

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



მარიამ ქუთათელაძე

სასტუმრო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება ადამიანური რესურსების მართვის
სრულყოფის საფუძველზე
ტურიზმის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარმოდგენილი
სადისერტაციო ნაშრომი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

ნანა კაციტაძე

თსუ-ის ასოცირებული პროფესორი,

ტექნიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი, აკადემიური დოქტორი

თბილისი, 2024

სარჩევი

აბსტრაქტი.....	iv
Abstract	vii
ცხრილების ჩამონათვალი.....	x
ნახაზების ჩამონათვალი	x
დიაგრამების ჩამონათვალი	xi
შესავალი.....	13
თავი 1. სასტუმრო მომსახურების სფეროში ხარისხისა და ადამიანური რესურსების მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები	19
1.1. სასტუმრო მომსახურების პროდუქტის თავისებურებანი და მისი ზეგავლენა ხარისხის მართვაზე.....	19
1.2. სასტუმრო მომსახურების სფეროში გამოყენებადი ადამიანური რესურსების მართვის კლასიკური და თანამედროვე თეორიები, მიდგომები, სტრატეგიული მოდელები და კონცეფციები.....	29
1.3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემისა და საკადრო პოლიტიკის ფორმირება სასტუმრო მომსახურების კომპანიებში.....	44
თავი 2. სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზრის კვლევა ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის განვითარების კონტექსტში	50
2.1. სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციები საერთაშორისო და საქართველოს ბაზრებზე	50
2.2. სასტუმრო კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის კვლევა სტუმრისა და პერსონალის კმაყოფილების კონტექსტში (თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროთა მაგალითზე)	63
თავი 3. სასტუმრო ბიზნესში ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფაზე დაფუძნებული სტრატეგიული ხედვა თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმრო კომპანიების მაგალითზე.....	105
3.1. სასტუმრო ბიზნესში ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფაზე ორიენტირებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური და ემპირიული კვლევის მიგნებები.....	105

3.2. ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკის განვითარება სასტუმრო მომსახურების სფეროში	117
3.3. ადამიანური რესურსების მართვასა და სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტური, დინამიკური ჩარჩო- მოდელი	139
დასკვნები და რეკომენდაციები	145
ბიბლიოგრაფია.....	154
დანართები	166
გამოქვეყნებული ნაშრომების სია.....	245
საერთაშორისო კონფერენციებზე წარდგენილი მოხსენებების სია.....	245

აბსტრაქტი

ბოლო პერიოდში მსოფლიოში მიმდინარე დინამიკურმა პროცესებმა და სისტემურმა ცვლილებებმა (გლობალიზაცია, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია და მზარდი კონკურენცია) განაპირობა სასტუმრო კომპანიების საქმიანობაში ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველყოფისა და კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად მაღალკვალიფიციურ, სიახლეებზე ორიენტირებულ ადამიანურ რესურსებზე ფოკუსირება. თანამედროვე სამეცნიერო ნაშრომებში სასტუმრო მომსახურების ხარისხის განმაპირობებელ ფაქტორებს შორის „პერსონალი“ მიჩნეულია მომსახურების საერთო ხარისხის საუკეთესო ინდიკატორად - თუ მხედველობაში მივიღებთ მათი საქმის ცოდნას, უნარებს, პიროვნულ თვისებებსა და სასტუმრო საქმიანობაში მათი ინტენსიური ჩართულობის აუცილებლობას.

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო პერიოდში სასტუმრო კომპანიები აქტიური საკადრო პოლიტიკით ხელმძღვანელობენ, ადამიანურ კაპიტალში დებენ ინვესტიციებს და ა.შ. დღესაც აქტუალურ საკითხად რჩება ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბება. ბოლოდროინდელი მსოფლიო ტენდენცია - HR სამსახურებისთვის სტრატეგიული როლის მინიჭება, მისი განხილვა არა წმინდა ადმინისტრაციული საქმიანობის ერთ-ერთ ქვედანაყოფად, არამედ - შემოქმედებით შრომის სამსახურად, უცხოური „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე კომპანიების გამოცდილების გაზიარება - ნათლად მიუთითებს იმაზე, რომ HR მართვამ დაიწყო სისტემად ჩამოყალიბება და ეს უკანასკნელი ინტეგრირებული უნდა იყოს ერთიან ორგანიზაციულ გეგმასთან. ამასთან, პერსონალ-მენეჯერებისთვის კვალიფიციურ თანამშრომელთა მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება პერსპექტივაში უნდა გახდეს გრძელვადიანი გეგმის ნაწილი, რათა მაქსიმალურად იყოს უზრუნველყოფილი პერსონალისა და შესაბამისად, სტუმართა კეთილდღეობა. მომხმარებლები სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ყველაზე ობიექტური შემფასებლები არიან.

საკვლევი პრობლემიდან გამომდინარე, *კვლევის მიზანია* სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ამაღლების შესაძლებლობის გაზრდა პერსონალის მართვაში პრობლემების გადაწყვეტის გზების მოძიებითა და ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მექანიზმის შემუშავებით.

დასახული მიზნის მისაღწევად შესრულებულია შემდეგი ამოცანები:

- სასტუმრო მომსახურების ხარისხისა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სრულყოფის საკითხებთან მისადაგებული კლასიკური და თანამედროვე თეორიების, კონცეფციების, მიდგომების, მოდელებისა და სტრატეგიების მოძიება და შესწავლა;
- სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზრის განვითარების ტენდენციებთან დაკავშირებული ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფისა და მათი მართვის საკადრო პოლიტიკის განმაპირობებელი საკვანძო საკითხების შესწავლა და ანალიზი თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივი ბრენდირებული სასტუმროების მაგალითზე, პერსონალის მართვის მრავალფეროვანი სპექტრის, კერძოდ, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით;
- მომსახურების ხარისხის აღქმაზე მოქმედ ფაქტორების, სტუმრისა და პერსონალის კმაყოფილებას შორის კავშირების არსებობისა და საფუძვლების შესწავლა;
- პერსონალის მართვის მრავალფეროვანი სპექტრის შრომითი და მმართველობით საქმიანობასთან დაკავშირებული პროცესების კომპლექსური კვლევა ჰოლისტიკურ მიდგომაზე ორიენტირებით;
- თეორიული და ემპირიული კვლევით მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე სასტუმრო მომსახურების გაუმჯობესების მისაღწევად ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი კონცეფციის შემუშავება.

ნაშრომში გამოყენებულ იქნა კვლევის შემდეგი ტექნიკა: დაკვირვება, მონაცემთა შედარება, ანკეტური გამოკითხვა, „კონტენტ-ანალიზი“, ინდუქცია, დედუქცია, ანალიზი და სინთეზი, მონაცემთა სიხშირული და კორელაციური ანალიზის მეთოდები.

ემპირიული კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის კონცეფციის საფუძველი, დაფუძნებული პერსონალის კმაყოფილების განმაპირობებელ მახასიათებელზე, საჭიროებს მისი სტრატეგიული მართვის სრულყოფის მიმართულებით გარკვეულ მასტიმულირებელ ღონისძიებათა შემუშავებას.

ნაშრომში არგუმენტირებულად დასაბუთებულია ავტორისეული „ადამიანური რესურსების მართვასა და სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტური, დინამიკური ჩარჩო-მოდელი“, დაფუძნებული შემდეგ ინოვაციურ მიდგომებსა და სტრატეგიაზე:

- ფირმის „რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის“ მიდგომა, რომელიც გულისხმობს, „საუკეთესო პრაქტიკისა“ და კომპანიის პოლიტიკის გათვალისწინებით, თითოეული სასტუმრო კომპანიისა და მისი თანამშრომლების ინდივიდუალურად დახასიათებას;
- სასტუმრო მომსახურებაში პერსონალის „ჰოლისტიკური“ განვითარების მიდგომა, დასწავლადი და ინტერაქციული უნარების კომბინირებულად მართვის გათვალისწინებით;
- ტოტალური, ხარისხის მართვაზე (TQM) ორიენტირებული სტრატეგია, რომელშიც მომსახურების ხარისხზე აქცენტირებასთან ერთად, მოიაზრება პერსონალის ორგანიზებისა და მართვის მიმართულებით აქტიური მუშაობის წარმართვა.

წარმოდგენილი ავტორისეული მოდელი სასტუმრო ინდუსტრიის წარმომადგენლებს, განურჩევლად ქვეყნისა და რეგიონისა, საშუალებას მისცემს, ეფექტიანად დაგეგმონ პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგია გრძელვადიან პერსპექტივაში ორიენტირებით. აგრეთვე, კომპლექსურად გადაიჭრას ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფორმირების თეორიული და პრაქტიკული ამოცანები.

კვლევის მასალების გამოყენება შესაძლებელია სასტუმრო კომპანიების მენეჯერებისა და მფლობელების, სასტუმროს მომსახურების ხარისხისა და პერსონალის მართვის სტრატეგიებზე მომუშავე მკვლევრების, ასევე აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების მიერ.

საკვანძო სიტყვები: სასტუმროს მომსახურების ხარისხი; სტუმრის კმაყოფილება; პერსონალის კმაყოფილება; ადამიანური რესურსების მართვა; პერსონალის ჰოლისტიკური განვითარება.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business

Mariam Kutateladze

Supervisor: Nana Katsitadze, Associate Professor of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business

**Improving the quality of hotel services based on the perfection of human resource
management**

Abstract

The recent dynamic processes and systemic changes in the world (globalization, internationalization of business and growing competition) have led hotel companies to focus on highly qualified, innovation-oriented human resources in order to provide quality service and gain competitive advantages. Among the factors determining the quality of hotel service in modern scientific works, "Staff" is considered the best indicator of the overall quality of service - taking into account their knowledge, skills, personal qualities and the need for their intensive involvement in hotel activities.

Despite the fact that recently hotel companies are guided by an active personnel policy, invest in human capital, etc. Establishing an effective human resource management (HRM) system remains an urgent issue today. The recent world trend - assigning a strategic role to HR services, considering it not as a subdivision of purely administrative activities, but as a service of creative labor, sharing the experience of companies with foreign "best practices" - clearly indicates that HR management has begun to form a system and It must be complexly formed with a single, organizational plan. At the same time, for HR managers, attracting, retaining and developing qualified employees should be a long-term planning horizon in order to ensure the well-being of the Staff and, accordingly, the guests as much as possible. Customers are the most objective evaluators of hotel service quality.

Based on the problem to be researched, **the purpose of the research is:** to increase the possibility of improving the Quality of Hotel Services by finding ways to solve problems in Staff Management and developing an effective Human Resources Management Mechanism.

To achieve the set goal, the following tasks were implemented:

- Searching and studying modern theories, concepts, approaches, models and strategies to improve hotel service quality and human resources management system;
- Study and analysis of the key issues related to the development trends of the hotel industry market and the provision of human resources and their management in the international and local branded hotels of Tbilisi.

Within the framework of the dissertation research, for the first time, the following was implemented in Georgian hotels:

- Taking into account the specifics of the personnel, in particular - the diverse spectrum of its management, a complex examination of the processes related to labor and management activities, focusing on a holistic approach. For this, the following statistical research techniques of induction, deduction, analysis and synthesis, hypothetical, abstraction, descriptive and comparative analysis of data were used;
- Determining and explaining the interrelationships between the factors affecting the perception of service quality (Guest and Staff satisfaction) - using "Survey," "Content analysis" and multivariate analysis methods.
- The results of the empirical research revealed that the basis of the concept of hotel service quality, based on the determining characteristic of Staff satisfaction, requires the development of certain stimulating measures in the direction of perfecting its strategic management.

The paper presents the author's ***"contextual, dynamic framework-model of the relationship between human resource management (HRM) and hotel company effectiveness,"*** based on the following innovative approaches and strategies:

- The firm's "resource-based view" approach, which involves considering each hotel company and its employees uniquely, taking into account "best practices" and company policies;
- • A "holistic" approach to the development of personnel in hotel services, taking into account the combined management of learnable and interactive skills;

- A strategy focused on total quality management (TQM), in which, along with the emphasis on service quality, it is considered - conducting active work in the direction of the quality of personnel organization and management.
- The presented author's model will allow representatives of the hotel industry, regardless of the country and region, to effectively develop strategic planning of staffing with a long-term perspective. Also, the theoretical and practical tasks of forming an effective system of human resources management should be solved in a complex manner.
- Research materials can be used by managers and owners of hotel companies, researchers working on hotel service quality and personnel management strategies, as well as academic Staff and Students.

Keywords: hotel service quality; Characteristic of Staff satisfaction, characteristic of guest satisfaction, " human resource management, holistic approach to Staff development.

ცხრილების ჩამონათვალი

ცხრილი 1. სასტუმრო კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციები და დოკუმენტაცია.....	48
ცხრილი 2. 2023 წლის გლობალურ რეიტინგში სასტუმრო ქსელების ჩამონათვალი მათი რაოდენობისა და ოთახების ფლობის მიხედვით.....	51
ცხრილი 3. განთავსების ობიექტების ძირითადი მაჩვენებლების დინამიკა (2018-2023 წლები).....	53
ცხრილი 4. განთავსების ობიექტებისა და მათში შემავალი კატეგორიების განაწილება საქართველოს რეგიონულ ჭრილში (2023 წელი).....	54
ცხრილი 5. 2018-2023 წლებში ეკონომიკური მაჩვენებლების განვითარების დინამიკა საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის, მათ შორის, განთავსების საშუალებების ინდუსტრიაში	55
ცხრილი 6. დანახარჯების სტრუქტურა 2019 და 2023 წლების პერიოდებში.....	56
ცხრილი 7. განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის საწარმოებში დასაქმებულთა რაოდენობა და დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება 2018-2023 წლების პერიოდში	60
ცხრილი 8. გენერალური მენეჯერის - აღმასრულებელი დირექტორის პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობა	76
ცხრილი 9. გამოკითხულ მენეჯერთა ასაკობრივი შემადგენლობა.....	85
ცხრილი 10. თანამშრომელთა განაწილება ასაკის მიხედვით	93

ნახაზების ჩამონათვალი

ნახაზი 1. ადამიანური რესურსების მართვასა და სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტური, დინამიკური ჩარჩო - მოდელი..	142
---	-----

დიაგრამების ჩამონათვალი

დიაგრამა 1. საქართველოს ძირითად სასტუმროთა დატვირთვის კოეფიციენტი 2018-2021 წლებში	58
დიაგრამა 2. მსხვილ სასტუმროთა დატვირთვის საშუალო მაჩვენებლები 2019-22-23 წლების პერიოდებში	59
დიაგრამა 3. სტუმრების კმაყოფილების განმსაზღვრელი კომპონენტები	69
დიაგრამა 4. სტუმრების მიერ სასტუმროს „ნდობის კრედიტის“ განმსაზღვრელი კომპონენტები	70
დიაგრამა 5. ლოიალური სტუმრების ტოლერანტულობა წარუმატებელი მომსახურების მიმართ და მათი შეფასებები	71
დიაგრამა 6. სასტუმროს შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად ღონისძიებების ჩამონათვალი	78
დიაგრამა 7. . ხელმძღვანელების მიერ სასტუმრო საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად კომპანიისა და თანამშრომლების „უნიკალურად“ აღიარება	78
დიაგრამა 8. ხელმძღვანელების მიერ ბიზნეს სტრატეგიის მიმართულებების შეფასება	79
დიაგრამა 9. . ხელმძღვანელების მიერ ბიზნესპარტნიორებად აღიარებული მხარეები	80
დიაგრამა 10. თანამშრომელთა და სტუმართა კმაყოფილების მახასიათებლების გავლენა სასტუმროს მომსახურების ხარისხზე	81
დიაგრამა 11. ხელმძღვანელების მოსაზრებები სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასების კომპონენტთა ჩამონათვლის შესახებ, რომელიც განსაზღვრავს სტუმართა კმაყოფილებას	82
დიაგრამა 12. სასტუმრო მომსახურების დონის ასამაღლებელი მიმართულებები	83
დიაგრამა 13. პერსონალის მართვის პროცესში დასაქმებულთა ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური მახასიათებლების შეფასება	84
დიაგრამა 14. თანამშრომელთა სპეციფიკური თვისებების გათვალისწინება სასტუმრო კომპანიის მართვის დონეებზე	84
დიაგრამა 15. თვისებათა ჩამონათვალი, რომელიც საჭიროა სასტუმროს ხელმძღვანელების პროფესიული საქმიანობის განხორციელებისთვის	85
დიაგრამა 16. მენეჯერთა პროცენტული შემადგენლობა დეპარტამენტების მიხედვით	86
დიაგრამა 17. სასტუმროს მენეჯერთა პროფესიული საქმიანობის განხორციელებისთვის საჭირო თვისებათა ჩამონათვალი	87
დიაგრამა 18. მენეჯერების სამუშაო მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები მნიშვნელობის მიხედვით	87
დიაგრამა 19. მენეჯერების მიერ პერსონალის შერჩევის დროს მნიშვნელობის მიხედვით მაჩვენებელთა ჩამონათვალი	88

დიაგრამა 20. ფსიქოლოგის საშტატო ერთეულის არსებობა კომპანიაში.....	89
დიაგრამა 21. მენეჯერთა შეფასებები კმაყოფილი სტუმრის მომსახურების ხარისხზე დადებით გავლენასთან დაკავშირებით	90
დიაგრამა 22. სასტუმროს მენეჯერების მიერ პერსონალის კმაყოფილების მისაღწევად და მის ერთგულ თანამშრომლებად ჩამოსაყალიბებლად გატარებული ღონისძიებები	91
დიაგრამა 23. მენეჯერების მიერ სასტუმრო კომპონენტების შეფასება, რომლებიც განსაზღვრავენ სტუმრის კმაყოფილებას	92
დიაგრამა 24. პერსონალის მართვის სამსახურის საქმიანობა მართვის ღონეების მიხედვით	93
დიაგრამა 25. თანამშრომელთა დაკავებულ პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობა	94
დიაგრამა 26. თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროებში გამოკითხულ თანამშრომელთა %-ული შემადგენლობა დეპარტამენტების მიხედვით.....	94
დიაგრამა 27. სასტუმრო კომპანიებში თანამშრომელთა შესაფასებლად გამოყენებული ძირითადი მეთოდები.....	95
დიაგრამა 28. პერსონალის სტრატეგიულ დაგეგმვაში ტექნიკური ღონის თანამშრომლების თანამონაწილეობა	96
დიაგრამა 29. სასტუმროს თანამშრომელთა შეფასება, თუ რამდენად ნეგატიურად, დაბალი ღონის მომსახურებად ფასდება სტუმრების მიერ დროში გაჟიანურებული მომსახურება	97
დიაგრამა 30. სასტუმროს თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის ამაღლებაზე მოქმედი ფაქტორები	98
დიაგრამა 31. სასტუმროს მენეჯერების მიერ პერსონალის კმაყოფილების მისაღწევად და მათ ერთგულ თანამშრომლებად ჩამოსაყალიბებლად გატარებული ღონისძიებები	99
დიაგრამა 32. სასტუმროს მომსახურე პერსონალის მიერ მახასიათებელთა შეფასება, რომლებიც უზრუნველყოფს მათი პროფესიული საქმიანობის ეფექტურ განხორციელებას.....	100

შესავალი

ბოლო პერიოდში მსოფლიოში მიმდინარე დინამიკურმა პროცესებმა და სისტემურმა ცვლილებებმა (გლობალიზაცია, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია და მზარდი კონკურენცია) მომსახურების ხარისხის ამაღლებასთან დაკავშირებული საკითხები კიდევ უფრო აქტუალური გახადა. სხვადასხვა ბაზრის მიერ ტურისტული დესტინაციის არჩევანს ტურისტული სერვისების, მათ შორის განსაკუთრებით სასტუმროების ხარისხიანი მომსახურება განაპირობებს. ამდენად, იმ ქვეყნებისთვის, რომელთა ბიუჯეტის ერთ-ერთი მთავარი შემოსავლის წყარო ტურიზმი და სასტუმრო სექტორი წარმოადგენს, დიდ მნიშვნელობას იძენს იმ ახალი გამოწვევების შესწავლა, რომლებთანაც მათ გამკლავება უწევთ (Katsitadze and Natsvlishvili 2020) .

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და მომხმარებელთა კმაყოფილების გაზრდა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოსთვის, რომელიც ცდილობს ევროპულ საერთაშორისო ბაზრებზე თავისი ნიშის მოპოვებას (Todua and Jashi 2016). უფრო მეტიც, მას აქვს გაცხადებული ამბიცია, როგორც ტურისტულმა ქვეყანამ, მოიზიდოს მაღალმხარჯველი სეგმენტი (Katsitadze and Natsvlishvili 2017).

მომხმარებელთა კმაყოფილება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ერთ-ერთი ყველაზე დომინანტი თემაა, რომელზეც გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხის აღქმა (Anderson, Fornell and Lehmann 1994). როგორც წესი, მომხმარებლის აზრი პროდუქტის ან მომსახურების მაღალი ხარისხის შესახებ იწვევს კმაყოფილებას (R. Oliver 1999), მომსახურების ხარისხი იზომება იმის მიხედვით, თუ რამდენად ემთხვევა მიწოდებული მომსახურების დონე მომხმარებლის კმაყოფილებას (Lewis and Booms 1983) რაც პირდაპირ გავლენას ახდენს მათ ქცევით ზრახვებზე, მათ შორის მომსახურების ხელმეორედ შეძენაზე (Yee, Yeung and Cheng 2008). კოტლერისა და ამსტრონგის განმარტებით მომხმარებლის კმაყოფილება არის „მყიდველის მიერ პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლის აღქმის შესაბამისობა მათ მოლოდინებთან“ (კოტლერი და არმსტრონგი 2015). კმაყოფილებასა და მომსახურების ხარისხს გააჩნიათ საერთო მახასიათებლები, მაგრამ კმაყოფილება უფრო ფართო კონცეფციაა ხოლო მომსახურების ხარისხი ფოკუსირებულია მის სპეციფიკურ მახასიათებლებზე (Wilson, et al. 2012).

აღნიშნულის გათვალისწინებით, მსოფლიოს მეცნიერთა ფართო წრისათვის კვლევის საგანს სწორედ **მომსახურების ხარისხის** განმსაზღვრელი დეტერმინანტების იდენტიფიცირება წარმოადგენს. არსებობს აზრთა სხვადასხვაობა იმის თაობაზე, თუ, როგორი უნდა იყოს სასტუმრო მომსახურების პროდუქტის საუკეთესო კონცეპტუალიზაცია და როგორ შეიძლება მისი გაზომვა სხვადასხვა კონტექსტის გათვალისწინებით. საყურადღებოა ის გარემოება, რომ აღიარებულ მეცნიერთა ნაშრომებში ჩამოყალიბებულია მოსაზრება სასტუმრო მომსახურების პროდუქტის აღქმასა და პერსონალის მიერ შესრულებულ სამუშაოს შორის მჭიდრო კავშირზე. ამასთან, მომსახურე პერსონალი მიჩნეულია, როგორც „შიდა მომხმარებელი“, რომლის, როგორც მომსახურების პროცესში უშუალო მონაწილის, კმაყოფილება დაკავშირებულია მომსახურების ხარისხთან (Eskildsen and Dahlgaard 2010); (Bernhardt, Donthu and Kennett 2000); (Harter, Schmidt and Hayes 2002); (Kutateladze 2020).

ამდენად, ადამიანური რესურსები, როგორც მომსახურების პროდუქტის ნაწილი სასტუმრო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს (ქუთათელაძე 2024).

სამეცნიერო ეკონომიკურ ლიტერატურაში სასტუმროს მომსახურების ხარისხის და მისი შეფასების ინსტრუმენტებთან დაკავშირებული საკითხების ვრცლად დამუშავების მიუხედავად, სასტუმრო ბიზნესის ეფექტიანი განვითარება პერსონალის მართვის მრავალფეროვანი სპექტრის გათვალისწინებით, მათი თვისებებისა და კომპეტენციების სხვადასხვა ტიპის უნარები, რომელთა ფლობაც ძალზე მნიშვნელოვანია სხვადასხვა პოზიციაზე მომუშავე დასაქმებულთათვის პროფესიული საქმიანობის შესასრულებლად, ნაკლებადაა შესწავლილი.

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო პერიოდში სასტუმრო კომპანიები აქტიურ საკადრო პოლიტიკით ხელმძღვანელობენ, ადამიანურ კაპიტალში დებენ ინვესტიციებს და ა.შ. კვლავ აქტუალურ საკითხად რჩება ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სისტემის ფორმირება, რამდენადაც ჯეროვანი ყურადღება არ ექცევა ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებასთან მიმართებით, და ეს მაშინ, როდესაც პერსონალის ქცევა და უნარები ქმნიან მომსახურების ხარისხის უმნიშვნელოვანეს დეტერმინანტებს. შესაბამისად,

ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაში ამ კონტექსტის გათვალისწინებას სასტუმროს მუშაობაში დადებითი ეფექტის მოტანა შეუძლია.

თემის აქტუალობიდან და საკვლევი პრობლემიდან გამომდინარე, **კვლევის მიზანია:** სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ამაღლების შესაძლებლობის გაზრდა პერსონალის მართვაში პრობლემების გადაწყვეტის გზების მოძიებითა და ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მექანიზმის შემუშავებით.

სადისერტაციო კვლევის საგანი - სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ძირითადი განმაპირობებლების სტუმრისა და პერსონალის კმაყოფილებაზე მოქმედი ფაქტორები და ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული პროცესები.

კვლევის ობიექტი - თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივი ბრენდირებული 4 და 5 ვარსკვლავიანი სასტუმროების სტუმრები და პერსონალი (ხელმძღვანელები, სამმართველო დონის მენეჯერები და თანამშრომლები). **დასახული მიზნის მისაღწევად შესრულებულია შემდეგი ამოცანები:**

- სასტუმრო მომსახურების ხარისხისა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის სრულყოფის საკითხებთან მისადაგებული კლასიკური და თანამედროვე თეორიების, კონცეფციების, მიდგომების, მოდელებისა და სტრატეგიების მოძიება და შესწავლა;
- სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზრის განვითარების ტენდენციებთან დაკავშირებული ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფისა და მათი მართვის საკადრო პოლიტიკის განმაპირობებელი საკვანძო საკითხების შესწავლა და ანალიზი თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივი ბრენდირებული სასტუმროების მაგალითზე, პერსონალის მართვის მრავალფეროვანი სპექტრის, კერძოდ, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით;
- მომსახურების ხარისხის აღქმაზე მოქმედ ფაქტორების, სტუმრისა და პერსონალის კმაყოფილებას შორის კავშირების არსებობისა და საფუძვლების შესწავლა;
- პერსონალის მართვის მრავალფეროვანი სპექტრის შრომითი და მმართველობით საქმიანობასთან დაკავშირებული პროცესების კომპლექსური კვლევა ჰოლისტიკურ მიდგომაზე ორიენტირებით;

- თეორიული და ემპირიული კვლევით მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე სასტუმრო მომსახურების გაუმჯობესების მისაღწევად ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი კონცეფციის შემუშავება.

სადისერტაციო კვლევის ფარგლებში ჩამოყალიბებული იქნა შემდეგი 7 ჰიპოთეზა/საკვლევი საკითხი:

- H11. ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა სასტუმროებში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას განაპირობებს;
- H12. თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე;
- H13. თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს სტუმართა კმაყოფილებაზე;
- H14. სტუმართა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე;
- H15. თანამშრომელთა კმაყოფილება განაპირობებს თანამშრომელთა ერთგულებას;
- H16. სტუმართა კმაყოფილება განაპირობებს სტუმართა ერთგულებას;
- H17. სტუმართა ლოიალურობა განაპირობებს სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობას.

დადგენილია მათი მართებულობა და შესაბამის ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირები კვლევის ორ სამიზნე ჯგუფ - „სტუმარსა“ და „პერსონალზე“ - დაყრდნობით.

კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს კლასიკური და თანამედროვე თეორიული და მეთოდოლოგიური დებულებები: მეცნიერულად დასაბუთებული, მომსახურების ხარისხის ფორმირებასთან და მის შეფასებასთან დაკავშირებული კონცეფციები, მეთოდები, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები და მოდელები, მათ შორის აღიარებული სასტუმრო ინდუსტრიის სფეროში.

ინფორმაციული თვალსაზრისით - კვლევისათვის გამოყენებულ მონაცემთა ბაზას წარმოადგენს: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის, ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მონაცემები და სასტუმრო ინდუსტრიის სფეროში ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა საერთშორისო სამეცნიერო პუბლიკაციებში ასახული შედეგები.

2023 წლის იანვრის პერიოდში გამოკვლეულია თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებული 4 და 5 ვარსკვლავიანი სასტუმროები ორ სამიზნე ჯგუფზე დაყრდნობით. კვლევის ინსტრუმენტად, რომლის საფუძველზე განხორციელდა მონაცემების მოპოვება, გამოყენებულია გამოკითხვის მეთოდი, კვლევის ტექნიკად - ანკეტირება.

სტუმრებისთვის განკუთვნილი კითხვარი მოიცავდა მომსახურების ხარისხის შეფასებისა და კმაყოფილების მახასიათებლების დადგენაზე ორიენტირებულ შეკითხვებს, ხოლო პერსონალისთვის განკუთვნილი კითხვარები - მათ შრომითა და მმართველობით საქმიანობასთან დაკავშირებულ შეკითხვებს. გამოკითხულთა რაოდენობამ შეადგინა - 13110.

კვლევის მეთოდებად გამოყენებული იყო: ინდუქცია, დედუქცია, ანალიზი და სინთეზი, მონაცემთა შედარება, „კონტენტ-ანალიზი“, მონაცემთა სიხშირული და კორელაციური ანალიზის მეთოდები.

სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.

არგუმენტირებული დასაბუთებებით (მეთოდოლოგიური და ემპირიული კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით) წარმოდგენილი ავტორისეული - *ადამიანური რესურსების მართვასა (HRM) და სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტური, დინამიკური ჩარჩო-მოდელი* - მასში ინოვაციურ მიდგომებსა და სტრატეგიაზე ფოკუსირება განაპირობებს სასტუმრო ბიზნესისთვის მოქნილ „ინსტიტუტის სტატუსსა“ და წარმატებული საქმიანობის გრძელვადიან პერსპექტივას. მოდელი სასტუმრო ინდუსტრიის წარმომადგენლებს (ქვეყნისა და რეგიონის განურჩევლად) საშუალებას მისცემს, ეფექტიანად დაგეგმონ პერსონალის შერჩევა; აგრეთვე, კომპლექსურად გადაიჭრას ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფორმირების თეორიული და პრაქტიკული ამოცანები.

სადისერტაციო კვლევის შედეგად აღმოჩენილი მიგნებებისა და ავტორისეული მოდელის გამოყენებით მომავალი მკვლევრები შეძლებენ, წარმოადგინონ საჭირო ემპირიული მტკიცებულებები ამ ინოვაციური მიდგომების გავლენის შესახებ პერსონალის სტრატეგიულ მართვაზე; რაც საინტერესო და ყურადსაღებია, როგორც სასტუმრო კომპანიების მენეჯერებისა და მფლობელებისთვის, ასევე ტურიზმის პოლიტიკის შემქმნელებისა და სასტუმრო ინდუსტრიით დაინტერესებული სხვა

მხარეებისთვის. ჩატარებული კვლევის შედეგები შესაბამისი ადაპტირების შემდეგ, როგორც სასწავლო-მეთოდური ლიტერატურის კომპონენტი, შეიძლება გამოყენებულ იქნას სასტუმრო მომსახურების ხარისხის და პერსონალის მართვის სტრატეგიებზე მომუშავე აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების მიერ.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი წარმოდგენილია კომპიუტერზე აკრეფილ 150 გვერდზე და შედგება აბსტრაქტის, შესავლის, სამი თავის, დასკვნებისა და რეკომენდაციებისგან. ძირითად ტექსტში წარმოდგენილია **9** ცხრილი, **32** დიაგრამა და **1** ნახაზი. მას თან ერთვის ბიბლიოგრაფია, **21** დანართი, დისერტანტის მიერ გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომებისა და კონფერენციებზე წაკითხული მოხსენებების სია.

თავი 1. სასტუმრო მომსახურების სფეროში ხარისხისა და ადამიანური რესურსების
მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

1.1. სასტუმრო მომსახურების პროდუქტის თავისებურებანი და მისი
ზეგავლენა ხარისხის მართვაზე

„მომსახურება“ წარმოადგენს სხვადასხვა სახის საქმიან აქტივობებს, რომლებითაც შეიძლება, ისარგებლოს ერთმა მხარემ მეორის შეთავაზებით. დაახლოებით ამ შინაარსისაა უცხოელი მეცნიერის, რ. ლევისისა და მისი თანაავტორის რ. ჩამბერსის მიერ შემოთავაზებული განმარტება მომსახურების შესახებ, რომელიც „განიხილება, როგორც ეკონომიკური სუბიექტების უშუალო ურთიერთქმედების შედეგი, კერძოდ, ურთიერთქმედება მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს შორის“ (Levis and Chambers 1989). მომხმარებლის ფაქტორზე ამახვილებს ყურადღებას ცნობილი მეცნიერი პ. დრუკერიც, რომლის მიხედვით „წარმატებული ბიზნესის მთელი ძალისხმევა მისი შექმნისკენაა მიმართული. მოგება არის მომხმარებლის შექმნითა და შენარჩუნებით მიღებული შედეგი, რომელიც ნაკლები ხარჯით მიიღწევა“ (P. F. Drucker 1975). ამასთან, მომხმარებლები, ძირითადად, საკუთარ მოსაზრებებზე დაყრდნობით აკეთებენ არჩევანს (რომელიც დაფუძნებულია საკუთარ სურვილებზე, მოთხოვნებსა და აზროვნებაზე) და არა - მომსახურების მწარმოებლების შეხედულებებზე დაყრდნობით. მარკეტოლოგ ბრაიან ტრეისის აზრით, ისინი „არიან ეგოისტურები, მომთხოვნები, დაუნდობლები, არალოიალურები და ცვალებადნი და აუცილებლად შეიცვლიან მომმარაგებლებს, თუ ჩათვლიან, რომ სხვა უკეთესად მოემსახურებათ“ (Tracy 2014). სასტუმრო ინდუსტრიაში (ისევე, როგორც სხვა დარგებში) არსებული მომსახურება პირდაპირ უკავშირდება მომხმარებელთა (საერთაშორისო და ადგილობრივი ვიზიტორების) თანამედროვე მოთხოვნების შესრულებას, რომელიც არც თუ ისე მარტივი საქმეა და გულისხმობს მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებას. პიტერ დრუკერი, როდესაც განმარტავს „სასტუმრო ინდუსტრიის მომსახურების“ არსს, მიუთითებს, რომ „მომსახურების, როგორც სასაქონლო პროდუქტის, მთავარი დამახასიათებელი თვისება, როგორც სასტუმროს საწარმოო საქმიანობის შედეგი, წარმოადგენს წარმოების, მომსახურების რეალიზაციისა (სასტუმროს მიერ) და (მომხმარებლის მიერ) მოხმარების პროცესების დამთხვევას დროსა და სივრცეში“ (Друкер 2005).

საყურადღებოა ის ფაქტიც, რომ მომსახურება ფორმირდება მისი გაწევის დროს მომხმარებელსა და სასტუმროს პერსონალს შორის ურთიერთქმედებისას. **პერსონალი**, რომელსაც გარკვეული (ზოგ შემთხვევაში, მჭიდრო) კავშირები გააჩნია სტუმრებთან, მათ მიერ აღიქმება, როგორც მომსახურების პროდუქტის განუყოფელი ნაწილი. შესაბამისად, მეტად მნიშვნელოვანია, სასტუმრო კომპანიებმა კარგად გააცნობიერონ მომსახურების მახასიათებლები და ამის საფუძველზე შესაბამის კონტექსტში წარმართონ საქმიანობა. ამავდროულად, განთავსების ობიექტმა უნდა უზრუნველყოს მომსახურე პერსონალსა და სტუმარს შორის კომუნიკაციური პროცესები ისე, რომ მომხმარებელმა მიიღოს მაქსიმალური კმაყოფილება გაწეული მომსახურებით.

სასტუმროს მომსახურების, როგორც ზოგადი ასევე სპეციფიკური მახასიათებლები, როგორიცაა: არამატერიალურობა, მალფუჭებადობა, განუყოფელობა (წარმოებისა და მოხმარების დამთხვევა), ჰეტეროგენულობა და სხვა (Characteristics of the Hospitality Industry 2018), ხარისხის ფორმირებისას გასათვალისწინებელ ასპექტებს წარმოადგენს. სასტუმრო მომსახურების სფეროსთან დაკავშირებით ცალსახად გამოიკვეთა ის ფაქტი, რომ მომსახურების ხარისხი, როგორც სტუმართა მოლოდინების, ისე მათი აღქმის თვალსაზრისით, შეიძლება იწვევდეს მომხმარებელთა ერთგულებას, სასტუმრო კომპანიების იმიჯის გაუმჯობესებასა და საერთოდ, ბიზნესის ეფექტიანობის ზრდას (Choi and Chu 2001).

ზოგადად ცნება „**ხარისხი**“, როგორც ეკონომიკური კატეგორია, მომსახურების შესახებ არსებულ ლიტერატურაში პირველად 1979 წელს გაჩნდა და მისით დაინტერესება მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა მხრიდან დღემდე არ კარგავს აქტუალურობას. ასე მაგალითად, **ვილიზ ქროსბი**, რომლის სახელს უკავშირდება ხარისხისთან დაკავშირებული კონცეფციები და რეკომენდაციები (14 ნაბიჯი), აღნიშნავს, რომ „ხარისხი განისაზღვრება მაშინ, როდესაც კომპანიის მიერ მომხმარებლისთვის შეთავაზებული პროდუქტი ისეთია, როგორსაც მომხმარებელს დაპირდნენ და ასეთად დარჩება მომავალშიც“, (Crosby 1979). ავტორის აზრით, „**ხარისხის ღირებულება**“ არ წარმოადგენს გაწეული სამუშაოს აბსოლუტურ საზომს, მაგრამ მეტყველებს იმაზე, თუ სად არის ზომები მისაღები არსებული დეფექტის გამოსასწორებლად. მას ეკუთვნის ცნობილი ფრაზა - „ხარისხი უფასოა“. ეს მოსაზრება ასოცირდება ხარისხის გაუმჯობესებაში ჩადებული ინვესტიციების სწრაფად

ანაზღაურებასა და მისი ღირებულების მომგებიანობასთან, და ის უფრო მეტია, ვიდრე ცუდი ხარისხის მომსახურებაზე გაწეული დანახარჯები.

ფილიპ კოტლერის მოსაზრებით:

- ხარისხი არის „პროდუქტისა და მომსახურების მახასიათებლები, რომლებიც იწვევს მომხმარებელთა კმაყოფილებას“, ასევე „ნაკლოვანებების ან ხარვეზების არარსებობის გამო აძლიერებს მომხმარებლის კმაყოფილებას“.
- ამასთან, ხარისხის გაანალიზება შეიძლება როგორც ტექნიკური, ისე ფუნქციური თვალსაზრისით. ტექნიკური ხარისხი უკავშირდება სასტუმროს საკუთრებაში არსებულ ყველა მატერიალურ რესურსსა და კუთვნილებას, რომლებითაც მომხმარებელი სარგებლობს. ფუნქციურ ხარისხში კი მოიაზრება თავად პროდუქტის ან მომსახურების მიწოდების პროცესი (Kotler, Bowen and Makens 2013).

სასტუმრო მომსახურების ხარისხის განმარტების ანალოგიურ ვერსიას გვთავაზობენ სხვა უცხოელი მკვლევრები (N. M. Stefano, et al. 2015). ისინიც, ფილიპ კოტლერის მსგავსად, ხაზს უსვამენ ხარისხსა და მომხმარებელთა კმაყოფილებას შორის ურთიერთდამოკიდებულებას და მასზე დაყრდნობით განსაზღვრავენ მომსახურების ხარისხის არსს. „იგი შედგება როგორც ხელშესახები ელემენტების, ასევე არამატერიალური და სუბიექტური კომპონენტებისგან, ეს არის შედარება სტუმართა მოლოდინებსა და სასტუმროსგან მიღებულ ხარისხს შორის“. ყოველივე ამის გათვალისწინებით, თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში **„სასტუმრო მომსახურების ხარისხი“** განმარტებულია, როგორც აბსტრაქტული და მიუწვდომელი კონსტრუქცია, მისი მახასიათებლების - წარმოებისა და მოხმარების ბუნდოვანება; ჰეტეროგენულობა (არაერთგვაროვნება) და განუყოფელობა - გათვალისწინებით.

რადგან „მომსახურების ხარისხი“ წარმოადგენს გაუგებარ (ბუნდოვან) ცნებას, ჯერაც კამათობენ იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება მისი საუკეთესოდ კონცეპტუალიზაცია და მისი გაზომვა სხვადასხვა კონტექსტის გათვალისწინებით. დღის წესრიგში ისევ დგას მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლების შემუშავების საკითხი, რადგან, ზოგიერთი მეცნიერის აზრით, მომსახურების ხარისხი სპეციფიკურ ხასიათს ატარებს და დამოკიდებულია კონკრეტულ ქვეყანასა და ინდუსტრიაზე. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ მომსახურების ხარისხის აღწერილობა (დიზაინი), შემუშავებული სპეციალურად ერთი კულტურის ან ინდუსტრიისთვის, შეიძლება

შეუთავსებელი და გამოსაყენებლად შეუფერებელი აღმოჩნდეს სხვა გარემო პირობებისთვის (Mattila 1999), (Crick and Spencer 2011), (Karatepe, Yavas and Babakus 2005). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ქვეყნებსა და ინდუსტრიებს (სასტუმრო, კვების, სატრანსპორტო და სხვა) შორის არსებული განსხვავებები, სავარაუდოდ, განსხვავებული ხასიათს ატარებს და გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხის განსაზღვრაზე.

მომსახურების ხარისხზე მოქმედ ფაქტორებთან დაკავშირებულ საკითხებზე ასევე საინტერესოა მომხმარებელთა ფსიქოლოგიის სფეროში პროფესორ **რიჩარდ ლ. ოლივერის** კვლევები, რომელთა მიხედვითაც, „**კმაყოფილი მომხმარებელი**“ ხშირად არ ნიშნავს მომსახურების პროცესის ხარისხით კმაყოფილებას, არამედ, უფრო გულისხმობს მომხმარებელთა მიერ ფიზიოლოგიურ საჭიროებათა დაკმაყოფილების პროცესს. ზემოხსენებული კმაყოფილება უკავშირდება მომხმარებლის შეგრძნებას შესაბამისი პროდუქტითა და მომსახურებით სარგებლობის განსაზღვრულ მონაკვეთში. მიუხედავად იმისა, რომ ლ. ოლივერი აღიარებს **კმაყოფილებასა და ლოიალობას** შორის განუყოფელ კავშირს, ამასთან, ხაზს უსვამს მათ შორის განსხვავებას და მიუთითებს იმ გარემოებაზე, რომ ერთგულება ასევე სხვა მდგენელების - პიროვნული (სიმტკიცე) და ქცევითი (სოციალური კავშირები) - სინერგიული მოქმედების შედეგად ფორმირდება. „როდესაც ეს დამატებითი ფაქტორები მიიღება მხედველობაში, ლოიალობა ჩნდება, როგორც პროდუქტის აღქმული უპირატესობის, პიროვნული სიმტკიცის, სოციალური კავშირისა და მათი სინერგიული ეფექტის ერთობლიობა“ (R. L. Oliver 1999).

მომსახურების ხარისხზე მოქმედ ფაქტორთა დადგენასთან დაკავშირებით არსებობს სხვა მიდგომებიც. ამ მხრივ საყურადღებოა „მომსახურების ხარისხისა და მომხმარებელთა ღირებულების შეფასების მრავალსაფეხურიანი მოდელი“, რომლის ავტორები, **რუთ ნ. ბოლტონი და ჯეიმს ჰ. დრიუ**, აღნიშნავენ, რომ „მომსახურების მიღებამდე მომხმარებლის მოლოდინებსა და შემდეგ უკვე მიღებულ მომსახურებას შორის დაშორების მასშტაბი განსაზღვრავს მათ კმაყოფილებასა და უკმაყოფილებას“ (Bolton and Drew 1991). მეცნიერთა აზრით, მომსახურების ხარისხი მომხმარებელთა მთლიანი კმაყოფილების ერთ-ერთ განმაპირობებელი ფაქტორია, რომელსაც განსაზღვრავს „ლოდინის დრო, მომსახურების ხარისხი, წინა ხაზის - ფრონტოფისის

თანამშრომლების (გაყიდვებისა და მომხმარებელთა მომსახურების პერსონალი, რომლებიც უშუალოდ ეკონტაქტებიან სტუმრებს) პასუხები, მენიუ, მრავალფეროვანი არჩევანი, საკვების ფასი, ხარისხი, სასტუმროს ინტერიერი, დიზაინი და ა.შ.“.

ედმუნდას იასინსკასი და მისი თანაავტორები სამეცნიერო ნაშრომში „სასტუმროს მომსახურების ხარისხის გავლენა მომხმარებელთა ლოიალობაზე“ (Jasinskis, et al. 2016) მომსახურების პროცესის დახასიათებისას (ისევე როგორც, ფილიპ კოტლერი) ორ უმნიშვნელოვანეს ელემენტზე ამახვილებენ ყურადღებას: მატერიალურსა და არამატერიალურზე. მათი აზრით, მომსახურების ხარისხის შეფასებისას, მნიშვნელოვანია, გავმიჯნოთ და მხედველობაში მივიღოთ შემდეგი გარემოებები:

1. მატერიალური (ტექნიკური მომსახურების) და არამატერიალური (თავად მომსახურების) პროცესის ხარისხის დონის შეფასება;
2. ხშირ შემთხვევაში სტუმრები მომსახურებას აფასებენ წინასწარ არსებულ ობიექტზე, თუმცა მხოლოდ მატერიალური მომსახურების მაღალი ხარისხი ვერ განაპირობებს მომხმარებელთა კმაყოფილებას, რადგან ამ დროს ყურადსაღებია, თუ რა გამოცდილებას იღებს სტუმარი მომსახურების გაწევის პროცესში და ახდენს შედარებას მანამდე მიღებულ გამოცდილებასთან.

ანალოგიურ მოსაზრებებს გვთავაზობენ სხვა მეცნიერებიც (Boulding , et al. 1993). მათი შეფასებებით: ნეგატიური გამოცდილების შემთხვევაში სტუმრები უარყოფითად აღიქვამენ მთლიანად სასტუმროს მომსახურების ხარისხს; მიღებული მომსახურებისა და მომხმარებელთა მოლოდინების დამთხვევის დროს ხარისხი ითვლება დამაკმაყოფილებელად, ხოლო თუ მომსახურება მოლოდინს გადააჭარბებს - მიიღწევა მათი აღფრთოვანება და ხარისხი საუკეთესოდაა მიჩნეული.

როგორც ვხედავთ, მიუხედავად იმისა, რომ სტუმართა კმაყოფილება და ხარისხი ერთმანეთის განმაპირობებელი ცნებებია, მაინც არსებობს მათ შორის განსხვავება. კმაყოფილება უფრო ფართო კონცეფციაა, ხოლო მომსახურების ხარისხი ფოკუსირებულია მის სპეციფიკურ მახასიათებლებზე (Wilson, et al. 2012).

გრონროსი ამტკიცებდა, რომ მომსახურების ხარისხი მოიცავს ტექნიკურ ხარისხს, ფუნქციონალურ ხარისხს და კორპორატიულ იმიჯს, რომელთაგან მხოლოდ ტექნიკურის შეფასება შეიძლება ობიექტურად ხოლო დანარჩენი ორი მთლიანად ან ნაწილობრივ განპირობებულია მყიდველსა და გამყიდველს შორის ფსიქოლოგიური

ურთიერთობებით, რომლის შეფასება ხდება მომხმარებლის სუბიექტური აღქმით (Grönroos 1993).

უცხოელ ავტორთა მიერ მომსახურების ხარისხის „ფუნქციური“ ელემენტის შინაარსობრივი დატვირთვა ქართველი მეცნიერის კონსტანტინე აბულაძის „სოციალური“ ელემენტის იდენტურია. მისი აზრით, სოციალურ ხარისხში მოიაზრება: „კულტურის ხარისხი, რომელიც ყალიბდება მომხმარებლის მიმართ სასტუმროს პერსონალის დამოკიდებულების შედეგად“, ფუნქციურში - „მომსახურების წარმოების პროცესის ხარისხი“, ხოლო ტექნიკურში კი - ძირითადი სასტუმრო პროდუქტის (განთავსება, კვება) ხარისხი (აბულაძე 2015).

ამრიგად, უცხოელ და ქართველ მეცნიერთა თეორიულ მოსაზრებებზე დაყრდნობით, შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი: ***სასტუმრო ინდუსტრიაში არსებობს მომსახურების ხარისხის შეფასების სამი კატეგორია:***

1. მატერიალური (მოიაზრება ტექნიკური მომსახურება);
2. ფუნქციური (თავად პროდუქტის ან მომსახურების მიწოდების პროცესი);
3. სოციალური (პერსონალის დამოკიდებულება კლიენტებისადმი, კულტურული ელემენტები).

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემა ეფუძნება ყოვლისმომცველ სტანდარტიზაციას, რომელიც მსოფლიოში ღირებულ ინსტრუმენტად არის მიჩნეული.

სასტუმრო სერვისების ბაზრის რეგულირების ასევე კიდევ ერთი ეფექტური ინსტრუმენტია ლიცენზირება. საქართველოს კანონით „საქართველოში ტურისტული და საკურორტო საქმიანობის ნებაყოფლობითი ლიცენზირების დებულების დამტკიცების შესახებ“ ლიცენზირებას ექვემდებარება ტურისტთა განთავსების საშუალებებიც.

მომსახურების ხარისხის მართვის ასევე უმნიშვნელოვანესი მექანიზმია „სერტიფიცირება“, რომელიც შესაძლებელს ხდის მომსახურების დონის ობიექტურად შეფასებასა და მომხმარებლის უსაფრთხოებას. „სერტიფიკატი“ არის ობიექტების ტექნიკური რეგლამენტის მოთხოვნებთან, სტანდარტების დებულებებთან ან კონტრაქტების პირობებთან შესაბამისობის დადასტურების ფორმა.

მსოფლიოს სასტუმრო ინდუსტრიაში ფართოდ აღიარებულია სასტუმრო ხარისხის მართვის სერტიფიცირებული სისტემა „HOTEQ 500“ (Hotel Quality Management System) რომლის სტანდარტების დაკმაყოფილება მომხმარებლებისთვის ხარისხიანი მომსახურების მიწოდებისა და სურსათის უვნებლობის საფუძველზე ეკოლოგიურად მგრძნობიარე ბიზნესის წარმოების მთავარი პირობაა. შესაბამისად, ამ სერტიფიკატის მქონე სასტუმრო კომპანიები მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობით სარგებლობს მსოფლიო ბაზრებზე (Hoteq 500 n.d.).

აღნიშნული დოკუმენტები და პროცესები უნდა ეფუძნებოდეს მეცნიერულ დასაბუთებებს, რისთვისაც მსოფლიოს ბევრი მეცნიერის კვლევის საგანს მომსახურების ხარისხის შეფასების ინსტრუმენტები, კერძოდ, მისი განმსაზღვრელი დეტერმინანტების იდენტიფიცირება წარმოადგენს. შესაბამისად, სულ უფრო აქტუალური ხდება „მომსახურების გაწევის ხარისხის სტანდარტების კვლევა, კერძოდ კი, ყურადღება ექცევა, თუ რისი მიღება სურთ კლიენტების სურვილების და როგორია მათი მსყიდველობითი სამომხმარებლო ქცევის მოტივები (Boulding , et al. 1993). აღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელია, განვიხილოთ კვლევები, რომლებმაც გამოავლინა პრობლემები „*მომსახურების ხარისხის*“ კონცეპტუალურ საფუძველებსა და ემპირიულ საზომებთან მიმართებით (Landrum , Prybutok and Zhang 2007). როგორც ავტორები აღნიშნავენ, სინამდვილეში მომსახურების ხარისხი არ შეიძლება ისევე ობიექტურად შეფასდეს (გაიზომოს), როგორც სამრეწველო ფიზიკური ნაწარმი. ამასთან, ხარისხის გავლენა დიდ დატვირთვას იძენს სტუმართა მხრიდან სერვისის შესყიდვის პროცესის შეფასებისას (Crick and Spencer 2011); (Parasuraman, Zeithaml and Berry 1985)

სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასებისას ინსტრუმენტების განხილვისას მეტად მნიშვნელოვანია, განვიხილოთ ის ძირითადი დეტერმინანტები, რომლებიც კომპანიის სერვისების თითოეული ტიპისთვის შეიძლება არსებობდეს ხარისხის განმსაზღვრელ ფაქტორთა გარკვეული „ნაკრების“ სახით.

1985 წელს აკადემიური მკვლევრების ჯგუფის მიერ ჩამოყალიბდა მომსახურების ხარისხის შეფასების ინსტრუმენტი (Parasuraman, Zeithaml and Berry 1985). 1990-იანი წლების დასაწყისისთვის (სხვა მეცნიერთა ხშირი კრიტიკის გამო) ავტორებმა დახვეწეს მოცემული მოდელი. „SERVQUAL“ მოდელი განიხილება, როგორც

არსებითად მრავალგანზომილებიან ინსტრუმენტი Gap5-ნაკლოვანების/ხარვეზი, „აღქმასა“ და „მოლოდინს“ შორის განსხვავების - აღქმული ხარისხი (N. M. Stefano , et al. 2015) გამოსათვლელად. მოდელი ითვალისწინებს სასტუმროს კლიენტთა შეხედულებებს ხუთ საკვანძო პარამეტრის მიედვით, რომლებიც აღიარებულია, როგორც მომსახურების ხარისხის ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებლები. მათ ჩამონათვალს მიეკუთვნება:

1. ხელშესახებლობა/მატერიალური აქტივები (*tangibles*): ფიზიკური ობიექტების, აღჭურვილობის, პერსონალისა და საკომუნიკაციო საშუალებების გარეგნული სახე;
2. საიმედოობა (*reliability*): დაპირებული მომსახურების დროულად, ზუსტად და საიმედოდ მიწოდების შესაძლებლობა;
3. სანდოობა - გარანტირებულობა (*assurance*): თანამშრომელთა ცოდნა და თავაზიანობა, ასევე, მათი დარწმუნების უნარი ნდობის მოსაპოვებლად;
4. ემპათია (*empathy*): ფირმის მიერ კლიენტებზე ზრუნვა და ინდივიდუალურად ყურადღების მიქცევა.
5. წვდომა (*Access*): სტუმართან მიდგომისა და კონტაქტის ხელმისაწვდომობა და სიმარტივე.

„SERVKAVAL“-ის ამჟამინდელი სკალა - კითხვარი არის ძირითად მონაცემთა ბაზა, რომელშიც მომსახურების ხარისხის განმაპირობებელ საუკეთესო 5 პარამეტრზე დაყრდნობით წარმოდგენილია 22 ქვეკრიტერიუმი, რომლებითაც მოწმდება განსხვავება „აღქმასა“ და „მოლოდინს“ შორის - „აღქმული“ ხარისხი სტუმრების მიერ ([იხ.დანართი1](#)). სასტუმრო ბიზნესში მომსახურების ხარისხის გაზომვის თვალსაზრისით, „SERVQUAL“-მა ფართო გამოყენება ჰპოვა სხვა მეცნიერთა ემპირიულ კვლევებშიც. მრავალი ავტორი აღიარებს, რომ წინამდებარე მოდელი არსებითად მრავალმხრივი ინსტრუმენტია სასტუმროს მომსახურების ხარისხის გასაზომად (Knutson, et al. 2008); (Akbaba 2006); (Choi and Chu 1999); (Ekinci and Riley 1998); (Atilgan, Akinci and Aksoy 2003); (Bech Serrat 2011), თუმცა დებატები და კრიტიკა აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით დღემდე არ წყდება.

მაგალითად, ჰიუ უილკინსი და სხვები ავსტრალიის სასტუმროებში სასტუმრო მომსახურების დონის შესაფასებლად განხორციელებულ კვლევებში (Wilkins, Merrilees and Herington 2007) ეყრდნობიან „SERVQUAL“-ის ინსტრუმენტის შვიდ

ქვეკრიტერიუმს, რომლებიც მოიცავს: სტილს და კომფორტს, ნომრების - ოთახების ხარისხს, სპეციალურ შეთავაზებებს, კვალიფიციურ პერსონალს, თანამშრომელთა ინდივიდუალურობას, სწრაფ მომსახურებას, ხარისხიან საკვებსა და სასმელს. აღნიშნული კვლევით დასტურდება სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მნიშვნელოვნად განმსაზღვრელი ორი მახასიათებელი: *პერსონალის კვალიფიკაცია და მათი ინდივიდუალური უნარები*; ასევე მომსახურების ხარისხის განმაპირობებელი მახასიათებლებისა და სხვადასხვა სერვისის პრიორიტეტების (სტუმართა კატეგორიის თვალსაზრისით) განსხვავებულობა სასტუმროს ტიპის მიხედვით.

ოლივერისა და ო'ნილის ერთობლივი კვლევით (Olive and O'Neill 1997) „SERVQUAL“-ის 22 მახასიათებელზე დაყრდნობით იდენტიფიცირებული იქნა განსხვავებები მომსახურების ხარისხის „მოლოდინებსა“ და „აღქმებს“ შორის ჩრდილოეთ ირლანდიის 3-ვარსკვლავიან სასტუმროებში. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ შეუსაბამოები სტუმართა „აღქმასა“ და მათ „მოლოდინებს“ შორის უფრო მცირე იყო იმ განთავსების ობიექტებში, რომლებიც ხელმძღვანელობდნენ „ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტით“ (TQM). TQM მართვის სტრატეგიამ პროდუქტულობა გაზარდა თანამშრომელთა უფლებებისა და შესაძლებლობების გაფართოებით, ამდენად, პირველმა სასტუმრომ შეძლო მომხმარებელთა საჭიროებების უფრო ეფექტურად დაკმაყოფილება.

კნუტსონმა და სხვებმა (Knutson, et al. 2008) „SERVQUAL“-ის საფუძველზე შეიმუშავეს მომსახურების გაზომვის ახალი სკალა, სახელწოდებით „LODGSERV“, რომელიც დაეფუძნა ხუთ ძირითად კრიტერიუმს: *სანდოობა, თავდაჯერებულობა, გულისხმიერება, მატერიალური ფასეულობა და ემპათია*. აგრეთვე ვონგმა და სხვებმა (Wong , Dean and White 1999), „SERVQUAL“-ის მოდელის გათვალისწინებით, ჩამოაყალიბეს ახალი სკალა სახელწოდებით „HOLSERV“, რომლის მიხედვით, სასტუმრო მომსახურების ხარისხი წარმოდგენილია სამ განზომილებაზე დაყრდნობით; ესენია: თანამშრომლები, მატერიალური ფასეულობები და საიმედოობის განცდა, რომელთა შორის „პერსონალი“ მიჩნეულია მომსახურების საერთო ხარისხის საუკეთესო ინდიკატორად. აღნიშნული დებულება დაადასტურებულია სხვა ავტორთა ფუნდამენტური კვლევების მიხედვით (Bonn-itt and Rompho 2012).

ამდენად, „SERVQUAL“-ის საზომი ინსტრუმენტი, მიუხედავად ბევრი კრიტიკისა, „როგორც ჩანს, რჩება ყველაზე ყოვლისმომცველ მცდელობად მომსახურების ხარისხის კონცეპტუალიზაციისა და მომსახურების ხარისხის შესაფასებლად“ (Nyeck, et al. 2002).

პერსონალი, როგორც მომსახურების პროცესის უშუალო მონაწილეა, პროდუქტის ხარისხის ფორმირებაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ის ქმნის ხარისხის შეფასების „ფუნქციურ“ ელემენტს, რომელიც გაზომვადი ინსტრუმენტებით ვერ იქნება შეფასებული, რამდენადაც ის შეიძლება მოიცავდეს ისეთ ასპექტებს როგორიცაა: *მომსახურე პერსონალის მიერ გამოხატულ ინტერესი სტუმართა მიმართ, მათდამი ყურადღება, პატივისცემა, თბილ დამოკიდებულება, ფორსმაჟორულ სიტუაციებში გამოსავლის პოვნის სწრაფ და ეფექტურ ქმედებები და სხვა.*

მსოფლიოს სასტუმრო ინდუსტრიაში განხორციელებული არაერთი გამოკვლევა (Eskildsen and Dahlgaard 2010); (Bernhardt, Donthu and Kennett 2000); (Harter, Schmidt and Hayes 2002), რომლებითაც დგინდება კმაყოფილი მომსახურე პერსონალის მიერ შესრულებული მაღალხარისხოვანი სამუშაოების (მომსახურება) პირდაპირი კავშირი სტუმართა კმაყოფილებასთან. უკმაყოფილო და არამოტივირებული თანამშრომელი სტუმარს ვერ სთავაზობს მაღალი ხარისხის მომსახურებას. ძირითადი კომპონენტები კი, რომელსაც მომხმარებელი იღებს მომსახურების სახით სასტუმროში განსახლებისას, არის მისი შთაბეჭდილებები იქ ყოფნის ეტაპებზე: შეხვედრა სასტუმროს წარმომადგენლებთან შესახლებისას; რეგისტრაციის გავლა და განთავსების გაფორმება; სარესტორნო მომსახურება; სულიერი (კულტურული) მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება; ფიტნეს სერვისებით სარგებლობა; საქმიანი (ბიზნეს-ხასიათის) საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად გაწეული მომსახურებები; გამგზავრების გაფორმება;-გადარიცხვის სერვისებით მომსახურება და ა.შ.

ამდენად *მომსახურე პერსონალი*, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებულია კომპანიის საქმიანობასა და შიდა წესრიგთან, ასევე გვევლინება, როგორც „შიდა მომხმარებელი“, რომლის კმაყოფილება, განაპირობებს მომსახურების ხარისხს, როგორც მომსახურების პროცესში უშუალო მონაწილის. აღნიშნული სასტუმროს ხარისხის გაუმჯობესების საქმეში აქტუალური ასპექტია, რომელიც სასტუმროს

მენეჯმენტის სტრატეგიული ხედვისა და ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკით განისაზღვრება და უდაოდ შესასწავლი საკითხია.

1.2. სასტუმრო მომსახურების სფეროში გამოყენებადი ადამიანური რესურსების მართვის კლასიკური და თანამედროვე თეორიები, მიდგომები, სტრატეგიული მოდელები და კონცეფციები

ტურიზმისა და მასპინძლობის, მათ შორის, სასტუმრო ინდუსტრიის მენეჯმენტში მკვლევარები და პრაქტიკოსები ტერმინებს: „კადრების მართვა“, „ადამიანური რესურსების მართვა“ და „პერსონალთან მუშაობა“ განსხვავებულ დატვირთვას აძლევენ.

სასტუმრო კომპანიების „ადამიანური რესურსების“ განმარტებასთან დაკავშირებით არსებობს არაერთი მიდგომა. *პირველში* ძირითადი აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ „ადამიანური რესურსების მართვა“ მოიცავს პრობლემის გადაჭრის სტრატეგიულ ასპექტებს (მათ შორის სოციალური განვითარების საკითხებს), ხოლო *მეორე მიდგომის მიხედვით*, „პერსონალის მართვა“ უფრო მეტად კადრების ოპერატიულ მუშაობას უკავშირდება. კერძოდ, სასტუმრო მომსახურების სფეროს „პერსონალად“ მიჩნეულია მისი პირადი შემადგენლობა, რომელთა შორის მოიაზრება ყველა დაქირავებული თანამშრომელი, ასევე, მომუშავე მესაკუთრეები და თანამფლობელები. ხოლო „ადამიანურ რესურსებში“ კი განიხილება ერთიანი შრომითი პოტენციალი, რომელსაც სასტუმროები ფლობენ. ესენი არიან თანამშრომლები თვისებათა (ინდივიდუალური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, პროფესიული და მოტივაციური) რთული ნაკრებით. აგრეთვე, ზოგიერთი პროექტის განხორციელებაში ჩართული პარტნიორები და ექსპერტები, რომლებიც დაკავებულნი არიან სხვადასხვა სახის კვლევებით, სტრატეგიების შემუშავებითა და კონკრეტული ღონისძიებების გატარებით.

ჩვენი აზრით, აღნიშნულ ორ ცნებასთან დაკავშირებული განმარტებები განპირობებულია იმ მიდგომებით, რომელსაც გვთავაზობენ ქართველი, ამერიკელი და ევროპელი მეცნიერები. პერსონალისა და ადამიანური რესურსების მართვას შორის საკვანძო განსხვავება ხელმძღვანელი პირების მიერ თანამშრომლებისადმი მიდგომაში მდგომარეობს. „იმ დროს, როდესაც პერსონალის მმართველობა

თანამშრომლებს განიხილავს, როგორც შრომის ინსტრუმენტებს, HRM სისტემის სპეციალისტები ორგანიზაციებს მოუწოდებენ, ისინი განიხილონ აქტივებად, რომლებშიც უნდა განხორციელდეს ინვესტირება. შესაბამისად, HR მართვის დეპარტამენტი დაკავებულია დასაქმებულთა სტრატეგიული რეკრუტირებით და თანამშრომლებს კომპანიის რესურსებად განიხილავს. პერსონალის მართვა კი ეხება თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულების ასპექტს და მოიაზრებს მათ, როგორც კომპანიის მოგების მთავარ ინსტრუმენტს (Differences between personnel and human resource management 2023) . პერსონალის მართვის ძირითადი ფუნქციები იყოფა ორ კატეგორიად: ა) **ოპერატიული ფუნქციები**: შესყიდვებთან, განვითარებასთან, კომპენსაციასთან, სამუშაო პოზიციების შეფასებასთან, თანამშრომელთა კეთილდღეობასა და სხვა აქტივობებთან **დაკავშირებული საქმიანობა**; ბ) **მმართველობითი ფუნქციები**: დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა, მოტივაცია, კონტროლი და კოორდინაცია - პერსონალის მართვის ძირითადი საქმიანობა, რომელსაც უძღვებიან მენეჯერები.

ცნება „ადამიანური რესურსები“ უფრო ტევადია, ვიდრე ცნებები „შრომითი რესურსები“ და „პერსონალი“, რადგან იგი, მათგან განსხვავებით, მოიცავს ადამიანთა სოციოკულტურულ და პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თვისებათა ერთობლიობას“ (პაიჭაძე 2018).

„ჰარვარდის სკოლის“ წარმომადგენლები, მეცნიერი მაიკლ ბიარი და სხვები (Beer, et al. 1984); (Ansari 2023) პარტნიორებს, ექსპერტებს და სხვა ელემენტები, „დაინტერესებულ მხარეებს“ უწოდებენ და საუბრობენ იმაზე, რომ ორგანიზაციაში ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული საკითხების (მართვის პოლიტიკის განსაზღვრა, სტრატეგიული მართვა) განხილვისას, აუცილებლად მოიაზრებიან აღნიშნული ელემენტები და მათი ინტერესები: „ესენი არიან: მმართველობის დონის ყველა თანამშრომელი, აქციონერები, გაერთიანებები და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფი“.

იმავე შინაარსის მატარებელია ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ევროპული მიდგომა, რომლის მიხედვით: „ადამიანური რესურსების მართვა უფრო ფართოა, უკეთ ხსნის კონკრეტულ თემებთან დაკავშირებულ შეუთავსებლობებს და ეროვნულ ინსტიტუციურ და კულტურულ საკითხებს, როგორებიცაა: სავაჭრო კავშირები,

ეროვნული კანონმდებლობა და შრომის ბაზარი, მიიჩნევს არა გარე ზემოქმედ ფაქტორებად, არამედ - ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შემადგენელ ნაწილად“ (ტიელიძე 2018).

უცხოელ მკვლევრებს (Alkire 2005); (Farvaque 2005); (Sen 2002) შესწავლილი აქვთ „ადამიანური პოტენციალის“ მრავალკომპონენტური სტრუქტურაც და მისი კავშირი სოციალურ-კულტურულ პროცესებთან. ა.სენის, ნ. ფარვაკის, ს. ალკირესა და სხვათა შეფასებით, „ადამიანური პოტენციალის“ განვითარება, თავის მხრივ, წარმოადგენს შესაძლებლობების გაფართოებულ სპექტრს, რათა რეალიზდეს საკუთარი, ინდივიდისთვის მეტად სასურველი და უპირატესი სახე, ფუნქცია და მდგომარეობა შრომითი საქმიანობისას. ამასთან ერთად, პიროვნული კეთილდღეობის ზრდა დასახელებულია ადამიანის განვითარების ერთ-ერთ ინდიკატორად, მაგრამ არა მთავარ მაჩვენებელად. სწორედ მასთან ასოცირდება ტერმინი „არჩევნის თავისუფლება“, ცხოვრების წესის ჩათვლით.

ამასთან ერთად, ავტორები აღნიშნავენ, რომ საკუთარი პოტენციალის განვითარებით ინდივიდი იღებს ახალ შესაძლებლობებს თავისი მიზნების მისაღწევად, რაც ხელს უწყობს ადამიანური პოტენციალის რეალიზებას; ეს ინდივიდი დაკავშირებულია შესაბამის სოციალურ-პროფესიულ ჯგუფთან, შემდეგ კი მთლიანად საზოგადოებასთან. ამ პროცესში იმ ინდივიდების, რომლებიც გავლენას ახდენენ საზოგადოების განვითარებაზე, ადამიანური პოტენციალის განვითარებამ შეიძლება, შეცვალოს „ადამიანური კაპიტალის“ სტრუქტურა; და პირიქით: სოციალური პროცესები წარმოგვიდგება, როგორც გადამწყვეტი ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ ადამიანის ინდივიდუალური პოტენციალის ცვლილებაზე.

ვინაიდან უცხოელი ავტორების (ნ. ფარვაკი, ს. ალკირე, ა. სენი) მიერ განხორციელებული კვლევები ეხება „ადამიანური პოტენციალის“ განვითარებას, განხილულს ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის შრომითი საქმიანობის ფარგლებში, ვვარაუდობთ, რომ მათ მიერ გამოტანილი ძირითადი დასკვნები მართებულია სასტუმრო კომპანიების პერსონალთან მიმართებითაც. საკუთარი პოტენციალის განვითარებით ადამიანი უდაოდ უფრო მეტ შესაძლებლობას იძენს მისი რეალიზაციისთვის. ის სრულიად თავისუფალია გადაწყვეტილებებში,

რომლებიც უკავშირდება შრომითი საქმიანობის გზების არჩევას, მისი მიზნების მიღწევასა და არსებული რესურსების რეალიზაციას [\(იხ.დანართი 2\).](#)

„კადრების“, „პერსონალისა“ და „ადამიანური რესურსების“ ცნებების განზოგადებას მივყავართ იმ დასკვნამდე, რომ თითოეული მათგანი ასახავს მომსახურების სფეროში (მ.შ. სასტუმროს) საზოგადოებისა და კომპანიების ეკონომიკური და სოციალური განვითარების გარკვეულ თავისებურებებს. თანამშრომლებთან მუშაობის მათი მიდგომები ვითარდებოდა მმართველობით სფეროში სოციალური და პირადი მახასიათებლების თანდათანობითი გაძლიერებით და „პერსონალის“ როლის გაზრდით სასტუმროებისა და სხვა საწარმოების მომსახურების სფეროს საქმიანობაში [\(იხ. დანართი 3\).](#)

დროთა განმავლობაში „პერსონალის მართვის“ კონცეფციამ ლოგიკურად გადაიზარდა „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის“ კონცეფციაში, როგორც საწარმოო რესურსების (ფინანსური, მატერიალური, ტექნოლოგიური და საინფორმაციო) განუყოფელი ნაწილი და ჩაერთო სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემაში. ამასთან, პერსონალის მართვის ფუნქცია სასტუმრო ინდუსტრიის კომპანიებში უმაღლესი თანამდებობების პირების კომპეტენცია გახდა. შეიცვალა საკადრო პოლიტიკის ხასიათიც - და გახდა უფრო აქტიური და მიზანმიმართული.

ცნობილია, რომ წარმატებული ტურისტული ბიზნესის ისტორია ძირითადად დაკავშირებულია ადამიანებთან: როგორ ხდება მათი დაქირავება და მართვა, მომზადება და აღზრდა, როგორ აფასებენ და აჯილდოებენ, როგორ უჭერენ მხარს უწყვეტი სწავლების პროცესში (Ireland 2005). როგორც კადრებთან მუშაობის ახალი ფორმების თეორიული დასაბუთება, „ადამიანური რესურსების“ კონცეფციაც აღიარებს პერსონალის დაქირავებასთან დაკავშირებულ კაპიტალდაბანდებების ეკონომიკურ მიზანშეწონილობას. იგი გულისხმობს: *პერსონალის აყვანას, მათი შრომისუნარიანი მდგომარეობის მხარდაჭერას, უწყვეტ ტრენინგს და დასაქმებულთა მახასიათებლების იდენტიფიცირებას, თანამშრომელთა პოტენციური შესაძლებლობებისა და უნარების გამოვლენას თვისებების შემდგომი განვითარების მიზნით.* ეს ყოველივე კი მეტად მნიშვნელოვანია პერსონალის პროფესიული საქმიანობისთვის.

