

# აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი



ორგანიზაციის კრიზისული სიტუაციის მართვის პროცესებში HR დეპარტამენტის  
როლი

## სოფიკო სულთანაშვილი

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის  
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტზე ადამიანური რესურსების მართვის  
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პროფ. ლილი ბიბილაშვილი

თბილისი, 0178, საქართველო

2020

## რეზიუმე

სამაგისტრო ნაშრომი „ორგანიზაციის კრიზისული სიტუაციის მართვის პროცესებში HR დეპარტამენტის როლი“ მოიცავს ოთხ თავს. სამაგისტრო ნაშრომი, ასევე, შედგება შესავალი ნაწილისგან, სადაც გადმოცემულია თემის აქტუალობა, კვლევის მიზანი და კვლევის ამოცანები.

პირველ თავში ლიტერატურის მიმოხილვის ნაწილში განხილულია კრიზის მენეჯმენტი,

და დღევანდელი აქტუალობიდან გამომდინარე ცალკე ქვეთავი აქვს დათმობილი COVID-19 პანდემიას და მის გავლენას შრომით ურთიერთობებზე.

მეორე თავში მიმოვიხილავთ ადამიანური რესურსების მართვას და ორგანიზაციის კრიზისულ სიტუაციაში HR დეპარტამენტის როლის მნიშვნელობას.

ნაშრომის მესამე თავში განხილულია კვლევის მეთოდოლოგია. მასში აღწერილია, რომ კვლევა ჩატარდა შერეული მეთოდით, როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი მეთოდით. კვლევის სამიზნე ჯგუფი შედგებოდა HR სპეციალისტებისგან და იმ დასაქმებულებისგან, რომელთა ორგანიზაციაშიც ფუნქციონირებს HR დეპარტამენტი.

HR სპეციალისტები შერჩეულნი არიან ათი სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციიდან, რომლებიც განსხვავდებიან როგორც საქმიანობით, ასევე თანამშრომელთა რაოდენობით.

სპეციფიკიდან გამომდინარე, პირველ რიგში, კვლევა ჩატარდა თვისებრივი მეთოდით, რამაც მოითხოვა რაოდენობრივის საჭიროება.

HR სპეციალისტებისა და დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების შერჩევა მოხდა იმ თვალსაზრისით, რომ დაგვეჩვენა და შეგვეფასებინა არსებული სიტუაცია ორივე მხარის გადმოსახედიდან.

ბოლო თავი კი მოიცავს კვლევის შედეგებსა და მის ინტერპრეტაციას. კვლევის შედეგებში მოყვანილია ყველა ის მნიშვნელოვანი კითხვა და პასუხი, რომელმაც გავლენა მოახდინა კვლევის საბოლოო შედეგზე. მასში თვისებრივი შედეგები

განხილულია კოდირების მეთოდით, ხოლო რაოდენობრივის დიაგრამები გადატანილია პროცენტული მაჩვენებლებით.

კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციაში განხილულია როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი კვლევის ანალიზი. აღნიშნულ ორივე კვლევის მეთოდს შორის არ გამოვლენილა 100 %-იანი თანხვედრა. თვისებრივ კვლევაში, რომელშიც გამოკითხულია HR სპეციალისტები უფრო მეტად გამოიკვეთა ადამიანური რესურსების მართვის საჭიროება და ღირებულება ორგანიზაციის მართვის პროცესებში კრიზისულ პერიოდში, კერძოდ, COVID -19 პანდემიის დროს.

საბოლოოდ, კვლევის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ HR განყოფილებას ორგანიზაციის მართვაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო როლი უჭირავს, რაც აღნიშნულია კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციაში.

დასკვნაში განხილული ნაშრომის ღირებულება და შეჯამებულია ჩატარებული კვლევის შედეგები.

## Resume

The master's thesis "The role of the HR department in the organization's crisis management processes" consists of four chapters. The master thesis also consists of an introductory part which outlines the topic, the purpose of the research and the objectives of the research.

The first chapter of the literature review section discusses crisis management, and considering the importance of the topic, a separate subsection is dedicated to the COVID-19 pandemic and its impact on labor relations.

In the second chapter, we review human resource management and the importance of the role of the HR department in an organization's crisis situation.

The third chapter of the paper discusses the research methodology. It describes that the study was conducted by a mixed method, both qualitative and quantitative. The target group of the study consisted of HR specialists and the employees in whose organization the HR department operates.

HR specialists are selected from ten different types of organizations, which differ in both activities and number of employees.

Due to the specifics, first of all, the research was conducted by a qualitative method, which required a quantitative need.

The selection of HR specialists and subordinate staff was done in order to see and evaluate the current situation from the perspective of both parties.

The last chapter includes the results of the research and its interpretation. The results of the research contain all the important questions and answers that influenced the final result of the research. In it, the qualitative results are discussed by the coding method, while the quantitative diagrams are shifted by percentages.

The interpretation of the research results discusses the analysis of both quantitative and qualitative research. No 100% agreement was found between the two research methods. A

qualitative study, where HR specialists are interviewed, highlighted the need and value of human resource management in the management processes of an organization during a crisis period, in particular the COVID-19 pandemic.

Finally, the research revealed that the HR department plays one of the most important and responsible roles in the management of the organization, which is mentioned in the interpretation of the research results.

The conclusion discusses the value of this research and summarizes its results.

## მადლობა

პირველ რიგში, მადლობა მინდა გადავუხადო ჩემს სამეცნიერო ხელმძღვანელს აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის პროფესორს- ქალბატონ ლილი ბიბილაშვილს დახმარებისთვის, რჩევისთვის და დათმობილი დროისთვის.

მადლობას ვუხდით აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტის სამაგისტრო პროგრამების კოორდინატორს ეკა ავსაჯანაშვილს მუდამ მხარში დგომისა და დახმარებისთვის.

ასევე, მადლობა მინდა გადავუხადო კვლევაში მონაწილე თითოეულ რესპოდენტს დათმობილი დროისა და მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოწოდებისთვის.

და ბოლოს, მადლობას ვუხდით ყველა იმ ადამიანს ვინც მეხმარებოდა კვლევის ჩატარებაში, ინფორმაციის მოძიებაში და მორალურად იდგნენ ჩემს გვერდით .

## სარჩევი

|   |    |
|---|----|
| შესავალი .....  | 1  |
| თავი 1. ლიტერატურის მიმოხილვა.....                                      | 3  |
| 1.1 კრიზისის კონცეფცია.....   | 4  |
| 1.2 21-ე საუკუნის მსოფლიო კრიზისი .....                                 | 5  |
| 1.3 COVID-19 პანდემიის გავლენა შრომით ურთიერთობებზე.....                | 8  |
| 1.4 კრიზისის მენეჯმენტი.....  | 11 |
| თავი 2. ადამიანური რესურსები და მისი როლი ორგანიზაციულ პროცესებში ..... | 18 |
| 2.1 ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი .....                              | 18 |
| 2.2 ორგანიზაციის კრიზისულ სიტუაციაში HR დეპარტამენტის როლი.....         | 20 |
| თავი 3. კვლევის მეთოდოლოგია .....                                       | 30 |
| 3.1 კვლევის შეზღუდვები .....  | 32 |
| 3.2 კვლევის ეთიკა.....  | 32 |
| თავი 4. კვლევის შედეგები და მათი განსჯა.....                            | 33 |
| შედეგების ინტერპრეტაცია .....   | 44 |
| დასკვნა და რეკომენდაციები.....  | 46 |
| ბიბლიოგრაფია და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა .....                    | 49 |
| დანართი .....   | 51 |

## შესავალი

დღეს მთელი მსოფილო ერთი, გამაერთიანებელი გამოწვევის წინაშე დგას - 21-ე საუკუნის მსოფლიო კრიზისი, რომელიც COVID-19 პანდემიითაა გამოწვეული. პანდემიამ ადამიანის ცხოვრების თითქმის ყველა სფერო მოიცვა და რთული, კომპლექსური პრობლემების წინაშე დააყენა დედამიწის მოსახლეობა. მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ ამ კრიზისთან გამკლავების მეთოდები ჯერ-ჯერობით ბუნდოვანია. ძალიან მოკლე დროში ორგანიზაციის მენეჯერებს მოუწიათ მიეღოთ ზომები არა მარტო ბიზნესის შენარჩუნებაზე, არამედ თანამშრომლების უსაფრთხოების შენარჩუნებაზეც.

კრიზისი სისტემის სასიცოცხლო ციკლის ერთ-ერთი ფაზაა და როგორც ამბობენ, მისი წარმოშობა შემთხვევითი არ არის. კანონზომიერად განმეორებადი კრიზისები, ნებისმიერი სისტემის ციკლური განვითარების აუცილებელი ფაზაა და საფრთხეს უქმნის თავად ორგანიზაციას და მის მიზნებს, მაგრამ უფრო ყურადსაღებია, რომ პირველ რიგში, კრიზისი და განსაკუთრებით, COVID-19 პანდემისგან გამოწვეული კრიზისი ადამიანის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას აყენებს მნიშვნელოვან ზიანს.

მრავალი ფაქტორი არსებობს, რაც ეხმარება ორგანიზაციას თავი დააღწიოს კრიზისულ სიტუაციას. თუმცა, მათ შორის, მოცემულ სიტუაციაში, ორგანიზაციისთვის ადამიანური რესურსი ყველაზე მნიშვნელოვანია. იგი, შეიძლება ითქვას, რომ ერთადერთი რესურსია, რომელსაც შეუძლია კრიზისის გამოწვევები აქციოს შესაძლებლობებად. სწორედ ადამიანია, ის ღირებულება კომპანიისთვის რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებას.

ზოგადად, კრიზისული მოვლენები ორგანიზაციებისთვის ძვირადღირებულ საფრთხეს წარმოადგენენ. მიუხედავად იმ პერიოდებისა, რაც ათწლეულების განმავლობაში გამოგვივლია: ტერორისტული აქტები, სტიქიური უბედურებები თუ სხვა, ერთ-ერთი გამოკითხვის დროს დასაქმებულთა დაახლოებით 60 %-მა განაცხადა,



რომ მათი ორგანიზაცია არ იყო მომზადებული, რომ ეფექტური რეაგირება მოეხდინა კრიზისის წინააღმდეგ. (Fegley & Victor, 2005)

პანდემიამ დაგვანახა, რომ თანამშრომლებზე უნდა ვიფიქროთ, როგორც ინდივიდებზე და არა როგორც საქმის შემსრულებლებზე, რამაც განსაკუთრებით გამოკვეთა HR დეპარტამენტის როლი და რაც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს კომპანიის გადარჩენის და შემდგომ განვითარების დონეს.

**კვლევის მიზანია** ორგანიზაციაში კრიზისის გამომწვევი ფაქტორების ანალიზის საფუძველზე, ადამიანური რესურსების როლის განსაზღვრა წარმოქმნილი სიტუაციის რეგულირებაში. ასევე, HR დეპარტამენტის გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე COVID-19 პანდემიის პერიოდში და კვლევის შედეგების გაანალიზება

**კვლევის ამოცანას** წარმოადგენს:

1. ორგანიზაციაში კრიზისული სიტუაციის გამომწვევი ფაქტორების, პრობლემებისა და სირთულეების იდენტიფიცირება.
2. HR დეპარტამენტის საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე კომპანიის განვითარების ხარისხზე მოქმედი ფაქტორების გამოკვეთა და მისი ანალიზი.
3. COVID-19 პანდემიის პერიოდში HR დეპარტამენტის მიერ განხორციელებული ღონისძიებების იდენტიფიცირება და შედეგების ანალიზი

**კვლევის ჰიპოთეზა:** ორგანიზაციის სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში, HR დეპარტამენტის ჩართულობის მაღალი ხარისხი, კრიზისული სიტუაციების დაძლევისა და შემდგომი განვითარების ტემპების დაჩქარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ბერკეტია.

## თავი 1. ლიტერატურის მიმოხილვა

ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული არაერთი ლიტერატურის მოძიება არის შესაძლებელი. ასევე, ვრცელი ინფორმაცია არის კრიზისების მენეჯმენტის შესახებ.

კრიზისების მენეჯმენტის ლიტერატურის უმეტესი ნაწილი ეხება კრიზისების მართვას, მის გასამკლავებლად ჯგუფის ფორმირებას და მათ მომზადებას, თუმცა ნაკლებად არის ადამიანური რესურსების მართვის როლი გამოკვეთილი. რა როლი უჭირავს ადამიანური რესურსების მართვას კრიზის მენეჯმენტის დაგეგმვაში, კრიზისის მართვასა და კრიზისის შემდგომ პერიოდში განვითარების წვლილის შეტანაში, ამ საკითხთან დაკავშირებით განსაკუთრებული ინტერესი გამოიკვეთა COVID-19 პანდემიის შემდეგ. არც ადამიანური რესურსების მართვისა და არც კრიზისების მართვის მენეჯმენტის მკვლევარებს არ მიუქცევიათ სათანადო ყურადღება მათ შორის კავშირზე COVID-19 პანდემიამდე, რის გამოც შეზღუდულია ადამიანური რესურსების მართვის შესაძლებლობები, რათა იცოდეს თუ რა როლი უჭირავს მას ორგანიზაციის კრიზისის მართვაში.

ამ თავში მიმოვიხილავ ზოგადად კრიზისს. დღევანდელი აქტუალურობიდან გამომდინარე, ცალკე თავი აქვს დათმობილი COVID-19 პანდემიას და მის გავლენას შრომით ურთიერთობებზე, კრიზისის მენეჯმენტს, ხოლო ბოლო ნაწილში განვიხილავ ადამიანური რესურსების როლს კრიზისის პერიოდში და მის ჩართულობას მიმდინარე პროცესებში.

## 1.1 კრიზისის კონცეფცია

სიტყვა „კრიზისი“ ბერძნული წარმოშობისაა და ნიშნავს გადაწყვეტას, გარდამტეხ წერტილს, რაც იწვევს გადამწყვეტ ცვლილებებს (ნ.ფარესაშვილი, 2010). გამოიყენება მრავალი მნიშვნელობით, მათ შორის უბედურება, ბიზნესის შეფერხება, კატასტროფა, საგანგებო მდგომარეობა და ა.შ. (Herbane, 2010)

ჩინურ ენაში კი ორ იეროგლიფს აერთიანებს. ერთი მათგანი აღნიშნავს საფრთხეს, მეორე კი შანსს. რაც, უკვე გულისხმობს, რომ ეს არის ინდივიდზე დამოკიდებული თუ რომელი მიმართულებით განავითარებს მას.

ბარტონის თანახმად, კრიზისი არის „არაპროგნოზირებადი მოვლენა“, რომელსაც შეუძლია მნიშვნელოვნად დააზარალოს, როგორც ორგანიზაცია, პროდუქცია, ფინანსური მდგომარეობა, რეპუტაცია, მომსახურების ხარისხი, ასევე მისი თანამშრომლები. (Barton J., 1993)

უზარმაზარი ფინანსური ზარალი გამოუწვევია ისეთ კრიზისებს, როგორცაა მაგ: თანამშრომლების გაფიცვა. ხოლო ფინანსურ ზარალთან ერთად შესაძლოა გარკვეულმა კრიზისმა ადამიანის სიცოცხლაც შეიწიროს. ტრაგედიები, ომები, ბუნებრივი კატასტროფები, ტერაქტები და სხვა სახის კრიზისები, რომელიც მსოფლიოში ხდება, საფრთხეს უქმნის როგორც საზოგადოების კეთილდღეობას, ადამიანის ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას, ორგანიზაციების კეთილდღეობას და მათ წარმატებას, ასევე ადამიანის სიცოცხლეს. მაგ: 11 სექტემბრის ტერაქტი ამერიკის შეერთებულ შტატებში. (2011წ. ), ცუნამი იაპონიაში (2015წ.), ტერაქტები პარიზში, კოპენჰაგენში, მანჩესტერში და ბარსელონაში (2015-2017წწ.). (Nizamidou C, 2018)

თუმცა როგორც სხვა ყველაფერს, კრიზისსაც აქვს მეორე -დადებითი მხარე. ნებისმიერი სახის კრიზისი გულისხმობს კომფორტის ზონიდან გამოსვლას. კრიზისი „გაიძულებს“ გამოხვიდე კომფორტის ზონიდან და გადალახო სირთულეები, გადადგა ახალი ნაბიჯები და იყო კონკურენტუნარიანი. თუ შეძლებ გაუძლო გამოწვევებს და მოერგო ახალ რეალობას, შეძლებ გახდე მეტად წარმატებული, ვიდრე მანამდე. ყოველი

კრიზისი უნიკალური მოვლენაა, შესაბამისად როგორი გამოცდილებაც არ უნდა ჰქონდეს ინდივიდსა თუ ორგანიზაციას კრიზისთან დაკავშირებით, ყოველმა ახალმა კრიზისმა შესაძლოა ახალი უნარის საჭიროება დააყენოს. ორგანიზაციაში მის გასამკლავებლად აუცილებელია პრობლემის სწორად დანახვა, ზუსტი სამოქმედო გეგმის შემუშავება და სწორი თანამშრომლების შერჩევა. კრიზისი აუცილებლად გაძლევს გაკვეთილს და გძენს დიდ გამოცდილებას, რაც განვითარებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი არის. ასევე, კრიზისი ქმნის კრეატივს.

