

დისტანციურად მუშაობა

---

საჯარო სექტორში დასაქმებულთა  
განწყობების ანალიზი

კვლევის ანგარიში

2020

# დისტანციურად მუშაობა: საჯარო სექტორში დასაქმებულთა განწყობების ანალიზი

კვლევის ანგარიში



## შინაარსი

დისტანციურად მუშაობა: საჯარო სექტორში დასაქმებულთა განწყობების ანალიზი ..... 3

შესავალი ..... 6

პანდემიით გამოწვეული ორგანიზაციული ცვლილებები და დასაქმებულთა პირველი რეაქცია .... 9

რესურსების ხელმისაწვდომობა და ორგანიზაციის მხარდაჭერა ..... 12

სამუშაო სივრცის მონაცემები და სხვა ტექნიკური პრობლემები ..... 15

სამუშაოს ინტენსიფიცირება და დროის მართვა ..... 16

სოციალური იზოლაცია და ორგანიზაციული კომუნიკაცია ..... 18

სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი ..... 22

ვირტუალური მართვა და ლიდერობა: დისტანციური მუშაობის გავლენა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობასა და ხარისხზე ..... 26

დისტანციური მუშაობის პოზიტიური და უარყოფითი მხარეები ..... 29

დისტანციური მუშაობა მომავლის პერსპექტივიდან ..... 34

რეკომენდაციები ორგანიზაციებისთვის ..... 36

სამომავლო კვლევები ..... 41

გამოყენებული ლიტერატურა: ..... 42

*კვლევის ანგარიში მოამზადა ია კუტალაძემ*

## დისტანციურად მუშაობა: საჯარო სექტორში დასაქმებულთა განწყობების ანალიზი

წინამდებარე ანგარიში ასახავს საჯარო სამსახურში ჩატარებული თვისებრივი კვლევის შედეგებსა და მიგნებებს. კვლევის მიზანი დისტანციურად მუშაობის შესახებ საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა განწყობების შესწავლა და ანალიზია. თვისებრივი კვლევა ჩატარდა ფოკუს-ჯგუფის მეთოდის გამოყენებით. კვლევისთვის შეირჩა საჯარო სამსახურში მენეჯერულ და არამენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული 20 ადამიანი, ასევე რეგიონული სტრუქტურების 10 წარმომადგენელი. ჩატარდა 3 ფოკუს-ჯგუფი. საკვლევი მოვლენის სიღრმისეული ანალიზისა და კვლევის შედეგების ფართო კონტექსტში წარმოდგენისთვის, ანგარიში მოიცავს დისტანციურად მუშაობაზე ჩატარებული უახლესი კვლევების მიმოხილვასაც.

### *ძირითადი მიგნებები*

**რესურსებზე ხელმისაწვდომობა.** კორონავირუსით შექმნილ ფორსმაჟორულ სიტუაციაში, განსაკუთრებით საწყის ეტაპზე, როგორც ჩანს, სრულად ვერ მოხერხდა დასაქმებულთა უზრუნველყოფა მობილური რესურსებით, გამართული ინვენტარით და საკომუნიკაციო პლატფორმით. კვლევის ფარგლებში დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ მთავარ შეზღუდვად სახლში მობილურ ტექნოლოგიებზე წვდომა, მუშაობისთვის მწირი რესურსები და ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემები დასახელდა. საოფისე პირობებთან შედარებით ფუნქციურად სუსტი კომპიუტერული ტექნიკის ფლობა და მაღალსიჩქარიან ინტერნეტთან ხელმისაწვდომობა დისტანციურად მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორი აღმოჩნდა. ამ ტიპის სირთულეებზე განსაკუთრებით გაამახვილეს ყურადღება **რეგიონის წარმომადგენლებმა**. დისტანციურად მომუშავეთათვის კიდევ ერთ გამოწვევად იქცა **სამუშაო სივრცის არარსებობა სახლში**, განსაკუთრებით მათთვის, ვისაც მცირეწლოვანი შვილები ყავთ.

უნდა აღინიშნოს, სახლში მობილურ ტექნოლოგიებზე წვდომის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციული მხარდაჭერისა და დისტანციურ მუშაობაზე გადასვლასთან წარმატებული ადაპტაციის არა ერთი შემთხვევა, რაც საჯარო სექტორში რესურსებზე ხელმისაწვდომობასთან ასოცირებული პრობლემების პრევენციისა და წარმატებული პრაქტიკის განვრცობის წინაპირობა შეიძლება იყოს.

**სამუშაოს ინტენსიფიკაცია და დროის მართვის პრობლემა:** დრო სტრატეგიული მნიშვნელობის რესურსია დასაქმებულთა პროდუქტიულობის მიღწევაში. სამუშაოს მოცულობის ან/და სამუშაო საათების მატება სახლიდან მუშაობის ერთ-ერთი „გვერდითი ეფექტი“ აღმოჩნდა, რომელზეც მიუთითებდა კვლევის თითქმის ყველა მონაწილე. კვლევა ცხადყოფს, რომ დროის მენეჯმენტთან დაკავშირებული ქაოტურობა, COVID-19 პანდემიის პირობებში დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთი არსებითი მახასიათებელია.

**კომუნიკაციის პრობლემა:** მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციურად მუშაობის პირობებში გაიზარდა დასაქმებულთა სამუშაოს მოცულობა და ძალისხმევა, დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევად კვლევის მონაწილეები მიიჩნევენ კომუნიკაციის პრობლემასა და თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გაცვლის სირთულეებს. კვლევაში გამოიკვეთა აფილაციისა და ადამიანებთან ურთიერთობების სიმწირით გამოწვეული ფსიქოლოგიური სირთულეები. დასაქმებულები მოკლებულნი არიან სპონტანურ ურთიერთობებს, ემოციურ მხარდაჭერას, პირისპირ ინტერაქციას და სხვა ბენეფიტებს, რომლებიც მხოლოდ საოფისე სივრცეში ხდება.

**სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი:** კვლევაში მონაწილეები განსაკუთრებით მწვავედ აყენებენ სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის საკითხს. სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის შენარჩუნება, ფაქტობრივად შეუძლებელი აღმოჩნდა ორივე მშობლის დასაქმებულობისა და მცირეწლოვანი შვილების პირობებში. მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციური მუშაობისას არ არსებობს მკაფიო მღვარი სამუშაო და არასამუშაო დროსა და სივრცეს შორის, კვლევის მონაწილეთა შედარებით მცირე ნაწილი მაინც მიიჩნევს, რომ დისტანციური მუშაობის პირობებში მეტი დრო გამოუჩნდათ საკუთარი პირადი ცხოვრებისა და ოჯახური პრობლემების მოსაგვარებლად.

**ორგანიზაციული მხარდაჭერა:** კვლევაში მნიშვნელოვანი პოზიტიური ტენდენცია გამოიკვეთა – ფაქტობრივად, ყველა ორგანიზაციის თანამშრომელი აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციები მცირეწლოვანი შვილების მშობლებს სხვადასხვა სახის შეღავათებს სთავაზობდნენ.

**ვირტუალური მართვა და ლიდერობა:** ზოგიერთი ორგანიზაცია სამუშაოს სტრუქტურის, პროცედურების ცვლილებით პასუხობს ახალ გამოწვევებს, ზოგიერთში კი მეტი აქცენტი თანამშრომელთა ინდივიდუალურ ძალისხმევაზე კეთდება. როგორც კვლევიდან, ჩანს, კერძო შემთხვევებში მოხერხდა სამუშაოს მონიტორინგის ახალი სისტემის შემუშავება/დახვეწა – ყოველკვირეული „რეპორტინგის“ სისტემის შემოღება, რომელიც საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, დეტალური ინფორმაცია ჰქონდეს თანამშრომელთა საქმიანობის შესახებ.

აღინიშნა ხელმძღვანელთა პოზიტიური როლი თანამშრომელთა განწყობების მართვაში – უმეტეს შემთხვევაში ხელმძღვანელის მობილიზებულობა, დამაჯერებელი მოქმედება, საჭიროებების სწრაფად და სწორად იდენტიფიცირება, გადამწყვეტილებების სწრაფად მიღება, ამცირებდა თანამშრომელთა შფოთვასა და სტრესს.

**პროდუქტულობა:** მიუხედავად თანამდევ პრობლემებისა, დისტანციური მართვა არ აღმოჩნდა ნაკლებ ეფექტიანი, უმეტესად ორგანიზაციებმა შეძლეს სრულიად უჩვეულო ვითარებაში ორგანიზაციული მიზნების მხარდაჭერა და პროცესები მართვა.

**დისტანციურად მუშაობის უპირატესობები და შეზღუდვები:** დროის მართვა, დამოუკიდებლობა, პროდუქტულობა და რესურსების ეკონომია – დისტანციურად მუშაობის მთავარ უპირატესობად

იქნა მიჩნეული. დისტანციური მუშაობის მნიშვნელოვან უპირატესობად კვლევის მონაწილეები მიიჩნევენ იმ ფაქტს, რომ ამ ფორმატში მუშაობისას თანამშრომელი უფრო მოქნილია და აქვს შესაძლებლობა თავად დაგეგმოს საკუთარი სამუშაო. დისტანციურად მუშაობასთან დაკავშირებული *უარყოფითი ასპექტები* ასეთია: პირდაპირი სოციალური კონტაქტების დეფიციტი, დროსი მართვის პრობლემა (ზღვრის წაშლა სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის), სამუშაო სივრცის ორგანიზებისა და ხარისხიან რესურსებზე ხელმისაწვდომობა.

**დისტანციური სამუშაო მომავალში:** კვლევის მონაწილეები ერთსულოვანნი აღმოჩნდნენ სამომავლო პერსპექტივაში დისტანციურ მუშაობის შეფასებისას. ე. წ. შერეული რეჟიმის დანერგვა, საჭიროების შემთხვევაში „დისტანციური დღეების“ აღება, სახლიდან და ოფისში მუშაობის პერიოდული მონაცვლეობა მათ თანამშრომელთა ეფექტიანობის გაზრდის ეფექტურ გზად მიაჩნიათ. მონაწილეთა აბსოლუტური უმრავლესობა ეთანხმება მოსაზრებას, რომ თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, თავად დაგეგმონ საკუთარი სამუშაო დრო, აირჩიონ სივრცე, მუშაობის ფორმა; მთავარია, გაცნობიერებული ჰქონდეთ პასუხისმგებლობა, რომელიც აკისრიათ და შეუფერხებლად შეასრულონ თავიანთი ფუნქციები.

## შესავალი

*როგორ არის კონცეპტუალიზებული დისტანციური მუშაობა სამეცნიერო ლიტერატურაში*

დისტანციურად მუშაობის საკითხი სამეცნიერო ლიტერატურაში მე-20 საუკუნის 50-იანი წლებიდან აქტიურად განიხილება. სწორედ ამ პერიოდში პირველად გაჩნდა ტერმინი „**telework**“, იმ საქმიანობის აღსანიშნად, რომლის შესრულებაც ადამიანს, სხვადასხვა სატელეკომუნიკაციო საშუალების გამოყენებით, არასამუშაო ადგილიდან შეეძლო. ტექნოლოგიური განვითარების დონის გათვალისწინებით, დისტანციური მუშაობის პრაქტიკაში დანერგვა მხოლოდ 70-იანი წლების დასაწყისიდან გახდა შესაძლებელი, მას შემდეგ, რაც პერსონალური და პორტატული კომპიუტერების შექმნა დაიწყო (US. Department of Transportation, 1993). ამ პერიოდიდან აქტიურად მკვიდრდება ტერმინი „telecommuting“. ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის ფსიქოლოგიური ლექსიკონის განმარტებით: „ტელეკომუტინგი არის სახლიდან მუშაობა, რომლის დროსაც კომპიუტერის, ტელეფონის ან სხვა ტექნოლოგიის გამოყენებით ხორციელდება ცენტრალურ სამუშაო ადგილსა თუ სხვა ლოკაციებზე მყოფ ხალხთან კომუნიკაცია“. სხვა განმარტებით, ტელეკომუტინგი გულისხმობს სამსახურში „სიარულს“ ტექნოლოგიების გამოყენების გზით ან ალტერნატიული სამუშაო გარემოს შექმნას ნებისმიერ ადგილზე (Narayanan, Menon, Plaisent & Bernard, 2017). ზოგი მკვლევარი დისტანციურად მუშაობას აღწერს, როგორც სატელეკომუნიკაციო მონაცემების გამოყენებით ელექტრონულად მუშაობას და იყენებს ტერმინს *e-working* (Nilles, 2007), სხვა ავტორები იგივე შინაარსის აღსანიშნავად იყენებენ *teleworking* (Sullivan, 2003; Nilles et al, 1976), ან *telecommuting* (Allen, et. al. 2003; Kurland and Cooper, 2002). გვხვდება ასეთი ტერმინიც – online jobs. ონლაინ მუშაობა გულისხმობს ინტერნეტ რესურსების გამოყენებით, დასაქმებულის მიერ ფუნქცია-მოვალეობების სახლიდან შესრულებას (Nickson & Siddons, 2004); თანამედროვე ლიტერატურაში დისტანციური მუშაობის აღსანიშნად უფრო ხშირად იყენებენ ტერმინს Remote Working. ასეთი ტიპის სამუშაოს შემსრულებლებს უწოდებენ Remote Worker (დისტანციურად მომუშავე) ან Home Worker (სახლში მომუშავე).

დისტანციურად მუშაობაზე საუბრისას, თითქმის ყველა შემთხვევაში, საქმე გვაქვს მობილურ ტექნოლოგიებთან (mobile technology). სწორედ მობილური ტექნოლოგია ხდის შესაძლებელს დასაქმებულთა თითქმის აბსოლუტური უმრავლესობისთვის ოფისის გარეთ, სხვა ადგილებიდან და არასამუშაო საათებში მუშაობას (Duxbury and Smart, 2011).

თანამედროვე ციფრული სამყაროს გავლენით სამუშაო ადგილის კლასიკური გაგება შეიცვალა. დღეს ისე, როგორც არასდროს დასაქმებულებს შეუძლიათ მაგალითად, იმოგზაურონ და ნებისმიერ დროს და მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან ჩაერთონ სამუშაო პროცესებში. ლიტერატურაში ასეთ ფენომენს Digital Nomadism-ს უწოდებენ, რაც ქართულად

„ციფრულ მომთაბარეობას“ ნიშნავს (The Digital Nomad Lifestyle: (Remote) Work/Leisure Balance, Privilege, and Constructed Community, 2018).

აღსანიშნავია, რომ ტელეკომუტინგს უმეტესად, თანამშრომლების მოზიდვის, შენარჩუნების, პროდუქტიულობის გაზრდისა თუ სამუშაო ადგილთან დაკავშირებული ხარჯების ოპტიმიზაციისათვის იყენებენ.

ათეული წლებია დისტანციურ რეჟიმში მუშაობასთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა მრავალი მკვლევრის ინტერესის საგანს წარმოადგენს. პანდემიის პირობებში ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალური გახდა. COVID-19-ის გავრცელებით სამყარო ვირტუალურ რეალობად გადაიქცა. კორონავირუსთან დაკავშირებული საფრთხე შეეხო ადამიანის ფუნქციონირების ყველა სფეროს, მათ შორის, პირველ რიგში, შრომით საქმიანობას. თვითიზოლაცია და დისტანციური მუშაობა დასაქმებულთათვის პანდემიასთან გამკლავებისა და თვითგადარჩენის ერთადერთი გზა გახდა. დისტანციური მუშაობის სტილზე ასეთი სწრაფი გადასვლა, გლობალურად იმდენად რთული და სერიოზული გამოწვევა იყო, რომ პანდემიის პირობებში დისტანციური მუშაობისა და მასთან დაკავშირებულ საკითხებზე უამრავი სტატია თუ ექსპერტული მოსაზრება გამოქვეყნდა ისეთი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციების მიერ, როგორებიცაა საერთაშორისო შრომის ორგანიზაცია, (ILO), ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაცია (APA), ამერიკული ფსიქიატრიული ასოციაციის ფონდი (American psychiatric association foundation) და სხვა. ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციამ (APA) არსებული პანდემიით წამოჭრილი გამოწვევების საპასუხოდ გამოაქვეყნა სტატია, სადაც ორგანიზაციის ფსიქოლოგები (Ravi Gajendran, PhD, a professor of management at Florida International University და Timothy Golden, PhD, of the Lally School of Management at Rensselaer Polytechnic Institute in Troy, New York) აძლევდნენ მენეჯერებსა და დასაქმებულებს რეკომენდაციებს, იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა წარმართონ სამუშაო პროცესი ეფექტიანად, სანამ სოციალური იზოლაციის მოთხოვნა ძალაში დარჩება.

დისტანციურ სამუშაოზე გადასვლა ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს როგორც კომპანიებში დასაქმებულებს, ასევე მენეჯმენტს. მათ უწევთ გამკლავება ტექნოლოგიურ სირთულეებთან, ლიდერობის ახლებურ სტილზე გადასვლა... პანდემიის პირობებში დისტანციურად მუშაობის თავისებურებებით, დისტანციური სამუშაოსადმი თანამშრომელთა დამოკიდებულებებითა და განწყობებით დაინტერესდნენ და კომპლექსური კვლევები ჩაატარეს ისეთმა ცნობილმა ორგანიზაციებმა, როგორებიცაა Pricewaterhousecoopers (PWC), IBM და სხვა.

პრაქტიკოსთა და მკვლევართა გაზრდილი ინტერესი გამოწვეულია იმ გარემოებით, რომ პანდემიისგან გამოწვეული სტრესი, დისტანციურ მუშაობასთან ადაპტაციის სირთულეები კრიტიკულად მნიშვნელოვანია როგორც დასაქმებულების კეთილდღეობისთვის, ასევე ორგანიზაციების წარმატებული ფუნქციონირებისა და ცვლილებებთან ადაპტაციისთვის.



ამ ინტერესის გამოხატულებაა წინამდებარე კვლევის ანგარიშიც. საჯარო ბიუროს ინიციატივით, დაიგეგმა დისტანციური მუშაობის პირობებში საჯარო მოხელეთა საჭიროებებისა და განწყობების ფართომასშტაბიანი კვლევა, რომლის პირველ ეტაპსაც ეს კვლევა წარმოადგენს.

მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციურად მუშაობას რამდენიმე ათეული წელია იკვლევენ, არსებობს აზრთა სხვადასხვაობა დისტანციურად მუშაობის პოზიტიური, თუ უარყოფითი ეფექტების შესახებ, განსხვავებულია მისდამი დასაქმებულთა დამოკიდებულებებიც. ეს ტენდენცია ჩვენს კვლევაშიც გამოიკვეთა.

