

ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ტენდენციები სასტუმრო ინდუსტრიაში

ნინო ოსიტაშვილი
სტუ დოქტორანტი
ninosit@yahoo.com

რეზიუმე

სტუმარმასპინძლობა კაცობრიობის ცივილიზაციის ერთ-ერთი ფუნდამენტური ცნებაა. თანამედროვე სამყაროში სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პროცესების განვითარებამ დიდი გავლენა მოახდინა ამ მიმართულებაზე და ჩამოაყალიბა როგორც ერთ-ერთი მძლავრი ინდუსტრია, სადაც მილიონობით პროფესიონალი კადრი მუშაობს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მომსახურება თავისი სტრუქტურით სამეცნიერო შესწავლის საგნად იქცა.

სასტუმრო ბიზნესს სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს და თავისი კონცეფციით წარმოადგენს ხიდს ისეთ სექტორებს შორის, როგორიცაა კვება, გართობა, დასვენება. შესაბამისად, იგი გამოხატავს უფრო ფართო და მრავალფეროვან ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ვიდრე ინდუსტრიის სხვა სექტორები.

ამრიგად, სასტუმრო ინდუსტრია არის ადამიანთა პროფესიული საქმიანობის რთული, კომპლექსური სფერო, რომელიც მიზნად ისახავს მომხმარებელთა მრავალფეროვანი საჭიროებების დაკმაყოფილებას. მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ მოცემულ ინდუსტრიაში საწარმოს ფუნქციონირების წარმატება დიდ წილად დამოკიდებულია ამ ორგანიზაციაში არსებულ რესურსებზე.

სტატიაში განხილულია სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში, როგორც მენეჯმენტის ობიექტში, ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და სტრუქტურის თანამედროვე პირობები. ადამიანური რესურსების თეორიასა და პრაქტიკაში გააზრებულია თითოეული თანამშრომლის ან მთელი გუნდის მართვის პროცესი და მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება ამ სფეროს საწარმოების მენეჯმენტში. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ მეოცე

საუკუნის წამყვანი სპეციალისტების მიერ შემუშავებული თეორიული ასპექტები საფუძვლად დაედო სასტუმრო ინდუსტრიის მართვას, რამაც ეს სფერო ერთი საფეხურით მაღლა აიყვანა. განვითარებისა და ფორმირების ეტაპებზე შეიქმნა სამეცნიერო სკოლები, განისაზღვრა მართვის სხვა და სხვა მეთოდი და ხელი შეეწყო მართვის თეორიის განვითარებას.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, სტუნარტმასპინძლობა, საერთაშორისო კორპორაციები, სასტუმრო ინდუსტრია, კონკურენტუნარიანობა, სტუმრების კმაყოფილების კითხვარი.

ძირითადი ტექსტი

ნებისმიერი საწარმოსთვის მთავარი მიზანია იყოს მომგებიანი. ის საწარმოები, რომლებიც მომსახურების სფეროს განეკუთვნებიან, ანუ სტუმარმასპინძლობის სფეროს წარმოადგენენ, მათი სიცოცხლისუნარიანობის მთავარ რესურსს ადამიანური რესურსი წარმოადგენს. იმისთვის რომ ორგანიზაციამ ეფექტიანად მართოს საწარმო და მომხმარებელს შესთავაზოს მაღალი ხარისხის მომსახურება-სერვისი, საჭიროა მომსახურე პერსონალთა კვალიფიკაციის მაღალი დონე [1]. და თუ ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მისი თანამშრომლების უნარებზე, მნიშვნელოვანია მათი ეფექტიანი მართვა, რათა მათ წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში. ამიტომ, HRM(Human Resource Management) უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციებში და სულ უფრო მეტად ენიჭება სტრატეგიული როლი [2]. წლების განმავლობაში, HRM ქმნიდა ავტონომიურ, მრავალფეროვან, დინამიურ, კონცეპტუალურ და ოპერაციულ ჩარჩოებს. ადამიანური რესურსი თანდათან გახდა ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის მთავარი პასუხისმგებელი ინსტრუმენტი.

