გამოც უცხოელები ამ მედიასექტორში უფრო ხშირად გვხვდებიან.

ბევრი ქვეყანა მედიაიმპორტსაც ზღუდავს. ევროპასა და კანადას მკაცრი კვოტები აქვთ გამოყოფილი აშშ-ში წარმოებულ ტელეპროგრამებსა და ფილმებზე (გერმონი, 1997 წ.). იმპორტირებული მასმედიის ოპონენტები შიშობენ, რომ შედარებით იაფი ამერიკული ფილმი და ტელეპროდუქტის სრული მოცულობა ჩაახშობს ადგილობრივ მედიანარმოებას. გარდა ამისა, ამერიკულ ფილმებსა და ტელეპროგრამებში ნაჩვენებმა ფასეულობებმა, შეიძლება, ძირი გამოუთხარონ ეროვნულ კულტურასა და ფასეულობებს, ანუ განვითარდება პროცესი, რომელიც კულტურული იმპერიალიზმის სახელწოდებით არის ცნობილი.

ბ ა ზ რ ი ს გ ა ფ ა რ თ ო ე ბ ა

მეოცე საუკუნის 80-იან წლებსა და 90-იანი წლების დასაწყისში ბევრი პირობა შეიქმნა იმისათვის, რომ დასავლეთის ქვეყნების მედიაბაზრებს უცხოური ინვესტიციებისათვის ფართოდ გაეღოთ კარები. საკომუნიკაციო და ტრანსპორტირების ტექნოლოგიების გაუმჯობესებამ კორპორაციებს ახალ ბაზრებში შესვლა გაუიოლა, რის გამოც სხვადასხვა ინდუსტრიის ბევრმა კომპანიამ საკუთარ საქმიანობას თანდათან მსოფლიოს მასშტაბით შესძინა გლობალური ხასიათი.

მულტინაციონალურ კომპანიებს ფართომასშტაბიანი ოპერაციების წარმართვისათვის კარგად განვითარებული საინფორმაციო-გადაამცემი სისტემები, კერძოდ, კომპიუტერული ქსელები, უახლესი სატელეფონო სისტემები და მონაცემთა ბაზები ესაჭიროებათ (აშშ-ის წარმომადგენლობითი პალატა, 1980 წ., 1981 ა, 1981 ბ). სწორედ ამის გამო მთავრობა წნეხის ქვეშ აღმოჩნდა იგი იძულებული გახდა, დაენყო ტელეკომუნიკაციის საშინაო ინდუსტრიის დერეგულირება. ამით მომხმარებლისა და ბიზნესისათვის უზრუნველყოფილი იქნება უახლესი ტექნოლოგიებისა და მომსახურების ხელმისაწვდომობა, მიუხედავად იმისა, ვის წარმოადგენენ ისინი – საკუთარ თუ უცხო ქვეყანას.

პარალელურად, აქტიური მოძრაობა დაიწყო სახელმწიფოებს შორის სავაჭრო ბარიერების შესუსტებისათვის, ვინაიდან თავისუფალი საერთაშორისო ვაჭრობა უფრო ხელშესახებ ეკონომიკურ ეფექტს იძლევა, ხელს უწყობს ბიზნესის განვითარებას და, ამავე დროს, მომხმარებელს დაბალ ფასებში პროდუქტის გაცილებით მრავალფეროვან არჩევანს სთავაზობს. იმის გამო, რომ საუკეთესო საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებისა და მომსახურების აუცილებლობა მატულობს და ასევე საყოველთაოდ იზრდება სავაჭრო ბარიერების შესუსტების სურვილი, ბევრ ქვეყანას მასმედიის მფლობელობის კანონში არსებული შეზღუდვების გადახედვა მოუხდა. მაგალითად, ამ პერიოდში დადებული სავაჭრო ხელშეკრულებები: ევროსაბჭოს ხელშეკრულება ევროპულ ქვეყნებთან (გერმონი, 1997 წ.), ასევე აშშ-ს, კანადასა და მექსიკას შორის დადებული თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულება შეიცავს ისეთ კონკრეტულ დებულებებს, რომლებიც უცხოურ ფირმებს ვაჭრობისა და ინვესტიციებისათვის მედიაბაზრის კარის გაღებაში უწყობს ხელს.

საერთაშორისო ეკონომიკასა და ბიზნესგარემოში მომხდარმა ძვრებმა განვითარებული ქვეყნები აიძულა, მედიაკომპანიებისათვის საერთაშორისო ასპარეზზე გამოსვლა გაეიოლებინათ, ამასთანავე თვით მედიაინდუსტრიაში დანყებულმა ცვლილებებმა წაახალისა მედიაკომპანიები, პირველი ნაბიჯი თვითონ გადაედგათ. გლობალური ეკონომიკის ზრდამ ბევრი მედიაკომპანია კიდევ უფრო წაახალისა, მასმედიის ბიზნესი იმ უცხოურ ქვეყნებში შეესყიდათ, სადაც ეს კანონით დაშვებული იყო.

დაბოლოს, რათა მედიაკომპანიებს შეძლებოდათ იმ შეზღუდვებისათვის გვერდის ავლა, რომლებსაც ესა თუ ის ქვეყანა მედიაპროდუქციის იმპორტს უწესებდა, ისინი ამ ქვეყანაში ან ინვესტიციებს აბანდებდნენ, ან ერთობლივ სანარმოებს აარსებდნენ. უცხოეთში ინვესტიციები უცხოური ექსპორტის განხორციელებისა და ზრდის ერთ-ერთი შესაძლებლობა გახდა (კარვეტი, 1992

ნ.; გერშონი, 1997 წ.). მედიაგლობალიზაციასთან ერთად ამკარა გახდა, რომ ყველა ტიპის მასმედიაში პროფესიონალები უპირატესობას ისეთ კომპანიებში მუშაობას ანიჭებენ, რომელთაც უცხოეთში პოლდინგური ორგანიზაცია აქვთ ან უცხოურ კომპანიას ფლობენ. ამგვარად, ამბიციური მედიამენეჯერები დაგეგმვის მაღალ მოთხოვნებსა და შესაძლებლობებს, რომლებიც სხვა კულტურაში შელწევასა და საზღვრის გადალახვას საჭიროებს, მზად უნდა შეხედნენ.

ინფორმაცია საქმიანობის შესახებ

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება მასმედიის ადგილობრივი თუ საერთაშორისო ორგანიზაციისათვის ბიზნესგარემოსა და იმ ქვეყნის (ან ქვეყნების) შესწავლით იწყება, სადაც ფირმა, სავარაუდოდ, ინვესტიციის გაკეთებას აპირებს. მაგრამ შეკითხვები, რომლებზეც ამ დროს მენეჯერს პასუხის გაცემა მოუწევს, განსხვავდება იმ შეკითხვებისაგან, რომლებსაც იგი საშინაო ბაზრისა და კომპანიის შესწავლისას აწყდება. კომპანიის მიერ ამა თუ იმ კონკრეტულ ქვეყანაში ინვესტიციის ჩადებას მრავალი ფაქტორი განაპირობებს. ამ დროს გასათვალისწინებელია ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობა, მედიის მარეგულირებელი გარემო, ენობრივი და კულტურული განსხვავება. ყოველივე ეს გავლენას ახდენს როგორც ამა თუ იმ პროდუქტის გაყიდვაზე, ასევე მის გასასაღებლად გამოყენებული რეკლამის შინაარსზე. ეს ფაქტორები ასევე გავლენას ახდენენ კონკრეტული ბაზრისათვის მედიაპროდუქტის/პროდუქტების შერჩევაზეც.

მედიაპროდუქტი, როგორც წესი, ფუფუნების საგანია. თუ ქვეყნის მოსახლეობის უმეტესობა გაჭირვებულია და თავისუფალი თანხა არ აქვს ან საერთოდ უსახსროა, ან მხოლოდ ძალიან უმნიშვნელო ხარჯის განწევა შეუძლია, მედიაპროდუქციას ასეთ ქვეყანაში კარგი ბაზარი ვერ ექნება. სუსტი მყიდველობითი უნარის მქონე პოტენციური მომხმარებლის მიმართ რეკლამის მიმწოდებლები ინტერესს არ იჩენენ. სამაგიეროდ, ძლიერი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებს კარგად განვითარებული მედიაბაზარი აქვთ, სადაც რეკლამირებაში მწვავე კონკურენციაა გარალბული. მენეჯერმა, რომელიც საერთაშორისო კომპანიის სტრატეგიულ გეგმას ამუშავებს, თანაბრად უნდა გაითვალისწინოს, ერთი მხრივ, ამ ქვეყნის ეკონომიკური პირობები და, მეორე მხრივ, კონკურენციასთან დაკავშირებით არსებული მონაცემები.

როდესაც აღმოსავლეთ ევროპის საზღვრები გაიხსნა, მედიამენეჯერებმა მაშინვე შეამჩნიეს, რომ, მართალია, ამ ქვეყნებში არც ეკონომიკა იყო ძლიერი და არც მედიაინდუსტრია განვითარებული, მაგრამ ზრდის ნიშნები ორივე სფეროში შეინიშნებოდა. როდესაც 1989 წელს აღმოსავლეთის ბლოკმა კრაზი განიცადა, ევროპისა და ჩრდილოეთ ამერიკის მედიაკორპორაციებმა აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში სერიოზული ინვესტიციების დაბანდება დაიწყეს. შედეგად, აღმოსავლეთ ევროპის ბეჭდური მედიის მსხვილი სეგმენტის მფლობელობა ამ უცხოური კომპანიების ხელში გადაინაცვლა (პოლიფილდი, 1993 წ.; საკოსდი, 1992 წ.).

განვითარებულ ქვეყნებში ახალი შესაძლებლობები მაშინ იჩენს თავს, როდესაც ქვეყანაში მედიასექტორის რეგულირება მცირდება ან პრივატიზაცია იწყება. 1984 წლამდე გერმანიაში ორი საზოგადოებრივი ტელექსელი მოქმედებდა. სწორედ ამ პერიოდს უკავშირდება კომერციული მაუწყებლობის დაშვება

და მისი სწრაფი განვითარება. თუმცა გერმანული კომპანიები კომერციულ ტელევიზიას სერიოზულ კონტროლს უწევენ, ზოგიერთი უცხოური მედიაკორპორაცია, როგორცაა News Corporation Ltd და Walt Disney Co. გერმანიის ტელევიზორცეში მაინც პოლდინგის მფლობელები არიან (პოლც-ბახა, 1996 წ.).

რეგულირების შეზღუდვები

უცხოურ ბაზარზე გასვლამდე მედია მენეჯერებმა მარეგულირებელი გარემო ყურადღებით უნდა შეისწავლონ. შესაძლებელია, რომ მასმედიის შესყიდვის დროს უცხოურ პარტნიორთან ერთად მედიაკორპორაციის ადგილობრივი პარტნიორის მიერ ნაწილობრივი მფლობელობა ზოგიერთ ქვეყანაში სავალდებულო მოთხოვნა იყოს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მედიის შინაარსისა და საავტორო უფლებების მარეგულირებელი კანონების არსებობა. ზოგიერთ ქვეყანას საავტორო უფლებების საერთაშორისო ხელშეკრულებებზე ჯერაც არ მოუწერია ხელი, ზოგი კი სულაც არ ცდილობს საავტორო უფლებების საერთაშორისო კანონების დაცვას. ეს კი ძალიან უშლის ხელს მედიაპროდუქტის წარმოებასა და დისტრიბუციას. მედიაკომპანიას, რომელიც ამგვარ ქვეყნებში შესვლას გადაწყვეტს, ძალიან გაუჭირდებასა კუთარი გამოცემებისა და პროგრამების უკანონო კოპირებისა და მეკობრული საქმიანობისაგან დაცვა. მეკობრეობა კი ძალიან გავრცელებულია როგორც ხმის ჩამწერ, ისე კომპიუტერული პროგრამების მწარმოებელ ინდუსტრიაში.

სწორედ ზემოხსენებული ეკონომიკური და მარეგულირებელი ფაქტორები განსაზღვრავენ მედიაკომპანიის გადაწყვეტილებას – რა პროდუქცია აწარმოოს ან გაყიდოს საზღვარგარეთ. თუ პოტენციური აუდიტორიის მწირი შემოსავლების გამო საბაზრო ეკონომიკა სუსტია, კომპანიამ ისეთი გამოცემები ან პროგრამები უნდა მოამზადოს, რომლებიც აუდიტორიას კონკრეტული საქმისთვის გამოსადეგ ინფორმაციას მიანოდებს. ასეთი იქნება, მაგალითად, ინფორმაცია იმის შესახებ, როგორ შეაკეთონ სახლი, ასევე კერვის გაკვეთილები და არა უსაგნო მოდების ჩვენება ან ჭორების გავრცელება. თავისთავად ცხადია, რომ, თუ ქვეყანაში გადაცემის შინაარსზე მოქმედი მარეგულირებელი კანონი მოქმედებს, ეს გავლენას იქონიებს მენეჯერის მიერ პროდუქტის შერჩევაზე. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში, აშშ-თან შედარებით, უფრო მეტი შეზღუდვა არსებობს მასმედიის უფლებებზე სისხლის სამართლის საქმეების გაშუქებასთან დაკავშირებით. ასევე აშშ-ში გამოქვეყნებული ზოგიერთი ფოტო და ჟურნალის რეკლამა, რომელზეც ქალია გამოსახული, ახლო აღმოსავლეთის ზოგიერთ ქვეყანაში პორნოგრაფიად შეიძლება მიიჩნიონ. რეგულირების მსგავსი ნესები ართულებს სათანადო შინაარსის მქონე მასალის მომზადებასა და რეკლამის უცხოეთში გაყიდვას.

განათლება, კულტურა და ენა

პროდუქციისა და ბაზრის არჩევანზე არანაკლებ გავლენას ახდენს განათლების, კულტურისა და ენის თავისებურებები. საგამომცემლო კომპანიის მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ნიგნიერების კოეფიციენტი. ქვეყნის მოსახლეობის უდიდესი ნაწილი განათლებული უნდა იყოს, რათა ამ ქვეყნის

ბაზარი ყურნალ-გაზეთებისა და წიგნების გავრცელებისათვის მიმზიდველი აღმოჩნდეს. ასევე, თუ კომპიუტერის ცოდნა ან კომპიუტერები ქვეყნის მხოლოდ მცირე ნაწილს აქვს, ასეთ ბაზარზე ინტერნეტმომსახურებას დიდი წარმატების იმედი არ უნდა აქონდეს.

ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კულტურულ განსხვავებას. თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, მასმედია აირეკლავს და გავლენას ახდენს იმ ქვეყნის კულტურაზე, სადაც მისი პროდუქტი იქმნება და იყიდება. სწორედ ამიტომ ბევრ ქვეყანას უცხოური წარმოშობის მედიის მხრიდან კულტურული იმპერიალიზმის საშიშროება მეტისმეტად აფრთხობს.

მედია მენეჯერმა ზედმინევიით უნდა გაიაზროს იმ ქვეყნის კულტურული თავისებურებები, რომელშიც მისი მედიაკომპანია ინვესტიციების ჩადებას აპირებს. ის გარემოება, როგორ მიიღებს ადგილობრივი მოსახლეობა მედია პროდუქტის შინაარსსა და სარეკლამო მასალებს, უშუალოდ არის კულტურულ თავისებურებაზე დამოკიდებული, მაგალითად, უშუალოდ კულტურით არის განპირობებული იუმორის გაგება. მაშინ, როცა ესა თუ ის სიტუაცია ან კალამბური ერთი კულტურისათვის ადვილად აღსაქმელია, მისი მეზობლისათვის სრულიად გაუგებარი შეიძლება აღმოჩნდეს. იუმორისტული შინაარსი საზღვრების გადაკვეთას ცუდად ეგუება.

მედიის პროდუქტი ენის გარეშე არ არსებობს, ამიტომ, თუ უცხოური აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობა გვსურს, ინფორმაცია იმ ქვეყნის ადგილობრივ ენაზე უნდა მომზადდეს. ეს კი, თავის მხრივ, ფილმებისა და ვიდეოფილმების დუბლირებას ან სუბტიტრების დართვას გულისხმობს. გამოცემები კი უნდა ითარგმნოს, რაც რთული საქმეა და თარგმანში შეცდომის დაშვების დიდ ალბათობას შეიცავს. ამიტომ გამართლებული იქნება, თუ თარგმანს ოკეანისგალმა ბაზარზე იმ მოსახლეობის დახმარებით განვახორციელებთ, რომლისთვისაც თარგმნის ენა მშობლიურია. აღსანიშნავია, რომ ბევრი სარეკლამო განცხადება ან პროდუქტის სახელწოდება სხვა ენებზე გამართულად არ ითარგმნება.

ახალი ელექტრონული მედიისათვის ინგლისური დომინანტურ ენად გადაიქცა. მიუხედავად ამისა, თუ ერი ინგლისურენოვანი არ არის, მას ინგლისურენოვან ელექტრონულ მედიასა და სარეკლამო განცხადებებზე ხელი ნაკლებად მიუწვდება. ბევრ ქვეყანას აშინებს ელექტრონული მედიის სულ უფრო მზარდი ძალა და, შესაბამისად, ინგლისური ენის გაბატონებული მდგომარეობა, რამაც ადგილობრივ ენებს, შეიძლება, ძირი გამოუთხაროს. ზოგიერთი ქვეყნის მთავრობა კატეგორიულად მოითხოვს ქვეყანაში ელექტრონული ინფორმაციისა და მედია პროდუქტების თავისი ქვეყნის ენაზე გავრცელებას. ამგვარად, თუ მედია კომპანიებსა და სარეკლამო სააგენტოებს სურთ, რომ მათი ინფორმაცია საერთაშორისო აუდიტორიისათვის ხელმისაწვდომი აღმოჩნდეს, ის უნდა ითარგმნოს ან მისი დუბლირება უნდა მოხდეს.

რესურსების შეფასება

საერთაშორისო მასშტაბის გაფართოებისათვის საჭირო რესურსების შეფასებისას თავს იჩენს რამდენიმე საკითხი. მენეჯერი ვალდებულია, განსაზღვროს, რა არის კომპანიის უპირველესი მიზანი, ვინაიდან ამ შეკითხვის პასუხი გავლენას იქონიებს სხვა, უშუალოდ ოპერაციების ინტერნაცი-

ონალიზაციასთან დაკავშირებულ საკითხებსა და გადანყვეტილებებზე. ასეთია, მაგალითად, საკითხი, კომპანია საკუთარი პროდუქციით უნდა შევიდეს უცხოურ ბაზარზე თუ იქ არსებული მედიაკომპანიები შეიძინოს. ასევე გასარკვევია, როგორ მოხდება ახალი საქმის დაფინანსება ან ფინანსური რისკის რა ფარგლებში შეუძლია კომპანიას საქმიანობა. ეს საკითხები, თავის მხრივ, სხვა საკითხებს უკავშირდება. მაგალითად, რა სახის კომპანიაში უნდა მოხდეს ინვესტიციების დაბანდება: შეილობილ კომპანიაში, ამხანაგობაში, სტრატეგიულ ალიანსში, ლიცენზიის საფუძველზე თუ მფლობელობის სხვა ფორმის მეშვეობით. ამის შემდეგ კომპანია გადანყვეტს, როგორი ორგანიზაციული სტრუქტურა აირჩიოს, როგორ წარმართოს ახალი საქმიანობა და როგორ შეარჩიოს კადრები წარმატების მისაღწევად.

მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანია ძირითადი მიზნის განსაზღვრა. ბარტლემი და გოშალია (1989 წ., 1990 წ.) გამოყვეს უცხოეთში ოპერაციების მართვის ოთხი მთავარი მოდელი (ინტერნაციონალური, მულტინაციონალური, გლობალური, ტრანსნაციონალური) და ამ მოდელების მამოძრავებელი უმთავრესი მიზნები.

ოთხი მოდელი

ინტერნაციონალურ მოდელს მიაკუთვნებენ კომპანიას, რომელიც საშინაო პროდუქტის საზღვარგარეთის ბაზარზე გასაყიდად უცხოეთში მხოლოდ ოპერაციებს ახორციელებს. უცხოეთში განხორციელებული ამგვარი ოპერაციები, კომპანიის უმთავრეს მიზანთან შედარებით, მეორეხარისხოვან ამოცანად მიიჩნევა. ამ დროს კადრების კონტროლისა და უცხოეთში პროდუქტის სანარმოებლად საჭირო ცოდნა კომპანიის სათავო ოფისს არ სცილდება. უცხოეთში ოპერაციების განსახორციელებლად ინფორმაცია სათავო ოფისიდან მხოლოდ ცალმხრივად მიედინება, არ უბრუნდება დამფუძნებელ კომპანიას, თუ, ცხადია, მხედველობაში არ მივიღებთ მოგებას. (ბარტლემი და გოშალი, 1989 წ., 1990 წ.). ინტერნაციონალური მოდელის მაგალითად გამოდგება ის ტელეკომპანიაც, რომელიც ადგილზე წარმოებულ პროგრამაზე ეზღუდული საიმპორტო კვოტების თავიდან ასაცილებლად უცხოეთში ერთობლივ სანარმოს აფუძნებს.

მულტინაციონალური კომპანია ყურადღებას უფრო საზღვარგარეთ წარმოებულ ოპერაციებზე ამახვილებს და სხვადასხვა ბაზრისათვის განკუთვნილი სხვადასხვა პროდუქტის შესაქმნელად შვილობილ კომპანიებს იყენებს. ყველა იმ ქვეყანაში, სადაც მსგავსი კომპანია ფუნქციონირებს, ეფექტურობის მაქსიმიზაციის მიზნით იგი სტრატეგიებისა და მენეჯმენტის პრაქტიკის მოდიფიცირებას ახდენს. ყურადღება ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნის გათვალისწინებით შექმნილი ადგილობრივი პროდუქტების წარმოებაზე მახვილდება. მულტინაციონალურ კომპანიებში მენეჯერებს ხშირად ადგილობრივი კადრებიდან ნიშნავენ. ისინი, ძირითადად, სათავო ოფისიდან დამოუკიდებელი არიან და ყოველდღიურ გადანყვეტილებებს თავად იღებენ.

მულტინაციონალური კომპანია შეიძლება ჩაითვალოს ნაციონალური კომპანიის ნახევრად დამოუკიდებელი ფილიალების ერთობლიობად, რომელშიც მსგავსი, თუმცა გარკვეული მახასიათებლებით მაინც თავისებური პროდუქტი ინარმოება (ბარტლემი და გოშალი, 1989, 1990 წწ.). ბუნებრივია, ასეთი სტრატეგია

კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქტების ადგილობრივი აუდიტორიის მოთხოვნებთან დაახლოებას უწყობს ხელს, მაგრამ ამცირებს მასშტაბების გაზრდით მიღებულ ეკონომიას. აშშ-ის გარეთ არსებული ამერიკული გაზეთები ამ მოდელის საუკეთესო ნიმუშებია. თითოეული მათგანი ადგილობრივი მკითხველის ინტერესების გათვალისწინებით არის შექმნილი. სხვა ამერიკული გაზეთებს მათი მხოლოდ ზოგიერთი ეგზემპლარი შეიძლება ჰგავდეს. ცხადია, კიდევ უფრო ნაკლებად საინტერესო იქნება ასეთი გაზეთი ამერიკელი მკითხველისათვის.

გლობალური კომპანია მთელ მსოფლიოს საკუთარ ბაზრად აღიქვამს და ისეთ პროდუქტს ქმნის და აწარმოებს, რომლის რეალიზაციაც მსოფლიოს მასშტაბით არის შესაძლებელი. გლობალური კომპანია წარმოების ეფექტურობის მაქსიმიზაციას იმით ახერხებს, რომ, მისი აზრით, ყველა ერის მომხმარებელს, ძირითადად, ერთი და იგივე რამ აინტერესებს. მართალია, წარმოება, შეიძლება, მთელ მსოფლიოში იყოს გაფანტული, მაგრამ მმართველობითი დაგეგმვა და მასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღება მაინც სათავო ორგანიზაციაში ხდება (ბარტლეთი და გოშალი, 1989, 1990 წწ.). ამგვარ მიდგომას ხშირად მიმართავენ ჟურნალის გამომცემლები და ერთი კომპანიის მიერ წარმოებულ ჟურნალს შინაარსის უმნიშვნელო ცვლილებებითა და თარგმანის დართვით მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში ავრცელებენ.

ამერიკული კინო და ტელეინდუსტრიები ფილმის წარმოების დროს ასევე გლობალური მიდგომით სარგებლობენ. ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში ჰოლივუდის პროდიუსერებს ფილმის გადაღება ისე ძვირი უჯდებათ, რომ ისინი იძულებულნი არიან, მეტი შემოსავლის მისაღებად უცხოური ბაზრებიც გაითვალისწინონ. მართლაც, უცხო ქვეყნის აუდიტორიას მოგებაზე სერიოზული გავლენის მოხდენა შეუძლია. ამიტომ საზღვარგარეთულმა აუდიტორიამ ჰოლივუდის სტუდიებისათვის უკვე არა მეორადი ბაზრის, არამედ გაცილებით უფრო მეტი მნიშვნელობა შეიძინა. მათ ისეთი ფილმების წარმოება დაიწყეს, რომელთაც, მათი აზრით, გლობალური პოპულარობა უნდა მოიტანონ. თუმცა კარვეტი (1992 წ.) და თაროუ (1992 წ.) მიიჩნევენ, რომ ვითარება, შეიძლება, შეიცვალოს, რადგან ევროპელ მაყურებელს უშუალოდ ევროპული შინაარსის მქონე ფილმები სულ უფრო მეტად იზიდავს. ამიტომ საცესებით შესაძლებელია, რომ კონონდუსტრია ტრანსნაციონალურ მოდელზე გადავიდეს.

საერთაშორისო მენეჯმენტის ტრანსნაციონალური მოდელი 1980-იანი წლების შუა პერიოდსა და 1990-იან წლებში წარმოიშვა. მასში ყველა ზემოხსენებული მოდელის საუკეთესო მახასიათებელია თავმოყრილი. გარდა ამისა, იგი მომხმარებლების მზარდ მოთხოვნაზე უფრო ოპერატიულად რეაგირებს და მიიჩნევს, რომ პროდუქტი ადგილობრივი მოსახლეობის მოთხოვნებს სულ უფრო მეტად უნდა ითვალისწინებდეს. ტრანსნაციონალური კომპანია არც ცენტრალიზებულია და არც დეცენტრალიზებული. მისი ფილიალები უფრო სპეციალიზებული არიან და პროდუქტს მათზე დაკისრებული პასუხისმგებლობისა და გამოყოფილი რესურსების ფარგლებში აწარმოებენ. ამგვარი მიდგომის გამო კომპანიას მეტი მოქნილობა ახასიათებს და ადგილობრივი მოსახლეობის საჭიროებაზეც უფრო ოპერატიულად რეაგირებს. ამავე დროს, იგი ახერხებს უცხოეთში განეული საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებას და მასშტაბის გაზრდით მიღებული ეკონომიის უზრუნველყოფასაც.

ტრანსნაციონალური მოდელის კომპანიებში ეროვნულობა განზრახ უგულებელყოფილია. ამიტომ ორგანიზაცია სამსახურში მსოფლიოს მასშტაბითა და ადგილობრივი კადრების გათვალისწინებით საუკეთესოთა შორის საუკეთესოს არჩევს და მათ მმართველობით თანამდებობზე ნიშნავს. მენეჯერები ენერგიული მუშაკები არიან, რომლებიც ორგანიზაციის საერთო მიზანს მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ვიდრე მის რეგიონულ მნიშვნელობას. კორპორატიული მენეჯერები გეგმების მაჩვენებლებს თავიანთ უცხოურ ფილიალებს სიამოვნებით უნდა უზიარებდნენ. ასეთი მიდგომა ადგილობრივი გარემოს უკეთ შესწავლისა და ახალი იდეების გათვალისწინების საშუალებას იძლევა, ასევე უკეთ განისაზღვრება ის ახალი პროდუქტი, რომელიც ამ ბაზრისათვის უნდა შეიქმნას, აგრეთვე ისიც, რომელ ახალ ბაზარზე უნდა შევიდეს კომპანია ან როგორ დაიპყროს ეფექტურობის ახალი სიმაღლეები. ცხადია, ამგვარი ცოდნა მსოფლიოს მასშტაბით კომპანიის ყველა ფილიალს ესაჭიროება (ბარტლეთი და გოშალი, 1989, 1990 წწ.). მსგავსი ორმიმართულებიანი სწავლება ის უმთავრესი განმასხვავებელი ელემენტია, რომელიც ტრანსნაციონალურ მოდელს ახასიათებს. ტრანსნაციონალური მოდელის მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ მსოფლიოს მასშტაბით საქმიანობის უმთავრესი სიკეთე ის არის, რომ ინფორმაციას იმ ადამიანებისაგან იღებს, რომლებიც უშუალოდ რომელიმე კონკრეტულ ბაზარზე მუშაობენ. შესაბამისად, იგი უკეთ გააცნობიერებს, რომელი პროდუქტი ან საქმიანობის წარმართვის რომელი გზა იქნება ამ ბაზრისათვის უფრო მისაღები.

ტრანსნაციონალურ მოდელს ესადაგება ხმის ჩამწერი ინდუსტრია. ბარნეტი (1992 წ.) აღნიშნავს, რომ მსოფლიოში ხმის ჩამწერი ინდუსტრიის უდიდეს ნაწილს, ზოგ ქვეყანაში 80%-საც კი, ერთი მუჭა მულტინაციონალური კომპანიები აკონტროლებენ. მართალია, ინდუსტრიის შიდა ბაზარი თანდათან უფრო მჭიდროვდება, მაგრამ ამასთანავე მატულობს ახალ მომღერალთა რაოდენობა და მომხმარებლისათვის მოსაწონი მუსიკის მრავალფეროვნებაც. ბარნეტი ამ ფაქტს იმით ხსნის, რომ მულტინაციონალური კომპანიები ცდილობენ, ნახევრად დამოუკიდებელ მცირე ხმის ჩამწერ სტუდიებს მსოფლიო მნიშვნელობის იარაღი მიანებონ, ისინი კი შემდეგ ახალ ტალანტებს ადგილობრივ მუსიკალურ სცენებზე ეძებენ. ამგვარად მარკირებული ეს მცირე სტუდიები ადგილობრივ და რეგიონულ ბაზარს ახალ მუსიკასა და ახალ შემსრულებლებს სისტემატურად სთავაზობენ. ამის შემდეგ კი მულტინაციონალური კომპანიები უფრო ფართოდ აერცელებენ მათ, ცხადია, თუ მიიჩნევენ, რომ ესა თუ ის ხმა ან მუსიკა უფრო ფართო აუდიტორიისათვისაც გახდება საინტერესო.

ბაზარზე შესვლა

მას შემდეგ, რაც მედიაკომპანია საერთაშორისო ბაზარზე შესვლას გადაწყვეტს, მან ამისათვის შერჩეული ბაზრის ათვისების გეგმა უნდა შეიმუშაოს. არსებობს ბაზარზე შესვლის ორი მეთოდი: კომპანიამ ამ ქვეყანაში ან დამოუკიდებელი საქმიანობა უნდა დაიწყოს, ან იქ უკვე მოქმედი მედიაკომპანია შეიძინოს. თუ კომპანიის უპირველესი მიზანი საერთაშორისო კომპანიად ჩამოყალიბებაა, ხოლო უცხოეთში საქმიანობა არსებული პროდუქციის მეორად ბაზარზე გასაყიდად სურს გამოიყენოს, მაშინ ნაკლებად საეარაუდოა, რომ ეს კომპანია ამ ბაზარზე მხოლოდ იქაური კომპანიის შესყიდვითა და მისი

პროდუქტის გავრცელებით დაკმაყოფილდეს.

იმის მიუხედავად, იქნება ეს მულტინაციონალური, გლობალური თუ ტრანსნაციონალური საქმიანობა, მის განსახორციელებლად ან ახალი პროდუქციის ათვისებაა საჭირო, ან სხვა კომპანიის შექმნა. არსებული კომპანიის შექმნის უპირატესობა ის არის, რომ მყიდველი ახალ ბაზარზე უკვე ჩამოყალიბებული პროდუქტით შედის, რაც ამცირებს ინვესტიების დაბანდებით გამოწვეულ რისკს. გლობალიზაციის შემთხვევათა უმრავლესობა, რომელიც მეოცე საუკუნის 80-90-იან წლებში მოხდა, მედიაკომპანიების შერწყმის ან სხვა კომპანიების შესყიდვით განხორციელდა.

გარდა ამისა, უნდა განისაზღვროს ერთობლივი სანარმოს მფლობელობის სტრუქტურა. როგორც ეს საშინაო ოპერაციების დროს ხდება, მფლობელობის სტრუქტურა უშუალოდ ზემოქმედებს ძირითადი რესურსების ხელმისაწვდომობაზე. ყველაზე მარტივი იქნება, თუ უცხო ქვეყანაში შეიქმნება სათავო კომპანიის გამგებლობაში მყოფი ისეთი შვილობილი ორგანიზაცია – ფილიალი ან ისეთი კომპანია, რომელსაც „მშობელი“ მთლიანად ფლობს და წარმართავს. ასეთი სტრუქტურა გადაწყვეტილების მიღების პროცესსაც ამარტივებს და სხვადასხვა ქვეყნის თანამფლობელთა შორის გაუგებრობასაც მინიმუმამდე ამცირებს.

თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ, როდესაც ფილიალს მთლიანად დამფუძნებელი კომპანია ფლობს და მართავს, როდესაც მას არ ჰყავს ადგილობრივი თანამფლობელი ან სხვა კომპანია, რომელიც ახალი ბაზრის შესახებ რჩევებს მიაწვდის, მაშინ დამფუძნებელს უცხოეთში ინვესტირების მთელი ფინანსური ტვირთის ზიდვა უწევს. ეს ტვირთი კი შეიძლება მეტისმეტად დიდ ციყოს, თუ გავითვალისწინებთ სამიეილინებო, გადაზიდვისა და საკომუნიკაციო ხარჯებს. ყოველივე ამის გამო უცხოეთში დამოუკიდებლად გაღებულ ინვესტიციას რამდენიმე წელიწადი სჭირდება იმისთვის, რომ მოგება მოგვეცეს.

პარტნიორული ურთიერთობა

არსებობს ბაზარზე შეღწევის სხვა ვარიანტიც; – ეს არის ერთი ან მეტი პარტნიორის ერთობლივი სანარმო ან სტრატეგიული ალიანსი. ამ დროს პარტნიორები ინაწილებენ გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობას, რისკს, ხარჯებს, დაბოლოს, როდესაც უცხოური ინვესტიცია მოგების მოცემას დაიწყებს, – წარმატებას. ბევრი ქვეყანა მოითხოვს, რომ, თუ მედიაკომპანია უცხოელთა მფლობელობაშია, მას აუცილებლად უნდა ჰყავდეს, სულ მცირე, ერთი ადგილობრივი პარტნიორი მაინც. ადგილობრივი მწარმოებლების სტრატეგიული ალიანსიც ერთ-ერთი გზაა, რომლის მეშვეობით უცხოური მედიაკომპანიები შეზღუდულ მედიაბაზარზე შესვლას ახერხებენ. ადგილობრივი პარტნიორის ყოლა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ვინაიდან მისი მეშვეობით ადვილად მყარდება ურთიერთობები მთავრობასთან, სხვა ინდუსტრიებსა და კლიენტებთან. ასევე ამ გზით მოვიპოვებთ რჩევებს იმის შესახებ, კულტურული ტრადიციების შესაბამისად, რა შინაარსის მასალაა დასაშვები და მიმზიდველი ადგილობრივი აუდიტორიისათვის. ეს კი ახალ წამოწყებას ეხმარება, თავი აარიდოს გარდაუვალ შეცდომას, რომელიც შეუჩვეველ გარემოში ადვილი დასაშვებია.

ერთობლივ სანარმოს, მაშინაც კი, თუ მას ადგილობრივი პარტნიორი კომპანია არ ჰყავს, მრავალი უპირატესობა აქვს. სტრატეგიული ალიანსის კომპანიები ერთმანეთს უზიარებენ ცოდნასა და ინფორმაციას ინოვაციების თაობაზე, ინანილებენ ტექნოლოგიურ განვითარებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს. ეს უკანასკნელი კი განსაკუთრებით მაშინ არის მნიშვნელოვანი, როდესაც საკითხი ისეთ მედიასპეციალობებს ეხება, რომლებიც უახლესი ტექნოლოგიების ინტენსიურ გამოყენებას საჭიროებს. ამგვარ ალიანსებს ნაკლიც აქვს. იგი, ძირითადად, იმ უთანხმოებაში გამოიხატება, რომელიც სტრატეგიებისა და გადანყვეტილების მიღების უფლებამოსილების გამო შეიძლება წარმოიშვას. ის ფაქტი, რომ პარტნიორები სხვადასხვა ქვეყნიდან არიან, ზოგჯერ მათ შორის კულტურულ გაუგებრობებსაც იწვევს. კომპანიას შეუძლია, ალიანსით სხვაგვარადაც ისარგებლოს. იგი მოიპოვებს მთავარი პარტნიორის სანარმოო პროდუქტის სალიცენზიო უფლებას, შემდეგ ერთობლივ სანარმოს დაშლის, ხოლო ერთიანი საქმიანობის პერიოდში შეძენილ ცოდნასა და გამოცდილებას ყოფილ პარტნიორთან საკონკურენტოდ გამოიყენებს. დაბოლოს, პრობლემებმა შეიძლება თავი იჩინონ იმ შემთხვევაშიც, თუ ერთი პარტნიორი მეორეზე ფინანსურად უფრო სუსტია, ხოლო ახალი ფილიალი მოსალოდნელზე დაბალ დონეზე საქმიანობს და მისი სუბსიდირება იმაზე დიდხანს ხდება საჭირო, ვიდრე ეს თავიდან იყო გათვალისწინებული.

უცხოურ ინვესტიციებთან დაკავშირებით არსებობს მესამე მიდგომაც – ლიცენზირება. ამ დროს მედიაკომპანია მეორე კომპანიას მიჰყიდის უცხოური ბაზრისათვის კონკრეტული მედიაპროდუქტის წარმოების უფლებას. ამ უფლების შემძენი კომპანია თვითონ კისრულობს პასუხისმგებლობას ყველა იმ რისკზე, რომელიც, სავარაუდოდ, ახალ ბაზარზე შესვლას შეიძლება გამოჰყვეს. სათაო კომპანია, როგორც წესი, მას კონცეფციით, გრაფიკული გამოსახულებითა და დიზაინის ელემენტებით უზრუნველყოფს, ხოლო ლიცენზიის შემძენი კომპანია მათ თარგმნის და წარმოება-გაყიდვის ვალდებულებას კისრულობს. ასე მოხდა, როდესაც ევროპისა და სხვა უცხოურ მედიაკომპანიებს სატელევიზიო პროგრამების „ბედის ბორბლისა“ და „ამერიკის ყველაზე სასაცილო საშინაო ვიდეოს“, აგრეთვე მრავალი ყურნალის ლიცენზია გადაეცათ.

ლიცენზიის გაყიდვით გამყიდველი საკუთარი გამოცემებისა და პროგრამების რაოდენობას ზრდის და თან მინიმალური რისკითა და ფინანსური დანახარჯებით ყიდის. თავის მხრივ, ლიცენზიის მიმღები უკვე დამკვიდრებულ და წარმატებულ მედიაპროდუქტზე იღებს უფლებას, ხოლო ასეთი პროდუქტისათვის აუდიტორიისა და რეკლამის მიმწოდებლების პოვნა შედარებით იოლია. მიუხედავად ამისა, ლიცენზირების გადასახადი სერიოზულად ამცირებს კომპანიის პირდაპირ მოგებას, ხოლო ლიცენზიის გამცემი საკუთარ გამოცემებსა და პროგრამებზე კონტროლს კარგავს და პროდუქტზე ჩვეული ხარისხის უზრუნველყოფას ვეღარ ახერხებს. თუ ლიცენზიის მიმღები ახალ ბაზარზე წარმატებას ვერ მიაღწევს, მაშინ პროდუქტის ავტორ კომპანიას იმავე გამოცემებითა და პროგრამით ამ ბაზარზე ხელახლა შესვლა ლიცენზიის ახალ მფლობელთან ერთად ან სხვა რაიმე შეთანხმების მეშვეობით გაუჭირდება.

ბოლოს, შეიძლება ითქვას, რომ მას შემდეგ, რაც კომპანია ბიზნესგარემოს, პოტენციური უცხოური ბაზრის სპეციფიკასა და მის გასაფართოებლად საჭირო რესურსებს შეაფასებს, მომავალი საქმიანობის დაგეგმვის პროცესი შიდა სტრა-

ტეგიული დაგეგმვის პროცესისაგან არაფრით იქნება. ამის შემდეგ მოხდება სტრატეგიული გეგმის მიზნების დახვეწა და მის ცალკეულ, პრაქტიკულად სარეალიზაციო ეტაპებად დაყოფა. შემდეგ ასევე განიხილება სხვადასხვა ალტერნატიული მიდგომა, მათგან ირჩევენ საუკეთესოს და იწყება მისი განხორციელება, მონიტორინგი, შეფასება და გეგმისა და მიზნების ურთიერთშესაბამისად კორექტირება. თითოეული ეს საფეხური კომპანიის სანაწიის ინტერნაციონალიზებული მიზნების კონტექსტში ხორციელდება. ამავე დროს, გაანალიზდება სამიზნე ქვეყნის ბიზნესგარემო, იღებენ გადაწყვეტილებებს უცხოეთში დასაფუძნებელი ოპერაციული სტრუქტურების თაობაზე და იკვლევენ, რა გავლენა შეიძლება იქონიონ მათ ადგილობრივ ხელმისაწვდომ რესურსებზე.

საერთაშორისო ბაზრის შუალედური დაბეგმვა

მას შემდეგ, რაც კომპანია შუალედური დაგეგმვის პროცესს დაიწყებს, მენეჯერების წინაშე დამატებითი პრობლემები წამოიჭრება, რომლებიც უშუალოდ სახელმწიფოდან სახელმწიფოში მედიამენეჯმენტის საკითხებს უკავშირდება. ამ დროს განსაკუთრებული ყურადღება საერთაშორისო მარკეტინგის გეგმაში პროდუქციას ან მომსახურების რომელიმე მხარეს ექცევა.

საერთაშორისო მარკეტინგი

გასაყიდი პუბლიკაციის, პროგრამისა თუ მომსახურების სახეობაზე მედიაკომპანიის არჩევანს განაპირობებს ეკონომიკა, მარეგულირებელი გარემო და კულტურული თავისებურებები. მას შემდეგ, რაც მედიაფირმა კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებას მიიღებს, კულტურულ ფაქტორებს კვლავ დიდი ყურადღებით აანალიზებენ. ზოგჯერ განსხვავება იმდენად შეუმჩნეველია, რომ, თუ მენეჯერი ადგილობრივი არ არის, მას უჭირს მისი ამოცნობა. მაგრამ სწორედ ამ განსხვავებას შეუძლია მიგვანიშნოს, ახალ სანარმოს უცხოეთში წარმატება ექნება თუ მარცხს განიცდის.

დავუშვათ, ჟურნალი ან ტელეპროგრამა კულინარიულ რეცეპტს ან მზარეულის რჩევებს ამუქებს. პროდიუსერებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ კულინარიული რეცეპტი ადგილობრივი მოსახლეობის გემოვნებას ესადაგებოდეს, ხოლო ინგრედიენტები იშოვებოდეს. ასევე, როდესაც პუბლიკაცია ან პროგრამა სახლის შეკეთებას ან კიდევ ისეთ თემას ეხება, რომელიც მოქცეულია რუბრიკაში „როგორ გავაკეთოთ?“, მენეჯერებმა ადგილობრივი საჭიროებები უნდა გაითვალისწინონ, ასევე ისიც, იშოვება თუ არა, მაგალითად, ესა თუ ის პროდუქცია ან აუცილებელი ხელსაწყო. ასევე, თუ გადაცემა ბრტყელი სახურავის გაკეთებას ან შიდა ეზოს მოწყობას ეხება, ცხადია, იგი ბევრს არ დააინტერესებს და უსარგებლო იქნება, თუკი ქვეყნის მოსახლეობის უმეტესობა ქალაქის მრავალსართულიან ბინებში ცხოვრობს. ეს კი ევროპის ბევრ ქვეყანაში, სწორედაც რომ, ასეა. ასევე უნდა გადამოწმდეს რეკლამის შინაარსი, რათა თავიდან ავიცილოთ ადგილობრივი მოსახლეობის დიდი ნაწილის გაღიზიანება ან მკითხველთა და მყურებელთა შეურაცხყოფა.

უცხოური ბაზრისათვის კომპანიის ლოგოც და პროგრამის დეკორაციების დიზაინიც დიდი ყურადღებით ხელახლა უნდა შეფასდეს. კულტურის თვალსაზრისით ფერსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვინაიდან სხვადასხვა ქვეყანაში ფერი სხვადასხვა მნიშვნელობის მატარებელია. მაგალითად, ახლო აღმოსავლეთში თეთრი გლოვის ფერია.

არანაკლები მნიშვნელობა ენიჭება ადგილს, ვინაიდან სატრანსპორტო და საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურები ბევრ ქვეყანაში ნაკლებად არის განვითარებული, ვიდრე ეს ამერიკის შეერთებულ შტატებშია. ამიტომ შერჩეული ქვეყანა უნდა შემონმდეს, რამდენად ხელსაყრელია ქალაქის გარეთ პროდუქტის დისტრიბუცია. შესაბამისად, ინვესტორმა ფირმამ უნდა გააანგვიტოს რამდენად შესაძლებელია იმ ხარჯების გალება, რომლებიც პროდუქციის ფართომასშტაბიანი გავრცელებისთვის არის საჭირო.

განსხვავებული იქნება სარეკლამო კამპანია, ვინაიდან სარეკლამო სლოგანი ან პუბლიკაციისა თუ პროგრამის სახელწოდება უცხოურ ენაზე შეიძლება უხერხულად ჟღერდეს. სავსებით შესაძლებელია, რომ შეერთებულ შტატებში გავრცელებული პროდუქციის წარმოჩინების სტრატეგია, როგორცაა, მაგალითად, ლონისძიებათა სპონსორობა, უცხოეთის სულ უფრო მზარდი აუდიტორიისათვის მიუღებელი ან შეუძლებელიც კი აღმოჩნდეს. არც რეიტინგული ინფორმაციისა თუ მკითხველთა შესახებ მონაცემების შეგროვება იქნება იოლი. მეტიც, მოსალოდნელია, რომ ეს შეუძლებელიც კი აღმოჩნდეს. ყოველივე ამის გამო მიზნობრივი მარკეტინგული ანალიზის ჩატარება გართულებულია. ამიტომ სხვა ქვეყნისათვის მარკეტინგულ გეგმაზე მომუშავე მედიამენეჯერმა სარეკლამო სტრატეგიები ყურადღებით უნდა შეისწავლის.

ადამიანური რესურსების საკითხი

ადამიანური რესურსების გეგმაში ისეთი საკითხები შედის, როგორცაა, მაგალითად, როგორ და სად მოიძიონ თანამშრომლები, რომლებიც უცხოეთში მასშედის საქმიანობაში მიიღებენ მონაწილეობას და მის შინაარსზე იმუშავენ. სავსებით შესაძლებელია, რომ უცხოეთში სათავო კომპანიაში მომუშავე მენეჯერები ან სხვა წამყვანი თანამშრომლები გაიგზავნონ. ეს არის *ეთნოცენტრული* მიდგომა, რომელიც გულისხმობს, რომ კომპანიის თანამშრომლებისათვის უკვე ცნობილია მისი მიზნები ახალ ქვეყანაში. თუმცა ისიც მოსალოდნელია, რომ ეს მენეჯერები ახალ ბაზარს არ იცნობდნენ და მასთან ძალიან მწირი კონტაქტები ჰქონდეთ ან საერთოდ არ ჰქონდეთ. არანაკლებ რთული შეიძლება აღმოჩნდეს ისეთი ამერიკელების მოძიებაც, რომლებიც უცხოეთში სამუშაოდ სათანადოდ კვალიფიციურნი არიან. მეორე ენას ამერიკელთა შორის იმაზე ნაკლები ფლობს, ვიდრე მსოფლიოს სხვა რეგიონის მოსახლეობა და მას არც სხვა ქვეყნებში მოგზაურობის მეტი გამოცდილება აქვს.

პოლიცენტრული მიდგომის შემთხვევაში ახალი საზღვარგარეთული ოფისისათვის თანამშრომლებს ადგილობრივად ქირაობენ ან უკვე დასაქმებულ მენეჯერებსა და პერსონალს ინარჩუნებენ. ამ დროს კორპორაციული კონტროლი სათავო ოფისიდან განსაკუთრებით სუსტდება. მართალია, უცხოელ მენეჯერებსა და თანამშრომლებს ადგილობრივ დონეზე მეტი კონტაქტები აქვთ, მაგრამ კორპორაციის მოლოდინი რომ გაამართლონ, მათ ტრენინგი და დრო სჭირ-

დებათ.

ტრანსნაციონალურ კომპანიათა პერსონალის მენეჯმენტში გეოცენტრული მოდელის გამოყენებას მესამე ადგილი უკავია. მაგალითად აღმასრულებელმა მენეჯერმა, ახალი ზელანდიიდან შეიძლება, გერმანული კომპანიის მიერ დაფუძნებული აშშ-ის ოფისი მართოს ან იაპონელმა ინდოეთში ბრიტანეთის კორპორაციის ფილიალს უხელმძღვანელოს. კომპანიები გრძელვადიან ვალდებულებებს აკისრებენ ამ მრავალსახოვან საერთაშორისო დონის მენეჯერებს. მაღალი რანგის თანამდებობისათვის დიდი სიფრთხილითა და რუდუნებით ამზადებენ, რათა მათ გამოუმუშედეთ ფართო დიაპაზონში მოვლენათა ხედვის უნარი, კომპეტენცია და გამოცდილება, ურომლისოდაც წარმოუდგენელია ტრანსნაციონალური ორგანიზაციების გაძლოლა. მოსალოდნელია, რომ მომავალში ამბიციურ მენეჯერებს შორის მაღალი რანგის თანამდებობისათვის მწვავე კონკურენცია გაჩაღდება, ვინაიდან კომპანიები ნიჭიერ, უნარიან და ადვილად ადაპტირებად ადამიანებს მსოფლიოს მასშტაბით ეძებენ.

კადრების შერჩევა

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია ადამიანური რესურსების გეგმას შეადგენს, ის იწყებს ამ ქვეყანაში ნიჭიერი ადამიანების ძებნას. უნიგნურობა და მოუმზადებელი კადრები ყველაზე დიდი პრობლემაა იმ კომპანიისათვის, რომელიც საქმიანობის წარმართვას განვითარებად ქვეყანაში აპირებს. გლობალური ხედვის მქონე კომპანიას აშინებს ისეთი ადგილობრივი თანამშრომლების სამსახურში მიღება, რომლებიც ყურადღებას საკუთარ განყოფილებაზე უფრო მეტად ამახვილებენ, ვიდრე მთლიანად ორგანიზაციაზე. წარმოებაში ხშირად სხვა პრობლემებიც იჩენს ხოლმე თავს. მაგალითად, ხომ არ სჭირდება მედიაპროდუქტის შექმნას უფრო მდიდარი გამოცდილებისა და მეტი სიახლის გრძნობის მქონე მენეჯერები, რომლებიც უკეთ ხედავენ წარმოების მთელ პროცესს? თუ საკითხი პირველად და ავტონომიურ პროდუქტს ეხება, ამ დროს განყოფილებებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება ნაკლებად არსებითია და მენეჯერისათვის არც ყველა პროდუქტთან დაკავშირებული სპეციფიკური ცოდნაა საჭირო. ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობაც კომპანიის საქმიანობისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობის ფაქტორია. კომპანიის მიერ შერჩეულ ქვეყანაში ზოგჯერ შესაძლებელია ექს-პატრიატების შრომის ეფექტური გამოყენებაც, უფრო კი მაშინ, როდესაც მის საქმიანობაში ადგილობრივი ხელისუფლების ჩარევის ან ტერორისტული თავდასხმის საშიშროება არსებობს. ამ ვითარებაში სამუშაოდ ექს-პატრიატების დაქირავებას უპირატესობა იმიტომ ენიჭება, რომ ისინი ადგილობრივ პოლიტიკურ ძალებს ნაკლებ პრეტენზიას უყენებენ. შესაბამისად, იმის გარანტიაც მეტია, რომ ორგანიზაციის საერთო მიზნები უფრო დაცული იქნება.

დაბოლოს, მენეჯერთა შერჩევაზე კულტურული განსხვავება სერიოზულ გავლენას ახდენს. თუ ენა, რელიგია და ადათ-წესი განსხვავებულია, ექს-პატრიატებს, რომლებიც კარგი თარჯიმნები ან შუამავლები არიან სამშობლოსა და მასპინძელ ქვეყანას შორის, ყოველთვის საუკეთესო არჩევანის გაკეთება შეუძლიათ. კულტურული ბარიერები ამერიკული კომპანიებისათვის ევროპაში, კანადაში, ავსტრალიასა და ახალ ზელანდიაში უმნიშვნელოა, ლათინურ ამერიკაში

მათ საშუალო სირთულის ბარიერების გადალახვა უნევთ, მაგრამ აზიაში, ახლო აღმოსავლეთსა და აფრიკაში ეს ბარიერი ყველაზე რთული დასაძლევიია.

მიუხედავად ამისა, ექს-პატრიატებმა აშშ-ში, შეიძლება, თავი ვერ გაართვან მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს. ცნობილია, რომ 20-დან 40%-მდე ექს-პატრიატი დროზე ადრე ბრუნდება სამშობლოში. ეს კი სამჯერ ან ოთხჯერ აღემატება ევროპისა და აზიის ანალოგიურ მაჩვენებლებს. ამგვარი გაუთვალისწინებელი წარუმატებლობა ძვირი უჯდება კომპანიას, ვინაიდან „თითოეული ექს-პატრიატის დროზე ადრე დაბრუნებამ 98 000-დან 294 000, ანუ თითოეულ პიროვნებაზე 2000 აშშ დოლარის, დანაკარგი გამოიწვია. საერთო თანხამ კი ამერიკული ფირმების ყოველწლიური პირდაპირი დანახარჯების სახით 3,8 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა“ (გომეს-მეხია, ბალკინი და ქარდი, 2001 წ., გვ.561). ამას ემატება ბიზნესის წყვეტასთან, ხელმძღვანელობის ცვლასა და ბიზნესის შესაძლებლობების ხელიდან გაშვებასთან დაკავშირებული სხვა არამატერიალური დანახარჯები.

ფინანსური დაგეგმვა უცხოეთში

უცხოურ ბაზარზე შესვლასთან დაკავშირებული ფინანსური გეგმების შემუშავება, ჩვეულებისამებრ, სტრატეგიული დაგეგმვის საწყის ეტაპზე ხდება. რაც შეეხება ახალი წამოწყებისგან კაპიტალის ამოგების დეტალების განსაზღვრას, ეს პროცესი წარმოებისა და საკუთრების სტრუქტურის ჩამოყალიბების პირველივე წლებში იწყება. თუ საქმიანობის დროს მოულოდნელი სირთულებები იჩენს თავს, საწყისი ფინანსური გეგმა შეიძლება გადაისინჯოს. უცხოეთში საქმიანობა, როგორც წესი, უმეტესად სამიველინობა და საკომუნიკაციო დანახარჯების გამოა ძვირად ღირებული. მაშინაც კი, როდესაც პირობები ხელსაყრელია, ახალი პროდუქციის წარმოება მომგებიანი რომ გახდეს, რამდენიმე წელიწადი მაინც სჭირდება; მაშინ კი, როდესაც უცხოეთში საქმის წამოწყებაზე საუბარი, ამისათვის კიდევ უფრო მეტი დროა აუცილებელი. ახალი წამოწყების შუალედური დაფინანსების პროგნოზირებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა, შესაძლებელია, სხვა ფაქტორებმაც იქონიოს, რასაც, ჩვეულებრივ, გაუთვალისწინებელი ხარჯები მოჰყვება ხოლმე. ასეთია მოულოდნელი ეკონომიკური ძვრები, რაც, თუკი მოხდა, ხშირად მძიმე შედეგებით მთავრდება და თავდაყირა აყენებს საწყის ფინანსურ გეგმას. ადგილობრივი კადრების დაქირავებასაც შეიძლება, დამატებითი ხარჯი მოჰყვეს, ვინაიდან, თუნდაც მაშინ, როდესაც დედა კომპანია მოქმედ ადგილობრივ კომპანიას ყიდულობს, ახალ სამუშაო პირობებში თანამშრომელთა გადამზადება და მათ მიერ სიახლეთა ათვისება გახდება საჭირო. გაუთვალისწინებელი ხარჯები, მოსალოდნელია, იმითაც გაიზარდოს, რომ დედა კომპანიას ახალი აღჭურვილობის შეძენა დასჭირდეს ან მისთვის უცნობ სამართლებრივ და რეგულირებად გარემოში მოუწიოს ურთიერთობათა დამყარება. ასევე, უცხოური მედიაპროდუქციის შინაარსი კულტურულ განსხვავებათა გამო, შესაძლებელია, მიუღებელი აღმოჩნდეს ადგილობრივ მკვიდრთათვის, რაც, ბუნებრივია, მასში ცვლილებათა შეტანასა და შესაბამის ხარჯებსაც გამოიწვევს.

შეფასება

დაბოლოს, მენეჯერებმა ახალი ნამონყების მოსალოდნელი ფინანსური წარმატების გასარკვევად შუალედურ გეგმაზე მუშაობის პროცესში კონკრეტული ორიენტირი უნდა განსაზღვრონ. ზოგიერთი ფირმა ახალ წარმოებას წარმატებულად უკვე მაშინ მიიჩნევს, როცა მიღებული შემოსავალი შუალედურ პერიოდში განეულ ხარჯებს ფარავს. სხვებისათვის ახალი ნამონყება მხოლოდ მას შემდეგ მიიჩნევა წარმატებულად, როცა იგი დამფუძნებელი კომპანიის მიერ განეულ ზედნადებ (სამივლინებო, კომუნიკაციების, ტრენინგის) და მენეჯმენტის მიერ დაშვებული შეცდომით გამოწვეულ ხარჯებსაც აანაზღაურებს. ზოგიერთ სხვა კომპანიას კი სანარმო მომგებიანად მაშინ მიაჩნია, როდესაც იგი უკან დაიბრუნებს როგორც მისი დაფუძნებისათვის განეულ სანყის ინვესტიციასა და პროდუქციის ექსპლუატაციაში ჩაშვების თანხებს, ასევე ყოველდღიური ოპერატიული საქმიანობისა და მმართველობითი აპარატის შესანახად საჭირო ხარჯებსაც დაფარავს.

სავარაუდოდ, სიტუაცია ყველაზე რთული მაშინ არის, როცა ახალი სანარმოს საქმიანობის შედეგი არ შეესაბამება დამფუძნებელი კომპანიის მიერ დადგენილ იმ ფინანსურ ორიენტირებს, რომლებიც შუალედური გეგმით იყო გათვალისწინებული. ამ დროს მენეჯერმა იმის შესახებ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, რამდენად გამართლებულია უცხოეთში ისეთი არამომგებიანი მედიოპერაციების შენარჩუნება, რომლებიც გრძელვადიან პერსპექტივას ითვალისწინებს. მენეჯერი ვალდებულია, თავიდან გაიზროს უცხოეთში განეული ინვესტიციის სტრუქტურა, მისი მართვის პროცესი და წარმოებული პროდუქციის ნაირგვარობა. ზოგჯერ წარუმატებელი მედიასანარმოს გადასარჩენად საკმარისი ხდება პარტნიორების, მენეჯერების, პროდუქტის შეცვლა ან აღიარებული პროდუქტის ხელმეორედ ჩაშვება წარმოებაში. ზოგჯერ კი ერთადერთი სწორი გადაწყვეტილებაა ამ ბაზარზე უარის თქმა და კომპანიის ყურადღებისა და ძალისხმევის სხვა პროდუქტებსა და ბაზრებზე გადატანა.

ტექნოლოგიის გავლენა

მასმედიის კონვერგენტულმა ტექნოლოგიებმა სატელეფონო, კომპიუტერულ, ტელე, რადიო, საგაზეთო, საყურნალე და საგამომცემლო ინდუსტრიებს შორის სხვაობა ნაშალა. შემოსავლებისა და მოგების შემცირების თანამედროვე ვითარებაში, კონვერგენცია და მწვავე კონკურენცია მედიაკომპანიებს მსოფლიო მასშტაბით გაფართოებას აიძულებს (თაროუ, 1992 წ.). შესაბამისად, ისინი ურთიერთსასარგებლო გარიგებით ერწყმიან ერთმანეთს ან ერთსა და იმავე შინაარსსა და კონცეფციას სხვადასხვა მედიაპროდუქტის მეშვეობით ავრცელებენ.

მაგალითად, მულტიმედიურ კონგლომერატს სიუჟეტის იდეა სხვადასხვა ბაზარზე ბექდური გამოცემებითა და კინოსტუდიების მეშვეობით გაჰქონდა, მაშინ, როცა ამავე ფილმის ფონოგრამა მისი ხმის ჩამწერი კომპანიის მიერ იყიდებოდა. ამგვარი სინერგიზმი სხვათა ბიზნესის შექენით ან მასში ინვესტიციების ჩადებით მოხერხდა, რისთვისაც ხშირად უცხო ბაზარზე შექენილი გამოცდილება გამოიყენებოდა. მედიატექნოლოგიების მწარმოებლებსაც ასევე სურდათ, პოპულარული ფილმების ან მუსიკის კონტროლი ჩაეგდოთ ხელში, რათა

ეს გასართობი პროდუქცია ისეთი ფორმატით გაყიდულიყო, რომელიც თავსებადი იქნებოდა მათ მიერ გამოშვებულ ტექნოლოგიებთან (კარვეტი, 1992 წ.; გერშონი, 1997 წ.; თაროუ, 1992 წ.).

2002 წლისათვის გამოჩნდა ახალი და კონვერგენტული მედიით უკმაყოფილების ნიშნები. როდესაც 2002 წლის ივლისში „German's Bertelsmann“-ის ხელმძღვანელის, თომას მიდელჰოფის, იძულებითმა გადადგომამ საერთაშორისო ინტერნეტმედიის მომხრეებს გამაფრთხილებელი სიგნალი მისცა. „AOL TIME WARNER INC.“ და კომპანია „Vivendi Universal SA“ მიდელჰოფთან გაერთიანდა. საერთაშორისო ტექნოლოგიის ეს ნათელმხილველი, რომელსაც ინტერნეტ-მუსიკის სახელგანთქმულ კომპანია „Napster“-ში სერიოზული თანხები ჰქონდა დაბანდებული, მედიატექნოლოგიებში ჩადებული დიდი ინვესტიციები თავსაც ცნობილი. 2002 წელი კომპანიების მხრიდან ძირითადი ტრადიციული მედიაბიზნესისაკენ მიბრუნებით აღინიშნა. უახლოეს ათ წელიწადში საინტერესო მოდელებისა და კონცეფციების გაჩენას უნდა ველოდოთ, ვინაიდან ტექნოლოგია საცდელი სათამაშო თოჯინის ნაცვლად უკვე განსაკუთრებული მნიშვნელობის მოვლენად იქცევა, კომპანიებისათვის იგი სტრატეგიული დაგეგმვის ინტეგრაციულ ინსტრუმენტად გარდაიქმნება, რამაც მათი საერთაშორისო წარმოჩენა და სოლიდური მოგების მიღება უნდა უზრუნველყოს.

დასკვნა

კარგი მენეჯმენტის არსი დაგეგმვაშია. იგი გადაწყვეტილების მიღებას იმით წააგავს, რომ მისი წარმატება საჭირო ინფორმაციის შეგროვებასა და შემდეგ მის ანალიზზეა დამოკიდებული. დაგეგმვის პროცესში ყველა განყოფილების წარმომადგენელი უნდა მონაწილეობდეს. დაგეგმვა, ძირითადად, სამი სახისაა: სტრატეგიული, შუალედური და მოკლევადიანი. სტრატეგიული დაგეგმვა გრძელვადიანია და, ჩვეულებრივ, 3-დან 5 წლამდე პერიოდს მოიცავს. შუალედური დაგეგმვა ხშირად 6 თვიდან 2 წლამდე პერიოდზეა გათვლილი, ხოლო მოკლევადიანში ერთი კვირიდან ერთ წლამდე პერიოდი შეიძლება იგულისხმებოდეს.

უცხოეთში სახსრების დაბანდებას უფრო მეტი რისკი ახლავს თან, ვიდრე საკუთარ ბაზარზე ბიზნესის გაფართოებას. მიუხედავად ამისა, დღევანდელი გლობალური ეკონომიკის პირობებში, უცხოეთში ინვესტიციების გაბანდება სულ უფრო გავრცელებული პრაქტიკა ხდება, რაც ძალზე მნიშვნელოვანია მედიაკორპორაციის ხანგრძლივი კეთილდღეობისათვის. საერთაშორისო ოპერაციები ფართო აუდიტორიისა და რეკლამის მიმწოდებლების მეტი რაოდენობის მოზიდვის საშუალებას იძლევა. ამის შედეგად ისინი ხელთ იგდებენ ახალ ტექნოლოგიებს, ახალ იდეებსა და ახალ შემსრულებლებს თუ პროდიუსერებს სხვა ქვეყნებიდან. საზღვარგარეთის ქვეყნებში შვილობილი კომპანიების შექმნა აბალანსებს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას, ვინაიდან, თუ ერთი ქვეყნის ეკონომიკა ვარდნას განიცდის, მეორე ქვეყნის ეკონომიკის აღმავლობამ თუ არა სტაბილურმა მდგომარეობამ, შეიძლება, ზარალი ნაწილობრივ ააწაზღაუროს.

დაბოლოს, მულტინაციონალურ მედიაკორპორაციას ხშირად იმდენი რესურსი და მოგება აქვს, რომ ეს მას სხვა, მხოლოდ საშინაო ბაზარზე ორიენტირებულ

მედიაკომპანიებთან კონკურენციულ ბრძოლაში უპირატესობის მოპოვების საშუალებას აძლევს.

ამგვარად, მედიაგლობალიზაციის ტემპები დიდი სისწრაფით იზრდება. მომავალში მედიამენეჯერები უცხო ენებსაც უნდა ფლობდნენ, მრავალფეროვანი კულტურის არსებობაც უნდა ჰქონდეთ გაცნობიერებული და გლობალური ხედვაც უნდა ახასიათებდეთ. 21-ე საუკუნის მასმედიის აღმასრულებელ მუშაკებს სხვადასხვა ქვეყანაში მედიაკომპანიების მართვასთან დაკავშირებული სირთულეები კარგად უნდა ესმოდეთ და მათი განჭვრეტაც უნდა შეეძლოთ, გარდა ამისა, კომპანიამ გლობალურ ეკონომიკაში წარმატებას რომ მიაღწიოს, საჭიროა სტრატეგიული დაგეგმვის ცოდნაც და მისი წარმართვის უნარიც.

მადლიერება

ავტორს სურს, მადლობა გადაუხადოს სემ ჰიუსტონის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ჟურნალისტიკის პროგრამასა და სტუდენტთა ასისტენტს, ივეტ კინერს, ამ თავზე მუშაობის პერიოდში განეული დახმარებისა და მხარდაჭერისათვის.

სიტუაციური სავარჯიშო 7.1

ინტერნეტისა და ტრადიციული მედიის დაკავშირება –
ყოველთვის იოლი დასაგეგმი არ არის

შილა სამი თვის წინ ქვეყნის დასავლეთ ნაწილში მდებარე, საშუალო ზომის გაზეთის რედაქციის ინტერაქტიული მედიის ვიცე-პრეზიდენტად დაანიშნურეს. ახალი მოვალეობა მთელი ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის კოორდინაციასაც ითვალისწინებს. მომავალ თვეში შილამ გაზეთის გამომცემლობის აღმასრულებელ საბჭოს უნდა წარუდგინოს 3-დან 5 წლამდე სტრატეგიული გეგმა, რომელიც გაითვალისწინებს თემატური ინტერნეტგანცხადებების ტრადიციულ საგაზეთო თემატურ განცხადებებთან ინტეგრაციას.

შილას დანიშნურება, უპირველეს ყოვლისა, იმ ფაქტმა განაპირობა, რომ მან ტექნოლოგიის გამოყენებით კომპანიას ახალი ბაზრები მოუპოვა. შილამ კარიერა ათი წლის წინ გაზეთის თემატური განცხადებების გაყიდვის განყოფილებაში მუშაობით დაიწყო, სადაც იგი დაკვეთებს ტელეფონით იღებდა. ერთ წელიწადში რეკლამის დირექტორი დაარწმუნა, რომ ინტერნეტი სარეკლამო განცხადებებისათვის გამოეცადათ, ხოლო რამდენიმე წლის შემდეგ პატარა განყოფილება ჩამოეყალიბებინათ. 1997 წელს შილა ახალი მედიის დირექტორად დაასახელეს. მან უმთავრეს მიზნად თემატური სარეკლამო განცხადებების მაქსიმალურად მდიდარი ნომენკლატურის შედგენა დაისახა. განცხადებების შეგროვების საკუთარი კამპანია შილამ იმით დაიწყო, რომ მანქანის დილერებსა და უძრავი ქონების ფორმებს ხვდებოდა. „ჩვენთვის ცნობილი იყო, რომ მანქანის დილერთა და უძრავი ქონების ფორმათა უდიდესი უმრავლესობა გაზეთში ნომენკლატურის მხოლოდ ნაწილს აქვეყნებდა. ჩვენ შევთავაზეთ სრული ნომენკლატურის ინტერნეტით მომსახურების პაკეტი,“ – თქვა მან.

დაბოლოს, შილამ რეკლამის თითოეული მიმწოდებლისათვის ცალკე ვებ-გვერდი შექმნა, ხოლო ნომენკლატურა გაზეთის საძიებელ პროგრამაში შეიტანა. თავდაპირველად მთელ სამუშაოს თვითონ აკეთებდა, მაგრამ შემდეგ პროგრამისტი, ორი წარმოებაზე მომუშავე მუშაკი და ერთი გამყიდველი აიყვანა. დღეს იგი ხელმძღვანელობს თვრამეტნახევარ სრულ განაკვეთზე მომუშავე სამტატო ერთეულს. მათში შედის: ოთხი გამყიდველი, გაყიდვების ხელშემწყობი პერსონალის სამი ერთეული, რომლებიც რეკლამის მომზადებაში ეხმარებიან და ორი პროგრამისტი. დანარჩენები კი არიან პროდიუსერები, რომლებიც ახალი ამბების ჟურნალისტების ფუნქციას ასრულებენ. ისინი ორ ვებგვერდს ხელმძღვანელობენ. ერთი მათგანი რეგიონულია. იგი ყველა საგაზეთო თემატური განცხადების საცავად არის გამოყენებული. მეორე კი ახალ ამბებს ეძღვნება. მასში თავსდება ყოველდღიური გაზეთის მასალათა უმრავლესობა პლუს ოთხი ან ხუთი სტატია. ვებგვერდი დღის განმავლობაში რამდენჯერმე ახლდება. ახალი ამბების ინტერნეტპროდუქტმა მკითხველთა რაოდენობის სერიოზული ზრდა გამოიწვია, ასევე მოიმატა ერთი და იმავე ადამიანების მიერ კომპანიის სერვერის მონახულების სიხშირეც.

საბაზრო პოტენციალი

თემატური განცხადებების ინტერნეტვერსიის მიზანია, მომხმარებელს მაქსიმალურად მდიდარი ნომენკლატურა შესთავაზოს. „თუ ადამიანებს სურთ, რომ მათ ჰქონდეთ ვაკანსიების, რეგიონში მანქანებისა და სახლების ზუსტი ნუსხა, უნდა იცოდნენ, რომ ჩვენ და ჩვენი ვებგვერდი მაქსიმალურად დაეაკმაყოფილებთ მათ მოთხოვნას,“ – ამბობს შილა. ახლახან მან ყურადღება მიაქცია იმ ფაქტს, რომ იმ განცხადებების რაოდენობა, რომლებითაც ვაკანსიებს ეძებენ, სულ უფრო იზრდება. დასაქმების დონე კი ეკონომიკური ფაქტორების გამო დაბალია. მიუხედავად ამისა, შილამ იცის, რომ ადგილობრივ დამქირავებლებს მაინც აქვთ თავისუფალი სამუშაო ადგილები, ამიტომ მან თანამშრომლებს სთხოვა, ადგილობრივი ბიზნესის წარმომადგენლებს გასაუბრებოდნენ.

თანამშრომლების მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად ცნობილი გახდა, რომ, მართალია, ადგილობრივი საქმიან წრეებს ვაკანსიების გარკვეული რაოდენობა კვლავ ჰქონდათ, მაგრამ მათი გამოცხადება განსხვავებული, არატრადიციული გზით სურდათ. წარსულში, როდესაც ბიზნესი სამუშაო ადგილების თანამშრომლებით დაკომპლექტებას აპირებდა, საამისოდ სპეციალურ დამქირავებელ ფირმას მიმართავდა, რომელიც გარკვეული საზღაურის ფასად გაზეთში განცხადებას აქვეყნებდა, კანდიდატებს დაახარისხებდა, ხოლო საუკეთესო კანდიდატებთან გასაუბრების გრაფიკს ადგენდა. გარდა ამისა, დამქირავებელი ფირმა გაზეთში განთავსებულ თითოეულ განცხადებაზე საკომისიოსაც იღებდა.

ურთიერთობა დამქირავებელ ფირმასა და გაზეთს შორის უფრო მჭიდრო იყო, ვიდრე ბიზნესსა და გაზეთს შორის. შილამ დაადგინა, რომ გაზეთის სარეკლამო განყოფილების თანამშრომლები ბიზნესს უშუალოდ კი არ უკავშირდებოდნენ, არამედ გაზეთში სავაკანსიო განცხადებების გამოსაქვეყნებლად მთლიანად დამქირავებელ ფირმას ენდობოდნენ. ბოლო წლებში რამდენიმე დამქირავებელმა ფირმამ საქმიანობა შეწყვიტა, რის გამოც გაზეთში თემატურ განცხადებათა რაოდენობა 10%-ით შემცირდა. ამასთანავე, იმავე პერიოდში სამუშაოს

ძიების სერვისმა „Monster. com“-მა ინტერნეტში ადგილობრივი მოზარდი მომხმარებლის 14% მიიზიდა. გაზეთის სარეკლამო განყოფილების მენეჯერმა განაცხადა, რომ, დამქირავებელი ფირმების აზრით, ინტერნეტსერვისი „Monster. com“, ადგილობრივ საქმიან წრეებში პოპულარობით არ სარგებლობს, ვინაიდან ისინი მეტისმეტად დიდი რაოდენობის პირად განცხადებებს აგროვებენ და მათ მიერ შერჩეული კანდიდატები ნაკლებად კვალიფიციურნი არიან.

შილას არ უნდოდა, რომ მისი კომპანიის კონკურენტუნარიანობის უპირატესობას საფრთხე შეექმნოდა და იმაზე ნაკლები პირადი განცხადება და კანდიდატი შეარჩია, ვიდრე ამას ინტერნეტსერვისი აკეთებდა. მისთვის ასევე ცნობილი გახდა, რომ ინტერნეტულ მომსახურებას ადვილად შეუძლია არაკვალიფიციური კანდიდატების გაცხრილვა, ასევე შეიტყო, რომ არსებობდა ელექტრონული საშუალებები, რომელთა მეშვეობით დახარისხება მყისიერად და მარტივად ხდებოდა. შილას მომხმარებლისათვის ამგვარი მომსახურების შეთავაზება ათჯერ იმაზე იაფად შეუძლია, ვიდრე ამას დამქირავებელი ფირმები აკეთებენ. მას მიაჩნია, რომ „Monster. com“-ის მსგავს სერვისებს ადგილობრივი სამუშაო ადგილების ნომენკლატურის სფეროში სერიოზული კონკურენციის განევა შეუძლიათ. ამიტომ მისი დავალებით ათმა თანამშრომელმა ადგილობრივ დამქირავებლებთან პირადი კონტაქტები დაამყარა იმის გასაგებად, როგორ ქირობენ ისინი კადრებს ინტერნეტის მეშვეობით. შილასთვის ცნობილი გახდა, რომ ბიზნესს არ ადარდებდა, რამდენი პირადი განცხადება ან არაკვალიფიციური კანდიდატი იქნებოდა შეთავაზებული, ვინაიდან მათი კომპიუტერული პროგრამა კადრების განყოფილებაში ადვილად ფილტრავდა მათ განცხადებებს და შესაბამის ვაკანსიებს სხვებზე მეტად კვალიფიციურ ადამიანებს სთავაზობდა. იმავე პროგრამის საშუალებით ასევე შესაძლებელი იყო იმ კანდიდატების საქმის დაარქივება, რომლებიც მომავალი ვაკანსიისათვის იქნებოდნენ გამოსადეგი. ამიტომ მათ სულაც არ სჭირდებოდათ გაზეთი ან დამქირავებელი ფირმა, რომელიც ამ სამუშაოს მათ ნაცვლად შეასრულებდა.

კონკურენტული უპირატესობა

შილას მიაჩნია, რომ მის დაქვემდებარებაში არსებულ ინტერნეტსერვისს შეუძლია, ადგილობრივ დამქირავებლებს, სულ მცირე, სამი რამ შესთავაზოს, რომელიც მას უპირატესობას მიანიჭებს.

პირველი. გაზეთითა და ვებგვერდით ინფორმაციის კომბინირებული გავრცელება. ნახევარი იმ 200 000 ადამიანიდან, რომელიც ვაკანსიის საძებნელად ვებგვერდს მოინახულებს, გაზეთს იმავე საკითხისათვის არ მიმართავს. ადამიანთა მეორე კატეგორია კი მხოლოდ გაზეთს კითხულობს და სამუშაოს საძებნელად ინტერნეტში ხეტიალს არ დაიწყებს. ამიტომ ჩვეულებრივი ქსელური წყაროსაგან განსხვავებით, იგი თავის მომხმარებელს განსაკუთრებულ თვალსაჩინოებას სთავაზობს ერთდროულად ორი ტიპის მასმედიაში.

მეორე, შილა ასევე იწყებს ადგილობრივი მომხმარებლის ისეთ მომსახურებასაც, რომელსაც, გაზეთის ნაცვლად, როგორც ნესი, დამქირავებელი ფირმა აკეთებდა. მართალია, შილა აღიარებს, რომ ეს მიდგომა მოძველებულია, მაგრამ ავტომანქანებისა და უძრავი ქონების ბაზარზე მშვენივრად გამოდგა. ეს იმ სახის მომსახურებაა, რომლის დუბლირებას ინტერნეტპროვაიდერები ვერ

მოახერხებენ. „თუ რაიმე პრობლემა წარმოიშობა, ადგილობრივი ბიზნესმენი ჩემთან სასაუბროდ მოვა,“ – ამბობს იგი.

მესამე, ადგილობრივი ინტერნეტსერვისი უფრო ხარისხიან კანდიდატებს არჩევს. ამის დასადასტურებლად შილამ გამოკვლევა ჩაატარა. კვლევის პირველმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ იმ განმცხადებლებს, რომლებიც გაზეთის ვებგვერდს ეცნობიან, მრავალფეროვანი დემოგრაფიული მონაცემები ახასიათებთ, ვიდრე იმ რესპონდენტებს, რომლებიც უფრო შორი გეოგრაფიული არეალიდან აგზავნიან განცხადებებს.

ფინანსური პრობლემები

მაშინ, როცა გაზეთი ხისტი სარეიტინგო ბარათით სარგებლობდა, შილამ 1995 წელს სარეიტინგო ინტერნეტბარათიც დაბეჭდა, რომელსაც სასიამოვნო დიზაინი ჰქონდა. იგი 5 000 აშშ დოლარი დაჯდა, მაგრამ ერთ თვეში მოძველდა, ამიტომ მისი ხელმეორედ დაბეჭდვა შილას აღარც უფიქრია. ჩვეულებრივ, შილას საქმიანობა მით უფრო წარმატებული იყო, რაც მეტად ითვალისწინებდა რეკლამის მომწოდებელთა მოთხოვნას და რეკლამის დიზაინსაც შესაბამისად ცვლიდა. ეს განსაკუთრებით ბანერულ რეკლამასა და სპონსორებს ეხებოდა. საუკანსიო განცხადებების განთავსების ნიხრი და პაკეტები ინტერნეტში ქვეყნდებოდა. გარდა ამისა, გაზეთთან შედარებით ქსელში განაკვეთები უფრო მისაღებია. ინტერნეტის უპირატესობა ის არის, რომ მასში არ მოქმედებს ზღერული, მარგინალური ფასი, მიუხედავად იმისა, სიას ქსელში ოც განცხადებას დაუმატებ თუ ასს. „ჩვენთვის ხომ ეს სულ ერთია,“ – ამბობდა შილა.

შილას სამუშაო ინტერნეტში იმ ტელე და რადიოსადგურების საქმიანობას ჰგავს, რომლებიც კლიენტებს ამარაგებენ ჩამონათვლით, რისი შეთავაზება შეუძლიათ, რა ღირს საშუალოდ სარეკლამო განცხადება და ა.შ. ბანერული რეკლამისათვის ფართობის გაყიდვა იგივეა, რაც რადიოში დროის შესყიდვა. თუ ერთი თვით ადრე დარეკავთ, მაშინ, როცა თავისუფალი დრო რადიოეთერში ბევრია, მისი ღირებულება ერთია, ხოლო, ბოლო წუთს თუ დარეკავთ – ფასი იმატებს, რადგან დრო ცოტაა. შილას მახვილ თვალს არ გამოეპარება, რა ფართობია ბანერული რეკლამისათვის დარჩენილი ორივე ვებგვერდზე (თემატური განცხადებებისა და ახალი ამბების ვებგვერდები) და კლიენტის გამოჩენისთანავე ამ ფართობს შესაბამისად შეაფასებს.

ვაკანსიების, მანქანისა და უძრავი ქონების გასაყიდი განცხადებების გარდა, შილას ინტერნეტსაიტი მცირე ზომის დამოუკიდებელ კომპანიებსაც ემსახურება. ასეთია, მაგალითად, „Nosey Neighbor“, რომელიც საარქივო მასალებს აქვეყნებს (კრიმინალური კონტროლის, ფინანსური მდგომარეობის, შრომითი გამოცდილების და ა.შ.). შილას ინტერნეტგანცხადებების ვებგვერდი ასევე იზიდავს მცირე ზომის რეკლამის მიმწოდებლებს, რომლებიც ტრადიციულ საგაზეთო თემატურ განცხადებებს ძირად ღირებულად მიიჩნევენ. შილა დარწმუნებულია, რომ თემატური განცხადებები ინტერნეტში კომპანიისთვის მოგების ძირითად წყაროდ გადაიქცევა. ამისათვის კი საჭიროა ისეთი მოქნილი გეგმის შემუშავება, რომელიც ქსელური მედიის განვითარებასაც შეუწყობს ხელს და არც გაზეთის თემატური განცხადებებით მიღებულ ტრადიციულ მოგებას შეამცირებს.

საკადრო საკითხები

შილა ალტაცებულია ინტერნეტით რეკლამირების პერსპექტივით, მაგრამ შიშობს, ინტერნეტულ და საგაზეთო თემატურ განცხადებათა გამყიდველებს შორის ურთიერთობა არ დაიძაბოს. ბოლო დრომდე ისინი ერთ შენობაშიც კი არ ისხდნენ. რვა თვის წინ კი, შილამ ორი ინტერნეტგამყიდველი იმავე შენობაში გადმოიყვანა, რომელშიც გაზეთის რეკლამის განყოფილების თანამშრომლები მუშაობენ. მათ შორის იძულებით ურთიერთობას შედეგად გვარიანი ჩოჩქოლი მოჰყვა. საგაზეთო განცხადებების გამყიდველთა შემადგენლობამ მიიჩნია, რომ ინტერნეტრეკლამირების თანამშრომლები მათ ლუკმას პირიდან აცლიან. „და ეს მაშინ, როდესაც ჩვენ ზღვაში წვეთი ვართ,“ – თქვა შილამ და ყველას აუხსნა, რომ, თუ გაზეთის ვებგვერდი ხელიდან გაუშვებდა ქსელური რეკლამით მოპოვებულ შემოსავალს, მაშინ კომპანიას ამ ბიზნესს კონკურენტი მოჰპარავდა.

ასევე გასათვალისწინებელია მუშაკთა მოტივირება, ვინაიდან იგი გაზეთის გამყიდველებისათვის უფრო მაღალია, ვიდრე ინტერნეტგამყიდველებისათვის. შილას უჭირს სტიმულირების კონკურენტუნარიანი სქემის შემუშავება, რადგან განყოფილების მთლიანი შემოსავალი, გაზეთის შემოსავალთან შედარებით, ძალიან მცირეა. მას კი სურს, რომ ზღვრული მოგება დამაკმაყოფილებელი იყოს.

გარდა ამისა, საგრძნობლად განსხვავებულია სამუშაო უნარ-ჩვევები შილას თანამშრომლებსა და გაზეთის თანამშრომლებს შორის. გაზეთის ზოგიერთი მუშაკი ინტერნეტგანცხადებებს არ იცნობს და ინტერნეტით საერთოდაც არ სარგებლობს. ვინაიდან თვითონ არ სარგებლობენ, ვებგვერდის მომხმარებელთა რაოდენობას ეჭვის თვალით უყურებენ, მიუხედავად იმისა, რომ ვებგვერდს უფრო მეტი მომხმარებელი ჰყავს, ვიდრე გაზეთს – მკითხველი.

შილა ამბობს: „ჩვენ საუბარი გვიჭირს. ჩვენ შორის უმარტივეს რალაცებებშიც კი გაუგებრობაა, იქნება ეს ტერმინების გამოყენება თუ სხვა რამ. მე მრავალჯერ ვურჩიე ბექდური მედიის კოლეგებს, რომ ინტერნეტთან მუშაობის გამოცდილების მქონე ადამიანები აეყვანათ. წარმატებას ვერ მივალწვეთ, თუ ტექნოლოგიებში განსწავლულ ადამიანებს სადღაც გადასაკარგავში, მცირე განყოფილებაში მოვისვრით და დანინაურების პირობებს არ შევეუქმნით. ისინი გაზეთს მიატოვებენ და სხვაგან წავლენ. მიმაჩნია, რომ მათი უნარი მაქსიმალურად უნდა გამოვიყენოთ და ისინი ტექნოლოგიებთან ერთად გაზეთის გული გავხადოთ. დადგება დრო, როდესაც რეკლამირების განყოფილების ვიცე-პრეზიდენტი სწორედ ის ადამიანი იქნება, რომელმაც შრომითი კარიერა ინტერნეტით დაიწყო“.

უმთავრესი პრობლემა კადრებია. როგორ ვამზადებთ ხალხს? როგორ დავგვიგმოთ ინტერნეტული და ბექდური მედიის კადრებში ახალ მუშაკთა ინტეგრირება? ამ შეკითხვებს უნდა გასცეს პასუხი შილამ სტრატეგიულ გეგმაში. განათლებით შილა ინგლისური ენისა და ლიტერატურის სპეციალისტია. მან ინტერნეტის გამოყენება დამოუკიდებლად შეისწავლა. მედიატექნოლოგიებში თავდაპირველად ზოგადი განათლების მქონე პიროვნებები ან მენარმეები საქმიანობდნენ. ისინი ყიდდნენ განცხადებებს, კლიენტებს ტელეფონით უკავშირდებოდნენ, ვებგვერდში მუშაობდნენ – ყველაფერს თვითონ აკეთებდნენ. მაგრამ „მაქსიმუმის მისაღწევად პროფესიონალი ადამიანები გვჭირდება“, – ამბობს შილა.

ორგანიზაციის მისია მოქმედებაში

შილასათვის ყველაზე დიდი მიღწევა იქნება, თუ იგი სწორად გაიაზრებს, როგორ შეუხამოს არსებულ ფუნქციურ-ორგანიზაციულ გარემოს ინტერნეტ-ბიზნესის საქმიანობა. ძველ სტრუქტურაში ხომ ახალი ამბების რედაქციას, რეკლამირების განყოფილებას, ტირაჟის განყოფილებასა და წარმოებას შორის მკვეთრი ზღვარი იყო გავლებული. ინტერნეტპროდუქტებში კი ეს ზღვარი, ფაქტობრივად, ნაშლილია, მათი ფუნქციები ურთიერთგადამკვეთია. გარდა ამისა, როგორც შილა ამბობს, ინტერნეტპროდუქტი უფრო მოქნილი და დროში სწრაფად ცვალებადია. ამგვარად, ტრადიციულ, ზემოდან ქვემოთ ორგანიზებულ საგაზეთო სტრუქტურაში ინტერნეტსაქმიანობისათვის ადგილის მოძებნა იოლი არ არის.

შილას გაცნობიერებული აქვს, რომ სტრატეგიული გეგმა უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის გლობალურ მისიას: „გაზეთის მისია ის არის, რომ ინფორმირებული ჰყავდეს ჩვენი საზოგადოებისა და რეგიონის მკითხველი, გარდა ამისა, გაართოს და გაანათლოს იგი დროული, გამოსაადეგი, ეთიკური, ზუსტად და ხარისხიანად მომზადებული პროდუქტით და უზრუნველყოს მოსახლეობა საზოგადოებრივი სერვისით,“ – ამბობს იგი.

დავალება

ამ თავში მოცემული ინფორმაციისა და ზემოაღნიშნული მაგალითის საფუძველზე, შილას ნაცვლად მოამზადეთ 3-დან 5 წლამდე პერიოდზე გათვლილი სტრატეგიული გეგმა, რომლის მიზანი ინტერნეტგანცხადებებისა და გაზეთის თემატური განცხადებების ინტეგრაცია იქნება. მან ეს გეგმა კომპანიის აღმასრულებელ კომიტეტს ერთ თვეში უნდა წარუდგინოს.

1. დააზუსტეთ, უწყობს თუ არა ხელს ორგანიზაციის გლობალური მიზანი სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას. სტრატეგიულ გეგმაში უნდა შევიდეს: ბიზნესგარემოს, წარსული საქმიანობის, ხელმისაწვდომი სახსრების ანალიზი და მიზნების განსაზღვრა. ასევე ჩამოყალიბებული უნდა იყოს მიზანთა მიღწევის ალტერნატიული გზები და გამოიკვეთოს ის მიმართულება, რომელსაც უპირატესობას ანიჭებთ. იქვე მოცემული უნდა იყოს მისი განხორციელების გეგმა და შეფასებისათვის აუცილებელი ინსტრუმენტები;
2. მოამზადეთ შუალედური გეგმა, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება: მარკეტინგული, ფინანსური და ადამიანური რესურსების ანალიზი და რომლის მიზანი სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია იქნება;
3. ასევე შეიმუშავეთ მოკლევადიანი გეგმა, რომელშიც ჩამოაყალიბებთ ღონისძიებათა განხორციელების ეტაპებს და განსაზღვრავთ, როგორ მოხდება სახსრების გამოყოფა გეგმის განხორციელების რამდენიმე საწყისი კვირის განმავლობაში.

VIII

ბაზრის შესწავლა

ბაზარი არის ადგილი, სადაც მომხმარებელი საქონელს იძენს, ხოლო ბიზნესს თავისი მომსახურების შესაძლებლობები გასაყიდად გამოაქვს. ბაზარზე ვითარების შესწავლით ბიზნესი განსაზღვრავს არა მარტო კონკრეტული პროდუქციის კონკრეტულ ბაზარზე წარმატებით გაყიდვის შესაძლებლობას, არამედ იმ მოკლე ან გრძელვადიან საფრთხესაც, რომელსაც, მოსალოდნელია, რომ იგი გადაეყაროს. ბაზრის ანალიზი ორგანულად არის გადაჯაჭვული დაგეგმვასა და მარკეტინგულ კვლევასთან და სტრატეგიული მედიამენეჯმენტის უმთავრეს შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს.

ბაზრის ანალიზის ორი გზა არსებობს: (ა) წინასწარი შესწავლა, როდესაც მედიამენეჯერი უფრო ადრე ატარებს ოფიციალურ კვლევას, ვიდრე კომპანია ინვესტიციას მიიღებს, ახალ პროდუქციას გამოუშვებს ან საერთო სტრატეგიის შეცვლას დააპირებს; (ბ) ყოველდღიური შესწავლა, როდესაც მედიამენეჯერი ბაზარზე მდგომარეობის გარკვევას ნებისმიერ ორგანიზაციულ დონეზე აუცილებელ ყოველდღიურ საქმიანობად აქცევს. ყოველი დონის ორგანიზაციული სტრუქტურის მენეჯერი ვალდებულია, მუდმივად თვალყური ადევნოს კონკრეტულ გარემოში ბაზრის სტრუქტურის ნებისმიერ ცვლილებას, მოთხოვნილებას პროდუქციაზე, კონკურენციის ხასიათს და ა.შ. ყოველმა მენეჯერმა არა მხოლოდ შესაძლებლობათა გამოყენება უნდა შეძლოს, არამედ ახალ კონკურენტულ საფრთხეთა განსაზღვრაც. თუ მედიამენეჯერი ყოველმხრივ და სისტემატურად არ შეისწავლის ბაზრის მდგომარეობას, იგი უეჭველად აღმოჩნდება კონკურენციასთან დაკავშირებული პრობლემების წინაშე.

