

Covid 19-ით გამოწვეული რეალობა და პერსპექტივები ადამიანური რესურსების მართვაში

თამარ ღამბაშიძე

ეკონომიკის დოქტორი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

პანდემიის პირობებში როგორ მოდელს მოივებენ ან განავითარებენ ორგანიზაციები შერჩევის, სწავლებისა თუ თანამშრომლების განვითარების მიმართულებით, დაზუსტებით რთული სათქმელია, მაგრამ ფაქტია, რომ დისტანციაზე ყოფნით განპირობებული ცვლილებები აუცილებლად დარჩება. რჩევები და პროგნოზები უამრავია, ორგანიზაციის აღმასრულებლებს და HR ლიდერებს კი აუცილებლად მოუწევთ ფიქრი და მუშაობა იმაზე, თუ როგორი იქნება მათი HR მენეჯმენტის ბლენდირებული მოდელი, რომ „ახალი რეალობა“ არ იქცეს ხელისშემშლელ გარემოებად. დღეს ლიდერებისა და თანამშრომლების პრიორიტეტული საფიქრალი, ჯანმრთელობაზე ზრუნვაა, „ახალ რეალობას“ „ახალი ლიდერობა“ სჭირდება, რომელიც ადამიანურ ურთიერთობებზე გადის და წააგავს პარტნიორობას, ვიდრე მენეჯერისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლის ურთიერთობას. „ზევიდან ქვევით“ მენეჯმენტს კი ცვლილებები ელის, როგორც არ უნდა ვეცადოთ მისგან თავის არიდებას.

საკვანძო სიტყვები: დისტანციური მუშაობა, კომუნიკაცია, Zoom ვირტუალურ სივრცე, შეფასების ინტერვიუ, ახალი ლიდერობა.

პანდემიამდე ხშირად საუბრობდნენ, რომ ტრენინგები და ზოგადად, სწავლება გაციფრულდებოდა. პანდემიამ კი ეს პროცესი დააჩქარა, რაც გულისხმობს იმას, რომ ბევრი კომპანია შექმნის თუნდაც კორპორატიულ ვირტუალურ ტრენინგ-ცენტრს ან აპლიკაციებს, იმისათვის რომ თანამშრომლებისთვის შექმნას მათ საჭიროებასა და ინტერესებზე მორგებული სწავლების შესაძლებლობა.

დისტანციურად მუშაობა, ვირტუალური შეხვედრები, ვირტუალური ტრენინგები - ეს ყველაზე გავრცელებული ცვლილებებია, რომლებმაც უკვე შეცვალეს ლიდერებსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა. Covid 19 თითქმის ყველა ბიზნესი და ლიდერის სამუშაო განრიგი შეცვალა. დღეს ლიდერებს საკმაოდ საინტერესო გამოწვევებზე დაფიქრება უწევთ და ისინი გარკვეულწილად სტრესის ქვეშ არიან.

ბიზნეს კონსულტანტები ხშირად საუბრობენ, რომ თანამშრომლების დისტანციურად მუშაობა ახალ სტანდარტად იქცევა. გარდა ამისა, დისტანციურად მუშაობა, უამრავი ადამიანისთვის კომფორტული და სასურველი მოდელი აღმოჩნდა.

გუნდის წევრებთან დისტანციურად მუშაობა ლიდერებისთვის უდავოდ გამოწვევაა - მათ უნდა შეძლონ და შეინარჩუნონ დისტანციაზე მყოფი თანამშრომლების გუნდურობა და რაც მთავარია, კომუნიკაცია განვითარებისა და შედეგების მიღწევის მიზნით. კომუნიკაცია Zoom, Team ან სხვა საკომუნიკაციო პლატფორმით, ლიდერისგან ინტენსიურ კომუნიკაციას მოითხოვს. დისტანციურად მუშაობამ გარკვეული ადამიანების პროდუქტიულობა გაზარდა და არსებობს მოსაზრება-სურვილი, ეს ტენდენცია შენარჩუნდეს.