შესაბამისად, ადამიანური რესურსების ფუნქცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციების წარმატებაში და ასევე მოიცავს სტრატეგიულ შენატანებსა და ბიზნეს ცოდნას. HRM მოიაზრებს ყველა იმ ქმედებას, რასაც მენეჯერები მიმართავენ თანამშრომლების მოსაზიდად, აგრეთვე მათი მაღალი

პროდუქტიულობის უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად [3].

არსებობდა ორი მოსაზრება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის არსის განსაზღვრების შესახებ. ერთი მხრივ, იგი წარმოდგებოდა, როგორც სისტემა, რომელიც ერთობლივად ასრულებს პერსონალის მენეჯმენტის ფუნქციებს [4]. მეორეს მხრივ, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელი ღირებულებებისა და პრინციპების სისტემა [5].

HRM-ის თეორიული მიდგომების უმეტესობა ემყარება პერსონალის მენეჯმენტის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ქვესისტემებად დაყოფის საყოველთაოდ მიღებულ მოდელს, რომელთაგან თითოეული ასრულებს პერსონალთან მუშაობის სპეციფიკურ ფუნქციას. ასეთი ქვესისტემები (ფუნქციები) წარმოდგენილია ნახ.1-ზე. [6].

სასტუმროს მომსახურება რადიკალურად განსხვავდება ისეთი მომსახურებისგან, რომელიც ქმნის მატერიალურ დოვლათს. მისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია არამატერიალური, უხილავი ბუნება, რომლის წინასწარ განსაზღვრა, შენახვა და შემოწმება შეუძლებელია. ვინაიდან სასტუმრო კომპანიების მთავარ რესურსს წარმატებული ბიზნესის სამართავად ადამიანური რესურსი წარმოადგენს, ამიტომ საერთაშორისო ბრენდები იყენებენ სხვადასხვა მეთოდებს მომსახურების ხილვადობის ასამაღლებლად.

საერთაშორისო სასტუმროს კორპორაციებისთვის ეფექტიანი მართვის მოდელის საფუძველია სასტუმროს მომსახურების ხარისხის მართვა. უფრო მეტიც, მნიშვნელოვანი თვისებაა ხარისხის მომსახურების არსის გაგება. სასტუმრო მომსახურების ხარისხის საზომად ითვლება კმაყოფილი კლიენტების რაოდენობა, თუ რამდენად გაამართლა ამა თუ იმ მომსახურებამ კლიენტის მოლოდინი. ხოლო კმაყოფილების ხარისხი განისაზღვრება თავის მხრივ ღირებულებისა და მომსახურების ხარისხის თანაფარდობით.

ხარისხი=მომხმარებლის კმაყოფილებას+ ღირებულება/ფასი.



ნახ.1. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ქვესისტემები

თითქმის ყველა მსხვილი ადგილობრივი თუ საერთაშორისო კორპორაცია ხელმძღვანელობს მომსახურების სხვადასხვა ტიპით, კომფორტით და ყოველივე ამასთან მიმართებით ადგენს მომსახურების ფასს. ამიტომ, მეოცე საუკუნის 80-იან წლებში სასტუმრო ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა სასტუმრო კლასიფიკაციამ, რომელიც მუდმივად ვითარდება[7].

საერთაშორისო კორპორაციების უპირატესობა ბრენდის სიძლიერით გამოიხატება. იმისთვის, რომ ინდივიდუალურობა შეენარჩუნებინათ, ყველა ბრენდმა აღიარებული კლასიფიკაციის საფუძველზე შექმნა საკუთარი კლასიფიკაცია, რომელ-

საც მკაცრად მისდევენ. მათი სისტემები გარკვეულად ჩამოყალიბებულია და შეუცვლელია ნებისმიერ ქვეყანაში. ამიტომ, ეს ორმაგად ზრდის მათ მიმართ სანდოობას და ყველაზე მსხვილი კომპანიები თუ ტურ-ოპერატორები საკუთარი უსაფრთხოების მიზნით ამჯობინებენ ბრენდ სასტუმროებთან თანამშრომლობას. ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ როდესაც ვლაპარაკობთ სასტუმრო კორპორაციაზე, მასში სასტუმროები კატეგორიებად კი არ არიან დაყოფილები, არამედ ბრენდებად, რომელთაგანაც თითოეული სასტუმროს ბრენდის ფარგლებში, კორპორაცია აწვითარებს საკუთარ კონცეფციას, სასტუმროს დანიშნულებას, კომფორტის დონეს და ფასებს, ისევე როგორც სხვა რიგ კრიტერიუმებს.[8].

