

Paata AroshidzeE. mail: aroshidze.paata@bsu.edu.ge

Associate Professor, Batumi Shota

Rustaveli State University,

Batumi, Georgia

ORCID ID: 0000-0001-5723-8261

PARADIGM CHANGE OF "MANAGEMENT FUNCTIONS" DUE TO THE REMOTE WORKING CONDITIONS CAUSED BY THE COVID 19 PANDEMIC

Abstract. *The main challenge of the Covid-19 pandemic crisis was the perfection of remote work, which lasted not a few days, but several months and even a year in some organizations. In this research, the main focus is not on legal entities under public law and the impact that remote work has brought, but on private structures as legal entities independently performing management functions.*

During the pandemic, the functioning of organizations underwent significant changes. Some organizations have remained on the market with limited functions, some have changed their profile, and some have completely disappeared from the business arena. Despite the fact that on May 5, 2023, the World Health Organization declared the end of the global health emergency related to the Covid-19 pandemic, obviously, the changes caused by the pandemic in the new understanding of paradigms of "management functions" have not yet been analyzed.

The paper examines the impact of forced remote work on "management functions". Organizations of various directions, which were forced to switch to remote work during the pandemic, were included in the research.

The in-depth interview method was adopted as the research methodology. The majority of organizations have more or less preserved their organizational structure and managerial hierarchy, although it was not uncommon to optimize stuff. The goal of structural optimization was mainly to reduce costs, not to improve the communication process and to better perform the duties assigned to a small number of employees. According to Geostat (National Statistical Service of Georgia), the number of employees during the pandemic period (2020-2022) decreased the most in the industry sector (141.3 thousand - 137.2 thousand), in the field of accommodation and food supply (36 thousand - 33.4 thousand), arts, entertainment and recreation field. These are the areas that suffered the most from the so-called "Lockdown" process. The first period of remote work for the Horeca sector turned out to be relatively easy because, due to seasonality, the number of employees was already reduced to a minimum. As a result of analyzing the data, it was determined that in the conditions of remote work, the function of leadership and control decreased the most. Also, the motivation of remotely working employees decreased, which resulted from the reduction of the control function. It turned out to be quite difficult to maintain the leadership function and implement it perfectly. The number of employees involved in the planning and decision-making process has also decreased.

As can be seen from the table, remote work had less impact on the planning function since most of the research organizations make their planning only involving upper management levels, and lower management levels are less involved in this process. In many cases, employees in non-managerial positions do not know the overall plan of their company and do not understand the mission and vision. Such an approach contributed to the fact that the work performed outside the place of employment has affected less on the management function of planning.

Keywords: management functions; remote work; planning; organization; leadership; control

JEL classification: M 12**პაატა აროშიძე**E. mail: aroshidze.paata@bsu.edu.ge

ასოცირებული პროფესორი,

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ბათუმი, საქართველო

ORCID ID: 0000-0001-5723-8261

“მართვის ფუნქციების” პარადიგმის ცვლილება COVID 19 პანდემიით გამოწვეული დისტანციური მუშაობის პირობებში

აბსტრაქტი: Covid-19 პანდემიური კრიზისის, უმთავრეს გამოწვევას, რომელიც არა რამდენიმე დღე, არამედ რამდენიმე თვე და ზოგ ორგანიზაციაში ერთი წელიც კი გაგრძელდა, დისტანციური მუშაობის სრულყოფა წარმოადგენდა. მოცემულ კვლევაში ძირითადი აქცენტი გადატანილია არა საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებზე და იმ გავლენაზე, რაც დისტანციურმა მუშაობამ მოუტანა, არამედ კერძო სტრუქტურებზე, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციების დამოუკიდებლად განმახორციელებელ იურიდიულ პირებზე. პანდემიის პერიოდში, ორგანიზაციების ფუნქციონირებამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. ზოგიერთი ორგანიზაცია შეზღუდული ფუნქციებით შემორჩა ბაზარს, ზოგიერთმა პროფილი შეიცვალა, ხოლო ზოგიერთი საერთოდ გაქრა ბიზნეს ასპარეზიდან. მიუხედავად იმისა, რომ 2023 წლის 5 მაისს, ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაციამ Covid-19-ის პანდემიასთან დაკავშირებული გლობალური საგანგებო მდგომარეობა დასრულებულად გამოაცხადა, ჯერ-ჯერობით არ არის გაანალიზებული ის ცვლილებები, რაც პანდემიამ გამოიწვია “მართვის ფუნქციების” პარადიგმების ახლებურ გააზრებაში.

