



აჭარაში ტურიზმისა და მასშინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის კვლევის მოკლე მიმოხილვა

ნინო ხახუბია

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმი

საქართველოში, კერძოდ კი აჭარაში ტურიზმისა და მასშინძლობის დარგში მოქმედი ორგანიზაციების პერსონალის მოტივაციისა და კმაყოფილების დონისა და ამ სისტემაში არსებული ხარვეზების დადგენის მიზნით, 2014 წლის ნოემბერი-2015 წლის აპრილის პერიოდში ჩატარდა კვლევა ანონიმური კითხვარების საშუალებით. ტურიზმის დარგის მზარდი განვითარების ფონზე მოსალოდნელი იყო მოტივაციის სისტემის გაუმჯობესება და დივერსიფიცირება, თუმცა სრულიად საწინააღმდეგო სურათი მივიღეთ. კერძოდ, გამოკითხულთა მხოლოდ 48% თვლის, რომ მათ ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის სისტემა დამაკმაყოფილებელია - ეს მაჩვენებელი საერთოა როგორც ადგილობრივი, ასევე უცხოური ბრენდის სატუმროებისათვის, თუმცაღა მოსალოდნელი იყო, რომ მაღალი დონის სასტუმროებში ბევრად უფრო მრავალფეროვანი მოტივაციის სისტემა იქნებოდა გამოყენებული პრაქტიკაში. არსებული მოტივაციის სისტემის გასაუმჯობესებლად დასაქმებულნი ისურვებდნენ შემდეგი პუნქტების არსებობას: კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის, გაცვლითი პროგრამების განხორციელება უცხოური გამოცდილების მიღებისათვის, მეტი ტრენინგების ორგანიზება, მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შემუშავება,

შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შესრულება, სიახლეების დანერგვა, ხელფასის მომატება სტაჟის მატებასთან ერთად და ბონუსების სისტემის მოდიფიცირება. აჭარაში მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა მცირე ნაწილი აკეთებს აქცენტს მონეტარულ მოტივირებაზე, ხოლო გამოკითხულთა უმრავლესობა კი დაინტერესებულია არამონეტარული ხასიათის მოტივატორების არსებობით.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალი, მოტივაცია, ტურიზმი, მასპინძლობა, მონეტარული მოტივაცია, არამონეტარული მოტივაცია.

ძირითადი ტექსტი

პერსონალის მართვის 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 [1. გვ:25].

როგორც დიდ, ასევე მცირე ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს ახასიათებს რამდენიმე ძირითადი ფუნქცია. ამ ფუნქციების დასადგენად ადამიანური რესურსების მართვას განიხილავენ სამი მიმართულებით:

ადმინისტრაციული მომსახურება - იგულისხმება ისეთი ადმინისტრაციული ამოცანების შესრულება, როგორიცაა ახალი კადრების დასაქმება, ბენეფიტების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება და სხვა - რატემაუნდა, კვალიფიციური და ხარისხიანი ინფორმაციის მიწოდება, რაც მოითხოვს გამოცდილების არსებობას.

საქმიანი პარტნიორების მომსახურება - ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური სისტემის შემუშავება და დანერგვა ხელს უწყობს ორგანიზაციაში საჭირო უნარ-ჩვევების მქონე პირების მოზიდვას, შენარჩუნებასა და განვითარებას. სწორედ ამისათვის არის საჭირო, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს თვითონვე სრულყოფილად ესმო-

დეს და ერკვეოდეს თუ რა სჭირდება მის ორგანიზაციას.

სტრატეგიული პარტნიორობა - იგულისხმება, რომ კომპანიის სტრატეგიაში წვლილის შეტანა შესაძლებელია არსებული და საჭირო ადამიანური რესურსების გაგებით და კომპეტენტური უპირატესობების განმაპირობებელი ადამიანური რესურსების პრაქტიკული მეთოდების გამოყენებით - ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის დანერგვა-განვითარება და შრომით კანონმდებლობაზე დაფუძნებული საქმიანობა [2, გვ:4-6].

