

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ

გიორგი შუბლაძე
ლარისა დოლიკაშვილი

ტურიზმის მენეჯმენტი

რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის და საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის (სეუ) მიერ უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის

თბილისი
2015

სახელმძღვანელოში გაშუქებულია ტურიზმის მენეჯმენტის არსი, მისი წარმოშობა და განვითარება, მენეჯმენტის პრინციპები, ფუნქციები და მეთოდები ტურიზმში. განხილულია შრომის პროცესების მართვა და ორგანიზაციული სტრუქტურების დაპროექტება, ტურისტული მომსახურების ხარისხის მართვა, სასტუმრო მეურნეობა და მენეჯმენტი, ინოვაციური მენეჯმენტი და ტურისტული პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის მართვა. გამოვლენილია მენეჯერის როლი მმართველობით (სამმართველო) გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში, აღწერილია მენეჯმენტის საკითხების თავისებურებები ტურიზმში და სხვ.

განკუთვნილია სტუდენტებისათვის, რომლებიც სწავლობენ სტუმართმოყვარეობის ინდუსტრიის საწარმოების მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკას, აგრეთვე ამ საწარმოებისა და ორგანიზაციების (ფირმების) სპეციალისტებისა და მენეჯერებისათვის.

რედაქტორი:	პროფესორი	ბიორბი შუბლაძე
რეცენზენტები:	პროფესორი	ეზბენი ბარათაშვილი
	პროფესორი	ლარისა თაკალაძე
	პროფესორი	მაღხაზ ღვინჯილია

ISBN 978-9941-0-7672-5

შინაარსი

თავი I. ტურიზმის მენეჯმენტის არსი.....	8
1.1. ტურიზმის მენეჯმენტის ძირითადი ცნებები და კატეგორიები.....	8
1.2. ტურიზმი, როგორც მენეჯმენტის ობიექტი.....	20
1.3. ტურიზმის მენეჯმენტის თავისებურებები.....	30
საკონტროლო კითხვები.....	34
თავი II. ტურიზმის მენეჯმენტის წარმოშობა და განვითარება.....	35
2.1. ტურიზმის განვითარების პერიოდები.....	35
2.2. ტურიზმის მენეჯმენტის სისტემა. ტურისტული რეგიონები, ორგანიზაციები და საწარმოები.....	39
2.3. ტურიზმის მენეჯმენტის სტრუქტურა.....	58
საკონტროლო კითხვები.....	69
თავი III. მენეჯმენტის პრინციპები და ფუნქციები ტურიზმში.....	70
3.1. მენეჯმენტის პრინციპების ცნება და მათი დახასიათება.....	70
3.2. მენეჯმენტის ფუნქციების არსი და მათი დახასიათება.....	77
საკონტროლო კითხვები.....	91
თავი IV. მენეჯმენტის მეთოდები ტურიზმში.....	92
4.1. მენეჯმენტის მეთოდების ცნება, არსი და კლასიფიკაცია.....	92
4.2. მენეჯმენტის ძირითადი მეთოდები.....	94
4.2.1. ეკონომიკური მეთოდები.....	94
4.2.2. ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები.....	97
4.2.3. სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.....	100
საკონტროლო კითხვები.....	105
თავი V. ტურიზმის მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურები.....	106
5.1. მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება.....	106
5.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება ტურიზმში.....	110

5.3 ტურისტული ფირმის პერსონალის მენეჯმენტი	115
საკონტროლო კითხვები.....	123
თავი VI. ტურისტული მომსახურების ხარისხის მართვა.....	124
6.1 „ხარისხის მართვის“ ცნება.....	124
6.2. ტურისტული მომსახურების სტანდარტები და ტურისტული საქმიანობის ლიცენზირება, სერტიფიკაცია და მომსახურების უსაფრთხოება.....	124
საკონტროლო კითხვები.....	131
თავი VII. სასტუმრო მეურნეობა და მენეჯმენტი.....	141
7.1. განთავსების საშუალებათა მომსახურება.....	141
7.2. სასტუმრო საქმიანობის ორგანიზაციის მოდელები და ძირითადი მაჩვენებლები	149
საკონტროლო კითხვები.....	153
თავი VIII. მენეჯმენტის საწარმოო და სოციალური ასპექტები ტურიზმში.....	154
8.1. ტურისტული მომსახურების პროცესი.....	154
8.2. ტურისტული საქმიანობის სოციალური ასპექტები.....	162
საკონტროლო კითხვები.....	171
თავი IX. მართველობითი გადაწყვეტილებები	172
9.1. მმართველობით გადაწყვეტილებათა შინაარსი და სახეები...172	
9.2. მმართველობით გადაწყვეტილებათა თავისებურებები ტურიზმში	176
9.3. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და მოდელები ტურისტულ საქმიანობაში.....	180
9.4. მენეჯერის პიროვნება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.....	187
საკონტროლო კითხვები.....	189
თავი X. მენეჯერი და მისი როლი მართვის პროცესში.....	190
10.1 მენეჯერის ძალაუფლება და პირადი გავლენა.....	190
10.2. მენეჯერის ლიდერობა და ავტორიტეტი.....	198