## პანდემიით გამოწვეული ორგანიზაციული ცვლილებები და დასაქმებულთა პირველი რეაქცია

დისტანციურ მუშაობაზე გადასვლა დაუგეგმავი, სწრაფი და მასშტაბური ცვლილება იყო როგორც დასაქმებულთათვის, ასევე ორგანიზაციებისთვის. ეს ცვლილება ადამიანების ზოგადი ცხოვრების წესის რადიკალური ცვლილების ფონზე განხორციელდა, რაც თვითმზოლაციასა და სოციალურ დისტანცირებაში გამოიხატა.

ჩვენი ინტერესის საგანი იყო იმის გარკვევა, თუ რა ფსიქოლოგიურ და ორგანიზაციულ სირთულეებთან იყო დაკავშირებული ამ ცვლილებებთან ადაპტაცია.

უახლესი პუბლიკაციების მიხედვით, დაინფიცირების შიში, სოციალური დისტანცირება, ფინანსური ვალდებულებები, სამსახურის დაკარგვის შიში გახლდათ ის ფაქტორები, რომლებმაც ძალიან დიდი გავლენა მოახდინა ადამიანების ფსიქოლოგიურ კეთილდღეობასა და ემოციურ სტაბილურობაზე, ადამიანთა უმრავლესობა მოიცვა აპათიამ და დეპრესიულმა განწყობამ. (Samantha K Brooks, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, Gideon James Rubin, 2020). პანდემიაზე ადამიანების ტიპური რეაქცია იყო – გაურკვევლობა, მიმდინარე მოვლენებზე კონტროლის დაკარგვის განცდა, გარდაუვალი საფრთხის მოლოდინი და სიტუაციის თავიდან აცილების, მისგან „გაქცევის“ ძლიერი სურვილი, შფოთვა და შიში მომავლის, ახლობლების გამო... სწორედ ამ ფონზე განხორციელდა მასშტაბური ორგანიზაციული ცვლილებები და მასიური გადასვლა მუშაობის დისტანციურ რეჟიმზე. დაუცველობის განცდა გამძაფრდა ორგანიზაციული ცვლილებებით გამოწვეული დისკომფორტითა და სამსახურის დაკარგვის შიშით. ცვლილებებთან ადაპტაციის პროცესი ასეთი „გლობალური“ სტრესის ფონზე კიდევ უფრო რთული და გამოწვევებით სავსე პროცესი აღმოჩნდა.

ცნობილია, რომ ყველა ორგანიზაციულ ცვლილებას აქვს როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური მხარე. ფორსმაჟორულად განხორციელებული ცვლილებები, დაგეგმილ ცვლილებებთან შედარებით, ბევრად უფრო ძლიერ ნეგატიურ რეაქციებს იწვევს დასაქმებულებში. ორგანიზაციული ცვლილებების თეორიების მიხედვით, *სანამ თანამშრომლები* მიიღებენ ცვლილებებს, გაიაზრებენ მის პოზიტიურ მხარეს, ჩაერთვებიან ცვლილების განხორციელების პროცესში, პირველი ტიპური რეაქციები არის *უარყოფა*, რეზისტენტულობა და ცვლილების მიმართ შიში.

საჯარო უწყებებში დასაქმებულთა განწყობების კვლევა ჩვენც დისტანციურ მუშაობაზე მათი **პირველი რეაქციების** შესწავლით დავიწყეთ.

მონაწილეთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ თავდაპირველად მათთვის სრულიად წარმოუდგენელი იყო სამუშაო რეჟიმის/ფორმატის ამგვარი ცვლილება: „*წარმოუდგენლად*

*მიმჩნედა...“; „აბსოლუტურად ვერ წარმომედგინა“...; „მინეც დონორებთან მუშაობა, სულ შეხვედრები მქონდა და ვერაფრით ვერ წარმომედგინა, რომ დისტანციურად შეიძლებოდა დალაგებულიყო ეს თემა“; „პირველი რეაქცია საკმაოდ უცნაური მქონდა, რადგან ვერაფრით ვერ წარმოვიდგენდი, რომ ყველა თანამშრომლის მხრიდან ასეთი ჩართულობა იქნებოდა სახლიდანაც კი. რატომღაც თავიდან წარმოვიდგინე, რომ პროცესები გაჩერდებოდა“, „დასაწყის ეტაპზე იყო შოკი ყველასთვის“.*

საჯარო ორგანიზაციათა უმრავლესობაში ცვლილებები ფორსმაჟორულ ვითარებაში წარიმართა – *„აზრმა მოსვლის საშუალება არ გვქონია ფაქტიურად, ისე ჩავერთეთ“*. მოხდა სამუშაო პროცესების/აქტივობების დიფერენცირება მათი დისტანციურად წარმართვის შესაძლებლობის მიხედვით და შესაბამისი ტექნიკური საშუალებების (მონაცემების, პროგრამების) მობილიზება: *„პირველი იყო – „ეხლა რას ვაკეთებთ“, მეორე იყო – „ვის ვვაქვს ტექნიკა, რომ ეს გავაკეთოთ“*.

მონაწილეები საუბრობდნენ, აგრეთვე, დაბნეულობის, შფოთვის შესახებ, რომლის ინტენსიფიკაციაც მოხდა საწყის ეტაპზე. *„იყო განუსაზღვრელობის მომენტი – რას როგორ ვაკეთებთ“; „იყო გარკვეული შიშები მენეჯერების მხრიდან, თუ როგორ დავამონიტორინგებდით და როგორ ვმართავდით ჩვენი ქვედანაყოფების მუშაობას“*. მენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე პერსონალი განსაკუთრებით დელავდა იმის თაობაზე, თუ როგორ მოხერხდებოდა ელექტრონულ ფორმატში დისტანციურად მუშაობის პროცესის მართვა – როგორ შეძლებდნენ საქმის განაწილებას, მონიტორინგს, უკუკავშირის მიწოდებას, მხარდაჭერას, რამდენად რეალისტური იქნებოდა ამა თუ იმ სამუშაო აქტივობის დისტანციურად წარმართვა და სხვა.

ყოველივე ამას ახლდა შიში კოვიდსიტუაციასთან დაკავშირებით, რაც საერთო ემოციურ ფონს საკმაოდ ამძიმებდა. ზოგიერთი მონაწილე აღნიშნავს, რომ იმდენად შეშინებული იყო ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო, რომ ძალიან გაახარა დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლის გადაწყვეტილებამ: *„ზოგიერთისთვის ძალიან სტრესული იყო მსოფლიოში შექმნილი მდგომარეობა, რომელიც ჩვენთანაც მოდიოდა. ერჩინათ, რისკი შეემცილებინათ სახლიდან მუშაობით“*; იყვნენ დასაქმებულები, რომლებთანაც ამ საფრთხის აღქმა არ იყო ასეთი მძაფრი.

კვლევაში ჩართულმა ყველა მონაწილემ დაადასტურა, რომ მიუხედავად საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ინტენსიური განვითარებისა ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველოში საჯარო სამსახურებში დისტანციური მუშაობის გამოცდილება არ ჰქონიათ.

*როგორც რეგიონების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს*, მანამდე ჩვენ არ გვქონია დისტანციური მუშაობის გამოცდილება. მხოლოდ ვიზირებებს ვაკეთებდით სახლიდან და გადაწერებს. უშუალოდ ასეთ მუშაობას ჩვენ შეგუდექით პანდემიის შემდეგ“. მათ დისტანციური მუშაობა მიიღეს როგორც ფაქტი, მოცემულობა და დაიწყეს მიმდინარე საკითხების დარეგულირება მათ ხელთ არსებული ცოდნისა და რესურსის შესაბამისად. დისტანციურ რეჟიმთან ადაპტირებისთვისაც დროის განსხვავებული ინტერვალი გახდა საჭირო – *„ზოგიერთი იმავე*

*დღეს მარტივად გადაეწყო, ზოგიერთისთვის დღემდე პრობლემურია. არ იცის, ვერ სწავლობს, არ უნდა და ა. შ.“*

ფოკუს-ჯგუფის იმ მონაწილეებს, რომელთაც პანდემიამდე დისტანციური მუშაობის მინიმალური გამოცდილება მაინც ჰქონდათ (ბალდათისა და ოზურგეთის მუნიციპალიტეტები), ამ გამოცდილების წყალობით მათთვის უფრო მარტივი აღმოჩნდა შებენიერების პირობებში საქმიანობა: *„მე პირადად ძალიან კომფორტულად გვრძნობდი თავს სახლში;“ „სახლიდან ხშირად ვმუშაობდი, არასამუშაო საათებშიც. ჩემთვის პრობლემას არ წარმოადგენდა ელექტრონული მუშაობა. ჩვენ ელექტრონული შტამში გვაქვს და ახლა სახლში მაქვს წამოღებული...“*

აღინიშნა ხელმძღვანელის როლი თანამშრომელთა განწყობების მართვაში – ხელმძღვანელის მობილიზებულობა, დამატარებელი მოქმედება, საჭიროებების სწრაფად და სწორად იდენტიფიცირება, გადანყვეტილებების სწრაფად მიღება ხელს უწყობდა თანამშრომელთა შფოთვისა და სტრესის შემცირებას.

კვლევაში მონაწილე ერთ-ერთი საჯარო უწყების დეპარტამენტის ხელმძღვანელი პანდემიამდეც მოითხოვდა მაღალი მენეჯმენტისგან დისტანციურად მუშაობის უფლებას. შესაბამისად, ის და მისი თანამშრომლები მომზადებულნი შეხვდნენ ცვლილებას: *„უბრალოდ ერთ დღესაც გამოვრთეთ კომპიუტერები და გავაგრძელეთ სახლიდან მუშაობა, ისე, თითქოს ეს კანონზომიერი იყო. და ასეც უნდა ყოფილიყო. რამე განსაკუთრებული შეგრძნებები და ემოციები ამასთან დაკავშირებით არ გვქონია“.*

კვლევის ზოგიერთი მონაწილე დადებით განცდებზე და გარკვეულ პოზიტიურ მოლოდინებზეც საუბრობს – პირველი ორი კვირის განმავლობაში მათ კომფორტის გრძნობა და სამუშაოს შემსუბუქების მოლოდინი ჰქონდათ, რომ მეტი დრო გამოუჩნდათ სახლში, მიუხედავად სრული დატვირთვით მუშაობისა. თუმცა, გარკვეული პერიოდის განმავლობაში დისტანციურმა მუშაობამ ეს მოლოდინი, ფაქტობრივად, არავის არ გაუმართლა: *„თავიდან ვიფიქრე, დავისვენებო...“, „ადამიანის ფსიქოლოგია როგორია, ხომ იცით, თავიდან ვიფიქრე, რომ ცოტა ეგებ რალაცებებში გამოვძვრე, ერთ საათს მოიპარავ, მაგრამ რეალურად ისე წარიმართა მერე საქმე ჩვენს დეპარტამენტში, რომ პირიქით, საღამოობითაც გვინევდა გვიანობამდე ჯდომა შეხვედრებზე“; „პირველი რეაქცია შეიძლება იყოს, რომ თავისუფლება კარგია, ... მაგრამ მერე ისე გახანგრძლივდა სამუშაო დრო...“.* დისტანციური მუშაობა პირველ ეტაპზე საინტერესო გამოწვევა იყო ზოგიერთისთვის, *„თუმცა, შეჩვევასთან ერთად ეს საინტერესოობის ნაწილი გაქრა“.* ამასთანავე, არსებობდა მოლოდინი, რომ სამუშაოსა და, ზოგადად, ცხოვრების სტილის ეს ცვლილება მოკლევადიანი იყო და 2-3 კვირაში ადამიანები ცხოვრებისა და მუშაობის ჩვეულ სტილს დაუბრუნდებოდნენ.

გამონაკლისის სახით უნდა აღინიშნოს რამდენიმე მონაწილის განსაკუთრებით დადებითი რეაქცია დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლასთან დაკავშირებით. ზოგ შემთხვევაში ოფისში

სამუშაო სივრცის დეფიციტის გამო თანამშრომლები გაცილებით კომფორტულ ვითარებაში აღმოჩნდნენ. ოფისში მათ არ ჰქონდათ ანალიტიკური სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო სიმშვიდე, კონცენტრაციისა და იზოლაციის შესაძლებლობა, ასევე, (ოთახში თანამშრომელთა სიმრავლის გამო) საქმიანი სატელეფონო კომუნიკაციის წარმოების საშუალება, ამიტომ სახლიდან მუშაობის პერსპექტივა ძალიან სასიამოვნო აღმოჩნდა მათთვის. 6-თვიანი გამოცდილება მათთვის ამ მოლოდინების მართებულობას ადასტურებს. ყველა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ სირთულეების მიუხედავად, მათი სამსახურის მიერ დისტანციურად შესრულებული სამუშაო დაახლოებით იგივე ხარისხის იყო, რაც ოფისში მუშაობისას.

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ კვლევის არცერთ მონაწილეს არ უსაუბრია სამსახურის დაკარგვის შიშზე. მაშინ როდესაც კვლევითი მონაცემები ცხადყოფს, რომ პანდემიის პირობებში სამუშაოს დაკარგვის შიში დასაქმებულთა შფოთვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საგანი იყო. ეს ფაქტი, სავარაუდოდ, იმაზე მიუთითებს, რომ საჯარო უწყებების წარმომადგენლებს ამ თვალსაზრისით ჰქონდათ დაცულობის განცდა და ორგანიზაციული მხარდაჭერა.

## რესურსების ხელმისაწვდომობა და ორგანიზაციის მხარდაჭერა

*რა რესურსებს ფლობენ საჯარო სექტორში დასაქმებულები სტრესთან გასამკლავებლად და ცვლილებებთან ადაპტაციისათვის? როგორც კვლევის ერთ-ერთმა მონაწილემ აღნიშნა, „ეს ყველაფერი [დისტანციური მუშაობა] არ არის რთული, თუ გაქვს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა სახლში. თუ არის გამართული კომპიუტერი და თუ გაქვს წვდომა ინტერნეტთან“.*

კვლევის ფარგლებში დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ მთავარ შეზღუდვად სახლში მობილურ ტექნოლოგიებზე წვდომა, მუშაობისთვის მწირი რესურსები და ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემები დასახელდა. აქ იგულისხმება საოფისე პირობებთან შედარებით ფუნქციურად სუსტი კომპიუტერული ტექნიკის ფლობა და მაღალსიჩქარიან ინტერნეტთან ხელმისაწვდომობა, იზოლირებული სამუშაო სივრცის არარსებობა და სხვა მსგავსი პრობლემები.

კომპეტენციებთან და მოტივაციასთან ერთად, თანამშრომლის ეფექტიანობას ორგანიზაციული გარემო განსაზღვრავს. გარემომ უნდა მისცეს მას შესაძლებლობა, შეასრულოს თავისი საქმე მაღალი სტანდარტით. სახლში „სამუშაო გარემო“ ხშირ შემთხვევაში რესურსებზე ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით შეზღუდულია; ცვლილებებთან ადაპტაციის პროცესის თანამდევ ბევრ სხვა ფსიქოლოგიურ სირთულესთან ერთად, მწირი ან გაუმართავი სამუშაო რესურსები, კიდევ უფრო ართულებს ადაპტაციის პროცესს.

ცვლილებებთან ადაპტაცია, თავისთავად სტრესული პროცესია და თანამდევ სირთულეებთან ეფექტიანად გამკლავებას ახერხებენ ის ადამიანები, რომელთაც შესაბამისი პიროვნული და

მატერიალური რესურსები აქვთ. რესურსებში იგულისხმება როგორც ტექნოლოგიები და სამუშაო პირობები, ასევე პიროვნული მახასიათებლები (მაგ, სტრესგამძლეობა, თვითფექტიანობის განცდა, მედეგობა, ოპტიმიზმი... ) და ენერჯია. სწორედ ამ რესურსების ქონა თუ არქონა ახდენს გავლენას ინდივიდების, ჯგუფების, საზოგადოებისა თუ ორგანიზაციების ადაპტაციაზე (Alvaro, C., Lyons, R.F., Warner, G. et al. 2010).

დისტანციურად მუშაობისას, თითქმის ყველა შემთხვევაში, საქმე გვაქვს მობილურ ტექნოლოგიებთან. სწორედ მობილური ტექნოლოგია ხდის შესაძლებელს დასაქმებულთა თითქმის აბსოლუტური უმრავლესობისთვის ოფისის გარეთ, სხვა ადგილებიდან მუშაობას. შესაბამისად, მობილურ ტექნოლოგიებზე წვდომა და სათანადო რესურსების არსებობა კრიტიკულად მნიშვნელოვანი კომპონენტი აღმოჩნდა პანდემიის პირობებში დისტანციურ მუშაობასთან ადაპტაციის პროცესში.

ამ ტიპის სირთულეებზე განსაკუთრებით გაამახვილეს ყურადღება **რეგიონის წარმომადგენლებმა**. საუბრის დროს ფაქტობრივად ყველა მონაწილემ ხაზგასმით აღნიშნა, რომ მთავარი გამოწვევა რომლის წინაშეც აღმოჩნდნენ, იყო მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა. რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ გამართული „*ინტერნეტკავშირი და „მუშა“ კომპიუტერი ის აუცილებელი წინაპირობებია, რომელთა არარსებობის შემთხვევაში დისტანციური მუშაობა წარმოუდგენელია*“, რესპონდენტთა შეფასებით, თითქმის ყველა მუნიციპალიტეტში ეს პრობლემა იყო. ზოგიერთ შემთხვევაში (განსაკუთრებით სოფლებში) არსებული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა გამოუსადეგარი იყო. ამასთან, იყვნენ ისეთი თანამშრომლები, რომელთაც არ გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა და დისტანციურად ვერ ახერხებენ სამუშაოს შესრულებას.

კვლევაში ცხადყო, რომ ტექნიკური აღჭურვილობის თვალსაზრისით საჯარო ორგანიზაციებში არაერთგვაროვანი ვითარება იყო. მონაწილეები აღნიშნავენ, რომ ოფისში თანამშრომელთა 90% პერსონალურ კომპიუტერთან (PC) მუშაობს, და ორგანიზაციებს (იუსტიციის საბჭო, ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური და სხვა) ძალიან გაუჭირდებოდათ ყველა თანამშრომლის უზრუნველყოფა ტექნიკით, მათ პირადი კომპიუტერები რომ არ ჰქონოდათ.