მე-20 საუკუნის ბოლოს ცნობილმა მკვლევარებმა დ. ნორტონმა და რ. კაპლანმა დაამტკიცეს, რომ "მეთოდოლოგიის, ეფექტიანობის შეფასებისა და კომპანიების საქმიანობის ფინანსური მაჩვენებლების გათვალისწინების გარეშე ხელი არ ეშლება ორგანიზაციას ეკონომიკური ღირებულების გაზრდაში". მათ შეიმუშავეს შეფასების მოდელი (BSC), რომელიც ეფუძნება ოთხ მთავარ კომპონენტს - ფინანსები, მარკეტინგი, შიდა ბიზნეს-პროცესები, სწავლა - განვითარება.

არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის მრავალი მეთოდი და მიდგომა. მსოფლიო პრაქტიკაში ადამიანური რესურსების მართვის კლასიკური მიდგომებია "შრომის ბაზრის" და "ადამიანური კაპიტალის" მიდგომები, მენეჯმენტის სპეციფიკა, რომელშიც იგი ძირითადად განისაზღვრება სამი მეთოდით: ინვესტიცია, ორგანიზაციული და იურიდიული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური.

საერთაშორისო სასტუმრო კორპორაციების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ინსტრუმენტი - Balanced score card - ეხმარება სასტუმროს ამ სისტემაში გაანალიზოს საწარმოს საქმიანობის შედეგები და შეადაროს წინასწარ გაკეთებულ პროგნოზებს. სიტემაში შედის შემდეგი მაჩვენებლები:

- GSS (guest satisfaction survey) არის სტუმრების კმაყოფილების კითხვარი; სასტუმროში სტუმრის ყოფნის შემდეგ მას

ფოსტით ეგზავნება წერილი თხოვნით, შეაფასოს მისთვის გაწეული მომსახურების ხარისხი სპეციალური კითხვარების საშუალებით, ან ნომერში ხვდება კითხვარი, რომელსაც სტუმარი ანონიმურად ავსებს (შეუძლია მიუთითოს სახელი და გვარი და სასტუმროს დატოვებისთანავე აბარებს მიმღებ განყოფილებაში). სტუმარს აქვს შეფასების ქულები და ის ყველა ჩამოთვლილ მომსახურებას (რეცეფციის, დაჯავშნის, დალაგების, კვების განყოფილებები და ა.შ) აფასებს ქულებით.

ყოველი თვის ბოლოს ადმინისტრაცია აანალიზებს სტუმრებისგან სასტუმროს შეფასებას მთლიანობაში და მიღებული შედეგების საფუძველზე იღებს ზომებს ხარვეზების აღმოსაფხვრელად. ასევე, სასტუმროს თანამშრომლები ამონეშებენ პოპულარულ საიტებს სასტუმროებისა და ბილეთების დაჯავშნისთვის (Booking.com, Expedia და ა.შ.), სადაც სტუმრები თავიანთ კომენტარებსა და შთაბეჭდილებებს ტოვებენ და ამით ხდება სასტუმროს რეპუტაციის განსაზღვრა. უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში, მენეჯერი ბოდიშს იხდის სასტუმროს ადმინისტრაციის სახელით. ეს კეთდება იმისათვის, რომ სტუმარმა იგრძნოს თუ რაოდენ მნიშვნელოვანი კლიენტია ის ამ სასტუმროსთვის და კიდევ მოინდომოს ამ სასტუმროში დაბრუნება.

- **Associate Engagement** - თანამშრომელთა ჩართულობისა და კმაყოფილების შეფასება. გარდა სასტუმროს კლიენტებისა, ადამიანური რესურსების განყოფილება ადგენს სპეციალურ კითხვარს თანამშრომლებისთვის, რომელიც აგრეთვე ანონიმურია და ამით ირკვევა თუ რომელ განყოფილებაში რა ხარვეზია და რა პრობლემების წინაშე დგას სასტუმრო.