10.3. ხელმძღვანელობის სტილი.....	204
საკონტროლო კითხვები.....	209
თავი XI. ტურისტული საწარმოს პერსონალის მართვა.....	210
11.1 პერსონალის მართვა.....	210
11.2. ტურისტული საწარმოს პერსონალის მართვის თავისებურებები და პროფესიონალიზმი.....	218
საკონტროლო კითხვები.....	222
თავი XII. რისკის მენეჯმენტი ტურიზმში.....	223
12.1. რისკების ძირითადი სახეები ტურისტულ საწარმოებში.....	223
12.2. რისკის ფაქტორების შეფასების მეთოდები.....	232
საკონტროლო კითხვები.....	236
თავი XIII. საქმიანი თათბირებისა და მოლაპარაკებების ჩატარების ორგანიზაცია.....	238
13.1. საქმიანი თათბირები: მნიშვნელობა და ჩატარების ორგანიზაცია.....	238
13.2. საქმიანი მოლაპარაკებები.....	247
საკონტროლო კითხვები.....	253
თავი XIV. კონფლიქტები ტურიზმის მენეჯმენტში.....	254
14.1. კონფლიქტის არსი და ტიპები.....	254
14.2. კონფლიქტების მიზეზები და მათი გადაჭრის მეთოდები.....	257
14.3. სტრესი და მისი გამომწვევი მიზეზები.....	263
საკონტროლო კითხვები.....	265
თავი XV. ტურიზმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა.....	266
15.1. ტურიზმის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტიანობა.....	266
15.2. ტურიზმის მენეჯმენტის სოციალური ეფექტიანობა.....	274
საკონტროლო კითხვები.....	279
გლოსარიუმი.....	280
ლიტერატურა.....	308

შესავალი

თანამედროვე ეტაპზე ტურისტული ბიზნესი მსოფლიო ეკონომიკის ყველაზე სწრაფად განვითარებადი დარგია და იგი შედის სამი უმსხვილესი საექსპორტო დარგის რიცხვში ნავთობმოპოვების მრეწველობისა და საავტომობილო წარმოების შემდეგ. ტურისტული ბიზნესი ზოგიერთი განვითარებადი ქვეყნებისათვის (მაღალიზია, ტაილანდი და სხვ.) გახდა არსებობის საფუძველი. გარდა ამისა, მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში იგი იძლევა სამუშაო ადგილებს და ფართო შესაძლებლობებს კადრების დასაქმებისა და პროფესიული დაოსტატებისათვის.

ჩვენს პლანეტას ყველა დროში სერაედნენ მრავალრიცხოვანი მოგზაურები. მაგრამ დღეისათვის ტურისტულმა მომსახურების სფერომ უაღრესად ფართო მასშტაბებს მიაღწია. ტურისტული ბიზნესის ეფექტიანობის ამადლებისა და მისი ინფრასტრუქტურის განვითარებისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტს – ბიზნესის მართვის ფილოსოფიას.

ტურიზმის მენეჯმენტისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია – მოგზაურობის მოტივაცია. ტურიზმის განვითარებაზე გავლენას ახდენენ ეკონომიკური, სოციალური და მეცნიერულ-ტექნოლოგიური ფაქტორები. მოგზაურობა შეუძლია მხოლოდ მას, ვისაც აქვს საამისო საშუალებები. ეს ნიშნავს შემდეგს: შემოსავლების გარეშე, რომელსაც იძლევა განვითარებული საბაზრო ეკონომიკა, შეუძლებელია მიღწეულ იქნეს მასობრივი ტურიზმი. მაშასადამე, ტურისტული ბიზნესი და მისი ობიექტები ხდება მენეჯმენტის საგანი.

ეკონომიკურის გარდა, ტურიზმში ფრიად მნიშვნელოვანია სოციალური ფაქტორებიც. კანონმდებლობით ნებისმიერ ქვეყანაში ყოველ მოქალაქეს აქვს დასვენების უფლება, ხოლო ამ უფლების რეალიზაციისათვის აუცილებელია სოციალური ხასიათის რიგი პრობლემების გადაწყვეტა: ტრანსპორტი, გზები, ღამის გასათევი, კვება, საცხოვრებელი ადგილის ორგანიზება და სხვ.

საქმე ეხება სათანადო ტურისტული ინფრასტრუქტურის შექმნას, რომელიც იძლევა ტურისტულ პროდუქტს. რამდენადაც არსებობს ტურისტული ადგილი როგორც მოგზაურობის საბოლოო მიზანი ანუ ტურისტული პროდუქტი, რომელიც სარგებლობს კლიენტთა (მომხმარებელთა) მოთხოვნით, იმდენად ტურისტული პროდუქტით მომსახურება საჭიროებს მართვას (მენეჯმენტს). იქ, სადაც ტურისტული ბიზნესის მენეჯმენტს ენიჭე-

ბა განსაკუთრებული როლი, გარანტირებულია მაღალი შედეგი კონკურენტულ ბრძოლაში.