საჯარო უწყებების წარმომადგენლებმა მწვავედ დააყენეს გარკვეულ ელექტრონულ პროგრამებსა თუ ბაზებზე (საიდუმლო ინფორმაციაზე, ელჩების მიმოწერაზე და ა.შ.) წვდომისა და თანამშრომელთა პირადი კომპიუტერების უსაფრთხოების საკითხი (განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ამ თვალსაზრისით საგარეო საქმეთა სამინისტრო). მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო ორგანიზაციებში, ძირითადად, ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის პრაქტიკა მოქმედებს, ზოგიერთი ორგანიზაცია მატერიალურ დოკუმენტებზე მუშაობს. მათ არ ჰქონდათ ელექტრონული ხელმოწერით სარგებლობის საშუალება, რამაც პროცესების სერიოზული შეფერხება გამოიწვია (მაგალითად, სახალხო დამცველის აპარატის ადამიანური რესურსების

მართვის სამსახურში, რადგან დაქირავებულ ექსპერტებს დროულად ვერ ურიცხავდნენ ანაზღაურებას: *„...გაგებით ეკიდებოდნენ, მაგრამ უხერხულობას ქმნიდა ძალიან ხშირად“*).

აღნიშნულ პრობლემებს ორგანიზაციებმა სხვადასხვა ხარისხით გაართვეს თავი. ამ თვალსაზრისით გამოირჩევა რამდენიმე ორგანიზაცია (თავდაცვის სამინისტრო, ეროვნული ბანკი), რომლებმაც თითოეული თანამშრომელი უზრუნველყვეს კომპიუტერით, რომელიც აღჭურვილი იყო ყველა საჭირო პროგრამითა თუ ბაზით, სპეციალურად შექმნილი ან შეძენილი ელექტრონული პლატფორმებით, სპეციალური უსაფრთხოების სისტემებით და ა.შ. *„სამუშო ჯგუფების მუშაობაში, ტიმში ან რამე ჩატში ჩართვა არ შეიძლებოდა, ინფორმაციის სენსიტიურობიდან გამომდინარე, და გაკეთდა შიდა ჩატის სისტემა, რომელიც თავიდან ცოტა ხარვეზებით მუშაობდა, მაგრამ მერე ესეც დაიხვეწა“*, *„ვებეისის პლატფორმა ვიყიდეთ... გადავანწყვეთ ელექტრონულ პლატფორმაზე ყველაფერი, ელექტრონული ხელმოწერები შემოვიღეთ“*. აღსანიშნავია, რომ ნახევრადდისტანციური რეჟიმით მომუშავე თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოფილი იყო ტრანსპორტი.

ამის რესურსი არ აღმოაჩნდა რამდენიმე სხვა უწყებას (საგარეო საქმეთა სამინისტროს, იუსტიციის სამინისტროს, ბულალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურს, ნაწილობრივ ფინანსთა სამინისტროს). აქ თანამშრომელთა პირადი ტექნიკური რესურსების ან სამინისტროში არსებული ამორტიზებული ტექნიკის ხარჯზე მოხდა მუშაობის დისტანციურად გაგრძელება. დროთა განმავლობაში – დაახლოებით 3-4 კვირაში – მეტ-ნაკლებად დარეგულირდა სხვადასხვა ბაზასა თუ პროგრამაზე წვდომის საკითხი (განსაკუთრებით ოპერატიული ამ თვალსაზრისით აღმოჩნდა ფინანსთა სამინისტრო, რომლის IT დეპარტამენტმა უზრუნველყო ბაზებსა და პროგრამებზე შეუფერხებელი წვდომა). მიუხედავად ამისა, მონაწილეთა ნაწილისთვის აქტუალობას ინარჩუნებს პირადი კომპიუტერების უსაფრთხოების, ასევე, საიდუმლო თუ კლასიფიცირებულ ინფორმაციაზე წვდომის საკითხი: *„ჩვენი კომპიუტერი არ არის დაცული და ეს ნამდვილად პრობლემაა... წვდომა უნდა ჰქონდეს თითოეულ თანამშრომელს სპეციალურ პროგრამებთან... თუ გვინდა, რომ დისტანციურმა რეჟიმმა გაამართლოს საჯარო სექტორში, ეს აუცილებლად უნდა იყოს უზრუნველყოფილი“*.

საჯარო სამსახურების თანამშრომელთა უმრავლესობა მზად აღმოჩნდა დისტანციურად, ელექტრონულად მუშაობისთვის სათანადო უნარ-ჩვევების თვალსაზრისით (აღსანიშნავია განათლების სამინისტროს შემთხვევა, სადაც თანამშრომლებს პანდემიამდე გააცნეს ერთ-ერთი ელექტრონული პლატფორმა, რომელსაც დღესდღეობით იყენებს სამინისტრო). შესაბამისად, IT თანამშრომლებს იზვიათად უხდებოდათ მათთვის ტექნიკური მხარდაჭერის აღმოჩენა. ზოგადად, უნდა აღინიშნოს, რომ ფაქტობრივად ყველა უწყების თანამშრომელი IT დეპარტამენტს ადაპტაციის პროცესში სერიოზულ მხარდაჭერად აღიქვამს და პოზიტიურად ახასიათებს.

## სამუშაო სივრცის მოწყობა და სხვა ტექნიკური პრობლემები

სახლში სხვადასხვა სახის მოწყობილობაზე – პრინტერზე, სკანერზე და ა.შ. – შემლუღული წვდომა, გარკვეულწილად დროში აფერხებს სამუშაოს შესრულებას, იწვევს პრობლემებს ფიზიკური თვალსაზრისითაც – მონაწილეთაგან რამდენიმემ აღნიშნა, რომ კომპიუტერის ეკრანზე კითხვა მათ მხედველობის პრობლემებს უქმნის და დიდი მოცულობის დოკუმენტების ნაბეჭდი სახით კითხვა ურჩევნიათ, თუმცა, ამის შესაძლებლობა არ აქვთ.

დისტანციურად მომუშავეთათვის კიდევ ერთ გამოწვევად იქცა ფიზიკური სამუშაო გარემო. ბევრ თანამშრომელს არ აქვს სახლში სამუშაოსათვის შესაძლების პირობები, რაც დიდ დაბრკოლებას წარმოადგენს, რადგან ადამიანები ვერ ახერხებენ ყურადღების კონცენტრირებას სამუშაოზე და შესაბამისად არიან ემოციური სტრესის ქვეშ. სამუშაო სივრცის მოწყობის თვალსაზრისით მონაწილეთა მდგომარეობა განსხვავებულია. პრობლემის არსებობას აღნიშნავენ, ძირითადად, ის ადამიანები, რომლებსაც ჰყავთ ოჯახები და მცირეწლოვანი შვილები: *„ჩართვებისა და მარებისთვის სახლში ადეკვატური ადგილის მოძებნა არის პრობლემა“*, *„ჩემი მეუღლის დედის საძინებელში გვინევს ოფისის მოწყობა მეც და ჩემს მეუღლესაც... აღმოვაჩინეთ, რომ კარს გასაღებიც ჰქონია და გვეტავთ, რომ ბავშვი ყოველ სამ წუთში ერთხელ არ შემოვიდეს“*. პრობლემა განსაკუთრებით მწვავე გახდა მაშინ, როდესაც ბავშვებს სწავლა დაეწყოთ, რადგან მშობლების პარალელურად ბავშვებსაც სჭირდებოდათ ტექნიკა და სივრცე ონლაინ-გაკვეთილებისთვის. სახლში სამუშაო სივრცის მოწყობა პრობლემას უქმნის არა მხოლოდ დასაქმებულ ადამიანს, არამედ მისი ოჯახის წევრებს, რომლებიც ცდილობენ, ხელი შეუწყონ მას მუშაობაში: *„...ფეხის წვერებზე დადიოდნენ მთელი დღე“*.

დისტანციური მუშაობისას ტექნიკური უზრუნველყოფა ორგანიზაციის ეფექტიანობის მისაღწევად შექმნილ მინიმალურ პირობას წარმოადგენს. ზემოთ განხილული ფაქტორები ზღუდავს ვირტუალურ რეჟიმში ეფექტიანი შრომითი საქმიანობის შესაძლებლობას. კორონავირუსით შექმნილ ფორსმაჟორულ სიტუაციაში, განსაკუთრებით სანყის ეტაპზე, როგორც ჩანს, სრულად ვერ მოხერხდა დასაქმებულთა უზრუნველყოფა მობილური რესურსებით, გამართული ინვენტარით და საკომუნიკაციო პლატფორმით. ეს სირთულეები განსაკუთრებით თვალსაჩინოა რეგიონებში, რაც ცხადია, თანამშრომელთა ეფექტიანობაზეც ჰპოვებდა ასახვას. აქვე უნდა აღინიშნოს წარმატებული ადაპტაციისა და ორგანიზაციული მხარდაჭერის არა ერთი შემთხვევა, რაც საჯარო სექტორში არსებული წარმატებული პრაქტიკის განვრცობის წინაპირობა შეიძლება იყოს.



## სამუშაოს ინტენსიფიცირება და დროის მართვა

დრო სტრატეგიული მნიშვნელობის რესურსია, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული მიზნების მისაღწევად. ჩვეულებრივ, დროის მართვა ერთ-ერთი ყველაზე კრიტიკული საკითხია დასაქმებულთა პროდუქტიულობის მიღწევაში. დისტანციური მუშაობის პირობებში დროის მენეჯმენტის, დროითი რესურსის რაციონალური განკარგვის მნიშვნელობა ძალზე გაზრდილია. დისტანციურ სამუშაოს ავტომატურად მოჰყვება დროის მართვის დამატებითი გამოწვევები. დროის მენეჯმენტთან დაკავშირებული ქაოტურობა დამახასიათებელი აღმოჩნდა COVID-19 პანდემიის პირობებში დისტანციური მუშაობისას. გამოქვეყნდა არაერთი პუბლიკაცია და რეკომენდაცია, იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ვმართოთ დრო დისტანციური მუშაობისას.

სამუშაოს მოცულობის ან/და სამუშაო საათების მატება სახლიდან მუშაობის ერთ-ერთი „გვერდითი ეფექტია“. ვარაუდი ეყრდნობა ერთ-ერთ ჩინურ კომპანიაში (Ctrip) ჩატარებულ რანდომიზებულ, კონტროლირებულ ექსპერიმენტს, რომელიც გულისხმობდა თანამშრომლების შემთხვევითობის პრინციპით განაწილებას ოფისში და სახლში. სახლში მომუშავეები 13%-ით მეტად პროდუქტიულები აღმოჩნდნენ ოფისში მომუშავეებზე. კვლევამ აჩვენა, რომ მათი პროდუქტიულობა **სამუშაო საათების გაზრდას** უკავშირდებოდა (Bloom & Liang, 2015), ანუ ადამიანები მუშაობას გაცილებით უფრო მეტ დროს უთმობდნენ, რაც განსაზღვრავდა მათ ეფექტიანობას.

როგორ აფასებენ ვითარებას საჯარო სექტორის წარმომადგენლები?

კვლევაში მონაწილეთა შეფასებით, დისტანციური მუშაობის მთავარი გამოწვევა სწორედ დროის მართვაა. ამას ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებიც აღნიშნავენ: *„ყველაზე მეტი წუნუნი თანამშრომლებისგან რაც მოვისმინე, არის, რომ სამუშაო გრაფიკი წაეშალათ საერთოდ“*. მონაწილეები საუბრობენ ზღვრის წაშლაზე სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის: *„დამერღვა ბალანსი სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის. თუკი სამსახურში 6 საათზე არ მექონდა დასრულებული რაღაც საქმე და მეორე დღისთვის გადავდებდი, სახლში ვამბობ: „ბარემ დავასრულებ“ და ეს ბალანსი რაღაცნაირად დამერღვა“*, *„დილას რომ ვინწყებდით, არ ვიცოდით, როდის უნდა დაგვემთავრებინა სამუშაო დღე, შაბათ-კვირა და ასე შემდეგ. და რაც ყველაზე მთავარია – მენეჯერებისგან იყო იმის შიში, რომ რახან სახლში ხარ, შეიძლება ყალთაბანდობდე – ასე უხეშად ვიტყვი“*.

რესპონდენტთა ამ ნაწილის აზრით, სამუშაო დრო მნიშვნელოვნად გაიზარდა: *„სამუშაო დრომ ნამდვილად მოიმატა, რადგან ბევრად ადვილია, ერთი ოთახიდან მეორეში შეხვიდე და პირადად რაღაც გაარკვიო, ვიდრე დაურეკო, გაახსენო, მისწერო...“*, *„თამამად შემიძლია ვთქვა, რომ საქმე გაორმაგდა“*, *„დილის 10-დან რომ დავიწყებდით, ღამის 12-მეც მოდიოდა დავალებები“*, *„სამსახურში რომ დავდიოდე, ღამე ხომ მაინც ველარ მომცემენ დავალებას“*, *„ერთ სიტყვასაც არ ვაჭარბებ - გადიოდა კვირები, რომ ფანჯრიდანაც კი არ მექონდა გაყოფილი თავი“*.

არანორმირებული სამუშაო გრაფიკი რთულად გასაძლებელი აღმოჩნდა ზოგიერთი მონაწილისთვის: „სტრესული იყო ნამდვილად - განცდა მეონდა, რომ 24 საათი ვიყავი სამსახურში“, „რომ გავიაზრე, რომ ისევ სახლიდან უნდა გავრძელებდი ეს ჯოჯობეთი - შეიძლება თავისუფლად ასეც შევფასო - მე პირადად გადავწყვიტე, რომ სამსახურში გავსულიყავი“, „ცუდმა ემოციებმა დამიარა ეხლა (რომ გამახსენდა)... აი, სიცხე რომ გინწევს უკვე, ისეთ სტრესში რომ ხარ და ფიქრობ, გინდა თუ არა მუშაობა საერთოდ ... თანამშრომლები მივხვდით ბოლო პერიოდში, რომ ისე ცუდად ვიყავით, ყველაფერი რომ გტკივა მართლა სტრესისგან“.

არანორმირებული სამუშაო გრაფიკი და გაზრდილი სამუშაო დრო სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსს უკავშირდება: „ბალანსი გაქრა თავისთავად“. მიუხედავად იმისა, რომ სამსახურში სიარულის პერიოდშიც უხდებოდათ თანამშრომლებს სამუშაო საათების შემდეგ ოფისში დარჩენა, სახლში მისვლის შემდგომი პერიოდი „უკვე მათი იყო“. ახლა კი ეს შეგრძნება გაქრა, განცდა, რომ რაღაც არის გასაკეთებელი, მუდმივი გახდა: „ეს წყვეტილობა გაქრა, რომ როცა სამსახურიდან მოვდივარ, ეს დრო არის ჩემი, ამან იმოქმედა, სტრესი წამოვიდა, მოშვებულობის შეგრძნება დაგვარგე“. იმისათვის, რომ სამუშაო სათანადოდ შეასრულონ, მონაწილეთა უმავლესობა შაბათ-კვირასაც მუშაობაში ატარებს. თუმცა, ეს არ მოსწონთ და თვლიან, რომ გარკვეული პერიოდის შემდეგ ეს აუცილებლად ნეგატიურად აისახება მათ შრომასა და ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე: „ერთ მშვენიერ დღესაც გავიღვიძე და მივხვდი, რომ აღარ მინდა არაფერი... მღვარზე ვარ და ვფიქრობ, საერთოდ, მიღირს ეს ყველაფერი ამაღ?! ახლა შევებულებაში თუ არ გავედი, შეიძლება გავვიჟდე!“

საჯარო უწყებების წარმომადგენლებს მუშაობის დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლით განპირობებული გრაფიკის ცვლილების თაობაზე არა აქვთ ერთგვაროვანი პოზიცია. ზოგიერთი თვლის, რომ დისტანციურად იმავე რეჟიმით უნევთ მუშაობა, როგორც ოფისში: „როცა საქმე მოითხოვს... 11 საათამდეც დავრჩენილვართ, თუმცა ეს ახლაც და ადრეც იშვიათად ხდებოდა“, „ბუნებრივია, ის, რომ სახლში ხარ, არ ნიშნავს იმას, რომ მართლა სახლში ხარ და ისვენებ. საკმაოდ დაძაბული სამუშაო რეჟიმი. რამდენიმე საათის განმავლობაში ვერც დგები, რომ წყალი დალიო. თუმცა ეს სამსახურშიც ასე იყო“.

დისტანციურ სამუშაოს თანამდევია შიში, რომ ასეთი სამუშაო დაწინაურების და ზრდის შანსებს ამცირებს. ამაზე მეტყველებს 24 ქვეყანაში გამოკითხული 11 000 რესპონდენტის მონაცემები: 50% აღნიშნავდა, რომ აქვთ ნაკლები კომუნიკაცია ოფისში მყოფ კოლეგებთან და მენეჯმენტთან, ასევე, აქვთ განცდა, რომ ოფისში მომუშავეებთან შედარებით ბევრად მცირე დაწინაურების შანსი ეძლევათ. თუმცა, როგორც მკვლევრები აღნიშნავენ, პანდემიის პირობებში დისტანციურად მომუშავეთა მასშტაბის ზრდამ სტიგმის შემცირება გამოიწვია. მომუშავეთა 50%-ის ნაცვლად ახლა უკვე 90% თვლის, რომ მენეჯერი მხარს უჭერდა მათ განვითარებას (Chung, 2020). ალბათ ამით არის განპირობებული ის ფაქტი, რომ დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებული სტიგმა არ გამოვლინდა საჯარო უწყებების წარმომადგენლებში.

მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციური მუშაობის პირობებში გაიზარდა დასაქმებულთა სამუშაოს მოცულობა და ძალისხმევა, დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევად ისინი მიიჩნევენ კოორდინირებული კომუნიკაციის პრობლემას თანამშრომლებთან და მაღალი რგოლის მენეჯერებთან (Buffer. 2020). ეს ტენდენცია მკაფიოდ გამოიკვეთა ჩვენს კვლევაშიც, განსაკუთრებით, აფილაციისა და ადამიანებთან ურთიერთობების სიმწირით გამოწვეული ფსიქოლოგიური სირთულეები, რაც ჩვენი კულტურული თავისებურებებითაც შეიძლება აიხსნას.