ბაზრის ანალიზის ცოდნა ძალიან სასარგებლოა ისეთი მედიაპროფესიონალებისათვის, რომლებიც თავისუფალ შემოქმედებით საქმიანობას ეწევიან, ასეთები არიან, მაგალითად, შტატგარეშე ჟურნალისტიები და დამოუკიდებელი პროდიუსერები. როდესაც რომელიმე აღმასრულებელი მოხელე წიგნის ან სატელევიზიო სერიალის შესახებ დამოუკიდებელი პროფესიონალის მიერ წარმოდგენილ იდეას უსმენს, მისთვის მნიშვნელოვანია ისეთი დეტალის ცოდნა, როგორიც არის, მაგალითად, რა მოგებას მოუტანს კომპანიას იგი (ანუ ამ იდეის წარდგენა უნდა მოიცავდეს ბაზრის ანალიზს). ამიტომ მასში უნდა ჩანდეს,

რომელ მიზნობრივ აუდიტორიაზე გათვლილი ან რამდენად ღირებული იქნება პროექტი რეკლამის მიმწოდებლებისა და ფინანსისტებისათვის. არსებობს თუ არა მსგავსი კონცეფცია და შეძლებს თუ არა მასთან კონკურენციას? როგორ მიესადაგება იგი კომპანიის მიერ უკვე წარმოებულ პროდუქციას, ფილმებს, ნიგნებსა თუ სერიალებს? რა დაჯდება მისი წარმოება? სავარაუდოდ, რა მოცულობის ინვესტიციაზე რა ოდენობის მოგებას მიიღებს კომპანია ამ პროდუქციის წარმოებისა და გაყიდვის შედეგად?

ბაზრის მდგომარეობის ანალიზის პროცესის ცოდნა ასევე მნიშვნელოვანია მედიის ისეთი პროფესიონალებისათვის, როგორებიც რეპორტიორები არიან. თუ რეპორტიორი სერიოზული საგამოძიებო პროექტის დაწყებას ან ჩინური ხელოვნების მუზეუმის გამოფენის შესახებ მასალის მოსამზადებლად ჩინეთში გამგზავრებას ითხოვს, იგი მნიშვნელოვნად მოიგებს, თუ რედაქტორს ამ აზრს ბაზარზე არსებული ვითარების გათვალისწინებით მიანოდებს. მაგალითად, რა დაჯდება პროექტი და რა დრო დასჭირდება მის განხორციელებას? რა კუთხით წარმოაჩენს ის გაზეთს ან ტელეარხს მათ უშუალო კონკურენტებთან მიმართებაში? რა ამონაგები ექნება მასზე განუღებ ინვესტიციას, გაიზრდება თუ არა გაზეთის ბრუნვა ან მისი რეიტინგი, მოიმატებს თუ არა რეკლამის განთავსების შესაძლებლობები, მოიპოვებს თუ არა ჟურნალისტი ჯილდოს ან ამალღდება თუ არა მისი რეპუტაცია ბაზარზე? იმ რეპორტიორს, რომელიც წინასწარ შეაგროვებს სათანადო ინფორმაციას და რედაქტორთან წარდგენამდე შესაბამისად გააანალიზებს იდეას, უფრო მეტი შანსი აქვს, დაუმტკიცონ პროექტი, ვიდრე მას, რომელიც უცერემონიოდ შეაბიჯებს რედაქტორის კაბინეტში და ეტყვის: “ბოსს გაუმარჯოს! ამ დილით შესანიშნავი იდეა მომივიდა თავში!”

ახლა განვიხილოთ, როგორ შეისწავლება ბაზარი. ტრადიციულად, ბაზარს განსაზღვრავენ მისი გეოგრაფიული მდგომარეობისა და პროდუქციის ტიპის მიხედვით. გეოგრაფიულ მდგომარეობაში იგულისხმება ის ფიზიკური ადგილი, სადაც იყიდება პროდუქცია. ამგვარად, გაზეთისათვის ბაზარი გეოგრაფიულად ის არეალია, სადაც გაზეთი გამოწერილი ან საგაზეთო ჯიხურების მეშვეობით ვრცელდება. რადიოსადგურის გეოგრაფიული ბაზარი სამაუწყებლო სიგნალის გავრცელების საზღვრებია. თუ სამაუწყებლო და ბეჭდვითი პროდუქციის გაყიდვის ბაზარი გარკვეული გეოგრაფიული არეალით განისაზღვრება, სხვა ტიპის მედიაკომპანიები, მაგალითად, ფილმის, ტელევიზიის, ინტერნეტმედიის, ნიგნებისა და ჟურნალების გამოცემლობები, თავიანთ გეოგრაფიულ ბაზრად მთელ სამყაროს მოიაზრებენ. ცხადია, მათი პროდუქციის შინაარსიც შესაბამისად შეირჩევა.

პროდუქციაში იგულისხმება ის ნაწარმი, რომლის გაყიდვაც კომპანიას სურს. როდესაც ბაზრის ანალიზი პროდუქციის მიხედვით ტარდება, მაშინ შეისწავლება როგორც ამ პროდუქციაზე მოთხოვნა, ასევე იმავე გეოგრაფიულ არეალში მოქმედი მსგავსი ან მისი შემცვლელი პროდუქტის გამყიდველი კონკურენტი ფირმების საქმიანობა. მედიაკომპანიებისათვის მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის მიხედვით ბაზრის ანალიზი უფრო რთულია, ვიდრე მრეწველობის სფეროთა უმრავლესობისათვის, ვინაიდან მედიის პროდუქცია საერთო მოხმარების საქონელია. სხვანაირად რომ ვთქვათ, მედიაკომპანიები ორგვარი პროდუქციის ბაზარზე მუშაობენ, ანუ ერთი და იმავე პროდუქციის რეალიზაცია ერთდროულად ორ სხვადასხვა ბაზარზე ხდება. ერთი მხრივ, ისინი თავიანთი

პროდუქციის შინაარსს კონკრეტულ აუდიტორიაზე ყიდიან, ხოლო, მეორე მხრივ, ეს აუდიტორია რეკლამის მიმწოდებლებს უნდა მიჰყიდონ. შესაბამისად, რეკლამის მიმწოდებელი იძენს კონკრეტული აუდიტორიისათვის გამიზნულ და მისთვის შინაარსით საინტერესო სარეკლამო ცნობებს. მედიაკომპანიების მიერ წარმოებული პროდუქციის მიხედვით ბაზრის ანალიზი მხოლოდ მომხმარებელთა მოთხოვნის ან მსგავსი შინაარსის პროდუქციითა შორის კონკურენციის შესწავლით არ შემოიფარგლება. მან ასევე უნდა შეისწავლოს სარეკლამო ბაზარი, გეოგრაფიული ბაზრის მომხმარებელი და ამ უკანასკნელის მიმზიდველობა რეკლამის პოტენციური მიმწოდებლებისათვის.

თანამედროვე მასშედიის ეკონომისტიკის აზრით, პროდუქციისა და გეოგრაფიის გარდა, მედიაბაზარს განსაზღვრავს მესამე ნიშანიც – მედიაკომპანიებისათვის აუცილებელი საინვესტიციო ბაზარი (ალბარანი, 1996 წ.) დაემატა. ინვესტიორების მოზიდვის აუცილებლობა მით უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, რაც უფრო მწვავედება კონკურენცია მედიის კომპანიებს ან ცალკეულ სამრეწველო დარგებს შორის. რაც შეეხება გადანყვებილებას ინვესტირების შესახებ, მისი მიღება ხშირად იმაზეა დამოკიდებული, რა გავლენის მოხდენა შეუძლია ინვესტიციას ან თვით პროექტს კომპანიის აქციების ფასზე ან კომპანიის საერთო ფინანსურ მდგომარეობაზე. ამასთანავე, მედიაკომპანიამ, შეიძლება, უარიც თქვას ინვესტიციის გაღებაზე ან ახალი პროდუქციის შექმნაზეც კი. ეს იმ შემთხვევაში შეიძლება მოხდეს, როცა მენეჯმენტს მიაჩნია, რომ გრძელვადიანი გადასახედიდან ამით იგი განამტკიცებს თავის კონკურენტუნარიანობას და თან უახლოესი პერსპექტივის თვალსაზრისით, საინვესტიციო ბაზარზე ცვლილებები მომგვებიანად არ ესახება. ამ თავში ბაზრის ანალიზის პროცესს განვიხილავთ. ვისაუბრებთ ისეთი ელემენტების შესახებ, როგორცაა პროდუქცია, გეოგრაფია და საინვესტიციო ბაზარი, რომელთა მონიტორინგი მედიამენეჯერების უმთავრესი საქმეა. აქვე მედიაინდუსტრიაში ამ ელემენტების შეფასების კრიტერიუმებსაც გავეცნობით.

ბაზრის კვლევის პროცესი

ბაზრის კვლევის პროცესი სამი ფაქტორის – გარე პირობების, შიდა პირობებისა და ფინანსური პირობების – სერუპულოზურ შესწავლას გულისხმობს (სტივენსი, შერეუდი და დანი, 1993 წ.). გარე პირობებში შედის ხანგრძლივად მოქმედი ტენდენციები: ბაზრის ზრდა, პროდუქციაზე მოთხოვნა, პოლიტიკურ-მმართველობითი ვითარება და ტექნოლოგიის განვითარების თავისებურებები. მასვე მიეკუთვნება ბაზრის ისეთი სპეციფიკური ფაქტორები, როგორებიც არის: მისი სტრუქტურა, გაყიდვის არხების ხელმისაწვდომობა, მიზნობრივი ბაზარი და ბაზრის ეკონომიკური და სოციალური გარემო. შიდა პირობებში იგულისხმება კომპანიის მისია, მიზნები, შესაძლებლობები, პროდუქცია და რესურსები. ფინანსური პირობები მოიცავს შემოსავალ-გასავლის პროგნოზს, ინვესტიციებიდან მიღებულ ამონაგებსა და არამატერიალურ ეკონომიკურ ეფექტს. მიუხედავად იმისა, რომ პრაქტიკულად ეს ფაქტორები ერთმანეთს ორგანულად უკავშირდებიან და ურთიერთზემოქმედებენ კიდევ, მთლიანი პროცესის

ალსაქმელად უფრო მართებულია მათი დამოუკიდებელ კატეგორიებად გამოყოფა და თითოეულის ცალ-ცალკე განხილვა.

გარე პირობები

ბაზრის მდგომარეობის შესახებ დისკუსიათა უმრავლესობა მის გარე პირობებს შეეხება. მენეჯერებს მიაჩნიათ, რომ გარე ფაქტორები, შიდა თუ ფინანსურ ფაქტორებთან შედარებით, უფრო მრავალრიცხოვანი, რთული და ნაკლებ კონტროლირებადია. ბაზრის ანალიზის დროს მენეჯერის მიერ შესწავლილი კონკრეტული გარე პირობები სხვადასხვა სიტუაციაში სხვადასხვაა. ამის მიუხედავად, მაინც შეიძლება, გამოიყოს ზოგადი თავისებურებები, რომლებიც ყველა მედიაბაზარს ახასიათებს და რომელთა გარკვევა აუცილებელია. მათგან ზოგი უმნიშვნელოვანესი გრძელვადიანი ტენდენციების პროგნოზირებას ითვალისწინებს, ზოგი – კონკრეტულ ვითარებაში მოქმედ ბაზრის ელემენტთა ანალიზს.

უმნიშვნელოვანესი გრძელვადიანი ტენდენციების პროგნოზირება

ბაზრის ზრდისა და განვითარების ტენდენციები. პირველი შეკითხვა, რომელიც ბაზრის ანალიზისას დაისმის, ასეთია: რა ზოგადი ტენდენციები და განვითარებადი ფაქტორები განაპირობებენ ბაზარზე პროდუქციის გაყიდვას? მედიამენეჯერისათვის ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა იოლი არ არის. უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში მომხმარებლის მოთხოვნა მედიის პროდუქციაზე სტაბილურად განაგრძობს ზრდას. თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ კონკურენციის ზრდას, აუდიტორიის მუდმივ დანაწევრებასა და მომხმარებლის გემოვნების ცვლასთან ერთად, მედიის ზოგიერთ პროდუქციაზე მოთხოვნა დაეცა. 1993-1998 წლებში ამერიკელ რადიომსმენელთა მიერ რადიოს მოსმენის საათების საშუალო რაოდენობა 3%-ით შემცირდა და, როგორც ანალიტიკოსები ვარაუდობენ, ეს ტენდენცია 2003 წლამდე გაგრძელდება (აშშ მოსახლეობის აღწერის სააგენტო, 2000). გაზეთის ინდუსტრიაში 1964-1998 წლებში კი აშშ-ის მოსახლეობაში ზრდასრულ მკითხველთა საშუალო რაოდენობამ საშუალო დღეებში 79,9%-დან 54,9%-მდე დაიკლო (ამერიკის გაზეთების ასოციაცია, 1999 წ.). ამის საპირისპიროდ კი გასული საუკუნის 90-იან წლებში ამერიკელების მიერ ტელევიზორის წინ გატარებული საათების საშუალო რაოდენობა გაიზარდა. ამასთანავე სატელევიზიო არხების რიცხვი ისე სწრაფად მატულობს, რომ მაყურებელთა საშუალო ოდენობა ცალკეული არხების, ქსელებისა და პროგრამების მიხედვით მკვეთრად იკლებს (ადამსი და ისტმანი, 2002 წ.).

თუმცა ამგვარი გრძელვადიანი ტენდენციები იმედისმომცემი არ ჩანს, მედიის პროდუქციაში თანხის დაბანდება მაინც ღირს და მედიამენეჯერმა თავი არ უნდა შეიკავოს ამა თუ იმ ბაზარზე შესვლისაგან. თანაც აღსანიშნავია, რომ ნაციონალურ დონეზე დაფიქსირებული ტენდენცია შეიძლება ძირეულად განსხვავებოდეს სხვა კონკრეტულ გეოგრაფიულ ბაზარზე არსებული ტენდენციისაგან. ამიტომ ბაზრის მდგომარეობის ანალიზისას შესწავლილ უნდა იქნას არა მარტო საერთო ეროვნული, არამედ ადგილობრივი ტენდენციებიც.

დემოგრაფიული სფერო მედიამენეჯერისათვის ტენდენციების პროგნოზირების ისეთი ფაქტორია, რომლის გაუთვალისწინებლობამ, შეიძლება, მნიშვნელოვანი საფრთხე წარმოქმნას. 2000 წლის აღწერამ გამოავლინა, რომ შეერთებული შტატების მოსახლეობის 70%-ზე ოდნავ ნაკლები მიაკუთვნებს თავს თეთრ, არა ლათინოამერიკულ რასას. უმცირესობათა ეკონომიკური მნიშვნელობა კი უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ამას დაემატა ემიგრაციის უზარმაზარი, აქამდე გაუგონარი ტალღა, რომელმაც შეერთებულ შტატებს XXI საუკუნის დასაწყისში გადაუარა. ამგვარად, გაჩნდა მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომლისთვისაც ინგლისური მშობლიური ენა არ არის. ამ გარემოებამ განაპირობა შეერთებული შტატების მასშტაბში მასობრიობის გარკვეული შემცირება, რის გამოც იგი პროდუქციის შინაარსობრივად გამრავალფეროვნების აუცილებლობის წინაშე აღმოჩნდა. გარდა მოსახლეობის შემადგენლობაში ცვლილებებისა, ბაზარზე მედიის პროდუქტზე გავლენას მოსახლეობის ცხოვრების სტილის შეცვლაც ახდენს. 1970-იანი წლებიდან აშშ-ის სამუშაო ძალის შემადგენლობაში მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელთა დიდი რაოდენობა გამოჩნდა. 2001 წლისათვის ქალების 60% იყო დასაქმებული (აშშ მოსახლეობის აღწერის სააგენტო, 2000 წ.). მხოლოდ ამ ერთმა ფაქტორმა მედიის ბაზარზე სერიოზული ცვლილებები რამდენიმე მიმართულებით გამოიწვია: დღის სატელევიზიო გადაცემებზე მოთხოვნა დაეცა, ხოლო რადიომაუწყებლობისადმი ინტერესი გაიზარდა იმ ადამიანების ხარჯზე, რომლებიც რადიოს სახლში კი არა, მანქანაში ან სამუშაო ადგილას უსმენდნენ.

უკანასკნელ რამდენიმე ათწლეულში ქალების დიდი ოდენობით ჩართვამ სამუშაო ძალაში და, შესაბამისად, მომუშავე ამერიკელების სამუშაო საათების საშუალო რაოდენობის ზრდად, სალამოს გაზეთების ნაცვლად, დილის გაზეთთა მატება გამოიწვია. 90-იანი წლების ბოლოსათვის იგივე ტენდენციები სატელევიზიო ახალი ამბების გადაცემებთან დაკავშირებითაც შეიმჩნეოდა. სალამოს ხუთ ან ექვსსაათიანი სატელევიზიო ახალი ამბების რეიტინგი დაეცა. ამ დროს მაყურებელთა უმრავლესობას ქალების ის ნაწილი წარმოადგენდა, რომელიც შინ საოჯახო საქმიანობას ეწეოდა. მომუშავე მოსახლეობის დიდი ნაწილი კი, ცხადია, სალამოს ხუთ საათსა და ოცდაათ წუთზე სახლში ჯერ კიდევ არ იყო დაბრუნებული. 90-იანი წლების ბოლოს ადგილობრივ ტელევიზიებში ახალი ამბების მაყურებლისათვის კონკურენცია გაჩაღდა დილის 5-დან 7 საათამდე მონაკვეთში, როდესაც დასაქმებული მოსახლეობა სამუშაოდ წასასვლელად ემზადებოდა. ეს მაგალითები იმის მაჩვენებელია, რომ მედიის ბაზრის ანალიზის დროს აუცილებელია არა მარტო დემოგრაფიული ფაქტორების, არამედ ცხოვრების წესის თავისებურებათა გათვალისწინებაც.

პროდუქტზე მოთხოვნის ტენდენციები. მოთხოვნა განსაზღვრავს, პროდუქტის რა რაოდენობას შეიძენს მოსახლეობა კონკრეტულ ფასად. მოთხოვნა პროდუქტის ღირებულების, მისი შემცვლელისა და შემადგენელი ელემენტების, ფასის, მომხმარებლების შემოსავლისა და მათი გემოვნების ფუნქციისა (სტიგლერი, 1952 წ.).

ფასი. პროდუქტებისა და მომსახურების უმრავლესობის მოთხოვნის მიმართ ფასს უარყოფითი მიმართება აქვს. ფასის ზრდასთან ერთად იკლებს მოთხოვნა

და - პირიქით. ფასსა და მოთხოვნას შორის მიმართებას მოთხოვნის ელასტიურობა ეწოდება და იგი სხვადასხვა პროდუქტზე სხვადასხვაგვარია. როდესაც პროდუქტის ფასი 1%-ით მატულობს, ხოლო მოთხოვნა 1%-ზე მეტით მცირდება, ამბობენ, რომ პროდუქტზე მოთხოვნა ელასტიურია. მაშინ კი, როდესაც მოთხოვნა 1%-ზე ნაკლებ მცირდება, ხოლო ფასი 1%-ით იზრდება, მიიჩნევა, რომ პროდუქტზე მოთხოვნა არაელასტიურია. ისეთ შემთხვევაში, როცა ფასი და მოთხოვნა ერთნაირად იცვლება, ამბობენ, რომ პროდუქტს ელასტიურობის ერთეული აქვს.

მოთხოვნის ელასტიურობა არის ისეთი საზომი, რომელიც განსაზღვრავს მოთხოვნის ფასის ან ეკონომიკური მდგომარეობის ცვლილებათა მიმართ მგრძობილობას. მედიამენეჯერს უნდა ესმოდეს მის მიერ წარმოებულ პროდუქტზე არსებულ მოთხოვნათა ბუნება, ვინაიდან სწორედ იგი განსაზღვრავს ფასების დადგენის თავისებურებას. მაგალითად, თუ პროდუქტზე მოთხოვნა არაელასტიურია, სავარაუდოა, რომ ფასის ზრდა უფრო მეტ შემოსავალს მოგვცემს, ვინაიდან მოთხოვნა, ფასის ზრდასთან შედარებით, უფრო ნელა იკლებს, ხოლო თუ პროდუქტზე მოთხოვნა ელასტიურია, მაშინ შესაძლებელია, ფასის ზრდამ მეტი ფული დაგვაკარგვინოს, ვინაიდან ამ პროდუქციის გაყიდვიდან მიღებული მთლიანი შემოსავლების მოცულობა შემცირდება.

განვიხილოთ ეს საკითხი ქალაქის ყურნალის მაგალითზე. ყურნალი, სახელწოდებით დაუნთაუნი (Downtown), ყოველდღიურად 100 000 ტირაჟით გამოდის. თუ ყურნალის ერთი ნომრის გამონერის ფასი 1 აშშ დოლარია, მაშინ იგი თვეში 100 000 აშშ დოლარის ოდენობის ბრუნვიდან მიღებულ შემოსავალს მოგვცემს. წარმოვიდგინოთ, რომ ყურნალზე მოთხოვნა არაელასტიურია და მენეჯმენტმა ერთი ნომრის ფასი 125 აშშ დოლარამდე გაზარდა. ამ გზით კომპანიის ბრუნვიდან მიღებული თვიური შემოსავალი 12 500 აშშ დოლარამდე მოიმატებს. ყურნალი არ დაზარალდება მაშინაც კი, თუ მის ხელმომწერთა რაოდენობა 90 000-მდე შემცირდება, ვინაიდან ფასის გაზრდით მიღებული შემოსავლის ზრდა გადააჭარბებს ყურნალის ბრუნვის შემცირებით გამოწვეულ დანაკარგს.

აქვე ერთი რამეც უნდა აღინიშნოს: ვინაიდან მასობრივი ინფორმაციის საშუალება ერთობლივი მოხმარების საქონელია, ბაზრის მდგომარეობის ანალიტიკოსმა აუცილებელად უნდა გაითვალისწინოს, რა გავლენას მოახდენს რეკლამაზე ყურნალის ბრუნვის შემცირება. რეკლამის მიმწოდებლები სარეკლამო ფართს, ჩვეულებრივ, ბრუნვის მოცულობის შესაბამისად იძენენ და შეკვეთების რაოდენობა, როგორც წესი, ტირაჟის გაზრდა/შემცირებაზეა დამოკიდებული. ამგვარად, თუ ფასის ზრდა ხელმომწერთა რაოდენობის შემცირებას გამოიწვევს, მაშინ რეკლამიდან მიღებული შემოსავლებიც შესაბამისად დაიკლებს. ამიტომ იმ შემთხვევაში, თუ Downtown-ის ტირაჟის ბრუნვის 10%-ით შემცირებამ, შესაბამისად, რეკლამიდან მიღებული შემოსავლების 10%-იანი შემცირება გამოიწვია, მაშინ გაზრდილი ფასით ყურნალის გავრცელებიდან მიღებული მოგება ვერ გააბათილებს რეკლამის საერთო მოცულობის შემცირებით გამოწვეულ დანაკარგს. ამგვარად, თუ მედიაკომპანია ფასის შეცვლას აპირებს, მისი ელასტიურობის მაჩვენებელი გათვალისწინებულ უნდა იქნას როგორც სარეკლამო, ისე სამომხმარებლო ბაზრის მიხედვით.

მოთხოვნის ელასტიურობის ცნება ასევე გამოიყენება იმ ეფექტების გასაზომად, რომლებიც ეკონომიკის საერთო მდგომარეობას ამა თუ იმ პროდუქციისადმი მოთხოვნის შესაბამისად ცვლის. მედიაინდუსტრიაში სარეკლამო დროისა და ფართის მოთხოვნა ძალზე მგრძობიარეა ეკონომიკის საერთო მდგომარეობის მიმართ. რეკლამის შექმნის რაოდენობას კომპანია შერჩევით განსაზღვრავს. ამიტომ, როდესაც საქონლის გასაღებუნარიანობა ეცემა, ეკონომიის მიზნით, კომპანია საბიუჯეტო ხარჯებს, უპირველეს ყოვლისა, რეკლამის მუხლში ამცირებს. შედეგად, მედიაინდუსტრია ეროვნული თუ ადგილობრივი ეკონომიკის ყოველგვარ რყევას ძალზე მტკივნეულად განიცდის, უმნიშვნელო გადახრაც კი ზოგჯერ შეუძლებელს ხდის არა მარტო ახალი კადრების დასაქმებას, არამედ არსებული მუშახელის რაოდენობის შემცირებასაც იწვევს. ეს შეიძლება მოხდეს როგორც ადგილობრივ გაზეთში, ასევე რადიოსა თუ ტელემაუწყებლობაში.

მომხმარებლის მხრიდან მედიის პროდუქტზე მოთხოვნილება შედარებით ნაკლებ ელასტიურია და მისი მაჩვენებელი, შეიძლება, პროდუქტის თავისებურების შესაბამისად მერყეობდეს. მაგალითად, უფასო სარეტრანსლაციო რადიო და ტელევიზია, ძირითადად, არ რეაგირებს ფასისა თუ ეკონომიკის მერყეობაზე, ვინაიდან მათი გადაცემების მიღება მომხმარებელს არაფერი უჯდება. ხოლო ისეთი მოთხოვნა, რომელიც ძვირად ღირებული, პრესტიჟული არხებისა და ციფრული საკაბელო ტელევიზიით მომსახურებას უკავშირდება, გაცილებით უფრო მგრძობიარეა ფასისა და ეკონომიკაში მომხდარი ცვლილებების მიმართ, ვიდრე ძირითად საკაბელო მომსახურებაზე არსებული მოთხოვნა.

ფასის ელასტიურობა ხშირად იმაზეც არის დამოკიდებული, რამდენად ხელმისაწვდომია მომხმარებლისათვის ამა თუ იმ პროდუქციის შემცველი სხვა პროდუქტი ან რა რაოდენობით არის იგი ბაზარზე. შესაბამისად, რაც მეტად ხელმისაწვდომია რომელიმე კონკურენტული პროდუქტი, მით დიდია ფასის ელასტიურობის მაჩვენებელი თითოეული მათგანისათვის.

შემცველ პროდუქტთა და მათ შემადგენელ (მაკომპლექტებელ) ელემენტთა ფასი. შემცველი არის პროდუქტი, რომელიც მეორე პროდუქტის ნაცვლად გამოიყენება, მაგალითად, Pay per view (გადახდა თითოეული ნახვისათვის, ანუ გადაცემების საცალო გაყიდვა, საკაბელო სატელევიზიო მომსახურების სახეობაა, რომლის დროსაც მომხმარებელი არა ყოველთვიურ გადასახადს, არამედ მხოლოდ მის მიერ შეკვეთილი ცალკეული გადაცემის ნახვის საზღაურს იხდის, რედ.) როგორც კინო, ასევე თეატრალური კასეტების გაქირავების შემცველი პროდუქტია. მაკომპლექტებელი არის პროდუქტი, რომელიც სხვა პროდუქტთან ერთად გამოიყენება. ვიდეოკასეტა ვიდეომაგნიტოფონის მაკომპლექტებელია, ანუ ეს უკანასკნელი მის გარეშე ვერ გამოიყენება.

თუ შემცველი პროდუქტის ფასი მნიშვნელოვნად დაბალია, ხოლო მისი გამოყენებადობა და მომხმარებლის მიერ მისგან მიღებული კმაყოფილება სანყისი პროდუქტისაგან მიღებული კმაყოფილების თანაზომადია, მაშინ ამ უკანასკნელზე მოთხოვნა ეცემა. თუ მაკომპლექტებელი პროდუქტის ფასი მეტისმეტად მაღალია, მაშინ მოთხოვნა სანყის პროდუქტზე იკლებს. მაგალითად, თუ DVD-ზე (ციფრული ვიდეოდისკი) საიჯარო გადასახადი ერთ ლამეში 25 აშშ დოლარია, მაშინ DVD ფირსაკრავზე მოთხოვნა საგრძობლად შემცირდება.

მომხმარებლის შემოსავალი. პროდუქტზე მოთხოვნილებას მისი მომხმარებლის შემოსავალი განსაზღვრავს. შემოსავლის ზრდასთან ერთად, მომხმარებელს უჩნდება თავისუფალი სახსრები, რომელიც შეიძლება მან არასავალდებულო საქონელსა და მომსახურებაზე, მაგალითად, საინფორმაციო და გასართობ ტექნიკაზე დახარჯოს. მედიის პროდუქციაზე მოთხოვნა ადამიანის პიროვნულ თვისებათა შესაბამისად იცვლება. თუ ვინმეს ინფორმაცია უშუალოდ შრომით საქმიანობაში სჭირდება, მაგალითად, ბიზნესის მენეჯერებს, საფინანსო დარგის მრჩეველებსა და მასწავლებლებს, მაშინ იგი შემოსავლის მნიშვნელოვან ნაწილს ინფორმაციულ პროდუქციაში დახარჯავს, ვინაიდან ეს მისთვის ფულის პროფესიული დაბანდებაა. მიუხედავად ამისა, მედიაზე განეული ხარჯის უდიდესი ნაწილი გართობისთვის გამოიყენება. საზოგადოდ, მომხმარებლის შემოსავლის ზრდა თითქმის ყოველთვის აისახება მედიაპროდუქციაზე მოთხოვნის ამაღლებაში, თუმცა მათ შორის დამოკიდებულება პირდაპირი პროპორციულობით არ ხასიათდება.

მომხმარებლის შემოსავალი ასევე გავლენას ახდენს ბაზარზე მედიაპროდუქციის რეკლამის მოთხოვნაზეც. რეკლამის მიმწოდებლები ცდილობენ, ჩვეულებრივ, აუდიტორიის იმ ფენებს მისწვდნენ, რომელთაც შედარებით მაღალი შემოსავალი აქვთ; რადგან სწორედ ამ კონტინგენტს უფრო აქვს თავისუფალი სახსრები, რომლის დახარჯვის ალბათობა როგორც პირველადი მოთხოვნილების, ისე ფუფუნების საგნებზე გაცილებით უფრო მაღალია. ამგვარად, შედარებით მაღალი საშუალო შემოსავლის მქონე ადამიანებს რეკლამა მეტად იზიდავს, ვიდრე დაბალი შემოსავლის მოსახლეობას. სარეკლამო სააგენტოები ხშირად მზად არიან, უფრო დიდი ფასი გადაიხადონ, ოღონდ მაღალშემოსავლიანი ფენების ყურადღება მიიპყრონ.

მომხმარებელთა გემოვნება. მომხმარებლის გემოვნების ცნება განსაზღვრავს, რატომ ყიდულობს ესა თუ ის კონტინგენტი ამა თუ იმ პროდუქციას. მომხმარებლის გემოვნების ცვლილებათა თავისებურების შესახებ თეორიული ნაშრომები თითქმის არ არსებობს, მაგრამ საკითხს ეკონომიკური თეორიისაზრისით თუ შევხედავთ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ პროდუქტის შექმნის სურვილს მისი უტილიტარულობა, ანუ გამოყენებადობა, განაპირობებს.

უტილიტარულობა არის პროდუქტის სარგებლიანობა ან მისი გამოყენებისაგან მიღებული კმაყოფილება. ბევრი ისეთი პროდუქტის წარმოებამ, რომელსაც, მედიაკომპანიების აზრით, დიდი ყურადღება უნდა დაემსახურებინა, მარცხი განიცადა, ვინაიდან მომხმარებელმა მისი სარგებლიანობა ვერ დაინახა. მაგალითად, გასული საუკუნის 80-იანი წლების ბოლოსა და 90-იანი წლების დასაწყისში ვიდეოტექსტის ტექნოლოგიის მეშვეობით გადაიცემოდა პიცის დაკვეთის რეკლამა იმ მიზნით, რომ მას ხელი შეეწყოს ამ ტიპის მომსახურებაზე ხელმონერისათვის. მიუხედავად ამისა, მომხმარებელმა ტელეფონით მომსახურებას მიანიჭა უპირატესობა, რადგან ეს უფრო ხელსაყრელად მიიჩნია.

მომხმარებლის გემოვნება მუდმივად იცვლება და მისი წინასწარ განჭვრეტა რთულია. ინფორმაციით სარგებლობის თავისებურების კვლევამ (ლეისი და საიმონი, 1993 წ.), აგრეთვე გამოყენებისა და კმაყოფილების (სევერინი და ტანკარდი, 1992 წ.) და მასთან ერთად დამოკიდებულებათა თეორიებმა ის ზოგადი ტენდენციები გამოავლინა, რომელიც მოსახლეობისა და მედიის

ურთიერთმიმართებაში წარმოიშობა. მასში შედის თვალის მიდევნება, გადანყვეტილების მიღება, გართობა, სოციალურ-კულტურული ინტერაქტიურობა და საკუთარი თავის შესახებ წარმოდგენის შექმნა, ანუ თვითაღქმა.

თვალის მიდევნება სასარგებლო ან საინტერესო ინფორმაციის მოძიების მიზნით გარემოს მონიტორინგს ნიშნავს. გადანყვეტილების მიღება კი გულისხმობს ისეთი სკრუპულოზური და გაცნობიერებული ინფორმაციის მოპოვებას, რომლის მიზანია სამოქმედო კურსის შერჩევა. გართობის მოთხოვნა, ცხადია, მასმედიის მიერ ისეთი მასალების გავრცელებაა, რომელიც მომხმარებელთა თავშექცევასა და განტვირთვის ისახავს მიზნად. სოციალურ-კულტურული ინტერაქცია კი მაშინ ხდება, როდესაც ინფორმაციით ან მასმედიით სარგებლობა საშუალებას გვაძლევს, სხვა ადამიანებთან შეხების წერტილები და საერთო ინტერესები აღმოვაჩინოთ. როდესაც ახალი ამბების ან სპორტული სიუჟეტის შესახებ ოფისში ვმსჯელობთ ან რომელიმე პოპმუსიკოსის შესახებ თინეიჯერებს დამატებით ინფორმაციას ვაწვდივით, ეს მეტ საშუალებას გვაძლევს, უფრო ეფექტური კავშირი დავამყაროთ კონკრეტულ სოციალურ თუ პროფესიულ ჯგუფთან. რაც შეეხება საკუთარი თავის აღქმას, იგი გულისხმობს მედიის ან ინფორმაციის გამოყენებას ფასეულობათა პირადი სისტემისა და საკუთარი ფილოსოფიის შესამუშავებლად ან საკუთარი ცხოვრების წარმართვის უნარის გასაჯივთარებლად.

მომხმარებლის მოთხოვნის განჭვრეტა მუდამ რთულია. მიუხედავად ამისა, უტილიტარულობის ცნებისა და აგრეთვე იმისი ცოდნა, როგორ და რატომ სარგებლობენ ადამიანები მასმედიით, დიდ მნიშვნელობას იძენს ბაზრის მდგომარეობის შესწავლის პროცესში.

ტენდენციები პოლიტიკურ/მმართველობით პირობებში. ტელეკომუნიკაციის ისეთი სფეროები, როგორიც არის რადიომუნიციუბლობა და საკაბელო ტელევიზია, სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირებას ექვემდებარება. ვინაიდან მარეგულირებელი პოლიტიკა დროთა ვითარებაში იცვლება, ბაზრის მდგომარეობის ანალიზში გათვალისწინებული უნდა იყოს რეგულირების თანამედროვე მდგომარეობა როგორც პროდუქციის წარმოების, ისე ბაზრის გეოგრაფიისა და მოსალოდნელი ცვლილებების თვალსაზრისით. მაგალითად, 1996 წელს ტელეკომუნიკაციის აქტმა სახელმწიფოს მასშტაბით ერთი კომპანიის მიერ რამდენიმე რადიოსადგურის ფლობის უფლებაზე შეზღუდვა მოხსნა. შედეგად – რადიოსადგურები გაერთიანდნენ, რის გამოც მცირე რადიოკომპანიებს გამსხვილებულ ბაზარზე კონკურენციის განევა გაუჭირდათ. მოვიშველიებთ კიდევ ერთ მაგალითს. კორესპონდენციის სახლში მიტანის ხარჯის გაზრდამ კატასტროფულად გაზარდა გავრცელების ხარჯები და მნიშვნელოვნად შეამცირა ყოველკვირეული გაზეთების, ჟურნალებისა და უწყებების მიერ გაყიდვიდან მიღებული მოგება.

მედიაკომპანიები აქტიურად ეძიებენ უცხოურ ბაზრებს საზღვრების გასაფართოებლად. საკაბელო ქსელები მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ხშირად თანამგზავრისა და ადგილობრივი საკაბელო სისტემის მეშვეობით მაუწყებლობენ. ისეთი მედიაპროდუქციის ბაზრის ანალიზი, რომელსაც გლობალური გავრცელების პოტენციალი აქვს (მაგ., საკაბელო ქსელი და ტელეპროგრამები), აუცილებლად უნდა მოიცავდეს საერთაშორისო სავაჭრო კანონების, აგრეთვე ისეთი

ეროვნული და რეგიონული ნორმების შესწავლას, რომლებიც განსაზღვრავს უცხოელთა მიერ მედიის მფლობელობის, აგრეთვე უცხოური წარმოშობის მედიანაწარმის შინაარსსა და ყიდვა-გავრცელების წესებს. გარდა ამისა, საზღვარგარეთ ინვესტიციის განხორციელებამდე ბაზრის მდგომარეობის ანალიზის ჩატარებისას ზუსტად ისევე უნდა იქნას შესწავლილი ადგილობრივი წესები და კანონები, როგორც ამას ისინი შიდა ბაზარზე აკეთებენ, რადგან ლოკალურ ფაქტორებს ყველგან დიდი გავლენა აქვთ ბიზნესის მდგომარეობაზე. ამ კანონებსა და წესებში ასახული იქნება ხელფასები, საათობრივი ანაზღაურების წესი, საგადასახადო კოდექსის მოთხოვნები, ბიზნესის წარმოების შეზღუდვები და ა.შ.

ტექნოლოგიური პროგნოზი. უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში ახალი ტექნოლოგიების გავლენას ყველაზე მეტად მედიაინდუსტრია განიცდის (დეი და შუმეიკერი, 2000 წ.). ამგვარად, ბაზრის მდგომარეობის შესწავლისას უნდა გათვალისწინებულ იქნას როგორც ახალი პერსპექტივები, ისე საფრთხეები, რომლებიც ახალი ტექნოლოგიების განვითარების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას. გასული საუკუნის 80-იანი წლების დასაწყისში ვიდეომაგნიტოფონის გამოგონებამ კინოთეატრებსა და ტელევიზიას სერიოზული საფრთხე შეუქმნა. დროთა განმავლობაში ვიდეომაგნიტოფონმა და მისმა კონკურენტმა DVD-მ, მართალია, პრობლემა შეუქმნა სატელევიზიო ქსელებს, მაგრამ ფართო ფინანსური ასპარეზი გაუხსნა პოლიეფდს. კინოსტუდიებმა ვიდეოკასეტების გაქირავება-რეალიზაციის სახით შემოსავლის ახალ წყაროს მიაგნეს. ამ ვითარებაში კი ტელევიზიამ თავისი აუდიტორია დაკარგა.

90-იან წლებში საგაზეთო ინდუსტრიას ინტერნეტის სახით ახალი კონკურენტი გამოუჩნდა. ტელევიზიასა და რადიოსადგურებსაც შესაძლებლობა მიეცათ, თავიანთი ახალი ამბების ბექდური ვერსია ინტერნეტის მკითხველებისათვის მიეწოდებინათ. ინტერნეტი ასევე უახლესი მედიუმი გახდა თემატური განცხადებების განსათავსებლად, ხოლო ეს უკანასკნელი გაზეთებისათვის შემოსავლის უმთავრეს წყაროს წარმოადგენდა. Napster-მა და ინტერნეტის სხვა პროვაიდერებმა საფრთხის წინაშე დააყენეს მუსიკალური პროდუქციის გასაღება, რადგან ქსელიდან მუსიკის გადმოწერა და გავრცელება გაიოლდა. XXI საუკუნის მიჯნაზე ადგილობრივი რადიოსადგურების მენეჯერები შეშფოთებული ადევნებდნენ თვალს, რა გავლენას იქონიებდა თანამგზავრული რადიო მათ ბაზარზე. ამავე დროს, სატელევიზიო სტუდიათა ხელმძღვანელები აფრთხილებდნენ მომხმარებლებს, რომ ციფრული ჩამწერების გამოყენება ტელერეკლამის პერიოდში არხების შესაცვლელად ბოლოს მოუღებდა უფასო სატრანსლაციო ტელევიზიას (კემპერი, 2002 წ.).

ექსპერტებს მიაჩნიათ, რომ საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ინოვაციათა დანერგვის ტემპი კიდევ უფრო აჩქარდება. მედიამენეჯერებმა მუდმივი მონიტორინგის ქვეშ უნდა აწარმოონ ტექნოლოგიების განვითარების პროცესი და განსაზღვრონ მათი სავარაუდო სიკეთე თუ საფრთხე. ბაზრის მდგომარეობის არც ერთი ანალიზი სრულყოფილად არ მიიჩნევა, თუ მასში გათვალისწინებული არ იქნება ახალი ტექნოლოგიების წარმოშობის შესაძლებლობები და მისი გავლენის ხარისხი მედიაბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე.

ბაზრის კონკრეტული ფაქტორების ანალიზი

ბაზრის ანალიზში შედის იმ კონკრეტული გარემოებების შესწავლა, რომლებიც გავლენას ახდენს ამა თუ იმ პროდუქციის ან გეოგრაფიული ბაზრის წარმატებაზე. კონკრეტულ გარემოებათა რიგს განეკუთვნება ბაზრის სტრუქტურა, არსებული ტექნოლოგიები, მიზნობრივი ბაზრის ხასიათი და ბაზრის ეკონომიკური და სოციალური გარემო.

ბაზრის სტრუქტურა. როდესაც მენეჯერები სამოქმედო არეალის ფარგლებში ბაზარზე არსებულ ვითარებას აანალიზებენ, მათ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ ბაზრის სტრუქტურას. ბაზრის სტრუქტურის ანალიზი კეთდება როგორც პროდუქციის, ისე მისი გეოგრაფიული მდგომარეობის გათვალისწინებით. თუმცა მისი არსის გაგება უფრო იოლია გეოგრაფიული ბაზრის კონტექსტში. ბაზრის სტრუქტურა ექვსი ელემენტისაგან შედგება: (ა) გამყიდველთა კონცენტრაცია; (ბ) მყიდველთა კონცენტრაცია; (გ) ბაზარზე შეღწევის ხელისშემშლელი პირობები; (დ) პროდუქციის დიფერენცირება; (ე) ღირებულების სტრუქტურა და (ვ) ვერტიკალური ინტეგრაცია. განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე.

გამყიდველთა კონცენტრაცია. გამყიდველთა კონცენტრაცია ბაზარზე კონკურენტთა რაოდენობის განსაზღვრის საზომია. მეტისმეტად დიდი რაოდენობის კონკურენტების არსებობის შემთხვევაში ახალ კომპანიებს ბაზარზე შესვლაც გაუჭირდებათ და საარსებოდ საჭირო ფულის შოვნაც. ეს იმ ერთ-ერთ საფრთხეთაგანია, რომლის წინაშე დგას ინტერნეტმედიის კომპანიები. მომხმარებლისათვის ორ მილიარდზე მეტი ვებგვერდი არსებობს და მათი საშუალებით ძალიან ბევრი რეკლამაც იყიდება. შესაბამისად, ძალიან ძნელია იმ რაოდენობის აუდიტორია მოიზიდო რომელიმე ვებგვერდზე, რომ იგი მიმზიდველი გახდეს რეკლამის მიმწოდებლისათვის. სწორედ იმიტომ, რომ რეკლამის მიმწოდებელთა შორის ძლიერი კონკურენცია არსებობს, სარეკლამო სივრცის შეძენის ფასები ინტერნეტში სერიოზულად დაეცა.

არანაკლებ რთულია, თუ უფრო რთული არა, მეტისმეტად კონცენტრირებულ ბაზარზე შეღწევა, სადაც მხოლოდ რამდენიმე გამყიდველია ან სულაც – ერთი. გამყიდველები კონცენტრირებულ ბაზარზე, როგორც წესი, განუსაზღვრელი ძალაუფლებით სარგებლობენ და წარმოების მასშტაბების გაფართოებით ისეთი ეკონომიის მიღწევა შეუძლიათ, რომელზეც მცირე კომპანიები ვერც იოცნებებენ. ეს საშუალებას აძლევს დიდ კომპანიებს, ფასები იმაზე მეტად შეამცირონ, ვიდრე ამას მცირე კომპანიები შეძლებენ და, შესაბამისად, უპირატესობაც მოიპოვონ.

კონკურენტთა ოპტიმალური რაოდენობა ბაზარზე დამოკიდებულია ბაზრის ზომასა და პროდუქციის მოთხოვნაზე. გამყიდველთა კონცენტრაციის განსაზღვრა იოლი როდია, ვინაიდან მედიის სხვადასხვა პროდუქტი როგორც მომხმარებლის, ისე რეკლამის მიმწოდებლისათვის ერთმანეთის შემცველია. თუ ვინმე კონკრეტულ ქალაქში რადიობაზრის მდგომარეობას გაანალიზებს, ამისათვის მხოლოდ სხვა რადიოსადგურების მდგომარეობის შესწავლა საკმარისი არ იქნება. მათ აგრეთვე უნდა გაითვალისწინონ გაზეთების, ყურნალე-

ბის, სატელევიზიო სადგურების, საკაბელო და თანამგზავრული არხებისა და კინოთეატრების რაოდენობა, ასევე ადგილობრივი მოსახლეობის მიერ ინტერნეტით სარგებლობის სიხშირე. მედიის ყველა ჩამოთვლილი სახეობა თანაბრად ცდილობს აუდიტორიის დროისა და ყურადღების მოპოვებას. თუ ადამიანი ტელევიზორს უყურებს, იგი ისეთივე წარმატებით იმავდროულად რადიოსაც ვერ მოუსმენს. ადამიანი, რომელიც გაზეთს კითხულობს, იმავე დროს ინტერნეტულ გამოცემას ვერ წაიკითხავს. ამგვარად, უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე მასმედიის კომპანიები ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ არა მომხმარებლის ფულის, არამედ მათი დროისათვის.

გამყიდველის კონცენტრაციის შეფასება რეკლამის განმთავსებელთა თვალსაზრისით კიდევ უფრო რთულია. გარდა მედიის უკვე ჩემოთვლილი სახეობებისა, რეკლამის მიმწოდებელთათვის სხვა კონკურენტებიც იბრძვიან. საკმარისია, დავასახელოთ ქუჩის რეკლამის კომპანიები, პროდუქციის ნიმუშების უმუშალო გავრცელების საფოსტო კომპანიები, სპორტული წრეები და სხვა.

1996 წლიდან აშშ-ის სამაუნყებლო ინდუსტრიაში მომხდარი ცვლილებების გამო გამყიდველთა კონცენტრაციის შეფასება კიდევ უფრო გართულდა. სამაუნყებლო ინდუსტრიის კონსოლიდაცია გულისხმობს სხვადასხვა რადიოსადგურის ერთი კომპანიის მიერ ფლობას, ერთსა და იმავე შენობაში განთავსებასა და მენეჯერთა ერთი და იმავე გუნდის მიერ მის მართვას. ეს მრავალ ბაზარზე ხდება, თუმცა ჯერ კიდევ დიდია იმ რადიოსადგურთა რაოდენობა, რომელთაც საკუთარი სიხშირეები აქვთ. კომპანიებს, რომელთა მფლობელობაშია რადიოსადგურთა ჯგუფი, ან როგორც ეს ბოლო დროს ხშირად ხდება, თუნდაც ორი სატელევიზიო სადგურიც კი, ერთსა და იმავე ბაზარზე შეუძლიათ, წარმოება გააფართოონ და, შესაბამისად, კონკრეტული უპირატესობაც მოიპოვონ. კლიენტს ისინი, ჩვეულებრივ, სთავაზობენ ერთობლივ მრავალსადგურიან სარეკლამო პაკეტს შეღავათიან ფასებში. რეკლამის მიმწოდებლისათვის ერთობლივი პაკეტი უფრო იაფია და ეფექტური, ვინაიდან ის რეკლამის მრავალ არხზე განთავსების უფლებას ერთი გარიგებით იღებს.

ბაზარზე ვითარების შემსწავლელი ანალიტიკოსი მასმედიის კონსოლიდაციის ეფექტს ვერც სხვა დონეზე აუვლის გვერდს. თუ წამყვანი კორპორაცია მედიის გაყიდვის ბაზარს ფლობს, მას, ჩვეულებრივ, უფრო მეტი რესურსები აქვს, ვიდრე დამოუკიდებელ ან შედარებით უფრო მცირე კორპორაციის მფლობელობაში მყოფ მედია კომპანიას. მაგალითად, რადიოსადგური, რომლის კორპორაციული მფლობელი აშშ-ის მასშტაბით 1000 სადგურის მეპატრონეა, გაცილებით უფრო მეტი სახსრებისა და გამოცდილების მქონეა, ვიდრე ის სადგური, რომელიც ოჯახს ან ეკლესიას ეკუთვნის. ბიზნესში ამას ღრმა ჯიბეს უწოდებენ. ამგვარად, ბაზრის მდგომარეობის ანალიზის დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნას იმ კონკურენტთა რაოდენობაც, რომელთაც კორპორაციული რესურსები და, შესაბამისად, გარკვეული უპირატესობაც აქვთ.

მყიდველთა კონცენტრაცია. მყიდველთა კონცენტრაცია განსაზღვრავს მყიდველთა რაოდენობას ბაზარზე, რომელიც კონკრეტული საქონლის შესაძენად მოვიდა. მედია კომპანიებისათვის მყიდველის კონცენტრაციის უმთავრეს ელემენტს რეკლამის პოტენციურ მიმწოდებელთა ტიპი და ბაზარზე

მათი რაოდენობა წარმოადგენს. ყველა ბიზნესი არ ჩაითვლება რეკლამის პოტენციურ განმათავსებლად, კომპანიები, რომლებიც მასმედით რეკლამირების შესაძლებლობას ყიდულობენ, ჩვეულებრივ, უშუალოდ უკავშირდებიან მომხმარებელს, მაგალითად, ასეთები არიან მანქანის დილერები ან სწრაფი კვების ობიექტები, ხოლო ადგილობრივი მენარმეები, სახელმწიფო უწყებები და საბითუმო ინტერნეტმაღაზიები არ მიიჩნევიან რეკლამის პოტენციურ მიმწოდებლად. მათგან გამონაკლისია სპეციალიზებული მედია, როგორც არის, მაგალითად, საქმიანი ან იურიდიული შინაარსის მქონე გაზეთები.

თუ ბაზარზე მყიდველთა მეტისმეტად მცირე კონცენტრაციაა, ეს იმას ნიშნავს, რომ რეკლამის ბევრი განმათავსებელია და თითოეული მათგანი ყიდულობს მხოლოდ დროის მცირე მონაკვეთს ან ფართს. ასეთ ბაზარზე მედიაკომპანიას უფრო ძვირი უჯდება მცირე რაოდენობის მომხმარებელთა მოძიება და მათთან მოლაპარაკებაზე იმ შემოსავალზე მეტი ეხარჯება, რომელსაც ამ საქმიანობიდან იღებს. კომპანია ასეთ ვითარებაში დიდხანს ვერ გაძლებს. ამგვარ პრობლემას აწყდებიან ის კომპანიები, რომლებიც სარეკლამო ფართს ინტერნეტით ყიდიან.

თუმცა უფრო გავრცელებული პრობლემა მედიაბაზარზე არის მყიდველთა მეტისმეტად დიდი კონცენტრაცია. რეკლამის მსურველთა რაოდენობა პერიოდულ მედიაბაზარზე მცირეა, რის გამოც ადგილობრივი მედიაკომპანიების შემოსავლების მეტ ნილს სწორედ ისინი განსაზღვრავენ. იქ, სადაც მყიდველის კონცენტრაცია მაღალია, რეკლამის მიმწოდებელი დიდ გავლენას იძენს, სარეკლამო ფასების დადგენაშიც მონაწილეობს და სხვა უპირატესობასაც მოიპოვებს; მაგალითად, ახალ ამბებში გადაიცემა დადებითი სიუჟეტი მისი საქმიანობის შესახებ. მედიაკომპანია იძულებულია, ასეთ დათმობაზე წავიდეს, ვინაიდან კლიენტის დაკარგვა ხელს არ აძლევს; ამგვარად, მედიაბაზრის მდგომარეობის ანალიზის დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნას პოტენციურ მყიდველთა რაოდენობა და ხარისხი, ვინაიდან ეს უშუალო კავშირშია იმავე ბაზარზე გამყიდველთა რაოდენობასთან.

ბაზარზე შეღწევის ხელის შემშლელი პირობები. ბარიერად მიიჩნევა ნებისმიერი დაბრკოლება, რომელიც ხელს უშლის ახალი კონკურენტის ბაზარზე შეღწევას. ჩვეულებრივ, სხვადასხვა ტიპის ინდუსტრია განსხვავებული სახის დაბრკოლებას აწყდება. მაგალითად, მედიანდუსტრიაში სამი უმთავრესი ბარიერი გამოიყოფა: მაღალი ფიქსირებული ხარჯები, სახელმწიფოს მიერ რეგულირება და ბაზარზე უკვე დამკვიდრებული გამყიდველების არსებობა.

ფიქსირებული ხარჯები გულისხმობს იმ თანხის რაოდენობას, რომელსაც კომპანია პროდუქციის ერთეულზე ხარჯავს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ეს გახლავთ ხარჯები, რომელსაც კომპანია ბიზნესში დარჩენის მიზნით განევენ ხოლმე. კომპანიას თითქმის არ ძალუძს, შეცვალოს ან გააკონტროლოს ფიქსირებული ხარჯები. ამგვარ ხარჯებში შედის: შენობა, კომუნალური მომსახურება, დაზღვევა, პერსონალის ანაზღაურებასთან, აგრეთვე საჭირო აღჭურვილობასა და ტექნოლოგიების შექმნასთან დაკავშირებული ხარჯები, რომელიც პროდუქციის საწარმოებლად და მის გასაყიდად არის აუცილებელი. ყოველდღიურ გაზეთს უფრო მაღალი ფიქსირებული ხარჯები აქვს, ვიდრე სატელევიზიო სადგურს, ვინაიდან მას უფრო მეტი მუშაკი და ძვირად ღირებული

საბჭოედი მანქანა სჭირდება სამუშაოდ. სატელევიზიო სადგურს, რადიოსთან შედარებით, უფრო მეტი ფიქსირებული ხარჯების განევა უნევს, ვინაიდან ტელევიზიას უფრო მეტი პერსონალი და აღჭურვილობა სჭირდება.

მაღალი ფიქსირებული ხარჯები ბიზნესში წარმოადგენს ბაზარზე შესვლის ერთ-ერთ ბარიერს, ვინაიდან საქმიანობის დასაწყებად და შემდეგ იქ დასარჩენად უზარმაზარი ინვესტიციებია განსახორციელებელი. ყველაფერი ეს მანამ ხდება, ვიდრე კომპანია მოგებაზე დაიწყებს მუშაობას. რათა ახალი მედიის მუშაობა მომგებიანი გახდეს, ჩვეულებრივ, რამდენიმე წელიწადია საჭირო. რაც უფრო მაღალია ფიქსირებული ხარჯები, მით უფრო მეტი დროა საჭირო იმისათვის, რომ ის მომგებიანი გახდეს. ამ დროს ბიზნესმენი უფრო მეტი ფულის დაკარგვასაც რისკავს და იმის ალბათობაც უფრო დაბალია, რომ ახალი კომპანია ბიზნესში დიდხანს დარჩეს და ბაზარზე საიმედოდ დამკვიდრება შეძლოს.

სახელმწიფოს მხრიდან საკონომდებლო რეგულირება კიდევ ერთი დაბრკოლებაა, რომელიც ბაზარზე შესვლას ართულებს. აშშ-ში რადიოსადგურებმა და ტელეარხებმა ფედერალური მთავრობისაგან საშაუნყებლო უფლების ლიცენზია უნდა შეიძინონ. საზოგადოების მომსახურების მიზნით საკაბელო სისტემის ოპერატორები, როგორც წესი, ცდილობენ, ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებთან შეღავათიანი ხელშეკრულებები გააფორმონ.

ანტიტრესტული კანონები ზღუდავენ ერთი რომელიმე კომპანიის მიერ ბაზარზე განუზომელი ზემოქმედების შესაძლებლობას, ასევე მასობრივი არხების იმ რაოდენობასა და სახეობას, რომელიც ერთ კონკრეტულ გეოგრაფიულ ბაზარზე ერთ კომპანიას შეუძლია, ჰქონდეს. ორივე წესი ართულებს ბაზარზე შესვლას და შეზღუდვის ქვედა ზღვარს დაბლა სწევს. ეს კანონები დაბრკოლებას ისეთ დიდ კორპორაციებს უქმნიან, რომელთაც ბაზარზე უკვე მნიშვნელოვანი ძალაუფლება აქვთ მოპოვებული. ამ კანონების თანახმად, თუ მათ კიდევ უფრო მეტად სურთ ბაზრის დაპყრობა, სახელმწიფოსაგან დამატებითი უფლება უნდა მოიპოვონ. მაგალითად, როდესაც 2000 წელს AOL-მა და Time Warner-მა გაერთიანების შესახებ განცხადება გააკეთეს, მათ, ფაქტობრივად, გარიგება იქამდე ვერ გააფორმეს, ვიდრე ევროგაერთიანებისა და აშშ-ს იუსტიციის დეპარტამენტიდან თანხმობა არ მოიპოვეს.

მართალია, ანტიტრესტული კანონები მსხვილი კომპანიის მიერ ბაზარზე უფლებამოსილების განუზომელ ზრდას ზღუდავს, მაგრამ ამ ბარიერის გადალახვა მცირე კომპანიებსაც უჭირთ. როდესაც მსხვილი კომპანია ბაზარზე მეტისმეტად დიდი ძალაუფლებით სარგებლობს, მას ისეთი ფაქტორების გაკონტროლება შეუძლია, რომლებიც პროდუქტის მოთხოვნილებაზე გავლენას ახდენს და მცირე კომპანიებს ბაზრიდან ადვილად აძევებს. მაგალითად, ეროვნულ მედიაკომპანიას, რომელიც საკუთრებას ინდუსტრიის რამდენიმე სექტორში ფლობს, შეუძლია, იმ მომლერალს მისცეს მეტი საეთერო დრო, რომელიც მის შვილობილ ხმისჩამწერ სააგენტოსთან თანამშრომლობს, და ქვეყნის მასშტაბით გაავრცელოს მისი სიმღერები. ცხადია, ამგვარ პირობებში ვერ აღმოჩნდება ის მომლერალი, რომელიც მის კონკურენტთან თანამშრომლობს. ამის გამო დამოუკიდებელ პრომოუტერებს უჭირთ მომლერლების, განსაკუთრებით კი სახელოვანი შემსრულებლების მონევა. ანტიტრესტული კანონის არსი ის არის, რომ, რაც უფრო მეტი გამყიდველია ბაზარზე, მით უკეთესია კლიენტების მომსახურება. ეს კი, თავის მხრივ, ხელს უწყობს

პროდუქტის განახლებასა და ფასების შემცირებას.

მართალია, ანალიტიკოსთა უმრავლესობა ბაზარზე შესვლის ხელისშემშლელი ბარიერების რაოდენობასა და ტიპებზე ამახვილებს ყურადღებას, მაგრამ, თუ ბარიერი საერთოდ არ იქნა, ეს თავისთავად კიდევ უფრო მეტ გადაულახავ დაბრკოლებას შექმნის. აი, ამგვარი პრობლემის წინაშე დგას ინტერნეტმედია. დაბალი ფიქსირებული ხარჯი, სახელმწიფო საკანონმდებლო რეგულირების არსებობა, ინტერნეტულ ბაზარზე ძალაუფლების მქონე კომპანიების უმნიშვნელო რაოდენობა იმას იწვევს, რომ ბაზარზე შესვლის ბარიერი და, შესაბამისად, ინტერნეტპროვაიდერად გახდომის სირთულე, ფაქტობრივად არ არსებობს. ნებისმიერს, ვისაც აქვს კომპიუტერი, სერვერი და სატელეფონო ხაზი, შეუძლია, ვებგვერდი შექმნას და ბაზარზე შევიდეს. ამის გამო დღეს უკვე არსებობს ორ მილიარდ ვებგვერდზე მეტი, დაქუცმაცებული აუდიტორია და სუსტიად განვითარებული მყიდველი და გამყიდველი. შემდეგი ის არის, რომ თითქმის არც ერთ ინტერნეტპროვაიდერს მომგებიანი ბიზნესი არ აქვს.

პროდუქტის დიფერენციაცია. პროდუქტის დიფერენციაცია გამყიდველთა მიერ ბაზრისთვის შეთავაზებულ პროდუქტთა შორის არსებული სხვაობის საზომია. მედიაკომპანიებს ხშირად საყვედურობენ, რომ მათ მომხმარებლისათვის დიფერენცირებული პროდუქტის შეთავაზება არ შეუძლიათ. 1999 წლის ზაფხულში, როდესაც პროგრამა "ვის უნდა მილიონი?" ABC-ის (აშშ-ის სამაუნწყებლო კომპანია) ჰიტი გახდა, ამ თამაშის საკუთარი ვერსია უკვე შემოდგომის სეზონზე თითქმის ყველა სატელევიზიო ქსელმა საუკეთესო დროს გადასცა. იგივე მოხდა რეალითი-შოუს "გადარჩენილის" შემთხვევაში, რომელსაც მრავალი გაგრძელება და მსგავსი გადაცემა მოჰყვა.

ბაზრის ანალიტიკოსებს თავსატეხს უჩენს შეკითხვა – რა უკეთესია: როდესაც შეთავაზებული პროდუქტი ბაზარზე უკვე არსებულ პროდუქტს ძალიან ჰგავს, თუ, პირიქით, ძალიან განსხვავდება მისგან? თუ ის უკვე არსებული პროდუქტის მსგავსია, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მომხმარებელმა შეიძინოს, ვინაიდან მისთვის ნაკლებად საინტერესო იქნება. მაშინ კი, როდესაც ახალი პროდუქტი არსებულისაგან განსხვავებულია, მისი გამომშვეები კომპანია ძალიან რისკავს, ვინაიდან, სანამ იგი სერიოზულ დაბანდებებს არ განახორციელებს, კომპანიის მენეჯერებს ამ პროდუქტის ბაზრის შეფასება გაუჭირდებათ. ინფორმაციული პროდუქციის ეკონომიკაში მედიაკომპანიებისათვის უმთავრესი საკითხი არის პროდუქტთა დიფერენციაცია.

ინდუსტრიათა უმრავლესობაში, მაგალითად, მანქანათმშენებლობაში ან ტანსაცმლის საცალო ვაჭრობაში, მწარმოებლებს შეუძლიათ, ახალი კონცეფცია ბაზარზე მცირე ინვესტიციებით გამოსცადონ, რისთვისაც საკმარისია პროდუქტის პროტოტიპის შექმნა. თუ გამოცდამ დაადასტურა, რომ ახალი პროდუქტი, შესაძლებელია, მომხმარებელმა მოინდოს, კომპანია უკვე მეტ ინვესტიციას გაიღებს და წარმოებასაც შეუდგება. მაგრამ თუ ექსპერიმენტმა უჩვენა, რომ პროდუქტის წარმატება ნაკლებ სავარაუდოა, მწარმე მის წარმოებას წყვეტს და, შესაბამისად, მხოლოდ მცირე ზარალით იფარგლება.

რისკის შემამცირებელი მსგავსი მეთოდების გამოყენება მედიაკომპანიებს ნაკლებად ახასიათებთ (პრისტი, 1994 წ.). წიგნის გამომცემელი იძულებულია,

ჯერ ნიგნის გამოცემის უფლება შეიძინოს, შემდეგ ავტორს გადაუხადოს, რედაქტირების ხარჯი გასწიოს და მცირე ტირაჟით მაინც დაბეჭდოს იგი, რათა მიხვდეს, წარმატებით გაიყიდება თუ არა ნიგნი, კინოსტუდიამ ფილმის შესაქმნელად თითქმის სრულად უნდა დააბანდოს თანხა, რათა მცირერიცხოვანი აუდიტორიისათვის თუნდაც მისი საცდელი ჩვენება მოაწყოს. ასეთ ვითარებაში ცვლილების შეტანა ფილმში, ცხადია, თითქმის შეუძლებელია. მართალია, მცირე აუდიტორიის თხოვნით სტუდიას შეუძლია, ფილმის დასასრული ხელმეორედ გადაიღოს, დაამონტაჟოს და სეკუნდანი ფინალი ილბლიანად გადააკეთოს, მაგრამ თუ მაყურებელი ფილმს მთლიანად დაინუნებს, მის წარმატებაზე დახარჯული თანხები და მთელი ინვესტიცია ზარალად გადაიქცევა.

პროდუქტის დიფერენციაციასთან დაკავშირებული ამ დილემის გადაჭრას მედიაინდუსტრია გაგრძელებებითა და სერიალებით ახერხებს. თუ ფილმი ან ტელესერიალი წარმატებული აღმოჩნდა, მის გაგრძელებას აუცილებლად ექნება უკვე ჩამოყალიბებულ გულშემატკივართა მხარდაჭერა, თუნდაც მაშინ, როცა ეს პოტენციური აუდიტორია მცირერიცხოვანია. აბსოლუტურად ახალ ფილმს ან ტელესერიალს დიდი საფრთხე ემუქრება, რომ მაყურებელი საერთოდ არ ეყოლება. რისკის სერიოზულ შესუსტებას ასევე უწყობს ხელს ნიჭიერი და ცნობილი მწერალი, რეჟისორი და შემსრულებელი, რომლებიც მაყურებლებსა და მკითხველებში უკვე დიდი პოპულარობით სარგებლობენ. საინფორმაციო ეკონომიკაში არსებული ამგვარი რეალობა აძულებს მედიაკომპანიებს, თავი შეიკავონ ისეთი დაბანდებებისაგან, რომელიც ახალი ტალანტის აღმოჩენას, ახალი სიუჟეტისა თუ ავანგარდული ნაწარმოების შექმნას უკავშირდება. ამის გამო მომხმარებლისათვის პროდუქციის დიფერენციაციას თუ არჩევანი ნაკლებია, რაც იმ კომპანიებს, რომლებიც ბაზარზე შესვლას ლამობენ, დაბრკოლებას უქმნის.

როდესაც მედიაკომპანია მომხმარებელს უმნიშვნელოდ დიფერენცირებულ პროდუქციას სთავაზობს, კრახი გარდაუვალა. 1999 წელს პროგრამის – “ვის უნდა მილიონი?” – მოდიფიცირებული ვერსიების რეიტინგი იმდენად დაეცა, რომ სეზონის ბოლოს ბევრმა ქსელმა ის ტელეკრანიდან მოხსნა. აუდიტორია, ალბათ, უარს არ იტყოდა, ამ თამაშისათვის კვირაში ერთ საღამოს ეცქირა, მაგრამ არ სურდა, ტელემაუნყებლობის საუკეთესო დრო მხოლოდ მის ყურებაში გაეტარებინა.

მედიაბაზრის ანალიტიკოსებისათვის ყველაზე რთული მინიმალური რისკის პირობებში პროდუქციის მაქსიმალური დიფერენცირებაა. ერთ-ერთი სტრატეგია, რომელიც ამ მიზნით მედიაინდუსტრიაში სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება, სწორედ ისეთი პროდუქტებისა თუ კონცეფციების მოძიებაა, რომლებმაც წარმატებას შედარებით მცირე გეოგრაფიულ ბაზარზე მიაღწიეს, რაც მათ ახალ არეალში თავიანთი ვერსიების ჩვენების საშუალებას აძლევს. 1980-იანი წლების დასაწყისში ჩრდილოეთ ამერიკის რამდენიმე ქალაქში ყოველკვირეული ბიზნესგაზეთი გამოჩნდა, რომელიც ადგილობრივი საქმიანი წრეების წარმომადგენლებს ბაზრის დეტალურ ანალიზს სთავაზობდა. კონცეფციამ წარმატებას სწრაფად მიაღწია. მისი დაარსებიდან ათი წლის შემდეგ მსგავსი გაზეთები შეიქმნა როგორც მსხვილ, ისე საშუალო ზომის ქალაქებში ჯერ შეერთებულ შტატებში, შემდეგ კი – მთელ მსოფლიოში. იგივე შეიძლება ითქვას გადაცემაზე “ვის უნდა მილიონი?”, რომელიც თავდაპირველად ბრიტანეთში შექმნეს, ხოლო 2001 წლისათვის მის ვერსიებს მსოფლიოს სულ მცირე 64 ქვეყანაში მაინც უჩვენებდნენ.

მარკეტინგული ანალიზის დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა პროდუქტის დივერსიფიკაციის კიდევ ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს – სავაჭრო ნიშნის ცნობადობას – ენიჭება (აკერი, 1995 წ.), მომხმარებელს სავაჭრო ნიშნის მიმართ დროთა განმავლობაში თანდათან უყალიბდება ერთგულების გრძნობა. ამიტომ სავაჭრო ნიშნის მიხედვით საქონლის ადვილად ამოცნობა ისეთი დიდი უპირატესობაა, რომელიც, შეიძლება, გადამწყვეტი აღმოჩნდეს ბაზარზე შემოსულ ახალ კონკურენტებთან ბრძოლაში. სავაჭრო ნიშნის ცნობადობის საკითხს მასობრივი სამომხმარებლო პროდუქციის მწარმოებელი მენეჯერები, დიდი ხანია, ყურადღებას აქცევენ, მაგრამ მის თვალსაჩინოდ გამოსაკვეთად ზრუნვა თავიანთი სადგურების, ქსელებისა და გამოცემებისათვის მხოლოდ 1990-იანი წლების შუა პერიოდიდან დაიწყეს (ჯეკობსი და კლაინი, 2002 წ.).

ხარჯების სტრუქტურა. კონკრეტულ ბაზარზე წარმოების მთლიანი ხარჯი, რომელიც როგორც ფიქსირებულ, ისე ცვლად დანახარჯებს მოიცავს, ხარჯების სტრუქტურას ქმნის. ფიქსირებული ხარჯების მნიშვნელობაზე უკვე ვისაუბრეთ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მედიაკომპანიებისათვის ბოუჯეტის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი მუხლი პერსონალის შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული ხარჯებია. დიდი ბაზრის ტელესადგურებში შრომის ანაზღაურების ხარჯები მთლიანი გასაჯლის 40%-ს შეადგენს, ხოლო მცირე ბაზრის სადგურებისათვის – 50%-ს (მაუნყებელთა ეროვნული ასოციაცია, 2001 წ.).

ვინაიდან მედიაკომპანიებს მათ მიერ დაქირავებულ ადამიანთა რაოდენობის კონტროლი შეუძლიათ, პერსონალის ანაზღაურების თანხა, გარკვეულწილად, ცვლად ხარჯებს განეკუთვნება. მიუხედავად ამისა, მედიაინდუსტრია მაინც უშუალოდ პერსონალზე არის დამოკიდებული. საინფორმაციო და გასართობი პროდუქციის წარმოება შემოქმედებით შრომას საჭიროებს. მათი როგორც ხარისხი, ისე მიმზიდველობა, უშუალოდ მათი შემქმნელი ადამიანების შემოქმედებითი უნართა და ნიჭით არის განპირობებული. მედიაკომპანიას იქნებ ერჩიოს კიდევ, რომ დაქირავებულ თანამშრომლებს, რაც შეიძლება, ნაკლები გადაუხადოს, მაგრამ ამგვარი მიდგომა პროდუქტის ხარისხსა და მის წარმატებაზე აუცილებლად იმოქმედებს. გარდა ამისა, თუ რომელიმე კონკურენტი თავის თანამშრომელს საბაზროზე დაბალ ანაზღაურებას დაუნიშნავს, დიდია იმის ალბათობა, რომ ამ ნიჭიერ მუშაკს კონკურენტი ფირმა გადაიბირებს. შესაბამისად, მედიამარკეტინგული ანალიზისათვის აუცილებელია ერთ-ერთი ისეთი უმთავრესი ცვლადი ფაქტორების კვლევა, როგორიც არის თანამშრომელთა შესაძლებლობები, პერსონალის არსებობისა და მასთან დაკავშირებული ხარჯები. ეს კონკრეტულ ბაზარზე წარმატების მოპოვების ერთ-ერთი საინდიკატორია.

ვერტიკალური ინტეგრაცია. ვერტიკალური ინტეგრაცია გულისხმობს ისეთ სიტუაციას, როდესაც კომპანია სხვა კომპანიებს ფლობს და მათ სანარმოო სიმძლავრეებს მთლიანად შეიძენს, ან როდესაც ის საკუთარი წარმოების საბოლოო პროდუქტს ამ კომპანიებს მიჰყიდის. მედიაინდუსტრიაში გაზეთის რედაქცია, რომელიც გაზეთის ქალაქის მწარმოებელ კომპანიასაც ფლობს, ვერტიკალური ინტეგრაციის ნიმუშს წარმოადგენს. ასევე ვერტიკალური ინტეგრაციის შემთხვევასთან გვაქვს საქმე, როდესაც მრავალდარგოვან სისტემურ ოპერატორს სხვადასხვა საკაბელო ქსელში საკუთარი წილი აქვს.

ვერტიკალური ინტეგრაცია საბაზრო უფლებამოსილების ერთ-ერთი ფორმაა. ახალი კონკურენტების იმ ბაზარზე შესვლა, სადაც გამყიდველებს კარგად განვითარებული ვერტიკალური ინტეგრაცია აქვთ, განსაკუთრებით ძნელია. ნებისმიერი პროდუქტის წარმატებისათვის აუცილებელია, რომ მას სადისტრიბუციო არხებზე მიუწვდებოდეს ხელი (პირსი და რობინსონი, 1997 წ.). მედიაინდუსტრიაში ვერტიკალური ინტეგრაცია ინფორმაციის ზოგიერთ მწარმოებელს საშუალებას აძლევს, ეფექტურად ისარგებლოს მასმედიის სადისტრიბუციო არხებით, ხოლო სხვებს საერთოდ ბაზრის გარეთ ტოვებს. მაგალითად, 1995 წელს გაუქმდა კანონი ფინანსური სინდიკატის შესახებ, რომლის თანახმად, სამაუწყებლო ტელექსელებს ჩამორთმეული ჰქონდათ საუკეთესო დროს პროგრამების ჩვენების უფლება. ამ კანონის არარსებობის პირობებში ბევრი ტელესტუდია დღეს საუკეთესო დროს გადაცემათა ბადეს მის მიერვე გადაღებული სერიალებით ადგენს. ეს კი დამოუკიდებელ პროდიუსერებს ურთულებს გასართობი პროდუქციის ბაზარზე ადგილის შენარჩუნებას. გარდა ამისა, საკაბელო ქსელი, რომელიც ადგილობრივ საკაბელო სისტემაში ჩართვისათვის იბრძვის, გაცილებით მეტია, ვიდრე თავისუფალი არხი. იმ ქსელებს კი, რომლებიც წაწილობრივ მაინც წამყვანი ოპერატორის მფლობელობაშია, გადარჩენის მეტი შანსი აქვთ, ვიდრე დამოუკიდებელ ქსელებს. ამიტომ ქსელს, რომელსაც საკაბელო ოპერატორი ან სატელიტური ტელეკომუნიკაციების მიწოდებელი გადაცემით არ უზრუნველყოფს, სადისტრიბუციო არხებზე ხელი არ მიუწვდება და იგი, შესაბამისად, ვერც ბაზარზე აღწევს.

სადისტრიბუციო არხების მისაწვდომობა: არსებული ტექნოლოგიები. სადისტრიბუციო არხების ხელმისაწვდომობის ანალიზისათვის მისი კიდევ ერთი შემადგენელი ელემენტი – ბაზრის პროდუქცია და სადისტრიბუციო ტექნოლოგიები – შეისწავლება. ამ დროს გამოყენებული ტექნოლოგიების ბუნების, ხარისხისა და ადგილმდებარეობის შესწავლა საბაზრო ანალიზის აუცილებელი კომპონენტია.

ადგილობრივი მედიაპარკეტინგული ანალიზისათვის არსებითია შემდეგი სახის ინფორმაცია: გაზეთი ფლობს ბეჭდვის საკუთარ საშუალებებს თუ მისი გამოცემა კონტრაქტით სხვა კომპანიას აქვს გადაცემული; რა სახის ბეჭდვას იყენებს; საბეჭდი ტექნიკის მახასიათებლები მოცულობის, ფერისა და რეპროდუქციების ხარისხის მიხედვით; ტექნიკის ხანდაზმულობა და მისი შეცვლის საჭიროება და სხვ. სამაუწყებლო სადგურებისათვის მნიშვნელოვანია ისეთი ტექნოლოგიური ხასიათის საკითხები, როგორცაა, მაგალითად, დიაპაზონის, სიხშირეების დარეგულირება და არხების განლაგება, ასევე გადამცემის სიმძლავრე, ანძის სიმაღლე და მდებარეობა.

ზოგადად AM (ამპლიტიდური მოდულაციის) რადიოსიგნალი FM (სიხშირით მოდულირებულ) რადიოსიგნალზე შორს ვრცელდება. ამ უკანასკნელის სიჩქარე კი ანძით მისაწვდომ სივრცეს არ სცილდება. მიუხედავად ამისა, AM სიგნალის ბგერის ხარისხი ნაკლებია. მართალია, მძლავრი AM რადიოსადგურის გადაცემა ღამით ასობით და ათასობით მილზე შეიძლება მივიღოთ, მაგრამ, თუ მუსიკის მოსმენა გსურთ, FM რადიო უკეთესია. გარდა ამისა, რადიოსადგურს, რომელსაც ლიცენზიით მაუწყებლობის უფლება დიაპაზონის შუაში აქვს, უფრო მეტი მსმენელი ეყოლება, ვიდრე იმ რადიოსადგურს, რომელიც დიაპაზონის ბოლოში

მაუწყებლობს. სამაგიეროდ, საკაბელო ტელექსელებში იმ არხებს, რომლებიც სიხშირეთა დასაწყისში არიან განლაგებულნი ან, საერთოდ, არხების ნაკლები რაოდენობა აქვთ, სავარაუდოდ, მეტი მაყურებელი ეყოლებათ, ვიდრე მათ, რომელთაც არხების უფრო დიდი რაოდენობა, მაგალითად, 80 ან 100, აქვთ.

ასევე არსებითია სამაუწყებლო სადგურების გადამცემთა სიმძლავრე. პოტენციურად, დიდვატიანი გადამცემების მქონე რადიოსადგურებს, მცირევატიანი გადამცემების მქონე რადიოსადგურებთან შედარებით, უფრო მრავალრიცხოვანი აუდიტორია ეყოლება. უფრო მეტიც: თუ ორი სადგურის გადამცემების სიმძლავრეთა შორის დიდი განსხვავებაა, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ უფრო სუსტი გადამცემის მქონე სადგური მაღალ რეიტინგს მოიპოვებს, რადგან პოტენციურად მუდამ უფრო მცირე ზომის აუდიტორია ეყოლება. FM სადგურებისათვის ანძის სიმალლე და მისი მდგომარეობა ძალიან მნიშვნელოვანია, მაგრამ ნაკლებად მნიშვნელოვანია იგი AM სადგურებისათვის. იმის გამო, რომ FM სიგნალი მხოლოდ ანძის ხილვადობის ფარგლებში ვრცელდება, როდესაც ორ FM სადგურს ერთნაირად მძლავრი გადამცემები აქვთ, მაგრამ ერთის ანძა უფრო მაღალია ან მთაზე მდებარეობს, მისი სიგნალი უფრო შორ მანძილამდე მიაღწევს.

სამაუწყებლო ტელესადგურებისათვის ასევე მნიშვნელოვანია ანძის მდებარეობა, გადამცემის სიმძლავრე და ის ფაქტი, როგორი სიხშირისათვის არის სადგური ლიცენზირებული – ძალიან მაღალი თუ ულტრამაღალი სიხშირისათვის. ამასთანავე, სიგნალის მისაწვდომობის საკითხი სულ უფრო ნაკლები მნიშვნელობისა ხდება იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ აშშ-ის აუდიტორიის 60% სატელევიზიო გადაცემებს საკაბელო ან სატელიტური პროვაიდერების მეშვეობით იღებს. ამ დროს კი, განსაკუთრებით ულტრამაღალი სიხშირის სადგურებისათვის, ყველაზე მნიშვნელოვანია ადგილობრივი საკაბელო სისტემების სიმძლავრე და ხელმომწერთა რაოდენობა. ასევე სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს მომხმარებლის მიერ მაღალი მკაფიოობის მქონე ტელევიზორების გამოყენების საკითხი. გასარკვევია ისიც, შეუძლია თუ არა ადგილობრივ საკაბელო სისტემას უმლესი ხარისხის მკაფიოობის ტელეგამოსახულების სიგნალების მიღება. თუ ტელეარხი უმაღლესი ხარისხის გამოსახულებით მაუწყებლობს, მაგრამ ადგილობრივ საკაბელო სისტემას მისი მიღება არ შეუძლია, ტელესტუდიამ, შეიძლება, სადისტრიბუციო ბაზრის 60%-მდე დაკარგოს. გარდა ამისა, თუ ტელევიზია უმაღლესი ხარისხის მკაფიოობის გამოსახულებით მაუწყებლობს, მაგრამ ამ სიგნალის მიმღებ ტელევიზორებს მომხმარებლები არ ყიდულობენ, სადგურს სადისტრიბუციო არხიდან გამორთავენ.

საკაბელო კომპანიებისათვის მარკეტინგული ანალიზის კონტექსტში ინტერესს იწვევს ისეთი ტექნოლოგიური საკითხები, როგორიც არის გამოყენებული არხებისა და ქსელში ჩართული ოჯახების რაოდენობა, აგრეთვე ციფრული ჩანაწერის შესაძლებლობა. საკაბელო ოპერაციებისათვის სერიოზული ინვესტიციებია საჭირო. როდესაც ადგილობრივი საკაბელო სისტემა მოსახლეობის მომსახურებისათვის აუცილებელ გამტარუნარიანობას აღწევს, კომპანიას სწორედ ამ დროს უნევს მნიშვნელოვანი ინვესტიციების დაბანდება, რადგან ეს აუცილებელია არხების რაოდენობის გასაზრდელად და სატელიტურ ტელეპროვაიდერებთან კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად. ნებისმიერი

ახალი მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური მიღწევა, მაგალითად, ციფრული ტექნოლოგიის დამკვიდრება, საკაბელო სისტემას ინფრასტრუქტურის ძვირად ღირებული რეკონსტრუქციისაკენ უბიძგებს. საკაბელო სისტემის პოტენციური ბაზრის საზომი – ქსელში ჩართული ოჯახების ოდენობა – იმიტომ არის მნიშვნელოვანი, რომ იგი სახლში კლიენტის მომსახურებისათვის საჭირო ინფრასტრუქტურის აუცილებლობასაც გულისხმობს. სხვაგვარად სისტემა მას ვერ მოემსახურება. შესაბამისად, მარკეტინგული ანალიზი წარმოაჩენს ბაზარზე ოჯახთა საერთო რაოდენობას და ადარებს მას იმ ოჯახთა რაოდენობას, რომლებშიც მისი ინფრასტრუქტურა შედის.

ახალი მედია კომპანიები სადისტრიბუციო ტექნოლოგიებზე განსაკუთრებით არიან დამოკიდებული. მეოცე საუკუნის 90-იან წლებში რამდენიმე იმედისმომცემმა ციფრულმა კომპანიამ კრაზი იმიტომ განიცადა, რომ მათ პროდუქტს მულტიმედიური დისტრიბუცია ესაჭიროებოდა, მაგრამ ამ პერიოდში ინტერნეტი აშშ-ში იმაზე ნელი აღმოჩნდა, ვიდრე ეს ამგვარი მასალების გადატვირთვისთვის იყო აუცილებელი. ინტერნეტპროდუქციის ბაზარი მთლიანად იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად აქვს ათვისებული მიზნობრივი ბაზრის აუდიტორიას კომპიუტერული და ინტერნეტული ტექნოლოგიები. ისეთი ინტერნეტპროდუქტების სწრაფი გავრცელებისათვის, როგორც არის "ვიდეო-მოთხოვნით" ან გრაფიკულად დატვირთული ინტერაქტიური მულტიმედიური თამაშები, ხმის, ფაქტობრივი მონაცემებისა და სხვა სიგნალების ფართო სპექტრით გადაცემა აუცილებელი პირობაა. ამგვარი ფართო დიპაზონის მომსახურება კი კვლავ ძვირად ღირებულია და მის შექმნას აშშ-ის მომხმარებელი სწრაფად ვერ ახერხებს. ამიტომ სწორედ ტექნოლოგიური შეზღუდვების გამო ხსენებული მრავალსპექტრიანი მომსახურება ქვეყნის მასშტაბით ბევრისთვის მიუწვდომელია.

როდესაც გლობალური ბაზრისათვის ინტერნეტპროდუქტის წარმოებას აპირებენ, მარკეტინგულმა ანალიზმა ტექნოლოგიის ათვისების რეგიონული და ნაციონალური თავისებურებებიც უნდა გაითვალისწინოს. სკანდინავიის ქვეყნებში მსოფლიოში ყველაზე მაღალია ინტერნეტული ტექნოლოგიების ინდივიდუალურად ათვისების დონე. ამიტომ ინტერნეტული მედიაპროდუქტისათვის სკანდინავიის ბაზარი მიმზიდველია. მათგან განსხვავებით, სამხრეთ ამერიკასა და აფრიკაში ტექნოლოგიების ათვისების დონე ძალიან დაბალია. მსგავსი ტექნოლოგიური და სოციოლოგიური კვლევები ცხადყოფს, რომ სწორედ მარკეტინგული ანალიზია იმის საზომი, რამდენად არის სადისტრიბუციო არხი ხელმისაწვდომი, რათა მისი მეშვეობით მედიაპროდუქტმა რეალურად მიაღწიოს აუდიტორიასა და რეკლამის მიმწოდებლამდე.

მიზნობრივი ბაზარი. მარკეტინგული ანალიზი მიზნობრივი ბაზრის კვლევა-საც მოიცავს. მედია კომპანიებისათვის ყველა აუდიტორია ერთნაირად მნიშვნელოვანი არ არის. რეკლამის მიმწოდებლისათვის ზოგიერთი აუდიტორია სხვაზე უფრო მიმზიდველია, რაც, თავის მხრივ, იმასაც გულისხმობს, რომ იგი, როგორც მიზნობრივი ბაზარი, მედია კომპანიებისთვისაც არის სასურველი. მაგალითად, 18-დან 49 წლის ასაკამდე ქალების აუდიტორია ყველაზე სასურველი მიზნობრივი ბაზარია, ვინაიდან საოჯახო მეურნეობასთან დაკავშირებული შესყიდვების შესახებ გადამწყვეტილებებს, უმეტესად, მოსახლეობის ეს ნაწილი

იღებს. ისინი ამ მიზნით მეტ შემოსავალს ხარჯავენ და, გარდა ამისა, ახალი პროდუქტებისა და სავაჭრო ნიშნების მიმართაც მეტ ინტერესს იჩენენ.

კრიტიკოსები მიიჩნევენ, რომ, როდესაც შინაარსის შერჩევა უპირატესად იმ დემოგრაფიული ჯგუფებისათვის ხდება, რომლებიც რეკლამის მიმწოდებელთა ყურადღებას იმსახურებენ, მაშინ მოსახლეობის მსხვილი სეგმენტი მედიამომსახურების მიღმა რჩება. ნლების განმავლობაში მედიაკომპანიები, ძირითადად, უგულბელყოფდნენ ეთნიკურ უმცირესობათა ჯგუფებს მხოლოდ იმიტომ, რომ რეკლამის მიმწოდებელთა უმრავლესობა მათ პოტენციურ მომხმარებლად არ აღიქვამდა. მაგრამ მსგავსი მიდგომა ბოლო დროს შეიცვალა და შეიქმნა საკაბელო ქსელები, რომლებიც სპეციალურად კონკრეტულ ეთნიკურ აუდიტორიას ემსახურება. ასე მაგალითად, ესპანურენოვანი ტელევიზია და რადიო შეერთებულ შტატებში ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად განვითარებადი მაუნყებლობაა.

არხებს შორის კონკურენციის ზრდასთან ერთად, მედიაკომპანიები სულ უფრო ავიწროებენ მაუნყებლობის არეალს და სულ უფრო მეტად ორიენტირებულები ხდებიან მიზნობრივ აუდიტორიაზე. მაგალითად, FOX-ის ქსელი (აშშ-ის ერთ-ერთი უდიდესი მრავალდარგოვანი სამაუნყებლო კომპანია, – რედ.) ყურადღებას ახალგაზრდულ პროგრამებზე ამახვილებს. მასობრივი აუდიტორიისათვის მაუნყებლობა და საკაბელო ქსელები სულ უფრო მეტად სთავაზობენ მიზნობრივ პროგრამებს ეთნიკურ უმცირესობათა ჯგუფებს. ასევე უკვე ჩნდება ისეთი ქსელები, რომელთა მიზნობრივ ჯგუფს მოსახლეობის უნარშეზღუდული ნაწილი წარმოადგენს.

ზოგიერთ არხს, როგორცაა, მაგალითად, რადიო *“ცხოვრების სტილის მედია”*, ასე იმიტომ ეწოდება, რომ იმ აუდიტორიის ცხოვრების სტილზე მოგვითხრობს, რომლის მიზიდვასაც აპირებს. ურბანული რადიო ეთნიკურად მრავალფეროვან ქალაქებში მცხოვრებ შედარებით ახალგაზრდა მსმენელებს ინტერესებს ითვალისწინებს, ხოლო რადიო *მოხუცები* – “ბებიბუმერების” თაობისას. რადიოს ფორმატის შერჩევა, ფაქტობრივად, მიზნობრივი აუდიტორიის შერჩევას გულისხმობს, რაზეც სადგურის რეიტინგი და შემოსავლები უშუალოდ არის დამოკიდებული. გაზეთის მენეჯერებისა და რეკლამის მიმწოდებლებისათვის ცნობილია, რომ ბიზნესგვერდის მკითხველის როგორც დემოგრაფიული, ისე ფსიქოგრაფიული პროფილი განსხვავდება იმ მკითხველთა პროფილისაგან, რომლებიც ცხოვრების სტილის შესახებ დაბეჭდილი მასალების კითხვას ანიჭებენ უპირატესობას. შესაბამისად, რეკლამის მიმწოდებლები გაზეთში ფართს ამ ფაქტორის გათვალისწინებით ყიდულობენ.

რეკლამის მიმწოდებლები უფრო ხშირად მაინც იმ მედიუმს ანიჭებენ უპირატესობას, რომელიც ყურადღებას ვინრო დემოგრაფიულ სეგმენტზე ამახვილებს. ამით მათთვის ცნობილი ხდება ის კონკრეტული აუდიტორია, რომლის უმრავლესობა პოტენციურ მომხმარებელს წარმოადგენს. რეკლამის მიმწოდებელი სიამოვნებით იხდის უფრო მაღალ სარეკლამო განაკვეთს შედარებით მცირე აუდიტორიისათვის. მართლაც, როდესაც რეკლამის მიმწოდებელი ყოველდღიურ გაზეთში ან მასობრივი აუდიტორიისათვის სამაუნყებლო ქსელში ფართს ან დროს ყიდულობს, მან იცის, რომ მისი ხმა დიდ აუდიტორიას სწვდება, მაგრამ მასში პოტენციური მყიდველი ნაკლებადაა. ამიტომ რეკლამის მიმწოდებლებს ახლა მასობრივ მედიაზე მეტად სპეციალი-

ზებული მედიუმები იზიდავს. ბიზნესგაზეთებში რეკლამას ის მიმწოდებლები (ბიზნესმენები) ათავსებენ, რომლებსაც სხვა ბიზნესმენებთან რეკლამით დაკავშირება სურთ. ასეთია, მაგალითად, ოფისის ინვენტარისა და ავეჯის კომპანიები, რომლებიც მასობრივ გამოცემებში დიდ ფართს არ ყიდულობენ.

მარკეტინგული ანალიზის დროს მიზნობრივ აუდიტორიას იმის გამო იკვლევენ, რათა დადგინდეს არსებული მედიაკომპანიებისათვის საინტერესო აუდიტორია და რეკლამის მიმწოდებლები. რაც შეეხება ბაზარზე არსებულ სხვა აუდიტორიას, რომლებიც მომსახურებით ნაკლებად არის განებივრებული, მას მხოლოდ იმიტომ შეისწავლიან, რომ განსაზღვრონ, არსებობს თუ არა რეკლამის ისეთი მიმწოდებელი, რომელიც ამ ჯგუფით დაინტერესდება. ყურადღებით შესრულებული მიზნობრივი ბაზრის ანალიზის მეშვეობით ბაზარზე რეკლამის ის პოტენციური მიმწოდებლებიც შეისწავლება, რომლებმაც, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მასობრივი აუდიტორიისათვის განკუთვნილი მედიუმის რეკლამა შეიძინონ, რადგან ისინი ჯერ კიდევ დაუწყებელი საქმიანი ურთიერთობის შესაძლებლობას შეიცავენ.

ეკონომიკური და სოციოლოგიური პირობები. საგარეო ბაზრის პირობების ანალიზის ბოლო შემადგენელი ელემენტი გეოგრაფიულ არეალში ეკონომიკური და სოციალური პირობების ანალიზია. უმთავრესი ეკონომიკური ელემენტებია: უმუშევრობის დონე, შტატისა და ქვეყნის მასშტაბით მისი საშუალო მაჩვენებლები, აგრეთვე ეკონომიკის ზრდის გრძელვადიანი ტენდენციები რეგიონში და ბიზნესისა და ინდუსტრიის მრავალფეროვნება. ბაზრის ანალიტიკოსის შემფოთებას იწვევს ისეთი ბაზარი, სადაც უმუშევრობის კოეფიციენტი საშუალოზე მაღალია, განსაკუთრებით კი იმ შემთხვევაში, როცა ამ ვითარებას დიდი ხნის ისტორია აქვს და არა დროებითი ხასიათი. მართლაც, როდესაც ადამიანები, დიდი ხანია, უმუშევრები არიან, ეს იმას ნიშნავს, რომ მათ ბაზარზე თავისუფალი სახსრები არ ექნებათ. თუ ქალაქში ან რეგიონში ეკონომიკური ზრდის ტენდენცია არ შეინიშნება, იგი ნაკლებად მიმზიდველია, რადგან ეკონომიკური სტაგნაცია მედიაკომპანიებს მოგების მიღების საშუალებას არ აძლევს. ასევე ნაკლებად მიმზიდველია ის რეგიონიც, რომელშიც, ძირითადად, ინდუსტრიის ერთი დარგია განვითარებული, ვინაიდან ამ სფეროში წარმოების შეკვეცა ეკონომიკის მკვეთრ ვარდნას გამოიწვევს. კიდევ უფრო საგულისხმოა ის რეგიონი, სადაც მოსახლეობას საშუალო ადგილებით ერთადერთი კომპანია უზრუნველყოფს. ამ კომპანიის ზარალი რეგიონისათვის დამანგრეველი იქნება.

