

Student
Journal of
Social **S**ciences

სტუდენტთა ჟურნალი
სოციალურ მეცნიერებებში
№22, იანვარი, 2023



**ორგანიზაციული კულტურის ტრანსფორმაცია დისტანციური მუშაობის პირობებში: კერძო
ორგანიზაციების გამოცდილება**

ნიკა გოგატიშვილი

სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამა
სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

E-mail: nika.gogatishvili542@sps.tsu.edu.ge

აბსტრაქტი

წინამდებარე კვლევის მიზანია იმის დადგენა, თუ როგორ იცვლება ადამიანური რესურსების ელექტრონულად მართვით კერძო სექტორულ ორგანიზაციებში კორპორატიული კულტურა და თანამშრომელთა კოლეგიალობა.

აღნიშნულ კვლევაში, რომელიც თვისებრივი მეთოდის საშუალებით განხორციელდა, ადამიანური რესურსების მართვა განიხილება ელექტრონული პლატფორმების ფოკუსში, სადაც ორგანიზაციული კულტურისა და თანამშრომელთა კოლეგიალობის ცვლილების თემა გაანალიზდება ქართული კერძო სექტორული ორგანიზაციების დონეზე. კვლევის მიზნებიდან და ცხრა სიღრმისეული ინტერვიუს ანალიზიდან გამომდინარე, დისკუსიის ნაწილში ფართოდ იქნა განხილული საკითხის მნიშვნელობა, ციფრული პლატფორმების როლი ტრანსფორმაციის პროცესსა და ადამიანური რესურსების მართვის საკითხი ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების პარალელურად.

აღნიშნული კვლევა, შეიძლება ითქვას, რომ არის თამამი მცდელობა დისტანციური მუშაობის დროს ორგანიზაციული კულტურისა და თანამშრომლების კოლეგიალობის ცვლილების გამოკვლევის.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მართვა ელექტრონულად, კერძო სექტორული ორგანიზაციები, ორგანიზაციული კულტურა, კოლეგიალობა.

შესავალი

გლობალიზაციისა და ტექნოლოგიის ტანდემი მმართველობის სფეროშიც შეიჭრა, რამაც კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენა მართვის ტრადიციული ფორმები. ნებისმიერი საჯარო თუ კერძო ორგანიზაციისთვის, რომელიც განვითარებას ესწრაფვის, მნიშვნელოვანია ფეხი აუწყოს თანამედროვე ტექნოლოგიების რიტმს და მეტად ეფექტური გახადოს საკუთარი მენეჯმენტი. ყოველივე ამის გამო, ციფრული ტრანსფორმაცია საფუძვლად დაედო ელექტრონული მმართველობის (e-governance), როგორც მმართველობის ახალი ფორმის გაჩენას.

ადამიანური რესურსების მართვა (HRM - Human Resource Management) გასული საუკუნის ადრეული პერიოდიდან იღებს სათავეს, თუმცა ციფრული ტრანსფორმაციის პარალელურად მოხდა მისი მრავალმხრივი ცვლილება. დღეს კი, როდესაც პლანეტარულ დონეზე შეიცვალა მმართველობისა და მენეჯმენტის გაგება, ადამიანური რესურსების მართვამაც დიდი ცვლილებები განიცადა (Pynes, 2009). ბევრ ორგანიზაციაში, დაწყებული ადგილობრივი მცირე კომპანიებით, დამთავრებული ტრანსნაციონალური კორპორაციებით, ელექტრონული პლატფორმების და სერვისების როლი საგრძნობლადაა არის გაზრდილი. ამ უკანასკნელს აქტუალობა შემატა მსოფლიოში არსებულმა პანდემიამ, რომელმაც დაგვანახა ელექტრონული მენეჯმენტის და ციფრული სერვისების

უპირატესობა, როგორც კერძო ისე საჯარო სექტორულ დონეზე (Elsawy & Elbadawi Ali, 2021). აქედან გამომდინარე ადამიანური რესურსების მართვამ დროსა და სივრცეში გარკვეული ტრანსფორმირება განიცადა და მისი ერთ-ერთი ფორმა დამკვიდრდა, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა (e-HRMS).

მსოფლიოში დღესდღეობით ბევრი საჯარო და კერძო ორგანიზაცია ნერგავს ელექტრონულ პლატფორმებსა და სერვისებს, ერთი მხრივ სერვისის გაუმჯობესების მიზნით, მეორე მხრივ კი, ორგანიზაციული განვითარებისა და ხარისხის დახვეწის მოტივით (Stalmachova, Chinoracky, & Strenitzerova, 2022). შესაბამისად, B2B (Business-to-Business) დონე ელექტრონული მართვის სფეროში კიდევ უფრო ახალი დარგია, ხოლო ადამიანური რესურსების მართვაში ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრირებას ხელი გლობალურმა პანდემიამ შეუწყო (Savić, 2020). ვინაიდან ქართულ რეალობაში ჯერ კიდევ არაა მეცნიერულად შესწავლილი ადამიანური რესურსების მართვის ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესები და მისი ასპექტები, წინამდებარე კვლევა შეიძლება ჩაითვალოს საკვლევი თემის ანალიზისა და შესწავლის თამამ მცდელობად.

ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში შემავალი სტრატეგიული კომპონენტებიდან ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა კოლეგიალურობისა და კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება/განვითარების საკითხი, რომელსაც საჯარო და კერძო ორგანიზაციები დროსა და სივრცეში განსხვავებული გზით ნერგავენ. ასევე, სხვადასხვა ელექტრონული პროგრამის განვითარებამ შეცვალა, როგორც ორგანიზაციათა მართვის პროცესი, ისე თანამშრომელთა შორის ურთიერთდამოკიდებულება (Hassanien, 2021). მიუხედავად იმისა, რომ შიდა ორგანიზაციულ დონეზე აღნიშნული თემის ჭრილში სხვადასხვა კვლევითი პროექტი ტარდება და ორგანიზაციული განვითარების ინდექსები იქმნება, ყურადღების მიღმა რჩება ორგანიზაციული კულტურის ტრანსფორმაცია. ყოველივე ამას ემატება ისიც, რომ ელექტრონული პლატფორმების, სერვისებისა და არხების როლი გაიზარდა რიგითი ადამიანების ყოველდღიურ ცხოვრებაშიც. ბიზნეს სექტორში ციფრული მენეჯმენტის გამოვლინება მრავალი მიმართულებით ჩანს, თუმცა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანური კაპიტალის მართვის კუთხით არსებული სფეროს დიჯიტალიზაციაა (Bondarouk, 2017).

კვლევის მიზანი არის იმის შესწავლა, თუ როგორ იცვლება ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვით კერძო სექტორულ ორგანიზაციებში კორპორატიული კულტურა და თანამშრომელთა კოლეგიალობა.

წარმოდგენილი მიზნიდან გამომდინარე, **კვლევის კითხვა** ფორმულირდება შემდეგნაირად - **რა როლს ასრულებს კერძო სექტორულ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვისათვის განკუთვნილი ციფრული ტექნოლოგიები კოლეგიალობის მედიაციასა და ზოგადი კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებაში, ამ ორგანიზაციების თანამშრომლების მოსაზრებების თანახმად?** ხოლო კვლევის ქვე-შეკითხვები არის:

- რა როლს ასრულებს ელექტრონული არხები ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯმენტში კერძო ორგანიზაციებში?
- რა გავლენას ახდენს ელექტრონული HR მენეჯმენტი თანამშრომელთა შორის კოლეგიალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე?

- რა გამოწვევების წინაშე დგება კერძო ორგანიზაცია პერსონალის ადმინისტრირების ელექტრონული სისტემის დანერგვის პირობებში?

ლიტერატურის მიმოხილვა

ინტერნეტისა და ციფრული სამყაროს განვითარებასთან ერთად გაიზარდა მოთხოვნა ისეთ ელექტრონულ რესურსებზე, როგორცაა ინფორმაციული ტექნოლოგიები (IT). ამ უკანასკნელმა შეაღწია კერძო და საჯარო ორგანიზაციების მართვის არეალშიც, ინტერნეტისა და ვებ ტექნოლოგიების ამგვარ გამოყენებას უწოდებენ ელექტრონულად ადამიანური რესურსების მართვას (ან e-HRM-ს). აღნიშნული მოდელი ორგანიზაციული განვითარებისა და მმართველობის დონეზე საკმაოდ ახალია (Li Ma, 2015). მიმდინარე წლებში საგრძნობლად გაფართოვდა IT-ის გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) საქმიანობაში. ადამიანური რესურსების ელექტრონულ მენეჯმენტს (E-HRM) აქვს შესაძლებლობა გააფართოვოს მენეჯერული ცოდნა და აამაღლოს თანამშრომლების, როგორც სტრატეგიული დაინტერესებული მხარეების როლი. სწრაფმა ტექნოლოგიურმა მიღწევებმა E-HRM გადააქცია მნიშვნელოვან პროფესიულ გამოცანად (Nadim, 2022). E-HRM ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების მართვას დინამიური და ოპერატიული შესაძლებლობების შესაქმნელად და დიდი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციული განვითარებისა და შესრულებული სამუშაოს ეფექტურობაში (Li Ma, 2015).

ციფრული ტრანსფორმაციის ეპოქაში უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ელექტრონული სისტემები და პლატფორმები სხვადასხვა ორგანიზაციის მმართველობაში. ეს ყოველივე დიდწილად დაკავშირებულია მსოფლიოში მიმდინარე და გასული საუკუნის მიწურულს დაწყებულ ინტერნეტიზაციის პროცესთან. მსოფლიოში არსებულმა პანდემიამ ელექტრონული მენეჯმენტისა და ციფრული არხების როლი რამდენადმე გაზარდა არა მხოლოდ რიგითი ადამიანების ყოველდღიურობაში, არამედ სხვადასხვა ორგანიზაციის მმართველობით პროცესში და ზოგად მენეჯმენტში. პანდემიური ხანა კერძო თუ საჯარო ორგანიზაციებისთვის იქცა, ერთი მხრივ, გამონწვევად, ხოლო მეორე მხრივ ახალი შესაძლებლობებისა და ინოვაციის დანერგვის საშუალებად. სწორედ ამ ორ უკანასკნელ ფაქტორს ადგილი ჰქონდა ბევრ კერძო ორგანიზაციაში, როდესაც მათ მოუწიათ ელექტრონული სისტემებისა და პლატფორმების ყოველდღიურ მენეჯმენტში დანერგვა, იმისათვის, რათა პანდემიური შოკი მათი ორგანიზაციებისთვის არ აღმოჩენილიყო დამანგრეველი. დისტანციური მუშაობა, ელექტრონული კომუნიკაცია, ციფრული მენეჯმენტი - ეს იმ ცნებათა არასრული ჩამონათვალია, რაც ბოლო 2-3 წელია აქტიურად იქცა განხილვისა და დისკუსიის ობიექტად.