კვლევის მეთოდოლოგიად აღებულ იქნა ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეთოდი. ორგანიზაციათა უმრავლესობამ მეტ-ნაკლებად შეინარჩუნა ორგანიზაციული სტრუქტურა და მმართველობითი იერარქია, თუმცა არაა იშვიათი შტატების ოპტიმიზაციაც. სტრუქტურული ოპტიმიზაციის მიზანს ძირითადად წარმოადგენდა ხარჯების შემცირება და არა ის ფაქტი, რომ გაუმჯობესებულიყო კომუნიკაციის პროცესი და მცირე რაოდენობის დასაქმებულს უკეთ შეესრულებინა დაკისრებული მოვალეობანი. საქსტატის მონაცემებით, დასაქმებულთა რაოდენობა პანდემიის პერიოდში (2020-2022) ყველაზე მეტად შემცირდა მრეწველობის სექტორში (141,3 ათასი - 137,2 ათასი), განთავსების უზრუნველყოფისა და საკვების მიწოდების სფეროში (36 ათასი - 33,4 ათასი), ხელოვნება, გართობისა და დასვენების სფეროში. ეს სწორედ ის სფეროებია, რომლებმაც ყველაზე მძიმედ გადაიტანეს ე.წ. „ლოკდაუნის“ პროცესი. ჰორეკა სექტორისათვის დისტანციური მუშაობის პირველი პერიოდი შედარებით იოლი აღმოჩნდა, რადგან სეზონურობის გამო, ისედაც მინიმუმამდე იყო შემცირებული დასაქმებულთა რაოდენობა. მონაცემების გაანალიზების შედეგად დადგინდა, რომ დისტანციური მუშაობის პირობებში, ყველაზე მეტად დაქვეითდა ლიდერობისა და კონტროლის ფუნქცია. ასევე დისტანციურად დასაქმებულ თანამშრომელთა მოტივაცია შემცირდა, რაც გამომდინარეობდა კონტროლის ფუნქციის

შემცირებიდან. საკმაოდ რთული აღმოჩნდა ლიდერობის ფუნქციის შენარჩუნება და მისი სრულყოფილი განხორციელება. ასევე შემცირდა დაგეგმვასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულ თანამშრომელთა რაოდენობა. დისტანციურმა მუშაობამ ყველაზე ნაკლები გავლენა მოახდინა დაგეგმვის ფუნქციაზე, რადგან საკვლევ ორგანიზაციათა უმეტესობა დაგეგმვას მხოლოდ მართვის ზედა დონეების მიხედვით ახორციელებს და ამ პროცესში ნაკლებადაა ჩართული მართვის ქვედა დონეები. ხშირ შემთხვევაში, არამენეჯერულ თანამდებობებზე დასაქმებულებმა არ იციან თავიანთი დაწესებულების მთლიანი გეგმა და არ აქვთ გააზრებული მისია და ხედვა. ასეთმა მიდგომამ ხელი შეუწყო იმას, რომ დასაქმების ადგილის გარეთ შესრულებულმა სამუშაომ, ყველაზე ნაკლებად დაგეგმვის მმართველობითი ფუნქცია დააზარალა.

საკვანძო სიტყვები: მართვის ფუნქციები; დისტანციური მუშაობა; დაგეგმვა; ორგანიზაცია; ლიდერობა; კონტროლი

JEL კლასიფიკაცია: M 12

შესავალი

დისტანციური მუშაობა განიმარტება როგორც ძირითადი სამუშაო ადგილის გარეთ შესრულებული სამუშაო. დისტანციური სამუშაოები, ძირითადად, მოიცავს ინფორმაციული ტექნოლოგიის გამოყენებას. დისტანციური მუშაობისთვის აუცილებელია სამუშაო მოწყობა დროისა და ადგილისგან დამოუკიდებლად. ნაწილობრივი დისტანციური სამუშაო ასევე ითვლება დისტანციურად. (Robins:2019) პანდემიამდელ პერიოდში დისტანციური სამუშაო არ იყო ხანგრძლივი და გრძელდებოდა რამდენიმე დღის განმავლობაში, ისე, რომ „მართვის ფუნქციების“ ძირითად პრინციპებზე ზეგავლენას ვერ ახდენდა.

