

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



პეტრე ადამაძე

ორგანიზაციული კულტურის მართვის თანამედროვე მექანიზმები ქსელურ
სასტუმროებში

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი დისერტაცია

მეცნიერ-ხელმძღვანელი

ასოცირებული პროფესორი: ეკა ჩოხელი

თბილისი

2024

აბსტრაქტი

თანამედროვე მენეჯმენტის ბიზნეს გარემო ბევრი ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული პროცესისაგან შედგება, ორგანიზაციის სტრატეგიული მენეჯმენტის ფორმირება, იმპლემენტაცია და განვითარება საერთო მიზნის მქონე გაერთიანებული ადამიანების მუშაობის შედეგია. ამ პროცესის ეფექტიანობაში კი განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანების ისეთ გაერთიანებას, რომლებიც იზიარებენ ერთიან ღირებულებებს, ფასეულობებს, ნორმებსა და ტრადიციებს ანუ გააჩნიათ საერთო ორგანიზაციული კულტურა. თავის მხრივ კორპორატიული კულტურის ფორმირება, დანერგვა და განვითარება მენეჯმენტის საკუთარ პრინციპებს ეფუძნება, რაც ბიზნესისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, გადამწყვეტი და განსხვავებული გახდა კორონავირუსის პანდემიის შემდეგ. ორგანიზაციულ კულტურას განვიხილავთ, როგორც სტრატეგიულ მიმართულებას ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში, რომელიც შესაძლებელია განხილული იქნეს როგორც ფილოსოფია, ადამიანებთან დაკავშირებული საკითხების მართვის შესახებ.

სადისერტაციო ნაშრომის სახით წარმოდგენილია ორგანიზაციული კულტურის მართვის მეცნიერულ-პრაქტიკული კვლევა და ანალიზი, მის შემადგენელ, ურთიერთდაკავშირებულ, მომიჯნავე პროცესებთან ერთად, როგორებიცაა: კორპორატიული კულტურა და ლიდერობა, ორგანიზაციული კულტურა და დამსაქმებლის ბრენდინგი. მოცემული ნაშრომი ქსელური სასტუმროების მაგალითზე აფასებს კორპორატიული კულტურის როლს, მნიშვნელობას და მართვის თანამედროვე პრაქტიკას, რადგან სტუმართმასპინძლობის ინდუსტრიაში ადამიანის როლი განსაკუთრებით წინა პლანზეა წამოწეული, აქ ადამიანები, სტუმრები და თანამშრომლები ერთმანეთს საკუთარ გამოცდილებებს, ემოციებსა და შთაბეჭდილებებს უწყვეტ რეჟიმში უზიარებენ.

ნაშრომი ეყრდნობა მოწინავე სამეცნიერო ლიტერატურას, სტატიებს, მოქმედი გენერალური (GM) და ადამიანური რესურსების (HR) მენეჯერების გამოცდილებებს,

მათთან პირისპირ ინტერვიუს. ასევე მენეჯერული და არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების კონფიდენციალურ გამოკითხვას.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანი, ადამიანური რესურსები, ორგანიზაციული კულტურა, სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქსელური სასტუმროები.

Abstract

In the contemporary landscape of management, intricate processes govern the formation, implementation, and evolution of an organization's strategic management. This intricate web is woven by individuals united with a common goal, underscoring the significance of a shared organizational culture—where values, norms, and traditions converge. Following the upheavals caused by the coronavirus pandemic, the principles of corporate culture management have gained paramount importance, presenting unique challenges and opportunities for businesses.

This dissertation undertakes a scientific-practical exploration and analysis of organizational culture management, examining its integral processes, such as corporate culture's relationship with leadership and its intersection with employer branding. Within the context of the hospitality industry, specifically chain hotels, the study delves into the pivotal role of corporate culture. Given the industry's emphasis on human interaction, where guests and employees continuously share experiences, emotions, and impressions, understanding and managing organizational culture becomes paramount.

Drawing from a foundation of advanced scientific literature, articles, and insights from current General (GM) and Human Resources (HR) managers, the research incorporates face-to-face interviews and a confidential survey of managerial and non-managerial employees to provide a holistic perspective on the role, importance, and modern management practices of corporate culture in the hospitality sector."

Keywords: chain hotels, human, human resources, organizational culture, strategic management.

შინაარსი

შესავალი	10
თავი 1. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა ორგანიზაციის მართვის პროცესში	20
1.1 ორგანიზაციული კულტურის როლი, თეორიები და მოდელები	20
1.2 ორგანიზაციული კულტურის ადგილი ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის პროცესში	27
1.3 ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები	38
თავი 2. ორგანიზაციული კულტურის მართვის პროცესი სასტუმრო ინდუსტრიაში	59
2.1 ორგანიზაციული კულტურის მართვის მექანიზმები სასტუმროებში	59
2.2 ორგანიზაციული კულტურის გავლენა სტუმრის კმაყოფილებაზე და სასტუმროების შედეგიანობაზე	117
2.3 ორგანიზაციული კულტურა და დამსაქმებლის ბრენდინგი ქსელურ სასტუმროებში ..	123
თავი 3. ორგანიზაციული კულტურის მართვის თავისებურებები და ეფექტიანი მოდელი საქართველოში მოქმედ ქსელურ სასტუმროებში	139
3.1 ორგანიზაციული კულტურის მართვის პროცესის შეფასება ქსელურ სასტუმროებში ..	139
3.2 ორგანიზაციული კულტურის მართვის ეფექტიანი მოდელის შემუშავება ქსელური სასტუმროების ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებების გამოვლენის საფუძველზე	165
დასკვნები და რეკომენდაციები	168
გამოყენებული ლიტერატურა	175
დანართები	188

ცხრილების, დიაგრამების ნუსხა

ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1. სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში არსებული ნომრების რაოდენობის განაწილება კატეგორიების მიხედვით 2021-2022 წლებში	61
ცხრილი 2. სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში უცხოელი სტუმრების რაოდენობის განაწილება სტუმრობის მიზნის მიხედვით 2022 წელს, ათასი	62
ცხრილი 3. საერთაშორისო ქსელური სასტუმროები ამერიკის მაგალითზე	65
ცხრილი 4. არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ასაკის სიხშირეთა განაწილება	188
ცხრილი 5. არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება	188
ცხრილი 6 არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მოქალაქეობის განაწილება	189
ცხრილი 7. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის განაწილება	190
ცხრილი 8. მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო თანამშრომლების დენადობის განაწილება	191
ცხრილი 9. დამსაქმებლის რეკომენდაციის განაწილება	192
ცხრილი 10. თანამშრომლების ბედნიერება	192
ცხრილი 11. სამუშაოს ერთფეროვნება	193
ცხრილი 12. მხარდაჭერა სამუშაო ადგილზე	194
ცხრილი 13. ფუნქცია-მოვალეობები	195
ცხრილი 14. უნარების გამოყენება	196
ცხრილი 15. კორპორატიული ღირებულებები	197
ცხრილი 16. თანამშრომლების კმაყოფილება	198
ცხრილი 17. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ასაკის სიხშირეთა განაწილება	199
ცხრილი 18. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება	200
ცხრილი 19. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მოქალაქეობის განაწილება	201
ცხრილი 20. მენეჯმენტის რგოლი	201
ცხრილი 21. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის განაწილება	202
ცხრილი 22. მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო მენეჯერების დენადობის განაწილება	203
ცხრილი 23. დამსაქმებლის რეკომენდაციის განაწილება	204
ცხრილი 24. მენეჯერების ბედნიერება	204
ცხრილი 25. ანაზღაურების და სამუშაოს მოცულობის შესაბამისობა	205
ცხრილი 26. კორპორატიული ღირებულებები	206
ცხრილი 27. მენეჯერების კმაყოფილება	207
ცხრილი 28. მენეჯერების და თანამშრომლების პასუხების შედარებითი ანალიზი	208
ცხრილი 29. მენეჯერების და თანამშრომლების პასუხების შედარებითი ანალიზი	210
ცხრილი 30. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	211
ცხრილი 31. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა	211
ცხრილი 32. ზი კვადრატის ტესტი	211
ცხრილი 33. ცვლადებს შორის კორელაცია	212
ცხრილი 34. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	212
ცხრილი 35. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა	212
ცხრილი 36. ზი კვადრატის ტესტი	213
ცხრილი 37. ცვლადებს შორის კორელაცია	213
ცხრილი 38. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	214
ცხრილი 39. ზი კვადრატის ტესტი	214

ცხრილი 40. ცვლადებს შორის კორელაცია	215
ცხრილი 41. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	215
ცხრილი 42. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა	215
ცხრილი 43. ზი კვადრატის ტესტი	215
ცხრილი 44. ცვლადებს შორის კორელაცია	216
ცხრილი 45. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	217
ცხრილი 46. ზი კვადრატის ტესტი	217
ცხრილი 47. ცვლადებს შორის კორელაცია	218
ცხრილი 48. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	218
ცხრილი 49. ზი კვადრატის ტესტი	218
ცხრილი 50. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	219
ცხრილი 51. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა	219
ცხრილი 52. ზი კვადრატის ტესტი	220
ცხრილი 53. ცვლადებს შორის კორელაცია	221
ცხრილი 54. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	221
ცხრილი 55. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა	221
ცხრილი 56. ზი კვადრატის ტესტი	221
ცხრილი 57. ცვლადებს შორის კორელაცია	222
ცხრილი 58. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	223
ცხრილი 59. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა	223
ცხრილი 60. ზი კვადრატის ტესტი	223
ცხრილი 61. ცვლადებს შორის კორელაცია	224
ცხრილი 62. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე	224
ცხრილი 63. ზი კვადრატის ტესტი	225
ცხრილი 64. ზი კვადრატის ტესტი	226
ცხრილი 65. ზი კვადრატის ტესტი	227
ცხრილი 66. ზი კვადრატის ტესტი	228
ცხრილი 67. ზი კვადრატის ტესტი	229
ცხრილი 68. ზი კვადრატის ტესტი	229
ცხრილი 69. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია	230
ცხრილი 70. ზი კვადრატის ტესტი	230
ცხრილი 71. ზი კვადრატის ტესტი	231

დიაგრამების ნუსხა

დიაგრამა 1. უცხროელი ტურისტების განაწილება ქვეყნების მიხედვით	61
დიაგრამა 2. უცხროელი ტურისტების რაოდენობის განაწილება	63
დიაგრამა 3. სასტუმროებში დასაქმებულთა რაოდენობა	63
დიაგრამა 4. არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ასაკის სიხშირეთა განაწილება	188
დიაგრამა 5. არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება	189
დიაგრამა 6 არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მოქალაქეობის განაწილება	189
დიაგრამა 7. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის განაწილება	190
დიაგრამა 8. მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო თანამშრომლების დენადობის განაწილება	191
დიაგრამა 9. დამსაქმებლის რეკომენდაციის განაწილება	192
დიაგრამა 10. თანამშრომლების ბედნიერება	192

დიაგრამა 11. სამუშაოს ერთფეროვნება.....	193
დიაგრამა 12. მხარდაჭერა სამუშაო ადგილზე.....	194
დიაგრამა 13. ფუნქცია-მოვალეობები.....	195
დიაგრამა 14. უნარების გამოყენება	196
დიაგრამა 15. კორპორატიული ღირებულებები	197
დიაგრამა 16. თანამშრომლების კმაყოფილება	198
დიაგრამა 17. დამსაქმებლის შერჩევის კრიტერიუმები	199
დიაგრამა 18. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ასაკის სიხშირეთა განაწილება	199
დიაგრამა 19. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება	200
დიაგრამა 20. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მოქალაქეობის განაწილება	201
დიაგრამა 21. მენეჯმენტის რგოლი	201
დიაგრამა 22. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის განაწილება	202
დიაგრამა 23. მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო მენეჯერების დენადობის განაწილება	203
დიაგრამა 24. დამსაქმებლის რეკომენდაციის განაწილება	204
დიაგრამა 25. მენეჯერების ბედნიერება.....	205
დიაგრამა 26. ანაზღაურების და სამუშაოს მოცულობის შესაბამისობა	205
დიაგრამა 27. კორპორატიული ღირებულებები	206
დიაგრამა 28. მენეჯერების კმაყოფილება.....	207
დიაგრამა 29. დამსაქმებლის შერჩევის კრიტერიუმები	208
დიაგრამა 30. მენეჯერების და თანამშრომლების პასუხების გრაფიკული ანალიზი.....	209
დიაგრამა 31. მენეჯერების და თანამშრომლების პასუხების გრაფიკული ანალიზი.....	210
დიაგრამა 32. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	211
დიაგრამა 33. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	213
დიაგრამა 34. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	216
დიაგრამა 35. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	217
დიაგრამა 36. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	218
დიაგრამა 37. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	220
დიაგრამა 38. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	222
დიაგრამა 39. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	224
დიაგრამა 40. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	225
დიაგრამა 41. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	226
დიაგრამა 42. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	227
დიაგრამა 43. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	227
დიაგრამა 44. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	228
დიაგრამა 45. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	229
დიაგრამა 46. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	230
დიაგრამა 47. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია.....	231

აბრევიატურები

HRM - ადამიანური რესურსების მართვა

OD - ორგანიზაციული განვითარება

H2H - ადამიანის ადამიანის მიმართ

OTA - ონლაინ ტურისტული არხი

MICE - შეხვედრები, გუნდური ღონისძიებები, კონფერენციები, გამოფენები

HR - ადამიანური რესურსები

GM - გენერალური მენეჯერი

SHRM - ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

HoReCa - სასტუმროები, რესტორნები, კაფეები

CEO - აღმასრულებელი დირექტორი

BPR - ბიზნეს პროცესის რეინჟინერინგი

BSC - ბალანსირებული ქულის ბარათი

JIT - ზუსტად დროში

TQM - ხარისხის ტოტალური მართვა

CSR - კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა

ISO - საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაცია

IHG - საერთაშორისო სასტუმროების ჯგუფი

HACCP - საფრთხის ანალიზი და კრიტიკული საკონტროლო წერტილები

HMC - სასტუმროების მართვის კომპანია

EVP - თანამშრომლის ღირებულების შეთავაზება

SOP - საოპერაციო სტანდარტები (სტანდარტული საოპერაციო პროცედურები)

AI - ხელოვნური ინტელექტი

IT - ინფორმაციული ტექნოლოგიები

შესავალი

თემის აქტუალობა: ადამიანური რესურსების მართვა არის თანმიმდევრული და კომპლექსური მიდგომა ადამიანების განვითარების მიმართ. ადამიანური რესურსების მართვა (HRM) შეიძლება განხილული იქნეს როგორც ფილოსოფია, ადამიანებთან დაკავშირებული საკითხების მართვის შესახებ, ის შეიძლება განხილული იყოს როგორც წვლილი და კონტრბუცია, რამაც შესაძლებელია გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის ეფექტურობისა და ეფექტურობის ზრდაზე. ადამიანური რესურსების მართვის სხვა სტრატეგიულ პროცესებთან ერთად დიდი როლი ენიჭება ორგანიზაციულ (კორპორატიულ) კულტურას, რომელსაც განიხილავენ, როგორც კონკურენტულ უპირატესობას. კორპორატიული კულტურის როლი და მნიშვნელობა სულ უფრო იზრდება თანამედროვე კონკურენტულ პირობებში, განსაკუთრებით აღნიშნული ტენდენცია შეინიშნება კორონავირუსის პანდემიის შედეგად, რამაც შეცვალა ადამიანების მოთხოვნილებები ორგანიზაციების მიმართ, შესაბამისად მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ მისი მართვის მექანიზმები ორგანიზაციული განვითარების (OD) და ეფექტიანობის მისაღწევად. 700,000-ზე მეტი სასტუმროთი და კურორტით მთელს მსოფლიოში, სასტუმრო ბიზნესი არის ზრდაზე ორიენტირებული ინდუსტრია, რომელიც საინტერესო, დინამიკური, აქტიური და მრავალფეროვანია. ხელმისაწვდომია უზარმაზარი კარიერული შესაძლებლობები, საინტერესო თავგადასავლებით, მოგზაურობებით და შთაბეჭდილებებით. იგი სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის განსაკუთრებული კონტრბუტორია, სადაც ადამიანის როლი ყოველი მხრიდან შეუფასებელია, როგორც არ უნდა განვიხილოთ იგი, სტუმრის მხრიდან, თუ სასტუმროს გუნდის წევრების მხრიდან დანახული. შეგვიძლია მას თავისუფლად ვუწოდოთ ადამიანის ადამიანის მიმართ (Human2Human) სფერო, რომელშიც სასტუმროს თანამშრომლები ყოველდღე ქმნიან თავიანთ პროდუქტებს, მომსახურებას, ავითარებენ საოპერაციო სტანდარტებს (SOP), ყოველი დღე ახალ ენერგიას, ახალ ენთუზიაზმს და ჩართულობას მოითხოვს. ეს შემოქმედებითი პროცესია, აქ წარმატებული ადამიანები და ბიზნესები მხოლოდ მაშინ

ხდებიან, როდესაც უყვართ ადამიანები, მზად არიან ერთმანეთის მხარდასაჭერად, დასახმარებლად. კიდევ ერთხელ, რომ ვთქვათ სასტუმრო ინდუსტრია არის ცოცხალი, კლასიკური და ამავე დროს არასტანდარტული თავისი ხასიათით მაგალითი იმისა, რომ ორგანიზაციაში ადამიანები ერთი მიზნის მისაღწევად ერთიანდებიან და თუ ეს მიზანი ნამდვილად ყველას აერთიანებს საერთო წარმატების მიღწევა გარდაუვალია. აღნიშნული მიზნის მიღწევის საშუალების და გასაღების პასუხი ორგანიზაციულ კულტურაში უნდა ვეძებოთ, კორპორატიული კულტურის, მისი კომპლექსური სისტემის ეფექტიან მართვაში, რაც დღესდღეობით განაპირობებს კონკურენტულ უპირატესობას ბიზნესის მრავალფეროვან შეთავაზებებს შორის, მათ შორის სასტუმრო ინდუსტრიაში.

კვლევის ობიექტი და საგანი: კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოს ბაზარზე მოქმედი საერთაშორისო და ადგილობრივი ქსელური სასტუმროები. კვლევის საგანია ორგანიზაციული კულტურის როლის, მნიშვნელობის, მართვის მექანიზმებისა და გარემო ფაქტორების შესწავლა ქსელურ სასტუმროებში.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: კვლევის მიზანია ორგანიზაციული კულტურის მართვის მექანიზმების შეფასება, თავისებურებების გამოვლენა და ეფექტიანი მოდელის შემუშავება საქართველოში მოქმედ ქსელურ სასტუმროებში. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე დასახული ამოცანებია:

- ორგანიზაციული კულტურის როლისა და მართვის პროცესის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხების შესწავლა;
- ორგანიზაციული კულტურის თეორიების, კონცეფციებისა და მოდელების შეფასება;
- ორგანიზაციული კულტურის მართვის მექანიზმების შესწავლა სასტუმრო ინდუსტრიაში;
- სტუმრის კმაყოფილებაზე მოქმედი ფაქტორებისა და მასზე თანამშრომლების ქცევის გავლენის შეფასება;

- ორგანიზაციული კულტურისა და დამსაქმებლის ბრენდინგის ურთიერთკავშირის შეფასება;
- ქსელურ სასტუმროებში ორგანიზაციული კულტურის მართვის პროცესის ანალიზი და თავისებურებების გამოვლენა;
- ორგანიზაციული კულტურის მართვის ეფექტიანი მოდელის შემუშავება საქართველოს ბაზარზე მოქმედ ქსელურ სასტუმროებში.

კვლევის მეთოდოლოგია: ნაშრომში გამოყენებულია კვლევის რაოდენობრივი, ინდუქციის, დედუქციის, ქეისების ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები. ჩატარებულია სიხშირული, შედარებითი და კროსტაბულაციური ანალიზი. ნაშრომში კვლევა ეყრდნობა საერთაშორისო სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზს, ორგანიზაციების გენერალურ და HR მენეჯერებთან პირისპირ ინტერვიუს, ასევე ონლაინ კონფიდენციალურ გამოკითხვას ქსელურ სასტუმროებში მენეჯერულ და არამენეჯერულ რგოლში დასაქმებულთა შორის. ამასთან, ნაშრომის ავტორის კვლევის პროცესში სასტუმროებში ვიზიტის, დაკვირვების დროს გამოკვეთილი პროცესების ანალიზს.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ბაზის 2023 წლის მეორე კვარტლის მონაცემებით, საქართველოში ოპერირებს 49 ქსელური ტიპის, სასტუმროს მართვის ინდივიდუალური და მენეჯმენტ კომპანია, რომელიც ჯამურად მართავს 13 საერთაშორისო და ადგილობრივ ჯგუფს. მათგან 27 წარმოადგენს საერთაშორისო ქსელური სასტუმროების ბრენდებს, ხოლო 22 არის ადგილობრივი. კვლევის სხვადასხვა ეტაპში მონაწილეობა მიიღო 42-მა სასტუმრომ, რაც აღნიშნული ბაზის, შესაბამისი სეგმენტის 85%-ზე მეტია, მაგრამ ამასთანავე აღნიშნული 42 სასტუმრო მოიცავს საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდული სასტუმროების 100%-ს. (შესაძლებელია მხოლოდ მათი ცალკეული ქვებრენდის მონაცემები არ მონაწილეობდეს, ამასთან ონლაინ გამოკითხვის დროს არ არის დასახელებული მათი

კონკრეტული სახელწოდებები და მიღებული შედეგები ასახავს მხოლოდ საერთო ჯამურ შედეგს და არ ახასიათებს რომელიმე ცალკეულ სასტუმროთა ქსელს).

ქვევით თითოეული ქეისის სახით განხილული იქნება ის პრაქტიკები, რასაც ქსელური სასტუმროები იყენებენ ორგანიზაციული კულტურის მართვის მექანიზმებად, მისი დანერგვის და განვითარების პროცესებში. კვლევის ფარგლებში მომზადდა კითხვარი ქსელური სასტუმროების მენეჯერული და არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლებისათვის. აღნიშნული კითხვარები მიწოდებული იქნა კვლევაში მონაწილე სასტუმროების გენერალური მენეჯერებისათვის (GM) და HR მენეჯერებისათვის, მათი დახმარებით შესაძლებელი გახდა კითხვარის შიდასაკომუნიკაციო საშუალებებით გავრცელება. იქედან გამომდინარე, რომ ორგანიზაციებმა თავად უზრუნველყვეს Google Forms კითხვარის ბმულის გავრცელება, აღნიშნული ფაქტორი მინიმუმამდე ამცირებს კვლევაში მონაწილე არამიზნობრივი აუდიტორიის რისკს. გამოკითხვა იყო ანონიმური. მასში მონაწილეობა მიიღო მენეჯერული რგოლის 75-მა, ხოლო არამენეჯერული რგოლის 270-მა თანამშრომელმა. ქვევით ცხრილების, გრაფიკების, დიაგრამების სახით მოცემული იქნება კვლევის შედეგები როგორც მენეჯერული, ასევე არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მიერ გაცემული პასუხების მიხედვით. მონაცემები დამუშავებულია IBM SPSS სტატისტიკური პროგრამების დახმარებით. ცვლადებს შორის კავშირის დადგენის მიზნით გამოყენებულია ჰი კვადრატის ტესტი (Chi-Square Independence Test) და პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი (Pearson's Correlation Coefficient). ჩატარებულია ფაქტორული ანალიზი და შემუშავებულია ორგანიზაციული კულტურის მართვის ეფექტიანი მოდელი.

კვლევის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა. როგორც ქართულ, ასევე ინგლისურენოვან გამოცემებში მოიპოვება სამეცნიერო ნაშრომების ფართო სპექტრი ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა მიმართულებით, თუმცა ორგანიზაციული კულტურის მართვის მექანიზმების კვლევა ქსელური

სასტუმროებში, დღემდე არ ყოფილა განხორციელებული. შედეგად, ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გამოვლენილია შემდეგი მიგნებები:

- გაანალიზებულია ქსელურ სასტუმროებში ორგანიზაციული კულტურის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები;
- შეფასებულია ორგანიზაციული კულტურის მართვის მექანიზმები ქსელურ სასტუმროებში და გამოვლენილია თავისებურებები;
- შემუშავებულია ორგანიზაციული კულტურის მართვის ეფექტიანი მოდელი.

აღნიშნული ნაშრომი იქნება პრაქტიკული სახელმძღვანელო ორგანიზაციებისათვის და დაეხმარება ქსელურ სასტუმროებს განავითარონ ორგანიზაციული კულტურის პოლიტიკა საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში, ასევე ხელს შეუწყობს ყველა დაინტერესებულ ადამიანს, ორგანიზაციული კულტურის მართვის პროცესის ცოდნის გაღრმავებაში.

კვლევის შედეგების აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული, კვლევითი ნაწილები გამოქვეყნებულ და წარდგენილი იქნა სამეცნიერო ჟურნალებსა და კონფერენციებზე. კერძოდ:

- სტატია-ეკონომიკის მდგრადი სტრატეგიებისა და დასაქმებულთა კმაყოფილების ტენდენციები რეგიონალური გამოწვევების ფონზე საქართველოს მასპინძლობის ინდუსტრიაში (Trends in Sustainable Economic Strategies and Employee Satisfaction Amidst Regional Challenges in Georgia's Hospitality Industry), BULLETIN OF THE GEORGIAN NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES, vol.18, no.4, 2024, ISSN-0132-1447 ,ინდექსირებულია Scopus-ის ბაზაში;
- სტატია-ადამიანური რესურსების კმაყოფილების ტენდენციები ქსელურ სასტუმროებში (Human Resources Satisfaction Trends in Chain Hotels), Educational Administration: Theory and Practice E-ISSN: 2148-2403 |P-ISSN: 1300-4832, Vol. 30 No. 6(2024); <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.6067>
- ინგლისურენოვანი წიგნის თავი (თანაავტორი) - სათაური: „სამუშაოთი კმაყოფილების ზრდის გამოწვევები სტუმართმართმასპინძლობის ინდუსტრიის ოპტიმალური ეფექტურობისთვის: საქართველოში სასტუმროთა ქსელის მაგალითზე“ (Challenges in Enhancing Job Satisfaction for Optimal

Hospitality Performance: A Case Study of Chain Hotels in Georgia), წიგნი: ცოდნის გაზიარებისა და კრეატიულობის ცვლილებები ბიზნეს ტურიზმისთვის (Shifts in Knowledge Sharing and Creativity for Business Tourism), IGI Global, 2024, <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2619-0> - ინდექსირებულია Scopus-ის ბაზაში;

- USBED მეოთხე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია, მოხსენება: ორგანიზაციული კულტურის პრაქტიკები ქსელურ სასტუმროებში (Organizational culture practices in chain hotels), ISBN : 978-625-00-7510-4, DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.14092633>, 2024 ნოემბერი;
- მესამე საერთაშორისო კონფერენცია თანამედროვე მსოფლიო გამოწვევები: ადამიანის უფლებების, სოციალური უზრუნველყოფის და კეთილდღეობის რეგულირება თანამედროვე მულტიკულტურულ სამყაროში / სტატია-ორგანიზაციული კულტურის როლი ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში (საქართველოში ქსელური სასტუმროების მაგალითზე), 2023 დეკემბერი;
- მერვე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია - გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში / სტატია-ორგანიზაციული კულტურის მართვის საკითხები ქსელურ სასტუმროებში, 2023 ნოემბერი;
- სტატია - ორგანიზაციული კულტურის როლი მენეჯმენტის პროცესში, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის რეფერირებადი და რეცენზირებადი საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი, N1, 2023 - <https://shorturl.at/fiyTU>.

ლიტერატურის მიმოხილვა. ორგანიზაციული კულტურის შესახებ ნაშრომების უმეტესობა ინგლისურ ენაზეა შესრულებული. საქართველოს რეალობაში ადამიანური რესურსების მართვა, მისი როგორც სტრატეგიული როლი მენეჯმენტის პრაქტიკაში მხოლოდ იშვიათი, მაგრამ განვითარებადი ტენდენციაა, ამის პარალელურად ასევე მწირა ქართული სამეცნიერო ლიტერატურაც ამ მიმართულებით. თეორიული ცოდნის გამდიდრების და სიღმისეულად შესწავლის მიზნით ვიხელმძღვანელოთ თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის პროფესორის აკადემიური ნაშრომებით და წიგნებით: ჩოხელი ე. (2013). სტრატეგიული მენეჯმენტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი. პაიჭაძე ნ. (2018). ადამიანური რესურსების მართვა, სახელმძღვანელო, თბილისი. პაიჭაძე ნ.,

ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი. პაპავა ლ. (2020). არატრადიციული ეკონომიქი: მეთოდოლოგია და მეთოდოლოგია, უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი. მოცემულ ლიტერატურაში ფართოდაა განხილული სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი და მასში ადამიანისეული ფაქტორი როლი. ასევე მნიშვნელოვანი ნაშრომია ამ მიმართულებით ავტორების: ნარმანია დ. ქეშელაშვილი გ. ჩოხელი ე. კიკუტაძე ვ. სტატია „მოთხოვნაზე ორიენტირებული შრომის ბაზრის განვითარების გამოწვევები საქართველოში“. სადისერტაციო ნაშრომი ასევე ეყრდნობა უცხოელებს ლიტერატურას ადამიანური რესურსების მართვის, ორგანიზაციული კულტურის, დამსაქმებლის ბრენდინგის, ქსელურ სასტუმროებში გუნდის მართვის პრაქტიკების, ტურიზმის პოლიტიკის და ტენდენციების კვლევების შესახებ. კერძოდ:

1. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, (2014). 13TH edition.

- აღნიშნული წიგნი, რომლის თანაავტორები არმსტრონგი მ. და ტელიორი ს. არიან არის მნიშვნელოვანი სახელმძღვანელო როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული შეფასებებიდან. წიგნში განხილულია ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სისტემა, ორგანიზაციული ქცევა და სამუშაოს დიზაინი, ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომლების ქცევაზე, მოტივაციასა და ჩართულობაზე. დეტალურადაა განხილული HRM-ის პროცესები HR დაგეგმვის, მოზიდვის, შერჩევის, კოორდინაციის, შეფასების და განვითარების, სამუშაოს შესრულების, ბენეფიტების, თანამშრომლების მენტალური ჯანმრთელობის, უსაფრთხოების, შენარჩუნების, გათავისუფლების პოლიტიკა, პროცედურები, მისი საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებები და პრაქტიკა.

2. Cultural Transformations. Lessons of Leadership and Corporate Reinevntion. Mattone J., Vaidya N. (2016). წიგნში ავტორები განიხილავენ კულტურის ტრანსფორმაციის პროცესებს, კორპორატიული განვითარების მნიშვნელოვან ნაბიჯებს, რაც პირველ რიგში მენეჯერების და ინდივიდუალურად თითოეული

თანამშრომლის საკუთარი კულტურის იდენტიფიცირებიც იწყება, რის საფუძველზეც არის შესაძლებელი კონკრეტული კულტურის შექმნა, რომელიც თავის მხრივ ექვსი კრიტიკული ნაბიჯის გავლას მოითხოვს. მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა კულტურული ტრანსფორმაციის მზაობის პროცესის იდენტიფიცირებას და საყურადღებოა რომ, ყველა აღნიშნული მიმართულებით საკუთარ ცოდნას და გამოცდილებას წამყვანი საერთაშორისო კომპანიების და დეპარტამენტების ხელმძღვანელები გვიზიარებენ.

3. Edgar H. Schein (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition. მოცემული წიგნი წარმოადგენს ერთ-ერთ მოწინავე ლიტერატურას ორგანიზაციული კულტურის შესახებ. აღნიშნულ გამოცემაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა კორპორატიული კულტურის და ლიდერობის ურთიერთკავშირის და გავლენის დადგენას. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების და შენების პროცესში ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი და ჩართული ადამიანები სწორედ ორგანიზაციის ლიდერები არიან, წიგნი კი დეტალურად აღწერს ლიდერების როლს ორგანიზაციული კულტურის მართვის და ცვლილების პროცესებში. ასევე, წიგნში მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა ლიდერის, როგორც თანამედროვე მენეჯმენტის პირობებში მინიჭებულ როლებს.
4. William J., Rothwell H., Kazanas C. (2003). *Strategic Planning for Human Resources Management*. აღნიშნული წიგნი ფოკუსირებულია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიულ როლზე, მისი ობიექტია HR სტრატეგიული მართვა. ავტორები წარმოაჩენენ ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლს და პრაქტიკოსებს ორგანიზაციული განვითარების პროცესებში. წიგნი შედგება 19 თავისაგან და თითოეულ მათგანში მოცემული თეორიული საკითხები სტრატეგიულ კონტექსტში განიხილება. მათ შორის: HR-ის მიზნები, ამოცანები, HR ანალიტიკა, სამუშაო ძალის ანალიზი, HR აუდიტორი, კორპორატიული კულტურა და მექანიზმები, HR პროგნოზირება, კარიერის დაგეგმვა და მართვა,

მოზიდვა და შერჩევა, ორგანიზაციული განვითარება (OD), თანამშრომლის მხარდაჭერის პროგრამები, შრომითი ურთიერთობები.

5. Organizational Learning and Knowledge Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Information Resources Management Association (USA), 2012.
მოცემული გამოცემის რედაქტორთა საბჭო და ავტორები წარმოადგენენ მსოფლიოს მასშტაბით პრესტიჟული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების, წამყვანი უნივერსიტეტების პროფესორებს. მაგალითად: ფლორიდის ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი, ილინოისის უნივერსიტეტი, არიზონას უნივერსიტეტი, კალიფორნიის უნივერსიტეტი, ასევე ცენტრალური ევროპის და გაერთიანებული სამეფოს ქვეყნების, ავსტრალიის, ბრაზილიის, უნივერსიტეტები. გამოცემაში მოცემულია ტალანტების მენეჯმენტის ახალი პრაქტიკა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავლენა ორგანიზაციულ ქცევაზე, ადამიანური რესურსების საინფორმაციო სისტემები, რაც მნიშვნელოვანია დეპარტამენტებს, გუნდებს, თანამშრომლებს შორის შიდასაკომუნიკაციო კულტურის ფორმირების დროს, HR განვითარების პროცესებში ტექნოლოგიების ინტეგრაცია. წიგნი სულ 11 თავს მოიცავს, რომელსაც 21 მეცნიერი საკუთარი თემატიკის და კომპეტენციების ფარგლებში დეტალურად აღწერს.
6. Mosley R., (2014). Employer Brand Management. Practical Lessons From The World's Leading Employers. აღნიშნული წიგნი აღწერს დამსაქმებლის ბრენდინგის თეორიას და საუკეთესო პრაქტიკებს მსოფლიო მასშტაბით. წიგნში ერთმანეთთან ურთიერთკავშირში განიხილება კორპორატიული კულტურის როლი და გავლენა დამსაქმებლის ბრენდის ფორმირების პროცესში. წიგნი შედგება 21 თავისაგან და ძირითად საკითხებს შორის ექცევა: დამსაქმებლის ბრენდის იდეოლოგია, სტრატეგია, მრავალფეროვნება და სეგმენტაცია, დამსაქმებლის რეპუტაცია და მიმზიდველობა, თანამშრომლის ჩართულობა და შენარჩუნება, დამსაქმებლის ბრენდის პოზიციონირება, კრეატიული

განვითარება, მედია არხები და ქცევა, კომუნიკაცია, გარე მარკეტინგი და კონტენტი, ბრენდის გამოცდილების მართვა, ონბორდინგის პროცესი.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი შედგება 187 გვერდისაგან, 3 თავის, 8 პარაგრაფის, დასკვნებისა და რეკომენდაციების, გამოყენებული ლიტერატურისა და დანართებისაგან.

პირველ თავში გაანალიზებულია ორგანიზაციული კულტურის როლი და მისი ადგილი სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში, განხილულია სტრატეგიული HR-ის მიმართულებები, ორგანიზაციული კულტურის და ლიდერობის ურთიერთკავშირი, ორგანიზაციული ცვლილების პროცესი. ასევე აღწერილია კორპორატიული კულტურის ძირითადი ცნებები და მეცნიერული ხედვები ორგანიზაციული კულტურის კლასიფიკაციის, ტიპების, შემადგენელი ელემენტებისა და მექანიზმების შესახებ.

მეორე თავი ეთმობა ორგანიზაციული კულტურის თანამედროვე მექანიზმების, პროგრამების და პროექტების პრაქტიკულ კვლევას და ანალიზს. სასტუმროთა ქსელის მაგალითზე, პირისპირ ინტერვიუს საფუძველზე აღწერილია ორგანიზაციული კულტურის მართვის გამოცდილებები. ამავე თავში წარმოჩენილია დამსაქმებლის ბრენდის და კორპორატიული კულტურის ერთმანეთთან კავშირი და გავლენა. ონლაინ ტურისტული არხის მაგალითზე კი გაანალიზებული და დადგენილია კორპორატიული კულტურის გავლენა სტუმრის კმაყოფილებასა და ლოიალურობაზე.

მესამე თავში მოცემულია მენეჯერული და არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გამოკითხვის სიხშირული, შედარებითი, გრაფიკული, კროსტაბულაციური ანალიზი, რომელიც აღწერს და აფასებს ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლებს, მექანიზმებს ორგანიზაციულ გარემოსა და პრაქტიკაში. ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე შემუშავებულია ორგანიზაციული კულტურის მართვის ეფექტიანი მოდელი.

თავი 1. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა ორგანიზაციის მართვის პროცესში

1.1 ორგანიზაციული კულტურის როლი, თეორიები და მოდელები

ადამიანური რესურსების მართვა არის თანმიმდევრული და კომპლექსური მიდგომა ადამიანების განვითარების მიმართ. ადამიანური რესურსების მართვა (HRM) შეიძლება განხილული იქნეს როგორც ფილოსოფია, ადამიანებთან დაკავშირებული საკითხების მართვის შესახებ, რაც დაკავშირებულია ადამიანების და ორგანიზაციული ქცევის სხვადასხვა თეორიასთან და სტრატეგიასთან. ის შეიძლება განხილული იყოს როგორც წვლილი და კონტრიბუცია, რამაც შესაძლებელია გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და ეფექტურობის ზრდასთან. ადამიანური რესურსების მართვა აერთიანებს ორგანიზაციული დიზაინის და განვითარების, სწავლებისა და განვითარების, შესრულებული სამუშაოს მართვის სტრატეგიებს და პრაქტიკებს, რაც უზრუნველყოფს დასაქმებულების კეთილდღეობას. ადამიანური რესურსების მართვა დაკავშირებულია ყველა ასპექტთან, რომელიც მოიცავს სტრატეგიულ HRM-ს, ადამიანური კაპიტალის მართვას, ცოდნის მართვას, ორგანიზაციული კულტურის მხარდაჭერას, კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობას, ორგანიზაციის განვითარებას, რეკრუტიנגს, სამუშაო ძალის დაგეგმვას, მოზიდვას, შერჩევას და ტალანტების მართვას, დასაქმებულებთან ურთიერთობას, დამსაქმებლის ბრენდინგს, სწავლებას და განვითარებას, შეფასებას და დაჯილდოებას, თანამშრომლების კეთილდღეობის სერვისებს.

ტერმინი HRM განიხილებოდა როგორც ე.წ. კადრების მართვა და მოიცვა ისეთი ტერმინები, როგორებიცაა შრომის მენეჯმენტი (1940-იანი წლები). HRM-მა დიდწილად შეცვალა ადამიანთა ურთიერთობების მიდგომა ელტონ მეიოს (1933) მიერ დაფუძნებული ადამიანთა მენეჯმენტის მიმართ, რომელმაც თავისი შეხედულებები დააფუძნა 1920-იან წლებში ჩატარებული კვლევითი პროექტის შედეგზე, რომელიც ცნობილია როგორც ჰოთორნის კვლევები. ამ სკოლის წევრებს სჯეროდათ, რომ პროდუქტულობა პირდაპირ კავშირში იყო შრომით კმაყოფილებასთან და რომ ადამიანების გამომუშავება მაღალი იქნებოდა, თუ ვინმე მათ პატივს სცემდა და

დაინტერესებოდა თითოეული მათგანით. HRM-მა ასევე გადაიტანა აქცენტი ჰუმანიზმისკენ - ისეთმა ავტორებმა, როგორებიც არიან ლაიკერტი (1961) და მაკგრეგორი (1960), სჯეროდათ, რომ ადამიანური ფაქტორები უმთავრესია ორგანიზაციული ქცევის შესწავლისას და რომ ადამიანები უნდა განიხილებოდეს როგორც პასუხისმგებელი და პროგრესული პიროვნებები. ადრეული მინიშნება ადამიანურ რესურსებზე გააკეთა ბაკემ (1966).

ძალიან ხშირად საქართველოს რეალობაში HR სტრატეგია არის ცალკე და ორგანიზაციის სტრატეგია ცალკე. ბევრი ორგანიზაცია ინერციით მიდის, ზოგადად ორგანიზაციებს იშვიათად აქვთ სტრატეგია და შესაბამისად იშვიათია რომ HR სტრატეგიაც იყოს კომპანიის ძირითად სტრატეგიასთან შესაბამისობაში. პირისპირ ინტერვიუს დროს ერთ-ერთი ქართველი HR ექსპერტი აღნიშნავს, რომ ჯამში ფრილანდესარად მუშაობისას 88 პროექტიდან, ორგანიზაციათა მხოლოდ 10 მათგანს ჰქონდა სტრატეგია, აღსანიშნავია, რომ მათი უმრავლესობა თავის მხრივ სტარტაპები იყვნენ, სადაც დამფუძნებლები არიან ახალგაზრდები. HR სტრატეგია უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილი, სამწუხაროდ ქართულ რეალობაში ხშირად ყურადღება ნაკლებად ეთმობა HR სტრატეგიის არსებობას და შემდეგ მის განხორციელებას პრაქტიკაში. სტრატეგიის გარეშე კომპანიას დიდი პერსპექტივა არ აქვს, გრძელვადიან პერიოდში. HR პროფესიონალი ასევე აღნიშნავს, რომ ჩვენს ქვეყანაში HR სტრატეგიის შექმნის მცირე გამოცდილებაა დაგროვებული, უმრავლესობა მათგანი არის საერთაშორისო გამოცდილების ხშირად ნათარგმნი ვერსია. იქედან გამომდინარე, რომ უცხოეთის ქვეყნების რეალობა და ჩვენი ადგილობრივი გარემოს გამოწვევები, კულტურული მახასიათებლები განსხვავდება, ამიტომ აუცილებელია ადგილობრივ გარემოსთან შესაბამისობაში იყოს მოყვანილი HR სტრატეგია, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება კულტურის, ეკონომიკის, სოციალურ-დემოგრაფიული ადგილობრივი გარემოს მახასიათებლები. მენეჯერების ნაწილს, ვისაც აქვს კარგი ბიზნეს განათლება და იზიარებენ სტრატეგიის მნიშვნელობას, ამასთან სწორად ესმით მათ შორის HR სტრატეგიის მნიშვნელობა,

იზიარებენ მის როლს, რაც პრაქტიკაში გადამწყვეტი ფაქტორია კომპანიის წარმატებასა და წარუმატებლობაში.

ზოგადად მეტნაკლებად შეიცვალა HR-ის როლის მიმართ აღქმები. ადამიანური რესურსების მართვა არის ბიზნეს დისციპლინა და არა ჰუმანიტარული მიმართულება. მიუხედავად იმისა, რომ ეს დამოკიდებულება გაუმჯობესებულია, არ ნიშნავს რომ ზოგადი სურათი HR-ის როლის მნიშვნელობის შესახებ არის სრულიად გაუმჯობესებული, თუმცა ვინც HR მენეჯმენტს სტრატეგიულად განიხილავს, დადებითი ტენდენცია დაწყებულია და პირველი ნაბიჯები კომპანიების მხრიდან უკვე გადადგმულია.

როდესაც ადამიანური რესურსების მართვა არ აღიქმება სტრატეგიულად, ვიღებთ იმას, რომ დეპარტემენტების სტრატეგია ერთმანეთს არ ესაუბრება, მარტივ ენაზე რომ ვთქვათ, თუ HR-ის ადგილი არ რის გადაწყვეტილების მიმღებების მაგიდასთან, პირველ წყარო ინფორმაციის მიღების და დამუშავების პრობლემაა, იგი ინაცვლებს აღმასრულებლის როლში, სადაც რა თქმა უნდა შეიძლება იყოს ეფექტური, თუმცა დაგეგმარების ეტაპზე HR-ის ჩართულობამ შეიძლება ბევრი შეცდომის წინასწარ არიდებაში შეიტანოს წვლილი. HR არის გუნდის ის წევრი, რომელიც ყველაზე სწორად აფასებს ორგანიზაციის სტრატეგიის შესრულების რესურსს და პოტენციალს ადამიანების მიერ. HR მენეჯმენტი, როგორც პროცესი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი კომპეტენციის ნაწილია, ამ პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის გუნდი ხედავს იმ შიდა პოტენციალს, რომელიც რეალურად არსებობს ორგანიზაციის შიგნით, რადგან მათ წვდომა აქვთ მთელ ადამიანურ კაპიტალზე.

სტრატეგია აადვილებს პროცესების მართვას, მარტივად რომ ვთქვათ ვიცით რის შემდეგ რა ამოცანაა შესასრულებელი, როცა ვიცით რა არის მიზანი, მისი მიღწევის საშუალებები, მოქმედებები და განსაზღვრულია ბიუჯეტი, სხვა შემთხვევაში ეს არის ქაოსური და ინერციის ძალა რა ვადას გაუძლებს პროგნოზირება შეუძლებელია.

HR სტრატეგია პასუხობს კითხვებს: ვინ უნდა იყოს ჩემი თანამშრომელი? სად უნდა მივიღე ამ გუნდთან ერთად? რა განვითარების ეტაპები უნდა გაიარონ რომ ორგანიზაციის მომავალ გეგმებს და გამოწვევებს უპასუხონ? როგორია სამოტივაციო და განვითარების პოლიტიკა? შეფასების სისტემების რა მექანიზმებს ვიყენებთ? აქაც სტრატეგიაში განსაზღვრულია მიზნები, რომლის ფარგლებშიც უნდა იმოქმედოს HR-მა. მნიშვნელოვანია, როგორ HR სტრატეგია იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილი და ზედმიწევნით შესაბამისობაში იყოს, პასუხობდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვა დეპარტამენტების სტრატეგიებს. სხვა შემთხვევაში არის დიდი რისკი, რომ რაღაც ღირებული აუცილებლად გამოგრჩება.

შულერის (1992) მიერ ჩამოყალიბებული 5-P მოდელის HRM აღწერს, თუ როგორ მუშაობს HRM ხუთეულში:

1. HR ფილოსოფია (HR Philosophy) - განცხადება იმის შესახებ, თუ როგორ უყურებს და აფასებს ორგანიზაცია თავის ადამიანურ რესურსებს, როლს, რომელსაც ისინი თამაშობენ ბიზნესის საერთო წარმატებაში, როგორ უნდა ვთანამშრომლობდეთ მათთან;
2. HR პოლიტიკა (HR Politics) - ადამიანური რესურსების პოლიტიკა - ეს არის სახელმძღვანელო მითითებები ადამიანებთან დაკავშირებულ ბიზნეს საკითხებზე მოქმედებისთვის და სტრატეგიულ საჭიროებებზე დაფუძნებული HR პროგრამებისა და პრაქტიკის შემუშავებისთვის;
3. HR პროგრამები (HR Programmes) - ჩამოყალიბებულია HR პოლიტიკით და შედგება HR-ის კოორდინირებული ძალისხმევით, რომელიც მიზნად ისახავს წამოიწყოს და მართოს ორგანიზაციული ცვლილებების ძალისხმევა, რომელიც გამოწვეულია სტრატეგიული ბიზნესის საჭიროებებით;
4. HR პრაქტიკა (HR Practice) - ეს არის აქტივობები, რომლებიც ხორციელდება HR პოლიტიკისა და პროგრამების იმპლემენტაციისას. მათ შორისაა რესურსების მოპოვება, სწავლა და განვითარება, სამუშაოს შესრულების და დაჯილდოების მართვა, თანამშრომლებთან ურთიერთობა და ადმინისტრირება;
5. HR პროცესები (HR Processes) - ეს არის ფორმალური პროცედურები და მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება HR სტრატეგიული გეგმებისა და პოლიტიკის ამოქმედებისათვის.

HRM-ის მიზნებია: მხარი დაუჭიროს ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში ადამიანური რესურსების (HR) სტრატეგიების შემუშავებით და განხორციელებით, რომლებიც ინტეგრირებულია ბიზნეს სტრატეგიასთან (სტრატეგიული HRM); წვლილი შეიტანოს მაღალი ხარისხის კულტურის განვითარებაში; უზრუნველყოს, რომ ორგანიზაციას ჰყავდეს ნიჭიერი, გამოცდილი და ჩართული ადამიანები; შექმნას დადებითი შრომითი ურთიერთობა, კლიმატი და ორმხრივი ნდობა; წახალისოს ეთიკური მიდგომის გამოყენება ადამიანების ერთმანეთთან ურთიერთობისას.

HRM-ის ფილოსოფია არის HRM-ის რწმენა, რომ ადამიანური რესურსი, არის უნიკალური კონკურენტული უპირატესობა, რომ მიზანი უნდა იყოს თანამშრომლების ჩართულობის გაძლიერება, რომ HR გადაწყვეტილებებს სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს და შესაბამისად HR პოლიტიკა უნდა იყოს ინტეგრირებული ბიზნეს სტრატეგიაში.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი (სტრატეგიული HRM ან SHRM) არის მიდგომა HR სტრატეგიების შემუშავებისა და განხორციელების მიმართ, რომელიც ინტეგრირებულია ბიზნეს სტრატეგიებთან და მხარს უჭერს მათ მიღწევას. შულერმა და ჯექსონმა (2007) განაცხადეს, რომ SHRM ფუნდამენტურად არის "ადამიანების სისტემური დაკავშირება ორგანიზაციასთან".

სტრატეგიული HRM ადამიანური რესურსების მართვას განიხილავს როგორც სტრატეგიულ, ინტეგრირებულ და თანმიმდევრულ პროცესს და აკავშირებს მას მენეჯმენტის მიდგომასთან, რომელიც მოიცავს ფართო და გრძელვადიან ხედვას იმის შესახებ, თუ სად მიდის ბიზნესი და მართავს მას ისე, რომ უზრუნველყოს სტრატეგიული მიდგომა.

SHRM გულისხმობს სტრატეგიული არჩევანის განხორციელებას (რომელიც ყოველთვის არსებობს) და სტრატეგიული პრიორიტეტების დადგენას. ეს არსებითად ეხება ბიზნესისა და HR სტრატეგიების ინტეგრაციას, რათა ამ უკანასკნელმა ხელი შეუწყოს პირველის მიღწევას. სტრატეგიული HRM არ ეხება მხოლოდ სტრატეგიულ

დაგეგმვას და არც მხოლოდ ინდივიდუალური HR სტრატეგიების ფორმულირებას. მისი მთავარი საზრუნავია ინტეგრირება იმისა, რასაც HR აკეთებს, გეგმავს და რასაც ბიზნესი აკეთებს.

SHRM-ის მიზნები - სტრატეგიული HRM-ის ფუნდამენტური მიზანია ორგანიზაციული შესაძლებლობების გამომუშავება იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ორგანიზაცია აერთიანებდეს გამოცდილ, ჩართულ, ერთგულ და მოტივირებულ თანამშრომლებს, რომლებიც მას სჭირდება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად. ალვესონის მიხედვით (2009) სტრატეგიული HRM არის იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება წარიმართოს დამსაქმებელი-დასაქმებულის ურთიერთობა ისე, რომ თითოეულმა მათგანმა საკუთარი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში.

SHRM-ს აქვს სამი ძირითადი მიზანი: პირველი ინტეგრაციის მიღწევა - HR სტრატეგიების ვერტიკალური გასწორება ბიზნეს სტრატეგიებთან და HR სტრატეგიების ჰორიზონტალური ინტეგრაცია. მეორე მიზანი არის მიმართულების განცდა ხშირად ტურბულენტურ გარემოში ისე, რომ ორგანიზაციის ბიზნეს მოთხოვნილებები, ინდივიდუალური და მისი თანამშრომლების კოლექტიური საჭიროებები შეიძლება დაკმაყოფილდეს თანმიმდევრული და პრაქტიკული HR პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავებითა და განხორციელების მეშვეობით. მესამე მიზანია ხელი შეუწყოს ბიზნეს სტრატეგიის ფორმულირებას იმ გზებზე კონცენტრირებით, რომლითაც ბიზნესმა შეიძლება ოპერირება მოახდინოს საკუთარი ადამიანური რესურსების ძლიერი მხარეების უპირატესობებზე დაყრდნობით.

HR სტრატეგიები

HR სტრატეგიები მიუთითებს იმაზე, თუ რისი გაკეთება სურს ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკასთან და პრაქტიკასთან დაკავშირებით და როგორ უნდა იყოს ისინი ინტეგრირებული ბიზნეს სტრატეგიასთან, შესაბამისად ერთმანეთთან. ისინი აყალიბებენ მისწრაფებებს, რომლებიც გამოხატულია როგორც

განზრახვები, რომლებიც შემდეგ გარდაიქმნება ქმედებებად. როგორც ჩესტერსი (2011) ვარაუდობს, ისინი უნდა განიხილებოდეს როგორც ორგანიზაციის კოლექტიური ძალისხმევის მისწრაფება.

კონკრეტული HR სტრატეგიები განსაზღვრავს, თუ რას აპირებს ორგანიზაცია ისეთ სფეროებში, როგორიცაა:

- ადამიანური კაპიტალის მართვა – მონაცემების მოპოვება, ანალიტიკა და ანგარიშგება, რომელიც ასახავს ადამიანების მართვის ეფექტიანობას, სტრატეგიულ, საინვესტიციო და საოპერაციო გადაწყვეტილებებს;
- ცოდნის მენეჯმენტი – ცოდნის შექმნა, შეძენა, აღქმა, გაზიარება და გამოყენება სწავლისა და შედეგიანობის გასაუმჯობესებლად;
- კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა – ვალდებულება ბიზნესის ეთიკურად მართვაზე, საზოგადოებასა და გარემოზე დადებითი ზემოქმედების მიზნით;
- ჩართულობა - პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება, რომელიც მიზნად ისახავს თანამშრომლების ჩართულობის დონის ამაღლებას მათ სამუშაოსა და ორგანიზაციაში;
- ორგანიზაციის განვითარება – პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება, რომლებიც შექმნილია ეფექტურობის გასაზრდელად, რომლითაც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს და რეაგირებს ცვლილებებზე;
- რესურსების მოზიდვა – მაღალი კომპეტენციისა და კვალიფიკაციის ადამიანების მოზიდვა და შენარჩუნება;
- ტალანტების მართვა – როგორ უზრუნველყოფს ორგანიზაცია, რომ ჰყავდეს ნიჭიერი ადამიანები, რომლებიც საჭიროა წარმატების მისაღწევად;
- სწავლა და განვითარება – უზრუნველყოფს გარემოს, რომელშიც თანამშრომლები წახალისდებიან, რათა ისწავლონ და განვითარდნენ;
- ჯილდო – განსაზღვრავს, რისი გაკეთება სურს ორგანიზაციას გრძელვადიან პერსპექტივაში, რათა შეიმუშაოს და განახორციელოს დაჯილდოების პოლიტიკა, პრაქტიკა და პროცესები, რაც ხელს შეუწყობს მისი ბიზნეს მიზნების მიღწევას და დაინტერესებული მხარეების საჭიროებების დაკმაყოფილებას;
- თანამშრომლებთან ურთიერთობა - ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაკეთდეს და რა უნდა შეიცვალოს შრომით ურთიერთობებში, რომლითაც ორგანიზაცია მართავს ურთიერთობას თანამშრომლებთან და მათ გაერთიანებებთან (პროფესიულ კავშირებთან);

- თანამშრომელთა კეთილდღეობა – თანამშრომლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ჯანსაღი, უსაფრთხო და მხარდამჭერი სამუშაო გარემოსთვის.
- სამუშაო ძალის დაგეგმვა, რომელსაც ალტერნატიულად უწოდებენ ადამიანური კაპიტალის დაგეგმვას - მომავალი ბიზნესის საჭიროებების შეფასება და საჭირო ადამიანების რაოდენობისა და მახასიათებლების გადაწყვეტა;
- ორგანიზაციის თანამშრომელთა ღირებულების და დამსაქმებლის ბრენდის შემუშავება, დამსაქმებლის ბრენდი არის იმიჯი, რომლითაც ორგანიზაცია პოზიციონირებს, როგორც დამსაქმებელი;
- რესურსების გეგმები – გეგმების მომზადება ორგანიზაციის შიგნით ადამიანების მოსამუშაოდ და/ან სწავლისა და განვითარების პროგრამებისთვის, რათა დაეხმარონ ადამიანებს ახალი უნარების ათვისებაში. თუ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლებელია ორგანიზაციის შიგნით, ეს გულისხმობს გრძელვადიანი გეგმების მომზადებას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესებმა უზრუნველყოფს ბიზნესის აღნიშნული საჭიროების დაკმაყოფილება;
- შეკავების გეგმები – გეგმების მომზადება იმ ადამიანების შესანარჩუნებლად, რომლებიც ორგანიზაციას სჭირდება;
- მოქნილობის გეგმები – ადამიანური რესურსების გამოყენების გაზრდილი მოქნილობის დაგეგმვა, რათა ორგანიზაციამ შეძლოს საუკეთესოდ გამოიყენოს ადამიანები და სწრაფად მოერგოს ცვალებად გარემოებებს;

ზევით აღნიშნული მიმართულებები ხშირად ასახულია ორგანიზაციულ კულტურაში, რომელიც ახასიათებს ადამიანების ერთმანეთთან ურთიერთობას ორგანიზაციაში. ასევე ორგანიზაციის ხედვას საკუთარი ადამიანების მიმართ. შესაბამისად, ქვევით დეტალურად განვიხილავთ კორპორატიული კულტურის სტრატეგიულ როლს მენეჯმენტის პროცესში.

1.2 ორგანიზაციული კულტურის ადგილი ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის პროცესში

კულტურა არის კომპანიის მენეჯმენტის სარკე ორგანიზაციაში. კულტურა არის ის რის გარეშეც შენდება ყველაფერი ორგანიზაციაში. პიროვნული თვისებებით ადამიანების შერჩევა არის ძალიან მნიშვნელოვანი, რადგან რაც არ უნდა კარგი

განათლების და გამოცდილების ადამიანებით დავაკომლექტოთ გუნდი, თუ საერთო ღირებულებებსა და ფასეულებებში თანხვედრა არ არის შეიძლება გაჩნდეს უხეშად რომ ვთქვათ ე.წ. სიმსივნის მეტასტაზში ორგანიზაციაში. როგორი კულტურაც არსებობს ორგანიზაციაში ისეთია სახელფასო, ბენეფიტების სისტემები, ისეთი კლიმატია ორგანიზაციაში. ასევე მნიშვნელოვანია სწორად გვესმოდეს კულტურის დანერგვის პროცესში HR-ის როლი - ხშირად ჰგონიათ რომ კულტურის დანერგვა მხოლოდ HR მენეჯერის როლია, სინამდვილეში კი მის კომპეტენციას ორგანიზაციული კულტურის ხედვის ვერტიკალურად და ჰორიზონტალური გავრცელება წარმოადგენს, მხოლოდ HR ორგანიზაციაში ვერ მოიგონებს და შექმნის კულტურას თუ მას არ აქვს იერარქიულ კიბეზე მხარდაჭერა. კორპორატიული კულტურა ხშირად ასახავს იმ პიროვნებას და გუნდს ვისაც აქვს აღებული ხელში მმართველობა.

ორგანიზაციული კულტურის დანერგვის პროცესში არსებობს ბევრი ინსტრუმენტი, მაგრამ მათგან მნიშვნელოვანია ადამიანებთან ურთიერთობა, განსაკუთრებით საქართველოს რეალობაში. ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის „ტემპერატურა“, ჰაერი, გარემო - ის , რაც გაკეთებინებს იმას, რაც სასარგებლო და სასიამოვნოა როგორც ორგანიზაციისათვის, ასევე საკუთარი თავისთვის და ეს მხოლოდ ხელფასის გამო არ ხდება. კულტურა არის ორგანიზაციის სახე, როგორც იგი აღიქმება გარეთ, დაინტერესებული მხარეებისათვის, როგორც კულტურის ექო, ბრენდი. კულტურა აღწევს ორგანიზაციის გარეთ, ელ.ფოსტის, წერილის კორპორატიული სტილი, უკუკავშირი როგორია, თანამშრომლების საუბრის ტემბრი, სასაუბრო ლექსიკონი, ორგანიზაციული ქცევა. აქვე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული ინფრასტრუქტურა, კულტურა არ ეხება მხოლოდ ადამიანებს, ეხება ინფრასტრუქტურას, სადაც ცხოვრობს ორგანიზაცია. კულტურა არის ის, რასაც ორგანიზაციის ბრენდზე მომხმარებელი, მესამე მხარე (დაინტერესებული მხარეები) და საკუთარი თანამშრომელი საუბრობენ.

თუ თანამშრომელი კმაყოფილი არ გყავს, კულტურა სადაც მუშაობს მისთვის არ არის მისაღები, იგი არ არის აღიარებული, დაფასებული, სადაც მისი ავთენტურობა არ ჩანს, თუ ასე არ გრძნობს თავს მისი შედეგიანობა აისახება ბიზნესის ფინანსებზე. თუ ადამიანები ღირებულებებით ერთმანეთთან არ არიან დაკავშირებული, მაშინ ისინი მხოლოდ მოვალეობის მოხდის მიზნით მუშაობენ, თვის ბოლოს ხელფასისათვის, ფინანსური სტაბილურობისათვის, მაგრამ არ იხარჯებიან ემოციურად, რაც ქართული კულტურისათვის, ტემპერამენტისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია - მას უნდა ჰქონდეს მიკუთვნებულობის განცდა. ადამიანი იხარჯება საკუთარი პირადული რესურსებით, მიმალული ნიჭებით, როდესაც მსგავსი ჩართულობა არ აქვს ხოლმე თანამშრომელს მან შეიძლება საკუთარი ემოციები, შთაბეჭდილებები საკუთარ გარემოცვას გაუზიაროს მაგალითად ისეთი ფრაზით, როგორიცაა „მეც გაძლებაზე ვარ, რეზიუმე არ გამოაგზავნო“. ხშირად ამას ბიზნესმენები, მენეჯმენტი ბიზნესის ციფრებთან არ აკავშირებს, რეალურად კი ადამიანური კაპიტალი პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია ბიზნესის მოგებასთან - მთავარი კაპიტალია ადამიანი და თანამშრომელი. ადამიანებთან არასწორი მუშაობით, არასწორი კომუნიკაციით ორგანიზაციას აკლდება შესაძლებლობა ახალი სისხლი, მრავალფეროვანი ადამიანები დაემატოს, რაც ინოვაციურობასთან, ინოვაციური პროდუქტების შექმნასთან არის დაკავშირებული. დემოტივირებული, ემოციურად გაცვეთილი თანამშრომელი არის წინაპირობა იმისა, რომ რეპუტაციულად ორგანიზაცია ზიანდება. ეს რეპუტაცია კი შეიძლება გავრცელდეს პარტნიორებზე, მომწოდებლებზე, კლიენტებზე, სხვა დაინტერესებულ მხარეებზე, რომლებიც მატერიალურ თუ არამატერიალურად დაკავშირებული არიან კომპანიასთან.

ადამიანებს განსაკუთრებით პანდემიის შემდეგ სურთ კეთილდღეობა, ცხოვრების და სამსახურის დაბალანსება. როდესაც ადამიანებს არ აქვთ შესაძლებლობა სამსახურს გარეთ დრო გაატარონ მეგობრებთან, დაკავდნენ სპორტული აქტივობებით, წაიკითხონ წიგნი, ის ვერასდროს ვერ იქნება ბედნიერი იმისთვის რომ ორგანიზაციას მოუტანოს ფული, ის მხოლოდ შეასრულებს

ვალდებულებას. ადამიანებს სურთ მეტი კეთილდღეობაზე ორიენტირებული პროგრამები, ჯანმრთელობის დაზღვევა და სხვა მსგავსი მარტივი ინსტრუმენტები ველარ იქნება თანამედროვე მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებები, კეთილდღეობა ეს არის ადამიანის მენტალური სიმშვიდე, სადაც ადამიანს აქვს ფსიქოლოგიური კომფორტი, ყოველდღიურობაში, სადაც ადამიანებზე ზრუნავენ. ადამიანებს სურთ ჰქონდეთ დაფასებულობების შეგრძელება, მიღწევების შედეგად კარიერული, ფინანსური ზრდა და განვითარება.

დღევანდელი შრომის ბაზრის მოთხოვნები ხშირად ვერ აკმაყოფილებს ადამიანების მოთხოვნებს, განსაკუთრებით ახალ თაობას რომ გავუსვათ ხაზი, ვისაც აზროვნება აქვს განსხვავებული, ხშირად არაერთხაზოვანი. ეცნობიან ბლოგებს, ასეთ ადამიანებს მეცამეტე ხელფასი აღარ აკმაყოფილებს, დღეს ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანებისათვის მიუღებელია დაკნინება, შრომის უზურპაცია, დისკრიმინაცია, შრომის დაუფასებლობა. დღეს ადამიანებს ინდივიდუალური მოსმენა სჭირდებათ, საქართველო არ არის კოლექტიური კულტურა, ადამიანის ინდივიდუალურ, ავთენტურ ღირებულებებებს, საჭიროებას, ჩართულობას ჩვენს რეალობაში გადამწყვეტი როლი აკისრია. სწორედ მენეჯმენტის საფიქრალია იპოვოს პასუხი კითხვაზე რა სურს დღეს თანამშრომელს ორგანიზაციაში და ორგანიზაციისაგან, როგორ გახადოს მეტ-ნაკლებად ბედნიერი ადამიანები სამუშაო გარემოში. ამ ამოცანის შესწრულებისათვის ხშირად HR მენეჯერებს სჭირდება ბევრი ბრძოლა მენეჯმენტთან, ბევრიც ამ ბრძოლაში ხშირად მარცხდება, ნებდება. HR-ებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ მათი როლია შექმნას ისეთი გარემო ორგანიზაციაში, სადაც თანამშრომელები ქმნიან ბიზნესის ფინანსურ სარგებელს და მოწინავე რეპუტაციას.

HR პროფესიონალი გვიზიარებს საკუთარ პრაქტიკას - „თანამშრომლოს ხმა“, როგორც მექანიზმს კორპორატიული კულტურის დანერგვის საშუალებას. აღნიშნული ინსტრუმენტის მთავარ მიგნებას წარმოადგენს, კონფიდენციალური გამოკითხვა, ადამიანების მოსმენა კითხვებზე პასუხებით - რა აწუხებთ? რა სურთ? რას განიცდიან? რა არის მისაღები/მიუღებელი? რა არის სამართლიანი? და ა.შ.

აღნიშნული მექანიზმი საშუალებას იძლევა გამოიკვეთოს ადამიანების ინდივიდუალური სურვილები და საჭიროებები. ეს სურვილები ხშირად არ არის ძვირადღირებული, მეტიც არამატერიალურია, უბრალო ადამიანური სურვილები. აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელი გახდა შექმნილიყო სამოტივაციო სქემები, მიღწევების პროგრამები, თანამშრომლების ინდივიდუალური და გუნდური შესრულების მიზნობრივი გეგმები, მაგრამ მისი მიღწევა მხოლოდ ადამიანებთან სწორი, უწყვეტი კომუნიკაციის და თანამშრომლობის შედეგად მოხდა. წარმოდგენილი მაგალითის მიხედვით ინდივიდუალური ურთიერთობიდან გამოიკვეთა, რომ ახალ თაობას (რაც ორგანიზაციის აბსოლუტურ უმრავლესობას წარმოადგენდა) სურდა განვითარება, დაიწყო განვითარების კურსების დაფინანსება, შეიქმნა სწავლის შვებულების სქემა, დამატებით შვილების დაბადების დღეებზე დასვენების დღეები, რითაც, პატარ-პატარა ნაბიჯებით ადამიანებს გაუჩნდათ მიკუთვნებულობის შეგრძნება, რომ ვიღაც მათზე ზრუნავს. პირადი ურთიერთობებით შეიქმნა გუნდი, რომელიც გაერთიანდა ერთი მიზნის მისაღწევად, სადაც ჩამოყალიბდა გუნდის ორგანიზაციული კულტურა. უნდა აღნიშნოს, რომ ამავე ორგანიზაციაში წარმატებით დაინერგა გათავისუფლებული თანამშრომლების უკუკავშირის ინტერვიუ, რას გააუმჯობესებდა? შეცვლიდა? მონაცემების მიღების და ანალიზის საფუძველზე, შესაძლებელი გახდა სისუსტეების იდენტიფიცირება და მათ გამოსწორებაზე მუშაობა.

მოცემული ორგანიზაციის მაგალითზე, HR ექსპერტი პირისპირ ინტერვიუს დროს აღნიშნავს, რომ ადამიანები ამ მარტივი მექანიზმით დაკავშირდნენ ერთმანეთთან, გაიზარდა ჩართულობა, მოხდა როტაციები, რათა რუტინული არ გამხდარიყო ერთიდაიგივე დავალებები, შეიქმნა მიკუთვნებულობის, პასუხისმგებლობის შეგრძნება, რომ ინდივიდუალურად ყველა პასუხისმგებელი იყო საერთო წარმატებაზე.

კიდევ ერთხელ ხაზი უნდა გავუსვათ, რომ კულტურა ვერ ინერგება თუ არ არის მენეჯმენტის პიროვნული ჩართულობა, უწყვეტი ემოციური კავშირი. თანამშრომლის

ორგანიზაციიდან წასვლა არის ისტორიის, გამოცდილების, ინფორმაციის დანაკარგი, იგი უნდა გრძნობდეს, რომ გუნდში საკუთარი როლი აკისრია, ემოციური ჯაჭვის ნაწილია, მნიშვნელოვანი მოთამაშეა „ჭადრაკის დაფაზე“, რომ ის პიროვნულად შეუცვლელია, ვისაც საკუთარი ხელწერა აქვს, როდესაც ორგანიზაციული კულტურა დანერგილი და გაზიარებულია ამას თანამშრომელი აუცილებლად გრძნობს.

ორგანიზაციის კულტურა რეალურად კი იქმნება ორგანიზაციის გუნდის მიერ, მაგრამ ღირებულებები, ფასეულობები მოდის პირველი პირებიდან დამფუძნებლიდან, გადაწყვეტილებების მიმღებებიდან. აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის დარწმუნება რომ კორპორატიული კულტურა არის მნიშვნელოვანი და მთავარი კონკურენტული უპირატესობის მახასიათებლების შენარჩუნებისათვის. აქ მნიშვნელოვანია HR მენეჯერის როლი, განსაკუთრებით პოსტ პანდემიურ პერიოდში, პანდემიამ შეცვალა კომუნიკაციის ფორმები, ახლა სამუშაო გარემო აღარ არის ისეთი როგორც იყო ადრე, ამიტომ ადამიანები რომლებიც ე.წ. ადამიანები&კულტურა (People&Culture) მიმართულებებზე არიან პასუხისმგებელი, მათი ამოცანაა რომ კორპორატიული კულტურა გადაიყვანონ სტრატეგიულ დონეზე.

ადამიანების შერჩევისას პირველი რაც უნდა შეფასდეს არის შესაბამისობა პიროვნულ და კორპორატიულ ფასეულობებს შორის. როგორც ორგანიზაციამ უნდა შეაფასოს რამდენად შესაბამისობაშია ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომლის ინდივიდუალურ ღირებულებებთან, ასევე პირიქით, ადამიანებმაც საკუთარი გადაწყვეტილებები უნდა მიიღონ არის თუ არა ეს ის გარემო სადაც იქნება ბედნიერი, პროდუქტული, განვითარებადი, ავთენტური. კვლევები ადასტურებს, რომ ის ადამიანები, რომლებიც იზიარებენ კორპორატიულ კულტურას უფრო დიდი ხნის განმავლობაში რჩებიან კომპანიაში, უფრო ლოიალურები არიან ორგანიზაციის მიმართ, ეს ყველაფერი კი ზრდის მათ პროდუქტულობას, რაც აისახება ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ შედეგებზე, ბიზნესის ფინანსურ მაჩვენებლებზე.