დიגיტიზაციას არ აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული ერთი განმარტება, თუმცა მას ხშირად მოიხსენიებენ, როგორც ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებას ბიზნეს მოდელის შესაცვლელად და ახალი შესაძლებლობების შესაქმნელად შემოსავლების ნაკადებისთვის და ღირებულების შემოთავაზების გასაუმჯობესებლად. დიგიტიზაცია, როგორც წესი, მოიცავს რამდენიმე პროექტს, რადგან ეს ეხება ცვლილებას მთელ ორგანიზაციაში (Hammerich, 2021). ამ ფენომენის მომსწრე გახდა საკმაოდ დიდი ნაწილი კერძო თუ საჯარო ორგანიზაციებისა. მიუხედავად იმისა, რომ დიგიტიზაციის პროცესი ბევრ ორგანიზაციაში მანამდეც იყო დაწყებული

და ყოველდღიურად იყენებდნენ მუშაობის პროცესში, პანდემიური პერიოდი, პრაქტიკულად აღმოჩნდა საკმაოდ ბევრი ორგანიზაციისთვის სიახლეების დანერგვისა და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის ხანა. დიגיტალიზაცია ასევე საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს მიიღონ უკეთესი ხილვადობა შიდა და გარე პროცესებზე (Peetz, 2019). კერძოდ, ეს გაძლიერებული ხილვადობა ხელს უწყობს მომხმარებელთა მოთხოვნის უკეთ მიმოხილვას და, შესაბამისად, უფრო ეფექტურად მოქმედებასაც.

ორგანიზაციული კულტურის ტრანსფორმაცია ციფრულ ხანაში.

ორგანიზაციული კულტურა არის საკმაოდ ფართოდ და საფუძვლიანად ჩამოყალიბებული კონცეფცია აკადემიური კვლევის ფარგლებში. ბევრი თეორია ამტკიცებს, რომ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მართვის გასაუმჯობესებლად, ამას ემატება ისიც, რომ კვლევით განზომილებაში ორგანიზაციული კულტურის თემა არის საკმაოდ ახალი კვლევითი კომპონენტი. 1980-იანი წლების დასაწყისში გაჩნდა გაზრდილი ინტერესი ორგანიზაციული კულტურის შესწავლის მიმართ, რასაც ალვესონი მოიხსენიებს, როგორც „კორპორატიული კულტურის ბუმს“ (Alvesson, 2004). მას შემდეგ, ორგანიზაციული კულტურისადმი ინტერესი მალაღია როგორც აკადემიკოსებში, ასევე პრაქტიკოსებში. თანამედროვე ორგანიზაციებში კულტურა განიხილება, როგორც გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე და დიდ ყურადღებას აქცევს ორგანიზაციის მენეჯმენტი.

ვინაიდან ადაპტაცია მოითხოვს ორგანიზაციის სხვადასხვა მხარეს შორის კოორდინაციის მაღალ ფორმას, განსაკუთრებით საინფორმაციო ტექნოლოგიები გადამწყვეტ როლს თამაშობს არსებულიდან ციფრულ პროცესებზე გადასვლაში და ორგანიზაციის კულტურის ცვლილებაში.

ანდრე სპისერი საუბრობს უზარმაზარ ტრანსფორმაციაზე როგორც სოციალურად, ისე ეკონომიკურად, რაც COVID-19-მა მოიტანა და როგორ შეცვალა მან ორგანიზაციული კულტურები (Spicer, 2020). სპისერი აცხადებს, რომ მრავალი ორგანიზაციისთვის ძირითადად ღირებულებებმა გადაინაცვლა უსაფრთხოებასა და გამძლეობაზე. ის ვარაუდობს, თუ როგორ შეიძლება შეიქმნას ორგანიზაციის კულტურა, როდესაც ყველა მუშაობს სახლიდან. მისი ნაშრომის საკვლევი არეალი სწორედ ორგანიზაციული კულტურების ტრანსფორმაციაა, როდესაც არსებობს ფართომასშტაბიანი სოციალური რყევა. მისი მოსაზრებით, ორგანიზაციებში არსებულმა სტანდარტებმა იცვალა სახე და ნებისმიერი შეხვედრა ან არათორმალური საუბარი შესვენების დროს, იქცა სახლიდან, კომპიუტერის ეკრანის წინ დაგვემდგომარეობს ვიდეო ზარებად. ეს ყველაფერი არა მხოლოდ ორგანიზაციული მართვის თავისებურებას ცვლის, არამედ იცვლება ორგანიზაციის მთლიანი კორპორატიული კულტურა (Spicer, 2020). ეს ღრმა ცვლილება წარმოადგენს მთავარ გამოწვევას ორგანიზაციის მენეჯერებისთვის, ვინაიდან თანამშრომლების დიდი ნაწილი პრაქტიკულად სახლიდან მუშაობს.

რამდენადაც ცნობილია, საზოგადოებაში არსებული მნიშვნელოვანი რყევები, როგორცაა ეკონომიკური ან პოლიტიკური კრიზისი, მოითხოვს ორგანიზაციისგან, რომ ახლიდან მოარგოს

თავისი კულტურა ახალ რეალობას (Meyer, 1982). ამ დროს, ერთი მხრივ, კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგია, ხოლო, მეორე მხრივ, ხდება თანამშრომლების ცვლილება, ვინაიდან მსგავსი რყევების დროს ორგანიზაციებში თანამშრომლების სტაბილიზაცია ერთ-ერთი ყველაზე დიდი პრობლემაა (Pynes, 2009). მიუხედავად იმისა, რომ გარემოს რყევები ქმნის ზენოლას კულტურული ცვლილებისთვის ორგანიზაციაში, ისინი ასევე იწვევს სხვადასხვა მოცემულობას ორგანიზაციაში დასაქმებულებისთვის. ეს ხდება მაშინ, როდესაც გარე ზენოლა აიძულებს ორგანიზაციებს შეცვალონ თავიანთი კულტურის თვალსაჩინო ასპექტები, მაგრამ უფრო ღრმა ასპექტები ხელშეუხებელი დატოვონ. ფინანსური კრიზისის შემდეგ ბევრმა მსხვილმა ბანკმა შეცვალა ყველაზე თვალსაჩინო ასპექტები, როგორცაა მათი ღირებულებები და იმ დროისათვის გატარებული პოლიტიკები, მაგრამ მათ არ შეცვალეს უფრო ღრმა მნიშვნელობის მქონე ასპექტები, რომლებიც მხოლოდ ამ ორგანიზაციებისთვის იყო დამახასიათებელი (Spicer et al., 2015). ეს უკანასკნელი სპაისერისეული ხედვით ფასდება პოზიტიურად, რადგან დროსა და სივრცეში ორგანიზაციული კულტურა განიცდის ტრანსფორმაციას და ხდება მისი ახალ რეალობასთან მორგება.

ორგანიზაციული განვითარების შენარჩუნების პირობებში მნიშვნელოვანია ინოვაციური მიდგომების დანერგვა ელექტრონულად, რათა შენარჩუნებული იყოს თანამშრომლებს შორის გუნდურობა, ხოლო, მეორე მხრივ, ტრანსფორმაცია არ აღმოჩნდეს ორგანიზაციისათვის დამანგრეველი (AlHamad, et. Al, 2022). სწორედ ამ საკითხზეა საუბარი იორდანიაში ჩატარებულ კვლევაში, რომელიც 2022 წელს განხორციელდა და პანდემიის პირობებში საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში თანამშრომლების მუშაობის ეფექტურობის საკითხს იკვლევდა. კვლევის შედეგებმა, ავტორის გასაოცრად, აჩვენა რომ თანამშრომელთა მართვის დონეზე ინოვაციური მიდგომები - ელექტრონული მექანიზმების დანერგვა და მათი გამოყენება, პოზიტიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ და სექტორულ განვითარებაზე.

„დისტანციური ურთიერთობა” - ელექტრონული კომუნიკაცია და ორგანიზაციული განვითარება

ელექტრონული პლატფორმების საშუალებით თანამშრომლებთან ჯგუფური კომუნიკაცია არც თუ ისე ახალია, მაგრამ ეს უკანასკნელი განსხვავდება იმ მასშტაბით, თუ როგორ დონეზე ხდება კომუნიკაცია. ელექტრონული ფოსტისა და სამუშაო ინტერნეტ პორტალების არსებობა ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პრაქტიკა იყო, რაც დღემდე ასეთად რჩება. ეს ყოველივე დიდწილად შეიცვალა, მას შემდეგ, რაც პანდემიის შედეგად დიდ თუ პატარა ორგანიზაციებში საჭირო გახდა ერთიანი ელექტრონული პორტალის შექმნა (Hassanien, 2021). გარდა ამისა, პორტალების საკმაოდ დიდი ნაწილი არსებობს არა როგორც საჯარო აპლიკაცია ან პლატფორმა, არამედ უშუალოდ ორგანიზაციის შიდა მიზნებისათვის შექმნილი ციფრული სივრცე, რომელიც გარე პირისთვის ხელმისაწვდომი არ არის. ელექტრონული კომუნიკაციის ფარგლებში სწორედ ამ შიდა ბაზების გამოყენება ხდება თანამშრომლებს შორის, რომლებიც აღნიშნულის გამოყენებით ერთმანეთთან კომუნიკაციას ამყარებენ და ცვლიან შესაბამის დოკუმენტაციას.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების სექტორი პოულობს გზებსა და საშუალებებს, რათა დანერგონ ის აქტივობები, რომლებიც შეიძლება განხორციელდეს დისტანციურად უახლესი საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით, როგორცაა Microsoft Teams, Zoom, Skype, WhatsApp, bluejeans,

Webex, Hangouts და ა.შ. სექტორი ინვესტორებს ვირტუალურ შეხვედრებს, კონფერენციებს, ვორქშოუტებს, სემინარებს - ზემოთ აღნიშნული საკომუნიკაციო საშუალებების საშუალებით (Pollak, et. Al, 2022).