- **ფინანსური შედეგები.** [9]

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სასტუმრო ინდუსტრია წარმოადგენს ეკონომიკის ისეთ სფეროს, რომელიც ყველაზე მეტად არის ორიენტირებული მომხმარებელზე და გაჯერებულია ინფორმაციით. ცნობილია, რომ ეკონომიკის ზოგიერთი დარგის წარმატება პირდაპირ დამოკიდებულია ინფორმაციის გადაცემისა და გაცვლის სიჩქარეზე, მის შესაბამისობაზე, მიღების დროზე. ეს, ასევე ეხება ნებისმიერ დასახლებულ პუნქტს.

სასტუმრო ბიზნესის წარმატებული განვითარება მოიცავს უახლესი ტექნოლოგიური რესურსების ფართო გამოყენებას, როგორც ახალი სასტუმროების დანერგვის, ისე მათი ბაზარზე პოპულარიზაციის სფეროში. მიუხედავად იმისა, რომ საინფორმაციო რესურსები წარმოადგენს საწარმოს მართვის დამხმარე საშუალებას, დანახარჯების შემცირების (მინიმიზაციის) ძირითადი ინსტრუმენტად ითვლება, დღევანდელ დღეს უკვე გასაკვირია CRM სისტემების არარსებობა. მთლიანობაში, თანამედროვე საწარმოს წარმატებული ფუნქციონირება დიდ წილად დამოკიდებულია ინფორმაციული რესურსების ოსტატურად გამოყენებაზე. მისი ზეგავლენა ყველაზე ხელშესახები გახდა საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, განსაკუთრებით მას შემდეგ რაც ინტერნეტი გაჩნდა სამყაროში.

რესურსებით უზრუნველყოფა გავლენას ახდენს სასტუმრო ინდუსტრიის ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სფეროზე და, რა თქმა უნდა, ყოველთვის იყო მართვის ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტი. იმდენად სწრაფად მიმდინარეობს ტექნოლოგიური ცვლილებები, რომ ესა თუ ის თეორია ხშირად ჩამორჩება მენეჯმენტის პრაქტიკაში დამკვიდრებულ ახალ რესურსს. ახალი ტიპის რესურსების, მათი ფორმირების წყაროების და შეფასების მეთოდების სწრაფი გაჩენა მოითხოვს ადეკვატურ მეთოდებს, ტექნოლოგიებსა და საქმიანობის რესურსების უზრუნველყოფის წესებს სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში.[10]

კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად სასტუმრო საწარმო მუდამ უნდა ზრუნავდეს რაც შეიძლება ეფექტიანად გამოიყენოს მის ხელთ არსებული ყველა სახის რესურსი. სასტუმრო ინდუსტრიამ უნდა შეიმუშავოს წესები არსებული რესურსების მაქსიმალური ათვისებისთვის და უზრუნველყოს მათი გამოყენების მაღალი მომგებიანობა.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე უნდა აღინიშნოს, რომ სასტუმრო ინდუსტრიის რესურსებით უზრუნველყოფა არის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია, რომლის განხორციელება გავლენას ახდენს ეკონომიკური სუბიექტების განვითარების დონეზე, მათი ფუნქციონირების ეფექტიანობაზე.

დასკვნა

სასტუმრო ინდუსტრიაში წამყვანი ქვეყნების გამოცდილებამ აჩვენა, რომ პერსონალის მართვაში ახალი მეთოდების გამოყენებას შეუძლია უზრუნველყოს სასტუმრო ბიზნესის უფრო სწრაფი განვითარება, ვიდრე ზოგადად ეკონომიკის ზრდის ტემპია.

საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად დღის წესრიგში დადგა ადამიანური რესურსების მართვაში ახალი მიდგომების გამოყენება. ინდუსტრიაში ადამიანური რესურსი განიხილება, როგორც ყველაზე ღირებული რესურსი, რომლის პროფესიულ უნარ-ჩვევებზე დიდად არის დამოკიდებული ქმედითი გუნდის ფორმირება.

ბოლო 10 წლის მანძილზე ყოველწლიურად ვითარდება და იზრდება სასტუმრო ბიზნესი საქართველოში. პარალელურად კონკურენციაც უფრო მკაცრი ხდება. პროფესიული კადრზე მოთხოვნა კი მატულობს.

მოთხოვნილებებიდან და საჭიროებიდან გამომდინარე დაარსდა და წარმატებით მუშაობს ტურიზმის როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო კოლეჯები. თითქმის ყველა უმაღლეს სასწავლებელს აქვს ტურიზმის პროგრამები, როგორც ბაკალავრიატის, ასევე მაგისტრატურის საფეხურზე.