„ადამიანების მენეჯმენტის საუკეთესო საშუალებაა ისეთი გარემო, სადაც თანამშრომლები სიამოვნებით მუშაობენ და იზრდებიან სამუშაო პროცესში“. ნათელი მხარდამჭერი კორპორატიული კულტურა, სადაც ადამიანების კმაყოფილება, პროდუქტულობა, შედეგიანობა მაღალია, თანამშრომლებს სამსახურში მისვლა უხარიათ, ბუნებრივია ეს ყველაფერი ბიზნესის შედეგებთან პირდაპირ დაკავშირებულია. ორგანიზაციაში სადაც ადამიანები არ არიან ბედნიერები კეთდება მხოლოდ იმდენი საქმე რამდენიც ჭირდება იმას რომ სამსახურიდან არ გათავისუფლდეს ესა თუ ის ადამიანი - ეს არის მენტალურად დაღლილი ორგანიზაციების რეალური პრაქტიკა.

ორგანიზაციების დიაგნოსტიკის დროს ჩანს, რომ 90% მათგანში პრობლემა ბიზნეს პროცესების გაუმართაობაა. ადამიანები უნდა ხედავდნენ რომ ერთმანეთის როლები, გაკეთებული საქმეები როგორ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული, როგორ ხდება გუნდის ერთი წევრი სხვა წევრის შესასრულებელი საქმის ლოგიკური გაგრძელება ან წინაპირობა - სანამ ეს პროცესები არ იქნება ნათელი ცალკეული გუნდური შეჭიდულობის ან კორპორატიული კულტურის დანერგვის რომელიმე ინსტრუმენტები ეფექტურად ვერ იმუშავებს. მნიშვნელოვანია სტრატეგიულად ბიზნეს პროცესების გამართვა, შემდეგ აუცილებელია კომუნიკაციის ნაწილის გაძლიერება, სადაც ტოპ მენეჯმენტი მუდმივად ელაპარაკება ადამიანებს სტრატეგიის შესახებ, გეგმები და მიზნები რა დამოკიდებულებაშია, სად არის მიღწევები, ხარვეზები და შესაძლებლობები. რა შედეგები აქვს ბიზნესს, საით მიდის? რა რესურსები და და მხარდაჭერა არსებობს, ტოპ მენეჯმენტთან ერთად ამ პროცესის ეფექტიანობას განსაზღვრავს და მასში ჩართულია ყველა რგოლის მენეჯმენტი.

ასევე ყურადღება უნდა მიექცეს თანამედროვე ტენდენციებს ბაზარზე, მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის წახალისება გუნდის წევრებს შორის, სამუშაო გარემოში. დღესდღეობით, ოფისები სტანდარტული აღარ არის, არის გასართობი, მოსასვენებელი სივრცეები, იმისათვის რომ თანამშრომლებს ერთმანეთთან მხოლოდ საქმიანი ურთიერთობები არ უწევდეთ. გასვლითი ღონისძიებები, ერთად დროის

გატარების წახალისება, უკუკავშირის კულტურის დანერგვა ყველა რგოლში და დონეზე, ეს ის მექანიზმებია რაც კონკრეტული ორგანიზაციის კულტურას ახასიათებს, რამაც შეიძლება კონკურენტული უპირატესობა, კონკურენტუნარიანობა მოიტანოს.

შიდაორგანიზაციული კვლევით უნდა გამოიკვეთოს რა არის ფასეულებები და ღირებულებები ორგანიზაციაში, მოხდეს შეთანხმება ტოპ მენეჯმენტთან მათ შესახებ. ამასთან HR გუნდმა და შიდა კომუნიკაციებზე პასუხისმგებელმა ადამიანებმა უნდა გააძლიერონ კომუნიკაცია და კორპორატიული კულტურის ფასეულობები. გარდა ტოპ მენეჯმენტისა აუცილებელია ადამიანური კაპიტალის გუნდთან ერთად მარკეტინგის და ბრენდინგის მიმართულებების თანამშრომლების ჩართულობა, რადგან კორპორატიული კულტურა არის სწორედ ის, რაც ქმნის დამსაქმებლის ბრენდს.

ნებისმიერ ორგანიზაციას აქვს საკუთარი კულტურა მიუხედავად იმისა ამ საკითხზე მუშაობენ თუ არა შესაბამისი სპეციალისტები. ტრადიციები არის ორგანიზაციული კულტურის დანერგვის ნაწილი, მაგალითად ჰელოუნის ტრადიცია, ერთ-ერთი ქართული კომპანიის მაგალითზე HoReCa სექტორიდან ასეთია: არტისტები მოდიან კომპანიაში, ღებავენ თანამშრომლებს სურვილის შესაბამისად, რაც გადაიზრდება კონკურსში, ყოველ წელს კი უკვე იქმნება მისი მოლოდინი. კორპორატიული წვეულების დროს მათი ყველა რესტორანი იხურება, რათა ყველა თანამშრომელს ჰქონდეს ჩართულობის საშუალება, მიუხედავად იმისა, რომ ამ გადაწყვეტილებით ბიზნესი კარგავს მოკლევადიან ფულს. კონკურსები მზარეულებს შორის, რომლის ამოცანაა ახალი იდეების გენერირება, კონკურსის გამარჯვებული კერძები ხვდება რესტორნის მთავარ მენიუში, გამარჯვებულები იღებენ ჯილდოებს. თიმბილდინგების შემთხვევაში, რომელიც ერთჯერად მიზანს პასუხობს, გაწერილია მისი ამოცანები, თუ რისი მიღწევა სურს კომპანიას გუნდური შეჭიდულობით. ტრენინგები მიზნობრივ პროფესიულ საჭიროებას პასუხობს კონკრეტული ცოდნის

მისაღებად. ეს ნაცნობი ფორმატები მოსარგებია კონკრეტული ორგანიზაციის სტრატეგიაზე, რესურსებსა და საჭიროებებზე.

საქართველოში კომპანიების უმრავლესობა არ არის ისე განვითარებული რომ დაინახოს ფინანსური სიკეთეები გუნდობაში, კორპორატიულ კულტურაში. ადამიანების ერთგულება კომპანიის წინაშე სწორედ ორგანიზაციული კულტურის ფაქტორია, როდესაც კულტურა ვერ პასუხობს გუნდის მოთხოვნილებებს თანამშრომლების დენადობა მაღალია, სხვა შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი ნაკლებია, შესაბამისად იხარჯება ნაკლები რესურსი: დრო, ბიზნესის ფინანსები, ნარჩუნდება კომპანიის ისტორიული მეხსიერება და შესაძლებელია ხარისხის შენარჩუნება და განვითარება. ეს პროცესები საბოლოო ჯამში ასახვას ჰპოვებს კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობაზე, ბიზნესის ფინანსურ მაჩვენებლებზე.

ბიზნესი ჩვენს რეალობაში ხშირად არ აფასებს კორპორატიული კულტურის მნიშვნელობას. უფრო მეტად ეს მზადყოფნა HR-ის დონეზეა, კომპანიების დამფუძნებლების, დირექტორების (CEO) შემთხვევაში მართვის ეს მიდგომა შედარებით ნაკლებად ხვდება ყურადღების ობიექტად.

ყველა კომპანიას უნდა ჰქონდეს საკუთარი ტრადიციები. უნდა არსებობდეს ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის სტანდარტი. მაგალითად ეს შეიძლება იყოს „მისასალმებელი სახელმძღვანელო“, დღიური, სადაც მოცემულია კომპანიის ღირებულებები, რუქა როგორ უნდა ომოდრაო ამ გარემოში, სადაც გიყვებიან სტრატეგიას, ისტორიას, რისი უფლება გაქვს, რა ბენეფიტებს მიიღებ, ერთგვარი ადამიანის მეგობარი ადაპტაციის პროცესის მხარდასაჭერად. მნიშვნელოვანია ამ დოკუმენტის არსებობა და განვითარება, ეს არ ნიშნავს ჩარჩოებში მოქცევას, ეს არის ინსტრუქცია საერთო სამუშაო მიდგომებისთვის.

მენეჯმენტის მაგალითი ეხმარება კულტურის ფასეულობების გავრცელებას და მდგრადობას საკუთარი მაგალითების დემონსტრირებით, ტრადიციებით. წარმატებული თანამშრომლების და გუნდების შედეგების წახალისებით. კორპორატიული კულტურის დანერგვის მექანიზმია ადამიანებთან ურთიერთობა,

კითხვების დასმა, თანამშრომლისთვის ქცევის მოდელირება, მაგიდების მომსახურებაში ჩართული მენეჯერი.

ზოგიერი შემთხვევაში ღირებულებები შეიძლება არ იყოს მკაცრად გაწერილი, შეიძლება მისი გადაუდებელი აუცილებლობა არც იყოს საჭირო, მთავარია პრაქტიკაში არსებობდეს. თანამშრომლებისთვის უარის არ თქმა თუ რაიმე ტიპის მხარდაჭერა ნამდვილად შეუძლებელია, პირადი მაგალითების მიცემა, პირადი თარიღების აღნიშვნა, შიდა სტანდარტის დაცვა მენეჯმენტის მხრიდან, რიგის დაცვა მიუხედავად მენეჯერული რგოლისა, ეს ყველაფერი აისახება ორგანიზაციულ ქცევაზე.

ორგანიზაციული კულტურა არის ცივილიზაცია ორგანიზაციაში, ცივილური ქცევების ნაკრები, რომელიც მოდის დიდი ხნის თანამშრომლებიდან, მენეჯმენტიდან. ელემენტარული მისაღებებიდან დაწყებული ყველა ქცევით, ჟესტებით, ენით.

რას ვეძახით ორგანიზაციულ კულტურას, კლასიკური მაგალითების და განმარტებების ფარგლებს გარეთ ეს არის ის თუ რა მახასიათებლები აქვს ორგანიზაციას, როგორ მეტყველებს? როგორ რეაგირებს უკუკავშირზე? რა მიიჩნევა სწორად/არასწორად? რა ფერებია კორპორატიულ სტილში?. ეს არის ხანგრძლივი პროცესი, განსაკუთრებით რთულია უკვე ჩამოყალიბებული კულტურის ცვლილება. როგორც წესი დამფუძნებლები განსაზღვრავენ და არიან კულტურის პირველ ფუძემდებლები, შემდეგ როდესაც დამფუძნებელი გადის მენეჯმენტიდან და ახალი CEO მოდის, თუ მას შემოაქვს ახალი კულტურა მაშინ დამფუძნებელს ან არ უნდა ქონდეს შეხება პროცესებთან ან უნდა იყოს ახალი კულტურის გამტარი.

კორპორატიული კულტურის მართვის ერთ-ერთი მექანიზმია თანამშრომლებთან ინტერვიუების ჩატარება ყველა რგოლში, თავად ეს პროცესი სწორ დაგეგმვას და მართვას მოითხოვს. ამ დროს თანამშრომლებს ეკითხებიან გაიხსენონ ის მომენტები რამ მოახდინა ფლუსტრაცია? რა ახსოვთ ორგანიზაციის გამოცდილებებიდან? რა მოეწონათ, რა არ მოეწონათ? რა არის საერთო? პროცესის შემდეგ ეტაპზე ხდება მათი ფილტრაცია. კულტურის ღირებულებების ჩამოყალიბების შემდეგ, მისი დანერგვა და მიდევნებაა საჭირო. თუ ორგანიზაციის

სტრუქტურა შედარებით მასშტაბურია, ამ პროცესში შესაბამისი დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან ერთად ერთვებიან HR გუნდის თანამშრომლები, HR ბიზნეს პარტნიორები.

კულტურის ღირებულებების დანერგვამ საკუთარი ასახვა უნდა ჰპოვოს თავად HR პროცესებში, რეკრუტინგში, შეფასების, განვითარების, სამოტივაციო ადმინისტრირების მიმართულებებით, ნებისმიერ ორგანიზაციულ ქცევაში. სწორედ ეს ხდება კონკურენტული უპირატესობა.

კულტურა არის ის, რაც ერთ ღამეში არ იცვლება, თუ კომპანია თავად არ ჩამოაყალიბებს კულტურას მაშინ ადამიანების გარკვეული ჯგუფები თავად ჩამოაყალიბებს ამ კულტურებს, გუნდ-გუნდად, რომელიც არ იქნება საერთო. ეს არის პროცესი, რომელსაც სჭირდება ცოდნა. იგი შეიძლება შევადაროთ ბიზნეს-გეგმას, რომლის ნაწილია კონკრეტული ტაქტიკური და სამოქმედო გეგმები, პროგრამები, პროექტები და აქტივობები.

ორგანიზაციის კულტურა აღწერილია დილისა და კენედის მიერ (2000), „როგორ ვაკეთებთ საქმეებს აქ“. მართალია, ეს კომპლექსური და რთული, განმარტებაა მაგრამ კარგად მეტყველებს იმაზე, რომ ეს არის ყოვლისმომცველი ცნება, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანების ქცევაზე. შესაბამისად ორგანიზაციის კულტურა მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული არა როგორც შემთხვევითი ფაქტორი არამედ, ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისას, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის და HR პოლიტიკის, პრაქტიკის განვითარების ნებისმიერ პროგრამაში. ორგანიზაციული კულტურა გვთავაზობს მნიშვნელობების საერთო სისტემას, რომელიც არის კომუნიკაციისა და ურთიერთგაგების საფუძველი. თუ ეს ფუნქციები არ სრულდება შესაბამისი ხარისხით, კულტურამ შეიძლება მნიშვნელოვნად შეამციროს ორგანიზაციის ეფექტურობა. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია HR სპეციალისტებისთვის ორგანიზაციული კულტურის კონცეფციის გაგება და აღქმა, თუ როგორ მოქმედებს ის ორგანიზაციებზე.

1.3 ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები

ორგანიზაციული კულტურა არის ღირებულებების, ნორმების, რწმენის, დამოკიდებულებებისა და ვარაუდების ნაკრები, რომლებიც ასახავს ადამიანების ქცევას ორგანიზაციებში. "ღირებულებები" გამოხატავს იმას, რაც ითვლება რომ ორგანიზაციაში არის მნიშვნელოვანი. "ნორმები" არის ქცევის დაუწერელი წესები.

განმარტებები ხაზს უსვამს იმას, რომ ორგანიზაციული კულტურა ეხება სუბიექტურ ასპექტებსაც, ეს ეხება აბსტრაქციებს, როგორიცაა ღირებულებები და ნორმები. კულტურას შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ადამიანების ქცევაზე. ქვემოთ მოცემულია ორგანიზაციული კულტურის რამდენიმე სხვა განმარტება:

- ძლიერი კულტურა არის არაფორმალური წესების სისტემა, რომელიც ასახავს იმას, თუ როგორ უნდა იქცევიან ადამიანები ხშირად (დილი და კენედი, 2000);
- ორგანიზაციის კულტურა გულისხმობს ნორმების, ღირებულებების, რწმენისა და ქცევის უნიკალურ კონფიგურაციას, რომელიც ახასიათებს ჯგუფებისა და ინდივიდების გაერთიანებას საქმის შესასრულებლად (ელდრიჯი და კრომბი, 1974);
- ორგანიზაციული კულტურა გვთავაზობს მნიშვნელობების საერთო სისტემას, რომელიც არის კომუნიკაციისა და ურთიერთგაგების საფუძველი (ფურმენი და განტერი);
- კულტურა არის ძირითადი ვარაუდების ნაკრები - გამოგონებული, აღმოჩენილი ან შემუშავებული გარკვეული ჯგუფის მიერ, როდესაც ის სწავლობს გაუმკლავდეს გარეგანი ადაპტაციისა და შიდა ინტეგრაციის პრობლემებს (შაინი, 1990).

როგორ ვითარდება ორგანიზაციული კულტურა?

ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც კულტურის საფუძველს წარმოადგენს, ოთხი გზით ყალიბდება. პირველ რიგში, ორგანიზაციის ლიდერების მიერ, განსაკუთრებით მათ, ვინც წარსულში ჩამოაყალიბა ან დააფუძნა იგი. შაინი (1990) მიუთითებს, რომ ადამიანები იდენტიფიცირებულნი არიან ხედვით ლიდერებთან - როგორ იქცევიან და რას ელიან. ისინი აღნიშნავენ, რას აქცევენ ასეთი ლიდერები

ყურადღებას და ეპყრობიან მათ, როგორც მისაზამ მაგალითებს. მეორე, როგორც შაინი ასევე აღნიშნავს, კულტურა ყალიბდება კრიტიკული ინციდენტების ირგვლივ - მნიშვნელოვანი მოვლენები, საიდანაც სწავლობენ გაკვეთილებს სასურველი ან არასასურველი ქცევის შესახებ. მესამე, კულტურა ვითარდება ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტური სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნების აუცილებლობის გამო, რაც ადგენს ღირებულებებსა და აყალიბებს მოლოდინებს. საბოლოოდ, კულტურაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის გარემო, რომელიც შეიძლება იყოს დინამიური ან უცვლელი.

კულტურა დროთა განმავლობაში ვითარდება საერთო გამოცდილების შედეგად. შაინი (1984) ვარაუდობს, რომ ეს არის სწავლის პროცესი, რომლის დროსაც ორგანიზაციის წევრები სწავლობენ გაუმკლავდნენ გარკვეულ საფრთხეს თავდაცვის მექანიზმების მეშვეობით, ან პოზიტიური გაძლიერების მოდელის საშუალებით. სწავლა ხდება მაშინ, როდესაც ადამიანები ადაპტირდებიან და უმკლავდებიან გარე ზეწოლას და ავითარებენ წარმატებულ მიდგომებსა და მექანიზმებს თავიანთი ორგანიზაციის შიდა გამოწვევების, პროცესებისა და ტექნოლოგიების დასაძლევად.

კულტურის მრავალფეროვნება - ზემოთ აღწერილი განვითარების პროცესი შეიძლება აღწერილი იყოს კულტურაში, რომელიც ახასიათებს მთელ ორგანიზაციას, მაგრამ ორგანიზაციებში შეიძლება იყოს განსხვავებული კულტურა. მაგალითად, გარე მარკეტინგის განყოფილების კულტურა შეიძლება არსებითად განსხვავდებოდეს წარმოებაზე ორიენტირებული სტრუქტურული ერთეულის კულტურისაგან. შეიძლება არსებობდეს გარკვეული საერთო ორგანიზაციული ღირებულებები ან ნორმები, მაგრამ გარკვეულ ასპექტებში ისინი განსხვავდება სხვადასხვა სამუშაო გარემოში.

კულტურის კომპონენტები - ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება აღწერილი იყოს ღირებულებების, ნორმების, არტეფაქტების და მენეჯმენტის ან ლიდერობის სტილის მიხედვით.

ღირებულებები - ღირებულებები არის რწმენა იმისა, თუ რა არის საუკეთესო ან კარგი ორგანიზაციისთვის, ორგანიზაციის „ღირებულების ნაკრები“. რაც უფრო ძლიერია ღირებულებები, მით მეტ გავლენას ახდენს ქცევაზე. იმპლიციტური ფასეულობები, რომლებიც ღრმად არის ჩადებული ორგანიზაციის კულტურაში და განმტკიცებულია მენეჯმენტის ქცევით, შეიძლება იყოს გავლენიანი, ხოლო მხარდაჭერილ ღირებულებებს, რომლებიც უბრალო რიტორიკაა და არ აისახება მენეჯერულ ქცევაში, შეიძლება ჰქონდეს მცირე ან ნულოვანი ეფექტი.

ღირებულებები შეიძლება გამოიხატოს ნორმებითა და არტეფაქტებით. ისინი ასევე შეიძლება გამოხატული იყოს ენის, მედიის საშუალებით (ორგანიზაციული ჟარგონი), რიტუალები, ისტორიები და მითები.

სფეროები, რომლებშიც შესაძლებელია ფასეულობების გამოხატვა - ცალსახად ან იმპლიციტურად ზრუნვა და ყურადღება ადამიანებზე: კომპეტენცია, კონკურენტუნარიანობა, მომხმარებელთა მომსახურება, ინოვაცია, შედეგიანობა, ხარისხი, გუნდური მუშაობა.

ნორმები - ნორმები არის ქცევის დაუწერელი წესები, „თამაშის წესები“, რომლებიც გვაწვდიან არაფორმალურ მითითებებს, თუ როგორ უნდა მოვიქცეთ. ნორმები ეუბნებიან ადამიანებს, რას უნდა აკეთებდნენ, ამბობდნენ, რისი სჯეროდეთ ან თუნდაც როგორი უნდა იყოს ჩაცმის სტილი ორგანიზაციაში. ისინი არასოდეს არ არის გამოხატული წერილობით - წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს იქნებოდა პოლიტიკა ან პროცედურები. ისინი გადაეცემა ზეპირად ან ქცევით. მათ შეუძლიათ ძალიან ძლიერი ზეწოლა მოახდინოს ქცევაზე ამ რეაქციებზე - ჩვენ ვაკონტროლებთ სხვებს მათზე რეაგირების გზით, როგორ ექცევიან მენეჯერები თავიანთი გუნდის წევრებს (მენეჯმენტის სტილი) და როგორ უკავშირდებიან ეს უკანასკნელნი თავიანთ მენეჯერებს.

არტეფაქტები - არტეფაქტები არის ორგანიზაციის თვალსაჩინო და ხელშესახები ასპექტები, რომლებსაც ადამიანებს ესმით, ხედავენ ან გრძნობენ და რაც

ხელს უწყობს მათთვის ორგანიზაციის კულტურის გაგებას. არტეფაქტები შეიძლება შეიცავდეს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა სამუშაო გარემო, ტემბრი და ენა, რომელიც გამოიყენება ელ. ფოსტაში, წერილებში ან მემორანდუმებში, როგორ მიმართავენ ადამიანები ერთმანეთს შეხვედრებზე ან ტელეფონით, სტუმრების მისალმება, როგორ პასუხობენ შემოსულ ზარებს.

მენეჯმენტის სტილი - მიდგომა, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ ადამიანებთან ურთიერთობისას - მათი მენეჯმენტი ან ლიდერობის სტილი - ორგანიზაციის კულტურის მნიშვნელოვანი ნაწილია. მართვის სტილი შეიძლება აღწერილი იყოს შემდეგი უკიდურესობებით:

- ქარიზმატული ↔ არაქარიზმატული
- ავტოკრატიული ↔ დემოკრატიული
- მაკონტროლებელი ↔ გამაძლიერებელი
- ტრანზაქციული ↔ ტრანსფორმაციული

მენეჯერების გარკვეული ნაწილი ირჩევს მიდგომას უკიდურესობას შორის. ზოგიერთი ცვლის მას იმ კონკრეტულ დროს სიტუაციის ან მათი გრძნობების მიხედვით; სხვები რჩებიან იმავე სტილში, რაც არ უნდა მოხდეს. ყველა მენეჯერს აქვს საკუთარი სტილი, მაგრამ მასზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა.

ორგანიზაციული კულტურის კლასიფიკაცია

არაერთი მცდელობა იყო ორგანიზაციული კულტურების კლასიფიკაციისა და კატეგორიზაციის განხორციელების მიზნით. ამ კლასიფიკაციების უმეტესობა გამოიხატება ოთხ განზომილებაში; სამი ყველაზე ცნობილი მათგანი შეჯამებულია ქვემოთ. შეუძლებელია იმის თქმა, რომ ერთი კულტურა მეორეზე უკეთესია, არ არსებობს კარგი ან ცუდი კულტურა, არსებობს შესაბამისი და ეფექტური კულტურა, სასურველია გადაიდგას ნაბიჯები მის მხარდასაჭერად ან გასაძლიერებლად. თუ კულტურა შეუსაბამოა, უნდა განხორციელდეს მცდელობა იმის დასადგენად, თუ რა უნდა შეიცვალოს და როგორ უნდა განხორციელდეს ცვლილებების გეგმები.

კულტურა უფრო ეფექტური იქნება, თუ ის თანმიმდევრულია მის კომპონენტებში და გაზიარებულია ორგანიზაციის წევრებს შორის და თუ ის ორგანიზაციას უნიკალურს ხდის, რითაც განასხვავებს მას სხვა ორგანიზაციებისგან.

ჰარისონი (1972) – ორგანიზაციის იდეოლოგიები

- ძალაზე ორიენტირებული - კონკურენტუნარიანი, პასუხისმგებელია პიროვნებაზე და არა გამოცდილებაზე;
- ხალხზე ორიენტირებული - კონსენსუალური, მენეჯმენტის კონტროლი უარყოფილია;
- ამოცანაზე ორიენტირებული - კომპეტენციაზე ორიენტირებული, დინამიური;
- როლზე ორიენტირებული - აქცენტი კანონიერებაზე, ლეგიტიმურობასა და ბიუროკრატიაზე.

შაინი (1984) – კულტურათა კლასიფიკაცია

- ძალაუფლების კულტურა, სადაც დომინანტურია ხელმძღვანელობის სტატუსი;
- როლის კულტურა, რომელშიც ძალაუფლება დაბალანსებულია ლიდერსა და ბიუროკრატიულ სტრუქტურას შორის. გარემო, სავარაუდოდ, სტაბილურია და როლები და წესები მკაფიოდ არის განსაზღვრული;
- მიღწევების კულტურა, რომელშიც ხაზგასმულია პიროვნული მოტივაცია და ჩართულობა, ფასდება მოქმედება, ემპათია და გავლენა;

ჰენდი (1981) – კულტურის ტიპოლოგია

- ძალაუფლების კულტურა არის ცენტრალური ენერგიის წყარო, რომელიც ეფუძნება კონტროლს. არსებობს მკაცრი წესები და პროცედურები. გარემო არის ძალაუფლებაზე ორიენტირებული;
- როლური კულტურა, რომელშიც სამუშაო კონტროლდება პროცედურებითა და წესებით და როლი, ანუ სამუშაოს აღწერა, უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის, ვინც მას ასრულებს. ძალაუფლება ასოცირდება თანამდებობებთან და არა ადამიანებთან;
- ამოცანების კულტურა, რომლის მიზანია სწორი ადამიანების შეკრება და მათთან მუშაობის საშუალება. გავლენა უფრო მეტად ემყარება ექსპერტულ ძალას, ვიდრე თანამდებობას ან პირად ძალაუფლებას. კულტურა ადაპტირებადია და გუნდური მუშაობა მნიშვნელოვანი;

- პიროვნების კულტურა, რომელშიც ინდივიდი არის ცენტრალური წერტილი. ორგანიზაცია არსებობს მხოლოდ იმისთვის, რომ მოემსახუროს და დაეხმაროს მასში მყოფ პირებს.

ორგანიზაციული კლიმატი - როგორც განმარტავენ ჰარისონი და შირომი (1999), ორგანიზაციული კლიმატი გულისხმობს „წევრების“ აღქმას ორგანიზაციული მახასიათებლების შესახებ, როგორიცაა გადაწყვეტილების მიღება, ლიდერობა და მუშაობის ნორმები. ივანჩევიჩმა და სხვებმა (2008) აღწერეს ორგანიზაციული კლიმატი, როგორც: „სამუშაო გარემოს თვისებების ერთობლიობა, რომელიც აღიქმება უშუალოდ ან ირიბად თანამშრომლების მიერ, რომელიც მიჩნეულია მთავარ ძალად თანამშრომლების ქცევაზე გავლენის მოხდენაში.“ ტერმინი „ორგანიზაციული კლიმატი“ ზოგჯერ არის გაიგივებული "ორგანიზაციულ კულტურასთან" და ბევრი კამათი იყო იმის შესახებ, თუ რა განასხვავებს მათ ერთმანეთისგან. დენისონმა (1996) ამ საკითხზე მსჯელობისას თქვა, რომ „კულტურა“ გულისხმობს ორგანიზაციების ღრმა სტრუქტურას, რომელიც ემყარება ორგანიზაციის წევრების ღირებულებებს, რწმენას და დაშვებებს. ამის საპირისპიროდ, „კლიმატი“ ეხება გარემოს იმ ასპექტებს, რომლებიც შეგნებულად აღიქმება ორგანიზაციის წევრების მიერ. რუსომ (1988) თქვა, რომ კლიმატი არის აღქმა და აღწერითი. აღქმა არის შეგრძნებები ან რეალიზება, რომელსაც განიცდის ინდივიდი. აღწერილობები არის ის, რითაც ადამიანი აცნობიერებენ ამ შეგრძნებებს.

ცვლილებების მართვის დღევანდელი ნაშრომების უმეტესობის მიხედვით, ჩვენ ვცხოვრობთ ტურბულენტობისა და რადიკალური ცვლილებების ეპოქაში. ხშირად ვართ ინფორმირებული იმის შესახებ, თუ როგორ მოქმედებს სამომხმარებლო და შრომის ბაზრებზე და ტექნოლოგიებში ცვლილებები, ფინანსური ბაზრების ზეწოლა, გლობალიზაცია და ახალი ღირებულებები და ორიენტაციები თანამშრომლების მხრიდან, როგორც ცვლილებების მთავარი მამოძრავებელი ძალა. ასევე ხშირად ამბობენ, რომ ორგანიზაციებმა უნდა ისწავლონ ცვლილებებთან ადაპტაცია. მრავალი არსებული ნაშრომი და ორგანიზაციული ცვლილების პროექტი მოიცავს

ორგანიზაციულ კულტურას ამა თუ იმ გაგებით. მართლაც, ცვლილებების მრავალი ავტორი ვარაუდობს, რომ ძირითადი მიზეზი იმისა, თუ წარმატებით რატომ არ ხდება ორგანიზაციული ცვლილებების მცდელობები, როგორც წესი, დაგეგმილის შესაბამისად, არის ორგანიზაციული კულტურის ასპექტების ხშირი უგულებელყოფა (ბალოგანი და ჯონსონი 2004). ამის შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ რამდენიმე ორგანიზაციული ცვლილება არის „კულტურისგან თავისუფალი“ ან შეუძლია კულტურის გარშემო ნავიგაცია.

მას შემდეგაც კი, რაც ორგანიზაციული კულტურა განიხილებოდა, როგორც ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრის საბოლოო გზა - ეფექტურობისა და ფოკუსის შერწყმა მოქნილობასთან და ჩართულობასთან, ღირებულებებისა და დარწმუნების მეშვეობით - კულტურა კვლავ ფართოდ განიხილება, როგორც ორგანიზაციული კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ასპექტი. ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობის თვალსაზრისით, Ericsson-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა კარლ-ჰენრიკ სვანბერგმა თქვა, რომ „კულტურა ყოველთვის ამარცხებს სტრატეგიას“. ლუ გერსტნერმა, IBM-ის ყოფილმა პრეზიდენტმა, დაასკვნა, რომ „IBM-ში მუშაობის დროს მე მოვედი იმის დასანახად, რომ კულტურა არ არის თამაშის მხოლოდ ერთი ასპექტი, ეს არის თამაში“ (ციტირებულია პალმერის მიერ 2009). შესაბამისად, როგორც ჩანს, არსებობს რწმენა, რომ თუ კულტურა, სულ მცირე, არ განიხილება, როგორც ცვლილების განუყოფელი ნაწილი, ამ უკანასკნელის მცდელობა წარუმატებელი იქნება. ბევრი ორგანიზაცია მუშაობს, გეგმავს ან განიხილავს ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებებს - ხშირად, როგორც სხვა ცვლილებების მნიშვნელოვან ელემენტს.

ორგანიზაციული ცვლილებების სფეროს გაფართოებამ გამოიწვია კონცეფციების, ეტიკეტების და მოდელების დიდი რაოდენობა. არსებობს ნამუშევრები შინაარსის შესახებ, როგორიცაა სტრუქტურა, კულტურა და სტრატეგია, პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ცვლილებები, სხვადასხვა შიდა და გარე ძალები, რომლებიც

სავარაუდოდ იწვევს, აჩქარებს და ხელს უშლის ცვლილებას, ცვლილებების ფარგლებსა და მასშტაბებს, განხორციელების პრობლემებს და ა.შ. ბოლო წლების განმავლობაში იყო სამი ასო-აკრონიმის გაუმჯობესების პროგრამები, როგორიცაა BPR (ბიზნეს პროცესის ხელახალი ინჟინერია), BSC (ბალანსირებული ქულის ბარათი), JIT (ზუსტად დროში), TQM (ხარისხის ტოტალური მართვა) , CSR (კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა), ISO (საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაციის პროგრამები) და ორგანიზაციული კულტურული ცვლილების სხვადასხვა მოდელები.

როგორც უკვე განვიხილეთ, ტერმინი „ორგანიზაციული კულტურა“ უფრო სისტემატურად დაინერგა ორგანიზაციულ ანალიზში 1970-იანი წლების ბოლოს და 1980-იანი წლების დასაწყისში. 1980-იან და 1990-იან წლებში, განსაკუთრებით, ორგანიზაციული კულტურა აღიქმებოდა, როგორც ორგანიზაციული წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი. არსებობს თანხმობა, რომ ორგანიზაციული კულტურა რჩება ცენტრალურ ასპექტად მთელი რიგი ორგანიზაციული თემების მიღმა, როგორიცაა ჩართულობა და მოტივაცია, პრიორიტეტიზაცია და რესურსების განაწილება, კონკურენტული უპირატესობა და ორგანიზაციული ცვლილებები. ხშირად გვესმის, რომ ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ხელი შეუწყოს ან ხელი შეუშალოს სტრატეგიის განხორციელებისა და ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობას. ორგანიზაციული კულტურა ხშირად განიხილება, როგორც ერთ-ერთი, ზოგჯერ ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი ორგანიზაციული ცვლილებების მცდელობებში, მათ შორის იმ შემთხვევებში, როდესაც კულტურა პირდაპირ არ არის მიმართული ცვლილებებისთვის.

ორგანიზაციული კულტურული მახასიათებლები ხშირად გამოიყენება როგორც ლოზუნგები, სურვილები და ფანტაზიები და არა როგორც ორგანიზაციული ცხოვრების უფრო ღრმა გაგების საშუალება. მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის ძალიან ხშირია ორგანიზაციის დახასიათება, როგორც უნიკალური და

განსაკუთრებული, მაგრამ შემდეგ მისი დახასიათება მარტივი და სტანდარტიზებული ტერმინებით, როგორიცაა „ჩვენ ვართ მომხმარებელზე [ან ბაზარზე] ორიენტირებული“; "ჩვენ ვართ ხარისხიანი ლიდერები"; „ჩვენ ვეპყრობით თანამშრომლებს პატივისცემით და ვუყურებთ მათ, როგორც ჩვენს ყველაზე ძვირფას აქტივს“; "ჩვენ გთავაზობთ შესანიშნავ მომსახურებას"; „ჩვენ ცვლილებების მომხრე ვართ“; და „ჩვენ მხარს ვუჭერთ მდგრად განვითარებას, წარმოსახვასა და კრეატიულობას“. კულტურული ანალიზის ზომები ფოკუსირებულია ცოცხალ გამოცდილებასა და წარმოდგენებზე, რაც გულისხმობს ფოკუსირებას ადამიანებზე, ურთიერთობებზე, მნიშვნელობასა და ემოციებზე.

ჩატარებულ ორგანიზაციულ კვლევებში ბოლო წლების განმავლობაში კულტურის მრავალფეროვნებაში შეიქმნა ორგანიზაციული კულტურის დეფინიციების ფართო სპექტრი და ამ განმარტებების უმეტესობა დაკავშირებულია საერთო მნიშვნელობის, ინტერპრეტაციების, ღირებულებებისა და ნორმების გარკვეულ ფორმასთან. კულტურის შესახებ საუბრისას ხშირად ვხვდებით შემდეგ შვიდ მახასიათებლს (ჰოფსტიდი 1990): კულტურა არის ჰოლისტიკური და ეხება ფენომენებს, რომლებიც არ შეიძლება შემცირდეს ცალკეულ ინდივიდებზე; კულტურა მოიცავს ინდივიდთა უფრო დიდ ჯგუფს. კულტურა ისტორიულად დაკავშირებულია; ეს არის გაჩენილი ფენომენი და გადმოცემულია ტრადიციებითა და წეს-ჩვეულებებით. კულტურა ინერტულია და ძნელად ცვალებადი; ადამიანები მიდრეკილნი არიან შეინარჩუნონ თავიანთი იდეები, ღირებულებები და ტრადიციები. კულტურა არის სოციალურად აგებული ფენომენი; კულტურა ადამიანური პროდუქტია და მას იზიარებს სხვადასხვა ჯგუფის წარმომადგენლები. სხვადასხვა ჯგუფი ქმნის განსხვავებულ კულტურას. კულტურის დასახასიათებლად ჩვეულებრივ გამოიყენება ტერმინები, როგორიცაა "მითი", "რიტუალი", "სიმბოლოები" და მსგავსი ანთროპოლოგიური ტერმინები. კულტურა ყველაზე ხშირად ეხება აზროვნების გზებს, ღირებულებებს და იდეებს. კულტურის ხედვის ეს გზა ასევე მოიცავს იმას, თუ

როგორ არის გამოხატული ორგანიზაციული კულტურა ენის, ისტორიებისა და რიტუალების თვალსაზრისით.

ენა, ისტორიები და რიტუალები

ხშირად გვესმის, რომ ადამიანები სუბიექტურ მნიშვნელობას ანიჭებენ ყველაფერს არატრივიალურს, რასაც ხვდებიან. გრძნობები, ფანტაზია, ემოციები და რწმენის გამოხატვა, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანებზე, ისინი ცენტრალური ელემენტებია. კულტურა შეიძლება ჩაითვალოს, როგორც ის, რაც იქმნება და ნარჩუნდება საერთო გამოცდილების მეშვეობით, საერთო სიმბოლოების გამოყენებით. ეკონომიკაში ჩვეულებრივ ლაპარაკია ჰომო ეკონომიკუსზე, მაგრამ კულტურის თეორეტიკოსთა უმრავლესობას ურჩევნია ჰომო სიმბოლიკუსზე ისაუბროს. ეს უკანასკნელი მიუთითებს ისეთ თემებზე, როგორიცაა რწმენა, ღირებულებები და სიმბოლოები და არა რაციონალური ეკონომიკური გაანგარიშება.

კულტურა გამოხატულია ენაში, ისტორიებსა და მითებში, ასევე რიტუალებსა და ცერემონიებში და ფიზიკურ გამონათქვამებში, როგორიცაა არქიტექტურა და მოქმედებები. ენის თვალსაზრისით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციებში გამოყენებული სხვადასხვა ლექსიკა გამოხატავს და აყალიბებს სხვადასხვა ორგანიზაციულ კულტურას. ლოზუნგებიც კი შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი იმდენად, რამდენადაც მათ შეუძლიათ მიუთითონ ის, თუ რას წარმოადგენს კომპანია, თუ ისინი გაზიარებულია ორგანიზაციის წევრებს შორის. ასევე არსებობს რისკი იმისა, რომ ასეთი გამონათქვამები ცარიელ სიტყვებად გადაიქცევა, რაც უარყოფითად აისახება თანამშრომლების ქცევაზე, თუმცა მნიშვნელოვანია რომ გუნდს სჯეროდეს მისი პოზიტიური და სერიოზული დამოკიდებულებისა, რომ მას აქვს გავლენიანი ეფექტი და ასევე გამოხატავს "სულის" საერთო გრძნობას.

ისტორიები ასევე შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი იმით, რომ მათ შეუძლიათ გადმოსცენ ღირებულებები, იდეები და რწმენა. ისინი ჩვეულებრივ ვრცელდება ორგანიზაციებში და შეუძლიათ მიაწოდონ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ

უნდა იფიქრონ და იმოქმედონ სხვადასხვა გარემოებებში. კულტურული გამოხატვის კიდეც ერთი ფორმაა რიტუალები, რომლებიც აყალიბებს ტრადიციებს, რათა შეიქმნას გარკვეული ატმოსფერო და გამოხატოს სწორი ღირებულებები და იდეები.

სუბკულტურები და იდენტობა - ჩვენ განვიხილეთ კულტურა, როგორც გზა, რაც უზრუნველყოფს მნიშვნელობის თანმიმდევრულობას ინდივიდთა ჯგუფს შორის. თუმცა, ასევე მნიშვნელოვანია კულტურული მრავალფეროვნების, დიფერენციაციისა და ფრაგმენტაციის სერიოზულად აღქმა და მიღება.

კულტურული მრავალფეროვნება და დიფერენციაცია

კულტურის ავტორებს შორის უჩვეულო არ არის თანმიმდევრული ორგანიზაციების დაშვება, სადაც ორგანიზაციის ყველა წევრი იზიარებს მსგავსი სახის უნიკალურ ღირებულებას. თუმცა, ეს საკმაოდ მყიფე ვარაუდია, რადგან ორგანიზაციების სხვადასხვა ჯგუფი ჩვეულებრივ გამოხატავენ განსხვავებულ ღირებულებებს. ადამიანები თითქმის არ განმარტავენ ყველაფერს ორგანიზაციაში, ნაწილობრივ იმიტომ, რომ ორგანიზაციებს ახასიათებთ სამუშაო ამოცანების, განყოფილებების, დეპარტამენტებისა და იერარქიული დონის საკმაოდ რთული დიფერენციაცია, რაც პოტენციურად ასევე ხელს უწყობს ძლიერ განსხვავებებს მნიშვნელობების, ღირებულებებისა და სიმბოლოების თვალსაზრისით. გარდა ამისა, ორგანიზაციები ბინადრობენ სხვადასხვა თაობებში, სქესებში, კლასებში, განყოფილებებში და პროფესიულ ჯგუფებში, რომლებიც ქმნიან და ინარჩუნებენ კულტურულ მრავალფეროვნებას და ფრაგმენტაციას, (მარტინი 2002; მარტინ და მეიერსონი 1988; ვან მაანენი და ბარლი 1984).

ორგანიზაციული კულტურა და იდენტობა - ორგანიზაციული იდენტობა მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციულ კულტურასთან. ზოგიერთი ვარაუდობს, რომ კულტურა უფრო კონტექსტია, იმპლიციტური და აღმოცენებული, ხოლო იდენტობა, როგორც კულტურასთან დაკავშირებული, უფრო ენაზეა ორიენტირებული, აშკარა და უფრო პირდაპირ ხაზგასმული (ჰაჩი და შულცი). ორგანიზაციის წევრებს შორის

წარმოდგენამ, რომ ორგანიზაცია დგას რაღაც უნიკალურ და პოზიტიურ იდენტობის თვალსაზრისით, შეიძლება გაზარდოს სწრაფვა შესაბამისი საერთო ორგანიზაციული ღირებულებებისკენ. ამასთან, შეიძლება ითქვას, რომ საერთო ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია შეინარჩუნოს განსხვავებული ორგანიზაციული იდენტობა. განსხვავებულმა ფასეულობებმა, იდეებმა და სიმბოლოებმა შეიძლება უზრუნველყონ საერთო იდენტობა, მაშინაც კი, თუ ბიზნესის ორიენტაცია უფრო შერეულია და აკლია უნიკალურობა.

ორგანიზაციული კულტურული ცვლილება - ორგანიზაციული კულტურის შესახებ კვლევებისა და ნაშრომების დიდი ნაწილი ეხებოდა ორგანიზაციულ ცვლილებების შესახებ კითხვაზე პასუხის გასაცემად: შესაძლებელია თუ არა ორგანიზაციული კულტურის მართვა და შეცვლა?

სამი ხედვა

არსებობს პოზიციების ფართო სპექტრი კულტურის მართვის შესაძლებლობების ირგვლივ, ანუ მენეჯმენტს შეუძლია ჰქონდეს ძლიერი, სისტემატური, მიზანმიმართული გავლენა თანამშრომლების ღირებულებებზე, რწმენაზე, იდეებსა და მნიშვნელობებზე, მათ შორის კულტურის შეცვლის უნარი. ზოგადად, სამი პოზიციის იდენტიფიცირება შესაძლებელია ორგანიზაციული კულტურის მართვადობის შესახებ. პირველი - რომ ორგანიზაციული კულტურა, სულ მცირე გარკვეულ პირობებში და საკმარისი უნარებისა და რესურსების გამოყენებით, შეიძლება შეიცვალოს მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მიერ.

მეორე ხედვის მიხედვით კულტურის ცვლილება ძალიან რთულია. როგორც ზემოთ აღინიშნა, არსებობს მრავალი ღირებულებისა და მნიშვნელობის გავლენის ჯგუფი, და „სიღრმის“ სტრუქტურები არ არის ადვილად ხელმისაწვდომი გავლენისთვის. ადამიანები არ პასუხობენ პროგნოზირებად მცდელობებს, შეცვალონ ორიენტაცია. მიუხედავად ამისა, ცვლილებები ხდება და მენეჯმენტი არის ერთი მარაგი ჯგუფი, რომელიც ახდენს გავლენას. ამიტომ შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ

მაღალი რგოლის მენეჯერები გარკვეულ გარემოებებში ახორციელებენ ზომიერ გავლენას ზოგიერთ ღირებულებასა და მნიშვნელობაზე.

მესამე შეხედულება ხაზს უსვამს, რომ კულტურა კონტროლს მიღმაა. ის, თუ როგორ ქმნიან ადამიანები თავიანთ სამუშაო გამოცდილების აზრს, დაკავშირებულია ადგილობრივ კულტურასთან, საგანმანათლებლო კვალიფიკაციის, სამუშაო ამოცანების, ჯგუფური კუთვნილებისა და ინტერპერსონალური ურთიერთქმედებების გათვალისწინებით და ა.შ. , რათა განზრახული და მიღებული მნიშვნელობები არ გადაფარონ (ვილკინსონი 2003).

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების შეხედულებები - ხშირია საუბარი ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებაზე, როგორც გრანდიოზული გეგმის ნაწილი, რომლის მიხედვითაც ცვლილებები დამუშავებული, ან ლოკალურად დასაბუთებული პროცესის შესაბამისად განიხილება.

ცვლილება, როგორც გრანდიოზული ტექნოკრატიული პროექტი - ლიტერატურაში ყველაზე პოპულარული შეხედულება და, ალბათ, ის, რაც ადამიანთა უმეტესობას მხედველობაში აქვს, როდესაც ფიქრობს კულტურულ ცვლილებაზე, არის ცვლილების, როგორც გრანდიოზული ტექნოკრატიული პროექტის შეხედულება (ალვესონი 2013).

განხორციელების საერთო გეგმა ხშირად შემდეგი ზოგადი სქემის ვერსიაა:

- ნაბიჯი 1: ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასება და მიზნების და სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრა;
- ნაბიჯი 2: არსებული კულტურის ანალიზი და სასურველი კულტურის ესკიზის შექმნა;
- ნაბიჯი 3: შუალედური ანალიზი არსებულსა და სასურველს შორის;
- ნაბიჯი 4: კულტურის განვითარების გეგმის შემუშავება;
- ნაბიჯი 5: გეგმის განხორციელება;
- ნაბიჯი 6: ცვლილებებისა და ახალი ძალისხმევის შეფასება და/ან კულტურული ცვლილების შენარჩუნების ღონისძიებებში ჩართვა.

კულტურული ცვლილების განხორციელების საერთო საშუალება, როგორც ჩანს, არის შემდეგი „ინგრედიენტების“ კომბინაცია: რეკრუტინგის ახალი პროცედურები, რათა სასურველი კულტურის მხარდამჭერი ადამიანები მოიზიდოს კომპანიამ, სოციალიზაციისა და სასწავლო პროგრამების ახალი ფორმები სასურველი ღირებულებებისა და რწმენის გათვალისწინებით; სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემები, სადაც კულტურული ფასეულობების მიხედვით სწორი ქცევის და მოქმედების დაჯილდოება და წახალისება ხდება; სასურველი კულტურის გამომხატველი და სიმბოლური ადამიანების ხელშეწყობა; ლიდერობა, რომელიც ავრცელებს კულტურულ ფასეულობებს საუბრისას, ქმედებებსა და მატერიალურ მოწყობაში; ორგანიზაციული სიმბოლოების გამოყენება - ენა (სლოგანები, გამონათქვამები, ისტორიები), მოქმედებები, მატერიალური ობიექტები (კორპორატიული არქიტექტურა, ლოგოტიპი, კორპორატიული სტილი) .

უფრო პროცესზე ორიენტირებული შეხედულება გამოთქმულია ბერის მიერ (2000), რომელიც მხარს უჭერს "შვიდ ქვეპრინციპს ორგანიზაციული ცვლილებისთვის":

1. ენერგიის მობილიზება ცვლილებებისთვის;
2. ახალი დამაჯერებელი მიმართულების შემუშავება;
3. ახალი მიმართულების განხორციელების ორგანიზაციული ბარიერების იდენტიფიცირება;
4. დავალების შესაბამისი ხედვის შემუშავება;
5. ადამიანებთან კომუნიკაციის დამყარება და განხორციელებაში ჩართულობა;
6. ქცევის ცვლილების მხარდაჭერა;
7. თვალყური ადევნეთ პროგრესს და განახორციელეთ შემდგომი ცვლილებები

კულტურული ცვლილება, როგორც ყოველდღიური ცხოვრების ხელახალი ჩარჩო - კულტურული ცვლილებების კიდევ ერთი შეხედულება არის ყოველდღიური რეფრეიმინგი (ალვესონი 2013). ეს უკავშირდება ლიდერობის, როგორც მნიშვნელობის მართვის შეხედულებას (მორგანი 1982). ეს უფრო მეტად ეხება ადგილობრივ ინიციატივას, ვიდრე დიდ, გრანდიოზულ პროექტს, რომელშიც ის, რაც აღიქმება,

როგორც არასრულფასოვანი მხარე, გარდაიქმნება უპირატესად ტოპ მენეჯმენტის გმირული ქმედებებით, რომლებსაც კონსულტანტები და სხვა მენეჯერები ეხმარებიან.

ყოველდღიური რეფრეიმინგი, როგორც წესი, ხელმძღვანელობს ერთი ან რამდენიმე ხელმძღვანელი პირის მოქმედებით, ის, როგორც წესი, ძირითადად ინკრემენტული და არაფორმალურია, ყოველდღიური რეფრეიმინგი ძირითადად არაფორმალური, მიმდინარე, კულტურის ფორმირების დღის წესრიგია, რომელშიც მენეჯმენტი ახორციელებს გავლენას ახალი ღირებულებების გავრცელებისთვის, პირადი მაგალითების გზით.

ფრთხილად და ყურადღებით იყავით ცვლილებების პროექტში. მენეჯმენტს ხშირად აქვს არარეალური ვარაუდები და მოლოდინები. ისინი იწყებენ ძალიან ბევრ პროექტს და ძალიან ბევრი მალევე ჩერდება ან ცუდი შედეგებით სრულდება (ამუნდსენი 2003; დოუსონი 2003; ჯეკალი 1988). შედეგი ხშირად ნეგატიური მოლოდინების ინსტიტუციონალიზაცია და აზროვნება „დაელოდე და ვნახოთ, თუ რამე მოხდება“, ართულებს ცვლილებას შემდეგი მცდელობისას. ამიტომ, შეგვიძლია კიდევ ერთხელ შევაჯამოთ - ის, რაც დამაჯერებლად გამოიყურება ქაღალდზე ყოველთვის არ მუშაობს ორგანიზაციულ პრაქტიკაში.

ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა

1. კულტურის კატეგორიები.

- მაკროკულტურები - ერები, ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფები;
- ორგანიზაციული კულტურები - კერძო, საჯარო, არაკომერციული, სამთავრობო ორგანიზაციები;
- სუბკულტურები - პროფესიული ჯგუფები ორგანიზაციებში;
- მიკროკულტურები - მიკროსისტემები ორგანიზაციებში ან მის გარეთ.

კავშირი კულტურასა და ლიდერობას შორის ყველაზე ნათელია ორგანიზაციულ კულტურებსა და მიკროკულტურებში. ის, რასაც ჩვენ საბოლოოდ ვუწოდებთ კულტურას ასეთ სისტემებში, ჩვეულებრივ, შედეგია იმისა, რაც დამფუძნებელმა ან ლიდერმა დააკისრა ჯგუფს, ამ თვალსაზრისით, კულტურა

საბოლოოდ იქმნება, ინერგება, ვითარდება ლიდერების მიერ. ამავდროულად, ჯგუფის განვითარებასთან ერთად, კულტურა ზღუდავს, ასტაბილიზებს და აყალიბებს ჯგუფის წევრების სტრუქტურასა და მნიშვნელობას იმ დონემდეც კი, რომ საბოლოოდ განსაზღვროს, თუ როგორი ლიდერობა იქნება მისაღები მომავალში. კულტურის შექმნისა და მართვის დინამიკური პროცესები არის ლიდერობის არსი და გვაძლევს საშუალებას გავაცნობიეროთ, რომ ლიდერობა და კულტურა ერთი და იგივე მონეტის ორი მხარეა.

უმეტესობა ჩვენს როლებში ვმუშაობთ, როგორც სტუდენტები, თანამშრომლები, მენეჯერები, მკვლევარები ან კონსულტანტები, ურთიერთობა გვიხდება სხვადასხვა სახის ჯგუფთან და ორგანიზაციებთან. მიუხედავად ამისა, ჩვენ ვაგრძელებთ იმის პოვნას, რასაც ვაკვირდებით და განვიცდით ჩვენს ორგანიზაციულ ცხოვრებაში. ძალიან ბევრი ჩანს „ბიუროკრატიული“, „პოლიტიკური“ ან უბრალოდ „ირაციონალური“. მენეჯერულ თანამდებობებზე მყოფი ადამიანები, განსაკუთრებით ჩვენი უშუალო ხელმძღვანელები, ზოგჯერ გვიცრუებენ იმედებს, ვისაც ჩვენი ორგანიზაციის „ლიდერებად“ განვიხილავთ. როგორც მენეჯერები, როდესაც ცვდილობთ შევცვალოთ თანამშრომლების ქცევა, ხშირად ვაწყდებით „ცვლილებების წინააღმდეგობას“ ისეთ დონეზე, რომელიც თითქოს გონივრული და მოსალოდნელი არ არის. ვაკვირდებით ჩვენი ორგანიზაციის განყოფილებებს და ვხედავთ კომუნიკაციის პრობლემებს და გაუგებრობას ჯგუფის წევრებს შორის, რომლებიც არ უნდა მოხდეს "გონივრულ" ადამიანების შორის. როდესაც ცვდილობთ გავაკეთოთ რაღაც ახალი, როგორც ლიდერები, ხშირად აღმოვაჩენთ, რომ ინდივიდები და ჯგუფები აგრძელებენ აშკარად არაეფექტური გზებით მოქმედებას, არ ურთიერთობენ ერთმანეთთან, ჯგუფებს შორის კონფლიქტის დონე ორგანიზაციებსა და საზოგადოებაში ხშირად საოცრად მაღალია.

ყურადღება გავამახვილოთ ლიდერობის იმ განსაკუთრებულ როლზე, რომელსაც იგი ასრულებს გუნდში კულტურის შექმნისა და დანერგვის პროცესში.

ლიდერობის უნიკალური ფუნქცია, რომელიც განასხვავებს მას მენეჯმენტისა და ადმინისტრირებისაგან, არის კულტურისადმი ზრუნვა. ლიდერობა იწყებს კულტურის შექმნის პროცესს, სწორედ მას შეუძლია მართოს და ზოგჯერ შეცვალოს კულტურა.

კულტურები ძირითადად სამი წყაროდან მომდინარეობს: 1) ორგანიზაციების დამფუძნებლების რწმენა, ღირებულებები და ვარაუდები; 2) ჯგუფის წევრების ორგანიზაციის განვითარებასთან ერთად სწავლის გამოცდილება; 3) ახალი წევრებისა და ლიდერების მიერ შემოტანილი ახალი რწმენა, ღირებულებები და დაშვებები.

მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული ეს მექანიზმი გადამწყვეტ როლს ასრულებს, კულტურული საწყისებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი დამფუძნებლების გავლენაა, დამფუძნებლები ირჩევენ ძირითადი მისიის კონტექსტს, რომელშიც გუნდი იმუშავებს.

ორგანიზაციები არ ყალიბდებიან შემთხვევით ან სპონტანურად; უფრო მეტიც, ისინი ორიენტირებულნი არიან მიზანზე. აქვთ კონკრეტული მიზანი და იქმნება იმიტომ, რომ ერთი ან მეტი ადამიანი აღიქვამს, რომ რიგი ადამიანების კოორდინირებულ და შეთანხმებულ ქმედებებს შეუძლია მიაღწიოს იმ შედეგს, რაც ერთი ინდივიდის მიერ ვერ მიიღწევა.

კულტურის ფორმირება, როგორც წესი პირველ რიგში, ჯერ ერთი მცირე ჯგუფის შექმნის პროცესია. ტიპურ ბიზნეს ორგანიზაციაში, ეს პროცესი ჩვეულებრივ მოიცავს შემდეგი ნაბიჯების ზოგიერთ ვერსიას:

- ერთ ან მეტ ადამიანს (დამფუძნებელს) აქვს ახალი საწარმოს შექმნის იდეა;
- დამფუძნებელს შემოჰყავს ერთი ან რამდენიმე სხვა ადამიანი და ქმნის ძირითად ჯგუფს, რომელიც იზიარებს საერთო მიზანს და ხედვას დამფუძნებელთან; ანუ, მათ ყველას სჯერათ, რომ იდეა კარგია, ღირს გარკვეული რისკების აღება და საჭირო დროის, ფულისა და ენერგიის ინვესტიცია;

- დამფუძნებელი ჯგუფი იწყებს ერთობლივ მოქმედებას ორგანიზაციის შესაქმნელად თანხების მოზიდვით, პატენტების მოპოვებით, სამუშაო სივრცის ორგანიზებით, განლაგებით და ა.შ.
- გუნდის დანარჩენი წევრები შეჰყავთ ორგანიზაციაში და იწყება საერთო ისტორიის შენება. იქმნება საერთო გამოცდილები, ის თანდათან შეიმუშავებს ვარაუდებს საკუთარ თავზე, გარემოზე და იმაზე, თუ როგორ იმოქმედოს, რათა გადარჩეს და გაიზარდოს.

Apple და IBM კომპანიების მაგალითების განხილვა საინტერესოა კულტურული პერსპექტივის თვალსაზრისით. სტივ ჯობსმა და სტივ ვოზნიაკმა, ორივე ინჟინერმა, კომპანია იმ განზრახვით დაარსეს, რომ შეექმნათ სახალისო და მარტივად გამოსაყენებელი პროდუქტები - ღირებულება რის გარშემოც გაერთიანდა მთელი ორგანიზაცია. როდესაც Apple-მა სცადა გამხდარიყო უფრო ბაზარზე ორიენტირებული PepsiCo-დან ჯონ სკულის გუნდში შემოერთებით, კომპანია გაიზარდა, მაგრამ ბევრი ინსაიდერი გრძნობდა, რომ Apple-ის ტექნიკური საზოგადოება არ იღებდა მარკეტინგზე ორიენტირებულ აღმასრულებელს. Apple-ის მიერ თავის დროზე სტივ ჯობსის დაბრუნებით, კომპანია საბოლოოდ დაუბრუნდა მის ფესვებს. Apple-ის მიმართულება კვლავ პროდუქციის მიმზიდველი დიზაინი, მაგრამ მარკეტინგული ორიენტაცია, უნდა იყოს შერწყმული მათ ტექნიკურ საწყისებთან, რაც მხოლოდ სტივ ჯობსს შეეძლო, რითაც როგორც ლიდერი, ყოველთვის გამოირჩეოდა დანარჩენებისაგან.

ბევრი აღნიშნავს, რომ IBM ბევრად უკეთესად მოიქცა თავისი ბიზნესის აღორძინების მცდელობაში 1990-იან წლებში, გარე მარკეტინგის აღმასრულებელი ლუ გერსტნერის შემოყვანით. კულტურული ანალიზი გვაჩვენებს იმას, რომ IBM არ დაარსებულა ტექნიკური მეწარმის მიერ და არასოდეს იყო დაშენებული ტექნიკურ საწყისებზე. ტომ უოტსონი მთელი თავისი კარიერის განმავლობაში ფიქრობდა, აზროვნებდა როგორც მარკეტერი, გაყიდვებზე ორიენტირებული მენტალიტეტით. საზოგადოებაში მკაფიო იმიჯის შექმნა გახდა IBM-ის დამახასიათებელი ნიშანი, რაც სიმბოლურად გამოხატულია თანამშრომლების კორპორატიული სტილით.

უოტსონებს აშკარად ჰქონდათ სიბრძნე, რომ გამხდარიყვნენ ძლიერები ტექნიკურად, მაგრამ ღრმა კულტურული დაშვებები, უფრო მარკეტინგიდან და გაყიდვების შეგრძნებებიდან აეღოთ.

აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი რამდენიმე შემთხვევა ასახავს, თუ როგორ იწყებენ ორგანიზაციები კულტურების შექმნას დამფუძნებლების ქმედებებით, რომლებიც მოქმედებენ როგორც ძლიერი ლიდერები. განსაკუთრებული როლი, რომელსაც ეს ლიდერები ასრულებენ, არის პირველადი პასუხების გაცემა გუნდის კითხვებზე, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ შიდა და გარე გარემოში.

ის გზა, რომლითაც კულტურა შეიძლება და უნდა შეიცვალოს, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ეტაპზეა ორგანიზაცია. ლიდერებს შეუძლიათ შეცვალონ ის, რასაც აქცევენ ყურადღებას, აკონტროლებენ და აფასებენ, მათი როლური მოდელირება და ქოუჩინგი; რესურსების განაწილება; როგორ არჩევენ, ხელს უწყობენ და ემშვიდობებიან ადამიანებს; მათ მიერ შექმნილი ორგანიზაციული სტრუქტურები და პროცესები. თუმცა, მას შემდეგ რაც კულტურა სტაბილურდება წარმატების ხანგრძლივი ისტორიის გამო, ლიდერები აღმოაჩენენ, რომ ასეთი მანიპულაციები ხშირად შეზღუდული ან ზედაპირულია მათი ეფექტით. ისინი აღმოაჩენენ, რომ ღრმად ჩადებული ვარაუდების შეცვლას გაცილებით მეტი ძალისხმევა და დრო სჭირდება.

გადასვლა შუახანში: მემკვიდრეობის პრობლემები

დამფუძნებლებიდან და ოჯახების მესაკუთრეებიდან გენერალური მენეჯერებისათვის მმართველობის გადაცემა ბევრ ქვესტადიას და პროცესს მოიცავს. არსებობს ბევრი გზა, რომლითაც კომპანიები რეალურად გადადიან დამფუძნებლის ან დამფუძნებელი ოჯახის დომინირებიდან მეორე, მესამე და მეოთხე თაობის გენერალური მენეჯერების მიერ მართულ მდგომარეობაში.

პირველი და ხშირად ყველაზე კრიტიკული ამ პროცესებიდან არის გადასვლა დამფუძნებლიდან მეორე თაობის აღმასრულებელ დირექტორზე. მაშინაც კი, თუ ეს ადამიანი არის დამფუძნებლის შვილი ან ქალიშვილი ან ოჯახის სხვა სანდო წევრი, დამფუძნებლებისა და მეწარმეების ბუნებაა, რომ უჭირთ უარი თქვან მათ მიერ შექმნილზე (დაიერი, 1986, 1989; შაინი, 1978; ვოტსონი, 1990 წ.). გარდამავალი ფაზის დროს ხშირია კონფლიქტები, რადგან კულტურის უმეტესი ნაწილი, სავარაუდოდ, დამფუძნებლის პიროვნების ანარეკლია. ბრძოლები ვითარდება კონსერვატორებს შორის, რომლებსაც მოსწონთ დამფუძნებელი კულტურა, ლიბერალებს ან რადიკალებს კი, სურთ კულტურის შეცვლა.

ხშირად ამ ეტაპზე ყურადღების მიღმა რჩება ის საკითხი, თუ რა არის ორგანიზაციული კულტურა და რას აკეთებს ის ორგანიზაციისთვის, მიუხედავად იმისა, თუ როგორ წარმოიშვა იგი. შესაბამისად, მემკვიდრეობის პროცესები უნდა იყოს შემუშავებული კულტურის იმ ნაწილების გასაძლიერებლად, რომლებიც უზრუნველყოფენ იდენტობას, გამორჩეულ კომპეტენციას. მემკვიდრეობის გადაცემისათვის მომზადება, როგორც წესი, ფსიქოლოგიურად რთულია როგორც დამფუძნებლისთვის, ასევე პოტენციური მემკვიდრეებისთვის, რადგან მეწარმეებს, როგორც წესი, მოსწონთ კონტროლის მაღალი დონის შენარჩუნება. მათ შეიძლება ქვეცნობიერად ხელი შეუშალონ ძლიერი და კომპეტენტური ადამიანებს ამ როლებში ფუნქციონირებას ან შეიძლება დანიშნონ მემკვიდრეები, მაგრამ ხელი შეუშალონ საკმაო პასუხისმგებლობის გადაცემას, რასაც შეიძლება ვუწოდოთ „პრინც ალბერტის“ სინდრომი. ეს მაგალითი სავარაუდოდ ემთხვევა მამიდან შვილზე მენეჯმენტის გადასვლის პროცესს, როგორც ეს იყო IBM-ში.

როდესაც ახალი ლიდერი ან დამფუძნებელი უპირისპირდება მემკვიდრეობის კრიტერიუმებს, კულტურის ზოგიერთი საკითხი ღიად რჩება. კულტურის დიდი ნაწილი ორგანიზაციის ატრიბუტად და საკუთრებად იქცა, მიუხედავად იმისა, რომ იგი შესაძლოა დამფუძნებლის საკუთრება იყო. ამბობენ, რომ Kodak-ში „ჯორჯ

ისტმენის აჩრდილი კვლავ დადის დარბაზებში“. თუ დამფუძნებელი ან დამფუძნებლის ოჯახი რჩება ორგანიზაციაში დომინანტი, შეიძლება ველოდოთ კულტურის მცირე ცვლილებას, მაგრამ მის მემკვიდრეს შეიძლება დასჭირდეს დიდი ძალისხმევა კულტურის გარკვევის, ინტეგრაციის, შენარჩუნებისა და განვითარების მიზნით, პირველ რიგში იმიტომ, რომ იგი იდენტიფიცირებულია დამფუძნებელთან.

კულტურის ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტები ჩანერგილია ორგანიზაციის სტრუქტურასა და ძირითად პროცესებში. კულტურა, რომელიც ორგანიზაციამ შეიძინა ადრეულ წლებში, დანერგილი და მიღებულია. კრედოები, დომინანტური ღირებულებები, კომპანიის ლოზუნგები, დაწერილი წესდება და სხვა საჯარო განცხადებები იმის შესახებ, თუ რა სურს იყოს კომპანიას ამტკიცებს, აძლიერებს და მხარს უჭერს მის ფილოსოფიას და იდეოლოგიას.

რომ შევაჯამოთ, წარმოდგენილია, სხვადასხვა მექანიზმი და პროცესი, რომლითაც კულტურა იცვლება. როგორც აღინიშნა, კულტურა ემსახურება სხვადასხვა ფუნქციას, სხვადასხვა ორგანიზაციულ ეტაპზე. ორგანიზაციის ჩამოყალიბების ეტაპზე კულტურა მიდრეკილია იყოს პოზიტიური ზრდის ძალა, რომელიც საჭიროებს დამუშავებას, განვითარებას და არტიკულაციას. სასიცოცხლო ციკლის შუა ეტაპზე ორგანიზაციული კულტურა მრავალფეროვანი ხდება, რადგან ყალიბდება მრავალი სუბკულტურა. გადაწყვეტილების მიღება, თუ რომელი ელემენტები უნდა შეიცვალოს ან შენარჩუნდეს, ხდება ერთ-ერთი ყველაზე მდგრადი სტრატეგიული საკითხი, რომლის წინაშეც ლიდერები დგანან. მომწიფების და დაცემის ეტაპზე კულტურა ხშირად ხდება ნაწილობრივ დისფუნქციური და შეიძლება შეიცვალოს მხოლოდ უფრო მკვეთრი პროცესების მეშვეობით. ლიდერებს შეუძლიათ გააძლიერონ მრავალფეროვნება ან შეამცირონ მრავალფეროვნება, ეს დამოკიდებულია ლიდერობის სტრატეგიაზე, სტილსა და მიდგომაზე.

თავი 2. ორგანიზაციული კულტურის მართვის პროცესი სასტუმრო ინდუსტრიაში

2.1 ორგანიზაციული კულტურის მართვის მექანიზმები სასტუმროებში

700,000-ზე მეტი სასტუმროთი და კურორტით მთელს მსოფლიოში, სასტუმრო ბიზნესი არის ზრდაზე ორიენტირებული ინდუსტრია, რომელიც საინტერესო, დინამიკური, აქტიური და მრავალფეროვანია. ხელმისაწვდომია უზარმაზარი კარიერული შესაძლებლობები, საინტერესო თავგადასავლებით, მოგზაურობებით და შთაბეჭდილებებით. იგი სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის განსაკუთრებული კონტრიბუტორია, სადაც ადამიანის როლი ყოველი მხრიდან შეუფასებელია, როგორც არ უნდა განვიხილოთ იგი, სტუმრის მხრიდან, თუ სასტუმროს გუნდის წევრების მხრიდან დანახული. შეგვიძლია მას თავისუფლად ვუწოდოთ ადამიანი ადამიანის მიმართ (Human2Human) სფერო, რომელშიც სასტუმროს თანამშრომლები ყოველდღე ქმნიან თავიანთ პროდუქტებს, მომსახურებას, ავითარებენ საოპერაციო სტანდარტებს (SOP), ყოველი დღე ახალ ენერგიას, ახალ ენთუზიამს და ჩართულობას მოითხოვს. აღნიშნულ ბიზნესში ადამიანური რესურსების როლი შეუფასებელია, სწორედ მათი წყალობით ან პირიქით სასტუმრო ქმნის ლოიალურ ინდივიდუალურ და კორპორატიულ მომხმარებელს, სწორედ მათი ემოციებით და დამოკიდებულებით ხდებიან ადამიანები დაბრუნებადი, განმეორებითი სტუმრები და მარტივად რომ ვთქვათ თანამშრომლის და სტუმრის ორივე მხარე შეუწყვეტლივ უზიარებენ ერთმანეთს ემოციებს, რომლებიც შემდეგ დიდი ხნის განმავლობაში ილექება ადამიანების მეხსიერებაში. ეს შემოქმედებითი პროცესია, აქ წარმატებული ადამიანები და ბიზნესები მხოლოდ მაშინ ხდებიან, როდესაც უყვართ ადამიანები, მზად არიან ერთმანეთის მხარდასაჭერად, დასახმარებლად, ცოცხალი ჯაჭვი, სადაც ყოველი ადამიანის საქმიანობის ხარისხი, ზრდა განვითარება გუნდის ყველა წევრზე თანაბრად ნაწილდება. კიდევ ერთხელ, რომ ვთქვათ სასტუმრო ინდუსტრია არის ცოცხალი, კლასიკური და ამავე დროს არასტანდარტული თავისი ხასიათით მაგალითი იმისა, რომ ორგანიზაციაში ადამიანები ერთი მიზნის მისაღწევად

ერთიანდებიან და თუ ეს მიზანი ნამდვილად ყველას აერთიანებს საერთო წარმატების მიღწევა გარდაუვალია.

საქართველის სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ 2023 წელს გამოქვეყნებული ანგარიშის „ინფორმაცია სასტუმროებისა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებების საქმიანობის შესახებ 2022 წელი“ დეკლარირებული მონაცემების მიხედვით, 2022 წელს საქართველოში ფუნქციონირებდა სასტუმროს მომსახურებით დაკავებული 2 162 ეკონომიკური სუბიექტი, რომლებიც ფლობდნენ 2 213 სასტუმროსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებას (ადგილობრივი ერთეულებისა და ფილიალების ჩათვლით). აღნიშნული მაჩვენებელი 24.6 პროცენტით გაიზარდა 2021 წელთან შედარებით.