## სოციალური იზოლაცია და ორგანიზაციული კომუნიკაცია

კომუნიკაცია ორგანიზაციაში ემსახურება რამდენიმე ძირითადი მიზნის მიღწევას, მათ შორის: კონტროლი, მოტივაცია და ინფორმირება. სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემების შესახებ საქმის კურსში ყოფნა და მომუშავეთა კონტროლი მხოლოდ კომუნიკაციის მეშვეობით არის შესაძლებელი. კომუნიკაცია ამაღლებს მოტივაციას თუ თანამშრომლებს მკაფიოდ განუმარტავთ: რა უნდა გაკეთდეს, რამდენად კარგად ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს და რა უნდა გაკეთდეს შესრულების გასაუმჯობესებლად. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომელსაც კომუნიკაცია ასრულებს არის ინფორმაციის გაცვლა. კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა სოციალიზაცია. კომუნიკაციის მეშვეობით ადამიანები გამოხატავენ თავიანთ კმაყოფილებას თუ ფრუსტრაციას, ემოციებსა და სოციალურ საჭიროებებს, ეძებენ მხარდაჭერას და გამოხატავენ ემპათიას. კვლევები ცხადყოფს, რომ პანდემიის პირობებში დისტანციურად მომუშავე დასაქმებულები განიცდიან სოციალურ და პროფესიულ იზოლაციას. „სოციალური დისტანცირების“ ზომებმა მილიონობით დასაქმებული დააშორა სოციალური მხარდაჭერის პირად სისტემებს სამსახურის გარეთაც. სოციალურმა და ფიზიკურმა დისტანცირებამ ხელი შეუწყო სტრესის დონის ესკალაციას (Samantha K Brooks, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, Gideon James Rubin. 2020).

უშუალო კომუნიკაციის შეზღუდვა დისტანციური მუშაობის მახასიათებელია. COVID-19-ის პირობებში ფაქტობრივად ყველა დაწესებულება იძულებული გახდა დაენერგა დისტანციური მუშაობა, რადგან ამ ფორმით კომუნიკაცია თანამშრომლებთან თუ სერვისის მომხმარებლებთან ერთმნიშვნელოვნად უსაფრთხოა. სწორედ ეს შეზღუდვა აზღვევს ადამიანებს შორის უშუალო ურთიერთობასთან ასოცირებულ ინფექციის გავრცელების ყველა რისკს. მაგრამ ადამიანის ერთ-ერთი ბაზისური ფსიქოლოგიური მოთხოვნილება სწორედ აფილაციის ანუ გარშემომყოფებთან სოციალური ინტერაქციის დამყარების მოთხოვნილებაა - ადამიანებს აქვთ სურვილი ჰქონდეთ მნიშვნელოვანი სოციალური ურთიერთობები სხვებთან, იზრუნონ და დადებით სოციალურ ინტერაქციაში იმყოფებოდნენ მათთან (Deci & Ryan, 2017). დისტანციური მუშაობისაგან განსხვავებით, ჩვეული სამუშაო რეჟიმი მათ ამ მოთხოვნილების

დაკმაყოფილების საშუალებას აძლევს. როგორც პანდემიის პერიოდში ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, დისტანციურად მომუშავეებს ძალიან აწუხებთ პირისპირ კომუნიკაციის დეფიციტი და განიცდიან მართობას. ტექნოლოგიების განვითარებამ ერთი შეხედვით გადაწყვიტა კომუნიკაციის პრობლემა, თუმცა თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილისათვის საოფისე რუტინა და თანამშრომლებთან პირისპირ კომუნიკაცია კრიტიკულად მნიშვნელოვანი დარჩა (Dr. KDV Prasad, Dr. Mruthyanjaya Rao Mangipudi, Dr. Rajesh W. Vaidya, Budumuru Muralidhar, 2020). დისტანციურად მომუშავე ადამიანები უფრო მეტად განიცდიან დაძაბვას. მათ მეტი დრო და ენერჯია სჭირდებათ იმისთვის, რომ დაუკავშირდნენ თავიანთ კოლეგებს – რთული ხდება კოორდინირებულად მუშაობა, დავალებების გაცემა და საჭირო ინფორმაციის მიღება. გარდა ამისა, დასაქმებულები მოკლებულნი არიან სპონტანურ ურთიერთობებს, ემოციურ მხარდაჭერას, პირისპირ ინტერაქციას და სხვა ბენეფიტებს, რომლებიც მხოლოდ საოფისე სივრცეში ხდება. ასევე, თანამშრომლებთან და ლიდერებთან არაპირდაპირი კომუნიკაცია ხშირად იწვევს არასწორ ან ორაზროვან მოლოდინებს (Perry, Hunter, , & Rubino, 2018). სოციალური იზოლაცია და პროცესებიდან ამორთვა ხშირად არის დასაქმებულთა უკმაყოფილების მიზეზი. სწორედ ამ მიზეზების გამო ჩინური კომპანიის (Ctrip) ცდისპირთა ნახევარზე მეტმა ცდის დასრულების შემდეგ არჩია ოფისში დაბრუნება (Delanoeije, 2019). ისინი აღნიშნავდნენ, რომ ძალიან აკლდათ შესვენებებზე საუბრები და სამუშაოს შემდგომი სოციალიზაცია.

შემცირებული სოციალური ინტერაქციები ასევე აფერხებს ორგანიზაციული პროცესების მიმდინარეობის სისწრაფეს. რესპონდენტები დისტანციურად მომუშავე თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გაცვლის სირთულეებს სერიოზულ პრობლემად მიიჩნევენ, რაც ნაწილობრივ ტექნიკური უზრუნველყოფის პრობლემითაც შეიძლება იყოს განპირობებული.

საჯარო უწყებებში დასაქმებული პირები აღნიშნავენ, რომ დისტანციურ მუშაობაზე გადასვლას **ფსიქოლოგიური სირთულეები** ახლავს – ეს, ძირითადად, იზოლაციაში, პერსონალური კომუნიკაციის გარეშე ყოფნას უკავშირდება. *„ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, მოგადად, ძალიან მნიშვნელოვანია განვითარებისთვისაც და ფსიქოლოგიური კმაყოფილებისთვისაც და ა.შ.“*, *„ახლა რაზეც ვწუწუნებთ, ყველაზე მნიშვნელოვანი არის ადამიანური ურთიერთობები“*. ამ საკითხთან დაკავშირებით, კვლევაში ჩართულ პირთა ერთსულოვნებაზე მიუთითებს მათი კომენტარები: *„როდესაც სხვა დეპარტამენტების წარმომადგენლებთან გვაქვს ჩართვები, ესეც ძალიან გვიხარია, ერთმანეთის დანახვა და როგორ მოგვენატრა ერთმანეთი“*, *„ყველა ონლაინ საუბრის ბოლოს ადამიანებს ვუსურვებდი, რომ მალე აღდგეს ადამიანური პირდაპირი კონტაქტები“*, *„უბრალოდ სადღაც უკვე ივლისის თვეში მივხვდი, რომ აღარ შემეძლო სახლში გაჩერება და დავიწყე სამსახურში სიარული, ... რომ ადამიანებს გადავანყდე ოფისში - მხოლოდ ამ კომუნიკაციისთვის“*.

ორგანიზაციებში ჩატარებული შიდა კვლევების შედეგების თანახმადაც, სოციალური ურთიერთობების ნაკლებობა ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემაა

თანამშრომლებისთვის. განსაკუთრებით მწვავედ დგას ეს საკითხი ადამიანებთან, რომლებიც მართო ცხოვრობენ და ოჯახის წევრებთანაც შებლდული აქვთ კომუნიკაცია „ადამიანის ხმა მხოლოდ კომპიუტერიდან გესმის... მოკლებული ხარ ელემენტარულ ადამიანურ სოციალიზაციას – ტრანსპორტში, სამსახურში შეიძლება შეგხვდეს ვინმე, ვილაცას დაელაპარაკები...“, „გარე სამყაროს ვიყავი მხოლოდ კომპიუტერით მიერთებული, რაც ძალიან არ მიყვარს“.

ზოგიერთი მონაწილე უფრო გრძელვადიან მძიმე პერსპექტივაზეც საუბრობს: „ინტროვერტობას და ასოციალიზაციას და ა.შ. უწყობს ხელს. ისედაც მაგ ეპოქაში ვცხოვრობთ, ისედაც ყველა კომპიუტერში მის... მინდა, რომ დაველაპარაკო პირდაპირ მეგობარს ან კოლეგას, ის კიდეც ტელეფონში რაღაცას აკეთებს. მესმის, შეიძლება საქმე აქვს, მაგრამ იქაც თუ საქმისთვის ვართ, მირჩვენია, რომ პირდაპირ ვეკონტაქტო ამ საქმეზეც ადამიანს“.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ამ თვალსაზრისით სამუშაოს სპეციფიკასაც. იმ უწყებათა წარმომადგენლები, რომელთაც უხდებათ ქვეყნის შიდა თუ საგარეო პარტნიორებთან ინტენსიური ურთიერთობა, მიიჩნევენ, რომ პირად ურთიერთობებს ვერაფერი ჩაანაცვლებს: „მაინც ყოველთვის პირდაპირი კონტაქტები ჯობია, უფრო კარგად კეთდება საქმე, ყოველ შემთხვევაში, გაცნობის და სამომავლო პერსპექტივების დაგეგმვის პროცესში მაინც. მერე უკვე უშუალოდ საქმის შესრულებისთვის ეს პლატფორმაც ძალიან მისაღებია“, „დიპლომატიაში ნამდვილად პერსონალურ ურთიერთობებს ვერაფერი ვერ ჩაანაცვლებს, ეს ორჯერ ორი ოთხია“.

თუმცა, დისტანციური მუშაობის პოზიტიური მხარეც გამოიკვეთა ამ კონტექსტში. როგორც ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, პარტნიორებთან ურთიერთობა გავიდა ფორმალური სამუშაო ურთიერთობების ფარგლებიდან და მიუხედავად დისტანციურობისა, უფრო უშუალოც კი გახდა: „ვიზიტებით რომ ჩამოდიოდნენ ჩვენი პარტნიორები, პიჯაკებში გამონწყობილები, პალსტუხებით, ოფიციალურად ... ახლა ერთგვარად შევიხედეთ ერთმანეთის სახლებში, ხან ბავშვი შემოვარდება, ხან ვილაც გაივლის... გარდა საქმისა, სხვა თემებზეც გადავდიოდით, ყოფით რაღაცებზეც ვლაპარაკობდით: თმა სად შეიჭერი... და ა.შ. სხვა კუთხითაც დავინახეთ ეს ოფიციალური, სერიოზული საქმიანი სახეები. უფრო სხვანაირად ადამიანური გახდა ეს ურთიერთობა“.

ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით საინტერესო განცდებზე საუბრობს კვლევის ზოგიერთი მონაწილე. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად აქვთ დისტანციურად შეხვედრები თავისი დეპარტამენტის თანამშრომლებთან და სრულად ინფორმირებულია მათი საქმიანობის შესახებ, მაინც აქვს ერთგვარი დეფიციტის განცდა: „განცდა მეონდა იმის, რომ სამსახურთან არ მეონდა უშუალო შეხება“, „როგორც მენეჯერს, თითქოს მეშინია, უყურადღებოდ არ დაგტოვო ჩემი თანამშრომლები და სულ მინდა, რომ მოვიკითხო... მაქვს შინაგანი განცდა, რომ რაღაცნაირად ყურადღებას არ ვაქცევ“. მათი აზრით, თანამშრომლებთან უშუალოდ შეხვედრა,

*„ყავის ნახევარი საათის“ განმავლობაში საუბარი, აზრებისა და გეგმების გაზიარება ამ დეფიციტს შეავსებდა, მაგრამ „ვერც ერთი ელექტრონული სივრცე ამას ვერ შეავსებს“.*

სრულყოფილი სოციალური ურთიერთობები უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ფსიქიკური ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობისათვის (Mogilner, Whillans, & Norton, 2018). მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ კვლევის საგანი უნდა გახდეს სახლიდან მუშაობაზე სწრაფი გადასვლით გამოწვეული არასაკმარისი სოციალური ურთიერთობები და ამ ფაქტორის წილი ფსიქიკურ ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაში; მკვლევარებმა უნდა შეისწავლონ მართობის როლი სამუშაო კეთილდღეობის საკითხში. თუმცა, სოციალური ურთიერთობების დეფიციტი მხოლოდ ექსტრემალურ ვითარებაში არ იჩენს თავს და ზოგადად დისტანციური მუშაობისთვისაა დამახასიათებელი.

დისტანციური მუშაობის პირობებში, ორგანიზაციული კომუნიკაციის ეფექტიანად აწყობაში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მენეჯმენტისა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ეფექტიანი მუშაობა, საკომუნიკაციო სისტემების მოდერნიზაცია და გამართვა, ორგანიზაციული მხარდაჭერა. ცხადია, ფორსმაჟორულ სიტუაციაში ვერ მოხერხდა მასშტაბური ორგანიზაციული ცვლილებებისთვის სათანადოდ მომზადება, შედეგად თანამშრომლეთა დიდი ნაწილი აღმოჩნდა ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული გამოწვევების წინაშე, რომელთან გამკლავებაც მათთვის მარტივი არ აღმოჩნდა. გართულდა დავალებასთან დაკავშირებული პროცესების მართვა, ცოდნის გაზიარება და ჯგუფშიდა ურთიერთობები. დისტანციურ სამუშაოს უამრავი ბენეფიტი აქვს, გამართული კომუნიკაციის შემთხვევაში მათი გამოყენება ეფექტიანად შეიძლება უკეთესი შედეგების მისაღწევად.

მწირი ჯგუფშიდა ინტერპერსონალური კომუნიკაცია და მისი გავლენა სამუშაოს შესრულებასა და ინოვაციებზე – ეს იყო ძირითადი მიზეზი სახლიდან მუშაობის აკრძალვისა კომპანია YAHOO-ში 2013 წელს. ორგანიზაციის მენეჯერმა აღნიშნა, რომ მეტი „საუბრები ლანჩისას და დაუგეგმავი შეხვედრები და საუბრები ჰოლში“ სურს იხილოს მის კომპანიაში.

ითვლება, რომ სახლიდან მუშაობის მოცულობა კომუნიკაციის და ცოდნის გაზიარების სიმწირის პირდაპირპროპორციულია, თუმცა ნაკლებად დამაბიანებელი, თუკი სახლიდან მუშაობას არა ტოტალური, არამედ კომბინირებული სახე აქვს. ასევე გასათვალისწინებელია დავალების ურთიერთდამოკიდებულების<sup>1</sup> (Task interdependence) ხარისხი და ის, თუ რამდენად **კოორდინირებულია სამუშაო პროცესი**. სწორედ ეს ცვლადი განაპირობებს სამუშაოს ადგილმდებარეობასა და პროდუქტიულობას შორის კავშირს და არა დასაქმებულთა ადგილსამყოფელი. ამ ვარაუდს ამყარებს საერთაშორისო კვლევის შედეგი, რომელიც 28 კომპიუტერული პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიის 400 მენეჯერზე ჩატარდა. იმ კომპანიებში, სადაც სამუშაო პროცესი იმგვარად იყო დაგეგმილი, რომ სრულყოფილი კომუნიკაციის და კოორდინირებული მუშაობის საშუალება ჰქონდათ გუნდებს, მიუხედავად სამუშაო ლოკაციისა, შესრულებული სამუშაოს და პროდუქტიულობის მაღალი მაჩვენებელი

<sup>1</sup> დავალების ურთიერთდამოკიდებულობის ხარისხი მიუთითებს, თუ რამდენად არის დავალების შესასრულებლად გუნდის წევრებთან ინტერაქცია საჭირო.

ჰქონდათ. აქვე, მნიშვნელოვანია გამართული ტექნოლოგიების ქონა და ეფექტიანი გამოყენების უნარი (Van der Lippe, T. & Lippenyi, Z , 2020).

დისტანციურ მუშაობაზე მასობრივ გადასვლასთან დაკავშირებით ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის მიერ გამოქვეყნებულ რეკომენდაციებში, ერთ-ერთი რეკომენდაცია ასეთია: **ეძებეთ სოციალური კავშირები**. კოლეგებთან, ხელმძღვანელსა და მომხმარებლებთან კავშირის შენარჩუნებას პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ენიჭება დისტანციური სამუშაოს წარმატებით შესრულებაში. ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებმა დისტანციურად მომუშავეებთან ერთად უნდა შეიმუშაონ სოციალური და პროფესიული ურთიერთმხარდაჭერის სისტემა, რათა ის სოციალური სტრუქტურა, რომელიც კორპორატიულ სამუშაო პირობებში არსებობს, მაქსიმალურად გადავიდეს და აისახოს დისტანციურად მუშაობის პირობებშიც. ამ რეკომენდაციის მიხედვით, მენეჯერებმა სასურველია წაახალისონ არაფორმალური საუბრები სატელეფონო თუ ვიდეო კონფერენციებისას, რათა დასაქმებულებულებმა შეძლონ ჯანსაღი და მხარდაჭერი ურთიერთობების ჩამოყალიბება კოლეგებთან.

## სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც კვლევის ფარგლებში გამოიყო არის დისტანციური მუშაობის გავლენა სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსზე. ეს გასაკვირი არ არის, რადგან დისტანციური მუშაობის დროს ხდება სამუშაო-ოჯახის სივრცის ზედდება, იშლება ფორმალური ზღვარი ოჯახს, პირად სივრცესა და სამუშაოს შორის. ცხადია, ამას აქვს ეფექტი დასაქმებულთა შრომით განწყობებსა და დისტანციური მუშაობისადმი დამოკიდებულებაზე.

სანამ კვლევით გამოვლენილ ტენდენციებზე ვისაუბრებთ, განვმარტავთ სამუშაო-ოჯახის კონფლიქტის, სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის კონსტრუქტებს და მოვიტანთ, რამდენიმე კვლევით მონაცემს პრობლემის არსში უკეთ გასარკვევად.

სამსახურსა და ოჯახს შორის კონფლიქტი უკავშირდება ამ ორი როლიდან წამოსულ შეუთავსებელ მოთხოვნებს და იწვევს დაძაბულობის ზრდას, სამსახურეობრივ სტრესს, ჯანმრთელობის პრობლემებს, ორგანიზაციულ ვალდებულებებსა და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

სამუშაო-ოჯახის ბალანსით დასაქმებულებს შეუძლიათ შეამცირონ დაძაბულობა და შეინარჩუნონ კეთილდღეობა (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017). კვლევები ცხადყოფს, როდესაც სამუშაო იჭრება პირად ცხოვრებაში, სტრესის დონე იზრდება და პროდუქტიულობა იკლებს (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017).

დასაქმებულები ვალდებულნი არიან მართონ თავიანთი ცხოვრების მრავალი ასპექტი: სამსახურისა და პირადი ცხოვრებისთვის საჭირო დრო, ფსიქოლოგიური ჩართულობა ორივე

სფეროში, სამუშაოსა და ოჯახთან ასოცირებული როლებით მიღებული კმაყოფილება. სამსახურსა და ოჯახს შორის კონფლიქტი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ადამიანი აწყდება სამუშაოსა და ოჯახის როლებს შორის შეუსაბამობას, რის შედეგადაც ამ როლებთან ასოცირებული მოთხოვნების შესრულება უფრო რთული ხდება (Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. 1985).

