

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



სალომე ლალიძე

საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის მართვის თავისებურებები
ტურიზმში

სამაგისტრო პროგრამა - ტურიზმი

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი : მერაბ ხოხობაია
ეკონომიკის დოქტორი, ასისტენტ პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომში განხილულია პერსონალის მართვის თავისებურებები ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიაში, კერძოდ რამდენად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ შერჩევას, მოტივაციის გაზრდას, გადამზადებას, ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენას. კვლევის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების როლის გადმოცემა ტურიზმში. ასევე, ნაშრომში დიდი ყურადღება ეთმობა პერსონალის განვითარების პოლიტიკას საქართველოში. საქართველოში ტურიზმის სფეროში არსებულ კომპანიებთან და ასევე ამ სფეროში დასაქმებულებთან ჩატარებული კვლევის მიხედვით განხილული არის ტურიზმის ინდუსტრიის და პერსონალის დამოკიდებულება, კადრების შერჩევის და განვითარების პოლიტიკა საქართველოში, პრობლემები და სხვადასხვა საკითხები.

Anotation

The master's work deals with the peculiarities of personnel management in the tourism and hospitality industry, in particular the importance of their selection, motivation, tailoring, acquiring new knowledge and skills. The main goal of the research is to deliver the role of human resources in tourism. Also, the work focuses on the development of personnel development in Georgia. According to the research conducted in the field of tourism in Georgia and in the field of employment, the attitude of the tourism industry and personnel, policy selection and development policy in Georgia, problems and various issues. Also, what kind of motivations are there to make the personnel more efficient in the tourism industry.

სარჩევი

შესავალი.....	4
თავი I. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები ტურიზმის ინდუსტრიაში	8
1.1. ადამიანური რესურსების როლი ტურიზმის ინდუსტრიაში.....	8
1.2. პერსონალის დაგეგმვის კონცეპტუალური ასპექტები ტურიზმში	16
1.3. ადამიანური რესურსების განვითარების ინსტრუმენტები ტურიზმის ინდუსტრიაში	23
თავი II - ადამიანური რესურსების როლი სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციულ ცვლილებებში.....	28
2.1. პერსონალის წახალისების და მოტივაციის სტრატეგიები ტურისტულ ორგანიზაციაში.....	28
2.2. პერსონალის შეფასების და შრომის ინტენსივობის მართვის სისტემები ტურისტულ ორგანიზაციაში	37
2.3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და მისი გავლენა ტურისტული ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობაზე.....	43
თავი III - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თავისებურებები საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში.....	47
3.1. პერსონალის მართვის გამოწვევები საქართველო სტურიზმის ინდუსტრიაში	47
3.2. ადამიანური რესურსების მართვის საკანონმდებლო რეგულაციები და გარემო საქართველოში	56
3.3. პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები და კადრების განვითარების სისტემა საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში	62
დასკვნა.....	73
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	75

შესავალი

თემის აქტუალობა. ტურიზმი წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკის ერთ-ერთ უმსხვილეს, მაღალშემოსავლიან და დინამიურად განვითარებად დარგს. ტურიზმისაგან მიღებული შემოსავლის წილი მსოფლიო შემოსავლებში ყოველწლიურად საკმაოდ დიდი პროცენტით იზრდება და, ამავდროულად, ზრდის ტემპს ინარჩუნებს მისაგან მიღებული სხვა სარგებელიც.

ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვა და ზემოთ აღნიშნული ზრდის ტემპი ბევრ შიდა და გარე პარამეტრებზეა დამოკიდებული, რომელთაგან ერთ-ერთ უმთავრეს განმსაზღვრელ და წარმართველ ფაქტორად პერსონალი მოიაზრება. 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.

ტურისტული მომსახურების ბაზრის განვითარება მიმდინარეობს ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემაში, სადაც საბაზრო თვითრეგულაციის და კოორდინაციის მექანიზმი შერწყმულია სახელმწიფო რეგულირებასთან. მხოლოდ საბაზრო ფაქტორებზე ორიენტაციის დროს მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფა, ისე რომ არ დაზარალდეს ბუნებრივი და კულტურული ღირებულებები, შეუძლებელია. მსოფლიო პრაქტიკა მოწმობს, რომ სახელმწიფოს მარეგულირებელ როლს შეუძლია და უნდა ითამაშოს განმსაზღვრელი როლი ტურისტული საქმიანობის სტიმულირებაში.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება ჩამოყალიბდა აშშ-ში მე-20 საუკუნის 60-70-იან წლებში. იგი, როგორც მეცნიერება ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. მისი საგანია ადამიანური რესურსების მართვა თავისი მეთოდებით, სუბიექტებითა და ფუნქციებით.

საქართველო არის უნიკალური ადგილი, რომელიც გამოირჩევა ულამაზესი ფლორით და ფაუნით, ლანდშაპტებით, გამორჩეული 4 სეზონით, სასარგებლო ჰავით, უნიკალური ბუნებით. ტურიზმი ეკონომიკის ერთ-ერთი უმსხვილესი და დინამიური დარგია, ის მსოფლიოს განვითარებადი და განვითარებული ქვეყნების საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების ნაწილია და ამ მხრივ საქართველოც არ არის გამონაკლისი. 21-ე საუკუნეში, ტექნოლოგიების, ტრანსპორტის და მომსახურების დონის განვითარებამ მოგზაურობა აქტუალური გახადა, საქართველოში გაიზარდა საერთაშორისო ვიზიტორების და ტურისტების რაოდენობა ყოველ წელს რეკორდულ მაჩვენებელს აღწევს.

ტურისტების რაოდენობის გაზრდის ერთ-ერთი მთავარი პირობა არის პერსონალის მართვა ტურიზმის ინდუსტრიაში. სწორად შერჩეული კადრები, მათი გადამზადება, მომსახურების მაღალი დონის შეთავაზება განაპირობებს ტურიზმის განვითარებას. პერსონალის წვლილი აღნიშნულ სფეროში საკმაოდ დიდია. იქიდან გამომდინარე, რომ ადამიანური რესურსების მართვა თავისი სპეციფიკით გამოირჩევა, უნდა აღინიშნოს, რომ წინა წლებთან შედარებით ორგანიზაციები მაქსიმალურად ცდილობენ პერსონალის მართვა იყოს სწორად დაგეგმილი და განხორციელებული.

კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდი/მეთოდები. იმისათვის, რომ საკვლევი საკითხის დროს აღმოგვეჩინა რაიმე სახის პრობლემა/პრობლემები როგორც პერსონალის მართვის, ასევე მათი მოტივაციის მიმართ, ჩატარდა კვლევა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღეს, როგორც სასტუმროებმა და ტურისტულმა კომპანიებმა, ასევე ტურიზმის ასოციაციებმა. იმისათვის, რომ უფრო მკვეთრად გამოჩენილიყო რაიმე პრობლემა/პრობლემები დამატებით ჩატარდა ტურიზმის სფეროში დასაქმებულების გამოკითხვაც.

კვლევითი პროექტის მიზანი და ამოცანები. ნაშრომის მიზანია წარმოაჩინოს საქართველოში, ტურიზმის სფეროში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები, შრომის ბაზარზე მოთხოვნები, კადრების შერჩევის თავისებურებები, პერსონალის მართვის კონცეფციები, რა სამოტივაციო მოდელები და პრინციპები არსებობს აღნიშნულ სფეროში, იმისათვის, რომ პერსონალმა უფრო ეფექტურად

შეძლოს საკუთრი სამიშაოს შესტულება, გამოიკვეთოს ის ძირითადი პრობლემები, რომელიც ამ მიმართულებით არსებობს. ასევე, როგორ და რომელ წახალისების სისტემებს მიმართავენ საქართველოს ტურისტულ ორგანიზაციებში.

საკვლევი საგნისა და ობიექტის ფორმულირება. კვლევის ობიექტია საშუალო და მცირე ბიზნესის ორგანიზაციები, რომლებიც ფუნქციონირებენ ტურიზმის ინდუსტრიაში. მათი საქმიანობის თავისებურებები პერსონალის მართვის მიმართულებით. ხოლო საგანს წარმოადგენს აღნიშნულ ორგანიზაციებში საკადრო პოლიტიკასთან დაკავშირებული სხვადასხვა საკითხები.

კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდი/მეთოდები. მონაცემების შეგროვების მიზნით, კვლევის ინსტრუმენტად გამოვიყენეთ ქართულ რეალობას მორგებული კითხვარი, კიხვარი შედგება როგორც დახურული ასევე ღია ტიპის შეკითხვებისაგან, რაც საშუალებას გვაძლევს ვმსჯელოთ ტექნოლოგიების როლზე ქართულ ტურიზმში.

კვლევა ჩატარდა მონაწილე პირებთან წინასწარი შეთანხმებით, კვლევის მონაწილეს განემარტათ კვლევის მიზანი, მიეწოდათ სრული ინფორმაცია კვლევის შესახებ. კვლევისას მაქსიმალურად იქნა დაცული კონფიდენციალობა. აღსანიშნავია, რომ კვლევაში მონაწილე პირი არის თავისუფალი და მიეწოდება ინფორმაცია იმის შესახებაც, რომ მას უფლება აქვს საკუთარი სურვილის შესაბამისად შეწყვიტოს ან გააგრძელოს კვლევა.

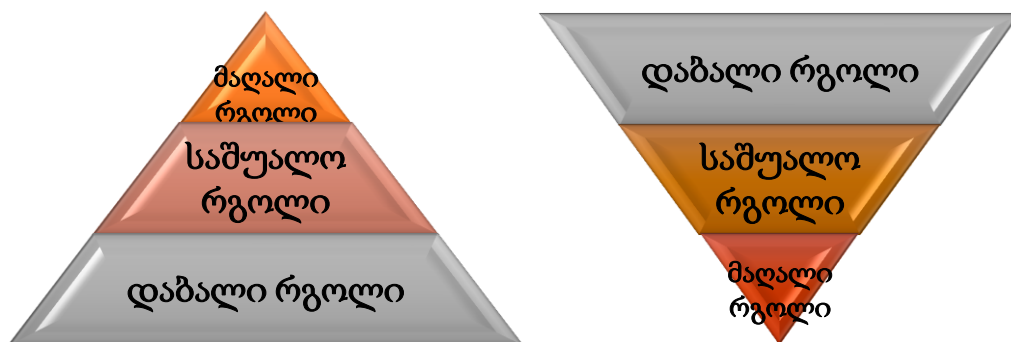
ნაშრომზე მუშაობის დროს საჭირო გახდა ორი კვლევის ჩატარება, იქიდან გამომდინარე, რომ ნათლად გამოკვეთილიყო ადამიანური რესურსებთან დაკავშირებული საკითხები და/ან რაიმე სახის პრობლემები. შესაბამისად, ჩატარდა კვლევა კითხვარების სახით და კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს, როგორც სხვადასხვა კომპანიებმა, ტურისტულმა, საშუალო და პატარა სასტუმროებმა, სატრანსპორტო კომპანიებმა, ასევე დასაქმებულებმა ტურიზმის სფეროში.

თავი I. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები ტურიზმის ინდუსტრიაში

1.1. ადამიანური რესურსების როლი ტურიზმის ინდუსტრიაში

იმის გათვალისწინებით, რომ დღეს 21-ე საუკუნეში ტურიზმი ერთ-ერთ ძირითად როლს თამაშობს, როგორც ქვეყნის ეკონომიკის ზრდის, ასევე მოსახლეობის დასაქმების კუთხით, შესაბამისად სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება აღნიშნულ სფეროში კვალიფიციური კადრების არსებობა. იქიდან გამომდინარე, რომ ტურიზმში ყველაზე დიდი როლი ეკისრება მომსახურებას, რომელიც პერსონალთან არის პირდაპირ კავშირში, შესაბამისად საყურადღებოა და აღსანიშნავია მათი როლი.¹

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია არის ფართო და გამოირჩევა სახესხვაობებით, აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციები მის ფარგლებში გარკვეული მსგავსებით ხასიათდებიან. მაგალითად ერთ-ერთი მათგანი არის თანამშრომლებისთვის გამოცდილების, ცოდნის და უნარების მრავალფეროვნების ქონა, რომელიც საჭირო არის იმ პროდუქტისა და მომსახურების საწარმოებლად, რომელსაც მოითხოვს და მოიხმარს მომხმარებელი. ზოგადად ინდუსტრია განიხილებოდა, როგორც „საზოგადოების ბიზნესი“.



1.1

როგორც, პირველი პირამიდა გვეუბნება, ეს არის ზოგადი იერარქიული სისტემა სხვადასხვა ორგანიზაციებში. მეორე პირამიდის შემთხვევაში, რომელიც

¹ გ. ერქომაიშვილი „საქართველოს განვითარების ეკონომიკური პოლიტიკის პრიორიტეტული მიმართულებები“, თბილისი 2016

² იერარქიული პირამიდა, პირადი ნამუშევარი

ამობრუნებულია, გვიჩვენებს, რომ ტურიზმის ინდუსტრიაში დაბალი რგოლი არის გადამწყვეტი, რადგან ტურიზმის ინდუსტრია არის მომსახურებაზე დაფუძნებული, დაბალი რგოლი პირდაპირ კავშირშია მომხმარებლებთან. შესაბამისად, როგორც პირამიდა გვიჩვენებს, ტურიზმის ინდუსტრიაში ყველაზე მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტი როლი ეკისრება დაბალ საფეხურზე მყოფ კადრებს. მაგალითად, სასტუმროს შემთხვევაში ეს შეიძლება იყოს, ფრონტ-დესკის თანამშრომელი, ტურისტული სააგენტოს შემთხვევაში შეიძლება იყოს ტურ-ოპერატორი და სხვ.

ასევე, პერსონალზე არის დამოკიდებული მომსახურების მაღალი დონე მთლიანად ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიაში, მაღალი დონის ტურ ოპერატორები, კვალიფიციური კადრები სასტუმროებში. მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება ერთ-ერთი უპირველესი ამოცანაა.³

მეოცე საუკუნეში ტურიზმის ინდუსტრიაში მომსახურების (სარესტორნო და სასტუმრო ბიზნესი, ანიმაციური მომსახურება) განვითარება ათასწლეულის ფენომენალურ მოვლენად იქცა, რაც თავის მხრივ დადებითად აისახა ქვეყნების ეკონომიკური თუ სოციალური განვითარების დონეზე, თუმცა აუცილებელია ტურიზმის ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხისა და მასში დასაქმებული პირების კვალიფიკაციის მუდმივი გაუმჯობესება.⁴ ტურიზმის ინდუსტრიის პერსონალის პროფესიონალური მზაობა თუ ზრდა-განვითარება წარმოადგენს პრობლემას დღევანდელ რეალობაში, რაც განპირობებულია შემდეგი მიზეზით: ორგანიზაციის ეკონომიკურ ეფექტიანობას განსაზღვრავს მომსახურების ხარისხი, რაც თავის მხრივ დამოკიდებულია დასაქმებული პირების კვალიფიციურობასა და მათ კომპეტენტურობაზე. პერსონალის კომპეტენტურობის გარდა, კიდევ ერთ სამსჯელო და არანაკლებად საინტერესო საკითხს წარმოადგენს ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებული კადრებისა და მათი შრომისუნარიანობის შენარჩუნება.^{5 6}

³ Goeldner C. R., Ritchie B. J. R., „Tourism, Principles, Practices and Philosophies”,

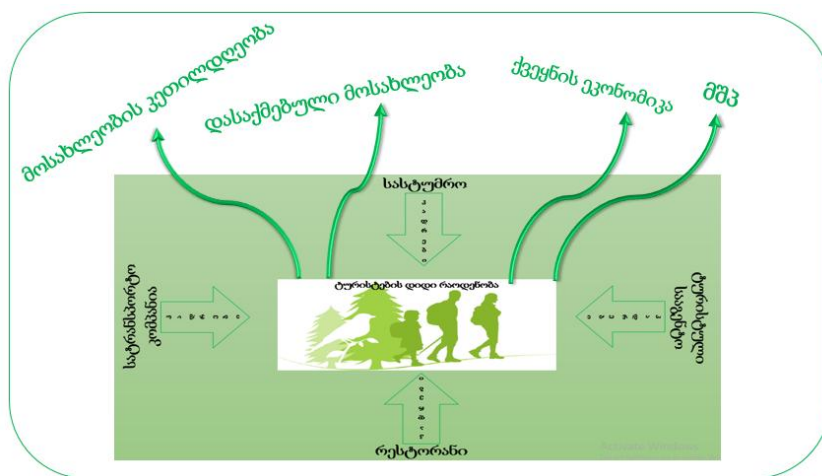
⁴ Ronald J. Burke, Julia Christensen Hughes; Cheltenham. UK. Northampton. MA. USA

⁵ მ. მელაძე, ტურისტული პროდუქტის ფორმირების თავისებურებანი საქართველოში, თბილისი. 2008

⁶ Goeldner C. R., Ritchie B. J. R., „Tourism, Principles, Practices and Philosophies”,

ტურისტულ ორგანიზაციებში უხარისხო მომსახურება სტანდარტების დარღვევას, რიგ შემთხვევაში კი უცხო ენების არცოდნას უკავშირდება. სამწუხაროდ ხშირია მომსახურე პერსონალის არასაკმარისი მოტივაცია და საქმისადმი ზერელე დამოკიდებულება.

კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება შესაძლებელია ტურიზმის დარგში აკადემიური განათლების, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ტრენინგების ხელშეწყობით. ხელისუფლებას შეუძლია წახალისოს მსოფლიოში წარმატებული სასწავლო პროგრამების გაზიარება და დანერგვა. საჭიროა მოკლევადიანი გაცვლითი პროგრამების განხორციელება ტურისტულ კომპანიებსა და ამ სფეროს სხვა ორგანიზაციების თანამშრომლობისთვის, რომლებითაც მოხერხდება გამოცდილებისა და ცოდნის გაზიარება. მნიშვნელოვანია უცხო ენების სპეციალური პროგრამების შემუშავება და სწავლება, იმ წარმომადგენლებისათვის, ვისაც ტურისტებთან შეხება უწევს. მათ შორის, მესაზღვრეების, პატრულისა და საზოგადოებრივი ტრანსპორტის თანამშრომლებისთვის.⁷



8

აღნიშნული სქემიდან კარგად ჩანს რაოდენ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ტურიზმს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, მას აღნიშნულ ინოვაციას და მასში 1.1 არსებულ

1.1

სუბიექტს და ობიექტს პირდაპირ თუ არაპირდაპირ დიდი წვლილი შეაქვს ქვეყნის ეკონომიკის ზრდაში, მოსახლეობის კეთილდღეობაში, მშპ-ში, ზრდის მოსახლეობის დასაქმების რიცხვს.

ტურისტთა კმაყოფილების ზრდისთვის მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის წარმომადგენლებისა და თანამშრომლების კლიენტზე ორიენტირება. მომსახურების

⁷ Ronald J.Burke, Julia Christensen Hughes; Cheltenham. UK. Northampton. MA.USA

⁸ ტურიზმის როლი ქვეყანაში - პირადი ნამუშევარი

ხარისხის შესაფასებელი რეიტინგები წახალისებს კერძო სექტორს. კომპანიებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ საკუთარი თანამშრომლებისათვის მომსახურების სტანდარტების სწავლებას.

როგორც ვიცით, ტურიზმის ინდუსტრია საკმაოდ მრავალფეროვანია მოიცავს: განთავსება, კვება, ტრანსპორტი, ტუროპერირება, საბანკო და სადაზღვევო მომსახურება, სავიზოსესაბამისად, სარეკლამო-საინფორმაციო მომსახურება, საექსკურსიო-სამუზეუმო მომსახურება, შესაბამისად მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ დარგში არსებობდეს მაღალკვალიფიციური პერსონალი. გამოცდილი და მაღალკვალიფიციური პერსონალი კი, თავის მხრივ განაპირობებს განვითარების მაღალ საფეხურს, აღნიშნული წინსვლა მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ ტურიზმის სფერო საქართველოში კიდევ უფრო განვითარდეს და მიაღწიოს მომსახურების მაღალ სტანდარტებს.

მასპინძლობის ინდუსტრია დარგობრივი სპეციფიკიდან გამომდინარე მუდმივად არის ახალი პროდუქტების დანერგვის აუცილებლობის წინაშე. ახალი პროდუქციის მომსახურების, ტექნოლოგიის დანერგვა მუდმივად მოითხოვს პერსონალის პროფესიულ ზრდას, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს, როგორც სამუშაო ადგილზე მოწინავე თანამშრომლის ან ინსტრუქტორის მიერ და გარეთ, პროფესიული განვითარების ცენტრებში და სხვა სასწავლო დაწესებულებებში.⁹ ¹⁰

ახალი გამოწვევების და პროდუქტების დანერგვის შესაბამისად ტურიზმში ჩნდება შესაბამისი პერსონალის აუცილებლობა. იმისთვის, რომ პერსონალმა იმუშაოს ეფექტურად მათ უნდა იცოდნენ რა აკეთონ და თუ როგორ შეასრულონ ჯეროვნად სამუშაო. ამ პრობლემების აღმოსაფხვრელად უნდა შემუშავდეს გადასამზადებელი პროგრამები. ამავე დროს ახალმა წევრებმა უნდა დაინახონ, გაიგონ და გამოცადონ ყოველივე, ვინაიდან საწყის ეტაპზე სამუშაო ადგილას გვხვდება კომპლექსი - მთელი

⁹ Tourism Policy and Planning. Yesterday, today and tomorrow. David L. Edgell Srand Jason T. Swanson, 2008

¹⁰ ვ.კლეიტონ ბეროვსი, ტომ პავერსი, დენის რეინოლდსი. შესავალი მასპინძლობის მენეჯმენტში. თარგმნ. ინგლ., თბ., 2012

რიგი სამუშაოებისა, რომლის დაძლევაში ფორმალური გამოცდილებაც დაგვეხმარება.¹¹¹²

აღნიშნულ სექტორში 255 მილიონზე მეტი ადამიანი მუშაობს, რაც მსოფლიო მასშტაბით დასაქმების 8.7%-ს შეადგენს. მოსალოდნელია, რომ ტურიზმის ინდუსტრიის ზრდა გაგრძელდება საშუალოდ 4%-იანი წლიური მატების ტემპით და უახლოეს წლებში მთლიანი შიდა პროდუქტის 10%-ს, ანუ დაახლოებით 10 ტრილიონ დოლარს გაუტოლდება.

2015 წლის 25 სექტემბერს გაეროს 193 სახელმწიფო შეთანხმდა 2030 წლამდე მდგრადი განვითარების დღის წესრიგის დოკუმენტის მიღებაზე, რომელიც მოიცავს 17 მიზანსა და 169 ამოცანას. ნიშანდობლივია, რომ ტურიზმი, როგორც სტრატეგიული დარგი, მოხსენებულია სხვადასხვა მიზნობრივ კატეგორიაში, მათ შორის მიზანი #8 გულისხმობს - „სტაბილური, ინკლუზიური და მდგრადი ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობა, სრული და პროდუქტიული დასაქმება და ღირსეული სამუშაო ყველასათვის“.¹³

ქვეყანაში ტურიზმის განვითარება მჭიდრო კავშირშია მოცემულ სფეროში მომუშავე ადამიანების დასაქმებისა და შემოსავლის დონესთან. უმეტეს შემთხვევაში ვიზიტორთა მოხმარების დონე არ არის თანაბრად განაწილებული მთელს წელიწადზე. შედეგად დასაქმების დონის მაჩვენებელი ტურიზმის სფეროში იცვლება სეზონების შესაბამისად.