ამდენად, სასტუმრო საწარმოების „ადამიანური რესურსების მართვის“ ზოგადი კონცეფცია არის თეორიული და მეთოდოლოგიური შეხედულებების სისტემა -

მიზნების, ამოცანების, კრიტერიუმების, პრინციპების და მეთოდების შინაარსის გაგებისა და განსაზღვრის შესახებ. აგრეთვე, იგი გულისხმობს გარკვეული ორგანიზაციულ-პრაქტიკული მიდგომების შემუშავების მექანიზმის ფორმირებას, რომელსაც გამოიყენებენ სასტუმრო-ტურისტული კომპლექსის კომპანიის კონკრეტულ პირობებში ფუნქციონირებისას.

თანამშრომელთა მართვა ძირითადად ეყრდნობა ორ უკიდურეს მიდგომას: "მკაცრს" (Hard) და "რბილს" (Soft). **„მკაცრი“ მიდგომები** ადამიანებს მიიჩნევენ რესურსებად, რომლებიც ისევე იმართება, როგორც საწარმოს ნებისმიერი სხვა რესურსი. ეს მიდგომები განპირობებულია ფინანსური მოსაზრებებითა და, უპირველეს ყოვლისა, ეხება სახელფასო ხარჯების კონტროლს. ამდენად, სამუშაო ძალა მოპოვებული და გამოყენებული უნდა იყოს (რაც საერთოა ყველა სფეროსთვის) რაც შეიძლება იაფად და კომპანიისთვის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად (Boselie, Brewster and Paauwe 2009). რაც შეეხება სასტუმრო ინდუსტრიას, სადაც მომსახურების ხარისხი დამოკიდებულია მაღალკვალიფიციურ, მოტივირებულ, პასუხისმგებლიან და თავდადებულ თანამშრომლებზე, მკაფიოდ უნდა განვაცხადოთ, რომ აქ მხოლოდ ასეთი მიდგომებით ხელმძღვანელობა დაუშვებელია;

- **„რბილი“ მიდგომები** ბევრად უფრო ჰუმანურია (Page , et al. 2001) - ის დასაქმებულებს განიხილავს, როგორც აქტივებს, მათი განვითარების პრინციპზე დაყრდნობით და ძირითად აქცენტს აკეთებს ისეთ ინდიკატორებზე, როგორებიცაა: **მოქნილობა, ხარისხი, პროდუქტულობა, ცოდნისა და უნარების განვითარება და ა.შ.** „Soft“ რბილი მიდგომები ორიენტირებულია კომუნიკაციასა და მოტივაციაზე, რაც ნიშნავს, რომ თანამშრომლებს ხელმძღვანელობენ და არა მბრძანებლობენ, შესაბამისად, პერსონალი ჩართულია კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრასა და განხორციელებაში.

როგორც ვხედავთ, **„პერსონალის მართვა“** ინტერპრეტირებულია უფრო ფართო მასშტაბით, იმდენად, რამდენადაც მმართველობითი გადაწყვეტილებები სცილდება წმინდა ეკონომიკურ პოზიციებს და ეფუძნება - სოციოლოგიის, ფიზიოლოგიისა და შრომის ფსიქოლოგიის ასპექტებს. ელტონ მაიოს (E. Mayo ცნობილია, როგორც ადამიანური ურთიერთობების თეორიის ფუძემდებელი) შემუშავებულმა

დასაქმებულთა მართვის პრინციპებმა ცხადყო ინდივიდების სურვილებისა და მოლოდინების გათვალისწინება, ინტერპერსონალური ურთიერთობები (Political Science Solution 2023).

მოგვიანებით მენეჯმენტის შემდგომმა სამეცნიერო სკოლებმაც აღიარეს ორგანიზაციის რაციონალურობისა და თანამშრომელთა საქმიანობით კმაყოფილების თანაბარი მნიშვნელობა. ეს მოთხოვნები ასახულ იქნა „მენეჯმენტის ქცევით“ კონცეფციაში, რომელიც ორიენტირებულია მოტივაციის ისეთი მეთოდების გამოყენებაზე, როგორიცაა: 1. *მართვა მიზნების მიხედვით*; 2. *შრომის „გამდიდრება“* (შრომის არამატერიალური ფასეულობების დაგროვებით); 3. *დასაქმებულთა მონაწილეობა მმართველობაში*.

სოციალური ფაქტორებისა და თანამშრომელთა მისწრაფებების მიმართ მენეჯმენტის მხარდმა ორიენტაციამ შეცვალა საწარმოს პერსონალის მართვაში არსებული ამოცანები და პრიორიტეტები, რომლებიც მოითხოვს მიღებული გადაწყვეტილებების კავშირს არა მხოლოდ წარმოების ინტერესებთან, ასევე - სოციალური მდგენელების (სასტუმრო კომპანიების „გუნდები“ და „ჯგუფები“) მისწრაფებების მიმართაც. ფრანგი მეცნიერი (სოციოლოგი) პიერ ბურდიე ნაშრომში (Bourdieu 1989) სასტუმრო კომპანიის პერსონალის პროფესიულ საქმიანობასთან პირდაპირ აკავშირებს შემდეგ სოციალურ რესურსებს, კაპიტალს:

1. სხვა ადამიანებთან კომუნიკაცია (საკუთარი ღირებულებების განცდა სხვა ინდივიდების ფასეულობებთან მიმართებით, არასტანდარტულ სამუშაო სიტუაციებში კოლეგების გამოცდილების გაზიარება);
2. პროფესიული მოვალეობების შესრულებისას კომფორტის დონე, რაც გულისხმობს საკმარის დროსა და გამომუშავებულ ფულად ანაზღაურებას სამუშაოს შესრულებისას, სამსახურში არსებულ სტატუსსა და დაკავებულ პოზიციას, აგრეთვე, კოლეგების მხრიდან მხარდაჭერასა და აღიარებას.

პიერ ბურდიეს სახელს უკავშირდება „კაპიტალისა და კლასობრივი განსხვავებების თეორია“. მან შემოიტანა კაპიტალის ცნება, რომელიც განისაზღვრა, როგორც კონკრეტული აქტივების ჯამი და იგი ეხება კაპიტალის რამდენიმე ძირითად ფორმას: *ეკონომიკურს, სიმბოლურს, კულტურულსა და სოციალურს*.

ამდენად, მე-20 საუკუნის დასასრულს წარმატებული კომპანიების *ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაზე ორიენტაციას* უპირატესი მნიშვნელობა მიენიჭა. ამაზე მეტყველებს არაერთი მოდელის გაჩენა. თითოეული მათგანი, შულერისა და ჯექსონის და აბას ალ-რაფაიეს გარდა, საერთოა ნებისმიერი დარგისთვის და მათი გამოყენება სავსებით შესაძლებელია (ქვეყნისა და სფეროს სპეციფიკურობის მხედველობაში მიღებით) სასტუმრო ინდუსტრიის კომპანიებში პერსონალის სრულყოფისა და შესაბამისად, მომსახურების ხარისხის ასამაღლებლად, კერძოდ:

დ. გესტის მოდელი (Cust D Model, 1987). დევიდ გესტის მიერ შემუშავებული სტრატეგიული მართვის მოდელი, ძირითადად, ორიენტირებულია ადამიანური რესურსის (HR) სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე, რომელიც გულისხმობს „რბილი“ და „მკაცრი“ HR მიდგომების შერწყმით (მისადაგებით) პერსონალის მართვას. უნარები ავტორის მიერ მიჩნეულია „**დასწავლად**“ და „**ინტერაქციულ**“ უნარებად და მათ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. დ. გესტის აზრით, თუ პერსონალის მენეჯერი თანამშრომელთა ამ უნარებს ჯეროვნად, კომბინირებულად მართავს, მაშინ კომპანიას მოქნილი „ინსტიტუტის სტატუსი“ აქვს. მეცნიერმა თავისი ნაშრომები (გესტი: 1987, 1989, 1989, 1991), „ჰარვარდის“ მოდელზე დაყრდნობით, გაამდიდრა HRM-ის ოთხი მიზნის ფორმულირებით და პრაქტიკაში მისი გამოყენების სარგებლიანობის დადასტურებით (D. Guest 1987); (Price 2011) . *გესტის მოდელის* მიხედვით, კომპანიის ეფექტიანობის გამყარება შესაძლებელია 4 ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტზე დაყრდნობით, **ესენია:** სტრატეგიული ინტეგრაცია, მოქნილობა, მაღალი ვალდებულება, ხარისხი ([იხ. დანართი 4](#)).

მიჩიგანის მოდელი (Michigan Model of HRM) შეიქმნა 1984 წელს მეცნიერების - ფომბრუნის, ტიჩისა და დევან მიჩიგანის - მიერ (Boselie, Brewster and Paauwe 2009) . იგი ცნობილია „შესაბამისობის“ მოდელის სახელწოდებით, რადგან ორიენტირებულია ბიზნეს-სტრატეგიის წინასწარ განსაზღვრასა და დასაქმებულთა მობილიზებაზე, მისი სტრატეგიული მიზნების შესასრულებლად; ამასთან, იმ აუცილებელი პირობით, რომ პერსონალის რიცხვი სრულად შეესაბამებოდეს შესასრულებელ სამუშაოთა მოცულობას, მინიმალური შრომითი დანახარჯებით ხორციელდებოდეს თანამშრომელთა მართვა და კომპანიის ბიზნესსტრატეგიის რეალიზება. მიჩიგანის მოდელი აღიარებულია HRM-ის მკაცრ მოდელად, რადგან ეყრდნობა სტრატეგიულ

კონტროლს, ორგანიზაციულ სტრუქტურას და HR მართვის სისტემებს. მოდელში ნაჩვენებია HR მართვაში ციკლის ოთხი ფუნქცია: *შერჩევა, შესრულება, დაჯილდოება და განვითარება*.

მოდელი უგულებელყოფს დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებს. მისი მიხედვით, გარე ზემოქმედების ფაქტორებში მოიაზრება ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული ძალები, ხოლო შიდაში - ორგანიზაციის სტრუქტურა, მისია, სტრატეგია და ადამიანური რესურსების მართვა ([იხ. დანართი 5](#)).

ჰარვარდის სკოლის მოდელი (The Harvard Model) რომელიც 1984 წელს მეცნიერმა მაიკლ ბიარმა და სხვა თანაავტორებმა შეიმუშავეს ჰარვარდის უნივერსიტეტში მიესადაგება ადამიანური რესურსების „პოლისტიკურ“ მიდგომას და მოიცავს შედეგების სხვადასხვა დონეს. ავტორების აზრით, კომპანიაში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა პერსონალის მართვის სამსახურსა და პერსონალ-მენეჯერების მიერ მიღებულ მმართველობით გადაწყვეტილებებს ენიჭება. „წინა ხაზის“ მენეჯერები იღებენ მეტ პასუხისმგებლობას, შეუსაბამონ ორგანიზაციული სტრატეგია მის საკადრო პოლიტიკას. ამასთან, ფირმის წარმომადგენლების წარმატებით გამოყენების პირობებში, კომპანია აღწევს ყველა სახის მოტივაციის გაძლიერებას გრძელვადიანი პერსპექტივების შენარჩუნებით. Beer-ის მიერ შემუშავებული მოდელი ცნობილია „Harvard Map“-ის სახელწოდებითაც (Beer, et al. 1984). სწორედ „ჰარვარდის რუკა“ იძლევა ზოგად წარმოდგენას ყველა მოსალოდნელი შედეგის შესახებ, აგრეთვე, ადამიანური რესურსების პოლიტიკის განმსაზღვრელი 5 დეტერმინანტის თაობაზე, რომლებიც შემდგომ ელემენტებადაა დაყოფილი და ურთიერთდაკავშირებული ([იხ. დანართი 6](#)).

1. სიტუაციური ფაქტორები (Situational factors). კომპანიის საქმიანობაზე მოქმედებს კანონები და სოციალური ღირებულებები, შრომის ბაზრის პირობები, სამუშაო ძალა, ბიზნესსტრატეგიები და მმართველობის ფილოსოფია. ბიარის აზრით, ყველა ეს ფაქტორი ზღუდავს საკადრო პოლიტიკის ფორმირებას. ანალოგიურად, არსებობს გარკვეული სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ფირმის ინტერესებზე ისინი მოიცავს სამუშაო ძალის მახასიათებლებს, გაერთიანებებსა და ყველა სხვა ფაქტორს, რომელიც შედის „რვა ბლოკის“ მოდელში (Vulpen 2024).

2. „დაინტერესებულ მხარეთა“ ინტერესი (Stakeholder interest). აღნიშნული მხარეების ინტერესები განსაზღვრავს ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მთლიან პოლიტიკას. „Stakeholder“-ში მოიაზრება: მმართველობის დონის ყველა თანამშრომელი, აქციონერები, გაერთიანებები, მთავრობისა და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფი. ბიარი და სხვა თანაავტორები ამტკიცებენ, რომ თუ დაინტერესებულმა მხარეებმა ვერ მოახდინეს გავლენა კომპანიის HR პოლიტიკაზე, მაშინ ფირმა ნებისმიერ შემთხვევაში მომავლის პერსპექტივით ვერ დააკმაყოფილებს დაინტერესებულ მხარეების მოთხოვნებს და წარუმატებლად ჩაითვლება.

3. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის არჩევა (HRM Policy Choices). ავტორები HRM პოლიტიკის არჩევას განვიხილავს როგორც გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას ფირმის გეგმებისა და განზრახვების შესახებ, რომელიც აყალიბებს ურთიერთობებს ადამიანური რესურსების პროცესებსა და პროცედურებს შორის. მასში მოიაზრება: პერსონალის შერჩევა, დაქირავება, დასაქმება, სწავლება, გადამზადება და ა.შ.

4. HRM-ის შედეგები - გულისხმობს HR მართვის პოლიტიკის სწორადა განსაზღვრის შემთხვევაში დასაქმებულთა კომპეტენტურობას, შენარჩუნებასა და მათ მიჯაჭვულობას კომპანიასთან.

5. გრძელვადიანი შედეგები (long-term). მოდელი ორიენტირებულია როგორც შიდა, ასევე გარე გარემოზე და ეფუძნება სოციალური პასუხისმგებლობის მიდგომას, რომელიც იწვევს გარკვეულ გრძელვადიან შედეგებს. ისინი აისახება თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე, კომპანიის ეფექტიანობასა და ადამიანთა სოციალურ კეთილდღეობაზე.

ჩვენთვის ასევე საინტერესოა მ. არმსტრონგის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მოდელი (Armstrong Model of HRM), რომელიც თავის მხრივ, სამი მოდელისგან შედგება, *ესენია*: სამუშაოს შესრულებაზე, ვალდებულებებსა და მაქსიმალურ ჩართულობაზე ორიენტირებული მოდელი, იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ პრაქტიკაში არჩევანი უნდა შემოიფარგლებოდეს ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა: ბიზნეს-სტრატეგია, არსებული ხელმისაწვდომი რესურსები და კომპანიის გარემო (Boselie, Brewster and Paauwe 2009).

პირველი დაფუძნებულია „მართვის ფორმაზე, რომელიც მიზნად ისახავს ვალდებულების ჩამოყალიბებას ისე, რომ რეგულირებადი სანქციებითა და ინდივიდზე გარე ზეწოლით მართული ქცევის ნაცვლად, ორგანიზაციის მთლიან მასაში მიღწეულ იქნას თვითრეგულირებადი ქცევა და ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები“ (Wood 1996). მმართველობა, რომელიც მიზნად ისახავს ეფექტიანობის მაღალ ხარისხს, შექმნილია იმისთვის, რომ გავლენა იქონიოს ფირმის ეფექტურ მუშაობაზე ხალხის გამოყენების გზით ისეთ მიმართულებებში, როგორიცაა - პროდუქტულობა, ხარისხი, მომხმარებელთა მომსახურების დონე, ზრდა, მოგება და ბოლოს, აქციონერებისთვის გაზრდილი ღირებულების შექმნა.

მაქსიმალურ ჩართულობაზე ორიენტირებული მოდელი დაფუძნებულია მიდგომაზე, რომელიც გვთავაზობს თანამშრომლებთან, როგორც ბიზნესპარტნიორებთან ურთიერთობების ფორმირებას, კერძოდ, მათი ინტერესების გათვალისწინებასა და პერსონალისთვის ხმის მიცემის უფლების მინიჭებას მათთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტისას. ამ მიდგომის მიზანია, შექმნას კლიმატი, რომელშიც არსებობს მუდმივი დიალოგი მმართველ მენეჯერებსა და გუნდის წევრებს შორის.

არმსტრონგის მიხედვით, HRM-ის მიმართულებები, რომლებიც გავლენას ახდენს მწარმოებლურობაზე, შემდეგია: მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვა, სწავლება, განვითარება და შენარჩუნება; „ტალანტების“ მართვა; სამუშაო გარემო – ძირითადი ღირებულებები, ლიდერობა, მრავალფეროვნების მართვა, სამუშაო უსაფრთხოება; ცოდნისა და ინტელექტუალური კაპიტალის მართვა; მოტივაციის, დაჯილდოების, მიჯაჭვულობისა და „როლური“ ჩართულობის გაზრდა და სხვა.

შულერისა და ჯექსონის მოდელი (Schuler and Jackson model, 1987) ასახავს HRM-სა და ორგანიზაციის ეფექტიანობას (OE-ს) შორის ურთიერთკავშირს. ავტორებმა მოგვიანებით შემოგვთავაზეს უფრო თანამედროვე მოდელი (Schuler and Jackson 1987). მათ ფუნდამენტური მსგავსება აქვთ: ორივე მათგანი კომპანიაში **HRM** სისტემის საქმიანობას ანიჭებს უდიდეს მნიშვნელობას და ათავსებს მას ურთიერთობების რთული ნაკრების - ორგანიზაციული პირობების (როგორებიცაა, ბიზნეს-სტრატეგიები), თანამშრომლებისა და ორგანიზაციული შედეგების (მ.შ.

ეფექტიანობის მაჩვენებლების ჩათვლით) ცენტრში. მაგრამ, HRM-ის თანამედროვე შეხედულებები ასახავს უფრო ნიუანსურ (დეტალურ) ხედვას იმ ელემენტების შესახებ, რომლებიც „HRM სისტემას“ ქმნის ([იხ. დანართი 7](#)) და გამოიყენება ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთ სხვა ასპექტზე მითითებისთვის. HRM-ის 5-P მოდელი (R. Schuler 1992) მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა: ფილოსოფია, პოლიტიკა, პრაქტიკა, პროგრამები და პროცესები.

- ავტორები ტერმინ **HR „ფილოსოფიაში“ (Philosophy)** მოიაზრებენ ორგანიზაციასა და ადამიანურ რესურსებს შორის კავშირსა და იმას, თუ რა როლს თამაშობს პერსონალი მის ეფექტიან ფუნქციონირებაში;
- **HR პოლიტიკა (Policy)** - სოციალურ-ეკონომიკური ამოცანების შესრულების ეფექტიანობა თანამშრომელთა იმ შემადგენლობით, აგრეთვე დასაქმებულთა პროფესიონალიზმისა და კომპეტენციის ისეთი დონით, რომლითაც შესაძლებელია ამისი გაკეთება როგორც აწმყოში, ასევე მომავალში. ამისთვის უნდა განისაზღვროს, თუ, როგორ უნდა განხორციელდეს პერსონალის შერჩევა, სწავლება, განვითარება, მართვა და სხვა სტრატეგიული საჭიროებების დაკმაყოფილება;
- **HR პრაქტიკები (practices)** - მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკა განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მართონ თანამშრომლები, „პრაქტიკა“ გვიჩვენებს იმას, რაც რეალურად ხდება, როდესაც მენეჯერები ატარებენ ამ პოლიტიკას პერსონალთან ყოველდღიურ ურთიერთობაში;
- **HR პროგრამები (programmes)** - პროგრამები მიეკუთვნება პოლიტიკისა და „პრაქტიკის“ ნაკრებს, რომლებიც შედგენილია კონკრეტული, მაგალითად, ინოვაციების ხელშეწყობის, ხარისხის გაუმჯობესების ან მომხმარებელზე ორიენტაციის გაზრდის პრობლემების გადასაჭრელად;
- **HR პროცესები (Processes)** - პროცესები ეხება საშუალებებს, რომლებიც გამოიყენება სხვა ელემენტების შესასრულებლად: ვინ რას და როგორ აკეთებს, ვინ მონაწილეობს მიზნების შესახებ დისკუსიებში, რა მიდგომები გამოიყენება HRM-ის განხორციელებისთვის და როგორ იღებენ მენეჯერები პასუხისმგებლობას მათ მართვაზე.

ასევე მნიშვნელოვანია ავღნიშნოთ დისერტაცაზე მუშაობისას გაანალიზებული და გამოყენებული ჩეცკელის მოსაზრება (Chatzkel 2004) ადამიანური კაპიტალის, როგორც

ორგანიზაციების ერთმანეთისგან განმასხვავებელი და კონკურენტული უპირატესობის ფაქტიური საფუძველის შესახებ; კოლინზი და ჯეფრი ვუდის (Collings , Wood and Szamosi 2019) ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციათა განვითარებისათვის ბიუროკრატიულიდან პოსტბიუროკრატიულ მმართველობაზე გადასვლის აუცილებლობის შესახებ, ასევე რობერტ მირთლის (Myrtle 2005). ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ან ზოგადად ფირმის მენეჯმენტის მიერ გასათვალისწინებელი ღონისძიებები, რომელთა შორისაც მოიაზრება ტალანტების მოზიდვის პროცესის სტრატეგიასთან შესაბამისობა, ადამიანური რესურსების მართვის თანმიმდევრულობის დაგეგმვა, ადამიანების მართვის ასოციაციების მსოფლიო ფედერაციის მიერ აღიარებული ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები (Hashim and Hameed 2012) და სხვა.

ადრინდელი მოდელი ფოკუსირებული იყო უპირატესად ორგანიზაციის ეფექტიანობის შედეგობრივ (ფინანსურ) მაჩვენებლებზე, დღევანდელი მოდელი აღიარებს, რომ ეფექტიანი ორგანიზაციები ცდილობენ, წარმატებას სხვა მრავალი გზით მიაღწიონ. იგი მოიცავს ფირმის შიდა და გარე გარემოს ბევრ დამატებით ასპექტს - ელემენტებს, HRM სისტემასა და მრავალ დაინტერესებულ მხარეს.

ამ მხრივ საინტერესოა „HRT“ ინსტიტუტის დამფუძნებლის ტომ ჰაკის (Haak 2014) ადამიანური რესურსების მართვის აქტუალურ საკითხებში გამოთქმული მოსაზრება იერარქიულიდან ქსელურ სისტემაზე ტრანსფორმირების აუცილებლობის შესახებ, მისი შეხედულებით გლობალიზაციის შედეგები კომპანიებს აიძულებს ქონდეთ მზაობა ტალანტების, როგორც ლოკალური, ასევე გლობალური ბაზრებიდან მოსაზიდად. ასევე ის საყურადღებო ტენდენციად მიიჩნევს ადამიანების განწყობების ცვლილებებს სამუშაოს მიმართ და აღნიშნავს, ადამიანები სამუშაოს შედეგად ელოდებიან უფრო მეტს ვიდრე მხოლოდ ფულადი ანაზღურებაა და რომ მსგავსი განწყობები ორგანიზაციებს აიძულებთ დასაქმებულებისთვის უზრუნველყონ საინტერესო სამუშაო და სასიამოვნო გარემო. ჰაკის მიერ 2020 წელს გამოთქმული მოსაზრება ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციებთან დაკავშირებით კიდევ უფრო კომპლექსური და ჰუმანისტურია (გულუა 2020) . იგი ასახელებს ისეთ მიდგომებს, როგორიცაა ჰოლისტიკური ადამიანური რესურსები , სიკეთეზე

ორიენტაცია, სირთულის მეტად დაფასება, ადაპტური სისტემები, სწავლა მუშაობის პროცესში, პროდუქტიულობა და სხვა.

ადამიანური რესურსების მართვის კონტექსტუალური და ევროპული მოდელი (*Contextual And European Model Of Hrm*) - (Armstrong and Taylor 2014) იგი მოიცავს პერსონალთან დაკავშირებულ ყველა სახის საქმიანობას და აყალიბებს საკადრო პოლიტიკას გარე გარემოს სხვადასხვა გავლენის საფუძველზე, როგორცაა: ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, პოლიტიკური, სამართლებრივი, ორგანიზაციული ფაქტორები და ტექნიკური პირობები. HRM-ის პროექტირებისას აგრეთვე გათვალისწინებული უნდა იყოს სოციალური პარტნიორები. **რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მართვის კონტექსტურ მოდელს**, კონტექსტური მიდგომა აერთიანებს HRM იმ გარემოში, რომელშიც ხორციელდება საქმიანობა. კერძოდ, საუბარია სოციალურ, ტექნიკურ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ კონტექსტებზე, აგრეთვე, კულტურულ (მ.შ. ქცევები, ღირებულებები, რწმენა), ფსიქოლოგიურ და ფილოსოფიურ კონტექსტზე.

აღნიშნული მოდელის მომხრეებს მიაჩნიათ, რომ მოდელი, რომელიც გამოიყენება ერთ კონტექსტში, შეიძლება არ გამოიყენონ მეორეში. როგორც ვხედავთ, ამერიკულ და ევროპულ მიდგომებზე დაფუძნებული სტრატეგიული მართვის მოდელები განსხვავდება ერთმანეთისგან, რადგან უკანასკნელი უფრო ორიენტირებულია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფართო გაგებაზე და სათანადოდ ითვალისწინებს სხვადასხვა კონტექსტს კონკრეტულ თემებთან დაკავშირებით.

აბას ალ-რაფაიეს ადამიანური რესურსების მართვის კონცეპტუალური მოდელი (*Abbas Al-Refaie of HRM*) - იგი მეტად საყურადღებოა, რადგან უშუალოდ ეხება სასტუმროთა საქმიანობას, რაზეც ნაშრომის სახელწოდება პირდაპირ მიუთითებს - „ადამიანური რესურსების მართვის გავლენა სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობაზე სტრუქტურული განტოლებების მოდელირების გამოყენებით“ (Al-Refaie 2015). განხორციელებული ემპირიული კვლევის ფარგლებში მონაცემები თავმოყრილია იორდანის სამი, ოთხი და ხუთვარსკვლავიანი სასტუმროების შერჩევითი გამოკითხვის გზით. საკითხი შესწავლილია სტრუქტურული განტოლებების მოდელირების გამოყენებით და შეთავაზებულია 11 ჰიპოთეზა: [\(იხ. დანართი 8\)](#)

H11. (HRM) ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა (practices - აქტივობები) სასტუმროებში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას განაპირობებს (HRM practices are positively related to improvement of service quality in hotels); **H12.** თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე (Effective HRM practices are positively related to customer satisfaction in hotels); **H13.** HRM თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს სტუმართა კმაყოფილებაზე (HRM practices are positively related to employee satisfaction in hotels); **H14.** სტუმართა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე (Employee satisfaction has a positive influence on service quality); **H15.** თანამშრომელთა კმაყოფილება განაპირობებს თანამშრომელთა ერთგულებას (Employee satisfaction has a positive influence on customer satisfaction); **H16.** სტუმართა კმაყოფილება განაპირობებს სტუმართა ერთგულებას (Service quality is positively associated with customer satisfaction in hotels); **H17.** სტუმართა ლოიალობა განაპირობებს სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობას (Employee satisfaction is positively related with employee loyalty); **H18.** მომხმარებელთა კმაყოფილება დადებითად მოქმედებს მომხმარებელთა ერთგულებაზე (Customer satisfaction has a positive effect on customer loyalty); **H19.** თანამშრომელთა ლოიალობა დაკავშირებულია მომხმარებელთა ერთგულებასთან (Employee loyalty is positively correlated with customer loyalty); **H110.** მომხმარებელთა ლოიალობა დადებითად მოქმედებს სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობაზე (Customer loyalty is positively correlated with hotel performance); **H111.** თანამშრომელთა „კმაყოფილებასა“ და სასტუმროს ფინანსურ მაჩვენებელთა შორის ურთიერთკავშირი მომხმარებელთა შუამავლობით ხორციელდება (The relationship between employee satisfaction and financial performance is mediated by customer).

ჩვენ ყურადღებას ვამახვილებთ რამდენიმე მათგანის შექმნის კონცეპტუალურ საფუძვლებზე, კერძოდ:

- **HRM პრაქტიკა და მომსახურების ხარისხი (HRM practices and service quality)** - შნაიდერმა (B. Schneider 1994) აღმოაჩინა, რომ თანამშრომელთა „აღქმა“ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკაში დიდწილად დაკავშირებულია მომსახურების ხარისხის მომხმარებელთა „აღქმასთან,“ რაც წარმოადგენს სასტუმროს კონკურენტუნარიანობის, ეფექტიანობისა და მოქნილობის ასამაღლებლ საკვანძო

ფაქტორს. ჰარტლინმა და ფერელმა (Hartline and Ferrell 1996) ივარაუდეს, რომ სასტუმრო მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად, კონტრაქტით მომუშავე თანამშრომლებმა აუცილებლად უნდა გაიარონ საჭირო ტრენინგი. ადამიანური რესურსების მართვის „პრაქტიკას“ და მომსახურების ხარისხს შორის ურთიერთკავშირი აფართოებს სასტუმროს თანამშრომელთა შესაძლებლობებს, უზრუნველყოფს საუკეთესო სერვისს და ზრდის მომსახურების მიწოდების ეფექტიანობას.

- **თანამშრომელთა კმაყოფილება, მომსახურების ხარისხი და მომხმარებელთა კმაყოფილება** (*Employee satisfaction, service quality, and customer satisfaction*) - კმაყოფილი თანამშრომლები, დიდი ალბათობით, უფრო ხარისხიანად ემსახურებიან მომხმარებლებს, რაც მათი მხრიდან უკავშირდება ორგანიზაციულ-მოქალაქეობრივ ქცევასა და მაღლიერების გამოხატვას (Hee Yoon and Suh 2003). ისინი, როგორც წესი, უფრო აქტიურად არიან ჩართულნი თავიანთ დამსაქმებელი ორგანიზაციების საქმიანობაში და უფრო მეტად არიან მათი ერთგულნი - ზრუნავენ მაღალი ხარისხის მომსახურების უზრუნველყოფისთვის. იიმ, იუნგმა და ჩენგმა დაადგინეს, რომ თანამშრომლები, რომლებსაც გააჩნიათ კმაყოფილების მაღალი დონე, მომხმარებელთა წინაშე უფრო გაწონასწორებულნი და გარემოთი კმაყოფილნი არიან (Yee , Yeung and Cheng 2008), რაც დადებითად მოქმედებს მომხმარებელთა კმაყოფილების დონეზეც.

- **მომსახურების ხარისხი და მომხმარებელთა კმაყოფილება** (*Service quality and customer satisfaction*) - მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ერთ-ერთი ყველაზე დომინანტური თემაა, რომელსაც მომსახურების გაწევასთან დაკავშირებული სამუშაო გამოცდილება სჭირდება. მასზე გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხის აღქმა (Anderson , Fornell and Lehmann 1994). როგორც წესი, კლიენტის აზრის გატვალისწინება პროდუქტის ან მომსახურების შესახებ იწვევს მის კმაყოფილებას (R. L. Oliver 1999) ეს კი, შესაბამისად, პირდაპირ გავლენას ახდენს მომსახურების ხელმეორედ შეძენაზე (Yee , Yeung and Cheng 2008).

- **თანამშრომლების კმაყოფილება და თანამშრომელთა ერთგულება** - ჰესკეტმა და სხვებმა (Heskett et al. 1997) აღმოაჩინეს პოზიტიური ურთიერთკავშირი თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და ლოიალობას შორის. თანამშრომელთა

კმაყოფილებამ შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლების ჩართულობის გაზრდა და პოტენციურად, როგორც თანამშრომელი, ასევე დამსაქმებელი, ორგანიზაციისადმი თანაბრად ლოიალური გახადოს.

- **მომხმარებელთა კმაყოფილება და მომხმარებელთა ლოიალობა** - მომხმარებლის კმაყოფილება მისი ერთგულების წინაპირობად განიხილება. კმაყოფილ მომხმარებლებს აქვთ პოტენციალი, გახდნენ ერთგული მომხმარებლები, რომლებიც არა მხოლოდ ხელახლა სარგებლობენ მომსახურებით, არამედ ავრცელებენ პოზიტიურ შეფასებებს ორგანიზაციის შესახებ (Min, Min and Chung 2002) . გარდა ამისა, ისინი შეიძლება უფრო ტოლერანტული იყვნენ შესაძლო წარუმატებელი მომსახურების მიმართ.

- **მომხმარებელთა ლოიალურობა და სასტუმროს საქმიანობის ეფექტიანობა** - აღიარებულია, რომ სასტუმროს ბიზნესი ოპერირებს მაღალ კონკურენტულ გარემოში. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რომ ბიზნესმა მაქსიმალურად გაზარდოს მომხმარებლის კმაყოფილება და ლოიალობა. მომხმარებელთა კმაყოფილება დადებითად აისახება ფირმის მომგებიანობაზე - შესყიდვის უფრო მაღალი დონის, შემცირებული ფასების, პოზიტიური გამოხმაურებებისა და ნაკლებად სავარაუდო ბრენდის შეცვლის გამო (Wilkins 2010).

ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ სასტუმრო ბიზნესში საერთაშორისო ბრენდირებულ სასტუმროთა წარმომადგენლები მომხმარებლებს მოიხსენიებენ, როგორც სტუმრებს, რაც მათ მიმართ დიდი პატივისცემის გამოხატულებაა: „მომხმარებელი არის ის, ვინც ყიდულობს პროდუქტს ან მომსახურებას, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ სტუმრები არ არიან მომხმარებლები ან კლიენტები, მაგრამ ეს რაღაც უფრო მეტია, ვიდრე სხვა დანარჩენი“ (College of Tourism and Hotel Management Dubai n.d.). ჩვენ ვიზიარებთ აღნიშნულ პოზიციას და სადისერტაციო ნაშრომში მომხმარებლებთან მიმართებით ვსარგებლობთ „სტუმრების“ ტერმინით (ქუთათელაძე 2024).

1.3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემისა და საკადრო პოლიტიკის ფორმირება სასტუმრო მომსახურების კომპანიებში

სასტუმრო მომსახურების სფეროში „**ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა**“ - წარმოადგენს ერთობლივ ეკონომიკური საქმიანობის პროცესში სხვადასხვა

ორგანიზაციულ-სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერების (ყველა კატეგორიის) ურთიერთქმედების მექანიზმს. იგი, როგორც მთლიანი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ნაწილი, შედგება ორი დამოუკიდებელი, მაგრამ მჭიდროდ დაკავშირებული ქვესისტემისგან, კერძოდ: „მმართველი“ და „მართული.“ „მართული“ ემსახურება მმართველობის ძირითად სტრუქტურულ ერთეულებს და ფუნქციურ სერვისებს თავისი პერსონალური შემადგენლობით. „მმართველი ქვესისტემა“ კი წარმოგვიდგება, როგორც მმართველობის სუბიექტი, რომლის როლში გვევლინებიან დამსაქმებლები და მათი წარმომადგენლები - განსაკუთრებული ძალაუფლებით დაჯილდოებული მენეჯერები.

თუ წარმოვიდგენთ ფუნქციური ქვესისტემებისა და ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად მოვალეობებს, ვნახავთ, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ყველა ჩამოთვლილი ფუნქცია მართვის ყველა დონეზე ხელმძღვანელებისა და სტრუქტურული სამსახურების საქმიანობას განუყოფლად უკავშირდება ([იხ. დანართი 9](#)).

ადამიანური რესურსების მართვა საჭიროებს ორივე მხარეს (სამუშაო ადგილები და პერსონალის მიმართ მოთხოვნები და ასევე დასაქმებულები, სხვადასხვა კვალიფიკაციის, პროფესიული მომზადებისა და პიროვნული თვისებებით) ზემოქმედებას. ეს მეტად რთული ამოცანაა, რადგან იცვლება როგორც თანამშრომლების მიმართ წაყენებული მოთხოვნები, ასევე კომპანიის პერსონალი თავისი მახასიათებლებით. **აღნიშნული სისტემის მართვა მიმდინარეობს შემდეგი მიმართულებებით:** დასაქმებულთა რაოდენობისა და დასაქმების (დასაქმებულთა ჩართულობის) ცვლილებებით; პერსონალის შემადგენლობის, პერსონალის მოტივაციის ცვლილებებით და ა.შ.

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვისთვის გამოიყენება სხვადასხვა პრინციპი და მეთოდი, რომელიც დაკავშირებულია კადრებთან მუშაობის ტექნოლოგიასთან - შერჩევა, დაქირავება, სამსახურში აყვანის მოთხოვნები, ტრენინგი და დაწინაურება, შეფასება და ანაზღაურება. ტერმინი „მეთოდი“, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან მიმართებით, თავისი შინაარსით გულისხმობს „გარკვეული ხერხების ერთობლიობას, ტიპურ მიდგომებს, რათა იმოქმედოს თანამშრომლებზე კონკრეტული შედეგების მიღწევის მიზნით“ (Collins and Clark 2003).

ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები მრავალფეროვანია და კომპლექსურად გამოიყენება. ისინი ავსებენ ერთმანეთს და ქმნიან კონკრეტული სასტუმრო კომპანიისთვის დამახასიათებელ, მართვის მეთოდების ერთიან სისტემას.

მართვის განხილვა შესაძლებელია, როგორც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. ამ შემთხვევაში, მენეჯმენტი, თავის მხრივ, წარმოადგენს თანმიმდევრულად შესრულებული სამუშაოების ერთობლიობას, რომელიც გულისხმობს შემდეგს: სიტუაციების შესწავლას, თავად გადაწყვეტილების მიღებას, მის შესრულებაზე კონტროლს, შედეგების შეფასებას (უკუკავშირის მიზნით) და მართვის ამოცანების კორექტირებას. აღსანიშნავია, რომ სასტუმრო მომსახურების კომპანიებში პერსონალის მართვის ეფექტური სისტემის (ზემოაღნიშნული საქმიანობების - სამუშაო ძალის სწორად დაგეგმვა და ორგანიზება, პერსონალის მუშაობის პერმანენტული შეფასება, მათი დაჯილდოება, დატრენინგება და ა.შ.) შექმნა ხელს უწყობს *თანამშრომლებს შორის უნიკალური უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის განვითარებას*, რომელიც ძლიერ ბერკეტადაა აღიარებული საწარმოებისათვის კონკურენტული უპირატესობისა და მდგრადობის მიღწევის საქმეში. უცხოელი მეცნიერები კვლევებში მიუთითებენ, რომ ამ მიდგომამ „*ემპირიული მხარდაჭერა*“ *დაიმსახურა* (Collins and Clark 2003); (Chen and Huang 2009). აღნიშნული მიდგომები სწორედ საკადრო პოლიტიკის შემადგენელი ნაწილებია. „*საკადრო პოლიტიკა*“ წარმოადგენს შეხედულებების, იდეების, მოთხოვნებისა და პრინციპების სისტემას, რომელიც განსაზღვრავს პერსონალთან მუშაობის ძირითად მიმართულებებს, ფორმებსა და მეთოდებს. ამასთან, მისი ფორმირებისას მხედველობაში უნდა მივიღოთ გარე და შიდა გარემოს ფაქტორები ([იხ. დანართი 10](#)).

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა, რომელიც ასრულებს სასტუმრო კომპანიების საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისას დასაქმებულთა მართვისა და შრომითი ურთიერთობების რეგულირების ფუნქციებს, უნდა გამოიყენოს ამ სფეროში არსებული უახლესი სამეცნიერო მიგნებები და მიღწევები. ამ თვალსაზრისით, გათვალისწინებული უნდა იყოს გარე გარემოს ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს როგორც სასტუმრო საწარმოების ადამიანური რესურსების პოტენციალის განვითარებაზე, ასევე კომპანიებში განხორციელებულ ინოვაციურ პროცესზე. გარე გარემოში განხორციელებულ ცვლილებათა შორის მოიაზრება:

- **სასტუმროს საწარმოების ფუნქციონირების საკანონმდებლო-ნორმატიულ ბაზაში** (მარეგულირებელი კანონები, სახელმწიფო და საერთაშორისო სტანდარტები და სხვა) **ცვლილება**, რომელიც იწვევს პერსონალის საკვალიფიკაციო მახასიათებლებისადმი მოთხოვნების შეცვლას; აგრეთვე, ინოვაციების შესაძლო დანერგვას, როგორც სასტუმროს კომპანიის რეაქციას, შეესაბამებოდეს მომსახურების ხარისხის ახალ სტანდარტს. ასეთ ვითარებაში „საჭიროა მენეჯერებთან, მუშაკებსა და მათ წარმომადგენლებთან ვრცელი კონსულტაციების გამართვა, ხოლო საკადრო პოლიტიკა მთლიანად უნდა შეესაბამებოდეს მისი გამოყენების ინსტრუქციას. რგოლის მენეჯერებს ამ საქმეში საკვანძო როლი აკისრიათ“ (არმსტრონგი და ტეილორი 2020);

- **მომხმარებელთა ორიენტირებაში ცვლილება**, რომელიც განპირობებულია - ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული, მოდის და სხვა ფაქტორებით;.

- **საბაზრო ვითარების/სიტუაციის ცვლილებები** გამოწვეული პარტნიორებისა და კონკურენტი ფირმების მოქმედებებით, ასევე, მსოფლიო სასტუმრო მომსახურების სფეროში ახალი ტენდენციების გაჩენით, რომელიც ასტიმულირებს ინოვაციურ პროცესებს, რაც ხელს უწყობს სასტუმროს კომპანიის „საკადრო პოტენციალის“ განვითარებას. გლობალურ სასტუმრო ინდუსტრიაში ახალი ტენდენციების გაჩენა შეიძლება დაკავშირებული იყოს მასშტაბურ რადიკალურ სიახლესთან, რომელიც აისახება ცალკეულ სასტუმრო საწარმოთა ინოვაციურ პროცესზე, რათა უპასუხო ახალ გამოწვევებს კლიენტების მოზიდვისა და შენარჩუნების თვალსაზრისით;

- **მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზაში ცვლილებები** - სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პროგრესის შედეგების გამოყენება ასევე მოქმედებს სასტუმრო საწარმოების „საკადრო პოტენციალზე“ და აჩქარებს შესაძლებლობებისა და უნარების გამოვლენას. ოპერაციული პროცესების კომპიუტერიზაცია და პროგრამული აღჭურვილობის გამოყენება - დასუფთავების, რეცხვის, დაუთოებისა და სხვა მიმართულებით - მოითხოვს ახალი ცოდნისა და უნარების განვითარებასა და დაუფლებას.

და ბოლოს, იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა საკადრო პოლიტიკა მართებულად წარმართოს, საკადრო მართვის პროცედურების შერჩევისას უნდა გაითვალისწინოს როგორც კანონმდებლობის მოთხოვნები, ისე

ეთიკური ნორმები (არმსტრონგი და ტეილორი 2020). აქედან გამომდინარე, სასტუმრო კომპანიის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისას საჭიროა დოკუმენტების გარკვეული ნაკრები, რომელიც სრულად შეესაბამება საკადრო მომსახურების ფუნქციებს და ასახავს რეგულაციებით განსაზღვრულ ვალდებულებებს ([იხ. ცხრილი 1](#)).

ცხრილი 1 სასტუმრო კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციები და დოკუმენტაცია

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციები	მოქმედი დოკუმენტაციის სია
ვაკანტურ თანამდებობებზე კანდიდატების შერჩევა და პერსონალის დაქირავება	დადგენილებები შესაბამისი პოზიციის დასაკავებლად მოთხოვნების შესახებ; პროფესიების, ძირითადი და დამატებითი ცოდნისა და უნარების კლასიფიკატორები; შედგენილი კითხვარები (CV, კომპანიის პროფილები და ა.შ.); სტრუქტურირებული ინტერვიუები, წერიტი ტესტები; შეკითხვები, ცნობები, რეკომენდაციები.
პერსონალის შეფასება და სერტიფიცირება	შეფასების ფურცლები; წერილობითი ტესტები; პერიოდული შეფასების შესახებ დებულებები (მეთოდური მითითებები). პირადი კომუნიკაციის შედეგების ჩანაწერები.
კადრების აღრიცხვა და პირადი საქმეების წარმოება	საშტატო განრიგი; პერსონალის მიერ დაკავებული პოზიცია; შრომითი ხელშეკრულება, ბრძანება პირადი შემადგენლობის შესახებ.
კარიერის დაგეგმვა, საკადრო რეზერვის ფორმირება და მასთან მუშაობა	საკადრო რეზერვის შესახებ რეგულაციები და მასთან მუშაობის წესი (რეგლამენტი); ყოველწლიური სია პერსონალის შესაძლო დაწინაურების შესახებ კომპანიის მუშაობის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულებების მიხედვით.

საკადრო პოლიტიკა და კომპანიის ადამიანური კაპიტალის ფორმირება	პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების ყოველწლიური გეგმა; პერსონალის შრომითი მოტივაციის ასამაღლებელი სამოქმედო გეგმა.
მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება	სტრუქტურული ერთეულის (ქვედანაყოფების) რეგულაცია; თანამდებობრივი ინსტრუქციები.
ურთიერთქმედება გარე გარემოსთან	საქართველოს შრომის კოდექსი, მის შესახებ გაკეთებული განმარტებები და კომენტარები, სხვა საკანონმდებლო და მარეგულირებელი აქტები, არქივის წარმოების წესები და ა.შ.

ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ შემდეგ წყაროებზე დაყრდნობით: მაიკლ არმსტრონგი სტივენ ტეილორთან ერთად, *MICHAEL ARMSTRONG WITH STEPHEN TAYLOR*, „ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“. თბ., გამომცემლობა პალიტრა, 2020

თავი 2. სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზრის კვლევა ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის განვითარების კონტექსტში

2.1. სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციები საერთაშორისო და საქართველოს ბაზრებზე

ტურიზმმა, როგორც მსოფლიოს უდიდესმა და მზარდი ტენდენციურობით აღსავსე ეკონომიკურმა სექტორმა, ბოლო პერიოდში განვითარებული გლობალური პანდემიის მიმართ გამოავლინა სწრაფი აღდგენის მაღალი უნარი და შეინარჩუნა მდგრადობა. ღრმა კოლაფსის შემდეგ დარგმა ორ წელიწადში დაიბრუნა მისთვის დამახასიათებელი დინამიკური ზრდის მაღალი ტემპი, რომელიც დადებითად აისახა მისი ერთ-ერთი ძირითადი სტრუქტურული მდგენელის - სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე; *კერძოდ:*

პანდემიამდე, ყველა კლასის (ბრენდირებული და არაბრენდირებული) სასტუმროების მომსახურების მიწოდების მაჩვენებლის მაქსიმალური ზღვარი ბოლო 15 წლის დიაპაზონში დაფიქსირდა 2017 წელს (ზრდა 3.6%), საერთაშორისო სასტუმრო კომპანიების შემოსავლებმა 497, 17 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა (Worldwide Hospitality Report 2017/2018). **2021 წლის** მონაცემებით, მათი შემოსავალი განისაზღვრა 218,13 მლრდ აშშ დოლარით, ხოლო **2022 წელს** - 355,379-ით. გამოთქმული იყო პროგნოზები იმასთან დაკავშირებით, რომ **2023 წლის ბოლოს** მსოფლიო სასტუმრო კომპანიების შემოსავალი მიაღწევდა 409,97 მლრდ აშშ დოლარს. მოლოდინები გამართლდა და 2023 წელს აღნიშნულმა ეკონომიკურმა მაჩვენებელმა 411.03 მლრდ აშშ დოლარს მიაღწია (Statista Research Department 2024).

Smith Travel Research-ის (აღრიცხავს მსოფლიოს მასშტაბით ბრენდირებულ სასტუმრო ქსელებში არსებული ოთახების დაკავებულ ღამეებს ან ბაზარზე გაყიდულ ერთეულებს) განცხადებით: 2023 წელს მსოფლიოში სულ მცირე 187 000 სასტუმრო კომპანია ოპერირებდა დაახლოებით 17,5 მილიონი ოთახით და მათი რიცხვი მუდმივად იზრდება (Mahmoud 2022).

მსოფლიო სასტუმრო მომსახურების ბაზარი წლების განმავლობაში განიცდიდა გარკვეულ ცვლილებებს კონკურენტული ქსელების მიერ ლიდერის პოზიციების დაკავებასთან მიმართებით. თუკი 2012 წლის მონაცემებით, მსოფლიოს უდიდეს სასტუმრო გაერთიანებების ტოპ ათეულს ძირითადად ამერიკული (ბრიტანულ და

ფრანგულთან ერთად) ოპერატორები წარმოადგენდნენ, 2019 წელს მოწინავე პოზიციებზე გამოჩნდნენ აზია - წყნარი ოკეანის ჯგუფის უმსხვილესი კომპანიები (კაციტაძე, ბალიაშვილი და ქუთათელაძე 2023). აღნიშნული ტენდენცია ნარჩუნდება დღემდე. ცნობილია 2023 წლის მსოფლიოს გლობალური სასტუმრო ქსელების ტოპ-ათეული ([იხ. ცხრილი 2](#)).

ცხრილი 2. 2023 წლის გლობალურ რეიტინგში სასტუმრო ქსელების ჩამონათვალი მათი რაოდენობისა და ოთახების ფლობის მიხედვით

	<i>საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების დასახელება</i>	<i>სასტუმროთა რაოდენობა</i>	<i>ოთახების რაოდენობა</i>
1	Marriott International (ამერიკული კომპანია)	8,294	1502513
2	Jin Jiang Hotels Hilton (ჩინური კომპანია)	12,267	1240507
3	Hilton (ამერიკული კომპანია)	7085	1113727
4	ING (ამერიკული კომპანია)	6136	902805
5	Wyndham (ამერიკული კომპანია)	9059	852510
6	Acoor Group (ფრანგული კომპანია)	5445	802269
7	N. Wordd Group (ამერიკული კომპანია)	7043	724141
8	Choice Hotel (ამერიკული კომპანია)	7487	627804
9	BTH Hotel((ჩინური კომპანია)	5888	465829
10	OYO Hotel (ინდური კომპანია)	16128	379151

<https://hotelmarketplace.co/wp-content/uploads/JLL-2023-Global-Hotel-Investment-Outlook.pdf>

აღსანიშნავია, რომ ზემოთ დასახელებული და სხვა გლობალური კომპანიები დაინტერესებულნი არიან საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ბაზრით. ამაზე მეტყველებს 2019 წლიდან მათ მიერ ჩვენი ქვეყნის არაერთ რეგიონში განთავსებული საკუთარი ბრენდები: Hilton, Inter Continental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Accor Group, Millennium Hotels and Resorts (კაციტაძე, ბალიაშვილი და ქუთათელაძე 2023). ამასთან, საქართველოში საერთაშორისო ქსელების („Hilton“, „Marriott“, „Sheraton“, „Radisson და Hilton Garden Inn“, „Radisson Park Inn“, „Holiday Inn Express“ და სხვა) პარალელურად წარმატებით ოპერირებენ „ავთენტური ქართული ბრენდები - „ინ ჯგუფი“, „აჭარა ჯგუფი“ და ექსკლუზიური სასტუმროების საერთაშორისო კოლექციის „Autograph“-ის პირველი სასტუმრო საქართველოში „Paragraph Resort & Spa Shekvetili“. მათმა საერთო რაოდენობამ 2022 წელს შეადგინა - 1054 განსახლების ერთეული, 26,897 ოთახითა და 57,874 საწოლით“ (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2024).

2019 წლის მონაცემებით, განთავსების მომსახურებას ჩვენს ქვეყანაში **2 575** რეგისტრირებული სუბიექტი ანხორციელებდა, ხოლო 2023 წელს მათმა რიცხვმა **3 198** ერთეული შეადგინა (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2024).

2018-2023 წლების დიაპაზონში რეგისტრირებულ სასტუმროსა და სასტუმრო ტიპის დაწესებულებათა რაოდენობა გაიზარდა 1559 ერთეულით. ზრდის ტენდენცია დაფიქსირდა განთავსების საშუალებებში საწოლი ადგილებისა და ნომრების საერთო რაოდენობის მხრივ ([იხ. ცხრილი 3](#)).

ცხრილი 3. განთავსების ობიექტების ძირითადი მაჩვენებლების დინამიკა (2018-2023 წლები)

ძირითადი მაჩვენებლები	2018 წ	2019 წ	2020 წ	2021 წ	2022 წ	2023 წ*
განთავსების ობიექტების რაოდენობა (ერთეული), რომლებიც ფლობენ სასტუმროსა და სასტუმრო ტიპის დაწესებულებას	1 639	1 682	1 054	1 776	2 213	3198
საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად დარეგისტრირებული იურიდიული პირები და ინდივიდუალური მეწარმეები (ადგილობრივი ერთეულებისა და ფილიალების ჩათვლით)						
მათ შორის:						
განთავსების ობიექტებში საწოლი ადგილების საერთო რაოდენობა (ათასი)	72 621	76 298	57 874	87 797	97 834	128015
განთავსების ობიექტებში ნომრების (ოთახების) საერთო რაოდენობა	33 186	35 101	26 897	43 087	45 807	53759
მათ შორის:						
ლუქსი	3 491	3 339	2 407	3 620	3 280	-
ერთადგილიანი	4 021	4 362	3 530	7 532	5 554	-
ორადგილიანი	18 795	20 273	16 066	23 782	27 798	-
სამი და მეტადგილიანი	6 879	7 127	4 894	8 153	9 175	-

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული 2023, გვ. 220-21; საქართველოს ტურიზმის ეროვნული

ადმინისტრაცია, ტურისტული სერვისის მიმწოდებლები - განთავსების საშუალებები.

15.04.2024 მონაცემები

ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი

რაც შეეხება ტურისტული სერვისის მიმწოდებლების რეგიონულ განაწილებას, 2023 წლის მდგომარეობით გამოიკვეთა, რომ ლიდერულ პოზიციას იკავებდა სამეგრელო - ზემო სვანეთის რეგიონი 598 განთავსების საშუალებით, მე-2 ადგილს - თბილისი, 544 ერთეულით, ხოლო მესამე პოზიციას - აჭარა, 490 ერთეულით. განთავსების ობიექტების კატეგორიების მიხედვით დომინანტური იყო **საოჯახო ტიპის მცირე და საშუალო ზომის სასტუმროები** 1281 ერთეულით, მე-2 პოზიციაზე - **სასტუმრო კომპანიები** 1232 ერთეულით, ხოლო მე-3 ადგილზე - **სასტუმრო სახლები** 454 ერთეულით ([იხ. ცხრილი 4](#))

ცხრილი 4. განთავსების ობიექტებისა და მათში შემავალი კატეგორიების განაწილება საქართველოს რეგიონულ ჯრილში (2023 წელი)

რეგიონი	განთავსების ობიექტების რაოდენობა	განთავსების ობიექტებში ოთახების საერთო რაოდენობა	განთავსების ობიექტებში საწოლი ადგილების საერთო რაოდენობა
საქართველო	3198	53759	128015
აჭარა	490	14319	33851
გურია	115	2169	5534
თბილისი	544	14611	32192
იმერეთი	272	3356	8122
კახეთი	306	3245	7872
მცხეთა-მთიანეთი	315	3168	7729
რაჭა-ლეჩხუმი ქვემო სვანეთი	81	567	1613
სამეგრელო - ზემო სვანეთი	598	3841	9626
სამცხე-ჯავახეთი	386	7416	18672
ქვემო ქართლი	28	480	1196

შიდა ქართლი	63	587	1608
<i>მათ შორის, განთავსების ობიექტების რაოდენობა ტიპების მიხედვით</i>			
კატეგორია	განთავსების რაოდენობა	ოთახების რაოდენობა	საწოლი ადგილების რაოდენობა
სასტუმრო	1232	37788	85149
საოჯახო სასტუმრო	1281	8164	21677
სასტუმრო სახლი	454	3239	8780
სხვა	231	4568	12409
ჯამი	3198	53759	128015

წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, ტურისტული სერვისის მიმწოდებლები -განთავსების საშუალებები. 15.04.2024 მონაცემები.

ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი

ზრდის ტენდენცია დაფიქსირდა განთავსების საშუალებებით მომსახურების კომპანიების ეკონომიკურ მაჩვენებლებში. 2019 წელს ამ სექტორის შემოსავლებმა 659.8 მლნ ლარი შეადგინა, ხოლო 2023 წელს მლრდ 95 მლნ ლარს გადააჭარბა. 2019 წლის მონაცემებით, ტურიზმის წილი მშპ-ში 3 მლრ 630 მლნი ლარით განისაზღვრა, ხოლო 2023 წელს - 4 მლრდ 923 მლნ ლარს გადააჭარბა. მათ შორის, განთავსების ობიექტების წილი მშპ-ში 2023 წელს მლრდ 391 მლნ-ზე მეტი ლარით განისაზღვრა, რაც ოდნავ ჩამორჩება 2019 წლის მონაცემს ([იხ. ცხრილი 5](#)).

ცხრილი 5. 2018-2023 წლებში ეკონომიკური მაჩვენებლების განვითარების დინამიკა საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის, მათ შორის, განთავსების საშუალებების ინდუსტრიაში

2018 წელი	2019 წელი	2020 წელი	2021 წელი	2022 წელი	2023 წელი
შემოსავლები საერთაშორისო მოგზაურობიდან (ათასი აშშ დოლარი)					
<i>წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი</i>					

3 222 074	3 268 654	541 687	1 244 942	3 516 634	4 125 329
განთავსების საშუალებების კომპანიების შემოსავლები <i>(შემოსავლები ნომრებით სარგებლობიდან (Receipts from use of rooms) მლნ ლარი, მიმდინარე ფასებში)</i>					
607 .8	659.8	228.7	516.9	821.8	1095.9
ტურიზმის წილი მშპ-ში (მლნ ლარი) <i>წყარო: სტატისტიკის ეროვნული სამსახური</i>					
3 016	3 630	2 558	3 498	4 377	4 923,6
მათ შორის, განთავსების ობიექტების წილი მშპ-ში (მლნ ლარი)					
1 185	1 559	637	1 096	1 331	1 391,3

წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული სააგენტო - 2023 წლის ეკონომიკური მაჩვენებლები; საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური: საქართველოს სტატისტიკური წელიწადეული 2023, ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში საერთაშორისო ვიზიტორების მიერ დანახარჯების ყველაზე დიდი ხვედრითი წილი დაფიქსირდა საკვებითა და სასმელით მომსახურებასა და განთავსების საშუალებებში. 2019 და 2023 წლებში საკვებისა და სასმელის კომპონენტებში დანახარჯმა შესაბამისად - 27,5% და 21,6% შეადგინა, ხოლო იმავე პერიოდებში განთავსების საშუალებებში - 23,7% და 36,4%. 2019 წელს საერთაშორისო ტურისტების მიერ ჯამურმა დანახარჯმა 8,5 მლრდ ლარს გადააჭარბა, ხოლო 2023 წელს - 12,9 მლრდ-ს [\(იხ. ცხრილი 6\).](#)

ცხრილი 6. დანახარჯების სტრუქტურა 2019 და 2023 წლების პერიოდებში

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კომპონენტები	მთლიანი დანახარჯი ლარში (X1000)		დანახარჯის წილობრივი მაჩვენებლები %-ულად	
	2019	2023	2019	2023
საკვები და სასმელი	2 343 977 618	2 797 532 832	27,5%	21,6%

განთავსების საშუალებები	2 021 228 953	4 712 893 303	23,7%	36,4%
რეკრეაცია, კულტურული და სპორტული აქტივობები	1 528 705 889	1 300 904 996	18,0%	10,0%
შოპინგი	1 800 271 650	3 026 003 992	21,1%	23,4%
ადგილობრივი ტრანსპორტი	644 544 831	943 379 916	7,6%	7,3%
სხვა დანახარჯები	173 362 328	163 689 754	2,0%	1,3%
მთლიანი დანახარჯი - მლრდ ლარი	8 512 091 269	12 944 404 792	100%	100.0%

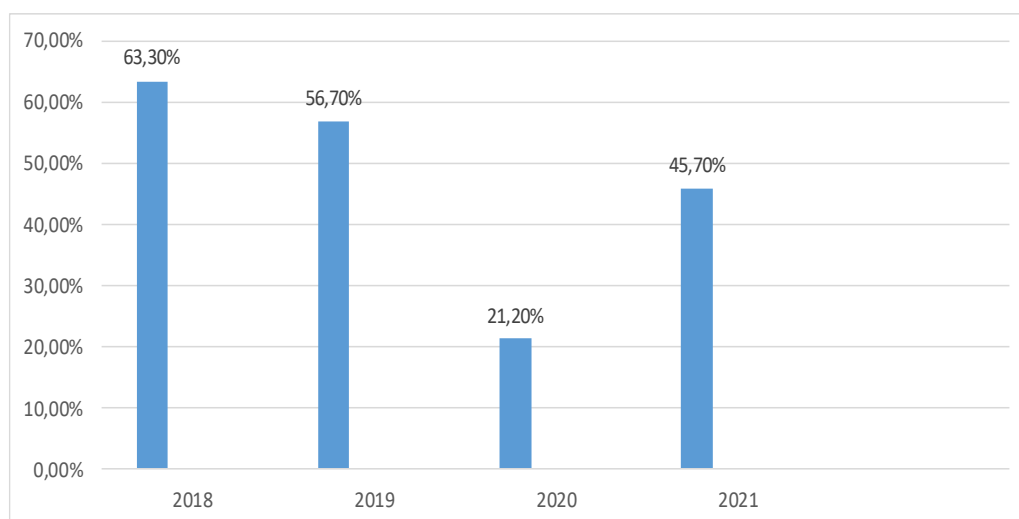
წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, საერთაშორისო ვიზიტორების კვლევა, 16.02.2024 წლის მონაცემები, ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი.

მიუხედავად იმისა, რომ 2023 წელს საერთაშორისო ტურიზმი მხოლოდ ნაწილობრივ აღდგა, ეკონომიკური მაჩვენებლების ესოდენ დიდი გაუმჯობესება განპირობებული იყო ისეთი ფაქტორებით, როგორებიცაა: სტუმრების დარჩენის საშუალო ხანგრძლივობის ზრდა და ინფლაცია (PMCG Research Q1 2023). იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ საერთაშორისო ვიზიტების რაოდენობა ჯერ კიდევ ჩამორჩებოდა პანდემიამდელ რიცხვს, 2023 წლის I-III კვარტალში, 2019 წლის შესაბამის პერიოდთან შედარებით, სასტუმრო სექტორში ბრუნვა 16.8%-ით გაიზარდა (PMCG Research Q1-Q3 2023).

როგორც ცნობილია, ტურისტების დარჩენის საშუალო ხანგრძლივობის მაჩვენებელი პირდაპირ მოქმედებს სასტუმრო ბიზნესის ისეთ ძირითად პარამეტრზე, როგორიცაა დატვირთულობა (Occ). იგი სასტუმრო საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების მთავარი ინდიკატორია. 2018 წლის მდგომარეობით ჩვენს ქვეყანაში ძირითად სასტუმროთა დატვირთვის კოეფიციენტმა შეადგინა 63.3%, 2019 წელს - 56.7%, 2020 წელს - 21.2%, ხოლო 2021 წელს - 45.7% ([იხ. დიაგრამა 1](#))

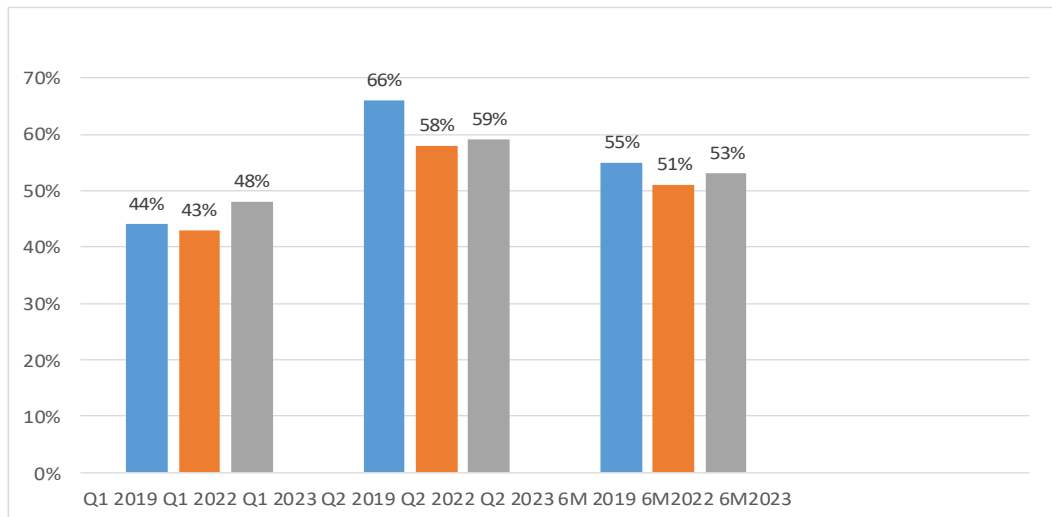
დიაგრამა 1. საქართველოს ძირითად სასტუმროთა დატვირთვის კოეფიციენტი 2018-2021 წლებში

წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული სააგენტო, საქართველოს ტურიზმის



სტატისტიკური მიმოხილვა, 2018-21 წლების ანგარიშები. CUSHMAN & WAKEFIELD GEORGIA RESEARCH COVID-19: IMPACT ON HOSPITALITY Survey of Urban Hotels: Tbilisi, 2020. ავტორის მიერ ადაპტირებული დიაგრამა

ვინაიდან ამ დრომდე აღნიშნულ ორგანიზაციებს არ აქვთ შესწავლილი შემდგომი წლების ინფორმაცია აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, ვისარგებლეთ TBC ბანკის ინფორმაციით ([იხ. დიაგრამა 2](#)). კვლევა ჩატარებულია მსხვილ სასტუმროებში (80 ოთახი და ზემოთ) 2019-2022-2023 წლების დიაპაზონში, რომლის მიხედვით:



დიაგრამა 2. მსხვილ სასტუმროთა დატვირთვის საშუალო მაჩვენებლები 2019-22-23 წლების პერიოდებში

წყარო: (TBC Capital 6M Overview 2023)

- 2022 წლის პირველი 6 თვის მონაცემებით საქართველოს მსხვილ (ძირითადად) სასტუმროთა დატვირთვის კოეფიციენტმა 51% შეადგინა, ხოლო 2023 წლის ანალოგიურ პერიოდში - 53%;
- 2023 წლის 6 თვის მონაცემებით, მსხვილ სასტუმროებში დატვირთვის საშუალო მაჩვენებელი (53%) 2019 წლის შესაბამის პერიოდთან შედარებით (55%) 2%-იანი პუნქტით შემცირდა, მაგრამ გადააჭარბა 2022 წლის 6 თვის (51%) მაჩვენებელს;
- 2023 წლის მეორე კვარტალში სასტუმროთა საშუალო დატვირთულობა (59%) 2023 წლის პირველ კვარტალთან (48%) შედარებით 11%-ით გაიზარდა, მაგრამ 7 პროცენტული პუნქტით ჩამორჩა 2019 წლის მეორე კვარტალისას (66%).

COVID პანდემიამ უდიდესი ზარალი მიაყენა სასტუმრო მომსახურების სფეროს. ევროპის, ახლო აღმოსავლეთისა და აფრიკის ქვეყნებში (EMEA) 2019-2020 წლების პერიოდში 41,000-ზე მეტმა სასტუმრომ შეწყვიტა მუშაობა. „2020 წლის მარტის ბოლოს აზიაში, წყნარ ოკეანეთსა და ევროპის სასტუმროებში გაყიდული ოთახების რაოდენობამ 2019 წლის იმავე პერიოდში გაყიდული ოთახების რაოდენობის - 32.4%, 37.7% და 22% შეადგინა. ევროპის ქვეყნებში ყოველწლიურმა RevPAR-მა 87.68%-ით იკლო“ (CUSHMAN & WAKEFIELD GEORGIA RESEARCH 2020).

საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანია „Cushman & Wakefield“-ის მიერ გამოქვეყნებული ინფორმაციის მიხედვით, არანაკლებ სტაგნაციურ მდგომარეობაში

აღმოჩნდა საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრია. სასტუმროთა 70% დაიხურა, დანარჩენი კი ფუნქციონირებდა „კოვიდ-სასტუმროების“ სახელწოდებით და ასრულებდა ადგილობრივი მოსახლეობის დროებითი განთავსების საშუალების ფუნქციას.

მსოფლიოს მასშტაბით ეპიდემიოლოგიური ვითარების გამო რთულ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ სასტუმრო მომსახურების თანამშრომლები. „საქართველოს სასტუმროების 33.33%-მა მომსახურე პერსონალი ანაზღაურებად შვებულებაში გაუშვა, 20%-მა კი ცვალეადი სამუშაო გრაფიკი და საათობრივი ანაზღაურების მოდელი დააწესა. შექმნილ ვითარებაში, მხოლოდ რამდენიმე არაბრენდირებულმა სასტუმრომ შეძლო მინიმალური ხელფასის გაცემა, გამოკითხულთა 20%-ს კი თანამშრომელთა უხელფასო შვებულებაში გაშვება მოუხდა. მხოლოდ მაღალბიუჯეტთანმა, ბრენდირებულმა სასტუმროებმა მოახერხეს გარკვეული პერიოდით პერსონალისთვის ხელფასის სრულად უნაზღაურება“ (CUSHMAN & WAKEFIELD GEORGIA RESEARCH 2020). ცნობილია, რომ კოვიდის დროს „თანამშრომლების სამუშაო ადგილების შემცირების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა სასტუმროებსა და რესტორნებში (46%)“ (PWC 2020). ამაზე მეტყველებს ჩვენ მიერ შედგენილი [ცხრილი 7](#), რომლიდანაც ნათლად ჩანს სასტუმრო მომსახურების ბიზნესში დასაქმებულთა რაოდენობისა და დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურების კლების დინამიკა პანდემიური წლების მიხედვით, ხოლო მისი დასრულების შემდგომ პერიოდში - სიტუაციის გამოსწორება.

ცხრილი 7. განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის საწარმოებში დასაქმებულთა რაოდენობა და დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება 2018-2023 წლების პერიოდში

განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის საწარმოებში დასაქმებულთა რაოდენობა 2018-2023 წლების დიაპაზონში						
(წლები)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(კაცი)	20 293	22 632	12 545	13 654	15 044	59532
განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის საწარმოებში დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება						

(წლები)	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (IV კვარტალი)
(ლარი)	1 013,8	1 056,0	1 062,9	1 082,1	1 493,6	1 820,2

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, მომსახურების სტატისტიკა, ინფორმაცია სასტუმროებისა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებების შესახებ, 20.04.2024 წლის დეკლარირებული მონაცემები. ავტორის მიერ

ადაპტირებული ცხრილი

ორწლიანმა სტაგნაციამ დიდწილად გამოიწვია სასტუმრო საქმის კვალიფიციური სპეციალისტების დემოტივაცია და ბევრი მათგანი აღარ დაუბრუნდა სამუშაო პოზიციებს. „დასაქმება მხოლოდ ნაწილობრივ აღდგა, ეკონომიკის სხვა სექტორებში სრული აღდგენისგან განსხვავებით. ხელფასები იზრდება, რაც ასახავს როგორც ზოგად ტენდენციას, ასევე მუშახელის დეფიციტს. მუშახელის დეფიციტი, სავარაუდოდ, დარჩება გრძელვადიან პრობლემად სექტორისთვის, რადგან პანდემიის გამო ტურიზმის შეჩერებამ სექტორი ნაკლებად მიმზიდველი გახადა სამუშაოს მაძიებლებისთვის“ (გალტ & თაგარტი 2022). ამასთან, 2023 წლის მონაცემებითაც, განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის საწარმოებში დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება ჩამორჩებოდა სხვა ეკონომიკურ დარგებში არსებულ ანალოგიურ მაჩვენებლებს (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2023). არადა სასტუმრო ინდუსტრიის ხარისხიანი მომსახურება უპირობოდ დამოკიდებულია მოტივირებულ და კვალიფიციურ პერსონალზე, „წარმატებული ტურისტული საწარმოების ისტორია დიდწილად დაკავშირებულია ადამიანებთან: როგორ ხდება მათი დაქირავება, მართვა, მომზადება და სწავლება, როგორ ხდება მათი დაფასება და დაჯილდოება, როგორ მიმდინარეობს მათი მხარდაჭერა უწყვეტი სწავლების პროცესში“ (Ireland 2005).

