



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ნიკა კალანდია

სასტუმროს პერსონალის მართვის თავისებურებანი

(სასტუმრო „ბილტმორ“ თბილისის მაგალითზე)

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ლალი მიქელაძე,
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი
ასოც. პროფესორი

ანოტაცია

თანამედროვე პერიოდში კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს მაღალკვალიფიციური პერსონალი წარმოადგენს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიებში პერსონალის ეფექტიან მენეჯმენტის განხორციელებას.

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი ეხება პერსონალის მართვის სისტემას საერთაშორისო სასტუმროთა ქსელებში.

ნაშრომი შესრულებულია სასტუმრო “ბილტმორ” თბილისის მაგალითზე, რომელიც ფრანჩაიზინგით იმართება საერთაშორისო ქსელ მილენიუმის მიერ.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია ზოგადად საერთაშორისო ტურიზმი და სასტუმრო ინდუსტრია. პირველი თავის ქვეთავებში განხილულია ტურისტული საწარმოს ტურიზმის მენეჯმენტის ასპექტები ფუნქციები და მეთოდები. ასევე ტურისტული საწარმოს პერსონალის მართვის თავისებურებები.

ნაშრომის მეორე თავში განხილულია საერთაშორისო ბიზნესში ადამიანთა რესურსის მართვა, ტრანსნაციონალური კორპორაციების საქმიანობა სასტუმროთა ბაზარზე, საერთაშორისო განთავსების საშუალებების პროცენტული სტატისტიკა.

ნაშრომის მესამე თავში აღწერილია სასტუმრო ბილტმორის მაგალითზე პერსონალის მართვის თავისებურებები და მიმოხილულია სტანდარტები. განხილულია ასევე ადამიანური რესურსის ეფექტურობა და მნიშვნელობა სასტუმროსთვის, ბოლო ქვეთავი კი მთლიანად დაჯთმავთ კვლევას, ანალიზებს და შედეგებს. ნაშრომის ბოლოს კი გაკეთებულია დასკვნა, რომელიც მიღებულ იქნა კვლევიდან გამომდინარე.

Hotel staff management features

Anotation

Personnel management system in the international Hotels (On the example of BILTMORE Hotel TBILISI) One of the most important factors in increasing competitiveness of companies in modern times is the highly qualified staff. Depending on the above mentioned, special importance is given to the management of the personnel effective management. Presented master's work deals with the personnel management system in the international company. The work is done on the example BILTMORE HOTEL TBILISI.

The first chapter of the work examines international turism an hotels industry, Features and methods of tourism management aspects of tourism enterprise, features of personal management of tourism industry.

The second Chapter of the work examines Human Resources Management in International Business, Activities of transnational corporations in the hotel industry, percentage of international accommodation.

The third chapter of the work describes the personnel management features of the Biltmore Hotel and reviews the standards. Effectiveness and importance of human resources for the hotel are also discussed, with the last section devoted entirely to research, analysis and results. At the end of the paper a conclusion is drawn from the research.

შინაარსი

შესავალი -----	4
თავი I. სასტუმრო ინდუსტრია და მისი მნიშვნელობა ტურიზმის განვითარე- ბისთვის -----	8
1.1 საერთაშორისო ტურიზმი და სასტუმროს ინდუსტრია-----	8
1.2 ტურისტული საწარმოს, მენეჯმენტის ასპექტები, და ფუნქციები -----	21
1.3 ტურისტული საწარმოს პერსონალის მართვის ასპექტების მიმოხილვა -----	27
თავი II. საერთაშორისო სასტუმრო ინდუსტრია	
2.1 საერთაშორისო სასტუმრო ბიზნესი და მენეჯმენტი -----	34
2.2 ტრანსნაციონალური კორპორაციების საქმიანობა საერთაშორისო ბაზარზე ---	39
2.3 საერთაშორისო განთავსების საშუალებების სტატისტიკური მაჩვენებლები საქართველოში-----	43
თავი III. სასტუმრო ბილტმორის ორგანიზაციული სტრუქტურა და სტანდარტები -	46
3.1 სასტუმრო „ბილტმორის“ პერონალის მართვის თავისებურებანი /სტანდარტის მიმოხილვა/ -----	46
3.2 ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტურობა და შეფასება სასტუმრო „ბილტმორის“ მაგალითზე -----	48
3.3 კვლევის ანალიზი და შედეგები-----	50
დასკვნა.-----	64
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა-----	69

შესავალი

თემის აქტუალობა: ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვა ბევრ შიდა და გარე პარამეტრებზეა დამოკიდებული, რომელთაგან ერთ-ერთ უმთავრეს განმსაზღვრელ და წარმმართველ ფაქტორად პერსონალი გვევლინება. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი, რომელიც ხორციელდება სამოტივაციო ფუნქციების მეშვეობით და ითვალისწინებს ეფექტური შრომითი საქმიანობის წამახალისებელი ინსტრუმენტების გამოყენებას, სულ უფრო და უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში პერსონალი უნდა განიხილებოდეს, არა როგორც დანახარჯი, არამედ როგორც კომპანიის აქტივები, რომლებიც პერსპექტივაში ორგანიზაციის მომგებიანობის დონესა და კონკურენტუნარიანობას გააუმჯობესებენ.

მოტივირებული თანამშრომელი უკეთ იყენებს საკუთარ უნარ-ჩვევებს, ახალ შესაძლებლობებსა და ტექნიკურ საშუალებებს სამუშაო ადგილზე, რაც განაპირობებს სასურველი შედეგების მიღწევასა და ორგანიზაციის უფრო ეფექტურ საქმიანობას.

თუკი ადამიანს საკუთარი საქმე არ უყვარს, იგი მას წარმატებით ვერ შეასრულებს. კონკრეტული თანამშრომლის წარუმატებელ საქმიანობას კი მთლიანი ორგანიზაციის წარუმატებლობაში შეაქვს წვლილი და პირიქით, სათანადოდ დაქირავებული პერსონალი ბიზნესში გამარჯვების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა. სწორედ ამიტომ არის, რომ თანამედროვე ორგანიზაციები საკუთარ საქმეზე შეყვარებულ თანამშრომლებს ეძებენ.

ორგანიზაციები მასპინძლობის ინდუსტრიაში გამოირჩევიან შრომის ინტენსივობით. მხოლოდ ტექნოლოგიების განვითარებას არ შეუძლია აამაღლოს მომსახურების ხარისხი, ამ კუთხით ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში გადამწყვეტი როლი ეკისრება ორგანიზაციაში დასაქმებულ პერსონალს.

შესაბამისად აქედან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მასპინძლობის ინდუსტრიაში მაღალეფექტიანი სამუშაო სისტემა არის ადამიანური რესურსების მართვის სტანდარტების და პრაქტიკის ნაკრები, რომელთა კვლევას აქვს უდიდესი მნიშვნელობა წარმოების მაღალი შედეგების მიღწევისთვის.

პრობლემის შესწავლის დონე: ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში პერსონალის მართვის და სტიმულირების საკითხები განხილულია როგორც უცხელ ასევე ქართულ მკვლევარ მეცნიერთა მიერ : ბ.ტრეისი,ფ. ჰერცბერგის, კ. ალდერგერის, ვ. ვრუმის, ჯ. ადამსის, მ. მეტრეველის, ნ. კვარაცხელიას, ლ.დოლიკაშვილის , მ. ხოხობაიას, და სხვ.

ნაშრომის მიზანი: წარმოდგენილი ნაშრომის მიზანია კონკრეტული ორგანიზაციის კერძოდ საერთაშორისო სასტუმრო „ბილტმორის „ მაგალითზე გამოიკვლიოს პერსონალის მართვის თავისებურებანი.

შესაბამისად დასახული მიზნისა შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის ამოცანები, სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციები და მისი კავშირი ტურიზმის განვითარებასთან .

1. საერთაშორისო სასტუმროთა ქსელების, როგორც ტურიზმის ინფრასტრუქტურული რესურსის, ზეგავლენა ტურისტთა ნაკადების ზრდაზე.

2. ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის ორგანიზაციების სრულყოფისათვის საჭირო მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლა;

ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის მართვის თავისებურებათა საერთაშორისო პრაქტიკული გამოცდილებისა და თანამედროვე მართვის მეთოდების გამოვლენა-შესწავლა;

მასპინძლობის ინდუსტრიაში პერსონალის მართვის სისტემების კვლევის შედეგების ანალიზი და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის ობიექტი: საერთაშორისო სასტუმრო ბილტმორი

კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები: კვლევის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს მენეჯმენტის თეორია, ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიაში პერსონალის მართვის თავისებურებების და პრობლემების შესახებ ქართველ და უცხოელ მკვლევართა სამეცნიერო შრომები, მონოგრაფიები, სტატიები, ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური მაჩვენებლები, ბიზნეს კატალოგის WWW.bcat.ge და BIA მონაცემები. კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა დიალექტიკური კვლევის მეთოდი, რომლის შესაბამისადაც მოვლენები, ფაქტები, და პროცესები განიხილება ურთიერთკავშირში. ასევე ანალიზი და სინთეზი, როგორც ტურისტული სანარმოს წარმატებული ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი საშუალებებისა და ძალების ოპტიმალური შეთანაწყობის განსაზღვრის მეთოდები. ინდუქციის მეთოდის საშუალებით კერძო ფაქტებზე დაყრდნობით დადგინდა ზოგადი პრინციპები, ხოლო დედუქციური კვლევის ხერხი, რომელიც ეყრდნობა ზოგად მეცნიერულ დებულებებს გამოყენებულ იქნა ზოგადი კონკრეტული პროცესების დასკვნისთვის.

კვლევის მეთოდები : კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის შეხედულებების ანალიზს ორგანიზაციის განვითარების, თვითშეფასებისა და მისი კოლეგების შეფასების სტატუსისა და პერსპექტივების შესახებ, რომელიც ეფუძნება პერსონალის შეხედულებების ანალიზს, სანარმოს განვითარების, თვითშეფასებისა და მისი

კოლეგების შეფასების სტატუსისა და პერსპექტივების შესახებ. საკვლევი პრობლემის შესახებ აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვებისთვის გამოყენებულ იქნა გამოკითხვის წერილობითი მეთოდი(ანკეტირება).შემუშავებულ იქნა შეკითხვების ერთობლიობა, რომლებიც ლოგიკურად დაკავშირებულია მთავარ ამოცანასთან.

კვლევის შედეგები სამაგისტრო თემაზე მუშაობის შედეგად:

- გამოვლენილია საერთაშორისო სასტუმროთა როლი ტურიზმის განვითარებისთვის
- შეფასებულია პერსონალის მართვის მნიშვნელობა მასპინძლობის ინდუსტრიაში
- შეფასებულია საერთაშორისო სასტუმრო ბილთმორის პერსონალის მართვის სტანდარტები და მისი ეფექტურობა
- შემუშავებულია რეკომენდაციები სასტუმროს პერსონალის მართვის სრულყოფისათვის

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა: წარმოდგენილი სამაგისტრო

ნაშრომი შესრულებულია კომპიუტერზე ნაბეჭდ 75 გვერდზე. შედგება შესავლის, სამი თავის, და ექვსი ქვეთავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურული წყაროების ნუსხისაგან.

თავი1. სასტუმრო ინდუსტრია და მისი მნიშვნელობა ტურიზმის განვითარებისთვის

1.1 საერთაშორისო ტურიზმი და სასტუმროს ინდუსტრია

თანამედროვე ეტაპზე ტურისტული ბიზნესი მსოფლიო ეკონომიკის ყველაზე სწრაფად განვითარებადი დარგია და იგი ნავთობმოპოვების მრეწველობისა და საავტომობილოს წარმოების შემდეგ ერთ-ერთ უმსხვილეს საექსპორტო დარგს წარმოადგენს. დღესდღეობით ის ბევრი განვითარებადი ქვეყნებისთვის არსებობის საფუძველს წარმოადგენს და მათი ეკონომიკა სწორედ მასზეა დაფუძვლილი. ტურიზმი ასევე ბევრ სხვა სიკეთესთან ერთად კადრების დასაქმებისა და პროფესიული დაოსტატების და საშუალებას იძლევა.

ტურიზმის განვითარებაზე ისევე როგორც სხვა დარგების განვითარებაზე გავლენას ახდენენ ეკონომიკური, სოციალური და მეცნიერულ ტექნოლოგიური ფაქტორები. ასევე აუცილებელია ხელისშემწყობი ფაქტორები რომლის გარეშეც ტურიზმი ფაქტიურად

წარმოუდგენელია, ა ფაქტორებს წარმოადგენენ: ტრანსპორტი, გზები, ღამის გასათევი, კვება, ღამის გასათევის ორგანიზება. ტურისტული ინფრასტრუქტურის შექმნა და განვითარება აუცილებელია იმისათვის, რო მივიღოთ საჭირო დონის ტურისტული პროდუქტი, რაც გულისხმობს ვიზიტორებისა და შემოსავლების მაღალ რაოდენობას.

მსოფლიო ტურიზმის განვითარების ისტორია მოიცავს ოთხ ძირითად პერიოდს. ეს პერიოდებია:

1. ტურიზმი ძველ დროში, ტურიზმი შუა საუკუნეებში და აღორძინების ხანაში. რაც მოიცავს მე-18 საუკუნემდე პერიოდს.

2. ელიტარული ტურიზმი, ტურისტული მომსახურების სპეციალიზირებული საწარმოს გაჩენა. (მე-19-მე-20 საუკუნეები)

3. სოციალური ტურიზმის ჩამოაყალიბება (მე-20 საუკუნის დასაწყისი)

4. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ კი იწყება თანამედროვე ეტაპი ანუ მასობრივი ტურიზმი.

მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის მიხედვით, მსოფლიოს მთავრობებმა ტურიზმის განვითარებისთვის მეტი უნდა იმუშაონ, რადგან ორგანიზაციის უახლესი კვლევის მიხედვით, ტურიზმი ის სფერო აღმოჩნდა, სადაც კრიზისის პირობებშიც კი ახალი სამუშაო ადგილები გაჩნდა.

კვლევის მიხედვით, 2011 წელს საერთაშორისო ტურიზმის ინდუსტრია 3,8%-ით გაიზარდა. ამ სფეროში მოზიდულმა ინვესტიციებმა კი ისტორიაში პირველად ტრილიონ დოლარს გადააჭარბა.

ტურისტული ბიზნესიდან ყველაზე მეტი შემოსავალი აშშ-მ მიიღო. მას მოსდევს ევროპა, აზიისა და წყნარი ოკეანის რეგიონი და აფრიკა. კვლევის მიხედვით, ახლო აღმოსავლეთი ერთადერთი რეგიონია, სადაც ტურისტული ბიზნესი შემცირდა.

მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაცია მსოფლიოს მთავრობებს სამართლიანი საგადასახადო პოლიტიკის გატარებას და ვიზების მიღების პროცედურების

გამარტივებას ურჩევს. [სეუ. ტურიზმის მენეჯმენტი. გ. შუბლაძე, ლ. დოლიკაშვილი. 2018 წ.]

თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ბაზარი მსოფლიო ეკონომიკის ერთ-ერთ დინამიურად განვითარებად სექტორს წარმოადგენს. 2017 წელს, საერთაშორისო ბაზარზე ბრენდული და არაბრენდული სასტუმროების მომსახურების მიწოდებამ ბოლო 15 წლის განმავლობაში მაქსიმალურ ზღვარს (ზრდა + 3.6%) მიაღწია, ხოლო სასტუმრო სექტორში შემოსავლებმა 497, 17 მილიარდ აშშ. დოლარი შეადგინა.

სასტუმრო ინდუსტრიის დასაყრდენს წარმოადგენს დარგი, რომელსაც მსოფლიო ეკონომიკაში წელიწადში რამდენიმე ტრილიონი დოლარი შეაქვს. მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს (WTCC) მონაცემებით ამ დარგის პირდაპირმა კონტრიბუციამ 2017 წელს მშპ-ში 2,6 ტრილიონი აშშ დოლარი შეადგინა (ზრდა 3,2%). აღნიშნული სექტორის წვლილი მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში შემდეგია: მსოფლიოს მშპ 10,4%, ერთი ადგილი ყოველი 10 სამუშაო ადგილიდან, 4,5% მთლიანი განხორციელებული ინვესტიციებიდან და 6,5% მსოფლიოს მთლიან ექსპორტში.

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო ათეული წელია მსოფლიოს მასშტაბით სასტუმრო ბაზრის ზრდა დადებითად ითვლება, სხვადასხვა ქვეყანასა და რეგიონში მაჩვენებლები არაერთგვაროვანია. ასე მაგალითად, აზია წყნარი ოკეანის რეგიონში სასტუმროთა რაოდენობისა და სანომრე ფონდის ზრდა საშუალოდ შეადგენს

10%-ს, მაშინ როდესაც ევროპაში ზრდა მხოლოდ 1,5%-2% ის ფარგლებში იყო და დღესაც ამავე ფარგლებში რჩება. ამდენად, მსოფლიო ტურიზმის ბაზარზე ახალ ტურისტულ მიმართულებებზე მოთხოვნის ზრდის და შესაბამისად ახალ გეოგრაფიულ არეალებზე პოპულარული ტურისტული დანიშნულების ადგილების გაჩენის საფუძველზე, უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში ადგილი აქვს მსოფლიო სასტუმრო ბაზრის პოლუსების გადაადგილებას აზიისა და წყნარი ოკეანის, ახლო აღმოსავლეთისა და ლათინური ამერიკის რეგიონის სასრგებლოდ.

თანამედროვე სასტუმრო რთულ სამეურნეო კომპლექსს წარმოადგენს. განთავსების სექტორში საქმიანობა გულისხმობს შენობის მშენებლობას, შენობის გათბობას, ელექტრო ენერჯის მიწოდებას, დასუფთავების სერვისს, კაპიტალურ შეკეთებას, თანამშრომლების ზედამხედველობას, კვების მომსახურების წარმოებას, პროდუქციის მიმზიდველობის განვითარებას და ა.შ.

სასტუმროს მენეჯმენტის ამოცანაა მოგების ზრდასთან ერთად, გაზარდოს მომხარებლის კმაყოფილება.

სასტუმრო ბიზნესის ძირითადი მაჩვენებლები ყველაზე მაღალია ევროპაში, სადაც სასტუმროს დატვირთულობა (Occ) შეადგენს 75%-ს, საშუალო დღიური განაკვეთი (ADR) -138-ს, ხოლო შემოსავალი ერთ ნომერზე (RevPAR) -103-ს, თუმცა ევროპაშიც კი ეს მაჩვენებლები ქვეყნების და რეგიონების მიხედვით განსხვავდება. მაგალითად, აღმოსავლეთ ევროპაში Occ არის 68%, ADR -101 , ხოლო RevPar 103; ხოლო დასავლეთ ევროპაში იგივე მაჩვენებლები შესაბამისად არის 73,6%, 147 და 108. დასავლეთ ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში RevPar-ის მაჩვენებელი 2016 წელს იყო შემცირებული ტერორისტული აქტების გახშირების შედეგად. 2017 წელს უმაღლესი ზრდა დაფიქსირდა სამხრეთ ამერიკასა და კარიბის აუზის ქვეყნებში. სპეციალისტების პროგნოზით 2019 წლისთვის ტურიზმის ზრდის ტენდენციიდან გამომდინარე მოსალოდნელია სასტუმროს ფასების 3.7% -ით ზრდა, მათ შორის დასავლეთ ევროპაში 6.3% -ით და აღმოსავლეთ ევროპაში 6.6%-ით, ჩრდილოეთ ამერიკაში ზრდა შედარებით მოკრძალებული (2.9%).

მსოფლიოს რეგიონების უმეტეს ნაწილში ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში სასტუმროთა დატვირთვის დონე ზოგადად მზარდია. 2016 წლისათვის ახლო აღმოსავლეთისა და აფრიკის რეგიონში სასტუმრო ოთახების ფასმა მიაღწია ყველაზე მაღალ ნიშნულს და შეადგინა საშუალოდ- 149.02 აშშ. დოლარი, ხოლო ყველაზე დაბალი ფასები ბოლო ორი წლის განმავლობაში დაფიქსირდა აზია-წყნარი ოკეანის

რეგიონში. მე-20 საუკუნის ბოლოს ტექნიკისა და ტექნოლოგიების, ტრანსპორტის კომფორტულობის გაზრდისა და ფასების შემცირების საფუძველზე მოგზაურობის მკვეთრმა ზრდამ გავლენა მოახდინა სასტუმრო პროდუქტის ფორმირებაზე, კერძოდ, შეიქმნა ახალი ტიპის განთავსების ობიექტები და ჩამოყალიბდა სასტუმრო მომსახურების ახალი, საშუალო მომხმარებლებზე ორიენტირებული ლიბელარულ-დემოკრატიული კონცეფცია.