კრიზისი ორგანიზაციაში იწვევს თანამშრომლების დაბნეულობას, სტრესს და საჭიროებს ემოციების კონტროლს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ბიზნესისთვის ერთ-ერთი ყველაზე ღირებული კაპიტალი ადამიანური რესურსია. აქედან გამომდინარე, ყველაზე მნიშვნელოვანი და აუცილებელია თანამშრომლების ფსიქოლოგიურ და ემოციურ სტაბილურობაზე ზრუნვა, რაც არის ადამიანური რესურსების მენეჯერების პასუხისმგებლობა, ასევე, მათ უნდა უზრუნველყონ თანამშრომლების ცოდნა და კომპეტენციები გამოიყენონ სწორად, რათა გაუმკლავდნენ რთულ გამოწვევებს და მიიღონ სწორი გადაწყვეტილებები მცირე დროში.

კრიზისის სწორი და სრული შეფასება აუცილებელი პირობაა ცხოვრების ჩვეულ რეჟიმში დასაბრუნებლად, სხვა შემთხვევაში კრიზისის უარყოფითი ფსიქოლოგიური ან სხვა სახის ზემოქმედება დიდი ხნის განმავლობაში გაგრძელდება.

## 1.2 21-ე საუკუნის მსოფლიო კრიზისი

2019 წლის 31 დეკემბრიდან ჩინეთის ქალაქ ვუჰანიდან ახალი კორონავირუსული დაავადება COVID-19 სწრაფად გავრცელდა მთელს მსოფლიოში.

2020 წლის 11 მარტს კი ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ ახალი კორონავირუსული ინფექცია პანდემიად გამოაცხადა. ამავდროულად ორგანიზაციის

მონაცემებით, ინფიცირებულ ადამიანთა რაოდენობა მილიონს აჭარბებს და ყოველდღიურად იზრდება.

COVID-19 პანდემია 21-ე საუკუნის კრიზისია, რომელმაც მსოფლიო მოიცვა და მსოფლიო ეკონომიკაზე მოახდინა გავლენა. მან იმაზე მეტი პრობლემა გამოიწვია მსოფლიოში, ვიდრე მხოლოდ ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული საკითხებია.

2020 წლის 21 მარტს საქართველოს პრეზიდენტმა საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე საგანგებო მდგომარეობა გამოაცხადა.

საქართველოს მთავრობის 2020 წლის 23 მარტის N: 181 დადგენილებით განისაზღვრა საქართველოში ახალი კორონავირუსის გავრცელების აღკვეთის მიზნით გასატარებელი ღონისძიებები. რაც გავლენას ახდენს დამსაქმებლისა და დასაქმებულის ურთიერთობაზე.

საგანგებო მდგომარეობა არ ნიშნავს იმას, რომ კომპანიები გათავისუფლებულნი არიან მათ მიერ ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებებისგან. ამავე დროს ფაქტია, რომ ფიზიკური და იურიდიული პირები ვერ ახერხებენ, ან უჭირთ, აღებული ვალდებულებების შესრულება არა მხოლოდ საქართველოში, არამედ მსოფლიო მასშტაბით.

ერთ-ერთ კვლევაში რევაზ გერაძე (2020) აჯამებს კვლევის მონაცემებს COVID-19 პანდემიის გავლენას უმუშევრობის შესახებ:

„მსოფლიოს მასშტაბით დასაქმებულთა მნიშვნელოვან ნაწილზე უარყოფითად აისახა მიმდინარე პანდემიით გამოწვეული კრიზისი. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია გამოყოფს რამდენიმე სექტორს, რომელიც ყველაზე ძლიერ დაზარალდა მიმდინარე კრიზისის პერიოდში.

ტურიზმის სექტორი, რომელიც მსოფლიო მთლიანი შიდა პროდუქტის 10 %-ზე მეტს ქმნიდა, მიმდინარე კრიზისის პერიოდში განსაკუთრებით დაზარალდა. მაგ: ევროკავშირის ტურიზმის სექტორი დაახლოებით 1 მილიარდი დოლარის შემოსავალს კარგავს ყოველთვიურად.

რეგიონალურ და ეროვნულ დონეზე მნიშვნელოვანი ზარალი მიადგა სოფლის მეურნეობას.

დაზარალებულთა სიაში მოხვდა მანქანათმშენებლობის სექტორი, სადაც გლობალურად დაახლოებით 14 მილიონი ადამიანია დასაქმებული. ტექსტილის, ტანსაცმლისა და ფეხსაცმლის ინდუსტრიები, რაც დაახლოებით 2 მილიონ დასაქმებულზე აისახა უარყოფითად. ასევე, დიდი დარტყმა მიიღო გართობა, დასვენება და სასტუმროების სექტორმა, სადაც დასაქმებულთა რაოდენობის შემცირება 45 % გაუტოლდა.

შრომის სტატისტიკის ბიუროს მონაცემებით ამერიკის შეერთებული შტატების შრომის ბაზარზე უმუშევრობის მაჩვენებელმა 14,7 % შეადგინა, რაც 20 მილიონიანი სამუშაო ადგილის დაკარგვას უტოლდება.

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 შეიმუშაონ დასაქმების, საშემოსავლო დახმარების წამახალისებელი სახელმწიფო პოლიტიკა, რაც საჭიროა არა მხოლოდ დასაქმებულთა დასაცავად, არამედ გრძელვადიანი ეკონომიკური ვარდნის აღსაკვეთად- ნათქვამია კვლევაში. (დიაკონიძე ა, ნაცვლიშვილი ვ., 2020)

საქართველოს მთავრობამ შეიმუშავა ანტიკრიზისული გეგმა ორგანიზაციების დასახმარებლად. ეკონომიკაზე ზრუნვისთვის და მეწარმეთა მხარდასაჭერად გამოიყო 1,76 მლრდ. ლარი.

სახელმწიფოს მიერ დახმარების მიუხედავად, ბევრი კომპანიისთვის შექმნილი ვითარება ზარალის მომტანი აღმოჩნდა.

საინვესტიციო ბანკი Galt & Taggart თავის კვლევაში კორონავირუსის პანდემიის გავრცელებით გამოწვეულ ეკონომიკურ ზიანს და ეკონომიკის ზრდის შესაძლო

სცენარებს განიხილავს, სადაც ნათქვამია, რომ COVID-19 პანდემიით გამოწვეული ეკონომიკური ზიანი გლობალურად, შესაძლოა, მეორე მსოფლიო ომის გავლენას გაუტოლდეს.

BAG INDEX კომპანია ყოველკვარტალური კვლევის საფუძველზე სამუშაო ადგილების მნიშვნელოვანი შემცირების მოლოდინზე მიუთითებს, სადაც გამოკითხულია საქართველოს ბიზნეს ასოციაციის წევრი ორგანიზაციები. მათ მიერ გამოკითხული ორგანიზაციების დიდი ნაწილი მიიჩნევს, რომ დასაქმებულთა რაოდენობას ან ვერ გაზრდის, ან პირიქით, მოუწევს სამუშაო ადგილების შემცირება. კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციების მხოლოდ 1,9 % მოელის დაქირავებულთა გაზრდას, 50,9 % -ს არ აქვს მოლოდინი, რომ რამეს შეცვლის, ხოლო 47,2 % ვარაუდობს, რომ მოუწევს ადგილების შემცირება.

მაშინ როდესაც 2019 წლის მეოთხე კვარტლის ბოლოს მათ მიერ ჩატარებული კვლევა აჩვენებდა, რომ BAG-ის წევრ ბიზნესების დასაქმების ბარომეტრი დადებითი იყო, რაც გულისხმობს იმას, რომ მათ დასაქმებასთან მიმართებაში დადებითი მოლოდინი ჰქონდათ, 2020 წლის პირველ კვარტალში ეს მოლოდინი უარყოფითი გახდა, რაც ნიშნავს, რომ მათი მოლოდინი უკავშირდება დასაქმებულთა შემცირებას.

### **1.3 COVID-19 პანდემიის გავლენა შრომით ურთიერთობებზე**

COVID-19 პანდემიით გამოწვეული გლობალური კრიზისი, ცხადია, ქართულ ეკონომიკასაც შეეხო და იგი დღითიდღე რთულდება. ეკონომიკური საქმიანობის გარკვეული ნაწილის შეჩერება უარყოფითად აისახება დასაქმებულებზე.

COVID-19 პანდემიამ გამოიწვია ორგანიზაციებში გარკვეული შეზღუდვები, რასაც მოჰყვა თანამშრომელთა გათავისუფლება, ხელფასიან ან უხელფასო შვებულებებში გაშვება.

საგანგებო მდგომარეობის შესახებ საქართველოს კანონის მე- 6 მუხლის მიხედვით, საგანგებო მდგომარეობის მოქმედების პერიოდისათვის ორგანიზაციებს უფლება აქვთ, საჭიროების შემთხვევაში, დასაქმებული დაუკითხავად გადაიყვანონ ისეთ სამუშაოზე, რომელიც არ არის შრომით ხელშეკრულებით გათვალისწინებული. თუ ეს ვარიანტი შეუძლებელია, შესაძლებელია განიხილონ შრომითი ხელშეკრულების შეჩერების ან უკიდურეს შემთხვევაში შრომის ხელშეკრულების შეწყვეტის საკითხი. რაც მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევაში უნდა მოხდეს. ( საქართველოს კონსტიტუციის 71.4 მუხლი)

იმ შემთხვევაში, თუ კი ორგანიზაციები თანამშრომელთან მიმართებაში მიიღებენ სამართლებრივად არასწორ გადაწყვეტილებებს, ნეგატიურად აისახება როგორც ინდივიდზე, რომელიც სამსახურის გარეშე დარჩა, ასევე ორგანიზაციაზე, რადგან დიდი ალბათობით, მათ შორის წარმოიქმნება დავა. რაც გამოიწვევს ორგანიზაციისთვის, როგორც დამატებით ხარჯს, ასევე რეპუტაციის შელახვას. საუკეთესო გამოსავლი კი, მაინც, არის დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის შეთანხმების მიღწევა. როდესაც მიდიან კომპრომისზე, თანხმდებიან გარკვეულ საკითხებზე და არ უწევთ დავა სასამართლოში. (შველიძე. ზ. 2020)

გარდა ამისა, COVID-19 პანდემიამ გამოიწვია: კარანტინში ცხოვრება, იზოლაციაში ყოფნა და პარალელურად მუშაობა, ფიზიკური სოციალური დისტანცია, დაუცველობის შეგრძნება. ამასთანავე, თანამშრომლებში გამოიწვია სტრესი, შფოთვა, გაურკვეველობა, პანიკა, ადამიანური რესურსის შემცირება და ამ ყველაფრის საფუძელზე შემცირდა სამუშაოს შესრულების ხარისხი. (Horton, 2020).

ორგანიზაციებმა პრიორიტეტი უნდა მიანიჭონ ადამიანის ჯანმრთელობასა და მათი თანამშრომლების კეთილდღეობას. თანამშრომლები ნერვიულობენ, ეშინიათ და აქვთ გაურკვეველობის შეგრძნება არა მარტო თავიანთი ჯანმრთელობის გამო, არამედ ფინანსური თვალსაზრისითაც. ისინი უნდა გრძნობდნენ დამსაქმებლის მხრიდან მხარდაჭერას და ჰქონდეთ ხშირი კომუნიკაცია.



„ გაურკვევლობა იწვევს შიშს“ – ამბობს Paul Argenti, Professor of Corporate Communication at the Tuck School of Business at Dartmouth College. რაც უარყოფითად აისახება სამუშაო შესრულებაზე.

თუ ორგანიზაცია ვერ შეძლებს დაიცვას თანამშრომლის უსაფრთხოება კრიზისულ პერიოდში, როგორ უნდა დაუბრუნდეს თანამშრომელი ყოველდღიურ საქმიანობას. ორგანიზაციისგან უნდა გრძნობდეს თანამშრომელი ძალას და სტიმულს, რათა შეძლოს რთულ პროცესებთან გამკლავება. (Hutchins, Annulis and Gaudet, 2008; Hutchins and Wang, 2008; Liou and Lin, 2008 წ.). ორგანიზაციაში ეს პასუხისმგებლობა კი ეკისრება ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს.

ადამიანური რესურსების მენეჯერები უნდა შეეცადონ შეამცირონ კრიზისისგან გამოწვეული შფოთვა ორგანიზაციაში. ეს არის განყოფილება, რომელმაც უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა თანამშრომელთან დაკავშირებით, იზრუნოს მასზე, მის უსაფრთხოებაზე, ჯანმრთელობაზე და ასევე, განწყობაზე, რათა არ შემცირდეს სამუშაოს შესრულების ხარისხი, კრიზისის მიუხედავად. ამ გზით გაიზრდება პერსონალის მოტივაცია, სამუშაო კმაყოფილება და ამასთანავე, მოგებაც. შესაბამისად, შემცირდება ოპერაციული ხარჯები. რაც ემსახურება ბიზნესის მიზნების მიღწევას. (Lojic, Skrbic, & Ristic., 2012).

არაერთმა ორგანიზაციამ დადასტურა თანამშრომლის ღირებულების საკითხი. მაგ: Walmart-მა და Starbucks-მა სუსტი ჯანმრთელობის თანამშრომლებს შესთავაზეს სახლში დარჩენა, რაც მიუთითებს, თუ რამდენად პრიორიტეტულია მათთვის თანამშრომელი. ამის მაგალითია ასევე Apple, Google, Amazoni რომლებიც გადავიდნენ დისტანციურ მუშაობაზე. გარდა თანამშრომლების ჯანმრთელობაზე ზრუნვისა, ისინი ეხმარებოდნენ ფინანსურადაც თავიანთ თანამშრომლებს. ასევე, მათ არ შეუმცირებიათ ანაზღაურება, მიუხედავად იმისა, რომ შემცირდა სამუშაო საათები.

Garavan (1991, 2007) ფიქრობდა, რომ ორგანიზაციის სიძლიერისთვის საჭირო იყო მუდმივად ყურადღება და ცოდნა იმისა თუ რა საფრთხეები იყო მოსალოდნელი ორგანიზაციისთვის. ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის შემუშავება და

ზოგადად ადამიანური კაპიტალი ხელს შეუწყობს ბიზნესს მიზნების მიღწევაში (Davenport, Prusak, & Wilson, 2003; Garavan, 2007; Rainbird, 1994; Zula & Chermack, 2007).

დღევანდელ რეალობაში ადამიანური რესურსების როლი კრიზისის დროს კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი გახდა მსოფლიოს მასშტაბით, რათა თავიდან იქნას აცილებული გამოუსწორებელი ზიანი. კონკრეტული პოზიცია იმის გარანტიაა, რომ თანამშრომლები კრიზისის გასამკლავებლად და სამუშაო პროცესის შეფერხების თავიდან ასაცილებლად შეიმუშავენ საჭირო გეგმებსა და მიდგომებს. (Lockwood, 2005).

COVID-19 პანდემიისგან გამოწვეული კრიზისი ორგანიზაციებს უნიკალური გამოცდილების მიღების საშუალებას აძლევს. ვირუსი თვეების განმავლობაში შეიძლება გაგრძელდეს, რაც მკვეთრად იმოქმედებს მიწოდებაზე, შემოსავლებზე, დიდ გავლენას მოახდენს და ძირეულ ცვლილებებს გამოიწვევს სამუშაო ძალის ფუნქციონირებაზე. ეს ის დროა, როდესაც სამუშაო ძალის მნიშვნელობა განსაკუთრებით იკვეთება.

დღევანდელმა გარემომ და შექმნილმა ვითარებამ განსაკუთრებით მოითხოვა ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის საჭიროება. გამოწვევებთან გასამკლავებლად აუცილებელი გახდა ადამიანური რესურსის აქტიური ჩართულობა, რომელიც დაეხმარება თანამშრომელს შეინარჩუნოს ემოციური სტაბილურობა, თავდაჯერებულობა და არ დაკარგოს მოტივაცია.

ორგანიზაციის სხვა დანარჩენ მნიშვნელოვან დეპარტამენტებთან (ფინანსური, იურიდიული და ა.შ.) შეთანხმებით უნდა ფუნქციონირებდეს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება და ჰქონდეს კრიზისთვის სამოქმედო გეგმა, რაც გულისმობს ორგანიზაციის კრიზისის მენეჯმენტს და რომელიც იძლევა შანსს ორგანიზაციამ მაქსიმალურად შეამციროს წარუმატებლობის ალბათობა და შეხვდეს გამოწვევებს მომზადებული.