საქართველოში პერსონალის საქმიანობა რეგულირდება შემდეგი სამთავრობო დოკუმენტებით: საქართველოს კონსტიტუცია, საქართველოს კანონი „შრომითი მიგრაციის შესახებ“ და საქართველოს შრომის კოდექსი. დღევანდელი გლობალიზაციის პირობებში ჩვენი შეფასებით, ქვეყანაში ნაკლებადაა დაცული შრომითი ურთიერთობები, რასაც ადასტურებს სხვა მეცნიერთა მოსაზრებებიც ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა შესახებ. „პერსონალის

უფლებები, მიიღონ გაწეული შრომის ეკვივალენტური ანაზღაურება, ხშირად დარღვეულია. კერძო სექტორის კომპანიებს მინიჭებული აქვთ უფლება, დამოუკიდებლად, სახელმწიფოს ჩარევის გარეშე, აირჩიონ თანამშრომელთა დამქირავებელი პერსონალის განვითარებისა და ანაზღაურება-სტიმულირების ფორმები, მათი სამუშაოზე განთავსებისა და შრომის პირობები და სხვა მრავალი. საჯარო სექტორის ორგანიზაცია-დაწესებულებებს ასეთი დამოუკიდებელი მოქმედების უფლება არა აქვთ. ამ სფეროში მათთვის ერთიანი წესები მოქმედებს“ (ბალიაშვილი, საკადრო პოლიტიკის სისტემის შემადგენელი ელემენტები და მისი რეგულირება საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში 2023).

კომპეტენტური სამუშაო ძალის დეფიციტი მასპინძლობის სექტორში აშკარა გახდა ჯერ კიდევ 1980-იანი წლებიდან (WTO 1983), მაგრამ სასტუმრო ინდუსტრია დღესაც კვლავ იმავე პრობლემის წინაშე დგას. ზოგიერთი მეცნიერი „სამუშაო ძალის ამ ქრონიკულ დეფიციტს უწოდებს განუწყვეტელ ციკლს, რომლის მიხედვითაც ის ადამიანები, რომელთა დაქირავებაც სურს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიას (THI-ს), არ სურთ ამ სფეროში მუშაობა, მაგრამ ისინი, ვინც არ არიან შესაფერისნი THI-სთვის, მზად არიან, იმუშაონ“ (Baum , Human Resource Management for the Tourism, Hospitality and Leisure Industries: An International Perspective 2006).

სასტუმრო ინდუსტრიისთვის დამახასიათებელია *სეზონურობა და პიკური მოთხოვნილება*, რაც HR მართვის სამსახურისთვის წარმოშობს განსაკუთრებულ პრობლემებს. იგი ეხება პერსონალზე გაზრდილ დროებით მოთხოვნას ან ნახევარ განაკვეთზე დასაქმებას. სასტუმრო კომპანიებში კი სეზონური შრომის წყარო შეიძლება აღმოჩნდეს ახალგაზრდობა, ძირითადად, ჩვეულებრივ, არასაკმარისად მომზადებული და გამოუცდელი სტუდენტები. მათ შეიძლება გააჩნდეთ ზოგადი და ფართო ცოდნა, მაგრამ სპეციალური უნარები და პროფესიული ცოდნა არ ჰქონდეთ. აქედან გამომდინარე, სასტუმრო მომსახურების სფეროს ასევე დიდი საზრუნავი გახლავთ *სწავლება და განათლება*. სასტუმრო კომპანიების ხელმძღვანელები ხშირად გამოთქვამენ პრეტენზიას იმასთან დაკავშირებით, რომ საგანმანათლებლო სექტორი სრულფასოვნად ვერ აკმაყოფილებს მათ თანამედროვე მოთხოვნებს. ამ უაღრესად კონკურენტუნარიან გლობალურ გარემოში, დამსაქმებლებმა კარგად იციან, რომ ინვესტიციების ზრდას თანამშრომელთა სწავლებასა და პერსონალის კვალიფიკაციის

ამაღლებში სტრატეგიულად გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მათი კონკურენტუნარიანობისთვის. ზემოაღნიშნული პრობლემები ფართოდ არის გამოკვლეული დროის სხვადასხვა პერიოდში სხვა ავტორების მიერაც (Baum , Human Resource Management for the Tourism, Hospitality and Leisure Industries: An International Perspective 2006); (Harkison, Poulston and Kim 2011); (Rock 2012), რაც ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ აღნიშნულ სექტორში მომუშავე კომპანიები შრომის ზოგიერთ საერთო პრობლემას მთელ მსოფლიოში აწყდებიან. შესაბამისად, სასტუმრო საწარმოებიდან კადრების გადინების მაღალი მაჩვენებელი, რომელიც შეიძლება გამოწვეული იყოს: *არასოციალური და ხანგრძლივი სამუშაო საათებით, დაძაბული და სტრესული სამუშაოს მაღალი დონით, დაბალი ანაზღაურებით, კარიერული ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობებითა და სხვა* - საერთო ჯამში ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების ეფექტურად მდგრად გამოყენებასა და პასუხისმგებლობით მართვის მნიშვნელობას სასტუმრო მომსახურებაში.

2.2. სასტუმრო კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის კვლევა სტუმრისა და პერსონალის კმაყოფილების კონტექსტში (თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროთა მაგალითზე)

კვლევის დიზაინი და მეთოდოლოგია

კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროებში მომსახურების ხარისხზე მოქმედ ორ ძირითად ფაქტორთან - სტუმრისა და პერსონალის კმაყოფილების განმაპირობებელ მახასიათებლებთან - დაკავშირებული მართვის პროცესის ძირითადი ასპექტების შესწავლა, დაფუძნებული საკვლევ ჰიპოთეზებზე. დასახული მიზნის მისაღწევად მოსამზადებელ ეტაპზე განისაზღვრა კვლევის დიზაინი და მეთოდები.

კვლევის დიზაინი აიგო ქრონოლოგიური პრინციპის პირველი სქემის მიხედვით, დროის ერთ მონაკვეთში, ერთჯერადად უნდა შეგროვებულიყო აღნიშნულ კვლევასთან დაკავშირებული მონაცემები. თუმცა მისი მიზანი იყო არა სასტუმრო მომსახურების ხარისხზე მოქმედი ფაქტორებისა და მათი მართვის ძირითადი ასპექტების (ხარისხის შეფასება, „აღქმა,“ სტუმრისა და პერსონალის კმაყოფილების განმაპირობებელი მახასიათებლები) უბრალო აღწერა, არამედ გარკვეულ ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირების დადგენა და ახსნა.

კვლევის მეთოდები - მათ სწორად შერჩევაზეა დამოკიდებული შემდგომი კვლევის წარმატება და შედეგების ადეკვატურობის განსაზღვრა. დასმული პრობლემის გადასაჭრელად გადაწყდა „რაოდენობრივი კვლევის მეთოდების“ გამოყენების მიზანშეწონილობა, რადგან ისინი აღიარებულია მონაცემების მოპოვების საიმედო ტექნიკად. კერძოდ, შეირჩა გამოკითხვის, კონტენტ-ანალიზის, მონაცემთა სიხშირული და კორელაციური ანალიზის მეთოდები.

მეთოდოლოგიურად კვლევის დროს „გამოკითხვა“ დაეფუძნა 6 ეტაპს:

I ეტაპზე განისაზღვრა საკვლევი ჰიპოთეზები და კვლევისთვის გამოსაყენებელი ინსტრუმენტი.

ა) **საკვლევი 7 ჰიპოთეზა ჩამოყალიბდა შემდეგი სახით:** **H11.** (HRM) ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა სასტუმროებში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას განაპირობებს; **H12.** თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე; **H13.** თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს სტუმართა კმაყოფილებაზე; **H14.** სტუმართა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე; **H15.** თანამშრომელთა კმაყოფილება განაპირობებს თანამშრომელთა ერთგულებას; **H16.** სტუმართა კმაყოფილება განაპირობებს სტუმართა ერთგულებას; **H17.** სტუმართა ლოიალობა განაპირობებს სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობას;

ბ) **კვლევის ინსტრუმენტად**, რომლის საფუძველზეც მოვიპოვებდით მონაცემებს, განისაზღვრა „თვითადმინისტრირებადი“ კითხვარები, ხოლო გამოსაყენებელ ტექნიკად - „ანკეტირება“. საველე კვლევისთვის კითხვარები შედგებოდა 2 სამიზნე ჯგუფზე - „**სტუმარსა**“ და „**პერსონალზე**“-ორიენტირებით. ამასთან, მეორე სამიზნე ჯგუფი ფოკუსირებული იქნებოდა სასტუმრო კომპანიების მართვის სამივე დონის პერსონალის გამოკითხვაზე: 1. ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერები, ხელმძღვანელობა; 2. სამმართველო დონის მენეჯერები, დეპარტამენტების უფროსები, ასევე აპარატში შემავალი სხვა სპეციალისტები; 3. ტექნიკური დონის მომსახურე პერსონალი, თანამშრომლები. ორივე სამიზნე ჯგუფისთვის „თვითადმინისტრირებადი“ კითხვარები შემუშავდებოდა ინდივიდუალურად (იხ. [დანართები11](#), [დანართი12](#), [დანართი13](#), [დანართი14](#)).

ანკეტირებისას გამოყენებული იქნებოდა მისი ორივე სახე. ერთ შემთხვევაში რესპოდენტები (სტუმრები, პერსონალის ნაწილი) დამოუკიდებლად შეავსებდნენ „თვითადმინისტრირებად“ კითხვარებს, რომლებსაც უშუალოდ ჩვენ მივაწვდით. ამასთან, კვლევა პერსონალთან დაკავშირებით ჩატარდებოდა ინტერნეტის საშუალებით, მეილზე გაგზავნილი კითხვარებით, „Google Drive“-ის მეშვეობით. ვინაიდან ყველა დასახელებული ურთიერთდაკავშირებული ტექნიკისთვის იქნებოდა საერთო აქტუალური საკითხები (მაგ. კითხვების ფორმულირება და თანმიმდევრობა), ჩვენ „კითხვარის“ ინსტრუმენტში ვიგულისხმეთ თითოეული მათგანი.

გამოკითხვის II ეტაპზე ჩატარდა „პილოტური“ კვლევა ერთ-ერთ სასტუმროში, ეს იყო საკვლევი ინსტრუმენტის აპრობირება რესპოდენტთა მცირე ჯგუფთან. პილოტირების შედეგად მიღებულ უკუკავშირზე დაყრდნობით შესწორდა შეკითხვები, რადგან რესპოდენტთა ნაწილმა ვერ ან არასწორად გაიგო შეკითხვების შინაარსი, ან რთულად მოეჩვენა და არ გასცა პასუხი.

„თვითადმინისტრირებადი“ კითხვარები შედგებოდა როგორც „დახურული“, ასევე „ღია“ კითხვებისგან და დიქტომური „დიახ,“ „არა“ და ზოგ შემთხვევაში „ნაწილობრივი“ კითხვებისგან. ჩვენი კვლევა ფოკუსირებული იყო არა მხოლოდ რაოდენობრივი მაჩვენებლების დადგენაზე, არამედ თვისებრივ (სასტუმრო კომპანიებში შრომითი და მმართველობითი პროცესების) ღრმა ანალიზზე და აუცილებელი იყო „ღია“ შეკითხვების გამოყენებაც, რადგან „დახურული“ შეკითხვები ზოგიერთ შემთხვევაში საკითხში ჩაღრმავების საშუალებას ნაკლებად იძლეოდა. „პილოტური“ კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ რამოდენიმე „ღია“ შეკითხვაზე გაცემული პასუხები ბუნდოვანი და გაუგებარი იყო, რაც მიუთითებდა იმაზე, რომ რესპოდენტები კარგად ვერ აყალიბებდნენ და სათანადოდ ვერ გადმოსცემდნენ სათქმელს. ბუნებრივია, ასეთი სახის შეკითხვაზე პასუხის გაცემა მეტ სირთულესთან არის დაკავშირებული, რადგან მეტ დაფიქრებასა და დროს საჭიროებს, რაც გაცილებით ახანგრძლივებდა გამოკვლევის ჩატარების პროცესს. „დახურულ“ შეკითხვას თან ერთვის შეფასების რანჟირების სკალა, „Likert scale“ 5-ბალიანი გრადაციით, რომლითაც რესპოდენტს შეეძლო გარკვეული პუნქტების რანჟირება „ძალიან მნიშვნელოვანიდან“ „სრულიად უმნიშვნელო“ მიმართულებისაკენ.

„დახურულ“ შეკითხვაში მოცემული იყო პასუხის ყველა შესაძლო ვარიანტი. რესპოდენტებისთვის ამ მოცემულობას დადებითი მხარე გააჩნდა. პირველ შემთხვევაში მათთვის შეკითხვაზე პასუხის გაცემა შედარებით მარტივი იყო, რადგან კითხვარის ფორმატი თავად სთავაზობდა პასუხების შესაძლო ვარიანტებს და მათ არ სჭირდებოდათ დიდი ძალისხმევა პასუხის გასაცემად და ეს არც დიდ დროს ართმევდა მათ; ამასთან, ჩვენთვისაც სასარგებლო აღმოჩნდა. „დახურული“ შეკითხვების წინასწარ კოდირებამ საშუალება მოგვცა, პასუხები კომპიუტერში დროის, ფინანსებისა და სამუშაოს შესრულების თვალსაზრისით მარტივად და ეკონომიურად შეგვეტანა.

გადაწყდა, შემუშავებული „თვითადმინისტრირებადი“ კითხვარების საბოლოო ვერსიაში დასმული კითხვები ლოგიკურად დაკავშირებული ყოფილიყო ერთმანეთთან და გაგვეთვალისწინებინა თემატურობის დაცვისა და მარტივი შეკითხვებიდან რთულ შეკითხვებზე თანმიმდევრულად გადასვლის პრინციპი. ამასთან, მხედველობაში მივიღეთ კვლევასთან დაკავშირებული ისეთი საკვანძო ეთიკური საკითხები, როგორებიცაა: ინფორმირებული თანხმობა, პერსონალური ინფორმაციის დაცულობა და კონფიდენციალობა, (აკადემიური) კვლევის მიზნის გამხელა. კითხვარებზე პასუხების გაცემას დასჭირდა 20-25 წუთი.

გამოკითხვის III ეტაპზე განისაზღვრა თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივი ბრენდირებული სასტუმროები - 15 ერთეული ([იხ. დანართი 15](#)). ამან საშუალება მოგვცა, ბაზრის ერთი და იმავე სეგმენტზე მომუშავე 2 სხვადასხვა წარმომავლობისა და სხვადასხვა რაოდენობის ვარსკვლავის მქონე კომპანიები შეგვედარებინა ერთმანეთისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ წარმოდგენილი კომპანიები მოცულობის მიხედვით მსხვილია, ჩვენი სამიზნე ჯგუფის ზუსტი ზომის განსაზღვრა შეუძლებელი აღმოჩნდა. ბუნებრივია, რესპოდენტების მხრიდან გამოკითხვის პროცესში მონაწილეობა ნებაყოფლობით ხასიათს ატარებდა, რაც მათ პირად ცხოვრებაში შეჭრას და მათგან გარკვეული დროისა და ენერგიის დათმობას უკავშირდებოდა. ამდენად, ამ საკითხის ზუსტი განჭვრეტა და პრაქტიკაში მისი განხორციელების პროგნოზირება საკმაოდ რთული აღმოჩნდა.

გამოკითხვის IV ეტაპზე უშუალოდ მონაცემები მოვიპოვეთ. რესპოდენტები შევარჩიეთ არაშემთხვევითი შერჩევის მეთოდით, რომლისთვისაც დამახასიათებელია: სიიაფე, მოხერხებულობა, სიმარტივე და დიდი რაოდენობის

ინფორმაციის სწრაფად შეგროვების შესაძლებლობა, მაგრამ ნაკლები რეპრეზენტაციულობა. ამ ფაქტორებმა განაპირობა ისეთი სუბიექტების შერჩევა, რომლებსაც მეტნაკლებად ექნებოდათ საკვლევი საკითხების ცოდნა და მარტივად დათანხმდებოდნენ გამოკითხვაში მონაწილეობის მიღებას. რესპოდენტების გამოკითხვა დაგვეხმარებოდა საკვლევი ჰიპოტეზების შესაბამის ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირების დადგენასა და ახსნაში.

კვლევა განხორციელდა:

ა) **უშუალოდ**, სტუმართა გამოკითხვა - ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით, „თვითადმინისტრირებადი“ კითხვარის გამოყენებით. მასში მონაწილეობა მიიღო 102-მა სტუმარმა. კვლევა ჩატარდა 2023 წლის იანვარში. ასევე, პერსონალის ნაწილმა, 9 ტოპ მენეჯერმა და 67 თანამშრომელმა, დამოუკიდებლად შეავსო „თვითადმინისტრირებადი“ კითხვარები, რომლებიც ჩვენ მივაწოდეთ. ჯამში უშუალოდ გამოიკითხა 178 რესპოდენტი.

ბ) **ელფოსტის საშუალებით** - სტუმრები და პერსონალი გამოიკითხა „რაოდენობრივი კონტენტ-ანალიზისა“ და „გამოკითხვის“ მეთოდების გამოყენებით. კვლევის ფარგლებში საინტერესო იყო საერთაშორისო ონლაინტურისტული სააგენტოს საიტზე BOOKING.COM თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ 15 სასტუმროში სტუმრების მიერ დატოვებული შეფასებების გაანალიზება. კერძოდ, შევისწავლეთ მათ მიერ სასტუმრო მომსახურების შეფასებები (2024 წლის 31 იანვრის პერიოდის მონაცემებზე დაყრდნობით), ხოლო პერსონალი გამოიკითხა ინდივიდუალურად შემუშავებული „თვითადმინისტრირებადი“ კითხვარების გამოყენებით. **ჯამში, ელფოსტით გამოკვლეული იქნა 12 932 რესპოდენტი (12 838 სტუმარი და პერსონალის 94 წარმომადგენელი); სულ - ორივე ტექნიკის გამოყენებით - 13110 რესპოდენტი.**

გამოკითხვის V ეტაპზე მონაცემები, კომპიუტერიზაციის შემდეგ, გავაანალიზეთ სტატისტიკური პროგრამისა და „მაიკროსოფტ ექსელის“ მეშვეობით. მონაცემები დამუშავდა კომპიუტერულ პროგრამაში MS Excel 2011-სა და სტატისტიკურ პროგრამაში SPSS 21.0 for Windows-ში, მონაცემთა სიხშირული და კორელაციური ანალიზის მეთოდების გამოყენებით.

საბოლოო, VI ეტაპზე მოხდა მიღებული მონაცემების ინტერპრეტაცია. აღნიშნული მეთოდების კომპლექსურად გამოყენებამ და პერსონალის კითხვარების დიფერენციაციამ (3 სხვადასხვა კითხვარი) საშუალება მოგვცა, შეგვეპირისპირებინა მიღებული შედეგები და საერთო დასკვნები ჩამოგვეყალიბებინა. გაიწერა კვლევის ანგარიში ორივე სამიზნე ჯგუფის შესახებ.

**❖ თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროებში
„სტუმრის“ კვლევის ანგარიში**

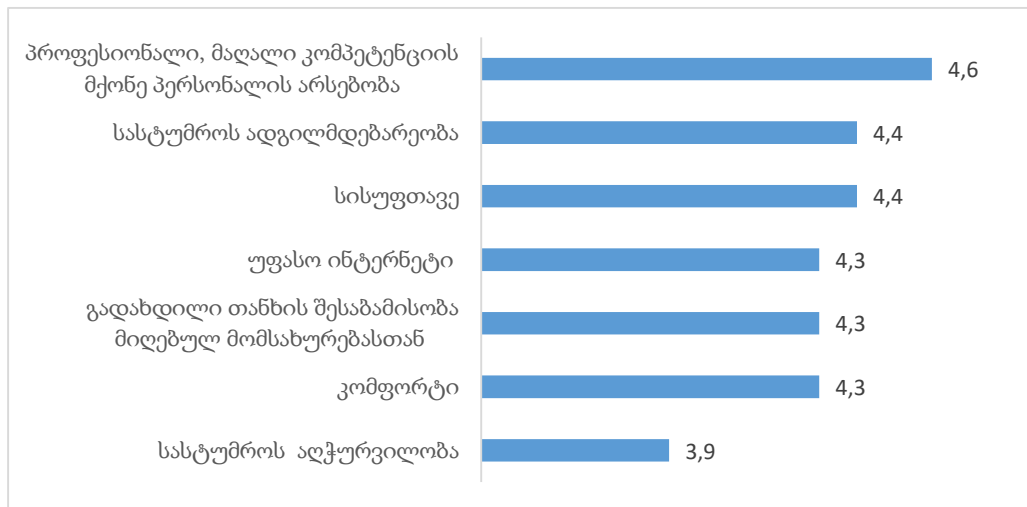
პირველი სამიზნე ჯგუფის კვლევა მიზნად ისახავდა წარმოდგენილ სასტუმროებში სტუმრის კმაყოფილების განმაპირობებელ მახასიათებლებთან დაკავშირებული მართვის პროცესის ძირითადი ასპექტების შესწავლას. შედეგები საშუალებას მოგვცემდა, შეგვემოწმებინა *საკვლევი თეორიულ-მეთოდოლოგიური ჰიპოთეზები*: H14. სტუმართა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე; H16. სტუმართა კმაყოფილება განაპირობებს სტუმართა ერთგულებას; H17. სტუმართა ლოიალობა განაპირობებს სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობას და აგვეხსნა *ურთიერთკავშირები გარკვეულ ცვლადებს შორის*: მომსახურების ხარისხი და სტუმრის კმაყოფილება; სტუმართა კმაყოფილება და სტუმართა ერთგულება; სტუმართა ლოიალობა და სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობა.

I. 102 სტუმრის უშუალო გამოკითხვისას, ანკეტირების ტექნიკის გამოყენებით, გამოიკვეთა შემდეგი:

კითხვაზე, რომლის მიზანი იყო, გამოეკვლია სტუმრების მიერ მომსახურების ხარისხის „აღქმა“, კერძოდ, მიწოდებული მომსახურების ხარისხი შეესაბამებოდა თუ არა მათ მოლოდინს, რესპონდენტთა 67%-მა დაადასტურა მოცემული დებულების მართებულობა; 28% - ნაწილობრივ დაეთანხმა, ხოლო - 5% -მა უარყო.

საინტერესო იქნებოდა, გამოვლენილიყო იმ კომპონენტთა ჩამონათვალი, რომლებიც განსაზღვრავს სტუმრების კმაყოფილებას მომსახურების გაწევის პროცესში. დადგენილია, რომ სტუმრებისთვის პროფესიონალი, მაღალი კომპეტენციის მქონე პერსონალის არსებობა ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, ხოლო ყველაზე ნაკლებმნიშვნელოვნად მათი მხრიდან დასახელებულია სასტუმროს

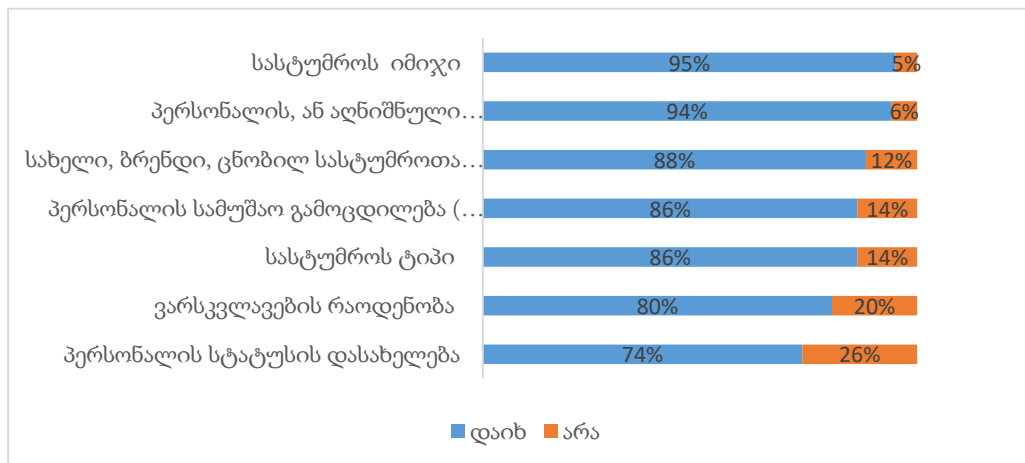
აღჭურვილობა - H14. ჰიპოთეზა [\(იხ. დიაგრამა 3\)](#). შეფასებები 5-ბალიან დიაგრამაზე: 1 - სრულიად უმნიშვნელო; 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



დიაგრამა 3. სტუმრების კმაყოფილების განმსაზღვრელი კომპონენტები

სტუმართა 70%-მა მხარი დაუჭირა იმ მოსაზრებას, რომ პერსონალის მხრიდან უყურადღებო და უპატივცემულო დამოკიდებულება, დროში გაჭიანურებული მომსახურება მათ მიერ აღიქმება, როგორც სასტუმრო მომსახურების დაბალი ხარისხი. 24%-მა ნაწილობრივ გაიზიარა მოცემული დებულება, ხოლო 6%-მა - უარყო - H14. ჰიპოთეზა.

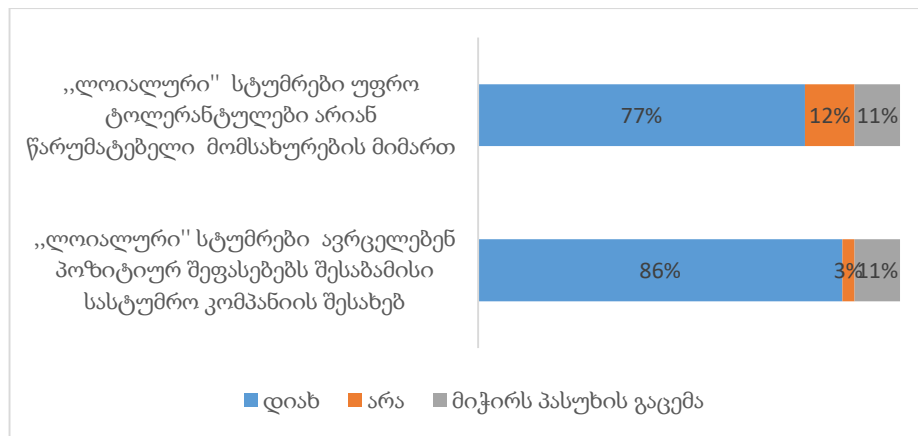
რესპოდენტთა 85%-მა ჩათვალა, რომ სასტუმრო კომპანია „უნიკალურია“ მისი ბრენდის კაპიტალის მხედველობაში მიღებით, 15%-მა - უარყო აღნიშნული. შეკითხვის, თუ რასთან ასოცირდება სტუმართა მხრიდან მათი „ნდობის კრედიტი“, პასუხად დასახელებულია როგორც კომპანიის იმიჯი და მისი ატრიბუტიკა, ასევე - პერსონალის ან არსებული მომსახურების სერვისის რეპუტაცია [\(იხ. დიაგრამა 4\)](#).



დიაგრამა 4. სტუმრების მიერ სასტუმროს „ნდობის კრედიტის“ განმსაზღვრელი კომპონენტები

კვლევისას ასევე საინტერესო იყო, შეგვესწავლა, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სტუმრებისთვის, მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან ერთად, მათი მოლოდინის გადაჭარბება. გამოკითხულთა 55%-მა ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორად დაასახელა აღნიშნული, 38%-მა - მნიშვნელოვნად, ხოლო 7 %-მა მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვნად.

მნიშვნელოვანი იყო, დაგვედგინა მოქმედებს თუ არა დადებითად სტუმართა კმაყოფილება მათ ერთგულებაზე - **H16 ჰიპოთეზა**. რესპონდენტთა 69%-მა განაცხადა, რომ მათი კმაყოფილების მაღალი დონე პირადაპირ გავლენას ახდენს მომსახურების ხელმეორედ შეძენასა და უკან დაბრუნების ალბათობაზე, ხოლო 24%-მა ნაწილობრივ მნიშვნელოვნად მიიჩნია ზემოხსენებული ფაქტორი, 7%-მა ეს შეაფასა, როგორც უმნიშვნელო გავლენა. გამოკითხულთა 77%-მა აღნიშნა, რომ ლოიალური სტუმრები უფრო ტოლერანტული არიან წარუმატებელი მომსახურების მიმართ და ასევე 86%-მა დააფიქსირა, რომ ასეთი ტიპის სტუმრები ავრცელებენ პოზიტიურ შეფასებებს შესაბამისი კომპანიების შესახებ, რაც დადებითად მოქმედებს სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობაზე - **H17. ჰიპოთეზა** ([იხ. დიაგრამა 5](#)).



დიაგრამა 5. ლოიალური სტუმრების ტოლერანტულობა წარუმატებელი მომსახურების მიმართ და მათი შეფასებები

კვლევის ფარგლებში მნიშვნელოვანი იყო, გამოგვევლინა ის ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ სტუმართა ერთგულ მომხარებლებად ჩამოყალიბებას. ამ საკითხთან მიმართებით რესპოდენტებმა შემდეგ მნიშვნელოვან კომპონენტებზე გაამახვილეს ყურადღება:

- კარგი პერსონალი, გარემო, პროდუქტი, შენობა, ინტერიერი, ექსტერიერი;
- ინდივიდუალური მიდგომა, პატარა ნიუანსები და ყურადღების ელემენტები;
- მომსახურების მაღალი დონე და მასზე მუდმივი ზრუნვა;
- მეგობრული დამოკიდებულება, პატივისცემა, საქმისადმი პროფესიონალური მიდგომა თანამშრომლების მხრიდან;
- მომსახურებასთან დაკავშირებული კომუნიკაცია თანამშრომლებსა და სასტუმროს მენეჯმენტს შორის;
- სასტუმროს მდებარეობა, სისუფთავე და კომფორტი;
- მომღიმარი და ყურადღებიანი პერსონალი. გემრიელი და მრავალფეროვანი საკვები, შეთავაზებები განსატკივრთად;
- ყურადღებიანი პერსონალი, პრობლემურ საკითხზე დროული და ეფექტიანი რეაგირება პერსონალის მხრიდან;
- ხარისხი, სერვისი, ფასი.

II. ზემოხსენებულ თბილისის 15 სასტუმროში 12 838 სტუმრის „კონტენტ-ანალიზის“ მეთოდით გამოკვლევისას გამოიკვეთა შემდეგი:

სასტუმრო მომსახურების ხარისხის „აღქმისა“ და სტუმართა კმაყოფილების განმაპირობებელი მნიშვნელოვანი მახასიათებლების ნაკრები წარმოდგენილია 6 ან 7 კომპონენტზე დაყრდნობით, რომლებიდანაც ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულება პერსონალს უჭირავს. გამოკითხული რესპოდენტების ბოლო სამი წლის მონაცემებზე დაყრდნობით, კომპანიების მომსახურების საერთო შეფასების ქულა და მისი დიფერენციაცია კომპონენტების მიხედვით წარმოდგენილია ინდივიდუალურად შესაბამის დიაგრამებზე 10-ბალიანი სკალით, სადაც 10 ნიშნავს ძალიან კარგს, ხოლო 1 - ძალიან ცუდს. შეფასების საბოლოო ქულა მიღებულია კომპონენტების შეფასების ქულათა საშუალო არითმეტიკულის დაანგარიშების საფუძველზე ([იხ. დანართი 16](#)).

ანალიზის შედეგებით დადგენილია შემდეგი:

1. საერთაშორისო ბრენდირებულ 5* სასტუმროს „ბილტმორ-თბილისს“, გამოკითხული 2537 რესპოდენტის შეფასებებზე დაყრდნობით, მოპოვებული აქვს 8,5 ქულა, რომელიც ჩამორჩება მაქსიმალური შეფასების (10 ქულა) მაჩვენებელს. ყველაზე მაღალი - 9,4 ქულა მინიჭებული აქვს სასტუმროს ადგილმდებარეობას, ხოლო ყველაზე დაბალი - 7,9 ქულა გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას. თანამშრომლები შეფასებული არიან 8,6-ით. ამასთან, კომფორტის, სისუფთავისა და აღჭურვილობის მახასიათებლები, რომლებიც პერსონალის კვალიფიციურ და ინოვაციურ ხედვაზე ორიენტირებულ მუშაობას უკავშირდება, სტუმრების მიერ შეფასებულია - 8,9; 8,8 და 8,6 ქულებით;

2. საერთაშორისო ბრენდირებულ 5* სასტუმრო „თბილისი მარიოტს“ (964 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,5 ქულა და როგორც ვხედავთ, ისიც ჩამორჩება მაქსიმალური შეფასების მაჩვენებელს. ყველაზე მაღალი - 9,4 ქულა მინიჭებული აქვს სასტუმროს ადგილმდებარეობას, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8 ქულა - გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას. თანამშრომლებს მოპოვებული აქვთ - 8,9 ქულა;

3. საერთაშორისო ბრენდირებულ 5* სასტუმრო „ვინდჰემ გრანდ თბილისს“ (2186 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,5 ქულა. ყველაზე მაღალი - 9,2 ქულა - მინიჭებული აქვს სასტუმროს ადგილმდებარეობას, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,1 ქულა - გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას. თანამშრომლები

შეფასებულია 8,8 ქულით, ხოლო კომფორტისა და სისუფთავის მახასიათებლები სტუმრების მიერ შეფასებულია უფრო მაღალი ქულებით (9 და 8,9), ვიდრე ზემოხსენებულ კომპანიებთან;

4. საერთაშორისო ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „ჰილტონ გარდენ ინ-ს“ (790 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,6 ქულა. ყველაზე მაღალი, 9-9 ქულა, მინიჭებული აქვს კომფორტისა და სისუფთავის მახასიათებლებს, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,3 ქულა - გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას. თანამშრომლები შეფასებულია 8,7-ით;

5. საერთაშორისო ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „ქორთიარდ მარიოტი თბილისს“ (501 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,4 ქულა. ყველაზე მაღალი - 9,6 ქულა - მინიჭებული აქვს სასტუმროს ადგილმდებარეობას, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8 ქულა - გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას. თანამშრომლები შეფასებული არიან 8,8 ქულით;

6. საერთაშორისო ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „მოქსი თბილისს“ (923 გამოკითხული), ზემოხსენებულ სასტუმროებთან შედარებით, მინიჭებული აქვს ყველაზე მაღალი - 8,8 ქულა, მაგრამ ისიც ჩამორჩება მაქსიმალური შეფასების მაჩვენებელს. ყველაზე მაღალი 9,4 და 9,2 ქულებით შეფასებულია სასტუმროს ადგილმდებარეობა და თანამშრომლები, ხოლო კომფორტი და სისუფთავის მახასიათებლები - 9-9 ქულებით. ყველაზე დაბალი ქულა - 8,6 - აქვს გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას.

7. საერთაშორისო ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „გოლდენ ტულიპს“ (193 გამოკითხული) მინიჭებული აქვს 8,5 ქულა. ყველაზე მაღალი, 9 და 8,9, ქულებით შეფასებულია უფასო ინტერნეტი და თანამშრომლების კომპონენტები, ხოლო ყველაზე დაბალით - 8,2 ქულა - გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობა.

8. ადგილობრივ ბრენდირებულ 5* სასტუმრო „გლაროს ოლდ თაუნს“ (947 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 9,1 ქულა და როგორც ვხედავთ, მხოლოდ 0,9 ქულით ჩამორჩება მაქსიმალური შეფასების საერთო მაჩვენებელს. ყველაზე მაღალი - 9,6 ქულა - მინიჭებული აქვს სასტუმროს ადგილმდებარეობას, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,9 ქულა - გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას.

9. ადგილობრივ ბრენდირებულ 5* სასტუმრო „რუმს თბილისს“ (1239 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,8 ქულა. ყველაზე მაღალი - 9,4 ქულა - მინიჭებული აქვს სასტუმროს ადგილმდებარეობას, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,4 ქულა - გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას. რაც შეეხება თანამშრომლებს, ისინი შეფასებული არიან 8,9 ქულით;
10. ადგილობრივ ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „ასტორია თბილისს“ (263 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,0 ქულა. ყველაზე მაღალი - 9,8 ქულა - მინიჭებული აქვს უფასო ინტერნეტის კრიტერიუმს, ხოლო ყველაზე დაბალი - 7,8 ქულა - გადახდილი თანხის მომსახურებასთან შესაბამისობას. რაც შეეხება თანამშრომლებს, ისინი შეფასებული არიან 8,3 ქულით;
11. ადგილობრივ ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „ეპიგრაფს“ (396 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,7 ქულა. ყველაზე მაღალი - 9,5 ქულა - მინიჭებული აქვს უფასო ინტერნეტის კრიტერიუმს, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,6 ქულა - თანამშრომლებს;
12. ადგილობრივ ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „ბიოგრაფს“ (362 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,8 ქულა. ყველაზე მაღალი - 9,2 და 9,1 ქულები - მინიჭებული აქვს კომფორტისა და სისუფთავის მახასიათებლებს, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,2 ქულა - ადგილმდებარეობას;
13. ადგილობრივ ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „სოლე პალასს-“ (602 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,9 ქულა. ყველაზე მაღალი შეფასებები - 9,2 და 9,1 ქულები - მინიჭებული აქვს კომფორტის, სისუფთავისა და თანამშრომელთა მახასიათებლებს, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,6 ქულა - ადგილმდებარეობას;
14. ადგილობრივ ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „ციტრუსს“ (777 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 8,7 ქულა. ყველაზე მაღალი შეფასება - 9,4 ქულა - მინიჭებული აქვს ადგილმდებარეობას, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,4 - ქულა აღჭურვილობას. თანამშრომლები შეფასებული არიან 8,9 ქულით;
15. ადგილობრივ ბრენდირებულ 4* სასტუმრო „ქლოქს“ (158 გამოკითხული) მოპოვებული აქვს 9,3 ქულა და მხოლოდ 0,7 ქულით ჩამორჩება მაქსიმალური შეფასების საერთო მაჩვენებელს. ყველაზე მაღალი შეფასებები - 9,6 და 9,5 ქულები - მინიჭებული აქვს თანამშრომელთა, კომფორტისა და სისუფთავის მახასიათებლებს, ხოლო ყველაზე დაბალი - 8,5 ქულა - ადგილმდებარეობას.

ამრიგად, რაოდენობრივი კვლევის „ანკეტირებისა“ და „კონტენტ ანალიზის“ მეთოდების კომპლექსურად გამოყენებამ მიღებული შედეგების შეპირისპირებისა და საერთო დასკვნების გამოტანის საშუალება მოგვცა.

- სასტუმრო მომსახურების ხარისხზე მოქმედი ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია სტუმრის კმაყოფილების მახასიათებელი;
- სტუმრების მიერ მომსახურების ხარისხის შეფასებისა (ხარისხის „აღქმა“) და მათი კმაყოფილების განმაპირობებელი მახასიათებლების ნაკრები დაფუძნებულია 7 კომპონენტზე (ვხელმძღვანელობთ საერთაშორისო ონლაინ ტურისტული სააგენტოს საიტ BOOKING.COM-ით), რომელთა შორის:
- კვალიფიციური პერსონალი და მათი ინდივიდუალური უნარები დასახელებულია, როგორც მომსახურების საერთო ხარისხის საუკეთესო განმაპირობებელი ფაქტორი;
- თანამშრომლები ასევე დიდ როლს თამაშობენ სტუმართა ლოიალურ მხარეებად ჩამოყალიბების პროცესში. გამოკვეთილია, რომ სტუმართა 100% ძალიან დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ემპათიის მახასიათებელს, რომელიც ისევ პერსონალის კვალიფიციურ და ინოვაციურ ხედვაზე ორიენტირებულ მუშაობას უკავშირდება;
- ზემოთქმულიდან გამომდინარე, დადასტურებულია **H14**, **H16** და **H17** ჰიპოთეზების მართებულობა და შესაბამის ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირები;
- თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროთა მომსახურების ხარისხი ჯერ კიდევ არ აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტებისა და მოთხოვნების მაქსიმალურად მაღალ დონეს არცერთი პარამეტრის მიხედვით. არსებული 10-ბალიანი დიაგრამის პირობებში, განხილულ სასტუმროთა მომსახურების ხარისხის საერთო შეფასების (ასევე კრიტერიუმების) მიხედვით, არცერთ კომპანიას არა აქვს მოპოვებული მაქსიმალური ქულა;
- სასტუმრო კომპანიების მომსახურების ხარისხის ასამაღლებლად საჭიროა პერსონალის მართვის სრულყოფის მიმართულებით ეფექტური მექანიზმის შემუშავება.

❖ თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროებში
„პერსონალის“ კვლევის ანგარიში

მეორე სამიზნე ჯგუფის კვლევა მიზნად ისახავდა „პერსონალის“ კმაყოფილების განმაპირობებელ მახასიათებელთან დაკავშირებული მართვის პროცესის ძირითადი ასპექტების შესწავლას. კერძოდ, მართვის სამივე დონეზე მომუშავე პერსონალის შრომითი და მმართველობითი საქმიანობის გამოკვლევას, რათა შეგვემოწმებინა საკვლევი ჰიპოთეზები: **H11.** (HRM) ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა სასტუმროებში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას განაპირობებს; **H12.** თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე; **H13.** თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს სტუმართა კმაყოფილებაზე; **H14.** სტუმართა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე; **H15.** თანამშრომელთა კმაყოფილება განაპირობებს თანამშრომელთა ერთგულებას. აგრეთვე, აგვეხსნა **ურთიერთკავშირები გარკვეულ ცვლადებს შორის:** HR მართვის პრაქტიკა და მომსახურების ხარისხი; თანამშრომელთა კმაყოფილება და მომსახურების ხარისხი; თანამშრომელთა კმაყოფილება და სტუმართა კმაყოფილება; მომსახურების ხარისხი და სტუმართა კმაყოფილება. ამასთან ერთად, იდენტიფიცირებულიყო შესაძლო პრობლემები კომპანიების ბიზნეს სტრატეგიისა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებში.

I. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ზემოაღნიშნული 15 სასტუმრო კომპანიის 13-მა გენერალურმა მენეჯერმა და აღმასრულებელმა დირექტორმა.

ხელმძღვანელების საერთო რაოდენობიდან კომპანიების წარმომადგენლობისა და ვარსკვლავების მიხედვით პროცენტული მაჩვენებლები გადანაწილებულია შემდეგი სახით: მათი 33% წარმოადგენს ადგილობრივ ოთხვარსკვლავიან ბრენდირებული სასტუმროს; 33% - საერთაშორისო ხუთვარსკვლავიან ბრენდირებულ სასტუმროს; 17% - საერთაშორისო ოთხვარსკვლავიან ბრენდირებულ სასტუმროს; 17 % - ადგილობრივ ხუთვარსკვლავიან ბრენდირებულ სასტუმროს. შესაბამის პოზიციაზე სამუშაო გამოცდილების ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი (1-დან 2 წლამდე) გააჩნია გამოკითხულთა 25 %-ს, ყველაზე მაღალი - (10-დან ზევით) ასევე, გამოკითხულთა 25 %-ს ([იხ. ცხრილი 8](#)).

ცხრილი 8. გენერალური მენეჯერის - აღმასრულებელი დირექტორის პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობა

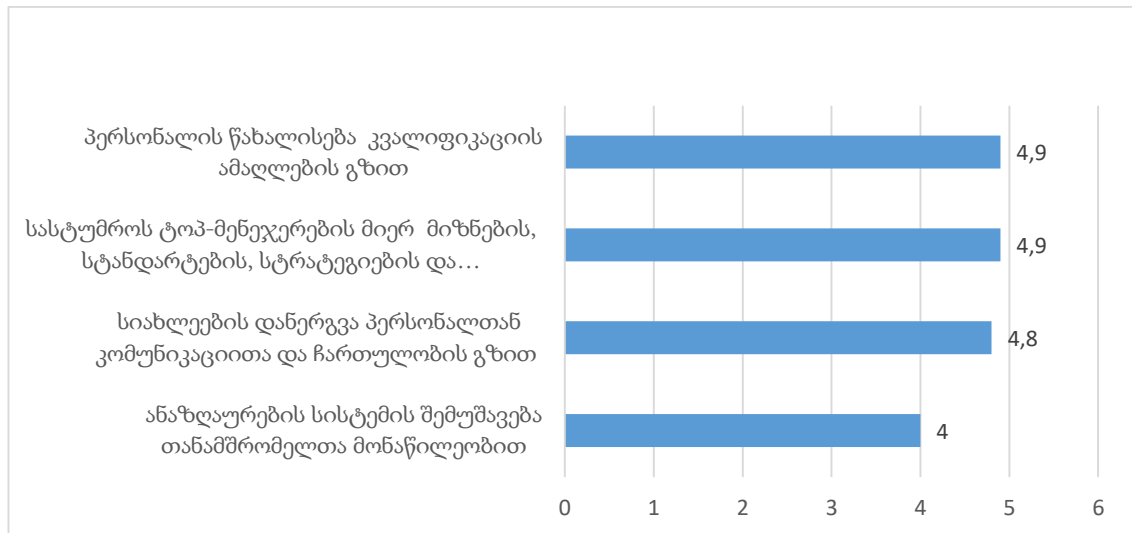
სამუშაო გამოცდილება (წლები)	გამოკითხულთა რაოდენობა (%)
1-დან 2 წლამდე	25%
2-დან 5 წლამდე	17%
5-დან 10 წლამდე	33%
10-დან ზევით	25%

გამოკითხულ რესპოდენტებს შორის, 83%-ს გააჩნია მენეჯმენტის სფეროს სპეციფიკური ცოდნა, ხოლო 17%-ს - არა. მათგან 75% იზიარებს „საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე ორგანიზაციების გამოცდილებას საკუთარი კომპანიების საქმიანობაში, ხოლო 25% - ნაწილობრივ. თუმცა დაზუსტების მიზნით დასმული კითხვის მიხედვით რესპოდენტთა 25% იცნობს და მხარს უჭერს ჰარვარდისა და მიჩიგანის სტრატეგიული მართვის მოდელებს, 8% - ჰარვარდის სკოლის მოდელს, 8% - გესტისა და ამსტონგის მოდელებს, ხოლო 59% - საერთოდ არ იცნობს ჩამოთვლილი სტრატეგიული მართვის 7 თანამედროვე მოდელიდან არცერთს.

კითხვაზე - ვინ ადგენს საკადრო სტრატეგიულ პოლიტიკას თქვენს კომპანიაში? - რესპოდენტების პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: 8%-ის მიერ დასახელებულია ადამიანური რესურსების მართვის პერსონალ-მენეჯერები; 17%-ის მიერ - სასტუმროს გენერალური მენეჯერი, 34%-ის მიერ - ორივე მმართველობითი დონის მენეჯერი, 25% -ის მიერ - ორივე დონის მენეჯერი და სხვა დეპარტამენტების უფროსები, 8%-ის მიერ - სხვადასხვა დეპარტამენტის მენეჯერები, ხოლო 8%-მა - არ ისურვა პასუხის გაცემა.

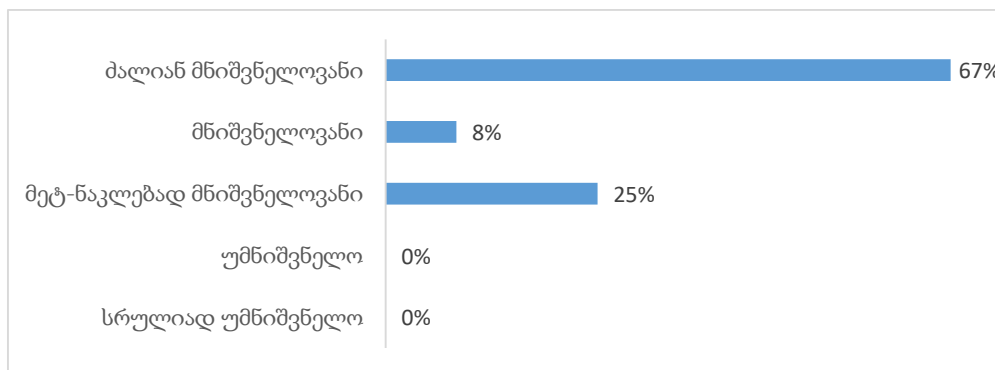
სასტუმროს შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად სასტუმროს ხელმძღვანელები ღონისძიებათა ჩამონათვალს შორის პრიორიტეტულ მნიშვნელობას ანიჭებენ კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიის განსაზღვრას და პერსონალის მართვის მიდგომებს, პერსონალის წახალისებას კვლავიკაციის ამაღლების გზით, ასევე, სიახლეების დანერგვისას პერსონალთან კომუნიკაციასა და ჩართულობას, ხოლო ანაზღაურების სისტემის შემუშავებას თანამშრომელთა მონაწილეობით - ნაკლებად

მნიშვნელოვან ფაქტორად თვლიან [\(იხ. დიაგრამა 6\)](#); შეფასებები დიაგრამაზე - 1 - სრულიად უმნიშვნელო; 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



დიაგრამა 6. სასტუმროს შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად ღონისძიებების ჩამონათვალი

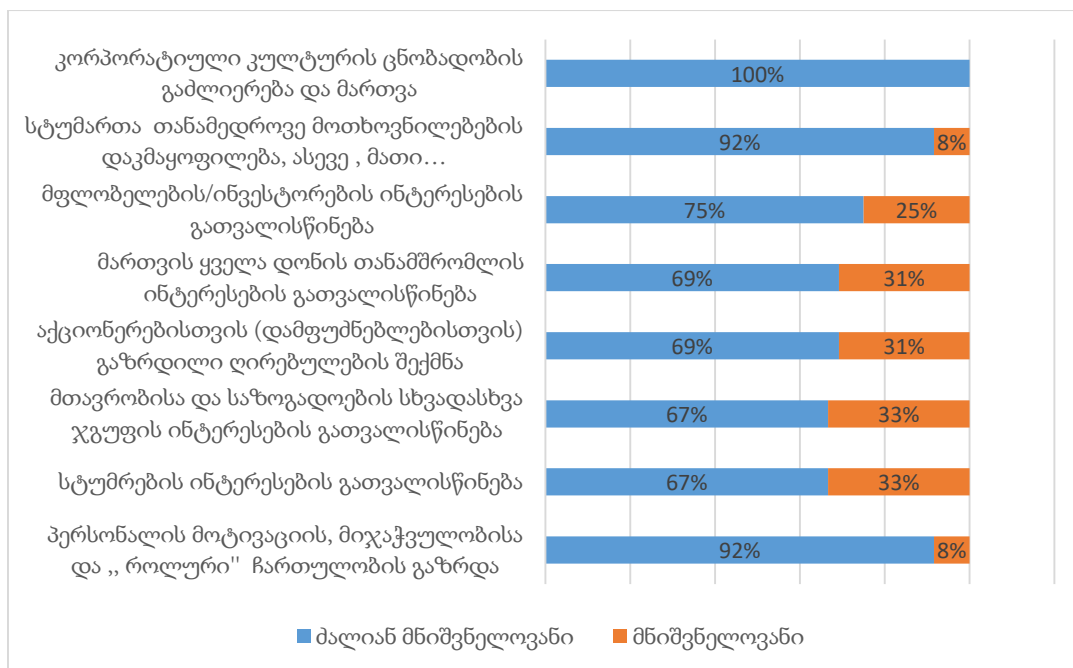
ასევე, *შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად*, სასტუმროს ხელმძღვანელების 75% საკუთარ კომპანიებსა და თანამშრომლებს მიიჩნევს „უნიკალურად“. წარმოდგენილია მათი შეფასებები მნიშვნელობის მიხედვით [\(იხ. დიაგრამა 7\)](#).



დიაგრამა 7. . ხელმძღვანელების მიერ სასტუმრო საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად კომპანიისა და თანამშრომლების „უნიკალურად“ აღიარება

სასტუმრო კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიაში შემავალი მიმართულებების შესახებ გამოკითხულთა 100%-ის შეფასებებით: „ტალანტების“ ნიჭის მართვა და სამუშაო გარემო (მისი მრავალფეროვნება, სამუშაო უსაფრთხოება, ღირებულებები, ლიდერობა) მიჩნეულია ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორებად.

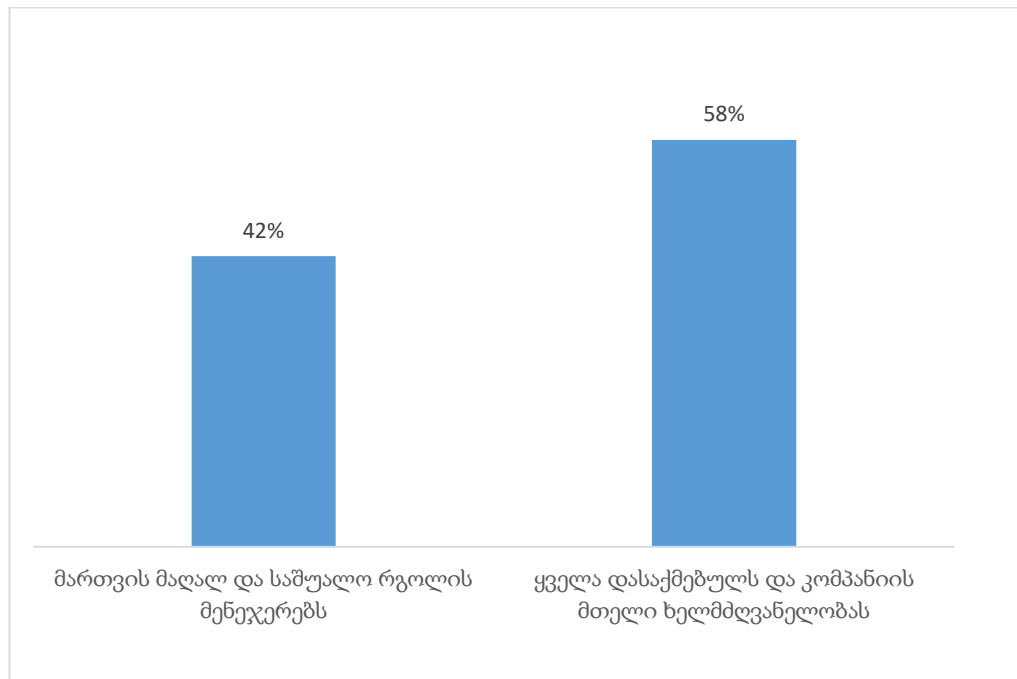
ასევე, გამოკითხულთა 100%-ის მიხედვით, ძალიან მნიშვნელოვნად არის მიჩნეული კომპანიის კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერება და მართვა, 92%-ის მიერ - პერსონალის მოტივაციის, მიჯაჭვულობისა და „როლური“ ჩართულობის გაზრდა და სტუმართა არა მხოლოდ თანამედროვე მოთხოვნების დაკმაყოფილება, არამედ მათი მოლოდინების გადაჭარბება. ხოლო ყველაზე დაბალი პროცენტული მხარდაჭერით სარგებლობს მფლობელებისა და ინვესტორების ინტერესების გათვალისწინება (გამოკითხულთა 67%), მართვის ყველა დონის თანამშრომლის ინტერესების გათვალისწინება (გამოკითხულთა 69%) და დამფუძნებლებისთვის გაზრდილი ღირებულების შექმნა (გამოკითხულთა 69%) - [\(იხ. დიაგრამა 8\)](#); შეფასებები: 1 - ნაკლებად მნიშვნელოვანი, 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



დიაგრამა 8. ხელმძღვანელების მიერ ბიზნეს სტრატეგიის მიმართულებების შეფასება

რესპოდენტთა 42% ბიზნესპარტნიორად მიიჩნევს მართვის მაღალ და საშუალო რგოლის მენეჯერებს, ხოლო 58% - ყველა დასაქმებულსა და კომპანიის მთელ ხელმძღვანელობას მფლობელებისა და ინვესტორების ჩათვლით [\(იხ. დიაგრამა 9\)](#).

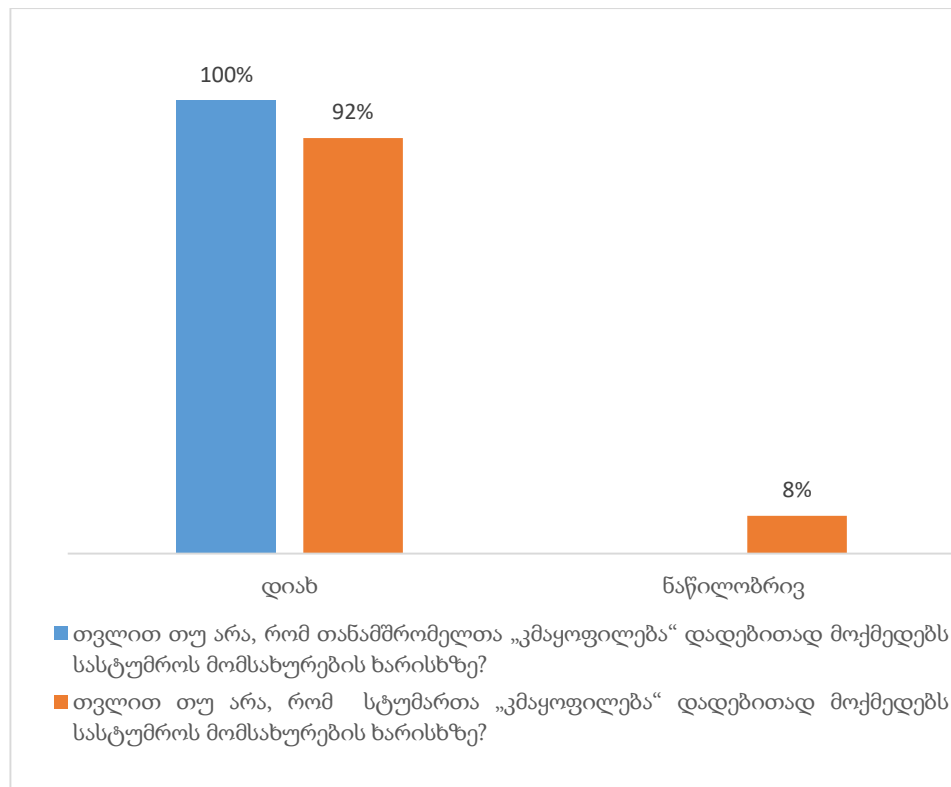
ხელმძღვანელთა 67%-ის აზრით, სასტუმრო კომპანიის მართვის პროცესში პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა უნდა ენიჭებოდეს მიდგომებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც დაფუძნებულია ინოვაციებსა და TQM „ტოტალური ხარისხის მართვაზე“, ხოლო 33%-ის მიერ ზემოაღნიშნული გაზიარებულია ნაწილობრივ.



დიაგრამა 9. ხელმძღვანელების მიერ ბიზნესპარტნიორებად აღიარებული მხარეები

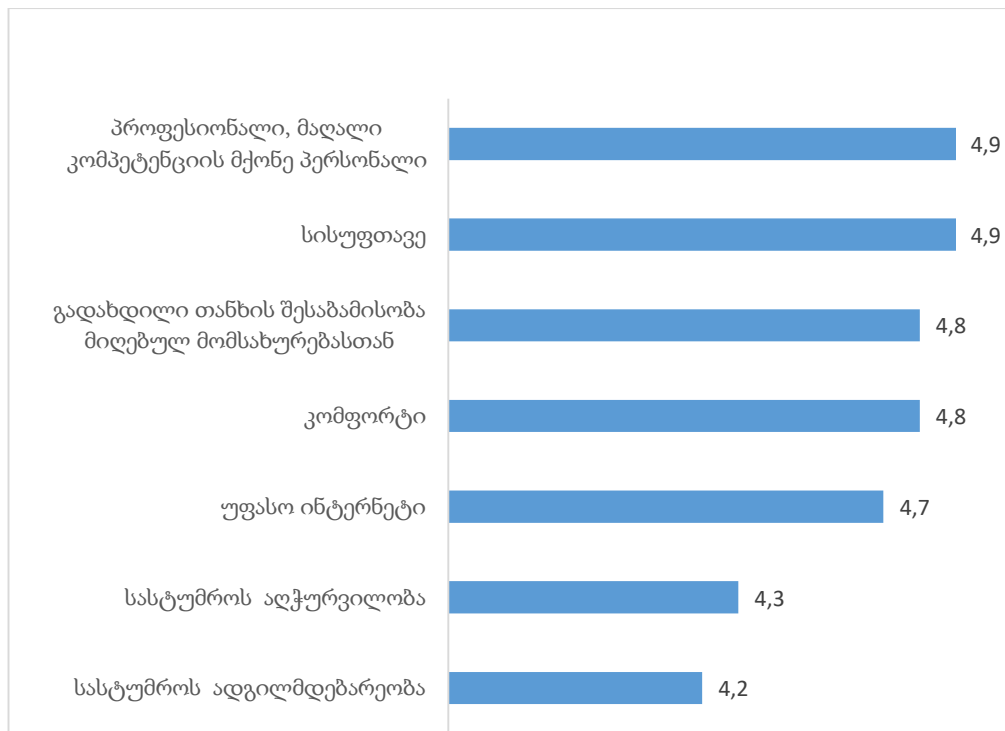
გამოკითხულ რესპოდენტთა 100% ერთხმად აღიარებს, რომ ადამიანური რესურსი წარმოადგენს სასტუმრო კომპანიების ძალიან მნიშვნელოვან აქტივს. მათგან 67% მიიჩნევს, რომ პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიციური პერსონალის მოძიება, ხოლო 33%-ის მოსაზრებით ეს საკითხი ნაწილობრივ პრობლემურია.

ხელმძღვანელთა 100% და 92% თანხმდება იმაზე, რომ თანამშრომელთა და სტუმართა კმაყოფილების მახასიათებლები დადებითად მოქმედებენ სასტუმროს მომსახურების ხარისხზე, ხოლო 8% - ნაწილობრივ ეთანხმება მოცემულ დებულებას სტუმრებთან მიმართებით - H12 და H14 ჰიპოთეზები ([იხ. დიაგრამა 10](#)).



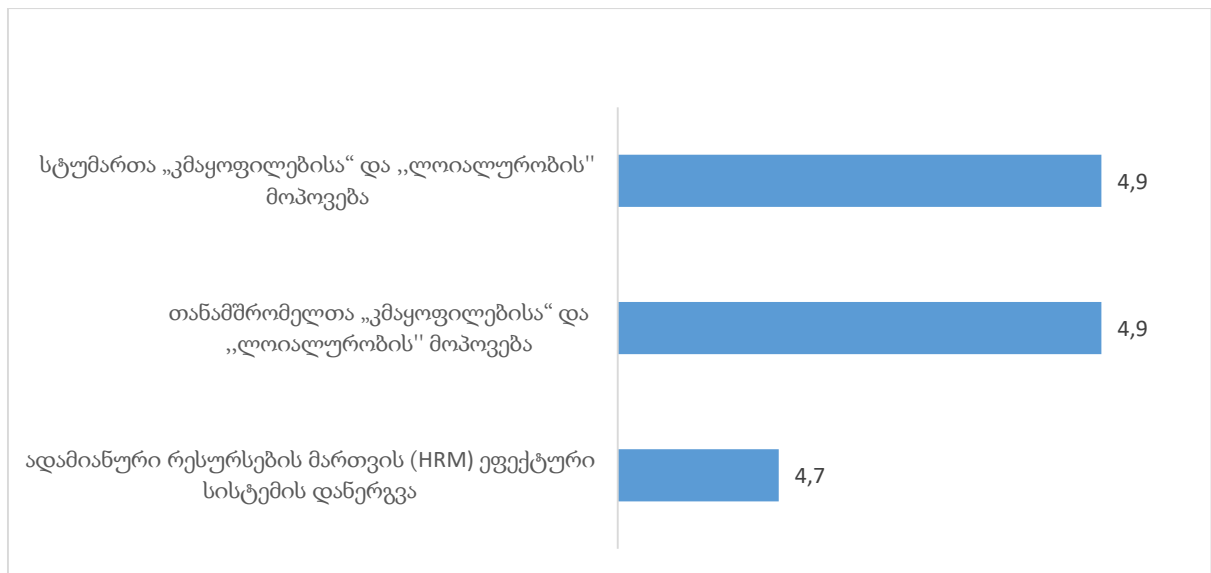
დიაგრამა 10. თანამშრომელთა და სტუმართა კმაყოფილების მახასიათებლების გავლენა სასტუმროს მომსახურების ხარისხზე

საინტერესო იყო რესპოდენტების მოსაზრებები იმ კომპონენტთა ჩამონათვლის შესახებ, რომლითაც განისაზღვრება სტუმართა კმაყოფილება სასტუმრო მომსახურების დონის შეფასებისას. ყველაზე მნიშვნელოვან მახასიათებლებად მათი მხრიდან დასახელებულია პროფესიონალი, მაღალი კომპეტენციის პერსონალი და სისუფთავე, ასევე კომფორტი და გადახდილი თანხის ღირებულება [\(იხ. დიაგრამა 11\)](#). შეფასებები დიაგრამაზე: 1 - ნაკლებად მნიშვნელოვანი, 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



დიაგრამა 11. ხელმძღვანელების მოსაზრებები სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასების კომპონენტთა ჩამონათვლის შესახებ, რომელიც განსაზღვრავს სტუმართა კმაყოფილებას

პერსონალის კმაყოფილების მახასიათებელი პირდაპირ უკავშირდება როგორც მის ერთგულ თანამშრომლად ჩამოყალიბებას, ასევე სტუმართა კმაყოფილებას. უკმაყოფილო და არამოტივირებული თანამშრომელი ვერავის შესთავაზებს მაღალი ხარისხის მომსახურებას. აქედან გამომდინარე, სასტუმრო მომსახურების დონის ასამაღლებელ ღონისძიებებს შორის ხელმძღვანელებისთვის პრიორიტეტულია სტუმართა და თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და ლოიალურობის მოპოვება. მათთვის ასევე მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური სისტემის დანერგვა, რადგან HRM მართვის პრაქტიკა განაპირობებს სასტუმროებში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას - H₁₅, H₁₃ და H₁₁ ჰიპოთეზები ([იხ. დიაგრამა 12](#)); შეფასებები: 1 - სრულიად უმნიშვნელო; 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



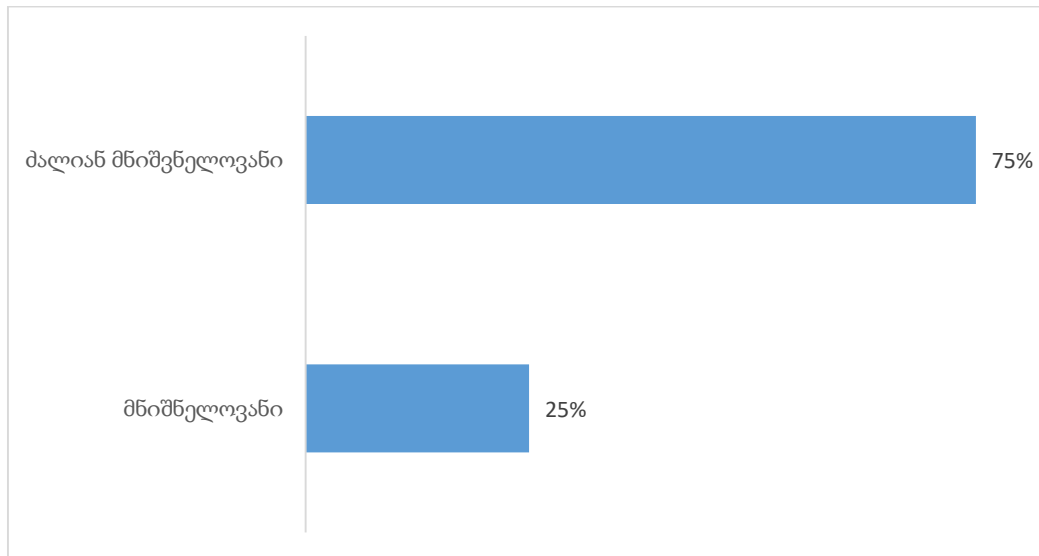
დიაგრამა 12. სასტუმრო მომსახურების დონის ასამაღლებელი მიმართულებები

სასტუმროს ხელმძღვანელთა 33%-ის მიერ დადასტურებულია, რომ „წარმატებული გამოცდილების პრაქტიკის“ ასათვისებლად თავად ტოპმენეჯერთა გადამზადება ხშირად ხდება, 25%-ის მიხედვით - საერთოდ არ ხდება, 17-17%-ის მიხედვით - იშვიათად და ზოგჯერ, ხოლო 8%-ის მიხედვით - ყოველთვის.

გამოკითხულთა 42% მიიჩნევს, რომ თანამშრომლები ძალიან კმაყოფილი არიან სამუშაოთი, რადგან ის მათ აძლევს იმაზე მეტს, ვიდრე ელოდებიან, 42%-ის შეფასებით - კმაყოფილი არიან, სამუშაო აძლევთ იმას, რასაც ელოდებიან; 8% აცხადებს, რომ არც კმაყოფილი არიან და არც უკმაყოფილო, ვერ წყვეტენ, აძლევთ თუ არა სამუშაო იმას, რასაც ელოდებიან; ხოლო 8%-ის აზრით, პერსონალი უკმაყოფილოა, მათ სამუშაო აძლევს იმაზე ნაკლებს, ვიდრე ელოდებიან.

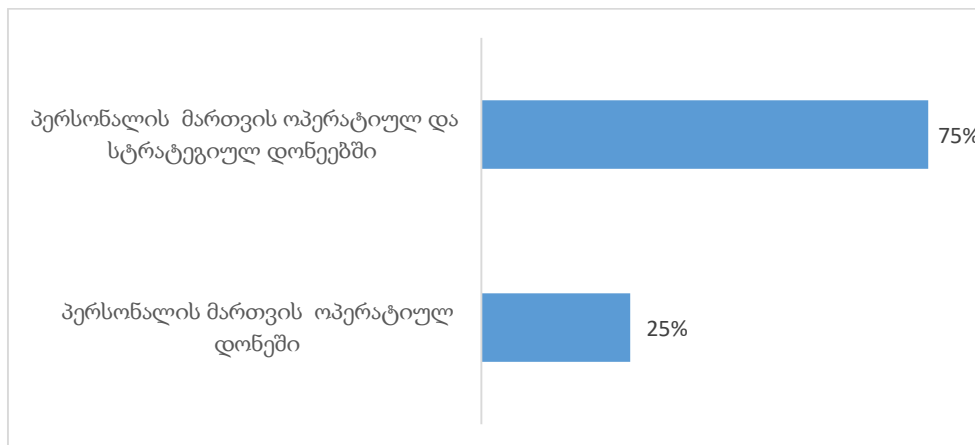
კომპეტენციის ცნობილი სახეებიდან (ფუნქციონალური, ინტელექტუალური, სიტუაციური და სოციალური) ხელმძღვანელების უმრავლესობა მხარს უჭერს აზრს, რომ დასაქმებულთათვის ყველა მახასიათებლის ფლობა თანაბარმნიშვნელოვანი და საჭიროა, მხოლოდ ერთი გამოკითხულის მიერაა დასახელებული სოციალური კომპეტენცია.