მედიაბაზრის ანალიტიკოსმა საგანგებო ყურადღება უნდა დაუთმოს სოციოლოგიური კვლევის ისეთ ელემენტებს, როგორც არის დემოგრაფია და ფსიქოგრაფია. დემოგრაფია განსაზღვრავს მიზნობრივ ბაზრებს და ადამიანების შესახებ ინფორმაციას ასაკობრივ, რასობრივ, გენდერულ, განათლებისა და შემოსავლების ძირითადი იდეა. ფსიქოგრაფია კი ცხოვრების სტილს, კულტურასა და ფასეულობებს იკვლევს. რეკლამის მიმწოდებლებისათვის დემოგრაფიული ფაქტორები არსებითია, ამიტომ ბაზრის ანალიტიკოსმა კარგად უნდა გააცნობიეროს ისინი. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ფსიქოგრაფიული ფაქტორები, ვინაიდან პოლიტიკურად კონსერვატიული მოსახლეობა საგრძნობლად განსხვავდება პოლიტიკურად ლიბერალური მოსახლეობისაგან. ბაზარს, რომლის მოსახლეობა მეტწილად კორპორატიულად ურთიერთდაკავშირებული აღმასრუ-

ლებელი მოხელეებისგან შედგება, განსხვავებული მოთხოვნები და გემოვნება აქვს, ვიდრე ფერმერთა ოჯახებისაგან შემდგარ თემს. შინაარსთან დაკავშირებით წარმატებული გადანყვეტილებების მისაღებად მნიშვნელოვანია ამ სხვაობის გაცნობიერება. მედიუმის ის შინაარსი, რომელიც ბერკლიში, კალიფორნიის შტატში, წარმატებით სარგებლობს, ალბანიში, ჯორჯიის შტატში, შეიძლება, კოპულარული სრულებით არ აღმოჩნდეს.

შიდა პირობები. შიდა პირობების შესწავლა ფირმისათვის, ფაქტობრივად, თვითშემონმების პროცესია. მისი მიზანია, განსაზღვროს, აქვს თუ არა ფირმას შიდა რესურსები ახალი პროდუქტის დასაფინანსებლად და წარმოებაში ჩასაშვებად, ან ახალ ბაზარზე წარმატებით შესასვლელად. შიდა პირობების კვლევის ერთ-ერთი ტექნიკა SWOT ანალიზია. SWOT აბრევიატურაა და მისი მნიშვნელობაა – სიძლიერე, სისუსტე, შესაძლებლობა და საფრთხე (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES & THREATS) (პირსი და რობინსონი, 1997 წ.). ანალიზის მეშვეობით ხდება კომპანიის გლობალური მისიის, მიზნების, ორგანიზაციული სტრუქტურის, ლიდერის როლის, პერსონალისა და ფინანსური რესურსების, ორგანიზაციული და პროფესიული კულტურისა და არსებული პროდუქტის ასორტიმენტისა და ბაზრების შესწავლა.

SWOT ანალიზის დროს ანალიტიკოსმა პასუხი უნდა გასცეს რამდენიმე მთავარ შეკითხვას: შეესაბამება თუ არა გათვალისწინებული ინვესტიცია ფირმის გლობალურ მისიასა და მის მიზნებს? რამდენად მიესადაგება არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ახალ წამოწყებას? ახლოა თუ არა გეოგრაფიულად ახალი ბაზარი? იქ ბიზნესის წამოწყება ახალი ოფისის ან საკომუნიკაციო მმართველობითი ინფრასტრუქტურის შექმნას ხომ არ საჭიროებს? გაართმევს თუ არა თავს კომპანიის ხელმძღვანელობა დამატებით პასუხისმგებლობას ან მოახერხებს თუ არა შესაძლებლობის მაქსიმუმის გაკეთებას? აქვთ მათ კომპეტენცია ბიზნესის ამ მიმართულების განსავითარებლად ან ამ ბაზარზე შესასვლელად? თუ არა, საჭიროა მცოდნე კადრების დაქირავება? რამდენად ეხამება ახალი პროდუქტი ბაზარზე პროდუქციის უკვე არსებულ ასორტიმენტს? მართლაც, მედია კომპანიის წარმატებით მართვა სულაც არ ნიშნავს, რომ საცალო ვაჭრობასაც ისეთივე წარმატებით გაართმევთ თავს. ასეთი იქნება, მაგალითად, მედიაფირმის მიერ საცალო ვაჭრობის კომერციული ოპერაციების ინტერნეტგვერდზე დანყება.

კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია, აქვს თუ არა კომპანიას ფინანსური რესურსები საჭირო ინვესტიციის გასაღებად და შეუძლია თუ არა მისი გაგრძელება, ვიდრე საქმიანობა მომგებიანი არ გახდება. ასევე ძალზე რთული გასარკვევია, რამდენად შეესაბამება ახალი პროექტი კომპანიაში უკვე ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციულ თუ პროფესიულ კულტურას. სხვადასხვა პროფესიებსა და ორგანიზაციებს კულტურაც განსხვავებული აქვთ. ამიტომ კულტურათა შეჯახება ორგანიზაციაში დაძაბულობის წარმოშობის ყველაზე გავრცელებული მიზეზია და ხშირად, კორპორაციების შერწყმის მცდელობისას, ამ წამოწყების კრახის უმთავრესი მიზეზი ხდება. თუ AOL-ისა და Time Warner-ის გაერთიანების მაგალითს დაუბრუნდებით, აღმოვაჩნთ, რომ AOL-ისა და Time Warner-ის აღმასრულებელ მუშაკებს შორის ამ კარა კონფლიქტი იმ ვითარებამ გამოიწვია, რომ AOL-ისათვის არაცენტრალიზებული, სწრაფად რეაგირებადი, ინტერაქტიური კულტურა იყო დამახასიათებელი, ხოლო მეორე კომპანია უფრო

ავტონომიურად საქმიანობდა და განყოფილებების მართვას სხვების მონაწილეობის გარეშეც ადვილად ახერხებდა (მანქი, 2002 წ.). კულტურული დაძაბულობა იმ ორ კომპანიას შორისაც არსებობს, რომლებიც ერთსა და იმავე ბიზნესში არიან, თუმცა განსხვავებულ პროდუქტებს უშვებენ. რადიოსადგურს, რომელსაც hip-hop-ის სტილი ახასიათებს, განსხვავებული შიდა კულტურა აქვს, ვიდრე იმ რადიოსადგურს, რომელიც უპირატესობას კლასიკურ მუსიკას ანიჭებს. ეს განსხვავებები შესწავლას, გაცნობიერებასა და სათანადო მართვას საჭიროებს.

ასევე ყურადღებით უნდა მოხდეს ერთ-ერთი შიდა პირობის – არსებულ ბაზრებზე კომპანიის სტატუსის შესწავლა. რამდენად მყარი პოზიცია აქვს მას ბაზარზე? ლიდერობს? ხომ არ დგას ის სერიოზული კონკურენტული საფრთხის ან ბაზრის გამოფიტვის წინაშე? თუ კომპანიას ძლიერი პოზიცია უკავია, ალბათ, ეს კარგი წინაპირობაა ახალი ინვესტიციების დასაბანდებლად. გაცილებით სარისკოა ინვესტიციის გაღება სერიოზული კონკურენტული საფრთხის პირობებში. მეორე მხრივ, თუ კომპანიის საქმე ცუდად მიდის, მართალია, ძნელი, მაგრამ გამართლებული იქნება, ახალი პროდუქტების გამოშვებაზე იფიქროს და გრძელვადიანი სამომავლო გეგმები დასახოს.

მას შემდეგ, რაც შიდა პირობების შესახებ მონაცემები შეგროვდება, ანალიტიკოსი ახალ პროექტს კომპანიის სუსტსა და ძლიერ მხარეებთან მიმართებაში შეაფასებს. ადვილი შესაძლებელია, რომ ის, რაც ერთ შემთხვევაში სიძლიერე შეიძლება იყოს, სხვა შემთხვევაში სისუსტედ იქცეს და – პირიქით. პროექტის რეალიზაციის პროცესში გულმოდგინედ ჩატარებული ანალიზი იმასაც წარმოაჩენს, აუცილებლობის შემთხვევაში როგორ უნდა იმუშაოს კომპანიამ სხვა სცენარით. ასევე მასში ისიც უნდა გამოჩნდეს, რა მანძი ან საფრთხე შეიძლება შეექმნას ინვესტიციას. პროექტთა უმრავლესობა ახალ შესაძლებლობებსა და პოტენციურ საფრთხეებს სკრუპულოზურად აანალიზებს.

დაბოლოს, შიდა მდგომარეობის ანალიზი უნდა ითვალისწინებდეს შეთავაზებული პროდუქტის გავლენასაც საინვესტიციო ბაზარზე (აკერი, 1995 წ.). მენჯემენტს არც ის უნდა გამოორჩეს მხედველობიდან, რა გავლენის მოხდენა შეუძლია ინვესტიციას ან ახალ პროდუქტს კომპანიის მოკლე და გრძელვადიან ფინანსურ საქმიანობაზე, ვინაიდან ეს უშუალოდ ზემოქმედებს კომპანიის მფლობელებისა და ინვესტორების აქტივებზე. თუ საზოგადოებრივ მფლობელობაში მყოფი კომპანიის აქციებზე ფასი დაეცემა, ცხადია, მთავარი აქციონერები და ფინანსისტ-ანალიტიკოსები ფირმის აღმასრულებელი დირექტორებით უკმაყოფილონი დარჩებიან. კერძო ფირმების მფლობელებიც იმედოვნებენ, რომ მათი სააქციო პაკეტების ღირებულება დროთა განმავლობაში გაიზრდება.

ფინანსური მდგომარეობა. მარკეტინგული ანალიზის ბოლო შემადგენელი ელემენტია ფინანსური დანახარჯი და პროექტიდან ან ინვესტიციიდან მიღებული მოგება. შემოსავლების პროგნოზში შედის: (ა) ახალი პროექტიდან მიღებული შემოსავალი; (ბ) ინვესტიციიდან მოსალოდნელი გრძელვადიანი ამონაგები; (გ) მის დასაფინანსებლად კაპიტალის არსებობა; (დ) სავარაუდო არამატერიალური მოგება. მაშინ, როდესაც რეალური ქონების შეძენა ხდება, შემოსავლებისა და ხარჯების შესაფასებლად კომპანიის ძველ საქმიანობასთან დაკავშირებული ინფორმაცია, ცხადია, უკვე არსებობს. მაგრამ, როცა მედია-კომპანია ახალი ბიზნესის წამოწყებას ან არსებულის ფორმატის შეცვლას

გეგმავს ან კიდევ სხვა კომპანიის გამოსყიდვას აპირებს, წინასწარი მონაცემები შემოსავლებსა და ხარჯებზე ნაკლებად ხელმისაწვდომია, შესაბამისად, – გართულებულია მომავლის განჭვრეტაც.

ანალიტიკოსმა უნდა შეისწავლოს როგორც მიმდინარე, ისე პერსპექტიული ხარჯები და გაარკვიოს, ფირმის მიერ მიღებული შემოსავლები როდის გადააჭარბებს განუულ ხარჯებს ან როდის დაინყებს ინვესტიცია თუ პროდუქტი მოგების მოტანას. კრიტიკული მოცულობის ნერტილის (ანუ ამოგების სანყისი ნერტილის) განსასაზღვრად მენეჯერმა უნდა დაადგინოს, რა ცვლილებები უნდა განხორციელდეს, რა მოცულობის ინვესტიციები იქნება ამისათვის საჭირო და რა მდგომარეობაშია ბაზრის ეკონომიკა იმ დროისათვის ან რა მდგომარეობაში იქნება ის უახლოეს მომავალში. აღმასრულებელმა მუშაკებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ ფირმამ გაუძლოს ხარჯებს, ვიდრე ახალი წარმოება ფეხზე დადგება. ძალიან ხშირია შემთხვევები, როდესაც კომპანიები იძულებულნი ხდებიან, უარი თქვან იმედისმომცემ პროექტებზე, რადგან ამ პროდუქტისათვის სათანადო ბაზრის განვითარებამდე მათ არ აქვთ სახსრები საკუთარი თავის გადასარჩენად.

ინვესტიციის ამონაგები ზომავს მფლობელის შემოსავლის რაოდენობას იმ ინვესტიციის მოცულობასთან შედარებით, რომელიც მან საქმეში დააბანდა. ფირმები მუდამ ცდილობენ, განუულ ინვესტიციებზე მაქსიმალური ამონაგები მიიღონ. როდესაც კომპანია ინვესტიციის ორ ვარიანტს ადარებს, იგი, ჩვეულებრივ, უპირატესობას იმ ვარიანტს ანიჭებს, რომელსაც ამონაგების უფრო მეტი პოტენციალი აქვს. ყოველი ინვესტიციების დროს სწორი არჩევანის გაკეთება ამონაგების პროგნოზირებას გულისხმობს.

მაშინ, როდესაც პროექტისათვის მნიშვნელოვანი ინვესტიციაა გასანვი, უნდა შემოწმდეს სახსრების ოდენობა და ხარჯების მოცულობა. როგორც წესი, ფირმები ინვესტიციებს აფინანსებენ სამი სახით: შემოსავლის, სესხის ან მფლობელობის გაფართოებით. სამივე მეთოდი რისკის ელემენტებს შეიცავს.

კაპიტალდაბანდების მიზნით შემოსავლების გამოყენებისას ფირმა პროექტზე იმ ფულს ხარჯავს, რომელიც მან უკვე არსებული საქმიანობიდან მიიღო. ამ შემთხვევაში მოგება, დროებით მაინც, მცირდება. ამან კი, შეიძლება, გარკვეული გავლენა მოახდინოს საზოგადოებრივ მფლობელობაში არსებული კომპანიის აქციების ღირებულებაზე. სესხი ვალის აღებას ნიშნავს და იგი, როგორც წესი, გრძელვადიანი ინვესტიციებისათვის გამოიყენება. ნასესხები თანხა პროცენტით უნდა დაბრუნდეს, რაც დაფინანსების ხარჯად ითვლება. სესხის აღებისას დიდი სიფრთხილეა საჭირო, ვინაიდან დაფინანსების ხარჯები შემოსავლებიდან გადაიხდება. კომპანია გაკოტრდება, თუ მისი მიმდინარე ხარჯები და ვალის მოსახურების ხარჯები ერთობლივად კომპანიის მიერ მიღებულ შემოსავლებს დიდი ხნის განმავლობაში გადააჭარბებს.

კომპანიაში ახალი ინვესტიციების მოზიდვის ხარჯზე მფლობელობის გაფართოება კომპანიის დაფინანსების ერთ-ერთი ხერხია. მაგრამ ამ მეთოდს თავისი ხარვეზები აქვს: ერთი მხრივ, იმატებს ხარჯები, ხოლო, მეორე მხრივ, რთულდება კორპორატიული გადაწყვეტილებების მიღება იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ მფლობელებს შორის საჭირო ხდება მოლაპარაკება და კორპორატიული კონტროლისათვის მწვავე ბრძოლა ჩაღდება. ან კიდევ: თუ კომპანია აქციებს საჯაროდ გაყიდის, იგი შტატისა და ფედერალური აღმასრულებელი ხელისუფლების მიერ დადგენილ წესებს უნდა დაემორჩილოს, რაც მიმდინარე ხარჯების ზრდაში

ვლინდება. მენეჯმენტი კი აქციონერების მხრიდან მუდამ ახალ-ახალ ზენოლას განიცდის, ვინაიდან ისინი ყოველთვის აქციათა საბირჟო ღირებულების მაქსიმიზაციასა და, შესაბამისად, საკუთარი წილის გაზრდას ითხოვენ. ეს კი სამომავლო ოპერაციების ნომენკლატურაზე ახდენს სერიოზულ გავლენას.

ფინანსური ანალიზის არამატერიალური ელემენტები კიდევ უფრო ძნელი შესაფასებელი და გამოსათვლელია. ინვესტიცია და ახალი პროდუქტის გამოშვების ღირებულება კომპანიას საზოგადოებასთან ურთიერთობის, რეპუტაციისა და პრესტიჟის სახით უზრუნდება უკან. დიდი ხნის განმავლობაში ჩამოყალიბებულმა ფირმის რეპუტაციამ, შეიძლება, სხვა, ახალი ბიზნესის განვითარებას შეუწყოს ხელი, რაც შემოსავლებსა და მოგებაში გამოიხატება. თუმცა უნდა აღინიშნოს: არ არსებობს იმის გარანტია, რომ აუცილებლად გვექნება რეალური ფინანსური მოგება, რადგან მისი ზუსტი გამოთვლა, შეუძლებელზე რომ არაფერი ვთქვათ, ძალიან ძნელია. მიუხედავად ამისა, ზემოხსენებული ფაქტორები ხშირად გამოიყენება სერიოზული ინვესტიციების გასამართლებად. მათზე მსჯელობა სწორედ ამიტომ არის აუცილებელი.

დასკვნა

ბაზრის ანალიზი კონკურენტულ გარემოში კომპანიის წარმატებაზე ზემოქმედი ფაქტორების სკრუპულოზური და კრიტიკული შესწავლაა. ის, როგორც წესი, ახალი ინვესტირების ან ახალი პროდუქტის ათვისების შესაძლებლობის შესაფასებლად გამოიყენება. მედიაინდუსტრიის უნარიანი აღმასრულებელი მუშაკები კონკურენტულ გარემოს სიტემატურად აკვირდებიან და მას გამოუყენებელი შესაძლებლობებისა და სავარაუდო საფრთხის კუთხით აანალიზებენ. ავტორები, პროდიუსერები ან რეპორტიორები, რომელთაც საპროექტო იდეის განსახორციელებლად მხარდამჭერები სჭირდებათ, უნდა ერკვეოდნენ მარკეტინგული ანალიზის პროცესში, ვინაიდან აღმასრულებელ მუშაკებს ყოველთვის სურთ, რომ პროექტი სწორედ ამ თვალსაზრისით იყოს გათვლილი.

ბაზრის ანალიზის კონკრეტული საკითხები სხვადასხვა პროექტში განსხვავებულია. მაგრამ ზოგადად ანალიზის პროცესი შემდეგი ელემენტებისაგან შეგება: გარე, შიდა და ფინანსური ვითარების შესწავლა. ამ კუთხით გულმოდგინედ უნდა შეფასდეს: (ა) ბაზრის განვითარების გრძელვადიანი ტენდენციები; (ბ) პროდუქტის ან გეოგრაფიული ბაზრის ფაქტობრივი ვითარება; (გ) შემოთავაზებული პროექტის თავისებადობა ფირმის გლობალურ მისიასთან, ამოცანებთან, შესაძლებლობებსა და არსებულ ბიზნესთან; (დ) პროექტის გავლენა ფირმის გრძელვადიან ფინანსურ მდგომარეობაზე.

ბაზრის ანალიზი რამდენიმე უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას ემსახურება. იგი ეხმარება მენეჯერებს, ეფექტური მონიტორინგი ჩაუტარონ სამოქმედო გარემოს, ისარგებლონ ახალი შესაძლებლობებით ან თავი გაართვან წარმოშობილ საფრთხეებს და უკეთესი მოკლე და გრძელვადიანი ბიზნესგადაწყვეტილებები მიიღონ. ბაზრის ზუსტი შეფასების უნარი არსებითია მედიაინდუსტრიის მენეჯერებისათვის, იმის მიუხედავად, ახალი ამბების რედაქციის პროდიუსერები არიან ისინი თუ ზედა ემელონის კორპორატიული აღმასრულებელი დირექტორები.

სიტუაციური სავარჯიშო 8.1. „მაკლარენ ქომუნიკეიშნის“ მარკეტინგის ანალიზი

დავუშვათ, თქვენ და თქვენი კოლეგები RCR Media Consulting and Brokerage Co-ს უფროსი ანალიტიკოსები ხართ. მაკლარენის კომუნიკაციების მცირე რადიოსადგურების ჯგუფის მესაკუთრე სარა მაკლარენი დაუკავშირდა RCR-ს. ქ-ნი მაკლარენისათვის ცნობილი გახდა, რომ ორი რადიოსადგური გასაყიდად არის გამოტანილი ორ განსხვავებულ, თუმცა ერთნაირი მოცულობის ბაზარზე. მას მხოლოდ ერთი კომპანიის შესაძენად საკმარი კაპიტალი აქვს. მან RCR-ი ამ ორ სადგურში საბაზრო ანალიზის ჩასატარებლად დაიქირავა, რათა მიიღოს რჩევა, რომელი მათგანის ყიდვაა უფრო გამართლებული.

ამჟამად „მაკლარენ ქომუნიკეიშნი“ სამ პატარა ბაზარზე ხუთ რადიოსადგურს ფლობს, მათი სიდიდეა – 200+. კომპანიის პოლდინგის ხუთივე სადგური შუა დასაველეთში მდებარე დაბლობ შტატებშია განთავსებული. ორი მათგანია AM News Talk Station, დანარჩენი სამი FM. ერთს „ქანთრის“ ფორმატი აქვს, ორ დანარჩენს – კლასიკური როკის. „მაკლარენ ქომუნიკეიშნის“ მისიის განცხადება შემდეგნაირად ჟღერს: „მაკლარენ ქომუნიკეიშნი“ ძლიერი კომერციული სანარმოა, რომლის წარმატება განპირობებულია იმით, რომ თავის აუდიტორიას მაღალი ხარისხის ინფორმაციითა და გასართობი პროგრამებით ემსახურება. მათში ასახულია მიზნობრივი აუდიტორიის მყარი ღირებულებები. ქ-ნი მაკლარენის მიერ დასახული ამოცანის შესაბამისად, კომპანია უნდა გაიზარდოს და უფრო მრავალფეროვანი გახდეს, აგრეთვე, მედია კომპანიების მართვის პროცესში ხელი უნდა შეეწყოს ტრადიციული ღირებულებების, ღრმა რელიგიური შეხედულებებისა და სოციალურად კონსერვატიული ხედვის ჩამოყალიბებას.

დღეს „მაკლარენ ქომუნიკეიშნის“ წლიური შემოსავალი 10 მილიონი ამერიკული დოლარია. კომპანიის სუფთა მოგება მხოლოდ 1%-ია, რაც, სამაუწყებლო სტანდარტების მიხედვით, მცირეა, მაგრამ პატარა ბაზრის რადიოსათვის ჩვეულებრივი მოვლენაა. ქ-ნი მაკლარენი „მაკლარენ რადიოს“ მესაკუთრე და აღმასრულებელი დირექტორია. მართალია, მას მასმედიაში მუშაობის დიდი გამოცდილება აქვს, მაგრამ რადიომაუწყებლობაში, შედარებით მცირე ხანია, მოღვაწეობს. რადიოში ბედის საცდელად ქალბატონმა მაკლარენმა ხუთი წლის წინ პატარა ქალაქის ცხრა ყოველკვირეული გაზეთი გაყიდა. რადიოში მან თან მოიყვანა მენეჯმენტის საკუთარი გუნდი, რომელიც აქამდე გაზეთში საქმიანობდა. ამ გუნდს მხოლოდ გენერალური მენეჯერი შეემატა მის მიერ შექმნილი ერთ-ერთი რადიოსადგურიდან.

„მაკლარენ ქომუნიკეიშნმა“ ფინანსური მდგომარეობის საკუთარი ანალიზი უკვე გააკეთა და დაადგინა, რომ ორიდან ერთ-ერთი რადიოსადგურის შესაძენად მას აქვს რესურსები. თუმცა რადიოსადგურების მესაკუთრეებთან უშუალო მოლაპარაკების დაწყებამდე მისთვის ცნობილი ვერ გახდება ინფორმაცია მათი ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. ამიტომ ქ-ნი მაკლარენი RCR-ის დაქირავებას აპირებს, რომელმაც ბაზრის წინასწარი ანალიზი უნდა ჩაატაროს და გამოიკვლიოს, არსებულ კონკურენციულ ვითარებასა და წარმატების შემთხვევაში ახალი ქონებიდან რა სახის მოკლე და გრძელვადიანი შემოსავლებისა და მოგების იმედი უნდა ჰქონდეს. RCR-ს მან უკვე განუცხადა, რომ მათგან კონკრეტულ ციფრებს კი

არ მოელის, არამედ ვითარების ზოგად აღწერას იმ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რომელიც ზოგადად არსებობს. ეს მას საშუალებას მისცემს, გაიგოს, რომელი სადგურის შეძენას აქვს მეტი პოტენციალი, რათა როგორც მოკლე, ასევე გრძელ პერსპექტივაში ინვესტიციის უკეთესი ამონაგები მიიღოს.

დავალეზა

RCR-ის პრეზიდენტი გავალეზთ, ჩაატაროთ იმ ქონების ბაზრის ანალიზი, რომლის შეძენასაც "მაკლარენ ქომუნიქეიშნი" აპირებს. ზემოხსენებული ორი რადიოსადგურიდან ერთი – WSAC-FM მიდთაუნში მდებარეობს, მეორე კი KSNT-FM – არევილში. თქვენი ამოცანაა სკრუპულოზური, დეტალური ანალიზის ჩატარება. კლიენტს კონკრეტული რეკომენდაცია უნდა მისცეთ იმის შესახებ, რომელი რადიოსადგურის შეძენა უფრო გამართლებულია და რატომ, თუ, რა თქმა უნდა, საერთოდ, ურჩევთ რომელიმე მათგანის შეძენას. ანგარიშში თანმიმდევრულად უნდა განიხილოთ მარკეტინგის ანალიზის ისეთი უმთავრესი ფაქტორები, როგორც არის: (ა) ბაზრის გათვალისწინებით ზემოხსენებული ფაქტორების შედარებითი ანალიზი; (ბ) თქვენი შეხედულება, რა მნიშვნელობა ექნება ამ ფაქტორებს რადიოსადგურისათვის მოკლე და გრძელვადიან ქრონიკში და რატომ; (გ) საბოლოო რეკომენდაცია – რომელი რადიოსადგურის შეძენას ურჩევთ „მაკლარენ ქომუნიქეიშნს,“ თუ, საერთოდ, ურჩევთ, და რატომ ურჩევთ, – იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებიც მარკეტინგული ანალიზის დროს გამოიკვეთა.

არსებული ინფორმაციის გარდა, მასალები, შეგიძლიათ, დამოუკიდებლად მოიპოვოთ და კვლევა ჩაატაროთ, განსაკუთრებით ტენდენციების პროგნოზირებისათვის. ნყაროდ გამოგადგებათ: აშშ-ის მოკლე სტატისტიკური ცნობარი (არსებობს მისი როგორც ბეჭდური, ისე ელექტრონული ვერსია), მაუნყებელთა ეროვნული ასოციაციის ვებგვერდი, წიგნები, კომერციული გამოცემები და საყურნაღე სტატიები რადიოინდუსტრიის შესახებ, მათ შორის, ვერონისისა და სუჰლერის საკომუნიკაციო ინდუსტრიის პროგნოზი და რადიოში ინვესტირება (ვერონისი და სუჰლერი, პროგნოზირება კომუნიკაციებში და ინვესტირება რადიოში).

მიდთაუნ¹

მიდთაუნი აშშ-ის ჩრდილო-აღმოსავლეთში მდებარე პატარა შტატის პატარა ქალაქია, რომელიც ორი ერთმანეთისაგან განსხვავებული მსხვილი მეტროპოლიდან ერთი საათის სავალზეა. ზოგიერთი იმ რადიოსადგურის სიგნალი, რომელიც მეზობელ ქალაქებში მდებარეობს, მიდთაუნს აღწევს. ისტორიულად, ქალაქში შეძლებული მოსახლეობა ცხოვრობს, რასაც უკანასკნელ წლებში ადასტურებს ინფორმაცია მათი მაღალი საშუალო შემოსავლების შესახებ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ქალაქის საზოგადოების ნვერთა უმრავლესობა

¹ ყველა პიროვნება, სადგური, თემი, მედიაკომპანია და ინფორმაცია, რომელიც ამ სიტუაციურ ანალიზშია მოცემული, გამოგონილია. ნებისმიერი მსგავსება პიროვნებასთან ან კომპანიასთან მხოლოდ შემთხვევითია.

მაღალი ტექნოლოგიებისა და ფინანსური მომსახურების ინდუსტრიაში არის დასაქმებული. ამ სფეროში კი ბოლო დროს სერიოზული დარტყმა განიცადა და მნიშვნელოვანი შემცირება მოხდა. თანამედროვე ტექნოლოგიების სექტორში სამუშაო ადგილთა უმრავლესობა "dot.com industry"-ში იყო. ამჟამად უმუშევრობის დონე მაღალია, თუმცა ეს მონაცემები საშუალო შემოსავლების მაჩვენებლებზე ჯერ არ ასახულა.

თანამედროვე ტექნოლოგიების სფეროს აღორძინებისა და სამუშაო ადგილების შესაქმნელად ქალაქს რამდენიმე წელიწადი დასჭირდება. ბევრი აღმასრულებელი მუშაკი თანამდებობას ტოვებს და ახალი სამუშაოს საძებნელად მიდის. ქალაქის მესვეურთა აზრით, მომავალი რამდენიმე წლის განმავლობაში ქალაქის მოსახლეობა ოდნავ შემცირდება, ისევე, როგორც საშუალო შემოსავალი. რამდენ ხანს გაგრძელდება ეკონომიკური დაცემა, არაპროგნოზირებადია.

მიდთაუნი პატარა პროვინციული ქალაქია, კერძო სახლებით, რომლის ახლოს მსხვილი ქალაქები მდებარეობს. მოსახლეობის 50%-ზე მეტი მახლობელ ქალაქში მსახურობს, რის გამოც გარკვეულ დროს მგზავრობაში ატარებს. ამიტომ აუდიტორია საშუალოდ დილის 6 საათიდან 10 საათამდე და საღამოს 4 საათიდან 7 საათამდე ე.წ. Drive Time-ის პერიოდში ტრანსპორტში ზის. ეს კი რადიომაუწყებლობისთვის საუკეთესო დროა.

"dot.com"-ის მენარმებმა საქმიანობა მეოცე საუკუნის 90-იან წლებში დაიწყეს და მალე ისინი მიდთაუნის ეკონომიკის მნიშვნელოვან ნაწილს დაეპატრონენ. ზოგიერთი მათგანი ჯერ კიდევ აგრძელებს საქმიანობას. ქალაქში საცალო ვაჭრობის ძლიერი სექტორია, რომელიც ახლომდებარე დასახლების მომხმარებელს იზიდავს. თუ მოსახლეობის რაოდენობას საცალო ვაჭრობის მონაცემებს შევედარებთ, ამ სექტორის სიძლიერე რეგიონში აშკარა გახდება. ამასთანავე, თუ მხედველობაში არ მივიღებთ საცალო ვაჭრობასა და რამდენიმე ტექნოლოგიურ კომპანიას, რომლებიც ქალაქში ჯერ კიდევ ფუნქციონირებს, მიდთაუნი, უპირველეს ყოვლისა, საცხოვრებელ ადგილზე მიჯაჭვული თემია. მიდთაუნის ირგვლივ სხვა დასახლებებიც არის, რის გამოც გეოგრაფიული გაფართოების საშუალება მას არ აქვს. მის უშუალო მეზობლობაში არსებულ დასახლებებს სამრეწველო ეკონომიკა და სოლიდური ოდენობის მუშათა ფენა ჰყავს, მაშინ, როდესაც მიდთაუნის მოსახლეობის უმრავლესობა ოფისებში მუშაობს. მიდთაუნი შტატის ცენტრში მდებარეობს, აპალაჩის ქედსა და ატლანტიკის ოკეანეს შორის. ტერიტორია მთიანია.

ცხოვრების სტილის სკალა მიდთაუნის მცხოვრებლებს ახასიათებს, როგორც „ქალაქის ტიპის მოსახლეობის მეორე დონეს“, ანუ იქ ცხოვრობენ „საშუალოზე მაღალი დონის მოხელეები და ოფისის ახალგაზრდა, საშუალო დონეზე მაღლა მდგომი მუშაკები; ასევე შეძლებული პენსიონერები“. ცოტა ხნის წინათ მიგრანტები ქალაქიდან უფრო განაპირა თემებში, მთების გასწვრივ ან ზღვის მახლობლად, დასახლდნენ. ეს დასახლებები ამჟამად „ელიტურ გარეუბნებად“ (ძალიან მდიდარი მოხელეები, საშუალოზე მაღალი რანგის ოფისში დასაქმებული ნყვილები) ან „ურბანულ გარეუბნად“ (ელიტარული, საშუალოზე მაღალი დონის, ბოჰემური მარტოხელები და ნყვილები) იწოდება. პოლიტიკურად თემი ზომიერად კონსერვატიულია, მაგრამ განსაკუთრებული რელიგიურობით არ ხასიათდება.

არევილი

არევილი საშუალო ზომის ქალაქია წყნარი ოკეანის ჩრდილო-დასავლეთ ნაწილში. ერთ დროს ფერმერთა დასახლება თანდათან პატარა ინდუსტრიულ ქალაქად იქცა. მთავარი ურბანული არეალიდან 90 წუთის სავალზე განლაგებულ არევილის თემს პატარა მთაგრებილი ორ ნაწილად ჰყოფს. ამიტომ ცენტრიდან მიმავალი რადიო და ტელევიზიონალთა უმეტესობა იბლოკება და მთელ არეალს ვერ სწვდება. ზოგიერთი მათგანის მიღება კი მხოლოდ არევილის საკაბელო სისტემით ხერხდება. ზღვისგან სამი საათის სავალით დაცილებული ეს არეალი მთლიანად პატარ-პატარა ბოსტნებით, მინდვრებითა და ტბებით არის დაფარული.

ისტორიულად, ქალაქში ჭარბობს საშუალო კლასის მოსახლეობა, რომელიც, ძირითადად, ფერმერული საქმიანობითა და მრავალდარგოვანი მცირე მრეწველობით არის დაკავებული. იმის გამო, რომ ბოლო დროს ახლომდებარე ქალაქიდან და სამხრეთ კალიფორნიიდან მიგრანტები ჩამოსახლდნენ, არევილში მოსახლეობის რაოდენობა და ცხოვრების დონე გაიზარდა. რეგიონისათვის დამახასიათებელი ცხოვრების სტილი მედიისა და გართობის ინდუსტრიის იმ პროფესიონალებს, რომელთაც კალიფორნიის მიტოვება სურთ, სულ უფრო მეტად იზიდავს. ამიტომ არევილში ბევრი მათგანი სახლდება, ხოლო პროექტებზე სამუშაოდ კვლავ სამხრეთ კალიფორნიაში მიემგზავრებიან. ეს რეგიონი როგორც საცხოვრებლად, ისე საქმიანობისათვის მიმზიდველად მიიჩნია პოლიეუდმა, ამიტომ არევილსა და ახლომდებარე ქალაქში მცირე მედიაკომპანიები სოკობივით მომრავლდნენ. მუშახელის ანაზღაურება, ისევე, როგორც სანარმოო ხარჯები, სამხრეთ კალიფორნიასთან შედარებით, გაცილებით დაბალია, რის გამოც მოსახლეობის რაოდენობა 90-იან წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ასევე საშუალო ეროვნულ მაჩვენებელზე 5.6%-ით დაბალია უმუშევრობის დონე. მსხვილი ეკონომიკა ქალაქში კვლავ მრავალდარგოვანი რჩება, რაც რეგიონის დასაქმების მრავალფეროვან პროფილზე მიუთითებს. ცვლილებების მიუხედავად, მოსახლეობა კვლავ საშუალო ფენად არის მიჩნეული. ქალაქი გაშლილ დაბლობზე მდებარეობს და მისი გეოგრაფიული გაფართოებისათვის არავითარი ბუნებრივი ხელშემშლელი ფაქტორი არ არსებობს. დემოგრაფიული თვალსაზრისით ქალაქის საზოგადოება მრავალფეროვანია. მის ფსიქოგრაფიულ პროფილში შეინიშნება როგორც საშუალო ფენის ოფისში მომსახურე წევრები, ისე საშუალო კლასის მუშათა ოჯახები, ფერმერთა და რანჩოს მფლობელთა რამდენიმე ოჯახი; აგრეთვე ყოფილ აღმასრულებელ მოხელეთა ოჯახები, რომელთაც პატარა ქალაქის ცხოვრება იზიდავთ. პოლიტიკურად ქალაქი ლიბერალურია და მხარს უჭერს იმიგრაციის უფლებებსა და გარემოს დაცვის საკითხებს. აქ უყვართ ღონისძიებები ღია ცის ქვეშ. იმის მიუხედავად, რომ არევილი არცთუ პატარა ქალაქია, მისი ნებისმიერი უბანი ცენტრთან საკმაოდ ახლოსაა და თითქმის თანაბრად არის დაშორებული. ამიტომ მოსახლეობა კერძო ტრანსპორტით ნაკლებად სარგებლობს, უფრო მეტად – ველოსიპედსა და საზოგადოებრივ ტრანსპორტს ირჩევს.

მოკლე ინფორმაცია თემის შესახებ

	მილთაუნი	არევილი
ბაზრის მოცულობა		
რადიობაზრის მოცულობა	193	175
ტელებაზრის მოცულობა	91	87
მოსახლეობა		
მთლიანი მოსახლეობა	174.400	396.487
მთლიანად შინამეურნეობა	72.500	94.700
შინამეურნეობა შემოსავლის ჭრილში		
\$19.999 - ქვემოთ	8.2	15.4
\$20.000 - 39.000	11.1	20.9
\$40.000 - 74.999	22.6	28.6
\$75.000 - 99.999	14.8	13.9
\$100.000 +	43.3	21.2
საშუალო შემოსავალი	\$87.059	\$55.253
უმუშევრობის დონე	7.2%	4.2%
ეთნიკური მოსახლეობა	%	%
თეთრკანიანი	92.5	75.4
აფრო-ამერიკული	2.4	8.3
ჰისპანიკური	4.5	11.1
აზიური	0.6	5.2
განათლება	%	%
კლასი 0 - 11	15.1	11.9
ზედა კლასები	26.7	28.7
კოლეჯი 1 - 3 წელი	23.3	31.8
კოლეჯი 4+ წელი	34.9	27.6
დასაქმება	%	%
მმართველობითი	35.5	20.5
ტექნიკური	33.5	25.7
მომსახურების სფერო	9.4	15.5
ფერმის მუშა	1.2	9.0
ზუსტი ხელსაწყ. წარმოება	10.6	11.3
ოპერატორი	9.8	18.0
ტრანსპორტით სარგებლობა	%	%
საზოგადოებრივი	12.4	0.8
საკუთარი მანქანა	75.9	70.3
სამსახურებრივი ტრანსპორტი	6.4	12.6
სხვა	5.3	16.3
მგზავრობის საშ. დრო (წთ)	60	15

**მოკლე ინფორმაცია თემის შესახებ
გაგრძელება**

	მიდთაუნი	არევილი
საცალო ვაჭრობა	\$ (000)	\$(000)
მთლიანად საცალო ვაჭრობა	3,373.986	3,446.047
ერთ შინამეურნეობაზე საცალო ხარჯი	57.687	33.789
ბაკალეა, სურსათი და სასმელი	878.118	881.351
რესტორანი - ბარი	320.581	324.586
ზოგადად საცალო და ტანსაცმელი	800.037	810.222
მანქანა, სათადარიგო ნაწილები	783.146	798.543
სამშენებლო მასალები	319.548	323.456
ჯანმრთელობა / პირად. ჰიგ.	153.247	150.671
ავეჯი, მონყობილობა, ელექტრონიკა	119.309	123.428

რადიოს მოსმენის ხანგრძლივობა (ორშ.-კვირა 18:00 – 00.00)

პირი 12+ წთ	17:30	18:30
მამაკაცი 18 – 34	16:30	19:30
მამაკაცი 25 – 54	18:45	21:30
მამაკაცი 35 - 64	20:15	21:15
ქალი 18 – 34	18:30	17:15
ქალი 25 – 54	19:00	18:00
ქალი 35 – 64	17:45	17:00

მიდთაუნის საკაბელო სისტემა

მფლობელი: National MSO Cable *

მომსახურების არხის გამტარუნარიანობა: 80 არხი

არსებული არხების რაოდენობა: 5

ადგილობრივი მაუნყებლობის ერთი არხი

ტექნოლოგია: ციფრული

ოჯახების რაოდენობა: 69 897

ხელმომწერთა რაოდენობა: 35 400

მიდთაუნის ბეჭდური მედია

ადგილობრივი, ყოველდღიური: Midtown Daily Register. ვრცელდება დილაობით, ორშაბათიდან კვირის ჩათვლით. ტირაჟი 59,658.

მფლობელი: Major Group Newspapers. *

Midtown City Life. ყოველთვიური ჟურნალი ქალაქის ცხოვრების სტილის შესახებ.

ტირაჟი 5,000

მფლობელი: Major Group Newspapers.*

ქალაქის ორი ყოველდღიური გაზეთი მეტროპოლიტური არეალისათვის, რომლებიც ასევე მიდთაუნში ვრცელდება.

არევილის საკაბელო სისტემა

მფლობელი: National MSO Cable *

მომსახურების არხის გამტარუნარიანობა: 100 არხი

არსებული არხების რაოდენობა: 2

• აღნიშნავს ნამყვან მედიაჯგუფს, რომელსაც ქვეყნის მასშტაბით 150 რადიოსადგურზე მეტი აქვს; ტელევიზიას ქვეყნის მასშტაბით, რომელსაც მაყურებელთა 15% ან მეტი ჰყავს; ქვეყნის მასშტაბით 10% ან მეტი ადგილობრივი საკაბელო სისტემები აქვს; ქვეყნის მასშტაბით 15+ ყოველდღიური გაზეთი აქვს.

მიდეთაუნის რადიოსადგურები

რანგი	კოდი	Dial Position	ფორმატი	ნილი	მფლობელი	მეტროპოლის შიგნით/გარეთ	ვატი	ანტი-ის სიმაღ. (მ)
1	WVAD-FM	98.3	Hot Adult Contemporary	14.3	Jayson Media	შიგ	1,300	140
2	WGRR-FM	99.9	Adult Contemporary	8.0	Big Group	გარეთ	27,500	204
3	WSSS-PH	95.1	Album-Oriented Rock	7.9	Toms Radio	შიგ	29,500	194
4	WDGF-FM	101.1	Oldies	4.2	Smith Radio *	გარეთ	6,800	404
5	WRUF-AM	660	All Sports	3.9	CPU Radio	შიგ	50,000	
6	WBAT-FM	100.5	Oldies	3.5	Big Group *	შიგ	900	186
7	WWAR-FM	92.5	Country	3.4	Smith Radio	გარეთ	17,000	268
8	WNBB-AM	770	News Talk Information	2.5	CPU Radio	შიგ	50,000	
9	WATH-FM	104.7	Pop Contemporary Hit	1.9	State Commun.	გარეთ	7,400	381
10	WCOL-FM	102.9	Oldies	1.9	Smith Radio *	შიგ	19,500	247
11	WMLC-AM	940	Nostalgia	1.8	Jayson Media	შიგ	680	
12	WSAC-FM	105.5	Pop Contemporary Hit	1.7	Seascape Media	შიგ	16,500	173
13	WSEA-FM	101.3	Country	1.2	Seascape Media	გარეთ	10,000	326
14	WQYQ-FM	93.7	Phytrmic Oldies	1.0	CRC Radio	გარეთ	21,000	238
15	WZRT-FM	97.3	Pop Contemporary Hit	1.0	State Commun.	შიგ	6,000	473
16	WSTS-FM	100.7	Urban	0.8	CPU Radio	გარეთ	50,000	152

* აღნიშნავს წამყვან მედიაკავშირს, რომელიც ქვეყნის მასშტაბით ფლობს 150 რადიოსადგურს; ტელევიზიას ქვეყნის მასშტაბით, რომელსაც მყურებელთა 15% ან მეტი უყურებს; ქვეყნის მასშტაბით 10% ან მეტი ადგილობრივი საკაბელო სისტემები აქვს; ფლობს ქვეყნის მასშტაბით 15+ ყოველდღიურ გაზეთს.

მიდთაუნის ტელევიზია

რანგი (სალამოს ახალი ამბები)	კოდი	არხი	ქსელი	მფლობელი
1	WCTV-TV	2	NBC	Ligon Communications *
2	WRDV-TV	11	CBS	Parker Televisison *
3	WQQT-TV	6	Fox	Byers media
4	WNBB-TV	4	ABC	CLaude Communications
7	WPBS-TV	7	PI3S	Midtown Unified School District

* აღნიშნავს ნამყვან მედიაჯგუფს, რომელიც ფლობს ქვეყნის მასშტაბით 150 რადიოსადგურზე მეტს; ტელევიზიას ქვეყნის მასშტაბით, რომელსაც მასშტაბით 15% ან მეტი უყურებს; ქვეყნის მასშტაბით 10% ან მეტი ადგილობრივი საკაბელო სისტემები აქვს; ფლობს ქვეყნის მასშტაბით 15+ ყოველდღიურ გაზეთს.

ადგილობრივი პროგრამების მაუნყებლობის სამი არხი

ტექნოლოგია: ციფრული

ოჯახების რაოდენობა: 83 450

ხელმომწერთა რაოდენობა: 58 415

არევილის გაზეთები

Areaville News Herald გამოდის დღით, ორშაბათიდან კვირის ჩათვლით.

ტირაჟი 73 589. მფლობელი: Terrell Family Media.

**სიტუაციური სავარჯიშო 8.2.
CPU Radio Group-ის ბაზრის ანალიზი**

პოტენციური რადიოს ფორმატის შერჩევა

მიდთაუნის CPU Radio Group-მა დაიქირავა RCR Media Consulting-ი მიდთაუნში ყველაზე დაბალი რეიტინგის მქონე რადიოს WSTS-FM-ის მუშაობის შესასწავლად. ისარგებლეთ სავარჯიშოში 8.1. მოცემული ინფორმაციით, აგრეთვე თქვენ მიერ ჩატარებული რადიოს საქმიანობის ამჟამინდელი კვლევის შედეგებით. გაანალიზეთ ვადაცემების მოსმენისა და საბაზრო ვითარების ძირითადი ტენდენციები მიდთაუნის WSTS-FM-თვის რამდენიმე პოტენციური ფორმატით.

დავალება

CPU-ს აღმასრულებელ მუშაკებს ურჩიეთ, პროგრამის რა ვარიანტებია WSTS-FM-თვის მისაღები. ამისათვის პასუხი უნდა გასცეთ შემდეგ შეკითხვებს:

1. რომელი სამი ვარიანტი შეიძლება მიეწონოს CPU Inc.-ის მენეჯერებს, როგორც სავარაუდო ფორმატი WSTS-FM-თვის?
2. დეტალურად განიხილეთ თითოეული ვარიანტის როგორც ძლიერი, ისე სუსტი მხარე მიდთაუნის მედიაბაზრის გათვალისწინებით.
3. რა ტენდენციები ახასიათებს თქვენ მიერ შემოთავაზებული ფორმატების სამ ვარიანტს ქვეყნის მასშტაბით, რომელსაც WSTS-FM-ს სთავაზობთ? რა გავლენა შეიძლება იქონიოს ამ ტენდენციებმა თქვენს რეკომენდაციებზე?
4. სამიდან რომელს უფრო მეტად უჭერთ მხარს და რატომ? მზად იყავით თქვენი პოზიციის დასაცავად.

პრევილის რადიოსადგურები

რანგი	კოდი	Dial Position	ფორმატი	ხელი	მფლობელი	მეტროპოლის შიგნით/გარეთ	ვატი	ანტი-ის სიმაღ. (მ)
1	KKID-AM	1240	Hot Adult Contemporary	10.0	Big Group *	შპს	1,000	
2	KHRH-FM	96.9	Country	8.3	Smith Radio *	შპს	100,000	177
3	KSPK-FM	102.7	Pop Contemporary Hit	7.6	Big Group *	შპს	100,000	131
4	KSWT-AM	106.3	Album-Oriented Rock	6.7	R Squared	შპს	3,000	65
5	KCOW-FM	1400	News Talk Information	5.6	Big Group *	შპს	670	
6	KKRN-FM	105.3	Oldies	5.0	Big Group *	შპს	3,000	100
7	KJNK-FM	107.3	Hot Adult Contemporary	4.9	Smith Radio *	შპს	100,000	168
8	KCRP-FM	98.1	Country	4.3	R Squared *	შპს	100,000	299
9	KQTE-FM	104.1	Pop Contemporary Hit	4.2	Areaville Radio Inc.	შპს	31,000	187
10	KNEE-FM	97.7	Rhythmic contemporary Hit	3.6	Big Group *	გარეთ	100,000	297
11	KRNN-FM	95.1	Classic Rock	3.3	Johnson Radio	შპს	50,000	
12	RNEE-FM	96.1	Adult Contemporary	1.8	Areaville Radio	შპს	100,000	87
12	KRNN-FM	1480	All Sports	1.8	Smith Radio *	შპს	1,000	430
13	KMRV-AM	590	Album-Oriented Rock	1.6	Wyatt Radio	შპს	5,000	
14	KWRM-FMN	98.5	Urban	1.0	Areaville Radio	შპს	100,000	358

* აღნიშნავს ნამყვან მედია ჯგუფს, რომელიც ქვეყნის მასშტაბით ფლობს 150 რადიოსადგურს; ტელევიზიას ქვეყნის მასშტაბით, რომელსაც მყურებელთა 15% ან მეტი უყურებს; ქვეყნის მასშტაბით 10% ან მეტი ადგილობრივი საკაბელო სისტემები აქვს; ფლობს ქვეყნის მასშტაბით 15+ ყოველდღიურ გაზეთს.

*აღნიშნავს ნამყვან მედიაჯგუფს, რომელიც ქვეყნის მასშტაბით ფლობს 150 რადიოსადგურზე მეტს; ტელევიზიას ქვეყნის მასშტაბით, რომელსაც მაცურებელთა 15% ან მეტი უყურებს; ქვეყნის მასშტაბით 10% ან მეტი ადგილობრივი საკაბელო სისტემები აქვს; ფლობს ქვეყნის მასშტაბით 15+ ყოველდღიურ გაზეთს.

არაქვილის ტელევიზია

რანგი (სალამოს ახალი ამბები)	კოდი	არხი	ქსელი	მფლობელი
1	KSTC-TV	2	CBS	Big Group Television *
2	KDCR-TV	11	ABC	Terrell Family Media
3	KRVW-TV	6	NBC	RMR Television *
4	KRSS-TV	4	Fox	Pictures
5	KUCT-TV	9	WB	Communications Jones *
6	KRCR-TV	13	UPN	Communications Jones *
7	KPBS-TV	8	PBS	Communications University of Areaville *

*აღნიშნავს ნამყვან მედიაჯგუფს, რომელიც ფლობს ქვეყნის მასშტაბით 150 რადიოსადგურზე მეტს; ტელევიზიას ქვეყნის მასშტაბით, რომელსაც მაცურებელთა 15% ან მეტი უყურებს; ქვეყნის მასშტაბით 15% ან მეტი ადგილობრივი საკაბელო სისტემები აქვს; ფლობს ქვეყნის მასშტაბით 15+ ყოველდღიურ გაზეთს.

სიტუაციური სავარჯიშო 8.3
ბაზრის ანალიზის ჩატარების ვარიანტები

ვარიანტი ა. შეარჩიეთ ადგილობრივი გაზეთი, ყურნალი, რადიოსადგური, საკაბელო სისტემის ადგილობრივი ოპერატორი, ტელეარხი ან ინტერნეტ-კომპანია. ჩაატარეთ ბაზარზე მათი მდგომარეობის ანალიზი. შეადგინეთ ანგარიში პოტენციური ინვესტორისათვის, თან დაურთეთ თქვენ მიერ შერჩეული მედიაკომპანიისა და ბაზრის დეტალური ანალიზი. განიხილეთ ის საკითხები, რომელთა შესახებ წიგნის ამ თავში იყო საუბარი. მოამზადეთ რეკომენდაცია, რომელიც კონკრეტული მედიის შესყიდვის ან არშესყიდვის რჩევას იძლევა თქვენს მიერ ჩატარებული ბაზრის ანალიზის საფუძველზე და შეეცადეთ, დაიცვათ თქვენი რეკომენდაცია.

ვარიანტი ბ. ჩაატარეთ შერჩეული თემისა და იმ მედიის მარკეტინგი, რომელიც ამ თემს ემსახურება. შეეცადეთ, ბაზარზე თავისუფალი ნიში მოიძიოთ. ბაზრის ანალიზი ბიზნესგეგმის მსგავსად შეადგინეთ, რომელშიც მოცემული იქნება მედიის განვითარების შესაძლებლობები. დეტალურად გააანალიზეთ ყველა მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

ვარიანტი გ. შეიძინეთ ფართო მასშტაბის პროექტი, რომლის განხორციელებაც გსურთ. ეს შეიძლება, იყოს გრძელვადიანი საგამოძიებო მასალა, ფილმის იდეა, ტელესერიალი ან სხვა. ჩაატარეთ დეტალური ანალიზი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით. შემდეგ განახორციელეთ ორიდან ერთ-ერთი ლონისძიება:

1. ბაზრის ანალიზი გამოიყენეთ იმ მედიაკომპანიის მოსაძიებლად, რომელიც, სავარაუდოდ, თქვენს პროექტს დაუჭერს მხარს. კომპანიას დეტალურად

აღუნერეთ თქვენი პროექტისათვის არსებითი ბაზრის უმთავრესი ფაქტორები, რატომ შეიძლება თქვენი პროექტი საინტერესო იყოს ამ კომპანიისათვის. ისარგებლეთ თქვენი ანალიზის მასალებით;

2. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ რეალურად არსებული მედიაკომპანიის თანამშრომელი ხართ, მაგალითად, ადგილობრივი გაზეთის ან სატელევიზიო არხის, რომელიც, შეიძლება, თქვენი პროექტით დაინტერესდეს. მარკეტინგის პროცესის საშუალებით განსაზღვრეთ კომპანიის ბაზარი. შეიმუშავეთ ეფექტური პოზიცია თქვენს ზემდგომ თანამდებობის პირთან მიმართებაში, რათა მისგან თქვენი იდეის მხარდაჭერა მოიპოვოთ. დაეყრდენით თქვენი პროექტისა და კომპანიისათვის ჩატარებულ ბაზრის ანალიზს. განუმარტეთ თქვენს უფროსს, როგორ გაუმჯობესდება კომპანიის მდგომარეობა ბაზარზე, თუ თქვენი იდეის განხორციელების შესაძლებლობა მოგეცემათ. კვლევის დროს შეგიძლიათ, შემდეგი ლიტერატურით ისარგებლოთ: ბეკონის მედიაცნობარები, ბლემარის ტელევიზია და საკაბელო ქსელის სახელმძღვანელო, მაუნყებლობისა და საკაბელო სისტემების ყოველწლიური კრებული, თემისა და ადგილობრივი სავაჭრო პალატის ვებგვერდი.

ასევე გამოგადგებათ ახალი ნიგნები, სავაჭრო თემატიკის გამოცემები და საყურნალე სტატიები მედიაინდუსტრიის თქვენთვის საინტერესო სექტორის შესახებ. მოიძიეთ აგრეთვე რედაქტორთა და გამომცემელთა ყოველწლიური კრებული, განხორციელებული ინვესტიციები რადიოსა და ტელევიზიაში, მაუნყებელთა ნაციონალური ასოციაციის ვებგვერდი, ტელემაუნყებელთა ეროვნული ასოციაციის ფინანსური ანგარიში, სტანდარტული განაკვეთები და მონაცემები, შეერთებული შტატების მოკლე სტატისტიკური მიმოხილვა (არსებობს მისი როგორც ბეჭდური, ისე ელექტრონული ვერსია), ვერონისისა და სუპლერის საკომუნიკაციო ინდუსტრიის პროგნოზი.

არსებობს კიდევ ბევრი რესურსი, ცნობარი, ფაქტობრივ მონაცემთა კრებულები და საინფორმაციო წყაროები, რომლებიც მდიდარ მასალას მოგანვდით ბაზრის ანალიზის ჩასატარებლად. დახმარებისათვის შეგიძლიათ, თქვენს ბიბლიოთეკარსაც მიმართოთ.

თავი

9

მარკეტინგი და კვლევა

მეცხრე თავში მკითხველი მარკეტინგსა და კვლევასთან დაკავშირებულ საკითხებს სხვადასხვა პერსპექტივიდან გაეცნობა. აღსანიშნავია, რომ მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მიღებისას, მედიაორგანიზაციები ერთი და იმავე საკვლევ კითხვებით, მეთოდებითა და ინფორმაციის მოძიების ხერხებით სარგებლობენ. ამ თავში გავეცნობით ბაზრის კვლევასთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებსა და კვლევის მეთოდების იმ უმთავრეს ტიპებს, რომელთაც მედიაორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ. აქვე იხილავთ ინფორმაციას მასმედიისა და ინტერნეტის კვლევის რესურსების ძირითადი მომწოდებლების შესახებ.

მზარდი კონკურენციის გამო მედიაინდუსტრიაში მარკეტინგული და კვლევითი საქმიანობა მედიამენეჯმენტისათვის არსებით მნიშვნელობას იძენს. მარკეტინგული საქმიანობა უშუალოდ უკავშირდება იმ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც კომპანია ოთხი ფაქტორის შესახებ იღებს. ეს ფაქტორებია: პროდუქტი, ფასნარმოება, განთავსება (დისტრიბუცია) და ნარმოჩენა. ამ გადაწყვეტილებების მისაღებად მედიამენეჯერებმა პასუხი უნდა გასცენ მომხმარებლებთან დაკავშირებულ მრავალ შეკითხვას. მედიამენეჯერებს კლიენტთა ორ კატეგორიასთან აქვთ ურთიერთობა: პროდუქციის მომხმარებლებთან (მკითხველები, მაყურებლები ან მსმენელები) და რეკლამის მიმწოდებლებთან. რათა მედიამენეჯერებმა სივრცე და დრო რეკლამის მიმწოდებლებს მომგებიანად მიჰყიდონ, საჭიროა მომხმარებელთა ინტერესების შესწავლა.

მარკეტინგი და რეკლამა დღევანდელ მედიაგარემოში

მარკეტინგი „არის კონცეფციის დაგეგმვისა და აღსრულების პროცესი, რომელიც ფასნარმოქმნის, რეკლამირებისა და გაყიდვის საშუალებით უზრუნველყოფს იდეების, საქონლისა და მომსახურების გავრცელებას ისეთი გაცვლითი ოპერაციების შესასრულებლად, რომლებიც დააკმაყოფილებს

როგორც ცალკეულ პიროვნებათა, ისე ორგანიზაციათა მოთხოვნილებებს“ (AMA Board - ამერიკული მარკეტინგული ასოციაციის საბჭო, 1985 წ. გვ. 1). მარკეტინგის სპეციალისტები, მომხმარებლებისა და მათი თითოეული მიზნობრივი სეგმენტის მიზიდვის, აგრეთვე მათი სურვილების დაკმაყოფილების მიზნით ცდილობენ ყველა საკვლევ მიმართულებით ფაქტორი სწორად შეაჯერონ და შესაბამისი აქცენტიც დასვან. მარკეტინგის სწორედ ამ ფაქტორებზე დაყრდნობით მიღებული გადაწყვეტილებები ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს შეტყობინების შინაარსისა და მასმედიაში რეკლამის განთავსების ადგილის განსაზღვრისას. მარკეტინგულ ფაქტორებს შორის განსაკუთრებული ადგილი უკავია რეკლამას, რომლის მიზანია, მოსახლეობის სასურველ მიზნობრივ სეგმენტს სავაჭრო ნიშნის, პროდუქციის, მომსახურების ან მედიაგამოცემის ღირებულება შეატყობინოს.

მოთხოვნა/მიწოდებასთან დაკავშირებული საქმიანობის სწორად დასაგეგმად რეკლამის ძირითადი მიმწოდებლები იყენებენ სავაჭრო მარკის ინტეგრირებული წარმოჩინების მეთოდებს და/ან ინტეგრირებულ მარკეტინგულ კომუნიკაციებს.

სავაჭრო მარკის ინტეგრირებული წარმოჩინება გულისხმობს „მოთხოვნა/მიწოდებასთან დაკავშირებული საქმიანობისათვის საჭირო სხვადასხვა ინსტრუმენტის შეთანხმებულ გამოყენებას, რომლის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია რეკლამა. იგი ემსახურება მარკის ცნობადობის, თვითმყოფადობისა და უპირატესობის შექმნასა და შენარჩუნებას. სავაჭრო მარკის ინტეგრირებული წარმოჩინება ითვალისწინებს მარკეტინგის სპეციალისტების მიერ სხვადასხვა კონკურსის მოწყობას, ვებგვერდების შექმნას, ღონისძიებათა სპონსორობას, გამოფენა-გაყიდვების ორგანიზებასა და, რა თქმა უნდა, რეკლამირებას (ო'გინი, ალენი და სემენიკი, 2003 წ., გვ. 13).

ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები კი „მოთხოვნა/მიწოდებასთან დაკავშირებული საქმიანობისათვის საჭირო სხვადასხვა ინსტრუმენტის ერთობლივი გამოყენების პროცესია, რომელიც ემსახურება სინერგეტიკული კომუნიკაციური ეფექტის მიღებას“ (ო'გინი, ალენი და სემენიკი, 2003 წ., გვ. 37).

საკაბელო ტელევიზიის, პირდაპირი სატელევიზიო არხებისა და ინტერნეტის განვითარებამ მასმედიის აუდიტორიის დანაწევრება გამოიწვია. თუ ათი წლის წინათ ოთხი მთავარი სატელევიზიო ქსელის მყოფრებელთა წილი, რომელიც ტელევიზორს საუკეთესო დროს (ანუ აღმოსავლეთის დროით საღამოს 8-დან 11 საათამდე) უყურებდა, მთელი მოსახლეობის 72%-ს შეადგენდა, 2002 წელს იგი 46%-მდე დაეცა (გრინი, 2002 წ.). ინტეგრირებული სამარკო წარმოჩინებისა და ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების მნიშვნელობის გაზრდა გამოიწვია იმ გარემოებამ, რომ ახლა რეკლამის მიმწოდებლებს უწევთ მსგავსი მახასიათებლების მქონე პატარა, უფრო კონკრეტული სეგმენტის განსაზღვრა და მისი მიზიდვა. აუდიტორიის ასეთი დანაწევრების შედეგად რეკლამის მიმწოდებლებს მისი განთავსებისთვის კვლავ ფართო არჩევანი აქვთ, რომელთა შორის არის ტრადიციული, არატრადიციული და სპეციალიზებული მედია.

ტრადიციული მასმედია, როგორცაა: რადიო, ტელევიზია, გაზეთები და უურნალები, უფრო ფართო აუდიტორიას მოიცავს (მაგ., ასეთია საუკეთესო

ტელედროს გასული პოპულარული გადაცემა ან სუპერთასის მსგავსი მნიშვნელოვანი სპორტული ღონისძიებები). გარდა ამისა, იგი საგანგებოდ შექმნილი სარედაქციო გვერდებით დაინტერესებულ სპეციალურ აუდიტორიასაც ემსახურება (მაგ., ყოველდღიური გაზეთის სპორტული გვერდი სპორტის გულშემატიკოვებისათვის). არატრადიციულ მედიაში შედის ინტერნეტი, ტელეეკრანები აეროპორტის მოსაცდელ დარბაზებში, პლაკატები საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებსა და მოძრავ სავაჭრო ურიკებზე ან სართულებზე სარეკლამო განცხადებების განთავსება. სპეციალიზებული მედიის ხერხებია საკუთარი პროდუქციის ნიმუშების პოტენციური დამკვეთებისათვის დაგზავნა, სარეკლამო დაფები, მეტროებში ან ავტობუსებზე გაკრული პლაკატები და გაზეთებში უფასო განცხადებების კუპონები. სპეციალიზებული, ანუ მიზნობრივი, მედია განსაკუთრებული ინტერესების მქონე საზოგადოებას (როგორცაა, პროფესიონალები, მაგალითად, ექიმები და ადვოკატები) ტრადიციული მედიისა და ფილმების, სავაჭრო ჩვენებების, გამოფენების, ვიდეოკასეტებისა და კომპაქტდისკების გამოყენებით იზიდავს. მედიამენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ რეკლამის მიმწოდებლების წინაშე ამჟამად ფართო არჩევანია და ისინი, საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე, კონკურენციაში ჩაბმული ყველა მედიაარხის შესაძლებლობას ითვალისწინებენ (ო'გინი, ალენი და სემინიკი, 2003 წ.; სისორსი და ბარონი, 2002 წ.).

პროდუქციის პოზიციონირება გულისხმობს მენეჯერის მიერ სავაჭრო ნიშნის იმგვარად დამუშავებას, რომ მან მიზნობრივი მომხმარებლის მეხსიერებაში სხვა ნიშნებთან შედარებით განსაკუთრებული და ღირებული ადგილი დაიკავოს (ო'გინი, ალენი და სემინიკი, 2003 წ., გვ. 212). რეკლამის პოზიციონირება ქმნის ალქმით სიერცეს, ანუ ამ დროს სავაჭრო ნიშნის (ან გაზეთის, ტელე-რადიოსადგურის, ვებგვერდის) წარმოჩენა სხვადასხვა, კერძოდ, ხარისხობრივ ან სოციალური ღირებულების განზომილებაში ხდება. მაგ: *The New York Times* წარმოაჩენს საკუთარ თავს, როგორც მაღალი ხარისხის, სიღრმისეულ, ინფორმაციულად მდიდარ გაზეთს განათლებული, გამოცდილი და შეძლებული მკითხველისთვის. რეკლამის მიმწოდებლები საზოგადოებას თავიანთ პროდუქციას ან მის სავაჭრო ნიშანს მედიის მეშვეობით ან სხვა ისეთი საშუალებების გამოყენებით წარუდგენენ, როგორცაა, რეკლამა, სავაჭრო მარკის ინტეგრირებული წარმოჩინება და/ან ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები, რათა მიზნობრივ მომხმარებელთა ცნობიერებაში პროდუქციის სასურველი იმიჯი ჩამოაყალიბონ.

ისევე, როგორც მწარმოებელთა მიერ შექმნილი პროდუქტი მომხმარებელთა მიზნობრივ სეგმენტზეა გათვლილი, მედიაბაზრის მიერ წარმოდგენილი რეკლამის შინაარსიც სპეციალურად განსაზღვრული მიზნობრივი აუდიტორიის მისაზიდად იქმნება. ხშირად მედიაპროდუქტი იმ აუდიტორიისთვის ინარმოება, რომელიც რეკლამის მიმწოდებელთა დაინტერესებას ინვესტ (მაგ: სატელევიზიო პროგრამა „მეგობრები“ ახალგაზრდა მაყურებელზეა ორიენტირებული). ამ შემთხვევაში რეკლამის მიმწოდებელი და მედიამენეჯერები ერთსა და იმავე აუდიტორიაზე არიან ორიენტირებული. ამგვარად, იზიდავს რა რეკლამის მიმწოდებლისათვის საჭირო აუდიტორიას, მედიამენეჯერი რეკლამის მიმწოდებელსა და მის აუდიტორიას საკუთარ მიზნობრივ აუდიტორიად აქცევს.

ან, პირიქით, მედიამენეჯერი ჯერ ცდილობს, აუდიტორია მოხიბლოს საინტერესო სარედაქციო სტატიის შინაარსით, ხოლო შემდეგ იპოვოს ამ აუდიტორიით დაინტერესებული რეკლამის მიმწოდებელი.

უკანასკნელი ორმოცდაათი წლის განმავლობაში მარკეტინგის განვითარებამ, სავაჭრო ნიშნის ინტეგრირებულმა წარმოჩინებამ, ინტეგრირებულმა მარკეტინგულმა კომუნიკაციებმა და რეკლამის პოზიციონირებამ განაპირობა ახალი ორგანიზაციული ფუნქციის, მარკეტინგული კვლევის საჭიროება. მარკეტინგული კვლევა მედიამენეჯერებს თავიანთი აუდიტორიის მოთხოვნილებებისა და სურვილების გაცნობიერებისა და მათი დაკმაყოფილების საუკეთესო გზების განსაზღვრის საშუალებას აძლევს. ამ თავში განხილულია მარკეტინგული კვლევის პროცესი, ანუ როგორ უნდა დაიგეგმოს და წარიმართოს გამოკვლევა. ასევე მითითებულია მედიის კვლევით დაკავებული მთავარი კომპანიები.

მარკეტინგული კვლევის პროცესი

მოპოვებული ინფორმაციის ხარისხის უზრუნველსაყოფად კვლევა სისტემატურად და ობიექტურად უნდა ჩატარდეს. არც ერთი მენეჯერი არ დახარჯავს ათობით და ასობით ათას დოლარს ინფორმაციის მოპოვებაში, თუ ეს ინფორმაცია ზუსტად არ ასახავს რეალობას. ამიტომ ბაზრის შესასწავლად გამოიყენება სისტემატიზებული მიდგომა, რაც კვლევის საგანგებო დაგეგმვასა და ორგანიზებას საჭიროებს. ამისათვის კი აუცილებელია, რომ ყველა დეტალი ინფორმაციის შეგროვებამდე განისაზღვროს. *ობიექტური* კვლევა დაზღვეულია ყოველგვარი მიკერძობისაგან. თუმცა კვლევაში მიკერძობა სხვადასხვა ფორმით მაინც ვლინდება. მიკერძობების მიზეზი ყველაზე ხშირად კვლევის შედეგების მიმართ მკვლევარის პირადი დაინტერესება ან მოლოდინია.

მარკეტინგული კვლევის საფეხურები

მარკეტინგული კვლევის პროცესი არაფრით განსხვავდება სხვა სფეროში ჩატარებული კვლევის პროცესისაგან. იგი შედგება რვა საფეხურისაგან:

საკვლევი საკითხი

ამ ეტაპს სხვანაირად კვლევის მიზნების განსაზღვრის ეტაპს უწოდებენ. საკვლევ საკითხში შეიძლება, კონკრეტული პრობლემა აისახოს, მაგალითად: რატომ იძენს მომხმარებელი ერთ პროდუქტს და არა მეორეს? ან რომელი გაზეთის დიზაინს ანიჭებს ის უპირატესობას? მკვლევართა ნაწილს ურჩევნია, მიზანი დასახოს, ვიდრე შეკითხვა დასვას. მაგალითად, თუ ზემოხსენებულ მეორე შეკითხვას მიზნად ჩამოვაყალიბებთ, იგი ასეთი იქნება: განსაზღვრეთ გაზეთის როგორ დიზაინს ანიჭებენ უპირატესობას მკითხველები.

მეორადი კვლევის მიმოხილვა

კვლევის დაწყებამდე მკვლევარი, უნინარეს ყოვლისა, საკითხთან დაკავშირებულ, მის ხელთ არსებულ ინფორმაციას ეცნობა. ხშირად ნაჯერი, საკმარისი ინფორმაცია ზოგავს როგორც დროს, ისე ახალი კვლევის ჩასატარებლად საჭირო სახსრებს. მეორადი კვლევით, რომელზეც დაწერილებით ქვემოთ ვისაუბრებთ, მედიამენეჯერები ხშირად სარგებლობენ.

პირველადი კვლევის პროექტი

კვლევის ჩასატარებლად მკვლევარი შეიმუშავებს საკვლევ გეგმას ან პროექტს. როგორ ჩატარდება გამოკვლევა: ხარისხობრივი ანალიზის მეთოდით, როდესაც მონაცემები ინტუიციურად გროვდება, თუ რაოდენობრივი ანალიზის მეთოდით, რომლის დროსაც გაზომვის სპეციფიკური ტექნიკა გამოიყენება, როგორც ეს ანგარიშებში არის ხოლმე? რა სახის კვლევას მიენიჭოს უპირატესობა – რაოდენობრივს თუ თვისობრივს? რატომ? პასუხი საკვლევით პროექტის ამ კითხვებზე კვლევის საკითხიდან გამომდინარეობს.

ინფორმაციის შეგროვების პროცედურა

ამ ეტაპზე დგინდება, რა სახის კონკრეტული ინფორმაციაა საჭირო დასმულ შეკითხვებზე პასუხის გასაცემად და მუშავდება შესაბამისი გეგმა სათანადო მონაცემების მოსაძიებლად.

შერჩევითი გამოკვლევის გეგმა

ფინანსური და დროითი შეზღუდვების გამო, მკვლევარი შეისწავლის მისთვის საინტერესო მოსახლეობის მხოლოდ ერთ ქვესისტემას. მას *საცდელი ჯგუფი* ეწოდება და იგი ჩვენთვის საინტერესო მოსახლეობას უნდა წარმოადგენდეს. ამის შემდეგ დგინდება საცდელი ჯგუფის საზღვრები.

ინფორმაციის შეგროვება

ამ ეტაპზე გროვდება საჭირო ინფორმაცია. კვლევის ეს საფეხური ყველაზე დიდ დროს მოითხოვს და ყველაზე ხარჯტევადია.

ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი

ინფორმაციის ანალიზს, ჩვეულებრივ, წინ უსწრებს მისი რედაქტირება და გადამონმება. გადამონმებისას დგინდება, რამდენად სრულად არის წარმოდგენილი ინფორმაცია და რამდენად დაზღვეულია იგი მიკერძოებისაგან. ამის შემდეგ ხდება მონაცემთა ინტერპრეტაცია, ანუ ანალიზი, და მისი კომპიუტერულ პროგრამაში შეყვანა.

ანგარიშის შედგენა

საბოლოო საფეხური ანგარიშის შედგენაა. მასში კვლევა, მიღებული შედეგები და საკვლევ შეკითხვებზე გაცემული პასუხები დეტალურად და ნათლად არის ასახული.

კვლევის სახეები და საკვლევი საკითხები

რათა მედიამენეჯერებმა გამოკვლევა ობიექტურად და სისტემატიზებულად ჩაატარონ ან დაადგინონ, საჭიროა თუ არა გამოკვლევისათვის სპეციალური ფორმის მომსახურება, მათ, უნინარეს ყოვლისა, კარგად უნდა ჰქონდეთ გაცნობიერებული ძირითადი საკვლევი კონცეფცია, მასმედიის კვლევის საგანი – გარკვეული საკვლევი ერთეულები – ცვლადები ან ფაქტორები. ასეთად წარმოგვიდგება ისეთი მოვლენა ან შემთხვევა, რომელიც შეიძლება გაეზომოთ ან რომელზეც შეიძლება ზემოქმედება მოვახდინოთ. მათ მიეკუთვნება, მაგალითად, ისეთი მახასიათებლები, როგორც არის გაზეთის მკითხველთა და ტელეპროგრამის მაყურებელთა თვისებები. *დამოუკიდებელ ცვლადებს* მკვლევარი სისტემატურად ცვლის, რათა დაადგინოს, რა გავლენას ახდენენ ისინი *დამოკიდებულ ცვლადებზე* ან ახსნას ის, რისი გავლენაც მას სურს. მაგალითად, ხომ არ იზიდავს უფრო მეტ მკითხველს სრულ ან ნახევარგვერდიანი განცხადება (დამოუკიდებელი ცვლადი = განცხადების ზომას) (დამოკიდებული ცვლადი = მკითხველის რაოდენობას, რომელიც იმახსოვრებს ინფორმაციას სხვადასხვა ზომის თითოეული განცხადებიდან)? ამ დროს დამოკიდებული ცვლადის ღირებულების ცვლილებით მანიპულირება კი არ ხდება, არამედ მისი გაზომვა და მასზე დაკვირვება. საიმედოობა, ანუ საიმედო გაზომვა, მუდამ სანდო და სტაბილურია, რაც ნიშნავს, რომ დროის გარკვეულ მონაკვეთში იგი თანმიმდევრულად მუდამ ერთნაირ შედეგს იძლევა. ჭეშმარიტი, ანუ დასაბუთებული, გაზომვა საზღვრავს იმას, რისთვისაც პროდუქცია შექმნეს (უიმერი და დომინიკი, 2003 წ.). კვლევის ხარისხის შეფასებისას კი მენეჯერს ყველა ზემოხსენებული ფაქტორის გათვალისწინება უნევს.

კვლევისათვის საჭირო მეთოდის შერჩევა გამოსაკვლევი პრობლემის ტიპზეა დამოკიდებული. კვლევის მეთოდების ცოდნა საშუალებას აძლევს მენეჯერს, არჩევანი გააკეთოს კვლევის ჩატარების შესახებ გარედან შემოსულ კონკურენტულ შემოთავაზებებს შორის (მათ განეკუთვნება პროექტის, კვლევის მეთოდების, კითხვარებისა და შერჩევითი გამოკვლევის ტექნიკის წინასწარი შეფასება) ან განსაზღვროს, თავად ხომ არ ჩაატაროს კვლევა. შედეგების ეფექტურად გამოყენებისათვის მენეჯერები ასევე ვალდებული არიან, კარგად გაიაზრონ კვლევის შედეგები და სათანადოდ გამოიყენონ რეკომენდაციები.

კვლევის დაწყებამდე გასათვალისწინებელია სამი საკითხი. პირველი, რა ვიცით პრობლემის შესახებ? მეორე, რა მოცულობის ინფორმაციაა მოსაპოვებელი საკვლევი აუდიტორიის თითოეულ წევრზე? მესამე, რამდენად მნიშვნელოვანია კვლევის შედეგების განზოგადება, ანუ იქნება თუ არა ის გამოსადეგი სხვა ადამიანებისა და სიტუაციებისათვის? ამ შეკითხვების პასუხი მკვლევარს ეხმარება მისთვის საჭირო კვლევის ტიპის შერჩევაში. ქვემოთ განხილულია კვლევის სხვადასხვა ტიპი და განმარტებულია, რატომ ენიჭება ზოგ მათგანს უპირატესობა (დამატებითი ინფორმაცია კვლევის მეთოდების, მისი ჩატარებისა და ანალიზის შესახებ იხილეთ შემდეგ ნყაროებში: უილიამსი და მონგი [2001 წ.]; უიმერი და დომინიკი [2003წ.]).

პირველადი კვლევა მეორადის პირისპირ

პირველადი კვლევა განსაკუთრებული, სპეციფიკური მიზნისათვის წარმოებს. ის იგეგმება მკვლევარის მიერ დასმულ კონკრეტულ შეკითხვაზე პასუხის გასაცემად და საჭირო ინფორმაციის მოსაპოვებლად. მეორადი კვლევის მიზნები განსხვავდება პირველადი კვლევის სპეციფიკური მიზნებისაგან. მეორადი კვლევა, პირველადთან შედარებით, გაცილებით იაფი და ადვილად ჩასატარებელია. გარდა ამისა, იგი ხელმისაწვდომია და იძლევა თუ სრულყოფილს არა, საკმარის ინფორმაციას მაინც. მაგალითად, ტელემარკეტინგით შესაფასებლად ბევრი ტელეკომპანია და რეკლამის მიმწოდებელი უკვე არსებული კვლევის შედეგებით – ნილსენის რეიტინგის წიგნით სარგებლობს.

მეორად, განსაკუთრებით კი, სინდიკატურ კვლევას, მედიაშენეჯერები ხშირად მიმართავენ. სინდიკატური კვლევა საჭიროა, რათა პასუხი გაეცეს კითხვებს აუდიტორიის მონაცემების (მაგალითად, გამოცემის მკითხველები ან ვებგვერდების ნაივგატორები), რეკლამის შინაარსის ეფექტურობის (საკუთრივ შეტყობინების ან მისი შემფასებლური კვლევა), რეკლამის მიმწოდებლის მიერ მისი გავრცელების ადგილის შერჩევის (სარეკლამო საქმიანობის ან მედიუმის გეგმის კვლევა) შესახებ და ა.შ. სპეციალიზებული ფირმა მუდმივად ატარებს სინდიკატურ გამოკვლევებს. ამით იგი აკმაყოფილებს ერთ რომელიმე ინდუსტრიაში მომუშავე კომპანიათა ჯგუფის მოთხოვნებს და არა მხოლოდ ერთი რომელიმე კომპანიის საჭიროებას. ამგვარ სინდიკატურ კვლევას, ძირითადად, უზრუნველყოფენ ცნობილი კომპანიები, რომელთა შორის არიან: ნილსენი, არბიტრონი, მედიაბაზრის სამეცნიერო კვლევის კორპორაცია და სიმონსის ბაზრის კვლევის ბიურო (Nielsen, Arbitron, Mediamark Research Inc. & Simmons Market Research Bureau).

საცდელი, აღწერილობითი და მიზეზობრივი კვლევა

მაშინ, როდესაც მკვლევარი ინტერესდება შედარებით ახალი თემატიკით, რომლის შესახებ მეტისმეტად მწირი ინფორმაცია აქვს, იგი საცდელ გამოკვლევას ატარებს. ამ დროს სავსებით დასაშვებია, რომ გამოსაკვლევი საკითხი ჯერ სათანადოდ ჩამოყალიბებული არ იყოს. ამავე დროს, მკვლევარი, შეიძლება, ერთდროულად დააინტერესოს მრავალმა საკითხმა, რომელთა შორისაც რთული აღმოჩნდება კვლევის მთავარი საგნის გამოყოფა. ამიტომ საცდელი კვლევის მეშვეობით განისაზღვრება ძირითადი ცვლადი სიდიდეები, საკითხები და იდეები, რომელთა საშუალებითაც მკვლევარი ახერხებს, უკეთ ჩანვდეს ზოგად საკითხს და კვლევისათვის არსებითი კითხვებიც უფრო კონკრეტულად ჩამოაყალიბოს.

დავუშვათ, ერთ-ერთ სატელევიზიო ქსელს ახალგაზრდა თაობის მიზიდვის მიზნით ახალი ტიპის Reality Show-ს შექმნა აინტერესებს. ამავე დროს, მას სურს, შეინარჩუნოს ზრდასრულ მაყურებელთა აუდიტორია. იმისათვის, რომ მკვლევარმა გაარკვიოს, რამდენად მისაღები იქნება ეს პროგრამა აუდიტორიისათვის, მშობელთა და ბავშვთა მცირერიცხოვან ფოკუს-ჯგუფებში პროგრამის კონცეფციის ტესტირება უნდა ჩატარდეს. ასეთი მიდგომა ხელს შეუწყობს ფოკუს-ჯგუფის წევრთა დამოუკიდებელი აზროვნების განვითარებას და გამოავლენს ყველა

იმ მნიშვნელოვან დეტალსაც, რომელიც პროგრამის ავტორებს, შესაძლოა, მხედველობიდან გამოორჩათ. სწორედ ასეთი საცდელი კვლევის საშუალებით მოხდება ახალი პროგრამის განვითარების მიმართულების დადგენა და უფრო ზუსტად განისაზღვრება შესასწავლ საკითხთა წრეც. სარეკლამო შეტყობინებების შესაქმნელად ჩატარებულ ამგვარ საცდელ გამოკვლევას მეცნიერები ევოლუციურ სარეკლამო კვლევას უწოდებენ (ო გინი, ალენი და სემენიკი, 2003 წ.).

აღწერილობითი კვლევა დეტალურად აღწერს ადამიანთა ჯგუფს ან სიტუაციას იმ ცვლად კატეგორიათა ჭრილში, რომლებიც საკვლევ საკითხებში იქნა ჩამოყალიბებული. ადგილობრივმა გაზეთმა, რომელიც დაინტერესებულია თავისი კომიქსების განყოფილების განახლებით, უნდა გააანალიზოს, სოუჟეტის რომელი მონაკვეთი უფრო აკმაყოფილებს მკითხველის ინტერესს და რომლის ამოღებაა შესაძლებელი ისე, რომ მყიდველთა რაოდენობა არ შემცირდეს. ამისათვის გაზეთმა აუდიტორიის შეხედულების გასაგებად გამოკითხვა უნდა ჩაატაროს და დაადგინოს – რამდენი ადამიანი ნახულობს თითოეულ ნახატს, რომელ მათგანს და მათ როგორ თანმიმდევრობას ანიჭებენ ისინი უპირატესობას. აღწერილობითი გამოკვლევა ხელსაყრელია აუდიტორიის ცალკეულ სეგმენტთა მახასიათებლებისა და რეალური მოცულობის დასადგენად.

მენეჯერების მიერ დასმული შეკითხვების უმეტესობა, როგორც წესი, თავისი შინაგანი ბუნებით მიზეზობრივია. მართლაც, როდესაც მენეჯერი სტრატეგიულ ვარიანტებს არჩევს, იგი რეალურად შემდეგ შეკითხვას სვამს: რომელი სტრატეგია მომცემს ან გამოიწვევს ჩემთვის სასურველ შედეგს? ამიტომ მხოლოდ მიზეზობრივ კვლევას ძალუძს, პასუხი გასცეს შეკითხვას, რომელიც კონკრეტულ სტრატეგიასთან დაკავშირებით დაისმის. კერძოდ, მოახდენს თუ არა სტრატეგია შესამჩნევ გავლენას შედეგზე, ანუ ჩვენს შემთხვევაში – აუდიტორიის ქცევაზე. მაგალითად, სამაუწყებლო პროგრამების აღმასრულებელი მენეჯერი სამართლიანად მოელის, რომ მისი გადაწყვეტილება ამა თუ იმ გადაცემის ეთერში გაშვების დროსთან დაკავშირებით გავლენას იქონიებს როგორც პროგრამის აუდიტორიის ოდენობაზე, ისე მის მახასიათებლებსა და იმ პროგრამებზე, რომლებიც ამ გადაცემის შემდეგ ან მანამდე გავა.

მიზეზობრივი კვლევა რთული და ძვირად ღირებულია. მის ჩასატარებლად საჭიროა დიდი დრო, მრავალი მიზეზისა და მათ შორის კავშირის დადგენა, აგრეთვე კონკურენტული თეორიის შესწავლა (ანუ რატომ ხდება ესა თუ ის ქცევა). კვლევის არც ერთ ერთჯერად პროექტს მიზეზობრიობის დადგენა არ შეუძლია. იმის გამო, რომ საქმიანი გადაწყვეტილებების მისაღებად მიზეზობრივი კვლევის ჩატარების დრო ხშირად არ არის, მედიამენეჯერები, მიზეზობრივ კავშირთა გაცნობიერების ნაცვლად, უფრო აუდიტორიის ქცევის საიმედოდ განჭვრეტის საკუთარ უნარს ეყრდნობიან.

ინფორმაციის შეგროვების სპეციფიკა

კვლევის პროექტის შემუშავება მას შემდეგ ხდება, რაც მკვლევარი გამოკვეთს პრობლემას, გააანალიზებს მეორად ინფორმაციას და მიიღებს გადაწყვეტილებას, რომ პირველადი მონაცემების შეგროვება აუცილებელია. საცდელი გამოკვლევა, ჩვეულებრივ, ხარისხობრივი კვლევის მეთოდით ტარდება,

ანუ ის არ არის დამოკიდებული ცვლადი სიდიდეების გაზომვაზე და მონაცემთა სუბიექტური ან ინტუიციური შეგროვებითა და ანალიზით კმყოფილდება (უიმერი და დომინიკი, 2003 წ.). ხარისხობრივი გამოკვლევის მეთოდი ხელს უწყობს პრობლემის შედარებით სწრაფად აღქმას და მომავალი სამოქმედო გეგმის დასახვას. როგორც ნესი, ხარისხობრივი გამოკვლევის მეთოდით შეისწავლება შედარებით მცირე და მოსახერხებელი და არა დიდი და რეპრეზენტაციული ობიექტი. ამგვარად, ეს მეთოდი არ გამოდგება სარისკო გადაწყვეტილებების მისაღებად. ხარისხობრივი კვლევის მეთოდში ფოკუსჯგუფის შესწავლისა და ჩაღრმავებული ინტერვიუების ხერხები იგულისხმება.

ფოკუსჯგუფი, ჩვეულებრივ, რვა ან თორმეტი კაცისაგან შედგება, რომლებიც დაინტერესებული მოსახლეობის ჯგუფს წარმოადგენენ. ჯგუფურ დისკუსიას ხელს უწყობს და წარმართავს გამოცდილი მოდერატორი. ფოკუსჯგუფი ინტერესით რეაგირებს ღია დაბოლოების მქონე სიტუაციაზე, ხოლო მონაწილეებს შორის არსებული სინერგია ხელს უწყობს ახალი იდეების წარმოქმნას. დისკუსია, როგორც ნესი, საათნახევარს ან ორ საათს გრძელდება. თუმცა ფოკუსჯგუფზე დაყრდნობით მიღებული ინფორმაცია ფასეულია, მისი ფართო აუდიტორიაზე განზოგადება შეუძლებელია იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ მისი სიმცირე და წევრებს შორის ურთიერთობის უნიკალური ბუნება ამის საშუალებას არ იძლევა.

ჩაღრმავებულ ინტერვიუებებს ხშირად არასტრუქტურირებული, პირადი ინტერვიუების სახე აქვს. მისი საშუალებით საკითხში განაფული ინტერვიუერი ორი საათის განმავლობაში პიროვნების ქცევასა და გრძნობებს იკვლევს. ამგვარი ინტერვიუს მეშვეობით მრავალფეროვანი და ხშირად ნებისმიერი პიროვნებისათვის მოულოდნელი ინფორმაციის მიღება შეიძლება. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ჩაღრმავებული ინტერვიუების ნაკლი უკავშირდება საკვლევი ობიექტის სიმცირეს, განზოგადების შეზღუდულ შესაძლებლობასა და, ფოკუსჯგუფების შესწავლისა და მონაცემთა შეგროვების სხვა მეთოდებისაგან განსხვავებით, მის შედარებით სიძვირეს.

აღწერილობითი გამოკვლევა ხშირად რაოდენობითი მეთოდის გამოყენებით ხორციელდება. ამ დროს ხდება იმ მოვლენის აღწერა, რომელიც ცვლადი სიდიდეების სპეციალურ საზომად გამოყენება, რაც, თავის მხრივ, მიმოხილვისა და დაკვირვების მეთოდებით ვლინდება (უიმერი და დომინიკი, 2003 წ.). რაოდენობითი მეთოდები შედარებით დიდი ოდენობის შემთხვევათა მიხედვით შეგროვებულ მონაცემებს ეყრდნობიან, რაც მკვლევარს საშუალებას აძლევს, მიღებული შედეგები სხვა ადამიანებსა და სიტუაციაზეც განაზოგადოს. მაგალითად, გამოკითხვის ან თვითანგარიშის მეთოდი რეციპიენტებისგან გულწრფელ საუბარს მოითხოვს მმართველობითი პრობლემების მიმართ მათი ქცევების, განწყობის, აზრებისა და თვისებების შესახებ. კვლევისათვის საინტერესო საკითხებზე პასუხის მისაღებად იქმნება სპეციალური კითხვარი. კითხვარის შეფასება ხდება უშუალო სატელეფონო და ინტერნეტინტერვიუს მეშვეობით, ან ჩვეულებრივი და ელექტრონული ფოსტით ეგზავნება კონკრეტულ პიროვნებას. ამის შემდეგ გროვდება მონაცემები, რომელთა მეშვეობითაც აღინერება კვლევის პრობლემები და სავარაუდო შედეგები.

მიმოხილვის საკითხები ხშირად მრავალ განზომილებასა და საკვლევი ობიექტის სხვადასხვა ასპექტს მოიცავს, ზოგჯერ კი დროში შეზღუდულად, გარკვეულ მომენტში ტარდება. გამოიყენება ე.წ. ლონგიტიდური გამოკვლევა.

მას მაშინ მიმართავენ, როდესაც პრობლემის შესაფასებლად ინფორმაცია ერთზე მეტ წერტილში ერთდროულად უნდა შეგროვდეს. მაგალითად, NPD ჯგუფი (ვაშინგტონში არსებული ბაზრის კვლევის კომპანია) (www.npd.com) პანელური გამოკითხვით ინფორმაციას მსოფლიოს მასშტაბით თავისი ინტერნეტქსელის იმ ცხრაასი ათასი წევრისაგან აგროვებს, რომელთაც NPD-ის გამოკვლევაში მონაწილეობაზე თანხმობა განაცხადეს. NFO (www.nfo.com) ჯგუფის (ბაზრის კვლევის კომპანია, რომელიც ოჯახებს შეისწავლის) ელექტრონული პანელი ინტერნეტში კი უამრავი აქტიური წევრისგან შედგება, რომელსაც ეროვნული საოჯახო აზრის ჩაღრმავებული ინტერაქტივი (NFO InDepth Interactive) ეწოდება.

დაკვირვების მეთოდი თვითნაგარიშზე დამოკიდებული არ არის. მომხმარებლის ქცევაზე განხორციელებული დაკვირვების მეთოდი შეიძლება იყოს აშკარა (როდესაც ობიექტისათვის ცნობილია, რომ მასზე დაკვირვება ხდება) ან ფარული (როდესაც ობიექტისათვის უცნობია, რომ მას აკვირდებიან). დაკვირვების მეთოდით მონაცემთა შეგროვების ფართოდ გავრცელებულ ხერხს მიეკუთვნება მიმდინარე, ყოველდღიური ფაქტების მოპოვება და ინტერნეტის მომხმარებლის ნავიგატორული ქცევისთვის თვალის დევნება. მომხმარებელთა მსყიდველობით ქცევაზე ინფორმაციის შეგროვებისათვის მონაცემთა აკრება გამოიყენება ისეთ ადგილებში, სადაც ხდება ყიდვა-გაყიდვა, მაგალითად, სასურსათო მაღაზიაში. სასურსათო მაღაზიების მრავალი ქსელი გამორჩეულ მომხმარებელს სპეციალური ელექტრონული სამომხმარებლო ბარათებით ამარაგებს, რომლის დაფიქსირება პროდუქტის ყოველი შესყიდვის დროს ხდება. როდესაც ბარათით სარგებლობის ფაქტს მაღაზიის სკანერი დააფიქსირებს, მომხმარებელი სხვადასხვა სახის ჯილდოს იღებს. ეს შეიძლება, იყოს კუპონი, ფასდაკლება ან სხვა რამ. იმის გამო, რომ ბარათის მისაღებად მომხმარებელი ვალდებულია, სასურსათო მაღაზიას მიაწოდოს დემოგრაფიული ინფორმაცია, შეძენილი საქონლის სიის მიხედვით, შეიძლება, ცალკეული პირის დემოგრაფიულ მახასიათებლებსა და პროდუქციის ასორტიმენტს შორის კავშირის თავისებურებები დავადგინოთ.