საქართველოს მთავრობის დადგენილებით, პანდემიის პერიოდში „საჯარო დაწესებულებებმა უნდა უზრუნველყონ პირთა მომსახურების დისტანციურად მიწოდება, გარდა იმ მომსახურებებისა, რომელთა დისტანციურად მიწოდებაც შეუძლებელია ან გადაუდებელ აუცილებლობას უკავშირდება. საჯარო დაწესებულებებმა უზრუნველყონ თანამშრომელთა დისტანციურ რეჟიმში გადაყვანა, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც კონკრეტული პოზიციის/თანამდებობის პირის სამსახურში ფიზიკურად ყოფნა/გამოცხადება აუცილებელია“ (დადგენილება, 2020).

Covid-19 პანდემიური კრიზისის, უმთავრეს გამოწვევას, რომელიც არა რამდენიმე დღე, არამედ რამდენიმე თვე და ზოგ ორგანიზაციაში ერთი წელიც კი გაგრძელდა, დისტანციური მუშაობის სრულყოფა წარმოადგენდა. მოცემულ კვლევაში ძირითადი აქცენტი გადატანილია არა საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებზე და იმ გავლენაზე, რაც დისტანციურმა მუშაობამ მოუტანა, არამედ კერძო სტრუქტურებზე, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციების დამოუკიდებლად განმახორციელებელ იურიდიულ პირებზე. პანდემიის პერიოდში, ორგანიზაციების ფუნქციონირებამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. ზოგიერთი ორგანიზაცია შეზღუდული ფუნქციებით შემორჩა ბაზარს, ზოგიერთმა პროფილი შეიცვალა, ხოლო ზოგიერთი საერთოდ გაქრა ბიზნეს ასპარეზიდან. მიუხედავად

იმისა, რომ 2023 წლის 5 მაისს, ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაციამ Covid-19-ის პანდემიასთან დაკავშირებული გლობალური საგანგებო მდგომარეობა დასრულებულად გამოაცხადა (<https://www.bbc.com>, 2023), ჯერ-ჯერობით არ არის გაანალიზებული ის ცვლილებები, რაც პანდემიამ გამოიწვია “მართვის ფუნქციების” პარადიგმების ახლებურ გააზრებაში.

ლიტერატურის მიმოხილვა

მიუხედავად იმისა, რომ Covid-19 პანდემიურ კრიზისს მრავალი გამოკვლევა მიემდგნა როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე, ჯერ კიდევ არ არის გააზრებული ის შედეგები, რომელიც გამოიწვია მართვაში კრიზისმა, რადგან პანდემიური სიტუაცია თვისობრივად ახალი სიტუაცია იყო. ნაშრომის შესრულებისას ჩვენ დავვერდებით უკვე არსებულ ლიტერატურას როგორც მენეჯმენტის კუთხით, ისე სამამულო ეკონომიკის მდგომარეობის განსაზღვრის კუთხით. ვიხელმძღვანელოთ იმ კანონებით, რომელიც მიღებულ იქნა საქართველოს ხელისუფლების მიერ პანდემიის პერიოდში. მოყვანილი გვაქვს სტატისტიკური მონაცემები, რომელიც გამოქვეყნებულია საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის წელიწადიურებში. „დისტანციური მუშაობა“, როგორც პროცესი მხოლოდ ზოგადაა განსაზღვრული პანდემიამდელ პერიოდში გამოცემულ მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში.

