

JEL Classification: M120
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.6-16

პერსონალის დამოკიდებულება შიდა კონტროლისადმი ბათუმის სასტუმროების მებალითზე

პაატა აროშიძე,
ეკონომიკის დოქტორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის
ბათუმის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი
ბათუმი, საქართველო
E-mail: aroshidze.paata@bsu.edu.ge
orcid.org/ 0000-0001-5723-8261

შემოსულია რედაქციში:
ნოემბერი, 2020
რეცენზირებულია:
დეკემბერი, 2020

კონტროლის აუცილებლობისა და მისი გავლენის განხილვისათვის, ჩვენს მიერ საკვლევ ობიექტად დასახულ იქნა ტურიზმის სექტორი, უფრო ზუსტად კი განთავსების ობიექტები, რომლებიც სასტუმროებისა და ჰოსტელების სახითაა წარმოდგენილი.

კვლევის ჩატარებისას აქცენტი გაკეთებულ იქნა სასტუმრო ინდუსტრიაზე, როგორც ერთ-ერთ დინამიურად მზარდ სფეროზე. კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს, იმის გამორკვევა, თუ რა სახის კონტროლს იყენებენ მენეჯერები სასტუმრო პერსონალის კონტროლისათვის და როგორ რეაგირებენ ამდაგვარ კონტროლზე დასაქმებულები. კვლევის ამოცანაა განისაზღვროს სასტუმრო ინდუსტრიაში გამოყენებული კონტროლის სახეების ეფექტურობა, დასაქმებულთა მოლოდინი ჩატარებული კონტროლის მიმართ და პერსონალის დამოკიდებულება კონტროლისადმი.

ნაშრომის სიახლეს წარმოადგენს ის, რომ ცალკეული სფეროს შემადგენელ სექტორებში კონტროლის შესწავლა ფართოდ არ არის გავრცელებული. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, არჩეულ იქნა ტრეანგულაციური კვლევის მეთოდი, რადგან მიზანს წარმოადგენდა კონტროლის, როგორც სოციალური ფენომენის გავლენის შესწავლა ორგანიზაციულ პროცესებზე. კვლევებისა და დასკვნების საფუძველზე, ჩვენს მიერ შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელთა გამოყენებაც ხელს შეუწყობს სასტუმრო ობიექტების წარმატებას და უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას.

საკვანძო სიტყვები: შიდა კონტროლი, სასტუმრო ინდუსტრია, კონტროლის გავლენა, ეფექტური კონტროლი.

JEL Classification: M120

DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.6-16

PAATA AROSHIDZE

Doctor of Economics, Associate

Professor

Batumi Shota Rustaveli State University

Batumi, Georgia

e-mail: aroshidze.paata@bsu.edu.ge

orcid.org/ 0000-0001-5723-8261

ATTITUDE OF STAFF TOWARDS INTERNAL CONTROL ON THE EXAMPLE OF BATUMI HOTELS

In order to discuss the need for control and its impact, we have chosen the tourism sector as a research object, more specifically the accommodation facilities, which are presented in the form of hotels and hostels. The research was focused on the hotel industry as one of the dynamically growing fields. The main goal of the research is to find out what kind of mechanisms do managers use to control hotel staff and how employees react to such control. The aim of the study is to determine the effectiveness of each type of controls used in the hotel industry, the expectations of employees towards the controls performed and the attitude of staff towards it.

The novelty of the study is that study of control is not widespread in the sectors of a particular field. Based on the objectives of the study, the method of triangulation research was chosen because the aim was to study the impact of control on organizational processes as a social phenomenon. Based on research and findings, we have developed recommendations, the use of which will contribute to the success of hotel facilities and ensure the achievement of the goals.

Keywords: *Internal control, hotel industry, control impact, effective control.*

Edited by:

November, 2020

Reviewed by:

December, 2020

შესავალი

ორგანიზაციის საქმიანობის მიზანი სხვადასხვა მახასიათებლებზეა დამოკიდებული, ძირითად გავლენას, მიზნის არჩევაზე ახდენს საქმიანობის ის სფერო, რომელში მოღვაწეობასაც გადაწყვეტენ ორგანიზაციის დამფუძნებლები. ეს პროცესი დამოკიდებულია ბევრ ფაქტორზე, ისეთებზე, როგორებიცაა დამფუძნებელთა და პერსონალის გამოცდილება, დარგში კონკურენციის სიმძაფრე, სახელმწიფო რეგულირების ფორმები და მეთოდები, სახელმწიფოს მიერ დაწესებული შეღავათები და სხვა. მმართველობითი ფუნქციების შესასრულებლად ხელმძღვანელობას სხვადასხვა ბერკეტები გააჩნია [2], ერთ-ერთ მძლავრ ბერკეტს წარმოადგენს კონტროლი, რომელიც შესაძლებელია ერთის მხრივ, განხილულ იქნეს, როგორც მხარდაჭერა, შეცდომების გამოსწორების მცდელობა, საბოლოო მიზნის მისაღწევად აუცილებელი ქმედება, ხოლო მეორეს მხრივ, კონტროლის ობიექტი ფიქრობდეს, რომ კონტროლით იზღუდება მისი თავისუფლება და საქმიანობის სწორად წარმართვისათვის სულაც არაა აუცილებელი კონტროლის მექანიზმების ფართო სპექტრის გამოყენება.

კონტროლის აუცილებლობისა და მისი გავლენის განხილვისათვის, ჩვენს მიერ საკვლევ ობიექტად დასახულ იქნა ტურიზმის სექტორი, უფრო ზუსტად კი განთავსების ობიექტები, რომლებიც სასტუმროებისა და ჰოსტელების სახითაა წარმოდგენილი. კვლევის ჩატარებისას აქცენტი გაკეთებულ იქნა სასტუმრო ინდუსტრიაზე, როგორც ერთ-ერთ დინამიურად მზარდ სფეროზე [4]. კვლევისათვის საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ სასტუმრო ბიზნესი მეტ-ნაკლებად სეზონურ ციკლორობას ემორჩილება, მართალია, მუდმივი დასაქმებულები არიან სასტუმროებში, მაგრამ ისინი სეზონის მიხედვით იცვლებიან, არასეზონზე სასტუმროების

ძირითად საშტატო პერსონალს წარმოადგენენ ინსტიტუციონალური და მმართველობითი დონის მენეჯერები, ასევე ტექნიკური მუშაკები, რომელთა რაოდენობა ცვლადია, რადგან სეზონურ პერიოდში იზრდება.

კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს, იმის გამორკვევა, თუ რა სახის კონტროლს იყენებენ მენეჯერები სასტუმრო პერსონალის კონტროლისათვის და როგორ რეაგირებენ ამდაგვარ კონტროლზე დასაქმებულები.

დასაქმებული პერსონალის, ანუ კონტროლის ობიექტის ხედვის დაფიქსირება კონტროლის განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანია, რადგან კონტროლი, ფსიქოლოგიური პროცესია [1. გვ., 462], რომლის ეფექტურობაზე მოქმედებს ადამიანური ფაქტორებიც.

კვლევის ამოცანაა განისაზღვროს სასტუმრო ინდუსტრიაში გამოყენებული კონტროლის სახეების ეფექტურობა, დასაქმებულთა მოლოდინი ჩატარებული კონტროლის მიმართ და პერსონალის დამოკიდებულება კონტროლისადმი.

ნაშრომის სიახლეს წარმოადგენს ის, რომ ცალკეული სფეროს შემადგენელ სექტორებში კონტროლის შესწავლა ფართოდ არ არის გავრცელებული. ცალკეული სასტუმროები, რა თქმა უნდა იყენებენ შიგა კვლევებს, მაგრამ ერთიანობაში მათი განხილვა არ ხდება. ჩვენი ნაშრომის უმთავრესი სიახლე სწორედ ისაა, რომ კონტროლი განხილულია კომპლექსურად და მოცემულია შესაბამისი რეკომენდაციები, რაც სასტუმროს მენეჯერებს ხელს შეუწყობს ეფექტურად განხორციელონ კონტროლი დასაქმებული პერსონალის მიმართ.

ლიტერატურის მიმოხილვა

მიუხედავად იმისა, რომ კონტროლის განხორციელება და მისი ქცევითი ასპექტები ფსიქოლოგიის შესწავლის საგანია, მე-

მენეჯმენტის სამეცნიერო დისციპლინა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს კონტროლის შესწავლასა და განხილვას, რადგან ორგანიზაციის საბოლოო მიზნის მიღწევა სწორად და დროულად განხორციელებულ კონტროლზეა დამოკიდებული. ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის მიმართულების წარმომადგენელი აბრაამ მასლოუ თავის ცნობილ ნაშრომში „ადამიანური მოტივაციის თეორია“ განიხილავს მოთხოვნილებათა იერარქიულ პირამიდას, მართალია ის პირდაპირ არ განიხილავს კონტროლისა და მოტივაციის ურთიერთგავლენას, მაგრამ გარკვეული საკითხები მიძღვნილია კონტროლის ადამიანურ ასპექტების გაშუქებისაკენ. ასევე მოტივაციის თეორიებია განხილული ალდელფერის ნაშრომებში, მასში მცირედ ვხვდებით კონტროლის განხილვის საკითხებს. მენეჯმენტის, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაშრომია მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის „მენეჯმენტის საფუძვლები“, სადაც კონტროლი განხილულია როგორც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მმართველობითი ფუნქცია. ავტორები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციული მიზნის მიღწევისათვის დასაქმებული პერსონალი ყოველთვის მზად არ არის, შეასრულოს მის წინაშე მდგარი დავალება, მოტივაცია კი ყოველთვის არ არის საკმარისი, ამიტომ აუცილებელია კონტროლის მექანიზმების ამოქმედება, რომლითაც ორგანიზაციის მენეჯმენტით განსაზღვრავს, ასრულებს თუ არა ორგანიზაცია მიზანს [7. გვ., 365]. მონრეალის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის პროფესორი ჰენრი მინცბერგი თავის ნაშრომში „იმოქმედე ეფექტურად - მენეჯმენტის საუკეთესო პრაქტიკა“ [8. გვ., 171], აღნიშნავს, რომ წესრიგისათვის მნიშვნელოვანია ეფექტურად განხორციელებული კონტროლი. მენეჯმენტის ფუნქციების განხილვის დროს

კონტროლის მნიშვნელობას განიხილავენ ქართველი ავტორებიც.

შესწავლილი ლიტერატურის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ კონტროლის ფუნქცია განიხილულია მართვის ფუნქციის ზოგად პრიზმაში. ჩვენს ნაშრომში შევეცდებით კონტროლი განვიხილოთ როგორც მოტივაციის თანამდევი პროცესი და მისი შეფასება მოვახდინოთ დარგობრივ ჭრილში.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევა ჩატარდა ქალაქ ბათუმის ტერიტორიაზე არსებულ სასტუმროებში, რომლებიც მიეკუთვნებიან მაღალი კლასის სასტუმროებს. თითოეულში დასაქმებულთა რაოდენობა 249 კაცამდეა, სულ გამოკითხულ იქნა 130 პერსონალი. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, არჩეულ იქნა ტრენგულაციური კვლევის მეთოდი, რადგან მიზანს წარმოადგენდა კონტროლის, როგორც სოციალური ფენომენის გავლენის შესწავლა ორგანიზაციულ პროცესებზე.

ჩვენს მიერ წინასწარ შემუშავებულ იქნა გამოკითხვის პროგრამა და შერჩეულ იქნა ობიექტები. მომზადებულ იქნა გამოკითხვის კითხვარი, რომელიც დაურიგდათ რესპოდენტებს. კვლევა ჩატარდა ჩადრმავებული ინტერვიუს მიხედვით. კვლევის შედეგების სანდოობა დასტურდება იმით, რომ მიღებული მონაცემები დამუშავებულ იქნა სპეციალური პროგრამის გამოყენებით.

გამოკითხვის ჩატარების დროს დაცული იქნა კვლევის ჩატარების ეთიკური ნორმები, რაც იმაში გამოიხატება, რომ მონაწილე პირებმა განაცხადეს ინფორმირებული თანხმობა, მათი ანონიმურობა და კონფიდენციალურ დაცულია - მათი საიდენტიფიკაციო მონაცემები და კითხვებზე გაცემული პასუხები არ გასაჯაროვდება.

კვლევის შედეგები

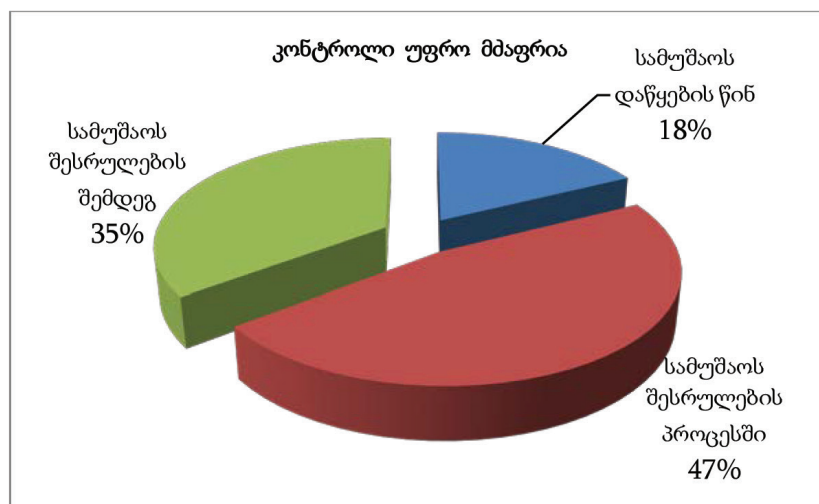
ტურიზმის განვითარება სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების გარეშე წარმოდგენილია. სასტუმროს შესაძლებელია გააჩნდეს კარგი სახელი, კარგი გამოხმაურება სოციალურ ქსელებსა და სპეციალიზირებულ საიტებზე, მაგრამ პერსონალის ქცევა სასტუმროს შეფასებისათვის დიდ როლს თამაშობს.

სასტუმროებში პერსონალის მოტივირებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია, რადგან ტურისტული ბიზნესის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული მოტივირებულ პერსონალზე, რომელიც მზადაა მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი სასტუმროს, როგორც განთავსების ობიექტისა და ბრენდის მნიშვნელობის ზრდას. პერსონალის მოტივაციის სამართლიანად განხორციელებისათვის, საჭიროა შეფასდეს მისი როლი საერთო საქმიანობაში [7]. ასეთ შეფასებას პირველ რიგში ახდენს კლიენტი, რომელიც სარგებლობს სასტუმროს მომსახურებით და ის დაინტერესებულია მიიღოს მაღალი მომსახურება, ამიტომ მისი შეფასება ზოგ შემთხვევაში შესაძლებელია არაობიექტური იყოს და არ ითვალისწინებდეს არსებულ სიტუაციას. ამიტომ, სასტუმროს მენეჯმენტს გააჩნია

მძლავრი ინსტრუმენტი კონტროლის სახით, რომელიც შიდა გამოყენების მექანიზმია და იძლევა საშუალებას, გამოვიყენოთ მოტივაციისათვის.

სასტუმროებში, ისევე როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციაში, კონტროლი ყოველმომცველი და მუდმივი პროცესია. წინასწარი კონტროლის ეტაპზე ფასდება ის შესაძლებლობები, რომელიც აუცილებელია დასმული ამოცანის გადაჭრისათვის, და გაეცემა პასუხი კითხვაზე: შესაძლებელია თუ არა, მოცემული პერსონალით მივაღწიოთ მიზანს? თუ კონტროლმა, როგორც პერსონალის შეფასების ფორმამ გამოავლინა, რომ მენეჯმენტის განკარგულებაში არსებული პერსონალი მზადაა და მოტივირებულია მიზნის მისაღწევად, მაშინ დაისახება შესაბამისი ამოცანები, წინააღმდეგ შემთხვევაში სასტუმროს ადმინისტრაციას მოუწევს პერსონალის მოტივაციის გაძლიერება ან ახალი პერსონალის აყვანა და ძველის გადამზადება. ეს პროცესი როგორც წესი, ხორციელდება სეზონის დადგომის წინ. ანუ სასტუმროები პერსონალის წინასწარ კონტროლს ახორციელებენ სამუშაოს შესრულების წინ, თუმცა კვლევის შედეგებით გამოვლინდა, რომ გამოკითხულთა 47% თვლის, რომ სამუშაოს

დიაგრამა №1 კონტროლის გავრცელების არეალი



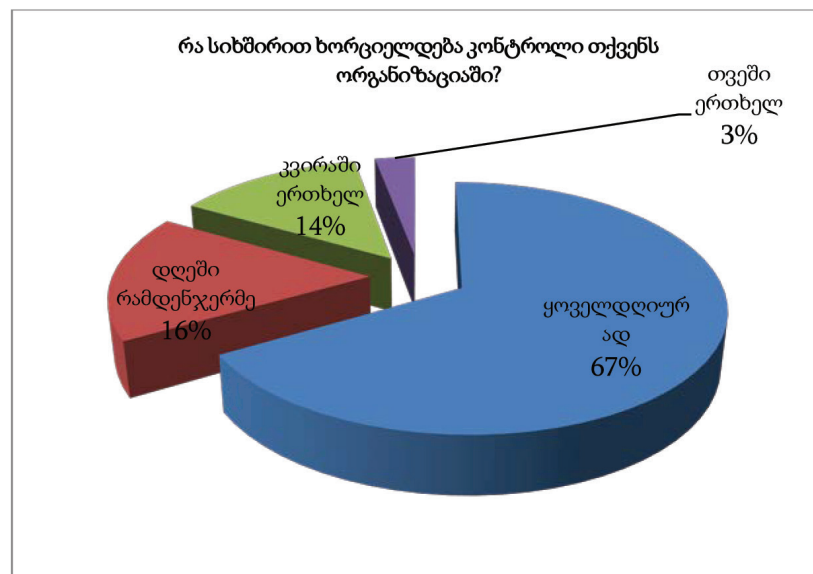
შესრულების პროცესში უფრო მძაფრდება კონტროლი, ვიდრე წინასწარ ეტაპზე (18%). საბოლოო კონტროლი მხოლოდ 35 %-მა ჩათვალა განხორციელებულად.

შედეგების გაანალიზებისას შეიძლება მივიჩნიოთ, რომ ან პერსონალი ნაკლებადაა გარკვეული იმაში, თუ როდის ხორციელდება წინასწარი კონტროლი, ანუ სასტუმროები წინასწარ კონტროლს ძალიან შეუმჩნევლად ახორციელებენ, ან კიდევ მხოლოდ ერთეული სასტუმროები თვლიან საჭიროდ, წინასწარი კონტროლის ეტაპზე გამოავლინონ არსებული ნაკლოვანებები. მხედველობაშია მისაღები ის ფაქტიც, რომ საბოლოო კონტროლს ამჩნევს დასაქმებულთა მხოლოდ 35 %, რაც იმას გულისხმობს, რომ შედეგების გაზომვა სასტუმროებში ან სეზონის დასრულების შემდეგ, მოგვიანებით ხდება ან კიდევ საბოლოო კონტროლის შედეგებს მოტივაციისათვის ნაკლებად იყენებენ.

„საქართველოს შრომის ბაზრის ანალიზის“ მიხედვით, რომელიც გამოაქვეყნა საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრომ, მიიჩნევა რომ სასტუმროებში და ზოგადად ტურიზმის

სფეროში მაღალია კადრების დენადობა [4], ამიტომ, ვვარაუდობთ, რომ სასტუმროები ცდილობენ სეზონის შეჯამება და საბოლოო კონტროლის შედეგების განხილვა გვიან მოახდინონ, რადგან საბოლოო კონტროლი შედეგზე ვერ მოახდენს გავლენას [2. გვ., 216] და ერთადერთი მნიშვნელობა პერსონალისათვის არის ის, რომ მისი გამოყენება მოტივაციისათვის შეიძლება, თუმცა დასაქმებულთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც ხელსეკრულებით იყვნენ აყვანილნი, უკვე წასულია ორგანიზაციიდან. მოტივაცია ყურდნობა არა შედეგების ანალიზს, არამედ მენეჯერთა პირად შეხედულებას, რაც ბადებს უსამართლობის შეგრძნებას. ისეთ ვითარებაში, როდესაც სამუშაო სეზონურია, ან რთული სანახავია, დასაქმებულნი, თუნდაც დროებით, ამ უსამართლობაზე „თვალს ხუჭავენ“, რადგან ან არ სურთ გააპროტესტონ მენეჯერის გადაწყვეტილება და ირთვება „თვითცენზურის“ მექანიზმი, ან იმედოვნებენ, რომ მომდევნო სეზონში ისევ დროებით დაბრუნდებიან ძველ სამუშაო ადგილზე და ურთიერთობის გაფუჭება მენეჯერებთან „არ ღირს“.

დიაგრამა №2 კონტროლის სიხშირე



კონტროლის ერთ-ერთი უმთავრესი გამოვლინებაა მისი პერიოდულობა. ცნობილია, რომ გამუდმებული კონტროლი ისევე ნეგატიურად მოქმედებს დასაქმებულზე, როგორც კონტროლის არ არსებობა [2]. თუმცა სასტუმრო სფეროში შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ კონტროლი მუდმივმოქმედი პროცესია. გამოკითხულთა უმრავლესობა მიიჩნევს რომ მასთან კონტროლი ხორციელდება ყოველდღიურად და დღეში რამდენიმეჯერ, მხოლოდ 17 % ამჩნევს კონტროლს კვირაში ან თვეში ერთხელ.

კვლევის შედეგად შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ კონტროლის სიხშირე დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე. რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მასშტაბური და ყოვლისმომცველი კონტროლი, რასაც ორგანიზაციის ინსტიტუციონალური ან მმართველობითი დონე განახორციელებს მით უფრო მცირდება, ყოველდღიური კონტროლზე პასუხისმგებელნი არიან ტექნიკური დონის მენეჯერები, რომლებიც ყოველდღიურად და დღეში რამდენჯერმე აკონტროლებენ პერსონალს. სასტუმროებში ეს მოსალოდნელიც იყო, რადგან ძირითადი პერსონალი, რომელიც დიდი ხანია დასაქმებულია ამ ორგანიზაციაში გაცილებით მცირეა და არ საჭიროებს გამუდმებით კონტროლს, დროებითი პერსონალი კი, მანამ სანამ გაიზიარებდეს ორგანიზაციულ კულტურასა და სხვა ფასულობებს, საჭიროებს გამუდმებულ კონტროლს, სხვადასხვა დასაქმებულზე სხვადასხვანაირად აისახება. გამოკითხულთა უმრავლესობა მიიჩნებს, რომ კონტროლი ხელს უწყობს მათი საქმიანობის გაუმჯობესებას, მხოლოდ 6 % ფიქრობს, რომ კონტროლი არ აუმჯობესებს მათ საქმიანობას, ხოლო 15%-მა არ იცის, თუ რა გავლენას ახდენს კონტროლი საქმიანობაზე.

სასტუმრო ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანია კონტროლის ყოვლისმომცველობა

და მისი მუდმივობა, რადგან ის არსებული ხარვეზების მეყსეულად გამოსწორების საშუალებას იძლევა, თუმცა მუდმივმა კონტროლმა დასაქმებულს არ უნდა აგრძნობინოს უნდობლობა, ეს გამოიწვევს დაკისრებული მოვალეობისადმი გულგრილ დამოკიდებულებას, რაც მიზნის მიღწევისათვის დამაბრკოლებელი ფაქტორი გახდება. მუდმივმა კონტროლმა ასევე შესაძლებელია გამოიწვიოს შეფერხება გადაწყვეტილების მიღებაში. ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც არ მოითხოვს იერარქიულად მაღალ რგოლთან შეთანხმებას და საკმარისია არსებული კომპეტენცია, იმის შიშით, რომ შეცდომა არ იქნას გაპარული აუცილებლად შეთანხმდება ზემდგომთან. ეს კი გარდა დროის ხარჯვისა, ფსიქოლოგიურ დამოკიდებულებასაც გამოიწვევს. რაც უნდა იოლი გადაწყვეტილება უნდა იქნას მიღებული, ყოველთვის შეუთანხმდება უშუალო ზემდგომს, მეორეს მხრივ კი ზემდგომი იერარქიის მენეჯერი ყოველთვის იქნება შეთანხმების მოლოდინში და თუ დაქვემდებარებულები მიიღებენ ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც არ სცილდება მათი

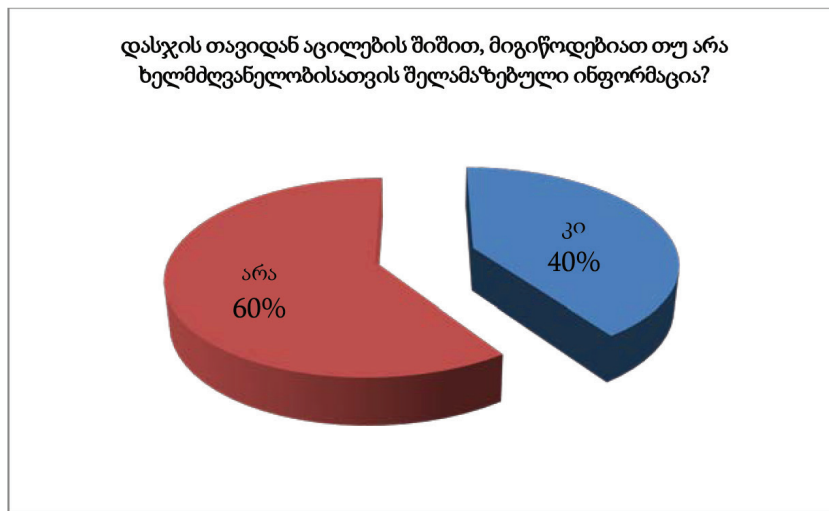
კომპეტენციის ფარგლებს, ყოველთვის უკმაყოფილებას გამოთქვამს. ამიტომ კონტროლის ზომიერება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობისათვის.

ბაზარზე ახალშემოსულ კომპანიებში, რომელთა მოღვაწეობა 2-3 წლამდე ფარგლებში მერყეობს, კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა და არასწორი ინფორმაციის მიწოდება უფრო ნაკლებია, ვიდრე იმ კომპანიებში, რომლებიც უკვე მრავალი წელია მოღვაწეობენ. ასევე, არასწორ ინფორმაციას აწოდებენ დამწყები პერსონალი, რომლებიც მცირედით არიან გარკვეულნი ორგანიზაციულ კულტურაში. მათი ასეთი ქცევა აიხსნება ხელმძღვანელობის მხრიდან დასჯის შიშით

ან კიდევ იმით, რომ არ გახდნენ დაცინვის ან ბულინგის მსხვერპლნი უფრო „ძველი“ პერსონალისაგან. თუმცა, რაც უფრო დიდი ხნით მოღვაწეობს ადამიანი ორგანიზაციაში, მით უფრო უქრება დასჯის შიში და აღარ განიცდის უხერხულობას თუ მას გარკვეული პრობლემები შეექმნება საკუთარი მოვალეობის შესრულების დროს.

რი სახელმწიფოები, რომლებიც სამი ათეული წლის წინ ყოფილ საბჭოთა კავშირს წარმოადგენდნენ. მათ შორის, საქართველოც იგულისხმება. დასაქმებულებში, რომელთა ასაკი 50-65 წლების ფარგლებშია, არსებობს გარკვეული „თვითკონტროლი“, რაც შესაძლებელია გადაზრდილ იქნეს „კოლექტიურ აზროვნებაში“, ანუ ადამიანი გარკვეულ წი-

დიაგრამა №3 კონტროლის ქცევითი ასპექტები



რაც უფრო დემოკრატიული პრინციპების ერთეულია სახელმწიფო, ადამიანის უფლებები უფრო მეტადაა დაცული, რაც განაპირობებს არჩევანის თავისუფლებას და ზოგადად დაცულობის შეგრძნების მაღალ ხარისხს. ჩვენი აზრით, სახელმწიფოს ასეთი მდგომარეობა აისახება ორგანიზაციებზეც და ასეთ ორგანიზაციებში ნაკლებად ვლინდება კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა, მაშინ როცა, ტოტალურ სახელმწიფოებში არის კონტროლის შიში, რასაც „დასჯა“ მოჰყვება.

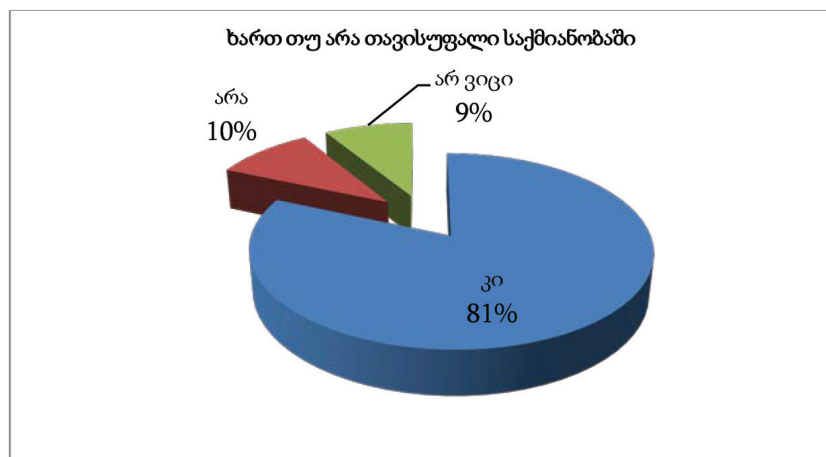
მართალია, ბოლო პერიოდში ადამიანს ფიზიკური დასჯის შიში არ გააჩნია, მაგრამ არსებობს გარკვეული „ისტორიული“ მეხსიერება, რომელიც ამ მიმართულებით ნეგატიურად მოქმედებს. მხედველობაში გვაქვს დემოკრატიის გზაზე ცოტა ხნის წინ შემდგა-

ლად ანგარიშს უწევს კოლექტივს, არ მიდის მის წინააღმდეგ, რაც არ უნდა სწორი შეხედულება ჰქონდეს. ეს კი იწვევს დაქვემდებარებულობის ზრდის შეგრძნებას. ასეთი ვითარება ორგანიზაციაზე ნეგატიურად აისახება, თანამშრომლები დამაბულნი არიან და კონტროლს მიიჩნევენ დასჯის წინაპირობად. არავის არ სურს თავისი ნებით პრობლემის წარმოჩენა და მით უმეტეს, არსებული პრობლემის გადაჭრის საკუთარი ხედვის გაზიარება. ეს კი აჩენს მენეჯერთა უპირობო ლიდერობის მცდარ განცდას. მიუხედავად ასეთი შეხედულებისა, გამოკითხულთა აბსოლუტური უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ მათი თავისუფლება არ იზღუდება და დადებითად აფასებს კონტროლის პროცესს. მხოლოდ მცირე ნაწილი თვლის, რომ არ არის თავისუფალი საქმიანობის დროს და კონ-

ტროლის პროცესი უარყოფითად ფასდება. კვლევის შედეგების გაანალიზების საფუძველზე შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ კონტროლის პროცესის აღქმაზე მნიშვნელობას ახდენს არა ის, თუ რა სიდიდის სასტუმროშია დასაქმებული პერსონალი, არამედ ის, თუ რამდენი ხნით მუშაობს ის, სეზონურია თუ არა მისი სამუშაო და რამდენად აქვს ორგანიზაციისადმი ერთიანობის გრძნობა. კონ-

რიგით პერსონალს, ტექნიკურ მენეჯერებს, მმართველობითი რგოლის მენეჯერებსა და ინსტიტუციონალურ მენეჯერებს შორის. შედეგად მივიღეთ, რომ ყველაზე ხშირად კონტროლს ყურადღებას აქცევენ რიგითი პერსონალი და მათ ქცევას კონტროლის სიხშირე განაპირობებს, რაც უფრო მცირდება კონტროლის სიხშირე, მმართველობითი დონის ზრდასთან ერთად, მით უფრო მცირ-

დიაგრამა №4 საქმიანობის თავისუფლების ხარისხი



ტროლს დამწყები პერსონალი უფრო დახმარებად აღიქვამს, მაშინ როცა, უკვე გამოცდილი პერსონალისათვის ეს უკვე შესაძლებელია თავისუფლების შეზღუდვაც იყოს.

დება კონტროლის, როგორც ნეგატიური მოვლენის აღქმა.

ამ მატრიციდან და რესპოდენტთა მიერ ჩაღრმავებული ინტერვიუს გამოყენებით მი-

ცხრილი 1

კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა სასტუმროებში

დაკავებული პოზიცია	ორიენტაცია კონტროლზე		
	დაბალი	საშუალო	მაღალი
რიგითი პერსონალი			X
ტექნიკური დონის მენეჯერები		X	
მმართველობითი დონის მენეჯერები		X	
ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერები	X		

წყარო: ცხრილი შედგენილია ჩვენს მიერ გამოკითხვის მასალებზე დაყრდნობით

კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა და შესაბამისი ქმედებები დანაწილებულ იქნა

დებული შედეგებიდან შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ კონტროლის ობიექტი თუ

ამავე დროს მაკონტროლებელიცაა, მისი ქცევა განსხვავდება რიგითი პერსონალის ქცევისაგან, რომელიც მხოლოდ კონტროლის ობიექტია და არავის არ აკონტროლებს. შესაბამისად, მაღალია დაბალ იერარქიულ საფეხურზე მდგომი დასაქმებულების ორიენტაცია კონტროლზე. ერთის მხრივ, ეს მისაღებია, რადგან მომსახურების სფეროში, კლიენტებს, ამ შემთხვევაში ვიზიტორებს, სასტუმროზე წარმოდგენა ექმნებათ მათი უშუალო მომსახურე პერსონალის გამოვლენილი ქცევით. თუ ისინი კონტროლის შიშით, ყოველთვის კარგად მოემსახურებიან კლიენტებს, ეს სასტუმროსათვის მომგებიანი იქნება. მაგრამ, მეორეს მხრივ, რადგან სასტუმრო ინდუსტრია გამოირჩევა კადრების დენადობის მაღალი მაჩვენებელით [5], სეზონურად დასაქმებული პერსონალი, რომლის მოტივაცია დაბალია, რადგან იცის, რომ დასაქმება სეზონურია და დროებითაა ხელშეკრულებით აყვანილი, არ ზრუნავს მომხმარებელთა მოთხოვნილების მაქსიმალურად დაკმაყოფილებისათვის. ამის მიზეზი ისიცაა, რომ სასტუმროების პიკური დატვირთვის სეზონზე, მოთხოვნა ტექნიკურ და რიგით პერსონალზე მაღალია, ამიტომ დროებით დასაქმებული პირი შესაძლებელია არ გაუფრთხილდეს დაკავებულ ადგილს და დაბალკონკურენტუნარიანი იყოს შრომის ლოკალურ ბაზარზე.