შინაარსობრივი ანალიზი (კონტენტანალიზი) მასმედიის შინაარსის შესწავლის ობიექტური და სისტემური მეთოდია. მისი საშუალებით ხდება შეტყობინების სტრუქტურისა და შინაარსის აღწერა. მაგალითად, ყურნალ-გაზეთებში კონტენტანალიზი ხშირად გამოიყენება ბეჭდვის, მაკეტისა და დაკაბადონების ხარისხის შესამოწმებლად. მისი მეშვეობით ასევე შეიძლება შევისწავლოთ, როგორ აშუქებს მასმედია უმცირესობათა ჯგუფების ცხოვრებას, რა ნიშნით განასხვავებს ერთმანეთისაგან ახალ ამბებს, როგორია სატელევიზიო პროგრამებში ძალადობის შემცველი გადაცემების ოდენობა და ა.შ.

აღწერილობით კვლევას ორ ძირითად ელემენტზე დაყრდნობით შეუძლია მოსახლეობის ფართო ნაწილის ზუსტი მონაცემების დადგენა. უპირველეს ყოვლისა, საკვლევი ობიექტი არსებულ ობიექტთა სიმრავლიდან შემთხვევით უნდა შეირჩეს, რათა თავიდან ავიცილოთ მიკერძოების შესაძლებლობა, რომელიც დაკავშირებულია შემოსავალთან, სქესთან, ეთნიკურ წარმოშობასა და მსგავს საკითხებთან. ასეთი შერჩევის დროს ყველა სუბიექტს თანაბარი შანსი ეძლევა. ასე რომ, რომელიმე ჯგუფი და ასაკი მიკერძოებით არ იქნება წარმოდგენილი. შემთხვევითი შერჩევა მკვლევარს მიკერძოების ალბათობის შემცირებისა და მისი შეფასების საშუალებას აძლევს. გარდა ამისა, საჭიროა, რომ საკვლევი ობიექტის (მოსახლეობის) მოცულობა დიდი იყოს, ვინაიდან რაც უფრო ბევრია შემთხვევითი

საკვლევი ნიმუში, მით ნაკლებად სავარაუდოა მასში მიკერძობების ელემენტების არსებობა. ჩვეულებრივ, აღიარებულია, რომ ნიმუშთა რაოდენობა ოთხასს მაინც უნდა აღემატებოდეს, ხოლო მილიონი ადამიანის შეხედულებათა რეპრეზენტაციისათვის ათასზე მეტი ობიექტია საჭირო.

მიზეზობრივი კვლევა ლაბორატორიული ექსპერიმენტების საშუალებით ხორციელდება, ვინაიდან ამ დროს შესაძლებელია იმ გარე პირობების კონტროლი, რომელიც გავლენას ახდენს კვლევის შედეგებზე. მაგალითად, გვსურს, შევამოწმოთ ერთი და იმავე გაზეთის ცხოვრების სტილის განყოფილება. მკითხველთა ერთ ჯგუფს გაზეთის ერთი ვერსია მიეცემა, ხოლო მეორე ჯგუფს – მეორე. მეორე ჯგუფი ისეთ გარემოშია, რომელზეც კონტროლი ხორციელდება, რათა მას კითხვისას ხელი არავინ შეუშალოს. ამიტომ მისი რეაქცია უნდა გამომდინარეობდეს მხოლოდ ტექსტის შინაარსიდან და არა გარეშე ფაქტორებიდან. ვინაიდან მასალის გაცნობა ხელოვნურ ლაბორატორიულ პირობებში ხდება, მასზე რეაქცია სახლში ნაკითხულისგან განსხვავებული იქნება. შესაბამისად, შედეგიც განსხვავებული ან ნაკლებად ბუნებრივი რეაქციით მაინც იქნება გამოხატული.

საველე ექსპერიმენტები შესაძლო ნაკლოვანებათა მინიმუმამდე დაყვანის მიზნით ბუნებრივ გარემოში ტარდება. მაგალითად, როდესაც მასალის ერთ ვერსიას მოსახლეობას ქალაქის ერთ კუთხეში აძლევენ, მეორეს კი – მეორეში, ხდება გაზეთის ცხოვრების სტილის განყოფილების ორი ვერსიის ტესტირება. მკითხველთა რეაქციას ყურადღებით აკვირდებიან იმ მიზნით, რათა დაადგინონ, რომელი რეგიონის მკითხველმა რომელ მონაკვეთს მიაჩნჯა უპირატესობა. სწორედ იმიტომ, რომ საკვლევად რეალური გარემოა შენარჩუნებული, საველე ექსპერიმენტი ნაკლებად ექვემდებარება მკვლევრის კონტროლს, მის შედეგებზე მრავალი გარე ფაქტორი ზემოქმედებს. მკვლევარი ვერ იქნება დარწმუნებული, რომ მკითხველთა განსხვავებული რეაქცია ნამდვილად ამ მასალის ორ ვერსიაში არსებულმა განსხვავებამ გამოიწვია.

ექსპერიმენტული გამოკითხვა მმართველობითი ინტერესის კოეფიციენტსა (დამოუკიდებელი ცვლადი) და აუდიტორიის ქცევის სასურველ შედეგს (დამოკიდებული ცვლადი) შორის მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს ვერ ასახავს, ვინაიდან ამ მეთოდს შინაგანი ვალიდურობა (საზოგადო მნიშვნელობა, საფუძვლიანობა, ვარგისიანობა) არ აქვს. ისეთ ვითარებაში კი, როდესაც ექსპერიმენტს შინაგანი ვალიდურობა ახასიათებს, იმის ალბათობა, რომ მხოლოდ დამოუკიდებელმა ცვლადმა გამოიწვია დამოკიდებული ცვლადის ცვლილება, უფრო მაღალია. ექსპერიმენტს შინაგანი ვალიდურობა მაშინ ექნება, როდესაც სხვა-სიტუაციებსა და ადამიანებზე მისი შედეგის განზოგადება იქნება შესაძლებელი. გარეგანი ვალიდურობის ალბათობის გაზრდის მიზნით კი ობიექტთა სიმრავლიდან შემთხვევითი შერჩევის გზით უნდა გამოიყოს ექსპერიმენტში გამოსაყენებული ნიმუში.

შეუძლებელია, რომ შინაგან და გარეგან ვალიდურობას ერთსა და იმავე ექსპერიმენტში ერთდროულად მიაღწიოთ. შინაგანი ვალიდურობის მისაღწევად საჭიროა, კონტროლი განხორციელდეს საკვლევი ობიექტის ყველა – როგორც დამოკიდებულ, ასევე დამოუკიდებელ – ცვლადზე ზემოქმედ ნებისმიერ გარეგან ფაქტორზე მიმართ. ლაბორატორიაში განხორციელებული კონტროლი, მართალია, აძლიერებს შინაგან ვალიდურობას, მაგრამ ამცირებს გარეგან ვალიდურობას იმის

გამო, რომ გარეგანი ფაქტორების ზემოქმედება საერთოდ უგულებელყოფილია. გარეგანი ვალიდურობის უზრუნველსაყოფად არ უნდა ხდებოდეს გარეგანი ცვლადების გაკონტროლება, რასაც ითვალისწინებს სავლე ექსპერიმენტის ჩატარება. თუმცა აღსანიშნავია, რომ, როდესაც გარე ფაქტორთა ცვლადების შენარჩუნება ხერხდება, შინაგანი ვალიდურობა ითრგუნება. ამგვარად, შინაგან და გარეგან ვალიდურობათა ურთიერთჩანაცვლება ჩვეულებრივი მოვლენაა და კვლევის ამოცანების განსაზღვრისას მათ შორის ბალანსის დამყარება მუდამ გათვალისწინებული უნდა იყოს.

ფუნდამენტური კვლევები გამოყენებითი კვლევების საპირისპიროდ

ფუნდამენტური კვლევა ადგენს პრაქტიკასთან მიმართების საყოველთაო პრინციპებს და პასუხს სცემს მედიამენეჯერთა ზოგად შეკითხვებს. მაგალითად, შეკითხვაზე: – „რომელი სარეკლამო სტრატეგია ქმნის უფრო დადებით განწყობას რეკლამირებული სავაჭრო ნიშნის მიმართ: შეპირისპირებითი თუ ცალმხრივი?“ – პასუხს უკეთ ფუნდამენტური კვლევის მეთოდი გასცემს. მიუხედავად იმისა, რომ შეკითხვა კონკრეტულად ჟღერს, იგი ზოგადია, ვინაიდან შედეგი კვლევისა, რომელიც ამ მიზნით ტარდება, სხვადასხვა სავაჭრო ნიშანს, პროდუქტის მრავალ კატეგორიასა თუ სარეკლამო მედიას შეიძლება მიესადაგოს. ფუნდამენტური კვლევა მენეჯერს იმ პრაქტიკული კანონზომიერების დადგენაში ეხმარება, რომელიც ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე გამოიყენება.

გამოყენებითი კვლევა ტარდება განსაკუთრებულ შემთხვევაში – კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაციის მოსაპოვებლად. მაგალითად, ნიუ-იორკში ინტერნეტგაზეთს შეუძლია, გამოიკვილოს და დაადგინოს, როგორი იქნება მკითხველის რეაქცია იმაზე, სად უნდა გამოქვეყნდეს Brooklyn Dodgers - ისა და New York Giants - ის (ბეისბოლის გუნდები) საარქივო ფოტოები – საიუბილეო გამოცემაში თუ ვებგვერდზე. ფუნდამენტურ კვლევასთან შედარებით, გამოყენებითი კვლევა ნაკლებ რესურსებს საჭიროებს და კონკრეტულ შეკითხვებს უშუალოდ პასუხობს, თუმცა სხვა მოვლენათა მიმართ მისი განზოგადება ნაკლებად დასაშვებია.

გამოყენებითი კვლევის ტიპები მასშტაბში

გამოყენებითი კვლევისას მედიაკომპანიებს, მიუხედავად მათი პროფილისა, ერთმანეთის მსგავსი შეკითხვები უჩნდებათ. ქვემოთ განვიხილავთ მასშტაბში გამოყენებითი კვლევის ხუთ ძირითად ტიპს: ასევე იმას, როგორ სარგებლობენ მოძიებული ინფორმაციით რეკლამის მიმწოდებლები და როგორ გამოიყენება იგი მედიაკომპანიების მიერ გასაღების ბაზარზე ადგილის მოსაპოვებლად.

აუდიტორიის კვლევა: მეორადი მონაცემები

აუდიტორიის კვლევა მონოდებულია, შეისწავლოს არსებულ და პოტენციურ მიზნობრივ მომხმარებელთა მახასიათებლები. კომპანიას შეუძლია, ან თვითონ

ჩაატაროს აუდიტორიის პირველადი კვლევა, ან ისარგებლოს აუდიტორიის მონაცემთა უამრავი მეორადი ერთიანი წყაროთი. ხშირ შემთხვევაში აუდიტორიის კვლევა ავლენს პოტენციური აუდიტორიის დემოგრაფიულ, გეოგრაფიულ და ფსიქოგრაფიულ მახასიათებლებს. დემოგრაფიულ მახასიათებლებში შედის ასაკი, განათლება, სქესი, რასა, ოჯახური მდგომარეობა, საქმიანობა და შემოსავალი. გეოგრაფიული ნიშნით აუდიტორიის დაყოფა ქვეყნის, შტატის, ქალაქისა და რაიონის ადგილმდებარეობის მიხედვით ხდება. გეოდეგრაფიული დაყოფისას ქვეყნის მასშტაბით ერთნაირი დემოგრაფიული მახასიათებლების მქონე რეგიონების დასადგენად გამოიყენება შეერთებული შტატების მოსახლეობის აღწერის ბიუროს მონაცემები და საფოსტო ინდექსები (ო'გინი, ალენი და სემენიკი, 2003 წ.).

ფსიქოგრაფია აღწერს ინდივიდთა ცხოვრების წესს, მათ საქმიანობას, ინტერესებსა და შეხედულებებს. ღირებულებებისა და ცხოვრების სტილის VALS 2 (values and lifestyles, სტენფორდის კვლევითი ინსტიტუტის მიერ შექმნილი აუდიტორიის შესწავლის სისტემა, რედ.) ტიპოლოგია აუდიტორიას ჰყოფს დემოგრაფიული და ფსიქოგრაფიული პროფილების საფუძველზე ჩამოყალიბებულ რვა კატეგორიად. მომხმარებელთა ჯგუფებად დაყოფისას იგი, აგრეთვე, ითვალისწინებს მათ რესურსებსა (ასაკი, შემოსავალი, განათლება, საკუთარი თავის მიმართ რწმენა, ჯანმრთელობა და ენერჯიულობა) და თვითორიენტაციის უნარს (რამდენად მოტივირებული არიან პრინციპებით ან იდეალურად მიჩნეული კრიტერიუმით, საზოგადოებრივი მდგომარეობით ან მათი პროდუქციის წარმატებით, მოქმედების სურვილით, მრავალფეროვნებისაკენ სწრაფვით და რისკის გასაწევად მზადყოფნით).

VALS 2 ტიპოლოგია და კვლევის ანგარიში განთავსებულია ვებგვერდზე (www.srsc-bi.com/VALS/). მისი ვებგვერდი „ცხოვრების სტილის საბაზრო ანალიტიკოსი“ (The Lifestyle Market Analyst (www.srsc.com/frontMatter/ips/lifestyle)) გვანდის დემოგრაფიულ და ფსიქოგრაფიულ მონაცემებს ქვეყნის მასშტაბით, ინფორმაციას ქალაქებისა და ოლქების მომხმარებელთა სამოცდაათზე მეტი მიზნობრივი ჯგუფის ცხოვრების წესის შესახებ.

მედიაბაზრის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, როგორ სარგებლობენ რეკლამის მიმწოდებლები მეორადი ინფორმაციით და, შესაბამისად, შეიმუშაონ მათთვის სარეკლამო დროისა და სივრცის მიყიდვის ეფექტური გზები. რეკლამის მიმწოდებლები და მასმედიის საქმიანობის დაგეგმვის სპეციალისტები მეორად მონაცემებს შემდეგი გარემოების დასადგენად აანალიზებენ: როგორ გამოიყენონ სარეკლამო ბიუჯეტი, რამდენს ხარჯავენ მათი კონკურენტები მასმედიის მთავარ მიმართულებებზე, მიზნობრივი აუდიტორიის რა ნაწილმა უნდა ნახოს რეკლამა, აგრეთვე, სად და როდის უნდა განთავსდეს რეკლამა, რათ მან მიზნობრივ აუდიტორიაზე სათანადო გავლენა იქონიოს. მასმედიაში გეგმის შემდგენელი ამუშავებს მეორად მონაცემებს იმ საინფორმაციო საშუალებების შესარჩევად, რომლებშიც უნდა განთავსოს რეკლამა (მაგ., *The New York Times* არის საგაზეთო არხში მოხვედრის კარგი საშუალება). მასმედიის მყიდველი იძენს დროსა და სივრცეს იმ საინფორმაციო საშუალებებში, რომლებიც უფრო შედეგიანად უკავშირდებიან მიზნობრივ აუდიტორიას. აღსანიშნავია, რომ მედიაკომპანიები იმავე მეორადი მონაცემების საშუალებით ადგენენ როგორც საკუთარი, ისე კონკურენტი მედიაბაზრის აუდიტორიებს.

აუდიტორიის კვლევის შედეგებით სარგებლობა. სიმონსის ბაზრის კვლევის ბიურო (Simmons Market Research Bureau (SMRB; www.smr.com) და მედიაბაზრის კვლევის კორპორაცია (Mediamark Research Inc. [MRI] www.mri.com და www.mriplus.com) რეგულარულად ავრცელებენ ანგარიშებს ქვეყნის მასმედიისა და სავაჭრო ნიშნის გამოყენების მაჩვენებლის შესახებ, რომელთა მიხედვით შეიძლება, განვსაზღვროთ პროდუქციის მსხვილი, საშუალო და მცირე მომხმარებელი. ეს ინფორმაცია საშუალებას აძლევს რეკლამის მიმწოდებლებსა და მედიაშეიქმედებებს, მართვის აუცილებელი მიზნობრივი აუდიტორია მისი დემოგრაფიული, გეოგრაფიული მონაცემებისა და მედიით სარგებლობის ჩვევების მიხედვით დაადგინონ. საზოგადოებრივი მაუწყებლობის სისტემის (A Public Broadcasting System - PBS) სადგურის მენეჯერს შეუძლია, გამოიყენოს მედიაბაზრის კვლევის კორპორაციის (MRI) მონაცემები ძირითად შემომწირველთა მიზნობრივი სეგმენტის დასადგენად და დასახასიათებლად (მაგალითად, ზრდასრული ადამიანები, რომლებიც 50 დოლარს ან მეტს იხდიან საზოგადოებრივი ტელევიზიის დასახმარებლად – იხ. ცხრილი 9.1). ცხრილის მიხედვით, მოსახლეობის ბაზის სვეტისა და ჰორიზონტული რიგების საერთო რაოდენობა ცხადყოფს, რომ შეერთებულ შტატებში 199 438 000 ზრდასრული ადამიანია. სვეტი A და მისი შესაბამისი რიგების საერთო რაოდენობა კი გვიჩვენებს, რომ იმ ზრდასრულ ადამიანთა რიცხვმა, რომელთაც უკანასკნელ 12 თვეში საზოგადოებრივი ტელევიზიისათვის 50 დოლარი ან მეტი გაიღეს, მიახლოებითი მონაცემებით 6 066 000 შეადგინა. A სვეტისა და კოლეჯის კურსდამთავრებულთა რიგის შედარების თანახმად, საზოგადოებრივი ტელევიზიის უმთავრესი შემომწირველები, დაახლოებით 2 882 000 ადამიანი, კოლეჯის კურსდამთავრებულია. B სვეტისა და კოლეჯის კურსდამთავრებულთა რიგის მაჩვენებლებით, შემომწირველთა 47,5%-ს შეადგენენ კოლეჯის კურსდამთავრებულები (ანუ 2 882 000 კოლეჯის კურსდამთავრებული, როგორც მთავარი შემომწირველი, აშშ-ს მასშტაბით 6 066 000 სპონსორის 47,5%-ს შეადგენს). C სვეტისა და კოლეჯის კურსდამთავრებულთა რიგის მიხედვით, საზოგადოებრივი ტელევიზიის ძირითადი შემომწირველი საერთო კურსდამთავრებულთა შორის არის მხოლოდ 6,4% (ანუ 2 882 000 კოლეჯის კურსდამთავრებული აშშ-ის მთელ ტერიტორიაზე 44 940 000 კურსდამთავრებულთან მიმართებით შეადგენს 6,4%). (სვეტთან დასმული ვარსკვლავი მიუთითებს, რომ 50%-ზე ნაკლები რესპონდენტი იყო გამოკითხული; ასე რომ, შედეგებით სარგებლობისას გამოიჩინეთ სიფრთხილე).

D სვეტისა და კოლეჯის კურსდამთავრებულთა რიგის გადაკვეთა გვიჩვენებს ინდექსს 211-ს, რომელიც კოლეჯის კურსდამთავრებულ შემომწირველთა მახასიათებელია. ინდექსები მეორადი კვლევის ბევრ ანგარიშში გამოიყენება და ახლა სწორედ მათი დანიშნულების ახსნას შევეცდებით. ინდექსი არის შეფარდება ორ სხვადასხვა პროცენტულ მაჩვენებელს შორის, რაც ასახულია ინდექსის გამოსათვლელ, ქვემოთ მოცემულ ფორმულაში:

დემოგრაფიულ სეგმენტში მომხმარებელთა რაოდენობა

ინდექსი = _____ X 100

მოსახლეობის რაოდენობის პროცენტული მაჩვენებელი იმავე სეგმენტში

ცხრილი 9.1

MRI –ის მონაცემები საზოგადოებრივი ტელევიზიის ძირითადი შემოსუნირელების შესახებ

უკანასკნელ 12 თვეში სა- ზოგადოებრივ მაუწყებელ ტელევიზიას შეანია 50 აშშ დოლარი ან მეტი ბაზა: ზრდასრული ადამიან- ნები მედიაბაზრის კვლევის პე- რიოდი - 2000 წლის გა- ზაფხული საავტორო უფლება 2000, მედიაბაზრის კვლევის კორპორაცია (დაუმატეთ 000 მოსახლეობასა და A სვეტის რაოდენობებს) * ამ მუხლისათვის ნიმუშის ზომა 50-ზე ნაკლებია	*მოსახლეობის ბაზა: ზრდასრული ადამიანები (000)	*A გაილეს \$50 და მეტი (000)	B პროცენტული რაოდენობა პორიზონტ.	C პროცენტ. რაოდ- ბაპერპენდიკ.	D ინდექსი
სულ	199433	6066	100	3	100
დემოგრაფია					
მაშაკაცი	95691	2617	43.1	2.7	90
ქალი	103747	3449	56.9	3.3	109
კოლეჯის კურსდამთავრებული	44940	2882	47.5	6.4	211
კოლეჯის სტუდენტი	52878	1276	21	2.4	79
საშუალო სკოლის კურსდამთავრებული	66360	1298	21.4	2	64
საშუალო სკოლის არასრული კურსის დამთ.	35260	610	10.1	1.7	57
* 18 - 24	25691*	164	2.7	0.6	21
25 - 34	39066	553	9.1	1	47
35 - 44	44791	1149	18.9	2.6	84
45 - 54	34774	1568	25.9	4.5	148
55 - 64	22711	1264	70.8	5.6	183
65 და მეტი	32404	1368	22.6	4.2	139
პროფესიონალი	20825	1045	17.2	5	165
აღმასრულებელი მოხელე /ადმინისტრაციული მოხელე /ხელმძღვანელი მუშაკი	19692	1205	19.9	6.1	201
კლერკი/გამყიდველი/ტექნიკოსი მინამეურნეობის შემოსავალი \$75,000 და მეტი	37625	860	14.2	2.3	75
შინამეურ. შემოსავ \$60,000-\$74,999	48259	3065	50.5	6	209
შინამეურ. შემოსავ \$50,000 - \$59,999	22279	571	9.4	2.6	84
შინამეურ. შემოსავ \$40,000 - \$49,999	19004	476	7.8	2.5	82
შინამეურ. შემოსავ \$30,000-\$39,999	21816	510	8.4	2.3	77
შინამეურ. შემოსავ \$20,000-\$29,999	24055	420	6.9	1.7	57
შინამეურ. შემოსავ \$10,000-\$19,999	25327	411	6.8	1.6	53
*შინამეურ. შემოსავ \$10,000-ზე ნაკლები	24406	444	7.3	1.8	60
ოჯახური მდგომარეობა:	14292*	168	2.8	1.2	39
დაქორწინებული/გათხოვილი	114055	4385	72.3	3.8	126
ოჯახის სიდიდე: 1 წევრი	26674	752	12.4	2.8	93
ოჯახის სიდიდე: 2 წევრი	68888	2592	42.7	3.8	124
ოჯახის სიდიდე: 3 წევრი ან მეტი	103876	2722	44.9	2.6	86
* ოჯახის ბავშვი 2 წლამდე	15224*	230	3.8	1.5	50
ოჯახის ბავშვი 2-5 წლამდე	29840	602	9.9	2	66
ოჯახის ბავშვი 6-11 წლამდე	40268	899	14.8	2.2	73
ოჯახის ბავშვი 12-17 წლამდე	39005	946	15.6	2.4	80

ცხრილი 9.1

გაგრძელება

გეოგრაფია					
რეგიონი: ნიუ ინგლენდი	10172	496	8.2	4.9	160
რეგიონი: შუა ატლანტი	32601	1066	17.6	3.3	107
კარეგიონი: ცენტრალური აღმოსავლეთი	26616	667	11	2.5	82
რეგიონი: ცენტრალური დასავლეთი	30192	782	12.9	2.6	85
რეგიონი: სამხრეთ-აღმოსავლეთი	38789	866	14.3	2.2	73
რეგიონი: სამხრეთ-დასავლეთი	22644	628	10.4	2.8	91
რეგიონი: წყნარი ოკეანე	38424	1561	25.7	4.1	134
MSA ცენტრალური ქალაქი	67669	1875	30.9	2.8	91
MSA გარეუბან	93169	3337	55	3.6	118
არა- MSA	38599	854	14.1	2.2	73
პრესის კითხვა					
American Way	1108	52	0.9	4.7	155
Architectural Digest	4368	321	5.3	7.4	242
Atlantic Monthly	998	164	2.7	16.5	542
Audubon	1546	170	2.8	11	362
Baron's	1127	94	1.6	8.4	775
Bon Appetit	5268	379	6.3	7.2	237
Delta's SKY Magazine	2465	116	1.9	4.7	154
Family Circle	21086	737	12.1	3.5	115
Forbes	4472	299	4.9	6.7	120
Fortune	3722	281	4.6	7.5	248
Gourmet	4724	320	5.3	6.8	222
Hemispheres (United)	1507	116	1.9	7.7	254
Kiplinger's Personal Finance	2969	194	3.2	6.5	215
Los Angeles Times Magazine	3582	211	3.5	5.9	194
Martha Stewart Living	10491	497	8.2	4.7	156
Metropolitan Home	2548	167	2.8	6.6	216
Modern Maturity	15117	676	11.1	4.5	147
Money	7507	490	8.1	6.5	215
National Geographic	30258	1369	22.6	4.5	149
National Geographic Traveler	4310	270	4.5	6.3	206
Newsweek	19130	1038	17.1	5.4	178
New York Magazine	1074	87	1.4	8.1	266
New York Times (Daily)	2769	319	5.3	11.5	379
New York Times (Sunday)	3939	379	6.3	9.6	317
The New Yorker	2767	337	5.6	12.2	401
Northwest World Traveler	1517	143	2.4	9.4	309
People	34469	1037	17.1	3	99
Reader's Digest	44264	1515	25	3.4	113
Smithsonian	7060	630	10.4	8.9	293
Southwest Spirit	1878	135	2.2	7.2	237
Sports Illustrated	20833	487	8	2.3	77
Time	21663	1084	17.9	5	165
Travel & Leisure	47833	312	5.1	6.5	215
TV Guide	2692	741	12.2	2.3	75
U.S. News & World Report	10070	585	9.6	5.8	191
Wall Street Journal	3588	391	6.4	10.9	358
Washington Post (Sunday)	2536	162	2.7	6.4	210
Working Mother	2430	137	2.3	5.6	185

ასე რომ, ინდექსი 211 წარმოადგენს კოლეჯის კურსდამთავრებულ შემომხირველთა 47,5%-ს, გაყოფილს მთლიანად შეერთებულ შტატებში კოლეჯის კურსდამთავრებულ ზრდასრულ ადამიანთა 22,5%-ზე (ანუ 44 940 000 კოლეჯის კურსდამთავრებული ზრდასრული ამერიკელი გაყოფილი 199 438 000-ზე, ზრდასრულ ადამიანთა საერთო რაოდენობა ამერიკის მთელ ტერიტორიაზე).

შემომწირველთა 47,5% კოლეჯის კურსდამთავრებულია
 211 = _____ X100
 აშშ-ის მასშტაბით ზრდასრული ადამიანების 22,5 % კოლეჯის
 კურსდამთავრებულია

სისორსისა და ბარონის (2002 წ.) განცხადებით, ინდექსების გამოყენება შედარების ფართოდ გავრცელებული მეთოდია. ინდექსი 100 უტოლდება საშუალოს, 150 – საშუალოზე 50%-ით მაღალია, ხოლო 70 - 30%-ით დაბალი. ამგვარად, ინდექსი 211 გულისხმობს, რომ საზოგადოებრივი ტელევიზიის ძირითად შემომწირველთა შორის 111% უფრო შესაძლებელია, იყოს კოლეჯის კურსდამთავრებული, ვიდრე ზრდასრული ამერიკელების დანარჩენი ნაწილი. ინდექსის მაჩვენებლებს ისეთივე ზოგადი დატვირთვა აქვს, როგორც საშუალო ან გასაშუალებულ მაჩვენებლებს. ინდექსი, საშუალო მაჩვენებლის მსგავსად, აღწერს ჯგუფს მთლიანად და არა ერთ პიროვნებას.

არ არის აუცილებელი 100-ზე მაღალი ინდექსის მქონე დემოგრაფიული თუ სხვა მახასიათებლები, რომ არჩევანი საუკეთესო იყოს. მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევისას გაითვალისწინეთ სეგმენტის ზომა, მოხმარების დონე და ასევე სხვა პირველადი და მეორადი კვლევის შედეგები. ზოგჯერ მიზნობრივი სეგმენტი რამდენიმე მსგავს დემოგრაფიულ კატეგორიასა თუ მახასიათებელს შეიცავს. მაგალითად, 55-დან 64-მდე ასაკობრივ ჯგუფს აქვს ყველაზე მაღალი ინდექსი – 183 და შეადგენს ძირითად შემომწირველთა სრული რაოდენობის 20,8%-ს, მაგრამ, თუ მენეჯერი მხოლოდ ამ ასაკობრივ ჯგუფზე გააკეთებს არჩევანს, ძირითად შემომწირველთა უდიდესი ნაწილი მიზნობრივ სეგმენტში არ მოხვდება, ხოლო ძირითად შემომწირველთა 45-დან 54-მდე (25,9%) და 65-დან ზევით (22,6%) ასაკობრივი ჯგუფების ჩართვით მიზნობრივი სეგმენტი გაიზრდება 69,3%-მდე (ანუ 20,8 + 25,9 + 22,6 – შედეგადად ზრის კვლევის კორპორაციის მასალების გამოყენებისას, ერთი და იმავე მახასიათებლების ფარგლებში ერთმანეთს მხოლოდ ორმხრივ ურთიერთმომრიცხავი კატეგორიები დაუშაბტეთ. ასეთია მაგალითად, ასაკი (სისორსი და ბარონი, 2002 წ.).

ქვეყნის მასშტაბით ყველაზე კარგად რომელი მახასიათებლები წარმოაჩენენ საზოგადოებრივი ტელევიზიის ძირითად შემომწირველთა მიზნობრივ სეგმენტს? MRI-ის მონაცემების თანახმად, ცხრილში 9.1 შემომწირველები 45 წლისა და ზევით ასაკის კოლეჯის კურსდამთავრებულები არიან, რომელთა შინამეურნეობის წლიური შემოსავალი 75 000 დოლარს ან მეტს შეადგენს. ისინი, როგორც წესი, არიან დაქორწინებულები, თუმცა შეილები შინ არ ჰყავთ, დაკავებულები არიან ადმინისტრაციული ან პროფესიული საქმიანობით და ცხოვრობენ დიდი ქალაქების გარეუბნებში. როგორც აღმოჩნდა, მთავარი შემომწირველები, ძირითადად, ცხოვრობენ ნიუ ინგლენდისა და წყნარი ოკეანის რეგიონებში. თუმცა ეს არის მონაცემები ქვეყნის მასშტაბით; ადგილობრივი საზოგადოებრივი ტელევიზიის მენეჯერმა კი უნდა ჩაატაროს კვლევა იმის დასადგენად, რამდენად მიესადაგება ეს მონაცემები მისი რეგიონის დემოგრაფიულ მახასიათებლებს. მაგალითად, რეგიონის მასშტაბით ინფორმაციის მოსაძიებლად გამართლებულია, ტელე-რადიოსადგურის ბეჭდურ ან ინტერნეტანკეტებში შევიდეს გრაფა შემომწირველთა მოკლე დემოგრაფიული და მასშტაბით სარგებლობის ადგილობრივი მონაცემების შესაგროვებლად.

მედიაბაზრის მენეჯერებმა კარგად უნდა გააცნობიერონ, რას გულისხმობენ წვდომადობისა და სიხშირის ცნებები, რადგანაც რეკლამის მიმწოდებლები და მედიასაქმიანობის დაგეგმვის სპეციალისტები გეგმებისა თუ განრიგების შემუშავებისას ამ ცნებათა შინაარსით ხშირად სარგებლობენ. წვდომადობა გულისხმობს მიზნობრივი სეგმენტის იმ პროცენტულ რაოდენობას, რომელიც საინფორმაციო საშუალებებით გადაცემული რეკლამით ან პროგრამით მოცემულ პერიოდში ერთხელ მაინც დაინტერესდა. წვდომადობა არის გავრცელებულობის საზომი, ანუ მონაცემი იმის შესახებ, რამდენად ფართოდ მოხდა რომელიმე შეტყობინების გავრცელება. სიხშირე კი განმეორებადობის საზომია და განპირობებულია იმით, საშუალოდ რა სიხშირით იგზავნება აუდიტორიის კონკრეტულ სეგმენტში ესა თუ ის შეტყობინება. რეკლამის მიმწოდებელს შეუძლია, შეარჩიოს კონკრეტული მედიუმი ან მასმედიის რამდენიმე განსხვავებული არხი იმის მიხედვით, ვის სურს მიჰყიდოს პროდუქცია – ფართო საზოგადოებას თუ მის განსაზღვრულ სეგმენტს (როგორებიც არიან საზოგადოებრივი ტელევიზიის ძირითადი შემომწირველები).

რეკლამის განთავსების გადაწყვეტილების მიღებისას რეკლამის მიმწოდებლები და მასმედიის საქმიანობის მგეგმავები ხარჯის მოცულობას ყოველ ათასზე ანგარიშობენ. მოცულობა ყოველ ათასზე ის დანახარჯია, რომლის განევაც საჭიროა 1 000 ადამიანის ან კომლისათვის რეკლამის მიმწოდებლის მიერ შეტყობინების შესათავაზებლად. მოცულობა ყოველ ათასზე მასმედიის ეფექტურობის საზომია, რომელიც განსაზღვრავს სასურველი სეგმენტის წვდომის ხარისხს. მოცულობა ყოველ ათასზე გამოიყენება ინტერმედიური (მასმედიის განსხვავებული არხები) და ინტრამედიური (ერთი და იმავე სახის მედიუმის, როგორცაა გაზეთი და ჟურნალი) შედარებისათვის. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ, თუმცა ინტერმედიური შედარების მიზანი სხვადასხვა კატეგორიის მედიუმთა შორის არჩევანის გაკეთებაა, უნდა გვახსოვდეს, რომ ამ საინფორმაციო საშუალებების ხელალებით შედარება, კომერციული გავლენისა და მათი აუდიტორიის გაზომვის თვალსაზრისით, ძალზე პირობითია. ინტრამედიური მოცულობა ყოველ ათასზე ერთმანეთს მსგავსი ზომისა და ტიპის რეკლამებს უდარებს (მაგალითად, შეადარეთ ჟურნალებს შორის მათში გამოქვეყნებული სრულგვერდიანი, ოთხფერიანი რეკლამა ან ტელევიზიებს შორის 30-წამიანი რეკლამები, რომლებსაც საუკეთესო ტელეპროგრამებში უშვებენ). ყოველ ათას ერთეულზე მოცულობის გამოსაანგარიშებელი მთავარი ფორმულები ქვემოთ არის მოცემული (სისორსი და ბარონი, 2002 წ.).

გაზეთებისათვის

$$\text{ხარჯების მოცულობა ყოველ ათასზე} = \frac{\text{რეკლამის ღირებულება} \times 1000}{\text{ტირაჟი}}$$

ბეჭდვითი საშუალებებისათვის, როდესაც არსებობს მონაცემები აუდიტორიის შესახებ

$$\text{ხარჯების მოცულობა ყოველ ათასზე} = \frac{\text{ერთგვერდიანი შავ-თეთრი რეკლამის ღირებულება (ან შესაბამისი ზომისა და ფერის)} \times 1000}{\text{მიზნობრივ სეგმენტში ხელმომწერთა ან მკითხველთა რაოდენობა}}$$

სამაუნყებლო მასმედიისათვის (იმ აუდიტორიასა თუ ოჯახებზე დაყრდნობით, რომელთაც მიეწოდებათ კონკრეტული პროგრამები დღის მოცემულ მონაკვეთსა თუ დღის მაუნყებლობის სტანდარტულ პერიოდში)

$$\text{ხარჯების მოცულობა ყოველ ათასზე} = \frac{\text{დროის 1 ერთეულის ღირებულება (მაგ: 30-წამიანი მონაკვეთი)} \times 1000}{\text{იმ ოჯახების თუ ცალკეული პირების რაოდენობა, რომელთაც მიეწოდებათ მოცემული პროგრამა დღის მონაკვეთსა თუ დროის განსაზღვრულ პერიოდში}}$$

როდესაც რეკლამის მიმწოდებლები და მასმედიის დამგეგმავები იკვლევენ ისეთ ფაქტორებს, როგორც არის: დანახარჯი ყოველ ათასზე, წვდომადობა, სიხშირე, ინდექსები, მიზნობრივი მკითხველების რაოდენობა და პროცენტული შემადგენლობა, აგრეთვე მისი ცალკეული ელემენტები, – მიზნად ისახავენ, მომხმარებელთა საჭირო სეგმენტის წევრთა მაქსიმალური რაოდენობის ასათვისებლად ყველაზე ეფექტური არხები შეარჩიონ. მასმედიის დამგეგმავს, რომელიც ფიქრობს, სად განათავსოს იმ ფირმის რეკლამა, რომელსაც სურს, თავის მთავარ შემომწირველებს მიანოდოს ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ ფინანსურ დახმარებას უწევს საზოგადოებრივი სამაუნყებლო სისტემის (PBS) პროგრამებს, კონკრეტული საინფორმაციო საშუალებების შესარჩევად, შეუძლია, კვლავ მედიაბაზრის კვლევის კორპორაციის მონაცემები გამოიყენოს. გამოცემათა რომელი ერთობლიობა სწვდება საზოგადოებრივი ტელევიზიის მთავარ შემომწირველებს ყველაზე უკეთ? მთავარი შემომწირველების დაახლოებით 5.6%, ანუ 337 000, კითხულობს *The New Yorker*-ს ინდექსით 401. *Smithsonian* ინდექსით 293 აღწევს მთავარ შემომწირველთა 10.4%-მდე, ანუ 630 000 ადამიანამდე და, თავისი გავრცელების ფართო გეოგრაფიული არეალის გამო, ალბათ, კიდევ უფრო გაზრდის მათ რაოდენობას. თუ დამგეგმავი 358 ინდექსიან *The Wall Street Journal*-ს დაუმატებს, რომელიც მედიასკალაზე მთავარ შემომწირველთა რაოდენობას კიდევ 6.4%-ით, ანუ 391 000-ით, ზრდის, იგი ბიზნესის აღმასრულებელ მოხელეთა და სხვა საქმიანი ინტერესების მქონე ადამიანთა ხარჯზე მომხმარებელთა რაოდენობას კიდევ უფრო აფართოებს. 237 ინდექსიანი *Bon Appetit*-ისა და, შესაბამისად, მკითხველთა 6,3%-ის, ანუ 379 000-ის, დამატებით, დამგეგმავი იმ სპონსორთა ყურადღებასაც მიიპყრობს, რომელთაც ეპიკურული მისწრაფებები ამოძრავებთ. თავისთავად ცხადია, რომ შესაძლებელია, ზოგიერთი მთავარი შემომწირველი ზემოხსენებულ საინფორმაციო საშუალებათაგან ერთზე მეტის ხელმომწერი იყოს, რაც ზრდის სარეკლამო განცხადებებისა და კომპანიის საჯაროობის სიხშირეს.

ყოველ ათასზე ხარჯის მოცულობის გაანგარიშება უზრუნველყოფს, რომ მიზნობრივი სეგმენტის ათვისების პროცესში მასმედიის გეგმა და მისი რეალიზაციის განრიგი მაქსიმალურად რენტაბელური იყოს. თუ რეკლამის მიმწოდებელი მასმედიის საქმიანობის დამგეგმავს შეზღუდულ ბიუჯეტს გამოუყოფს, მაშინ არჩევანის გაკეთება მას მრავალფეროვან მიზნობრივ ქვესეგმენტებში მომხმარებელთა წვდომადობის მაქსიმალურ გაზრდაზე მოუწევს. ამგვარად, მედიის საქმიანობის დამგეგმავმა, შეიძლება, მიიღოს გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რომ საჭიროა ბიზნესზე ორიენტირებული

ჟურნალის გამოშვება მარტივი მიზეზის გამო – მიზნობრივ სეგმენტებში ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე დასაქმებულ ადამიანთა ნილი დიდია. *Forbes*-ს ინდექსით 220 ჰყავს 299 000, ანუ 49%, მთავარი შემომწირველი (მისი სარეიტინგო ბარათების, სარედაქციო კალენდრების, დემოგრაფიული ინფორმაციისა და რეკლამის მიმწოდებელთა შესახებ იხილეთ ინფორმაცია ვებგვერდებზე www.forbes.com, www.forbes.com/file/advertise.shtml, ან www.forbesmedia.com). მთავარ შემომწირველთა რიცხვშია *Forbes*-ის მკითხველთა 6,7%; *Forbes*-ში ოთხფერიანი ერთი სრული გვერდის ტევადობის რეკლამა დაახლოებით \$77 760 ღირს. *Fortunes*-ს ინდექსით 248 ჰყავს 281 000, ანუ 4,6%, მთავარი შემომწირველი (www.fortune.com ან იხილეთ მისივე ბეჭდური მედიამასალების კალათი www.fortune.com/index.vj.html?channel=/html/mediakit.html –ზე). მთავარ შემომწირველთა რიცხვს მიეკუთვნება *Fortune*-ის მომხმარებელთა 7,5%. აქ ოთხფერიანი ერთი სრული ფურცლის ტევადობის რეკლამის ღირებულება არის დაახლოებით \$78 200. და მაინც, რამდენად რენტაბელურია ეს საინფორმაციო საშუალებები? ოთხფერიანი ერთი სრული გვერდის ტევადობის რეკლამის ინტრამედიური მოცულობა ყოველ ათასზე საქმიანი ადამიანებისთვის განკუთვნილ, ჩვენ მიერ ზემოხსენებულ ჟურნალებში ასეთია:

Forbes-ის ხარჯების მოცულობა ყოველ ათასზე

$$\begin{array}{l} \text{ოთხფერიანი ერთი სრული} \\ \text{გვერდის ტევადობის} = \frac{\$77\,760 \times 1000}{\text{რეკლამა } 299\,000 \text{ მთავარი შემომწირველი}} = \$260\,06 \end{array}$$

Fortunes-ის ხარჯების მოცულობა ყოველ ათასზე

$$\begin{array}{l} \text{ოთხფერიანი ერთი სრული} \\ \text{გვერდის ტევადობის} = \frac{\$78\,200 \times 1000}{\text{რეკლამა } 281\,000 \text{ მთავარი შემომწირველი}} = \$278\,29 \end{array}$$

თუ დავუშვებთ, რომ რომელიმე ამ ჟურნალის გამოყენების სხვა მიზეზი არ არსებობს, ყოველ ათასზე მოცულობის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ *Forbes*-ი უფრო მომგებიანი გამოცემაა, რადგან აქ 1000 მთავარ შემომწირველთან მისაღწევად \$18,23-ით ნაკლები იხარჯება, ვიდრე *Fortune*-ის შემთხვევაში. მიუხედავად იმისა, რომ *Forbes*-ს უფრო დაბალი ინდექსი აქვს (*Forbes*-ის 220 *Fortune*-ის 248-ის წინააღმდეგ), ის რეალურად უფრო მეტ შემომწირველს უკავშირდება, ვიდრე *Fortune*. ასე რომ, თუ მედიაგეგმის მთავარი მიზანი მკითხველამდე მიღწევაა, რენტაბელობიდან, შემომწირველთა დიდი რაოდენობისა და რეკლამის დაბალი ფასიდან გამომდინარე, უპირატესობა *Forbes*-ს უნდა მიენიჭოს.

რეკლამის მიმწოდებლები და მასმედიის საქმიანობის მგეგმავები სხვადასხვა სადგურსა და არხზე აანალიზებენ თითოეული პროგრამის მსმენელთა და

მაყურებელთა აქტიურობის დონეს და ადგენენ, რომელი სამაუწყებლო საშუალება სწვდება უკეთ მიზნობრივ სეგმენტს. ბევრ ბაზარზე პროგრამით სარგებლობის დონე, ისევე, როგორც დემოგრაფიული და სხვა მონაცემები, ნილსენის (www.nielsenmedia.com) ან არბიტრონის (www.arbitron.com) მიერ ე.წ. სეზონური მიმოხილვის თვეებში წელიწადში ოთხჯერ განისაზღვრება. ეს თვეებია: ნოემბერი, თებერვალი, მაისი, ივლისი. ნილსენი და არბიტრონი სხვადასხვა სადგურს მხოლოდ ერთ სამომხმარებლო საბაზრო სივრცეში იკვლევენ, იმის მიხედვით, სად ჰყავს მას ყველაზე მეტი მომხმარებელი. ნილსენი ამ გამოცალკევებულ, ერთმანეთისგან დამოუკიდებელ საბაზრო სივრცეებს, რომლებიც დიდ და პატარა ქალაქებთან არსებული ოლქებისაგან შედგება, განსაზღვრულ საბაზრო სივრცეებს უწოდებს (გსს). ამერიკის შეერთებული შტატების კონტინენტურ ნაწილში თითოეული ადმინისტრაციული ერთეული თუ ოლქი მხოლოდ ერთ რომელიმე განსაზღვრულ საბაზრო სივრცეს მიეკუთვნება. ოჯახები ან ცალკეული პირები, რომლებიც სარგებლობენ ტელევიზორით, შეადგენენ განსაზღვრული საბაზრო სივრცის იმ ოჯახებსა თუ ცალკეულ პირთა საერთო პროცენტს, რომელიც ტელევიზორს უყურებს დღის ნებისმიერ მონაკვეთში: დილას, საუკეთესო სატელევიზიო დროს ან გვიან, აღმოსავლეთის დროით ლამის 11:30-ის შემდეგ (სისორსი და ბარონი, 2002 წ.).

სამაუწყებლო მენეჯერებს აინტერესებთ ზემოხსენებული ყოველწლიური ოთხჯერადი მიმოხილვის შედეგები, რადგან სარეკლამო დროის ღირებულება უშუალოდ რეიტინგებსა და წილებზეა დამოკიდებული. სატელევიზიო რეიტინგი წარმოადგენს იმ ოჯახთა (ან ცალკეულ პირთა) რიცხვს, რომელიც უყურებს სატელევიზიო შოუს, გაყოფილს ტელევიზორის მაყურებელ ოჯახთა მთლიან რაოდენობაზე, ან კონკრეტულად ამ საბაზრო სივრცეში არსებულ იმ ოჯახთა თუ ცალკეულ პირთა რაოდენობაზე, რომელთაც ტელევიზორი ჩართული აქვთ. რეიტინგი განსაზღვრავს წდომადობის მთლიან მოცულობას. წილი კი არის დღის განსაზღვრულ პერიოდში იმ ოჯახების (თუ ცალკეულ პირთა) დადგენილი პროცენტული მაჩვენებელი, რომლებიც განსაზღვრული პროგრამით სარგებლობენ. წილის დასადგენად კონკრეტული პროგრამის მომხმარებელი ოჯახებისა თუ ცალკეულ პირთა რიცხვი იყოფა იმ ოჯახებისა (თუ ცალკეულ პირთა) მთლიან რაოდენობაზე, რომელთაც ტელევიზორი ხსენებული პროგრამის ეთერში გასვლისას ნამდვილად აქვთ ჩართული. წილი ყოველთვის მეტია, ვიდრე რეიტინგი, რადგან ყველა ოჯახს ერთსა და იმავე დროს ტელევიზორი ჩართული ვერ ექნება. წილის ცნების საშუალებით პროგრამის მაუწყებლობაში განისაზღვრება სადგურისა თუ ქსელის სხვა პროგრამებთან, სადგურსა თუ ქსელთან შედარებით მოპოვებული წარმატება.

წილი აგრეთვე ხელსაყრელია იმის გასარკვევად, რამდენად წარმატებული და კონკურენტუნარიანია პროგრამა ან შეიძინა თუ დაკარგა მან აუდიტორიის წევრები წლის სხვადასხვა დროს. პროგრამის რეიტინგი დამოკიდებულია მის პოპულარობასა და იმაზე, დღის რომელ მონაკვეთში გადის იგი ეთერში. დღის შოუს რეიტინგი ბევრად დაბალია, ვიდრე იმ შოუსი, რომელიც ეთერში საუკეთესო პერიოდში, აღმოსავლეთის დროით ლამის 8:00-დან 11:00-მდე, გადის. მიუხედავად ამისა, დღის განმავლობაში გასულ გადაცემას შეიძლება ჰქონდეს უფრო მაღალი წილი და, შესაბამისად, ჰყავდეს უფრო მეტი მაყურებელი, რომელიც ტელევიზორით სარგებლობს მისი მსვლელობის

პერიოდში ან დღის ამ მონაკვეთში. ტელევიზორით მოსარგებლე ოჯახებისა თუ ცალკეულ პირთა რიცხვი ზაფხულში შედარებით დაბალია, ვინაიდან ამ დროს ტელევიზორს ნაკლები ადამიანი უყურებს და შედარებით მაღალია ზამთარში, ვინაიდან ზამთარში ადამიანები მეტ დროს შინ, ტელევიზორის წინ, ატარებენ. თუ თქვენ მხოლოდ რეიტინგს დააკვირდებით, მხედველობიდან გამოგრჩებათ წლის სხვადასხვა დროს მაყურებელთა აქტიურობის განსხვავებული დონე (სისორსი და ბარონი, 2002 წ.); იხილეთ ნილსენის საშინაო ვებგვერდი ისეთი ტერმინების განსასაზღვრად, როგორცაა, რეიტინგი www.nielsenmedia.com/terms.htm -ზე; რეიტინგისა და წილის მაჩვენებლებს ქვეყნის მასშტაბით შეგიძლიათ <http://tv.yahoo.com/nielsen>-ზე გაეცნოთ.

ცხრილი 9.2
რეიტინგი და წილი
სეზონური მიმოხილვის პერიოდი

	2002 წლის თებერვალი	2002 წლის მაისი	2002 წლის ივლისი	2002 წლის ნოემბერი
AABC Action 2 ახალი ამბები	15	15	16	20
რეიტინგი	25	28.8	33.3	35.7
წილი				
NBC VII არხი				
ქალაქის ახალი ამბები				
რეიტინგი	25	23	21	21
წილი	41.6	44.2	43.8	37.5
CBS მე-12 არხი				
სასარგებლო ახალი ამბები				
რეიტინგი	8	7	7	7
წილი	13.3	13.5	14.6	12.5
Port City				
ოჯახთა რაოდენობა, რომელიც სარგებლობს ტელევიზორით საღამოს 6 - 6:30	60	52	48	56

მედიამენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ მოსახლეობის ის ბაზა, რომელსაც რეიტინგი ეფუძნება. რეკლამის მომწოდებლების მოსაზიდად საკაბელო არხებს ზოგჯერ ურჩევნიათ, წარმოაჩინონ მხოლოდ თავიანთი არხის მომსახურების ზონაში არსებული რეიტინგი და არა რეიტინგი მთლიანად ამერიკის შეერთებული შტატების მასშტაბით. დავუშვათ, საკაბელო არხი ემსახურება 15 მილიონ ოჯახს და აქვს პროგრამა, რომელსაც 1 500 000 ოჯახში უყურებენ. საკაბელო არხისათვის უფრო მომგებიანი იქნება, თუ იგი ამ პროგრამას საზოგადოებას გააცნობს, როგორც ათქულიანი რეიტინგის მქონეს, ვინაიდან ეს რეიტინგი მან არხის მომსახურების ზონაში (1,5 მილიონი/15 მილიონი) მოიპოვა, ვიდრე 1,4 ქულიანი რეიტინგის მქონეს, რომელიც მას ქვეყნის მასშტაბით აქვს (1,5 მილიონი /105,5 მილიონი აშშ-ის ტელევიზორის მაყურებელ ოჯახთა რაოდენობა). იგივე

შეიძლება ითქვას ზოგიერთ ვებგვერდზეც, რომელიც თავისი აუდიტორიის მოცულობას ინტერნეტის საკუთარ მომხმარებლებთან და არა მთლიანად აშშ-ის მოსახლეობასთან მიმართებით გამოხატავს (სისორსი და ბარონი, 2002 წ.).

რეიტინგი და წილი ადგილობრივ განსაზღვრულ საბაზრო სივრცეში ადგილობრივი პროგრამების წარმატებულობის გასაანალიზებლადაც გამოიყენება. დავუშვათ, Port City-ის განსაზღვრულ საბაზრო სივრცეში არსებული ABC-ის შეილობილი სადგურის გენერალურ მენეჯერს სურს, 18 საათის უკანასკნელი ცნობების წარმატება შეაფასოს. მას შეუძლია, პირველადი კვლევა ჩაატაროს, თუ მიიჩნევს, რომ რეიტინგის ზრდას ახალი ნამყვანის მიღება და ახალი მონყობილობების შექმნა განაპირობებს. ცხრილიდან 9.2 ჩანს, რომ ამ სადგურის უკანასკნელი ცნობების მაყურებელთა რიცხვი წინა წლის განმავლობაში განსაკუთრებით გაიზარდა ივლისში. მას რომ მხოლოდ რეიტინგით ეხელმძღვანელა, მხედველობიდან გამორჩებოდა ის ფაქტი, რომ მაისში მისი აუდიტორიის წილი გაიზარდა, მიუხედავად იმისა, რომ რეიტინგი არ ამალეებულა (სეზონური მიმოხილვის თითოეული პერიოდისთვის წილი არ ემატება მომხმარებელ ოჯახთა რაოდენობას, რადგან ზოგიერთი ადგილობრივი მაყურებელი საღამოს 6:00-დან 6:30-მდე სხვა ადგილობრივი სადგურებითა და საკაბელო არხებით სარგებლობს).

რეკლამის მომწოდებლები, მასმედიის დამგვემავები და სამაუნყებლო მენეჯერები ხშირად იყენებენ ერთეულის ღირებულებას ერთი პუნქტის მიხედვით (CPP – cost per point), იგი „ზომავს ერთი ოჯახის ან დემოგრაფიული რეიტინგის პუნქტის (ერთეულის, რედ.) ღირებულებას მოცემულ ბაზარზე“ (სისორსი და ბარონი, 2002 წ. გვ. 54). ერთი პუნქტის ღირებულება არის დოლარის ის ოდენობა, რომელიც ყოველი განსაზღვრული საბაზრო სივრცის ერთი რეიტინგული პუნქტის (ან აუდიტორიის ერთი პროცენტის) შესაძენად არის საჭირო. ფორმულა ასე გამოიხატება:

$$\text{ღირებულება ერთი პუნქტის მიხედვით} = \frac{\text{რეკლამის ღირებულება}}{\text{რეიტინგი}}$$

SQAD (Spot Quotations and Data Inc. www.sqad.com) ადგილობრივი ფასები და მონაცემები არის საინფორმაციო საშუალებათა ხარჯების საპროგნოზო კომპანია, რომელიც ტელე-რადიო საბაზრო სივრცეებს უზრუნველყოფს მთელი ქვეყნის მასშტაბით ერთი პუნქტის მიხედვით ღირებულებითა (CPP) და ყოველ ათასზე ღირებულების (CPM) მონაცემებით. ასე რომ, საინფორმაციო საშუალებათა ხარჯების საპროგნოზო კომპანიის ანგარიშითა და რეიტინგების უზრუნველყოფილ მასმედიის საქმიანობის დამგვემავს ბაზარზე რომელიმე შოუს რენტაბელობის დადგენასთან ერთად, რეკლამებისა და საკუთარ გვეგმათა ღირებულებების დადგენაც შეუძლია. მასმედიის გვეგმის ერთი პუნქტის მიხედვით, ღირებულების (CPP) დაანგარიშებისას მენეჯერები სხვადასხვა საინფორმაციო საშუალების რენტაბელობის ურთიერთშესადაარებლად ყოველ ათასზე ღირებულების (CPM) მონაცემებსაც იყენებენ (სისორსი და ბარონი, 2002 წ. გვ. 54).

მიუხედავად იმისა, რომ ახალი ტექნოლოგიების განვითარების გამო გაზომვის მეთოდები გამუდმებით იცვლება, სამაუნყებლო მედიის მოხმარების რიცხვი დღიურების (მიმოხილვების), მრიცხველებისა (დაკვირვების) და სატელეფონო გამოკითხვების საშუალებით გამოიანგარიშება. დღიური არის სპეციალური ბროშურა, რომელშიც მკითხველები და მსმენელები იმ არხებსა თუ სადგურებს აღნიშნავენ, რომლებითაც სარგებლობენ. იქვე მიუთითებენ ამ არხებითა თუ სადგურებით სარგებლობის დროს. ქვეყნის მასშტაბით ტელემაყურებელთა რიცხვი მრიცხველებით განისაზღვრება, რომლებიც ავტომატურად იწერენ ჩართული არხების რაოდენობას, კვირის დღესა და დღის მონაკვეთს. სანიმუშოდ შერჩეული ოჯახის წევრები აჭერენ ლილაკს თითო, რათა აღნიშნონ, როდის უყურებენ ისინი ამა თუ იმ პროგრამას. მრიცხველებისა და დღიურების მეშვეობით ადგილობრივ ტელემაყურებელთა რაოდენობა დგინდება დაახლოებით 50 მსხვილ ბაზარზე. სხვა ადგილობრივი ტელე-რადიო ბაზრები კი დღიურების საშუალებით განისაზღვრება. მიუხედავად ამისა, ნილსენის კომპანია ადგილობრივ ბაზრებზე მომხმარებელთა ოდენობას, ექსპერიმენტის წესით, მრიცხველთა საშუალებითაც სულ უფრო ფართოდ შეისწავლის. არბიტრონის კომპანიის ექსპერიმენტი კი პერსონალური მრიცხველების (PPM - personal people meter) გამოყენებას ეფუძნება, რომელიც მასმედიის მომხმარებელ მოსახლეობას პეიჯერის მსგავსი მონაცემებით ავტომატურად აღწერს (კრუპი, 2002 წ.; ჰოლი, 2002 წ.; უანგი, 2002 წ.). სეზონურ მიმოხილვებად ნოდებული (sweeps) რეიტინგის განსაზღვრის ყველაზე მნიშვნელოვანი პერიოდებია თებერვალი, მაისი, ივლისი და ნოემბერი (სისორსი და ბარონი, 2002 წ.; უიშერი და დომინიკი, 2003 წ.).

გამოკითხვისას ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებული მეთოდია ერთი დღის შემდგომი სატელეფონო საუბრები, როდესაც წინა დღეს ტელევიზორითა და რადიოთი სარგებლობის აქტიურობის დონის განსასაზღვრად რესპონდენტებს ურეკავენ და გადაცემათა შესახებ შეკითხვებს უსვამენ. გამოიყენება ერთდროულობის – თანადამთხვევის – მეთოდიც. ამ მეთოდით სარგებლობისას ოჯახებში შერჩევით რეკავენ მათთვის საინტერესო გადაცემის პერიოდში და რესპონდენტებს ეკითხებიან, რომელ ტელე ან რადიო არხს უყურებენ ან უსმენენ იმ მომენტში. ეს მეთოდი წარმატებით შეიძლება გამოვიყენოთ იმისათვის, რომ მყისიერი უკუკავშირი დავამყაროთ და დავადგინოთ მომხმარებლისთვის ყველაზე სასურველ საათებში გადაცემათა თანმიმდევრობის ან რომელიმე საგანგებო პროგრამების შედეგიანობა.

აუდიტორიის მონაცემების შეფასებისას მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ შეზღუდვები, რომლებიც თან ახლავს გაზომვებს. შესაძლებელია, რესპონდენტები დაუფიქრებლად ან არაგულწრფელად პასუხობდნენ, როცა საკითხი ტელევიზორთან და რადიოსთან დაკავშირებით მათ ჩვევებს ეხება. მრიცხველი აფიქსირებს მხოლოდ რესპონდენტის მიერ მისი ჩართვის მომენტს – ის ვერ დაადგენს, დარჩა თუ არა ვინმე ოთახში ტელევიზორის საყურებლად. მრიცხველებთან დაკავშირებულ პრობლემებს განეკუთვნება: მონაცემების მცირე ზომა, მაგრამ მაღალი ფასი, კვლევის მონაწილეთა შერჩევის სირთულე და ისიც, რომ რესპონდენტი მრიცხველის დამონტაჟებას ყოველთვის კეთილგანწყობით არ ხვდება. გარდა ამისა, მათთვის მოსაბეზრებელია ლილაკზე თითის დაჭერაც. არც დღიურების მეთოდია ძალიან ზუსტი, ვინაიდან რესპონდენტები დროის

მცირე მონაკვეთში გაცილებით მეტ არხს უყურებენ, რის გამოც ხშირად უფრო დაბალი რეიტინგის გადაცემაც ფიქსირდება და მაყურებელიც იბნევა (ეფრონი და გრეი, 2001 წ.). დღიურის მაჩვენებლები ხშირად არასათანადოდ აფასებენ საკაბელო არხების აუდიტორიას (პოლი, 2001 წ.). აღსანიშნავია ისიც, რომ ნილსენის დღიურებისა და სტატისტიკური მრიცხველების (უანგი, 2002 წ.), ასევე არბიტრონის პერსონალური მრიცხველის ექსპერიმენტული ტესტების მონაცემებმა აუდიტორიის საეარაუდო ზომისა და შეფასების შესახებ მრავალი პრობლემა წარმოშვა (PPM; კრუპი, 2002 წ.).

ჟურნალისა და გაზეთის მომხმარებელთა რაოდენობის გაზომვა, როგორც წესი, სამი მეთოდის საშუალებით ხორციელდება: ჟურნალის ახლანდელი მკითხველი, კითხვის სიხშირე და გაზეთის გუშინდელი მკითხველი. ახლანდელი ნაკითხვის მეთოდის გამოყენებისას რესპონდენტს 200 ბარათს აჩვენებენ, რომელზეც სხვადასხვა ჟურნალის ლოგოა გამოსახული. რესპონდენტს თითოეულ ბარათს ცალ-ცალკე უჩვენებენ და ეკითხებიან: – ნაუკითხავს თუ არა იგი ან უნახავს თუ არა გასულ თვეში ან ჟურნალის გამოცემის რომელიმე სხვა პერიოდის განმავლობაში. ნაკითხვის სიხშირე შემდეგნაირად იზომება: რესპონდენტს უჩვენებენ ორმოცდაათი ჟურნალის ლოგოს ან თავფურცლის სიას და არკვევენ, თითოეული ჟურნალის ბოლო ოთხი ნომრიდან რომელი მასალა აქვს ნაკითხული. გუშინდელი ნაკითხვის მეთოდიკა შემდეგნაირია: რესპონდენტს ეკითხებიან, კონკრეტული რაოდენობის გაზეთებიდან რომელი ნაკითხა მან გუშინ (სისორსი და ბარონი, 2002 წ.).

ნილსენის ქსელური რეიტინგების მონაცემების (www.nielsennetrating.com) მეშვეობით დგინდება ვებგვერდის მონახულების სიხშირეც. 60 000 რეპრეზენტაციული რესპონდენტის კომპიუტერზე ქვეყნის მასშტაბით ნილსენის კომპანია ამონტაჟებს პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომელიც აღწესსხავს ყველა გვერდს, რომელიც კომპიუტერის მეპატრონემ მოინახულა. ინფორმაციულ ბაზაში ფიქსირდება საიტის იშვიათი მომნახულებელი, ინტერნეტში სიღრმისეული შესვლა, თითოეული გვერდის მონახულებაზე დახარჯული დრო და იმავე საიტზე დაბრუნების სიხშირე. ამერიკის სამაუწყებლო კომპანია თავისი ინტერაქტივის ვებგვერდისათვის (ABCi; www.abcinteractiveaudits.com) აუდიტს ატარებს, იკვლევს საძიებელ სისტემებსა და ინტერნეტმაუწყებლებს და აუდიტის შედეგებს ინტერნეტბილიოთეკაში აქვეყნებს. რეკლამირების ინტერაქტიური ბიურო (Interactive Advertising Bureau www.iab.net) ინტერაქტიურ მასმედიას აწვდის გაანალიზებულ სახელმძღვანელო მითითებებს, სთავაზობს სტანდარტებსა და პრაქტიკულ რჩევებს.

ბევრი კომპანია (იხ. ცხრილი 9.3) არა მარტო თავისი მომხმარებლისა და პროდუქტის შესახებ ავრცელებს მრავალფეროვან ინფორმაციას, არამედ რეკლამის მიმწოდებლებსა და სარეკლამო სააგენტოებსაც ამარაგებს მასმედიის საქმიანობასთან დაკავშირებული, მათთვის საინტერესო ცნობებით. აღსანიშნავია, რომ ხშირად როგორც ბეჭდვითი, ისე ელექტრონული მედიის მენეჯერები სწორედ ამგვარი, ერთი და იმავე წყაროებით სარგებლობენ. ასევე გაზეთის მენეჯერებისათვის არსებობს მეორადი ინფორმაციით მდიდარი მრავალი წყარო (იხ. ცხრილი 9.4). კიდევ ბევრი სხვა კომპანია რადიო, ტელე და/ან საკაბელო მაუწყებლობის მენეჯერებს (იხ. ცხრილი 9.5), ასევე ინტერნეტულ და იმ მედიაორგანიზაციებს, რომლებიც მომხმარებელს სარეკლამო დაფებისა

და მსგავსი საშუალებებით ემსახურებიან, მათთვის საინტერესო ინფორმაციითა და კვლევის შედეგებით უზრუნველყოფს (იხ. ცხრილი 9.6).

აუდიტორიის შესწავლა: პირველადი მონაცემების შეგროვება

მას შემდეგ, რაც უკვე არსებული მონაცემების დამუშავება ზოგ შეკითხვას უპასუხოდ დატოვებს, მედიაშენეჯერი პირველადი აუდიტორიის შესწავლას იწყებს. კვლევის პროცესში გაზეთის მენეჯერები ძირითადად გავრცელების საკითხებით, მკითხველთა და რეკლამის შესწავლით ინტერესდებიან.

გავრცელების შესწავლა. ადგილობრივი გაზეთის მენეჯერთათვის გეოგრაფიას არსებითი მნიშვნელობა აქვს, ვინაიდან მისი მეშვეობით განისაზღვრება გაზეთით დაინტერესებულ მკითხველთა არეალი. გავრცელების შესწავლა შესაძლებელს ხდის, განისაზღვროს ბაზარზე გაზეთის წილობრივი მონაწილეობის მოცულობა, ასევე მისი კონკურენტის საბაზრო წილი, გავრცელების უკვე არსებული მეთოდები და მისი გაფართოების სავარაუდო სივრცე. ამის შემდეგ გაზეთის მენეჯერი ატარებს სიტუაციურ, ანუ მარკეტინგულ ანალიზს და კონკრეტულად ადგენს გავრცელების გაზრდის მიზნობრივ არეალს.

მკითხველთა შესწავლა. ამ კვლევის საშუალებით ხდება მიზნობრივ არეალში მცხოვრებ ადამიანთა შესწავლა. იგი ხშირად ითვალისწინებს კითხვებს დემოგრაფიის, ფსიქოგრაფიისა და მასმედიის გამოყენების შესახებ. ამის შედეგად დგინდება, ვინ კითხულობს გაზეთს, რატომ, რომელ სეგმენტს ანიჭებენ უპირატესობას და რა სარგებლობას იღებენ ამ საქმიანობისაგან. მსხვილი მეტროპოლიის გაზეთმა, შეიძლება, შემოიღოს გვერდი, რომელშიც ცხოვრების სხვადასხვა სტილი იქნება აღწერილი. ეს გვერდი გათვლილი იქნება მაღალი შემოსავლის მქონე ქალაქის მაცხოვრებლებზე, რომლებიც სხვა გეოგრაფიულ არეალში გადასვლას გეგმავენ. ან კიდევ, თუ კვლევის შედეგად გაირკვა, რომ ადგილობრივი ბავშვებისა და მშობლების დიდი ნაწილი აქტიურად არის ფეხბურთის თამაშში ჩაბმული, პატარა ქალაქის გაზეთმა, შეიძლება, უფრო ვრცლად მოუთხროს მკითხველებს ფეხბურთის ამბების შესახებ.

ზოგიერთ კვლევაში დემოგრაფიული, ფსიქოგრაფიული და მასმედიით სარგებლობის საკითხები გაერთიანებულია. ამგვარი გამოკვლევა კონკურენტი არსების მსმენელთა და მაცურებელთა მახასიათებლების შესწავლას ისახავს მიზნად. ინფორმაცია იმის შესახებ – ვინ კითხულობს ადგილობრივ ყოველდღიურ, ყოველკვირეულ ან სარეკლამო განცხადებების გაზეთს აქტიურად; ვინ კითხულობს ყველას ერთად და რატომ; როგორ ხდება ამ გამოცემებით სარგებლობა – მკითხველთა გამოუყენებელი სეგმენტების გამოვლენის შესაძლებლობას იძლევა.

ცხრილი 9.3
რეკლამის კვლევის წყაროები

წყარო	მომსახურება
მედიაბაზრის კვლევის კორპორაცია (MRI. Mediamark Research Inc.) (www.mri.com)	გვანდის დემოგრაფიულ ინფორმაციას, ასევე ინფორმაციას მასმედით სარგებლობის თაობაზე იმეითი, საშუალო და აქტიური მომხმარებლის შესახებ პროდუქციის სხვადასხვა კატეგორიისათვის.
სიმონსის მარკეტინგული კვლევის ბიურო (SMRB. Simmons Market Research Bureau) (www.smr.com)	გვანდის დემოგრაფიულ ინფორმაციას, ასევე ინფორმაციას მასმედით სარგებლობის თაობაზე იმეითი, საშუალო და აქტიური მომხმარებლის შესახებ პროდუქციის სხვადასხვა კატეგორიისათვის. ასევე ინფორმაციას ბაეშვებზე, მოზარდებზე, პისპანიკური წარმოშობის მომხმარებელსა და სხვა კატეგორიებზე.
სტანდარტულ ნორმათა და მონაცემთა სამსახური (SRDS - Standard Rate and Data Service) (www.srds.com)	გვანდის ინფორმაციას მასმედიის რეიტინგსა და სხვადასხვა წიგნებზე, არის ასევე ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსი (Lifestyle Market Analyst) და პისპანიკური წარმოშობის მასმედიისა და ბაზრის წყარო (Hispanic Media& Market Source).
კონკურენტული მედიის ანგარიში (CMR, Competitive Media Reporting) (www.cmr.com)	გვანდის ინფორმაციას მასმედიის ათი მთავარი კორპორაციის სარეკლამო ხარჯების შესახებ. შესაძლებელია გამოკვლევისა და განვითარების ბრიფინგის (R&D Briefings) გადმოტვირთვა მონაცემთა ქსელური ბმულიდან (Online Data Link).
SCANTRACK (www.acnielsen.com)	ნილსენის ეს კომპანია გვანდის ინფორმაციას ტელეგაყიდვებზე, ასევე მარკეტინგულ ინფორმაციას გაყიდვების მონიტორინგის, ფასის განსაზღვრისა და რეკლამირების ქმედითი ღონისძიებების შესახებ. ნილსენს აქვს რეპრეზენტაციული და დემოგრაფიულად დაბალანსებული მომხმარებელთა საყოველთაო პანელი (Worldwide Consumer Panel), რომელიც თვალს ადევნებს მომხმარებლის მსყიდველობით ქცევას და შესყიდვების ნიშნებს საცალო ვაჭრობის ყველა სახეობაში.
ინფორმაციული რესურსები (Information Resources) (www.infores.com)	უზრუნველყოფს გასაღებისა და მარკეტინგული კვლევის ჩატარებას, მაგალითად, მალაზიებსა და მსოფლიოს მასშტაბით ელექტრონულ შესყიდვებზე. თვალს ადევნებს და გვთავაზობს აშშ-სა და ევროპის პანელური გამოკითხვის მასალებს.

ცხრილი 9.3

გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
<p>სკარბოროხ კვლევები (Scarborough Research) (www.scarborough.com)</p>	<p>გეანდის ინფორმაციას ადგილობრივი მომხმარებლების მსყიდველობით უნარსა და დემოგრაფიაზე, ცხოვრების სტილსა და მასშედით სარგებლობის თაობაზე. ბეჭდვით, ელექტრონულ, ახალ და გარე მედიას, აგრეთვე სპორტულ გუნდებსა და ლიგებს, სააგენტოებს, რეკლამის მიმწოდებლებს და "ყვითელ გვერდებს" სთავაზობს ერთობლივ გამოკვლევებს ადგილობრივი, რეგიონული და ქვეყნის მასშტაბით.</p>
<p>ჰარისის ინტერაქტივი (Harris Interactive) (www.harrisblackintl.com)</p>	<p>ენევა პროგნოზირებად, ტრადიციულ და სტრატეგიულ მარკეტინგულ კვლევას, ასევე ახორციელებს კონსულტაციებს და სარჩევნო გამოკითხვებს, ინტერნეტის მარკეტინგულ გამოკვლევებს.</p>
<p>გელაპი და რობინსონი (Gallup and Robinson) (www.gallup-robinson.com)</p>	<p>უზრუნველყოფს თემატური განცხადებების ტესტირებას, მონიტორინგულ კვლევას, კონცეფციითა ტესტირებას, პრეტენზიების დასაბუთებას, პრესმდივანთა გამოცდებს, აგრეთვე გეანდის ინფორმაციას შოვლენათა დაფინანსების, საერთაშორისო ტესტირების, ჩვეულებრივი და მედია კვლევასა და მომსახურების შესახებ.</p>
<p>ეროვნული საოჯახო აზრის შესწავლის სამსახურის მსოფლიო ჯგუფი (NFO World Group) (www.nfo.com)</p>	<p>იძლევა კვლევისა და მომხმარებელთა საბჭოების მონაცემებს პროდუქციის შემუშავების, სავაჭრო ნიშნის მართვის, ბაზრის შეფასების, ფასების დადგენის, მომხმარებელთა დაკმაყოფილების, გასაღებისა და რეკლამირების ეფექტურობის თაობაზე. ასევე ვთავაზობს ინტერნეტულ გამოკვლევებს, ატარებს მომხმარებელთა საბჭოებსა და საზოგადოების ინტერაქტიურ სხდომებს.</p>
<p>მსყიდველობის შესწავლის სამსახური (NPD - National Purchase Diary) (www.npd.com) (www.npdor.com)</p>	<p>იძლევა მონაცემებს ბაზრის შესახებ, როგორცაა, გაყიდვის მოცულობა, ტენდენციები, საბაზრო ნილი, ფასნარმოება, მომხმარებელთა ქცევა. NPD's Online Panel დემოგრაფიული და გეოგრაფიული სეგმენტების შესწავლის კარგი საშუალებაა.</p>

ცხრილი 9.3

გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
როპერ სტარჩის რეკლამის კვლევის ფირმა (Roper ASW - Appliance Shopper Worldwide) (www.ropers.com)	გვანდის ინფორმაციას მომხმარებელთა ცხოვრების სტილის გამოკვლევათა, მათი ფასეულობების, განწყობების, საბაზრო ქცევისა და მისივე კომპანიის Starch Ad Readership-ის საქმიანობის შესახებ.
საზოგადოებრივი აზრის კვლევის კორპორაცია (Opinion Research Corporation) (www.opinionresearch.com)	გვანდის ინფორმაციას საზოგადოებრივი აზრის, მარკეტინგისა და სოციალური კვლევის თაობაზე.
ჯ. დ. პაუერის ბაზრის კვლევის ფირმა (J.D.Power and Associates) (www.jdpower.com)	გვანდის ინფორმაციას მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების, საბაზრო კვლევის, ანალიზისა და პროგნოზირების შესახებ.
ჰუვერის კორპორაცია (Hoover's Inc.) (www.hoovers.com)	გვანდის მდიდარ ინფორმაციას კომპანიებზე, ინდუსტრიებსა და საბაზრო დაზვერვის შესახებ.
საბაზრო ფაქტები (Market Facts) (www.marketfacts.com)	ატარებს კონსულტაციებს საბაზრო კვლევის მეთოდების შესახებ, ასევე ავრცელებს ინფორმაციას იმ კომპანიების შესახებ, რომლებიც მომხმარებელს შეფუთულ საქონელს ანდის, აგრეთვე ტელეკომუნიკაციების, ტექნოლოგიისა და მენარმეთა უშუალო ურთიერთობის შესახებ.
გაყიდვებისა და მარკეტინგის მენეჯმენტი (Sales and Marketing Management) (www.salesandmarketing.com)	გვთავაზობს მონაცემებს შემოსავალზე, მოსახლეობაზე, მსყიდველობით უნარსა და საცალო ვაჭრობაზე, რომელიც შესულია გამოცემაში „მსყიდველობითი უნარის ცნობარი“.
რეკლამირების კვლევის ფონდი (ARF, Advertising Research Foundation) (www.arfsite.org)	რეკლამირების, მარკეტინგისა და მასმედიის კვლევის სფეროში პროფესიული ორგანიზაცია. უშვებს ჟურნალს <i>Journal of Advertising Research</i> .
რეკლამის სამყარო (Advertising World) (www.advertising.utexas.edu/world)	ტეხასის უნივერსიტეტი, ოსტინის რეკლამის განყოფილების (Austin Advertising Department) ყოელისმომცველი გვერდი ბმულებით სარეკლამო ინდუსტრიასთან.

ცხრილი 9.3

გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
მედიის რეკლამის ინტერნეტული ცენტრი (Advertising Media Internet Center) (www.amic.com)	გეანვდის ინფორმაციას მასმედიაზე, მის რეიტინგებზე, ასევე მეორადი კვლევის შედეგებს ბეჭდვითი, სამაუწყებლო და ინტერნეტმედიისათვის.
რეკლამის კვალი (AdTrack) (www.usatoday.com/money/index/ad001.htm)	ყოველკვირეული <i>USA Today</i> და Harris-ის ინტერაქტიური გამოკითხვა, რომელიც თვალს ადევნებს სარეკლამო კამპანიების წარმატებას.

ცხრილი 9.4

ბეჭდვითი მედიის კვლევის წყაროები

წყარო	მომსახურება
ამერიკის გაზეთთა ასოციაცია (NAA, Newspaper Association of America) (www.naa.org) (www.newspaperlinks.com)	გეანვდის ინფორმაციას ბეჭდვით ინდუსტრიაზე, რეკლამაზე. აქვეყნებს ანგარიშს „ფაქტები გაზეთების შესახებ“ და აქვს მონაცემთა ინტერნეტული ვერსია.
ამერიკულ ჟურნალთა გამომცემლები (MPA, Magazine Publishers of America) (www.magazine.org)	გეთავაზობს მონაცემებისა და ინფორმაციის ინტერნეტულ ვერსიას საჟურნალო ინდუსტრიისა და ჟურნალის მკითხველთა შესახებ, მასში ასევე შედის <i>საჟურნალო ცნობარიც</i> .
ამერიკულ ჟურნალთა გამომცემლების საინფორმაციო ბიურო (MPA Publishers Information Bureau) (www.magazine.org/pib)	გეანვდის მონაცემებისა და ინფორმაციის ინტერნეტულ ვერსიას სარეკლამო შემოსავლების, გვერდებისა და ისტორიული ტენდენციების შესახებ. თვალს ადევნებს, რა მოცულობისა და სახის რეკლამა თავსდება მასობრივ გამოცემებში.
სტანდარტულ ნორმათა და მონაცემთა სამსახური (SRDS, Standard Rate and Data Service) (www.srds.com)	აგრძელებს ინფორმაციას განაკვეთების შესახებ შემდეგ გამოცემებში: <i>სარეკლამო წყაროს საქმიანი გამოცემა</i> , <i>მასობრივი ჟურნალის რეკლამის წყარო</i> , <i>გაზეთის რეკლამის წყარო</i> , <i>საზოგადოებრივ გამოცემათა რეკლამის წყარო</i> , <i>2002 წლის ტირაჟი და ბეჭდვითი მედიის წარმოების წყარო</i> , ასევე აქვეყნებს ცნობებს გამოცემათა სხვადასხვა ტიპებზე.
ტირაჟის აუდიტის ბიურო (ABC, Audit Bureau of Circulation) (www.accessabc.com)	ახორციელებს გაზეთების, ჟურნალების, საქმიანი და აგარარული გამოცემების, ინტერნეტისა და ფილმების გასინჯვის ტირაჟის აუდიტსა და შემონამებას.

ცხრილი 9.4

ბეჭდვითი მედიის კვლევის წყაროები

წყარო	მომსახურება
<p>საქმიან გამოცემათა აუდიტი (BPA, Business Publications Audit International) (www.bpai.com)</p>	<p>ახორციელებს სავაჭრო ბეჭდვითი გამოცემების, გაზეთების, ჟურნალების, ფილმების გასინჯვის, მონაცემთა სამრეწველო ბაზის, ვებგვერდების საძიებო სისტემისა და უმავთულო კომუნიკაციების ტირაჟის აუდიტსა და შემონმებას.</p>
<p>დადასტურებული ტირაჟის აუდიტი (VAC, Verified Audit Circulation) (www.verifiedaudit.com)</p>	<p>გვანვდის როგორც უფასო, ისე ფასიან მონაცემებს გაზეთების ტირაჟის შესახებ, ასევე ინფორმაციას სავაჭრო მეგზურების, ალტერნატიული ყოველკვირეულების, სპეციალური გამოცემების, ეთნიკური უმცირესობების, სავაჭრო და მასობრივი ჟურნალებისა და ყვითელი გვერდების ცნობარების შესახებ.</p>
<p>კონკურენტული მედიის ანგარიში (CMR, Competiive Media Reporting) (www.cmr.com)</p>	<p>გვანვდის ინფორმაციას ათი წამყვანი მედიაფირმის, ბეჭდვითი მედიის ჩათვლით, სარეკლამო ხარჯის მოცულობის შესახებ.</p>
<p>მენდელსონის მედიაკვლევა (Mendelsohn Media Research) (www.mnrsurveys.com/mhomefrm.htm)</p>	<p>გვანვდის ინფორმაციას, როგორც ჩვეულებრივი, ისე სინდიკატური რეკლამის თაობაზე, ასევე მასმედიის მრავალმხრივი გამოკვლევის შესახებ, რომელშიც შედის სატრანსპორტო რეკლამის, სარედაქციო სტატიების, ხელმოწერთა ქცევისა და ბეჭდური მედიის შესწავლის სხვა მონაცემები.</p>
<p>Roper ASW (www.ropers.com/products/starch.html)</p>	<p>ავრცელებს მკითხველთა მიერ რეკლამის შეფასების მონაცემებს, რასაც ახერხებს 400-ზე მეტ ჟურნალში გამოქვეყნებული 25,000 სარეკლამო განცხადების გაზომვით.</p>
<p>პულსის ტელეკომუნიკაციების კვლევა (Pulsc Research) (www.pulseresearch.com)</p>	<p>კვლევით და მარკეტინგულ მომსახურებას სთავაზობს ყოველდღიურ და ყოველკვირეულ გაზეთებს, მყიდველებსა და სხვა სპეციფიკური გამოცემებით დაინტერესებულ ჯგუფებს. ბაზრის შესწავლას ასევე სთავაზობს მათ, ვისაც ადგილობრივ საბაზრო არეალზე ორიენტირებული ვებგვერდის დაგეგმვა და შექმნა სურს.</p>

ცხრილი 9.4
გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
რედაქტორი და გამომცემელი (Editor and Publisher) (www.editorandpublisher.com)	აქვეყნებს ბაზრის მეგზურს, რომელშიც მოცემულია აღწერილობითი ინფორმაცია ყოველდღიური გაზეთის ბაზრის თაობაზე. მასში შედის დემოგრაფიული მონაცემები, ასევე მონაცემები საცალო ვაჭრობაზე, შემოსავალზე, ვაჭრობაზე, მრეწველობის სახეობებზე და ა.შ. გამოსცემს ყოველწლიურ კრებულს, რომელშიც ჩამოთვლილია ყოველდღიური გამოცემები მსოფლიოსა და აშშ-ისა და კანადის ტემების ჩათვლით, აგრეთვე სპეციალური გამოცემები და ყოველკვირეული გაზეთები.
ფოლიოFolio (www.foliomag.com)	გვანდის ინფორმაციასა და სტატიებს საუზრნალო ინდუსტრიის თაობაზე, რომელიც უშუალოდ საუზრნალო მენეჯმენტისთვის არის განკუთვნილი.
მედიაბაზრის კვლევის კორპორაციაMRI+ (www.mriplus.com)	გეთავაზობს საძიებო მონაცემთა ბაზას, რომელშიც შეტანილია უზრნალოს ტარიფები, მონაცემები აუდიტორიასა და მონინავე სტატიების შესახებ.

ცხრილი 9.5
სამაუწყებლო კვლევის წყაროები

წყარო	მომსახურება
რეკლამის სატელევიზიო ბიურო (TVB, Television Bureau of Advertising) (www.tvb.org)	აქვეყნებს ელექტრონულ ინფორმაციას ტელევიზიასთან დაკავშირებულ მოვლენებზე, როგორც არის მაგ., სარეკლამო შემოსავალი, ტელევიზიის ტენდენციები, ტელეარხების დროის გაყიდვები. ასევე იძლევა ინფორმაციას ბაზრის ჭრილში და მონაცემებს პოლიტიკური რეკლამირების თაობაზე.
საკაბელო ტელევიზიის სარეკლამო ბიურო (CAB, Cabletelevision Advertising Bureau) (www.cabletvadbbureau.com)	აქვეყნებს საკაბელო ტელევიზიის ფაქტებიდან ამონარიდების ელექტრონულ ვერსიას. მათ შორის ინფორმაციას სარეკლამო შემოსავლისა და ნიღბის თაობაზე. ასევე აქვეყნებს საკაბელო ქსელის მახასიათებლების ელექტრონულ ვერსიას, რომელშიც მოცემულია ნამყვანი საკაბელო ქსელების მაცურებელთა შესახებ მონაცემები.

ცხრილი 9.5

გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
საკაბელო ცენტრი (The Cable Centre) (www.cablecenet.org/index.cfm)	იძლევა სანაყის ინფორმაციას საკაბელო ინდუსტრიისა და მისი ისტორიის შესახებ.
მაგნესის ინსტიტუტი (Magness Institute) (www.cablecenet.org/education/magness/index.cfm)	ატარებს გამოკვლევებს ტელეკომუნიკაციების სფეროში და საკაბელო ინდუსტრიის პროფესიონალებს განათლების მიღების შესაძლებლობების შესახებ აწვდის ინფორმაციას მსოფლიოს მასშტაბით.
რადიორეკლამირების ბიურო (RAB. Radio Advertising Bureau) (www.rab.com) (www.rab.com/station/mediafact)	ანვდის ინფორმაციას რადიორეკლამირების თაობაზე, აქვეყნებს <i>მასმედიის მოვლენათა წიგნის</i> ელექტრონულ ვერსიას და აქვს ბმული გამოკვლევების ვებგვერდთან, სადაც შეუძლება ფართო საზოგადოებისათვის ხელმისაწვდომი ინფორმაცია რადიოსთან დაკავშირებით.
მაუწყებელთა ეროვნული ასოციაცია (NAB. National Association of Broadcasters) (www.nab.org)	სამრეწველო ასოციაცია, რომელიც სა-მაუწყებლო საკითხებზე მუშაობს. იგი იძლევა გარკვეულ ინფორმაციასა და ამ სფეროში ჩატარებული კვლევის შედეგების ელექტრონულ ვერსიას.
არბიტრონი (Arbitron) (www.arbitron.com)	იძლევა მონაცემებს რადიომსმენელთა, საკაბელო და ინტერნეტის მომხმარებლების შესახებ. აგრეთვე საცალო ვაჭრობის, მასმედიისა და პროდუქტის ნიმუშების მიმოხილვას, რომლებიც ადგილობრივი ბაზრის მომხმარებლებისათვის არის გათვალისწინებული. მუშაობს მოძრავი მრიცხველების შექმნაზე, რომელთა საშუალებით განისაზღვრება რადიოს, ტელევიზიისა და საკაბელო ტელევიზიის რეიტინგები. სკარბოროს კვლევით ცენტრთან ერთად სამაუწყებლო კვლევით ცენტრთან, საჟურნალო, საგაზეთო და ინტერნეტ ინდუსტრიებს უზრუნველყოფს კვლევითი მომსახურებით მასმედიასა და მარკეტინგის სფეროში.

ცხრილი 9.5
გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
<p>ნილსენის მედიის კვლევა Nielsen Media Research (www.nielsenmedia.com)</p>	<p>მსოფლიოს მასშტაბით უზრუნველყოფს ტელეაუდიტორიის გაზომვასა და მასთან დაკავშირებულ სხვა მომსახურებას. პირადი მრიცხველების ეროვნული სამსახური იძლევა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა რაოდენობის მომხმარებელი ჰყავს სამაუწყებლო და საკაბელო ქსელებს, ესპანურ ენაზე მაუწყებელ ქსელებსა და ეროვნული მასშტაბის სინდიკატორებს. იკვლევს ტელეარხების, რეგიონული საკაბელო ქსელების, საკაბელო კავშირებისა და ესპანურენოვანი ქსელების სარეიტინგო მაჩვენებლებს. აქვეყნებს ინფორმაციას მონიტორ პლუსის საქმიანობის, აგრეთვე მონაცემებს ინტერნეტისა და სარეკლამო ინფორმაციით სარგებლობის თაობაზე.</p>
<p>მომსახურების, ხარისხის, ანალიზისა და მონაცემების პროგნოზირება (SQAD, service, quality, analyses, data) (www.sqad.com)</p>	<p>იძლევა ინფორმაციას ერთი პუნქტისა და ყოველ ათასზე ღირებულების მიხედვით სხვადასხვა დემოგრაფიული სეგმენტის ადგილობრივი რადიო და ტელებაზრისათვის. მის საერთო ეროვნულ მონაცემებში შესულია ტელე, საკაბელო ქსელები, სინდიკატები და ინტენეტული კვლევები.</p>
<p>საბაზრო შეფასებები (Marketing Evaluations/TVQ) (www.qscores.com)</p>	<p>გვანვდის სამაუწყებლო და საკაბელო პროგრამების, ნამყვანების, ხარისხობრივ რეიტინგებს, ასევე ინფორმაციას ლიცენზირებაზე, სავაჭრო ნიშნებსა და სპორტსმენებზე. შექმნილი აქვს სახალხო პანელი, რომელიც განსაზღვრავს თვისობრივ ქულებს, იკვლევს დღიურებს, გამოცდის პროდუქტებს, ატარებს სატელეფონო მიმოხილვას, შეისწავლის განწყობებსა და სარგებლობს თვალის მიდევნებისა და ფილტრაციის კონცეფციით.</p>
<p>ფორის მედიაკვლევის კორპორაცია (FMR Associates, Inc.) (www.fmrassociates.com)</p>	<p>იკვლევს რადიომაუწყებლობას, გეთავაზობს მომსახურებას გარემოს შესასწავლად, ატარებს მუსიკალური გადაცემებისა და პროგრამების ტესტირებას, გამოკვლევებს მასმედიისა და მასმედიის ბაზრის სფეროში. გამოკვლევებით ემსახურება არაკომერციულ მაუწყებლებს, რომელთა შორის არიან საზოგადოებრივი მაუწყებლობის კორპორაცია და ეროვნული საზოგადოებრივი რადიო.</p>

ცხრილი 9.5
გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
ფრენკ ნ. მეგიდის პარტნიორთა კორპორაცია (Frank N. Magid Associates Inc.) (www.magid.com)	გვთავაზობს საკონსულტაციო და კვლევით მომსახურებას მაუწყებლობაში, ასევე ინტერნეტისა და მედიაკონვერგენციის სფეროში.
სტანდარტულ ნორმათა და მონაცემთა სამსახური Standard Rate and Data Service (www.srds.com)	აქვეყნებს რადიორეკლამირების, აგრეთვე ტელე და საკაბელო არხების წყაროებს, მონაცემებს სარეკლამო განაკვეთებთან ერთად.
კონკურენტული მედიის ანგარიში (CMR, Competitive Media Reporting) (www.cmr.com)	იძლევა ინფორმაციას იმის ათი წამყვანი მედიაფირმის, სამაუწყებლო მედიის ჩათვლით, სარეკლამო ხარჯის მოცულობის შესახებ.
სამაუწყებლო და საკაბელო არხების ყოველწლიური კრებული (Broadcasting and Cable Yearbook) (www.sowker.com)	გვანვდის ინფორმაციას რადიო, ტელე და საკაბელო ტელევიზიის შესახებ, ასევე ყველა რადიო და ტელეარხის, მულტისის-ტემის საკაბელო ოპერატორების, დამოუკიდებელ მფლობელთა, მომსახურების მომწოდებელთა, არხების მფლობელთა სიას, ფილმების გასინჯვის მონაცემებსა და საბაზრო სტატისტიკას.
მასმედიის სარეიტინგო საბჭო (MRC, Media Rating Council) (www.mrc.hitsp.com)	ამუშავებს სტანდარტებს, გადასინჯავს სარეიტინგო მეთოდოლოგიას მონაცემთა საიმედოობის უზრუნველსაყოფად.

ცხრილი 9.6

ინტერნეტი და კვლევის სხვა წყაროები

წყარო	მომსახურება
ინტერნეტი და სახლგარეთა წყაროები, ინტერაქტიური სარეკლამო ბიურო (Internet and Out-of-Home Sources Interactive Advertising Bureau) (www.iab.net)	აფასებს და რეკომენდაციას უწევს სტანდარტებსა და წესებს, საველე კვლევის ჩატარების მეთოდებს ინტერნეტული რეკლამის ქმედუნარიანობის თაობაზე. იძლევა ინტერაქტიური სარეკლამო ბიუროს რჩევებსა და მონაცემებს ჩვეულებრივ და ინტერნეტულ რეკლამირებასთან დაკავშირებით. აქვეყნებს ინტერნეტული რეკლამის სტანდარტულ ზომებსა და ტიპებს.