ბოლო წლებში შეინიშნება, რომ რიგ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვასთან ერთად ხდება ხარისხის მართვაც - მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომებით. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის პოზიციიდან „მომხმარებლად“ განიხილება თვით ორგანიზაცია და მისი დეპარტამენტები, რამეთუ სწორედ ამ დანაყოფებისათვის ახდენს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ნიჭიერი და მოტივირებული თანამშრომლების მოზიდვასა და დასაქმებას. მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომებით ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ადგენს მომხმარებელთა ჯგუფებს, მომხმარებელთა მოთხოვნებს და განსაზღვრავს ამ მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებელ ქმედებებს, რაც სამომავლოდ იქცევა ორგანიზაციის მიზნებად და წარმატების გაზომვის საშუალებებად [3, გვ:509].

მოტივაციის სისტემის შექმნა არის ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ინსტრუმენტი. ის ხელს უწყობს ორგანიზაციაში პროდუქტიული, მაღალხარისხიანი კადრების დაქირავებასა და შენარჩუნებას. ბუნებრივია, სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობისა და თანასწორობის პრინციპებს. მოტივაციის სიღარიბე ყოველთვის ლიდერის ბრალია, რომელიც პასუხისმგებელია ყველა პრობლემაზე და ყველაფრის შემოწმებაზე.

მოტივაცია პირდაპირ ასოცირდება საქმიანობის შესრულების ხარისხთან. კომპანიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანს წარმოადგენს დადებითი განწყობის შექ-

მნა ნაყოფიერი შრომისათვის, ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომში მის შენარჩუნებას, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული მართვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. დასაქმებულის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 4 ძირითადი ფაქტორი: ხელფასი, კოლეგები, მენეჯერები/სუპარვაიზორები, სამუშაო დატვირთვა და კომპანიაში დამკვიდრების შესაძლებლობა. ამასთანავე, აუცილებელია, პერსონალის მხრიდან, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის არსებობა.

საქართველოში, კერძოდ კი აჭარაში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში მოქმედი ორგანიზაციების პერსონალის მოტივაციისა და კმაყოფილების დონისა და ამ სისტემაში არსებული ხარვეზების დადგენის მიზნით, 2014 წლის ნოემბერი-2015 წლის აპრილის პერიოდში ჩატარდა კვლევა ანონიმური კითხვარების საშუალებით. აღნიშნული კითხვარები დაურიგდათ ქალაქის მასშტაბით 11 დაწესებულების, კერძოდ კი სასტუმროების სხვადასხვა დეპარტამენტის პერსონალს. ჩატარებული კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 114 ადამიანი, რომელთაც დაურიგდათ 30-კითხვიანი კითხვარი. მიღებული შედეგების შესწავლის შემდგომ მოხდა რესპონდენტთა დაყოფა კატეგორიებად, სხვადასხვა მახასიათებლების მიხედვით.

იგივე მიზნით, 2011-2012 წლებშიც ჩატარდა მსგავსი კვლევა და როგორც შედეგებმა ცხადყო, იმ დროისათვის ქართული წარმატებული ორგანიზაციები და კომპანიები მოტივირების სხვადასხვა საშუალებებს მიმართავდნენ, რომელთა შორის გა-
მოირჩეოდა შემდეგი:

- ხელფასის მომატება სტაჟის მიხედვით;
- ხელფასის მომატება ერთჯერადი წარმატებისათვის;
- მადლობის გამოცხადება;
- ფინანსური ჯილდო – პრემია;

თანამდებობრივი დანიშნულება;

ტრანსპორტი – ავტომობილი ორგანიზაციის ლოგოთი.

მობილური საშუალების კრედიტის ანაზღაურება;

კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ტრენინგები ორგანიზაციის ხარჯზე;

კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ტრენინგები ორგანიზაციის ხარჯზე საზღვარგარეთ;

ორგანიზაციის თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაზღვევა;

ორგანიზაციის თანამშრომელთა ოჯახის წევრების დაზღვევა [4. გვ:362].