კვლევათა უმრავლესობა, ამ საკითხის შესწავლისას ფოკუსირდება მხოლოდ სამუშაოსა და ოჯახის ბალანსზე და არ ითვალისწინებს პიროვნების გარშემო არსებულ შედარებით ფართო ცხოვრებისეულ ასპექტებს, როგორცაა მაგ: საზოგადოება, თავისუფალი დრო, სპორტი, ეკლესია და სხვა აქტივობები (Hall, Kossek, Briscoe, Pichler, & Lee, 2013). თუმცა აკადემიურ წრეებში სამუშაო-ოჯახის კონფლიქტის ნაცვლად ბოლო პერიოდში სამუშაო-ცხოვრების ბალანსის კვლევაზე კონცენტრირდებიან. სამუშაო-ცხოვრების ბალანსი გულისხმობს პიროვნების მიერ იმის შეფასებას, თუ რამდენადაა თანხმობაში, ან რამდენად კონსისტენტურია მისი სხვადასხვა (არამხოლოდ ოჯახთან ასოცირებული) ცხოვრებისეული როლები (Greenhaus & Allen, 2011; Haar, 2013; Kossek, 2014). სამუშაო-ცხოვრების ბალანსის განსაზღვრა საჭიროებს ჰოლისტურ მიდგომას, ვინაიდან ბალანსის აღქმა ინდივიდუალური, უნიკალური შეიძლება იყოს თითოეული პიროვნებისათვის.

ჩვეულებრივ, სამუშაოსა და ოჯახს შორის კონფლიქტი ორმხრივია. **სამსახურსა და ოჯახს შორის კონფლიქტთან** გვაქვს საქმე, როდესაც სამსახურეობრივი ვალდებულებები ხელს უშლის ოჯახურ ცხოვრებას (მაგალითად, არარეგულარული ან მოუქნელი სამუშაო გრაფიკი, სამუშაოზე გენოლა, გრძელვადიანი მივლინებები და სხვა); **ოჯახი-სამუშაოს კონფლიქტთან გვაქვს საქმე**, როდესაც ოჯახის გამოცდილება და მოვალეობები ერევა სამუშაო ცხოვრებაში და ართულებს დასახული სამუშაო მიზნების მიღწევას (მაგალითად, მცირეწლოვანი შვილებისადმი პასუხისმგებლობა, ხანდაზმულებზე ზრუნვა, ოჯახური კონფლიქტი და სხვა).

რა შედეგი შეიძლება მოჰყვეს სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის დაკარგვას? პასუხი ასეთია: სტრესი, ფსიქიკური აშლილობები, და, შესაბამისად, ცუდად შესრულებული სამუშაო (Rwigema, 2005). ამ გარემოებების გათვალისწინებით, პრობლემის აღმოსაფხვრელად ორგანიზაციებმა დაიწყეს სხვადასხვა გზის შემუშავება, რათა ხელი შეეწყოს მომუშავესთვის სამუშაო-ცხოვრების ბალანსის დაცვაში. მათ შორის იყო: მომუშავეს სამუშაო საათების შემცირება, ფლექსიბური გრაფიკის შემოღება და დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობის მიცემა (Noor, 2009). ერთ-ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ მსგავსი მიდგომების დანერგვის შედეგად, შემცირდა მდებრობითი სტრესის პერსონალის ე.წ. არიდების ქცევები (დაგვიანება, გაცდენები, სამუშაოდან წასვლა) და თანამშრომელთა სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი (Muhammad, J, Muhammad, A. K, Muhammad Y., Suhaib, A & Kamran A, 2014).

ჭერ კიდევ პანდემიამდე ნაკვლევი სახლიდან მუშაობის გავლენა სამუშაო-ოჯახის ბალანსზე. მაგალითად, იკვლიეს, თუ რა გავლენას ახდენს ფორმალური და არაფორმალური გარემო



საჯარო სექტორში მომუშავეებზე, მათ სამუშაო კმაყოფილებაზე, შვილებზე ზრუნვისთვის გამოყოფილ დროსა და ზოგად კმაყოფილებაზე. მათ გამოიკითხეს ავსტრალიაში საჯარო სამსახურის თანამშრომლები. ანალიზმა აჩვენა, რომ ფორმალურ (ოფისში მუშაობა) და არაფორმალურ გარემოს (სახლიდან დისტანციური მუშაობა) აქვს განსხვავებული შედეგები კაცებთან და ქალებთან, რომელთაც ჰყავთ შვილები. კვლევამ დაადგინა, რომ დასაქმებულ მშობლებში ბავშვებზე ზრუნვისთვის სავმარისი დრო არის მნიშვნელოვანი კომპონენტი სამუშაო-ოჯახის ბალანსისთვის. ეს მიგნება კონსისტენტურია ხედვისა, რომ ქალებისათვის სამუშაო კმაყოფილება შეიძლება დაკავშირებული იყოს ისეთი სამუშაოს ქონასთან, რომელიც აძლევს მას საშუალებას, გაუმკლავდეს/უპასუხოს ოჯახის მოთხოვნილებებს და პასუხისმგებლობებს (Carolyn Troup, Judy Rose 2012).

ჩვენს კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეთა უმრავლესობა, განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს სამუშაო-ოჯახის ბალანსზე დისტანციური მუშაობის პირობებში. ისინი საუბრობენ იმ გამოწვევებზე, რომლის წინაშეც ისინი აღმოჩნდნენ კარანტინის პირობებში დისტანციური მუშაობისას. რამდენიმე ორგანიზაციაში ჩატარებული შიდა კვლევების თანახმად, ძირითად გამოწვევად სახელდება სწორედ ოჯახზე ზრუნვის პარალელურად მუშაობა. სამუშაო-ოჯახის ბედლების უარყოფით ეფექტზე ისაუბრეს ჩვენს კვლევაშიც: *„ზოგს ორი ან სამი შვილი ჰყავს და იხვეწებიან, ოღონდ გავაკეთოთ ისე, რომ რამენაირად გავიდეთ სამსახურშიო... ძიძებიც რომ ვერ დადიოდნენ (კარანტინის პერიოდი იგულისხმება), ძალიან რთული იყო მათთვის - პასუხისმგებლები იყვნენ ყველაფერზე მთელს სახლში და ჰქონდათ იგივე პასუხისმგებლობები სამსახურში“.*

კვლევაში მონაწილეები განსაკუთრებით მწვავედ აყენებენ სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის საკითხს – ორივე მშობლის დასაქმებულობის და ბალის ასაკის ბავშვის ყოლის პირობებში ბალანსის შენარჩუნება, ფაქტობრივად, შეუძლებლად მიაჩნიათ. მათი აზრით, ამას ან ბავშვის ინტერესები ეწირება, ან სამუშაოსი: *„ხშირად ჩვენი (მისი და მეუღლის) სამუშაო დროები ემთხვევა ერთმანეთს და... ბავშვი რაღაცით უნდა დავაკავოთ, კომპიუტერს ვურთავთ ან პლანშეტს ვაძლევთ, რაც ჩემთვის ძალიან მიუღებელია... და როდესაც ბავშვს ვუთმობ დროს, სამსახურეობრივ საქმიანობას შეიძლება დააკლდეს, სხვა გზა არ არის“*, *„ბავშვები ქმნიდნენ ძალიან დიდ პრობლემას მუშაობისას. მთელი დღე ვიყავი სამსახურში და ვიყავი ოჯახში ერთდროულად. არ მქონია მოდუნების საშუალება... მქონია შემთხვევა, რომ სანამ ტელეფონთან მივედი, ჩემი შვილი ესაუბრებოდა ჩემს ხელმძღვანელს. რთული კი არა, აუტანელი იყო სახლიდან მუშაობა... ბავშვებთან ერთად მუშაობა ქაოსია ჩემთვის“.*

ამ მოსაზრებას სხვა მონაწილეებიც იზიარებენ: *„თუ ბავშვი სახლშია, ის პირველ ადგილზე დგას ხოლმე, რაც არ უნდა მოვიხდომოთ, რომ ეს ასე არ იყოს“*, *„ძნელია ბავშვს აუხსნა, რომ სახლში კი ხარ, მაგრამ სინამდვილეში სამსახურში ხარ“.* უმრავლესობა ეთანხმება მოსაზრებას, რომ ბავშვების სახლში „გამოკეტვით“ სერიოზულ მიანს ვაყენებთ მათ ფსიქიკას, სოციალურ განვითარებას და შესაძლოა, უმჯობესი იყოს მათი ჯანმრთელობით გარისკვა (იმის

*გათვალისწინებით, რომ ვირუსი ადვილად გადააქვთ), ვიდრე „მსოფლიოს მასშტაბით ბევრი სოციოპათის მიღება“.*

მართალია, მონაწილეთა უმრავლესობა თანხმდება იმაზე, რომ მცირეწლოვანი ბავშვების მშობლებისთვის შედარებით რთულია ბალანსის შენარჩუნება სამუშაოსა და სახლს შორის, მაგრამ დამოკიდებულება ამ საკითხის მიმართ მაინც არაერთგვაროვანია. სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის შესახებ გამოითქვა რადიკალურად განსხვავებული მოსაზრებებიც (თუმცა, ამ მოსაზრების ავტორები უმცირესობაში არიან). მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს მკაფიო ზღვარი სამუშაო და არასამუშაო დროსა და სივრცეს შორის, ადამიანებს მაინც მეტი დრო გამოუჩნდათ საკუთარი პირადი ცხოვრებისთვის: *„გადაბმულად რამდენიმე თვე პირველად გავატარე ბავშვთან და დაგუახლოვდი... თუ ადრე მხოლოდ დედაზე იყო მიჯაჭვული, ახლა უკვე მამაზეც არის და ჩემს შემთხვევაში მხოლოდ დადებითი ემოციები წამოიღო ამ ამბავმა“*; *„ჩემს შვილთან იმაზე მეტი დრო გავატარე, ვიდრე რაც გაჩნდა იმ დღიდან გამითარებია... ბელნიერების კოეფიციენტი მასაც გაეზარდა ნამდვილად... მართალია, სტრესული იყო, რომ მისთვისაც დამეთმო დრო და საქმეც გამეკეთებინა. მაგრამ მაინც ბალანსს ვინარჩუნებდი... ამ პერიოდის განმავლობაში დიდი წვლილი შევიტანე მის ვინაობაზე განვითარებაში“*; *„ძალიან კარგია ბავშვთან ურთიერთობა, პასუხს გასცემ ელემენტარულად, რისი საშუალებაც ხშირად არ გაქვს, მაგრამ მაქვს შიში, რომ არ შეეჩვიოს ამას და მერე არ გაუჭირდეს, როდესაც ყველაფერი დალაგდება“.*

სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსზე საუბრისას მონაწილეები შეეხნენ მეგობრებთან ურთიერთობის საკითხსაც: *„მეგობრებთან ურთიერთობაც ონლაინ ხდებოდა. კვირაში ერთხელ ვიკრიბებოდით ონლაინ, სასმელით ხელში, ვქეიფობდით და ვხალისობდით, როგორც შეგვეძლო, რომ ცოტა განტვირთვა გაგვეკეთებინა“.*

### **სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი და ორგანიზაციული მხარდაჭერა**

სტრესულ ვითარებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური და **ორგანიზაციული მხარდაჭერა**. სოციალური მხარდაჭერა წარმოადგენს სამუშაო ადგილის კრიტიკულ მახასიათებელს, რომელიც აისახება თანამშრომლებსა და ლიდერებს შორის ურთიერთობაზე. იგი გულისხმობს ინდივიდის რწმენას, რომ ის დაფასებულია ორგანიზაციისგან. თანამშრომლები, რომლებიც მხარდაჭერას გრძნობენ, ნაკლებად განიცდიან სტრესს. სტრესის დონე იზრდება მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის ცუდი ურთიერთობის, არაადეკვატური კომუნიკაციისა და მხარდაჭერის არარსებობის პირობებში (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017).

ჩვენს კვლევაში ერთი პოზიტიური ტენდენცია გამოიკვეთა: ფაქტობრივად, ყველა ორგანიზაციის თანამშრომელი აღნიშნავდა, რომ ორგანიზაციები მცირეწლოვანი შვილების მშობლებს სხვადასხვა სახის შეღავათებს სთავაზობდნენ – ზოგიერთი ორგანიზაციიდან ისინი საგანგებო მდგომარეობის პერიოდში გაათავისუფლეს სამუშაოსგან. უმეტეს შემთხვევაში კი ერიდებოდნენ

მათთვის ზედმეტი დავალებების მიცემას; თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გარკვეული ნაწილი, ასე ვთქვათ, ზედმეტად „დაიჩაგრა“ იმის გამო, რომ სხვას გაეჩნა შეღავათები. დროთა განმავლობაში უმეტეს შემთხვევაში ეს სიტუაციაც დაექვემდებარა მართვას: „*ძალიან მალე აღმოჩნდა, რომ სამუშაო საათებში ნებისმიერ დროს ნებისმიერ თანამშრომელს შეგიძლია დაუკავშირდე*“. თუმცა, მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ თუ რამე ძალიან სასწრაფო არ არის, ცდილობენ, ნაკლებად შეაწუხონ თანამშრომლები 6 საათის მერე, რათა მათ თავიანთ ოჯახებსაც დაუთმონ სათანადო დრო.

კვლევითი მონაცემები ცხადყოფს, რომ ლიდერები, რომლებიც სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენებით, არიან პროაქტიულები სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების კონფლიქტის მოგვარებაში, ქმნიან პოზიტიურ სამუშაო გარემოს, ეხმარებიან დასაქმებულებს სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის მიღწევაში, ავლენენ გულისხმიერებას, ლოიალურობას, პოზიტიურ დამოკიდებულებას თანამშრომლების მიმართ, აღწევენ თანამშრომელთა კეთილდღეობის გაუმჯობესებას, სამუშაო ადგილზე სტრესის შემცირებულ დონეს და შემცირებულ გადაწვას (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017). სამუშაო-პირადი ცხოვრების პოლიტიკა და სტრატეგიები მნიშვნელოვანია ორგანიზაციულ გარემოში (და მისი მნიშვნელობა არ არის ასოცირებული მხოლოდ პანდემიასთან ან დისტანციურ მუშაობასთან), რადგან მას სარგებლობა მოაქვს როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე დამსაქმებლებისთვის. მოცემული ბალანსის დაცვაზე ორიენტირებული პოლიტიკა გულისხმობს მოქნილ სამუშაო გრაფიკს, ალტერნატიულ სამუშაო ღონისძიებებს, ანაზღაურებად და არაანაზღაურებად შვებულებას, მოვლისა და დახმარების სერვისებზე წვდომას, შემცირებულ სამუშაო დატვირთვას, ბავშვზე ზრუნვის პოლიტიკასა და სოციალური მხარდაჭერას (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017). ამგვარი პოლიტიკის არსებობა ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია, როგორც დასაქმებულთა ინდივიდუალური მიზნების, ასევე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

## ვირტუალური მართვა და ლიდერობა: დისტანციური მუშაობის გავლენა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობასა და ხარისხზე

იმის პროგნოზირებისთვის, თუ როგორ უპასუხებენ გამომწვევებს ორგანიზაციული ჯგუფები ისეთი სასიცოცხლო საფრთხის პირობებში, როგორცაა COVID-19, მხედველობაში მისაღები, მნიშვნელოვანი ფაქტორია სოციალური წესრიგი, ქმედუნარიანობა და მართვის სტილი. დისტანციურად მუშაობის პირობებში განსაკუთრებული როლი აქვს „დისტანციურ მმართველებს“, მათ არანაკლები წარმატებით უნდა შეძლონ ეფექტური და დამარწმუნებელი კომუნიკაცია, ვიდრე ოფისში მყოფმა მენეჯერებმა (Atwater, 2002). ამ მიზნით, მაგალითად, დელოიტმა (Deloitte) ტოპ მენეჯერების ინტენსიური ტრენინგი ჩაატარა და მენეჯერებს მოუწოდა

„პოზიტიური ემპათიისკენ“. (K Prasad, R Vaidya, M Mangipudi, 2020). ვირტუალური სამუშაო ჯგუფებთან/გუნდთან დაკავშირებით შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგები ლიდერებს ურჩევენ მიმართონ პროცესების მეტ ფორმალიზაციას, განსაკუთრებით ვირტუალური ჯგუფებისთვის, კიდევ უფრო მკაფიო გუნდის მიზნებსა და მზა სტრუქტურულ გამოსავლებს (Gibson & Gibbs, 2006). ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაცია მიიჩნევს, რომ მომავალი კვლევების სამიზნე უნდა გახდეს ე.წ. e-leadership-ი შემდეგი მიზნების მიღწევაში: ა. ორგანიზაციული ღირებულებების მკაფიოდ წარმოჩენა; ბ. კოლექტივის იმედებისა და შიშების გაგება და განხილვა; გ. წარმატების რწმენა და სხვათა დარწმუნების ხელოვნება.

როგორ ფასდება საჯარო უწყებებში დისტანციური მართვა და ამ პირობებში მიღწეული შედეგები?

სამუშაო რეჟიმის ცვლილება არაერთგვაროვნად აისახა თანამშრომელთა შრომის ეფექტიანობაზე, მოტივაციასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. ყველა მონაწილე ერთხმად აღნიშნავს, რომ საკუთარ ფუნქცია-მოვალეობებს გადაჭარბებითაც კი ასრულებენ, თუმცა სხვადასხვა შემთხვევაში ამის მიღწევის გზები განსხვავებულია – ზოგიერთი ორგანიზაცია სამუშაოს სტრუქტურის, პროცედურების ცვლილებით პასუხობს ახალ გამონგვევებს, ზოგიერთში კი მეტი აქცენტი თანამშრომელთა ინდივიდუალურ ძალისხმევაზე კეთდება: *„ეფექტურობა იმიტომ არ შეიცვალა, რომ ვიღაც მეტად ინდომებს – მეტ ძალისხმევას ხარჯავს, რომ არ დააკლოს რაღაც სამუშაოს“*, *„ადამიანებს ჰგონიათ, რომ თუ სახლში ხარ, ისვენებ. რომ დამემტკიცებინა, რომ უფრო ეფექტიანად და ხარისხიანად ვმუშაობ, შეიძლება გამეზარდა კიდევ მოტივაცია“*, *„ძალიან საპასუხისმგებლო იყო მთელი რიგი პროცესების გადატანა ელექტრონულ პლატფორმაზე. ამიტომ მოტივაცია გაიზარდა“*, *„ზოგადად, იყო განცდა, რომ იმდენად რთულია ვითარება ქვეყანაში, რომ ჩვენი ჩართულობა ძალიან მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლოა“*.