ცხრილი 9.6
გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
<p>ინტერაქტიური მასმედიის ასოციაცია (Association for Interactive Media) (www.imarketing.org)</p>	<p>ანდის ინფორმაციას ელექტრონული მარკეტინგის, კომერციის, ინტერნეტული მარკეტინგისა და ინტერაქტიური ტელევიზიით სარგებლობის თაობაზე.</p>
<p>ამერიკის საინფორმაციო ტექნოლოგიების ასოციაცია (Information Technology Association of America) (www.itaa.org)</p>	<p>გვანდის ინფორმაციას საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინდუსტრიის – კომპიუტერების, პროგრამული უზრუნველყოფის, ტელეკომუნიკაციების, ინტერნეტისა და სხვა ინტერნეტულ მომსახურებაზე.</p>
<p>ლია ჯგუფი (The Open Group) (www.ema.org) (www.opengroup.org/finder-a.htm)</p>	<p>იძლევა ინფორმაციასა და რჩევებს ინფორმაციის უწყვეტი ნაკადის შესაქმნელად.</p>
<p>ინტერნეტის საზოგადოება (Internet Society) (www.isoc.org) (www.isoc.org/internet)</p>	<p>ანდის ინფორმაციას ინტერნეტის შესახებ. ასევე აქვეყნებს ინტერნეტის ინფრასტრუქტურის სტანდარტებს.</p>
<p>გარე რეკლამის ამერიკის ასოციაცია (OAAA, Outdoor Advertising, Association of America) (www.oaaa.org)</p>	<p>გვანდის ინფორმაციას გარე მედიუმის შესახებ. აქვს ბმულები ფაქტებთან და ციფრებსა და გამოკვლევებთან.</p>
<p>პირდაპირი მარკეტინგის ასოციაცია (Direct Marketing Association) (www.the-dma.org)</p>	<p>ანდის ინფორმაციასა და მონაცემთა ბაზას პირდაპირი და ინტერაქტიური მარკეტინგის შესახებ. მის ბიბლიოთეკას აქვს ბმული გამოკვლევებსა და სტატისტიკურ მონაცემებთან.</p>
<p>ელექტრონული საცალო ვაჭრობის ასოციაცია (Electronic retailing Association) (www.era.org)</p>	<p>ანდის ინფორმაციას ელექტრონული საცალო ინდუსტრიის – საინფორმაციო რგოლებსა და ინტერნეტული გაყიდვების შესახებ. აქვს ბმული სამრეწველო ფაქტებსა და ციფრებთან.</p>
<p>საცალო შესყიდვის საერთაშორისო რეკლამირება (Point of Purchase Advertising International) (www.popai.org) (www.popai.com/frames/homepopai_fr.html)</p>	<p>იძლევა ინფორმაციას საცალო (ნერტილოვანი) შესყიდვების რეკლამირების შესახებ.</p>

ცხრილი 9.6

გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
<p>პროდუქციის ნარმოჩინების საერთაშორისო ასოციაცია (PPA, Promotional Products Association International) (www.ppa.org)</p>	<p>ანუდის ინფორმაციას იმ პროდუქტების შესახებ, რომელსაც ამოტვიფრული აქვს ფირმის სახელი, ლოგო ან სხვა რაიმე შეტყობინება. ეს შეიძლება იყოს ტანსაცმელი ან რაიმე სხვა საგანი. აქვს ბმული <i>რესურსებისა და ტექნოლოგიების</i> კვლევებთან.</p>
<p>ყვითელი გვერდების ინტეგრირებული მედიის ასოციაცია (Yellow Pages Integrated Media Association) (www.yppa.org)</p>	<p>ანუდის ინფორმაციასა და მონაცემებს ბეჭდვითი და ელექტრონული ყვითელი გვერდების ინდუსტრიის შესახებ.</p>
<p>აშშ-ის სამაუნყებლო სისტემის ინტერაქტივი (ABCi Interactive) (www.abcinteractiveaudits.com) (www.abcinteractiveaudits.com/reportlib/site_bytes.html) (www.abcinteractiveaudits.com/reportlib/avail_info.html)</p>	<p>ამონშებს ვებგვერდის გამოყენებას, რეკლამების მიწოდებას, საძიებო სისტემებს, ელექტრონული ფოსტისა და ელექტრონული რეკლამების მიწოდების ხარისხსა და ინტერნეტულ მაუნყებლებს. ატარებს ინტერნეტულ აუდიტს. იხ. მისამართები მარცხენა სვეტში.</p>
<p>სტანდარტულ ნორმათა და მონაცემთა სამსახური (Standard Rate and Data Service) (www.srds.com)</p>	<p>აქვეყნებს ინტერაქტიური რეკლამირების, გარე რეკლამის, პირდაპირი მარკეტინგის წყაროთა სიასა და ტექნოლოგიური მედიის წყაროებს.</p>
<p>ნილსენის ზუსტი რეიტინგები (Nielsen/Net Ratings) (www.nielsennetratings.com)</p>	<p>ზომავს ვებგვერდის მონახულების სიხშირეს.</p>
<p>სარეკლამო ზონების კვლევათა კორპორაცია (AdZone Research, Inc) (www.adzoneinteractive.com)</p>	<p>იძლევა მონაცემებს ინტერნეტული რეკლამირების საქმიანობაზე მსოფლიოს მასშტაბით. მასში შედის მონაცემები რეკლამის მიმწოდებლებზე, საეაჭრო ნიშანზე, ინდუსტრიაზე, შთაბეჭდილებებზე, გეოგრაფიულ მდებარეობასა და ხარჯების შესახებ. მონიტორინგს უკეთებს ბანერულ რეკლამებს, ტექსტურ განცხადებებს, ლერძულ სიტყვებს, ბმულებს, ლილაკებს, დასაკეც სარეკლამო ჩანართებს, მორბენალ სტრიქონებს.</p>

ცხრილი 9.6
გაგრძელება

წყარო	მომსახურება
<p>გარე მასმედის გაზომვების სააუდიტო ბიურო (TAB, Traffic Audit Bureau for Media Measurement) (www.tabonline.com)</p>	<p>ანუდის მონაცემებს ტირაჟის შესახებ ან ხერხებს გარემედის სხვადასხვა სახეობის — აფიშების, პლაკატების, საოჯახო ბიულეტენებისა და სატრანსპორტო რეკლამების შესასწავლად.</p>
<p>ინტერნეტული რეკლამირების რესურსების მეგზური (Internet Advertising Resource Guide) (www.admedia.org)</p>	<p>რეკლამირების საიტი, რომელიც შექმნა დოქტორ პაირონგ ლიმ მიჩიგანის სახელმწიფო უნივერსიტეტში. კვლევის ბმულში მრავალი ვებგვერდი ჩამოთვლილი.</p>
<p>მისაღები ქსელი (Netacceptable) (marketing.tenagra.com/net-acceptable.html)</p>	<p>ანუდის ბმულებს, რომელშიც მითითებულია, რომელი ინტერნეტული რეკლამაა მიუღებელი და რომელი — მისაღები.</p>
<p>ციფრული ტენდენციების ქსელი (Digitrends.net) (www.digitrends.net)</p>	<p>ანუდის ინფორმაციას ინტერაქტიური მარკეტინგის სპეციალისტებისათვის.</p>
<p>სახელმწიფო მონაცემთა და ინფორმაციის რჩეული წყაროები აშშ მოსახლეობის აღწერის ბიურო (U.S. Census Bureau) (www.census.gov) (http://factfinder.census.gov/home/en/acsdata.html)</p>	<p>ანუდის დემოგრაფიულ და ეკონომიკური მახასიათებლების მონაცემებს აშშ-ს მასშტაბით. ამერიკული საზოგადოების კვლევისა (იხ. მისამართი მარცხენა სვეტში) და ფაქტების საძიებლის ბმული ბევრ სასარგებლო ინფორმაციას შეიცავს.</p>
<p>ეროვნული არქივისა და ჩანაწერების ადმინისტრაცია (National Archives and Records Administration) (www.nara.gov ან www.archives.gov)</p>	<p>ამ ორგანიზაციის "საძიებო ოთახის" ბმული ბევრი გამოკვლევის სანყის წერტილს წარმოადგენს.</p>
<p>სხვა საძიებო ბმულები საინფორმაციო ტექნოლოგიების სამსახურები ტეხასისა და ოსტინის უნივერსიტეტების სტატისტიკური მხარდაჭერით (Information Technology Services at Univ. of Texas-Austin Statistical Support) (www.utexas.edu/cc/stat)</p>	<p>სთავაზობს ბმულებს ზოგადი და სპეციალური სტატისტიკის დეპარტამენტთან და რეკომენდაციებს, როგორ უნდა ვისარგებლოთ სტატისტიკით.</p>
<p>ღია დირექტორიის პროექტი (მოზილის დირექტორია) (Open Directory Project DMOZ-Directory Mozilla) (dmoz.org/Science/math/Statistics/)</p>	<p>ანუდის ბმულების ღია დირექტორიას, რომელიც მოამზადეს მოხალისეებმა და რომელსაც მხარდაჭერასა და დაფინანსებას "ნეტსქიფ კომუნიკეიშნის" კორპორაცია უწევს.</p>
<p>სტატისტიკა (Statistics.com) (www.statistics.com)</p>	<p>კომერციული საიტი, რომელიც გთავაზობს ბმულებს მონაცემთა რესურსებთან.</p>

რეკლამის შესწავლა. მედიამენეჯერი ან მასმედიის წარმომადგენელი მყიდველებს თავის ფართს ე.წ. მედიაპორტფელის (media kit) საშუალებით სთავაზობს. მედიაპორტფელი რეკლამის მიმწოდებლებს მედიაპროდუქტის გაყიდვის იდეალურ ინსტრუმენტად წარმოაჩენს. მაშინ, როცა მედიაფირმები თავიანთი მომხმარებლის დემოგრაფიულ და ფსიქოგრაფიულ სტრუქტურას დიდი მონდომებით იკვლევენ, მედიაინდუსტრიის მცირე ჯგუფები რეკლამის სფეროს მედიაპორტფელში მოცემული რჩევებითა და ინფორმაციით უზრუნველყოფენ (იხ. ცხრილები 9.3; 9.4; 9.5 და 9.6). სავაჭრო პალატა, ასევე ეკონომიკური განვითარების საკითხებით დაინტერესებული ადგილობრივი ოფისები და სხვა უწყებები თავიანთ კონტინგენტს უხვად ამარაგებენ ბაზრის შესახებ აუცილებელი ინფორმაციით. შტატისა და რეგიონის პრესასოციაციებს შეუძლიათ, ბაზრის შესახებ შეაგროვონ როგორც პირველადი, ისე მეორეული ინფორმაცია. სასურველია, რომ ყოველათასზე ღირებულების (CPM) მონაცემები მედიაპორტფელის მასალებში შევიდეს ან ყოველთვის ხელმისაწვდომი იყოს რეკლამის მიმწოდებლისათვის.

ბევრი მედიაფირმა მედიაპორტფელის მასალებს, რეიტინგულ ბარათსა და ინფორმაციას საკუთარი აუდიტორიის შესახებ ინტერნეტგვერდზე სისტემატურად აქვეყნებს. მაგალითად, მედიაბაზრის კვლევის კორპორაციის (MRI+) ვებგვერდზე (www.mriplus.com) შექმნილია ადვილად მოსაძებნ მონაცემთა ბაზა. ამ უკანასკნელის საშუალებით ხდება იმ ჟურნალების შეფასება, რომლებიც, რომელიმე ფირმის უფასო მომსახურების სფეროში რეგისტრაციის გავლის შემდეგ, ავრცელებენ ინფორმაციას მედიაპორტფელში არსებული მასალების შესახებ. ბევრი მედიაფირმა თავის ვებგვერდზე აქვეყნებს მედიაპორტფელში არსებულ მასალათა ფუსხას, მათ შორის არიან Forbes (www.forbes.com/jdc/advertise.shtml) ან www.forbesmedia.com) და Fortune (www.fortune.com/index.vhtml?channel=/html/mediakit.html).

რეკლამის მიმწოდებლები წყაროსაგან – კონკურენტული მასმედიის ანგარიში (Competitive Media Reporting); CMR; www.cmr.com) – დამოუკიდებლად იძენენ ინფორმაციას როგორც საკუთარ, ისე კონკურენტთა ამჟამინდელი და წარსული საქმიანობის შესახებ. კონკურენტული მასმედიის ანგარიში გვთავაზობს მულტიმედიური სამსახურის ვებგვერდს (www.cmr.com/products/multimedia.html), რომელიც რეგულარულად აქვეყნებს ინფორმაციას ათი მთავარი მედიაფირმის მიერ რეკლამირებაში განეული ხარჯების შესახებ. მათ შორის არიან: მასობრივი მოხმარების ჟურნალები, საკვირაო ჟურნალები, გაზეთები, გარე რეკლამა, სამაუნწყებლო ტელევიზია, სარეკლამო და სინდიკატური ტელევიზიები, საკაბელო ტელევიზია, სამაუნწყებლო რადიო და ნაციონალური სარეკლამო რადიომაუნწყებლობა. ამ საკითხებით დაინტერესებული სხვა კომპანიები (მაგალითად, Company/Brand \$, Class/Brand \$ და Ad \$ Summary) აქვეყნებენ დეტალურ ინფორმაციას იმის შესახებ, რამდენი დახარჯა ამა თუ იმ ინდუსტრიამ, სათავო კომპანიამ და სავაჭრო ნიშანმა მედიის ზემოხსენებულ სახეობებში. მედია-მენეჯერებს ეს ინფორმაცია სჭირდებათ რეკლამის უპირატესი მიმწოდებლის განსასაზღვრად და მასმედიის შესყიდვის თავისებურებების უკეთ ჩასანვდომად.

პროდუქტის ან მომსახურების პოზიციონირების კვლევა გულისხმობს აუდიტორიის აღქმის შესწავლას, რომლის დროსაც შესაძლებელი ხდება რომელიმე კონკრეტული სავაჭრო ნიშნის ან პროდუქტის განსაკუთრებული მახასიათებლების (ან მახასიათებელთა ჯგუფის) აღმოჩენა. ეს კი, თავის მხრივ,

განაპირობებს მომხმარებელთა მოთხოვნის უკეთ დაკმაყოფილებას. პოზიციონირების კვლევის მეშვეობით დგინდება, რატომ არ მოსწონს მომხმარებელს ესა თუ ის პროდუქტი. იგი ასევე შეისწავლის სხვა ფაქტორებსაც, როგორც არის, მაგალითად, პროდუქტის მიმართება კონკურენტის მსგავს პროდუქტთან. პოზიციონირების თავისებურებების საკვლევად გამოიყენება საცდელ-საძიებო და აღწერილობითი მეთოდები, რომელთა რიცხვსაც მიეკუთვნება ფოკუსჯგუფების შესწავლა ან გამოკითხვები. პირველადი მიზნობრივი სემენტის შესწავლის შედეგად ირკვევა მომხმარებელთა ჩვევები, მათი ცხოვრების სტილი, ქცევის მოდელი და სურვილები. ამის შედეგად კი შესაძლებელი ხდება პროდუქტის პოზიციონირების თავისებურების დადგენა.

მედიაორგანიზაციების გადმოსახედიდან პოზიციონირების კვლევის საგანი მედიაფირმასა თუ კომპანიაზე აუდიტორიის წარმოდგენაა, ანუ, ჩვენს შემთხვევაში, წარმოდგენა პროდუქტის შესახებ. მაგალითად, ახალი საკაბელო მაუწყებლობის წარმატებული პოზიციონირებისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს სახელის სწორად შერჩევას, ვინაიდან აუდიტორიამ, შეიძლება, მხოლოდ მის სახელს მოჰკრას ყური. თუ შინაარსის თვალსაზრისით გვააანალიზებთ, იმისათვის, რომ აუდიტორია არჩეული მედიაარხის ერთგული დარჩეს, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მაყურებელთა რეაგირების შესწავლას. კერძოდ, რას ანიჭებს იგი უპირატესობას – რომელ სამაუწყებლო თუ საკაბელო პროგრამას, საინფორმაციო გადაცემას, უფრო ხალხს და ფორმატს, ვებგვერდის სტრუქტურასა და მის შინაარსს. იმის გასარკვევად – რა უფრო იზიდავს ადგილობრივ მომხმარებელს, საინფორმაციო გამოშვების წამყვანი თუ უკანასკნელი ცნობები – მენეჯერი ანარმობს წერილობით ან სატელეფონო კვლევას, სარგებლობს ფოკუსჯგუფებით ან ატარებს პირად ინტერვიუებს. შედეგის შესაბამისად, შესაძლებელია, საჭირო გახდეს ახალი ამბების გამძღოლის შეცვლა.

მასმედიის შინაარსი: შეფასებითი, სახეობრივი და შემაჯამებელი გამოკვლევა

შეფასებითი კვლევა განსაზღვრავს, რამდენად წარმატებით ახერხებს მედია იმ შინაარსის გადაცემას, რისთვისაც არის იგი მონოდებული. ამგვარი კვლევის ჩასატარებლად ხშირად მიზეზობრივი კვლევის მეთოდებს – მაგალითად, ექსპერიმენტს – იყენებენ. ასე ხდება, როდესაც რეკლამის მიმწოდებლები და მათი სარეკლამო აგენტები შეტყობინების წარმატებულობის დასადგენად შეფასებითი კვლევით სარგებლობენ და მას ორჯერ ატარებენ: ჯერ მის საჯაროდ გამოტანამდე (წინასწარი ტესტირება) და შემდეგ (საბოლოო ტესტირება).

მარკეტინგის ტესტის მეშვეობით ფასდება მომხმარებელთა გემოვნება სამაუწყებლო და საკაბელო პროგრამების, ბეჭდური მასალის, ვებგვერდის სტრუქტურისა და შინაარსის, ასევე რეკლამის მიმართ. რათა განეჭვრიტოთ, რა გავლენას მოახდენს რეკლამა მომხმარებლის ქცევაზე, იგი ჯერ ერთ ბაზარზე უნდა გავუშვათ და მხოლოდ ამის შემდეგ – ქვეყნის მასშტაბით. რეკლამები, შეიძლება, ერთდროულად ორ ბაზარზე ან ერთ ქალაქში ორმიმართულებიან საკაბელო სისტემაში ვარჯენოთ, რათა საკაბელო ტელევიზიის აბონენტთა ერთმა ნაწილმა ქალაქის ერთ ბოლოში მისი ერთი ვარიანტი ნახოს, ხოლო მეორე ბოლოში – მეორე. შერჩევითი სატელეფონო გამოკითხვის საშუალებით კი შესაძლებელი

გახდება იმის დადგენა, რომელმა ვარიანტმა დაიმსახურა უფრო მაღალი რეიტინგი ან რომელმა სარეკლამო რგოლმა გაააქტიურა გაყიდვა.

სახეობრივი კვლევის მეშვეობით მწარმოებელი კომპანიები და ტელექსელები წინასწარ ტესტირებას უტარებენ პროგრამებს, ხოლო რეკლამის მიმწოდებლები – სარეკლამო რგოლებს იქამდე, ვიდრე მათ ხელთ არსებულ ყველა რესურსს აამოქმედებენ. კონცეფციის ტესტირება პროგრამის ან რეკლამის იდეის სავარაუდო პოპულარობას ან პოტენციურ ეფექტურობას მის საჯარო გავრცელებამდე ადგენს. კონცეფციის ტესტირება შემდეგნაირად ხდება: პროგრამის ერთგვერდიან ანოტაციას რესპონდენტებს აკითხებენ, ან მათ სარეკლამო რგოლის ორიგინალის სლაიდებს უჩვენებენ, ან კიდევ აუდიორიანანერს ასმენინებენ. პროგრამის გასინჯვაზე რესპონდენტები, შეიძლება, კინოთეატრში მივიწვიოთ. პროგრამის გაცნობის შემდეგ მაყურებლები გამოხატავენ თავიანთ შეგრძნებებს, რაც აღმასრულებელ მუშაკებს იმის დადგენაში ეხმარება, პროგრამის რა ნაწილი იყო უფრო წარმატებული ან როგორი დაბოლოება იქნება უფრო მისაღები (უიმერი და დომინიკი, 2003 წ.).

შემაჯავებელი კვლევა ადგენს, რამდენად მართებულად გადაეცა შეტყობინება მიზნობრივ ბაზარს. მისი მეშვეობით მედიუმი ან რეკლამის მენეჯერი განსაზღვრავს, მიღწეულ იქნა თუ არა რეკლამისა თუ სხვა პროგრამის შინაარსის წინაშე დასახული მიზნები. შემაჯავებელი კვლევა, შეიძლება, ჩატარდეს საველე პირობებში კამპანიის დროს ან შეძენილ იქნას, როგორც მეორადი მონაცემი. ამგვარ მასალებს გვთავაზობენ მაგალითად, RoperASW (www.ropers.com) და Starch Ad Readership (www.ropers.com/products/starch.html), რომელიც 25 000 სარეკლამო განცხადებას 400-ზე მეტ გაზეთში იკვლევს და ადგენს მკითხველთა მიერ თითოეული განცხადებისთვის მინიჭებულ ქულათა რაოდენობას. ქულებში შედის იმ მკითხველთა პროცენტული რაოდენობა, რომელმაც სარეკლამო რგოლსაც უყურა და დედანსაც გაეცნო. იმის დასადგენად, როგორ გაუძღვება განცხადება დროსა და კონკურენტებთან დაპირისპირებას, ის თავსდება იმავე თემატის სხვა განცხადებებს შორის და პროდუქციის იმავე კატეგორიაში.

დასკვნა

გამოკვლევის ეფექტურად გამოსაყენებლად მედიამენეჯერმა, უწინარეს ყოვლისა, კვლევის მრავალმხრივობის აუცილებლობა უნდა გააცნობიეროს. შედეგი რომ წარმატებული იყოს, მენეჯერები კარგად უნდა ფლობდნენ კვლევის მეთოდებს და იცნობდნენ ისეთ ცნებებს, როგორიცაა: ცვლადები, საიმედოობა და ვალიდურობა. სამეცნიერო კვლევის ჩატარებამდე სამი რამ უნდა გვახსოვდეს. რა ვიცით არსებული პრობლემის შესახებ? რა მოცულობის ინფორმაციაა საჭირო აუდიტორიის თითოეული წევრის განსასაზღვრად? რამდენად არსებითია ის ფაქტი, რომ კვლევის შედეგები, შეიძლება, სხვა ადამიანებსა და სიტუაციაზე განზოგადდეს? იმის მიხედვით, რა პასუხი გაეცემა დასმულ შეკითხვებს, მკვლევარი იღებს გადაწყვეტილებას, რა სახის კვლევა გამოდგება ამა თუ იმ კონკრეტულ შემთხვევაში.

მიუხედავად იმისა, რომ სარეკლამო, ბეჭდვითი, სამაუწყებლო, საკაბელო თუ ინტერნეტმედიის მენეჯერები ინფორმაციისა და კვლევის ერთი და იმავე

წყაროთი და მეთოდით სარგებლობენ, ისინი მათ განსხვავებულად იყენებენ. მედიაფორმების მენეჯერებს კარგად უნდა ესმოდეთ, ერთი მხრივ, როგორ სარგებლობენ რეკლამის მიმწოდებლები აუდიტორიის შესახებ არსებული ინფორმაციით, ხოლო, მეორე მხრივ, გააზრებული უნდა ჰქონდეთ ისეთი ცნებების არსი, როგორიცაა: ინდექსები, წვდომადობა, სიხშირე, CPM (ათასი ერთეულის ღირებულება) და CPP (ერთი ერთეულის ღირებულება). ეს აუცილებელია რეკლამის შესყიდვისათვის მედიაარხების სწორად შესარჩევად. თუ მენეჯერი კარგად გააცნობიერებს ამ ტერმინების შინაარსობრივ დატივრთვას რეკლამის მიმწოდებლებისა და აგენტებისათვის, იგი სარეკლამო დროსა და სივრცეს მეტი წარმატებით გაყიდის.

მედია მენეჯმენტის წარმატებისათვის არანაკლებ არსებითია ისეთი ცნებების გააზრება, როგორიცაა: პირველადი, მეორეული, ერთობლივი, საცდელი, აღწერილობითი და შერჩევითი კვლევა. კვლევის გამოყენებით მეთოდებს მიეკუთვნება აუდიტორიის, პოზიციონირების, ასევე შინაარსობრივი და შემაჯამებელი კვლევა. მონაცემთა შეგროვებისათვის მკვლევარს შესაძლებლობა აქვს, გამოიყენოს ფოკუსჯგუფები, ჩაღრმავებული ინტერვიუები, გამოკითხვები და ექსპერიმენტები. მომხმარებლის ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში მედია მენეჯერი მონაცემებზე დაფუძნებულ და სტრატეგიულად უფრო გამართლებულ გადაწყვეტილებებს მიიღებს და, შესაბამისად, რეკლამის მიმწოდებლებს უფრო წარმატებით მიჰყიდის მედიაარხს.

სიტუაციური სავარჯიშო 9.1 რეიტინგის ზრდა

პორტ სიტში WPRT-TV 2-ის გენერალური მენეჯერი სიუ ალ-მატრუკი სეზონური გამოკვლევების უკანასკნელი შედეგებით კმაყოფილი ჩანდა. ნათელი გახდა, რომ ბოლო ოთხი კვლევის პერიოდში შეიმჩნეოდა 6 საათის Action News-ის რეიტინგისა და ბაზარზე მისი წილობრივი მონაცემების ზრდა (იხ. ცხრილი 9.2). მას აინტერესებდა, რომელ სახელზე განეულმა ინვესტიციამ უზრუნველყო ეს ზრდა: ახალი წამყვანის მონევეამ, ახალმა დეკორაციამ, ახალმა აღჭურვილობამ (როგორიცაა დოპლერის [Doppler] რადარი), ახალი ამბების შევუღმფრენმა თუ მოძრავმა სატელევიზიო სადგურმა. ახალი ამბების შევუღმფრენის შენახვა ძვირი ჯდება, ამიტომ ურიგო არ იქნებოდა მისი თავიდან მოშორება, ცხადია, იმ შემთხვევაში, თუ რეიტინგის გაზრდის მიზეზი ის არ არის. თუმცა საგულისხმოა, რომ ახალი ამბების რედაქტორი ჯონ სმოლი ამტკიცებს, რომ შევუღმფრენთან დაკავშირებით მან მრავალი დადებითი გამოხმაურება მიიღო. ხომ არ გაეყო შევუღმფრენის შენახვის ხარჯები სხვა მედიაკომპანიასთან? მას ასევე აინტერესებს, რა წვლილი შეიტანა ამ პროცესში განვითარების განყოფილების დირექტორის, ჯენის ბიჯის, მიერ ორგანიზებულმა კამპანიამაც.

სიუმ შეამჩნია, რომ NBC-ის საშინაო ამბების (Hometown News) რეიტინგი და აქციები მაისიდან დაეცა, მიუხედავად იმისა, რომ ეს კომპანია უკანასკნელი ცნობების ბაზარზე დიდი ხნის განმავლობაში ლიდერობდა. მას არც ის გამოჰპარვია, რომ CBS-ის უკანასკნელი ცნობების პროგრამა, სახელწოდებით „სასარგებლო ახალი ამბები“ (News You Can Use), სტაბილურად ინარჩუნებს მესამე პოზიციას,

თუმცა, სავარაუდოა, რომ მომავალში მასუბრებელთა გარკვეულ რაოდენობას დაკარგავს. მას აინტერესებს, რამ განაპირობა ეს ცვლილებები: განახლებულმა უკანასკნელი ცნობების პროგრამამ, მის მიერ ჩატარებულმა წარმოჩინების კამპანიამ, საერთოდ, ბაზარზე მომხდარმა სხვა ფაქტორებმა თუ ყველაფერმა ერთად. იგი აპირებდა ტელესადგურის ერთ-ერთ თანამფლობელთან, რობერტ ჰოვარდთან, დაკავშირებას, რათა მისთვის რეიტინგის ამალგების ამბავი ეცნობებინა. აგრეთვე აპირებდა გარკვევას, დაუჭერდა თუ არა ჰოვარდი მხარს კვლევის ჩატარებას – ახალი ამბების პროგრამის ასეთი დანიშნულების მიზეზების დასადგენად.

სიუს კაბინეტში შემოვიდა WPRT-ის გაყიდვების მენეჯერი ეივერი ეტკინი. იგი სიცილით ამბობდა: „ამ ბაზარზე ყოფნის მრავალი წლის განმავლობაში ასეთი შედეგი ჯერ არ მინახავს. ჩვენ ძალიან მიუუახლოვდით საშინაო ამბებს (Hometown News). თუ სარეკლამო ფართს ამ შედეგებზე დაყრდნობით გაყვიდით მე და ჩემი გუნდი, ჩვენი გაყიდვების კვარტალური შედეგი ერთ-ერთი საუკეთესო იქნება.“ „მეც აღფრთოვანებული ვარ, – უპასუხა სიუმ, – ვამაყობ გასაღების განყოფილების თანამშრომლებით. ამდენმა შრომამ თავისი ნაყოფი გამოიღო. დარწმუნებული ვარ, ამ შედეგებით ჩვენი სარეკლამო სივრცე კარგად გაიყიდება. მაგრამ მინდა, ეს ტენდენცია შევინარჩუნოთ, რომ დავენიოთ და გაუუსწროთ საშინაო ამბებს. არ მინდა, ეს შანსი ხელიდან გაუშვავთ.“ „ჰო, კარგია, მაგრამ ეს რომ მოხერხდეს, უნდა გავიგოთ, რამ შეუწყო ამას ხელი,“ – უპასუხა ეივერიმ.

ამ დროს ჯონი და ჯენისიც შემოვიდნენ. ორივე გახარებული იყო. „როგორც ვხედავ, კარგი ამბავი სწრაფად ვრცელდება. კოლეგებო! ვიცო, რა მონდომებით მუშაობდით. ვამაყობ ჩვენი მიღწევით,“ – შეეხმინა მათ სიუმ. „გმადლობთ! – უპასუხა ჯენმა, – მაგრამ ამ ტემპის დაკარგვა არ მინდა“. „მეც მსურს მადლობა გითხრათ, – ახლა ჯონი ჩაება საუბარში, – ამდენი ხანია, ახალ ამბებში ვმუშაობ და ასეთი დაფნის გვირგვინი ჯერ არ მრგებია.“

სიუმ ჩაფიქრდა და თქვა: „ხვალისათვის თათბირი მოვიწვიოთ. მსურს, თითოეული თქვენგანის მოსაზრება მოვისმინო იმის შესახებ, თუ რამ განაპირობა ეს წარმატება და როგორ უნდა შევინარჩუნოთ იგი. ასევე გთხოვთ, მომანდოთ იდეები და ამოცანები კვლევის ჩასატარებლად. სერიოზული კვლევა გვჭირდება, რათა ჩვენი მომავალი საქმიანობა დავგეგმოთ და წარმატებაც შევინარჩუნოთ. თუ კვლევის აუცილებლობას კარგად დავასაბუთებთ, დარწმუნებული ვარ, რობერტი მხარს დაგვიჭერს და დამატებით სახსრებსაც გამოგვიყოფს.“

დავალება

1. ყურადღებით შეაფასეთ რეიტინგი, ნილობრივი მონაცემები და ოჯახებში ტელევიზიის გამოყენების მაჩვენებლები (HUTS) 9.2 ცხრილში. ერთ ან ორ პარაგრაფში განმარტეთ, რას ნიშნავს რეიტინგი და საბაზრო წილის მაჩვენებლები თითოეული სადგურის საქმიანობასთან მიმართებაში და რატომ. განმარტეთ – იზრდება, იკლებს თუ უცვლელი რჩება მასუბრებელთა რაოდენობა თითოეული სადგურისათვის და რატომ?

2. რამდენად დარწმუნებული ხართ პირველ კითხვაზე თქვენ მიერ

გაცემული პასუხების სისწორეში? რეალურად რას გვიჩვენებენ მონაცემები რეიტინგისა და საბაზრო წილების შესახებ? ხსნის თუ არა 9.2 ცხრილის მონაცემები რეიტინგისა და საბაზრო წილის ცვლილებების მიზეზებს ტელესადგურში?

3. ქვემოთ დასმულ შეკითხვებს დეტალური პასუხი გაეცით. როგორ დაადგინოს სიუმ, რომ გადაცემის რეიტინგი და მისი წილის გაზრდა იმ ინვესტიციებმა განაპირობეს, რომელიც მან პროგრამის ახალ წამყვანსა და აღჭურვილობაში დააბანდა? შეძლებს თუ არა იგი ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას? რატომ ან რატომ არა? რეალურად რა უნდა გააკეთოს სიუმ, რათა დაადგინოს, რამ განაპირობა მაყურებელთა რიცხვის გაზრდა?

4. რა სახის კვლევა უნდა შესთავაზოს სიუს თითოეულმა მენეჯერმა? რა სახის კვლევა უნდა ჩატარდეს გარე ფაქტორების გავლენის შესასწავლად? დაასახელეთ და აღწერეთ კვლევის მიზნები, კვლევის ტიპი; რა სახის კვლევა, მეთოდები და მონაცემთა ანალიზი უნდა იქნას გამოყენებული ქვემოთ მოცემულ შეკითხვებზე პასუხის გასაცემად:

ა. რა სახის კვლევა უნდა შესთავაზოს ახალი ამბების რედაქტორმა? რატომ?

ბ. რა სახის კვლევა უნდა შესთავაზოს გაყიდვების მენეჯერმა? რატომ?

გ. რა სახის კვლევა უნდა შესთავაზოს განვითარების განყოფილების მენეჯერმა? რატომ?

დ. რა სახის კვლევა უნდა ჩატარდეს სხვა ფაქტორების გავლენის დასადგენად (მაგალითად, ცვლილებები სხვა ტელევიზიის უკანასკნელი ცნობების გადაცემაში და ა.შ.)?

5. ზემოხსენებულ შეკითხვებზე გაცემული პასუხების გამოყენებით შეადგინეთ სიუსათვის კვლევის გეგმა, რომელიც მან სადგურის მფლობელს უნდა წარუდგინოს. რა ტიპის კვლევას ან კვლევებს უნდა დაუჭიროს მხარი სიუმ? რომელი კვლევა ან კვლევები მიესადაგება ახალი ამბების, განვითარებისა და გასაღების შესწავლის მიზნებს ან რომელი მათგანი შეისწავლის გარე ფაქტორების გავლენას? სიუმ ერთზე მეტ გამოკვლევას ხომ არ უნდა დაუჭიროს მხარი? თუ დიახ, რომლებს და რა თანმიმდევრობით?

სიტუაციური სავარჯიშო 9.2

საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა შეფასება

დაეუშვათ, თქვენს ქალაქში ან უახლოეს მსხვილ ქალაქში საზოგადოებრივი ტელევიზიის გენერალური მენეჯერი ხართ. სახსრების მოსაზიდად სულ ახლახან ჩაატარეთ კამპანია და შედეგებით უკმაყოფილო დარჩით. გსურთ, დაადგინოთ, რატომ გაგიცრუათ იმედები სახსრების მოსაზიდად ჩატარებულმა კამპანიამ. გაეცანით მედიაბაზრის (Mediamark) ინფორმაციას ქვეყნის მასშტაბით საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა შესახებ (იხ. ცხრილი 9.7). შეაფასეთ სიმონსის (Simmons) ან, თუ შესაძლებელია, მედიაბაზრის უახლესი ინფორმაცია. თუ თქვენს ბიბლიოთეკაში არსებობს სტანდარტულ ნორმათა და მონაცემთა სამსახურის ცხოვრების სტილის საბაზრო ანალიტიკოსის (SRDS Lifestyle Market Analyst) მონაცემები, გაეცანით მათ შესაბამის სეგმენტში არსებულ დემოგრაფიულ ვითარებაში გასარკვევად (მაგალითად, 45-64 წლის ასაკის, 75

ცხრილი 9.7

მედიამარკეტინგის კვლევის კორპორაციის (MRI)
მონაცემები საზოგადოებრივი ტელევიზიის
უმთავრესი შემომწოდებლების შესახებ

უკანასკნელი 12 თვის განმავლობაში საზოგადოებრივი მაუწყებელ ტელევიზიას შეანია 50 აშშ დოლარი ან მეტი ბაზა: ზრდასრული ადამიანები (000)	* მოსახლეობის ბაზა: ზრდასრული ადამიანები (000)	* A შესწირა \$50 და მეტი	B პროცენტული რაოდენობა პორიზონტ.	C პროცენტული რაოდენობა ევრტიკ.	D ინდექსი
სულ	199438	17219	100	8.6	100
მამაკაცი	95691	7877	45.7	8.2	95
ქალი	103747	9342	54.3	9	104
კოლეჯის კურსდამთავრებული	44940	7034	40.9	15.7	181
კოლეჯის სტუდენტი	52878	4233	24.6	8	93
საშუალო სკოლადამთავრებული	66360	4204	24.4	6.3	73
საშუალო სკოლის არასრული					
კურსდამთავრებული	35260	1748	10.2	5	57
* 18 - 24	25691	668	3.9	2.6	30
25 - 34	39066	1979	11.5	5.1	59
35 - 44	44791	3433	19.9	7.7	89
45 - 54	34774	3945	22.9	11.3	131
55 - 64	22711	2729	15.8	12	139
65 და მეტი	32404	4464	25.9	13.8	160
სრულ განაკვეთზე მომუშავე პროფესიონალი	113259	9351	54.3	8.3	96
აღმასრულებელი ადმინისტრაციული მოხელე	20825	2707	15.7	13	151
ხელმძღვ. მუშაკი	19692	2741	15.9	13.9	161
კლერკი/გამყიდველი/ტექნიკოსი	37625	2606	15.1	6.9	80
ზუსტი, ხელოსანი, შემკეთებელი	14305	679	3.9	4.7	55
ოჯახის შემოსავალი \$75,000 და მეტი	48259	6838	39.7	14.2	164
ოჯახის შემოსავალი \$60,000-\$74,999	22279	1757	10.2	7.9	91
ოჯახის შემოსავალი \$50,000-\$59,999	19004	1451	8.4	7.6	88
ოჯახის შემოსავალი \$40,000-\$49,999	21816	1662	9.7	7.6	88
ოჯახის შემოსავალი \$30,000-\$39,999	24055	1688	9.8	7	81
ოჯახის შემოსავალი \$20,000-\$29,999	25327	1794	10.4	7.1	82
ოჯახის შემოსავალი \$10,000-\$19,999	24406	1363	7.9	5.6	65
* ოჯახის შემოსავალი \$10,000-ზე ნაკლები	14292	667	3.9	4.7	54
აღწერის რეგიონი:					
ჩრდილო-აღმოსავლეთი	39250	3858	22	9.8	114
აღწერის რეგიონი: ცენტრალური ჩრდილოეთი	46071	4381	25.4	9.5	110

(დაუმატეთ 000 მოსახლეობისა და A სვეტის რაოდენობებს)
* ამ მუხლისათვის ნიმუშის ზომა 50-ზე ნაკლებია

ცხრილი 9.7

გაგრძელება

აღწერის რეგიონი: სამხრეთი	70545	4966	28.8	7	82
აღწერის რეგიონი: დასავლეთი	43573	4014	23.3	9.2	107
რეგიონი: ნიუ ინგლენდი	10172	1340	7.8	13.2	153
რეგიონი: შუა ატლანტიკა	32601	3051	17.7	9.4	108
რეგიონი: ცენტრალური აღმოსავლეთი	26616	2182	12.7	8.2	95
რეგიონი: ცენტრალური დასავლეთი	30192	2844	16.5	9.4	109
რეგიონი: სამხრეთ-აღმოსავლეთი	38789	2667	15.5	6.9	80
რეგიონი სამხრეთ-დასავლეთი	22644	1558	9	6.9	80
რეგიონი: ნყნარი ოკეანე	38424	3577	20.8	9.3	108
MSA ცენტრალური ქალაქი	67669	5952	34.6	8.8	102
MSA გარეუბანი	93169	8548	49.6	9.2	106
არა- MSA	38599	2719	15.8	7	82
ოჯახური მდგომარეობა:					
დაქორწინებული/გათხოვილი	114055	11668	67.8	10.2	118
ოჯახის სიდიდე: 1 წევრი	26674	2412	14	9	105
ოჯახის სიდიდე: 2 წევრი	68888	7175	41.7	10.4	121
ოჯახის სიდიდე: 3 წევრი ან მეტი	103876	7632	44.3	7.3	85
* ოჯახის ბავშვი 2 წლამდე	15224*	842	4.9	5.5	64
ოჯახის ბავშვი 2-5 წლამდე	29840	1779	10.3	6	69
ოჯახის ბავშვი 6-11 წლამდე	40268	2688	15.6	6.7	77
ოჯახის ბავშვი 12-17 წლამდე	39005	2946	17.1	7.6	87
საკუთრებაში ქონა	139215	13899	80.7	10	116
აქვს საკაბელო ტელევიზია	1487	90	0.5	6.1	70
აქვს ფასიანი ტელევიზია	19507	1472	8.5	7.5	87
საკაბელო მაუწყებლობა (15 საათი)	21039	1415	8.2	6.7	78
A&E სატელევიზიო ქსელი	3493	288	1.7	8.2	95
კლასიკური ამერიკული ფილმი					
American movie classics	19371	1571	8.8	7.9	91
მულტფილმების ქსელი					
Cartoon Network	23637	1624	9	6.9	80
CMT (მუსიკალური ტელევიზია „ქანთორი“)	13764	1006	5.8	7.3	85
CNBC	46017	3780	22	82	95
CNN	21341	1565	9.1	7.3	85
ცენტრალური კომედიური არხი	13122	855	5	6.5	75
სასამართლო ტელევიზია (Court TV)	47833	3584	20.8	7.5	87
არხი "Discovery"	21949	1398	8.1	6.4	74
გასართობი ტელევიზია E!	60645	5729	33.3	9.4	109
ESPN	20535	1666	9.7	8.1	94
ESPN2	16341	1927	11.2	11.8	137
Fox Family Channel	2968	413	2	13.9	161
Fox News Channel	4107	223	1.3	5.4	63
თამაშობების შოუს ქსელი	4368	708	4.1	16.2	188
Headline CNN News	1259	187	1.1	14.8	172
ისტორიული არხი	1546	326	1.9	21.1	745
სახლი და ბაღი	22695	2211	12.8	9.7	113
ცხოვრების სტილი	40824	3028	17.6	7.4	86
MSNBC News	25937	2821	16.4	10.9	126
MTV	25752	1186	6.9	4.6	53
Nick at Nite	19507	1472	8.5	7.5	87
Nickelodeon	21039	1415	8.2	6.7	78

ცხრილი 9.7

გაგრძელება

უკანასკნელი 12 თვის განმავლო ბაში საზოგადოებრივ მაუწყე- ბელ ტელევიზიას შეანია 50 აშშ დოლარი ან მეტი ბაზა: ზრდასრული ადამიანები მედიამაზრის კვლევის პერიოდი - 2000 წლის გაზაფხული სააგტორო უფლება 2000, Mediamark Research Inc. (დაუმატეთ 000 მოსახლეობისა და A სვეტის რაოდენობებს) * ამ მუხლისათვის ნიმუშის ზომა 50-ზე ნაკლებია	*მოსახლეობის ბაზა: ზრდასრული ადამიანები (000)	* A შესწირა \$50 და მეტი	B პროცენტული რაოდენობა პორიზონტ.	C პროცენტული რაოდენობა ვერტიკ.	D ინდექსი
---	---	--------------------------------	---	---	--------------

Sci-Fi Channel	19371	1521	8.8	7.9	91
TBS	50814	3677	21.4	72	84
სამოგზაურო არხი	10078	1007	5.8	10	116
საგანმანათლებლო არხი	31998	2618	15.2	8.2	95
TNN (The Nashville Network)	23637	1624	9.4	6.9	80
Turner Classic Movies	13764	1006	5.8	7.3	85
TNT (Turner Netw. Television)	46017	3780	22	8.2	95
TV Land	13122	855	5	6.5	75
USA Network	47833	3584	20.8	7.5	87
VHI	21949	1398	8.1	6.4	74
ამინდის პროგნოზის არხი	60645	5729	33.3	9.4	109
WGN-TV	20535	1666	9.7	8.1	94
Access Internet Magazine	16341	1927	11.2	11.8	137
American Legion	2968	413	2.4	13.9	161
American Rifleman	4107	223	1.3	5	63
American Way	1108	184	1.1	16.6	193
Architectural Digest	4368	708	4.1	16.2	188
Atlantic Monthly	998	271	1.6	27.1	314
Audubon	1546	326	1.9	21.1	245
Automobile	3867	293	1.7	7.6	88
Baron's	1127	271	1.6	24.1	279
Better Homes & Gardens	33591	3523	20.5	10.5	121
Bon Appetit	5268	888	5.2	16.9	195
Business Week	4263	700	4.1	16.4	190
Catholic Digest	2577	366	2.1	14.2	165
Chicago Tribune Magazine	2765	446	2.6	16.1	187
Conde Nast Traveler	2571	406	2.4	15.8	183
Consumer Reports	15863	2170	2.6	13.7	158
Consumers Digest	6318	719	4.2	11.4	132
Continental	1519	192	1.1	12.6	146
Cooking Light	6536	864	5	13.2	153
Cosmopolitan	15472	995	5.8	6.4	74
*Delta's SKY Magazine	2465	324	1.9	13.1	152
Discover	6209	615	3.6	9.9	115
Ebony	10588	801	4.6	7.6	88
Elle	3783	283	1.6	7.5	87
Entertainment Weekly	8161	638	3.7	7.8	91

ცხრილი 9.7

გაერძელება

Essence	7067	627	3.6	8.9	103
Family Circle	21086	2033	11.8	9.6	112
Field & Stream	11069	553	3.2	5	58
Flower & Garden	5224	466	2.7	8.9	103
Food & Wine	4195	619	3.6	14.8	171
Forbes	4472	686	4	15.3	178
Fortune	3722	553	3.2	14.9	172
Glamour	10826	610	3.5	5.6	65
Golf Digest	5759	649	3.8	11.3	131
Golf Magazine	5856	785	4.6	13.4	155
Golf World	1447	212	1.2	14.7	170
Good Housekeeping	23312	2085	12.1	8.9	104
Gourmet	4724	693	4	14.7	170
GQ (Gentlemen's Quarterly)	6195	404	2.3	6.5	75
Harper's Bazaar	2799	337	2	12	139
Health	5490	12	3	9.3	108
Hemispheres (United)	1507	252	1.5	16.7	194
Home	3936	292	1.7	7.4	86
House & Garden	11292	1162	6.7	10.3	119
House Beautiful	6351	919	5.3	14.5	168
In Style	4941	491	2.9	9.9	115
Inc.	1728	224	1.3	13	150
Jet	7997	492	2.9	6.2	71
Kiplinger's Personal Finance	2969	568	3.3	19.1	221
Ladies' Home Journal	14507	1431	8.3	9.9	114
Los Angeles Times Magazine	3582	518	3	14.5	168
Macworld	1912	305	1.8	15.9	185
Mademoiselle	5147	398	2.3	7.7	90
Martha Stewart Living	10491	1290	7.5	12.3	142
Men's Fitness	4931	425	2.5	8.6	100
Men's Health	7819	830	4.8	10.6	123
Men's Journal	1787*	178	1	9.9	115
Metropolitan Home	2548	449	2.6	17.6	204
Midwest Living	2546	383	2.2	15	174
Modern Maturity	15117	2397	13.9	15.9	184
Money	7507	1146	6.7	15.3	177
Motor Trend	6599	475	2.8	72	83
Muscle & Fitness	6960	431	2.5	6.2	72
Mutual Funds	2711	300	1.7	11.1	128
National Enquirer	12133	753	4.4	6.2	72
National Geographic	30258	3612	21	11.9	138
National Geographic Traveler	4310	676	3.9	15.7	182
Natural History	1533	357	2.1	23.3	270
Newsweek	19130	2606	15.1	13.6	158
New York Magazine	1074	165	1	15.4	178
New York Times (Daily)	2769	629	3.7	22.7	263
New York Times (Sunday)	3939	887	5.2	22.5	261
The New Yorker	2767	650	3.8	23.5	272
*Northwest World Traveler	15178	260	1.5	17.1	198
Organic Gardening	3480	511	3	14.1	170
Outdoor Life	5365	415	2.4	7.7	90
Parade	79858	8542	49.6	10.7	124

ცხრილი 9.7
გაგრძელება

უკანასკნელი 12 თვის განმავლო *მოსახლეობის * A B C D
 ბაში საზოგადოებრივ მაუნე- ბაზა: შესწირა პროცენტული პროცენტული ინდექსი
 ბელ ტელევიზიას შეანია 50 აშშ ზრდასრული \$50 და მეტი რაოდენობა რაოდენობა
 დოლარი ან მეტი ადამიანები (000) პორიზონტ. ვერტიკ.
 ბაზა: ზრდასრული ადამიანები
 მედიაბაზრის კელევის პერიოდი
 - 2000 წლის გაზაფხული
 სააეტორო უფლება 2000,
 Mediamark Research Inc.
 (დაუმატეთ 000 მოსახლეობისა
 და A სეეტის რაოდენობებს)
 * ამ მუხლისათვის ნიმუშის ზომა
 50-ზე ნაკლებია

Parenting	9612	539	3.1	5.6	65
Parents' Magazine	12424	709	4.1	5.7	66
PC Magazine	6647	749	4.4	11.3	131
PC World	6553	692	4	10.6	122
People	34469	3083	17.9	8.9	104
Popular Mechanics	8389	790	4.6	9.4	109
Popular Science	5962	576	3.3	9.7	112
Prevention	9684	1124	6.5	11.6	134
Psychology Today	3035	297	1.7	9.8	113
Reader's Digest	44264	4611	26.8	10.4	121
Redbook	9797	778	4.5	7.9	92
Road & Track	4772	450	2.6	9.4	109
Rolling Stone	8445	459	2.7	5.4	63
Scientific American	3086	455	2.6	14.7	171
Self	4096	488	2.8	11.9	138
Sesame Street Parents	4841	350	2	7.2	84
Seventeen	8069	493	2.9	6.1	71
Shape	4533	378	2.2	8.3	97
Ski	1348	189	1.1	14	162
Skiing	1009	97	0.6	9.6	112
Smart Money	2914	484	2.8	16.6	192
Smithsonian	7060	1375	8	19.5	226
Soap Opera Digest	6820	420	2.4	6.2	71
Soap Opera Weekly	4614	174	1	3.8	44
Southern Living	12621	1345	7.8	10.7	123
Southwest Spirit	1878	378	2.2	20.1	233
Sports Illustrated	20833	1586	9.2	7.6	88
Star	7169	329	1.9	4.6	53
Sunset	4402	782	4.5	17.8	206
Teen	4940	339	2	6.9	79
Tennis	1015	185	1.1	183.	212
Taxas Togay	1854	204	1.2	11	127
Time	21663	2780	16.1	12.8	149
Town &Country	2918	416	2.4	14.3	165
Traditional Home	2869	313	1.8	10.9	126
Travel & Leisure	4783	781	4.5	16.3	189
TV Guide	32692	2217	12.9	6.8	79
U.S. News & World Report	10070	1397	8.1	13.9	161

ცხრილი 9.7
გაგრძელება

USA Today	4374	480	2.8	11	127
USA Weekend	44966	4541	26.4	10.1	117
Vanity Fair	4866	506	2.9	10.4	120
Victoria	2637	408	2.4	15.5	179
Vogue	8953	714	4.1	8	92
Walking Magazine	2084	286	1.7	13.7	159
Wall Street Journal	3588	800	4.6	22.3	258
Washington Post (Sunday)	2536	381	2.2	15	174
Woman's Day	19781	1612	9.4	8.2	94
Woman's World	7782	654	3.8	8.4	97
Working Mother	2430	228	1.3	9.4	109
Working Woman	2409	300	1.7	12.5	144
Yankee	2688	472	2.7	17.5	203

000 აშშ დოლარის ან მეტი შემოსავლის მქონე მოსახლეობა ან სხვა შესაბამისი კატეგორია, რომელსაც მოიძიებთ). შეაფასეთ ნებისმიერი სხვა ხელმისაწვდომი მონაცემი საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა მიზნობრივი სეგმენტის შესახებ.

გაანალიზეთ მოსახლეობის აღწერის მონაცემები თქვენი ქალაქის ან უახლოესი ქალაქის დემოგრაფიული და ეკონომიკური ვითარების გასაცნობად. სცადეთ, გაარკვიოთ, ვინ თამაშობს მთავარი სპონსორების როლს – ინდივიდები თუ ბიზნესები. თუ თქვენს ბიბლიოთეკაში არსებობს ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსის LMA-ის (Lifestyle Market Analyst) ანგარიში, თქვენი ან მახლობელი ქალაქის მახასიათებლებს მისი ბაზრის მახასიათებლების (Market Profile) განყოფილებაში გაეცნობით. მოიძიეთ სხვა წყაროებიც მეორადი ან გაერთიანებული მედიაკვლევის შესახებ, რომელშიც თქვენი ქალაქის ან ბაზრის შესახებ ინფორმაცია იქნება შეტანილი.

გადახედეთ 9.3; 9.4; 9.5 და 9.6 ცხრილებს და დაადგინეთ, შეიძლება თუ არა ზემოხსენებული წყაროების მოძიება თქვენს ბიბლიოთეკაში. შეამოწმეთ, თუ არსებობს სხვა მეორადი ან გაერთიანებული მედიაკვლევის ანგარიშების წყაროები საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა მიზნობრივი სეგმენტის, თქვენი ქალაქის ან ბაზრის თაობაზე და შეაფასეთ ნებისმიერი შესაბამისი ინფორმაცია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სკრუპულოზურად მიმოიხილეთ მეორადი კვლევები საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა, ასევე თქვენი ბაზრისა თუ ქალაქის შესახებ (შენიშვნა: გამოქვეყნებულ მეორად ან გაერთიანებულ კვლევებს – თავში ან ბოლოში, – როგორც წესი, ახლავს ინსტრუქცია. იგი, შეიძლება, ცალკე დანართის სახით იყოს წარმოდგენილი. მისი საშუალებით თქვენ გაიგებთ, როგორ უნდა ისარგებლოთ მასში მოცემული ინფორმაციით და როგორ გაანალიზოთ იგი. ზოგიერთი მათგანი ასევე შეიცავს რჩევებს ან შეკითხვებს, რომლებსაც ხშირად სვამენ. იხ. FAQS ვებგვერდი).

დავალეა

შეადგინეთ ანგარიში, რომელშიც ქვეყნის მასშტაბით დეტალურად იქნება აღწერილი საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა პირველადი მიზნობრივი სეგმენტი. მასში ასევე უნდა შევიდეს დემოგრაფიული, გეოგრაფიული, ფსიქოგრაფიული და სხვა ინფორმაცია. განსაზღვრეთ და აღწერეთ მთავარი პოტენციური კორპორატიული სპონსორები ან მხარდამჭერები (იქ არსებული მთავარი კომპანიებისა და წარმოებების ჩათვლით). შემდეგ გამოკვლევის პროექტის მიხედვით დაწერეთ მოსაზრება და შეაფასეთ – რატომ აღმოჩნდა უკანასკნელად ჩატარებული სახსრების მოზიდვის კამპანია წარუმატებელი, დაადგინეთ, აქვთ თუ არა ადგილობრივ და ქვეყნის მასშტაბით შემომწირველებს ერთნაირი მახასიათებლები. ქვემოთ ჩამოთვლილია ის საკითხები, რომლებიც თქვენს საბოლოო ანგარიშსა და კვლევის გეგმაში უნდა შევიდეს.

1. აღწერეთ და გააანალიზეთ საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა მიზნობრივი სეგმენტი. არ გამოგრჩეთ მთავარი მახასიათებლები, როგორცაა, დემოგრაფია, გეოგრაფია და ფსიქოგრაფია. თუ შესაძლებელია, სასურველია, განსაზღვროთ რამდენი ადამიანი ან ოჯახი აღმოჩნდა საზოგადოებრივი ტელევიზიის შემომწირველთა მიზნობრივ სეგმენტში (მაგ., თქვენს ქალაქში იმ ოჯახთა რაოდენობა, რომელთა თავკაცია 45 – 64 წლის ასაკის ადამიანი და რომელთა შემოსავალი 75 000 აშშ დოლარი ან მეტია. ეს მონაცემები თქვენ ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსის მასალებში შეგიძლიათ, მოიპოვოთ). შეადგინეთ დეტალური და ზუსტი ანგარიში საზოგადოებრივი ტელევიზიის მიზნობრივ სეგმენტზე ქვეყნის მასშტაბით;

2. დეტალურად და ზუსტად აღწერეთ თქვენი ქალაქი ან ბაზარი. ჩართეთ ინფორმაცია თქვენი ქალაქის ეკონომიკური მდგომარეობის შესახებ – რა სახის მრეწველობაა განვითარებული, რა მახასიათებლები აქვს მას და სხვ. ანგარიშის მიზანია, მაქსიმალურად დეტალურად აღწეროთ ქალაქი და მისი ეკონომიკური მდგომარეობა, დაადგინოთ ადგილობრივად განვითარებულ მთავარ სამრეწველო სანარმოთა ტიპები, კომპანიები და ა.შ. (ასევე უნდა განსაზღვროთ პოტენციური კორპორატიული სპონსორები შემდეგ შეკითხვაში);

3. დეტალურად და ზუსტად აღწერეთ პოტენციური კორპორატიული სპონსორები. დაადგინეთ, რომელია თქვენს ქალაქში მთავარი კომპანიები და სამრეწველო სანარმოები. აღწერეთ, როგორ არის შესაძლებელი და რატომ არის სასურველი თითოეული მათგანის იმაში დარწმუნება, რომ მან სპონსორობა გაუწიოს ან მხარი დაუჭიროს თქვენს ადგილობრივ საზოგადოებრივ ტელევიზიას;

4. წერილობით შეაფასეთ კვლევა და შეეცადეთ დაადგინოთ, რატომ არ გაამართლა თქვენი იმედები თქვენ მიერ ჩატარებულმა სახსრების მოსაზიდვა კამპანიამ. აღწერეთ ამჟამინდელი და პოტენციური სპონსორების მახასიათებლები (ან დაადგინეთ, ჰგვანან თუ არა ისინი საზოგადოებრივი ტელევიზიის სპონსორებს, რომლებიც ქვეყნის მასშტაბით მოქმედებენ). თქვენი ნაშრომის ნაწილი დაუთმეთ იმ ადგილობრივი კომპანიებისა და სამრეწველო სანარმოების წარმოჩენას, რომლებმაც სპონსორული დახმარება გაუწიეს / არ გაუწიეს ადგილობრივ საზოგადოებრივ ტელევიზიას და რატომ.

კვლევის შესახებ თქვენ მიერ მომზადებულ მოსაზრებაში განხილული უნდა იყოს მარკეტინგული კვლევის პროცესის მთავარი ასპექტები, რომელშიც შევა: საკვლევი კითხვები, მეორადი კვლევის მიმოხილვა, პირველადი კვლევის სტრუქტურა, მონაცემთა შეგროვების პროცედურა, საკვლევი სანიმუშო ჯგუფების სტრუქტურა, მონაცემთა შეგროვება, დამუშავება და ანალიზი, ანგარიშის შედგენა და პოტენციური კვლევითი ფირმების ნუსხა, რომელთაც უნდა დაუკავშირდეთ, თუ გამოკვლევის დაკვეთა გსურთ. ასევე დაადგინეთ ადგილობრივი ან ქვეყანაში არსებული კვალიფიციური კვლევითი კომპანია ან კომპანიები და გაარკვიეთ, რომელი მათგანია უკეთესი იმ სახის კვლევის ჩასატარებლად, რომელსაც თქვენ სთავაზობთ. განმარტეთ, რატომ მიიჩნევთ, რომ ამ კონკრეტული კომპანიის დაქირავება უფრო მიზანშეწონილია თქვენთვის საინტერესო კვლევის ჩასატარებლად. ანგარიშს დაურთეთ იმ შეკითხვების ნიმუშები, რომლებიც უნდა დაუსვათ ინდივიდსა და კორპორატიულ სპონსორებს.

სიტუაციური სავარჯიშო 9.3 ახალი ჟურნალის განვითარება

დავუშვათ, რომ თქვენ მუშაობთ მთავარი ეროვნული ჟურნალის გამომცემლობაში და დაგეგვალათ ახალი ჟურნალის გამოცემის პროექტის შემუშავება. შესაძლებელია, თქვენი ჟურნალის მიზნობრივი აუდიტორია იყოს მთელი ქვეყანა, რომელიმე კონკრეტული რეგიონი (მაგ., *Southern Living*, *Midwest Living*), შტატი (მაგ., *Texas Monthly*) ან ქალაქი. შეგიძლიათ, ჟურნალის პროექტი ზოგადი ინტერესის მქონე მომხმარებლისათვის ან ერთი კონკრეტული სეგმენტისათვის შექმნათ (მაგ., *Field & Stream*, *Gourmet*, და ა.შ.). მთავარია, გახსოვდეთ, რომ ჟურნალის გასავერცელებლად უნდა არსებობდეს მნიშვნელოვანი და სიცოცხლისუნარიანი აუდიტორიის სეგმენტი და რეკლამის მიმწოდებელთა მთავარი ჯგუფი, რომლის მხარდაჭერის გარეშე ვერც ერთი გამოცემა ვერ იარსებებს. პროექტში რეალურად უნდა იყოს დასაბუთებული, რომ თქვენს ჟურნალს აქვს პოტენციალი – გაუძლოს კონკურენციას და წარმატებასაც მიაღწიოს.

პროექტი, უმჯობესია, დაიწყოს არსებულ მონაცემთა შეფასებით. მაგალითად, რა კატეგორიის ჟურნალის გამოშვება იგეგმება, ამ კატეგორიის რომელი ჟურნალების ტირაჟი ხასიათდება ზრდით, საერთოდ, რამდენია ამ კატეგორიის ჟურნალი და რა რაოდენობის სარედაქციო გვერდისგან შედგება თითოეული მათგანი და ა.შ. ასეთი ცნობები შეგიძლიათ მოიძიოთ ამერიკულ ჟურნალთა გამომცემლების (Magazine Publishers of America) სათავე ვებგვერდზე (www.magazine.org). იგი აქვეყნებს ჟურნალების ცნობარს (Magazine Handbook), რომელშიც ბევრი საინტერესო ინფორმაციაა და რომლის გადმოტვირთვაც შესაძლებელია (<http://www.magazine.org/resources/downloads/MPA-Handbook-01.pdf>). გარდა ამისა, ამერიკულ ჟურნალთა გამომცემლების საინფორმაციო ბიუროს (Publishers Information Bureau) ვებგვერდზე (www.magazine.org/pib) მოცემულია ინფორმაცია ჟურნალთა მიერ რეკლამით მიღებულ შემოსავლებზე, მათი ისტორიული განვითარების ტენდენციებზე, გვერდების საერთო რაოდენობის თაობაზე და სხვ. თუ თქვენს ბიბლიოთეკაში არის სტანდარტულ

ნორმათა და მონაცემთა სამსახურის (*Standard Rate and Data Service*) გამოცემები (მაგალითად, *მომხმარებლის ჟურნალის რეკლამის წყარო* (SRDS Consumer Magazine Advertising Source) ან *საქმიანი გამოცემების რეკლამის წყარო* (Business Publication Advertising Source), გაეცანით მათ, რათა გაიგოთ, არსებობს თუ არა უკვე იმ კატეგორიის ჟურნალი, როგორის დაარსებასაც თქვენ აპირებთ, რა მახასიათებლები აქვს მას, რა განყოფილებებისაგან შედგება, მოსახლეობის რომელ მიზნობრივ სეგმენტზეა ორიენტირებული, რა ჯდება რეკლამის განთავსება და ა.შ. *Folio* (www.foliomag.com) იძლევა ინფორმაციას საჟურნალე ინდუსტრიაში ახალი ნაშრომების თაობაზე, საჟურნალე რეკლამასა და სხვა საკითხებზე, რომელიც დახმარებას გაგინევთ პროექტზე მუშაობისას. სარეკლამო გამოცემები, როგორცაა, მაგალითად, *Advertising Age* (www.adage.com), ხშირად აქვეყნებს სხვადასხვა ჟურნალის შესახებ სტატიებსა და მონაცემებს. შეისწავლეთ ABI Inform/ProQuest, Lexis-Nexis Academic Universe-ი ან Ebsco, რათა მოიძიოთ სხვა სტატიები და მონაცემები ახალი ჟურნალების გამოცემისა და, საერთოდ, საჟურნალე ინდუსტრიის თაობაზე.

მას შემდეგ, რაც თქვენს იდეებს რამდენიმე კატეგორიამდე დაიყვანთ, გაეცანით და შეაფასეთ მედიაბაზრის კვლევის კორპორაციის, სიმონსისა და სტანდარტულ ნორმათა და მონაცემთა სამსახურის ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსის (SRDS, Lifestyle Market Analyst) მასალებში მოცემული შესაბამისი ინფორმაცია (თუ, რა თქმა უნდა, მათზე ხელი მიგიწვდებათ). მაგალითად, თუ მიზნად ისახავთ, რომ თქვენი ჟურნალი მოსახლეობის იმ სეგმენტზე იყოს ორიენტირებული, რომელსაც ძაღლები ჰყავთ, გაეცანით ძაღლის საკვების გაყიდვის შესახებ ინფორმაციას მედიაბაზრისა და/ან სიმონსის მასალებში. გადახედეთ, აგრეთვე, იმ ადამიანთა დემოგრაფიულ და გეოგრაფიულ მახასიათებლებს და მასმედით სარგებლობის ჩვევებს, რომელთაც ძაღლების საკვების შექმნა აინტერესებთ. ზემოხსენებულ გამოცემებში შეტანილია ამ კატეგორიაში შენაწილი მთავარი კომპანიების სავაჭრო დასახელებები (მაგ., ძაღლის საკვების მწარმოებელი ფირმა პურინა (Purina) ან იამსი (Iams) და პროდუქციის ის სახეობები, რომელთაც ისინი აწარმოებენ). კომპანიისა და მის მიერ წარმოებული პროდუქციის სახელწოდებები ჩაინერეთ და მათ შესახებ ინფორმაცია კონკურენტული მასმედიის ანგარიშის რეკლამებისა და დასკვნების მასალებში (CMR's Ad \$ Summary) მოიძიეთ, თუ, რა თქმა უნდა, ეს გამოცემა გაქვთ თქვენს ბიბლიოთეკაში. ამ გამოცემებში მოცემულია როგორც კომპანიის სახელწოდება, ისე მის მიერ გამოყენებული სავაჭრო ნიშანი და ინფორმაცია მის მიერ მთავარ მედიაში გასულ წელს დახარჯული თანხების შესახებ. სავაჭრო ნიშნები ანბანური თანმიმდევრობით არის დალაგებული. დანახარჯების შესახებ მონაცემები კატეგორიების მიხედვითაც შეგიძლიათ იხილოთ. შეამოწმეთ, რომელმა სარეკლამო სააგენტოებმა განათავსეს იქ თავიანთი რეკლამა, ჩაინიშნეთ მათი დასახელებები და ხარჯების მაჩვენებლები. რეკლამის მთავარი მიმწოდებლების შესახებ ინფორმაციის მოძიება ABI Inform/ProQuest, Lexis-Nexis Academic Universe ან Ebsco-ში გააგრძელეთ, რათა დაადგინოთ, რამდენი დახარჯეს მათ თავიანთ რეკლამაზე და რომელ ჟურნალებში აქვეყნებდნენ ისინი ამ რეკლამას.

შემდეგ გაეცანით ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსის (LMA) ცხოვრების სტილის განყოფილებას სახელწოდებით „ძაღლის ყოლა“ (ან სხვა

შესაბამის სეგმენტს იმ ტიპის ჟურნალისათვის, რომლის გამოშვებასაც გეგმავთ). აქვე ნახავთ დემოგრაფიულ მონაცემებს ძალის პატრონებზე (ან თქვენ მიერ შერჩეულ სეგმენტზე) ქვეყნის მასშტაბით და ინფორმაციას მათთვის საინტერესო ცხოვრების სტილთან დაკავშირებულ სხვა საქმიანობაზე. ეს დაგეგმარებათ ჟურნალის პოტენციური მახასიათებლების, მისი განყოფილებების დაზუსტებასა და, შესაბამისად, რეკლამის იმ პოტენციური მიმწოდებლების გამოვლენაში, რომლებიც, შეიძლება, დააინტერესოთ თქვენი ჟურნალით. გაეცანით ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსის მასალების დასაწყისში მოცემულ ინსტრუქციას და დაადგინეთ, კიდევ რა საინტერესო მასალა შეიძლება შემოგთავაზოთ ამ გამოცემაში. თუ თქვენ ჟურნალის გამოშვებას ქალაქისათვის გეგმავთ, ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსის მასალებში მოცემული დემოგრაფიული და ფსიქოგრაფიული ინფორმაცია იმ კუთხით შეისწავლეთ, რათა უკეთ შეარჩიოთ ჟურნალის განყოფილებები და მახასიათებლები. ამის შემდეგ მოინახულეთ ადგილობრივი ბიბლიოთეკა, წიგნის მაღაზია ან გაზეთის ჯიხური და გადახედეთ იმ ჟურნალებს, რომლებიც თქვენ მიერ არჩეულ კატეგორიას მიეკუთვნება. შეამოწმეთ მათი ვებგვერდები. გაეცანით მათ განყოფილებებს, რეკლამის მიმწოდებლებს, ინფორმაციას რეიტინგის თაობაზე და სხვ. სურვილის შემთხვევაში მოინახულეთ სარეკლამო მედიის ინტერნეტ-ცენტრის (Advertising Media Internet Center) ვებგვერდი (www.amic.com) და მედიაბაზრის კვლევის კორპორაციის (MRI+) მონაცემთა ინტერნეტბაზა (www.mriplus.com), ამ ვებგვერდების მოსაძიებლად საჭიროა შესაბამისი რეგისტრაცია.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მოიძიეთ და შეაფასეთ მაქსიმალურად დიდი მოცულობის ინფორმაცია, ჩაატარეთ კვლევა, რათა ახალი ჟურნალის გამოცემის პროექტი წარმატებით მოამზადოთ. რჩევისათვის პედაგოგსაც მიმართეთ, პკითხეთ, სად შეიძლება მოიძიოთ ინფორმაცია ან მონაცემთა რომელი ბაზით ისარგებლოთ. მოიფიქრეთ, მონაცემთა და ინფორმაციის კიდევ რა წყაროები არსებობს. წყაროების ყოვლისმომცველი ძიება გააგრძელეთ თქვენი სასწავლებლის ბიბლიოთეკაში, ისარგებლეთ მონაცემთა ბაზებითა და ისეთი ინტერნეტული საძიებელი სისტემებით, როგორიცაა, მაგალითად, Google და Yahoo. გაეცანით 9.3–9.6 ცხრილებს, რათა დამატებით კიდევ სხვა წყაროები მოიძიოთ. ისარგებლეთ საკუთარი წარმოსახვის უნართაც, რათა მოიძიოთ ორიგინალური და სასარგებლო ინფორმაცია ან იდეა, რომელსაც თქვენს საპროექტო წინადადებებში შეიტანთ.

დავალება

ინფორმაციის სკრუპულოზურად და დეტალურად მოძიების შემდეგ დაიწყეთ პროექტის წერა ახალი ჟურნალის მიზნებისა და ამოცანების შესახებ. თქვენს წინადადებასა და რეკომენდაციას ზურგს უნდა უმაგრებდეს ინფორმაცია და მონაცემები. ამ პროექტში უნდა შევიდეს ქვემოთ ჩამოთვლილი ყველა საკითხი.

1. თქვენი ჟურნალის სახელწოდება და ზოგადი მიმოხილვა, სარედაქციო მისიის, აღწერილობის, შინაარსის, ცხოვრებისეული თემების და

განყოფილებების ჩათვლით და ა.შ. განმარტეთ, რა უდევს საფუძვლად თქვენ მიერ შემოთავაზებულ სახელწოდებას და რა შინაარსის მატარებელი იქნება ის. დაურთეთ მონაცემები და ინფორმაცია იმის დასასაბუთებლად, რატომ შეარჩიეთ ეს ურნალი, ეს ტიპი და კატეგორია. განმარტეთ, რით და რატომ განსხვავდება იგი უკვე არსებული, იმავე კატეგორიის სხვა ურნალებისაგან. განსაზღვრეთ, რომელ ნიშას ან პოზიციას შეავსებს იგი. გაამყარეთ თქვენი მიზნები უახლესი მონაცემებითა და ინფორმაციით;

2. განსაზღვრეთ და მაქსიმალურად დეტალურად აღწერეთ მკითხველთა მიზნობრივი სეგმენტი. დაახლოებით მიუთითეთ პოტენციურ მკითხველთა ან აბონენტთა რაოდენობა (მაგ., ადამიანთა ან ოჯახთა რაოდენობა, რომელთაც ჰყავთ ძალღი (ინფორმაცია ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსის მასალებიდან) ქვეყნის, რეგიონის, შტატის ან თქვენთვის საინტერესო ქალაქის მასშტაბით). მოაგროვეთ მაქსიმალურად დეტალური ინფორმაცია პოტენციურ მკითხველთა ან აბონენტთა მიზნობრივი სეგმენტის ძირითად მახასიათებლებზე, დემოგრაფიის, გეოგრაფიის, ფსიქოგრაფიისა და სხვათა ჩათვლით. განმარტეთ, როგორ და რატომ იქნება თქვენ მიერ შემოთავაზებული ურნალი საინტერესო თქვენ მიერ შერჩეული მიზნობრივი აუდიტორიისათვის. ახსენით, რატომ და როგორ შეესაბამება ის მათ ინტერესებს. თქვენი რეკომენდაცია გაამყარეთ შესაფერისი ინფორმაციითა და მონაცემებით;

3. გამოყავით და აღწერეთ რეკლამის პოტენციურ მიმწოდებელთა სულ მცირე ხუთი კატეგორია და მოიხმეთ მაგალითი თითოეულის მიხედვით ცალ-ცალკე (მაგ., ძალღის საკვების შესახებ რეკლამის მიმწოდებლები, როგორებიც არიან პურინა და იამსი, თუ ურნალი ძალღის მეპატრონეებისთვის იქნება განკუთვნილი და ა.შ.). მიუთითეთ, რამდენი იხარჯება ამ კატეგორიის საურნალე რეკლამაში. თუ შესაძლებელია, პროექტში შეიტანეთ მონაცემები იმის შესახებ, რამდენად გაიზარდა რეკლამის ხარჯები ბოლო ხუთი ან ათი წლის განმავლობაში (ეს ინფორმაცია შეგიძლიათ, მოიძიოთ კონკურენტული მასმედიის ანგარიშის რეკლამებისა და დასკვნების მასალებში (CMR's Ad \$ Summary). ასევე აღნიშნეთ, რამდენს ხარჯავს კომპანია ან სავაჭრო ნიშანი ურნალში რეკლამირებისათვის (ან ზოგადად რეკლამაზე, თუ კონკრეტული ურნალის შესახებ ინფორმაცია მიუწვდომელია). თუ შესაძლებელია, დაასახელეთ ის ურნალებიც, რომელშიც რეკლამის ხსენებულმა მიმწოდებლებმა თავიანთი რეკლამა განათავსეს. განმარტეთ, რატომ მიგაჩნიათ, რომ თქვენ მიერ შემოთავაზებული ურნალი მიმზიდველი სარეკლამო საშუალება იქნება რეკლამის მიმწოდებლებისათვის, წარმოაჩინეთ, რაც შეიძლება, მეტი დეტალი, მონაცემი, მხარდაჭერის შესაძლებლობა.

სიტუაციური სავარჯიშო 9.4 მედიაპორტფელის შექმნა

დავუშვათ, მუშაობთ თქვენი ქალაქის ან უახლოესი ქალაქის მთავარ ყოველდღიურ, ყოველკვირეულ, ეთნიკურ ან რეგიონულ გაზეთში. თქვენი მოვალეობაა გაზეთის შესახებ მონაცემების შემუშავება, რომელიც შემდეგ ინტერნეტის მედიაპორტფელში უნდა შეიტანოთ. თავდაპირველად გაეცანით

მთავარი გაზეთების, მაგალითად, *The New York Times*-ის (<http://nyadvertising.nytimes.com/adonis/html/open/adhome.shtml>) და <http://www.nytimes.com/adinfo/>), *USA Today* (www.usatoday.com/ads/usat/inside-usat.htm), *Chicago Tribune*-ის (www.tribuneinteractive.com/chicago/mediakit/home.htm) *The Tampa Tribune/TBO.com*/ *WFLA News Channel 8*-ის (<http://clients.tbo.com>). ვებგვერდებს და შეისწავლეთ მათი მედიაპორტფელები სხვადასხვა მედიაბაზრისათვის და მათი განაკვეთები, გაეცანით რეკლამის მიმწოდებელთა ცნობარის (*Advertiser Information Guide*) ვებგვერდს (<http://tampatrib.com/tribhelp/trates/>).

შემდეგ შეისწავლეთ სათანადო ინფორმაცია ინტერაქტიური მარკეტინგისა და რეკლამირების შესახებ ინტერაქტიური რეკლამის ბიუროს (*Interactive Advertising Bureau*) ვებგვერდზე (www.iab.net), ასევე გაეცანით *Advertising ABC* (www.iab.net/advertise/adsourc.html), რომელშიც აღწერილია რეკლამირების საშუალებები, ინტერნეტგანცხადებების ზომა და ტიპები, ან შეისწავლეთ ინტერნეტული მარკეტინგის ერთეულისა (*Internet Marketing Units*) და წარმატების გაზომვის (*Measuring Success*) ვებგვერდები (www.iab.net/iab-banner-standards/bannersourc.html) და (www.iab.net/measuringsuccess/index.html). სასურველი იქნება, გამოიყენოთ ელექტრონული გამოცემის (*Electronic Publishing*) ბმული ამერიკულ გაზეთთა ასოციაციის (*Newspaper Association of America*) სათავე ვებგვერდთან (<http://www.naa.org>). მასში გაეცანით ისეთ სტატიებს, როგორც არის მაგალითად, ხელი გავიწოდოთ: გაზეთის ვებგვერდი ზრდის აუდიტორიას" (www.naa.org/artpage.cfm?AID=4342&SID=103), რომელიც მედიაპორტფელის შესაქმნელად საბაზო ინფორმაციას და კვლევის მონაცემებს შეიცავს.

ამის შემდეგ უკვე ქალაქში არსებული მედიაბაზრების (მაგ., ტელეარხების, რადიოსადგურების, საკაბელო ტელევიზიების, ყურნალებისა და/ან სხვა გაზეთების) ვებგვერდები მოინახულეთ. დაუკვირდით იმ ინფორმაციისა და მონაცემების ტიპებს, რომელიც გვიხსნის, რა უპირატესობა აქვს რეკლამირებას ამა თუ იმ სახის არხსა თუ მედიუმში. ამ ვებგვერდების გაცნობის შემდეგ დამოუკიდებლად მოამზადეთ პლუსებისა და მინუსების ნუსხა. მოიფიქრეთ, რა მოსაზრებები უნდა შეეიძეს თქვენი გაზეთის ვებგვერდში და რა არა, რა უნდა გაკეთდეს და რა – არა.

გაეცანით ასევე 9.4; 9.5 და 9.6 ცხრილებს, რათა ინფორმაციის დამატებით წყაროებს მიაგნოთ. მაგალითად, შეგიძლიათ, მოინახულოთ რეკლამირების სატელევიზიო ბიუროს (*Television Bureau of Advertising*) (www.tvb.org), საკაბელო ტელევიზიის სარეკლამო ბიუროსა (*Cabletelevision Advertising Bureau*) (www.cabletvadbureau.com) და რადიორეკლამირების ბიუროს (*Radio Advertising Bureau*) (www.rab.com) ვებგვერდები და დააზუსტოთ, რა სახის ინფორმაცია გამოყენებული მედიაპორტფელთა მასალების შესაკრებად. დაძაბეთ კვლავ თქვენი წარმოსახვა და მოიძიეთ მედიაპორტფელისათვის საჭირო ინფორმაციის სხვა წყაროებიც.

დავალება

თქვენი გაზეთისათვის მოამზადეთ მედიაპორტფელის წინასწარი ვარიანტი, რომელშიც რამდენიმე ქვემოთ ჩამოთვლილი საკითხი შევა. დაურთეთ

დეტალები, მონაცემები და კონკრეტული ინფორმაცია, თუ ამის შესაძლებლობა არსებობს. შემდეგ მოამზადეთ საბოლოო ვარიანტი, რომლის გამოყენებით ვებდინამიკური შექმნის გაზეითისათვის ვებგვერდის მომზადებას.

1. მონაცემები გაზეითის შესახებ. მოამზადეთ შესავალი ინფორმაცია გაზეითის შესახებ, ჩამოაყალიბეთ მისი მიზანი და აღწერეთ მისი მთავარი გვერდები, თემები ან მახასიათებლები.

2. სარედაქციო სვეტი და მისი აღწერილობა. მოკლედ მიმოიხილეთ გაზეითის თითოეული განყოფილება და ის სტატიები, რომლებიც, ჩვეულებრივ, ამა თუ იმ განყოფილებაში ქვეყნდება ხოლმე. მიუთითეთ, ითვალისწინებს თუ არა თითოეული მათგანი მკითხველთა კონკრეტულ ან სპეციფიკურ სეგმენტს.

3. სარედაქციო კალენდარი. თან დაურთეთ სარედაქციო კალენდარი, რომელშიც მითითებული იქნება, თუ რა კონკრეტული საკითხების გაშუქება ხდებოდა წლის განმავლობაში (თუ ეს შესაძლებელი ან მისაღებია).

4. მონაცემები აუდიტორიის შესახებ. თან დაურთეთ აუდიტორიის მახასიათებლები და დემოგრაფიული, ფსიქოგრაფიული ან სხვა სახის ინფორმაცია მკითხველთა შესახებ. მიუთითეთ ნებისმიერი სახის ფაქტი, რომელიც ცხადყოფს მკითხველთა ერთგულებას, მკითხველების მიერ გაზეითის ვებგვერდის მონახულების პერიოდი და სიხშირე და ა.შ.

5. შედარებითი მონაცემები სხვა ადგილობრივი მედიისა და მედიაფირმების შესახებ. შეიტანეთ ინფორმაცია, რომელიც ცხადყოფს გაზეითის ახალი ვებგვერდის უპირატესობას სხვა მედიაფირმების ვებგვერდებთან შედარებით. განმარტეთ, რა მიზეზით მინიჭებენ რეკლამის მომწოდებლები უპირატესობას თქვენს ვებგვერდს რეკლამის განსათავსებლად სხვათა ვებგვერდებთან შედარებით.

6. ინფორმაცია სარეკლამო განაკვეთების შესახებ. მიანოდეთ ინფორმაცია რეკლამის განთავსების განაკვეთებზე, რეკლამირების მისაღებ სტანდარტებზე (ან რა სახის რეკლამაზე იტყვის გაზეითი უარს) და სხვა ისეთი ინფორმაცია ვებგვერდზე ფართობის გაყიდვის შესახებ, რომელიც მე-7 პუნქტში შეტანილი არ არის.

7. სარეკლამო ერთეულები. გაეცანით რეკლამირების ინტერაქტიური ბიუროს ინტერაქტიური რეკლამირების განყოფილების (IAB's Interactive Marketing Units) ვებგვერდს (www.iab.net/iab-banner-standard/bannersource.html) და შესთავაზეთ რეკლამის მომწოდებლებს ბანერის, ცხატამბჯენის, მართკუთხა, მოძრავი და/ან სხვა რეკლამა. დაასაბუთეთ და განამტკიცეთ თქვენი არჩევანი.

8. მკითხველების შესახებ ინფორმაციის მოძიება. თან დაურთეთ მოსაზრებები და წინადადებები იმის შესახებ, როგორ აპირებთ, მოიძიოთ დემოგრაფიული, ფსიქოგრაფიული ან სხვა სახის ინფორმაცია მკითხველთა შესახებ. მაგალითად, ხომ არ სთხოვთ მკითხველს, ვებგვერდის პირველი მონახულებისათვის რეგისტრაცია გაიაროს და ამის შემდეგ მოიძიოს დემოგრაფიული ან სხვა სახის ინფორმაცია? მოახერხებთ მკითხველის შესახებ ინფორმაციის მოძიებას თქვენი მედიაპორტფელისათვის ისე, რომ პატივი სცეთ მკითხველთა პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობას? კონკრეტულად რა სახის ინფორმაციის მოძიებას შეეცდებით (მაგ., ასაკი, შემოსავალი, საფოსტო კოდი, განათლება და სხვ.) და რატომ?

9. სხვა რეკომენდაციები. ვებგვერდის დიზაინერს დაეხმარეთ რჩევითა და რეკომენდაციებით, რათა მან შეძლოს გაზეთის მედიაპორტფელის ეფექტური მკეცისა და ვიზუალური სახის შექმნა. მიანოდეთ ნებისმიერი სხვა მონაცემი, რჩევა დიზაინის, მეთოდების, რესურსებისა და სხვ., შესახებ, რომლებიც მას რეკლამის მიმწოდებლებისათვის მიმზიდველი და სასარგებლო ვებგვერდის შექმნაში დაეხმარება.

სიტუაციური სავარჯიშო 9.5

საკაბელო ტელევიზიის მომხმარებელთა უკმაყოფილების მოგვარება

დავუშვათ, რომ თქვენ თქვენი ქალაქის (ან უახლოესი ქალაქის) საკაბელო ტელევიზიის სისტემის მენეჯერი ხართ. ძალიან გაშფოთებთ ის ფაქტი, რომ საკაბელო ტელევიზიის მომხმარებლები მომსახურების ხარისხით უკმაყოფილონი არიან. მხოლოდ ამ კვირაში, უკმაყოფილო მომხმარებელთა უამრავი სატელეფონო საჩივრის გარდა, ოცი წერილობითი საჩივარიც მიიღეთ. თქვენს შემფოთებას ისიც ამძაფრებს, რომ ქალაქის ადგილობრივი ხელმძღვანელობა დიდ აურზაურს იწყებს საკაბელო კომპანიის ცუდი მომსახურების გამო.

თქვენ იღებთ გადაწყვეტილებას, რომ ყველა ძირითადი პრობლემის დასადგენად აბონენტთა გამოკითხვა ჩაატაროთ, შემდეგ კი მათი მოგვარება დაიწყეთ. კვლევა ადრე არ ჩატარებიათ, მაგრამ არც სპეციალური ფირმის მონვევის შესაძლებლობა გაქვთ. თქვენ უნდა მოიფიქრიოთ კვლევის ისეთი ფორმა, რომლის ჩატარებასაც თანამშრომლებთან ერთად შეძლებთ.

დავალება

მომზადეთ მოხსენება, რომელშიც აღწერთ, როგორ აპირებთ ამ კვლევის ჩატარებას და შემდეგ მის ორგანიზებას მხოლოდ კომპანიის თანამშრომლებისა და თქვენს ხელთ არსებული რესურსების გამოყენებით. ანგარიშში აუცილებლად უნდა შევიდეს შემდეგი პუნქტები:

1. განსაზღვრეთ და აღწერეთ კვლევის ჩატარების მეთოდი, ასევე მიუთითეთ, როგორ აპირებთ მის გამოყენებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, რა ტიპის გამოკვლევა შეიძლება ჩატარდეს ადგილობრივი საკაბელო ტელევიზიის თანამშრომლების მიერ და რატომ?

2. მიმოიხილეთ უფასო ან იაფი ინფორმაციის წყაროები, რომელთა მეშვეობითაც აპირებთ მომხმარებელთა შესწავლას. განმარტეთ, როგორ შეიძლება ამ წყაროების გამოყენება და რატომ მიგაჩნიათ, რომ ისინი მისაღებია თქვენს სიტუაციაში.

3. განმარტეთ, როგორ მოხდება კითხვარისათვის შეკითხვების ჩამოყალიბება; ანუ როგორ შეძლებთ კვლევის ჩატარებამდე ძირითადი პრობლემის დადგენას? როგორ გადაწყვეტთ, რა შეკითხვა უნდა შევიდეს საკვლევ კითხვარში და რატომ? როგორ დაგეხმარებათ თანამშრომელთა მონაწილეობა ამ

შეკითხვების დადგენაში? როგორ დაგეხმარებათ მაცურებელთა მონაწილეობა ამ შეკითხვების დადგენაში?

4. თან დაურთეთ შეკითხვების ტიპების ნიმუშები, რომელთა საშუალებით შესაძლებელი იქნება, ზუსტად დადგინდეს მომსახურებასთან დაკავშირებული ძირითადი პრობლემები.

5. გარდა იმ საკითხებისა, რომლებიც უშუალოდ პრობლემას და მისი გადაჭრის გზებს ეხება, შეიტანეთ სხვა საკითხებიც, თუ, რა თქმა უნდა, ისინი ნამოიჭრა. აღწერეთ სხვა ტიპის საკითხებიც და განმარტეთ, რატომ არის საჭირო მათი მოგვარება.

6. მიიღეთ გადაწყვეტილება, რა სახის კვლევა უნდა ჩაატაროთ. განმარტეთ და დაასაბუთეთ თქვენი გადაწყვეტილება.

ბიუჯეტის შედგენა და გადაწყვეტილების მიღება

გადაწყვეტილების მისაღებად მმართველები რამდენიმე სახის ინფორმაციას იყენებენ. ამ თავში განხილულ იქნება საკითხი – როგორ სარგებლობენ მედიამენეჯერები საბუღალტრო ინფორმაციით ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისა და კონტროლისათვის. ადამიანთა უმრავლესობას მიაჩნია, რომ ბუღალტერია – ეს არის რიცხვებისაგან შემდგარი, დებიტისა და კრედიტის საიდუმლოებით აღსავსე სვეტები. საბუღალტრო ინფორმაცია წლიურ ანგარიშებსა და ბიუჯეტებში ხშირად, მართლაც, დოლარებისა და ცენტების რიგებითა და სვეტებით არის წარმოდგენილი. უნდა ვიცოდეთ, რომ ამ მონაცემების გარეშე მენეჯერებს არ ექნებოდათ ის უმთავრესი ინფორმაცია, რომლის მეშვეობით ისინი კომპანიის საქმიანობას გეგმავენ და აფასებენ; ორგანიზაციებს ვერც კონკრეტულად განსაზღვრული მიზნები ექნებოდათ და, უფრო მეტიც, ალბათ, საერთოდ არ ექნებოდათ ისინი; ასევე მათ გარეშე ვერც მენეჯერები გაიფართოებდნენ თავიანთ თვალთახედვას და ვერც ორგანიზაციის განვითარება იქნებოდა შესაძლებელი. ამგვარად, ფინანსურ ინფორმაციას ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობისათვის, ისევე, როგორც ხანგრძლივი განვითარებისა და ფუნქციონირებისათვის არსებითი, მნიშვნელობა აქვს.

მენეჯერები მათთვის საინტერესო მონაცემებს დიდი მოცულობის ფინანსური ინფორმაციიდან არჩევენ. რა სახის ინფორმაციას ამოირჩევენ მენეჯერი გადაწყვეტილების მისაღებად, რამდენიმე ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათ შორის არის: მენეჯერის სტატუსი ორგანიზაციაში, გადაწყვეტილების ტიპი – გრძელვადიანია იგი თუ მოკლევადიანი; ორგანიზაციის მასშტაბი – მცირეა იგი თუ დიდი, ორგანიზაციის სტრუქტურა და, რა თქმა უნდა, ორგანიზაციის საქმიანობის ტიპი. მიუხედავად იმისა, რა სახის ფინანსური ინფორმაცია არსებობს ორგანიზაციაში, ერთი ტიპის ინფორმაცია, რომლითაც მენეჯერები ფართოდ სარგებლობენ, ბიუჯეტია. ამგვარად, წიგნის ამ თავში ძირითადი ყურადღება გამახვილებული იქნება იმაზე, როგორ ამზადებენ მენეჯერები ბიუჯეტს და როგორ სარგებლობენ ისინი ამ დოკუმენტით გეგმის შედგენისას და მედიორგანიზაციების ფუნქციონირების გასაკონტროლებლად.

ბულალტრული ინფორმაციის სახეები

საბულალტრო საქმიანობა ფინანსურ და მმართველობით ანგარიშგებად იყოფა. ფინანსური ანგარიშგება ორგანიზაციის გარეთ დასაქმებულ, მაგრამ მასთან დაკავშირებულ ადამიანებს აცნობს, რამდენად მყარი მატერიალური მდგომარეობა აქვს ორგანიზაციას. მმართველობითი ანგარიშგება კი კომპანიის მენეჯერებს ყოველდღიურ ოპერაციებთან დაკავშირებული ინფორმაციით უზრუნველყოფს, რომლის მეშვეობით ისინი გეგმავენ და ადგენენ ბიუჯეტს. მიუხედავად იმისა, რომ ორივე მათგანი ორგანიზაციის მართვასთან ერთნაირად არის დაკავშირებული, წინამდებარე თავი ყურადღებას მმართველობით ანგარიშგებაზე ამახვილებს.

ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაცია

ფინანსური ანგარიშგება ისეთი მასალის მომზადებას გულისხმობს, როგორც არის, მაგალითად, წლიური ანგარიში. ანგარიშით სარგებლობის უფლება აქვს ორგანიზაციის საქმიანობით დაინტერესებულ ყველა ადამიანს, რომელიც ორგანიზაციაში, შეიძლება, არც მუშაობდეს. ასეთები არიან: მარეგულირებელი სააგენტოები, მესაკუთრეები, ინვესტორები, კრედიტორები, საგადასახადო უწყებები და სამრეწველო ასოციაციები. მაგალითად, საზოგადოებრივი მედიაკომპანიის წლიური საჯარო ანგარიში მის ორგანიზაციულ კულტურასა და ფასეულობებს გვაცნობს. წლიურ ანგარიშში განხილულია ორგანიზაციის სტრუქტურა; მასში შედის აგრეთვე აქციონერებისათვის განკუთვნილი წერილი, ხოლო დაგეგმილ ინვესტიციებსა და ახალ შესყიდვებთან დაკავშირებული ინფორმაციის საშუალებით ვგებულობთ, რას მიიჩნევს მენეჯმენტი უმთავრესად ფირმის გრძელვადიანი წარმატებისათვის.