## 1.4 კრიზისის მენეჯმენტი

კრიზისის მენეჯმენტი გულისხმობს კრიზისის მართვას და იმ გადაწყვეტილებების მიღებას, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას კრიზისის აღმოფხვრაში. (Marilyn Vinch, 2005)

ამ ეკონომიკური კრიზისის დროს გადარჩენისთვის საუკეთესო გამოსავლი არის თუ ორგანიზაციებს შემუშავებული ექნებათ კრიზისის მართვის გეგმა და იმოქმედებენ მის მიხედვით. (Fink, 1986)

თანამედროვე ორგანიზაციული კრიზისები და გამოწვევები არის რთული, მრავალფეროვანი და კომპლექსური (ტაბატაძე მ., 2020) კრიზისის არაეფექტურმა მენეჯმენტმა შეიძლება კატასტროფული შედეგი გამოიწვიოს. ორგანიზაციული კრიზისების სიხშირისა და სირთულეების გაზრდით, ორგანიზაციებისთვის სერიოზული საზრუნავი გახდა კრიზისის მართვის დანერგვა. კრიზისის მენეჯმენტის საშუალებით უნდა მოხდეს ბიზნესის შენარჩუნება და ზარალის შემცირება. (Pearson & Clair, 1998).

ჰითმა (1998)-მა აღნიშნა, რომ დასავლურმა ორგანიზაციებმა მიიღეს ოთხეტაპიანი მოდელი: პრევენცია, მომზადება, რეაგირება და აღდგენა. იგი ამ მოდელში გულისხმობდა კრიზისისთვის შესამზადებელ ეტაპებს (Heath, 1998).

მრავალი პრაქტიკოსი და მკვლევარი ამტკიცებს, რომ კრიზისის მენეჯმენტი ორგანიზაციული კულტურის განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს. ისინი ასევე ფიქრობენ, რომ ორგანიზაციის განვითარება კრიტიკული სიტუაციებისა და კრიზისული მოვლენების გარეშე შეუძლებელია. (Pauchant, Mitroff და Lagadec, 1991)

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში, განსაკუთრებით, ამერიკის შეერთებულ შტატებში 11 სექტემბრის ტერაქტის შემდეგ, ორგანიზაციებმა დაიწყეს კრიზისების მართვის ყოვლისმომცველი პროგრამების შემუშავება. ცდილობენ, დაგეგმონ მოვლენები, რომლებიც მათი ვარაუდით, შესაძლოა განვითარდეს, მაგ: ხანძრის ევაკუაცია, ტექნოლოგიების დაცვა ინფორმაციული უსაფრთხოების მიზნით და ა.შ. (Fegley and Victor, 2005) .

ნებისმიერი კრიზისის დროს ყველაზე მნიშვნელოვანი არის : პერსონალი, მომხმარებელი და პარტნიორები. კრიზისი გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ყველა დაინტერესებულ პირზე. შესაბამისად ორგანიზაციებმა უნდა იზრუნონ ამ მთავარი ბირთვის შენარჩუნებაზე. მათთვის მნიშვნელოვანია ჰქონდეთ სარეზერვო გეგმა, რომელიც მისცემს საშუალებას თავიდან აიცილონ კრიზისისგან მოსალოდნელი საშიშროებები. (სინერჯი ჯგუფი, 2012)

კრიზისის მენეჯმენტზე ერთ-ერთი ფაქტორი, რაც ახდენს გვალენას, ეს არის ორგანიზაციული კულტურა, რაც გამოიხატება ორგანიზაციის ღირებულებებით. ორგანიზაციის კულტურის გამომხატველია თუ როგორ ურთიერთობენ ინდივიდები და ჯგუფი ერთმანეთთან და/ან მომხმარებელთან. (Osibanjo, and Adeniji, 2013). ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა ზრდის პროდუქტიულობას, ეფექტურობას და ამცირებს ქცევას, რომელიც ეწინააღმდეგება ორგანიზაციულ ეთიკას. (Davis et al., 2014).

ასევე, არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომელიც გვალენას ახდენს მენეჯმენტში კრიზისულ სიტუაციაში, თუმცა ადამიანური რესურსი ყველაზე ღირებული ფაქტორია ამ დროს ორგანიზაციისთვის. ადამიანური რესურსი მოიცავს: ცოდნას, სამუშაო უნარებს, გამოცდილებასა და ინოვაციას. ეს კომპონენტები ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ორგანიზაციის პროდუქტიულობის გაზრდაში და გავლენას ახდენენ მის მდგომარეობაზე. (Boujebene and Affes, 2013).

კრიზისის მენეჯმენტი განსაზღვრავს ორგანიზაციის მზადყოფნას, რათა უსაფრთხოდ და ეფექტურად მართოს ორგანიზაციისთვის სახიფათო მოვლენები. (Lockwood, 2005). კრიზისის მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე მიუთითებს ის საკითხი, თუ რამდენად სწრაფად შეძლებს ორგანიზაცია წამოდგეს ფეხზე და დაუბუნდეს ჩვეულ რიტმს.

ზოგადი კვლევის ფარგლებში კრიზისი განიხილება, როგორც მხოლოდ ფინანსური კრიზისი. კრიზისის დროს, ხშირ შემთხვევაში განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება ხარჯების შემცირების ყველა შესაძლებლობის გამოყენება. ხარჯების შემცირების შესაძლებლობები სამი ძირითადი მიმართულებით არსებობს:

- მარკეტინგული და საოპერაციო ხარჯები,
- სამეურნეო და ადმინისტრაციული ხარჯები
- პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები. (სინერჯი ჯგუფი, 2012. გვ.8)

კრიზისი მოიცავს ყველაფერ იმას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ბიზნესის შეფერხება და ხელი შეუშალოს სრულყოფილ ფუნქციონირებას. (herbane, 2010)

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კრიზისის მენეჯმენტი არის მცდელობა, მზად იყვნენ ორგანიზაციის დაინტერესებული მხარეები განსაზღვრონ კრიზისული ინციდენტები, ჰქონდეთ შესაბამისი რეაგირება და გადაურჩნენ კრიზისს. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა სხვა დეპარტამენტებთან თანამშრომლობით უნდა განავითაროს ორგანიზაციის მიზნები, ფასეულობები, ძირითადი შესაძლებლობები და მისია. (Vardarlier P. 2016).

კრიზისული გარემოება მოითხოვს კრიზისების მენეჯმენტს-პროცესს, რომელიც გულისხმობს საგანგებო ვითარებაში სწრაფ და მოქნილ ქმედებებს. ორგანიზაციებს შეუძლიათ უფრო მარტივად გაუმკლავდნენ ნებისმიესმიერ კრიზისს თუ ისინი რეაქტიული მოქმედებების ნაცვლად განახორციელებენ პროაქტიულ ქცევებს. (Vardarlier P. 2016).

კრიზისების მართვის მენეჯმენტი და კრიზისების მართვის სტრატეგიის შემუშავება ორგანიზაციებისთვის პრიორიტეტი გახდა.

კრიზისულ პერიოდში ორგანიზაციების მთავარი მიზანი გადარჩენაა, თუმცა სწორი მენეჯმენტითა და სტრატეგიით შესაძლებელია კრიზისი ხელსაყრელ გარემოებად გამოიყენონ ორგანიზაციებმა.

კრიზისის მენეჯმენტის ლიტერატურის გაცნობისას კრიზისის მართვის გეგმასთან დაკავშირებით სხვადასხვა მოსაზრება არსებობს, თუმცა სიტუაციიდან გამოსვლის ძირითადი საკითხები მაინც არის:

- ხარჯების შემცირება
- ნდობის შენარჩუნება

- სწორი გადაწყვეტილების დროულად მიღება
- ხშირი კომუნიკაცია მომხმარებლებთან, პარტნიორებთან და თანამშრომლებთან.

კრიზისების მართვის მოდელი შედგება სამი ელემენტისგან:

- ადამიანები, რომლებიც მონაწილეობენ კრიზისების მენეჯმენტის ჯგუფში.
- პროცესები, რომლებიც ეხება კრიზისების მართვის მომზადების გეგმას.
- გარემო, სადაც იმუშავენ გუნდი (Curtin, Hayman, and Husein, 2005).

იმისთვის რომ კომპანია დაუბრუნდეს ჩვეულ რიტმს და შეძლოს თავი გაართვას კრიზისულ მდგომარეობას, აუცილებელია შეიმუშაოს კრიზისის მართვის გეგმა.

ფინკი წერს, რომ ყოველი კრიზისი მოითხოვს კრიზისების მენეჯმენტის გუნდს. ამ გუნდმა უნდა მიიღოს ყველა რთული გადაწყვეტილება საუკეთესო დროის შერჩევით. პასუხისმგებლობები ნაწილდება ამ გუნდის თითოეულ წევრზე და უნდა განისაზღვროს თუ რა რესურსია საჭირო გუნდის მუშაობის შესანარჩუნებლად. (Fink, 1986)

ორგანიზაციებში არსებობენ თანამშრომლები, რომლებიც განეკუთვნებიან კრიზისის მართვის გუნდს. ამ გუნდის წარმომადგენლები არიან სხვადასხვა პოზიციის თანამშრომლები, რომლებიც ზრუნავენ ორგანიზაციის გადარჩენაზე და ყველაზე მნიშვნელოვანნი არიან გადაწყვეტილებების მიღების დროს. გუნდში შედიან: იურისტი, მარკეტინგისა და HR მენეჯერი, გენერალური დირექტორი, უსაფრთხოების თანამშრომელი, კომუნიკაციების სპეციალისტი. ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე იკვეთება მათი განსაკუთრებული ან ნაკლებად განსაკუთრებული მნიშვნელობები. თუმცა HR მენეჯრის პოზიცია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი პოზიციაა და ერთ-ერთი მთავარი პასუხისმგებელი პირი არის კრიზისის მართვის პროცესში. (Robinson, 2005).

როგორც წესი, ორგანიზაციის დირექტორი აღნიშნულ გუნდის წევრებთან ერთად განიხილავს წარმოქმნილ სირთულეებს, თუ რა იურიდიული სირთულეები შეიძლება

მოჰყვეს ამ კრიზისს, რა მოლოდინები შეიძლება ჰქონდეთ მომხმარებლებს, პარტნიორებს და თანამშრომლებს. თითოეული პოზიციის წარმომადგენლის საზრუნავი არის კრიზისის საწყის ეტაპზევე გადადგან ქმედითი ნაბიჯები. (Wooten and James, 2008; Garavan, 1991)

აუცილებელია, რომ ორგანიზაციამ და კრიზისის მენეჯმენტისთვის შერჩეულმა გუნდმა თავიანთი თანამშრომლების კომპეტენციაზე გაამახვილონ ყურადღება. ამ დროს კი საჭიროა ადამიანური რესურსების ჩართულობა, რათა აიღოს პასუხისმგებლობა, რომ ორგანიზაციის ყველა დეპარტამენტს ჰყავდეს სანდო და მომზადებული ხელმძღვანელი, იმისთვის, რომ თანამშრომლები გრძნობდნენ თავს უსაფრთხოდ და კრიზისისგან მოსალოდნელ გამოწვევებს შეხვდნენ მომზადებულნი.

კრიზისის მენეჯმენტის საჭიროებას ძირითადად ქმნის წარსული გამოცდილება. ამის ასეთი მაგალითია ტეხასის უნივერსიტეტის შემთხვევა. 2007 წელს ვირჯინიაში სახელმწიფო უნივერსიტეტში გახსნეს ცეცხლი, რამაც 32 ადამიანის სიცოცხლე შეიწირა. უნივერსიტეტის პერსონალს, საკმაოდ დაგვიანებით, 2 სთ-ის შემდეგ ჰქონდა რეაგირება და გამოიძახა პოლიცია, რადგან არ ჰქონდა მსგავსი გამოცდილება და არ იცოდნენ, როგორ უნდა მოქცეულიყვნენ. 2007 წლამდე არ ყოფილა „მასობრივ სროლებთან“ დაკავშირებული რთული ვითარებები, შესაბამისად, არ ტარდებოდა ტრენინგები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა მოქცეულიყო პერსონალი მსგავს სიტუაციაში- აღნიშნავს Wang and Hutchins-ი. (Wang and Hutchins, 2010, გვ.560)

ამ შემთხვევის შემდგომ დაიწყო აქტიურად ტრენინგების ჩატარება. ასწავლიდნენ თუ როგორ უნდა გამკლავებოდნენ მსგავს შემთხვევას და რა ღონისძიებები უნდა გატარებულიყო. 2010 წლის 28 სექტემბერს, როდესაც მსგავსი ფაქტი მოხდა ტეხასის უნივერსიტეტში ბიბლიოთეკაში. ძალიან მოკლე დროში მოახერხეს კამპუსის ჩაკეტვა და დაახლოებით 43,000 სტუდენტი და პერსონალი გააფრთხილეს ტექსტური შეტყობინებებით, რომ არ გასულიყვნენ შენობიდან. (Wang and Hutchins, 2010).

ასევე, 11 სექტემბრის ტერაქტის შემდეგ, HR დეპარტამენტმა გადააკეთა და შესწორებები შეიტანა კრიზისული სიტუაციების მართვის გეგმებში.

ნიჰამიდუს (2018წ.) მოსაზრებით კრიზისის მენეჯმენტმა ხელი უნდა შეუწყოს და დაეხმაროს ორგანიზაციას, რათა კრიზისისგან გამოწვეული ზარალი შეამციროს, თუმცა მისი აზრით, ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებს არ მოიხსენიებენ ორგანიზაციისთვის ღირებულ რესურსად. (Vouzaz and Nizamidou, 2018).

ასევე, გარავანის მოსაზრებით, ზოგიერთი ორგანიზაცია კრიზისების მართვის გუნდში ადამიანური რესურსების მართვის პოზიციას არ განიხილავს, მუხედავად იმისა, რომ HR ერთ-ერთ მთავარ როლს ასრულებს კრიზისი მენეჯმენტში, (Garavan, 1991)

ხოლო ლოქუდი თვლის, რომ ბოლო პერიოდში ადამიანური რესურსების მართვის ლიტერატურაში გაჩნდა კრიზისების სტრატეგიული მენეჯმენტი და ყურადღება გამახვილდა ძირითადად ადამიანური რესურსების მნიშვნელობაზე. (Lockwood, 2005)

დღევანდელ კრიზისული და პოსტ კრიზისული პერიოდის მთავარ რისკს წარმოადგენს, რომ ორგანიზაციამ არ დაკარგოს ცოდნა. COVID-19 პანდემიამ ორგანიზაციებს მთავარი საფიქრალი გაუჩინა, როგორ შეამცირონ ხარჯები, რაც პირველ რიგში გულისხმობს კადრების შემცირების ალბათობას. მსგავსი ნაბიჯის გადადგმით ორგანიზაცია კარგავს ცოდნას, კომპეტენციას, გამოცდილებას. შემცირებული პერსონალი არის მისი ინვესტიცია, რომელზეც მან ერთ დროს იზრუნა, ასწავლა, გაატარა ტრენინგები და რომელიც, წესით, პოსტკრიზისულ პერიოდში უნდა დაეხმაროს ორგანიზაციას წარმატებით განაგრძოს ფუნქციონირება. ამ შემთხვევაში ჩნდება ადამიანური რესურსების მართვის აუცილებლობა, რადგან ეს არ ითვალისწინებს მხოლოდ ერთ მხარეს. ადამიანური რესურსების ინტერესებში შედის, როგორც თანამშრომელი, ასევე ორგანიზაციის მიზნები და ხელს უწყობს ორგანიზაციასა და დასაქმებულს შორის თანამშრომლობას.



## თავი 2. ადამიანური რესურსები და მისი როლი ორგანიზაციულ პროცესებში

### 2.1 ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი

ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ სახელწოდებამ არაერთხელ განიცადა ცვლილება. ცნება 1920 წლიდან დამკვიდრდა, თუმცა იმ პერიოდში მის მთავარი დანიშნულებას წარმოდგენდა თანამშრომელთა აყვანა, გათავისუფლება და ანაზღაურება. სახელწოდებაც შესაბამისი ჰქონდა „ პერსონალის მენეჯერი“. რაც ეტაპობრივად ვითარდებოდა და სახეს იცვლიდა. ეცვლებოდა როგორც სახელწოდება, ასევე ფუნქცია-მოვალეობებიც. (Ahommad 2017, 413)

1960-იანი წლებიდან ჩაეყარა საფუძველი ადამიანური რესურსების მართვის თეორიას, სადაც ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია ინდივიდის ქცევაზე.

1980-იანი წლებიდან ყალიბდება ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიები, აქ განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დასაქმებულს, როგორც კაპიტალს.

ხოლო ადამიანური რესურსების მართვას მე-20 საუკუნის 90-იან წლებიდან ადმინისტრაციულ საქმიანობასთან ერთად დაემატა ის ფუნქცია-მოვალეობები, როგორცაა: გასაუბრება, ტრენინგი და განვითარება, ფსიქოლოგიური და პროფესიული ტესტირება, შეფასება, ხელფასის მართვა, დაზღვევა, კომუნიკაციის პროგრამა და ა.შ., ამასთან ერთად მიენიჭა სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობაც. არმსტრონგი თანამშრომელს განიხილავს, როგორც აქტივს. (Armstrong, 2017წ.) დღესდღეობით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ბევრად მეტია, ვიდრე ის 1920-1980 წლებში იყო.

მის პასუხისმგებლობაში შედის ნიჭის დაფასება, გუნდური მუშაობა, ლიდერობა, ნდობა, სოციალური პასუხისმგებლობა, ჯილდო, მოტივაცია. ყველა მათგანი

აძლიერებს ადამიანს, რომელიც ნებისმიერი ორგანიზაციის ხერხემალია, რადგან ადამიანის გარეშე ვერ იარსებებს ორგანიზაცია.

ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანური რესურსების ფუნქციები დაკავშირებული იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან საერთო შედეგების გაუმჯობესების მიზნით. (John Bratton). მისი მიზანი არის გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით უზრუნველყოფის გზით.

ადამიანური რესურსი ყველაზე ღირებული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას. უმეტესი ორგანიზაციისთვის ადამიანები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან რესურსს. (რ. ბერიძე, 2011)

ადამიანები მონაწილეობენ დამატებითი ღირებულებების შექმნაში, კომპანიის მართვაში, მაგრამ მათ შეუძლიათ აგრეთვე შეცდომების დაშვებით დიდი მატერიალური ზარალის მიყენება.

დღესდღეობით ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მოიცავს მთელ რიგ სამუშაოებს, რომლითაც უზრუნველყოფს არა მხოლოდ ორგანიზაციის კადრებით უზრუნველყოფას, არამედ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას თანამშრომელთა ჩართულობით. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია შედგება შემდეგი კომპონენტებისგან: (Armstrong M. 2019, გვ. 53-100)

- ადამიანური კაპიტალის მართვა
- სამუშაოს შესრულების მაღალი დონე
- კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა ( CSR)
- თანამშრომელთა ჩართულობა
- ორგანიზაციული განვითარება
- ცოდნის მართვა
- ტალანტების მართვა
- წყაროს მოძიება

- სწავლა და განვითარება

- ჯილდო

- თანამშრომელთა ურთიერთობა

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი გამართლებული და ნაყოფიერია, თუ იგი:

- პასუხობს ორგანიზაციის მოთხოვნებს;

- ეფუძნება დეტალურ ანალიზსა და კვლევას, და არა-სასურველის სინამდვილედ აღქმას;

- შეიძლება გადაიზარდოს ქმედით პროგრამებში, რომლებიც მიმართული იქნება მოთხოვნების შესრულებისა და პრობლემის გადაჭრისკენ;

- არის გასაგები და ინტეგრირებული, შედგება კომპონენტებისგან, რომლებიც აძლიერებენ და იმავდროულად კარგად ერგებიან ერთმანეთს;

- ითვალისწინებს ორგანიზაციის სხვა მიმართულებების ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა, ასევე თავად ორგანიზაციისა და სხვა დაინტერესებულ აქტორთა მოთხოვნებსა და საჭიროებებს. (საქართველოს საჯარო მოხელეთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადაწყვეტილებების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში, 2011)

საქართველოს მაგალითზე თუ ვისაუბრებთ, ორგანიზაციებში HR მენეჯერის როლი ხშირად ბუნდოვანია. ორგანიზაციის წარმომადგენლებიდან ცოტას თუ აქვს გააზრებული, რომ ორგანიზაციაში თუ რაიმე სახის ცვლილება არის დაგეგმილი, პირველ რიგში HR მენეჯერს უნდა გაუზიაროს და ერთად განახორციელონ ცვლილებები.

## 2.2 ორგანიზაციის კრიზისულ სიტუაციაში HR დეპარტამენტის როლი

ბოლო პერიოდში, საბედნიეროდ, უფრო მეტი ექსპერტი და თეორიტიკოსი აცნობიერებს HR-ის სტრატეგიული როლის მნიშვნელობას კრიზისულ სიტუაციებში.

ადამიანური რესურსი უდავოდ არის ნებისმიერი ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული აქტივი. (Mudasser A. Zhiqiang L. 2020)

სინერჯი ჯგუფის გამოცემაში „კრიზისების მართვა“ (2012, გვ. 8-11) ხაზგასმით არის ნახსენები თუ რა პრიორიტეტი უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციას კრიზისის დროს:

„ კრიზისის დროს მნიშვნელოვანია ფინანსური რესურსის კონტროლი, სადაც საჭირო ხდება ბიუჯეტში ადრე დაგეგმილი ხარჯების გადახედვა და შემცირება იქ, სადაც ეს შემცირება დასაშვებზე დიდ ზიანს არ მიაყენებს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას.

ამავე დროს, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კადრებთან სწორად მუშაობას. აუცილებელია, კადრების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილის გამოკვეთა, რომლის წასვლაც მენეჯმენტმა არ უნდა დაუშვას. მეორეს მხრივ, მნიშვნელოვანია ასევე, რომ საკადრო მიმართულებით მიღებული გადაწყვეტილებები არ გასცდეს სამართლიანობის ჩარჩოებს, რასაც არანაკლებ ცუდი შედეგის მოტანა შეუძლია შედარებით გრძელვადიან პერსპექტივაში. ამასთანავე, საჭიროა მენეჯმენტმა იზრუნოს თანამშრომლების ინფორმირებულობაზე, მინიმუმამდე დაიყვანოს მათ შორის პანიკის შექმნის ალბათობა, დამახინჯებული ინფორმაციების არაფორმალური არხებით გავრცელების შესაძლებლობები.

შემდეგი საკითხი რაზეც აუცილებლად უნდა იზრუნოს ანტიკრიზისულმა მენეჯმენტმა, ეს არის მესამე პირებთან (მიმწოდებლები, მომხმარებლები, პარტნიორები, ინვესტორები, კრედიტორები და ა.შ.) ურთიერთობების ისეთი რეგულირება, რომელიც გამორიცხავს ან მინიმუმამდე ამცირებს არასწორი კომუნიკაციის შესაძლებლობებს მათთან. ამისათვის საჭიროა, ყველა თანამშრომელს, რომელიც მათთან შეხებაში შეიძლება აღმოჩნდეს სათანადოდ ჰქონდეს ინფორმაცია მიწოდებული, თუ რაზე საუბარი არ შეიძლება, ან არ არის მიზანშეწონილი მათთან, როგორი უნდა იყოს ქცევის ძირითადი წესები და მათთან ურთიერთობის სტილი. საჭიროა თანამშრომლების შესაბამისი ჯგუფების განსაზღვრა და მათთან ამ მიმართულებით შესაბამისი სამუშაოს ჩატარება.“

აქაც ისევ ადამიანური რესურსების მენეჯერების ფუნქცია-მოვალეობებთან მივდივართ. მათ პასუხისმგებლობაშია მათი კომპეტენციები, ცოდნა, უნარები და გამოცდილება. ასევე HR-მა უნდა უზრუნველყოს და იზრუნოს კრიზისის პერიოდში თანამშრომლების ემოციებსა და სტრესის მართვაზე.

კრიზისის მართვის მთავარი მიზანი არის ორგანიზაციის დაინტერესებული მხარეების (პარტნიორები, მომხმარებლები, თანამშრომლები) დაცვა და მხარდაჭერა კრიზისულ სიტუაციაში. ხოლო HR-ის მხრიდან საჭიროა ადამიანის ინტელექტუალური, ემოციური და შესაბამისი უნარების განვითარება ორგანიზაციული პროცესების მდგრადობისთვის. (Torraco, 2005)

კოენმა (2002წ.) თავის კვლევაში 13 დიდი ორგანიზაცია შეისწავლა. კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების გამოკითხულთა 40%-მა დაადასტურა, რომ მათ ორგანიზაციებს არ გააჩნიათ კრიზისის მართვის გეგმა. (Cohen, 2002).

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ასპექტებზე, როგორცაა კომპენსაცია, თანამშრომლების დახმარების პროგრამები, ბოლო ათწლეულში ყურადღების ქვეშ მოექცა, მაგრამ რაც შეეხება ადამიანური რესურსების განვითარების (HRD) როლს, არც ისე დიდი ხანია რაც ყურადღება მიექცა. (Hutchins & Wang, 2008). HRD შედარებით ადრე აღიქმებოდა, როგორც ჯგუფი, რომელიც უზრუნველყოფდა ტრენინგს კრიზისის პერიოდში.

HRD როლი აძლიერებს მყარ კონკურენტუნარიან უპირატესობას. კერძოდ შეუძლია წვლილი შეიტანოს კრიზისის მენეჯმენტში: საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს გააცნობიერონ კრიზისული სიტუაციის ძირითადი მიზანი. ერთად შეიმუშავენ იმ მეთოდებს, რომლითაც შეძლებენ თავიდან აიცილონ მოსალოდნელი საფრთხეები. (Hillyard, 2000, p. 9).

K. H. Roberts and Bea (2001) თვლის, ცუდად გაწვრთნილი და მომზადებული პერსონალი ხელს შეუწყობს კრიზისის გართულებას. ხოლო, ტერნერი (1976) პირველი

იყო, ვინც ივარაუდა, რომ არაეფექტურ მენეჯმენტს დიდი გავლენა ჰქონდა კრიზისულ სიტუაციებში. (Turner B.A. 1976)

კამათია იმასთან დაკავშირებით, რომ თანამშრომლების ცოდნა და უნარები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კრიზისების მართვის საქმეში. ასეთი ცოდნა და უნარები შეიძლება შეიცავდეს საგანგებო მდგომარეობის მართვის უნარებს, კომუნიკაციის უნარს.

პერსონისა და კლერის (1998) კვლევაში განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილდა იმაზე, თუ როგორ მოქმედებს ინდივიდზე სტრესი და კომუნიკაციის ნაკლებობა. (Pearson and Claire, 1998)

როგორც უკვე ვახსენეთ წინა თავში, გუნდის იმ ხელმძღვანელებს შორის, რომლებიც კრიზისის პერიოდში არიან ჩართულები ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს HR მენეჯერებს.

HR მენეჯერის ჯგუფმა უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლების უსაფრთხოება, ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა. (Marilyn V. 2005) ასევე, კრიზისის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს ეფექტურ კომუნიკაციას. (Premeaux და Breaux, 2007)

HRD პასუხისმგებელია როგორც ორგანიზაციის წინაშე, ასევე თანამშრომლების წინაშე, იგი ვალდებულია იყოს ლიდერი კრიზისის პერიოდში. დაიცვას ბალანსი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასა და თანამშრომლების ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ და ემოციურ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას შორის. (Abbas S.M., Zhiqiang L. 2020)

თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ უსაფრთხოების ისეთი დონე, რომ საშუალება ჰქონდეთ განაგრძონ მუშაობა შეუფერხებლად და არ დაეცეს შესრულების დონე. HRM-ს უნდა ჰქონდეს საჭირო ცოდნა და გამოცდილება, დაადგინოს რომელი კანდიდატია ყველაზე შესაფერისი კრიზისების მართვაში დასახმარებლად. მან უნდა დაადგინოს თანამშრომელთა კომპეტენტურობა, მათი ცოდნა და გამოცდილება, კრიზისებისთვის საჭირო უნარები და შესაძლებლობები. მან უნდა იზრუნოს თანამშრომელთა შორის ეფექტურ კომუნიკაციაზე. (Wooten and James, 2008; Ruona, Lynham, and Chermack, 2003)

ლოქვუდი აღნიშნავს, რომ ბიზნესის აღდგენა და ორგანიზაციული მდგრადობა ვერ მოხდება თანამშრომლების გარეშე“. (Lockwood, 2015)

Heidi K. Gardner და Ivan Matvia-ის ერთ-ერთ კვლევაში გამოიკვეთა, რომ თანამშრომლები დიდ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე კრიზისის და მის შემდგომ პერიოდში.

კრიზისის სამი ეტაპი გააჩნია:

- კრიზისის წინა პერიოდი
- კრიზისის პერიოდი
- კრიზისის შემდგომი პერიოდი

კრიზისის სამივე ეტაპზე მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს HRM-ს.

კრიზისის წინა პერიოდი მოიაზრებს კრიზის მენეჯმენტის დაგეგმარებას, როდესაც HRM-მა უნდა იზრუნოს თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლებაზე, მომზადებასა და ინფორმირებულობაზე. აქტიურად უნდა ჩართონ თანამშრომლები სემინარებსა და ტრენინგებში, რაც მეტ შანსს აძლევს თანამშრომლებს უკეთესი რეაგირება ჰქონდეთ საგანგებო სიტუაციების დროს. ასევე HRM პასუხისმგებელია, ჰქონდეს უწყვეტი კავშირი და კომუნიკაცია თანამშრომლებთან.

ლოქვუდმა (2005)-მა განმარტა, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი კრიზისის აღმოცენებამდე დიდი ხნით ადრე იწყება და გრძელდება კრიზისის რეაგირებისა და განახლების ყველა ეტაპზე. ამ დროს HR სპეციალისტის მთავარი როლი არის ცოდნის გამოყენების უზრუნველყოფა. (Lockwood, 2005)

მიუხედავად იმისა, რომ დანარჩენ ორ პერიოდთან შედარები კრიზისის პერიოდი ყველაზე მცირე ხნიანია, მას ყველაზე დიდი გავლენა აქვს ორგანიზაციაზე.

ამ პერიოდის განმავლობაში მიღებული გადაწყვეტილებები დიდ გავლენას მოახდენს ორგანიზაციასა და მის სამუშაო ძალაზე.

თუ კრიზისის არასწორად მართვა მოხდება, დასაქმებულს დასჭირდება მეტი დრო და რესურსი ნორმალურ რეჟიმში დასაბრუნებლად. რაც ისევე HR თანამშრომლების მნიშვნელობას უსვამს ხაზს. ლოქვუდის აზრით, HR მენეჯერი უნდა დაეხმაროს

თანამშრომელს გადალახოს უარყოფითი ემოციები და კრიზისთან დაკავშირებული სტრესი. მათ უნდა შეძლონ საჭირო გადაწყვეტილებების დროულად მიღება. უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია : დაშავდა თუ არა რომელიმე თანამშრომელი, ემუქრება თუ არა რაიმე საფრთხე?არის თუ არა საჭიროება იზრუნოს თანამშრომელთა კვებაზე, ტრანსპორტირებაზე, თავშესაფარზე, სამედიცინო დახმარების გაწევაზე ან ფსიქოლოგიური დახმარების გაწევაზე. HRM-მა უნდა განსაზღვროს მათი საჭიროება და უნდა უზრუნველყოს მათი შესაძლო საფრთხეების თავიდან აცილება.

2011 წელს სიეტლის მიწისძვრის შემდეგ Starbucks-მა გამოიყენა ხმოვანი ფოსტის სისტემა, რისი საშუალებითაც თავიანთ თანამშრომლებს სთხოვდა HR მენეჯერებისთვის გაეგზავნათ ტექსტური შეტყობინება ან დაერეკათ, რაც დაეხმარებოდათ აღერიცხათ თავიანთი თანამშრომლები და ეზრუნათ მათ უსაფრთხოებაზე. (Premeaux and Breaux, 2007)

სტრესი და ემოციური დამაბულობა ზრდის კრიზისის სირთულის დონეს. კრიზისს თან ახლავს ისეთი უარყოფითი ემოციები, როგორცაა სიბრაზე, შიში და გაურკვევლობა, რომელსაც აქვს გრძელვადიანი შედეგები. შესაძლებელია კრიზისი უფრო რთულ ფორმებში გამოვლინდეს და გამოიწვიოს სასოწარკვეთა და დეპრესია. (Brockner and James ,2008)

HR მენეჯერი უნდა იყოს დამაჯერებელი და რაც მთავარია, ჰქონდეს ემპათია თანამშრომლების მიმართ. (Nizamidou C. Vouzas F. 2018)

შესაძლებელია მათ ჰქონდეთ თანამშრომლებთან მუდმივი კომუნიკაცია, კრიზისის სირთულიდან გამომდინარე.

ის ემოციები, რაც კრიზისის პერიოდში წარმოიქმნა, ხშირად კრიზისის დასრულების შემდეგაც გრძელდება. რაც გულისმობს იმას, რომ HR დეპარტამენტის როლის მნიშვნელობა ისევ აქტუალური და მნიშვნელოვანია. HR მენეჯერმა თანამშრომლებს უნდა მისცეს სტიმული, მოტივაცია და დაარწმუნოს რომ ჰყავს ძლიერი გუნდი, რომელმაც გაუძლო რთულ გამოწვევებს და მიიღო დიდი გამოცდილება. (Nizamidou C. Vouzas F. 2018)



ასევე კრიზისის შემდგომ პერიოდში შესაძლებელია თანამშრომელთა დახმარების პროგრამების გატარება, რომელთა საშუალებითაც თანამშრომლები შეძლებენ გადალახონ ის უარყოფითი ემოციები, რომელიც კრიზისის შედეგად დარჩათ. (Mankin and Perry, 2004)

HR პოზიცია, კრიზისის პერიოდში თანამშრომლის მხარეს უნდა იყოს, თუმცა არ ნიშნავს, რომ უგულებელყოფს ორგანიზაციის მიზნებს. (Vardarlier P. 2016)

COVID-19 პანდემიამ მომავალი ბუნდოვანი გახადა. ისევე როგორც ბიზნესს, ადამიანურ რესურსსაც რთული და მრავალმხრივი პრობლემები შეუქმნა. ნებისმიერი ორგანიზაცია, კრიზისის დადგომის დროს ფიქრობს, თუ როგორ შეამციროს ხარჯი. კრიზისის დროს რთულია განსაზღვრო ყველაფერი და მიიღო სწორი გადაწყვეტილება შეზღუდულ დროში.