როგორც ვხედავთ, გასული წლების განმავლობაში უმეტესწილად მიმართავდნენ მატერიალურ მოტივირებას, რაც გამოკითხულ პირთა აზრით განპირობებული იყო ქვეყანაში არსებული ეკონომიკური მდგომარეობით.

რაც შეეხება უკანასკნელ კვლევას აჭარის მასშტაბით, შეიძლება დანამდვილებით ითქვას, რომ პერსონალი პირადად უფრო ღიად საუბრობს და ობიექტურად აფასებს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებს, ვიდრე კითხვარში. ეს შესაძლოა განპირობებული იყოს საკუთარი აზრის დოკუმენტურად დაფიქსირების შიშის არსებობით, რათა არ მოხდეს მისი გაცნობა ან ჩვენება დამსაქმებლისათვის.

ზოგადად კი კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ აჭარაში ტურიზმი „ახალგაზრდა“ სფეროს წარმოადგენს პირდაპირი გაგებით: გამოკითხულ რესპონდენტთა 83%-ის ასაკი 18-დან 35 წლამდე მერყეობს.

ეს შესაძლოა გამოწვეული იყოს სხვადასხვა მიზეზებით, მაგალითად:

ახალი, როგორც საშუალო, ასევე მაღალი დონის ადგილობრივი თუ საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროების გამოჩენა დასაქმების რეალურ შესაძლებლობად განიხილება;

აჭარაში მოქმედი საგანმანათლებლო დაწესებულებები სთავაზობენ სტუდენტებს სათანადო თეორიული ცოდნის მიღებას, რომელიც გაჯერებულია როგორც ქართველი სპეცი-

ალისტების, ასევე უცხოელი ექსპერტების პირადი გამოცდილებითა და თანამედროვე მეთოდებით;

ამასთანავე, აქამდე არსებული პრობლემა - ახალბედა კადრებში სტაჟის არარსებობა, პრაქტიკულად აღმოფხვრილია. პრაქტიკული გამოცდილების მიღება უკვე რეალობას წარმოადგენს - საგანმანათლებლო დაწესებულებები სთავაზობენ სტუდენტებს არამარტო ქართველი და უცხოელი სპეციალისტების დახმარებას თეორიული ცოდნის კუთხით, არამედ პრაქტიკის გავლასაც როგორც საქართველოში, ასევე საზღვარგარეთ;

გაჩნდა სტუდენტური გაცვლითი პროგრამების დიდი არჩევანი ტურიზმის მიმართულებით, ქვეყნის ფარგლებს მიღმა. აღნიშნული პროგრამები შეიძლება იყოს როგორც თვითდაფინანსებით, ასევე სტიპენდიის ან მიმღები სახელმწიფოს დაფინანსების მიღების შესაძლებლობით;

სტუდენტების უმრავლესობა ფლობს უცხო ენას - ეს შეიძლება იყოს როგორც რუსული, ასევე ინგლისური, ფრანგული, გერმანული ან თურქული ენები. თუმცა დამსაქმებლისათვის უპირატესობას წარმოადგენს ინგლისური ენის ცოდნა, რაც ახასიათებს ახალგაზრდა თაობას, თუმცა პრობლემას წარმოადგენს მაღალ ასაკობრივ ჯგუფებში. კერძოდ კი 35 და მეტი წლის პირები არ ფლობენ ინგლისურ ენას, რაც ხელს უშლის მათ დასაქმებაში. შესაბამისად, ისინი ნაკლებად კონკურენტუნარიანი არიან ახალგაზრდა თაობასთან მიმართებაში.

რესპონდენტთა 79%-ის სტაჟი მერყეობს დასაქმების 1 თვიდან 48 თვემდე და მხოლოდ 21 ადამიანს გააჩნია 4 წელზე მეტი ხნის სამუშაო გამოცდილება ტურიზმის სფეროში.

