

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი



ანა ახალაია

Covid 19 პანდემიის გავლენა საცალო ვაჭრობის კონსულტანტების საქმიანობაზე

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტზე „პროგრამით განსაზღვრული
კვალიფიკაცია“ მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ლილი ბიბილაშვილი

თბილისი

2021

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი

„ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ანა ახალაიას მიერ შესრულებულ სამაგისტრო ნაშრომს დასახელებით: „Covid 19 პანდემიის გავლენა საცალო ვაჭრობის კონსულტანტების საქმიანობაზე“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტის კომისიაში მის განხილვას ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად“,

თარიღი: ___/___/___

ხელმძღვანელი: _____ ლილი ბიბილაშვილი

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

2021 წელი

ავტორი: ანა ახალაია

დასახელება: Covid 19 პანდემიის გავლენა საცალო ვაჭრობის კონსულტანტების საქმიანობაზე

ფაკულტეტი: ბიზნესი და ინჟინერია

ხარისხი: ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი

სხდომა ჩატარდა: __ / __ / __

“ინდივიდუალური პროგნოზების ან ინსტიტუტების მიერ ზემომოყვანილი დასახელების სამაგისტრო ნაშრომის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს „აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტს“.

(ანა ახალაია)

„ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე. ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.“

რეზიუმე

წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომში წარმოდგენილია თემა: „Covid 19 პანდემიის გავლენა საცალო ვაჭრობის კონსულტანტების საქმიანობაზე“. აღნიშნული ნაშრომი შედგება შესავალი ნაწილისა და ასევე - 3 (სამი) ძირითადი თავისგან: ლიტერატურის ანალიზი, კვლევის მეთოდოლოგია, კვლევის შედეგები და მათი განსჯა.

ნაშრომის შესავალი ნაწილი ეხება თემის აქტუალობასა და იმ გამოწვევებს, რომელსაც თანამედროვეობა სთავაზობს მსოფლიოს. ამავე ნაწილში არის ჩამოყალიბებული კვლევის მიზნები, ამოცანები და ჰიპოთეზა.

პირველი თავი - ლიტერატურის ანალიზი თავის მხრივ შედგება რამდენიმე ქვეთავისგან. ნაშრომის ამ ნაწილში მიმოვიხილავ თანამედროვე სამყაროს სირთულეებს, Covid 19 პანდემიას, როგორც გლობალურ გამოწვევას, ამავე ნაწილში საუბარია კრიზის მენეჯმენტზე, ორგანიზაციულ კულტურასა და მის შემადგენელ ნაწილებზე.

ნაშრომის მეორე თავი ეხება კვლევის მეთოდოლოგიას. მასში განხილულია კვლევის მეთოდები - კვლევის ჩასატარებლად გამოყენებულ იქნა კვლევის შერეული მეთოდი, როგორც რაოდენობრივი, ასევე - თვისებრივი, ინტერვიუს მეთოდი. კვლევა ჩატარდა კომპანიებში - სს ნიკორა, შპს კარფური და სს 2 ნაბიჯი. რაოდენობრივი მეთოდით გამოკითხულ იქნა ხსენებულ კომპანიაში დასაქმებული კონსულტანტები, მათ შორის ფილიალის მენეჯერები და მოლარეები. ასევე - სიღრმისეული ინტერვიუ ჩატარდა აღნიშნული კომპანიების HR-ებთან. ამასთან, კვლევის მეთოდოლოგიის თავში ჩამოყალიბებულია კვლევის ეთიკური საკითხები, რომელიც აუცილებლად უნდა იყოს დაცული კვლევის ჩატარების პროცესში, ასევე საუბარია კვლევის შეზღუდვებზე, აღნიშნულია ის ფაქტორები, რამაც კვლევის წარმოების პროცესში გამოიწვია მცირეოდენი ცვლილებები.

თემის მესამე თავში განხილულია კვლევის შედეგები, სადაც ყურადღება არის გამახვილებული იმ საკითხებზე, რომლებიც იყო ჩამოყალიბებული კვლევის მიზანში. კვლევის შედეგებმა მოგვცა ინფორმაცია კომპანიებში დასაქმებული

თანამშრომლების ფსიქო-ემოციურ მდგომარეობაზე, რომელიც გამოიწვია Covid 19 პანდემიის პირობებში მუშაობამ.

ნაშრომის დასკვნით ნაწილში კი წარმოდგენლია რეკომენდაციები, რომლებიც ვფიქრობ საინტერესო იქნება, როგორც კომპანიებისთვის, ასევე - თანამშრომლებისთვის.

ნაშრომს თანდართული აქვს კვლევისთვის შედგენილი კითხვარები, ასევე - კვლევის დიაგრამები.

Resume

This master's thesis represents the topic: "Impact of the Covid 19 Pandemic on the Activities of Retail Trade Consultants". The described paper consists of introductory part and also - 3 (three) main parts: literature analysis, research methodology, research results and their judgment.

The introductory part of the paper deals with the urgency of the topic and the challenges that modernity offers of the world. The same section sets out the research objectives, tasks and hypothesis.

Chapter One - Literature analysis in consists of several subsections. In this part of the paper, I review the complexities of the modern world, the Covid 19 pandemic as a global challenge, same section discusses crisis management, organizational culture and its components .

The second chapter of the paper deals with research methodology. It discusses the research methods used to conduct the study. A mixed research method, both quantitative and qualitative, was used to conduct the research. The survey was conducted in - JSC Nikora, LTD Carrefour and LTD 2 Nabiji. The consultants employed by the company, including branch managers and cashiers, were interviewed by using a quantitative method. Also - in-depth interviews were conducted with the HR of these companies. However, the research methodology chapter sets out the ethical issues of the research that must be observed in the research process, as well as the limitations of the research, the factors that led to minor changes in the research production process.

The third chapter of the thesis discusses the results of the research, where the focus is on the issues that were the purpose of the research established in the study. The results of the study provided information on the psycho-emotional state of employees in companies caused by working while the Covid 19 pandemic.

The final part of the paper contains recommendations, which I think will be interesting for both companies and employees.

The paper is accompanied by research questions, as well as research diagrams.

მადლიერების გვერდი

უპირველეს ყოვლისა, მინდა ჩემი განსაკუთრებული პატივისცემა და მადლიერება გამოვხატო ჩემი სამეცნიერო ხელმძღვანელის ქალბატონი ლილი ბიბილაშვილის მიმართ. მადლიერება არ ეხება მხოლოდ სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობის პროცესს. მადლობა მას იმ ძალისხმევითვის, რაც მან გაიღო მთელი სამაგისტრო პროგრამის მანძილზე. მადლობა პროფესიული ცოდნის გაზიარებისთვის, რომ არა ქალბატონი ლილის უწყვეტი ინფორმაციული და მორალური მხარდაჭერა, ნამდვილად რთული იქნებოდა კვლევის სისრულეში მოყვანა.

ასევე, მადლობას ვუხდის კომპანიების შპს „კარფურის“, სს „ნიკორას“ და შპს „2 ნაბიჯის“ HR-ებს ქეთა ანესაშვილს, თათია ბაკაშვილსა და სალომე ჟორჟოლიანს, მათი კვლევაში ჩართულობისთვის, ასევე- კვლევაში მონაწილე ხსენებული კომპანიების იმ თანამშრომლებს, რომლებმაც მიუხედავად თავიანთი გადატვირთული სამუშაო გრაფიკისა, მაინც გამონახეს დრო და თავიანთი მონაწილეობით მომცეს შესაძლებლობა ჩამეტარებინა კვლევა.

სარჩევი

რეზიუმე.....	v
Resume	vii
მადლიერების გვერდი.....	viii
შესავალი	x
თავი 1. ლიტერატურის ანალიზი	14
VUCA - ცვლილებებით სავსე თანამედროვეობა.....	14
1.2. Covid 19 პანდემია, როგორც გლობალური გამოწვევა.....	14
1.3 კრიზისის მართვა.....	16
1.4. თაობები და ზოგადი მახასიათებლები	18
1.5. ორგანიზაციული კულტურა.....	20
თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია.....	32
თავი 3. კვლევის შედეგები და განსჯა.....	35
დასკვნა და რეკომენდაციები.....	47
ბიბლიოგრაფია	51
დანართები.....	56
დანართი N1 (რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი).....	56
დანართი N2 (სიღრმისეული ინტერვიუ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის თანამშრომლებისთვის).....	61
დანართი N3 (დიაგრამები).....	62

შესავალი

თემის აქტუალობა

ვუკას (VUCA) სამყარომ, რომელიც არასტაბილურობას, გაურკვეველობასა და ბუნდოვანებას სთავაზობს მსოფლიოს, მოულოდნელი და სირთულეებით სავსე გამოწვევებით თავდაყირა დააყენა თანამედროვე მსოფლიოს ყოველდღიურობა. ნაკლებად შესაძლებელი გახდა მოვლენების გრძელვადიან ჭრილში განსაზღვრა. ბიზნეს სამყაროსთვის კი მხოლოდ ერთია გამოსავალი - სწრაფი ადაპტაცია, ცვლილებების პარალელურად განვითარება და მოქნილობა არსებული გამოწვევების გადასაწყვეტად.

ვუკა (VUCA) სამყაროს მიერ „შემოთავაზებულ“ სირთულეებს Covid 19 პანდემიით გამოწვეული არც თუ სახარბიელო ცვლილებები დაემატა და კიდევ უფრო რთული გამოწვევების წინაშე დააყენა ბიზნეს საქმიანობა. კორონავირუსის პანდემიით გამოწვეული შესაძლო მძიმე შედეგების პრევენციისა თუ შემსუბუქებისათვის, 2020 წლის ბოლო რამდენიმე თვის განმავლობაში, სახელმწიფოს მიერ გატარებული ღონისძიებები პირდაპირ აისახა ეკონომიკის მთელ რიგ მიმართულებებზე, მათ შორის საცალო ვაჭრობის სექტორის მოთხოვნა-მიწოდებასა და ყოველდღიურ ოპერაციებზე.

Covid 19 პანდემიამ მნიშვნელოვნად შეცვალა გარემო პირობები, შეიცვალა საზოგადოების ყოველდღიური რიტმი. იმისათვის რომ ქვეყანა ეკონომიკური კატასტროფის ზღვარზე არ დამდგარიყო, სახელმწიფო აღმოჩნდა მყისიერი გადაწყვეტილებების მიღების აუცილებლობის წინაშე. მთავრობის მიერ პანდემიის მიზეზით გამოცხადებულმა შეზღუდვებმა მნიშვნელოვნად შეცვალა არა მარტო ბიზნეს პროცესები, არამედ შეიძლება ითქვას ორგანიზაციული კულტურაც კი. მაგალითად, საქმიანობის შეუფერხებლად წარმართვისთვის საჭირო გახდა მთელი რიგი პოზიციების სრულად ან ნაწილობრივ დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლა, რამაც სერიოზული გამოწვევების წინაშე დააყენა, როგორც დასაქმებულები, ასევე - დამსაქმებლები.

აღსანიშნავია, რომ საქმიანობის მაქსიმალურად შეუფერხებლად, ეფექტიანი განხორციელებისთვის საჭირო გახდა თანამშრომლების, როგორც ლოჯისტიკური

თუ ტექნიკური დახმარება, ასევე უფრო მნიშვნელოვანი - მათი მორალური მხარდაჭერა, რაც ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის საქმიანობის პრიორიტეტების სწრაფ და ქმედით ცვლილებებს მოითხოვს. ერთ-ერთი ყველაზე მეტად საშური და განსაკუთრებით ყურადსაღები თანამშრომლების ფსიქო-სოციალური ფაქტორებით გამოწვეული სტრესი და მის შედეგებთან გამკლავება აღმოჩნდა. იმისათვის, რომ მინიმუმამდე იქნას დაყვანილი ის სტრეს ფაქტორები, რაც სამუშაო ძალამ დისტანცირებულ სამუშაო გარემო პირობებში მიიღო, თანამშრომლებს შორის უწყვეტ და უშუალო კავშირს გადამწყვეტი როლი მიენიჭა.

გრძელვადიან პერიოდში კონკურენციის შენარჩუნებისთვის აუცილებელია კომპანიებმა სწორად განსაზღვრონ სტრატეგიები. აუწყონ ფეხი ყველა შესაძლო ცვლილებას. ამასთან, მომხმარებლებს შესთავაზონ მაქსიმალურად ხარისხიანი მომსახურება, ვინაიდან სწორედ მომხმარებლებზეა დამოკიდებული მათი წარმატებული საქმიანობა.

საკვლევი თემის აქტუალურობა უდავოა. Covid 19 პანდემიის მასშტაბის გამოწვევები, რომელთაც გავლენა იქონიეს მსოფლიოს სოციალურ, ეკონომიკურ თუ პოლიტიკურ მდგომარეობაზე, იშვიათად ახსოვს კაცობრიობას. ამასთან, საცალო ვაჭრობის სფერო, ერთ-ერთი განვითარებული და საქართველოს ეკონომიკისათვის მნიშვნელოვანი სეგმენტია. ყოველივე ზემოაღნიშნულთან ერთად კი, მიუხედავად იმისა, რომ ახალი კორონავირუსით გამოწვეულ კრიზისებთან დაკავშირებით, სხვადასხვა მიმართულებით კვლევები შეიძლება მოძიებულ იქნას, უნდა აღინიშნოს, რომ საცალო ვაჭრობის წინა ხაზის, კერძოდ, კონსულტანტების საქმიანობაზე პანდემიით გამოწვეული შედეგების შესახებ კვლევა დღემდე არ ჩატარებულა.

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია, დაადგინოს თუ რა გავლენა მოახდინა Covid 19 პანდემიით გამოწვეულმა ცვლილებებმა საცალო ვაჭრობის, კერძოდ შპს „კარფურის“, სს „ნიკორასა“ და შპს „2 ნაბიჯის“ კონსულტანტების საქმიანობაზე. კვლევის ფარგლებში გამოვიკვლევთ იმ ფსიქო-ემოციურ ფაქტორებს, რომლებიც გამოვლინდა ახალი რეჟიმის სამუშაო გარემოში, ასევე - თანამშრომელთა დამოკიდებულებებს

სამუშაო გარემოსთან მიმართებაში. ამასთან, განხილული იქნება კომპანიების მიერ განხორციელებული ღონისძიებები და მათი შედეგები.

კვლევის ამოცანები

1. პანდემიის პირობებში კომპანიაში დასაქმებულ კონსულტანტებში გამოწვეული სტრეს ფაქტორების გამოვლენა და შემდგომი ანალიზი.
2. ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლების ემოციური მდგრადობისთვის განხორციელებული აქტივობების დადგენა და შედეგის გავლენა კონსულტანტების მიერ შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობაზე.

კვლევის ჰიპოთეზა

პანდემიის პირობებში მუშაობა საცალო ვაჭრობის სფეროში დასაქმებულ კონსულტანტებში იწვევს ემოციურ გადაღლას და გადაღლით გამოწვეულ სტრესს, რაც უარყოფითად აისახება მათ პროდუქტიულობაზე.

კომპანიები: სს ნიკორა, შპს კარფური, შპს 2 ნაბიჯი

დღესდღეობით საქართველოში საცალო ვაჭრობის სფეროში ბევრი კონკურენტი სავაჭრო ქსელია, ისეთები, როგორცაა სუპერმარკეტები შპს „კარფური“, სს „ნიკორა“, შპს „2 ნაბიჯი“ და სხვა, რომლებიც მომხმარებლებს სთავაზობენ საყოფაცხოვრებო პროდუქციის მრავალფეროვან არჩევანს. ყველა ზემოხსენებული სავაჭრო ქსელი საქართველოს უმეტეს რეგიონში ახორციელებს წარმატებულ ბიზნესს საქმიანობას და მოსახლეობის მხრიდან დიდი მოთხოვნით სარგებლობს.

სავაჭრო ქსელი „კარფური“ - ეს არის ჰიპერმარკეტებისა და სუპერმარკეტების ერთ-ერთი უმსხვილესი ქსელი, რომელიც 1995 წლიდან ოპერირებს მსოფლიოს საცალო ვაჭრობის სფეროში. საქართველოში კი პირველი ჰიპერმარკეტი 2012 წელს გაიხსნა. როგორც მოცემული კომპანიის ვებ გვერდზე არის მითითებული, სავაჭრო ქსელის მიზანი მომხმარებლის მრავალფეროვანი და მაღალი ხარისხის პროდუქციით უზრუნველყოფაა. კარფური სავაჭრო პაკეტებითა და ფასდაკლების შეთავაზებებით მათ სთავაზობს საოჯახო პროდუქციას საუკეთესო ფასად.

„ნიკორა სუპერმარკეტი“ საქართველოს ბაზარზე 2000 წელს გამოჩნდა. წარმატებული ბიზნეს გარიგებების შედეგად დღესდღეობით კომპანიები „სანდის“, ჰიპერმარკეტ „ლიბრეს“, „ველესის“ და „ნუგემის“ ქსელები სს „ნიკორა ტრეიდის“ მენეჯმენტის ქვეშაა. ამ ეტაპისთვის კომპანია ფლობს 242 სავაჭრო ობიექტს, რომელთაგან 191 თბილისშია, ხოლო დანარჩენი საქართველოს სხვადასხვა რეგიონებშია წარმოდგენილი. სს „ნიკორას“ მიზანი გაფართოებისკენ მუდმივი სწრაფვა, ხარისხის კონტროლი, სოციალური პასუხისმგებლობა და მომხმარებლის ერთგულების მოპოვებაა.

შპს „2 ნაბიჯი“ ქართული საცალო ვაჭრობის ერთ-ერთი გამოკვეთილი ლიდერია, რომელიც 2010 წლიდან გამოჩნდა ბაზარზე უბნის მაღაზიის ფორმატით. დღეისათვის შპს „2 ნაბიჯი“ მთელი ქვეყნის მასშტაბით 250-მდე მაღაზიით არის წარმოდგენილი და დასაქმებული ჰყავს 2000-მდე თანამშრომელი. კომპანიის მიზანია მომხმარებლებს კომფორტულ გარემოში შესთავაზოს ყოველდღიური მოხმარების პროდუქტები ყველაზე დაბალ ფასად. ამასთან, თანამშრომლებს სთავაზობს ხელსაყრელ სამუშაო პირობებს და ზრუნავს მათ კარიერულ განვითარებაზე.

ზემოხსენებული კომპანიებთან დაკავშირებით Business Media Georgia-ს ვებ გვერდზე 2021 წლის 22 იანვარს გამოქვეყნებული სტატიიდან ირკვევა, რომ : „სწრაფად მოხმარებადი პროდუქტებით ვაჭრობის (FMCG) სექტორის ბრუნვა 2019 წლისთვის დაახლოებით 8 მილიარდ ლარს აღწევდა და მისი მთავარი წარმმართველი უმსხვილესი ქსელური სუპერმარკეტები არიან. კომპანიების მიერ გამოქვეყნებული აუდიტორული ანგარიშგებებიდან ირკვევა, რომ სექტორის N1 მოთამაშე არის „კარფური“, რომლის გაყიდვებმაც 2019 წელს 473 მილიონი ლარი შეადგინა. მეორე ადგილზეა „ნიკორა ტრეიდი“, რომელმაც გაყიდვები 28%-ით, 440 მილიონ ლარამდე გაზარდა. 2019 წელს გაყიდვების 33%-იანი ზრდა ჰქონდა „ორი ნაბიჯის“ ქსელს, რამაც 308 მილიონი ლარი შეადგინა“ (Business Media Georgia, 2021).

თავი 1. ლიტერატურის ანალიზი

VUCA - ცვლილებებით სავსე თანამედროვეობა

ტერმინი VUCA შეიქმნა აშშ-ს არმიის ომის კოლეჯის მიერ და აღწერს სამყაროს არასტაბილურობას, გაურკვეველობას, სირთულესა და ბუნდოვანებას (Volatility- ცვალებადობა; Uncertainty - გაურკვეველობა; Complexity - სირთულე; Ambiguity - ბუნდოვანება). არასტაბილურობა იწვევს ცვლილებების სიჩქარეს, გაურკვეველობა აღწერს საკითხებისა და მოვლენების არაპროგნოზირებადობას, სირთულე - ქაოსს, ბუნდოვანება კი რეალობის საშიშროებას, მიზეზ-შედეგობრივ დაბნეულობას, სადაც ყოველი მიღებული გადაწყვეტილება წარმოადგენს ორაზროვანი დილემების სერიას და გავლენას ახდენს, როგორც ინდივიდუალურ ეთიკაზე, ასევე - ორგანიზაციების ძირითად ღირებულებებზე (Jacobus & Heuvel, 2019).

VUCA სამყარო უნდა აღვიქვათ როგორც განვითარების შესაძლებლობა და არა როგორც საფრთხე, რადგან იგი ზრდისა და წინსვლის აუცილებლობას „აიძულებს“ კომპანიებს. ბიზნესის ჭრილში ის მოითხოვს თანამედროვე მართვის სრულიად ახალ მიდგომას, VUCA სამყაროს ისეთი გამოწვევების შესწავლას, როგორცაა მაგალითად, ტექნოლოგიის ახალი მიღწევები - ბლოკჩეინიდან ხელოვნურ ინტელექტამდე. ამასთან, გლობალურმა ფინანსურმა კრიზისებმა უკვე არსებითად შეცვალა მსოფლიოს ეკონომიკა და გლობალური ურთიერთობები, ასევე - ცვალებადი მომხმარებლები, ბაზარზე მათ აქვთ მრავალფეროვანი არჩევანის შესაძლებლობა. რამდენადაც მომხმარებლებს სურთ მიიღონ საუკეთესო მომსახურება, მათი ერთგულება გარანტირებული არ არის (Sharda & Puneet, 2017).

ვცხოვრობთ XXI საუკუნეში და ეს ნიშნავს იმას, რომ კაცობრიობამ განვითარების მრავალეტაპიანი საფეხური გაიარა. იმისათვის, რომ გადავრჩეთ, ჩვენ ვალდებული ვართ ფეხი ავუწყოთ სამყაროს მიერ შემოთავაზებულ ცვლილებებს, მივიღოთ და მოვერგოთ ყველა იმ სიახლეს, რასაც არსებული ვითარება გვთავაზობს.

1.2. Covid 19 პანდემია, როგორც გლობალური გამოწვევა

2020 წელს Covid 19 პანდემიამ ურთულესი გამოწვევის წინაშე დააყენა მსოფლიო და სრულად შეცვალა ცხოვრების მანამდე არსებული რეალობა და

საფრთხე შეუქმნა, როგორც ადამიანების ჯანმრთელობას, ასევე - მსოფლიო ეკონომიკას. სწორედ პანდემიასთან ადაპტირების პროცესის წინაშე დგას დღეს მსოფლიო.

2020 წლის 11 მარტს ახალი კორონავირუსული ინფექცია ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ გამოცხადდა პანდემიად: „ეს არ არის მხოლოდ საზოგადოებრივი ჯანდაცვის კრიზისი, ეს არის კრიზისი, რომელიც შეეხება ყველა სექტორს, ასე რომ, ყველა სექტორი და თითოეული ადამიანი უნდა მონაწილეობდეს მასთან ბრძოლაში.“ - ნათქვამია განცხადებაში (WHO, 2020)

არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, საქართველოს მთავრობის მიერ გაიცა რეკომენდაციები და შემუშავდა არაერთი რეგულაციის პროექტი. ამასთან, საქართველოში 2020 წლის 21 მარტს საქართველოს პარლამენტის მიერ დამტკიცდა პრეზიდენტის „საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე საგანგებო მდგომარეობის გამოცხადების შესახებ“ N1 ბრძანება, რომლის თანახმად, საქართველოში გამოცხადდა საგანგებო მდგომარეობა, ხოლო საქართველოს მთავრობის 2020 წლის 23 მარტის N181 დადგენილებით დამტკიცდა საქართველოში ახალი კორონავირუსის გავრცელების აღკვეთის მიზნით გასატარებელი ღონისძიებები (საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე).

საქართველოს პარლამენტის კვლევითი ცენტრის თანახმად: „საქართველო, ისევე როგორც მსოფლიოს ნებისმიერი ქვეყანა, რომელიც ებრძვის ახალ კორონავირუსს, დგას ჯანდაცვასა და ეკონომიკას შორის ალტერნატივის წინაშე. სოციალური დისტანცირება და გლობალური ჩაკეტვა (Global Lockdown) ერთის მხრივ ხელს უწყობს ქვეყანას შეებრძოლოს პანდემიის გავრცელებას და გადაარჩინოს მეტი სიცოცხლე, მეორეს მხრივ კი ზღუდავს ეკონომიკურ აქტივობას, აფერხებს ეკონომიკის გამოშვებას და ხელს უშლის ეკონომიკურ ზრდას“ (საქართველოს პარლამენტის კვლევითი ცენტრი, 2020).

საქართველოს და ზოგადად, ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის მნიშვნელოვანი საყრდენი სწორედ ბიზნესია. საქართველოს ბიზნეს სექტორში დასაქმების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელით გამოირჩევა საბითუმო და საცალო

ვაჭრობა (26,8%), მრეწველობისა (17,8%) და მშენებლობის სექტორები (10.1 %). საცალო ვაჭრობის სექტორი მოიცავს ახალი და მეორადი საქონლის გაყიდვების ყველა მიმართულებას, ძირითადად ფართო საზოგადოებისთვის პირადი ან საყოფაცხოვრებო მოხმარებისთვის აუცილებელ პროდუქციას (საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2019).