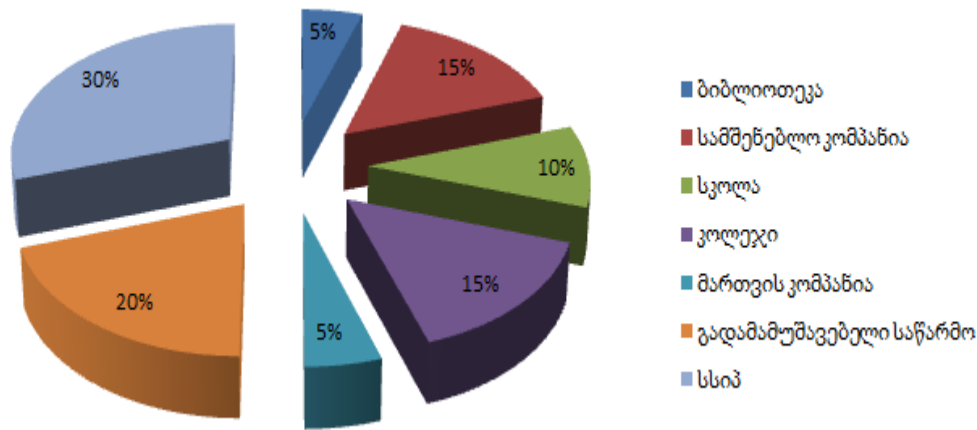
მეთოდოლოგია

კვლევის მეთოდოლოგიად გამოყენებულია თვისობრივი კვლევის ერთ-ერთი მეთოდი ჩაღრმავებული ინტერვიუ. დამაზუსტებელი გამოკითხვის მეშვეობით დადგინდა მართვის ის ფუნქციები, რომელმაც ყველაზე მეტად განიცადა ცვლილება. კვლევაში ჩართულ იქნენ სამშენებლო ორგანიზაციები, მართვის კომპანია, სხვადასხვა დონის სასწავლო დაწესებულებები, ბიბლიოთეკა, მომსახურების საწარმოები, გადამამუშავებელი საწარმო. კვლევის პროცესში მონაწილეობა აქვს მიღებული საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებსაც. შერჩევის ძირითად კრიტერიუმს წარმოადგენდა ის ფაქტი, თუ რა მდგომარეობაში იყვნენ ორგანიზაციები პანდემიის პერიოდში. საგანმანათლებლო ორგანიზაციები მთლიანად გადავიდნენ დისტანციური სწავლებისა და მუშაობის რეჟიმზე, სამშენებლო კომპანიებს ეს პროცესი მხოლოდ ნაწილობრივ შეეხო (როგორც ცნობილია, საქართველოს მთავრობის დადგენილებით ინფრასტრუქტურული პროექტები არ შეჩერებულა), საჯარო სამართლის იურიდიული პირები მთლიანად დისტანციურ რეჟიმზე იყვნენ გადასულნი. ინტერვიუს პროცესში მონაწილეობას იღებდნენ მხოლოდ ინსტიტუციონალური და საშუალო რგოლის მენეჯერები. გამოკითხვის შედეგები განზოგადებულია და არა იდენტიფიცირებული, დაცულია კვლევის ეთიკის ძირითადი წესები.

კვლევის შედეგები

ჩატარებული კვლევის - იძულებით გამოწვეული დისტანციური მუშაობის გავლენა „მართვის ფუნქციებზე“, ფარგლებში გამოკითხულ იქნა სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმოები, რომლების იძულებულნი გახდნენ დასაქმებულთა სხვადასხვა რაოდენობა გადაეყვანათ დისტანციურ სამუშაოზე. გამოკითხულთა ყველაზე დიდი რაოდენობა მოდის საჯარო სამართლის იურიდიული პირებსა (27%) და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებებზე (32%).

დიაგრამა 1 - გამოკითხულთა განაწილება დარგებისადმი
კუთვნილების მიხედვით



კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ პანდემიის პერიოდში, იძულებით დისტანციურ სამუშაოზე გადაყვანილი დასაქმებულების ყველაზე მეტი რაოდენობა (80%) მოდის საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებზე; ასევე დასაქმებულთა მნიშვნელოვანმა ნაწილმა (75%) განაგრძო დისტანციური საქმიანობა კერძო სექტორში.