რაც შეეხება ტურიზმის სფეროში დასაქმების დადებით მხარეებს, რესპონდენტები ასახელებენ პოზიტიურ სოციალურ გარემოსა და საქმიანობას, დამოუკიდებლად მოქმედების შესაძლებლობას, შეღავათების პოლიტიკასა და მიღწევების ნახალისებას. ასევე საინტერესოა ანაზღაურების საკითხი - ტურიზმის დარგში საშუალო ხელფასი 400-600 ლარს შეადგენს, რაც დაადასტურა გამოკითხულთა 42%-მა, ხოლო 200

ლარამდე ხელფასი აქვს 11%-ს, 200-400 ლარი - 23%-ს. მაღალი ხელფასი 600-800 ლარი გააჩნია გამოკითხულთა 16%-ს, ხოლო 800 ლარი და მეტი მხოლოდ 7%-ს.

არასახარბიელო ეკონომიკური მდგომარეობისა და დასაქმების არასტაბილურობიდან გამომდინარე, დასაქმებულთა მცირე ნაწილმა თუ იცოდა საკუთარი უფლება-მოვალეობები, თუმცა ეს მდგომარეობა გაუმჯობესდა ბოლო წლებში. როგორც კვლევის შედეგად დადგინდა, გამოკითხულთა 73%-მა იცის საქართველოს შრომითი კანონმდებლობით გათვალისწინებული ნორმები და უფლება-მოვალეობანი და მხოლოდ 27% არ არის გარკვეული სახელმწიფოს მიერ მისთვის მინიჭებულ უფლება-მოვალეობებში.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმი ის დარგია, სადაც დანინაურება დამოკიდებულია პიროვნულ შესაძლებლობებზე და გაქარწყლდა ის მოსაზრება, რომ წინსვლა წარმოუდგენელია სხვა პირთა დახმარების გარეშე ანუ შეინიშნება ნეპოტიზმის შემთხვევების კლება. კერძოდ, 70% დარწმუნებულია, რომ დამოუკიდებლად შეძლებს დანინაურებას, რაც თვითმოტივაციის მაგალითადაც შეიძლება განვიხილოთ. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ არ აპირებენ სამსახურის შეცვლას, რადგან მოსწონთ დამოუკიდებლად მოქმედების დონე, თავს გრძნობენ საჭირო და მნიშვნელოვან თანამშრომლად და თვლიან, რომ კარგი ანაზღაურება აქვთ. ლოიალურობას ხელს ასევე უწყობს პერსონალსა და ხელმძღვანელებს შორის არსებული ეფექტური კომუნიკაცია, მათ მიერ გაწეული შრომის მნიშვნელობისა და სასტუმროს საქმიანობაში შეტანილი წვლილის დაფასება და აღიარება.

რაც შეეხება კვლევის მთავარ საკითხს, უშუალოდ მოტივაციის სისტემას, ამ საკითხთან მიმართებაში შედეგი უფრო ნაკლებად სახარბიელო აღმოჩნდა, ვიდრე მოსალოდნელი იყო. ტურიზმის დარგის მზარდი განვითარების ფონზე მოსალოდნელი იყო მოტივაციის სისტემის გაუმჯობესება და დივერსიფიცირება, თუმცა სრულიად საწინააღმდეგო სურათი მივიღეთ. კერძოდ, გამოკითხულთა მხოლოდ 48% თვლის, რომ მათ ორ-

განიზაციაში არსებული მოტივაციის სისტემა დამაკმაყოფილებელია. რესპონდენტთა თანახმად, მოტივაციის ძირითად საშუალებას წარმოადგენს თვის თანამშრომლად გამოცხადება, ბონუსების სისტემა, გამონაკლის შემთხვევებში დანინაურება. ეს მაჩვენებლები საერთოა როგორც ადგილობრივი, ასევე უცხოური ბრენდის სატუმროებისათვის, თუმცაღა მოსალოდნელი იყო, რომ მაღალი დონის სასტუმროებში ბევრად უფრო მრავალფეროვანი მოტივაციის სისტემა იქნებოდა გამოყენებული პრაქტიკაში.