ამ პერიოდს უკავშირდება სასტუმრო სექტორში გლობალიზაციისა და კონცენტრაციის პროცესების გააქტიურება, რომელიც გამოიხატა მსხვილი კორპორაციებისა და სასტუმროების ქსელების შექმნაში.

მიუხედავად იმისა, რომ დღეს განთავსების სექტორში დომინირებს მცირე და საშუალო საწარმოები, 2016 წლის მონაცემებით მსოფლიოში 13 მლნ -მდე სასტუმროა, რომელთა 20% მიეკუთვნება სასტუმრო ქსელებს და საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს მის მაღალეფექტიანობას სასტუმრო ბიზნესის წარმოებისას, როგორც ეროვნულ ასევე საერთაშორისო ბაზარებზე.

გლობალურ ბაზარზე ტრანსნაციონალური კორპორაციები იყენებენ სხვადასხვა საქმიანი ურთიერთობის ფორმებს, რომელთაც უსადაგებენ მასპინძელი ქვეყნების შესაბამის საწარმოებს. ეს ფორმებია ძირითადად ფრანჩაიზი და საკონტრაქტო ხელშეკრულებები. ამასთან ერთად ზოგიერთ ქვეყანაში გამოიყენება ურთიერთობის ისეთი ფორმები, როგორიცაა ლიზინგი. მაგალითად, დასავლეთ ევროპაში, ლიზინგი ხორციელდება უკეთესი პირობების შეთავაზებით. ლიზინგის კონცეფციას ფართოდ იყენებს რიგი განვითარებადი ქვეყნები, ის სასტუმრო კორპორაციებისთვის რისკის შემსუბუქების შესაძლებლობას იძლევა.

სასტუმრო ბიზნესში მოგების განაწილების ლიზინგურმა ხელშეკრულებებმა ბევრ შემთხვევაში სამენეჯმენტო კონტრაქტების სახე მიიღო. 2014 წლიდან დღემდე მხოლოდ 30% იმ სასტუმროთა რიცხი, რომლებმაც შეძენა ან შერწყმის შედეგად

დამფუძნებლის დონეზე შეიცვალა მესაკუთრე. მაშასადამე უფრო მეტად ადგილი აქვს სასტუმროთა კონსოლიდირებას კოოპერირებისა და ფრანჩიზის კონტრაქტის საფუძველზე.

სასტუმრო ბიზნესში 70-იანი წლებიდან მოყოლებული სამენეჯმენტო კონტრაქტების პოპულარობის მიუხედავად ფრენჩაიზინგი ისევ რჩება ექსპანსიის პოპულარულ ფორმად მთელს მსოფლიოში.

ამერიკული სასტუმრო ბიზნესის განვითარება ძირითადად ეყრდნობა სასტუმრო ქსელების სავაჭრო მარკის იმიჯის უპირატესობების განვითარებას, როგორც მარკეტინგულ ინსტრუმენტს. სასტუმრო ბიზნესის განვითარების ევროპული მოდელი ამერიკულისაგან განსხვავებით თავიდანვე იყო მეტად ფოკუსირებული მიზნობრივი სეგმენტის მაქსიმალურ დაპყრობაზე.

სასტუმროს ბიზნესის განვითარების ევროპულ მოდელში აქტიურად ვითარდება, ე.წ. „მეორადი“ საცხოვრებელი სახლები. ბოლო წლების განვითარება ხასიათდება ისეთი თავისებურებებით, როგორცაა: სასტუმროს საწარმოების სპეციალიზაციის გაღრმავება, მდგრადი განვითარების პოლიტიკა, საქმიანობაში თანამედროვე ტექნოლოგიების და ენერგოეფექტურობის ფართოდ დანერგვა, კლიენტის ახალ მოთხოვნებზე ადაპტაცია, მრავალფუნქციურობა და მოქნილობა.

ამ ეტაპზე სასტუმროს მომსახურების ევროპული ბაზარი მუდმივ დინამიკაშია. დიდი რაოდენობით ეკონომკლასის სასტუმროების გაჩენის ტენდენცია პირდაპირ კავშირშია იათუი საჰაერო ტრანსპორტის განვითარებასთან. ევროპის რეგიონში დაბალ ბიუჯეტური სეგმენტის დომინირების საფუძველზე Ibis Budget (Accor) კორპორაცია აქტიურად ავითარებს თავის ქსელებს მთელს ევროპაში და დღეს უკვე საქართველოშიც გამოჩნდა. (Low Cost) მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება დაბალ ბიუჯეტური სასტუმროებში ძირითადად ხორციელდება ნომრის ფართობის და მომსახურებების პაკეტების შემცირებით. ევროპულ ბაზარზე არ არსებობს

ერთგვაროვანი მიდგომები და გადაწყვეტილებები, რომელიც შეესაბამება ყველა სასტუმროსათვის მოქმედების გზას. ისინი მოქმედებენ დემოგრაფიული, ტექნოლოგიური და ეკონომიკური 194 ცვლილებების გათვალისწინებით. ევროპული ბაზრის სასტუმრო კომპანიები, ახდენენ ადაპტაციის სტრა-ტეგიის დემონსტრირებას.

საქართველო მიეკუთვნება გარდამავალი ეკონომიკის იმ ქვეყნების რიგს, რომელიც ცდილობს სწრაფი ტემპით განავითაროს ტურიზმი. ტურიზმის მნიშვნელობა საქართველოს მსგავსი ღარიბი ქვეყნისათვის უდაოდ ძალზედ მნიშვნელოვანია.

ქვეყნის სერვისის ექსპორტის შემოსავლიდან ტურიზმზე დაახლოებით 68% მოდის. საერთაშორისო ტურიზმიდან შემოსავლები ბოლო რამდენიმე წელია მზარდი ტენდენციით გამოირჩევა. 2013 წელს მისი მოცულობა შეადგენდა 1,71 მლრდ. აშშ დოლარს, 2015 წელს - 1.93 მლრდ. აშშ დოლარს, 2016 წელს -2,16 მლრდ. აშშ დოლარს, 2017 წელს კი 2,75 მლრდ. აშშ დოლარს გადააჭარბა, ხოლო მშპ-ში წილმა 6,9%-ს მიაღწია.

2017 წელს ტურიზმის სექტორში დამატებითი ღირებულების ზრდამ საშუალოდ ყველა სექტორის მიხედვით 13% შეადგინა, აქედან განთავსების სექტორში ზრდამ 30,5% შეადგინა. ამდენად, ქვეყანაში ტურისტების ნაკადების ზრდას განთავსების სექტორი კარგად იყენებს. 2017 წელს, გაიხსნა 80-ზე მეტი ახალი განთავსების საშუალება 4,900-ზე მეტი საწოლი ადგილით. საქართველოში დარეგისტრირებულ განთავსების საშუალებათა რაოდენობამ შეადგინა 1,955 ერთეული 65,943 საწოლი ადგილების რაოდენობით.

ქვეყანაში სასტუმრო ბაზარზე ბრენდული სასტუმროების წილი შეადგენს 13% -ს, ეს არის 26 სასტუმრო 3,453 ოთახით, დანარჩენი სხვა ტიპის განთავსების საშუალებებზე მოდის -87% , რომელიც შეადგება 1,929 ერთეულ სხვადასხვა ტიპის განთავსების საშუალებისაგან 23,781 ოთახით. არსებული ბრენდულ სასტუმროდან

12 თბილისში ფუნქციონირებს და ქმნის 3,414 სანოლ ადგილს, 8 ბრენდული სასტუმროა ბათუმში 2,142 სანოლი ადგილით, დანარჩენი 6 სასტუმროდან ჯამში 1,228 სანოლი ადგილით, სამი ბაკურიანშია და ერთი სტეფანწმინდაში, ერთი ქუთაისში და ერთი ბორჯომში.

სასტუმროთა საქმიანობის წარმატება, როგორც უკვე ავლნიშნეთ განისაზღვრება ისეთი მაჩვენებლებით, როგორცაა სასტუმროთა დატვირთვის კოეფიციენტი, რომელმაც 2017 წლისთვის საქართველოს სასტუმროებში საშუალოდ 62%-ს შეადგინა (ზრდა წინა წელთან შედარებით+9%). [Katsitadze, N., and Nacvlshvili, 27-29.09.2017;]

საერთაშორისო მაღალი კლასის ბრენდების საშუალო დღიური განაკვეთი 2016 წელს 177 აშშ დოლარს, ხოლო საშუალო კლასის საერთაშორისო ბრენდების სასტუმროთა მაჩვენებელი - 118 აშშ დოლარს, ადგილობრივი მაღალი და საშუალო კლასის და ადგილობრივი დაბალბიუჯეტის ეკონომ-კლასის სასტუმროების საშუალო მაჩვენებელმა შესაბამისად შეადგინა 90 და 51 აშშ დოლარი. 2016 წელს, თბილისში სასტუმროების საშუალო დღიურმა განაკვეთმა საშუალოდ შეადგინა 110 აშშ დოლარი და ეს მაჩვენებელი უფრო მაღალია ვიდრე აღმოსავლეთ ევროპის დედაქალაქებში (პრაღა 92 აშშ დოლარი, ბუდაპეშტი 86 აშშ დოლარი და სხვა.).

2015 წელს, საერთაშორისო მაღალი კლასის ბრენდების სასტუმროებში შემოსავალი ერთ ნომერზე (RevPAR) 121 აშშ დოლარს, საერთაშორისო საშუალო კლასის ბრენდებისა და ადგილობრივ მაღალი და საშუალო კლასის სასტუმროებში 77 და 59 აშშ დოლარს, ადგილობრივი დაბალბიუჯეტის/ეკონომ კლასისთვის სასტუმროებში კი - 25 აშშ დოლარს შეადგენდა.

2016 წლისათვის თბილისში სასტუმროების შემოსავალი ერთ ნომერზე (RevPAR) საშუალოდ შეადგენდა 70 აშშ დოლარს, თუ შევადარებთ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების დედაქალაქებს, ამდენივე იყო პრაღაში (ჩეხეთი) და გაცილებით დაბალი ბუდაპეშტში (უნგრეთი) ვარშავაში(პოლონეთ) და ა.შ. [<https://www.unwto.org>]

სასტუმროს დატვირთულობის ყველაზე მაღალი კოეფიციენტი თბილისში საერთაშორისო მაღალი კლასის ბრენდულ სასტუმროებზე მოდის და 68% -ს შეადგენს. საერთაშორისო საშუალო კლასის ბრენდები და ადგილობრივი მაღალი და საშუალო კლასის სასტუმროების დატვირთულობა - 65%-ს, ხოლო ადგილობრივი დაბალბიუჯეტის სასტუმროები 49%-იან ნიშნულზეა. 2016 წელს სხვადასხვა კატეგორიების სასტუმროების მიხედვით თბილისის სასტუმროების დატვირთულობამ 63% შეადგინა, რაც მნიშვნელოვნად ჩამოუვარდება პრალის(ჩეხეთი) და ბუდაპეშტის (უნგრეთი) მაჩვენებელს (77%). მაშინ როდესაც სასტუმროთა დატვირთულობა დაბალია, ხოლო შემოსავალი ერთ ნომერზე და საშუალო დღიური განაკვეთი მაღალი, ვიდრე ევროპის დედაქალაქებში. რაც იმაზე მიანიშნებს, რომ თბილისში სასტუმროთა ფასები საშუალოდ უფრო მაღალია დასავლეთ ევროპის დედაქალაქებთან შედარებით.

ბათუმში საერთაშორისო ბრენდების სასტუმროებში ყველაზე მაღალი დატვირთულობის კოეფიციენტის საშუალო წლიური ჯამური მაჩვენებელი 45% -ს შეადგენდა. აქედან ყველაზე მაღალი აგვისტოში -88% და ივლისში - 84%, ხოლო იანვარში -32% და დეკემბერში -41%. კვლევის შედეგები მიუთითებენ, რომ სასტუმროთა დატვირთვა ბათუმში წლის სხვადასხვა დროს ძალიან მერყევა, კურორტის მკვეთრად გამოხატული სეზონურობიდან გამომდინარე. ზაფხულის პერიოდში მაღალია, რომელიც აღემატება საშუალო ევროპულ მაჩვენებლებს და მკვეთრად დაბალი არასეზონურ პერიოდში. აღნიშნული მიუთითებს პრობლემის გადაჭრის აუცილებლობაზე.

საქართველოს დედაქალაქსა და რეგიონების ცენტრებში საერთაშორისო ქსელების ბრენდული სასტუმროების შენებისა და გახსნის ნამდვილი ბუზია. უკვე რამდენიმე წელია ჩვენს ბაზარზე შემოვიდა და ზრდის სასტუმროთა რაოდენობას მსოფლიო ბრენდები, რომლებიც არა მხოლოდ მაღალმხარჯველიან ბაზარზე, არამედ

დიფერენცირებული სტრატეგიით ოპერირებენ ასევე საშუალო და დაბალბიუჯეტისანი სასტუმროებით. 2017 წელს თბილისის სასტუმრო ბაზარზე გამოჩნდა ეკონომ კლასის ევროპული ბრენდი Ibis Accor -ის (საფრანგეთი) სასტუმროთა ჯგუფიდან სასტუმრო.

საქართველოში მაღალი კლასის სასტუმროების შემოსვლამ ბევრი დადებითი ეფექტი მოიტანა ტურიზმისა და სასტუმრო მომსახურების განვითარების კუთხით, ამასთან, მაღალი კლასის სასტუმროების არსებობამ რომლებსაც აქვთ საკონფერენციო დარბაზები და ბიზნეს შეხვედრებისთვის შესაბამისი სივრცეები, გააჩინა რესურსი დასვენებით ტურიზმთან ერთად საქმიანი ტურიზმის (MICE) განვითარებისათვის. ეს არის ტურიზმის მიმართულება, რომლის ბაზარი ხასიათდება მაღალმხარჯველიანი მომხმარებელით და შესაბამისად წარმოადგენს ნებისმიერი ტურისტული ქვეყნისათვის მიმზიდველს.

ჩვენი ქვეყნის დაინტერესებას კიდევ უფრო ზრდის საქმიანი ტურიზმის ისეთი მახასიათებლები როგორცაა, სეზონების მიმართ ნაკლებ მგრძობიანობა და ქვეყნის პოპულარიზაციის შესაძლებლობა.

საყურადღებოა ის გარემოებაც, 2017 წლის მონაცემებით MICE ტურისტების 71%-ის აქტივობას შეადგენდა ქართული სამზარეულოს და ღვინის დაგემოვნება, 29,6% -ის ღირსშესანიშნაობების მონახულება, 15,7%-ის ბუნების, ლანდშაფტის მონახულება; 61.1% -ის შოფინგი და სხვა. მაშასადამე საქართველოში ჩამოსულ MICE ტურისტს შეუძლია მიიღოს მეტი სარგებელი ერთი მოგზაურობისგან (მაის ტურიზმი + დასვენება, რეკრეაცია, გართობა, და ა.შ). ამგვარი შესაძლებლობანი ზრდის საქართველოს კონკურენტუნარიანობას საქმიანი ტურიზმის ბაზარზე და ამავე დროს მომგებიანია დესტინაციისთვის, რამდენადაც იძლევა საშუალებას MICE ტურთან ერთად გაყიდოს, როგორც სეზონური ასევე არასეზონური ტურიზმის პროდუქტები.

მსოფლიოში ტურისტთა მოტივაციების ცვლილებამ, ახლის, ექსტრემალურის, ხელუხლებელი და ეგზოტიკური ადგილებისაკენ ტურისტების სწრაფვამ, გაზარდა

ტურისტთა ნაკადები ახალი ტურისტული ქვეყნებისაკენ და მრავალი განვითარებადი ქვეყნისათვის შექმნა შესაძლებლობა ყოფილიყვნენ კონკურენტუნარიანები საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე.

აღნიშნულიდან გამომდინარე გაიზარდა ტურისტთა ნაკადები ჩვენი ქვეყნის მიმართულებითაც, განსაკუთრებით კი მთიანი რეგიონებისკენ. საქართველოს ეგზოტიკურ ადგილებში ტურიზმის განვითარებამ, როგორცაა ფრინველებზე დაკვირვება, სათავგადასავლო ტურიზმი, ბუნების ლანდშაფტის მონახულება და ტკობა და ა.შ. წარმოიშვა მოთხოვნა განთავსების საშუალებებზე, რამაც საშუალება მისცა ადგილობრივი მოსახლეობის პირად საკუთარებაში არსებული საცხოვრებელი სახლების გაქირავებით გასჩენოდა შემოსავალი.

დღეს იმ რეგიონებშიც კი სადაც ტურიზმის განვითარების გარკვეულ საფეხურზე იმყოფება განთავსების საშუალებებს ძირითადად წარმოადგენს საოჯახო სასტუმროები და სასტუმრო სახლები. ქვეყნის მასშტაბით დასვენების, გართობისა და რეკრეაციის მიზნით ჩამოსული სტუმრების 43% ღამის გასათევად ირჩევს საოჯახო სასტუმროს, სასტუმრო სახლს ან ნაქირავებ ბინას.

საინტერესო ტენდენციები განვითარდა სასტუმრო ბინების ირგვლივ. საცხოვრებელი სახლების მშენებლობების ბუმი თბილისსა და საკურორტო ქალაქებსა და დაბებში. მოსახლეობა იძენს ბინებს, როგორც უძრავ ქონებას გაქირავების მიზნით და ამით იქმნიან დამატებით შემოსავალს, ისე, როგორც ეს ევროპის ქვეყნებშია ფართოდ გავრცელებული პრაქტიკა, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ მისი შეძენის მოტივი თავიდანვე კომერციულია.

დღეს, იმ ადგილებში, სადაც ტურიზმის განვითარებამ საკმაოდ კარგი სტარტი აიღო და არსებობს მაღალი მოთხოვნა ამ ტერიტორიების მიმართ სასტუმრო ბიზნესში, სახელმწიფოს მხრიდან მოითხოვს დროულ რეაქციებს, განსაკუთრებით რეგულაციების თვალსაზრისით.

უცხოელი ვიზიტორების დანახარჯებს ქვეყანაში დიდი გავლენა აქვს საქართველოს საგადასახდელი ბალანსზე. დაახლოებით 71,8% საქართველოს სერვისის ექსპორტის შემოსავლებიდან ტურიზმზე მოდის. [<https://gnta.ge>]

ბოლო წლების განმავლობაში საქართველოშიც მკეთრად გაიზარდა საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტების რაოდენობა და 2018 წელს ამ რიცხვმა რეკორდულ მაჩვენებელს 8,679,544-ს მიაღწია (+9,8%).

საერთაშორისო ვიზიტორების მიერ განხორციელებულ ვიზიტებში უმეტესი წილი - 77,3% მეზობელ ქვეყნებს უკავიათ, მხოლოდ 22,7% მოდის სხვა ქვეყნებზე. საერთაშორისო ვიზიტების უმრავლესობა სახმელეთო ტრანსპორტის მეშვეობით ხორციელდება.

როგორც ზემოთ განვიხილეთ ტურიზმი უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს ეკონომიკის გაძლიერებისთვის და აუცილებელია მოხდეს მისი განვითარების ხელშეწყობა რათა მივიღოთ უფრო ძლიერი ეკონომიკის ქვეყნები, მისი განვითარების ერთ ერთ წინაპირობას კი წარმოადგენს განთავსების საშუალებები, აუცილებელია მათ პოპულარიზაცია რაც დღესდღეობით სახეზე გვაქვს მსოფლიოში და მას არ ჩამორჩება საქართველოც.

რეგიონში სასტუმრო ინდუსტრია ერთ-ერთ ყველაზე განვითარებად დარგს წარმოადგენს, რაც პირდაპირ აისახება ტურიზმზე. სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარება ხელს უწყობს შექმნას ახალი სამუშაო ადგილები, მოიზიდოს მეტი დამსვენებელი და ხელი შეუწყოს რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებას.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემთა ბაზაში დარეგისტრირებული განთავსების საშუალების რაოდენობა 2018 წლის მონაცემებით 2,390-ს შეადგენს, ხოლო საწოლი ადგილების რაოდენობა კი 86,772. ამ მაჩვენებლით ლიერი აჭარის რეგიონია სადაც 26,019 საწოლი ადგილი გვაქვს, ხოლო მას 21,144 ადგილით მოსდევს თბილისი.

თბილის ში რამდენიმე საერთაშორის ბრენდის სასტუმრო გვაქვს: Radison blu iveria, Tbilisi marriott, Sheraton, Holiday inn, Citadines Apart Hotel, Best Western Tbilisi, Mercure, Hotels and Preference, Ibis Styles Tbilisi Centre, და The Biltmore Hotel, რომელს ნიმუშზეც არის სამაგისტრო ნაშრომი აგებული.

საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროები საქართველოს სხვა ქალაქებშიც იწყებენ ფუნქციონირებას. ბათუმში არსებულ საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროებს 2018 წელს Best Western Premier Batumi დაემატა. ასევე საირმეში ფუნქციონირება დაიწყო Best Western Sairme Resorts. შეკვეთილში გაიხსნა პრემიუმ კლასის საერთაშორისო სასტუმრო Paragraph Resorts & Spa Shekvetili, Autograph Collection.

SRT გლობალის თანახმად 2018 წელს საქართველოში ძირითადი სასტუმროების დატვირთვის კოეფიციენტი 63,3% იყო, ზრდამ წინა წელთან შედარებით +2,2% შეადგინა. ყველაზე მაღალი დატვირთვა აგვისტოსა და სექტემბერში -81,3% და ივნისში -77,5% დაფიქსირდა, ხოლო დაბალი იანვარში 39,5 %, თებერვალში 43,9% და დეკემბერში - 44,2%.

2018 წელს საწოლი ადგილების რაოდენობის ზრდის მიხედვით თბილისი ლიდერობს, გაიხსნა 120-ზე მეტი ახალი განთავსების საშუალება 6,200-ზე მეტი საწოლი ადგილით. [<https://www.geostat.ge>]

Airbnb-ის საიტზე რეგისტრირებული განთავსების საშუალების რაოდენობა იზრდება. მსოფლიოში ცნობილი განთავსების საშუალებების დაბროვნის საიტზე საქართველოში რეგისტრირებული ქონების წლიური რაოდენობა მკვეთრად იზრდება. 2018 წელს თბილისის ქონების საშუალო რაოდენობა საგრძობლად 63%-ით გაიზარდა და 10,289-ს მიაღწია საიდანაც, საშუალოდ თვემ მხოლოდ 3,669 ქონება დაიჯავშნა. მიუხედავად საშუალო თვიური მოთხოვნის 88%-იანი ზრდისა, თბილისის Airbnb-ის ბაზარზე დატვირთულობის დაბალი მაჩვენებელია, რაც უკვე აუთვისებელი მიწოდების სწრაფი ზრდის შედეგია.

სასტუმრო ინდუსტრიის ერთ-ერთი განუყოფელი ნაწილია სასტუმროთა კლასიფიკაცია, რაც მოიცავს . მომსახურებას, როგორც პროდუქტს, ასევე მის შემადგენელ ნაწილს.

კლასიფიკაციის მიზანია კონკრეტული სასტუმროს შესაბამისობის დადგენა მომსახურების სტანდარტებისადმი, რის შედეგადაც მათი კატეგორიები აღინიშნება ვარსკვლავებით, გვირგვინებით, თანრიგებით, ალფაბეტის პირველი ასოებით , კადეგორიებით.

საკლასიფიკაციო მოთხოვნები მნიშვნელოვანწილად განაპირობებენ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის გარანტიას და ამიტომ მსოფლიოსი მოქმედი სხვადასხვა ეროვნული საკლასიფიკაციო სისტემა ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა. განვითარებული ქვეყნების უმრავლესობაში გავრცელებულია „ვარსკვლავთა“ ანუ „ევროპული“ სისტემა, რომელსაც საფუძვლად უდევს კლასიფიკაციის ფრანგული სისტემა სადაც სასტუმროთა თანრიგი აღინიშნება ვარსკვლავთა გარკვეული რაოდენობით (1-დან 5-მდე).

დღესდღობით “Global Star”-ის სასტუმროების შეფასების კრიტერიუმები დაფუძნებულია “Hotelstars”-ის მიერ აღიარებულ ვარსკვლავების მინიჭების საერთაშორისო სტანდარტზე. გაერთიანების მიზანია ევროპულ სივრცეში სასტუმროებისთვის ერთიანი შეთანხმებული კვალიფიკაციის უზრუნველყოფა;

აღსანიშნავია, რომ “Global Star”-მა ვერ შეძლო თავისი მისიის შესრულება და ბოლო წლების ნმავლობაში სასტუმროები თვითნებურად საზღვრავდნენ კუთვნილი ვარსკვლავებს. რესტორნების და სასტუმროების ფედერაციის ხელმძღვანელის ქ. მელაძის ინიციატივით Hotelstar Uion-ის ვარსკვლავების სისტემით საქართველოში სასტუმროების შეფასება სექტემბრიდან დაიწყება. ვარსკვლავების მინიჭება ჯერჯერობით იქნება ნებაყოფლობითი და სასტუმროს მფლობელები კლასიფიკაციის საფასურს ერთჯერადად გადაიხდიან.

საერთაშორისო დონეზე აღიარება მრავალ უპირატესობას იძლევა სასტუმროთა საქმიანობაში, ესენია:

1. ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობა;
2. აღიარებული ვარსკვლავის მინიჭება;
3. აღიარების სერტიფიკატის მინიჭება;გამოყენება; ხარისხის ყოველწლიურ კონკურსში მონაწილეობის უფლება;
4. პერსონალის სწავლება და სერტიფიკაცია;
5. ტურისტულ სააგენტოებთან სასტუმროს სარეკლამო კამპანია;

1.2 ტურისტული საწარმოს, მენეჯმენტის ასპექტები, ფუნქციები და მეთოდები

მართალია, ერთი შეხედვით ჩანს, რომ ტურისტული საწარმოს მენეჯმენტი ემყარება ერთსა და იმავე ბაზას, რასაც ნებისმიერი სფეროს საწარმოს მენეჯმენტი, მაგრამ, მმართველობითი შრომა ტურისტული მომსახურების სფეროში სპეციფიკურია და არსებითად განსხვავდება სხვა სფეროების მუშაკთა საქმიანობისაგან.

ტურისტული საწარმოს საქმიანობაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საკითხთა შემდეგი წრეები: კლიენტურის რომელ ფენაზეა საჭირო ორიენტაცია? როგორი ბრუნვა ანუ საქმიანობის მოცულობაა მოსალოდნელი მომავალ წელს? როგორი ინვესტიციები გაკეთდეს? და სხვა.

ტურიზმის მენეჯმენტის ამოცანას მართო მისი განვითარება არ წარმოადგენს, აუცილებელია მისი სპეციფიკური თვისებების გამოვლენა. ტურიზმს გააჩნია მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები, რომლებიც გამომდინარეობენ ტურისტული მომსახურების სპეციფიკური თავისებურებებიდან. ტურისტული ინდუსტრიის მენეჯერებისთვის აუცილებელია ამ თავისებურებების ცოდნა.

1. ტურიზმის პირველი სპეციფიკა არის მისი ღრმად შეჭრა ადამიანთა ცხოვრებაში და მის შემადგენელ ელემენტებს შორის ურთიერთ კავშირის სირთულე. ტურისტული საწარმოების უმეტესობა მიეკუთვნება მცირე საწარმოთა კატეგორიას. მსხვილი ტურისტული საწარმოები შედარებით იშვიათად გვხვდება და ისინი ძირითადად განთავსებულნი არიან მჭიდროდ დასახლებულ რაიონებში, რაც ტურისტული ინდუსტრიისათვის დამახასიათებელიცაა. აუცილებელია მენეჯმენტთან ერთად შემუშავდეს როგორც მთელი რეგიონის ასევე ცალკეული ტურისტული საწარმოს განვითარების სტრატეგია.

2. ტურიზმის როგორც მართვის ობიექტის მეორე სპეციფიკა შედარებით ბუნდოვანი და ძნელად ზომვადი მიზნების სახითაა წარმოდგენილი. საქმე იმაში გახლავთ, რომ ტურისტული ბიზნესის, ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა ბიზნესის ძირითადი მიზანია მოგების მიღება, რომელიც ტურისტული საწარმოს წარმატებული საქმიანობის საწინდარია. აუცილებელია ტურისტული საწარმოს მიერ მოხდეს მომსახურების სფეროში რეგიონის ინტერესების ყოველმხრივი გათვალისწინება, რაც თავის მხრივ აძნელებს ტურისტული საწარმოს მიზნების ზუსტად განსაზღვრას. აუცილებელია, რომ საწარმოს ეკონომიკურმა საქმიანობამ წარმატება მოუტანოს მთლიანად რეგიონს.

3. მესამე სპეციფიკას წარმოადგენს მისი შეზღუდულობა რეგიონთან მიმართებაში. მიუხედავად იმისა რომ რეგიონის პოლიტიკური და ეკონომიკური სიტუაციის არასტაბილურობა და რეგიონული ინტერესები ხშირად ზღუდავს ტურიზმის მენეჯმენტს, საწარმოს მენეჯერები სრული უფლებამოსილებით რეგულობენ ამა თუ იმ გადაწყვეტილებას თავიანთი საწარმოს ფუნქციონირების ყველა საკითხსე და აღწევენ კიდევაც ჭარმატებებს.

4. ტურიზმის ერთ ერთ სპეციფიკას წარმოადგენს ძლიერი გავლენადინტერესებული კლიენტურის მხრიდან. იქედან გამომდინარე, რომ

ტურისტული საწარმო ახორციელებს თავის საქმიანობას სხვადასხვა დაინტერესებული პირებისა და კლიენტების გარემოცვაში, შეიძლება წარმოიშვას გარკვეული წინააღმდეგობები, სასტუმროს მესაკუთრებს, ადგილობრივ მცხოვრებლებსა და ჩამოსულ ტურისტებს შორის.

5. ტურიზმის, როგორც მენეჯმენტის ობიექტის უმნიშვნელოვანესი სპეციფიკაა ტურისტული პროდუქციის თავისებურება და მისი განუყოფელობა ფორმირების , ტურისტული მომსახურება განუყოფელია მისი შექმნის წყაროდან. ტურისტული პროდუქტის რეალიზაციისას ძლიერდება პიროვნული ასპექტი, რაც განაპირობებს ტურისტულ მენეჯმენტში მაქსიმალური ყურადღების გამახვილებას პერსონალისა და პიროვნებათშორისი ურთიერთობების მართაზე.

6. ტურისტული პროდუქტის გარეგანი ეფექტებიც განიხილება, როგორც ტურისტული ინდისტრიის სპეციფიკა. ტურისტისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მის ურთიერთბას გარშემო მყოფ საზოგადოებასთან როცა ის ჩადის მისთვის უცხო რეგიონში. იმისათვის რომ ტურისტმა დაიმსახუროს ადგილობრივის პოზიტიური დამოკიდებულება ამისთვის აუცილებელია, რომ მათ პატივი სცენ და ანგარიში გაუწიონ დამხვედრი საზოგადოების ნებას. ტურიზმი, ეკონომიკა და აპოლიტიკა პირდაპირპროპორციულად ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. ტურისტული რეგიონისთვის ტურიზმიდან მიღებული ამონაგები წარმოადგენს პირველად მოგებას და მას უფრო მნიშვნელოვანი ადგილი უწირვს მის ეკონომიკაში მუდმივი მცხოვრებლები და შემოსული ამონაგები.

7. ტურისტული მოთხოვნის თავისებურება ტურიზმის ერთ ერთ სპეციფიკას წარმოადგენს. ტურისტულ მომსახურებაზე მოთხოვნის მრავალფეროვნებას განაპირობებს შამი ზირითადი მიზეზი:

- ტურისტული პროდუქციის არახელშესახებობა და შენახვის შეუძლებლობა.
- ტურისტული მომსახურების მომხმარებელთა სხვადასხვაგვარობა.

- საზოგადოებრივი ფაქტორების - ქვეყანაში ეკონომიკური სიტუაციის, ეკოლოგიისა და სოციალური ფაქტორების - დიდი მნიშვნელობა.

აქედან გამომდინარე, რო ტურისტული მომსახურების ხარისხიანობა დამოკიდებულია არამარტო მიმწოდებელ კომპანიაზე, არამედ ბერვ სხვა ფაქტორზე< როგორცაა მიზოდების დრო და ადგილი, ტურისტლი სანარმოს მენეჯერის მუშაობაში ძირითად სირთულეს წარმოადგენს კლიენტის დარწმუნება, რომ მის მიერ შეთავაზებული პროდუქტი ნამდვილად სანდო და ხარისხიანია. ამ დავალებას მენეჯერი სწორი მარკეტინგის წყალობით ართმევს თავს.

8. ტურიზმის როგორც მენეჯმენტის ობიექტის შემდეგი თავისებურება გამოიხატება ტურისტული მომსახურების კოპლექსურობაში. ნებისმიერი რამ რითააც ტურისტი სარგებლობს მოგზაურობის დროს, არის ტურისტული მომსახურება. როგორც მოგეხსენებათ, ტურიზმის სფეროში ცალკეულ მომსახურებასა და მომსახურების კომპლექსურობას შორის მჭიდრო კავშირია, ვინაიდან ცალკეული დამატებითი მომსახურება სრულდება სხვადასხვა ფირმების მიერ და ისინი ერთმანეთზე არიან დამოკიდებულები, ტურიზმის მენეჯმენტში აღნიშნულ დამოკიდებულებას მნიშვნელოვანი შედეგი აქვს. [გ. უბლაძე, ლ. დოლიკაშვილი, 2015 წ.]

ყოველივე ზემოთხსენებულიდან გამომდინარე შიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ ტურიზმი როგორც მენეჯმენტის ობიექტი ფრიად სპეციფიკურია და ტურისტული ბიზნესის ეფექტიანობა ბევრად დამოკიდებულია ტურისის მენეჯმენტზე. ამასთან აუცილებლად გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ მიუღებელია ტურიზმის სფეროში სხვა სფეროებიდან მენეჯმენტის მოდელის მექანიკური გადმოტანა.

სასტუმროს ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებისას ითალისწინებენ მის მიზნობრივ ძირითად ფუნქციას და ფუნქციონალურ ელემენტებს.

მიზნობრივი ფუნქცია უზრუნველყოფს სასტუმრო პროდუქტის ფორმირებას, სანარმოო პროცესს. სასტუმროს ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვან ფაქტორებს

წარმოადგენენმისი უსაფრთხოება, საინჟინრო უზრუნველყოფა, საბუღალტრო აღრიცხვა, ადმინისტრაციული საქმიანობა და სხვა. სასტუმროს ინფრასტრუქტურა დიდ გავლენას ახდენს კლიენტების მოზიდვაზე, როგორც ზემოთ აღნიშნეთ კლიენტები იყოფიან სხვადასხვა ჯგუფებად, რომელთაც განსხვავებული მოთხოვნები გააჩნიათ მოგზაურობისას, რა თქმა უნდა ნებისმიერი სასტუმროს მიზანს წარმოადგენს ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილება რის საფუძველზეც ის მოიზიდავს მეტ დამსვენებელს, ყოველივე ამისთვის კი აუცილებელია, რომ მისი ინფრასტრუქტურა იყოს მაღალი დონისა და მოთხოვნების შესაბამისი, ასევე ინფრასტრუქტურაში იგულისხმება სასტუმროში არსებული ტურისტებისათვის სასურველი გასართობი ზონები, ვინაიდან, მოგვსენებათ ტურისტების უმრავლესობა უპრატესობას ანიჭებს რომ ყველაფერი ერთ ცენტრში იყოს დამას არ დაწირდეს სასურველი სიამოვნების მისაღებად სხვა დანესებულებაში გადასვლა. იქნება ეს კვება თუ სხვადასხვა სახის გართობა.

სასტუმრო საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა არის, მისი მენეჯმენტის ადმინისტრაციულ იერარქიული სისტემა. [ფ.კოტლერი 1998 წ.] არსებითად სტრუქტურა ხელმძღვანელებსა და პერსონალს შორის ურთიერთობათა მოდელია, რომელიც ბევრად განაპირობებს მის ეკონომიკურ ეფექტიანობას. იგი განსაზღვრავს განკარგულებებისა და ბრძანებების სქემას, რომელთა მეშვეობით იგეგმება სასტუმროს საქმიანობა, წარმოებს შესრულების ორგანიზაცია და კონტროლი. როგორც ვხედავთ სტრუქტურა უზრუნველყოფს სასტუმროს საქმიანობის ორგანიზაციული პრინციპებისა და სამუშაოთა უზრუნველყოფის ბაზას.

სტრუქტურის მიზნებია: შრომის განაწილება, მოვალეობებისა და ამოცანების, სამსახურებრივი ურთიერთობების, ურთიერთკავშირების არხების განსაზღვრა.

სასტუმროთა ორგანიზაციული სტრუქტურა ყოველთვის იერარქიულ პრინციპზეა აგებული, ხოლო ხარისხის მართვის სისტემა ჩვეულებრივ მოითხოვს ხარისხის

უზრუნველყოფის პროცესის ორგანიზაციული აგების პრომციპულად განსხვავებული ორიენტაციის გამოყენებას.

სასტუმროს ორგანიზაციული სტრუქტურის პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ თითოეული დასაქმებულის მთავრესი საზრუნავია ის თუ როგორ გამოიყურება ის მისი უმაღლო ზღმძრვანელის თვალში. ასეთ პირობებში სტუმარს ნაკლები ყურადღება ექცევა, ამის თავიდან ასარიდებლად კი საჭიროა, რომ მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესის ორგანიზაციული აგების ორიენტაცია არ დაეფუძნოს იმავე იერარქიულ პირნციპს.

როგორც მოგეხსენებათ დამსვენებლები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სასტუმროში არსებული მომსახურების დონეს, მიუხედავად იმისა რამდენ ვარსკვლავიანი იქნება სასტუმრო, მომსახურება სასტუმროსთვის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს. თითოეულ დანესებულებას აქვს შესაძლებლობა ხარისხიანი მომსახურება გაუწიოს დამსვენებელს, იმისდა მიუხედავად, ეს შეძლული მომსახურების ეკონომკლასის სასტუმროა თუ ხუთ ვარსკვლავიანი სეგმენტის სასტუმრო. ხარისხიანი მომსახურება ნიშნავს ისეთ მომსახურებას, რომელიც „ზედმინწვნით შეესაბამება და აჭარბებს კლიენტის მოთხოვნებსა და მოლოდინს.“ [კლეიტონ ვ. ბეროვსი, 2012 წ.]

სასტუმროში დასაქმებული თითოეული მომსახურე პერსონალი პირდაპირ ან ირიბ ზემოქმედებას ახდენს კონკრეტულ სასტუმროში უზრუნველყოფილ მომსახურებაზე, დღესდღეობით სასტუმრო ინდუსტრია მიმართულია იმისკენ, რომ მოიზიდოს და შეინარჩუნოს, საუკეთესო მომსახურე პერსონალი.

ამ მხრივ ცუდი მდგომარეობა არც ჩვენს ქვეყანაშია, მიუხედავად იმისა, რომ ჯერ კიდევ ახლები ვართ ამ ინდუსტრიაში. დღესდღეობით საქართველოში მრავალი ბიზნესკლასის სასტუმრო ფუნქციონირებს და ძირითადად მთლიანი სფეროს ფუნქციონირება მათ მაგაითმეა აგებული და პატარა სასტუმროები ცდილობენ მათ

სტანდარტის დაგეგმვას, როგორც უკვე მოგახსენეთ საქართველო ჯერ კიდევ სწავლობს ამ სფეროში ბერვ რამეს და აუცილებელია მისი დახვეწა და საჭირო ელემენტების შემოღება მისი სწორი და გამათული ფუნქციონირებისათვის. რაოდენ სამწუაროც არ უნდა იყოს დღესდღეობით არ გვაქვს სასტუმროთა კლასიფიკაციის სისტემა და ქვეყანაში არსებული სასტუმროები აკეთებენ თითქმის ყველაფერს და ვარსკვლავებს ნებაყოფლობი ანიჭებენ თავიანთ საწარმოს, რაც ჩემი აზრით აუცილებლად დასახვეწი და გამოსასწორებელია, აუცილებელია ხდებოდეს მათი აუდიტი და მონმდებოდეს ვარსკვლავების შესაბამისობა მომსახურებასა და ინფრასტრუქტურასთან. [კ. აბულაძე. 2008წ.]

1.3 ტურისტული საწარმოს პერსონალის მართვის თავისებურებანი

ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში, მათ შორის ტურისტულ ფირმაში, პერსონალის მართვის სისტემა შედგება ურთიერთდაკავშირებული საკადრო პოლიტიკის, პერსონალის მართვის პრინციპების, მექანიზმებისა და მეთოდებისგან, პერსონალის მართვისა და განთავისუფლების, მისი შერცევის, განვითარების და სტიმულირების ქვესისტემებისაგან.