აღსანიშნავია, რომ ქვეყანაში სამუშაო ძალის დასაქმების დონის მაჩვენებელი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია იმის დასამტკიცებლად, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ტურიზმი ეკონომიკის განვითარებისთვის. დიდი მნიშვნელობა აქვს ქვეყანაში განისაზღვროს ტურიზმში, როგორც პირდაპირ ასევე არაპირდაპირ დასაქმებულ მუშაკთა რაოდენობა.¹⁴

¹¹ Tourism Policy and Planning. Yesterday, today and tomorrow. David L. Edgell Srand Jason T. Swanson, 2008;

¹² რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011.

¹³ გაერო საქართველოში- ელექტრონული წყარო

¹⁴ Michael J Boella Steven Goss-Turner; Human Resource Management in the Hospitality Industry

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამ, ტურისტული პროდუქტის ხარისხის ამაღლებამ, კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებამ შეცვალა მოთხოვნილება ადმინისტრაციულ-სამმართველო მუშაობის მიმართ, აამაღლა მნიშვნელობა და დამოკიდებულება მათი შემოქმედებითი შრომის და მაღალი პროფესიონალიზმისადმი. ყოველივე ამან განაპირობა პერსონალის მართვის პრინციპების, მეთოდებისა და სხვა საკითხების არსებითი ცვლილებები, რამაც უფრო გააძლიერა მისი როლი ორგანიზაციებში.

ადამიანური რესურსების მენეჯერთა გარკვეული ნაწილი საკუთარ კარიერულ კიბეს იწყებს ოპერატორის პოზიციიდან მასპინძლობის ან ტურიზმის ორგანიზაციაში და შემდეგ აგრძელებს სპეციალიზებული ადამიანის რესურსების პოზიციაზე. უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ადამიანური რესურსების მენეჯერებისადმი წაყენებული მოთხოვნები გარკვეულწილად მსგავსია სხვა ინდუსტრიაში იგივე პოზიციაზე მომუშავე მენეჯერებისადმი. თუმცაუნდა აღინიშნოს, რომ დამსაქმებლები მოითხოვენ და ელიან ადამიანური რესურსების მენეჯერებისგან ისეთ კომპეტენციებს, რომლებიც დაეხმარება მათ ადეკვა¹⁵ტურად უპასუხონ გარემოს გამოწვევებს. ¹⁶

პრაქტიკულად ადამიანური რესურსების მენეჯერებს მოეთხოვებათ შემდეგი მოვალეობების შესრულება:

1- კომპანიის განვითარების მიმართულების ფორმირებაში ჩართულობა. მათი ფუნქციები არ უნდა შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ ისეთი მარტივი პროცედურებით, როგორცაა მომუშავეების მიღებაზე ხელის მოწერა, ისინი უნდა იყვნენ ფირმის შიდა კონსულტანტები, მოახდინონ იმ ცვლილებების იდენტიფიცირება და აჩამოყალიბება, რომლებიც კომპანიას წარმატებას მოუტანს და დაეხმარება წამყვან მენეჯერებს გრძელვადიანი გეგმების, სტრატეგიების ფორმულირებასა და რეალიზაციაში.

¹⁵ Dennis Nickson; Human Resource Management

¹⁶ რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011.

2- ახალი უნდარების ფლობა. შიგა კონსულტაციები პერსონალისთვის, გარე ტექნოლოგიური წყაროების გამოყენება და ფლობა. მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა გამუდმებით გადაცენ ახალი გამოცდილებები და სტრატეგიები პერსონალს, მათი ეფექტური მუშაობისთვის და მაღალი მომსახურების დონის შესაქმნელად.¹⁷

ტურისტული მომსახურების მწარმოებლების, ტურიზმის დარგის საზოგადოებრივი ორგანიზაციების და სახელმწიფოს ტურიზმზე ზემოქმედება შეიძლება შევაჯამოთ და მივიღეთ შემდეგ დასკვნამდე, რომ მოსახლეობა გვევლინება რა ტურისტული მომსახურების მომხმარებლად აყალიბებს მოთხოვნას მასზე. ტურისტული მომსახურების მწარმოებლები და ასევე აღნიშნულ სფეროში დასაქმებული პერსონალი აწვდის მოთხოვნას მათ. კვალიფიციური პერსონალი და მომსახურების მაღალი დონე აყალიბებს და რეაგირებს მოთხოვნის დინამიკაზე, ავითარებენ და აფართოებენ ტურისტული მომსახურების ბაზარს.¹⁸

იქიდან გამომდინარე, რომ კადრებს დიდი როლი ეკისრება ტურიზმში არსებული კოპანიების წარმატების მისაღწევად, მასპინძლობის სფეროში HR მენეჯერის ან ზოგადად HR დეპარტამენტის უმრავლესობა თანამშრომელთა შერჩევას ფიქრობს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრების მოზიდვაზე და მათ შერჩევაზე. აღნიშნული საქმიანობა საჭიროებს დიდ სიფრთხილეს. მაგალითად, პირობითი სასტუმროს ადმინისტრაციის ხელმძღვანელმა HR დეპარტამენტს შეატყობინა, რომ საჭიროა ღამის ცვლის ადმინისტრატორის დაქირავება, რომელსაც უნდა ჰქონდეს სპეციფიკური მმართველობითი უნარები. თუ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ვერ უზრუნველყოფს სათანადო კადრის შერჩევას ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციაში შეფერხდება განსახორციელებელი სამუშაოები.¹⁹

¹⁷ Human Resources Management in the Hospitality Industry. David K. Hayes, Jack D. Ninemeier. 2009

¹⁸ რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011.

¹⁹ Managing Hospitality Human Resources, Robert H. Woods, Misty M. Johanson, Michael P. Sciarini, 2012.

მაღალკვალიფიციური და თავისი საქმის მცოდნე კადრების გარეშე შეუძლებელია ღრმა და ხარისხიანი ცვლილებების განხორციელება მენეჯმენტში.

აღნიშნულიდან გამომდინარე ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს ერთ-ერთი მთავარი როლი უკავია კომპანიის ეფექტური ფუნქციონირების განხორციელებაში, რადგან მათზეა დამოკიდებული შესაბამისი კვალიფიკაციის, ცოდნისა და უნარების კადრის შერჩევა. მითუმეტეს ისეთ სფეროში, როგორც არის ტურიზმი, სადაც მნიშვნელოვანი და განმაპირობებელი ფუნქცია მომსახურების მაღლ დონეს უკავია. ტურიზმის ინდუსტრიაში კადრების უმეტესობას პირდაპირი კომუნიკაცია აქვს ქვეყანაში ჩამოსულ სტუმრებთან, საერთაშორისო ვიზიტორებთან და მათზეა დამოკიდებული როგორც წარმოაჩენენ ქვეყანასმ მომსახურების როგორ დონეს შესთავაზებენ და რამდენად კმაყოფილები დარჩებიან ტურისტები ქვეყანაში სტუმრობით.^{20 21}

ტურიზმის ინდუსტრიაში სხვადასხვა მომსახურების მიწოდება აეროპორტში იწყება, როდესაც მესაზღვრე ტურისტს ხვდება, შემდეგ გრძელდება სხვადასხვა დაწესებულებებში, იქნება ეს სასტუმრო, ჰოსტელი თუ გესტ ჰაუსი, ასევე რესტორანი, სატრანსპორტო მომსახურება და სხვ. შესაბამისად, ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება რესტორნებში და კვების დაწესებულებებში დასაქმებულ კადრს. შეიძლება ითქვას, რომ ისინიც საკმაოდ დიდ როლს ასრულებენ, იმისათვის, რომ მომსახურების მაღალი ხარისხი შესთავაზონ ქვეყანაში ჩამოსულ მოგზაურებს. იმისათვის, რომ თითოეული დეტალი სრულფასოვნად შესრულდეს და მომხმარებლები კმაყოფილები დარჩნენ მიწოდებული პროდუქტითა და მომსახურებით საჭირო არის პერსონალის სწორი დაგეგმვა.

²⁰ რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011.

²¹ პერსონალის მართვა,“ მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო”, 2005

1.2. პერსონალის დაგეგმვის კონცეპტუალური ასპექტები ტურიზმში

ორგანიზაციები მასპინძლობის ინდუსტრიაში გამოირჩევიან შრომა-ინტენსივობით. მხოლოდ ტექნოლოგიების განვითარებას არ შეუძლია აამაღლოს მომსახურების ხარისხი, ამ კუთხით ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში გადამწყვეტი როლი ეკისრება ორგანიზაციაში დასაქმებულ პერსონალს. თვით ფრაზასაც კი „მასპინძლობა“ კავშირი აქვს მეგობრულ მიდგომასთან თითოეული სტუმრის მიმართ და ეს ადამიანური მიდგომა უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის თითოეულმა თანამშრომელმა. შესაბამისად მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს კადრების წორად შერჩევა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციებს შორის უპირველესად გამოყოფენ პერსონალის დაგეგმვას, მათ შორის სტრატეგიულს. იგი განიხილება როგორც კადრების მენეჯმენტის საწყისი ფუნქცია.²²

პერსონალის დაგეგმვის სტრატეგიის შემუშავების დროს აქცენტირება უნდა მოხდეს ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის გრძნობის განვითარებასა და დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ასევე ყურადღება უნდა დაეთმოს კორპორატიული კულტურის შენარჩუნებისა და სამუშაო ჯგუფის ერთიანობის საკითხებს.²³

ტურიზმის ინდუსტრიაში თანამედროვე ადამიანის ბიოლოგიური მოთხოვნილებანი მეტ-ნაკლებად დაკმაყოფილებულია შრომითი საქმიანობის ანაზღაურებით და უკვე ამ დროს თავს იჩენს ის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია მოტივაციასთან, რაც განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით: ინდივიდუალური, პიროვნული განსხვავებები ადამიანებს შორის; ეროვნული, რელიგიური, ისტორიული მახასიათებლები; შრომითი პირობების განსხვავებები ქვეყნებს შორის; კომპეტენციების დონის განსხვავება; განსხვავებული ცხოვრების დონე. ეს პრობლემები განსაკუთრებით მწვავედ იჩენს თავს

²² Boxall, P. and Purcell, J. Strategy and Human Resource Management, Palgrave - (2003)

²³ ნ. პაიჭაძე ნ., ე. ჩოხელი, გ. ქეშელაშვილი, მ. ხარხელი, შ. ტიელიძე, გ. ჭურაძე, ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის საკითხები საქართველოს ეკონომიკის კერძო სექტორში, 2016

მაშინ, როდესაც ადგილი აქვს უცხოური გამოცდილებისა და მენეჯმენტის მეთოდების დანერგვას ჩვენს პირობებში.

თანამედროვე ეტაპზე ექსპერტების უმრავლესობა ეთანხმება აზრს, რომ მენეჯმენტი, როგორც მმართველობითი პროცესი, ოთხი ზოგადი ფუნქციის გარდა, როგორცაა: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი, მოიცავს მეხუთე ფუნქციას - სამუშაო ადგილების დაკომპლექტება (**staffing**) - ადამიანების შერჩევა, პერსპექტიული კადრების დასაქმება, თანამშრომელთა ტრენინგი და განვითარება, საქმიანობის სტანდარტების ჩამოყალიბება, საქმიანობის განვითარება, დასაქმებულებთან გასაუბრება, დასაქმებულის შრომის ანაზღაურება.^{24 25}

პერსონალის შერჩევა და შემდგომში მათი დასაქმება ხორციელდება „შრომითი კოდექსის“ მიხედვით. ორნაბული კანონის შესაბამისად- ფიზიკური პირის შრომითი ქმედითუნარიანობა წარმოიშობა 16 წლის ასაკიდან. 16 წლამდე არასრულწლოვანის შრომითი ქმედითუნარიანობა წარმოიშობა მისი კანონიერი წარმომადგენლის ან მზრუნველის/მეურვეობის ორგანოს თანახმობით, თუ შრომითი ურთიერთობა არ ეწინააღმდეგება არასრულწლოვანის ინტერესებს, ზიანს არ აყენებს მის ზნეობრივ, ფიზიკურ და გონებრივ განვითარებას და არ უზღუდავს მას სავალდებულო დაწყებითი და საბაზო განათლების მიღების უფლებასა და შესაძლებლობას. 14 წლამდე ასაკის არასრულწლოვანთა შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს მხოლოდ სპორტულ, ხელოვნებასთან დაკავშირებულ და კულტურულ სფეროსაქმიანობაზე, ასევე სარეკლამო სამუშაოს შესასრულებლად.

ისევე როგორც ნებისმიერ სფეროში, ასევე ტურიზმშიც გამოსაცდელი ვადით მუშაობა ანაზღაურებადია. ამ ანაზღაურების ოდენობა და გადახდის წესი განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით. დამსაქმებელს უფლება აქვს, გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში ნებისმიერ დროს დადოს დასაქმებულთან შრომითი ხელშეკრულება ან შეწყვიტოს მასთან გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულების

²⁴ პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი 2011

²⁵ Human Resources Management in the Hospitality Industry. David K. Hayes, Jack D. Ninemeier. 2009

შეწყვეტის შემთვევაში დასაქმებულის შრომა ანაზღაურდება ნამუშევარი დროის შესაბამისად და იგი ვერ მიიღებს დამსაქმებლისგან კომპენსაციას.

მსოფლიო მასშტაბით ნებისმიერ ქვეყანაში, ტურიზმში სამუშაო დროს ხანგრძლივობას განსაზღვრავს ზემოთ აღნიშნული კანონი და დამსაქმებელიც ვალდებულია გაითვალისწინოს, რომ თუ მის მიერ განსაზღვრული სამუშაო დროს ხანგრძლივობა, რომლის განმავლობაშიც დასაქმებული ასრულებს სამუშაოს, არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 40 საათს, ხოლო სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის მქონე საწარმოში, სადაც წარმოების/შრომითი პროცესი ითვალისწინებს 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობის უწყვეტ რეჟიმს, - კვირაში 48 საათს. სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის დარგების ჩამონათვალს განსაზღვრავს საქართველოში მთავრობა. სამუშაო დროში არ ითხველა შესვენების დრო და დასვენების დრო. თუ დამსაქმებლის საქმიანობა ითვალისწინებს წარმოების/შრომითი პროცესის 24-საათიან უწყვეტ რეჟიმს, მხარეები უფლებამოსილი არიან, დადონ შრომითი ხელშეკრულება ცვლაში მუშაობის შესახებ. სამუშაო დღეებს (ცვლებს) შორის დასვენების ხანგრძლივობა არ უნდა იყოს 12 საათზე ნაკლები. აღსანიშნავია, რომ ტურიზმში, განსაკუთრებით კი სასტუმრო ბიზნესში დასაქმებულ პერსონალს უწევს საკმაოდ დატვირთული რეჟიმით მუშაობა, რომელშიც ასევე იგულისხმება ღამის გრაფიკი და მორიგეობა.²⁶

იმისათვის, რომ მენეჯერებმა სწორად მოახდინონ პერსონალის შერჩევა აუცილებელი არის ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ფორმულირება. აღნიშნული პოლიტიკა მოიცავს მრავალ საკითხს:

- დასაქმებულთა შერჩევის კრიტერიუმებს;
- თანამშრომელთა თავისუფალი დროის განსაზღვრას და მის გამოყენებას;
- ჩაცმის და უნიფორმის სტილს;
- კომუნიკაციის დამყარებას;
- შრომისუნარიანობის მუდმივი ზრდა;
- სტუმრობისა და დარჩენის ხანგრძლივობას;

²⁶ Chris Beddoe - Labour standards, social responsibility and tourism; 2004

- შესრულებული საქმიანობის შეფასებას.

მსოფლიოს მაგალითების გათვალისწინებით ტურიზმის სფეროში ადამიანური რესურსების მენეჯერების წინაშე დგას პერსონალის შერჩევასთან დაკავშირებული საკვანძო ამოცანები:

- შესაბამისი კანდიდატის შერჩევა აპლიკანტებს შორის;
- ზუსტად მოახდინოს სამუშაოს სათანადო უნარ-ჩვევების აღწერა და შესაბამისი კრიტერიუმები, რათა მოხდეს არაკვალიფიციური კანდიდატების ჩამოშორება, თავი აარიდოს დროისა და რესურსების ფუჭ გაფლანგვას გასაუბრების პროცესში და შეარჩიოს სათანადო კანდიდატები.

მოზიდული კანდიდატები გადიან შემდეგ ეტაპებს: ტესტირება, გასაუბრება, სამუშაოს შეთავაზება, დოკუმენტალურად გაფორმება.²⁷

მენეჯერის მიერ გამოყენებული შერჩევის ნებისმიერი ინსტრუმენტი, იქნება ეს განცხადების ბლანკი, ტესტი, გასაუბრება თუ კვალიფიკაციის შემოწმება, უნდა იყოს უტყუარი. სხვა სიტყვებით, უნდა არსებობდეს დასაბუთებული ურთიერთკავშირი შერჩევის გამოყენების ინსტრუმენტსა და რომელიმე განსაზღვრულ კრიტერიუმს შორის. მენეჯერმა უნდა დაამტკიცოს, რომ ნებისმიერი ინსტრუმენტი, რომელსაც იგი იყენებს პრეტენდენტების შერჩევისას, შრომის ნაყოფიერებასთანაა დაკავშირებული. უტყუარობის გარდა, შერჩევის ინსტრუმენტი უსათუოდ უნდა იყოს საიმედო. საიმედოობა ასახავს, თუ რამდენად თანმიმდევრულია შერჩევის ამა თუ იმ ინსტრუმენტის გამოყენებისას მიღებული შედეგები, კანდიდატების ერთი და იგივე თვისებების გაზომვისას.

ასევე უნდა განვიხილოთ ის საკითხი, რომ არსებობს შერჩევის სხვადასხვა მეთოდი, რომელთაგანაც ძირითადია ორი:

1. შიდა ძიება;

²⁷ ნ. გვენეცაძე, "ადამიანური რესურსების მართვა", 2008

2. გარე ძიება.

შიდა ძებნას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციის მენეჯერები დარწმუნებული არიან, რომ ისინი მართვის ზედა რგოლის პოზიციისათვის შეარჩევენ კანდიდატს ორგანიზაციის შიგნით. ინფორმაციის მიწოდება პერსონალისათვის შესაძლოა მოხდეს სხვადასხვა გზით, მაგალითად უშუალო ხელმძღვანელობის მხრიდან, ინტერნეტით, ჟურნალ-გაზეთებით და სხვა. უნდა აღინიშნოს რომ, ორგანიზაციის შიგნიდან თანამშრომლის შერჩევა შეიძლება აღმოჩნდეს ძალიან ეფექტური, როდესაც ვეძებთ ოთახების ინსპექტორს, ადმინისტრატორს და ა.შ. როგორც წესი ამ შემთხვევაში საკმაოდ ეფექტურია შიდა ძიება.

გარე ძიება - როდესაც ორგანიზაცია მიმართავს გარე ძებნის მეთოდს, იგი იყენებს სხვადასხვა სტრატეგიას, რომელიც მოიცავს რეკლამას, საზოგადოებრივ და კერძო სააგენტოებს, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს.²⁸

რეკლამა კვალიფიციური პერსონალის შერჩევის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მეთოდია. განცხადება შესაძლებელია განთავსდეს ინტერნეტში, ჟურნალ-გაზეთებში. ეს ყველაფერი დამოკიდებულია კონკრეტულ ვაკანსიაზე. რეკლამა, რომლის განთავსება ხდება ინტერნეტში, ადგილობრივ ან საერთაშორისო ჟურნალ – გაზეთებში, უნდა მოიცავდეს დეტალურ ინფორმაციას დასასაქმებელის მხრიდან მოთხოვნილი კვალიფიკაციის კრიტერიუმების შესახებ. თანამედროვე პირობებში კომპანიებს გააჩნიათ საკუთარი ვებგვერდები, სადაც განთავსება ინფორმაციას ვაკანსიებთან დაკავშირებით. მნიშვნელოვანია მხედველობაში ვიქონიოთ, რომ სარეკლამო განცხადებები ყველაზე ეფექტურია, თუ კი განთავსებულია ისეთ ადგილზე, რომელიც ხშირად ხვდება მიზნობრივ მომხმარებელს.^{29 30}

უნდა აღინიშნოს, რომ მართალია ელექტრონული აყვანა შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას შედარებით უმნიშვნელო დანახარჯებით და ძალიან სწრაფად

²⁸ რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011.

²⁹ რ. ბერიძე - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი

³⁰ თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღვანელო- USAID

გამოავლინოს კანდიდატები, მაგრამ როგორც წესი მათი ხარისხი არც თუ ისე მაღალია, როგორც სხვა წყაროების გამოყენებისას.

პერსონალის შერჩევა ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია. ამ დროს შეცდომა ძალიან ძვირი უჯდება ორგანიზაციას, კადრების შერჩევა ესაა მრავალეტაპიანი და განუწყვეტელი პროცესი, რომელიც მოითხოვს სპეციალურ უნარს, ხასიათს, ცოდნასა და გამოცდილებას. მასპინძლობის ინდუსტრიასი, მენეჯერები ყურადღებას ამახვილებენ ორ მეტად განსხვავებულ, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ საკითხზე. ეს საკითხებია:

- მომხმარებელთა ბაზის შექმნა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
- შესაბამისი რაოდენობის და კვალიფიკაციის თანამშრომლებით უზრუნველყოფა ბაზების მომსახურებისათვის.

თუ ზემოთ აღნიშნული საკითხები არ იქნება წარმატებით გადაწყვეტილი, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიასი მოქმედ სუბიექტებს შესაძლოა შეექმნას პრობლემები, ერთი მხრივ მომხმარებლების ნაკლებობის, მეორე მხრივ შესაბამისი კვალიფიკაციის და რაოდენობის თანამშრომლების კუთხით, რომელიც საჭიროა მომხმარებლების მომსახურებისათვის.³¹

აყვანის შემდეგ ყოველი კანდიდატი იმ კონკრეტულ სამუშაოსთან დაკავშირებით, რომელზეც იგი უნდა მოხვდეს, გამოიმუშავეს გარკვეულ მოლოდინს. თუ ინფორმაცია, რომელსაც ის ამ დროს ღებულობს ძალიან შელამაზებულია წარმოექმნება ორგანიზაციის შესახებ პოტენციურად ნეგატიური შთაბეჭდილება. კანდიდატები, რომლებიც პროცესის საწყის ეტაპზე შეცდომაში არიან შეყვანილნი, როგორც წესი, უარს არ ამბობენ შერჩევის შემდგომი პროცესისაგან. ვინაიდან შელამაზებული ინფორმაცია უყალიბებს მათ ამაღლებულ და ხშირად არარეალურ მოლოდინს, ისინი ჩვეულებრივ ძალიან მალე გაცრუებულნი რჩებიან და მიდიან ორგანიზაციიდან. ასეთი კანდიდატები, გახდებიან რა თანამშრომლები, რეალობასთან შეჯახების შემდეგ იმედგაცრუებულნი, არ განიცდიან თავიანთი ფირმისადმი ერთგულების გრძნობას.