საქართველოს სავაჭრო - სამრეწველო პალატის მიერ 25-30 მარტს ჩატარებული „COVID-19-ის ბიზნესზე გავლენის“ კვლევის თანახმად, შექმნილმა მდგომარეობამ, მეწარმეთა უმეტესობაზე იქონია გავლენა (87.6%). არსებულ ვითარებას ბიზნესის შემაფერხებლად მიიჩნევენ გამოკითხულთა 90%-ზე მეტი, მათ შორის ყველაზე აქტუალურ პრობლემად ფიქსირდება ორგანიზაციის საქმიანობის სრულად შეჩერება (27.7%) ან შეფერხება (12.2%). კვლევის თანახმად, ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა შეკვეთების შემცირება ან გაუქმებაა (10.2%). ასევე სახელდება გაყიდვები, მათ შორის ექსპორტი (11%). აღნიშნული კვლევის საკითხები თანამშრომელთა სამუშაო ადგილებიდან დათხოვნას და არსებულ პირობებს, გამოწვევებსა და ხელშეწყობის მექანიზმებს შეეხო. რესპოდენტთა 52% აცხადებს, რომ შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე იძულებული გახდა თანამშრომლები დაეთხოვა. დათხოვილი თანამშრომლები (70.5%) ხელფასის სრულად შენარჩუნებით გადავიდნენ დისტანციური მუშაობის რეჟიმში, ნაწილობრივი ანაზღაურებით (19.1%) ან ანაზღაურების გარეშე (10.4%). შექმნილმა ვითარებამ მხოლოდ მეწარმეთა მცირე ნაწილზე არ იქონია გავლენა (12.4%) (საქართველოს სავაჭრო-სამრეწველო პალატა, 2020).

1.3 კრიზისის მართვა

2020 წელს დადგა აუცილებლობა მსოფლიომ იბრძოლოს ორი მიმართულებით - მოქალაქეების სიცოცხლისა და ეკონომიკის გადასარჩენად. ისევე როგორც მსოფლიოს, საქართველოს მთავრობისა და ბიზნესის მთავარი პრიორიტეტი არის სტრატეგიული რეაგირებები კრიზისის სწრაფად დასაძლევად, თუმცა მიუხედავად COVID-19 პანდემიის გავრცელების შეჩერებაზე მათი მხრიდან სწრაფი რეაგირებისა, ადამიანური და ორგანიზაციული კრიზისი მაინც დადგა ქვეყანაში.

ვიკიპედიაზე დაყრდნობით კრიზისის დეფინიცია ასეთია, „ეს არის ნებისმიერი მოვლენა ან პერიოდი, რომელიც გამოიწვევს ან შეიძლება გამოიწვიოს არასტაბილური და საშიში სიტუაცია. იგი გავლენას ახდენს ინდივიდზე, ჯგუფზე ან მთელ საზოგადოებაზე. კრიზისი ავლენს ნეგატიურ ცვლილებებს ადამიანის ან გარემოს დაცვის საქმეებში, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მოულოდნელია, მცირე ან გაფრთხილების გარეშე. მარტივად რომ ითქვას კრიზისი არის გამოცდის პერიოდი ან საგანგებო მდგომარეობა (Definition of Crisis., wikipedia).

Covid 19 პანდემიამ კომპანიებს დააკისრა ურთულესი მისია, პანდემიის პირობებში საქმიანობის წარმატებით გაგრძელებისთვის მცირე დროში შეემუშავებინათ სტრატეგია და დაედლიათ კრიზისი, როგორც მოულოდნელი მოვლენა, რომელმაც სამუშაო გარემოში გამოიწვია საგანგებო მდგომარეობა. კრიზის მენეჯმენტი ორგანიზაციაში გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, როდესაც ორგანიზაციაში პროცესებზე პასუხისმგებელი პირები ახდენენ კრიზისის იდენტიფიცირებას და იღებენ ოპტიმალურ გადაწყვეტილებას მის დასაძლევად. ხსენებული პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილი კი ორგანიზაციის კულტურასა და კრიზისის მენეჯმენტის პროცესებს შორის თანხვედრაა (Bernhardsdóttir, 2015) კრიზისის მართვა მოიცავს საქმიანობებს, რომლებიც მენეჯერებსა და თანამშრომლებს ეხმარება გაანალიზონ და გააცნობიერონ მოვლენები, რამაც შეიძლება ორგანიზაციაში გამოიწვიოს კრიზისის შედეგად მიღებული გაურკვევლობა. ეს პროცესი მათ ასევე აძლევს საშუალებას მოახდინონ შესაბამისი რეაგირებები ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებებზე (Bernhardsdóttir, 2015) .

კრიზისის მენეჯმენტი ორგანიზაციის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. არასწორად მართულმა პროცესებმა შესაძლოა კომპანია მიიყვანოს როგორც ფინანსურ ზარალამდე, ასევე - რეპუტაციის ან/და თანამშრომლების დაკარგვამდე. კრიზისის ეფექტური მართვა გულისხმობს საფრთხეების თანმიმდევრულად გამკლავებას. კრიზისის მართვის მთავარი საზრუნავი საზოგადოებრივი უსაფრთხოებაა. საზოგადოებრივი უსაფრთხოების პრობლემების მოგვარება აძლიერებს კრიზისის შედეგად მიყენებულ ზარალს. რეპუტაცია და ფინანსური

პრობლემები განიხილება საზოგადოებრივი უსაფრთხოების გამოსწორების შემდეგ. საბოლოო ჯამში, კრიზისის მენეჯმენტი მიზნად ისახავს ორგანიზაციისა და მისი დაინტერესებული მხარეების დასაცავად საფრთხეებისგან და/ან საფრთხეებისგან გამოწვეული ზემოქმედების შემცირებას (Institute of PR, 2007).

1.4. თაობები და ზოგადი მახასიათებლები

ადამიანების ღირებულებებსა და ამა თუ იმ საკითხთან მიმართებაში დამოკიდებულებას აყალიბებს კულტურა, დრო და ინდივიდუალური მახასიათებლები. ინდივიდთა სხვადასხვა თაობა განსხვავდება ფასეულობებით, მრწამსითა და მისწრაფებებით. თაობის, როგორც ტერმინის განსაზღვრება ასეთია: თაობა არის ჯგუფის ან ქვეყნის ერთი და იგივე ასაკის მქონე ადამიანთა ერთობლიობა, რომელთაც აქვთ მსგავსი გამოცდილებები და დამოკიდებულებები (A generation is all the people in a group or country who are of a similar age, especially when they are considered as having the same experiences or attitudes; Collins Dictionary). თაობების ფორმირებაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური ცვლილებები და შესაბამისად იცვლება მათი მახასიათებლებიც (Strause & Howe, 1991)

თაობებს შორის განმასხვავებელ საშუალო პერიოდად მიჩნეულია 15-20 წელი. ასაკობრივ ჭრილში თაობათა კლასიფიკაცია ასეთია: Silent Generation – 1945 წლამდე თაობა; Baby Boomers – 1946-1964; X თაობა - 1965-1980; Y თაობა - 1981-1996 და Z თაობა -1997 - .

თითოეულ თაობას აქვს მისთვის დამახასიათებელი შეხედულებები. განსხვავდება მათი დამოკიდებულება სოციალურ ურთიერთობებსა და სამუშაო გარემოზე. მათი ზოგადი მახასიათებელი შემდეგნაირია:

Baby Boomers - ეს არის თაობა, რომლებიც არიან მეორე მსოფლიო ომ გამოვლილი მშობლების შვილები, რამაც გავლენა მოახდინა მათ ღირებულებებზე. თუმცა მშობლებისგან განსხვავებით მეტი ოპტიმიზმით გამოირჩევიან. Baby Boomers შრომისმოყვარე და დისციპლინირებული თაობაა, მათი მთავარი მოტივატორი სამუშაო პოზიცია და სამსახურეობრივი პრესტიჟია. არიან ერთგვარი

„ვორკოპოლიკები“, მიზნის მიღწევასა და კარიერაზე ორიენტირებულები. მათთვის მნიშვნელოვანია იყვნენ აღიარებულები და გრძნობდნენ თავს საჭიროდ (Jorgensen, 2003).

X თაობა - თვითკმარი და ინდივიდუალისტი თაობაა. აფასებენ თავისუფლებას და საკუთარი პასუხისმგებლობით ცდილობენ გადალახონ წინააღმდეგობები და გამოწვევები. მათთვის მნიშვნელოვანია სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის დაცვა. ცხოვრებისეულ პრიორიტეტად კი ოჯახი ჰყავთ მიჩნეული. ეს არის პირველი თაობა, რომელსაც დაემთხვა ციფრული „გადატრიალება“, მათი ტექნოლოგიური შესაძლებლობები ზრდის მათ სამუშაო პროდუქტიულობას და ხელს უწყობს მათ კარიერულ განვითარებას. მათი მენტალიტეტი ასეთია: მძიმე შრომა, მძიმე თამაში“, მთავარი ორიენტირი კი შესრულებული სამუშაოს შედეგია (Carrier Guide, 2020).

Y თაობა - (მათ ასევე უწოდებენ მილენიალებს) შეიძლება შეფასდეს, როგორც ერთ--ერთი ყველაზე ადაპტირებადი და შემოქმედებითი თაობა, განსაკუთრებით კარიერასთან მიმართებაში. დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ხელმძღვანელებთან ურთიერთობას, სჭირდებათ მათგან უკუკავშირი და აღიარება, აფასებენ სოციალურ ურთიერთობებს სამსახურეობრივ გარემოში, ხელმძღვანელისგან უკუკავშირს აფასებენ როგორც არამატერიალურ ჯილდოს. აქვთ ცვლილებებისადმი მიმდებლობა. ისწრაფვიან უნარების განვითარებისკენ, მათი მოტივატორია სწავლა და ტრენინგები, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი. ისინი არ არიან მზად მკაცრად დაიცვან დამსაქმებლის მიერ დაწესებული წესები. უმეტეს შემთხვევაში მათთვის არ არის რთული სამსახურის ხშირად შეცვლა (The Millennial Generation Research Review, 2012).

Z თაობა - თაობა, რომელსაც სოციალური ჯილდოები - კომუნიკაცია, მუდმივი უკუკავშირი და აღიარება უფრო აინტერესებს, ვიდრე მატერიალური. მათთვის მნიშვნელოვანია იცოდნენ, თუ როგორ მოქმედებს მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ორგანიზაციაზე და რა არის მათი წვლილი მის წარმატებაში. Y თაობის მსგავსად ითხოვენ მოქნილ სამუშაო გრაფიკს, არიან მრავალფუნქციურები და შეუძლიათ პარარელურ რეჟიმში სხვადასხვა დავალებაზე მუშაობა. ეს არის თაობა, რომელიც

გამოირჩევა მრავალფეროვანი მისწრაფებებით და ფოკუსირებულია თვითგანვითარებაზე. გუნდური სამუშაო გარემო Z თაობისთვის არ წარმოადგენს პრობლემას, თუმცა უმეტესობა ინდივიდუალურ პროექტებს ანიჭებს უპირატესობას. Z თაობა „ციფრული აზროვნების“ თაობაა, მათი ცხოვრება წარმოუდგენელია ტექნოლოგიური მოწყობილობების გარეშე (Gurcheik, HR News, 2016).

1.5. ორგანიზაციული კულტურა

“Culture is how organizations do things” (Robbie Katanga) – „კულტურა არის ის თუ როგორ „აკეთებს საქმეს“ ორგანიზაცია“ - რობი კატანგა.

ორგანიზაციული ან კორპორატიული კულტურა არის ღირებულებების, ნორმების, მრწამსის, დამოკიდებულებებისა და ვარაუდების სისტემა, რომელიც შეიძლება მკაფიოდ არ იყოს ჩამოყალიბებული, მაგრამ ადამიანს უჩვენებდეს, როგორ უნდა იქცეოდნენ ორგანიზაციაში და როგორ უნდა აკეთებდნენ საქმეს. „ღირებულებები“ გულისხმობს იმას, თუ რა არის მნიშვნელოვანი იმ თვალსაზრისით, თუ როგორ იქცევიან ადამიანები და ორგანიზაციები; „ნორმები“ - ქცევის დაუწერელი წესებია. ამ განმარტებაში მკაფიოდ არის გამოხატული, რომ ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების სუბიექტურ მხარეს უკაშირდება. იგი მოიცავს ისეთ აბსტრაქტულ ცნებებს, როგორებიცაა: ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც თან სდევს მთელი კომპანიის ცხოვრებას, თუმცა მასზე არ მსჯელობენ, ამ აბსტრაქციებს არც განიხილავენ და ზოგჯერ ვერც კი ამჩნევენ. მიუხედავად ამისა, კულტურას მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია ადამიანთა ქცევაზე (არმსტორონგი, 2020.).

როგორც ედგარ შეინი განმარტავს, კულტურა არის ძირეული ვარაუდების სტრუქტურა - შექმნილი, აღმოჩენილი ან განვითარებული კონკრეტული ჯგუფის მიერ, გარე ადაპტაციისა და შიდა ინტეგრაციის პრობლემის მოსაგვარებლად, რომელიც საკმაოდ ქმედითი აღმოჩნდა იმისთვის, რომ მივიჩნიოთ ჯეროვნად და ავითვისებინოთ ახალ წევრებს, როგორც აღნიშნული პრობლემის გააზრებისა და მათთან გამკლავების მართებული მიდგომა (Schein, 2004).

კომპანიები, ისევე როგორც ადამიანები, ინდივიდუალები არიან, ამიტომ რამდენი ორგანიზაციაა, იმდენია კულტურა. კულტურა მნიშვნელოვანია, რადგანაც ეს ეხება კომპანიის საქმიანობის ყველა ასპექტს. ის მოქმედებს თანამშრომელთა მოტივაციაზე, ორგანიზაციის მიმზიდველობაზე, თანამშრომელთა კეთილსინდისიერებასა და მათ საქმიანობაზე, ეფექტიანობასა და შრომის ნაყოფიერებაზე, სამუშაოს ხარისხზე, პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ხასიათზე, სამუშაოსადმი თანამშრომელთა დამოკიდებულებაზე, ნოვატორობასა და შემოქმედებით პოტენციალზე (ბერიძე, 2011).

კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის განვითარება არის ბიზნესის ერთგვარი სტრატეგია, რომელსაც შეუძლია შექმნას ან აამაღლოს თანამშრომლების მოტივაცია და ამით გააუმჯობესოს ბიზნესის საქმიანობა.

მოტივაცია თავისი განსაზღვრებით, მოიცავს ბიოლოგიურ, ემოციურ, სოციალურ და კოგნიტურ ძალებს, რომლებიც ააქტიურებენ ქცევას. ეს არის ინდივიდის მამოძრავებელი ძალა. ტერმინი „მოტივაცია“ ლათინური სიტყვიდან „მომძრავებელი“ (movere) მოდის. მოტივი რაღაც ქმედების შესრულების მიზეზია. მოტივაცია ქცევის ძალასა და მიმართულებას, განსაზღვრული გზის ასარჩევად ადამიანებზე ზემოქმედების ფაქტორებს ნიშნავს. ადამიანები მაშინ არიან მოტივირებულები, როცა ელოდებიან, რომ მათმა ქმედებამ მიზნამდე უნდა მიიყვანოს და ფასეული ჯილდო - ანუ მათთვის სასურველი სიკეთე მოუტანოს. ტერმინი მოტივაცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ხან ადამიანის მიზნებთან, ხან მიზნების მიღწევის არჩეულ გზებთან ან იმ საშუალებებთან დაკავშირებით, რომელითაც ადამიანები სხვების ქცევის შეცვლას ცდილობენ (არმსტრონგი, 2020).

მეცნიერები განასხვავებენ გარეგანი და შინაგანი მოტივაციის სახეებს. შინაგან მოტივაციასთან მაშინ გვაქვს საქმე, როდესაც მოტივაცია გარეგანი სტიმულებიდან არ მომდინარეობს და ადამიანი გრძნობს, რომ სამუშაო მისთვის საინტერესო და მნიშვნელოვანია, როდესაც ისინი სარგებლობენ საკუთარი უნარებისა და კვალიფიკაციის გამოვლენის შესაძლებლობებით. მაშინ როდესაც, გარეგანი მოტივაცია გულისხმობს ისეთ მოტივატორებსა და სტიმულებს, როგორცაა

ანაზღაურება, წახალისება, შექება და დაწინაურება. გარეგანი მოტივაციის შემთხვევაში, ეს ყველაფერი კეთდება ადამიანებისათვის, რომ მოხდეს მათი მოტივირება (Gagne, 2014). ამ უკანასკნელ შემთხვევაში, უნდა აღინიშნოს მოტივაციის ხანგრძლივობა. გარეგანი მოტივატორები ახდენენ ძლიერ ეფექტს, თუმცა მათ არა აქვთ ხანგრძლივი მოქმედება. როგორც მაიკლ არმსტრონგი განმარტავს, „მოტივატორები, რომლებიც დაკავშირებულია „სამსახურეობრივი ცხოვრების ხარისხთან“, გაცილებით ღრმა და ხანგრძლივი ეფექტით გამოირჩევა, რადგან არსებითია ადამიანებისა და სამუშაოსთვის, - ამასთან არ არის გარედან მოხვეული, როგორც, მაგალითად, საპრემიო თანხა“ (არმსტრონგი, 2020).

დენიელ პინკის მოსაზრებით, მოტივაციისა და ჯილდოების შესახებ სამეცნიერო კვლევების მტკიცებულება მიანიშნებს, რომ ნებისმიერი სამუშაო ამოცანისთვის, რომელიც მოიცავს ყველაზე მეტად შემეცნებით გამოწვევას, ძირითადი ფინანსური ჯილდოს სისტემები უბრალოდ არ მუშაობს. სინამდვილეში, მათ შეიძლება გამოიწვიოს უარესი შესრულება. ის ეთანხმება, რომ ფული სამუშაოში მოტივატორია, მას შემდეგ, რაც ადამიანები შეიტყობენ, რომ მათ აქვთ სამართლიანი და შესაბამისი ანაზღაურება, ისინი უფრო ეფექტური შედეგებით იწყებენ მუშაობას. მკვლევარებმა არაერთგზის განამტკიცეს მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ მაღალი შინაგანი მოტივაციის მქონე ადამიანები (რომელთაც შინაგანი ჯილდოები და კმაყოფილება ამოძრავებთ) ბევრად უკეთესად მუშაობენ, ვიდრე მაღალი გარეგანი მოტივაციის მქონე ადამიანები. თუ კომპანიებს შეუძლიათ დაეხმარონ თავიანთ თანამშრომლებს შინაგანი მოტივაციის პოვნაში, მათ უფრო მდგრადი მოტივაცია ექნებათ შრომისმოყვარეობისა და წარმატების მისაღწევად, რაც ნიშნავს, რომ ისინი უფრო პროდუქტიულები იქნებიან, ბიზნესს უფრო მეტ ღირებულებას მიანიჭებენ და თანამდებობიდან წასვლის სურვილი ფაქტობრივად არ ექნებათ (Pink, 2009).

საკონსულტაციო კომპანია „Insourse“ ვებ გვერდზე მოტივაციასთან დაკავშირებით, ჰარვარდის უნივერსიტეტისა და სტენფორდის უნივერსიტეტის კვლევებზე დაყრდნობით, საინტერესო სტატიას აქვეყნებს. სტატია პასუხობს ისეთ კითხვებს, როგორიცაა „რა ოდენობის ანაზღაურება ქმნის მოტივაციას? რა შეიძლება

იყოს თანამშრომლისთვის „იდეალური“ ან „ძალიან კარგი ანაზღაურება“? აღმოჩნდა, რომ თანამშრომლების ჩართულობაზე ანაზღაურება არ მოქმედებს; თუ გვინდა, რომ თანამშრომლების კმაყოფილებას მივაღწიოთ თუნდაც ანაზღაურების მიმართ, ფული არ არის გამოსავალი, ფული არ ქმნის არც ჩართულობას და „ფულით ყველაფერს ვერ იყიდი“. კითხვაზე არის თუ არა ფული დემოტივატორი? ზოგი მკვლევარი ფიქრობს რომ კი, რადგან შიდა და გარე მოტივატორებს შორის „ბუნებრივი კონფლიქტი“ არსებობს და ფინანსური ჯილდოები ასუსტებენ შიდა მოტივატორებს (მათ შორის საქმის და სწავლის მიმართ ინტერესს და ახალი გამოწვევების აღმოჩენის ინტერესაც კი). მიუხედავად იმისა, რომ ამ მოსაზრების გადასამოწმებლად და შესაფასებლად ბევრი ექსპერიმენტი ჩატარდა, კონსენსუსი ფულის დემოტივაციურ ხასიათზე, ჯერჯერობით მაინც არ არსებობს. თუმცა, მკვლევარების ინტერესი კვლავ მაღალია და უწყვეტი, ჩნდება ბევრი სტატია, რომ ფული უფრო დემოტივატორია და ნეგატიური გავლენა აქვს ადამიანის ჩართულობაზე. შესაძლებელია, ადამიანს ჰქონდეს მაღალი შემოსავალი და სრულებით არ მოსწონდეს საკუთარი სამუშაო. ორგანიზაციული ქცევის ის სპეციალისტებიც კი, რომლებსაც მიაჩნდათ რომ ფული ძლიერი მოტივატორია, ეთანხმებიან სხვადასხვა პერიოდში და არც თუ ისე იშვიათად ჩატარებულ კვლევის შედეგებს, რომ ფული არ არის საკმარისი ადამიანის მოტივირებისთვის“ (ტაბატაძე, 2021).

მოტივაციასთან ერთად აუცილებლად უნდა ვახსენოთ, ამერიკელი ფსიქოლოგის აბრაამ მასლოუს თეორია. თეორიის სამიზნე არის მოტივაციის არსი საჭიროებების სახით. მასლოუსეული მოთხოვნილებათა იერარქიის მიხედვით ადამიანებს აქვთ ხუთი ძირითადი საჭიროება-ძირეული ფსიქოლოგიური საჭიროებებით დაწყებული, უსაფრთხოების, სოციალური და პატივისცემის საჭიროებებით გაგრძელებული, ყველა დანარჩენს შორის უმაღლესი-თვითგამოხატვისა და თვითრეალიზაციის საჭიროებით დასრულებული. როდესაც იერარქიის ყველაზე დაბალი საჭიროებები-ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, უსაფრთხოება (ფიზიკური და ემოციური, სოციალური (მეგობრობა, თანამშრომლობა,

სიყვარული) დაკმაყოფილებულია, მომდევნო საფეხური ხდება უპირატესი და ადამიანი მთელ ყურადღებას მის დაკმაყოფილებაზე მიმართავს (Armstrong & Taylor, 2014).

როგორც ია კუტალაძე განმარტავს, ორგანიზაციულ მენეჯმენტში მასლოუს თეორიას აქვს ორი სავარაუდო გამოყენება: „ერთის მხრივ, საჭიროა, დადგინდეს, იერარქიის რომელ საფეხურზეა დასაქმებული, რა ტიპის მოთხოვნილებები დომინირებს მასში, რათა ორგანიზაციის მხრიდან განსაზღვრული იყოს პერსონალის მართვის სწორი სტრატეგია. მეორეს მხრივ, თვით ორგანიზაციის ინტერესებშია, პერსონალის ბაზისური მოთხოვნილებების გააქტიურება, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციისა და პიროვნების ინტერესების თანხვედრას. კონკრეტული ადამიანის მოტივირებისთვის, ორგანიზაციამ უნდა დააკმაყოფილოს მისი სასიცოცხლო მნიშვნელობის მოთხოვნილებები ისეთი ქმედებებით, რომელიც ასევე ხელს შეუწყობს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას. არც თუ ისე შორეულ წარსულში, მენეჯერებს პერსონალის მოტივირება ძირითადად ეკონომიკური სტიმულებით შეეძლოთ, თუმცა დღესდღეობით წინ წამოიწია შრომითი საქმიანობის ისეთმა დეტერმინანტებმა, როგორცაა აღიარება, თვითრეალიზაცია და სხვა” (კუტალაძე, 1999).

შრომითი საქმიანობა და შრომითი ურთიერთობები ასახავს იმას, თუ როგორია დამსაქმებლისა და დასაქმებულების ერთობლივი მუშაობა. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი კი არის შრომითი ურთიერთობების საფუძველი. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი ეს არის დაუწერელი წესების ერთობლიობა, რომელიც აერთიანებს დამსაქმებლებსა და დასაქმებულებს. თანამშრომელთა ხედვით, ფსიქოლოგიური კონტრაქტი აერთიანებს შემდეგს: რამდენად სამართლიანად და ღირსეულად ეპყრობიან თანამშრომლები ერთმანეთს, კარიერული ზრდის მოლოდინი, უნარ-ჩვენების განვითარება, სამუშაოს სტაბილურობა, ნდობა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიმართ იმ იმედით, რომ საკუთარ დანაპირებს შეასრულებს. მეორეს მხრივ, დამსაქმებლის თვალთახედვით, ფსიქოლოგიური კონტრაქტი უნდა შეეხებოდეს შრომითი ურთიერთობების ისეთ მნიშვნელოვან მხარეებს, როგორცაა:

კომპეტენტურობა, სიბეჯითე, პასუხისმგებლობისა და ვალდებულების გრძობა, ერთგულება. ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ერთ-ერთ როლს წარმოადგენს თანამშრომლებში დადებითი ფსიქოლოგიური კონტრაქტის შემუშავება (Armstrong, 2014).

ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების წყარო შესაძლოა იყოს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკა (ანაზღაურება, დაჯილდოება, დაწინაურება, შრომის უსაფრთხოება და სხვა), ასევე - სოციალური გარემო (ადამიანები, ვისთანაც ერთად მუშაობენ) და თავისთავად სამუშაო, რომელიც მოიცავს სამუშაო გარემოს, პასუხისმგებლობის დონეს, გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას, სამუშაოს მრავალფეროვნებას და სხვა ასპექტებს. რაც უფრო მეტია შესაბამისობა მომუშავესა და სამუშაოს შორის, მით მეტი იქნება შრომითი კმაყოფილება და თანამშრომელთა პროდუქტიულობა (ბერიძე, 2011).

