

HR სტრატეგია პანდემიის პერიოდში HR strategy during a pandemic

ლიკა ხურციძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი
Lika Khurtsidze - Georgian National University

რეზიუმე: ცნობილია, რომ ორგანიზაციებს და პიროვნებებს განსხვავებული მოდიფიკაცია სჭირდებათ სტრესის და კრიზისის დამლევსათვის, გამკლავება კრიზისულ სიტუაციაში საჭიროებს გარკვეულ სტრატეგიას. სტრესი და კრიზისი გავლენას ახდენს ადამიანის ფსიქოლოგიაზე, უმეტეს შემთხვევაში ამცირებს შრომისუნარიანობას, კონცენტრაციის უნარს და გავლენას ახდენს შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და დროზე.

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისათვის ცნობილია, რომ სტრესი და კრიზისული გარემო მოქმედებს თანამშრომლის კმაყოფილებაზე, ხოლო კმაყოფილება გავლენას ახდენს მოტივაციაზე. დაბალი მოტივაცია პირდაპირ აისახება საქმიანობის შედეგზე.

სტრესის მართვის სხვადასხვა თეორია არსებობს ფსიქოლოგიაში, რომელსაც ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები გამოიყენებენ. ყოველი თეორიის მიზანს წარმოადგენს სტრესის შემცირება თანამშრომლებში და სამუშაო ძალის აღდგენა, გაუმჯობესება ან შენარჩუნება. სწორედ ამ საკითხების მნიშვნელობით არის განპირობებული თემის აქტუალურობა, მათი გადაჭრისას მმართველობითი სტრუქტურის როლსა და ორგანიზაციულ ქცევაზე.

ახალ რეალობაში, რომელიც განაპირობა მსოფლიო პანდემიამ, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები აღმოჩნდნენ ახალი გამოწვევების პირისპირ. შეიცვალა სამუშაო გარემო და დისტანცია თანამშრომლებს შორის, რიგი საქმიანობა ხორციელდება დისტანციურ რეჟიმში, თანამშრომლები მუშაობენ სახლიდან. დისტანციური მუშაობა საჭიროებს ახალ მიდგომებს, ახალ გამოწვევებსა და სხვა სახის ტექნოლოგიურ უზრუნველყოფას. უარყოფითად აისახება კომუნიკაციისა და ინფორმირებულობის პროცესზე. ონლაინ თათბირები და კომუნიკაცია თანამშრომლებთან ახალ გამოწვევად იქცა, რაც თავდაპირველად

ასოცირდებოდა სტრესთან, სამუშაოსა და ოჯახს შორის დროის გადანაწილების პრობლემასთან.

შესავალი: 2020 წელს ჩინეთის ერთ-ერთ პროვინციაში, უხანში დაფიქსირდა ახალი ვირუსი კოვიდ-19. ახალი ტიპის ვირუსი მეცნიერებისათვის შეუცნობელი აღმოჩნდა. ის ძალიან სწრაფად ვრცელდებოდა. კოვიდ-19-ის გავრცელების მამულები გაცდა ჩინეთის საზღვრებს და მთელს მსოფლიოში გავრცელდა. ვირუსმა შეცვალა მთელი მსოფლიოს დღის წესრიგი. დაიხურა მრავალი ეკონომიკური საქმიანობის მქონე კომპანია. აუცილებელი გახდა სოციალური დისტანციის დაცვა და თვითიზოლაცია. შეიზღუდა და შეუჩერდა საქმიანობის უფლება სავაჭრო-გასართობ ცენტრებს. მთლიანად გაჩერდა ტურიზმის სფერო და მიმოსვლა ქვეყნებს შორის.

გამონაკლისს არც საქარველო წარმოადგენს. ის აღმოჩნდა მსოფლიო კოვიდ რუკაზე წითელ ზონაში, რაც ვირუსის გავრცელების მაქსიმალურ დონეს ნიშნავს. კოვიდ-19-ის გავრცელების შედეგები სავალალო აღმოჩნდა როგორც ადამიანების ჯანმრთელობისა და ცხოვრების წესის შეცვლის თვალსაზრისით ასევე ეკონომიკური სექტორისათვის. კრიზისული მდგომარეობა შეიქმნა რეგულარულ სამუშაო პირობებთან დაკავშირებით. შეიცვალა სამუშაო პირობები, რამაც გამოიწვია ადამიანებში გაურკვეველობა. შეზღუდულმა და შეჩერებულმა საქმიანობებმა განაპირობა ეკონომიკური დაზოგვა, რაც მოითხოვს ადამიანური რესურსის შემცირებას.

კომპანიების მხოლოდ ძალიან ცოტა რაოდენობამ შეძლო შეენარჩუნებინა ადამიანური რესურსი. ყოველივე ამან კი განაპირობა კრიზისი ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯმენტში.