ორგანიზაციულ საქმიანობაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაგეგმვის როლი, რადგან სწორ დაგეგმვაზე დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის შემდგომი წარმატება. (მაჭავარიანი, 2016, გვ.: 88) როგორც კვლევის შედეგად შედგენილი ცხრილიდან ჩანს, დისტანციურმა მუშაობამ ყველაზე ნაკლები გავლენა მოახდინა დაგეგმვის ფუნქციაზე, რადგან საკვლევ ორგანიზაციათა უმეტესობა დაგეგმვას მხოლოდ მართვის ზედა დონეების ხარჯზე ახორციელებს და ამ პროცესში ნაკლებადაა ჩართული მართვის ქვედა დონეები. ხშირ შემთხვევაში, არამენეჯერულ თანამდებობებზე დასაქმებულებმა არ იციან თავიანთი დაწესებულების მთლიანი გეგმა და არ აქვთ გააზრებული მისია და ხედვა. ასეთმა მიდგომამ ხელი შეუწყო იმას, რომ დასაქმების ადგილის გარეთ შესრულებულმა სამუშაომ, ყველაზე ნაკლებად დაგეგმვის მმართველობითი ფუნქცია დააზარალა. ასევე მხედველობაშია მისაღები ის ფაქტიც, რომ ჩვენს მიერ საკვლევი პერიოდი მოიცავს დროის იმ ნაწილს, როცა სამოქმედო გეგმები უკვე შედგენილია და მისია და ხედვა ორგანიზაციებს ჩამოყალიბებული აქვს. თუმცა მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა მიზნების ფორმირების პროცესში. ორგანიზაციათა მნიშვნელოვანმა ნაწილმა ვერ შეძლო ტაქტიკური და ოპერატიული მიზნების შესრულება, ანუ იმ მიზნებისა, რომლებიც წარმოებისა და გასაღებების მენეჯერთა სფეროს ძირითად საქმიანობას წარმოადგენს. რაც შეეხება სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც უფრო გრძელვადიან პერიოდზეა განსაზღვრული, მას მნიშვნელოვანი ცვლილება არ განუცდია. შემცირდა დაგეგმვასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულ თანამშრომელთა რაოდენობა.

აქვე უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ კერძო ორგანიზაციებში არ არის დაცული მიზნების იერარქია. შეუძლებელია ორგანიზაციის შიგა არის ძირითადი ელემენტის - მიზნების დიფერენციაცია, რადგან ორგანიზაციათა უმეტესობას გაწერილი და წინასწარ დამტკიცებული სამოქმედო გეგმა არ გააჩნია. გარდა საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა, ნაკლებადაა წარმოდგენილი დამტკიცებული სტრატეგიული გეგმები. არც ერთ ორგანიზაციას, არ გააჩნდა წინასწარ (2019 წლამდე) დამტკიცებული ანტიკრიზისული გეგმა, მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი გეგმის საჭიროება იდგა ჯერ კიდევ 2008-2010 წლების ფინანსური კრიზისისა და რუსეთ-საქართველოს ომიდან გამომდინარე.

ცხრილი 1 - დისტანციური მუშაობის გავლენა მართვის ფუნქციებზე

#	მართვის ფუნქცია	გავლენის დონე		
		მაღალი	საშუალო	დაბალი
1	დაგეგმვა			
2	ორგანიზაცია			
3	ლიდერობა (მოტივაცია)			
4	კონტროლი			

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე

ორგანიზაციათა უმრავლესობამ მეტ-ნაკლებად შეინარჩუნა ორგანიზაციული სტრუქტურა და მმართველობითი იერარქია, თუმცა არაა იშვიათი შტატების ოპტიმიზაცია. სტრუქტურული ოპტიმიზაციის მიზანს ძირითადად წარმოადგენდა ხარჯების შემცირება და არა ის ფაქტი, რომ გაუმჯობესებულიყო კომუნიკაციის პროცესი და მცირე რაოდენობის დასაქმებულს უკეთ შეესრულებინა დაკისრებული მოვალეობანი. საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტის მონაცემებით, დასაქმებულთა რაოდენობა პანდემიის პერიოდში (2020-2022) ყველაზე მეტად შემცირდა მრეწველობის სექტორში (141,3 ათასი - 137,2 ათასი), განთავსების უზრუნველყოფისა და საკვების მიწოდების სფეროში (36 ათასი - 33,4 ათასი), ხელოვნება, გართობისა და დასვენების სფეროში. ეს სწორედ ის სფეროებია, რომლებმაც ყველაზე მძიმედ გადაიტანეს ე.წ. „ლოკდაუნის“ პროცესი (დასაქმება, 2023). ჰორეკა სექტორისათვის დისტანციური მუშაობის პირველი პერიოდი შედარებით იოლი აღმოჩნდა, რადგან სეზონურობის გამო, ისედაც მინიმუმამდე იყო შემცირებული დასაქმებულთა რაოდენობა.