თანამშრომელთა პროდუქტიულობა მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საზრუნავია, როგორც ორგანიზაციული წარმატების გაზრდის ძირითადი მექანიზმი. იმის ცოდნა, თუ რა არის ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია კომპანიებისთვის, რათა მათ უზრუნველყონ სტრატეგიული მიზნების გრძელვადიანი შესრულება. თანამშრომლების პროდუქტიულობის განსაზღვრა და გაზომვა რთული პროცესია. თანამშრომელთა პროდუქტიულობა ეფუძნება იმ დროის ხანგრძლივობას, როდესაც თანამშრომელი ფიზიკურად იმყოფება თავის სამუშაო ადგილზე, ასევე - თუ რამდენად ეფექტურად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას სამუშაო პერიოდში. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია დასაქმებულმა იცოდეს ზუსტად, რა არის მისი მოვალეობა, რა უნდა შეასრულოს და მის მიერ შესრულებული სამუშაო რა მიზნამდე მიიყვანს ორგანიზაციას (თრეისი, 2010).

დღესდღეობით ორგანიზაციების უმეტესობის წინაშე დგას ერთ – ერთი მთავარი საკითხი თანამშრომელთა პროდუქტიულობის გაუმჯობესების საჭიროება. თანამშრომელთა პროდუქტიულობა არის მუშაკის ან მშრომელთა ჯგუფის ეფექტურობის შეფასება. ფაქტობრივად, პროდუქტიულობა არის ის კომპონენტი,

რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს კომპანიის მოგებაზე (Gummesson, 2008). პროდუქტიულობაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს ორი ფაქტორი, სტრესი და კმაყოფილება. პირველ რიგში, გაზრდილი სტრესი იწვევს პროდუქტიულობის შემცირებას, ხოლო გაზრდილი კმაყოფილება - პროდუქტიულობის გაზრდას. ეს ორი ელემენტი ურთიერთქმედებს ერთმანეთზე და თუ ორივე კარგად ფუნქციონირებს, შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლების მუშაობისა და ორგანიზაციისთვის დადებითი შედეგები (Halkos & Bousinakis, 2016).

ადამიანები ცხოვრების უდიდეს ნაწილს თავიანთ სამუშაო ადგილზე ატარებენ. თუ ინდივიდი არ არის წარმატებული სამსახურში, შესაძლოა ის წარუმატებელი იყოს პირად სოციალურ ურთიერთობებში. მნიშვნელოვანია, რომ სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებისას დაცული იყოს თანამშრომლის პირად ცხოვრებასა და სამსახურს შორის (Work-Life) ბალანსი, რათა არ გამძაფრდეს მისი ფსიქო-ემოციური მდგომარეობა. ადამიანები ვისწრაფით სრულყოფილი ცხოვრებისკენ, გვინდა გვექონდეს იდეალური სამუშაო გარემო და ასევე - დრო პირადი ურთიერთობებისთვის, ოჯახისთვის, თავისუფალი დროის სასიამოვნოდ გატარებისთვის, თუმცა დღევანდელ სამუშაო გარემოში რთულია დაიცვა ბალანსი სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის. მიუხედავად იმისა, რომ სამსახური მნიშვნელოვანია, ეს არ უნდა მოიცავდეს მთელ ცხოვრებას. სამსახურთან ერთად პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს ისეთ აქტივობებს, რომლებიც ადამიანს ბედნიერებას ანიჭებს. როგორც კრის ჩენსი, Amplio Recruiting-ის კარიერული ექსპერტი და აღმასრულებელი დირექტორი, განმარტავს სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსის დაცვას მრავალი დადებითი მხარე აქვს, მათ შორის ნაკლები სტრესი, ემოციური გადაწვის დაბალი რისკი და კეთილდღეობის შეგრძნება. ყოველივე ზემოხსენებული სარგებელის მომტანია როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე თვით დამსაქმებლებისთვისაც. „დამსაქმებლებს, რომლებიც მზად არიან უზრუნველყონ ისეთი გარემო, რომელიც ხელს შეუწყობს სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსს მათი თანამშრომლებისთვის, შეუძლიათ დაზოგონ დანახარჯები, ამასთანავე მიიღონ უფრო ლოიალური და პროდუქტიული მუშახელი“, - კრის ჩენსი (Sanfilippo, 2020).

სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსის დარღვევამ შეიძლება გამოიწვიოს სტრესი. ასეთი გარემოებები გავლენას ახდენს თანამშრომლების ფიზიოლოგიურ და ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე. მათთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის სტაბილურობას. ხსენებული ბალანსი არის მუდმივი საზრუნავი და მისი მართვაც შესაძლებელია. იმისთვის, რომ ორგანიზაციის მიზნები მიღწეული იყოს დასაქმებული ადამიანების მეშვეობით, სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსის საკითხები უნდა გახდეს ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და სტრატეგიის გადამწყვეტი მახასიათებელი. მენეჯმენტმა უნდა იზრუნოს დასაქმებულისთვის დამაკმაყოფილებელი და მოტივირებული სამუშაო გარემოს შექმნაზე.

გადატვირთულმა სამუშაო პირობებმა და ხსენებული ბალანსის დარღვევამ ადამიანებში შესაძლოა გამოიწვიოს ემოციური და პროფესიული გადაწვა. ტერმინი „გადაწვა“ შედარებით ახალი ტერმინია, რომელიც პირველად ფსიქოლოგმა ჰერბერტ ფროიდენბერგერმა 1974 წელს გამოიყენა თავის წიგნში "Burnout: The High Cost of High Achievement". მან თავდაპირველად გადაწვა განსაზღვრა, როგორც „მოტივაციის ან წახალისების შესუსტება, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი ადამიანი მიზეზთან მიმართებაში ვერ ახერხებს სასურველი შედეგების მიღწევას“. გადაწვა სამუშაო ადგილზე ხანგრძლივ ან ქრონიკულ სტრესზე ერთგვარი რეაქციაა და ხასიათდება სამი ძირითადი განზომილებით: დაღლილობა, სამსახურთან ნაკლები იდენტიფიკაცია და შემცირებული პროფესიული უნარები. იგი ამცირებს პროდუქტიულობას და კარგავს ადამიანის ენერჯიას, ამძაფრებს უმწეობისა და უკმაყოფილების გრძნობას. პროფესიული გადაწვის უარყოფითი შედეგები ეხება ცხოვრების ყველა სფეროს, სამსახურეობრივ და სოციალურ ცხოვრებას. გადაწვამ შესაძლოა ორგანიზმში გამოიწვიოს ჯანმრთელობის გრძელვადიანი ცვლილებები (Jeannie & Jermier J,1983).

როგორც უკვე აღინიშნა, პირად ცხოვრებასა და სამსახურს შორის ბალანსის დარღვევა ხელს უწყობს ემოციურ და პროფესიულ გადაღლას, თავის მხრივ ეს ფაქტორები ადამიანებში იწვევს ფსიქო-ემოციური სტრესს.

ამერიკელი ფსიქოლოგის ფილიპ ზიმბარდოს განმარტებით, სტრესს იწვევს სტრესორები - სტიმულები, რომლებიც ორგანიზმისგან გარკვეულ რეაქციას მოითხოვენ. სტრესი იწვევს ფიზიოლოგიურ პასუხებს, რომლებიც ამზადებენ ორგანიზმს მოქმედებისთვის. ამ შემთხვევაში კი საფრთხე ექმნება იმუნურ სისტემას, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს ფსიქოსომატური დაავადებები. სხვადასხვა სახის სტრესორს, როგორცაა ცხოვრებისეული ცვლილებები, ყოველდღიური უსიამოვნებები, ტრავმის გამოძწვევი მოვლენები, სხვადასხვა სახის ფსიქოლოგიური ეფექტი აქვს (Zimbardo, 2010).

სამუშაო გარემოს ყველაზე გავრცელებული საფრთხეა სტრესი და შფოთვა. ბევრ დასაქმებულს მიაჩნია, რომ მათი სამუშაო ერთ-ერთი ყველაზე სტრესული რამაა მათ ცხოვრებაში. ამ მიზეზების გამო ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლებისთვის აუცილებელია პირველ ეტაპზე შეისწავლონ სტრესისა და შფოთის გამოძწვევი ნიშნები, ანალიზის საფუძველზე დაადგინონ მიზეზები და შემდგომ მიიღონ გადაწყვეტილებები, რომლებიც შეამცირებენ სტრესს სამუშაო გარემოში. ადამიანებში ენერჯის უკმარისობა, კონცენტრაციის შემცირება, მუდმივი ღელვა და დაბნეულობა, სტრესის გაჩენის ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებლებია (Halkos & Bousinakis, 2016).

მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციამ სტრესს „XXI საუკუნის ჯანმრთელობის ეპიდემია“ უწოდა ([businessnewsdaily](http://businessnewsdaily.com). 2020). არაერთი სამეცნიერო ნაშრომითა და კვლევით დასტურდება სტრესის ნეგატიური გავლენა თანამშრომელთა ფიზიკურ და ემოციურ კეთილდღეობაზე, ასევე - მათ პროდუქტიულობაზე. International Labour Organization- ის მიერ გამოცემულ ნაშრომში Workplace Stress: A collective challenge ვკითხულობთ, რომ სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი განისაზღვრება დამსაქმებელი ორგანიზაციის მიერ და ვლინდება მაშინ, როდესაც სამუშაო მოთხოვნები არ ემთხვევა ან აღემატება დასაქმებულის შესაძლებლობებს, კომპეტენციებსა და რესურსებს, შესაბამისად კი ვერ მოდის კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურასთან თანხვედრაში, ხოლო როდესაც სამუშაო პირობები და ადამიანური ფაქტორები დაბალანსებულია, სამუშაო გარემო ზრდის

დასაქმებულის თავდაჯერებულობას, ზრდის მის მოტივაციასა და კმაყოფილებას (International Labour Organization, 2016)

ქართულ ბაზარზე წამყვანი საკონსულტაციო და რეკრუტინგული კომპანია Insource-ს ვებ გვერდზე გამოქვეყნებული სტატიის თანახმად: „სტრესი ნებისმიერი სამუშაოს განუყოფელი ნაწილია, სტრესი ახალი უნარების გამომუშავების შეუცვლელი მიზეზიცაა (თუნდაც იმიტომ რომ ავიცილოთ ნეგატიური განწყობა) და შედეგების მიღწევის ერთ-ერთი პირობაცა. ასე რომ, ჩვენ შეგვიძლია და ვმუშაობთ სტრესულ გარემოში, მიუხედავად ჩვენი თანამდებობისა თუ უნარებისა, სტრესი და სტრესული გარემო ცნობილია ყველა იმ ადამიანისთვის ვინც მუშაობს, ორგანიზაციის წევრია და უწევს სამუშაოების შესრულება დღის განმავლობაში. სტრესული გარემოში მუშაობა თითქმის ყველა ადამიანის სავალდებულო კომპეტენციად იქცა 21-ე საუკუნეში. მაგალითად, არ არსებობს ვაკანსია, სადაც ვერ ვნახავთ მოთხოვნას „სტრესულ გარემოში მუშაობის უნარი“; სტრესისა და სტრესულ გარემოში მუშაობის უნარის სხვადასხვანაირი აღქმა არსებობს. თუმცა, დღევანდელ დღეს ბიზნეს გარემოში სტრესის გამკლავება და სტრესგამძლეობა ძირითადად სწრაფად ცვალებად გარემოში შედეგების (ხშირად მაღალი შედეგები) მიღწევას გულისხმობს“ (Insource, 2020) .

Covid 19 პანდემიამ უდაოდ შეუწყო ხელი სტრესული გარემოს გაძლიერებას, ფაქტი განსაკუთრებით ყურადსაღებია იმ თანამშრომელთა მიმართებაში, რომლებსაც სამუშაო ადგილზე ყოველდღიურ რეჟიმში უწევთ მომხმარებელთა მომსახურება. ამ შემთხვევაში, Covid 19 პანდემიით გამოწვეული შფოთვითი ფონი ცხადია ვრცელდება მომხმარებელზეც და უარყოფითად აისახება მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაზე. პანდემიის გამოცხადებისთანავე მოსახლეობაში გაჩნდა შიშის და გაურკვეველობის განცდა. მოვლენებზე კონტროლის ერთგვარ მექანიზმად მოქალაქეებმა სავაჭრო ობიექტებიდან საყოფაცხოვრებო პროდუქციის მომარაგება გამოიყენეს. ყოველდღიურ რეჟიმში ხდებოდა მოსახლეობის ინფორმირება, რომ პროდუქცია მაღაზიების დახლებიდან არ გაქრებოდა, თუმცა ამის მიუხედავად, პანდემიის გამოცხადების პირველ პერიოდში მომხმარებელთა რიგები სავაჭრო

ობიექტებში არ მცირდებოდა. ეს იყო მოქალაქეების ერთგვარი რეაქციაა შიშის დაძლევის საპასუხოდ. ჩვენ, საქართველოს მოქალაქეები აბსოლუტურად მოუმზადებლები (მენტალურად და ფინანსურად) შევხვდით ამ მოულოდნელ მოცემულობას, რამდენადაც საქართველოს უახლეს ისტორიას არ ახსოვს Covid 19 პანდემიის მსგავსი მასშტაბის გამოწვევა, რომელიც უდიდეს გავლენას ახდენს როგორც მოქალაქეების ფიზიკურ და მენტალურ ჯანმრთელობაზე, ასევე- ქვეყნის ეკონომიკაზე.

ყოველივე ზემოაღნიშნულთან ერთად, სამსახურეობრივ გარემოში ბიზნეს კომუნიკაციის როლი დიდია. ეს არის კომპანიის შიგნით, ასევე მის გარეთ თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გაზიარების პროცესი. ეფექტიანი ბიზნეს კომუნიკაციის მიზანი არის თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელობის ერთმანეთთან ინტერაქცია, რათა მიღწეულ იქნეს საერთო ორგანიზაციული მიზნები. ამასთან, კომპანიის ძირითადი ღირებულებები მოყვანილ იქნას ერთმანეთთან შესაბამისობაში. კომუნიკაციის არსებობის აუცილებლობა ეფუძნება ორგანიზაციული პრაქტიკის გაუმჯობესებას, თანამშრომლების სწორად ინფორმირებას და პროცესებში გამოვლენილი შესაძლო ხარვეზების შემცირებას.

ორგანიზაციის შიგნით ადამიანების ერთმანეთთან ურთიერთობა შიდა კომუნიკაციაა. ისინი ამას აკეთებენ გუნდურად მუშაობისთვის და საერთო მიზნების განსახორციელებლად. ეს შეიძლება იყოს ოფიციალური ან არაოფიციალური. მომსახურების სფეროში დასაქმებულთათვის შიდა კომუნიკაციის როლი მნიშვნელოვნად იზრდება, ვინაიდან კომპანიის შიგნით კარგი ბიზნეს კომუნიკაცია ცალსახად ისახება მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში კომუნიკაცია მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა. ეს არის ინფორმაციის, იდეების, მოსაზრებებისა და გეგმების გაცვლის კულტურა ორგანიზაციის სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურებს შორის. კარგი და ეფექტური კომუნიკაცია საჭიროა არა მხოლოდ კარგი ადამიანური ურთიერთობებისთვის, არამედ აუცილებელი კომპონენტია ბიზნესის წარმატებისთვის. ამასთან, კომუნიკაცია მოტივაციის ერთ-ერთ მთავარ

ინსტრუმენტია, რომელსაც შეუძლია გააუმჯობესოს თანამშრომელთა მორალური სტანდარტები. ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის შეუსაბამო და არამართებული კომუნიკაცია ზრდის თანამშრომლის დემოტივაციას და ამასთანავე, არის სამსახურეობრივი კონფლიქტის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი (Vikram, 2009).

ერთმნიშვნელოვნად უნდა ითქვას, რომ ბიზნეს გარემომ უნდა გამოიყენოს ყველა რესურსი, რათა მაქსიმალურად ეფექტიანად იყოს მართული ყველა პროცესი, რაც მათ საქმიანობას წარმატებამდე მიიყვანს. კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად ორგანიზაციებმა ახალ გარემოში უნდა მოახდინონ სწრაფი რეაგირება, გააუმჯობესონ ოპერაციული მასშტაბურობა და მოქნილობა, მომხმარებლებს შესთავაზონ მომსახურების ჰიბრიდული მოდელი, შეამზადონ თანამშრომლები პოსტ-პანდემიური პერიოდისთვის, იზრუნონ მათ მენტალურ ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაზე, რადგანაც ეს არის ახალი ბიზნეს განზომილება, რომელიც გვთავაზობს გარდაუვალ და დაუსრულებელ ცვლილებებს, ითხოვს ჩვენგან სწრაფ, სწორ რეაქციებს და გვაძლევს უკეთესი სამყაროს შექმნის შესაძლებლობებს.

თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია

სამაგისტრო ნაშრომის „Covid 19 პანდემიის გავლენა საცალო ვაჭრობის კონსულტანტების საქმიანობაზე“ ფარგლებში ჩატარებული კვლევისთვის გამოყენებულ იქნა კვლევის შერეული მეთოდი. რაოდენობრივი კვლევის ტექნიკის მეშვეობით გამოკითხულ იქნა კომპანიების შპს „კარფური,“ სს „ნიკორა“ და შპს „2 ნაბიჯის“ თანამშრომლები (მოლარე, კონსულტანტი, ფილიალის მენეჯერი), ხოლო თვისებრივი კვლევის მეთოდის, ინტერვიუს გამოყენებით ზემოხსენებული კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის თანამშრომლები.

კვლევა მოიცავდა რამდენიმე ეტაპს. პირველ ეტაპზე მომზადდა და დამუშავდა კითხვარი, შემდგომ ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით გადაიგზავნა კომპანიებში და ჩატარდა გამოკითხვა, მესამე ეტაპზე კი მოხდა მიღებული მონაცემების SPSS-ს (21 v) პროგრამაში დამუშავება და შემდგომი ანალიზი.

როგორც ცნობილია, კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი პოპულარული და ფართოდ გავრცელებულია სამეცნიერო დისციპლინებში. აღნიშნული მეთოდი მონაცემების მოპოვების საიმედო და აღიარებულ ტექნიკადაა მიჩნეული. იგი საშუალებას იძლევა მოხდეს შედეგების განზოგადება, რაც კვლევის სანდოობაზე მეტყველებს (წულაძე, 2008).

კვლევის რაოდენობრივი მეთოდით ჩატარებისთვის გამოყენებულ იქნა „Google Doc“ პროგრამა, ასევე - იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებსაც არ ჰქონდათ ინტერნეტთან წვდომა, კითხვარი მომზადდა ანკეტის ფორმით. ორივე ფორმატის კითხვარი ელექტრონული ფოსტით გადაეგზავნა კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს და მათ უზრუნველყვეს შერჩეულ რესპოდენტებთან გავრცელება. კითხვარი შედგებოდა ორი თემატური ნაწილისგან,

პირველი ნაწილი ეხებოდა მონაწილეთა დემოგრაფიული მონაცემებს, ხოლო მეორე ნაწილით დადგინდა მათი დამოკიდებულებები ისეთ სამუშაო ფაქტორებთან მიმართებაში, როგორცაა მათი სამუშაო გრაფიკი, სირთულეები სამუშაო პროცესში, სამსახურეობრივი ურთიერთობები, მოტივაცია და სხვა. კვლევის ინსტუმენტად გამოყენებული კითხვარი შედგებოდა 23 (ოცდასამი) დახურული კითხვისგან (იხ. დანართი N1), შესავსებად კი გამოყოფილი იყო 8-10 წუთი. გავითვალისწინე რა რესპოდენტთა გადატვირთული სამუშაო გრაფიკი, ვეცადე, რომ კითხვარი ყოფილიყო მარტივად სტრუქტურირებული, რათა არ გამოემწვია მათში გაღიზიანება, ამასთან, ამ ფაქტორს თავის მხრივ არ ემოქმედა პასუხების ხარისხზე.

კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომლებისთვის მომზადდა თვისებრივი კვლევის ფორმატის ინტერვიუ, რომელიც შედგებოდა 2 დახურული და 7 ღია კითხვისგან (იხ. დანართი N2). ვინაიდან ღია ტიპის კითხვებზე პასუხი მოითხოვს უფრო მეტ დროს, ვიდრე დახურული კითხვები, ვეცადე, რომ ყოფილიყო მაქსიმალურად მცირე რაოდენობის, თუმცა საჭირო ინფორმაციის მიმღები კითხვები. აღნიშნულმა ფორმატმა მომცა შესაძლებლობა მიმეღო პასუხი ისეთ საკითხებზე, რაც დაგვანახებდა პანდემიის პერიოდში კომპანიების მიერ განხორციელებულ ღონისძიებებსა და მის შედეგებს. კვლევის თვისებრივი მეთოდის სიღრმისეული ინტერვიუს ტექნიკა იძლევა შესაძლებლობას რესპოდენტმა დააფიქსიროს აზრი და დამოკიდებულება კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებაში.

კვლევის ეთიკური მხარე. ცნობილია, რომ ნებისმიერი კვლევა დაკავშირებულია ეთიკურ საკითხებთან, რომელიც აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული და სრულად დაცული. კვლევის დაწყებამდე მოხდა კომპანიების HR-ებთან სატელეფონო კომუნიკაცია. მათ დეტალურად ეცნობათ კვლევის ფორმატი და მიზანი. მათი მხრიდან თანხმობის შემდგომ ელექტრონული ფოსტით გადაეგზავნათ კითხვარი. ამასთან, ეცნობათ, რომ კვლევის შედეგები კონფიდენციალურია და ინფორმაცია დამუშავდება მხოლოდ სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში (წულაძე, 2008).

კვლევის შეზღუდვები. როგორც ზემოთ აღინიშნა, რაოდენობრივი კითხვარი შედგებოდა სულ 23 (ოცდასამი) დახურული კითხვისგან. იმისათვის რომ მაქსიმალურად მეტი ინფორმაცია მიმელო რესპოდენტებისგან, კითხვარის თავდაპირველ ვერსიაში რაოდენობრივად ბევრი კითხვა იყო მოცემული, თუმცა რესპოდენტების დროის დეფიციტის გათვალისწინებით, შინაასრობრივად მსგავსი კითხვები გაერთიანდა, ამით მათ მიეცათ შესაძლებლობა აერჩიათ მათთვის სასურველი რამდენიმე პასუხი. ასევე, ერთ-ერთი შეზღუდვა, რომელიც გამოიკვეთა კვლევის პროცესში, ეხებოდა კითხვას, თუ რომელ კომპანიაში იყო დასაქმებული რესპოდენტი. ორგანიზაციების განმარტებით მათთვის მიუღებელი იყო კომპანიის მაიდენტიფიცირებელი შეკითხვა, რასაკვირველია გავითვალისწინე მათი აზრი და ხსენებული კითხვა ამოღებულ იქნა კითხვარიდან. თუმცა თავის მხრივ, ამ კითხვის ამოღებამ არ მომცა შესაძლებლობა პასუხები განმეზოგადებინა კომპანიებთან მიმართებაში. ასევე, ვერ დადგინდა რაოდენობრივი მაჩვენებელი, თუ რომელი კომპანიის რამდენმა თანამშრომელმა მიიღო მონაწილეობა გამოკითხვაში.

კომპანიების HR-ებთან პირისპირი ინტერვიუ, ინფორმაციის კვალდაკვალ ამოღების ტექნიკის გამოყენებით, მომცემდა უფრო სიღრმისეული ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას. თუმცა, მათთან კომუნიკაციის შედეგად გაირკვა, რომ მათთვის მოსახერხებელი იყო ინტერვიუს ელექტრონული ფოსტით გადაგზავნა, ვიდრე რომელიმე ინტერნეტ პლატფორმის მეშვეობით ინტერვიურება. აღნიშნული ისევ და ისევ უკავშირდება მათი დროის დეფიციტს.

თავი 3. კვლევის შედეგები და განსჯა

როგორც ზემოთ აღინიშნა, კვლევა ჩატარდა სს ნიკორას, შპს კარფურისა და შპს 2 ნაბიჯის თანამშრომლებში. მონაწილეობა მიიღო ხსენებული კომპანიების 443 თანამშრომელმა, მათ შორის იყვნენ ფილიალის მენეჯერები (44.7%), მოლარეები (31.8%), კონსულტანტები (20.3 %), ასევე - რამდენიმე სუპერვაიზერი (2.5%) და „სენიორ სტაფი“ (0.7 %). გამოიკითხა 59 მამრობითი და 384 მდედრობითი სქესის თანამშრომელი, მათი ასაკობრივი მაჩვენებელი კი ასე გამოიყურება: 18-23 წელი - 117 რესპოდენტი, 24-29 წელი - 139 რესპოდენტი, 30-35 წელი- 82 რესპოდენტი, 36-ზემთ კი - 105. ამათგან 10.8 % პროფესიული, 15.3 % - საშუალო, 17.4% სტუდენტი და 56.4 % უმაღლესი განათლებისაა. რაც შეეხება ფილიალებს, რომლებშიც რესპოდენტები არიან დასაქმებულები: გამოკითხულთა 88.3% დასაქმებულია თბილისის სხვადასხვა ფილიალში, ხოლო რესპოდენტთა დანარჩენი ნაწილი, მცირე პროცენტული მაჩვენებლებით, დასაქმებულია საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში (ბათუმი, ზესტაფონი, თელავი, მარნეული, მარტვილი და სხვა) (იხ. დიაგრამა N4). კითხვაზე: „მუშაობის რამდენ წლიანი გამოცდილება გაქვთ აღნიშნულ კომპანიაში?“ პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: 0-1 წელი - 25.3 %; 1-3 წელი- 31.2%; 3-5 წელი - 16.7%; 6 და მეტი წელი - 26.9%.

ზემოხსენებული მონაცემები ეხება მონაწილეთა ზოგად მახასიათებლებს. ქვემოთ კი განვიხილავ თანამშრომლების იმ დამოკიდებულებებს, რომლებიც გამოვლინდა კვლევის შედეგად.