რესპოდენტთა 100% საჭიროდ მიიჩნევს პერსონალის მართვის პროცესში ყურადღების გამახვილებას დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებზე. წარმოდგენილია ხელმძღვანელთა პროცენტული შეფასებები მნიშვნელობის მიხედვით ([იხ. დიაგრამა 13](#)):



დიაგრამა 13. პერსონალის მართვის პროცესში დასაქმებულთა ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური მახასიათებლების შეფასება

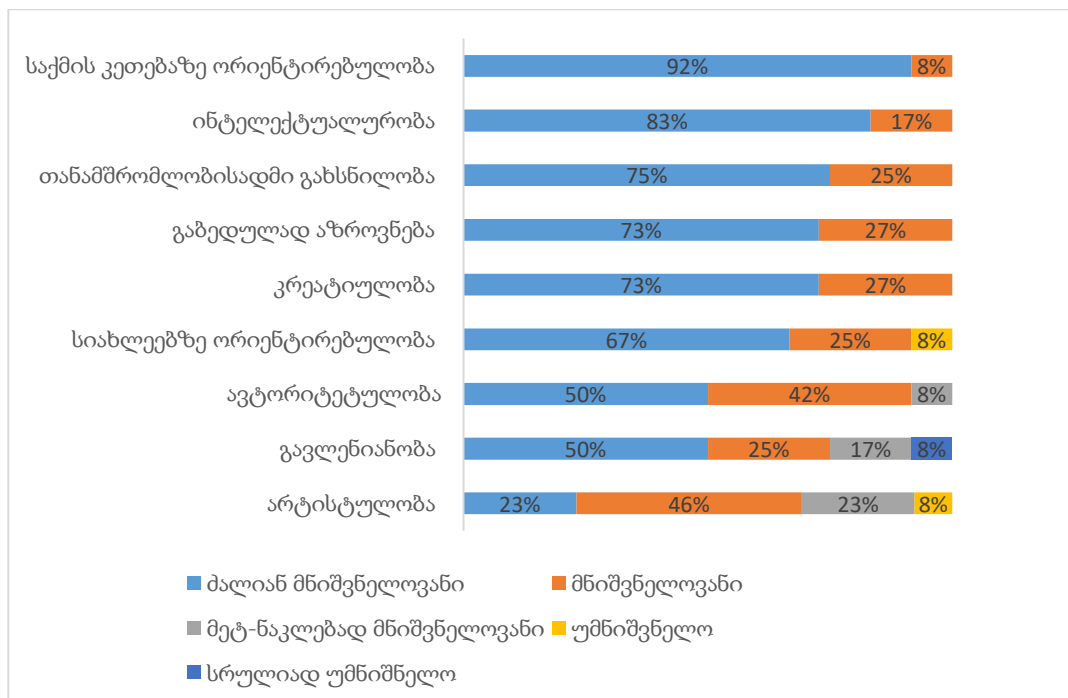
გამოკითხულთა 75%-ის მიხედვით თანამშრომელთა სპეციფიკური თვისებები უნდა გაითვალისწინონ როგორც პერსონალის მართვის ოპერატიულ, ასევე სტრატეგიულ დონეებზე, ხოლო 25%-ის აზრით, მხოლოდ პირველ შემთხვევაში ([იხ. დიაგრამა 14](#)):



დიაგრამა 14. თანამშრომელთა სპეციფიკური თვისებების გათვალისწინება სასტუმრო კომპანიის მართვის დონეებზე

და ბოლოს, საინტერესო იყო, გამოგვევლინა იმ თვისებათა ნაკრები, რომელიც, გამოკითხულთა აზრით, საჭიროა მათი პროფესიული საქმიანობის განხორციელებისთვის. ხელმძღვანელთა 92% და 83%-ისთვის პრიორიტეტულია

საქმის კეთებაზე ორიენტირებულობა და ინტელექტუალურობა, ხოლო არტისტულობის მახასიათებელს მხოლოდ 23% თვლის ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორად ([იხ. დიაგრამა 15](#)). შეფასებები: 1 - სრულიად უმნიშვნელო, 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



დიაგრამა 15. თვისებათა ჩამონათვალი, რომელიც საჭიროა სასტუმროს ხელმძღვანელების პროფესიული საქმიანობის განხორციელებისთვის

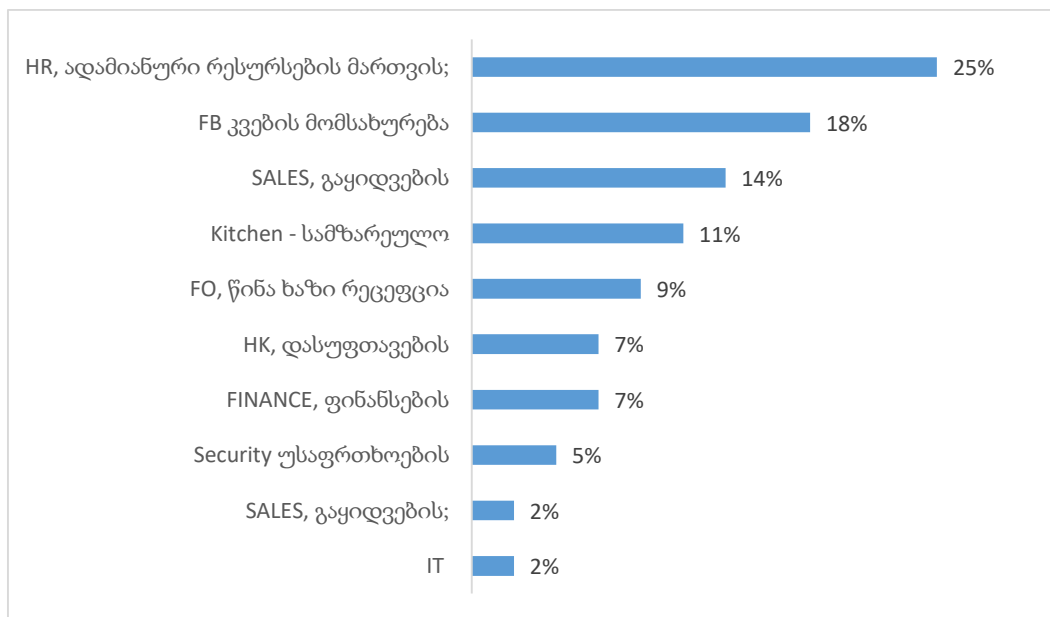
II. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 45-მა სამმართველო დონის მენეჯერმა,

რესპოდენტთა შემადგენლობიდან: 75% მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელია, ხოლო 25% - მამრობითის. დადგენილია ასაკის მიხედვით მათი პროცენტული დიფერენციაცია ([იხ. ცხრილი 9](#)):

ცხრილი 9. გამოკითხულ მენეჯერთა ასაკობრივი შემადგენლობა

მენეჯერთა ასაკი (წლები)	% მაჩვენებელი
18-28-წლამდე	12 %
29-39-წლამდე	57%
40-49-წლამდე	27%
50-59-წლამდე	2%
65 და ზევით	2%

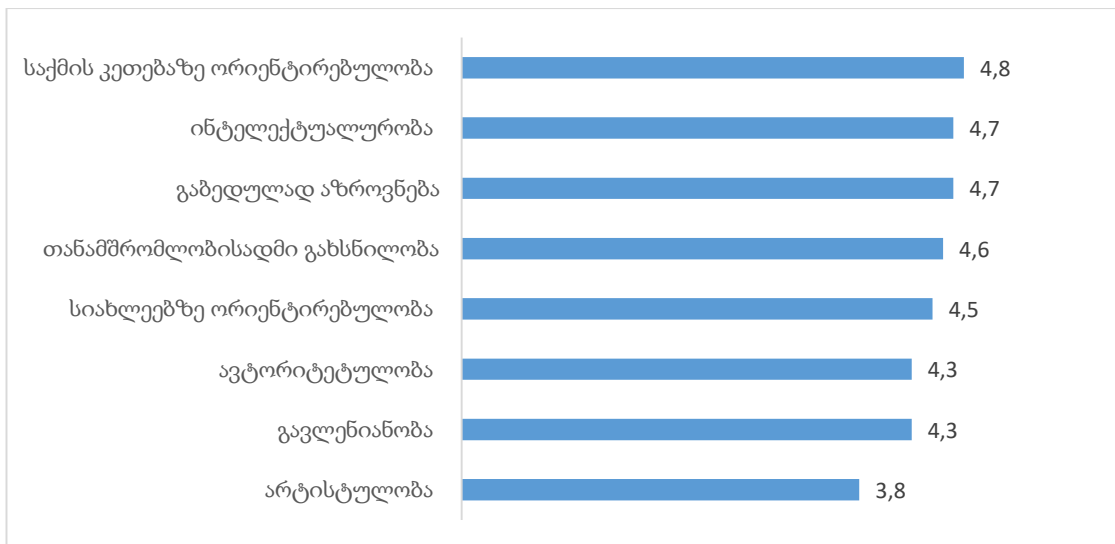
გამოკითხულთა 25%-ს წარმოადგენენ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები, ხოლო 9%-ს - წინა ხაზის რეცეფციის თანამშრომლები ([იხ. დიაგრამა 16](#)).



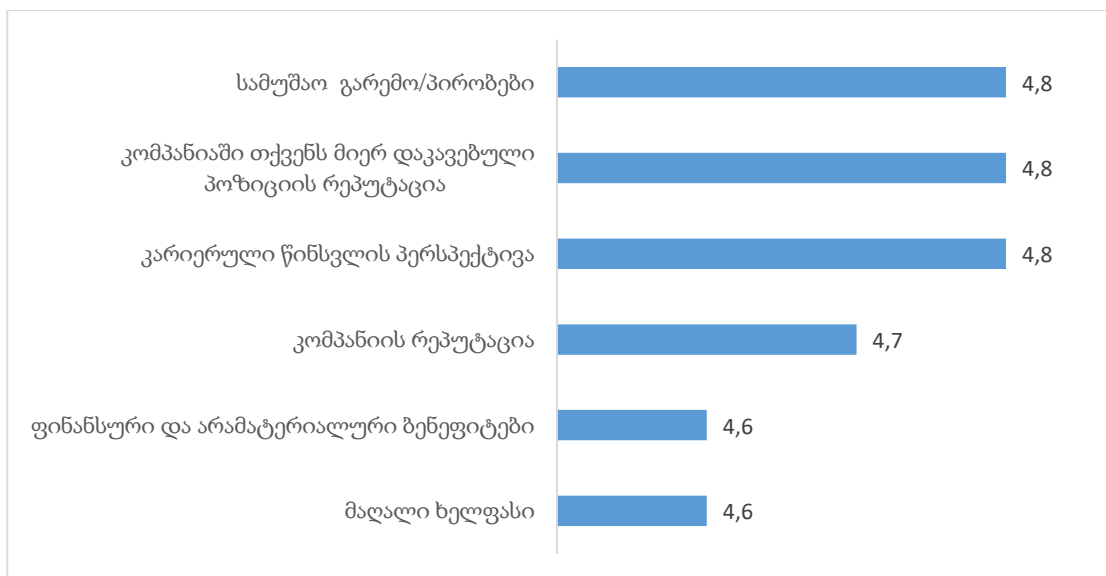
დიაგრამა 16. მენეჯერთა პროცენტული შემადგენლობა დეპარტამენტების მიხედვით

მენეჯერთა მიერ პროფესიულ საქმიანობაში საჭირო თვისებებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვნად დასახელებულია საქმის კეთებაზე ორიენტირებულობა, ინტელექტუალურობა და გაბედულად აზროვნება, ნაკლებად მნიშვნელოვნად - არტისტულობა ([იხ. დიაგრამა 17](#)). შეფასებები: 1 - სრულიად უმნიშვნელო, 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.

რესპოდენტთა მიერ სამუშაო მოტივაციის ასამაღლებლად სამუშაო გარემო და პირობები, კომპანიაში მათ მიერ დაკავებული პოზიციის რეპუტაცია და კარიერული წინსვლის პერსპექტივა მიჩნეულია უფრო მნიშვნელოვან ფაქტორებად, ვიდრე მაღალი ხელფასი და ფინანსური და არამატერიალური ბენეფიტები. წარმოდგენილია დეტალური შეფასებები მნიშვნელობის მიხედვით ([იხ. დიაგრამა 18](#)). შეფასებები: 1 - სრულიად უმნიშვნელო, 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



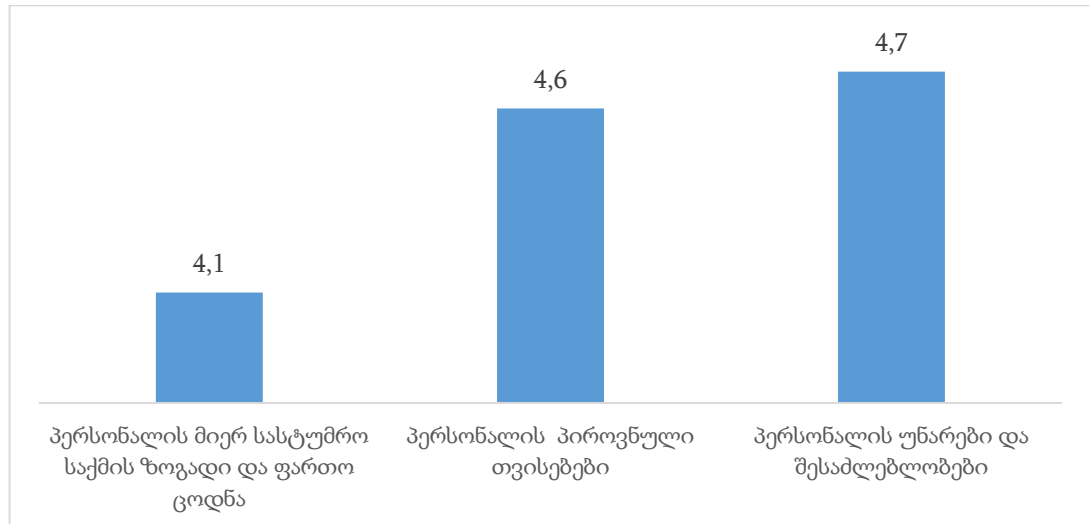
დიაგრამა 17. სასტუმროს მენეჯერთა პროფესიული საქმიანობის განხორციელებისთვის საჭირო თვისებათა ჩამონათვალი



დიაგრამა 18. მენეჯერების სამუშაო მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები მნიშვნელობის მიხედვით

გამოკითხულ მენეჯერთა 80%-ის განცხადებით, პერსონალის სამსახურში მიღება ძირითადად ხდება: მათი უნარებისა და შესაძლებლობების, სასტუმრო საქმის ზოგადი და ფართო ცოდნისა და დასაქმებულთა პიროვნული თვისებების გათვალისწინებით, 18% მხოლოდ მათ უნარებსა და შესაძლებლობებზე ამახვილებს ყურადღებას, ხოლო 2%-ის მიერ დასახელებულია სასტუმრო საქმის ზოგადი და ფართო ცოდნა.

პერსონალის შერჩევისას მენეჯერების მიერ ზემოჩამოთვლილ მაჩვენებლებს შორის, პრიორიტეტებად მიჩნეულია პერსონალის უნარები და შესაძლებლობები და მათი პიროვნული თვისებები. წარმოდგენილია დეტალური შეფასებები მნიშვნელობის მიხედვით ([იხ. დიაგრამა 19](#)). შეფასებები: 1 - სრულიად უმნიშვნელო, 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



დიაგრამა 19. მენეჯერების მიერ პერსონალის შერჩევის დროს მნიშვნელობის მიხედვით მაჩვენებელთა ჩამონათვალი

რესპოდენტთა 73% მიიჩნევს, რომ სასტუმროს პერსონალისთვის ორივე - „Soft“ ინტერაქციული და „Hard“ დასწავლადი უნარების განვითარება და მართვა მნიშვნელოვანია, 23% მხარს უჭერს მხოლოდ „Soft“ ინტერაქციული უნარის საჭიროებას, ხოლო 5% - „Hard“ დასწავლად უნარს.

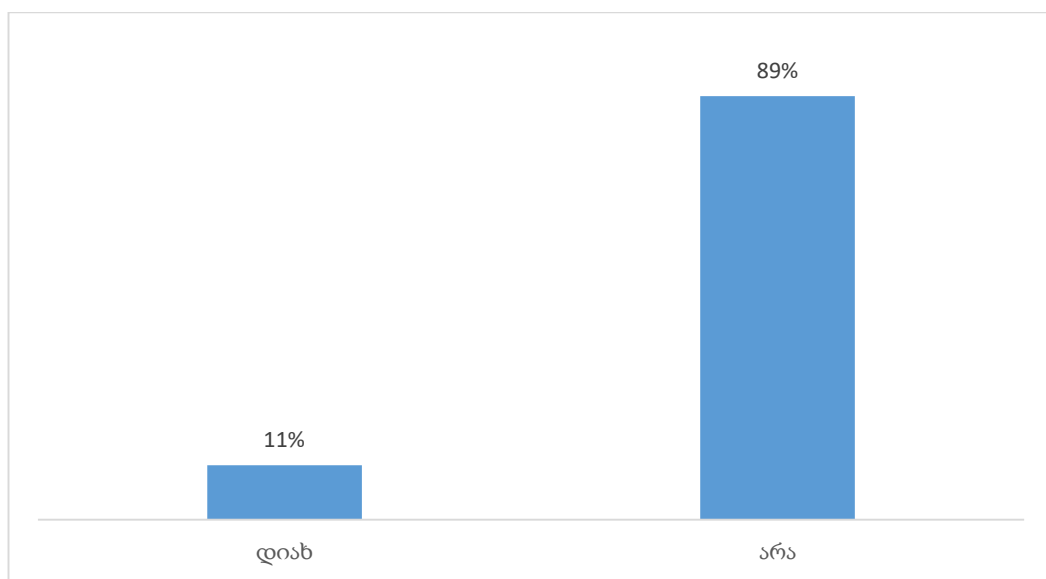
მენეჯერთა 90%-ის აზრით, კომპეტენციის ცნობილი სახეებიდან ყველა მახასიათებლის ფლობა თანაბარმნიშვნელოვანი და საჭიროა თანამშრომლებისთვის. ასევე, გამოკითხულთა 94% მხარს უჭერს დებულებას, რომლის თანახმად, სასტუმრო კომპანია და მისი თანამშრომლები განიხილებიან და მიიჩნევიან უნიკალურად.

მენეჯერთა 92% ძალიან მნიშვნელოვნად აფასებს პერსონალის მართვის პროცესში ყურადღების გამახვილებას დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებზე, 4% - ასევე მნიშვნელოვნად თვლის, ხოლო 4% - ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებს. ამასთან, მენეჯერთა უმრავლესობა, 84%, ემხრობა დასაქმებულთა სპეციფიკური თავისებურებების გათვალისწინებას პერსონალის

მართვის ოპერატიულ და სტრატეგიულ დონეებში, 11% - მხოლოდ ოპერატიულ მართვაში, 2% - სტრატეგიულ მართვაში, ხოლო 2% თვლის, რომ ეს არ უნდა იყოს გათვალისწინებული მართვის არცერთ დონეზე.

მენეჯერების უმრავლესობის (89%) პასუხებიდან დგინდება, რომ მათ კომპანიებში არ მუშაობენ ფსიქოლოგები, რომლებიც თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებს შეისწავლიდნენ და მართავდნენ [\(იხ. დიაგრამა 20\)](#).

გამოკითხულ რესპოდენტთა 41%-ის განცხადებით, მათ კომპანიებში სისტემატურია დასაქმებული კადრების შეფასება, 34%-ის მიხედვით - ეს იშვიათად, ხოლო 25%-ის მიხედვით - საერთოდ არ ხდება.



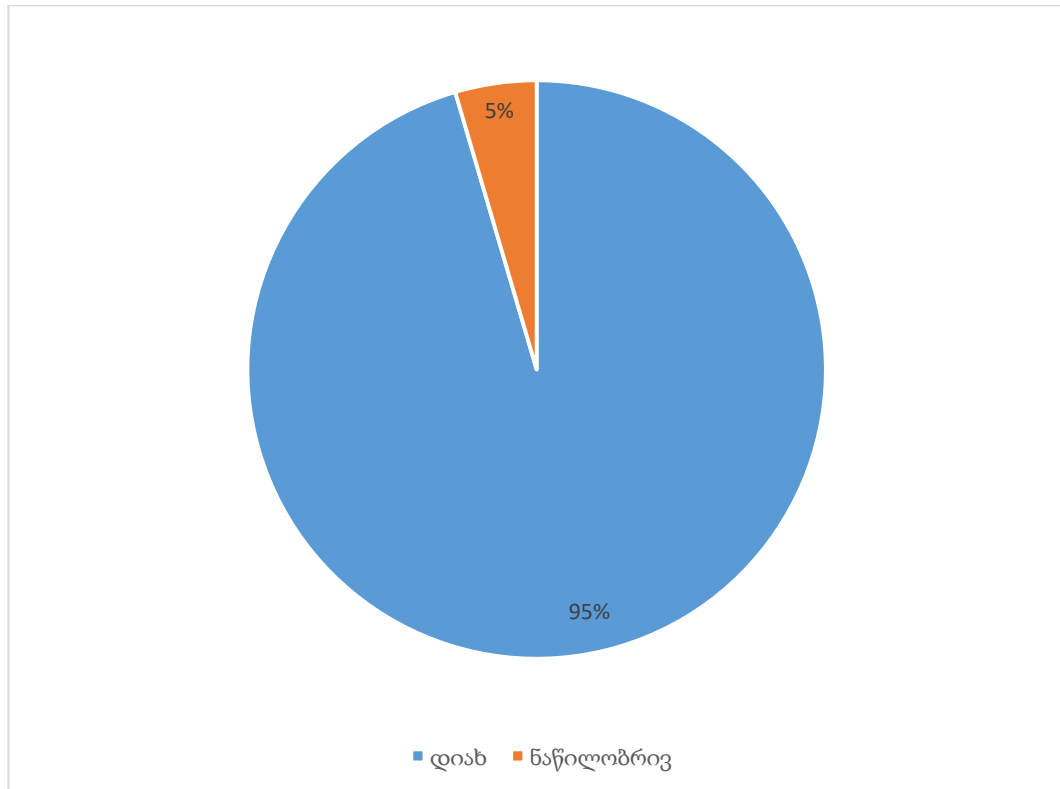
დიაგრამა 20. ფსიქოლოგის საშტატო ერთეულის არსებობა კომპანიაში

მენეჯერთა 41%-ის პასუხებით, პერსონალის შეფასება დაფუძნებულია მიდგომაზე, რომლის თანახმადაც სხვადასხვა რგოლის თანამშრომელი სხვადასხვა მეთოდით მოწმდება. მათთვის გაწერილია შესაბამისი მახასიათებლები და გეგმები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდნენ დასაქმებულები და კვარტალში ერთხელ ხდება მათი შეფასება. ზოგიერთ სასტუმრო კომპანიაში არსებობს წლიური შეფასების სისტემა.

გამოკითხულ მენეჯერთა 100%-ის მოსაზრებით, **თანამშრომელთა** კმაყოფილება დადებითად მოქმედებს სასტუმროს მომსახურების ხარისხზე - **H12 ჰიპოთეზა**. რესპოდენტთა 93%-ს მიაჩნია, რომ სასტუმრო მომსახურების ხარისხი პირდაპირ დამოკიდებულია კვალიფიციურ პერსონალზე, მათ პირად მახასიათებლებსა და

კომპანიის მუშაობაში მათ ინტენსიურ ჩართულობაზე, ხოლო 7% ნაწილობრივ ეთანხმება მოცემულ დებულებას.

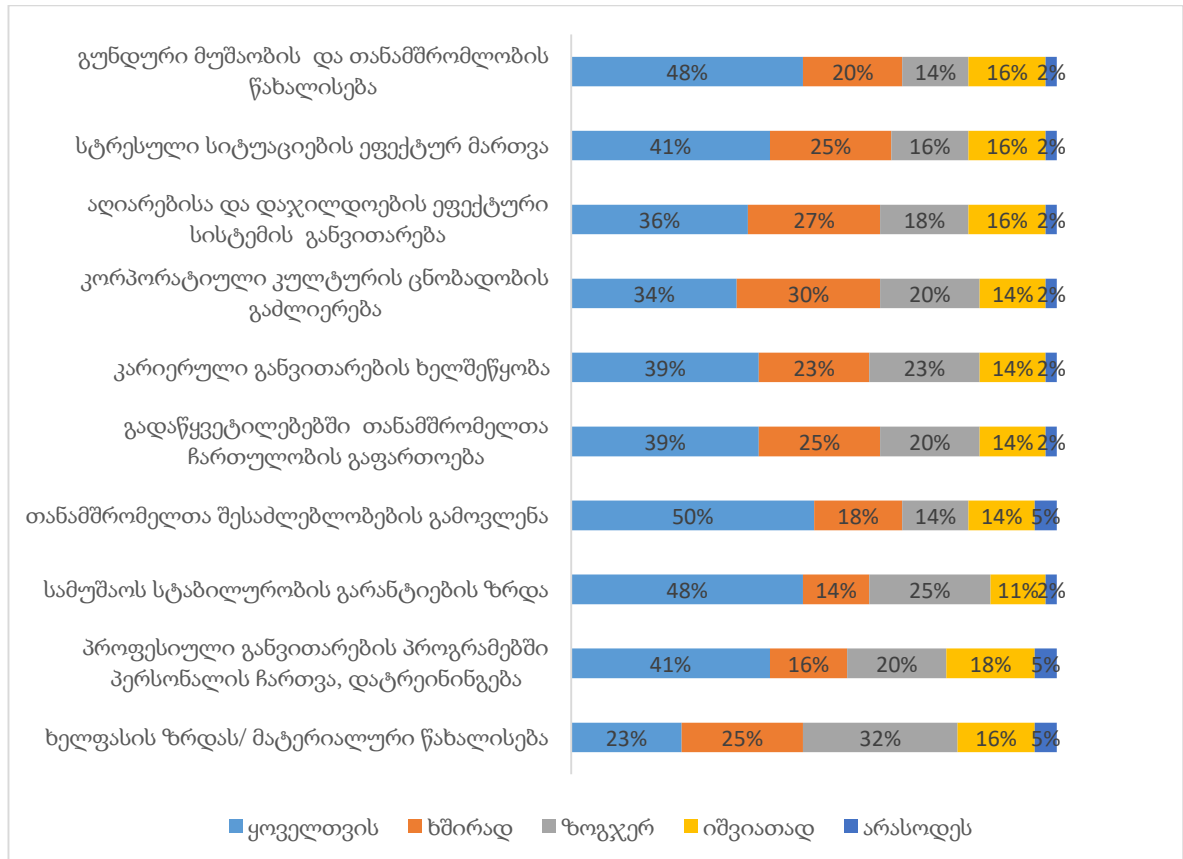
ასევე გამოკითხულ მენეჯერთა 95%-ის აზრით, სტუმრის კმაყოფილება დადებითად მოქმედებს სასტუმრო მომსახურების ხარისხზე- **H14 ჰიპოთეზა (იხ. დიაგრამა 21).**



დიაგრამა 21. მენეჯერთა შეფასებები კმაყოფილი სტუმრის მომსახურების ხარისხზე დადებით გავლენასთან დაკავშირებით

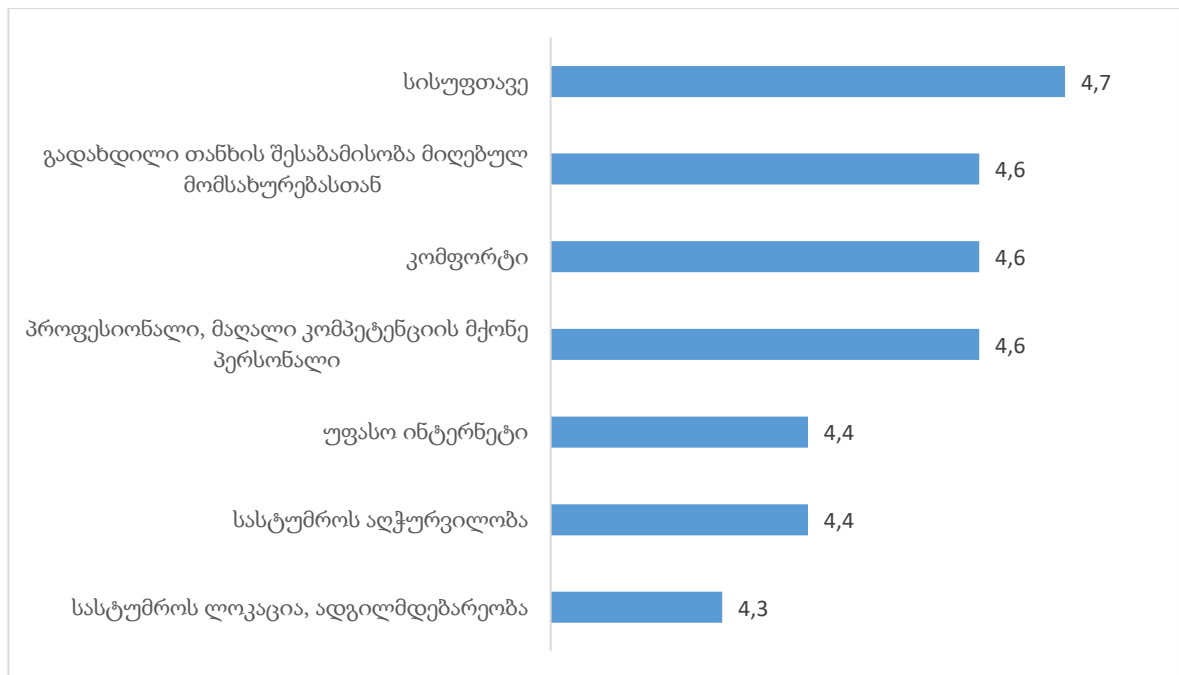
პერსონალის კმაყოფილების მისაღწევად და მათ ერთგულ თანამშრომლებად ჩამოსაყალიბებლად დასახელებულ ღონისძიებათა შორის, რომლებსაც ყოველთვის უზრუნველყოფს ტოპმენეჯერთა გუნდი, მენეჯერთა 50%-ის მიერ დასახელებულია თანამშრომელთა შესაძლებლობების გამოვლენა; 48%-ის მიერ - გუნდური მუშაობისა და თანამშრომლობის წახალისება და სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდა; 41%-ის მიერ - სტრესული სიტუაციების ეფექტური მართვა, პროფესიული განვითარების პროგრამებში პერსონალის ჩართვა, დატრენინგება; 39%-ის მიერ - კარიერული განვითარების ხელშეწყობა, გადაწყვეტილებებში თანამშრომელთა ჩართულობის გაფართოება; 36%-ის მიერ - აღიარებისა და დაჯილდოების ეფექტური

სისტემის განვითარება; 34%-ის მიერ - კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერება; ხოლო 23%-ის მიერ - ხელფასის ზრდა/მატერიალურ წახალისება [\(იხ. დიაგრამა 22\)](#).



დიაგრამა 22. სასტუმროს მენეჯერების მიერ პერსონალის კმაყოფილების მისაღწევად და მის ერთგულ თანამშრომლებად ჩამოსაყალიბებლად გატარებული ღონისძიებები

რაც შეეხება სასტუმრო მომსახურების დონის შეფასებას, კომპონენტთა იმ ჩამონათვალს, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება სტუმრის კმაყოფილება, გამოკითხულ რესპოდენტთა მიერ შეფასების 5-ბალიან დიაგრამაზე ყველაზე მაღალი ქულები (4,7 და 4,6) მინიჭებული აქვს სისუფთავის, კომფორტისა და პროფესიონალი, მაღალი კომპეტენციის მქონე პერსონალის მახასიათებლებს, ხოლო ყველაზე დაბალი (4,3 ქულა) - სასტუმროს ადგილმდებარეობას [\(იხ. დიაგრამა 23\)](#). შეფასებები: 1 - ნაკლებად მნიშვნელოვანი, 5- მაღლიან მნიშვნელოვანი.



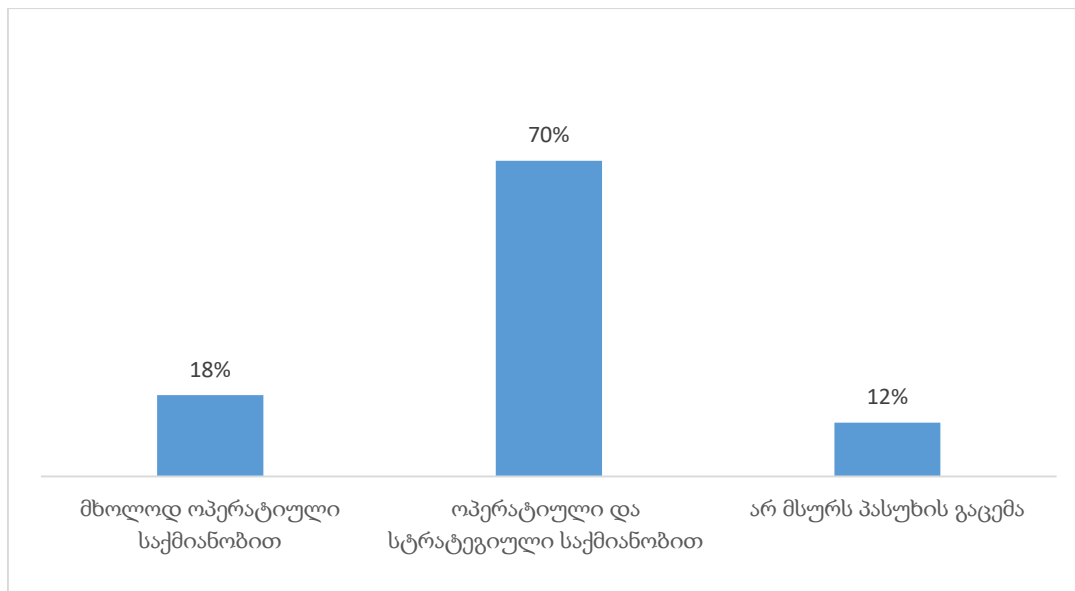
დიაგრამა 23. მენეჯერების მიერ სასტუმრო კომპონენტების შეფასება, რომლებიც განსაზღვრავენ სტუმრის კმაყოფილებას

რესპოდენტთა 86%-ს მიაჩნია, რომ პერსონალის განვითარებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ინოვაციური მიდგომებით ხელმძღვანელობა, 14%-ის მიერ იგი ასევე შეფასებულია მნიშვნელოვან პირობად. მენეჯერთა 50% ნაწილობრივ იზიარებს „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე ორგანიზაციების გამოცდილებას, 45% - იზიარებს, ხოლო 5% - არა.

რესპოდენტთა მხოლოდ 36% ადასტურებს, რომ სასტუმროს თანამშრომლები იღებენ მონაწილეობას პერსონალის სტრატეგიის შემუშავებაში, 34%-ს - უჭირს ამაზე პასუხის გაცემა, ხოლო 30%-ის მიხედვით - არ იღებენ.

გამოკითხულთა 70% ადასტურებს, რომ HR მართვის დეპარტამენტებში მენეჯერები ძირითადად დაკავებულნი არიან თანამშრომელთა მართვის ორივე - ოპერატიული და სტრატეგიული - დონის საქმიანობით, 18%-ის მიხედვით - მხოლოდ ოპერატიულით, ხოლო 12%-მა - არ ისურვა პასუხის გაცემა ([იხ. დიაგრამა 24](#)).

რაც შეეხება იმ ძირითად მიზეზთა დადგენის სტატისტიკას, რომლებიც განაპირობებს კომპანიიდან პერსონალის მიერ სამსახურის საკუთარი ნებით დატოვებას, გამოკითხულთა 82%-ის პასუხი დადებითია, 7% - არ აწარმოებს, ხოლო 11%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა.



დიაგრამა 24. პერსონალის მართვის სამსახურის საქმიანობა მართვის დონეების მიხედვით

III. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 112-მა ტექნიკური დონის მომსახურე პერსონალმა.

რესპოდენტთა უმრავლესობა - 64% - მდებრობითი სქესის წარმომადგენელია, ხოლო 36% - მამრობითის. გამოკითხულ თანამშრომელთა საერთო რაოდენობიდან 33%-ს წარმოადგენენ 18-28 წლამდე ასაკის ახალგაზრდა დასაქმებულნი, ხოლო 5%-ს - 60 წელს გადაცილებულები ([იხ. ცხრილი 10](#)).

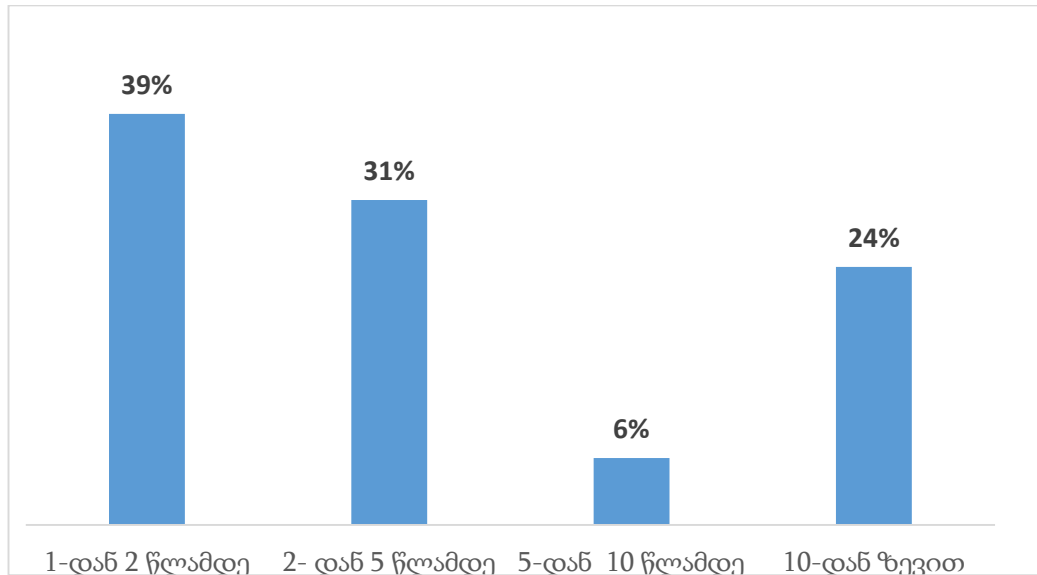
ცხრილი 10. თანამშრომელთა განაწილება ასაკის მიხედვით

ასაკი, წლოვანება	პროცენტები
18-28	33%
29-39	41%
40-49	5%
40-49	16%
60-64	4%
65 და ზევით	1%

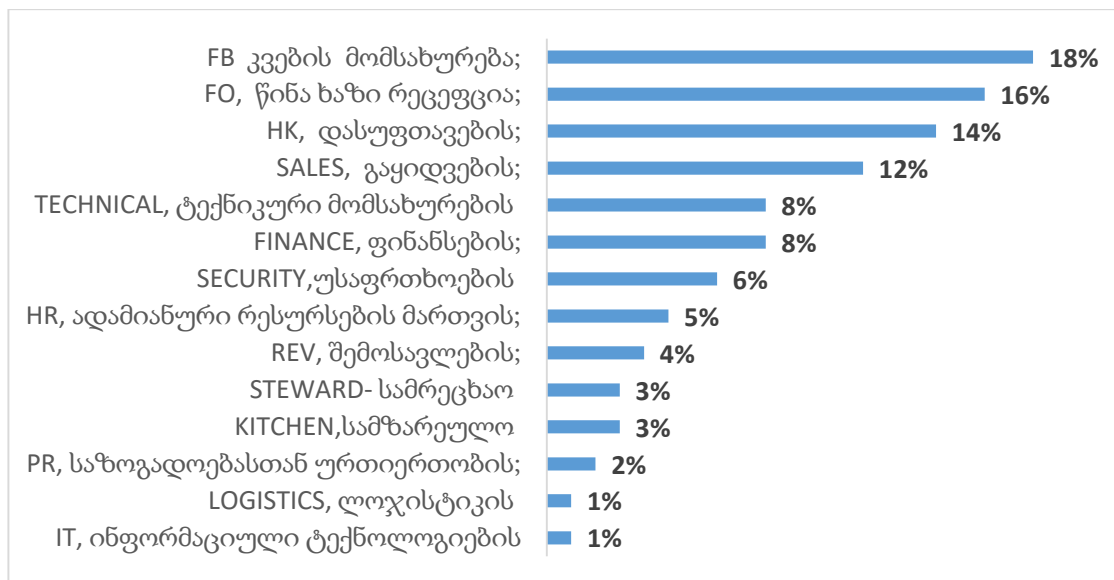
დაკავებულ პოზიციებზე თანამშრომელთა 39% გახლავთ 1-დან 2 წლამდე სამუშაო გამოცდილების მქონე პერსონალი, ხოლო 24% - ყველაზე დიდი სტაჟის, 10-დან ზევით ([იხ. დიაგრამა 25](#)). გამოკითხულთა 16 % - FO, წინა ხაზის რეცეფციის

თანამშრომლები არიან, ხოლო 5% - HR მართვის სპეციალისტები. წარმოდგენილია მათი %-ული შემადგენლობის შესახებ დეტალური ინფორმაცია დეპარტამენტების მიხედვით ([იხ. დიაგრამა 26](#)).

რესპოდენტთა 55% სამსახურში მათი მიღების განმაპირობებელ ფაქტორებს შორის ასახელებს - სასტუმრო საქმის ზოგად და ფართო ცოდნას, მათ უნარებსა და



დიაგრამა 25. თანამშრომელთა დაკავებულ პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობა



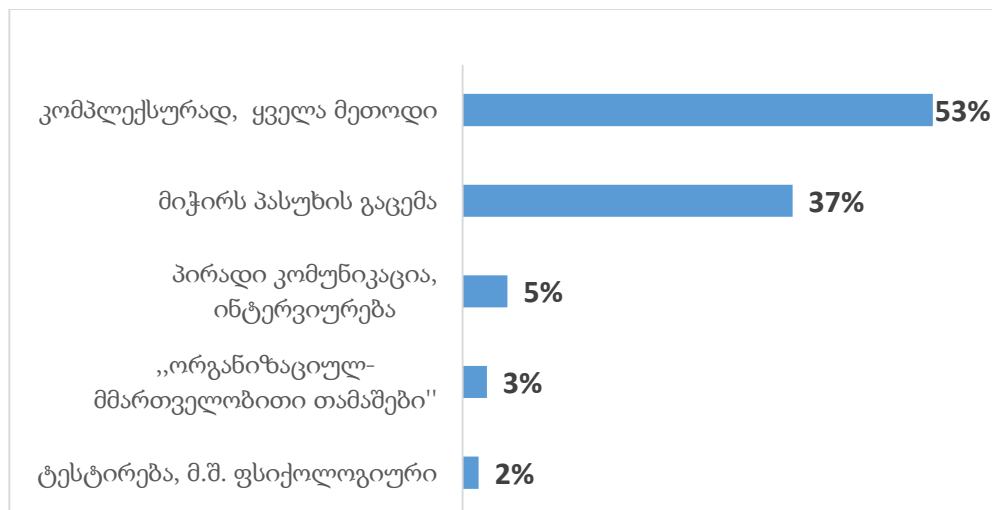
დიაგრამა 26. თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროებში გამოკითხულ თანამშრომელთა %-ული შემადგენლობა დეპარტამენტების მიხედვით

შესაძლებლობებს, აგრეთვე პიროვნული თვისებებს, 28% - მხოლოდ უნარებსა და შესაძლებლობებს, 10% - სასტუმრო საქმის ზოგად და ფართო ცოდნას, ხოლო 7% - პიროვნულ თვისებებს.

თანამშრომელთა 43%-ის მიხედვით, სამსახურში მიღების დროს ისინი შეაფასეს პირადი კომუნიკაციის - გასაუბრების გზით, 30%-ის მიხედვით - შევსებული ანკეტის - CV-ის, ხოლო 27%-ის პასუხებით - კომპლექსურად, ყველა მეთოდის გამოყენებით, ფსიქოლოგიური და სხვა ხასიათის ტესტირების ჩათვლით.

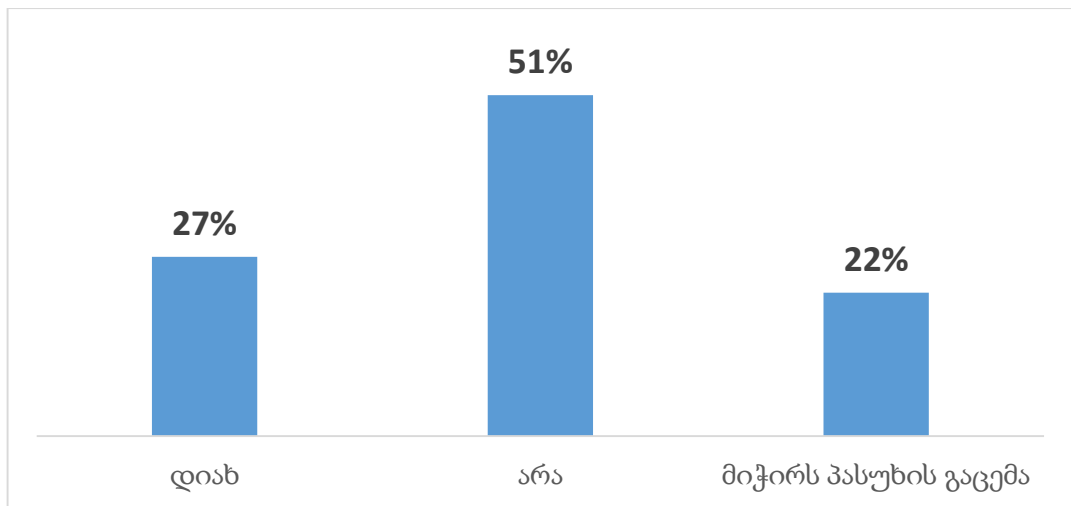
სასტუმრო კომპანიებში დასაქმებულების შრომას აფასებენ, გამოკითხულთა 55%-ის მიხედვით - მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხით, 36%-ის მიხედვით - რაოდენობრივი შედეგის ინდიკატორით, 5%-ის პასუხებით - სამუშაოზე დახარჯული დროით, ხოლო 4%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა.

პერსონალის შეფასების დროს გამოყენებულ მეთოდებთან დაკავშირებით, გამოკითხულთა 53%-ის მიერ დადასტურებულია კომპლექსური, ყველა მეთოდის გამოყენება, 5%-ის მიერ - პირადი კომუნიკაცია, ინტერვიუება, 3%-ის პასუხებით - ორგანიზაციულ-მმართველობითი თამაშები; 2%-ის მიერ - ტესტირება, მ.შ. ფსიქოლოგიური, ხოლო 37%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა ([იხ. დიაგრამა 27](#)).



დიაგრამა 27. სასტუმრო კომპანიებში თანამშრომელთა შესაფასებლად გამოყენებული ძირითადი მეთოდები

იმასთან დაკავშირებით, იღებენ თუ არა ტექნიკური დონის თანამშრომლები პერსონალის სტრატეგიულ დაგეგმვაში მონაწილეობას, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: რესპოდენტთა მხოლოდ 27% ადასტურებს, რომ იღებს, უმრავლესობა, 51% - არ იღებს, ხოლო 22%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა ([იხ. დიაგრამა 28](#)).

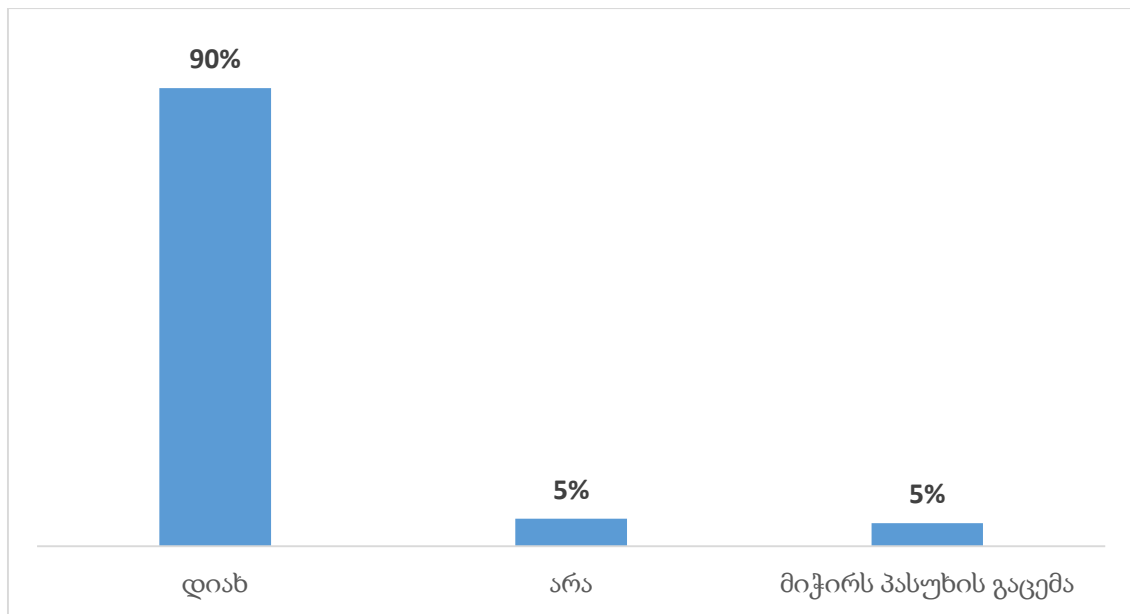


დიაგრამა 28. პერსონალის სტრატეგიულ დაგეგმვაში ტექნიკური დონის თანამშრომლების თანამონაწილეობა

გამოკითხულთა 46%-ის მოსაზრებით, მათი ხელმძღვანელობა მართვის მხოლოდ მაღალ და საშუალო რგოლის მენეჯერებს მიიჩნევს მნიშვნელოვნად (ბიზნესპარტნიორად) სასტუმროს წარმატებული საქმიანობის განსახორციელებლად, 32%-ის აზრით - მართვის ყველა რგოლის პერსონალს, 32%-ს უჭირს ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა.

თანამშრომელთა უმრავლესობის 83%-ს მიაჩნია, რომ სასტუმრო მომსახურების ხარისხი პირდაპირაა დამოკიდებული კვალიფიციურ პერსონალზე, მის პირად მახასიათებლებსა და კომპანიის ეფექტურ მუშაობაში მის ინტენსიურ ჩართულობაზე, ხოლო 17% ნაწილობრივ ეთანხმება აღნიშნულს.

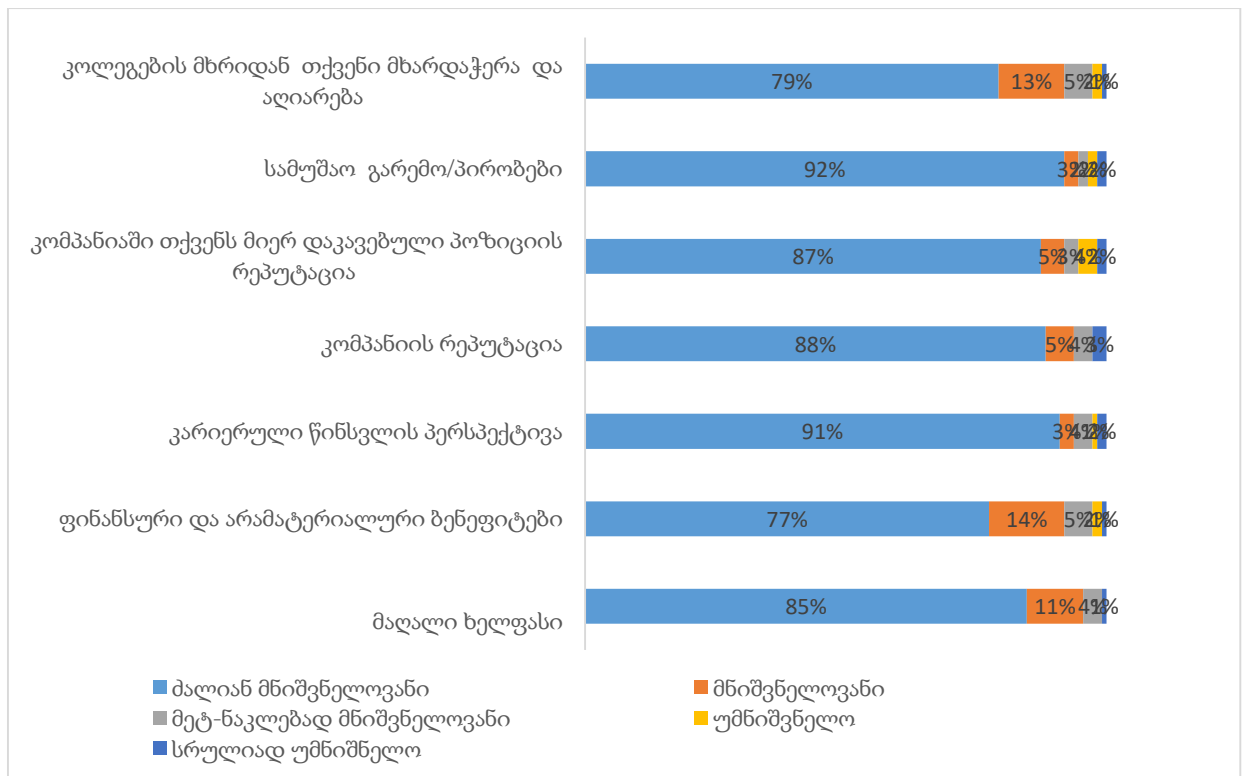
მომსახურე პერსონალის 90%-ის შეფასებით, დროში გაჭიანურებული მომსახურება სტუმრების მიერ აღიქმება, როგორც სასტუმროს მხრიდან უპატივცემულო, უყურადღებო დამოკიდებულება და დაბალი დონის სერვისი, გამოკითხულთა 5 %-ის აზრით -არა, ხოლო 5%-ს უჭირს ამაზე პასუხის გაცემა ([იხ. დიაგრამა 29](#)).



დიაგრამა 29. სასტუმროს თანამშრომელთა შეფასება, თუ რამდენად ნეგატიურად, დაბალი დონის მომსახურებად ფასდება სტუმრების მიერ დროში გაჭიანურებული მომსახურება

სასტუმროს თანამშრომელთა გამოკვლევის შედეგებით: 77%-ს მიაჩნია, რომ კომპანიაში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს მათი მოტივაციის ამაღლებას, 21% - ნაწილობრივ ეთანხმება მოცემულ დებულებას, 2% - არ ეთანხმება. ასევე, დასაქმებულთა 74%-ის აზრით, აღნიშნული ფაქტორი დადებითად მოქმედებს მათი პოტენციალის უკეთ რეალიზაციაზე, 24% - ნაწილობრივ ეთანხმება ამას, ხოლო 2% - არ ეთანხმება.

რესპოდენტთა გამოკითხვით, დადგენილია მათი შრომითი მოტივაციის ასამაღლებლად გარკვეულ ფაქტორთა ჯგუფი. მომსახურე პერსონალის 92% ძალიან მნიშვნელოვნად აფასებს: სამუშაო გარემო/პირობებს, 91% - კარიერული წინსვლის პერსპექტივას, 88% - კომპანიის რეპუტაციას, 87% - კომპანიაში მათ მიერ დაკავებული პოზიციის რეპუტაციას, 85% - მაღალ ხელფასს, 79% - კოლეგების მხრიდან მათ მხარდაჭერასა და აღიარებას, 77% - ფინანსურ და არამატერიალურ ბენეფიტებს - [\(იხ. დიაგრამა 30\)](#), შეფასებები: 1 - სრულიად უმნიშვნელო, 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.

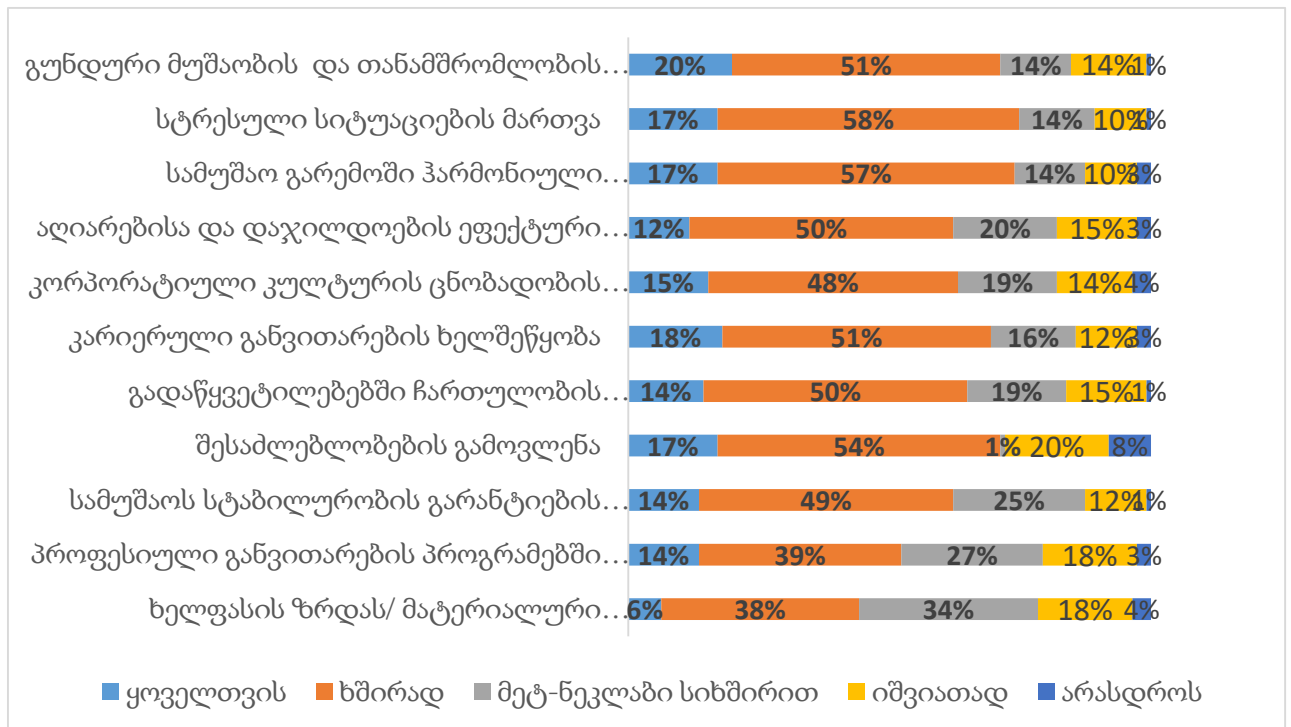


დიაგრამა 30. სასტუმროს თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის ამაღლებაზე მოქმედი ფაქტორები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პერსონალის კმაყოფილება განაპირობებს მათ ერთგულ თანამშრომლებად ჩამოყალიბებას. ამის უზრუნველსაყოფად, დასახელებულ ღონისძიებათა შორის, რომლებსაც ყოველთვის ატარებს ტოპმენეჯერთა გუნდი, გამოკითხულთა 20%-ის მიერ დასახელებულია გუნდური მუშაობისა და თანამშრომლობის წახალისება; 18%-ის მიერ - კარიერული განვითარების ხელშეწყობა; 17%-17%-17%-ის მიერ - სტრესული სიტუაციების მართვა, სამუშაო გარემოში ჰარმონიული ურთიერთობების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა და თანამშრომელთა შესაძლებლობების გამოვლენა; 15%-ის მიერ - კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერება; 14%-14%-14%-ის მიერ - გადაწყვეტილებებში თანამშრომელთა ჩართულობის გაფართოება; სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდა; პროფესიული განვითარების პროგრამებში პერსონალის ჩართვა, დატრენინგება; 12%-ის მიერ - აღიარებისა და დაჯილდოების ეფექტური სისტემის განვითარება; 6%-ის მიერ - ხელფასის ზრდა და მატერიალურ წახალისება ([იხ. დიაგრამა 31](#)).

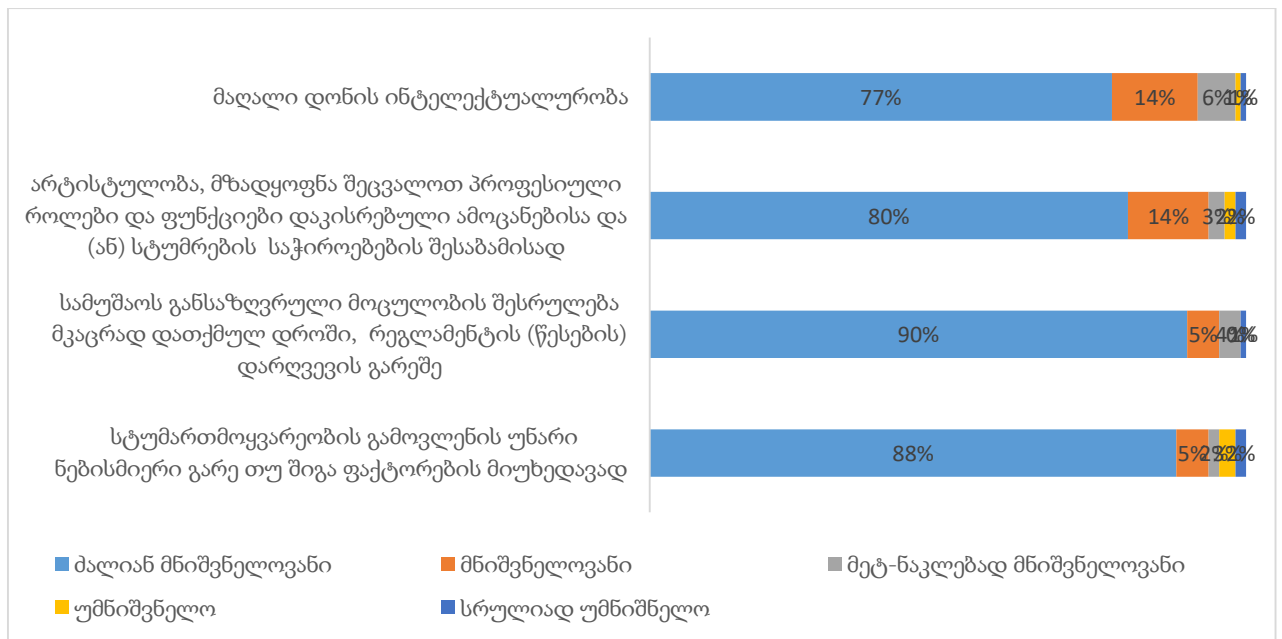
თანამშრომელთა კვლევის ანალიზით, 70%-ის მიერ მიიჩნეულია, რომ სამუშაოს შესრულებისას კომპეტენციების სახეებიდან ყველა თანაბარმნიშვნელოვანი და

საჭირო უნარია, 14%-ის მიერ დასახელებულია მხოლოდ სიტუაციური კომპეტენტურობა, 7%-ის მიერ - ინტელექტუალური, 1%-ის მიერ - სოციალური, 1%-ის მიერ - ფუნქციური, ხოლო 7 %-ს - არ სურს ამაზე პასუხის გაცემა.



დიაგრამა 31. სასტუმროს მენეჯერების მიერ პერსონალის კმაყოფილების მისაღწევად და მათ ერთგულ თანამშრომლებად ჩამოსაყალიბებლად გატარებული ღონისძიებები

რესპოდენტთა გამოკითხვით დადგენილია თვისებათა და უნართა გარკვეული ჯგუფი, რომელთა ფლობაც მნიშვნელოვანია მომსახურე პერსონალის პროფესიული საქმიანობისათვის, შესაბამისად, სტუმრებზე სასიამოვნო შთაბეჭდილებების მოსახდენად „ძალიან მნიშვნელოვან“ ფაქტორებად თანამშრომელთა 90%-ის მიერ დასახელებულია სამუშაოს განსაზღვრული მოცულობის შესრულება მკაცრად დათქმულ დროში, რეგლამენტის (წესების) დარღვევის გარეშე, 88%-ის მიერ - სტუმართმოყვარეობის გამოვლენის უნარი ნებისმიერი, გარე თუ შიდა ფაქტორების მიუხედავად, 80%-ის მიერ - არტისტულობა, მზადყოფნა, შეცვალონ პროფესიული როლები და (ან) დაკისრებული ამოცანების ფუნქციები სტუმრების საჭიროებების შესაბამისად, 77 %-ის მიერ - მაღალი დონის ინტელექტუალურობა ([იხ. დიაგრამა 32](#)). შეფასებები: 1 - სრულიად უმნიშვნელო, 5 - ძალიან მნიშვნელოვანი.



დიაგრამა 32. სასტუმროს მომსახურე პერსონალის მიერ მახასიათებელთა შეფასება, რომლებიც უზრუნველყოფს მათი პროფესიული საქმიანობის ეფექტურ განხორციელებას

გამოკითხულ თანამშრომელთა 14% ძალიან კმაყოფილია სამუშაო პირობებით, 61%- კმაყოფილია, 16% - არც კმაყოფილია და არც უკმაყოფილო, 2% - უკმაყოფილოა, ხოლო 1% - ძალიან უკმაყოფილოა, რადგან ავალევენ კონტრაქტით გაუთვალისწინებელ სამუშაოებსაც, 6 %-მა კი არ ისურვა პასუხის გაცემა.

საყურადღებოა, რომ კვლევის ფარგლებში ჰიპოტეზები: H₁₂, H₁₃, H₁₄ დადასტურებულია არამხოლოდ მონაცემთა სიხშირული, არამედ კორელაციური ანალიზის მეთოდის გამოყენებით. სტატისტიკურად შემოწმებულია H₁₂ თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე და H₁₃ თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს სტუმართა კმაყოფილებაზე ჰიპოთეზები. გამოყენებულია T ტესტი დამოუკიდებელი ჯგუფებისთვის (t test for independent samples). იგი ამოწმებს ჯგუფების საშუალოებს შორის განსხვავების სტატისტიკურად მნიშვნელოვნებას, დამოუკიდებელ ჯგუფებად განხილულია 1. სტუმრების ჯგუფი და 2. თანამშრომელთა ჯგუფი, და ამ ჯგუფებში შედარებულია G_Q3 (კითხვა დასმული სტუმრების ჯგუფის მიმართ: პერსონალის მხრიდან უყურადღებო და უპატივცემულო დამოკიდებულება, დროში გაჭიანურებული მომსახურება თქვენს მიერ აღიქმება, როგორც სასტუმროს მომსახურების დაბალი ხარისხი?) და S_Q13 (კითხვა დასმული თანამშრომელთა

ჯგუფის მიმართ: თქვენი აზრით, დროში გაჭიანურებული მომსახურება სტუმრის მიერ აღიქმება როგორც სასტუმროს მხრიდან უყურადღებო და უპატივცემულო დამოკიდებულება და დაბალი დონის მომსახურებად?) უნდა შევნიშნოთ, რომ ამ შემთხვევაში ცვლადის მნიშვნელობებია 0 და 1 იმისდა მიხედვით ეთანხმება თუ არა რესპონდენტის კითხვის შინაარსს. გამომდინარე აქედან, მოცემულ ცხრილში [\(იხ. დანართი 17\)](#) მოყვანილი "Mean"(საშუალო) ემთხვევა შესაბამის პროპორციას (წილს). აღნიშნული ტესტის პირველი ცხრილი გვიჩვენებს, რომ სტუმართა პოპულაციის 70% G_Q3 კითხვაზე დადებით პასუხს სცემს, ხოლო თანამშრომელთა პოპულაციაში ეს მაჩვენებელი 90%-ია. ჰიპოთეზის შემოწმების მეორე ცხრილის შედეგები მეტყველებს იმაზე, რომ ეს განსხვავება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, რადგან მნიშვნელოვნების დონე $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.0002$, რაც მნიშვნელოვნად მცირეა 0.05-ზე. შესაბამისად ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სტუმრების შეფასებასა და თანამშრომლების შეფასებას შორის განსხვავება სტატისტიკურად სანდოა.

რაც შეეხება H14 სტუმართა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისზე ჰიპოთეზას, კვლევის ფარგლებში დამოუკიდებელ ჯგუფებად განხილულია 1. მენეჯერებისა და 2. სტუმრების ჯგუფები. მათში შედარებულია M_Q24 (კითხვა დასმული მენეჯერების მიმართ: თვლით თუ არა, რომ სტუმრის „კმაყოფილება“ დადებითად მოქმედებს სასტუმროს მომსახურების ხარისხზე?) და G_Q3 (კითხვა დასმული სტუმრების მიმართ: პერსონალის მხრიდან უყურადღებო და უპატივცემულო დამოკიდებულება, დროში გაჭიანურებული მომსახურება თქვენს მიერ აღიქმება, როგორც სასტუმრო მომსახურების დაბალი ხარისხი?) ცვლადის საშუალო მნიშვნელობები უნდა ავლენიშნოთ, რომ ამ შემთხვევაში ცვლადის მნიშვნელობებია 0 და 1 იმისდა მიხედვით ეთანხმება თუ არა რესპონდენტის კითხვის შინაარსს. გამომდინარე აქედან, მოცემულ ცხრილში [\(იხ. დანართი 18\)](#) მოყვანილი "Mean"(საშუალო) ემთხვევა შესაბამის პროპორციას (წილს). აღნიშნული ტესტის პირველი ცხრილი გვიჩვენებს, რომ სტუმართა პოპულაციის 70% G_Q3 კითხვაზე დადებით პასუხს სცემს, ხოლო მენეჯერების პოპულაციაში ეს მაჩვენებელი 95%-ია. ცხადია, რომ ჰიპოთეზის შემოწმების მეორე ცხრილის შედეგები მეტყველებენ იმაზე, რომ ეს განსხვავება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, რადგან მნიშვნელოვნების დონე $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$, რაც მნიშვნელოვნად ნაკლებია 0.05-ზე. შესაბამისად

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სტუმრების შეფასებასა და მენეჯერების შეფასებას შორის განსხვავება სტატისტიკურად სანდოა.

ამრიგად, დაკვირვება, მონაცემთა შედარება, ანკეტური გამოკითხვა, „კონტენტ-ანალიზი“, ინდექცია, დედუქცია, ანალიზი და სინთეზი, მონაცემთა სიხშირული და კორელაციური ანალიზის მეთოდების კომპლექსურად გამოყენებამ მიღებული შედეგების შეპირისპირებისა და საერთო დასკვნების გამოტანის საშუალება მოგვცა:

- დადასტურებულია კვლევის ჰიპოთეზების: H₁1, H₁2, H₁3, H₁4, H₁5, H₁6 და H₁7 მართებულობა და შესაბამის ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირები;
- პერსონალი წარმოადგენს სასტუმრო კომპანიების ძალიან მნიშვნელოვან აქტივს;
- სასტუმრო მომსახურების ხარისხი პირდაპირ დამოკიდებულია კვალიფიციურ პერსონალზე, მათ პირად მახასიათებლებსა და კომპანიის მუშაობაში მათ ინტენსიურ ჩართულობაზე;
- პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიციური პერსონალის მოძიება;
- დადგენილია, თვისებათა და უნართა სხვადასხვა ჯგუფი, რომელთა ფლობაც მეტად მნიშვნელოვანია სასტუმრო ხელმძღვანელების, მენეჯერებისა და მომსახურე პერსონალისთვის მათი პროფესიული საქმიანობის წარსამართავად;
- ხელმძღვანელები შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად საკუთარ კომპანიებსა და თანამშრომლებს მიიჩნევენ „უნიკალურად“, თუმცა მომსახურე პერსონალთან მიმართებით (მხედველობაში გვაქვს მათი შრომითი საქმიანობის ეფექტური მართვა) აღნიშნულ დებულებას სათანადოდ არ ითვალისწინებენ;
- მისაღებია ის მოსაზრება, რომ სასტუმროთა მართვის პროცესში პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა უნდა ენიჭებოდეს იმ მიდგომებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც დაფუძნებულია ინოვაციებსა და TQM „ტოტალური ხარისხის მართვაზე“;
- იდენტიფიცირებულია პრობლემები, რომლებიც უშუალოდ ეხება სასტუმრო კომპანიების ბიზნესსტრატეგიისა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებში განხორციელებულ მმართველობით და შრომით საქმიანობებს. ისინი პირდაპირ მოქმედებენ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის დონეზე. კერძოდ, *გვულისხმობთ შემდეგ გარემოებებს:*

1. ხელმძღვანელები საქმიანობის მაღალეფექტურობისთვის მართვის ყველა დონის თანამშრომელსა და „Stakeholder“-ის (სტუმრები, დამფუძნებლები, ინვესტორები და სხვა კონტრაგენტები) თითოეულ მხარეს უნდა მიიჩნევდნენ მნიშვნელოვან ფაქტორებად და ორიენტირებულნი უნდა იყვნენ მათი ინტერესების გათვალისწინებაზე;
2. საკადრო სტრატეგიული პოლიტიკის განსაზღვრა და შემუშავება HR მართვის სამსახურის პრეროგატივაა და მას არ უნდა ადგენდეს სასტუმროს გენერალური მენეჯერი ან ნებისმიერი სხვა სამსახური, ან მისი წარმომადგენლები;
3. HR მართვის სამსახურის პერსონალ-მენეჯერები ძირითადად დაკავებულნი უნდა იყვნენ თანამშრომელთა არა ოპერატიული, არამედ სტრატეგიული მართვით;
4. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა HR „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე ორგანიზაციების გამოცდილების გაზიარებით უნდა მიმდინარეობდეს;
5. წარმატებული „გამოცდილების პრაქტიკის“ ასათვისებლად, ჯერ საჭიროა თავად ტოპმენეჯერთა, ხოლო შემდგომ - სასტუმრო საქმის სპეციალისტების გადამზადება;
6. სასტუმრო პროდუქტის კომპლექსური ხასიათისა და ასევე მმართველი და „წინა ხაზის“ (front of the house) პერსონალისთვის წაყენებული მოთხოვნებიდან გამომდინარე, პერსონალი სტრატეგიულად უნდა იმართებოდეს „რბილი“ და „მკაცრი“ HR მიდგომებით;
7. HR მართვის დეპარტამენტების მიერ თანამშრომელთა შეფასება საჭიროა სისტემატურად, ვინაიდან ისინი მუდმივად იცვლებიან და დენადობის (მით უფრო მაღალი ტემპის) შემთხვევაში, პერსონალის ერთჯერადად შეფასება ყოვლად დაუშვებელია;
8. მენეჯერები მუდმივად უნდა ზრუნავდნენ „კადრების დენადობის“ შემამცირებელი პირობების შექმნაზე და მას განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობდნენ. აგრეთვე, აწარმოებდნენ ობიექტურ სტატისტიკას თანამშრომლების მიერ სამსახურიდან წასვლის ნეგატიური მიზეზების დადგენის შესახებ;
9. თანამშრომელთა შერჩევისა და მათი შრომითი საქმიანობის ეტაპებზე შეფასებისას სათანადო ყურადღება უნდა ექცეოდეს საჭირო პიროვნულ თუ სხვა თვისებებს;

10. სასტუმროს საქმის სპეციალისტების პიროვნული თავისებურებები გათვალისწინებულ იქნას არა მხოლოდ პერსონალის ოპერატიულ, არამედ - სტრატეგიული მართვის დონეზეც;

11. HR მართვის სამსახური უპირობოდ დაკომპლექტებული იყოს მენეჯმენტის სფეროს მცოდნე პერსონალით, ასევე პროფესიონალი ფსიქოლოგებით. ამასთან, იგი არ შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ 1 თანამშრომლით;

12. მმართველობითი რგოლის გადაწყვეტილებებში, რომლებიც უშუალოდ შეეხება პერსონალის მართვას, გათვალისწინებული უნდა იყოს ზოგადი და შრომის ფსიქოლოგიის ასპექტები (ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური მახასიათებლები: ემოციურობა, გაწონასწორებულობა, სიმარდე, პასიურობა, მუშაობის სტილი, ფსიქიკის დინამიკა, დეპრესია, აღზნება და სხვა);

13. სასტუმრო კომპანიებში სათანადო ყურადღება უნდა ექცეოდეს დასაქმებულთა მოტივაციის, მიჯაჭვულობისა და მათი „როლური“ ჩართულობის გაზრდას; კერძოდ:

- გადაწყვეტილებებში თანამშრომელთა მაქსიმალურად ჩართვას;
- მათი აღიარებისა და დაჯილდოების ეფექტური სისტემის განვითარებას;
- მათი წარმატების იდეოლოგიური კომპონენტის - პერსონალის, როგორც „სიმბოლური რესურსის“ - რეპუტაციის ამაღლებას;
- სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდას;
- მატერიალურ წახალისებას;
- კორპორატიული კულტურის გაძლიერებას;
- პროფესიული განვითარების პროგრამებში პერსონალის ჩართვას.