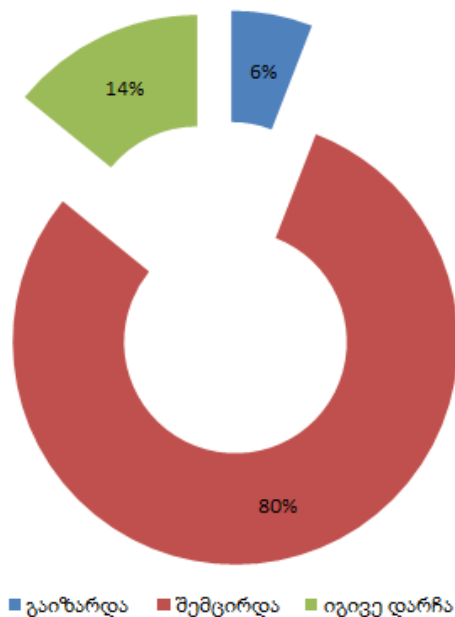
დისტანციური მუშაობის დროს მმართველობითი იერარქიები და ორგანიზაციული სტრუქტურა თითქმის ყველამ შეინარჩუნა. მ.შ.-საჯარო დაწესებულებებმაც. სტრუქტურის ხისტი, მექანისტური ფორმა არ შეცვლილა, თუმცა შემცირდა მართვის ნორმა და ფორმალიზაცია, შესაბამისად, ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ, რომელიც არადისტანციური მუშაობის პირობებში გამოიყენებოდა, ადაპტაციური სახე მიიღო. თანამშრომელთა კარიერული გადაადგილება მხოლოდ საჯარო დაწესებულებებში განხორციელდა. კერძო სამართლის იურიდიულ პირებში, კარიერული დაწინაურების ფაქტი, აქტიური დისტანციური მუშაობის პერიოდში არ გამოვლენილა. სტრუქტურის ოპტიმიზაციის საჭიროება არ გამხდარა საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში. იმ კერძო ორგანიზაციებმა, რომლებმაც მოახდინეს სტრუქტურის ოპტიმიზაცია, ძირითად მიზეზად

დასახელეს ხარჯების შემცირება. რეალურად, სხვადასხვა ბიზნესში, საკვლევ პერიოდში შემცირდა შემოსავლები. რასაც მოჰყვა კადრების დროებით შემცირება. ამას ხელი შეუწყო მთავრობის მიერ გატარებულმა „ანტიკრიზისულმა გეგმამ“, რომლის მიხედვითაც, გაიცა უმუშევრობის დახმარება. თუ კერძო სტრუქტურებს ჰყავდათ ისეთი დასაქმებული, რომლებიც არ იყვნენ გაფორმებულნი და ხელფასს ადგილზე უხდიდნენ და არა საბანკო გადარიცხვის მეშვეობით, მათ ხელფასის გადახდა შეუწყვიტეს.

ამავე პერიოდში ყველაზე მეტად დაქვეითდა ლიდერობისა და კონტროლის ფუნქცია.

მართვის ფუნქციების ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ელემენტია ლიდერობა და მოტივაცია. ძირითადად მიმოხილულ ლიტერატურაში, ლიდერობისა და მოტივაციის მმართველობითი ფუნქციები ერთი სახითაა ჩამოყალიბებული. ზოგადად განიხილავენ ლიდერობის ფუნქციას, სადაც მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს დასაქმებულთა მოტივაციის საკითხებს. ასევე დისტანციურად დასაქმებულ თანამშრომელთა მოტივაცია შემცირდა, საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან მოტივაცია არ შემცირებულა, რადგან ისინი სახელმწიფო ბიუჯეტიდან არიან დაფინანსებულნი. ამიტომ ამ უწყებებში მოტივაციის პოლიტიკა სხვა მიმართულებით განხორციელდა. წინა პლანზე წამოწეულ იქნა ადამიანისეული ფაქტორი. ჩაღრმავებული ინტერვიუს დროს, საგანმანათლებლო ორგანიზაციის მაღალი დონის მენეჯერმა განაცხადა „პანდემიის პერიოდში