შესრულებული სამუშაოს მართვა ერთ-ერთი ყველაზე არსებითი, ამავე დროს, კრიტიკული და რთული ნაწილია მენეჯმენტში. ორგანიზაციის მენეჯმენტი ცდილობს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები დაიყვანოს მომუშავეის სპეციფიკურ მიზნებად, შემდეგ პერიოდულად შეაფასოს თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაო, მათ მიერ ორგანიზაციის ეფექტიანობაში შეტანილი ინდივიდუალური წვლილი და მართოს ეს პროცესი დასახული მიზნების მისაღწევად. ჩვენ შევეცადეთ მიგველო ინფორმაცია მართვის ამ უმნიშვნელოვანეს კომპონენტზე, დისტანციური მუშაობის პირობებში.

როგორც კვლევიდან, ჩანს, კერძო შემთხვევებში მოხერხდა სამუშაოს მონიტორინგის ახალი სისტემის შემუშავება/დახვეწა – ყოველკვირეული „რეპორტინგის“ სისტემის შემოღება, რომელიც საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, დეტალური ინფორმაცია ჰქონდეს თანამშრომელთა საქმიანობის შესახებ. *„ეს, რა თქმა უნდა, ცოტა დამღლელია, გარკვეულ დროსაც მოითხოვს და გვეზარებოდა თავიდან, მაგრამ ამან იმუშავა, თუნდაც იმ კუთხით, რომ*

*გაიზარდა ნდობა თითოეული თანამშრომლის მიმართ... ჩემთვის, როგორც მენეჯერისთვის, ძალიან კომფორტული აღმოჩნდა, რადგან უფრო მეტად ვიყავი ჩართული მონიტორინგის პროცესშიც“.*

სამუშაო პროცესების შეუფერხებლად მიმდინარეობის თვალსაზრისით პირველ ეტაპზე არსებობდა გარკვეული სირთულეები. დისტანციური კომუნიკაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ზოგიერთი პროცესი გახანგრძლივდა, თუმცა, უნდა აღინიშნოს რომ პროცესთან ადაპტაცია მოხერხდა, ისე რომ ორგანიზაციული მიზნები არ დაზარალდა: *„იქვე რომ ხარ, ხუთ ადამიანს ერთდროულად ჰკითხავ რაღაცას, აქ (დისტანციურად) ყველას ცალ-ცალკე უნდა დაურევო ან მისწერო...“* თუმცა, დროთა განმავლობაში, გამოცდილების დაგროვების კვალდაკვალ სამუშაო ფორმატის გავლენა შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე შემცირდა: *„ფაქტობრივად, ვერ ვიტყვი, რომ დიდი გავლენა აქვს სამუშაოს ხარისხზე“, „თუ მომეტება არა, ეფექტურობა ნამდვილად არ დაგვივდია“, „როდესაც ვეკითხებოდით ჩვენს ხელმძღვანელს, როდის უნდა გამოვიდეთ სამსახურში,... ძალიან კმაყოფილი ვარ მე ასე მუშაობითო, რადგან არაფერი გაფუჭებულა, და უფრო მეტადაც გაიზარდა ნაყოფიერება“.*

აღინიშნა, ზოგიერთ შემთხვევაში თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური მდგომარეობისა და განწყობის ნეგატიური გავლენაც შრომის ეფექტიანობაზე. სამუშაო რეჟიმის/ფორმატის ფორსმაჟორულ ცვლილებასთან ადაპტაცია ნეგატიურად აისახა მათი შრომის ნაყოფიერებაზე *„ფსიქოლოგიურად თამამად შემოძლია ვითხრათ, დადასტურებით, რომ ამას დადებითი გავლენა ნამდვილად არ ჰქონია“.* სამუშაო დროისა და სივრცის მართვის სირთულეები საქმეზე კონცენტრირებისა და მობილიზების პრობლემას უქმნიდა ზოგიერთ რესპონდენტს: *„რაღაც მარტივ სამუშაოს, წერილზე პასუხის გაცემას, 10 წუთი რომ სჭირდება, 2 დღეს ვანდომებ, ვერ მივდივარ უბრალოდ იქამდე... სამსახურში 4 საათში გავაკეთე ერთი კვირის საქმე, რასაც სახლში ვაკეთებდი“.*

შრომის ნაყოფიერებაზე დისტანციურად მუშაობის გავლენის შესახებ მონაწილეებმა ისაუბრეს არა მხოლოდ ინდივიდუალური პერსპექტივიდან, არამედ მთლიანად ორგანიზაციების პერსპექტივიდანაც. ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, მათი ეფექტიანობა ზოგიერთ ასპექტში შემცირდა (მაგალითად, სახალხო დამცველის აპარატში სავსე სამუშაოების წარმოება, ექსპერტების დაქირავება, მივლინებებში გაშვება, მოსახლეობისთვის ორგანიზაციის ფუნქციების გაცნობა, და ა.შ. კარანტინის პერიოდში შეუძლებელი იყო; ასევე ფაქტობრივად შეუძლებელი იყო საიდუმლო საქმის დისტანციურად წარმოება პრეზიდენტის ადმინისტრაციაში; დისტანციურად ვერ ხერხდება სახელმწიფო ინსპექტორის სამსახურში გამომძიებლების მუშაობა). თუმცა, მეორე მხრივ, ანალიტიკური დოკუმენტების ან ანგარიშების შექმნის თვალსაზრისით საოცრად გაიზარდა თანამშრომელთა პროდუქტიულობა. გარკვეული სამუშაოების შეფერხების გამო საჭირო გახდა მათი არსებითად შეცვლა და თანამშრომლები ეძებდნენ გზებს, როგორ შეიძლებოდა ეს გაეკეთებინათ.

მიუხედავად თანამდევნი პრობლემებისა, დისტანციური მართვა არ აღმოჩნდა ნაკლებ ეფექტიანი, უმეტესად ორგანიზაციებმა შეძლეს სრულიად უჩვეულო ვითარებაში ორგანიზაციული მიზნების მხარდაჭერა და პროცესები მართვა.

საერთო ჯამში, უნდა ითქვას, რომ მონაწილეებს გაცნობიერებული აქვთ, რომ ნ თვე ნამდვილად ხანმოკლე პერიოდია სამუშაოს შესრულების ხარისხზე დისტანციური მუშაობის გავლენის შესაფასებლად და ამ საკითხის შემდგომი კვლევის საჭიროებას ხედავენ. ზოგიერთი ორგანიზაცია გეგმავს კიდევ ახალი პროგრამის შემუშავება-დანერგვას, რომელიც დისტანციური მუშაობის პერიოდში თანამშრომელთა ეფექტურობას შეაფასებს.

## დისტანციური მუშაობის პოზიტიური და უარყოფითი მხარეები

დისტანციური მუშაობის ეფექტებს შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგები ათეული წლებია სწავლობენ. მიუხედავად ამისა, კვლევებზე დაყრდნობით, მარტივი არ არის დისტანციური მუშაობის დადებითი და უარყოფითი მხარეების გამიჯვნა. ეს სირთულე ჩვენს კვლევასაც ახლავს თან. მაგალითად, ლიტერატურაში სამუშაო-ოჯახის ბალანსის მიღწევა, დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ მთავარ უპირატესობად მიიჩნევა, თუმცა გვხვდება კვლევები რომლებიც საპისიპირო ჰიპოთეზას ავითარებენ. ამ საკითხთან დაკავშირებით, ჩვენი რესპონდენტების მოსაზრებებიც არ იყო ერთგვაროვანი, თუმცა დომინირებდა შეხედულება, რომ დისტანციური მუშაობა უარყოფითად აისახა სამუშაო ოჯახის ბალანსზე, რაც დისტანციურ სამუშაოზე დაუგეგმავი, იძულებითი გადასვლით უნდა იყოს განპირობებული. გარემო, კონტექსტუალური ფაქტორები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავენ დისტანციური სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას. მაგ., როდესაც დასაქმებულებს დისტანციური მუშაობისთვის მწირი მობილური და/ან სივრცითი რესურსები აქვთ სახლში, იქმნება სირთულეები, დისბალანსი და, პირიქით, სამუშაო-ოჯახის ბალანსი ადვილად მიიღწევა, როდესაც ხელმისაწვდომია დისტანციურად მუშაობისთვის სივრცე და მაღალი ხარისხი მობილური რესურსები. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ინდივიდუალური განსხვავებები მეტწილად განსაზღვრავს და გავლენას ახდენს მოულოდნელი ცვლილებებისადმი ადაპტაციაზე. მაგალითად, მეტანალიტიკურ კვლევებზე დაყრდნობით მიიჩნევა, რომ *ექსტრავერტები*, ინტერპერსონალური უნარების დახმარებით უკეთ ერგებიან ცვალებად პირობებს და აღწევენ დასახულ მიზნებს (Wilmot, Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Ones, 2019); ადაპტაციის პროცესში მნიშვნელოვანია, სათანადო კომპეტენციების ფლობაც. თუ დასაქმებულს დისტანციურად მუშაობისთვის საჭირო კომპეტენციები არ გააჩნია, ის სირთულეებს აწყდება და შედეგად უარყოფითად არის განწყობილი მუშაობის ასეთი ფორმატის მიმართ.

გემოთმოყვანილი მაგალითები მიუთითებს დისტანციურად მუშაობის ეფექტების კომპლექსური და მრავალდონიანი კვლევის საჭიროებზე, სადაც გათვალისწინებული იქნება როგორც

ინდივიდუალური, ასევე ორგანიზაციული ფაქტორების გავლენები. ასეთი კვლევა რაოდენობრივი მეთოდოლოგიის გამოყენებით, რეპრეზენტატულ შერჩევაზე უნდა ჩატარდეს. თვისებრივი კვლევა კი მოსამზადებელი ეტაპია ასეთი კომპლექსური კვლევისთვის. ასეთი მასშტაბური კვლევების საჭიროებაზე მიუთითებს ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციაც.

მიუხედავად სირთულეებისა, აკადემიურ ლიტერატურასა და მეტანალიტიკური კვლევების საფუძველზე შეიძლება გამოვყოთ დიტანციურად მუშაობის შემდეგი პოზიტიური ეფექტები:

### 1. დისტანციას დიდი გავლენა აქვს ინოვაციასა და ცვლილებაზე.

ფიზიკური და სოციალური დისტანცია აბსტრაქტიზაციასთან ასოცირდება ის საშუალებას აძლევს ადამიანებს, გასცდნენ „აქ და ახლა“ არსებულ მოცემულობას, გონებით იმოგზაურონ, გადალახონ დისტანციები. ეს აფართოებს ადამიანის მენტალურ ჰორიზონტს (Trope & Liberman, Temporal construal, 2003). სწავლა აღმოჩენებით, რომელიც თავისი ბუნებით შემოქმედებითი მოვლენაა (Gavetti & Levinthal, 2000), მეტწილად აბსტრაქტული მენტალური რეპრეზენტაციებით არის განპირობებული (Reyt & Wiesenfeld, 2015). მარტივად რომ ვთქვათ, დისტანცია შეიძლება ხელს უწყობდეს იდეების გენერირებას, აღმოჩენებით სწავლას, ინოვაციებს, ცვლილებებს, და შესაბამისად, შესაძლებლობების გაფართოებასა და განვითარებას.<sup>2</sup>

### 2. პროფესორი ი. ტროუპი, კოლეგებთან ერთად, მთელი რიგი ლაბორატორიული კვლევების შედეგად, მივიდა დასკვნამდე, რომ დისტანცია გავლენას ახდენს დასწავლის ფორმაზე.

სოციალური კონტექსტი/გარემო გავლენას ახდენს ინდივიდებზე, ისინი იმეორებენ კოლეგების, თანამშრომლების ქცევებს ანუ საქმე გვაქვს სოციალურ დასწავლასთან. კოლეგებისგან (სოციალური გარემოსგან) დისტანცირება, იმავე მიზნების მისაღწევად, საკუთარი, ინდივიდუალური და ორიგინალური სტრატეგიების შემუშავებას უწყობს ხელს (Hansen, Alves, & Trope, 2016); ანუ დისტანცია სწავლის, შემეცნების პროცესის ინდივიდუალიზაციასა და ამ გზით „აღმოჩენების გაკეთებასა და არა კოპირებას“ განაპირობებს.

### 3. ფსიქოლოგიური დისტანცია სირთულის სუბიექტურ განცდას ამცირებს.

ოთხი მასშტაბური, ექსპერიმენტული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით დაშვებულია ვარაუდი, რომ დისტანცია ხელს უწყობს განზოგადებულ ფიქრს („მაინდსეტის“ აქტივაციას); ეს, თავის მხრივ, ამცირებს დავალების სირთულესთან დაკავშირებულ შფოთვას (Manoj & Tsai, 2013); ზოგადად, ის განსაზღვრავს ინდივიდის პასუხს, მის ინტერპრეტაციას და სიტუაციაზე რეაგირების ტიპს. სხვა სიტყვებით, დისტანცირება ქმნის სუბიექტურ განწყობას იმისთვის, რომ ინდივიდმა რთული დავალება მეტად მარტივ, დაძლეად ამოცანად მიიჩნიოს. ამერიკის ფსიქოლოგთა

<sup>2</sup> აქაც კვლევითი მონაცემები წინააღმდეგობრივია. ზოგიერთი კვლევა ამტკიცებს, რომ შემოქმედებითობა იკლებს პირისპირ კონტაქტის არქონისას (Tammy D. Allen, 2015).

ასოციაციას აქტუალური სამომავლო კვლევების რიცხვში „არაპირისპირ“ მუშაობის პირობებში პროდუქტიულობის და შემოქმედებითობის კვლევა პრიორიტეტულადაა მიჩნეული.

#### 4. დისტანციურად მუშაობისას, ადამიანები სწრაფად და, ფაქტობრივად, სრულად ინტეგრირდებიან და სრულად ითავისებენ საკუთარ სამუშაო როლს, ასევე, უკეთ აღწევენ სამუშაო-ოჯახის ბალანსს.

მკვლევრები ვარაუდობენ, რომ სწორედ აბსტრაქტიზება უწყობს ხელს სამუშაო როლებისადმი ფუნქციურ ადაპტაციას; რაც ორგანიზაციის ფსიქოლოგიისთვის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა სამუშაოს შესრულების, სამუშაო სტრესის მართვისა და კეთილდღეობის საკითხში (Reyt & Wiesenfeld, 2015).

#### 5. დისტანციური სამუშაო პირდაპირ გავლენას ახდენს სამუშაო კეთილდღეობაზე (Work related well being).

რაც შეეხება დისტანციური მუშაობის უარყოფით ასპექტებს, ერთ-ერთი კვლევის ფარგლებში, დისტანციური მუშაობის ძირითად ნაკლი ხატოვნად ასე გამოხატეს: „მეტი მუშაობა – ნაკლები ცხოვრება“. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ სამუშაოსთვის მუდმივ მზაობაში იმყოფებოდნენ (40%), ორგანიზაციას მათი სამუშაო დატვირთვის და სამუშაოს შესრულების დროის ხანგრძლიობის მიმართ მოლოდინები ებრდებოდა (20%) და ეს ყველაფერი აისახებოდა მათი სამუშაო მოცულობასა და დროზე. (Duxbury and Smart, 2011) .

ამ კვლევითი მონაცემების ფონზე, ვნახოთ დისტანციური მუშაობის რა პოზიტიურ და უარყოფით ასპექტებს გამოყოფენ ჩვენს კვლევაში ჩართული საჯარო უწყების წარმომადგენლები. ფოკუს ჯგუფის განმავლობაში დისტანციური მუშაობის სხვადასხვა ასპექტის განხილვისას ცხადია გამოიკვეთა მისი როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მახასიათებლები. შეჯამების სახით, სქემატურად წარმოვადგენთ ყველა დადებით თუ უარყოფით ასპექტს, საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა იმ ნაწილის მოსაზრებებზე დაყრდნობით, რომლებიც ჩართულები იყვნენ ჩვენს კვლევაში.

#### დადებითი ასპექტები

- **სახლში კომფორტული გარემოს არსებობა** (თავის მოწესრიგების, საკვების მიღების, განთავსების თვალსაზრისით: „შევიძლია ხალათით დაჯდე“,... „გახვალ სამზარეულოში და წაიხემსებ“, „საათობით სკამზე ჯდომის ნაცვლად, კომფორტულად მიხარ ტახტზე“...)
- **მყუდრო გარემო, სამუშაოზე კონცენტრირების შესაძლებლობა** („სამსახურში სხვადასხვა დროს შეიძლება გამოვიჩნდეთ თავისუფალი დრო შენ და შენს თანამშრომლებს და რთულია ამ დროს საქმეზე კონცენტრირება“)



- **სიმშვიდის განცდა** – სამუშაო (ლექტოპი) სახლში გაქვს და ყოველთვის შეძლებ, დაასრულო ან ახალი დავალება მიიღო („ასე ვთქვით, ფორიაქი აღარ გვაქვს და მშვიდად ვართ. ყველაფერი გვაქვს ლექტოპში და თუ დაგვირეკავენ და გვეტყვიან, რომ რაღაც სასწრაფო საქმეა გასაკეთებელი, გავხსნით ლექტოპს და ვიმუშავებთ“).
- **დროის დაზოგვა** („უფრო დაჩქარდა სამუშაო პროცესი – დისტანციური რეჟიმის დროს სამუშაო ინყება გაღვიძებისთანავე, ხალათით, მაკიაჟის გარეშე... ამ მხრივ დროს მოგავ და პროდუქტიულობა ნამდვილად გაიზარდა“, „ჩემი პრობლემა ის არის, რომ ქალაქის ერთ ბოლოში მე ვცხოვრობ და მეორე ბოლოში ჩემი სამსახურია“, „რომ წარმოვიდგენ, ჩემი ცხოვრების რამდენი დრო მიაქვს მგზავრობას, ეს ძალიან მსტრესავს“, ... „ერთი დაკლიკვით რაღაცებს აგვარებ“...)
- **რესურსების დაზოგვა** (ფურცელი, ორგანიზაციის რესურსები, გარემოს რესურსები, გარემოს დაბინძურება: „აღარ ვბეჭდავთ აღარაფერს“, „აღარ დავფრინავთ“, „გამოჩნდა, რომ შტატები გაბერილია და შეიძლება ადამიანური და მატერიალური რესურსების დაზოგვა“...)
- **გარკვეული თვალსაზრისით კომუნიკაციის გამარტივება** (განსაკუთრებით, მაღალ მენეჯმენტთან: „აღარ გჭირდება გაარკვიო, არის თუ არა მოსული, ვინმე ხომ არ ჰყავს“...)
- **მეტი თავისუფალი დრო**
- **სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი, ოჯახის წევრებთან, შვილებთან ურთიერთობის შესაძლებლობა**
- **დასნებოვნების რისკის შემცირება კონტაქტების შემცირების გამო, და ამით განპირობებული ფსიქოლოგიური კომფორტი, სიმშვიდე, უსაფრთხოების შეგრძნება**
- **ახალი პრაქტიკების დანერგვა, რაც ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ განვითარებას უწყობს ხელს**

დისტანციური მუშაობის დადებით მხარეებზე საუბრისას, რეგიონების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ დისტანციური მუშაობის შემთხვევაში თანამშრომელი უფრო მოქნილია და აქვს შესაძლებლობა თავად დაგეგმოს საკუთარი სამუშაო.