გარდა ამისა, იმგვარი ტენდენსის ახსნა, როდესაც სამუშაო ეფექტურობა უცვლელია დისტანციური თუ საოფისე სივრციდან მუშაობის დროს, საკმაოდ ხშირი კვლევითი საგანი გახდა. ელექტრონულად ადამიანური რესურსების მართვის საკითხში ბალანსი ხდება საკმაოდ ბევრი კუთხით, ერთი მხრივ, სახლიდან მუშაობის დროს თანამშრომელი ზოგავს დროს, რომელიც სამსახურში მისასვლელად უნდა დაეხარჯა, თუმცა ასევე ეს ბალანსი იშლება მაშინ, როდესაც დისტანციური მუშაობის დროს არ ხდება დროითი კონტროლი, თუ როდის უნდა მორჩეს მუშაობას, ან რა ბედი ეწევა დარჩენილ საქმეს (Bloom, et. Al, 2019). სწორედ ამ მიზეზების გამო, სამხრეთ აფრიკაში ჩატარებულ კვლევაში ჰიპოთეზა გამართლდა იმასთან დაკავშირებით, რომ რეალური კავშირი არ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის დისტანციურ და არადისტანციურ სტრატეგიებს შორის.

ელექტრონულად ადამიანური რესურსების განვითარების პირობებში საკმაოდ, კონკრეტული პლატფორმების დანერგვამდე მოხდა გარკვეული რისკ ფაქტორების ანალიზი, რომლის მიხედვითაც, დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთი გამოწვევა სწორედ კოლეგების ნაკლებობასთან და მართლ, იზოლირებულად მუშაობასთან იყო დაკავშირებული (Hassanien, 2021). სწორედ ამ მიზეზის გამო, შეიქმნა დისტანციური მუშაობის სხვადასხვა პრინციპი, რომელიც ინოვაციურია იქიდან გამომდინარე, რომ ორგანიზაცია ნერგავს საინფორმაციო და საკომუნიკაციო საშუალებების ახლებურ მოდელებს. ასევე, ცვლილებები შეაქვს განრიგსა და შეხვედრებში, რაც ბუნებრივია, განპირობებულია სამუშაოს სპეციფიკითაც (Fenech, 2022).

პანდემიამდე არსებული ცოდნა ელექტრონულად ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგა, უმოკლეს დროში ორგანიზაციებში შეიქმნა ტრანსფორმაციის საჭიროება. თუმცა ერთია როგორ ახერხებს კერძო ან საჯარო ორგანიზაცია ელექტრონულ მენეჯმენტზე გადასვლას, ხოლო მეორეა როგორ ტრანსფორმირდება ხარისხი (Wang, et. Al, 2020). სწორედ ამ უკანასკნელისგან თავდაცვის მიზნით ორგანიზაციებში გენერირდა ციფრული საკომუნიკაციო არხები, რომლებიც ხელს უწყობს თანამშრომლების მართვას, როგორც მენეჯერული რგოლის მხრიდან, ისე ერთმანეთთან კომუნიკაციის ნაწილში.

კვლევის მეთოდოლოგია

ფილოსოფიური პარადიგმების კონტექსტში, კვლევა ახსნილია **სოციალური კონსტრუქტივიზმის** პარადიგმიდან გამომდინარე, ვინაიდან კვლევის პროცესში შესწავლილი და ინტერპრეტირებულია ის განზომილება, რომელსაც კვლევის სუბიექტები აღიქვამენ რეალობად. სხვანაირად რომ ვთქვათ, კვლევა დაინტერესებულია მისი სუბიექტების აღქმებით და მოსაზრებებით.

ვინაიდან კვლევის მიზანი კერძო კომპანიებში ადამიანური კაპიტალის ელექტრონულად მართვის და კორპორატიული კულტურის ფენომენის შესწავლა იყო, გამოყენებულ იქნა **თვისებრივი**

მიდგომა. კვლევა დაეყრდნო ფენომენოლოგიურ მიდგომას. საკითხის თვისებრივად გამოკვლევამ იმის საშუალება მომცა, რომ ამეხსნა ისეთი დეტალები, როგორცაა დამოკიდებულების ცვლილება/ჩამოყალიბება ან სამუშაო პროცესისა და ურთიერთკოლეგიალურობის ახლებური აღქმა, რომლებსაც რაოდენობრივი კვლევის პირობებში ყურადღებას ნაკლებად მივაქცევდი (ზურაბიშვილი, 2006).

თვისებრივი კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იყო ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუები, კერძოდ, **სიღრმისეული ინტერვიუები**. ბუნებრივია, თემის ფარგლებში არსებული ყველა ნიუანსი კითხვარმა არ მოიცვა, რადგან კონკრეტული რესპონდენტის გამოცდილება არ მოიცავდა პანდემიამდელ გარემოებაში მიღებულ გამოცდილებას. გარდა ამისა, ბევრი საინტერესო, თუმცა კვლევის მიზნებისთვის არარელევანტური საკითხი იქნა წამოწეული, რაც პოზიტიურად მინდა შევაფასო, ვინაიდან, ბევრი წინასწარ განუსაზღვრელი თემის ირგვლივ გარკვეული ინფორმაცია მივიღე, ამ უკანასკნელის შესახებ დისკუსიის თავში დეტალურად ვისაუბრებ, სადაც ასევე შევცხები სამომავლო პერსპექტივასა და დარგის მნიშვნელოვან საკვლევ პერიპეტიებს. ამიტომ განსაკუთრებით საინტერესო აღმოჩნდა შერჩეული რესპონდენტებისგან მიღებული დამატებითი ინფორმაცია, მათ შორის - იშვიათი გამოცდილება და ერთგვარი თვითრეფლექსია.

აღნიშნულმა მეთოდებმა საშუალება მომცა მიმელო დეტალური და თანმიმდევრული ინფორმაცია იმ თემასთან დაკავშირებით, რაც კვლევის მიზანს წარმოადგენდა და ასევე ეპასუხა კვლევის ფარგლებში დასმული კითხვებისთვის. აღნიშნული მეთოდის მეშვეობით შესაძლებლობა მქონდა, რომ მომესმინა და გამეანალიზებინა რესპონდენტთა პირადი გამოცდილება და დამოკიდებულება. სიღრმისეული ინტერვიუები დამუშავდა ტრანსკრიპტების სახით და ფრაზები ინტეგრირდა ტექსტში.

როგორც ინდუქციური მიდგომის ნაწილი, **მონაცემთა შეგროვების** მიზანი იყო ორგანიზაციული კულტურისა და თანამშრომელთა კოლეგიალურობის შესწავლისთვის რესპონდენტების მოსაზრებებისა და დამოკიდებულებების გაგება. ასევე, არჩევანი გადაკეთე ნახევრად სტრუქტურირებულ ინტერვიუებზე, ვინაიდან თვისებრივი კვლევის ჩატარებამ საშუალება მომცა გამომეყენებინა არასტანდარტიზებული კითხვები და კვლევის პროცესი (ინტერვიუების ჩატარების პროცესი) უფრო ინტერაქტიულად მექცია. ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუების გამოყენება მოტივირებული იყო საუბრის სხვადასხვა მონაკვეთში სიღრმეებში შესვლით და ინტერვიუს მიმდინარეობის მიხედვით კითხვების თანმიმდევრობის შეცვლით. ნახევრად სტრუქტურირებულმა დიზაინმა ასევე შესაძლებელი გახდა შემდგომი კითხვების დამატებაც, სპონტანურად, რომლებიც მნიშვნელოვანი იყო რესპონდენტის გამოცდილების სიღრმისეული გაგებისთვის, კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით.

კვლევის ფარგლებში, სიღრმისეული ინტერვიუების ჩასატარებლად გამოყენებული იქნა არაალბათური მიზნობრივი **შერჩევა**, კერძოდ, კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს იმ კერძო სექტორული ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა, რომელთაც ადამიანური რესურსების მართვის ფარგლებში დანერგილი ქონდათ ელექტრონული მართვის მექანიზმები - სხვადასხვა HR ელექტრონული მართვის სისტემა. ხოლო, უშუალოდ რესპონდენტებად შერჩეული იყვნენ კომპანიათა თანამშრომლები, რომლებიც საქმიანობის წარმოების პროცესში იყვნენ სხვადასხვა ციფრულ პლატფორმას და გააჩნდათ მათში მუშაობის გამოცდილება.

შერჩევის პროცესი დაიწყო შესაბამისი ორგანიზაციების მოძიებით იმ ინდუსტრიაში, რომლის შესწავლაც მსურდა, კერძოდ, ტექნიკური კომპანიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ტექნიკური სერვისის/პროდუქტის გარკვეულ ფორმას. ჩემს შემთხვევაში ტექნიკური კომპანიების არჩევანი მოტივირებული იყო იმით რომ მათ არსებითად კარგად აქვთ განვითარებული ინფრასტრუქტურა, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს დისტანციურად მუშაობას.

კვლევაში ჩართულ რესპონდენტებთან დაკავშირება მოხდა სოციალური ქსელების მეშვეობით, ერთი მხრივ, მათთან ხაზზე გასულა LinkedIn-ისა და Facebook-ის საშუალებით, ასევე რამდენიმე შემთხვევაში რესპონდენტების მოძიება მოხდა რეკომენდაციის საფუძველზე, რის გამოც შერჩევაში პრაქტიკულად „თოვლის გუნდის“ პრინციპიც იქნა გამოყენებული. სულ გამოიკითხა ცხრა რესპონდენტი ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს საფუძველზე, რომელთაგან უმეტესობა იყო დასაქმებული სხვადასხვა კერძო სექტორულ ორგანიზაციაში, საბანკო და საფინანსო სექტორში, სადაზღვეო და მომხმარებელთა მხარდაჭერის სფეროში, პროგრამირებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სექტორში. რესპონდენტის უმეტეს ნაწილს პანდემიამდეც ქონდა მუშაობის გამოცდილება იმავე სექტორში, რის გამოც, მათი მხრიდან ბევრი საკითხის რეტროსპექტულად განხილვას ქონდა ადგილი. ხოლო, იმ რესპონდენტების შემთხვევაში, ვინც პანდემიის დროს დასაქმდა კონკრეტულ ორგანიზაციაში, დეტალურად იქნა გაზიარებული მათი მხრიდან სამსახურში აყვანის პროცედურული და ადაპტაციური საფეხური, რაც კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე ელექტრონულ ფორმატში მოხდა.

კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა გარკვეული **მეთოდოლოგიური შეზღუდვაც**, რომელიც მანამდეც იყო ნავარაუდები. საუკეთესო შემთხვევაში, მსოფლიოში პანდემიის შედეგად გამოწვეული დღის წესრიგის პროგნოზი რომ ყოფილიყო შესაძლებელი, ალბათ ამ ტიპის უამრავი კვლევა რეტროსპექტულად განიხილავდა საკითხს - ორგანიზაციულ კულტურის საკითხს პანდემიამდე და შემდეგ. სწორედ ამ მიზეზის გამო, უმეტეს შემთხვევაში, კერძო ორგანიზაციათა ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული მოდელის დანერგვა განხილული იყო პანდემიის ჭრილში, რაც შეზღუდვას იქიდან გამომდინარე, რომ ორგანიზაციული ტრანსფორმაცია ხდება პანდემიასთან და მის გვერდით ეფექტებთან ერთად.