სასტუმროს მომსახურებით დაკავებული ეკონომიკური სუბიექტებისათვის ყველაზე გავრცელებულ ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას წარმოადგენდა „ინდივიდუალური მეწარმე“, რომელიც შეადგენდა 2022 წელს მოქმედი სასტუმროებისა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებების საერთო რაოდენობის 54.5 პროცენტს. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და სააქციო საზოგადოება შესაბამისად 43.8 და 0.9 პროცენტი. სასტუმროების და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებების 99.7% კერძო საკუთრებაში იყო, ხოლო 0.3% - სახელმწიფო საკუთრებაში.

2022 წელს საქართველოში მოქმედი სასტუმროებისა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებების საერთო ფართობი 3 195.4 ათას კვადრატულ მეტრს შეადგენდა, რაც 20.9 პროცენტით მეტია 2021 წლის შესაბამის მაჩვენებელზე. აქედან ყველა ნომრის საცხოვრებელი ფართობი 1 489.5 ათას კვადრატულ მეტრს შეადგენდა, რაც 12.8 პროცენტით არის გაზრდილი წინა წლის შესაბამის მაჩვენებელთან შედარებით.

2022 წელს მოქმედ სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში ადგილების საერთო რაოდენობამ 97.8 ათასი შეადგინა, რაც 11.4 პროცენტით მეტია

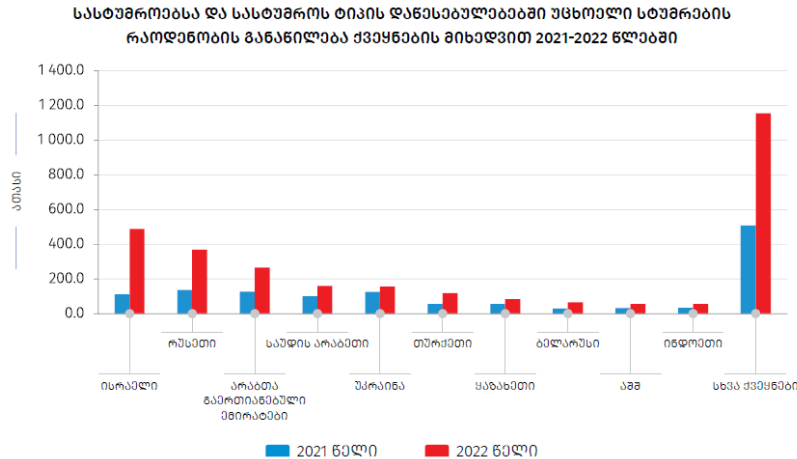
2021 წლის შესაბამის მაჩვენებელზე. ნომრების საერთო რაოდენობა გაიზარდა 6.3 პროცენტით და 45.8 ათასი შეადგინა.

ცხრილი 1. სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში არსებული ნომრების რაოდენობის განაწილება კატეგორიების მიხედვით 2021-2022 წლებში

კატეგორია	2021 წელი	2022 წელი
ლუქსი	3620	3280
ერთადგილიანი	7532	5554
ორადგილიანი	23782	27798
სამი და მეტი ადგილით	8153	9175
ჯამი	43087	45807

2022 წელს საქართველოს სასტუმროები და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებები 4.9 მილიონ სტუმარს მოემსახურა, რაც 61.9 პროცენტით მეტია წინა წლის შესაბამის მაჩვენებელზე. სტუმართა 60.5 პროცენტს უცხოელები შეადგენენ. მათი უმრავლესობა, 488.9 ათასი (16.4 პროცენტი), ისრაელის მოქალაქე იყო, რაც 2021 წლის შესაბამის მაჩვენებელზე 4.3-ჯერ მეტია. ევროკავშირის ქვეყნებიდან შემოსულები უცხოელი სტუმრების 6.2%-ს შეადგენდნენ, რომელთა უმეტესობა გერმანიისა (29.4%) და პოლონეთის (28.0%) მოქალაქეებს წარმოადგენენ. 2021-2022 წლებში სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში უცხოელი სტუმრების რაოდენობის უმრავლესობის განაწილება მოდის ისეთ დანარჩენ ქვეყნებზე, როგორიცაა: რუსეთი, არაბთა გაერთიანებული ემირატები, საუდის არაბეთი, უკრაინა, თურქეთი, ყაზახეთი, ბელარუსი, ამერიკის შეერთებული შტატები, ინდოეთი და სხვა დანარჩენი. ქვევით მოცემული დიაგრამა 1. ასახავს აღნიშნულ თანაფარდობას.

დიაგრამა 1. უცხოელი ტურისტების განაწილება ქვეყნების მიხედვით



რაც შეეხება ვიზიტების მიზნობრიობას, 2022 წელს საზღვარგარეთის ქვეყნებიდან საქართველოს სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებს უმეტესად სტუმრობდნენ რეკრეაციისა და დასვენების მიზნით (72.1 პროცენტი). მიზნობრიობის მაჩვენებლები ასახულია ქვევით მოცემულ ცხრილში 2.

ცხრილი 2. სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში უცხოელი სტუმრების რაოდენობის განაწილება სტუმრობის მიზნის მიხედვით 2022 წელს, ათასი

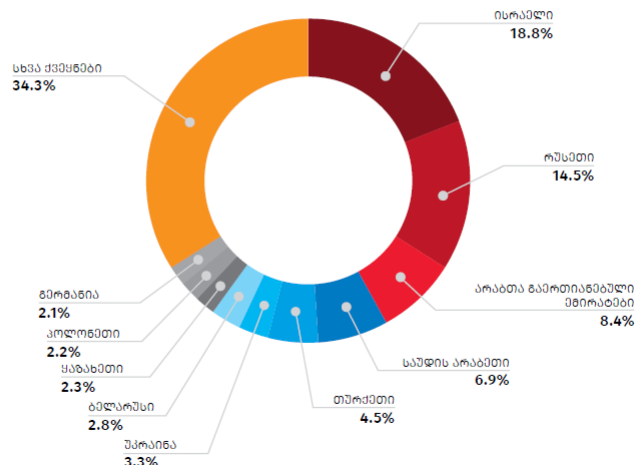
მიზანი	რაოდენობა (ათასი)	%
რეკრეაცია და დასვენება	2150.3	72.1
საქმიანი და პროფესიული	319.7	10.7
მკურნალობა	25.5	0.9
სხვა მიზანი	485.6	16.3
ჯამი	2981.1	100.0

სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში რეკრეაციისა და დასვენების მიზნით განთავსებული უცხოელი სტუმრების უმეტესობას ისრაელისა და რუსეთის ფედერაციის მოქალაქეები წარმოადგენდნენ (შესაბამისად, 18.8 და 14.5 პროცენტი). აღნიშნული მიზნით სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში განთავსებული უცხოელი სტუმრები ასევე წარმოადგენენ ისეთ ქვეყნებს, როგორიცაა: არაბთა გაერთიანებული ემირატები, საუდის არაბეთი,

თურქეთი, უკრაინა, ბელარუსი, ყაზახეთი, პოლონეთი, გერმანია და სხვა დანარჩენი. ქვევით მოცემული დიაგრამა 2 ასახავს პროცენტულ გადანაწილებას ქვეყნების მიხედვით.

დიაგრამა 2. უცხოელი ტურისტების რაოდენობის განაწილება

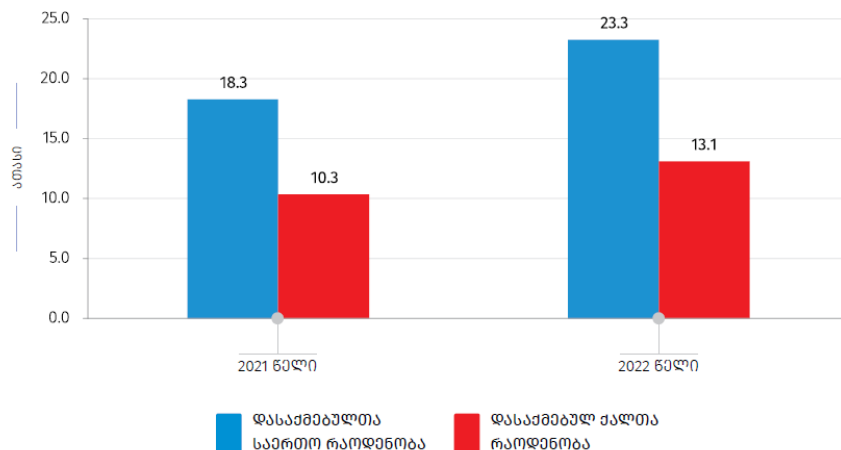
სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში რეკრეაციისა და დასვენების მიზნით განთავსებული უცხოელი სტუმრების რაოდენობის განაწილება ქვეყნების მიხედვით 2022 წელს



2022 წელს საქართველოს სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში დასაქმებული იყო 23 259 ადამიანი, რომელთა უმრავლესობას (56.4 პროცენტი) ქალები წარმოადგენდნენ. ქვევით მოცემული დიაგრამა 3 აღნიშნავს აღნიშნულ თანაფარდობას და შედარებას 2021 წლის მონაცემებთან.

დიაგრამა 3. სასტუმროებში დასაქმებულთა რაოდენობა

სასტუმროებსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებში დასაქმებულთა რაოდენობა 2021-2022 წლებში



საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ გამოქვეყნებული ტურიზმის სატელიტური ანგარიშების მიხედვით, რომელიც ითვლის: უცხოელ ვიზიტორთა დანახარჯებს პროდუქტებისა და ვიზიტორების კლასების მიხედვით, ადგილობრივი ტურიზმის დანახარჯებს პროდუქტების, ვიზიტორთა კლასების და ვიზიტების ტიპების მიხედვით, გამყვანი ტურიზმის დანახარჯებს პროდუქტებისა და ვიზიტორების კლასების მიხედვით და შიდა ტურიზმის დანახარჯებს პროდუქტების მიხედვით. მოცემული ანგარიში ასახავს, რომ ნებისმიერი ზევითაღნიშნული მიმართულებით, გაწეული დანახარჯების უმრავლესობა მოდის განთავსების ობიექტებზე. აღნიშნულ ობიექტებში მოიაზრება ქსელური, ბრენდული, ადგილობრივი ნებისმიერი განთავსების საშუალება. აღნიშნული ანგარიშში მოცემულია დიაგრამები, რომლებიც აღწერს ისეთი სხვა დანარაზხების სტატისტიკას, როგორებიცაა: საკვებითა და სასმელით მომსახურება, საჰაერო, სარკინიგზო და საავტომობილო გადაზიდვები, ტურისტულ სააგენტოებში გაწეული ხარჯები, კულტურული, სპორტულ-გამაჯანსაღებელი მომსახურებები. აღნიშნული ინფორმაცია ერთის მხრივ გამოკვეთავს სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში დანახარჯების გადანაწილებას ბიზნესის მიმართულებებით, მაგრამ რაც მთავარია ხაზს უსვამს იმ ფაქტორს, რომ სტუმარმასპინძლობის სფერო ბევრი ერთმანეთთან დაკავშირებული ბიზნესების კოორდინირებულ მუშაობას მოითხოვს და რომ ეს ინდუსტრიები არიან ერთმანეთის ლოგიკური გაგრძელება, ამ ჯაჭვს ასევე თავისი გავლენა აქვს სოფლის მეურნეობის, საცალო ვაჭრობის და ეკონომიკის ბევრ სხვა მიმართულებაზე, სადაც როგორც საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივი ვიზიტორები თავიანთი მოგზაურობებისას დანახარჯებს ახორციელებენ. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვიმსჯელოთ სტუმარმასპინძლობის იმ განსაკუთრებული როლის შესახებ, რასაც იგი უშუალოდ ახორციელებს მთლიანი შიგა პროდუქტის ფორმირების, ასევე მომიჯნავე და დაკავშირებული სხვა ბიზნესი ინდუსტრიების განვითარების და შემოსავლების გენერირების პროცესებში.

იმის გამო, რომ სწორედ ადამიანური ფაქტორი სტუმარმასპინძლობის და სასტუმროს ინდუსტრიაში გადამწყვეტია, საკუთარი გამოცდილებით, ცოდნით, სტანდარტებით, რესურსებით, მიდგომებით, სტრატეგიებით, ადამიანებით, კორპორატიული კულტურით კონკურენტები ერთმანეთისაგან სხვადასხვა კრიტერიუმით განირჩევა.

აღნიშნულ სფეროში ხშირია სხვადასხვა საერთაშორისო კონკურსიც. მაგალითად Skift Meetings Awards 2023-ის მიხედვით საუკეთესო სასტუმროთა ქსელის ნომინაციაში გამარჯვებულია Marriott International, რომელიც 138 ქვეყანაში, 31 ბრენდითა და 8,500 ობიექტითაა წარმოდგენილი. Wyndham Hotels & Resorts წარმოადგენს ყველაზე მსხვილ ფრენჩაიზინგულ კომპანიას, რომელიც 95 ქვეყანაში 9,100-ზე მეტ ობიექტს მოიცავს. გლობალურ საუკეთესო სასტუმროს წოდებას Conrad Punta de Mita იკავებს. ამერიკის შეერთებულ შტატებში კი ამ ნომინაციაში Sheraton Waikiki ლიდერობს. საუკეთესო სასტუმრო ღონისძიებების სივრცეებისათვის აღნიშნული რეიტინგით არის Hyatt Zilara and Hyatt Ziva Cap Cana.

ერთ-ერთი რეპუტაციული ბიზნეს გამოცემა გვთავაზობს სასტუმროების განაწილების სქემას ამერიკის შეერთებულ შტატებში ოპერირებადი ბრენდების შესახებ, ინფორმაცია მოცემულია ცხრილი 3-ის საშუალებით.

ცხრილი 3. საერთაშორისო ქსელური სასტუმროები ამერიკის მაგალითზე

მდიდრული ბრენდები	განსაკუთრებით, მაღალი კლასის ბრენდები	მაღალი კლასის ბრენდები
• Waldorf Astoria; • Ritz-Carlton; • Four Seasons; • Grand Hyatt; • The Luxury Collection; • W Hotels; • Conrad Hotels & Resorts; • JW Marriott; • Loews Hotels;	• Hard Rock Hotels and Margaritaville Hotels & Resorts (tie); • Le Méridien; • Omni Hotels & Resorts; • Hyatt Regency; • Canopy by Hilton; • Hilton Hotels & Resorts; • Marriott; • Hotel Indigo; • Kimpton; • Westin Hotels&Resorts;	• Cambria Hotels & Suites; • AC Hotels by Marriott; • Delta Hotels; • Element; • Hilton Garden Inn; • Ascend Collection; • Hyatt Place; • Aloft Hotels; • Wyndham Hotels; • SpringHill Suites by Marriott; • Courtyard by Marriott; • Sonesta Hotels & Resorts;

• Fairmont; • InterContinental Hotels&Resorts	• Autograph Collection; • Curio Collection by Hilton; • Hyatt Centric; • Renaissance Hotels; • Sheraton; • Embassy Suites by Hilton.	• Crowne Plaza; • Best Western Premier; • Radisson; • Tapestry Collection by Hilton; • DoubleTree by Hilton; • Four Points by Sheraton; • Sonesta Select.
--	---	---

მაღალი კლასის ბრენდები (გრძელვადიანი ვიზიტისთვის)	საშუალო კლასის ბრენდები	საშუალო კლასის ბრენდები (გრძელვადიანი ვიზიტისთვის)
• Hyatt House; • Homewood Suites by Hilton; • Staybridge Suites, • Residence Inn.	• Trademark Collection by Wyndham; • Drury Hotels; • Wyndham Garden; • Hampton by Hilton; • Fairfield by Marriott; • Holiday Inn; • Best Western Plus; • Holiday Inn Express; • Comfort Suites; • Comfort Inn; • Country Inn & Suites by Radisson; • Clarion; • La Quinta Inns & Suites	• Home2 Suites by Hilton; • Candlewood Suites; • TownePlace Suites by Marriott; • Sonesta ES Suites; • MainStay Suites; • Hawthorn Suites by Wyndham; • Sonesta Simply Suites.

საშუალო კლასის ბრენდები	ბიუჯეტური კლასის ბრენდები	ბიუჯეტური კლასის ბრენდები (გრძელვადიანი ვიზიტისთვის)
• Tru by Hilton; • Wingate by Wyndham; • Best Western; • Sleep Inn;	• Americas Best Value Inn and Microtel by Wyndham; • SureStay; • Howard Johnson by Wyndham; • Travelodge by Wyndham;	• WoodSpring Suites; • Extended Stay America;

• AmericInn by Wyndham; • Baymont Inn&Suites by Wyndham; • Ramada by Wyndham; • Quality Inn.	• Studio 6; • Red Roof Inn; • Super 8 by Wyndham; • Days Inn by Wyndham; • Knights Inn; • Motel 6; • Econo Lodge; • Rodeway Inn; • OYO.	• InTown Suites.
---	---	--

ცხრილში მოცემული საერთაშორისო ბრენდების გარკვეული ნაწილი საქართველოს ბაზარზე უკვე ოპერირებს, მათთან ერთად კი ადგილობრივ ბაზარზე კონკურენციის პროცესში ადგილობრივი ბრენდები ერთვებიან. ერთის მხრივ ძალიან რთულია კონკურენციაში საერთაშორისო მოთამაშეებთან შესვლა, თუმცა ქართული ქსელური ბრენდები საკუთარ საინტერესო განვითარების პროცესს გადიან. იმისათვის, რომ გავიზიაროთ საქართველოს ბაზარზე მოქმედი საერთაშორისო და ადგილობრივი ქსელური სასტუმროების მიდგომები, მათი ხედვები, ღირებულებები და ფასეულობები, რომლებსაც გუნდთან ერთად ქმნიან, პირისპირ ინტერვიუს ფარგლებში ჩატარდა კვლევა ჰოტელიერებთან, გენერალურ მენეჯერებთან, HR დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან და მენეჯერებთან. ქვევით წარმოდგენილი იქნება თითოეული მათგანის გამოცდილებები ინდივიდუალურად.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ბაზის მონაცემებით, საქართველოში ოპერირებს 49 ქსელური ტიპის, სასტუმროს მართვის ინდივიდუალური და მენეჯმენტ კომპანია, რომელიც ჯამურად მართავს 13 საერთაშორისო და ადგილობრივ ჯგუფს. მათგან 27 წარმოადგენს საერთაშორისო ქსელური სასტუმროების ბრენდებს, ხოლო 23 არის ადგილობრივი. ქვევით თითოეული ქეისის სახით განხილული იქნება ის პრაქტიკები, რასაც ქსელური სასტუმროები იყენებენ ორგანიზაციული კულტურის მართვის მექანიზმებად, მისი დანერგვის და განვითარების პროცესებში. კვლევა ჩატარებულია 2023 წლის მესამე კვარტალში.

აჭარა ჯგუფი

აჭარა ჯგუფი წამყვანი ქართული კომპანიაა სტუმარმასპინძლობის, ცხოვრების სტილის განვითარებისა და აგროწარმოების სფეროებში. კომპანიამ მსოფლიო აღიარება მოიპოვა ე.წ. ცხოვრების სტილის (lifestyle) ბრენდების განვითარებისა და მართვის პროცესში ტენდენციების დამამკვიდრებელი დაწესებულებებისა და სამეწარმეო პროექტების შექმნისთვის. ქვეყნის სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში ახალი სტანდარტების დაწესების გარდა, აჭარა ჯგუფი აღმოსავლეთ საქართველოში უმსხვილეს სასოფლო-სამეურნეო და ფერმერულ პროექტსაც ახორციელებს.

2010 წელს კომპანიამ სტუმარმასპინძლობის ადგილობრივ ბაზარზე Holiday Inn-ის ფრანშიზა წარადგინა, დროთა განმავლობაში კი ამ საერთაშორისო ბრენდის დიზაინერული და კონცეპტუალური საზღვრები წარმატებით გააფართოვა. 2012 წელს პირველი ქართული ცხოვრების სტილის ბრენდი, Rooms Hotels ჩამოყალიბდა. აჭარა ჯგუფმა მთიან რეგიონში, ყაზბეგში, მიტოვებული საბჭოთა სანატორიუმი ინოვაციურ სასტუმროდ გარდაქმნა, რომელმაც მალევე მოიპოვა გლობალური აღიარება შეუდარებელი მდებარეობის, არქიტექტურისა და დიზაინის გამო.

აჭარა ჯგუფის წარმატება მისი გუნდის წევრების დამსახურებაა, რომლებიც კომპანიის ფასეულობებს, სტრატეგიასა და ხედვას ქმნიან. შემოქმედებითი, საქმით გატაცებული და მომავალზე ორიენტირებული პროფესიონალები დგანან იმ ბრენდების, პროექტებისა თუ ინიციატივების უკან, რომლებმაც საქართველო მსოფლიო რუკაზე მონიშნა. თითოეულ მათგანს თანამედროვე საქართველოს შენების სურვილი ამოძრავებს.

კრეატიული ეკონომიკის განვითარება საქართველოში ახალი სამუშაო ადგილების შექმნასა და სიღარიბის დონის შემცირებას უწყობს ხელს, შემოქმედებითი ინდუსტრიების ზრდა კი განაპირობებს ქვეყნის კულტურის ექსპორტს და პოპულარიზაციას საერთაშორისო ბაზრებზე. სწორედ ამიტომ, აჭარა ჯგუფი აქტიურად თანამშრომლობს ქართველ ხელოვანებთან, დიზაინერებთან, კურატორებთან, არქიტექტორებთან თუ ინოვაციურ მეწარმეებთან.

აჭარა ჯგუფის ბრენდს აქვს მისია, ხედვა და ღირებულებები, მისი გავრცელება წარმოადგენს ერთ-ერთ გამოწვევას, რადგან აჭარა ჯგუფში შემავალი სასტუმროები, ჰოსტელი და კვების ობიექტები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან შინაარსით, პროდუქტის და მომსახურების სისტემით, რაც თავის მხრივ განაპირობებს მათი კორპორატიული კულტურის სტილს. თუმცა ყველა მათგანს მაინც აერთიანებს აჭარა ჯგუფის ძალიან მნიშვნელოვანი მისია, რომ ისინი არიან უნიკალური, განსაკუთრებული, განსახვავებული ტენდენციების შემქმნელი - აღნიშნავს აჭარა ჯგუფის ადამიანური კაპიტალის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი. ამ ორგანიზაციის თანამშრომლები არ ნებდებიან საშუალო შედეგებს და ორიენტირებულნი არიან მაქსიმალურისაკენ - შექმნან იდეალური და განსხვავებული. ეს არის ის ღირებულებები, რაც გუნდის წევრებს აერთიანებს, სადაც ადამიანები ცდილობენ შექმნან თანამედროვე ტენდენციები ტრადიციული სასტუმროს მართვის პროცესში.

აჭარა ჯგუფის ისტორია, ქართული წარმატებული ბრენდის შექმნის მნიშვნელოვანი გამოცდილებაა, რაც ამ ორგანიზაციის ადამიანების, მენეჯერების, თანამშრომლების დამსახურებით გახდა შესაძლებელი. კორპორატიული კულტურის დანერგვის მექანიზმად აქ ონბორდინგის პროცესს ასახელებენ - როდესაც თანამშრომლები სწავლობენ აჭარა ჯგუფის ენაზე საუბარს, სადაც მენეჯერები გასცემენ ცოდნას ახალი თანამშრომლებისათვის, უზიარებენ ემოციებს. ორგანიზაცია დიდ რესურსს დებს ამ პროცესში, ყველა ძალიან განიცდის, ჩართულია ახალი თანამშრომლის მოსვლის დროს. ადაპტაციის პროცესი არ არის მარტივი, ცდიან სამუშაოს კარგ, რთულ ნაწილს. ამ დროს ხდება საკუთარი თავის ტრანსფორმაცია, განვითარება კორპორატიული კულტურის საერთო ღირებულებებით. ამ პროცესის განსაკუთრებულობას და ეფექტურობას განაპირობებს გუნდის სრული ჩართულობა და ორგანულობა. აჭარა ჯგუფის თანამშრომელი თანასწორია მომხმარებელთან საუბრისას, არის მცოდნე, რომელიც გატარებს ჯადოსნურ გარემოში, ვისაც მომხმარებლები ენდობიან.

„შევქმნათ განსაკუთრებული, განსხვავებული მომხმარებლის გამოცდილება“ - ამ მისიას ქსელის ყველა სასტუმრო და ობიექტი ემსახურება. სასტუმროების მიხედვით თანამშრომლები ერთის მხრივ განსახვებულად საუბრობენ, განსხვავდება მომსახურების სტილიც, თუმცა ამოსავალი წერტილი მაინც ადამიანი და მომხმარებელია, თავად კომპანიისთვისაც, რადგან თანამშრომლებს აქვთ თავისუფლება და ძალა იყვნენ დამოუკიდებელნი მომსახურების პროცესში, არ შეზღუდონ საკუთარი შესაძლებლობები.

სასტუმრო ინდუსტრიაში ადამიანურ რესურსს პირდაპირი შედეგი აქვს ბიზნესის ფინანსურ მაჩვენებლებზე, წარმატებაზე. თითოეული თანამშრომლის შედეგები თავის მხრივ არის თარგმნილი ციფრებში, კომპანიის წარმატებაში. სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრია სპეციფიკურია და სხვა ბიზნესის ხასიათისაგან განსხვავდება იმით, რომ თანამშრომლის შედეგები არის ყოველდღიური. თუ ცალკეული ბიზნესები ამონაგებს თანამშრომლებისაგან წლების შემდეგ იღებენ, ამ ინდუსტრიაში ნებისმიერი მომხმარებლის მომსახურებას აქვს მყისიერი შედეგები შეფასებებში, უკუკავშირში მომხმარებლისაგან. ეს ბიზნეს ინდუსტრიაა, რომელიც როგორც საქართველოში, ასევე ზოგადად მსოფლიოში მძაფრი კონკურენციით, მრავალფეროვანი შეთავაზებებით, განსხვავებული გამოცდილებებით ხასიათდება, მაგრამ ერთი ხაზი აერთიანებს - აქ ყველაფერი ადამიანთან კავშირშია, ცოცხალია. სწორედ გუნდის შედეგების მონაპოვარია, რომ ქართული შეიძლება გახდეს საერთაშორისო, აჭარა ჯგუფის ქსელის სასტუმროები ხშირად ხვდებიან საერთაშორისო ჟურნალების და ბლოგერების ყურადღების ქვეშ, საკუთარი უნიკალური, ტრადიციულ ბიზნესში განსხვავებული მიდგომებით და შეთავაზებების ხასიათიდან გამომდინარე.

სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში ადამიანური რესურსის სიმცირე ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება. მომსახურე პერსონალი, დიასახლისები, ვიწრო სპეციალიზაციის სპეციალისტები რთულად იძებნება ბაზარზე. დარგის სპეციალისტებიც მწირია ამ ინდუსტრიის გამოცდილებით, ამიტომ სასტუმრო თავად

ზრდის სფეროს გამოცდილ ადამიანებს. აჭარა ჯგუფისათვის მიღებულ პრაქტიკას წარმოადგენს სკოლის მოსწავლეების, სტუდენტების დასაქმება, თუმცა ამ მიმართულებით გამოწვევაა ცვლაში მუშაობის მოთხოვნა კომპანიის მხრიდან, რაც მენეჯერების მკაცრი მოთხოვნაა.

კორონავირუსის პერიოდმა აჭარა ჯგუფის შემთხვევაშიც მოითხოვა აუცილებელი ცვლილებების განხორციელება, მაგრამ კრიზისული პერიოდიდან გადასვლა ზრდის ტენდენციისაკენ სწორმა გადაწყვეტილებებმა განაპირობა, ზოგიერთი მათგანი მათ შორის იყო მტკივნეული. ბიზნესმა შეძლო სწორი საფუძველი დაეტოვებინა კოვიდის შემდეგ სწრაფი აღდგენისათვის. ასევე რთული იყო რეგიონში ომის დაწყების პერიოდი, რასაც პირდაპირი კავშირი ჰქონდა ჯავშნების რაოდენობასთან. მიუხედავად ყველაფრისა ადამიანების სწრაფვამ საერთო მისიისაკენ კორპორატიული ღირებულებებისაკენ შესაძლებელი გახადა როგორც აჭარა ჯგუფის, ასევე აჭარა ჰოლდინგის, ახალი პროდუქტების, ქსელური სასტუმროების განვითარებას ახალი ენერგია და ტენდენცია შეეძინა.

აჭარა ჯგუფის კორპორატიულ კულტურას კიდევ ერთი გამორჩეული მახასიათებელი აქვს - ეს არის გუნდის ინკლუზიურობა, როგორც ეროვნების მხრივ, ასევე სოციალური კატეგორიის მიმართულებებითაც. ჯგუფის ობიექტებში დასაქმებულია განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე თანამშრომლები, რაც ერთის მხრივ მომსახურების პროცესში შეიძლება უჩვეულო გადაწყვეტილებად ჩაითვალოს. ქსელის თანამშრომლების რაოდენობის 10% შეადგენს განსახვავებული ეროვნების, ჯგუფის წარმომადგენლებს, რითაც კომპანია არის მრავალფეროვანი, ინკლუზიური, ესეც გარემოს ნაწილია, რასაც კომპანია ქმნის, მისიიდან გამომდინარე.

აჭარა ჯგუფი აქტიურადაა ჩართული ქართული ხელოვნებისა და კულტურის განვითარებაში და ქართველი თანამედროვე ხელოვნების ფართო სპექტრს უჭერს მხარს. კომპანიის ობიექტებზე შეხვედრებით კულტურული ღონისძიებებისა და პროგრამებისთვის განკუთვნილ სივრცეებს, რომლებიც სწრაფად ჩამოყალიბდა კულტურულ ჰაბებად, სადაც ხშირია ღონისძიებები საერთაშორისოდ აღიარებულ

შემოქმედებითი ინდუსტრიების წარმომადგენლებთან. სასტუმრო სტამბაში განთავსებულია თბილისის ფოტოგრაფიისა და მულტიმედია მუზეუმი, რომელშიც ბოლო ათწლეულების გამორჩეულ საერთაშორისო და ადგილობრივ ფოტოგრაფების ნამუშევრებს შეხვდებით. ასევე, სასტუმრო სტამბა და ფაბრიკა ინოვაციურ ადამიანებსა და ჯგუფებს თავიანთ სივრცეებში რეზიდენციებს სთავაზობს, რაც ქვეყნის შემოქმედებით გარემოს კიდევ უფრო მრავალფეროვანსა და საინტერესოს ხდის.

ამავდროულად, აჭარა ჯგუფი მხარს უჭერს საქართველოში გამართულ კინოს, მუსიკის, ვიზუალური ხელოვნების ფესტივალებს, თბილისის არქიტექტურულ ბიენალეს. ქვეყნის იდენტობის შენარჩუნებაში კულტურულ მემკვიდრეობას გადამწყვეტი როლი აქვს, სწორედ ამიტომაც, აჭარა ჯგუფი აქტიურად თანამშრომლობს თბილისის ოპერისა და ბალეტის თეატრთან, რუსთაველის თეატრთან, თბილისის სამხატვრო აკადემიასა და თბილისის სახელმწიფო კონსერვატორიასთან.

აჭარა ჯგუფის ქართული სასტუმროების ქსელის ბრენდის ავთენტურობა და იდეები სწორედ აღნიშნულ კომპლექსურ მიდგომას ეფუძნება, რაც როგორც მისი პროდუქტის, მომსახურების, მარკეტინგის და დამსაქმებლის განსაკუთრებულ და გამორჩეულ ბრენდს საკუთარი მისიის ფარგლებში ქმნის.

ბილტმორი

სასტუმრო ბილტმორი საერთაშორისო ქსელური სასტუმროების კომპანიის მილენიუმის გამორჩეული ბრენდია, მომსახურების, პროდუქტების, ინფრასტრუქტურის მიწოდების უმაღლესი ხარისხით. სასტუმრო ორგანიზაციული კულტურა დაფუძნებულია თანამშრომლების ერთმანეთის მიმართ რწმენაზე, კომუნიკაციის სისტემებზე. დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ძირითადი ფასეულობების, მისიის ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებას. არსებობს სათავო ოფისიდან დადგენილი სახელმძღვანელო, ეთიკის წესები, რომელთა ადაპტირება ხდება ქართულ რეალობასთან, მაგრამ ძირითადი ხაზი ღიაობაზე, ნდობაზე, პატივისცემაზე,

პროფესიულ ზრდაზე, გუნდურობასა და საერთო შედეგიანობაზე არის დაფუძნებული.

შიდა საკომუნიკაციო სისტემებით, ტრენინგებით ხდება ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებების გავრცელება, იგი განიხილება როგორც ორგანიზაციის იმუნური სისტემა. ბაზარზე 7 წლიანი ოპერირების პერიოდში დროსთან ერთად დინამიკურად იგრძნობა შიდა კორპორატიული ცვლილება, სუბკულტურების განვითარება, რაზეც საკუთარი გავლენა აქვს სოციალურ პირობებს, პანდემიის შედეგებს. თუმცა ამოსავალი წერტილი არის ურთიერთპატივისცემა და თითოეული თანამშრომლის უნიკალურობის, ინდივიდუალიზმის დაფასება.

ორგანიზაციაში გვხვდება მულტიკულტურული გარემო, ადმინისტრაციით დაწყებული საოპერაციო რგოლის ჩათვლით, არის ეროვნებათა შორის სხვაობა. პანდემიამდე ეს მაჩვენებელი უფრო დიდი იყო, დაახლოებით 5 ეროვნება, მათ შორის სირია, შრი-ლანკა. საქართველოდან წასული მენეჯერები მუდმივად კავშირზე არიან და სიამოვნებით იხსენებენ აქ გატარებულ სამუშაო პერიოდს.

ბილტმორ თბილისის გუნდმა გახსნიდან 2 წელიწადში შეძლო დამკვიდრებული სტერეოტიპის დამსხვრევა, რომ უცხოური მენეჯმენტი უკეთ მართავს საერთაშორისო ბრენდს. სასტუმროს ოპერირების დასაწყისში მენეჯერული რგოლის მხოლოდ 30% იყო დაკომპლექტებული ადგილობრივი თანამშრომლებით. გუნდმა ირწმუნა, რომ არსებობდა როგორც შიდა კორპორატიული რესურსი, ასევე ადამიანური კაპიტალის შიდა ბაზრიდან მოზიდვის, გაზრდის და განვითარების პოტენციალი. დღეს კი სასტუმრო უკვე ფრენჩაიზის სახით ფუნქციონირებს, სადაც მენეჯერული რგოლის ადამიანების 99%-ს ქართველი ადგილობრივი პროფესიონალები წარმოადგენენ. რა თქმა უნდა გამოყენებულია საერთაშორისო ბრენდის კულტურა, სახელმძღვანელოები, თუმცა წინ წამოიწია ქართული კულტურის და ადგილობრივი ტრადიციული გარემოს ელემენტები, სადაც მულტიკულტურულ გარემო ფაქტორებთან ერთად გათვალისწინებულია ქართული კულტურის და

თანამშრომლის ტემპერამენტი, ხასიათი, რომელიც ძალიან ემოციურია, სადაც თითოეულ თანამშრომელს განსაკუთრებული გაფრთხილება ესაჭიროება.

აუცილებლად უნდა აღინიშნოს რომ ბილტმორი იყო ის ერთ-ერთი სასტუმრო, რომელმაც კორონავირუსის პანდემიის დროს შეინარჩუნა ყველა თანამშრომელი, მათ შორის არ გახდა სავალდებულო და იძულებითი ვირუსის საწინააღმდეგო აცრის გაკეთება. აღნიშნულ პერიოდში თანამშრომლების სრული რაოდენობის შენარჩუნება იმის პარალელურად, რომ ფაქტობრივად ინდუსტრია სრულიად გაჩერდა, კომპანიას ფინანსურად ძალიან ძვირის გადახდა მოუწია. ასევე, მიუხედავად სასტუმრო ინდუსტრიის ტრადიციული ბიზნეს ხასიათისა, თანამშრომლების მოსვლა/წასვლას არ აქვს მკაცრი კონტროლის ფორმა. დაგვიანებული თანამშრომელი თავად ანაზღაურებს გაცდენილ დროს.

ორგანიზაციის HR დირექტორი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს უნივერსიტეტებთან, პროფესიულ კოლეჯებთან თანამშრომლობას. აქ მნიშვნელოვანია, რომ საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა სტუდენტებს, მოსწავლეებს მისცეს საბაზისო უნარ-ჩვევები, თეორიული ცოდნა ბიზნესის სპეციფიკის შესახებ. მნიშვნელოვანია ასევე, რომ ადამიანებმა საკუთარ თავში გააცნობიერონ, რომ არ არის აუცილებელი უშუალოდ უმაღლესი განათლება თუ ამ ინდუსტრიაში განვითარებას გეგმავ, მნიშვნელოვანია ვიწრო სპეციალიზაცია, დეპარტამენტების მუშაობის კონკრეტული სპეციფიკის ცოდნა, გააზრება. როგორც იგი აღნიშნავს, საზღვარგარეთ გენერალური მენეჯერების უმრავლესობას არ აქვს უმაღლესი განათლება. პროფესიული კოლეჯების კონკრეტული სპეციალიზაციის განათლებით, მაგრამ პროფესიონალები უნარებით, ცოდნით შესაძლებელია პრაქტიკაში შემდგომი განვითარების მიღწევა. ასევე აღსანიშნავია, რომ თაობა, რომელიც განსახვევებული ღირებულებებით მოდის, წინა წლებთან შედარებით მათი დაინტერესება შემცირებულია. სასტუმრო ინდუსტრიაში ჩართულობის და ამ დიდი გზის გაგძელების სურვილი, მოტივაცია და მოთმინება, ინდუსტრიის დინამიკურად განვითარების მიუხედავად ცოტა ადამიანს აქვს. ადამიანებს სწრაფი კარიერული

ზრდა სურთ, რაც სასტუმრო ბიზნესში მუშაობის მხოლოდ დიდი წლების, გამოცდილების, ცოდნის შედეგია.

გოლდენ ტულიპ დიზაინ

Golden Tulip Design Hotel-ის ბრენდი სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში 54 ქვეყანაში 1600-ზე მეტი სასტუმროს მფლობელი მულტიბრენდული ქსელის Louvre Hotels ოჯახის წევრია. ბრენდი 1 წელია რაც ქართულ ბაზარზე ოპერირებს და სწრაფად მოახერხა პოზიციონირება საკუთარ სეგმენტში. სასტუმროს ფასადი განწყობის განათების კონცეფციას ეფუძნება, რომელიც სტუმრებს საშუალებას აძლევს ოთახის განათების ფერი სასურველი განწყობის მიხედვით შეარჩიონ. სწორედ ამიტომ, სასტუმროს ფასადი ყოველ საღამოს ფერადი და მრავალფეროვანია.

აღსანიშნავია, რომ სასტუმროს მშენებლობის პროცესი იმ დროს მიმდინარეობდა, როდესაც კორონავირუსის პანდემია იყო, რეგულაციების მოხსნისთანავე უკვე დაიწყო მზადება გახსნის პროცედურისათვის. გახსნის პროცესი იმ დროს დაემთხვა, როდესაც სტუმრები ახალი თავგადასავლების და შთაბეჭდილებების ძიებაში იყვნენ.

საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროს შემთხვევაში ყველას აქვს გაიდლაინი, საოპერაციო სახელმძღვანელოები. მათი ადაპტაციის პროცესში ყველა დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა დაამუშავა და მოარგო იგი ადგილობრივ მოთხოვნებს. საოპერაციო სტანდარტების გარდა მნიშვნელოვანი იყო შექმნილიყო ისეთი გარემო, სადაც ადამიანებს ბედნიერი გარემო ხვდებოდათ და მუშაობა სურთ. გენერალური მენეჯერის და HR-ის მთავარი ამოცანაა იყო უსაფრთხო, მხარდამჭერი გარემოს შექმნა. ამ განწყობის მოპოვება არ არის ადვილი ამოცანა მაშინ, როცა თითოეული ადამიანის მიღმა მისი ცხოვრება და პრობლემებია, თუმცა გუნდის წევრების მოტივაციითა და დადებითი განწყობებით იქმნება საერთო ენერგეტიკა, რომელსაც მოაქვს ბიზნესის შედეგი.

აუცილებელია თითოეულმა ადამიანმა სასტუმროში იპოვოს საკუთარი ინსპირაცია, იგრძნონ თავი საერთო წარმატების ნაწილად, სადაც ერთად ზეიმობენ

წარმატებებს და არ უჭირთ შეცდომების აღიარება. ეს მიდგომა ხელს უწყობს ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემოთავაზებას გუნდის წევრების მხრიდან. დღეს ინდუსტრიაში სასტუმროს სჭირდება ლიდერი, რომელსაც ბოლომდე ენდობა, რომელიც ზრუნავს ადამიანებზე, როგორც პიროვნებაზე, ეხმარება განვითარებაში, უქმნის ღირსეულ, მაღლიერ გარემოს და ცხოვრებისეულ ბალანსს.

„სასტუმრო ინდუსტრია ადამიანების ემოციებთან და გამოცდილებებთან დაკავშირებული ბიზნესია. თითოეული თანამშრომელი ღირებულია და დარწმუნებული ვართ რომ ამას ისინი გრძნობენ, დისციპლინირებული ობიექტის მიუხედავად არის უშუალო და უბრალო ურთიერთობები, მათი მოსმენა, ახალი ხედვის გაზიარება, იდეების გენერირება, ხდება გუნდურად“ - აღნიშნავს ორგანიზაციის HR მენეჯერი.

იმისათვის, რომ თანამშრომელი იყოს მაქსიმალურად პროდუქტული ფინანსური შეთავაზება ბაზრის პირობებთან კონკურენტულია, გარდა ფინანსური ნაწილისა გუნდის წევრები არიან ადამიანები ვინც თავს გრძნობს მშვიდად, დაცულად და სამსახურში მოსვლა უხარიათ, ეს არის ის რაც განსხვავებულს ხდის სასტუმროს. შიდა კვლევებით და თანამშრომლებთან შეხვედრებით მიმდინარეობს ყველა საკითხის ღიად განხილვა. სირთულეების გადალახვაც ასე მოხდა, მცირე დროში კონკურენტულ გარემოში სწრაფი შედეგების მიღწევა. „ეს არის მანიშნებელი და მაჩვენებელი იმის, რომ გვიყვარს ის რასაც ვაკეთებთ“.

„სტუმარმასპინძლობის სფეროში მთავარი მიზანი სტუმრის ბედნიერებაა. ამისთვის ვშრომობთ დღე და ღამე. ჩვენ, ამ სფეროს წარმომადგენლები, ბედნიერების ელჩები ვართ“.

გუდაური ლოჯ (ამბერ ჯგუფი)

ჯორჯია კაპიტალმა 2019 წელს ქართულ ტურიზმის ბაზარზე ახალი ბრენდით ამბერ ჯგუფით შემოსვლა დაანონსა, რომელიც 6 სასტუმროს გააერთიანებდა, 600 ოთახით და 3 წლის განმავლობაში ჯამური \$65 მილიონი ინვესტიციების

მოცულობით. სასტუმროების გახსნა ძირითადად 2020-2021 წელს იყო დაგეგმილი: ამბერ ახაშენი, ამბერ თელავი, გუდაური ლოჯი, ამბერ შოვი, ამბერ მესტია. ამავე ჯგუფის მართვის ქვეშ სასტუმრო რამადა ენკორი შედიოდა. ორგანიზაციის ამბიციური გეგმები კორონავირუსის პანდემიამ მალევე დიდი რისკების წინაშე დააყენა და საჭირო გახდა ამ პროექტების შეჩერება. ამ ეტაპზე ამბერ ჯგუფი სასტუმროთა ქსელებიდან გუდაური ლოჯის მმართველობას განაგრძობს.

კომპანიისათვის ონბორდინგის პროცესი ორგანიზაციული კულტურის გაცნობის, გაზიარების პრაქტიკული მექანიზმია. ამ პროცესში ჩართულია მენეჯერები, რომლებიც ახალი თანამშრომლებისათვის ახალ გარემოსთან ადაპტაციის მიმართულების მხარდაჭერას უწყობენ ხელს. მიუხედავად იმისა რომელ დეპარტამენტს უდგას ესა თუ ის გამოწვევა, ერთობლივი გუნდური ჩართულობა და მხარდაჭერა თანამშრომლების კორპორატიული კულტურის კარგად ნაცნობი ტრადიციაა.

სასტუმროში პროფესიული და კარიერული განვითარება ყველას დაწყებული აქვს საბაზისო პოზიციებიდან როგორიცაა ბელბოი, სამზარეულოს პერსონალი, მიმღების თანამშრომელი და ა.შ. შიდა დაწინაურების სისტემა ამბერ ჯგუფში მიღებული პრაქტიკაა, რომელიც შედეგებზეა დაფუძნებული.

პანდემიამ ახალი სასტუმროების გახსნის პროცესის შეჩერების გარდა გამოიწვია თანამშრომლების გადინება, თუმცა აღსანიშნავია, რომ წასული თანამშრომლები სასიამოვნო გამოცდილებად იხსენებენ ამბერ ჯგუფში გატარებულ პერიოდს, სადაც თანამშრომლებში მიღებული კულტურა იყო ინიციატივიანობის მხარდაჭერა, პროცესების გაუმჯობესების უწყვეტი შესაძლებლობები. პანდემიის პერიოდში იგი კოვიდ-სასტუმროდ ფუნქციონირებაზე სწრაფად გადაეწყო, რამაც თანამშრომლების ნაწილის შენარჩუნებას შეუწყო ხელი.

ხშირად იმართება თანამშრომლების დაჯილდოების ღონისძიებები, წვეულებები, რომლის დროსაც თანამშრომლების აღიარების, მადლობის გადახდის

ტრადიცია ყალიბდება, ამავე ღონისძიებების ნაწილია გუნდური და ჯგუფური თამაშები.

ორგანიზაციაში მთავარ გამოწვევად თანამშრომლების მოზიდვას ასახელებენ, ამბობენ, რომ ზოგადად ინდუსტრიაში დასაქმებულმა ბევრმა თანამშრომელმა შეიცვალა სფერო პანდემიის დროს, გადაინაცვლეს მათ შორის IT, ციფრულ მიმართულებებში.

ინნ ჯგუფი

ქართული სასტუმროების ქსელური ბრენდი ინნ ჯგუფი 7 სასტუმროსაგან შედგება, რომელთა უმრავლესობა საქართველოს რეგიონებში ოპერირებს, სამი მათგანი თბილისშია, რომელთაგან ერთი ბუტიკური ტიპის სასტუმროა, ბაკურიანი, გუდაური, ქუთაისი, გორი, ახალციხე ის ქალაქებია, სადაც ამ ეტაპზე ინნ ჯგუფის სასტუმროების გეოგრაფიაა. სასტუმროებზე მოთხოვნადობას და განვითარების სწრაფ ტემპს, ადამიანების სანდოობას ზოგჯერ სწორედ ქართული ბრენდი განაპირობებს. აღსანიშნავია, რომ ბოლო წელიწადნახევარში ქსელმა საკუთარი პორტფოლიო 3 ობიექტით გაზარდა.

მმართველობის სტილი და კულტურა დეცენტრალიზებულია ობიექტების მიხედვით. სასტუმროების გენერალური მენეჯერები და საოპერაციო გუნდი დაყოფილია სასტუმროების მიხედვით. ორგანიზაციული კულტურის მთავარი ღირებულებაა გუნდის მეგობრული დამოკიდებულება. განსაკუთრებით სპეციფიკურია ბაკურიანის და გუდაურის ობიექტები, სადაც გუნდის წევრები ერთად ცხოვრობენ, საკუთარი ოჯახებისა და მეგობრებისგან შორს. აქედან გამომდინარე ორგანიზაციული ქცევის მთავარი პრინციპია თანამშრომლებს მოექცე ისე, როგორც მეგობარს და ოჯახის წევრს.

სასტუმროთა ქსელის ბიზნესი რეალურად სწორედ ამ მეგობრულ მიდგომაზე დგას, რომელსაც სასტუმროების გენერალური მენეჯერების პროფესიონალიზმი და გამოცდილება აერთიანებს. ორგანიზაციაში ამბობენ, რომ ეს მიდგომა განასხვავებს

მათ სხვა საერთაშორისო ქსელური სასტუმროებისაგან. პროცედურების მოქნილობა, გაფრთხილებებისა და ფინანსური სანქციებისაგან თავისუფალი.

ინნ ჯგუფში ორგანიზაციული კულტურის და სტანდარტების დანერგვის და გავრცელების მექანიზმად სამუშაო პროცესის დროს ტრენინგების პრაქტიკას იყენებენ.

სასტუმროს გეოგრაფია მოქნილია თანამშრომლებისათვის და მოძიება ხდება ტერიტორიულად ახლოს მდებარე ლოკაციებიდან, განსაკუთრებით ეს კომფორტულია დილით ადრე ცვლებისთვის. გუდაურის შემთხვევაში, სამუშაოდ მიდიან ოჯახის წევრები, ადგილობრივი რესურსის მოძიება იქ ფაქტობრივად შეუძლებელია. გუდაური ინნ-ის თანამშრომლებთან კომუნიკაციის დროს ხვდები, რომ არსებული თანამშრომლები ერთი ოჯახის წევრები არიან.

როგორც HR დეპარტამენტის ხელმძღვანელი აღნიშნავს, ცდილობენ თანამშრომლების მხარდაჭერა, იყოს იდეალურთან ახლოს. გასაუბრების დროს ჩასაფრებულის პოზიციიდან არ განიხილავენ რომელიმე კანდიდატის სამსახურის ხშირ ცვლილებას. „ცდილობთ ვენდოთ ადამიანებს, მივცეთ ახალი შესაძლებლობა“. „ინნ ჯგუფის მიდგომა რომელ ქვეყანაშიც არ უნდა ოპერირებდეს იქნება გამართლებადი. ხელფასით ვერ შეაჩერებ თანამშრომელს, მითუმეტეს ახალ თაობას. კომფორტი, მეგობრობა, კარგი დროს გატარება სამუშაო პროცესში და ასევე ვალდებულებების შესრულება, ეს არის ინნ ჯგუფის სამუშაო კულტურის ნაწილი“.

კომპანიაში წარმატებულად მუშაობს როლური მაგალითების პრაქტიკა, რაც ძალიან დიდი მოტივაციას ახდენს თანამშრომლებზე. იყო შემთხვევები, როდესაც დიდი ჯგუფების მიღების დროს, HR და საოპერაციო ხელმძღვანელი ერთად ალაგებდნენ ოთახებს. ეს ამაღლებს პატივისცემას, დამოკიდებულებას, გუნდურობას. ადგილობრივი რეალობისთვის ადამიანები, რომლებიც პირველ ნაბიჯებს დგამენ სამსახურებრივ კარიერაში და მათ შორის ამ სფეროში, ქართული რეალობა და მართვის სტილი უფრო მისაღები ხდება. წლების წინ ამ გზით მოსული ადამიანები სასტუმროების დეპარტამენტების ხელმძღვანელები არიან.

სტანდარტულ წამახალისებელ, წლის, თვის საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენის პრაქტიკასთან ერთად, განსაკუთრებით აღსანიშნავია თანამშრომლის შვილებისათვის, ოჯახის წევრებისათვის სწავლის საფასურის დაფინანსების პრაქტიკა. იქედან გამომდინარე, რომ სასტუმროში მუშაობის დაწყების მოტივაცია ზოგჯერ ოჯახის წევრების სწავლის გადასახადის გამომუშავებით აიხსნება, ეს ტრადიცია განსაკუთრებით დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურის და ლოიალობის გაძლიერებისათვის.

„სტუმარმასპინძლობის კულტურა ქართულ სისხლშია. აქედან გამომდინარე ქართული ქსელური სასტუმროების ბრენდს განვითარებას დიდი პოტენციალი აქვს. სახელმწიფოსთან ერთად, კერძო სექტორმა აღნიშნულ ინდუსტრიას უნდა გავუწიოთ მეტი პოპულარიზაცია, რომ აქ სწავლა შეიძლება, კარიერული განვითარება შესაძლებელი და მიმზიდველია“.

კა ჯგუფი (KA Group)

კა ჯგუფი 5 რეგიონში 8 სასტუმროს მართავს. მათ შორისაა საერთაშორისო ბრენდული და ადგილობრივი სასტუმროები. ბესტ ვესტერნ ქუთაისი (Best Western), ჰოლიდეი ინ თელავი (Holiday Inn), კომორები, რაიმონდ პალასი, ფაინშალე, ლინკ ჰოტელი, ასტორია და ფაინ ასტორია. კომპანიისათვის მნიშვნელოვანია, რომ სასტუმროების ქსელური მართვის კომპანიაში ინტეგრირდა საერთაშორისო ბრენდი, რადგან ეს საშუალებას იძლევა მომხახურების და საოპერაციო სტანდარტები ადგილობრივი სასტუმროების შემთხვევაში დაუახლოვონ და გაათანაბრონ ამ სტანდარტებთან.

თუ ადგილობრივი სასტუმროსათვის, EBITDA პროცენტი 40%-ს აღემატებოდა, ბაზარზე კონკურენციის ზრდასთან ერთად ეს მაჩვენებელი 20-25%-მდე შემცირდა, რაც თავის მხრივ ადგილობრივ სასტუმროებზე ფასების შემცირების შედეგია. განსაკუთრებით შესამჩნევია აღნიშნული ტენდენცია თბილისსა და ბათუმში.

ფინანსური მიმართულებით ადგილობრივი სასტუმროები მეტნაკლებად ადაპტირდნენ კონკურენციის პირობებთან, მაგრამ მთავარი საზრუნავი და ამოცანა

მაინც ადამიანური რესურსები ხდება. თავდაპირველად, სტუმარმასპინძლობის სფერო არ იყო დაკავშირებული პრესტიჟულ დასაქმების მიმართულებად და მხოლოდ ბოლო წლების ტენდენციას, რასაც ადამიანები ფინანსურად საინტერესო, განვითარებადი, საინტერესო სფეროდ განიხილავენ. ამასთან საერთაშორისო ბრენდების შემოსვლამ გამოიწვია ადამიანური რესურსების მათი მიმართულებით გადინება.

აღნიშნული გამოწვევის და ზოგადად ადამიანების სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის დაინტერესების მიზნით, კომპანიაში ფუნქციონირებს ტურიზმის აკადემია, სადაც ნებისმიერ დაინტერესებულ ადამიანს აქვს უფასოდ სწავლების შესაძლებლობა, რეალურ პრაქტიკულ გარემოში, ინდუსტრიის წამყვანი პრაქტიკოსების და ლექტორების ჩართულობით. აღნიშნული მექანიზმით დაინტერესებული ადამიანები ეზიარებენ კომპანიის ფასეულობებს, ღირებულებებს, კორპორატიულ კულტურას და ამასთანავე სწავლობენ აღნიშნული კულტურით მუშაობის სტანდარტებს. აკადემიის კურსდამთავრებულები აგრძელებენ მუშაობას ქსელის სასტუმროებში და კონტრაქტის ნაწილია მინიმუმ 1 წელი კომპანიის მართვის ქვეშე მყოფ სასტუმროში მუშაობის ვალდებულება.

კა ჯგუფი არის ინტელექტუალური ადამიანების შეკრება და მთავარი ღირებულება არის ადამიანი. საერთაშორისო სტანდარტების პრაქტიკაში ადაპტაციამ პროფესიულად კიდევ უფრო გაზარდა გუნდი, ერთის მხრივ მკაცრად გაწერილი და ბრენდის მხრდიდან კონტროლირებადი გაიდლაინებით.

თანამშრომლებში კორპორატიული კულტურის გავრცელებისათვის განსაკუთრებით დიდ მოტივაციას იწვევს მაგალითად ბესთ ვესთერნის იტალიელი გენერალური მენეჯერი, რომელიც უშუალოდ არის ჩართული გუნდის მუშაობის პროცესში, მათთან ერთად საუზმის თუ ოთახების დასუფთავებისას, რითაც ხდება როლური მაგალითი.

ტურიზმის აკადემიის დამატებითი მიმართულებაა ასევე არსებული თანამშრომლების პროფესიული კომპეტენციების ზრდა. აღნიშნული პროგრამის

ფარგლებში ხდება თანამშრომლების როტაცია ქსელის სასტუმროებში. ჰოლიდენ ინ თელავი, როგორც IHG საერთაშორისო ქსელი, დამატებით საერთაშორისო გაცვლის პრაქტიკასაც ნერგავს. ზოგადად ტურიზმის აკადემიაში სწავლით ახალგაზრდები ნაკლებად ინტერესდებიან, 3 თვიანი პროგრამები პირველ ნაკადში 12-მა, ხოლო მეორე ნაკადში 17-მა მონაწილემ გაიარეს. აღსანიშნავია, რომ უფასო განათლებასთან ერთად, სამუშაო ადგილი არის გარანტირებული.

სტუმარმასპინძლობა ცოცხალი და დინამიკური სფეროა. აქ თითოეულ ადამიანს გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საერთო წარმატებაში, ყოველდღიურად უამრავ ადამიანთან ხდება კომუნიკაცია, სწორედ თანამშრომელი ქმნის სტუმრის სასტუმროში ვიზიტის მიზანს კომფორტულს. რაც არ უნდა კარგი ადმინისტრაციული ადამიანური რესურსით იყოს გუნდი დაკომლექტებული, მარკეტინგის, შემოსავლების თუ ნებისმიერი მენეჯერული პოზიციით, უშუალოდ საოპერაციო ნაწილში აღმასრულებელი რგოლი ქმნის საერთო შთაბეჭდილებებს. სტუმარი ყველა ტექნიკურ პრობლემას გაპატიებს, თუ მას პარალელურად კეთილგანწყობილი მეგობრული სასტუმროს თანამშრომელი უქმნის გარემოს - აღნიშნავენ კომპანიის მენეჯმენტში.

საერთაშორისო ბრენდის თელავის სასტუმროში დამატებით გამოცდილებას განსაკუთრებული საჭიროების მქონე თანამშრომელი ქმნის, რომელსაც მულტიკულტურული გარემოს შექმნაში უკრაინიდან და ბელორუსიდან, ომის შედეგად ჩამოსული ადამიანები უჭერდნენ მხარს.

პანდემიის შემდეგ, როდესაც სახელფასო ფონდი გაიზარდა სასტუმრო ინდუსტრიას გაუჭირდა მასთან ადაპტირება. აქ საჭირო იყო სწორი კომუნიკაცია თანამშრომლებთან გუნდის შესაბამისი კომპეტენტური ადამიანის მხრიდან, ვინც თანამშრომლებს მისცემდა დეტალურ ახსნა-განმარტებას, კვალიფიციურ პასუხს, თუ რატომ ვერ შეძლებდა კომპანიები მათი გაზრდილი სახელფასო მოლოდინების დაკმაყოფილებას.

ბევრი გამოწვევის მიუხედავად, მთავარი კვლავ ადამიანური რესურსები რჩება. თითოეულმა თანამშრომელმა უნდა იგრძნოს საკუთარი როლი ამ მთლიან ჯაჭვში. ამ

მიზნით დაინერგა თანამშრომლებთან კვირაში და თვეში ერთხელ გაფართოებული შეხვედრები, რითაც ხდება მიღწეული შედეგების გაზიარება, რაც ზრდის თანამშრომლების ჩართულობას და რწმენას სასტუმროს მიმართ.

ლე მერიდეან ბათუმი და შერატონ ბათუმი (Le Meridean&Sheraton)

ლე მერიდეან ბათუმი და შერატონ ბათუმი წარმოადგენენ Marriott საერთაშორისო ქსელის ბრენდულ სასტუმროებს. საერთაშორისო ბრენდს აქვს საკუთარი კულტურა და ღირებულებები, ერთის მხრივ ეს გაწერილი პროცესი და სტანდარტია, თუმცა ხდება მისი ადგილობრივ გარემოსთან ადაპტაცია. მთავარი ფოკუსი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელმა იგრძნოს თავი კომფორტულად. მთავარი გამოწვევას ამ პროცესში წარმოადგენს ამ ღირებულებების სწორად მიწოდება საშუალო რგოლის მენეჯერებისათვის და შემდეგ მისი გავრცელება ორგანიზაციის მთელი მასშტაბით.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამ პროცესის სწორად დაწყებას თანამშრომლის შერჩევის, ადაპტაციის მიმდინარეობისას, მისი შემადგენელი ნაწილია სწორი კომუნიკაციის სტანდარტები და ტრენინგების პროგრამები, რომლებიც უამრავია მარიოტის ქსელში.

კომპანია დიდ ყურადღებას აქცევს თანამშრომლების შენარჩუნებას, დამატებითი ბენეფიტებით, ტრენინგებით, დაზღვევით, კვებით, ტრანსპორტირებით, საშუაო გარემოთი, რომელიც ადამიანს აძლევს იმის შეგრძნებას, რომ ის გუნდის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

ორგანიზაციაში დანერგილია წასვლის ინტერვიუს პრაქტიკა - რომელიც იკვლევს ადამიანების წასვლის მიზეზებს, სად არის გაუმჯობესების საშუალებები, სად არის პროცესების ოპტიმიზაციის საშუალება, ხომ არ ჰქონდა ადგილი რესურსებზე წვდომის შეზღუდვას კომუნიკაციის ხარვეზების გამო.

გუნდში გვხდება მულტიკულტურული გარემო, მიუხედავად შერეული კულტურისა, მნიშვნელოვანია რომ გუნდი სხვადასხვა აზრის მოსმენას სწორი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის აუცილებელ ელემენტად განიხილავს.

თანამშრომელთა დაახლოებით 80% ეროვნებით ქართველია, კულტურათაშორისი განსხვავების გამო, ქსელი ცდილობს ადამიანმა თავი იგრძნოს სახლში, სახლისაგან მოშორებით. ამასთან აღსანიშნავია, რომ პანდემიის პერიოდში ბევრი საერთაშორისო თანამშრომელი დაბრუნდა საკუთარ ქვეყანაში. ამ ეტაპზე ქსელში ბულგარეთის, თურქეთის, ინდოეთის, აზერბაიჯანის მოქალაქეები არიან დასაქმებული, რომლებიც გუნდის დახმარებით ახერხებენ კულტურათაშორისო განსხვავების მიუხედავად ადგილობრივ გარემოსთან ადაპტაციას.

მარიოტი მოქნილი, კარგად ნაფიქრი კომპანიაა, რაც პროცედურების საერთაშორისო სტანდარტების ადგილობრივ გარემოში ადაპტაციის საშუალებას იძლევა. რაც შეიძლება მიღებული იყოს ამერიკის, ინგლისის, საფრანგეთის და ა.შ. სხვა ქვეყნების სასტუმროებში შეიძლება შეიცვალოს ადგილობრივ კულტურულ გარემოში. მაგალითად არსებობს კაფეტერიის კვების გლობალურად გაწერილი თანამშრომლის კვების სისტემის პროცედურა, მას არგებენ თანამშრომლების და ადგილობრივ გასტრონომიულ კულტურას.

ბათუმი, მისი სეზონურობიდან გამომდინარე არ არის დატვირთული მთელი წლის განმავლობაში, ამ კუთხით მზადება და აქტიური მუშაობა მაისიდან იწყება სექტემბრამდე პერიოდის ჩათვლით. მიმდინარე პერიოდში თანამშრომლების უმრავლესობა სეზონური ხელშეკრულებითაა დასაქმებული, ხშირად ეს არის სასტუმროსთან თანამშრომლობის პირველი პრაქტიკა, მხოლოდ ამის შემდეგ ხდება მათი ძირითად საშტატო ნუსხაში განვითარება, რაზეც თავის მხრივ გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულების ხარისხი, მუდმივი თანამშრომლების აბსოლუტური უმრავლესობა სეზონური თანამშრომელების ნაკადიდან მოსული ადამიანები არიან.

სასტუმრო ბიზნესის სპეფიციკაში, სადაც პროდუქტი და მომსახურება ყოველდღიურად იქმნება, განსაკუთრებულ როლს ანიჭებს ადამიანებს ამ ბიზნესში. ამიტომ ნებისიერი პოზიციას სასტუმროთა ქსელი თანაბარ მნიშვნელობას ანიჭებს. შერატონ ბათუმის და ლე მერიდეანის თანამშრომლებს რომ კითხვით ვინ არის ყველაზე მნიშვნელოვანი რგოლი, ყველა თანამშრომელი ამბობს რომ ეს არის თანაბარი

როლის კულტურა, რომ ისინი არიან ჯაჭვურად დაკავშირებული, სხვაგვარად საერთო წარმატება სასტუმროში არ მოდის - აღნიშნავს ქსელის HR დირექტორი.

წელიწადში ერთხელ ტარდება თანამშრომლის კმაყოფილების ანონიმური კვლევა, რის მიხედვითაც თანამშრომლები აფასებენ ორგანიზაციის გარემოს, სამუშაო პირობებს, კომუნიკაციის ფორმებს მენეჯმენტის მხრიდან, ეს მექანიზმი ხელს უწყობს ადამიანების სამუშაო პროცესებში ჩართულობის გაძლიერებას. აღნიშნულ კვლევაში ხელფასი აღიქმება ინდივიდუალურად, ამიტომ ამ მიმართულებით არის განსხვავება კვლევის შედეგებში. წლის განმავლობაში არსებული გეგმა შეფასების ყველაზე მნიშვნელოვანი ინდიკატორია და იგი მყისიერ, ხშირ უკუკავშირს ეფუძნება. თანამშრომელს აქვს წვდომა მენეჯმენტთან, ნებისმიერი რგოლის წარმომადგენელთან, მათი მხარდაჭერის იმედი.

ზევით აღნიშნულ კვლევებში, თანამშრომლების კმაყოფილების წინა წლის მაჩვენებლებით შედეგები ასე გამოიყურება: ლე მერიდეანი 94%, შერატონი 99%. შეფასების მეორე ნაწილია სტუმრის კმაყოფილება, რასაც ქსელში მედალია ეწოდება - სისტემა, რომლითაც სტუმარი აფასებს თანამშრომლის მომსახურებას, საინჟინრო ინფრასტრუქტურას, კვებას. შეფასების ეს მოდელი ყოველ დილით მოწმდება და იქმნება სტუმრის კმაყოფილების ინდექსი, რომელიც ცვალებადია. აღნიშნულ ინდექსის მიზნობრივი მაჩვენებელი იგეგმება წინა წლის გეგმიდან გამომდინარე, ლე მერიდეანის შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი წელს 92%-ს შეადგენს, ხოლო შერატონის შემთხვევაში 75% (აღსანიშნავია, რომ შერატონ ბათუმი უკვე 14 წელია ბაზარზეა, რაც ინფრასტრუქტურის ცვეთასთანაა დაკავშირებული). ინდექსის მონიტორინგის შედეგებით ჩანს, რომ მიზნის მიღწევა და გადაჭარბება მუდმივად ხდება, რაც გუნდის თითოეული წევრის მონაპოვარია.

ლე მერიდეანის გუნდმა განსაკუთრებით რთული პროცესი გაიარა პანდემიის დროს, გამოწვევებით სავსე გასხნის პროცესში. (აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სასტუმროს გახნის პერიოდი შესაძლებელია თავისუფლად განხილული იყოს, როგორც კვლევის ცალკე საგანი). 3 მარტს გახსნილი სასტუმრო რეგულაციების გამკაცრებასთან ერთად

20 მარტს დაიკეტა. ყველა პროცესი რომელიც სასტუმრომ გახსნამდე გაიარა ფაქტობრივად დაკარგული შრომა გამოდგა, 151 თანამშრომლით დაკომპლექტებული გუნდი სწრაფადვე აღმოჩნდა იძულებული დახურვის წინაშე დამდგარიყო. მაშინ განსაკუთრებით დიდი რისკის წინაშე დამსაქმებლის ბრენდი დადგა, იყო რეპუტაციის დაკარგვის მაღალი რისკები, ქალაქი პატარაა, თანამშრომლების უხელფასო შვებულებაში გაშვების საკითხი დამსაქმებლის ბრენდს დიდ საფრთხეს უქმნიდა. HR გუნდის ინიციატივით მოხდა მარიოტის ფონდიდან მხარდაჭერა, რომელიც თავის მხრივ მთელი რიგი პროცედურების გავლას მოითხოვს, სადღესასწაულო დღეებში ორჯერადად გამოიყო 100\$-იანი კვების ვაუჩერი, რითაც უხელფასო შვებულებაში გასულ ადამიანებს სასტუმრომ გაუჩინა მხარდაჭერის განცდა, იმედი, რომ სასტუმროს არ დაავიწყდა საკუთარი თანამშრომლები. აღსანიშნავია, რომ მმართველი საბჭოს გადაწყვეტილებით, ეს პროექტი გავრცელდა ქსელის სხვა სასტუმროებზე სომხეთსა და აზერბაიჯანზე (საქართველოს, სომხეთის და აზერბაიჯანის ქსელის მმართველი საბჭო აღნიშნულ ქვეყნებზეა პასუხისმგებელი მმართველობის სტრუქტურიდან გამომდინარე). რეგულაციების შემსუბუქებისთანავე, შერჩეულმა თანამშრომლებმა განაგრძეს მუშაობა, რადგან მათთან არ შემწყდარა კომუნიკაციის ფორმები.

კოვიდის კრიზისიდან თავის დაღწევის გასაღები თავის მხრივ იყო კარგი გეგმა, რომელმაც განაპირობა შედეგების სწრაფი აღდგენა, მარიოტი მისი გამოცდილებიდან გამომდინარე სტრატეგიულ დონეზე დაგეგმვის პროცესს დიდი ყურადღებას აქცევს. მაშინ როდესაც კორონავირუსის პანდემია განსაკუთრებით მწვავედ იდგა მთელი მსოფლიოს წინაშე, მარიოტი ნაცვლად სტუმრების მოძიების სტრატეგიისა გადაერთო თანამშრომლებთან კომუნიკაციის მიმართულებების გაძლიერებისაკენ, ნაცვლად სტუმრებზე ორიენტირებული მარკეტინგული კამპანიებისა, გაძლიერდა თანამშრომლების ფსიქოლოგიური, მენტალური ჯანმრთელობის პროგრამები, როგორცაა თანამშრომლებზე ზრუნვის “Take Care” პროგრამა, ორგანიზაციული

კულტურის განვითარების პროგრამების და პროექტების დახმარებით რეპუტაციის შენარჩუნება წარმატებით მოხდა.

დამსაქმებლის შიდა ბრენდის პოზიციონირების მთავარი მექანიზმია კომუნიკაცია თანამშრომლებთან, მნიშვნელოვანია, რომ მათ ზედმიწევნით კარგად იცოდნენ, იცნობდნენ და გრძნობდნენ ორგანიზაციას, იცოდნენ ძლიერი მხარეები, სისუსტეები, თანამშრომელმა უნდა იცოდეს სად მუშაობს, რა კულტურაში, მთავარი მოტო ამ მიმართულებით შემდეგი სახით პოზიციონირდება - „იზრუნე თანამშრომელზე, თანამშრომელი იზრუნებს სტუმარზე და ბედნიერი სტუმარი დაბრუნდება კვლავ“ - ამ კულტურის შენებას თანამშრომლის მოსვლის დღიდანვე ახდენს ორგანიზაცია. ამიტომ სტუმარზე ზრუნვის კულტურა ბუნებრივი პრაქტიკა ხდება. სისტემას, ერთობლივი კოლაბორაციით, თანამშრომლებს და სტუმრებს მოაქვთ განმეორებით ბიზნესი.

ადამიანის პოტენციალში ინვესტიცია, მაქსიმალური ძალისმხმევის მხარდაჭერა შედეგებისთვის, თითოეული თანამშრომლის როლის წარმოჩენა, ადამიანების ღირებულებების გაფრთხილება, რეალური, მიღწევადი, ამბიციური გეგმების და მიზნების დასახვა, ეს არის ადამიანის უსაზღვრო პოტენციალის აღმოჩენის წახალისება, რომელიც აუცილებლად ბრწყინდება. ამ ინდუსტრიაში ვიღაც აუცილებლად დაინახავს ადამიანის მცდელობას, აუცილებლად დაგიჭერს მხარს, ბევრ შეცდომებთან ერთად მოდის გამოცდილება, ცოდნა. მსგავსი ისტორიები ინდუსტრიის ყველა თანამშრომლის განვლილი გზის ნაწილია.