როგორც აღმოჩნდა, გამოკითხულთა უმეტესი ნაწილისთვის (70.9%) მისაღები იყო ის სამუშაო გრაფიკი, რომელსაც კომპანია სთავაზობდა Covid 19 პანდემიამდე (იხ. დიაგრამა N7), ამასთან, 62.7%-ისთვის პანდემიის გამო შეიცვალა სამუშაო გრაფიკი (იხ. დიაგრამა N8), ამათგან 43.8%-ისთვის მისაღები, ხოლო 16.7 %-ისთვის ნაწილობრივ მისაღებია კომპანიის მიერ შეთავაზებული ახალი სამუშაო გრაფიკი (60.5%) (იხ. დიაგრამა N9), ასევე, გამოკითხულთა 97.5% ადასტურებს, რომ სატრანსპორტო შეზღუდვების პერიოდში კომპანიამ უზრუნველყო მათი ტრანსპორტირება, ხოლო რაც შეეხება კომპანიის მხრიდან თანამშრომლებში Covid 19 შემთხვევების მართვას, როგორც აღმოჩნდა კომპანიების შრომის უსაფრთხოების/ შესაბამისი დეპარტამენტის მხრიდან თანამშრომლებში ხდება Covid 19 შემთხვევების მართვა (დიახ - 95.3%; 4.5 % - არა), ამასთან, კომპანიებმა ფილიალებში უზრუნველყვეს უსაფრთხო გარემოს შექმნა სადეზინფექციო საშუალებებითა და ნიღბებით (99.8% - დიახ; 0.2 %- არა). ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე უნდა ითქვას, რომ აღნიშნული გარემოებები, იძლევა იმის თქმის საფუძველს, რომ კომპანიები უდავოდ ზრუნავენ თავიანთი თანამშრომლების უსაფრთხო გარემოსა და ჯანმრთელობაზე, ასევე - ცდილობენ გაითვალისწინონ მათი პოზიციები და სამუშაო გრაფიკი მოარგონ თანამშრომლისთვის მოსახერხებელ დროს. ეს ფაქტი აშკარად მეტყველებს კომპანიებში მაღალი ორგანიზაციული კულტურის არსებობაზე, სადაც თანამშრომელი მნიშვნელოვანი ფიგურაა. ამ მოსაზრებას ასევე ამყარებს პასუხები კითხვაზე, იმის შესახებ თუ რა მხარდაჭერა ჰქონდათ თანამშრომლებს პანდემიის დროს ხელმძღვანელებისგან (იხ. დიაგრამა N13), როგორც ირკვევა თანამშრომლების 42.4%-ს ხშირი კომუნიკაცია აქვს ხელმძღვანელთან, 17.2% ხელმძღვანელისგან გრძნობს ემოციურ მხარდაჭერას, 16.3 %-ს ხელმძღვანელი ეხმარება მუშაობის პროცესში ხარვეზების დადგენასა და აღმოფხვრაში, 13.1 %-ისთვის ხელმძღვანელი ადვილად ხელმისაწვდომია და მისთვის დახმარების თხოვნა მარტივია, 6.2%-ს კი კომპანიამ შესთავაზა მათთვის მორგებული სამუშაო გრაფიკი. იმის გათვალისწინებით, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მუშაობის პროცესში ხელმძღვანელის მხარდაჭერა, მით უმეტეს პანდემიის პირობებში, როდესაც მომსახურე პერსონალს აქვს გადატვირთული სამუშაო პირობები, უწევთ გადაჭარბებული

რაოდენობის მომხმარებლების მომსახურება, ზედა რგოლის თანამშრომლებისგან საჭირო და დროული უკუკავშირი მათთვის სტიმულის მიმცემი და ერთგვარი მოტივატორია, რამდენადაც ორგანიზაციაში ეფექტური კომუნიკაცია თანამშრომელთა პროდუქტიულობისა და მოტივაციის ზრდასთან პირდაპირ კავშირშია.

როგორც გამოკითხვიდან ირკვევა, თანამშრომლების 40.4%-ისთვის პანდემიის პირობებში მუშაობამ გამოიწვია გადაღლა, მაშინ როდესაც მათი 23.7% თვლის, რომ ამ პერიოდში არაფერი შეცვლილა. ამასთან, 12%-ში, 9.3%-ში და 7.7 %-ში მუშაობამ გაღიზიანება, შიში და დაბნეულობა გამოიწვია. (4.5%- დამაბულობა, 0.2% თვლის, რომ ყველაფერი შეიცვალა) (იხ. დიაგრამა N12). აქვე აღვნიშნავ, რომ პანდემიის დროს გადატვირთული სამუშაო რეჟიმიდან გამომდინარე გამოკითხულთა 64.8 % (ვეთანხმები 23% და ნაწილობრივ ვეთანხმები 41.8%) თვლის, რომ დაირღვა მათი ბალანსი სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის. ასევე, პანდემიის პერიოდში სამუშაო რეჟიმმა რესპოდენტთა 40.2%ში გამოიწვია ფიზიკური გადაღლილობა, 32.7 %-ში - გამოიწვია ემოციური გადაწვა, ხოლო 22.6 %-ისთვის გავლენა იქონია მათ სოციალურ აქტიურობაზე. ვფიქრობ ეს მაჩვენებელი მოსალოდნელიც კი იყო. აღნიშნული მონაცემები შეგვიძლია ცალსახად მივიჩნიოთ თანამშრომლებში ფსიქო-ემოციური სტრესის დაწყების ერთგვარ სიგნალად. მით უმეტეს, რომ დღევანდელ რეალობაში ემოციური ფონის გამძაფრება ჩვენი ყოველდღიურობის შეუქცევადი პროცესი გახდა, ამას თავის მხრივ, ემატება სამსახურობრივ გარემოში პანდემიით გამოწვეული სირთულეები, ფიზიკური თუ ემოციური გადაღლილობა, დაბნეულობა და დამაბულობა, რომლებმაც თანამშრომლებში შეიძლება ითქვას, გამოიწვია ემოციური გადაწვის, სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსის დარღვევის ნიშნებით გამოვლენა. რასაკვირველია, ზემოხსენებული სტრესორები გავლენას ახდენს დასაქმებულების პროდუქტიულობის ხარისხზე. გრძელვადიან პერიოდში სტრესულ გარემოში მუშაობა ნეგატიური შედეგს მოგვცემს არა მხოლოდ სამსახურობრივ გარემოში, არამედ სოციალურ ურთიერთობებშიც. იმისათვის, რომ ვიყოთ მაღალ პროდუქტიული თანამშრომლები და ზოგადად ბედნიერი ადამიანები, აუცილებლად გვჭირდება დავიცვათ ბალანსი, გავმიჯნოთ ერთმანეთისგან სამსახური და პირადი

ცხოვრება, ფაქტია უნდა გავანალიზოთ პანდემიური მოცემულობა და იმისათვის, რომ ნაკლებად დავაზარალოთ ფსიქიკა, მოვახერხოთ გარემოს ჩვენს საჭიროებებზე მორგება. ვფიქრობ, კომპანიებისთვის ყურადსაღებია თანამშრომლების ფსიქო-ემოციური მდგომარეობის გათვალისწინება.

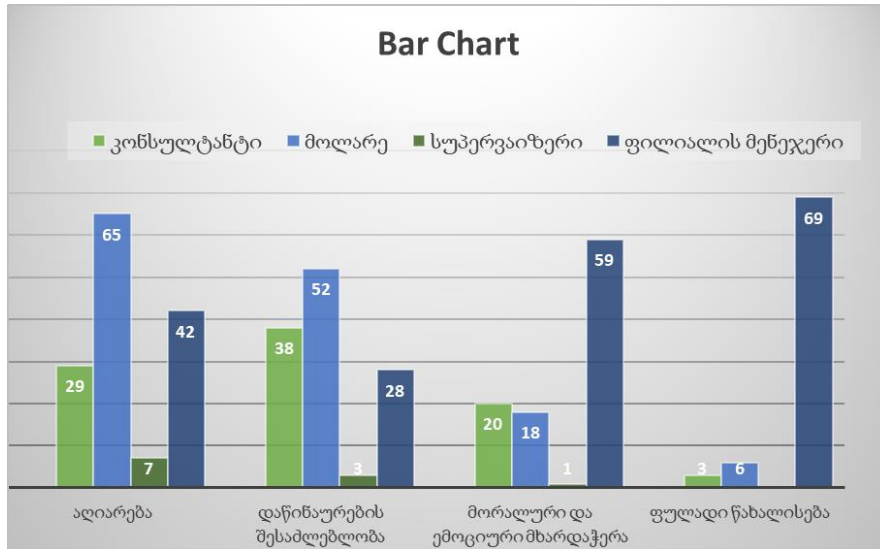
აქვე უნდა აღინიშნოს თანამშრომლები, რომლებიც მუშაობის პარალელურად სწავლობენ და არიან სტუდენტები. მათგან 21.2% ფიქრობს, რომ პანდემიის პერიოდში მუშაობამ გავლენა იქონია მათ სწავლასა და აკადემიურ მოსწრებაზე, თუმცა გამოკითხულთა 21.7 % აღნიშნულს არ ეთანხმება. ვფიქრობ მიღებული მაჩვენებელი საგანგაშო ნამდვილად არ არის, ვინაიდან დღევანდელი პანდემიური ვითარებიდან გამომდინარე, საგანმანათლებლო დაწესებულებები ონლაინ რეჟიმში ახორციელებენ სწავლებას და რადგანაც როგორც ზემოთ ვნახეთ, თანამშრომელთა უმეტესობისთვის მისაღებია პანდემიის პერიოდში სამუშაო გრაფიკი. უნდა ვივარაუდოთ, რომ კომპანიები ხელს უწყობენ სტუდენტ თანამშრომლებს განათლების შეუფერხებლად მიღებაში.

რაც შეეხება იმ სირთულეებს, რომლებსაც რესპოდენტები სამუშაო პროცესში აწყდებიან. ესენია: მომხმარებლებთან კონფლიქტური სიტუაციების განეიტრალება (42.9%), მომხმარებელთა გადაჭარბებული რაოდენობა (20.1%), სამუშაო პროცესში პრობლემებთან გამკლავება (7.9%), მენეჯერთან კომუნიკაციის ნაკლებობა (5.9%), თანამშრომლებთან ურთიერთობა (4.3%) და ტრანსპორტი (7.2 %). პასუხებიდან მინდა პირველ რიგში ყურადღება გავამახვილო მომხმარებლებთან კონფლიქტური სიტუაციების განეიტრალებასა და მომხმარებელთა გადაჭარბებულ რაოდენობაზე. ამ შემთხვევაში, მკაფიოდ ჩანს მეორე მხარე - მომხმარებლებში შფოთვითი ფონის მომატება. როგორც ზემოთ მიმოვიხილე, თანამშრომლების ფსიქო-ემოციური ფონი მეტ-ნაკლებად გამწვავებულია. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ფაქტობრივად იგივე იკვეთება მომხმარებლებშიც, შედეგად კი ვიღებთ ნეგატიური ემოციის გამო, სამუშაო ადგილზე კონფლიქტის მაღალი ალბათობა. ამასთან, მიუხედავად იმისა, რომ პანდემიის პერიოდში მოქალაქეები ინფორმირებულები იყვნენ იმის თაობაზე, რომ საყოფაცხოვრებო პროდუქციის მარაგი ქვეყანაში საკმარისი იყო, ისინი მაინც

გამალებით იმარაგებდნენ პროდუქტებს, შედეგად კი გაიზარდა მომხმარებელთა რაოდენობა სავაჭრო ობიექტებში. მომხმარებლების ეს ქცევა მიუთითებს მათში გაურკვეველი მომავლის მიმართ შიშის არსებობაზე. სწორედ ეს არის Covid 19 პანდემიის ერთ-ერთი შედეგი, რომელიც სხვადასხვა ფორმით გამოვლინდა ადამიანებში.

როგორც ხსენებული თავის დასაწყისშივე ვახსენე, კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს კონსულტანტებმა, მოლარეებმა, ფილიალის მენეჯერებმა, ასევე - რამდენიმე სუპერვაიზერმა. კითხვაზე: „გიწევთ სხვა პოზიციის თანამშრომლის ფუნქციების შეთავსება (მაგ: კონსულტანტი-მოლარე; მოლარე -კონსულტანტი; ფილიალის მენეჯერი - კონსულტანტი/მოლარე),“ პასუხებით აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულთა უმეტესობას (46.7%) ხშირად უწევს სხვა პოზიციის თანამშრომლის ფუნქციების შეთავსება. ეს ფაქტი შესაძლებელია აიხსნას ორი გარემოებით, ფილიალებში საჭირო პოზიციის კადრების ნაკლებობით, ასევე - მომხმარებელთა რაოდენობის გაზრდით. მართალია, ფაქტი შესაძლოა იყოს სტრესული თანამშრომლისთვის, მაგრამ თუ შევხედავთ სხვა მხრიდან, შესაძლებელია მოვუძებნოთ დადებითი მხარეც, სხვადასხვა პოზიციის თანამშრომლების ჩანაცვლებით, დასაქმებული ხდება მულტიფუნქციური, გამომიმუშავებს რა სხვა პოზიციისთვის საჭირო უნარებს, ხდება მეტად კომპეტენტური და ეძლევა დაწინაურების მეტი შესაძლებლობა.

კითხვაზე „სამსახურში თქვენთვის მოტივაცია არის“ პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: 32.7 %-სთვის ეს არის აღიარება; 27.5 % - დაწინაურების შესაძლებლობა, 22.1 %-ისთვის მორალური და ემოციური მხარდაჭერა, მაშინ როდესაც 17.6%-ისთვის მთავარი მოტივატორი არის ფულადი წახალისება. თუ რა არის მოტივაცია თანამშრომელთა პოზიციების მიხედვით კარგად ჩანს ქვემოთ მოცემულ დიაგრამაში.



მოსაზრება, რომ რამდენი ადამიანიც არსებობს, მოტივატორიც სწორედ იმდენია, ნამდვილად განამტკიცა ზემოხსენებულმა მაჩვენებლებმა. როგორც ზემონაჩვენები დიაგრამიდან ჩანს, გამოკითხულთა უმეტესობისთვის მატერიალური მოტივაცია უპირატესია, თუმცა მორალური და სოციალური მოტივატორებიც არანაკლებ მნიშვნელოვანია. აღნიშნული გამომდინარეობს მათი პიროვნული მისწრაფებებიდან.

ქვემოთ მოყვანილი მონაცემებით, სადაც რესპოდენტთა საკმაოდ მაღალი რაოდენობისთვის (63.9%) მის მიერ შესრულებული სამუშაო კომპანიისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, 34.3 % თვლის, რომ მნიშვნელოვანია, (1.4 %, და 0.5% - ნაკლებად მნიშვნელოვანი. და უმნიშვნელო), ამასთანავე, მათი 95.3 % თავს დამსაქმებელი კომპანიის სრულფასოვან წევრად თვლის (მხოლოდ 4.7 % არ ეთანხმება ამ კითხვას.) ვადგენთ, რომ თანამშრომლებს აქვთ მაღალი შინაგანი მოტივაცია, რამდენადაც ისინი თვლიან, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია, აშკარად ხედავენ თავიანთ წვლილს კომპანიის წარმატებაში. თავის მხრივ, ეს ფაქტი სხვა ზემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორებთან ერთად, მიუთითებს კომპანიის მაღალ ორგანიზაციულ კულტურაზე. დღევანდელ სამუშაო გარემოში ბევრს არ აქვს ფუფუნება გააიგივოს თავი დამსაქმებელ კომპანიასთან.

საინტერესო იქნებოდა მოტივაციის სქესთან მიმართებაში გაანალიზება, თუ ვისთვის რა არის მთავარი მოტივატორი გენდერულ ჭრილში. ვინაიდან კვლევაში

მამაკაცების მხოლოდ 13.3 % - მა მიიღონ მონაწილეობა აღნიშნულის განზოგადება ვერ მოხდება, ამასთან სცდება აღნიშნული ნაშრომის კვლევის მიზანს, თუმცა ვფიქრობ სხვა კვლევისთვის საინტერესო თემა იქნება.

აქვე მიმოვიხილავ გამოკითხულ რესპოდენტებს თაობების ჭრილში. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო Y (73.6%) და Z (26.4%) თაობის წარმომადგენლებმა. საინტერესოა, მათი დამოკიდებულებები სხვადასხვა საკითხებთან მიმართებაში. როგორც შედეგებიდან გამოვლინდა, პანდემიის პერიოდში გადატვირთული სამუშაო რეჟიმის გამო ორივე თაობას ცალსახად დაერღვა სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი, რესპოდენტების მხოლოდ მცირე რაოდენობა თვლის, რომ მათთვის ხსენებული ბალანსი არ დარღვეულა. ასევე - ორივე თაობაში გამოიწვია ემოციური და ფიზიკური გადაღლილობა, ხოლო Y თაობის შემთხვევაში პანდემიურ რეჟიმში მუშაობამ გავლენა იქონია მათ სოციალურ აქტიურობაზე. რაც შეეხება სირთულეებს, Z თაობისთვის ყველაზე დიდი სირთულე მომხმარებლებთან კონფლიქტური სიტუაციების განეიტრალებაა, თუმცა მომხმარებელთა გადაჭარბებული რაოდენობა კი მხოლოდ მცირე რაოდენობისთვისაა სირთულე. Y თაობის შემთხვევაში გარდა მომხმარებლებთან კონფლიქტური სიტუაციების განეიტრალებისა, მენეჯერთან კომუნიკაციის ნაკლებობაც ერთ-ერთ სირთულედ იკვეთება. რამდენადაც Y თაობისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელთან ხშირი ურთიერთობა და მათგან უკუკავშირის მიღება, მათთვის სოციალური ურთიერთობები კი ერთ-ერთი პრიორიტეტია სამსახურეობრივ გარემოში, შესაბამისად, მოსალოდნელი იყო მათგან ამ სირთულის გამოყოფა. ორივე თაობის შემთხვევაში, ნებისმიერი ტიპის კონფლიქტი სამუშაო ადგილზე შეიძლება იყოს სტრესის გამომწვევი და სამსახურიდან წასვლის ხელშემწყობი მიზეზი. Y თაობისთვის მით უმეტეს სამსახურის ხშირი ცვლა სირთულეს არ წარმოადგენს.

Z თაობისთვის გამოკვეთილად მნიშვნელოვანია დაწინაურების შესაძლებლობა და აღიარება, როგორც მოტივატორი, Y თაობისთვის კი ფაქტობრივად თანაბარ მნიშვნელოვანია როგორც აღიარება, მორალური და ემოციური მხარდაჭერა, ასევე დაწინაურების შესაძლებლობა და ფულადი წახალისება. Y თაობისთვის ზოგადად

ბევრი ფულის გამომუშავება ნაკლებად პრიორიტეტულია, იგი სხვა თაობებთან შედარებით, უფრო მეტად ზრუნავს კარიერულ ზრდაზე, ვიდრე ანაზღაურებაზე.

ორივე თაობა თვლის, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო კომპანიისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, ასევე - თავს აღიქვამენ კომპანიის სრულფასოვან წევრად. ზოგადად ორივე თაობას სამსახურში სჭირდება კოლაბორაციული და გუნდური გარემო, ეძებენ პოზიტიურ ურთიერთობებს. იმ შემთხვევაში თუ მათ არ ექნებოდათ მათთვის მისაღები გარემო უყოყმანოდ დატოვებდნენ მიმდინარე სამსახურს. როგორც გამოკითხულთა უმეტესობა აღნიშნავს (26.9%) ისინი 6 და მეტი წელია დასაქმებულები არიან კომპანიებში. ფაქტი გვამლევს ვარაუდის შესაძლებლობას, რომ Y და Z თაობებისთვის კომპანიების ორგანიზაციული კულტურა მისაღებია, მათთვის შექმნილია კომფორტული გარემო და ნათლად ხედავენ თავიანთ წვლილს კომპანიის წარმატებულ საქმიანობაში.

რაც შეეხება კვლევის თვისებრივ ნაწილს. იმისათვის, რომ გამარტივდეს პასუხების გამოყოფა, კომპანიების HR თანამშრომლებს მივანიჭე შემდეგი ნომრები, HR- 1; HR-2; HR-3. მათი პასუხები უცვლელად არის მოცემული.

1. კომპანიის შრომის უსაფრთხოების/შესაბამისი დეპარტამენტის მიერ ხორციელდება თანამშრომლებში კოვიდ 19 შემთხვევების მართვა.

HR -1: დიახ

HR -2 : დიახ

HR -3 დიახ

2. Covid 19 პანდემიის დროს, კონსულტანტებში სტრესის გამომწვევი რომელი ფსიქო - სოციალური ფაქტორები გამოვლინდა?

HR- 1: ორგანიზაციული კვლევის ჩატარება იგეგმება ა.წ პირველ კვარტალში. შესაბამისად, აღნიშნულ კითხვაზე ამომწურავი პასუხის გაცემაზე, კვლევის შედეგის გარეშე და მხოლოდ ცალკეულ შემთხვევებზე დაყრდნობით, თავს შევიკავებ.

HR -2 : უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის რისკები

HR -3 : ადამიანებთან შეხება/ფიზიკური ურთიერთობის შიში, იზოლაციის სურვილი.

3. პანდემიის პერიოდში გაიზარდა კონსულტანტების დენადობის მაჩვენებელი

HR -1: არა

HR -2 : არა

HR -3: დიახ

4. N3 კითხვაზე დადებითი პასუხის შემთხვევაში, რამ განაპირობა დენადობის მაჩვენებლის გაზრდა? (გთხოვთ მიუთითოთ მიზეზები)

HR -1: - პასუხის გარეშე

HR -2 : პასუხის გარეშე

HR -3: პირველი იყო შოკური მდგომარეობა, შიში დაინფიცირების, შესაბამისად პირველი რეაქცია იყო არა ის რომ მუშაობა არ სურდათ, არამედ ზოგადად იზოლირების სურვილი იყო და უცხო ადამიანებთან ფიზიკური ურთიერთობის შიში.

5. კომპანიის მხრიდან რა ღონისძიებები ტარდება დენადობის მაჩვენებლის შესამცირებლად?

HR-1 : კომპანიაში თანამშრომელთა არამარტო დენადობის შესამცირებლად, არამედ ზოგადად სამოტივაციო მიზნით, მუშაობს სხვადასხვა სამოტივაციო პროექტი, მათ შორის ვგულისხმობ საბონუსე სისტემასაც, რომელიც სისტემური პროცესია და მიუხედავად პანდემიისა აქტიურად ვახორციელებთ.

HR -2 : კმაყოფილების ამაღლების, უსაფრთხო სამუშაო გარემოს, მოტივაციის ამაღლების და ა. შ. პროგრამები

HR -3: მოხდა თანამშრომელთა როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური სამოტივაციო სქემით წახალისება: ეს იყო ფულადი პრემიები და ასევე

თანამშრომელთა სხვადასხვა ტიპის დაჯილდოებები, რამაც ხელი შეუწყო თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებას.

6. კონსულტანტების რაოდენობის ნაკლებობამ რა ტიპის პრობლემები შეუქმნა თქვენს კომპანიას?

HR-1: კონსულტანტების რაოდენობის სიმცირე გარკვეულ პერიოდში გამოწვეული იყო არა გადინების პრობლემით, არამედ განაპირობა Covid-19 ვითარებამ. ვგულისხმობ, ვირუსით დაინფიცირებულ პირთან/ებთან კავშირის გამო, თვითიზოლაციის შემთხვევებს. რა თქმა უნდა, შრომითი უსაფრთხოების მენეჯერის მიერ ხორცილდებოდა და დღეის მდგომარეობითაც ხორციელდება თითოეული შემთხვევის მოკვლევა, მართვა და აღრიცხვა. იმ სიტუაციაში კი, როდესაც კონკრეტულ ობიექტზე გვექონდა დანაკლისი, ვახორციელებდით თანამშრომელთა როტაციას (შემღებისდაგვარად) ან უარეს შემთხვევაში ვმუშაობდით მოკლე პერიოდულობით, მცირედი დანაკლისით ობიექტზე. აქვე აღვნიშნავ, რომ თანამშრომლები ასეთ შემთხვევებს მაქსიმალურად გაგებით ეკიდებოდნენ.

HR -2 : პასუხის გარეშე

HR -3: იქიდან გამომდინარე, რომ დაინიშნა კომენდანტის საათი, რაც თავისთავად გულისხმობდა სამუშაო საათების შემცირებასაც, შესაბამისად არსებული ადამიანური რესურსი საკმარისი აღმოჩნდა არსებულ სამუშაო გრაფიკზე და რეჟიმზე, შესაბამისად საოპერაციო პროცესები არ შეფერხებულა.

7. კონსულტანტების წახალისებისთვის რა ღონისძიებების/მოტივაციის ფორმებს იყენებს კომპანია პანდემიის პერიოდში?

HR-1: პანდემიის პერიოდში, მიუხედავად იმისა, რომ ფინანსურად ბევრი დამატებითი ვალდებულება დაემატა კომპანიას, თანამშრომელთა ტრანსპორტირების თანხები და ინდ.დაცვითი საშუალებებით თანამშრომელთა ინტენსიური მომარაგება, მიუხედავად ამისა, არ შეჩერებულა და წარმატებით მუშაობს ქსელში დანერგილი საბონუსე სისტემა. ამას გარდა, თანამშრომელთა

განვითარების ხელშეწყობის მიზნით და მათი ინტერესების გათვალისწინებით, შეიქმნა რამოდენიმე დისტანციური პროექტი, რომელიც დღესაც აქტიურად მიმდინარეობს.

HR -2 : კომპენსაციის სისტემებზე ინფორმაცია კონფიდენციალურია

HR -3 : თანამშრომლებისთვის დაბადების დღის მილოცვა, კვირაში ერთხელ Morning Breakfast Before work - რაც განსაკუთრებით ძალიან მოსწონთ და სხვა.