გარდა ამისა, კვლევის ერთ-ერთ შეზღუდვას წარმოადგენდა ისიც, რომ კვლევა იყო საკმაოდ მოკლე დროში განსახორციელებელი, შესაბამისად, უფრო მეტი დრო იმის საშუალებას მომცემდა, რომ გაცილებით მეტი ორგანიზაციის წარმომადგენელი გამოემკითხა, რაც კვლევის შედეგებს უფრო მეტად მრავალფეროვანს გახდიდა და შედეგის განზოგადებაც უფრო მიახლოებული იქნებოდა ქვეყანაში შექმნილ ფონთან. მიუხედავად ამისა, კვლევის მიზანი არ ყოფილა ორგანიზაციების ერთმანეთთან შედარება და განსხვავებების გამოკვლევა, არამედ, მიზანი იყო ზოგადი წვლილი ორგანიზაციის კულტურაზე დისტანციური მუშაობის ეფექტიდან გამომდინარე.

ვინაიდან საკითხი ინტერდისციპლინური ხასიათისაა, უშუალოდ ამ თემის ირგვლივ საკმაოდ მწირი იყო აკადემიური და ემპირიულ მონაცემებზე დაფუძნებული შრომები, რომელიც პირდაპირ საქართველოს გამოცდილებას ასახავდა. თუმცა ამ ბარიერის დასაძლევად ინფორმაციის მომიჯნავე დარგობრივი სფეროდან სესხება - ელექტრონული მმართველობისა და ადამიანური

რესურსების მართვის დამოუკიდებლად არსებული დისციპლინებიდან - მარტივი გამოსავალი აღმოჩნდა.

კვლევის პროცესში დაცული იქნა სხვადასხვა ეთიკური ნორმა. აღნიშნული კვლევის ფარგლებში წინასწარ იყო გათვალისწინებული ყველა რესპონდენტის ნებაყოფლობითი სურვილი, რათა კვლევაში მონაწილეობა მიეღო. ამასთანავე, რესპონდენტების ინტერესების დაცვის მიზნით, კვლევის პროცესში იქნა დაცული მათი ანონიმურობა, რათა მათ მიერ მიღებული გამოცდილების გაზიარება უფრო გულახდილი ყოფილიყო. თითოეულ ინტერვიუმდე მოხდა რესპონდენტებთან ინფორმირებული თანხმობა კვლევის შინაარსის, მიზნების და იმის შესახებ, თუ რატომ იქნა ეს პირი რესპონდენტად შერჩეული, და ასევე წინასწარვე იყო უზრუნველყოფილი ხმის ჩამწერი მონაცემების გამოყენების შესახებ ნებართვის ფორმის შევსება.

აღნიშნული კვლევის ზოგიერთი შეკითხვა დიდწილად შეეხო რესპონდენტის პირად გამოცდილებასა და ღირებულებებს. რესპონდენტის კონფიდენციალურობაში ხელყოფის თავიდან ასაცილებლად, გასაუბრებამდე ითქვა, რომ რესპონდენტს ნებისმიერ დროს შეეძლო უარი ეთქვა პასუხის გაცემაზე, თუ მას ეს მიაჩნდა არასასიამოვნო ან შეუსაბამო.

ინტერვიუების ანალიზი

1. კერძო ორგანიზაციებში თანამშრომელთა კომუნიკაციის ცვლილება ელექტრონული მმართველობის ფოკუსში.

კერძო ორგანიზაციების უმეტესობაში ტექნოლოგიური განვითარების პარალელურად ორგანიზაციაში კომუნიკაციისა და ინფორმაციის მიღების გამარტივების მიზნით გაჩნდა სხვადასხვა ციფრული პლატფორმა ყოველდღიურ მენეჯმენტში, თუმცა ეს ყოველივე არ განიხილებოდა, როგორც ოფისიდან მუშაობის ალტერნატივად. ძირითადად მსგავსი პლატფორმების არსებობა და დანერგვა ორგანიზაციებში იყო თანამშრომლებთან კომუნიკაციის მარტივად დამყარების საშუალება, სწორედ ამის გამო, ეს ყოველივე ძირითადად მოიცავდა ელექტრონული ფოსტისა და სოციალურ ქსელებში დახურული ჯგუფების შექმნას. პანდემიამდელ პერიოდში კერძო ორგანიზაციათა უმეტესობა სტანდარტული კაბინეტური შეხვედრებისა და საოფისე სივრცეში კომუნიკაციას ყოველდღიური მმართველობითი პროცესის ნაწილად განიხილავდა. თითოეული გამოკითხული რესპონდენტის შემთხვევაში ხდებოდა თანამშრომელთა შეკრება ერთიან საოფისე სივრცეში, რაც ძირითადად აღიქმებოდა, როგორც გუნდური მუშაობისა და სამუშაო განხილვის პროცესად. გარდა ამისა, პანდემიამდელ პერიოდში ორგანიზაციებს გააჩნდათ გარკვეულ დონეზე ციფრული არხებისა და ქსელური ბაზები, რომლებიც ძირითადად ემსახურებოდა ინფორმაციის მიღებას, კალენდარული გეგმის/სტრატეგიის გაცნობას და სხვადასხვა მასალის/სამუშაო დავალების გაზიარებას. მსგავსი პლატფორმები არ იყო კომუნიკაციის ძირითადი საშუალება, არამედ ეს გახლდათ უფრო მეტად საინფორმაციო ტიპის პორტალები, რომლებიც უფრო მეტად დროის მოგების მიზნით, თანამშრომლებს უმარტივებდა ერთიან ბაზაზე წვდომას. ზოგიერთი ორგანიზაციის შემთხვევაში პანდემიამდელ პერიოდშიც არსებობდა გამონაკლისი შემთხვევების

სახით, როდესაც თანამშრომლები მიდიოდნენ საზღვარგარეთ, ან იყო გარკვეული გადაუდებელი შემთხვევები, მაშინ თანამშრომლებს თავაზობდნენ დისტანციური მუშაობის მოდელით ჩართვას, თუმცა ეს არ იყო ხშირი პრაქტიკა და ძირითადად ეს ხდებოდა უიშვიათეს შემთხვევებში.

დისტანციური მუშაობის რეალური მოდელის დანერგვა ორგანიზაციებში სწორედ პანდემიის დროს მოხდა, როდესაც ორგანიზაციათა უმეტესობა გადავიდა არასაოფისე სივრცეში მუშაობის რეჟიმზე, ამ დროს მოხდა ისე, რომ კერძო კომპანიათა უმრავლესობამ მოახერხა თანამშრომლების აღჭურვა ინტერნეტითა და საჭირო ტექნიკური მოწყობილობებით. თავის მხრივ, საჭიროებისამებრ, ჩატარდა სხვადასხვა ტიპის ტრენინგები და სასწავლო კურსი უშუალოდ დისტანციურად მუშაობის ტექნიკასა და სამუშაო ხარისხის ეფექტურობის შენარჩუნებაზე სახლიდან ოპერირებისას. როგორც რამდენიმე რესპონდენტი პარალელურად აღნიშნავს, დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლა თავდაპირველად საკმაოდ საინტერესო და ინოვაციური იყო მთელი ორგანიზაციისთვის, ვინაიდან ამ დროს მსოფლიოში მიმდინარე პანდემიისგან თავდაცვის მიზნით სამსახურმა საკმაოდ ეფექტურ ალტერნატივას მიმართა. მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლებთან პირადი ურთიერთობების ნაკლებობა შეინიშნებოდა, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მიმართულებამ იმგვარი მოდელი შემოიღო, რომლის დროსაც თანამშრომლებს ერთად მოუწევდათ შესვენების გატარება, რა თქმა უნდა, სახლიდან, ამ დროს კი გაიზარდა კოლეგიალური ურთიერთობები, ვინაიდან მათი სამუშაო ჯგუფები იმგვარად იქნა ორგანიზებული, რომ ძირითადი სასაუბრო თემატიკა არასამუშაო საათებში პროფესიულ და სამსახურებრივ საკითხებს დაეთმო.

გარდა ზემოთაღნიშნულისა, ზოგიერთი რესპონდენტის შემთხვევაში დისტანციურ მუშაობას ის უპირატესობაც გააჩნდა, რომ გაცილებით მარტივი იყო საქმის შესრულება არახალხმრავალ გარემოში - „*პირადად ჩემს შემთხვევაში, ეფექტიანობა რამდენჯერმე მაღალია დისტანციურად მუშაობის დროს. რთულია მუშაობა და საქმეზე კონცენტრირება ხალხმრავლობაში*” (პირისპირი ინტერვიუ, 22.04.2022). დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებით მსგავსი დამოკიდებულება იკვეთება სხვა შემთხვევებშიც - „*მიმართვდება სახლიდან მუშაობა, რადგან მუსტად ვიცი ჩემი შესასრულებელი გეგმა, სამსახურში კი ხშირად მიწვედა სხვა თანამშრომლების საქმის შესრულებაც, მიუხედავად იმისა, ეს ჩემი მოვალეობა იყო თუ არა*” (პირისპირი ინტერვიუ, 27.04.2022). ამას ემატება ისიც, რომ დისტანციურად მუშაობის დროს გაცილებით მარტივად ამყარებენ კომუნიკაციას თანამშრომლებთან, ვინაიდან გარკვეულ სამსახურებრივ საქმეზე დასალაპარაკებლად მინერ-მონერა ან ვიდეო ზარი შედარებით მარტივი გზაა, ვიდრე კაბინეტიდან გასვლა და სხვა კოლეგის ნახვა. მიუხედავად ამისა, რთულია ხაზის გავლება პიროვნული და კოლეგიალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში, ვინაიდან, დისტანციური მუშაობის დროს თანამშრომლები ერთმანეთს უფრო მეტად პროფესიულ და სამსახურებრივ თემებზე ესაუბრებიან, ხოლო პიროვნულმა ურთიერთობებმა კი გადაინაცვლა სხვა - არაფორმალურ სივრცეში.