“Harvard business review-მ საინტერესო მოდელი შესთავაზა ლიდერებს. კერძოდ, ლიდერებმა უნდა შეიმუშაონ ვირტუალური შეხვედრებისა და ფიზიკური შეხვედრების გრაფიკი, რომლის მიხედვითაც, სამუშაო კვირის დასაწყისში, ლიდერი და გუნდის წევრები ამოცანებსა და შედეგებზე შეთანხმდებიან ვირტუალურ სივრცეში, მაგრამ შედეგების განსახილველად, ლიდერი და გუნდის წევრები კვირაში ერთხელ, შეხვედებიან ოფისში. როგორც ბიზნეს გამოცემა

გვირჩევს, ასეთი სტილით კომუნიკაცია ლიდერებს საშუალებას მისცემს გუნდის წევრებმა კვლავ გაიზიარონ ერთი ხედვა, შეინარჩუნონ კომპანიის ძირითადი ღირებულებები და რაც მთავარია, შეინარჩუნონ გუნდურობა. Harvard Business Review გვირჩევს, რომ გუნდის წევრების შეხვედრა ოფისში სასურველია პარასკევ დღეს, რომლის დროსაც ლიდერი და თანამშრომლები განიხილავენ შედეგებს, სირთულეებს თუ გამოწვევებს და შემდეგ კი ერთმანეთს გაუზიარებან „სახლიდან მუშაობის“ სახალისო მომენტებსაც. ვირტუალური და ფიზიკური ურთიერთობის ეს მოდელი ყველაზე ოპტიმალურია, რადგან თანამშრომლები შეინარჩუნებენ პროდუქტიულობას, ლიდერი კი შეძლებს საკუთარი ხედვის (შედეგები, ამოცანები, პროცესიც კი) უფრო დამაჯერებლად გადაცემას, ხედვებისა თუ მიზნებზე გაზიარებას ლიდერთან პირისპირ კომუნიკაცია აუცილებლად სჭირდება. უნდა ვივარაუდოთ, რომ მომავალში, ბევრი კომპანია აითვისებს შემოთავაზებულ მოდელს, დისტანციური და ფიზიკური თანამშრომლობის დასაბალანსებლად.

პანდემიის პერიოდიდან დღემდე, ბევრი ონლაინ სწავლების შესაძლებლობა გაჩნდა ჩვენს ბაზარზეც. ეს შესაძლებლობა კი ბევრმა ადამიანმა გამოიყენა და უამრავ ტრენინგსა თუ ვორქშოპში მიიღო მონაწილეობა ვირტუალურად. მონაწილეების გამოკითხვის მიხედვით, ონლაინ სწავლებას აქვს ძალიან საინტერესო დადებითი მხარე- ადამიანი მისთვის კომფორტული ადგილიდან და კომფორტულ გარემოში ისმენს საჭირო ინფორმაციას ან სწავლობს. კორპორაციებმა, შესაძლოა, დაიტოვონ ონლაინ სწავლების ეს ფორმატი, რადგან ხარჯით ეფექტიანია და მონაწილეების ჩართულობაც მაღალია.

შრომის ბაზარზე ყველაზე მეტად აისახა პანდემიის პერიოდი. მნიშვნელოვნად შემცირდა ვაკანსიები. თუმცა, ყველა იმ კომპანიამ რომელსაც სჭირდებოდა ახალი რესურსი, თანამშრომლების შერჩევის პროცესი კვლავ ვირტუალურ სივრცეში გადაიტანა, ბიზნეს გამოცემებში კი „ზუმ გასუბრების“ კონსულტაციები გაჩნდა, რომლებიც სამუშაოს მაძიებლებს ურჩევდნენ, როგორ უნდა წარემართათ კომუნიკაცია დისტანციაზე.