ტურიზმის ეროვნული სააგენტო ყოველწლიურად იწვევს ექსპერტებს და ატარებს ტრენინგებს მცირე და საშუალო მენარმეებისთვის. ტარდება როგორც ადგილობრივი ასევე საერთაშორისო კონფერენციები, სადაც განიხილება მიმდინარე პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები.

იზრდება საერთაშორისო ბრენდების ინტერესიც ჩვენი ქვეყნის მიმართ. 2019 წლის მონაცემით საქართველოში მსხვილი საერთაშორისო ქსელის კომპანიიდან 7 არის წარმოდგენილი საქართველოში [11], რაც გარკვეულწილად ადგილობრივი სასტუმროს კონცეფციის ჩამოყალიბებაზე დიდ როლს თამაშობს.

ამრიგად, ზემოთ განხილული მეთოდების გამოყენება და წარმატებული უცხოური გამოცდილების გათვალისწინება სასტუმრო მომსახურების სფეროში, უფრო მეტად მომგებიანს

გახდის ამ ბიზნესს საქართველოსთვის. დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს ადამიანური რესურსების მართვაში პროფესიული კადრების მომზადებას, რაც ასევე ხელს შეუწყობს ინვესტიციების მოზიდვას მომავალში.

ლიტერატურა:

- 1.Nankervis, A. R., & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels. A comparative study. *Tourism Management*, 16 (7), 507-513, 1995.
- 2.Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.C., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performance. *Hospitality Management*, 25, 262-277.
- 3.Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants & indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- 4.КИБАНОВА А.Я. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕБНИК (2005) 23
- 5.Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание (2008) 7
- 6.КИБАНОВА А.Я. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕБНИК (2005) 68
- 7.Лесник А.Л., Маицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. — М.: Аспект Пресс, 2000. — 265 с.
- 8.Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. — Мн.: ООО «Новое знание», 2000. — 310 с
- 9.Lenckus, D., "A quality solution to improving service", *Business Insurance*, Vol. 27 No. 50, 1993, pp. 19-20
- 10.Y. Wang, K. K. F. So, and B. A. Sparks, "Technology readiness and customer satisfaction with travel technologies: A crosscountry investigation," *Journal of Travel Research*, vol. 56, no. 5, pp. 463 – 517, 2017.
11. <https://commersant.ge/ge/post/world-brend-hotels-10- among-7-in-Georgia>.

REFERENCES:

1. Nankervis, A. R., & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels. A comparative study. *Tourism Management*, 16 (7), 507-513, 1995.
2. Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.C., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performance. *Hospitality Management*, 25, 262-277.
3. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants & indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
4. KIBANOVA A. Ya. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TEXT-BOOK (2005) 23
5. Michael Armstrong. Human Resource Management Practice. 10th edition (2008) 7
6. KIBANOVA A. Ya. PERSONNEL MANAGEMENT TEXTBOOK (2005) 68
7. Forester A.L., Matsitsky I.P., Chernyshev A.V. Organization and management of the hotel business. - M.: Aspect Press, 2000. -- 265 p.
8. Kabushkin N.I., Bondarenko G.A. Management 'ment of hotels and restaurants. - Minsk: OOO "Novoe znanie", 2000. - 310 p.
9. Lenckus, D., "A quality solution to improving service", *Business Insurance*, Vol. 27 No. 50, 1993, pp. 19-20
10. Y. Wang, K. K. F. So, and B. A. Sparks, "Technology readiness and customer satisfaction with travel technologies: A crosscountry investigation," *Journal of Travel Research*, vol. 56, no. 5, pp. 463 – 517, 2017.
11. <https://commerciant.ge/ge/post/world-brend-hotels-10- among-7-in-Georgia>.

MODERN TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY

Nino Ositashvili,
PhD Student of GTU
ninosit@yahoo.com

RESUME

The article focuses on the use of modern methods of human resource management in the hotel business, which is the guarantee of the competitiveness of the organization.

The matter concerns the features that accompany the development of the hotel business. The international experience and new approaches in human resources management that have impacted the production efficiency of leading brands in the hospitality industry are also presented there.

Key words: Human resources, Hospitality, International corporations, hotel industry, competition, Guest satisfaction survey.