ბიზნესს გარდა სხვა საფიქრალისა, დაემატა ახალი საზრუნავი: იზრუნოს თანამშრომლების უსაფრთხოებასა და ჯანმრთელობაზე.

დადგა საჭიროება იმისა, რომ დასაქმებულმა იგრძნოს ორგანიზაციის მიერ ნდობა და მხარში დგომა, რათა შეძლონ გაუმკლავდნენ პანდემიის მიერ გამოწვეულ სტრესს. თანამშრომლებს სჭირდებათ დახმარება, რათა შეძლონ ახალ გარემოსთან ადაპტირება.

დღესდღეობით, ბიზნესის მთავარი ამოცანაა შეძლოს COVID-19 პანდემიის გავლენის მართვა ბიზნესის ფუნქციონირებისთვის, შეძლოს შეინარჩუნოს თანამშრომლები, მომხმარებლები და პარტნიორები.

ბიზნესი, რომლისთვისაც წამყვანი ადგილი უჭირავს ინტელექტუალურ კაპიტალს, შეძლებს იმ ღრებულებების მოპოვებას, რაც დაეხმარება კონკურენტული უპირატესობის დაკავებაში გრძელვადიან პერსპექტივაში. (Ornek and Ayas, 2015) (Lentjushenkova and Lapina, 2014).

ბიზნესს ადამიანური რესურსების განყოფილება ემსახურება სხვადასხვა მიზნებისთვის, როგორცაა კონკურენციის გაზრდა, საერთაშორისო ბიზნესის მართვა, ტექნოლოგიური ინოვაციები, მოქმედი რეგულაციების შესაბამისად მოქმედება და სხვა. (Lojic, Skrbic, & Ristic., 2012).

კრიზისის პერიოდში უნდა გადაიხედოს ორგანიზაციაში ყველა ის მიდგომა, რომელიც შეუმსუბუქებს მდგომარეობას როგორც ორგანიზაციას, ასევე თანამშრომელს. ამ დროს მნიშვნელოვანი საკითხებია:

- ორგანიზაციის შიგნით არსებული პანიკის კონტროლი
- ძირითად პერსონალზე ზრუნვა
- მოტივაციის ნაკლებობა, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს შესრულების დაბალი ხარისხი
- ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული ხარჯები
- პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები
- კომპენსაცია
- რეპუტაციაზე ზრუნვა
- არასწორი ინფორმაციის გავრცელება
- ფსიქოლოგიური პრობლემები
- ტრენინგ პროგრამები (Vardarlier p. 2016)

პირველ რიგში ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი არის პანიკის მართვა, რათა შეძლონ ემოციების კონტროლი. (Pelin Vardarlier, 2016)

სამუშაოს აღწერილობები და განმარტებები უნდა იყოს დეტალურად გაწერილი. რეგულარულად უნდა ჩატარდეს შეხვედრები, სადაც განიხილავენ კრიზისულ სიტუაციებს და შესაბამის გეგმებს. ეს შეუნარჩუნებს მთელ გუნდს სიმშვიდეს და ფსიქოლოგიურად მომზადებულნი იქნებიან. (Tancredi, 2013)

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ორგანიზაციები კარგავენ თანამშრომელთა მთავარ ძალას. ან ორგანიზაცია ათავისუფლებს, ან თავად ტოვებენ პანიკის გამო. რაც უგულბელყოფს ხარისხის გარანტიას. თანამედროვე მიდგომა, პირიქით, მოითხოვს ნიჭიერი თანამშრომლის დაფასებას.

HR-მა უნდა ითამაშოს მთავარი როლი, რომ დაგეგმოს ყველა სასწავლო პროგრამა, როგორც კი კრიზისი დაიწყება კომპანიაში. (Zaidi, 2005).

HR დეპარტამენტი ორგანიზებას უწევს თანამშრომელთა დახმარების პროგრამებს. მათ დახმარებას უწევენ ფსიქოლოგიურად და შესაბამისი პროგრამებით ცდილობენ

აუმაღლონ მოტივაცია. ზაიდის აზრით, ეს მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ორგანიზაციისა და თანამშრომლისთვის, არამედ თანამშრომლების ოჯახის წევრებისთვისაც კი. (Zaidi, 2005).

კრიზისის დროს შემცირებების ან შეღავათების გაუქმება, თანამშრომელთა გათავისუფლება გამოიწვევს ორგანიზაციის წინააღმდეგ საჩივრებს. შესაბამისად, იურიდიულ განყოფილებას მოუწევს ამ ქეისების მოგვარებაც. დამატებით საქმეს ასევე მოჰყვება ფინანსური ხარჯებიც.

HR მენეჯერი ორგანიზაციას ეხმარება, სასამართლოში საჩივრების მიღების ნაცვლად მოახერხოს თანამშრომლებთან კომპრომისზე წასვლა და აწარმოოს მოლაპარაკებები.

HR -ს უნდა ჰქონდეს გეგმა, თუ როგორ უნდა გავიდეს კონტაქტზე კრიზისულ სიტუაციაში თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან, პარტნიორებთან. (Garcia, 2006) (Mitroff I. , 2005)

კრიზისი შეიძლება წარმოიშვას სხვადასხვა ფორმით. ეს შეიძლება იყოს ფინანსური, პოლიტიკური ან ბუნებრივი კატასტროფები. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მზად უნდა იყოს ნებისმიერი სახის კრიზისისთვის ბიზნესის უწყვეტობისთვის.

გეგმების შედგენამდე მიზანშეწონილია SWOT ანალიზის შედგენა, სადაც გათვალისწინებული იქნება ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, მისი შესაძლებლობები და საფრთხეები. (Pelin Vardarlier,2016)

ორგანიზაციებმა და ადამიანური რესურსების მართვის გუნდმა უნდა გაითვალისწინონ თანამშრომლების ფიზიკური, გონებრივი და ფსიქოლოგიური საკითხები. უნდა გატარდეს მთელი რიგი ღონისძიებები:

- გადაიხედოს სამუშაოს ანალიზი;
- გამოიგონონ ახალი საბონუსე სისტემა და წამახალისებელი პროგრამები;
- გამოყონ განსაკუთრებული და ნიჭიერი თანამშრომლები;
- გადაიხედოს მოკლევადიანი მიზნები გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად;
- სტრატეგიული მიზნები უნდა იყოს უფრო მცირე ნაბიჯებად დაყოფილი;

- უნდა მოხდეს დაბრკოლებების უფრო კარგად იდენტიფიცირება. (Pelin Vardarlier,2016)  
კრიზისის დროს დამსაქმებლის ერთგულება ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც თანამშრომლის ორგანიზაციისთვის. რაც გულისხმობს თანამშრომლებთან შეთანხმებით უნდა გადაიხედოს სამუშაო საათები და ანაზღაურების საკითხი. შესაძლებელია მოხალისეების დათხოვნა, ძირითადი სამუშაო ძალის შესანარჩუნებლად. ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება გაუქმდეს ბონუსი, პრემია სანამ კრიზისი არ დასრულდება. (Pelin Vardarlier,2016)  
ადამიანური რესურსების განყოფილების წარმატება ან წარუმატებლობა პირდაპირ კავშირშია მთელ ორგანიზაციაზე, ამრიგად, მათ უნდა შეძლონ ადამიანური კაპიტალის გამოყენება, როგორც ინვესტიცია. (Pelin Vardarlier,2016)  
თანამშრომლების ჯანმრთელობა, მორალი და მოტივაცია მნიშვნელოვანი ფაქტორია, როდესაც ორგანიზაციას უწევს კრიზისთან გამკლავება. HR მენეჯერმა უნდა შეიმუშაოს პოლიტიკა, რითიც გამოიწვევს თანამშრომელთა ნდობას.  
ადამიანური რესურსის ყველა გეგმა უნდა იყოს ისე ჩამოყალიბებული, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს შეუფერხებლად მუშაობა.

### თავი 3. კვლევის მეთოდოლოგია

ნაშრომში საკვლევი თემის შესასწავლად გამოყენებულია შერეული მეთოდი. HR სპეციალისტებისთვის ჩატარდა თვისებრივი კვლევა, რაც სიღრმისეული ანალიზის საშუალებას იძლეოდა. კვლევის მონაცემებში მკაფიოდ იკვეთება ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი ორგანიზაციის შედეგებზე COVID-19 პანდემიის პერიოდში.

აღნიშნული მეთოდის მეშვეობით რესპოდენტებს შეეძლოთ განემარტათ და დაესაბუთებინათ საკუთარი პოზიცია ვრცლად მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით. მონაცემების შეგროვება მოხდა სტრუქტურირებული კითხვარის საშუალებით, რომელიც შედგებოდა ღია და დახურული კითხვებისგან.

თვისებრივი მეთოდები ხასიათდება, როგორც მეთოდები, რომლის მონაცემებიც ვერ დაექვემდებარება რაოდენობრივ ანალიზს სხვადასხვა მიზეზის გამო. ამ მეთოდს აკლია მათემატიკური სიზუსტე. სამაგიეროდ, თვისებრივი მეთოდები იძლევა საშუალებას შენიშონ, დააფიქსირონ და ახსნან ისეთი ნიუანსები, რომელიც შესაძლებელია შეუმჩნეველი დარჩეს რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებისას. (ზურაბიშვილი, 2006).

კვლევის პროცესში, ინფორმაციის მისაღებად, გამოყენებული იქნა სიღრმისეული ინტერვიუ, რამაც საშუალება მოგვცა რესპოდენტების მიგველო მეტი და დეტალური ინფორმაცია მათ გამოცდილებაზე. სიღრმისეული ინტერვიუს მთავარი ღირსება არის, რომ საშუალებას გვაძლევს როგორც ჩვენ, მკვლევარებს, ასევე რესპოდენტებს უშუალოდ ინტერვიუს მსვლელობისას წამოვწიოთ ან განვავითაროთ ახალი თემები, რომლებიც აქტუალურია გამოკვლევისთვის, თუმცა არ იქნა გათვალისწინებული გამოკითხვამდე. (ზურაბიშვილი, 2006)

თვისებრივი კვლევის ჩატარებით შესაძლებელი გახდა ადამიანური რესურსების მართვის წვლილის განსაზღვრა ორგანიზაციებში. რესპოდენტებად შეირჩნენ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თანამშრომლები, რომლებიც ფლობენ ყველა იმ საჭირო ინფორმაციას, რაც კვლევისთვის იყო საჭირო.

მეორე სამიზნე ჯგუფისთვის, დასაქმებულთათვის ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, რაც ითვალისწინებს რაოდენობრივ აღწერას.

პირველ რიგში, დამუშავდა კითხვები ინტერვიუსთვის და შეირჩა სამიზნე ჯგუფი. შედგა ორი კითხვარი, ერთი-HR სპეციალისტთათვის, რომელიც შედგება 7 დახურული და 6 ღია კითხვისგან (დანართი N:1), ხოლო მეორე კითხვარი შედგა დასაქმებულთათვის, რომლებიც ამჟამად მუშაობენ ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც HR დეპარტამენტი ფუნქციონირებს - 10 დახურული კითხვით(დანართი N:2). ორივე კითხვარი შეივსო GOOGLE FORMS-ში. კვლევაში მონაწილეობის მისაღებად თანხმობა მიღებულია სატელეფონო კომუნიკაციის საფუძველზე, რის შემდეგაც გადაგზავნილია კითხვარი ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. გაგზავნილ შეტყობინებებში, კვლავ, დეტალურად არის მითითებული საკვლევი თემა და კვლევის მიზანი. შევსებული კითხვარის გადახედვის შემდეგ, დამატებითი კითხვების შემთხვევაში, მოხდა რესპოდენტებთან დაკავშირება და დეტალური ინფორმაციის მიღება. კვლევის ბოლოს კი დამუშავდა მიღებული ინფორმაცია.

კვლევის სამიზნე ჯგუფად შეირჩა 10 HR მენეჯერი, რომლებიც დასაქმებულნი არიან სხვადასხვა წარმატებულ ორგანიზაციაში და 50 დასაქმებული, ასევე სხვადასხვა ორგანიზაციის თანამშრომლები. აღნიშნულმა შერჩევამ საშუალება მოგვცა დაგვეჩვენა HR-ის როლი ორგანიზაციულ პროცესებში კრიზისის პერიოდში, თუ რა წვლილი მიუძღვით და ასევე შეგვეფასებინა დასაქმებულის გადმოსახედიდანაც, თუ როგორ აღიქვამს თანამშრომელი HR-ს და რა მნიშვნელობას ანიჭებს.

საკვლევი თემის დამუშავება მოხდა თემატური კოდირებით, რაც გულისმობს მნიშვნელოვანი თემატური ბლოკების ან ელემენტების გამოყოფას რესპოდენტის მონათხრობში (ზურაბიშვილი, 2006). ჯერ დამუშავდა HR მენეჯერებისგან მიღებული

ინფორმაცია, შემდეგ კი თანამშრომლების და საბოლოოდ, შედარდა ორივეს მონაცემები. კვლევის საფუძველზე გამოიკვეთა HR განყოფილების მიმართ დამოკიდებულება ორივე მხარის მიერ.

### 3.1 კვლევის შეზღუდვები

აღნიშნული თემის საკვლევი ობიექტი შესაძლებელია ყოფილიყო ყველა ტიპის ორგანიზაცია, როგორც ბიზნეს სექტორი, ასევე საჯარო სექტორი, სადაც ფუნქციონირებს HR დეპარტამენტი.

გამოკითხულია მხოლოდ 10 ორგანიზაციის HR სპეციალისტი (აქედან 9 - ქართული, 1-საერთაშორისო ორგანიზაცია). გამოკითხული ორგანიზაციები დასაქმებულთა რაოდენობით, სპეციფიკითა და საქმიანობით განსხვავდებიან, რაც კიდევ მეტად განზოგადებულ სახეს აძლევს კვლევას. ამასთანავე, გამოკითხული დასაქმებული თანამშრომლებიდან ძირითადად კვლევაში მონაწილეობა მიღებული აქვს არამენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე პერსონალს.

კვლევის შეზღუდვა ძირითადად ეხება სამიზნე ჯგუფის რაოდენობას. ამის მიუხედავად, კვლევის მონაცემები იძლევა საერთო სურათის დანახვისა და მონაცემთა ანალიზის საშუალებას.

### 3.2 კვლევის ეთიკა

კვლევის სამიზნე ჯგუფის შერჩევის შემდეგ, ძირითად ნაწილთან მოხდა დაკავშირება ტელეფონით, რისი საშუალებითაც ახსნილ იქნა საკვლევი თემა და მისი მიზნობრიობა. გარკვეულ ნაწილთან კი იყო ელექტრონული ფოსტით კომუნიკაციის საშუალება. გაგზავნილი შეტყობინება ასევე მოიცავდა სრულ ინფორმაციას კვლევის შესახებ.

რაოდენობრივ კვლევაში მონაწილე დასაქმებულთა ვინაობა სრულიად ანონიმურია, ხოლო გამოკითხული HR დეპარტამენტის თანამშრომელთა ერთი ნაწილის ვინაობის გასაჯაროებისგან თავს ვიკავებთ მათივე მოთხოვნით.

#### თავი 4. კვლევის შედეგები და მათი განსჯა

როგორც უკვე აღნიშნულია მეთოდოლოგიაში, კვლევის სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენს სხვადასხვა ორგანიზაციის 10 HR სპეციალისტი და 50 დასაქმებული. ჯერ განვიხილავთ HR სპეციალისტების პასუხებს, რომლებიც შეჯამდა თვისებრივი კვლევის კოდირების მეთოდით. პასუხები უცვლელად იქნა გადმოტანილი.

გამოყენებულია შემდეგი კოდირება:

- H1 = HR სპეციალისტებს, რომელთა ორგანიზაციაში დასაქმებულია 5-150 თანამშრომელი. (4 რესპოდენტი)
- H2 = HR სპეციალისტებს, რომელთა ორგანიზაციაში დასაქმებულია 151-500 თანამშრომელი. (3 რესპოდენტი)
- H3 = HR სპეციალისტებს, რომელთა ორგანიზაციაშიც დასაქმებულია 501 -1000-ზე მეტი თანამშრომელი. (3 რესპოდენტი)

შედეგების გასაანალიზებლად გამოყოფილია რამდენიმე მნიშვნელოვანი კითხვა:

**კითხვა N: 1** - არსებობდა თუ არა თქვენს კომპანიაში კრიზისულ სიტუაციაში სამოქმედო გეგმა? და რა შედეგი გამოიღო მისმა არსებობა/არ არსებობამ?

უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა მხოლოდ ერთმა კანდიდატმა, რომელიც შედის H1 კატეგორიაში, უფრო კონკრეტულად კი მის ორგანიზაციაში დასაქმებულია 5-50 თანამშრომელი. სამოქმედო გეგმის არ არსებობამ კი გამოიწვია, მისი მოსაზრებით:



„ პანდემიის საწყის ეტაპზე გამოიწვია სტრესი, დაბნეულობა და შიში თანამშრომლებში, თუმცა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან კოორდინირებული მუშაობის შედეგად მოკლე პერიოდში დავძლიეთ პრობლემები.“

**დადებითი პასუხები** კი (თუ როგორ აისახა აღნიშნული გეგმა) გადანაწილდა შემდეგნაირად:

H1 (5-150):

- ჩვენი კომპანიის სტრატეგიული მნიშვნელობიდან გამომდინარე, კომპანიაში კრიზისული მართვის გეგმა უკვე არსებობდა, ასე რომ ახალი გამოწვევების მიღება და განსხვავებული მიდგომებით მართვა საკმაოდ სწრაფად მოხდა. ძირითადი ცვლილებები რაც განხორციელდა არის ის, რომ კომპანიის თანამშრომლები კრიტიკულობის დონიდან გამომდინარე დაიყო გუნდებად. იმ ნაწილისთვის, რომელმაც შეძლო სრულად გადასულიყო დისტანციურ მუშაობაზე, მათთვის კომპანიამ უზრუნველყო სახლში მოეწყო შესაბამისი გარემო. უფრო მეტად კრიტიკული ნაწილისთვის, ვისთვისაც აუცილებელი იყო გამოცხადებულიყო ოფისის ტერიტორიაზე კომპანიამ შესაბამისი პროცედურებით უზრუნველყო მათი უსაფრთხოების დაცვა (ტრანსპორტირება და დეზინფიცირება). ასევე, ყოველდღიური დეზინფიცირება უტარდება ოფისის სრულ ტერიტორიას. მინდა ავღნიშნო, რომ ამ ყველა პროცესში ჩართული იყო კომპანიის თანამშრომელი გარეშე რესურსის გამოყენების გარეშე.
- სამოქმედო გეგმის არ ქონის შემთხვევაში, დაკვარგავდით ბევრ თანამშრომელს ასევე მომსახურების ხარისხი დაიწევდა. ამ გეგმამ მოგვცა საშუალება იგივე ტემპით გაგვეგრძელებინა მუშაობა,დისტანციურად .

H2 (151-500):

- კრიზისულ სიტუაციაში არსებული სამოქმედო გეგმის საშუალებით მეტად ეფექტური და სწრაფად მოვახერხეთ არსებული სიტუაციის მართვა. კერძოდ, სამუშაო პროცესის უწყვეტად თანამშრომელთა დისტანციურ მუშაობაზე გადაყვანა
- წინასწარ გაწერილმა გეგმამ ძალიან დიდი სარგებელი და შედეგითი მოგვცა. დროულად და უმტკივნეულოდ მოხდა დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე გადასვლა.
- შენარჩუნდა უწყვეტი წარმოების პროცესი

H3 (501-მეტი):

- ორგანიზაციაში არის ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა რომელიც სწორედ ასეთი სიტუაციებისთვის არის განსაზღვრული.
- ზუსტად ვიცოდით რომელი რგოლი იყი პასუხისმგებელი თანამშრომელთა უსაფრთხოებაზე.
- სწრაფი გადაწყვეტილებები და რისკების მართვა

**კითხვა N: 2-** რა გავლენა მოახდინა COVID-19 პანდემიამ თქვენს ორგანიზაციაზე?

**პასუხები :**

H1 (5-150): მხოლოდ ერთმა რესპოდენტმა დააფიქსირა, რომ საქმიანობა სრულად შეჩერდა

H2 (151-500) და H3 (501-მეტი) კატეგორიის დანარჩენი ყველა რესპოდენტი აღნიშნავს:

- არ შემცირდა დასაქმებულთა რაოდენობა
- არ შემცირდა ხელფასები
- არანაირი ცვლილება არ გამოუწვევია
- პანდემიის დრო კომპანიაში არცერთი პროცესი არ გაჩერებულა.

**კითხვა N: 4** - გამოყავით 3 ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი, რაც გამოიკვეთა COVID-19 პანდემიის დროს:

**პასუხები:** რამდენიმე რესპოდენტმა 3-ზე მეტი საკითხი გამოყო. მთლიანობაში დაფიქსირდა: ადამიანური რესურსი, ფინანსური რესურსი, უსაფრთხოება, ინფორმაცია, მომხმარებელთა კმაყოფილება და ორგანიზაციული კულტურა. თუმცა ამ პასუხებიდან 2 მათგანი ყველა რესპოდენტთან გადაიკვეთა, ესენია: ადამიანური რესურსი და უსაფრთხოება.

**კითხვა N: 6**- თქვენს ორგანიზაციაში, HR დეპარტამენტი რამდენად დამოუკიდებლად ახორციელებს საქმიანობას, ფუნქციებსა და მოვალეობებს?

**პასუხები:**

H1 (5-150):

- მხოლოდ ერთმა რესპოდენტმა დააფიქსირა: უფლებამოსილება ფაქტობრივად არ გააჩნია ( ფაქტობრივად, სრულად ემორჩილება პირველი პირის(გენერალური დირექტორის, მფლობელის) ბრძანებებს, მითითებებს, დირექტივებს)
- დანარჩენმა 3 რესპოდენტი თვლის,რომ „სრულიად დამოუკიდებელია კომპეტენციის ფარგლებში“.

H2 (151-500) :

- ნაწილობრივ დამოუკიდებელია
- ნაწილობრივ დამოუკიდებელია
- სრულიად დამოუკიდებელია კომპეტენციის ფარგლებში

H3 (501-მეტი): ყველა მათგანი თვლის რომ მათ ორგანიზაციაში HR დეპარტამენტის როლი „სრულიად დამოუკიდებელია კომპეტენციის ფარგლებში“.

**კითხვა N:7-8** - რამდენად შეიცვალა HR დეპარტამენტის ფუნქცია-მოვალეობები COVID-19 პანდემიის პირობებში? რამდენად გამოიკვეთა HR დეპარტამენტის როლის მნიშვნელობა COVID-19 პანდემიის დროს?

**პასუხები: H1 (5-150):**

- HR დეპარტამენტზე დატვირთვა შემცირდა
- უცვლელი დარჩა
- შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე HR დეპარტამენტის საქმიანობა გაიაზრდა
- კიდევ ერთხელ დავრწმუნდით რომ მოქნილობა და ადაპტაცია კრიზისულ სიტუაციებში აღმოჩნდა ყველაზე მნიშვნელოვანი.
- საკმაოდ, უფრო ხშირი კომუნიკაცია თანამშრომლებთან.

**H2 (151-500):**

- პანდემიის წინააღმდეგ ბრძოლა, მთლიანად HR-განყოფილებაზე გადმოვიდა. ჩვენ გავხდით ერთდერტი რგოლი, რომელიც სრულად აკონტროლებს ყველა თანმდევ პროცესს და მართავს სიტუაციას
- შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე HR დეპარტამენტის საქმიანობა გაიაზრდა
- აღსანიშნავია რომ გამოიკვეთა დეპარტამენტის როლი და მნიშვნელობა ორგანიზაციაში, ვინაიდან hr დეპარტამენტი პირდაპირ ვიყავით ჩართული კრიზის მართვის პროცესში. ჩვენ ვგეგმავდით, ვახორციელებდით და ვაკონტროლებდით როგორც კანონით გათვალისწინებულ პრევენციულ ღონისძიებებს ასევე, სხვადასხვა აქტივობებს.

**H3 (501-მეტი):**

- უცვლელი დარჩა
- შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე HR დეპარტამენტის საქმიანობა გაიაზრდა

- Hr სამსახურმა მთლიანად შეითავსა საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის თვალსაზრისიდან როლი და იყო ინფორმაციის პირველი წყარო.
- როგორც მანამდე, HR-ს აქვს ძალიან დიდი პასუხისმგებლობა როგორც ორგანიზაციის ასევე დასაქმებული თანამშრომლების მიმართ
- ერთ -ერთი ძირითადი როლი გახდა
- ძალიან გაიზარდა

**კითხვა N:9** - რა ღონისძიებები გატარდა თანამშრომელთა უსაფრთხოებისთვის (გარდა კანონით გათვალისწინებული პრევენციული ღონისძიებებისა)?

**პასუხები:**

**H1 (5-150):**

- ორგანიზაციის საქმიანობა სრულად შეჩერდა
- მხოლოდ ავსტრიის კანონით გათვალისწინებული პრევენციული ღონისძიების გათვალისწინება მხოდა.
- თანამშრომელთა უმეტესობა უსაფრთხოების მიზნით გადავიყვანეთ დისტანციურ რეჟიმზე, რაც დამეთანხმებით საკმაოდ ფინანსებთან არის დაკავშირებული

**H2 (151-500):**

- თანამშრომელთა უმრავლესობა გადავიდა დისტანციურ მუშაობაზე, სასადილო დაიხურა და დაიწყო შეფუთული საკვების გაცემა.
- ვუზრუნველყავით თანამშრომელთა ტრანსპორტირება, თანამშრომლები დავყავით რამდენიმე ჯგუფად და მუშაობდნენ მორიგეობით რათა მუდმივად არ ყოფილიყვნენ დამაბულები შექმნილი სიტუაციის გამო

**H3 (501-მეტი):**

- ფინანსური წახალისებები
- დამატებითი ტრენინგები ჩვენი მედიცინის ლექტორების მიერ.

- სახლიდან მუშაობს სათავო ოფისის 100 %, უფასო ტრენინგები და კურსები

**კითხვა N: 10- 11** -რა ღონისძიებები განახორციელა HR დეპარტამენტმა თანამშრომელთა მოტივაციისთვის? ემოციებისა და სტრესული სიტუაციის გასამკლავებლად?

**პასუხები:**

H1 (5-150):

- დისტანციურად მუშაობის დროს ყველა დეპარტამენტს ჰქონდა კვირაში ერთხელ სხვადასხვა სახალისო აქტივობები, რამაც საკმაოდ დადებითი შეფასება გამოიწვია თანამშრომლებისგან .
- განსხვავებულ შეგვიძლია ჩავთვალოთ ის პროცესები, რასაც უშუალოდ ამ პანდემიამ შეუშალა ხელი, სამაგიეროდ ახალ პროცესებს ჩაეყარა საფუძველი.
- მუდმივი კონტაქტი თანამშრომლებთან, არსებული ვითარების ნათლად გააზრება, რომ ყველა თანამშრომელი ერთნაირად, ერთიანი ძალისხმევით უნდა მოვრგებოდით ამ სიტუაციას
- სურვილის შემთხვევაში, ფსიქოლოგის დახმარება.
- მეტი კომუნიკაცია და ინფორმაცია

H2 (151-500):

- Covid-19-თან დაკავშირებული ყველა ღონისძიება გატარებულ იქნა HR განყოფილების მიერ. მუდმივად ხდებოდა Staff-თან კომუნიკაცია, წესების გაწერა და მიწოდება უსაფრთხოების დაცვასთან დაკავშირებით, სახლიდან ეფექტურად მუშაობის თაობაზე, სიმპტომებზე, თვითიზოლაციაზე.
- ჩატარდა ტრენინგები, თანამშრომელთა ონლაინ შეკრებები
- არ გატარებულა რაიმე კონკრეტული ღონისძიებები
- პანდემიის დაწყებისთანავე, ჩვენ მყისიერად მოვახდინეთ ჩვენი თანამშრომლებისთვის ფსიქოლოგიური ონლაინ ტრენინგის ჩატარება თემაზე " იზოლაციაში კარგად ყოფნის კურსი". ტრენინგი ჩატარდა სრულ Staff-ს.

- მუდმივად ვეკონტაქტებოდით თანამშრომლებს როგორც პირადად ასევე დისტანციურად და ვცდილობდით მათი ემოციური ფონის შემსუბუქებას . ვუზრუნველვყავით 2 დღიანი ქალაქგარეთ ღონისძიება განტვირთვის მიზნით.
- ჩაატარა ონლაინ ტრენინგები

**H3 (501-მეტი):**

- ხშირი ვიდეო ქოლები, ტრენინგები და სტრესის მართვასთან დაკავშირებული კურსები
- ტრენინგები და სემინარები ზუმის საშუალებით
- ჩატარდა უფასო ტრენინგები
- კომუნიკაციის გაძლიერება, ინდივიდუალური ქოლები
- სპეციალური კურსი სტრესის მართვის.
- ფსიქოლოგების ტრენინგები ონლაინ

**კითხვა N: 13-** რა შედეგი გამოიღო HR დეპარტამენტის მიერ განხორციელებულმა ღონისძიებებმა?

**პასუხები:**

**H1 (5-150):**

- დღეს ყველა თანამშრომელი ადგილზე გვყავს, უფრო მეტიც, რაოდენობრივად გავიზარდეთ კიდევ.
- სამუშაო ხარისხზე დადებითად იმოქმედა.

**H2 (151-500):**

- კვლევამ ცხადყო რომ დისტანციურად მუშაობის რეჟიმმა გაამართლა და არანაირი უკუჩვენება არ დაფიქსირდა. ამიტომ დღემდე დავრჩით დისტანციურად მუშაობის რეჟიმზე. შედეგად მივიღეთ კიდევ უფრო კმაყოფილი და ბედნიერი თანამშრომლები და მათი ოჯახის წევრები.

- განხორციელებული ღონისძიებები აისახა იმაში, რომ თანამშრომლებში არ შეინიშნება დემოტივაცია, არ ფიქსირდება კადრების გადინება
- სტრესის დონემ დაიწია

H3 (501-მეტი):

- მეტი ნდობა და პირველად წყაროდ აღიარება
- სტრესმა შედარებით მსუბუქად გადაიარა
- თანამშრომლების ბედნიერება გაიზარდა

**რაოდენობრივი კვლევის შედეგები :**

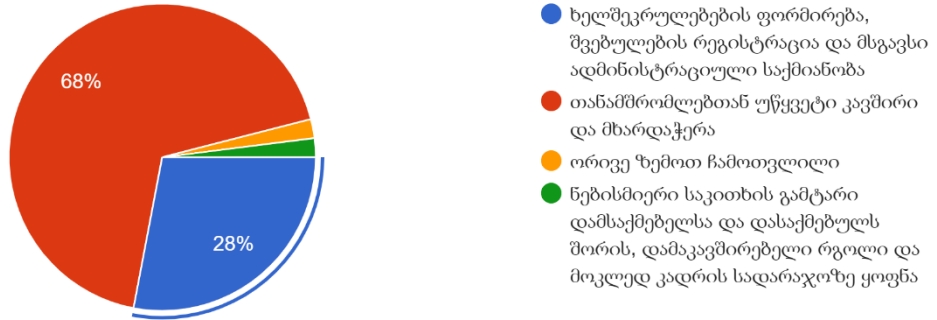
რაოდენობრივი კვლევა ჩატარებულია ელექტრონულად და გამოკითხულია 50 რესპოდენტი. მათგან 72 % არის არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული, ხოლო 28% მენეჯერულ პოზიციაზე.

იმ მნიშვნელოვან კითხვაზე როგორცა: თქვენი აზრით, რა არის HR-ის როლი, პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:

**კითხვა :** თქვენი აზრით, რა არის HR-ის როლი?

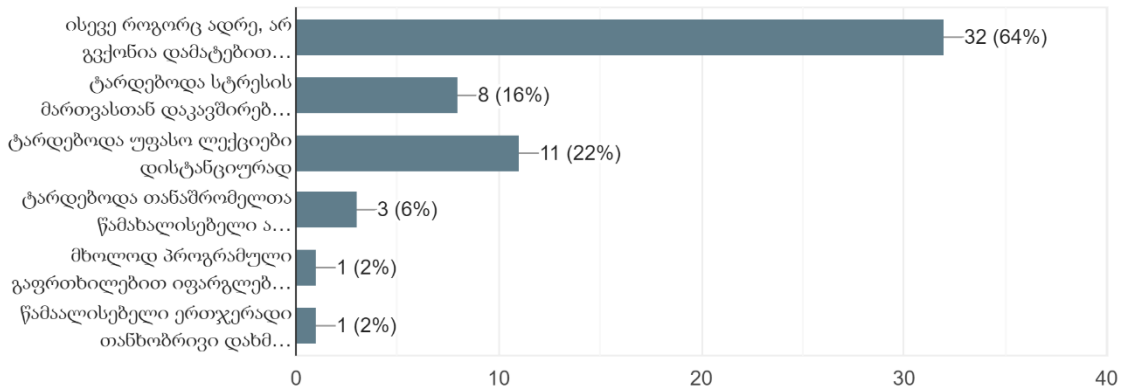


თქვენი აზრით, რა არის HR-ის როლი?  
50 responses



**კითხვა:** COVID-19 პანდემიის დროს გაიზარდა თუ არა HR-თან კომუნიკაციის სიხშირე?

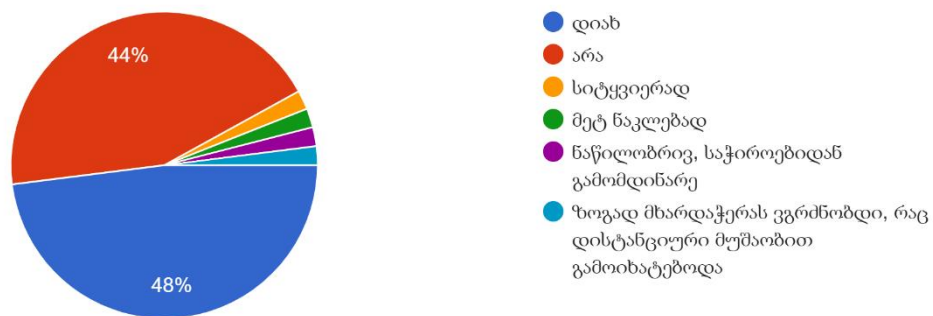
COVID-19 პანდემიის დროს გაიზარდა თუ არა HR-თან კომუნიკაციის სიხშირე?  
50 responses



**კითხვა:** COVID-19 პანდემიის პირობებში გრძნობდით თუ არა HR-ის მხარდაჭერას?

COVID-19 პანდემიის პერიოდში გრძნობდით თუ არა HR -ის მხარდაჭერას?