თუ ადამიანმა არ იცის ან ვერ ხედავს საკუთარი განვითარების გეგმებს, ეს ფაქტორები ხშირად ხდება დემოტივირების, კომპანიის დატოვების, ადამიანური რესურსების დენადობის საფუძველი. აღნიშნული საკითხის გადაწყვეტა და კარიერული განვითარების დაგეგმვა შერატონ ბათუმისა და ლე მერიდეან ბათუმის სასტუმროებში ასევე დანერგილი კულტურა და მიღებული პრაქტიკაა - კარიერული ზრდის შესაძლებლობა რეალური საშუალებაა. თანამშრომლების შეფასების სისტემის, მყისიერი უკუკავშირის შესაბამისად, თანამშრომელს აქვს გეგმები, რომელსაც

ხელმძღვანელთან ერთად განიხილავს, იღებს უკუკავშირს - ახლა სად არის და სად უნდა მივიდეს კარიერულად და პროფესიული კომპეტენციების მიხედვით.

„კომპანიის 5 მთავარ ღირებულებას შორის უპირატესია "ადამიანი უპირველეს ყოვლისა" და ნებისმიერი აქტივობა და პრაქტიკა სწორედ ადამიანს უკავშირდება. ამისათვის არსებობს ყოველდღიური, ყოველთვიური, კვარტალური და წლიური ღონისძიებები, ასევე სპეციფიკური კვირეულები, სადაც სამუალება გვეძლევა გამოვხატოთ პატივისცემა და მადლიერება თანამშრომლების მიმართ. იგეგმება საყოველთაო შეხვედრები, სადაც მენეჯმენტის გუნდი თანამშრომლებს უზიარებს კვარტალურ მიღწევებს, სამომავლო გეგმებს, ცხადდება თვის საუკეთესო თანამშრომლები, გადაეცემათ ჯილდოები და აღიარებები სხვადასხვა დამსახურებისთვის. კომპანიაში აუცილებლად აღინიშნება თანამშრომლების დაბადების დღეები, საჩუქარი გადაეცემა თანამშრომლის ახალშობილ შვილს, გაიცემა 6 თვიანი ანაზღაურებადი დეკრეტული შვებულება. კომპანიის თანამშრომლებმა კარგად იციან, რომ ისეთივე აუცილებელია იზრუნონ ერთმანეთზე, როგორც გარემოზე და ადამიანებზე ჩვენ ირგვლივ. ამიტომაც ყოველწიურად ჩართულები ვართ საახალწლო კამპანიაში "მე მჯერა სანტა კლაუსის", სადაც ბავშვების სურვილების მიხედვით მათ ვისაც ყველაზე მეტად სჭირდებათ ვარიგებთ საჩუქრებს, ავუმენეთ სახლი მიუსაფარ ძაღლებს, საკვებით უზრუნველყოფილი გვყავს 10 მიუსაფარი ძაღლი, ვსტუმრობთ საოჯახო ტიპის ბავშვთა სახლს ბათუმში და გადავცემთ სხვადასხვა სახის საჩუქრებს“

GMT ჯგუფი (Tbilisi Marriott&Courtyard Marriott,&Moxy)

თბილისი მარიოტი, ქორთიარდ მარიოტი და მოქსი თბილისი Marriott ბრენდის საერთაშორისო ქსელის სასტუმროებია, მომსახურების, პროდუქტის სპეციფიციკის განსხვავების მიუხედავად, ამ სასტუმროებს აერთიანებს დამოკიდებულება ადამიანის მიმართ. მარიოტის კულტურის და ფილოსოფიის საბაზისო ღირებულებას, დასაყრდენს წარმოადგენს თანამშრომელი, ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე სამსახურებრივი პოზიციის მიუხედავად. კარიერული განვითარების შესაძლებლობა,

თანამშრომლების მხარდაჭერა, ხელშეწყობა, პატივისცემა და კეთილგანწყობილი გარემო ის კომპონენტებია, რომლებიც სამივე სასტუმროს აერთიანებს.

კლასტერის HR დირექტორი პირისპირ ინტერვიუს დროს აღნიშნავს, რომ ადამიანურ რესურსებს აბსოლუტურად პირდაპირი კავშირი აქვს ბიზნესის შედეგებთან, პირველ რიგში თანამშრომლების დენადობა ახდენს გავლენას ფინანსებზე, ახალ თანამშრომლებს დრო, დამატებითი რესურსი, ძალისხმევა სჭირდება, რაც აისახება შემოსავლებზე. თანამშრომლების როლს სასტუმროს ინდუსტრიის ბიზნესში, შემოსავლების გენერირების პროცესში გადამწყვეტი როლი აქვს, რადგან შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ადამიანურ ფაქტორებზე, ემოციებსა და შთაბეჭდილებებზე დამყარებული ბიზნესია, სადაც წამყვან როლს სასტუმროს თანამშრომელი ასრულებს.

ქსელში მოსული ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესში ჩართულია სრული გუნდი, ყველა დაინტერესებულია მათ პროფესიული განვითარებაში, აქვთ თანადგომა მენეჯმენტის ყველა დონეზე. ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის კულტურის შემადგენელი ნაწილი და მნიშვნელოვანი მექანიზმია სასწავლო, ტრენინგ, განვითარების პროგრამები, რომელთა წვდომაზე ხელმისაწვდომობის რესურსი შეუზღუდავია.

კლასტერის წინაშე მთავარი გამოწვევა საბაზისო პოზიციებზე ადამიანების დაინტერესება, მოძიება და შენარჩუნებაა. გასულ წლებში ძირითად სამიზნე აუდიტორიას ახალგაზრდები წარმოადგენდნენ, დღესდღეობით კი, დაინტერესება შემცირებულია. აღნიშნული თაობის ინტერესმა გადაინაცვლა ონლაინ პლატფორმებზე, ანაზღაურების და თავისუფალი დროის გამო, სადაც ეს მოტივატორები გაცილებით მოქნილია.

სასტუმრო ინდუსტრიის განსაკუთრებულობა და სპეციფიკურობა ასევე მდგომარეობს იმაში, რომ განსხვავებულ პოზიციებს ეხები, მარიოტის ქსელში შეიძლება დაიწყო მიმტანად, მიმღებში, ერთი წლის შემდეგ აღმოაჩინო რომ გაინტერესებს ბუღალტერია, ადამიანური რესურსები, საინჟინრო ინფრასტრუქტურა

ან თუნდაც მარკეტინგი თუ საოპერაციო საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულება. ამ ინდუსტრიაში შესაძლებელია კომპანიის შიგნით აღნიშნული სურვილების და ინტერესების დაკმაყოფილება - ეს პროცესები სრულიად ახალი პროფესიის შეძენის ტოლფასია, იწყებ ახალი კომპეტენციების განვითარებას და ზურგს გიმაგრებს წინა გამოცდილებები.

კიდევ ერთხელ განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ტრენინგ პროგრამები, როგორც კორპორატიული კულტურის დანერგვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. ქსელს სათავე ოფისის დონეზე აქვს გაწერილი სავალდებულო და არჩევითი სასწავლო პროგრამები, როგორც პოზიციების პროფესიული სასწავლო გეგმა ასევე კომპანიის შესწავლის, ღირებულებების გაზიარების პროგრამები, რაც აერთიანებს აქ მყოფ ადამიანებს და კონცენტრირებულს ხდის საერთო მიზნების მიღწევაზე.

ადამიანების განვითარების შესაძლებლობა არა მხოლოდ სასტუმროს და ქვეყნის შიგნით, არამედ ქსელის და ქვეყნის გარეთაც აქვს, რაც კომპანიის გლობალურობის შეთავაზების ნაწილია. მენეჯმენტ სისტემის ერთიანი მიდგომით, თუ საქართველოში ხდება ადამიანის დასაქმება, ეს ავტომატურად ნიშნავს იმას, რომ იგი ხელმისაწვდომია ქსელის 8000-ზე მეტი სხვა სასტუმროებისათვის მსოფლიო მასშტაბით. თანამშრომლების ისტორია გრძელდება და ერწყმის წინა გამოცდილებას.

ღირებულებების, ორგანიზაციული ქცევის და პროფესიული კომპეტენციების მხრივ მითი არ არის რომ მარიოტის ქსელში დაწყებული კარიერით ადამიანები განსხვავდებიან და გამოირჩევიან საქმის და თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულებით, ეს განარჩევს მარიოტების თანამშრომლებს სხვებისაგან, ესეც იმ ორგანიზაციული კულტურის და ფასეულობების ნაწილი და პრაქტიკული გამოვლინებაა.

მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ქსელს საკუთარი, ზოგჯერ მკაცრად გაწერილი პროცესები და სტანდარტები აქვს, ყველა ქვეყანაში სადაც მარიოტი ფუნქციონირებს, გლობალური სისტემები შერწყმულია ადგილობრივ გარემოსთან, ტრადიციებთან, წეს-ჩვეულებებთან და საკანონმდებლო მოთხოვნებთან.

მარიოტის ქსელის საბაზისო ვალდებულებაა არ განასხვავო ადამიანები ერთმანეთისაგან კულტურული, რელიგიური, სექსუალური, სოციალური თუ პოლიტიკური განსხვავებების გამო. თბილისი მარიოტის, ქორთიარდ მარიოტის და მოქსი თბილისის კლასტერი აერთიანებს ეროვნული, რელიგიური კუთხით განსხვავებულ ადამიანებს, თუმცა მულტიკულტურული გარემოს პირობებშიც კი მთავარი ღირებულებები შეუცვლელია. თუ ფიქსირდება ამ ფასეულობების დარღვევის შემთხვევები, ასეთი თანამშრომელი ვეღარ აგრძელებს ამ გუნდში მუშაობს, რადგან ეს ღირებულებები არის რწმენის დონეზე დანერგილი.

აღსანიშნავია, რომ სასტუმროები ასევე გამოირჩევიან იმით, რომ გარდა თანამშრომლებისა, მოსული სტუმრებიც ერთმანეთისაგან კულტურული ფასეულობებით, სოციალური სტატუსითა თუ როლით განსხვავდებიან. თუ გასულ წლებს გავიხსენებთ, თბილისი მარიოტი იყო ქვეყნის მნიშვნელოვანი ბევრი სტუმრის მასპინძელი ობიექტი. ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტი, ლეგენდარული ფეხბურთელი მესი, მსოფლიო კინოს, მუსიკის ხელოვნების ვარსკვლავები. ადგილობრივ დონეზე მსგავსი გამოცდილებები არც ხშირი იყო, მხოლოდ სასწავლო პროგრამებიც ვერ იქნებოდა მდგრადი მექანიზმი თანამშრომლებისათვის ასეთი ამოცანების გადაჭრისათვის, რადგან გარდა პროფესიული კომპეტენციისა დიდი ინდივიდუალური ყურადღება თანამშრომლებზე მოდიოდა, საზოგადოების დაინტერესება სასტუმროს კარებებთან დამატებითი სტრესი და დატვირთვაც კი იყო. თუმცა ამ გამოწვევების გადალახვაში სასტუმროს თავად ქართული კულტურის ხასიათი - სტუმარმასპინძლობის, სტუმართმოყვარეობის ბუნებრივი ნიჭი დაეხმარა, ეს იყოს ის რისი სწავლებაც არ დაჭირდა თანამშრომლებს, ბუნებრივად იდო, ცოტა ემოციური ტემპერამენტი, ზოგჯერ ზედმეტი მზრუნველობაც კი. მარიოტის ქსელი არ ზღუდავს თანამშრომლებში ამ ბუნებრიობას, პირიქით ეს არის ის თავისებურება, რაც მარიოტის ქსელის ქართულ სასტუმროებს განასხვავებს გლობალური კომპანიის სხვა წევრი

პულმან თბილისი აქსის თაუერსი (Accor)

Pullman Hotels and Resorts ფრანგული მრავალეროვნული მაღალი კლასის სასტუმრო ბრენდია, რომელიც ეკუთვნის სასტუმრო ინდუსტრიის მსოფლიო ლიდერს Accor-ს. პულმანი ფლობს 110 სასტუმროსა და კურორტს ევროპის, აფრიკის, ახლო აღმოსავლეთის, აზიის, ავსტრალიისა და ლათინური ამერიკის 33 ქვეყანაში. სასტუმრო თბილისში 2022 წლის ზაფხულში გაიხსნა, რითაც კიდევ უფრო გაიზარდა შეთავაზება ბიზნეს მოგზაურებისათვის.

სასტუმროს კორპორატიული კულტურა დაფუძნებულია Accor-ის ძლიერ ღირებულებებზე - „ვაყენებთ ხალხს ყველაფრის გულში, რასაც ვაკეთებთ“. Accor-ში სჯერათ, რომ სტუმართმოყვარეობის მომავალი ეფუძნება ნიჭს, მნიშვნელოვან გამოცდილებას, რომელიც წარმართავს სასტუმროს ყოველდღიურ საქმიანობას. ღირებულებები, რომლითაც ყოველდღიურად ხელმძღვანელობენ, მოქმედებენ და იღებენ გადაწყვეტილებებს არის სტუმრის ვნება, ნდობა, პატივისცემა, სამუშაოს მდგრადი შესრულება, ინოვაცია, დაპყრობის სულისკვეთება.

საერთაშორისო ქსელური ბრენდის ადგილობრივ გარემოში ორგანიზაციული კულტურის დანერგვის პროცესი არ იყო დიდ გამოწვევებთან დაკავშირებული, ეს დიდწილად განპირობებულია იმით, რომ ჯგუფში სტუმართმოყვარეობისა და ღირებულებების გაგება თითქმის იგივეა. ორგანიზაციის ღირებულებების გუნდის წევრებში გავრცელების პირველი ნაბიჯი იყო კულტურის თანამშრომლებისთვის გაცნობა საკლასო და ონლაინ პლატფორმის გამოყენებით, ტრენინგებით კულტურის, კომპანიის, გლობალური ინიციატივების და ა.შ., რის შემდეგაც გრძელდება სხვადასხვა სახის ჩართულობის აქტივობების დაგეგმვა ორგანიზაციული კულტურის შესანარჩუნებლად;

სტუმართმასპინძლობის ინდუსტრიაში ორგანიზაციული კულტურა გადამწყვეტ როლს თამაშობს სტუმრების გამოცდილების ჩამოყალიბებასა და ბიზნესის წარმატებაში. ტოლობა, შეიძლება ბანალურად ჟღერდეს, მაგრამ ბედნიერი თანამშრომელი ნიშნავს ბედნიერ სტუმარს; სტუმართმოყვარეობის ბიზნესი ცდილობს

მიაწოდოს მაღალი დონის მომსახურება სტუმრებს ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად. მომსახურების სრულყოფაზე ფოკუსირება უნდა აისახოს კომპანიის ღირებულებებსა და ქცევებში.

Accor-ის რამდენიმე მაგალითი:

- Accor-ში ჩვენ ყველანი Heartists ვართ, რაც იშიფრება როგორც Heart + Artists და ის განასახიერებს ჩვენს კულტურასა და აზროვნებას. როგორც Heartists®, ჩვენ ვართ ღრმად ერთგული მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიმართ, უზრუნველყოფთ თანაბარ შესაძლებლობებს და აქტიურად ვამხნევეთ ჩვენს Heartists®-ს, რომ საკუთარი პიროვნება, ისტორია, კულტურა და რელიგია შემოიტანონ გუნდში.
- ჩვენ ვაძლევთ ჩვენს ნიჭს უფლებას, იყვნენ მათი პროფესიული ზრდის მსახიობები მთელი კარიერის განმავლობაში; ვეხმარებით მათ შეიძინონ ახალი გამოცდილება და ისიამოვნონ სწავლების პროცესით სხვადასხვა ტრენინგ პროგრამით, რაც მათ საშუალებას აძლევს შექმნან სტუმრების განსაკუთრებული გამოცდილება;

Pullman თბილისი აქსის თაუერში სჯერათ, რომ სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის HR მენეჯმენტში მათი გამოწვევები არ განსხვავდება სხვა გლობალური სასტუმროებისგან. HR მენეჯმენტში ორი მთავარი გამოწვევაა - თანამშრომლების დენადობის მაღალი მაჩვენებელი და გამოცდილი თანამშრომლებით გუნდის დაკომპლექტების სირთულე.

პანდემიის შემდეგ სტუმართმოყვარეობის, როგორც დამსაქმებლის მიმართ ინტერესი არც ისე პოპულარულია ახალ თაობაში, მეორე მხრივ, პროფესიონალებმა, რომლებიც მუშაობდნენ სტუმართმოყვარეობაში პანდემიამდე, Covid-ის დროს, შეიცვალეს ინდუსტრიები და არ აპირებენ დაბრუნებას. ეს ჰოტელიერებისათვის, როგორც დამსაქმებლისათვის დიდი გამოწვევაა.

ტალანტების განვითარების და ჩართულობისათვის სასტუმრომ ადგილობრივი ინიციატივები დაწერა.

1. ყოველთვიური შეკრებები, სადაც გუნდის ყველა წევრი იკრიბება, მენეჯმენტი აზიარებს სიახლეებს და სამომავლო პერიოდის გეგმებს. ავლენს თვის ნომინაციების გამარჯვებულებს, ზეიმობენ დაბადების დღეებს, აღინიშნება ახალი ტალანტების გუნდში მოსვლა.

2. ასევე დაინერგა ყოველთვიური ლანჩი გენერალურ მენეჯერთან და ადამიანური რესურსების მენეჯერთან - სადაც თითოეული დეპარტამენტის ერთი თანამშრომელი ესწრება ლანჩს, განიხილავს მნიშვნელოვან საკითხებს, სვამს კითხვებს
3. შემქნილია სპეციალური კომიტეტი, სადაც ყველა დეპარტამენტიდან წარმოდგენილია არამენეჯერული რგოლის გუნდის წევრები. შეკრების დროს ისინი განიხილვენ და გეგმავენ სასტუმროს ტალანტების ინიციატივებს.

„ჩვენ ვზრუნავთ ჩვენი ნიჭის განვითარებასა და მათთვის მნიშვნელოვანი კარიერული შესაძლებლობების შექმნაზე. ჩვენი სასტუმრო ახლახანს გაიხსნა 2022 წლის ზაფხულში, თუმცა ბევრ ტალანტს უკვე მიეცა კარიერული წინსვლის, როტაციის შესაძლებლობა, ვაკანსიის არსებობისას, პირველად შიდა დონეზე ცხადდება. სასტუმრო დიდ ყურადღებას აქცევს სამუშაოს შესრულების მართვის პროცესს, რომლითაც ხელმძღვანელობენ საერთაშორისო დონეზე Accor-ში;

სიტი ჰოტელს

კომპანია City Hotels წარმოადგენს სასტუმროთა ქსელს, რომელიც ამ ეტაპზე ფლობს და მართავს ორ ოთხვარსკვლავიან სასტუმროს თბილისში: „City Avenue და „Tbilisi Chambers, Trademark Collection by Wyndham“. როგორც კომპანიის გენერალური დირექტორი განმარტავს, ორივე სასტუმროს კონცეფცია ეფუძნება სტუმართმასპინძლობის მაღალი ხარისხის და სტანდარტების კომბინაციას. City Avenue ბუტიკური ტიპის სასტუმროა, ხოლო „Tbilisi Chambers, Trademark Collection by Wyndham“ წარმოადგენს ფრენჩაიზინგს ქართულ ბაზარზე.

სასტუმროთა ქსელის გუნდი როგორც მენეჯერულ, ასევე არამენეჯერულ რგოლებში დაკომპლექტებულია განსხვავებული ეროვნების საქართველოს მოქალაქეებისაგან. მეგობრული ოჯახური გარემოს შექმნა, ახალი გუნდის წევრების გუნდში ინტეგრაციის მხარდაჭერა, დადებითი და პოზიტიური განწყობის ერთმანეთისათვის გაზიარება მთავარი კორპორატიული ღირებულებებია.

აღსანიშნავია, რომ პანდემიამდე კორპორატიული კულტურის გაძლიერების გეგმები უფრო მასშტაბური იყო. მათი განხორციელებაც მიმდინარეობდა და დაგეგმილი იყო ისეთი მექანიზმებით, როგორიცაა: გასვლითი ღონისძიებები,

გუნდური თამაშები, თიმბილდინგები, თვის და წლის საუკეთესო თანამშრომლის დაჯილდოება, ახალდაოჯახებული თანამშრომლის წახალისება და გუნდის წევრების ბავშვებისათვის მარიონეტების თეატრის წარმოდგენებზე დასწრების შესაძლებლობის მიცემა. გუნდი ასევე აქტიურად იყო ჩართული მსოფლიო საქველმოქმედო კამპანიაში „Wings for Life“- ეს აქტივობა კომპანიის როგორც სოციალური პასუხისმგებლობის, ასევე კორპორატიული კულტურის გაძლიერების მიზნებს ემსახურებოდა.

პანდემიის კრიზისმა ბევრი გეგმა გააუქმა, მეტიც კომპანიაში შეიცვალა მართვის სტრუქტურა. თითოეული სასტუმრო თითქმის დამოუკიდებლად აწარმოებდა ოპერირებას, ახლა კი ე.წ. კლასტერ მენეჯმენტი დაამკვიდრეს, მმართველი და საოპერაციო რგოლის თანამშრომლები როტაციის პრინციპით მუშაობენ ორივე სასტუმროში, რაც კიდევ უფრო საჭიროს ხდის გუნდური მუშაობის აუცილებლობას. იქედან გამომდინარე, რომ ქსელი უკვე აღარ იყოფა ორი სასტუმროს ცალ-ცალკე გუნდად ერთობლივი მუშაობის შედეგები უფრო შესამჩნევია. ასევე აღსანიშნავია, რომ კომპანიის შიგნით, თანამშრომლების მოტივაციის და ლოიალურობის ზრდისათვის, მიღებული პრაქტიკაა ადამიანების შიდაორგანიზაციული კარიერული და პროფესიული ზრდა.

საერთაშორისო ბრენდის ქსელში შემოყვანის მიზანი ნდობის, რეპუტაციის გამტკიცება იყო, ადგილობრივი ბრენდის შემთხვევაში ლოკალური სასტუმროს მიმართ მოლოდინი შედარებით დაბალია, რაც საბოლოო ჯამში აისახება პროდუქტის საბაზრო ღირებულებაზე. ვინდემის სასტუმროს შემთხვევაში კომპანიას აქვს უფლება რომ ძირითადი სტანდარტები, საკუთარი შეხედულებისამებრ სპეციფიკას მოარგოს ნებისმიერ საკითხში. ახალი ბრენდის შემოყვანამ კლასტერის მენეჯმენტის პირობებში ერთმანეთთან შესაბამისობაში მოიყვანა ქსელის ორივე სასტუმროს საერთო მომსახურების სტანდარტები.

როგორც ორგანიზაციაში ამბობენ, ქართულ ქსელურ სასტუმროებს დიდი პოტენციალი აქვს, თუმცა ამ პროცესში საჭიროა სახელმწიფოს შესაბამისი ჩართულობა ლიცენზიების, ხარისხის კონტროლის მონიტორინგის კუთხით, ასევე მომიჯნავე

სფეროების პარალელურ განვითარებას ტურისტულ კომპანიებში, სატრანსპორტო მომსახურებაში, ავიაციაში, რასაც საკუთარი მნიშვნელობა ენიჭება ამ მთლიან ჯაჭვში.

გამოწვევები ქართული ქსელური სასტუმროებისათვის ერთმანეთთან ჯაჭვურადაა დაკავშირებული. პანდემიამ ბევრი ადამიანი ინდუსტრიას დააშორა, რაც ადამიანური რესურსების დეფიციტს იწვევს, ეს თავის მხრივ ხარისხის ნიშანთან, მის სტაბილურობასთან კავშირდება. ამას დამატებით არსებული ადამიანური კაპიტალის დენადობის პრობლემა, მიგრაცია ამძაფრებს. ვაკანტური პოზიციების შევსების მსურველი და შესაბამისი კვალიფიკაციის თანამშრომლის პოვნა აღნიშნულ რეალობაში სულ უფრო რთულდება. ბაზარზე დემპინგის პოლიტიკა სხვა სასტუმროების მხრიდან ამცირებს შემოსავლებს და შესაბამისად ნაკლებად კონკურენტუნარიანი ფინანსური შეთავაზება ადამიანებისათვის საინტერესო აღარ ხდება.

ქსელისათვის მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები გრძნობდნენ, რომ მუშაობენ ისეთ გუნდში, სადაც კომპანია ერთვება კორპორატიული პასუხისმგებლობის, საქველმოქმედო ღონისძიებებში, გარემოზე ზრუნვის აქტივობებში. მსგავსი აქტივობები კვლავ რჩება პრიორიტეტად, თუმცა პანდემიამდე პროცესები უფრო აქტიური იყო, კრიზისი დღემდე რჩება გამოწვევად ეკონომიკური მდგომარეობის სტაბილურ გარემოსთან ერთად. თანამშრომლების დეფიციტიდან გამომდინარე ამ პროექტების განახლება და გაცოცხლება შედარებით რთული ხდება. სტუმარმასპინძლობის ბაზარზე მდგომარეობის დასტაბილურებასთან ერთად კომპანია გეგმავს მსგავსი პროექტების განხორციელებას უფრო აქტიურად დაუბრუნდეს, რადგან ემოციური ღირებულებების გაზიარება დამსაქმებლის ბრენდის პოზიციონირებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

სილქ ჰოსფიტალითი

სილქ ჰოსფიტალითის ჯგუფის სასტუმროები თბილისში, ბათუმსა და წინანდალშია თავმოყრილი. მათ მართვასა და ფუნქციონირებაზე პროფესიონალთა გუნდი ზრუნავს, რომელიც სტუმარმასპინძლობის, მარკეტინგის, ფინანსების,

ადამიანური რესურსებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოცდილ სპეციალისტებს აერთიანებს. კომპანიის პორტოფოლიო შედგება შემდეგი სასტუმროებისაგან: რადისონ ქოლექშენი წინანდლის მამული, რადისონ ბლუ ივერია, რადისონ ბლუ ბათუმი, პარკ ჰოტელი წინანდლის მამული.

სილქ ჰოსფიტალიტის კიდევ ერთი პრიორიტეტი სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის წამყვან კონტრაგენტებთან თანამშრომლობა, ინვესტორებსა თუ სხვა ინსტიტუციებთან გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება და განვითარებაა.

კომპანიის ღირებულებებია:

გულრწფელობა - ვაკეთებთ იმას, რასაც ვამბობთ. კეთილსინდისიერება ჩვენი პრიორიტეტია და მას მუდმივად ვავითარებთ ადამიანების მიმართ პატივისცემით, მოლოდინების პირდაპირი კომუნიკაციით, ჩვენი მოქმედებების თანმიმდევრულობითა და სამართლიანობით;

საზოგადოება - მივისწრაფვით, უკეთესობისკენ შევცვალოთ ჩვენი საქმიანობების ირგვლივ არსებული საზოგადოებების ცხოვრება;

მიღწევა - მუდმივად ვეძებთ საუკეთესო გზებს მიზნების მისაღწევად;

გუნდურობა - ვმუშაობთ ყოველთვის გუნდურად და ვაღიარებთ მისი თითოეული წევრის წვლილს საერთო წარმატებაში. მუდმივად უზრუნველყოფთ მათ მხარდაჭერით, სწავლებისა და განვითარების შესაძლებლობებით.

უპირატესობა - ვდებთ უდიდეს ძალისხმევას ნებისმიერ საქმეში. ვაჭარბებთ მოლოდინებს, გამოვირჩევით საუკეთესო მახასიათებლებით და მუდმივად ვისწრაფვით პროფესიული სრულყოფისკენ.

ინოვაცია - მხარს ვუჭერთ ინოვაციურ აზროვნებას, რაც როგორც ადამიანებისთვის, ისე კომპანიისთვის პროგრესული ცვლილებების საწინდარია.

2 წელია უკვე რაც სილქ ჰოსფიტალიტის ქსელის სასტუმროები Radisson ფრენჩაიზის სახით ოპერირებს ქართულ ბაზარზე, რადისონის კულტურა ორგანიზაციაში შემორჩენილია, თუმცა ამ ხნის განმავლობაში იგი კიდევ უფრო

ბუნებრივი გახდა. ყველა ეს ღირებულება სათავეს რადისონიდან იღებს, თუმცა რეფორმების შედეგად სისტემა კიდევ უფრო ლოკალურ გარემოსთან შესაბამისი გახდა. სისტემა უფრო მეტად არის ორიენტირებული ადგილობრივ გარემოსთან, კულტურასთან. ხშირ შემთხვევაში საერთაშორისო სტანდარტების ადაპტაცია რეალურ ბაზარზე ბევრ გამოწვევასთანაა დაკავშირებული. არსებული სისტემა უფრო თავისუფლებაა, შესაძლებელია ყველა იმ გამოცდილებაზე ხორცის შესხმა, რაც ამ ხნის განმავლობაში გუნდმა დააგროვა.

რადისონ ბათუმის მაგალითის მიხედვით მიდგომა უფრო ორიენტირებული გახდა ადამიანზე, განსხვავებული სტილის მმართველობითი სისტემით, კმაყოფილი თანამშრომლების მხრიდან მოდის დადებითი ემოციები და შეტყობინებები.

ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანის დაფასებას. სასტუმროში იყენებენ მაღლიერების კვირეულს, რითაც კომპანია თანამშრომლების ერთგულებას განსაკუთრებით აღნიშნავს. დანერგილია მაღლობის დღე, კვირეული, 5 დღე სხვადასხვა აქტივობით, მენეჯერები თანამშრომლებს უმასპინძლებიან, ცვლიან სამუშაო ადგილებს და როლებს, ამით ხაზგასმა ხდება ერთგულებასა და ლოკალურობაზე, მიუხედავად ბაზარზე ბევრი შეთავაზებისა სასტუმროს მაგალითზე თანამშრომლების დენადობის მაჩვენებელი 1-2%-ს შეადგენს. ადამიანის ნდობა, პატივისცემა, მისი როლის წინა პლანზე წამოწევა, დაფასება - ეს ის მთავარი მესიჯებია, რომლებიც პრაქტიკაში ამართლებს.

დისტანციური ურთიერთობების, კორონავირუსის შედეგად გამოწვეული სამუშაო ფორმატების შემდეგ გუნდურ შეკრებებს, კონტაქტს, კომუნიკაციის ფორმებს კიდევ უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს. ამ საკითხებზე მუშაობის შემდეგ ეს სირთულეები გადალახულია.

კარიერული განვითარების მიმართულებით სასტუმროში არსებობს განვითარების გეგმები ყველა პოზიციისთვის და დეპარტამენტისათვის - წარმატების გეგმა. ვაკანტური ადგილის შემთხვევაში პრიორიტეტია შიდა დაწინაურების სისტემა.

პროფესიული პროგრამები აწყობილია შიდა დეპარტამენტულ ტრენინგებზე, ეტაპობრივად, ასევე ჯვარედინი ტრენინგები საქართველოს ქსელში, ახალი იდეების, გამოცდილების გაზიარების მიზნით. ფრენჩაიზის შემდეგ საერთაშორისო გაცვლითი პრაქტიკები შედარებით შემცირებულია თუმცა ამის მაგალითებიც არსებობს.

გუნდმა გაითავისა მომსახურების სტანდარტებით მუშაობა, უკვე დაგროვდა გამოცდილება, პროცესების მართვის კულტურა. უკვე არის მზადყოფნა რომ ქართველ პროფესიონალებსაც შეუძლია წარმატებით სასტუმროს მართვა. 2011 წლიდან რადისონის ბრენდის ქოლგის ქვეშ მუშაობამ მოიტანა ის გამოცდილება, რომ ორგანიზაციული კულტურის, პროცედურების, სტანდარტების მართვა რომელიმე სათავო ოფისიდან აღარ არის საჭირო. რადისონ ქოლექშენი წინანდლის მამული ხშირად მოწინავე ღონისძიებების მასპინძელი სასტუმროა, რაც აძლიერებს როგორც პროდუქტის ასევე სილქ ჰოსფიტალითის დამსაქმებლის ბრენდს.

„თუ კარიერის განვითარება სტუმარმასპინძლობის, მენეჯმენტის, ფინანსების, მარკეტინგის, ადამიანური რესურსების, კორპორაციული მართვის მიმართულებებით გასურთ, შესაძლოა, ჩვენ სწორედ ის კომპანია ვართ, ვისაც ეძებთ. თუ საინტერესო და დინამიკურ პროექტებში მონაწილეობთ, უწყვეტ გუნდურ მუშაობაში ხართ ჩართული და ინდუსტრიის ტრანსფორმაციის ავანგარდში იმყოფებით, ჩვენ სიამოვნებით გაგიცნობთ. ნიჭიერი, შემოქმედებითი და მოტივირებული ადამიანები სილქ ჰოსფიტალითის გარემოში შესანიშნავად ინტეგრირდებიან. შემოგვიერთდით და აღმოაჩინეთ კორპორაციული კულტურა, სადაც თქვენი იდეები რეალობად იქცევა“

ჰილტონ ბათუმი (Hilton)

Hilton-ის ბრენდი 1919 წლიდან არსებობს სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში, ერთ-ერთი პირველი ბრენდია ამ ბაზარზე. სასტუმროთა ქსელი საუკუნეზე მეტია რაც ოპერირებს, რის შედაგადაც დააგროვა უდიდესი გამოცდილება, რაც მსოფლიო მასშტაბით წარმატებას უზრუნველყოფს. გარდა ამისა, ჰილტონი ორიენტირებულია ინოვაციებზე, ხშირად რასაც ვხვდებით სასტუმრო მომსახურების სფეროში პირველი ჰილტონის სასტუმროებში განთავსდა, როგორც ინოვაციის სათავე.

ორგანიზაციულ კულტურას კომპანია განიხილავს როგორც კონკურენტულ უპირატესობას, ის რითაც განსხვავდება სხვა სასტუმროებისაგან. გუნდის წევრების (იყენებენ მხოლოდ ტერმინს გუნდის წევრი თანამშრომლის ნაცვლად, შრომით ხელშეკრულებაშიც კი) შერჩევისა მთავარი კრიტერიუმები დამოკიდებულია შინაგანი კულტურის შესაბამისობასთან, რამდენად შეესაბამება ბრენდი და კანდიდატი ერთმანეთს, რეზიუმეს ფაქტორი გადაწყვეტ როლს ვერ თამაშობს. ხშირად ვაკანტური პოზიციები რჩევა ღია, სწორედ იმიტომ რომ სტუმარმასპინძლობის ხასიათი არ აქვს კანდიდატს, როგორი დიდი გამოცდილების მატარებელიც არ უნდა იყოს მისი რეზიუმე. ასევე აღნიშნავენ, რომ გასაუბრებაზე არ აკვირდებიან რბილ და ტექნიკურ უნარებს, მთავარია ღირებულებებით თანხვედრა იყოს, რადგან სწორედ ღირებულებები და ფასეულობებებია ის, რამაც საუკუნეზე მეტს გაუძლო და ბრენდის განვითარება მოიტანა.

ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებები აღებულია Hilton-ის გვარიდან:

H (Human) - ადამიანს, რომელიც გუნდში მოდის უნდა უყვარდეს სტუმარი, ადამიანები, მათთან ურთიერთობა. მიუხედავად იმისა ამა თუ იმ პოზიციას აქვს თუ არა ყოველდღიური შეხება სტუმრებთან იქნება ეს საფიანანსო თუ მსგავსი სფეროები. „დერეფანში ადამიანებმა ისე უნდა გავუღიმოთ და მოვიკითხოთ ერთმანეთი, როგორც საკუთარ სახლში“ - აღნიშნავენ კომპანიაში;

I (Integrity) - ერთიანობა, გულისხმობს იმას სწორად ვაკეთოთ ის საქმე, მაშინაც კი როცა არ გვაკონტროლებენ, არ გვიყურებენ ან გვაკვიდრებიან. აღნიშნული ღირებულების ორგანიზაციული ქცევაში დანერგვა ძალიან მნიშვნელოვანია;

L (Leadership) - ლიდერები ინდუსტრიაში, გუნდს აქვს ამბიცია და სიამაყის განცდა რომ არიან ლიდერები ინდუსტრიაში, ნამდვილი ინოვატორები, ცვლილებებზე სწრაფად რეაგირებადი. ჰილტონის რუკა 3 რეგიონად იყოფა: ამერიკა, ევროპა და შუა აღმოსავლეთი, აზია. საქართველო მუშაობს კონტინენტალური ევროპული სტანდარტების შესაბამისად, ჰილტომ ბათუმი იმავე სტრუქტურით

ოპერირებს, რაც ევროპის რეგიონისთვისაა დამახასიათებელი. სტანდარტული საოპერაციო პროცედურები იგივეა რაც იტალიაში, დიდ ბრიტანეთში და ა.შ.

T (Team) - გუნდურობა არის მთავარი ძალა, „ჩვენ არ ვართ მხოლოდ მე, შენ, ის. ჩვენ ვართ ჩვენ“. მნიშვნელოვანია ბრენდისთვის რომ ყველა თანამშრომელი ხედავდეს საერთო მიზანს და შეჰქონდეს საკუთარი წვლილი საერთო წარმატებაში. სასტუმროში HR დირექტორს ხშირად ნახავთ ლანგრით ხელში, საოპერაციო დეპარტამენტის ხელმძღვანელს მტვერსასრუტით და ა.შ. „როცა საქმე ეხება სტუმარს, იქ ვართ სადაც სჭირდება სასტუმროს მიუხედავად იმისა რომელ პოზიციაზე ხარ“. გუნდში უშუალო დამოკიდებულებაა, ერთმანეთს შენობით, სახელებით მიმართავენ. ყველა ერთი შესასვლელით სარგებლობს, ერთად მიირთმევენ ყავას (მოგვეხსენება ბათუმში ადგილობრივი ყავის კულტურის ტრადიცია), ერთად სადილობენ. ეს მიდგომა ადამიანებს ერთმანეთთან აახლოვებს და ყალიბდება ნდობა.

O (Ownership) - პასუხისმგებლობა, მიკუთვნებულობა. გუნდის ყველა წევრი პასუხისმგებელი და თავისუფალია საკუთარ გადაწყვეტილებებში, საკუთარ ნაბიჯებში. მათ აქვთ უფლება არ იყვნენ დამოკიდებულნი კონკრეტულ სიტუაციაში ხელმძღვანელზე. თუ სტუმარს რაიმე უჭირს ვალდებული ხარ მოუგვარო, გადამისამართების გარეშე, არ აქვთ შეცდომის დაშვების შიში, მენეჯერები იზიარებენ მათ შეცდომებს, რაც გუნდის წევრს აძლევს თავდაჯერებულობას. ჰილტონში ყველა პოზიციაზე გუნდის ყველა წევრი საკუთარ საქმეში ლიდერია. ჰილტონის სასტუმროთა ქსელს აქვს მისია საკუთარი წვლილი შეიტანოს იმ გეოგრაფიულ არეალში სადაც იხსნება, ადგილობრივი ბაზრის, სტუმრისა და სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარებაში. ყველა პოზიციას აქვს საშუალება სტუმრებს შესთავაზოს დაუვიწყარი თავგადასავალი ან პირიქით, გუნდის რომელიმე ერთი წევრის დამოკიდებულებამ შეიძლება მთლიანად ბრენდზე ათქმევინოს უარი. ჰილტონის გუნდის წევრი, თუნდაც სხვა სასტუმროში წავიდეს, საკუთარი საუბრით, ორგანიზაციული ქცევით უნდა გამოირჩეოდეს;

N (Now) - ახლა, ოპერატიულობა. როდესაც სტუმარს აქვს რაღაც კონკრეტული საკითხი გადასაწყვეტი, მაგალითად კონდენციონერი გაუფუჭდა, რომელ პოზიციაზეც არ უნდა იყო თუ მომართვით შენთან მოვიდა, ცდილობ რომ ეს პრობლემა თავად მოუგვარო, გარკვეული დროის შემდეგ კი აზუსტებ მასთან საკითხის გადაწყვეტის ეტაპს. ეს არის ყველა პოზიციის და ორგანიზაციული კულტურის, პასუხისმგებლობის ნაწილი, ორგანული და ბუნებრივი, რითაც ადამიანები გუნდში ცხოვრობენ.

თავის მხრივ ჰილტონის სტანდარტების ადაპტაციისას საჭიროა არსებული მასალების და რესურსების სწორად მიწოდება ადამიანებისათვის, იმისათვის, რომ დანერგვის პროცესი ეფექტიანად მოხდეს. როგორც ჰილტონში აღნიშნავენ, თავის მხრივ მარტივია ამ ღირებულებების პრაქტიკაში მდგრადობა. „მთავარი საქმე არის ჩვენი გუნდის წევრები“. პირველი რასაც აკეთებს HR, მენეჯმენტის რგოლის წარმომადგენლები, რაც არ უნდა შეხვედრას ან საქმე იყოს დილით, ყოველთვის გადიან სხვადასხვა დეპარტამენტში, მოიკითხავენ ერთმანეთს. ყველა ლიდერს აქვს არაფორმალური ურთიერთობა სამუშაო დროის განმავლობაში. ამით შესაძლებელია პულსზე ხელის დაჭერა, სანამ სტუმარს „გავუზომავთ ტემპერატურას“.

ჰილტონში წარმატებით დაინერგა დილის საუზმის ტრადიცია. ბუფეტის გუნდის წევრები დილით 5 საათზე მოდიან სამსახურში, რომ 7 საათზე სტუმარს გემრიელი და ბედნიერი საუზმე შესთავაზონ, თუმცა პირველ რიგში გუნდის წევრები საუზმობენ ერთად, ეს დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომლობაზე, კავშირი ერთმანეთთან არის ახლო.

ყოფილა მაგალითები, როდესაც პირადი პრობლემების გამო, განცხადების, ხელფასის დაკლების გარეშე გაუთავისუფლებიათ დროებით ადამიანები, სანამ საბოლოოდ გადაწყვეტს სამსახურიდან გათავისუფლების შესახებ განცხადების დაწერას. წუთების დაგვიანებაზე ჩასაფრების მიდგომა მიუღებელია, სანაცვლოდ გუნდის ყველა წევრი ბრენდს უდგას გვერდით, როცა ეს ასე ძალიან საჭირო ხდება.

ეს მექანიზმები უზრუნველყოფს კულტურის მდგრადობას და შენარჩუნებას, განვითარების პროცესებთან ერთად.

ორგანიზაციაში გვხდება მულტიკულტურული და ინკლუზიური გარემო, რაც არის ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი, რომელსაც ჰილტონი მთელ მსფოლიოში ნერგავს. ეს არის თანამშრომლებისათვის დაპირების ნაწილი, რომ ამ მრავალფეროვან გარემოში შეიქმნას ერთობლივი წარმატება. აღსანიშნავია, რომ მულტიკულტურული გარემო კიდევ უფრო განსაკუთრებით საზღვარგარეთის სასტუმროებში შეინიშნება. მაგალითად ერთი დეპარტამენტი, რომელიც 30 ადამიანისგანაა დაკომპლექტებული, შეიძლება ყველა განსხვავებული ეროვნების, აღმსარებლობის, მრავალფეროვნების ნაწილი იყოს. მაგრამ ზოგჯერ სულაც არ არის აუცილებელი დეტალურად იცნობდე ყველა ადამიანის, ქვეყნის კულტურას, უპირობო არის ისევ ადამიანური ურთიერთობები, კეთილგანწყობილი ურთიერთდამოკიდებულება საერთო მიზნის მისაღწევად.

მულტიკულტურულ გარემოში ყველა ადამიანს აქვს ინსტრუქცია სხვა ეროვნების, აღმსარებლობის, ფერის, სექსუალური ორიენტაციის წარმომადგენლებს შეხედონ როგორც ჩვეულებრივი გარემოს ნაწილს, პირიქით, ხშირად ეს მულტიკულტურულობა და განსხვავება შეუმჩნეველია.

ინკლუზიური გარემო ჰილტონში განსაკუთრებული ისტორიაა. გუნდში სიამაყით აღნიშნავენ რომ ამ ინდუსტრიაში, საქართველოში ჰილტონი იყო პირველი სასტუმრო, რომელმაც 2015 წელს აიყვანა განსაკუთრებული საჭიროების მქონე ადამიანები. თავის მხრივ, ამ ადამიანებისთვისაც წარმოდგენელი იყო სამსახურის დაწყება, აქამდე არსად ემუშავათ, უხურავდნენ კარს იმიტომ, რომ ჟესტებით საუბრობდნენ, კიდურები არ ჰქონდათ, ვერ ხედავდნენ.

ჰილტონ ბათუმი არის პირველ ადგილას ევროპის რეგიონში განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე ადამიანების დასაქმების სტატისტიკით, ჯამურად 15 ადამიანი. თავის მხრივ ამ ადამიანების დასაქმება არ ემსახურება ქულების დაწერის ან რომელიმე ნომინაციაში გამარჯვების მიზანს. ეს ადამიანები ყველა პოზიციაზე სრულყოფილად

ასრულებენ საკუთარ საქმეს, მეტიც ზოგიერთი უნარი აქვთ ძალიან განვითარებული. მაგალითად ეტლით მოსარგებლე მუშაობდა HR გუნდში. დასუფთავების დეპარტამენტში, სადაც უშუალო შეხებაა სტუმართან, საუბრობენ ჟესტების ენით, ყავთ მებარგული, რომელსაც არ აქვს კიდური. მიუხედავად იმისა, რომ სოციალურ ქსელში ნეგატიური გამოხმაურება მოჰყვა, ეს პოზიცია იყო მისი არჩევანი, ეს იყო მისი განვითარების გეგმის ნაწილი, როდესაც ერთ-ერთ გასაუბრებაზე დაასახელა, რომ აღნიშნულ პოზიციაზე სურდა გადასვლა, თქვა რომ უყვარს ხალხთან ურთიერთობა, აქ ის არის რეალიზებული, ინტეგრირებული, სრულად იზიარებს ჰილტონის ღირებულებებს. ზოგადად თანამშრომლების განვითარების გეგმების შედგენა კარიერული პოლიტიკის ნაწილია. ასევე უსინათლო მუშაობს კომერციულ დეპარტამენტში, აქვს საუბრის განსაკუთრებული ტემბრი. გუნდში ინკლუზიური გარემო აქტიურადაა წარმოდგენილი. როდესაც არსებობს ღია ვაკანსიები მათი კანდიდატურების განხილვა მიღებული პრაქტიკაა.

კარიერული განვითარების კულტურა კარიერული განვითარების გეგმებთანაა დაკავშირებული, რომელიც ყველა პოზიციის შემთხვევაში არსებობს. ტრენინგების ერთ-ერთი თემა არის „დიდზე ოცნება“ (Dream Big). ადამიანებმა, რომლებმაც თავის დროზე დაბალი რგოლის პოზიციებიდან დაიწყეს, დღეს არიან დეპარტამენტების ხელმძღვანელები და დირექტორთა საბჭოს წევრები. ჰილტონის მიერ აღიარებული ლიდერები მთელ გლობალურ სისტემაში სასურველი თანამშრომლები არიან. მათ ასევე ეძლევათ რეკომენდაციებიც ღია პოზიციებზე, რომლებიც ხელმისაწვდომია სხვა ქვეყნების ჰილტონის ქსელში. არსებობს გაცვლითი პროგრამების ორი ტიპი: კონტინენტური და ჯვარედინი. ჯვარედინი გაცვლითი პროგრამის შემთხვევაში ადამიანებს აქვს სხვადასხვა დეპარტამენტში მუშაობის შესაძლებლობა, თუ მისი სამომავლო გეგმები მაგალითად ფინანსებს უკავშირდება, მაგრამ მუშაობს HR დეპარტამენტში. ჯვარედინი პროგრამით ორივე დეპარტამენტში მუშაობის შესაძლებლობა ეძლევა. აღნიშნული პროგრამა ასევე დანერგულია საქართველოშიც, რომლის შედეგადაც წარმატებული გამოცდილებაა, რომ სამრეცხაო

დეპარტამენტიდან გადადიან ბარის მიმართულებაში, სპიდან ბუღალტერიაში და ა.შ., რაც სწავლების პროგრამის შედეგია. აგრეთვე წარმატებით მიმდინარეობს გაცვლითი პროგრამები სასტუმროებს შორის ერთიდაიგივე დეპარტამენტში, თუ ეს საჭიროება რომელიმე კონკრეტულ სასტუმროს აქვს დროის გარკვეული პერიოდით იცვლი სასტუმროს და იძენ ახალ გამოცდილებას.

კარიერული განვითარების ნაწილია წელიწადში ორჯერ ღირებულებაზე დაყრდნობილი შეფასება, თუ თანამშრომელს აქვს მიზანი გახდეს პირობითად რესტორნის მენეჯერი, HR და მისი დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ეხმარება გეგმის დასახვაში, რა უნდა იცოდეს, რა ნაბიჯები უნდა გადადგას, რა უნდა ისწავლოს, ამ ნაბიჯებს საკუთარი ბოლო ვადა (დედნაილები) გააჩნია. შეფასების 100%-იანი სისტემა მოიცავს: 70% - კონკრეტული საქმის კომპეტენცია, 20% - რბილი უნარები, ლიდერობის, ქოუჩინგის, მენტორინგის პროგრამების უნარები, 10% - ჰილტონის უნივერსიტეტში გავლილი ტრენინგების პროგრამა, ბაზა, რომელიც ყველა ტიპის ტრენინგს აერთიანებს: ფინანსები, უსაფრთხოება, პროცესების მართვა, სტანდარტები და საოპერაციო სისტემის, პროგრამების სწავლის შესაძლებლობაც კი.

ლიდერობის განვითარების მიმართულებით ჰილტონი თანამშრომლობს 3 დიდ საგანმანათლებლო ორგანიზაციასთან: LinkedIn Learning, Harvard Mentoring, eCornell, მათზე წვდომა უფასოა, მთავარი მხოლოდ ინტერესია. შიდა გამოცდები, კურსები, ლიდერობის განვითარების შიდა პროგრამა, ქოუჩინგის სესიები ცნობილ ქოუჩებთან, მენტორინგი და პროფილური კურსები განვითარების სისტემის შემადგენელი ნაწილია. HACCP სისტემის დანერგვა, რომელიც საქართველოს კანონის მიხედვით გახდა სავალდებულო, ჰილტონმა ეს საჭიროება შიდა სისტემით, ჰილტონის სტანდარტის კურსით უზრუნველყო.

დამსაქმებლის ბრენდინგის მიმართულებით ჰილტონის კულტურის ნაწილია უკეთესი გახადოს ის გარემო, სადაც სასტუმროს ააშენებს. თანამშრომლების შენარჩუნება, გადინების კონტროლი და მართვა ყველა კომპანიის პრობლემაა, ბაზარზე ბევრია სხვა საერთაშორისო ბრენდების შეთავაზებები პოტენციური სამუშაო

მაღლისათვის. 2015 წელს ჰილტონმა დაწერა დუალური განათლების პროგრამა, ბავშვებს, რომლებიც პროფესიულ კოლეჯებში ახარებენ მისცა შესაძლებლობა, რომ პრაქტიკა რეალურ გარემოში გაიარონ, სასტუმროს სხვადასხვა დეპარტამენტში: სამზარეულოს, კვების და სასმელის, დასუფთავების, ტექნიკური მიმართულებებით. ჰილტონის ადამიანებზე ხშირია ჰედჰანტინგის (Headhunting) მცდელობები, წარმატებულები და წარუმატებელიც, ზოგჯერ გაორმაგებული ხელფასების შეთავაზებებით. სოციალური გარემო, ეკონომიკური ფაქტორები ხშირად ადამიანებს არ აძლევს შესაძლებლობას ემოციურ ხელფასზე დაკმაყოფილდნენ. ყოფილა დარჩენის გამოცდილებაც და ბრენდის მიმართ ლოიალობის პრაქტიკა.

ჰილტონში სჯერათ, რომ სტუმარმასპინძლობა სხვა ქვეყნებისგან არ გვესწავლება, ჩვენთან სტუმარი ღვთისაა, ერი არის ავთენტურად სტუმართმოყვარე, ამიტომ ამ სფეროს დიდი განვითარების პერსპექტივები აქვს. საერთაშორისო ბრენდები იმიტომ არიან წარმატებული მსოფლიო გლობალურ ბაზრებზე, რომ თავის დროზე გონებრივად გადაწყვიტეს და არა ემოციურად. იციან კონრეტულად საქმის სფეციფიკა, არიან პრაქტიკოსები. ქართულ ბრენდების განვითარებას კი თავისი პოტენციალი აქვს, საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებით და ქართული ავთენტური სტუმარმასპინძლობის, კულტურის და ღირებულებების საკუთარი ბრენდების შექმნით.

ჰოლიდეი ინნ ექსპრეს თბილისი (Holiday Inn Express)

ჰოლიდეი ინნ ექსპრეს თბილისი არის საერთაშორისო სასტუმროების ჯგუფის (IHG) ქსელის წევრი სასტუმრო, რომელიც ახალი შეთავაზებაა ქართულ ბაზარზე და ეფუძნება სიმარტივის კონცეფციას. სასტუმრო დიდ ყურადღებას ამახვილებს ეკომეგობრულობაზე, სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამებზე, თანამშრომლობენ ტენესთან, რითაც ქართული პროდუქცია იქმნება.

სასტუმროს ფილოსოფიით, თანამშრომლები არიან კომპანიის წარმატების შემქმნელი. ტურიზმი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ინდივიდუალურ ურთიერთობას, ამიტომ თანამშრომლები უნდა იყვნენ მოტივირებულები, უხაროდეთ საკუთარი

საქმის კეთება, რაც შესაბამისად აისახება სტუმრის შთაბეჭდილებაზე, რითაც შეიძლება სტუმრები მომავალში დაბრუნდნენ ან გაზარდონ დაჯავშნილი დღეების რაოდენობა.

სასტუმროსათვის თანამშრომლების ჩართულობის, მოტივაციის ამაღლების, გუნდურობის განვითარების და ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებების გავრცელების ერთ-ერთი მექანიზმია თანამშრომლების დაფასების კვირეული, რომელიც მოიცავს: სახალისო აქტივობებს, სასაჩუქრე ვაუჩერებს, ერთად დროის გატარების საღამოების ორგანიზებას. აღნიშნული კვირეულის მიზანია თანამშრომლებმა იგრძნონ, რომ ისინი არ არიან უბრალოდ დაქირავებული ადამიანები მოკლევადიანი მიზნებისათვის, არამედ წარმოადგენენ დიდი ორგანიზაციული კულტურის ნაწილს და ერთობლივი წარმატების შემქმნელებს.

დაფასების კვირეული მსოფლიო მასშტაბით ტარდება და ყველა ქვეყნის წარმომადგენლობას აქვს საშუალება დააკვირდეს ერთმანეთის გამოცდილებას, რაც IHG-ს ინიციატივას წარმოადგენს. კვირეული იგეგმება თავად თანამშრომლების გამოკითხვით და ჩართულობით, თანამშრომლებთან და დეპარტამენტებთან შეთანხმებით. თანამშრომლები ასევე თავად ირჩევენ იმ აქტივობებს, რაშიც სურთ ჩართულობა, კვირეული სრულდება ერთი საერთო შეხვედრით.

აღსანიშნავია, რომ ჰოლიდეი ინ ჯესპრეს თბილისის გახსნის გადაწყვეტილება პანდემიის დროს იქნა მიღებული, მაშინ როდესაც ახალი სასტუმროს ბაზარზე შემოსვლა, ახალი ბრენდის შექმნა ამბიციურ ამოცანას წარმოადგენდა. ამ გადაწყვეტილებას ორი მნიშვნელოვანი მოტივატორი ჰქონდა: პირველი - პროექტს აკეთებდა ამ სფეროზე შეყვარებული და პროფესიონალი ადამიანები, რომლებიც მიუხედავად პანდემიისა არ შეუშინდნენ ახალ გამოწვევებს, ვისაც ჰქონდა იმის რწმენა, რომ ერთ დღესაც ინდუსტრია აღდგენას და განვითარებას განაგრძობდა, და მეორე - თავისუფალი ნიშა ბაზარზე: ბიუჯეტური ტიპის, ქსელური ექსპრეს პირველი ბრენდის შემოსვლის შესაძლებლობა ბაზარზე, მაღალი სტანდარტების

საერთაშორისო ბრენდის სასტუმრო შედარებით ბიუჯეტური მოგზაურებისათვის, რაც სამომავლოდ შესავსები პოტენციალი იყო.

სასტუმროს წინაზე მთავარი გამოწვევა თანამშრომლების მოზიდვა და შენარჩუნებაა, ეს საკითხი განსაკუთრებით ახალ თაობასთან მიმართებით იკვეთება. სასტუმრო ხელს უწყობს თანამშრომლების კროსკომპეტენციურ განვითარებას სხვადასხვა დეპარტამენტში, რის შედეგადაც მოხდა თანამშრომლების როტაცია, პროფესიული განვითარება და კარიერული ზრდა.

სასტუმრო მისი ასაკიდან გამომდინარე პირველ ნაბიჯებს დგამს ბაზარზე და გუნდთან ერთად. ამ პროცესში განსაკუთრებით ყურადღებას აქცევენ თანამშრომლებში იმ კორპორატიული ფასეულობის გავრცელებას, რომ ადამიანი გრძნობდეს, რომ ის ისეთივე თანაბრად მნიშვნელოვანია საერთო შედეგების და მიზნების მიღწევის პროცესში, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვა საფეხურებრივ რგოლში დასაქმებული გუნდის ნებისმიერი წევრი.

Hotels Management Company (HMC) - სასტუმროების მართვის კომპანია (Marriott - Autograph Collection)

სასტუმროების მართვის კომპანიის (HMC) პორტფოლიო მოიცავს სასტუმრო პარაგრაფ შეკვეთილს (Paragraph Resort & Spa Shekvetili), რომელიც მარიოტის ბრენდის „Autograph Collection“-ის პირველი სასტუმროა საქართველოში. სასტუმროთა ქსელის მართვის კომპანიას საერთაშორისო ბრენდთან ერთად, ქართული რადიუსი წარმოადგენს. სასტუმროების ქსელს შეემატა პარაგრაფ თბილისი (Paragraph Freedom Square, a Luxury Collection Hotel). ასევე შეემატება სხვა პროექტები საქართველოს რეგიონებში, რომლებიც მარიოტის ბრენდთან იქნება დაკავშირებული.

კომპანიის კორპორატიული კულტურა განასახიერებს სამეწარმეო სულისკვეთებას - დაფუძნებული პროფესიონალიზმზე. “თითოეულ საინვესტიციო ქონებას ისე ვეპყრობით, თითქოს ის ჩვენი იყოს. ფისკალური პასუხისმგებლობისადმი ჩვენი ერთგულება, მომხმარებელთა მაღალ მომსახურებასთან და მყარ ბიზნეს პრაქტიკასთან ერთად, მივყავართ მნიშვნელოვანთან : თანმიმდევრულ შედეგებამდე.

კომპანიის და კორპორატიული კულტურის ძალა მდგომარეობს ადამიანებში, ეთიკაში, გამოცდილებაში, პროფესიონალიზმში. გუნდი შედგება უნიკალური გამოცდილებისა და დეტალებზე ორიენტირებული 18 წელზე მეტი გამოცდილების მქონე პროფესიონალებისაგან. „ჩვენს გუნდს შეუძლია ფასდაუდებელი ექსპერტიზის მოტანა სასტუმროსა და სტუმართმოყვარეობის ოპერაციების ყველა სფეროში. ჩვენი დაპირება არის გამორჩეული სერვისის მიწოდება, რომელიც ორიენტირებულია ჩვენი მომხმარებლებისთვის მაქსიმალური ღირებულების გაზრდაზე, რაც მათ საშუალებას მისცემს მიიღონ ინფორმირებული გადაწყვეტილებები“.

საერთაშორისო ბრენდთან ერთად რადიუსის ტიპის სასტუმროს საჭიროებამ კომპანია მიიყვანა იმ გადაწყვეტილებამდე, რომ ქართული ბრენდის განვითარებას საკუთარი პოტენციალი ჰქონდა, იქედან გამომდინარე, რომ საერთაშორისო ბრენდთან მოლაპარაკება ხშირად დროში ხანგრძლივი პროცესია ორგანიზაციამ გადაწყვიტა, რომ გუნდს ჰქონდა ის გამოცდილება, რომელმაც სწორი დრო დაიჭირა და შეეძლო საკუთარი ბრენდის რესურსებით ოპერირება.

პარაგრაფში ადამიანები მუშაობენ ადამიანებისათვის, დღეს ინფრასტრუქტურით შეუძლებელია შთაბეჭდილებების განმეორებითი, დიდი ეფექტის მოხდენა, მთავარია სტუმრებისათვის ემოციების შექმნა, რაც სასტუმრო ინდუსტრიაში მხოლოდ ადამიანებს შეუძლიათ.

სასტუმრო პარაგრაფის პირველი შთაბეჭდილება ძალიან დიდი და შესამჩნევია, უზარმაზარი აკვარიუმი და მისი ბინადრები, ზღვაში შეჭრილი გარე აუზი, ზამთრის ბაღი გულგრილს არავის დატოვებს. უმშვენიერესი სასეირნო ბილიკები ჯადოსნურ სამყაროში გამოგზავრებთ. ბაღში შეგიძლიათ იშვიათი სახეობის მცენარეები, მათ შორის 2 ავსტრალიური ბაობაბი დაათვალიეროთ. პირველი ვიზიტი და ზღაპრულ სიმწვანეში მოგზაურობა ყოველთვის შთამბეჭდავია, მეორე ვიზიტი შეკვეთილში არის იგივეს განმტკიცება, სტუმრები ამახვილებენ ყურადღებას, რომ გარემო მოლოდინებს არ აწბილებს, თუმცა ის განსაკუთრებული ეფექტი, რაც პროდუქტს ინფრასტრუქტურის პირველი ეფექტის მხრივ მოაქვს უკვე მცირდება. პირველი

შთაბეჭდილება არის უშუალოდ პროდუქტი, მისი სული, დიზაინი, გააზრებული. შემდეგი ეფექტი და შთაბეჭდილებები კი უკვე მოდის თანამშრომლების ემოციებისგან, რაც არ უნდა ლამაზი აკვარიუმი, აუზი თუ სასწაული ზამრთის ბაღი იყოს პროდუქტის შემადგენელი ნაწილი, მნიშვნელოვანია რომ იყოს სოციალური, რომელიც ქმნის კომფორტს. მნიშვნელოვანია რომ ვიზიტების ყველა ჯერზე ეს ეფექტი სწორედ თანამშრომლებმა შექმნან. მომსახურება, სერვისი უნდა იყოს მაღალ დონეზე, შეცდომები პროცესის ნაწილია, თუმცა სტანდარტები არის ის მექანიზმი, რომელიც იძლევა საშუალებას, რომ თამასა არ დავარდეს - აღნიშნავენ სასტუმროთა ქსელის მენეჯმენტში.

ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებების გავრცელებისათვის უამრავი ღონისძიებაა იმართება, მათ შორის: ტრენინგები, თიმბილდინგები, კორპორატიული წვეულებები, საუკეთესო თანამშრომლების შერჩევა და წახალისება, მათ შორის ფინანსური ბონუსებით. სამუშაო ადგილზე ტრენინგები (on-job) - ყველაზე მნიშვნელოვანი მექანიზმია გუნდის საერთო სტანდარტებით და ღირებულებებით მუშაობის პროცესში.

კორონავირუსმა შეცვალა კომპანიის გეგმები აბსოლუტური სტაგნაცია, რომელიც ინდუსტრიამ განიცადა, დღესაც მოყვება. მნიშვნელოვანია, რომ ქართული ბრენდის რადიუსის რეგიონებში გავრცელება, როგორც ქსელი კომპანიის გეგმის ნაწილია. რადიუსის არსიც მდგომარეობს იმაში, რომ ქალაქი რომელიც არის საინტერესო მოგზაურებისათვის, ყველაზე ცენტრალურ ლოკაციაზე იყოს განთავსებული. რადიუსი არის ეპიცენტრში ქალაქის ყველა ტიპის, ყველა სტუმრის გართობის მოთხოვნილებებთან და სურვილებთან.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში კომპანიაში აღნიშნავენ, რომ კოვიდის შემდეგ იკლო დაინტერესებამ ინდუსტრიაში დასაქმებაზე, დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობებმა, თანამშრომლების მოძიების პროცესი გაართულა. ინდუსტრია, რომელიც ადამიანებისათვის სტაბილური შემოსავლის წყარო იყო ერთ დღეში ეს დამოკიდებულება შეიცვალა.

არ შეიცვალა მხოლოდ ის, რომ სტანდარტები რჩება სტანდარტად, მოთხოვნები. სტუმრების მოლოდინები გაცილებით მაღალია, შესაბამისად უფრო დიდი მოთხოვნებია თანამშრომლების მხრივ, ყველა სტუმარი ელოდება ინდივიდუალურ მიდგომას, ამ ახალ რეალობაზე პასუხი მხოლოდ და მხოლოდ თანამშრომლებზეა დამოკიდებული.

ადამიანების მოზიდვის პროცესის გართულებასთან ერთად ბევრი ბრენდი ფიქრობს რა არის ამ გამოწვევის გადალახვა, ხელოვნური ინტელექტი (AI), პროცესების ავტომატიზაცია თუ ადამიანური ფაქტორის მინიმიზაცია? მაგალითად თვით რეგისტრაცია (Self check-in) პროცესები წარმატებით ინერგება მომიჯნავე სფეროებში შესაძლებელია მისი სასტუმროს რეალობაში ინტეგრირება. თუმცა გარკვეულ ტრადიციულ მიმართულებებს ვერასდროს ვერ შეცვლის ტექნოლოგიური პროგრესი. სასტუმროს ჯაჭვის ნებისმიერ ეტაპზე და ბოლოს მაინც ადამიანი დგას. ლამაზი ოთახების, გემრიელი საკვების, სუფთა თეთრეულის უკან დიდი ძალა, შრომა და დიდი ცოდნა დევს.

ორგანიზაციული კულტურის პრაქტიკის ანალიზი

სასტუმრო ინდუსტრიის კორპორატიული კულტურის ანალიზი დამატებით ერთ-ერთ HR ექსპერტს ვთხოვეთ, რომელსაც როგორც საერთაშორისო ბრენდულ, ასევე ადგილობრივ სასტუმროსთან მუშაობის გამოცდილება აქვს და კვლევის განხორციელებისას დისტანცირებული იყო სასტუმრო ბიზნესისგან.

სასტუმროს სასიცოცხლო ციკლის შემადგენელი ნაწილია მისი გახნის (pre-opening) და უშუალო ოპერირების მიმართულებები. გახნის წინა პერიოდი მნიშვნელოვანი გამოწვევებით სავსეა, ობიექტი ამ დროს განსაკუთრებული მზადების პროცესშია. ქსელური სასტუმროების, თავის მხრივ ძლიერი ბრენდის გვერდით არსებობს სათავო ოფისები, რეგიონული საბჭოები, სადაც სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებები განისაზღვრება. ამის შემდეგ ხდება მისი მიწოდება ახალ ობიექტზე. სასტუმროთა ქსელის, ბრენდის გამოცდილება ქმნის ძლიერ ნიადაგს, ზურგს, წვდომა ხელმისაწვდომია სახელმძღვანელო მითითებებზე, რომელსაც მიყვები, რაც ძალიან

ადვილებს სტანდარტიზაციის პროცესს, მარტივად რომ ვთქვათ ახალი ველოსიპედი აღარ არის თავიდან გამოსაგონებელი. ამავე დროს ბრენდის კომფორტი მდგომარეობს იმაში, რომ პროცედურები, პოლიტიკები, ადამიანების ჩართულობის პროგრამების მიმართულებები იქმნება სათავო ოფისში. HR-ის ადგილობრივი მიმართულების გუნდი პასუხისმგებელია მოახდინოს ამ პოლიტიკების, სტანდარტების მორგება ადგილობრივ რეალობაზე. ხშირად, ძირითადი პრობლემები სწორედ აქ იწყება.

კულტურათაშორისი და ეროვნული განსხვავებები უნივერსალური არ არის. როგორც ზევით აღინიშნა, გაწერილი საოპერაციო გაიდლაინები, სტანდარტების არსებობა ძალიან მნიშვნელოვანია, თუმცა ხვდები რომ მენტალური თავისებურებებით მოცემულობა განსხვავებულია. პირველი გამოწვევები სწორედ მისი დანერგვის პროცესში იწყება. მაგალითად ეს შეიძლება ეხებოდეს თანამშრომლების შეფასების სისტემასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

ორგანიზაციის კომპეტენციების შექმნა არის ურთულესი დავალება. ეს არის ადამიანების მენეჯმენტი, კორპორატიულ კულტურის, ქოლგის ქვეშ მოქცეული ადამიანების ერთობლიობაა, მაგრამ წაშალო ან მინიმუმამდე დაიყვანო სუბიექტურობის ფაქტორი ეს არის მთავარი გამოწვევა. პროექტის ფორმატში შეიძლება ეს ლამაზადგაწერილი გამოიყურებოდეს, დანერგვის პროცესში ხვდები რომ ეს ფორმალურია. აქ უკვე HR გუნდი იწყებს ძიების პროცესს, ეძებ სისტემას, რომელიც ადგილობრივ ბაზარზე იმუშავებს.

აუცილებლად კიდევ ერთხელ ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ეს სისტემები თავის დროზე რა თქმა უნდა პროფესიონალების მიერაა შექმნილი, ეს უდიდესი მიღწევაა, რითაც ბრენდები ათწლეულების განმავლობაში წარმატებით ფუნქციონირებენ გლობალურ ბაზარზე. ერთი ობიექტის დონეზე მისი დანერგვა კი ხშირად პრობლემური საკითხია, სადღაც შეიძლება ადგილობრივი HR-ის როლი ბოლომდე არ იყოს რეალიზებული. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ბრენდის ქვეშ ნებისმიერი აქტივობა ღონისძიების სახეს იღებს, აქტიური და დინამიურია, თუმცა პროცესის კოორდინირების გარდა თუ საკუთარ როლის წარმოჩენა შესაძლებელი არაა,

არის რისკი, რომ ადგილობრივი რესურსების გამოყენებას და ინტეგრაციას საფრთხე შეექმნას.

ბრენდის, საერთაშორისო ქსელები იძლევა გამოცდილებას, ზრდას, ექსპატი მენეჯერებთან ნეთვორქინგს, იხვეწები, თანამშრომლების მიმართ ხდები მზრუნველი. როგორც მენეჯერი, ხდები თამამი თანამშრომლებზე ზრუნვის პოლიტიკაზე ორიენტირებული, ხედავ ამ საჭიროებას.

ბრენდი გაძლევს ნებისმიერ დასაქმებულს იმის განცდას, რომ უკან დგას ადამიანების არმია, პროცესების გაიდლაინები, ყველა კითხვაზე პასუხს თუ დაინტერესდები იპოვი, გაქვს წვდომა ინფორმაციასთან, გამოცდილებასთან, დიდ ცოდნასთან. ამ სისტემების მისადაგება ადგილობრივ რეალობასთან არის მთავარი ამოცანა მენეჯერებისათვის.

ისევ შეფასების სისტემასა და სუბიექტური ფაქტორის საკითხის შესახებ რომ ვისაუბროთ, რეალობა შეიძლება ტოპ-მენეჯმენტის დონეზეც კი პიროვნული სიმპატია-ანტიპათიის მექანიზმად და ინსტრუმენტად იქცეს. სადაც ტოპ-მენეჯმენტს შეუძლია ანგარიშსწორების მექანიზმად მისი გამოყენება, სხვა მენეჯერულ რგოლებში ეს საკითხი შეიძლება კიდევ უფრო პრობლემური გახდეს. თაობა Z და ინდუსტრიის განვითარების პროცესები შეფასების ზოგიერთ სისტემას არ იღებს, რის გამოც შეფასებები ფორმალურ პროცესებად რჩება, მათ შორის დიდ ბრენდშიც კი.