როგორც ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს „*სოციალური ურთიერთობების ანაზღაურება თანამშრომლებს შორის კი ძალიან მარტივი და ბევრად სასიამოვნო არასამუშაო საათებში*” (პირისპირი ინტერვიუ, 30.04.2022), დისტანციური მუშაობის დროს შეძლებისდაგვარად შეიკვეცა არასამუშაო საათები, რადგან ამ პერიოდში ძირითადი აქცენტი თანამშრომელთა მხრიდან

მოდიოდა მხოლოდ სამუშაოს შესრულებაზე და კონკრეტული დავალების გაკეთებაზე და არა თანამშრომლებთან შეხვედრებზე. ბუნებრივად ორგანიზებული შეხვედრები, რომლებიც თანამშრომლების მიერ იქნა დაგეგმილი, რესპონდენტის აზრით, გაცილებით ეფექტური და სასიამოვნოა, ვინაიდან ეს ყველაფერი არის ნებაყოფლობითი და ამ დროს ადამიანური რესურსების ხელმძღვანელი არ თხოვს თითოეულ თანამშრომელს შეხვედრებზე დასწრებას. შესაბამისად, შეიძლება თამამად ითქვას არსებული გამოცდილების საფუძველზე, რომ დისტანციურად მუშაობის დროს პიროვნული ურთიერთობების დამყარებას თანამშრომლები ორგანიზაციისგან დამოუკიდებლად ახერხებენ.

ელექტრონული პლატფორმებით კომუნიკაციას სხვადასხვა რესპონდენტის შემთხვევაში ის უპირატესობა გააჩნია, რომ შესაძლებელია თანამშრომლებთან შეხვედრების მარტივად ორგანიზება. მიუხედავად იმისა, რომ პანდემიით გამოწვეული სიტუაცია დაემთხვა ორგანიზაციათა დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლას, IT ინდუსტრიაში მომუშავე რესპონდენტებმა მაინც მარტივად მოახერხეს სტრესისა და ორგანიზაციული ტრანსფორმაციისადმი ადაპტირება. მიუხედავად იმისა, რომ თავდაპირველად ხშირად იყო იმგვარი შემთხვევები, როდესაც თანამშრომლები სახლიდან მუშაობის დროს მარტოობას განიცდიდნენ, ელექტრონული პლატფორმების საშუალებით ადამიანური რესურსების მართვა ორგანიზაციულ დონეზე შეიცვალა. ყოველი დღის დასაწყისში იგეგმებოდა გარკვეული შეხვედრები, რომლებიც, ერთი მხრივ, წინა დღის გამოცდილებასა და გამოწვევებს განიხილავდა, ხოლო, მეორე მხრივ, ეს შეხვედრები ემსახურებოდა თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხის თვითშეფასებას - „შეხვედრები გაიზარდა, მაგრამ ეს იყო უფრო კონკრეტულ პრობლემებზე ორიენტირებული“ (პირისპირი ინტერვიუ, 03.05.2022). რესპონდენტისთვის მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციაში მსგავსი გამოცდილების გაზიარება მალევე დაიწყეს ცალკეულმა თანამშრომლებმა, რადგან თითოეული მათგანი სხვადასხვა ალტერნატივასა და სახლიდან მუშაობის სტრესის მართვის გამოცდილებას აზიარებდა. გარდა ამისა, ელექტრონული არხების საშუალებით გამარტივდა გარკვეულ შეხვედრებზე ხმის დაფიქსირება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მარტივი გახდა უფრო მეტად საქმისწარმოება და, ამ პერიოდში, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო, არის ის, რომ თანამშრომლებმა ბევრად მეტი გაიგეს ერთმანეთის შესახებ. ამ უკანასკნელს შემდეგი ახსნა აქვს, რადგან ინდივიდუალური კომუნიკაცია გაცილებით გამარტივდა და ეს პოზიტიურად შეაფასა კვლევის პროცესში - „მოხერხებული გახდა ერთ კონკრეტულ თანამშრომელთან დალაპარაკება, მანამდე თუ შეიძლება ითქვას, სხვა, გვერდზე ოთახში გაყვანა გვინევდა“ (პირისპირი ინტერვიუ, 20.04.2022). ამ ყოველივეს კი ასევე ემატება ის გარემოებაც, რომ რესპონდენტს და მისი გუნდის წევრებს ბევრად მნიშვნელოვანი გამოცდილება გადახდათ თავს:

„რადგან სულ ონლაინ ვიყავით, შესვენების საათს ერთად ვატარებდით და სხვადასხვა ამბებზე ვსაუბრობდით, მანამდე ოფისში კი გვეჩონდა ეს პრაქტიკა, რა თქმა უნდა, მაგრამ სულ რომ მართო ხარ სახლში და ისე მუშაობ, იმ შესვენების დროს ისე ხარჯავ რომ ვინმეს დაელაპარაკო, ერთი სიტყვით, ამ დისტანციურმა მუშაობამ უფრო მეტად დაგვაახლოვა, ბევრი ისეთი ინფორმაცია გავიგეთ ერთმანეთზე, რაც მანამდე არც კი ვიცოდით“ (პირისპირი ინტერვიუ, 22.04.2022).

დისტანციური მუშაობის დროს მნიშვნელოვანი ცვლილება რაც ორგანიზაციულ დონეზე მოხდა, იყო ის, რომ შეიცვალა კომუნიკაციის ფორმატი და გაგება - ამ პერიოდიდან თანამშრომლებმა საკმაოდ დიდი ზღვარი გააღლეს პროფესიულ და პერსონალურ ურთიერთობებში, რამაც გამოიწვია ის, რომ ცალკე იგეგმებოდა პროფესიული და კაბინეტური შეხვედრები და ცალკე ორგანიზდებოდა თანამშრომელთა გუნდურობის განვითარების სესიები.

რესპონდენტთა უმრავლესობისთვის ინტერნეტ პორტალებსა და სამუშაო ეფექტიანობის შენარჩუნების მიზნით დანერგილ პლატფორმებს საკმაოდ ბევრი დადებითი თვისება გააჩნდა. ერთი მხრივ, ეს იყო გაცილებით გამარტივებული და მოქნილი კომუნიკაცია კოლეგებთან, რამაც დიდწილად გამარტივებული გახადა ორგანიზაციის მენეჯმენტი, ხოლო, მეორე მხრივ, სპონტანურად სხვადასხვა ჯგუფად დაყოფის, კამერის და ვიდეოს წამიერად გათიშვის, გამოკითხვის ჩატარების, ცალკე სამუშაო სივრცის შექმნის ფუნქციები იმდენად კომფორტული აღმოჩნდა მენეჯმენტისა და კომუნიკაციის ნაწილში, თითქმის ყველა გამოკითხული რესპონდენტი ამ პრაქტიკის გავრცელებას მომავალშიც აპირებს. *„ნებისმიერ თანამშრომელს წამიერად ვურეკავდი და შემდეგ უკვე სახლიდან მომეგვარებინა საქმე და არა ოფისში, როცა კაბინეტიდან კაბინეტში დავბრუნდით“* (პირისპირი ინტერვიუ, 28.04.2022).

ელექტრონული არხების მეშვეობით წარმოებულმა კომუნიკაციამ და თანამშრომელთა შორის კონტაქტმა დისტანციურ რეჟიმში მუშაობისას გარკვეული პრობლემა წარმოშვა, ვინაიდან ამ დროს არ არის ხილული მოსაუბრე ადამიანის განწყობა, მისი ზოგადი დამოკიდებულება საკითხის მიმართ, რაც ძირითადი გამოწვევაა ახალი დანიშნული კადრებისთვის თანამდებობაზე.

2. ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მართვის ტრანსფორმაცია ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვის პროცესში

თანამშრომელთა განვითარებისა და მოტივაციის შენარჩუნების კუთხით ორგანიზაციათა დღის წესრიგი და აქტივობები დისტანციური მუშაობის დროს შეიცვალა. ეს ყოველივე გამოიხატა იმაშიც, რომ ბევრმა კერძო ორგანიზაციამ შეცვალა სამუშაო დროისა და შესვენების ბალანსი. როგორც რესპონდენტები აღნიშნავენ, ძირითადად ადამიანური რესურსების მართვით ნაწილში საკმაოდ ხშირი შეხვედრები ორგანიზდებოდა ზოგად პრობლემებზე და არა უბრალოდ პროფესიული ტიპის დისკუსიებზე. მანამდე თუ არსებობდა ორგანიზაციაში იმ ტიპის კაბინეტური შეხვედრები, რომლებიც ხელს უწყობდა წლიური გეგმის შესრულებასა და სამუშაო სტრატეგიის თანმიმდევრობას, დისტანციური მუშაობის დროს, შეხვედრების საკმაოდ დიდი ნაწილი ეთმობოდა იმგვარი თემების განხილვას, რომლებიც ხელს უწყობდა თანამშრომლების პრობლემების წინ წამოწევას, გამოცდილების გაზიარებას და ზოგადად სახლიდან მუშაობის დროს სტრესის, ასეთის არსებობის შემთხვევაში, მართვას.

რესპონდენტების გამოცდილებიდან ვიგებთ, რომ ორგანიზაციებში დისტანციური რეჟიმის ინტეგრირებამ და მსოფლიოში შექმნილმა პროცესებმა ხელი შეუწყო თანამშრომლების სხვა ადგილებში დასაქმებასაც, მაგალითად რესპონდენტს, რომელსაც დისტანციურად მუშაობის დროს

საკმაო დრო დაეზოგა, მას საშუალება მიეცა, მუშაობა დაენყო კერძო შეკვეთებზე ციფრული პროდუქტების შექმნის მიმართულებით. გარდა ამისა, ეს პერიოდი იყო „პროფესიული წარმატების ზენიტი“, რადგან სწავლის დროს ყოველთვის ოცნებობდა იმგვარ კომპანიაში ემუშავა, რომელიც მუშაობის დისტანციურ მოდელს შესთავაზებდა და აღარ მოუწევდა ხმაურიანი ქალაქის სათაო ოფისში ყოველდღიურად სიარული, არამედ მშობლიურ ქალაქში თავის ოჯახთან ერთად გაატარებდა სამუშაო დროს. შექმნილი გარემოება კი მისი ოცნების ასრულების თამამ შემთხვევად შეგვიძლია მივიჩნიოთ. ამას ემატება ისიც, რომ რესპონდენტი საკუთარ ორგანიზაციაში თანამშრომლების რეკრუტინგის გეოგრაფიულ არეალს ცვლის, მანამდე თუ ორგანიზაციის ნებისმიერი წევრი ძირითადად თბილისში მცხოვრები ადამიანებისგან შედგებოდა, შემდგომ ეს ყოველივე შეიცვალა და სხვადასხვა ქალაქიდან თანამშრომელთა დასაქმებას შეუწყო ხელი, რომლებიც სრულ დისტანციურ რეჟიმში მუშაობენ - „*ბევრი გაცილებით კარგი კადრია საქართველოს სხვა რეგიონებიდან და გადავწყვიტეთ დისტანციურ რეჟიმში მათი ათვისება*“ (პირისპირი ინტერვიუ, 24.04.2022).