8.რა ღონისძიებები გატარდა ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მიერ თანამშრომლებში Covid 19 პანდემიით გამოწვეული სირთულეების დასაძლევად?

HR-1: სირთულეების მხრივ, ერთ-ერთი ყველაზე რთული აღმოჩნდა საზოგადოებრივი ტრანსპორტის შეზღუდვა. თუმცა, დროულად მოვახდინეთ აღნიშნულ პრობლემაზე რეაგირება, გარკვეულწილად სამუშაო გრაფიკებში შევიტანეთ ცვლილება, კომპანიაში განხორციელდა თანხების მობილიზება და თანამშრომლებისათვის ტრანსპორტირების დაფინანსებით გადაადგილების პრობლემის აღმოფხვრა.

HR – 2: უსაფრთხოებაზე მაქსიმალური ზრუნვა, გადაადგილების უზრუნველყოფა და ა.შ.

HR -3 : უმნიშვნელოვანესი იყო მათთან კომუნიკაცია, ინფორმაციის სწორად მიწოდება და რაც მთავარია მაგალითის მიცემა. ასევე განსაკუთრებული მნიშვნელობა მივანიჭეთ ჰიგიენისა და უსაფრთხოების ტრენინგების გაძლიერებას, რამაც მათი ცნობიერების ამაღლებაზე იმუშავა არსებულ კრიზისულ სიტუაციაში.

9. რა შედეგი გამოიღო თქვენს მიერ გატარებულმა ღონისძიებებმა?

HR-1 : დღეს, მიუხედავად შეზღუდვებისა და პანდემიისა, ჩვენი მიზნით არც ერთ თანამშრომელს არ დავმშვიდობებთ და ჩვენს თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება გადაადგილდნენ და შეინარჩუნონ სამუშაო ადგილები.

HR -2 : ეფექტური

HR -3: მხოლოდ დადებითი. აღსანიშნავია ისიც, რომ თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელი საკმაოდ შემცირებულია;

როგორც კომპანიების HR-ების ინტერვიუებიდან ჩანს, პანდემიის პერიოდში მხოლოდ ერთ კომპანიაში გაიზარდა კონსულტანტების დენადობის მაჩვენებელი, იგივე კომპანია აზუსტებს, რომ კონსულტანტებში სტრესის გამომწვევი ისეთი ფაქტორები გამოვლინდა, როგორცაა - ადამიანებთან შეხება/ფიზიკური ურთიერთობის შიში, იზოლირების სურვილი. დენადობის მაჩვენებელი კი გაზარდა სწორედ ზემოხსენებულმა ფაქტორებმა. იმისათვის, რომ მაჩვენებლები შემცირდეს, კომპანიები ახორციელებენ სხვადასხვა სამოტივაციო პროექტებს, რომელთა მიზანი თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და მოტივაციის გაზრდაა.

მიუხედავად სამთავრობო შეზღუდვებისა (კომენდატის საათი, სატრანსპორტო შეზღუდვა) კომპანიებმა თანამშრომლები უზრუნველყვეს ტრანსპორტით, ასევე - კონსულტანტების ნაკლებობის შემთხვევაში ახორციელებდნენ თანამშრომელთა ფილიალებში როტაციას, რასაც სამუშაო პროცესები არ შეუფერხებია. რაც მთავარია, კომპანიის მიერ პანდემიის პერიოდში პროცესების უწყვეტად წარმართვისთვის განხორციელებულ ცვლილებებს თანამშრომლები გაგებით ეკიდებოდნენ.

აღსანიშნავია, რომ კრისზისულ მდგომარეობაში კომპანიების მხრიდან განხორციელებულმა ღონისძიებებმა დადებითი შედეგი გამოიღო, ამას მოწმობს ფაქტი, რომ არც ერთ თანამშრომელს კომპანიის მიზეზით ამ პერიოდში სამსახური არ დაუტოვებია.

დასკვნა და რეკომენდაციები

კვლევამ დაადასტურა ნაშრომის ჰიპოთეზა, რომლის თანახმად, პანდემიის პირობებში მუშაობა საცალო ვაჭრობის სფეროში დასაქმებულ კონსულტანტებში იწვევს ემოციურ გადაღლას და გადაღლით გამოწვეულ სტრესს.

Covid 19 პანდემიის შედეგად მივიღეთ კრიზისული მდგომარეობა ქვეყანაში, ორგანიზაციებში და რაც ყველაზე მთავარია, მივიღეთ სოციალური კრიზისი - ადამიანებში ემოციური წონასწორობის შესუსტება, შიში და ბუნდოვანი მომავალი. ცხოვრება ყოველთვის სავსე იყო სტრესული მოვლენებით, თუმცა პანდემიამ გაამძაფრა მანამდე არსებული მდგომარეობა და ადამიანები მიგვიყვანა პროფესიული და ემოციური გადაწვის პირას, რასაც აღნიშნული კვლევის შედეგებიც ცხადყოფს.

Covid 19 პანდემიამ შეცვალა ცხოვრების მანამდე არსებული ნორმები და ქცევები, ჩვენი სურვილის მიუხედავად გვაიძულა მაქსიმალურად ეფექტურად და

უმტკივნეულოდ ვადაპტირდეთ რეალობასთან, რაც უდაოდ დიდ სირთულეებთან არის დაკავშირებული. თუმცა, თუ ვეცდებით მოვლენებს შევხედოთ პოზიტიურ ჭრილში, შეგვიძლია დავინახოთ, რომ სირთულეები იძულებულვს გვხდის გავხდეთ მეტად ბრძოლისუნარიანები, არ დავიხიოთ უკან ნებისმიერი გამოწვევის წინაშე, ეს თავის მხრივ კი გამოგვიმუშავებს იმ უნარებს, რაც გვადლევს განვითარებისა და მაღალ კონკურენტუნარიანობის შესაძლებლობებს.

თუ პანდემიამდე პერიოდში ორგანიზაციების მთავარი საზრუნავი იყო თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლება, მათი პროდუქტიულობის გაზრდა, ზოგადად ზრუნვა თანამშრომელზე. ამას უკვე დაემატა დასაქმებულების ჯანმრთელობაზე განსაკუთრებული ზრუნვა. თუ მანამდე ამისთვის საკმარისი იყო მხოლოდ ჯანმრთელობის სადაზღვევო პაკეტი, ამჟამად მათ უწევთ დამატებითი ფინანსური ხარჯის გაწევა, იმისათვის რომ თანამშრომლები უზრუნველყონ სადეზინფექციო ხსნარებითა და ნიღბებით, ხოლო შეზღუდვების პერიოდში - ტრანსპორტით. როგორც გამოკითხული კომპანიების HR-ების ინტერვიუებიდან ვარკვევთ, მათთვის თანამშრომლები პრიორიტეტულები არიან. მიუხედავად კრიზისული მდგომარეობისა, ისინი ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ თანამშრომლების კმაყოფილების დონე არ დაეცეს. სამუშაო გრაფიკი გახადეს მოქნილი, აქვთ სხვადასხვა სამოტივაციო პროექტი, საბონუსე სისტემა, დისტანციური პროექტებით ზრუნავენ თანამშრომლების განვითარებაზე.

მიუხედავად კომპანიების მიერ განხორციელებული ზემოხსენებული პროცესებისა, რაოდენობრივი კვლევის ნაწილმა გვაჩვენა, რომ დასაქმებულებს უვლინდებათ ემოციური და ფიზიკური გადაღლილობის ნიშნები, რასაც გამოკითხულთა საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელი ადასტურებს, აღნიშნული ყურადსაღებია, რამდენადაც თანამშრომელთა გადაღლილობა მათი კომპანიებიდან გადინების ერთ-ერთი საფუძველია. კვლევის ამ ნაწილიდან ჩანს, რომ რესპოდენტების ეს მდგომარეობა არ უკავშირდება კომპანიების ორგანიზაციულ კულტურას, არამედ გამოწვეულია ქვეყანაში არსებული საერთო გამწვავებული ემოციური ფონისგან, თავის მხრივ მომხმარებლებიც გაღიზიანებულები არიან, რაც

მომსახურების პროცესში კონფლიქტური სიტუაციის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზია.

უმნიშვნელოვანესი რეკომენდაცია, ვფიქრობ არის ის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა დიდი ყურადღება მიაქციოს თანამშრომლების მენტალურ ჯანმრთელობაზე ზრუნვას, რათა გრძელვადიან პერიოდში სტრესულ გარემოში მუშაობამ არ შეასუსტოს მათი ემოციური მდგრადობა.

ვფიქრობ, კომპანიამ უნდა ჩაატაროს სიღრმისეული კვლევა, რათა დადგინდეს თანამშრომლების დამოკიდებულებები სამუშაო გარემოსთან მიმართებაში, ასევე - გამოკვლევულ იქნას სტრესის გამომწვევი მიზეზები. კვლევის შედეგებმა გვაჩვენა, რომ დასაქმებულებს უწევთ სხვა პოზიციის თანამშრომლების ფუნქციების შეთავსება, მოლარისთვის ან კონსულტანტისთვის შესაძლოა ეს იყოს განვითარების შესაძლებლობა. თუმცა, გამოკითხულთა უმრავლესობა ფილიალის მენეჯერია, უნდა ვივარაუდოთ, რომ პოზიციურად შედარებით მაღალი რგოლის თანამშრომლისთვის ეს შეიძლება იყოს დემოტივაციის მიზეზი. შესაბამისად, საჭიროა ფილიალებში გაიზარდოს მომსახურე პერსონალის რაოდენობა. ასეთ შემთხვევაში სამუშაო დატვირთვაც ნაკლები იქნება მათთვის.

მართალია კვლევა არ ითვალისწინებდა ფსიქოლოგთან გასაუბრებას, თუმცა შედეგებიდან გამომდინარე, დავინტერესდი ფსიქოლოგის მოსაზრებით. აქვე მოცემულია გემტალტთერაპევტ ნინო ახალაიას მოსაზრება ჩემს მიერ ნაშრომში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით:

„კოვიდ პანდემიის გავლენა თანამედროვე ადამიანის ფსიქო-ემოციურ მდგომარეობაზე უკვე გახდა ფსიქიკური ჯანმრთელობის სფეროს გამოწვევა.

კოვიდი შეეხო ყველას, განურჩევლად ასაკის, სქესის და სოციალური როლისა. მიუხედავად იმისა, იავადმყოფა თუ არა ადამიანმა, თითოეულში გამოიწვია ის სტრესული რეაქცია, რომელიც კონკრეტულად მისი ფსიქოლოგიური პორტრეტისთვის არის დამახასიათებელი. ყოველი პიროვნება ფლობს თავის უნიკალურ გამოცდილებას, რომელიც აუცილებლად ისახება სტრესზე რეაქციის ფორმაში.

ადამიანი დადგა უამრავი შეზღუდვის წინაშე. ყველაზე მნიშვნელოვანი კი გახდა სოციალური შეზღუდვა - მთავარი რეკომენდაცია, „დაიცავი დისტანცია“ ძალიან მტკივნეული აღმოჩნდა. იზოლაციამ შიში და მარტოსულობის განცდა გამოიწვია, რადგან გადაადგილების თავისუფლება და სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა ფუნდამენტური მოთხოვნილებებია. ასევე, ფსიქიკისთვის ძლიერი ტერატოგენი აღმოჩნდა მტრის უხილავობა - ვირუსი არ ჩანს, ის საშიშია, ადამიანები ვირუსის გადამტანები არიან იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ცხადი სიმპტომი არ არსებობს. ადამიანს ადამიანთან ურთიერთობის შეეშინდა. გასათვალისწინებელია ასევე მატერიალური სირთულეები: დიდი ნაწილი დარჩა უმუშევარი, რადგან ფუნქციონირება აკრძალა დასაქმების სფეროს, ნაწილი კი ონლაინ მუშაობის ფორმაზე გადავიდა. კოვიდი პრევენციული ღონისძიებების მიუხედავად, მაინც გავრცელდა, ოჯახებმა დაკარგეს საყვარელი ადამიანები.

სპეციალისტებს ადამიანები მიმართავენ მაღალი შფოთვის, დეპრესიის, უძილობის ჩივილებით. საგრძნობლად იმატა პანიკურმა შეტევებმა და შიშმა, რადგან პანიკური შეტევისთვის დამახასიათებელი სომატური ნიშნები, ძალიან წააგავს ინსულტს, კარდიოლოგიური ხასიათის პრობლემებს.

პანდემია, ასევე, აისახა კლიენტთა მომსახურე თანამშრომლებზე. გარდა პირადი განცდებისა, რომელიც საკუთრივ მათ და მათ ოჯახს ეკუთვნის - ეს იქნება შიში, ჯანმრთელობის პრობლემები, ოჯახის წევრების ფსიქო-ემოციური მდგომარეობა, მატერიალური რესურსები და ა.შ. დამატებითი სტრესის წყარო გახდა მომხმარებელთან ურთიერთობის ფაქტობრივად ახალი ფორმა - სერვის პლიუსი გართულდა - აღმოჩნდა რომ მომხმარებელი მეტად გაღიზიანებულია, პრეტენზიულია, მოთხოვნები შეიძლება ადექვატურობის ფარგლებს სცდებოდეს. პიროვნულად და პროფესიულად ეთიკური რეაგირება მეტ ძალისხმევას მოითხოვს, რასაც პიროვნული გადახარჯვა სჭირდება. თავად კონსულტანტებს სჭირდებათ შემდგომი ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა, რადგან გარდა საკუთარი, პირადი სტრესისა, რომელიც პანდემიით გამოწვეულ საფრთხეებს და შეზღუდვებს უკავშირდება, ასევე სამუშაო განრიგის ცვლილებების პარალელურად, რომელიც ყოველ ორგანიზაციას მეტ - ნაკლებად დასჭირდა პანდემიის პირობებთან

ადაპტირებისთვის, უწევს განსაკუთრებულ რეჟიმში მუშაობა - სერვისი იყოს გამართული ადამიანურ დონეზე.

ზემოთ აღნიშნულის ფონზე, აუცილებლად გასათვალისწინებელი არის გამონაკლისი შემთხვევებიც, როდესაც ადამიანების გარკვეულმა ნაწილმა შეძლო ადაპტირება, კარანტინის პერიოდში გამოთავისუფლებული დრო დაუთმო საკუთარ თავს, ოჯახის წევრებს, გადააფასა ღირებულებები, გაიზარდა კრიზისის დამლევის პროცესში პიროვნულად, დასახა ახალი მიზნები. პოზიტიური ცვლილებებისთვის ყველაზე რთულ ვითარებაში აუცილებლად საჭიროა როგორც პიროვნული რესურსი, ასევე- გარემოს მხრიდან მხარდაჭერა.“

ბიბლიოგრაფია

არმსტრონგი, მ. *ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო*. (2020) თბილისი : გამომცემლობა პალიტრა L.

ბერიძე, რ. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*, თბილისი (2011)

ზიმბარდო, ფ. *ფსიქოლოგიის მეცნიერება ჩვენს ცხოვრებაში*. გამომცემლობა საზოგადოება და კულტურა

ზურაბიშვილი, თ. *თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში*. (2006). თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა სერია.

თოდუა, ნ. და მღებრიშვილი, ბ. *საცალო ვაჭრობა*. თბილისი. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.(2017)

კუტალაძე, ი. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. გამომცემლობა შპს არადანი. 1999.

ნაჩმიასი, დ., ნაჩმიასი ჩ. ფ. *კვლევის მეთოდები სოციოლოგიური მეცნიერებებში*. (2009). თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.

ნელსონი, ბ. და ეკონომი, პ., *მართვა მარტივად*. (2019) თბილისი: გამომცემლობა პალიტრა L

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, *საქართველოს შრომის ბაზრის ანალიზი*. თბილისი (2019)

პინკი, პ. დ. *Drive*. გამომცემლობა პალიტრა L (2019)

წულაძე, ლ., *რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში*. თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა სერია. (2008)

Alvesson, M. & Sveningsson, S. *Chainging Organizational Culture*. Routledge. London and New York. (2008)

Armstrong, M. & Taylor, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia. (2014).

Bernhardsdóttir, A.E., *Crisis-related Decision-making and the influence of culture on the Behavior of Disicion makers*. University of Iceland. (2015)

Armstrong, M., *How To manage People*. British library (2011)

Barclay, J. *How to Build a High Performing Workplace through Values, Ethics and Leadership*. Morgan James Publishing. (2015).

Bisen, V. *Business Communication*, New Age International Publishers. (2009)

Boxall, P. Purcel, J. & Wright, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press. (2007).

Dalio. R *Principles, Life and Work*. Simon and Schuster Publishing

Clutterbuck , D. *Managing Work Life Balance* (2003)

Fowler, S. *Why Motivating People Doesn't work*. Business Book. Berrett-Koehler Publishers. Inc. San Francisco (2014)

Guest, E. D., Isaksson, K and Witte, H.D. *Employment Contracts, Psychological Contract and Employee Well-Being*. Oxford University Press (2012)

Greenberg, M. *The Stres-Proof Brain*. New Harbinger Publications, Inc. (2017)

Halkos, G and Dimitrios, B. *Effect of crisis on employees Stress and Dissatisfaction*. AThen Thesis (2016)

Jacobus (Kobus) K. and Heuvel V. D. *Leading in Vuca World, intergrating Leadership, Discernment and Spirituality*. contributions to management Science (2019)

Ravenswood, K. *Productivity, Participation and Emproyee Wellbeing*. A Thesis for PhD. (2011)

Schaufeli, W. B and Maslash, Ch. *Historical and Conceptual Development of Burnout*. Thesis. University of Califronia. Berkley.

Schein, H. E. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. The HB Printing (2004).

Shegal, M.K , Khetarpal V. *Business communication* (2006)

Straus, W and Howe, N, *Generational Theory* (1991)

Sydney, O. *Coronavirus Outbreak.Covid 19 Pandemic*. (2019)

ელექტრონული ლიტერატურა

<https://www.carrefourgeorgia.com/ka/about-us>; შპს კარფური., გადამოწმებულია 12.01.2021

<http://nikorasupermarket.ge/ge/%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%9E%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%98%E1%83%A1>- სს ნიკორა; გადამოწმებულია 12.01.2021

<https://orinabiji.ge/about> შპს 2 ნაბიჯი; გადამოწმებულია 12.01.2021

http://www.economy.ge/uploads/files/2017/news/2020/dadgenileba_181.pdf საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე; გადამოწმებულია 05.01.2021

<http://www.synergy.ge/article/%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A6%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%97%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A8%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%9E%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%93%E1%83%A3%E1%83%A5%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%90> სტატია „როგორ ავამაღლოთ თანამშრომლების პროდუქტიულობა.“ სინერჯი ჯგუფის ვებ გვერდზე. გადამოწმებულია 15.01.2021

<http://insource.ge/ge/node/249>; სტატია : შეგიძლიათ თუ არა სტრესულ გარემოში მუშაობა? Insources ელექტრონულ ვებ გვერდზე; გადამოწმებულია 10.01.2021

<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> retrived 18.12.2020

<https://www.bdo.ge/getattachment/%E1%83%9E%E1%83%A3%E1%83%91%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98/%E1%83%9B%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%9E%E1%83%A3%E1%83%91%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98/COVID-19-%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%9E%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%94%E1%83%A4%E1%83%94%E1%83%A5%E1%83%A2%E1%83%98-%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%96%E1%83%94/BDO-Legal COVID19-implications-No1-Geo.pdf.aspx?lang=ka-GE>; BDO,2020 Covid 19 პანდემიის ეფექტი ბიზნესზე, გადამოწმებულია 10.01.2021

<https://dspace.tsu.ge/bitstream/handle/123456789/557/Organizational%20culture%20formation%20and%20security%20trends.pdf?sequence=1&isAllowed=y> ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების და უსაფრთხოების ტენდენციები. გადამოწმებულია 10.01.2021;

<http://4p.com.ge/antikrizisuli-komunikaciebi> სტატია; გადამოწმებულია 05.01.2021

<http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/136006/%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A8%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A8%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A1%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%9D%E1%83%94%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%9C%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%94> საქართველოს პარლამენტის კვლევითი ცენტრი., გადამოწმებულია 05.01.2021

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full> *How does motivation impacts on employee ;* retrieved 05.01.2021

<https://www.waldenu.edu/online-masters-programs/ms-in-human-resource-management/resource/what-hr-managers-should-know-about-covid-19> What HR Managers Schould Know About Covid 19; Retreived 05.01.2021

<https://time.com/5791661/who-coronavirus-pandemic-declaration/> World Health Organization. 2020. Retrieved 18.12.2020

<https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html> სტატია
How to improve your work life balance today. 2020 . retrieved 05.01.2021

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/generation-x-professional-characteristics> article retrieved 12.01.2021

<https://www.uschamberfoundation.org/reports/millennial-generation-research-review>
article , retrieved 12.01.2021

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/what-motivates-your-workers-it-depends-on-their-generation.aspx> retrieved 12.01.2021

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14636680310494753/full/html>
retrieved 12.01.2021

https://www.academia.edu/3736192/MOTIVATING_AND_REWARDING_GENERATION_Y_EMPLOYEES Motivationg and rewaring generation Y employees , Study . retrieved 12.01.2021

<https://bm.ge/ka/article/supermarketebis-romel-qsel-saqvs-saqartveloshi-yvelaze-didi-shemosavlebi---reitingi/73963> გადამოწმებულია 22.01.2021

<http://insource.ge/ge/node/559> არის თუ არა ფული მოტივატორი. სტატია.
გადამოწმებულია 23.01.2021

დანართები

დანართი N1 (რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი)

კვლევა ტარდება სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში თემაზე: „Covid 19 პანდემიის გავლენა საცალო ვაჭრობის კონსულტანტების საქმიანობაზე“. კვლევის მიზანია: დაადგინოს თუ რა გავლენა მოახდინა Covid 19 პანდემიით გამოწვეულმა ცვლილებებმა საცალო ვაჭრობის, კერძოდ, „კარფურის“, „ნიკორასა“ და „ორი ნაბიჯის“ კონსულტანტების საქმიანობაზე. კვლევის ფარგლებში გამოვიკვლევთ იმ ფსიქო-სოციალურ ფაქტორებს, რომლებიც გამოვლინდა ახალ რეჟიმის სამუშაო გარემოში. მიღებული ინფორმაცია დამუშავდება სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში, ხოლო კვლევის შედეგები იქნება კონფიდენციალური. ხსენებული კითხვარის შესავსებად საკმარისია 8-10 წუთი. მადლობა კვლევაში მონაწილეობისა და მხარდაჭერისათვის.

1. თქვენი სქესი

- ქალი
- მამაკაცი

2. თქვენი ასაკი

- 18-23
- 24-29
- 30-35
- 36-ზემოთ

3. თქვენი განათლება:

- საშუალო
- პროფესიული
- უმაღლესი
- სტუდენტი

4. საქართველოს რომელი რეგიონის ფილიალში ხართ დასაქმებული?

- თბილისი
- რუსთავი
- ზუგდიდი
- ქუთაისი
- გორი
- სხვა (მიუთითეთ) -----

5. რა პოზიციაზე ხართ დასაქმებული?

- მოლარე
- კონსულტანტი
- ფილიალის მენეჯერი

6. მუშაობის რამდენი წლიანი გამოცდილება გაქვთ აღნიშნულ კომპანიაში?

- 0-1
- 1-3
- 3-5
- 6 და მეტი

გთხოვთ, მიუთითოთ თქვენი დამოკიდებულება ქვემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორებთან დაკავშირებით:

7. თქვენთვის მისაღები იყო ის სამუშაო გრაფიკი, რომელსაც კომპანია გთავაზობდათ Covid 19 პანდემიამდე

- ნაწილობრივ ვეტანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეტანხმები
- ვეტანხმები
- არ ვეტანხმები

8. Covid 19 პანდემიის გამო შეიცვალა თქვენი სამუშაო გრაფიკი

- ნაწილობრივ ვეტანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეტანხმები
- ვეტანხმები
- არ ვეტანხმები

9. თქვენთვის მისაღებია ახალი სამუშაო გრაფიკი (უპასუხეთ იმ შემთხვევაში, თუ გრაფიკი შეიცვალა Covid 19 პანდემიის გამო)

- ნაწილობრივ ვეტანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეტანხმები
- ვეტანხმები
- არ ვეტანხმები

10. Covid 19 პანდემიის დროს გაიზარდა მომხმარებელთა რაოდენობა

- ნაწილობრივ ვეტანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეტანხმები
- ვეტანხმები
- არ ვეტანხმები

11. გიწევთ სხვა პოზიციის თანამშრომლის ფუნქციების შეთავსება (მაგ: კონსულტანტი-მოლარე; მოლარე -კონსულტანტი; მენჯერი -კონსულტანტი/ მოლარე)

- ხშირად
- არც ისე ხშირად
- იშვიათად
- არასდროს

12. პანდემიის პირობებში მუშაობამ თქვენში გამოიწვია (შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი)

- დაბნეულობა
- შიში
- გადაღლა
- გაღიზიანება
- არაფერი შეცვლილა
- სხვა (მიუთითეთ)

13. პანდემიის დროს: (შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი)

- ხელმძღვანელთან გაქვთ ხშირი კომუნიკაცია
- ხელმძღვანელისგან გრძნობთ ემოციურ მხარდაჭერას
- ხელმძღვანელი გეხმარებათ მუშაობის პროცესში ხარვეზების დადგენასა და აღმოფხვრაში
- ხელმძღვანელი ადვილად ხელმისაწვდომია და მისთვის დახმარების თხოვნა მარტივია
- კომპანიამ შემოგთავაზათ თქვენზე მორგებული სამუშაო გრაფიკი

14. პანდემიის დროს გადატვირთული სამუშაო რეჟიმის გამო დაირღვა თქვენი ბალანსი სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის, რამაც თქვენში გამოიწვია ფსიქო-ემოციური დაძაბულობა:

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

15. პანდემიის პერიოდში მუშაობამ გავლენა იქონია თქვენს სწავლასა და თქვენს აკადემიურ მოსწრებაზე (ამ შეკითხვას უპასუხეთ იმ შემთხვევაში თუ ხართ სტუდენტი)

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

16. სამუშაო რეჟიმმა (შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი)

- გამოიწვია ემოციური გადაწყვა
- გამოიწვია ფიზიკური გადაღლა
- გავლენა იქონია თქვენს სოციალურ აქტიურობაზე (მაგ: მეგობრებთან ურთიერთობა და ა. შ
- სხვა (მიუთითეთ)

17. ყველაზე დიდი სირთულე თქვენთვის სამუშაო პროცესში არის (შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი)

- მომხმარებელთა გადაჭარბებული რაოდენობა
- თანამშრომლებთან ურთიერთობა
- ხელმძღვანელთან კომუნიკაციის ნაკლებობა
- სამუშაო პროცესში პრობლემებთან გამკლავება
- მომხმარებლებთან კონფლიქტური სიტუაციების განეიტრალება
- სხვა (მიუთითეთ)

18. კომპანიამ უზრუნველყო ფილიალში უსაფრთხო გარემოს შექმნა (სადეზინფექციო საშუალებებითა და ნიღბებით)

- დიახ
- არა

19. სატრანსპორტო შეზღუდვების პერიოდში კომპანიამ უზრუნველყო თქვენი ტრანსპორტირება

- დიახ
- არა

20. კომპანიის შრომის უსაფრთხოების/ შესაბამისი დეპარტამენტის მიერ ხდება თანამშრომლებში კოვიდ 19 შემთხვევების მართვა

- დიახ
- არა

21. სამსახურში თქვენთვის მოტივაცია არის (შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი)

- აღიარება
- ფულადი წახალისება
- მორალური და ემოციური მხარდაჭერა
- დაწინაურების შესაძლებლობა
- სხვა

22. თვლით, რომ თქვენს მიერ შესრულებილი სამუშაო კომპანიისთვის არის

- ძალიან მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- უმნიშვნელო

23. თავს თვლით თქვენი დამსაქმებელი კომპანიის სრულფასოვან წევრად.