საერთაშორისო სისტემების, ორგანიზაციული კულტურის გაძლიერების, დანერგვის კიდევ ერთი მექანიზმია თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევები, რომლებიც მეტნაკლებად მორგებულია ხოლმე საქართველოს რეალობას, მაგრამ მაინც რჩება განცდა რომ შენი წვლილი ვერ შეგაქვს, იცი თანამშრომლებს რა მოსწონთ, რა არ მოსწონთ, რა ტკივათ, რეალობა რა არის. ზოგჯერ რჩება განცდა, რომ ჩარევის უფლება რომ გქონდეს რაღაცებს სხვაგვარად გააკეთებდი, შეცვლიდი.

როდესაც ადგილობრივი სასტუმრო ხარ ან სტრატეგიაზე სრულად არის მენეჯერი პასუხისმგებელი, ამ შემთხვევაში უფრო მეტია პროფესიული

ადრენალინიც, შეგიძლია ფრთები გაშალო, ზოგჯერ საპირისპირო მხარეა ადგილობრივი მფლობელების მხრიდან შეზღუდვა, ბიუჯეტი.

HR-ის როლი ასევე გადამწყვეტი ხდება ექსპატ გენერალურ მენეჯერთან, მენეჯმენტთან მუშაობისას, რომ გააცნობიერო ისინი ადგილობრივ რეალობასთან, რათა გაიგონ ხალხის კულტურა, მენტალობა, მათი მოთხოვნილებები. HR-მა შეიძლება შექმნას პოლიტიკები, ჰქონდეს საოპერაციო პროცედურების სტანდარტები, თუმცა მას დაწერასთან ერთად დანერგვა, ადამიანებამდე მიტანა, სულის ჩაბერვა. განახლება სჭირდება. ადგილობრივი მენეჯმენტის პირობებში, უფრო მეტი თავისუფლებაა, არგებ პროცესებს ნებისმიერ სოციალურ, საყოფაცხოვრებო მოთხოვნებს, მათ შორის თანამშრომლების კმაყოფილების კვლევაში.

ბრენდული სასტუმროების კიდეც ერთი გამოწვევა, კარიერული წინსვლის სისტემაა, კარიერის დაწყებიდან 10-15 წელი და მეტი სჭირდება მაღალი მენეჯერული პოზიციების დაკავებას, ამ პერიოდში გადის ადამიანების ცხოვრება, ადამიანებს სჭირდებათ დრო ოჯახთან ურთიერთობისთვის, პირადი ცხოვრებისთვის, ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ახალგაზრდა თაობისთვის, თაობა Z-ისთვის ხდება, რომლის მოზიდვის პრობლემების წინაშე ყველა სასტუმრო, ქსელი თუ ბრენდი დგას, მათი მოთხოვნა კი სამსახურის და ცხოვრების ბალანსის შენარჩუნებაა. ამ მიმართულებით ერთი სასტუმროს გამოცდილების ფარგლებში შეიქმნა რეალისტური მოკლევადიანი წარმატების გეგმები, ადამიანებმა იცოდნენ 3 წლის ფარგლებში რეალურად რა პოზიციების მიღება შეეძლოთ, ობიექტის წარმატება სწორედ ამ სისტემამ მოიტანა. თანამშრომელთა გარკვეულმა ნაწილმა საკუთარი პირადი მიზნებისთვის შეიძლება გამოიყენა, სხვაგან გადასვლის წინაპირობად, თუმცა აუცილებელია რომ ამ საკითხზე სასტუმროები განსაკუთრებით დაფიქრდნენ, გამოარკვიონ - რა სურს დღეს ადამიანებს ორგანიზაციებისაგან?!

კორპორატიული ღონისძიებების დაგეგმვა ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებების გავრცელების დროს, როდესაც გუნდში ექსპატები, სხვადასხვა ეროვნების, აღმსარებლობის, სოციალური ფენის წარმომადგენლები არიან, რთული

ამოცანაა მიიღო თანაბარი ჩართულობა. აქ პრობლემაა ასევე ენობრივი ბარიერიც. მაგალითად რა უნდა გააკეთოს სასტუმრომ აღდგომის დღესასწაულზე როცა აკეთებ სასაჩუქრე ნაკრებებს თანამშრომლებისათვის, მიიღებენ სხვა კულტურის და რელიგიის წარმომადგენლები? ერთ-ერთი სასტუმროს შემთხვევაში, ამ გამოცდილებამ გაამართლა ყველა თანამშრომელმა იგრძნო თავი ერთობის ნაწილად. (თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ რამაც იმუშავა სხვა ობიექტზე, შეიძლება არ მიიღოს კონკრეტულმა გუნდმა ან კულტურამ).

სასტუმროში ასევე დამკვიდრებული ტრადიციაა წლიური კორპორატიული ღონისძიება, რომელიც ისე უნდა დაიგეგმოს რომ ყველა ადამიანის ჩართულობა იყოს თანაბარი, მიუხედავად კულტურული, ენობრივი და სხვა ბარიერებისა ადამიანები მაინც გაუგებენ ერთმანეთს, მთავარია აგრძნობინო რომ ერთიანობის ნაწილი არიან.

კორონავირუსის პანდემიამ სრულიად შეცვალა ინდუსტრია. თანამშრომლები გავიდნენ ამ სფეროდან, გადაინაცვლეს სხვადასხვა, მათ შორის ონლაინ სივრცეში. სტუმარმასპინძლობის ბიზნესი დაბრუნდა საკუთარ რელსებზე იმაზე ადრე ვიდრე მოლოდინი იყო. რეალობა იყო ის, რომ სტუმარი დაბრუნდა სასტუმროებში, მოგზაურობის სურვილი უფრო დიდი იყო, ამის საპირისპიროდ, აღმოჩნდა, რომ სასტუმროებში აღარ იყო საკმარისი ადამიანები მომსახურების სტანდარტების შესაბამისად უზრუნველსაყოფად. ძირითადი დატვირთვა დღიურ თანამშრომლებს დააწვა. სასტუმროებს შორის სტანდარტების სხვაობამ ხარისხი შეამცირა. კოვიდმა დაანახა მსოფლიოს და კონკრეტულად სასტუმროს ინდუსტრიას ახალგაზრდა თაობის სიძლიერე, პანდემიამ გვაჩვენა, რომ თანხის გამომუშავება დისტანციურ სივრცეში სავსებით რეალურია. თუ მანამდე ზეგანაკვეთური მუშაობა, დიდი ცვლებით სამუშაო გრაფიკი რეალობა იყო, დღეს ეს საპირისპიროდაა, უმეტესმა სასტუმროებმა ვერ აუწყო ფეხი ამ ახალ რეალობას. მათ უნდა იფიქრონ, რომ გახდნენ უფრო მოქნილი, მიმზიდველი ახალი თაობისათვის.

გადაწყვეტილებების მიმღებებმა, ჰოტელიერებმა უნდა შეიმუშაონ ახალი მიდგომები, უნდა მოეგრონ ახალგაზრდა თაობის მოთხოვნებს, ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება გადამეტებულს, მაგრამ ბევრი რამის მოსმენა შეიძლება მათგან.

სასტუმროს მფლობელები ბევრ რესურსს დებენ აღნიშნულ ბიზნესში, მაგრამ პრობლემაა ამ მიმართულების გასაღებში. უნდა იგრძნო სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრია ან უნდა გადგე გვერდზე და მისცე კონსალტინგ ჯგუფებს შესაძლებლობა პროცესების ოპტიმიზაციისათვის, მაგრამ ხშირად სასტუმროთა მფლობელებს ჯიუტად აქვთ სურვილი ჩაერთონ ყოველდღიურობაში.

სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრია ცალკე სფეროდ გამოიყო, რომელიც ხშირად არ მიესადაგება ზოგადი მენეჯმენტის ფარგლებს, ადამიანებისაგან ბევრ შინაგან ემოციას მოითხოვს, მნიშვნელოვანია გადაწყვიტო რამდენად გიყვარს სტუმარი, თუ ამის შინაგანი მზაობა არ არსებობს, გრძელვადიანი წარმატება შეუძლებელია. სასტუმროები, ჰოტელიერები უნდა განვითარდნენ და მიმზიდველი გახდნენ როგორც ბიზნესი და დამსაქმებლები. ადგილობრივმა მფლობელებმა, მენეჯერებმა, ვინც გადაწყვიტეს რომ ლოკალური სასტუმროები გახსნან, შეუძლიათ წვდომა ჰქონდეთ საერთაშორისო სტანდარტებთან, შესაბამისობაში მოიყვანონ ისინი ადგილობრივ გარემოსთან, წვდომა მათზე მეტ-ნაკლებად შესაძლებელია, სისტემა არც ისე ჩაკეტილია, მინიმუმ დღევანდელი კონსალტინგური გუნდები დიდი გამოცდილებით ხელმისაწვდომია ბაზარზე.

აღსანიშნავია, რომ ქართული წარმატებული მაგალითები სასტუმრო ინდუსტრიაში, ქსელური ბრენდი, სასტუმროების შექმნაში უკვე არსებობს. ბიზნესი, რომელიც თანამშრომლებისა და სტუმრებისათვის თანაბრად მიმზიდველია. პროფესიონალიზმი, დარგში დაგროვილი გამოცდილება უნდა გაიზიარონ, იგრძნონ ინდუსტრიის თავისებურება. ამ პირობებში ნამდვილად შესაძლებელია არსებული წარმატებული ქართული მაგალითების გვერდით, სხვა ადგილობრივი მიღწევებიც შეიქმნას, უფრო მეტიც ქართული, გახდეს საერთაშორისო, უნდა იმუშაონ საკუთარ თავზე, რაც ქმნის ამ სფეროში წარმატებას.

გლობალური ბიზნესის ტექნოლოგიური პროგრესის მიუხედავად, რა მასშტაბის გაციფრულებაც არ უნდა მოხდეს სასტუმრო ინდუსტრიაში ადამიანის როლი ამ სფეროდან ვერ წაიშლება. გარკვეული ტენდენციები რა თქმა უნდა ინერგება და ვითარდება, თუმცა ეს ინდუსტრია აბსოლუტურად ადამიანის ადამიანის მიმართ (H2H) გამოცდილებაზეა დაფუძნებული. სასტუმროთა ბრენდების ამოცანა რომ სტუმრები განმეორებად, ლოიალურ ვიზიტორებად აქციონ დამოკიდებულია მხოლოდ ადამიანურ განწყობებზე, ვინც ქმნის მათ - თანამშრომლებზე, გუნდზე, ორგანიზაციულ კულტურაზე და საერთო მიზანზე რის ირგვლივაც ადამიანები საერთო მიზნის მისაღწევად ერთიანდებიან და საკუთარი წვლილი შეაქვთ ამ წარმატებაში.

2.2 ორგანიზაციული კულტურის გავლენა სტუმრის კმაყოფილებაზე და სასტუმროების შედეგიანობაზე

როდესაც ადამიანი გადაწყვეტს სამოგზაუროდ წასვლას და სჭირდება განთავსების ადგილის შერჩევა, ინდივიდუალურ მომხმარებელთა უმრავლესობა მიმართავს ე.წ. OTA – Online Travel Agency სისტემებს, რომელთან ერთ-ერთი მსხვილი წარმომადგენლებია: Booking.com, Expedia.com, Airbnb, Tripadvisor. აღნიშნულ პლატფორმებზე მოგზაურები სასურველ ლოკაციაზე არჩევენ ობიექტებს ფასის და მათზე განთავსებული შეფასებების, კომენტარების მიხედვით. საბოლოო გადაწყვეტილებას ვიზიტორი სწორედ ამ ინფორმაციის კომპლექსური შეფასების და პირადი საჭიროებების მოთხოვნების მიხედვით იღებს. სასტუმროების სტუმართა ნაკადები ასევე მოდის კორპორატიულ მომხმარებელზე, ტურისტულ სააგენტოებზე, MICE ჯგუფებზე და ა.შ. რაც რა თქმა უნდა ცალკე შეფასების საგანია.

იქედან გამომდინარე, რომ OTA სისტემებზე განთავსებული ინფორმაცია, შეფასებები და კომენტარები საჯაროდ ყველასათვის ხელმისაწვდომია, ასევე ასახავს დადასტურებული სტუმრების გამოცდილებებს სასტუმროების პროდუქტის, მომსახურების, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის, ინფრასტრუქტურის შესახებ, შეგვიძლია სტუმართა კმაყოფილების, მათ შორის სუბიექტური ფაქტორების

ჩათვლით, საერთო სურათის შეფასებისთვის ამ ინფორმაციით ვიხელმძღვანელოთ, როგორც ერთ-ერთი კრიტერიუმი, რადგან სასტუმროს მუშაობის, მისი მომსახურების, კორპორატიული კულტურის შეფასების ჯაჭვის ბოლოს მოსული სტუმარი დგას. ამ შემთხვევაში გამოვიყენოთ OTA სისტემის ყველაზე მსხვილი მოთამაშის პლატფორმა.

საერთაშორისო ტურისტული პლატფორმა Booking.com, რომელიც 1996 წელს ამსტერდამში დაარსდა, შეუფერხებლად აკავშირებს მილიონობით მოგზაურს და მსოფლიოში უმსხვილეს სასტუმროთა ქსელებს, ასევე ყველა ზომის მეწარმეს ამ ინდუსტრიაში. ტექნოლოგიური პლატფორმა ხელმისაწვდომია 43 ენაზე და აერთიანებს 28 მილიონზე მეტ განთავსების ობიექტის ანგარიშს.

Booking.com-ზე 240 მილიონზე მეტი დადასტურებული მომხმარებლის ანგარიშის მიმოხილვის (Review) საფუძველზე ობიექტებს ანიჭებს Traveler Review Award-ს. 2023 წელს უკვე მეთერთმეტედ გამოვლინდა Traveler Review Awards 2023, რომლის შეფასების ქულები ეფუძნება ვებგვერდსა და აპლიკაციაში გამოქვეყნებული სტუმრების საშუალო შეფასებას 2019 წლის 1 დეკემბრიდან 2022 წლის 30 ნოემბრამდე პერიოდს. 2022 წლის 1 დეკემბერს ბოლო 3 წლის შეფასებების საფუძველზე გამოთვლილია თითოეული განთავსების ობიექტის საშუალო ქულა. იმისათვის, რომ მიმოხილვები რელევანტური იყოს, დასაშვებია მხოლოდ ისეთი შეფასებები, რომლებიც სტუმრის მხრიდან გაგზავნილია სასტუმროს დატოვებიდან 3 თვის განმავლობაში და შეიძლება არ იყოს ნაჩვენები ისეთი მაჩვენებლები, რომელთა დაფიქსირებიდან გასულია 36 თვე და მეტი ან ობიექტმა შეიცვალა მფლობელი.

თავის მხრივ, უკვე ყველასთვის ცნობილია, რომ შეფასების სისტემის უკან დგას დადასტურებული სტუმრები, რომლებიც 1-დან 10 ქულის ჩათვლის აფასებს განთავსების ობიექტს. გარდა ამისა, სტუმრებს შეუძლიათ აგრეთვე გამოავლინონ ცალკეული „ქვექულები“ მნიშვნელოვან სფეროებში, როგორიცაა: მდებარეობა, სისუფთავე, პერსონალი, კომფორტი, ოთახის ატრიბუტები. გასათვალისწინებელია, რომ სტუმრები თავიანთ ქვექულებს და საერთო ქულებს დამოუკიდებლად წარადგენენ, ამიტომ მათ შორის პირდაპირი კავშირი არ არსებობს.

პლატფორმაზე ქვეყნდება ყველა შეფასება, გარდა პოლიტიკურად მგრძნობიარე, სარეკლამო შინაარსის, უკანონო საქმიანობის, სიძულვილის ენის, დისკრიმინაციული შენიშვნების, მუქარის ან ძალადობის შინაარსის შემცველი კომენტარებისა. ყველა ობიექტს აქვს საშუალება, უპასუხონ მომხმარებლებს მითითებულ კომენტარებზე.

კვლევაში მონაწილე სასტუმროების საერთო რაოდენობა შეადგენს 42-ს. სტუმრების მიღებული შეფასებების მიხედვით, რომელიც 2023 წლის სექტემბრისთვის მონაცემების ეყრდნობა შეადგენს 33874-ს, ქულების მაჩვენებლები კი მერყეობს 7,9-დან 9,5-ის ფარგლებში. სიტყვიერი შეფასების ფორმით ეს ნიშნავს: კარგი, ძალიან კარგი, დიდებული, ჩინებული, გამორჩეული.

მონაცემების მიხედვით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ სტუმართა კმაყოფილების დონე საშუალო სტატისტიკურად არის მაღალი. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ჯამური მონაცემები გამოხატავს მხოლოდ ტენდენციას და ინდივიდუალური შეფასება არ არის მიზნობრივი კრიტერიუმი. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სასტუმროს ინფრასტრუქტურა მისი ოპერირების წლებთან ერთად ერთმანეთისაგან განხვავდება ცვეთით. ამასთან, ინდივიდუალურ შეფასებებში განსხვავება გამოწვეული შეიძლება იყოს ბევრი ფაქტორით: საფასო პოლიტიკით, რომელიც თავის მხრივ განაპირობებს პროდუქტის შესაბამის ხარისხს, მომსახურების სტანდარტები, სუბიექტური და ობიექტური კრიტერიუმები. აქედან გამომდინარე ყველა შეფასება მსჯელობისათვის მოცემულია საერთო კონტექსტში. ამასთან, აღნიშნული ფაქტორების მიხედვით კვლევის ამოცანები არ არის ორიენტირებული სასტუმროების ინდივიდუალურ შეფასებაზე.

შეფასებების მეორე ნაწილი, კომენტარების მიმართულება უფრო დეტალურად ასახავს სტუმართა გამოცდილებებს, რასაც სასტუმროს სტანდარტები, თანამშრომლები ქმნიან მათთვის. ყურადღებას გავამახვილებთ მხოლოდ რამდენიმე მათგანზე, რომელიც არ ასახავს სრულ სურათს, მაგრამ გამოკვეთავს რამდენიმე ძირითად მიმართულებას. ასევე სასტუმროების ინდივიდუალური

იდენტიფიცირების თავიდან აცილების მიზნით შეცვლილია პირადი მონაცემები, როგორიცაა მაგალითად: სასტუმროს თანამშრომლის სახელი და გვარი, სტუმრის ქვეყანა. (ასევე „პერსონალურ მონაცემთა შესახებ საქართველოს კანონის დაცვის მიზნით)

„სასტუმროში შესვლის მომენტიდან გამოსვლამდე ყველაფერი ძალიან კარგი იყო. სასტუმროს მიმღებში პროფესიონალები არიან, საოცარი ნათია, გიორგი, ასევე სადამოს ცვლის თანამშრომლები ძალიან კარგები იყვნენ. დასუფთავების თანამშრომლები ნამდვილად კარგად ასრულებენ საკუთარ მოვალებებს. რესტორნის პერსონალი საუბრობს თავაზიანად, ისინი ზრუნავდნენ ჩემს ქალიშვილზე“ - სტუმარი გაერთიანებულ არაბთა ემირატებიდან.

„მომეწონა დეკორაციები, მდებარეობა, საოცარი ხედი. კერძებმა მოლოდინს გადააჭარბა, ზოგადად ეს იყო სასტუმროში დარჩენის ჩემი საუკეთესო გამოცდილება, აუცილებლად დავბრუნდები. ყველა თანამშრომელი ძალიან მეგობრულია, განსაკუთრებით გიორგი, რომელიც ძალიან დაგვეხმარა ყველაფერში, მან გვაგრძნობინა თავი სახლში, მადლობა გიორგი“ - სტუმარი საუდის არაბეთიდან.

„ამ სასტუმროს შესახებ წაკითხული მექონდა, თუმცა მოლოდინებს გადააჭარბა. 5 ბრწყინვალე ღამე დავყავით, შესანიშნავი საკვები, კოქტეილები, ყველა დეტალი იყო აღსანიშნავი. უნიკალური ოთახებია, რაც კი ოდესმე მინახავს. მაგრამ არც ერთი დასვენება არ არის განსაკუთრებული თანამშრომლების გარეშე, საუკეთესო სტუმარმასპინძლობა გამოვცადე ჩემს ცხოვრებაში. ლევანის რეკომენდაციებით მნიშვნელოვან ადგილებს ვესტუმრეთ, მომდიმარი და დახმარებისათვის ყოველთვის მზად იყვნენ ნინო და ნანა. ბელბოი ბექა უბრალოდ საუკეთესო ადამიანია. თუ თბილისში დარჩები ამ ადგილს არაფერი შეეძრება. აუცილებლად დავბრუნდები“ - სტუმარი აშშ-დან.

„სასტუმროს დიზაინი ძალიან მიმზიდველი და ლამაზია: სასტუმროს ოთახები, ლობი, რესტორანი და სპა ზონა. ყველაფერი სუფთა და ჰარმონიული იყო. ღვთაებრივი საუზმე, ძალიან მომეწონა, გემრიელი და მრავალფეროვანი იყო, მყუდრო ატმოსფერო.

სპა მომსახურება რომ ფასში შედის ძალიან კარგია. ბრწყინვალე თანამშრომლები. საქორწილო ვახშმის ორგანიზება აბსოლუტურად პროფესიონალურად მოახერხეს. ნამდვილად სარეკომენდაციო ადგილია“ - სტუმარი ბაჰრეინიდან.

„თანამშრომლები სწრაფად პასუხობდნენ ნებისმიერ თხოვნას. განსაკუთრებით დიდი პატივი იყო ჩემს დაბადების დღეზე ნამცხვარი, რითაც ძალიან გამახარეს და გამაკვირვეს. მადლობელი ვარ თითოეული მათგანის, უნდა შევაქო“ - სტუმარი გაერთიანებული სამეფოდან.

„ძალიან სასიამოვნო და დატრენინგებული თანამშრომლები“ - სტუმარი ყატარიდან.

„მშვენიერი გამოცდილებაა ამ სასტუმროში დარჩენა, ბრწყინვალე ობიექტი, ყველაფერი მომეწონა, ოთახების ხარისხი, გემრიელი საკვები, კარგი მდებარეობა, ხედები. გენერალური მენეჯერი გიორგი ყოველთვის მზად იყო დასახმარებლად, ჩვენს მოთხოვნილებებს ზედმიწევნით უპასუხა. აუცილებლად დავბრუნდებით, მადლობა!“ - სტუმარი სომხეთიდან

„როგორც კი მივედი მაშინვე შემხვდნენ, დამეხმარეს ბარგის ორგანიზებაში. ძალიან მეგობრული და პროფესიონალი თანამშრომლები არიან“ - სტუმარი ყაზახეთიდან.

„პირველ რიგში ეს იყო უბრალოდ საუკეთესო დარჩენის გამოცდილება. საიდან დავიწყო, ყველაფერი ბრწყინვალე იყო A-დან Z-მდე, დავიწყებ ბატონი გიორგით და ქალბატონი ნინოთი, ძალიან მეგობრულები არიან. ყოველთვის მზად არიან ნებისმიერ საკითხში გაგიწიონ დახმარება. სასტუმროს მიმღებში თანამშრომლები მუდამ ღიმილით გხვდებიან, განსაკუთრებით ნათია, სუპერ კომფორტული ადამიანია“ - სტუმარი თურქეთიდან

„მხოლოდ ერთი მომენტი იყო სამწუხარო, ოთახში კონდიციონერის სისტემა, რის გამოც ოთახში არ იყო სითბო. შეიძლება ეს ერთი ცალკეული შემთხვევაა“ - სტუმარი საბერძნეთიდან

„ქალბატონი თანამშრომლები ძალიან მეგობრულები იყვნენ, მამაკაცები უბეშები“ - სტუმარი ესტონეთიდან.

„საუზმე იყო ცუდი, ყოველ დღე მსგავსი. რესტორნის თანამშრომლები არ პასუხობდნენ კითხვებზე“ - სტუმარი ირანიდან.

„საუზმეში არ იყო განსხვავება საერთაშორისო მომხარებლებისათვის, მწირი ვეგანური არჩევანით, ზოგიერთი კერძი არ იყო ცხელი“ - სტუმარი ჩინეთიდან.

„ოთახში ძალიან სიციხე იყო, ტემპერატურის დაწვეა შეუძლებელი იყო, ოთახის გაღება მომიხდა, რომ დამეძინა. შეიძლება ეს იყო ზოგადი პრობლემა, რადგან იგივე პრობლემები სხვა ოთახშიც ჰქონდათ. დანარჩენი ყველაფერი მშვენიერი იყო“ - სტუმარი ჩეხეთიდან.

„საცურაო აუზში უნდა იყოს ტემპერატურის კონტროლი“ - სტუმარი ავსტრიიდან.

„სამზარეული და სტუმარმასპინძლობა: საკვები შეზღუდული რაოდენობის იყო, რამდენიმე თხოვნაზე უარი გვითხრეს, ბოლო ორი ღამის განვავლობაში მდგომარეობა გამოსწორდა. მათ არ იცოდნენ რას ქვია ღიმილი. ოთახში არ იყო ერთი პაკეტი ყავაც კი, მითხრეს რომ მიძღვნილი უნდა ამეღო“ - სტუმარი ლატვიიდან

თითქმის ყველა კომენტარში არის ხაზგასმა უშუალოდ თანამშრომლებზე, რომ არ გავამახვილოთ ყურადღება მათ მიერ შექმნილ პროდუქტისა თუ მომსახურების შესახებ, მათ ქცევაზე, სასიამოვნო დამოკიდებულებაზე, ემოციებზე, დადებით და უარყოფით შემთხვევებზე. ასევე ვხედავთ, რომ გარდა თანამშრომლების მულტიკულტურულობის დამატებითი ელემენტები შემოაქვთ თავად სტუმრებს. ამის მიხედვით განსხვავებულია მათი მოთხოვნილებები, შეფასების ლექსიკონი, სურვილები, ემოციები და მთავარი აქცენტები. აღსანიშნავია, რომ ყველა სასტუმრო არ იყენებს ე.წ. კომენტარზე პასუხის ფუნქციას, რაც ხშირ შემთხვევაში განამტკიცებს გარე მომხმარებლის აზრს მოცემული კომენტარის სუბიექტურობისა და ობიექტურობის შესახებ. კომენტარებში და ქულათა შეფასებებში ძალიან ნათლად ჩანს ადამიანების როლი აღნიშნულ ბიზნესში, ინდივიდუალური დამოკიდებულება და საჭიროება

თითოეული სტუმრისათვის, თანამშრომლების კონკრეტული სახელები, რომლებიც ხშირად ქმნიან სტუმრების მოტივაციას ან დემოტივაციას შემდეგი ვიზიტისათვის, დამატებით გავითვალისწინოთ, რომ აღნიშნულ შთაბეჭდილებებს ხშირად უზიარებენ სტუმრები საკუთარ გარემოცვას, მეტიც საჯარო პლატფორმაზე. ეს ყველაფერი კიდევ უფრო ხაზს უსვამს ადამიანის ფაქტორს სასტუმრო ინდუსტრიაში, ეს სისტემები, შეფასებები, დამოკიდებულებები და შთაბეჭდილებები სწორედ იმ ორგანიზაციული კულტურის პროდუქტია, რომელიც იქმნება, ყალიბდება და ვითარდება ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ყოველ ეტაპზე. ეს ის განსხვავებებია, რითაც იქმნება მრავალფეროვანი შეთავაზებები, მძაფრი კონკურენციის პირობებში. ამ ყველაფერს ერთი მნიშვნელოვანი მოთამაშე ყავს - ადამიანი, რომელიც ყველა ბიზნესის, მაგრამ განსაკუთრებით სასტუმრო ინდუსტრიის დღის წესრიგს, ფინანსურ მაჩვენებლებს, ინდუსტრიის განვითარებას, კონკურენციას, სტანდარტებს, პროცესების უწყვეტ განვითარებას, ინოვაციებს, ისტორიებს, შთაბეჭდილებებს და ემოციებს ქმნის.

2.3 ორგანიზაციული კულტურა და დამსაქმებლის ბრენდინგი ქსელურ სასტუმროებში

"ომი ნიჭისთვის დასრულდა და ნიჭმა გაიმარჯვა." ჯომ ბერსინი

ორგანიზაცია შეგვიძლია შევაფასოთ იმ ადამიანების მიხედვით, რომლებსაც იგი აერთიანებს. მოწინავე კომპანიები იზიდავენ და ინარჩუნებენ ბრწყინვალე ტალანტებს. ნიჭიერი ადამიანები ირჩევენ ისეთ ორგანიზაციებში მისვლას და დარჩენას, რადგან გრძნობენ, რომ მათი ანაზღაურება და შესაძლებლობები უკეთესია, ვიდრე ნებისმიერ სხვა ორგანიზაციაში. მაგრამ საუკეთესო კომპანიებისთვის, ასევე არსებობს X ფაქტორი. ისევე, როგორც წამყვანი კომპანიები ცდილობენ აწარმოონ უნიკალური ღირებული პროდუქტები და სერვისები, ისინი ასევე ცდილობენ ჩამოაყალიბონ გამორჩეული ორგანიზაციული კულტურა და ბრენდის იდენტობა. საერთო ქცევები და შეხედულებები, რომლებიც განსაზღვრავს კორპორატიულ კულტურას, შეუძლია მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობების მოტანა. კულტურისა და მიზნის გაზიარებულმა გრძნობამ შეიძლება გამოიწვიოს

თანამშრომლების მოტივაციის, ლოიალობისა და სამუშაოს შესრულების მაღალი დონეები. განმასხვავებელი შესაძლებლობებისა და გამორჩეული კულტურული იდენტობის ეს მდგრადი კომბინაცია ხელს უწყობს "სწორი" ტალანტის მოზიდვას. ეს იწვევს თანამშრომლებში სიამაყის განცდას, ადვოკატირებას და ლოიალობას დამსაქმებლის მიმართ და მაქსიმალურად პროდუქტულ ჩართულობას კომპანიის საქმიანობის პროცესში. მსგავსი კომლექსური მიდგომა გვებმარება უნიკალური პროდუქტებისა და სერვისების მიწოდებაში. საკითხავია: როგორ განსაზღვრავთ იმ თვისებებს, რომლებიც თქვენს ორგანიზაციას განსაკუთრებულს ხდის? და, როგორც კი განსაზღვრავთ, როგორ აკავშირებთ, აყალიბებთ და აფასებთ ამ თვისებებს? მსოფლიოს მრავალი წამყვანი დამსაქმებლისთვის ამ კითხვაზე პასუხები დამსაქმებლის ბრენდის მენეჯმენტია.

რაც შეეხება უახლოეს პერიოდს კორონავირუსის სახით, მან აბსოლუტურად შეცვალა აქამდე გამოცდილი ფორმატები თუ პროცესები დამსაქმებლის ბრენდის მართვის პროცესში. პროცესმა ორივე მხრიდან განიცადა რადიკალური სახეცვლილება - როგორც დამსაქმებლის თვალთ, ასევე დასაქმებულების და პოტენციური სამუშაო ძალის პერსპექტივიდან. ადამიანებს განსხვავებული მოთხოვნილებები და მოლოდინები გაუჩნდათ, ბევრმა შეიცვალა კიდევ პროფესიები და დისტანციურ მუშაობაში ჩაერთო, სადაც პროფესიული და გეოგრაფიული საზღვრები შეუზღუდავია, მოქნილია და ამავე დროს არამატერიალურ მოტივაციასთან ერთად, ფინანსური კუთხით ბევრი ადამიანისათვის გახდა მიმზიდველი. დამსაქმებელიც უფრო კონკრეტული და მიზანმიმართული გახდა მენეჯმენტის ყველა პროცესში, მათ შორის თანამშრომლებთან ურთიერთობის პროცესებში. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მათ ახალ რეალობასთან ადაპტაციის პროცესი უხდებათ, სადაც ძველი წარმატებული გამოცდილებების ეფექტურობა სამომავლო მიზნების მიღწევის პროცესში შესაძლოა ვერ პასუხობდეს ბაზარზე არსებულ მოთხოვნილებებს. ნებისმიერ შემთხვევაში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ აღნიშნული კრიზისის პერიოდი ორგანიზაციათა ერთი ნაწილისათვის სამომავლო განვითარების კარგი პლატფორმაა, ვინც შეძლებს ახალი

ფორმატებით, მიდგომებით ადამიანების შეცვლილ მოთხოვნილებებს მეტნაკლებად ეფექტურად უპასუხონ. ბიზნესის კონკურენტულ გარემოში კიდევ უფრო დიდი დატვირთვით შემოვიდა ადამიანის ფაქტორი, რაც პროცესის სირთულესთან ერთად, მისი სამომავლო დინამიკური განვითარების შეუქცევად კომპონენტად იქცა. მოცემული კვლევა ადასტურებს, რომ ორგანიზაციული კულტურის სისტემა გავლენას ახდენს დამსაქმებლის რეპუტაციის, ბრენდის, ინდუსტრიის იმიჯზე და პირიქით. ასევე ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად სწორედ ადამიანების სასტუმრო ინდუსტრიით დაინტერესება, მათი მოზიდვა წარმოადგენს.

„დამსაქმებლის ბრენდინგი“ წარმოადგენს დამსაქმებლის ბრენდის მენეჯმენტის ყველაზე ხელშესახებ ფორმას, რომელიც წარმოადგენს ბრენდის ლოგოს და ვიზუალური დიზაინის სხვა ელემენტების თანმიმდევრულ გამოყენებას ბრენდის იდენტიფიკაციისა და დიფერენცირების მიზნით. თუმცა, ეს წარმოადგენს ბრენდის მენეჯმენტის მხოლოდ ერთ ასპექტს. უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ ელემენტების უფრო ფართო სპექტრის სისტემურ მართვას, რომლებიც აყალიბებენ ბრენდის გამოცდილებას და რეპუტაციას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მაშინ, როდესაც დამსაქმებლის ბრენდინგი შეიძლება შეფასდეს, როგორც დისკრეტული აქტივობა, დამსაქმებლის ბრენდის მენეჯმენტი აღწერს უფრო მაღალი დონის მიდგომას ადამიანებთან დაკავშირებული საკითხების მართვის აქტივობების კოორდინაციის მიმართ, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ხდება თანამშრომლების მოზიდვა, ე.წ. on-boarding, ტალანტების და სამუშაოს შესრულების მართვა, ლიდერობის განვითარება, კორპორატიული კულტურის დანერგვა, ორგანიზაციული გარემოს შექმნა, თანამშრომლების, პროფესიული, კარიერული განვითარება, მენტალური ჯანმრთელობის და კეთილდღეობის პროგრამების იმპლემენტაცია.

გარე ბრენდინგი არის რეკრუტინგული სტრატეგიები, პირველ რიგში აქედან იწყება დამსაქმებლის გარე ბრენდინგის ჩამოყალიბების პროცესი, ასევე დიდი როლი

აქვს კორპორატიული სოციალურ პასუხისმგებლობას (CSR), რადგან ეს დამსაქმებლის გარე ბრენდინგის მნიშვნელოვანი ნაწილია და მის გარეშე ბრენდი ვერ იქნება წარმატებული. აქვე მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებს სწორად ესმოდეტ კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა, არა როგორც მხოლოდ საქველმოქმედო ღონისძიებები, არამედ ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის კომპლექსური სისტემა, დამსაქმებლის და ზოგადად ბრენდის ჩამოყალიბების ერთიან პროცესში.

რაც შეეხება შიდა ბრენდინგს აქ საკვანძო საკითხს წარმოადგენს თანამშრომლებთან კომუნიკაცია ყველა დონეზე, ვერტიკალურ და ჰორიზონტალური მიმართულებებით. ეს საკითხები მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციულ კულტურასთან, გარემოსთან, დაწერილ თუ დაუწერელ, შეთანხმებულ ნორმებთან და სამუშაო პროცესებთან.

თანამშრომლები ყველაზე დიდი ძალაა დამსაქმებლის ბრენდის შექმნის პროცესში. ეს პროცესი შეგვიძლია შევადაროთ მარკეტინგულ ან მომხმარებელთან ურთიერთობის პროცესებს, სადაც ერთი უკმაყოფილო მომხმარებელი გაკარგვინებს პოტენციურ მომხმარებლებს. ამ შემთხვევაშიც შეიძლება ერთმა უკმაყოფილო თანამშრომელმა დაგაკარგვინოს ათი პოტენციური თანამშრომელი ბაზარზე. დღესდღეობით კი ადამიანების მოზიდვის, დაინტერესების პროცესი, განსაკუთრებით ვიწრო სპეციალიზაციებში დამსაქმებლების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. ორგანიზაციებში დამსაქმებლის ბრენდის მართვის ორი მიდგომაა, პირველი როდესაც დამსაქმებლის ბრენდინგის მიმართულება მარკეტინგის ნაწილია, ხოლო მეორე შემთხვევაში იგი HR მიმართულებას ეკუთვნის, შეგვიძლია ვთქვათ რომ მცდარი არც ერთი მოდელი არ არის, თუმცა უფრო მიზნობრივი და ეფექტიანი ის ხდება HR გუნდის სტრუქტურაში. ნებისმიერ შემთხვევაში HR და მარკეტინგის გუნდების თანამშრომლობა აქ გადამწყვეტია სწორი პლატფორმების, კომუნიკაციის ფორმების შერჩევისას.

კორპორატიული მენტალური სიჯანსაღე, თანამშრომლების კეთილდღეობა ის თანამედროვე ტენდენციები და ინსტრუმენტებია, რაც ისახება დამსაქმებლის ბრენდინგზე, კორპორატიულ კულტურაზე. ეს მიმართულებები რა თქმა უნდა გულისხმობს ადექვატურ ანაზღაურებას, მაგრამ უფრო ფართოდ ფიქრობს ისეთ საკითებზე, როგორიცაა: სამუშაოს და ცხოვრების ბალანსი, მენტალური ჯანმრთელობის პაკეტები, კომუნიკაციის სტილი, მიღწევების შეფასება, ერთიანი კომპლექსური მიდგომა, რაც დააფიქრებს ადამიანებს რომ არჩევანი კონკურენტის სასარგებლოდ არ გააკეთონ.

ხშირად ადამიანები მთელი ცხოვრების ფარგლებში ვარკვევთ რა გჭირდება თითოეულ ჩვენგანს, ამიტომ დამსაქმებლისთვის ეს გაცილებით რთულია, ამ შემთხვევაში დამსაქმებლის პრეროგატივაა გამოარკვიოს თუ რა არის ის ძირითადი რაც უმრავლესობისთვის არის მნიშვნელოვანი. ერთი შეხედვით იდეალურ გარემოშიც კი რომელიც თავის მხრივ რეალურ პრაქტიკაში ფაქტობრივად არ არსებობს იქნებიან უკმაყოფილო თანამშრომლები, იქნება მართვის გარკვეული ხარვეზები, რაც პროცესის შემადგენელი ნაწილია.

დამსაქმებლის ბრენდის განსაზღვრა მიგვიყვანს დამსაქმებლის ბრენდის მენეჯმენტის ეფექტიანად მუშაობისთვის აუცილებელ დამატებით კონცეფციამდე, დამსაქმებლის ბრენდის შეთავაზებამდე ან როგორც მას კომპანიების უმეტესობას აღწერს, თანამშრომლის ღირებულების შეთავაზება (EVP).

მაკდონალდსი იძლევა მკაფიო, გამორჩეული და ეფექტური EVP-ის მარტივ მაგალითს. 2009 წელს მაკდონალდსის რესტორნების მიერ შემოღებული გლობალური თანამშრომელთა ღირებულების შეთავაზება შემდეგნაირად იკითხება:

- ოჯახი/მეგობრები: ვმუშაობ სასიამოვნო, ენერგიულ ატმოსფეროში, სადაც ყველა თავს გუნდის ნაწილად გრძნობს;
- მოქნილობა: მაქვს რთული, მრავალფეროვანი სამუშაო, რომელიც მოქნილია ჩემი ცხოვრების წესთან მიმართებით;

- მომავალი: მაქვს შესაძლებლობა გავიზარდო და განვვითარდე პირადი და სამუშაო უნარ-ჩვევების შესწავლით, რომლებიც მთელი ცხოვრება გამყვება, რაც არ უნდა ვაკეთო.

დამსაქმებლის ბრენდის ეფექტური მენეჯმენტის პირველი ნაბიჯი არის ისეთი ნიჭის იდენტიფიცირება, რომელიც კომპანიას სჭირდება წარმატების მისაღწევად. ეს უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციული კულტურის და დამოკიდებულების მახასიათებლებს, რომლებიც მიღებულად ითვლება ყველა თანამშრომელს შორის (Google მოიხსენიებს კულტურის შესაბამისი თვისებების ამ კომბინაციას, როგორც „გუგლიზმს“). შემდეგი ნაბიჯი არის კვლევაში ინვესტირება, რომელიც საჭიროა ამ საერთო სამიზნე ჯგუფის ძირითადი სამოტივაციო ფაქტორების, ქცევებისა და ინტერესების გასაგებად, ასევე უფრო სპეციფიკური უნარების ჯგუფებისა თუ სეგმენტების გასაგებად, რომლებიც კომპანიამ უნდა მოიზიდოს.

ბრენდის ცნობადობისა აშენება - ბრენდის ათწლეულების კვლევამ აჩვენა, რომ მკაფიო, თანმიმდევრული და გამორჩეული ბრენდის მესიჯები დროთა განმავლობაში ქმნის უფრო მეტ ცნობადობას და უფრო ძლიერ, უფრო სანდო და დიფერენცირებულ რეპუტაციას, ვიდრე ფრაგმენტული მიდგომები. თქვენი დამსაქმებლის ბრენდის რეპუტაციაში ინვესტიცია დროთა განმავლობაში ანაზღაურდება უფრო ეფექტური რეკრუტირების მარკეტინგით.

მეტი მაღალი შედეგიანობის თანამშრომლების მოზიდვა - მიზნობრივი, სწორი ადამიანების მოზიდვის და შენარჩუნების ღირებულება ბიზნესისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია. ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა ღირებულებებზე ორიენტირებულ შერჩევის ხარისხს. McKinsey-ის კვლევა ვარაუდობს, რომ საშუალო შედეგიანობის ადამიანებთან შედარებით, საუკეთესო შედეგიანობის თანამშრომლები ქმნიან 67%-ით მეტ შემოსავალს გაყიდვებში, 49%-ით მეტ მოგებას გენერალური მენეჯმენტის როლებში და 40%-ით მეტ პროდუქტულობას საოპერაციო როლებში.

თანამშრომლების ჩართულობის გაუმჯობესება - ორ ათწლეულზე მეტი ხნის დამაჯერებელი კვლევის შემდეგ, შეიძლება ცოტა ადამიანმა შეიტანოს ეჭვი, რომ თანამშრომელთა ჩართულობის უფრო მაღალი დონე ასოცირდება ბიზნესის პოზიტიურ ეფექტებთან.

ბრენდის ჩართულობის მშენებლობა - მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლების ჩართულობის აქტივობების ფოკუსი ზოგადია, ბრენდის ეფექტური ჩართულობა უფრო პროაქტიული და სპეციფიკურია. ამ უკანასკნელი მიდგომით, ორგანიზაცია ირჩევს ბრენდის საყრდენებს, რომლებითაც სურს, რომ თანამშრომლები იყვნენ ჩართულნი და შესაბამისად ანიჭებს პრიორიტეტს მის საქმიანობასა და მათთან კომუნიკაციას.

დამსაქმებლის ბრენდის განვითარება ყოველთვის უნდა დაიწყოს კორპორატიული მიზნებისა და ღირებულებების მკაფიო გაგებით, რადგან კორპორატიული ეთიკის ეს ძირითადი ელემენტები უნდა აისახოს ყველაფერში, რასაც ორგანიზაცია ამბობს და აკეთებს.

მიზნის მკაფიო და დამაჯერებელი განცხადების განსაზღვრა - კოლინზი და პორასი ვარაუდობენ, რომ ორგანიზაციის კორპორატიული მიზნის განაცხადი არ უნდა იყოს უნიკალური, მაგრამ ის უნდა იყოს „ფართო, ფუნდამენტური, გამძლე და ემსახურებოდეს ორგანიზაციის წარმართვას და შთაგონებას წლების განმავლობაში“. ხშირად, კორპორატიული მიზნების განცხადებები ზოგადია, ფუნდამენტურად არაინსპირაციული და წლების განმავლობაში გრძელდება მხოლოდ ინერციით.

დამსაქმებლის ბრენდის სტრატეგია თავსდება ადამიანებთან დაკავშირებული საკითხების მართვის სტრატეგიასა და მარკეტინგულ სტრატეგიას შორის, კორპორატიული/ბიზნესის სტრატეგიის ქვემოთ. ეს იმიტომ ხდება, რომ დამსაქმებლის ბრენდის სტრატეგია უნდა შეესაბამებოდეს სამივეს. მას სჭირდება ისეთი ნიჭის, შესაძლებლობების მხარდაჭერა, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციისთვის, ეფექტური კონკურენციისთვის. მან ასევე უნდა ასახოს კომპანიის

კორპორატიული და მომხმარებლის ბრენდის დაპირებები და ამბიციები. იდეალურ შემთხვევაში, საშუალო რგოლის მენეჯმენტი, HR მენეჯმენტი და მარკეტინგის მენეჯმენტი უნდა იყოს სრულ თანხვედრაში. ამ მიზეზით, დამსაქმებლის ბრენდის სტრატეგიას ხშირად მოეთხოვება თავსებადობის როლი შეასრულოს ამ სხვადასხვა დაინტერესებულ ჯგუფს შორის.

ტალანტის სტრატეგია - ბოლო წლების განმავლობაში, აღმასრულებელი დირექტორები სულ უფრო მეტად ღელავენ, როგორ იპოვონ სწორი ნიჭი მომავალი წარმატებისთვის. PWC-ის გლობალური აღმასრულებელი დირექტორის ყოველწლიური კვლევის უახლეს გამოცემაში მონაწილეთა 63%-მა გამოთქვა ეს შეშფოთება (წინა წლების საშუალო სტატისტიკა ამ მიმართულებით მერყეობდა 53-58%-ის ფარგლებში). 93%-მა გამოხატა ცვლილების აუცილებლობა. კვლევაში მონაწილეთა გარკვეულმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ ამჟამად ცვლის ტალანტების მოზიდვის და შენარჩუნების სტრატეგიას. ეს ასახავს მზარდ ცნობიერებას, რომ დღევანდელი ცოდნისა და მომსახურების ეკონომიკაში თანამშრომლები სულ უფრო მეტად არიან ყველაზე კრიტიკული კორპორატიული აქტივი.

ამ კონტექსტში, გასაკვირი არ არის, რომ ტალანტების მენეჯმენტი სულ უფრო მეტად აღიარებულია, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი მთლიან ბიზნეს სტრატეგიაში. Deloitte ასკვნის თავის ადამიანური კაპიტალის ტრენდის კვლევაში (2014), რომ HR გუნდები ამჟამად ყველაზე მეტად არიან ორიენტირებული ნიჭზე (განსაკუთრებით ლიდერობაზე, ტალანტის შეძენაზე, ჩართულობასა და ანალიტიკაზე).

„დაქირავება, ყიდვა თუ აშენება?“ ნიჭის განსაზღვრების გარდა, მეორე ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა დამსაქმებლის ბრენდის პერსპექტივიდან არის თუ რომელ სტრატეგიას მიყვება? თითოეული მათგანის ირგლივ შესაძლებელია დადებითი და უარყოფითი მხარეების გამოყოფა, მათგან ალტერნატივა კი უნდა შეესაბამებოდეს

ბიზნესის ღირებულებებს, ფასეულობებს და იმ მიზნებს, რაც განსაზღვრული აქვს ორგანიზაციას როგორც მოკლევადიან, ასევე გრძელვადიან პერიოდებში.

გარე რეპუტაციის შეფასება - გარე რეპუტაცია წარმოადგენს დამსაქმებლის ბრენდის კაპიტალის ფუნდამენტურ კომპონენტს (ბრენდის თანდაყოლილი ღირებულება) და პოტენციური ტალანტის ფონდი. იმის გაგება, თუ როგორ აღიქმება ორგანიზაცია, როგორც პოტენციური დამსაქმებელი, შეიძლება იყოს კომპლექსური, რადგან მასზე გავლენას ახდენს მრავალი განსხვავებული ფაქტორი, მათ შორის: ინდუსტრიის სექტორ(ებ)ის საერთო სურათი, პოზიცია ნიჭიერ კონკურენტებთან მიმართებით, წამყვანი ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ მოზიდვას ძირითად სამიზნე ჯგუფებში.

ინდუსტრიის იმიჯი - მნიშვნელოვანია გვესმოდეს იმ სექტორ(ებ)ის დასაქმების ზოგადი სურათი, რომელშიც ორგანიზაცია მუშაობს ორი მნიშვნელოვანი მიზეზის გამო. სანამ ადამიანები შეუერთდებიან კომპანიას, ისინი პირველ რიგში უერთდებიან ინდუსტრიას. თუ მკაფიოდ არ არის განსაზღვრული რა ხდის კონკრეტულ ორგანიზაციას განსაკუთრებულს, დამსაქმებლის ბრენდის იმიჯი, სავარაუდოდ გაიგივებული იქნება სექტორის იმიჯზე, ყველა სტერეოტიპული მიკერძოებითა და აღქმით, რომლებიც აღწერს სექტორის ზოგად რეპუტაციას.

კონკურენტის ანალიზი - კომპანია თუ სტარტაპი? პირველი კითხვა, რომელიც გასათვალისწინებელია კონკურენციის თვალსაზრისით. Deloitte's Millennial Survey-ში მონაწილე ახალგაზრდა ტალანტების 70%-მა განაცხადა, რომ შესაძლოა უარი თქვან „ტრადიციულ“ ორგანიზაციებზე, უფრო დამოუკიდებელი სამეწარმეო მარშრუტების სასარგებლოდ კარიერული წარმატების გზაზე. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, საერთაშორისო ბიზნესის წარმატების წამყვანი იყვნენ ის ადამიანები, რომლებმაც ახალი კომპანიები დაარსეს. მაგალითად მარკ ცუკერბერგი და Facebook, შედეგები საკმაოდ აშკარაა. როგორც ზემოთ განვიხილეთ, იმისთვის, რომ ორგანიზაციებმა მოიზიდონ ისეთი მოტივირებული, ციფრული ტალანტები და კრეატიული

ადამიანები, რომლებიც მათ სჭირდებათ სუპერ დატვირთული ცოდნის ეკონომიკის და კონკურენციის პირობებში, მათ სჭირდებათ იმ თვისებების ათვისება, რაც დამწყებ ბიზნესს ასე მიმზიდველს ხდის ნიჭიერი ახალგაზრდებისთვის.

Universum-ის გლობალური სტუდენტური გამოკითხვა გვაწვდის რამდენიმე საინტერესო ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რას ეძებენ თაობა Y, მილენიალენები, თაობა Z, მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში თავიანთი კარიერის შესახებ. წამყვანი პასუხი, სხვადასხვა ფაკულტეტის სტუდენტებს შორის, არის სამუშაო-ცხოვრების ბალანსი.

გარე რეპუტაციის შეფასება - დამსაქმებლის გარე რეპუტაციისა და მიმზიდველობის შეფასების ხუთი ყველაზე გავრცელებული გზა და ფაქტორებია: კორპორატიული რეპუტაციის კვლევები; სტუდენტების კვლევები; დაქირავების გამოცდილების კვლევები (რაოდენობრივი და ხარისხობრივი); ახალი თანამშრომლების გამოკითხვები; სოციალური რეპუტაციის აუდიტი.

კორპორატიული რეპუტაციის კვლევები - რიგი კომპანიები ატარებენ რეგულარულ გარე გამოკითხვებს, რათა შეაფასონ მათი საერთო კორპორატიული რეპუტაცია ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფებში. ეს ჩვეულებრივ მოიცავს რიგ კითხვებს, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის, როგორც დამსაქმებლის რეპუტაციასთან.

სტუდენტების გამოკითხვები - ეს უდავოდ არის გარე რეპუტაციის მონაცემების ყველაზე გავრცელებული წყარო წამყვან მრავალეროვნულ კომპანიებს შორის. წამყვანი გლობალური მოთამაშე ამ სფეროში არის Universum, Trendence, რომლებიც სთავაზობენ ორგანიზაციებს მსგავს სერვისებს ევროპასა და აზიაში. აღსანიშნავია, რომ საქართველოს ბაზარზე ასევე მოიძებნება კარგი გამოცდილების მქონე ორგანიზაციები, რომლებსაც ამ მიმართულებით შეუძლიათ ღირებული კვლევის ჩატარებას.

ახალი თანამშრომლების გამოკითხვა - ეს შეიძლება იყოს გარე დამსაქმებლის იმიჯის ინდიკატორი, რომელიც გვიჩვენებს სავარაუდო დაინტერესებული კანდიდატების აღქმას ჩვენი ორგანიზაციის მიმართ. ასევე აქ საინტერესოა გამოიკვეთოს კორპორატიული კულტურა, როგორ აღიქმება გარე გარემოში.

სოციალური რეპუტაციის აუდიტი - ეს არის ერთ-ერთი უახლესი კვლევის ტექნიკა, რომელიც გამოიყენება დამსაქმებლის რეპუტაციაზე გავლენის მზარდი წყაროების გასაგებად, რითაც გამოვლინდება დამსაქმებლის ბრენდზე ყველაზე მნიშვნელოვანი გავლენის მქონე კომპონენტები დროის კონკრეტულ მონაკვეთში კონკრეტულ ორგანიზაციაზე სრული ინფორმაციის მოძიებით, შეკრებით, ანალიზით.

ჩართულობა და შენარჩუნება - „იმისთვის, რომ ორგანიზაციის ისტორიამ გამოიწვიოს ადამიანების ჩართულობა, უნდა არსებობდეს მიზნის გრძნობა, მიღებული გამოწვევა, სურვილი, რომელიც მოითხოვს მოძრაობას და მიმართულებას. ამ მოგზაურობაში მნიშვნელოვანია, რომ ცენტრალური პერსონაჟი განვითარდეს და გაიზარდოს, მიაღწიოს პროგრესს გონებრივად და ემოციურად“.

გვჯერა, რომ იგივე თანმიმდევრული გლობალური ინგრედიენტები, ქმნის სამსახურის/ორგანიზაციის ისტორიას მიმზიდველს: მიზნის ძლიერი გრძნობა, რთული, მაგრამ მიღწევადი გამოწვევები, მოქმედების თავისუფლება, სწავლა და ზრდა, ურთიერთზრუნვა და პატივისცემა, ჯილდო და აღიარება ძალისხმევით.

მიზნის ძლიერი გრძნობა

1. მისია/მიზანი. Gallup ხაზს უსვამს თანამშრომლების როლს ორგანიზაციის უფრო ფართო მიზნების მიღწევაში, მათ შორის ღირებულების მიწოდებასა და გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში, თანამშრომლების მიერ მათი გააზრების მნიშვნელობაზე.

რთული, მაგრამ მიღწევადი გამოწვევები

2. მოლოდინები. მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, თუ რას მოელის ორგანიზაცია თანამშრომლებისგან, ისევე როგორც სწორი ბალანსის დამყარება მიზნების დასახვას შორის, რომელიც მხარს დაუჭერს ადამიანებს რათა უზრუნველყოს ამ გამოწვევების მიღწევა.

3. შესაძლებლობა გავაკეთო ის, რასაც საუკეთესოდ ვაკეთებ. ადამიანები თავს უფრო სრულყოფილად გრძნობენ, როცა საუკეთესოდ იყენებენ თავიანთ ნიჭს და შესაძლებლობებს. მენეჯერები ეხმარებიან ადამიანებს თავიანთი ძლიერი მხარეების ამოცნობასა და მათ შესაბამისად გამოყენებაში.

4. მასალები და აღჭურვილობა. იმის უზრუნველყოფა, რომ ადამიანებს აქვთ სწორი ხელსაწყოები და აღჭურვილობა თავიანთი სამუშაოს ეფექტურად და ეფექტიანად შესასრულებლად.

მოქმედების თავისუფლება

5. აზრები ითვლება. თანამშრომლები თავს უფრო მეტად გრძნობენ ჩართულად, როდესაც ხედავენ, რომ მათ აზრებს აქვთ გავლენა საქმის კეთებაზე.

სწავლა და ზრდა

6. სწავლა და ზრდა. ახალი ცოდნის მიღებისა და ახალი უნარების ათვისების შესაძლებლობა თანამშრომლებს ეხმარება იგრძნონ, რომ იზრდებიან და წინ მიიწევენ თავიანთ კარიერაში.

7. განვითარების ხელშეწყობა. მენეჯერებმა ბევრი უნდა იმუშაონ იმისთვის, რომ ადამიანებმა მიიღონ საჭირო ტრენინგები, მენტორინგი და ქოუჩინგი, რომელიც მათ ამჟამინდელი როლების შესასრულებლად სჭირდებათ, რათა დაეხმარონ მათ ზრდასა და განვითარებაში.

ურთიერთზრუნვა და პატივისცემა

8. სამსახურში ვიღაც ზრუნავს ჩემზე. Gallup-ის კვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანები სამსახურში უფრო ჩართულნი არიან, როდესაც გრძნობენ, რომ მენეჯერები ზრუნავენ მათზე და პასუხობენ მათ ინდივიდუალურ საჭიროებებს.

9. ხარისხისადმი ერთგული თანამოაზრეები. მენეჯერები ხელს უწყობენ ურთიერთპატივისცემის გარემოს მხარდაჭერას და ეხმარებიან ადამიანებს ხარისხის მაღალი სტანდარტებისა და საერთო მიზნების მიღწევაში.

10. საუკეთესო მეგობარი. Gallup-ის კვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანები, რომლებსაც აქვთ მჭიდრო მეგობრობა სამსახურში, უფრო ჩართულნი არიან. მენეჯერები აღიარებენ ამ სოციალური განზომილების მნიშვნელობას სამსახურში და მის როლს გუნდური მუშაობისა და ნდობის ჩამოყალიბებაში.

ჯილდო და აღიარება

11. პროგრესი. ადამიანებისათვის რეგულარულად სისტემატიზირებული, სტრუქტურირებული უკუკავშირის მიწოდება მათ სამუშაოს შესრულებასა და პროგრესზე არის სასიცოცხლო მახასიათებელი ადამიანების ეფექტური ჩართულობისთვის.

12. აღიარება კარგი მუშაობისთვის. ჩვენ ყველას გვსურს ჩვენი მიღწეულის აღიარება და გასაკვირი არ არის, რომ ადამიანები უფრო მეტად ხდებიან ჩართული ორგანიზაციის მუშაობაში, როდესაც იღებენ ხშირად აღიარებას თავიანთი მენეჯერისა და კოლეგებისგან იმ დადებითი წვლილისთვის, რაც მათ საერთო მიზნის მიღწევაში შეიტანეს.

Les Roches, რომელიც წარმოადგენს კერძო საგანმანათლებლო დაწესებულებას სტუმარმასპინძლობის სფეროში, რომელიც ქმნის ინდუსტრიაში გლობალურ ლიდერებს, იგი გვთავაზობს 10 საუკეთესო ბრენდის რეიტინგს დამსაქმებლის ბრენდის მიმართულებით.

ზოგადად, სასტუმროების ქსელის კონცეფცია მდგომარეობს იმაში, რომ მართავს რამდენიმე სასტუმროს იმავე სახელწოდებით, მაგრამ განლაგებულია სხვადასხვა ადგილას. ყველა სასტუმრო, რომელიც წარმოადგენს ქსელის ნაწილს, იყენებს ერთსა და იმავე ბრენდს და ჩვეულებრივ გვთავაზობს იგივე პროდუქტებსა და მომსახურებას. ქსელური სასტუმროებით დაჯავშნის მოტივაცია და უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ მათი უმეტესობა გთავაზობთ სტანდარტიზებულ ხარისხს და მომსახურებას, სტუმრებს აქვს მოლოდინები მათი ბრენდის მიმართ. სასტუმროების ქსელების ხშირად პოპულარულია იმ ადამიანებში, რომლებიც ახლახან იწყებენ სტუმართმოყვარეობის კარიერას და ასევე მათთვის, ვინც მომავალ განვითარებას საჭიროებს, რადგან ქსელური სასტუმროები ავტომატურად ნიშნავს მოთხოვნას უფრო მეტ ადამიანურ რესურსზე. ეს კონცეფცია დიდ როლს თამაშობს ქსელური სასტუმროების დამსაქმებლის ბრენდინგის სტრატეგიაში.

1. Hilton Worldwide - Hilton ჯგუფში დასაქმებულია დაახლოებით 62000 ადამიანი მთელ მსოფლიოში. იგი ცნობილია მსოფლიო დონის სასწავლო პროგრამებით, მაღალი კომპენსაციის პაკეტებით, მოქნილი სამუშაო საათებით, მშობლებისათვის გახანგრძლივებული შვებულებით და მოგზაურობის ფასდაკლების პროგრამებით. Hilton-ის პორტფოლიოს ბევრი ობიექტი განლაგებულია პოპულარულ ტურისტულ დანიშნულების ადგილებში, და საინტერესო არჩევანია მათთვის, ვისაც სურს დიდ ქალაქში ან დატვირთულ გარემოში მუშაობა, სადაც უამრავი სანახაობაა.
2. Accor S.A. - S.A არის საერთაშორისო სასტუმრო ჯგუფი, რომელიც ფლობს რამდენიმე წარმატებულ სასტუმრო ქსელს, მათ შორის Novotel, Mercure, Pullman, Fairmont და Raffles. Accor პასუხისმგებელია 5000-ზე მეტ განთავსების ობიექტზე 100-ზე მეტ ქვეყანაში.
3. Kimpton Hotels & Restaurants - ხშირად აღიარებულია, როგორც სტუმართმოყვარეობის ინდუსტრიაში ერთ-ერთი წამყვანი კომპანია დასაქმებისათვის. Fortune 100-ის მიხედვით სასტუმროს ბრენდი დასახელდა

44-ე ადგილას, 2022 წლის საუკეთესო დამსაქმებლებს შორის, სადაც თანამშრომლებისათვის ხელმისაწვდომია მხარდაჭერის, მრავალფეროვნებისა და მოქნილობის პროგრამები.

4. Hyatt Hotels&Resorts - 1000-ზე მეტ ობიექტს ფლობს მსოფლიოს 70-ზე მეტ ქვეყანაში. იგი კარგი ადგილია მათთვის, ვისაც სტუმართმასპინძლობის მაღალი დონის გამოცდილების მიღების სურვილი აქვს, სადაც ადამიანური რესურსების მიმართ მზრუნველი კულტურა, ტრენინგების, მენტორობის და შიდა დაწინაურების პროგრამებია ხელმისაწვდომი.
5. Marriott International - არის საერთაშორისო სასტუმრო ბრენდი, რომელიც ცნობილია თანამშრომლებისთვის დიდი ბენეფიტების პაკეტების შეთავაზებით, მათ შორის TakeCare ფონდის მხარდაჭერა, რომელიც ეხმარება თანამშრომლებს ტრავმის, ავადმყოფობის ან ბავშვის გაჩენის შემთხვევაში. კომპანია მხარს უჭერს შესაბამისი სამუშაო ადგილების შეთავაზებით სამხედრო ვეტერანებს. Marriott-ს ასევე აქვს განსაკუთრებული უპირატესობები სამუშაო/ცხოვრების ბალანსი პოლიტიკის მიმართ.
6. Four Seasons Hotels & Resorts - სტუმრებზე ორიენტირებული სერვისებისთვის ინდუსტრიის მრავალი ჯილდოს მოპოვების გარდა, საერთაშორისო ქსელი 23-ე ადგილზეა Fortune-ის 100 საუკეთესო დამსაქმებელთა კომპანიის სიაში, ბრენდის რეიტინგი აღიარებს ერთგულებას, ინკლუზიურობისა და პროაქტიული მიდგომისადმი, რათა თანამშრომლებმა თავი იგრძნონ ოთხი სეზონის საზოგადოების ნაწილად.
7. Wyndham Hotels & Resorts - სასტუმროების ჯგუფი, რომელიც ფლობს რამდენიმე უმსხვილეს სასტუმროთა ქსელს მსოფლიოში, მათ შორის Wyndham, Days Inn, Ramada, La Quinta და Travelodge. Wyndham-ის ქოლგის ქვეშ 9000-ზე მეტი სასტუმრო მოიცავს ბიუჯეტურ განთავსების ობიექტებს, ხანგრძლივი ვიზიტის მიზნით და მდიდრულ კურორტებს. სტუმრების განსახლების

საკუთრებით მთელ მსოფლიოში. ბრენდი სამუშაოს მაძიებლებისათვის წარმოადგენს პოპულარულ დამსაქმებელს.

8. IHG Hotels and Resorts - 6000-ზე მეტი სასტუმროთი 100-ზე მეტ ქვეყანაში, IHG სთავაზობს მრავალ შესაძლებლობას დასვენების ინდუსტრიის ამბიციურ პროფესიონალებს. ბრენდს ჰყავს 325,000-ზე მეტი თანამშრომელი მთელს მსოფლიოში და ამაყობს იმით, რომ არის ადამიანებზე ორიენტირებული კომპანია ჭეშმარიტად ინკლუზიური, მრავალფეროვანი და თანამშრომლობითი კულტურით.
9. Jin Jiang International - არის ჩინეთის სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასტუმრო ჯგუფი, რომელიც მართავს რამდენიმე სასტუმროს ქსელს და ცალკეულ სასტუმროებს. ის ასევე ფლობს რამდენიმე ევროპულ ბრენდს, როგორცაა Royal Tulip და Golden Tulip. 10000-ზე მეტი სასტუმროთი 100-ზე მეტ ქვეყანაში, სტუმართმოყვარეობის სექტორისა და მასთან დაკავშირებული სფეროს ადამიანებისათვის ყოველთვის მოთხოვნადია.
10. Best Western International - მის მთავარ ბრენდებთან ერთად, რომლებიც ატარებენ Best Western სახელს, ის ასევე ფლობს WorldHotels-ის სასტუმროთა ქსელის ბრენდს. 5000 სასტუმროს ქოლგის ქვეშ, Best Western სთავაზობს უამრავ პოტენციურ კარიერულ შესაძლებლობებს ყველას, ვინც ცდილობს კარიერის დაწყებას სტუმართმასპინძლობის ინდუსტრიაში. მისი თანამშრომლების უამრავ უპირატესობაში შედის ჯანმრთელობის დაზღვევა, მოქნილი სამუშაო, ფასიანი არდადეგები და ფასდაკლებები.

თავი 3. ორგანიზაციული კულტურის მართვის თავისებურებები და ეფექტიანი მოდელი საქართველოში მოქმედ ქსელურ სასტუმროებში

3.1 ორგანიზაციული კულტურის მართვის პროცესის შეფასება ქსელურ სასტუმროებში

კვლევის ფარგლებში მომზადდა კითხვარი ქსელური სასტუმროების მენეჯერული და არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლებისათვის. (იხილეთ დანართები: 3 და 4) აღნიშნული კითხვარები მიწოდებული იქნა კვლევაში მონაწილე სასტუმროების გენერალური მენეჯერებისათვის (GM) და HR მენეჯერებისათვის, მათი დახმარებით შესაძლებელი გახდა კითხვარის შიდასაკომუნიკაციო საშუალებებით გავრცელება. იქედან გამომდინარე, რომ ორგანიზაციებმა თავად უზრუნველყვეს Google Forms კითხვარის ბმულის გავრცელება, აღნიშნული ფაქტორი მინიმუმამდე ამცირებს კვლევაში მონაწილე არამიზნობრივი აუდიტორიის რისკს. გამოკითხვა იყო ანონიმური. მასში მონაწილეობა მიიღო მენეჯერული რგოლის 75-მა, ხოლო არამენეჯერული რგოლის 270-მა თანამშრომელმა. ქვევით ცხრილების, გრაფიკების, დიაგრამების სახით მოცემული იქნება კვლევის შედეგები როგორც მენეჯერული, ასევე არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მიერ გაცემული პასუხების მიხედვით.

პირველ რიგში გავანალიზოთ არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად მიღებული მონაცემები. მონაცემები დამუშავებულია SPSS სტატისტიკური პროგრამების დახმარებით. (კვლევის შედეგად მიღებული ცხრილები და დიაგრამები მოცემულია ნაშრომის დანართებში).

ცხრილი 4 და დიაგრამა 4 ასახავს კვლევაში მონაწილე რესპონდენტების განაწილებას ასაკის მიხედვით. როგორც ცხრილიდან და გრაფიკიდან ჩანს, საქართველოს ქსელურ სასტუმროებში არამენეჯერულ რგოლში დასაქმებულთა უმრავლესობის ასაკი მერყეობს 30-39 წლებში - 106 რესპონდენტი (39,3%), შემდგომ 18-29 წელი - 84 რესპონდენტი (31,1%), 40-49 წელი - 62 რესპონდენტი, (23%), 18 წელზე ნაკლები - 12 რესპონდენტი (4,4%), ხოლო ყველა დაბალი მონაცემები ამ

მიმართულებით გვაქვს 50 წელზე მეტ ასაკობრივ კატეგორიაში, რომელთა რაოდენობამ 6 რესპონდენტი (2,2%) შეადგინა.

შემდეგი კითხვით დავადგინეთ არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება. ცხრილი 5 და დიაგრამა 5-ზე მოცემულია შესაბამისი ინფორმაცია. აღმოჩნდა, რომ ქსელურ სასტუმროებში დასაქმებული გამოკითხულ თანამშრომელთა უმრავლესობა წარმოადგენს მდედრობით სქესს - 178 რესპონდენტი (65,9%), ხოლო მამაკაცები - 92 (34,1%)

ცხრილი 6 და დიაგრამა 6 ასახავს რესპონდენტების მოქალაქეობის სიხშირულ განაწილებას, როგორც აღმოჩნდა მათი აბსოლუტური უმრავლესობა შეადგენს ქართველს - 250 (92,6%) და სხვა - 20 (7,4%).

შემდეგი მონაცემები, რომლებიც მოცემულია ცხრილი 7-სა და დიაგრამა 7-ზე, ასახავს არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მიმდინარე დამსაქმებელთან ურთიერთობების ხანგრძლივობას, რამდენი წელი მუშაობს რესპონდენტი სასტუმროში. როგორც მიღებული პასუხები გვიჩვენებს, თანამშრომლების უმეტესობას 1-3 წლის სამუშაო გამოცდილება აკავშირებთ მიმდინარე სამუშაო ადგილას - 86 რესპონდენტი (31,9%), შემდეგ მოდის: 0-1 წლამდე - 78 (28,9%), 5-10 წელი - 54 (20%), 3-5 წელი - 40 (14,8%), ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი ამ მიმართულებით ფიქსირდება 10 წელზე მეტი - 12 რესპონდენტი (4,4%). აღნიშნული მონაცემებიდან იკვეთება რამდენად მდგრადი და გრძელვადიანია ადამიანების თანამშრომლობა სასტუმრო ქსელებთან, როგორც მათ დამსაქმებელთან.

შემდეგი კითხვით რესპონდენტებს მივმართეთ - დატოვებდით თუ არა მიმდინარე კომპანიას (დამსაქმებელს) უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების შემთხვევაში? პასუხები შემდეგი სტატისტიკით შეჯამდა. აღნიშნულ კითხვაზე დადებითი პასუხი გასცა არამენეჯერული რგოლის 90-მა თანამშრომელმა, რაც კვლევაში მონაწილეთა საერთო რაოდენობის 33,3%-ს შეადგენს, ხოლო უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო ორგანიზაციის დატოვების მოტივაცია არ ფიქსირდება

დანარჩენ 65,9%-ში, რაც რაოდენობრივად შეადგენს 178 რესპონდენტს. მხოლოდ 2-მა რესპონდენტმა შეიკავა თავი პოზიციის დაფიქსირებისაგან (0,7%). შესაბამისი მონაცემები ასახულია ცხრილი 8-სა და დიაგრამა 8-ზე.

მორიგი კითხვის მიზანია გამოკვეთოს არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების პოზიცია შემდეგი კითხვის შესაბამისად - გაუწევდით თუ არა მეგობრებთან/კოლეგებთან რეკომენდაციას თქვენს დამსაქმებელს? მონაცემები პასუხების სიხშირული განაწილების მიხედვით მოცემულია ცხრილი 6 და გრაფიკი 6-ის მეშვეობით. როგორც ჩანს გამოკითხულთა 88,9%, ანუ 240 ადამიანი მზად არის რეკომენდაცია გაუწიოს საკუთარ დამსაქმებელს, ხოლო 30 რესპონდენტი (11,1%) მიმდინარე დამსაქმებელს არ უწევს დადებით რეკომენდაციას.