**თავი 3. სასტუმრო ბიზნესში ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფაზე
დაფუძნებული სტრატეგიული ხედვა თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ
ბრენდირებულ სასტუმრო კომპანიების მაგალითზე**

**3.1. სასტუმრო ბიზნესში ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფაზე
ორიენტირებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური და ემპირიული კვლევის
მიგნებები**

სადისერტაციო ნაშრომში ფარგლებში განხორციელებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური და ემპირიული კვლევის შედეგად გამოვლენილმა პრობლემებმა და გამოწვევებმა, სასტუმრო მომსახურების ხარისხთან და პერსონალის მმართველობით და შრომით საკითხებთან დაკავშირებით, განაპირობა პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკის განვითარების შემუშავებისთვის გვებელმძღვანელა შემდეგი მიმართულებებით:

I მიგნება. სასტუმრო კომპანიისთვის (განურჩევლად იმისა, თუ რომელ ქვეყანას, კატეგორიასა და ტიპს მიეკუთვნება), დასაქმებულთა მინიმალური რაოდენობის შემთხვევაში, HR სამსახურის არსებობა მხოლოდ ტვირთია და დასაშვებია მხოლოდ ერთი HR მენეჯერი (სამუშაოსთვის აუცილებელი ყველა ფუნქციის შეთავსებით). მსხვილ კომპანიებში, მრავალი თანამშრომლის არსებობის პირობებში, მომსახურე პერსონალთან მუშაობა უნდა იყოს კომპეტენტურად აწყობილი და მკაფიოდ სტრუქტურირებული და მას კოორდინირებას HR დეპარტამენტი უნდა უწევდეს. ამასთან, HRM სისტემა კომპლექსურად უნდა ჩამოყალიბდეს შემდეგი ფუნდამენტური პრინციპების დაცვით: 1. სასტუმროს ბიზნესსტრატეგიასთან HRM სისტემის შესაბამისობა; 2. მეცნიერულად დასაბუთებული HRM სისტემა კონტექსტუალური ასპექტების მხედველობაში მიღებით (HRM სისტემას უნდა შეეძლოს: პერსონალის სწავლის უნარებისა და სტრატეგიების განვითარება, გარკვეული სქემისთვის მორგება და თანმიმდევრობის დაცვითა და ადვილად გასაგები ინსტრუქციით მისი მეცნიერული დასაბუთება, დასწავლადი და ინტერაქციული უნარების ინტეგრირების ხელშეწყობა); 3. დინამიკურობა (მომავალი განვითარების შესაძლებლობა); 4. მთლიანობა (ავტონომიურ ელემენტთა ურთიერთკავშირი).

HR საქმიანობას სასტუმროს ფუნქციონირების დროს პრიორიტეტული მნიშვნელობა უნდა ენიჭებოდეს, ვინაიდან ადამიანური რესურსები წარმოადგენს სასტუმროს ეფექტიანი მუშაობის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს.

II მიგნება. „ადამიანური რესურსების მართვა“ მიმდინარეობს მაკრო დონეზე, ხოლო „პერსონალის მართვა“ - ხელმძღვანელობასა და დაქვემდებარებულებს შორის ურთიერთობის მიკრო - ადმინისტრაციული აღრიცხვის ფუნქციის - ოპერაციულ დონეზე. „პერსონალის მართვა“ მიეკუთვნება ფუნქციას, რომელსაც ბევრი დამსაქმებელი ახლა ადამიანურ რესურსს უწოდებს. მიდგომის მთავარი პრობლემა ისაა, რომ იგი არ ითვალისწინებს HRM-ის შესაძლო როლს, HR სტრატეგიულ კომპონენტებს“ (Ahammad 2017). ამდენად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მოიცავს პრობლემების გადაჭრის სტრატეგიულ ასპექტებს, მათ შორის, ურთიერთდამოკიდებულების ეთიკურობისა და სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპების განვითარების საკითხებს. იგი ეფუძნება იმ ფაქტს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა ეხება შრომისა და დასაქმების სფეროში ურთიერთობების სახელმწიფო რეგლამენტაციის მარეგულირებელ საკითხებს. ამასთან, სასტუმრო კომპანიები, რომლებსაც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა გააჩნიათ, შთაბეჭდილებას ახდენენ არა მხოლოდ თანამშრომლებზე, არამედ - პოტენციურ სტუმრებზეც.

III მიგნება. „ადამიანური რესურსები“ სასტუმროთათვის წარმოადგენს ძალიან მნიშვნელოვან აქტივს. ახალი მოდელის შემუშავებისთვის პერსონალის „Soft“ მართვის მიდგომაზე ორიენტირებას საყურადღებოდ მივიჩნევთ, რადგან ის *შესაბამება:*

ა) „კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის“ კონცეფციას, რომელიც ხაზს უსვამს არა მხოლოდ სასტუმროს მფლობელთა, არამედ ყველა დაინტერესებული მხარის („Stakeholder“), მათ შორის სტუმართა და თანამშრომელთა თანამედროვე ინტერესების დაკმაყოფილებას. **მმართველ მენეჯერთა** გამოკითხვით დადასტურებულია, რომ პერსონალის კმაყოფილებისა და ერთგულ თანამშრომლად ჩამოყალიბებისთვის მათი 34% ყოველთვის აწყობს ღონისძიებას კომპანიის კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერებისა და მართვის ხელშესაწყობად; 30% - ხშირად, 20% - ზოგჯერ, 14% - იშვიათად, ხოლო 2% -

არასოდეს. ასევე, დადასტურებულია **გუნდური მუშაობისა და თანამშრომლობის წახალისების დონისძიება**, რომელსაც მენეჯერთა მხოლოდ 48% ატარებს - ყოველთვის, 20% - ხშირად, 14% -ზოგჯერ, 16% - იშვიათად, ხოლო 2% - არასოდეს.

ბ) პერსონალს განვიხილავთ, როგორც მოტივირებულ, გაწვრთნილ და კორპორაციულ ღირებულებაზე ორიენტირებულ სამუშაო ძალასა და სასტუმრო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, რასაც ადასტურებს **თანამშრომელთა** კვლევის შედეგები: 77%-ის მიერ მიჩნეულია, რომ კომპანიაში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს მათი მოტივაციის ამაღლებას, 21% - ნაწილობრივ ეთანხმება მოცემულ დებულებას, ხოლო 2% - არა. მოცემული დებულება დადასტურებულია I და II სამიზნე ჯგუფის კვლევის შედეგებით. **სტუმართა უშუალო გამოკითხვით**, კომპონენტთა ჩამონათვალს შორის, რომლებიც განსაზღვრავს მათ კმაყოფილებას მომსახურების გაწევის პროცესში, პროფესიონალი, მაღალი კომპეტენციის მქონე პერსონალის არსებობა აღიარებულია მნიშვნელოვან კომპონენტად. შეფასების 5-ბალიან დიაგრამაზე მას მინიჭებული აქვთ 4,6 ქულა. **სტუმართა „კონტენტ-ანალიზის“** მეთოდით კვლევის შემთხვევაშიც, თანამშრომლები და მათი ინდივიდუალური უნარები დასახელებულია, როგორც მომსახურების საერთო ხარისხის საუკეთესო განმაპირობებელი ფაქტორი. ასევე მმართველობის დონის მენეჯერთა 93%-ისა და ტექნიკური დონის პერსონალის 83%-ის მოსაზრებებით, სასტუმრო მომსახურების ხარისხი პირდაპირაა დამოკიდებული კვალიფიციურ პერსონალზე, მათ პირად მახასიათებლებსა და კომპანიის მუშაობაში მათ ინტენსიურ ჩართულობაზე.

ამდენად, მომსახურების ხარისხზე ფოკუსირებული სასტუმრო კომპანიის შემთხვევაში - გუნდის ერთიანობას, მომსახურების კულტურასა და კორპორაციულ ეთიკას ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

IV მიგნება. მნიშვნელოვანია ასევე „Hard“ და „Soft“ - „დასწავლადი“ და „ინტერაქციული“ - უნარების კომბინირებულად მართვა, რადგან ასეთ შემთხვევაში კომპანიას მოქნილი ინსტიტუტის სტატუსი აქვს (D. Guest 1987); (Price 2011). „დასწავლადი“- ერთი პროფილის, მონოუნარი საჭიროა სამუშაოს შესასრულებლად, ხოლო „ინტერაქციული“ - სხვადასხვა უნარების კომპლექსი - აუცილებელია ბიზნესში კომუნიკაციისთვის. სასტუმრო მომსახურების სფეროს **„წინა ხაზის“ პერსონალს** (front

of the house) კი, ხშირ შემთხვევაში უწევს ინტერაქციული უნარების გამოყენება, რის დასასაბუთებლადაც მოკლედ მიმოვიხილავთ სასტუმრო ბიზნესის მიერ დასაქმებულთათვის წაყენებულ მოთხოვნებს; **ესენია:**

- „წინა ხაზის“ პერსონალისთვის - როგორც შესაბამისი მოცულობის სამუშაოს საჭირო ხარისხით შესრულების უნარი, ასევე, დასრულებული სამუშაოს ინფორმაციული და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის კონტროლი;
- სასტუმრო პროდუქტის კომპლექსური ხასიათიდან გამომდინარე, წარმოებისა და მომსახურების მიწოდების პროცესების თითოეული მონაკვეთის მნიშვნელობის გააზრების უნარი, არასტანდარტული სიტუაციის შემთხვევაში სწრაფი გადამისამართების, კლიენტისა და სასტუმროს პოზიციიდან საკუთარი საქმიანობის პერსპექტივებისა და შედეგების შეფასების შესაძლებლობა. ეს ყოველივე არის როგორც **მმართველობითი**, ასევე „წინა ხაზის“ პერსონალისთვის წაყენებული მოთხოვნები;
- სასტუმროს პროდუქტის მახასიათებლებით განსაზღვრული **მოთხოვნები სასტუმროს პერსონალის მიმართ, როგორც გუნდური მუშაობის შედეგი, შემდეგია:**

1. სასტუმროში ყოფნის დროს სასიამოვნო შთაბეჭდილების შექმნა კლიენტების ძირითადი ჯგუფების (სქესის, ასაკის, ეროვნული, რელიგიური, სოციალურ-კულტურული და სხვა) მახასიათებლების გათვალისწინებით; 2. სტუმრების კეთილგანწყობისა და მათი ნდობის მოპოვების უნარი; 3. სტუმართმოყვარეობის გამოვლენის უნარი, ნებისმიერ გარე თუ შიდა ფაქტორების ზემოქმედებისას.

სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასებისას სტუმართა „აღქმა“ და მათი კმაყოფილების განმაპირობებელი მახასიათებელი დაკავშირებულია სწორედ პერსონალის მიმართ წაყენებულ ზემოაღნიშნულ მოთხოვნებთან. **სტუმართა** უშუალო გამოკითხვის შედეგებმა ცხადყო, რომ გამოკითხულთა 100% ყურადღებას ამახვილებს „ემპათიის“ შემდეგ კომპონენტებზე: *კარგი პერსონალი, სასიამოვნო გარემო, ინდივიდუალური მიდგომა, პატარა ნიუანსები და ყურადღების ელემენტები; მეგობრული დამოკიდებულება, პატივისცემა, საქმისადმი პროფესიული მიდგომა თანამშრომლების მხრიდან; მომსახურებასთან დაკავშირებული კომუნიკაცია თანამშრომლებსა და სასტუმროს მენეჯმენტს შორის; სისუფთავე და კომფორტი; მომდიმარი პერსონალი*. ასევე, სტუმართა „კონტენტანალიზის“ მეთოდის გამოყენებით კვლევა ეყრდნობა „ემპათიის“ მახასიათებლის ერთ-ერთ კომპონენტს -

კომფორტს, რომელიც გულისხმობს არა მხოლოდ გარემო პირობებს, არამედ პერსონალის დამოკიდებულებას სტუმრებისადმი: ეთიკურ მოქცევას, კეთილგანწყობას, პატივისცემას, ყურადღებულობასა და თავაზიანობას.

- სასტუმრო კომპანიების მომსახურე პერსონალისთვის მნიშვნელოვან მოთხოვნას წარმოადგენს: სამუშაოს შესრულება მკაცრად დათქმულ დროში, რეგლამენტის დარღვევისა და მიწოდებულ სერვისებში დროებითი კოლაფსების შექმნის გარეშე. უშუალოდ გამოკითხულ **სტუმართა** 100% მათ ერთგულ მომხმარებლებად ჩამოყალიბებისთვის პერსონალის მხრიდან მნიშვნელოვან ფაქტორად პრობლემურ საკითხზე დროულ და ეფექტიან რეაგირებას ასახელებს. ამასთან, სასტუმრო მომსახურების გარკვეული ტიპის წარმოებისა და მიწოდების დრო მისი ხარისხის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი მაჩვენებელია. მოლოდინი და სერვისის არადროულად მიწოდება სტუმრების მიერ აღიქმება, როგორც თანამშრომელთა მხრიდან უყურადღებო და უპატივცემულო დამოკიდებულების გამოვლინება და როგორც მომსახურების დაბალი ხარისხი. **სტუმართა** 70% მხარს უჭერს აღნიშნულ დებულებას, ხოლო 24% - ნაწილობრივ იზიარებს. აღნიშნულ მოსაზრებას კვლევის შედეგებით მხარს უჭერენ თანამშრომლებიც. პროფესიული საქმიანობის განსახორციელებლად და შესაბამისად, სტუმრებზე სასიამოვნო შთაბეჭდილებების მოსახდენად, ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორებად **მომსახურე პერსონალის** 90%-ის მიერ დასახელებულია სამუშაოს განსაზღვრული მოცულობის შესრულება მკაცრად დათქმულ დროში, რეგლამენტის დარღვევის გარეშე, 88%-ის მიერ - სტუმართმოყვარეობის გამოვლენის უნარი ნებისმიერი გარე თუ შიდა ფაქტორების მიუხედავად;

- სასტუმროს 24-საათიან სამუშაო პერიოდში, როგორც სტანდარტული, ისე არასტანდარტული სიტუაციის შემთხვევაში (მაგალითად, სასტუმროს მაღალი დატვირთვით მუშაობის დროს) ხშირად იქმნება თანამშრომელთა როლების შეცვლის საჭიროება. აქედან გამომდინარე, სასტუმრო მომსახურების სპეციალისტების მიმართ მოთხოვნაა - **არტისტულობა**, მზადყოფნა, შეცვალონ პროფესიული როლები და ფუნქციები დაკისრებული ამოცანებისა და (ან) მომხმარებლების საჭიროებების შესაბამისად. აღნიშნული დადასტურებულია **მომსახურე პერსონალის** 94%-ის მიერ, ხოლო 91%-ის მიერ ამ დროს საჭირო უნარად მიჩნეულია მაღალი დონის **ინტელექტუალურობა**. ამ უკანასკნელს ძალიან დიდი ყურადღება ექცევა სასტუმრო

კომპანიებში, ვინაიდან საშუალო და დაბალი რგოლის თანამშრომლები ახლო კომუნიკაციას ამყარებენ VIP სტუმრებთან, საქმიან მოგზაურებთან. ამდენად, გამოკითხულ მენეჯერთა მიერ, პროფესიულ საქმიანობაში საჭირო თვისებებს შორის, ყველაზე მნიშვნელოვნად დასახელებულია *საქმის კეთებაზე ორიენტირებულობა, ინტელექტუალურობა და გაბედულად აზროვნება*, რომელთაც შეფასების 5-ბალიან დიაგრამაზე, შესაბამისად, მინიჭებული აქვთ - 4,8; 4,8 და 4,7 ქულები, ნაკლებად მნიშვნელოვნად კი მიჩნეულია *არტისტულობა* (შეფასება - 3,8 ქულა).

- სასტუმრო მომსახურების სპეციალისტების საქმიანობაში კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია დაკავებული პოზიციის ფარგლებში სხვადასხვა ფუნქციების შესრულების უნარი, რომლის აუცილებლობა განპირობებულია სასტუმროს პროდუქტის სპეციფიკურობით, მისი ელემენტების რთული ბუნებით. მიღება-განთავსების სერვისის მენეჯერს (Reception and accommodation service manager) განსაკუთრებით ესაჭიროება უცხო ენების, დაჯავშნის ტექნოლოგიის, სტუმრების მიღება-განთავსების, ექსკურსიების მომსახურების, ოპერატიული პროცესების საინფორმაციო მხარდაჭერის და სხვა ცალკეული ტიპის სასტუმროს სერვისების ცოდნისა და უნარების ფლობა.

მაშასადამე, სასტუმრო კომპანიაში ნებისმიერ მმართველობით დონეზე მომუშავე თანამშრომლებს სჭირდებათ „ინტერაქციული“ უნარების განვითარება. ამასთან, ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ საჭიროა არა ძველი, არამედ ახალი ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების დაუფლება და შეძენა.

V მიგნება. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიებიდან ყურადღებას ვამახვილებთ შემდეგ სამ მიდგომაზე (Torrington, Hall and Taylor , Human Resouce Management 2008):

1. *"საუკეთესო პრაქტიკის" მიდგომა (the "best practice" approach)*, რომელიც გულისხმობს კომპანიისთვის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად „საუკეთესო პრაქტიკისა“ და პოლიტიკის არსებობას და შესაბამისად, მისი მიღწევის მეთოდების განსაზღვრას;
2. *„გაუთვალისწინებელი“ ან „შესაბამისობის“ მიდგომა (the "contingency" or "fit approach")*, რომელიც ფოკუსირებულია დასაქმების პოლიტიკისა და პრაქტიკის

ბიზნესსტრატეგიის მოთხოვნებთან შესაბამისობაზე, რათა მიზნები მიღწეული იყოს, ხოლო ბიზნესი - წარმატებული;

3. ფირმის „რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა“ (*the “resource-based view” of the firm*), რომლის მიხედვით, ზემოთ აღნიშნული პირველი ორი მიდგომა არ არის საკმარისი, ვინაიდან თითოეული კომპანია და მისი თანამშრომლები უნდა განვიხილოთ და მივიჩნიოთ „უნიკალურად“ და შესაბამისად, პერსონალის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის ნაკრები, რომელსაც მივყავართ მაღალ ეფექტიანობასთან, ასევე უნიკალური იქნება.

„საუკეთესო პრაქტიკისა“ და კომპანიის პოლიტიკის გათვალისწინებით, პერსონალის სტრატეგიული მართვის სახელმძღვანელოდ მესამე თეორიულ მიდგომას *ვანიჭებთ უპირატესობას*, რასაც ვხსნით შემდეგი ორი გარემოებით:

1. უპირობოდ, სასტუმრო ბიზნესში შემავალი თითოეული საწარმო „უნიკალურია“ საკუთარი „ბრენდის კაპიტალის“ გათვალისწინებით. ჩვენი აზრით, ეს „სიმბოლური“ კაპიტალი („symbolic“ capital), როგორც ერთგვარი სტუმრის „ნდობის კრედიტი“, გააჩნია როგორც თავად *სასტუმრო კომპანიას*, ასევე *მისი მომსახურების სერვისის სპეციალისტებს*. აღნიშნული დებულება დადასტურებულია ხელმძღვანელთა კვლევის შედეგების მიხედვით. შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად გამოკითხულთა 75% საკუთარ კომპანიებსა და თანამშრომლებს მიიჩნევს „უნიკალურად“. ასეთ მიდგომა აქვს მმართველობის დონის *მენეჯერთა* 94%-ს და უშუალოდ გამოკითხულ *სტუმართა* 85%-ს. კითხვაზე, თუ რასთან ასოცირდება სტუმართა მხრიდან მათი „ნდობის კრედიტი“, დასახელებულია როგორც კომპანიის იმიჯი და მისი ატრიბუტიკა, ასევე, პერსონალის ან არსებული მომსახურების სერვისის რეპუტაცია. კერძოდ: *სასტუმროს იმიჯს მხარს უჭერს* გამოკითხულთა 95%, *ბრენდს, ცნობილ სასტუმროთა კორპორაციებისა და ქსელების კუთვნილებას* - 88%, *სასტუმროს ტიპს* - 86%, *ვარსკვლავების რაოდენობას* - 80%, ხოლო *პერსონალის ან აღნიშნული მომსახურების სერვისის რეპუტაციას* - სტუმართა 94%, *პერსონალის სამუშაო გამოცდილებას* - 86%, *პერსონალის სტატუსის დასახელებას* - 74%. საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ სასტუმროს თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის ასამაღლებლად გარკვეულ ფაქტორთა ჯგუფს შორის, გამოკითხული მომსახურე პერსონალის 88%-ის მიერ ძალიან მნიშვნელოვნად მიჩნეულია - *კომპანიის*

რეპუტაცია, ხოლო 87%-ის მიერ - *კომპანიაში მათ მიერ დაკავებული პოზიცია*. *მენეჯერთა* მიერ შეფასების ხუთბალიან სისტემაში *დაკავებული პოზიციის რეპუტაციას* მინიჭებული აქვს 4,8 ქულა, ხოლო ფინანსურ და არამატერიალურ ბენეფიტებს და მაღალ ხელფასს - 4,6 ქულები, რაც ადასტურებს „სიმბოლური“ კაპიტალისა და მასში შემავალ კომპონენტთა ჭეშმარიტებასა და დატვირთვას;

2. სასტუმრო კომპანიის ყველა სახის აქტივის გამოყენების ეფექტიანობის ხარისხი დამოკიდებულია ადამიანურ კაპიტალზე, რომლის ჩამონათვალში ძირითადად მოიაზრება პერსონალის მიერ *სფეროს ცოდნა, კვალიფიკაცია და დაგროვებული კომპეტენციები* და რადგან მათ სხვადასხვა სიდიდითა და ხარისხით თითოეული დასაქმებული ფლობს, შესაბამისად, საჭიროა თანამშრომელთა ქცევის გაგება და განჭვრეტა. ამასთან, პერსონალის მართვისას ყურადსაღებია მათი როგორც ინდივიდუალური, ასევე ჯგუფური ქცევის მართვა სამუშაო ადგილზე. უდაოა, რომ ერთნაირი „ადამიანური კაპიტალის“ ფლობის შემთხვევაშიც კი თანამშრომელთა ქცევა შეიძლება განსხვავებული აღმოჩნდეს მათი ინდივიდუალური ნიშან-თვისებებიდან (ღირებულებები, ხასიათი, პრიორიტეტები, განწყობები) გამომდინარე. ესე იგი, პერსონალის მართვის პროცესში, **სწორედ მათ ფსიქოლოგიურ ასპექტებს**, კერძოდ, ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებს (ემოციურობა, გაწონასწორებულობა, სიმარდე, პასიურობა, მუშაობის სტილი, ფსიქიკის დინამიკა, დეპრესია, აღზნება და სხვა) უნდა მიექცეს სათანადო ყურადღება, რომლის წარმატებით განხორციელებისას სასტუმრო კომპანიაში მიიღწევა **პერსონალის მართვის სრულყოფა**, რასაც მივყავართ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ამაღლებასთან.

VI მიზნება. პერსონალის „პოლისტიკურ“ განვითარებასა და მართვაზე აქცენტების აუცილებლობა - რასაც ამყარებს შემდეგი მოსაზრებები:

- სასტუმრო კომპანიები გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობებს (მათ შორის, მომსახურების ხარისხის დონეს) ქმნიან სწორედ „ადამიანური პოტენციალის“ განვითარებით, რომელიც აღიარებულია საწარმოს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან აქტივად (Beer, et al. 1984);

- სასტუმროს თითოეული თანამშრომელი „უნიკალურია“ (Torrington, Hall and Taylor , Human Resouce Management 2008) და შესაბამისად, რთულია მისი ნიმუშად გამოყენება;
- სასტუმროს პერსონალს ახასიათებს თვისებათა (ინდივიდუალური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, პროფესიული და მოტივაციური) რთული ნაკრები;
- თანამედროვე პირობებში მეტად აქტუალურია აქცენტირება დაქირავებული ტოპ-მენეჯერების ახალ ტიპზე (ვგულისხმობთ, მუშაობის ორგანიზებისა და მართვის - *TQM „ტოტალური ხარისხის მართვის“* - სტილსა და პროფესიონალიზმს), რომელსაც უნდა შეეძლოს სასტუმროს ხელმძღვანელობა ინოვაციებზე დაყრდნობით და მარკეტინგული ინოვაციური „პრაქტიკის“ (მარკეტინგული ტექნოლოგიის შემუშავება, კლიენტებისთვის ფასეულობების შექმნა, მარკეტერების კრეატიული, შემოქმედებითი აზროვნება და მარკეტინგული ინოვაციების მიზანშეწონილობის შეფასება) გამოყენება (Shehata 2020);
- ინოვაცია სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი სტრატეგიული წარმატებაა, განსაკუთრებით, მასპინძლობის ინდუსტრიაში (Ottenbacher 2007). ცვლილებები გარე გარემოში იწვევს „ინოვაციების შესაძლო დანერგვას. კომპანიის (ჩვენს შემთხვევაში, სასტუმროს) რეაქცია უნდა შეესაბამებოდეს მომსახურების ხარისხის ახალ სტანდარტს“ (ამსტრონგი და ტეილორი 2020). გლობალურ სასტუმრო ინდუსტრიაში ახალი ტენდენციების გაჩენა შეიძლება დაკავშირებული იყოს მასშტაბურ რადიკალურ სიახლესთან, რომელიც აისახება ცალკეულ სასტუმროს ინოვაციურ პროცესზე, რათა უპასუხოთ ახალ გამოწვევებს სტუმარების მოზიდვისა და შენარჩუნების თვალსაზრისით. ოპერაციული პროცესების კომპიუტერიზაცია და პროგრამირებადი აღჭურვილობის გამოყენება - დასუფთავების, რეცხვის, დაუთოებისა და სხვა მიმართულებით - მოითხოვს ახალი ცოდნისა და უნარების განვითარებასა და დაუფლებას. ზემოაღნიშნული დასასტურებულია განხორციელებული კვლევის შედეგებით. **ხელმძღვანელთა** უმრავლესობის 67%-ის მიერ დადასტურებულია, რომ სასტუმრო კომპანიის მართვის პროცესში პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა უნდა ენიჭებოდეს მიდგომებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც დაფუძნებულია ინოვაციებსა და TQM „ტოტალური ხარისხის მართვაზე“, ხოლო 33%-ის მიერ ნაწილობრივ გაზიარებულია. ასევე, გამოკითხულ **მენეჯერთა** 86%-ის მიხედვით, პერსონალის

განვითარებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ინოვაციური მიდგომებით ხელმძღვანელობა, 14%-ის მიერ იგი შეფასებულია მნიშვნელოვან პირობად.

- ადამიანური რესურსების მართვა გარე გარემოში განხორციელებული ცვლილებების (სასტუმრო საწარმოების ფუნქციონირების საკანონმდებლო-ნორმატიულ ბაზაში; სტუმართა ორიენტირებაში, საბაზრო ვითარებაში, მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზაში) შესაბამისად საჭიროებს სხვადასხვა კვალიფიკაციის, პროფესიული მომზადებისა და პიროვნული თვისებების მქონე პერსონალს, რადგან იცვლება როგორც თანამშრომლებისადმი წაყენებული მოთხოვნები, ასევე კომპანიის პერსონალი თავისი მახასიათებლებით. „ინდივიდების აუცილებელი მთლიანობა (ჰოლისტიკური კომპლექსი) წარმოადგენს მათი მხრიდან აუცილებელი ძალისხმევის მნიშვნელოვან ნაწილს. *ღირებულებები, კულტურა, ეთიკა და ნორმები უნდა ახლდებოდეს მთლიანად და ყველგან და არა მხოლოდ ტექნოლოგიაში.* წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამედროვე კაცობრიობა გახდება საკუთარი სიცრუის მსხვერპლი, რასაც ალბერტ აინშტაინმა უწოდა საშიშროება - რომ კაცობრიობა ფლობდეს ბრწყინვალე ინსტრუმენტებს გაუგებარი ან სულელური მიზნების მისაღწევად“ (Zizek, Mulej and Treven 2010).

აუცილებელი ჰოლიზმის პრინციპი გამომდინარეობს სისტემების (დიალექტიკური) თეორიიდან (Mulej 2007). თანამშრომელთა, როგორც ინდივიდთა პიროვნული აუცილებელი რეკვიზიტული მთლიანობა („ჰოლისტიკური კომპლექსი“) შესაძლებელია განისაზღვროს, შემდეგით: „ფიზიკური (ფიზიკური ბალანსი), ფსიქოლოგიური (გრძნობები/სენტიმენტები, აღქმა, გონებრივი აზროვნება და ნებისყოფა), სოციალური (სხვა ადამიანებთან ხარისხიანი ურთიერთობა და სოციალური ინტეგრაცია), სულიერი (თვითრეალიზაცია) და ეკონომიკური (მატერიალური მოთხოვნილებები) სუბიექტები“

(Zizek and Mulej 2013). აუცილებელი პერსონალური ჰოლიზმის (RPH) გაზრდით ინდივიდების ქცევა, რომლებსაც სურთ (თავიანთი ღირებულებებით) და შეუძლიათ (თავიანთი ცოდნით) პრაქტიკაში ინტერდისციპლინური თანამშრომლობა (დამახასიათებელია სასტუმრო ბიზნესისათვის, რადგან მის პერსონალს უშუალო შეხება აქვს საერთაშორისო ვიზიტორებთან), „იზრდება როგორც ორგანიზაციებისა და საზოგადოებების, ასევე დასაქმებულთა სოციალური პასუხისმგებლობა. შედეგად ეს

იწვევს *კრეატიულობასა და ინოვაციას, ასევე, პერსონალის კეთილდღეობას* (Cancer 2012). ეს ელემენტები მეტად აქტუალურია გლობალურ ბაზარზე სასტუმრო კომპანიების წარმატებისათვის.

VII მიგნება. პერსონალისა და სტუმრის კმაყოფილების მისაღწევად კომპანიამ ზუსტად უნდა განსაზღვროს, თუ რა მეთოდები გამოიყენოს მიზნის მისაღწევად: ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა, კერძოდ: „რბილი“ და „მკაცრი“ HR მიდგომების მისადაგება; HR „სწორი პოლიტიკის“ დასახვა და HR „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე ორგანიზაციის გამოცდილების გაზიარება. დადგენილია, რომ: **H11.** (HRM) ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა სასტუმროებში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას განაპირობებს.

II სამიზნე ჯგუფის კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ სასტუმრო მომსახურების დონის ასამაღლებელ ღონისძიებათა შორის **ხელმძღვანელების 100% პრიორიტეტულ მნიშვნელობას** ანიჭებს სტუმართა და თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და ლოიალურობის მოპოვებას. მათთვის ასევე მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) ეფექტიანი სისტემის დანერგვა. **სწორედ კომპეტენტურად აწყობილი და მკაფიოდ სტრუქტურირებული HRM ეფექტიანი სისტემა განაპირობებს თანამშრომელთა და სტუმართა კმაყოფილებას** და რამდენად განხორციელდება აღნიშნული ღონისძიებები, დამოკიდებულია სწორი საკადრო პოლიტიკის არსებობაზე, რომლის განსაზღვრა HR დეპარტამენტის პრეროგატივაა. „ამიტომ, მენეჯერები ცდილობენ საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვას, ხოლო ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში არსებობს შიდაორგანიზაციული სწავლების პოტენციალი, რომელიც სცილდება ეროვნულ საზღვრებს“ (Ahammad 2017).

VIII მიგნება. **HR პრაქტიკა უნდა განისაზღვროს** საუკეთესო შედეგით, რომელსაც სასტუმრო კომპანია აღწევს HR პოლიტიკის გატარებით პერსონალთან ყოველდღიურ ურთიერთობაში; ამასთან, არა საზღვარგარეთული „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე ორგანიზაციების გამოცდილების კოპირებით, რომელიც დიდი პოპულარობით სარგებლობს სხვადასხვა ქვეყანაში, არამედ მათი გამოცდილების გაზიარებითა და ქვეყნის, სასტუმრო ინდუსტრიისა და შესაბამისი სასტუმრო კომპანიის სპეციფიკურობის მხედველობაში მიღებით.

გამოკითხულ მენეჯერთა 50% ნაწილობრივ იზიარებს „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე ორგანიზაციების გამოცდილებას, 45% - იზიარებს, ხოლო 5% - არა. ხელმძღვანელთა 75% იზიარებს აღნიშნულს საკუთარი კომპანიების საქმიანობაში, ხოლო 25% - ნაწილობრივ. თუმცა, დაზუსტების მიზნით დასმული შემდგომი კითხვის მიხედვით, ხელმძღვანელთა 25% იცნობს და მხარს უჭერს მხოლოდ ჰარვარდისა და მიჩიგანის სტრატეგიული მართვის მოდელებს, 8% - ჰარვარდის მოდელს, 8% - დევიდ გესტისა და არმსტრონგის მოდელებს, ხოლო 59% - საერთოდ არ იცნობს ჩამოთვლილი სტრატეგიული მართვის 7 კლასიკური მოდელიდან არცერთს.

HR პრაქტიკის გამოცდილება ნებისმიერი სასტუმრო კომპანიისთვის სახელმძღვანელოდ სასარგებლოა ზემოდასახელებულ ფაქტორებთან „იდეალური თანხვედრის“ პირობებში. მომსახურების ხარისხის აღქმა განსხვავებულია ქვეყნისა და ინდუსტრიების მიხედვით. შესაბამისად, მისი აღწერილობა (დიზაინი) შემუშავებული სპეციალურად ერთი ქვეყნის ინდუსტრიის ან საწარმოსთვის შეიძლება შეუთავსებელი და გამოსაყენებლად გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს სხვა გარემო პირობებისთვის. *სწორედ ამ გარემოებაზე მიუთითებენ* ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოების ცნობილი ამერიკელი თუ ევროპელი მეცნიერები: მაიკლ არმსტრონგი, „მენეჯმენტის ახალი სკოლის“ დამფუძნებელი, პიტერ ფერდინანდ დრუკერი, დევიდ გესტი და HRM კონტექტური მოდელის ავტორები.

1. მაიკლ არმსტრონგის აზრით, განსხვავებულ მოცემულობაში მომუშავე კომპანიისთვის ვერ გამოდგება თუნდაც „საუკეთესო პრაქტიკის“ გამოცდილების გაზიარება. სიახლე (ინოვაციები) აუცილებლად მორგებული უნდა იყოს კონკრეტულ გარემოსა და პირობებზე და გამოკვეთილად, ნათლად ჩანდეს, რომ ის შესაფერისი, სარგებლიანი და პრაქტიკულია“ (არმსტრონგი და ტეილორი 2020);

2. პიტერ ფერდინანდ დრუკერი პერსონალ-მენეჯერებისთვის შემდეგ რეკომენდაციას იძლევა: „არ გაგიტაცოთ შთაბეჭდილების მოხდენის პერსპექტივამ და მახეში არ გაებათ. თუ ის „საუკეთესო პრაქტიკა“ თქვენზე მორგებული არ არის, უარი თქვით მასზე“ (P. F. Drucker 1975);

3. როგორც ჩანს, არ არსებობს უნივერსალური HRM მოდელი. *გესტის* (1989) თანახმად, „ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი არის ადამიანური რესურსების მართვის მხოლოდ ერთ-ერთი შესაძლო ფორმა და არ არის შესაფერისი ყველა კომპანიისთვის“;
4. *კონტექსტურ მოდელში საუბარია*: „სოციალურ, ტექნიკურ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ, აგრეთვე, კულტურულ (მათ შორის ქცევები, ღირებულებები, რწმენა), ფსიქოლოგიურ და ფილოსოფიურ კონტექსტზე“.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ფართო გაგება სათანადოდ ითვალისწინებს სხვადასხვა კონტექსტს კონკრეტულ თემებთან დაკავშირებით. მით უმეტეს, რომ ყველა ბრენდირებულ სასტუმრო ქსელს საკუთარი „ფილოსოფია“ გააჩნია. „Organizational Philosophy“ ზოგადად გაშიფრულია, როგორც კომპანიის ხელმძღვანელების მიდგომა ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, „პერსონალის მართვის ფილოსოფია“ გულისხმობს ხელმძღვანელების რწმენებისა და ვარაუდების ინტეგრირებულ ნაკრებს ადამიანების შესახებ. იგულისხმება პერსონალის ხასიათის, თვისებების, მოთხოვნების, ღირებულებებისა და მუშაობისადმი ხელმძღვანელების მიდგომები. სწორედ ეს ვარაუდები და რწმენა („ფილოსოფია“) ხდება ორგანიზაციის ხედვის განსაზღვრის საფუძველი“ (Ramaraju 2019).

3.2. ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკის განვითარება სასტუმრო მომსახურების სფეროში

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა დიდი გამოწვევაა სასტუმრო კომპანიების მენეჯერებისთვის. მათ შორის ჩვენს მიერ გამოკვლეულ ობიექტებში - *თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმრო კომპანიებში*. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები, რომელთა სამუშაო ფუნქციას განეკუთვნება პერსონალ-სტრატეგიის შემუშავება და აერთიანებს ადამიანური რესურსების დაგეგმვას, პერსონალის დაქირავებასა და შერჩევას, შენარჩუნებისა და განვითარებას, არცთუ ისე იშვიათ შემთხვევაში თავად არის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის პრობლემის წინაშე (იყო შემთხვევები, როდესაც HRM სამსახური ერთი ან ორი თანამშრომლით შემოიფარგლებოდა)

სასტუმროში რესურსების **დაგეგმვა** მოიცავს ისეთი სამუშაოებს, როგორებიცაა: ადამიანური რესურსების მოთხოვნისა და მიწოდების პროგნოზი - კერძოდ,

სასტუმროში სამუშაო ძალის დეფიციტისა და ჭარბი ოდენობის, ასევე ზეგანაკვეთური სამუშაოსა და სასტუმრო ინდუსტრიის სამუშაო პროფილების პროგნოზირება. დაგეგმვის ეტაპზე ზეგავლენას ახდენს სასტუმრო ბიზნესისთვის დამახასიათებელი ისეთი გარე ფაქტორები, როგორებიცაა სეზონურობა და გადაჭარბებული (პიკური) მოთხოვნილება, რაც HRM სამსახურისთვის წარმოშობს განსაკუთრებულ პრობლემებს. (არლუთაშვილი 2012) ისინი ეხება პერსონალზე გაზრდილ დროებით მოთხოვნას. შესაბამისად, მას უკავშირდება შემთხვევით ან ნახევარ განაკვეთზე დასაქმება, დროებითი მუშაკების დაქირავება, აუტსორსინგი და სხვა.

სასტუმრო კომპანიაში თანამშრომელთა დაქირავება და შერჩევის საფუძველს უნდა წარმოადგენდეს: 1. **განმცხადებლის გარეგნობა** - არსებობს გარკვეული მოთხოვნები სასტუმროში მომუშავის ვიზუალთან დაკავშირებით: მიუღებლად არის მიჩნეული ტატუ და პირსინგი, ექსტრავაგანტული ვარცხნილობა, გამომწვევი ჩაცმულობა, გადამეტებული მაკიაჟი; 2. **სასტუმრო საქმის ზოგადი და ფართო ცოდნა;** 3. **ინდივიდუალური უნარები და შესაძლებლობები.** ასევე სათანადო ყურადღება უნდა ექცეოდეს მათ პიროვნულ (ინდივიდუალურ, სოციალურ, ფსიქოლოგიურ, პროფესიულ და მოტივაციურ) თვისებებს. ეს გარემოება განპირობებულია:

- სასტუმრო საქმის სპეციალისტებისთვის წაყენებული სპეციფიკური მოთხოვნებით: *არტისტულობა, ინტელექტუალურობა, კეთილგანწყობა, სტრესგამძლეობა, კომუნიკაბელურობა, პასუხისმგებლიანობა, ეთიკურობა, აკურატულობა, სისწრაფე, ორიენტირება და ფოკუსირება შედეგზე, სამუშაოს დაგეგმვისუნარიანობა, სწავლისუნარიანობა, ემოციური სტაბილურობა;*

- **პიროვნული ნიშნით (კომპეტენტურობით),** რომელიც გამოიხატება სასტუმრო საქმის ცოდნასა და დასახული მიზნების მიღწევის გზების განსაზღვრაში.

კვლევის შედეგებით დადგინდა, რომ თბილისის საერთაშორისო ბრენდირებულ და არაბრენდირებულ სასტუმრო კომპანიებში მენეჯერთა 90% კომპეტენციის ცნობილი სახეებიდან ყველა მახასიათებლის ფლობას თანაბარმნიშვნელოვნად და საჭიროდ მიიჩნევს თანამშრომელთათვის. მათგან 80%-ის მიერ დადასტურებულია, რომ პერსონალს სამსახურში იღებენ ძირითადად: მათი უნარებისა და შესაძლებლობების, სასტუმრო საქმის ზოგადი და ფართო ცოდნისა და პიროვნული თვისებების გათვალისწინებით, 18% - მხოლოდ მათ უნარებსა და შესაძლებლობებზე

ამაზვილებს ყურადღებას, ხოლო 2% - სასტუმრო საქმის ზოგად და ფართო ცოდნაზე. პერსონალის შერჩევისას მენეჯერების მიერ ზემოჩამოთვლილ მაჩვენებლებს შორის, 5-ბალიან შეფასების სისტემაში პერსონალის უნარებსა და შესაძლებლობებს მინიჭებული აქვს 4,7 ქულა, პიროვნულ თვისებებს - 4,6 ქულა, ხოლო სასტუმრო საქმის ზოგად და ფართო ცოდნას - 4,1 ქულა. თავად **მომსახურე პერსონალის** 55% სამსახურში მათი მიღების განმაპირობებელ ფაქტორებს შორის ასახელებს - სასტუმრო საქმის ზოგად და ფართო ცოდნას, მათ უნარებსა და შესაძლებლობებს, აგრეთვე, პიროვნული თვისებებს, 28% - მხოლოდ უნარებსა და შესაძლებლობებს, 10% - სასტუმრო საქმის ზოგად და ფართო ცოდნას, ხოლო 7% - პიროვნული თვისებებს. თანამშრომელთა 43% აღნიშნავს, რომ ისინი შეფასდნენ სამსახურში მიღების დროს გასაუბრების გზით, 30% - შევსებული ანკეტის - CV-ის მიხედვით და მხოლოდ 27% - კომპლექსურად, ყველა მეთოდის გამოყენებით, ფსიქოლოგიური და სხვა ხასიათის ტესტირების ჩათვლით. **აქედან გამომდინარე, საჭიროდ მივიჩნევთ:**

1. სასტუმროს პერსონალის სამუშაოზე აყვანა უნდა ხორციელდებოდეს კომპლექსურად, ყველა მეთოდის გამოყენებით. 1. გარეგნული და ვიზუალური შეფასებით, 2. შევსებული ანკეტების, CV-ების მიხედვით; 3. პირადი კომუნიკაციის, ინტერვიუების გზით და 4. ფსიქოლოგიური და სხვა ხასიათის ტესტირების ჩატარებით, რომლებითაც დგინდება მათი პიროვნული მახასიათებლები;
2. სასტუმრო კომპანიაში კადრებით დაკომპლექტების პროცესს უნდა ხელმძღვანელობდნენ პერსონალ-მენეჯერები, რომელთაც აქვთ უმაღლესი განათლება მენეჯმენტის მიმართულებით (გამოკვლეულ 15 სასტუმროდან 20%-ში ეს მოთხოვნაც არ იყო შესრულებული).
3. სასტუმრო კომპანიებში უნდა გამოიყენებოდეს ფსიქოლოგიური და სხვა ხასიათის ტესტირებისთვის აღიარებული მეთოდები, მაგალითად როგორიცაა: კომუნიკაციური უნარების, ემოციური სტაბილურობის, კეთილგანწყობისა და ყურადღებიანობის, ლიდერული უნარების და სხვათა, გამოსავლენად ([იხ. დანართი 19](#)).

განათლება, სწავლა და თვითგანვითარება. სასტუმროში პერსონალის მართვა მათი ობიექტური შერჩევითა და სამსახურში აყვანით იწყება, მაგრამ იგი უწყვეტი პროფესიული სწავლა-განვითარებით უნდა გრძელდებოდეს. სწავლისა და

თვითგანვითარების მოთხოვნას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ მიღებული პროფესიული განათლება ხშირ შემთხვევაში, არასაკმარისია (გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ აღნიშნულ კომპანიებში სეზონურობა და გადაჭარბებული - პიკური მოთხოვნა დაკავშირებულია სეზონური სამუშაოს მაძიებელ ახალგაზრობასთან, ძირითადად, ჩვეულებრივ, არასაკმარისად მომზადებულ და გამოუცდელ სტუდენტებთან) და ის დროდადრო განახლებას მოითხოვს, რომლის გამომწვევი მიზეზები ნაწილობრივ განპირობებულია გარე გარემო პირობებისა და სტუმართა თანამედროვე მოთხოვნების ცვლილებებით; ასევე სასტუმროებში მომსახურების ტექნოლოგიების გაუმჯობესებით (ხოხობაია 2016). ჩვენ ვცხოვრობთ მუდმივად განახლებად, თანამედროვე ციფრულ სამყაროში. სასტუმროს მმართველობის ნებისმიერი დონის მენეჯერს უნდა შეეძლოს შეცვლილ გარემო პირობებთან სწრაფად ადაპტირება და მის შესაბამისად მოქმედების ოპტიმალური ვარიანტის ძიება. ისეთი ინსტრუმენტები, როგორებიცაა - მენტორინგი (გამოცდილი სპეციალისტების მიერ ხელმძღვანელობა), ქოუჩინგი და ა.შ. - იძლევა ცოდნის გაცვლის საშუალებას სასტუმროს თანამშრომლებსა და მათ მენტორებს შორის. (ამსტრონგი და ტეილორი 2020).

გადამზადება: ტრენინგი და ატესტაცია. HR მენეჯერების მიერ მართვის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს თანამშრომელთა გადამზადება, რომელიც შესაძლებელია ტრენინგისა და ატესტაციის გზით. **ტრენინგი** სასტუმროს არსებობისა და წარმატების ერთადერთი გასაღებია. იგი არის ცოდნისა და უნარების მიწოდების საშუალება მომსახურების (სერვისის) ხარისხის გასაუმჯობესებლად. ეფექტიანი ტრენინგი ფოკუსირებულია სისტემურ მიდგომაზე, რომლის საფუძველს წარმოადგენს პერსონალის უნარ-ჩვევების წინასწარი განსაზღვრა. არსებობს მისი 3 სახე: პერსონალის „**სისტემატური**“ ტრენინგი - სპეციალურად შემუშავებული ღონისძიება, რომელიც ნამდვილად პასუხობს განსაზღვრულ მოთხოვნებს, „**დროული**“ - განპირობებულია გადაუდებელი ან მოახლოებული სამუშაო ამოცანებით და „**ხანმოკლე**“ - სპეციფიკური უნარის ან კონკრეტული ცოდნის განსაზღვრული „პატარა ნაბიჯების“ მიწოდებით (Falletta 1998).

სასტუმრო კომპანიებში მუდმივად უნდა ეწყობოდეს სხვადასხვა სახის სიახლეებზე ორიენტირებული ტრენინგები, რომლებიც მმართველობის სხვადასხვა

დონესა და პოზიციაზე მომუშავე მენეჯერებს განუვითარებს სხვადასხვა უნარს და მოიტანს შესაბამის შედეგებს: ა) **თვითგანვითარებასა** და ბ) **ორგანიზაციულ დამოკიდებულებას - მიჯაჭვულობას** (Hazra, Ghosh and Sengupta 2017) ([იხ. დანართი 20](#)). დასაქმებულთა კეთილდღეობის, ასევე, სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ამაღლებისა და მისი ხელსაყრელი იმიჯის ამაღლებაში მნიშვნელოვანია **გადამზადება, ატესტაცია** - ეს პროცედურა ორიენტირებულია პროფესიული ზრდის სტიმულირებისა და დასაქმებულის პროფესიულ-პირადი პოტენციალის პოპულარიზაციისთვის რომელიც განსაზღვრავს მისი პროფესიონალიზმის დონეს, პროდუქტულობასა და მუშაობის ხარისხს. შესაბამისად, პერსონალის „დატრენინგება“ უნდა ხორციელდებოდეს უწყვეტად. ჩვენს მიერ გამოკვლეულ სასტუმროთა **ხელმძღვანელების** —67 % აღიარებს, რომ დღესაც პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიკური პერსონალის მოძიება, ხოლო 33%-ის მოსაზრებით - ეს საკითხი ნაწილობრივ პრობლემატურია.

სასტუმროს შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად, მათი აზრით, მეტად მნიშვნელოვანია პერსონალის წახალისების ღონისძიებები კვალიფიკაციის ამაღლების გზით. **სამმართველო დონის მენეჯერთა** კვლევის ანალიზით, პერსონალს ტრენინგებს უტარებს გამოკითხულთა 41% - ყოველთვის, 16% - ხშირად, 20% - ზოგჯერ, 18% - იშვიათად, ხოლო 5% - არასოდეს. წარმატებული „გამოცდილების პრაქტიკის“ ასათვისებლად, სასტუმროს **ხელმძღვანელთა** მხოლოდ 8% ადასტურებს, რომ თავად ტოპმენეჯერთა გადამზადება ხდება ყოველთვის, 33 %-ის მიხედვით - ხშირად, 25% - საერთოდ არ ახორციელებს, 17% - იშვიათად და 17% - ზოგჯერ.

I სამიზნე ჯგუფის კვლევის ანალიზით ირკვევა, რომ ზემოაღნიშნულ სასტუმროების მომსახურების ხარისხი ჯერ კიდევ არ აკმაყოფილებს საერთაშორისო მოთხოვნების მაქსიმალურად მაღალ დონეს არცერთი პარამეტრის მიხედვით. შეფასების არსებული 10-ბალიანი სკალის პირობებში, განხილულ სასტუმროთა მომსახურების ხარისხის საერთო შეფასების (ასევე, კრიტერიუმების) მიხედვით, არცერთ კომპანიას არა აქვს მოპოვებული მაქსიმალური ქულა. მათი საერთო შეფასება ძირითადად მერყეობს 8,5-8,9 ქულებს შორის, მათ შორის, პერსონალის მახასიათებლების - 8,6-8,9, ხოლო თანამშრომელთა კვალიფიციურ და კომპეტენტურ

მუშაობასთან დაკავშირებული კომპონენტების - კომფორტისა და სისუფთავის - 9-9,1 ქულებს შორის.

გამომდინარე აქედან, მიზანშეწონილად მივიჩნევთ, გატარდეს შემდეგი ღონისძიებები:

ა) ტრენინგში ჩართულნი უნდა იყვნენ არამხოლოდ „წინა ხაზის“ მენეჯერები, არამედ, უმაღლესი და მმართველობის დონის წარმომადგენლებიც. ჯერ უნდა გადაამზადონ ტოპმენეჯერები საზღვარგარეთული გამოცდილების ასათვისებლად და მხოლოდ ამის შემდეგ ჩართონ დანარჩენი თანამშრომლები სხვადასხვა პროფესიულ პროგრამებში;

ბ) თანამშრომელთა ატესტაციის ჩასატარებლად უნდა გამოიყენონ რანჟირებისა და კლასიფიკაციის მეთოდები. რამდენადაც ჩვენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვისთვის უპორატესობას ვანიჭებთ *ფირმის „რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის“* მიდგომას, რანჟირების მეთოდით უნდა იყოს აღწერილი პერსონალის თავისებურებები და გამორჩეული თვისებები;

გ) კლასიფიკაციის მეთოდებით თანამშრომელთა შეფასებისას უნდა გამოიყენონ ეგრეთ წოდებული „ლიკერტის სკალები“ (Likert Scale.), მათ შორის, ყველაზე პოპულარული - ხუთქულიანი სკალა.

თანამშრომელთა შეფასება ჩვენი შეხედულებით უნდა ხორციელდებოდეს პერსონალის ჰოლისტიკურ მიდგომაზე ორიენტირებით, რაც თავისთავად გულისხმობს დასაქმებულთა ფსიქოლოგიური ასპექტების გათვალისწინებას (პერსონალის ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური მახასიათებლების - ემოციურობა, გაწონასწორებულობა, სიმარდე, პასიურობა, მუშაობის სტილი, ფსიქიკის დინამიკა, დეპრესია, აღზნება და სხვა - დადგენა და მათი გონებრივი და მმართველობითი შესაძლებლობების შეფასება), მეტად მნიშვნელოვანია, სასტუმრო კომპანიაში პერსონალი შეფასდეს დროდა-დრო, როგორც რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებით, ასევე პიროვნული თვისებების მიხედვით; კერძოდ: სამუშაოზე დახარჯული დროით, განხორციელებული საქმიანობის შედეგით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხით, თანამშრომელის დაკავებულ პოზიციის ან შესასრულებელი სამუშაო დავალებისთვის (იგულისხმება პიროვნული მახასიათებლები) შესაბამისობით. თანამშრომლისთვის შესაფერისი პოზიციის პირობებში მალღდება

მისი შრომითი მოტივაცია და პოტენციალის ეფექტიანად გამოყენება, ხოლო საპირისპირო შემთხვევაში ვიღებთ ნეგატიურ შედეგებს.

II სამიზნე ჯგუფის კვლევის შედეგებით ირკვევა, რომ **მენეჯერთა** მხოლოდ 41% აფასებს სისტემატურად დასაქმებულ კადრებს, 34% - იშვიათად, ხოლო 25% - საერთოდ არა, რასაც არ მივიჩნევთ მართებულად. **თანამშრომელთა** კვლევის ანალიზით, მათი საქმიანობა ფასდება, გამოკითხულთა 55%-ის მიხედვით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხით, 36% - რაოდენობრივი შედეგის ინდიკატორის მიხედვით, 5% - სამუშაოზე დახარჯულ დროის მიხედვით, ხოლო 4%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა. ასევე მეტად საყურადღებოა, თუ რა მეთოდებით აფასებენ ისინი დასაქმებულ კადრებს. **თანამშრომელთა** 53% ადასტურებს, რომ მათ აფასებენ კომპლექსურად, ყველა მეთოდის გამოყენებით, 5% - პირადი კომუნიკაციით, ინტერვიუებით, 3% - ორგანიზაციულ-მმართველობითი თამაშებით; 2% - ტესტირებით, მათ შორის - ფსიქოლოგიური, ხოლო 37%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა, რითაც დასტურდება, რომ სათანადო ყურადღება არ ექცევა მათ კომპანიებში თანამშრომლების პიროვნული მახასიათებლების დადგენას დაკავებულ პოზიციასთან ან შესასრულებელ სამუშაო დავალებასთან მიმართებით. **მენეჯერთა** 41%-ის განცხადებით, პერსონალისთვის გაწერილია შესაბამისი მახასიათებლები და გეგმები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდნენ დასაქმებულები და ისინი კვარტალში ერთხელ მოწმდება. ზოგიერთ სასტუმრო კომპანიაში არსებობს წლიური შეფასების სისტემა.

გამომდინარე აქედან, საჭიროდ მივიჩნევთ, სასტუმრო კომპანიებში მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობოდეს:

1. **პერსონალის შეფასებას**, რასაც ვხსნით იმ გარემოებით, რომ სასტუმროს თანამშრომლები მუდმივად მოძრაობენ და დენადობის (მით უფრო მაღალი ტემპის) შემთხვევაში, პერსონალის ერთჯერადად შეფასება დაუშვებელია;
2. საჭიროა „შეფასების ცენტრის“ (Assessment center) ტექნოლოგიის გამოყენება, რომელიც მეთოდოლოგიურად აღიარებულია, როგორც დასაქმებულთა შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე საიმედო მეთოდი მსოფლიოში (Rupp, et al. 2015). იგი თანამშრომელთა კომპლექსურად შეფასების ინსტრუმენტია და ორიენტირებულია იმ სავარჯიშოების შექმნაზე, რომლებიც მოდელირებას უწევენ შესაფასებელ პირთა

საქმიანობის ძირითად მომენტებს, რომლებშიც ვლინდება მათი პროფესიულად მნიშვნელოვანი თვისებების (კომპეტენციების) განვითარების დონე, პოტენციალი და უნარ-ჩვევები. მისი გამოყენებით შესაძლებელია გაირკვეს ვინ არის პოტენციურად დასაწინაურებელი, ვინ საჭიროებს ინდივიდუალურ ფსიქოლოგიურ კონსულტაციას ან ტრენინგს და ა.შ.

„შეფასების ცენტრის“ (Assessment center) თანამედროვე მეთოდის აქტუალობა აიხსნება იმით, რომ თითოეულ დასაქმებულს აფასებს არაერთი სპეციალისტი, გარდა ამისა, თითოეული დამკვირვებელი აფასებს რამდენიმე მონაწილეს, რაც საშუალებას იძლევა მინიმუმამდე დავიდეს შესაძლო მიკერძოებულობა და არაობიექტურობა, აგრეთვე, გამოიყენონ ჯვარედინი შეფასებები (რეიტინგები) შედეგების სანდოობის გაზრდის მიზნით. მისი ეტაპები ითვალისწინებს სხვადასხვა ურთიერთშემავსებელი ტექნიკური მექანიზმებისა და სავარჯიშოების ტესტირებას. თითოეულ მათგანში ფასდება რამდენიმე კრიტერიუმი ([იხ. დანართი 21](#)).

„შეფასების ცენტრის“ ტექნოლოგიის ჩატარებისას თანამშრომელთა შესახებ მიღებული მონაცემები აუცილებლად უნდა შეადარონ ერთმანეთს და გარდაქმნან სრულყოფილ ინფორმაციად, რადგან იგი წარმოადგენს საბოლოო დასკვნის ჩამოყალიბების საფუძველს. დასკვნითი შეფასება მოიცავს პერსონალის შეფასების შედეგებს სხვადასხვა მეთოდიკის გამოყენებით.

პერსონალის უნარების კომბინირებულად მართვა. სასტუმროებში, ნებისმიერ მმართველობით დონეზე მომუშავე მენეჯერებს სჭირდებათ „ინტერაქციული“ უნარების განვითარება - ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ მათ არა ძველი, არამედ ახალი ცოდნა, უნარები და შესაძლებლობები უნდა შეიძინონ და დაეუფლონ. ამასთან, სასტუმროს პროდუქტის კომპლექსური ხასიათისა და ასევე, მმართველობითი და „წინა ხაზის“ (front of the house) პერსონალისთვის წაყენებული მოთხოვნებიდან გამომდინარე, საჭიროა „Hard“ და „Soft“ „დასწავლადი“ და „ინტერაქციული“ უნარების კომბინირებულად მართვა. ყოველივე ეს უკავშირდება პერსონალის მაღალი პროფესიონალიზმის დონისა და კომპეტენტურობის უზრუნველყოფას. გარდა ამისა, დადგენილია, რომ პერსონალის მენეჯერის მიერ თანამშრომელთა ამ უნარების ჯეროვნად, კომბინირებულად მართვის პირობებში, კომპანია იძენს მოქნილი „ინსტიტუტის სტატუსს.“ გამოკითხულ მენეჯერთა 73%-ის აზრით, ორივე უნარების

განვითარება და მართვაა მნიშვნელოვანი, 23% მხარს უჭერს მხოლოდ „Soft“ ინტერაქციული უნარის საჭიროებას, ხოლო 5% - „Hard“ დასწავლად უნარს. *თანამშრომელთა კვლევის შედეგებით* დადასტურებულია შემდეგი: 70% სამუშაოს შესასრულებლად კომპეტენციების სახეებიდან ყველას მიიჩნევს თანაბარმნიშვნელოვან და საჭირო უნარად, 14% - მხოლოდ სიტუაციურ კომპეტენტურობას, 7% - ინტელექტუალურს, 1% - სოციალურს, 1% - ფუნქციურს, ხოლო 7 %-ს - არ სურს პასუხის გაცემა.

პერსონალის ქცევის მართვა. სასტუმრო კომპანიის უმაღლესი და სამმართველო დონის მენეჯერები განსაკუთრებულ ყურადღებას უნდა ამახვილებდნენ დასაქმებულთა ქცევის გაგებასა და განჭვრეტაზე. უფრო მეტიც, პერსონალთან მუშაობისას უნდა ხელმძღვანელობდნენ მათი როგორც ინდივიდუალური, ასევე ჯგუფური ქცევის სამუშაო ადგილზე მართვით. უდაოა, რომ ერთნაირი „ადამიანური კაპიტალის“ შემთხვევაშიც კი თანამშრომელთა ქცევა შეიძლება განსხვავებული აღმოჩნდეს მათი ინდივიდუალური ნიშან-თვისებებიდან (ღირებულებები, ხასიათი, პრიორიტეტები, განწყობები და ა.შ.) გამომდინარე. იდენტურ ვითარებაში მყოფი სხვადასხვა დასაქმებულის სხვადასხვაგვარი (ინდივიდუალური, ჯგუფური) ქცევის ახსნა ან მომავალში მათი მოქმედებების ან რეაგირების განჭვრეტა მენეჯერებს საშუალებას მისცემს, საჭირო შემთხვევაში პერსონალზე მყისიერად იქონიოს ეფექტური გავლენა. როგორც ცნობილი ქართველი მეცნიერი, ნ.პაიჭაძე აღნიშნავს: „ზოგადი ფსიქოლოგიის დასკვნები მნიშვნელოვანია პიროვნების ბუნების გასაგებად. ნიშანდობლივია, რომ ერთსა და იმავე სიტუაციაში, როგორც წესი, მამაკაცთა ქცევა ხშირად განსხვავებულია ქალების ქცევისაგან. მაგალითად, მამაკაცებისათვის წინააღმდეგობათა გადალახვის ძირითადი საშუალებაა ინტელექტი და ძალა, ხოლო ქალებისათვის - ემპათია და მოხერხებულობა, ან კიდევ მამაკაცებისათვის ყურადღების ობიექტია რაიმე მოვლენის ან პროცესის შინაარსი, ხოლო ქალებისათვის - ფორმა და ა. შ. ურთიერთობათა ფსიქოლოგია გამოიყენება ორგანიზაციული მიზნებისათვის ოპტიმალური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების მისაღწევად“ (პაიჭაძე, ადამიანური რესურსების მართვა 2018). შედეგად, ეს იწვევს კრეატიულობასა და ინოვაციას, ასევე, პერსონალის „კეთილდღეობას“. აგრეთვე, მართული ქცევის ნაცვლად, სასტუმროს თანამშრომელთა მთელ გუნდში მიღწეულია

თვითრეგულირებადი ქცევა და ნდობაზე და პატივისცემაზე დაფუძნებული ურთიერთობები. ყოველივე ამას, საბოლოო ჯამში, მივყავართ პერსონალის მართვის სრულყოფისკენ, მხედველობაში გვაქვს თანამშრომელთა მაღალი უკუგებით მუშაობა და შესაბამისად, სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ამაღლება.

სასტუმრო კომპანიების **ხელმძღვანელები** (100%) მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ პერსონალის მართვისას ყურადღების გამახვილებას დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებზე. 75%-ის აზრით, თანამშრომელთა სპეციფიკური თვისებები გათვალისწინებული უნდა იყოს სასტუმრო კომპანიის, როგორც პერსონალის ოპერატიული მართვისას, ასევე სტრატეგიული მენეჯმენტის დონეზე, ხოლო 25%-ის მიხედვით - მხოლოდ პირველ შემთხვევაში. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით იდენტური მოსაზრებები გააჩნიათ სამმართველო დონის **მენეჯერებს**. კერძოდ, 92% ძალიან მნიშვნელოვნად აფასებს პერსონალის მართვისას ყურადღების გამახვილებას დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებზე, 4% - ასევე მნიშვნელოვნად თვლის, ხოლო 4% - ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებს. ამასთან, მათი უმრავლესობის 84% ემხრობა დასაქმებულთა სპეციფიკური თვისებებების გათვალისწინებას პერსონალის მართვის ოპერატიულ და სტრატეგიულ დონეებზე, 11% - მხოლოდ ოპერატიულ მართვაში, 2% - სტრატეგიულ მართვაში, ხოლო 2% თვლის, რომ არ უნდა იყოს გათვალისწინებული მართვის არცერთ დონეზე. თუმცა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, **თანამშრომელთა** კვლევის შედეგები მეტყველებს სხვა გარემოებაზე, კერძოდ, მხოლოდ 27 % ადასტურებს, რომ ისინი სამსახურში მიღების დროს შეაფასეს - კომპლექსურად, ყველა მეთოდის გამოყენებით ფსიქოლოგიური და სხვა ხასიათის ტესტირების ჩათვლით. ამასთან, საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ გამოკითხულ **მენეჯერთა** 89%-ის განცხადებით, მათ სასტუმრო კომპანიებში არ მუშაობენ ფსიქოლოგები, რომლებიც დაკავდებოდნენ შესაბამის სამუშაო პროზიგიაზე მყოფი პერსონალის ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური მახასიათებლების შესწავლით. მათი ცოდნა კი მეტად საყურადღებოა დასაქმებულთა მართვის პროცესში.

გამომდინარე აქედან, მიზანშეწონილად მივიჩნევთ:

1. პერსონალის მართვისას, მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებმა იხელმძღვანელონ თანამშრომელთა როგორც ინდივიდუალური, ასევე, ჯგუფური ქცევის მართვით სამუშაო ადგილზე;

2. სასტუმროს საქმის სპეციალისტების სპეციფიკური თავისებურებები არა მხოლოდ კომპანიის პერსონალის ოპერატიულ მართვაში, არამედ - სტრატეგიულ დონეზეც იყოს გათვალისწინებული;

3. მმართველობის გადაწყვეტილებები, რომელიც უშუალოდ ეხება პერსონალსტრატეგიის მიერ მოცულ მიმართულებებს, უპირობოდ დაფუძნებული იყოს ზოგადი და შრომის ფსიქოლოგიის ასპექტების გათვალისწინებაზე;

4. სასტუმრო კომპანიის HR სამსახურში თანამშრომლები დაკომპლექტდნენ ფსიქოლოგი სპეციალისტებით. ისინი პერსონალ-მენეჯერებთან (მათ შორის ტრენინგის მენეჯერები) ერთად იკვლევდნენ თითოეული დასაქმებულის ფსიქოლოგიურ ტიპს და ადგენდნენ „პროფესიოგრამას“, რომელიც შემდგომში შესასწავლად გადაეცემათ მმართველობის ჰორიზონტალური ხაზის მენეჯერებსა და სხვადასხვა რგოლის ხელმძღვანელებს. „პროფესიოგრამა“ არის დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილია ის თვისებები და განსავითარებელი უნარები, რომელიც უნდა გააჩნდეს შესაბამის სამუშაო პოზიციაზე მყოფ თანამშრომელს (Веснин 2015).

❖ პერსონალის „ჩართულობის“ მართვა

რადგან სასტუმრო მომსახურების ხარისხი პირდაპირ დამოკიდებულია კვალიფიციურ თანამშრომლებსა და კომპანიის მუშაობაში მათ ინტენსიურ ჩართულობაზე, პერსონალმენეჯერები უნდა ორიენტირებული იყონ ფართოდ აპრობირებული სპეციალური მექანიზმების გამოყენებაზე. ეს მეთოდები მიმართული უნდა იყოს დასაქმებულთა ჩართულობის ხარისხის პერმანენტულად შეფასებაზე კონკურენტუნარიანი სასტუმრო სერვისის შექმნის პროცესში. ამასთან ერთად, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ „სასტუმროს პერსონალის ჩართულობის სისტემა“ მუდმივად ვითარდება. ეს განვითარება დამოკიდებულია თანამშრომელთა და მთლიანად, კომპანიის თანამედროვე მოთხოვნილებებზე და იგი საჭიროებს მუდმივ კორექტირებას შიდა და გარე გარემოს ფაქტორთა ცვლილებების შესაბამისად. გარე სამყაროში მიმდინარე ტრანსფორმაციული პროცესები მოითხოვს დასაქმებულთა ცვლილებებს მათ წარმოდგენებთან, ფასეულობებთან და ქცევასთან დაკავშირებით, რადგან ყოველი ადამიანი სამყაროს ნაწილია.

განხორციელებული კვლევის შედეგებით დადასტურებულია, რომ სასტუმროს ხელმძღვანელების მიერ ბიზნესსტრატეგიაში შემავალი ფაქტორების შეფასებების

დროს: გამოკითხულთა 100% ძალიან მნიშვნელოვნად თვლის კომპანიის კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერებასა და მართვას, 92% - პერსონალის მოტივაციის, მიჯაჭვულობისა და „როლური“ ჩართულობის გაზრდას. სამმართველო დონის მენეჯერთა მიერ პერსონალის „კმაყოფილების“ მისაღწევად და მათ „ერთგულ“ თანამშრომლებად ჩამოყალიბებისთვის: **კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერების** ღონისძიებას ატარებს გამოკითხულთა 34 % - ყოველთვის, ხშირად - 30%, 20% - ზოგჯერ, 14% - იშვიათად, ხოლო 2% - არასოდეს; **თანამშრომელთა შესაძლებლობების გამოვლენას** მენეჯერთა 50% - ყოველთვის, 18% - ხშირად, 14% - ზოგჯერ, 14% - იშვიათად, 4% - არასოდეს. **ხელმძღვანელთა** 67 % უზრუნველყოფს - ყოველთვის, 25% - ხშირად, 8% - ზოგჯერ.

სასტუმროს თანამშრომელთა კვლევის შედეგებით, 77%-ს მიაჩნია, რომ კომპანიაში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს მათი მოტივაციის ამაღლებას, 21% - ნაწილობრივ ეთანხმება მოცემულ დებულებას, 2% - არ ეთანხმება. ასევე, დასაქმებულთა 74%-ის აზრით, აღნიშნული ფაქტორი დადებითად მოქმედებს მათი პოტენციალის უკეთ რეალიზაციაზე, 24% - ნაწილობრივ ეთანხმება მას, ხოლო 2% არ ეთანხმება.

მიზანშეწონილად მივიჩნევთ:

1. მეტი ყურადღება ექცეოდეს დასაქმებულთა მოტივაციის, მიჯაჭვულობისა და მათი „როლური“ ჩართულობის გაზრდას;
2. კომპანიაში მუდმივად მიმდინარეობდეს მუშაობა კორპორაციული კულტურის გაძლიერების მიმართულებით;
3. დასაქმებული კადრის ჩართულობის შესაფასებლად გამოიყენებოდეს «Gallup Q12» მეთოდის (Wagner and Harter 2007). საზღვარგარეთ სასტუმროს ხელმძღვანელები ხშირად იყენებენ ამ ინსტრუმენტს. სპეციალურად შედგენილი კითხვარზე (12 კითხვა) პერსონალის მიერ პასუხის გაცემის შემთხვევაში, თავისუფლად შეიძლება განისაზღვროს თითოეული დასაქმებულის კომპანიაში ჩართულობის ხარისხი, რომელიც იყოფა 3 კატეგორიად: „**ჩართულნი**“, „**არაჩართულნი**“ და „**იზოლირებულნი**“.

პირველ შემთხვევაში („ჩართულნი“) დასაქმებულებს მნიშვნელოვნად მეტი წვლილი შეაქვთ კომპანიის წარმატებაში, ვიდრე სხვა ჯგუფის წარმომადგენლებს.

პერსონალი ფასდება როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი ინდიკატორების შესაბამისად. კრიტერიუმების (თითოეული ფასდება ხუთბალიანი სკალით) ერთობლიობას, რომლებითაც თითოეული თანამშრომლის ჩართულობა ფასდება, ეწოდება ძირითადი განმსაზღვრელი შეფასებითი მაჩვენებელი (Key Performance Objectives, KPO) და წარმოადგენს საუკეთესო ინსტრუმენტს პერსონალის შრომითი მოტივაციის მეთოდების გამოყენებისთვის.