დიაგრამა 2 - დისტანციურად დასაქმებულ თანამშრომელთა მოტივაცია



პანდემიური პერიოდში „მართვის ფუნქციების“ სწორად წარმართვა განსაკუთრებული გამოწვევა აღმოჩნდა საგანმანათლებლო სისტემისათვის: ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მართვის ძირითად პრობლემად გამოიკვეთა შემდეგი: „დისტანციური მუშაობის დროს დიდი გამოწვევის წინაშე აღმოვჩნდით, მაგრამ სკოლა სწრაფად

ორგანიზებულად ჩაერთო სამუშაო სისტემას. კლასები სასწრაფოდ დაიყო 10 მოსწავლის ჯგუფებად. გვყავდა დამხმარე გუნდი - კლასის კოორდინატორები, რომლებიც მასწავლებლის, მოსწავლეების და დირექციის დამხმარე წევრები იყვნენ. ბევრი საკონტროლო საკითხი მარტივად მოსაგვარებელი იყო, მაგრამ სკოლას გაკვეთილების გარდა, ბევრი აქტივობები არის დაგეგმილი მოსწავლის განვითარება - აღზრდაში. აქ ბევრ სირთულეს წავაწყდით. შემცირდა მინიმუმზე. პანდემიის შემდგომი დღეები, მოსწავლეთა ურთიერთობების და აქტიურად გასვლითი ღონისძიებებით გამრავლდა. მოსწავლეებს ჯერ კიდევ ბევრი სჭირდებათ, ურთიერთობის დეფიციტი რომ არ ჰქონდეთ“.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ მართვის ფუნქციების შესრულების დროს დისტანციური მუშაობა, ზოგადად, ძალიან ეფექტურია მაშინ, როცა კომპანია სხვადასხვა ლოკაციაზე ასრულებს სამუშაოებს. ორგანიზაციათა ნაწილი პანდემიამდეც გარკვეული დოზით იყენებდა დისტანციური მუშაობის ინსტრუმენტებს, თუმცა პანდემიის დროს, მართვის ეს მოდელი იმდენად დაიხვეწა, რომ მათი სამუშაო პროცესი დღემდე 40-50%-ით კვლავაც რჩება დისტანციურ რეჟიმში. სრულად დისტანციური მუშაობის დროს, უმთავრეს გამოწვევებად დასახელდა დავალების/ამოცანის გუნდის წევრებისთვის გადაცემის დროს, შინაარსის მნიშვნელობის, ემოციურობის ნაკლებობა, ანუ, ე.წ. „თვალეში ვერ ჩახედვის პრობლემა“, რა დროსაც, ხშირად ამოცანის ბოლომდე გააზრება და გაგება რთულდება; დისტანციური მართვის პროცესში, რთულია შესრულებული საველე სამუშაოს ხარისხის შეფასება და გუნდის სათანადოდ მოტივირება („შორიდან შექება“ ხშირად ფორმალურად აღიქმება); დისტანციური სამუშაოს შესრულების დროს, გუნდი საჭიროებს ზუსტ და დეტალურ ამოცანებს, რაც ხშირად, პრაქტიკაში პრობლემებს წარმოშობს - „ბიზნესში ყველა ამოცანის დეტალურად გათვლა შეუძლებელია“.