როგორც ერთ-ერთი რესპონდენტი საკუთარ გამოცდილებას გვიზიარებს, მისი კომპანიისთვის ეს პერიოდი იქცა საკმაოდ დიდი პროექტებისა და პროდუქტების შექმნაში მონაწილეობის საშუალებად. მსოფლიოში შექმნილი მდგომარეობა საკმაოდ ბევრი ტექნოლოგიური და კომპიუტერული კომპანიისთვის აღმოჩნდა წარმატებული, რადგან უამრავი ქართული IT (Information Technology) კომპანია დღეს უკვე ოპერირებს საერთაშორისო ბაზარზე. განვითარდა იმგვარი ტიპის დისტანციური დასაქმების საიტები, როგორცაა Upwork Inc, Freelancer.com, Otta.com, Fiverr და სხვა, რომლებიც ხელს უწყობენ მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან მუშაობას, რამაც ბუნებრივია შეცვალა ორგანიზაციული მენეჯმენტი. ეს ყოველივე აისახება, ერთი მხრივ, მოტივაციაზე, ხოლო, მეორე მხრივ, სამუშაო სტანდარტებზე. IT სფეროში დასაქმებულ რესპონდენტი თვლის, რომ მისი წინა სამსახურიდან წამოსვლის მიზეზი სწორედ ის იყო, რომ პანდემიურ რეალობაში, როდესაც გაცილებით მეტი საქმე დაუგროვდა, არ გაიზარდა ანაზღაურება, რამაც კვალიფიციური კადრების გადინების პრობლემა დასვა ადამიანური კაპიტალის მართვის დღის წესრიგში:

„მეც პირადად ცოტა არ იყოს და ძაან ხშირად მეჩნდა იმის განცდა, რომ საკმაოდ ბევრს ვმუშაობდი, უფრო მეტს ვიდრე მანამდე და ამ ყველაფერში არ გვექონდა გარკვეულ ეტაპზე ანაზღაურება გაზრდილი, მაგრამ ესეც შემდგომ უკვე მოგვარდა“ (პირისპირი ინტერვიუ. 09.05.2022)

თითოეული რესპონდენტის გამოცდილება ამ თემაზე საკმაოდ ახლოსაა ერთმანეთთან იმ კუთხით, რომ დისტანციური მუშაობის დროს გაორმაგდა და ზოგიერთ შემთხვევაში გასამმაგდა დაკისრებული მოვალეობა, რამაც მენეჯერულ რგოლთან ანაზღაურების მომატების საკითხზე გარკვეული კამათიც კი გამოიწვია. ეს ყველაფერი იმ ფონზე, როდესაც კომპიუტერული პროგრამისტების პოზიციაზე დიდი მოთხოვნა გაჩნდა:

„ამ პერიოდში აიტი სფეროს ბუმი დადგა, გაორმაგდა და გასამმაგდა გარკვეულ პროექტებზე მუშაობა, გაიზარდა შეკვეთებიც და რეალურად ეს ყველაფერი იმდენად დიდი ხანია გრძელდება და უფრო მზარდია, რომ ჩვენთვის გამოცდილება ნამდვილად კარგი

აღმოჩნდა, მაგრამ ბევრი კადრი უბრალოდ გაცილებით მაღალშემოსავლიან კომპანიებში გადავიდა სხვა ქვეყნის ბაზარზე” (პირისპირი ინტერვიუ. 27.04.2022).

ფაქტობრივად, პანდემიამ და დისტანციური მოდელის ინტეგრირებამ არა მხოლოდ გარკვეულ ორგანიზაციებს მოუტან წარმატებები და გაუხსნა გზა სხვა - არაქართულ პროექტებზე ემუშავათ, არამედ იმ გამონვევის წინაშეც დადგინენ, როცა კვალიფიციური კადრების გადინება აქტიურად დაიწყო. ეს პრობლემა ჯერ კიდევ დგას დღის წესრიგში, როგორც ამას აცხადებს არაერთი რესპონდენტი, რადგან უმეტესი კომპანია ხშირად „კარგავს” კვალიფიციური კადრს იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ საერთაშორისო პროექტში გაცილებით მაღალი ანაზღაურებაა.

გარდა ზემოთაღნიშნული თემებისა, ასევე მნიშვნელოვანია იმ კუთხითაც განვიხილოთ ორგანიზაციული ტრანსფორმაცია, როდესაც თანამშრომლების კომუნიკაციისა და შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტიანობის შენარჩუნებისა და გაზრდის მიზნით ფართოდ დაინერგა ელექტრონული პლატფორმები, რომლებიც მედიატორულ როლს ასრულებდნენ თანამშრომლებს შორის. აღსანიშნავია ისიც, რომ ბევრ შემთხვევაში რესპონდენტებს გააჩნდათ ორმაგი სტრესი დისტანციურად მუშაობის დანაშაულის დროს, რაც ერთი მხრივ დამოკიდებული იყო პანდემიის შედეგად გამონვეულ რეგულაციებზე, ხოლო, მეორე მხრივ, მნიშვნელოვანი სტრესული გარემოება აღმოჩნდა დისტანციური მუშაობისას ბევრი დავალება/საქმე, რაც განსაკუთრებით IT სფეროში მომუშავე კადრებს დააწვავდა. ხშირ შემთხვევაში „ბევრი საქმე იქცა სტაბილურად” (პირისპირი ინტერვიუ, 22.04.2022), ამგვარი დამოკიდებულება სხვა შემთხვევებშიც გამოიკვეთა - „როდესაც დროითი ბალანსი ორგანიზაციაში დაიკარგა, მაშინ მივხდით, რომ სახლიდან მუშაობისას მხოლოდ პირველი ოთხი საათი ვიყავით პროდუქტიულები“ (პირისპირი ინტერვიუ. 27.04.2022).

ზემოხსენებული გამონვევების გარდა მნიშვნელოვანი იყო ორგანიზაციებში ახალ თანამშრომლებსა და საკმაო სტაჟის მქონე კადრებს შორის გამოცდილების გაზიარება. ერთ-ერთი რესპონდენტის გამოცდილებით, ეს უკანასკნელი ორი მთავარი გარემოების გამო ვერ მოხდა. პირველ შემთხვევაში, საქართველოში არსებული კერძო ორგანიზაციების დიდი ნაწილი დისტანციურ რეჟიმზე ძირითადად პანდემიის დროს გადავიდა, რის გამოც ყველა მათგანს ქონდა იმის მოლოდინი, რომ ეპიდემიოლოგიური სიტუაცია არ იქნებოდა დროში განწერილი და უმეტესობა ელოდა ძველი სამუშაო რეჟიმის მალევე აღდგენას. სწორედ ამგვარი განწყობა აღმოჩნდა იმის საფუძველი, რომ თანამშრომლებს შორის კოლეგიალობის ჩამოყალიბება და პიროვნული ურთიერთობების განვითარება მოხდებოდა მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციის მენეჯმენტი კვლავ ოფისში დაბრუნდებოდა. მეორე და საკმაოდ მნიშვნელოვანი გარემოება, რის გამოც ახალი კადრების ორგანიზაციის კოლეგიალურ ნაწილში ჩაბმა ვერ მოხერხდა იყო ადამიანური რესურსების იმგვარად მართვა, რომ არ არსებობდა სწრაფად ადაპტირების პოლიტიკა. შემდგომ კი ჩამოყალიბდა დიდწილად „დისტანციური ურთიერთობები“ (პირისპირი ინტერვიუ, 25.04.2022), როდესაც ადამიანური კაპიტალის მართვის ნაწილში კერძო სექტორში ორგანიზაციების დიდმა ნაწილმა სხვადასხვა აქტივობისა და არაფორმალური შეხვედრის მეშვეობით თანამშრომლებს შორის ურთიერთობის ჩამოყალიბების სტრატეგია შეიმუშავა, ამას

დაემატა ტექნიკური და ადმინისტრაციული დახმარებაც, რათა თანამშრომლებისთვის დისტანციური სამუშაო გარემო უზრუნველყოფოთ.

3. თანამშრომელთა რეკრუტინგი დისტანციური მუშაობის დროს და მათი ორგანიზაციაში დანიშვნის პროცედურა

დისტანციური რეჟიმის დანერგვის დროს კერძო ორგანიზაციებში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევა იყო კადრების მოზიდვისა და თანამშრომელთა აყვანის კუთხით. ვიდრე ამ თემის დეტალურ განხილვას დავინყებდეთ, მანამდე შევეცდები რეკრუტინგის პანდემიური სტანდარტი ავხსნა, რაც კერძო ორგანიზაციათა უმეტესობაში საკმაოდ მალე გავრცელებულა საქართველოში. ვინაიდან ამ პერიოდში გახშირდა „სატელეფონო ინტერვიუები“ სამსახურში კადრის აყვანის დროს, საკმაოდ გართულდა კანდიდატის კომპეტენციებში დარწმუნება და მისი პროფესიონალიზმის რეალურად გაგება, შესაბამისად, რეკრუტინგის საფეხურებიდან საკმაოდ ხშირად მომხდარა გარკვეული კადრების ჩახსნა მხოლოდ იმის გამო, რომ „სატელეფონო ინტერვიუ“, რომელიც დისტანციური მუშაობის დროს ძალზე პოპულარული იყო რეალურად არ აძლევდა ორგანიზაციას ზუსტ ცნობას პოტენციური თანამშრომლების კომპეტენციების თაობაზე. ამ უკანასკნელმა კი მალევე განიცადა ცვლილება.

როგორც IT ინდუსტრიაში დასაქმებული რესპონდენტი აცხადებს, განსაკუთრებით კომპიუტერული პროგრამირების სფეროში საკმაოდ გართულდა კვალიფიციური კადრების მოძიება, რაც სხვადასხვა მიზეზით იყო განპირობებული. ერთი მხრივ, შეიქმნა ბევრი მოკლევადიანი კურსი, რომელიც არ იყო ხარისხიანი და ამ კუთხით დარგის „პროფესიონალი“ ბევრი ადამიანი გახდა, მეორე პრობლემა კი ის იყო, რომ რეალურად კვალიფიციურ კადრებს გამოუჩნდათ გაცილებით მაღალანაზღაურებადი პროექტები და დასაქმების პერსპექტივა საზღვარგარეთიდან, რაც დიდწილად ეს უკვე იყო დაკავშირებული კადრების გადინებასთან. ყოველივე ეს ბუნებრივია, ქართული ბაზრისთვის ამ სფეროში დიდ გამოწვევასთან არის დაკავშირებული, რაც სამომავლოდ კიდევ უფრო მეტ კითხვას დაბადებს სფეროში არსებული პროფესიონალიზმის მიმართ (პირისპირი ინტერვიუ, 22.04.2022).