დღეისათვის პერსონალის მოტივაციის მრავალფეროვანი მეთოდი არსებობს, თუმცა ზოგიერთი მათგანი განსაკუთრებული სიმპატიით სარგებლობს დამსაქმებლებში. პერსონალის თვალსაზრისით, ყველაზე წარმატებულ მოტივაციად მიჩნეულია ის, რომელიც უშუალოდ პერსონალისათვის არის მნიშვნელოვანი. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ერთი და იგივე ორგანიზაციის სხვადასხვა დეპარტამენტს შესაძლოა გააჩნდეს განსხვავებული სახის მოტივაციის საჭიროება, რაც ხშირ შემთხვევაში უგულვებელყოფილია დამსაქმებელთა მიერ. დიდი ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების სამსახურის სპეციალისტები დაინტერესებული არიან ამ საკითხების შესწავლით და მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ სამუშაოს დიზაინისა და დაჯილდოების სისტემის მოქნილობა ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების შენარჩუნებას, ზრდის პროდუქტიულობას და ამცირებს კადრების გადინების ალბათობას. იმ ფაქტორთაგან, რომლებიც ემსახურებიან მოტივაციის შენარჩუნებასა და გაზრდას, გამოარჩევენ შემდეგს:

დასაქმებულთათვის მეტი პასუხისმგებლობის მინიჭება და გადანაცვტილების მიღების პროცესში ჩართულობა, რაც ზრდის მათი მხრიდან კონტროლის ვალდებულებას იმ დავალებათა მიმართ, რომლებზეც არიან პასუხისმგებელნი და ამზადებს მათ ამ დავალებათა უკეთ შესასრულებლად. ამგვარად, აღმოიფხვრება შესასრულებელი დავალებებისათვის საჭირო რესურსების არქონით გამოწვეული ფრუსტრაციის გარდაუვალობა.

შემოქმედებითობა და სიახლეები/კრეატიულობა და ინოვაციები - ორგანიზაციათა უმრავლესობაში პერსონალი ერიდება საკუთარი იდეების გამჟღავნებას და ინოვაციური მეთოდებისა თუ მიდგომების გაცნობას დამსაქმებლისათვის, რათა არ მოხდეს ამ იდეებისა თუ ინოვაციების იგნორირება ან დაცინვა მათი მხრიდან. მსგავს შემთხვევებში, ორგანიზაციის მხრიდან მხარდაჭერის არსებობა და სიახლის ობიექტურად მიღება უკვე თავისთავად ახდენს პერსონალის მოტივირებას, ხელს უწყობს მოქნილი სამუშაო ძალის არსებობას, პერსონალის გამოცდილების უფრო ჭკვიანურად გამოყენებას, ინფორმაციის აქტიურ მიმოცვლას დეპარტამენტებს ან რგოლებს შორის. ეს ყველაფერი კი, თავის მხრივ, ამზადებს ორგანიზაციას იმ ცვლილებების იდენტიფიცირებისა და დანერგვისათვის, რომლებიც ახასიათებს ბაზრის ცვალებად გარემოს.

სწავლება - თუკი პერსონალს ეძლევა საშუალება მიიღოს მეტი ცოდნა, შეიძინოს ახალი ან გააუმჯობესოს უკვე დაუფლებული უნარ-ჩვევები, ის პოზიტიურად შეხვდება ასეთ სიახლეს. ორგანიზაციებს მარტივად ძალუძთ დასაქმებულთა მოტივირება სწავლების საშუალებით, რაც ორივე მხარისათვის მომგებიანი და საჭიროა. აკრედიტაციის, სერტიფიცირებისა და ლიცენზირების პროგრამები დიდი პოპულარობით სარგებლობენ და ეფექტურობით გამოირჩევიან დასაქმებულებში. შემთხვევათა უმეტესობაში, ეს საშუალება აუმჯობესებს დასაქმებულთა დამოკიდებულებას როგორც უშუალოდ ორგანიზაციის, ასევე მომხმარებელთა მიმართ და ამავდროულად ზრდის საკუთარი თავის რწმენას. მისაღები ცოდნისა და დასაუფლებელი უნარ-ჩვევების სამომავლო გამოყენება პრაქტიკაში ამძაფრებს ამ ცოდნის მიღებისა და ახალი უნარ-ჩვევების დაუფლების სურვილსა და მზაობას პერსონალში.