იქედან გამომდინარე, რომ დღეს ორგანიზაციებისათვის ერთ-ერთ გამოწვევას და სტრატეგიულ ხედვას თანამშრომლების ბედნიერება, მენტალური სიჯანსაღე წარმოადგენს, შემდეგი კითხვით რესპონდენტებთან დავაზუსტეთ - ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი? გაცემული პასუხების შესაბამისად მივიღეთ შემდეგი შედეგები: გამოკითხულ თანამშრომელთა 78,5%, 212 რესპონდენტი თვლის, რომ ბედნიერია მიმდინარე სამუშაოთი, ხოლო 56 რესპონდენტი (20,7%) აფიქსირებს საწინააღმდეგო პოზიციას. აღნიშნული შედეგები ასახულია ცხრილი 10 და დიაგრამა 10-ის დახმარებით.

სამუშაოს მრავალფეროვნება წარმოადგენს ორგანიზაციული გარემოს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს, რომელიც მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასთან. სწორედ ამიტომ, შემდეგი საკითხით რესპონდენტებს შევთავაზეთ შესაბამის შკალაზე მოენიშნათ საკუთარი პოზიცია აფასებენ თუ არა თავიანთ სამუშაოს როგორც ერთფეროვანს. შედეგები შემდეგია: გამოკითხულ თანამშრომელთა 35,6%, 96 რესპონდენტი ამბობს რომ სრულად არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ მათი სამუშაო არის ერთფეროვანი, არ ეთანხმება - 64 ადამიანი (23,7%), ნეიტრალური - 42 (15,6%), რესპონდენტთა 14,8% (40 თანამშრომელი) ფიქრობს

რომ მათი სამსახური ერთფეროვნებით ხასიათდება, ხოლო სრულად ეთანხმება - 20 თანამშრომელი (7,4%), გამოკითხულთა მხოლოდ 8 ადამიანი (3%) იკავებს თავს პასუხის გაცემისაგან. შესაბამისი მონაცემები ასახულია ცხრილი 11 და დიაგრამა 11-ს მეშვეობით.

შემდეგი კითხვის მიზანი იყო დაგვეზუსტებინა სამუშაოს შესრულებისას თანამშრომლებს აქვთ თუ არა კოლეგების და ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის იმედი. გაცემული პასუხების მიხედვით, მონაცემები ასე გადანაწილდა. აღნიშნულ მოსაზრებას სრულად არ ეთანხმება - 2 თანამშრომელი (7%), არ ეთანხმება - 10 (3,7%), ნეიტრალური - 24 (8,9%), ეთანხმება - 42 (15,6%), სრულად ეთანხმება - 186 (68,9%), აღნიშნულ კითხვას არ უპასუხა - 6-მა რესპონდენტმა (2,2%). მონაცემები ასახულია ცხრილი 12-სა და დიაგრამა 12-ზე.

შემდეგი კითხვით რესპონდენტებს ვთხოვეთ შკალაზე მოენიშნათ საკუთარი პოზიცია მოცემულ საკითხზე - ვაკეთებ ისეთ საქმეს რომელშიც სრულად ვიყენებ ჩემს უნარებს. წარმოდგენილ პოზიციას სამსახურში საკუთარი უნარების გამოყენების შესახებ სრულად არ ეთანხმება - 8 (3%), არ ეთანხმება - 30 (11,1%), ნეიტრალური იგივე მონაცემი, 30 (11,1%), ეთანხმება რესპონდენტთა 28,9%, 78 თანამშრომელი, ხოლო სრულად ეთანხმება 124 ადამიანი (45,9%). აღნიშნული სიხშირული განაწილება მოცემულია ცხრილი 14 და დიაგრამა 14-ზე.

კორპორატიული კულტურის მნიშვნელოვან კომპონენტს ორგანიზაციული ღირებულებების თანამშრომლების მიერ გაზიარება, მათ პრაქტიკულ საქმიანობაში დანერგვა წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე ქსელური სასტუმროების არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლებს ვთხოვეთ დაეფიქსირებინათ, რამდენად ეთანხმებიან (იზიარებენ) თანამშრომლები ორგანიზაციის ღირებულებს. შედეგები შემდეგია: აღნიშნულ მოსაზრებას არ ეთანხმება - 12 (4,4%), ნეიტრალურ პოზიციას აფიქსირებს 50 (18,5%), ეთანხმება და სრულად ეთანხმება შესაბამისად 48 (21,5%) და

150 (55,6%). თავის მხრივ აღნიშნული შედეგები მოცემულია ცხრილი 15 და დიაგრამა 15-ის მეშვეობით.

სამსახურით, სამუშაოთი კმაყოფილება ბევრი კომპონენტისაგან შედგება, მათ შორის არის ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურა, გარემო, კოლეგები, ხელმძღვანელები, ორგანიზაციის იმიჯი ინდუსტრიასა და დაინტერესებულ მხარეებში და ა.შ. აქედან გამომდინარე კვლევაში მონაწილეებს ვთხოვეთ შეეჯამებინათ პოზიცია სამსახურით კმაყოფილების შესახებ. შედეგები ასე გადანაწილდა. ძალიან კმაყოფილი 52 (19,3%), კმაყოფილი 140 (51,9%), ნეიტრალური 54 (20%). უკმაყოფილო 22 (8,1%), ძალიან უკმაყოფილო 2 (0,7%). აღნიშნული მონაცემები ასევე წარმოდგენილია ცხრილი 16 და დიაგრამა 16-ის საშუალებით.

შემდეგი საკითხი იყო კვლევის მონაწილეებში დაგვეზუსტებინა ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტები, რასაც ყურადღებას აქცევენ დამსაქმებლის შერჩევის დროს გადაწყვეტილების მიღებისას.

გთხოვთ შეაფასოთ ქვევით მოცემული ასპექტები რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის დამსაქმებლის და სამუშაო პოზიციის შერჩევისას/არჩევისას? (1 ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი).

ამასთან კითხვარის ფორმატი იძლეოდა საშუალებას შკალაზე რესპონდენტებს მოენიშნათ გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა სამოტივაციო კომპონენტი, თითოეული მათგანი თავის მხრივ შკალაზე იყო განაწილებული. (1 ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

შედეგები შემდეგია: რესპონდენტთა ყველაზე მეტი რაოდენობა მაქსიმალური 5 ქულით აფასებს, რომ მთავარია ხელმძღვანელთან ურთიერთობა 230 (85%), შემდეგ რეიტინგში მოდის ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: რეპუტაცია ინდუსტრიაში 218 (80%), პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა 216 (80%), ცხოვრება/მუშაობის ბალანსი 186 (68,8%), თანამედროვე სამუშაო გარემო 114 (42,2%), ხელფასი 114 (42,2%)

მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში 106 (39,2%), მოქნილი სამუშაო საათები 98 (36,2%), დამატებითი ბენეფიტები 72 (26,6%), დისტანციური მუშაობა 72 (26,6%). დიაგრამა 17-ზე მოცემულია ყველა შესაბამისი ალტერნატივის სიხშირული განაწილება.

შემდეგი კითხვით კვლევაში მონაწილეებს ჰქონდათ არჩევანი შესაბამისი კითხვის შესახებ: გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5 ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები: 1 = სრულიად არ ვეთანხმები 2 = არ ვეთანხმები 3 = ნეიტრალური 4 = ვეთანხმები 5 = სრულიად ვეთანხმები. თანამშრომელთა პასუხების შედეგები, რომლებიც სრულად ეთანხმებიან (მაქსიმალური შკალა 5) წარმოდგენილ მოსაზრებებს შემდეგი სახით გადანაწილდა:

- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში ინიციატივობის ზრდას - 128 (47%);
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში დამოუკიდებლობის ზრდას - 88 (32%);
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას - 100 (37%);
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების მიზნების დასახვის პროცესში ჩართულობას - 90 (33,3%);
- უშუალო ხელმძღვანელი გამოხატავს კმაყოფილებას, როდესაც მოლოდინებს ვამართლებ - 156 (57,7%);
- უშუალო ხელმძღვანელი ყურადღებას ამახვილებს არამხოლოდ შეცდომებზე, არამედ მათ გამოსწორების გზებზე - 118 (43,7%);
- უშუალო ხელმძღვანელი გვადლევს თანამშრომლებს განცდას, რომ მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად ვმუშაობთ - 166 (61,4%);
- უშუალო ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სამართლიანია გუნდის წევრების მიმართ - 142 (52,5%);

შემდეგი კითხვით კვლევაში მონაწილეებს ჰქონდათ არჩევანი შესაბამისი კითხვის შესახებ: გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5 ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები: 1 = სრულიად არ ვეთანხმები 2 = არ ვეთანხმები 3 = ნეიტრალური 4 = ვეთანხმები 5 = სრულიად ვეთანხმები. თანამშრომელთა

პასუხების შედეგები, რომლებიც სრულად ეთანხმებიან (მაქსიმალური შკალა 5) წარმოდგენილ მოსაზრებებს შემდეგი სახით გადანაწილდა:

- ვმუშაობ ისეთ ორგანიზაციაში, რომელსაც სურს სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობები ჩემს საჭიროებებს მოარგოს - 124 (45,9%);
- ვმუშაობ ისეთ კომპანიაში, სადაც თანამშრომლებს თავად უჩნდებათ ახალი იდეები ორგანიზაციის განვითარებისათვის - 74 (27,4%);
- ვმუშაობ ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც თანამშრომლების ინიციატივების წარდგენა წახალისებულია - 112 (41,4%);

შემდეგი კითხვით კვლევაში მონაწილეებს ჰქონდათ არჩევანი შესაბამისი კითხვის შესახებ: გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5 ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები: გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5 ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები: 1 = სრულიად არ ვეთანხმები 2 = არ ვეთანხმები 3 = ნეიტრალური 4 = ვეთანხმები 5 = სრულიად ვეთანხმები. თანამშრომელთა პასუხების შედეგები, რომლებიც სრულად ეთანხმებიან (მაქსიმალური შკალა 5) წარმოდგენილ მოსაზრებებს შემდეგი სახით გადანაწილდა:

- ორგანიზაციაში თავს ვგრძნობ დაფასებულად - 128 (47,4%);
- მენეჯმენტი უსმენს თანამშრომლების ხმას - 96 (35,5%);
- ორგანიზაციაში თანამშრომლები ერთმანეთს პატივისცემით ეპყრობიან - 72 (53,3%);
- ორგანიზაციაში მოქმედებს ჯანსაღი შიდა კონკურენცია - 108 (40%);
- ორგანიზაციაში მუშაობა არის უსაფრთხო - 228 (84,4%);
- ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომლების მენტალურ ჯანმრთელობაზე - 110 (40,7%);
- ორგანიზაციაში არ არის დისკრიმინაციული გარემო - 198 (73,3%);
- ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უმეტესობა თავს გრძნობს ბედნიერად - 94 (34,8%)

როგორც თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა (იხილეთ დიაგრამა 17), ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც განაპირობებს დამსაქმებლის შერჩევის, მასთან გრძელვადიანი თანამშრომლობის მთავარ სამოტივაციო ფაქტორს, წარმოადგენს ხელმძღვანელი, მასთან ურთიერთობის და თანამშრომლობის ფორმები. სწორედ ამიტომ საინტერესო იქნება ვნახოთ კვლევაში მონაწილეთა პოზიციები

უშუალო ხელმძღვანელთან ურთიერთობის პრაქტიკის შესახებ. შესარჩევი ალტერნატივებია: არასდროს, იშვიათად, ხშირად, ყოველთვის. თანამშრომელთა პასუხების შედეგები, რომლებიც სრულად ეთანხმებიან (მაქსიმალური შკალა ყოველთვის) წარმოდგენილ მოსაზრებებს შემდეგი სახით გადანაწილდა:

- თავს არიდებს სამუშაო პროცესში ჩარევას თუ ამის უკიდურესი საჭიროება არ არსებობს - 76 (28,1%);
- საუბრობს ორგანიზაციის მთავარ ფასეულობებსა და ღირებულებებზე - 120 (44,4%);
- ეძებს არატრადიციულ მეთოდებს პრობლემის გადასაჭრელად - 66 (24,4%);
- საუბრობს მომავალზე დიდი ოპტიმიზმით - 132 (48,8%);
- ამბობს იმას, თუ რა შედეგს ელოდება ჩემი მუშაობისგან - 152 (56,2%);
- ხედავს ჩემში პიროვნებასა და არა რიგით მუშახელს - 152 (56,2%);
- გადაწყვეტილებების მიღებისას ზრუნავს მორალურ და ეთიკურ შედეგებზე - 154 (57%);
- მეხმარება, განვავითარო ჩემი ძლიერი მხარეები - 138 (51,1%);
- აღწევს იმას, რომ საბოლოოდ მე ვაკეთებ იმაზე მეტს, ვიდრე მოსალოდნელი იყო - 158 (58,5%)

რაც შეეხება მენეჯერულ რგოლს: მენეჯერების გამოკითხვის შედეგად მიღებული მონაცემები დამუშავებულია SPSS სტატისტიკური პროგრამების დახმარებით. სულ ანონიმურ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო საქართველოში ოპერირებადი ქსელური სასტუმროების 75-მა წარმომადგენელმა. ქვევით ცხრილების, გრაფიკების, დიაგრამების სახით წარმოდგენილი იქნება მიღებული პასუხების შესაბამისად მონაცემების სტატისტიკის განაწილება.

ცხრილი 17 და დიაგრამა 18 ასახავს კვლევაში მონაწილე რესპონდენტების განაწილებას ასაკის მიხედვით. როგორც ცხრილიდან და დიაგრამიდან ჩანს, საქართველოს ქსელურ სასტუმროებში მენეჯერულ რგოლში დასაქმებულთა უმრავლესობის ასაკი მერყეობს 40-49 წლებში - 31 რესპონდენტი (41,3%), შემდეგ მოდის 30-39 წლამდე ასაკობრივი კატეგორია - 30 ადამიანი (40%), რესპონდენტთა დანარჩენი ასაკობრივი კატეგორიები ასე გადანაწილდა: 18-29 – 8 (10,7%) და 50 და მეტი (8%).

შემდეგი კითხვით დავადგინეთ მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება. ცხრილი 18 და დიაგრამა 19-ზე მოცემულია შესაბამისი ინფორმაცია. აღმოჩნდა, რომ ქსელურ სასტუმროებში დასაქმებული გამოკითხულ თანამშრომელთა უმრავლესობა წარმოადგენს მდედრობით სქესს - 56 რესპონდენტი (74,7%), ხოლო მამაკაცები - 19 (25,3%).

ცხრილი 19 და დიაგრამა 20 სამი ასახავს რესპონდენტების მოქალაქეობის სიხშირულ განაწილებას, როგორც აღმოჩნდა მათი აბსოლუტური უმრავლესობა შეადგენს ქართველს - 71 (94,7%) და სხვა - 4 (5,3%).

შემდეგი კითხვით გვსურდა დაგვეზუსტებინა მენეჯმენტის რომელ რგოლში არიან ამჟამად დასაქმებული რესპონდენტები. როგორც აღმოჩნდა მათი უმრავლესობა წარმოადგენს მაღალი რგოლის მენეჯმენტს - 39 (52%), ხოლო საშუალო და ქვედა რგოლის მენეჯერების მონაცემები შესაბამისად ასე გადანაწილდა: 26 (34,7%) და 10 (13,3%). შესაბამისი მონაცემები ასევე ასახულია ცხრილი 20 და დიაგრამა 21-ის მეშვეობით.

შემდეგი მონაცემები, რომლებიც მოცემულია ცხრილი 21-სა და დიაგრამა 22-ზე, ასახავს მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მიმდინარე დამსაქმებელთან ურთიერთობების ხანგრძლივობას, რამდენი წელი მუშაობს რესპონდენტი სასტუმროში. როგორც მიღებული პასუხები გვიჩვენებს, მენეჯერების უმეტესობას 5-10 წლის სამუშაო გამოცდილება აქვთ მიმდინარე სასტუმროში - 33 რესპონდენტი (44%), შემდეგ მოდის 10 და მეტი წელი და შესაბამისად 17 რესპონდენტი (22,7%), 3-5 წელი - 15 (20%), 1-3 და 0-1 წლამდე ვადები თანაბარი მონაცემებით არის განაწილებული კვლევაში - 5 რესპონდენტი (6,7%). აღნიშნული მონაცემებიდან იკვეთება, რომ სასტუმრო ინდუსტრიაში მენეჯერული რგოლის საფეხურზე გადასვლა მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული ინდუსტრიაში და კონკრეტულ სასტუმროში მუშაობის ხანგრძლივობასთან.

შემდეგი კითხვით რესპონდენტებს მივმართეთ კითხვით - დატოვებდით თუ არა მიმდინარე კომპანიას (დამსაქმებელს) უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების შემთხვევაში? პასუხები შემდეგი სტატისტიკით შეჯამდა. აღნიშნულ კითხვაზე დადებითი პასუხი გასცა მენეჯერული რგოლის 24-მა თანამშრომელმა, რაც კვლევაში მონაწილეთა საერთო რაოდენობის 32%-ს შეადგენს, ხოლო უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო ორგანიზაციის დატოვების მოტივაცია არ ფიქსირდება 65,3%-ში, რაც რაოდენობრივად შეადგენს 178 რესპონდენტს. მხოლოდ 2-მა რესპონდენტმა შეიკავა თავი პოზიციის დაფიქსირებისაგან (2,7%). შესაბამისი მონაცემები ასახულია ცხრილი 22-სა და დიაგრამა 23-ზე.

მორიგი კითხვის მიზანია გამოკვეთოს მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების პოზიცია შემდეგი კითხვის შესაბამისად - გაუწევდით თუ არა მეგობრებთან/კოლეგებთან რეკომენდაციას თქვენს დამსაქმებელს? მონაცემები პასუხების სიხშირული განაწილების მიხედვით მოცემულია ცხრილი 23 და დიაგრამა 24-ის მეშვეობით. როგორც ჩანს გამოკითხულთა 90,7%, ანუ 68 ადამიანი მზად არის რეკომენდაცია გაუწიოს საკუთარ დამსაქმებელს, ხოლო 6 მენეჯერი (8%) მიმდინარე დამსაქმებელს არ უწევს დადებით რეკომენდაციას. თავი შეიკავა მხოლოდ ერთმა მონაწილემ (1,3%).

იქედან გამომდინარე, რომ დღეს ორგანიზაციებისათვის ერთ-ერთ გამოწვევას და სტრატეგიულ ხედვას თანამშრომლების ბედნიერება, მენტალური ჯანმრთელობა წარმოადგენს, შემდეგი კითხვით რესპონდენტებთან დავაზუსტეთ - ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი? ამასთან აღნიშნული საკითხის მენეჯერულ რგოლში დადებით ტენდენციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან უფრო მეტად სავარაუდოა, რომ ბედნიერ მენეჯერს შეუძლია მნიშვნელოვნად განაპირობოს მისი გუნდის ბედნიერება და პირიქით. გაცემული პასუხების შესაბამისად მივიღეთ შემდეგი შედეგები: გამოკითხულ მენეჯერთა 85,3%, 64 რესპონდენტი თვლის, რომ ბედნიერია მიმდინარე სამუშაოთი, ხოლო 10

რესპონდენტი (13,3%) აფიქსირებს საწინააღმდეგო პოზიციას. მხოლოდ ერთმა მონაწილემ (1,3%) არ უპასუხა აღნიშნულ კითხვას. შედეგები ასახულია ცხრილი 24 და დიაგრამა 25-ის დახმარებით.

შემდეგი კითხვით შევეცადეთ დაგვეზუსტებინა მენეჯერების პოზიცია მოცემული საკითხის შესახებ - მათი ანაზღაურებისა და შესრულებული სამუშაოს მოცულობის შესაბამისობა. აღნიშნული მოსაზრების შესახებ მათი გაცემული პასუხების სტატისტიკა ასე გადანაწილდა: ჩემი ანაზღაურება და შესრულებული სამუშაოს მოცულობა შესაბამისობაშია - სრულიად არ ეთანხმება - 3 რესპონდენტი (5,3%), არ ეთანხმება 4 (5,3%), ნეიტრალური 13 (17,3%), ეთანხმება 29 (38,7%) და სრულად ეთანხმება 26 მენეჯერი (34,7%). მონაცემები ასახულია ცხრილი 25 და დიაგრამა 26-ის დახმარებით.

ქსელური სასტუმროების მენეჯერებს ვთხოვეთ დაეფიქსირებინათ, რამდენად ეთანხმებიან (იზიარებენ) თანამშრომლები ორგანიზაციის ღირებულებს. შედეგები შემდეგია: აღნიშნულ მოსაზრებას არ ეთანხმება - 1 (4,4%), ნეიტრალურ პოზიციას აფიქსირებს 5 (6,7%), ეთანხმება და სრულად ეთანხმება შესაბამისად 13 (17,3%) და 54 (72%), პასუხის გაცემისაგან თავი შეიკავა 2-მა რესპონდენტმა (2,7%).

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ იგივე კითხვა დასმული იყო არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლებისათვის. თანამშრომლების და მათი მენეჯერების მიერ გაცემულ პასუხებში, მოლოდინებში გვაქვს სხვაობა, როგორც ჩანს მენეჯერების მოლოდინი, რომ თანამშრომლები და ორგანიზაციის გუნდი იზიარებს კორპორატიულ ღირებულებებს არის უფრო მაღალი, ვიდრე ამას ფიქრობენ თანამშრომლები. თავის მხრივ აღნიშნული შედეგები მოცემულია ცხრილი 26 და დიაგრამა 27-ის მეშვეობით.

მენეჯერების სამსახურით, სამუშაოთი კმაყოფილება ბევრი კომპონენტისაგან შედგება, მათ შორის არის ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურა, გარემო, კოლეგები, ხელმძღვანელები, ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების და მიზნის დასახვის

პროცესებში, გადაწყვეტილებების მიღების დამოუკიდებლობა, ორგანიზაციის იმიჯი ინდუსტრიასა და დაინტერესებულ მხარეებში და ა.შ. აქედან გამომდინარე კვლევაში მენეჯერული რგოლის თანამშრომლებს ვთხოვეთ შეეჯამებინათ პოზიცია სამსახურით კმაყოფილების შესახებ. შედეგები ასე გადანაწილდა. ძალიან კმაყოფილი 20 (26,7%), კმაყოფილი 42 (56%), ნეიტრალური 8 (10,7%), უკმაყოფილო 5 (6,7%). აღნიშნული მონაცემები ასევე წარმოდგენილია ცხრილი 27 და დიაგრამა 28-ის საშუალებით.

შემდეგი საკითხი იყო კვლევის მონაწილეებში (სულ მენეჯერული რგოლის 75 თანამშრომელი) დაგვეზუსტებინა ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტები, რასაც ყურადღებას აქცევენ დამსაქმებლის შერჩევის დროს გადაწყვეტილების მიღებისას.

გთხოვთ შეაფასოთ ქვევით მოცემული ასპექტები რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის დამსაქმებლის და სამუშაო პოზიციის შერჩევისას/არჩევისას? (1 ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი).

ამასთან კითხვარის ფორმატი იძლეოდა საშუალებას შკალაზე რესპონდენტებს მოენიშნათ გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა სამოტივაციო კომპონენტი, თითოეული მათგანი თავის მხრივ შკალაზე იყო განაწილებული. (1 ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

შედეგები შემდეგია: რესპონდენტთა (სულ მენეჯერული რგოლის 75 თანამშრომელი) ყველაზე მეტი რაოდენობა მაქსიმალური 5 ქულით აფასებს, რომ მთავარია პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და ხელმძღვანელთან ურთიერთობა (ორივე ალტერნატივას თანაბარი რაოდენობის პასუხები) 67 (89,3%), შემდეგ რეიტინგში მოდის ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: რეპუტაცია ინდუსტრიაში 63 (84%), ცხოვრება/მუშაობის ბალანსი 56 (74,6%), მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში 53 (70,6%), თანამედროვე სამუშაო გარემო 44 (58,6%), ხელფასი 39 (52%), მოქნილი სამუშაო საათები 30 (40%), დამატებითი ბენეფიტები 26 (34,6%),

დისტანციური მუშაობა 10 (13,3%). დიაგრამა 29-ზე მოცემულია ყველა შესაბამისი ალტერნატივის სიხშირული განაწილება.

შემდეგი კითხვით კვლევაში მონაწილეებს ჰქონდათ არჩევანი შესაბამისი კითხვის შესახებ: გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5 ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები: 1 = სრულიად არ ვეთანხმები 2 = არ ვეთანხმები 3 = ნეიტრალური 4 = ვეთანხმები 5 = სრულიად ვეთანხმები. თანამშრომელთა პასუხების შედეგები, რომლებიც სრულად ეთანხმებიან (მაქსიმალური შკალა 5) წარმოდგენილ მოსაზრებებს შემდეგი სახით გადანაწილდა:

- ვმუშაობ ისეთ ორგანიზაციაში, რომელსაც სურს სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობები ჩემს საჭიროებებს მოარგოს - 49 (65,3%);
- ვმუშაობ ისეთ კომპანიაში, სადაც თანამშრომლებს თავად უჩნდებათ ახალი იდეები ორგანიზაციის განვითარებისათვის - 35 (46,6%);
- ვმუშაობ ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც თანამშრომლების ინიციატივების წარდგენა წახალისებულია - 47 (62,6%).

შემდეგი კითხვით კვლევაში მონაწილეებს ჰქონდათ არჩევანი შესაბამისი კითხვის შესახებ: გთხოვთ მონიშნოთ რას ფიქრობენ თქვენი თანამშრომლები ქვევით მოცემულ საკითხებზე. (ჩავთვალოთ, რომ რომელიმე მათგანი ავსებს კითხვარს და გამოხატავს უმრავლესობის აზრს) 1 = სრულიად არ ვეთანხმები 2 = არ ვეთანხმები 3 = ნეიტრალური 4 = ვეთანხმები 5 = სრულიად ვეთანხმები. თანამშრომელთა პასუხების შედეგები, რომლებიც სრულად ეთანხმებიან (მაქსიმალური შკალა 5) წარმოდგენილ მოსაზრებებს შემდეგი სახით გადანაწილდა:

- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში ინიციატივიანობის ზრდას - 48 (64%);
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში დამოუკიდებლობის ზრდას - 44 (58,6%);
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას - 44 (58,6%);
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების მიზნების დასახვის პროცესში ჩართულობას - 46 (61,3%);

- უშუალო ხელმძღვანელი გამოხატავს კმაყოფილებას, როდესაც მოლოდინებს ვამართლებ - 57 (76%);
- უშუალო ხელმძღვანელი ყურადღებას ამახვილებს არამხოლოდ შეცდომებზე, არამედ მათ გამოსწორების გზებზე - 58 (77,3%);
- უშუალო ხელმძღვანელი გვაძლევს თანამშრომლებს განცდას, რომ მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად ვმუშაობთ - 57 (76%);
- უშუალო ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სამართლიანია გუნდის წევრების მიმართ - 57 (76%);

უნდა აღინიშნოს, რომ იდენტური კითხვარი, შესაბამისი ალტერნატიული პასუხებით და შკალით შეთავაზებული იყო არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლებისათვის. საინტერესო იქნება ერთმანეთს შევადაროთ მენეჯერული რგოლის და არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების იდენტურ კითხვებზე გაცემული პასუხები, რამდენად ემთხვევა თუ შესაბამისობაშია ხელმძღვანელების და თანამშრომლების აღქმები, მოლოდინები და შეფასებები. ქვევით მოცემული ცხრილი 28 ერთმანეთს შეადარებს პოზიციებს მოცემულ ალტერნატივებზე მაქსიმალური 5 შკალიანი შეფასებით, პროცენტებში.

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ხელმძღვანელების, მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების და არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მიერ გაცემული პასუხები ერთმანეთთან არ არის შესაბამისობაში, მათ მოლოდინებში არის აცდენა. სხვაობა საკმაოდ შესამჩნევია. მეტი ვიზუალიზაციისათვის აღნიშნული მონაცემები შეგვიძლია ვნახოთ ქვევით მოცემულ დიაგრამა 30-ზე.

შემდეგი კითხვით კვლევაში მონაწილეებს ჰქონდათ არჩევანი შესაბამისი კითხვის შესახებ: გთხოვთ მონიშნოთ რას ფიქრობენ თქვენი თანამშრომლები ქვევით მოცემულ საკითხებზე. (ჩავთვალოთ, რომ რომელიმე მათგანი ავსებს კითხვარს და გამოხატავს უმრავლესობის აზრს) 5 ბალიან შკალაზე მონიშნეთ პასუხები: 1 = სრულიად არ ვეთანხმები 2 = არ ვეთანხმები 3 = ნეიტრალური 4 = ვეთანხმები 5 = სრულიად ვეთანხმები

თანამშრომელთა პასუხების შედეგები, რომლებიც სრულად ეთანხმებიან (მაქსიმალური შკალა 5) წარმოდგენილ მოსაზრებებს შემდეგი სახით გადანაწილდა:

- ორგანიზაციაში თავს ვგრძნობ დაფასებულად - 53 (70,6%);
- ჩემი ხმა ისმის ორგანიზაციაში - 50 (66,6%);
- მენეჯმენტი უსმენს თანამშრომლების ხმას - 48 (64%);
- ორგანიზაციაში თანამშრომლები ერთმანეთს პატივისცემით ეპყრობიან - 57 (76%);
- ორგანიზაციაში მოქმედებს ჯანსაღი შიდა კონკურენცია - 54 (72%);
- ორგანიზაციაში მუშაობა არის უსაფრთხო - 64 (85,3%);
- ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომლების მენტალურ ჯანმრთელობაზე - 52 (69,3%);
- ორგანიზაციაში არ არის დისკრიმინაციული გარემო - 65 (86,6%);
- ორგანიზაციაში არ შეინიშნება ნეპოტიზმი - 56 (74,6%);
- ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უმეტესობა თავს გრძნობს ბედნიერად - 52 (69,3%);

უნდა აღინიშნოს, რომ აღნიშნული იდენტური კითხვარი, შესაბამისი ალტერნატიული პასუხებით და შკალით შეთავაზებული იყო არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლებისათვის. საინტერესო იქნება ერთმანეთს შევადაროთ მენეჯერული რგოლის და არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების იდენტურ კითხვებზე გაცემული პასუხები, რამდენად ემთხვევა თუ შესაბამისობაშია ხელმძღვანელების და თანამშრომლების აღქმები, მოლოდინები და შეფასებები. ქვევით მოცემული ცხრილი 29 ერთმანეთს შეადარებს პოზიციებს მოცემულ ალტერნატივებზე მაქსიმალური 5 შკალიანი შეფასებით, პროცენტებში.

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ხელმძღვანელების, მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების და არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მიერ გაცემული პასუხები ერთმანეთთან არ არის შესაბამისობაში, მათ მოლოდინებში არის აცდენა. სხვაობა საკმაოდ შესამჩნევია. მეტი ვიზუალიზაციისათვის აღნიშნული მონაცემები შეგვიძლია ვნახოთ ქვევით მოცემულ დიაგრამა 31-ზე.

კროსტაბულაციური ანალიზი

1. ცვლადებს „ბედნიერება“ (კითხვა-ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი?) და „ორგანიზაციის ღირებულებებს“ (კითხვა-იზიარებენ თუ არა

თანამშრომლები ორგანიზაციის ღირებულებებს?) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 1: თანამშრომლების ბედნიერებას აქვს გავლენა ორგანიზაციული ღირებულებების გაზიარებაზე.

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი. ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულიაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ: ცხრილი 30. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას; ცხრილი 31. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადების „ბედნიერება“ და „ღირებულებები“ სიხშირის მნიშვნელობას, ცხრილი 32. რომელიც გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილი 33. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის ხი კვადრატი უდრის 67.807, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: თანამშრომლების ბედნიერებას აქვს გავლენა ორგანიზაციული ღირებულებების გაზიარებაზე. რაც უფრო მეტი ბედნიერი თანამშრომელი ეყოლება ორგანიზაციას, ორგანიზაციული ღირებულებების გაზიარების ალბათობა იზრდება, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ფასეულობების, სტანდარტების გავრცელებას გუნდის მასშტაბით, რაც დასახული მიზნების მიღწევის პროცესის ეფექტიანობისათვის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილის და დიაგრამა 32-ის სახით.

2. ცვლადებს „ბედნიერება“ (კითხვა-ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი?) და „ორგანიზაციის ღირებულებებს“ (კითხვა-იზიარებენ თუ არა თანამშრომლები ორგანიზაციის ღირებულებებს?) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 2: მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ბედნიერებას აქვს გავლენა ორგანიზაციული ღირებულებების გაზიარებაზე.

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი. ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ: ცხრილი 34. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას; ცხრილი 35. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადების „ბედნიერება“ და „ღირებულებები“ სიხშირის მნიშვნელობას, ცხრილი 36. რომელიც გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილი 37. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის ხი კვადრატი უდრის 44.501, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ბედნიერებას აქვს გავლენა ორგანიზაციული ღირებულებების გაზიარებაზე. რაც უფრო მეტი ბედნიერი მენეჯერი ეყოლება ორგანიზაციას, ორგანიზაციული ღირებულებების გაზიარების ალბათობა იზრდება, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ფასეულობების, სტანდარტების გავრცელებას გუნდის მასშტაბით, რაც დასახული მიზნების მიღწევის პროცესის ეფექტიანობისათვის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილის და დიაგრამა 33-ის სახით.

3. ცვლადებს „კმაყოფილება“ (კითხვა-გთხოვთ მონიშნოთ სწორი მსჯელობა თქვენი სამუშაოს შესახებ?) და „ბედნიერება“ (კითხვა-ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 3: თანამშრომლების კმაყოფილებას აქვს გავლენა სამსახურში ბედნიერებაზე.

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი. ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულიაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ: ცხრილი 38. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას, ცხრილი 39. რომელიც გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილი 40. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის ხი კვადრატი უდრის 106.503, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: თანამშრომლების კმაყოფილებას აქვს გავლენა სამსახურში ბედნიერებაზე. რაც უფრო მეტი კმაყოფილი თანამშრომელი ეყოლება ორგანიზაციას, იზრდება მათი ბედნიერების ხარისხი. სასტუმრო ინდუსტრიაში კი ამ ასპექტს პირდაპირი კავშირი აქვს სტუმრის კმაყოფილებასთან და ბედნიერებასთან, რაც სასტუმრო ინდუსტრიის მიზნობრივი ამოცანაა

4. ცვლადებს „კმაყოფილება“ (კითხვა-გთხოვთ მონიშნოთ სწორი მსჯელობა თქვენი სამუშაოს შესახებ?) და „ბედნიერება“ (კითხვა-ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 4: მენეჯერების კმაყოფილებას აქვს გავლენა სამსახურში ბედნიერებაზე.

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი. ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულიაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ: ცხრილი 41. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას, ცხრილი 42. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადების „კმაყოფილება“ და „ბედნიერება“ სიხშირის მნიშვნელობას, ცხრილი 43. რომელიც გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილი 44. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის χ^2 კვადრატი უდრის 56.246, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: მენეჯერების კმაყოფილებას აქვს გავლენა სამსახურში ბედნიერებაზე. რაც უფრო მეტი კმაყოფილი მენეჯერი ეყოლება ორგანიზაციას, იზრდება მათი ბედნიერების ხარისხი. სასტუმრო ინდუსტრიაში კი ამ ასპექტს პირდაპირი კავშირი აქვს სტუმრის კმაყოფილებასთან და ბედნიერებასთან, რაც სასტუმრო ინდუსტრიის მიზნობრივი ამოცანაა. ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილის და დიაგრამა 34-ის სახით.

5. ცვლადებს „მენეჯმენტის მხარდაჭერა“ (კითხვა-სამუშაოს შესრულებისას გაქვთ თუ არა მენეჯმენტის მხარდაჭერის იმედი“ და „კმაყოფილება„ (კითხვა-გთხოვთ მონიშნოთ სწორი მსჯელობა თქვენი სამუშაოს შესახებ?) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 5: მენეჯმენტის მხარდაჭერას აქვს გავლენა თანამშრომლის კმაყოფილებაზე.

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი. χ^2 კვადრატის ტესტის კროსტაბულიაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ: ცხრილი 45. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას; ცხრილი 46. რომელიც გვიჩვენებს χ^2 კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილი 47. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის χ^2 კვადრატი უდრის 81.892, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: მენეჯმენტის მხარდაჭერას აქვს გავლენა თანამშრომლის კმაყოფილებაზე. რაც უფრო მეტ და დიდი მხარდაჭერას გრძნობს თანამშრომლები ხელმძღვანელების მიერ სამუშაოს შესრულების პროცესში, მით უფრო პროდუქტული შეიძლება იყოს იგი, რაც

ზრდის მის კმაყოფილების დონეს, მოტივაციას და კვალიფიკაციას ჯანსაღი უკუკავშირის პირობებში. ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილის და დიაგრამა 35-ის სახით.

6. ცვლადებს „ხანგძლივობა“ (კითხვა-მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი) და „მენეჯერული რგოლი“ (კითხვა-მენეჯმენტის რომელ რგოლში ხართ დასაქმებული?) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 6: კონკრეტულ სასტუმროში მუშაობის ხანგძლივობას აქვს გავლენა მენეჯერული რგოლში დასაქმებაზე (დაწინაურებაზე).

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი. ხი კვადრატის ტესტირებით დასტურდება მნიშვნელოვანი კორელაცია ჩამოთვლილ ცვლადებს შორის. ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულიაციური ანალიზის ინტერპრირებით მივიღეთ : ცხრილი 48. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას; ცხრილი 49. რომელიც გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის ხი კვადრატი უდრის 31.204, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: კონკრეტულ სასტუმროში მუშაობის ხანგძლივობას აქვს გავლენა მენეჯერული რგოლში დასაქმებაზე (დაწინაურებაზე). როგორც თვისებრივი კვლევით ჩანს, ასევე აღნიშნული ტენდენცია თავის მხრივ პირისპირ ინტერვიუს ჩატარების დროსაც გამოვლინდა, სასტუმრო ინდუსტრიაში დაწინაურების კულტურა ერთის მხრივ დამოკიდებულია კვალიფიკაციაზე, თუმცა ასევე ამ გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს კონკრეტულ სასტუმროში თუ პოზიციაზე მუშაობის ხანგძლივობა. ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილის და დიაგრამა 36-ის სახით.

7. ცვლადებს „უნარების გამოყენება“ (კითხვა-ვაკეთებ ისეთ საქმეს რომელშიც სრულად ვიყენებ ჩემს უნარებს) და „კმაყოფილება“ (კითხვა-გთხოვთ მონიშნოთ სწორი მსჯელობა თქვენი სამუშაოს შესახებ?) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 7: ადამიანის უნარების სრულყოფილად გამოყენება გავლენას ახდებს თანამშრომლის კმაყოფილებაზე

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი. ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულიაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ : ცხრილი 50. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას; ცხრილი 51. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადების „უნარების გამოყენება“ და „კმაყოფილება“ სიხშირის მნიშვნელობას, ცხრილი 52. რომელიც გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილი 53. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის ხი კვადრატი უდრის 166.052, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: ადამიანის უნარების სრულყოფილად გამოყენება გავლენას ახდებს თანამშრომლის კმაყოფილებაზე. ადამიანები ხშირად ფიქრობენ რომ შეუძლიათ უფრო მეტი შედეგი მოუტანოს ორგანიზაციას თუ მისი როლი გაიზრდება, თუ მისი უნარების სრულყოფილად რეალიზებას მოახდენს. არის შემთხვევებიც, როდესაც თანამშრომლები გადაჭარბებით აფასებენ საკუთარ კომპეტენციებს. მიუხედავად პრაქტიკის განსხვავებებისა ამ საკითხის მიმართ, კვლევით ჩანს, რომ რაც უფრო სრულად იყენებს და ასევე ავითარებს ადამიანი საკუთარ უნარ-ჩვევებს, იზრდება მისი სამუშაოთი კმაყოფილების დონე, არაფინანსური მოტივაცია და მზადყოფნა შემდგომი

პროფესიული განვითარებისათვის. ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილის და დიაგრამა 37-ის სახით.

8. ცვლადებს „ფინანსური შეთავაზება„ (კითხვა - დატოვებდით თუ არა კომპანიას უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო?) და „დამსაქმებლის რეკომენდაცია“ (კითხვა - გაუწევდით თუ არა მეგობრებთან/კოლეგებთან რეკომენდაციას თქვენს დამსაქმებელს?) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 8: მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო ორგანიზაციიდან ადამიანური რესურსების დენადობა გავლენას ახდენს თანამშრომლის მხრიდან დამსაქმებლის რეკომენდაციაზე

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი.

ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ: ცხრილი 54. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას; ცხრილი 55. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადების „ფინანსური შეთავაზება“ და „დამსაქმებლის რეკომენდაცია“ სიხშირის მნიშვნელობას, ცხრილი 56. რომელიც გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილი 57. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის ხი კვადრატი უდრის 42.680, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო ორგანიზაციიდან ადამიანური რესურსების დენადობა გავლენას ახდენს თანამშრომლის მხრიდან დამსაქმებლის რეკომენდაციაზე.

დღევანდელი სოციალური გარემო ხშირად ადამიანებს უბიძგებთ დატოვონ კომპანია სხვა მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო. ზოგიერთი ადამიანისათვის კი

ორგანიზაციული გარემო და კულტურა იმდენად ღირებული და მნიშვნელოვანია, უარს ამბობს ნებისმიერ მატერიალური თუ არამატერიალური მიზეზით დამსაქმებლის შეცვლაზე. ამასთან როდესაც ფინანსური მოტივაცია ხდება კომპანიის დატოვების მიზეზი იქ სავარაუდოდ არ მუშაობს სწორი სახელფასე სისტემა, რომელიც თავის მხრივ არ პასუხობს არამატერიალურ სიკეთეებს, რომლებიც უნდა მიაწოდოს ორგანიზაციამ თანამშრომელს. ეს ასპექტები თუ ლოგიკურად სწორადაა აწყობილი მაშინ იზრდება თანამშრომლის მხრიდან დამსაქმებელზე დადებითი რეკომენდაციის გაცემის ალბათობა, სხვა შემთხვევაში კი დამოკიდებულება არის უარყოფითი. აქ მთავარი საზრუნავი რაც ორგანიზაციას აქვს არის ის რომ, ერთის მხრივ არ დაკარგოს ღირებული ადამიანი ორგანიზაციისათვის და ასევე დადებითი რეკომენდაციებით მოიზიდოს ახალი ტალანტები. ეს ყველაფერი კი აუცილებლად ორგანიზაციული კულტურის პროდუქტებია. ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილის და დიაგრამა 38-ის სახით.

9. ცვლადებს „ფინანსური შეთავაზება“ (კითხვა-დატოვებით თუ არა კომპანიას უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო?) და „დამსაქმებლის რეკომენდაცია“ (კითხვა-გაუწევდით თუ არა მეგობრებთან/კოლეგებთან რეკომენდაციას თქვენს დამსაქმებელს?) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 9: მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო ორგანიზაციიდან ადამიანური რესურსების დენადობა გავლენას ახდენს მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მხრიდან დამსაქმებლის რეკომენდაციაზე

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი. ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულიაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ: ცხრილი 58. რომელიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას; ცხრილი 59. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადების „ფინანსური შეთავაზება“ და „დამსაქმებლის რეკომენდაცია“ სიხშირის მნიშვნელობას, ცხრილი 60. რომელიც

გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილი 61. რომელიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

სტატისტიკური პარამეტრებისთვის ხი კვადრატი უდრის 13.945, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ორ ცვლადს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო ორგანიზაციიდან ადამიანური რესურსების დენადობა გავლენას ახდენს თანამშრომლის მხრიდან დამსაქმებლის რეკომენდაციაზე.

დღევანდელი სოციალური გარემო ხშირად ადამიანებს უბიძგებთ დატოვონ კომპანია სხვა მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო. ზოგიერთი ადამიანისათვის კი ორგანიზაციული გარემო და კულტურა იმდენად ღირებული და მნიშვნელოვანია, უარს ამბობს ნებისმიერ მატერიალური თუ არამატერიალური მიზეზით დამსაქმებლის შეცვლაზე. ამასთან როდესაც ფინანსური მოტივაცია ხდება კომპანიის დატოვების მიზეზი იქ სავარაუდოდ არ მუშაობს სწორი სახელფასე სისტემა, რომელიც თავის მხრივ არ პასუხობს არამატერიალურ სიკეთეებს, რომლებიც უნდა მიაწოდოს ორგანიზაციამ თანამშრომელს. ეს ასპექტები თუ ლოგიკურად სწორადაა აწყობილი მაშინ იზრდება მენეჯერების მხრიდან დამსაქმებელზე დადებითი რეკომენდაციის გაცემის ალბათობა, სხვა შემთხვევაში კი დამოკიდებულება არის უარყოფითი. აქ მთავარი საზრუნავი რაც ორგანიზაციას აქვს არის ის რომ, ერთის მხრივ არ დაკარგოს ღირებული ადამიანი ორგანიზაციისათვის და ასევე დადებითი რეკომენდაციებით მოიზიდოს ახალი ტალანტები. ეს ყველაფერი კი აუცილებლად ორგანიზაციული კულტურის პროდუქტებია. ამასთან აღსანიშნავია, რომ, როგორც ჩანს მენეჯერული რგოლის თანამშრომლებზე ჰედჰანტინგი მაღალი ფინანსური შეთავაზების პერსპექტივით საქართველოს ქსელურ სასტუმროებში არსებული პრაქტიკაა, რაც დასტურდება კვლევის პროცესში რესპონდენტებისაგან მიღებული ინფორმაციით პირისპირ ინტერვიუს დროს. ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილის და დიაგრამა 39-ის სახით.

10. კომპლექსურ ცვლადებს, რომელიც აყალიბებს „ორგანიზაციის გარემო“-ს (დამსაქმებლის რეკომენდაცია, თანამშრომლის ბედნიერება, სამუშაოს ერთფეროვნება, მენეჯმენტის მხარდაჭერის იმედი, ფუნქცია-მოვალეობების სიცხადე, უნარების გამოყენება, ორგანიზაციის ღირებულებების გაზიარება, ფინანსური მოტივაციით დენადობა) და „კმაყოფილება„ (კითხვა-გთხოვთ მონიშნოთ სწორი მსჯელობა თქვენი სამუშაოს შესახებ?) შორის ურთიერთკავშირის იდენტიფიცირება.

ჰიპოთეზა 10: ორგანიზაციის გარემოს აქვს გავლენა თანამშრომლის კმაყოფილებაზე

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესაფასებლად გამოყენებულია კროს ტაბულიაციური ანალიზი.

ხი კვადრატის ტესტის კროსტაბულიაციური ანალიზის ინტეგრირებით მივიღეთ ცხრილები, რომლებიც ასახავს ამ კვლევაში რესპონდენტთა მონაწილეობის შემაჯამებელ მონაცემებს, სიხშირის კოეფიციენტს და პროცენტულ პროპორციას; ცხრილები, რომლებიც გვიჩვენებს ცვლადების სიხშირის მნიშვნელობას; ცხრილები, რომლებიც გვიჩვენებს ხი კვადრატის ტესტის შედეგებს და ცხრილები, რომლებიც გვიჩვენებს ცვლადებს შორის კორელაციას.

მიღებული მონაცემების მიხედვით, ცვლადების ერთმანეთთან შედარებით სტატისტიკური პარამეტრებისთვის ხი კვადრატი თითოეული შემთხვევისათვის უდრის 29,647; 73,672; 61,459; 106,563; 149,341; 81,832; 47,910; 166,052; 138,804; ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე - $P < 0.001$, რაც ადასტურებს, რომ არსებობს კორელაცია ამ ცვლადებს შორის. ეს ადასტურებს ჰიპოთეზის ნამდვილობას: ორგანიზაციის გარემოს აქვს გავლენა თანამშრომლის კმაყოფილებაზე.

ორგანიზაციის გარემო შედგება როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური ასპექტებისაგან და თითოეული მათგანი აყალიბებს ორგანიზაციის საერთო სურათს, რასაც ხედავს და გრძნობს როგორც გარე დაინტერესებული მხარე,

ასევე თანამშრომლები - როგორ გარემო პირობებსა და მართვის მიდგომებში უხდებათ ორგანიზაციული თანაცხოვრება. ორგანიზაციული გარემოს კომპლექსურ მაჩვენებლებს, რაშიც ისახება ორგანიზაციული კულტურა მიყვავართ თანამშრომლის კმაყოფილების ინდიკატორთან, რაც სასტუმრო ინდუსტრიაში პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია სტუმრის კმაყოფილებასთან. სწორედ კმაყოფილი, დაბრუნებული სტუმარი ქმნის სასტუმრო ბიზნესს, ხოლო ამ მიზნის მიღწევის მთავარი გასაღები ისევ ორგანიზაციის ადამიანები არიან, ის თანამშრომლები, რომლებიც კორპორატიული სტანდარტებით უზრუნველყოფენ ბიზნესის წარმატებას და ეფექტიანობას. კომპლექსური ფაქტორების ანალიზის შედეგები მოცემულია, ცხრილების და გრაფიკების სახით.

აღნიშნული ანალიზი ადასტურებს, რომ კორპორატიულ კულტურას ორგანიზაციულ გარემოში ბევრი ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული კომპონენტი აერთიანებს. იგი არ არის მხოლოდ ერთი ცვლადის თუ ფაქტორის მხოლოდ ინდივიდუალური დამოკიდებულება. ორგანიზაციული კულტურა კომპლექსური ფენომენია, ცოცხალი პროცესი, რომელსაც ეფექტიანი მართვა და განვითარება სჭირდება. მსგავსი მიდგომით კორპორატიული კულტურა ხდება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის პროცესის თანამედროვე, ეფექტური ინსტრუმენტი და კონკურენტული უპირატესობა გრძელვადიან პერიოდში. მოცემული ანალიზის შედეგად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კორპორატიული კულტურის მართვას ერთიანი, მკაცრად განსაზღვრული კონკრეტული მიდგომა არ ახასიათებს. მისი მართვის სტრატეგია ინდივიდუალურია თითოეული ორგანიზაციის და ბიზნეს მოდელისათვის, მხოლოდ უცვლელია მთავარი პრინციპი - ფოკუსი ადამიანზე, როგორც ბიზნესის წარმატების მთავარ კონტრიბუტორზე, ადამიანისეულ ღირებულებებზე, საერთო მიზნები, ღირებულებები და ფასეულობები ყველაზე მნიშვნელოვანი მექანიზმებია თანამედროვე კონკურენტულ ბიზნეს გარემოში გრძელვადიანი ოპერირებისათვის.

3.2 ორგანიზაციული კულტურის მართვის ეფექტიანი მოდელის შემუშავება ქსელური სასტუმროების ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებების გამოვლენის საფუძველზე

მეთოდოლოგია

ჩატარებული კვლევა, რომელშიც ადგილობრივი და ქსელური სასტუმროების 270-მა თანამშრომელმა მიიღო მონაწილეობა, შედგებოდა სამი ნაწილისაგან: სოციო-დემოგრაფიული მონაცემების შეგროვება, მომსახურების ხარისხის და სტუმართმასპინძლობის კომპონენტების აღქმა. კვლევაში გამოყენებულია Janssen (2008) მეტრიკა თანამშრომლების სტუმართმოყვარეობის შესაფასებლად, Spector (1997) თანამშრომლებთან ურთიერთობის კმაყოფილებისთვის და Schmidt (2007), Liu და სხვების ადაპტაციები (2008), Spector (1985) მენეჯმენტთან ურთიერთობების კმაყოფილებისთვის. სამუშაოთი კმაყოფილების გაზომვები ეფუძნებოდა წინა კვლევებს (Kim & Jogaratnam, 2010; Salzar & Hubbard, 2000; Lyons, 1971). საძიებო ფაქტორულმა ანალიზმა გამოავლინა ოთხი ძირითადი ლატენტური ცვლადი, რომელიც დეტალურად არის აღწერილი ცხრილში, რაც ასახავს კვლევის ძირითად განზომილებებს.

ცხრილი 72. საწყისი ფაქტორული ანალიზი

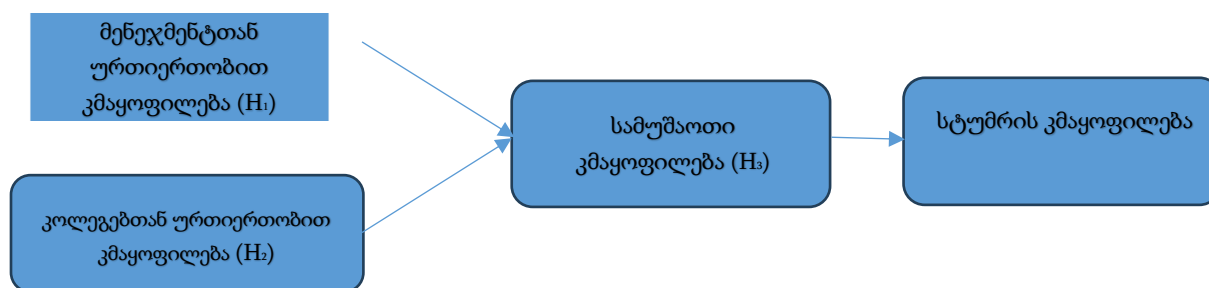
ფაქტორი	JS		SMR		SCR		EH	
	ხელფასით კმაყოფილება	0.33	მენეჯმენტთან ურთიერთობით კმაყოფილება	0.73	გუნდური მუშაობით კმაყოფილება	0.81	სტუმართმოყვარეობა	0.91
	მიმდინარე სამუშაოთი კმაყოფილება	0.61	მენეჯმენტთან რეგულარული შეხვედრები	0.48	სამუშაო გარემოთი კმაყოფილება	0.65	სტუმრის მოთხოვნილებების გაგება	0.97
	მუშაობის გაგრძელების სურვილი	0.79	მენეჯერები ამკვიდრებენ პოზიტიურ ორგანიზაციულ კულტურას	0.64	გუნდის თანაბარ წევრად მუშაობა	0.78	სარგებლიანობა	0.94
			მენეჯმენტის კომპეტენციებით კმაყოფილება	0.42				
Cronbach's Alpha	0.61		0.74		0.72		0.96	
დისპერსიის%	8.2		11.8		9.7		38.45	

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ანალიზი ხაზს უსვამს კრიტიკულ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ სტუმართმოყვარეობაზე და მენეჯმენტთან ურთიერთობებზე, სადაც "სტუმრების მოთხოვნილებების გაგება", "მენეჯმენტთან ურთიერთობები" და "გუნდური

დინამიკა" აჩვენებს მნიშვნელოვან წვლილს საერთო კმაყოფილებაში. სამუშაოთი კმაყოფილება (JS-Job Satisfaction), მენეჯმენტთან ურთიერთობების კმაყოფილება (SMR-Satisfaction with Management Relations), კმაყოფილება თანამშრომლებთან ურთიერთობით (SCR-Satisfaction with Coworker Relations) და თანამშრომლის სტუმართმოყვარეობა (EH-Employee Hospitality) შესწავლილია, რაც ავლენს სხვადასხვა ელემენტებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ კმაყოფილებაზე და ორგანიზაციულ კულტურაზე. მონაცემთა შესაბამისობა დადასტურდა კაიზერ-მეიერ-ოლკინის (Kaiser-Meyer-Olkin) შერჩევის ადეკვატურობის საზომით ($KMO = 0.79$), რაც მიუთითებს მყარ ასოციაციებზე ფაქტორული ანალიზისთვის. Bartlett's Test of Sphericity-მა ასევე დაადასტურა მნიშვნელოვანი კორელაციები მონაცემებში ($\chi^2 = 2431.62$, $df = 123$, $p < 0.000$), რაც უზრუნველყოფს მის მიზანშეწონილობას დეტალური ანალიზისთვის.

მოდელი 1. მოდელი (შემუშავებულია ავტორის მიერ)



კვლევის შედეგები ხაზს უსვამს რამდენიმე ძირითად ფაქტორს, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილებაზე საქართველოში ქსელურ სასტუმროებში. კვლევის და ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ თანამშრომლებთან ურთიერთქმედება, სტუმრებთან ურთიერთობა და თანამშრომელთა-მენეჯმენტის დინამიკა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სტუმართმოყვარეობის სექტორში სამუშაოთი კმაყოფილების ჩამოყალიბებაში.

თანამშრომლებთან ურთიერთქმედება: თანამშრომლებს შორის პოზიტიური ურთიერთობები წარმოიშვა, როგორც გადამწყვეტი ფაქტორი, რომელიც ხელს უწყობს სამუშაოთი კმაყოფილებას. თანამშრომლებმა, რომლებმაც განაცხადეს მხარდამჭერი და თანამშრომლობითი ურთიერთქმედება კოლეგებთან, გამოხატეს სამუშაო

კმაყოფილების უფრო მაღალი დონე. გუნდური მუშაობა, ურთიერთპატივისცემა და ეფექტური კომუნიკაცია განისაზღვრა, როგორც არსებითი ელემენტები, რომლებიც ხელს უწყობენ თანამშრომლებთან პოზიტიურ ურთიერთქმედებას.

სტუმრებთან ურთიერთობა: კვლევამ ხაზგასმით აჩვენა სტუმრებთან ურთიერთობაზე თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილების გავლენა. თანამშრომლები, რომლებიც გრძნობდნენ კმაყოფილებას სტუმრების წარმატებულ გამოცდილებაში შეტანილი წვლილისთვის, ხასიათდებიან სამუშაოთი კმაყოფილების უფრო მაღალი დონით. სტუმრებთან პერსონალიზებული ურთიერთქმედება, თანაგრძნობა, ემპათია, მათი საჭიროებების დაკმაყოფილები, მხარდაჭერის სურვილი გამოვლინდა, როგორც თანამშრომლების კმაყოფილების ძირითადი მამოძრავებელი ძალა.

თანამშრომელთა-მენეჯმენტის დინამიკა: კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის ურთიერთობა მნიშვნელოვნად მოქმედებს სამუშაო კმაყოფილებაზე. თანამშრომლები, რომლებიც აღიქვამდნენ სამართლიანობას გამჭვირვალობას და ღია კომუნიკაციას მენეჯმენტისგან, გამოხატეს სამუშაო კმაყოფილების უფრო მაღალი დონე. მხარდამჭერი ლიდერობა, უკუკავშირის შესაძლებლობები და მიღწევების აღიარება განისაზღვრა, როგორც გადამწყვეტი ფაქტორები თანამშრომლების-მენეჯმენტის პოზიტიური დინამიკაში.

მოდელი აღწერს საქართველოში ქსელურ სასტუმროებში პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების მნიშვნელობას თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების ამაღლებაში. სასტუმროს მენეჯერებს შეუძლიათ შექმნან გარემო, რომელიც ხელსაყრელი იქნება თანამშრომლების კმაყოფილებისა და მაღალი შედეგიანობისათვის. ორგანიზაციული კულტურის მართვის მიდგომებსა და თანამშრომლების კმაყოფილებაში ინვესტიციით, ქსელურ სასტუმროებს შეუძლიათ გააძლიერონ თავიანთი კონკურენტუნარიანობა, აამაღლონ სტუმრების წარმატებული გამოცდილება და ხელი შეუწყონ მასპინძლობის ინდუსტრიის მდგრად ზრდას საქართველოში.

დასკვნები და რეკომენდაციები

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში გადამწყვეტ როლს ადამიანის ფაქტორი ასრულებს. ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური პროცესის მიზანი ადამიანია, მისი განვითარებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნაა. თავისთავად, ნებისმიერი საზოგადოებრივი პროცესის განმახორციელებელიც ადამიანია და იმას, თუ ეს პროცესი რამდენად შედეგიანი იქნება, უწინარეს ყოვლისა, ადამიანი განაპირობებს. სხვა სიტყვებით, ნებისმიერი საზოგადოებრივი პროცესის უმთავრეს ინდიკატორად ადამიანი გვევლინება (პაპავა, 2020).

ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ფილოსოფია ადამიანების განვითარებასთან დაკავშირებული სტრატეგიული პროცესი თანამედროვე ბიზნესის გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის უმთავრესი უპირატესობა გახდა, თავის მხრივ HRM-ის ეფექტიანობაზე ყველაზე დიდ გავლენას ორგანიზაციული კულტურა ახდენს, საერთო მიზნის მისაღწევად ადამიანების ისეთი გაერთიანება, რომლებიც იზიარებენ ერთიან ღირებულებებს, ფასეულობებს, ნორმებსა და ტრადიციებს.

როგორც ქსელური სასტუმროების ქეისების ანალიზიდან ჩანს, ქსელური სასტუმროების, თავის მხრივ ძლიერი ბრენდის გვერდით არსებობს სათავო ოფისები, რეგიონული საბჭოები, სადაც სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებები განისაზღვრება. ამის შემდეგ ხდება მისი მიწოდება ახალ ობიექტზე. სასტუმროთა ქსელის, ბრენდის გამოცდილება ქმნის ძლიერ ნიადაგს, ზურგს, წვდომა ხელმისაწვდომია სახელმძღვანელო მითითებებზე, რომელსაც მიყვები, რაც ძალიან აადვილებს სტანდარტიზაციის პროცესს, მარტივად რომ ვთქვათ ახალი ველოსიპედი აღარ არის თავიდან გამოსაგონებელი. ამავე დროს ბრენდის კომფორტი მდგომარეობს იმაში, რომ პროცედურები, პოლიტიკები, ადამიანების ჩართულობის პროგრამების მიმართულებები იქმნება სათავო ოფისში. HR-ის ადგილობრივი მიმართულების გუნდი პასუხისმგებელია მოახდინოს ამ პოლიტიკების, სტანდარტების მორგება ადგილობრივ რეალობაზე.

კულტურათაშორისო და ეროვნული განსხვავებები უნივერსალური არ არის. როგორც ზევით აღინიშნა, გაწერილი საოპერაციო გაიდლაინები, სტანდარების არსებობა ძალიან მნიშვნელოვანია, თუმცა ხვდები რომ მენტალური თავისებურებებით მოცემულობა განსხვავებულია. პირველი გამოწვევები სწორედ მისი დანერგვის პროცესში იწყება.

ორგანიზაციის კომპეტენციების შექმნა არის ურთულესი დავალება. ეს არის ადამიანების მენეჯმენტი, კორპორატიულ კულტურის, ქოლგის ქვეშ მოქცეული ადამიანების ერთობლიობაა, მაგრამ წაშალო ან მინიმუმამდე დაიყვანო სუბიექტურობის ფაქტორი ეს არის მთავარი გამოწვევა. პროექტის ფორმატში შეიძლება ეს ლამაზადგაწერილი გამოიყურებოდეს, დანერგვის პროცესში იკვეთება, რომ ეს ფორმალურია. აქ უკვე HR გუნდი იწყებს ძიების პროცესს, ეძებ სისტემას, რომელიც ადგილობრივ ბაზარზე იმუშავებს.

კიდევ ერთხელ ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ეს სისტემები თავის დროზე რა თქმა უნდა პროფესიონალების მიერაა შექმნილი, უდიდესი მიღწევაა, რითაც ქსელური ბრენდები ათწლეულების განმავლობაში წარმატებით ფუნქციონირებენ გლობალურ ბაზარზე. ერთი ობიექტის დონეზე მისი დანერგვა კი ხშირად პრობლემური საკითხია, სადღაც შეიძლება ადგილობრივი HR-ის როლი ბოლომდე არ იყოს რეალიზებული. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ბრენდის ქვეშ ნებისმიერი აქტივობა ღონისძიების სახეს იღებს, დინამიკურია, თუმცა პროცესის კოორდინირების გარდა თუ საკუთარ როლის წარმოჩენა შესაძლებელი არაა, არის რისკი, რომ ადგილობრივი რესურსების გამოყენებას და ინტეგრაციას საფრთხე შეექმნას. როდესაც ადგილობრივ სასტუმროს წარმოადგენ/სტრატეგიაზე სრულად არის მენეჯერი პასუხისმგებელი, ამ შემთხვევაში მეტია პროფესიული ადრენალინიც.

ბრენდული სასტუმროების კიდევ ერთი გამოწვევა, კარიერული წინსვლის სისტემაა, კარიერის დაწყებიდან 10-15 წელი და მეტი სჭირდება მაღალი მენეჯერული პოზიციების დაკავებას, ამ პერიოდში გადის ადამიანების ცხოვრება, ადამიანებს სჭირდებათ დრო ოჯახთან ურთიერთობისთვის, პირადი ცხოვრებისთვის, ეს საკითხი

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ახალგაზრდა თაობისთვის, თაობა Z-ისთვის ხდება, რომლის მოზიდვის პრობლემების წინაშე ყველა სასტუმრო, ქსელი თუ ბრენდი დგას, მათი მოთხოვნა კი სამსახურის და ცხოვრების ბალანსის შენარჩუნებაა.

კორონავირუსის პანდემიამ სრულიად შეცვალა ინდუსტრია. თანამშრომლები გავიდნენ ამ სფეროდან, გადაინაცვლეს სხვადასხვა, მათ შორის ონლაინ სივრცეში. სტუმარმასპინძლობის ბიზნესი დაბრუნდა საკუთარ რელსებზე იმაზე ადრე ვიდრე მოლოდინი იყო. რეალობა იყო ის, რომ სტუმარი დაბრუნდა სასტუმროებში, მოგზაურობის სურვილი უფრო დიდი იყო, ამის საპირისპიროდ, აღმოჩნდა, რომ სასტუმროებში აღარ იყო საკმარისი ადამიანები მომსახურების სტანდარტების შესაბამისად უზრუნველსაყოფად. ძირითადი დატვირთვა დღიურ თანამშრომლებს დააწვა. სასტუმროებს შორის სტანდარტების სხვაობამ ხარისხი შეამცირა. კოვიდმა დაანახა მსოფლიოს და კონკრეტულად სასტუმროს ინდუსტრიას ახალგაზრდა თაობის სიძლიერე, პანდემიამ გვაჩვენა, რომ თანხის გამომუშავება დისტანციურ სივრცეში სავსებით რეალურია. თუ მანამდე ზეგანაკვეთური მუშაობა, დიდი ცვლებით სამუშაო გრაფიკი რეალობა იყო, დღეს ეს საპირისპიროდაა, უმეტესმა სასტუმროებმა ვერ აუწყო ფეხი ამ ახალ რეალობას. მათ უნდა იფიქრონ, რომ გახდნენ უფრო მოქნილი, მიმზიდველი ახალი თაობისათვის. გადაწყვეტილებების მიმღებებმა, ჰოტელიერებმა უნდა შეიმუშაონ ახალი მიდგომები, უნდა მოეგრონ ახალგაზრდა თაობის მოთხოვნებს, ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება გადამეტებულს, მაგრამ ბევრი რამის მოსმენა შეიძლება მათგან.

სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრია ცალკე სფეროდაც კი გამოიყო, რომელიც ხშირად არ მიესადაგება ზოგადი მენეჯმენტის ფარგლებს, ადამიანებისაგან ბევრ შინაგან ემოციას მოითხოვს, მნიშვნელოვანია გადაწყვიტო რამდენად გიყვარს სტუმარი, თუ ამის შინაგანი მზაობა არ არსებობს, გრძელვადიანი წარმატება შეუძლებელია. სასტუმროები, ჰოტელიერები უნდა განვითარდნენ და მიმზიდველი გახდნენ როგორც ბიზნესი და დამსაქმებლები. ადგილობრივმა მფლობელებმა, მენეჯერებმა, ვინც გადაწყვიტეს რომ ლოკალური სასტუმროები გახსნან, შეუძლიათ

წვდომა ჰქონდეთ საერთაშორისო სტანდარტებთან, შესაბამისობაში მოიყვანონ ისინი ადგილობრივ გარემოსთან, წვდომა მათზე მეტ-ნაკლებად შესაძლებელია, სისტემა არც ისე ჩაკეტილია, მინიმუმ დღევანდელი კონსალტინგური გუნდები დიდი გამოცდილებით ხელმისაწვდომია ბაზარზე.

ქსელურ სასტუმროებში ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოვლინდა:

- როგორც მენეჯერულ, ისე არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულებიდან ყველაზე მეტია (39%-ზე მეტი) იმ თანამშრომლების რაოდენობა, რომელთა ასაკი 30-39 წელია; დასაქმებულებიდან, მენეჯერთა 69% და არამენეჯერთა 74%-ზე მეტი ქალია;
- მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულებიდან ყველაზე დიდია იმ თანამშრომლების რაოდენობა (44%), რომლებიც კომპანიაში მუშაობს 5-10 წელი, ხოლო არამენეჯერულ პოზიციაზე ყველაზე მაღალია იმ პერსონალის რაოდენობა (31%-ზე მეტი), რომელიც მუშაობს 1-3 წელი, რაც ადასტურებს სასტუმრო ინდუსტრიის სპეციფიკას კარიერული განვითარების საფეხურზე, რომ მაღალ მენეჯერული რგოლში დაწინაურება უმეტეს შემთხვევაში დაკავშირებულია ინდუსტრიაში და კონკრეტულ სასტუმროში მუშაობის ხანგრძლივობასთან; ამასთან მნიშვნელოვანია სასტუმროებმა გაანალიზონ ეს ტენდენცია რამდენად შესაბამისობაშია თანამედროვე შრომის ბაზრის მიმდინარე და სამომავლო მოთხოვნილებებთან;
- სამუშაოთი კმაყოფილია საშუალოდ დასაქმებულების 75%-ზე მეტი და სამუშაო ადგილზე ბედნიერია საშუალოდ დასაქმებულების 83%-ზე მეტი;
- დასაქმებულთა 65%-ზე მეტი თვლის, სხვა ორგანიზაციის მიერ უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების შემთხვევაში არ დატოვებს სამუშაოს, რაც ერთის მხრივ შესაძლებელია გამოიკვეთოს, როგორც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევა, სასტუმროებმა უნდა ჩამოაყალიბონ ისეთი სისტემა, რომელიც ერთის მხრივ ეფექტური, კონკურენტუნარიანი ფინანსური პაკეტის შეთავაზებას შეძლებს თანამშრომლებისათვის, მეორე მხრივ კი შექმნან ისეთი ორგანიზაციული

კულტურა და გარემო, რომელიც ნაკლებად მგრძნობიარე იქნება ფინანსურ მოტივაციასთან მიმართებით;

- დასაქმებულთა 90%-ზე მეტი გაუწევს სხვა ადამიანებს ორგანიზაციაში მუშაობის დასაწყებად რეკომენდაციას-რაც უფრო მაღალი იქნება აღნიშნული მაჩვენებელი, მით უფრო ეფექტურად შეუწყობს ხელს სასტუმრო ინდუსტრიის, როგორც მიმზიდველი დამსაქმებლის ბრენდის ჩამოყალიბებას, ხოლო ინდივიდუალურად სასტუმროსთვის თანამშრომლის ხმა წარმოადგენს ყველაზე ღირებულ ფაქტორს დამსაქმებლის ბრენდის და მისი განვითარების პროცესში;
- დასაქმებულები დადებითად აფასებენ ორგანიზაციაში, ანაზღაურებას (მენეჯერთა 73%-ზე მეტი), ფუნქცია-მოვალეობების განაწილებას (89%-ზე მეტი) და უნარების გამოყენებას (74%-ზე მეტი)-ამ მიმართულებებითაც სასურველი იქნება ორგანიზაციებმა უზრუნველყონ მიღებული მაჩვენებლების ზრდა, ორგანიზაციულმა გარემომ უნდა უზრუნველყოს ანაზღაურების პაკეტის კულტურის კონკურენტუნარიანი ფორმირება, ფუნქცია-მოვალეობების და პასუხისმგებლობების მეტი სიცხადე, კომპანია უნდა აძლევდეს თანამშრომლებს შესაძლებლობებს მათი უნარების მაქსიმალური რეალიზებისათვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში იზრდება ალბათობა იმისა, რომ თანამშრომლები დატოვებენ ჩვენს კომპანიას, კონკურენტის ან მომიჯნავე/სხვა სფეროს სასარგებლოდ;
- ორგანიზაციაში ღირებულებებს იზიარებს მენეჯერთა 91%-ზე მეტი და არამენეჯერების 77%-ზე მეტი, რაც არც ისე მაღალი მაჩვენებელია. აღნიშნული შედეგი ასახვას ჰპოვებს ნებისმიერ საოპერაციო პროცესზე, მომსახურების სტანდარტებზე, ხარისხზე, უსაფრთხოებასა და სტუმრის კმაყოფილებაზე. ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებების თანამშრომლებს შორის მაქსიმალურად გაზიარება არის სწორედ მყარი გარანტი საერთაშორისო და ადგილობრივი სტანდარტების პრაქტიკაში ეფექტურად ადაპტაციისათვის;
- მენეჯერებს და მათ თანამშრომლებს ერთიდაიგივე საკითხზე უმეტეს შემთხვევაში განსხვავებული პოზიციები გააჩნიათ და ცალკეული საკითხების შესახებ

მოლოდინები მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ამასთან როგორც არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლები აღნიშნავენ, მათთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სამოტივაციო ფაქტორი დამსაქმებლის შერჩევის დროს არის უშუალო ხელმძღვანელი და მენეჯმენტი, ვინც აყალიბებს ორგანიზაციულ კულტურას. ამიტომ მენეჯერულმა რგოლმა ხელმძღვანელობის სტილის კულტურაში უნდა შეიტანონ ისეთი ცვლილებები, რაც უზრუნველყოფს თანამშრომლების ხმის სისტემის გამოყენებას, უშუალო და მყისიერ უკუკავშირს, თანამშრომლებთან კომუნიკაციის ფორმების ეფექტურობის გაზრდას, აღნიშნული მექანიზმები უზრუნველყოფს როგორც საოპერაციო სტანდარტების დაცვას და პროდუქტის/მომსახურების ხარისხის ამაღლებას, ასევე დადებითი გავლენა ექნება თანამშრომლების დამსაქმებლის მიმართ ლოალურობის ამაღლებაზე, კორპორატიული ღირებულებების გავრცელებასა და გაზიარებაზე.