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

დანართი N2 (სიღრმისეული ინტერვიუ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის თანამშრომლებისთვის)

სურვილის შემთხვევაში შეგიძლიათ დააფიქსიროთ : სახელი გვარი:
პოზიცია :

1 . კომპანიის შრომის უსაფრთხოების/ შესაბამისი დეპარტამენტის მიერ ხორციელდება თანამშრომლებში კოვიდ 19 შემთხვევების მართვა.

- დიახ
- არა

2. Covid 19 პანდემიის დროს, კონსულტანტებში სტრესის გამომწვევი რომელი ფსიქო - სოციალური ფაქტორები გამოვლინდა?

3. პანდემიის პერიოდში გაიზარდა კონსულტანტების დენადობის მაჩვენებელი

- დიახ
- არა

4. უპასუხეთ N3 კითხვაზე დადებითი პასუხის შემთხვევაში, რამ განაპირობა დენადობის მაჩვენებლის გაზრდა? (გთხოვთ მიუთითოთ მიზეზები)

5. კომპანიის მხრიდან რა ღონისძიებები ტარდება დენადობის მაჩვენებლის შესამცირებლად?

6. კონსულტანტების რაოდენობის ნაკლებობამ რა ტიპის პრობლემები შეუქმნა თქვენს კომპანიას?

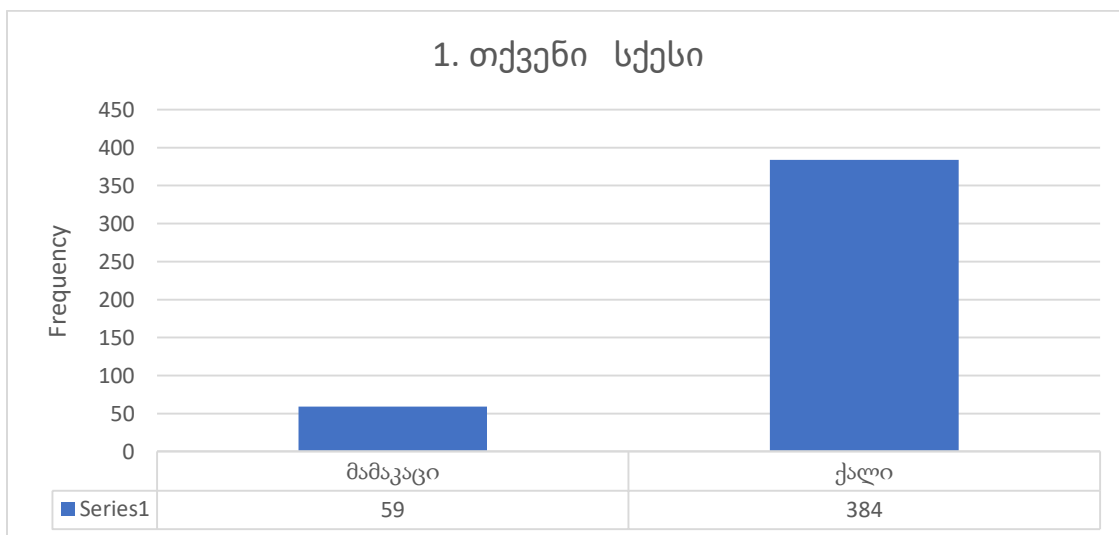
7. კონსულტანტების წახალისებისთვის რა ღონისძიებების/მოტივაციის ფორმებს იყენებს კომპანია პანდემიის პერიოდში?

8. რა ღონისძიებები გატარდა ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მიერ თანამშრომლებში Covid 19 პანდემიით გამოწვეული სირთულეების დასაძლევად?

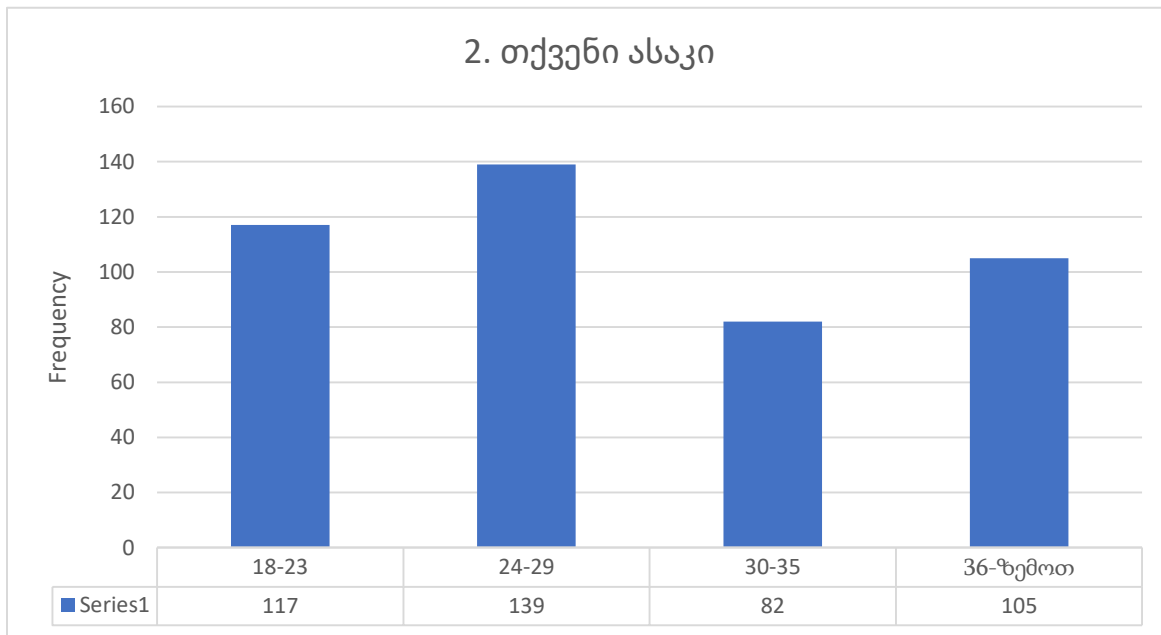
9. რა შედეგი გამოიღო თქვენს მიერ გატარებულმა ღონისძიებებმა?

დანართი N3 (დიაგრამები)

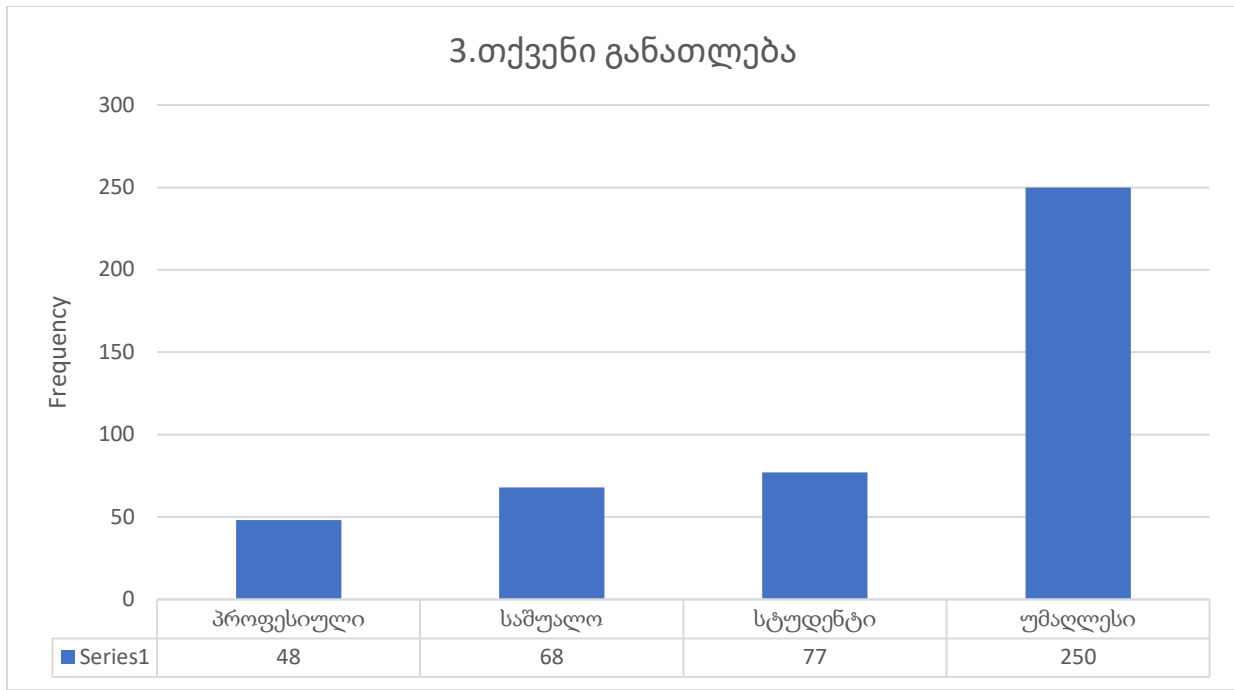
დიაგრამა N1. თქვენი სქესი



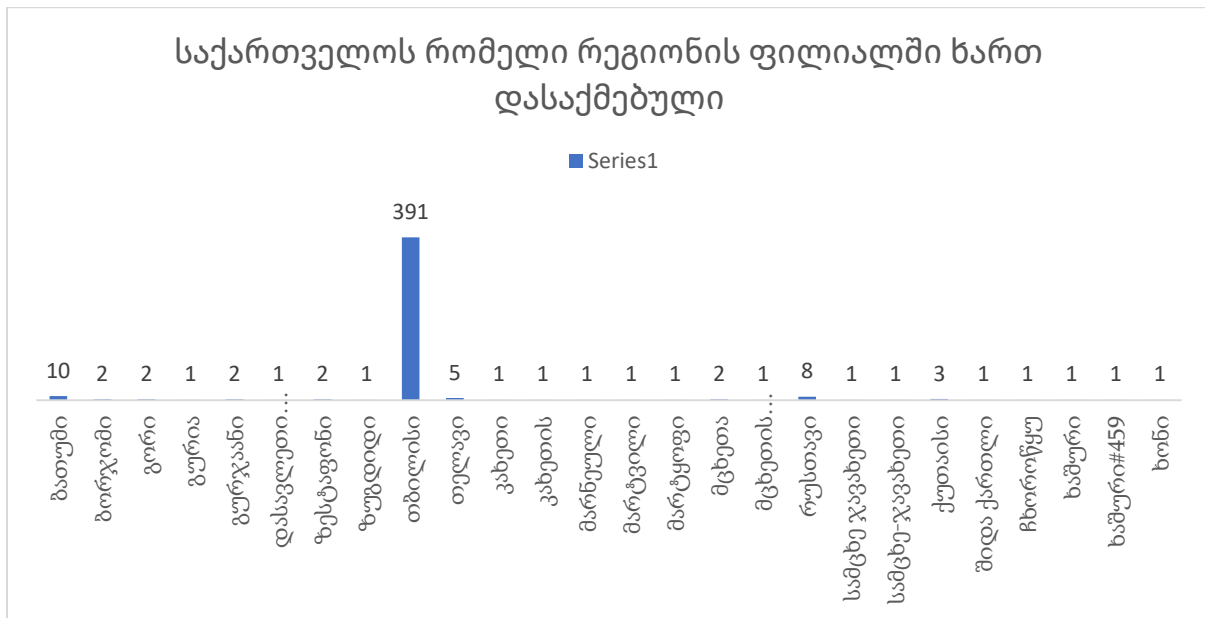
დიაგრამა N2. თქვენი ასაკი



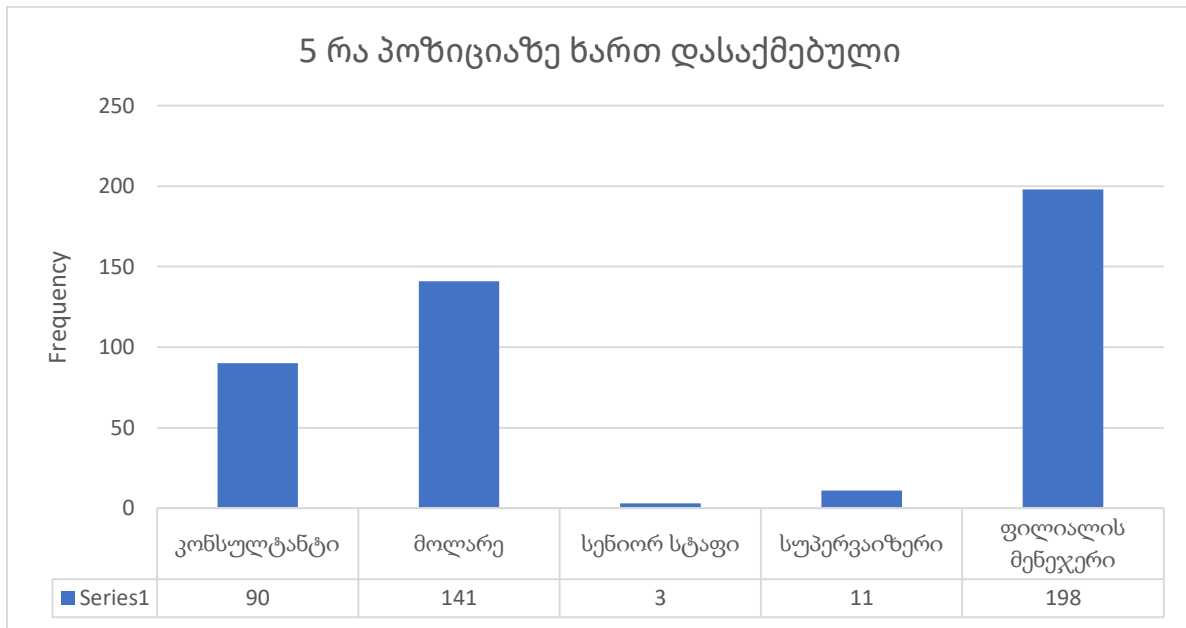
დიაგრამა N3. თქვენი განათლება



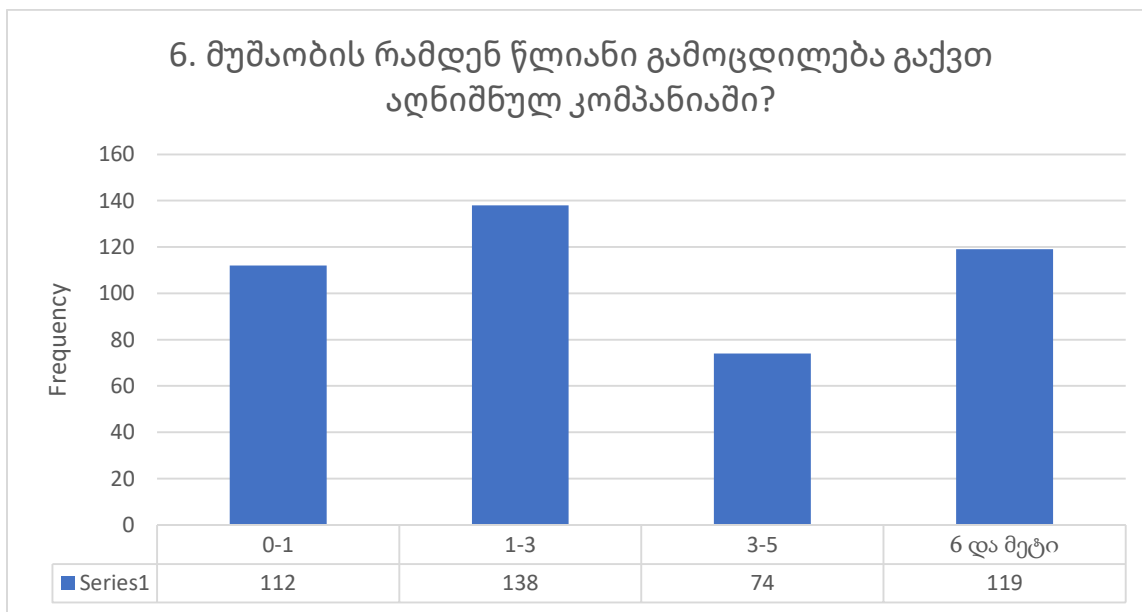
დიაგრამა N4. საქართველოს რომელი რეგიონის ფილიალში ხართ დასაქმებული.



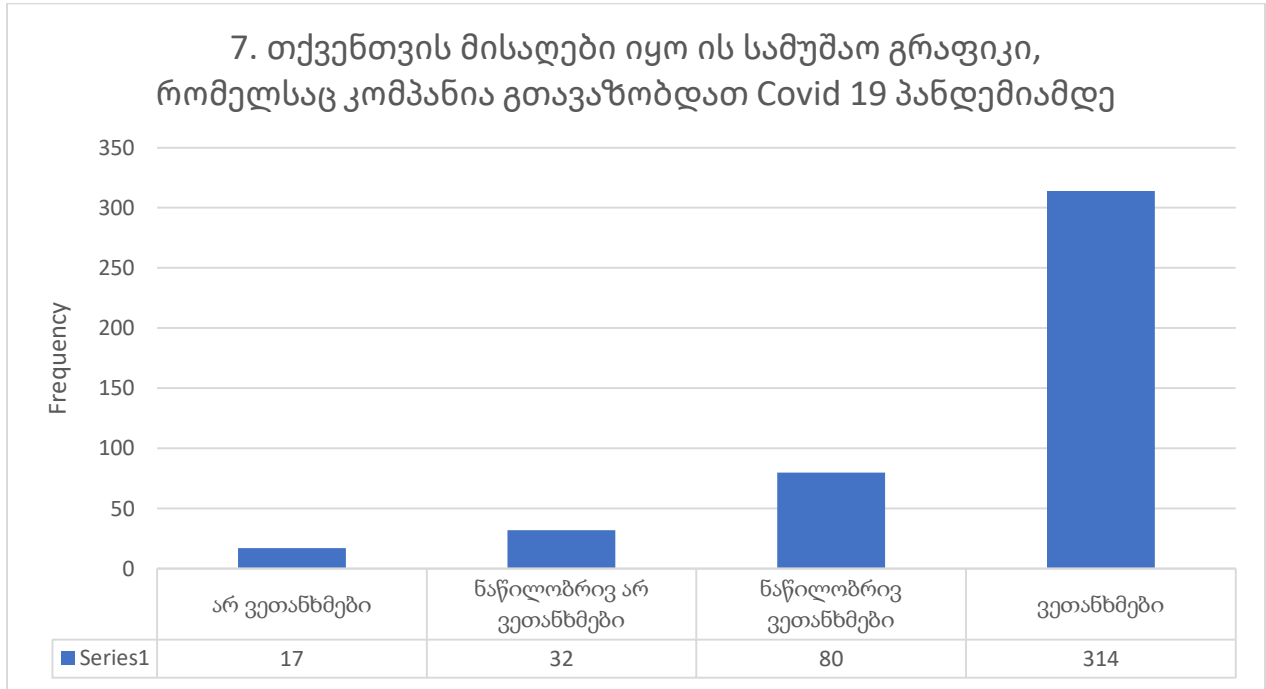
დიაგრამა N5 . რა პოზიციაზე ხართ დასაქმებული?



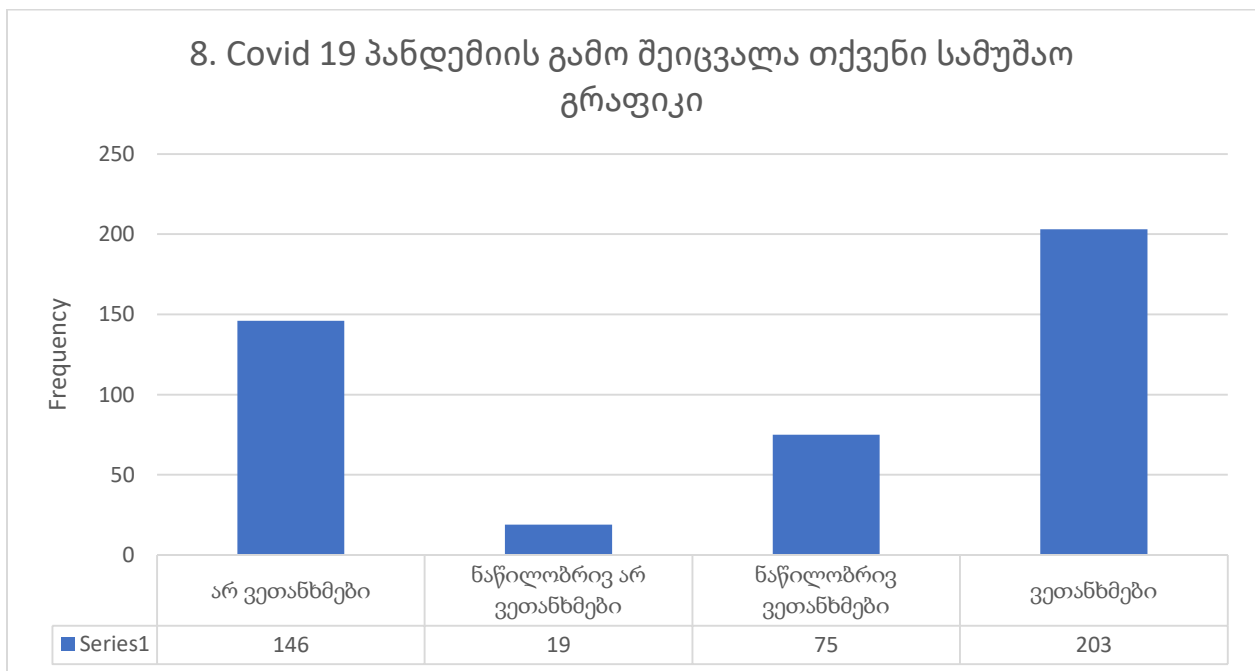
დიაგრამა N6. მუშაობის რამდენ წლიანი გამოცდილება გაქვთ აღნიშნულ კომპანიაში?