ორგანიზაციების პრიორიტეტი თანამშრომლების ჯანმრთელობის დაცვაა. რუცხოური-საკონსულტაციო კომპანიების გახმოვანებით, საუკეთესო დამსაქმებელი იქნება ის, ორგანიზაცია, რომელიც მაქსიმალურად იზრუნებს თანამშრომლების ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ჯანმრთელობაზე. სავარაუდოა, რომ შეიცვლება შეღავათების შინაარსიც და გაჩნდება კოვიდ-19 დაზღვევა, თანამშრომლების ჯანმრთელობის კვლევა და სავარაუდოდ, მათ ემოციურ მდგომარეობაზე ზრუნვაც. კვლავ ანალიტიკურ ინფორმაციას თუ მოვიშველიებთ, (For.ge - საინფორმაციო, ანალიტიკური პორტალი), ყველა ის ორგანიზაცია, რომელიც თანამშრომლებს შესთავაზებს კოვიდ-19 დაზღვევას, მისგან თავდაცვისა და ფსიქოლოგიური დახმარების პაკეტებს, საუკეთესო დამსაქმებლის სტატუსს აუცილებლად დაიმსახურებს.

Harvard business review-ს მიხედვით, გამოკითხული კომპანიების ლიდერების უმეტესობა კვლავ ფიქრობს, როგორი მიდგომა იქნება „შერეულ-ბლენდირებული“ თანამშრომლობისთვის შესაბამისი. ასეთ გადაწყვეტილებას ლოგიკური ახსნა აქვს - მენეჯერი ვერ აკვირდება, ვერ ხედავს როგორ მუშაობს თანამშრომელი, შემცირებულია ინფორმაციის გაცვლა და უკუგების მექანიზმი, ფაქტიურად „უხილავია“ თანამშრომლის ჩართულობა და გუნდთან კომუნიკაცია. მაგრამ, ბიზნეს გამოცემამ კვლავ საინტერესო მოდელი შემოგვთავაზა. ვიდრე შეფასების მეთოდის „სიახლეზე“ ვისაუბრებთ, მოვიშველიებთ კვლავ Harvard business review-ს ანალიტიკურ სტატიას, რომ თანამშრომლის შედეგებისა თუ საქმიანობის შეფასების არსებული მეთოდი- „რა გაკეთდა კარგად“ და „რისი გაუმჯობესებაა საჭირო“, წარსულის ანალიზია და არა თანამშრომ-

ლის განვითარებაზე მიმართული. კომპანიარ Amazon-ის დამაარსებელი, თავმჯდომარე და აღმასრულებელი დირექტორი- ჯეფ ბეზოსი აღნიშნავს, რომ იმის შეფასება და კვლევა, რაც უკვე გაკეთდა, პროგრესს არ ქმნის, განვითარება და პროგრესი მოაქვს მხოლოდ მომავალზე საუბარს და ფიქრს. სწორედ ბეზოსის ეს ხედვა გასდევს ლაიტმოტივად ჰარვარდის შემოთავაზებული მოდელს, რომლის მიხედვითაც, მენეჯერი, ან ლიდერი თანამშრომლის მომავალ გამოწვევებს შეაფასებს, მომავალ გამოწვევებს დაგეგმავს მასთან ერთად, ისაუბრებს და გადაწყვეტს, თუ რისი სწავლა, ან რა უნარის განვითარება უნდა თანამშრომელს, რომ კიდევ უფრო ეფექტიანად, კიდევ უფრო პროდუქტიულად შეძლოს მუშაობა. ამ მიდგომას „Past Forward“ ეწოდება, რომელსაც, კოვიდ-19-ით გამოწვეულ რეალობამდე, უკვე მისდევდა „მორგან სტენლი“ - საინვესტიციო ბანკებს შორის ლიდერი, *ედოზ ქრიეითივ ქლაუდი.*, მაკროსოფტი და კაპიტალის მართვის ფონდი *“ბრიჯვოთერი“*.