- როგორც Booking.com- ის მაგალითზე ვხედავთ, სწორედ თანამშრომლები და არა მხოლოდ სასტუმროს ინფრასტრუქტურა, ნომრებში არსებული კომფორტი განაპირობებს სტუმრის კმაყოფილებას (თავის მხრივ ამ ამოცანაზეც სასტუმროს გუნდის წევრები არიან პასუხისმგებელი). სასტუმროთა ბრენდების ამოცანა რომ სტუმრები განმეორებად, ლოიალურ ვიზიტორებად აქციონ დამოკიდებულია მხოლოდ ადამიანურ განწყობებზე, ვინც ქმნის მათ - თანამშრომლებზე, გუნდზე, ორგანიზაციულ კულტურაზე და საერთო მიზანზე რის ირგვლივაც ადამიანები თანამშრომლობენ.

ამრიგად, ქსელურ სასტუმროებში ორგანიზაციული კულტურის სრულყოფა მუდმივ ყურადღებას მოითხოვს და დასაქმებულების, განსაკუთრებით არამენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე ადამიანების მოთხოვნილებების შესწავლითა და მათზე მორგებული ფასეულობების შექმნით, რომელიც ადაპტირებული იქნება გარემოში მიმდინარე ტენდენციებთან, ადგილობრივ სოციალურ, კულტურულ, ეკონომიკურ გარემოსთან, კომპანიებს შეუძლიათ მდგრადი, გრძელვადიანი წარმატებული მომავლის უზრუნველყოფა.

აღსანიშნავია, რომ ქართული წარმატებული მაგალითები სასტუმრო ინდუსტრიაში, ქსელური ბრენდი, სასტუმროების შექმნაში უკვე არსებობს. ბიზნესი, რომელიც თანამშრომლებისა და სტუმრებისათვის თანაბრად მიმზიდველია. პროფესიონალიზმი, დარგში დაგროვილი გამოცდილება უნდა გაიზიარონ, იგრძნონ ინდუსტრიის თავისებურება. ამ პირობებში ნამდვილად შესაძლებელია არსებული წარმატებული ქართული მაგალითების გვერდით, სხვა ადგილობრივი მიღწევებიც შეიქმნას, უფრო მეტიც ქართული, გახდეს საერთაშორისო, უნდა იმუშაონ საკუთარ თავზე, რაც ქმნის ამ სფეროში წარმატებას.

კორპორატიულ კულტურას ორგანიზაციულ გარემოში ბევრი ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული კომპონენტი აერთიანებს. იგი არ არის მხოლოდ ერთი ცვლადის თუ ფაქტორის მხოლოდ ინდივიდუალური დამოკიდებულება. ორგანიზაციული კულტურა კომპლექსური ფენომენია, ცოცხალი პროცესი, რომელსაც ეფექტიანი მართვა და განვითარება სჭირდება. მსგავსი მიდგომით კორპორატიული კულტურა ხდება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის პროცესის თანამედროვე, ეფექტური ინსტრუმენტი და კონკურენტული უპირატესობა გრძელვადიან პერიოდში.

გლობალური ბიზნესის ტექნოლოგიურ პროგრესის მიუხედავად, რა მასშტაბის გაციფრულებაც არ უნდა მოხდეს სასტუმრო ინდუსტრიაში ადამიანის როლი ამ სფეროდან ვერ წაიშლება. გარკვეული ტენდენციები რა თქმა უნდა ინერგება და ვითარდება, თუმცა ეს ინდუსტრია აბსოლუტურად ადამიანის ადამიანის მიმართ (H2H) გამოცდილებაზეა დაფუძნებული. სასტუმროთა ბრენდების ამოცანა რომ სტუმრები განმეორებად, ლოიალურ ვიზიტორებად აქციონ დამოკიდებულია მხოლოდ ადამიანურ განწყობებზე, ვინც ქმნის მათ - თანამშრომლებზე, გუნდზე, ორგანიზაციულ კულტურაზე და საერთო მიზანზე რის ირგვლივაც ადამიანები საერთო მიზნის მისაღწევად ერთიანდებიან და საკუთარი წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის საერთო წარმატებაში, შედეგებსა და მიღწევებში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ჩოხელი ე. (2013). სტრატეგიული მენეჯმენტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი.
2. პაიჭაძე ნ. (2018). ადამიანური რესურსების მართვა, სახელმძღვანელო, თბილისი.
3. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი.
4. პაპავა ლ. (2020). არატრადიციული ეკონომიკის: მეთოდოლოგია და მეთოდика, უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი.
5. შენგელია თ., გასვიანი ბ., ბერიშვილი ხ., ჟორჟოლიანი თ. (2022). კროსკულტურული ურთიერთობები საერთაშორისო ბიზნესში. სახელმძღვანელო, თბილისი.
6. Narmania D., Keshelashvili G., Chokheli E., Kikutadze V. (2022). Challenges of Development of Demand-Oriented Labor Market in Georgia. *International Journal of Social Sciences*, 11(2), 86-98.
7. Paichadze N., Chokheli E., Keshelashvili G., Kharkheli M., Tielidze, S., Tchuradze, G. (2017). The Challenges of Human Resource Management in Georgia. *Economics and Business*, 10(2), 86-101.
8. Chokheli E., Nizharadze D. (2022). Efficient Personnel Selection Strategy: Challenges of Matching Human Resource Qualification to Business Requirements in Gorgia., the 5th International Multidisciplinary Academic Conference (IMAC), At: Latvia.
9. Nizharadze D., Chokheli E. (2018). Labor Market as an Important Factor to Select Efficient Human Resource (the Case of Georgia) Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference Social and Economic Aspects of Education in Modern Society. At: Warsaw, Poland.
10. Chokheli, E. (2019). Importance of service strategies and level of their use: challenges in the management of family hotels in Georgia. International Conference on Management, Economics & Social Science-ICMESS; 25-26 march (2019), (p. 4).
11. Chokheli, E. (2023). Symple Model of Startup Management:Challenges and Kay Factors of Success. *Semiconductor Optoelectronics*, 42(1), 562-573.
12. Lashkarashvili I, Chokheli E. (2023). Factors Affecting Hotel Occupancy Rate: The Context Of Service Quality Management In Hotel Industry., *Journal of Aeronautical Materials* ISSN: 1005-5053 Vol. 43, Issue-01, 2023 pp. 1540-1556.

13. Zhorzholiani, T. 2023. THE EFFECT OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT ON TOURISM SECTOR (The Case of Georgia). Tbilisi, Georgia: Universali; ISBN 978-9941-33-523-5.
14. David Narmania, Eka Chokheli, Manana Kharkheli, Giuli Keshelashvili, Vasil Kikutadze, Ekaterine Gulua, Nino Vardiashvili, Beka Tofuria, Davit Gavardashvili, (2021), TSU COMPETITIVENESS ASSESSMENT BASED ON THE RESEARCH OF UNIVERSITY ENTRANTS' ATTITUDE (ACCORDING TO THE EDUCATIONAL PROGRAMS OF THE FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS), EUSER, <https://books.euser.org/index.php/ideas/catalog/book/68>
15. Chokheli, E. (2012). Internationalization of high education in the era of globalization. ECONOMICS, 7-8. Retrieved from ISSN 0206-2828 Chokheli, E., & Alphenidze, O. (2015). Strategy of Internationalization for the Higher Education System (On the Example of Georgia). ESJ Theoretical & Applied Science.
16. Chokheli, E., & Nizharadze, D. (2018). Labor market as an important factor to select efficient human resource (The case of Georgia)., the VIII International Scientific and Practical Conference "Social and Economic Aspects of Education in Modern Society". Warsaw.
17. Kvirkvaia M., Kikutadze V., Sikharulidze D., Shaburishvili Sh., Study of Factors Effecting Young People's Professional Orientation in Georgia.
18. Paichadze N., Chokheli E., Keshelashvili G., Kharkheli M., Tielidze Sh., Churadze G., Challenges of Human Resource Management in Georgia, (2017), Journal "Economy and Business" # 2, p. 86-102, https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/jurnal2.pdf
19. Paichadze N., Chokheli E., Keshelashvili G., Kharkheli M., Tielidze Sh., Tchuradze G., (2016), Issues of Improvement of HR Management in Public Sector of Georgia, 24rd International Academic Conference, 28 June - 01 July, Barcelona, Spain, p.75-82, <http://www.iises.net/proceedings/24th-international-academic-conference-barcelona/table-of-content/detail?article=issues-of-improvement-of-hr-management-in-public-sector-of-georgia>
20. Keshelashvili G., Quality of Management and Its Impact on the Georgian Public Sector, (2016), International Scientific Conference: Challenges of Globalization in Economics and Business, Universal Publishing House, Tbilisi, p. 505-508.
21. Paichadze N., Chokheli E., Keshelashvili G., Kharkheli M., Tielidze Sh., Churadze G. (2016), Issues of Improving Human Resource Management in the Private Sector of the

- Georgian Economy, Journal "Economist", # 4, Tbilisi, p. 34-44,
http://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/201243/1/Ekonomisti_2016_N4.pdf
22. Paichadze N., Chokheli E., Keshelashvili G., Kharkheli M., Tielidze Sh., Tchuradze G., (2016), Employment Challenges in Georgia (An Analysis of Public and Private Sector), 45th International Conference, proceeding of ISERD, 17th-18th August, Warsaw, Poland, p.10-12.
 23. Vesperi, W., Gagnidze, I. and Sobolieva, T. (2024), "Industrial revolutions and human capital for the new normal: a cross-country analysis of the university system", International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3838>
 24. Tielidze, S. (2018). The Role of HR Manager: Present and Future. Tbilisi.
 25. Tielidze, S. (2018). The Role of HR Manager: Present and Future. Jurmala: Institute of Researches and International Symposiums.
 26. Guledani Lela. "Human Resource Potential in Small Innovative Businesses in Georgia". Science PG. Journal "Innovation". Volume 3, Issue 2, June 2022, Pages: 41-45.
 27. Desler G. (2010). Human Resource Management., Florida., Pearson fducation.
 28. Alvesson M., Sveningsson S. (2016). Changing Organizational Culture, Cultural change Work in Progress Second Edition.
 29. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, (2014). 13TH edition.
 30. Mattone J., Vaidya N. (2016). Cultural Transformations lessons of leadership & Corporate Reinvention.
 31. Edgar H. Schein (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th edition.
 32. Edgar H. Schein (2004). Organizational Culture and Leadership, 4th edition.
 33. Organizational Learning and Knowledge Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Information Resources Management Association (USA), 2012.
 34. Alvesson M. Sveninngsson S. (2016). Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress. Second edition.
 35. William J., Rothwell H., Kazanas C. (2003). Strategic Planning for Human Resources Management.
 36. Mosley R., (2014). Employer Brand Management. Practical Lessons From The World's Leading Employers.
 37. Martin G. Hetrick S. (2006). Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR. First Edition.
 38. Alvesson, M. (2013) Understanding Organizational Culture (2nd edn.). London: Sage.

39. Beech, N. and Macintosh, R. (2012) *Managing Change: Enquiry and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
40. Burke, W. W. (2008) *Organization Change: Theory and Practice* (2nd edn.). London: Sage.
41. Fine, G. A. and Hallett, T. (2014) 'Group Cultures and the Everyday Life of Organizations: Interaction Orders and Meso-analysis'. *Organization Studies*, 35, 12: 1773–1792.
42. Hatch, M. J. and Schultz, M. (2002) 'The Dynamics of Organizational Identity'. *Human Relations*, 55, 8: 989–1018.
43. Jabri, M. (2012) *Managing Organizational Change: Process, Social Construction and Dialogue*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
44. Palmer, I., Dunford, R. and Akin, G. (2009) *Managing Organizational Change* (2nd edn.). Boston, MA: McGraw-Hill.
45. Schaefer, S. (2014). *Of Images, Ignorance and Bliss: A Study of Managerial Work When Organising for Creativity*. Lund: Lund Business Press.
46. Bida, A. 2018. "Derrida and 'Hostipitality'." *Mapping Home in Contemporary Narratives*, 119–131.
47. Chien , G.C; Law, R;. 2003. "The impact of the severe Acute respiratory Syndrome on hotels: A case study of Hong Kong ." *International Journal of Hospitality Management* 327–332.
48. Patzelt, H. (2010). CEO human capital, top management teams, and the acquisition of venture capital in new technology ventures: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27, 137–147.
49. Coombs , W.T. 2019. *Ongoing crisis communication*. Thousand Oaks, California: 5th ed. Sage Publications, Inc.
50. Derrida, J. 2000. "Hostipitality. Angelaki." *Journal of the Theoretical Humanities* 5(3) 3–18.
51. —. 1999. "Adieu to Emmanuel Levinas." Stanford: Stanford University Press.
52. Dikeç, M. 2002. "Pera Peras Poros: Longings for Spaces of Hospitality." *Theory, Culture & Society* 19(1–2) 227–247.
53. Conti, A., Thursby, M., & Rothaermel, F. (2013). Show me the right stuff: Signals for high tech startups. *Journal of Economics and Management Strategy*, 22(2), 341–364.
54. Evans, N, and S Elphick . 2005. "Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry." *International Journal of Tourism Research* 135–150.

55. Casado, M.A. (2012), *Housekeeping Management*, 2nd ed., John Wiley and Sons, New York, NY.
56. Gursoy, D; Lu, L; Lu, I. R;. 2016. "Antecedents and outcomes of tourists' attachment to destinations: An integrative study." *Tourism Management*, 52 430-442.
57. Henderson , J.C. 2003. "Terrorism and tourism: Managing the consequences of the Bali bombings." *Journal of Travel & Tourism Marketing* 41–58.
58. Henderson, J.C. 2003. "Communicating in a crisis: Flight SQ 006." *Tourism Management* 279–287.
59. Laachir, K. 2007. "Hospitality and the Limitations of the National, in: J. Germann Molz, S. Bibson (eds), *Mobilizing Hospitality*." *The Ethics of Social Relations in a Mobile World*. Farnham: Ashgate., 177–190.
60. Ritchie , B.W. 2004. "Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry." *Tourism Management* 669–683.
61. Ritchie , B.W, and Y Jiang. 2019. "A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management." *Annals of Tourism Research* 79:102812.
62. Ritchie , B.W, J.C Crofts , A Zehrer , and G Volsky . 2014. "Understanding the effects of a tourism crisis: The impact of the BP oil spill on regional lodging demand." *Journal of Travel Research* 12–25.
63. Ritchie , B.W; Dorrell , H; Miller , D; Miller, G;. 2004. ". Crisis communication and recovery for the tourism industry: Lessons from the 2001 foot and mouth disease outbreak in the United Kingdom." *Journal of Travel & Tourism Marketing* 199–216.
64. Ritchie, B. W; Jiang, Y;. 2019. "A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management." *Annals of Tourism Research*, 79, 102812 (*Annals of Tourism Research*, 79,102812).
65. Chen, L. (2019), "Hotel chain affiliation as an environmental performance strategy for luxury hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 77, pp. 1-6.
66. Choy, M.W.C. and Kamoche, K. (2020), "Identifying stabilizing and destabilizing factors of job change: a qualitative study of employee retention in the Hong Kong travel agency industry", *Current Issues in Tourism*, doi: 10.1080/13683500.2020.1792853.
67. Sigala, M. 2020. "Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research." *Journal of Business Research*, 117 312-321.
68. Smith , M; Johnson, L;. 2020. "Hospitality Industry Trends: Navigating Challenges in Times of Crisis." *Journal of Tourism Management*, 35(2) 189-205.

69. Wang, D; Li, X; Li, Y; Song, H;. 2019. "The Impact of Political Instability on Tourism: A Dynamic Cross-National Panel Data Analysis." *Tourism Management*, 74 274-286.
70. Richard L. Daft. *New Era of Management*, Pearson Australia, 2014.
71. Jones, P., Hillier, D. and Comfort, D. (2016), "Sustainability in the hospitality industry: some personal reflections on corporate challenges and research agendas", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 36-67.
72. Campbell, David; Edgar, David; Stonehouse, George;, 2011. *Business Competences, Processes and Activities*,. In: *Business Strategy*. s.l.:Springer. Caye, Jean-Michel; Hinshaw, Karin ;, 2011. *Make Talent, Not War, From Serendipity to Strategy*, s.l.: BCG. Chatzkel, J L;, 2004. *Human capital: the rules of engagement are changing*, *Lifelong Learning in Europe*, pp 139–145. s.l.:s.n.
73. Davies, Brent ; Davies, Barbara J;, 2001. *Talent Management in Education* 1st Edition. s.l.:SAGE Publications
74. Jackson, S E; Schuler , R S;, 2007. *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments*, in *Strategic Human Resource Management*,. Blackwell: Oxford.
75. Tremblay, Karine; Lalancette, Diane; Roseveare, Deborah;, 2012. *Assessment of Higher Education Learning Outcomes Feasibility Study Report Volume 1 – Design and Implementation*, s.l.: OECD. Voss, R; Gruber, T; Szmigin, I;, 2007. *Service Quality in Higher Education: The Role of Student Expectations*. *Journal of Business Research*, pp. 949-959.
76. Zeithaml, Valarie A; Bitner, Mary Jo; Gremler, Dwayne D;, 2013. *Services Marketing. Integrating Customer Focus across the Firm*, 6th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
77. Jones, P. and Comfort, D. (2019), "Sustainable development goals and the world's leading hotel groups", *Athens Journal of Tourism*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-14.
78. Acemoglu, D., & Autor, D. (n.d.). *Lectures in Labor Economics*. MIT Economics. Retrieved from <https://economics.mit.edu/files/4689>
79. AllBusiness editors. (n.d.). *Developing an Effective HR Compliance Program*. *Staffing & HR*. Retrieved from <https://www.allbusiness.com/developing-an-effective-hr-compliance-program-979-1.html>
80. Ball, M. K. (2012). *Supply and demand*. New York: Rosen Publishing Group.
81. Bisk. (n.d.). *Human Resource Management Challenges*. Retrieved from <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges/#.W5kkqgzblV>

82. Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia.Seria Management*, Volume 17, Issue 2.
83. J.Jorgensen, J. (2008). Michael Porter's Contribution to Strategic Management. *Base-Revista de Administracio e Contrabilidde da Unisinos, Unisinos*.
84. Johnson, A. (2017, September). How is HR in Small Businesses Different from Large Companies?.
85. Cooper, C. A., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. (2009). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–195.
86. McCracken, M., Mclvor, R., Treasy, R., & Wall, T. (2017). Human Capital Theory: Assesing the Evidence for the Value and Importance of People to Organizational Success. CIPD in partnership with Ulster University Business School.
87. Pradeesh, N. (2011). Human Resource Planning and Development. Malappuram, Kerala: Calicut University.
88. Rasel. (2015). 5 Ps of Strategic Human Resource Management. Bank of Info. Retrieved from <http://bankofinfo.com/5-ps-of-strategic-human-resource-management/>
89. Riston, N. (2011). Strategic Management. NNeil Ristron, Strategic Management, 2017.
90. Southeastern Oklahoma State University. (n.d.). Strategy and Human Resources Planning. Retrieved from http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Chapter-2_Strategy-and-HumanResources-Planning.pdf
91. Stephen P. Robbins, T. A. (2013). Orgnizational Behavior
92. Allen, T. D., R. C. Johnson, K. Kiburz, and K. M. Shockley. 2013. "Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility." *Personnel Psychology* 66: 345–376.
93. Tourism Commission (2019), "Tourism performance", available at: www.tourism.gov.hk/english/statistics/statistics_perform.html
94. Allen, T. d., T. D. Golden, and K. M. Shockley. 2015. "How effective is telecommuting?
95. Assessing the status of our scientific findings." *Psychological Science in the Public Interest* 16: 40–68.
96. Berthiaume, Ed. 2020. Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here. August 17. Accessed November 20, 2020. <http://blogs.lawrence.edu/news/2020/08/jack-nilles-tried-to-ignite-a-work-from-home-trend48-years-ago-its-finally-here.html>.
97. Buffer and Angellist. 2020. The 2020 State of Remote Work. Accessed November 12, 2020. <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>.

98. Eikenberry, Kevin, and Wayne Turmel. 2021. *The Long-Distance Teammate: Stay Engaged and Connected While Working Anywhere*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
99. Eurofound. 2020. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. September 28. Accessed November 1.
100. Global Workplace Analytics. 2020. *Latest Work-At-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics*. March 13. Accessed November 10, 2020. <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
101. International Labour Organization. 2020. *Working from Home: Estimating the worldwide potential*. April. Accessed February 20, 2021. https://www.ilo.org/global/topics/nonstandardemployment/publications/WCMS_743447/lang--en/index.htm.
102. Johnson, Nancy J. 2020. *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities*. Idea Group Publishing: Hershey USA.
103. McKinsey & Company. 2020. *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. November 23. Accessed March 20, 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>.
104. Neeley, Tsedal. 2021. *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere*. New York: Haper Collins Publishers.
105. Alarcon, D.M. and Cole, S. (2018), "No sustainability for tourism without gender equality", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 27 No. 7, pp. 903-919.
106. Owl Labs, Global Workplace Analytics. 2019. *State of Remote Work*. September. Accessed December 20, 2020. <https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/2019>.
107. PwC United States. 2021. *It's time to reimagine where and how work will get done*. January 21. Accessed March 15, 2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-worksurvey.html>.
108. Abu, N., Abd Karim, M.Z., & Aziz, M.I.A. (2015). Corruption, political instability and economic development in the economic community of West African States (ECOWAS): Is there a causal relationship? *Contemporary Economics*, 9(1), 45-60.
109. Aidt, T. S. (2009). Corruption, institutions, and economic development. *Oxford Review of Economic Policy*, 25(2), 271-291.

110. Scott, L. (2018), "SDG prioritization: is business on the right track?", available at: <https://pwc.blogs.com/sustainability/2018/01/sdg-prioritisation-is-business-on-the-right-track.html>
111. Paraskevas, A. and Brookes, M. (2018), "Human trafficking in hotels: an 'invisible' threat for a vulnerable industry", , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 1996-2014.
112. Bah, E.-H., & Fang, L. (2015). Impact of the business environment on output and productivity in Africa. *Journal of Development Economics*, 114, 159-171.
113. Beesley, C. (2015). Globalization and corruption in post-Soviet countries: perverse effects of economic openness. *Eurasian Geography and Economics* (forthcoming).
114. Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., & Solonadrasana, B. (2009). Tourism destination competitiveness: The French regions case. *European Journal of Tourism Research*, 2(1), 5-24.
115. Crouch, G.I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
116. Dioko, L.A.N, & So, S.-I. (2012). Branding destinations versus branding hotels in a gaming destination—Examining the nature and significance of co-branding effects in the case study of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 554-563.
117. Dorta-Afonso, D., & Hernández-Martín, R. (2015). Subnational tourism competitiveness performance. The Canary Islands vs. the German Länder. *European Journal of Tourism Research*, 10, 51-63.
118. Dwyer, L. (2014). Transnational corporations and the globalization of tourism. In A. A. Lew, C. M. Hall, & A. M. Williams (Eds.), *The Wiley Blackwell companion to tourism* (pp. 197-209). Chichester: John Wiley & Sons.
119. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues of Tourism*, 6(5), 369-414.
120. Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., & Kim, C. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1-2), 91-10
121. Farmaki, A., & Papatheodorou, A. (2015). Stakeholder perceptions of the role of low-cost carriers in insular tourism destinations: The case of Cyprus. *Tourism Planning and Development*, 12(4), 412-432.
122. Gu, H., Ryan, C., & Yu, L. (2012). The changing structure of the Chinese hotel industry: 1980-2012. *Tourism Management Perspectives*, 4, 56-63.
123. Ivanov, S. & Webster, C. (2013a). Tourism's impact on growth: the role of globalisation. *Annals of Tourism Research*, 41, 231-236.

124. Ivanov, S., & Webster, C. (2013b). Globalisation as a driver of destination competitiveness. *Annals of Tourism Research*, 43, 628-633.
125. Ivanova, M., & Ivanov, S. (2015). Affiliation to hotel chains: hotels' perspective. *Tourism Management Perspectives*, 16, 148-162.
126. Jarvis, D., Stoeckl, N., & Liu, H.-B. (2016). The impact of economic, social and environmental factors on trip satisfaction and the likelihood of visitors returning. *Tourism Management*, 52, 1-18.
127. Kayar, C.H., & Kozak, N. (2010). Measuring destination competitiveness: An application of the Travel and Tourism competitiveness index (2007). *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(3), 203-216.
128. Kozak, M., Baloglu, S., & Bahar, O. (2010). Measuring destination competitiveness: multiple destinations versus multiple nationalities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 56-71.
129. Kuluvan, S., & Karamustafa, K. (2001). Multinational hotel development in developing countries: an exploratory analysis of critical policy issues. *International Journal of Tourism Research*, 3(3), 179-197.
130. Lapshyna, I. (2014). Corruption as a driver of migration aspirations: the case of Ukraine. *Economics and Sociology*, 7(4), 113-127.
131. Lee, S. (2015). Quality of government and tourism destination competitiveness. *Tourism Economics*, 21(4), 881-888.
132. Masadeh, M. (2013). Perspectives on foreign training: middle managers in Jordan's international hotel chains. *European Journal of Tourism Research*, 6(1), 20-35.
133. Mazanec, J.A., & Ring, A. (2011). Tourism destination competitiveness: second thoughts on the World Economic Forum reports. *Tourism Economics*, 17(4), 725-751.
134. Mazanec, J.A., Wöber, K., & Zins, A.H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95.
135. Meleddu, M., Paci, R., & Pulina, M. (2015). Repeated behaviour and destination loyalty. *Tourism Management*, 50, 159-171.
136. Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. Oxon: Routledge. Ozturk, A.B., & Hancer, M. (2014). Hotel and IT decision-maker characteristics and information technology adoption relationship in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(2), 194-206.
137. Ritchie, J.R.B., & Crouch G.I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.

138. Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140.
139. World Economic Forum (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Geneva:WEF.http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf (accessed March 24, 2013).
140. Wu, W.-W., Lan, L.W., & Lee, Y.-T. (2012). Critiquing the World Economic Forum's concept of destination competitiveness: A further analysis. *Tourism Management Perspectives*, 4, 198-206.
141. Employee motivation. URL: <http://www.ligsuniversity.ru/ligs-blog/employee-motivation>.
142. Ostapenko, Ya.O. (2015). Statistical analysis of the hotel industry and forecasting its development. *Global and national economic problems*, 8, 1216–1221.
143. Lypych, O.O. (2017). Formation of competitive hotel industry of the region. Extended abstract of PhD dissertation (Economy). Uzhhorod National University, Uzhhorod.
144. Kondratenko, N.O., Obolentseva, L.V. (2019). Analysis of the current state and trends in the hotel business in the regions of Ukraine. *Problems of Economy*, 4(42), 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-72-80>
145. Harvard Business Review. Litagent Alpina, 2016. URL: <https://www.libfox.ru/644904-harvard-business-review.html>
146. NAFI Analytical Center. URL: <https://nafi.ru/analytics/zarplata-vazhnee-obucheniya-cto-motiviruet-sotrudnikov-v-2018-godu>
147. The system of material and intangible incentives (motivation) of staff. URL: <http://www.lobanov-logist.ru/library/360/54594/?print=Y>
148. Booyens, I. (2016). Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the western cape. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 31(1–2), 142–157. doi:10.1177/0269094215618598
149. Buhalis, D., & Main, H. (1997). Catalysts in introducing information technology in small and medium-sized hospitality organisations. In *Information and Communication Technologies in Tourism 1997* (pp. 275–285). Vienna: Springer.
150. Carvell, S. A., Canina, L., & Sturman, M. C. (2016). A comparison of the performance of brand-affiliated and unaffiliated hotel properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 193–201. doi:10.1177/1938965516631014.
151. Chen, J. J., & Dimou, I. (2005). Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*, 58(12), 1730–1740. doi:10.1016/j.jbusres.2004.11.001.

152. Chen, L. F. (2019). Hotel chain affiliation as an environmental performance strategy for luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 1–6. doi:10.1016/j.ijhm.2018.08.021.
153. Connell, J., Page, S. J., & Meyer, D. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality. *Tourism Management*, 46, 283–298. doi:10.1016/j.tourman.2014.06.013.
154. Contractor, F., & Kundu, S. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organisational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325–358. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490039.
155. Dimitrić, M., Tomas Žiković, I., & Arbula Blecich, A. (2019). Profitability determinants of hotel companies in selected Mediterranean countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1977–1993.
156. Enz, C. A., & Canina, L. (2011). A comparison of the performance of independent and franchise hotels: The first two years of operation. *Cornell Hospitality Report*, 11(21), 6–13.
157. European Hotels and Chains Report, Horwath HTL. (2017). Retrieved from <http://horwathhtl.com/2017/04/06/european-hotels-chains-report-2017/>.
158. Eurostat. (2018). Tourism Statistics – intra EU tourism flows. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/34962.pdf> Consulted: 15/07/2019.
159. Holverson, S., & Revaz, F. (2006). Perceptions of European independent hoteliers: Hard and soft branding choices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 398–413.
160. Hotel News Now – The 2015 Big Brands Report. Retrieved from: http://www.hotelnewsnow.com/media/File/PDFs/Misc/BIG%20BRANDS%20REPORT%202015_compressed.pdf
161. Ivanov, S., & Ivanova, M. (2016). Do hotel chains stimulate globalisation? *Tourism Management Perspectives*, 19, 102–108. doi:10.1016/j.tmp.2016.05.004.
162. Kapiki, S. T. (2014). Evaluating economic viability of the lodging industry. Independent vs chain hotels (Working Paper). Department of Tourism Management – Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki.
163. Langlois, T. J. (2003). Chain hotels versus independent hotels: An analysis of branding, room revenue and volatility (Final dissertation for the Master of Science). Real Estate Development at Massachusetts Institute of Technology.
164. Pham, N. T., Tuckova, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational

- citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399. doi:10.1016/j.tourman.2018.12.008.
165. Richard, B. (2017). Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56–65. doi:10.1108/JTF-06-2016-0018.
166. Yazdi, S. K. (2019). Structural breaks, international tourism development and economic growth. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1765–1776. doi:10.1080/1331677X.2019.1638279.
167. Кондратенко Н.О. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України / Кондратенко Н.О., Оболенцева Л.В. // Проблеми еконо-міки. – 2019. – № 4(42). – С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-72-80>.
168. Аналітичний центр НАФИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nafi.ru/analytics/zarplata-vazhnee-obucheniya-chto-motiviruet-sotrudnikov-v-2018-godu/>
169. Система матеріального і нематеріального стимулювання (мотивації) персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lobanov-logist.ru/library/360/54594/?print=Y>
170. Мотивація співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligsuniversity.ru/ligs-blog/employee-motivation>.
171. Остапенко Я.О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 1216–1221.
172. Лупич О.О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.05. Ужгород, 2017. – 25 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/14429>
173. Зигерт В. Организационное поведение и управление персоналом / Зигерт В., Ланг М. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/41.htm>

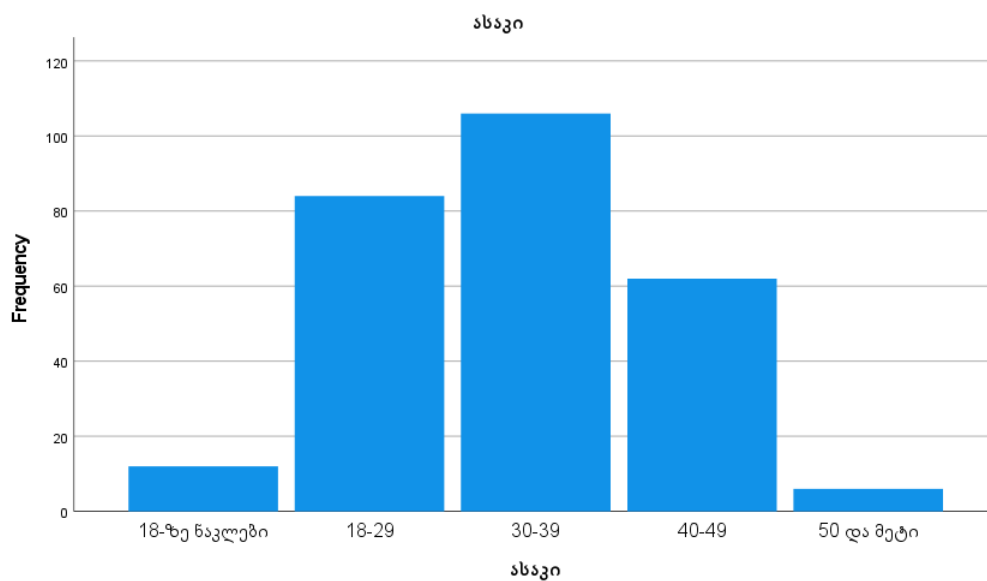
დანართები

დანართი 1. ცხრილები და დიაგრამები

ცხრილი 4. არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ასაკის სიხშირეთა განაწილება

ასაკი					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	18-ზე ნაკლები	12	4.4	4.4	4.4
	18-29	84	31.1	31.1	35.6
	30-39	106	39.3	39.3	74.8
	40-49	62	23.0	23.0	97.8
	50 და მეტი	6	2.2	2.2	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

დიაგრამა 4. არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ასაკის სიხშირეთა განაწილება

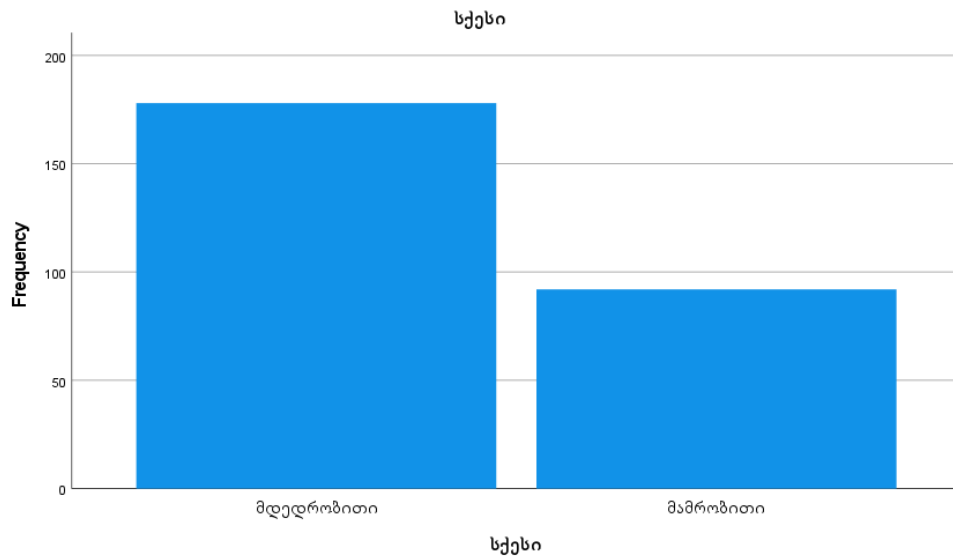


ცხრილი 5. არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება

სქესი				
	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი

Valid	მდედრობითი	178	65.9	65.9	65.9
	მამრობითი	92	34.1	34.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

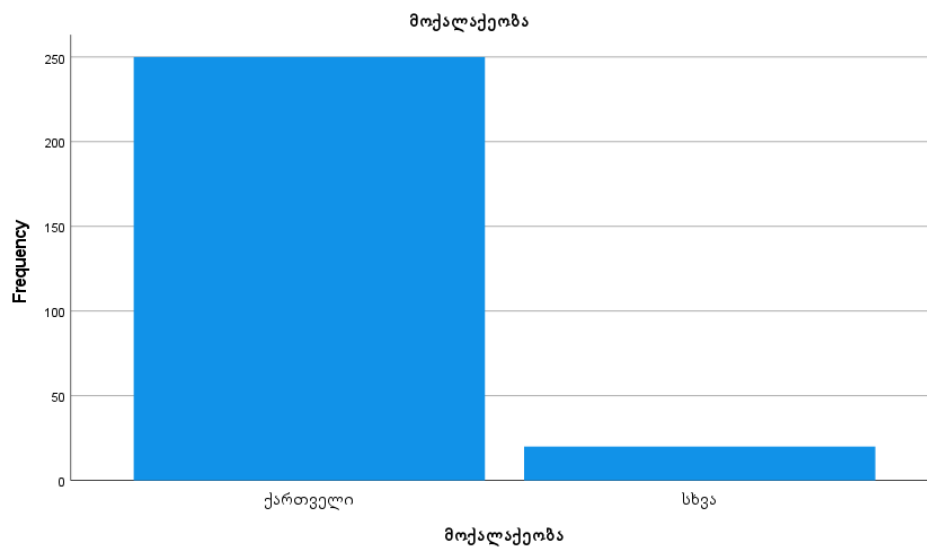
დიაგრამა 5. არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება



ცხრილი 6 არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მოქალაქეობის განაწილება

მოქალაქეობა					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	ქართველი	250	92.6	92.6	92.6
	სხვა	20	7.4	7.4	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

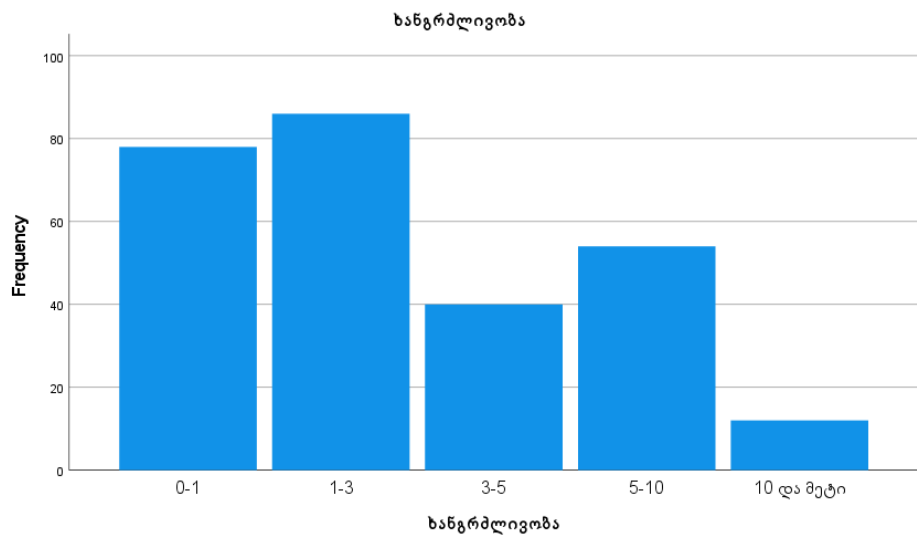
დიაგრამა 6 არამენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მოქალაქეობის განაწილება



ცხრილი 7. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის განაწილება

ხანგრძლივობა					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	0-1	78	28.9	28.9	28.9
	1-3	86	31.9	31.9	60.7
	3-5	40	14.8	14.8	75.6
	5-10	54	20.0	20.0	95.6
	10 და მეტი	12	4.4	4.4	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

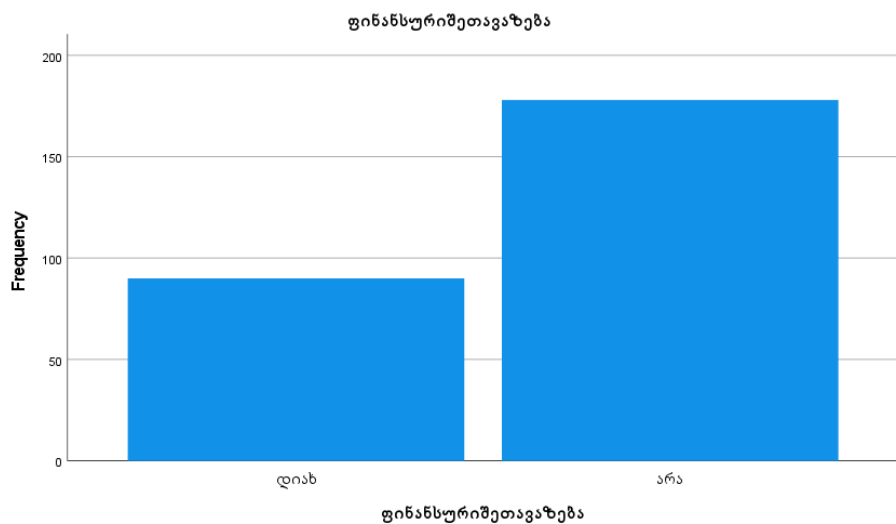
დიაგრამა 7. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის განაწილება



ცხრილი 8. მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო თანამშრომლების დენადობის განაწილება

ფინანსური შეთავაზება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	დიახ	90	33.3	33.6	33.6
	არა	178	65.9	66.4	100.0
	Total	268	99.3	100.0	
Missing	System	2	.7		
Total		270	100.0		

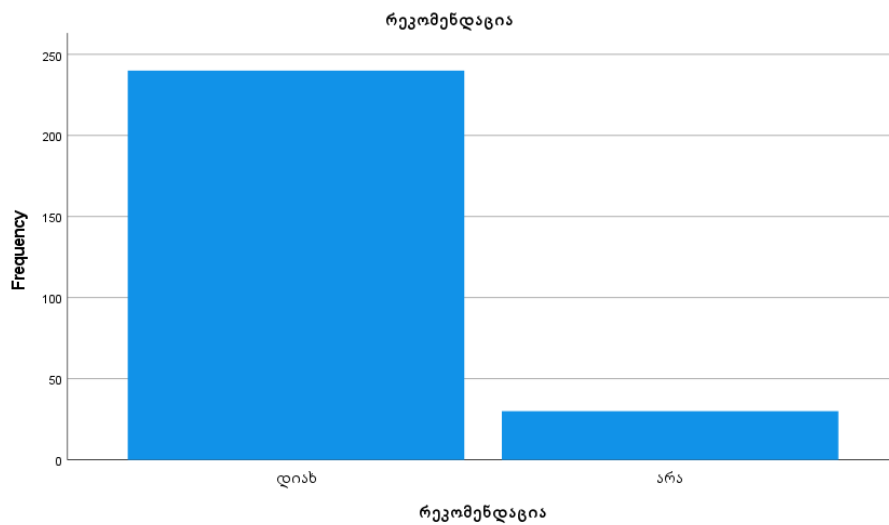
დიაგრამა 8. მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო თანამშრომლების დენადობის განაწილება



ცხრილი 9. დამსაქმებლის რეკომენდაციის განაწილება

რეკომენდაცია					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	დიახ	240	88.9	88.9	88.9
	არა	30	11.1	11.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

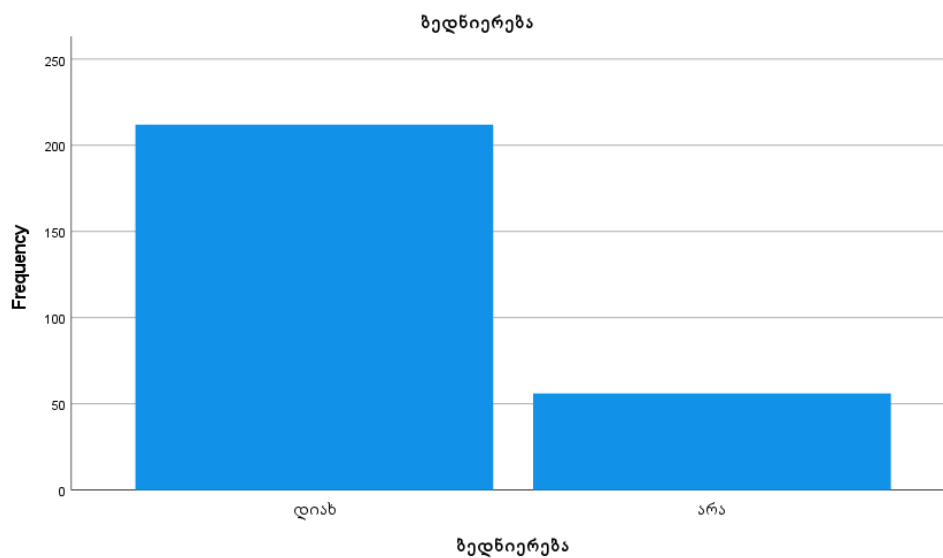
დიაგრამა 9. დამსაქმებლის რეკომენდაციის განაწილება



ცხრილი 10. თანამშრომლების ბედნიერება

ბედნიერება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	დიახ	212	78.5	79.1	79.1
	არა	56	20.7	20.9	100.0
	Total	268	99.3	100.0	
Missing	System	2	.7		
Total		270	100.0		

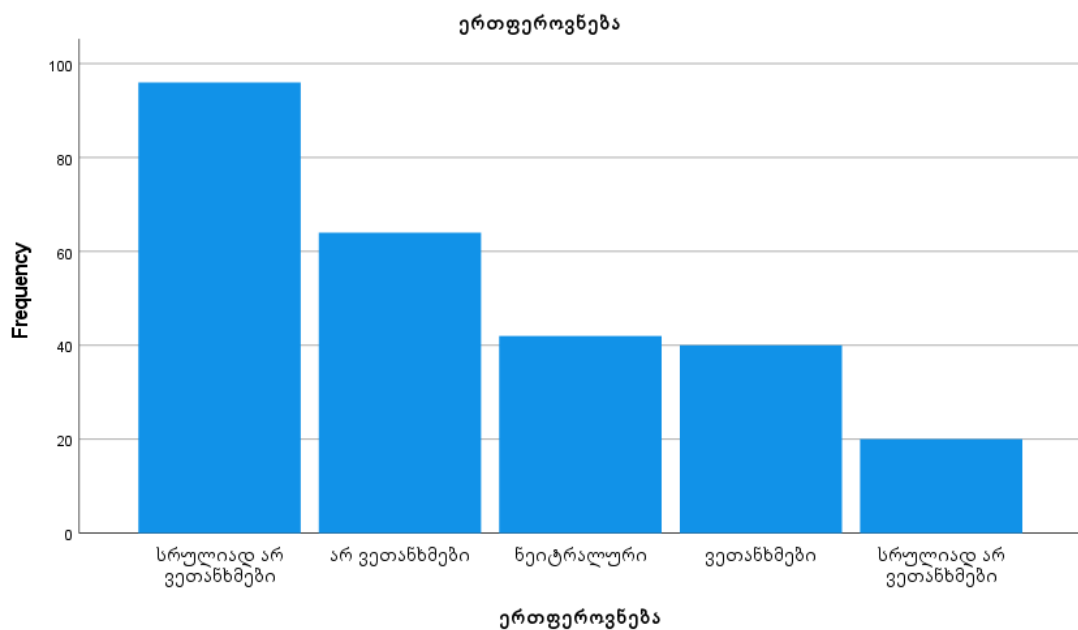
დიაგრამა 10. თანამშრომლების ბედნიერება



ცხრილი 11. სამუშაოს ერთფეროვნება

ერთფეროვნება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	სრულიად არ ვეთანხმები	96	35.6	36.6	36.6
	არ ვეთანხმები	64	23.7	24.4	61.1
	ნეიტრალური	42	15.6	16.0	77.1
	ვეთანხმები	40	14.8	15.3	92.4
	სრულიად არ ვეთანხმები	20	7.4	7.6	100.0
	Total	262	97.0	100.0	
Missing	System	8	3.0		
Total		270	100.0		

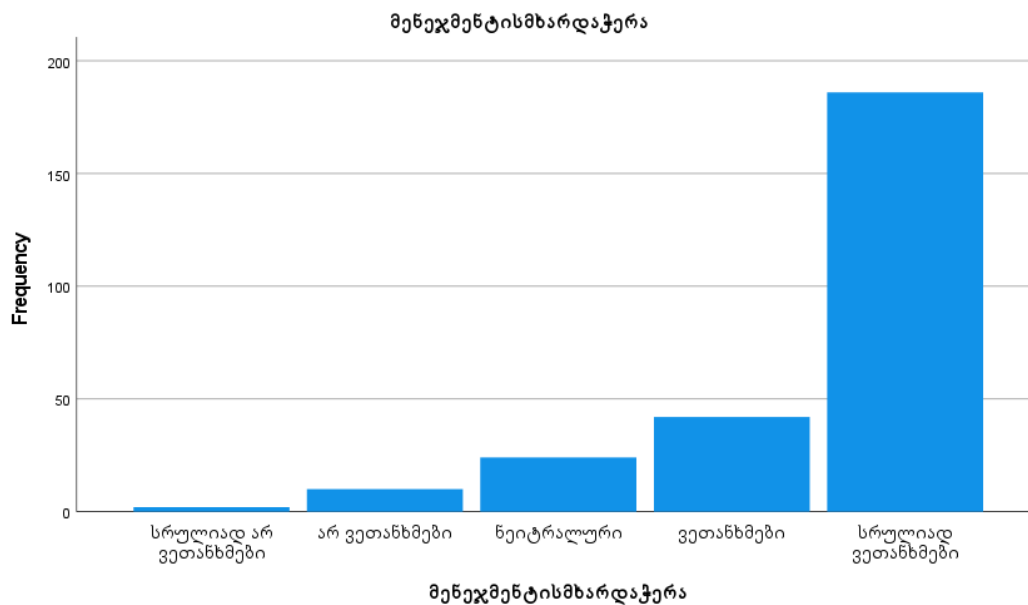
დიაგრამა 11. სამუშაოს ერთფეროვნება



ცხრილი 12. მხარდაჭერა სამუშაო ადგილზე

მენეჯმენტის მხარდაჭერა					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	სრულიად არ ვეთანხმები	2	.7	.8	.8
	არ ვეთანხმები	10	3.7	3.8	4.5
	ნეიტრალური	24	8.9	9.1	13.6
	ვეთანხმები	42	15.6	15.9	29.5
	სრულიად ვეთანხმები	186	68.9	70.5	100.0
	Total	264	97.8	100.0	
Missing	System	6	2.2		
Total		270	100.0		

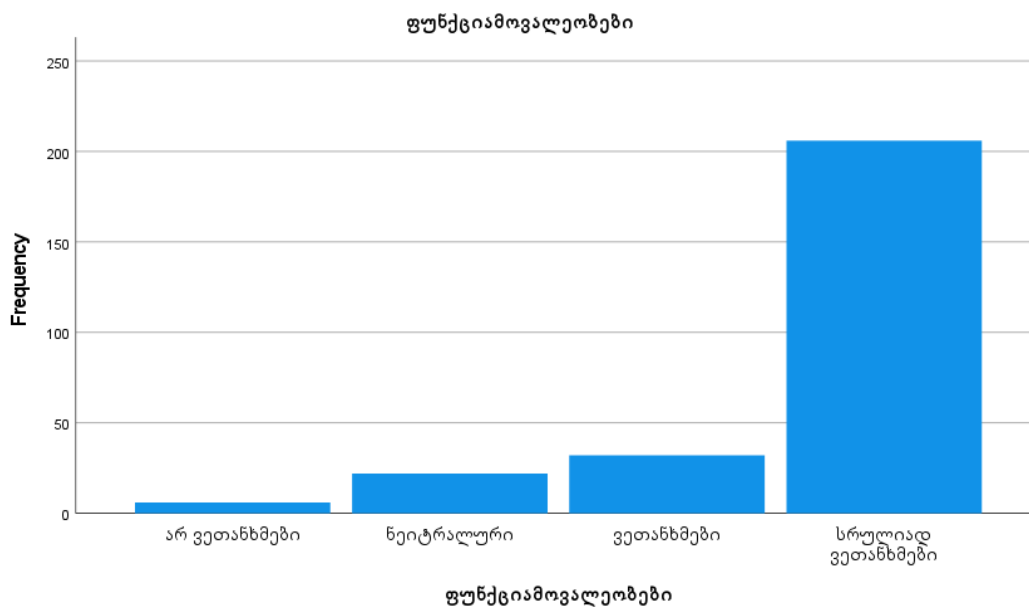
დიაგრამა 12. მხარდაჭერა სამუშაო ადგილზე



ცხრილი 13. ფუნქცია-მოვალეობები

		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	არ ვეთანხმები	6	2.2	2.3	2.3
	ნეიტრალური	22	8.1	8.3	10.5
	ეთანხმები	32	11.9	12.0	22.6
	სრულიად ვეთანხმები	206	76.3	77.4	100.0
	Total	266	98.5	100.0	
Missing	System	4	1.5		
Total		270	100.0		

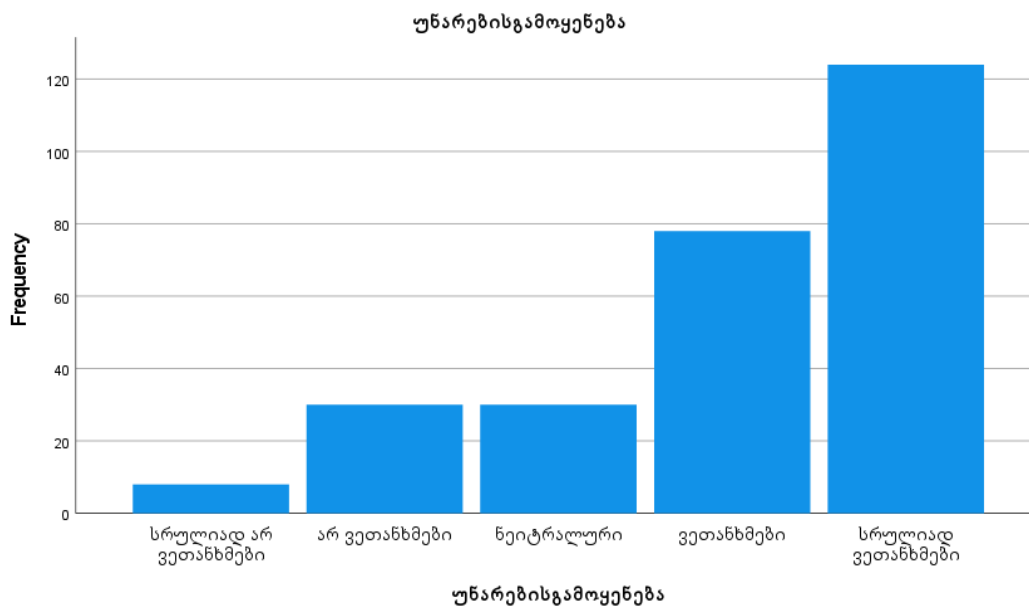
დიაგრამა 13. ფუნქცია-მოვალეობები



ცხრილი 14. უნარების გამოყენება

უნარებისგამოყენება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	სრულიად არ ვეთანხმები	8	3.0	3.0	3.0
	არ ვეთანხმები	30	11.1	11.1	14.1
	ნეიტრალური	30	11.1	11.1	25.2
	ვეთანხმები	78	28.9	28.9	54.1
	სრულიად ვეთანხმები	124	45.9	45.9	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

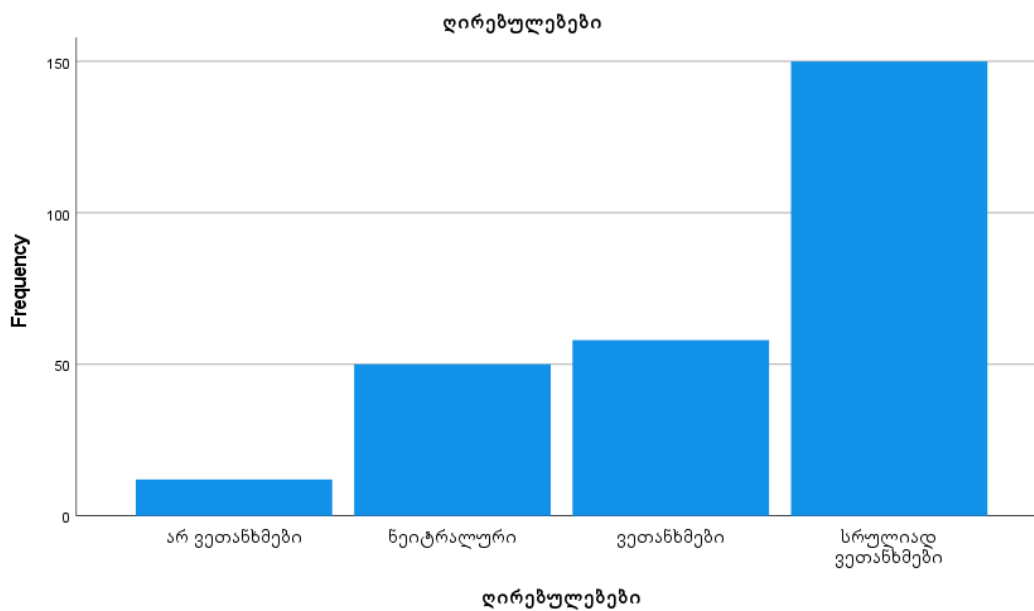
დიაგრამა 14. უნარების გამოყენება



ცხრილი 15. კორპორატიული ღირებულებები

ღირებულებები					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	არ ვეთანხმები	12	4.4	4.4	4.4
	ნეიტრალური	50	18.5	18.5	23.0
	ვეთანხმები	58	21.5	21.5	44.4
	სრულიად ვეთანხმები	150	55.6	55.6	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

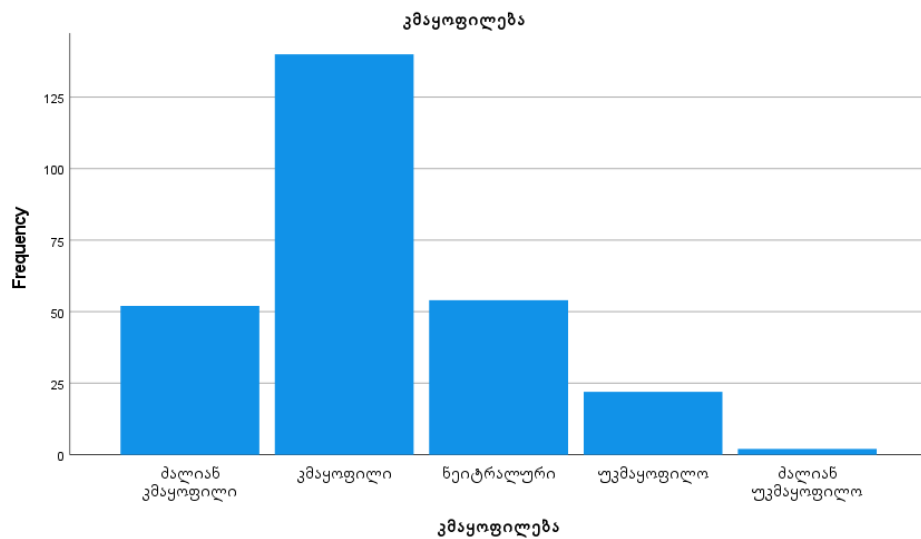
დიაგრამა 15. კორპორატიული ღირებულებები



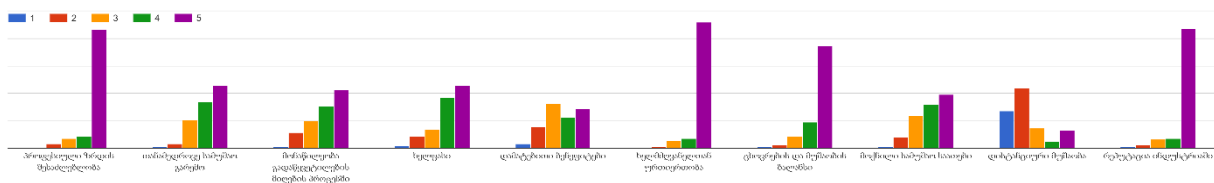
ცხრილი 16. თანამშრომლების კმაყოფილება

კმაყოფილება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	ძალიან კმაყოფილი	52	19.3	19.3	19.3
	კმაყოფილი	140	51.9	51.9	71.1
	ნეიტრალური	54	20.0	20.0	91.1
	უკმაყოფილო	22	8.1	8.1	99.3
	ძალიან უკმაყოფილო	2	.7	.7	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

დიაგრამა 16. თანამშრომლების კმაყოფილება



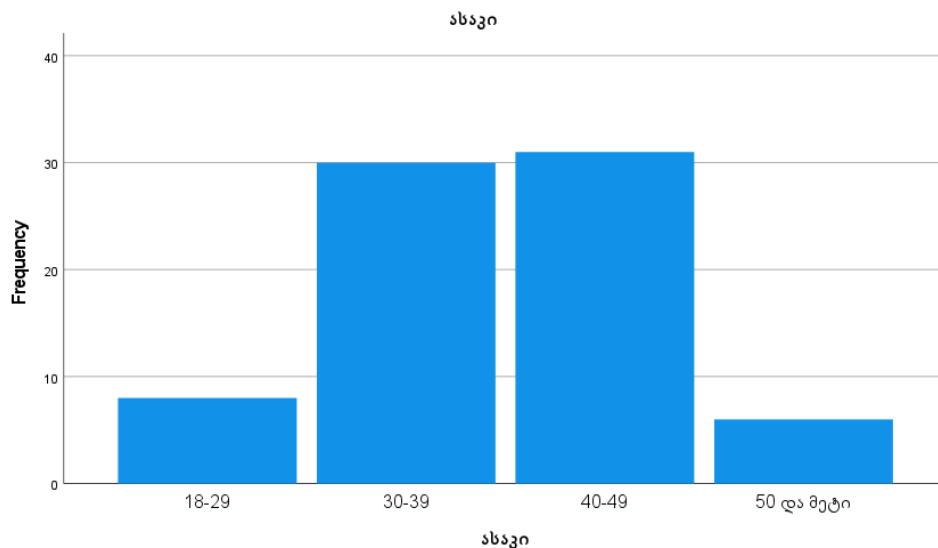
დიაგრამა 17. დამსაქმებლის შერჩევის კრიტერიუმები



ცხრილი 17. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ასაკის სიხშირეთა განაწილება

		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	18-29	8	10.7	10.7	10.7
	30-39	30	40.0	40.0	50.7
	40-49	31	41.3	41.3	92.0
	50 და მეტი	6	8.0	8.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

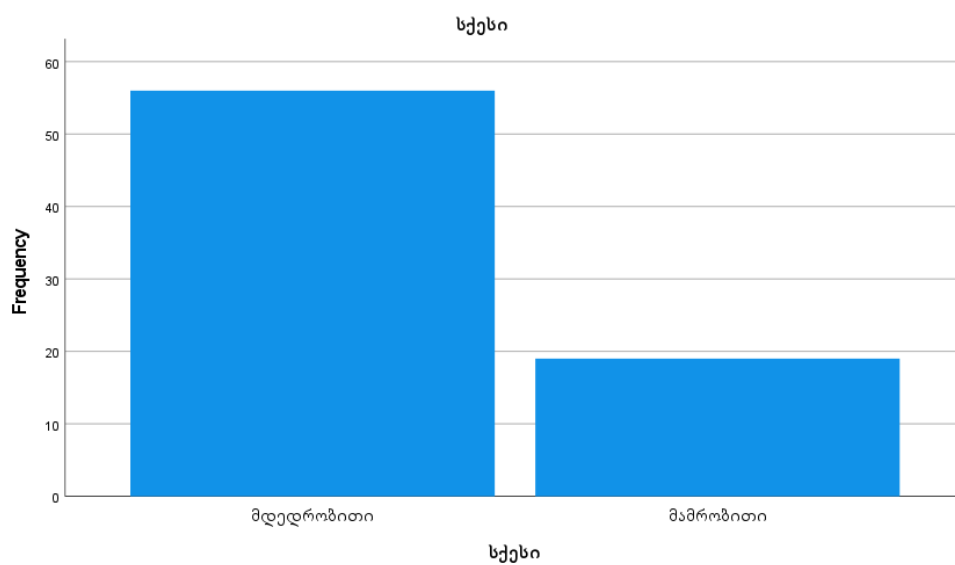
დიაგრამა 18. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების ასაკის სიხშირეთა განაწილება



ცხრილი 18. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება

სქესი					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	მდედრობითი	56	74.7	74.7	74.7
	მამრობითი	19	25.3	25.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

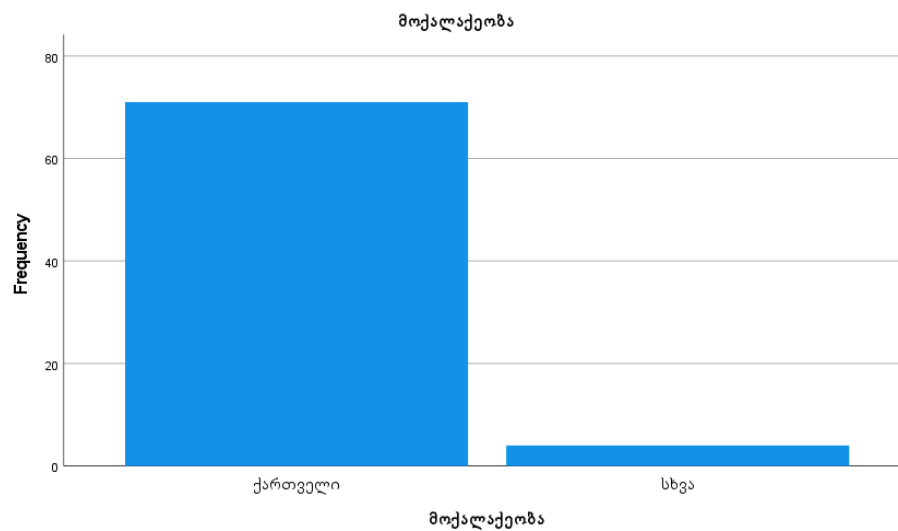
დიაგრამა 19. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების გენდერული განაწილება



ცხრილი 19. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მოქალაქეობის განაწილება

მოქალაქეობა					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	ქართველი	71	94.7	94.7	94.7
	სხვა	4	5.3	5.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

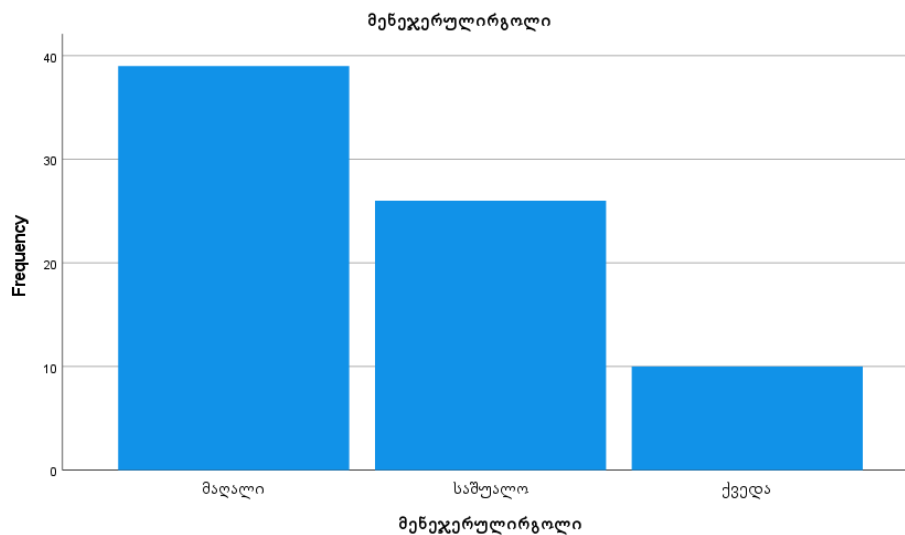
დიაგრამა 20. მენეჯერული რგოლის თანამშრომლების მოქალაქეობის განაწილება



ცხრილი 20. მენეჯმენტის რგოლი

მენეჯერული რგოლი					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	მაღალი	39	52.0	52.0	52.0
	საშუალო	26	34.7	34.7	86.7
	ქვედა	10	13.3	13.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

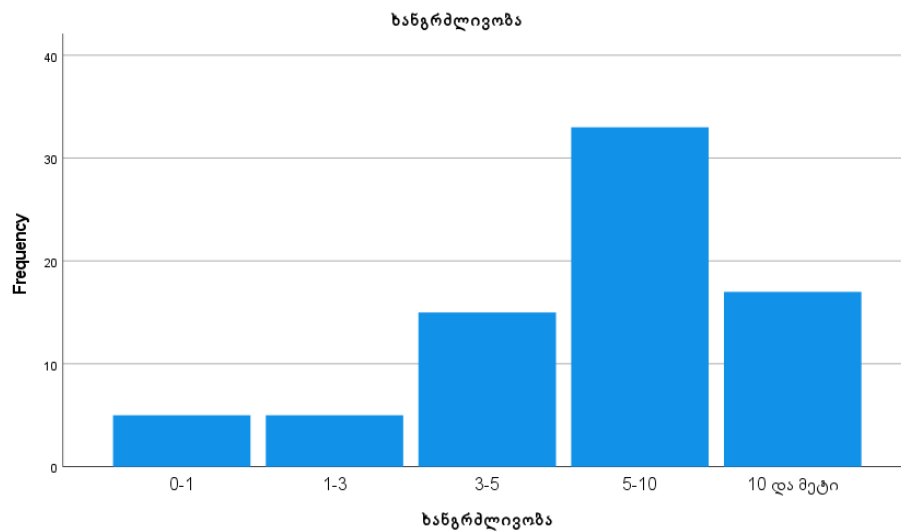
დიაგრამა 21. მენეჯმენტის რგოლი



ცხრილი 21. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის განაწილება

ხანგრძლივობა					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	0-1	5	6.7	6.7	6.7
	1-3	5	6.7	6.7	13.3
	3-5	15	20.0	20.0	33.3
	5-10	33	44.0	44.0	77.3
	10 და მეტი	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

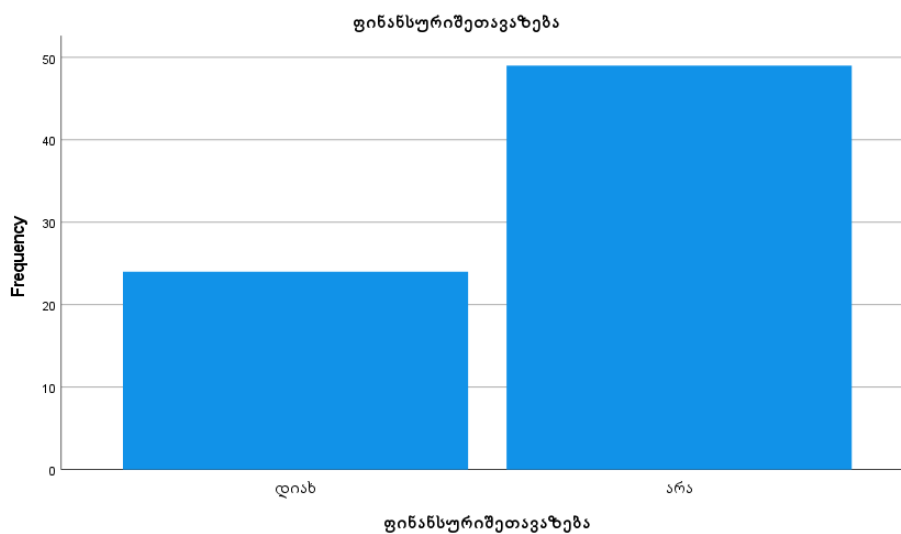
დიაგრამა 22. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის განაწილება