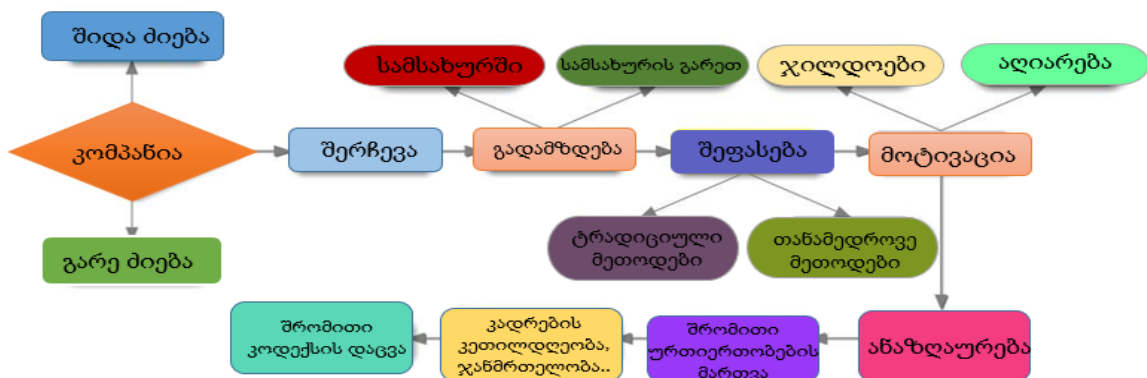
³¹ ნ. პაიჭაძე, ე. ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი 2011

ხშირად ეს ადამიანები თვლიან, რომ ინტერვიუს დროს ისინი უბრალოდ მოატყუეს და პრობლემური თანამშრომლების კატეგორიას ავსებენ.^{32 33}

ტურიზმის ინდუსტრიაში, იქ სადაც მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება მომსახურების მაღალ დონეს და მაღალი კვალიფიკაციის კარდებს, შერჩევის დროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის სიფრთხილე და დაკვირვება არის საჭირო. პერსონალის დაგეგმვის პროცესში ასევე მნიშვნელოვანია დაიგეგმოს მათი გადამზადების, მოტივაციის სხვადასხვა სტრატეგიები.

ასევე, პერსონალის დაგეგმვის დროს უნდა აღინიშნოს კარიერის დაგეგმვა. კარიერის დაგეგმვა წარმოადგენს მნიშვნელოვან რგოლს განათლებასა და შრომის ბაზარს შორის. კარიერის დაგეგმვა მთელი ცხოვრების მანძილზე ხელმისაწვდომი უნდა იყოს, რათა დაეხმაროს პიროვნებას უწყვეტ სწავლასა და კარიერულ სრულყოფაში.

- ის უნდა განიხილებოდეს, როგორც სასწავლო გამოცდილება, მათ შორის სასწავლო ინტერვენციების ფართო სპექტრით.
- ის უნდა დაეხმაროს პიროვნების ავტონომიურობას, დაეხმაროს მათ უნარების და ცოდნის სრულყოფაში, რაც მათ სჭირდებათ გადაწყვეტილებების მისაღებად და ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე გადასვლების დასაბალანსებლად.³⁴



აღნიშნული სქემა ნათლად გადმოგვცემს იმ ძირითად ეტაპებს, რომელიც იწყება კადრების შერჩევით კომპანიაში. თითოეული ეტაპი ერთმანეთთან არის

³² ნ. პაიჭაძე, ე. ჩოხელი, ნ.ფარესაშვილი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი 2011
³³ Tourism Policy and Planning. Yesterday, today and tomorrow. David L. Edgell Srand Jason T. Swanson, 2008;
³⁴ Human Resources Management in the Hospitality Industry. David K. Hayes, Jack D. Ninemeier. 2009
³⁵ <http://www.whatishumanresource.com> - პირადი თარგმანი

დაკავშირებული და მათი გამართული ფუნქციონირება კომპანიის წარმატებას შეუწყობს ხელს და ასევე პერსონალი კმაყოფილი დარჩება.

აღნიშნული ეტაპების გარდა ასევე არსებობს სხვა დამატებითი და ძალიან მნიშვნელოვანი ამოცანები, რომლებიც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს მენეჯმენტის გუნდმა კომპანიაში.

1.3. ადამიანური რესურსების განვითარების ინსტრუმენტები ტურიზმის ინდუსტრიაში

ადამიანური რესურსების განვითარება მოიცავს არაერთ კომპონენტს, რომელთა შორის გამოირჩევა საკადრო პოლიტიკა, ურთიერთობა გუნდში, მართვის სოციალური და ფსიქოლოგიური ასპექტები. განსაკუთრებული ადგილი კი შრომის ნაყოფიერების გაზრდის, შემოქმედებითი ინიციატივის გამოჩენისა და დასაქმებული პირების მოტივაციის შენარჩუნებისა და ამაღლების კომპონენტებს უჭირავს. მართვის ვერანაირი სისტემა ვერ შეასრულებს თავის ფუნქციას სრულყოფილად, თუკი არ იქნება შემუშავებული მოტივაციის ეფექტური მოდელი, ვინაიდან მოტივაცია აიძულებს კონკრეტულ ინდივიდსა თუ მთლიან გუნდს, იმოქმედონ დასახული მიზნებისაკენ.³⁶

პერსონალის განვითარება შეიძლება აღვწეროთ, როგორც მუშაკთა სრულყოფის „სისტემატური“ და უწყვეტი პროცესი, რათა მათ მაქსიმალურად სრულად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობები, რაც თანაბრად სარგებლიანი იქნება როგორც მათთვის, ისე ორგანიზაციისთვის. თუ ადამიანებმა მოტივაცია ამ კუთხით უნდა მიიღონ, მაშინ მთელ პროცესს ნათლად და ლოგიკურად უნდა მიუდგეთ, ჩვეულებრივ, თვითგანვითარების წახალისების, მოთხოვნილების შემთხვევაში პერსონალის დატრენინგების და ბოლოს მუშაკთა შეფასების გზით, რათა დავრწმუნდეთ, რომ ისინი თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმს აღწევენ.^{37 38}

³⁶ Ankita Sehrawat - Human Resource Development Instruments

³⁷ David K. Hayes, Jack D. Ninemeier. Human Resources Management in the Hospitality Industry.

³⁸ Dennis Nickson; Human Resource Management

მუდმივად ცვალებადი ბიზნესგარემო საჭიროებს უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების განუწყვეტელ მოდერნიზაციას, ზრდასა და განვითარებას, რაც გადამწყვეტ როლს ასრულებს ორგანიზაციისა და პიროვნული კარიერის წარმატების საქმეში. ორგანიზაციის მენეჯმენტს უნდა შეეძლოს პერსონალის ძალისხმევის წარმართვა ორგანიზაციული ამოცანებისა და კლიენტთა მოთხოვნების საკეთილდღეოდ, თუმცა ეს უნდა მოხდეს ძალდატანებისა და იძულების გარეშე.³⁹

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანია ადამიანურ რესურსებთან მიმართებით გონივრული სამოქმედო გეგმის შემუშავება, ადამიანური რესურსების აქტივობების მიმოხილვა და მათზე გარე და შიდა ფაქტორების გავლენის ანალიზი. ასევე უნდა განისაზღვროს კონტრებულ სამუშაო ადგილთან მიმართებით ძირითადი პროცედურები, სპეციფიური ადამიანური რესურსების ვალდებულებების ნუსხა, რომელიც ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია მასპინძლობისა და ტურიზმის ორგანიზაციებში.⁴⁰

„საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“- ში დასახული განვითარების გეგმები შემდეგია:

- ტურიზმში დასაქმებული პირების რაოდენობის გაზრდა დაახლოებით 90%-ით, არსებული 158,515-დან 301,284-მდე.

ტურიზმთან ასოცირებულ ინდუსტრიებში სამუშაო ადგილების საშუალო წლიური რაოდენობა ინსტრუმენტები მიზნის მისაღწევად საჭიროა: ტრენინგები, ლექციები, სამუშაო შეხვედრები ტურიზმის სექტორში დასაქმებულთათვის; კერძო სექტორის ზრდის ხელშეწყობა; წამახალისებელი აქტივობები.⁴¹

ყველაფერი, რასაც ტურიზმის ინდუსტრიაში არსებულ ორგანიზაციების სამუშაოზე აკეთებს ადამიანი, პოტენციურად სწავლის შესაძლებლობაა მიუხედავად იმისა, რომ ეს შესაძლებლობები ხშირად არ არის აღიარებული და ან გამოყენებული, ან თუ

³⁹ Thomas N. Garavan - Fundamentals of Human Resource Development

⁴⁰ Macerinskiene A., Mikaliuniene G., Reculiarities of Innovations“, European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Special Issue, Polytechnic Institute of Leiria, 2014

⁴¹ „საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“-ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

აღიარებულია, სრულად არ არის გამოყენებული. ამის ძირითადი მიზეზი სწავლის ციკლის დისციპლინის არაღიარება და გამოუყენებლობაა. ქვემოთ მოცემულია ოფიციალური შესაძლებლობების ჩამონათვალი:

გუნდური მუშაობა/მიზნობრივი ჯგუფები/კომიტეტები: ჯგუფურმა მუშაობამ შეიძლება შემოქმედებითი უნარი და ენერჯია გააღვიძოს ადამიანში. მითუმეტეს ისეთ იონდუსტრიასი, როგორც ტურიზმია, სადაც უდიდესი მნიშვნელობა გუნდურ მუშაობას ენიჭება. ადამიანები ერთმანეთის იდეებს ავსებენ, ამატებენ ახალ პერსპექტივებს, რაც ხელს უწყობს დისკუსიის წარმართვას, გამოხატავენ ინტერესს მათ იდეებთან დაკავშირებით სხვების მიერ გამოთქმულ კომენტარებზე. ჯგუფურმა მუშაობამ ადამიანს შეიძლება უფრო მოაწონოს სამუშაო. ყველას მოსწონს და ჭირდება კიდევ, რომ თავს ერთობის წევრად ვთვლიდეთ, ერთად იზრუნონ იმისათვის, რომ მომხმარებელი ყოველთვის კმაყოფილი იყოს და მის მოლოდინს რეალობამ გადააჭარბოს. გუნდური მუშაობა კი ამ ძირითად მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს. როცა ადამიანები ერთად გეგმავენ და ახორციელებენ სხვადასხვა ქმედებას, მუდმივი თანამშრომლობისა და უწყვეტი კომუნიკაციის ფონზე, მათ შეუძლიათ მრავალი გზა მოძებნონ სამუშაოს ორგანიზების, ინფორმაციის, იდეებისა და შედეგების გაცვლის, სხვადასხვა საქმიანობის ერთმანეთის კრიტიკულ გეზზე ზეგავლენის გასაუმჯობესებლად პროგრამები: ხელმძღვანელის ვალდებულებაა, რომელიც უშუალოდ და ყოველდღიურად აგებს პასუხს „მოსწავლის“ საქმიანობაზე. აქედან გამომდინარე არსებობს მკაფიოდ განსაზღვრული ურთიერთობა, სადაც ფიგურირებს სტატუსი და ავტორიტეტი, რომელიც, ფრთხილი მიდგომის პირობებში, ამ ურთიერთობის უკან მდგომი რეალობაა. მითუმეტეს ტურიზმის ინდუსტრიაში, სადაც იერარქიულ დაბალ საფეხურზე მყოფ ადამიანს შეიძლება ითქვას, რომ ყველაზე დიდი როლი დ ამისია ენიჭება მომხმარებელთან პირდაპირი კომუნიკაციის გათვალისწინებით. ^{42 43}

⁴² მ. მელაძე ტურისტული პროდუქტის ფორმირების თავისებურებანი საქართველოში

⁴³ Dennis Nickson; Human Resource Management

სამუშაოს ცვლა: გულისხმობს პერსონალისთვის სხვადასხვა სამუშაოს სწავლებას და მათთვის სამუშაო დავალებების რეგულარულ ცვლას მოთხოვნისამებრ ან წინასწარ დადგენილი პერიოდულობით. ამ როტაციის ძირითადი სარგებელი ის არის, რომ გვეხმარება ერთი და იგივე სამუშაოს კეთებისგან გამოწვეული მოწყენისა და მოზეზრების თავიდან აცილებაში. თუმცა აქვს უარყოფითი მხარეც, რადგან შესაძლებელია, რომ ადამიანმა გარკვეული საქმე იმდენად დიდ ხანს არ აკეთოს, რომ შეძლოს შრომის ნორმის და მწარმოებლურობის მისაღები სტანდარტების მიღწევა და შენარჩუნება. ამასთანავე, ყველანაირი სამუშაო როდია მისაღები როტაციისთვის.⁴⁴

სამუშაოს გაფართოება: გაფართოება არის მეთოდი, რომლის მეშვეობითაც ხდება სამუშაოს ისეთი სახით განვრცობა, რომ მოიცვას ამოცანები და ფუნქციები რომელს წინ უსწრებს ან მოსდევს სხვა დასაქმებულის როლს საწარმოო პროცესში. ამ მეთოდის სასარგებლოდ შეიძლება ითქვას, რომ იგი სამუშაოს ნაკლებად სპეციალიზებულსა და მონოტონურს ხდის, შესაძლებლობას აძლევს მუშაკებს, შეასრულონ უფრო მრავალფეროვანი ამოცანები, მაგრამ აუცილებელი არ არის, გაიზარდოს სირთულის ხარისხი ან რეალურად მიეცეთ საშუალება დასაქმებულებს განსაკუთრებით კარგად დაეუფლონ რომელიმე მიმართულებას/ამოცანას.⁴⁵

სასწავლო ვიზიტები: კარგად დაგეგმილი ვიზიტები მაგალიტად სხვა ქვეყნების სასტუმროებში და ტურისტულ კომპანიებში, შეიძლება სტიმულად იქცეს სამუშაო ადგილზე ცვლილებების განსახორციელებლად. სასწავლო ვიზიტები აუცილებლად უნდა მოიცავდეს მიღებული გამოცდილების გაზიარებას უკან დაბრუნებისას – იქნება ეს დადებითი თუ უარყოფითი მხარეების შესახებ, სამომავლო იდეები და ა.შ. ხშირია ისეთი შემთხვევები, რომ მაგალითად ცნობილი ბრენდების სასტუმროების კადრების ცვლა ხდება რაღაც პერიოდის განმავლობაში. შესაბამისად ხდება იდეების, სიტუაციების, შრომის პირობების, სხვადასხვა გარემოებების შედარება, შეფასება,

⁴⁴ სტრიკლენტი, ტომპსონი. სტრატეგიული მენეჯმენტი

⁴⁵ Dennis Nickson; Human Resource Management

გააზრება და დადებითი ფაქტების, მეთოდების და ამიდგომების გაზიარება უკან დაბრუნების შემდეგ.^{46 47}

როგორც არაერთხელ აღინიშნა, პერსონალთან დაკავშირებული ეტაპი ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. კადრების მართვა, განვითარება, წახალისება და სხვ. მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში პერსონალთან დამოკიდებულება სხვადასხვაგვარია, მაინც არსებობს ის ძირითადი მიდგომები და დეტალები, რომელსაც კომპანიების უმეტესობა ითვალისწინებს, მითუმეტეს ისეთ კომპანიებში, სადაც კადრებს დიდი როლი ენიჭებათ, მოქმედებენ ძირითადად დადგენილი გეგმის შესაბამისად და ამაქსიმალურად ცდილობენ არ დაირჩვეს პერსონალთან დამოკიდებულება, მუდმივად ეცადონ მათ გადამზადებას და ხელი შეუწყონ პროფესიულ განვითარებას, წახალისონ მათი ყოველდღიური სამუშაო, რადგან უფრო პროდუქტიული კადრი ყავდეთ.

⁴⁶ მ. მეტრეველი “ტურიზმი”, თბილისი. 2003.

⁴⁷ საქართველოს_იუსტიციის_სამინისტროს_2016-2019_წლების_საშუალოვადიანი_სამოქმედო_გეგმა

თავი II - ადამიანური რესურსების როლი სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციულ ცვლილებებში

2.1. პერსონალის წახალისების და მოტივაციის სტრატეგიები ტურიზტულ ორგანიზაციაში

პერსონალის წახალისებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს იმისათვის, რომ მოტივაცია გაუჩნდეს თანამშრომელს ეფექტურად შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები. ზოგადად, მოტივაციის ცნება ლათინური ენებიდან მომდინარეობს, კონკრეტულად სიტყვიდან 'movere', რაც მოძრაობას, მიზნებისკენ სწრაფვას, მიმართულების მიცემას გულისხმობს. მოტივაცია ფსიქოლოგიაში სწორედ ფსიქიკური და მიზიკური აქტივობების დაწყებას, მათთვის მიმართულების მიცემისა და მართვის პროცესს ეწოდება. თავის მხრივ, მოტივაცია შედგება მექანიზმებისგან, რომლებიც ერთ აქტივობას უფრო მეტ უპირატესობას ანიჭებენ, ვიდრე მეორეს, და შემდეგ არჩეულ აქტივობას, განხორციელების პროცესში, ენერჯიას, სიმტკიცეს და მდგრადობას სძენენ.⁴⁸

წახალისება - არის საქმიანობის სტიმულირების პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევისაკენ. ის წარმოადგენს ადამიანის უნარს, მოახდინოს რეაგირება მოტივატორებზე გარე ფაქტორებზე, რომელებიც უღვივებენ მათ ინტერესს გარკვეული შრომითი ქცევისადმი წარმოების მიზნების მისაღწევას. მოტივები ძირითადად ეყრდნობა პირად მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს. შრომის წახალისების შესახებ მიდგომები ძირითადად განსხვავდება ერთმანეთისაგან მასში ფულადი წახალისების დონის არსებობით. თავდაპირველად მოხელის სტიმულირების პროგრამები ძირითადად 15 ფულად ფორმას ეფუძნებოდა, ხოლო ახლა მნიშვნელოვანი როლი მიენიჭა ფსიქოლოგიურ ფაქტორს. კერძოდ ისეთ კატეგორიებს როგორც არის სამართლიანობის გრძნობა, შინაგანი ჯილდო, თვითსრულყოფა, უფლებამოსილებების გადაცემა, სათანადო პასუხისმგებლობის

⁴⁸ ნ. ხახუბია ., ტურიზმის დარგში პერსონალის მოტივაციის სისტემის მართვის სრულყოფის პროექტირების ზოგიერთი საკითხები

მინიჭება და სხვა. მიუხედავად ამისა მატერიალური სტიმულირების საკითხი მაინც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მოტივაციის თეორიაში.⁴⁹

მოტივაცია საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესია პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მოტივაციაზეა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანად მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მუშაკთა შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია, უნდა უზიძგოს ადამიანებს იმუშაონ სათანადო დონეზე. ასე, რომ, მენეჯერი არის პრაქტიკაში მოტივაციის პრინციპების გამტარებელი.⁵⁰

მენეჯმენტის მკვლევართა მიერ აღიარებულია, რომ მოტივაციის თავდაპირველი კონცეფციები ხასიათდება რიგი ხარვეზებით და მათი ბევრი დასკვნაც არ არის სარწმუნო. მიუხედავად ამისა, მეტად მნიშვნელოვანია ამ კონცეფციების არსში გარკვევა. ისინი ხომ მრავალი ასეული წლის განმავლობაში გამოიყენებოდა ხელმძღვანელთა მიერ, მაშინ, როცა მოტივაციის თანამედროვე თეორიები სულ ორი ათეული წელია რაც მოქმედებს. მოტივაციის თავდაპირველ კონცეფციებს იმდენად ღრმად აქვს გადგმული ფესვები კულტურაში, რომ ხელმძღვანელები, რომელთაც არა აქვთ სპეციალური მომზადება, დღესაც მათ ძლიერ გავლენას განიცდიან. ისინი მარტივ და პრაგმატულ მიდგომას იყენებენ ხელქვეითთა მოტივაციისათვის, ავიწყდებათ რა, რომ თანამედროვე ადამიანები უფრო მეტად განვითარებულნი და უზრუნველყოფილნი არიან, ვიდრე მათი წინამორბედნი. აქედან გამომდინარე, მათი შრომითი საქმიანობის მოტივები უფრო რთულია. მოტივაციის ეფექტიანობა მაინც ყველაზე მეტად დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე.

პერსონალის მოტივირების მნიშვნელობას ასევე ნათლად გამოხატავს ტომპსონისა და სტრიკლენდის შემდეგი სიტყვები: სტიმული და წახალისება – მენეჯმენტისთვის

⁴⁹ ნ. ხახუბია ., ტურიზმის დარგში პერსონალის მოტივაციის სისტემის მართვის სრულყოფის პროექტირების ზოგიერთი საკითხები

⁵⁰ ე. ჯულაყიძე მენეჯერის ლიდერობა და მოტივაციის მართვა, ქუთაისი 2013 წ.

ერთადერთი რეალურად ძლიერი ინსტრუმენტია, რომელიც აიძულებს თანამშრომლებს მუდმივად და გულმოდგინედ იმუშაონ კომპანიის სასარგებლოდ. ამ ინსტრუმენტების გამოყენების უუნარობა კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაციას.⁵¹

განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ხანგრძლივი დროით მოქმედი მრავალი ფაქტორი აისახება ადამიანის ქცევაზე. ყალიბდება ჩვევები, რომლებიც ტრადიციულ ხასიათს იღებს და აყალიბებს ერების მენტელიტეტსა და ადამიანთა ფსიქიკის თავისებურებებს. გეოგრაფიული, სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, რელიგიური ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად ჩამოყალიბებული მრავალი თვისება, ღირებულება, ქცევის ესა თუ ის ტიპი შემდგომ აისახება ბიზნესურთიერთობებზეც, რაც დასტურდება მრავალი კვლევის შედეგად.⁵²

ისევე როგორც ნებისმიერ ქვეყანაში და ნებისმიერ სფეროში, მათ შორის საქართველოში და ტურიზმში მნიშვნელოვანია - იმისათვის, რომ თითოეული თანამშრომელი მაქსიმალურად მოტივირებული იყოს ორგანიზაციის შედეგების გაუმჯობესებაზე, საჭიროა სამი რამ: ისეთი მიზნის არსებობა, რომელსაც ყველა იზიარებს, მიზნისმუდმივი კომუნიკაცია და პროპაგანდა და მოტივაციის მიზმა საბოლოო შედეგებზე.

მიზანი უნდა იყოს ამბიციური, გამომწვევი, მაგრამ რეალური. თუ მიზნის მიღწევა შეუძლებლად ეჩვენებათ თანამშრომლებს, თავიდანვე დაკარგავენ მოტივაციას. ხოლო მარტივი მიზნის დასახვა, რომელსაც ორგანიზაცია ძალისხმევის გარეშეც მიაღწევს, მოადუნებს თანამშრომლებს.

საჭიროა, თითოეული თანამშრომელი გრძნობდეს, რომ ეს მიზანი მასაც ეკუთვნის, ამიტომ ის ჩართული უნდა იყოს მიზნის ფორმირების პროცესში. ამის მრავალი გზა არსებობს, დიდ ორგანიზაციებში შესაძლოა ელექტრონული გამოკითხვის ჩატარება, მცირე ჯგუფების ფორმირება და მათ მიერ ვარიანტების მომზადება, მცირე ზომის

⁵¹ სტრიკლენდი, ტომპსონი. სტრატეგიული მენეჯმენტი.

⁵² Julius Tapera- The Importance of Strategic Management to Business Organizations- Lupane State University

სასტუმროებსი/რესტორნებში/ტურისტულ სააგენტოებში, ეფექტურია შეხვედრის მოწყობა, სადაც მენეჯმენტი გაიტანს რამდენიმე ალტერნატივას და ყველა ერთად შეარჩევს და დახვეწს საუკეთესოს.

მხოლოდ ამ ეტაპის განხორციელება არ გამოიწვევს თანამშრომლების გააქტიურებას, მაგრამ მისი გამოტოვებით ძალიან რთული იქნება შემდგომ ნაბიჯებში თანამშრომლების ინტერესის გაზრდა სახოლო შედეგების მიმართ.