❖ კადრების დენადობის მართვა

სასტუმრო კომპანიებისთვის დროდადრო დამახასიათებელია დასაქმებულთა მიერ საკუთარი ნებით სამსახურის დატოვების ფაქტები. საერთაშორისო ბრენდირებული და არაბრენდირებული სასტუმროების მაგალითზე, სამწუხაროდ, კადრების დენადობის პროცენტული მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია, განსაკუთრებით წინა ხაზის პერსონალის საქმიანობის დონეზე. უმაღლეს და სამმართველო დონეზე მომუშავე მენეჯერების შემთხვევაში ის გარკვეულწილად დაბალია, მაგრამ მაინც აქვს ადგილი.

სასტუმროდან კადრების დენადობის გამოძწევი მიზეზი ბევრი და მრავალფეროვანია, რასაც განაპირობებს სასტუმროს სამუშაოს სპეციფიკაც. ის შეიძლება გამოწვეული იყოს შემდეგი მიზეზებით: არასოციალური და ხანგრძლივი სამუშაო საათები; დაბალი ანაზღაურება, კარიერული ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობები; არასახარბიელო შეღავათები და დამსაქმებლების მიერ არამოტივირებული პერსონალის დაუკმაყოფილებლობა; კონკურენტი ფირმების მიერ თანამშრომელთა გადაბირება უკეთესი პირობების შეთავაზებით, ცუდი ფსიქოლოგიური კლიმატი (დამამცირებელი დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი, ხშირი კონფლიქტური და სხვა დამაბული და სტრესული სიტუაციები) მოსალოდნელი ცვლილებები - *ატესტაცია, ინოვაციების დანერგვა, სამტატო შემცირება და სხვა*. საერთო ჯამში, ყოველივე ეს ხაზს უსვამს *ადამიანური რესურსების ეფექტურად მდგრად და პასუხისმგებლობიანი მართვის მნიშვნელობას სასტუმრო მომსახურების სერვისში*.

სასტუმრო კომპანიების მენეჯერთა გამოკითხვით დადგენილია, რომ 82% აწარმოებს სტატისტიკას იმ ძირითადი მიზეზების დადგენის შესახებ, რომლებიც

განაპირობებს კომპანიიდან პერსონალის მიერ სამსახურის საკუთარი ნებით დატოვებას, 7% - არ აწარმოებს, ხოლო 11%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა.

სასტუმრო კომპანიების **ხელმძღვანელთა** 42%-ის განაცხადით, პერსონალი ძალიან კმაყოფილია სამუშაოთი, რადგან ის მათ აძლევს იმაზე მეტს, ვიდრე ელოდება, რაც **თანამშრომელთა** მხოლოდ 14%-ის მიერ არის დადასტურებული. ხელმძღვანელთა 42%-ისა და თანამშრომელთა 61%-ის მიერ დაფიქსირებულია კმაყოფილება სამუშაო პირობებით, იგი პერსონალს აძლევს იმას, რასაც ელოდებიან. ხელმძღვანელთა 8%-ისა და თანამშრომელთა 16%-ის მიხედვით - არც კმაყოფილები არიან და არც უკმაყოფილოები, ხელმძღვანელთა 8%-ისა და თანამშრომელთა 2%-ის მიხედვით - ფიქსირდება უკმაყოფილება, სამუშაო აძლევთ იმაზე ნაკლებს, ვიდრე ელოდებოდნენ, დასაქმებულთა 1% ძალიან უკმაყოფილოა, რადგან ავალევენ კონტრაქტით გაუთვალისწინებელ სამუშაოებსაც, ხოლო 6%-ს არ სურს პასუხის გაცემა. როგორც ვხედავთ, აღნიშნული საკითხის გარშემო ხელმძღვანელებისა და პერსონალის შეფასებები ურთიერთგანსხვავებულია, რაც ეჭვქვეშ აყენებს სასტუმრო კომპანიების წარმომადგენლების განაცხადს იმასთან დაკავშირებით, რომ 82% აწარმოებს სტატისტიკას იმ ძირითადი მიზეზების დადგენის შესახებ, რომლებიც კომპანიიდან პერსონალის მიერ სამსახურის საკუთარი ნებით დატოვებას განაპირობებს.

ამდენად, ამ ბლოკში საჭიროდ მივიჩნევთ: კომპანია მუდმივად ზრუნავდეს „კადრების დენადობის“ შემამცირებელი პირობების შექმნაზე და მას უთმობდეს განსაკუთრებულ ყურადღებას. აწარმოებდეს ობიექტურ სტატისტიკას აღნიშნული მიზეზების დადგენის შესახებ, რომლებიც განაპირობებს აღნიშნულ გარემოებას. რა თქმა უნდა, სწორი მიდგომებით შესაძლებელია „პერსონალის დენადობის“ პროცესის მართვა სასტუმროს საკეთილდღეოდ; კერძოდ, თავიდან აცილება ისეთი უარყოფითი მომენტებისა, როგორებიცაა: კმაყოფილ და ლოიალურ თანამშრომელთა არარსებობა, დაბალი კვალიფიკაცია, სუსტი მოტივაცია და სხვა, რაც ძალიან მნიშვნელოვანი აქტივია სასტუმრო ბიზნესში.

❖ **თანამშრომელთა შრომითი მოტივირება**

პერსონალის შრომითი მოტივირება მენეჯმენტის ერთ-ერთ სასიცოცხლო ფუნქციად არის მიჩნეული. ყველა წარმატებულ სასტუმროს უნდა გააჩნდეს დასაქმებულთა სამოტივაციო პროგრამები, რომლებიც ძირითადად ორიენტირებული

უნდა იყოს პერსონალის პირადი და პროფესიული შესაძლებლობების განვითარებასა და კარიერულ ზრდაზე, ასევე პერსონალის აღიარებისა და დაჯილდოების ღონისძიებებზე. *დაუკმაყოფილებელი, არამოტივირებული თანამშრომელი ვერ ქმნის მსოფლიო დონის პროდუქტს და ასეთ შემთხვევაში*, შეუძლებელია სტუმართა „კმაყოფილებისა“ და „ლოიალურობის“ მიღწევა.

ემპირიული კვლევით დადასტურებულია, რომ შეუსაბამოები სტუმართა „აღქმასა“ და მათ „მოლოდინებს“ შორის უფრო მცირეა იმ განთავსების ობიექტებში, რომლებიც ხელმძღვანელობენ „ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტით“ (TQM). მართვის ეს ინოვაციური სტრატეგია ზრდის პროდუქტულობას თანამშრომელთა უფლებებისა და შესაძლებლობების გაფართოებით, ამდენად, სასტუმროს შეუძლია სტუმართა საჭიროებების უფრო ეფექტიანად დაკმაყოფილება (Gabbie and A O'Neill, SERVQUAL and the Northern Ireland Hotel Sector: A Comparative Analysis - part 2 1997).

ჩვენ მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგებით *დასაქმებულთა შრომითი მოტივაციის ასამაღლებლად გარკვეულ* დადგენილია *ფაქტორთა ჯგუფი*. ძალიან მნიშვნელოვნად აფასებს მომსახურე პერსონალის 92% - სამუშაო გარემოსა და პირობებს, 91% - კარიერული წინსვლის პერსპექტივას, 88% - კომპანიის რეპუტაციას, 87% - კომპანიაში მათ მიერ დაკავებული პოზიციის რეპუტაციას, 85% - მაღალ ხელფასს, 79% - კოლეგების მხრიდან მათ მხარდაჭერასა და აღიარებას, 77% - ფინანსურ და არამატერიალურ ბენეფიტებს. *მენეჯერთა სამუშაო მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორების კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით*: შეფასების ხუთბალიან სისტემაში - სამუშაო გარემო პირობებს, კარიერული წინსვლის პერსპექტივასა და კომპანიაში მენეჯერთა მიერ დაკავებული პოზიციის რეპუტაციას მინიჭებული აქვს 4,8 ქულა, ხოლო ფინანსურ და არამატერიალურ ბენეფიტებს და მაღალ ხელფასს - 4,6 ქულა. თუმცა, ხელფასი კვლავ აქტუალურ საკითხად რჩება თანამშრომელთა შრომითი მოტივირების პროცესში.

პერსონალის კმაყოფილების მისაღწევად და მათ ერთგულ თანამშრომლებად ჩამოყალიბებისთვის დასახელებულ ღონისძიებათა შორის, რომლებსაც ყოველთვის ატარებს სასტუმრო კომპანიებში ტოპმენეჯერთა გუნდი: *მომსახურე პერსონალის 20% ასახელებს - გუნდური მუშაობისა და თანამშრომლობის წახალისებას; 18% - კარიერული განვითარების ხელშეწყობას; 17% - სტრესული სიტუაციების მართვას,*

სამუშაო გარემოში ჰარმონიული ურთიერთობების ჩამოყალიბების ხელშეწყობასა და თანამშრომელთა შესაძლებლობების გამოვლენას; 15% - კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერებას; სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდას, პროფესიული განვითარების პროგრამებში პერსონალის ჩართვას, დატრენინგებას.

კვლევის ფარგლებში **მენეჯერთა** 36% ადასტურებს, რომ პერსონალის აღიარებისა და დაჯილდოების ეფექტიანი სისტემის განვითარებას უზრუნველყოფს ყოველთვის, 42 % - ხშირად. მაგრამ **თანამშრომელთა** მხოლოდ 12% ადასტურებს აღნიშნული ღონისძიების გატარებას ყოველთვის, 50% - ხშირად. **მენეჯერთა** 23% აცხადებს, რომ თანამშრომელთა ხელფასის ზრდასა და მატერიალურ წახალისებაზე ზრუნავს - ყოველთვის, 25% - ხშირად, ხოლო **თანამშრომელთა** პასუხებზე დაყრდნობით: მხოლოდ 6% ადასტურებს რომ - ყოველთვის, 38 % - ხშირად.

აღნიშნული საკითხების შესწავლამ დაგვანახა, რომ **დასაქმებულთა შრომითი მოტივირებისათვის საჭიროა, სასტუმროს ხელმძღვანელებმა გააძლიერონ მუშაობა შემდეგი მიმართულებებით:**

1. სასტუმრო კომპანიებში აქტიური მუშაობა წარიმართოს მისი წარმატების იდეოლოგიური კომპონენტის - პერსონალის, როგორც „სიმბოლური რესურსის“ რეპუტაციის ამაღლების მიმართულებით, მაგალითად, საუკეთესო თანამშრომლის სტიმულირება (დაჯილდოება - ღირსების სამკერდე ნიშანი, დიპლომი, საპატიო დაფაზე განთავსება, თათბირზე მადლობის გამოცხადება და შექება და ა.შ.);
2. სასტუმროს მმართველებმა იხელმძღვანელონ „ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის“ (TQM) სტრატეგიით;
3. ტარდებოდეს თანამშრომელთა წახალისება ფინანსური და არამატერიალური ბენეფიტებითა და პროფესიონალიზაციის ახალი უნარებისა და შესაძლებლობების შეძენის სახით;
4. გამართონ სხვადასხვა ღონისძიება ორგანიზაციის სახელით კორპორაციული კულტურის განსამტკიცებლად (დღესასწაულებისა და დაბადების დღეების აღნიშვნა, უქმე დღეების გატარება ქალაქგარეთ, წლის ან თვის თანამშრომლების დაჯილდოება, საჩუქრები სასტუმროს ლოგოთი, სადილის ორგანიზება ტოპმენეჯერებთან ერთად და სხვა);
5. პროფესიული განვითარების პროგრამებში პერსონალის ჩართვა დატრენინგებით;

6. მათთვის სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდით;
7. მათი კარიერული განვითარების ხელშეწყობით;
8. აღიარებისა და დაჯილდოების ეფექტიანი სისტემის განვითარებით;
9. სტრესული და კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი მართვით და სხვა.

❖ **უფლებებისა და შესაძლებლობების გაფართოება და მართვა**

ფართოდ აღიარებულია მოსაზრება იმის შესახებ, რომ მაღალი რგოლის მენეჯერების მიერ სამმართველო და ტექნიკური დონის პერსონალზე უფლებამოსილების დელეგირების დროს (რაც ავტომატურად გულისხმობს მათთვის პასუხისმგებლობის, ნდობისა და საჭირო რესურსების გამოყენების უფლების მინიჭებას დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მისაღებად), ისინი აფართოებენ და აძლიერებენ თავიანთი თანამშრომლების შესაძლებლობებს (Go, Monachello and Baum 1996). რეალურად კი ეს ქმედება მენეჯმენტის მიმართულებით მათი თანამონაწილეობის ფორმაა, რომელიც პერსონალს კეთილდღეობასა და შრომით მოტივაციას ანიჭებს. თანამშრომლები ხდებიან უფრო დამოუკიდებელნი, კვალიფიციურნი, უნივერსალურნი, ღირებულნი და მოთხოვნადი.

განხორციელებული კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ სასტუმროს შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად **ხელმძღვანელები** ღონისძიებათა ჩამონათვალს შორის პრიორიტეტულ მნიშვნელობას ანიჭებენ: პერსონალის წახალისებას კვლავიკაციის ამაღლების გზით და სიახლეების დანერგვისას პერსონალთან კომუნიკაციასა და ჩართულობას (დიაგრამაზე შეფასების 5-ბალიან სისტემაში აღნიშნული კომპონენტები შეფასებულია 4,9 და 4,8 ქულებით, როგორც მაღიან მნიშვნელოვანი), ხოლო „ანაზღაურების სისტემის შემუშავებას თანამშრომელთა მონაწილეობით ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ“ - შეფასებულია 4 ქულით. სასტუმროს **მენეჯერთა** გამოკითხვით დადგენილია, რომ მხოლოდ 39% რთავს *გადაწყვეტილებების მიღებაში თანამშრომლებს* ყოველთვის და 25% - ხშირად. 50% მუშაობს, *გამოავლინოს თანამშრომელთა შესაძლებლობები* ყოველთვის და 18% - ხშირად. ხოლო 48% მუშაობს მათ *გუნდურ მუშაობასა და თანამშრომლობის წახალისებაზე* - ყოველთვის და 20% - ხშირად. ამასთან ერთად, არასახარბიელოა თანამშრომელთა მიერ დაფიქსირებული მოსაზრებებიც. კერძოდ, დაბალი რგოლის პერსონალის 46%-ის მოსაზრებით, მათი ხელმძღვანელობა მართვის მხოლოდ მაღალ

და საშუალო რგოლის მენეჯერებს მიიჩნევს მნიშვნელოვნად სასტუმროს წარმატებული საქმიანობისათვის, 32%-ის აზრით - მართვის ყველა რგოლის პერსონალს, 32%-ს უჭირს ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა. *იღებენ თუ არა მონაწილეობას ისინი სასტუმრო კომპანიათა პერსონალის სტრატეგიის შემუშავებაში?* - პასუხები შემდეგნაირად ნაწილდება: გამოკითხულ თანამშრომელთა მხოლოდ 27% ადასტურებს, რომ იღებს, უმრავლესობა, 51% - არ იღებს, ხოლო 22%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა.

ამდენად, მიზანშეწონილად მივიჩნევთ, სასტუმრო კომპანიებში გაძლიერდეს მუშაობა შემდეგი მიმართულებების უზრუნველსაყოფად:

1. გადაწყვეტილებებში პერსონალის ჩართულობა. შესაბამისად, მათი მონაწილეობა სასტუმროს მიზნებისა და პროცედურების განსაზღვრაში, პერსონალის სტრატეგიის შემუშავებაში, ინოვაციური პროექტების შემუშავებასა და სხვა;
2. ანაზღაურების სისტემის სპეციალურად შემუშავება დასაქმებულთა მონაწილეობით, რათა დაკმაყოფილდეს ორივე მხარის მოთხოვნები;
3. დასაქმებულთა შესაძლებლობების გამოვლენა მუდმივად;
4. ახალი სისტემების დანერგვა პერსონალის ჩართულობისა და ეფექტიანი კომუნიკაციის გაზრდის პროგრამების რეალიზაციის გზით;
5. მრავალფეროვნების მართვა თანაბარი შესაძლებლობების ფონზე. მხედველობაში გვაქვს ძალზე მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ეფექტურად მართვა, რომელიც ფოკუსირებულია სქესის, ეთნიკური და ეროვნული წარმომავლობის, ასაკის, ოჯახური მდგომარეობის, სექსუალური ორიენტაციისა და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე თანამშრომლების განსხვავებების გათვალისწინებაზე;

❖ „ტალანტების“ მართვა

ეს არის ორგანიზაციული წარმოსახვითი აზროვნება, რომელიც მიმართულია „ტალანტის“ (ნიჭის) ხელმისაწვდომობაზე, რათა, კომპანიის ბიზნესსტრატეგიის მიზნებიდან გამომდინარე, საჭირო ადამიანები შეირჩნენ საჭირო სამუშაო ადგილებზე საჭირო დროს (Baum, Implications of Hospitality and Tourism Labour Markets for Talent Management Strategies 2008). მეცნიერი ბაუმი „ტალანტს“ განიხილავს, როგორც უნარების მთელ ნაკრებს და ამასთან, დამუშავებასა და ანალიზს - ტექნიკური, ემოციური, ესთეტიკური და საინფორმაციო ასპექტებიდან დაწყებული -

განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს სტუმრების მრავალფეროვანი ნაზავისათვის მომსახურების გაწევისას. მეცნიერ რობერტ მირთლის (Myrtle 2005) **კონცეფციის შესაბამისად** ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ან ზოგადად ფირმის მენეჯმენტის მიერ გასთვალისწინებელ ღონისძიებებს შორის მოიაზრება სტრატეგიასთან შესაბამისობით ტალანტების მოზიდვის პროცესი.

ნიშანდობლივია, რომ სასტუმრო კომპანიების ბიზნესსტრატეგიაში შემავალი მიმართულებების შესახებ გამოკითხულ **ხელმძღვანელთა** შეფასებებით: „ტალანტების“ ნიჭის მართვა და სამუშაო გარემოს მრავალფეროვნება მიჩნეულია ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორებად და შეფასების 5-ბალიან დიაგრამაზე მათ მინიჭებული აქვთ მაქსიმალური ქულები.

ნიჭიერი ადამიანები კომპანიათა საქმიანობაში სიახლეების შეტანისა და ზრდა-განვითარების უნარებით გამოირჩევიან. მაშასადამე, „ტალანტები“ „ორგანიზაციის საქმიანობის განსხვავებული გზით წაყვანის უნართა და ორგანიზაციის მომავალ საქმიანობაში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანის პოტენციალით გამოირჩევიან“. (ამსტრონგი და ტეილორი 2020).

სასტუმროს ტოპმენეჯერთა გუნდს, მხედველობაში გვაქვს უმაღლესი და სამმართველო დონის მენეჯერები, უწევს მთელი კომპანიის საქმიანობაზე პასუხისმგებლობის აღება და გრძელვადიან პერსპექტივაზე მუშაობა, რაც დიდ გამოწვევებთანაა დაკავშირებული. საშუალო რგოლის მენეჯერები სასტუმროს ცალკეულ ორგანიზაციულ დანაყოფთა მმართველები არიან. ამასთან, საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ კორპორაციულ გარემოში დიდ დატვირთვას იძენს მათზე, როგორც პროექტის მენეჯერებზე, მათ შორის პერსონალ-მენეჯერებზე (გუნდებისა და ჯგუფების ხელმძღვანელები), მოთხოვნა. ბუნებრივია, ეს გარემოება მათ აყენებს განსაკუთრებული უნარებისა და თვისებების დაუფლების საჭიროების წინაშე, რომელთა შორის ყურადღებას ვამახვილებთ მახასიათებელთა შემდეგ ჩამონათვალზე:

- **ინტელექტუალურობა**, რაც განაპირობებს მათი გონებრივი შესაძლებლობის, გაგებისა და რთული იდეების წვდომის, პრობლემურ სიტუაციასთან ეფექტიანად გამკლავების უნარებს;

- **ცნობისმოყვარეობა**, რაც განაპირობებს მათ მიერ მუდამ სიახლის და ახალი ცოდნის მიძიებას, ინოვაციებაზე ფოკუსირებას;
- **გაბედული აზროვნება**, რაც გულისხმობს მათ სხარტად აზროვნებას და სწორი გადაწყვეტილებების მიღების ალღოს ქონას;
- **საქმის კეთებაზე ორიენტირებულობა**, რაც გულისხმობს საქმის კეთების დიდ სურვილს, დიდი პასუხისმგებლობის აღებას;
- **თანამშრომლობისადმი გახსნილობა**, რაც ნიშნავს ორიენტირებულობას გუნდსა და ჯგუფში ინტენსიურ ჩართულობაზე;
- **ავტორიტეტულობა**, რაც მეტყველებს მათ მაღალ კომპეტენციებსა და დაინტერესებულ მხარეებზე გავლენაზე (Stakeholder-ებზე) და მათგან მხარდაჭერის მიღებაზე.

თვისებებს შორის, რომლებიც სასტუმრო კომპანიების **ხელმძღვანელების** აზრით, მაღიან მნიშვნელოვანია პროფესიული საქმიანობის განხორციელებისთვის: გამოკითხულთა 92% ასახელებს საქმის კეთებაზე ორიენტირებულობას, 83% - ინტელექტუალურ თვისებებს, 75% - თანამშრომლობისადმი გახსნილობას, 73% - კრეატიულობას, 67% - სიახლეებზე ორიენტირებულობას, 50% - ავტორიტეტულობას. სასტუმროს **მენეჯერთა** კვლევით აღნიშნულ საკითხთან მიმართებით იკვეთება შემდეგი: შეფასების 5-ბალიან სკალაზე ყველაზე მაღალი ქულები მინიჭებული აქვს - საქმის კეთებაზე ორიენტირებულობას - 4,8; ინტელექტუალურობას - 4,7 და გაბედულად აზროვნებას - 4,7. სიახლეებზე ორიენტირებულობას მინიჭებული აქვს ყველაზე დაბალი - 4,5 ქულა.

როგორც ვხედავთ, კრეატიულობისა და სიახლეებზე ორიენტირებულობის უნარებს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ, თუმცა სხვა საკითხებთან მიმართებით ადასტურებენ ინოვაციების აქტუალობასა და მათი გაზიარების მიმდებლობას. „ტალანტები“ კი სწორედ ინოვაციების (მიდგომები და სტრატეგიები) დანერგვისა და კომპანიების საქმიანობის კრეატიული გზებით წარმართვის უნარებით ხასიათდებიან.

პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიულ დაგეგმვას სასტუმრო კომპანიების HR მართვის დეპარტამენტებში სწორედ ასეთი ნიჭით დაჯილდოებული ადამიანები და

სპეციალობით მენეჯერები უნდა მართავდნენ, სხვა შემთხვევაში, ისინი პერსონალის ინოვაციური მიდგომებით ვერ იხელმძღვანელებენ.

სასტუმრო კომპანიებში HRM ორგანიზაციული სტრუქტურა უკვე აღარ მოიაზრება წმინდა ადმინისტრაციული საქმიანობის ერთ-ერთ ქვედანაყოფად, სადაც პერსონალმენეჯერები მხოლოდ თანამშრომელთა ადმინისტრაციული აღრიცხვის ფუნქციის შესრულებით უნდა იყონ დაკავებული. პერსონალის მართვის სამსახურს ჯერ კიდევ 70-80-იანი წლებიდან დაწყებული აქვს მუშაობა ადამიანური რესურსების გრძელვადიანი დაგეგმვისა და სტრატეგიული მართვის მიმართულებებით.

აღნიშნული კვლევის ფარგლებში, სამმართველო დონის მენეჯერთა 70% ადასტურებს, რომ HR - ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტებში მენეჯერები (რომლებსაც სხვადასხვა სპეციალობები აქვთ) ძირითადად დაკავებული არიან თანამშრომელთა მართვის ორივე - ოპერატიული და სტრატეგიული - დონის საქმიანობით, 18%-ის მიხედვით - მხოლოდ ოპერატიულით, ხოლო 12%-მა - არ ისურვა პასუხის გაცემა. გამოკითხულთა 32% აცხადებს, რომ **საკადრო სტრატეგიულ პოლიტიკას კომპანიაში** ადგენენ სასტუმროს გენერალური მენეჯერები კადრების მენეჯერებთან ერთად, 20%-ის მოსაზრებით - მხოლოდ კადრების პერსონალმენეჯერები, 14% - მხოლოდ სასტუმროს გენერალური მენეჯერი, 12% - სასტუმროს გენერალური მენეჯერი კადრებისა და სხვა დეპარტამენტის წარმომადგენლებთან ერთად, 5% - ნებისმიერი სამსახურის მენეჯერი, 2% - გენერალური მენეჯერი ნებისმიერი სამსახურის მენეჯერთან ერთად, ხოლო 15%-ს - არ სურს პასუხის გაცემა. მენეჯერთა 36% ადასტურებს, რომ **სასტუმროს თანამშრომლები იღებენ მონაწილეობას პერსონალის სტრატეგიის შემუშავებაში**, 30% - არ იღებს, ხოლო 34%-ს - უჭირს ამაზე პასუხის გაცემა. თავად ტექნიკური დონის მომსახურე პერსონალის პასუხებით: გამოკითხულთა მხოლოდ 27% ადასტურებს, რომ იღებს, უმრავლესობა, 51% - არ იღებს, ხოლო 22%-ს - უჭირს პასუხის გაცემა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მივიჩნევთ, სასტუმრო კომპანიებმა გააძლიერონ მუშაობა შემდეგი მიმართულებებით:

1. უცხოეთის საერთაშორისო ბრენდირებულ სასტუმროთა ქსელის კომპანიებში „ტალანტების მენეჯერის“ თანამდებობრივი პოზიცია ცალკე გამოყოფილი არ არის, მაგრამ ინტენსიურად მიმდინარეობს მუშაობა ამ ცოდნისა და „ინტელექტუალური“

კაპიტალის მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე. ანალოგიური ღონისძიება გატარდეს თბილისის სასტუმროებშიც;

2. HR დეპარტამენტი - სამსახური უპირობოდ განიხილებოდეს შემოქმედებითი შრომის სამსახურად და მისი ხელმძღვანელობა, პერსონალის მართვის მენეჯერები ძირითადად დაკავდნენ თანამშრომელთა არა ოპერატიული, არამედ მათი სტრატეგიული მართვით;

სასტუმრო კომპანიებში საკადრო სტრატეგიული პოლიტიკის განსაზღვრა და შემუშავება HR სამსახურის პრეროგატივაა და მას არ უნდა ადგენდეს სასტუმროს გენერალური მენეჯერი ან ნებისმიერი სხვა სამსახური, ან მისი წარმომადგენლები (იმ მარტივი ლოგიკით, რომ მას ადამიანების მართვის სპეციფიკური ცოდნა სჭირდება). ამასთან, დათქვან პირობა, რომ შეთანხმდებიან სასტუმროს ბიზნესსტრატეგიაზე (საერთო სისტემა, გეგმა) სასტუმროს ხელმძღვანელებთან და თანამშრომლები მიიღებენ მონაწილეობას საკადრო პოლიტიკის გატარებაში საკუთარი ინტერესების, ინიციატივებისა და თანამედროვე მოთხოვნების გათვალისწინებით.

3. პერსონალმენეჯერები განსაკუთრებულად ძლიერი იყონ თანამშრომელთა სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმართულებებში. „კადრების სპეციალისტებს ყურადღება მუდმივად გამახვილებული უნდა ჰქონდეთ კომპანიის სტრატეგიასა და ბიზნესმოდელზე... კადრების სპეციალისტებს სტრატეგიული როლი აკისრიათ... ისინი მონაწილეობენ ინოვაციური საკადრო სტრატეგიების განვითარება-განხორციელებაში“ (ამსტრონგი და ტეილორი 2020). ასეთ მართვას პერსონალმენეჯერების მხრიდან სათანადო სპეციალიზებული ცოდნა (პროფესიით მენეჯერები) და შემოქმედებითი (კრეატიული) ნიჭი სჭირდება. თუ ამ პოზიციაზე მყოფი წარმომადგენლებისთვის გათვალისწინებული იქნება ჩვენ მიერ ჩამოთვლილი მახასიათებლები, გაადვილდება პერსონალის სტრატეგიული მართვა, შედეგად მივიღებთ კონკურენტუნარიან, წარმატებულ და მაღალეფექტურ კომპანიას;

4. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს დიდ გამოწვევას სასტუმრო კომპანიების მენეჯერებისთვის. პერსონალის მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება გრძელვადიან პერსპექტივაში უნდა იყოს მათი გრძელვადიანი გეგმა, რომელსაც უზრუნველყოფს ჩვენ მიერ წარმოდგენილი ახალი ჩარჩო-მოდელი.

3.3. ადამიანური რესურსების მართვასა და სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტური, დინამიკური ჩარჩო-მოდელი

ზემოაღნიშნული გამომდინარე, ჩვენ მიერ შემუშავებულია - **ადამიანური რესურსების მართვასა და სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტური, დინამიკური ჩარჩო-მოდელი** [\(იხ.ნახაზი1\)](#). მასში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის (HRM) ძირითად ბირთვს წარმოადგენს უშუალოდ მომსახურე პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული საკვანძო საკითხები (12 ელემენტი) თანამშრომელთა მართვის მრავალფეროვანი სპექტრის, კერძოდ, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით. ელემენტებსა და მასზე მოქმედ ფაქტორებს შეუძლიათ პოზიტიური წვლილი შეიტანონ დასაქმებულთა კეთილდღეობისა და ერთგულების და, აქედან გამომდინარე, სტუმართა ანალოგიური მახასიათებლებისა და ხარისხიანი მომსახურების მიღწევის საქმეში. ამასთან, შეიძლება გადაიჭრას მათი მართვის სრულყოფის მიმართულებით მთელი რიგი პრობლემები, რომლებიც წარმოიქმნება სასტუმრო კომპანიის შიდა და გარე გარემოდან. შესაბამისად ეფექტური ინსტრუმენტი იქნება სასტუმრო კომპანიებში პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიული დაგეგმვის განვითარებასათვის.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის (HRM) ძირითადი, პერსონალის მართვის ბირთვი

- ❖ დაგეგმვა;
- ❖ დაქირავება და შერჩევა;
- ❖ განათლება, სწავლა და თვითგანვითარება;
- ❖ გადამზადება: ტრენინგი და ატესტაცია;
- ❖ შეფასება;
- ❖ უნარების მართვა;
- ❖ ქცევის მართვა;
- ❖ ჩართულობის მართვა;
- ❖ დენადობის მართვა;
- ❖ მოტივაცია;
- ❖ უფლებებისა და შესაძლებლობების გაფართოება;
- ❖ „ტალანტების“ მართვა.

მოდელში ასევე ყურადღება გამახვილებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრობლემების გადაჭრის სტრატეგიულ ასპექტებზე, რომლებიც ჩართულია კომპანიის ბიზნესსტრატეგიის სისტემის ბლოკში. საუბარია კომპანიის სოციალურ პასუხისმგებლობაზე. HR ფუნქცია ცენტრალურ როლს ასრულებს კომპანიის, როგორც სოციალურად პასუხისმგებელი ორგანიზაციის, რეპუტაციის ჩამოყალიბებაში, ადამიანთა მართვასა და საზოგადოებაზე გავლენის მოხდენასთან დაკავშირებით. (Torrington, Hall and Taylor 2008). ამდენად, კარგად შემუშავებულ და განხორციელებულ HR პოლიტიკას, რომელიც მოიცავს სოციალურ პასუხისმგებლობას (SR), შეუძლია დამსაქმებლებსა და თანამშრომლებს შორის ნდობისა და ჰარმონიული ურთიერთობების დამყარება. **სოციალური პასუხისმგებლობა** ორიენტირებულია არა მხოლოდ პერსონალის, არამედ გარე გარემოს ელემენტების „Stakeholder“ (სტუმრები, დამფუძნებლები, ინვესტორები და სხვა კონტრაგენტები და მათი ინტერესები) კეთილდღეობაზე. ისინი მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორებია სასტუმროს მაღალეფექტიანი შრომითი საქმიანობის, მათ შორის, ხარისხიანი მომსახურებისთვის. „ყველა მათგანს გააჩნია ლეგიტიმური პრეტენზია ორგანიზაციების მიმართ და, შესაბამისად, დაინტერესებულ მხარეთა ყველა თვალსაზრისი უნდა იყოს გათვალისწინებული ორგანიზაციული ეფექტიანობის (OE) შეფასებისას (Guerci and Shani 2012); (Schuler and Jackson 2014); (Sparrow and Miller 2013); (Ulrich, et al. 2012). ასევე მეტად მნიშვნელოვანია სხვა ფაქტორების (სასტუმროს მართვის სტრუქტურა და მოქნილი მმართველობა, სასტუმროს „ფილოსოფია“, სასტუმროს მომსახურების კულტურა და კორპორაციული ეთიკა) მხედველობაში მიღება, შესაბამისად, მოდელში ჩართულია ისინიც, მაგრამ არა პერსონალის მართვის სისტემის (HRM) ბლოკში. ამდენად, კომპანიის ბიზნესსტრატეგიაში ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია 5 მნიშვნელოვან ფაქტორზე:

სასტუმროს ორგანიზაციული, ბიზნესსტრატეგია

❖ **სტუმართა კეთილდღეობა**, დაფუძნებული მომსახურების ხარისხის „აღქმასთან“ დაკავშირებულ მხარდამჭერ ატრიბუტიკაზე:

- მაღალკვალიფიციური პერსონალი;
- სასტუმროს თანამედროვე აღჭურვილობა;
- კომფორტული პირობები;

- სისუფთავე;
- გაწეულ მომსახურებაზე გადახდილი თანხის შესაბამისი ღირებულება;
- სასტუმროს ლოკაცია, ადგილმდებარეობა და სხვა.

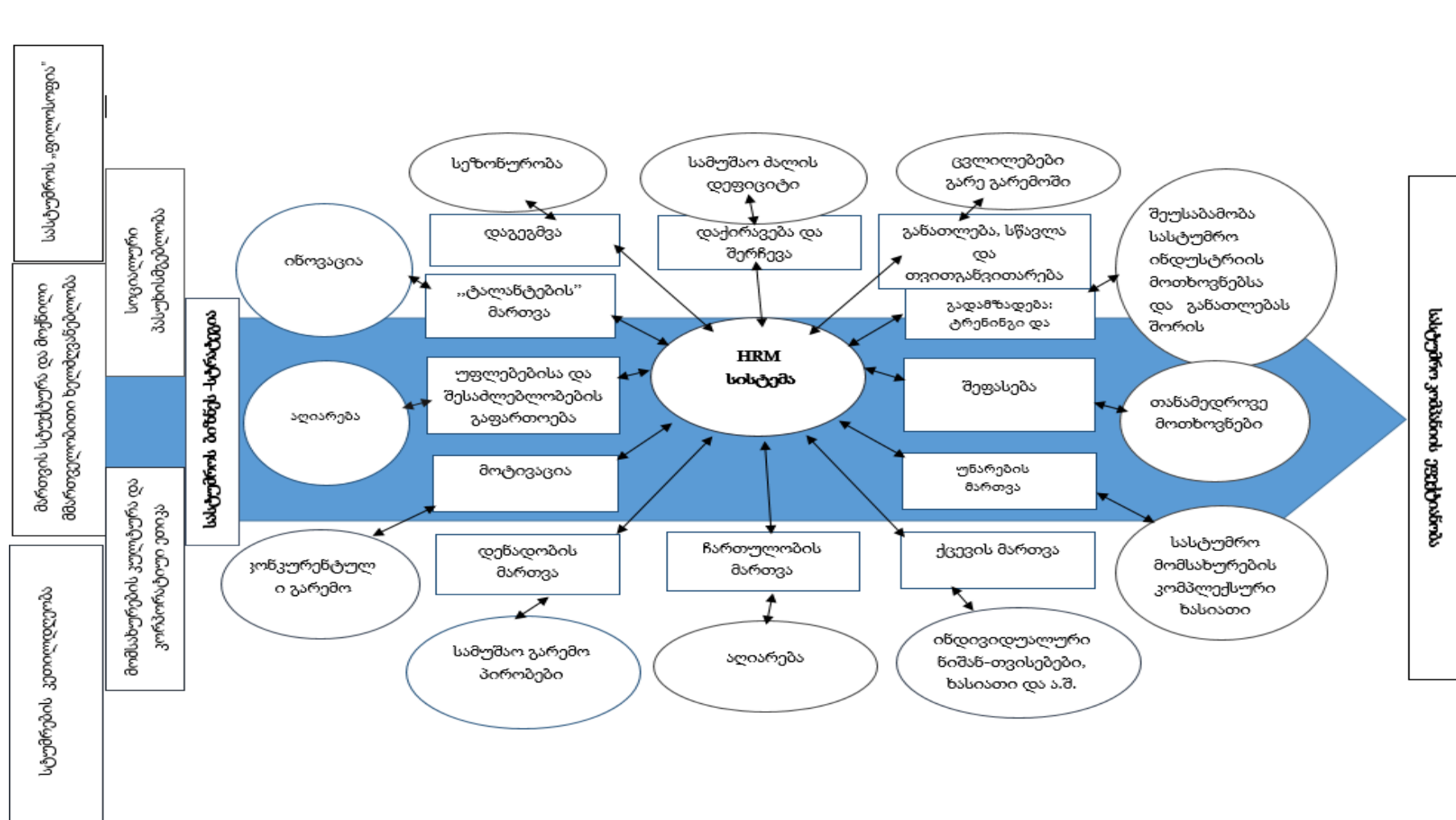
❖ *სასტუმროს მართვის სტრუქტურა და მოქნილი მმართველობა*, დაფუძნებული სამუშაო დავალებების დაყოფის, დაჯგუფების, კოორდინირებისა და კომპანიის სტრატეგიული მართვის მხარდამჭერ ატრიბუტიკაზე:

- სამუშაო ჯგუფების ფორმირება;
- მართვის დონეების გამოყოფა;
- სამუშაო დავალებების სპეციალიზაცია;
- ხელმძღვანელობის „მართვის სტილი“ - ორიენტირებული ინოვაციურ მიდგომებსა და ინოვაციურ სტრატეგიაზე;

❖ *სასტუმროს „ფილოსოფია“*, დაფუძნებული კომპანიის ხედვაზე პერსონალთან მიმართებაში:

- თანამშრომელთა ბიზნესპარტნიორად მოაზრება და განხილვა;
- მათი აღიარება უნიკალურად, პერსონალის „ღირსებისა და პრესტიჟის კაპიტალის“ გათვალისწინებით;
- პერსონალის მართვის პოლიტიკისა და „საუკეთესო პრაქტიკის“ ნაკრების განსაზღვრა;
- პერსონალისა და ხელმძღვანელობის ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპებისა და წესების ნაკრების ჩამოყალიბება;
- ხელმძღვანელების (მფლობელები - ვინც ქმნიან სასტუმრო კომპანიას და ტოპმენეჯერები, ძირითადი გადაწყვეტილების მიმღები პირები, რომლებიც დაკავებული არიან მმართველობითი საქმიანობით) რწმენებისა და ვარაუდების ინტეგრირებული ნაკრები პერსონალის ხასიათის, თვისებების, მოთხოვნების, ღირებულებებისა და მუშაობისადმი მათი ინოვაციური მიდგომების შესახებ.

ნახაზი 1. ადამიანური რესურსების მართვასა და სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტური, დინამიკური ჩარჩო -მოდელი



სასტუმროს მომსახურების კულტურა და კორპორაციული ეთიკა, დაფუძნებული

სასურველი კულტურის მხარდამჭერ ატრიბუტიკაზე:

- საკომუნიკაციო პლატფორმები;
- პერსონალის განვითარებისა და სტიმულირების სხვადასხვა მექანიზმები;
- სასტუმროს მისიისა და ტრანსფორმაციის მხარდამჭერი ორგანიზაციული ღირებულებები;
- სასტუმროს პრიორიტეტებსა და პერსონალის პირად ფასეულობებთან ინტეგრაცია;
- ჯგუფებისა და გუნდების ერთიანობა.

❖ *სოციალური პასუხისმგებლობა*, დაფუძნებული სასტუმრო კომპანიის გრძელვადიანი შედეგების მხარდამჭერ ატრიბუტიკაზე:

- პერსონალის პირადი „კეთილდღეობა“;
- სტუმართა და საზოგადოების სხვა ჯგუფების (Stakeholder) სოციალური „კეთილდღეობა“;
- ორგანიზაციული ეფექტიანობა.

რადგან სასტუმრო მომსახურების ხარისხზე მოქმედებს 2 ძირითადი ფაქტორი: **პერსონალისა და სტუმრის კმაყოფილების მახასიათებელი**, ბიზნესსტრატეგიის სისტემაში ეს უკანასკნელი ცალკე ფაქტორად არის გამოტანილი. უშუალოდ სტუმარი ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას მომსახურების ხარისხზე და კარნახობს, თუ რა მიმართულებით გააძლიეროს სასტუმრომ მუშაობა. ხარისხი ვიზიტორის მიერ აღიქმება, როგორც კომპანიის მიერ მიწოდებული სერვისების დონის შესაბამისობა იმ მოლოდინთან, რომელიც კლიენტებს ცხოვრებისეული გამოცდილებიდან, სტანდარტებიდან გამომდინარე უყალიბდებათ. **სტუმართა** უშუალო კვლევის შედეგებით 67%-ის მიერ დადასტურებულია მოცემული დებულების მართებულობა, ხოლო 28%-ის მიერ - ნაწილობრივ გაზიარებული. გარდა ამისა, სტუმართა 77%-ის განაცხადით, ლოიალური მომხმარებლები უფრო ტოლერანტული არიან წარუმატებელი მომსახურების მიმართ და ასევე 86%-ის მიხედვით, ასეთი ტიპის ვიზიტორები ავრცელებენ პოზიტიურ შეფასებებს სასტუმრო კომპანიების შესახებ.

ამდენად, მეტად მნიშვნელოვანია, სასტუმრო კომპანიებმა მაქსიმალურად გაზარდონ კმაყოფილ და ლოიალურ სტუმართა რაოდენობა. ეს დადებითად აისახება ფირმის მომგებიანობაზე, სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობაზე.

სასტუმროს ხელმძღვანელთა კვლევის შედეგებმა, რომელიც მიმართული იყო კომპანიების ორგანიზაციულ სტრატეგიაში არსებულ საკვანძო საკითხებთან დაკავშირებით მათი მოსაზრებების დადგენაზე, ცხადყო, რომ შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად ისინი **დონისძიებათა ჩამონათვალს შორის პრიორიტეტულ მნიშვნელობას ანიჭებენ:** კომპანიის ბიზნესსტრატეგიისა და პერსონალის მართვის მიდგომების განსაზღვრას. შეფასების 5-ბალიან დიაგრამაზე მათ მინიჭებული აქვთ 4,9-4,9 ქულები. ხელმძღვანელთა 67%-ის მიერ ძალიან მნიშვნელოვნად მიიჩნეულია - სტუმრების ინტერესების გათვალისწინება, 75%-ის მიერ - მფლობელებისა და ინვესტორების, 69%-ის მიერ - მართვის ყველა დონის თანამშრომლის, 67%-ის მიერ - მთავრობისა და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინება. 69% მხარს უჭერს აქციონერებისთვის (დამფუძნებლებისთვის) გაზრდილი ღირებულების შექმნას. თუმცა **თანამშრომელთა** 46%-ის განაცხადით, მათი ხელმძღვანელობა მართვის მხოლოდ მაღალ და საშუალო რგოლის მენეჯერებს მიიჩნევს მნიშვნელოვნად (ბიზნესპარტნიორად) სასტუმროს წარმატებული საქმიანობისათვის.

დასკვნები და რეკომენდაციები

სადისერტაციო კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ:

- სამეცნიერო ეკონომიკურ ლიტერატურაში სასტუმრო მომსახურების სფეროს მახასიათებლებთან, ხარისხსა და მისი შეფასების ინსტრუმენტებთან დაკავშირებული თემა საკმაოდ ვრცლად არის დამუშავებული უცხოელ მეცნიერთა მიერ, მაგრამ სასტუმრო ბიზნესის ეფექტიანი განვითარება, პერსონალის მართვის სპექტრის, კერძოდ, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით, ნაკლებადაა შესწავლილი (სასტუმრო საქმის სპეციალისტების მიმართ წაყენებული მოთხოვნები, თვისებებისა და კომპეტენციების უნართა სხვადასხვა ჯგუფი, რომლების ფლობაც ძალზე მნიშვნელოვანია სხვადასხვა პოზიციაზე მომუშავე დასაქმებულთათვის პროფესიული საქმიანობის შესასრულებლად). შესაბამისად, აღნიშნულ საკვანძო საკითხებთან დაკავშირებით, ინფორმაცია მეტად მწირია;
- ყველა თანხმდება იმაზე, რომ სასტუმრო მომსახურების რთული სპეციფიკის გამო (მისი არამატერიალურობა, „ემპათიის“ მახასიათებელი, სერვისის წინასწარ შეფასების შეუძლებლობა და სხვა) სასტუმრო მომსახურების ხარისხი წარმოადგენს გაუგებარ და ბუნდოვან ცნებას. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ფონზე ჯერაც მიმდინარეობს კამათი მისი საუკეთესო კონცეპტუალიზაციის გზების ძიებაზე, მკაფიოდ იკვეთება მასზე მოქმედი ორი მთავარი ფაქტორი: „სტუმრისა“ და „პერსონალის“ კმაყოფილების მახასიათებლები;
- დღემდე არ არის მიღწეული შეთანხმება იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება მისი გაზომვა სხვადასხვა კონტექსტის გათვალისწინებით. მომსახურების ხარისხის განმსაზღვრელი პარამეტრების რთული ნაკრების მხედველობაში მიღებით, სტუმართა „აღქმის“ გასაზომად მეტად პოპულარულია „SERVQUAL“ მრავალგანზომილებიანი სკალა;
- დადასტურებულია სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის ჰიპოთეზების: H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄, H₁₅, H₁₆ და H₁₇ მართებულობა და შესაბამის ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირები;
- ადამიანური რესურსები წარმოადგენს სასტუმრო კომპანიების ძალიან მნიშვნელოვან აქტივს;

- სტუმრების მიერ მომსახურების ხარისხის შეფასებისა (ხარისხის „აღქმა“) და მათი კმაყოფილების განმაპირობებელი მახასიათებლების ნაკრები დაფუძნებულია 7 კომპონენტზე (ხელმძღვანელობს საერთაშორისო ონლაინ ტურისტულ სააგენტოს საიტი BOOKING.COM), რომელთა შორის: კვალიფიციური პერსონალი და მათი ინდივიდუალური უნარები დასახელებულია, როგორც მომსახურების საერთო ხარისხის საუკეთესო განმაპირობებელი ფაქტორი;
- თანამშრომლები ასევე დიდ როლს თამაშობენ სტუმართა ლოიალურ მხარეებად ჩამოყალიბების პროცესში. გამოკვეთილია, რომ სტუმართა 100% ძალიან დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ემპათიის მახასიათებელს, რომელიც ისევ პერსონალის კვალიფიციურ და ინოვაციურ ხედვაზე ორიენტირებულ მუშაობას უკავშირდება;
- დღესაც პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიციური პერსონალის მოძიება, რომლის ერთ-ერთი განმაპირობებელ ფაქტორად დასახელებულია ტურიზმის სექტორის ორწლიანი სტაგნაცია;
- დადგენილია თვისებათა და უნართა სხვადასხვა ჯგუფი, რომელთა ფლობაც მეტად მნიშვნელოვანია სასტუმროს ხელმძღვანელების, მენეჯერებისა და მომსახურე პერსონალისთვის მათი პროფესიული საქმიანობისათვის;
- ხელმძღვანელები შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად საკუთარ კომპანიებსა და თანამშრომლებს მიიჩნევენ „უნიკალურად,“ თუმცა მომსახურე პერსონალთან მიმართებით (მხედველობაშია მათი შრომითი საქმიანობის ეფექტური მართვა) აღნიშნული დებულება სათანადოდ არ სრულდება;
- ხელმძღვანელების მიერ მხარდაჭერილია მოსაზრება იმის შესახებ, რომ საწარმოების მართვის პროცესში პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა უნდა ენიჭებოდეს მიდგომებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც დაფუძნებულია ინოვაციებსა და TQM „ტოტალური ხარისხის მართვაზე“;
- თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროთა მომსახურების ხარისხი ჯერ კიდევ არ აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტებისა და მოთხოვნების მაქსიმალურად მაღალ დონეს არცერთი პარამეტრის მიხედვით. არსებული 10-ბალიანი სკალის პირობებში, განხილულ სასტუმროთა მომსახურების ხარისხის

საერთო შეფასების (ასევე, კრიტერიუმების) მიხედვით, არცერთ კომპანიას არა აქვს მოპოვებული მაქსიმალური ქულა;

➤ აღნიშნული მეტყველებს იმაზე, რომ სასტუმრო კომპანიებს მომსახურების ხარისხის ასამაღლებლად ესაჭიროებათ პერსონალის მართვის სრულყოფის მიმართულებით ეფექტიანი მექანიზმის შემუშავება, რომლის უზრუნველსაყოფად შემუშავებულია „ადამიანური რესურსების მართვასა და სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტური, დინამიკური ჩარჩო-მოდელი“;

➤ მისი გამოყენება საშუალებას იძლევა, გადაჭრილი იქნას პერსონალის მართვის სრულყოფის მიმართულებით მთელი რიგი პრობლემები, რომლებიც წარმოიქმნება სასტუმრო კომპანიის შიდა და გარე გარემოდან. აგრეთვე, განხორციელდეს პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკის განვითარება სასტუმრო კომპანიებში შემუშავებული რეკომენდაციების მხედველობაში მიღებით. **კერძოდ, საუბარია შემდეგ პრობლემებსა და მათი გადაჭრის გზებზე:**

1. სასტუმროს ხელმძღვანელები მაღალეფექტიანი საქმიანობის შესასრულებლად მართვის ყველა დონის თანამშრომელსა და „Stakeholder“-ის თითოეულ მხარეს უნდა მიიჩნევდნენ მნიშვნელოვან ფაქტორებად და ორიენტირებულნი იყონ მათი ინტერესების გათვალისწინებაზე. **შედეგად:** ა) მიიღწევა სასტუმროს, როგორც სოციალურად პასუხისმგებელი (SR) ორგანიზაციის რეპუტაციის ჩამოყალიბება, რომელსაც შეუძლია დამსაქმებლებს, ყველა თანამშრომელსა და „Stakeholder“-ს შორის ნდობისა და ჰარმონიული ურთიერთობების ჩამოყალიბება; ბ) სასტუმრო კომპანიების გრძელვადიან შედეგებზე ორიენტირებით მიიღწევა ორგანიზაციული ეფექტიანობა;

2. საკადრო სტრატეგიული პოლიტიკის შემუშავება HR სამსახურის პრეროგატივაა და მას არ უნდა ადგენდეს სასტუმროს გენერალური მენეჯერი ან ნებისმიერი სხვა სამსახური, ან მისი წარმომადგენლები, იმ მარტივი ლოგიკით, რომ მას დასაქმებულთა მართვის: ა) სათანადო სპეციალიზებული ცოდნა, პროფესიით - მენეჯერები; ბ) პროფესიული საქმიანობის განსახორციელებლად შესაბამისი თვისებები და უნარები; გ) შემოქმედებითი (კრეატიული) ნიჭი სჭირდება. ამასთან, დათქვან პირობა, რომ შეთანხმდებიან სასტუმროს ბიზნეს-სტრატეგიაზე (საერთო სისტემა, გეგმა) სასტუმროს

ხელმძღვანელებთან და თანამშრომლები მიიღებენ მონაწილეობას საკადრო პოლიტიკის გატარებაში საკუთარი ინტერესების, ინიციატივებისა და თანამედროვე მოთხოვნების გათვალისწინებით;

3. HR დეპარტამენტი უპირობოდ განიხილებოდეს შემოქმედებითი შრომის სამსახურად და არა წმინდა ადმინისტრაციული საქმიანობის ერთ-ერთ ქვედანაყოფად. მისი ხელმძღვანელობა (პერსონალმენეჯერები) ძირითადად დაკავებული იყონ თანამშრომელთა არა ოპერატიული, არამედ მათი სტრატეგიული მართვით. *შედეგი:* პერსონალმენეჯერთა სათანადო სპეციალიზებული ცოდნის, შესაბამისი თვისებებისა და უნარების და შემოქმედებითი (კრეატიული) ნიჭის პირობებში, ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის (რაც წარმოადგენს დიდ გამოწვევას სასტუმრო კომპანიებისთვის) შედეგად მიიღწევა კონკურენტუნარიანი, წარმატებული და მაღალეფექტიანი სასტუმრო კომპანიების საქმიანობა გრძელვადიან პერსპექტივაში;

4. HR სტრატეგიული მართვა HR „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე ორგანიზაციების გამოცდილების გაზიარებით უნდა ხორციელდებოდეს. ამასთან, არა მათი კოპირებით, არამედ ქვეყნის, სასტუმრო ინდუსტრიისა და შესაბამისი სასტუმრო კომპანიის სპეციფიკურობის მხედველობაში მიღებით. წარმატებული გამოცდილების „პრაქტიკის“ ასათვისებლად, ჯერ უნდა ხდებოდეს თავად ტოპმენეჯერების, ხოლო შემდგომ - სასტუმრო საქმის სპეციალისტების გადამზადება. *შედეგი:* მიიღწევა კომპეტენტურად აწყობილი და მკაფიოდ სტრუქტურირებული HRM ეფექტიანი სისტემა, რომელიც განაპირობებს თანამშრომელთა და სტუმართა კმაყოფილების მოპოვებასა და სასტუმროებში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას;

5. სასტუმრო პროდუქტის კომპლექსური ხასიათისა და ასევე, მმართველობითი და „წინა ხაზის“ (front of the house) პერსონალისთვის წაყენებული მოთხოვნებიდან გამომდინარე, პერსონალის სტრატეგიული მართვა საჭიროა „რბილი“ და „მკაცრი“ HR მიდგომების მონაცვლეობით. *შედეგი:* პერსონალმენეჯერის მიერ თანამშრომელთა უნარების ჯეროვნად, კომბინირებულად მართვის პირობებში, კომპანია იძენს მოქნილი „ინსტიტუტის სტატუსს“;

6. HR მართვის დეპარტამენტმა თანამშრომლები უნდა შეაფასოს სისტემატურად, რასაც ვხსნით იმ გარემოებით, რომ ისინი მუდმივად მოძრაობენ და დენადობის (მით უფრო მაღალი ტემპის) შემთხვევაში, პერსონალის ერთჯერადად შეფასება დაუშვებელია. ამასთან, საჭიროა „შეფასების ცენტრის“ (Assessment center) ტექნოლოგიის გამოყენება, რომელიც მეთოდოლოგიურად აღიარებულია, როგორც დასაქმებულთა შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე საიმედო მეთოდი მსოფლიოში (Rupp, et al. 2015) **შედეგი:** სასტუმრო კომპანია უზრუნველყოფილია კვალიფიციური, კომპეტენტური თანამშრომლებით;

7. მენეჯერები მუდმივად უნდა ზრუნავდნენ „კადრების დენადობის“ შემამცირებელი პირობების შექმნაზე და მას უთმობდნენ განსაკუთრებულ ყურადღებას. აწარმოებდნენ ობიექტურ სტატისტიკას ნეგატიური მიზეზების (არასოციალური და ხანგრძლივი სამუშაო საათები; დაბალი ანაზღაურება, კარიერული ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობები; არასახარბიელო შეღავათებისა და დამსაქმებლების მიერ არამოტივირებული პერსონალის დაუკმაყოფილებლობა; კონკურენტი ფირმების მიერ თანამშრომელთა გადაბირება უკეთესი პირობების შეთავაზებით, ცუდი ფსიქოლოგიური კლიმატი და სხვა) დადგენის შესახებ, რომლებიც განაპირობებს აღნიშნულ გარემოებას. **შედეგი:** რა თქმა უნდა, სწორი მიდგომებით შესაძლებელია მთლიანად „პერსონალის დენადობის“ პროცესის მართვა სასტუმროს საკეთილდღეოდ. კერძოდ, თავიდან აიცილებენ ისეთ უარყოფით მომენტებს, როგორებიცაა: კმაყოფილ და ლოიალურ თანამშრომელთა არარსებობა, დაბალი კვალიფიკაცია, სუსტი მოტივაცია და სხვა, რომლებიც პირდაპირ ახდენენ გავლენას მომსახურების ხარისხზე;

8. თანამშრომელთა შერჩევისა და მათი შრომითი საქმიანობის ეტაპებზე პერსონალის შეფასებისას სათანადო ყურადღება უნდა ექცეოდეს რთული და საჭირო პიროვნული თვისებების (ინდივიდუალური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, პროფესიული და მოტივაციური) ფლობას. ეს გარემოება განპირობებულია: ა). სასტუმრო საქმის სპეციალისტებისთვის წაყენებული სპეციფიკური მოთხოვნებით; ბ). თანამშრომელთა პიროვნული ნიშნით, კომპეტენტურობით, რომელიც გამოიხატება სასტუმრო საქმის ცოდნასა და დასახული მიზნების მიღწევის გზებში. **შედეგი:** დაკავებულ პოზიციასთან ან შესასრულებელ სამუშაო დავალებასთან დასაქმებულთა პიროვნული მახასიათებლების

შესაბამისობის პირობებში მაღლდება პერსონალის შრომითი მოტივაცია და მისი პოტენციალის ეფექტიანად გამოყენება, ხოლო საპირისპირო შემთხვევაში გვაქვს ნეგატიური შედეგი;

9. სასტუმროს საქმის სპეციალისტების სპეციფიკური თავისებურებები არა მხოლოდ კომპანიის პერსონალის ოპერატიულ მართვაში, არამედ - სტრატეგიულ დონეზეც იყოს გათვალისწინებული; **შედეგი:** სასტუმრო კომპანია უზრუნველყოფილია კვალიფიციური, კომპეტენტური თანამშრომლებით;

10. სასტუმრო კომპანიის HR სამსახურში თანამშრომლები დაკომპლექტდნენ არა მხოლოდ მენეჯმენტის სფეროს სპეციფიკური ცოდნის მქონე პერსონალით, არამედ - ფსიქოლოგი სპეციალისტებითაც. ისინი პერსონალმენეჯერებთან (მათ შორის ტრენინგის მენეჯერები) ერთად იკვლევდნენ თითოეული დასაქმებულის ფსიქოლოგიურ ტიპს და ადგენდნენ „პროფესიოგრამას“, რომელიც შემდგომში შესასწავლად გადაეცემათ მმართველობის ჰორიზონტალური ხაზის მენეჯერებსა და სხვადასხვა რგოლის ხელმძღვანელებს. „პროფესიოგრამა“ არის დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილია ის თვისებები და განსავითარებელი უნარები, რომელიც უნდა გააჩნდეს შესაბამის სამუშაო პოზიციაზე მყოფ თანამშრომელს;

11. პერსონალის მართვისას, მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებმა იხელმძღვანელონ თანამშრომელთა როგორც ინდივიდუალური, ასევე, ჯგუფური ქცევის მართვით სამუშაო ადგილზე;

12. მმართველობის გადაწყვეტილებები, რომელიც უშუალოდ ეხება პერსონალსტრატეგიის მიერ მოცულ მიმართულებებს, უპირობოდ დაფუძნებული იყოს ზოგადი და შრომის ფსიქოლოგიის ასპექტების (ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური მახასიათებლები: ემოციურობა, გაწონასწორებულობა, სიმარდე, პასიურობა, მუშაობის სტილი, ფსიქიკის დინამიკა, დეპრესია, აღზნება და სხვა) გათვალისწინებაზე. **შედეგი:** ა) მენეჯერთა მიერ მართვის სფეროს სპეციფიკური ცოდნის (მათ შორის ურთიერთობათა ფსიქოლოგიის) ფლობა მსხვილ კომპანიებში ბევრი თანამშრომლის არსებობის პირობებში უზრუნველყოფს მომსახურე პერსონალთან კომპეტენტურად აწყობილ და მკაფიოდ სტრუქტურირებულ (მხედველობაშია მეთოდურად, სპეციალურად

შემუშავებული მეთოდები და ორგანიზაციულად ეფექტიანი მართვის მექანიზმები) მუშაობას; ბ) აგრეთვე, ორგანიზაციული (ბიზნესსტრატეგიის) მიზნებისათვის ოპტიმალური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები; **საბოლოო ჯამში მიიღწევა:** პერსონალის კეთილდღეობა. აგრეთვე, მართული ქცევის ნაცვლად, სასტუმროს თანამშრომელთა მთელ გუნდში - თვითრეგულირებადი ქცევა და ნდობასა და პატივისცემაზე დაფუძნებული ურთიერთობები. ყოველივე ამას, საბოლოო ჯამში მიყვარათ პერსონალის მართვის სრულყოფისკენ, მხედველობაში გვაქვს თანამშრომელთა მაღალი უკუგებით მუშაობა და შესაბამისად, სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ამაღლება;

13. სასტუმრო კომპანიებში სათანადო ყურადღება უნდა ექცეოდეს დასაქმებულთა მოტივაციის, მიჯაჭვულობისა და მათი „როლური“ ჩართულობის გაზრდას. კერძოდ: გადაწყვეტილებებში თანამშრომელთა ჩართულობის გაფართოებას; მათი აღიარებისა და დაჯილდოების ეფექტიანი სისტემის განვითარებას; მათი წარმატების იდეოლოგიური კომპონენტის - პერსონალის, როგორც „სიმბოლური რესურსის“ - რეპუტაციის ამაღლებას; სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდას; მატერიალურ წახალისებას; კორპორაციული კულტურის გაძლიერებას; პროფესიული განვითარების პროგრამებში პერსონალის ჩართვას და სხვა. დასაქმებული კადრის ჩართულობის შესაფასებლად გამოიყენებოდეს **«Gallup Q12»** მეთოდის (Wagner and Harter 2007) **შედეგი:** დასაქმებულთა ჩართულობის მაღალი ხარისხი პირდაპირ მოქმედებს კონკურენტუნარიანი სასტუმრო სერვისის შექმნის პროცესზე, რადგან აქ დასაქმებულებს მნიშვნელოვნად მეტი წვლილი შეაქვთ კომპანიების წარმატებაში, ვიდრე - სხვა ჯგუფის წარმომადგენლებს.

გამომდინარე აქედან, **მიზანშეწონილად მივიჩნევთ, სასტუმრო კომპანიებში გაძლიერდეს მუშაობა შემდეგი მიმართულებების უზრუნველსაყოფად:**

- გადაწყვეტილებებში პერსონალის ჩართულობა. შესაბამისად, მათი მონაწილეობა სასტუმროს მიზნებისა და პროცედურების განსაზღვრაში, პერსონალის სტრატეგიის შემუშავებაში, ინოვაციური პროექტების შემუშავებასა და სხვა;

- ანაზღაურების სისტემის სპეციალურად შემუშავება დასაქმებულთა მონაწილეობით, რათა დაკმაყოფილდეს ორივე მხარის მოთხოვნები;
- დასაქმებულთა შესაძლებლობების გამოვლენა მუდმივად;
- ახალი სისტემების დანერგვა პერსონალის ჩართულობისა და ეფექტიანი კომუნიკაციის გაზრდის პროგრამების რეალიზაციის გზით;
- მრავალფეროვნების მართვა თანაბარი შესაძლებლობების ფონზე. მხედველობაში გვაქვს ძალზე მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ეფექტურად მართვა, რომელიც ფოკუსირებულია სქესის, ეთნიკური და ეროვნული წარმომავლობის, ასაკის, ოჯახური მდგომარეობის, სექსუალური ორიენტაციისა და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე თანამშრომლების განსხვავებების გათვალისწინებაზე.

სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზრის კვლევით გამოიკვეთა შემდეგი:

- მსოფლიო პრაქტიკა გვიჩვენებს სასტუმრო მომსახურების ბაზრის დინამიკურ ზრდას და მის პირდაპირ კავშირს ტურიზმის განვითარების ტენდენციებთან. სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზარი ისეთივე მდგრადი აღმოჩნდა გლობალური კრიზისის მიმართ, როგორც საკუთრივ ტურიზმი;
- კოვიდ პანდემიის პერიოდში, პროექტების შემცირების მიუხედავად, ბოლო დროს საქართველოში ახალი სასტუმროების გახსნის პროცესში მათი რაოდენობა და კატეგორიები საკმაოდ სოლიდურად გამოიყურება. 2018-2023 წლების დიაპაზონში რეგისტრირებულ სასტუმროთა და სასტუმრო ტიპის დაწესებულებათა რაოდენობა 1559 ერთეულით გაიზარდა, შესაბამისად, გაიზარდა საწოლი ადგილებისა და ნომრების საერთო რაოდენობაც და 2023 წელს მათმა რიცხვმა შეადგინა 3198 ერთეული;
- საერთაშორისო ბრენდები საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ბაზრით კვლავ არიან დაინტერესებულნი, რაზეც მეტყველებს ბოლო პერიოდში ჩვენს ქვეყანაში განთავსებული საერთაშორისო ქსელები: Hilton, Inter Continental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Accor Group, Millennium Hotels and Resorts და ა.შ. ისინი წარმატებით ოპერირებენ არა მარტო დედაქალაქში, არამედ რეგიონებშიც და ავლენენ განსაკუთრებულ ინტერესს კურორტების მიმართ. ამდენად, საერთაშორისო ქსელების სასტუმროები იკავებენ ბაზრის იმ სეგმენტს, რომელშიც ამჟამად დომინანტური პოზიცია

უჭირავს ადგილობრივ მცირე და საშუალო სასტუმრო კომპანიებს. შესაბამისად, ბაზრის ამ სეგმენტზე კონკურენციის ზრდა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების თემას კიდევ უფრო აქტუალურს გახდის;

➤ საერთაშორისო ბრენდირებული სასტუმროების გვერდით აქტიურად დაიწყო ოპერირება ისეთმა „ავთენტურმა“ ქართულმა ბრენდებმა, როგორიცაა: „ინ ჯგუფი“, „აჭარა ჯგუფი“ და ექსკლუზიური სასტუმროების საერთაშორისო კოლექციის „Autograph“-ის პირველი სასტუმრო საქართველოში „Paragraph Resort & Spa Shekvetili.“ მათმა საერთო რაოდენობამ 2022 წელს შეადგინა 1054 განსახლების ერთეული, 26,897 ოთახითა და 57,874 საწოლით;

➤ სასტუმროს მოსახურების ბაზრის ზრდა, ბუნებრივია, აჩენს პრობლემას საჭირო რაოდენობის, უნარებისა და კვალიფიციური პერსონალის მოძიებასთან დაკავშირებით. ამასთან, კოვიდ პანდემიამ დიდწილად იმოქმედა სასტუმრო საქმის კვალიფიციური სპეციალისტების დემოტივაციაზე და ბევრი მათგანი აღარ დაუბრუნდა სამუშაო პოზიციებს. გამოთქმულია პროგნოზები იმასთან დაკავშირებით, რომ მუშახელის დეფიციტი, სავარაუდოდ, დარჩება გრძელვადიან პრობლემად სექტორისთვის, აღნიშნული დადასტურებულია სასტუმროების ხელმძღვანელების მიერაც დისერტაციის კვლევის ობიექტებში.

ბიბლიოგრაფია

1. აბულაძე, კონსტანტინე . 2015. *სასტუმრო საქმის საფუძვლები*. თბილისი.
2. ამსტრონგი, მაიკლ , და სტივენ ტეილორი. 2020. *ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო*. თბილისი: პალიტრა L.
3. არლუთაშვილი , ვალერი. 2012. „ადამიანური რესურსების მართვა ტურიზმის ინდუსტრიაში.“ თბილისი: უნივერსალი.
4. ბალიაშვილი, ელისაბედ. 2023. „საკადრო პოლიტიკის სისტემის შემადგენელი ელემენტები და მისი რეგულირება საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში.“ *ეკონომისტი*.
5. გალტ & თაგარტი . 2022. „გალტ & თაგარტი .“ სექტემბერი. წვდომა 2024 წლის 9 მაისი. https://api.galtandtaggart.com/sites/default/files/2022-09/report/tourism-overview_september-2022_geo_final.pdf.
6. გულუა, ეკატერინე . 2020. „ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციები.“ *ჟურნალი ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა*.
7. კაციტაძე , ნანა, ელზა ბალიაშვილი, და მარიამ ქუთათელაძე. 2023. „სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციები საერთაშორისო და საქართველოს ბაზარზე .“ *ეკონომიკა და ბიზნესი* 173.
8. კოტლერი , ფილიპ, და გარი არმსტრონგი. 2015. *მარკეტინგის საფუძვლები*. თბილისი: ბაკურ სულაკაურის გამომცემლობა .
9. პაიჭაძე, ნუგზარ. 2018. *ადამიანური რესურსების მართვა*. თბილისი.
10. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. 2023. *GeoStat*. წვდომა 2024 წლის 10 მაისი. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/39/khelfasebi> .
11. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. 2023. *საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული* . თბილისი: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური.
12. საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. 2024. *რატომ საქართველო*. წვდომა 2024 წლის 9 მაისი. <https://georgia.travel/ka/საქართველოში-ჩამოსვლა/განთავსება>.

13. საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. 2024. „gnta.ge.“ 2 თებერვალი. წვდომა 2024 წლის 14 ივნისი.
<https://gnta.ge/ge/%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90/>.
14. საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. 2023. *ტურისტული სერვისების მიმოწდებლები- განთავსების საშუალებები*. თბილისი: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია.
15. ტიელიძე შორენა. 2018.
https://press.tsu.edu.ge/data/image_db_innova/%E1%83%A8%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%90%20%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%AB%E1%83%94.pdf. წვდომა 2024 წლის 5 მაისი.
16. ქუთათელაძე, მარიამ. 2024. „სასტუმრო მომსახურების ხარისხისზე მოქმედი ფაქტორები და შეფასების ძირითადი ასპექტები.“ *ეკონომისტი* 173-186.
17. ხოხოზია, მერაბ. 2016. *ტურიზმის განვითარება პოლიტიკა საქართველოში*. თბილისი.
18. Ahammad, Taslim. 2017. „Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?“ *Journal of Modern Accounting and Auditing* 412-420.
19. Akbaba, Atilla. 2006. „Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey.“ *International Journal of Hospitality Management* 170-192.
20. Alkire, Sabina . 2005. „Subjective Quantitative Studies of Human Agency.“ *Social Indicators Research* 217-260.
21. Al-Refaie, Abbas. 2015. „Effects of Human Resource Management on Hotel Performance Ssing Structural Equation Modeling.“ *Computers in Human Behavior* 293-303.
22. Anderson, Euegene W, Claes Fornell, and Donald R Lehmann. 1994. „Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden.“ *Journal of Marketing* 53-66.
23. Ansari, Shafaque. 2023. „<https://techrseries.com/featured/the-harvard-framework-for-hrm-how-hr-managers-should-use-this-model-to-enhance-workplace-productivity-and->

retain-employees/?cn-reloaded=1.“ <https://techrseries.com/>. Accessed 2024 წლის 10 May .

24. Armstrong , Michael , and Stephen Taylor . 2014 . *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* . Kogan Page.
25. Atilgan, Eda, Serkan Akinci, and Safak Aksoy . 2003. „Mapping Service Quality in the Tourism Industry.“ *Managing Service Quality: An International Journal* 412-422.
26. Baum , Tom. 2006. *Human Resource Management for the Tourism, Hospitality and Leisure Industries: An International Perspective*. Chicago : Thomson Learning.
27. Baum , Tom. 2008. „Implications of Hospitality and Tourism Labour Markets for Talent Management Strategies.“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
28. Bech Serrat, Josep Maria. 2011. „Quality of hotel service and consumer protection: A European contract law approach.“ *Tourism Management* 277-287.
29. Beer, Michael, Bert Spector , Paul R Lawrence , and D.Q. Mills . 1984. *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press.
30. Bernhardt, Kenneth, Naveen Donthu, და Pamela A Kennett. 2000. „A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability.“ *Journal of Business Research* 161-171.
31. Bolton, Ruth N, and James H Drew. 1991. „A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value.“ *Journal of Consumer Research* 375-384.
32. Bonn-itt, Sakun, and Nopadol Rompho. 2012. „Measuring Service Quality Dimensions: An Empirical Analysis of Thai Hotel Industry.“ *International Journal of Business Administration* 52-63.
33. Boselie, Paul, Chris Brewster , and Jaap Paauwe . 2009 . „In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues.“ *Personnel Review* .
34. Boulding , William, Ajay Kalra, Richard Staelin , and Valarie A Zeithaml . 1993. „A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions.“ *Journal of Marketing Research* 7-27.
35. Bourdieu , Pierre . 1989 . „Social Space and Symbolic Power.“ *Sociological Theory* 14-25 .