- **დროის მართვა, დამოუკიდებლობა და პროდუქტიულობა:** „დისტანციურად უფრო მეტ საქმეს ვაკეთებ, ვიდრე სამსახურში. ასე გამცდენი არავინ არ გყავს. სამსახურში თანამშრომლები შემოდიან, მოქალაქეებიც და გაცდენენ. ასე სამჯერ მეტი საქმე გამომდის ვაკეთებელი.“ „დადებითი ის არის, რომ სრულად ვაკონტროლებ ჩემს დროს. დაგეგმილი მქონდა როდის რა უნდა გამეკეთებინა და ვიყავი ჩემი თავის უფროსი.“ „დისტანციურ მუშაობას აქვს თავის გამართლება, ხიბლიც აქვს – სახლში ხარ, უფრო კომფორტულად ხარ... ისე მომავალში მე ვისურვებდი რომ კვირაში, ვთქვით, ორი დღე შეგვეძლოს დისტანციურად მუშაობა და დანარჩენი დღეები ვიმუშაოთ ჩვეულებრივ.“

მათ დისტანციური მუშაობის დადებით ასპექტებზეც საუბრისას განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილეს რესურსების ეკონომიაზე.

- **რესურსების ეკონომია:** „სახელმწიფო რესურსი ნაკლებად იხარჯება, ეკონომიას ვუკეთებთ სახელმწიფოს. მაგალითად იზოგება ელექტროენერგია, ნაკლებია სამსახურის უფროსების მანქანებისთვის სანავის ხარჯი და ა. შ. მე ვფიქრობ, რომ უფრო მეტი დადებითი მხარე აქვს სახლიდან მუშაობას, ვიდრე უარყოფითი. ინდივიდუალურია ალბათ, მაგრამ მე ვფიქრობ, რომ უფრო მოსახერხებელია სახლიდან მუშაობა.“  
„...მაგალითად, ჩვენთან ელექტრო ენერჯის დანამოგი იყო 9 000 ლარი.“

უნდა აღინიშნოს, რომ დისტანციურად მუშაობის უარყოფით მხარეებს პანდემიის პერიოდში მნიშვნელოვნად განაპირობებს ვითარების იძულებითობა: „ეს არ არის ჩვენი არჩევანი“, „კოვიდის გამო სხვა სოციალური კონტაქტები რომ არ იყოს შემცირებული და ცხოვრების ნორმალური რეჟიმი გვექონდეს, დისტანციურად მუშაობა საერთოდ არ დაგვსტრესავდა“.

### დისტანციურად მუშაობასთან დაკავშირებული უარყოფითი ასპექტები ასეთია:

პირდაპირი სოციალური კონტაქტების დეფიციტი (ერთსულოვნად აღნიშნავს სამივე ჯგუფის ყველა მონაწილე)

- სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის შენარჩუნების სირთულე
- ტექნიკური აღჭურვილობის დეფიციტი
- ინტერნეტის ხარვეზები
- ხშირი არასაქმიანი მიმოწერა („საღამოობით ხდება ზოგიერთი ჩატის აბობოქრება და ძალიან ბევრი შეტყობინება მოდის“)
- შეზღუდული წვდომა სპეციფიკურ ელექტრონულ ინფორმაციასთან (ბაზებთან, პროგრამებთან...)
- ბრძანებების და შრომითი ურთიერთობების დოკუმენტების მატერიალურად წარმოების გამო გარკვეული პროცესების შეფერხება („რთულია, კარანტინის დროს დაიბარო ადამიანი ოფისში იმიტომ, რომ გჭირდება ორიგინალი ხელმოწერა, თორემ დონორი სხვანაირ დოკუმენტს არ მიიღებს“)
- ერთი მხრივ, უნდობლობა მენეჯერების მხრიდან, მეორე მხრივ, თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგის სირთულე
- დროსი მართვის პრობლემა – ზღვრის წაშლა სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის
- სამუშაო სივრცის ორგანიზების პრობლემა

- ყოველდღიურ საქმიან ცხოვრებასთან დაბრუნების სურვილი („მაკიაჟი გავიკეთე და ვიჭეჭი ასე“...)
- მუშაობის პროცესში სხვებზე (მოდელეებზე) დაკვირვების შეუძლებლობა („როცა ხედავ, რომ სხვა აკეთებს, ფსიქოლოგიურად გიჩნდება განცდა, რომ შენც უნდა იმუშავო“)
- ინფორმაციის გაცვლის დამატებითი არხების გამოყენების აუცილებლობა („სამსახურში სხვა დეპარტამენტების თანამშრომლებსაც ხვდები, და ისინიც გიზიარებენ თავის იდეებს“)

რეგიონების წარმომადგენლებმა დისტანციური მუშაობის ორ ძირითად უარყოფით ასპექტებზე გაამახვილეს ყურადღება. ესენია, სოციალური იზოლაცია და ხარისხიან რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, რაც ტექნიკური აღჭურვილობის დეფიციტსა და სხვა ტექნიკური პრობლემებში გამოიხატა.

უნდა აღინიშნოს, რომ დისტანციური მუშაობისადმი მკაფიო პოზიტიური განწყობები მომავლის პერსპექტივიდან დისტანციურად მუშაობის შეფასებისას გამოიკვეთა.

## დისტანციური მუშაობა მომავლის პერსპექტივიდან

მომავალში დისტანციურად მუშაობის გაგრძელების სურვილსა და ამასთან დაკავშირებულ რეკომენდაციებზე საუბრისას ჯგუფის წევრები ყველაზე მეტად ერთსულოვანი აღმოჩნდნენ – მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი მონაწილე ოფისში მუშაობას ანიჭებს უპირატესობას, ზოგი კი – სახლიდან, შრომის ე. წ. შერეული რეჟიმი სრულიად მისაღებად მიაჩნია ყველა მონაწილეს. შერეული რეჟიმის მიმართ დასაქმებულთა პოზიტიურ დამოკიდებულებას ადასტურებს ორგანიზაციებში (ეროვნულ ბანკში და ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურში) წარმოებული შიდა კვლევებიც, რომელთა შედეგების თანახმად, თანამშრომლების 90-95 პროცენტი შერეული რეჟიმის მომხრეა.

მსჯელობისას დასახელდა შერეული რეჟიმის სხვადასხვა ვერსიები – თვეში რამდენიმე დღე სახლიდან მუშაობა, კვირაში 2-3 დღე სახლიდან მუშაობა, საჭიროების შემთხვევაში „დისტანციური დღეების“ აღება, სახლიდან და ოფისში მუშაობის პერიოდული მონაცვლეობა, როტაციები (რაღაც პერიოდი სახლიდან, რაღაც პერიოდი – ოფისში).

შერეული მოდელის განხილვისას განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა ადამიანებს შორის უშუალო კომუნიკაციის აუცილებლობაზე („ტრადიციასავით ვაქციეთ, რომ კვირაში ერთხელ მაინც გავდივართ სადღაც ერთად და ორ კვირაში ერთხელ მაინც გავდივართ ქალაქგარეთ. ეს ძალიან გვეხმარება იმაში, რომ ადამიანის სახე შევინარჩუნოთ... ეს კომუნიკაცია და ადამიანური ურთიერთობები ყველას გვჭირდება. ძალიან დავგვარტყა ამან“, „ფსიქიკა რომ არ შეგვერყას

*სახლში ჯდომით, პერიოდულად მაინც უნდა ვიაროთ სამსახურში, „რაც ეტაპობრივად მაინც ვიაროთ სამსახურში, რომ ქვეყანამ არ მიიღოს ძალიან ბევრი სოციოპათი საჯარო მოხელე“).*

მონაწილეთა აზრით, სამუშაო რეჟიმის შერჩევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნას სამუშაოს სპეციფიკა, თანამშრომლის საჭიროებები, მისი ინდივიდუალური მახასიათებლები. მუშაობის პროცესში ძირითადი ორიენტირი უნდა იყოს სამუშაოს მაღალი ხარისხით და დროულად შესრულება და არა ის, თუ სად და რა პირობებში იქნება ის შესრულებული.

მონაწილეთა აბსოლუტური უმრავლესობა ეთანხმება მოსაზრებას, რომ თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, თავად დაგეგმონ საკუთარი სამუშაო დრო, აირჩიონ სიგრძე, მუშაობის ფორმა. მთავარია, გაცნობიერებული ჰქონდეთ პასუხისმგებლობა, რომელიც აკისრიათ და შეუფერხებლად შეასრულონ თავიანთი ფუნქციები: *„თუ აქვს ადამიანს საშუალება და სურვილი, რომ დაჯდეს სახლში მშვიდად და ის პროდუქტი, რასაც დაავალებენ, ხარისხიანად შექმნას, რა თქმა უნდა, ნამდვილად არ აქვს ჩემთვისაც მნიშვნელობა, 9-დან 6-მდე იჯდება სამსახურში ჩემი თანამშრომელი და ვუყურებ, იქვე აკაკუნებს კომპიუტერის კლავიატურაზე თუ არა. მთავარია, სამუშაო ხარისხიანად და დროულად შესარულოს“, „პრაქტიკამ აჩვენა, რომ დისტანციური მუშაობით საქმე არ ფერხდება და ყველაფერი კეთდება ისე, როგორც საჭიროა. ამიტომ ნამდვილად შეიძლება არჩევანის თავისუფლება მივცეთ თანამშრომლებს“, „დასაქმებულისთვის ერთადერთი ჩარჩო უნდა იყოს ის შედეგი, რასაც დაუსახავს დამსაქმებელი... დანარჩენი ადამიანს უნდა მივანიჭოთ მაქსიმალური თავისუფლება, ვისაც როგორ უნდა, სადაც უნდა, საიდანაც უნდა ... არ ვიცი ... სულ ერთია, თავად მიიღოს ეს გადაწყვეტილება, საკუთარი დრო როგორ მართოს, რა თქმა უნდა, იმ დართვებით, რომ ის შედეგი, რაც დაუსახა დამსაქმებელმა, უნდა დაიღოს“.*

შერეული რეჟიმით მუშაობის მოდელის უპირატესობის დასადასტურებლად მოჰყავთ დასავლეთის ქვეყნების (შვედეთის, ჰოლანდიის, ინგლისის) მაგალითები. ამ მოდელის შემთხვევები იშვიათად, თუმცა ქართულ სინამდვილეშიც გვხვდება.

მსჯელობისას აღინიშნა, რომ მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობა უნდა იყოს ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი. ამისათვის ზოგიერთ შემთხვევაში საჭიროა როგორც მენეჯერების, ასევე, თანამშრომლების დამოკიდებულების შეცვლა. ეს ერთგვარი გამოწვევაა კი არის მათთვის – *„პერცეფციაც უნდა შეიცვალოს, რომ ადამიანი სახლიდან თუ მუშაობს, ის არაფერს არ აკლებს, ეს განცდა გევიდანაც უნდა მოდიოდეს“, „ურთიერთობა ნდობაზე უნდა იყოს დამყარებული. მე ვენდობი ჩემს თანამშრომელს, ჩემთვის მთავარია, მან მომიტანოს ხარისხიანად შესრულებული სამუშაო და დადოს ეს პროდუქტი დათქმულ ვადაში, და სად შეასრულებს ამას და როგორ, ამას არ უნდა ჰქონდეს გადამწყვეტი მნიშვნელობა და ამის გამო თანამშრომლები სტრესში არ უნდა იყვნენ. ეს არის ძალიან იდეალური გარემო“, „...ნდობაც უნდა ვისწავლოთ ალბათ. ესეც გამოწვევაა გარკვეულწილად მენეჯერებისთვის და ტოპ მენეჯერებისთვის მით უმეტეს“.*

მონაწილეებმა ისაუბრეს მუშაობის ახალ რეჟიმთან დაკავშირებულ გამოწვევებთან გასამკლავებლად საჭირო სხვადასხვა სახის მხარდაჭერაზე ორგანიზაციის მხრიდან – იქნება ეს ტექნიკური მხარდაჭერა, ტრენინგი, მენტორინგი, უცხოური თუ ქვეყანაში დაგროვილი გამოცდილების გაზიარება, გადამზადება, თანამშრომელთა სამუშაოს შეფასების ელექტრონული პროგრამა თუ სხვა – *„როდესაც შენ ხედავ, სხვებმა რა წვლილი შეიტანეს სამუშაოს განხორციელებაში და ეს რეპორტინგი ან ხშირი ერთობლივი მარები გეხმარება იმაში, რომ შენც ფსიქოლოგიურად უფრო მომზადებული იყო“*; *„სამომავლოდ, მგონია, რომ მენეჯერები უნდა გადავზადდეთ, უფრო მეტად უნდა ვისწავლოთ, როგორ უნდა გავანაწილოთ სამუშაო თანამშრომლებს შორის, როგორ უნდა გვექონდეს მათთან ურთიერთობა, და სამინისტროს ყველა მენეჯერს გვექონდეს ერთი რეგულაცია, როგორ უნდა ვიმუშვოთ და, ბუნებრივია, დახმარება ამაში ცალსახად დაგვეჭირდება“*.

მუშაობის სხვადასხვა ფორმატის განხილვისას გამოთქმული მოსაზრებების მრავალფეროვნება ადასტურებს, რომ „ერთი რეცეპტი ყველასთვის არ არსებობს“ და რომ აუცილებელია საკითხის ფართომასშტაბიანი კვლევა საუკეთესო პრაქტიკების დასანერგად.

## რეკომენდაციები ორგანიზაციებისთვის

შეგხედოთ დისტანციურად მუშაობას ორგანიზაციების პერსპექტივიდან. კვლევები ცხადყოფს, რომ დისტანციური სამუშაო აუმჯობესებს ბიზნესის შედეგებს, იზიდავს ტალანტებს, ჩართულ სამუშაო ძალას აქვს საუკეთესო ფინანსური შედეგები (Adam Hickman and Jennifer Robison; 2020). შესაბამისად, მნიშვნელოვანია პროცესების იმგვარად მართვა, რომ მივალწიოთ დისტანციური სამუშაოს პროგნოზირებად პოზიტიურ შედეგებს. საერთაშორისო შრომის ორგანიზაციის (International Labor organization) ექსპერტი, ჯონ მესენჯერი, 2020 წლის 26 მარტს ორგანიზაციის ვებ-გვერდზე განთავსებულ სტატიაში („Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic“) იმ ძირითად ფაქტორებზე ამახვილებს ყურადღებას, რომლებიც მნიშვნელოვანია დისტანციური მუშაობის ეფექტურად წარმართვისთვის. მათ შორის, ერთ-ერთია **საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფა და ტრენინგებისა და განვითარების აქტივობებით პროცესის მხარდაჭერა**, როგორც მენეჯერებისთვის, ისე სხვა თანამშრომლებისათვის. სოციალური იზოლაციის რეალური რისკის გათვალისწინებით, რომელიც თან ახლავს მუდმივად დისტანციურ მუშაობას, ორგანიზაციებმა ყველა საჭირო ძალისხმევა უნდა გაიღონ, რომ დისტანციურად მომუშავეებს დაეხმაროს ხელმძღვანელებთან, კოლეგებთან და, ზოგადად, ორგანიზაციასთან კავშირის შენარჩუნებაში. აღსანიშნავია, რომ პანდემიის პერიოდში, ორგანიზაციებში მოიმატა კორპორატიული კულტურის და ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობის მიმართ ინტერესმა, რადგან მაღალი კორპორატიული კულტურის და პოზიტიური დამოკიდებულის მქონე ორგანიზაციებმა შეძლეს ხელფასების დაკლების პროცედურა ჩაეტარებინათ დიდი

წინააღმდეგობის გარეშე. კორპორატიულ კულტურას გავლენა აქვს მომუშავეს შრომით განწყობებსა და პროდუქტიულობაზე, ჯგუფების კოორდინირებულ მუშაობასა და ეფექტიანობაზე და წარმოებული პროდუქციის ხარისხსა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. შესაბამისად, მისი ეფექტი და როლი კარგად უნდა იქნას გააზრებული პანდემიურ და პოსტპანდემიურ პერიოდში.

პანდემიის პირობებში განსაკუთრებით აქტუალური გახდა სოციალური მხარდაჭერა – *ემოციური ინტერესის გამოხატვა ხელმძღვანელისა და კოლეგების მხრიდან* (თანაგრძნობა, ნდობა, კეთილგანწყობა...), *ინსტრუმენტული ან მატერიალური დახმარება* (ტექნიკა, რთულ მომენტებში განეული მატერიალური დახმარება), *ინფორმაციული და პრაქტიკული მხარდაჭერა* (რჩევები, წინადადებები და მოსაზრებები პრობლემის გასაცნობიერებლად და მის გადასაჭრელად, აგრეთვე ინფორმაციისა და ცოდნის გადაცემა ხელმძღვანელ(ებ)ისა და კოლეგების მხრიდან), *პიროვნების უნარებისა და შესრულებული სამუშაოს აღიარება*. ორგანიზაციებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ სოციალური მხარდაჭერის ამ ასპექტებს მართვის პროცესში.

ავტორიტეტულმა ორგანიზაციებმა შეიმუშავეს პრაქტიკული რეკომენდაციები დისტანციურად მუშაობის ეფექტიანი მენეჯმენტისთვის. გაგაცნობთ რამდენიმე მათგანს, ქვემოთ მოცემულია შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ (ILO) მომზადებული გაიდლაინები დისტანციური სამუშაოს შესახებ.