მიზანი არ უნდა დარჩეს მხოლოდ დოკუმენტში, ის უნდა გატარდეს ცხოვრებაში. ტურიზმის ინდუსტრიაში, ნებისმიერი ორგანიზაციის თითოეულმა თანამშრომელმა უნდა გაითავისოს ის, ამისათვის კი საჭიროა ძალისხმევა მენეჯმენტის მხრიდან. უპირველეს ყოვლისა, მიზნის ჩამოყალიბებისთანავე უნდა მოხდეს მისი კომუნიკაცია ყველასთან. ამისათვის შესაძლოა ჩატარდეს დიდი პრეზენტაცია, რაიმე ღონისძიება ან ინდივიდუალური შეხვედრები. ყველაზე მთავარია კომუნიკაცია პირადად მოხდეს და არა ელექტრონული ან სხვა დისტანციური საშუალებებით. ძალიან მნიშვნელოვანია თითოეულ თანამშრომელს დავანახოთ, რა წვლილის შეტანა შეუძლიათ მიზნის მიღწევაში, რამდენად მნიშვნელოვანია მათი აქტიურობა, სამუშაოს ხარისხიანი შესრულება, მათი ფუნქცია მიზნის მიღწევაში.^{53 54}

თითოეული რგოლი, პოზიცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მიზნის მიღწევაში, შეიძლება ითქვას, რომ თითო აგურს დებს ორგანიზაციის შენებაში და აუცილებელია მათ ეს კარგად ესმოდეთ და იცოდნენ, რომ ორგანიზაცია აფასებს და ხედავს ამ ყველაფერს. თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ, რომ ორგანიზაციის წარმატება მათზეც აისახება და მათ კეთილდღეობაზეც მოახდენს გავლენას. ამის მისაღწევად ბევრი რამ შეიძლება გაკეთდეს. ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი მეთოდია ბონუსების მიზმი საბოლოო შედეგებზე. მიზნის მიღწევის შემთხვევაში ყველა მიიღებს ხელფასის რაღაც პროცენტს ბონუსად. თუმცა ეს ერთჯერადია და შეიძლება საკმარისი მოტივაცია ვერ გააჩინოს თანამშრომლებში.

⁵³ Kelli Burton., How to Get Your Employees Moving

⁵⁴ ე. ჯულაყიძე მენეჯერის ლიდერობა და მოტივაციის მართვა, ქუთაისი 2013 წ.

ასევე, ერთ-ერთი სამოტივაციო მიდგომა არის ის, რომ ყველა თანამშრომელს გაეზარდოს ხელფასი მიზნის მიღწევის შემთხვევაში. ეს გაცილებით სამართლიანი იქნება მათთან მიმართებაში. ასევე, შესაძლოა, პროცენტი მოგებიდან ნაწილდებოდეს თანაბრად დეპარტამენტებზე, სადაც თავად გადაწყვეტენ, როგორ გამოიყენონ ეს თანხა: თავად დაინაწილონ, ერთად ავიდნენ სადმე თუ სხვა რამ.

ასევე, თანამშრომლების მოტივაციაზე გავლენას მოახდენს მოულოდნელი წახალისებები: მაგალითად, რომელიმე თვეში ან კვარტალში, ძალიან მაგარი შედეგების მიღწევის შემთხვევაში ყველას მიეცეს ბონუსი, განსაკუთრებული იდეის მოფიქრების, ან ძალისხმევის გამოჩენისათვის მაღლობის წერილი და საჩუქარი გადაეცეს კონკრეტულ თანამშრომლებს, მენეჯმენტი შეხვდეს სხვადასხვა დივიზიონებს მაღლობის პირადად სათქმელად და სხვა.⁵⁵

რთული პერიოდის დაძლევის შემდგომ, თუ თანამშრომლებმა ძალიან ბევრი იშრომეს, შეიძლება თავისუფლად დღის მიცემა, ერთი დღით დასვენების ჩუქება. ამისათვის საწიროა თავად მენეჯმენტის გუნდი იკრიბებოდეს ყოველთვიურად, ახდენდეს შედეგების რევიზიას და ეძებდეს მიზეზებს, რითი წახალისოს ტანამშრომლები. უნდა აჩვენოთ თანამშრომლებს, რომ მათი ძალისხმევა არ რჩება შეუმჩნეველი.⁵⁶

როგორც ზემოთ აღნიშნა, ხელმძღვანელობა, ჩვეულებრივ ცდილობს თანამშრომელთა მოტივირებას, აჯილდოებს მათ სხვადასხვა ბონუსებით, დასვენების დამატებითი დღეებით, აწყობს კორპორატიულ საღამოებს. ეს ყველაფერი მიმართულია იქითკენ, რომ დააჯილდოს პერსონალი კარგი მუშაობისათვის და განაწყოს ასეთი საქმიანობისათვის მომავალში. ზოგიერთი კვლევარი ამტკიცებს, რომ ხელმძღვანელები, რომლებიც მიმართავენ წახალისების მსგავს ღონისძიებებს, ვერ ხედავენ მთლიან სურათს. აღნიშნული მკვლევარების აზრით, ყოველი თანამშრომელი დრო და დრო ხვდება უსიამოვნო სიტუაციებში, რომლებიც იწვევენ მოტივაციის დაქვეითებას, ან განიცდის სულიერ აღმაფრენას, რომლებიც უბიძგებენ მას სამუშაო ადგილზე დასარჩენად. ყოველი მათგანი განსხვავებულად რეაგირებს ასეთ მოვლენებზე. თუმცა,

⁵⁵ Motivation Of Employees In The Hotel Industry Tourism - Essays, UK. (November 2018).

⁵⁶ მ.გოგიძე; პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

მრავალი ხელმძღვანელი უშვებს შეცდომას, რომელიც ყურადღების კონცენტრაციას აკეთებს მოტივაციაზე და ყურადღებას არ აქცევს ნეგატიურ ფაქტორებს.

საქართველოში ის კომპანიები, რომლებიც იყენებენ მართვაში უცხოურ გამოცდილებას, მეთოდურობას, მოდელებს (სტრატეგიული დაგეგმვა, მიზნობრივი მართვა, ხარისხის მართვა, კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯმენტი) არიან წარმატებული. თუმცა, აღწერილია შემთხვევები, როდესაც ამ მოდელების გამოყენება გაურკვეველობებს და პრობლემებს იწვევს, რაც დაკავშირებულია ქართული კულტურის თავისებურებებთან. აღნიშნული უთანხმოებების მოგვარება ხდება შედარებითი მენეჯმენტის საშუალებების გამოყენებით და დახმარებით.⁵⁷

მოტივაციაზე საუბრის დროს არ შეიძლება არ აღინიშნოს გარემო, სადაც უწევთ თანამშრომლებს ყოველდღიური მუშაობა. სამუშაო გარემოს ძალიან დიდი გავლენა აქვს ადამიანების პროდუქტიულობაზე. გარემოს შეუძლია თანამშრომლის პროდუქტიულობის მნიშვნელოვნად გაზრდა და, პირიქით, მისი აქტიურობისა და შესაძლებლობების ნულამდე დაყვანა. სამუშაო გარემოს მიზანია ადამიანს გააკეთებინოს თავისი მაქსიმუმი.⁵⁸

როგორი უნდა იყოს სამუშაო გარემო ორგანიზაციაში? – ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს, რადგან ეს ძალიან ინდივიდუალურია და გამომდინარეობს კომპანიის მიზნებიდან და სტრატეგიიდან. შეიძლება ზოგიერთი კომპანიისთვის, მისი სპეციფიკიდან და საქმიანობის სფეროდან გამომდინარე, აქტუალური იყოს ისეთი გარემო, რომელიც ხელს უწყობს შემოქმედებითი, ორიგინალური იდეების გენერირებას. როცა მეორე კომპანიისთვის ეს შეიძლება საერთოდ მიუღებელი იყოს და სჭირდებოდეს შედარებით კონსერვატიული, მშვიდი გარემო, რომელიც ხელს უწყობს ერთ საკითხზე კონცენტრირებას.

⁵⁷ მ.გოგიძე; პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

⁵⁸ Motivation Of Employees In The Hotel Industry Tourism - Essays, UK. (November 2018).



2.1

⁵⁹ ფიზიკური გარემო - აქ შედის ის, თუ როგორი მაგიდა, კომპიუტერი სავარძელი აქვს თანამშრომელს, როგორი განათებაა ოფისში, არის თუ არა სამზარეულო, ნახატები, ერთობლივი ფოტოები და სხვ.

მუშაობის კულტურა- ეს უფრო ფართო და რთული მცნებაა, ვიდრე ფიზიკური გარემო. მუშაობის კულტურაში ცვლილებების შეტანა გაცილებით ძნელია და დიდ დროს საწიროებს, ვიდრე ფიზიკური გარემოს გაუმჯობესებას ან შეცვლას. მუშაობის კულტურა მოიცავს ორგანიზაციაში დაკვირვებულ მუშაობის სტილს, ღირებულებებს და თანამშრომლებს შორის არსებულ არაფორმალურ ურთიერთობებს.

პერსონალი კი თავის მხრივ მოიცავს იმ ადამიანთა რიცხვს, რომლებსაც წვლილი შეაქვთ კომპანიაში.⁶⁰

მოტივაციაზე საუბრის დროს არ შეიძლება არ გავამახვილოთ ყურადღება ისეთ საკითხებზე, რომლებიც თანამშრომელთა მოტივაციის დაქვეითებას იწვევს. უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს ქართული კომპანიების ნაკლები, რომლებიც ახდენენ თანამშრომლების დემოტივაციას. ქართული კომპანიების ყველაზე მნიშვნელოვანი და ყველაზე დიდი ნაკლია კომპანიის მესვეურთა დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ. დამსაქმებელი ნაკლებად ან საერთოდ არ ზრუნავს დაქირავებულის ინტერესთა დაკმაყოფილებაზე. აქ საუბარია არამხოლოდ ხელფასის რაოდენობაზე, არამედ თუნდაც ელემენტარულ სამუშაო პირობებზე. ხშირად მოქმედებს პრინციპი “არ არსებობს შეუცვლელი თანამშრომელი”. სწორედ ეს არის ერთ-ერთი მიზეზი კადრების ხშირი ცვლისა, რაც დიდ პრობლემად არ მიაჩნიათ დამსაქმებლებს. მათ არ ესმით ელემენტარული რამ, რამდენად მნიშვნელოვანია დასაქმებულის მოტივაცია მისი

⁵⁹ სინერჯი ჯგუფის კონსულტანტები - უფრო პროდუქტიული კადრები- პირადი ნამუშევარი

⁶⁰ სინერჯი ჯგუფის კონსულტანტები - უფრო პროდუქტიული კადრები

ეფექტურად მუშაობისთვის. მოტივირებული თანამშრომელი ხომ კომპანიის წარმატების გარანტია.

ასევე, ცუდად განაწილებული ფუნქციები: ბუნდოვნადაა განსაზღვრული ვის რა ევალება, რომელი თანამშრომელი რაზე არის პასუხისმგებელი. ქართული კომპანიების ნაკლია ასევე ფუნქციების არათანაბრად განაწილება. ზოგიერთ დასაქმებულს ძალიან ბევრი საქმის გაკეთება უწევს, მაშინ როცა ზოგიერთი საერთოდ არაა დატვირთული.

ახალი კადრების აყვანისას კომპანიის უფროსის ნებას უფრო გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებას. სამსახურში აყვანილი თანამშრომელი შეიძლება საერთოდ არ იყოს მისი შესაფერისი და ეს იყოს არა ეიჩარის შეცდომის, არამედ იმის ბრალი, რომ ეიჩარს საერთოდ არ მიუღია მონაწილეობა ამ საკითხის გადაწყვეტაში.

ამ და ხვა მრავალმა ფაქტორმა შესაძლოა გამოიწვიოს თანამშრომელთა დემოტივაცია. არაერთხელ აღინიშნა, რომ თანამშრომელს უდიდესი როლი ენიჭება კომპანიის წარმატების მისაღწევად, მითუმეტეს ისეთ სფეროში როგორც ტურიზმია.^{61 62 63}

საქართველოში, იქ სადაც ტურიზმს ერთ-ერთი ყველაზე დიდი როლი ენიჭება ქვეყნის ეკონომიკის გაუმჯობესებაში, შესაბამისად აუცილებელია კომპანიებმა იზრუნონ, რომ ყავდეთ კვალიფიციური კადრი, მუდამ უნდა ეცადონ, რომ წახალისონ ისინი, მოტივაცია გაუზარდონ ზემოთ ჩამოთვლილი ქმედებებით და მაქსიმალურად ეცადონ, რომ სწორად მართონ პერსონალი.

ჩემს მიერ ჩატარდა კვლევა, რომელშიც მონაწილეობას იღებდნენ, როგორც დასაქმებულები, ასევე დამსაქმებლები ტურიზმის ინდუსტრიაში. დამსაქმებლების 50-

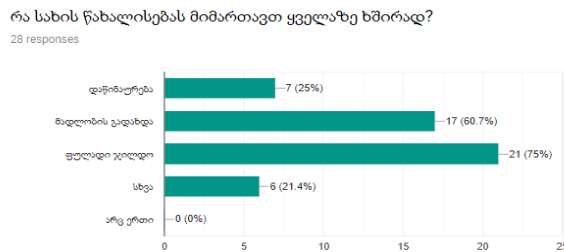
⁶¹ Motivation Of Employees In The Hotel Industry Tourism - Essays, UK. (November 2018).

⁶² Ambra Hekman & Conrad Lashley., Research in Hospitality Managemen

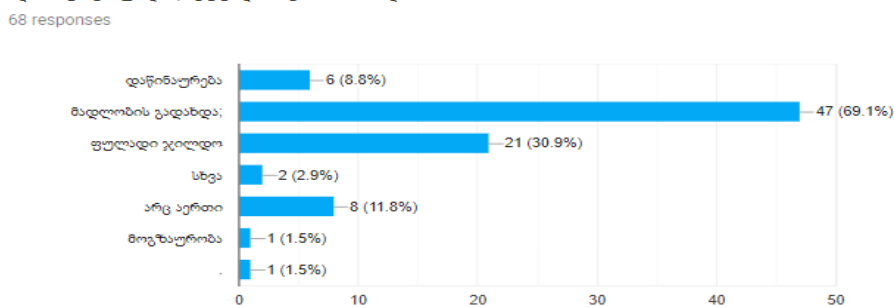
⁶³ ა. ოქროცვარიძე; მ. ვადაჭკორია; ლ. ოქროცვარიძე, „ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტი“; თბილისი 2011

50% იყვნენ მდედრობითი და მამრობითი სქესის ადამიანები, მათი საერთო რაოდენობა 28 გახლდათ და ძირითადი ასაკი 65%-მდე 18-30 წლამდე იყო. რაც შეეხება დასაქმებულებს მათი საერთო რაოდენობა 54 შეადგენდა, სქესი- 44.4 % მამრობითი, 55.6% მდედრობითი დ ძირითადი ასაკი 79.6% 18-30წელს წარმოადგენდნენ.

კითხვაზე, თუ რამდენად ხშირად ზრუნავენ დამსაქმებლები, დასაქმებულების წახალისებაზე პასუხი შემდეგი იყო: საკმაოდ ხშირად- 78.6%; არც ისე ხშირად - 21.4% დ აპასუხეს - საერთოდ არ ვზრუნავ არც ერთმა რესპოდენტმა არ უპასუხა. ამნიშნულ საკითხთან დაკავშირდებით კითხვაზე თუ რა სახის წახალისებას მიმართავენ ყველაზე ხშირად პასუხი შემდეგი იყო :



რა სახის წახალისებას მიმართავენ კომპანიაში (სადაც, ამჟამად ხართ დასაქმებული) ყველაზე ხშირად:



რაც შეეხება დასაქმებულებს, იგივე კითხვაზე მათ შემდეგი პასუხი გასცეს:

შესაბამისად გაირკვა, რომ დამსაქმებლების პასუხებიდან გამომდინარე, ისინი ამბობენ რომ ყველაზე ხშირად მიმართავენ ფულად გილდოს, ხოლო იგივე პასუხი დასაქმებულების გამოკითხვის შემთვევაში მეორე ადგილზე აღმოჩნდა. ყველაზე დიდი პროცენტულობა (დამსაქმებლების შემთხვევაში) მიენიჭა 61% მადლობის

გადახდა, 68 რესპოდენტიდან 47 აზრით მაღლობის გადახდა არის მათ კომპანიებში ყველაზე ხშირი წახალისების ფორმა.

2.2. პერსონალის შეფასების და შრომის ინტენსივობის მართვის სისტემები ტურისტულ ორგანიზაციაში

შეფასების სისტემა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მართვაში. ზოგადად შეფასების რამდენიმე მეთოდი არსებობს, მათგან ხშირად გამოყენებადია:

მართვა მიზნების მიხედვით - ეს მეთოდი მოიცავს ექვს ეტაპს:

1. ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა. ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის მიხედვით განისაზღვრება შემდეგი წლის სპეციფიკური მიზნები.
2. სტრუქტურული ერთეულის მიზნების განსაზღვრა. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი ორგანიზაციის გეგმიებიდან გამომდინარე სახავს სტრუქტურული ერთეულის მიზანებს.
3. სტრუქტურული ერთეულის მიზნების განხილვა. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი აღნიშნულ მიზნებს განიხილავს ყველა მის თანამშრომელთან. იგი სთხოვს მათ განსაზღვრონ თავისი ინდივიდუალური მიზნებუ, რომლებიც დაემხარება სტრუქტურულ ერთეულს მიზნების მიღწევაში.
4. განისაზღვრება მოსალოდნელი შედეგები. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელობა და თანამშრომლები განსაზღვრავენ სამუშაოს მოკლევადიან ინდივიდუალურ მიზნებს და შეფასების შესაბამის კრიტერიუმებს.
5. სამუშაოს შესრულების შემოწმება. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელობა ადარებს თითოეული თანამშრომლის მიერ რეალურად შესრულებულ სამუშაოს შეფასების დადგენილ კრიტერიუმებს.
6. უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთდროულად განიხილავენ თანამშრომლის შეფასების შედეგებს და ადგენენ განვითარების გეგმას.⁶⁴⁶⁵

⁶⁴ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო

⁶⁴ ნ. პაიჭაძე, "პერსონალის მართვა", 2003

360 გრადუსიანი შეფასება - მეთოდი გულისხმობს თანამშრომლის კომპეტენტურობის შეფასებას წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით. ეს პროცესი ორგანიზაციაში მომუშავე თითოეულ თანამშრომელს შესაძლებლობას აძლევს მიიღოს მოსაზრებები თავისი საქმიანობის შესახებ ხელმძღვანელებისგან, კოლეგებისგან, დაქვემდებარებული პირებისგან და მომხმარებლებისგან. თანამშრომლისთვის ცნობილი ხდება, თუ როგორ აღიქვამენ მის სამიქნობასა და ქმედებებს სხვა პირები, ასევე, რა არის მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ის ასპექტები, რომელთა გასაუმჯობესებლად საჭირო იქნება დამატებითი ტრენინგების გავლა, განვითარება ან დახმარების მიღება. პროცესის დასაწყისში ხდება იმ პირთა დადგენა, რომელთაც ობიექტურად და სრულფასოვნად შეუძლიათ თანამშრომლის შეფასება. შესაძლებელია შეფასების ობიექტმა მონაწილეობა მიიღოს ამ პირთა შერჩევაში. შემფასებელთა რაოდენობა საკმარისი უნდა იყოს იმისათვის, რომ თითოეული მათგანის მოსაზრებას სათანადო გავლენა ჰქონდეს შეფასების შედეგზე. ყველა შემფასებელი ავსებს კითხვარს თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების შესახებ. კითხვარი საკმარისად დეტალური უნდა იყოს და შეიცავდეს როგორც ხარისხობრივ, ასევე რაოდენობრივ მონაცემებს. შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს შეფასების ობიექტის საკუთარი სამუშაოს თვითშეფასება. შემდგომში ხდება შედეგების დაჯამება და უკუკავშირი ანგარიშის სახით უბრუნდება თანამშრომელს.^{66 67 68} ეს უკანასკნელი განიხილავს შედეგებს ხელმძღვანელთან ერთად და სახავს თვითგანვითარების გზებს:

- პერიოდული შეფასება, როდესაც თანამშრომლის შეფასება ხდება უშუალო უფროსის მიერ;
- თვითშეფასება - თანამშრომლის მიერ საკუთარი თავის შეფასება ხდება ძირითადად დადგენილი ფორმის მიხედვით;
- გასაუბრება - ხდება ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის;

⁶⁶ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო

⁶⁷ ნ. პაიჭაძე, "პერსონალის მართვა", 2003

⁶⁸ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო - ტურიზმის ინდუსტრიაში შრომის ბაზრის საქმიანობათა კვლევა

- კრიტიკული შემთხვევები - ამ დროს შესაბამისი პირი წერილობით ახდენს თანამშრომლის მიერ შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში სამუშაოს დროს გამოვლენილი ძალიან კარგი და ცუდი ქმედების აღწერას;
- სამუშაოს სტანდარტები - ხდება ყოველი დაქირავებულის მიერ შესრულებულ სამუშაოს შედარება წინასწარ დადგენილ სტანდარტებთან და სხვ.
(მართვა მიზნების მიხედვით და 360 გრადუსიანი შეფასება შეფასების თანამედროვე მეთოდებს წარმოადგენს).

შეფასების მიზნებს წარმოადგენს:

- არსებული პრობლემების განსაზღვრა;
- თანამშრომლის მიერ მისდამი წაყენებული მოთხოვნების შეცნობა;
- მიღწევების აღრიცხვა და დაფასება;
- მომავალი სამუშაო გეგმის შემუშავება;
- იმ სფეროების იდენტიფიკაცია, სადაც საჭიროა დამატებითი სწავლება-ტრენინგები;
- თანამშრომელთა განვითარების გეგმის შემუშავება;
- პერსონალის მიმართ გამოტანილი გადაწყვეტილებების (ხელფასის ზრდა, დაწინაურება, დისციპლინური ზომები, ბონუსები და სხვ.) ბაზის ჩამოყალიბება;
- ადმინისტრაციას და თანამშრომელს შორის კავშირის დამყარების გაადვილება.⁶⁹

შეიძლება ითქვას, რომ შრომის ინტენსივობის შეფასება საკმაოდ რთული პროცესია და დიდ პროფესიონალიზმს, დაკვირვებას, ყურადღებას და სხვა მრავალ თვისებას მოითხოვს.⁷⁰

ზოგადად, სამუშაო ძალა ადამიანის ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობათა ერთობლიობაა, შრომისადმი მისი უნარია და წარმოადგენს წარმოებისმთავარ პირობას ნებისმიერ საზოგადოებაში. იგი გამოდის როგორც წარმოების, ისე პიროვნული ფაქტორი. შრომის საგანია ყველაფერი ის, რისკენაც მიმართულია ადამიანის შრომა და რაც შეადგენს მომავალი პროდუქტის მატერიალურ საფუძველს. შრომის საშუალებაა ყოველივე ის, რისი მეშვეობითაც ადამიანი ზემოქმედებს შრომის საგნებზე.