საკადრო პოლიტიკაში მოიაზრება, თეორიული შეხედულებები, იდეებისა და მოთხოვნების პრინციპების ქვესისტემა, რომლებიც განსაზღვრავენ პერსონალთან მუშაობის ძირითად მიმართულებებს, ის ფორმებსა და მეთოდებს და სხვა მიმართულებებს. საკადრო პოლიტიკას ორგანიზაციის ხელმძღვანელები და უმღლესი დონის მენეჯერები შეიმუშავენ, ასევე ამისთვის არსებობს საკადრო განყოფილება.

საკადრო პოლიტიკის მთავარ მიმართულებებად მიიჩნევენ:

- პერსონალისადმი ძირითად მოთხოვნებათა განსაზღვრა საშინაო და საგარეო სიტუაციის, ორგანიზაციის განვითარების პროგნოზის შუეზე.
- ახალი საკადრო სტრუქტურების ფორმირება და პერსონალის მართვის მექანიზმის შემუშავება.
- მუშაკთა შრომის ანაზღაურების მატერიალური და მორალური სტიმულირების კონცეფციის ფორმულირება, რომელიც პასუხობს განვითარების დასახულ სტრატეგიას.
- კადრების მოზიდვის, გამოყენების, შენარჩუნების და განვითარების, შრომით მონყობაში დახმარების გზების არჩევა.
- სოციალურ ურთიერთობათა განვითარება.
- კადრების განვითარების, გადამზადების, სწავლების, მათი კვალიფიკაციის ამაღლების ანუ მასობრივი გადამზადების გზების განსაზღვრა ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლასთან, დანინაურებასთან, გაახლგაზრდავებასთან, პირების პენსიაზე გადასვლის სტიმულირებასთან დაკავშირებით, , რომლებიც არ შეესაბამებიან ცვალებად მოთხოვნებს და არ შესწევთუნარი აითვისონ მუშაობის ახალი მიმართულებები და ეთოდები.
- მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესება კოლექტივის, რიგითი მუშაკების მოზიდვა ორგანიზაციის მართაში მონაწილეობისათვის.

თანამედროვე მენეჯმენტში განასხვავებენ პერსონალის მართვის სისტემის აგების

ორ ჯგუფს:

- პრინციპები, რომლებიც ახასიათებენ მოთხოვნებს პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისადმი
- პრინციპები, რომლებიც განსაზღვრავენ პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების მიმართულებას.

[გიორგი შუბლაძე, ლარისა დოლიკაშვილი 2015 წ.]

ტურისტულ საქმიანობაში ადამიანებთან მუდმივ მუშაობას მოიაზრებენ. ეს საქმიანობა მოიცავს ერთის მხრივ, კლიენტებთან ურთიერთობას, ხოლო მეორე მხრივ ტურისტული ფირმის ადამიანისეული რესურსების მართვას, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულია ერთმანეთთან. საქმე ის არის, რომ მენეჯერებისა და ტურისტული ფირმის პერსონალის მუშაობის ხარისხი უშუალოდ აისახება ტურისტების კმაყოფილებაზე, რომლებიც იძენენ ტურისტულ პაკეტს. ამიტომ პერსონალის მართვის საკითხებს ტურიზმში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა.

პირველ რიგში აუცილებელია ტურისტული საქმიანობის სუბიექტების კლასიფიკაცია. ტურისტული პროდუქტის მწარმოებლები, ანუ ტურისტული ფირმები მოგების მიღების მიზნით მუშაობენ ტურისტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე.

ტურისტულ ინდუსტრიაში დიდ გავლენას ახდენს საკადრო პოლიტიკა, აუცილებელია, ტურისტულ ორგანიზაციამ დასაქმებული პერსონალი იყოს. თავაზიანი, შრომისუნარიანი მენეჯერები, რომლებსაც შეუძლიათ შექმნან კარგი ატმოსფერო კლიენტებთან მუშაობისას და გამოიყენონ ტურიზმის ინდუსტრიის მომსახურება. აუცილებელია რომ ტურისტულმა ორგანიზაციამ დაამუშაოს თანამდებობრივი ინსტრუქციები, სადაც ნაჩვენებია იქნება ორგანიზაციაში დასაქმებულთა უფლება-მოვალეობები. ასევე ცალკე დგება დებულება (შნაგანანესი)სადაც წერია დასაქმებულთა ქცევის კულტურა ორგანიზაციაში.

ტურიზმის სფეროში მენეჯერები ხელმძღვანელობენ კანონით, მათ უნდა იცოდნენ არამარტო კანონმდებლობა ტურიზმის სფეროში, არამედ, ძირითადი ნორმატიულ-სამართლებრივი კოდექსები, კონცეფციები, სახელმწიფო კანონები და აუცილებლობისას უნდა დაემყაროს მათ. ტურისტული მომსახურების გამყიდველისა და მყიდველის ურთიერთობათა საფუძველს ნდობა წარმოადგენს. ამ მხრივ მენეჯერის ცოდნასა და განათლებაზე დამოკიდებული კლიენტების გადამწყვეტილება ტურისტული ფირმის მომსახურების შეზენის შესახებ.

მენეჯერი თავის ორგანიზაციაში გეგმავს მუშაობას, უწევს მას კოორდინაციას, არეგულირებს, აკონტროლებს მის ფუნქციონირების ყველა ასპექტს, იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებას და ყველაფერს აკეთებს, რომ ეს მიიყვანოს კონკრეტულ შედეგამდე.

მოტივაცია - ეს არის ადამიანის შეგულიანება-წაქეზება კონკრეტული საქმიანობის წამოსაწყებად: ერთის მხრივ, გარედან თავსმოხვეული, ხოლო, მეორეს მხრივ, შინაგანი რესურსების ასამუშავებელი ბიძგი. მოტივაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ ელემენტს, დაგეგმვასა, ორგანიზაციასა და კონტროლთან ერთად.

სამუშაო შესაძლოა იყოს ძალიან ან ნაკლებად მიმზიდველი, საინტერესო ან საერთოდ უინტერესო, შემოქმედებითი ან პირიქით, სრულიად არაკრეატიული. მაგრამ გვინვს რალაცის გაკეთება ნებით ან ჩვენი ნების საწინააღმდეგოდ. რა განაპირობებს ადამიანის მოტივირებულობას - მის მონდომებას, ინტერესს, პოზიტიურ განწყობას კონკრეტული ქმედების, ხოლო ამ შემთხვევაში, სამუშაოსადმი - ეს არის ის პრობლემური საკითხი, რომლის მოგვარება ბევრ ადამიანს სურს, განსაკუთრებით მმართველი რგოლის წარმომადგენლებს. ადამიანის, დასაქმებული პირის, პერსონალის მუშაობას განაპირობებს სამი რამ: 1. შესაძლებლობა, რომ შეასრულოს კონკრეტული დავალება, 2. სამუშაო გარემო, და 3. მოტივაცია. თუკი პერსონალს არ გააჩნია საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება ან არ აქვს გამოიმუშავებული სათანადო უნარ-ჩვევები, ეს დიდი ადვილად გადაიჭრება შესაბამისი ტრენინგის შედეგად თუკი სამუშაო ადგილზე სუფევს არასასიამოვნო გარემო, სამუშაო ადგილის მცირე სახეცვლილება ან მისი სრული შეცვლა, სწრაფად და ეფექტურად მოაგვარებს ამ პრობლემასაც. თუმცა როდესაც პრობლემას მოტივაცია წარმოადგენს, სირთულის აღმოფხვრის გზები და ხერხები ბევრად უფრო კომპლექსური და მრავალფეროვანია, ვიდრე წინა ორ შემთხვევაში. ამ დროს პასუხები თვით პერსონალში უნდა ვეძიოთ, მათგან უნდა მივიღეთ დემოტივაციის საწყისებამდე. მათგან მიღებული პასუხები არის უტყუარი საშუალება მოვახდინოთ სამუშაოს დიზაინის ცვლილება, გავზარდოთ

ჯამაგირი, შევცვალოთ სამუშაო გარემო, დავაკისროთ მეტი პასუხისმგებლობა, შევემციროთ დატვირთვა და ა.შ. მაგრამ ისე, რომ ჩვენს ქმედებას მოჰყვეს დადებითი შედეგი. მოტივაცია წარმოადგენს პერსონალის მხრიდან სამუშაოსადმი გამოყენებული ენერჯის, მონდომების, ინტერესის, კრეატიულობის გარკვეულ დონეს.

მზარდი კონკურენციის გარემოში, პერსონალის მოტივირებისათვის საჭირო, ეფექტური მეთოდების პოვნა და სტრატეგიების შერჩევა მენეჯერთა უმეტესობისათვის დიდი თავსატეხი გახდა. სპეციალისტებმა პერსონალის მოტივირების არაერთი თეორია და სტრატეგია შეიმუშავეს ძიების პროცესში, მონეტარული წახალისებით დაწყებული და პროცესში ჩართულობით დამთავრებული. მოტივაციის საკითხები განსაკუთრებით მძაფრად იჩენს თავს მცირე კომპანიებში, სადაც კომპანიის ფეხზე დაყენებით გართულ ხელმძღვანელს ავიწყდება პერსონალის არსებობა, რომელზე პირდაპირ არის დამოკიდებული ამ კომპანიის მომავალი. არადა პირიქით უნდა იყოს - მცირე კომპანიები იდეალურ ადგილს წარმოადგენენ მოტივაციის განვითარების თვალსაზრისით.

პერსონალის მოტივაციის ეფექტურ სტრატეგიად მხოლოდ ის შეიძლება ჩაითვალოს, რომელიც ემთხვევა და აკმაყოფილებს პერსონალის შეხედულებით მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს. პირობითად, ადამიანური რესურსების მოტივაციის სტრატეგიები შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად:

1. კომპენსაციური ჯგუფის სტრატეგიები (შრომისა და ძალისხმევის ფინანსური კომპენსაცია);
2. სოციალური ჯგუფის სტრატეგიები (სოციალურ მოთხოვნილებათა დამაკმაყოფილებელი სტრატეგიები);
3. არამონეტარული ჯგუფის სტრატეგიები (არამატერიალური ხასიათის წახალისებისა და მოტივაციის საშუალებები).

ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკაში დამკვიდრებული სტრატეგიების განხილვის შედეგად, შესაძლებელია მათი მიკუთვნება თითოეული ჯგუფისათვის, კერძოდ:

- კოპენსაციური ჯგუფის სტრატეგიები
- სოციალური ჯგუფის სტრატეგიები
- არამონეტარული ჯგუფის სტრატეგიები

პერსონალის მოტივირების სისტემის მოდელის ფორმირებისას უნდა მოხდეს მოტივაციის მორალური და მატერიალური ფორმების ჰარმონიზაცია - ცალკეულად თითოეული ფორმა ძლიერი მოტივატორია, თუმცა კონკრეტული შემთხვევების დროს (მაგ: ეკონომიკური კრიზისი როგორც მსოფლიოს, ასევე ორგანიზაციის მასშტაბით) შესაძლებელია მათი კომბინირება და ერთის მეორეთი ჩანაცვლება;

პერსონალის მოტივაციის ოპტიმალური სტრატეგიის პროექტირებისათვის სასურველია შემდგომი მახასიათებლების გათვალისწინება: ინდივიდუალური თავისებურებანი, სამუშაოს დიზაინი, სამუშაოს შესრულების ხარისხი, შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კმაყოფილებას, სასურველი შედეგის მიღწევის დონე სამუშაოს შესრულების შედეგად, სასურველი ჯილდოს მიღების დონე სასურველი შედეგის მიღების შედეგად, მოტივირებულობის დონე.

ცხრილი 1.

სასტუმროს ორგანიზაციული სტრუქტურა

მართვის ფუნქციები	მაღალი რგოლის მენეჯერები	საშუალო რგოლის მენეჯერები	ხელმძღვანელები
-------------------	--------------------------	---------------------------	----------------

დაგეგმვა	ადამიანთა რაოდენობის ანალიზი, როლებიც საჭიროა სამომავლოდ კონკრეტული პოზიციისთვის	განიხილავს დანახარჯებს, რომელიც უნდა განიოს კომპანიამ გადასამზადებელი პროგრამისთვის	კვირების მიხედვით დასაქმებულთა განრიგის შექმნა
ორგანიზება	განსაზღვრავს ანგარიშის შედგენის კავშირს, როგორც ფრონტ ოფისის განყოფილებაშია მიღებული	განსაზღვრავს ამოცანებს სპეციფიკური პოზიციებისთვის	ცვლილებების შეტანა სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში ტაქტიკის გამარტივების მიზნით
კადრების დაკომპლექტება	თანამშრომლების შეკრება და აყვანა სამსახურში ჯანდაცვის საკვები მომსახურების განსახორციელებლად	იღებს ადაწვევტილებას დაქირავებისა და სასწრაფოდ შესასრულებელ საკითხებზე	იძლევა იმ ფუნქციების ჩამონათაღს, რომელიც გამოიყენება თანამშრომლების დაქირავების პროცესში
ხელმძღვანელობა	ხელმძღვანელობს ენეჯერის საქმიანობას	ხელმძღვანელობს ზედამხედველთა საქმიანობას	ხელმძღვანელობს ქვედა რგოლში დასაქმებულებს
კონტროლი	შრომითი სტანდარტების დაგეგმვა სწრაფი კვების რესტორნებში	არსებული და აქტუალური შრომით დანახარჯების შედარება	აკონტროლებს ხარჯვით კომპონენტებს
შეფასება	განსაზღვრავს რა ზომით უნდა გაიზარდოს ადამიანური რესურსები, დანახარჯები შრომის განწევისთვის.	კადრების განყოფილების საქმიანობის შეფასება	განსაზღვრავს პროცედურებს, რომლებიც საჭიროა პრობლემის მოსაგვარებლად

წყარო: საკითხავი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სფეროში

აუცილებელია შეფასდეს ადამიანური რესურსების ფუნქციის წვლილი, რაც უზრუნველყოფს ეფექტიანობას, როგორც, სტრატეგიულ დონეზე, ისე მომსახურების

მინოდებისა და დახმარების აღმოჩენის თვალსაზრისითაც. ფუნქციის შეფასების მთავარი კრიტერიუმი არის ადამიანური რესურსების უნარი იმოქმედოს სტრატეგიულად და შესაძლებლობები - გასწიოს შესაბამისი დონის მომსახურება.

მეთოდები, რომლითაც შესაძლებელია ადამიანური რესურსების მართვის შეფასება, არის:

- რაოდენობრივი კრიტერიუმი;
- მომხმარებელთა რეაქცია;
- შეთანხმებები მომსახურების დონებზე;
- თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის საზომები;
- მიღწევების შეფასება შეთანხმებული სტანდარტების მიხედვით, ანუ ე.წ.

Benchmarking-ი;

- ადამიანური რესურსების შეფასების ქულების ცხრილი;
- უპირატესი მიდგომა შეფასებისათვის. [მ. ხობობია]

ორგანიზაციის თითოეული წევრი ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედი სუბიექტებისათვის არის მნიშვნელოვანი აქტივი. აღნიშნული აქტივი განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებას თუ წარუმატებულობას. სამმართველო პროცესი თითქმის ყველა ტიპის ორგანიზაციაში არის მსგავსი და ის მოიცავს ექვს მთავარ ფუნქციას, როელიც კავშირშია ველა რესურსებთან, მათ შორის კარდებთან.

როგორც ცხრილიდან ჩანს მაღალი რანგის მენეჯერები იღებენ მნიშვნელოვან, საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებებს, საშუალო რგოლის მენეჯერები წარმოადგენენ შუამავლებს, რომლებიც ასრულებენ დამაკავშირებელ როლს ზედა და ქვედა რგოლს შორის. აღნიშნული მენეჯერები ორგანიზაციაში ასრულებენ ყოველდღიურ ოპერაციებს.

თავი 2. საერთაშორისო სასტუმრო ინდუსტრია

2.1 საერთაშორისო ბიზნესში ადამიანთა რესურსის მართვა

დღეისთვის, როდესაც ფირმები ერთმანეთში თავიანთ საქმიანებას აფართოებენ, თავს იჩენს ისეთი პრობლემა, რომელიცაა კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა. ამიტომ საქმის დანყების პირველივე ეტაპზე ფირმამ უნდა გადანყვიტოს კვალიფიციური კადრების მოზიდვის საკითხი, რაც შემდგომში მის საქმიანობას ხელს შეუწყობს.

ყველა საერთაშორისო ბაზარზე ჩასულ ფირმებს დღესდღეობით სწორედ კვალიფიციური კადრების მოზიდვის პრობლემა აქვს, ვიდრე ადგილზე, თავის ქვეყანაში მოქმედ ფირმებს. ზნემოთხსენებულ სირთულეზე მრავალი ფაქტორი ახდენს ზეგავლენას.

- ფირმის მუშაობის განსხვავებული პირობები
- კვალიფიციური სამუშაო ძალის გადაადგილების პრობლემა
- მართვის სტილი
- მართვის გამოცდილება
- ეროვნულობა
- საკადრო გადაადგილება და სხვა.

სამუშაო ძალის მოძრაობსა სხვადასხვა ქვეყანაში ძირითადად ხორციელდება მოთხოვნა-მიწოდების კანონის გათალისწინებით, ამავე დროს ძალზე მნიშვნელოვანია შრომის ანაზღაურების საკითხი, რომელიც დამოკიდებულია ბიზნესის მუსაობაზე, მის მომგებიანობასა და დაფინანსებაზე. [მ. ბლიაძე, ნ. ბლიაძე. 2018 წ.]

ნებისმიერი საერთაშორისო კომპანია მიზანსწრაფულია იმისკენ, რომ მჭიდრო პერსონალური ურთიერთობები განავითაროს მის მიერ დაქირავებულთან, რაც ეხარება შეამციროს მას კადრების დენა. მოგეხსენებათ კადრების დენა დაკავშირებულია მრავალ ხარჯთან და დაბრკოლებასთან, რადგან ახალი, მით უმეტეს, გამოუცდელი კადრი საჭიროებს მრავალ ტრენინგს, გადამუშავებას და ადაპტაციას რათა აითვისოს და

მიეჩვიოს კომპანიის საქმიანობას, ყოველივე ეს კიდაკავშირებულია დამატებით ხარჯებთან, იქნება ეს მატერიალური თუ არამატერიალური. „ძველი“ დაქირავებულის ერთ-ერთი უპირატესობა ასეთ შემთხვევაში ისაა, რომ მათ შეუძლიათ შეასრულონ ტრენერის ფუნქცია, მაშინ როდესაც, ახალი თანამშრომლის სწავლების ხარჯი ძალიან მაღალია.

საერთაშორისო სანამოებში თანამშრომლების მასტიმულირებელი ღონისძიებები საკმაოდ ფართო სახისაა განსხვავებით დამოუკიდებელი სანარმოებისა. საერთაშორისო სანარმოები ქირაობენ ახალგაზრდა ადამიანებს გარკვეული დროის განმავლობაში, ამზადებს მას ეფექტური ზედამხედველობისათვის და შემდგომ ეხმარება მათ გადაინაცვლონ ახალ თანამდებობაზე, უფრო ფართო ოპერაციების შესასრულებლად.

საერთაშორისო სანარმოები ისევე როგორც სხვა სანარმოები იჩენენ განსაკუთრებულ ყურადღებას საკუთარი თანამშრომლების მიმართ, განსაკუთრებით მათ მიმართ ვისაც ოჯახური ვალდებულებები აკისრია, ან ძლიერი პერსონალური უპირატესობა აქვთ თავიანთ საზოგადოებაში.

ადამიანური რესურსების ენეჯმენტს განსაზღვრავს ორი გარემოება:

- პრესონალური სერვიზი - ეს უმნიშვნელოვანესი გარემოებაა სანარმოსთვის, რადგანაც მისი წარმატება დამოკიდებულია დასაქმებულებზე და მათ მიერ განხორციელებულ საქმიანობაზე. მუშაკები საზოგადოებასთან ურთიერთობისათვის დიდი ყურადღებით უნდა იყვნენ შერჩეული. სანარმოო სფეროში დასაქმებუებს უნდა ჰქონდეთ სპეციალური კვალიფიკაცია. თუ მზარეული თავის სამუშაო ადგილზე ისვრის თეფშებს და უხამსად ლაპარაკობს ოფიციალურად, ის ახდენს გავლენას ამ უკანასკნელის მომსახურებაზე და ოფიციალური ვერ იქნება სასიამოვნო და აველარ უჩვენებს თავის კარგ მხარეს, სტუმრებთან ურთიერთობისას.