ორგანიზაციის ბალანსიდან კომპანიის შესახებ ბევრ რამეს ვგებულობთ. ახლა ვნახოთ, როგორ უნდა გავაანალიზოთ ბალანსი. მაგალითისათვის ვისარგებლებთ გამოგონილი სამაუნყებლო ჯგუფით, სახელწოდებით კალას კომუნიკეიშნი (Callas Communication), რომელიც შვიდ ტელე და ორ რადიოსადგურს ფლობს (იხ. ცხრილი 10.1). კალას კომუნიკეიშნის გრძელვადიანი მიზანი, უპირველეს ყოვლისა, არის ახალი ტელეარხების, ასევე სხვა მედიუმებისა და კომუნიკაციის საშუალებებთან დაკავშირებული ქონების უახლოეს მომავალში შექმნა, თუ, რა თქმა უნდა, ამის შესაძლებლობა იქნება. მეორე მიზანია ისეთი პოტენციალის მქონე სადგურების მოძიება და შექმნა, რომლებიც მომხმარებელთა მოწონებას ხანგრძლივად დაიმსახურებენ და მომგებიანი იქნებიან. კალას კომუნიკეიშნის მენეჯმენტი ხსენებული სადგურების ასამუშავებლად ენერგიულ პერსონალს ეძებს, რომელიც მოგების მაქსიმიზაციას მოახერხებს და კომპანიას მეტი სამაუნყებლო სადგურის შესყიდვის შესაძლებლობას მისცემს. კალას კომუნიკეიშნის შვიდივე ტელეარხი ABC, CBS, NBC-სა და Fox-ის კომპანიონები არიან.

ის ფონური ინფორმაცია, რომელიც ზემოთ მოგანოდეთ, აუცილებელი იყო იმისათვის, რომ კალას კომუნიკეიშნის კორპორაციის ფინანსური მდგომარეობის ბალანსი ასევე გამოგონილი აქტივებითა და პასივებით გაგვეანალიზებინა. ეს ინფორმაცია, ფაქტობრივად, მოცემული მომენტისათვის კომპანიის „სტოკ-

კადრს“ ასახავს. სხვადასხვა წლის ბალანსის შედარება კი იმის შესაძლებლობას მოგვცემს, გავიგოთ, როგორ საქმიანობდა კომპანია წლების განმავლობაში.

ცხრილი 10.1
კალას კომუნიკეიშნის კონსოლიდებული ბალანსი

	2001 წლის 31 დეკემბერი	2002 წლის 31 დეკემბერი
აქტივები		
მიმდინარე აქტივები		
ნაღდი ფული და მისი ეკვივალენტი	\$76,098	\$444,602
დებიტორული დავალიანება, მინუს შეღავათიანი საექვო ანგარიშები (\$505,759 2001 წ. და \$391,910 2002 წ.)	20,869,263	21,645,960
საკონტრაქტო უფლებები ფილმზე	4,650,692	5,021,280
სხვა მიმდინარე აქტივები	<u>3,083,819</u>	<u>7,827,972</u>
სულ მიმდინარე აქტივები	28,679,872	34,939,972
ქონება და აღჭურვილობა	25,705,700	26,849,615
საკონტრაქტო უფლებები ფილმზე და სხვა არამიმდინარე აქტივები	2,980,489	3,427,662
გადავადებული გადასახადი დაფინანსებაზე	11,879,623	11,345,329
მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია (\$2,947,833 2001 წ და \$4,049,724 2002 წ.)		
არამატერიალური აქტივები		
კეთილგანწყობა	60,154,095	60,962,282
ქსელის ფილიალები	198,353,310	198,353,310
სამაუნყებლო ლიცენზიები	<u>54,317,488</u>	<u>54,317,488</u>
	312,824,893	313,633,080
ამორტიზაცია	<u>(20,373,673)</u>	<u>(28,144,992)</u>
სუფთა არამატერიალური აქტივები	\$292,451,220	\$285,488,088
	<u>\$361,696,904</u>	<u>\$362,050,508</u>
პასივები და სააქციო კაპიტალი (დეფიციტი)		
მიმდინარე ვალდებულებები:		
კრედიტორული დავალიანება	4,228,495	3,213,571
დარიცხული პროცენტები	4,476,488	4,857,102
სხვა დარიცხული ვალდებულებები	2,800,052	3,598,027
კრედიტორული დავალიანება ფილმის საკონტრაქტო უფლებებსა და სხვა ვალდებულებები	5,556,854	7,662,692
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	17,061,889	19,331,392

ცხრილი 10.1
გაგრძელება

	2001 წლის 31 დეკემბერი	2002 წლის 31 დეკემბერი
გრძელვადიანი სესხი	272,719,996	281.248.667
კრედიტორული დავალიანება ფილმის საკონტრაქტო უფლებებზე	2,935,627	2.706.742
გადავადებული საგადასახადო ვალდებულებები და სხვა არამიმდინარე ვალდებულებები	25,495,627	24.881.817
ვალდებულებები		
დასაფარი პრივილიგირებული აქციები	36,390,000	36.390.000
სააქციო კაპიტალი (დეფიციტი)		
ჩვეულებრივი	67,173	69.425
დამატებითი კაპიტალი	37,491,361	36.437.716
დაგროვილი დეფიციტი	(29,272,158)	(36.300.728)
აქტივები		
მინუს: გამოუმუშავებელი კომპენსაცია დებიტორული დავალიანება	(1,192,376)	(2.005.023) (709.500)
სულ სააქციო კაპიტალი (დეფიციტი)	7,094,000	(2.508.110)
	\$361,696,904	\$362.050.508

ბალანსი სამ ძირითად ნაწილად – აქტივებად, პასივებად და სააქციო კაპიტალად იყოფა. აქტივებში შედის კომპანიის მფლობელობაში არსებული ან გასესხებული რესურსები. პასივებში კი შედის ის ფულადი სახსრები, რომელიც რაიმე ფორმით ვალად ედება კომპანიას რომელიმე პიროვნების ან ორგანიზაციის მიმართ. როგორც აქტივები, ისე პასივები სხვადასხვა ფორმით არსებობს, მაგრამ, თუ მთლიან აქტივებს გამოვაკლებთ მთლიან პასივებს, ცნობილი გახდება კომპანიის ფინანსური სიჯანსაღე. სხვაობა აქტივებსა და პასივებს შორის იძლევა სააქციო კაპიტალს, ანუ კომპანიის იმ ღირებულებას, რომელიც მის მესაკუთრებს ეკუთვნის. ბალანსის დოკუმენტმა თავისი სახელწოდება იქიდან მიიღო, რომ აქტივები ყოველთვის უნდა უტოლდებოდეს პასივებს პლუს სააქციო კაპიტალი. ახლა განვმარტოთ ცხრილში 10.1 მოცემული რამდენიმე აუცილებელი ტერმინი.

აქტივები. მიმდინარე აქტივებში იგულისხმება ფულადი ან სხვა სახის რესურსები, რომელთა ფულად ფორმაში გადაყვანა სირთულეს არ წარმოადგენს. მაგალითად, დებიტორულ დავალიანებაში შედის კომპანიის მიერ მომხმარებლებისათვის მოწოდებული საქონლისთვის ან განეული მომსახურებისთვის დაგროვილი ფულადი დავალიანება. მატერიალურ მარაგებში ისეთი პროდუქცია

შედის, რომელიც ნაღდ ფულზე ადვილად გაიყიდება.

ინვესტიციები და სხვა აქტივები კომპანიაში სხვა რესურსების ინვესტირების შედეგად შემოდის. ქონებაში, ქარხანასა და მონყობილობაში შედის კომპანიის საკუთრებაში არსებული მიწა, შენობები და აღჭურვილობა. იმის გამო, რომ მსხვილ მედიორგანიზაციებს, როგორც არის, მაგალითად, ყოველდღიური გაზეთები და ტელესადგურები, მუდმივად სჭირდებათ დიდი თანხების დაბანდება. ამ კატეგორიაზე, როგორც წესი, მოდის ფირმის აქციათა დიდი ნაწილი. სამაგიეროდ, ჟურნალებს, ყოველკვირეულ გაზეთებსა და ვებგვერდებს ფიქსირებული მსხვილი ინვესტიცია ნაკლებად სჭირდებათ. ამორტიზაცია ასახავს ქონების, ქარხნისა და იმ აღჭურვილობის ღირებულებას, რომელიც კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობაში გამოიყენება. თუ გაზეთი ან ტელეარხი კომპიუტერულ სისტემას შეიძენს, ყოველწლიურად სისტემის რაღაც პროცენტი უფასურდება, ვიდრე მისი ღირებულება ნულის ტოლი არ გახდება. ქონება, ქარხანა და აღჭურვილობა, შეიძლება აღქმულ იქნას, როგორც მომავალი წარმოებისათვის საჭირო ინვესტიცია. სწორედ იმიტომ, რომ ეს ინვესტიცია წარმოებისათვის გამოიყენება, მას თანდათან აკლდება ღირებულება, რაც, თავისთავად, უნდა აისახოს ბალანსში.

კეთილგანწყობის, გამოცემისა და სამაუნებლო უფლებები გულისხმობს კომპანიისათვის ამ თვალსაზრისით მინიჭებულ ნებისმიერ იურიდიულ უფლებათა ღირებულებას. აგრეთვე იმ ღირებულებას, რომელიც გამოხატულია კომპანიის მიმართ ადამიანთა დამოკიდებულებაში, ანუ მათ კეთილგანწყობაში. მაგრამ ამ კატეგორიათა გაზომვა ძნელია, ეს კი პრობლემაა. ხშირად კომპანია კეთილგანწყობის საზომად მიიჩნევს პასივებსა და სააქციო კაპიტალს შორის ისეთ სხვაობას, რომელიც დამატებით აქტივებს წარმოშობს. ისევე, როგორც აღჭურვილობაზე მოქმედებს დრო, კეთილგანწყობასაც არსებობის ხანმოკლე პერიოდი ახასიათებს. ტელეარხების მაყურებელთა გემოვნება იცვლება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც თანამგზავრული, საკაბელო მაუნყებლობა, ასევე ვიდეო და DVD ტექნოლოგიები ფართო არჩევანს გვთავაზობენ. ამ ვითარებაში ადამიანთა კეთილგანწყობა მთავრდება. მისი შეწყვეტა ფორმდება, როგორც ამორტიზაცია და ბალანსში აქტივების დანაკარგის სახით აისახება.

თუ გადავხედავთ კალას *ქომუნიკეიშნის* ბალანსს, ვნახავთ, რომ კომპანიის აქტივების უდიდესი ნაწილი არამატერიალურ აქტივებს განეკუთვნება, განსაკუთრებით ეს ფილიალების მუხლს ეხება. სავარაუდოა, რომ კალას *ქომუნიკეიშნმა* აქტივებსა და პასივებს შორის სხვაობა ელემენტარულად არამატერიალურ აქტივებში გაატარა. თუ გავითვალისწინებთ იმ ენერგიულ განწყობას, რომელიც კალას *ქომუნიკეიშნს* შესყიდვების მიმართ აქვს, გასაკვირი არ უნდა იყოს, რომ არამატერიალური აქტივებისა და პასივების ნაწილში დიდი მოცულობები იყოს ნაჩვენები.

ნებისმიერ ადამიანს თუ ორგანიზაციას, რომელიც კალას *ქომუნიკეიშნი*ში ინვესტირებას ფიქრობს, დიდი სიფრთხილე მართებს. კალას *ქომუნიკეიშნის* არხები ზემალაღ სიხშირეზე მომუშავე სადგურებია. ქსელთან ამგვარი ფილიალური გაერთიანება მეტად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ამ ბაზარზე მაღალ სიხშირეზე მომუშავე არხების სიმწირე შეიმჩნევა. ტელეარხები, რომლებიც მაღალი სიხშირის ზოლზე მაუნყებლობენ, ულტრამაღალ სიხშირეზე მომუშავე სადგურებთან შედარებით კონკურენტულ უპირატესობას ფლობენ. მაგრამ ეს

უპირატესობა იმის გამო, რომ მაყურებელთა არჩევანის შესაძლებლობა მატულობს, მცირდება. წამყვანი ქსელების მაყურებელთა წილი ქვეყნის მასშტაბით თანდათან იკლებს. არამატერიალურ აქტივებზე მეტისმეტად დიდი არჩევანის გადატანა იმის ნიშანი შეიძლება იყოს, რომ კომპანიას ან უკვე სერიოზული ფინანსური პრობლემა აქვს, ან მის წინაშე დგას.

პასივები და სააქციო კაპიტალი. მიმდინარე ვალდებულებებში შედის შედარებით მოკლე პერიოდში დასაფარი ვალეები. გარდა ტიპური მოკლევადიანი ვალისა, როგორც არის, მაგალითად, ხელფასები, კალას *ქომუნიკეიშნის* მსგავს კომპანიებს მაღალი დონის სესხზე, რომელიც კომპანიამ შედიაქონების შესაძენად აიღო, მაღალი პროცენტები ექნებათ გადასახდელი. ასევე მიაქციეთ ყურადღება გრძელვადიან სესხს ან არამიმდინარე ვალდებულებებს. მათ მიეკუთვნება ერთ ან მეტწლიანი ვალდებულებები. მაგალითად, თუ კომპანია გაყიდის ობლიგაციებს, თანხა, რომელიც კომპანიას ობლიგაციის მფლობელების მიმართ აქვს ვალად, არამიმდინარე ვალდებულებებს მიეკუთვნება.

გრძელვადიანი სესხის ნაწილში დიდი თანხებია მითითებული, ეს იმის მიმანიშნებელია, რომ კომპანია ქონების გრძელვადიანი შესყიდვებით არის დაკავებული. მაგალითად, გასულ წელს კალას *ქომუნიკეიშნმა* შეიძინა რადიოსადგური, რომელშიც დაახლოებით \$6 მილიონი ნალდი ფული გადაიხადა და გარკვეული ვალდებულებებიც იკისრა. სადგურის შექმნისათვის გადახდილი თანხა და ვალდებულება 2002 წლის ბალანსის გრძელვადიანი სესხის ნაწილში გატარდა. თავისთავად ცხადია, რომ როგორც მფლობელები, ისე აქციონერები ღრმად არიან დარწმუნებულნი, რომ გარკვეული დროის შემდეგ შენაძენი მათ სერიოზულ ამონაგებს მისცემს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ისინი ამხელა ვალის აღებაზე თანხმობას არ განაცხადებდნენ.

ხსენებულ სესხი ასევე აისახება აქციონერთა, ანუ სააქციო კაპიტალის, გრაფაში, სადაც იგი დეფიციტით იქნება გამოხატული. სააქციო კაპიტალი წარმოადგენს კომპანიის მფლობელთა საკუთრებაში არსებულ რესურსებს. მაგალითად, თუ კომპანია მოგებას ნახავს, ნებისმიერი გაუნაწილებელი მოგება იმ მოგების მოცულობის ნაწილში აისახება, რომელიც კომპანიის მენეჯერთა განკარგულებაში დარჩება.

კალას ქომუნიკეიშნის შემთხვევაში როგორც პრივილიგირებული (ხმის უფლებით), ისე ჩვეულებრივი (ხმის უფლების გარეშე) აქციის ანაზღაურება ვალდებულებების ნაწილში შევა. თუ ოდესმე კომპანიის ლიკვიდაცია მოხდება, პრივილიგირებული აქციების მფლობელ აქციონერებს ვალს პირველ რიგში გაუსტუმრებენ. ამჟამად სააქციო კაპიტალი დეფიციტურია, რის გამოც ნებისმიერ პირს, რომელიც კალას *ქომუნიკეიშნში* ინვესტიციას გადაწყვეტს, დიდი სიფრთხილე მართებს.

მიუხედავად იმისა, რომ ბალანსს, როგორც წესი, კომპანიის ფინანსური საქმიანობის შესაფასებლად გარეშე პირები იყენებენ, რამდენიმე წლის ბალანსის თანმიმდევრული გაცნობა მენეჯერებსაც დიდ დახმარებას გაუწევს. მათი საშუალებით მენეჯერი იმდენად გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციას არ იღებს, რამდენადაც – გამაფრთხილებელს. მართლაც, დროთა განმავლობაში საბალანსო დოკუმენტებზე თვალის მიდევნებით მენეჯერებს შეუძლიათ, დაადგინონ, კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა უმჯობესდება, თუ, პირიქით, უარესდება.

თუ კომპანიის აქტივებსა და პასივებს შორის თანაფარდობა იზრდება, ეს მისი წარმატების ნიშანია. ხოლო ამ მაჩვენებლების შემცირება იმაზე მიგვანიშნებს, რომ კომპანიას მეტი ძალისხმევის გამოჩენა ესაჭიროება. კალას ქომუნიკეიშნის 2001 და 2002 წლების ბალანსის დოკუმენტების გაცნობით ცნობილი ხდება, რომ 2002 წელს კომპანიის არამატერიალური აქტივები უმნიშვნელოდ გაიზარდა. ამიტომ მას ამ თვალსაზრისით მეტი მცდელობა მართებს. ასევე აღსანიშნავია, რომ კომპანიის ვალდებულებებიც აქტივებზე მეტად გაიზარდა, ხოლო სააქციო კაპიტალში დეფიციტი დაფიქსირდა.

სააქციო კაპიტალის ნაწილში კიდევ ერთ მუხლს უნდა მიექცეს ყურადღება, რომელიც ასე სათაურდება – თანამშრომლის „დებიტორული დავალიანება“. კომპანიამ პერსონალური სესხი მისცა კომპანიის ხელმძღვანელ მუშაკს წლიური 8 პროცენტის განაკვეთით. სხვა აქციონერებმა ან პოტენციურმა ინვესტორებმა შეიძლება, ეჭვი გამოთქვან კომპანიის სახსრების პერსონალური სესხებითვის გამოყენების კანონიერებისა და მართლზომიერების გამო. ამგვარი ქმედება, შეიძლება, იმის მიმანიშნებელი იყოს, რომ კომპანია საეჭვო საფინანსო პრაქტიკით სარგებლობს. 2001 და 2002 წლებში თანამშრომლებზე სესხის გაცემის შედეგად მრავალი კომპანია, ენრონი, უორლდკომი და კიდევ რამდენიმე კორპორაცია ხმაურიან სკანდალში გაეხვა. ჯორჯ ბუშსაც კი (უფროსს) უსარგებლია კორპორაციული სესხით, მაგრამ ეს მის გაპრეზიდენტებამდე მოხდა.

საბუღალტრო აღრიცხვა და მართვა

საბუღალტრო აღრიცხვა, როგორც მართვის საშუალება, ცხადყოფს ფინანსური ინფორმაციის ფლობის აუცილებლობას მენეჯერთა მიერ ყოველდღიური გადწყვეტილებების მიღების პროცესში. ბიუჯეტისა და მოგება-ზარალის ანგარიშის შედგენა მიზნად ისახავს, დაეხმაროს მენეჯერებს იმის გარკვევაში, სრულდება თუ არა ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნები. ბიუჯეტისა და შემოსავალ-გასავლების ამგვარი ანგარიში უმნიშვნელოვანესი საბუღალტრო დოკუმენტია, რომელსაც მენეჯერები ყველაზე ფართოდ გამოიყენებენ.

ბიუჯეტი და მოგება-ზარალის ანგარიში

ბიუჯეტი არის დროის კონკრეტულ პერიოდში კონკრეტული მიზნების შესასრულებლად ფინანსური რესურსების გეგმური გამოყენებისა და მათი მოპოვების ამსახველი დოკუმენტი. ბიუჯეტი რაოდენობრივად განსაზღვრავს განყოფილების ან კომპანიის ამოცანებსა და კონკრეტულ მიზნებს. ბიუჯეტი ასევე განსაზღვრავს გადწყვეტილების მიღების მიმართულებას და იგი დაგეგმვის პროცესის განუყოფელი ნაწილია. ამგვარად, ბიუჯეტი მომავალი საქმიანობის დეტალური და კოორდინირებული გეგმაა.

ბიუჯეტი ასევე ადგენს სამუშაოს შესრულების სტანდარტებსა და შეფასების კრიტერიუმებს. შესაბამისად, ყოველი საბიუჯეტო პერიოდის დასრულებისათვის დგება მოგება-ზარალის ანგარიში, რომელშიც ყველა

მონაცემი დეტალურად არის განერილი. იგი კონკრეტული დროისათვის ბიუჯეტში მოცემული თითოეული კატეგორიის ფაქტობრივ ხარჯსა და შემოსავალს წარმოაჩენს. ერთი და იმავე პერიოდის ბიუჯეტისა და მოგება-ზარალის მონაცემთა შედარება საშუალებას აძლევს მენეჯერს, შეაფასოს რომელიმე განყოფილების მიერ შესრულებული სამუშაოს დონე და უზრუნველყოფს მას დეპარტამენტის საქმიანობის გასაკონტროლებლად აუცილებელი ინფორმაციით.

წლიური ბიუჯეტები დგება როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ისე მისი ცალკეული განყოფილებისათვის. ბიუჯეტი იყოფა თორმეტ ყოველთვიურ პერიოდად. ორგანიზაციისათვის მომზადებულ ბიუჯეტს *შემოსავლის*, ანუ *საერთო ბიუჯეტის*, გეგმას, განყოფილების ბიუჯეტს კი *ოპერატიულ ხარჯთ-აღრიცხვას* უწოდებენ. ასევე შედგება ხოლმე პერსპექტიული ბიუჯეტები, მაგ-რამ, როგორც წესი, ეს მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე ხდება.

ცხრილში 10.2 მოცემულია კალას *ქომუნიკეიშნის* მიერ ახლახან შექმნილი KHIT-FM რადიოსადგურის საერთო ბიუჯეტის გეგმა. KHIT-FM-ი მიეკუთვნება 40 წამყვან მუსიკალურ რადიოსადგურს, რომელიც ერთ, 300 000 ადამიანით დასახლებულ, გეოგრაფიულ რეგიონს ემსახურება. ამ ტერიტორიაზე მდებარეობს შტატის წამყვანი უნივერსიტეტი და რამდენიმე მცირე ზომის კოლეჯი, სულ დაახლოებით 60 000 სტუდენტით. KHIT-FM ბაზარი ემსახურება რეგიონულ სამედიცინო ცენტრს, აქვე არის მსუბუქი ავტომანქანების მწარ-მოებელი ქარხანა და რეგიონული ხმის ჩამწერი სტუდია. აქვეა რეგიონის მთა-ვარი სასურსათო საცალო ვაჭრობის ცენტრის სათავო ოფისი, ეროვნული დაზ-ღვევისა და საინვესტიციო კომპანია. რეგიონის მოსახლეობის საშუალო წლიური შემოსავალი, სტუდენტების გამოკლებით, 45 000 აშშ დოლარია.

ცხრილში წარმოდგენილი საერთო ბიუჯეტის დაჯამებულ ვარიანტში მთლიანად ბიზნესის მდგომარეობაა ასახული. ფაქტობრივი მოგების გეგმა თითოეული განყოფილების ოპერატიულ ხარჯთაღრიცხვას მოიცავს. ბიუჯეტი შედგება დანახარჯებისაგან, რომელშიც გათვალისწინებულია რადიოსადგურის შენახვის ხარჯები და შემოსავლებისაგან, რომელიც სადგურისთვის მოგების მიღების წყაროა. ცხრილში 10.2 მითითებულია სხვადასხვა დეპარტამენტი-სათვის გამოყოფილი ფინანსური რესურსების ოდენობა, ასევე ხარჯები და მომავალი წლის სავარაუდო შემოსავლები კონკრეტული წყაროებიდან.

შემოსავლის უმთავრეს წყაროს საეთერო დროის რეკლამისათვის გაყიდვა წარმოადგენს. რეკლამიდან მიღებული შემოსავალი გეოგრაფიული წყაროს მიხედვით ხარისხდება. საერთო გაყიდვებიდან მიღებული სადგურის შემოსავ-ლების 81% ადგილობრივ, ხოლო 19% – ნაციონალურ/რეგიონულ რეკლამაზე მოდის. მოსალოდნელი მთლიანი შემოსავლის დაანგარიშება შემდეგნაირად ხდება: შემოსავალს აკლდება გამყიდველთა საკომისიო ანაზღაურება, რომელიც, თავის მხრივ, გაყიდვების მოცულობაზეა დამოკიდებული. ამას ემატება სხვადასხვა დამატებითი შემოსავალი და ამგვარად ხდება მომავალი წლის ერთობლივი საპროგნოზო შემოსავლის გაანგარიშება.

გეგმით გათვალისწინებული საექსპლუატაციო ხარჯები მუხლობრივად დეპარტამენტების მიხედვით ნაწილდება და თითოეული განყოფილების საპროგნოზო ფინანსურ მოთხოვნილებას ასახავს. ბიუჯეტში მოცემული ხარჯების ორ უმთავრეს კატეგორიას წარმოადგენს საექსპლუატაციო და

ცხრილი 10.2
KHIT-FM-ის ბიუჯეტი

სადგურის შემოსავალი და ხარჯები მუხლობრივად	დოლარი
შემოსავალი	
ნაციონალური/რეგიონული რეკლამა	200.000
ადგილობრივი რეკლამა	850.000
სულ საპროგნოზო გაყიდვები	1.050.000
სააგენტოსა და წარმომადგენლობითი საკომისიო	(100.500)
სხვა შემოსავლები	50.000
სულ საპროგნოზო სუფთა შემოსავალი	999.500
ხარჯები	
დეპარტამენტების ოპერატიული ხარჯთაღრიცხვა	
ტექნიკური	38.000
პროგრამის წარმოების	145.000
ახალი ამბების	30.000
გაყიდვების	184.000
სარეკლამო და წარმოჩინების ხარჯები	70.000
საერთო მმართველობის ხარჯები	300.000
არაოპერატიული ხარჯები	
ამორტიზაცია	53.000
პროცენტი	17.000
სულ ხარჯი	837.000
მოგება გადასახადების გადახდამდე	162.500

არამიმდინარე ხარჯები. საექსპლუატაციო ხარჯებში შედის რადიოსადგურის ყოველდღიური საქმიანობისთვის აუცილებელი თანხები. მასში ასევე შეიძლება შევიდეს ახალი ამბების გარეშე სააგენტოს მომსახურება, მუსიკალური ნაწარმოების ლიცენზიის საფასური, აუდიტორიის სარეიტინგო სამსახურის სააბონენტო გადასახადი და მუშაკთა შრომის ანაზღაურება.

არამიმდინარე ხარჯებში შედის სხვა ხარჯები, რომლებიც რადიოსადგურის უშუალო ექსპლუატაციასთან არ არის დაკავშირებული. ასეთია, მაგალითად, აღჭურვილობის ამორტიზაცია და ვადაგადაცილებულ კრედიტზე პროცენტების გადახდა. იმის გამო, რომ აღჭურვილობა დროთა ვითარებაში თავის ღირებულებას კარგავს და საბოლოოდ მისი მთლიანად შეცვლა ხდება საჭირო, ამორტიზაცია ფართოდ გავრცელებული არამიმდინარე ხარჯია. მომავალი წლის საპროგნოზო ხარჯების მოცულობა განყოფილების მიმდინარე და არამიმდინარე ხარჯების დაჯამებით დგინდება. შემდეგ კი მთლიანი ხარჯები აკლდება მთლიან სუფთა შემოსავლებს და ცნობილი ხდება ორგანიზაციის საპროგნოზო მოგება გადასახადის გადახდამდე. KHIT-ისათვის მომავალ წელს დაგეგმილი მოგება 162 500 დოლარია.

ცხრილი 10.3
KHIT რადიოსადგურის წლიური ბიუჯეტი

სადგურის შემოსავალი და ხარჯები მუხლობრივად	მიმდინარე ნელს (\$)	გასული წლის ფაქტიური (\$)
შემოსავალი		
ნაციონალური/რეგიონული რეკლამა	200.000	190.000
ადგილობრივი რეკლამა	850.000	775.000
სულ საპროგნოზო გაყიდვები	1.050.000	965.000
სააგენტოსა და წარმომადგენლობის საკომისიო	(100.500)	(95.000)
სხვა შემოსავლები	50.000	40.000
სულ საპროგნოზო სუფთა შემოსავალი	999.5000	910.000
ხარჯები		
დეპარტამენტების მიმდინარე ხარჯები		
ტექნიკური	38.000	35.000
პროგრამის წარმოების	145.000	130.000
ახალი ამბების	30.000	30.000
გაყიდვების	184.000	180.000
სარეკლამო და წარმოჩინების	70.000	55.000
საერთო მმართველობის	300.000	298.000
არაოპერატიული ხარჯები		
ამორტიზაცია	53.000	50.000
პროცენტი	17.000	15.400
სულ ხარჯი	837.000	793.400
მოგება გადასახადების გადახდამდე	162.500	116.600

ცხრილი 10.3 KHIT რადიოსადგურის მიმდინარე წლის ბიუჯეტს გასული წლის მოგებასა და ზარალთან მიმართებით გვიჩვენებს. გასული წლის ფაქტობრივი ხარჯის ახალი მფლობელის საპროგნოზო ციფრებთან შედარება სერიოზულ განსხვავებას იძლევა. მაგალითად, ადგილობრივ და ნაციონალურ დონეზე რეკლამის გაყიდვებიდან და სხვა წყაროებიდან უფრო მეტი შემოსავალია მოსალოდნელი. ხარჯების გაზრდა დაგეგმილია წარმოების, ტექნიკურ, სარეკლამო და პროპაგანდის სფეროში. ხსენებული ციფრები ცხადყოფს, რომ რადიოსადგურში რამდენიმე მენეჯერი სერიოზულად მუშაობს როგორც დაგეგმვის, ისე გადანყვეტილების მიღების სფეროში.

სამი თვის განხილვების, სათანადო მონაცემების შეგროვებისა და გადანყვეტილების მიღების შედეგად გაყიდვის მენეჯერმა, ახალმა გენერალურმა მენეჯერმა და პროგრამების ძველმა რედაქტორმა მომავალი წლის ბიუჯეტი ერთობლივად შეიმუშავეს. კალას ქომუნიკეიშნმა სხვა სადგურებიდან გადმოიყვანა ორი ახალი მენეჯერი, რომელთა გამოცდილება ცხადყოფდა, რომ მათმა საქმიანობამ იმ სადგურთა შემოსავლები სერიოზულად გაზარდა. როდესაც კომპანიამ რადიოსადგური შეიძინა, მენეჯმენტი იმედოვნებდა, რომ მას დამატებითი მოგების მოცემა შეეძლო, ვინაიდან

ბაზარზე დიდი რაოდენობის სტუდენტური მოსახლეობაა, და თან მისთვის დამახასიათებელია მრავალდარგოვანი ეკონომიკა.

ამჟამად, ვიდრე ეკონომიკა ძლიერია, სადგურის ახალმა მენეჯერებმა ამ ვითარებით დაუყოვნებლივ უნდა ისარგებლონ. ავტომატქანების წარმოების მრეწველობას არაერთხელ განუცდია კრიზისული მდგომარეობა, ამიტომ მოგების გასაზრდელად კომპანიის საქმიანობა სწრაფად, ახალი კრიზისის დადგომამდე, უნდა გაუმჯობესდეს. გარდა ამისა, ახალი მენეჯერები ცდილობენ, აუსხნან რეკლამის ადგილობრივ და ეროვნულ მიმნოდებლებს, როგორ დაეხმარება მათი ბიზნესის წარმატებას სარეკლამო ბიუჯეტის გაზრდა. გაყიდვების ახალმა მენეჯერმა გაყიდვათა ოდენობის გაზრდისა და შესაბამისი ხარჯთაღრიცხვის შესამუშავებლად წარმატებით გადაამზადა თავისი პერსონალი. სადგური ახალი შემოსავლების პროგნოზს საფუძვლად სწორედ ამ მენეჯერის ადრინდელ წარმატებას უდებს.

გენერალურმა მენეჯერმა კიდევ ერთი სტრატეგია შეიმუშავა, რომელიც მომავალ წელიწადს მოგების გაზრდას შეუნყოფს ხელს და, შესაბამისად, მფლობელების კმაყოფილებას დაიმსახურებს. მისი აზრით, გამოყენებულ უნდა იქნას რამდენიმე სტრატეგია: (ა) თანამშრომლებმა მეტი მონდომებით უნდა იმუშაონ რეკლამიდან მიღებული შემოსავლების არსებული დონის შესანარჩუნებლად, (ბ) ხარჯები უნდა შეიკვეცოს ან (გ) სხვა სახის შემოსავლები უნდა იქნას მოძიებული.

პირველი საკითხის მოსაგვარებლად გაყიდვების მენეჯერი უკვე თავიდანვე შეუდგა მუშაობას. რაც შეეხება მეორეს – ხარჯების შემცირებას – შედეგს მოკლე დროში მისცემს და სიტუაციას გააუმჯობესებს, თუმცა ამ მიდგომამ მოგვიანებით, შეიძლება, უარყოფითი გავლენა იქონიოს სადგურის რეიტინგზე, რაც, თავის მხრივ, რეკლამიდან მიღებულ შემოსავლებს შეკვეცს. სადგურის საქმიანობის ხარისხის უზრუნველსაყოფად საბიუჯეტო თანხები ტექნიკურ სფეროში, პროგრამის წარმოებაში, გასაღებაში, სარეკლამო საქმესა და ზოგად ადმინისტრირებაში ოდნავ გაიზარდა. მუშაობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად და მომავალი წლის გეგმიური პროექტების დასაფინანსებლად კი ეს უმნიშვნელო ზრდაა. ახალი ამბების რედაქციის ბიუჯეტი იმ მარტივი მიზეზის გამო არ გაუზრდიათ, რომ, მენეჯმენტის აზრით, სადგურის ძირითადი მსმენელები (18-44 წლის ასაკის მოსახლეობა), როგორც წესი, უფრო მუსიკალურ გადაცემებს უსმენენ და არა ინფორმაციულს. გენერალურმა მენეჯერმა სურვილი გამოთქვა, რედაქციების ხელმძღვანელებთან უშუალოდ იმუშაოს, რათა ბიუჯეტი შეძლებისდაგვარად შემცირდეს, ხოლო ხარისხი არ დაზარალდეს.

პროგრამების რედაქციის ხელმძღვანელმა, რომელიც ძველი კადრი იყო, მენეჯმენტს დამატებითი შემოსავლის მოზიდვის ერთი იდეაც შესთავაზა. რადიოსადგურს შეუძლია, დილისა და საღამოს სამგზავრო პერიოდის პროგრამა ვებგვერდზე გაუშვას. ამგვარი მიდგომის საშუალებით მსმენელი პროგრამის გამოტოვების ან თავისი საყვარელი დიჯეის ხელახლა მოსმენის სურვილის აღძვრის შემთხვევაში მას ვებსაიტზე ხელმეორედ, სხვა დროსაც მოისმენდა. იმ პერიოდში, როდესაც ადამიანები სამსახურში მიემუშვებიან ან უკან ბრუნდებიან, ანუ მგზავრობის დროს, სტუდიებში, როგორც წესი, ყველაზე ძვირად ღირებული დიჯეები მუშაობენ, მაგრამ მათი მოსმენა ადამიანებს, ტრანსპორტში ყოფნის გარდა, სხვა დროსაც უნდა შეეძლოთ.

ასევე, თუ სადამოსა და დილის შოუს პროგრამას ხელახლა დაატრიალებდნენ, და მათ ერთი კვირით ინტერნეტში დატოვებდნენ, რეკლამის მიმწოდებლებს თავიანთი პროდუქციის უკეთ წარმოსაჩენად დამატებითი სივრცე გაუზრდებოდათ. ისინი ცოტა მეტს გადაიხდიდნენ სამგზავრო პერიოდის გადაცემებში გასული რეკლამისათვის, მაგრამ სამაგიეროდ იგი დროის გარკვეულ მონაკვეთში ელექტრონული ვერსიითაც გავრცელდებოდა. თუ რეკლამის მიმწოდებელს ამგვარი რამ არ მოუნდებოდა, მისი რეკლამა გადაცემიდან მონტაჟის საშუალებით ამოიჭრებოდა. საიხლის სანყისი ფასი შედარებითი მცირე იქნებოდა – პროგრამული უზრუნველყოფის ღირებულებას დაემატებოდა აუდიოფაილის მონტაჟის დროის საფასური. თუმცა აღსანიშნავია, რომ დროთა განმავლობაში ფასი, შეიძლება, გაზრდილიყო კიდევ. მაგალითად, კონტრაქტის ხელმეორედ გაფორმების დროს მათი მასალის ხელმეორედ გამოყენებისათვის დიჯეტალმა შეიძლება დამატებითი ანაზღაურება მოითხოვონ. გარდა ამისა, მუსიკის ინტერნეტში გამოყენებასთან დაკავშირებით სხვა საკითხებიც იჩენს თავს. 2002 წელს შემოღებული წესის მიხედვით საავტორო განაკვეთი კომერციული სადგურების მიერ მხოლოდ ერთი სიმღერის ინტერნეტით გაშვებისას 14 ცენტია, ხოლო სამაუწყებლო ან ტელე და რადიო საშუალებებით ერთდროულად გაშვებისათვის – 0.7 ცენტია (ჰანსონი, 2002 წ.). თუმცა რა განაკვეთი გავრცელდება დაარქივებულ პროგრამებზე, ჯერ კიდევ ბუნდოვანია, მაგრამ, სავარაუდოდ, KHIT-ს მოუწევს გადაცემების მონტაჟი და მათგან ხუმრობებისა და საუბრების ამოღება.

KHIT-ისთვის მომზადებული მომავალი წლის ბიუჯეტი რადიოსადგურს სასურველ მომავალს უქადის. ბიუჯეტზე მუშაობისას მმართველმა გუნდმა სრულად გაითვალისწინა რადიოსადგურის მფლობელთა სურვილები. ბიუჯეტში ასევე მოცემულია სახელმძღვანელო ინსტრუქციები რედაქციის ხელმძღვანელებისათვის და დასახულია გაყიდვით დასაქმებულ მუშაკთა მიზნები. კერძოდ, ბიუჯეტში შემუშავებულია მოკლევადიანი გადაწყვეტილების შეფასების კრიტერიუმი, რომელიც, სამგზავრო პერიოდის პროგრამების დაარქივების წყალობით, რადიოსადგურის წარმოჩინებას შეუწყობს ხელს. თუ დაარქივების მეშვეობით მოხერხდება სულ მცირე 10 000 დოლარი შემოსავლის დამატებით მოზიდვა, ხოლო რეკლამების გაყიდვები პროგნოზის შესაბამისად გაიზრდება, ხსენებული პრაქტიკა KHIT-მა, შეიძლება, მომავალშიც გამოიყენოს. თუ ეს ასე არ მოხდა, ამ სტრატეგიას რადიოსადგური მომავალ წელს აღარ მიმართავს.

KHIT-ის რადიოსადგურის მაგალითი გვიჩვენებს, როგორ ხდება წლიური ბიუჯეტების შემუშავება როგორც მოკლევადიანი დაგეგმვისათვის, ისე მიმდინარე გადაწყვეტილებების მისაღებად. გრძელვადიანი ბიუჯეტი 5 წლის ან მეტი ვადით დგება და მასში მიმდინარე გადაწყვეტილებები ნაკლებად აისახება. როგორ გადაწყვეტილებას მიიღებს მენეჯერი – მხოლოდ მიმდინარეს, მოკლევადიანს თუ გრძელვადიანსა და დროის გარკვეულ პერიოდზე გაანგარიშებულს, – ეს ორგანიზაციაში მისი სტატუსის დონესა და ფუნქციაზე დამოკიდებული. ის კი, რა ტიპის საბიუჯეტო ინფორმაციას საჭიროებს ან გამოიყენებს მენეჯერი, იმაზეა დამოკიდებული, რა ტიპის გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს მან – გრძელვადიანი თუ მოკლევადიანი.

ახლა კიდევ ერთხელ გადავხედოთ, რა ნაბიჯებს დგამს მენეჯერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როგორ სარგებლობს ის ბიუჯეტით. აქვე განვიხილავთ ხსენებული პროცესის ორი უმთავრეს ასპექტს: ერთი, რამდენად განა-

პირობებს გრძელ ან მოკლევადიანი გადაწყვეტილებები ინფორმაციის გამოყენების წესს და მეორე – რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქია მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება

მმართველობითი გადაწყვეტილების პროცესი, როგორც ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ექვსი საფეხურისაგან შედგება, რის შესახებაც ამ წიგნის პირველ თავში უკვე ვისაუბრეთ. ამ პროცესში წამყვანი როლი ინფორმაციის შეგროვებასა და მის ანალიზს ეკისრება, მაგრამ აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა დონეზე მენეჯერები ინფორმაციას სხვადასხვანაირად აგროვებენ და ამუშავებენ.

KHIT-ის მაგალითზე დავაკვირდეთ ამ პროცესს. ყიდვის მენეჯერმა თავის თანამშრომლებსა და რეკლამის მიმწოდებლებთან დისკუსიების შედეგად დაადგინა, რომ არსებობს რეკლამიდან შემოსავლების გაზრდის შესაძლებლობა. ამასთან, მან შეაფასა ადგილობრივი და ნაციონალური ეკონომიკის ინდიკატორები. თავისი განყოფილების ეფექტურობის ამაღლების ამ შესაძლებლობას მენეჯერმა მომავალი წლის თვალსაწიერიდან შეხედა. გენერალურმა მენეჯერმა კი ორგანიზაციის საერთო ამოცანა განსხვავებულად ჩამოაყალიბა – გასულ წელთან შედარებით მომავალ წელს ორგანიზაციის მოგება უნდა გაიზარდოს. გასაღების მენეჯერმა გენერალურ მენეჯერს შესთავაზა, გაყიდვათა მოცულობა თანამშრომელთა გადამზადებისა და წერთნის საშუალებით გაეზარდა. ამის შემდეგ გენერალურმა მენეჯერმა, გასაღებისა და პროგრამების მენეჯერებთან ერთად რამდენიმე შესაძლებლობა განიხილა და დაარქივების სტრატეგიას იმ მარტივი მიზეზის გამო მიანიჭა უპირატესობა, რომ იგი მოგების გაზრდის უფრო რაციონალურ გზად მიიჩნიეს. ამის შემდეგ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სხვა მენეჯერებიც ჩაერთნენ, რათა გათვალისწინებული ყოფილიყო როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ისე ცალკეულ რედაქციათა პერსპექტივა.

ამ მაგალითზე ისიც ნათლად ჩანს, რა როლს თამაშობს ბიუჯეტი გადაწყვეტილების მიღებისას. გადაწყვეტილების მონიტორინგისათვის გამოიყენება მოგება-ზარალის ანგარიში, ვინაიდან სწორედ მისი მეშვეობით ჩვენ ვიღებთ ინფორმაციას ამ გადაწყვეტილებათა ავ-კარგინაობის თაობაზე კიდევ უფრო ზუსტი გადაწყვეტილებების მისაღებად. მომავალში, შესაძლებელია როგორც ბიუჯეტის, ისე მოგება-ზარალის ანგარიშების შემდგომი დახვეწა. სამივე მენეჯერს გაცნობიერებული აქვს, რომ, თუ მომდევნო წელიწადს ან უახლოეს ორ წელიწადში მაინც რადიოსადგურის შემოსავლები არ გაიზარდა, სამივე მათგანი სამუშაოს დაკარგავს.

გრძელვადიანი გადაწყვეტილებები მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების საპირისპიროდ

მოკლევადიან გადაწყვეტილებებში უფრო ხშირად მიმდინარე გადაწყვეტილებებს გულისხმობენ, ანუ ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელსაც მენეჯერი

სისტემატურად იღებს და რომლის გამოცდილებაც მას გარკვეულწილად დაგროვილი აქვს. თავისი გამოცდილების შესაბამისად, მენეჯერი გარკვეულ ცოდნას ალტერნატიულ სტრატეგიათა და მათი საშუალებით მისაღები შედეგების შესახებაც აგროვებს. ამიტომ მიმდინარე გადანყვეტილებების მიღება ნაკლებად სარისკოა, ხოლო შედეგის განჭვრეტა უფრო ადვილია, ვიდრე გრძელვადიანი გადანყვეტილების შემთხვევაში.

მიმდინარე გადანყვეტილების შეფასება დროის მოკლე პერიოდში, რამდენიმე თვეში, ხდება. ამგვარად, თუ მოკლევადიანმა გადანყვეტილებამ უარყოფითი შედეგი გამოიღო ან ისეთი შედეგი არ მოიტანა, როგორსაც მოელოდნენ, არასასურველი შედეგის მინიმუმამდე დაყვანისათვის შესაბამისი ღონიძიებების გატარება სწრაფად მოხდება.

გრძელვადიან გადანყვეტილებებს, როგორც ნესი, ნაკლები სიხშირით იღებენ და მათი შედეგების განჭვრეტა რთულია. თუ ახალი ტექნიკის შესაძენად ინვესტიციების გაკეთებას გადაწყვეტთ, მაგალითად, გაზეთისათვის ახალი კომპიუტერული სისტემის შეძენას, ამ გადანყვეტილების შედეგად ფისკალურ წელიწადში, ანუ ბიუჯეტის საანგარიშო პერიოდში, ხარჯები გაზრდება. როგორც აღვნიშნეთ, ხანგრძლივ დროზე გათვლილი შედეგების განსაზღვრა და პროგნოზირება გაცილებით რთულია. მაგალითად, სასურველი გრძელვადიანი მიზანი შეიძლება იყოს მწერალი ჟურნალისტის შრომისნაყოფიერებისა და ეფექტურობის ზრდა საგაზეთო წარმოებაში. ასევე განუჭვრეტელი აღმოჩნდა ვიდეომონიტორთა ტერმინალების სისტემური გამოყენების უარყოფითი გავლენა ადამიანის ჯანმრთელობაზე. ამგვარ შედეგს კი უსათუოდ თავიდან ავიცილებდით, თუ თავიდანვე უსაფრთხო ერგონომიულ ავეჯსა და მასალებს შევიძენდით. ამგვარად, სავარაუდო შედეგების შესაფასებლად და გაზეთის ღირებულების შესაძლო გაძვირების განსაჭვრეტად საჭიროა, საუფძვლიანი კვლევა ჩატარდეს.

მენეჯერები ვალდებულნი არიან, სხვადასხვა თვალთახედვით შეაფასონ პრობლემები, რათა დაადგინონ, არსებობს თუ არა სხვა, მოულოდნელი და უფრო მომგებიანი გადანყვეტილება. მაგალითად, გაზეთები, დიდი ხანია, რეკლამის მომწოდებელთა მომსახურებაზე განუღი ხარჯის შესამციკრებლად გზებს ეძებენ. ამაში იგულისხმება ფერადი ანაბეჭდების იაფად და სწრაფად დამზადება ან მოსახვეი ქვითრების გამოყენება, რითაც რეკლამის მიმწოდებლებს რეკლამის გამოქვეყნებას ატყობინებენ. ზოგიერთი გაზეთი გვერდებისა და სარეკლამო ანაბეჭდების დასამზადებლად მაღალპროფესიულ და ფერადი ასლის გადამღებს იყენებს. ასეთი ასლის გადამღები, მართალია, 50 000 დოლარი და მეტიც კი ღირს, მაგრამ ამობეჭდვა 3-4 ნუთში 0,37 ცენტრი ჯდება. იაფფასიანი დანადგარი კი იმავე ოპერაციის გაკეთებას 20-დან 30 ნუთამდე ანდომებს და ასლიც შეიდი დოლარი ჯდება (ტონერი, 1997 წ.). გაზეთებს ასევე შეუძლიათ, რეკლამის მიმწოდებლებს ელექტრონული შეტყობინება მულტიმედიური ჰიპერბმულით გაუგზავნონ, ხოლო ეს უკანასკნელი საშუალებას აძლევს მათ, თავიანთი რეკლამა ნახონ და ამობეჭდონ კიდევ (გუდმანი, 2002 წ.). გაზეთის მენეჯერებისათვის ურიგო არ იქნება, თუ *Presstime*-ს ყოველთვიურად ნაიკითხავენ და ტექნიკის ბოლო სიტყვას დროულად გაეცნობიან. სიახლეებს რომ არ ჩამორჩნენ, მენეჯერებს შეუძლიათ, სავაჭრო გამოცემებსაც ყოველთვიურად ადვენონ თვალი და გაიგონ, ეკონომიის კიდევ რა გზები არსებობს.

გადანყვეტილების მოულოდნელი, შორსმიმავალი უარყოფითი შედეგები

უფრო ძნელად პროგნოზირებადია, ვიდრე მოსალოდნელი შორსმომავალი დადებითი შედეგები. მაგალითად, დღეს ყველას აინტერესებს, ხომ არ წაართმევს ინტერნეტი გაზეთებს მკითხველს. მკითხველთა შესანარჩუნებლად და თემატური განცხადებების მნიშვნელობის გაუფასურების თავიდან ასაცილებლად ბევრი გაზეთი საკუთარ ინტერნეტვერსიებს ქმნის. იმის საშიშროებაც არსებობს, რომ ინტერნეტგამოცემებმა გაზეთის პოტენციურ ხელმომწერებს ამ განზრახვაზე ხელი ააღებინოს. გაზეთის მენეჯერები დროს არ უნდა ჩამორჩნენ. ერთი მხრივ, მათ მკითხველები უნდა შეინარჩუნონ, ხოლო, მეორე მხრივ, შემოსავლები ინტერნეტს არ დაუთმონ.

სამომავლო შედეგები წინასწარ იქნას განჭვრეტილი. გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების მიღება, მოკლევადიან გადაწყვეტილებებთან შედარებით, როგორც ვთქვით, უფრო რთულია. გრძელვადიანი გადაწყვეტილება ხშირად დიდი კაპიტალური და საბრუნავი საშუალებების დაბანდებებს მოითხოვს, რაც, ცხადია, მეტი დანაკარგების საფრთხესაც წარმოშობს. იმის გამო, რომ მხოლოდ საგაზეთო ქალაქის ხარჯი გაზეთის სარეკლამო ბიუჯეტის 15-დან 20%-მდე შეადგენს (რუდერი, 1997 წ.), რედაქციები ცდილობენ, მეტი ქალაქი მაშინ შეიძინონ, როდესაც მასზე ფასები დაბალია, ხოლო ნაკლები – მაღალი ფასების პერიოდში. ეს კი გავლენას ახდენს საგაზეთო ქალაქის მარაგებზე. კომპანია, რომელსაც ზუსტად შეუძლია, გათვალოს გაზეთის ქალაქის ფასების ცვალებადობა, მოგების გაზრდას უფრო იოლად შეძლებს, ხოლო ვინც ამას ვერ შეძლებს – მას მეტი სახსრების გადახდა მოუწევს და, შესაბამისად, მოგებაც ნაკლები ექნება.

როგორც წესი, გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების მიღება ორგანიზაციათა ზედა ეშელონებში, ხოლო მოკლევადიანი გადაწყვეტილებებისა – საშუალო და ქვედა იერარქიულ დონეებზე ხდება. მაღალ იერარქიულ დონეებზე მენეჯმენტს უფრო სარისკო გადაწყვეტილებების მიღება უწევს და მეტ პასუხისმგებლობასაც კისრულობს, რადგან გავლენას მთლიანად ორგანიზაციაზე ახდენს. საშუალო და დაბალი იერარქიული დონის მენეჯმენტი უფრო მიმდინარე, ყოველდღიურ და, შესაბამისად, ნაკლებად სარისკო გადაწყვეტილებებს იღებს. ამიტომ გადაწყვეტილებათა შედეგი უპირატესად მხოლოდ მათ განყოფილებებზე აისახება. გადაწყვეტილების მიღების დონე და მისი ბუნება, თავის მხრივ, განაპირობებს იმ ინფორმაციის შინაარსს, რომელიც მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღების პროცესისათვის სჭირდება. თავისთავად ცხადია, რომ ბიუჯეტისათვის საჭირო ინფორმაცია, რომლითაც მენეჯერები სარგებლობენ და აფასებენ, ზემოთ მოხმობილ ფაქტორთა გამო სხვადასხვაგვარი იქნება.

დაგეგმვის დონეები, გადაწყვეტილების მიღება და საჭირო ინფორმაცია

დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების ბუნება იმაზეა დამოკიდებული, ორგანიზაციის რა დონეზე მიმდინარეობს თითოეული პროცესი. გადაწყვეტილებების მიღება მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე ფირმის პოლიტიკისა და ზოგადი მიმართულებების დასადგენად ხდება, რაც განსაზღვრავს კომპანიის საერთო საქმიანობას. სწორედ ასე იქცევიან კალას ქომუნეიქიშნის მეპატრონეები. უმაღლესი დონის მენეჯმენტის მიერ გამოყენებული ინფორმაცია, როგორც წესი, შეჯამებული და მომავალზე ორიენტირებულია. მაგალითად,

მენეჯმენტის უმაღლესმა ეშელონმა მომავალი წლის შემოსავლებისა და მოგების პარამეტრების პროგნოზირება რომ შეძლოს, იგი უნდა ფლობდეს ინფორმაციას მომავალში ბაზრის განაწილების, ეკონომიკური ინდიკატორების ან სხვა საბაზრო მექანიზმების შესახებ. სწორედ მათი მეშვეობით განჭვრეტს იგი შესაძლო ცვლილებებს.

საშუალო დონის მენეჯმენტი, ჩვეულებრივ, რესურსების ეფექტურად და მომგებიანად გამოყენებაზეა კონცენტრირებული. ამ დონეზე მენეჯერებს ინფორმაცია მიმდინარე ხარჯების აღრიცხვისათვის სჭირდებათ. ხშირად გადაწყვეტილება ეხება ახალი ტექნიკის შექმნას, ახალი სახის მომსახურების შემოღებას ან ახალი თანამშრომლების დაქირავებას. მაგალითად, თუ გაზეთის მენეჯერმა გაარკვია, რომ მკითხველებს ინტერნეტთან დაკავშირებული რჩევები აინტერესებთ, მან, შეიძლება, მათ დასაკმაყოფილებლად საგანგებო სვეტი გამოიღოს და სათანადო მასალაც შეიძინოს.

მენეჯმენტი დაბალ იერარქიულ დონეზე უფრო სტრუქტურირებულ, ყოველდღიურ პრობლემებს აგვარებს და ორგანიზაციის შიდა ინფორმაციით სარგებლობს. გადაწყვეტილების რეალიზაციის წესი ორგანიზაციის შიგნით სიტყვიერად ან წერილობითი ფორმით ვრცელდება. გამოყენებული ინფორმაცია, ჩვეულებრივ, დეტალური და ცალსახაა. მმართველობის ამ დონეზე არ არის აუცილებელი, რაიმეს პროგნოზირება მოხდეს. მაგალითად, KHIT-ის პროგრამების რედაქტორმა თვითონ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, როდის გავიდეს დიჯეი შევებულებაში.

მთავარი საბიუჯეტო გეგმისა და განყოფილებათა ბიუჯეტის შემუშავება

ბიუჯეტების შედგენა დაგეგმვის პროცესის ერთი ნაწილია. ამ დროს გადაწყვეტილებების მიღება შეეხება არსებული რესურსების საკმარისობას დასახული ამოცანების მისაღწევად. მთელი ორგანიზაციის საერთო ბიუჯეტის შედგენას, ორგანიზაციის ზომის, ბუნებისა და სირთულის გათვალისწინებით, სამიდან ექვს თვემდე დრო სჭირდება. საერთო ბიუჯეტის გეგმის შედგენაზე ორგანიზაციის ყველა დონის მენეჯერები მუშაობენ. უმაღლეს დონეზე, საბიუჯეტო კომიტეტი შეიძლება შედიოდეს კომპანიის პრეზიდენტი, მთავარი ბუღალტერი, ვიცეპრეზიდენტები გაყიდვებისა და წარმოების დარგებში. მასშედიის ორგანიზაციაში საბიუჯეტო კომიტეტი შედის მთავარი მენეჯერი, ბუღალტერი და ყველა განყოფილების ხელმძღვანელი. კომიტეტი განსაზღვრავს კომპანიის ბიუჯეტის ინდიკატორებს, რომელიც განყოფილებებზე უშუალო ზემოქმედებას ახდენს. საბიუჯეტო კომიტეტის მოვალეობაში ასევე შედის განყოფილებების ბიუჯეტების განხილვა და დამტკიცება.

საბიუჯეტო განყოფილების დირექტორი, რომელიც განყოფილებების დონეზე კოორდინაციას უწევს ბიუჯეტებს, ანგარიშვალდებულია მთავარი ბუღალტრის წინაშე. საბიუჯეტო განყოფილების დირექტორი ამზადებს მიმდინარე ბიუჯეტის შედგენისა და მიღების განრიგს და განყოფილებების ბიუჯეტების შედგენის პროცესში აქტიურად თანამშრომლობს მათ მენეჯერ-

რებთან. საერთო ბიუჯეტის გეგმა შედგენის შემდეგ განსახილველად და დასამტკიცებლად ჯერ საბიუჯეტო კომიტეტს, ხოლო შემდეგ დირექტორთა საბჭოს წარედგინება. დაბოლოს, საბიუჯეტო განყოფილების დირექტორი პასუხს აგებს წინა წლის ბიუჯეტის საფუძველზე ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ ანგარიშის მომზადებასა და საბიუჯეტო კომიტეტისა და განყოფილებების მენეჯერებისათვის მათ მიწოდებაზე.

პროგნოზირება

ბიუჯეტის შედგენის უმთავრეს ელემენტს პროგნოზირება წარმოადგენს. პროგნოზირება გულისხმობს მომავალი მოვლენებისა და ტენდენციების გათვალისწინებას და კომპანიაზე მათი გავლენის განჭვრეტის მცდელობას. გრეინჯერი (1980 წ.) პროგნოზირების სამ ტიპს გამოყოფს: მოვლენის შედეგის, მოვლენის დროის, დროში მოვლენათა გარკვეული წყების პროგნოზირება. მოვლენის შედეგის პროგნოზირებისას მენეჯერი ცდილობს, განჭვრიტოს, რა შედეგი შეიძლება მოჰყვეს ამა თუ იმ მოვლენას. მაგალითად, რა გავლენას მოახდენს რეგიონული ჩამწერი სტუდიის დახურვა KHIT-FM-ზე? მოვლენის დროის პროგნოზირებისას მენეჯერი ცდილობს, იწინასწარმეტყველოს, როდის არის კონკრეტული მოვლენა მოსალოდნელი. მაგალითად, თუ მზარდ ქალაქს მხოლოდ ერთი ტელეარხი აქვს, რომელიც ქსელის შვილობილია, ამ კომპანიის მენეჯერს, ბუნებრივია, დაინტერესებს იმის გაგება, როდის შემოვა კიდევ ერთი შვილობილი ქსელი ბაზარზე. მოვლენათა წყების დროში პროგნოზირებისას კი მენეჯერი ცდილობს, განჭვრიტოს მოვლენათა რამდენიმე მოვლენის ან მოვლენათა მთელი წყების გავლენა ბიზნესზე. მაგალითად, თუ ინტერნეტში ინდივიდუალურ კომპანიებს შესაძლებლობა ექნებათ, გამოაქვეყნონ ინფორმაცია ვაკანსიების თაობაზე, რა ზემოქმედებას მოახდენს იგი გაზეთის თემატური განცხადებების მოცულობაზე?

ზუსტი პროგნოზირების უპირატესობა ამ კარაა, რის გამოც მას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უმთავრესი ადგილი უკავია. თუმცა აქვე ისიც უნდა ვთქვათ, რომ პროგნოზირება იოლი საქმე როდია. ბევრი ფაქტორი შეიძლება, შეიცვალოს, ასევე მაღალია გაზომვის შედეგად დაშვებული შეცდომების ალბათობა. ამგვარად, ზუსტი გრძელვადიანი პროგნოზირება ერთდროულად ხელოვნებაცაა და მეცნიერებაც.

შეზღუდვათა მიუხედავად, ბიუჯეტის შედგენასაც გარკვეული პროგნოზირება სჭირდება. ამ თვალსაზრისით კრაიტნერი (1986 წ.) გამოყოფს პროგნოზირების სამ ტიპს: ინფორმირებული განსჯა, მიმოხილვა და ტენდენციების ანალიზი. ინფორმირებული განსჯა გულისხმობს შესაძლო მოვლენათა და ტენდენციათა განჭვრეტას იმ ინდივიდის ან ჯგუფის მიერ, რომელიც საპროგნოზო საკითხს კარგად იცნობს. ინფორმირებული განსჯა ფართოდ გამოიყენება მოკლევადიანი ბიუჯეტების უმრავლესობაში. მიმოხილვის დროს დიდი ჯგუფიდან გამოყოფილი ფოკუსჯგუფისათვის შეკითხვების დასმა ინსტრუმენტია იმ მენეჯერის ხელში, რომელიც მომავლის განჭვრეტას ცდილობს. გამოკითხვის მიზანია, დიდ ჯგუფთან მცირე ჯგუფის მიმართების პროცენტული რაოდენობის გათვალისწინებით გაკეთდეს დასკვნა იმის შესახებ, როგორ შეიძლება იმოქმედოს მოვლენამ უფრო დიდ ჯგუფზე.

ტენდენციის ანალიზის დროს ყურადღება ექცევა წარსულის მონაცემთა

მიხედვით გამოვლენილ ისტორიულ ტენდენციებს და, სავარაუდო ცვლილებების გათვალისწინებით, ხდება მათი მომავალზე განზოგადება. ვინაიდან ხარისხობრივად ყველაფერი მეტ-ნაკლებად იცვლება, ტენდენციის ანალიზის დროს მხოლოდ ამ მოვლენის შემადგენელი მთავარი ფაქტორები უნდა იყოს გათვალისწინებული. მაგალითად, თუ KHIT-ის სარეკლამო განყოფილების პერსონალი რეკლამის გასაღების ტენდენციების განზოგადებას ცდილობს, მან უნდა მიუთითოს, რა ცვლილებებია მოსალოდნელი მთლიანად ბიზნესში. განყოფილების თანამშრომლებმა, სახელმწიფო ეკონომიკურ პროგნოზზე დაყრდნობით შეიძლება დაუშვან, რომ საცალო ვაჭრობა მომავალ წელს 5%-ით გაიზრდება. ამ ციფრის გამოყენებით ისინი დაიანგარიშებენ, შემოსავლების როგორი ზრდაა მომავალ წელს მოსალოდნელი საცალო ვაჭრობაში. შემდეგ ისინი უკვე დაიანგარიშებენ მომავალი წლის საკუთარ შემოსავლებს საცალო ვაჭრობის იმ პროცენტული მაჩვენებლის მიხედვით, რომელიც უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში სარეკლამო საქმიანობის შემოსავლების სახით დაფიქსირდა.

ეკონომიკურ ინდიკატორებში გასარკვევად KHIT-ის თანამშრომლებმა შეიძლება სავაჭრო გამოცემებსა და ინტერნეტრესურსებსაც მიმართონ. მაგალითად, *Advertising Age*, *Broadcasting*, *Presstime* და სხვა სავაჭრო გამოცემები აქვეყნებენ სტატიებს რეკლამის სფეროში ფაქტობრივი და საპროგნოზო დანახარჯების შესახებ. ეკონომიკური შინაარსის ინფორმაციას ასევე შეგიძლიათ გაეცნოთ Census Bureau-ს საშინაო გვერდზე (<http://www.census.gov/econ/www/index.html>)

პროგნოზირება ნებისმიერი ბიუჯეტის შედგენის აუცილებელი ელემენტია. ეკონომიკური გარემოს სავარაუდო ცვლილებების შესახებ ყოველგვარი მოსაზრება ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შეიძლება სატელევიზიო ან რადიოსადგურმა სათანადოდ ვერ შეაფასოს შემოსავლების ოდენობა ეკონომიკური ბუმის დროს და გადააფასოს კრიზისის პირობებში. ამგვარ ვითარებაში ორი პირობა ხდება არსებითი: დროის რაც უფრო დიდ მონაკვეთს მოიცავს ბიუჯეტი, მით უფრო მნიშვნელოვანია პროგნოზი; და – რაც უფრო დიდ პერიოდს მოიცავს ბიუჯეტი, მით უფრო რთულია ზუსტი პროგნოზორება. სწორედ ამაში მდგომარეობს პროგნოზირების დილემა. ამ პრობლემის თავიდან ასაცილებლად კი გრძელვადიანი პროგნოზირების რამდენიმე მეთოდის გამოყენება, კომპეტენტური პროგნოზისტების დაქირავება და, ცხადია, შესაბამისად, მათი დაფინანსებაც დაგვჭირდება.

განყოფილების მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვა

მიუხედავად იმისა, რომ პროგნოზირებას განყოფილების წლიური ბიუჯეტების შედგენისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, მისი საჭიროება მინიმუმამდე მცირდება, როდესაც არსებობს გასული წლების მოგება-ზარალის ანგარიშები, შესაბამისი ბიუჯეტები და განყოფილებაში მომუშავე ადამიანების გამოცდილება. როგორ აღვნიშნეთ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინფორმირებულ განსჯასაც, მაგრამ მისი შეესება იმ მონაცემებითაც არის შესაძლებელი, რომელიც ბაზარზე ყველასათვის ხელმისაწვდომია.

განყოფილების ბიუჯეტი ორგანიზაციის ფინანსების კონტროლის უმთავრესი დოკუმენტია და გადაწყვეტილებათა უმრავლესობის მიღებაში იგი პირდაპირ ან ირიბ მონაწილეობას იღებს. ცხრილში 10.4 მოცემულია 80 000 ტირაჟის მქონე

ცხრილი 10.4

80.000 ტირაჟის მქონე ყოველდღიური გაზეთის ახალი ამბების/სარედაქციო განყოფილების მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვა და მოგება-ზარალის ანგარიში

მუხლი	მიმდინარე ნელს(\$)	გასულის ნლის(\$)
ხელფასის ფონდი		
ხელფასი	3.500.00	
ზეგანაკვეთური საქმიანობა	40.000	
კორესპონდენტები და შტატგარეშე თანამშრომლები	80.000	
საკანცელარიო საქონელი		
კვლევის მასალები		
კომპიუტერული დრო	120.000	
ნიგნები, ჟურნალები, გაზეთები	1.000	
მივლინება	40.000	
ფოტოგრაფირება	40.000	
ახალი ამბების სამსახური	164.000	
მასალები მთლიანად	124.000	
სხვა სარედაქციო ხარჯები	75.000	
სულ	4.244.00	

ყოველდღიური გაზეთის ახალი ამბების რედაქციის ბიუჯეტი. განყოფილების მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვა წლიურია. მისი გადასინჯვა სულ მცირე ყოველთვიურად ხდება ხარჯების გათვალისწინებით და ხელმისაწვდომი რესურსების მითითებით.

ბიუჯეტი განერილია ბიზნესის წარმართვისათვის აუცილებელი ხარჯების კატეგორიების მიხედვით. თითოეული მედიუმი თუ კომპანია უპირატესობას სხვადასხვა ხარჯს ანიჭებს. იმ გაზეთის რედაქციაში, რომელიც 10.4 ცხრილში იგულისხმება, სახელფასო ფონდი რამდენიმე პუნქტად არის დაყოფილი. აქ არის ხელფასი მთლიან განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომლებისათვის, ასევე ზეგანაკვეთური ანაზღაურება მთელ განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომლებისათვის და თანხა, რომელსაც მუშაკებს, ე.წ. კორესპონდენტებსა და შტატგარეშე თანამშრომლებს, უხდებიან. თუ გაზეთი უფრო დიდია, მან ფოტოგრაფთა ხელფასები მწერალ ჟურნალისტთა და რედაქტორთა ხელფასებიდან გამოყოფილად უნდა უჩვენოს. ასევე, შეიძლება, გაიმიჯნოს იმ მუშაკთა ხელფასები, რომლებიც რედაქციაში რეგულარულად თანამშრომლობენ (კორესპონდენტები), მათი ხელფასებისაგან, ვინც ამ საქმიანობას არარეგულარულად ეწევა (შტატგარეშე თანამშრომლები). როგორც ვხედავთ, ბიუჯეტის კატეგორიები და ქვეკატეგორიები ნათელ ყოფენ, როგორ ხდება განყოფილების შიგნით თანხების ხარჯვა, რაც აიოლებს გადაწყვეტილების მიღებას.

ნებისმიერი საბიუჯეტო კატეგორიისათვის გამოყოფილი თანხა იმასაც გვიჩვენებს, რა მნიშვნელობა ენიჭება ამ კატეგორიას განყოფილების მიერ დასახული მიზნის მიღწევაში. მაგალითად, ცხრილი 10.4 ცხადყოფს, რომ ამ გაზეთის

მენეჯმენტმა გადაწყვიტა, მიმდინარე წელს მეტი თანხა მონაცემთა ბაზის ინტერნეტკვლევას გამოუყოს. ამ ხარჯს გაზეთის სხვა განყოფილებებიც იყოფენ. რესურსები ნიგნებზე, ჟურნალებსა და გაზეთებზე შეიკვეცა, ვინაიდან ზოგიერთი მათგანი უკვე ინტერნეტის მონაცემთა ბაზაში იქნება შეტანილი. მონაცემთა ბაზის გაძლიერების სასარგებლოდ ასევე შეიკვეცა ხარჯები მივლინებებზე. ხარჯი კი კორესპონდენტებისა და შტატგარეშე თანამშრომლებისათვის გაიზარდა. ეს იმით არის გამოწვეული, რომ გაზეთმა თანამშრომელთა მიერ მონაცემთა ელექტრონული ბაზის შესწავლის პერიოდში, მათ გასანაფავად, შეიძლება, პროფესიონალი პროგრამისტები დაიქირაოს, ხოლო თუ ამ დროს რაიმე მნიშვნელოვანი მოვლენა მოხდა, მის გასაშუქებლად დროებით მომუშავე პერსონალი აიყვანოს.

ბიუჯეტის მუხლების მნიშვნელობა დროთა განმავლობაში, შეიძლება, შეიცვალოს, რაც ორგანიზაციის გრძელვადიან გეგმებთან არის დაკავშირებული. სახელფასო ფონდსა და საკანცელარიო საქონელზე ხარჯის გაზრდა იმის მაჩვენებელია, რომ ორგანიზაციისათვის ამ ეტაპზე ელექტრონული ბაზის მონაცემთა მოპოვებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. გაზეთის ხელმძღვანელობა აპირებს, დააჯილდოვოს ის მუშაკები, რომლებიც მონაცემთა ბაზით ეფექტურად ისარგებლებენ. ბიუჯეტში ასევე გათვალისწინებულია დამატებითი ქალაქისა და პრინტერის შეძენა. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ გეგმამ, რომელიც ხარჯების გაკონტროლებით მოგების გაზრდას ითვალისწინებს, შეიძლება სახელფასო ფონდის შეკვეცაც გამოიწვიოს, ხოლო თუ შემოსავალი გაიზარდა, მაშინ იგი უცვლელი მაინც დარჩება.

მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვა იდეალურია წლის ხარჯების სამართავად. მაგრამ ახალი ამბების მედიაში იდეალურად ცოტა რამ თუ ხდება. სწორედ ამიტომ მენეჯერებს ხშირად უნევთ ფულის ერთი კატეგორიიდან მეორეში გადატანა და ზოგჯერ მედიაკომპანიის ზედა ეშელონის მენეჯმენტისაგან დამატებითი სახსრების მოთხოვნა. როდესაც მსოფლიოში ისეთი დრამატული მოვლენები ვითარდება, როგორც იყო 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერაქტი, ახალი ამბების ორგანიზაციები მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვაზე თავს აღარ იტკიებენ. სახსრებიც უნდა გადანაწილდეს და ახალი რესურსებიც მოძიებულ უნდა იქნას. ხშირად შემოსავლები დაიკლებს კიდევ, ვინაიდან გაზეთები ასეთ დროს მეტ გვერდებს უშვებენ, ხოლო სატელევიზიო ახალი ამბები 24-საათიან რეჟიმში მაუწყებლობს. მართალია, ბიუჯეტი თავისებური საგზაო რუკაა, მაგრამ მარშრუტიდან გადახვევა მოსალოდნელია. იმისათვის, რომ ახალი ამბების გავრცელება ხარისხიანად შევძლოთ და კომპანიის მნიშვნელოვანი მიზნები წარმატებით განვახორციელოთ, ბიუჯეტიდან გადახვევა არაერთხელ მოგვინევს.

ბიუჯეტის შედგენის მეთოდები

მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვების შედგენა განყოფილების ხელმძღვანელთა პრეროგატივაა. მათ ყველაზე უკეთ იციან, რა ესაჭიროებათ განყოფილებებს. სამაგიეროდ, ისინი ნაკლებად იცნობენ ბიზნესგარემოს, ვიდრე ის თანამშრომლები, რომელთაც ორგანიზაციის გარეთ უნევთ ურთიერთობა. ახალი ამბების წყაროსთან, მკითხველებთან, მსმენელებთან, მაყურებლებსა და რეკლამის მომწოდებლებთან კავშირს უფრო მეტად რეპორტიორები, ოპერატორთა გუნდი,

გამყიდველები და მდივნები ამყარებენ. ამიტომ როდესაც განყოფილების უფროსს რაიმეს პროგნოზირება სურს, მის ინფორმირებულ განსჯაში თანამშრომელთა გამოცდილება აუცილებლად უნდა აისახოს.

ბიუჯეტის შედგენის მეთოდებში ორი რამ არის გასათვალისწინებელი: ინფორმაციის ნაკადი და ბიუჯეტის სავარაუდო ათვლის ნერტილი. ინფორმაციის ნაკადს შეიძლება აღმავალი, დაღმავალი ან ორივე მიმართულება ჰქონდეს. აღმავალი ნაკადი გულისხმობს ინფორმაციის მდინარებას თანამშრომლებიდან მენეჯერებისაკენ. დაღმავალი – პირიქით, ხოლო ორივე მეთოდის კომბინაცია ინფორმაციის ერთდროულად ორივე მიმართულებით მოძრაობას გულისხმობს.

თუ განყოფილების დონეზე ქმედუნარიანი ბიუჯეტის შედგენა გვესურს ინფორმაციამ ორივე მიმართულებით უნდა იმოძრაოს. მენეჯერებს აუცილებლად სჭირდებათ ინფორმაცია თანამშრომლებისაგან, რათა მათზე დაკისრებული მოვალეობა ნაყოფიერად შეასრულონ. ამავე დროს, თანამშრომლებსაც უნდა ესმოდეთ საბიუჯეტო შეზღუდვების არსი, რათა მათ ხელთ არსებული რესურსები უყარათოდ არ გაფლანგონ.

მართალია, ინფორმაციის ნაკადი უშუალოდ ბიუჯეტზე მუშაობის პერიოდში განსაკუთრებით დიდია, მაგრამ იგი მთელი წლის განმავლობაში უნდა ვრცელდებოდეს. ბიუჯეტის შექმნისას იგი მხოლოდ იწყება. ფაქტობრივი ხარჯების შედარება მთელი წლის განმავლობაში უნდა მიმდინარეობდეს. თანამშრომლებმა მთელი წლის განმავლობაში უნდა იცოდნენ, რა მიმართებაშია ხარჯები ბიუჯეტთან. ეს განსაკუთრებით ყურნალისტიებისათვის არის აუცილებელი. ის ყურნალისტი, რომელსაც კარგად აქვს გაცნობიერებული ბიუჯეტის არსი, არსებულ საბიუჯეტო შეზღუდვათა ფარგლებში უკეთ დაასაბუთებს სერიოზული მოვლენის გაშუქების აუცილებლობას და მმართველობის მხარდაჭერასაც მიიღებს, ვიდრე ის, რომელმაც არ იცის, რა დაუჯდება განყოფილებას მის მიერ შეთავაზებული კონკრეტული თემა.

მეორე გასათვალისწინებელი საკითხია ბიუჯეტის სავარაუდო ათვლის ნერტილი. ჩვეულებრივ, მიჩნეულია, რომ გასული წლის ხარჯთაღრიცხვე განყოფილების მოთხოვნილებებს რეალურად ასახავდა. ამიტომ მიმდინარე წლის სავარაუდო ათვლის ნერტილად გასული წლის დაფინანსების დონე აღიქმება. იგივე მიდგომა გამოიყენება ტენდენციათა ანალიზის დროსაც, ვინაიდან მიიჩნევენ, რომ ტენდენცია ასახავს საჭიროებას. ამ მიდგომის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ თუ გასული წლის ბიუჯეტის შედგენისას რაიმე არასწორად იქნა დაანგარიშებული ან რაიმე შეცდომა გაიპარა, იგი წლიდან წელში, შეიძლება, გადავიდეს.

ალტერნატიულ ათვლის ნერტილად მიჩნეულია ე.წ. ნულოვანი ბიუჯეტი, რომლის თანახმად, ყოველი ახალი ბიუჯეტი ნულიდან უნდა დაიწყოს და მენეჯერებმა ხარჯის თითოეული მუხლი უნდა დაასაბუთონ. ამ მეთოდით სარგებლობისას უფრო ნათლად ჩანს გაპარული შეცდომა ან უყარათოდ დახარჯული თანხები. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მეთოდს გაცილებით მეტი დრო სჭირდება.

ცხრილში 10.4 მოცემული მაგალითი გვიჩვენებს, თუ როგორ ურთიერთქმედებს ეს ორი ფაქტორი ერთმანეთზე. დავეშვათ, რედაქტორმა მოგება-ზარალის ანგარიშში აღმოაჩინა, რომ კორესპონდენტებსა და შტატგარეშე თანამშრომლებზე გასულ წელს მხოლოდ 73 000 აშშ დოლარი დაიხარჯა, ანუ 2 000 აშშ დოლარით ნაკლები, ვიდრე გეგმით იყო გათვალისწინებული. ახალ ბიუჯეტში,

გასული წლის მსგავსად, შეიძლება, შევიდეს 75 000 აშშ დოლარი. თუმცა ფაქტობრივი დანახარჯიდან ცხადია, რომ ეს თანხა მთლიანად საჭირო არ არის. ამ თანხას 5 000 აშშ დოლარი ემატება ინფლაციისა და იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ, სავარაუდოდ, ადგილობრივი უნივერსიტეტის კალათბურთის გუნდი NCAA-ს (სტუდენტთა ნაციონალური სპორტული ასოციაცია) ტურნირში მონაწილეობას მიიღებს. ამგვარი მიდგომით, ხარჯების ამ მუხლში 80 000 აშშ დოლარი შედის, რაც, ალბათ, იმაზე მეტია, ვიდრე, ფაქტობრივად, ამ მუხლით დაიხარჯება.

ნულოვანი ბიუჯეტის გამოყენების შემთხვევაში რედაქტორს მოუწევს 80 000 აშშ დოლარის დასაბუთება, რაც, თუ გავითვალისწინებთ გასული წლის მონაცემებს, გაჭირდება. სავარაუდოდ, კორესპონდენტებისა და შტატგარეშეებისათვის გამოყოფილი თანხა იმდენივე უნდა დარჩეს, რაც გასულ წელს რეალურად დაიხარჯა (ანუ 73 000 აშშ დოლარი), მას დაემატება 5 000 აშშ დოლარი, ანუ სულ გამოიყოფა 78 ათასი აშშ დოლარი. თუმცა ისიც შესაძლებელია, რომ რედაქტორს სხვა მუხლებიდან მოუწიოს თანხების გადმოზიდვა, თუ მოულოდნელი მოვლენების გასაშუქებლად საჭირო იქნება შტატგარეშე თანამშრომლების უფრო მეტად დატვირთვა.

მიუხედავად იმისა, რომ ნულოვანი ბიუჯეტის შედგენა მთელი რიგი კომპანიებისათვის უფრო მიმზიდველი ჩანს, იგი მედიაორგანიზაციებში ფართოდ არ გამოიყენება. ამის მიზეზი, უპირველეს ყოვლისა, ის არის, რომ მენეჯერთა უმრავლესობა დაკისრებული მოვალეობების გამო დროის მუდმივ დეფიციტს განიცდის, ან ბევრ მათგანს ციფრებით მანიპულირება გულზე არ ეხატება. ეს განსაკუთრებით ეხება ახალი ამბების რედაქციათა თანამშრომლებს, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ მათი საქმე სიტყვაა და არა ციფრები. მიზეზი კი ის არის, რომ ნულოვანი მიდგომა განყოფილების მენეჯერებს ძალაუფლებას ართმევს. ფული ძალა და განყოფილებები ერთმანეთის მეტოქეები ხდებიან, როდესაც ისინი ბიუჯეტისათვის ბრძოლას იწყებენ. ბევრ მათგანს, რომელიც ამ ძალაუფლებას ფლობს, იგი არ ეთმობა. ამის საშიშროებას კი ნულოვანი ბიუჯეტი ნამდვილად ქმნის. ამიტომ, ფაქტობრივად, ცალკეულ მენეჯერთა მიზანი, შეიძლება, ეწინააღმდეგებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს.

მიგვაჩნია, რომ ამ ორ მიდგომას შორის კომპრომისი საუკეთესო ვარიანტია. რომელიმე მუხლისათვის გამოყოფილი თანხის დასაბუთების საჭიროება იმ სფეროებს ავლენს, სადაც ნაკლები რესურსია საჭირო. ეს კი საშუალებას იძლევა, გამოთავისუფლებული სახსრები სხვა მუხლებში გადავისროლოთ. როგორც ეს 10.4 ცხრილში არის ნაჩვენები, რესურსები, რომლებიც გათვალისწინებული იყო ნიგნების, გაზეთებისა და ჟურნალებისათვის, წელს ინტერნეტული კვლევისა და მონაცემთა ბაზის დასამუშავებლად მიიმართა. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ მუხლობრივად ხარჯების დასაბუთება შედარებით მცირე ორგანიზაციებისათვის ძალიან დიდ დროს და ძალისხმევას მოითხოვს. თუ საბიუჯეტო განყოფილების დირექტორი მკაფიოდ გამოყოფს მოვალეობათა იმ სფეროებს, რომლებიც ამა თუ იმ განყოფილების მოვალეობა შემცირებულია, მაშინ განყოფილებათა ხელმძღვანელებს აღარ მოუწევთ ყველა მუხლის დასაბუთება.

დასკვნა

ანგარიშგება ორი სახისაა: ფინანსური და მმართველობითი. ფინანსური ანგარიშგება, უწინარეს ყოვლისა, გამოიყენება ორგანიზაციის გარეთ დაინტერესებული მხარისათვის და ბალანსის ფორმით არის წარმოდგენილი. ბალანსი გვიჩვენებს ორგანიზაციის აქტივებისა და პასივების თანაფარდობას ადგილისა და დროის მიხედვით. იგი ორგანიზაციის ფინანსურ სიჯანსაღეს წარმოაჩენს.

მმართველობითი ანგარიშგების მიზანია ინფორმაციის განზოგადება გადაწყვეტილების მისაღებად. მმართველობითი ანგარიშგების უმთავრეს ფორმებს წარმოადგენს ბიუჯეტი და მოგება-ზარალის ანგარიში. ბიუჯეტი – ეს არის გეგმა, როგორ და რაში უნდა დახარჯოს ორგანიზაციამ ფული დროის გარკვეულ პერიოდში. მოგება-ზარალის ანგარიში კი გვიჩვენებს, რეალურად როგორ დაიხარჯა თანხა აღნიშნულ პერიოდში. ბიუჯეტის საერთო გეგმა მთლიანად ორგანიზაციას ეხება, ხოლო განყოფილებათა მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვები ორგანიზაციის შიგნით არსებული განყოფილებების გეგმებს წარმოაჩენს.

პროგნოზირებას ბიუჯეტის შედგენაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. რაც უფრო დიდ პერიოდს მოიცავს ბიუჯეტი, ზუსტი პროგნოზის გაკეთება მით უფრო ძნელია. საბიუჯეტო ინფორმაციის ნაკადი ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურაში უნდა მოძრაობდეს როგორც აღმავალი, ისე დაღმავალი მიმართულებით. ასევე მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინებაც, რამდენად გამოდგება გასული წლის ბიუჯეტი ახალი წლის ბიუჯეტის ათვლის წერტილად. იქნებ სჯობდეს, რომ ყველა მენეჯერმა ბიუჯეტის შედგენისას ნულოვანი ბიუჯეტის მეთოდით ისარგებლოს? როგორც წესი, გამართლებულია ხსენებულ ორ მიდგომას შორის კომპრომისული ვარიანტი.

სიტუაციური სავარჯიშო 10.1 მედიაკომპანიის საქმიანობის ანალიზი

მოიძიეთ ინტერნეტიდან საზოგადოებრივი მედიაკომპანიის, მაგალითად, Gernnett-ის (გაზეთების, რადიო და ტელევიზიების, გარე სარეკლამო საშუალებებისა და სხვა მედიუმების მფლობელი უდიდესი კომპანია აშშ-ში, რედ.), Knight Ridder-ის (აშშ-ის ერთ-ერთი უდიდესი კომპანია, ფლობს პერიოდულ გამოცემებს, ტელესადგურებს, ახალი ამბების სამსახურებს, რედ.), ან AOL-Time Warner-ის წლიური ანგარიში. ამისათვის საკმარისია, შეხვიდეთ კომპანიის ვებგვერდის URL-ში. განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმეთ ბალანსსა და თანდართულ განმარტებებს.

დავალება

გააანალიზეთ კომპანიის წლიური ანგარიში და წერილობით შეაფასეთ იგი. განმარტეთ, ფინანსურად ძლიერი ჩანს თუ არა კომპანია. ასევე განიხილეთ კომპანიის გასული წლის ხარჯები, მისი საქმიანობა და დაადგინეთ, რამდენად გამართლებულია ის. შეგიძლიათ, ისარგებლოთ სხვა მრავალფეროვანი ინფორმაციით. თქვენს ანგარიშში უნდა აისახოს შემდეგი საკითხები:

1. რამდენად სწორად წარმართავს კომპანია საქმიანობას ფინანსურად? რატომ მიგაჩნიათ ასე?
2. მომგებიანად მუშაობს თუ არა კომპანია? რატომ მიგაჩნიათ ასე (თუ კომპანიამ დეფიციტზე მიუთითა, გააანალიზეთ, ხომ არ მიუთითებს ეს კომპანიაში პრობლემის წარმოქმნაზე, თუ ეს უბრალოდ ერთჯერად სერიოზულ შესყიდვაზე მიუთითებს, რომელიც კომპანიის ხანგრძლივ კეთილდღეობას განაპირობებს)?
3. კომპანიის მიზნებიდან განმომდინარე, რამდენად გამართლებულია ის მსხვილი ხარჯები ან შესყიდვები, რომლებიც ანგარიშშია მითითებული? რატომ მიგაჩნიათ ასე? (როდესაც ამ შეკითხვაზე პასუხის გაცემას გადაწყვეტთ მხედველობიდან არ გამოგრჩეთ მსხვილი ხარჯი და მოცულობები. თუ მსხვილი ხარჯი არ არის ანგარიშში, ესეც აღნიშნეთ).
4. ხომ არ აღმოაჩინეთ ანგარიშგებაში ან მუხლებში ისეთი რამ, რაც ეჭვს იწვევს ან ცუდ პრაქტიკაზე მიუთითებს? თუ პასუხი არის „დიახ“, დაადგინეთ ეს პრაქტიკა ან მუხლი და განმარტეთ, რატომ მიგაჩნიათ ისინი საეჭვოდ?
5. ურჩევდით ვინმეს, დაებანდებინა საკუთარი სახსრები ამ კომპანიაში? რატომ?
6. კომპანიის საქმიანობის ანალიზის შემდეგ რა აზრი, შთაბეჭდილება ან შენიშვნა გაგიჩნდათ?

სიტუაციური სავარჯიშო 10.2 სარეკლამო გაყიდვების პროგნოზი

შეარჩიეთ ადგილობრივი გაზეთი, ჟურნალი, სამაუწყებლო სადგური, საკაბელო კომპანია, ვებგვერდი ან რომელიმე ადგილობრივი მედიაფირმა. ეცადეთ, განჭვრიტოთ, ამ მედიაკომპანიის სარეკლამო გაყიდვები გაიზრდება თუ შემცირდება მომავლ წელს. ნაიკითხეთ შეივერი (1995 წ.), განსაკუთრებით V თავი ან სხვა წყარო იდეების მოსაფიქრებლად. შეივერი მოიხსენიებს სხვა წყაროებსაც, რომლებიც ჩვენს სახელმძღვანელოში მითითებული არ არის.

დასაწყისისთვის ურიგო არ იქნება, ადგილობრივ ვაჭრობის პალატას დაუკავშირდეთ და ეკონომიკური ინდიკატორების შესახებ ინფორმაცია მოიძიოთ. გაეცანით ნებისმიერ ადგილობრივ ბიზნესგამოცემას ან გაზეთში ბიზნესის განყოფილებას და შეიტყვეთ, რა ხდება ბაზარზე – რა ახალი ბიზნესი იხსნება და რა იხურება. რათა შეიტყოთ რეკლამათა გაყიდვის ტენდენციები ან პროგნოზი, გაეცანით შესაბამის ინფორმაციას ვაჭრობისა და მრეწველობის შესახებ.

ასევე გაეცანით ინტერნეტწყაროებს, როგორც არის აშშ-ს აღწერის ბიუროს

ეკონომიკური გვერდი (<http://www.census.gov/econ/www/index.html>). მონაბუღეთ საეაჭრო და სამრეწველო გამოცემების საშინაო ინტერნეტგვერდები და ჩაატარეთ ინტერნეტკვლევა, რათა მოიძიოთ ინფორმაცია ან სტატიები პროგნოზირების ან სარეკლამო გაყიდვების თაობაზე. მაგალითად, მონაბუღეთ რეკლამის ეპოქა (*Advertising Age*) (www.adage.com) ან რეკლამის კვირა (*ADWEEK*) (www.adweek.com). გაზეთის შესახებ თუ ვჭირდებათ ინფორმაცია, მონაბუღეთ აშშ-ის გაზეთის ასოციაციის ვებგვერდი (*Newspaper Association of America*) (www.naa.org). გადახედეთ *მაუწყებლობისა და საკაბელო ტელევიზიის (Broadcasting & Cable)* ინტერნეტგვერსიას (www.broadcastingcable.com ან www.tvinsite.com). დაეკითხეთ თქვენს პროფესორს სხვა ინტერნეტწყაროების შესახებ.

დავალება

დანერეთ ნაშრომი იმის შესახებ, მომავალ წელს გაიზრდება თუ შემცირდება კონკრეტული მედიაკომპანიის სარეკლამო გაყიდვები. ანგარიშში უნდა შევიდეს ქვემოთ ჩამოთვლილი საკითხები:

1. განიხილეთ თქვენი ბაზრისათვის დამახასიათებელი საერთო ეკონომიკური ინდიკატორები. მაგალითად, ბევრი ახალი ბიზნესი ჩნდება თქვენს ბაზარზე? ბევრი იხურება? რა დონეზეა უმუშევრობა? რომელია ყველაზე მსხვილი დამსაქმებელი ბაზარზე? რომელია წამყვანი საცალო საეაჭრო ცენტრები და რამდენად წარმატებული არიან ისინი? რაიმე პოზიტიური ან ნეგატიური ეკონომიკური მოვლენები ხომ არ არის მოსალოდნელი თქვენს ბაზარზე? თუ არის, რა გავლენა შეიძლება იქონიონ მათ სარეკლამო გაყიდვებზე?

2. ზოგადად სარეკლამო გაყიდვების ზრდაა მოსალოდნელი თუ დაცემა მომავალ წელს? რატომ?

3. განსაზღვრეთ ფირმების, პროდუქტებისა და მომსახურების სახეობები, რომელთა რეკლამირებაც მომავალ წელს, სავარაუდოდ, გაიზრდება ან შემცირდება. განმარტეთ, რის საფუძველზე აკეთებთ ამგვარ პროგნოზს.

4. როგორ ფიქრობთ, სარეკლამო გაყიდვები თქვენს მედიაფირმაში გაიზრდება თუ არა? რატომ? ახალი კლიენტების მოსაზიდად ჩამოაყალიბეთ რეკომენდაციები. კვლევაზე დაყრდნობით ჩამოაყალიბეთ იდეები იმის თაობაზე, როგორ მოხდეს სარეკლამო გაყიდვებით დამატებითი შემოსავლების მობილიზება.

სიტუაციური სავარჯიშო 10.3 რადიოსადგურის შესყიდვის პროგნოზი

დანერეთ ნაშრომი, რომელშიც შეეცდებით კონკრეტული ბაზრის ეკონომიკური ვითარების პროგნოზირებას მომავალი სამი წლის მანძილზე. ანგარიშში უნდა დახასიათდეს, სულ მცირე, შემდეგი სახის ეკონომიკური საქმიანობა: დასაქმება, წარმოება, საცალო ვაჭრობა, ადგილობრივი გადასახადები, ბინებით ვაჭრობა და

სარეკლამო ხარჯები. ანგარიშის მიზანია, გადაწყვიტოთ – შეიძინოს თუ არა შერჩეულ ბაზარზე რადიოსადგური კალას ქომუნიკეიშნმა. გაიხსენეთ კალასის გრძელვადიანი ამოცანა სატელევიზიო არხების, მასმედიისა და კომუნიკაციებთან დაკავშირებული სხვა ქონების შეძენის შესახებ. კალასი ცდილობს, მოიძიოს და შეიძინოს სადგურები, რომელთაც პოტენციური საშუალება აქვთ, გრძელვადიანი მოგება მოუტანონ მის მფლობელებს.