თუ როგორი უნდა იყოს შეფასების ინტერვიუ, Harvard Business Review ცალსახად გვიჩვენებს, რომ ეს უნდა იყოს დიალოგი მომავალ განვითარებაზე, როგორც წინაპირობა რეალური განვითარების შესაძლებლობებისა.

როგორ მოდელს მოირგებენ ან განავითარებენ ორგანიზაციები შერჩევის, სწავლებისა თუ თანამშრომლების განვითარების მიმართულებით, დაზუსტებით რთული სათქმელია, მაგრამ ფაქტია, რომ დისტანციაზე ყოფნით განპირობებული ცვლილებები აუცილებლად დარჩება. რჩევები და პროგნოზები უამრავია, ორგანიზაციის აღმასრულებლებს და HR ლიდერებს კი აუცილებლად მოუწევთ ფიქრი და მუშაობა იმაზე, თუ როგორი იქნება მათი HR მენეჯმენტის ბლენდირებული მოდელი, რომ „ახალი რეალობა“ არ იქცეს ხელისშემშლელ გარემოებად. დღეს ლიდერებისა და თანამშრომლების პრიორიტეტული საფიქრალი, ჯანმრთელობაზე ზრუნვაა, „ახალ რეალობას“ „ახალი ლიდერობა“ სჭირდება, რომელიც ადამიანურ ურთიერთობებზე გადის და წააგავს პარტნიორობას, ვიდრე მენეჯერისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლის ურთიერთობას. „ზევიდან ქვევით“ მენეჯმენტს კი ცვლილებები ელის, როგორც არ უნდა ვეცადოთ მისგან თავის არიდებას.

დისტანციურად მუშაობა პანდემიის შემდგომი ახალი რეალობის განუყოფელი ნაწილი გახდება. თუმცა, რკანდემიის პერიოდში კარგად დავინახეთ, რომ დისტანციურად მუშაობას ბევრი გამოწვევა ახლავს. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ის, რომ მენეჯერები მუშაობის პროცესში თანამშრომლებს ვერ ხედავენ, შესაბამისად, რმათი შეფასებები დაბალი შედეგების მქონე თანამშრომლების მიმართ ხშირად ან ბუნდოვანი ან არასწორია.

ძალიან მარტივია იმის დაშვება, რომ დისტანციურად მომუშავე თანამშრომლების ცუდი შედეგები საჭიროზე ნაკლები საათების მუშაობის შედეგია. თუმცა, ეს შეიძლება მხოლოდ ერთ-ერთი იყოს იმ მიზეზებიდან, რომლებიც დისტანციურად მუშაობის დროს ადამიანის პროდუქტიულობის გაუარესებას იწვევს. ამიტომ, მენეჯერებმა კარგად უნდა გამოიკვლიონ გამომწვევი მიზეზები და შემდეგ ამ პრობლემების გადაჭრის გზებზე იზრუნონ:

კომუნიკაციის სიმწირე - ხშირად ადამიანებს, რომლებიც საკუთარ საქმეს კარგად ასრულებენ, მენეჯერებისთვის შესრულებულ სამუშაოებზე ინფორმაციის ეფექტურად მიწოდება უჭირთ. ის, რაც ადრე ოფისებში ხილვადი იყო, დღეს რეგულარულ და კარგად დაგეგმილ რეპორტინგზეა (ანგარიშის წარდგენა) დამოკიდებული. მსგავსი უნარი ბევრ ადამიანს არ აქვს. ამიტომ, რსავარაუდოა რომ, ისინი დაბალი შედეგების მქონე თანამშრომლები კი არ არიან, არამედ საკუთარი სამუშაოს შედეგების გადმოცემის მწირი უნარები გააჩნიათ.