- დანახარჯები - ეს არის მეორე გარემოება რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის კადრებით დაკომპლექტების მნიშვნელობას. მხოლოდ მასპინძლობის რამდენიმე ფორმა თუ ხრჯავს გაყიდვების 25%-ზე ნაკლებს შრომის ანაზღაურებაზე და რა მდენიმე სასტუმრო კვების სერვისის დეპარტამენტი თუ გამოყოფს ხელფასებზე და მასთან დაკავშირებულ ხარჯებზე კვებისა და სასმელების გაყიდვებიდან 40%-ს

სამუშაო ძალის ღირებულების ზრდის ერთ-ერთი პირობაა კარების დენადობის მაღალი მაჩვენებელი. დასაქმებულთა დაქირავებასა და ტრენინგზე განეული ხარჯები ზრდის სამუშაო ძალაზე დანახარჯებს. როდესაც მუშაკი ანებებს თავს სამუშაოს მაშინ, როდესაც ის აღწევს მწარმოებლურობის უაღრეს მწვერვალს, კადრებზე განეული ხარჯები უყარათო ხდება. მათი დაავრება სამუშაო ადგილებზე ადამიანური რესურსების მართის პირდაპირი ფუქნციაა. სამუშაო ძალის დამავრება რამდენიმე გარემოებას გულისხობს: ადამიანის შესაფერის ადგილას დასაქმებას. ეს ახალ მუშაკს აძლევს პირველ წარმოდგენას კომპანიის შესახებ, ხაზს უსვამს სამუშაოს მნიშვნელობას და ტრენინგის გავლის შემდეგ მუშაკი გრძნობს, რომ მას შეუძლია დაკისრებული მოვალეობის შესრულება.

თანამედროვე პრაქტიკაში გვაქვს საერთაშორისო კომპანიების მიერ შემუშავებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია. რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ რას უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკითა და პრაქტიკით და როგორ უნდა მოახდინოს მათი ინტეგრირება ორგანიზაციის სტრატეგიასთან და ერთმანეთთან. ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მიზანია განმარტოს რისი გაკეთება სურს ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების პრაქტიკით მოკლე და გრძელვადიან პერიოდში. გამომდინარე იქიდან, რომ ყველა ორგანიზაცია განსხვავებულია, ადამიანური რესურსების მართვის ყველა სტრატეგიაც განსხვავდება ერთმანეთისგან. ზოგიერთი სტრატეგია ორგანიზაციის მისწრაფების ზოგადი დეკლარაციაა. სტრატეგიათა ნაწილი კი ბევრად უფრო დეტალურია თავისი

შინაარსით. მიუხედავად ამისა, გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის ორ ძირითად სტრატეგიას. ესენია:

- ზოგადი სტრატეგია, როგორცაა სამუშაოს

შესრულების გაუმჯობესება

- კონკრეტული სტრატეგიები, რომლებიც ეხება

ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა ასპექტს, როგორცაა, სწავლა, განვითარება და ჯილდოები.

ადამიანური რესურსებს გააჩნია განსაკუთრებული ფუნქცია, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის პერსონალთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხში ინიციატივის გამოჩენას, დახმარების განწევას, ღირეფტივების გაცემას. ძირითადად ადამიანური რესურსების ფუნქცია არის საქმიანობის წარმართვა, ანუ რჩევების მიცემა და მომსახურების მიწოდება, აც ორგანიზაციას მისცემს შესაძლებლობას შეასრულოს სამუშაო ადამიანების დახმარებით.

- ადამიანური რესურსების ფუნქციასთან დაკავშირებული ქმედებები:

ადამიანური რესურსების ფუნქციაში შემავალი ქმედებები შეიძლება დაიყოს ორ თვართო კატეგორიად:

1. სტრატეგიული (ტრანსფორმაციული), რომელიც მეტწილად

მიმართულია ადამიანური რესურსებისა და ორგანიზაციის

სტრატეგიების ჰარმონიზაციისკენ.

2. ტრანსაქციური, რომელიც მოიცავს ადამიანური რესურსების

მომსახურების ძირითად ქმედებებს, როგორცაა რესურსების

მოძიება, სწავლა და განვითარება, წახალისებები და თანამსრომელთა

ურთიერთობები.

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წინაშე მდგარი
საკითხები

საკითხი/პრობლემა	ყველაზე დიდ დროს მოითხოვს %	ყველაზე მნიშვნელოვანი%
კადრების შერჩევა/რესურსების მოძიება	27,3	16,8
ადმინისტრაცია	16,4	1,9
გაცდენა	12,7	7,7
ხელფასები და ბენეფიტები	12,7	19,4
თანამშრომელთა ურთიერთობა	9,1	10,3
ტრენინგი და განვითარება	4,2	10,3
სტრატეგიული აქტივობები	0,00	10,3

წყარო: საკითხავი ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში

როგორც მოსალოდნელი იყო, კადრების შერჩევა აღმოჩნდა ის საკითხი, რომელიც ყველაზე მეტ დროს მოითხოვს და თან არ არის ყველაზე მნიშვნელოვანი. ტრენინგი და განვითარება შედარებით ნაკლებ დროს საჭიროებს, თუმცა მათი მნიშვნელობა საკმაოდ დიდია. მნიშვნელოვან საკითხად დასახელდა სტრატეგიული აქტივობები, რაზეც ფაქტობრივად დრო არ იხარჯება. ადამიანური რესურსების კომპეტენციის სფეროს წარმოადგენს: პიროვნული სანდოობა, ცვლილებისა და კულტურის მართვის უნარი, ადამიანური რესურსების პრაქტიკული გამოყენება, ორგანიზაციის საქმიანობის არსის გაგება-გაცნობიერება.

ადამიანური რესურსებისა და განვითარების სპეციალისტები უნდა იყვნენ “ჩანაფიქრის შემსრულებლები”, კომპეტენტური თავის სფეროში, შეეძლოთ ორგანიზაციის პოლიტიკისა და პროცედურების კონსტრუქციული კრიტიკა და ასეული

რეკომენდაციის შემუშავება ორგანიზაციის მდგრადი განვითარებისათვის. უწყვეტი პროფესიული განვითარება (CPD): ადამიანური რესურსების სპეციალისტების კვალიფიკაციის უწყვეტი ამაღლება გულისხმობს პროფესიულ განვითარებას, რომელიც მთელი ცხოვრების მანძილზე გრძელდება. ორგანიზაციის დონეზე ეს არის ორგანიზაციული შესაძლებლობების მუდმივი ზრდა და უკავშირდება ცოდნის მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის ცოდნის გაღრმავების კონცეფციებს.

2.2 ტრანსნაციონალური კორპორაციების საქმიანობა საერთაშორისო ბაზარზე

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის ექსპერტთა შეფასებით ტრანსნაციონალური კორპორაციები წარმოადგენენ მსოფლიო ეკონომიკის მთავარ მამოძრავებელ ძალას XX საუკუნეში. გაეროში შემუშავებულ იქნა სპეციალური კოდექსი, რომლის მიხედვით ტრანსნაციონალური კორპორაციის სტატუსი ენიჭება ფირმას, თუ მას:

I. გააჩნია შვილობილი კომპანიები 6 ან მეტ ქვეყანაში; ამ კომპანიების იურიდიული ფირმისა და მოღვაწეობის სფეროს მიუხედავად.

II. შექმნილი აქვს გადაწყვეტილების მიღების ისეთი სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა ერთი ან რამოდენიმე ცენტრიდან განხორციელდეს ერთობლივი პოლიტიკა.

III. აქვს 100 მილიონ დოლარზე მეტი კაპიტალბრუნვა.

IV. უნარი შესწევს შვილობილი კომპანიების ერთმანეთთან მაქსიმალური დაკავშირებისა, იმ აუცილებელი პირობის გათვალისწინებით, რომ შვილობილი კომპანია მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენდეს დანარჩენ ფირმებზე.

ტრანსნაციონალური კორპორაციები ფაქტობრივად არიან ეროვნული მონოპოლიები მსხვილი უცხოური აქტივებით. მათი სამრეწველო, საწარმოო და სავაჭრო - სარეალიზაციო მოღვაწეობა, ერთი სახელმწიფოს ფარგლებს სცილდება. ტრანსნაციონალური კორპორაციის ნებისმიერი ცალკე აღებული შვილობილი კომპანია აუცილებელია როგორც ცენტრისთვის, ასევე მთლიანად წარმოების ორგანიზაციისათვის. ამავე დროს ეს კომპანია დამოუკიდებლად ვერ ქმნის რეალიზაციისთვის მზა პროდუქციას; სხვა შვილობილ კომპანიებთან მჭიდრო თანამშრომლობის გარეშე წარმოადგენს მხოლოდ უმნიშველო რგოლს.

ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა ძირითადი ნაწილი კონცენტრირებულია აშშ-ში, იაპონიასა და ევროპაში. დღევანდელ საქართველოს ეკონომიკას ტრანსნაციონალურ კორპორაციებთან მინიმალური შეხება აქვს. ტრანსნაციონალური კორპორაციების ნაწარმი შემოდის ჩვენი ქვეყნის ბაზარზე, მაგრამ პირდაპირი კონტაქტები, როგორცაა ადგილზე შვილობილი კომპანიების, ფილიალების შექმნა ან ეროვნული ფირმების შესყიდვა თითქმის არ არსებობს. ეს დაკავშირებულია ჩვენი ქვეყნის არახელსაყრელ ეკონომიკურ პირობებთან, რაც პირველ რიგში წარმოების კრიზისით გამოიხატება. წარმოების მასშტაბების კატასტროფულმა შემცირებამ დიდი უმუშევრობა გამოიწვია. აღნიშნულ მოვლენებს ჯაჭვური რეაქციით მოჰყვა სამუშაო ძალის ღირებულების მკვეთრი დაცემა. [კლეიტონ ვ. ბეროვსი. 2012 წ.]

XX საუკუნის ბოლოს ევროპაში ერთ - ერთი ყველაზე იაფი მუშახელი სწორედ საქართველოშია. ეს ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა მიმზიდველი ფაქტორია, მაგრამ არასაკმარისი ფაქტორი. ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს პირველ რიგში შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა სჭირდებათ, რომელიც ადგილზე უზრუნველყოფს კაპიტალის, ბიზნესის უსაფრთხოებას. ჩვენი თანამშრომლობა ტრანსნაციონალურ კორპორაციებთან დღეისათვის შემოიფარგლება მათ მიერ სარეალიზაციო ცენტრების: სუპერმარკეტების, ბენზინგასამართი სადგურების და სხვათა გახსნით.

საქართველოს ტერიტორიაზე თავისი პროდუქციის წარმოების და შვილობილი კომპანიების აქ განლაგების პერსპექტივა ნამდვილად არსებობს, მაგრამ სამწუხაროდ საქართველოში პირდაპირი ინვესტირება და კაპიტალდაბანდებები, ჯერ - ჯერობით, არაპოპულარულია. ჩვენი ქვეყნის ეკონომისტებზე, ბიზნესმენებზე და პოლიტიკოსებზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად სწრაფი ტემპით განვითარდება ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა ექსპანსია საქართველოში. ეს პროცესი მომგებიანი იქნება როგორც მოსახლეობისათვის, ასევე მთავრობისათვის (სახელმწიფოსათვის). ხალხი დასაქმდება, წარმოიქმნება ათეულობით ათასი ახალი სამუშაო ადგილი, რაც მეტად მნიშვნელოვანი საქმეა. ამვე დროს, თუ პროდუქცია ჩვენს ტერიტორიაზე შეიქმნება, ჩვენთვის იგი გაცილებით იაფი იქნება, ვიდრე არის ამჟამად, რადგან არ დაემატება ტრანსპორტირების და საბაჟო გადასახადები. შესაბამისად ნაწარმს ნაკლები დანახარჯებით შექმნის და მომხმარებელამდე მიტანის გაადვილების ხარჯზე გაიზრდება ჩვენი მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი.

უნდა აღინიშნოს, რომ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებთან თანამშრომლობისას ნებისმიერ ქვეყანას და მათ შორის საქართველოს მართებს ზომიერი სიფრთხილის გამოჩენა. ეკონომიკასთან მჭიდრო დაკავშირებით ტრანსნაციონალური კორპორაციები ახერხებენ უცხო ქვეყნების პოლიტიკაზეც გარკვეული გავლენის მოპოვებას, რაც რა თქმა უნდა დაუშვებელია სუვერენული სახელმწიფოსათვის. არ უნდა გამოგვრჩეს, რომ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს ახასიათებთ რამდენიმე უარყოფითი ნიშან - თვისება: - უცხო ქვეყნის ეროვნული კანონმდებლობის არც თუ იშვიათად გვერდის ავლა. ასე, ტრანსფერტული ფასების ჩამოყალიბების პოლიტიკის მანიპულაციით, ტრანსნაციონალური კომპანიების შვილობილი კომპანიები, ერთი ქვეყნიდან მეორეში დიდი ოდენობის თანხების გადაგზავნით ახერხებენ გადასახადებისათვის თავის არიდებას, მათ დათარვას. -

მონოპოლიური ფასების დიქტატისკენ სწრაფვა. [მურმან ბლიაძე, ნოდარ ბლიაძე. 2018 წ.]

XXI საუკუნის დასაწყისში, ექსპერტთა აზრით, ტრანსნაციონალური კორპორაციები შეიჭრებიან იმ სფეროებში, რომლებიც ტრადიციულად სახელმწიფო ინტერესების სფეროებად ითვლებოდა. ამასთან, ლაპარაკი არ არის ეკონომიკის სრულ ინტეგრაციაზე ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა ხელმძღვანელობით, არამედ ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა მოქმედებებს მივყავართ ინტეგრაციისკენ მხოლოდ იმ ჩარჩოებში, რომელიც ხელსაყრელია მაქსიმალური მოგების მისაღებად.

ტექნოლოგიების გადაცემისას ტრანსნაციონალური კორპორაციების სტრატეგიის საფუძველს მაქსიმალური მოგების უზრუნველყოფა წარმოადგენს, რაც შეიძლება ხანგრძლივ პერიოდში. კონკრეტული საბაზრო პირობებიდან გამომდინარე, ამ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია დაფინანსებული სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების შედეგებზე კონტროლის გახანგრძლივებით.

შეიძლება გამოვყოთ ტექნოლოგიური ნაკადების რამდენიმე არხი:

- მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის მიწოდება/შესყიდვა მსოფლიო ბაზარზე;
- მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის შიდასაფირმო ბრუნვა ტრანსნაციონალური კორპორაციის საზღვრებში ტრანსფერული ფასებით.
- მაღალტექნოლოგიური მომსახურების (ინჟინირინგი) მიწოდება/შესყიდვა
- ლიცენზირება, დაპატენტებული ინოვაციების კომერციულ გადაცემა
- ინოვაციების შიგნითაფირმო გადადინება კორპორაციული არხებით
- ტექნოლოგიებზე ოიენტირებული პირდაპირი პირდაპირი ინვესტიციები შეილობილ საწარმოში
- სამეცნიერო-ტექნიკური სტრატეგიული ალიანსების ფორმირება
- კომბინირებული არხები, რაც გულისხმობს ერთდროულად რამდენიმე არხის გამოყენებას

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ საქართველოს ბაზარზე ტრანსნაციონალური კორპორაციები სიახლეს წარმოადგენს, თუმცა მათი რიცხვი საკმაოდ სიხშირად იზრდება რაც რა თქმა უნდა ქვეყნის ეკონომიკისთვის დიდ უპირატესობას წარმოადგენს. სხვა მრავალ კომპანიებთან ერთად დღესდღეობით საქართველოში თავის სამიანობას აწარმოებს ერთ ერთი უმსხვილესი ამერიკული ტრანსნაციონალური კომპანია “Millenium Hotels” როლის ფრანჩაიზისავე წამოადგენს სასტუმრო “Builtmore Tbilisi”. Millenium Hotels და Grand Millenium Hotels წარმოადგენს მდიდრული, ბიზნეს კლასის 4 და 5 ვარსკვლავიან სასტუმროთა ქსელს, რომელიც განლაგებულია მსოფლიოს სხვადასხვა წერტილებში, მათი სასტუმროები ძირითადად განლაგებულია დიდ ქალაქებში სადაც ბიზნეს საქმიანობა აქტიურ ფაზაშია. კორპორაციაში დღესდღეობით 44 უმსხვილესი სასტუმრო შედის რომელთა ოთახების ჯამური რაოდენობა გახლავთ 16 000. აღნიშნული სასტუმროებიდამსვენებლებს სთავაზობენ უმაღლესი ხარისხის მომსახურებას დაუფინყარი დასვენებისთვის. მათი არქიტექტურა და მომსახურება აგებულია იმ კონკრეტული ლოკაციის სტილზე სადაც მდებარეობს კონკრეტული სასტუმრო.

[<https://www.hospitalitynet.org>]

2.3 საერთაშორისო განთავსების საშუალებების პროცენტული სტატისტიკა

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ტურიზმი წარმოადგენს მზარდ ინდუსტირას, აქედან გამომდინარე იზრდება ამა თუ იმ ქვეყანაში საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობა, რა თქმა უნდა, ამაში დიდი წვლილი მიუძღვის ქვეყნის ხელშეწყობას ტურიზმის ზრდისადმი. საბედნიეროდ ჩვენს ქვეყანას უკვე დიდი ხანია ორიენტაცია აღებული აქვს ზარდი ტურიზმის გავითარებისკენ და აქედან გამომდინარე ქვეყანაში საერთაშორისო ვიზიტორთა რაოდენობა სისტემატუდა იზრდება.

ქვემოთ შემოგთავაზებთ ვიზიტორთა სტატისტიკური რაოდენობას წლების მიხედვით:

ცხრილი 3.



წყარო: <https://www.geostat.ge/ka>

ცხრილი 4.



წყარო: <https://www.geostat.ge/ka>

ცხრილი 5.



წყარო:<https://www.geostat.ge/ka>

ცხრილი 6.

რეგიონი	განთავსების რაოდენობა	ოთახების რაოდენობა	საწოლი ადგილები
საქართველო	2 480	37 255	90 793
აჭარა	480	10 878	26 519
გურია	110	1 804	4 772
თბილისი	492	10 244	23 072
იმერეთი	188	2 544	6 118
კახეთი	230	1 915	4 579
მცხეთა-მთიანეთი	169	2 042	5 314
რაჭა-ლეჩხუმი, ქვემო სვანეთი	72	509	1 481
სამეგრელო-ზემო სვანეთი	484	2 940	7 406
სამცხე-ჯავახეთი	212	3 941	10 397
ქვემო ქართლი	17	239	562
შიდა ქართლი	26	199	573

წყარო: ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2018წ.

თავი 3. სასტუმრო ბილტმორის ორგანიზაციული სტრუქტურა და სტანდარტები

3.1 სასტუმრო „ბილტმორის“ პერსონალის მართვის თავისებურებანი /სტანდარტის მიმოხილვა/

მომსახურებაზე ორიენტირებული ბიზნესისათვის, კონკრეტულად სასტუმრო „ბილტმორისთვის,“ რომლისთვისაც ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია მასთან დასაქმებული ადამიანების ნდობისა და კეთილგანწყობის მოპოვება, დამუშავებული და წარმოდგენილი იქნა თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის შეფასების კითხვარი, რომელიც განსაზღვრავს ბილტმორის სტანდარტის მიხედვით პერსონალის მართვის ეფექტურობას და საშუალებას მისცემს დამსაქმებელს ნათლად დაინახოს, თუ რამდენად ეფექტურია არსებული სტანდარტით პერსონალის მართვის მეთოდები, რამდენად კმაყოფილია მასთან დასაქმებული ადამიანები სამუშაოს პირობებით და რა

მიმართულებით უნდა იმუშაოს მენეჯმენტმა, რათა შეძლოს დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილების ზრდა, რაც საწარმოს წარმატების საწინდარია.

ტრენინგ მენეჯერმა თავის ინტერვიუში განმარტა თუ რა გამოწვევებია დღესდღეობით სასტუმრო ინდუსტრიაში და როგორი კონკურენციის პირობებში უწევს სასტუმრო ბილტმორს ფუნქციონირება, ასევე განხილულ იქნა ის თუ რა მოლოდინი აქვთ თანამშრომლებს სასტუმროსგან, რას ელიან და რას ითხოვენ.

როგორც მოგვხსენებთ სასტუმრო ბილტმორი იმართება ფრანჩაიზიტით, თუმცა ეს არანაირ გავლენას არ ახდენს პერსონალის აყვანასა და დატრენინგებაზე, ანუ ყველა ტრენინგ სტანდარტი რაც გააჩნია ორგანიზაციას, შემუშავებულია სწორედ ბილტორის მენეჯმენტის მიერ, რაც მოგვხსენებთ არც თუ ისე ხშირია დღესდღეობით. მაგრამ აღსანიშნავია ის, რომ მილენიუმის სასტუმროები ერთმანეთს უზიარებენ გამოცდილებას, რაც კონკრეტულ შემთხვევაში ხდება ორგანიზაციის თანამშრომლების მიმოცვლით, ანუ მოგზაურობით ქსელის სხვა სასტუმროებში, რაც ნამდვილად ძალიან კარგ ფაქტორს წარმოადგენს სასტუმროს მართვისთვის, რასაც თან სდევს აზრების, შთაბეჭდილებების, შეხედულებების გამოცდილებების და ა.შ. გაცვლა, რომელიც იწვევს ბევრ დისკუსიასა და მსჯელობას უკეთესი შედეგის მისაღებად. ალბათ დამეთანხმებით ეს ამავდროულად ძალიან საინტერესოცაა.