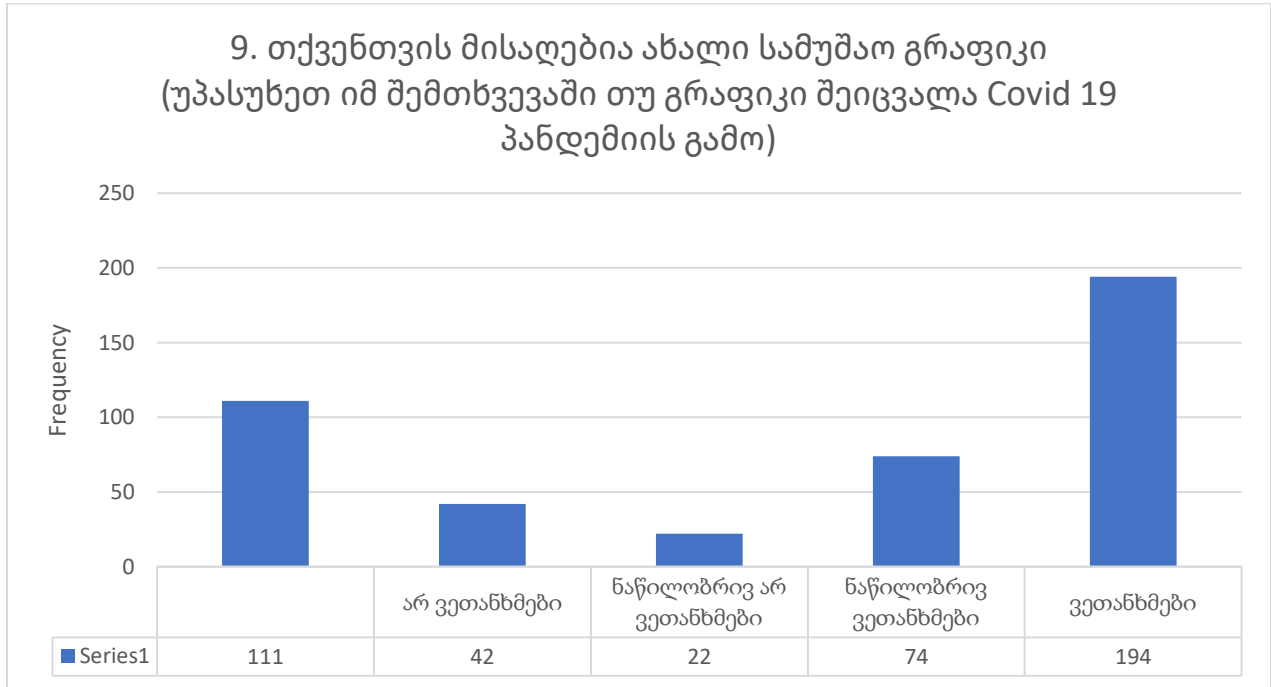
დიაგრამა N7. თქვენთვის მისაღები იყო ის სამუშაო გრაფიკი, რომელსაც კომპანია გთავაზობდათ Covid 19 პანდემიამდე



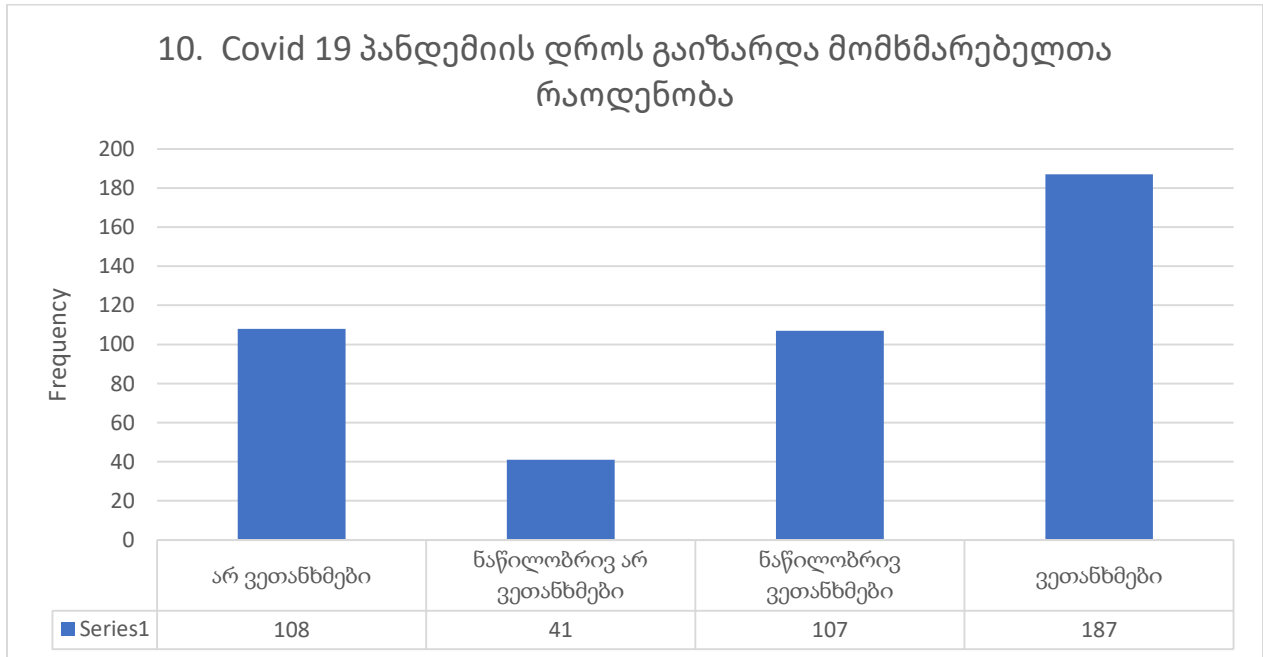
დიაგრამა N8. Covid 19 პანდემიის გამო შეიცვალა თქვენი სამუშაო გრაფიკი.



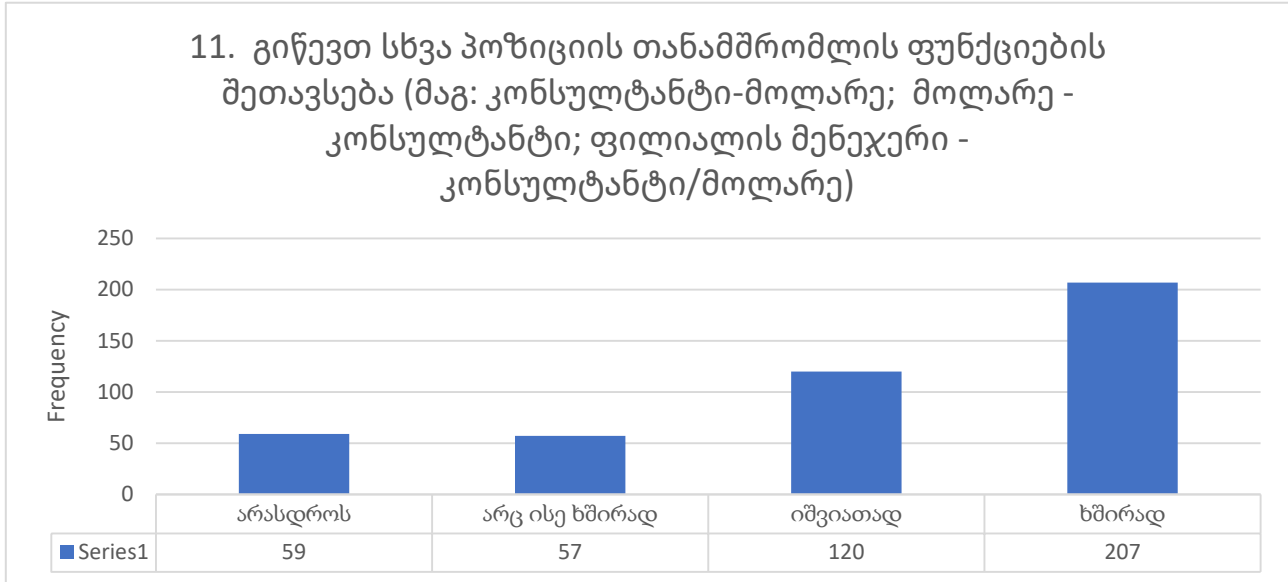
დიაგრამა N9. თქვენთვის მისაღებია ახალი სამუშაო გრაფიკი (უპასუხეთ იმ შემთხვევაში, თუ გრაფიკი შეიცვალა Covid 19 პანდემიის გამო)



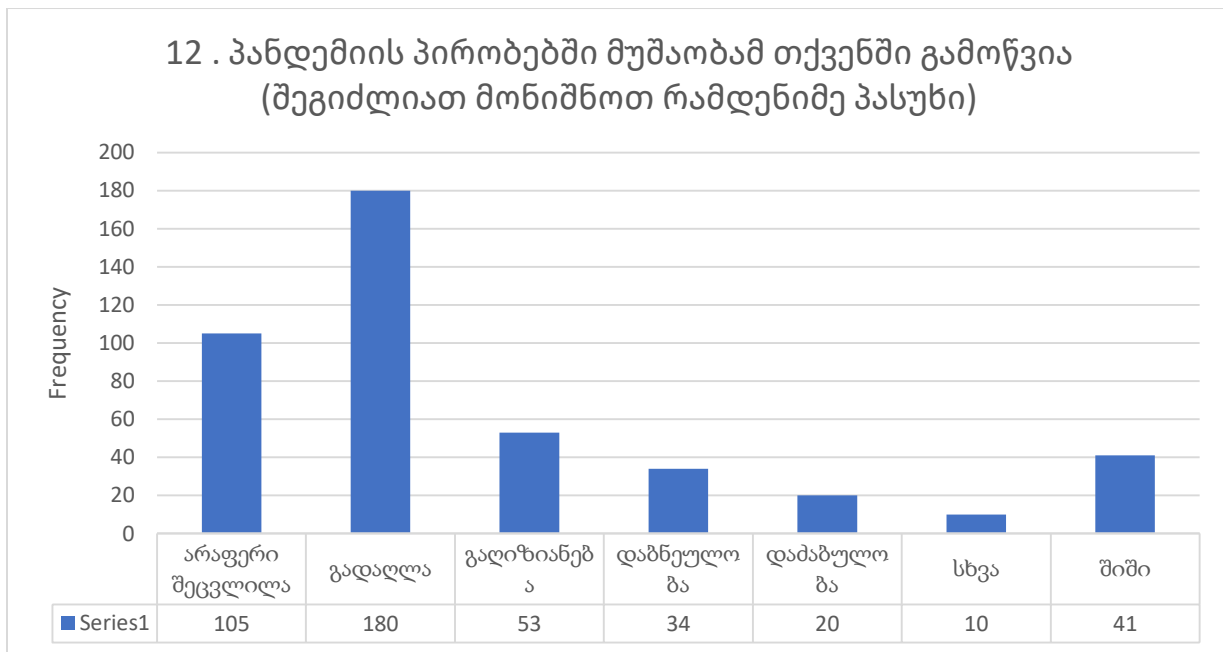
დიაგრამა N10. Covid 19 პანდემიის დროს გაიზარდა მომხმარებელთა რაოდენობა.



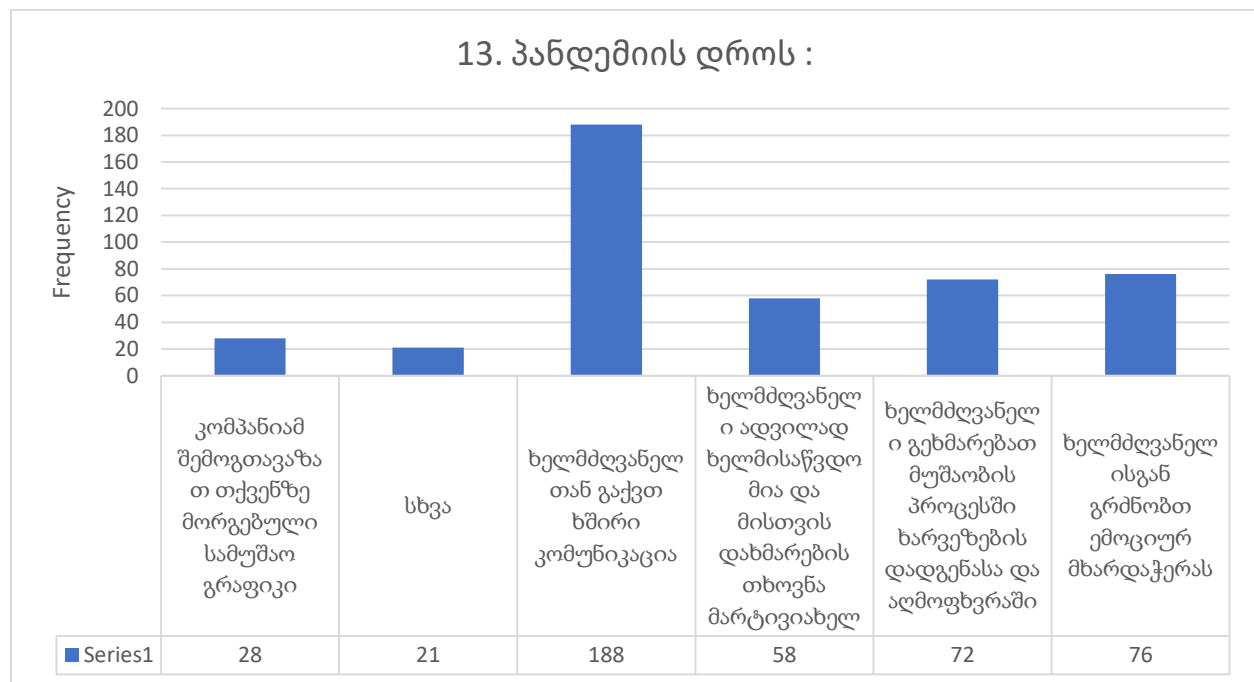
დიაგრამა N11. გიწევთ სხვა პოზიციის თანამშრომლის ფუნქციების შეთავსება (მაგ: კონსულტანტი-მოლარე; მოლარე-კონსულტანტი; ფილიალის მენეჯერი - კონსულტანტი/მოლარე)



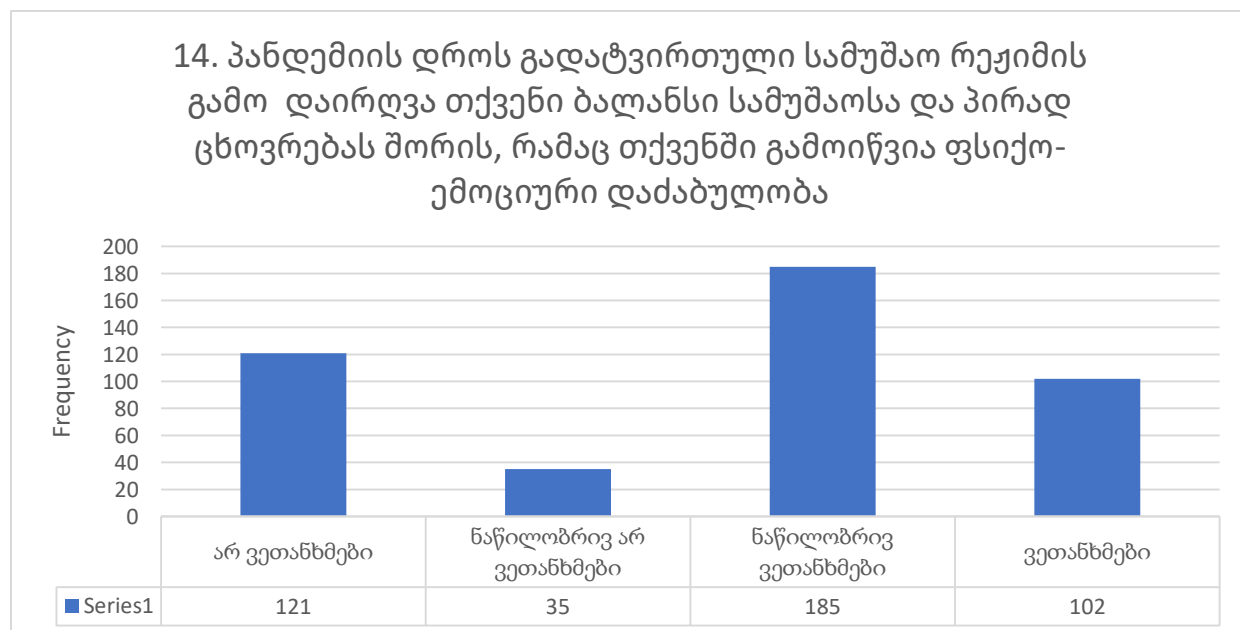
დიაგრამა N12 . პანდემიის პირობებში მუშაობა თქვენში გამოიწვია (შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი).



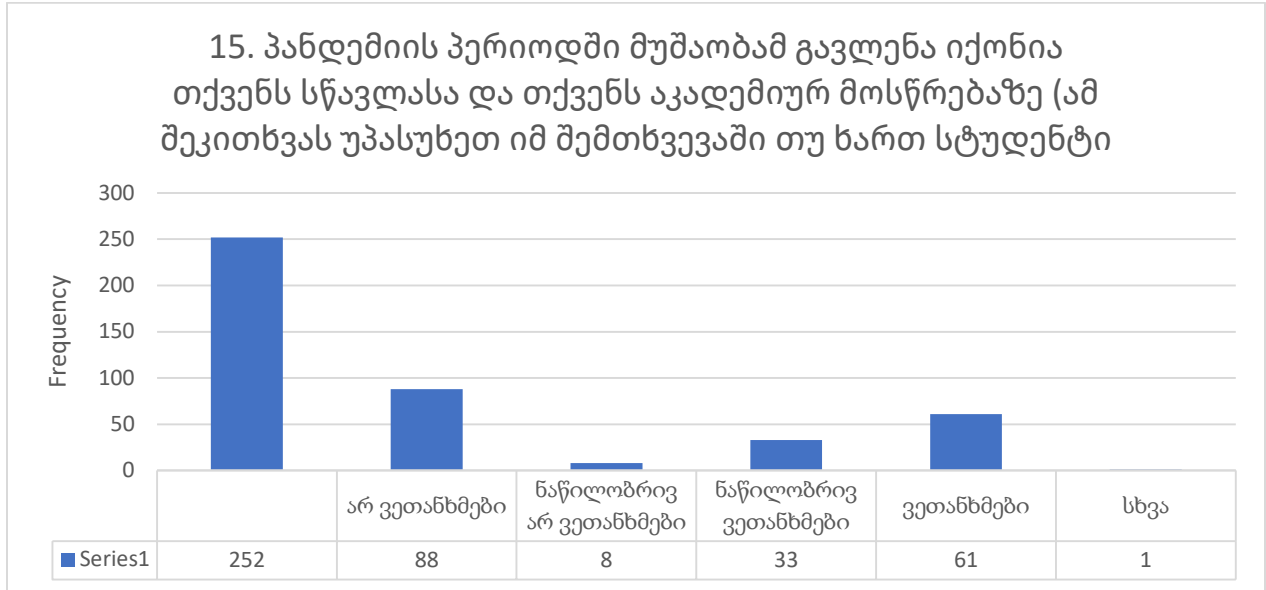
დიაგრამა N13. პანდემიის დროს :



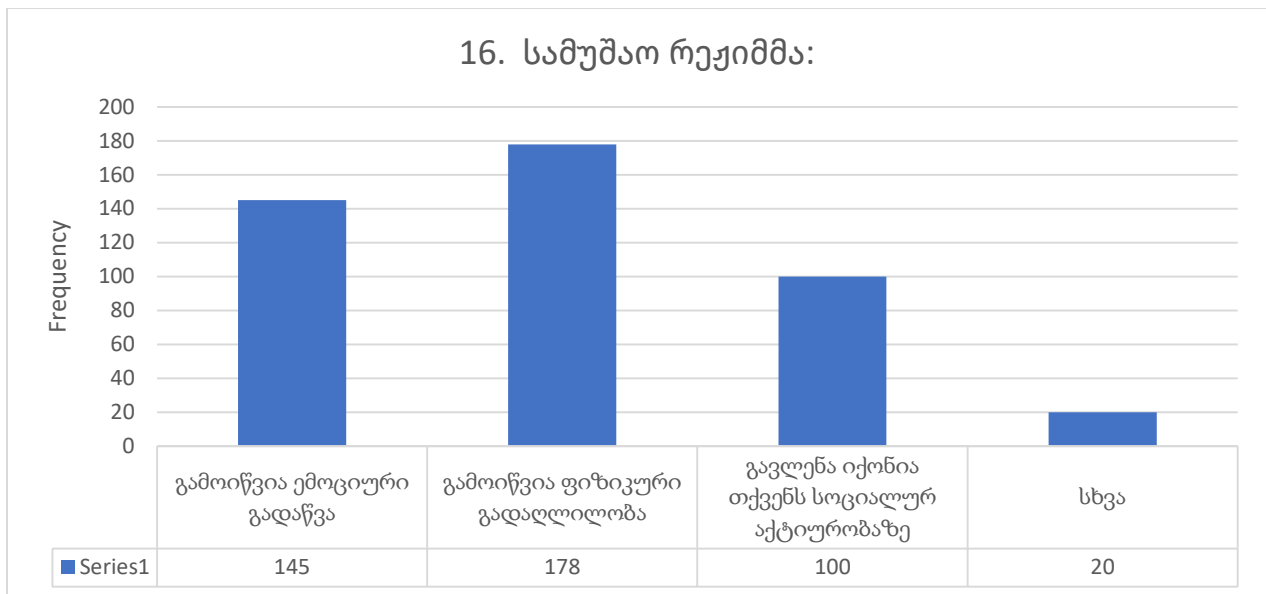
დიაგრამა N14. პანდემიის დროს გადატვირთული სამუშაო რეჟიმის გამო დაირღვა თქვენი ბალანსი სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის, რამაც თქვენში გამოიწვია ფსიქო-ემოციური დაძაბულობა.



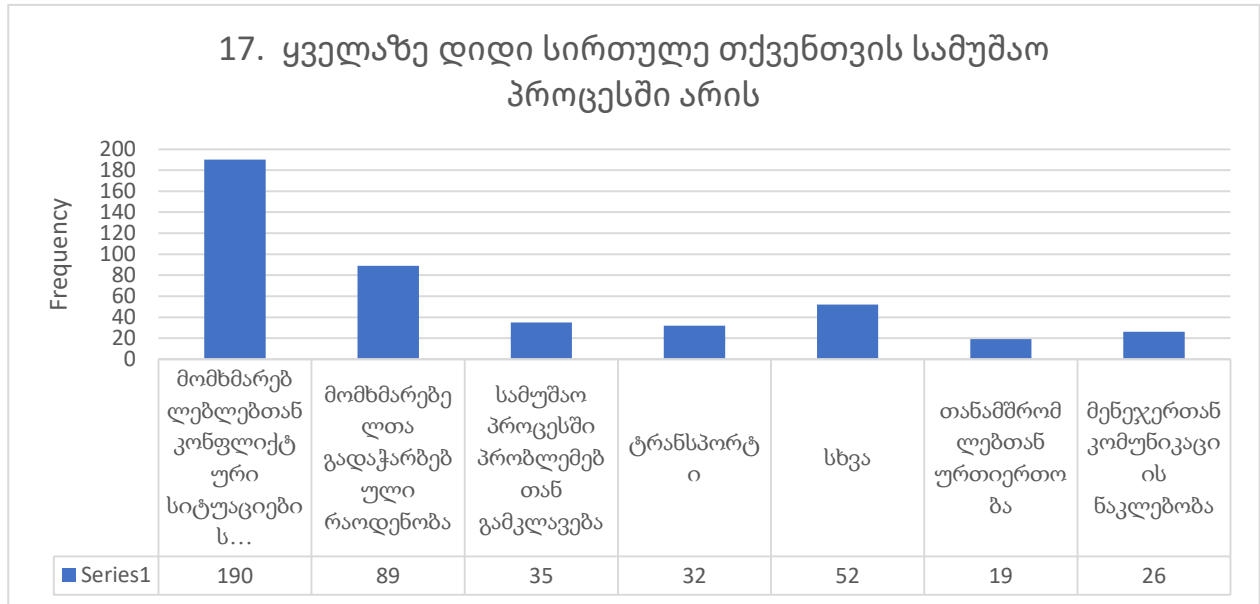
დიაგრამა N15. პანდემიის პერიოდში მუშაობამ გავლენა იქონია სწავლასა და თქვენს აკადემიურ მოსწრებაზე (ამ შეკითხვას უპასუხეთ იმ შემთხვევაში თუ ხართ სტუდენტი).



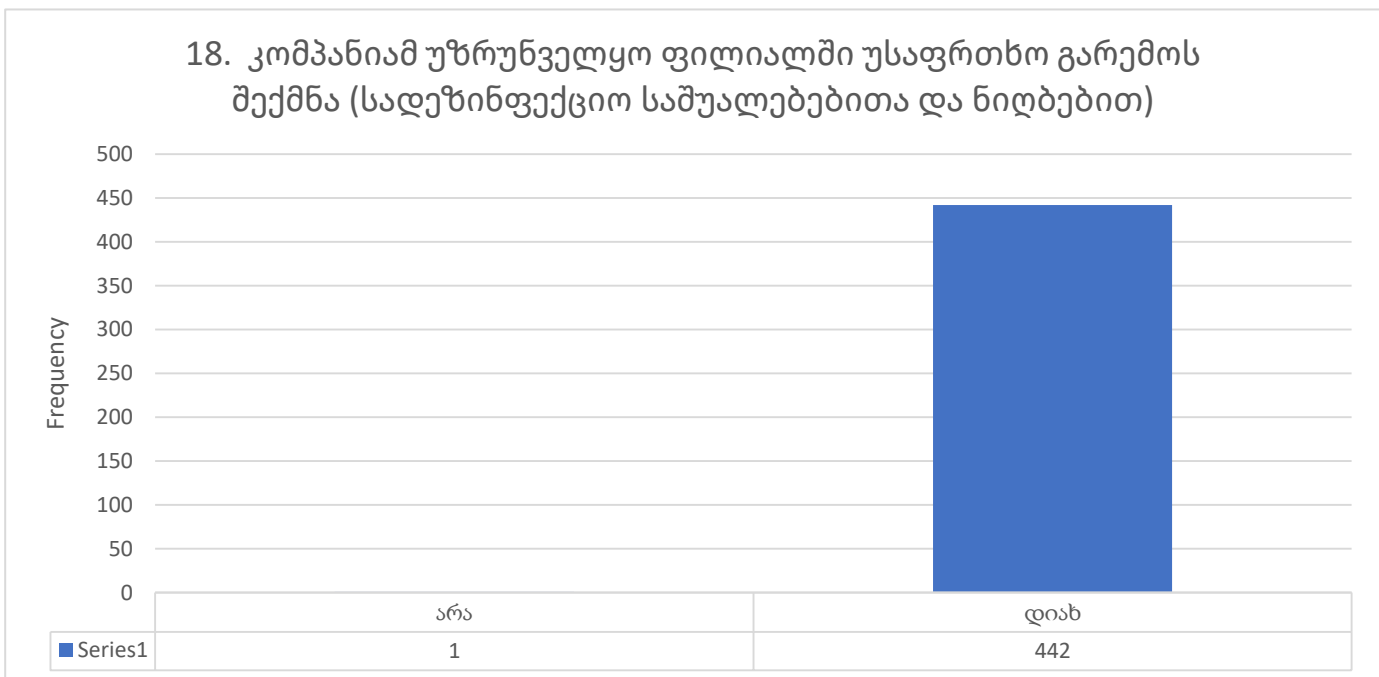
დიაგრამა N16. სამუშაო რეჟიმი :



დიაგრამა N17. ყველაზე დიდი სირთულე თქვენთვის სამუშაო პროცესში არის:

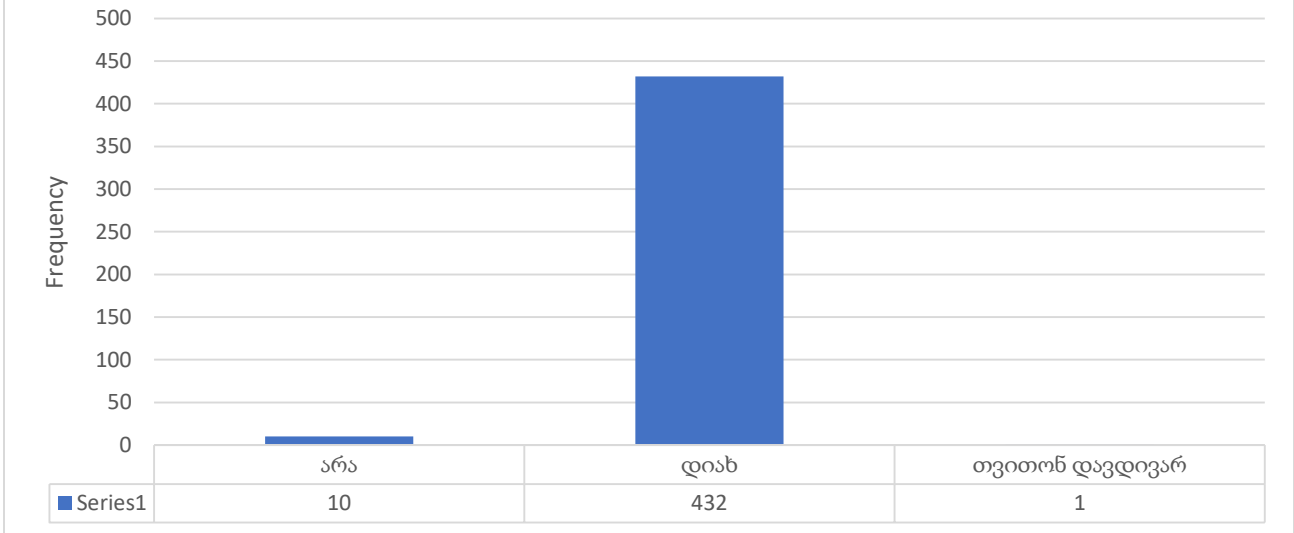


დიაგრამა N18. კომპანიამ უზრუნველყო ფილიალში უსაფრთხო გარემოს შექმნა (სადეზინფექციო საშუალებებითა და ნიღბებით).