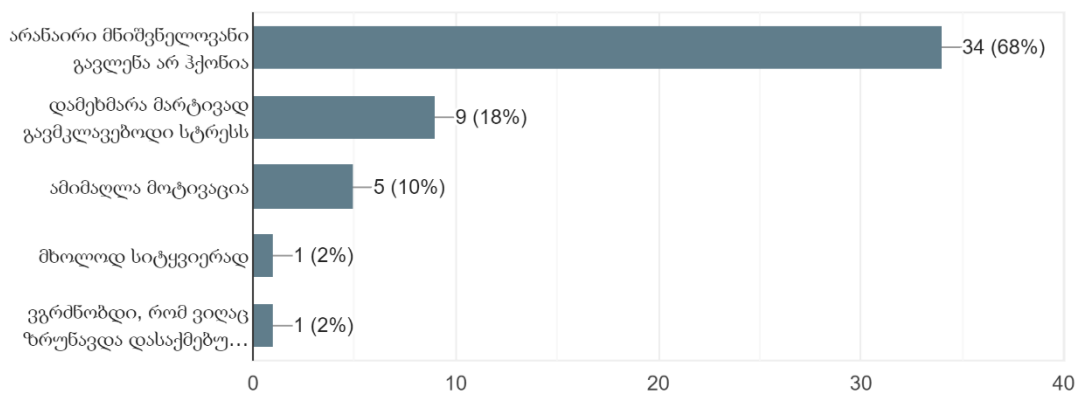
50 responses



კითხვა: პანდემიის პერიოდში HR-მა მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა

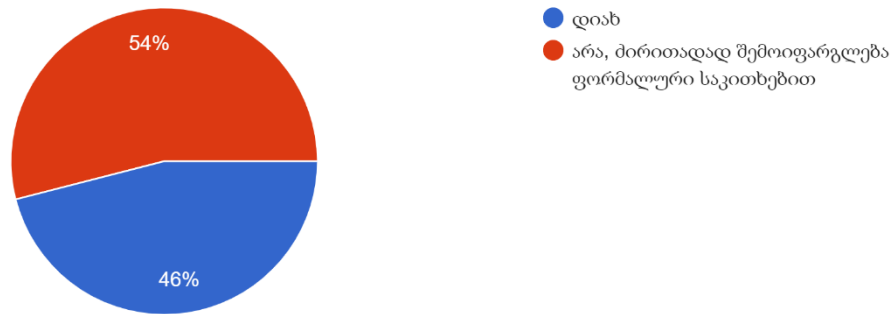
პანდემიის პერიოდში HR-მა განსაკუთრებული როლი ითამაშა

50 responses



## კითხვა: თვლით, რომ HR არის შუამავალი თქვენსა და დამსაქმებელს შორის?

თვლით, რომ HR არის შუამავალი თქვენსა და დამსაქმებელს შორის?  
50 responses



## შედეგების ინტერპრეტაცია

თვისებრივი კვლევიდან გამოიკვეთა ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა და ღირებულება ორგანიზაციის პროცესებში კრიზისულ სიტუაციებში. როგორც ლიტერატურის ნაწილში მიმოვიხილეთ და გამოვკვეთეთ მისი ღირებულება, ასევე დადასტურდა თვისებრივი კვლევის შედეგებშიც. ჩატარებულ კვლევაში ჩანს, რომ ჩვეულ რეჟიმში მუშაობასთან შედარებით HR სპეციალისტების საქმიანობა ბევრად გაიზარდა. რა თქმა უნდა, იყო განსხვავებული პასუხებიც და 100 % -იანი შედეგი არ გვაქვს მიღებული, განსხვავება შეიმჩნეოდა დასაქმებული თანამშრომლების რაოდენობრივი სხვაობებიდან გამომდინარე. თუმცა პასუხების უმეტესობიდან იკვეთება, რომ სტანდარტული პასუხისმგებლობების გარდა მათ უწევდათ მუდმივი კომუნიკაცია თანამშრომლებთან, მათ ემოციურ სტაბილურობაზე, მათ

ტრანსპორტირებაზე, ჯანმრთელობაზე და უსაფრთხოებაზე ზრუნვა, რაც არ უწყევდათ ჩვეულ რეჟიმში. პანდემიის გავლენით HR პოზიციამ ორგანიზაციაში ერთ-ერთი ძირითადი როლი მოიწყო.

რაოდენობრივი კვლევის შედეგად კი დასაქმებულების შეხედულება ცოტა განსხვავდებოდა HR-ის როლის მნიშვნელობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ერთ-ერთ კითხვაზე თუ რა არის HR-ის როლი 68 % -ის პასუხი იყო: თანამშრომლებთან უწყვეტი კავშირი და მხარდაჭერა. დანარჩენ რამდენიმე მნიშვნელოვან კითხვაზე პასუხით გამოიკვეთა, რომ რესპოდენტთა 64% აღნიშნავს: „ისევე, როგორც ადრე, არ გვექონია დამატებითი კომუნიკაცია HR-თან“, 68%-თვლის, რომ პანდემიის პერიოდში HR-ს არანაირი მნიშვნელოვანი გავლენა არ ჰქონია, ხოლო 54% მიიჩნევს, HR ძირითადად შემოიფარგლება ფორმალური საკითხებით. (დანართი N: 2, 6,9 და 10 კითხვები).

თუ მოცემულ კვლევას ავიღებთ შესადარებლად, თვისებრივ კვლევის შედეგები და რაოდენობრივი კვლევის შედეგები ზუსტ თანხვედრაში არ არის. HR სპეციალისტებისა და დასაქმებულების დამოკიდებულება მცირედ, თუმცა მაინც განსხვავდება ერთმანეთისგან.

თვისებრივი კვლევის შედეგებით თუ ვიხელმძღვანელებთ კვლევის ჰიპოტეზა ჩატარებული კვლევით დასტურდება, რომელიც გულისმობდა: ორგანიზაციის სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში, HR დეპარტამენტის ჩართულობის მაღალი ხარისხი, კრიზისული სიტუაციების დაძლევისათვის მნიშვნელოვანი ბერკეტია. HR სპეციალისტების პასუხებიდან მკვეთრად ჩანს მათი წვლილის მნიშვნელობა, თუმცა იქიდან გამომდინარე, რომ კრიზისი მიმდინარეა, პანდემიისგან გამოწვეული შეზღუდვები ისევ ძალაშია და არ ვიცით კრიზისის გავლენა როგორ აისახება ორგანიზაციებზე საბოლოო შედეგებით. მიუხედავად კვლევის შედეგებისა, დარწმუნებით და გადაჭრით არ არის შესაძლებელი ვთქვათ თუ რა განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებას და რა როლი უჭირავს HR-ს ამ განვითარებაში.

## დასკვნა და რეკომენდაციები

დასკვნის სახით რომ ვთქვათ ადამიანური რესურსის მართვის პოზიციას უდაოდ ღირებული წვლილი მიუძღვის ორგანიზაციის მართვის პროცესებში, განსაკუთრებით, კრიზისის განმავლობაში.

როგორც ლიტერატურის მიმოხილვაში ვახსენეთ, კრიზისი იწვევს სტრესს, შფოთვას. კონკრეტულად რომ ვისაუბროთ COVID-19 პანდემიამ თანამშრომლებში გამოიწვია დაბნეულობა და ემოციურად არასტაბილური მდგომარეობა. რაოდენობრივი კვლევის შედეგებიდანაც ჩანს, რომ თანამშრომლებზე და მათ ემოციურ მდგომარეობაზე გარკვეული გავლენა იქონია.

როგორც თვისებრივი კვლევებიდან ჩანს, კრიზისისთვის კომპანიებს მზაობა ჰქონდათ. გამოკითხული რესპოდენტებიდან თუ ვიმსჯელებთ, ამ საკითხთან მიმართებაში არ უნდა იყოს რთული მდგომარეობა. გამოკითხული HR

სპეციალისტებიდან მხოლოდ ერთმა რესპოდენტმა დააფიქსირა, რომ არ იყო მისი ორგანიზაცია მზად კრიზისისთვის.

ზოგადად, კრიზისი ყოველთვის აქტუალური თემა იყო და იქნება ორგანიზაციისთვის. მუდმივად ცვალებად გარემოში კრიზისის გამომწვევი ფაქტორები მრავალფეროვანია. შესაბამისად, უმეტეს შემთხვევაში ყოველი ახალი კრიზისი, ძირითადად, ახალ გადაჭრის გზას მოითხოვს. პანდემია იქნება ერთგვარი გამოცდილება, თუმცა გამოცდილება გამოცდილებად რჩება და ყოველი სირთულის გადალახვას განვითარების ახალ საფეხურზე გადავყავართ.

ამ საკითხის შესწავლამ დაგვანახა, თუ როგორ უნდა მოერგო სწრაფად ცვლილებებს.

რა მეთოდებსაც COVID-19 პანდემიის პერიოდში იყენებდნენ, მანამდე ამის საჭიროება არ უგრძნიათ. გამოკითხულთა ძირითადი ნაწილი გამოირჩეოდა მოქნილობით. მათ მოუწიათ გადაწყვეტილებების მიღება მოკლე დროში და არ შეაჩერეს საქმიანობა. პირიქით, ზოგიერთმა მათგანმა სასარგებლოდაც კი მოირგო დღევანდელი COVID-19 პანდემიით გამოწვეული მდგომარეობა, ამის მაგალითია დისტანციურად მუშაობა, რომელზეც ფიქრობენ, რომ ჩვეულ რეჟიმში დაბრუნების შემდეგაც აქტუალური იქნება. ასევე ონლაინ ტრენინგებისა და ლექციების ჩატარება, რომელიც ეხმარება ემოციების მართვაში და რომელიც დროის დაზოგვის საუკეთესო საშუალებაა.

ამ მიდგომების განხორციელება გულისხმობს ზუსტად იმას, რაც ლიტერატურის ნაწილში განვიხილეთ, როდესაც კრიზისი გაძლევს საშუალებას განვითარდე. ამ შემთხვევაში იმ ორგანიზაციებმა, რომლებიც აქტიურად ჩაერთვნენ კრიზისთან ბრძოლაში, შეიმუშავეს ახალი მიდგომები და მეთოდები, მოერგნენ შექმნილ ვითარებას და მიიღეს გამოწვევები, მათ აირჩიეს ჩინური იეროგლიფის მეორე განსაზღვრება, რაც გულისხმობს „მანსს“ ( 1.1 თავი კრიზისის კონცეფცია გვ.4)

რეკომენდაციის სახით -კარგი იქნება თუ HR-ის როლი მეტი ინტერესის საგანი იქნება. მეტი კვლევა ჩატარდება ამ საკითხთან დაკავშირებით, კონკრეტულად თუ რა როლი უძღვის და როგორ მოქმედებს მისი წვლილი ორგანიზაციის განვითარებაზე. თითქმის, აუცილებელია ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მხრიდან მოხდეს HR-ის უფლებების აღიარება.

ასევე რეკომენდაციის სახით მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რაოდენობრივ კვლევაში ჩართული რესპოდენტების დამოკიდებულება HR სპეციალისტების მიმართ.

კარგია, როდესაც HR სპეციალისტები იღებენ გამოწვევებს და ახერხებენ ძალიან სწრაფად მიიღონ სწორი გადაწყვეტილებები . თვისებრივი კვლევის ძირითად ნაწილში გამოიკვეთა, რომ ორიენტირებულნი არიან თანამშრომლებზე, თუმცა რაოდენობრივი კვლევის რესპოდენტთა დიდი ნაწილი HR რგოლის მიმართ უარყოფით დამოკიდებულებას გამოხატავს, ან უკეთეს შემთხვევაში - ნეიტრალურს. მნიშვნელოვანია დასაქმებული გრძნობდეს და სწორად აფასებდეს HR-ის მიერ გაწეულ იმ შრომას, რაც თვისებრივ კვლევაში დადებითად იკვეთება.

თემის შესწავლის დროს კრიზისის პერიოდში გამოიკვეთა კომუნიკაციის აუცილებლობა. თანამშრომელი მუდმივად უნდა გრძნობდეს HR-ის მხარდაჭერას, რაც რაოდენობრივ კვლევაში უარყოფითად შეფასდა რესპოდენტების მიერ. ( დანართი N: 2 კითხვა 9,10). აუცილებელია თუ ამ საკითხს გაითვალსწინებს თითოეული HR მენეჯერი.

დასკვნის სახით რომ ვთქვათ, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი არის „ხიდი“ დამსაქმებელსა და თანამშრომელს შორის, რომელმაც უნდა დაიცვას და გაითვალისწინოს როგორც თანამშრომლის, ასევე ორგანიზაციის ინტერესები.

## ბიბლიოგრაფია და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

### სტატია:

1. გერაძე რ. (2020) Covid-19-ის გავლენა უმუშევრობის სექტორულ მაჩვენებელზე, *FORBES*.
2. გერაძე რ. (2020), კორონავირუსის ეკონომიკური შედეგები, *FORBES*,
3. დიაკონიძე ა. ნაცვლიშვილი ვ. (2020) შრომა და სოციალური უსაფრთხოება ახალი კორონავირუსის პანდემიის პერიოდში, *ღია საზოგადოების ფონდი*
4. საქართველოს მთავრობა, (2020), COVID-19-ის წინააღმდეგ საქართველოს მთავრობის მიერ გატარებული ღონისძიებების ანგარიში, *კორონავირუსის საქართველოში გავრცელების პრევენცია*,
5. (2020) საქართველოში ახალი კორონავირუსის მიმდინარეობა, *დაავადებათა კონტროლისა და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის ეროვნული ცენტრის ანალიზი*
6. შპს „ჯეი ენდ თი ქონსალთინგი“ (2020) , *პანდემიური და საგანგებო მდგომარეობის გავლენა შრომის ურთიერთობებზე*
7. შურღაია პ. (2020) Covid-19, ბიზნესი და გადასახადები, *FORBES*



8. Gfsis CBGL(2011) , *საკითხავი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სფეროში, საქართველოს საჯარო მოხელეთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდასა და დაწესებულების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში*
9. Athamneh S. (2018), HR Planning for Crisis Management, Human Resource Planning for the 21st Centur
10. Alexandra Marinaki, (2020) The importance of business agility during the COVID-19 crisis, *Harvard Business Review*
11. D'Souza N. (2020) How to Crisis-Proof Your Career, *Harvard Business Review*
12. GALT & TAGAART (2020), Covid 19 IMPACT ON GEORGIAN ECONOMY
13. Hutchins M. Wang J. ( 2008), Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice, *SAGE PUBLICATIONS*
14. Knighr R. (2020) How to Talk to Your Team When the Future Is Uncertain, *Harvard Business Review*
15. Martin Reeves, Nancy F. Koehn, Tsedal Neeley, Scott Berinato, (2020) Coronavirus: Leadership and Recovery: The Insights You Need from Harvard Business Review, *Harvard Business Review*
16. Mirzapour M., S.S. Toutian A. Mehrara<sup>3</sup>, S. Khorrampour (2019), The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture, *International Journal of Human Capital in Urban Management*
17. Nizamidu C. (2018) MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis Management. *Business science and applied Management*
18. Nizamidou, C. & Vouzas, F. (2018) MHR. Providing a New Perspective in HR in terms of Crisis Management. *Journal of Business Science and Applied Management*, p.15-25
19. Opatha H.D.N., (2020) , The Coronavirus and The Employees: A Study from the point of Human Resource Management, *Researchgate*
20. Stone D, Deadrick S. (2015) Challenges and opportunities affecting the future of human resource management, *Human Resource Management Review*
21. Sprajc P.M (2017) Strategic Function of Human Resource Management and Crisis Management, *Human Resource Management in Modern Organization (pp.125-144)*
22. Wang J. Garavan T. Hutchins H. (2009), Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management, *Human Resource Development Review*
23. Wang J. Hutchins M. (2008), Organizational Crisis Mngement and Human Resource Development, *Researchgate*,
24. Zhiqiang L, Abbas M. (2020) Covid -19, mental wellbeing and work engagement: The psychological resilience of senescent workforce. *Research in business and Social Science*.