### Teleworking დისტანციური სამუშაო

იმისათვის, რომ დამსაქმებელმა უზრუნველყოს დასაქმებულთა კეთილდღეობა და უწყვეტი პროდუქტიულობა დისტანციურად მუშაობისას, უნდა ფოკუსირდეს **სამუშაო დროსა და სამუშაოს ორგანიზებაზე**. ვინაიდან, კვლევებით დასტურდება, რომ დისტანციურად მუშაობა კავშირშია დამატებით სამუშაო საათებთან, დამსაქმებელმა უნდა აკონტროლოს სამუშაოს მოცულობა, სამუშაო დავალებები და „დედლაინები“, ასევე, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სტანდარტები, რათა შემცირდეს გამოფიტვის რისკები. ILO-ს რეკომენდაციები ასეთია:

- სამუშაო გეგმის შემუშავება, რომელიც შეთანხმებული იქნება როგორც დასაქმებულთან, ასევე უშუალო ზედამხედველთან;
- სამუშაო პრიორიტეტების განსაზღვრა;
- დიდი სამუშაო ჯგუფების პატარა, კროსფუნქციურ ჯგუფებად დაყოფა;
- უნარების კლასიფიცირება (Skills mapping) – კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო უნარების ვიზუალური რეპრეზენტაცია, რათა მოხდეს ნაკლებად დატვირთული და გადატვირთული სამუშაო ჯგუფების დაბალანსება;
- Offline დროის მკაცრი გამიჯვნა და დასაქმებულთა დასვენების ხელშეწყობა სამუშაო-ოჯახის ბალანსის დაცვის მიზნით.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რაზეც დამსაქმებელი უნდა ფოკუსირდეს, არის **სამუშაოს შესრულების მართვა (Performance management)**. ეს მოიცავს მიზნების, დავალებების იდენტიფიცირებას და პროგრესის მონიტორინგს. რეკომენდებული შესასრულებელი აქტივობები მოიცავს:

- მოსალოდნელი შედეგების სიცხადე (მკაფიო ფორმულირება);
- ხშირად დასმული კითხვების იდენტიფიცირება;
- რეგულარული, დაწვრილებითი უკუკავშირი (მათ შორის, პოზიტიური) დასაქმებულებისთვის.

მნიშვნელოვანი სოციო-კულტურული, ტექნოლოგიური საკითხია **დიגיტილიზაცია ანუ პროცესების „გაციფრულება“**. ეს პროცესი ინდივიდუალურ, ორგანიზაციულ, გლობალურ დონეზე მიმდინარეობს და მოიცავს მთელი რიგი ტექნოლოგიების გამოყენების ცოდნას და უნარებს. ამ პროცესში სრულყოფილად ჩართვისთვის ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს დასაქმებულის დროული და ეფექტიანი ტრენინგები, სხვადასხვა ტიპის პოლიტიკის და წესდების შემუშავება და ა.შ.

**კომუნიკაცია** - დისტანციურად მუშაობას მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ეფექტიანი და გუნდების კოლაბორაციის ხელშემწყობი საკომუნიკაციო პოლიტიკა, რაც გულისხმობს შემდეგს:

- ცენტრალიზებული საინფორმაციო საცავის შექმნას ორგანიზაციაში მიმდინარე თუ განხორციელებული და დაგეგმილი, მასშტაბური, მნიშვნელოვანი ცვლილების შესახებ;
- საკომუნიკაციო ნორმების დადგენა – დისტანციურ სამუშაო ჯგუფებს ახლებური სტანდარტები სჭირდება, რაც გულისხმობს მეტ სიცხადესა და პროგნოზირებად ცვლილებებს;
- დასაქმებულებს უნდა გააჩნდეთ შეუზღუდავი წვდომა მენეჯმენტთან;
- დისტანციური ჯგუფშიდა და ჯგუფთაშორისი კომუნიკაციისთვის დამახასიათებელი მიკროძოვბულობის გავლენის მაქსიმალური შემცირება მენეჯერების მაქსიმალური ჩართულობის გზით;
- დასაქმებულთა მაქსიმალური წახალისება და მხარდაჭერა მენეჯმენტის მხრიდან;

**სამუშაო უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა (OSH)** – დისტანციურ სამუშაოზე გადასვლისთანავე, უსაფრთხოება და ფიზიკური თუ ფსიქიკური ჯანმრთელობა ისეთი გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდა, როგორებიცაა „ტექნოსტრესი“ (ტექნოლოგიების სწრაფად ათვისება და დიდი დობით გამოყენებით გამოწვეული სტრესი), ფიზიკური დისტანცირება, არაერგონომიული ავეჯი (რაც სახლის გარემოსთვისაა დამახასიათებელი) და სხვ. ამ ფაქტორების გაუმჯობესებაზე დამსაქმებელმა შეძლებისამებრ უნდა იზრუნოს მათი ერგონომიული გარემოს გაუმჯობესების, ტექნოლოგიებით აღჭურვისა და ტრენინგის, ასევე მენეჯერთა გადამზადების გზით.

**ტრენინგი** – სამუშაოს ტიპის ცვლილება განახლებულ უნარებს და ცოდნას მოითხოვს დასაქმებულებისგან. დამსაქმებელმა უნდა დაადგინოს, როგორ უმკლავდებიან ვირტუალური ჯგუფები დავალებებს, ხოლო მენეჯერები რამდენად ახერხებენ მათ ეფექტიანად მართვას დისტანციურ რეჟიმში და საჭიროების შემთხვევაში განსაზღვროს, კერძოდ რა სფეროსა და რომელ ასპექტში სჭირდებათ მხარდაჭერა და გადამზადება. ამისათვის საჭიროა რეგულარული კვლევა/გამოკითხვა (მაგ. ყოველ ორ კვირაში) და ტრენინგის ტიპის განსაზღვრა;

**სამუშაო-ოჯახის ბალანსის დაცვა** ერთ-ერთი ყველაზე სენსიტიური და პრობლემატური საკითხია განსაკუთრებით დისტანციურად მუშაობის პირობებში. დამსაქმებელს შეუძლია ხელი შეუწყოს სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის მიჯნის დადგენაში უფრო მკაფიო სამუშაო შედეგების და მიზნების დასახვით, და ასევე მოქნილი გრაფიკის შეთავაზების გზით (ILO, 2020).

### WFH - სახლიდან მუშაობა

პირველ რიგში, დამსაქმებელმა უნდა განსაზღვროს, **არის თუ არა კონკრეტული სამუშაოს ტიპი მეტწილად შესაფერისი დისტანციურ ფორმატზე გადასვლისთვის**. ამისთვის დამსაქმებელმა უნდა გადადგას შემდეგი ნაბიჯები:

- იმ სამუშაოს იდენტიფიცირება, რომლებიც დისტანციურად შეიძლება შესრულდეს;
- აუცილებელი ინფრასტრუქტურის და საკომუნიკაციო საშუალებების შეფასება (აქვს თუ არა დასაქმებულს სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო აღჭურვილობა);
- სამართლებრივი მოთხოვნების, ვალდებულებების, პასუხისმგებლობის შეფასება;
- დასაქმებულის სამუშაო გარემოს შეფასება უსაფრთხოების, ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის კუთხით (დამსაქმებელს ევალება დარწმუნდეს, რომ დასაქმებულს აქვს საშუალება უსაფრთხო გარემოში შეძლოს სამუშაოს შესრულება);
- დასაქმებულის საცხოვრებელი გარემოს თავისებურებების გათვალისწინება;
- დასაქმებულის ფსიქიკური ჯანმრთელობის შეფასება.

ორგანიზაციამ დასაქმებული უნდა უზრუნველყოს სამუშაოს შესრულების დეტალური ინსტრუქციით, რელევანტური ინფორმაციით, გაუთვალისწინებელ შემთხვევებზე რეაგირების პროტოკოლით, საჭირო ტრენინგითა და გაუწიოს ზედამხედველობა მის საქმიანობას (ILO, 2020).

აქვე გაგაცნობთ **ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოების** (The Society for Human Resource Management (SHRM)) მიერ შემუშავებულ რეკომენდაციებს<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/covid19-10-tips-for-successfully-managing-remote-workers.aspx>



1. თანამშრომლების მიმართ არსებული მოლოდინების განსაზღვრა – მიზნების დასახვა საწყის ეტაპზე და ამის შესახებ მათი ინფორმირება, შემდეგ შეხსენება და მსჯელობა პროგრესზე.
2. ორგანიზებულობა და მოქნილობა – სამუშაო პროცესის კონსისტენტურობის შესანარჩუნებლად საკვანძო მნიშვნელობა ენიჭება მოქნილ სამუშაო საათებს. მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს გააჩნდეთ შესაძლებლობა, საკუთარი სამუშაო გრაფიკი მოარგონ იმ პირობებს, რომელშიც აღმოჩნდნენ, რომ სამუშაო შესრულდეს დროულად და ხარისხიანად.
3. დისტანციური შეხვედრების ხანგრძლივობის დარეგულირება – დისტანციური შეხვედრების ხანგრძლივობა არ უნდა იყოს ოფისში უშუალო შეხვედრების ხანგრძლივობის იდენტური. თანამშრომლებს შორის ინტერაქციის ეს ორი ფორმა განსხვავებული შედეგების მქონეა.
4. თანამშრომლების პროგრესისთვის თვალყურის დევნება – როდესაც ხელმძღვანელი ვერ ხედავს დაქვემდებარებულის საქმიანობას, მას უჩნდება ეჭვი, რომ დასახული ამოცანები არ სრულდება. დაქვემდებარებულების მიერ შედგენილი სამუშაო გეგმისა და გრაფიკის მიხედვით მარტივია შესრულებული სამუშაოს/მიღწეული შედეგების გადამოწმება.
5. კომუნიკაციაზე აქცენტის გაკეთება – უნდა განისაზღვროს კომუნიკაციის რომელი ფორმა ესადაგება/ერგება გუნდის სამუშაო კულტურას. ძალიან მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელები მუდმივად ეკონტაქტებოდნენ დაქვემდებარებულებს მათთვის ყველაზე მოსახერხებელი ფორმით (ელ.ფოსტა, მოკლე ტექსტური შეტყობინება, სატელეფონო ზარი, ვიდეო ჩატი თუ ინტრანეტის არხი, რაზედაც თანხმდებიან წინასწარ).
6. კარგი მსმენელი – ხელმძღვანელი უნდა იყოს კარგი მსმენელი. ამ გზით ბევრად მარტივდება ინფორმაციის მიღება სამუშაო დატვირთვისა და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ მიმდინარე პრობლემებზე. ეს კი თანამშრომლებისთვის ადეკვატური უკუკავშირის მისაწოდებლად საუკეთესო გზაა.
7. კონტაქტების დამყარება და ადვილი ხელმისაწვდომობა გუნდის წევრებისთვის – ბევრი თანამშრომელი თავს გარიყულად და იზოლირებულად გრძობს, არის დეზორიენტირებული. პოზიტიური უკუკავშირის მიწოდება, ასევე სხვადასხვა არხით (რომელიმე სოც. მედიის ე.წ. ჩატი) პერიოდულად არაფორმალური, სახალისო ინფორმაციის გაზიარება თანამშრომლებს შორის „ნორმალური“ და სოლიდარული გარემოს განცდას ქმნის.

8. თანამშრომლობის გზის შეთავაზება/მხარდაჭერა – მაგალითად, ონლაინ დოკუმენტების გაზიარება; ინფორმაციის გაცვლის სიხშირეზე, შეტყობინებაზე პასუხის დროისა და ფორმის შეთანხმება და ა.შ.
9. მიკრომენეჯმენტისთვის თავის არიდება – დაგეგმილი საქმიანობის რეგულარული შემოწმება საკმარისია თანამშრომლების საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად.
10. წარმატების აღნიშვნა – უნდა აღინიშნოს ყველა ის მიღწევა, რაც ჩვეულებრივ აღინიშნებოდა ორგანიზაციის ჩვეული საქმიანობის დროს. მაგალითად, ორგანიზაციის ვებ-გვერდზე თანამშრომლის წვლილის აღნიშვნა ვიდეოს გაზიარებით. ამგვარად შესაძლებელია პანდემიის მიზეზით გადადებულ ყოველწლიურ ღონისძიებაზე დაგეგმილი აღიარების ჩანაცვლება

## სამომავლო კვლევები

დისტანციური მუშაობის დადებითი მხარეების და ნაკლოვანებების შესახებ მეტ-ნაკლებად სრულყოფილი წარმოდგენის შესაქმნელად ინტენსიური კვლევაა საჭირო. 2020 წელს მეტად სპეციფიკური გარემო შეიქმნა სამუშაოს ამ ტიპის ეფექტიანობის დასაკვირვებლად და შედეგებზე სამსჯელოდ. პანდემიის დროინდელი შრომის სამყარო საკმაოდ ექსტრემალურ, და სტრესულ გარემო პირობებში აღმოჩნდა; დისტანციური მუშაობის მოსალოდნელი და პროგნოზირებული დადებითი ეფექტი მომუშავეთა ცხოვრებაზე რამდენადმე შემცირდა, ხოლო შედეგი არ დადგა ისეთი ცალსახა, როგორც ნავარაუდები იყო.

პანდემიამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა მსოფლიო შრომის ბაზრის სხვადასხვა ასპექტზე. ამ ასპექტების შესახებ ჩატარებული წინარე კვლევების მიმოხილვა მოცემულია *ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის (APA)* ანგარიშში, რომლის ძირითად მიზანს, სამომავლო კვლევების აქტუალობის განსაზღვრა წარმოადგენს. ყველაზე აქტუალურ კვლევით თემებად გამოიკვეთა: ა) **სამუშაოს მოულოდნელი (emergent) ცვლილებები** (ვირტუალური გუნდური მუშაობა, ვირტუალური მართვა); ბ) **დასაქმებულთათვის მოულოდნელი ცვლილებები** (სოციალური დისტანცირება, მართობა, ჯანმრთელობა, „კეთილდღეობა“, უმუშევრობა და უთანასწორობა) და გ) **მოდერაციული ფაქტორები** (დემოგრაფიული მახასიათებლები, ინდივიდუალური თავისებურებები, ორგანიზაციული ნორმები) (COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action, 22 september, 2020).

ჩვენი მხრიდან აღვნიშნავთ, რომ საჯარო სექტორში დასაქმებულთა განწყობების ფართომასშტაბიანი კვლევა ინდივიდუალური ფაქტორებისა და ორგანიზაციული კონტექსტის

გათვალისწინებით, მოგვემს უფრო ხელშესახებ, სასარგებლო ინფორმაციას სამომავლო ინტერვენციებისა და ქმედითი ღონისძიებების დასაგეგმად.

არავის შეუძლია დანამდვილებით თქმა, როდის დასრულდება პანდემია და როდის დავუბრუნდებით ჩვეული ცხოვრების რიტმს, ან როგორი იქნება რეალობა პანდემიის შემდგომ, თუმცა ერთი რამ ცხადია: სამყარო ჩვენ ირგვლივ იქნება ბევრად უფრო „დიჯიტალიზებული“. ასეთი გახდება სამუშაოც. ეს პროგნოზირებადი ცვლილებაა, ამიტომ ორგანიზაციები უფრო მომზადებული უნდა შეხვდნენ ციფრული ეპოქის გამოწვევებსა და მოთხოვნებს. ამ პროცესში კვლევას, ორგანიზაციული საჭიროებების შეფასებასა და კვლევაზე დაფუძნებული რეკომენდაციების შემუშავებას, კრიტიკული მნიშვნელობა ექნება ცვლილებებთან ადაპტაციისა და ორგანიზაციული განვითარებისთვის, სექტორში დასაქმებული ადამიანების კეთილდღეობისა და პროდუქტულობისათვის.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Blumberga, S., & Pylinskaya, T. (2019). REMOTE WORK ADVANTAGES AND DISADVANTAGES ON THE EXAMPLE IN IT ORGANISATION. RISEBA, 275-282. Carolyn Troup, Judy Rose "Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes?" (community, work and family (2012))
2. Sullivan, C. (2003), "What's in a name? Definitions and conceptualizations of teleworking and homeworking", *New Technology, Work & Employment*, Vol. 18 No. 3, pp. 158-165.
3. "Telecommuting". APA dictionary of psychology. Retrieved from: <https://dictionary.apa.org/telecommuting>
4. Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic. (March 26, 2020). Retrieved from: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_739879/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_739879/lang--en/index.htm)
5. Working Remotely During COVID-19, Your Mental Health and Well-being. Retrieved from: <http://workplacemetalhealth.org/Employer-Resources/Working-Remotely-During-COVID-19>
6. Madsen, S.R. (2011), "The benefits, challenges, and implication of teleworking: a literature review", *Journal of Culture and Religion*, Vol. 1 No. 1, pp. 148-158.
7. Nilles, J.M. (2007), "Editorial: the future of e-work", *The Journal of E-Working*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-12.
8. Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts and Zhichun Jenny Ying "does working from home work? evidence from a chinese experiment" (the quarterly journal of economics advance published november 20, 2014)

9. Zhang, S. X., Wang, Y., Rauch, A., & Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of lives and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry research*, 112958
10. B. J. Bergiel, E. B. Bergiel and P. W. Balsmeier, "Nature of Virtual Teams: A Summary of Their Advantages and Disadvantages," *Management Research News*, Vol. 31, No. 2, 2008, pp. 99-110.
11. Perry, S. J., Hunter, E. M., & Rubino, C. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2-17. Retrieved from <https://booksc.xyz/book/70990115/7d48ae>
12. Sullivan, C. (2012). Remote Working and Work-Life Balance. *International handbooks of quality-of-life*, 275-290. Retrieved from APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2012-19034-015>
13. World Health Organization (2020, MARCH 31). Retrieved from WHO: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
14. Arti Mehta, Editor, TM Forum. <https://inform.tmforum.org/insights/2020/05/conquering-the-organizational-challenges-of-covid-19/>
15. Buffer: The 2020 state of remote work (2020). URL <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>
16. K Prasad, R Vaidya, M Mangipudi. Effect of Occupational Stress and Remote Working on Psychological Wellbeing of Employees: An Empirical Study During Covid-19 Pandemic (2020) <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11469-020-00305-0.pdf>
17. Pricewaterhousecooper: „US Remote Work Survey” - <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
18. Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*.
19. Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work-life balance and working from home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223.
20. Nickson, D., & Siddons, S. (2004). *Remote Working*. Amsterdam: Elsevier. Retrieved from <https://bok.cc/book/1097332/0279b4>
21. Abrams Z. (2020). Psychologists' advice for newly remote workers. [https://www.apa.org/news/apa/2020/03/newly-remote-workers?fbclid=IwAR3wzffQJuTt\\_uRsvRFF7pvMUPzKQjvYihpQHnkmeOR0T1Ro6adyfxLe02Q](https://www.apa.org/news/apa/2020/03/newly-remote-workers?fbclid=IwAR3wzffQJuTt_uRsvRFF7pvMUPzKQjvYihpQHnkmeOR0T1Ro6adyfxLe02Q)