აღსანიშნავია, რომ , სასტუმრო ბილტმორ თბილისი მილენიუმის ბევრ სასტუმროსთან შედარებით ბევრად უფრო მაღალი დონის მომსახურებას გვთავაზობს, იგივე ყურადღების კუთხით, მორიგე მენეჯერის მიერ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით და ბევრ სხვა ასპექტში. მაგალითისთვის შეგვიძლია ავიღოთ პარიზის ოპერის სასტუმრო, რომელიც მილენიუმის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია.

ტრენინგ მენეჯერი თავის ინტერვიუში ასევე შეეხო იმ სამოტივაციო სიტემებს, რომლებიც ორგანიზაციას გააჩნია რაც პერსონალის წახალისებისთვის ნამდვილად საჭირო კომპონენტს წარმოადგენს, მასში შედის თვის საუკეთესო თანამშრომლის

დასახელება, რომელიც ყოველთვის ირჩევა, მაგრამ დატვირთული გრაფიკიდან გამომდინარე დაჯილდოვება ტარდება სამ თვეში ერთხელ. ასევე ირჩევენ წლის საუკეთესო თანამშრომელს იმ თორმეტ თანამშრომლიდან ვინც შევიდა თვის საუკეთესო თანამშრომლების რიცხვში, ზემოთ აღნიშნულში გამარჯვებულებს გადაეცემათ ფულადი პრიზები ჯილდოს სახით. კომპანია ასევე გუნდის შეკვრის მიზნით მონაწილეობას იღებს სხვადასხვა მარათონებსა და სპორტულ ღონისძიებებში. მაგალითად, 2018 წელს მათ მონაწილეობა მიიღეს კახეთში ჩატარებულ მარათონში “WORLD RUN” . ყოველ წლის თებერვლის თვეში კი თანამშრომლებისთვის იმართება წვეულება, რომელშიც მასში დასაქმებული ყველა თანამშრომელი მიწვეულია, ეს არის ხარჯი, რომესაც კომპანია იხდის თავისი თანამშრომლებისთვის.

ეს იყო ზოგადად სასტუმროს წამახალისებელი კამპანიის შესახებ , მაგრამ მართო ამით არ შემოიფარგლებიან, ცალკეულ დეპარტამენტებს აქვთ თავისთვის შექნილი წამახალისებელი სისტემა, და ისინი ყველასგან დამოუკიდებლად უწევენ მას ორგანიზებას. ამ მხრივ აღსანიშნავია სასტუმროს დეპარტამენტი, რომელიც ყოველთვის იურად თავის, თვის საუკეთესო თანამშრომელს ირჩევს, და ამას გააჩნია სისტემატიური ხასიათი.

3.2 ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტურობა და შეფასება სასტუმრო „ბილტმორის“ მაგალითზე

თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციებისთვის, როგორც არასდროს, ისე საჭირო და აუცილებელია ყავდეს კვალიფიციური და პროფესიონალი კადრები, ამა თუ იმ სფეროში. პერსონალის ცონის, გამოცდილების, ჩვევების და შესაძლებლობების ეკონომიკური ეფექტიანობა - აი ეს არის ადამიანური კაპიტალი. სწორედ ადამიანური

კაპიტალის მართვის ორგანიზაცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის (სასტუმროს) კონკურენტუნარიანობას და არის მისი წარმატების საფუძველი.

საკადრო პოლიტიკის ფორმირება უშუალოდ და უწყვეტადაა დაკავშირებული ორგანიზაციის საერთო, გლობალურ სტრატეგიასთან, მის სტრატეგიულ მიზნებთან; ამის გარეშე საკადრო პოლიტიკა ყოველგვარ აზრს კარგავს და ჰაერში გამოკიდებული ხდება, რადგან მისი დანიშნულება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ყველაზე აუცილებელი - ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფაა. აღნიშნული აშკარად ადასტურებს, რომ ორგანიზაციის გლობალური სტრატეგიის შემუშავებაში აქტიურ მონაწილეობას უნდა იღებდნენ პერსონალის მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების სპეციალისტებიც.

როგორც უკვე მოგახსენეთ სასტუმრო ბილტმორ თბილისში ადამიანური რესურსს ძალიან დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, და აღნიშნული სასტუმრო ყველაფერს აკეთებს იმისთვის რომ მასში დასაქმებული პერსონალი თას მაქსიმალურად კომფორტულად გრძნობდეს და როგორც ჩატარებული კვლევა გვიჩვენებს დასაქმებულთა უმეტესობას ძალიან მოსწონს სასტუმროში არსეული ატმოსფერო და მენეჯმენტის დამოკიდებულება მათ მიმართ.

სასტუმროს მენეჯმენტი რეგულარულად ატარებს კვლევებს და ცდილობს გაეცნოს მისი თანამშრომლების პრობლემებს, რა დაბრკოლებები გააჩნიათ მათ თავიანთი სამუშაოს შესრულებისას და მაქსიმალურად ორიენტირებულნი არიან, რომ აღმოფხვრან არსებული პრობლემები. კმაყოფილი პერსონალი ძალიან დიდ როლს თამაშობს ნემისმიერ ორგანიზაციაში. შესაბამისად, მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ბევრად მოცულობითია, სრულყოფილი, და მომგებიანი ორანიზაციისთვის, განსხვავებით იმ პერსონალისგან, ვინც უკმაყოფილოა თავისი სამუშაო გარემოთი და აქედან გამომდინარე ნაკლებად მოტივირებულია დაკისრებული მოვალეობა სრულყოფილად შეასრულოს, რაც წამგებიანია კომპანიისთვის.

ბილტმორ თბილისის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზანს წარმოადგენს გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით უზრუნველყოფის გზით. სასტუმრო ბილტმორის მენეჯმენტი იზიარებს იმ აზრს, რომ სწორედ ადამიანურ რესურსები აძლევს მას განსაკუთრებულ ნიშასა და უპირატესობას კონკურენტ ორგანიზაციებთან შედარებით.

პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა ეტად საპასუხისმგებლო საქმიანობას წარმოადგენს, რადგან ამ დროს დასვებულმა შეცდომებმა შეიძლება სერიოზული ზიანი მიაყენოს კომპანიას და მის საქმიანობას. მაგალითად: სერიოზული სირთულეები ორგანიზაციის სტრატეგიული და ოპერატიული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში; არაინტენსიური და დაბალკვალიფიციური მუშაობა; პერსონალის დენადობა; შრომისა და საშემსრულებლო დისციპლინის დარღვევა, უპასუხისმგებლობა; სამუშაო დროის არაეფექტიანი გამოყენება; ცუდი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში, მის ქვედანაყოფებში; ყოველივე ზემოაღნიშნულის გამო ორგანიზაციის არასასურველი საზოგადოებრივი იმიჯი და სხვ.

სასტუმრო ბილტმორის მენეჯმენტის მიერ დამკვიდრებული ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეფექტიანობაზე: ის ფასეულობები, რომელსაც კომპანია აღიარებს მისთვის პრიორიტეტულად, აუცილებლად იჩენს თავს მომუშავეთა შერჩევის პროცესში.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ საკადრო პოლიტიკა დიდ გავლენას ახდენს ნებისმიერი ტურისტული და არამარტოტურისტული ორგანიზაციის წარმატებაზე. ისევე როგორც სხვა კომპანიებს სასტუმრო ბილტმორსა შეუშავებული აქვს თავისი „ქცევის კოდექსი“ პერსონალისთვის, რომელსაც ექვემდებარება ყველა დასაქმებული და საუშაოს შესრულებისას იქცევიან მის მიხედვით. სასტუმრო ბილტორის ქცევის კოდექსში

შემდეგი მოთხოვნები შედის პერსონალისათვის: დასაქმებულები უნდა იყვნენ თავაზიანები, შრომისუნარიანი ენეჯერები, რომლებსაც შეუძლიათ შექმნან კარგი ატმოსფერო კლიენტებთან მუშაობისას და გამოიყენონ ტურიზმის ინდუსტრიის მომსახურება, პერსონალს არ აქვს უფლება სუმართა თანდასწრებით აწარმოოს პირადი მოლაპარაკებები, მიიღოს საჭმელი ან სასმელი, პერსონალი ვალდებულია მინიმუმამდე დაიყვანოს მნახველთა ლოდინის დრო, კლიენტების ომსახურება უნდა იყოს პირველი რიგის ამოცანა სხვა სამსახურებრივ მოვალეობებთან შედარებით. მოგეხსენებათ სასუმრო სფეროში ღიმილს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება და არ ბილტმორი ჩამორცება ამ კონცეფციას, მათ აქვთ შემუშავებული სისტემა თუ როგორ უნდა დაამყარონ კონტაქტი თავიანთ სტუმრებთან. ამ სისტემის მიხედვით სტუმართან კონტაქტი მყარდება მანძილის შესაბამისად, ანუ თუ სტუმარს ვხედავთ ათი მეტრის მანძილზე მასთან ვამყარებთ თვალით კონტაქტს ანუ ასე მას ვაგრძნობინებთ, რომ ჩვენ ის შევამჩნიეთ, ხუთი მეტრის მოახლოების შემთხვევაში კი თავაძიანი ღიმილით ვესალებით და ვახვედრებთ, რომ მზად ვართ მის დასახმარებლად, შემდეგ კი ორი მეტრადე ოახლოებისას უკვე სიტყვიერ კონტაქტში შევდივართ მასთან. 10-5-2 ასე ეძახიან ამ სისტემას რაც საკმაოდ ეფექტურია მომსახურების სფეროში.

3.3 კვლევის ანალიზი და შედეგები

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს აჩვენოს პერსონალის მენეჯმენტის მნიშვნელობა საქართველოს ბრენდული, საერთაშორისო სასტუმროების ინდუსტრიის ფუნქციონირებაში. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღეს სასტუმრო „ბილტმორის“ (ჩამოთვლილ დეპარტამენტებს) დაბალი და საშუალო რგოლის პერსონალმა, რომელთა მართვა ხორციელდება სასტუმროს ბრენდული სტანდარტით.

ჩვენი კვლევის მიზანია ვაჩვენოთ მომსახურე პერსონალთან ურთიერთობისას პროცესების, მენეჯმენტის მნიშვნელობა, მისი შესაძლებლობები და უკვე არსებული დადებითი შედეგებით ვუბიძგოთ ინდუსტრიაში არსებულ სხვა ქართული იურისდიქციის ფარგლებში დაარსებულ სასტუმროებს ამ მიდგომებისა და სტანდარტების დანერგვის აუცილებლობისკენ და რომ უმნიშვნელვანესია ინდუსტრიაში დაინერგოს ეროვნული საკლასიფიკაციო სტანდარტი.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, განხორციელების ყველაზე ოპტიმალურ გზად მიჩნეულ იქნა ორი მეთოდის გამოყენება.

კვლევაში გამოყენებულ იქნა როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი მეთოდი. კვლევის თვისებრივ კომპონენტში ჩალრმავებული ინტერვიუები ჩატარდა სასტუმროს მაღალი რანგის მენეჯერებთან პირებთან, რომლებიც უშუალო კავშირში არიან დაბალი და საშუალო რგოლის პერსონალთან .განხორციელდა კვლევის რაოდენობრივი კომპონენტი- სასტუმრო ბილტმორის (დეპარტამენტების ჩამონათავალი) პერსონალის გამოკითხვა.

კვლევის თვისებრივი კომპონენტის ძირითად ამოცანას წარმოადგენდა სასტუმროს დეპარტამენტების მენეჯერთა მართვის პოტენციალის შეფასება, იმ პირების ვინც უშუალოდ ახორციელებს საწარმოს სტანდარტის მიხედვით პერსონალის მართვას.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა კვლევის კონკრეტული ამოცანები:

1. სასტუმროში არსებული გარემოს შეფასება
2. სასტუმროს მართვის სტანდარტის თავისებურებანი
2. სამომავლო ხედვები და პრეფერენციები

ინტერვიუს ხანგრძლივობა დაახლოებით 35 წუთს შეადგენდა, თარიღი: 17 დეკემბერი 2019 წ.

კვლევის რაოდენობრივი კომპონენტის ძირითადი მიზანი იყო სასტუმრო ბილტმორის პერსონალის მართვის სფეროში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის კონკრეტული ამოცანები იყო:

1. პერსონალის სოციო-დემოგრაფიული პროფილის დადგენა
2. პერსონალის შრომითი კმაყოფილების დონის გაზომვა
3. პერსონალს მივანოდეთ კითხვარი. ვადა 7 დღე.

კვლევის ფარგლებში, ჩვენს მიერ, მომზადებული კითხვარი ბილტმორის უმაღლესი რანგის მენეჯერების განხილვისა და თანხმობის შემდგომ. დაურიგდათ - მიღება-განთავსების დეპარტამენტი (Front Office), დასუფთავება-დალაგების დეპარტამენტი (House ceaping), კვებისა და სასმელების დეპარტამენტის (Food and Beverage) სულ 54 რესპოდენტი. მათი დატვირთული სამუშაო რეჟიმის გათვალისწინებით, ჩვენთვის მნიშველოვანი ინფორმაციის მისაღებად, ეს ყველაზე ოპტიმალური და მოსახერხებელი გზა იყო. სასტუმროს პერსონალს მიეცა საშუალება, მათთვის მოსახერხებელ დროს შეევსოთ კითხვარი და მისი შევსებისას ყოფილიყვნენ მაქსიმალურად თავისუფლები. თუმცა, აღნიშნულ ფორმას აღმოაჩნდა უარყოფითი მხარეებიც - ვთვლით, რომ ინტერვიუერის დახმარებით მოხდებოდა უფრო სრულყოფილი ინფორმაციის მოპოვება. ჩვენი მიზანი იყო, რომ კითხვარი ყოფილიყო შეძლებისდაგვარად კონკრეტული და ჩვენთვის საჭირო ინფორმაციის მომცემი. კვლევის დაწყებისთანავე მოვიძიეთ ინფორმაცია სასტუმრო ბილტმორის შესახებ, რომელიც უკვე უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს სასტუმროების ინდუსტრიის ლიდერი კომპანიაა.

გამოკითხვის შედეგად დადგინდა რესპოდენტთა პროფილი. ცხროილი 1 შედეგებით ჩანს, რომ გამო კითხულთა 76% არის 20 დან 30 წლამდე ასაკის, ხოლო 24% - 31 დან 40 წლამდე. აღნიშნული შედეგი აჩვენებს, რომ დარგის წამყვან კომპანიებში, მეტწილად დასაქმებულნი არიან „პროდუქტიულ ასაკში“ მყოფი პირები.

ცხრილი 7.

ასაკი (რესპოდენტთა რაოდენობა -54)	%
20 წლის ქვევით	0
20-30	76
32-40	24
40 წლის ზევით	0
	100

ცხრილი 8.

მუშაობის ხანგრძლივობა (რესპოდ, რაოდ. 54)	%
5 წელზე ნაკლები	6
5-7	25
8-10	69
10 წელზე მეტი	0
	100

რესპოდენტებს აგრეთვე ვთხოვეთ მიეთითებინათ სასტუმროების ინდუსტრიაში, მათი მუშაობის გამოცდილება. შედეგები ნაჩვენებია ცხრილში 2. , რომელიც გვიჩვენებს, რომ სასტუმროების მეჯენმენტში დასაქმებულ მომსახურე პერსონალის უმეტესი ნაწილი (69%) 8-10 წლამდე პერიოდია მუშაობს სასტუმროების სერვისებში. კლიენტებთან ურთიერთობის სფეროში სამუშაოდ კომპანიები უპირატესობას ანიჭებენ ისეთ კარდს, რომელსაც აქვს ინდუსტრიაში მუშაობის რამოდენიმე წლიანი გამოცდილება და დაგროვილი სტაჟი.

რაც შეეხება განათლებას, შედეგებმა აჩვენა (ცხრილი 3), რომ გამოკითხულთა 77% ფლობს ბაკალავრის ხარისხს, 4% მაგისტრის, ხოლო 19 % -ს მირებული აქვს პროფესიული განათლება. ეს შედეგი გვიჩვენებს, რომ წარმატებული კომპანიები თანამშრომლების აყვანისას მნიშვნელოვან როლს ანიჭებენ განათლებას.

ცხრილი 10.

ცხრილი 11.

განათლების დონე /რესპ.რაოდენობა-54/	%
საშ. სასკ.განათლება	0
ბაკალავრი	77
მაგისტრი	4
პროფესიული განათლება	19

ოჯახური მდგომარეობა /რესპ.რაოდენობა-54/	%
დაოჯახებული	34%
განქორწინებული	9%
დაუოჯახებელი	57%

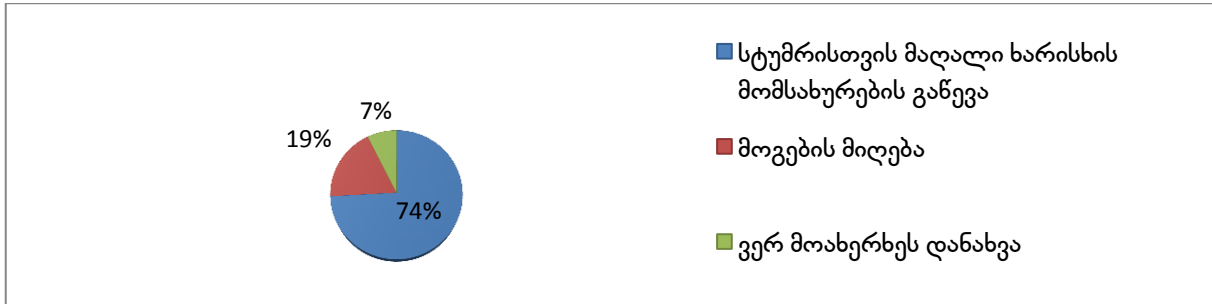
რაც შეეხება სასტუმრო ბილთმორის მომსახურე პერსონალის ოჯახურ მდგომარეობას მხოლოდ 34% არის დაოჯახებული, 9% განქორწინებული, 57% კი დაუოჯახებელი, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ დასაქმების თვალსაზრისით უპირატესობა ენიჭებათ დაუოჯახებელ პირებს. დაფიქსირდა გამოკითხულთა გენდერული ბალანსი - 57 % მდედრობითი სქესის 43 %- მამრობითი სქესის. ანუ სტერეოტიპი ქალბატონების სასტუმროში მუშაობის შესახებ თითქმის არ არსებობს.

ჩალრმავებული ინტერვიუ ჩატარდა (სამი დეპარტემენტის მენეჯერთან. Front Office, House Ceaping, Training Manager) და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთან გამოიკვეთა, რომ ბილტმორის პერსონალის მართვის სტანდარტი, რომელიც მოქმედებს და აყალიბებს გარკვეულწილად ორგანიზაციულ კულტურას მისი გავლენა და ეფექტი აისახება ბიზნესის წარმატებაზე . რესპოდენტებმა ხაზგასმით აღნიშნეს ბილტმორში მენეჯერის პოზიციაზე დაწინაურების სამართლიანობის პრინციპები, რომელთა ტრადიციული საქმე ესაა გუნდის ჩამოყალიბება, განვითარება, დაწინაურება და “სწორი ადამიანის სწორ საქმეზე” მორგება, გუნდის წევრების ნახალისება და დაჯილოდვება საუკეთესო შედეგებისთვის. დღეს სასტუმრო ინდუსტრიაში ყველაზე რთული თუ საინტერესო გამოწვევა ძლიერი მენეჯერი და/ან მენეჯერების გუნდია. ასევე აღინიშნა რომ, ბილტმორში მენეჯერებად გვევლინებიან

წარმატებული თანამშრომლები, რომლებმაც მიაღწიეს მაღალ შედეგებს და ორგანიზაციის მესვეურებიდან ნდობას იმსახურებენ, ანუ დააწინაურეს. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ სასტუმრო ფრანჩაიზიტით იმართება კორპორაცია მილენიუმის მიერ, აქედან გამომდინარე კორპორაციას აქვს გარკვეული მოთხოვნები და კანონები, რომელსაც აკმაყოფილებს სასტუმრო, მაგრამ ძირითადი სტანდარტი რითაც ეს სასტუმრო ფუნქციონირებს არის შემუშავებული სწორედ ბილტორში, რომელიც რეალობიდან გამომდინარე არ არის მუდმივი და მოთხოვნის შესაბამისად ხდება მისი ადაპტირება თანამედროვეობასთან და მუდმივად ხდება მისი კორექტირება. მაგალითად იყო წვერთან დაკავშირებული პრობლემა, რაც გახსნის დღიდან არ იყო დაშვებული თანამშრომლებისთვის და აუცილებელი მოთხოვნა იყო, რომ თანამშრომლებს მუდმივად გაპარსული ქონდათ წვერი, მაგრამ იქედა გამომდინარე, რომ ძალიან ბევრს აქვს კანთან დაკავშირებული პრობლემები და სისემატიური პარსვით უზიანდება კანი, ბილტორმა შეცვალა ეს მიდგომა და ი თანამშრომლებს, რომლებსაც სტუმართან აქვს პირდაპირი კონტაქტი ნება მისცა ეტარებინათ დაბალი წვერი მაგრამ აუცილებლად უნდა იყოს მოვლილ მდგომარეობაში. მაგრამ აქვე პრეტენზია გამოთქვეს იმ თანამშრომლებმა ვისაც არ დართეს წვერის ტარების ნება და ეს საკითხი დღესაც განხილვაშია. სასტუმროში მენეჯერებისა და სუპერვაიზერებისთვის შემუშავებულია გარკვეული წესები, პერსონალის მართვასთან დაკავშირებით, რითაც ხელმძღვანელობს ბილტორის მენეჯმენტი. მაღალი რგოლის მენეჯერებისთვის სპეციალურად მოწვეულ იქნა ერთ ერთი ქსელის გენერალური მენეჯერი. **მაიკლ ქერშაუმერი**, რომელმაც ჩაუტარა სპეციალური ოთხ დღიანი ტრენინგი მართვასთან დაკავშირებით.

1. რას ფიქრობთ სასტუმროს ხედვასა და მისიაზე?

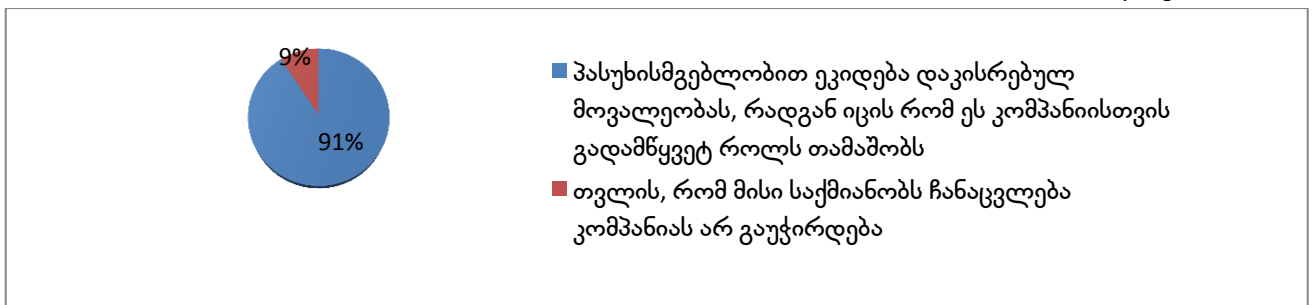
დიაგრამა 1.



როგორც დიაგრამა გვიჩვენებს გამოკითხულთა უმეტესობა (40 ადამიანი) ფიქრობს, რომ სასტუმროსთვის უმთავრეს ისიას წარმოადგენს სტუმრისთვის უმაღლესი ხარისხის მომსახურების მიწოდება, რაც დამეთანხმებით ლოგიკურიცაა, და ყველა სასტუმროს უმთავრეს იზანს სწორედ ეს წარმოადგენს, შედეგად კი ისინი შეძლებენ მაქსიმალური მოგების მიღებას რაც გამოკითხულთა აზრით სასტუმროს ერთ ერთ მისიას წარმოადგენს, გამოკითხულთა შორის იყვნენ ისეთები (4 ადამიანი) ვინც ვერ შეძლო კოპაიის ხედვის და მისიის განსაზღვრა სხვადასხვა მიზეზებისგამო.

2.რა აზრის ხართ თქვენთვის დაკისებული სამუშაოს მნიშვნელობაზე კომპანიისთვის?

დიაგრამა 2.

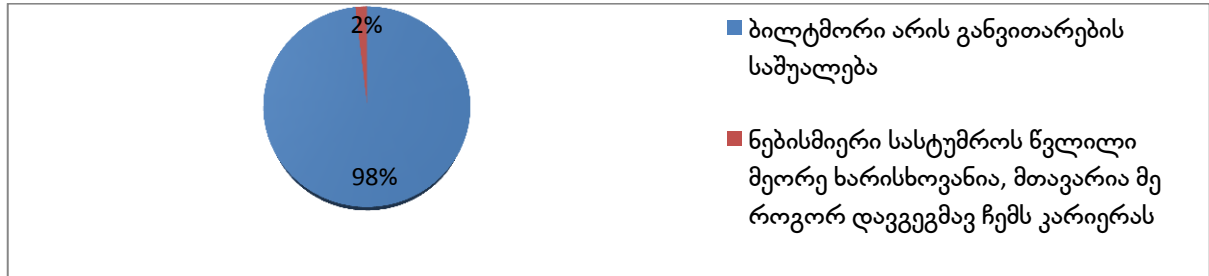


მოგესხენებათ ნებისმიერი კომპანიისთვის, არა აქვს მნიშვნელობა ეს სასტუმრო იქნება თუ სხვა ტიპის კომპანია, აუცილებელია, რომ მისმა თანამშრომელმა პირნათლად შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობა, სწორედ ამ აზრის კითხვა დაესვათ ბილტმორის თანამშრომლებს რაზეც უმეტესობა (49 ადამიანი) თლის რომ ის უმნიშვნელოვანეს რგოლს წარმოადგენს სასტუმროსთვის და მასზე დაკისრებული

მოვალეობა ფრიად საპასუხისმგებლოა, ხოლო დანარჩენი (5 ადამიანი) თლის, რომ ის არცთუ ისე მნიშვნელოვან რგოლს წარმოადგენს სასტუმროსთვის.

3. როგორ ხედავთ სასტუმროს წვლილს თქვენს კარიერულ ზრდაში?

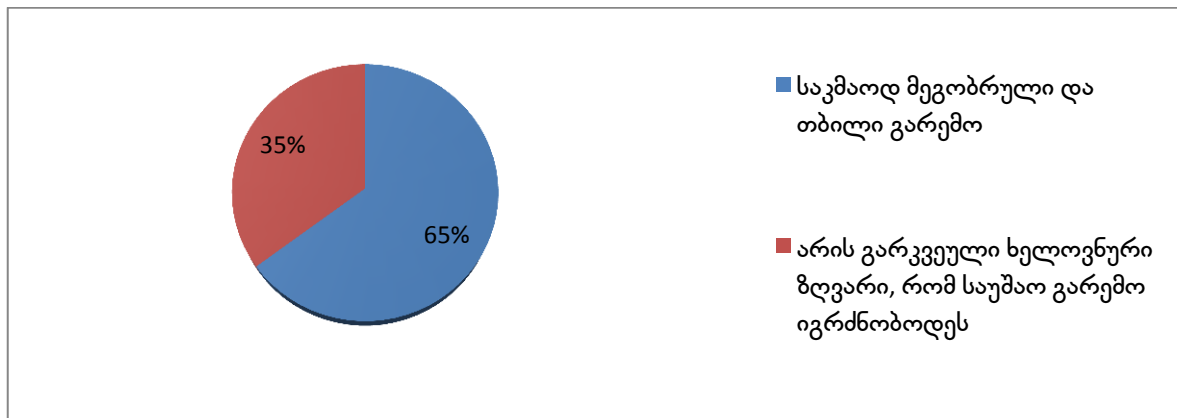
დიაგრამა 3.



ამ გამოკითხვაში აბსოლუტური უმეტესობა თვლის, რომ წებისმიერი ორგანიზაციისგან შეიძლება ბევრი ისწავლო ახალი რამ და არც ბილტმორი ჩამორჩება მათ, ისინი ძალიან კმაყოფილები არიან იმ გამოცდილებით და ცოდნით რასაც ბილტმორში იღებენ, ერთი ადამიანი იყო განსხვავებული აზრის მატარებელი ვინც თვლის რომ მთავარია პიროვნული თვისება და არა კომპანიიდან მიღებული გამოცდილება.

4. როგორია თქვენი ყოველდღიური ურთიერთობა კოლეგებთან და მათი განწყობა-დამოკიდებულება თქვენ მიმართ?

დიაგრამა 4.

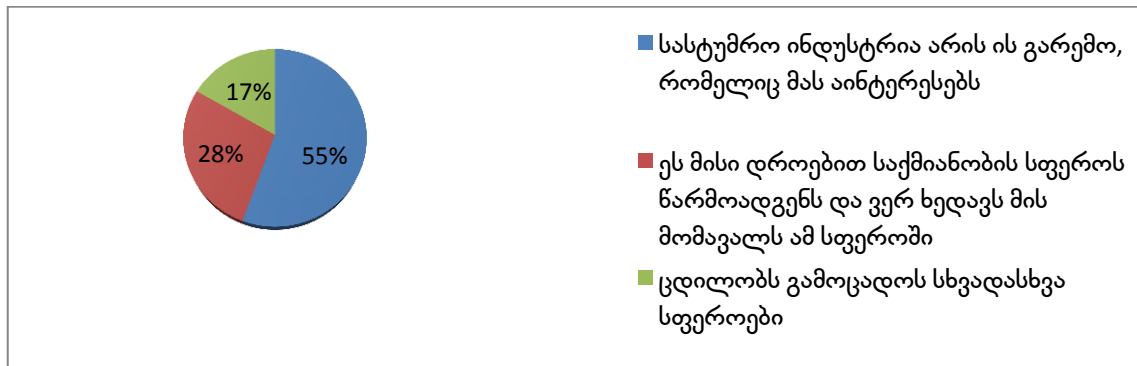


მოგესხნებათ სამსახურში აუცილებელია ჰარმონიული გარემო იყოს და არ იყოს დაძაბულობა და კონფლიქტი თანამშრომლებს შორის. გამოკითხვის შედეგად

გამოჩნდა, რომ სასტუმროს თანამშრომლებს სწორედ ასეთი დამოკიდებულება აქვთ ერთმანეთთან, მაგრამ გამოიკვეთა საინტერესო პოზიცია რაც არის ხელოვნური ზღვარი ან „მეგობრობა დისტანციით“, რაც იმისთვის გახლავთ, რომ სამუშაო გარემოს შეგრძნება იქნას შენარჩუნებული.

5. მოგონთ თუ არა სასტუმრო ინდუსტრიაში მოღვაწეობა?

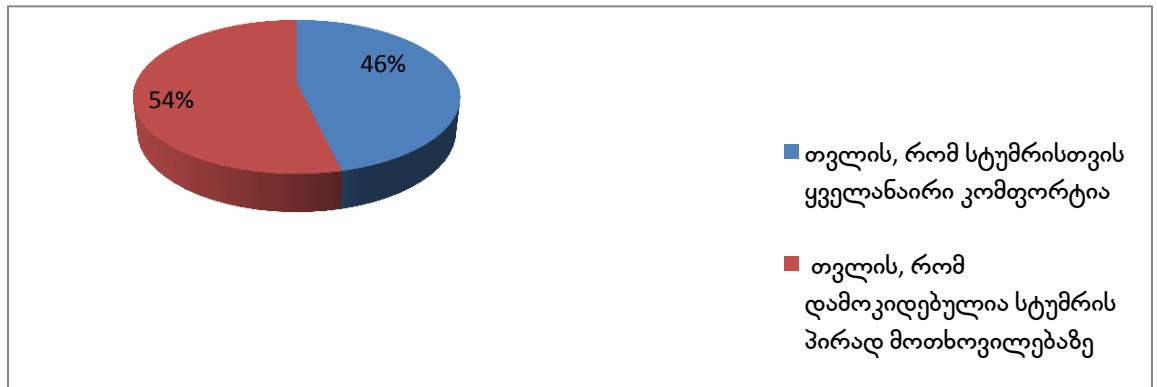
დიაგრამა 5.



დასაქმებულთა უმეტესობას გამიზნულად აქვს ეს ინდუსტრია შერჩეული, რადგან ეს სფერო იზიდავს ყველაზე მეტად არიან დასაქმებულები, რომელთაც ასევე ამიზნულად შეარჩიეს ეს სფერო მაგრამ არ აპირებენ სამომავლოდაც აქ დარჩენას, მათ მოსწონთ ხშირი ცვლა გარემოსი და სხვადასხვა სფეროში საქმიანობა. ხოლო უმცირესობა კი (15 ადამიანი) უბრალოდ სხვა ალტერნატივის არ არსებობის გამო არის ამ კონკრეტულ ადგილას დღესდღეობით და თავისი სასურველი საქმიანობის შერჩევას შეიცვლის საქმიანობის სფეროს.

6. თქვენი აზრით რამდენად კომფორტულია სასტუმრო დამსვენებებისთვის?

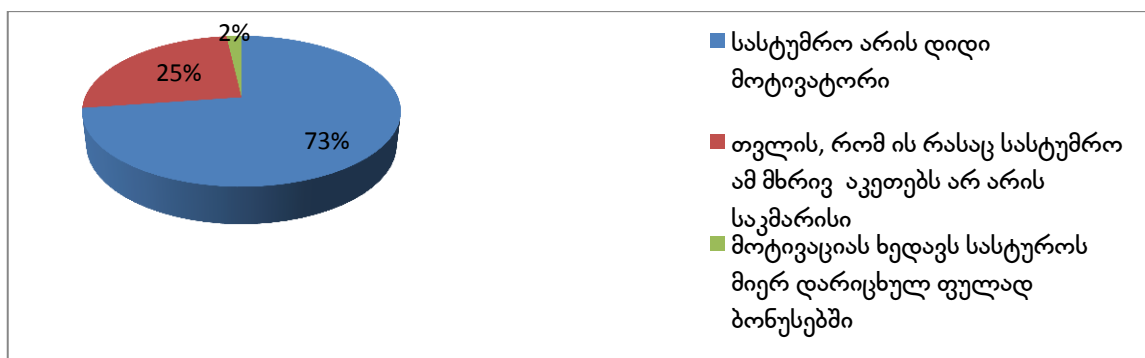
დიაგრამა 6.



სასტუმრო ბილტმორი გახლავთ უმაღლესი კლასის და ის საკმაოდ კომფორტული და გემოვნებიანია, მაგრამ ცალკეულ დამსვენებლებს გააჩნიათ სხვადასხვა სახის მოთხოვნილებები რაც გამოითხვაშიც აღინიშნა. მას თითქმის ყველაფერი აქვს იმისთვის, რომ სტუმრებმა მაქსიმალურად კომფორტულად იგრძნონ თავი, მაგამ მას ყავს ძალიან ბევრი მნახველი, სტუმარი და მოგესხენებათ ყველას განსხვავებული მოთხოვნილებები გააჩნიათ, რასაც შეიძლება აღნიშნული სასტუმრო ვერ აკმაყოფილებდეს, სწორედ ამიტომ გამოიკვეთა ის პოზიცია, რომ სასტუმროს კომფორტულობა დამოკიდებულია სტუმრის პირად მოთხოვნილებაზე.

7.რამდენად უზრუნველყოფს სასტუმრო თქვენს მოტივაციას?

დიაგრამა 7.

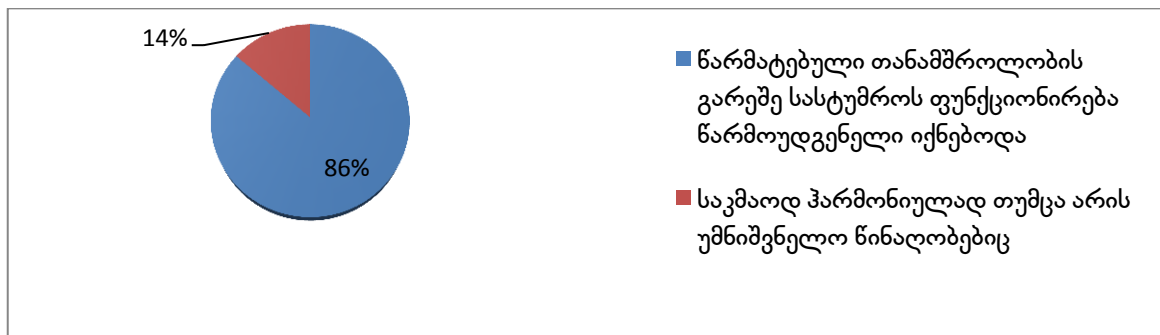


მოგესხენებათ ყველა გარკვეული გასამრჯელოს მისაღებად მუშაობს, რაც მეტია გასამრჯელო მოტივაციაც მით მაღალია, მაგრამ ამ შემთხვევაში მართლ გასამრჯელო

არ წარმოადგენს დასაქმებულთა მოტივაციას არის, ბევრი სხვა ფაქტორიც, სხვადასხვა პროგრამები დაწინაურებები და სხვა. მაგრამ ზოგიერთი თანამშრომელი თვლის, რომ უფრო მეტს უნდა აკეთებდეს სასტუმრო თავისი თანამშრომლებისთვის. იყო პირდაპირი პასუხები ბონუსების თაობაზეც და ა.შ.

8. რამდენად წარმატებით თანამშრომლობენ სასტუმროს განყოფილებები ერთმანეთთან?

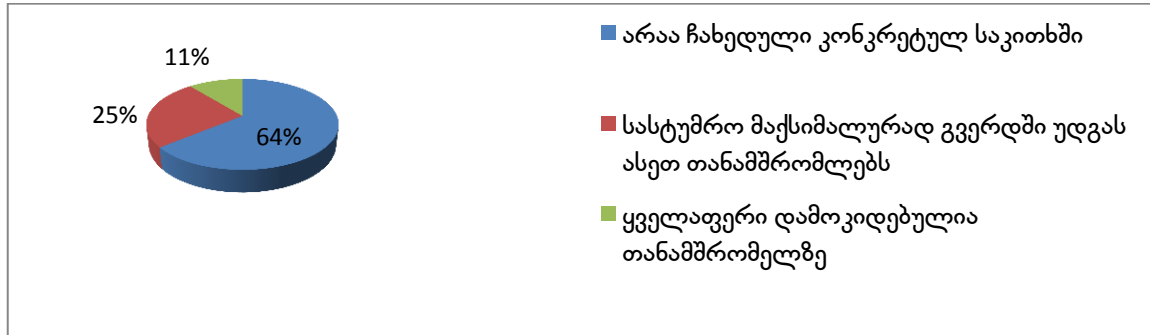
დიაგრამა 8.



როგორც უკვე ზემოთ აღვნიშნეთ, სასტუმროსთვის ყველა დეპარტამენტი ერთნაირად მნიშვნელოვანია მისი ფუნქციონირებისთვის, და აუცილებელია ყველას გამართულად მუშაობა, ასევე ეს შეუძლებელი იქნება თუ ერთმანეთთან არ ითანამშრომლებენ აღნიშნული დეპარტამენტები. როგორც მოსალოდენელი იყო გამოკითხვამ აჩვენა, რომ დეპარტამენტები ერთმანეთთან კარგად თანამშრომლობენ, მაგრამ ეს თანამშრომლობა იდეალური მაინც ვერ არის ზოგიერთის აზრით და არის გარკვეული წინააღმდეგობებიც, რაზეც სამწუხაროდ კონკრეტულად არ უსაუბრიათ.

9.რამდენად ეხმარება სასტუმრო არანარმატებულ თანამშრომლებს სამუშაოს უკეთ შესრულებასა და დახვეწაში?

დიაგრამა 9.



იქედან გამომდინარე, რომ გამოკითხულთა უმეტესობა იყო დაბალი რგოლის თანამშრომლები, ეს პასუხებზეც აღნიშნა და ამ კითხვაზე სავარაუდოდ კომპეტენციიდან გამომდინარე გასცა შემდეგი პასუხი, რომ ამ საკითხში არ არის ჩახედული კარგად, თუმცა ისინი იძახიან, რომ კომპანია ყველა თავის თანამშრომელს აქსიმალურად მხარში უდგას, ბევრმს საკუთარი პირად გამოცდილებაც მოიყვანა მაგალითად.

10.რამდენად გამგებიანად ეკიდება ოგანიზაციის მენეჯმენტი იმ პრობლემებს, რომელსაც აწყდებით სამუშაოს შესრულებისას?

დიაგრამა 10.