ცხოვრების ხარისხი - გაზრდილი სამუშაო საათები წინააღმდეგობაში მოდიან პერსონალის არასამუშაო მოთხოვნილებებთან, ეს იწვევს მათი პროდუქტიულობის შემცირებასა და ორგანიზაციული მორალის შესუსტებას. რიგი ორგანიზაციებისა, ასეთ დროს მიმართავს მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შემო-

ლებას, სამუშაო კვირის გადახედვას, სამუშაოს განაწილებას, რითაც ახერხებს როგორც ორგანიზაციული, ასევე დასაქმეულთა ინტერესების გათვალისწინებას და დაკმაყოფილებას.

მონეტარული ნახალისება - მოტივატორთა მრავალფეროვან ჩამონათვალში ჯერ კიდევ ინარჩუნებს პირველ ადგილს მონეტარული ნახალისება. ორგანიზაციის მოგებისა და შემოსავლის ნაწილის განაწილება ან გაზიარება დასაქმებულთან, უბიძგებს დასაქმებულს შექმნას უფრო ხარისხიანი პროდუქტი და მომსახურება, გააუმჯობესოს სამუშაო პროცესი. მონეტარული ნახალისებას, როგორც წესი, მიმართავენ ხარჯების შემამაცირებელი ან პროცესის გასაუმჯობესებელი იდეების არსებობისა და განხორციელების შემთხვევებში, რაც კიდევ უფრო ზრდის პროდუქტიულობას, აუმჯობესებს სწრაფობას და მაღლა სწევს შემოსავლიანობას. მიუხედავად ამისა, მონეტარული ნახალისება მოკლევადიანი მოტივატორია და შესაბამისად, ნაკლებად ეფექტურიც. ის შესაძლოა დემოტივატორადაც კი იქცეს, თუკი არ გავრცელდება ორგანიზაციის თითოეულ თანამშრომელზე, რაც შედეგად შექმნის არასამართლიანობის ეფექტს.

არამონეტარული ნახალისება . მონეტარული ნახალისები-საგან განსხვავებით, ბევრად უფრო ეფექტური და პროზიტიური შედეგის მომტანია არამონეტარული ნახალისება. ის არ ბადებს უსამართლობისა და უთანასწორობის შეგრძნებას, არამედ პირიქით, ზრდის გუნდურობის გრძნობას და პატივისცემას ერთმანეთის მიმართ, ხაზს უსვამს ურთიერთდახმარებისა და პასუხისმგებლობის ფაქტორებს. ამასთანავე, არამონეტარული ნახალისება უფრო გამართლებულია იმ მხრივაც, რომ ამ დროს ხორციელდება პერსონალის თვით-აქტუალიზაციის მოტივატორების გააქტიურება [5].

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის გაუმჯობესებისათვის მიმართავენ შემდეგ ზომებს [6. გვ:5]:

შესაბამისობა შრომით კანონმდებლობასთან,
საჭირო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა,
მომხმარებელთა მოთხოვნების გათვალისწინება;

რესურსების სწორი გადანაწილება;
 შესრულების მონიტორინგი;
 პროგრესის მონიტორინგი;
 ეფექტურობის ამაღლება;
 უკუკავშირის აუცილებლობა;
 პერსონალის ჩართულობის უზრუნველყოფა;
 მოტივაციის სისტემის შემუშავება და დანერგვა.

ძირითად მოტივაციურ ფაქტორებად განიხილავენ პერსპექტივის არსებობას, შრომის ანაზღაურების და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობას, შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენას, კოლექტივის ნევრთა ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სამუშაო დროის ელასტიურობას, ემოციური დაძაბულობის მოხსნას [7. გვ:3].