ყველა ადამიანს კომუნიკაციის განსხვავებული სტილი და მანერა აქვს. ამიტომ, უმჯობესი იქნება თუ მენეჯერები ყოველი სამუშაოდლის დასაწყისში გუნდთან 15 წუთიან ვიდეო ზარებს ჩანიშნავენ, გაივლიან წინა დღის შედეგებს და დაგეგმავენ მომდევნო დღის სამუშაოებს, რხოლო კვირის ბოლოს, შემაჯამებელ შეხვედრაზე, გუნდთან ერთად განიხილავენ კვირის განმავლობაში შესრულებულ სამუშაოებს, ისაუბრებენ გამოწვევებზე, მოიფიქრებენ გადაჭრის გზებს და მომდევნო კვირის სამუშაოებსაც დაგეგმავენ. ეს მარტივი განრიგი რეგულარული ანგარიშის წარდგენისთვის თავისუფალ სივრცეს ქმნის, სადაც ყველა თანამშრომელს მიეცემა შესაძლებლობა თანაბრად ისაუბრონ საკუთარ შედეგებზე.

დეფიციტური სტრუქტურა - სახლიდან მუშაობას თვითორგანიზების უნარი სჭირდება, რაც სულაც არ არის ყველა ადამიანის ძლიერი მხარე. სოციალური ქსელების დათვალიერების ცდუნება, ყოველდღიური ყოფა, სამუშაო სივრცის გაზიარება ოჯახის წევრებთან და პარტნიორებთან, პიროვნებას სამუშაოზე ნაკლებად კონცენტრირებულს ხდის. დისტანციურად მუშაობა მოითხოვს მკაცრ დისციპლინას, რომელიც ოფისში მუშაობის დროს ბუნებრივი მდგომარეობაა. ბევრისთვის კი ეს მდგომარეობა თვითდისციპლინას დაუფლების ახალ აუცილებლობას წარმოადგენს. მსგავსი პრობლემების თავიდან ასაცილებლად ზოგიერთი კომპანია შემდეგ მეთოდებს იყენებს: გუნდი ჩართული კამერების თანდასწრებით მუშაობს, რაც პირველ რიგში ადამიანს სამუშაოზე უფრო მეტად კონცენტრირებულს ხდის და ამასთან კომუნიკაციისთვის საჭირო ორგანულ სივრცე ხილვადია.

კავშირის ნაკლებობა - ზოგი ადამიანი განსაკუთრებულად პროდუქტიულია ოფისში მუშაობისას და სახლიდან მუშაობა მათ შედეგებზე ცუდად აისახება. კრეატიულობა, რომელიც კოლეგებთან ერთად ლანჩს ან „ტვინების შტორმს“ მოაქვს, იზოლაციაში ქვეითდება.

მაიკლ მოჰანი - სამედიცინო კორპორაციის ვიცე პრეზიდენტი, დააფიქრა იმ ფაქტმა, რომ დისტანციურად მუშაობისას, მისი თანამშრომლები ვიდეო ზარების დროსაც ვერ ამყარებდნენ ერთმანეთთან ემოციურ კავშირს, რის გამოც დეპარტამენტებს შორის თანამშრომლობის მაჩვენებელმა საგრძნობლად დაიკლო. მოჰანმა მოიწვია ოთხი დაქვემდებარებული და მათთან ერთად მსჯელობის შედეგად, თანამშრომლებს შორის ემოციური კავშირის აღდგენის რამდენიმე გზას მიაგნო. მათ თანამშრომლებისთვის რშექმნეს რფორუმი, სადაც თითოეული ადამიანი პოსტავდა იმ ერთ საკითხს, სადაც კოლეგების დახმარება სჭირდებოდა. დაშვებული იყო, სტატუსის თემარყოფილიყო რეკომენდაციები სახელმძღვანელო მეთოდოლოგიაზე, პრაქტიკული რეალიზაციით გამოცდილების გაზიარების მოთხოვნა, პროგრამული მხარდაჭერა ან თანამშრომლის დაქირავებისათვის რეკომენდაციის თხოვნა. დაკვირვების შემდეგ, მოჰანი და მისი ჯგუფი მივიდა დასკვნამდე, რომ თანამშრომლები მსგავს ფორუმებს დადებითი ემოციებით ტოვებდნენ, რადგან იცოდნენ რომ კოლეგები მათრდასახმარებლად მზად იყვნენ.