⁶⁹ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო

⁷⁰ University of Glasgow (1997). Staffing Strategy

ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას. მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად მრავალი ადამიანის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა. უმეტესი ორგანიზაციისათვის ადამიანები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან რესურსს, ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის სამომავლო სტრატეგიას, თვით სტრატეგიების რეალიზაცია ხდება ადამიანების მიერ. შერჩეული სტრატეგიის წარმატება ან ჩავარდნა დამოკიდებულია არა მარტო წარსულში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, არამედ იმაზე, თუ როგორ ხდება ამჟამად ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების მიერ ამ გადაწყვეტილებების რეალიზაცია. ამიტომაც კომპანიის საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია, თუ ვინ რას, როგორ და რატომ ასრულებს იმას, რაც აუცილებელია ამა თუ იმ სტრატეგიის რეალიზაციისათვის. ადამიანები მონაწილეობენ დამატებითი ღირებულების შექმნაში, კომპანიის მართვაში, მაგრამ მათ შეუძლიათ აგრეთვე შეცდომების დაშვებით დიდი მატერიალური ზარალი მიაყენონ კომპანიას. ამიტომაც, დღევანდელი ბიზნესის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალი. რის გამოც თანამედროვე კომპანიები წარმოების ამ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ. ამით შეიძლება, აიხსნას კომპანიათა ყურადღების გაძლიერება კადრების შერჩევის, შრომითი ინტენსივობის შეფასების, მომზადებისა და გადამზადების, შრომის ანაზღაურების საკითხებისადმი.^{71 72 73}

შეფასება - ეს რთული ინსტიტუციონალური განათლებაა, რომელიც ეყრდნობა განსაზღვრულ თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს და ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიურ მექანიზმებს, რაც დღეისათვის ჯეროვნად არ არის დამუშავებული. შეუძლებელია პერსონალის ადეკვატური შეფასების ამოცანის გადაწყვეტა შესაბამისი შეფასებითი ტექნოლოგიების, პროცედურების და მეთოდების დამუშავების გარეშე. ეს არის რთული ფუნქცია, რომელიც თხოულობს მაღალ პროფესიონალიზმს, პედაგოგიურ ოსტატობას, შეფასების ჩამტარებელი ადამიანის საერთო კულტურის მაღალ დონეს. შეფასების მიზანია - შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის გაზომვა. შეფასება

⁷¹ University of Glasgow (1997). Staffing Strategy

⁷² Michael J Boella Steven Goss-Turner; Human Resource Management in the Hospitality Industry

⁷³ Human Resources Management in the Hospitality Industry. David K. Hayes, Jack D. Ninemeier. 2009

შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც კონტროლის ფუნქციის გაღრმავება, რომელიც ითვალისწინებს სტანდარტების დაწესებას და შედეგების გაზომვას დადგენილი ნორმატივისაგან გადახრის დასადგენად, აუცილებლობის შემთხვევაში მაკორექტირებელი ზომების გატარებას. კადრების მენეჯმენტის მეცნიერ-ეკონომისტები ძირითადად მიაჩნებენ შეფასების სამ ძირითად ფუნქციაზე, ესენია: • ადმინისტრაციული, რაც ითვალისწინებს ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღებას თანამშრომლის ორგანიზაციაში სამუშაოს გაგრძელების ან შეწყვეტის შესახებ; • ინფორმაციული - გულისხმობს თანამშრომლის ინფორმირებას თავისი მუშაობის ხარისხის, დონის შესახებ, რომელშიც აღნიშნულია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების და შემდგომი სრულყოფის მიმართულებების შესახებ; • მოტივაციური - რაც ნიშნავს იმას, რომ საქმიანობის დადებითმა შეფასებამ მუშაკს უნდა მისცეს ინდივიდუალური სტიმულირება შემდგომში უფრო მაღალი შეფასების მისაღწევად.^{74 7576} პერსონალის შეფასების მოფიქრებული და მაღალეფექტური სისტემა იძლევა საშუალებას ორგანიზაციებმა განახორციელონ მუშაკთა განთავსების ოპტიმიზაცია, კოლექტივში კონფლიქტების შემცირება და ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, მისი ცალკეული თანამშრომლების საქმიანობის ანალიზი. შეფასების ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენენ რიგი ფაქტორები, რომელთა შორის შეიძლება გამოიყოს შემდეგი:

1) იმის გამო რომ დაქვემდებარებულების მუშაობა უფრო ხშირად ფასდება უფროსის (ხელმძღვანელის) მიერ, ამიტომ ეს უკანასკნელი უნდა ფლობდეს მუშაკის საქმიანობის ზუსტად დახასიათების და შეფასების უნარს, იგი არ უნდა ეფუძნებოდეს მის პირად დამოკიდებულებას მასთან;

2) ხელმძღვანელს (შემფასებელს) უნდა შეეძლოს შრომის შეფასების შედეგების თაობაზე თანამშრომელთა კორექტულად ინფორმირება. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ დაქვემდებარებულთა ინფორმირებისას მათი მუშაობის ნაკლოვანებების გაზვიადებულად კრიტიკა ნაკლებად ეფექტური მეთოდია, ვინაიდან უფრო ხშირად

⁷⁴ David K. Hayes, Jack D. Ninemeier. Human Resources Management in the Hospitality Industry

⁷⁵ სტრიკლენტი, ტომპსონი. სტრატეგიული მენეჯმენტი

⁷⁶ Michael J Boella Steven Goss-Turner; Human Resource Management in the Hospitality Industry

იგი იწვევს მუშაკის მხრიდან დაცვით, თავის მართლების რეაქციას, ვიდრე პრობლემის არსში ჩაწვდომას და შემდგომში მუშაობის გაუმჯობესებას. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერმა შექმნას მშვიდი სიტუაცია, რომელშიც თანამშრომლები შეძლებენ თავიანთი პრობლემების განსჯას, რაც დაკავშირებულია საქმიანობის შედეგებთან. ინფორმაციების ეფექტური გაცვლისა და სათანადო უკუკავშირის შექმნისათვის აუცილებელია ორმხრივი კონსტრუქციული დისკუსია მუშაობის გაუმჯობესების კონკრეტულ საკითხებზე;

3) არ ითვლება ეფექტურად წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ-სამჯერ შეფასების თაობაზე ინფორმაციის გაცემა დაქვემდებარებულებზე. შეფასება უნდა „გაიცეს“ იმ დროს და იმ სიხშირით, როგორც მოითხოვს სიტუაცია;

4) მიზანშეუწონილად ითვლება მუშაკის შედეგების შეფასების საკითხთან ერთად ხელფასის სიდიდის თაობაზე საკითხის განხილვა. შეფასების პროცესში მონაწილეობენ შეფასების სუბიექტი და ობიექტი. შეფასების სუბიექტად ითვლება ის, ვინც ახდენს შეფასებას. შეფასების ობიექტს კი წარმოადგენს ორგანიზაციის თანამშრომელი მთელი მისი სოციალურად მნიშვნელოვანი ხაზების და საქმიანობის მრავალსახეობით. ადამიანის, როგორც შეფასების ობიექტის რთული სტრუქტურისგან გამოყოფენ მხოლოდ ამ სტრუქტურის გარკვეულ ერთობლიობას: კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო საერთო და პროფესიული ცოდნისა და უნარების განვითარების დონეს, უნარების გამოვლენის ხარისხს, სხვადასხვა სიტუაციებში საკუთარი თავის მართვის ცოდნას, შედეგებს, შრომის პროცესს და ა.შ.^{77 78}

შრომითი რესურსების მართვისადმი კონკრეტული მიდგომები განაპირობებს ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების ინტეგრაციას. თანამედროვე ეტაპზე მენეჯერების წინაშე დგას მეტად მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანები, თუ როგორ აამაღლონ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა გლობალური მასშტაბით, გააუმჯობესონ ხარისხი, მწარმოებლურობა და მომსახურების დონე, გამოიყენონ ელექტრონული ბიზნესის საშუალებები. ყოველივე ეს კი შესაძლებელია

⁷⁷ Human Resources Management in the Hospitality Industry. David K. Hayes, Jack D. Ninemeier. 2009

⁷⁸ Tourism Policy and Planning. Yesterday, today and tomorrow. David L. Edgell Srand Jason T. Swanson, 2008;

კვალიფიციური პერსონალის გამოყენებით, რაც განსაზღვრავს კიდევ პერსონალზე მოთხოვნას.^{79 80 81}

2.3. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და მისი გავლენა ტურისტული ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობაზე

ზოგადად სტრატეგია არის მიდგომა, რომელსაც ირჩევენ სამომავლოდ დასახული მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიაში განისაზღვრება ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნები და ამოცანები, სამოქმედო კურსი, ამ მიზნების განხორციელებისთვის საჭირო რესურსები. სტრატეგიას აქვს სამი მთავარი მახასიათებელი:

პირველი - სტრატეგია იყურება წინ. სტრატეგია აჩვენებს რა გვინდა, საით მივდივართ და როგორ შეიძლება ამის გაკეთება. სტრატეგია მოიცავს როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებებს, ისე მის შედეგებს. ამ თვალსაზრისით სტრატეგია არის ჩანაფიქრის დეკლარირება. სტრატეგიაში განსაზღვრულია როგორც გრძელვადიანი მიზნები, ისე მათი მიღწევის გზები. სტრატეგია გვკარნახობს გამიზნულ ქმედებებს დასახული მიზნის მისაღწევად. სტრატეგია უნდა გავიგოთ, როგორც არსებითი საშუალებებისა და შედეგების სტრუქტურა. ნებისმიერ სფეროში და მათ შორის ტურიზმში მნიშვნელოვანია დაიგეგმოს და განისაზღვროს სწორი სტრატეგია მიზნების, ამოცანების მისაღწევად.

მეორე - ორგანიზაციის ინსტიტუციური შესაძლებლობები დამოკიდებულია არსებულ რესურსებზე (რესურსების ხარისხი და რაოდენობა და მათი პოტენციალი მიზნის მიღწევის უზრუნველსაყოფად). ეს არის სტრატეგიის ხედვა, დამყარებული რესურსებზე.

მესამე - სტრატეგიული მისადაგება. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავებისას საჭიროა მათი პირდაპირ დაკავშირება ორგანიზაციის სამოქმედო (კორპორაციულ) სტრატეგიასთან, ორგანიზაციის შიდა და გარე

⁷⁹ ე.ბარათაშვილი, ლ. თაკვალანძე, ა. აბრალავა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ., 2007.

⁸⁰ გ. შუბლაძე, ლ. დოლიკაშვილი და სხვ. ტურიზმის მენეჯმენტი, თბ., 2008.

⁸¹ ნ. პაიჭაძე პერსონალის მართვა, თბ., 2003.

ფაქტორების გათვალისწინებით. აქცენტი კეთდება ორგანიზაციასა და მის გარემოცვაზე.^{82 83 84}

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით უზრუნველყოფის გზით. სტრატეგიულ მართვას ორი მთავარი ამოცანა აქვს: პირველი, მოხდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და კორპორაციული სტრატეგიის ინტეგრაცია; მეორე, ჰქონდეს საერთო მიმართულება, რომ ორგანიზაციის კორპორაციული საჭიროებები და ორგანიზაციის თანამშრომლების მოთხოვნები სრულყოფილი და პრაქტიკული ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავება-შესრულებით დაკმაყოფილდეს.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია 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:

- 1) ზოგადი სტრატეგია, როგორცაა სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება
- 2) კონკრეტული სტრატეგიები, რომლებიც ეხება ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა ასპექტს, როგორცაა, სწავლა, განვითარება და ჯილდოები.⁸⁵

⁸² ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა

⁸³ Feng Scot- Human Resource Management for the Hospitality And Tourism Industries

⁸⁴ Dr. S. Balakrishnan., G. Shankar., Dr. K. Uthayasuriyan., HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

⁸⁵ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართ მიდგომები და დამოკიდებულება ძირითადად ემყარება რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას. ეს აჩვენებს, რომ სწორედ რესურსები, მათ შორის ადამიანური რესურსები, აძლევს ორგანიზაციას განსაკუთრებულ ნიშასა და სხვებთან შედარებით უპირატესობას.

საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა ემყარება შეფასებას, რომ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის საუკეთესო პრაქტიკის ნაკრები, რომელიც უნივერსალურია, რადგან ეს სხვადასხვა პრაქტიკული გამოცდილება არის ყველაზე კარგი გამოსავალი ყველანაირი სიტუაციისათვის და მათი დანერგვა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სრულყოფილ მუშაობას. ამჟამად არსებობს “საუკეთესო პრაქტიკული გამოცდილების” არაერთი ჩამონათვალი. მათ შორის შეიძლება გამოვყოთ პფეფერის (Pfeffer1998) მიერ შედგენილი სია, სადაც დასახელებულია:

1. სამუშაოს უსაფრთხოება
2. შერჩევითი დასაქმება
3. თვითმმართველი გუნდები
4. მაღალი ანაზღაურება, რომელიც შეესაბამება შესრულებულ სამუშაოს
5. ტრენინგები კვალიფიციური და მოტივირებული კადრების მოსამზადებლად
6. სოციალური მდგომარეობის დიფერენცირების შემცირება
7. ინფორმაციის გაცვლა.⁸⁶

საუკეთესო მისადაგების მიდგომა ეხმიანება შესაბამისობის თეორიას. ამის თანახმად, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები უნდა შეეფარდებოდეს ორგანიზაციის შინაარსს და იქ არსებულ ვითარებას. ე.წ. “საუკეთესო მისადაგება”, შეიძლება აღიქვან,

⁸⁵ Feng Scot- Human Resource Management for the Hospitality And Tourism Industries

⁸⁵ Dr. S. Balakrishnan., G. Shankar., Dr. K. Uthayasuriyan., HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

⁸⁶ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა

⁸⁶ Feng Scot- Human Resource Management for the Hospitality And Tourism Industries

⁸⁶ Dr. S. Balakrishnan., G. Shankar., Dr. K. Uthayasuriyan., HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

როგორც ვერტიკალური ინტეგრაცია ან ორგანიზაციის კორპორაციული და ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ჰარმონიზაცია.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიების განხორციელების გეგმა უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგს: 1) ორგანიზაციის/ბიზნესის სტრატეგიული მოთხოვნების წინასწარი დეტალური ანალიზი; ასევე საფუძვლიანი ანალიზი იმისა, თუ როგორ უზრუნველყოფს შემუშავებული სტრატეგია ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

2) კომუნიკაციის პროგრამა, რომელიც დეტალურად განმარტავს, თუ რას წარმოადგენს სტრატეგია, რისი მიღწევაა მოსალოდნელი და როგორ უნდა მოხდეს ეს.

3) სტრატეგიასთან დაკავშირებული პირების, ანუ სხვადასხვა მიმართულების ხელმძღვანელების ჩართვა სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული პრობლემების იდენტიფიცირებასა და მათი მოგვარების გზების დასახვაში.

4) სამოქმედო გეგმის მომზადება, რომელიც ზუსტად განსაზღვრავს, თუ ვის რისი შესრულება ეკისრება.

5) პროექტი, რომლითაც მიმდინარეობს სტრატეგიის განხორციელება, უნდა უზრუნველყოფდეს სამოქმედო გეგმების შესრულებას.⁸⁷

ტურიზმის ინდუსტრიაში არსებულ კომპანიებს შორის არსებობს საკმაოდ არაჯანსაღი კონკურენცია და ეს ძალიან დიდ პრობლემას წარმოადგენს. ყველა კომპანია ფლობს არსებულ სხვადასხვაგვარ სტრატეგიას, რომლის მიხედვითაც ფუნქციონირებენ. შესაბამისად უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგია გადამწყვეტ როლს თამაშობს კონკურენტუნარიანობის მოსაპოვებლად, მითუმეტეს არაჯანსაღ გარემოში.

⁸⁷ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა

⁸⁷ Feng Scot- Human Resource Management for the Hospitality And Tourism Industries

თავი III - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თავისებურებები საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში

3.1. პერსონალის მართვის გამოწვევები საქართველო სტურიზმის ინდუსტრიაში

ადამიანური რესურსების მართვა უწყვეტი ციკლია. თანამედროვე პერიოდში კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ერთერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს მაღალკვალიფიციური პერსონალი წარმოადგენს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიებში პერსონალის ეფექტიან მენეჯმენტის განხორციელებას. ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი რგოლი ადამიანური რესურსებია.⁸⁸

მეთოდურ-პრაქტიკულ სახელმძღვანელოში, “პერსონალის მართვა” პერსონალის მართვის განვითარებაში გამოყოფენ ორ მთავარ ეტაპს: კადრების მართვასა და ადამიანური რესურსების მართვას. პერსონალის მართვის უპირველესი მიზანია ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიული მიზნებისა და კონკრეტული ამოცანების მიღწევის პროცესის ყველაზე მთავართ - შესაბამისი ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა და ამ რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. პერსონალის მართვამ, უპირველეს ყოვლისა, პასუხი უნდა გასცეს:

- რა როლს თამაშობენ ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში?
- რამდენი, რა პროფესიის, კვალიფიკაციის, გამოცდილებისა და განათლების მომუშავე სჭირდება ორგანიზაციას და მის ყოველ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს?
- როგორ უნდა მოვიზიდოთ და შევარჩიოთ ისინი?
- ვინ, რა, როგორ და რა დროში უნდა გააკეთოს? ვინ რაზე აგებს პასუხს?

⁸⁸ ნ. პაიჭაძე, “პერსონალის მართვა”, 2003

- როგორ უნდა დაიგეგმოს და გაიზომოს, შეფასდეს შესრულებული სამუშაო, მისი მოცულობა და ხარისხი?
- ვინ, ვისთან, რა სფეროში და როგორ უნდა ითანამშრომლოს?
- როგორ უნდა ჩატარდეს, რაც შეიძლება ობიექტურად ვაკანსიებზე კონკურსი და მომუშავეთა ატესტირება?
- ვინ და რატომ მოდის ჩვენთან სამუშაოდ, რა მოტივები ამოდრავებთ, რისი მიღწევა სურთ და რამდენად შეესაბამება ეს ყველაფერი ორგანიზაციის ინტერესებს?
- ყველა თავის ადგილზეა თუ არა, ვინ უნდა დაწინაურდეს და პირიქით?
- რამდენად ეფექტიანია მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება?
- ვინ ვის მიმართაა ანგარიშვალდებული და რა ფორმით?
- ყველამ კარგად იცის თუ არა, რა და როგორ უნდა აკეთოს, ყოველთვის იღებენ თუ არა სათანადო ინსტრუქციებს?
- ვინ როგორ, რამდენად ეფექტიანად იყენებს სამუშაო დროს, გეგმავს თუ არა მას, ახდენს თუ არა სამუშაოთა პრიორიტეტიზებას?⁸⁹

პერსონალის მართვის ძირითადი პრინციპებია: მეცნიერულობა; გეგმიანობა; განკარგულების ერთიანობა; კადრების შეკრება; შერჩევა და განლაგება; ერთმმართველობისა და კოლექტივიზმის შეხამება; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა; მიღებულ გადაწყვეტილებათა კონტროლი და სხვა.⁹⁰

პერსონალის მართვის სისტემის აგებას, თავის მხრივ, აქვს საკუთარი პრინციპები. გამოყოფენ პერსონალის მართვის სისტემის აგების ორ ჯგუფს:

1. პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირების მახასიათებელი პრინციპები;

⁸⁹ პერსონალის მართვა: მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო / რედაქტორი: ლია შარვაშიძე; გაეროს განვითარების პროგრამა

⁹⁰ ო. ზუმბერიძე., მენეჯმენტის საფუძვლები.

2. პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების განმსაზღვრელი პრინციპები.

პერსონალის მართვის სისტემის აგების ყველა პრინციპი მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებაშია. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: მმართველობითი ორიენტაციების თანაფარდობის ოპტიმალურობა; პოტენციური იმიტაციები; ეკონომიურობა; პროგრესულობა; პერსპექტიულობა; კომპლექსურობა; ოპერატიულობა; ოპტიმალურობა; პოტენციური იმიტაციები; ეკონომიურობა; პროგრესულობა; პერსპექტიულობა; კომპლექსურობა; ოპერატიულობა; ოპტიმალურობა; სიმარტივე; მეცნიერულობა; შეთანხმებულობა; მდგრადობა; კომფორტულობა და სხვა.⁹¹

პერსონალის მართვის სისტემის აგების მეორე ჯგუფს კი მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: კონცენტრაცია; სპეციალიზაცია; პარალელურობა; ადაპტურობა; მემკვიდრეობითობა; განუწყვეტლობა; რიტმულობა და ა. შ.⁹²

პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები:

1. ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველზე საკადრო პოლიტიკის ფორმირება;
2. პერსონალის დაგეგმვა პერსონალზე რაოდენობირვი და პროფესიულ კვალიფიკაციური მოთხოვნის განსაზღვრა;
3. შტატების დაკომპლექტება და ახალ მომუშავეთა ადაპტირება (კანდიდატების ძიება და მოზიდვა; საუკეთესო კანდიდატთა შერჩევა; ახალ მომუშავეთა ადაპტირება);
4. მომუშავეთა სწავლება და განვითარება. (პერსონალის სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება; რეზერვის ფორმირება და მასთან მუშაობა; კარიერის დაგეგმვა);
5. შეფასება და კონტროლი. (შრომის შედეგების (სამუშაოს შესრულების) შეფასება; შრომისა და საშემსრულებლო დისციპლინის კონტროლი; პერსონალთან მუშაობის ყველა მიმართულების მონიტორინგი).

⁹¹ Dennis Nickson; Human Resource Management

⁹² პერსონალის მართვა, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, 2005;

6. ადამიანური რესურსების პოტენციალის აქტივიზება (შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირების სისტემა; პერსონალის ინფორმირების სისტემა; პერსონალის სოციალური დაცვა და შეღავათების სისტემა; ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება და შრომითი მორალის განვითარება);

7. საკადრო საქმის წარმოება. პერსონალის მართვის ძირითადი კანონზომიერებებია: პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამისობა წარმოებრივი სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენციებთან; პერსონალის მართვის სისტემური ფორმირება; ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება (პერსონალის მართვის ცენტრალიზაციის დონე დამოკიდებულია წარმოების განვითარებასა და მისი ორგანიზაციის ფორმაზე); პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტებისა და ქვესისტემების ერთობლიობის პროპორციული შეხამება (ერთი რომელიმე ქვესისტემის ან პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტის სრულყოფამ შეიძლება გამოიწვიოს მართვის მთლიანი სისტემის დისპროპორცია. ამიტომ აუცილებელია პროპორციულად განვავითაროთ ყველა ქვესისტემა და პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტები); წარმოების დამართვის პროპორციულობა (გულისხმობს, რომ ცვლილებებს წარმოების განვითარებაში თან უნდა ახლდეს ცვლილებები პერსონალის მართვაში. მისგან გამომდინარეობს, აგრეთვე, პერსონალის მართვის სისტემისა და წარმოებრივი სისტემის მომუშავეთა რაოდენობის თანაფარდობის ოპტიმალურობა და სხვა.); პერსონალის მართვის სისტემის აუცილებელი სხვადასხვაგვარობა (აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის სისტემა უნდა იყოს წარმოებრივი სისტემის იდენტური. რთული წარმოებრივი სისტემისას (და, საერთოდ, მართვის რთული სისტემისას) აუცილებელია შეიქმნას პერსონალის მართვის რთული სისტემა და არა მარტვივი); პერსონალის მართვის ფუნქციათა შემადგენლობისა და შინაარსის ცვლილება (გულისხმობს, რომ წარმოების განვითარებასთან ერთად პერსონალის მართვის ზოგიერთი ფუნქციის მნიშვნელობა იზრდება, ზოგიერთის კი მცირდება. ამასთან ერთად, იცვლება მათი შინაარსი); პერსონალის მართვის საფეხურთა რაოდენობის მინიმუზაცია (გამოიხატება იმით, რომ, რაც უფრო ნაკლებია მართვის დონეთა რაოდენობა, მით უფრო ეფექტიანად მუშაობს იგი); პერსონალის მართვის კანონზომიერებათა მოქმედების ერთიანობა

(ზემოაღნიშნული კანონზომიერებანი ურთიერთზემოქმედებს, გავლენას ახდენს ერთმანეთზე და წარმოშობს ინტეგრირებულ ძალას).⁹³

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სამ დონეზე:

1. პროცესების დონეზე (კომუნიკაცია, კონფლიქტები, მოტივაცია, კონტროლი, მართვის ოპტიმიზაცია);
2. ადამიანის დონეზე (პიროვნების უნარები და თვისებები, ადამიანისთვის მისი შრომის შედეგების მნიშვნელობა, ურთიერთობა ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის);
3. ორგანიზაციის დონეზე (ორგანიზაცია როგორც რთული ღია სისტემა, ორგანიზაცია როგორც სოციალური სისტემა, შრომის სამართლებრივი პირობები).⁹⁴

სამივე დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერულმა შესწავლამ განიცადა ისეთი ევოლუცია, რომელშიც გამოხატულია დიდი დაინტერესება ადამიანთა შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებით. ამ მხრივ მეცნიერთა მიერ შემუშავებული იქნა მთელი რიგი თეორიებისა, რომლებიც კლასიფიცირდებიან ოთხ ჯგუფად:

1. კლასიკური თეორიები;
2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები;
3. ადამიანური რესურსების თეორიები;
4. თანამედროვე თეორიები.⁹⁵

იმის გათვალისწინებით, რომ პერსონალის სწორად მართვაზე არის დამოკიდებული ტურიზმის განვითარება, მაღალი მომსახურების მიწოდება მომხმარებლებზე, შესაბამისად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აღნიშნულ სფეროში პერსონალის მართვას, მენეჯმენტს.