36. Cancer , Vesna . 2012. „Teaching Creative Problem Solving Methods to Undergraduate Economics and Business Students.“ *Journal of Further and Higher Education* 485–50.
37. Characteristics of the Hospitality Industry. 2018.
<https://tourismnhospitality.wordpress.com>. 6 April. Accessed 2024 Year 10 May.
<https://tourismnhospitality.wordpress.com/2018/04/06/characteristics-of-the-hospitality-industry/>.
38. Chatzkel , J.L. 2004. „Human Capital: the Rules of Engagement are Changing', Lifelong Learning in Europe.“ *Intarnaional Journal of Economics, Commerce and Management* 139-145.
39. Chen, Chung-Jen , and Jing-Wen Huang . 2009. „Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance — The mediating Role of Knowledge Management Capacity.“ *Journal of Business Research* 104-114.
40. Choi, Tat Y, and Raymond K.S. Chu. 1999. „Consumer Perceptions of the Quality of Services in three hotel categories in Hong Kong.“ *Journal of Vacation Marketing* .
41. Choi, Tat Y, and Raymond Chu. 2001. „Determinants of Hotel Guests' Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong King Hotel Industry.“ *International Journal of Hospitality Management* 277-97.
42. College of Tourism and Hotel Management Dubai. *COTHM Dubai*. Accessed 2024 Year 10 May. <https://cothm.ae/difference-between-a-guest-and-a-customer/#:~:text=A%20guest%20is%20%E2%80%9Da%20recipient,they%20are%20more%20than%20that>.
43. Collings , David G., Geoffrey T. Wood, and Leslie T. Szamosi. 2019. *Human Resource Management A Critial Apprioach*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
44. Collins, Christopher J, and Kevin D Clark. 2003. „Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage.“ *Academy of Management Journal* 740-751.
45. Crick, Anne P, and Andrew J Spencer. 2011. „Hospitality Quality: New Directions and New Challenges .“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 463-78.

46. Crosby , Philip B. 1979. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
47. CUSHMAN & WAKEFIELD GEORGIA RESEARCH. 2020. „Cushman & Wakefield.“ April . Accessed 2024 Year 10 May.
https://cushwake.ge/storage/files/doc/10.04.20_Hospitality.pdf.
48. Differences between personnel and human resource management. 2023. *Indeed*. 18 August. Accessed 2024 Year 10 May. <https://uk.indeed.com/career-advice/finding-a-job/personnel-management-human-resource-management#:~:text=Personnel%20management%20focuses%20on%20hiring,and%20monitor%20progress%20or%20concerns>.
49. Drucker, Peter Ferdinand . 1975. *The Practice of Management*. Allied Publishers .
50. Ekinci, Yuksel, and Michael Riley . 1998. „A critique of the issues and theoretical assumptions in service quality measurement in the lodging industry: Time to move the goal-posts?“ *International Journal of Hospitality Management* 349-362.
51. Eskildsen, Jacob K, and Jens J Dahlgaard. 2010. „A Casual Model for Employee Satisfaction .“ *Total Quality Management* 1081-94.
52. Falletta, Salvatore V. 1998. „Evaluating Training Programs: The Four Levels : Donald L. Kirkpatrick, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 1996, 229 pp.“ *The American Journal of Evaluation* 259-261.
53. Farvaque, N. 2005. „nequal Access to Employment, Unequal Capabilities. French School-Leavers' Trajectories in Perspective.“ *5th International Capability Conference “Knowledge and Public Action: Education, Responsibility, Collective Agency, Equity*. Paris: Unesco.
54. Gabbie, Olive, and Martin A O'Neill. 1997. „SERVQUAL and the Northern Ireland Hotel Sector: A Comparative Analysis - part 2.“ *Managing Service Quality : An International Journal* 43-49.
55. Go, F.M., M.L. Monachello, and T. Baum. 1996. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
56. Gratton, Lynda , Veronica Hope Hailey , Philip Stiles, and Catherine Truss. 1999. *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*.

57. Grönroos, Christian. 1993. „A Service Quality Model and Its Marketing Implications.“ *European Journal of Marketing* 36-44.
58. Guerici , Marco, and Abraham B Rami Shani. 2012. „Moving Toward Stakeholder-Based HRM: A Perspective of Italian HR Managers.“ *The International Journal of Human Resource Management* 1130-1150.
59. Guest, David. 1987. „Human Resource Management and Industrial Relations .“ *Journal of Management Studies (Oxford. Print)* 503-521.
60. Gummerson, Evert. 2006. „Qualitative Research in Management: Addressing Complexity, Context and Persona.“ *Managment Decision* 167-178.
61. Haak, Tom. 2014. *HR Trend Institute*. 2014 November. Accessed 2024 Year 10 May. <https://hrtrendinstitute.com/2014/11/29/9-emerging-hr-trends-for-2015/>.
62. Harkison, Tracy, Jill Poulston, and Jung-Hee Ginny Kim. 2011. „Hospitality Graduates and Managers: The Big Divide.“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 377-92.
63. Harter, James K, Frank L Schmidt, and Theodore L Hayes. 2002. „Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis.“ *Journal of Applied Psychology* 268-79.
64. Hartline , Michael D, and O.C. Ferrell . 1996. „The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation.“ *Journal of Marketing* 52-70.
65. Hashim , Muhammad , and Fazal Hameed . 2012. „Human Resource Management in 21st Century: Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain Competitiveness .“ *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
66. Hazra, Krishnendu, Prosenjit Ghosh, and Partha Pratim Sengupta. 2017. „Importance of Training and Development and its Impact on Employees’ of Hotels in Kolkata, India: An empirical study.“ *Journal of Tourism and Hospitality Management* .
67. Hee Yoon, Mahn, and Jaebeom Suh. 2003. „Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees.“ *Journal of Business Research* 597-611.
68. Heskett, J.L., Earl Sasser, and Leonard A Schlesinger. 1997. „The Service Profit Chain.“ *Free Press*

69. Hoteq 500. ო. გ. <https://www.sciencetr.com/en/belgelendirme/turizm-belgelendirme/hoteq-500-otel-kalite-yonetim-sistemi>. Accessed 2024 Year 10 May.
70. Ireland, Failte. 2005. *Competing Through People: A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism 2005-2010*.
71. Jasinskas, Edmundas , Dalia Streimikiene, Biruta Svagzdene, and Arturas Simanavicius . 2016. „Impact of Hotel Service Quality on the Loyalty of Customers .“ *Economic Research -Ekonomiska Istrazivanja* 559-572.
72. Karatepe, Osman , Ugur Yavas, and Emin Babakus. 2005. „Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation.“ *Journal of Retailing and Consumer Services* 373-383.
73. Katsitadze , Nana, and Ia Natsvlishvili . 2017. „Development opportunities of MICE tourism in developing countries: Case of Georgia.“ *International Journal of Business and Management Studies* 163-170.
74. Katsitadze, Nana, and Ia Natsvlishvili . 2020. „The Role of State Regulation and Policy in Tourism Development: The Case of Georgia.“ *Eurasian Economic Perspectives*.
75. Knutson, Bonnie, Pete Stevens, Mark Patton , and Colleen Thompson. 2008. „Consumers' Expectations for Service Quality in Economy, Mid-Price and Luxury Hotels.“ *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 27-43.
76. Kotler, Philip , John T Bowen, and James Makens. 2013. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education.
77. Kutateladze , Mariam. 2020. „The Effect Of Employees' Positive Attitude And Smile And Its Impact On The Quality Of Service In The Hospitality Service.“ *World Academy of Science, Engineering and Technology* 1732-1736.
78. Landrum , Hollis , Victor R Prybutok, and Xiaoni Zhang. 2007. „A comparison of Magal's service quality instrument with SERVPERF.“ *Information & Management* 104-113.
79. Levis , Robert C, და Richard E Chambers . 1989. *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*. Van Nostrad Reinhold.
80. Lewis, R, და B Booms. 1983. „The Marketing Aspects of Service Quality.“ *American Marketing Association* 99-104.

81. Mahmoud, Ahmed. 2022. „Hotel -Online .“ 31 January. Accessed 2024 Year 10 May.
https://www.hotel-online.com/press_releases/release/what-hospitality-statistics-mean-to-your-hotel-business/.
82. Mattila, Anna S. 1999. „The Role of Culture in the Service Evaluation Process.“ *Journal of Service Research* 250-261.
83. Min, Hokey, Hyesung Min, and Kyooyup Chung. 2002. „Dynamic benchmarking of hotel service quality.“ *Journal of Services Marketing* 302-321.
84. Mont , O K. 2002. „Clarifying the Concept of Product-Service System.“ *Journal of Cleaner Production* 237-245.
85. Mulej , Matjaž. 2007. „Systems Theory: A Worldview and/or a Methodology Aimed at Requisite Holism/Realism of Humans' Thinking, Decisions and Action.“ *Systems Research and Behavioral Science* 347-357.
86. Myrtle , Robert C. 2005. *Emerging Trends In Human Resources Management*. Los Angeles: University of Southern California.
87. Nyeck, Simon, Miguel Morales , Riadh Ladhari, and Frank Pons. 2002. „10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument.“ *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* 101-107.
88. Olive, Gabbie, and Martin O'Neill. 1997. „SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: A comparative analysis-Part 2.“ *Managing Service Quality : MSQ* 43-49 .
89. Oliver , Richard L. 1999. „Whence Consumer Loyalty.“ *Journal of Marketing* 33-44.
90. Ottenbacher, Michael C. 2007. „Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success.“ *Journal of Hospitality & Tourism Research* 431-454.
91. Page , Stephen J, Joanne Connell, Paul Brunt , and Graham Busby . 2001. *Tourism: A Modern Synthesis*. Boston: Cengage Learning Business Press.
92. Parasuraman, A, A V Zeithaml, and L L Berry. 1985. „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.“ *Journal of Marketing* 41-50.
93. PMCG Research Q1-Q3. 2023. „PMCG.“ November. Accessed 2024 Year 10 May.
<https://pmcg-i.com/app/uploads/2023/12/monthly-tourism-update-geo-november.pdf>.

94. Political Science Solution. 2023. *Political Science Solution*. 25 June. Accessed 2024 Year 12 May. <https://politicalsciencesolution.com/human-relation-theory-by-elton-mayo/>.
95. Price , Alan. 2011. *Human Resource Management. Alan Price 4th Revised Edition*. Cengage Learning.
96. PWC. 2020. „PWC.“ May. Accessed 2024 Year 9 May. https://www.pwc.com/ge/en/assets/pdf/may-2020/Georgia_Covid-19_survey_Report_Final_Georgian_21.05.20.pdf.
97. Ramaraju, A. 2019. „Human Resource Management Philosophy .“ *International Journal of Social Sciences Research and Development (IJSSRD)*.
98. Rock, Marija. 2012. „Labour Market Skill Deficiencies in the Tourism and Hospitality Industry.“ *NasE Gospodarstvo* .
99. Rupp, Deborah E, Brian James Hoffman, D Bischoff , and W Byham . 2015. „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations.“ *Journal of Managemen*.
100. Schneider, B. 1994. „HRM -A Service Perspective :Towards a Customer Focused HRM.“ *International Journal of Service Industry Management* 64-76 .
101. Schneider, Benjamin , and David E Bowen . 1993. „The service organization: Human resources management is crucial.“ *Organizational Dynamics* 39-52.
102. Schuler , Randall , and Susan E Jackson . 2014. „Human Resource Management and Organizational Effectiveness: Yesterday and Today.“ *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 35-55.
103. Schuler, Randall S, and Susan E Jackson. 1987. „Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices.“ *Academy of Management Executive* .
104. Schuler, Randall S. 1992. „Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business.“ *Organizational Dynamics* 18-32.
105. Sen, Amartya. 2002. „Rationality and Freedom.“ *Harvard University Press, Belknap Press*.
106. Shehata , Ali El Sayed . 2020. „The role of Marketing Innovation in Achieving Hotel’s Business Excellence.“ *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality* 259-284.

107. Sohrabi, Babak, Iman Raeesi Vanani, Kaveh Tahmasebipur, and Safar Fazli. 2012. „An Exploratory Analysis of Hotel Selection Factors: A Comprehensive Survey of Tehran.“ *International Journal of Hospitality Management* 96-106.
108. Sparrow, S, and Jill Miller . 2013. *Organising HR for Partnering Success*. London: CIPD Publishing.
109. Statista Research Department. 2024. „Statista.“ Accessed 2024 Year 14 May . <https://www.statista.com/forecasts/891187/revenue-in-the-hotels-market-worldwide>.
110. Stefano, Nara Medianeira, Nelson Cassarotto Filho, Rodrigo Barichello, Ana Paula, and Lisboa Sohn. 2015. „A Fuzzy SERVQUAL Based Method for Evaluated of Service Quality in the Hotel Industry.“ *Procedia CIRP* 433-438.
111. TBC Capital 6M Overview . 2023. „TBC Capital .“ Accessed 2024 Year 10 May. <https://tbccapital.ge/static/file/202307315025-tourism-update-6m-2023.pdf>.
112. Todua, Nugzar, and Charita Jashi. 2016. „Main Aspect of service quality in the Hotel Industry of Georgia.“ *Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM)*. Greece: ISBN: 978-960-287-153-9. 431-435.
113. Torrington, Derek, Laura Hall, and Stephen Taylor . 2008 . *Human Resouce Management* . Financial Times Prentice Hall.
114. Tracy , Brian. 2014. *Marketing (The Brian Tracy Success Library)*. Amacom.
115. Ulrich, David , Jon Younger , Wayne Brockbank , and Mike Ulrich. 2012. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw Hill .
116. Vulpen, Erik van. 2024. <https://www.aihr.com>. Accessed 2024 Year 12 May. <https://www.aihr.com/blog/human-resources-models/>.
117. Wagner, Rodd, and James K Harter. 2007. *12: The Elements of Great Managing*. Publisher.
118. Wilkins, Hugh. 2010. „Using Importance-Performance Analysis to Appreciate Satisfaction in Hotels.“ *Journal of Hospitality Markeing & Management* 866-888.
119. Wilkins, Hugh, Bill Merrilees, and Carmel Herington. 2007. „Towards an Understanding of Total Service Quality in Hotels.“ *International Journal of Hospitality Management* 840-853.

120. Wilson, Alan, V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, and D.D. Gremler. 2012. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. UK.
121. Wong, Amy Ooi Mei, Alison M Dean, and Christopher J White. 1999. „Analysing service quality in the hospitality industry.“ *Managing Service Quality: An International Journal* 136–43.
122. Wood, Joanne V. 1996. „What is Social Comparison and How Should We Study it?“ *Personality and Social Psychology Bulletin* 520–537.
123. Worldwide Hospitality Report. 2017/2018. *Hospitality ON*. Accessed 2024 Year 10 May. <https://hospitality-on.com/en/2017-worldwide-hospitality-report>.
124. WTO. 1983. *Tourism and Employment: Enhancing the Status of Tourism Professions*. Madrid.
125. Yee, Rachel, Andry Yeung, and Edwin Cheng. 2008. „The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries.“ *Journal of Operations Management* 651–668.
126. Zizek, Sarotar Simona, Matjaz Mulej, and Sonja Treven. 2010. „Requisite Holism of Individuals as a Precondition for the Humankind's Way Out from the 2008–Crisis.“ *Scientific Annals of the Alexandru Ioan Cuza University of Iasi: Economic Sciences Series*.
127. Zizek, Simona Sarotar, and Matjaz Mulej. 2013. „Social Responsibility: A Way of Requisite Holism of Humans and Their Well-Being.“ *Kybernetes* 318–35.
128. Баклыкова, Елена Алексеевна. 2008. <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-effektivnoi-sistemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-industrii-gosteprii/read>. Accessed 2024 Year 15 May.
129. Балашова, Екатерина. 2005. *Гостиничный Бизнес. Как достичь безупречного сервиса*. Москва: Вершина.
130. Веснин, В.Р. 2015. *Управление Человеческими Ресурсами: Теория и Практика*. Москва: Проспект.
131. Дехтярь, Г.М. 2006. „https://tourlib.net/books_tourism/dehtyar.htm.“ Accessed 2024 Year 12 May.
132. Друкер, Т.И. Яворская, А.О. 2005. „Зарубежный опыт малых гостиниц.“ 178.

133. Кудинова, Ольга Сергеевна. 2016. „Развитие Кадрового Потенциала Специалистов Гостиничного Сервиса в Современных Условиях.“
<http://www.dslib.net/soc-struktura/razvitie-kadrovogo-potenciala-specialistov-gostinichnogo-servisa-v-sovremennyh.html>. Accessed 2024 Year 10 May.

დანართები

დანართი 1. სტუმართა მიერ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ალქმის (Gap 5-ის) გამოსათვლელად შემუშავებული პარამეტრების ნაკრები „SERVQUAL“-ის მიხედვით ..	167
დანართი 2. სასტუმრო კომპანიის ადამიანური რესურსის ერთიანი „შრომითი პოტენციალი“	170
დანართი 3. ორგანიზაციაში პერსონალთან მუშაობის მიდგომების ევოლუცია.....	171
დანართი 4. დ. გესტის შედარებითობის მოდელი (Guest Model of HRM)	172
დანართი 5.მიჩიგანის/შესაბამისობის მოდელი (Michigan Model Of HRM)	174
დანართი 6. „ჰარვარდის სკოლის“ მოდელი HRM (Harvard Model of HRM)	176
დანართი 7. შულერისა და ჯექსონის ადამიანური რესურსების მართვასა (HRM) და ორგანიზაციულ ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტუალიზებული, დინამიკური ჩარჩო-მოდელი	179
დანართი 8. აბას ალ-რაფაიეს „ადამიანური რესურსების მართვის კონცეპტუალური მოდელი“ (The proposed conceptual model Abbas Al-Refaie of HRM)	181
დანართი 9. ქვესისტემები და ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები	183
დანართი 10. სასტუმრო კომპანიების საკადრო პოლიტიკის ფორმირება	185
დანართი 11.სტუმრისთვის განკუთვნილი კითხვარი	186
დანართი 12. ხელმძღვანელისთვის განკუთვნილი კითხვარი	191
დანართი 13. მენეჯერებისთვის განკუთვნილი კითხვარი.....	205
დანართი 14. მომსახურე პერსონალისთვის განკუთვნილი კითხვარი	220
დანართი 15. თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროთა ჩამონათვალი:.....	230
დანართი 16. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინ სააგენტო booking.com -ის გვერდზე სასტუმროთა შეფასებები	231
დანართი 17. ჰიპოტეზების - H12 და H13 დადასტურება T ტესტის გამოყენებით	239
დანართი 18. ჰიპოტეზის H14 დადასტურება T ტესტის გამოყენებით.....	240
დანართი 19.სასტუმრო კომპანიებში ფსიქოლოგიური და სხვა ხასიათის ტესტირებისთვის გამოსაყენებელი ფართოდ აღიარებული მეთოდის ნუსხა:.....	241
დანართი 20. ბრენდირებული სასტუმრო კომპანიების პერსონალისთვის განკუთვნილი ტრენინგების ტიპური ჩამონათვალი	242
დანართი 21. სასტუმრო კომპანიაში დასაქმებული კადრების „შეფასების ცენტრის“ მეთოდика	243

დანართი 1. სტუმართა მიერ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის აღქმის (Gap 5-ის) გამოსათვლელად შემუშავებული პარამეტრების ნაკრები „SERVQUAL“-ის მიხედვით

„ნაკრების“ დეტერმინანტები/ კომპონენტები	ქვეკომპონენტების აღწერილობა
1. მატერიალური აქტივები (<i>tangibles</i>) ფიზიკური ობიექტების, აღჭურვილობის, პერსონალისა და საკომუნიკაციო საშუალებების გარეგნული სახე	1. ვიზუალურად მიმზიდველი შენობები და ობიექტები
	2. შენობის შიდა ადგილების/ინტერიერის ადეკვატური ტევადობა (შეხვედრების ადგილები, სასადილო ოთახები, საკონფერენციო დარბაზები, საცურო აუზები და ა.შ.).
	3. თანამედროვე აღჭურვილობა კარგი ვიზუალით (კონდიციონერი, ავეჯი, ლიფტი, საკომუნიკაციო საშუალებები და ა.შ.).
	4. ცხოვრებისათვის კომფორტული და შესაფერისი ატმოსფერო და აღჭურვილობა (კომფორტული, სუფთა და მოხერხებული საწოლები, სკამები, შეზღონგები, და ა.შ; ნომრების/ოთახების ხარისხი).
	5. აღჭურვილობის მუშაობა შეუფერხებლად.
	6. მომსახურების გასაწევად საჭირო ადეკვატური და საკმარისი რაოდენობის საშუალებები (საპონი, შამპუნი, პირსახოცი, შხაპგელი და ა. შ.).
	7. საკვებისა და სასმლის მომზადება და სტუმრისთვის მირთმევა ადეკვატურად (ჰიგიენური თვალსაზრისით) და საკმარისი რაოდენობით.
	8. პერსონალის მისაღები გარეგნობა და სანდომიანი გამომეტყველება (როგორც უნიფორმის,

	ასევე პირადი ჰიგიენური მდგომარეობის თვალსაზრისით).
2. საიმედოობა (<i>reliability</i>) დაპირებული მომსახურების დროულად, ზუსტად მიწოდების შესაძლებლობა	9. მომსახურების მიწოდება დაპირების შესაბამისად.
	10. მომსახურების მიწოდება ზუსტად განსაზღვრულ ვადებში.
	11. ზუსტი აღრიცხვის წარმოება: დაჯავშნა, სტუმრების ჩანაწერები, ინვოისები, შეკვეთები და ა.შ.).
	12. ინფორმაციის საჭიროებისამებრ შენახვა თანამშრომლების მხრიდან.
3. სანდოობა/გარანტირებულობა (<i>assurance</i>) თანამშრომელთა ცოდნა და თავაზიანობა, ასევე კლიენტებში ნდობის მოპოვებისა და მათი დარწმუნების ინდივიდუალური უნარები	13. სასტუმროს მიერ სტუმრების საჩივრების განხილვა და პრობლემების გადაწყვეტა, დისკომფორტის განეიტრალება.
	14. სასტუმროს მიერ მოქნილი ტიპის მომსახურება, სტუმრების მოთხოვნების შესაბამისად.
	15. მიწოდებული სერვისების სტაბილურობა და ხარისხიანი საკვები და სასმელი.
	16. კვალიფიციური პერსონალი, თანამშრომლების მიერ შესასრულებელი სამუშაოს ცოდნა და უნარები (პროფესიული შესაძლებლობები, უცხო ენა, კომუნიკაციური უნარები და ა.შ), სტუმრებისთვის ინფორმაციის მიწოდება და დახმარება.
4. ემპათია (<i>empathy</i>). სტუმრებისთვის ზრუნვისა და ინდივიდუალური ყურადღების მიქცევა	17. თანამშრომლების მიერ სტუმრებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა, სპეციალური შეთავაზებები, მათ მიმართ პერსონალური ყურადღება, რის შედეგადაც ისინი თავს განსაკუთრებულად იგრძნობენ.

	18. თანამშრომლების მიერ სტუმართა კონკრეტული საჭიროებების განსაზღვრა.
	19. სასტუმროს მოსახერხებელი გარემო/ადაპტირებულობა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე სტუმრებისთვის (მათთვის საჭირო აღჭურვილობის უზრუნველყოფა).
5. წვდომა (<i>Access</i>) სტუმართან მიდგომისა და კონტაქტის ხელმისაწვდომობა და სიმარტივე	20. სასტუმროსა და მისი ობიექტების მოსახერხებელი სამუშაო საათები ყველა სტუმრისთვის.
	21. სასტუმროს ადგილმდებარეობამდე წვდომის სიმარტივე (სატრანსპორტო და დატვირთვა-გადმოტვირთვის ადგილი, მანქანის სადგომი და ა.შ).
	22. სასტუმროს ობიექტებისა და სერვისების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების სიმარტივე (ინფორმაციის მიღება ტელეფონით, ინტერნეტით და ა.შ, სასტუმროს გზაზე მიმართულების ნიშნები და ა.შ).

ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ შემდეგ წყაროზე დაყრდნობით: *Parasuraman A, Zeithaml V, Berry L.* „Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale“. Journal of Retailing 67(4):420-450. 1991; “A fuzzy SERVQUAL based method for evaluated of service quality in the hotel industry,“ *Stefano, N.M^a, Casarotto Filho, N.^b, Barichello, R.^c, Sohn, A.P.^d* 2015 The Authors. Published by Elsevier B.V This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

დანართი 2. სასტუმრო კომპანიის ადამიანური რესურსის ერთიანი „შრომითი პოტენციალი“

ფსიქოფიზიოლოგიური	პროფესიულ-კვალიფიკაციური	პიროვნული
ფსიქოფიზიოლოგიური პოტენციალი: სქესი, ასაკი, ფიზიკური და სულიერი ჯანმრთელობა, გამძლეობა	პროფესიული კომპეტენცია: პროფესიული ცოდნისა და უნარების ფლობის დონე	კომუნიკაბელური: თანამშრომლობის უნარი, გუნდური მუშაობის უნარი
მორალურ-შემეცნებითი პოტენციალი: აზროვნების ფართო თვალსაწიერი, კარიერული ინტერესები და ზნეობრივი ფასეულობები,	მოტივაციური პოტენციალი: შესრულებული საქმის მოცულობა, ხარისხი და განხორციელების ვადები; შრომის პროდუქტულობა და ეფექტურობა	ლიდერობა: თვითდაჯერებულობა, გუნდის ხელმძღვანელობის უნარი, პერსონალის შესამღებლობების განვითარების უნარი
შემოქმედებითი პოტენციალი: ინტელექტი, კრეატიულობა და გამომგონებლობა	განვითარების პოტენციალი: განვითარებისკენ სწრაფვა, ახალი პროფესიების დაუფლება	ადმინისტრაციული: პირადი კავშირები და კონტაქტები, კომპანიისთვის საჭირო ინფორმაცია პარტნიორების შესახებ

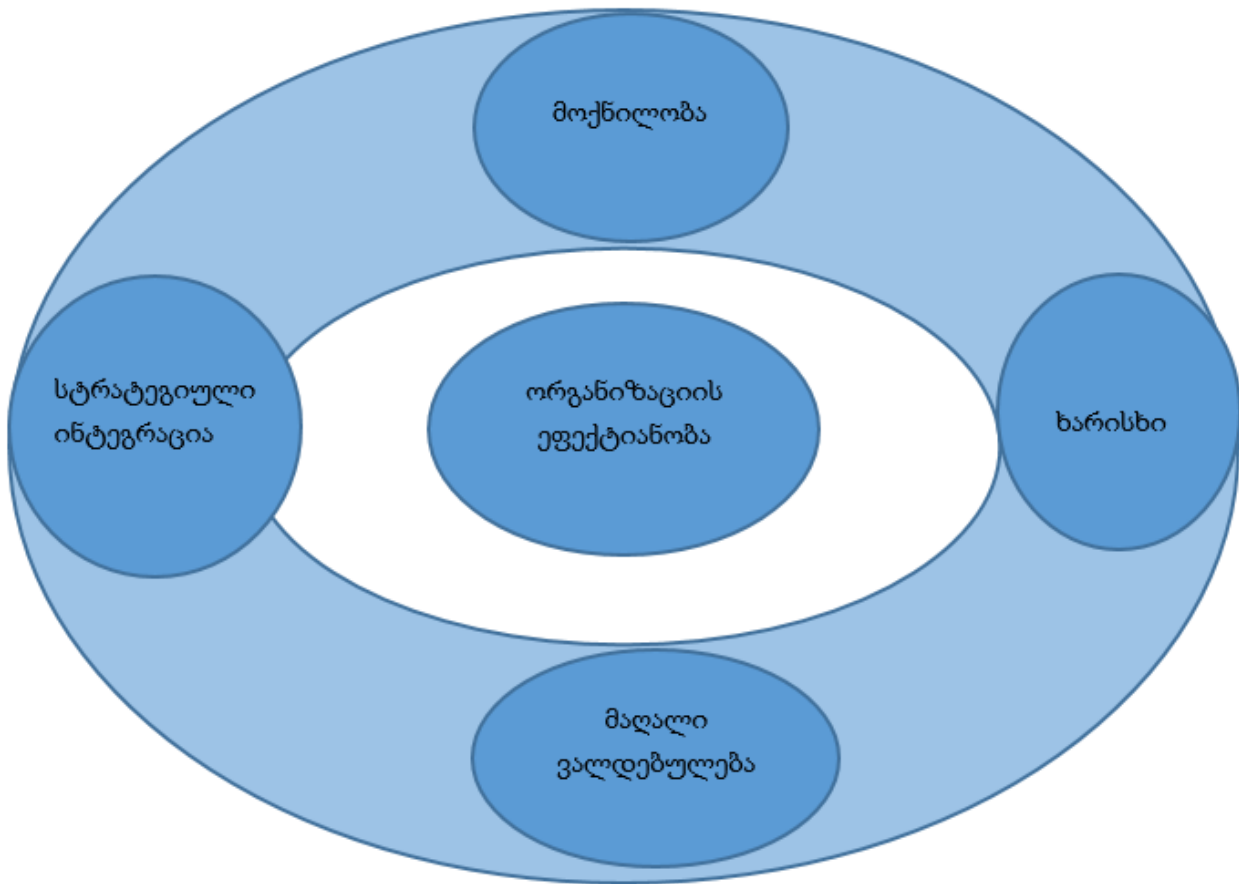
ნახაზი შედგენილი ავტორის მიერ შემდეგ წყაროზე დაყრდნობით: Alkire, Sabina (October 2005). "Subjective quantitative studies of human agency". Social Indicators Research (Springer) 74 (1): 217–260; Farvak N, Unequal Access to Employment, Unequal Capabilities French School-Leavers' Trajectories in Perspective, Presses universitaires de Louvain, 2007; Bonvin, J.-M. and N. Farvaque. 2003 "Employability and Capability. The Role of Local Agencies in Implementing Social Policies;" Sen, A. K., 2002, "Opportunities and Freedoms", Arrow Lecture 1991 reprinted in Rationality and Freedom, The Belknap Press of Harvard University Press

დანართი 3. ორგანიზაციაში პერსონალთან მუშაობის მიდგომების ევოლუცია

პერიოდი, წლები	კონცეფცია	თანამშრომელთან მიდგომა
XX საუკუნის 20-50-იანი წლები	კადრების მართვა	შრომითი ფუნქციის მატარებელი, „მანქანის ცოცხალი დანამატი“, აბსტრაქტული მუშაკი.
XX საუკუნის 60-70-იანი წლები	პერსონალის მართვა	შრომითი ურთიერთობის სუბიექტი, პიროვნება (დასაქმებულის - თანამშრომლის პერსონიფიკაცია).
XX საუკუნის 80-90-იანი წლები	ადამიანური რესურსების მართვა	საწარმოს ძირითადი სტრატეგიული რესურსი .
XXI საუკუნე	სოციალური მართვა	არა ხალხი ორგანიზაციისთვის, არამედ ორგანიზაცია ხალხისთვის.

წყარო: БАКЛЫКОВА ЕЛЕНА, ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА (НА ПРИМЕРЕ Г. МОСКВЫ) Москва – 2008; с.9.

დანართი 4. დ. გესტის შედარებითობის მოდელი (Guest Model of HRM)



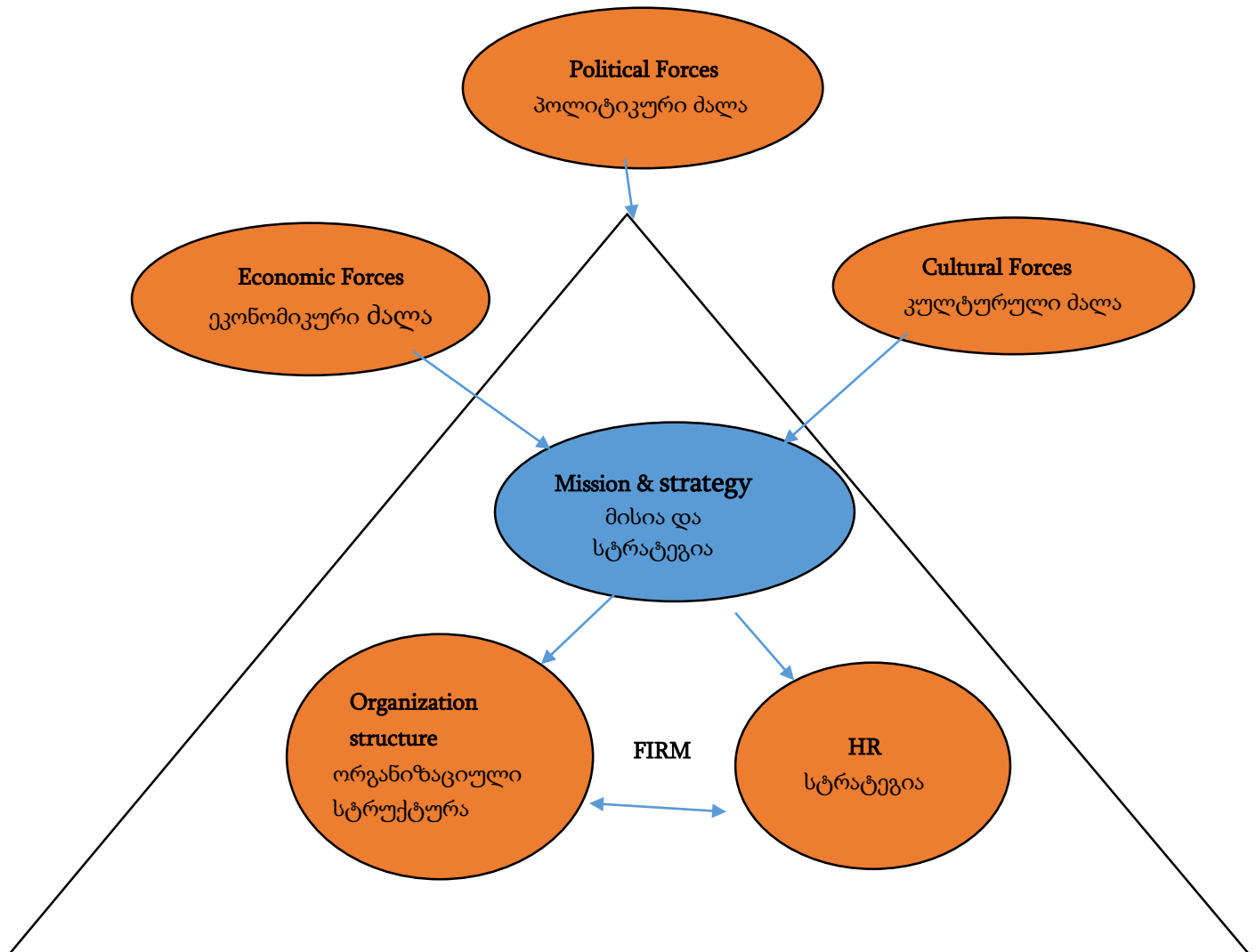
Guest Model of HRM.

წყარო: Guest E.D, "Human Resource Management and Industrial Relations", Journal of Management Studies 24:5 September 1987

3. **სტრატეგიული ინტეგრაცია** - ვლინდება ორგანიზაციის უნარში, დააკავშიროს (შეუსაბამოს) HRM მიზნები კომპანიის ბიზნესსტრატეგიას; ამასთან, უზრუნველყოს ხაზის მენეჯერების შესაძლებლობები HRM სისტემის ელემენტების ჩართვით მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების პროცესში;

4. **მოქნილობა** - მასში მოიაზრება ფუნქციური მოქნილობა და ადაპტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა, რომელსაც შეუძლია ინოვაციების მართვა; აგრეთვე კომპანიისთვის პერსონალის იდეალური ქცევის უზრუნველყოფა;
5. **მაღალი ვალდებულება** - რომლის მექონე თანამშრომლების ყოლა განაპირობებს კომპანიის ადეკვატური მიზნების მიღწევას;
6. **ხარისხი** - რომელიც დაფუძნებულია პირველი კლასის საქონლისა და მომსახურების მოლოდინზე. ეს ნიშნავს, რომ კომპანიას უნდა ჰყავდეს პროფესიონალი პერსონალი. ინვესტიციები უნდა იმართებოდეს და იხარჯებოდეს თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

დანართი 5.მიჩიგანის/შესაბამისობის მოდელი (Michigan Model Of HRM)



წყარო: Boselie P, Brewster Ch, Paauwe J, „In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues, Personnel Review, 2009

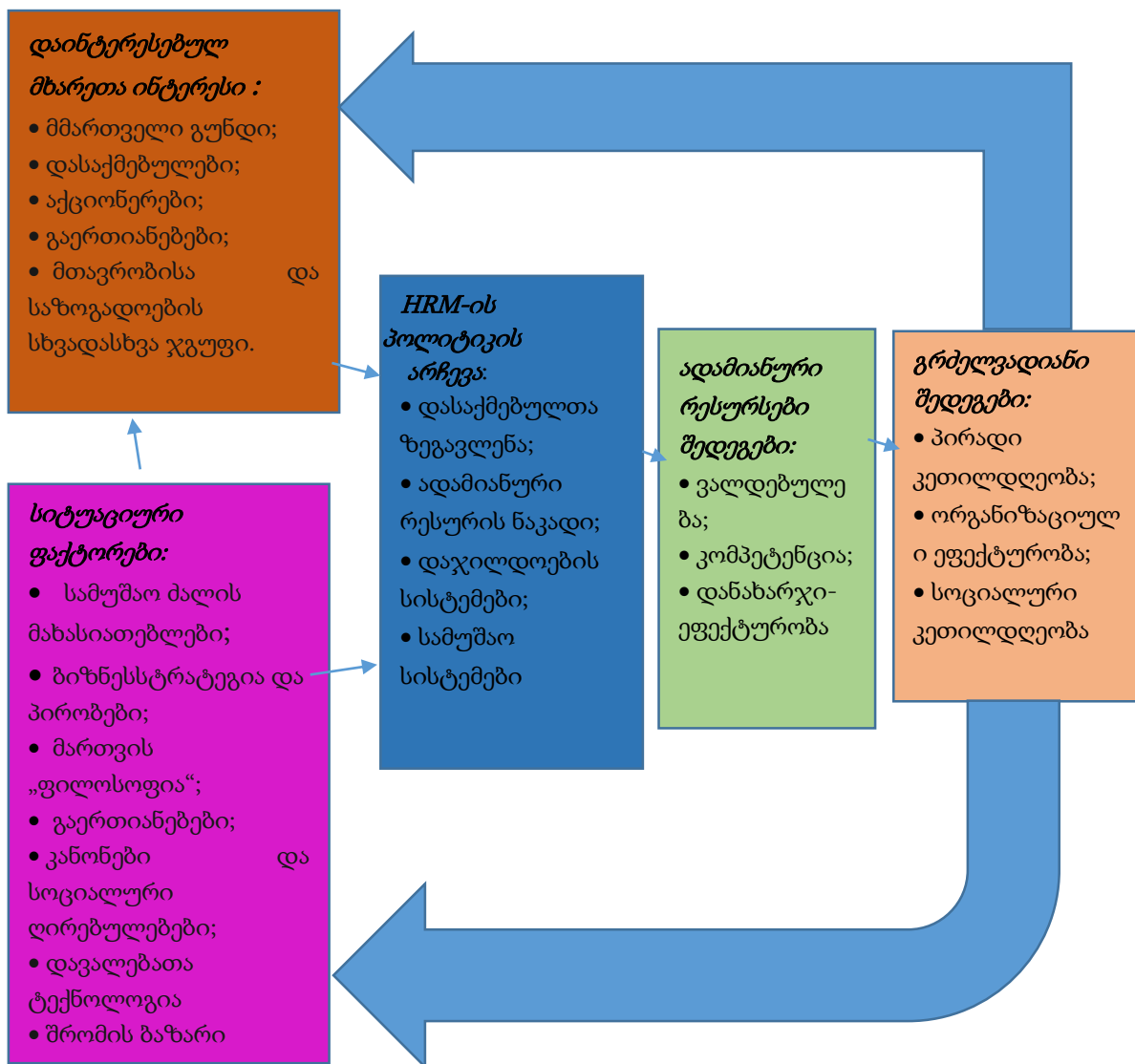
HR ციკლის ოთხი ფუნქცია: **შერჩევა, შესრულება, დაჯილდოება და განვითარება.**

- **შერჩევა:** არსებული ადამიანური რესურსების შესაბამისობა (ვარგისიანობა) თანამდებობების/პოზიციებისთვის;
- **შესრულება:** პერსონალის შეფასება და მართვა;
- **დაჯილდოება:** ფოკუსირება ორგანიზაციის მუშაობაზე. დაჯილდოების სისტემა წარმოადგენს მენეჯმენტის მიერ ერთ-ერთ ყველაზე ნაკლებად გამოყენებულ და ცუდადმართულ ინსტრუმენტს ბიზნესის ეფექტურობის ასამაღლებლად;

- **განვითარება:** ხარისხიანი მომსახურების მცოდნე პროფესიონალი თანამშრომლის განვითარება.

გარე ზემოქმედების ფაქტორებში მოიაზრება: ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული ძალები, ხოლო შიდაში - ორგანიზაციის სტრუქტურა, მისია, სტრატეგია ადამიანური რესურსების მართვა.

დანართი 6. „ჰარვარდის სკოლის“ მოდელი HRM (Harvard Model of HRM)



წყარო: Beer et al. (1984) The “Harvard” Model, Map of the HRM Territory. p. 16

<https://101hrm.com/harvard-model-of-hrm/?fbclid=IwAR2wUghK2B9RgnryxZcilO6sbmzwZfgFTvvDZP3R33C8VNdwHUSqxA2Lw>

1. სიტუაციური ფაქტორები (Situational factors)

კომპანიის საქმიანობაზე მოქმედებს კანონები და სოციალური ღირებულებები, შრომის ბაზრის პირობები, სამუშაო ძალა, ბიზნესსტრატეგიები და მმართველობის ფილოსოფია. ბიარის აზრით, ყველა ეს ფაქტორი ზღუდავს მთელი საკადრო პოლიტიკის

ფორმირებას, მაგრამ საკადრო პოლიტიკას შეუძლია მასზე ზეგავლენის მოხდენა. ანალოგიურად, არსებობს გარკვეული სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ფირმის ინტერესებზე. ის მოიცავს სამუშაო ძალის მახასიათებლებს, გაერთიანებებს და ყველა სხვა ფაქტორს, რომლებიც შედის „რვა ბლოკის“ მოდელში. (*შენიშვნა:* „რვა ბლოკის მოდელი“ შემუშავებულია პოლ ბოსელის მიერ და მოიცავს ყველა გარე და შიდა ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს HR საქმიანობაზე).

2. „დაინტერესებულ მხარეთა“ ინტერესი (*Stakeholder interest*)

აღნიშნული მხარეების ინტერესები განსაზღვრავენ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მთელ პოლიტიკას. Stakeholder-ში მოიაზრებიან: მმართველობის დონის ყველა თანამშრომელი, აქციონერები, გაერთიანებები, მთავრობისა და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფი. ბიარი და მოდელის სხვა თანაავტორები ამტკიცებენ, რომ თუ დაინტერესებულმა მხარეებმა ვერ მოახდინეს გავლენა კომპანიის HR პოლიტიკაზე, მაშინ ფირმა ნებისმიერ შემთხვევაში გრძელვადიან პერსპექტივაში ვერ დააკმაყოფილებს დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნებს და წარუმატებლად ჩაითვლება.

3. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის არჩევა (*HRM Policy Choices*)

ავტორების აზრით, HRM პოლიტიკის არჩევას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიისთვის. იგი შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც გადაწყვეტილების მიღების საშუალება ფირმის გეგმებისა და განზრახვების შესახებ, რომელიც აყალიბებს ურთიერთობებს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებსა და პროცედურებს შორის. მასში მოიაზრება: პერსონალის შერჩევა, დაქირავება, დასაქმება, სწავლება, გადამზადება და ა.შ.

4. HRM-ის შედეგები

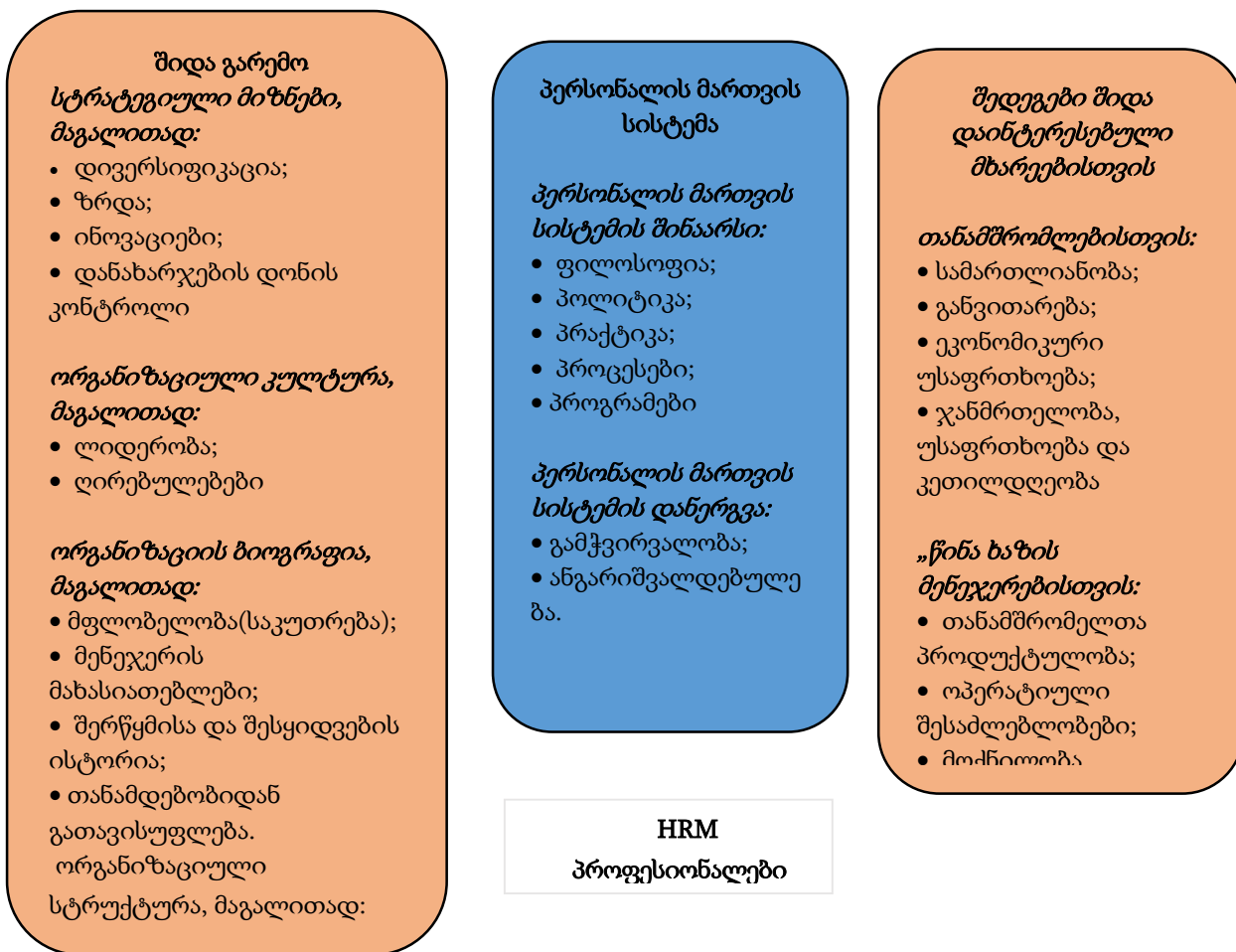
როდესაც ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა სწორადაა განსაზღვრული, ეს იწვევს პერსონალის წარმატებულ მართვას, კარგ შედეგებს, რომლებიც მოიცავს: მომგებიანობას, დასაქმებულთა კომპეტენტურობას, შენარჩუნებასა და მათ მიჯაჭვულობას.

5. გრძელვადიანი შედეგები, ეფექტიანობა (*long-term*)

დასკვნის სახით შეიძლება ჩამოვყალიბოთ შემდეგი: ჰარვარდის მოდელი ორიენტირებულია როგორც შიდა, ასევე გარე გარემოზე და ეფუძნება სოციალური პასუხისმგებლობის მიდგომას, რომელიც იწვევს გარკვეულ გრძელვადიან შედეგებს. ისინი აისახება: თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე, კომპანიის ეფექტურობასა და ადამიანთა სოციალურ კეთილდღეობაზე.

დანართი 7. შუღერისა და ჯეესონის ადამიანური რესურსების მართვასა (HRM) და ორგანიზაციულ ეფექტიანობასთან ურთიერთკავშირის კონტექსტუალიზებული, დინამიკური ჩარჩო-მოდელი

საწარმოო ურთიერთობები და კავშირები, დარგობრივი და საბაზრო პირობები, შრომის გლობალური ბაზრები, ეროვნული და რეგიონული კულტურა, კანონები, რეგულაციები, ხელშეკრულებები, ახალი და განვითარებადი ტექნოლოგიები

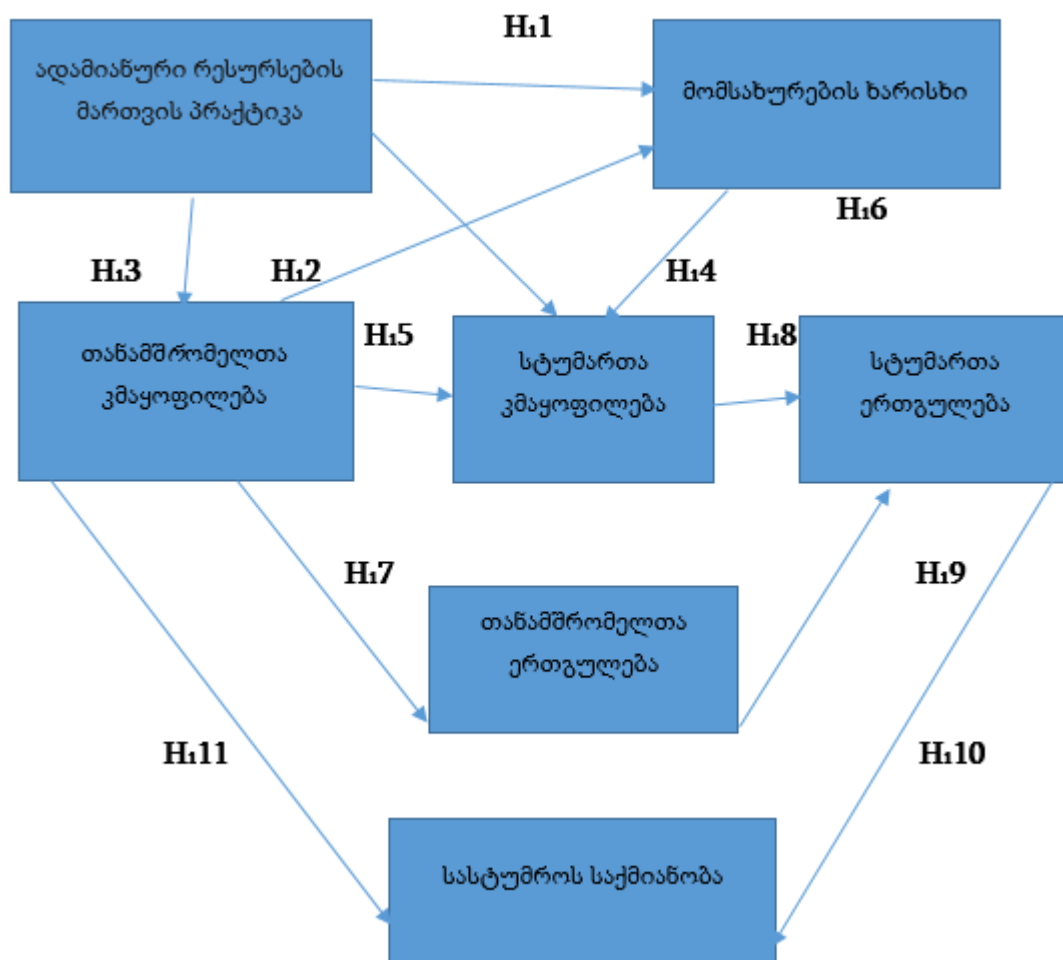


შედეგები გარე დაინტერესებული მხარეებისთვის

მფლობელები/ინვესტორები	კლიენტები	სხვა ორგანიზაციები, როგორცაა	საზოგადოებისთვის, ე.ი.
• ფინანსური მაჩვენებლები; • კორპორაციული რეპუტაცია; • რისკების მართვა	• ხარისხი; • ინოვაცია; • ხარჯები;	• სანდოობა; • დაცულობა; • ერთობლივი პრობლემის გადაჭრა; • ცოდნის გაცვლა	• საკანონმდებლო რეგულაციების დაცვა; • სოციალური პასუხისმგებლობა; • გარემოს მდგრადობა

წყარო: Randall Schuler and Susan E. Jackson, Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today, Article in Journal of Organizational Effectiveness People and Performance, 1(1):35-55 • March 2014

დანართი 8. აბას ალ-რაფაიეს „ადამიანური რესურსების მართვის კონცეპტუალური მოდელი“ (The proposed conceptual model Abbas Al-Refaie of HRM)



წყარო: Abbas Al-Refaie, „Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling,“ Computers in Human Behavior journal homepage: www.elsevier.com/locate/comphumbeh, Article history: Available online 25 November 2014, p.#3

საკითხი შესწავლილია სტრუქტურული განტოლებების მოდელირების გამოყენებით და შეთავაზებულია 11 ჰიპოთეზა:

H1. (HRM) ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა (practices - აქტივობები) სასტუმროებში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას განაპირობებს (HRM practices are positively related to improvement of service quality in hotels); H2. თანამშრომელთა

კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე (Effective HRM practices are positively related to customer satisfaction in hotels); **H13.** HRM თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს სტუმართა კმაყოფილებაზე (HRM practices are positively related to employee satisfaction in hotels); **H14.** სტუმართა კმაყოფილება დადებით გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე (Employee satisfaction has a positive influence on service quality); **H15.** თანამშრომელთა კმაყოფილება განაპირობებს თანამშრომელთა ერთგულებას (Employee satisfaction has a positive influence on customer satisfaction); **H16.** სტუმართა კმაყოფილება განაპირობებს სტუმართა ერთგულებას (Service quality is positively associated with customer satisfaction in hotels); **H17.** სტუმართა ლოიალობა განაპირობებს სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობას (Employee satisfaction is positively related with employee loyalty); **H18.** მომხმარებელთა კმაყოფილება დადებითად მოქმედებს მომხმარებელთა ერთგულებაზე (Customer satisfaction has a positive effect on customer loyalty); **H19.** თანამშრომელთა ლოიალურობა დაკავშირებულია მომხმარებელთა ერთგულებასთან (Employee loyalty is positively correlated with customer loyalty); **H10.** მომხმარებელთა ლოიალობა დადებითად მოქმედებს სასტუმროს მუშაობის ეფექტიანობაზე (Customer loyalty is positively correlated with hotel performance); **H11.** თანამშრომელთა „კმაყოფილებასა“ და სასტუმროს ფინანსურ მაჩვენებელთა შორის ურთიერთკავშირი მომხმარებელთა შუამავლობით ხორციელდება (The relationship between employee satisfaction and financial performance is mediated by customer).

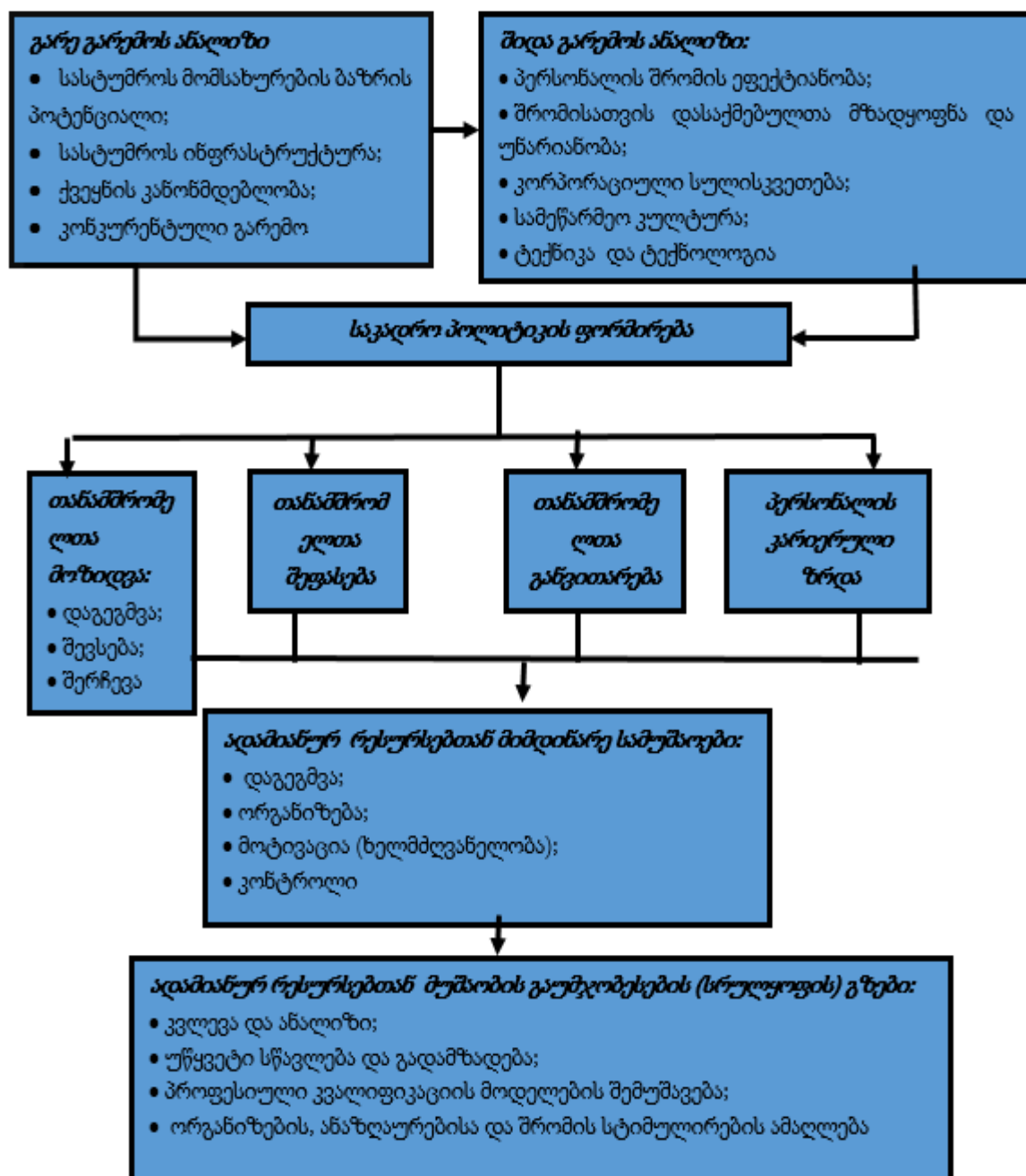
დანართი 9. ქვესისტემები და ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები

ქვესისტემები	ძირითადი ფუნქციები
<i>იურიდიული მომსახურება</i>	შრომითი ურთიერთობებისა და შესაბამისი საქმიანობის სამართლებრივი საკითხების გადაწყვეტა; განკარგულებების დოკუმენტების შეთანხმება
<i>პერსონალის დაგეგმვა, პროგნოზირება და მარკეტინგი</i>	პერსონალის მართვის სტრატეგიის შემუშავება; საკადრო პოტენციალისა და შრომის ბაზრის ანალიზი, პერსონალის მოთხოვნების დაგეგმვა და პროგნოზირება; ურთიერთკავშირის დამყარება გარე წყაროებთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციას კადრებით; გამოცხადებულ ვაკანტურ თანამდებობებზე კონკურსანტების შეფასება; პერსონალის მიმდინარე პერიოდული ატესტაცია.
<i>კადრის აყვანა და გაფორმება</i>	პერსონალის მიღების, გათავისუფლებისა და გადაადგილების რეგისტრაცია და აღრიცხვა; პერსონალის მართვის სისტემის საინფორმაციო მხარდაჭერა და დასაქმების უზრუნველყოფა.
<i>შრომითი წახალისების საშუალებების ანალიზი და განვითარება</i>	შრომის მოტივაციის მართვა და მისი სახელფასო სისტემების შემუშავება; ფინანსური და არაფინანსური წახალისების საშუალებების გამოყენება; „კორპორაციული სულის“ შექმნა
<i>შრომის პირობები</i>	შრომის ფსიქოფიზიოლოგიისა და ერგონომიკის, აგრეთვე ტექნიკური ესთეტიკის მოთხოვნებთან შესაბამისობა; გარემოს, შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვა.
<i>შრომითი ურთიერთობები</i>	ჯგუფური და პიროვნული ურთიერთობების ანალიზი და რეგულირება; ხელმძღვანელების დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობების ანალიზი და რეგულირება; საწარმოო კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა; სოციალურ-

	ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკა; ურთიერთობების ეთიკური სტანდარტების დაცვა.
სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება	საზოგადოებრივი კვების ორგანიზება; საბინაო და საყოფაცხოვრებო მომსახურების მართვა; კულტურისა და ფიზიკური აღზრდის განვითარება; ჯანმრთელობის დაცვისა და დასვენების უზრუნველყოფა; ბავშვთა დაწესებულებების შექმნა; სოციალური კონფლიქტებისა და სტრესის მართვა.

წყარო: БАКЛЫКОВА ЕЛЕНА, ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА (НА ПРИМЕРЕ Г. МОСКВЫ) Москва – 2008; с.15

დანართი 10. სასტუმრო კომპანიების საკადრო პოლიტიკის ფორმირება



სქემა შედგენილია ავტორის მიერ შემდეგ წყაროებზე დაყრდნობით: მაიკლ არმსტრონგი სტივენ ტეილორთან ერთად, *MICHAEL ARMSTRONG WITH STEPHEN TAYLOR*, „ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“. თბ., გამომცემლობა პალიტრა, 2020; *Michael Armstrong*, strategic human resource management A Guide to Action – 4 th EDITION 2008

დანართი 11.სტუმრისთვის განკუთვნილი კითხვარი

თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროებში სტუმრის კმაყოფილების განმაპირობებელ მახასიათებელთან დაკავშირებული მართვის პროცესის ძირითადი ასპექტების შესწავლა

პატივცემულო სტუმრებო, აღნიშნული კითხვარი ემსახურება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტ მარიამ ქუთათელაძის სადისერტაციო ნაშრომისთვის ინფორმაციის შეგროვებას. კვლევის შედეგებს გამოიყენებენ მხოლოდ აკადემიური მიზნებისათვის და წარმოდგენილი იქნება მხოლოდ განზოგადებული ფორმით. პერსონალური ინფორმაციის დაცულობასა და კონფიდენციალურობაზე პასუხისმგებელია სადოქტორო ნაშრომის ავტორი. კვლევის ფარგლებში გამორიცხულია მონაწილეთა იდენტიფიკაცია (სახელი, გვარი, პირადი ნომერი არაა მოთხოვნილი); თქვენი მონაწილეობა მნიშვნელოვანია!

გთხოვთ, დააფიქსიროთ გულწრფელი პასუხები ყველა შემოთავაზებულ კითხვასთან დაკავშირებით:

1. აფასებთ თუ არა სასტუმროს მიერ მოწოდებულ მომსახურების ხარისხს თქვენი ცხოვრებისეული გამოცდილებიდან გამომდინარე მომსახურების ხარისხის მოლოდინის მიხედვით?

- დიახ
- არა
- ნაწილობრივ

2. სასტუმროს მოსახურების დონის შესაფასებლად რამდენად მნიშვნელოვანია კომპონენტთა ის ჩამონათვალი, რომლითაც განისაზღვრება თქვენი „კმაყოფილება“?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

პროფესიონალი, მაღალი კომპეტენციის მქონე პერსონალის არსებობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო

- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი;
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სასტუმროს აღჭურვილობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სისუფთავე:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კომფორტი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო;
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

გადახდილი თანხის შესაბამისობა მიღებულ მომსახურებასთან:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სასტუმროს ადგილმდებარეობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

უფასო ინტერნეტი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

3. პერსონალის მხრიდან უწყურადღებო და უპატივცემულო დამოკიდებულება ან გაჭიანურებული მომსახურება თქვენ მიერ აღიქმება როგორც სასტუმროს მომსახურების დაბალი ხარისხი?

- დიახ
- არა
- ნაწილობრივ

4. თვლით თუ არა, რომ საერთაშორისო თუ ადგილობრივი სასტუმრო კომპანია უნიკალურია მისი „ბრენდის კაპიტალის“ გათვალისწინებით?

- დიახ
- არა

5. ეთანხმებით თუ არა მოსაზრებას, რომ თქვენი „ნდობის კრედიტი“ ემყარება:

- კონკრეტულ სასტუმროს
- სასტუმროს პერსონალს
- ორივეს
- არცერთს

6. თქვენი „ნდობის კრედიტი“ სასტუმროსთან მიმართებით ასოცირდება სასტუმროს იმიჯთან?

○ დიახ

○ არა

7. თქვენი „ნდობის კრედიტი“ სასტუმროსთან მიმართებით ასოცირდება: *ვარსკვლავების რაოდენობასთან*

○ დიახ

○ არა

8. თქვენი „ნდობის კრედიტი“ სასტუმროსთან მიმართებით ასოცირდება სახელწოდებასთან: სახელი, ბრენდი, ცნობილ სასტუმროთა კორპორაციებისა და ქსელების კუთვნილება?

○ დიახ

○ არა

9. თქვენი „ნდობის კრედიტი“ სასტუმროსთან მიმართებით ასოცირდება სასტუმროს ტიპთან?

○ დიახ

○ არა

10. თქვენი „ნდობის კრედიტი“ სასტუმროს მომსახურების სერვისის სპეციალისტებთან მიმართებით ასოცირდება:

პერსონალის ან აღნიშნული მომსახურების სერვისის რეპუტაციასთან:

○ დიახ

○ არა

პერსონალის პროფესიის სტატუსის კონკრეტულ დასახელებასთან:

○ დიახ

○ არა

პერსონალის სამუშაო გამოცდილებასთან (სტაჟი) :

○ დიახ

○ არა

11. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის, დაკმაყოფილდეს არა მხოლოდ თქვენი ყველა მოთხოვნა, არამედ მომსახურებამ თქვენს მოლოდინს გადააჭარბოს?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

12. როგორ ფიქრობთ, თქვენი „კმაყოფილების“ მაღალი დონე განაპირობებს თქვენს განზრახვებს, რომელშიც იგულისხმება დაბრუნების დიდი ალბათობა შესაბამის სასტუმრო კომპანიაში?

- მაღალი
- საშუალო
- დაბალი

13 . როგორია თქვენი მოსაზრება იმასთან დაკავშირებით, რომ „ლოიალური" სტუმრები ავრცელებენ პოზიტიურ შეფასებებს შესაბამისი სასტუმრო კომპანიის შესახებ:

- დიახ
- არა
- მიჭირს პასუხის გაცემა

14. როგორია თქვენი მოსაზრება იმასთან დაკავშირებით, რომ „ლოიალური" სტუმრები უფრო ტოლერანტული არიან წარუმატებელი მომსახურების მიმართ:

- დიახ
- არა
- მიჭირს პასუხის გაცემა

15. გთხოვთ, დააფიქსიროთ თქვენი მოსაზრებები იმასთან დაკავშირებით, თუ რა ფაქტორები განაპირობებს თქვენს „ლოიალურ“ მომხმარებლად ჩამოყალიბებას -----

მადლობა დათმობილი დროისათვის !

დანართი 12. ხელმძღვანელისთვის განკუთვნილი კითხვარი

„პერსონალის“ კმაყოფილების განმაპირობებელ მახასიათებელთან დაკავშირებული მართვის პროცესის ძირითადი ასპექტების შესწავლა, კერძოდ, ხელმძღვანელებთან დაკავშირებული მმართველობითი საქმიანობის კვლევა

პატივცემულო კოლეგებო, აღნიშნული კითხვარი ემსახურება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტ მარიამ ქუთათელაძის სადისერტაციო ნაშრომისთვის ინფორმაციის შეგროვებას. კვლევის შედეგები გამოყენებული იქნება მხოლოდ აკადემიური მიზნებისათვის და მხოლოდ განზოგადებული ფორმით იქნება წარმოდგენილი. პერსონალური ინფორმაციის დაცულობასა და კონფიდენციალურობაზე პასუხისმგებელია სადოქტორო ნაშრომის ავტორი. კვლევის ფარგლებში გამორიცხულია მონაწილეთა იდენტიფიკაცია (სახელი, გვარი, პირადი ნომერი არაა მოთხოვნილი). თქვენი მონაწილეობა მნიშვნელოვანია!

ჩვენი თხოვნაა, დააფიქსიროთ თქვენი, როგორც ინსტიტუციური დონის ტოპმენეჯერის კომპეტენტური და ობიექტური პასუხები ყველა შეთავაზებულ კითხვასთან დაკავშირებით:

1. სასტუმროს კლასი, რომელშიც თქვენ მუშაობთ:

- საერთაშორისო ბრენდირებული, 5-ვარსკვლავიანი
- საერთაშორისო ბრენდირებული, 4-ვარსკვლავიანი
- ადგილობრივი ბრენდირებული, 5-ვარსკვლავიანი
- ადგილობრივი ბრენდირებული, 4-ვარსკვლავიანი

2. თქვენი სამუშაო გამოცდილება გენერალური მენეჯერის/ადმინისტრატორის თანამდებობაზე:

- 1-დან 2 წლამდე
- 2-დან 5 წლამდე
- 5-დან 10 წლამდე
- 10-დან ზევით

3. გაქვთ თუ არა მენეჯმენტის მიმართულებით მიღებული უმაღლესი განათლება?

o დიახ

o არა

4. იზიარებთ თუ არა თქვენს საქმიანობაში სხვა ორგანიზაციების „საუკეთესო პრაქტიკის“ გამოცდილებას?

o დიახ

o არა

o ნაწილობრივ

5. ჩამოთვლილი სტრატეგიული მართვის კლასიკური მოდელებიდან რომელს ანიჭებთ უპირატესობას?

o დევიდ გესტის

o მიჩიგანის

o ჰარვარდის სკოლის

o არმსტრონგის

o მაირონ ფოტლერის

o სუბერ ჩევლდრის

o შულერის და ჯექსონის

o არ ვიცნობს არცერთს

6. ვინ ქმნის საკადრო სტრატეგიულ პოლიტიკას თქვენს კომპანიაში?

o სასტუმროს გენერალური მენეჯერი/აღმასრულებელი დირექტორი

o კადრების, ადამიანური რესურსების /პერსონალმენეჯერები

o ნებისმიერი სხვა სამსახურის/დეპარტამენტის მენეჯერები

o არ მსურს პასუხის გაცემა

7. რამდენად მნიშვნელოვანად მიიჩნევთ სასტუმროს შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად შემდეგი სახის ღონისძიებებს ?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

სასტუმროს ტოპ-მენეჯერები საზღვრავდნენ: მიზნებს, სტანდარტებს, სტრატეგიებსა და პერსონალის მართვის მიდგომებს:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

პერსონალის წახალისდეს კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობების მიცემის გზით:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სიახლეების დანერგვისას მთავარი იყოს პერსონალთან კომუნიკაცია და ჩართულობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ანაზღაურების სისტემა მუშავდებოდეს თანამშრომელთა მონაწილეობით:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

8. რამდენად მნიშვნელოვნად მიიჩნევთ სასტუმროს შრომითი საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად კომპანია და მისი თანამშრომლები განიხილონ და მიიჩნიონ უნიკალურად?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- სრულიად უმნიშვნელო

- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

9. რამდენად მნიშვნელოვანად აფასებთ სასტუმროს ბიზნესსტრატეგიაში შემავალ მიმართულებებს?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვა, განვითარება და შენარჩუნება:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ტალანტების ნიჭის მართვა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სამუშაო გარემოს (ძირითადი ღირებულებები, ლიდერობა, მრავალფეროვნების მართვა,

სამუშაო უსაფრთხოება) უზრუნველყოფა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ცოდნისა და ინტელექტუალური კაპიტალის მართვა:

- სრულიად უმნიშვნელო

- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

პერსონალის მოტივაციის, მიჯაჭვულობისა და როლური ჩართულობის გაზრდა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერება და მართვა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სტუმართა არა მხოლოდ თანამედროვე მოთხოვნების დაკმაყოფილება, არამედ მათი მოლოდინების გადაჭარბება:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

აქციონერებისთვის (დამფუძნებლებისთვის) გაზრდილი ღირებულების შექმნა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი

- ძალიან მნიშვნელოვანი

10. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენს პროფესიულ საქმიანობაში დაინტერესებულ მხარეთა (Stakeholder) ინტერესების გათვალისწინება?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

მართვის ყველა დონის თანამშრომლის:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სტუმრების:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

მფლობელების/ინვესტორების:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

მთავრობისა და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფის:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

11. თქვენს პროფესიულ საქმიანობაში რომელ მხარეს მიიჩნევთ ბიზნესპარტნიორად?

- მართვის დაბალი რგოლის პერსონალს
- მართვის მაღალ და საშუალო რგოლის მენეჯერებს
- ყველა დასაქმებულს და კომპანიის მთელ ხელმძღვანელობას

12. როგორ ფიქრობთ, მიდგომებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც დაფუძნებულია ინოვაციებსა და TQM „ტოტალური ხარისხის მართვაზე“, პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს სასტუმრო კომპანიის მართვაში?

- დიახ
- არა
- ნაწილობრივ

13. რამდენად მნიშვნელოვან აქტივად მიგაჩნიათ სასტუმრო კომპანიისთვის ადამიანური რესურსი?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

14. მიგაჩნიათ, რომ კომპანიისთვის პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიციური პერსონალის მოძიება?