**ბეჭდური წიგნი:**

25. ბერიძე რ. (2011), *ადამიანური რესურსების მართვა*, თბილისი

26. ზურაბიშვილი თ. (2006) თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში, „სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი“
27. კოჭენი ლ. მანიონი ლ. მორისონი ქ. *კვლევის მეთოდები განათლებაში*, განათლების მართვის პროექტი.
28. სინერჯი ჯგუფი, (2012) *კრიზისების მართვა*
29. სინერჯი ჯგუფი ( 2013), *ორგანიზაციული ცვლილებები*
30. ფარესაშვილი ნ. (2010), *ფირმის ანტიკრიზისული მენეჯმენტი*, „უნივერსალი“
31. Armstrong M. (2008), *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, KOGAN PAGE`
32. Lockwood N. (2005), *Crisis Management in Today's Business Environment*, Society for Human Resource Management
33. Kovoov-Misra S. (2020), *Crisis management*, SAGE Publications.

### ელექტრონული წიგნი:

34. ფრანკფორტ-ნაჩმიასი ჩ. ნაჩმიასი დ, (2009), *კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებაში*. , ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, <https://library.iliauni.edu.ge/wp-content/uploads/2017/03/kvlevismetodebisociologiumecnierebebshi.pdf>
35. შუბლაძე გ., მდებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. (2008) , *მენეჯმენტის საფუძვლები*, „უნივერსალი“, თბილისი, <http://www.nplg.gov.ge/greenstone3/library/collection/ekonomik/document/HASH01ebaf69560b4176953dcc6c;jsessionid=CB01475C71AF4392774668C7442A8535?ed=1>
36. Holden R. and Griggs V. (2009). *Strategic HR Management*, Society for Human Resource Management

### დანართი

#### დანართი N1: კითხვარი თვისებრივი კვლევისთვის HR სპეციალისტებისთვის

1. არსებობდა თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში კრიზისულ სიტუაციაში სამოქმედო გეგმა?
  - 1.1 დადებითი პასუხის შემთხვევაში: როგორ დაეხმარა თქვენს ორგანიზაციას, აღნიშნული სამოქმედო გეგმა, COVID-19 პანდემიის პირობებში?
  - 1.2 უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში: რა შედეგები გამოიწვია სამოქმედო გეგმის არ არსებობამ?
2. რა გავლენა მოახდინა COVID-19 პანდემიამ თქვენს ორგანიზაციაზე?
  - სრულად შეჩერდა საქმიანობა
  - მნიშვნელოვნად შემცირდა დასაქმებულთა რაოდენობა
  - მცირედ შემცირდა დასაქმებულთა რაოდენობა
  - არ შემცირდა დასაქმებულთა რაოდენობა
  - შემცირდა ხელფასები

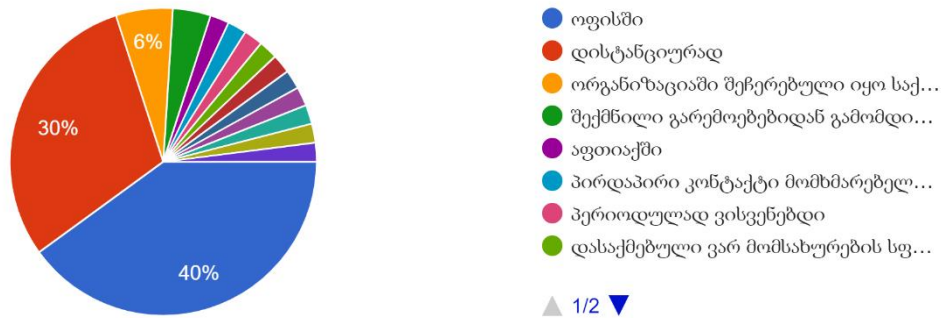
- არ შემცირდა ხელფასები
  - გაიზარდა ხელფასები
  - სხვა..
3. როგორ აისახა COVID-19 პანდემიის გამო შექმნილი მდგომარეობა თანამშრომლებზე?
- არანაირი მნიშვნელოვანი გავლენა არ ჰქონია
  - შეიმჩნეოდა მცირედი ფსიქოლოგიური სტრესი
  - დაძაბული მდგომარეობისადა სტრესის გამო დატოვეს სამსახური
  - სხვა..
4. გამოყავით 3 ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი, რაც გამოიკვეთა COVID-19 პანდემიის დროს
- ადამიანური რესურსი
  - ფინანსური რესურსი
  - ორგანიზაციული კულტურა
  - უსაფრთხოება
  - ინფორმაცია
  - მომსახურება
  - მომხმარებლის კმაყოფილება
  - მრავალფეროვანი არჩევანი
  - სხვა..
5. COVID-19 პანდემიის პერიოდში შეიმჩნევა თუ არა კონკურენტების მიერ კადრების გადაბირების მცდელობა?
- იყო მცდელობა, მაგრამ თანამშრომელი არ წავიდა
  - იყო მცდელობა და თანამშრომელი წავიდა
  - არ დაფიქსირებულა მსგავსი ფაქტი
6. თქვენს ორგანიზაციაში, HR დეპარტამენტი რამდენად დამოუკიდებლად ახორციელებს საქმიანობას, ფუნქციებსა და მოვალეობებს?
- სრულიად დამოუკიდებელია კომპეტენციის ფარგლებში
  - ნაწილობრივ დამოუკიდებელია
  - უფლებამოსილება ფაქტობრივად არ გააჩნია ( ფაქტობრივად, სრულად ემორჩილება პირველი პირის(გენერალური დირექტორის, მფლობელის) ბრძანებებს, მითითებებს, დირექტივებს)
7. რამდენად შეიცვალა HR დეპარტამენტის ფუნქცია-მოვალეობები COVID-19 პანდემიის პირობებში?
- შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე HR დეპარტამენტის საქმიანობა გაიზარდა
  - HR დეპარტამენტზე დატვირთვა შემცირდა
  - უცვლელი დარჩა
8. რამდენად გამოიკვეთა HR დეპარტამენტის როლის მნიშვნელობა COVID-19 პანდემიის დროს
9. რა ღონისძიებები გატარდა თანამშრომელთა უსაფრთხოებისთვის? (გარდა კანონით გათვალისწინებული პრევენციული ღონისძიებისა) ?

10. რა ღონისძიებები განახორციელა HR დეპარტამენტმა თანამშრომელთა მოტივაციისთვის?
11. რა ღონისძიებები განახორციელა HR დეპარტამენტმა ემოციებისა და სტრესული სიტუაციის გასამკლავებლად?
12. HR დეპარტამენტის მიერ განხორციელებული ღონისძიებებიდან რომელი იყო ყველაზე ეფექტიანი?
13. რა შედეგი გამოიღო HR დეპარტამენტის მიერ განხორციელებულმა ღონისძიებებმა?

**დანართი N:2** კითხვარი რაოდენობრივი კვლევისთვის

1. COVID-19 პანდემიის პერიოდში მუშაობდით (მუშაობთ)
  - ოფისში
  - დისტანციურად
  - ორგანიზაციაში შეჩერებული იყო საქმიანობა
  - შექმნილი გარემოებებიდან გამომდინარე გამათავისუფლეს სამსახურიდან

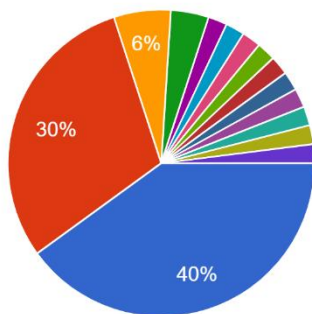
COVID-19 პანდემიის პერიოდში მუშაობდით (მუშაობთ):  
50 responses



2. როგორ აისახა COVID-19 პანდემიის მიერ შექმნილი მდგომარეობა თქვენზე? \*
  - არანაირი მნიშვნელოვანი გავლენა არ ჰქონია
  - შეიმჩნეოდა მცირედი ფსიქოლოგიური სტრესი
  - დაძაბული მდგომარეობისა და სტრესის გამო მიჭირდა მუშაობა

COVID-19 პანდემიის პერიოდში მუშაობდით (მუშაობთ):

50 responses



- ოფისში
- დისტანციურად
- ორგანიზაციაში შეჩერებული იყო საქ...
- შექმნილი გარემოებებიდან გამომდი...
- ავთიაქში
- პირდაპირი კონტაქტი მომხმარებელ...
- პერიოდულად ვისვენებდი
- დასაქმებული ვარ მომსახურების სფ...

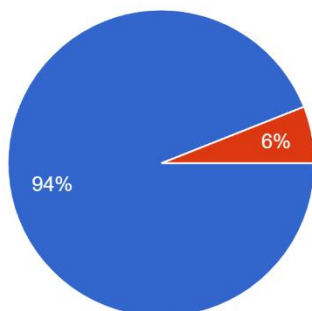
▲ 1/2 ▼

3. ენდობით თუ არა თქვენს ორგანიზაციას? \*

- დიახ
- არა

ენდობით თუ არა თქვენს ორგანიზაციას?

50 responses



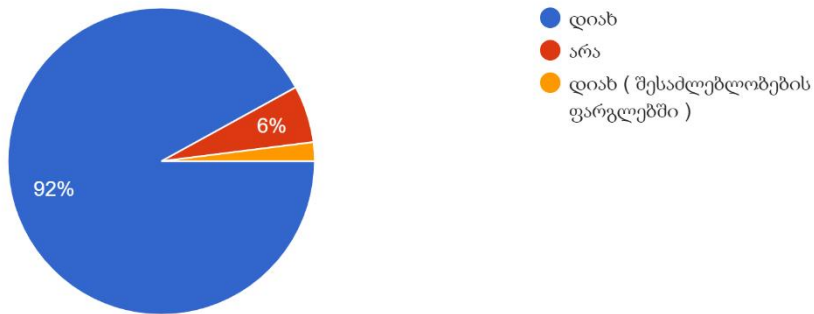
- დიახ
- არა

4. როგორ ფიქრობთ, იზრუნა თუ არა თქვენს უსაფრთხოებაზე ორგანიზაციამ? \*

- დიახ
- არა

როგორ ფიქრობთ, იზრუნა თუ არა თქვენს უსაფრთხოებაზე ორგანიზაციამ?

50 responses



5. თქვენი აზრით, რა არის HR-ის როლი? \*

- ხელშეკრულებების ფორმირება, შვებულების რეგისტრაცია და მსგავსი ადმინისტრაციული საქმიანობა
- თანამშრომლებთან უწყვეტი კავშირი და მხარდაჭერა

თქვენი აზრით, რა არის HR-ის როლი?

50 responses

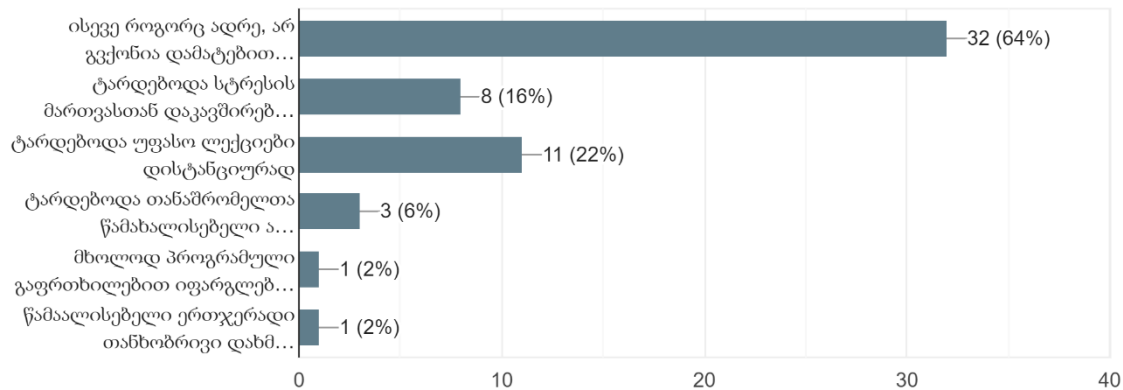


6. COVID-19 პანდემიის დროს გაიზარდა თუ არა HR-თან კომუნიკაციის სიხშირე? \*

- ისევე როგორც ადრე, არ გვექონია დამატებითი კომუნიკაცია
- ტარდებოდა სტრესის მართვასთან დაკავშირებული ტრენინგები დისტანციურად
- ტარდებოდა უფასო ლექციები დისტანციურად
- ტარდებოდა თანამშრომელთა წამახალისებელი აქტივობები

COVID-19 პანდემიის დროს გაიზარდა თუ არა HR-თან კომუნიკაციის სიხშირე?

50 responses



7. COVID-19 პანდემიის პერიოდში გრძნობდით თუ არა HR -ის მხარდაჭერას?

- დიახ
- არა

COVID-19 პანდემიის პერიოდში გრძნობდით თუ არა HR -ის მხარდაჭერას?

50 responses



8. გაქვთ თუ არა სამსახურის დაკარგვის შიში, COVID-19 პანდემიის მიზეზით, ახლო მომავალში? \*

- დიახ
- არა

- ორგანიზაციამ შეიმუშავა ღონისძიებები, რისი მეშვეობითაც შეინარჩუნა თან

გაქვთ თუ არა სამსახურის დაკარგვის შიში, COVID-19 პანდემიის მიზეზით, ახლო მომავალში?  
50 responses

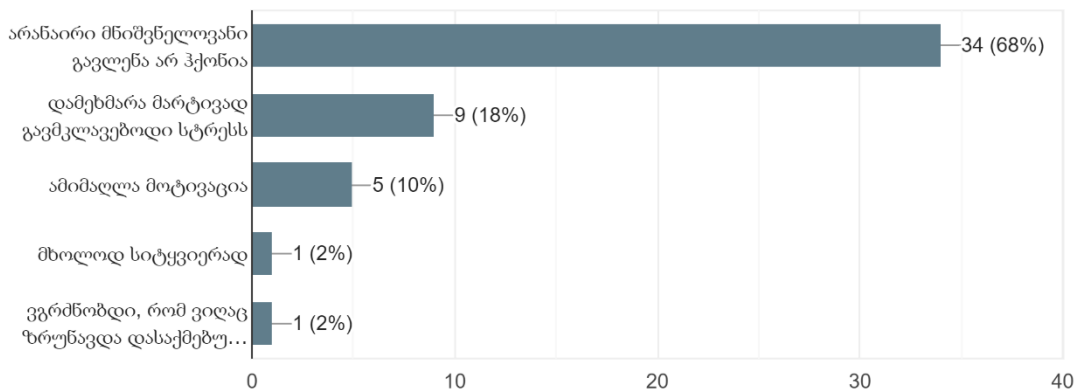


ამშრომლები და თავი აარიდა თანამშრომელთა შემცირებებს

9. პანდემიის პერიოდში HR-მა განსაკუთრებული როლი ითამაშა \*

- არანაირი მნიშვნელოვანი გავლენა არ ჰქონია
- დამეხმარა მარტივად გავმკლავებოდი სტრესს
- ამიმაღლა მოტივაცია

პანდემიის პერიოდში HR-მა განსაკუთრებული როლი ითამაშა  
50 responses

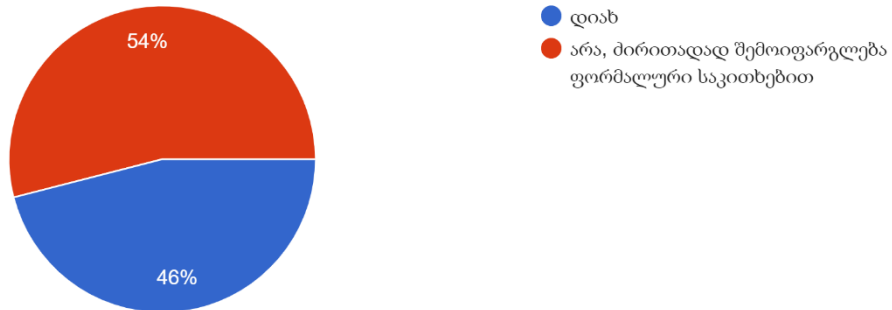


10. თვლით, რომ HR არის შუამავლი თქვენსა და დამსაქმებელს შორის?

- დიახ
- არა, ძირითადად შემოიფარგლება ფორმალური საკითხებით



თვლით, რომ HR არის შუამავლი თქვენსა და დამსაქმებელს შორის?  
50 responses



### დანართი N:3 თვისებრივ კვლევაში მონაწილე რესპოდენტების სია

1. გვანცა მურღვლიანი- სს თიბისი ბანკის ადამიანური კაპიტალის განყოფილების უფროსი
2. ლელა თოფურია- ფინკა ბანკი საქართველოს HR დირექტორი
3. ხათუნა ჩხაიძე- კომპანია ნატახტარის HR დირექტორი
4. ნატო მურუსიძე- ზურაბ ჟვანიას სახ. სახელმწიფო ადმინისტრაციის სკოლის HR მენეჯერი
5. იულია ენუქიშვილი- სს „ბაზის ბანკი“, სს „ჰუალინგ დაზღვევის“ HR მენეჯერი
6. ხატია სირბილაძე- HR მენეჯერი
7. (მოთხოვნისამებრ ანონიმურია) - კომპანია OREX HOLDING, HR მენეჯერი
8. (მოთხოვნისამებრ ანონიმურია)- სს „გაერთიანებული საფინანსო კორპორაცია“
9. (მოთხოვნისამებრ ანონიმურია)- შპს აუდიტორიული კომპანია „ალსო“ HR სპეციალისტი
10. (მოთხოვნისამებრ ანონიმურია) - სს „ბანი ქართუ“, HR ანალიტიკოსი