⁹³ ნ. პაიჭაძე, "პერსონალის მართვა", 2003

⁹⁴ Dennis Nickson; Human Resource Management

⁹⁵ Dr. S. Balakrishnan., G. Shankar., Dr. K. Uthayasuriyan., HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას, ადამიანებს, რომლებიც ინდივიდუალურად და/ან ჯგუფურად მუშაობენ ორგანიზაციის წინაშე დაწესებული ვალდებულებების მიხედვით, მდგრადი სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის. თითოეული ინდივიდი გარკვეული „ბარგი“ მოდის ორგანიზაციაში, აღნიშნულ „ბარგში“ გაერთიანებულია პროფესიული გამოცდილება, ცოდნა, ინტერესები, მიზნები, მისწრაფებები, პიროვნული თვისებები და ა.შ. შესაბამისად, როდესაც ვსაუბრობთ ადამიანურ რესურსებზე, ვგულისხმობთ იმ კაპიტალს, „ბარგს“, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს მოაქვს სამუშაო ადგილზე და არ ვგულისხმობთ მხოლოდ, უბრალოდ ინდივიდთა სიმრავლეს.⁹⁶

ადამიანური რესურსების მართვა, თავის მხრივ გულისხმობს პერსონალის კაპიტალის (ცოდნა, გამოცდილება, ინტერესები და ა.შ.) წარმართვას, მის გამოყენებას ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისთვის, ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად. როგორც არაერთხელ აღვნიშნე, წარმატების მისაღწევად, ორგანიზაციისთვის, განსაკუთრებით კი ტურიზმის სფეროში, როდესაც მომსახურების მაღალ დონეს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის და მისი მისწრაფებების დაკავშირება კორპორატიულ ინტერესებთან. სწორედ ეს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციას.

სხვადასხვა ქვეყნის სამსახურებში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ადამიანური რესურსების მართვა ამა თუ იმ ქვეყანაში განსხვავებული ფორმებით ხორციელდება. ზოგიერთში შექმნილია სპეციალური უწყება, რომელიც ცენტრალიზებული გზით ახორციელებს ყველა სამთავრობო უწყების ადამიანური რესურსების მართვას. ზოგიერთ ქვეყანაში იგი მთლიანად დეცენტრალიზებულია და თითოეული უწყება ინდივიდუალურად ახორციელებს პერსონალის მენეჯმენტს.⁹⁷

⁹⁶ რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011.

⁹⁷ Managing Hospitality Human Resources, Robert H. Woods, Misty M. Johanson, Michael P. Sciarini,

საქართველოში ძირითადად შერეული სისტემა გამოიყენება: არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის ზოგად სტრატეგიას, ხოლო შესაბამისი აქტივობების განხორციელება, მაგალითად, როგორცაა: კადრების შერჩევა, შეფასება და ა.შ. ცალკეულ უწყებებს ევალებათ.

ცხადია, რაც უფრო მაღალკვალიფიციური და უნარიანი კადრებია შერჩეული, მით ძლიერია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა და იგი მოსახლეობას უკეთეს პროგრამებსა და მომსახურებას შესთავაზებს. ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისითაც, რომ იგი ნათლად გვიჩვენებს იმ სფეროებს სადაც სამსახურს ჰყავს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრები და სადაც ასეთი კადრების დეფიციტია.⁹⁸

ამრიგად, სხვადასხვა ქვეყანაში ადამიანური რესურსების მართვის განსხვავებული სისტემები არსებობს. ზოგან იგი მეტად ცენტრალიზებულია, ზოგან კი ნაკლებად. საქართველოში ზემოხსენებული სისტემის სხვა ქვეყნების ანალოგიურ სისტემებთან შედარებით ირკვევა, რომ ადამიანური რესურსების მართვა აქ ყველაზე ნაკლებადაა ცენტრალიზებული. აქ, არ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება. ამ პროცესის მხოლოდ ერთი ეტაპი, სამსახურში თანამშრომელთა მისაღებად კონკურსის გამოცხადება, როგორც უკვე აღინიშნა, ხორციელდება ცენტრალიზებული წასით. ადამიანური რესურსების მართვის დანარჩენი ასპექტები დეპარტამენტის დონეზე ხორციელდება.⁹⁹

იმ ქვეყნებში, სადაც ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება არსებობს, მათი ფუნქციონირება ძირითადად განისაზღვრება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზოგადი სტრატეგიის შემუშავებითა და მისი განხორციელების მონიტორინგით. შემუშავებულია მართვის პროცედურების სტრატეგიები, ხოლო კონკრეტული უწყება, ამ სტრატეგიებზე დაყრდნობით, თვითონ ახორციელებს

⁹⁸ ნ. პაიჭაძე ნ., ე. ჩოხელი, გ. ქეშელაშვილი, მ. ხარხელი, შ. ტიელიძე, გ. ჭურაძე, ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის საკითხები საქართველოს ეკონომიკის კერძო სექტორში, 2016

⁹⁹ ქეშელაშვილი გ., მართვის ხარისხი და მისი გავლენა საქართველოს საჯარო სექტორზე

მართვას. ანალოგიურად ხდება კონკრეტული ვაკანსიისთვის სამუშაოს აღწერის და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა.¹⁰⁰

საქართველოს კერძო სექტორში ჯერ კიდევ ნაკლები ყურადღება ექცევა სამუშაო ადგილების ოპტიმიზაციას. ამ უკანასკნელთან დაკავშირებული სამუშაოები უნდა განხორციელდეს კომპეტენტური შესაბამისი სპეციალისტების მიერ, რასაც უნდა ახლდეს პერსონალისა და არსებული სამუშაო ადგილების სრულყოფილი ატესტაცია, რათა გამოვლინდეს მოძველებული, არასრულად დატვირთული და დუბლირებული სამუშაო ადგილები, მოხდეს მათი რეორგანიზაცია ან ლიკვიდაცია. საჭიროა, აგრეთვე, განისაზღვროს ახალი, რაციონალური სამუშაო ადგილების საჭირო რაოდენობა და შეიქმნას სამუშაო ადგილების სრულყოფილი ჩამონათვალი და აღწერილობა.¹⁰¹

ქართულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვა გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება. კომპანიათა ნაწილში ზოგიერთი ხელმძღვანელი, შეცდომით, ადამიანური რესურსების მართვას ბიზნესთან ნაკლებად დაკავშირებულ სფეროდ მიიჩნევს. ბევრ ქართულ კომპანიაში ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი ბუნდოვანია და ზედმეტად გამარტივებული. იგი ხშირად მხოლოდ ზოგად ადმინისტრაციულ საქმიანობასთან არის გაიგივებული, რაც თანამშრომლებთან შრომითი კონტრაქტების და სამუშაოდან გათავისუფლების გაფორმებით, დაგვიანებებისა და შვებულებების აღრიცხვით ამოიწურება. ცხადია, ყოველივე აღნიშნული შეცდომაა. სინამდვილეში, ეკონომიკის განვითარების დღევანდელ ეტაპზე, ბიზნესი წარმატებული შეიძლება იყოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას გააჩნია ადამიანური რესურსების მართვის სწორი სტრატეგია, რამდენადაც სწორედ ადამიანია ბიზნესის წარმატების მთავარი შემოქმედი. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, ისევე როგორც მისგან გამომდინარე კონკრეტული ინიციატივები, ეფექტიანია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი შესაბამისობაშია ორგანიზაციის ზოგად სტრატეგიასთან, მის მიზნებთან და ეხმარება ორგანიზაციას თავისი მისიის მიღწევაში. კარგად გააზრებული სტრატეგიის გარეშე (იგულისხმება როგორც ზოგადი ორგანიზაციული სტრატეგია, ისე ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია)

¹⁰⁰ Managing Hospitality Human Resources, Robert H. Woods, Misty M. Johanson, Michael P. Sciarini,

¹⁰¹ მ.გოგიძე; პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

ნებისმიერი ორგანიზაცია განწირულია წარუმატებლობისთვის, რამდენადაც მისი საქმიანობა გაუაზრებელი და არასისტემური იქნება, რესურსების ხარჯვა კი არამიზნობრივი და არაეფექტიანი.¹⁰²

იმ მენეჯერებისათვის, რომლებიც პასუხს აგებენ კომპანიების სამუშაო ძალით უზრუნველყოფაზე, ძირითად პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიცირებული მუშაკების შერჩევა, ამასთან, შრომის ბაზარზე მათი მოთხოვნილება სულ უფრო იზრდება. დღევანდელ ბიზნესში მთავარს წარმოადგენს კვალიფიცირებული კადრების შენარჩუნება, ახალგაზრდების მომზადება და გადამზადება, საკადრო პოლიტიკის დემოგრაფიული ცვლილებებისადმი მისადაგება; მომუშავეთა ეკონომიკური დაცემის პერიოდში შესაკვეცი მუშაკების მიმართ, სამართლიანობის პრინციპების დაცვა და სხვა. ამდენად, შრომითი რესურსების მართვის პროცესი მოიცავს შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვას, პროგნოზირებას, ახალი მუშაკების შერჩევას, კადრების მომზადებას, და კვალიფიკაციის ამაღლებას; მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებას, ხელფასის, შემოსავლების რეგულირებას და მომუშავეთა სტატუსის ცვლას.

რაც შეეხება ტურიზმის ინდუსტრიაში კადრების შერჩევას და მათ მართვას აქ ძირითადად კერძო უწყებებს ევალებათ კადრებთან დაკავშირებული ფუნქციების მოგვარება, კერძოდ ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებას.¹⁰³

იმდენად, რამდენადაც ნებისმიერი ორგანიზაციის ძირითადი საყრდენი ადამიანური რესურსია და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი უშუალოდ აისახება კომპანიათა საქმიანობის შედეგებზე, ორგანიზაცია უნდა ზრუნავდეს არა მარტო კვალიფიციური კადრების შერჩევაზე, არამედ უკვე შერჩეული კადრების მუდმივ პროფესიულ და პიროვნულ ზრდა-განვითარებაზეც.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში ტურიზმის განვითარებას და მაღალ მწვერვალებზე ასვლას აქვს როგორც შესაძლებლობები, ასევე გამოწვევები. მნიშვნელოვანია შესაძლებლობების სწორი გამოყენება და მართვის გამოწვევების

¹⁰² მ.გოგიძე; პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

¹⁰³ ფ. კირკიტაძე., პერსონალის მართვის თავისებურებები მცირე ბიზნესში

სწორი ფორმულირება და მართვა, როგორც მთლიანად საქმიანობის, ასევე პერსონალის მართვასთან მიმართებაში.

3.2. ადამიანური რესურსების მართვის საკანონმდებლო რეგულაციები და გარემო საქართველოში

ტურიზმის განვითარების, ოპერირებისა და მართვის მთელი რიგი ასპექტები უნდა იყოს კონტროლირებადი კანონმდებლობისა და წესების მეშვეობით გარემოს, საზოგადოების, მნახველებისა და ბიზნესის ფუნქციონირების დასაცავად. ესენია: დაგეგმვისა და განვითარების წესები; მომსახურე პერსონალის უფლებები და სამუშაო პირობები; მნახველთა ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება, როგორცაა საკვები პროდუქტების ჰიგიენა, სახანძრო და უბედური შემთხვევის რისკის შემცირება; სავაჭრო პრაქტიკა და ვაჭრობის შესაძლებლობები; გარემოზე მიყენებული სერიოზული ზიანის (მაგ. ჰაერისა და წყლის); ადგილობრივი მოსახლეობისთვის ძირითად შემაწახებელი ფაქტორის, როგორცაა ზედმეტი ხმაური; წყლის და სხვა შეზღუდული რესურსების გამოყენება; სერიოზული გადაცდომა და ექსპლუატაცია მნახველების მიერ ადგილობრივი მოსახლეობის და პირიქით; ხელმისაწვდომობა მომსახურებაზე, მიწაზე და ა.შ.¹⁰⁴

ზემოთ მოყვანილი ასპექტები საყოველთაო ინტერესს იწვევს და აქედან გამომდინარე თითოეულ ქვეყანაში მოქმედებს ძირითადი სამართლებრივი ჩარჩო სხვადასხვა სახის ტურიზმის შესაბამისად. ასევე შეიძლება არსებობდეს სიტუაციები, როდესაც საჭიროა კონკრეტული რეგულაციები, დაკავშირებული კონკრეტულ საქმიანობასთან ან ადგილთან. ეროვნული ტურიზმის კანონებში გადმოცემულია მთავრობებისა და მათი უწყებების მოვალეობები ტურიზმის მიმართ. იგი გრძელვადიანი ტურიზმის პოლიტიკის კონსტიტუციური საფუძველია და უფრო დაცულია ხანმოკლე პოლიტიკური გავლენისაგან, ვიდრე ჩვეულებრივი ტურიზმის სტრატეგია. მდგრადი ტურიზმის პრინციპები შეიძლება შეტანილი იყოს ახალი ტურისტული კანონების პრეამბულაში და ფორმულირდეს სხვადასხვა სტატიაში. ეს შეიძლება მოიცავდეს

¹⁰⁴ საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს შრომის კოდექსი

ადგილობრივი საზოგადოების განსაკუთრებულ მხარდაჭერას, ბუნებრივი რესურსების დაცვას და ა.შ. ტურიზმის კანონებს, ასევე, შეუძლია უზრუნველყოს საფუძველი ტურიზმის სექტორში (როგორცაა სასტუმროები) კონტროლისა და ლიცენზირების საქმიანობისათვის და გარკვეული ქმედებები ტურიზმის განვითარების მხარდასაჭერად (მაგალითად, ფინანსური დახმარების გაწევის კუთხით). პრინციპში, საჭიროა კანონმდებლობის მეშვეობით გაკონტროლდეს ტურიზმის ზემოქმედების მრავალი ასპექტი და მოიცავდეს შესაბამისი სფეროს კანონებს (მაგალითად, გარემოსდაცვითი მენეჯმენტის ან დასაქმების კანონმდებლობა). თუმცა, უნდა განისაზღვროს კავშირები ტურიზმის კანონსა და სხვა სფეროების კანონებს შორის.^{105 106}

ზოგადად საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვა ძირითადად დეცენტრალიზებულია. თითოეული უწყება დამოუკიდებლად ახორციელებს კადრების შერჩევას და ნებისმიერ სხვა საქმიანობას, რაც ადამიანური რესურსების მართვას უკავშირდება. ცენტრალიზებულია მხოლოდ საჯარო სამსახურში კონკურსის გამოცხადების წესები, რომელსაც ზედამხედველობას უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო. საქართველოს ტურიზმისა და კურორტების დარგში მმართველობით ფუნქციას ასრულებს ტურიზმისა და კურორტების დარგის მართვის აღმასრულებელი ხელისუფლების უფლებამოსილი ორგანო, რომელიც მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად ახორციელებს დარგში ერთიან სახელმწიფო პოლიტიკას, თავისი კონპეტენციის ფარგლებში გამოსცემს შესაბამის ნორმატიულ აქტებს და კონტროლს უწევს ამ კანონის შესრულებას.¹⁰⁷

თანამედროვე პირობებში ტურიზმის თეორიისა და პრაქტიკის საკითხებს დიდი ყურადღება ექცევა. ტურიზმში საზოგადოებრივი ურთიერთობები ზოგადად და მისი შემადგენელი ნაწილების ფუნქციონირება დარეგულირებულია კანონებით და სხვა ნორმატიული აქტებით. მაღალია მისი სოციალურ-ეკონომიკური მნიშვნელობა და

¹⁰⁵ www.istudent.ge

¹⁰⁶ ხ. დოიჯაშვილი., საერთაშორისო და ეროვნული ტურიზმის რეგულირების თანამედროვე ტენდენციები

¹⁰⁷ საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს შრომის კოდექსი

კარგად არის ასახული სხვადასხვა სამეცნიერო ნაშრომებში. ამავე დროს, თანამედროვე პირობებში ტურიზმზე სახელმწიფოს ზემოქმედების თეორიისა და პრაქტიკის ზოგიერთი საკითხი არ არის სათანადო დონეზე გამოკვლეული. ტურიზმთან დაკავშირებულ კანონებში, ნორმატიულ აქტებში ადგილი აქვს ურთიერთგამომრიცხავ, წინააღმდეგობრივ რეგულაციებს, რის გამოც მათი ძირითადი ნაწილი, თანამედროვე პირობებში, ვერ ხორციელდება.¹⁰⁸

სამეცნიერო ლიტერატურაში არ არის ერთიანი შეხედულება ტურიზმის დარგზე სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოების ზემოქმედების შესახებ. სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოების ზემოქმედება ტურიზმზე განისაზღვრება როგორც მარეგულირებელი, როგორც მმართველი და როგორც სახელმწიფო პოლიტიკის მწარმოებელი. აგრეთვე გამოკვეთილია ზემოქმედების ობიექტებიც, რომელსაც მიეკუთვნება ტურისტული საქმიანობა ზოგადად, ტურიზმის ინდუსტრია და ტურიზმის განვითარება. ყველაზე მეტად გავრცელებულია სამი ძირითადი მიდგომა. პირველი მიდგომის თანახმად, სახელმწიფო მართავს ტურიზმს. მეორე შეხედულების თანახმად, სახელმწიფო არეგულირებს პროცესებს ტურიზმში, ამ შეხედულებას საფუძვლად უდევს ის რომ ტურიზმი არის დარგი, რომელიც სტრუქტურულად შედგება სამეწარმეო სფეროს სუბიექტებისგან, რომლებიც პირდაპირ არ ექვემდებარება ხელისუფლების სახელმწიფო ორგანოებს, ამიტომ გამოიყენება ტერმინი რეგულირება, და მესამე შეხედულება, რომლის თანახმადაც მნიშვნელოვანი არ არის ტერმინების - მართვა და რეგულირება - დიფერენცირება, შესაძლებელია ერთდროულად გამოვიყენოთ, როგორც მართვა ისე რეგულირება.¹⁰⁹

თუ გავითვალისწინებთ იმას რომ, კანონებში ძირითადად ტურისტული საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების არსი არ იხსნება, უნდა განვიხილოთ ის მომენტი, თუ როგორ არის მოცემული ეს ცნება არა მარტო ტურიზმის დარგთან მიმართებაში, არამედ ეკონომიკის დარგებსა და ეკონომიკაში მთლიანად. დიდ ეკონომიკურ ლექსიკონებში რეგულირება განისაზღვრება, როგორც მართვის ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს სამართავი პროცესების ფუნქციონირებას მოცემული პარამეტრების ჩარჩოებში.

¹⁰⁸ საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს შრომის კოდექსი

¹⁰⁹ საქართველოს კანონი „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“

სახელმწიფო რეგულირება - სახელმწიფოებრივი წესები და კანონებია, რომლებიც ცვლის ან აკონტროლებს ეკონომიკურ საქმიანობას.¹¹⁰

ტურიზმის სახელმწიფო რეგულირება მოიცავს იმ საფუძვლიანი წესების მიღებასა და დამუშავებას, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციების საქმიანობის წესებს და ქვეყანაში ტურიზმის ბიზნესის განვითარებას. შესაბამისად, ტურიზმის სახელმწიფო რეგულირება განსაზღვრავს იმ წესების შემუშავებასა და მიღებას, რომლებიც განაპირობებს ტურიზმის განვითარებას ქვეყანაში.

ზემოთ ჩამოთვლილი განსაზღვრებების შედარება გვაძლევს საშუალებას გავაკეთოთ დასკვნა, რომ რეგულირება არასრული საზომით ასახავს ტურიზმზე სახელმწიფო ზემოქმედების არსს.

საქართველოს კანონმდებლობა „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“ არეგულირებს ტურიზმისა და საკურორტო საქმიანობის სფეროში არსებულ ურთიერთობებს, შედგება საქართველოს კონსტიტუციის, ამ კანონის და მათ შესაბამისად მიღებული სხვა ნორმატიული აქტებისაგან.