- დიახ
- არა
- ნაწილობრივ

15. თვლით თუ არა, რომ თანამშრომელთა კმაყოფილება განაპირობებს სასტუმროს მომსახურების ხარისხს?

- დიახ
- არა
- ნაწილობრივ

16. თვლით თუ არა, რომ სტუმართა კმაყოფილება განაპირობებს სასტუმროს მომსახურების ხარისხს?

- დიახ
- არა
- ნაწილობრივ

17. სასტუმრო მომსახურების დონის ასამაღლებლად, რამდენად მნიშვნელოვნად თვლით, კომპანიის მიერ ძალისხმევა გატარდეს შემდეგი მიმართულებებით:

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) ეფექტური სისტემის დანერგვა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და ლოიალურობის მოპოვება:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სტუმრების კმაყოფილებისა და ლოიალურობის მოპოვება:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

18. როგორ ფიქრობთ, რამდენად მნიშვნელოვანია კომპონენტების ის ჩამონათვალი, რომლითაც განისაზღვრება სტუმრის კმაყოფილება სასტუმრო მოსახურების დონის შეფასებისას?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

პროფესიონალი, მაღალი კომპეტენციის მქონე პერსონალი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სასტუმროს თანამედროვე აღჭურვილობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სისუფთავე:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კომფორტი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

გადახდილი თანხის შესაბამისობა მიღებულ მომსახურებასთან:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სასტუმროს ლოკაცია, ადგილმდებარეობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

უფასო ინტერნეტი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

19. თქვენი შეფასებით, კომპანიის თანამშრომლები არიან:

- ძალიან კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- არც კმაყოფილი, არც უკმაყოფილო
- უკმაყოფილო
- ძალიან უკმაყოფილო
- არ მსურს პასუხის გაცემა

20. ჩამოთვლილი კომპეტენციებიდან სასტუმროში მუშაობისას რომელს თვლით მნიშვნელოვნად?

- ფუნქციურ კომპეტენტურობას

- ინტელექტუალურ კომპეტენტურობას
- სიტუაციურ კომპეტენტურობას
- სოციალურ კომპეტენტურობას
- ყველა კომპეტენცია თანაბარმნიშვნელოვანი და საჭიროა

21. თქვენი აზრით, თანამშრომელთა სპეციფიკური თავისებურებები უნდა იყოს თუ არა გათვალისწინებული სასტუმრო კომპანიის პერსონალის ოპერატიული თუ სტრატეგიული დონის მართვაში?

- დიახ, პერსონალის ოპერატიული მართვის დონეზე
- დიახ, პერსონალის სტრატეგიული მართვის დონეზე
- დიახ, პერსონალის ორივე მართვის დონეზე
- არა

22. როგორ ფიქრობთ, რამდენად მნიშვნელოვანია, პერსონალის მართვისას ყურადღება გამახვილდეს დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახიათებლებზე?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

23. რამდენად ინტენსიურად იყენებს თქვენი კომპანია ტოპმენეჯერთა გადამზადებას წარმატებული გამოცდილების პრაქტიკის ასათვისებლად?

(1 არასოდეს - 5 ყოველთვის)

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

24. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენს პროფესიულ საქმიანობაში შემდეგი თვისებების ფლობა?

სიახლეებზე ორიენტირებული:

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კრეატიული:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

გაბედული მოაზროვნე:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

გავლენიანი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

საქმის კეთებაზე ორიენტირებული:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

თანამშრომლობისადმი გახსნილი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ავტორიტეტული:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ინტელექტუალური:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

არტისტული:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი

- ძალიან მნიშვნელოვანი

მადლობა დათმობილი დროისათვის!!!

დანართი 13. მენეჯერებისთვის განკუთვნილი კითხვარი

„პერსონალის“ კმაყოფილების განმაპირობებელ მახასიათებელთან დაკავშირებული მართვის პროცესის ძირითადი ასპექტების შესწავლა, კერძოდ, მენეჯერებთან დაკავშირებული მმართველობითი საქმიანობის კვლევა

პატივცემულო კოლეგებო, აღნიშნული კითხვარი ემსახურება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტ მარიამ ქუთათელაძის სადისერტაციო ნაშრომისთვის ინფორმაციის შეგროვებას. კვლევის შედეგებს გამოიყენებენ მხოლოდ აკადემიური მიზნებისათვის და წარმოდგენილი იქნება მხოლოდ განზოგადებული ფორმით. პერსონალური ინფორმაციის დაცულობასა და კონფიდენციალურობაზე პასუხისმგებელია სადოქტორო ნაშრომის ავტორი. კვლევის ფარგლებში არ მოხდება მონაწილეთა იდენტიფიკაცია (სახელი, გვარი, პირადი ნომერი არაა მოთხოვნილი). თქვენი მონაწილეობა მნიშვნელოვანია!

ჩვენი თხოვნაა, დააფიქსიროთ თქვენი კომპეტენტური და ობიექტური პასუხები ყველა შემოთავაზებულ კითხვასთან დაკავშირებით, როგორც მმართველი დონის პროფესიონალმა მენეჯერმა.

1. სქესი

- მდედრობითი
- მამრობითი
- არ მსურს პასუხის გაცემა

2. ასაკი

- 18-28
- 29-39
- 40-49
- 50-59
- 60 -64

- 65 და ზევით

3. თქვენი სამუშაო გამოცდილება მენეჯერის თანამდებობაზე:

- 1-დან 2 წლამდე
- 2- დან 5 წლამდე
- 5-დან 10 წლამდე
- 10-დან ზევით

4. სასტუმროს კლასი, რომელშიც მუშაობთ:

- საერთაშორისო ბრენდირებული, 5-ვარსკვლავიანი
- საერთაშორისო ბრენდირებული, 4-ვარსკვლავიანი
- ადგილობრივი ბრენდირებული, 5-ვარსკვლავიანი
- ადგილობრივი ბრენდირებული, 4-ვარსკვლავიანი

5. სამსახური/დეპარტამენტი, რომელშიც თქვენ მუშაობთ:

- *HR*, ადამიანური რესურსების მართვის;
- *FO*, წინა ხაზი რეცეფცია;
- *FINANCE*, ფინანსების;
- *SALES*, გაყიდვების;
- *REV*, შემოსავლების;
- *PR*, საზოგადოებასთან ურთიერთობის;
- *IT*, ინფორმაციული ტექნოლოგიების ;
- *Technical*, ტექნიკური მომსახურების;
- *Security* უსაფრთხოების
- *Logistics*, ლოჯისტიკის;
- *SPA*, სპა მომსახურების;
- *HK*, დასუფთავების;
- *FB* კვების მომსახურების;
- *Kitchen* - სამზარეულოს;
- *Steward* - სამრეცხაოს.

6. შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულში თქვენ მიერ დაკავებული სამსახურებრივი პოზიცია:

- *სამსახური/დეპარტამენტის უფროსი*
- *სამსახური/დეპარტამენტის მენეჯერი*

7. სასტუმრო კომპანიაში თანამშრომელთა რაოდენობა:

- *20-ზე ნაკლები*
- *20-50*
- *51-100*
- *101-150*
- *151-200*
- *200-ზე მეტი*

8. თქვენს სამსახურში/დეპარტამენტში თანამშრომელთა რაოდენობა:

- *2-ზე ნაკლები*
- *2-5*
- *6-10*
- *11-15*
- *15-ზე მეტი*

9. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენს პროფესიულ საქმიანობაში შემდეგი თვისებების ფლობა?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

ცნობისმოყვარე:

- *სრულიად უმნიშვნელო*
- *უმნიშვნელო*
- *მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი*
- *მნიშვნელოვანი*
- *ძალიან მნიშვნელოვანი*

კრეატიული:

- *სრულიად უმნიშვნელო*

- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

გაბედულად მოაზროვნე:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

გავლენიანი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

საქმის კეთებაზე ორიენტირებული:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

თანამშრომლობისადმი გახსნილი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ავტორიტეტული:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ინტელექტუალური:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

არტისტული:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

10. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენი სამუშაო მოტივაციის ასამაღლებლად აღნიშნული ფაქტორები?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

მაღალი ხელოვასი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ფინანსური და არამატერიალური ბენეფიტები:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კარიერული წინსვლის პერსპექტივა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კომპანიის რეპუტაცია:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კომპანიაში თქვენ მიერ დაკავებული პოზიციის რეპუტაცია:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სამუშაო გარემო/პირობები:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი

○ ძალიან მნიშვნელოვანი

11. თვლით თუ არა, რომ სასტუმრო მომსახურების ხარისხი პირდაპირ დამოკიდებულია კვალიფიციურ პერსონალზე, მათ პირად მახასიათებლებსა და კომპანიის მუშაობაში მათ ინტენსიურ ჩართულობაზე?

○ დიახ

○ არა

○ ნაწილობრივ

12. რომელი ინდიკატორებით აფასებთ პერსონალს სამსახურში მიღებისას?

○ სასტუმრო საქმის ზოგადი და ფართო ცოდნის მიხედვით

○ მათი უნარებისა და შესაძლებლობების თვალსაზრისით

○ მათი პიროვნული თვისებების მიხედვით

○ ყველა მაჩვენებლის მხედველობაში მიღებით

13. რამდენად მნიშვნელოვნად თვლით დასახელებულ მაჩვენებლებს?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

თანამშრომლის მიერ სასტუმრო საქმის ზოგადი და ფართო ცოდნა:

○ სრულიად უმნიშვნელო

○ უმნიშვნელო

○ მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი

○ მნიშვნელოვანი

○ ძალიან მნიშვნელოვანი

პერსონალის უნარები და შესაძლებლობები:

○ სრულიად უმნიშვნელო

○ უმნიშვნელო

○ მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი

○ მნიშვნელოვანი

○ ძალიან მნიშვნელოვანი

პერსონალის პიროვნული თვისებები:

○ სრულიად უმნიშვნელო

- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

14. თქვენ, როგორც სასტუმროს მენეჯერი, როგორ თვლით, სასტუმრო მომსახურების სფეროს დასაქმებულთათვის რომელი უნარის განვითარება და მართვაა მნიშვნელოვანი?

- „Hard“ დასწავლადი/ერთი კონკრეტული პროფილის უნარის
- „Soft“ ინტერაქციული უნარის/ სხვადასხვა უნარების კომპლექსი
- ორივე უნარის თანაბრად

15. კომპეტენტურობის ცნობილი სახეებიდან რომელი მახასიათებლის ფლობაა მნიშვნელოვანი თანამშრომლისთვის?

- ფუნქციური კომპეტენტურობის
- ინტელექტუალური კომპეტენტურობის
- სიტუაციური კომპეტენტურობის
- სოციალური კომპეტენტურობის
- ყველა კომპეტენცია თანაბარმნიშვნელოვანი და საჭიროა

16. როგორ ფიქრობთ, რამდენად მნიშვნელოვანია, სასტუმრო კომპანია და მისი თანამშრომლები მენეჯმენტის წარმომადგენლებმა განიხილონ და მიიჩნიონ უნიკალურად?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

17. როგორ ფიქრობთ, რამდენად მნიშვნელოვანია პერსონალის მართვისას ყურადღება გამახვილდეს დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებზე?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

18. თქვენი აზრით, თანამშრომელთა სპეციფიკური თავისებურებები უნდა იყოს თუ არა გათვალისწინებული სასტუმრო კომპანიის პერსონალის ოპერატიულ ან კომპანიის სტრატეგიულ მართვაში?

- დიახ, ოპერატიულ მართვაში
- დიახ, კომპანიის სტრატეგიულ მენეჯმენტში
- დიახ, ორივე მართვის დონეში
- არა

19. არსებობს თუ არა კომპანიაში ფსიქოლოგის საშტატო ერთეული?

- დიახ
- არა

20. ხორციელდება თუ არა სასტუმრო კომპანიაში დასაქმებული კადრის შეფასება?

- დიახ, სისტემატიურად;
- დიახ, მაგრამ იშვიათად;
- არ ხორციელდება

21. დადებითი პასუხის შემთხვევაში, გთხოვთ მოკლედ აღწეროთ მათი შეფასების ტექნოლოგიის ჩატარების ძირითადი მეთოდები

22. თვლით თუ არა, რომ თანამშრომელთა კმაყოფილება განაპირობებს სასტუმროს მომსახურების ხარისხს?

- დიახ
- ნაწილობრივ
- არა

23. თვლით თუ არა, რომ სტუმრის კმაყოფილება განაპირობებს სასტუმროს მომსახურების ხარისხს?

- დიახ
- ნაწილობრივ
- არა

24. პერსონალის კმაყოფილების მისაღწევად და მათ „ერთგულ“ თანამშრომლებად ჩამოყალიბებისთვის, სასტუმროს ტოპმენეჯერების გუნდი რომელ საშუალებას მიმართავს?

(1 არასოდეს - 5 ყოველთვის)

ხელფასის ზრდას/ მატერიალური წახალისებას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

პროფესიული განვითარების პროგრამებში პერსონალის ჩართვას, დატრენინგებას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

მათთვის სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

თანამშრომელთა შესაძლებლობების გამოვლენას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

გადაწყვეტილებებში თანამშრომელთა ჩართულობის გაფართოებას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

მათი კარიერული განვითარების ხელშეწყობას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

კორპორაციული კულტურის ცნობადობის გაძლიერებას :

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

აღიარებისა და დაჯილდოების ეფექტური სისტემის განვითარებას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად

- ყოველთვის

სტრესული სიტუაციების ეფექტურ მართვას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

გუნდური მუშაობისა და თანამშრომლობის წახალისებას:

- არასოდეს
- იშვიათად
- ზოგჯერ
- ხშირად
- ყოველთვის

25. როგორ ფიქრობთ, რამდენად მნიშვნელოვანია კომპონენტების ის ჩამონათვალი, რომლითაც განისაზღვრება სტუმრის კმაყოფილება სასტუმროს მოსახურების დონის შეფასებისას?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

პროფესიონალი, მაღალი კომპეტენციის მქონე პერსონალი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სასტუმროს თანამედროვე აღჭურვილობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი

- ძალიან მნიშვნელოვანი

სისუფთავე:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კომფორტი

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

გადახდილი თანხის შესაბამისობა მიღებულ მომსახურებასთან:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სასტუმროს ლოკაცია, ადგილმდებარეობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

უფასო ინტერნეტი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო

- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

26. რამდენად მნიშვნელოვნად მიიჩნევთ პერსონალის განვითარებისთვის ინოვაციური მიდგომებით ხელმძღვანელობას?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

27. იზიარებთ თუ არა „საუკეთესო პრაქტიკის“ მქონე ორგანიზაციების გამოცდილებას თქვენი სასტუმროს საქმიანობაში?

- დიახ, სრულიად
- დიახ, ნაწილობრივ
- არა

28. ვინ ქმნის საკადრო სტრატეგიულ პოლიტიკას თქვენს კომპანიაში?

- სასტუმროს გენერალური მენეჯერი
- კადრების, პერსონალ-მენეჯერები
- ნებისმიერი სხვა სამსახურის/დეპარტამენტის მენეჯერები
- არ მსურს პასუხის გაცემა

29. იღებენ თუ არა მონაწილეობას პერსონალის სტრატეგიის შემუშავებაში კომპანიის თანამშრომლები?

- დიახ
- არა
- მიჭირს პასუხის გაცემა

30. თქვენი კომპანიის პერსონალის მართვის სამსახური/დეპარტამენტი დაკავებულია:

- მხოლოდ ოპერატიული საქმიანობით

- როგორც ოპერატიული ასევე სტრატეგიული საქმიანობით
- მხოლოდ სტრატეგიული საქმიანობით
- არ მსურს პასუხის გაცემა

31. აწარმოებთ თუ არა სტატისტიკას იმ ძირითადი მიზეზების დადგენის შესახებ, რომლებიც განაპირობებენ თქვენი კომპანიიდან პერსონალის მიერ სამსახურის საკუთარი ნებით დატოვებას?

- დიახ
- არა
- მიჭირს პასუხის გაცემა

მადლობა დროის დათმობისთვის!!!

დანართი 14. მომსახურე პერსონალისთვის განკუთვნილი კითხვარი

„პერსონალის“ კმაყოფილების განმაპირობებელ მახასიათებელთან დაკავშირებული მართვის პროცესის ძირითადი ასპექტების შესწავლა, კერძოდ, თანამშრომლებთან დაკავშირებული შრომითი საქმიანობის კვლევა

პატივცემულო კოლეგებო, აღნიშნული კითხვარი ემსახურება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტ მარიამ ქუთათელაძის სადისერტაციო ნაშრომისთვის ინფორმაციის შეგროვებას. კვლევის შედეგებს გამოიყენებენ მხოლოდ აკადემიური მიზნებისათვის და წარმოდგენილი იქნება მხოლოდ განზოგადებული ფორმით. პერსონალური ინფორმაციის დაცულობასა და კონფიდენციალურობაზე პასუხისმგებელია სადოქტორო ნაშრომის ავტორი. კვლევის ფარგლებში არ მოხდება მონაწილეთა იდენტიფიკაცია (სახელი, გვარი, პირადი ნომერი არაა მოთხოვნილი); თქვენი მონაწილეობა მნიშვნელოვანია.

ჩვენი თხოვნაა, დააფიქსიროთ თქვენი, როგორც მომსახურე პერსონალის კომპეტენტური და ობიექტური პასუხები ყველა შეთავაზებულ კითხვასთან დაკავშირებით:

1. სქესი

- მდედრობითი
- მამრობითი
- არ მსურს პასუხის გაცემა

2. ასაკი

- 18-28
- 29-39
- 40-49
- 50-59
- 60-64
- 65 და ზევით

3. თქვენი სამუშაო გამოცდილება სასტუმროში:

- 1-დან 2 წლამდე
- 2- დან 5 წლამდე
- 5-დან 10 წლამდე
- 10-დან ზევით

4. სასტუმროს კლასი, რომელშიც თქვენ მუშაობთ:

- საერთაშორისო ბრენდირებული, 5-ვარსკვლავიანი
- საერთაშორისო ბრენდირებული, 4-ვარსკვლავიანი
- ადგილობრივი ბრენდირებული, 5-ვარსკვლავიანი
- ადგილობრივი ბრენდირებული, 4-ვარსკვლავიანი

5. სამსახური/დეპარტამენტი, რომელშიც თქვენ მუშაობთ:

- *HR*, ადამიანური რესურსების მართვის;
- *FO*, წინა ხაზი, რეცეფცია;
- *FINANCE*, ფინანსების;
- *SALES*, გაყიდვების;
- *REV*, შემოსავლების;
- *PR*, საზოგადოებასთან ურთიერთობის;
- *IT*, ინფორმაციული ტექნოლოგიების ;
- *Technical*, ტექნიკური მომსახურების;
- *Security* უსაფრთხოების
- *Logistics*, ლოჯისტიკის;
- *SPA*, სპა მომსახურების;
- *HK*, დასუფთავების;
- *FB* კვების მომსახურების;
- *Kitchen* - სამზარეულოს;
- *Steward* - სამრეცხაოს.

6. სასტუმროში თქვენი დასაქმება რომელმა მაჩვენებელმა განაპირობა?

- სასტუმრო საქმის ზოგადმა და ფართო ცოდნამ;

- თქვენმა უნარებმა და შესაძლებლობებმა;
- თქვენმა პიროვნულმა თვისებებმა;
- ყველა მაჩვენებლის მხედველობაში მიღებამ

7. რა მეთოდებით შეგარჩიეს სამსახურში მიღებისას?

- შევსებული ანკეტების, CV-ის მიხედვით
- პირადი კომუნიკაციის, გასაუბრების მიხედვით
- ფსიქოლოგიური და სხვა ხასიათის ტესტირების მიხედვით
- კომპლექსურად, ყველა მეთოდის გამოყენებით

8. სასტუმრო კომპანიაში საქმიანობისას რომელი ინდიკატორით აფასებენ თქვენს მუშაობას?

- სამუშაოზე დახარჯული დროით
- საქმიანობის შედეგით
- სამუშაოს ხარისხით

9. თქვენი შეფასებისას ძირითადად რომელ მეთოდს იყენებენ?

- როლურ თამაშებს „სიმულაციას“
- პირად კომუნიკაციას, ინტერვიურებას
- ტესტირებას, მათ შორის ფსიქოლოგიურს
- „ორგანიზაციულ-მმართველობით თამაშებს“
- კომპლექსურად ყველა მეთოდს;
- მიჭირს პასუხის გაცემა

10. მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა პერსონალის სტრატეგიულ დაგეგმვაში?

- დიახ
- არა
- მიჭირს პასუხის გაცემა

11. თქვენი აზრით, სასტუმროს წარმატებული საქმიანობისთვის ხელმძღვანელობა ყველა რგოლის მენეჯერს ერთნაირად მნიშვნელოვნად მიიჩნევს?

- მართვის ყველა რგოლის პერსონალს
- მართვის მხოლოდ მაღალ და საშუალო რგოლის მენეჯერებს

○ მიჭირს პასუხის გაცემა

12. თვლით თუ არა, რომ სასტუმრო მომსახურების ხარისხი პირდაპირ დამოკიდებულია კვალიფიციურ პერსონალზე, თქვენს პირად მახასიათებლებსა და კომპანიის ეფექტურ მუშაობაში თქვენს ინტენსიურ ჩართულობაზე?

○ დიახ

○ არა

○ ნაწილობრივ

13. თქვენი აზრით, გაჭიანურებული მომსახურება სტუმრის მიერ აღიქმება როგორც სასტუმროს მხრიდან უყურადღებო და უპატივცემულო დამოკიდებულება და დაბალი დონის მომსახურება?

○ დიახ

○ არა

○ მიჭირს პასუხის გაცემა

14. სასტუმროში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს:

ა) თქვენი მოტივაციის ამაღლებას

○ დიახ

○ არა

○ ნაწილობრივ

ბ) თქვენი პოტენციალის უკეთ რეალიზაციას

○ დიახ

○ არა

○ ნაწილობრივ

15. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენი სამუშაო მოტივაციის ასამაღლებლად აღნიშნული ფაქტორები?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

მაღალი ხელფასი:

○ სრულიად უმნიშვნელო

○ უმნიშვნელო

- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

ფინანსური და არამატერიალური ბენეფიტები:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კარიერული წინსვლის პერსპექტივა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კომპანიის რეპუტაცია:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კომპანიაში თქვენ მიერ დაკავებული პოზიციის რეპუტაცია:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სამუშაო გარემო/პირობები:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

კოლეგების მხრიდან თქვენი მხარდაჭერა და აღიარება:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

16. სასტუმროს მენეჯმენტი თქვენი „კმაყოფილებისა“ და მოტივაციის ასამაღლებლად მიმართავს შემდეგ ღონისძიებებს:

(1 არასოდეს - 5 ყოველთვის)

ხელფასის ზრდას/ მატერიალურ წახალისებას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით
- ხშირად
- ყოველთვის

პროფესიული განვითარების პროგრამებში ჩართვას, დატრენინგებას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით
- ხშირად
- ყოველთვის

სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდას:

- არასდროს

- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით
- ხშირად
- ყოველთვის

შესაძლებლობების გამოვლენას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით (პერმანენტულად)
- ხშირად
- ყოველთვის

გადაწყვეტილებებში ჩართულობის გაფართოებას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით (პერმანენტულად)
- ხშირად
- ყოველთვის

კარიერული განვითარების ხელშეწყობას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით (პერმანენტულად)
- ხშირად
- ყოველთვის

კორპორაციული კულტურის ამაღლებას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით
- ხშირად
- ყოველთვის

ალიარებისა და დაჯილდოების სისტემის განვითარებას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით (პერმანენტულად)
- ხშირად
- ყოველთვის

სამუშაო გარემოში ჰარმონიული ურთიერთობების ჩამოყალიბების ხელშეწყობას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით (პერმანენტულად)
- ხშირად
- ყოველთვის
- არასდროს

სტრესული სიტუაციების მართვას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით (პერმანენტულად)
- ხშირად
- ყოველთვის

გუნდური მუშაობისა და თანამშრომლობის წახალისებას:

- არასდროს
- იშვიათად
- მეტ-ნაკლები სიხშირით (პერმანენტულად)
- ხშირად
- ყოველთვის

17. ჩამოთვლილი კომპეტენციებიდან სასტუმროში მუშაობისას რომელს თვლით მნიშვნელოვნად?

1. ფუნქციურ კომპეტენტურობას

2. ინტელექტუალურ კომპეტენტურობას
3. სიტუაციურ კომპეტენტურობას
4. სოციალურ კომპეტენტურობას
5. ყველა კომპეტენცია თანაბარმნიშვნელოვანი და საჭიროა
6. არ მსურს პასუხის გაცემა

18. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენს პროფესიულ საქმიანობაში შემდეგი მახასიათებლების ფლობა?

(1 სრულიად უმნიშვნელო - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

სტუმრებზე სასიამოვნო შთაბეჭდილების შექმნის ხელშეწყობა სტუმრების ძირითადი ჯგუფების (სქესის, ასაკის, ეროვნული, რელიგიური, სოციალურ-კულტურული და სხვა) მახასიათებლების გათვალისწინებით:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სტუმრის კეთილგანწყობისა და ნდობის მოპოვების უნარი:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

სტუმართმოყვარეობის გამოვლენის უნარი ნებისმიერი გარე თუ შიდა ფაქტორების მიუხედავად:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი

- ძალიან მნიშვნელოვანი

სამუშაოს განსაზღვრული მოცულობის შესრულება მკაცრად დათქმულ დროში, რეგლამენტის (წესების) დარღვევის გარეშე:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

არტისტულობა, მზადყოფნა, შეცვალოთ პროფესიული როლები და ფუნქციები დაკისრებული ამოცანებისა და (ან) სტუმრების საჭიროებების შესაბამისად:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

მაღალი დონის ინტელექტუალურობა:

- სრულიად უმნიშვნელო
- უმნიშვნელო
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ძალიან მნიშვნელოვანი

19. საბოლოო ჯამში: თქვენი შეფასებით, ხართ თუ არა კმაყოფილი სამსახურით?

- ძალიან კმაყოფილები - სამუშაო გაძლევთ იმაზე მეტს, ვიდრე ელოდებით
- კმაყოფილები - სამუშაო გაძლევთ იმას, რასაც ელოდებით
- არც კმაყოფილები, არც უკმაყოფილოები - ვერ გადაგიწყვეტიათ გაძლევთ თუ არა სამუშაო იმას, რასაც ელოდებოდით
- უკმაყოფილონი - სამუშაო გაძლევთ იმაზე ნაკლებს, ვიდრე ელოდებოდით
- ძალიან უკმაყოფილოები

○ არ მსურს პასუხის გაცემა

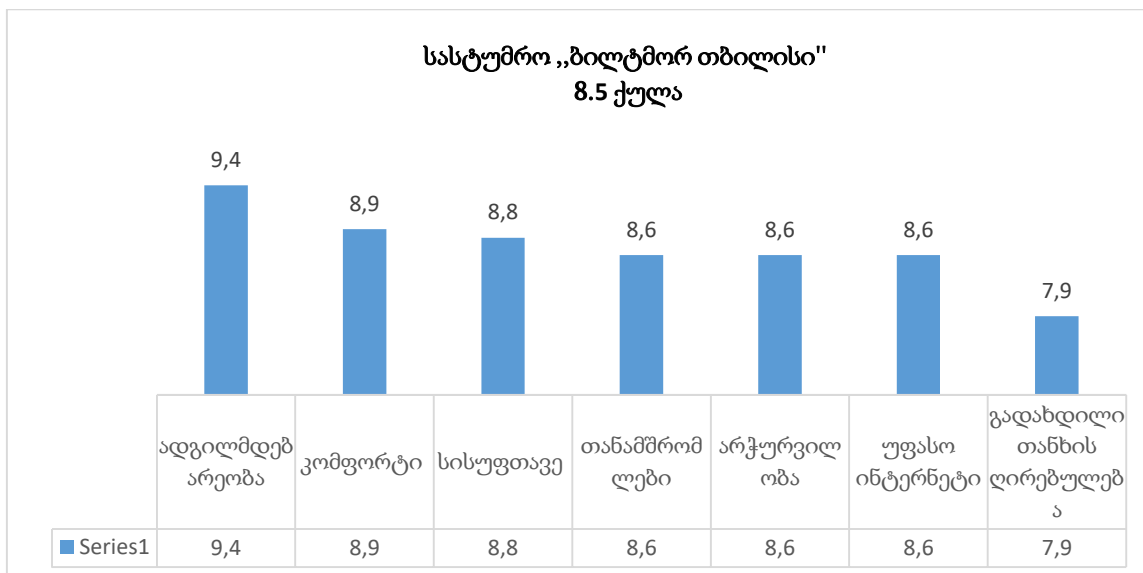
მადლობა დროის დათმობისთვის!!!

დანართი 15. თბილისის საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროთა ჩამონათვალი:

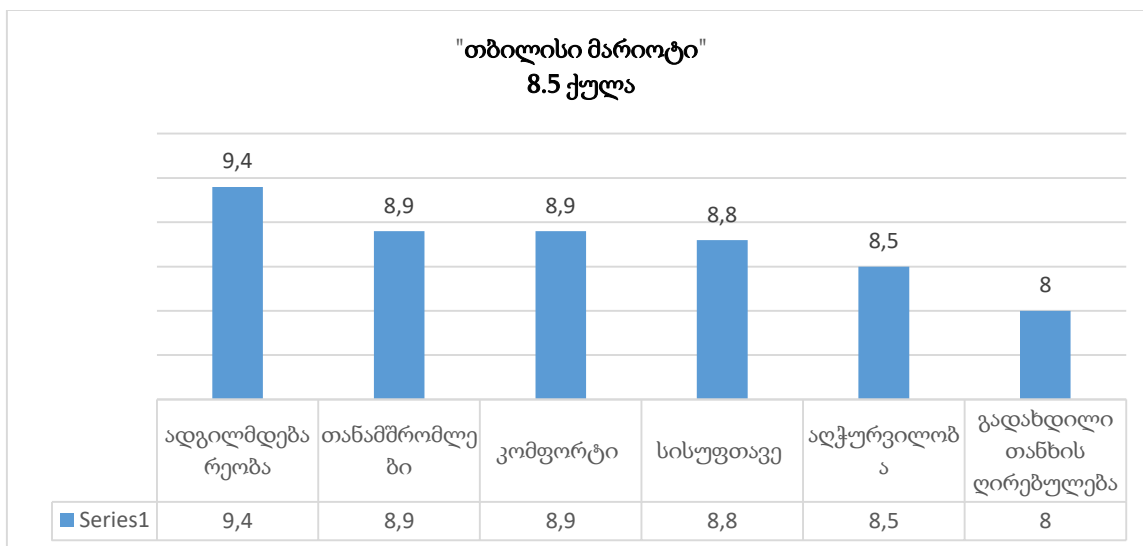
1. სასტუმრო „ბილტმორი თბილისი“, საერთაშორისო ბრენდირებული 5* „The Biltmore Hotel Tbilisi“ 5*;
2. სასტუმრო „თბილისი მარიოტი“, საერთაშორისო ბრენდირებული 5* „Tbilisi Marriott Hotel“ 5*;
3. „ვინდჰემ გრანდ თბილისი“, საერთაშორისო ბრენდირებული 5* „Wyndham Grand Tbilisi“ 5* ;
4. „ჰილტონ გარდენ ინნ“, საერთაშორისო ბრენდირებული 4* „Hilton Garden Inn Tbilisi Chavchavadze“ 4* ;
5. „ქორთიარდ მარიოტი თბილისი“, საერთაშორისო ბრენდირებული 4* „Cortyard by Marriott Tbilisi“ 4* ;
6. „მოქსი თბილისი“, საერთაშორისო ბრენდირებული 4* „Moxy Tbilisi“ 4*;
7. „გოლდენ ტულიპი“, საერთაშორისო ბრენდირებული 4* „Golden Tulip Design Tbilisi Hotel 4*;
8. „გლაროს ოლდ თაუნი“, ადგილობრივი ბრენდირებული 5* „Glarros Old Town“ 5*;
9. „რუმს თბილისი“, ადგილობრივი ბრენდირებული 5* „Rooms Tbilisi“ 5*;
10. „ასტორია თბილისი“, ადგილობრივი ბრენდირებული 4* „Hotel Atoria Tbilisi“ 4*;
11. „სასტუმრო ეპიგრაფი“, ადგილობრივი ბრენდირებული 4* „Epigraph Town Hotel“
12. „სასტუმრო ბიოგრაფი“, ადგილობრივი ბრენდირებული 4* „Biography Tbilisi“ 4*;
13. „სოლე პალასი“, ადგილობრივი ბრენდირებული 4* „Hotel Sole Palace“ 4*;
14. „ციტრუსი“, ადგილობრივი ბრენდირებული 4* „Citrus Hotel“ 4*;
15. „ქლოქი“, ადგილობრივი ბრენდირებული 4* „Clocks Hotel Tbilisi“ 4*

დანართი 16. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინ სააგენტო booking.com -ის გვერდზე სასტუმროთა შეფასებები

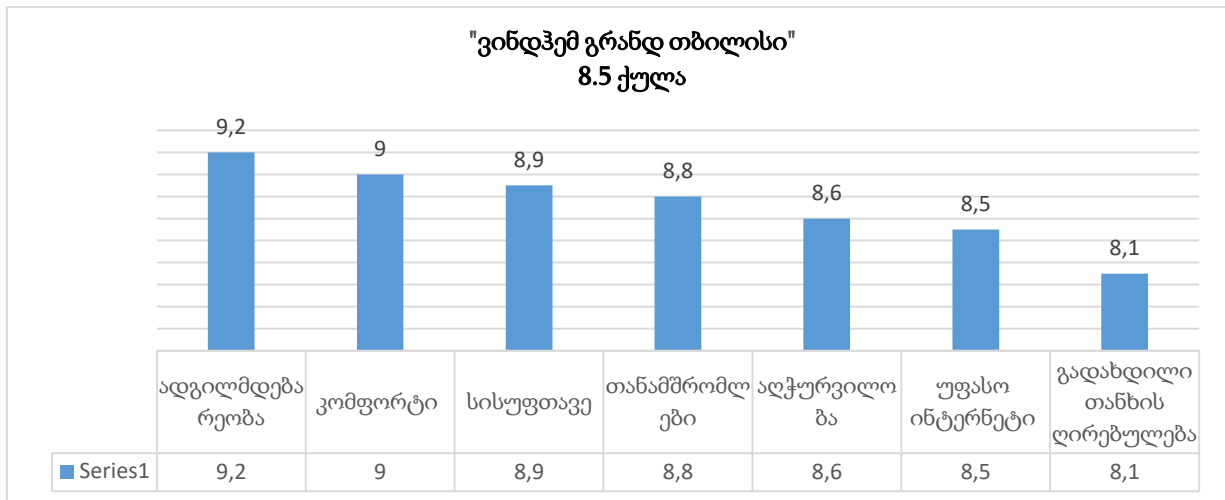
დიაგრამა 1. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინ სააგენტო booking.com -ის გვერდზე სასტუმრო „ბილტმორ თბილისი“ შეფასება



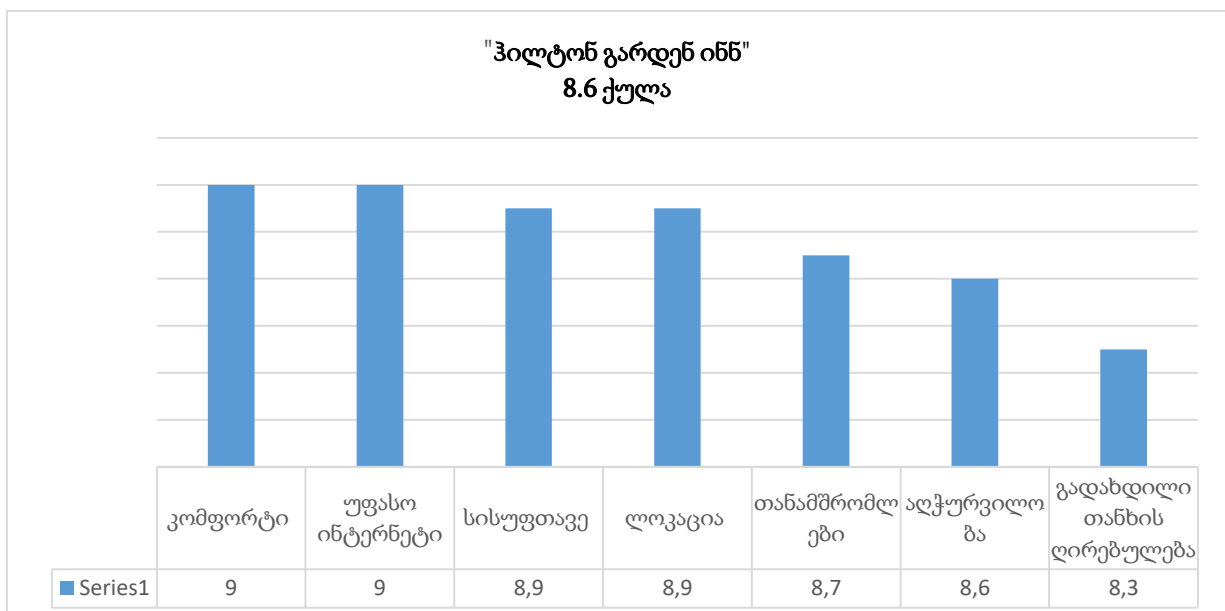
დიაგრამა 2. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინ სააგენტო booking.com -ის გვერდზე სასტუმრო „თბილისი მარიოტი“ შეფასება



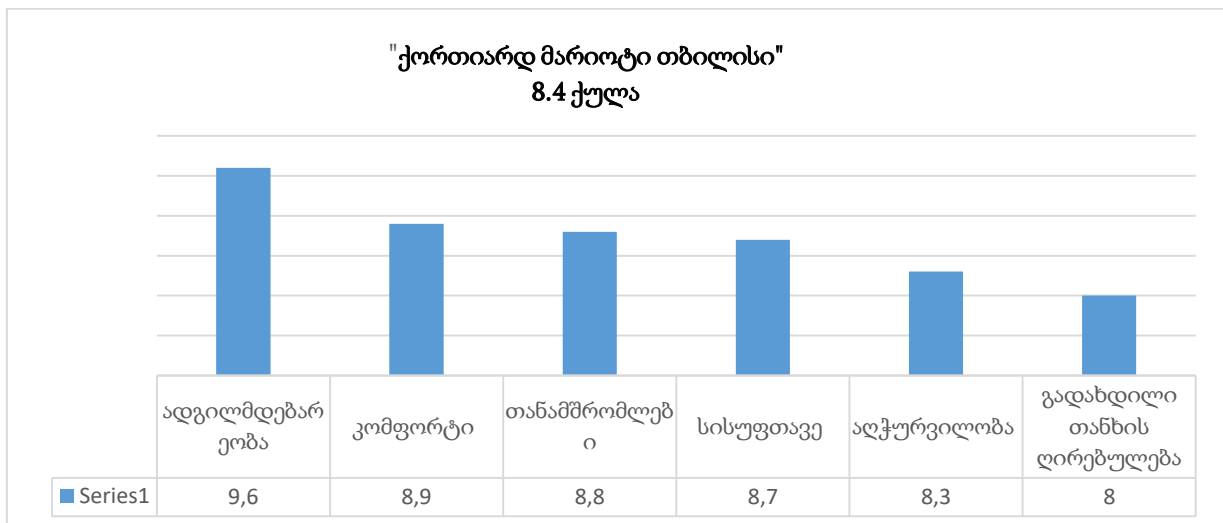
დიაგრამა 3. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „ვინდჰემ გრანდ თბილისი“ შეფასება



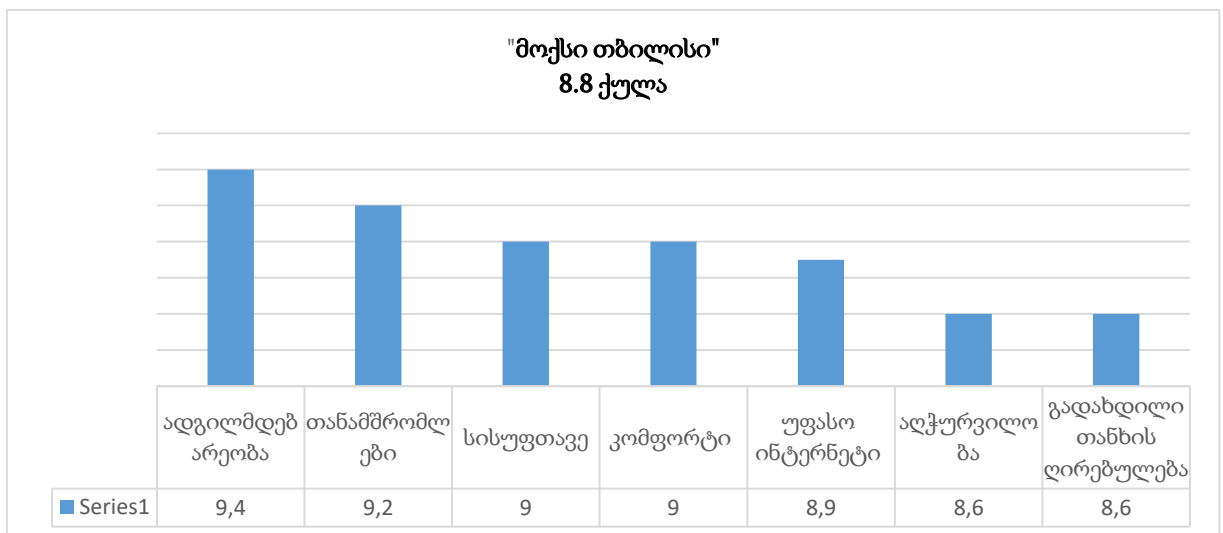
დიაგრამა 4. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „ჰილტონ გარდენ ინ-ის“ შეფასება



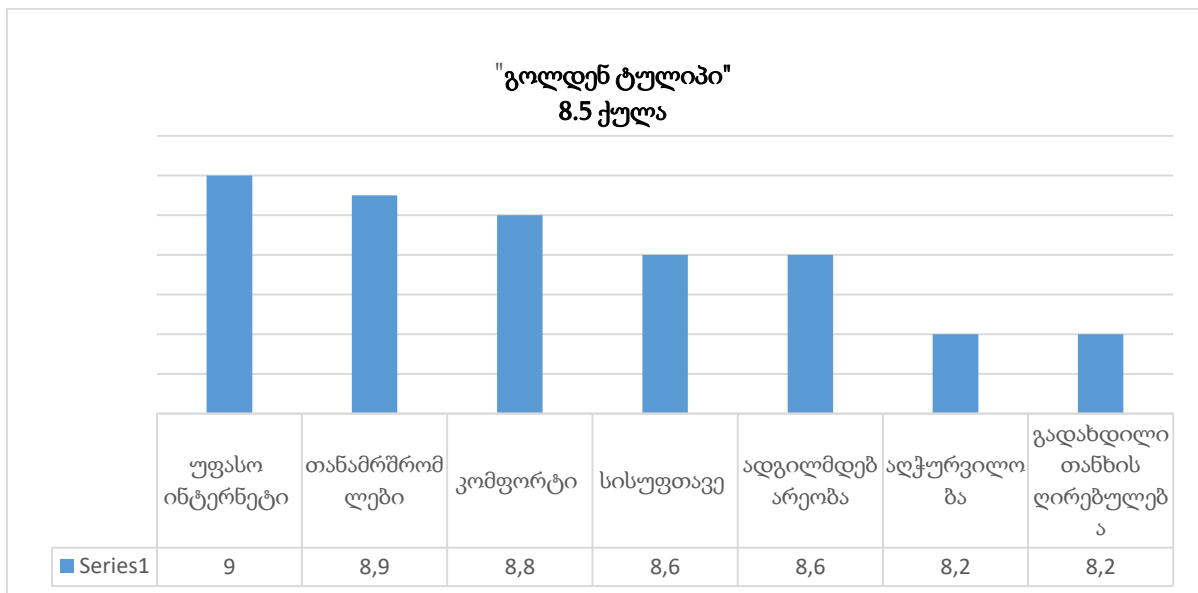
დიაგრამა 5. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „ქორთიარდ მარიოტი თბილისი“ შეფასება



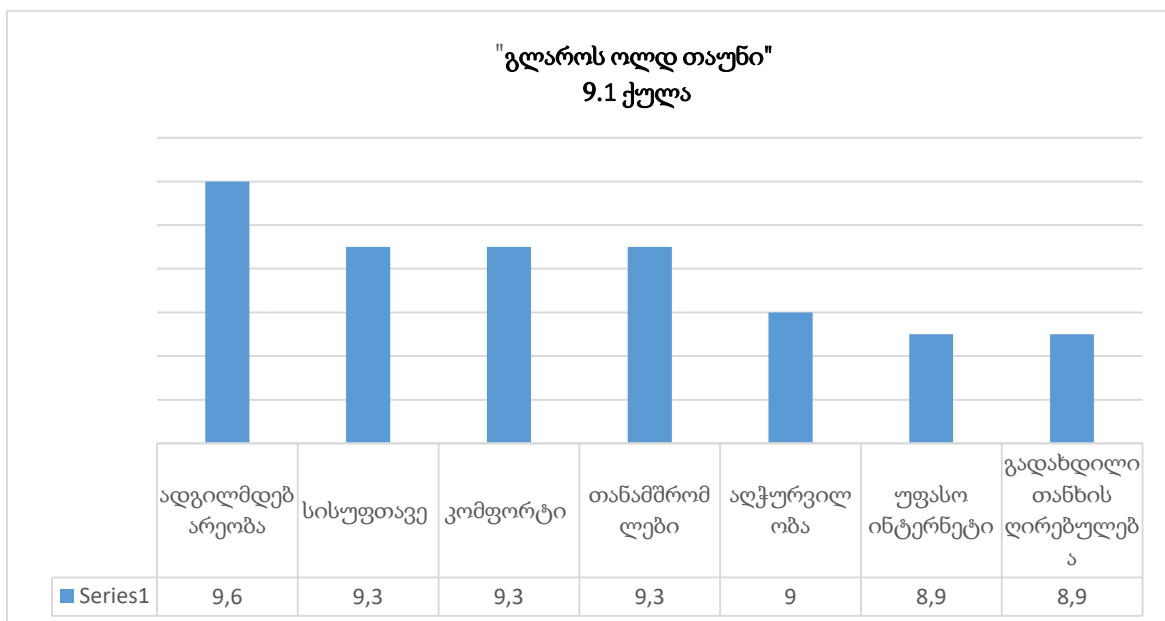
დიაგრამა 6. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „მოქსი თბილისი“ შეფასება



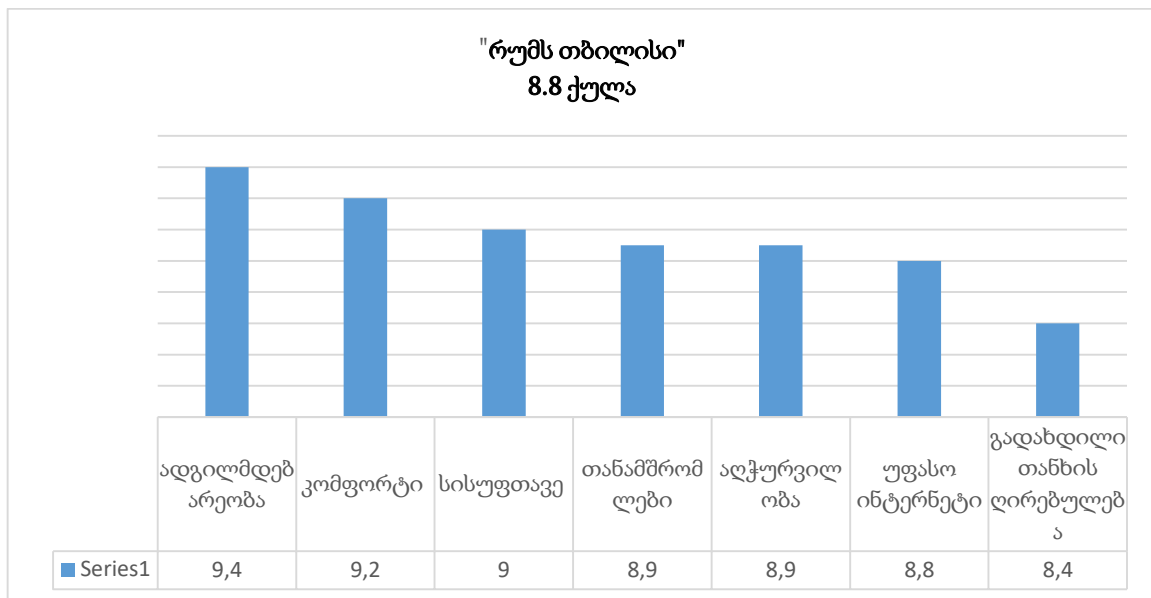
დიაგრამა 7. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „გოლდენ ტულიპის“ შეფასება



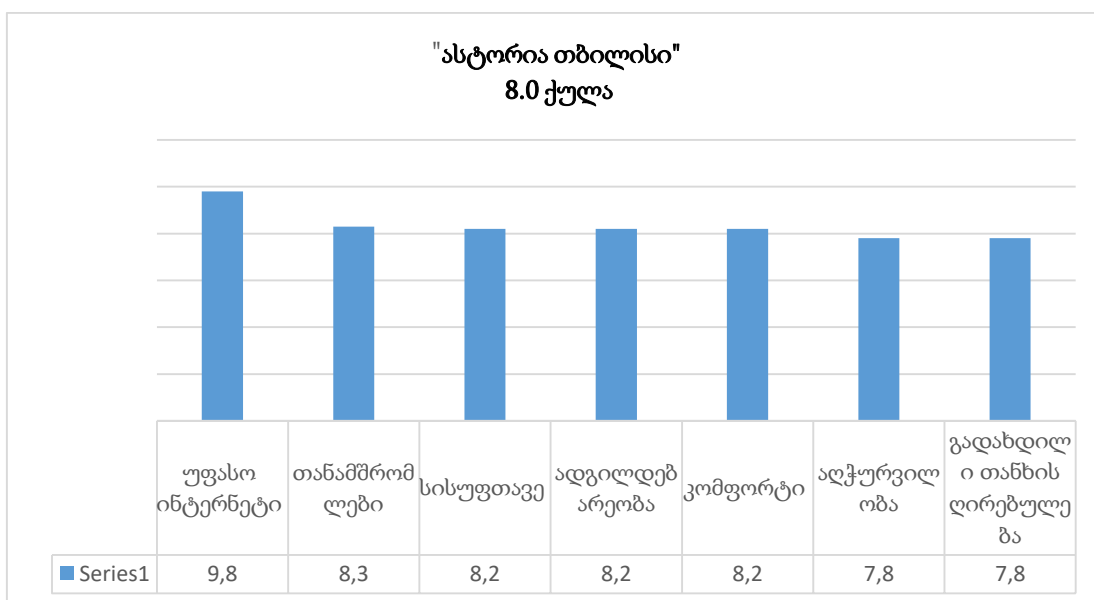
დიაგრამა 8. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „გლაროს ოლდ თაუნის“ შეფასება



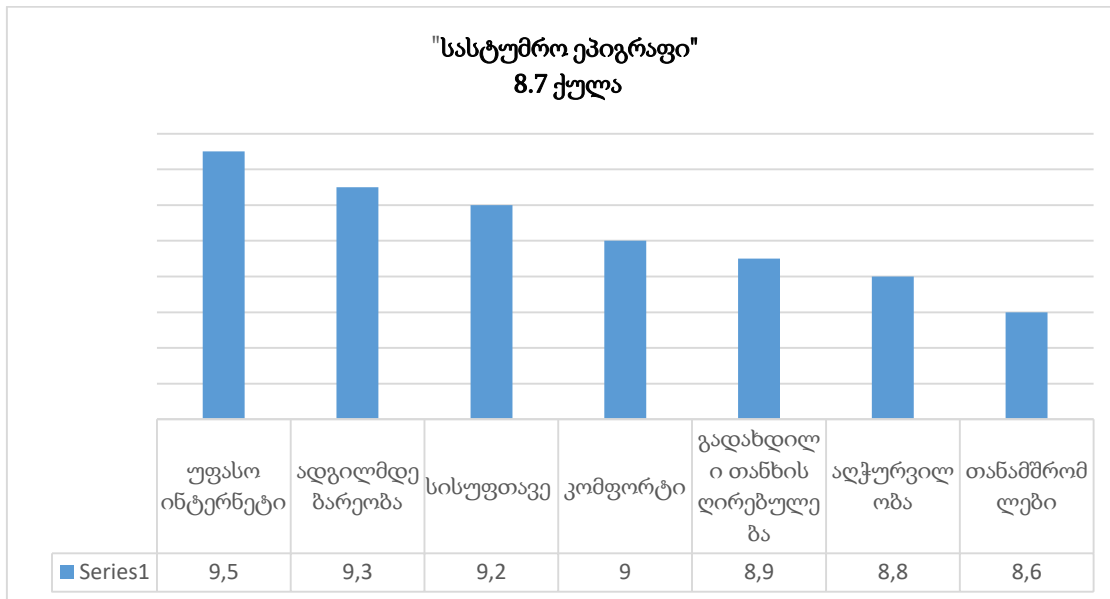
დიაგრამა 9. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „რუმს თბილისი“ შეფასება



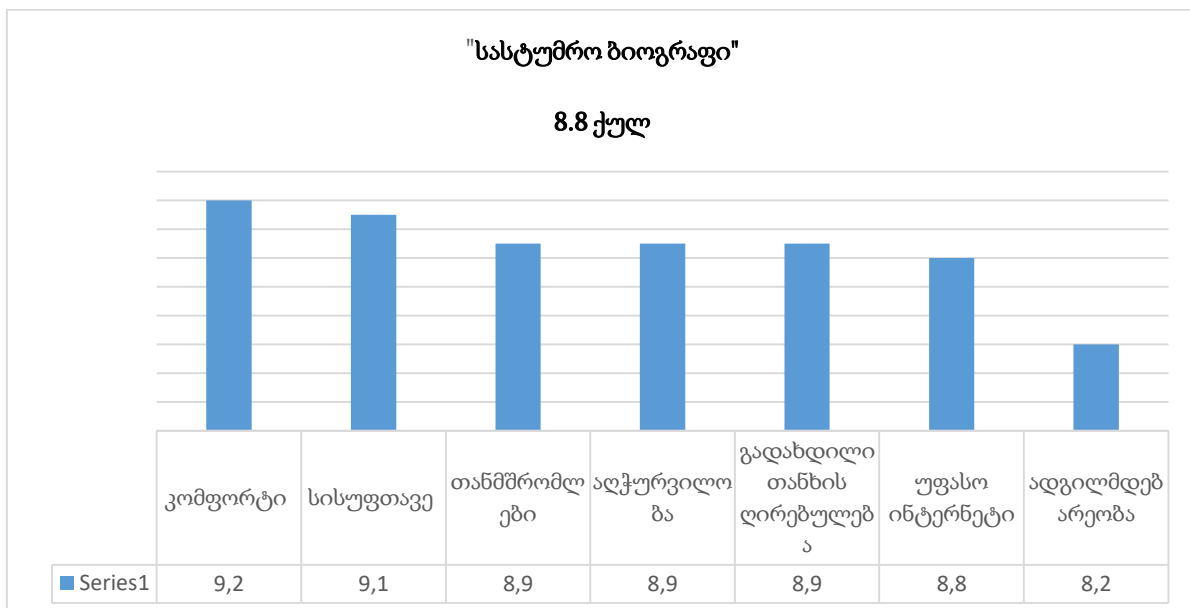
დიაგრამა 10. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „ასტორია თბილისი“ შეფასება



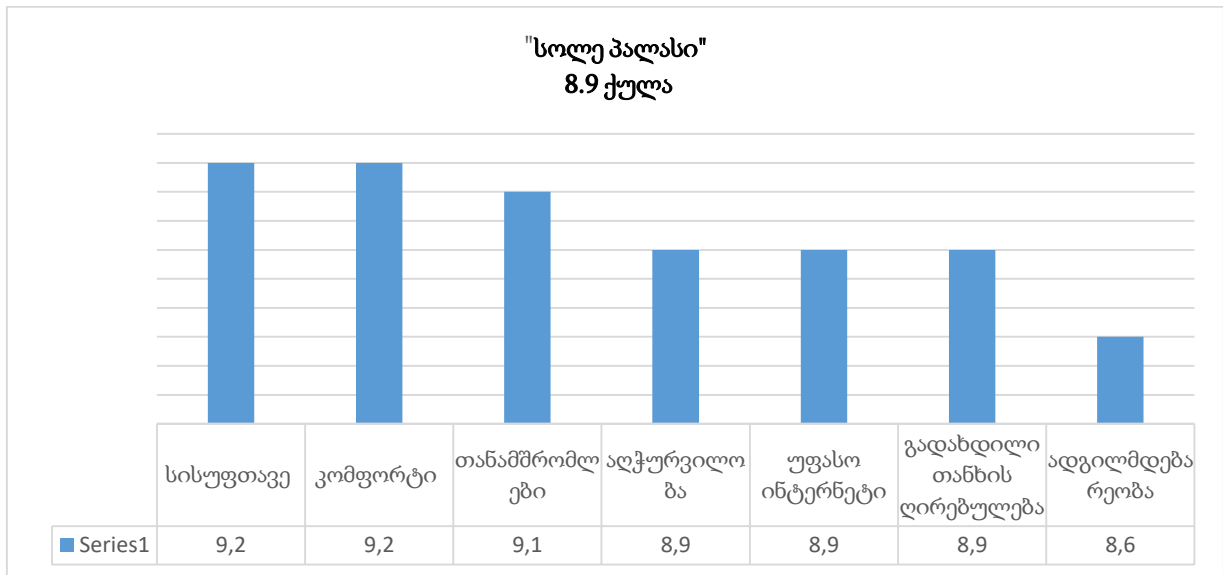
დიაგრამა 11. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე „სასტუმრო ეპიგრაფის“ შეფასება



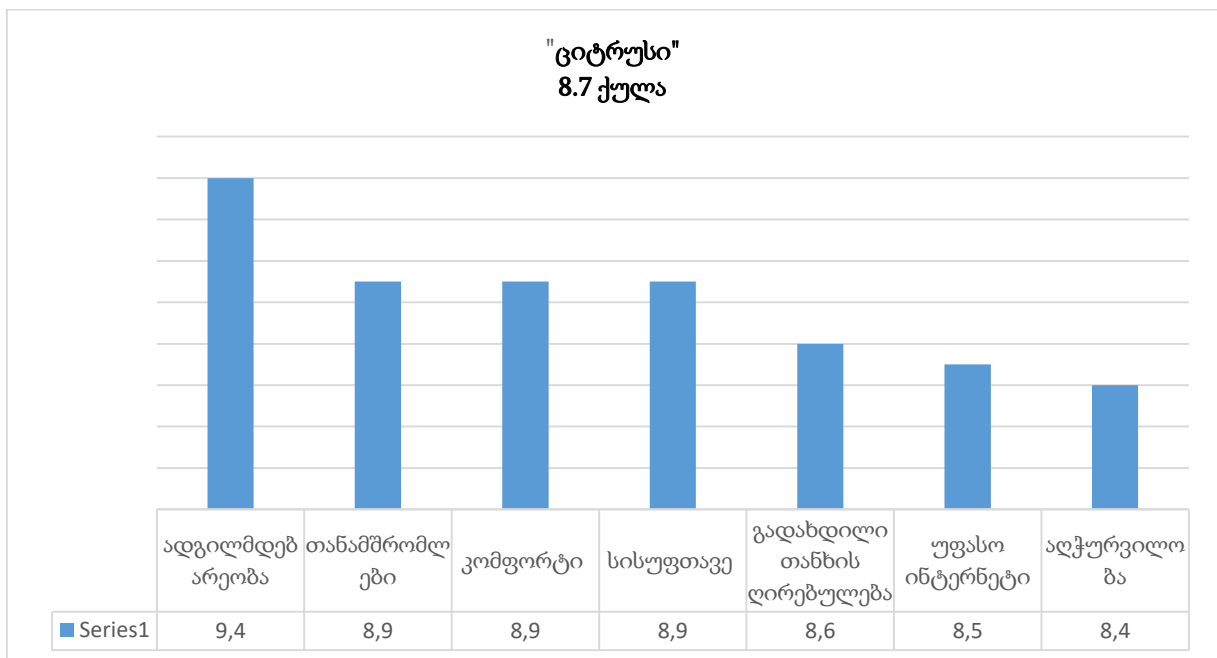
დიაგრამა 12. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე სასტუმრო „სასტუმრო ბიოგრაფის“ შეფასება



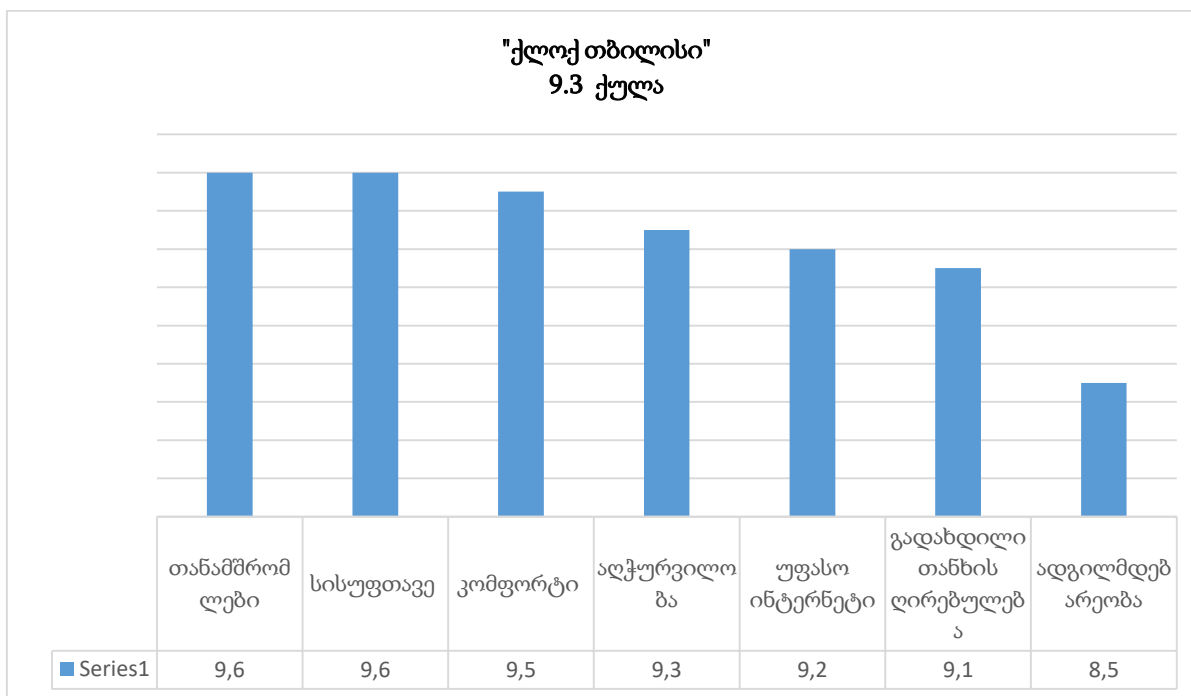
დიაგრამა 13. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე სასტუმრო სასტუმრო „სოლე პალასის“ შეფასება



დიაგრამა 14. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე სასტუმრო სასტუმრო „ციტრუსის“ შეფასება



დიაგრამა 15. სტუმრების მიერ ტურისტული ონლაინსააგენტო *booking.com* -ის გვერდზე
სასტუმრო „ქლოქ თბილისი“ შეფასება



დანართი 17. ჰიპოტეზების - H12 და H13 დადასტურება T ტესტის გამოყენებით

Group Statistics					
G_S		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G_Q3_S_Q13	სტუმრები	102	,70	,462	,046
	თანამშრომლები	111	,90	,300	,028

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower Upper
G_Q3_S_Q13	Equal variances assumed	69,225	,000	-3,866	211	,000	-,205	,053	-,309 -,100
	Equal variances not assumed			-3,799	170,879	,000	-,205	,054	-,311 -,098

დანართი 18. ჰიპოტეზის H14 დადასტურება T ტესტის გამოყენებით

Group Statistics					
M_G		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M_G_Q24_Q3	მენეჯერი	44	,95	,211	,032
	სტუმარი	102	,70	,462	,046

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
M_G_Q24_Q3	Equal variances assumed	102,266	,000	3,548	144	,001	,258	,073	,114	,402
	Equal variances not assumed			4,639	143,519	,000	,258	,056	,148	,369

დანართი 19.სასტუმრო კომპანიებში ფსიქოლოგიური და სხვა ხასიათის ტესტირებისთვის გამოსაყენებელი ფართოდ აღიარებული მეთოდების ნუსხა:

- *კომუნიკაციური უნარების* დასადგენად ვარგისი ინსტრუმენტი:

1. სნაიდერის მეთოდის (KOS-2, M. Snyder's technique);
2. დ. მარლოუსა და დ. კრაუნის სიცრუის სკალა (deceit scale) ბ. ბასის მეთოდი (D. Marlow and D. Crown, the method of B. Bass);

- *კონფლიქტებსა და აგრესიულობასთან* მიმართებით:

1. ა. ბასის და ა. დარკის მეთოდის;
2. ა. ასინჯერის ტექნიკა;
3. კ. თომას ტესტი (A. Bass and A. Darki method, A. Assinger method, K. Thomas test);

- *ემოციური სტაბილურობის* დასადგენად - მეთოდის „პროგნოზი“ (method "Forecast);

- *ინტელექტუალურობის დონის* დასადგენად - აიზენკის ტესტი (Eysenck test);

- *კეთილგანწყობისა და ყურადღებულობის* დასადგენად - „კორექტურობის ტესტი“, (method "Correction test");

- *ღირებულებითი ორიენტაციის* დასადგენად - მ. როკნჩის მეთოდის (methodology "TsOL", the method of M. Roknch);

- *ლიდერული უნარების* გამოსავლენად - რიდასის ტესტი (Rydas test);

- *ხელმძღვანელის საექსპერტო შეფასებები* - PHLR მეთოდოლოგია (PHLR methodology).

დანართი 20. ბრენდირებული სასტუმრო კომპანიების პერსონალისთვის განკუთვნილი ტრენინგების ტიპური ჩამონათვალი

ფაქტორთა ჯგუფი # 1	შედეგი
ტრენინგი ხელს უწყობს ახალი უნარების განვითარებას	თვითგანვითარება
ტრენინგი ხელს უწყობს ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების გაუმჯობესებას	
ტრენინგი ხელს უწყობს მუშაობის გაუმჯობესებას	
ტრენინგი ხელს უწყობს სამუშაოს სწორად დაგეგმვას	
ტრენინგი ხელს უწყობს ხნიერი ადამიანების ცოდნის განახლებას	
ტრენინგი ხელს უწყობს კომპანიის შიგნით დაწინაურებას	
ფაქტორთა ჯგუფი #2	ორგანიზაციული დამოკიდებულება/მიჯაჭვულობა
ტრენინგი თანამშრომლებს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევის მოტივაციას უქმნის	
ტრენინგი ხელს უწყობს ორგანიზაციის მუშაობის გაცნობას	
ტრენინგი ხელს უწყობს კარიერულ განვითარებას	
ტრენინგი ამცირებს დადღილობასა და წინააღმდეგობრიობას	

წყარო: Hazra, Krishnendu, P. Ghosh, and Partha Pratim Sengupta. "Importance of Training and Development and Its Impact on Employees' of Hotels in Kolkata, India: An Empirical Study." *Journal of Tourism and Hospitality Management* 5, no. 2 (January 1, 2017). <https://doi.org/10.15640/jthm.v5n2a3>

დანართი 21. სასტუმრო კომპანიაში დასაქმებული კადრების „შეფასების ცენტრის“ მეთოდოლოგია

შეფასების სისტემის ტექნოლოგიის-მეთოდების დასახელება	შეფასების სისტემის ტექნოლოგიის - მეთოდების დახასიათება
როლური თამაშები, "სიმულაცია"	სასტუმრო კომპანიის საქმიანობის შესაფასებლად დამახასიათებელი ტიპური სიტუაციების მოდელირება, რომლებიც საშუალებას იძლევა, შეფასდეს მოცემულ აქტივობაში მონაწილეთა პროფესიონალიზმის დონე, აგრეთვე მათი გონებრივი და ორგანიზაციული შესაძლებლობები.
ინტერვიუ	კომუნიკაციის ეს ფორმა გამოიყენება ინფორმაციის მისაღებად, რომელიც ავლენს პერსონალის პროფესიულ მიზნებსა და ფასეულობებს, ორგანიზაციულ უნარებს, კომუნიკაციურ და პიროვნულ მახასიათებლებს.
ფსიქოლოგიური ტესტები	მათი მეშვეობით მოიპოვება ინფორმაცია იმ თვისებების შესახებ, რომლებიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს კომპანიაში ინდივიდის ქცევაზე და განაპირობებს მის პროფესიულ ეფექტურობას. აღნიშნული მეთოდის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება შეფასების სისტემის ტექნოლოგიის სხვა მექანიზმებისა და სავარჯიშოების ფარგლებში მიღებული ინფორმაციის დაზუსტება და დახვეწა.
ორგანიზაციულ-მმართველობითი თამაშები	თამაშები წარმოადგენს მმართველობითი პროცესების მოდელირებას, სასტუმროს განვითარების სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღების უნარის გამომუშავების მიზნით. ისინი დაფუძნებულია

	კომპანიაში არსებულ რეალურ პრობლემურ სიტუაციებზე, რომელთა განხილვაც ძალიან მნიშვნელოვანია შესაბამისი მომენტებისათვის. პერსონალის გონებრივი და მმართველობითი შესაძლებლობების შეფასების გარდა, აღნიშნული მეთოდი საშუალებას იძლევა: შემუშავდეს კონკრეტული სამოქმედო გეგმები; ფორმირებული იქნას თანამშრომელთა სტრატეგიული მენტალიტეტი; მოხდეს მმართველობითი გუნდის კონსოლიდაცია (გაერთიანება და განმტკიცება).
--	---

წყარო: ცხრილი შედგენილია ჩვენ მიერ შემდეგ წყაროებზე დაყრდნობით:

1. Rupp, Deborah E., Brain J. Hoffman, David Bischof, William C. Byham, Lynn Collins, Alyssa Mitchell Gibbons, Shinichi Hirose, et al. "Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations." Journal of Management 41, no. 4 (February 9, 2015): 1244– <https://doi.org/10.1177/0149206314567780>;
2. Assessment center method, <https://www.iun.edu/assessment-center/methodology/index.htm>;
3. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/370/5-most-used-hr-assessment-methods-in-2020>;
4. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/assessment-method#:~:text=activi>

გამოქვეყნებული ნაშრომების სია

1. ქუთათელაძე მ. (2024). სასტუმრო მომსახურების ხარისხზე მოქმედი ფაქტორები და შეფასების ძირითადი ასპექტები, ეკონომისტი N1, ტომი XX, DOI: 10.36172/EKONOMISTI;
2. კაციტაძე ნ., ბალიაშვილი ე. ქუთათელაძე მ. (2023). სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენდენციები საერთაშორისო და საქართველოს ბაზარზე (The Hospitality Industry Trends on International and Georgian Markets, Economics and Business N 4. ISSN 1987-5789 ESSN 2587-5426 Doi 10.56079);
3. Kutateladze M., Katsitadze N. (2019). Negative Organizational Service Climate and its Impact on Employees' Expression of False Smile and Burn Out, The 4th International Scientific Conference: "Challenges of Globalization in Economics and Business," Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Press pp. 179-186
4. Kutateladze, M. (2020) . The Effect of Employees' Positive Attitude and Smile and Its Impact of Quality of Service in the Hospitality Service , WASET, Vol:14, No:04;
5. Kutateladze, M. (2020). Impact of Knowledge Management Strategies on Hotel Performance (Georgian Perspective), KNEU.
6. Katsitadze, N., Kutateladze M., Tushishvili N. (2024) . Human Resouce as an Important Factor of Increasing Hotel Service Quality and Gues Satisfaction , KNEU.

საერთაშორისო კონფერენციებზე წარდგენილი მოხსენებების სია

1. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University , The 4th International Scientific Conference: "Challenges of Globalization in Economics and Business", Negative Organizational Service Climate and its Impact on Employees' Expression of False Smile and Burn Out. 1-2 November 2019.
2. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, International Scientific and Practival Conference : "Strategic Imeratives of Modern Management" , Impact of knowledge management Strategies on hotel performance (Georgian perspective) . Presenting via Zoom Platform.23-24 April , 2020.

3. World Academy of Science, Engineering and Technology, 22nd International Conference on "Business Capability Management and Research ,” The Effect of Employees’ Positive Attitude and Smile and Its Impact of Quality of Service in the Hospitality Service. 24-25 April, 2020.
4. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 7th International Scientific Conference : “ Strategic Imperatives of Modern Management”, Human Resouce as an Important Factor of Increasing Hotel Service Quality and Gues Satisfaction . Presenting via Zoom Platform 8 May, 2024.