მოჰნის მეორე მიგნებაც საინტერესოა - ყოველ კვირას, რერთი გუნდი სხვა გუნდის ერთ წარმომადგენელს რგაიცნობდა. ისინი ერთმანეთს უზიარებდნენ ინფორმაციას სამუშაო პროცესებზე, მიზნებზე და ამოცანებზე, რრაც ერთიანობისა და თანამშრომლებს შორის კავშირის რგანცდასრქმნიდა.

კრიზისის მართვა - Covid 19-ის პანდემიის და მსგავსი კრიზისების დროს, ადამიანების ფსიქოლოგიური პორტრეტი გაცილებით ნეგატიურია, რაც მათ დემოტივაციას იწვევს. ამას ამბაფრებს ისიც, რომ სახლიდან მუშაობის პირობებში, ბევრ ადამიანს ოჯახის წევრებზე ზრუნვა უწევს, რაც ასევე დემოტივატორის ფუნქციის მატარებელია.

პანდემიის უარყოფითი ემოციური შედეგების შესამსუბუქებლად, ზოგი კომპანია თვეში ერთ პარასკევ დღეს დასვენების დღედ აცხადებს, ზოგი კი 1 საათიან „ონლაინ ჩაის სმის“ სესიებს აწყობს გუნდისთვის, რაც თანამშრომლებს ემოციების გაზიარებასა და ემოციური მდგომარეობის გაუმჯობესებაში ეხმარება. თანამშრომლის დაბალი შედეგიანობის მიზეზების განსაზღვრის შემდეგ, მენეჯერებს ამ პრობლემების გადაჭრისათვის საჭირო გამოსავლის მოძებნაც შეუძლიათ. ამასთან, თანამშრომლებსაც შეუძლიათ, არ დაელოდონ მენეჯერებს და გუნდისთვის ამ პრობლემების გადასაჭრელად, საჭირო ინიციატივების მიმწოდებლები გახდნენ.

ლიტერატურა:

1. PwC საქართველოს ტრანსფორმაციის გუნდი-ბიზნესის რეაგირება COVID-19 -ის პოტენციურ გავლენაზე www.pwc.com/ge
2. კორპორაციული მართვა რეკომენდაციები კომპანიების ხელმძღვანელებისთვის კრიზისის დასაძლევად COVID-19 პანდემიის პირობებში-Learn more about IFC and the work we do to improve ESG practices: ifc.org/sustainability/2121
3. [Leadership & Managing People](#)-"Personal growth and transformation" Harvard Business Review, November/December 2021
4. [Our Favorite Management Tips of 2021 LEADERSHIP AND MANAGING PEOPLE](#) DIGITAL ARTICLE HBR Editors Ten picks from HBR's most popular newsletter.

Reality and Perspectives with Covid 19 in Human Resource Management

Tamar Gambashidze

*Doctor of Economic Sciences,
Georgian Technical University Associate Professor*

SUMMARY

It is difficult to say exactly how organizations will adapt or develop in a pandemic in terms of selection, training or staff development, but the fact is that the changes due to being at a distance will inevitably remain. There are plenty of tips and predictions, and the organization's executives and HR leaders will definitely have to think and work on what their blended HR management model will look like so that the "new reality" does not become a hindrance.

As the new coronavirus disease (COVID-19) continues to spread, its disruptive impact is becoming more pronounced, posing unprecedented challenges for all countries. Governments have seen their priorities shift overnight towards upscaling public health preparedness and emergency support measures to cater for the vulnerable segments of their population.

COVID-19 has brought an unexpected need for change within organizations, particularly regarding human resource management. The nature of this global crisis has meant that these processes remain under-systematized. The aim of this study, which uses an exploratory design and mixed-methods analysis, is to contribute to describing the changes in human resource management practices and processes that resulted from this pandemic and to present the outlook of human resource managers for the future.