რამდენიმე რესპონდენტის შემთხვევაში, დისტანციური მუშაობა აღმოჩნდა საკმაოდ დიდი გამოწვევა, ვინაიდან ზოგიერთი მათგანი იყო ახალი თანამშრომელი ორგანიზაციაში და თანამდებობაზე დანიშნიდან დიდი დრო არ იყო გასული. ეს დიდწილად იყო განპირობებული იმ მიზეზით, რომ ბევრ შემთხვევაში არ იცოდნენ სხვა კოლეგების განწყობა და ინტერესები, თუმცა ვინაიდან საერთო სამუშაო სფერო მათი ძირითადი გამაერთიანებელი ქოლგა იყო, ამ დროს ძირითადად პროფესიული ხუმრობები ყველაზე მეტად იქცა მომგებიანად. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი იყო ისიც, რომ თანამშრომელთა ორგანიზაციაში დანიშვნის პროცედურული ეტაპები გაცილებით მარტივი აღმოჩნდა დისტანციურად მუშაობის დროს, ვინაიდან ამ დროს საკმაოდ მალევე მოხდა ადაპტირება სამუშაო სტილთან, სხვა თანამშრომლებთან, და ზოგადად ორგანიზაციულ სტანდარტებთან, ვინაიდან თითოეული თანამშრომლის მიერ გამოთქმული მოსაზრება, კომენტარი ან უბრალოდ რეპლიკა მარტივად გახდა ყველასთვის

დასამახსოვრებელი, ჩანანერის გაკეთების გამო, და მეორე მხრივ მნიშვნელოვანი იყოს ისიც, რომ რესპონდენტთა გარკვეული რაოდენობის აზრით, ყველაზე რთული პროცესი დასაქმების - რაც სწორედ დანიშნის პერიოდია - დისტანციურ რეჟიმში საკმაოდ მარტივად განხორციელდა და ხშირ შემთხვევაში ეს ყოველივე წარმატებითაც დასრულდა (პირისპირი ინტერვიუ, 27.04.2022).

სიტუაცია, რომელიც სამსახურში ახალი თანამშრომლის აყვანასა და დანიშნვის პროცედურას უკავშირდება გამოირჩევა იმით, რომ ხასიათდება გარკვეული სტრესით, როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე თანამშრომლისთვის, რადგან ამ დროს ახალ კადრს უწევს ორგანიზაციის სტრუქტურის, დასაქმებულების და სამუშაო სტრატეგიის გაგება, ხოლო ეს ყოველივე გაცილებით გამარტივდა ზოგიერთ შემთხვევაში დისტანციურ რეჟიმში მუშაობის დროს, თუნდაც იმ მცირედი მიზნის გამო, რომ თითოეულ შეხვედრაზე ნებისმიერი თანამშრომლის ვინაობა მითითებულია:

„ონბორდინგის დროს, როცა ვინც ახალი თანამშრომლების გაცნობა ლაივ რეჟიმში და ერთდროულად ამდენი ადამიანის ერთად გაცნობა რთული პროცესია ჩემთვის ცოტა, გამძიმებს კიდევაც და ფსიქოლოგიურად ცოტა რთული გადასატანია. მთლად ისეთიც არ არი ცუდად იგრძნო თავი, მაგრამ უხერხულობის შეგრძნება და ერთდროულად ბევრი ინფორმაციის მიღებაც, რაღაც კუთხით“ (პირისპირი ინტერვიუ, 25.04.2022).

როგორც აღნიშნული გამოცდილებიდან ირკვევა, კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურასთან მორგება ახალი თანამშრომლისთვის გაცილებით იოლია დისტანციურ რეჟიმში, ამას ემატება ისიც, რომ ციფრულ სივრცეში საკმაოდ მარტივია თანამშრომლების პოზიციებისა და წოდებების იდენტიფიცირება. მიუხედავად ამ გამოწვევებთან წარმატებით გამკლავებისა, აღნიშნული რესპონდენტის მიერ ისიც გამოიკვეთა, რომ თანამდებობაზე დანიშნვის პროცედურას დისტანციურ რეჟიმში არ მოჰყოლია პირადი ურთიერთობების ჩამოყალიბება მარტივად, რის გამოც:

„არათორმალური ურთიერთობების, მათ შორის, რომლებიც საჭირო იყო გარკვეული პრობლემების და საჭმეების თუნდაც სწრაფად მოგვარებაში, პრიორიტეტების განსაზღვრაში, ძალიან გამიჭირდა, რადგან არ ვიცნობდი პირადად ბევრ თანამშრომელს და უბრალოდ ვერ ვთხოვდი რაიმეში დახმარებას“ (პირისპირი ინტერვიუ, 25.04.2022).

თუმცა, აღნიშნული რესპონდენტი იმასაც აღნიშნავს, რომ სპეციალურად ახალი თანამშრომლებისთვის, ადამიანური რესურსების მართვის გუნდმა დანერგა იმგვარი პრაქტიკა, რომელიც გაუმარტივებდა თანამშრომლებს ერთმანეთთან პიროვნული ურთიერთობების ჩამოყალიბებასა და გაცნობას, მსგავსი პრაქტიკა იყო ერთ-ერთ კომპანიაში, როდესაც ახალწვეულებისთვის ორგანიზებული იქნა ინტელექტუალური თამაში „რა? სად? როდის?“, რამაც, რესპონდენტის აზრით, „ახალწვეულები“ გააცნო ორგანიზაციაში შედარებით დიდხინანი სტაჟის მქონე თანამშრომლებს, ასევე იგეგმებოდა იმგვარი ტიპის შეხვედრები, როდესაც პანდემიური რეგულაციები შედარებით სუსტდებოდა, რომლებიც თანამშრომლების სოციალიზაციასა და დაახლოებას შეუწყობდა ხელს. ეს ყოველივე რესპონდენტთან საუბრის დროს საკმაოდ დადებითად შეფასდა. რადგან დისტანციური მუშაობა დაეხმარა არა მხოლოდ თანამშრომლებთან სოციალიზაციასა და გაცნობაში, არამედ ორგანიზაციული მართვის მაღალ ხარისხშიც, რადგან ამ დროს თანამშრომლები უფრო მეტად უახლოვდებიან ერთმანეთს, რასაც შემდგომ მოსდევს

ეფექტური გუნდური მუშაობის ჩამოყალიბება „სოციალური ურთიერთობისთვის დროს ყოველთვის გამოენახავთ, მაგრამ არა სამუშაოს ეფექტიანობის დანების ხარჯზე“ (პირისპირი ინტერვიუ, 27.04.2022). სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია შესასრულებელი სამუშაოს დაკნინება არ მოხდეს საოფისე სივრცეში პირადი ურთიერთობების ჩამოყალიბების საპირწონედ.

ამ ყველაფრის მიუხედავად, განსხვავებული დამოკიდებულება გააჩნიათ ორგანიზაციათა იმ თანამშრომლებს ახალწვეულების მიმართ, რომლებმაც დისტანციური მუშაობის დროს მიიღეს ახალი კადრები, რადგან, ეს ყოველივე არ იყო დაკავშირებული მხოლოდ ტრენინგებისა და მოსამზადებელი კურსების ონლაინ ფორმატში გავლასთან, არამედ მნიშვნელოვან გამოწვევად იქცა ისიც, რომ ახალწვეულებს არ ჰქონდათ იმის საშუალება რომ შედარებით სტაჟიანი თანამშრომლებისგან მოესმინათ გამოცდილება და მიეღოთ მათგან მეგობრული რჩევა/დარიგებები. როგორც ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, ახალი თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება თავდაპირველად, სანამ მათი გაცნობა მოხდებოდა, იყო საკმაოდ დაშორებული, რადგან ორგანიზაციაში უკვე დასაქმებული ადამიანებიც ამ პერიოდში ისედაც ბევრ სირთულესა და გამოწვევას აწყდებოდნენ, ახალ სტანდარტებსა და სიტუაციას ერგებოდნენ, შესაბამისად მათ არ გააჩნდათ ბევრი დრო იმისთვის, რომ ახალი თანამშრომლებისთვის გამოცდილება გაეზიარებინათ. ხოლო, სხვა რესპონდენტის შემთხვევაში, იყო გაუცხოების და უნდობლობის პრობლემა, როდესაც ვერ მოხდა ახალი თანამშრომლის გაცნობა დისტანციურ რეჟიმზე მუშაობის დროს. ამას ემატებოდა ისიც, რომ თავად „ახალწვეულებისადმი“ დამოკიდებულება ვერ ყალიბდებოდა იმ ფაქტის გამო, რომ არ იცნობდნენ მათ პირადად და არც ქონიათ რაიმე ტიპის შეხვედრა „მოვიდნენ ახალი ადამიანები, ამ ახალ ადამიანებს ვერ გაუგზავრეთ ბოლომდე, სანამ ჩვენ არ ვნახეთ, უცხო სხეულებად აღვიქვამდი“ (პირისპირი ინტერვიუ, 22.04.2022). შესაბამისად, ფორმალური ნაწილის გარდა, საკმაოდ შეიცვალა არაფორმალური მიდგომა, რაც თანამშრომლებს შორის გამოცდილების გაცვლასა და ინფორმაციის გადაცემას ეხება.

დისკუსია

როგორც ჩატარებული ინტერვიუებიდან ირკვევა, რესპონდენტთა უმეტესი ნაწილისათვის და მათი ორგანიზაციებისთვის პანდემიის შედეგად გამოწვეული დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლა მართლაც, რომ იყო გამოწვევა, თუმცა, ხშირ შემთხვევაში, ამ გამოწვევას შესაძლებლობად გარდაქმნა მოჰყვა. გარდა იმისა, რომ თანამშრომლებს შორის შეიცვალა კოლეგიალური ურთიერთობა და მკვეთრად გაიმიჯნა პიროვნული და პროფესიული ურთიერთობები, ამას ასევე დაემატა ორგანიზაციულ მმართველობაში თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება, ერთი მხრივ, რეკრუტინგისა და ახალი კადრის დანიშვნის პროცესში, ხოლო, მეორე მხრივ, ცვლილება გამოიხატა მოტივაციისა და ზოგადი მართვის კუთხით. თანამშრომლებს შორის კოლეგიალურობა ტრანსფორმირდა, როგორც ციფრული მმართველობის ნაწილი მუშაობის დროს, ხოლო პირადი ურთიერთობები გაცდა ზოგადად სამუშაო სივრცესა და მთელ ორგანიზაციულ რგოლს და გადაინაცვლა არაფორმალურ გარემოში.