როგორც კვლევის შედეგად დადგინდა, აჭარაში მასპინძლობის სფეროში დასაქმებულთა მდგომარეობა მოტივაციის კუთხით მეტად არასახარბიელოა, რაც აშკარად ჩანს გამოკითხულთა დამოკიდებულებიდან. როგორც კვლევამ ცხადყო, ორგანიზაციები მიმართავენ საშელავათო პოლიტიკის შემდეგ მექანიზმებს: უფასო კვება, ფასდაკლებები სასტუმროს აუზზე, სპასა და ბარში, უფასო ტრანსპორტირება, ბონუსები და დაზღვევა. თუმცა არსებული მოტივაციის სისტემის გასაუმჯობესებლად დასაქმებულნი ისურვებდნენ შემდეგი პუნქტების არსებობას: კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის (14%), გაცვლითი პროგრამების განხორციელება (11%), მეტი ტრენინგების ორგანიზება (14%), მოქნილი გრაფიკის შემუშავება (8%), შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შესრულება (18%), სიახლეების დანერგვა (15%), ხელფასის მომატება სტაჟის მატებასთან ერთად (12%) და ბონუსების სისტემის მოდიფიცირება (8%). როგორც ვხედავთ, აჭარაში მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა მხოლოდ 20% აკეთებს აქცენტს მონეტარულ მოტივირებაზე, ხოლო გამოკითხულთა 80% დაინტერესებულია არამონეტარული ხასიათის მოტივატორების არსებობით.

მიუხედავად იმისა, რომ დღესდღეისობით როგორც ადგილობრივი და მცირე, ასევე მსოფლიო და დიდი სასტუმროები ცდილობენ რაც შეიძლება სასიამოვნო გარემო შეუქმნან დასაქმებულებს, ამ მცდელობას შედეგი არ მოაქვს. მიზეზი, რამაც ეს მდგომარეობა განაპირობა შეიძლება იყოს მრავალგვარი: თეორიული მცდელობა, რომელიც არ ხორციელდება პრაქტიკულად, უცხოური მეთოდების შეუთავსებლობა ქართულ რეალობასთან, დასაქმებულთათვის არამნიშვნელოვანი მეთოდების გამოყენება და ა.შ.

მასპინძლობის ინდუსტრია და სასტუმრო ბიზნესი ალბათ ყველაზე დინამიურად განვითარებადი ინდუსტრიაა მთელს მსოფლიოში, რომელსაც ახასიათებს მუდმივად ცვალებადი და პრობლემური გარემო. სტუმართა უმრავლესობა მოელის განსაკუთრებულ სერვისსა და ყურადღებას, რაც დაუყოვნებლივ უნდა მიიღონ. მმართველ რგოლსა და მათზე დაქვემდებარებულ პირებს უწევთ მრავალფეროვან სიტუაციებთან გამკლავება, განურჩევლად მნიშვნელობისა და შინაარსისა, მუდმივი დაძაბულობის რეჟიმში, თუმცაღა მომღიმარი სახეებით [8.გვ:323]. სწორედ ამ დაძაბულ რეჟიმში მუშაობის დროს მომღიმარი სახეების შენარჩუნებას ესაჭიროება მოტივირება, რათა არ მოხდეს თანამშრომელთა დათრგუნვა, მათი ინტერესის დაკარგვა, კადრების გადინება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Агамирова Е.В. - Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Издательство: Дашков и Ко, 2007 г. Стр. 25.
- 2.Noë Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart B.,Wright Patrick M. - Fundamentals Of Human Resource Management, The McGraw-Hill Companies, Inc.,2011. P: 4-6.
- 3.Noë Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart B., Wright Patrick M. - Fundamentals Of Human Resource Management, The McGraw-Hill Companies, Inc.,2011. P: 509.
- 4.ნინო ხახუბია, ტურიზმის დარგის ადამიანური რესურსე-