საქართველოს კანონი „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“ წარმოადგენს ქვეყნის ტერიტორიაზე ტურისტული საქმიანობის მარეგულირებელ ძირითად დოკუმენტს. კანონის მე-2 მუხლი განსაზღვრავს ტურისტულ საქმიანობასთან დაკავშირებულ ძირითად ცნებებს: ტურიზმი; ტურისტი; სამკურნალო ტურიზმი; ტურისტული რესურსები; ბუნებრივი სამკურნალო (საკურორტო) რესურსები; საკურორტო ადგილი; კურორტი; კურორტზე არსებული სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი ობიექტი; სანიტარიული დაცვის ზონა; ტურისტული და საკურორტო საქმიანობის სუბიექტი (დარგის სუბიექტი); ტურისტული საქმიანობა; საკურორტო საქმიანობა; ტურისტული და საკურორტო ინდუსტრია; ტურისტული პროდუქტი, ტურისტული მომსახურების პაკეტი; ტურისტული საგზური (ვაუჩერი); ტური; არაორგანიზებული ტურისტი; შესაბამისობის სერტიფიკატი; შიდა ტურიზმი; ტურ-ოპერატორი; ტურ აგენტი;

¹¹⁰ საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს შრომის კოდექსი

ექსკურსია, ექსკურსანტი, ექსკურსიამძღოლი; ტურისტული ლაშქრობა; ტურისტული მოგზაურობა. აღნიშნული კანონის თანახმად:

„ტურისტული საქმიანობა არის ტურისტული საქმიანობის სუბიექტის მიერ ტურისტთა განთავსების, კვების, ტუროპერატორული, ტრანსპორტირების, საექსკურსიო, გასაჯან-საღებელი, რეაბილიტაციის, სარეკლამო-საინფორმაციო, კულტურული, სპორტული, საყოფაცხოვრებო, გასართობი და ა.შ. მიზნით გაწეული მომსახურება, რომელიც მიმართულია ტურისტის მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად“.^{111 112}

თავის მხრივ, ტურ-ოპერატორული საქმიანობა განისაზღვრება, როგორც ტურისტული პროდუქტების ფორმირების განვითარებისა და რეალიზაციის საქმიანობა. აზრთა სხვადასხვაობაა ტურიზმის დარგის ცნების თაობაზე. ერთ-ერთი შეხედულებით, ტურიზმის დარგი რეგიონში წარმოადგენს დიდ ღია ტერიტორიულ, სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული და შიდა და გარე ფაქტორების ურთიერთზემოქმედების მქონე ელემენტებისგან, ისეთი როგორცაა ტურისტები, ადგილობრივი მოსახლეობა, ტურიზმის ინფრასტრუქტურა, ხელისუფლების ორგანოები, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და სხვა სტრუქტურული წარმონაქმნები და ელემენტები, რომელთა საქმიანობა მიმართულია ტურისტებისთვის და წარმოადგენს მომსახურების მიწოდებას მათი მოთხოვნილების შესაბამისად და შესაძლებლობებით არსებული მოქმედი ნორმებისა და წესების მიხედვით.¹¹³

ტურიზმის ინდუსტრია, არის როგორც ტრანსპორტის, სასტუმროსა და სხვა განთავსების საშუალებების, საზოგადოებრივი კვების ობიექტების, შემეცნებითი საქმიანი ობიექტების, გამაჯანსაღებელი, სპორტული და სხვა დანიშნულებით ორგანიზაციების ერთიანობა, რომლებიც ახორციელებენ ტურ-ოპერატორულ და ტურ-აგენტურ საქმიანობას, აგრეთვე ორგანიზაციები, რომლებიც წამოადგენენ საექსკურსიო და სათარჯიმნო მომსახურებას.¹¹⁴

¹¹¹ პარლამენტის უწყებანი, №13-14, 12 აპრილი, 1997

¹¹² საქართველოს კანონი „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“

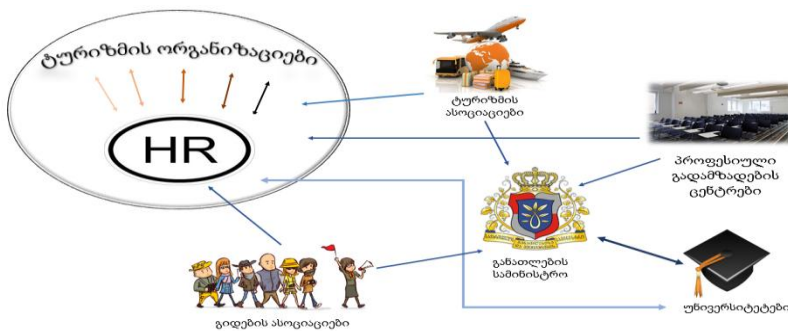
¹¹³ საქართველოს კანონი „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“

¹¹⁴ საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025

გარდა ამისა, სამეცნიერო ლიტერატურაში სახელმწიფოს მხრიდან ზემოქმედების ობიექტად განიხილება ტურიზმის დარგი, რომლის ქვეშაც იგულისხმება მატერიალური და არამატერიალური წარმოებითი სფეროს საწარმოების, დაწესებულებების და ორგანიზაციების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს ტურისტული პროდუქტის წარმოებას, განაწილებას, გაცვლას და მოხმარებას, ტურისტული რესურსების ათვისებას და გამოყენებას, ტურიზმის ტექნიკური და მატერიალური ბაზის შექმნას.

ტურიზმი განმარტებულია როგორც პროცესი, საქმიანობა და შედეგები, რომლებიც წარმოქმნილია ვიზიტორების მოზიდვასა და მასპინძლობაში ჩართული მონაწილეების-ტურისტების, ტურიზმის დარგის მიმწოდებლების, მიმღები ქვეყნის მთავრობის, მასპინძელი მოსახლეობისა და გარემოს ურთიერთობებითა და ურთიერთქმედებით.

მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერ სფეროში და მათ შორის ტურიზმში დაცული იყოს ადამიანური რესურსების მართვის საკანონმდებლო რეგულაციები, იმისათვის, რომ სრული კანონის დაცვის ხდებოდეს ნებისმიერი ქმედება, როგორც დამსაქმებლის ასევე დასაქმებულის მხრიდან.



115 რაც შეეხება იმ გარემოს, რომელშიც ტურიზმის ორგანიზაციები, პერსონალი და სხვადასხვა კერძო თუ საჯარო დაწესებულებები ერთმანეთთან

მჭირდო კავშირშია. ნახაზიდან კარგად ჩანს აღნიშნული კავშირი და ის გარემო, რომელშიც მრავალი ადამიანი, კომპანია და/ან ორგანიზაცია ფუნქციონირებს.

ტურისტული საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების ძირითადი მიდგომები, მეთოდები, გზები გადმე 3.2 ა შესაბამის საკანონმდებლო აქტებში, რომელიც მიმართულია ტურიზმის ინდუსტრიის სფეროს ურთიერთობების სრულყოფისკენ, ადგილობრივ და მსოფლიო ტურისტულ ბაზრებზე ტურისტული პროდუქტის განვითარების ხელის შეწყობისკენ, ტურისტების უფლებებისა და ინტერესების დაცვისა

¹¹⁵ „ტურიზმი და კავშირები“- პირადი ნამუშევარი

და უზრუნველყოფისკენ, ტურიზმის ინდუსტრიაში ტურისტული პროდუქტის სერტიფიკაციისა და სტანდარტიზაციისკენ, საგადასახადო და საბაჟო რეგულირებისკენ.

რეგულირების ფორმები, როგორცაა ტურისტული საქმიანობის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფისთვის ხელშეწყობა, ტურიზმის ინდუსტრიაში სამეცნიერო კვლევების განვითარება, ტურისტების, ტურ-ოპერატორების, ტურ-აგენტების და მათი გაერთიანებების ტურიზმის საერთაშორისო პროგრამებში მონაწილეობის ხელშეწყობა.¹¹⁶

ისევე როგორც მთელს მოფლიოში, ასევე საქართველოში ტურიზმის გარემო საკმაოდ ფართოა, მოიცავს დიდი რაოდენობით ადამიანთა ერთობლიობას, რომელთაც თავისი წვლილი შეაქვთ აღნიშნული ინდუსტრიის განვითარებაში.

3.3. პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები და კადრების განვითარების სისტემა საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში

ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას, ადამიანებს, რომლებიც ინდივიდუალურად და/ან ჯგუფურად მუშაობენ ორგანიზაციის წინაშე დაწესებული ვალდებულებების მიხედვით, მდგრადი სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის. თითოეული ინდივიდი გარკვეული „ბარგით“ მოდის ორგანიზაციაში , აღნისნულ „ბარგში“ გაერთიანებულია პროფესიული გამოცდილება, ცოდნა, ინტერესები, მიზნები, მისწრაფებები, პიროვნული თვისებები და ა.შ. შესაბამისად, როდესაც ვსაუბრობთ ადამიანურ რესურსებზე, ვგულისხმობთ იმ კაპიტალს, „ბარგს“, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს მოაქვს სამუშაო ადგილზე და არ ვგულისხმობთ მხოლოდ, უბრალოდ ინდივიდთა სიმრავლეს.

შეუძლია თუ არა პერსონალის მენეჯმენტს გახდეს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ინსტრუმენტი? შეუძლია თუ არა მას დაეხმაროს ორგანიზაციას ჩამოაყალიბოს მყარი კონკურენტული უპირატესობა? პასუხები ამ კითხვებზე თვალნათელია.

¹¹⁶ საქართველოს კანონი „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“

მრავალჯერადმა კვლევებმა ამ მიმართულებით დაასაბუთა, რომ კომპანიაში მომუშავე ადამიანებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად აამაღლონ მისი კონკურენტუნარიანობა. უნდა აღინიშნოს, რომ ამისათვის საჭიროა პრინციპულად შეიცვალოს მმართველი პერსონალის აზროვნება, მათი დამოკიდებულება ორგანიზაციის სამუშაო ძალასთან და შეხედულებები კოლექტივში ურთიერთობაზე. მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ ადამიანებთან მუშაობა და მათთან დამოკიდებულება ჰქონდეთ როგორც პარტნიორებთან და არ განიხილავდნენ მათ, როგორც კომპანიის დანახარჯების წყაროს. მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით მკაფიო პოლიტიკის და პროცედურების შემუშავება ორგანიზაციაში.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოში დღეს მენეჯერების უმეტესობა ცდილობს ისწავლოს პერსონალის სწორი მართვა, იმისათვის, რომ მათ სათანადო მომსახურება გაუწიონ სტუმრებს. კმაყოფილი სტუმრების დიდი რაოდენობა წარმატების საწინდარია.

ტურიზმი მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ეკონომიკის, ქვეყნის მომავლის განვითარების და უპირველეს ყოვლისა, ადამიანების დასაქმებაში ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სფეროა. დღესდღეობით ტურიზმი გვპირდება ეფექტურ დასვენებას და განტვირთვას, უჩვეულო განცდებს, კრეატიულ ინსპირაციას, ახალ შეგრძნებებს და რა თქმა უნდა ჯანსაღ დასვენებას და სოციალურ ურთიერთობებს. ტურიზმის ინდუსტრია მომსახურების სახეობებს შორის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი და სწრაფად მზარდია მთელ მსოფლიოში.

ტურიზმის დარგის საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, რომლებიც შექმნილი არიან პროფესიული ნიშნის მიხედვით, სასტუმროს სექტორი, სწრაფი კვების ობიექტები, რესტორნები და ასე შემდეგ, საქმიანობის ლიცენზირების შეცვლის პირობებში სულ უფრო მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ტურიზმში. სახელმწიფო ლეგალიზებას უკეთებს და მიმართავს სპეციფიკურ არა ადმინისტრაციული მეთოდებით საქმიანობას ამ ორგანიზაციებზე და ტურისტული დანიშნულების ადგილის განვითარებასა და ტურისტების მომსახურების ხარისხობრივ მაჩვენებელზე. უმაღლესი, საშუალო და პროფესიული განათლების საგანმანათლებლო დაწესებულებები უზრუნველყოფენ კადრებით არა მხოლოდ ტურისტული ინდუსტრიის ორგანიზაციებს, არამედ

სოციალურ, სატრანსპორტო, საინჟინრო ინფრასტრუქტურის ობიექტებსაც. სახელმწიფო უკვეთავს სხვადასხვა დონის სპეციალისტების აუცილებელ რაოდენობას და პასუხისმგებელია, მისდამი დაქვემდებარებული საგანმანათლებლო დაწესებულებების განვითარების ხარისხზე.

ტურიზმის დარგის საზოგადოებრივი ორგანიზაციები აყალიბებენ თავისი ორგანიზაციების ქცევის კორპორატიულ წესებს მომსახურების ბაზარზე, გამოიმუშავენ მომსახურების ხარისხის პროფესილ სტანდარტებს, ატარებენ და მონაწილეობენ ტურიზმის ინდუსტრიის საწარმოების საზოგადოებრივ ატესტაციასა და აკრედიტაციაში.

მიუხედავად იმისა, რომ საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, რომლებიც დაკავშირებული არიან ტურ-ოპერატორების და ტურ-აგენტების საქმიანობის სახელმწიფო ლიცენზირების ცვლილებასთან და საკმაოდ დიდი წვლილი შექვთ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაში, მათი გავლენა ტურიზმის დარგზე მაინც არასაკმარისად დიდია.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ პერსონალის ტრენინგი, შრომითი რესურსების მენეჯერებისათვის საქმიანობის უმთავრესი მიმართულებაა. სამუშაო ამოცანების მოთხოვნების შეცვლასთან დაკავშირებით უნდა შეიცვალოს და გაღრმავდეს თანამშრომლების ცოდნა და გამოცდილება. მაგალითად, მკვლევართა აზრით, ამერიკული ფირმები ხარჯავენ დიდ თანხებს ოფიციალური კურსების რეალიზაციასა და შემუშავებაზე და შესასწავლ პროგრამებზე, რომლებიც მიმართულია თანამშრომელთა პროფესიონალური ამაღლებისათვის. რა თქმა უნდა გადაწყვეტილება იმასთან დაკავშირებით, რომ პერსონალმა აუცილებლად გაიაროს სწავლება და თუ როგორი ფორმით უნდა ჩატაედეს იღებენ მენეჯერები.

საქართველოში არსებული საგანმანათლებლო დაწესებულებების გარდა, არსებობენ სპეციალური ორგანიზაციები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სხვადასხვა ტრენინგების და კურსების ჩატარებას ტურიზმში დასაქმებული პერსონალისთვის, ან თუნდაც იმათთვის, ვისთვისაც ეს სფერო საინტერესოა. ტარდება ტრენინგები სასტუმროს მართვის შესახებ; ასევე ტურ-ოპერატორების მოვალეობების გაცნობა და სპეციფიკის შესწავლა; არსებობს გიდების ორგანიზაციები, რომლებიც უზრუნველყოფენ გიდობით

დაინტერესებული პირების კვალიფიკაციის გაზრდას, გამოცდილების გაზიარებას, თავისებურებების გაცნობას.

აპლიკანტებისათვის აუცილებელია უმაღლესი განათლების დიპლომი, სპეციფიკური ტრენინგები. ტურიზმის მენეჯერებს შეუძლიათ შეარჩიონ დამამთავრებელი კურსის ნიჭიერი სტუდენტები. ასევე კოლეჯები, ტექნიკური და პროფესიული სკოლები პოტენციური კანდიდატების მოძიების ძალიან კარგი საშუალებაა. როგორც აღვნიშნეთ სტაჟირების გავლის შესაძლებლობები მრავლად არის საქართველოში ტურიზმის სფეროში. იმეტესობის ძირითადი მიზანია საშუალება მისცეს სტუდენტებს, სრულფასოვნად განავითარონ პროფესიული უნარ-ჩვევები:

1. მიიღონ ღირებული, პრაქტიკული გამოცდილება, რათა შეივსონ თავიანთი აკადემიური ცოდნა;
2. გამოიმუშაონ პოტენციური პრაქტიკული უნარები;
3. ურთიერთობა ჰქონდეთ ადგილობრივი ბიზნესის სხვადასხვა სეგმენტებთან, ისწავლონ ყოველდღიური მუშაობის დაფასება და განავითარონ მცირე ან კორპორაციული ბიზნესგარემოს გრძელვადიანი სტრატეგიული მიმართულება;

რაც შეეხება პერსონალის განვითარების პოლიტიკას ტურიზმის სფეროში, წინა წლებთან შედარებით ვითარდება, შეინიშნება წინსვლა. მენეჯერები გამუდმებით ცდილობენ პერსონალის უნარების განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანონ.

იქიდან გამომდინარე, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მაღალ სტანდარტებზე და მომსახურებაზე არის ტურისტების რაოდენობა დამოკიდებული და შესაბამისად საქართველოს ეკონომიკაში დიდი წვლილის შეტანა, მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, ქვეყნის ინფრასტრუქტურის განვითარება აღნიშნულ საკითხს, პერსონალის შერჩევის და განვითარების პოლიტიკას საქართველოში დიდი ადგილი უნდა დაეთმოს. ყოველწლიურად ტურისტების რეკორდული რაოდენობაც მოწმობს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციფიკა ნელ-ნელა მაგრამ მაინც ვითარდება.

არც ისე შორეულ წარსულში როგორც ჩვენთან, ასევე განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მუშაობის მაჩვენებლებზე ორიენტირებული ანაზღაურებისას,

ხელფასის სიდიდე უმეტესად დაკავშირებული იყო პროდუქციის გამოშვებასთან. შემდგომ პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ადამიანები უნდა წახალისდეს როგორც მიღწეული შედეგებისთვის, ასევე მათი კონკრეტული წვლილისათვის ამ შედეგების მიღწევაში, სხვა სიტყვებით, არა მარტო იმისათვის, თუ ისინი რას აკეთებენ, არამედ იმისთვისაც როგორ აკეთებენ ამას, ასეთი მიდგომა ცნობილია „ კომპეტენტურობაზე ორიენტირებული“ ანაზღაურების სახელწოდებით.

საქართველოში დასაქმებული პერსონალის მიმართ ხორციელდება სხვადასხვა სამოტივაციო სტრატეგიები, რაც ხელს უწყობს მათ პროფესიულ განვითარებას. პრაქტიკის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ ქვეყანაში დამკვიდრებული მოტივაციის სტრატეგიები ატარებენ მოკლევადიან ხასიათს, რადგან ეს სტრატეგიები უმეტესწილად წარმოდგენილია მატერიალურად, პრემიისა და ბონუსის სახით, რაც შესაძლოა განპირობებული იყოს საქართველოში არსებული ეკონომიკური მდგომარეობით, ქვეყნის განვითარების დაბალი დონითა და მოსახლეობის/დასაქმებულ პირთა მატერიალური სიდუხჭირით. რა თქმა უნდა, ეს არ უნდა იყოს გასაკვირი ან მოულოდნელი სიახლე, მაგრამ ბევრად უმჯობესი მდგომარეობა შეიქმნება დასაქმებულთათვის, თუკი მოხდება გარკვეული მახასიათებლების გათვალისწინება და დამსაქმებელთა მხრიდან მათ არამატერიალურ მოტივირებაზე დაფიქრება. აღსანიშნავია, რომ დღეს საქართველოში ბრენდული სასტუმროები პერსონალის მოტივაციის არამხოლოდ ბონოსულ სისტემაზე არიან მორგებულები, არამედ მოტივაციის მიზნით პერსონალს სხვადასხვა ვაუჩერებს ჩუქნიან.

ტურიზმს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ბევრი ქვეყნისთვის, მათ შორის საქართველოსთვის, ვინაიდან მას დასაქმების მზარდი შესაძლებლობები და ადგილობრივი ბიზნესისთვის დიდი ფულადი შემოსავლები მოაქვს. სხვადასხვა ქვეყნებს სხვადასხვა სტრატეგიები და მიდგომები აქვთ ტურიზმის განვითარების მიმართ.

ეკონომიკისა და მდგრადი სამინისტროს სისტემაში სემავალი სსიპ საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანია ტურიზმის

სფეროში დასაქმებული პირების რაოდენობის გაზრდა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება. მათ ერთ-ერთ მთავარ დასახულ მიზანს წარმოადგენს, მომდევნო წლების განმავლობაში დასაქმებულთა რაოდენობის 85%-ით გაზარდონ.¹¹⁷

ისევე როგორც სხვა ქვეყნებში, ასევე საქართველოში ტურიზმის სფეროში მომუშავე პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა ორგანიზაციის მართვის ერთ-ერთი ცენტრალური ფუნქციაა; ეს შეეხება არა მხოლოდ ნებისმიერი ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, არამედ ორგანიზაციის ყველა დონის ხელმძღვანელს.

უმჯობესია მენეჯერმა დააფასოს და სწორად მართოს მაღალკვალიფიციური კადრი, ხელი შეუწყოს მათ გადამზადებას, ვიდრე, ხშირი იყოს კომპანიიდან თანამშრომლების გადინება, შემცირდეს უკმაყოფილო კადრების დიდი რაოდენობა.

შესაბამისად, მსოფლიოში ცნობილ ვითარებად ითვლება, რომ ბევრი ორგანიზაციის მენეჯერები განსაკუთრებულ ყურადღებას ხშირად მხოლოდ ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებს აქცევენ და ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ ყველაზე მნიშვნელოვანს - ადამიანის ფაქტორს - ვისი მეშვეობითაც იქნა მიღწეული ეს შედეგები. შესაბამისად, აუცილებლად ითვლება, რომ ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელი ნათლად უნდა ხედავდეს არა მხოლოდ პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის დიდ მნიშვნელობას ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების ეფექტიანი საქმიანობისთვის, არამედ უნდა იცოდეს ამ ამოცანის წარმატებით გადაწყვეტის მეთოდები და პროცედურებიც.

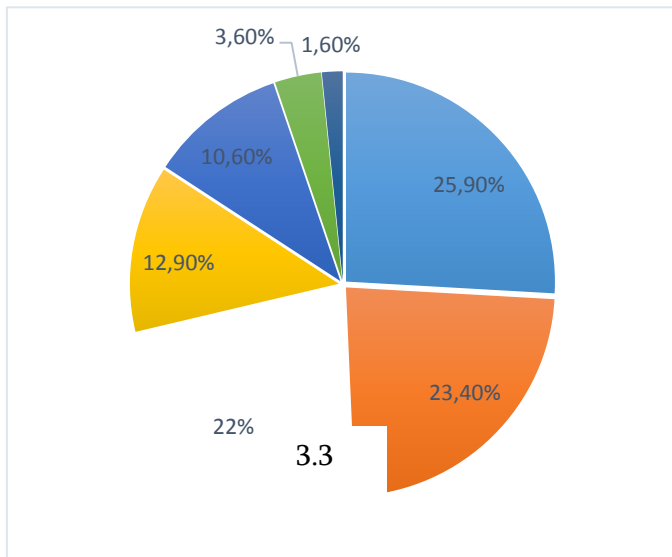
საქართველოში, ისეთი ცნობილი ვებ-გვერდები, სადაც გაერთიანებულია სხვადასხვა კომპანიების მიერ გამოცხადებული ვაკანსიები, Jobs.ge და Hr.ge, ტურისტული კომპანიები და სასტუმროები აცხადებენ ვაკანსიებს, ძირითადი შემდეგი უნარ-ჩვევების მქონდე კადრებისთვის:

- **ქართულ, რუსულ და ინგლისურ ენაზე კომუნიკაციის უნარი;
- **საოფისე კომპიუტერული პროგრამების - Word, Excel, Internet ცოდნა
- **პუნქტუალური, კომუნიკაბელური, თავაზიანი, ყურადღებიანი;
- **სტუმრის კომფორტზე და სერვისის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული;

¹¹⁷ საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

- **დროის მართვის და პრიორიტეტების განსაზღვრის უნარი;
- **დამოუკიდებლად და გუნდურად მუშაობის უნარი;
- ** დავალებების დროულად, ოპერატიულად და დამოუკიდებლად შესრულების უნარი;
- ** სტრესულ სიტუაციებში მუშაობის და გადაწყვეტილების სწრაფად მიღების უნარი.
- ** მსგავს პოზიციაზე მუშაობის არანაკლებ 1 წლიანი გამოცდილება;
- **მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობა.

ზემოთ ჩამოთვლილი პროფესიული და პიროვნული უნარ-ჩვევების ჩამონათვალი განსხვავდება გამოცხადებული ვაკანსიის დონის შესაბამისად. აპლიკანტებისადმი წაყენებული ძირითადი მოთხოვნები პროცენტული მაჩვენებლის მიხედვით შემდეგია:



- 118
- 25.9 % - მომსახურების უნარი;
- 23.4% - კომუნიკაციის უნარი;
- 22%-პროფესიული გამოცდილება;
- 12.9%-მოტივაცია;
- 10.6% განათლების/გადამზადების დონე;
- 3.6%ინტეგრაციის შესაძლებლობა;
- 1.6% - სხვა.

ასევე, გამოცხადებული ვაკანსიების დროს განმარტებული და ჩამოთვლილი არის ის მოთხოვნო-მოვქალობები, რომელიც დაეკისრება კადრს, შესაბამის ვაკანსიაზე არჩევის და დანიშვნის შემდეგ.

აღნიშნულ ვებ-გვერდებზე ჩემი დაკვირვების და კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ის ფაქტი, რომ ტურიზმის ინდუსტრიაში კომპანიების უმეტესობას ძირითადად

¹¹⁸ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო -ტურიზმის ინდუსტრიაში შრომის ბაზრის საჭიროებათა კვლევა

სტანდარტული მოთხოვნები აქვს მომავალ კადრზე. რა თქმა უნდა ჩამონათვალი იცვლება კომპანიის სიდიდის და გამოცხადებული ვაკანდიის საფეხურის შესაბამისად.

უნდა აღინიშნოს, რომ იზრდება ტურისტების რაოდენობა საქართველოში, შესაბამისად იზრდება ტურიზმის ინდუსტრიაში სხვადასხვა ორგანიზაციების რიცხვი და აქედან გამომდინარე, სულ უფორ მეტი ორგანიზაცია აცხადებს ვაკანტურ ადგილს ახალი კადრებისთვის.