ჩატარებული ინტერვიუების საფუძველზე იმის თქმაც შეგვიძლია, რომ შეიცვალა ორგანიზაციული კულტურა, რაც გამოწვეული იყო ყოველდღიური დღის წესრიგის შეცვლით, თანამშრომლების

ელექტრონულად მართვის მიზნით ინტეგრირებული მოდელებით. ამას მოჰყვა ორგანიზაციულ დონეზე არა მხოლოდ კულტურისა და ზოგადად პირობების ცვლა, არამედ გარკვეულ დონეზე სახე იცვალა და მკვეთრი ზღვარი გაჩნდა შესასრულებელ სამუშაო გეგმასა და სტანდარტულ მუშაობაში. ორგანიზაციათა უმეტესმა ნაწილმა დანერგა სხვადასხვა ტიპის მოდელი, რომელიც დისტანციურად საქმისწარმოების დროს გაცილებით ეფექტურად ითვლება მათივე ხედვით, თუმცა აღნიშნულ მოდელს ზოგიერთი თანამშრომლისთვის ქონდა გარკვეული ნაკლოვანებები. ასევე ამ პერიოდის მთავარი გამოწვევა კომპანიებისთვის დღემდეა კვალიფიციური კადრების გადინების ფენომენი, რომელსაც ყველა სხვადასხვა გზით ცდილობს, თუმცა პრობლემის მოგვარების ერთიანი გამოსავალი არ ჩანს.

კვლევის მნიშვნელოვანი აღმოჩენაა კომუნიკაციური ტრანსფორმაცია თანამშრომლებს შორის, როდესაც ორგანიზაციები დისტანციურ რეჟიმზე გადავიდნენ სამუშაოდ, საკმაოდ ბევრი კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვა იქნა შეცვლილი. იმის ნაცვლად, რომ თანამშრომლები იზოლირებულად ყოფილიყვნენ ჩართულები და სამუშაო სახლიდან მარტოს შეესრულებინათ, საკმაოდ წარმატებული პრაქტიკა აღმოჩნდა ცალკე ვიდეო-შეხვედრები ორგანიზაციასა და თანამშრომლებს შორის, ისევე როგორც შესვენებების დროს დისტანციური კოლეგიალური შეხვედრები. მიუხედავად იმისა, რომ ამ დროს ვერ ხდებოდა ბოლომდე შეგუება თანამშრომლების მხრიდან ახლებურ მოდელზე, ორგანიზაციისთვის საკმაოდ წარმატებული აღმოჩნდა ეს ყოველივე.

დროითი კონტექსტის პირობებში, საგულისხმოა ის ფაქტიც, რომ პანდემიური რეგულაციების შემსუბუქებასა და შეზღუდვების მოხსნას, ბევრ ორგანიზაციაში არ დაუყენებია ოფისში დაბრუნების საკითხი დღის წესრიგში, პირიქით, სწორედ პანდემიური დღის წესრიგი აღმოჩნდა დისტანციური მუშაობის „გასაღები“. ამას ემატება ისიც, რომ ბევრი კომპანიის შემთხვევაში, თანამშრომლებისთვის გაცილებით კომფორტულია სახლიდან მუშაობა, ვინაიდან ამ დროს ხდება დროითი რესურსის დაზოგვა, რის გამოც თანამშრომლები სხვა პროექტებშიც იღებენ მონაწილეობას.

საკმაოდ ხშირად იქნა გამეორებული იმგვარი აზრი, რომ ორგანიზაციული განვითარებისა და თანამშრომლების მართვის კუთხით ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მიდგომა შერეული სამუშაო ფორმატის არსებობაა, ვინაიდან ამ დროს თანამშრომლებს არ ექნებათ კოლეგების მონატრების განცდა და არც იმაზე გამოთქვამენ პრეტენზიას, რომ ოფისში ყოველდღიურად სიარული დამლღელია. პირიქით, ერთ-ერთი მიაბიტური რეკომენდაცია, რომელიც ჩემი კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე შემიძლია გავცე, არის ის, რომ შერეული ფორმატი ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებულია ორგანიზაციული განვითარებისა და თანამშრომლების კმაყოფილებისთვის. ასევე, საჭიროა ორგანიზაციის მენეჯერთა რგოლმა, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან ერთად ინდივიდუალურად გაიარონ კონკრეტული თანამშრომლის მუშაობის საკითხი, რომელიც არჩევანს აკეთებს კონკრეტული მუშაობის სტილზე, რადგან აღნიშნული თანამშრომლისთვის არ მოხდეს სახლიდან მუშაობის იძულება, ან პირიქით, ოფისიდან.

მნიშვნელოვანია ისიც, რომ დისტანციური მუშაობის დროს, შეიცვალოს სამუშაო საათების ტრადიციული გაგება, რადგან ამ დროს ეფექტურობა ცვალებადია, თუ თანამშრომლები ისევ იმავე რეჟიმით იქნებიან ჩართული, როგორც ეს ოფისში ხდება. ამ ყოველივეს საკმაოდ მარტივი ახსნა აქვს, სახლიდან მუშაობის დროს, რესპონდენტების მოსაზრებების თანახმად, გაცილებით ეფექტურია შესვენების დროის რამდენიმე ეტაპად გადანაწილება.

წარმატებულ პრაქტიკად შეიძლება იმის შეფასებაც, რომ ორგანიზაციული სტაბილურობის შენარჩუნების კვალდაკვალ ხდებოდა თანამშრომლებისათვის ტრენინგების მომზადება არა უშუალოდ პროფესიულ საკითხებზე, არამედ ზოგადი განათლების კუთხით. ეს ყოველივე კი ადამიანური რესურსების მართვის წარმატებად შეიძლება მივიჩნიოთ.

კვლევის **ლიმიტაცია** იყო ერთგვარად ის, რომ მოხდა მხოლოდ ცხრა კერძო სექტორული ორგანიზაციის თანამშრომლის გამოკითხვა, რომელთაც უწევდათ და ქონდათ დისტანციური მუშაობის გამოცდილება ელექტრონულ პორტალებსა და ციფრულ არხებში. ლიმიტაციად კი შეიძლება ჩაითვალოს რესპონდენტების ნაკლებობა, თუმცა ეს ყოველივე საერთო ფონს მხოლოდ ნაწილობრივ ცვლის.

გარდა ამისა, კვლევის ლიმიტი იყო დროითი ჩარჩოც, ვინაიდან კვლევა შესრულდა საუნივერსიტეტო კურსის ფარგლებში, რომელიც მოიცავდა სემესტრულ პერიოდს, სწრედ ამის გამო, კვლევა ვერ კონცენტრირდებოდა უფრო დიდ ჯგუფზე.

ვინაიდან დარგი საკმაოდ ახალია და ადგილობრივი კვლევების რაოდენობით ვერ დაიკვეხნის, საჭიროა სამომავლოდ უფრო ღრმად იქნეს შესწავლილი, ერთი მხრივ, ორგანიზაციული კულტურის ფენომენი, ხოლო მეორე მხრივ, ელექტრონულად ადამიანური რესურსების მართვის საკითხის ორგანიზაციულ დონეზე, რომელიც არ იქნება მხოლოდ პანდემიის ჭრილში განხილული.

ამასთანავე, ვინაიდან საკითხი საკმაოდ რელევანტურია ხარისხობრივი კუთხით, საჭიროა ჩატარდეს სხვა - რაოდენობრივი კვლევა, რათა მოხდეს კაუზალური კავშირის დადგენა დისტანციური მუშაობის დანერგვასა და სამუშაო ეფექტურობას შორის, ან ასევე გაიზომოს ორგანიზაციული ჩართულობის ხარისხი და თანამშრომლების კმაყოფილება, რომლებიც თვისებრივი მეთოდით ვერ იქნება შესწავლილი. თუმცა, იმასაც ვიტყვი, რომ აღნიშნული საკითხის ირგვლივ საუკეთესო იქნება შერეული მეთოდების გამოყენებით კვლევის ჩატარება, როდესაც დამოკიდებულებების შესწავლისა და ანალიზის პარალელურად, გაიზომება ორგანიზაციული განვითარება სხვადასხვა ინდიკატორით.

ბიბლიოგრაფია

- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B. A., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data & Network Science*, 6(2), 429–438.
- Alvesson, M. (2004). Organizational Culture and Discourse. In *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (pp. 317–336). SAGE Publications Ltd.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. In *The Quarterly Journal of Economics* (Vol. 130, Issue 1, pp. 165–218). Oxford University Press (OUP).
- Blom, T., du Plessis, Y., & Kazeroony, H. (2019). The role of electronic human resource management in diverse workforce efficiency. *South African Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1–12.
- Berg, J., Bonnet, F., & Soares, S. (2020). Working from home: Estimating the worldwide potential. <https://voxeu.org/article/workinghome-estimating-worldwide-potential>
- Bondarouk, T. (2017). *Electronic HRM in the Smart Era*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Elsawy, M. M., & Elbadawi Ali, M. A. (2021). Assessing the Impact of E-HRM on Organisational Performance: An Empirical Study. *Indian Journal of Economics and Business*, 1491-1504.
- Fenech, R. (2022). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A DIGITAL ERA THROUGH THE LENS OF NEXT GENERATION HUMAN RESOURCE MANAGERS. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 1-10.
- Hassanien, A. E. (2021). *Digital Transformation and Emerging Technologies for Fighting COVID-19 Pandemic: Innovative Approaches*. Cham: Springer.
- Ma, L., & Ye, M. (2015). The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management. In *Open Journal of Social Sciences* (Vol. 03, Issue 04, pp. 71–78). Scientific Research Publishing, Inc.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 27, Issue 4, p. 515). JSTOR.
- Nadim Khan, H. M. (2022). Electronic Human Resource Management: A Contemporary Overview. In *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* (pp. 51–68). Sciencedomain International.
- Pollák, F., Soviar, J., & Vavrek, R. (Eds.). (2022). *Communication Management*. IntechOpen.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *The Grey Journal*, 101-104.
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID- 19. In *Journal of Management Studies* (Vol. 57, Issue 8, pp. 1737–1740). Wiley.
- Stalmachova, K., Chinoracky, R., & Strenitzerova, M. (2022). Changes in Business Models Caused by Digital Transformation and the COVID-19 Pandemic and Possibilities of Their Measurement—Case Study. *Sustainability*, 1-27.
- ზურაბიშვილი, თ. (2006). *თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევებში*. თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი.