

**1019 პერსონალური მომსახურებები – არაკლასიფიცირებული  
PERSONAL SERVICES, NOT ELSEWHERE CLASSIFIED**

**სასტუმრო მომსახურების პერსონალის სტრატეგიული მართვა ინოვაციურ  
მიდგომებზე დაყრდნობით**

ელისაბედ ბალიაშვილი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

E-mail: elisabed.baliashvili@tsu.ge; elza\_b2008@yahoo.com

მარიამ ქუთათელაძე

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

E-mail: mariam.kutateladze@eab.tsu.edu.ge

**რეზიუმე**

სტატიაში განხილულია სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სწრაფი ზრდა გლობალურ ეკონომიკაში, რასაც სულ უფრო მეტად თან ახლავს მომსახურების ხარისხზე კომპანიების მზარდი ყურადღების გამახვილება. ეს ტენდენცია ხაზს უსვამს ინოვაციურ მიდგომებზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კრიტიკულ საჭიროებას. გარდა ამისა, აუცილებელია, რომ პერსონალის დაქირავება, შენარჩუნება და განვითარება ინტეგრირებული იყოს მენეჯმენტის გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვაში. კვლევის მიზანია სასტუმროს მომსახურე პერსონალის სტრატეგიულ მენეჯმენტში პოტენციური გამოწვევების იდენტიფიცირება და ამ გამოწვევების გადაჭრის ინოვაციური მიდგომების განსაზღვრა. ასევე, ცნობიერების ამაღლება სასტუმროს პერსონალისგან მოსალოდნელი პიროვნული თვისებების, მახასიათებლების, კომპეტენციებისა და სპეციფიკური მოთხოვნების კომპლექსური ნაკრების შესახებ. პერსონალის სტრატეგიული მართვის პროცესში გამოვლინდა და შეფასდა შემდეგი ასპექტები:

- თითოეული თანამშრომლის უნიკალურ ინდივიდუალურ ადრების მნიშვნელობა;
- პერსონალის ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე ფოკუსირების აუცილებლობა.

შესაბამისად, ავტორები გვთავაზობენ, რომ სასტუმრო კომპანიებში სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელება ეფუძნებოდეს შემდეგ ინოვაციურ მიდგომებს:

1. „ფირმის რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა“;
2. პერსონალის „ჰოლისტიკური“ განვითარება.

თანამედროვე პირობებში, ეს მიდგომები უპირობოდ განიხილება შემოქმედებითი და ინოვაციური ფორმულირებით. ისინი ხელს უწყობენ პერსონალის თვისებების იდენტიფიცირებას, ასევე მათი პოტენციური შესაძლებლობებისა და კომპეტენციების აღმოჩენას, შემდგომი განვითარების ხელშეწყობის მიზნით. ეს ვითარება მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან იცვლება, როგორც თანამშრომლებისადმი წაყენებული მოთხოვნები, ასევე - კომპანიის პერსონალი თავისი მახასიათებლებით. ღირებულებები, კულტურა, ეთიკა და ნორმები უნდა ახლდებოდეს მთლიანობაში, და არა მხოლოდ ტექნოლოგიაში. მხედველობაშია, სასტუმრო კომპანიისთვის მეტად ღირებული - პერსონალის აქტივი. საბოლოო ჯამში, ეს იწვევს თანამშრომლების მაღალი უკუგებით მუშაობას და, შესაბამისად, სასტუმროს მომსახურების უფრო მაღალ ხარისხს.

**საკვანძო სიტყვები:** პერსონალის სტრატეგიული მართვა; პერსონალის სპეციფიკური მახასიათებლები; მართვის „მკაცრი“ ან „რბილი“ მიდგომები; პერსონალის „ჰოლისტიკური“ განვითარება; პერსონალის უნიკალურობა.

**შესავალი**

გლობალიზაციის პროცესით გამოწვეულმა, ქვეყნების საზღვრების გახსნამ გაამძაფრა და გაამწვავა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში არსებულ კომპანიებს შორის კონკურენცია, რის გამოც კონკურენტუნარიანობა ტურიზმის სექტორში მეტად აქტუალურ თემას წარმოადგენს (**Baliashvili, E. 2025, p.13**). მათ სახელმძღვანელოდ და სამართავად საჭირო გახდა მხოლოდ ხარისხანი პროდუქციისა და მომსახურების შეთავაზება. მისი უზრუნველყოფა კი კომპანიების მხრიდან დიდი ძალისხმევის გატარებას საჭიროებს სხვადასხვა მეთოდის, მათ შორის, კვალიფიციური პერსონალის სტრატეგიული მართვის გამოყენებით. ამასთან, მეტად საყურადღებოა, რომ პერსონალის - მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება იყოს მათი გრძელვადიანი დაგეგმვის ჰორიზონტი, ხოლო სასტუმროს სხვადასხვა

კატეგორიისა და პროფესიული ჯგუფის თანამშრომელთან მიზანმიმართული და სისტემატური მუშაობა - მართვის ინოვაციურ მიდგომებზე დაფუძნებული.

HR სამსახურებისთვის სტრატეგიული როლის მინიჭება, მისი განხილვა არა წმინდად ადმინისტრაციული საქმიანობის ერთ-ერთ ქვედანაყოფად, არამედ - შემოქმედებითი შრომის სამსახურად - ნათლად მიუთითებს იმაზე, რომ ადამიანური რესურსების მართვამ სისტემად დაიწყო ჩამოყალიბება. ამასთან, თანამედროვე პირობებში, მეტად აქტუალურია აქცენტის გაკეთება დაქირავებულ ტოპ-მენეჯერების ახალ ტიპზე (ვგულისხმობთ, მათი მუშაობის ორგანიზებისა და მართვის - TQM „ტოტალური ხარისხის მართვა“ - სტილსა და პროფესიონალიზმს).

ამჟამად, ყველაზე მოთხოვნილია სპეციალური ტიპის მენეჯერები - „ტალანტები“, რომლებსაც უნდა ახასიათებთ: დამოუკიდებლობის, ინიციატივებისა და შემოქმედების გამოვლინების უნარები და ძირითადად ორიენტირებულები იყვნენ - სასტუმროს ხელმძღვანელობა წარმართონ ინოვაციურ მიდგომებზე დაყრდნობით.

### ძირითადი ნაწილი

მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს ბრენდირებული სასტუმრო კომპანიები სისტემატურად ანხორციელებენ - აქტიურ საკადრო პოლიტიკას, ადამიანურ კაპიტალში დებენ ინვესტიციებს, პერსონალის მართვის სამსახურებს ანიჭებენ სტრატეგიულ როლს და ა.შ. - დღესაც აქტუალურ საკითხად რჩება HRM ეფექტიანი სისტემის დანერგვა. მსოფლიოში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის უნივერსალური მოდელი ჯერაც არ არის შემუშავებული, თუმცა, ბოლოდროინდელი ტენდენცია ნათლად მიუთითებს იმაზე, რომ სისტემა აუცილებლად კომპლექსურად უნდა იქნას ფორმირებული, თავად პერსონალის სტრატეგიული მართვა კი - ინოვაციურ მიდგომებზე დაფუძნებული.

საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ კადრების მართვა ზოგადად ეყრდნობა ორ უკიდურეს მიდგომას: "მკაცრი" ან "რბილი" სახელწოდებით (McGregor, D. 1960); Armstrong, M. and Taylor, S. 2014).

- „მკაცრი“ („Hard“) მიდგომები განპირობებულია ფინანსური მოსაზრებებითა და უპირველეს ყოვლისა, ეხება სახელფასო ხარჯების კონტროლს. ამდენად, სამუშაო ძალა მოპოვებული და გამოყენებული უნდა იქნას რაც შეიძლება იაფად და კომპანიისთვის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად (Boselie, Brewster and Paauwe 2009 );

- „რბილი“ (Soft) მიდგომები ბევრად უფრო ჰუმანურია, დასაქმებულებს განიხილავს როგორც აქტივებს, მათი განვითარების პრინციპზე დაყრდნობით. ისინი ხაზს უსვამენ ისეთ ინდიკატორებს, როგორიცაა: მოქნილობა, ხარისხი, პროდუქტიულობა, ცოდნისა და უნარების განვითარება და ა.შ. (Page et al. 2001).

მეცნიერ დევიდ გეტსის მიერ „მკაცრი“ („Hard“) და „რბილი“ („Soft“) უნარები აგრეთვე მიჩნეულია - „დასწავლად“ და „ინტერაქციულ“ უნარებად და მათ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. ავტორის აზრით, თუ პერსონალ-მენეჯერი თანამშრომელთა ამ უნარებს ჯეროვნად, კომბინირებულად მართავს, მაშინ კომპანიას მოქნილი ინსტიტუტის სტატუსი აქვს (Guest, D. 1987).

დ. გეტსის მოსაზრება მეტად საყურადღებოა სასტუმრო ინდუსტრიის მომსახურების სფეროს მენეჯერთათვის, რადგან „წინა ხაზის“ პერსონალს (front of the house), ხშირ შემთხვევაში უწევს „ინტერაქციული“ უნარების განვითარება. ამასთან, სასტუმრო მომსახურების პერსონალს ახასიათებს თვისებათა - ინდივიდუალური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, პროფესიული და მოტივაციური რთული ნაკრები, რაც განპირობებულია:

1. სასტუმრო საქმის სპეციალისტებისთვის წაყენებული სპეციფიკური მოთხოვნებით;
2. მათი პიროვნული ნიშნით, კომპეტენტურობით, რომელიც დასაქმებულებს აყენებს გარკვეული უნარებისა და თვისებების ფლობის წინაშე.

**სპეციფიკურ მოთხოვნებს, რომელსაც სასტუმრო ბიზნესი უყენებს დასაქმებულებს, მდგომარეობს შემდეგში:**

- „წინა ხაზის“ პერსონალისთვის - არა მხოლოდ შესაბამისი მოცულობის სამუშაოს საჭირო ხარისხით შესრულების უნარი, არამედ - დასრულებული სამუშაოს ინფორმაციული და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის კონტროლის საჭიროება;

- ვინაიდან სასტუმროს პროდუქტი კომპლექსური ხასიათის მატარებელია, როგორც მმართველობითი, ასევე, „წინა ხაზის“ პერსონალისთვის წაყენებული მოთხოვნებია: წარმოების და მომსახურების მიწოდების პროცესების თითოეული მონაკვეთის მნიშვნელობის გააზრება;

არასტანდარტული სიტუაციის შემთხვევაში სწრაფი გადამისამართების უნარი; სტუმრისა და სასტუმროს პოზიციიდან, საკუთარი საქმიანობის პერსპექტივებისა და შედეგების შეფასების შესაძლებლობა.

- სასტუმროში ყოფნისას სტუმარზე სასიამოვნო შთაბეჭდილების შექმნის ხელშეწყობა მომხმარებელთა ძირითადი ჯგუფების (სქესის, ასაკის, ეროვნული, რელიგიური, სოციალურ-კულტურული და სხვა) მახასიათებლების გათვალისწინებით; სტუმრის კეთილგანწყობისა და მისი ნდობის მოპოვების უნარი; სტუმართმოყვარეობის გამოვლენის უნარი ნებისმიერი გარე თუ შიგნით ფაქტორების მიუხედავად;

- სამუშაოს განსაზღვრული მოცულობის შესრულება მკაცრად დათქმულ დროში, რეგლამენტის (წესების) დარღვევისა და მიწოდებულ სერვისებში დროებითი კოლაფსების შექმნის გარეშე. მოლოდინი და სერვისის არადროულად მიწოდება სტუმრის მიერ აღიქმება როგორც ხარისხის არქონა, პერსონალის მხრიდან უყურადღებო და უპატივცემულო დამოკიდებულების გამოვლინება;

- სასტუმროში საკმაოდ ხშირად, სამუშაო დღის განმავლობაში ან უჩვეულო, არასტანდარტული სიტუაციის შემთხვევაში (მაგალითად, სასტუმროს მაღალი დატვირთვით მუშაობის დროს), წარმოიქმნება თანამშრომელთა როლების შეცვლის საჭიროება. აქედან გამომდინარე, სასტუმროს მომსახურების სპეციალისტების მიმართ მოთხოვნას წარმოადგენს - არტისტულობა, მზადყოფნა შეცვალონ პროფესიული როლები და ფუნქციები დაკისრებული ამოცანებისა და (ან) მომხმარებლების საჭიროებების შესაბამისად;

- ცალკე აღნიშვნის ღირსია მაღალი ინტელექტუალური დონის ქონა, ვინაიდან მომსახურე პერსონალს მჭიდრო ინტელექტუალური კომუნიკაცია გააჩნია მაღალგანვითარებული ქვეყნების წარმომადგენელ საერთაშორისო ვიზიტორებთან. დაგვეთანხმებით, რომ ეს მოთხოვნა დიდად არ სჭირდება სამრეწველო ან სოფლის მეურნეობის ბიზნესში დასაქმებულს;

- სასტუმრო მომსახურების სპეციალისტების საქმიანობის კიდევ ერთი მახასიათებელია: მათი თანამდებობის (დაკავებული პოზიციის) ფარგლებში, შესრულებული ფუნქციების მრავალფეროვნება, რომელიც განპირობებულია სასტუმროს პროდუქტის სპეციფიკურობით, მისი ელემენტების რთული ბუნებით. მაგალითად, მიღება-განთავსების სერვისის მენეჯერს (Reception and accommodation service manager) ესაჭიროება: უცხო ენების, დაჯავშნის ტექნოლოგიის, სტუმრების მიღება და განთავსების, ექსკურსიების მომსახურების, ოპერატიული პროცესების საინფორმაციო მხარდაჭერის და სხვა ცალკეული ტიპის სასტუმროს სერვისების ცოდნისა და უნარების ფლობა.

**პერსონალის კომპეტენტურობის 4 სახე არსებობს.** იგი გამოიხატება სასტუმრო საქმის ცოდნასა და დასახული მიზნების მიღწევის გზებში. ესენია:

1. ფუნქციონალური კომპეტენტურობა - სასტუმრო ბიზნესის ცოდნა და გამოყენება;
2. ინტელექტუალური კომპეტენტურობა - ანალიტიკური აზროვნების უნარი;
3. სიტუაციური კომპეტენტურობა - სიტუაციის შესაბამისად მოქცევა;
4. სოციალური კომპეტენტურობა - კომუნიკაციური და ინტეგრაციული უნარები, სტუმართან ეთიკური საუბარი (**Baliashvili, E. 2023, p. 43**).

ბუნებრივია, ეს გარემოება პერსონალს აყენებს განსაკუთრებული უნარებისა და თვისებების დაუფლების წინაშე, რომელთა შორის, ყურადღებას ვამახვილებთ მახასიათებელთა შემდეგ ჩამონათვალზე:

- **ინტელექტუალურობა** - განაპირობებს მათი გონებრივი შესაძლებლობის, გაგებისა და რთული იდეების წვდომის, პრობლემურ სიტუაციასთან ეფექტიანად გამკლავების უნარებს;

- **ცნობისმოყვარეობა** - განაპირობებს მათ მიერ მუდამ სიახლის და ახალი ცოდნის ძიებას, ინოვაციებაზე ფოკუსირებას;

- **გაბედული აზროვნება** - გულისხმობს მათ სხარტად აზროვნებას და სწორი გადაწყვეტილებების მიღების ალღოს ქონას;

- **საქმის კეთებაზე ორიენტირებულობა** - გულისხმობს საქმისადმი დიდ მიდრეკილებას, დიდ პასუხისმგებლობის აღებას;

- **თანამშრომლობისადმი გახსნილობა** - ორიენტირებულია გუნდსა და ჯგუფში ინტენსიურ ჩართულობაზე;

- **ავტორიტეტულობა** - მეტყველებს მათ კომპეტენციითა მაღალ ნაკრებსა და გავლენის მოხდენას დაინტერესებულ მხარეებზე (Stakeholder -ებზე) და მათგან მხარდაჭერის მიღებას.

ამდენად, შემთხვევითი არ არის, რომ მსოფლიო პრაქტიკით, თითქმის ყველა ბრენდირებულ სასტუმრო კომპანიას შემუშავებული აქვთ საკუთარი „**ფილოსოფია**“, რომელიც ეყრდნობა კომპანიის

(ტოპ-მენეჯერთა) ხედვისა და მიდგომების განსაზღვრის მხარდამჭერ ატრიბუტიკას პერსონალთან მიმართებაში. ეს არის ხელმძღვანელების (მფლობელები, ვინც ქმნის სასტუმრო კომპანიას და ტოპ-მენეჯერები, ძირითადი გადაწყვეტილების მიმღები პირები, ვინც დაკავებულია მმართველობითი საქმიანობით) რწმენებისა და ვარაუდების ინტეგრირებული ნაკრები პერსონალის - ხასიათის, თვისებების, უნარების, მოთხოვნილებების, ღირებულებებისა და მუშაობისადმი მათი მიდგომების შესახებ (Ramaraju, A. 2019). რადგან სასტუმროს პერსონალს ახასიათებს თვისებათა (ინდივიდუალური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, პროფესიული და მოტივაციური) რთული ნაკრები, უდაოა, რომ ერთნაირი „ადამიანური კაპიტალის“ ქონის შემთხვევაშიც კი, თანამშრომელთა ქცევა შეიძლება განსხვავებული აღმოჩნდეს მათი ინდივიდუალური ნიშან-თვისებებიდან - ღირებულებები, ხასიათი, პრიორიტეტები, განწყობები და ა.შ. - გამომდინარე. თანამშრომელთა მიერ იდენტურ ვითარებაში მყოფი სხვადასხვა დასაქმებულის სხვადასხვაგვარი (ინდივიდუალური, ჯგუფური) ქცევის ასხნა ან მომავალში მათი მოქმედებების ან რეაგირების განჭვრეტა, მენეჯერებს საშუალებას აძლევს საჭირო შემთხვევაში, პერსონალზე მყისიერ მოახდინონ ეფექტიანი გავლენა.

გამომდინარე აქედან, პერსონალის სტრატეგიული მართვის პროცესში სწორედ მათ ფსიქოლოგიურ ასპექტებს, კერძოდ, ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებს (ემოციურობა, გაწონასწორებულობა, სიმარდე, პასიურობა, მუშაობის სტილი, ფსიქიკის დინამიკა, დეპრესია, აღზნება და სხვა) უნდა მიექცეს სათანადო ყურადღება, ხოლო თითოეული თანამშრომელი - მიჩნეული იქნას უნიკალურ ინდივიდად.

შესაბამისად, სასტუმრო კომპანიების სტრატეგიული მართვა ხორციელდებოდა შემდეგ ინოვაციურ მიდგომებზე დაყრდნობით:

1. „ფირმის რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა“ (RBV) - სადაც თითოეული კომპანია და მისი თანამშრომლები განიხილება, როგორც უნიკალური ერთეულები (Torrington, Hall and Taylor, Human Resouce Management 2008);

2. პერსონალის „ჰოლისტიკური“ განვითარება, რაც გულისხმობს თანამშრომლების სპეციფიკური მახასიათებლების მართვის ყოველსაშუალოდ მიდგომას დასწავლად („Hard“) და ინტერაქციულ („Soft“) უნარებთან ერთად.

„ფირმის რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა“ - ფრანგი მეცნიერი (სოციოლოგი) პიერ ბურდიე, აღნიშნავს, რომ „სიმბოლური რესურსი“ გახლავს ღირსებისა და პრესტიჟის კაპიტალი. „ერთგვარი ავანსი, ანაბარი, სესხი, რომელიც მხოლოდ მთელი ჯგუფის რწმენას შეუძლია მისცეს მას, ვინც მას მატერიალურ-სიმბოლური გარანტიები მისცა (Bourdieu, P. 1989). უპირობოდ, სასტუმრო ბიზნესში შემავალი თითოეული საწარმო „უნიკალურია“ საკუთარი „ღირსებისა და პრესტიჟის კაპიტალის“ მხედველობაში მიღებით.

ემპირიული კვლევის (Kutateladze, M. 2024) თანახმად, რომელიც განხორციელდა თბილისის 15 საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროში (რესპოდენტთა რაოდენობა 13110), იგი, როგორც „მომხმარებლის ნდობის კრედიტი“ გააჩნია, როგორც თავად სასტუმრო კომპანიას (მისი რეპუტაცია, კატეგორია - ვარსკვლავების რაოდენობა, ტიპი, სახელი, ბრენდი, სასტუმროთა კორპორაციებისა და ქსელების კუთვნილება და ა.შ.) ასევე - მისი მომსახურების სერვისის სპეციალისტებს (პერსონალის, ან მთლიანად აღნიშნული სერვისის იერსახე და რეპუტაცია, სამუშაო გამოცდილება და სხვა). გამოკითხულ სტუმართა 85%-ის მოსაზრებით, ნებისმიერი სასტუმრო კომპანია „უნიკალურია“ მისი „ბრენდის კაპიტალის“ მხედველობაში მიღებით. მათი მხრიდან „ნდობის კრედიტად“ ასოცირდება, როგორც კომპანიის იმიჯი და მისი ატრიბუტიკა, ასევე, პერსონალის ან არსებული მომსახურების სერვისის რეპუტაცია (დიაგრამა #1). აგრეთვე, ხელმძღვანელთა 75%-ის მოსაზრებით, ძალიან მნიშვნელოვანია სასტუმროები და თანამშრომლები მათი მხრიდან აღიარებულ იქნას „უნიკალურად“ (დიაგრამა #2).

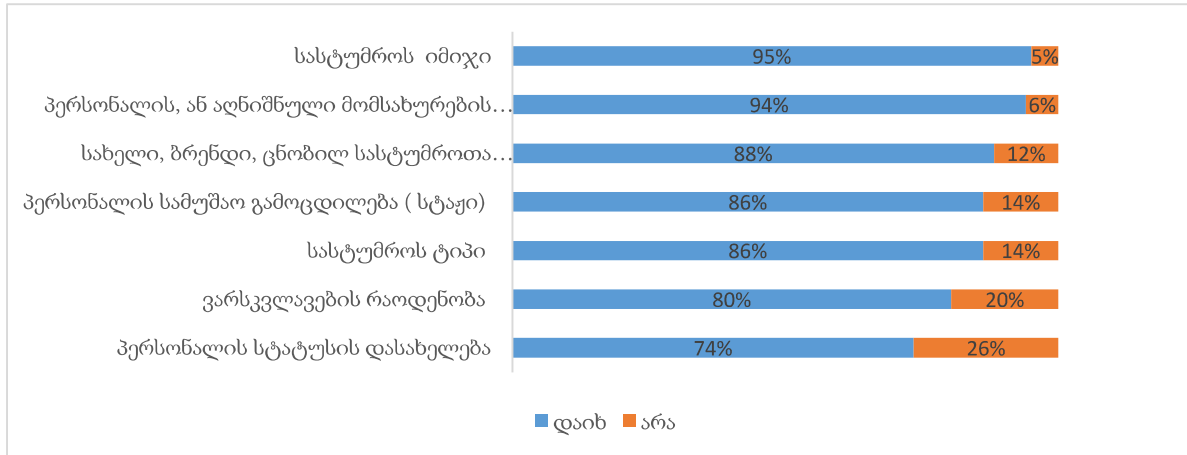
რაც შეეხება პერსონალის „ჰოლისტიკურ“ განვითარებას, ჩვენს მიერ მასზე ორიენტაციის აუცილებლობა, განპირობებულია შემდეგი არგუმენტებით:

1. სასტუმრო კომპანიები გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობებს (მათ შორის, მომსახურების ხარისხის დონეს) ქმნიან სწორედ „ადამიანური პოტენციალის“ განვითარებით, აღიარებულს საწარმოს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან აქტივად (Beer, et al. 1984);

2. სასტუმროს თითოეული თანამშრომელი „უნიკალურია“ და შესაბამისად, რთულია მისი ნიმუშად გამოყენება;

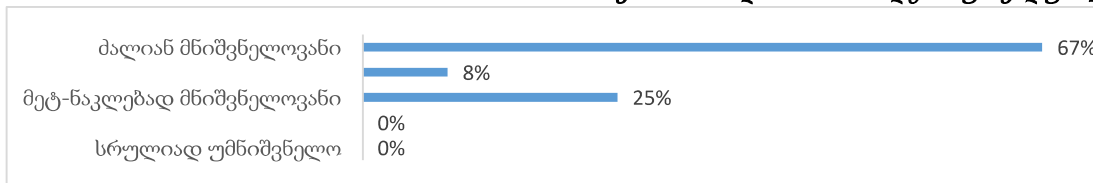
3. სასტუმრო კომპანიები გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობებს (მათ შორის, მომსახურების ხარისხის დონეს) ქმნიან სწორედ „ადამიანური პოტენციალის“ განვითარებით, აღიარებულს საწარმოს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან აქტივად (Beer, et al. 1984);

**დიაგრამა #1. სტუმრების მიერ სასტუმროს „ნდობის კრედიტის“ განმსაზღვრელი კომპონენტები**



წყარო: (Kutateladze, M. 2024, p.70)

**დიაგრამა #2. ხელმძღვანელების მიერ სასტუმრო საქმიანობის მაღალეფექტიანობის მისაღწევად კომპანიისა და თანამშრომლების უნიკალურად აღიარება**



წყარო: (Kutateladze, M. 2024, p.78)

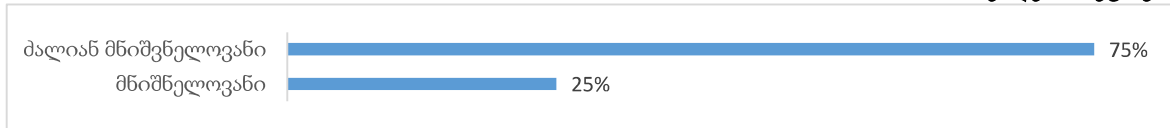
4. სასტუმროს თითოეული თანამშრომელი „უნიკალურია“ და შესაბამისად, რთულია მისი ნიმუშად გამოყენება;

5. სასტუმროს პერსონალს ახასიათებს თვისებათა (ინდივიდუალური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, პროფესიული და მოტივაციური) რთული ნაკრები;

6. თანამედროვე პირობებში მეტად აქტუალურია აქცენტის გაკეთება დაქირავებულ ტოპ-მენეჯერების ახალ ტიპზე, რომელსაც უნდა შეეძლოს სასტუმროს ხელმძღვანელობა ინოვაციებზე დაყრდნობით და მარკეტინგული ინოვაციური „პრაქტიკის“ (მარკეტინგული ტექნოლოგიის შემუშავება, კლიენტებისთვის ფასეულობების შექმნა, მარკეტერების კრეატიული, შემოქმედებითი აზროვნება და მარკეტინგული ინოვაციების მიზანშეწონილობის შეფასება) გამოყენება (Shehata 2020).

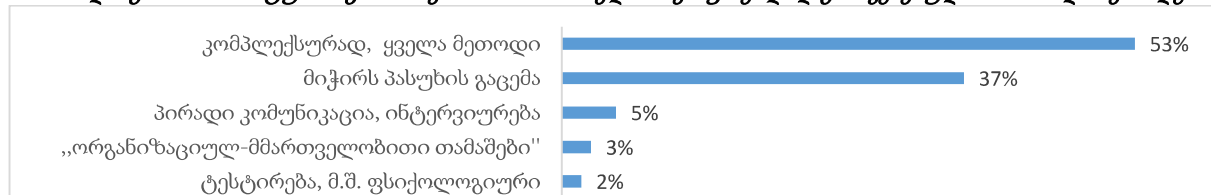
თანამშრომელთა „ჰოლისტიკური კომპლექსი“, როგორც ინდივიდთა პიროვნული აუცილებელი რეკვიზიტული მთლიანობა, ეკონომიკურ ლიტერატურაში განმარტებულია, როგორც: „ფიზიკური (ფიზიკური ბალანსი), ფსიქოლოგიური (გრძნობები/სენტემენტები, აღქმა, გონებრივი აზროვნება და ნებისყოფა), სოციალური (სხვა ადამიანებთან ხარისხიანი ურთიერთობა და სოციალური ინტეგრაცია), სულიერი (თვითრეალიზაცია) და ეკონომიკური (მატერიალური მოთხოვნილებები) სუბიექტები (Zizek and Mulej 2013). იგი ხაზს უსვავს თითოეული დასაქმებულის უნიკალურობას და პერსონალის მართვის პროცესში სწორედ მათ ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე აქცენტირებას.

კვლევის თანახმად, სასტუმრო კომპანიების ხელმძღვანელების 75% მაღიან მნიშვნელოვნად აფასებს პერსონალის მართვისას ყურადღების გამახვილებას დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ და ფსიქიკურ მახასიათებლებზე, ხოლო 25% - ასევე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს (დიაგრამა #3).

**დიაგრამა #3. პერსონალის მართვის პროცესში დასაქმებულთა ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური მახასიათებლების შეფასება**

წყარო: (Kutateladze, M. 2024, p. 84)

მაგრამ, დასაქმებულთა გამოკითხვის შედეგები მეტყველებენ სხვა გარემოებაზე. კერძოდ, პერსონალის შეფასების ეტაპზე გამოყენებულ მეთოდებთან დაკავშირებით, თანამშრომელთა მხოლოდ 2 % ადასტურებს ფსიქოლოგიურ ტესტირებაში მონაწილეობას (დიაგრამა #4).

**დიაგრამა #4. სასტუმრო კომპანიებში თანამშრომელთა შესაფასებლად გამოყენებული ძირითადი მეთოდები**

წყარო: Kutateladze, M. 2024, p.95

გარდა ამისა, გამოკითხულ მენეჯერთა 89%-ის განცხადებით, მათ სასტუმრო კომპანიებში არ მუშაობენ ფსიქოლოგები, რომლებიც დაკავდებოდნენ შესაბამის სამუშაო პოზიციაზე მყოფი პერსონალის ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური მახასიათებლების შესწავლით. მათი ცოდნა კი მეტად საყურადღებოა პერსონალის სტრატეგიული მართვის პროცესში (დიაგრამა #5). ეს ფაქტორები მნიშვნელოვან გამოწვევებს წარმოადგენენ როგორც საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივი ბრენდირებული სასტუმროებისთვის თბილისის მასშტაბით.

**დიაგრამა #5. ფსიქოლოგის საშტატო ერთეულის არსებობა კომპანიაში**

წყარო: (Kutateladze, M. 2024, p.89)

დადგენილია, რომ აუცილებელი პერსონალური პოლიზმის (RPH) გაზრდით, ინდივიდების ქცევა, რომლებსაც სურთ (თავიანთი ღირებულებებით) და შეუძლიათ (თავიანთი ცოდნით) პრაქტიკაში ინტერდისციპლინური თანამშრომლობა (დამახასიათებელია სასტუმრო ბიზნესისათვის, რადგან მის პერსონალს უშუალო შეხება აქვს საერთაშორისო ვიზიტორებთან) „იზრდება როგორც ორგანიზაციათა და საზოგადოებების, ასევე, დასაქმებულთა სოციალური პასუხისმგებლობა (Čančer, V. 2012). ეს ელემენტები კი მეტად აქტუალურია დასაქმებულთა სტრატეგიული მართვის პროცესში.

საყურადღებოა, რომ პერსონალის სტრატეგიული მართვა ხორციელდება მაკრო გარემოს ფაქტორებსა და შესაბამის ინდიკატორებში - სასტუმრო კომპანიების ფუნქციონირების საკანონმდებლო-ნორმატიულ ბაზა; მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზა, სოციალური და კულტურული პოლიტიკა, სტუმართა ორიენტირება, საბაზრო ვითარება, კულტურული ღირებულებების განვითარების ტენდენციები; ქვეყნის კულტურული ფასეულობები, ტრადიციები, ქვეყნის ნორმები, შეხედულებები, წეს-ჩვეულებები და ა.შ. - განხორციელებული ცვლილებების შესაბამისად. ეს ვითარება უპირობოდ საჭიროებს, სხვადასხვა - კვალიფიკაციის, პროფესიული მომზადებისა და პიროვნული თვისებების მქონე პერსონალზე ზემოქმედებას, რადგან იცვლება როგორც თანამშრომლებისადმი წაყენებული მოთხოვნები, ასევე - კომპანიის პერსონალი თავისი მახასიათებლებით.

ამდენად, „ინდივიდების აუცილებელი მთლიანობა (ჰოლისტიკური კომპლექსი) წარმოადგენს მათი მხრიდან აუცილებელი ძალისხმევის მნიშვნელოვან ნაწილს. ღირებულებები, კულტურა, ეთიკა და ნორმები უნდა ახლდებოდეს მთლიანობაში, არა მხოლოდ ტექნოლოგიაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თანამედროვე კაცობრიობა გახდება საკუთარი სიცრუის მსხვერპლი, რომელსაც ალბერტ აინშტაინმა უწოდა საშიშროება, რომ კაცობრიობა ფლობდეს ბრწყინვალე ინსტრუმენტებს გაუგებარი ან სულელური მიზნების მისაღწევად“ (Zizek, Mulej and Treven 2010). მხედველობაშია სასტუმრო კომპანიისთვის მეტად მეტად ღირებული - პერსონალის აქტივობა.

### დასკვნა

- ბოლო წლების მსოფლიო ტენდენცია ნათლად მეტყველებს იმაზე, რომ სასტუმრო კომპანიები თავიანთ საქმიანობებს უპირატესად ხარისხიანი მომსახურების საფუძველზე აგებენ, რაც განპირობებულია - სამეცნიერო, საინფორმაციო თუ ტექნიკური პროგრესის დაჩქარებით. მათი ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფა პერსონალის სტრატეგიული მართვის გამოყენებით ხორციელდება;

- ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ერთ-ერთი ყველაზე დომინანტური თემაა, რადგან წარმოადგენს დიდ გამოწვევას სასტუმრო კომპანიების მენეჯერებისთვის. პერსონალის მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება გრძელვადიან პერსპექტივაში, უნდა იყოს მათი გრძელვადიანი დაგეგმვის ჰორიზონტი; სასტუმროს სხვადასხვა კატეგორიისა და პროფესიული ჯგუფის თანამშრომელთან მიზანმიმართული და სისტემატური მუშაობა კი - მართვის ინოვაციურ მიდგომებზე დაფუძნებული;

- სპეციფიკურია არამხოლოდ სასტუმრო მომსახურების სფერო, არამედ - სასტუმრო საქმის სპეციალისტებისთვის წაყენებული მოთხოვნები; პერსონალის კომპეტენციები და თვისებათა რთული ნაკრები. მათი ფლობა ძალზედ მნიშვნელოვანია სხვადასხვა პოზიციაზე მომუშავე დასაქმებულთათვის პროფესიული საქმიანობის შესასრულებლად;

- სასტუმრო პროდუქტის კომპლექსური ხასიათისა და ასევე, მმართველობითი და „წინა ხაზის“ (front of the house) პერსონალისთვის წაყენებული მოთხოვნებიდან გამომდინარე, პერსონალის სტრატეგიული მართვა უნდა ხორციელდებოდეს „რბილი“ და „მკაცრი“ HR მიდგომების მისადაგებით. პერსონალ-მენეჯერის მიერ თანამშრომელთა ამ უნარების ჯეროვნად, კომბინირებულად მართვის პირობებში, კომპანია იძენს მოქნილ „ინსტიტუტის სტატუსს“.

შესაბამისად, განსაზღვრულია შემდეგ ინოვაციურ მიდგომებზე ფოკუსირება:

1. „ვირმის რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა“ (RBV) - სადაც თითოეული კომპანია და მისი თანამშრომლები განიხილება, როგორც უნიკალური ერთეულები;

2. პერსონალის „ჰოლისტიკური“ განვითარება - გულისხმობს თანამშრომლების სპეციფიკური მახასიათებლების მართვის ყოვლისმომცველ მიდგომას დასწავლად („Hard“) და ინტერაქტიულ („Soft“) უნარებთან ერთად;

- თანამშრომელთა შრომის ფსიქოლოგიის ასპექტების მხედველობაში მიღება უზრუნველყოფს:

- ა) მომსახურე პერსონალთან კომპეტენტურად აწყობილ და მკაფიოდ სტრუქტურირებულ მუშაობას;

- ბ) ორგანიზაციული მიზნებისათვის ოპტიმალური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების განვითარებას.

**შედეგად**, გარედან კონტროლირებადი ქცევის ნაცვლად, თვითრეგულირებადი ქცევა ხელს უწყობს სასტუმროს მთელ პერსონალს, ნდობასა და ურთიერთპატივისცემაზე დაფუძნებულ ურთიერთობებთან ერთად. საბოლოო ჯამში, ეს იწვევს თანამშრომლების მაღალი უკუგებით მუშაობას და, შესაბამისად, სასტუმროს მომსახურების უფრო მაღალ ხარისხს. ეს ფაქტორები მნიშვნელოვან გამოწვევებს წარმოადგენენ როგორც საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივი ბრენდირებული სასტუმროებისთვის თბილისის მასშტაბით.

შესაბამისად, **რეკომენდებულია** სასტუმრო კომპანიებმა უზრუნველყონ ფსიქოლოგიის სამტატო ერთეული, რომელიც გაამდიერებს მუშაობას პერსონალის ემოციური და ფსიქიკური მახასიათებლების დადგენის მიმართულებით; ასევე, პერსონალის „ჰოლისტიკური“ განვითარება, ხელს უწყობს სხვადასხვა - კვალიფიკაციის, პროფესიული მომზადებისა და პიროვნული თვისებების მქონე პერსონალზე ზემოქმედებას, რადგან იცვლება როგორც თანამშრომლებისადმი წაყენებული მოთხოვნები, ასევე - კომპანიის პერსონალი თავისი მახასიათებლებით. ღირებულებები, კულტურა, ეთიკა და ნორმები უნდა ახლდებოდეს მთლიანობაში, არა მხოლოდ ტექნოლოგიაში, მხედველობაშია, სასტუმრო კომპანიისთვის მეტად მეტად ღირებული, პერსონალის აქტივობა.

## ლიტერატურა

1. Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page;
2. Baliashvili, E. (2025). COMPETITIVENESS IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY., ECONOMICS, VOLUME 107, ISSUE 6-7; ISSN 2587-4713., DOI: 10.36962/ECS107/6-7/2025;
3. Baliashvili, E. (2023). Constituent elements of personnel policy system and its regulation in Georgian tourism and hospitality industry., EKONOMISTI, 3 VOLUME XIX; ISSN 1987-6890., ISSN 2346- 8432., DOI: 10.36172/EKONOMISTI;
4. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R Lawrence, and D. Q. Mills. 1984. Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program. New York: Free Press;
5. Bourdieu, Pierre. 1989. „Social Space and Symbolic Power.“ Sociological Theory 14-25;
6. Boselie, Paul, Chris Brewster, and Jaap Paauwe. 2009. „In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues.“ Personnel Review;
7. Cancer, Vesna. 2012. „Teaching Creative Problem Solving Methods to Undergraduate Economics and Business Students.“ Journal of Further and Higher Education 485–50;
8. Guest, David. 1987. „Human Resource Management and Industrial Relations.“ Journal of Management Studies (Oxford. Print) 503-521;
9. Kutateladze, M. (2024). Improving the quality of hotel services based on the perfection of human resource, Dissertation,
10. McGregor, D. (1960). Theory X and Theory Y. Organization Theory, 358, 5;
11. Page, Stephen J, Joanne Connell, Paul Brunt, and Graham Busby. 2001. Tourism: A Modern Synthesis. Boston: Cengage Learning Business Press;
12. Ramaraju, A. 2019. „Human Resource Management Philosophy“. International Journal of Social Sciences Research and Development (IJSSRD);
13. Shehata, Ali El Sayed. 2020. „The role of Marketing Innovation in Achieving Hotel's Business Excellence.“ Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality 259-284;
14. Torrington, Derek, Laura Hall, and Stephen Taylor. 2008. Human Resource Management. Financial Times Prentice Hall. p.35;
15. Zizek, Simona Sarotar, and Matjaz Mulej. 2013. „Social Responsibility: A Way of Requisite Holism of Humans and Their Well-Being.“ Kybernetes 318–35;
16. Zizek, Sarotar Simona, Matjaz Mulej, and Sonja Treven. 2010. „Requisite Holism of Individuals as a Precondition for the Humankind's Way Out from the 2008-Crisis.“ Scientific Annals of the Alexandru Ioan Cuza University of Iasi: Economic Sciences Series.

## Strategic Management of Hotel Service Personnel Based on Innovative Approaches

Elisabed Baliashvili, Mariam Kutateladze

## Abstract

The article discusses the rapid growth of the hotel industry in the global economy, which is increasingly accompanied by heightened growing attention from companies on service quality. This trend highlights the critical need for strategic human resource management grounded in innovative approaches. Furthermore, it is essential that the recruitment, retention, and development of personnel be integrated into the long-term strategic planning of management. The aim research is to identify potential challenges in the strategic management of hotel service personnel and to determine innovative approaches to address these challenges. Also, raising awareness about the complex set of personality traits, characteristics, competencies, and specific requirements expected of hotel staff. The following aspects were identified and evaluated during the personnel strategic management process:

- The importance of recognizing each employee as a unique individual;
- The need to focus on the psychological aspects of personnel.

Accordingly, the authors propose that the implementation of strategic management in hotel companies should be based on the following innovative approaches:

1. „The Resource-Based View of the firm“;
2. „Holistic“ development of personnel.

In modern conditions, these approaches are unconditionally considered through a creative and innovative lens. They contribute to identifying the qualities of personnel, as well as discovering their potential abilities and competencies, with the aim of supporting their further development. This situation is particularly important, as both the requirements for employees and the characteristics of the company's personnel are changing. Values, culture, ethics, and norms must be updated as a whole, not just in terms of technology. For a hotel company, human resources represent a particularly valuable asset. Ultimately, this leads to high employee performance and, consequently, a higher quality of hotel service.

**Keywords:** Strategic personnel management; specific characteristics of staff; “hard” and “soft” management approaches; holistic development of personnel; employee uniqueness.