ნებისმიერ ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულებისას აუცილებლად წამოიქმნება გარკვეული სახის პრობლემები, ეს საქმიანობის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს,

მაგრამ აუცილებელია, რომ რეაგირება ამ პრობლემებზე დროულად მოხდეს მენეჯმენტის მიერ. გამოკითხვის შედეგად გავიგეთ ბილტმორის დასაქმებულთა აზრი იმის თაობაზე თუ როგორი რეაგირება მოყვება ამ წარმოქმნილ პრობლემებს და უმრავლესობა თვლის, რომ მენეჯმენტი მაქსიმალურად ფამგებიანად ეკიდება ნებსმიერი სახის პრობლემას და ცდილობს მის გადაჭრაში მონაწილეობის მიღებას, მცირე ნაწილის აზრით კი კომპანია ამ მხრივ საკმაოდ მკაცრია და უკიდურეს ზოებს მიმართავს ხშირ შემთხვევაში.

სასტუმრო ბილტმორის პერსონალის მართვის თავისებურებანის შეფასების კვლევისა ჩალრმავებული ინტერვიუ ჩატარდა სასტუმრო ბილტმორის დალაგება დასუფთავების(Houseceaping Department) , მიღება -განთავსების (Front Office) და ტრენინგებისა და სასწავლო ცენტრის მენეჯერთან, რომელნიც უშუალო კავშირში არიან დაბალი და საშუალო რგოლის პერსონალის მართვასთან. ინტერვიუს ხანგრძლივობა დაახლოებით 45 წუთს შეადგენდა და განხორციელდა 17/12/2019-ში ინტერვიუს შედეგად გამოვლინდა ,რომ სასტუმროს სტანდარტების საფუძველზე პერსონალის მართვაში წინა პლანზე წამოწეულია პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: ადამიანთა მოტივაცია, მიზანი, ფუნქცია, ამოცანები და სხვა.

სასტუმროში ადამიანური რესურსების საქმიანობა, გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს. აქ მოღვაწე მენეჯერები დიდი ენთუზიაზმით ეკიდებიან თავიანთ საქმიანობას, რაც კომპანიისთვის უმთავრესია. ისინი ვალდებულნი არიან, რომ ახალი კადრის შერჩევისას იყვნენ მაქსიმალურად კონცენტრირებულნი და ყურადღებიანი ყველა დეტალის მიმართ, უნდა ჰქონდეთ წინასწარ გაწერილი გეგმა გასაუბრებისთვის, კითხვარი რომლითაც იხელმძღვანელებენ ახალ კადრთან გასაუბრებისას. კვლევამ აჩვენა, რომ ის ნორმატივები რაც აუცილებელია ახალი კადრის არჩევისას დაცულია და ხდება მის მიხედვით ხელმძღვანელობა კადრის შერჩევისას, როგორც სასტუმროს საქმიანობიდან და მიღწეული შედეგიდან ჩანს ეს საკმაოდ შედეგიანიცაა.მიღება

განთავსების (Front Office)-ის მენეჯერმა დააფიქსირა მისი მოვალეობის და პასუხისმგებლობის დიდი წილი პერსონალის მართვაში, რაც საბოლოო ჯამში სტუმართა კმაყოფილებას , რაოდენობას და კვლავ დაბრუნებას განსაზღვრავს. გამოიკვეთა ტრენინგ-მენეჯერის აქტიური და ნაყოფიერი მუშაობის სქემები, პერსონალის განვითარების კუთხით. რაც მოიცავს სასტუმროს ყველა დეპარტამენტის სპეციფიკის მიხედვით ჩატარებულ სასწავლო, კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ტრენინგებს, სათადარიგო პერსონალის მუდმივ განმავითარებელ სწავლებას , ასევე უნდა აღინიშნოს სტუდენტთა პრაქტიკის უზრუნველყოფა და მათგან სათადარიგო პერსონალის შერჩევის საუკეთესო პრაქტიკა.

სასტუმროს დალაგება-დასუფთავების (Executive Housekeeper) მენეჯერმა ასევე დააფიქსირა Housekeeping Department-ის უმნიშვნელოვანესი როლი საწარმოს წარმატებულ ფუნქციონირებაში, რომელიც მისი დეპარტამენტის სუპერვაიზერების, დიასახლისების და სართულის მორიგეების ყველაზე მრავალრიცხოვანი პერსონალის დამსახურებაა. მენეჯერმა აღნიშნა ასევე , რომ არსებული სტანდარტი ძალიან დიდ მოთხოვნებს აყენებს პერსონალის სამუშაოს მიმართ, რომ მუდმივად ხდება მათი გადამზადება ვინაიდან სულ უფრო ვითარდება და იხვეწება სასტუმროს სან-ჰიგიენური ქიმიური და ტექნიკური საშუალებების გამოყენების მეთოდები. შესაბამისად შედეგისა, მოთხოვნებისა და ამ დეპარტამენტის პერსონალის რიცხოვნობის გათვალისწინებით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ Housekeeping Department-ი პერსონალის მართვის მხრივ საუკეთესო მაგალითია.

დასკვნა

დღესდღეობით საქართველოში წინ წამოწეულია სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარება და პოპულარიზაცია, ჩვენი ქვეყანა მაქსიმალურად ხელს უწყობს ამას, რაც აისახება შემომსვლელთა რაოდენობის ზრდაზე და ამასთან ტურიზმიდან შემოსავლების ზრდაზე. სასტუმროთა დატვირთულობის ყველაზე მაღალი კოეფიციენტი 68% საერთაშორისო მაღალი კლასის ბრენდულ სასტუმროებზე მოდის. საერთაშორისო საშუალო კლასის ბრენდები და ადგილობრივი მაღალი და საშუალო კლასის სასტუმროების დატვირთულობა 65%-ს შეადგენს. ხოლო დაბალბიუჯეტური/ეკონომკლასის სასტუმროები 49%-ს.

2018 წელს, შემოსავალი ნომერზე /RevPAR/ საერთაშორისო ბრენდების სასტუმროებში 121 აშშ დოლარია, ადგილობრივი დაბალბიუჯეტური /ეკონომკლასის სასტუმროებისთვის-25 აშშ დოლარი. ამ გამოხატულ უპირატესობასთან ერთად

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საერთაშორისო ბრენდული სასტუმროები იმართება სტანდარტის საფუძველზე ხოლო საქართველოს ადგილობრივი საშუალო და ეკონომიკლასის სასტუმროებისთვის არ არსებობს ეროვნული სასტუმროთა საკლასიფიკაციო სისტემა და არც შესაბამისად მართვის სტანდარტი, რაც მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას აფერხებს. მნიშვნელოვანია სასტუმროს მართვის თანამედროვე სტანდარტის მეთოდების დანერგვა სასტუმრო ბიზნესში, რომელიც სპეციფიკურია და მუდმივად განახლებას საჭიროებს.

საქართველოში ფართო გავრცელება პოვა საერთაშორისო სასტუმრო ჯაჭვებმა, რომელთა უმრავლესობა ამჯობინებს არა ჯაჭვში შემავალი ოტელების ფლობას მესაკუთრის უფლებით, არამედ მართვას ფრანჩიზული შეთანხმების საფუძველზე, რის მაგალითსაც წარმოადგენს სასტუმრო „ბილტმორი“.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა სასტუმრო ბილტმორის სტანდარტის საფუძველზე პერსონალის მართვის დადებითი ეფექტი საწარმოს წარმატებით ფუნქციონირებისთვის. სტანდარტი, როგორც ნორმატიულ-ტექნიკური დოკუმენტი ადგენს ნორმების, შეფასების და მოთხოვნების კომპლექსს ბილტმორის მიმართ. შესაბამისად უზრუნველყოფილია მატერიალური ბაზით და მოტივირებული კვალიფიციური პერსონალით. სწორად და ეფექტურად არის გააზრებული საორგანიზაციო სტრუქტურა, მომსახურების ხარისხის მართვა. გამოვლინდა რომ მატერიალური ბაზა და კვალიფიციური პერსონალი მაღალი ხარისხის მომსახურების საფუძველია, ხოლო საწარმოს ორგანიზაცია და მართვა ავსებს რა მათ მატერიალური ბაზითა და ადამიანის ფაქტორით შესაძლებლობების განვითარების საშუალებას განაპირობებს. ბილტმორის სტანდარტით მართვის საფუძველზე ფუნქციონირებს პერსონალის შერჩევისა და მისი სწავლების ეფექტური სისტემა და საკვალიფიკაციო სტანდარტი. ასევე კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ მენეჯერების ჰორიზონტალური ურთიერთობა თანაბარი დეპარტამენტების მენეჯერებთან, ასევე

დიაგონალური ურთიერთობა უფროსებთან და ხელქვეითებთან საკმაოდ ხშირია და მნიშვნელოვანი.

მენეჯერებთან ჩაღრმავებული ინტერვიუს შედეგად დადგინდა, რომ ბილტმორში პერსონალის მართვის სტანდარტში გათვალისწინებულია: შრომის ანაზრაურებასთან დაკავშირებული პოლიტიკის პროცედურები და პრაქტიკული ღონისძიებები, რომლის მიზანია პერსონალის ანაზრაურების ორგანიზაცია წვლილის, კომპეტენციის, ჩვევების და საბაზრო ღირებულებების შესაბამისად. გამოყენებული აქვთ როგორც წახალისების ფინანსური (ხელფასი, საათობრივი ანაზრაურება, ბონუსები, მოგების განაწილება) ასევე არაფინანსური (კვებასთან დაკავშირებული პრივილეგია, პერსონალური პარკინგი, ფასდაკლებები მოგზაურობაზე, სამედიცინო დაზღვევის სპეც შეთავაზება და სხვ.) ასევე მნიშვნელოვანია რომ ტარდება საშუალო და მაღალი დონის მენეჯერთა სამუშაოს შეფასება სპეციალური პროცედურებისა და კომისიის მიერ. მენეჯერთა საქმიანობის შედეგები განისაზღვრება მათზე განპიროვნებული თანამდებობრივი მოვალეობების მოცულობის, სისრულის მათი დროული და ხარისხიანი შესრულების მდგომარეობიდან გამომდინარე. ინტერვიუში მენეჯერების მიერ დაფიქსირდა, რომ მუდმივად იკვლევენ პერსონალის მოტივაციურ მოთხოვნილებებს, პროფესიონალების, დროებითი მომუშავეების, ასევე დაბალი კვალიფიკაციის და მინიმალური ანაზრაურების მქონე პირთა ჩათვლით. ასევე გამოვლინდა მენეჯერთა მუდმივი მნიშვნელოვანი მიზანი: დაეხმარონ ხელქვეითებს მათი პოტენციალის განვითარებაში, ტარდება ტრენინგები, ინვევენ უცხოელ სპეციალისტებს სასტუმროს სხვადასხვა დეპარტამენტების სპეციფიკის გათვალისწინებით.

ყველა საერთაშორისო ბრენდული სასტუმრო განსახვავდება ორგანიზაციული კულტურით, რაც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს პერსონალზე და მათ მართვაზე. ბილტმორში მენეჯერები ზრუნავენ ორი არსებითად ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნის დაბალანსებაში ახალი თანამშრომლების მიერ

ძირითადი ფასეულობების გათავისების სტიმულირებასა და ადამიანების განსხვავებულობის აღიარებასა და დაფასებაში.

სასტუმრო ბილტმორში ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შეგვიძლია დავადგინოთ რომ, სასტუმრო ხასიათდება სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის არსებობით, ხელმძღვანელობის მისწრაფებით მომსახურების ხარისხის ამაღლებისკენ, მომსახურების , კონტროლის სისტემით, მომხმარებელთა საჩივრების დაკმაყოფილების სისტემით, რისი წარმატებით განხორციელების უმთავრესი საწინდარიც არის სასტუმროს სტანდარტით პერსონალის მართვის ეფექტური მეთოდები. ასევე კვლევის პროცესში გამოვლინდა სასტუმროს უსაფრთხოების სისტემების, მათი გამართულობის და შესრულების მაღალი ხარისხი , რაც როგორც სტუმრებისთვის ასევე მომსახურე პრესონალისთვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს.

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სასტუმრო ბილტმორის პოპულარობაში საკვანძო როლს ასრულებს პერსონალი , სასტუმრო ბიზნესის ყველაზე სუსტი და არასტაბილური ფაქტორი და სწორედ კორპორატიული კულტურისა და სტანდარტების მიხედვით პერსონალის მართვის საფუძველზე საწარმო სტაბილურად წარმატებით ფუნქციონირებს.

საქართველოს კანონმდებლობა სასტუმრო ბიზნესში საქმიანობისთვის საჭიროებს დიფერენცირებულ მიდგომებს, რამდენადაც უკვე ვხედავთ ტენდენციებს იმისა, რომ ბრენდულმა სასტუმროებმა დაიწყეს დაბალბიუჯეტიან სეგმენტზე შესვლა არა მარტო დედაქალაქში, არამედ რეგიონებშიც. შესაბამისად ჩნდება საშიშროება ადგილობრივი თემის საკუთრებაში მყოფი საოჯახო სასტუმროები და სასტუმრო სახლები, რომლებიც მუშაობდნენ ამ სეგმენტებზე ვერ გაუწევენ კონკურენციას მსხვილ სასტუმრო ბიზნესს.

აღსანიშნავია, რომ დღეისათვის საქართველოში არ არსებობს სასტუმროების კლასიფიკაციის სავალდებულო საერთაშორისო სისტემა და არც ქვეყანაში მოქმედ სამართლებრივ საფუძველზე დაფუძნებული სასტუმრო სტანდარტი. შესაბამისად სასტუმროთა მეპატრონეები თვითნებურად ინიჭებენ ვარსკვლავებს . ვფიქრობთ, ქვეყანამ დაუყონებლივ უნდა გადაწყვიტოს ეს პრობლემა, რაც გააუმჯობესებს მომხმარებელთა მომსახურებას და ასევე დაქირავებული პერსონალის შრომის პირობებს და ანაზღაურებას.

საქართველოში საერთაშორისო ქსელის სასტუმროებს გააჩნიათ საკუთარი სტანდარტი და აუდიტის სისტემა , რაც მათ წარმატებულ ფუნქციონირებას განაპირობებს, ეს გამოვლინდა ჩვენი კვლევების შედეგად სასტუმრო ბილტმორის მაგილთზე. ადგილობრივი სასტუმროების სტანდარტების რეგულაციების არარსებობის მიუხედავად სურვილის შემთხვევაში სანარმოთა მეპატრონეებმა უნდა მიმართონ მიუკერძოებელი რეპუტაციის მქონე ორგანიზაციებს Lonely Planet და Brandt-ს, რომელნიც 3 წელიწადში ერთხელ თავის გზამკვლევებში ანახლებენ ინფორმაციას ჩვენი ქვეყნის შესახებ, რომელშიც მოხვედრა ყველა ჰოსტელს სასტუმროს თუ საოჯახო სასტუმროს შეუძლია. აღნიშნული პროცესი კი საგრძნობლად გააუმჯობესებს მსგავსი ტიპის სანარმოებში პერსონალის მართვას, რაც დღეს პრობლემურია აღნიშნულ განთავსების ობიექტებში.

საერთაშორისო ბრენდულ სასტუმროებში სტანდარტით მართვის პირობებში მენეჯმენტი აღწევს დამსაქმებლების ეკონომიკურ ინტერესებსა და დასაქმებულთა უფლებებს შორის ბალანსის მიღწევას და შენარჩუნებას, რაც შეეხება ადგილობრივ სასტუმროებში შრომითი უფლებების დაცვის კუთხით მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე დგას, ფიქსირდება შრომითი ხელშეკრულების გარეშე დასაქმება, ზეგანაკვეთური სამუშაო დროის აუნაზღაურებლობა, ანაზღაურებადი შვებულების უუფლებობა, და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ საქართველომ ევროკავშირთან ასოცირების

შესახებ ხელმოწერის შედეგად არაერთი ვალდებულება იკისრა შრომის სტანდარტების გაუმჯობესების მიზნით, თუმცა ჯერ კიდევ მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას. სწორედ ამიტომ რეკომენდირებულია სასტუმროს პერსონალის მართვაში არსებობდეს სტანდარტიზაცია, რომელიც აღნიშნულ პრობლემას დასაქმებულთა ინტერესის დაცვით გადანწყვეტს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. თორია მ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., მერიდიანი, 2014
- 2.. ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2011
3. წერეთელი მ. სასტუმროს სფეროს პრაქტიკული გზამკვლევი-giz. -2015
- 4.რ.ბერიძე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი -თბ.2011
- 5.ლ.დოლიკაშვილი მ.ღვინჯილია-ტურიზმისა და სასტუმროების ეკონომიკა -თბ.2013
6. ხასაია ი. მეცნიერული კვლევის მეთოდები ტურიზმში. ფავორიტ სტილი-2014წ.
7. ა.ოქროცვარიძე, მ.ვადაჭკორია, ტურიზმის და მასპინძლობის მენეჯმენტი-2011წ.
8. ვ .აბულაძე სასტუმრო საქმის საფუძვლები-თბ.2015
9. ს.ხელაშვილი „ინვესტირების საფუძვლები სასტუმრო ინდუსტრიაში“ თბ. 2016წ.
10. David K. Hayes, Jack D, Human Resources Management in the Hospitality Industry, Ninemeier, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009
11. 6. B. Tracy, “Full Engagement. Inspire, Motivate, and bring out the best in your people”, MIF, 2016, pg.,272
- 12.ს.ჯაფარიძე კომპანიაში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ზოგიერთი საკითხი-სამ.სტატია-ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა N3 2016
- 13.ნ.კაციტაძე სასტუმრო ბაზრის განვითარების ტენდენციები ტურიზმის ახალი მიმართულებების ფონზე- სამ.სტატია თსუ-2018წ.
- 14.ი.ხასაია სასტუმროს მომსახურების ხარისხის კვლევა იმერეთში-სამ.სტატია ანსუ-2017წ,
- 15.ლ.გვაჯაია პერსონალის პრობითი საქმიანობის შეფასება კადრების მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქცია-სამ.სტატია სტუ-გლობალიზაცია და ბიზნესი. #4 / 2017
- 16.ე.ლანჩავა- ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თავისებურებები-სამ.სტატია -ბათუმის ნავიგაციის სასწ.უნივერსიტეტი-თანამედროვე მენეჯმენტი,პრობლემები, ჰიპოტეზები, კვლევები-2015 წ.

17. საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა-2018 წ. -ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

18. მ. ვასაძე სასტუმროს მენეჯმენტი. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2009წ

20. კლეიტონ ვ. ბეროვსი, ტომ ჰავერსი, დენის რეინოლდსი, შესავალი მენეჯმენტში მეათე გამოცემ 2012 წ.

21. მურმან ბლიაძე, ნოდარ ბლიაძე, საერთაშორისო ბიზნესი, გამომცემლობა უნივერსალი, თბილისი 2018 წ.

22. კ. აბულაძე საქსტუმრო ინდუსტრია და ტექნოლოგიები, საგამომცემლო სახლი ინოვაცია, თბილისი 2008 წ.

1. <http://psychologiya.com.ua/kompetenczii-personala.html-kadrebis>-კადრების შერჩევის ფსიქოლოგიური პორტალი

2. <http://www.hr100.ru/wmc/function/recruitment-HR> 100 %-ადამიანური რესურსების მართვა -კადრების შერჩევა

3. <http://www.hrm.ru/otbor-personala-i-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-organizacii>-პოტალისაკადრო მენეჯმენტის შესახებ

4. <https://gree-conditions.ru/ka/personal-sluzhby-ekspluatacii-nomernogo-fonda-obshchaya>-სასტუმროს მომსახურების ზოგადი მახასათებლები

5. <http://www.lmis.gov.ge/Lmis/Lmis.Portal.Web/Handlers/GetFile.ashx?Type=Content&ID>სასტუმროებისა და რესტორნების სექტორის დასაქმება საწარმოთა ზომების მიხედვით-

6. <https://video-avarii.ru/ka/vidy-strategii-gostinichnogo-predpriyatiya-razrabotka.html>.სასტუმრო ბიზნესის სტრატეგიები

7. <https://yug-energo.ru/ka/sovershenstvovanie-korporativnoi-kultury-na-gostinichnom-predpriyatii/>-კორპორატიული კულტურის სასტუმრო კომპანიაში
8. ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის კვლევები - www.gnta.gov.ge
9. <https://pepper.ge/biltmore-hotel/>-ბილთმორი თანამედროვეობის და ქართული ტრადიციული ღირებულებების სინთეზი
10. [http://georgianpress.ge/com/news/view/21014?lang=The Biltmore Hotel Tbilisi](http://georgianpress.ge/com/news/view/21014?lang=The+Biltmore+Hotel+Tbilisi)
11. <https://wedder.ge/ka/company/334-the-biltmore-tbilisi-hotel>
12. <http://horeka.ge/ka/>-საქართველოს სასტუმროების, რესტორნებისა და კაფეების ფელდრაცია
13. <https://www.geostat.ge/ka>
14. <https://gnta.ge/>