ძირითადი ტექსტი: კორონა ვირუსით შექმნილი პანდემიის უკვე ორმა ტალღამ, თითქმის ყველა ორგანიზაციაში სამუშაოს შინაარსი და დინამიკა შეცვალა-სახლიდან მუშაობის პირობებში, მენეჯერებს მოუწიათ მოერგოთ „ვირტუალური მენეჯერის“ როლი,

შეგუებოდნენ მოცემულობას, რომ მისი კოლეგები „სხვაგან“ და დამოუკიდებლად მუშაობენ. თითქმის ყველა ორგანიზაციის HRM გუნდის მიმდინარე, მნიშვნელოვანი ამოცანები გაჩერდა ან შესრულება გადაიდო გაურკვეველი ვადით, რადგან კოვიდრეალობაში ორგანიზაციების პრიორიტეტულ ამოცანად იქცა ოფისიდან სამუშაოს სახლში პორტირება, თანამშრომლების ჯანმრთელობაზე ზრუნვა და ვირუსის გავრცელებისგან თანამშრომლების დაცვა. კოლეგებთან ერთად მუშაობა და ურთიერთობა უცხად ჩაანაცვლა მეილებმა, მესენჯერმა და ვიდეოკონფერენციების პლატფორმებმა. ასეთი სწრაფი „გადართვა“ მარტივად არ მოხდა, ადამიანებს გაუჭირდათ სამუშაო ადგილიდან დისტანცირება და მუშაობა სახლიდან. ყველაზე საინტერესო კი ისაა რომ, HR პროფესიონალები, დღეს ერთ-ერთ რთულ მდგომარეობაშია, HR მენეჯერების გუნდს მოცულობითი და მნიშვნელოვანი სამუშაოების შესრულება უწევს სახლიდან, ისეთი სამუშაოებისა, როგორიცაა თანამშრომლების პირადი ფიალების მართვა, ანაზღაურებისთვის ინფორმაციისა თუ საჭირო დოკუმენტაციის მომზადება, რეკრუტირებისა და შერჩევის ვირტუალურ პროცესის წარმართვა, ვირტუალური დასაქმების ფორუმის წარმართვა, ახალი თანამშრომლის ონბორდინგის ვირტუალურად მართვა, თანამშრომლების შეფასების პროცესის ონლაინ სივრცეში გადატანა და სხვ. დღეს HR მენეჯერების სამუშაოა იზრუნოს ორგანიზაციის წევრების ჯანმრთელობაზე, განწყობაზე, მოტივაციაზე და შემდეგ კი საკუთარ ჯანმრთელობასა და სტრესზე.

ახალი კორონავირუსის ფართო გავრცელებამ მრავალი, მათ შორის, განვითარებული ქვეყნის ჯანდაცვის სისტემა კრიზისში შეიყვანა. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის შეფასებით, შეუძლებელია, ზუსტად განვსაზღვროთ ის ზიანი, რომელსაც პანდემია მოუტანს ეკონომიკას, თუმცა უდავოა, რომ მას არსებითი გავლენა ექნება შრომის გლობალურ ბაზარზე. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის წინასწარი გათვლით, ახალი

კორონავირუსით გამოწვეული პანდემიის გამო მსოფლიოში, საუკეთესო შემთხვევაში, 5.3 მილიონი, ხოლო უარეს შემთხვევაში, 24.7 მილიონი სამუშაო ადგილი დაიკარგება. დასაქმების მაჩვენებლის მკვეთრი ვარდნის შედეგად გამოწვეული სიღარიბისა და უთანასწორობის შესამცირებლად, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია მოუწოდებს მთავრობებს, დროულად შეიმუშავონ დასაქმების, საშემოსავლო დახმარებისა და მოხმარების წამახალისებელი სახელმწიფო პოლიტიკა.

პანდემიის დროს ვირუსის გავრცელების თავიდან აცილების მიზნით სახელმწიფოს მხრიდან დაწესდა რეგულაციები და შეზღუდვები. ეკონომიკური საქმიანობის მქონე კომპანიებს და ორგანიზაციებს აეკრძალათ საქმიანობა ან შეეზღუდათ. დაიკეტა სავაჭრო და გასართობი ცენტრები. მიუხედავად არსებული რისკისა და ადამიანების ჯანმრთელობის საფრთხის შემცველი სიტუაციის არსებობისა, რიგ სამსახურებში შეუძლებელი იყო საქმიანობის შეჩერება. ასეთ სამსახურებს ძირითადად წარმოადგენდა სასურსათო მაღაზიები, სადაც პირველადი მოხმარების საყოფაცხოვრებლო საჭიროებების შეძენა არის შესაძლებელი, ასევე სახელმწიფოს ტერიტორიული სამსახურები, რომელთა ფუნქციონირება აუცილებელია ნებისმიერ ფორს-მაჟორულ სიტუაციაში, მაგ. სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს სერვისები, საჯარო რეესტრის სერვისები, სასამართლო და ა.შ.

მნიშვნელოვანი და აუცილებელი იყო სამედიცინო მომსახურების მქონე დაწესებულებების მუშაობა და მათი შრომის გადანაწილება იმ სახით, რომ არ მომხდარიყო სამედიცინო პერსონალის სრული დაინფიცირება და ამ სფეროს ბლოკირება. არნიშნული სიტუაციებიდან გამომდინარე საჭირო გახდა შექმნილიყო შრომის გადანაწილება, მორიგეობის დაწესება და სამუშაო გარემოში სოციალური დისტანციის დაცვა.

თავდაპირველად აუცილებელი გახდა პირბადის ტარება, სადენზინფექციო ხსნარებით უზრუნვეყოფა თანამშრომლების, ორმეტრიანი დისტანციის დაცვა.²⁷

ვისრუსის გავრცელების თავიდან აცილებისათვის საჭირო გახდა ისეთი სამუშაო გრაფიკის შექმნა, რომლის მეშვეობით შესაძლებელი იქნებოდა თანამშრომლების გადანაწილება იმგვარად, რომ დაინფიცირების შემთვევაში ადამიანური რესურსის ბიულეტინზე გასვლისა და სავალდებულო თვითიზოლაციის შემთვევაში არ შექმნილიყო ადამიანური რესურსის დეფიციტი სამსახურებში.

ამისათვის კომპანიებს და ორგანიზაციებს დაუწესდა რეგულაციები, როგორც დაავადებათა კონტროლის სამსახურის მიერ, ისე ინდივიდუალურად შეიმუშავეს სოციალური დისტანციის დაცვისა და ვირუსის თავიდან აცილების გარკვეული ბარიერები.

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები დადგენენ ისეთი გამოწვევის წინაშე როგორიც არის სამუშაო ადგილას თანამშრომელთა გადაადგილების პროტოკოლის შექმნა. მათ ფორს-მაჟორულ სიტუაციაში მოუწიათ ახალი განრიგის, განლაგებისა და პროტოკოლის შექმნა, რომელიც ინდივიდუალურად მორგებული იქნებოდა როგორც დაბადებათა კონდროლის სამსახურის მიერ გაცემული რეკომენდაციებზე, ისე შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკაზე და თანამშრომლების ჯანმრთელობის დაცვის კუთხით.

შესაძლებლობის ფარგლებში თანამშრომლები გადაიყვანეს დისტანციურ მუშაობაზე, ხოლო ისინი ვინებიც იძულებულნი იყვნენ სამუშაო გარემოში განეხორციელებინათ საქმიანობა სავალდებულო გახლა პირბადის ტარება. სოციალური დისტანციის

²⁷ „ახალი კორონავირუსის (COVID-19) შესაძლო გავრცელების პრევენციის მიზნით საჯარო დაწესებულებებში საქმიანობის განსაკუთრებულ ღონისძიებათა განსაზღვრის შესახებ“ 2020

<https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4821857?publication=1> მოძიებულია 12.05.2021

დაცვა. დაწესდა ორკვირიანი სამუშაო განრიგი უმეტეს სამსახურებში, რადგანაც ვირუსის გამოვლენას და მის რეაბილიტაციას ორი კვირა სჭირდება. თანამშრომლები ორ კვირიანი განრიგით ცვლიდნენ ერთმანეთს ისეთ ორგანიზაციებში როგორც არის თავდაცვის სამინისტროს სიპები, სასჯელაღსულების დაწესებულებები, სამედიცინო დაწესებულებები და ა.შ.

კომპანიებსა და ორგანიზაციებში სადაც თანამშრომლებს უშუალო შეხება აქვთ მომხმარებლებთან, დღის განმავლობაში ურთიერთობა უწევთ ადამიანების გარკვეულ რიცხვთან დაუმონტაჟდათ ბარიერები, დამცავი მინის სახით, რომელის ხელს შეუშლის ვირუსის გავრცელებას ჰაერში.²⁸

ყოველივე ეს მოითხოვდა გარკვეულ ფულად რესურსს და სწრაფ რეაგირებას მენეჯმენტის მიერ.

პანდემიამ ადამიანური რესურსების მართვის თანემდროვე ტექნოლოგიების დანერგვა განაპირობა. მოვლენები ისე სწრაფად განვითარდა, რომ რთული იყო გადაწყვეტილებების მიღება და მათი მართებული სქემის ჩამოყალიბება. მიუხედავად ამისა მსოფლიოს მასშტაბით ჩატარებული სხვადასხვა კვლევების საფუძველზე დადგინდა, რომ კომპანიებმა და ორგანიზაციებმა ადამიანური რესურსების მართვის ახლებული მიდგომებისა და სტანდარტების დანერგვა შეძლეს.

გამოიკვეთა სამი მნიშვნელოვანი ფაქტორი: კრიტიკული როლების გადანაწილება, თანამდომლების მხარდაჭერა და თანამშრომლების გადამზადება.²⁹

²⁸ „ახალი კორონავირუსის (COVID-19) შესაძლო გავრცელების პრევენციის მიზნით საჯარო დაწესებულებებში საქმიანობის განსაკუთრებულ ღონისძიებათა განსაზღვრის შესახებ“ 2020

<https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4821857?publication=1> მოძიებულია 12.05.2021

²⁹ Pandey M. 2020 "The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace"

რა იგულისხმება კრიტიკული როლებისა და პოზიციების განსაზღვრაში. როგორც უკვე იქნა აღნიშნული კომპანიები განიცდიან კრიზისს შემქნილი მდგომარეობის გამო. წარმოშობილი კრიზისი იწვევს სტრესს და გაურკვევლობას. პრობლემის, კრიზისის გადაწყვეტა შესაძლებელია როლებისა და პოზიციების გადანაწილებით. კომპანიაში ზოგადად გადაწყვეტილებას იღებს, ხელმძღვანელი, მაგრამ თუ გარკვეული სფერო წარმოიშვება კრიზისის მისი მართვა უნდა განახორციელოს იმ სფეროში კომპეტენტურმა პირმა. მაგალითად თუ საწარმოში არის ხანძარი, მაშინ სიტუაციის მართვა ევალება შემობის ტექნიკური მომსახურების ხელმძღვანელს, მან ზუსტად იცის სად არის სახანძრო კიბე და როგორ უნდა გაიყვანოს თანამშრომლები შენობიდან. როდესაც კრიზისი იქმნება ფინასების სფეროში მას მართავს და კოორდინერებას, გადაწყვეტილებას იღებს მენეჯერი. როდესაც პრობლემა წარმოიქმნება ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით მაშინ პროცესების მართვა წარმოადგენს HR- მენეჯერის კომპეტენციას. სწორედ ამიტომ პანდემიის დროს მნიშვნელოვანი იყო პოზიციებისა და როლების ზუსტი განსაზღვრა რათა ყველა რგოლისა და დეპარტამენტის მენეჯერს განეხორციელებინა დაკისრებული მოვალეობა, რომლის საერთო ჯამში დადებით შედეგს მოუტანდა კომპანიას.

როლებისა და პოზიციების განსაზღვრის შემდგომ კრიზისის დასაძლევად საჭიროა შემდეგი ასპექტების გათვალისწინება: კრიზის არსებობის საფრთხის გამოვლენა, მისი იდენტიფიცირება, შესწავლა, საფრთხეების განსაზღვრა, დანაკარგებისა და შესაძლებლობების გაანალიზება და შემდგომი სტრატეგიული ანტიკრიზისული გეგმის შემუშავება რათა თავიდან იქნას აცილებული მაქსიმალური ზარალი.

მერე და მნიშვნელოვან ადამიანური რესურსების მართვის ტექნიკის წარმოადგენს თანამშრომლების გადამზადება. პანდემიის პირობებში შექმნილი სტუაციის და ახალი სამუშაო გარემოს ათვისების, ტექნოლოგიების ფლობის და ტრენინგების ჩატარების აუცილებლობა ნაშრომის წინამდებარე პარაგრაფებში ზედმიწევნით იქნა განხილული. ტრენინგი და სწავლა აუცილებელია იმ კუთხით, რომ თანამშრომელმა განახორციელოს სააქმიანობა და არ შეექმნა პრობლემა სამუშაო პროცესში.

ყოველივე ამის გათვალისწინებით დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ მსოფლიო დიდი გამოწვევის წინაშე დგას, ორგანიზაციებმა უნდა ეცადონ შეიმუშაონ მოქნილი სამუშაო სისტემა და გრაფიკი, დახვეწონ და გადავიდნენ ჰიბრიდულ მუშაობაზე, არ შეუშინდნენ ცვლილებებს და გამოწვევებს. HR მენეჯერებმა პანდემიის ფონზე შეძლონ პრობლემების გარეშე მართონ ხელთ არსებული ადამიანური რესურსები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. „ახალი კორონავირუსის (COVID-19) შესაძლო გავრცელების პრევენციის მიზნით საჯარო დაწესებულებებში საქმიანობის განსაკუთრებულ ღონისძიებათა განსაზღვრის შესახებ“ 2020 www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4821857?publication მოდიფიკებულია 12.05.2021
2. Pandey M. 2020 "The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace" https://www.researchgate.net/publication/342011150_The_Impact_of_Pandemic_COVID_-19_in_Workplace მოდიფიკებულია 12.05.2021