ტერმინი „კონტროლი“ სასტუმროებში დასაქმებული პერსონალისათვის ასოცირდება მხარდაჭერასთან, გაკეთებულის შემოწმებასთან, საქმის სწორ მართვასთან, შეცდომების თავიდან აცილებასთან, წესრიგთან და პასუხისმგებლობასთან. მიუხედავად ამისა, გამოკითხულთა უმეტესობას (80%) ურჩევნიათ გამოყენებულ იქნეს ტერმინი „მონიტორინგი“, ვიდრე „კონტოლი“, რადგან მიიჩნევენ, რომ „მონიტორინგი“ არის სწორედ ის, რაც სჭირდებათ საქმიანობის გა-

საუმჯობესებლად, ხოლო „კონტროლისას“ ხელმძღვანელობას შეუძლია დასაქმებულის პირადი ცხოვრების გაკონტროლება და მათით მანიპულირება. ჩვენ მივიჩნეთ, რომ „მონიტორინგი“ მხოლოდ დაკვირვებით შემოიფარგლება და მას მეყსეული რეაქცია შეიძლება არ ახდეს, მაშინ როცა „კონტოლი“, ეს არის მუდმივმოქმედი პროცესი და მიზნის მიღწევის გზაზე, შეფერხების არსებობის შემთხვევაში, შესაძლებელია მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ:

კონტროლის პროცესი სასტუმროებში მუდმივად ხორციელდება, თუმცა, კონტროლის ობიექტმა არ იცის, თუ რა სახის კონტროლი გამოიყენება მისი საქმიანობის შესაფასებლად;

დასაქმებული პერსონალი კონტროლის პროცესს არ აღიქვამს საქმიანობის შეზღუდვად, თუმცა ურჩევნია რომ ტერმინი კონტროლის ნაცვლად გამოყენებულ იქნას მონიტორინგი, რადგან ფიქრობს, რომ ეს უფრო თავისუფალი მოქმედების საშუალებას იძლევა;

სასტუმროთა უმეტესობა უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს მიმდინარე კონტროლის პროცედურებს, ვიდრე საწყის კონტროლს და ხშირ შემთხვევაში, საბოლოო კონტროლის შედეგების გაცნობა პერსონალისათვის გვიანდება ან საერთოდ არ ხდება;

სასტუმრო პერსონალის კონტროლისა და მოტივაციის ურთიერთკავშირი საკმაოდ სუსტია, რადგან საბოლოო კონტროლი, რომელიც უნდა გახდეს შედეგების გააზრებისა და მოტივირების საფუძველი არ ტარდება, ან მაშინ ტარდება, როცა პერსონალს, სეზონურობიდან გამომდინარე, დატოვებული

აქვს სამუშაო ადგილი, ხოლო დარჩენილი პერსონალისადმი არანაირი დამატებითი მოტივაცია, გარდა ფინანსურისა არ ხდება, რადგან მენეჯმენტი თვლის, რომ მათთვის მოტივაცია ისაა, რომ აგრძელებენ მუშაობას;

პერსონალის შედარებით მაღალი დენადობა ტურისტულ ობიექტებში, განთავსების საშუალებებში, დამოკიდებულია არა კონტროლის სიმძაფრესთან ან მის შედარებით ლიბერალურ ხასიათთან, ან კიდევ მოტივაციის სხვადასხვა მრავალფეროვნების გამოყენებასთან, არამედ ტურისტული ბიზნესის სეზონურობასთან;

კვლევებისა და დასკვნების საფუძველზე, ჩვენს მიერ შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელთა გამოყენებაც ხელს შეუწყობს სასტუმრო ობიექტების წარმატებას და უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას:

მიუხედავად იმისა, რომ კონტროლის არ არსებობა უმნიშვნელო გავლენას ახდენს დასაქმებულის საქმიანობის შედეგზე, აუცილებელია განხორციელდეს ზომიერი კონტროლი;

კონტროლის ობიექტმა ზუსტად უნდა იცოდეს კონტროლის მასშტაბები და მისი გავრცელების არეალი, უმჯობესია კონტროლი უფრო ხშირი პერიოდულობით იყოს წარმოდგენილი ახალდამწყები პერსონალის მიმართ, ვიდრე უკვე დიდი ხნის გამოცდილების მქონე პერსონალის მიმართ;

აუცილებელია ორგანიზაციული საქმიანობის რაღაც ეტაპის დასრულების შემდეგ გასაჯაროვდეს საბოლოო კონტროლის შედეგები და ამაზე დაყრდნობით მოხდეს პერსონალის მოტივაციის ფორმების შემუშავება.

REFERENCES/ლიტერატურა

- [1] გერიგი რ., ზიმზარდო ფ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, 2009, მე-16 გამოცემა. თსუ, თბილისი, 2009;
- [2] მაჭავარიანი შ. - მენეჯმენტის საფუძვლები; თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები, თბილისი, 2014 წ.
- [3] „ბიზნეს სექტორი საქართველოში-2018, - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, სტატისტიკური პუბლიკაცია, 2019 <https://www.geostat.ge/media/28061/Business-sector-2018.pdf>
- [4] „საქართველოს შრომის ბაზრის ანალიზი“; საქართველოს ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2019 წ.
- [5] „2019-2020 წლების სამთავრობო პროგრამა“; საქართველოს მთავრობა, 2019წ. http://gov.ge/files/68_73407_808965_%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%9D%E1%83%9E%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%902019-2020.pdf
- [6] Mescon M. Albert M. Khedouri F. – Management, New York, 2009
- [7] Stephen P. Robbins (Author), Mary A. Coulter (Author) – Management, 12th Edition, 2013
- [8] Минцберг Г., Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента, С-Петербург, 2