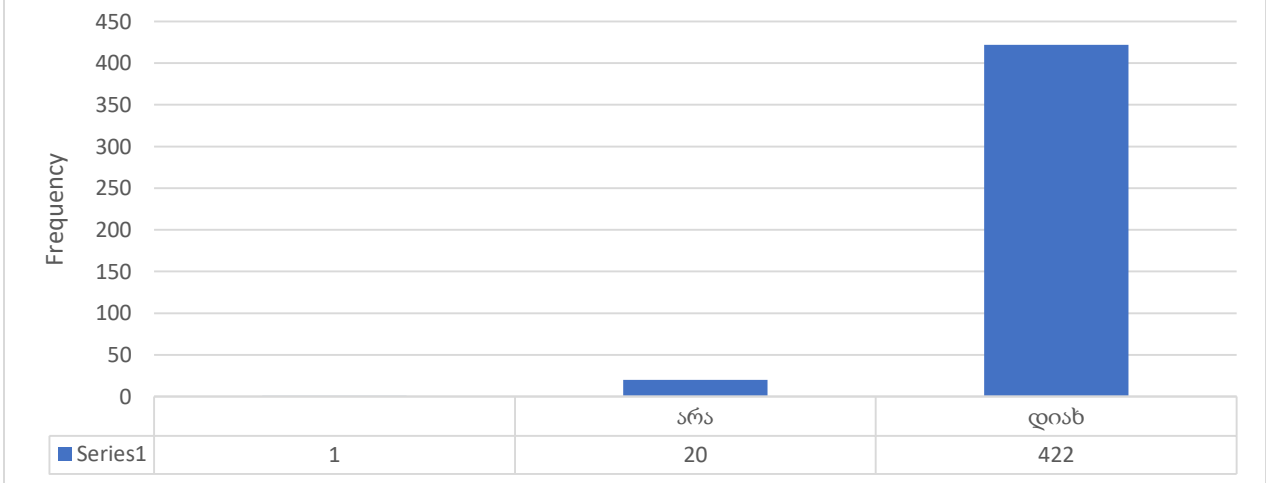
დიაგრამა N19. სატრანსპორტო შეზღუდვების პერიოდში კომპანიამ უზრუნველყო თქვენი ტრანსპორტირება.

19. სატრანსპორტო შეზღუდვების პერიოდში კომპანიამ უზრუნველყო თქვენი ტრანსპორტირება

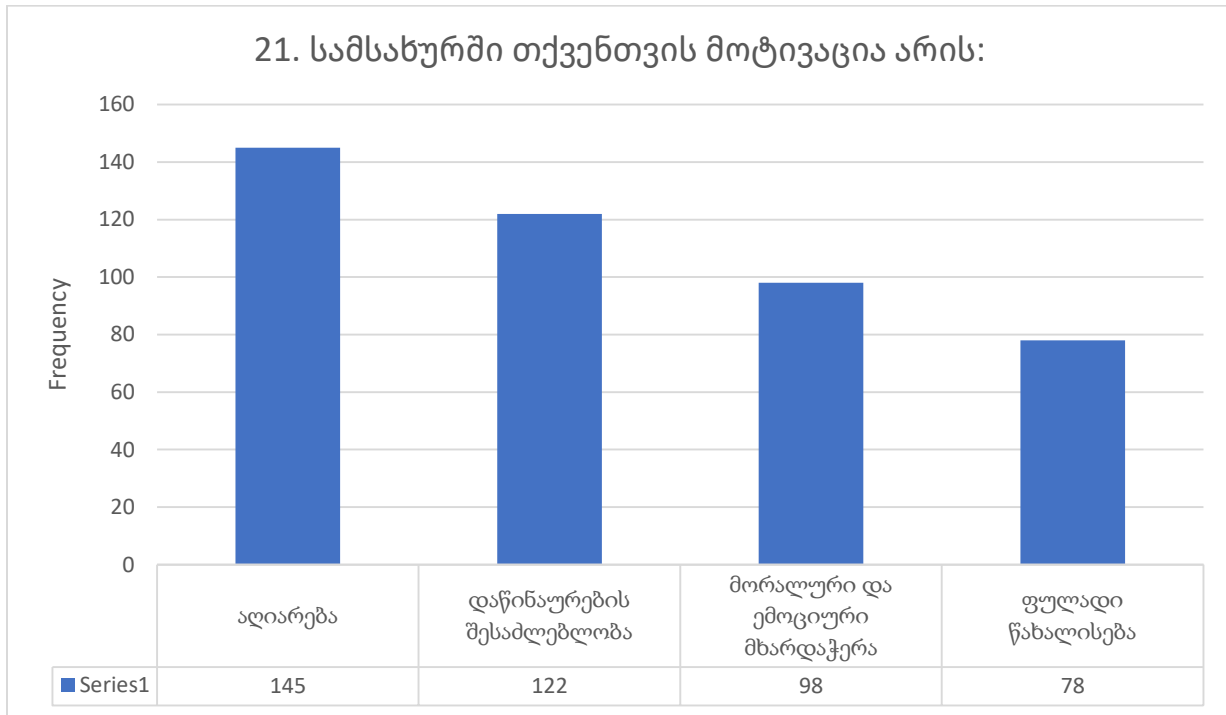


დიაგრამა N20. კომპანიის შრომის უსაფრთხოების/ შესაბამისი დეპარტამენტის მიერ ხდება თანამშრომლებში კოვიდ 19 შემთხვევების მართვა.

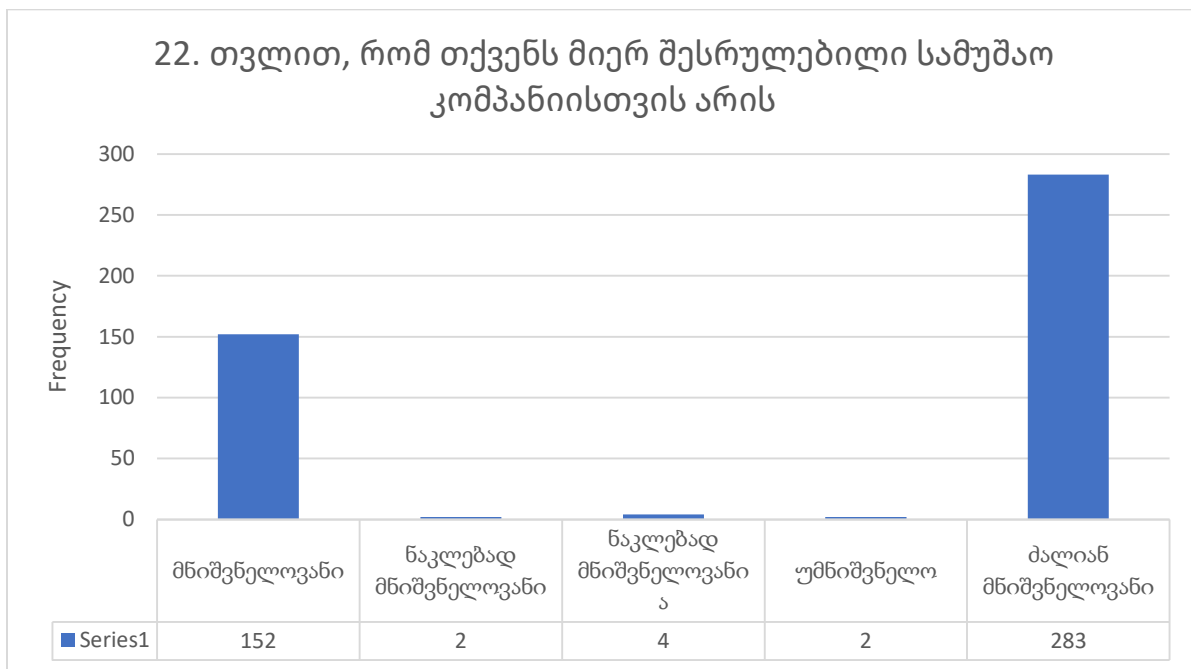
20. კომპანიის შრომის უსაფრთხოების/ შესაბამისი დეპარტამენტის მიერ ხდება თანამშრომლებში კოვიდ 19 შემთხვევების მართვა



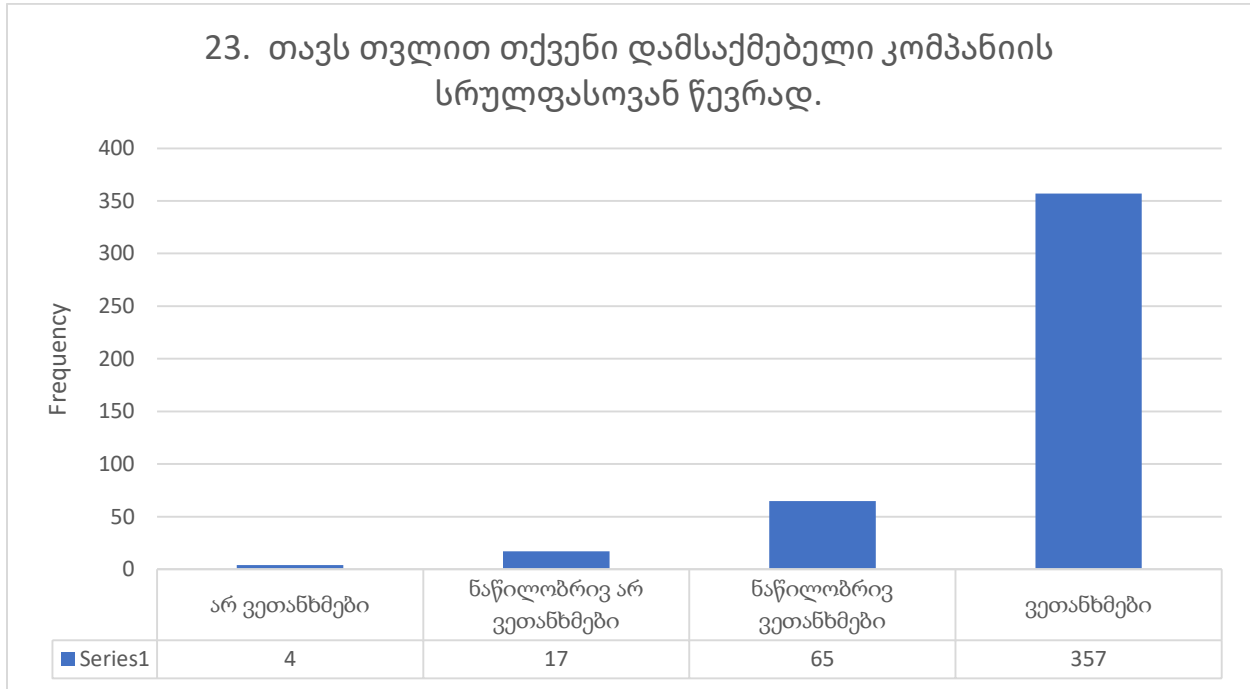
დიაგრამა N21. სამსახურში თქვენი მოტივაცია არის:



დიაგრამა N22: თვლით, რომ თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაო კომპანიისთვის არის:

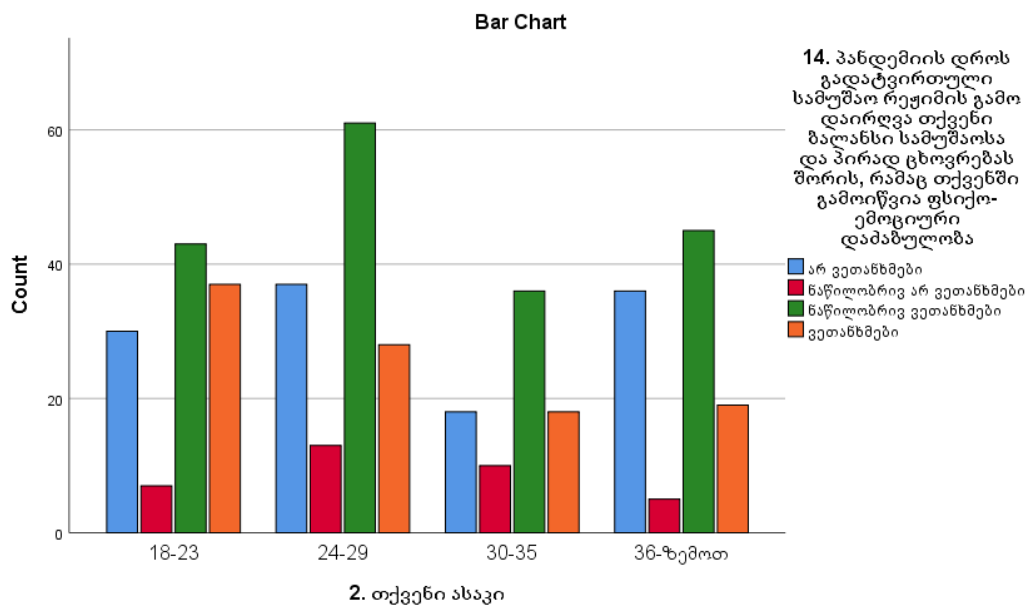


დიაგრამა N23. თავს თვლით თქვენი დამსაქმებელი კომპანიის სრულფასოვან წევრად.

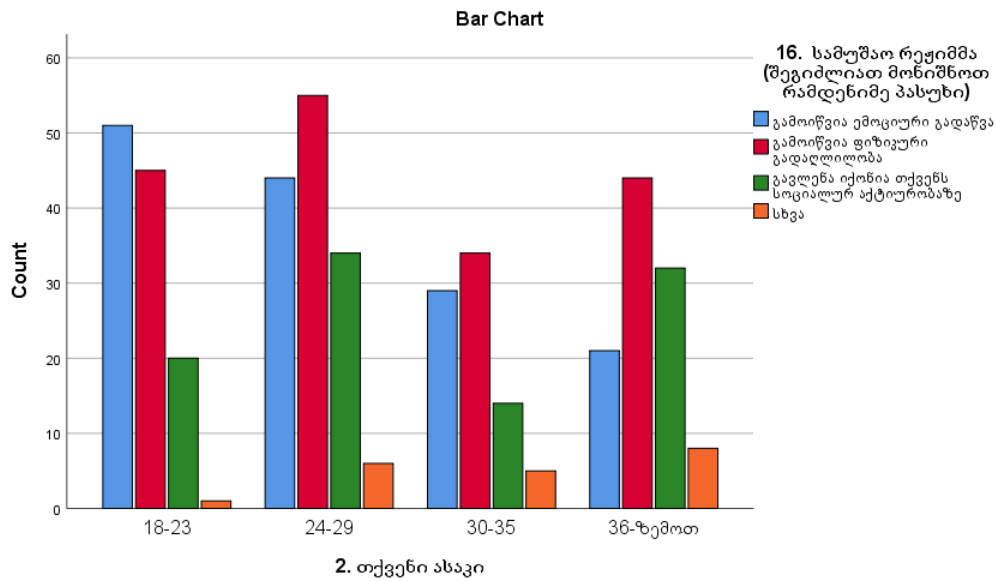


კროსტაბულაცია

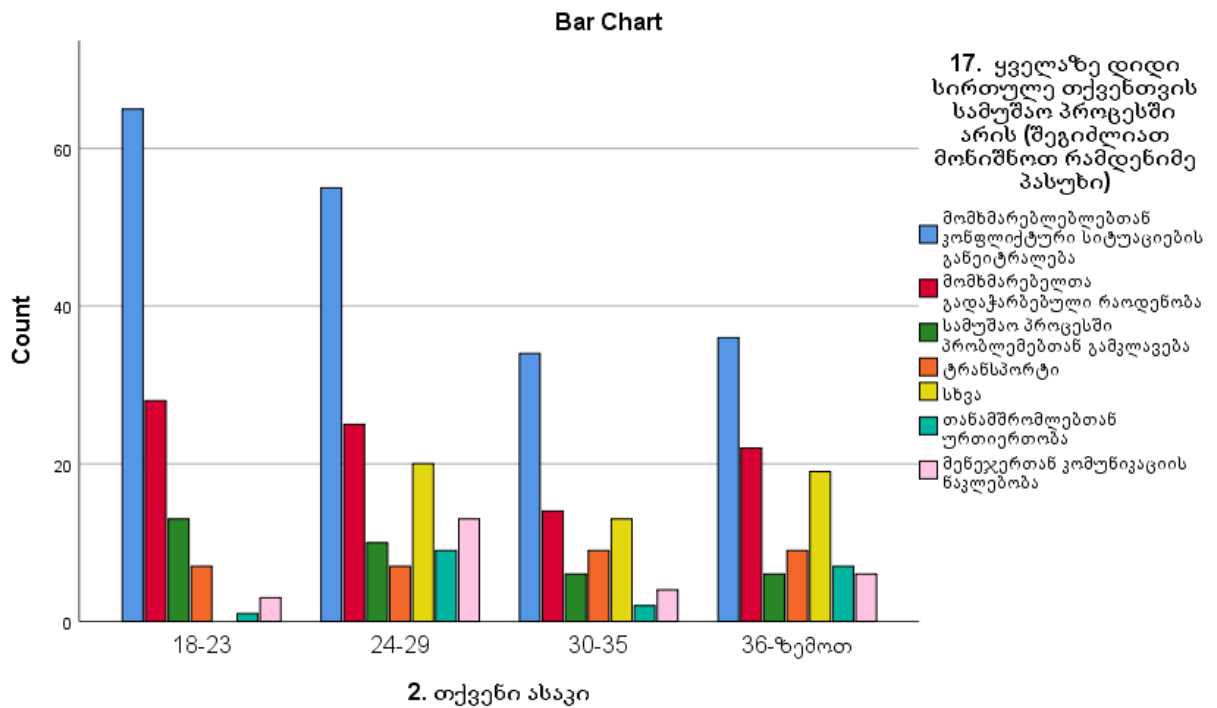
დიაგრამა N24



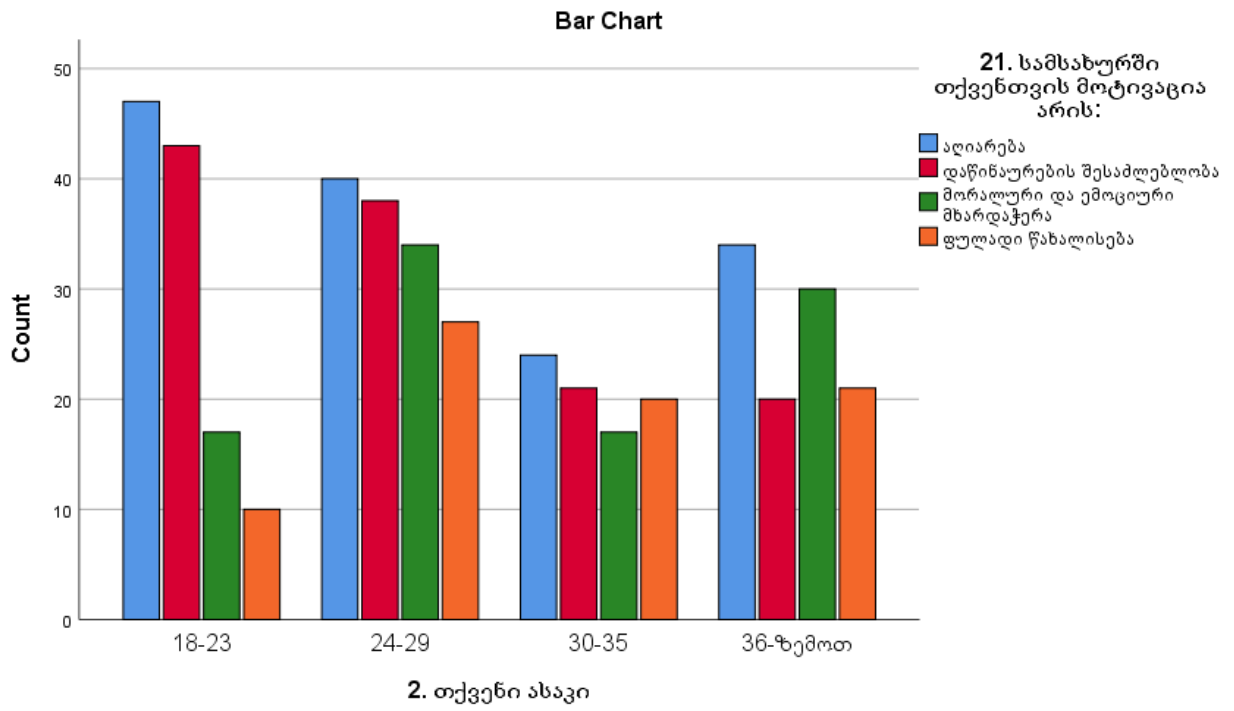
დიაგრამა N25



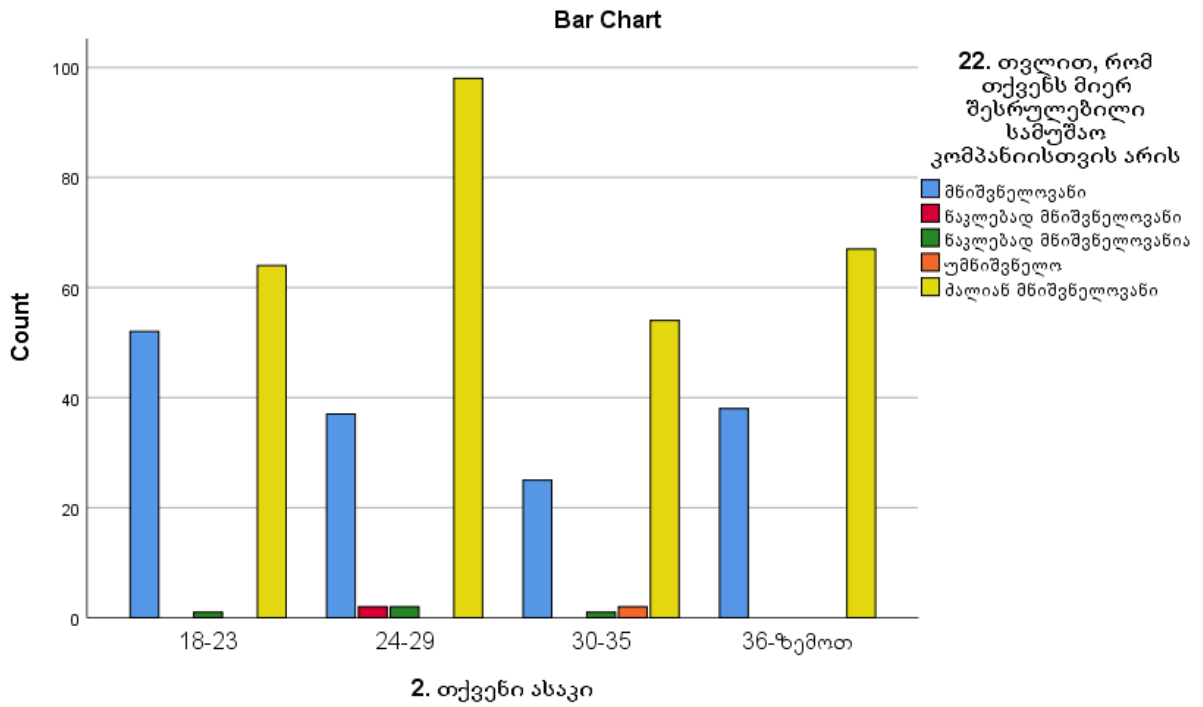
დიაგრამა N26



დიაგრამა N27



დიაგრამა N28



დიაგრამა N29