შესასწავლად შეარჩიეთ ბაზარი და მის შესახებ ინფორმაცია ბიბლიოთეკაში ან ინტერნეტწყაროებში მოიძიეთ. ინფორმაცია თითოეულ სფეროზე ცალ-ცალკე შეაგროვეთ, სულ მცირე, უკანასკნელი 5 წლისა. გაესაუბრეთ ბაზრის ეკონომიკურ ინდიკატორებში გაცნობიერებულ ადამიანებს, ეკონომისტებს, ბიზნესის წარმომადგენლებს, ეკონომიკური განვითარების განყოფილების თანამშრომლებს ადგილობრივ მმართველობაში, თანამშრომლებს ადგილობრივი მედიარეკლამირების განყოფილებებიდან, სახელმწიფო მოხელეებსა და ბიზნესრეპორტიორებს. ეკონომიკურ პროგნოზებსა და ინდიკატორებზე ინფორმაციის მოძიების მიზნით გაეცანით ადგილობრივ ბიზნესგამოცემებს ან ადგილობრივ გაზეთში ბიზნესის გვერდს. ასევე გადახედეთ იმ ინტერნეტ-წყაროებს, რომლებიც დასახელებულია სიტუაციურ სავარჯიშოში 10.2.

დავალება

შერჩეულ ბაზარზე ეკონომიკური საქმიანობის პროგნოზის შესახებ მოამზადეთ სამ-ხუთგვერდიანი ანგარიში. ანგარიშში უნდა შევიდეს ეკონომიკური ინდიკატორები მომავალი სამი წლისთვის – თითოეული წლისათვის ცალკე. მოხსენების ბოლოს მიუთითეთ, რაში გამოიხატება ბაზრის ეკონომიკის ძლიერი მხარე მომავალი სამი წლისთვის და ასეთად დარჩება თუ არა იგი, რათა კალასის მიერ შეძენილმა რადიოსადგურმა მეპატრონეთა იმედები გაამართლოს.

სიტუაციური სავარჯიშო 10.4 **ბიუჯეტის ანალიზი**

შეარჩიეთ სტუდენტური გაზეთი, რადიო ან ტელეარხი. მის ხელმძღვანელს სთხოვეთ გამოცემის/სტუდიის ბიუჯეტის ასლი, სასურველია, ბოლო რამდენიმე წლისათვის. გაეცანით ბიუჯეტს, დაადგინეთ, რა არის მისი მისია ან მიზანი. რა ცვლილება განიცადა ხარჯების სტრუქტურამ წლების განმავლობაში. სთხოვეთ გამოცემის სტუდიის აღმასრულებელ ხელმძღვანელს, დაგესწროთ მეცადინეობაზე და გაგაცნოთ ბიუჯეტის შედგენის პროცესი, მიუთითოს, რა მსხვილი შესყიდვები განხორციელდა საბიუჯეტო წელს.

დავალება

მოამზადეთ ანგარიში და შეაფასეთ მედიაარხის მიერ მომზადებული ბიუჯეტის შექმნის პროცესი. პასუხი გაეცით ქვემოთ მოცემულ ყველა

შეკითხვას. მზად იყავით, რომ თქვენი ანგარიში მედიაარხის დირექტორს გააცნოთ.

1. რომელი ბიუჯეტი გამოიყენა მედიაკომპანიამ წლიური საბიუჯეტო პროცესის ათვლის წერტილად: გასული წლისა თუ წულოვანი? თუ ორივე ერთად? ხომ არ უნდა შეცვალოს მან თავისი ათვლის წერტილი? რატომ მოგაჩნიათ ასე?
2. ბიუჯეტის რომელ მუხლზე ან კატეგორიაზე ყველაზე დიდი დაფინანსება გამოყოფილი? რატომ?
3. სრულად არის ხარჯების კატეგორიები ბიუჯეტში ასახული? სხვა კატეგორიების დამატება ხომ არ არის საჭირო? რატომ ან რატომ არა?
4. წლების განმავლობაში ხომ არ დაკარგა რომელიმე კატეგორიამ თავისი მნიშვნელობა? რატომ?
5. ბიუჯეტის შედგენის პროცესში რომელი თანამშრომლები მონაწილეობენ? საჭიროა თუ არა სხვა თანამშრომლების ამ პროცესში ჩართვა? რატომ ან რატომ არა?
6. როგორი ტენდენცია ახასიათებდა ინფორმაციის ნაკადს საბიუჯეტო პროცესის დროს: აღმავალი, დაღმავალი თუ ორივე? ინფორმაციის ნაკადის მიმართულების შეცვლა ხომ არ არის საჭირო? რატომ ან რატომ არა?
7. ცდილობს თუ არა მედიაარხი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას საბიუჯეტო პროცესისა და ფაქტობრივი საბიუჯეტო ასიგნებების საშუალებით? რატომ ან რატომ არა?
8. აქვს თუ არა მედიაარხს ქმედითი საბიუჯეტო პროცესი? რატომ ან რატომ არა?

სიტუაციური სავარჯიშო 10.5 KHIT-FM-ში ბიუჯეტის შეკვეცა

KHIT-ის გენერალურმა მენეჯერმა, ეს-ეს არის, შეატყობინა გაყიდვებისა და პროგრამების მენეჯერებს, რომ მსუბუქი მანქანათმშენებლობის ქარხნის მუშები ხვალ იფიცებიან. მოელიან, რომ გაფიცვა რამდენიმე კვირას გასტანს, შეიძლება, რამდენიმე თვესაც, რაც ადგილობრივ ეკონომიკაში სერიოზულ პრობლემებს შექმნის. მოსალოდნელია, რომ ვიდრე მუშები გაფიცულები იქნებიან, საცალო ვაჭრობაში დანახარჯი ყოველკვირეულად შეიძლება ნახევარი პროცენტით დაეცეს.

გენერალურ მენეჯერს სურს, შეინარჩუნოს გეგმა, რომელიც დაარქივებული აუდიომასალის ინტერნეტში განთავსებას ეხება. ამ აზრს კალასის ზედა იერარქიის მენეჯმენტიც ეთანხმება, მიიჩნევენ, რომ ეს ღონისძიება დიდი მოგების მოცემის შესაძლებლობას იძლევა. მომგებიანობის შენარჩუნების სხვა გზებიც უნდა იქნას მოძიებული.

გადახედეთ ცხრილებს 10.2 და 10.3 და KHIT-FM-ის გენერალურ ბიუჯეტს. (არამიმდინარე ხარჯები ფიქსირებულია და მათი შეცვლა შეუძლებელია). ასევე გამოიყენეთ KHIT-FM-თან დაკავშირებით ამ თავში განხილული ინფორმაცია. განიხილეთ ბიუჯეტის შეკვეცის სხვა გზებიც ან მოიფიქრეთ, რა გზით შეიძლება გაფიცვის პირობებში დამატებითი შემოსავლების მოზიდვა. ეცადეთ,

განსაზღვროთ, სარეკლამო შემოსავლებიდან დაახლოებით რა თანხას იზარალებს KHIT-FM გაფიცვის გამო. .

დავალება

შეადგინეთ ახალი ბიუჯეტი Callas-ის მომგებიანობის მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაბამისად. წარმოადგინეთ თქვენი წინადადება, რა ნაწილში უნდა მოხდეს ბიუჯეტის შეკვეცა და რატომ. ანგარიში ისე შეადგინეთ, რომ პასუხი გასცეთ ყველა ქვემოთ მოცემულ შეკითხვას.

1. რამოცულობის შემოსავალი დაიკარგება რეკლამიდან გაფიცვის გამო? როგორ მოხდება ამის დაანგარიშება?

2. რა რეაგირება უნდა მოახდინოს KHIT-FM-მა გაფიცვაზე? ბიუჯეტის რა მუხლები უნდა შეიკვეცოს (რამდენით) ან მთლიანად იქნას ამოღებული, თუ გაფიცვა რამდენიმე კვირას ან თვეს გაგრძელდა? რატომ?

3. რა დამატებითი შემოსავლების წყაროების მოძიება შეუძლია სადგურს? განმარტეთ, როგორ მოხდება ეს გაფიცვის პირობებში.

4. ცხრილში 10.2 მოცემული ფორმატის გამოყენებით შეადგინეთ KHIT-FM-ის ახალი ბიუჯეტი.

5. განმარტეთ, როგორ შეძლებს სადგური ახალი ბიუჯეტის წყალობით მოგების მომავალი წლისათვის განსაზღვრული მიზნის მიღწევას (ან გადასახადის გადახდამდე მოგების 10 000 აშშ დოლარით, ანუ 162 000 აშშ დოლარიდან 172 500 აშშ დოლარამდე გაზრდას)?

განვრცობილი სიტუაციური სავარჯიშოები

შესავალი

გაზეთები მთელი ქვეყნის მასშტაბით ინტენსიურად კარგავენ მკითხველებს, – განსაკუთრებით ახალგაზრდა ამერიკელებს შორის. ისინი იძულებული არიან, განვითარების ახალი გზები ეძიონ და ინტერნეტიდან მაქსიმალური მოგება ნახონ. მასმედიის ყველა ორგანიზაციაში მასობრივად იკვეცება ბიუჯეტი, მცირდება შტატები. მომავალმა შენეჯერებმა ისეთი სტრატეგიები უნდა შეიმუშაონ, რომ მსგავს რთულ სიტუაციებს თავი გაართვან და ისედაც რთული მდგომარეობა კიდევ უფრო არ დაამძიმონ. განვრცობილი სიტუაციური სავარჯიშოების ამ თავში თქვენ გაეცნობით გამოგონილი მედიაორგანიზაციების გამოგონილ სიტუაციებსა და გამოგონილ მახასიათებლებს. მიუხედავად ამისა, აქ წარმოდგენილი ორივე მაგალითი რეალურ მოვლენებზე დაფუძნებული და რეალურად არსებულ ისეთ პრობლემებსა და საკითხებს ასახავს, რომლებსაც შენეჯერები სამსახურში ყოველდღიურად აწყდებიან.

პირველი სავარჯიშოს შესასრულებლად მთელ ნივთში თავმოყრილი ცოდნის გამოყენება მოგიწევთ. ამიტომ ეს სავარჯიშო სემესტრის ბოლო დავალებად შეიძლება გამოიყენოთ. დავალების შესასრულებლად საჭირო იქნება კურსის რამდენიმე ნაწილი ან თავი (მაგ., 1-ლი და მე-2 საკითხები I, II, III, IV და VI თავების გავლის შემდეგ შეგიძლიათ დავალებად მისცეთ). ან დავალებაში შეიძლება შევიდეს ერთი ან რამდენიმე თავი (მაგ., VI თავის გავლის შემდეგ დავალებად მე-5 საკითხი მიეცით, ხოლო V და VI თავების გავლის შემდეგ მხოლოდ მე-8 საკითხის შესრულება დაავალეთ). ერთი ან მეტი საკითხის მიცემა სემესტრში მხოლოდ ერთხელ არის გამართლებული. სავარჯიშოს, შეიძლება, პოლისტიკური ან მრავალმხრივი ასპექტით მიუდგეთ და ორგანიზაციული პრობლემების შესასწავლად სტუდენტებს სემესტრის მანძილზე ცალკეული საკითხები სხვადასხვა თვალთახედვით განვახილინოთ. პოლისტიკური მეთოდი საშუალებას აძლევს სტუდენტებს, დაინახონ, რა გავლენას ახდენს ცვლილება ერთ სფეროში იმავე ორგანიზაციის სხვა განყოფილებებზე ან გადანწყვეტილების მიღებაზე.

პირველი სავარჯიშო როგორც ინდივიდუალურ, ისე ჯგუფურ დავალებად შეიძლება გამოიყენოთ. ამით სტუდენტებს საშუალება ეძლევათ, შეისწავლონ და გამოიყენონ სახელმძღვანელოში აღწერილი გადანწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური და ჯგუფური მეთოდის სხვადასხვა ასპექტი. მაგალითად, შეგიძლიათ, სტუდენტებს სავარჯიშოს ერთი საკითხის შესწავლა ინდივიდუალურად დაავალეთ. სემესტრის შუაში რამდენიმე საკითხი ჯგუფს მიეცით დასამუშავებლად, ხოლო საბოლოო გამოცდისათვის გუნდს ყველა ან რამდენიმე საკითხის დამუშავება ერთად მოსთხოვეთ. ჩვენი მიზანია, რომ წარმოდგენილი მასალით პედაგოგებმა და სტუდენტებმა მოქნილად

ისარგებლონ და სწავლა/სწავლების პროცესში იგი სხვადასხვა უნარ-ჩვევის გასამტკიცებლად გამოიყენონ.

სტუდენტებისა და პედაგოგების დასახმარებლად სავარჯიშოში ბევრი წყაროა მითითებული. ჩვენი მიზანია, სტუდენტებს ვასწავლოთ, როგორ უნდა მოძებნონ, შეაფასონ და გააანალიზონ დიდი მოცულობის ინფორმაცია. სწორედ ამიტომ ითხოვს სავარჯიშო, ის მსხვილი ქალაქი შეარჩიოთ, რომელიც თქვენს საცხოვრებელთან ახლოს მდებარეობს. ამ სიტუაციისათვის შეგიძლიათ, ისარგებლოთ იმ მონაცემებით, რომლებიც ახლომდებარე ქალაქისა თუ მედიაბაზრის თაობაზე პედაგოგს ხშირად უკვე აქვს. ამგვარი მიდგომა ეხმარება პედაგოგებს, სავარჯიშოში მონოდებული მასალა და დასმული საკითხები საკუთარ კონკრეტულ აკადემიურ მიზნებსა და ხელთ არსებულ ლიტერატურას მიუსადაგონ.

ჩვენ ასევე ვთხოვთ პედაგოგებს, ამ თავში მოცემულ წყაროებს გაეცნონ და თავიანთი მიზნებისა და სწავლების მეთოდის შესაბამისი მასალა შეარჩიონ. აქვე გირჩევთ, გაითვალისწინოთ, რომ, ვიდრე ეს ნივნი გამოიცემოდა, ჩვენ მიერ მონოდებული ზოგიერთი ინტერნეტული მისამართი, შეიძლება, შეცვლილიყო ან სულაც გაუქმებულიყო. ამიტომ, თუ სტუდენტებს არ დაეხმარებით აქ მოცემული წყაროების გამოყენებისას, მათი რაოდენობა, შეიძლება, დამთრგუნველი მოეჩვენოთ.

მაგალითად, თუ კურსის სწავლება მთლიანად (ან დროებით) კომპიუტერულ ლაბორატორიაში მიმდინარეობს, მთელ კლასს ერთი დღე ან სულაც ერთი კვირა უნდა გამოუყოთ, რათა მათ ინტერნეტსა და მონაცემთა ბაზაში მათთვის საინტერესო ინფორმაცია მოიძიონ და შემდეგ ერთმანეთს გაუზიარონ. კარგი იქნება, თუ სხვადასხვა სტუდენტს ან ჯგუფს სხვადასხვა ინფორმაციის მოძიების დავალება მიეცემა. თუ მონაცემთა ბაზის შესწავლისას (მაგ., ABI Infrom/ProQuest, Lexis-Nexis, Ebsco) სტუდენტები საინტერესო სტატიას აღმოაჩენენ, სასურველია, მათ ეს მასალა ელექტრონული ფორმით თავიანთ პროფესორს გადაუგზავნონ, პედაგოგს კი შეუძლია, იგი ამავე გზით მთელ კლასს მიანდოს ან ამოებჭდოს და ასლები დაარიგოს. ამიტომ, როდესაც სტუდენტი საინტერესო ვებგვერდს მიაგნებს, მალე მისამართი, შეიძლება, მთელი კლასის საკუთრებად იქცეს. ისიც კარგი იქნება, თუ სტუდენტებს ინდივიდუალურად დაუნაწილებთ რომელიმე ძირითადი თემის საძიებელ საკითხებს. დავალების შესრულების შემდეგ მოძიებულ ინფორმაციას სტუდენტები ერთმანეთს გაუზიარებენ, რაც საშუალებას მოგვცემს, კლასში სამუშაოდ საკმარისი მოცულობის ინფორმაცია სწრაფად მოვიპოვოთ და დავამუშაოთ.

მეორე სავარჯიშოში მოცემულია ინფორმაცია და ხერხები, როგორ გავართვათ თავი ისეთ რთულ ორგანიზაციულ პრობლემებს, როგორიცაა, მაგალითად, სტრუქტურული გარდაქმნები და კადრების შემცირება. ამ მაგალითში მოცემულია განსხვავებული სიტუაცია, რომელიც საშუალებას აძლევს სტუდენტებს, ყურადღება უფრო ფოკუსირებულ, თუმცა მაინც ყოვლისმომცველ და შემამფოთებელ, მმართველობით სიტუაციას მიაპყრონ. სტუდენტებმა უნდა გაითვალისწინონ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მმართველობითი, ორგანიზაციული, სტრუქტურული, იურიდიული, ეთიკური და ჰუმანური შედეგები.

დაბოლოს, ორივე მაგალითის უმთავრესი მიზანია, სტუდენტებს საშუალება მიეცეს, რომ მათ ის უმთავრესი პრობლემები განიხილონ, რომელთაც,

სავარაუდოდ, ისინი თავიანთი კარიერის სხვადასხვა დროს გადააწყდებიან. მეორე მიზანია სტუდენტებისთვის ისეთი რეალურ ფაქტებზე დაფუძნებული სიტუაციების გაცნობა, რომელთა გასაცნობიერებლადაც მათ თეორიული და კვლევითი მეთოდების ცოდნა და მონაცემთა ანალიზის უნარი უნდა გამოაქვინონ. მესამე მიზანია სტუდენტების მიერ სამომავლოდ იმის გათვალისწინება, რომ, რაც უნდა მცირე იყოს პრობლემა და ერთი შეხედვით უნიკალურსა და სხვა სიტუაციებისგან აბსოლუტურად განსხვავებულს ჰგავდეს, იგი თითქმის არასდროს არსებობს დამოუკიდებლად; იგი ყოველთვის უფრო რთულ ორგანიზაციულ პრობლემებთან არის გადახლართული.

განვრცობილი სიტუაციური სავარჯიშო 1 ცვლილებები გაზეთში

Metropolis Morning Herald-ის თეთრკანიანი მენეჯერ-რედაქტორი ქოი პარკერი რამდენიმე სერიოზული პრობლემის წინაშე აღმოჩნდა. იგი ახლახან შეხვდა გაზეთის გამომცემელს, ჯექსონ თენკილერს, ჩეროკის ტომის, ანივაიას, ანუ მგლის დაჯგუფების, წევრს, რომელთანაც საუბარი მკითხველთა რაოდენობის შემცირებას შეეხო. ჯექსონი შემფოთებულა იმ ფაქტით, რომ გაზეთის ტირაჟი ახალგაზრდა მკითხველთა დაუინტერესებლობის გამო ეცემა და აღნიშნა, რომ ამასთან დაკავშირებით რაღაც უნდა გაკეთდეს.

მკითხველთა რაოდენობის შემცირება იქამდე უნდა მოვარგოთ, ვიდრე ეს პრობლემა კიდევ უფრო არ გართულებულა. ჩვენ უნდა გავიგოთ, რატომ ეკარგავთ მკითხველებს და რატომ ვერ ვახერხებთ ახალგაზრდების დაინტერესებას. მას შემდეგ, რაც ამას გავიგებთ, მომანოდეთ მოსაზრებები, როგორ შევცვალოთ გაზეთის შინაარსობრივი მხარე; რა განყოფილებები დაუშვათ გაზეთსა და მის ინტერნეტურსიას, რა ტიპის ახალი მასალები დავბეჭდოთ, რათა ახალი მკითხველიც მოვიზიდოთ და ძველიც შევინარჩუნოთ. ჩვენი ვებგვერდი რეალურად ვერ აღძრავს მკითხველის ინტერესს და, შესაბამისად, აქედან არც ხელშესახები შემოსავალი გვაქვს. ინტერნეტის უფრო ეფექტურად გამოსაყენებლად ახალი გზები უნდა მოვიძიოთ.

„სანამ ჩვენ ამაზე ვიზრუნებთ, – განაგრძო ჯექსონმა, – ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ MegaMedia თავის მფლობელობაში არსებულ ადგილობრივ მასმედიაში მეტ სინერგიულ ურთიერთობას ითხოვს. ამით ჩვენ შესაძლებლობა მოგვეცემა, საქმეში ერთმანეთის წარმატებას შევეწყოთ ხელი.“ MegaMedia Company მსხვილი ეროვნული ჯგუფია, რომელიც გაზეთებს, ტელე და რადიოსადგურებს, ჟურნალებს, გარე რეკლამასა და სარეკლამო დაფებს, ელექტრონული ინფორმაციის სხვა საშუალებებსა და გამომცემლობებს ფლობს. ადგილობრივად MegaMedia ფლობს: *Metropolis Morning Herald*-ს, NBC-ის შვილობილ ადგილობრივ ტელეარხს, რომელსაც ახალი ამბების სამაუნყებლო ამპლიტუდური რადიოსადგური და მაღალი სიხშირის FM რადიოსადგური ეკუთვნის.

ბაზარზე გაძლიერებისათვის MegaMedia-მ შეიძინა სპეციალური სერვერით აღჭურვილი ახალი ამბების რედაქცია, რომელიც ყველა მის მედიარხს

ემსახურება. მისი საშუალებით ნებისმიერი ვიდეო თუ ციფრული ფოტო, რომელსაც თვითონ ან თანამგზავრის მეშვეობით გადაიღებენ, უშუალოდ სერვერს გადაეცემა. საჭირო აღარ იქნება ვიდეოფირი, ხოლო მისი გამოყენება საგრძნობლად გაიოლდება როგორც ბეჭდურ მედიაში, ასევე მაუნყებლობასა და ინტერნეტში. ამასთანავე რამდენიმე რეპორტიორსა და თანამშრომელს საკუთარ კომპიუტერებზე ერთსა და იმავე დროსა და ადგილას შეუძლიათ, გაეცნონ მასალას და გაუწიონ რედაქტირება (ჰადსონი, 2002 წ.). მეტროპოლისში მულტიმედიაური ახალი ამბების მაუნყებლობის ლიდერობა MegaMedia-ს შორსმომავალი მიზანი იყო. მისი გათვლით, ახალი ტექნოლოგიის დახმარებით უფრო გადავიღებოდა მის სხვადასხვა ადგილობრივ მედიაორგანიზაციას შორის თანამშრომლობა და ურთიერთნარმოჩინებაზე ზრუნვა. ძირითადი სერვერი და აღჭურვილობა NBC-ის ადგილობრივ ტელეარხზე დამონტაჟდა, მაგრამ მისი მასალები სხვა ადგილობრივი არხებისათვის ელექტრონული ფოსტისა და ინტერნეტის მეშვეობით იყო ხელმისაწვდომი. ამიტომ სარედაქტორო და სამონტაჟო საქმიანობა მიმდინარეობდა ტელესტუდიაში, რადიოსტუდიაში, ინტერნეტოფისებსა და გაზეთის ახალი ამბების რედაქციაშიც.

ამგვარი სერვერით აღჭურვილი ახალი ამბების რედაქციისა და ტექნოლოგიის შექმნა MegaMedia-ს შორსმომავალი მიზანი იყო. მისი მეშვეობით იგი იმედოვნებდა, გაეფართოებინა პარტნიორობის საზღვრები, მოეძია წარმოჩინების ახალი შესაძლებლობები და ახალი ამბების მასალა მეტროპოლისის უფრო ფართო საზოგადოებისათვის მიეწოდებინა (ფუქსეი, 2002 წ.). ამ გზით საგაზეთო მასალის მომზადებისათვის საჭირო ხარჯების განაწილება MegaMedia-ში თითოეულ მედიუმს შორისაც გახდებოდა შესაძლებელი. ჯერჯერობით კი მხოლოდ ტელეარხის მეტეოროლოგი გამოჩნდა გაზეთის ამინდის პროგნოზის გვერდზე. მიუხედავად ამისა, Herald-ის რეპორტიორები, რედაქტორები და მიმომხილველები რადიოს ახალი ამბებისა და ტელეარხის უკანასკნელი ცნობების რედაქციაში კვლავ იშვიათ სტუმრებად რჩებიან. ჯექსონმა თქვა:

MegaMedia-სათვის ცნობილია, რომ გაზეთების, ტელევიზიის, რადიოსა და ვებგვერდების კონვერგენცია ან მათ შორის თანამშრომლობა სულ უფრო და უფრო გავრცელებული მოვლენა ხდება. უკვე 100-მდე მედიამხანაგობა არსებობს, თუმცა უმრავლესობა სარეკლამო საქმიანობას ეწევა და მხოლოდ ათამდე მათგანი სარგებლობს ახალი ამბების ერთობლივი რეპორტაჟებითა და რესურსებით. მაგრამ ჩვენ თუ უფრო მჭიდროდ ვითანამშრომლებთ, გაზეთი შეძლებს მნიშვნელოვანი მასალის ინტერნეტით, რადიოთი ან ტელევიზიით გავრცელებას და – პირიქით. MegaMedia-ს უმაღლესი მმართველობა მიიჩნევს, რომ ჩვენ შეგვიძლია ახალგაზრდა მაყურებელთა და მსმენელთა მიზიდვა გაზეთისათვის, თუ ადგილობრივი მნიშვნელობის ახალ ამბებს უფრო დეტალურად ავსახავთ და ამისათვის ურთიერთნარმოჩინების ხერხებს გამოვიყენებთ.

ჯექსონს სხვა მოსაზრებებიც ჰქონდა.

The Quill-ში (პროფესიონალ ჟურნალისტთა ყოველთვიური ჟურნალი, რედ.) დაიბეჭდა სტატია, როგორ ცდილობს *Orlando Sentinel* ესპანურენოვანი

მოსახლეობის მოზიდვას (Orlando Sentinel ყველას სწედა, 2001 წ.) იგი თავის სარედაქციო მასალებს პოპულარულ ესპანურენოვან მუსიკალურ რადიოსადგურს აწვდის, ასევე ადგილობრივი ტელესტუდიის, „უნივიზიონისა“ და Telemundo-ს შვილობილ ტელეარხებს. The Sentinel-მა დაიწყო ორენოვანი უფასო ყოველკვირეული გამოცემის – სახელწოდებით El Sentiinel – გამოშვება, ასე რომ, პისპანიკური წარმოშობის მოსახლეობაში ეს სახელი საკმაოდ ცნობილი გახდა. იმის გამო, რომ მეტროპოლისი სხვადასხვა კულტურის ადამიანებს აერთიანებს, ჩვენ ირგვლივ მრავალფეროვანი გარემო წარმოიშობა, რომელიც აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ, როდესაც ახალ შინაარსსა და წარმოჩინების საკითხებზე ვსაუბრობთ.

ქოი კი მიიჩნევს,

გაზეთის რედაქტორთა ამერიკის ასოციაციისა და ამერიკის გაზეთის ასოციაციის ჩრდილო-დასავლეთის უნივერსიტეტის მკითხველთა შესწავლის ინსტიტუტმა ჩაატარა კვლევა სახელწოდებით „გაელენის პროექტი“ (ფიცჯერალდი, 2001 წ. www.readership.org). ურიგო არ იქნებოდა, თუ დასაწყისისათვის ამ შრომას გავეცნობოდით. გაზეთის მკითხველთა რაოდენობის შემცირების პროცესის დასაძლევად კვლევაში რვა ტიპის სიახლის შემოტანას გეთავაზობენ. მაგალითად, დადგინდა, რომ საგაზეთო მასალათა გაგრძელებებით ბეჭდვამ სტატიების შიდა საგაზეთო რეკლამამ გააუმჯობესა გამოცემის საბაზრო იმიჯი, ხოლო მკითხველთა კმაყოფილება გაზარდა. ინსტიტუტის აზრით, მასალებს ადვილად ნასაკითხს გახდის, თავის ნერილებში მეტადგილს ჩვეულებრივი ადამიანების შესახებ ამბებს დაუთმობს, თუ უახლეს ამბებს მკითხველს დახვეწილი სტილით მიანოდებს, გაზეთის იმიჯის შესაქმნელად საგანგებო რეკლამებს გამოიყენებს და თან მკითხველებსაც ფართოდ მოიზიდავს, სამხედრო სტილის კორპორატიულ კულტურაზე კი უარს იტყვის, მაშინ ის მომხმარებელს მაღალი ხარისხის მომსახურებით უზრუნველყოფს (ფიცჯერალდი, 2001; www.readership.org).

ქოიმ დაუმატა:

მართალი გითხრათ, მსგავსი რამ არასდროს მიცდია, ვინაიდან, ჩემი აზრით, ეს ენიწალმდეგება კარგი ჟურნალისტიკის იმ ჩემულ ვაგებას, რომელსაც ვამკვიდრებდი. მიმაჩნია, რომ რადიოსა და ტელევიზიის ახალი ამბების უმრავლესობა „ჭორაობის“ ელფერს ატარებს და გაბუქებულია. ძალიანაც არ მომწონს რადიო-ტელევიზიის რეპორტიორებსა და რედაქტორებთან მუშაობა, თუნდაც ისინი იმავე კომპანიის მეპატრონეები იყვნენ. მე ყოველთვის ვამაყობდი იმით, რომ ქალაქში მოვლენების გაშუქებისას ყველას ერთი ნაბიჯით წინ ვუსწრებდი. ძალიან მაინტერესებს, ეს იდეები ნამდვილად მოიტანს შედეგს თუ ჩვეულებრივ, ახალ მოდურ მოსაზრებად დარჩება, რომელიც ჩვენი მეპატრონეების საამებლად უნდა გამოეცადოთ.

ჯექსონმა უპასუხა:

ქოი, მე გეთანხმები. მაგრამ, თუ ჩვენ არ გვყავს მკითხველი, რომელიც ჩვენ მიერ მომზადებულ თუნდაც სენსაციურ მასალას ნაიკითხავს, რა მნიშვნელობა აქვს, რამდენი კარგი მასალა გვექნება. შენთვის კარგად არის ცნობილი, რომ

ჩვენი მკითხველების უმრავლესობა ასაკოვანი მოსახლეობაა, ხოლო ახალგაზრდა მკითხველები ნაკლებად გვყავს. თუ 1972 წელს გაზეთს 18-22 წლის ასაკის ახალგაზრდების 47% კითხულობდა, ეს მაჩვენებელი 1996 წელს 18%-მდე დაეცა. ჩვენი ასაკოვანი მკითხველი იმაზე მალე კვდება, ვიდრე ჩვენ მათი შემცველი ახალგაზრდა მკითხველის მოზიდვას ვახერხებთ (მორტონი, 2002 წ., გვ. 64). ის ბავშვები, რომლებიც ისეთ ოჯახებში იზრდებიან, სადაც გაზეთს კითხულობენ, თვითონაც გაზეთის კითხვას იწყებენ, სხვები კი – არა. ჩვენ უნდა ვნახოთ გზა, რომელიც არამკითხველების და ახალგაზრდა მკითხველების მოზიდვაშიც დაგვეხმარება და თან ჩვენთვის ფასეულ ჟურნალისტურ სტანდარტებსაც შეგვანარჩუნებინებს. საქმე ის არის, რომ სიახლე ჩვენგან დამოუკიდებლად მოდის და ჩვენ მას მზად უნდა შევხედოთ.

ჯექსონმა განაგრძო:

MegaMedia-ს სურს, რომ ვებგვერდი დაეხვეწოს და ეკონომიკურად სიცოცხლისუნარიანი გახდეს. იყო შენიშვნა იმის თაობაზე, რომ ჩვენს „ჩატიში“ გაიპარა რასისტული და სექსისტური კომენტარები. ასე რომ, უნდა მოვიფიქროთ, როგორ ავიცილოთ მსგავსი რამ თავიდან მომავალში. ჩვენ უნდა გავზარდოთ ინტერესი ახალგაზრდებს შორის და გზა ვუჩვენოთ ჩვენი ვებგვერდისაკენ. ხომ არ დაგვეხურა „ჩატი“? იქნებ რაიმე სახის კონტროლი გავგენია მისთვის? როგორ შევცვალოთ ვებგვერდი? კიდევ რა შეგვიძლია გავაკეთოთ, რათა შემოსავლების მობილიზებაც მოვახერხოთ და მომხმარებელთა შორის ინტერესის გაღვივებაც? უნდა მოვიფიქროთ, რა ღონისძიებებია იმისათვის საჭირო, რომ ჩვენი ვებგვერდი უკეთ გამოვიყენოთ და გავზარდოთ მკითხველთა რაოდენობა და, შესაბამისად, შემოსავლებიც.

ქოი ლიბანური წარმოშობის ამერიკელ ალია შებიბთან შესახვედრად თავის ოფისში წავიდა. იგი იმ დილით ჩამოვიდა, და როდესაც ქოი ოფისში დაბრუნდა, იგი უკვე იქ ელოდა. ალიამ უთხრა ქოის: „შვიდი თვეა, მტატგარეშედ ვმუშაობ და Sock Jobs-ისთვის ვამზადებ მასალებს.“ (Sock Jobs-ს, ანუ „ტყილი სამუშაოს“, გაზეთის თანამშრომლები დაცინვით უწოდებდნენ მაღალი საზოგადოების შესახებ დაწერილ სტატიებსა და სვეტებს, რომლებიც სპეციალური გვერდისათვის მზადდებოდა. მაღალ საზოგადოებაში მომხდარი მოვლენების, ფონდების მოზიდვის, საქველმოქმედო გოლფის ტურნირებისა და სხვა მსგავსი ამბების გაშუქება ისტორიულად არაპოპულარული იყო. Sock Jobs-ის წერას, როგორც წესი, ახალბედა რეპორტიორს ავალებდნენ, რომელსაც გაზეთში მუშაობის ყველაზე მცირე სტაჟი ჰქონდა). ქოიმ უპასუხა: „დიახ, თქვენი შესანიშნავად ასრულებთ თქვენს სამუშაოს.“ „გმადლობთ. ვაფასებ იმ შანსს, რომელიც მომეცით. მაგრამ მე უფრო მეტისათვის ვარ მზად. ახლა, როდესაც გამოსაცდელი ვადა გავიდა, ძალიან გამიხარდებოდა, თუ სხვა დავალებას მომცემდით,“ – უთხრა ალიამ.

„თქვენი სამუშაო არ მოგწონთ?“ – ჰკითხა ქოიმ. ალიამ უპასუხა: „როგორც ნებისმიერ ჟურნალისტს, მაღალი საზოგადოების ცხოვრების აღწერა მინცდამინც გულზე არ მებატება. მსურს, სრულ განაკვეთზე ვიმუშაო, ახალი ამბები გავაშუქო და საგამოძიებო რეპორტაჟები ვწერო. თუმცა მესმის, რომ გაზეთს, შეიძლება, არ გააჩნდეს სახსრები, რომ ამ საქმეზე რეპორტიორი სრულად დააკავოს. მაგრამ თუ სერიოზული ახალი ამბების გაშუქებას

დამავალბდით, ყოველდღიურ მასალასაც მოვამზადებდი და საგამოძიებო მასალაზეც ვიმუშავებდი დამატებით. ძალიან მსურს ამის გაკეთება."

„რა თემა უფრო გაინტერესებთ?“ – იკითხა ქოიმი. ალიამ უპასუხა:

„ჩვენს ქალაქში უმცირესობათა რამდენიმე თემია. მათ ამბებს გაზეთი სიღრმისეულად ვერ ასახავს. რატომ არასდროს დაინტერესებულა გაზეთი, რომ პისპანიკურ და აზიურ თემთა ცხოვრებიდან სოციალური, ეკონომიკური და რასობრივი საკითხები გაეშუქებინა? ჩვენ მექსიკიდან, ასევე ცენტრალური და სამხრეთ ამერიკიდან ბევრი ემიგრანტი გვყავს. ჩვენი ქალაქის ვიეტნამელთა და კორეელთა სათვისტომოები ყველაზე მრავალრიცხოვანია ამერიკაში. მუსლიმანური მოსახლეობაც ბევრია. და როგორც ეს ყველა ქალაქშია, ჩვენთანაც მრავლად არის აფრო-ამერიკული წარმოშობის მოსახლეობა. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ჩვენს გაზეთს სერიოზული კვლევა ამ თემებში არასდროს ჩაუტარებია. ბოლო დროს ან ძალადობის ფაქტებს ვაშუქებთ მათთან დაკავშირებით, ან იმას, როგორ აიხდინეს მათ „ამერიკული ოცნება“. რატომ არ ვნერთ უმცირესობათა პრობლემებზე მათივე პოზიციიდან? უფრო მეტიც, მთლიანად საზოგადოების კონტექსტში რატომ არ განვიხილავთ ამ საკითხებს?“

ქოი განაცვიფრა ალიას მოსაზრებებმა და თქვა: „მეგონა, კარგად ვაშუქებდით უმცირესობათა ცხოვრებას. გასულ კვირას, მაგალითად, გრეგ ჯონსონმა კორეელ სურსათის გამყიდველზე დანერა სტატია.“ „ო, ეს კარგი, თბილი მასალა იყო, – თქვა ალიამ, – მაგრამ ზოგიერთმა კორეელმა პირადი საუბრისას მითხრა, რომ, მათი აზრით, წერილს ქედმაღლური ჟღერადობა ჰქონდა. მათ მითხრეს: რატომ არასდროს აშუქებს გაზეთი დისკრიმინაციის საკითხებს, მაგალითად, რატომ იქცევა ჯანდაცვის დეპარტამენტი უმცირესობათა რესტორნების შემონ-მებისას უფრო მკაცრად?“ „შენ გინდა თქვა, რომ ჯანდაცვის დეპარტამენტი უმცირესობათა რესტორნების წინააღმდეგ დისკრიმინაციას ეწევა?“ – იკითხა ქოიმი. „დიახ, – მიუგო ალიამ, – გავიგე, რომ ისინი ქრთამს ითხოვენ.“ „საიდან იცი?“ „კორეული კვირეულის რეპორტიორმა მითხრა,“ – უპასუხა ალიამ. „ჰო, ურიგო არ იქნებოდა, თუ ამ საკითხებს ჩვენც გავაშუქებდით,“ – თქვა ქოიმი.

ქოი ჩაფიქრდა და შემდეგ ალიას უთხრა:

„ახლახან მე და ჯექსონი იმაზე ვსაუბრობდით, როგორ მოგვეზიდა მკითხველი. ამ თემას მალე სხვა თანამშრომლებთანაც ნამოვჭრი. მოიფიქრე და მომავალი შეხვედრისას, რაც შეიძლება, მეტი კონკრეტული წინადადება მომანოდეს. მინდა, ყველას მივმართო ამ თხოვნით, რომ მათაც იფიქრონ, რა მინაარსის ახალი მასალა ან გვერდი იქნება მკითხველისთვის საინტერესო. შემდეგ, ალბათ, კვლევის ჩატარება დაგვეჭირდება იმის დასადგენად, რა სურს მკითხველს. მოვიფიქროთ, რა უნდა გავაკეთოთ ამასთან დაკავშირებით. ჩვენ ინტერნეტგვერდზე მეტი მომხმარებლის მისაზიდადაც მოგვიწევს მუშაობა.“

„კარგი, – უპასუხა ალიამ, – მოვიფიქრებ. ჰო, გრეგმა მითხრა, რომ თქვენთან საუბარი სურს.“ „უთხარი, რომ ველოდები,“ – უპასუხა ქოიმი.

ოთახში შემოდის აფრო-ამერიკული წარმოშობის Herald-ის ბიზნესსეგტის მიმომხილველი და რეპორტიორი გრეგ ჯონსონი. „რა ხდება?“ – იკითხა ქოიმი. „Los Angeles Times-ისგან წინადადება მივიღე. შემთხვევით სხვა წინადადება ხომ არ გექნება?“

ქოი ერთი ნუთი ენაჩავარდნილი იჯდა, შემდეგ კი უპასუხა: „რა თქმა უნდა, მექნება! არ გეგონა?“ „მართალი გითხრა, ქოი, არ მეგონა. მე წარმოდგენა არ მაქვს, რას ფიქრობ ჩემ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე ან პირადად ჩემზე. შენ რამდენიმე საყვარელი რეპორტიორი გყავს და მხოლოდ მათ ესაუბრები. მე თითქმის არასდროს დამლაპარაკებიხარ. არ ვიცი რას ფიქრობ. სულ მაინტერესებდა, ზოგადად, ფერადკანიანი ადამიანების მიმართ რაიმე პრობლემა ხომ არ გაქვს.“

„არა, რა თქმა უნდა, არა, – უპასუხა ქოიმ, – მეგონა, საუბარი არ გიზიდავდა, ამიტომ ვცდილობდი, პატივი მეცა შენი სურვილისათვის და საქმესთან მარტო გტოვებდი.“

„არ არის მართალი, რომ საუბარი არ მინდოდა, – მიუგო გრეგმა, – და არც უპატივცემულობის გამოხატვა მინდა, უბრალოდ, არ მსურს ძველი რედაქციის მუდმივად საომარ ისტორიებზე საუბარი. მე იმ დროს აქ არ ვიყავი. *The Herald* იმ დროს ფერადკანიანებს სამსახურში არ იყვანდა. ხოლო შენ, დეივი და ედვინი ჯერ კიდევ მხოლოდ იმ დროზე საუბრობთ, რა ხდებოდა მაშინ და რა ხდება ახლა.“

თეთრკანიანები, დეივ კრეიტონი და ედვინ ჯეიმსი, 30 წელიწადზე მეტია, რაც *The Herald*-ის რეპორტიორები არიან, თვითონ ქოის კი ამ გაზეთში მუშაობის 35-წლიანი სტაჟი აქვს.

„მაპატიე, გრეგ. არ მეგონა, რომ ეს გალიზიანებდა. ძალიან მიკვირს, რომ ვერ გრძნობ, რომ ჯექსონსა და MegaMedia-ს შენს აქ დასატოვებლად სერიოზულად შეეკებძოლები. ორი წელიწადია, რაც ჩვენთან მუშაობ და შეფასებაც კარგი გაქვს. მეგონა, ეს იმის მაჩვენებელი იყო, რამდენად პატივს გცემ.“

გრეგმა კი უპასუხა:

„თქვენი შეფასებები ძალიან განსხვავდება იმ შეფასებებისაგან, რომლებსაც მე სხვაგან ვიღებდი. იქ შენიშვნები და რჩევები კონკრეტულად, ხოლო მიზნები გარკვეულად იყო ხოლმე ჩამოყალიბებული. თქვენი შეფასებებიდან კი რაიმე კონკრეტული ძალიან ბუნდოვნად მახსენდება, მაგალითად: „საქმეს კარგად აკეთებ. გააუმჯობესე ნერის სტილი, გააფართოვე ბიზნესკონტაქტები.“ ასეთი შეფასება ბევრს არაფერს მაძლევს. ხოლო დეივისა და ედვინის საუბარს თუ დაუგულებ ყურს, მათგან განსხვავებით, მე ხელფასის მომატების იმედი არ უნდა მქონდეს. თუ მე აქ დავრჩები შეფასების სისტემისა და ანაზღაურების სისტემის შეცვლა დაგჭირდებათ.“

„მათ ხელფასზე ვერაფერს გეტყვი. ეს კონფიდენციალური ინფორმაციაა. მაგრამ ერთი რამ თამამად შემიძლია გითხრა, შენთვის ყოველთვის ხელფასის საშუალოზე მაღალ ზრდას ვითხოვდი ხოლმე. მიკვირს, ასე რომ ფიქრობ. აქამდე რატომ არ მესაუბრე ამაზე?“

„ქოი, არ მეგონა, ასე გულისხმიერად თუ დამიგდებდი ყურს. ისეთი შთაბეჭდილება მრჩებოდა, თითქოს მე და შენ ორ სხვადასხვა რედაქციაში ემუშაობდით. ალიასთან ბევრ ისეთ რამეზე ვლაპარაკობ ხოლმე, რასაც შენთან ვერ ვიტყვი. *Times*-ში გასაუბრებაზე წასვლის ერთ-ერთი მიზეზი ესეც იყო. მე უფრო მეტის გაკეთება შემიძლია და უკეთესი სამუშაო გარემო მსურს. მეტროპოლისში მუშაობა ნამდვილად მომწონს, მაგრამ თუ აქ დარჩენას

გადაწყვეტ, სამუშაო გარემო აუცილებლად უნდა შეიცვალოს." ქოიმ სანაცვლოდ შემდეგი რამ უთხრა:

„გრეგ, გმადლობ გულახდილობისათვის. მე შენ ვაფასებ და არ მინდა, რომ ნახვიდე. არაფერი ვიცოდი ამის შესახებ და მადლობელი ვარ, რომ მითხარი. მეც მსურს შეფასების სისტემის განახლება, იგი მეც მოძველებულად მიმაჩნია. ამიტომ ახალი ამბების რედაქციის განახლებაზე მსურს, შენთან ერთად ვიმუშაო. თუ შენი რანგის რეპორტიორი და მიმომხილველი თავს მოზერხებულად არ გრძნობს ჩვენთან, ესე იგი, ეს ასე ვერ გაგრძელდება. იმედი მაქვს, ერთ შანსს კიდევ მომცემ.“

„დიდი მადლობა. შენს დამოკიდებულებას მეც ვაფასებ, ქოი. მაგრამ, მერნმუნე, არ ვხუმრობ, როდესაც ვამბობ, რომ, თუ გინდა, დავრჩე, ანაზღაურების უკეთესი სქემა ამისათვის საკმარისი არ იქნება. მიმაჩნია, რომ, უპირველეს ყოვლისა, ახალი ამბების რედაქციის შიდა კულტურა უნდა შეიცვალოს და, რა თქმა უნდა, შეფასების პროცესიც,“ – განაცხადა გრეგმა.

გრეგი გასული არ იყო, რომ ქოის ოფისში დეივი და ედვინი შემოვიდნენ. „მართალია, რომ გრეგმა *Times*-იდან შეთავაზება მიიღო?“ იკითხა დეივმა. ქოიმ თავი დაუქნია, ხოლო ედვინმა დაუმატა: „კიდევ კარგი. გუნდური მუშაობა არასდროს ეხერხებოდა.“

ქოი შეეკამათა: „რას ამბობ, გაზეთში ასეთი კარგი რეპორტიორი და ბიზნესის მიმომხილველი არასდროს გეყოლია“. „დიდი ამბავი, – თქვა დეივმა, – სამაგიეროდ, წვეულებებზე არაფრად ვარგა. ძველ დროზე საუბარი არ უყვარს და თანაც იმდენს ირჯება, რომ სხვები უსაქმურები ვჩანვართ.“

„მიმაჩნია, ბედმა გაგვიღიმა, გრეგმა ჩვენთან დარჩენა რომ გადაწყვიტა, – თქვა ქოიმ – და თქვენ ორივეს მოგინევთ დაფიქრება იმაზე, რაც ახლა მითხარით. საქმისადმი მისმა დამოკიდებულებამ გადაწყვიტა ის, რომ მან ასეთი შეთავაზება მიიღო. გრეგი რომ ძველ დროზე სასაუბროდ არ ვარგა, სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ის ცუდი ადამიანია. ეს, უბრალოდ, იმას ნიშნავს, რომ იმ დროს ის აქ არ იყო.“ ორმა მეგობარმა ერთმანეთს გაოცებით გადახედა და ოთახიდან გავიდა.

ქოიმ ოთახის კარი მიხურა და მარტო დარჩა. პირველად დაფიქრდა იმაზე, როგორ ჩანდა გარედან მისი დამოკიდებულება დეივთან და ედვინთან. თუ რაიმე სერიოზული მოხდებოდა, დეივი და ედვინი პირველები მორბოდნენ მის კაბინეტში სენსაციური ამბების ხელში ჩასაგდებად. ის დაფიქრდა, ასე როგორ და რატომ გაუცხოვდა გრეგი და როგორ დაარწმუნა ალიამ იგი, რომ თავის ეთნიკურ თემს სრულიად მონყვეტილი იყო. ნეტავ ალია და სხვა რეპორტიორებიც თუ გრძნობდნენ თავს ასე გაუცხოებულად. იქნებ სპორტული გვერდის მიმომხილველი ქალი-რეპორტიორი სარა როზენსტოუნიც გრეგვიით გრძნობდა თავს? ისიც ხომ ძალიან ცოტას ესაუბრებოდა ქოის.

„განა ბედის დაცივნა არ არის, რომ გრეგს ჰგონია, თითქოს დეივსა და ედვინს უფრო მეტად გაეზარდათ ხელფასები და უკეთესი შეფასება აქვთ, ვიდრე მას. გრეგმა და სხვებმაც რომ იცოდნენ, რამდენად უმნიშვნელოდ გაიზარდა დეივისა და ედვინის ხელფასები უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში და რამხელა ძალისხმევა მჭირდება, რომ მათ იმის ნახევარი მაინც გააკეთონ, რასაც გრეგი, ალია და სარა აკეთებენ!“ ფიქრობდა ქოი თავისთვის და ჩაფიქრებული იმის

გაცნობიერებას ცდილობდა, რაც იმ დღეს თავს გადახდა. შემდეგ წამოდგა და თქვა: „ჰო-ო-ო, სწავლა არასდროს არის გვიან.“ იგი წამოდგა და ახალი საქმის შესათავაზებლად გრეგისაკენ გაემართა.

დავალევა

შეარჩიეთ ქალაქის, სადაც თქვენი უნივერსიტეტი მდებარეობს ან ახლომდებარე მსხვილი მეტროპოლიტი-ქალაქის წამყვანი ყოველდღიური გაზეთი. წარმოიდგინეთ, რომ ეს *Metropolis Morning Herald*-ია. შეისწავლეთ ბაზარი, მოიფიქრეთ გაზეთისა და ინტერნეტისათვის ახალი შინაარსი, განყოფილება და/ან გვერდი, შეაფასეთ ვებგვერდთან დაკავშირებული სამართლებრივი პრობლემები, მოიფიქრეთ, როგორ გაავრცელოთ გაზეთი და ინტერნეტგვერდი MegaMedia-ს მფლობელობაში არსებული სხვა ორგანიზაციების მეშვეობით, შეცვალეთ რედაქციის ორგანიზაციული კულტურა და შეიმუშავეთ შეფასების ახალი სისტემა *Herald*-ისათვის.

ასეთი ფართომასშტაბიანი რეფორმისათვის სერიოზული კვლევაა ჩასატარებელი, შესაბამისად, საჭიროა გეგმის შემუშავება და ორგანიზაციულ-კულტურული ცვლილებების განხორციელება. ვიდრე რეფორმირებას დაიწყებდეთ, ყურადღებით შეადგინეთ გეგმა და გულდასმით განიხილეთ ყველა გასათვალისწინებელი ფაქტორი. გარდა ამისა, მთავარი გეგმა ისე შეიმუშავეთ, რომ ის MegaMedia-ს გლობალურ მიზანს ესადაგებოდეს: (ა) MegaMedia უნდა გახდეს მულტიმედიაური ახალი ამბების ლიდერი მეტროპოლისში; (ბ) ახალი თემატიკის გასამრავალფეროვნებლად და ადგილობრივ მედიაორგანიზაციათა ურთიერთწარმოჩინების ღონისძიებათა გასატარებლად საჭიროა უახალესი ტექნოლოგიების გამოყენება, აგრეთვე, მათ შორის თანამშრომლობის განვითარება და ახალი ამბების მასალათა გადანაწილება, სარეკლამო შესაძლებლობების გაფართოება მეტროპოლისის აუდიტორიის სხვადასხვა ფენის მოსაზიდად; (გ) ძირითადი ეთნიკური თემების, არამკითხველი საზოგადოებისა და ახალგაზრდა აუდიტორიის მოზიდვა ადგილობრივ მოვლენათა უფრო ფართო გაშუქების საშუალებით; (დ) სამუშაოს ეფექტურობისა და შემოსავლების გასაზრდელად ახალი მიდგომებისა და ტექნოლოგიების გამოყენება.

გეგმის შემუშავებამდე ჩაატარეთ *Herald*-ის ბაზრის ანალიზი (წარმოიდგინეთ, რომ ეს ის მთავარი გაზეთია, რომელიც ახლომდებარე ქალაქში შეარჩიეთ). აქვე გთავაზობთ წყაროთა დიდ ნუსხას, მაგრამ თავდაპირველად რჩევისათვის თქვენს პედაგოგს მიმართეთ. გაეცანით გეილის ცნობარს, მაუნყებლობისა და საკაბელო ტელევიზიის წლის ნიგნს, რედაქტორთა და გამომცემლობის ბაზრის მეგზურს (*Gale Directory, Broadcasting & Cablecasting Yearbook, Editor & Publisher Market Guide*), და სხვა მსგავს ლიტერატურას (ამ წყაროებში ასევე შეიძლება, მოცემულ იყოს ინფორმაცია თქვენი ქალაქის შესახებ) და დაადგინეთ, რამდენი და რა ტიპის მედიაორგანიზაცია არსებობს თქვენს რეგიონში. დახმარებისათვის თქვენს ბიბლიოთეკარსაც მიმართეთ, რათა მან ის გამოცემა შემოგთავაზოთ, რომელშიც ჩამოთვლილი იქნება თქვენს ქალაქში არსებული მედიაორგანიზაციები. თუ უკეთესს ვერაფერს ნახავთ,

ისარგებლეთ ინტერნეტის „ყვითელი ფურცლებით“. მოინახულეთ ორგანიზაციების ვებგვერდები და ნახეთ, როგორ ცდილობენ ისინი თავის წარმორჩენასა და საკუთარი პროდუქციის რეკლამირებას.

თქვენი ქალაქის მოსახლეობის შესახებ მოიძიეთ დემოგრაფიული, ფსიქოგრაფიული და სხვა ინფორმაცია. თუ შესაძლებელია, ბიბლიოთეკაში მოიძიეთ *სტანდარტულ ნორმათა და მონაცემთა სამსახურის, ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსის (SRDS Lifestyle Market Analyst) გამოცემები* და შეისწავლეთ ის დემოგრაფიული და ცხოვრების სტილის მასალები, რომლებიც თქვენი ქალაქის მონაცემებს შეიცავს. გააანალიზეთ მოსახლეობის ძირითადი დემოგრაფიული და ცხოვრების სტილის მახასიათებლები (იფიქრეთ, ხომ არ შეიძლება ისეთი თემების შერჩევა, რომლებიც მკითხველთა ისეთ ძირითად სეგმენტებს მოიზიდავს, რომელთაც მოსახლეობაც მრავალრიცხოვანი ჰყავს, და, ამავე დროს, მაღალი ინდექსიც აქვთ), თუ თქვენს ბიბლიოთეკაში Mediamark ან Simmons აქვთ, შეამოწმეთ, ხომ არ არის მასში ინფორმაცია თქვენი ქალაქის შესახებ.

როდესაც კომპიუტერული კვლევისათვის მზად იქნებით, მოიძიეთ ინფორმაცია თქვენს ჯგუფთან ერთად, თუ, რა თქმა უნდა, მეცადინეობა, კომპიუტერულ კლასში ტარდება. ჯგუფს შეუძლია ერთად შეიმუშაოს ტერმინების ნუსხა და კვლევის მიზნები. პედაგოგმა კი თითოეულ სტუდენტს ან გუნდს დამოუკიდებელი დავალება უნდა მისცეს. რათა ინფორმაციის ძიების პროცესი სწრაფად და ეფექტურად წარიმართოს, ჯგუფელებმა მოპოვებული მასალა ერთმანეთს უნდა გაუზიარონ. თითოეული სტუდენტი ან ჯგუფი ვალდებული იქნება, მოამზადოს სასარგებლო სტატიების, ქალაქებისა და/ან ვებმისამართების სია, რომელსაც თავიანთ მიგობრებსაც გააცნობს.

ახლა ძიების რამდენიმე სტრატეგიას შევამოთ ყურადღება. შეიტანეთ თქვენი ქალაქის სახელი და შესაბამისი საძიებო ტერმინი (მაგალითად, დემოგრაფია, ცხოვრების სტილი, შემოსავალი და ა.შ.) და ძიება მონაცემთა ისეთ ელექტრონულ ბაზაში ჩაატარეთ, როგორიცაა ABI Infrom/ProQuest და Lexis-Nexis. Lexis-Nexis-ში შედით ბიბლიოთეკაში, დაანკაუნეთ კურსორი U.S. Newspapers-ის ბმულზე, შეარჩიეთ შტატი, რომელშიც თქვენი ქალაქი მდებარეობს და ძიება იქ გააგრძელეთ. შემდეგ შეარჩიეთ რეგიონი, რომელშიც თქვენი ქალაქი მდებარეობს და ახლა იქ გააგრძელეთ ძიება. მედიაბაზარზე თქვენი კონკურენტების შესახებ სათანადო ინფორმაციის მოსაპოვებლად შეიტანეთ თქვენს ქალაქში არსებული ნამყვანი მედიაორგანიზაციების სახელები საძიებო სისტემაში. გაეცანით ჟურნალს Mediaweek, იგი ზოგჯერ ინფორმაციას ტელებაზრის შესახებ ქვეყნის მასშტაბით აქვეყნებს (მაგ., იხ. ჰადსონი, 2002 წ.).

ინტერნეტის ქსელი მდიდარია ეკონომიკური და სხვა სახის ინფორმაციით. შედით აშშ-ის შრომის სტატისტიკის ფედერალური ბიუროს (FedStats, www.fedstats.gov) საიტზე, დაანკაუნეთ MapStats-ის (სტატისტიკურ მონაცემთა ბაზის ვებგვერდი, რომელზეც აშშ-ის რუკაზე გამოსახულ შტატებთან კურსორის მიახლოებისას ბმულები წარმოიძობა, რედ.) ბმულზე და შეარჩიეთ თქვენი შტატი და ოლქი, რათა თქვენი ქალაქის შესახებ ინფორმაცია აქაც მოიძიოთ. ეკონომიკური მონაცემები შეგიძლიათ, ნახოთ აშშ-ის შრომითი სტატისტიკის შრომის ბიუროს განყოფილების (U.S. Department of Labor's Bureau of Labor Statistic) ვებგვერდზე (<http://stats.bls.gov/>), დაანკაუნეთ ბმულზე

რეგიონები, შტატები და ოლქები ერთი ნახვით (Regions, States and Areas at a Glance) და გადახედეთ მონაცემებს შტატის მასშტაბით. ჩამოდით კურსორით გვერდის ბოლოს და გაეცანით ანგარიშებს შტატის მთავარი ქალაქების შესახებ.

მონახულეთ ასევე აშშ-ის ეკონომიკური ანალიზის ვაჭრობის ბიუროს განყოფილება (U.S. Department of Commerce Bureau of Economic Analysis) (www.bea.doc.gov), დაანკაუნეთ თქვენი შტატის ადგილობრივი მონაცემების ბმულზე და გაეცანით მასში არსებულ მასალებს, მაგალითად, რეგიონული ეკონომიკური მდგომარეობისა და პირადი შემოსავლების შესახებ. სათავო ვებგვერდის ბოლოს გაეცანით ეკონომიკურ მიმოხილვას; იქვე შეიძლება, მოიპოვოთ აშშ-ის ეკონომიკის თანამედროვე მდგომარეობის ამსახველი უახლესი ფოტომასალაც კი.

თუ თქვენ მაინც არ გყოფნით მოძიებული მასალა, მაშინ მოინახულეთ აშშ-ის მოსახლეობის აღწერის ბიუროს ვებგვერდი [(U.S. Census Bureau) (www.census.gov)], დაანკაუნეთ ძიების ბმულზე და მიუთითეთ თქვენი ქალაქის დასახელება. გაეცანით და ამოებჭდეთ თქვენთვის საინტერესო ნებისმიერი ცხრილი თუ ინფორმაცია. თუმცა უნდა გახსოვდეთ, რომ აშშ-ის მოსახლეობის აღწერის ბიუროს ვებგვერდზე მონაცემების ძებნას ბევრი დრო სჭირდება და ეს საკმაოდ რთულია. ამიტომ თქვენს პედაგოგს ჰკითხეთ, კონკრეტულად რა უნდა მოძებნოთ და ძიებისათვის რომელი სიტყვა უნდა გამოიყენოთ.

გაეცანით აშშ-ის 2000 წლის მოსახლეობის აღწერის მონაცემთა პროდუქტის ვებგვერდის (Census 2000 Data Products-ის (www.census.gov/dmd/www/products.html)) შესავალს და გადახედეთ მონაცემებს, შემდეგ მოიძიეთ თქვენთვის საინტერესო ინფორმაცია Census 2000-ზე (www.census.gov/main/www/cen2000.html). აქვე იპოვით ხაზგასმულ მონაცემთა ბმულს (Data Highlights). მასში შეარჩიეთ შტატი, რომელშიც თქვენი ქალაქი მდებარეობს. გაეცანით და ამოებჭდეთ თქვენთვის საინტერესო ნებისმიერი მასალა. დამატებითი ინფორმაციისათვის ისევ მოინახულეთ აშშ-ის მოსახლეობის აღწერის ბიუროს შტატისა და ოლქის შესახებ ფაქტების ვებგვერდი (U.S. Census Bureau's State and County Quick Facts (<http://quickfacts.census.gov>)). დაანკაუნეთ იმ შტატზე, რომელშიც თქვენი ქალაქი მდებარეობს და თქვენი შტატის ძირითადი მონაცემები ზოგადად აშშ-ს შეუდარეთ. შემდეგ შეარჩიეთ ოლქი, რომელშიც თქვენი ქალაქი მდებარეობს და ახლა უკვე მისი მონაცემები შეინსაველეთ. არ დაგაინწყდეთ სხვა ბმულებზე გასვლაც. მათი მეშვეობით თქვენ გაეცნობით ინფორმაციას თქვენი ოლქის დემოგრაფიული, ეთნიკური შემადგენლობის, შემოსავლისა და სხვა სოციოეკონომიკური საკითხების შესახებ. შემდეგ გადახედეთ იმავე სახის მონაცემებს თქვენთვის საინტერესო სხვა ქალაქის ოლქების შესახებ, ამოებჭდეთ ან გადმოტვირთეთ ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც სასარგებლო მოგეჩვენებათ. შეამოწმეთ ასევე დემოგრაფიული მონაცემები იმავე საიტში (www.census.gov/Press-Release/www/2002/demoprofiles.html). დაბოლოს, თუ მაინც არ დაგაკმაყოფილებთ თქვენ მიერ მოძიებული ინფორმაცია, შეგიძლიათ იგი ამერიკის საზოგადოების მიმოხილვის (American Community Survey) მონაცემებით შეავსოთ (www.census.gov/acs/www/index.html).

მას შემდეგ, რაც თქვენს ქალაქთან დაკავშირებით კვლევას დაასრულებთ, ისევ დაუბრუნდით მონაცემთა ინტერნეტბაზას. კვლევის პროცესი თქვენ

დაგეხმარათ, დაგეზუსტებინათ ის ძირითადი ტერმინები, რომლებიც ახალი ძიებისათვის გამოგადგებოდათ. ახლა, როდესაც უკვე იცით, თუ რომელი ცნებების არცოდნამ შეგიშალათ ხელი, უფრო ფოკუსირებული ძიება შეგიძლიათ ჩაატაროთ. ყოველივე ამის შემდეგ თქვენ დაგეუფლებათ იმის რწმენა, რომ სრულად მოიძიეთ თქვენთვის საჭირო ინფორმაცია.

ინტერნეტში სარედაქციო საქმიანობის შინაარსისა და ორგანიზაციული კულტურის რეფორმის შესახებაც აურაცხელი ინფორმაცია არსებობს (ისევე, როგორც ეს მითითებულია ამ სახელმძღვანელოს სხვადასხვა თავში). მოინახულეთ მკითხველთა ინსტიტუტი [(Readership Institute) (www.readership.org)] და გაეცანით მკითხველთა რაოდენობის გაზრდის მისეულ მოთხოვნებს (Imperatives to Grow Readership, ინფორმაცია შეგიძლიათ გადმოტვირთოთ). ეს მოთხოვნები თქვენ გაგაცნობთ, როგორ უნდა დახვეწოთ მომსახურება, როგორ გაამდიდროთ შინაარსი, როგორ გაამახვილოთ ყურადღება ადგილობრივი მნიშვნელობის კონკრეტულ ახალ ამბებზე, როგორ უნდა გახდეს გაზეთი მიმზიდველი, როგორ უნდა დანეროთ სასიამოვნოდ წასაკითხი და გვერდებში ადვილად მოსაძებნი საგაზეთო მასალა, როგორ გააუმჯობესოთ რეკლამის შინაარსი, როგორ უნდა შეძლოთ ეფექტური რეკლამირება გაზეთის მეშვეობით, როგორ დაამკვიდროთ მკითხველისათვის საინტერესო ახალი საფირმო ნიშანი და როგორ ჩამოაყალიბოთ თქვენს რედაქციაში მკითხველზე ორიენტირებული, კონსტრუქციული და ყველასთვის მისაღები ორგანიზაციული კულტურა.

მკითხველთა ინსტიტუტის საიტზე გაეცანით ასევე ე.წ. მაღალი პოტენციალის შინაარსის (High Potential Content Areas) გვერდებსა და მონაცემთა ცხრილებს. მათი საშუალებით თქვენ მოიძიებთ ახალ იდეებს, რა სახის შეიძლება იყოს გამოცემის შინაარსი, როგორ უნდა შეიცვალოს ის ან რა უნდა დაემატოს მას (www.readership.org/content/editorial/hp-content.htm). შინაარსში განსაკუთრებული ყურადღება ასაკობრივ მონაცემებს მიაქცით, რათა სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფის მკითხველთა ქულები ერთმანეთს შეუდაროთ. აუცილებლად გაეცანით გვერდს: „სავაჭრო ნიშნის წარმოჩინება: მომხმარებლის თვალსაწიერიდან დანერგვამდე ((Branding: From Consumer Insight to Implementation); მასში მოცემულია კონკრეტული რჩევები, როგორ მოვიზიდოთ ახალგაზრდა მკითხველი (მაგ., მასალის განახლება, სასაუბრო საკითხები, თემათა გამრავალფეროვნება და სპეციალური თემატური ცნობარები; www.readership.org/brand/relevance.htm). იქვე ნახავთ და ნაიკითხავთ მაღალი პოტენციალის მქონე სავაჭრო ნიშნის გვერდს (High Potential Brand Areas) (www.readership.org/brand/hp-brand.htm) და მის მიხედვით გააანალიზებთ ფირმის აღქმას სქესის, ასაკისა და ეთნიკური წარმომავლობის ქრილში. ამოებჭდეთ და შეინახეთ ეს ცხრილები, რადგან მასში მოცემული ინფორმაცია პროექტებზე მუშაობის პერიოდში სხვა დროსაც დაგჭირდებათ.

გადახედეთ შესაბამის ვებგვერდებს, იმ ვებგვერდების ჩათვლით, რომელთა შესახებ VI თავში უკვე ვისაუბრეთ და ჩამოაყალიბეთ ამ საეარჯიშოში წამოჭრილი მრავალფეროვნებისა და კულტურის საკითხების თქვენული ხედვა. კარგი იქნება, თუ მოინახულებთ ჩეროკის ეროვნების (Cherokee Nation) ვებგვერდსაც (<http://www.cherokee.org>), რომელშიც ჩეროკის ინდიელთა კულტურის, ისტორიის, ენისა და ლიტერატურის, აგრეთვე ჩეროკთა საოცრებებისა და მთლიანად ტომის შესახებ მდიდარი მასალაა მოცემული. ასევე,

თუ გსურთ ინფორმაცია ანივიაის ტომზე, იხილეთ შემდეგი ვებგვერდი (http://www.cherokee.org/Culture/Culture_Page.asp?ID=53). კვლავ დაუბრუნდით მეექვსე თავში მითითებულ აშშ-ის თანაბარ შესაძლებლობათა კომისიის (U.S. Equal Opportunity Commission's) ვებგვერდის ბმულს თანასწორი დასაქმების ფედერალური კანონების (www.eeoc.gov/qs-employers.html) შესახებ და ასევე პროფესიულ ჟურნალისტთა საზოგადოების (www.spj.org/diversity/asp), შაკანთან ჟურნალისტთა ეროვნული ასოციაციისა (www.nabj.org) და მკვიდრ ამერიკელ ჟურნალისტთა ასოციაციის (www.naja.org) მრავალფეროვან ვებგვერდებსა და ბმულებს.

თქვენმა პედაგოგმა, შეიძლება, მეცადინეობაზე ადგილობრივი გაზეთის გამომცემელი, რედაქტორი ან მენეჯერი მოიწვიოს იმ საკითხებზე სასაუბროდ, რომლებიც მათ მმართველობითი თვალსაზრისით ამფოთებთ. მედიაორგანიზაციებს შორის ასეთია, მაგალითად, სინერჯის, პერსონალთან ან კულტურასთან დაკავშირებული საკითხები, აგრეთვე ბიუჯეტის, კვლევისა და ახალ პროექტებზე მუშაობის პროგრამები. მოწვეულ მენეჯერს სთხოვეთ, მოიტანოს გაზეთის ორგანიზაციული სტრუქტურის ასლი. თუ კომპანია იმავე ქალაქში კიდევ სხვა მედიაფირმებს ფლობს, ეცადეთ, მოიძიოთ სათანადო მასალები და იმ ფირმათა ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემებსაც გაეცნოთ. ეს სქემები *Metropolis Morning Herald*-ისა და მისი შვილობილი ორგანიზაციების ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდელად გამოგადგებათ.

სხვადასხვა წყაროდან მოძიებული ინფორმაცია გამოიყენეთ ქვემოთ მოცემულ შეკითხვებზე პასუხის გასაცემად.

1. გამოყავით და აღწერეთ გაზეთში არსებული ყველა საკითხი. მაგალითად, დაადგინეთ, რა სახის ორგანიზაციული კულტურა არსებობს და განმარტეთ, რატომ იქნა ეს მოდელი შემუშავებული. რა გავლენა იქონია თანამშრომელთა სქესობრივმა, რასობრივმა, ეთნიკურმა თუ რელიგიურმა შეზღვევებებმა ორგანიზაციული კულტურის ტიპის ჩამოყალიბებაზე? მოგეწონათ დეტალები და მაგალითები. ამ შეკითხვაზე პასუხის გაცემამდე გადახედეთ II და VI თავებს.

2. როგორც მენეჯერს, რისი გაკეთება შეგიძლიათ, რომ ორგანიზაციაში არ ჩამოყალიბდეს სეპარატისტული კულტურა? გაიმეორეთ I, II, III, IV და VI თავები, ვიდრე ამ შეკითხვას პასუხს გასცემთ. კიდევ ერთხელ დააზუსტეთ, რა პასუხი გაეცით ზემოთ დასმულ პირველ შეკითხვას. ახლა კი დაფიქრდით და გაიაზრეთ, მოახდინა თუ არა გავლენა თქვენმა სქესმა, რასობრივმა კუთვნილებამ, ეთნიკურმა წარმოშობამ თუ რელიგიურმა მრწამსმა ან ათეისტობამ პირველ კითხვაზე გაცემულ პასუხზე და როგორ? სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თქვენი საკუთარი გამოცდილება და წარმომავლობა ახდენს თუ არა გავლენას თქვენ მიერ დასმული საკითხის შემცენებაზე? თუ დიახ, როგორ? დაბოლოს, მას შემდეგ რაც კიდევ ერთხელ წაიკითხავთ წიგნის შესაბამის თავებს და დაასრულებთ თვითშეფასებას, ამ შეკითხვას პასუხი მაშინ გაეცით, ოღონდ წარმოიდგინეთ, როგორ მოიქცეოდით, თქვენ რომ მენეჯერი ყოფილიყავით (მაგალითად, ქოის ნაცვლად), რათა ორგანიზაციაში თავიდან აგეცილებინათ სეპარატისტული კულტურის დამკვიდრება.

3. განსაზღვრეთ და აღწერეთ, რა სახის ხელმძღვანელობის სტილი აქვს ქოის? რა არის მასში დადებითი? რა არის უარყოფითი? რა გააკეთა ქომი ისეთი, რომ ხსენებული პრობლემა წარმოიშვა? სანამ უპასუხებდეთ, გადახედეთ I, II, III და IV თავებს.

4. რა ღონისძიებები უნდა გაატაროს ქოიშ, რომ ახალი ამბების რედაქციაში კულტურა და პერსონალთან დაკავშირებული პრობლემები აღმოფხვრას? რატომ? საჭიროა თუ არა ორგანიზაციული გარდაქმნები? ვიდრე უპასუხებდეთ, გადახედეთ I, II, III და IV თავებს.

5. შეიმუშავეთ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ახალი სისტემა გაზეთისათვის. გაითვალისწინეთ ყველა ის პრობლემა, რომლის წინაშეც ქოიშ აღმოჩნდა. შეეხეთ იმ საკითხებს, რომლებისთვის თავის გართმევასაც ქოიშ სამართლიანად და მიუკერძოებლად ცდილობს. ვიდრე ამ შეკითხვას პასუხს გასცემდეთ, კიდევ ერთხელ გადახედეთ VI თავს და მოინახულეთ ამერიკის არბიტრაჟის ასოციაციის (American Arbitration Association) ვებგვერდი (www.adr.org). ასევე კვლავ გადახედეთ ისეთ წყაროებს, როგორცაა, მაგალითად, აშშ-ს თანაბარ შესაძლებლობათა კომისიის (U.S. Equal Opportunity Commission) ბმული (www.eeoc.gov/qs-employers.html), მისი მიერთებები კანონებთან, ინსტრუქციებსა და პოლიტიკური ცნობარების საიტებთან (www.eeoc.gov/policy/index.html) და პროფესიონალ ჟურნალისტთა საზოგადოების ზემოთ აღნიშნული მრავალფეროვანი ბმულები (www.spj.org/diversity.asp).

6. ჩაატარეთ მეტროპოლისის ბაზრის ანალიზი (მაგალითად, თქვენ მიერ შერჩეული ქალაქის). პასუხის გაცემამდე გადახედეთ VII, VIII და IX თავებს. ამ თავებში მოცემული ინფორმაცია გამოგადგებათ იმის სახელმძღვანელოდ, თუ რა უნდა შევიდეს ბაზრის თქვენეულ ანალიზში.

7. შეიმუშავეთ წინადადება გაზეთისა და ინტერნეტის შინაარსობრივი მხარის განახლების შესახებ. განსაზღვრეთ, რა სახის განყოფილებებს, მახასიათებლებს, მასალებს, სვეტებს ან ვის პერსონალურ გამოსელებს დაუმატებდით. თუ შესაძლებელია, შეადგინეთ ბიუჯეტის პროექტი. სანამ პასუხს გასცემდეთ, გადახედეთ V, VI, VII, VIII, IX და X თავებს. ასევე მოინახულეთ მკითხველთა (Readership) ვებგვერდი (www.readership.org) მკითხველთა რაოდენობის გაზრდის მისეული მოთხოვნების შესახებ (Imperatives to grow Readership).

8. შეურაცხყოფელი ან მიუღებელი ინფორმაციის გავრცელების თავიდან ასაცილებლად ვებგვერდის შინაარსის სარედაქციო რეგულირებისათვის შეიმუშავეთ საგანგებო შინაგანანგისი. ასეთივე ინსტრუქციები შექმენით ინტერნეტისთვისაც ვებგვერდებზე ცილისწამების, შეურაცხყოფის ან პირადი ცხოვრების ხელყოფის ფაქტების თავიდან ასაცილებლადაც. თანამშრომლებისათვის შეიმუშავეთ პროცედურა, რომელიც მათ იმ შემთხვევაში უნდა გამოიყენონ, როცა რედაქციაში საჩივარს მიიღებენ ინტერნეტში გამოქვეყნებული მასალების შინაარსთან დაკავშირებით. ამ დაეალების შესრულებამდე გადახედეთ V და VI თავებს. გაეცანით ინტერნეტის რეკლამირების ბიუროს (Internet Advertising Bureau (IAB) პირადი ცხოვრების ბმულს, რომელშიც სასარგებლო მითითებებია მოცემული და რესურსცენტრის მასალებს, მისამართით (www.iab.net/privacy/index.html). შესაძლებლობა თუ გაქვთ, ასევე გადახედეთ დელტასა და მაკუურას (2002 წ.). (დელტა და მაკუურა [2002წ.]. ავტორთა ამ ნაშრომს თან ახლავს დანართი, რომელშიც მითითებულია, როგორ უნდა გაართვან მენეჯერებმა თავი ინტერნეტთან დაკავშირებულ სამართლებლივ პრობლემებს. ასეთია, მაგალითად, მითითებები, როგორ ვისარ-

გებლოთ კერძო მონაცემებით (Guidelines for Handling Personal Data) [დანართი 1-1], ელექტრონული ჩანაწერების შესამონმებელი სია (Electronic Records Management Checklist) [დანართი 2-1], ქსელის გამოყენება და მითითებები უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით (Network Use and Security Guidelines) [დანართი 3-2], ვებსაიტის შეტყობინება/შესამონმებელ სიაზე უარის თქმა (WebSite Notice/Disclaimer Checklist) [დანართი 4-1], ბმულებზე ლიცენზირების საკითხის შესამონმებელი სია (Checklist for Link Licenses) [დანართი 5-1], ვებგვერდის განვითარების თაობაზე საყოველთაო ხელშეკრულება (World Wide Web Site Development Agreement) [დანართი 6-1], კომერციულ პარტნიორებს შორის ელექტრონულ მონაცემთა ურთიერთგაცვლის მოდელის ხელშეკრულება და მისი კომენტარები (Model Electronic Data Interchange Trading Partner Agreement and Commentary) [დანართი 7-1], ინტერნეტის მეშვეობით კომერციული საქმიანობის ცნობარი (E-Commerce Business Practice Guidelines) [დანართი 8-1], ინტერნეტში მასალათა შინაარსის საკონტროლო მითითებების სია (On-Line Content Management Checklist Guidelines) [დანართი 9-1], მითითებები იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა მოხდეს ინტერნეტში კონფლიქტების მართვა (Guidelines for Managing On-Line Conflicts) [დანართი 10-1], უცენზურო და უხამსი მასალის გამოქვეყნებით გამოწვეული პრობლემის თავიდან აცილება (Avoiding Problems Caused by Obscene and Indecent Materials) [დანართი 12-1] და ინტერნეტში საქმიანობის დროს სავარაუდო დარღვევათა შემცირება (Minimizing Potential Liability from Internet Operations) [დანართი 14-1].

9. შეიმუშავეთ წინასწარი საკვლევი დებულება იმის დასადგენად, იქნება თუ არა პოპულარული ახალი შინაარსი გაზეთის ან ვებგვერდის სასურველი მკითხველისათვის, ვიდრე მათ გამოსცემთ. ამის შემდეგ შეაფასეთ, რა რეაქცია ექნებათ მკითხველებს გაზეთის და ვებგვერდის შესახებ, ვიდრე მთელ საზოგადოებას მიანვლიდეთ, ასევე შეაფასეთ ამ ახალი მასალების წარმატება მოგვიანებითაც. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ახალი შინაარსის შესაფასებელი საკვლევი გეგმა უფრო ადრე უნდა შეიქმნას, ვიდრე მას გაზეთსა და ინტერნეტში საქვეყნოდ გამოიტანდეთ. საკვლევი დებულება ახალ მასალებზე მომხმარებელთა რეაქციის შესასწავლად გამოქვეყნების შემდეგაც უნდა შეიქმნას. არ დაგავინყდეთ, რომ საკვლევი გეგმა, საჭიროების შემთხვევაში, გამოცემის შინაარსობრივი მხარის კორექტირებასაც უნდა ითვალისწინებდეს. ამ დავალების შესრულებამდე გადახედეთ V და IX თავებს.

10. როდესაც ახალი შინაარსის მასალებს შეარჩევთ, განსაზღვრეთ, როგორ უნდა მოხდეს გაზეთის, ტელესტუდიის, რადიოსადგურისა თუ ინტერნეტის ურთიერთწარმოჩინება? რა ღონისძიებები უნდა გატარდეს ამისთვის? როგორი უნდა იყოს MegaMedia-ს სავაჭრო მარკის განსაკუთრებულობა და გაზეთის პოზიცია; რატომ? მაქსიმალურად დეტალურად განმარტეთ თქვენი პასუხი. პასუხის გაცემამდე გადახედეთ VIII და IX თავებს. ინტერნეტრეკლამირებასთან დაკავშირებით დამატებითი ინფორმაციისათვის გაეცანით ინტერაქტიური რეკლამის ბიუროს ვებგვერდს (www.iab.net), ასევე ინტერაქტიური რეკლამირების სხვა ცალკეულ ტიპებს (www.iab.net/iab_banner_standards/bannersource.html). გარდა ამისა, მეცხრე თავის ცხრილებში მრავალი ბმულია მითითებული რეკლამირებასა და პროდუქციის წარმოჩინებასთან დაკავშირებული დამატებითი ინფორმაციის მოსაძიებლად.

11. მას შემდეგ, რაც ბაზრის ანალიზი და კვლევა გამოცდის ახალ შინაარსს, გადანყვეტილების მიღების რომელი პროცესი იქნება ყველაზე მისაღები? ქოიმ ერთპიროვნულად უნდა მიიღოს ეს გადანყვეტილება? ხომ არ უნდა იყოს ეს ჯგუფური გადანყვეტილება? ვინ უნდა მიიღოს მასში მონაწილეობა? რატომ? თქვენი პასუხი დატალურად დაასაბუთეთ. პასუხის გაცემამდე კიდევ ერთხელ ნაიკითხეთ I, II, III, IV და V თავები.

12. გადანყვეტილების მიღების რომელი პროცესი უფრო გამოადგება ქოის, როდესაც იგი თანამშრომლებს ახალ შინაარსზე მუშაობას ავალებს? როგორ ფიქრობთ, ვის რა თემის გაშუქება უნდა დაავალოს მან? სხვაგვარად რომ ეთქვათ, უნდა შეცვალოს თუ არა ქოიმ გადანყვეტილების მიღების მისთვის ჩვეული სტილი? რატომ? როგორ? დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი. პასუხის გაცემამდე კიდევ ერთხელ ნაიკითხეთ I, II, III, IV და V თავები.

13. მას შემდეგ, რაც გაზეთისა და ინტერნეტისათვის ახალი შინაარსი დადგინდება, ახალ მოვალეობათა შესასრულებლად საჭირო იქნება თუ არა ახალი ამბების რედაქციის ან სხვა განყოფილებების რეორგანიზაცია ან ახალი სტრუქტურების შექმნა? ახალი ამბების რედაქციას ხომ არ დასჭირდება ახალი ადმინისტრაციული თანამდებობის შემოღება? თუ დიახ, ვინ უნდა დანიწაურდეს ამ თანამდებობაზე? რატომ? ახალი შინაარსის დამკვიდრებისა და მისი დანიწაურების გეგმების გასაიოლებლად რა ორგანიზაციული ცვლილებები უნდა გატარდეს? პასუხის გაცემამდე კიდევ ერთხელ გადახედეთ IV და V თავებს.

14. შეიმუშავეთ ახალი შინაარსის განსაზღვრისა და დამკვიდრების გეგმა. განსაზღვრეთ საფეხურები, განრიგი, ალტერნატივა და ა.შ. უჩვენეთ, როგორ და როდის უნდა შეიქმნას ახალი განყოფილება. თუ შესაძლებელია, შეიმუშავეთ ბიუჯეტის პროექტი. თანმიდევრობით აღწერეთ ნარმატების მისაღწევად ყოველი საფეხური და უჩვენეთ, რა უნდა გაკეთდეს, რათა განყოფილების შექმნა გეგმის შესაბამისად განხორციელდეს. პასუხის გაცემამდე გადახედეთ VII და X თავებს.

სიტუაციური სავარჯიშო 2 ახალი ამბების რედაქციის რესტრუქტურიზაცია

ჩრდილო-აღმოსავლეთის მსოფლიო ქსელის (Northeast World Network-ის (NWN) პრეზიდენტი ჩარლინ გრეი სავარძელში გადანვა და მის პირდაპირ მჯდომ ორ მამაკაცს პირქუშად ჩააცქერდა. ახალი ამბების განყოფილების ვიცეპრეზიდენტი, ბილ ლიგონი, და ნარმოების განყოფილების ვიცეპრეზიდენტი, ტედი რასელი თვალს არ აშორებდნენ მას. მათ შორის მაგიდაზე მიმოფანტული ფურცლების დასტაში ერთი საინტერესოდ დანერილი ახალი ამბავიც არ იყო.

„კარგი არაფერი გველის, – განაცხადა გრეიმ, – ეს იმას ნიშნავს, რომ შემცირებების დანყება მოგვინევს, სერიოზული შემცირებების.“ ორივე მამაკაცმა თანხმობის ნიშნად თავი დაუქნია.

NWN-1 24/7 რეგიონული საკაბელო ახალი ამბების ქსელია, რომელიც ამერიკის შეერთებული შტატების ჩრდილო-აღმოსავლეთ რეგიონს ემსახურება. თავდაპირველად ის ოჯახის მფლობელობაში არსებული დამოუკიდებელი სადგური იყო. 1990-იან წლებში მისმა მფლობელებმა სადგური ფართო

ფორმატის ახალი ამბების არხად გადააკეთეს. იგი ცნობილი იყო, როგორც შინაარსიანი და აზრიანი ახალი ამბების ტელეარხი, რომელიც ყოველ საათში მაუნწყებლობდა. NWN-ის სტილი უფრო BBC-ის სტილს მოგვაგონებდა და არა ტიპური ამერიკული სატელევიზიო ახალი ამბების სწრაფ და ზედაპირულ მაუნწყებლობას. ტელესადგურმა დიდი აუდიტორია მიიზიდა, რეჟუტაცია და რეიტინგიც გაიზარდა. საკაბელო სისტემის ოპერატორებს ეს ფაქტი არ გამოჰპარვიათ. საბოლოოდ, დამატებითი დაფინანსების შემდეგ იგი რეგიონული ახალი ამბების საკაბელო ქსელად გადაკეთდა, რომელიც აუდიტორიისათვის საინტერესო ახალი ამბების ასასახად თავის საქმიანობას მენის შტატსა და ვაშინგტონის ოლქის ფარგლებში წარმართავდა.

ორი წლის წინათ ოჯახმა, რომელიც NWN-ს ფლობდა, ის მსხვილ საზოგადო მედიაკორპორაციას Outlook Media-ს მიჰყიდა. Outlook აღმავლობას განიცდიდა. უოლ სტრიტი მისი მაღალი იერარქიული დონის მენეჯმენტზე ზეწოლას ახორციელებდა და ორგანიზაციის შემოსავლების გაზრდას მოითხოვდა. გასულ კვირას Outlook-ის მთავარმა ფინანსისტმა NWN მოინახულა და გრეის უთხრა, რომ მომავალ წელს მას ორგანიზაციის სანარმოო საქმიანობიდან მიღებული მოგების საგრძნობლად გაზრდა მოუწევდა. ბოლო ერთი კვირაა, გრეი, ლიგონი და რასელი ცდილობენ, მოიფიქრონ, როგორ გააკეთონ ეს. გამოსავალი ცალსახაა: კადრების შემცირება, მხოლოდ ახალი ამბების რედაქციაში ეს 120 სამუშაო ადგილს შეეხება.

„ჩვენ წინაშე რამდენიმე პრობლემაა,“ – თქვა გრეიმ.

Outlook-ის მიერ მოცემულ ციფრებზე რომ გავიდეთ, თანამშრომელთა დიდი შემცირება მოგიწევს. მაგრამ ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ნაკლები თანამშრომლებით ჩვენ იმ დონის სამუშაოს ვეღარ შევასრულებთ, როგორცაც ადრე ვასრულებდით. ამიტომ ჩვენ ისე უნდა გარდავექმნათ პროდუქციის წარმოება, რომ მისი შექმნა ნაკლები პერსონალით იყოს შესაძლებელი. დაბოლოს, ეს პროცესი ისე უნდა წარიმართოს, რომ იმ თანამშრომლებმაც არ მიატოვონ სამუშაო, რომლის იმედადაც ვრჩებით.

„ჰო, ეს მართლა დიდი თავის ტკივილია,“ – განაცხადა რასელმა.

ჩემს წინა სამსახურში ჩვენი საქმიანობის რეორგანიზაცია ისე ჩავატარეთ, რომ ახალი ამბების რედაქციაში თითოეულ მუშაკს რამდენიმე დეველების შესრულება და რამდენიმე მედიუმში მუშაობა შეეძლებოდა. მაგალითად, ტელეპროდიუსერებისაგან მოვითხოვდით, რომ სამაუნწყებლო მასალაც მოემზადებინათ და მისი ისეთი რედაქტირება მოეხდინათ, რომ საგაზეთო სტატიადაც გამომდგარიყო და ინტერნეტშიც განთავსებულიყო. ამავე დროს, რეორგანიზაციის გასაიოლებლად ახალი სანარმოო მონყობილობაც შევიძინეთ. ამდენად, ყველა თანამშრომელს ახალი სისტემის შესწავლამაც მოუწია. გვეგონა, უფრო ნაყოფიერად ვიმუშავებდით, სინამდვილეში კი ჯოჯოხეთში მოვხვდით. მორალური განწყობა დაეცა. თანამშრომლები არ მალავდნენ მენეჯმენტის მიმართ მტრულ დამოკიდებულებას და სამსახურს ჯგუფ-ჯგუფად ტოვებდნენ. იმ დროისათვის, როდესაც რეორგანიზაცია დასრულდა, საუკეთესო მუშაკთა უმრავლესობა წასული იყო და იქ მუშაობა აღარავის სურდა.“

გრემ და ლიგონმა თანხმობის ნიშნად თავი დააქნიეს. „მეც შემემთხვა მსგავსი რამ, – განაცხადა გრემი, – ადამიანთა უმრავლესობა ჟურნალისტიკაში იმიტომ მოდის, რომ მრავალფეროვანი, ცოცხალი სამუშაო იზიდავს* (იხ. „მაღლიერება“, გვ. 300). მაგრამ მრავალფეროვნება ერთია და ცვლილებები მეორე. ჟურნალისტებიც ადამიანები არიან. სიახლეებს იოლად ვერ ეგუებიან.“

„მაგრამ მაინც შეიძლება რალაც-რალაცების გაკეთება, რათა პროცესი მართო, – აღნიშნა ლიგონმა, – ეს, ცხადია, იოლი არ იქნება, მაგრამ მდგომარეობას ცოტათი მაინც შეამსუბუქებს. გასულ წელს დავესწარი სემინარს, რომელიც რეორგანიზაციის საკითხებს ეძღვნებოდა. ჩვენ ბევრი გამოკვლევა განვიხილეთ და ამ პროცესის გასაიოლებლად რამდენიმე მიდგომას გავეცანით.“

„მაგალითად?“ – იკითხა გრემი.

„ახალი ამბების რედაქციაში მენეჯმენტის შეცვლის საკითხებზე ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ჟურნალისტებს ამ დროს ყველაზე მეტად ის აღიზიანებთ, რომ მიაჩნიათ ცვლილებები მათ სამუშაოს მაღალი ჟურნალისტური სტანდარტებით ჩატარებაში უძლის ხელს (ბერგენი და უიკერი, 1988 წ. სტამი და ანდერუდი, 1993 წ.; კოლარი, 1995 წ.). ასე რომ, როდესაც ჩვენ ახალი ამბების რეორგანიზაციას დავინყებთ, ნუ გაგვიკვირდება, რომ ყველაზე მწვავე წინააღმდეგობას ამ დროს ნავანყდებით – და მორალური პრობლემებიც ამ დროს იჩენს თავს. ცვლილება თანამშრომლებისათვის ხარისხის დაცემას გულისხმობს.“

გრემ დაეთანხმა. „კიდევ რა?“

„აი, კიდევ რა. აუცილებელია თანამშრომლებთან მუდმივი კონტაქტი და მათი ინფორმირება ცვლილებებთან დაკავშირებით. ასევე საჭიროა ამ პროცესში მათი თანამონაწილეობა და მათთან სავარაუდო შედეგებზე საუბარი. ასეთი დამოკიდებულება თანამშრომლებს უფრო გახსნილ ხდის და ისინი მეტად იღებენ კმაყოფილებას სამუშაოდან და სამსახურიდან წასვლის სურვილიც ნაკლებად უჩნდებათ (ნედლერი, 1987 წ.; მილერი და მონგი, 1985 წ.; ვანბერგი და ბანასი, 2000 წ.). ამგვარად, საჭიროა ამ პროცესში მათი წელილის შეტანა (კამინგსი და უორლი, 1993 წ.). განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს დავანახოთ, რა კავშირია ამ სიახლეებსა და ორგანიზაციის გრძელვადიან მოთხოვნებსა და მიზნებს შორის (ბექჰარდი და ჰარისი, 1987 წ.).“

„რა თქმა უნდა“ – თქვა ლიგონმა და უხალისოდ დაუმატა.

ნუ მოელით, რომ ისინი აღფრთოვანდებიან, როდესაც გაიგებენ, რომ კომპანია ცდილობს, შემოსავლების „ჭერი“ მკვეთრად ანიოს. ამგვარი რესტრუქტურის-ზაციის დროს საჭიროა, ფინანსური შედეგების მიღმაც გავიხედოთ და ცვლილებების აღვიქვათ, როგორც ახალი ამბებისა და საზოგადოების მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობა. თუ ამას მოვახერხებთ და დისკუსიებს იმის თაობაზე გავმართავთ, როგორ დაგვეხმარება ეს ცვლილებები დასახული მიზნების შესრულებაში, ამ პროცესს თავს უკეთ გავართმევთ.

„კიდევ რამეზე ხომ არ გვჭირდება დაფიქრება?“ – იკითხა რასელმა.

„დაახ. ძველი თანამშრომლებისაგან მეტ წინააღმდეგობას უნდა ველოდოთ, თუმცა ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ისინი ნაკლებად მოინდომებენ სამსახურიდან წასვლას, ვიდრე ახალგაზრდები (დენიელსი და პოლიფილდი, 2002 წ.). ეს კი თავისთავად ნიშნავს, რომ გვეყოლება თანამშრომლები, რომელთაც სამსახურიდან წასვლა ენდომებათ, მაგრამ, პირადი მოსაზრებებიდან გამომდინარე, არ შეუძლიათ“, – განაცხადა ლიგონმა.