კვლევაში ჩართულ ორგანიზაციათა ნაწილმა, პოსტპანდემიურ პერიოდში გადმოიტანა ე.წ. „შერეული მოდელი“. სტრატეგიულ მიმართულებები, სამუშაოები იგეგმება უშუალო შეხვედრების/მუშაობის ფორმატში და განისაზღვრება როგორც მთავარი მიზნები, ასევე ნაწილდება ფუნქციები, ხდება დელეგირება და სამუშაოს შესრულების ვადები. შემდეგ ეტაპზე უკვე, სამუშაოების შესრულების პროცესის პრაქტიკული მართვა, ოპერაციები, ფაილების გაცვლა, დოკუმენტებზე მუშაობა, ფინანსური საკითხების მოგვარება ხდება დისტანციური მართვის ინსტრუმენტებით. დაგეგმვის დროსაც, როცა გუნდის წევრები ფიზიკურად სხვადასხვა ლოკაციაზე იმყოფებიან, შეხვედრებზე გამოყენებულია „შერეულ“ დისტანციური მართვის ინსტრუმენტები, ანუ გუნდის ნაწილი შეხვედრას, სამუშაოს დაგეგმვას ახდენს ძირითად სამუშაო ლოკაციაზე, ხოლო სხვები - დისტანციურად.

დასკვნები

„მართვის ფუნქციების“ პარადიგმის ცვლილებამ მიგვიყვანა შემდგომ დასკვნებამდე:

- მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებმა უფრო ეფექტურად გამოიყენონ მართვა მიზნების მიხედვით (MBO), რადგან ამ მეთოდის გამოყენებით გაცილებით იოლია ანტიკრიზისული ღონისძიებების განხორციელება და შესაბამისად, წინასწარ დაგეგმილი მიზნების მიღწევა;
- დისტანციური მუშაობის პირობებში ვერ ხორციელდება ისეთი მმართველობითი ფუნქციები როგორიცაა ლიდერობა და მოტივაცია;

- ორგანიზაციული სტრუქტურები უმეტეს შემთხვევაში ჩამოყალიბებულია არა მიზნებიდან და შესასრულებელი ამოცანებიდან გამომდინარე, არამედ მენეჯერებისა და დამფუძნებლების პირადი შეხედულებების მიხედვით, რაც კრიზისულ სიტუაციაში დამაბრკოლებელია. აუცილებელია სტრუქტურის ოპტიმიზაცია;
- აუცილებელია „დისტანციური მუშაობის“, როგორც პროცესის გადაფასება და მისთვის უფრო მეტი მნიშვნელობის მინიჭება. შესაბამისად, მართვის ფუნქციებიც უნდა გადაეწყოს „დისტანციური მუშაობის“ შესაბამისად;
- დისტანციური მუშაობის დროს შემცირდა მართვის ნორმა და სტანდარტიზებული წესების დაცვის აუცილებლობა; მცირდება ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებული საკითხები;
- პოსტპანდემიურ პერიოდში სხვადასხვა ორგანიზაციებში, როგორც საჯარო, ისე კერძო სამართლის პირებში შენარჩუნებულია დისტანციური კომუნიკაციის ფორმა. ურთიერთობის ასეთი ფორმა მისაღებია ისეთი ორგანიზაციებისათვის, რომელთაც გააჩნიათ ფილიალები ან წარმომადგენლობები სხვადასხვა გეოგრაფიულ არეალებში;
- ორგანიზაციათა ნაწილმა, დისტანციური მართვის გამოცდილება გადაიტანა არადისტანციური მუშაობის პროცესში და მათთვის ხელსაყრელია ზოგიერთი ფუნქციის დისტანციურ რეჟიმში შესრულება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. დასაქმება და უმუშევრობა - საქსტატი. 2023 წ.
2. მაჭავარიანი შ. - მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა - თბ. 2016
3. ნადარაია ო, ჩაჩანიძე მ., ბლუაშვილი ა., კორძაია თ. – COVID 19-ის ზეგავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე, 2020 წ.
4. ნორდჰაუზი პიტერ - ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა - მეხუთე გამოცემა, Sage Publications india Pvt. Ltd, 2010
5. საქართველოს მთავრობის დადგენილება "იზოლაციისა და კარანტინის წესების დამტკიცების შესახებ", 2020 წლის 23 მაისი - <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4877009?publication=81>
6. Principles of Management – OpenStax, Rice University, Houston
7. Peter G. Northouse – Leadership, Sage Publications india Pvt. Ltd
8. Michael Armstrong – HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 10TH EDITION
9. Robbins St., Coulter M. – Management, 12th Edition, 2019
10. <https://www.bbc.com/news/health-65499929>