კადრების შერჩევის შემდეგ, მნიშვნელოვანია პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვა. შრომითი რესურსების განვითარების პროგრამა წარმატებულია, თუ ის უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური, დიდი შესაძლებლობების კადრების ორგანიზაციაში მოზიდვას და დამაგრებას. ყოველივე ეს ბუნებრივია გაზრდის შრომის მწარმოებლურობას და შესაბამისად საქმიანობის შედეგებს.

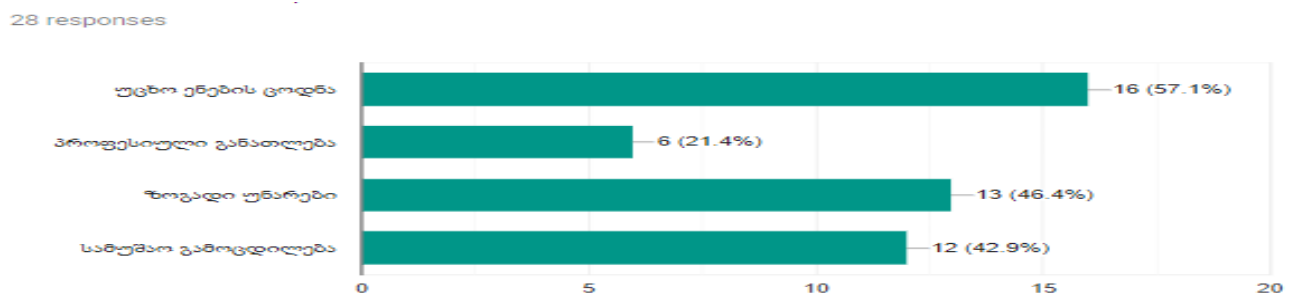
შრომის ინტენსივობის ამალღების მიმართლებით გადადგმული პირველი ნაბიჯი პროფესიული ორიენტაციაა, რასაც ყოველთვის თან ახლავს კოლექტივში სოციალური ადაპტაცია.

კომპანიაში პერსონალის კოლექტივში ადაპტაციის მიზნით იყენებენ მთელ რიგ ოფიციალურ და არაოფიციალურ ხერხებს. უპირველეს ყოვლისა საჭიროა პერსონალის ინფორმირება ორგანიზაციაში მუშაობის წესების, პროცედურების, ურთიერთობების შესახებ. ეს ინფორმაცია მათ მიეწოდება როგორც ხელმძღვანელის, ასევე კოლეგების დახმარებით.

მონაცემების შეგროვების მიზნით, კვლევის ინსტრუმენტად გამოვიყენეთ ქართულ რეალობას მორგებული კითხვარი, რომელიც დაგვეხმარა განგვესაზღვრა თუ რა სახის შერჩევის, წახალისების, განვითარების და სხვა. კრიტერიუმები და სისტემები არსებობს ტურიზმში კადრების შერჩევისას და ასევე კვლევაში მეორე კითხვარის საშვალებით მონაწილეობას იღებდნენ დასაქმებულები, რადგან ვთვლი, რომ რეალობა უფრო მკაფიოდ გამოიკვეთა და არ მოხდა მხოლოდ ერთი მხრიდან კადრებთან დაკავშირებული საკითხის განხილვა. კიხვარი შედგება როგორც დახურული ასევე ღია ტიპის შეკითხვებისაგ. კვლევა ჩატარდა მონაწილე პირებთან წინასწარი შეთანხმებით, კვლევის მონაწილეს განემარტათ კვლევის მიზანი, მიეწოდათ სრული ინფორმაცია

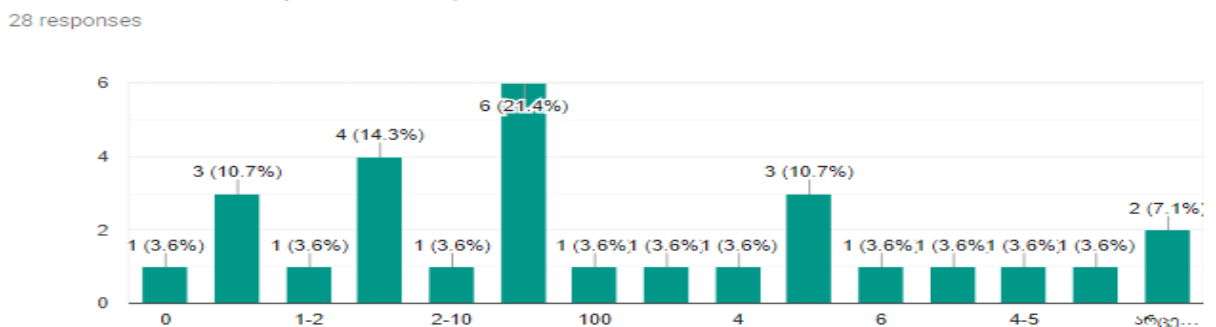
კვლევის შესახებ. კვლევისას მაქსიმალურად იქნა დაცული კონფიდენციალობა. აღსანიშნავია, რომ კვლევაში მონაწილე პირი არის თავისუფალი და მიეწოდება ინფორმაცია იმის შესახებაც, რომ მას უფლება აქვს საკუთარი სურვილის შესაბამისად შეწყვიტოს ან გააგრძელოს კვლევა. კვლევაში მონაწილე რესპოდენტების ძირითადი სეგმენტი იყო 18-30 წლის ადამიანები, განურჩევლად სქესისა. დამსაქმებლების ძირითად საქმიანობას წარმოადგენდა: ტურისტული სააგენტოები, როგორც მცირე, ასევე საშუალო კლასის სასტუმროები, რესტორნები, ტრანსპორტი, რომლის ძირითადი საქმიანობა დაკავშირებულია ტურიზმთან. რაც შეეხება დასაქმებულებს, ადამიანური რესურსი, რომელიც დასაქმებულია საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში, სხვადასხვა პოზიციაზე. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 28 დამსაქმებელმა და 54 დასაქმებულმა.

კითხვაზე, თანამშრომელთა შერჩევის დროს ყველაზე მეტად რა რის დამჭირავებლისთვის პრიორიტეტული პასუხი შემდეგი იყო :



როგორც შედეგებიდან ჩანს გამოკითხულთა ძირითადი რაოდენობა უცხო ენის ცოდნას და ზოგად უნარებს ანიჭებს უპირტესობას, შემდეგ მოდის სამუშაო გამოცდილება და ბოლოს პროფესიული განათლება.

კითხვაზე საშუალოდ რამდენი ახალი კურსდამთავრებული არის მათ

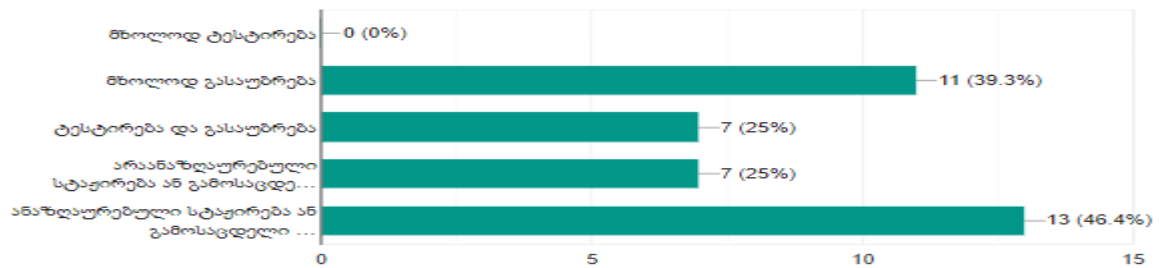


ორგანიზაციებში დასაქმებული:

რაც შეეხება მათ ორგანიზაციებში უცხო ქვეყნის მოქალაქეების რაოდენობას, 71.4% რესპოდენტების პასუხი იყო, რომ არა.

კითხვაზე, თუ რა მეთოდებს იყენებენ კადრების შერჩევის დროს, პასუხები

28 responses

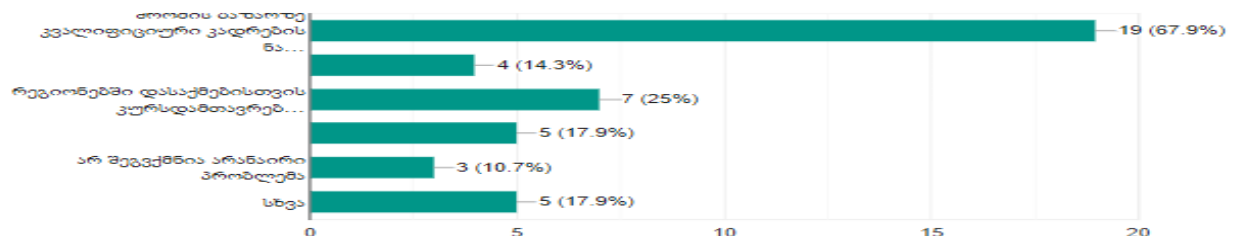


შემდეგნაირად გადანაწილდა:

როგორც პასუხებიდან ირკვევა, 28 რესპოდენტიდან, 13 მათგანი მიმართავს ანაზღაურებად სტაჟირებას ან გამოსაცდელ ვადას.

კითხვაზე, თუ რა სახის პრობლემები შექმნია მათ კომპანიას კადრების მოძიების

28 responses



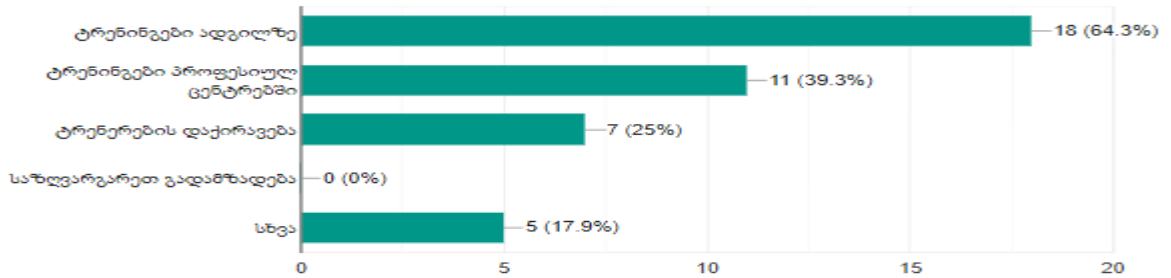
დროს, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

როგორც პასუხებიდან გამომდინარე ირკვევა, ძირითად პრობლემას წარმოადგენს შრომის ბაზარზე კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა.

იმის დასადგენად, აქვთ თუ არა კომპანიებს ბიუჯეტის გათვალისწინებული თანხები თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისთვის, 42.9% აქვს თანხები გათვალისწინებული, 39.3% ნაწილობრივ და 17.9% სამწუხაროდ საერთოდ არ აქვს აღნიშნული საკითხისთვის გამოყოფილი თანხები.

შემდეგ კითხვაზე, იმისათვის, რომ გაგვეგო რა ღონისძიებებს გეგმავენ პერსონალის

28 responses



კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, პასუხები შემდგენიარად გადანაწილდა:

პასუხებიდან ირკვევა, რომ 64.3 % გეგმავენ ადგილზე ტრენინგებს, 39.3% ტრენინგებს პროფესიულ ცენტრებში, 25% ტრენერების დაქირავებას, სამწუხაროდ საზღვარგარეთ გადამზადებას 0% ხვდა წილად.

ხოლო, ბოლო კითხვაზე, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალს მათ ორგანიზაციაში (შეაფასეს 5 ქულიანი სისტემით) 28 რესპოდენტიდან 27-მა 5 ქულა მიანიჭა, მხოლოდ 1-მა რესპოდენტმა შეაფასა 3 ქულით.

აღნიშნული კვლევის მიხედვით გაირკვა, რომ ტურიზმის ინდუსტრიაში არსებული კომპანიების უმრავლესობა, მაქსიმალურად ცდილობენ გაითვალისწინონ პერსონალის როლი მათ წარმატებაში, შექმნან და ჩამოაყალიბონ ადეკვატური შერჩევის კრიტერიუმები და შემდეგ მუდმივად იზრუნონ მათ განვითარებაზე, გადამზადებაზე, მოტივაციის გაზრდაზე.

დასკვნა

საქართველოში ტურიზმის განვითარებისთვის, რომელსაც საკმაოდ დიდი წვლილი შეაქვს ადგილობრივი მოსახლეობის კეთილდღეობაში, საქართველოს ეკონომიკის გაზრდაში, ინფრასტრუქტურის განვითარებაში, მნიშვნელოვანი არის სწორი საკადრო პოლიტიკის ჩამოყალიბება, პერსონალის მართვის ეფექტური გეგმის შემუშავება, მათ მოტივაციაზე ზრუნვა. პერსონალის შერჩევა ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია.

იმის გათვალისწინებით, რომ არსებობს მუდმივად ცვალებადი ბიზნესგარემო, იგი საჭიროებს უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების განუწყვეტელ მოდერნიზაციას, ზრდასა და განვითარებას, რაც გადამწყვეტ როლს ასრულებს ორგანიზაციისა და პიროვნული კარიერის წარმატების საქმეში.

ისევე როგორც ნებისმიერი სფერო, ასევე ტურიზმის ინდუსტრია თავისებურებებით ხასიათდება, შესაბამისად ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, იმისათვის რომ საერთაშორისო ვიზიტორი კმაყოფილი დაბრუნდეს სამშობლოში. როგორც არაერთხელ აღვნიშნე, კადრების სწორ მენეჯმენტს უდიდესი მნიშვნელობა ეთმობა.

ადამიანური რესურსების მართვასთან და თავისებურებებთან ბევრი ფაქტორი არის დაკავშირებული, რომელიც დამოკიდებულია თითოეულ ადამიანზე, რომელიც ინდუსტრიაში არის დასაქმებული. სწორი მართვა, მენეჯმენტი და ფაქტორები წარმატებისკენ მიმავალი გზის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია.

კლევის შედეგად მიღებული შედეგებით დადგინდა, რომ საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში არსებული კომპანიების დიდი ნაწილი ითვალისწინებს პერსონალის როლს, შემლებისდაგვარად ცდილობს მათ განვითარებაზე იზრუნოს.

კვლევის შედეგად, ასევე შეირჩა დასაქმებულები ტურიზმის ინდუსტრიაში და მათი პასუხებიც თითქმის მსგავსი იყო დამსაქმებლების პასუხებთან შედარებით.

დასაქმებულები ძირითადად 4 ან 5 ქულით (5 ქულიანი შეფასების სისტემა) აფასებდნენ პერსონალის მიმართ დამოკიდებულებად, იმ კომპანიებში, სადაც თვითონ საქმიანობენ.

პრობლემა გამოიკვეთა ხელფასებთან დაკავშირებით, დასაქმებულების აზრით, თითქმის საერთოდ არ შეესაბამება ანაზღაურება მათ კვალიფიკაციას და შესრულებულ სამუშაოს.

რაც შეეხება დამსაქმებლებთან ჩატარებულ კვლევას, ძირითად პრობლემას წარმოადგენდა კადრების შერჩევის დროს, ქვეყანაში არსებული კვალიფიციური პერსონალის არ არსებობა. შესაბამისად მიმაჩნია, რომ საირო არის შეირჩეს სწორი კავშირი, განათლების სისტემასთან და ბიზნესის წარმომადგენლებს შორის, რადგან აღარ არსებობდეს მსგავსი პრობლემები, რა შეეხება განათლებას, ცოდნასა და კვალიფიკაციას

ასევე, როგორც ნაშრომში აღინიშნა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა ხშირად უნდა მიმართოს და გამოიყენოს დაჯილდოების სიტემა, იმ თანამშრომლების მიმართ, რომლებიც კარგად ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს. როგორც აღმოჩნდა კვლევის შედეგად, წახალისებას და მოტივაციის გაზრდას ხშირად მიმართავენ საქართველოში არსებული კომპანიები, რომლებიც ფუნქციონირებენ ტურიზმის ინდუსტრიაში.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ის ფაქტი, რომ საქარველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში კომპანიები ხშირად ცდილობენ პერსონალის გადამზადებას, ზრუნავენ მათი პროფესიონალიზმის გაზრდაზე, იქიდან გამომდინარე, რომ ტურიზმის სფეროში არსებული კომპანიების დიდმა ნაწილმა გაითავისა, რომ მათი კომპანიების ეფექტური ფუნქციონირების მამოძრავებელ ძალას პერსონალი წარმოადგენს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ა. ოქროცვარიძე; მ. ვადაჭკორია; ლ. ოქროცვარიძე, „ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტი“; თბილისი 2011
2. ა. ოქროცვარიძე, თ. ლაჭყევიანი, ლ. ოქროცვარიძე , “ მსოფლიო ეკონომიკა” თბილისი. 2010 წ.
3. გ. ერქომაიშვილი „საქართველოს განვითარების ეკონომიკური პოლიტიკის პრიორიტეტული მიმართულებები“, თბილისი 2016.
4. გერიგი; ზიმბარდო (2009) ფსიქოლოგია და ცხოვრება. თბილისი, თსუ
5. ე. ჯულაყიძე მენეჯერის ლიდერობა და მოტივაციის მართვა, ქუთაისი 2013 წ.
6. ეკონომიკურ და სოციალურ საკითხთა დეპარტამენტი სტატისტიკის განყოფილება- ტურიზმის სტატისტიკის საერთაშორისო რეკომენდაციები 2008 - პუბლიკაცია თარგმნილია საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის დაკვეთით
7. ვ. გურგენიძე, “პერსონალის მართვა”, 2005
8. ვ.კლეიტონ ბეროვსი, ტომ პავერსი, დენის რეინოლდსი. შესავალი მასპინძლობის მენეჯმენტში. თარგმნ. ინგლ., თბ., 2012
9. ვ. შუბლაძე საქართველო და ტურიზმი. თბილისი, 2004
10. თ. სტურუა საინფორმაციო სისტემების დაპროექტება. თბილისი. 2012
11. ლ. ჩიქავა, ინოვაციური ეკონომიკა, თბ., 2003.
12. მ.გოგიძე; პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში; კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი თბილისი, 2016
13. მ. მელაძე, ტურისტული პროდუქტის ფორმირების თავისებურებანი საქართველოში, თბილისი.2008
14. მ. მეტრეველი “ტურიზმი”, თბილისი. 2003.
15. ნ. მამულაძე ., ქართული ტურისტული ფირმების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების გზები ფასეულობების საფუძველზე
16. ნ. გვენეცაძე, “ადამიანური რესურსების მართვა”, 2008
17. ნ.იკოშვილი E-Tourism (Georgian version), 2016
18. ნ. პაიჭაძე, “პერსონალის მართვა”, 2003

19. ნ. პაიჭაძე, ე. ჩოხელი, ნ.ფარესაშვილი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი 2011
20. ნ. პაიჭაძე ნ., ე. ჩოხელი, გ. ქეშელაშვილი, მ. ხარხელი, შ. ტიელიძე, გ. ჭურაძე, ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის საკითხები საქართველოს ეკონომიკის კერძო სექტორში, 2016
21. ო. ზუმბერიძე., მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი 2008.
22. პ. ჩაგანავა. ტურიზმის პოლიტიკა. თბ., 2012
23. პარლამენტის უწყებანი, №13-14, 12 აპრილი, 1997
24. პერსონალის მართვა,“ მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო”, 2005
25. რ, აბულაძე; ლ. ბერიკაშვილი - ონლაინ ტურიზმის განვითარების პრობლემები და ტენდენციები; საქართველოში, ბათუმი, 2014 წ.
26. რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011.
27. საქართველოს ახალგაზრდა აკონომისტთა ასოციაცია., ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე
28. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. ინტერნეტმომხმარებლის ბაზრის მიმოხილვა. წყარო: საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული სააგენტო
29. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო -ტურიზმის ინდუსტრიაში შრომის ბაზრის საჭიროებათა კვლევა
30. საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს 2016-2019 წლების საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმა
31. საქართველოს კანონი „ტურიზმისა და კურორტის შესახებ“
32. საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს შრომის კოდექსი
33. საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025- ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია
34. სინერჯი ჯგუფის კონსულტანტები - უფრო პროდუქტიული კადრები
35. სტრიკლენტი, ტომპსონი. სტრატეგიული მენეჯმენტი
36. ტურიზმის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში-საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

37. ფ. კირკიტაძე., პერონალის მართვის თავისებურებები მცირე ბიზნესში., თბ. 2018
38. ხ. დოიჯაშვილი., საერთაშორისო და ეროვნული ტურიზმის რეგულირების თანამედროვე ტენდენციები
39. Ambra Hekman & Conrad Lashley., Research in Hospitality Management
40. Ankita Sehrawat UH13009 HRM II - Human Resource Development Instruments
41. Boxall, P. and Purcell, J. Strategy and Human Resource Management, Palgrave - (2003)
42. Christel DeHaan Tourism & Travel Research Institute; Nottingham University, Business School
43. Chris Beddoe - Labour standards, social responsibility and tourism; 2004
44. David K. Hayes, Ph.D. Jack D. Ninemeier, Ph.D.“Human Resources Management in the Hospitality Industry”
45. David L. Edgell Srand Jason T. Swanson, Tourism Policy and Planning. Yesterday, today and tomorrow. 2008;
46. Dennis Nickson; Human Resource Management
47. Dixit M., Belwal R., Singh G. ONLINE TOURISM AND TRAVEL- ANALYSING TRENDS FROM MARKETING PERSPECTIVE. University of Lucknow
48. Dogac, A., Kabak, Y., Laleci, G Web services for the travel industry 2004
49. Dr. S. Balakrishnan., G. Shankar.,. Dr. K. Uthayasuriyan., HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
50. Feng Scot- Human Resource Management fot the Hospitality And Tourism Industries
51. Motivation Of Employees In The Hotel Industry Tourism - Essays, UK. (November 2018).
52. Goeldner C. R., Ritchie B. J. R., „Tourism, Principles, Practices and Philosophies”,USA 2012
53. Human Resources Management in the Hospitality Industry. David K. Hayes, Jack D. Ninemeier. 2009
54. Julius Tapera- The Importance of Strategic Management to Business Organizations- Lupane State University
55. Kelli Burton., How to Get Your Employees Moving., SPEA Honors Thesis Spring 2012 Indiana University

56. Macerinskiene A., Mikaliuniene G., Reculiarities of Innovations“, European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Special Issue, Polytechnic Institute of Leiria, 2014.
57. Managing Hospitality Human Resources, Robert H. Woods, Misty M. Johanson, Michael P. Sciarini, 2012.
58. Michael J Boella Steven Goss-Turner; Human Resource Management in the Hospitality Industry
59. Paola Del Giudice FORSAS. Lifelong Learning Programme, 2013.
60. Ronald J.Burke, Julia Christensen Hughes; Cheltenham. UK. Northampton. MA.USA
61. Sheldon, P. J. Tourism information technology
62. Thomas N. Garavan - Fundamentals of Human Resource Development
63. UNWTO. Technology in Tourism. 2011
64. Быстров С.А., Воронцова М.Г. Туризм: макроэкономика и микроэкономика. - СПб.: «Издательский дом Герда», 2007.
65. Государственное регулирование туризма. Как у них? [Электронный ресурс]
66. Экономика современного туризма / под ред. Карповой П.А. - М., 2008г
67. www.forbes.ge
68. www.geoeconomics.ge
69. www.georgia.travel.ge
70. www.geostat.ge
71. www.gfsis.org
72. www.gita.gov.ge
73. www.gnta.ge
74. www.iises.net
75. www.visitgeorgia.ge
76. www2.unwto.org/
77. www.ungeorgia.ge
78. www.napr.gov.ge
79. www.matsne.gov.ge
80. www.world-tourism.org
81. www.bcg.com