ცხრილი 22. მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო მენეჯერების დენადობის განაწილება

ფინანსური შეთავაზება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	დიახ	24	32.0	32.9	32.9
	არა	49	65.3	67.1	100.0
	Total	73	97.3	100.0	
Missing	System	2	2.7		
Total		75	100.0		

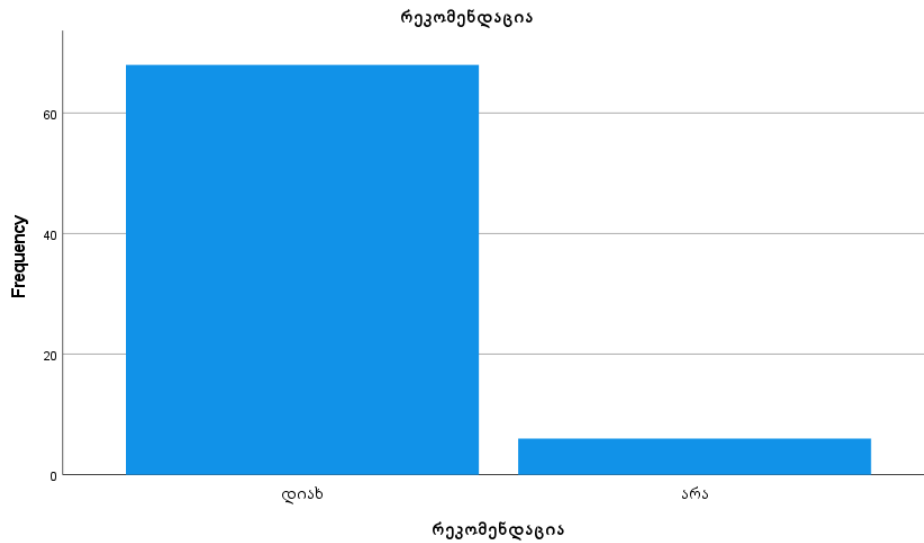
დიაგრამა 23. მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო მენეჯერების დენადობის განაწილება



ცხრილი 23. დამსაქმებლის რეკომენდაციის განაწილება

რეკომენდაცია					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	დიახ	68	90.7	91.9	91.9
	არა	6	8.0	8.1	100.0
	Total	74	98.7	100.0	
Missing	System	1	1.3		
Total		75	100.0		

დიაგრამა 24. დამსაქმებლის რეკომენდაციის განაწილება

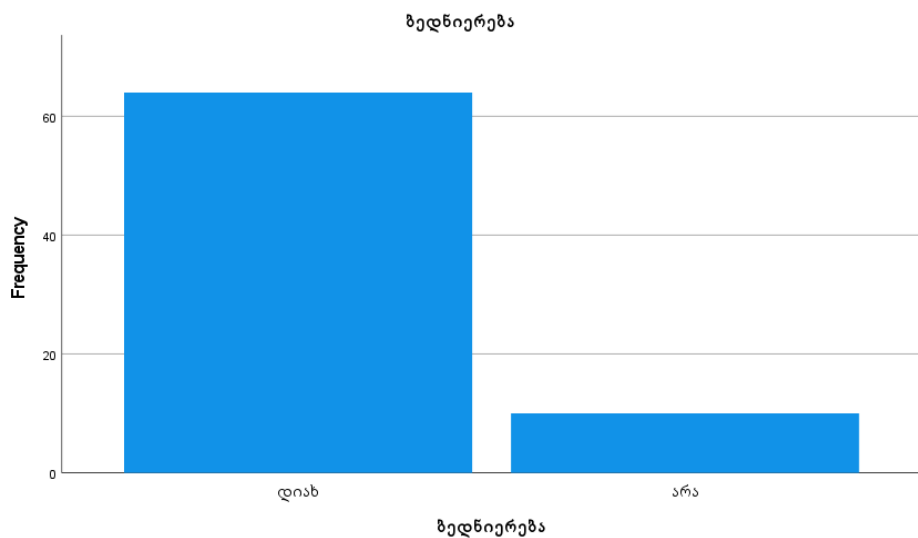


ცხრილი 24. მენეჯერების ბედნიერება

ბედნიერება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	დიახ	64	85.3	86.5	86.5
	არა	10	13.3	13.5	100.0
	Total	74	98.7	100.0	
Missing	System	1	1.3		

Total	75	100.0		
-------	----	-------	--	--

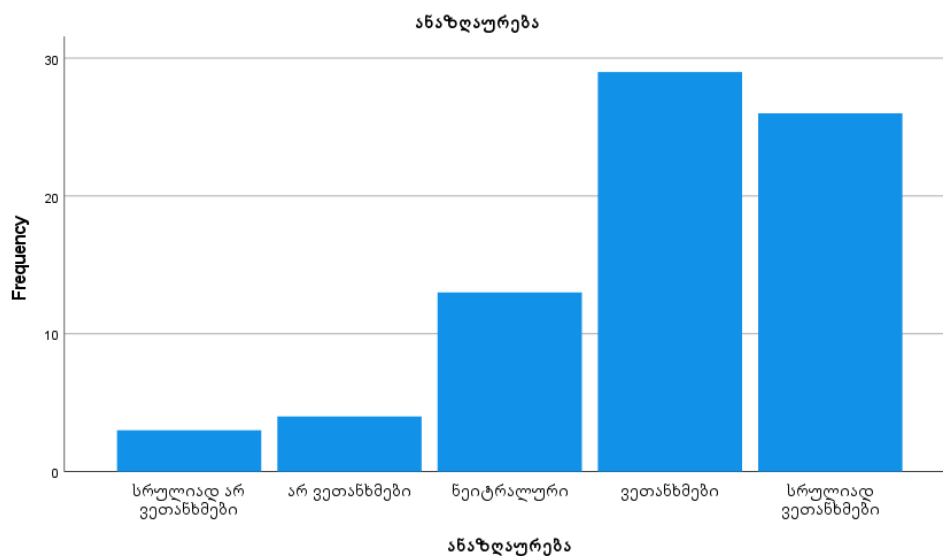
დიაგრამა 25. მენეჯერების ზედნიერება



ცხრილი 25. ანაზღაურების და სამუშაოს მოცულობის შესაბამისობა

ანაზღაურება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	სრულიად არ ვეთანხმები	3	4.0	4.0	4.0
	არ ვეთანხმები	4	5.3	5.3	9.3
	ნეიტრალური	13	17.3	17.3	26.7
	ვეთანხმები	29	38.7	38.7	65.3
	სრულიად ვეთანხმები	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

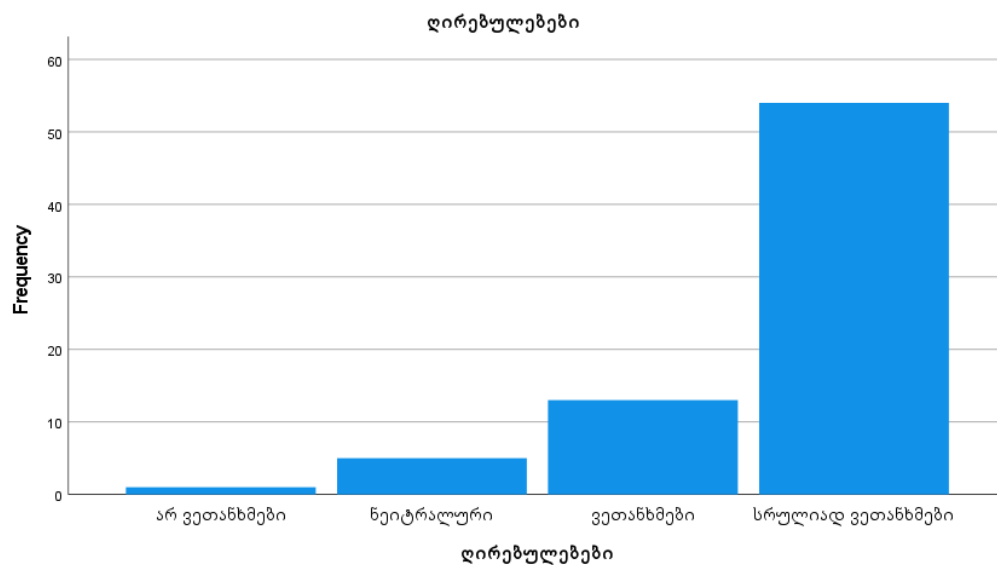
დიაგრამა 26. ანაზღაურების და სამუშაოს მოცულობის შესაბამისობა



ცხრილი 26. კორპორატიული ღირებულებები

ღირებულებები					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	არ ვეთანხმები	1	1.3	1.4	1.4
	ნეიტრალური	5	6.7	6.8	8.2
	ვეთანხმები	13	17.3	17.8	26.0
	სრულიად ვეთანხმები	54	72.0	74.0	100.0
	Total	73	97.3	100.0	
Missing	System	2	2.7		
Total		75	100.0		

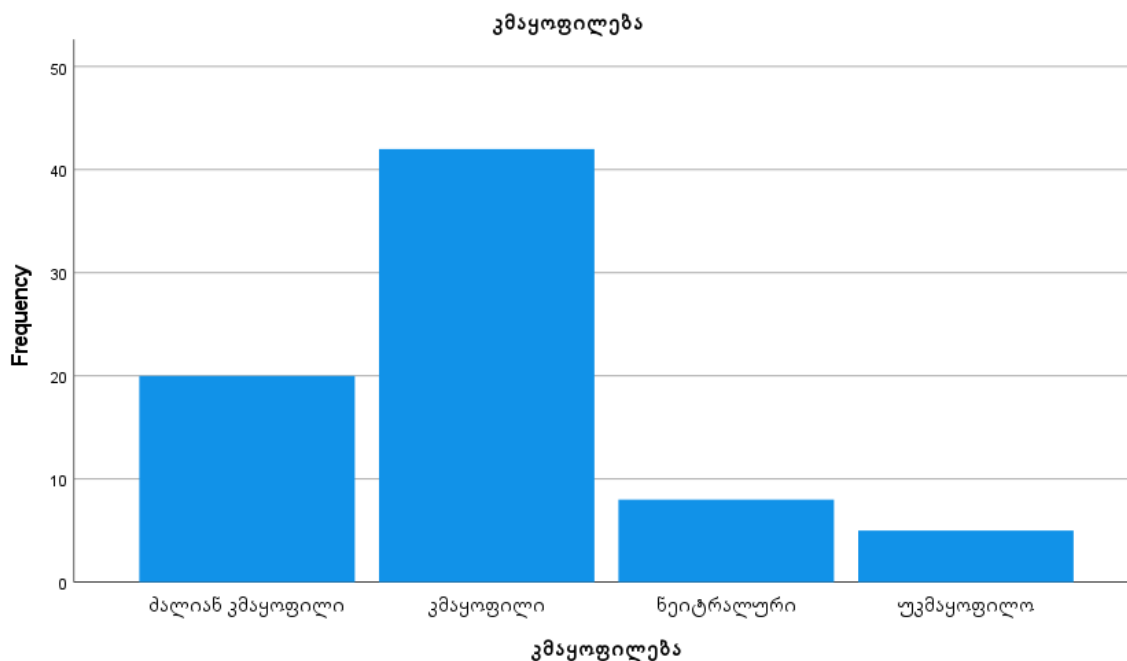
დიაგრამა 27. კორპორატიული ღირებულებები



ცხრილი 27. მენეჯერების კმაყოფილება

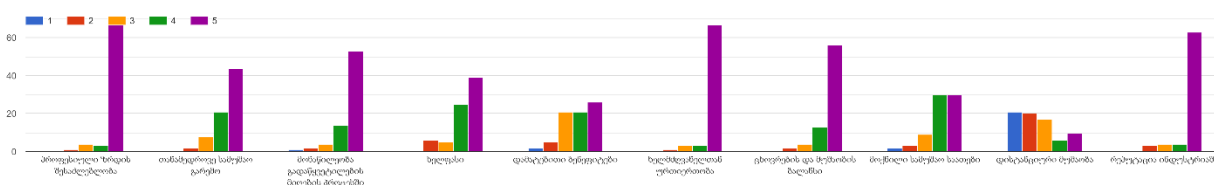
კმაყოფილება					
		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	კუმულატიური პროცენტი
Valid	ძალიან კმაყოფილი	20	26.7	26.7	26.7
	კმაყოფილი	42	56.0	56.0	82.7
	ნეიტრალური	8	10.7	10.7	93.3
	უკმაყოფილო	5	6.7	6.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

დიაგრამა 28. მენეჯერების კმაყოფილება



დიაგრამა 29. დამსაქმებლის შერჩევის კრიტერიუმები

გთხოვთ შეაფასოთ ქვემოთ მოცემული ასპექტები რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის დამსაქმებლის და სამუშაო პოზიციის შერჩევისას/არჩევისას? (1 ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

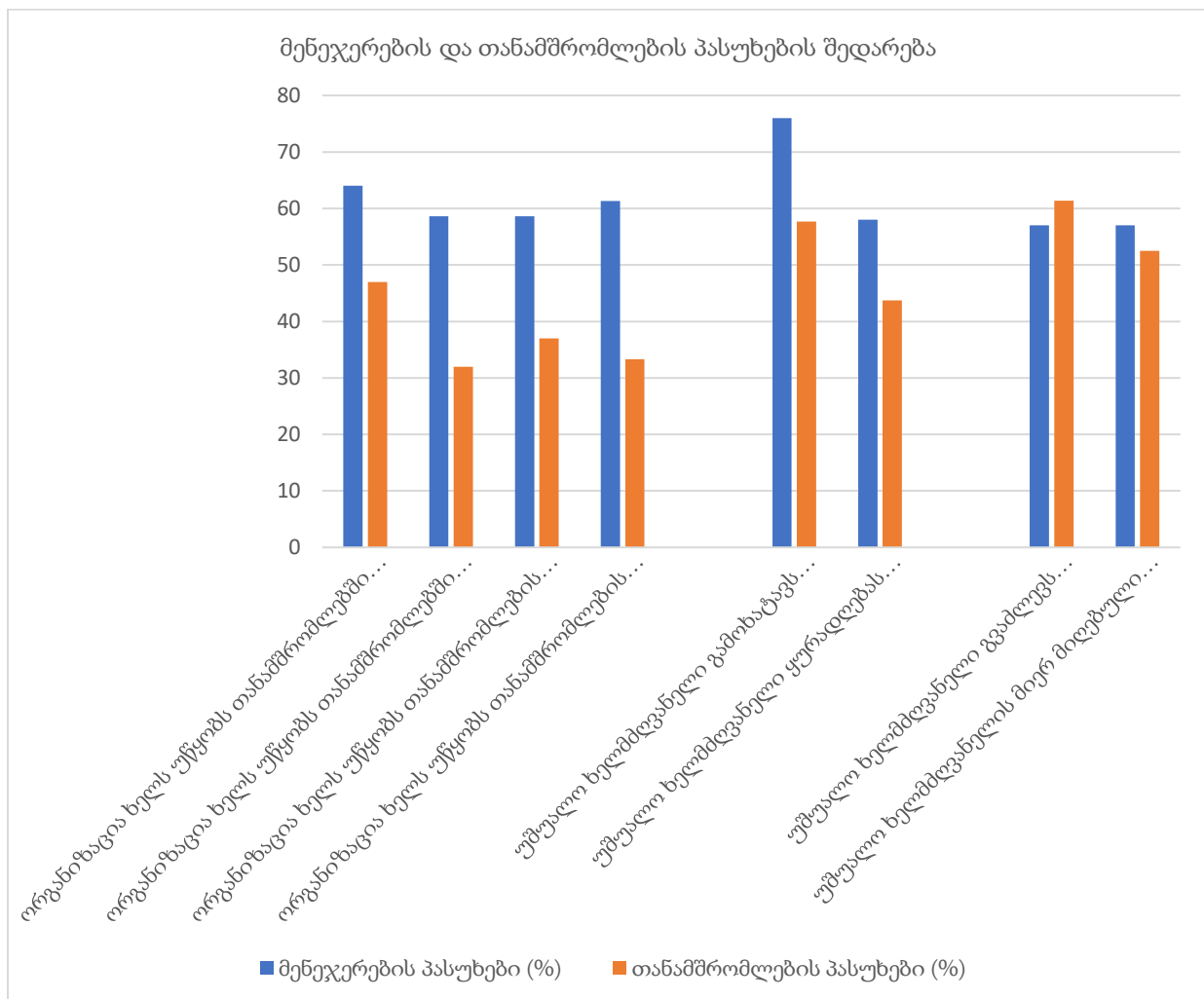


ცხრილი 28. მენეჯერების და თანამშრომლების პასუხების შედარებითი ანალიზი

შესარჩევი ალტერნატივები	მენეჯერების პასუხები (%)	თანამშრომლების პასუხები (%)
ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში ინიციატივიანობის ზრდას	64	47
ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში დამოუკიდებლობის ზრდას	58,6	32
ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას	58,6	37
ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების მიზნების დასახვის პროცესში ჩართულობას	61,3	33,3

უშუალო ხელმძღვანელი გამოხატავს კმაყოფილებას, როდესაც მოლოდინებს ვამართლებ	76	57,7
უშუალო ხელმძღვანელი ყურადღებას ამახვილებს არამხოლოდ შეცდომებზე, არამედ მათ გამოსწორების გზებზე	58	43,7
უშუალო ხელმძღვანელი გვამღებს თანამშრომლებს განცდას, რომ მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად ვძუშაობთ	57	61,4
უშუალო ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სამართლიანია გუნდის წევრების მიმართ	57	52,5

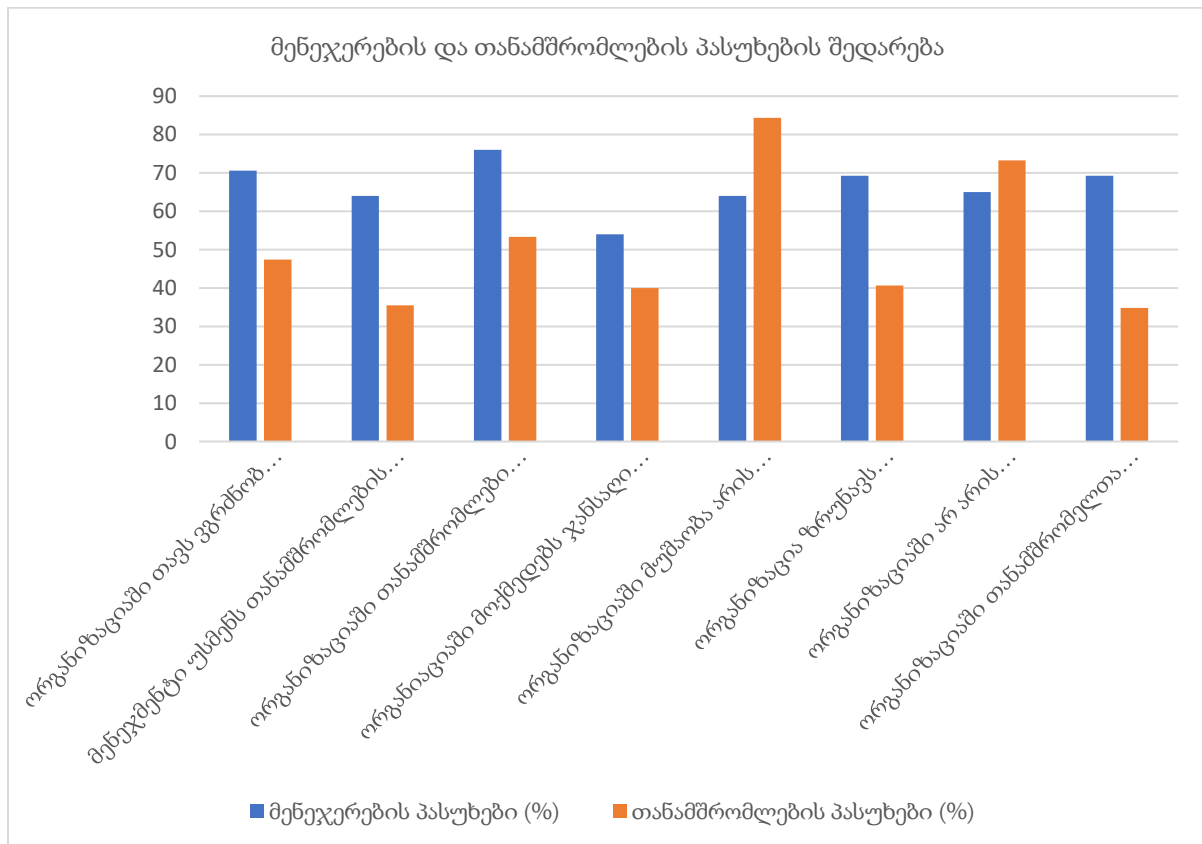
დიაგრამა 30. მენეჯერების და თანამშრომლების პასუხების გრაფიკული ანალიზი



ცხრილი 29. მენეჯერების და თანამშრომლების პასუხების შედარებითი ანალიზი

შესარჩევი ალტერნატივები	მენეჯერების პასუხები (%)	თანამშრომლების პასუხები (%)
ორგანიზაციაში თავს ვგრძნობ დაფასებულად	70,6	47,4
მენეჯმენტი უსმენს თანამშრომლების ხმას	64	35,5
ორგანიზაციაში თანამშრომლები ერთმანეთს პატივისცემით ეპყრობიან	76	53,3
ორგანიზაციაში მოქმედებს ჯანსაღი შიდა კონკურენცია	54	40
ორგანიზაციაში მუშაობა არის უსაფრთხო	64	84,4
ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომლების მენტალურ ჯანმრთელობაზე	69,3	40,7
ორგანიზაციაში არ არის დისკრიმინაციული გარემო	65	73,3
ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უმეტესობა თავს გრძნობს ბედნიერად	69,3	34,8

დიაგრამა 31. მენეჯერების და თანამშრომლების პასუხების გრაფიკული ანალიზი



ცხრილი 30. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ბედნიერება * ღირებულებები	268	99.3%	2	0.7%	270	100.0%

ცხრილი 31. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა

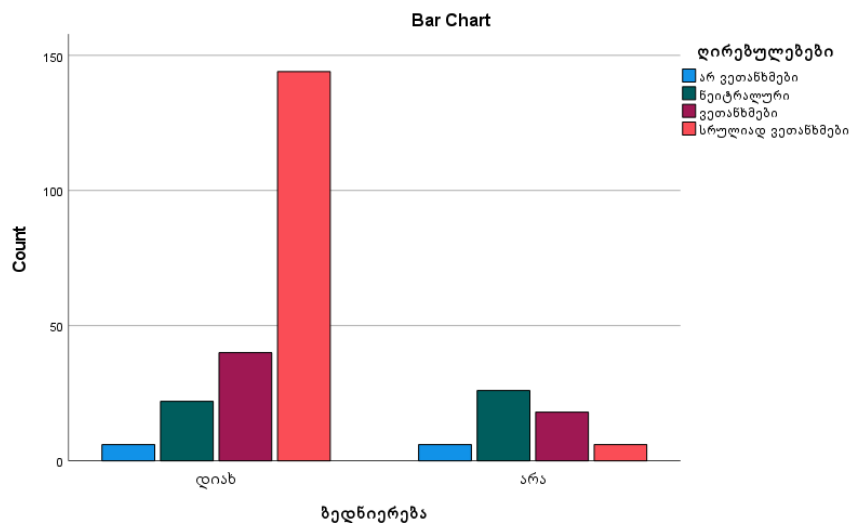
		ღირებულებები				Total
		არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
ბედნიერება ა	დიახ	6	22	40	144	212
	არა	6	26	18	6	56
Total		12	48	58	150	268

ცხრილი 32. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	67.807 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	69.662	3	.000
Linear-by-Linear Association	62.966	1	.000
N of Valid Cases	268		

a. 1 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.51.

დიაგრამა 32. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



ცხრილი 33. ცვლადებს შორის კორელაცია

		ფინანსურიშე თავაზება	რეკომენდაც ია
ფინანსურიშეთავაზება	Pearson Correlation	1	-.399**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	268	268
რეკომენდაცია	Pearson Correlation	-.399**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	268	270

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 34. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ბედნიერება * დირებულელები	72	96.0%	3	4.0%	75	100.0%

ცხრილი 35. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა

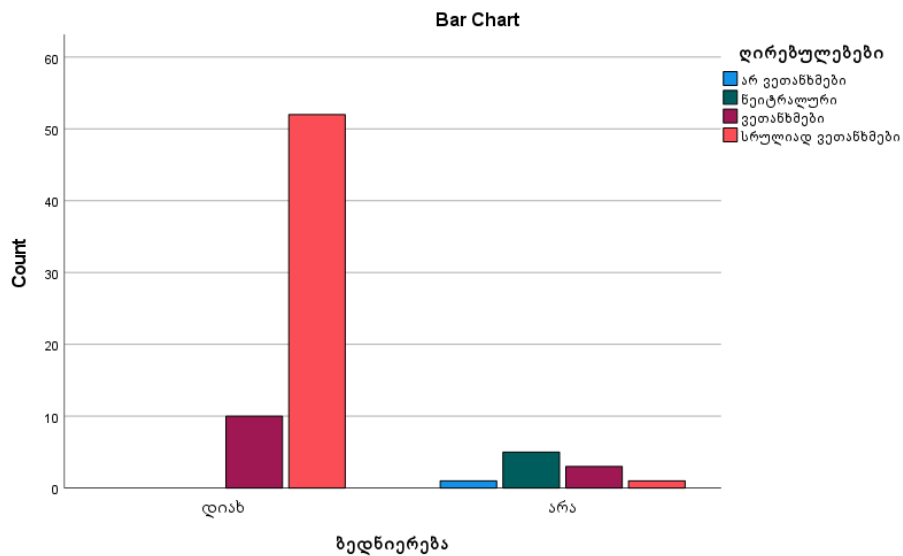
		დირეზულებები				Total
		არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
ბედნიერება	დიახ	0	0	10	52	62
	არა	1	5	3	1	10
Total		1	5	13	53	72

ცხრილი 36. ბი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	44.501 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	34.057	3	.000
Linear-by-Linear Association	38.806	1	.000
N of Valid Cases	72		

a. 5 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .14.

დიაგრამა 33. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



ცხრილი 37. ცვლადებს შორის კორელაცია

		ფინანსური შეთავაზება	რეკომენდაცია
ფინანსურიშეთავაზება	Pearson Correlation	1	-.440**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	73	72
რეკომენდაცია	Pearson Correlation	-.440**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	72	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 38. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
კმაყოფილება * ბედნიერება	268	99.3%	2	0.7%	270	100.0%

ცხრილი 39. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	106.563 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	104.554	4	.000
Linear-by-Linear Association	73.750	1	.000
N of Valid Cases	268		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .42.

ცხრილი 40. ცვლადებს შორის კორელაცია

		ფინანსური შეთავაზება	რეკომენდაცია
ფინანსურიშეთავაზება	Pearson Correlation	1	-.399**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	268	268
რეკომენდაცია	Pearson Correlation	-.399**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	268	270

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 41. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
კმაყოფილება * ბედნიერება	74	98.7%	1	1.3%	75	100.0%

ცხრილი 42. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა

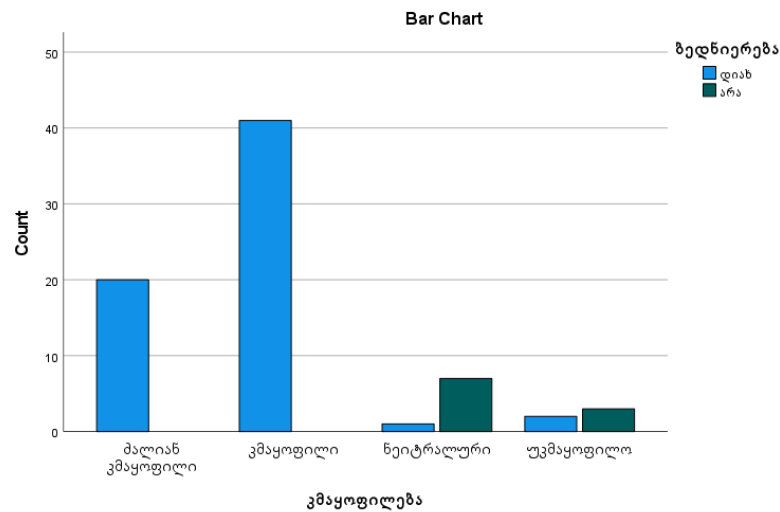
		ბედნიერება		Total
		დიახ	არა	
კმაყოფილება	ძალიან კმაყოფილი	20	0	20
	კმაყოფილი	41	0	41
	ნეიტრალური	1	7	8
	უკმაყოფილო	2	3	5
Total		64	10	74

ცხრილი 43. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	56.246 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	45.854	3	.000
Linear-by-Linear Association	31.001	1	.000
N of Valid Cases	74		

a. 4 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .68.

დიაგრამა 34. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



ცხრილი 44. ცვლადებს შორის კორელაცია

		კმაყოფილება	ბედნიერება
კმაყოფილება	Pearson Correlation	1	.652**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	74
ბედნიერება	Pearson Correlation	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

	N	74	74
--	---	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 45. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

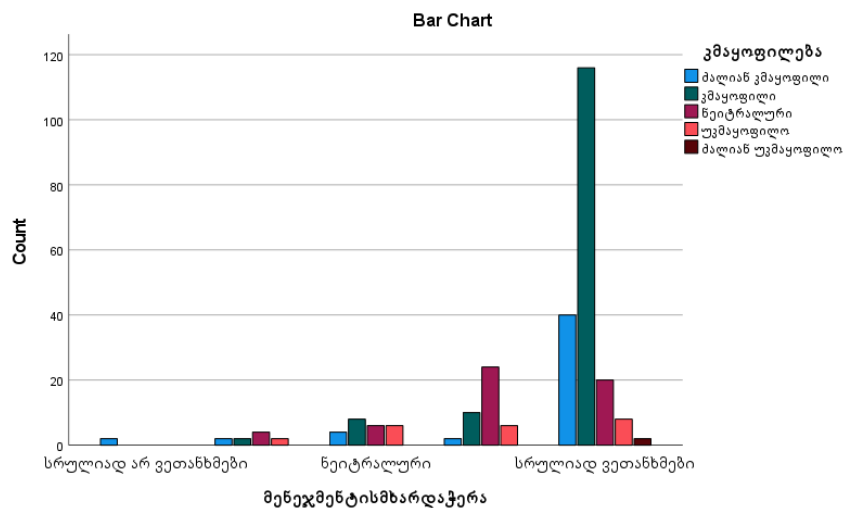
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
მენეჯმენტის მხარდაჭერა * კმაყოფილება	264	97.8%	6	2.2%	270	100.0%

ცხრილი 46. ზი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	81.892 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	73.988	16	.000
Linear-by-Linear Association	14.020	1	.000
N of Valid Cases	264		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

დიაგრამა 35. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



ცხრილი 47. ცვლადებს შორის კორელაცია

		მენეჯმენტის მხარდაჭერა	კმაყოფილება
მენეჯმენტისმხარდაჭე რა	Pearson Correlation	1	-.231**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	264	264
კმაყოფილება	Pearson Correlation	-.231**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	264	270

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 48. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

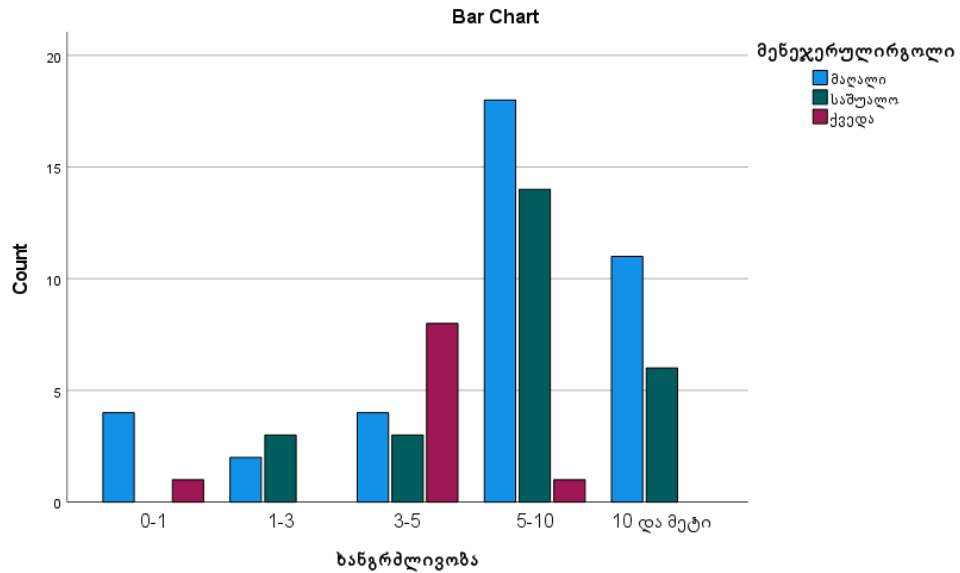
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ხანგრძლივობა * მენეჯერულირგოლი	75	100.0%	0	0.0%	75	100.0%

ცხრილი 49. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.204 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	29.473	8	.000
Linear-by-Linear Association	2.584	1	.108
N of Valid Cases	75		

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .67.

დიაგრამა 36. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



ცხრილი 50. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
უნარებისგამოყენება * კმაყოფილება	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

ცხრილი 51. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა

		კმაყოფილება		
		ძალიან კმაყოფილი	კმაყოფილი	ნეიტრალური
უნარებისგამოყენება	სრულიად არ ვეთანხმები	0	2	4
	არ ვეთანხმები	0	4	14
	ნეიტრალური	2	8	20
	ვეთანხმები	6	58	10
	სრულიად ვეთანხმები	44	68	6
Total		52	140	54

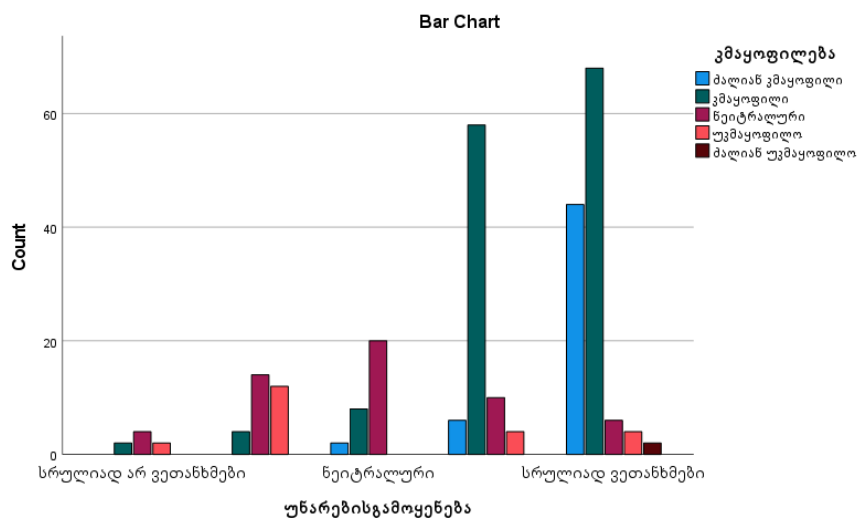
		უკმაყოფილო	ძალიან უკმაყოფილო	Total
უნარებისგამოყენება	სრულიად არ ვეთანხმები	2	0	8
	არ ვეთანხმები	12	0	30
	ნეიტრალური	0	0	30
	ვეთანხმები	4	0	78
	სრულიად ვეთანხმები	4	2	124
Total		22	2	270

ცხრილი 52. ბი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	166.052 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	151.489	16	.000
Linear-by-Linear Association	79.818	1	.000
N of Valid Cases	270		

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

დიაგრამა 37. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



ცხრილი 53. ცვლადებს შორის კორელაცია

		უნარების გამოყენე ბა	კმაყოფილება
უნარებისგამოყენე ბა	Pearson Correlation	1	-.545**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	270	270
კმაყოფილება	Pearson Correlation	-.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	270	270

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 54. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ფინანსურიშეთავაზება * რეკომენდაცია	268	99.3%	2	0.7%	270	100.0%

ცხრილი 55. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა

		რეკომენდაცია		Total
		დიახ	არა	
ფინანსურიშეთავაზე ბა	დიახ	64	26	90
	არა	174	4	178
Total		238	30	268

ცხრილი 56. ხი კვადრატის ტესტი

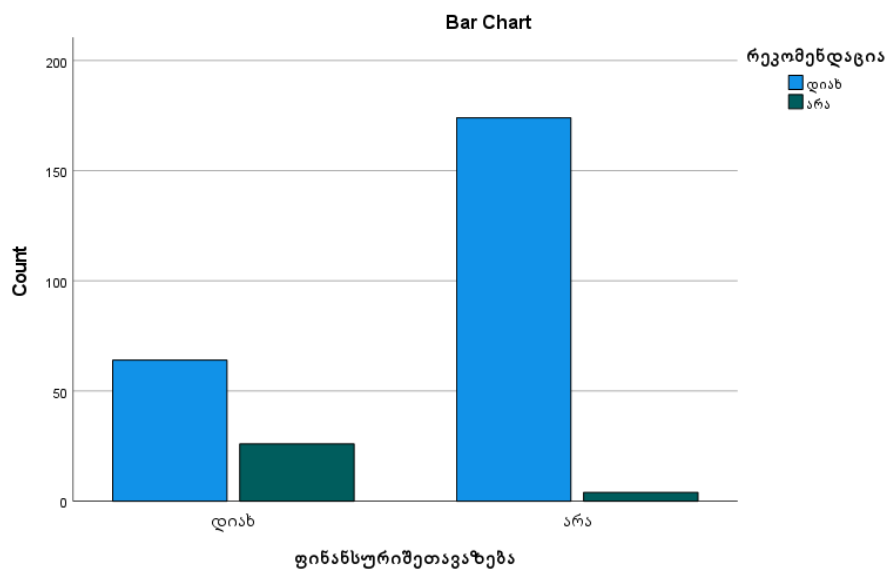
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	42.680 ^a	1	.000		

Continuity Correction ^b	40.042	1	.000		
Likelihood Ratio	41.415	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	42.521	1	.000		
N of Valid Cases	268				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.07.

b. Computed only for a 2x2 table

დიაგრამა 38. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



ცხრილი 57. ცვლადებს შორის კორელაცია

		ფინანსური შეთავაზება	რეკომენდაცია
ფინანსურიშეთავაზება	Pearson Correlation	1	-.399**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	268	268
რეკომენდაცია	Pearson Correlation	-.399**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	268	270

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 58. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ფინანსურიშეთავაზება * რეკომენდაცია	72	96.0%	3	4.0%	75	100.0%

ცხრილი 59. ცვლადების შორის სიხშირის მნიშვნელობა

		რეკომენდაცია		Total
		დიახ	არა	
ფინანსურიშეთავაზება	დიახ	17	6	23
	არა	49	0	49
Total		66	6	72

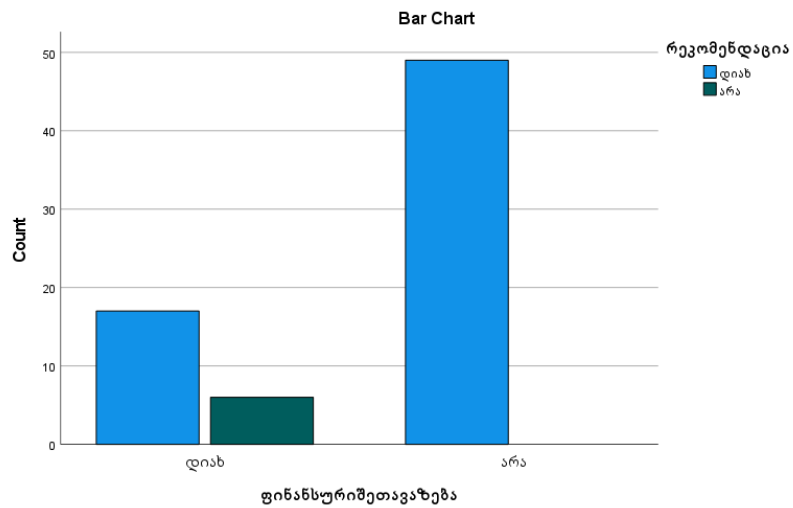
ცხრილი 60.ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13.945 ^a	1	.000		
Continuity Correction ^b	10.739	1	.001		
Likelihood Ratio	14.902	1	.000		
Fisher's Exact Test				.001	.001
Linear-by-Linear Association	13.751	1	.000		
N of Valid Cases	72				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.92.

b. Computed only for a 2x2 table

დიაგრამა 39. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



ცხრილი 61. ცვლადებს შორის კორელაცია

		ფინანსური შეთავაზება	რეკომენდაცია
ფინანსური შეთავაზება	Pearson Correlation	1	-.440**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	73	72
რეკომენდაცია	Pearson Correlation	-.440**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	72	74

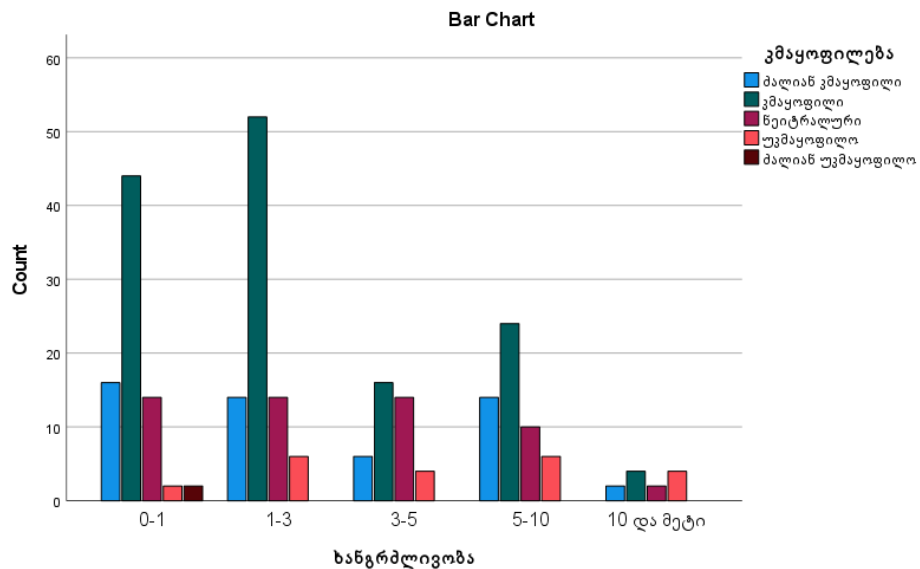
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 62. შემთხვევის დამუშავების რეზიუმე

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ხანგრძლივობა * კმაყოფილება	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

ფინანსურიშეთავაზება * კმაყოფილება	268	99.3%	2	0.7%	270	100.0%
რეკომენდაცია * კმაყოფილება	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%
ბედნიერება * კმაყოფილება	268	99.3%	2	0.7%	270	100.0%
ერთფეროვნება * კმაყოფილება	262	97.0%	8	3.0%	270	100.0%
მენეჯმენტისმხარდაჭე რა * კმაყოფილება	264	97.8%	6	2.2%	270	100.0%
ფუნქციამოვალეობები * კმაყოფილება	266	98.5%	4	1.5%	270	100.0%
უნარებისგამოყენება * კმაყოფილება	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%
ღირებულებები * კმაყოფილება	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

დიაგრამა 40. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია

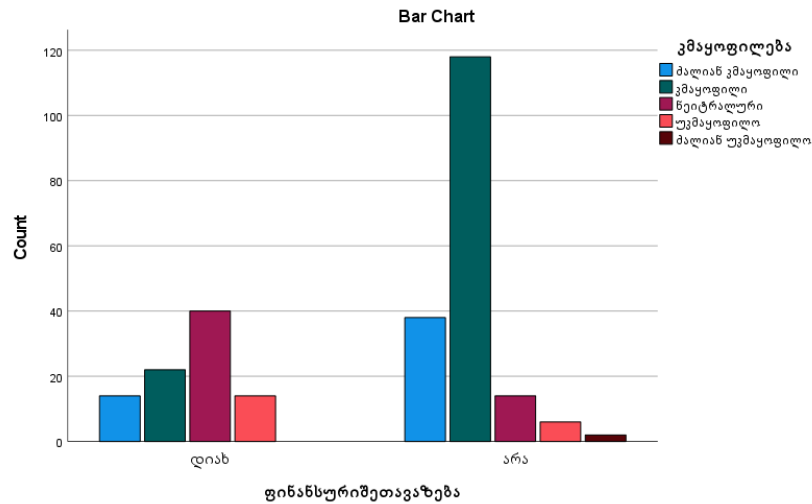


ცხრილი 63. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	73.672 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	73.496	4	.000
Linear-by-Linear Association	32.801	1	.000
N of Valid Cases	268		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .67.

დიაგრამა 41. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია

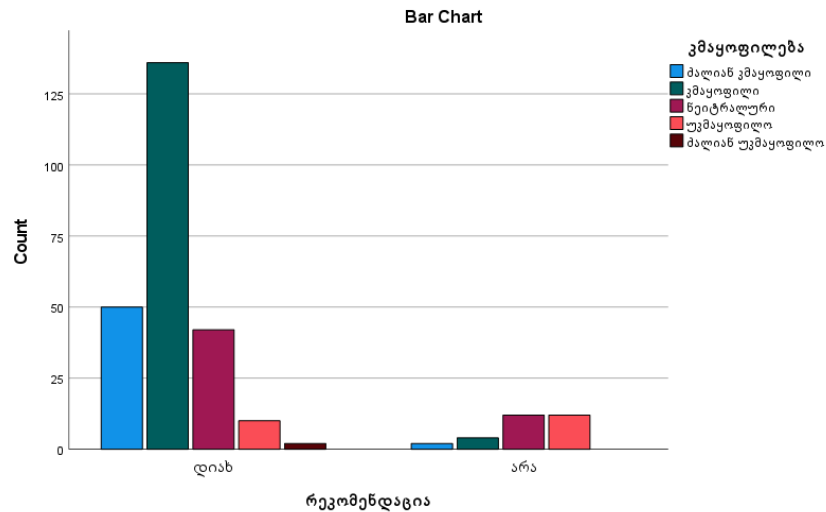


ცხრილი 64. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	61.459 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	47.563	4	.000
Linear-by-Linear Association	39.778	1	.000
N of Valid Cases	270		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .22.

დიაგრამა 42. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია

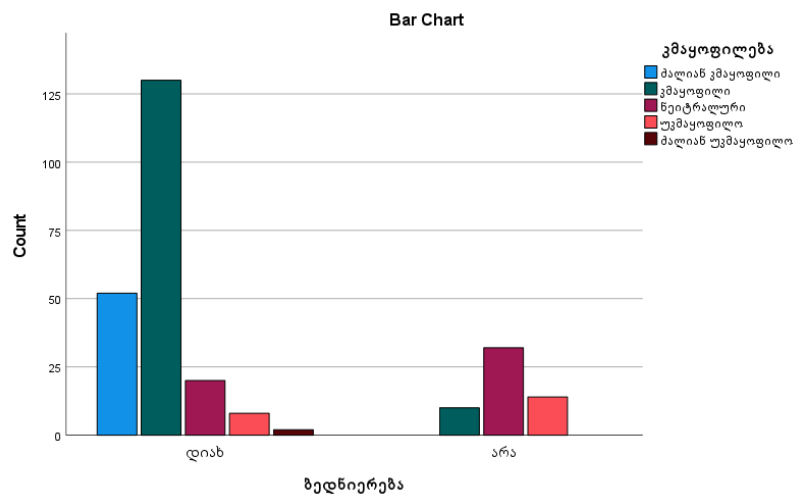


ცხრილი 65. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	106.563 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	104.554	4	.000
Linear-by-Linear Association	73.750	1	.000
N of Valid Cases	268		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .42.

დიაგრამა 43. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია

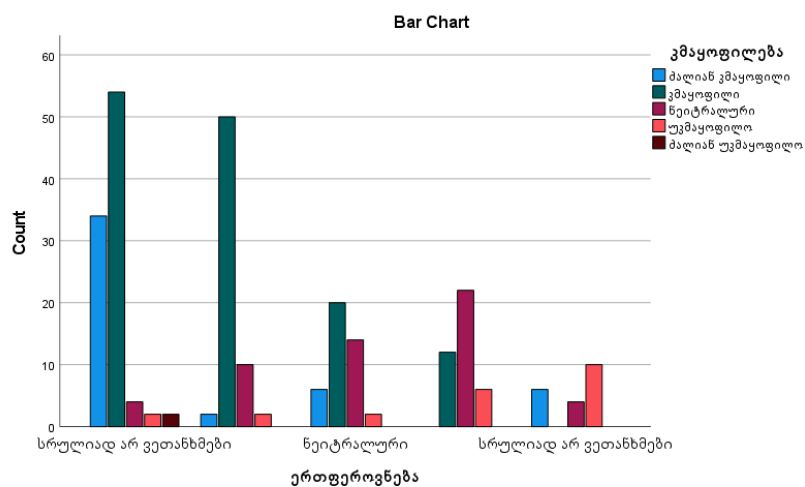


ცხრილი 66. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	149.341 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	146.573	16	.000
Linear-by-Linear Association	54.446	1	.000
N of Valid Cases	262		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

დიაგრამა 44. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია

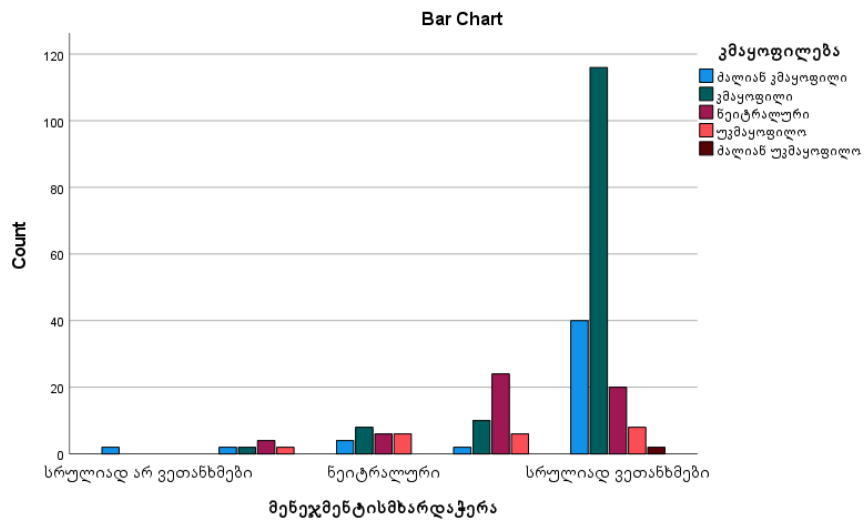


ცხრილი 67. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	81.892 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	73.988	16	.000
Linear-by-Linear Association	14.020	1	.000
N of Valid Cases	264		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

დიაგრამა 45. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



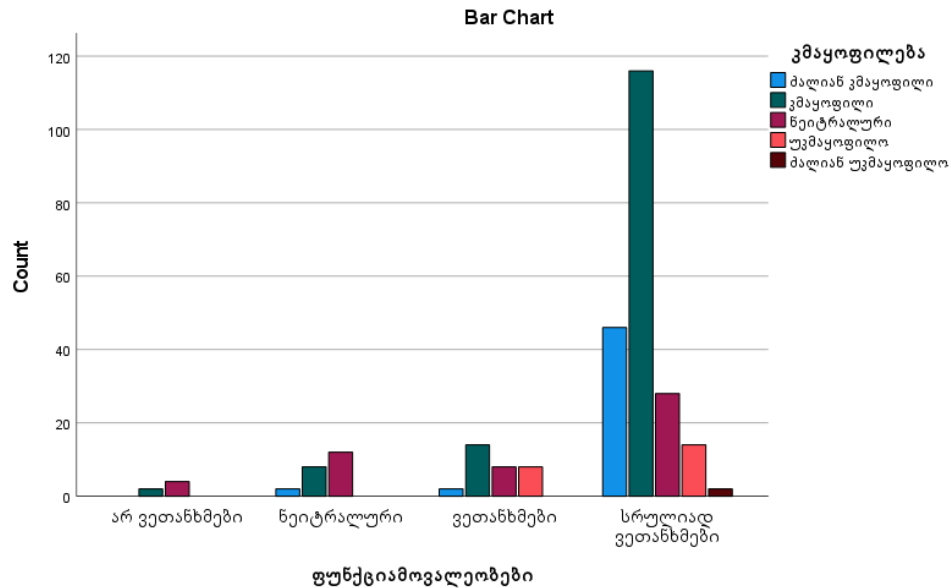
ცხრილი 68. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	47.910 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	42.541	12	.000
Linear-by-Linear Association	12.075	1	.001

N of Valid Cases	266		
------------------	-----	--	--

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

ცხრილი 69. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია

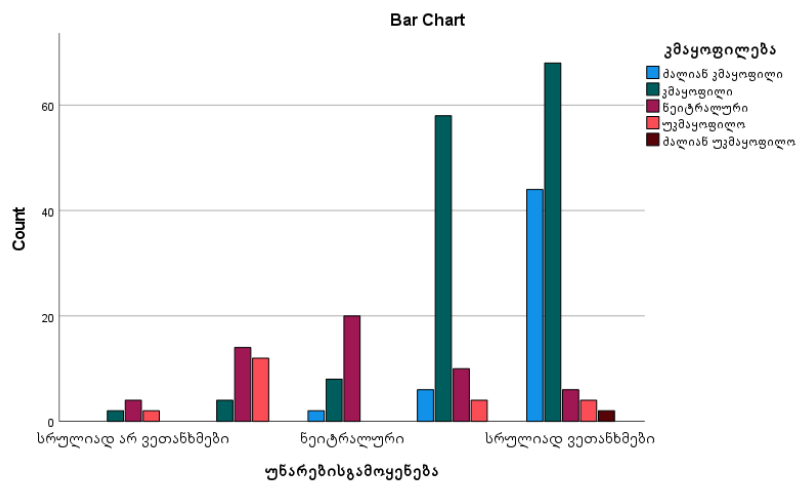


ცხრილი 70. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	166.052 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	151.489	16	.000
Linear-by-Linear Association	79.818	1	.000
N of Valid Cases	270		

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

დიაგრამა 46. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია

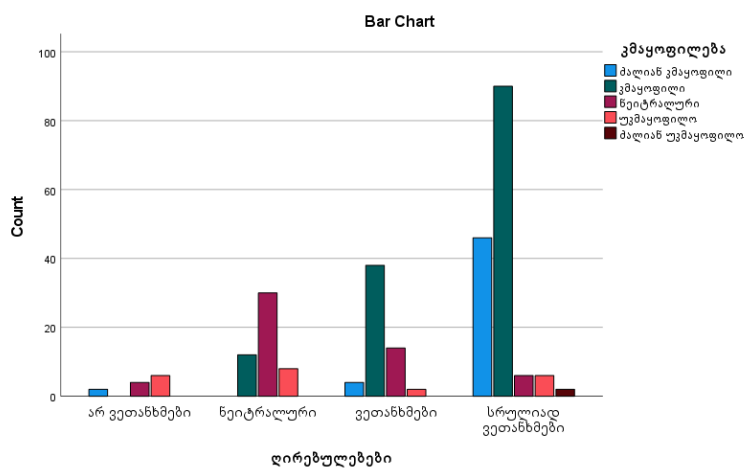


ცხრილი 71. ხი კვადრატის ტესტი

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	138.804 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	138.461	12	.000
Linear-by-Linear Association	71.938	1	.000
N of Valid Cases	270		

a. 9 cells (45.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

დიაგრამა 47. ცვლადების გრაფიკული პრეზენტაცია



დანართი 2. პირისპირ ინტერვიუს საკითხები სასტუმროს გენერალურ და HR მენეჯერებთან

1. სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში ადამიანების როლი - როგორ იქმნება წარმატებული პროექტები სასტუმრო ინდუსტრიაში?
2. კორპორატიული კულტურა - როგორ შევიმუშაოთ, დავნერგოთ გუნდში? რა გავლენა აქვს მას ბიზნესში/ბიზნესის შედეგებზე?
3. დღევანდელი/თანამედროვე გამოწვევები გუნდის მართვის პროცესში - რა სურთ დღეს ადამიანებს ორგანიზაციებში/ორგანიზაციებისაგან?
4. თქვენი უნიკალური პრაქტიკა/გამოცდილება კორპორატიული კულტურის დანერგვის პროცესში (ღონისძიებები, პროექტები, აქტივობები)
5. საერთაშორისო ქსელური ბრენდის ადგილობრივ ბაზარზე ადაპტაციის გამოწვევები და საკვანძო საკითხები.
6. რეკომენდაციები თემაზე მუშაობისას - რას უნდა მიაქციოს განსაკუთრებული ყურადღება ავტორმა?

დანართი 3. პირისპირ ინტერვიუს საკითხები HR ექსპერტებთან

1. სტრატეგიული HR - რა არის საკვანძო საკითხები HR სტრატეგიის შემუშავებისას და რა როლი, გავლენა, კავშირია ორგანიზაციის სტრატეგიასთან?
2. კორპორატიული კულტურა - როგორ შევიმუშაოთ, დავნერგოთ ორგანიზაციაში?
3. კორპორატიული კულტურის როლი და გავლენა ბიზნესში/ბიზნესის შედეგებზე
4. დღევანდელი/თანამედროვე გამოწვევები ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში - რა სურთ დღეს ადამიანებს ორგანიზაციებში/ორგანიზაციებისაგან?
5. თქვენი უნიკალური პრაქტიკა/გამოცდილება კორპორატიული კულტურის დანერგვის პროცესში (ღონისძიებები, პროექტები, აქტივობები)

6. დამსაქმებლის ბრენდი - შიდა და გარე ბრენდინგის მიმართულებები და პრაქტიკა
7. რეკომენდაციები თემაზე მუშაობისას - რას უნდა მიაქციოს განსაკუთრებული ყურადღება ავტორმა?

დანართი 4. კითხვარი თანამშრომლებისათვის

აღნიშნული კვლევა მიმდინარეობს ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე, სადოქტორო ნაშრომის ფარგლებში. კვლევის შედეგები გამოყენებული იქნება მხოლოდ აკადემიური მიზნებისათვის. პერსონალური ინფორმაციის დაცულობასა და კონფიდენციალურობაზე პასუხისმგებელია სადოქტორო ნაშრომის ავტორი. კვლევის ფარგლებში არ ხდება მონაწილეთა ინდივიდუალური იდენტიფიკაცია. (სახელი, გვარი, პირადი ნომერი არ მოითხოვება)

თქვენი მონაწილეობა მნიშვნელოვანია. მადლობა დათმობილი დროისათვის.

1. ასაკი *

- ☐ 18 წელზე ნაკლები
- ☐ 18-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50 და მეტი

2. სქესი *

მდედრობითი მამრობითი

3. მოქალაქეობა *

- ☐ საქართველო
- ☐ Other:

4. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი (წლების რაოდენობა) *

- ☐ 0-1
- ☐ 1-3
- ☐ 3-5
- ☐ 5-10
- ☐ 10 და მეტი

5. გთხოვთ შეაფასოთ ქვევით მოცემული ასპექტები რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის დამსაქმებლის და სამუშაო პოზიციის შერჩევისას/არჩევისას? (1 ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- პროფესიული ზრდის

- შესაძლებლობა
 - თანამედროვე სამუშაო გარემო
 - მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების
 - პროცესში
 - ხელფასი
 - დამატებითი ბენეფიტები
 - ხელმძღვანელთან ურთიერთობა
 - ცხოვრების და მუშაობის
 - ბალანსი
 - მოქნილი სამუშაო საათები
 - დისტანციური მუშაობა
 - რეპუტაცია ინდუსტრიაში
6. დატოვებით თუ არა კომპანიას უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო?
- დიახ
 - არა
7. გაუწევდით თუ არა მეგობრებთან/კოლეგებთან რეკომენდაციას თქვენს * დამსაქმებელს?
- დიახ
 - არა
8. ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი?
- დიახ
 - არა
9. თქვენს სამუშაოს აფასებთ, როგორც ერთფეროვანს
- 1 2 3 4 5
- არ ვეთანხმები
 - ვეთანხმები
10. სამუშაოს შესრულებისას გაქვთ თქვენი კოლეგების და ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის იმედი
- 1 2 3 4 5
- არ ვეთანხმები
 - ვეთანხმები
11. თქვენს საქმიანობასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს იღებს ხელმძღვანელობა
- 1 2 3 4 5
- არ ვეთანხმები
 - ვეთანხმები
12. თქვენი უფლებამოსილება (ფუნქციები და ვალდებულებები) მკაფიოდ არის ჩამოყალიბებული

1 2 3 4 5

- არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები

13. **ვაკეთებ ისეთ საქმეს რომელშიც სრულად ვიყენებ ჩემს უნარებს ***

1 2 3 4 5

- არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები

14. **გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5**

ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები:

1 = სრულიად არ ვეთანხმები

2 = არ ვეთანხმები

3 = ნეიტრალური

4 = ვეთანხმები

5 = სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5

- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში ინიციატივიანობის ზრდას
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში დამოუკიდებლობის ზრდას
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების კომპანიის მიზნების დასახვის პროცესში ჩართულობას
- უშუალო ხელმძღვანელი გამოხატავს კმაყოფილებას, როდესაც ვამართლებ მოლოდინებს
- უშუალო ხელმძღვანელი ყურადღებას ამახვილებს არამხოლოდ შეცდომებზე, არამედ მათ გამოსწორების გზებზე
- უშუალო ხელმძღვანელი გვაძლევს თანამშრომლებს განცდას, რომ მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად ვმუშაობთ
- უშუალო ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სამართლიანია გუნდის წევრების მიმართ

15. **გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5**

ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები:

1 = სრულიად არ ვეთანხმები

2 = არ ვეთანხმები

3 = ნეიტრალური

4 = ვეთანხმები

5 = სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5

- ვმუშაობ ისეთ ორგანიზაციაში,, რომელსაც სურს სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობები ჩემს საჭიროებებს მოარგოს

- ვმუშაობ ისეთ კომპანიაში, სადაც თანამშრომლებს თავად უჩნდებათ ახალი იდეები ორგანიზაციის განვითარებისათვის
- ვმუშაობ ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც თანამშრომლების ინიციატივების წარდგენა წახალისებულია

16. **გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5 ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები:**

1 = სრულიად არ ვეთანხმები

2 = არ ვეთანხმები

3 = ნეიტრალური

4 = ვეთანხმები

5 = სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5

- ორგანიზაციაში თავს ვგრძნობ დაფასებულად
- მენეჯმენტი უსმენს თანამშრომლების ხმას
- ორგანიზაციაში თანამშრომლები ერთმანეთს პატივისცემით ეპყრობიან
- ორგანიზაციაში მოქმედებს ჯანსაღი შიდა კონკურენცია
- ორგანიზაციაში მუშაობა არის უსაფრთხო
- ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომლების მენტალურ ჯანმრთელობაზე
- ორგანიზაციაში არ არის დისკრიმინაციული გარემო
- ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უმეტესობა თავს გრძნობს ბედნიერად

17. **ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი**

არასდროს იშვიათად ხშირად ყოველთვის

- თავს არიდებს სამუშაო პროცესში ჩარევას თუ ამის უკიდურესი საჭიროება არ არსებობს
- საუბრობს ორგანიზაციის მთავარ ფასეულობებსა და ღირებულებებზე
- ეძებს არატრადიციულ მეთოდებს პრობლემის გადასაჭრელად
- საუბრობს მომავალზე დიდი ოპტიმიზმით
- ამბობს იმას, თუ რა შედეგს ელოდება ჩემი მუშაობისგან
- ხედავს ჩემში პიროვნებასა და არა რიგით მუშახელს
- გადაწყვეტილებების მიღებისას ზრუნავს მორალურ და ეთიკურ შედეგებზე
- მეხმარება, განვავითარო ჩემი ძლიერი მხარეები
- აღწევს იმას, რომ საბოლოოდ მე ვაკეთებ იმაზე მეტს, ვიდრე მოსალოდნელი იყო

18. **თანამშრომლები ეთანხმებიან (იზიარებენ) ორგანიზაციის ღირებულებებს ***

1 2 3 4 5

- არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები

19. **მონიშნეთ სწორი მსჯელობა თქვენი სამუშაოს შესახებ**

- ძალიან კმაყოფილი - სამუშაო გაძლევთ იმაზე მეტს, ვიდრე ელოდით
- კმაყოფილი - სამუშაო გაძლევთ იმას, რასაც ელოდით
- არც კმაყოფილი, არც უკმაყოფილო - ვერწყვეტთ გაძლევთ თუ არა სამუშაო იმას, რასაც ელოდით
- უკმაყოფილო - სამუშაო გაძლევთ იმაზე ნაკლებს, ვიდრე ელოდით
- უკმაყოფილო - სამუშაო გაძლევთ იმაზე გაცილებით ნაკლებს, ვიდრე ელოდით
- Other:

20. თქვენი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი რომ იყოთ, რას შეცვლიდით?
(დაასახელეთ მხოლოდ ერთი ცვლილება)

დანართი 4. კითხვარი მენეჯერებისათვის

აღნიშნული კვლევა მიმდინარეობს ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე, სადოქტორო ნაშრომის ფარგლებში. კვლევის შედეგები გამოყენებული იქნება მხოლოდ აკადემიური მიზნებისათვის. პერსონალური ინფორმაციის დაცულობასა და კონფიდენციალურობაზე პასუხისმგებელია სადოქტორო ნაშრომის ავტორი. კვლევის ფარგლებში არ ხდება მონაწილეთა ინდივიდუალური იდენტიფიკაცია.
(სახელი, გვარი, პირადი ნომერი არ მოითხოვება)

თქვენი მონაწილეობა მნიშვნელოვანია. მადლობა დათმობილი დროისათვის.

1. ასაკი *
 - 18 წელზე ნაკლები
 - 18-29
 - 30-39
 - 40-50
 - 51 და მეტი
2. სქესი *
 - მდედრობითი
 - მამრობითი
3. მოქალაქეობა *
 - საქართველო
 - Other:
4. მენეჯმენტის რომელ რგოლში ხართ ამჟამად დასაქმებული? *
 - მაღალი რგოლის მენეჯმენტი
 - საშუალო რგოლის მენეჯმენტი
 - ქვედა რგოლის მენეჯმენტი
5. მიმდინარე ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი (წლების რაოდენობა) *

- 0-1
- 1-3
- 3-5
- 5-10
- 10 და მეტი

6. გთხოვთ შეაფასოთ ქვევით მოცემული ასპექტები რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის დამსაქმებლის და სამუშაო პოზიციის შერჩევისას/არჩევისას? (1 ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 5 ძალიან მნიშვნელოვანი)

1 2 3 4 5

- პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა
- თანამედროვე სამუშაო გარემო
- მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში
- ხელფასი
- დამატებითი ბენეფიტები
- ხელმძღვანელთან ურთიერთობა
- ცხოვრების და მუშაობის ბალანსი
- მოქნილი სამუშაო საათები
- დისტანციური მუშაობა
- რეპუტაცია ინდუსტრიაში

7. გთხოვთ ქვევით მოცემულ საკითხებზე თქვენი პოზიციის შესაბამისად 5 ბალიან შკალაზე მონიშნოთ პასუხები:

1 = სრულიად არ ვეთანხმები

2 = არ ვეთანხმები

3 = ნეიტრალური

4 = ვეთანხმები

5 = სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5

- ვმუშაობ ისეთ ორგანიზაციაში,, რომელსაც სურს სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობები ჩემს საჭიროებებს მოარგოს
- ვმუშაობ ისეთ კომპანიაში, სადაც თანამშრომლებს თავად უჩნდებათ ახალი იდეები ორგანიზაციის განვითარებისათვის
- ვმუშაობ ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც თანამშრომლების ინიციატივების წარდგენა წახალისებულია

8. დატოვებული თუ არა კომპანიას უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო?

- დიახ
- არა

9. გაუწევდით თუ არა მეგობრებთან/კოლეგებთან რეკომენდაციას თქვენს დამსაქმებელს?

- დიახ
- არა

10. ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი?

- დიახ
- არა

11. ჩემი ანაზღაურება და შესრულებული სამუშაოს მოცულობა შესაბამისობაშია

1 2 3 4 5

- არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები

12. გთხოვთ მონიშნოთ რას ფიქრობენ თქვენი თანამშრომლები ქვევით მოცემულ საკითხებზე. (ჩავთვალოთ, რომ რომელიმე მათგანი ავსებს კითხვარს და გამოხატავს უმრავლესობის აზრს)

5 ბალიან შკალაზე მონიშნეთ პასუხები:

1 = სრულიად არ ვეთანხმები

2 = არ ვეთანხმები

3 = ნეიტრალური

4 = ვეთანხმები

5 = სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5

- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში ინიციატივიანობის ზრდას
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლებში დამოუკიდებლობის ზრდას
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას
- ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომლების კომპანიის მიზნების დასახვის პროცესში ჩართულობას
- უშუალო ხელმძღვანელი გამოხატავს კმაყოფილებას, როდესაც ვამართლებ მოლოდინებს
- უშუალო ხელმძღვანელი ყურადღებას ამახვილებს არამხოლოდ შეცდომებზე, არამედ მათ გამოსწორების გზებზე
- უშუალო ხელმძღვანელი გვაძლევს თანამშრომლებს განცდას, რომ მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად ვმუშაობთ
- უშუალო ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სამართლიანია გუნდის წევრების მიმართ

13. გთხოვთ მონიშნოთ რას ფიქრობენ თქვენი თანამშრომლები ქვევით მოცემულ საკითხებზე. (ჩავთვალოთ, რომ რომელიმე მათგანი ავსებს კითხვარს და გამოხატავს უმრავლესობის აზრს)

5 ბალიან შკალაზე მონიშნეთ პასუხები:

1 = სრულიად არ ვეთანხმები

2 = არ ვეთანხმები

3 = ნეიტრალური

4 = ვეთანხმები

5 = სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5

- ორგანიზაციაში თავს ვგრძნობ დაფასებულად
- ჩემი ხმა ისმის ორგანიზაციაში
- მენეჯმენტი უსმენს თანამშრომლების ხმას
- ორგანიზაციაში თანამშრომლები ერთმანეთს პატივისცემით ეპყრობიან
- ორგანიზაციაში მოქმედებს ჯანსაღი შიდა კონკურენცია
- ორგანიზაციაში მუშაობა არის უსაფრთხო
- ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომლების მენტალურ ჯანმრთელობაზე
- ორგანიზაციაში არ არის დისკრიმინაციული გარემო
- ორგანიზაციაში არ შეინიშნება ნეპოტიზმი
- ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უმეტესობა თავს გრძნობს ბედნიერად

14. თანამშრომლები ეთანხმებიან (იზიარებენ) ორგანიზაციის ღირებულებებს

1 2 3 4 5

- არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები

15. მონიშნეთ სწორი მსჯელობა თქვენი სამუშაოს შესახებ

- ძალიან კმაყოფილი - სამუშაო გაძლევთ იმაზე მეტს, ვიდრე ელოდით
- კმაყოფილი - სამუშაო გაძლევთ იმას, რასაც ელოდით
- არც კმაყოფილი, არც უკმაყოფილო - ვერწყვეტთ გაძლევთ თუ არა სამუშაო იმას, რასაც ელოდით
- უკმაყოფილო - სამუშაო გაძლევთ იმაზე ნაკლებს, ვიდრე ელოდით
- ძალიან უკმაყოფილო - სამუშაო გაძლევთ იმაზე გაცილებით ნაკლებს, ვიდრე ელოდით
- Other: