

## მართვის ინოვაციური მოდელის დადებითი და უარყოფითი მხარეები პანდემიის პირობებში

თამარ ვანიშვილი

ბიზნესის ადმინისტრირების

აკადემიური დოქტორი

vanishvilitamuna@gmail.com

### რეზიუმე

განხილულია პანდემიის გამო გამოწვეული ცვლილებების დადებითი და უარყოფითი მხარეები, თუ რა ზემოქმედება მოახდინა ამ ცვლილებებმა მართვის მოდელზე და როგორ უნდა მოხდეს მართვის ინოვაციური, სრულიად ახალი მოდელის შემუშავება, რომელიც მისაღები იქნება, როგორც ხელმძღვანელობისთვის, ასევე დასაქმებულებისთვის, როგორ უნდა მოვარგოთ სრულიად ახალი მოდელი ორგანიზაციას ისე, რომ არ გამოიწვიოს ორგანიზაციის პარალიზება, არ დააზარალოს ის და თან გაამართლოს.

**საკვანძო სიტყვები:** პანდემია, დისტანციური მართვა, ვირტუალური და ფიზიკური შეხვედრების გრაფიკი, კომუნიკაცია, ჰიბრიდული მოდელი, სინთეზური მოდელი, მართვის ინოვაციური მოდელი - „მიქსი“.

### შესავალი

სამყარო მუდმივ ცვლილებებს გვთავაზობს, სადაც არაფერია გარკვეული და დაგეგმვადი. ჩვენ ვცხოვრობთ მოულოდნელი და სწრაფი ცვლილებების ეპოქაში, სადაც არაა მზა კანონი, თუ როგორ უნდა გავუმკლავდე გამოწვევებს. კოვიდ-პანდემიამ მსოფლიო ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა. ორგანიზაციები ამ ცვლილებებს, ცივილიზაციისკენ სავალ გზებს უკავშირებენ, ეს თანამედროვე მსოფლიოში აუცილებლობით გამოწვეული სვლაა, რასაც სრულიად ახალი გამოწვევები დაემატა, სამყარომ ეს ცვლილება თვითნებურად, თავისთავად შემოგვთავაზა, მან, ეკონომიკის უამრავი დარგის გაჩერება თუ არა, პარალიზება გამოიწვია.

ჩვენი ვალდებულებაა გავუმკლავდეთ ამ ცვლილებებს, შევიმოწყოთ, მართვის ინოვაციური, სრულიად ახალი მოდელი, რომელიც არსებულ სიტუაციას მიუდგება და გაამართლებს კიდევ.

დღეს, ორგანიზაციებს, მმართველ გუნდს, თანამშრომლებს, საკმაოდ საინტერესო გამოწვევებზე დაფიქრება უწევთ, ისინი ხშირ შემთხვევაში, სტრესის ქვეშ იმყოფებიან, რადგან მოდელი, რომლითაც ისინი მოქმედებდნენ სულ რაღაც ერთი წლის წინ, დღეს ის არსებულ სიტუაციასთან არათავსებადი აღმოჩნდა. ისინი, არსებულ რეალობას, არა მარტო უნდა გაუმკლავდნენ, არამედ, მათ არ უნდა შეაჩერონ სვლა, განიხილონ ყველა შესაძლო ვარიანტი და შეარჩიონ საუკეთესო, რომელიც მისაღები და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი იქნება ორგანიზაციისთვის. ეს არც თუ ისე მარტივია.

დისტანციურად მუშაობა, ონლაინ შეხვედრები, ტრენინგები - დღევანდელი სამუშაო რეჟიმის ყველაზე გავრცელებული ფორმებია, რომლებიც უკვე დაინერგა მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანაში.

### **ძირითადი ნაწილი**

ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური თუ ეკონომიკური კრიზისი გარკვეულწილად აისახება ქვეყანის ეკონომიკის სტაბილურობაზე. პანდემიის გამო დაწესებულმა შეზღუდვებმა, საყოველთაო კარანტინმა, იზოლაციამ, ხშირ შემთხვევაში სამუშაო ადგილების დაკარგვამ, დაამძიმა მოსახლეობის ეკონომიკური მდგომარეობა. ორგანიზაციებს უწევთ შეინარჩუნონ სამუშაო ადგილები, რათა არ მოხდეს კადრების შემცირება, თუმცა, არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, ხშირ შემთხვევაში ამის გაკეთება რთულია.

დღევანდელ რთულ პირობებში, შეინარჩუნო დისტანციურად მომუშავე ადამიანების გუნდურობა, ენთუზიაზმი, გაულვიძო მათ მოტივაცია ყოველდღიურად, იმაზე მეტ ძალისხმევას მოითხოვს ვიდრე, იმ მოდელით საქმიანობა, რომელიც თუნდაც ერთი წლის წინ მუშაობდა და ამართლებდა კიდევ, რადგან ცნობილია, რომ ადამიანები რთული და ერთმანეთისგან განსხვავე-

ბულები არიან, რაც ამცირებს მარტივი და ზუსტი განზოგადების შესაძლებლობას. ორი ადამიანი ერთსა და იმავე სიტუაციაში ხშირად ძალიან განსხვავებულად იქცევა, ერთი ადამიანის ქცევაც კი იცვლება სიტუაციის მიხედვით, შეიძლება ითქვას, რომ არ არსებობს ორი ადამიანი, რომელიც ერთნაირად აღიქვამდნენ ერთსა და იმავე მოვლენას, სწორედ აღქმა განსაზღვრავს, ექნება თუ არა მოთხოვნილება ადამიანს და როგორი იქნება მისი მოლოდინი მოცემულ სიტუაციაში [1].

ამიტომ, ორგანიზაციების სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისთვის და წარმატებულად ფუნქციონირებისათვის, თუნდაც ამ ფაქტის დარეგულირება დღეს, საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

უდავოა, რომ ყველანაირ მოდელს აქვს თავისი თანმდევი როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები. განვიხილოთ ეს არსებული რეალობის და მოცემულობის მიხედვით.

**Insource (წამყვანი საკონსულტაციო და რეკრუტინგული კომპანია) გამოქვეყნებული სტატიიდან: „Covid-19-ის შესაძლო გავლენა ადამიანური რესურსების მართვაზე”** ცნობილი ხდება, რომ თითქოს იდეალური მოდელი არ არსებობს, მაგრამ „**Harvard business review**” - მ (HBR ზოგადი მენეჯმენტის ჟურნალი, რომელიც გამოცემულია ჰარვარდის ბიზნესის გამომცემლობის, ჰარვარდის უნივერსიტეტის შვილობილი კომპანიის მიერ. წყარო Wikipedia) 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 კვირაში ერთხელ, შეხვედრიან ოფისში. როგორც ბიზნეს გამომცემა გვიჩვენებს, ასეთი სტილით კომუნიკაცია ლიდერებს შესაძლებლობას მისცემს, გუნდის წევრებმა კვლავ გაიზიარონ ერთი ხედვა, შეინარჩუნონ კომპანიის ძირითადი ღირებულებები და რაც მთავარია, შეინარჩუნონ გუნდურობა [2].

არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე ორგანიზაციებისთვის, ეს სრულიად მისაღები მოდელია და ბევრ კომპანიას ექნება მისი ათვისების სურვილი, რადგან ის გაუადვილებს კომუ-

ნიკაცია მმართველ გუნდს, არ იქნება მხოლოდ ვირტუალური, მათ ექნებათ საშუალება ფიზიკური შეხვედრების საფუძველზე შეიმუშაონ და მიიღონ ის გადაწყვეტილებები, რომლებიც მათი გუნდისთვის მისაღებია, ასევე განიხილონ ის საკითხები თუ პრობლემები, რომლებიც ვირტუალური ურთიერთობის დროს დააფიქსირეს, რადგან კომუნიკაცია ფიზიკურ დონეზე აუცილებელია. ის აღიქმება, როგორც ინფორმაციის გადაცემის და მიღების პროცესი, კომუნიკაციის პროცესი რეალური შეხვედრების აუცილებლობით ხასიათდება იმიტომ, რომ ადამიანის მიერ, ამა თუ იმ მოვლენის, საკითხის აღქმა რეალურად, სინამდვილეში ფიზიკური ურთიერთობის დროს ხდება სხვაგვარად, ხოლო, ვირტუალურ სივრცეში სხვაგვარად. ცნობილია, რომ განცდა-აღელვების მომენტი ვირტუალური გასაუბრების დროს უფრო ნაკლებია, ვიდრე რეალური გასაუბრების დროს, რადგან ვირტუალურად სიტუაციის აღქმა, რომელიც ადამიანში აღელვებას, ნერვიულობას იწვევს - ნაკლებია. თუმცა, ნებისმიერი საკითხი თუ პრობლემა რეალურად, ემოციების გაცვლის პროცესში, შეიძლება გადაიჭრას უფრო მარტივად და ეფექტურად, ვიდრე ვირტუალურად. ცნობილია, რომ ადამიანებს აქვთ თანდაყოლილი უნარ-ჩვევები, შესაძლებლობები, ქცევა და ენერგია, ისინი ცოცხალი ინდივიდები არიან, ხოლო მათი ენერგია გადადის ფიზიკურად რეალურ, ცოცხალ სიტუაციაში. სიცხადე, რომელიც ამა თუ იმ საკითხს ახლავს, შესაძლებელია უფრო ნათლად, ეფექტურად და დამაჯერებლად გაუღერდეს ფიზიკური შეხვედრების დროს, ვიდრე ვირტუალურ სივრცეში. მაგალითად, საზოგადოების ნაწილისთვის თუ ონლაინ სწავლება მისაღებია, რადგან ის საჭირო ინფორმაციას მისთვის კომფორტულ გარემოში ისმენს და სწავლობს, მეორე ნაწილი ამას განიხილავს, როგორც არაეფექტური სწავლების მოდელს, რადგან აუდიტორული მეცადინეობის დროს, ფიზიკური ურთიერთობის მოდელი ლექტორსა და მსმენელებს შორის, მათთვის სწავლისა და სწავლების უფრო ეფექტური საშუალებაა, ის იძლევა სხვადასხვა საკითხებზე უფრო მეტი კონცენტრაციის და ნათლად აღქმის საშუალებას და ა.შ.

ასევე საინტერესოა **Insource**-ის მიერ გამოქვეყნებული სტატია: „**პროდუქტიულობა Covid-19-ის პანდემიის პირობებში**“, სადაც „**Future of Job Report**“-ის მიხედვით დამსაქმებლების უმრავლესობა არ არის დარწმუნებული, რომ სახლიდან მუშაობა ან ჰიბრიდული (ხან სახლიდან, ხან ოფისიდან) მოდელი გრძელვადიან პერსპექტივაში გაამართლებს. როგორ შევძლებთ სახლიდან მუშაობასთან სრულ ადაპტაციას, ეს ისევ კვლევისა და დაკვირვების ობიექტია. არსებული მონაცემების მიხედვით, სახლიდან პროფესიული საქმიანობის წარმართვა და საოჯახო საქმეების გაძღოლა, ჯერჯერობით ადამიანების გაზრდილ სტრესთან ასოცირდება. თუმცა, არსებობს გამონაკლისი შემთხვევები, როდესაც ადამიანების გარკვეულ რაოდენობას სახლიდან მუშაობა და პარალელურად ოჯახის წევრებთან კომუნიკაცია, უფრო მეტად ეხმარება იყოს პროდუქტიული, მოტივირებული და ფიზიკურად ჯანმრთელიც კი [3].

აქედან გამომდინარე, კომპანიებს, ორგანიზაციებს, მოუწევთ შეიმიმუშონ და დანერგონ ახალი მოდელი - „მიქსი“, რომელიც გარკვეულწილად დისტანციურ მმართველობას გულისხმობს, სადაც გათვალისწინებული იქნება დისტანციური ურთიერთობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები და წინაწლების გამოცდილება.

თანამედროვეობამ კიდევ ერთხელ დაგვაყენა ახალი, გარდაუვალი ცვლილებების წინაშე, რომელიც ჩვენგან დამოუკიდებლად ხდება, ჩვენ უნდა მივიღოთ ის ისეთი, როგორსაც სამყარო გვთავაზობს, სამყარო, რომელიც ცვალებადია და ჩვენგანაც კონკრეტულ ცვლილებებს მოითხოვს, საჭიროა ვიპოვოთ მოდელი, რომელიც დაგვეხმარება მასთან ადაპტაციაში. ცვლილებების დანერგვა ყოველთვის სიძნელეებთან ასოცირდება, თუმცა მათი გადალახვა შესაძლებელია.

ორგანიზაციაში ცვლილებების წამოწყება ბევრი ადამიანისთვის გაიგივებულია საფრთხესთან, რადგან ეს გულისხმობს არსებულის შეცვლას. ცვლილებასთან დაკავშირებული შიში გასაგებია, მაგრამ იქიდან გამომდინარე, რომ დღევანდელ დინამიკურ სამყაროში ძალიან სწრაფად იცვლება გარემოებები,

შესაბამისად ცვლილებებიც გარდაუვალია. მმართველ გუნდს ეკისრება ეს ფუნქციაც - განახორციელოს ცვლილება ორგანიზაციაში და გაუმკლავდეს წინააღმდეგობას ცვლილებების მიმართ [4]. ცვლილებები გარდაუვალია და აუცილებელიც, მთავარია ის რეალური და მიზანმიმართული იყოს. მიზნობრივი ცვლილება, რომელიც არსებულ რეალობასთან თანხვედრაშია - მომავალი წარმატების საწინდარია.

### **დასკვნა**

არსებული მოსაზრებები, შეხედულებები, რომლებიც პანდემიის გამო გამოწვეულ ცვლილებებზე დაკვირვების შედეგად ჩამოყალიბდა, საშუალებას გვაძლევს, დავინახოთ მართვის ახლებური მოდელის რეალობაში გამოყენების როგორც სირთულე, ასევე სიცხადე. ამ მოდელის შემუშავება, მიღება, დანერგვა წარმოადგენს ადეკვატურ გზას, რათა არ მოხდეს ორგანიზაციების ფუნქციონირების შეწყვეტა და ასევე ეკონომიკური ეფექტურობის დაღმავალი სვლა.

მართვის ახლებური მოდელის, როგორც ინოვაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეების განხილვა, შესაძლებლობას მოგვცემს, შევიმუშაოთ ჩვენთვის მისაღები მოდელი, რომლის პრაქტიკული გამოყენებაც არ წარმოადგენს სირთულეს და მართივად ადაპტირდება გარემოში.

რთულია, მაგრამ არა შეუძლებელი, რომ:

✓ **მმართველმა გუნდმა შეარჩიოს არსებულ სიტუაციაში ესა თუ ის მოდელი, გაანალიზოს რომელი ბერკეტები უნდა გამოიყენოს ეფექტური ფუნქციონირებისთვის, რათა არ მოხდეს ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის დასრულება, შენარჩუნდეს სტაბილურობის, სიმწიფის და ეფექტური ფუნქციონირების ფაზა.**

მათი გუნდის უმთავრესი გადასაწყვეტი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ:

✓ **გაანალიზონ, თუ რომელ გარემოებას შეუძლია მოახდინოს, როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი ზეგავლენა ორგანიზაციაზე.**

წარსული გამოცდილება ხომ იმისთვის გვეძლევა, რომ გავითვალისწინოთ და შევიმუშაოთ:

✓ სამომავლოდ უფრო ეფექტური, მოქნილი და მისაღები მოდელი. ყველაზე დიდი გამარჯვება ხომ არსებულ სიტუაციაში, ეფექტური ადაპტაციის უნარით მიიღწევა, რადგან გადარჩება და სიცოცხლეს გააგრძელებს ის, ვინც არსებული გამოწვევების ეფექტურად გამკლავების პარალელურად - არ გაჩერდება.

✓ ასეთი ტიპის მოდელის, „მიქსის“ შემუშავებაზე ზრუნვა გარკვეულ დროს მოითხოვს, რომელიც ასე ვთქვათ, ორგანიზაციის „გადარჩენაზე“ ზრუნვას უფრო ჰგავს, ვიდრე მისი ეფექტურობის ამაღლებისკენ სწრაფვას, თუმცა ამ ეტაპზე, ორგანიზაციის პარალიზებას ან გაჩერებას, ახალი, სინთეზური მოდელის შემუშავებისკენ სვლა უფრო სჯობს.

აქედან გამომდინარე, მართვის ინოვაციური მოდელი, რომელიც დისტანციური მუშაობის რეჟიმს, ჰიბრიდულ მოდელს, თუ წარსული გამოცდილებისა და ანმეოს „მიქსს“ გვთავაზობს, გარკვეულწილად დისტანციურ მმართველობას გულისხმობს, არსებული რეალობიდან გამომდინარე, ის ჯერ გარემოსთან უნდა ადაპტირდეს, შემდეგ კი მოხდეს მისი დანერგვა.

ერთი რამ ფაქტია, ახალი მიქსირებული, სინთეზური მოდელის შემუშავებით მივიღებთ, აბსოლუტურად განსხვავებულ, მართვის სახეშეცვლილ მოდელს, რომელიც წინა წლებში აპრობირებულ მოდელს არ გავს, თუმცა მორგებულია დღევანდელობას. ჩვენ კი მოგვიწევს ავუწყოთ ნაბიჯები ახალ, არსებულ რეალობას.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ვანიშვილი თ. ადამიანური კაპიტალის ფორმირება და ორგანიზაციული ქცევის თავისებურებები. სოციალური ეკონომიკა, იანვარი-თებერვალი, თბ., 2014. გვ. 57.

2. <http://insource.ge/ge/node/492>.

3. <http://insource.ge/ge/node/536>.

4. ვანიშვილი თ. ორგანიზაციაში ინოვაციური პროცესების დანერგვა და სტრატეგიული მენეჯმენტი მართვის სრულყოფისათვის. ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების აქტუალური პრობლემები. თბ., 2014. გვ. 516.



5. ვანიშვილი თ. მართვის თანამედროვე მოდელის ფორმირება და ორგანიზაციული ქცევის რეგულირების პრინციპები (მონოგრაფია). საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბ., 2017.

#### **REFERENCES:**

1. Vanishvili T. Human capital formation and features of organizational behavior. Social Economy, January-February, Tbilisi, 2014. p. 57.
2. <http://insource.ge/ge/node/492>.
3. <http://insource.ge/ge/node/536>.
4. Vanishvili T. Implementation of innovative processes in the organization and strategic management to improve control. Contemporary problems in the development of economics and economic science. Tbilisi, 2014. p. 516.
5. Vanishvili T. Formation of a management modern model and principles of organizational behavior regulation (monograph). Publishing House "Technical University", Tbilisi, 2017.

### **ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF MANAGEMENT INNOVATIVE MODEL IN THE PANDEMIC CONDITIONS**

**Tamar Vanishvili,**

Doctor of Business Administration  
[vanishvilitamuna@gmail.com](mailto:vanishvilitamuna@gmail.com)

#### **RESUME**

In the article are considered the advantages and disadvantages caused by the pandemic changes, the ways of these changes influence on the management model, and how to develop an innovative, completely new management model that will be acceptable for leaders, as well as for employees, that does not cause the paralysis of the organization, does not harm it and justifies it.

**Key words:** pandemic, remote control, virtual and physical meeting schedule, communication, hybrid model, synthetic model, innovative control model - "Mix".