კვლევებმა ასევე ცხადყო, რომ ყველაზე დიდ წინააღმდეგობას სტატუსის ცვლილება იწვევს. მიაჩნიათ, რომ ეს ზიანს აყენებს ახალი ამბების პროდუქტის ხარისხს, იწვევს შემცირებებს, ცვლილებებს ტექნოლოგიებსა და სისტემებში, წარმოების პროცესში. კვლევის შედეგად ასევე ცნობილი გახდა, რომ, მიუხედავად საქმიანობის ტიპისა და პერსპექტივებისა, ადამიანები ცვლილებებს ენთუზიაზმით არ ხვდებიან და ამ ცვლილებებზე რეაქცია, როგორც წესი, სამსახურის მიტოვებაა. იმაში კი, რაც მოხდა, თავიანთ მენეჯერებს უფრო ადანაშაულებენ, ვიდრე მთლიანად კომპანიას, თუმცა ცვლილებების მოთხოვნა სწორედ კომპანიიდან მომდინარეობს. ამიტომ ადვილი მოსალოდნელია, რომ მოგვიანებით კადრების გაღიწვაც დაიწყოს. მათ შორის ისინიც წაეღვენ, ვინც მენეჯმენტს არ დაუთხოვნიან. კარგი ამბავი კი ის არის, რომ დარჩენილ თანამშრომლებში განწყობა დროთა ვითარებაში უმჯობესდება. მიუხედავად ამისა, ისინი მაინც მიიჩნევენ, რომ სიახლის შემოტანის პროცესი ნეგატიური იყო და რომ ისინი თავს ცვლილებების განხორციელებამდე უკეთ გრძობდნენ (დენიელსი და პოლიფილდი, 2002 წ.).

გრემი ამოიხარა.

„სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, რაც უნდა ვეცადოთ, თანამშრომლების მხრიდან უკამყოფილებასა და წინააღმდეგობას ვერ ავიცილებთ. მიუხედავად ამისა, ჩვენ ჩვენი უნდა ვცადოთ, რომ ამ მდგომარეობიდან ღირსეულად გამოვიდეთ. წინა სამსახურშიც მოხდა შემცირებები. ეს პროცესი მკაცრად, ასაკის გათვალისწინებით ჩატარდა. ეს, გარკვეულწილად, ერთი მხრივ, გამართლებულია, მაგრამ, მეორე მხრივ, სხვა პრობლემებსაც წარმოშობს. შემცირებების პროცესი დაუნდობელი იყო. მენეჯმენტი სათითაოდ იძახებდა თანამშრომლებს და გათავისუფლების შესახებ ატყობინებდა. ახალი ამბების რედაქციაში ყველა ხედავდა, ვის იძახებდნენ. ამ შეხვედრებიდან ადამიანები ყველას თვალწინ ქვითინით გამოდიოდნენ, მათ კი გასასვლელი კარისკენ მიუთითებდნენ და ისინიც ისე გადიოდნენ, რომ წარმოდგენაც არ ჰქონდათ, რა უნდა. გაეკეთებინათ ამის შემდეგ და სად მოექებნათ სამუშაო. აქ ეს არ მოხდება. ეს პროცესი თავისთავად საბინელია, მაგრამ ჩვენ მაქსიმალურად ჰუმანურად უნდა წავმართოთ ის“.

დავალება

დავუშვათ, თქვენ ხართ გრემის მიერ მონვეული კონსულტანტი, რომელიც უნდა დაეხმაროს NWN-ს ახალი ამბების რედაქციის საქმიანობის რესტრუქტურისა და გეგმის შედგენაში. თქვენ სამი დავალება უნდა შეასრულოთ:

1. შეიმუშავოთ ისეთი მიდგომა, რომლის მიზანია: მაღალი ხარისხის ყოველდღიური ოცდაოთხსაათიანი ახალი ამბების პროგრამა 120 თანამ-

შრომლით ნაკლები შტატით განხორციელდეს. მზად იყავით თქვენი წინადადების დასასაბუთებლად და თანამშრომლებისთვის ასახსნელად, როგორ გავლენას იქონიებს იგი უურნალისტური სტანდარტების ხარისხის გაუმჯობესებასა და საზოგადოების მომსახურების დონეზე.

2. შეიმუშავოთ კონკრეტული და დეტალური გეგმა, როგორ უნდა შეატყობინოთ თანამშრომლებს ცვლილებების შესახებ. გაიხსენეთ, რა თქვა ლიგონმა ცვლილების წარმატებით მართვის შესახებ. როდის დაიწყებთ თანამშრომლებისათვის ამ ამბის შეტყობინებას? რა იქნება კონკრეტული შეტყობინება? როგორ მოხდება ამ შეტყობინების მიწოდება? ვინ გააგებინებს მათ? თუ თანამშრომლებს გადაწყვეტილების პროცესში ჩართავთ, ვის, როდის და რატომ მოიწვევთ? რა სახის გადაწყვეტილებების მიღებისას მისცემთ მათ მონაწილეობის უფლებას და რატომ? რა სახის გადაწყვეტილებათა მიღებისას მიგაჩნიათ გამართლებული თანამშრომელთა თანამონაწილეობა? ვის არ მისცემთ საერთოდ ამის უფლებას და რატომ? რა ღონისძიებებს გაატარებდით კადრების გასააქტიურებლად? როგორ მიიღებთ თანამშრომლებისაგან იმ წინადადებებს, რომლებიც გაუმართლებლად მიგაჩნიათ ან არ მოგწონთ? როგორ მოეპყრობით თანამშრომლებს, რომლებიც დაუფარავად გამოხატავენ მტრულ განწყობას და შეეცდებიან წინააღმდეგობის ორგანიზებას? რა დროს დაიწყებთ თქვენ მიერ შეიმუშავებული მმართველობის ცვლილებების გეგმის რეალიზაციას? მას შემდეგ, რაც ეს გეგმა ნაწილობრივ შეიმუშავებულია თუ უფრო ადრე? როდის დასრულდება თქვენი გეგმა? შემცირებების განხორციელებისთანავე? როდის დასრულდება უკანასკნელი ცნობების რედაქციის რეორგანიზაცია? იმ დროისათვის, როდესაც, ფაქტობრივად, ცვლილებები განხორციელებული იქნება? ისევე გვსურს, გაგაფრთხილოთ, რომ კომუნიკაციისა და მენეჯმენტის ცვლილებების გეგმა მაქსიმალურად დეტალური და კონკრეტული უნდა იყოს.

3. შეიმუშავოთ საშტატო ერთეულების შემცირებათა რეალიზაციის გეგმა. როგორ შეძლებთ პოტენციური სამართლებრივი შედეგების მინიმუმამდე დაყვანას? როგორ მოხდება შემცირებული თანამშრომლებისათვის ამ ამბის შეტყობინება? ვინ და როგორ ჩაატარებს ამ პროცესს? როდის შეატყობინებთ მათ ამის შესახებ: რეორგანიზაციის დასაწყისში/ბოლოს და რა თარიღი დასახელდება მათი სამუშაო კონტრაქტის შეწყვეტის თარიღად? რა უპირატესობა და ნაკლი აქვს თანამშრომლების მყისიერ დათხოვნას ან მათი საქმიანობის შეწყვეტის დღის დასახელებას? როგორ გართმევთ თავს პრობლემებს, რომლებიც გამოწვეული იქნება თანამშრომელთა დაუყოვნებლივი ან შეტყობინებითი დათხოვნით? რა სახის ერთჯერადი კომპენსაცია მიეცემათ მათ? სხვა რა სახის მხარდაჭერას ან დახმარებას შესთავაზებთ დათხოვნილ თანამშრომლებს, თუ საერთოდ შესთავაზებთ? როგორ მიაწოდებთ თანამშრომლებს ინფორმაციას იმის შესახებ, ვინ შემცირდება და ვინ არა? იმის გამო, რომ შემცირებები სამსახურში დატოვებულ თანამშრომლებშიც იწვევს აღშფოთებას, რას შესთავაზებთ მათ კოლეგებთან განმორების შესამსუბუქებლად? თქვენი წინადადება უნდა იყოს რეალისტური, დეტალური და სამართლებრივად მისაღები.

ცხრილი C.1

NWN-ის ახალი ამბების მაუწყებლობის რედაქციის არსებული საშუალო საათობრივი სტრუქტურა

მასალის ტიპი	ხანგრძლივობა (წთ)	რაოდენობა კვირაში	FTE თანამშრომელთა რაოდენობის მოთხოვნილება ¹
დეტალური საგამოძიებო ან ანალიტიკური	5	35	70
ახალი ამბების პაკეტის მასალები	1:30	195	130
კადრ გარეშე კითხვა ვიდეო	30 წმ	400	50
ახალი ამბების რედაქციის სანარმოო და დამხმარე პერსონალი			90 ²
სულ თანამშრომლები			340

1. FTE გულისხმობს სრული დატვირთვის მქონე თანამშრომელთა იმ რაოდენობას, რომელიც ყოველკვირულად აუცილებელია ამ ტიპის გადაცემათა უზრუნველსაყოფად.

2. მოიცავს მმართველობითი აპარატის მუშაკებს, წამყვანებს, პროგრამათა დირექტორებს, ტექნიკოსებს, პასუხისმგებელ რედაქტორებს. 90 თანამდებობიდან 50 საჭიროა ქსელსა და ეთერში სამუშაოდ. სხვებში შედიან წარმოების ასისტენტები, ლიტერატურული მუშაკები, კანცელარიის მუშაკები და სხვა დამხმარე პერსონალი. ამ თანამდებობის ადამიანთა რაღაც ნაწილი, ცხადია, აუცილებელია სანარმოო პროცესის უზრუნველსაყოფად.

მადლიერება

ავტორი მადლიერებას გამოხატავს ჯორჯ დენიელსის, დოქტორ ლი ბ. ბეკერისა და ბ-ნ რობერტ ფურნადის მიმართ, მათ მიერ ამ სავარჯიშოების მომზადებაში გაწეული დახმარებისათვის.

* გამოუქვეყნებელი მონაცემები 1998 და 1999 წლების *ჟურნალისტიკისა და მასობრივი კომუნიკაციის კურსდამთავრებულთა ყოველწლიური მიმოხილვიდან* (Annual Survey of Journalism & Mass Communication Graduates), რომელიც ჩაატარა დოქტორ ლი ბეკერმა და ჯეიმს მ. კოქსმა-უმცროსმა ჯორჯიის უნივერსიტეტთან არსებული მასობრივი კომუნიკაციის სატრენინგო და სამეცნიერო-კვლევითი საერთაშორისო ცენტრისათვის (Center for International Mass Communication Training and Research at the University of Georgia).

ბიბლიოგრაფია

- Aaker, D.A. (1995). *Developing business strategies* (4th ed.). New York: Wiley.
- Accola, J. (2002, January 24). Scripps report shows News cut losses. *Rocky Mountain News, Business*, p. 5B.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, R.C., & Fish, M.J. (1987). TV news directors' perceptions of station management style. *Journalism Quarterly*, 64, 154-162; 276.
- Adams, W.J., & Eastman, S.T. (2002). Prime-time network entertainment programming. In S.T. Eastman & D.A. Ferguson (Eds.), *Broadcast/cable/web/programming* (pp. 111 – 150) Belmont, CA: Wadsworth.
- Akhavan-Majid, R., & Boudreau, T. (1995). Chain ownership, organization size, and editorial role perceptions. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 72, 863 – 873.
- Albarran, A.B. (1996) *Media economics: Understanding markets, industries and concepts*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Albarran, A.B. (1998) The coalescence of power: The transformation of the communication industries. In R.G. Picard (Ed.), *Evolving media markets: Effects of economic and policy changes* (pp. 8-24). Turku, Finland: The Economic Research Foundation for Mass Communication.
- Aldag, R.J., & Brief, A.P. (1978). *Task design and employee motivation*. Glenview IL: Scott, Foresman & Co.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York. Free Press.
- Allen, M.W., Seibert J.H., Haas J.W., & Zimmermann, S. (1988) Broadcasting departmental impacts on employee perceptions and conflict. *Journalism Quarterly*, 65, 668 – 677.
- AMA board approves new marketing definition (1985, March 1). *Marketing News*.
- Amari, J. (2000). Toto, we're not in Kansas anymore. In ASNE Interactive Media Committee (Eds.), *The new journalists: A report from ASNE's Interactive Media Committee* (p. 2). Reston, VA: American Society of Newspaper Editors Foundation.
- Another glass ceiling study: Women in communications field losing ground. (2002, Winter). *Media Report to Women*, 30(1), 6.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey.
- Argyris, C. (1974). *Behind the front page*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armour, S. (1997, December 6). Team efforts, technology add new reasons to

- meet. *USA TODAY*, pp. 1A – 2A.
- Armour, S. (2002, March 24). Companies are hiring, but with new strategy. *USA TODAY*, p. D-1.
- Armour, S. (2002, March 12). More moms make kids their career of choice. *USA TODAY*, p. B-1.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ASNE reports huge talent drain; Larger percentages of women depart. (2002, Spring). *Media Report to Women*, 30(2), 1 – 2.
- Barge, J. K. (1994). *Leadership: Communication skills for organizations and groups*. New York: St. Martin's Press.
- Barker, J. R. (1999). *The discipline of teamwork*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Barkin, S. M. (2001, September). Satellite extravaganza. *American Journalism Review*, 23 (7), 48 – 51.
- Barlow, J. (2001, December, 9). Education crucial to coming job crisis. *Houston Chronicle*, p. 1D
- Barnard, C.I. (1938) *The executive functions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barron, J., & Dienes, C. (2000) *First Amendment law in a nutshell* (2nd ed.). St. Paul, MN: West Group.
- Bartlett, C.A., & Ghoshal S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard University Press
- Bartlett, C.A.. & Ghoshal S. (1990). *Transnational management*. Homewood, IL: Irwin.
- Bass, B.M. (1983). *Organizational decision making*. Homewood, IL: Irwin.
- Baxter, R. (1983a, August 29) Avoiding liability in firing employees. *The National Law Journal*, pp. 20 – 21.
- Baxter, R. (1983b, September 12). Managing the risks in firing employees *The National Law Journal*, pp. 20 – 21.
- Becker, L., & Kosicki, G.M. (1997) Annual survey of enrollment and degrees awarded. *Journalism and Mass Communication educator*. 52(3), 63 – 74
- Becker, L.B., Huh, J., & Vlad T. (2001, November). 2000 annual survey of journalism and mass communication graduates *AEJMC News*. 35(1), 1, 6 – 7, 11.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1987) *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bergen, L.A., & Weaver, D. (1988). Job satisfaction of daily newspaper journalists and organization size. *Newspaper Research Journal*, 9(2), 1 – 13.
- Blackler, F., & Brown, C. (1985). Evaluation and the impact of information

- technologies on people in organizations. *Human Relations*, 38(3), 213 – 231.
- Blanchard, K., Carew, D., & Parisi-Carew, E. (1990) *One minute manager builds high-programming teams*. New York: William Morrow & Co.
- BLS releases 2000 – 2010 employment projections. (2001, December 3). *Technical Information USDL 01-443* (<http://www.bls.gov/emp>).
- Bramlett-Solomon, S. (1992) Predictors of job satisfaction among black journalists. *Journalism Quarterly*, 69, 703 – 712.
- Bramlett-Solomon, S. (1993) Job appeal and job satisfaction among Hispanic and black journalists. *Mass Comm Review*, 20(3-4), 202 – 212.
- Braus, P. (1992). What workers want. *American Demographics*, 14(8), 30 – 35.
- Brown, D. (2002, March). Back to Earth. *American Journalism Review*, 24, 42 – 47.
- Brown, K.F. (1990, July/August). The new newsroom: Challenges of hiring and keeping minorities will force newspapers to learn to adapt. *ASNE Bulletin*, pp. 9 – 10.
- Brown, M.E. (1999, November 11). Surveys confirm tight job market. *American Journalism Review*, pp. 3 – 5.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Buchanan, D.A. (1985). Using the new technology. In T. Forester (Ed.), *The information technology revolution* (pp. 454-465). Cambridge, MA: MIT Press.
- Burack, E., & Sorensen, P.F., Jr. (1976). Management preparation for computer automation: Emergent patterns and problems. *Academy of Management Journal*, 19(2), 318 – 323
- Burnett, R. (1992). The implication of ownership changes on concentration and diversity in the phonogram industry. *Communication Research*, 19(6), 749 – 769.
- Butler, J.M., Broussard, E.J., & Adams, P. (1987). Stress and the public relations practitioner. *Southwestern Mass Communication Journal*, 3, 60 – 79.
- Buzzell, R.D., & Cook, V. (1969). *Product life cycles*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Cameron, G. T., Hollander, B.A., Nowak, G.J., & Shamp, S.A. (1997). Assessing the potential of a full-featured electronic newspaper for the young adult market. In C. Warner (Ed.), *Media management review* (pp 15 – 28). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carter, T., Dee, J., & Zuckman, H. (2000). *Mass communication law in a nutshell*. St. Paul, MN: West Group
- Carveth, R. (1992). The reconstruction of the global media marketplace

- Communication Research*. 19(6), pp. 705 – 724.
- Chang, L.A., & Sylvie, G (1999, August). *Job satisfaction, dissatisfaction of Texas newspaper reporters*. Paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, New Orleans, LA.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 318 – 323.
- Childs, K. (1997). Problems persist despite CDA ruling. *Editor & Publisher*: 130(27), 3, 35.
- Chyi, H.I., & Sylvie, G. (1998). Competing with whom? Where? And how? A structural analysis of the electronic newspaper market. *Journal of Media Economics*, 11(2), 1 – 18
- Chyi, H.I., & Sylvie, G. (2000). Online newspapers in the U.S.– perceptions of markets, products, revenues and competition. *The International Journal of Media Management*,. 2(2), 69 – 77.
- Collins, B., & Guetzkow, H. (1964). *Social psychology of group processes for decision making*. New York: Wiley.
- Collins, J. (200 1a, November 26). Beware the self-promote CEO. *The Wail Street Journal*, p 1.
- Collins, J. (200 1b). *Good to great*. New York: Harper-Collins.
- Compaine, B., & Gomery, D. (2000). *Who owns the media?* (3rd ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, B.B., Banks, S.R., & Turner, R.J. (1993). The effects of work environment on burnout in the newsroom. *Newspaper Research Journal*, 14(3 – 4), 123 – 136.
- Coulson, D C. (1994). Impact of ownership on newspaper quality. *Journalism Quarterly*, 71, 403 – 410.
- Covington, W.G., Jr. (1997). *Systems theory applied to television station management in the competitive marketplace*, Lanham, MD: University Press of America.
- Croteau, D., & Hoynes, W. (2001). *The business of media: Corporate media and the public interest*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge.
- Crupi, A. (2002, May 6). Ratings get personal. *Cable World*, 14, 80 – 84.
- Cummings, T.G., & Worley, C. (1993). *Organization development and change*. New York: West Publishing.
- Cunningham, B. (2001, September/October). The art of managing morale. *Columbia Journalism Review*, pp. 34 – 36.
- Cyert, R.M., & March, J.G (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall
- Daniels, G., & Hollifield, C.A. (2002). Times of Turmoil: Short- and long-term effects of organizational change on newsroom employees. *Journalism and*

- Mass Communication Quarterly*, 79, 661 – 680.
- Davis, R. (1957). *The fundamentals of top management*. New York: Harper & Row.
- Day, G.S., & Schoemaker, P.J.H. (2000). *Wharton on managing emerging technologies*. New York: Wiley.
- Dedinsky, M.L. (2000). An editor's primer: Lessons learned at the Chicago Tribune. In D.A. Zeeck (Ed.), *Extending the brand* (pp. 43 – 46). Reston, VA: American Society of Newspaper Editors.
- Delta, G., & Matsuura, J. (2002). *Law of the Internet* (2nd ed.). New York: Aspen Law & Business.
- Demers, D. (1996). Corporate newspaper structure, editorial page vigor and social change. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 7, 857 – 877.
- Demers, D. (1998). Revisiting corporate newspaper structure and profit making. *The Journal of Media Economics*, 11(2), 19-45.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Deutsch, M. (1949, February). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129 – 152.
- Dreazen, Y. (2002, June 18). FCC sets simultaneous review of its media-ownership rules-acquisition-hungry firms face uncertain landscape for at least another year. *Wall Street Journal*, p. A2.
- Driver, M.J., Brousseau, K.R., & Hunsaker, P L. (1993). *The dynamic decision maker*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P.F (1983). The effective decision. In E. Collins (Ed.), *Executive success: Making it in management* (pp. 464-475). New York: Wiley.
- Dyer, W.G. (1995). *Team building: Current issues and new alternatives*. New York: Addison-Wesley.
- Earley, P.C., & Erez, M. (1997). *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. New York: Oxford University Press.
- Elliott, P., & Chavez, D. (1969, November). A sociological framework for the study of television production. *Sociological Review*, 17, 355 – 375.
- Emling, S. (2002, July 7). DVDs ejecting VCRs from the scene. *The Austin-American Statesman*, pp. J1, J6.
- Endres, F. (1988). Stress in the newsroom at Ohio dailies. *Newspaper Research Journal*, 10(1), 1 – 14.
- Endres, F. (1992). Stress in professional classes: Causes, manifestations, coping. *Journalism Educator*, 47(1), 16 – 30.
- Endres, F., Schierhorn, A.B., & Schierhorn, C. (1999, August). *Newsroom teams: A baseline study of prevalence, organization and effectiveness*. Paper

- presented at the meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, New Orleans, LA.
- Ephron, E., & Gray, S. (2001, January/February). Why we can't afford to measure viewers. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 86 – 90.
- Falcone, P. (1997, February). The fundamentals of progressive discipline; employee discipline. *HR Magazine*, 42(2), 90.
- FBI Advisory – If you receive a suspicious letter or package, What should you do? (2001). Federal Bureau of Investigation press release available at <http://www.fbi.gov/pressrel/pressrel01/mai13.pdf>.
- Fedler, F., Buhr, T., & Taylor, D. (1988). Journalists who leave the news media seem happier, find better jobs. *Newspaper Research Journal* 9(2), 15 – 23.
- Fentin, S. (2002). Documenting performance problems —: no surprises, please! *Massachusetts Employment Law Letter*. 13(3), 1.
- Fink, S. L. (1993). Managing individual behavior: Bringing out the best in people. In A. R. Cohen (Ed.). *The portable MBA in management* (pp. 71 – 112). New York: Wiley.
- Fitzgerald, M. (2001, April 9). Eight is enough: Ways to boost circulation. *Editor & Publisher*, 134, 25.
- Fleishman, E.A. (1956). A leader behavior description for industry. In R.M.. Stogdik & A.E. Combs (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 104-119). Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.
- Fowler, G., & Shipman, J. (1982). Pennsylvania errors' perceptions of communication in the newsroom. *Journalism Quarterly*, 61, 822 – 826
- Fraye, C. (2002, February). Employee privacy and Internet monitoring: Balance workers' rights and dignity with legitimate management interests. *The Business Lawye.* 57, 857 – 874.
- Fullerton, H. (1988). Technology collides with relative constancy: The pattern of adoption for a new medium. *Journal of Media Economics*. 1(3), 75 – 84.
- Fulmer, W. (2000). *Shaping the adaptive organization: Landscapes, learning and leadership in volatile times*. New York: American Management Association.
- Fuquay, J. (2002, May 12). TV Station, Fort Worth, Texas, newspaper announce alliance. *Knight Ridder Tribune Business News*. p. 1.
- Gade, P., Perry, E.L., & Coyle, J. (1997, August). *Predicting the future: How St. Louis Post-Dispatch journalists perceive a new editor will affect their jobs*. Paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Chicago.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good work: When*

excellence and ethics meet. New York: Basic Books.

- Gaziano, C., & Coulson, D.C. (1988). Effect of newsroom management styles on journalists: A case study. *Journalism Quarterly*, 65, 869 – 880.
- Gershon, R.A. (1997) *The transnational media corporation: Global messages and free market competition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gershon, R.A. (2001). *Telecommunications management: Industry structures and planning strategies*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gersick, C.J.G. (1994, February). Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37(1), 9 – 45.
- Giles, R.H. (1983). *Editors and stress*. New York: Associated Press Managing Editors Association.
- Gillmor, D., Barron, J., Simon, T. (1998). *Mass communication law: Cases and comment* (6th ed). Belmont, CA: Wadsworth.
- Giuliani, R.W. (2002, May 14). Keynote address at “The Celebration of Success Dinner.” University of Colorado at Denver Business School, Denver, CO.
- Glairon, S. (2002, July 9). Serious play: Companies use games to train employees and spur creative problem solving. *Boulder Daily Camera*, pp. 8 – 9.
- Goldstein, N. (Ed.). (2002). *The Associated Press Stylebook and briefing on media law*. Cambridge, MA: Perseus. apstylebook@ap.org.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2001). *Managing human resources* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Goodman, H. (2002, July). Electronic tear sheets hot items at Nexpo. *Newspaper & Technology*. <<http://www.newsandtech.com/issues/2002/07-02/07-02-etear.htm>>
- Granger, C.W.J. (1980). *Forecasting in business and economics*. New York: Academic.
- Green, A. (2002, June 17). The amazing game. *Advertising Age*, 73, 30.
- Greene, C.N. (1972, October). The satisfaction-performance controversy. *Business Horizons*, pp. 32-40.
- Griffin, R.W., & Moorhead, G. (1986). *Organizational behavior*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Gubman, J., & Greer, J. (1997, August). *An analysis of online sites produced by U.S. newspapers: Are the critics right?* Paper presented at the meeting of the Association for Journalism and Mass Communication, Chicago.
- Hale, S. (2001, March). Freedom of information – Technology brings new issues to FOI. *The American Editor* (March). <http://www.asne.org/kiosk/editor/01.march/hale1.htm>.
- Hall, L. (2001, August 27). Dear diary: Goodbye and good riddance. *Cable World*, 13, 18 – 20.
- Halonen, D. (2002a, June 24). FCC taking slow path on deregulation; Ownership-

- rules decision delayed a year. *Electronic Media*, p. 1A.
- Halonon, D. (2002b, April 15). FCC won't hurry on ownership. *Electronic Media*, 21, 4.
- Hanson, K. (2002, July). Give me the story in 90 seconds, you ask. OK, I'll try... *Save Internet Radio*. <http://saveintemetradio.org/90seconds.asp>.
- Harrison, E.F. (1987). *The managerial decision-making process* (3rd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Heller, F.A., & Wilpert, B. (1981). *Competence and power in managerial decision-making*. Chichester, England: Wiley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Management of organizational behavior utilizing human resources* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1968). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hickey, N. (2001, September/October). Low – and getting lower. *Columbia Journalism Review*, pp. 37 – 39.
- Hickey, N. (1992, May/June). Media monopoly – Where will we land? *Columbia Journalism Review*. pp. 50 – 54.
- Hinkle, Hensley, Shanor, & Martin, L.L.P. (2002). Question corner. Performance evaluation can contribute positively. *New Mexico Employment Law Letter*, 8(5), 1 – 3.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hollifield, C.A. (1993, August). *The globalization of Eastern Europe's print media: German investment during the post-revolution era*. Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City, MO.
- Holtz-Bacha, C. (1996, May). *Media concentration in Germany: On the way to new regulations*. Paper presented to the International Communication Association, Chicago, IL.
- House, J.R., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 60 – 75). Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- How to align performance management with corporate goals. (News you can use). (2002). *Business and Management Practices – T [plus] D*, 56(3), 19.
- How to remake a sub-par performance management process. (2002, February). *Design Firm Management & Administration Report*, p. 6.
- Huber, G.P. (1980). *Managerial decision making*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hudson, E. (2002, June 3). Chicago. *Mediaweek*, 12, 12-17.
- IFJ survey on women journalists: Fighting complacency, fighting on. (2001, Fall).

- Media Report to Women*, 29 (4), 1-4.
- Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., & Crosby, P.B. (1994). *Management: Quality and competitiveness*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Jacobs, R.D., & Klein, R.A. (2002). Cable marketing and promotion. In S.T. Eastman, D.A. Ferguson, & R.A. Klein (Eds.), *Promotion and marketing for broadcasting, cable, and the Web* (4th ed.). Boston: Focal Press.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink*. (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Johnstone, J.W.C. (1976). Organizational constraints on newswork. *Journalism Quarterly*, 53, 5 – 13.
- Jones, G.R. (2001). *Organizational theory: Text and cases* (3rd ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Joseph, T. (1983). Television reporters' and managers' preferences on decision making. *Journalism Quarterly*, 60, 476 – 479.
- Jurczak, P.R. (1996, August). *Newsroom cultures, newspaper acquisitions and the community: A case study of Pittsburgh newspapers*. Paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Anaheim, CA.
- Kanter, R.M. (2001, February). A more perfect union. *Inc.*, pp. 93 – 98.
- Kaplan, C. (2002, May 27). A libel suit may establish e-jurisdiction. *The New York Times*, p. C1.
- Katz, D., & Kahn R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keeton, W. (Gen. Ed.). (1984). Privacy. In *Prosser & Keeton on torts* (5th ed.). St. Paul, MN: West.
- Kempner, M. (2002, July 31). Is end of See TV in sight? Execs ponder price of zapping ads. *Atlanta Journal Constitution*, p. 1A. [Online]. Available: Lexis Nexis database.
- Kiesler, C.A., & Kiesler, S.B. (1969). *Conformity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Killebrew, K.C. (2001, August). *Managing in a converged environment: Threading camels through newly minted needles*. Paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Washington, DC.
- Klein, E. (2001, June). Using information technology to eliminate layers of bureaucracy. *National Public Accountant*, 46(4), 46-48.
- Kodrich, K.P., & Beam, K.A. (1997, August). *Job satisfaction among journalists at daily newspapers: Does size of organization make a difference?* Paper presented at the meeting of Association for Education in Journalism and Mass Communication, Chicago.
- Kolodny, H., & Stjernberg, T. (1993). Self-managing teams: The new organization of work. In ABC Cohen (Ed.), *The portable MBA in management*. (pp. 29 –

- 314). New York: Wiley.
- Kreitner, R. (1986). *Management* (3rd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Labor Force. (2001 – 2002, Winter). *Occupational Outlook Quarterly: U.S. Bureau of Labor Statistics*, pp. 36 – 41.
- Lacy, S., & Simon, T. (1992). *The economics and regulation of United States newspapers*. Norwood, NJ: Ablex.
- Leavitt, H. (1965). Applied organizational change in industry. In J. March (Ed.), *Hand-book of organizations* (pp. 1141 – 1170). Chicago: Rand McNally.
- Lewis, M. (2000, September 10). The end of TV as we know it? *The Austin American-Statesman*, pp. J1, J5.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, C.W., & Jeffres, L.W. (2001). Comparing distinctions and similarities across websites of newspapers, radio stations and television stations. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78(3), 555 – 573.
- Lindstrom, P.B. (1997). The Internet: Nielsen's longitudinal research on behavioral changes in use of this counterintuitive medium. *Journal of Media Economics*, 10(2), 35 – 40.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157 – 189.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maucker, E. (2001, November/December). Newspapers adding to their disaster plans. *The American Editor*, 18-21.
- Mauro, T. (1997). Internet feels court's embrace. *Quill*, 85(7), 30 – 32.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McDevitt, M., Gassaway, B.M., & Perez, F.G. (2002). The making and unmaking of civic journalists: Influences of professional socialization. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 79(1), 87 – 100.
- McEwan, E.K. (1997). *Leading your team to excellence*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- McGill, L. (2002, April). Surveys on retention are in agreement. *The American Editor*. <http://www.asne.org/index.cfm?id=3646>.
- McGill, L.T. (2000). *Newsroom diversity: Meeting the challenge*. Arlington, VA: The Freedom Forum.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKean, R.N. (1975). Cost-benefit analysis. In E. Mansfield (Ed.), *Managerial economics and operational research* (3rd ed., pp. 549 – 561). New York: Norton.
- McKee, M. (2002, April 17). "Chicken butt" can't be taken literally. *The Recorder*,

- News, p. 1.
- McManis, C. (2000). *Intellectual property and unfair competition in a nutshell* (4th ed.). St. Paul, MN: West Group.
- McQuarrie, F. (1992). Dancing on the minefield: Developing a management style in media organizations. In S. Lacy, A33. Sahn, & R.H. Giles (Eds.), *Readings in media management* (pp. 229 – 239). Columbia, SC: Media Management & Economics Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication.
- McQuarrie, F. (1999). Professional mystique and journalists' dissatisfaction. *Newspaper Research Journal*, 20(3), 20 – 28.
- Miller, A., & Davis, M. (2000). *Intellectual property-patents, trademarks, and copyright in a nutshell* (3rd ed.). St. Paul, MN: West Group.
- Miller, P., & Miller, R (1995). The invisible woman: Female sports Journalists in the workplace. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 72, 883 – 889.
- Miller, K.I., & Monge, P.R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change, *Human Communication Research*, 11, 365 – 386.
- Moore, G. (2002, Summer). We must win the battle – now. *Poynter Report*, p. 8.
- Morgan, A.N. (2001, May/June). Committed to diversity. *The American Editor*, pp. 29 – 32.
- Morton, J. (2002, January/February). Why circulation keeps dropping. *American Journalism Review*, 24, p. 64.
- Moses, L. (2000, August 28). A smooth handoff at Scripps. *Editor & Publisher*, pp. 17 – 19.
- Mueller, J.E. (1997). Delivery system disaster: Circulation problems of the *St. Louis Sun*. In C. Warner (Ed.), *Media management review* (pp. 115 – 125). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Munk, N. (2002, July). Power failure. *Vanity Fair*, pp. 128 – 131, 167 – 170.
- Nadler, D.A. (1987). The effective management of organizational change. In J. Lorsch, (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. (pp. 358 – 369) Englewood. Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Napoli, P. (1997). The media trade press as technology forecaster: A case study of the VCR's impact on broadcast. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 74(2), 417-430.
- National Association of Broadcasters. (2001). *Television financial report*. Washington, DC: National Association of Broadcasters.
- Newkirk, P.T. (2000a, September/October). Guess who's leaving the newsrooms: Too many journalists of color don't stick around. Why? *Columbia Journalism*

- Review*, 39(3), 36-39.
- Newkirk, P.T. (2000b). *Within the veil: Black journalists, white media*. New York: New York University Press.
- Newman, S. (2002, April 5). Remarks made at 3rd Symposium on Online Journalism, The University of Texas at Austin.
- Newspaper Association of America. (1999). *Daily newspaper readership trends*. Available online @ www.naa.org/marketscope/databank/tdnpr.htm
- Noon, M. (1994). From apathy to alacrity: Managers and new technology in provincial newspapers. *Journal of Management Studies*, 31(1), 19-32.
- Occupational Employment. (2001 – 2002, Winter). *Occupational Outlook Quarterly*, pp. 8-23.
- O'Guinn, T., Allen, C., & Semenik, R. (2003). *Advertising and integrated brand promotion* (3rd ed.). Mason, OH: South-Western, Thomson.
- Orlando Sentinel reaches into Hispanic community. (2001, November). *Quill*, 89, p. 39.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (1997). *Strategic management: Formulation, implementation and control* (6th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Pease, T. (1992). Race, gender and job satisfaction in newspaper newsrooms. In S. Lacy, A.B. Sohn, & R.H. Giles (Eds.), *Readings in media management* (pp. 97-122). Columbia, SC: Media Management & Economics Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication.
- Petersen, B.K. (1992). The managerial benefits of understanding organizational culture. In S. Lacy, A.B. Sohn, & R.H. Giles (Eds.), *Readings in media management* (pp. 123-152). Columbia, SC: Media Management & Economics Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication.
- Phillips, C.L. (1991). Evaluating and valuing newsroom diversity. *Newspaper Research Journal*, 12(2), 28 – 37.
- Phillips, D. (1976). *A systematic study of the leadership process at the corporate level of two television group owners*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio University, Athens.
- Picard, R.G. (1998). Delusions of grandeur: The real problems of concentration in media. In R.G. Picard (Ed.), *Evolving media markets: Effects of economic and policy changes* (pp. 25 – 43). Turku, Finland: The Economic Research Foundation for Mass Communication.
- Polansky, S.H., & Hughes, D.W. (1986). Managerial innovation in newspaper organizations. *Newspaper Research Journal*, 8, 1-12.
- Policy Statement on Deception. (1983, October 14). Letter from then Federal Trade Commission Chairman James C. Miller III to Congressman John D.

- Dingell. Reprinted as an appendix to Cliffdale, 103 FTC 110 at 174 (1984).
- Pollard, G. (1995). Job satisfaction among news workers: The influence of professionalism, perceptions of organizational structure, and social attributes. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 72, 682 – 697.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York Free Press.
- Powers, A. (1990). The changing market structure of local television news. *Journal of Media Economics*, 3(1), 37 – 55.
- Powers, A. (1991). The effect of leadership behavior on job satisfaction and goal agreement and attainment in local TV news. *Journalism Quarterly*, 68(4), 772 – 780.
- Powers, A., & Lacy, S. (1992). A model of job satisfaction in local television news. In S. Lacy, A. Sohn, & R. Giles, (Eds.), *Readings in media management* (pp. 5 – 20) Columbia, SC: Association for Education in Journalism and Mass Communication.
- Preston, I. (1994). *The tangled Web they weave: Truth, falsity and advertisers*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Preston, I. (1996). *The great American blow-up: Puffery in advertising and selling* (rev. ed.). Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Priest, C. (1994). *The character of information: Characteristics and properties of information related to issues concerning intellectual property*. Center for Information, Technology, and Society. [Online]. Available: [http://www.eff.org/Groups/CITS/ Reports/ cits-nii-framework-ota.report](http://www.eff.org/Groups/CITS/Reports/cits-nii-framework-ota.report)
- Progress stalled for newspaper women; greater numbers but not greater advancement (2002, Winter). *Media Report to Women*, 30(1), 1-3.
- Puritz, J. (1996, August). *Making headlines on the Internet: Online newspapers and the challenge of cyberspace*. Paper presented at the meeting of the Association for Journalism and Mass Communication, Anaheim, CA.
- Rabasca, L. (2001, June). The next newsrooms: Benefits, costs & convergence. *Presstime* 23(7), 44-48.
- Rauch, H. (1991, January). Editors beware! Improperly handled complaints mean trouble. *Folio*, 108, 110 – 112.
- Reiter, D., Blumenfeld, E., & Boulding, M. (Eds.). (2001). *Internet law for the business lawyer*. Chicago, IL: American Bar Association.
- Richards, J. (1990). *Deceptive advertising: Behavioral study of a legal concept*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovation* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E. (1986). *Communication technology: The new media in society*. New York: Free Press.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119 –

125.

- Rudder, G. (1997, October). Newsprint '98. *Presstime*, pp. 33 – 39.
- Russial, J.T. (1997). Topic-team performance: A content study. *Newspaper Research Journal*, 18(1 – 2), 126 – 144.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schriesheim, J. & Schriesheim, C. (1980). *Test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for further research*: *Personnel Psychology*, 33(2), 349 – 371.
- Severin, W.J., & Tankard, J.W., Jr. (1992). *Communication theories: Origins, methods, and uses in mass media* (3rd ed.). New York: Longman.
- Shaver, M. (1995). *Making the sale: How to sell media with marketing*. Chicago, IL: Copy Workshop.
- Sheppard, D.L. (1989). Organizations, power and sexuality: The image and self-image of women managers. In J. Hera, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burell (Eds.), *The sexuality of organization* (pp. 139 – 157). London: Sage.
- Sherif, M. (1962). *Intergroup relations and leadership*. New York: Wiley.
- Shih, S. (2002). *Growing global: A corporate vision master class*. New York: Wiley & Sons.
- Simon, H. (1957). *Models of man*. New York: Wiley.
- Simon, H. (1960). *New science of management decisions*. New York: Harper & Row.
- Sissors, J., & Baron, R. (2002). *Advertising media planning* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Skinner, B.F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. New York: Alfred A. Knopf.
- Skoler, Abbott, & Presser, L.L.P. (2002, January). Guidance for employee performance evaluations. *Massachusetts Employment Law Letter*, 12, 1 – 3.
- Smith, G.D., Arnold, D.R., & Bizzell, B.G. (1985). *Strategy and business policy*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Sondhaus, E., & Gallagher, M.B. (2001). Teamworking. In E. Wilson (Ed.), *Organizational behavior reassessed: The impact of gender* (pp. 129 – 148). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stamm, K., & Underwood, D. (1993). The relationship of job satisfaction to newsroom policy changes. *Journalism Quarterly*, 79, 528 – 541.
- Stevens, R. E., Sherwood, P. K., & Dunn, P. (1993). *Market analysis: Assessing your business opportunities*. New York: Haworth.
- Stewart, T. A. (1991, December 10). Gay in corporate America. *Fortune*, 41(50), p. 43.
- Stigler, G.J. (1952). *The theory of price* (rev. ed.). New York: Macmillan.
- Stoneman, P. (1983). *The economic analysis of technological change*. New

York: Oxford University Press.

- Strassmann, P. (1976). Stages of growth. *Datamation*, 22(10), 46 – 50.
- Straub, J.T. (1984). *Managing: An introduction*. Boston: Kent.
- Stroh, L.K., Northcraft, G.B., & Neale, M.A. (2002). *Organizational behavior: A management challenge* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Strupp, J. (2000, August 21). Three-point play: Print, Web, and TV operations now live under the same roof in Tampa. Big Brother may not be watching, but everyone else is. *Editor & Publisher*, pp. 18 – 23.
- Sukosd, M. (1992, October). *No title*. Paper presented at the Battelle-Mershon conference on Technology and Democracy, Columbus, OH.
- Sundar, S.S., Narayan, S., Obregon, R., & Uppal, C. (1997, August). *Does Web advertising work? Memory for print vs. online media*. Paper presented at the meeting of the Association for Journalism and Mass Communication, Chicago.
- Sylvie, G. (1995). Editors and pagination: A case study in management. *Journal of Mediated Communication*, 10(1), 1 – 20.
- Sylvie, G. (1996). Departmental influences on interdepartmental cooperation in daily newspapers. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 73, 230 – 241.
- Sylvie, G., & Danielson, W. (1989). *Editors and hardware: Three case studies in technology and newspaper management*. Austin, TX: The University of Texas at Austin.
- Sylvie, G., & Witherspoon, P.D. (2002). *Time, change, and the American newspaper*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1973; May/June). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business review*, pp. 162 – 180.
- Taylor, R.N. (1984). *Behavioral decision making*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Thomas, D.C. (2002). *Essentials of international management: A cross-cultural perspective*. Thousand Oaks: Sage.
- Thompson, M. (2002). Age is no excuse for failing to meet high standards of performance. *New York Employment Law Letter*, 9(3), 1.
- Toner, M. (1997). 1997: Another billion-dollar year. *Presstime*, pp. 76 – 77.
- Turow, J. (1992). The organizational underpinnings of contemporary media conglomerates. *Communication Research*, 19(6), 682 – 704.
- Two Tools to Boost a Sub-Par Performance Management Process. (2002, January). *Pay for Performance Report*, pp. 1 – 4.
- Two Ways You Can Improve the Impact of Performance Management Programs. (2002, April). *Managing Training & Development*, pp. 1 – 2
- U.S. Census Bureau. (2000). *Statistical abstract of the United States* (120th

- ed.). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- U.S. Census Bureau. (2001). *Statistical abstracts of the United States*. [Online]. Available @: <http://www.census.gov/prod/2002pubs/Oistatab/labor.pdf>.
- U.S. Department of Commerce National Telecommunications and Information Administration. (1993). *The globalization of the mass media*. NTIA Special Publication 93-290. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- U.S. House of Representatives Committee on Government Operations. (1980). *International information flow: Forging a new framework*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- U.S. House of Representatives Committee on Government Operations. (1981a). *International Communications Reorganization Act of 1981*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- U.S. House of Representatives Subcommittee on Telecommunications, Consumer Protection, and Finance of the Committee on Energy and Commerce. (1981b). *Telecommunications and information products and services in international trade* (Serial No. 97-59). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Van Maanen, J., & Barley, S.R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 287 – 365). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*, 132 – 142.
- Wang, K. (2002, June 24 – July 1). People meter standoff. *Electronic Media, 21*(25), 3, 29.
- Warner, C. (1997). Compensating broadcast salespeople: Some recommendations. In C. Warner (Ed.), *Media management review* (pp. 157 – 176). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weaver, D.H., & Wilhoit, G.C. (1996). *The American journalist in the 1990s: U.S. news people at the end of an era*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weaver, J. (2000). Orlando: Values are central to convergence strategy. In D.A. Zeeck (Ed.), *Extending the brand* (pp. 22 – 25). Reston, VA: American Society of Newspaper Editors.
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization* (AM Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Free Press. (Original work published 1921.)

- Whiting, C.S. (1995, October). Operational techniques and creative thinking. *Advanced Management*, pp. 24 – 30.
- Wilhoit, G.C., & Weaver, D. (1994, August). *U.S. journalists at work, 1971 – 1992*. Paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Atlanta, GA.
- Williams, F., & Monge, P. (2001). *Reasoning with statistics: How to read quantitative research* (5th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (2003). *Mass media research* (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Witcover, J. (1971, September/October). Two weeks that shook the press. *Columbia Journalism Review*, pp. 7 – 15.
- Wolferman, E. (2001, June 18). Its “Perfect storm.” *Editor & Publisher*, online <http://www.editorandpublisher.com>
- Writers and Editors. (2001 – 2002). *Occupation Opportunities Quarterly: U.S. Bureau of Statistics*, pp. 145–148.
- Yovovich, B.G. (2000, May 18). Web trend watch. *Editor and Publisher*. <http://www.jup.com>
- Zachary, M. (2000, August). Performance evaluations trigger many lawsuits. *Supervision*, 61 (8), pp.23-26.
- Zavoina, S., & Reichert, T. (2000). “Media convergence/management change: The evolving workflow for visual journalists.” *The Journal of Media Economics* 13 (2), 143-151.
- Zipp, F. (2002, January-February). Case studies from a difficult year for FOI. *The American Editor*. <<http://www.asne.org/index.cfm?id=3601>>.

ავტორთა ინდექსი

ა

- აკერი, დ. ა., 269, 276
ადამსი, ჯ. ს., 72
ადამსი, პ., 85
ადამსი, რ. სი., 92, 115, 256
ადამსი, უ. ჯ.
აიზენშტატი, კ. მ., 150, 151
აკოლა, ჯ., 172
ალბარანი, ა. ბ., 147, 255
ალდერფერი, სი. პ. 69, 74
ალენი, სი., 292, 295, 202
ალენი, მ. უ., 82
ამარი, ჯ., 80
ამერიკის გაზეთების ასოციაცია, 256
ანდერეუდი, დ., 3395, 412
არგირისი, სი., 105, 137
არმორი, ს., 41, 53
ამქენაზი, 123, 125
ამშ ვაჭრობის დეპარტამენტი, 231
ამშ მოსახლეობის აღწერის ბიურო, 46, 256, 257, 387
ამშ წარმომადგენლობითი პალატა, 232
ახავან მეჯიდი, რ., 102

ბ

- ბაზელი, რ. დ., 227
ბალკინი, დ. ბ., 57
ბანასი, ჯ. თ., 395
ბარკერი, ჯ. რ., 150
ბარკინი, ს. მ., 111
ბარლი, ს. რ., 78, 83
ბარნეტი, რ., 238
ბარონი, რ., 292, 306, 307, 310, 311, 312
ბარონი, ჯ., 169, 173, 175, 199
ბარტლეტი, ს. ა., 237, 238
ბარჯი, ჯ. კ., 39
ბასი, ბ. მ., 5
ბატლერი, ჯ. მ., 85
ბაულდინგი, მ., 169
ბაქსტერი, რ., 186
ბეკერი, ლ. ბ., 46, 51, 55
ბეკერი, ლ., 51
ბეკარდი, რ., 395
ბენქსი, ს. რ., 85
ბერგენი, ლ. ა., 75, 395
ბიმი, რ. ა., 75

ბიუქენანი, დ. ა., 135
 ბლანშარი, კ., 118
 ბლექლერი, ფ., 137
 ბლუმენფელდი, ე., 169
 ბრამლეტ-სოლომონი, ს., 76, 84
 ბრაუნი, სი., 137
 ბრაუნი, დ., 77
 ბრაუნი, კ. ფ., 121
 ბრაუნი, მ. ე., 46
 ბრაუნი, ს. ლ., 150, 151
 ბრაუსი, პ., 87
 ბრიფი, ა. პ., 86
 ბრუსარი ე. ჯ., 85
 ბრუსო, კ. რ., 18
 ბუდრო, თ., 102
 ბურაკი, ე., 136
 ბური, ტ., 85

ბ

გაზეთის რედაქტორთა
 ამერიკის საზოგადოება
 (ASNE), 53
 გაციანო, ს., 91
 გალაგერი, მ. ბ., 120
 გამოძიების ფედერალური
 ბიუროს მრჩეველი, 92, 93
 გარდნერი, პ., 86
 გეიდი, პ., 88
 გერსიკი, სი. ჯ. გ., 116
 გერშონი, გ. რ., 145, 147, 232, 246
 გილმორი, დ., 169, 173, 175, 197,
 გლეარონი, ს., 56, 58
 გოლდშტაინი, ნ., 169, 173, 175
 გომერი, დ., 144, 231
 გომეს-მეხია, ლ. რ., 57, 238
 გოშალი ს., 237, 238
 გრეი, სი ნ., 314
 გრეინჯერი, ს. უ. ჯ., 365
 გრინი, ა., 291
 გრინი, სი ნ., 74
 გრირი, ჯ., 157
 გრიფინი, რ. უ., 8, 9, 15, 74
 გუბმანი, ჯ., 157
 გუდმანი, პ., 362
 გუცკოვი, პ., 83

დ

დაიენსი, სი., 169, 173
 დაიერი, უ. გ., 43
 დანი, პ., 255
 დენიელსი გ., 396
 დენიელსონი, უ., 90, 138, 147
 დედინსკი, მ. ლ., 157
 დეი, გ. ს., 262
 დევისი, მ., 105
 დევისი, მ., 169
 დეიმონი, უ., 85
 დელტა, გ., 177, 194, 195, 203, 204, 311, 391
 დემერსი, დ., 102
 დენისონი, დ. რ., 82
 დესლერი, გ., 118
 დიი, ჯ., 169, 173, 174, 175, 176
 დოიჩი, მ., 82
 დომინიკი, ჯ., 295, 298, 313, 330
 დრაივერი, მ. ჯ., 18
 დრიზენი, ი., 170
 დრუკერი, პ. ფ., 8

ე

ელიოტი, პ., 82
 ემლინგი, ს., 151
 ენდრესი, ფ., 85, 90
 ერეზი, მ., 125
 ერლი, მ. პ. ს., 125
 ეფრონი, ე., 314

ვ

ვანბერგი, სი. რ., 395
 ვან მანენი, ჯ., 78, 83
 ვებერი, მ., 102, 103
 ვლადი, თ., 46, 51, 55
 ვრუმი, ვ. პ. 18, 72

ზ

ზავონა, მ., 151
 ზაქარი, მ., 177, 178, 182, 187
 ზიბერტი, ჯ. პ., 82
 ზიპი, ფ., 196

თ

თაროუ, ჯ., 126, 237, 245
 თომასი, დ. სი., 117
 თომპსონი, მ., 177

ი

იეტონი, პ. უ., 18
 ივანცევიჩი, ჯ. მ., 7
 იოვოვიჩი, ბ. გ., 48, 49, 50
 ისტმანი, ს. ტ., 90, 156
 იურჩაკი, პ. რ., 82, 87

კ

კამერონი, გ. ტ., 156
 კამინგსი, ტ. გ., 195
 კანინგემი, ბ., 36, 37, 44
 კარვეტი ტ., 232, 246
 კარტერი, ტ., 169, 173, 174, 175, 176
 კანტერი, რ. მ., 152, 156
 კანი, რ. ლ., 145, 150
 კაპლანი, ს., 174
 კაცი, დ., 145, 150
 კიდევ ერთი ჭიქა, 51
 კილბრიუ, კ. ს., 77, 82
 კისლერი, ს. ა., 80
 კისლერი, ს. ბ., 80
 კიტონი, უ., 175
 კლაინი, ე., 105
 კლაინი, რ. ა., 269
 კემპნერი, მ., 262
 კოდრიხი, კ. პ., 75
 კოვინგტონი, დ. ს., უმცროსი., 77, 152
 კოლოდნი, პ., 90
 კოსიციკი, ჯ. მ., 51
 კრაიტნერი, რ., 365
 კროტო, დ., 102
 კრუპი, ა., 313, 314
 კუკი, ბ. ბ., 85
 კუკი, ვ., 227
 კულსონი, დ. ს., 83, 102

ლ

ლეისი, ს., 38, 119, 173, 189, 260
 ლივიტი, პ., 135
 ლიკერტი, ლ., 37
 ლინდსტრომი, პ. ბ., 158
 ლინი, ს. ა., 150
 ლიტმუშაკები და რედაქტორები, 35
 ლიუისი, მ., 158
 ლიუისი, ს. ა., 90
 ლოკი, ე. ა., 73
 ლორენცი, პ., 7

მ

- მაიო, ე., 113
 მაკგილი, გ., 189, 190
 მაკგილი, ლ. ტ., 84
 მაკგრეგორი, დ., 114
 მაკდევიტი, მ., 88
 მაკივენი, ე. კ., 19
 მაკკლელანი, დ., 70
 მაკკინი, რ. ნ., 25
 მაკკი, მ., 174
 მაკმანისი, ს., 169
 მაკქუერი, ფ., 85, 91
 მარჩი, ჯ. გ., 3
 მანქი, ნ., 276
 მასლოუ, ა. ჯ., 69
 მაუნყებელთა ეროვნული ასოციაცია, 186
 მაცუურა, ჯ., 177, 194, 195, 203, 204, 311, 391
 მილერი, ა., 169
 მილერი, კ. ი., 309
 მილერი, რ., 84
 მილერი, პ., 84
 მიულერი, ჯ. ე., 155
 მოზესი, ლ., 151
 მოკერი, ე., 192, 193, 194
 მონგი, პ., 295
 მორგანი, ა. ნ., 53
 მორო, ტ., 170
 მორტონი, ჯ., 381
 მოსნერი, ბ., 74
 მური, გ., 74, 75
 მორპედი, გ., 8, 9, 15, 74

ნ

- ნანუსი, ბ., 149
 ნედლერი, დ. ა., 395
 ნაპოლი, პ., 134
 ნილი, მ. ა., 103, 104, 105, 116
 ნიუკირკი, პ. ტ., 84
 ნიუმენი, ს., 146, 111, 117
 ნორთკრაფტი, გ. ბ., 103, 104, 105, 116
 ნუნი, მ., 137

ო

- ო'გინი, ტ., 292, 297, 302
 ოლდაგი, რ. ჯ., 86
 ორი ინსტრუმენტი, 178, 179
 ორი გზა, 178
 ორლანდო სენტინელი, 380

პ

პარიზი-ქერიუ, 115
 პაუერსი, ა., 38, 115, 118, 119
 პეტერსენი, ბ. კ., 82
 პიკარი, რ. გ., 102
 პირსი, ჯ. ა., 270
 პიზი, ტ., 76
 პოლანსკი, ს. პ., 103, 104
 პოლარდი, გ., 395
 პოლიტიკური კურსის განაცხადი, 197
 პორტერი, მ., 127
 პრესტონი, ლ., 197
 პრისტი, ს., 267
 პროგრესი შეჩერებულია 51
 პროფესიული დასაქმება, 47, 48
 პურიცი, ჯ., 156

ჟ

ჟურნალისტთა საერთაშორისო ფედერაციის მიმოხილვა, 53

რ

რაბასკა, ლ., 151
 რაუზი, პ., 188
 რამალი, ჯ. ტ., 90, 144
 რაიტერი, დ., 169
 რაიპერტი, ტ., 151
 რიჩარდსი, ჯ., 197
 რობინსონი, რ. ნ., 270, 202
 როგორ გადავაკეთოთ, 178
 როგორ გავთანაბრდეთ, 178
 როუზნერი, ჯ., 120, 121
 როჯერსი, ე., 76, 138, 142
 რუდერი, ს., 363

ს

საიერთი, რ. მ., 3
 საიმონი, ტ., 169, 173, 175, 197, 260
 საიმონი, პ., 1, 3, 4
 საკოსდი, მ., 233
 სანდარი, ს. ს., 158
 სევერინი, უ. ჯ., 260
 სემენიკი, რ., 292, 297, 302
 სისორსი, ჯ., 292, 306, 307, 310, 311, 312
 სილვი, გ., 74, 83, 87, 88, 90, 135, 137, 138, 145, 147, 148, 149, 155, 159
 სკინერი, ბ. ფ., 71
 სკინერი, ს. ჯ., 7
 სკოლერი, აბოტი და

პრესერი, ლ. ლ. პ., 181, 182, 183
 სმიტი, გ. დ., 221
 სონდჰაუსი, რ., 120, 121
 სორენსენი, პ. ფ., უმცროსი, 1136
 სტამი, კ., 395
 სტიერნბერგი, ტ., 90
 სტიგლერი, გ. ჯ., 257
 სტივენსი, რ. ე., 255
 სტიუარტი, ტ. ა., 57
 სტოუნმანი, პ., 143
 სტრასმანი, პ., 143
 სტრაპი, ჯ., 147

ტ

ტანკარდი, ჯ. უ., 260
 ტანენბაუმი, რ., 118
 ტეილორი, დ., 85
 ტეილორი, რ. ნ., 1
 ტერნერი, რ. ჯ., 85
 ტონერი, მ., 362

უ

უანგი, კ., 313, 314
 უაითინგი, სი. ს., 165
 უივერი, დ., 75, 86, 395
 უივერი, ჯ., 147
 უითერსპუნი, პ. ა., 87, 88, 90, 148, 149
 უითქავერი, ჯ., 16
 უილიამსი, ფ., 395
 უილქერტი, ბ., 45
 უილჰოიტი, გ. ი., 74, 84, 86
 უიმერი, რ., 295, 298, 313, 30
 უოლფერმანი, ე., 48
 უორლი, სი. ს., 286
 უორნერი, სი., 77
 უში, უ., 115

ფ

ფალკონე, პ., 184, 185,
 ფაულერი, გ., 120
 ფედლერი, ფ., 85
 ფენტინი, ს., 178, 179, 184, 187
 ფილიპსი, სი. ლ., 120
 ფინკი, ს. კ., 68
 ფიში, მ. ჯ., 91, 115
 ფიცჯერალდი, მ., 381
 ფლაიმმანი, ე. ა., 118
 ფრეიერი, ს., 196
 ფულერტონი, პ., 157

ფულმერი, უ., 108
 ფუქუეი, ჯ., 380

ქ

ქარდი, რ. ლ., 57, 244
 ქერიუ, დ., 115
 ქოლინზი, ჯ., 36, 37
 ქოლინზი, ბ., 83
 ქომფეინი, ბ., 144, 230, 231
 ქროსბი, პ. ბ., 7

შ

შეივერი, მ., 208, 209
 შაინი, ე. პ., 39
 შერეუდი, პ. კ., 255
 შერიფი მ., 84
 შეფარდი, დ. კ., 54
 შიფმენი, ჯ., 120
 ში, ს., 78, 79
 შმიდტი, უ. ჯ., 118
 შნაიდერმანი, ბ., 74
 შრიშაიმი, ს., 119
 შრიშაიმი, ჯ., 119
 შრომითი რესურსები, 23, 25
 შრომითი სტატისტიკის ბიუროს რელიზი (BLS), 53, 54
 შტრაუზი, ჯ. ტ., 69, 82
 შტროპი, ლ. კ., 103, 104, 105, 116
 შუშეიკერი, პ. ჯ. პ., 262

ჩ

ჩაი, პ. ლ., 145, 155, 159
 ჩაილდი, ჯ., 143
 ჩაილდსი, კ., 170
 ჩანი, ლ. ა., 74
 ჩეინი, დ., 82

ც

ციმერმანი, ს., 82
 ცუკმანი, პ., 169, 173, 174, 175, 176

ჯ

ჯაილსი, რ. პ., 85
 ჯეკობსი, რ. დ., 269
 ჯეფრესი, ლ. უ., 150
 ჯოზეფი, ტ., 103, 104
 ჯონსტონი, ჯ. უ. ს., 104
 ჯონსი, გ. რ., 102, 113

ჯულიანი, რ. უ., 35

კ

პაასი, ვ. უ., 82

პადსონი, ე., 380

პანსეიკერი, პ. ლ., 18

პალონენი, დ., 171

პანსონი, კ., 360

პარისი, რ., 395

პარისონი, ე. ფ. 1, 14

პაუსი, ვ. რ., 118

პეილი, ს., 195

პელერი, ფ. ა., 45

პერსი, პ., 118

პერცბერგი, ფ., 74

პიკი, ნ., 36, 100, 171

პინკლი, პენსლი, შანორი და მარტინი, ლ. ლ. პ., 179, 180, 181, 183

პიუ, ვ., 46, 51, 55

პიუსი, დ. უ., 103, 104

პოინესი, უ., 102

პოლი, ლ., 313, 314

პოლიფილდი, სი. ა., 233, 396

პოლც-ბახა, სი., 234

პოფსტედი, გ., 45

პუბერი, გ. პ., 14, 25

საბნობრივი ინდექსი

ა

- 1964 წლის სამოქალაქო უფლებების აქტი, 189
 ABCi ინტერაქტივი, 314
 ABI Inform/ProQuest, 204, 205, 215, 342, 378, 387
 ადამიანური რესურსები, 242
 გეოცენტრული მიდგომა, 243
 ეთნოცენტრული მიდგომა, 243
 პოლიცენტრული მიდგომა, 243
 ამერიკის აბორიგენ (მკვიდრ) ჟურნალისტთა ასოციაცია (NAJA), 199, 390
 ამერიკის არბიტრაჟის ასოციაცია, 191, 201, 491
 ამერიკის გაზეთების ასოციაცია (NAA), 199, 211, 345, 381
 ამერიკის სარეკლამო ფედერაცია, 201
 ამერიკის უშუალო მარკეტინგის ასოციაცია, 291
 ამერიკის საზოგადოებასთან ურთიერთობის საზოგადოება (PRSA), 201
 ამერიკულ ჟურნალთა გამომცემლები (MPA), 343
 ანგარიშვალდებულება, 37
 ანტიტრესტი, 172, 266
 არაბული წარმოშობის ამერიკელები, 199
 არაფორმალური მენეჯმენტი, 112-117
 არამატერიალური მოგება, 277-278
 არამატერიალური ხარჯი, 25
 არბიტრაჟი, 191
 არბიტრონი, 310
 ასოშიეითიდ პრესი აშშ-ის წინააღმდეგ, 172, 173
 აშშ-ის უზენაესი სასამართლო, 171, 172, 202
 ატლანტის ჟურნალი-კონსტიტუცია, 36
 აუდიტორია
 ადამიანთა ქცევა, 157
 დანაწევრება (ფრაგმენტაცია), 256-257
 მიზნობრივი ბაზარი, 111, 272-273
 მომხმარებელთა გემოვნება, 260-261
 მომხმარებლის შემოსავალი, 260
 ტექნოლოგიური პროგნოზი, 262
 ტირაჟის აუდიტის ბიურო, 312
 აუდიტორიის დანაწევრება, 256-257
 აქციის ფასი, 255, 276-277
 ახალგაზრდა მუშახელი, 50-51
 ახალი ამბების განყოფილების დირექტორი, 110
 ახალი ამბების განყოფილების მენეჯერი, 107
 ახალი ამბების კორპორაცია, 231-234
 ახალი ამბების პროდიუსერი, 107
 ახალი ამბების რედაქტორი, 107
 ახალი მასშედი
 დისტრიბუცია, 272
 საკვლევი წყაროები, 325-327
 სიტუაციური სავარჯიშოები, 288-289

ბაზარზე შეღწევის ხელშემშლელი პირობები, 265-267
 აზიური წარმოშობის ამერიკელ უზრუნველყოფის ასოციაცია, 199

ბ

ბალანსი, 350-355

აქტივები, 350-354

აქციონერთა წილი, 354

პასივები, 354

ბაზარი

ბაზრის ზრდა და განვითარება, 256-257

ბაზრის მიზანი, 272-273

ბაზრის საზღვრები, 155-156

საბაზრო ფაქტორები, 263-278

ბაზრის ანალიზი, 253-288

ბაზრის კვლევის პროცესი, 255-256

გარე პირობები, 256

საბაზრო ანალიზის ტენდენციები, 256-262

საბაზრო ანალიზის ტექნოლოგია, 270-272

საბაზრო ფაქტორები, 263-270

სიტუაციური სავარჯიშოები, 279-288

SWOT (სიძლიერე, სისუსტე, შესაძლებლობები, საფრთხე)

ანალიზი, 275-276

ბაზრის სიმძლავრე, 264, 265-266, 269, 270

ბაზრის სტრუქტურა, 263-270

ბაზრის ზრდა, 256-270

ბერტელსმანი, 231

ბილნსიტყვაობა (იხ. პორნოგრაფია)

ბიუჯეტის შედგენა, 349-377

ბიუჯეტი და მოგება-ზარალის ანგარიში, 355-361

ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაცია, 350-355

ბულალტრული ინფორმაციის სახეები, 349

ფინანსური ანგარიშგება, 350-355

მმართველობითი ანგარიშგება, 355-361

განყოფილების, 364-366

კეთილი ნება, 353

მეთოდები, 368-370

მიმდინარე ბიუჯეტი, 355, 363, 364-368

ნულოვანი ბიუჯეტი, 369

საერთო ბიუჯეტის გეგმა, 363

ხარჯები, 355-364

ბიუროკრატია, 101-103

ბიზნესმენეჯერი, 110

Black Entertainment Television 157

ბოთომლი, ტ., 44

„ბონ აპეტიტ“ (Bon Appetit), 308

ბრუნვა, 394-395

ბანდლინგი (ერთიანი პაკეტი), 264

ბულალტრული ინფორმაციის სახეები, 349-355

ბ

- გადანყვეტილების თვალი, 12-13
- გადანყვეტილების მიღება, 1-34
 - ბიუჯეტები, 10-12, 21-23, 25-29, 30-32, 361-364
- გადანყვეტილების მიღების პროცესი, 8-14
- განსაზღვრება, 2, აგრეთვე იხ. 1-16
- გრძელვადიანი/მოკლევადიანი გადანყვეტილებები, 21-23
 - დრო და გადანყვეტილების მიღება, 2-4, 9, 10, 13, 14, 17, 21-23
 - მართვა და გადანყვეტილების მიღება, 21-2, 362-364
 - მენეჯმენტის მეთოდები, 23-31
 - პიროვნულ გადანყვეტილებათა თავისებურებანი, 18-19
 - პროგრამული და არაპროგრამული გადანყვეტილება, 6-7
 - სიტუაციური სავარჯიშოები, 32-34
 - შეზღუდულობა, 4, 14-23
 - ჯგუფურ გადანყვეტილებათა მიღება, 1-3, 14--23, 41
- გადანყვეტილების მიღების პროცესი, 8-12
- გამომცემელი, 109
- გამომუშაება, 394
- გამოძიების ფედერალური ბიურო (FBI), 191-192, 204, 205
 - რჩევები საეჭვო ამანათებთან დაკავშირებით, 191-192, 204
- გამყიდველთა კონცენტრაცია, 263-264
- Gannett, 111
- განსაკუთრებულ სიტუაციათა მენეჯმენტის ფედერალური სააგენტო (FEMA), 199, 204, 205
- განსხვავებული კულტურული ორიენტაცია, 45
 - კულტურა და მენეჯმენტი, 233-235, 239, 240, 241-244
- განუსაზღვრელობა, 3-6, 14-18, 23
- განჭვრეტის უნარი (ხედვა), 35-37
- განყოფილებებად დაყოფა, 107-112
- გარე პირობები, 256
- გარემოს სკანირება, 145
- გაყიდვების მენეჯერი, 109
- გავრცელების მენეჯერი, 110
- გაზეთები
- განყოფილებები, 109-110, 256-257
 - კვლევის წყაროები, 319-321
 - სიტუაციური სავარჯიშოები, 32-34, 60-64, 92-98, 127-131, 160-165, 202-211
 - ტექნოლოგია, 271
 - ცვლილება, 149
- გაზეთის რედაქტორთა ამერიკის ასოციაცია, 381
- გეილის ცნობარი, 386
- გენერალური მენეჯერი, 109
- გეოცენტრული მიდგომა, 243
- გეოგრაფიული, 111, 304-305
- გლობალიზაცია, 261, 272
- გლობალური კომპანიები, 236-238
- Google, 243
- გრეჰემი, კ., 36
- გრძელვადიანი მიზნები, 305
- გუნდები (იხ. ჯგუფები)

დ

დაგეგმვა, 218-252

ადამიანური რესურსები, 229-230

დონე, 363-364

ზოგადი მახასიათებლები, 219-220, 230-241

ინსტრუმენტები, 220

მარკეტინგის გეგმა, 227-228

მოკლევადიანი, 218, 230, 361-363

ნაბიჯები, 218-220

პრობლემები, 361

საერთაშორისო შემფასებლები, 118-129

საერთაშორისო, 230-246

სტრატეგიული, 218, 220-227, 230-241

შუალედური, 241-246

უნარ-ჩვევები, 229-230

ფინანსური, 229, 358-361

შუალედური, 218, 227-230

დანახარჯი-სარგებლის ანალიზი, 25-39

დასაქმება, 49-50, 54-55

დაუკმაყოფილებლობა, 73-74

დაძაბულობა, 85-86

დემოგრაფია, 257, 274, 300, 302, 304, 306, 325

დისკრიმინაცია, 189-191

დოკუმენტური აღწერა, 187-189

ე

ებსკო (Ebsco) 205, 352, 378

ეკონომიკური ანალიზის ვაჭრობის ბიურო, 388

ეკონომიკური პირობები, 274-275

ელექტრონული კომპონი, 47

ემიგრანტები, 229, 243-244

EMI-ს გუნდი, 231

ერნარდტი, დეილი, 196-197, 216

ეროვნულ რეკლამათა მიმოხილვის საბჭო (NARB), 199-200

ერთობლივი მუშაობის ხელშეკრულებები (JOA), 172

ეთნოცენტრული მიდგომა, 242

ვ

VALS2, 302

ვაჭრობის დეპარტამენტი, 388

ვაჭრობის ფედერალური კომისია (FTC), 197, 199, 211

ბავშვთა პირადი ცხოვრება, 206, 211, 212

რეკლამის დამუშავება, 197

სარეკლამო პოლიტიკის განცხადებები და მითითებები, 197

ვაჭრობის ფედერალური კომისიის აქტი, 197

ვერტიკალური ინტეგრაცია, 269-270

ვის უნდა მილიონი? 267-269

ვინრო კასტინგი, 213

თ

- თანაბარ შესაძლებლობათა კომისია, 198, 390, 391
 თანამშრომელი/მუშაკი
 ახალგაზრდა მუშახელი, 50-51
 თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულებები, 113-115
 ომის შემდგომ პერიოდში დაბადებული თაობა, 49-50
 უმცირესობები, 54-55
 ქალები, 51-54
 შენარჩუნება, 48, 55-56
 წელილი, 177-181, 184, 185, 186, 395
 ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება, 191-194
 სპეციალური გემის შემუშავება გაუთვალისწინებელი
 შემთხვევისათვის, 192
 უსაფრთხოება, 191
 უშიშროება, 192
 წერილებისა და ამანათების დამუშავება, 191-194
 ხანდაზმული ადამიანები (კადრების დაბერება), 49-50
 თანასწორობა, 70-71
 თათბირები, 41
 თეორია X, 115
 თეორია Y, 115
 თეორია Z, 115
 თვითრეგულირება
 არბიტრაჟი, 191
 ინტერნეტრესურსები, 198-203
 თვითრეგულირებადი მითითებები ბავშვთა რეკლამასთან
 დაკავშირებით, 201-212

ი

- ი.უ. სკრიპსის კომპანია (E.W. Scripps Co), 157
 იმედგაცრუება, 74
 ინდექსები, 303-305
 ინფორმაცია, 8-12
 ინფორმაციის მოპოვება და ანალიზი, 8-12
 ინფორმაციის შეზღუდულობის გაუღენა გადანყვეტილებათა მიმღებზე, 14-18
 ინფორმაციის წყაროები, 29-31
 საკმარისი ინფორმაცია გადანყვეტილების მისაღებად, 29-31
 ინფორმაციის თავისუფლების აქტი (FOIA), 195, 196, 216
 ინტერაქტიური რეკლამის ბიურო (IAB), 202, 211, 314, 345, 391, 392
 ინტერაქტივის ადმინისტრატორი, 109
 ინტერნეტი, 46, 112, 133, 138, 146, 149-150, 272
 დისტრიბუცია, 272
 კვლევის წყაროები, 325-327
 სამართლებრივი მითითებები, 202-203
 სიტუაციური სავარჯიშოები, 288-289
 ბაზარზე შეღწევის ხელშემშლელი პირობები 265-267
 ინტერნეტრესურსები, 198-203

ინტერნეტული გამოცემა, 168
 ინვესტიციიდან მიღებული მოგება, 276
 იურიდიული ინფორმაციის ინსტიტუტი, 202,216
 იურიდიული ლიტერატურის ინტერნეტბიბლიოთეკა, 198,216

კ

კადრების შემცირება, 64-66,393-396
 კადრების შენარჩუნება, 48,55-56,83-85
 კინერი, ი., 59,247
 კოლუმბიის ურნალისტური რესურსების მიმოხილვა, 200
 კომპანიის მისია, 274-275,280
 კომუნიკაცია, 175,395
 დოკუმენტური აღნუსხვა, 187-189
 თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნა, 186-187
 პროგრესირებადი დისციპლინა, 183-186
 შესრულებული სამუშაოს შეფასება, 177-181
 კომუნიკაცია, 39
 კომუნიკაციების ფედერალური კომისია (FCC), 170-200
 კონცენტრაცია, 263-270
 გამყიდველის, 263-264
 მყიდველის, 264-256
 კონსოლიდაცია, 262-264
 კონტროლის ჯაჭვი, 105-106
 კონვერგენცია, 77,379
 კორპორაციის მთავარი აღმასრულებელი, 109
 კულტურა, 41
 კულტურული თავისებურებანი, 41-42
 კვლევა, 290-348
 ანგარიში, 294
 აუდიტორია, 201-327
 ბეჭდვითი, 314
 ინტერნეტის, 314
 მკითხველთა კონტინგენტის შესწავლა, 315
 სამაუნუებლო, 313-314,322-324
 ტირაჟის კვლევა, 314
 წყაროები, 320-312
 ბაზრის კვლევის პროცესი, 293-294
 განზოგადოებითობა, 296
 დესკრიფციული (აგრეთვე — აღწერილობითი), 296-297,300,329-330

ლ

ლანკამის აქტი, 144
 ლათინურამერიკელი ურნალისტების ეროვნული ასოციაცია (NAHJ), 197
 ლესბოსელ და ჰომოსექსუალისტ ურნალისტთა ეროვნული ასოციაცია (NLGJA), 199
 Lexis-Nexis, 204,205,215,342,378,387
 ლიდერობა, 35-66
 გუნდური ხელმძღვანელობა, 42-45
 ლიდერი და სამუშაო ძალა, 35-37
 ლიდერობის საფუძვლები, 37

ლიდერობის სპეციფიკა, 38-39
 ლიდერობის თეორია, 38, 39
 ურთიერთობა და ლიდერობა, 38, 39
 Los Angeles Times, 383, 384

მ

მადლიერება,
 მაკდატა კორპორაცია, 58
 მაღალი მკაფიოობის მქონე ტელევიზია, 272
 მარკეტინგი, 290-49
 განსაზღვრება, 2289-293
 ოთხი ფაქტორი, 227-228
 საერთაშორისო მარკეტინგი, 241
 მარკეტინგის ინტეგრირებული კომუნიკაციები (IMC), 289-293
 მარკეტინგული კვლევა
 მარკეტინგული კვლევის პროცესი, 293-294
 მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია, 69
 მასმედია
 არატრადიციული მასმედია, 291
 მასმედიის აუდიტორია, 291-293
 მასმედიის ინსტრუმენტი, 291, 302, 318
 მასმედიის კვლევის წყაროები, 319-327
 მასმედიის ნიში, 291
 სპეციალიზებული მასმედია, 291
 ტრადიციული მასმედია, 291
 ხელუასები მასმედიაში, 46
 მასმედიის ინსტრუმენტი, 328, 344-347
 მასმედიის კვლევის ცენტრი, 204
 მასმედიის საშუალებათა საკუთრებაში ქონა, 170-171
 კონსოლიდაციის ეფექტი, 101, 262, 264
 მასმედიის ხელმისაწვდომობის პროექტი, 170
 მატარებელი, 291, 302, 318
 მაუნეებელთა ეროვნული ასოციაცია (NAB), 200
 მაუნეებლობისა და საკაბელო ტელევიზიის წლის წიგნი, 386
 მედიაორგანიზაციების გლობალური სტრუქტურა, 122-126
 მედიაბაზრის კვლევის კორპორაცია (MRI) 302-308, 328, 333, 342-343, 387
 მედიაბაზრის კვლევის კორპორაციის მონაცემთა ცხრილები, 303-307, 334-339
 Mediaweek, 387
 მენეჯმენტი
 არაფორმალური, 112-117
 ფორმალური, 101-112
 მერდოკი, 231
 მისია, 252, 274-275, 280
 მიზნები
 განსაზღვრება, 2
 გრძელვადიანი, 395
 დასახვა, 72, 225-226
 ინდივიდუალური და ჯგუფური გადანყვეტილებები, 18-21
 მისიის განცხადება და, 219-220

- სპეციფიკა, 10
- მიზნობრივი ბაზარი ან აუდიტორია, 111, 272-274, 301-315
- მიზნობრივი თეორია, 117-120
- მკითხველთა ინსტიტუტი, 378, 387, 392
- მმართველი რედაქტორი, 119
- მოგება-ზარალის ანგარიში, 355
- მოლოდინი, 72
- მომხმარებელი
- გემოვნება, 260-261
 - შემოსავალი, 260
- მოტივაცია, 67-99
- ინდივიდები, 68-78
 - ზოგადი მოთხოვნები და გავლენები, 68-71
 - სამუშაოს შესრულების შეფასება, 72-78
 - კონცეფციები და თეორიები
 - ავტონომიურობა, 76, 78, 82, 87-91
 - განპირობება, 72
 - თანასწორობა, 72-73
- მიზნის დასახვა, 73
- მოლოდინი, 72
- მოთხოვნები, 68-71
- სამუშაოსგან მიღებული კმაყოფილება, 72-78
 - პრობლემები, 82-92
 - დაძაბულობა, 85-86
 - ზოგადი მოთხოვნები და გავლენები, 40-42
 - ქცევა ჯგუფში, 78-86
 - ცვლადები, 84-91
 - სიტუაციური სავარჯიშოები, 92-99
 - ჯგუფები, 90-95
 - ჯგუფის გავლენა, 90-95
- მოთხოვნილება, 257-261
- ელასტიკურობა და არაელასტიკურობა, 257-259
 - პროდუქტზე, 257-261
- მრავალფეროვნება, 39, 54-55, 75-76, 189-191, 388, 391
- მრავლობითი ამოცანა, 394
- MSNBC.com, 111
- მსოფლიოს ჯგუფის სიღრმისეული ინტერაქტივის პანელი, 299
- მსოფლიო მასშტაბის ქსელი (იხ. ინტერნეტი)
- მთავარი ინჟინერი, 109
- მულტინაციონალური კომპანიები, 236
- მყიდველთა კონცენტრაცია, 264-265

6

- ნელსენი, 310-314
- ნელსენი/სუფთა რეიტინგი, 314
- New York Times, 11, 16, 146, 149, 292, 302, 345
- New York, 308

ო

ოჯახები, რომლებიც სარგებლობენ ტელევიზორით, 311
 ომის შემდგომ პერიოდში დაბადებული თაობა, 49-50
 Oregonian, 44
 ორფაქტორიანი თეორია, 76
 ორგანიზაციული კულტურა, 175-276
 ორგანიზაციული კულტურა, 41, 42
 ორმაგი პროდუქტის ბაზარი, 254
 ოთხი ფაქტორი, 227-228

პ

პასუხისმგებლობა, 35
 პერსონალი, 265, 270
 Pew, კვლევითი ცენტრი, 202
 პირადი ცხოვრება, 175-177
 ბავშვები და, 200, 211, 212
 განმარტება, 175
 ინტერნეტი, 177
 მავთულიანი და უმავთულო, 175
 ოთხი ასპექტი, 175
 რჩევა, 176, 177
 პირობები
 გარე, 256
 ფინანსური, 276-278
 შიდა, 275-276
 პირსონ, PLC. 231
 პირველი შესწორება, 194
 პოინტერის ინსტიტუტი, 203
 პოლიცენტრული მიდგომა, 242
 პორნოგრაფია, 194
 პოზიციონირება, 291, 328
 პრესის ფოტოგრაფთა ეროვნული ასოციაცია (NPPA), 200, 205
 პროაქციური გადანყვებილებები, 7-8
 პროდუქციის დიფერენცირება, 267-269
 პროდუქტი
 მაკომპლექტებელი ელემენტი, 159
 ტექნოლოგია, 144-151
 შემცვლელი, 259-260
 პროფესიულ ჟურნალისტთა საზოგადოება (SPJ), 199, 390, 391
 ინფორმაციის თავისუფლების აქტის რესურსცენტრი, 199
 პროგრნოზი, 262, 365-366
 პროგრამების დირექტორი, 109

ჟ

ჟურნალი
 კვლევის წყაროები, 320-321
 სიტუაციური სავარჯიშო, 188-189
 ფასი, 257
 ჟურნალისტის მეგზური ინტერნეტში, 203, 216

ეურნალისტური სტანდარტები, 394-395

რ

რადიო

- აუდიტორიის გაზომვა და ანალიზი, 311-315
- ბაზრის ზრდის ტენდენციები, 256-257
- განყოფილებები, 108-109
- დისტრიბუცია, 270
- კვლევის წყაროები, 322-325
- კონსოლიდაცია, 262, 264
- სიტუაციური სავარჯიშოები, 279-289

რადიო და სატელევიზიო ახალი ამბების რედაქტორთა ასოციაცია (RTNDA), 200, 216

რადიორეკლამირების ბიურო, 345

რაოდენობრივი, 299

რეაქციური გადაწყვეტილებები, 7-8

რედაქტორი და გამომცემელი, 199, 213, 394

რედაქტორისა და გამომცემლის საბაზრო მეგზური, 386

რეგულირება, 169-214, 262, 265-266, 277

არბიტრაჟი, 191

დისკრიმინაცია, 189-191

დოკუმენტური აღნუსხვა, 187-189

ზოგადი სამართლებრივი საკითხები, 172-177

ანტიტრესტი, 172

პირადი ცხოვრება, 175-177

ცილისნამება, 173-175

თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნა, 186-187

ინტერნეტის რესურსები, 198-203

მოტყუება, 187

პორნოგრაფია და ბილნსიტყვაობა, 194-95

პროგრესირებადი დისციპლინა, 183-86

საკუთრების წესები, 170-72

სამართლებრივი პრობლემების თავიდან აცილება, 177-198

სიტუაციური სავარჯიშოები, 331-339, 379-396

ხელმისაწვდომობა, 194-197

შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტი და შეფასება, 176-180

ცვალებადი ბუნება, 170-172

ჯანმრთელობის დაცვა და უსაფრთხოება, 191-193

რეიტინგი, 311-315

რეკლამირება, 290-293, 301-304

კვლევები, 328

ინდექსის ანალიზი, 302-309

კვლევის წყაროები, 316-319

მასშედიის დაგეგმვის კონცეფციები და პრაქტიკა, 301-315

ღირებულება ყოველ ათასზე, 307-310

ღირებულება ერთი პუნქტის მიხედვით, 312-313

წდომადობა და სიხშირე, 307

ტექნოლოგია და, 157-158

რეკლამირების ეროვნული განყოფილება (NAD), 201

რეკლამის მენეჯერი, 110
 „რეკლამის ერა“ (Advertising Age) 342
 რეპორტაჟები საბრძოლო პოზიციებიდან, 80
 რეპორტიორთა კომიტეტი პრესის თავისუფლებისათვის, 199, 214
 რესტრუქტურისაცია, 394-395
 რისკი, 5
 რედ-ელსევიერი (Reed-Elsevier), 231
 Roper ASW 330

ს

საჩივრები, 175, 189-190
 საერთაშორისო კომპანიები, 236
 საერთაშორისო კულტურული თავისებურებანი, 41, 44
 საერთაშორისო მენეჯმენტი, 231-246
 აღამიანური რესურსები, 242
 ენობრივი სანარმო, 234-235, 237, 240
 კომპანიონობა, 239-241
 ლიცენზირება, 234, 237
 რეგულირების შეზღუდვები, 234
 საერთაშორისო ბაზრები, 231-241
 საერთაშორისო მარკეტინგი, 241
 საერთაშორისო მოდელები, 234-237
 სტრატეგიული დაგეგმვა, 231-241
 ტექნოლოგიური რესურსები, 223
 ფილიალები, 234, 235, 236-237, 238, 241
 ფინანსური დაგეგმვა, 244
 შეფასება, 245
 შუალედური დაგეგმვა, 241-246
 საერთო მოხმარების საქონელი, 259
 საინფორმაციო საშუალებათა ხარჯების საპროგნოზო კომპანია (SQAD), 312
 საინვესტიციო ბაზარი, 254, 276
 საკაბელო ახალი ამბების ქსელი (CNN), 139, 256
 საკაბელო ტელევიზია
 აუდიტორიის გაზომვა და ანალიზი, 311-315
 კვლევის წყაროები, 321-325
 მოთხოვნა, 258
 სიტუაციური სავარჯიშოები, 288-289, 347-348
 სადისტრიბუციო არხები, 272
 ტენდენციები მმართველობით პირობებში, 261
 ბაზარზე შეღწევის ხელშემშლელი პირობების, 264
 სავაჭრო ნიშანი, 267, 150-151
 სავაჭრო ნიშნის ინტეგრირებული წარმოჩინება, 290-293
 სავაჭრო თემატიკის გამოცემები, 288
 საჩივრები, 175, 189-190
 საკაბელო ტელევიზიის სარეკლამო ბიურო, 345
 საკუთრების წესები, 170-172
 სამართლებრივი, 169-227
 ელექტრონული რესურსები სამართლის სფეროში, 198-202
 ზოგადი სამართლებრივი საკითხები, 172-177

- სამართლებრივი პრობლემების თავიდან აცილება, 177-198
 სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება, 395
 სამუშაოს შესრულების შეფასება, 177-191, 384-386
 დოკუმენტური აღნუსხვა, 187-188
 მიზნების დასახვა ან მიზნების მიღწევა, 180
 სამსახურებრივი ინსტრუქციები, 179
 სამუშაოდან დათხოვნა, 186-187
 სამუშაოს შეფასების ჩასატარებლად მენეჯერების მომზადება, 181-183
 ლონისძიებები, 177-181
 შესაბამისობა, 181
 სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება, 73-74
 საქალაქო განყოფილების რედაქტორი, 107
 სარეკლამო სააგენტოების ამერიკის ასოციაცია, 201
 სასურველი მიდგომა, 17-19
 სატელევიზიო რეკლამირების ბიურო, 345
 საზოგადოებრივი მაუწყებლობის სისტემა, 303-305, 333-340
 სემ პიუსტონის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 59, 247
 სექტემბერი 11, 2001წ., 191
 სიმონის ბაზრის კვლევის ბიურო (SMRB), 303, 342, 387
 სიმპსონი, ოუ. ჯეი., 190
 სიტუაციური მიდგომა, 117-122
 სიტუაციური სავარჯიშოები
 ბიუჯეტის შედგენა, 371-376
 მედიაკონგლომერატი ან ჯგუფი, 127-132, 372-197
 მოტივაცია, 90-99
 მორალური ქცევა, 94-96, 96-98
 მრავალფეროვნება, 64-66, 92-94, 207-210, 372-397
 რეკლამირება, 207-210, 247-252, 333-340, 344-347, 372-397
 საკაბელო, 131-132, 247-248
 ტელევიზია, 92-94, 98-99, 160-161, 162-164, 331-341
 ციფრული ტექნიკით აღჭურვა, 131-132
 სიხშირე, 307
 Smithsonian, 308
 სოციოლოგიური პირობები, 274-275
 სპორტული რედაქტორი, 107
 St. Louis Post-Dispatch, 155
 შტ. გოუის შუნ, 155
 სტატისტიკის შრომის ბიურო, 387
 სტრატეგიული დაგეგმვა, 218, 231-237
 სტრუქტურა, 100-132
 ბაზრის სტრუქტურა, 263-270
 მედიაორგანიზაციების გლობალური სტრუქტურა, 122-126
 სტრუქტურულ დანაყოფთა ერთიანობა, 104-105
 SWOT ანალიზი, 275-276

ტ

Tampa Tribune, 345

ტელევიზია

 აუდიტორია, 256-257

აუდიტორიის გაზომვა და ანალიზი, 311-315
 ბაზრის ზრდის ტენდენციები, 256-257
 განყოფილებები, 109-110
 დისტრიბუცია, 271-272
 კვლევის წყაროები, 321-324
 სიტუაციური სავარჯიშოები, 188-189
 ქსელი, 133, 138-139, 147, 150-159

ტენდენციები

ბაზრის ზრდა, 256-257
 პოლიტიკურ-მმართველობითი პირობები, 261
 პროდუქტზე მოთხოვნა, 257-261

ტექნოლოგია

1996 წლის ტელეკომუნიკაციების აქტი, 170-172, 261
 გავლენა, 138-159, 245
 გარე გავლენა, 154-159
 მოტივაცია და, 77

ტექნოლოგიის გავლენა ბაზარზე, 133, 136-138, 144-147, 151-152, 154-159

ქსელის გავლენა, 133, 137, 147, 150-159
 შიდაორგანიზაციული გავლენები, 136-154
 მედიამენეჯერები, 160
 დისტრიბუციის არხთა მისანვდომობა, 271-272
 ეფექტები, 136-137
 თანამშრომლები და, 47-48
 კონცეფციები და თეორიები
 საეაჭრო ნიშანი, 150-151
 სოციალურ-ტექნიკური, 136
 სტრუქტურა, 135-136

ტექნოლოგიურ-მიზნობრივი, 136-137

ხედვა, 149-150
 კონვერგენცია, 133, 147, 151
 პროგნოზი, 262
 სიტუაციური სავარჯიშოები, 160-168

ტექნოლოგიის დანერგვის პროცესი, 138-144

ტექნოლოგიის გამოყენება როგორც პროდუქტი, 144-152
 ტექნოლოგიის გამოყენების კონტროლი, 135-137, 138, 144, 148
 ტექნოლოგიური მიდგომები, 135-137
 ტერორიზმი, 191-193, 204
 Times Mirror, 100

ტრანსნაციონალური კომპანიები, 236-238

ტრენინგი (წერთნა) და განვითარება, 56-59
 ადგილზე სწავლება, 57
 კორპორაცია Tribune, 100, 111

ტყუილი რეკლამაში, 197

უ

უენდი, 58

უკეთესი ბიზნესის ბიურო (იხ. უკეთესი ბიზნესის ბიუროების საბჭო), 199

უმცირესობა

თანამშრომელთა დაქირავება და შენარჩუნება, 53-55

1964 წლის სამოქალაქო უფლებათა აქტი, 189

სამუშაო გარემო, 78

უნარშეზღუდულ ამერიკელთა აქტი, 193

უოლისი, ჯ., 36

"უოლ სთრით ჯორნელი", 308

უოლ სთრითი, 394

უოლტ დისნეის კორპორაცია, 234

USA TODAY, 148, 345

უსაფრთხო ნავსაყუდელის ინტერნეტული პროგრამა ბავშვებისათვის, 200

უსაფრთხოება (იხ. თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაცვა და უსაფრთხოება)

უშიშროება, 192

უშუალო მარკეტინგის ასოციაცია, 202, 211, 212

უტილიტარულობა, 260-261

ფ

ფასი, 257-258

ფედერალური სტატისტიკა, 387

ფედერალური ებნავიგატორი, 198

ფილმი

სიტუაციური სავარჯიშო, 288-289

ტექნოლოგია, 262

ხარჯები, 267

ფინანსური პირობები, 276-277

ფინანსური სინდიკატის კანონი, 269-270

Folio, 342

Forbs, 308-309, 328

ფორმალური მენეჯმენტი, 101-112

Fortune, 308-309, 328

ფსიქოგრაფია, 257, 272-273, 274, 282, 302, 315

ლ

ღირებულება ერთი პუნქტის მიხედვით, 312, 331-332

ღირებულება ყოველ ათასზე, 307-310, 331-332

შ

შეკანთან ჟურნალისტთა ეროვნული ასოციაცია, (NABJ), 199, 387

შეცვლა, 258-259

შეფასება, 40-41, 58-59, 177-181, 245, 256-257

შემოსავალი, 156-157, 258, 276-277

შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტი

(იხ. სამუშაოს შესრულების შეფასება)

ბაზარზე შეღწევის ხელისშემშლელი პირობები. 265-267

შეზღუდული რაციონალობა, 4

შიდა პირობები, 275-276

შრომის დეპარტამენტი, 387

შრომის განაწილება, 106-107

შუამავლობა (იხ. არბიტრაჟი) 191

ც

ცენტრალიზაცია, 101-103

ცილისწამება, 173-175

აბსოლუტური კვალიფიციური პრივილეგია, 174

ცილისწამებისაგან დაცვის რესურსცენტრი, 199

ცხოვრების სტილი, 257, 272-273, 274, 281

ცხოვრების სტილის ბაზრის ანალიტიკოსი, 208, 333, 339, 387

წ

წარმოების მასშტაბის გაზრდით გამოწვეული ეკონომია, 264

წარმოების მენეჯერი, 110

წილი, 311-315

წვდომადობა, 307

ხ

ხანდაზმული ადამიანები, 49-50

ხარისხობრივი, 298

ჯ

ჯანმრთელობის დაცვა და უსაფრთხოება, 191-913

ჯგუფური ქცევა, 78-83

ჯგუფი, 78-83

ჯგუფის გავლენა, 78-83

JOA (ერთობლივი მუშაობის ხელშეკრულებები), 172

ჰ

HDTV, 272

ჰოუთორნის ეფექტი, 113