მენეჯმენტის პოზიციიდან ტურისტული საწარმოების (ფირმების) წინაშე დგას ორი ერთიანი ამოცანა: ა) მუშაობის პრაქტიკაში სრულად დაინერგოს საბაზრო მექანიზმი, ე. ი. ტურიზმის მენეჯმენტი შეივსოს საბაზრო მექანიზმით; ბ) ტურიზმის სფეროში მოხდეს „ნოუ-ჰაუს“ ადაპტირება XXI საუკუნის პირობებთან, ე. ი. მაქსიმალურად გათვალისწინებულ იქნეს ტურიზმის საერთაშორისო ბაზარზე გლობალიზაციასთან დაკავშირებული პროცესები. ამ ამოცანების გადაწყვეტა დღის წესრიგში აყენებს ტურიზმის სფეროში მაღალკვალიფიციური მენეჯერების, მარკეტერების და ტურისტული ბიზნესის სხვა სპეციალისტების მომზადების აუცილებლობას, რომლებსაც უნდა ახასიათებდეთ პროფესიონალიზმის მაღალი დონე, კომპეტენტურობა ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მისაღებად და ჯეროვანი პასუხისმგებლობა – შედეგისათვის.

სახელმძღვანელო მეთოდური თვალსაზრისით ემყარება ლიტერატურას კლასიკური მენეჯმენტის შესახებ. უპირველეს ყოვლისა აღსანიშნავია ცნობილი წიგნები: მ. ხ. მესკონი, მ. ალბერტი, ფ. ხედლოური. „მენეჯმენტის საფუძვლები“; პ. დრუკერი. „მენეჯმენტის ენციკლოპედია“; ნ. ი. კაბუშკინი. „ტურიზმის მენეჯმენტი“; ა. ჩუდნოვსკი, მ. უუკოვა. „მენეჯმენტი ტურიზმსა და სასტუმრო მეურნეობაში“; ს. სკობკინი. „მენეჯმენტი ტურიზმში“ და სხვ.

პირველად ქართულ ენაზე გამოიცა დამხმარე სახელმძღვანელო გ. შუბლაძე, ლ. დოლიკაშვილი და სხვა „ტურიზმის მენეჯმენტი“ (2008წ.) საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის (სტუ) სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს რეკომენდაციით. ამასთან სახელმძღვანელოში ხაზგასმითაა აღნიშნული, რომ არსებითი მნიშვნელობა აქვს ცნებების „მართვისა“ და „მენეჯმენტის“, „მმართველის“ და „მენეჯერის“ ზუსტად გამიჯვნას და სწორ დეფინაციას, ვინაიდან ქართულ და უცხოურ ლიტერატურაში ამ ცნებებს აიგივებენ ერთმანეთთან, რაც მიუღებელია როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული თვალთახედვით.

სახელმძღვანელოს ავტორებია: ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი გიორგი შუბლაძე – შესავალი, თავები – I, II, III, IV, V. IV, VII, VIII, IX, გლოსარიუმი; ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი ლარისა დოლიკაშვილი – თავები: X, XI, XII, XIII, XIV, XV.

თავი I. ტურიზმის მენეჯმენტის არსი

1.1. ტურიზმის მენეჯმენტის ძირითადი ცნებები და კატეგორიები

ტურიზმი ცნობილი მოვლენაა, რომელსაც თითოეული ადამიანი, როგორც წესი, უკავშირებს დასვენებას, სასურველ დროსტარებას. ტურიზმის ძირითადი ფუნქციაა ადამიანის უსრუნველყოფა ღირსეული და რაციონალური დასვენებით. ტურისტული მომსახურება შეადგენს მოსახლეობის მიერ მოსახმარ მომსახურების მნიშვნელოვან ნაწილს და მას გააჩნია სპეციფიკური სოციალურ-გამაჯანსაღებელი ხასიათი, ახამებს რა ეკონომიკურ, სოციალურ, კუმანიტარულ, პოლიტიკურ, აღმზრდელობით და ესთეტიკურ ასპექტებს.

ტურიზმმა, როგორც XX საუკუნის ყველაზე მასობრივმა ფენომენმა, რეალურად მოიცვა საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფერო და შეცვალა გარემომცველი სამყარო. ტურიზმი გახდა ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, რაც განაპირობებს იმას, რომ იგი განიხილება არა უბრალოდ მოგზაურობა ან დასვენება. ეს ცნება გაცილებით ფართოა და წარმოადგენს ურთიერთობათა ერთობლიობას და კავშირებისა და მოვლენების ერთიანობას, რომლებიც თან ახლავს ადამიანს მოგზაურობებში. ტურისტული ბიზნესი შედის მსოფლიო ეკონომიკის სამი უმსხვილესი საექსპორტო დარგის რიცხვში ნავთობმოპოვების მრეწველობისა და ავტომობილმშენებლობის შემდეგ. საქართველოს პირობებში, რომელიც გამორჩეულია მსოფლიოში უნიკალური ტურისტული პოტენციალითა და მრავალფეროვნებით, ტურისტული ბიზნესი ამ მხრივ იკავებს პირველ ადგილს. მდიდარი ბუნება: მარადიული თოვლითა და მყინვარებით დაფარული კავკასიონი, შავი ზღვის სანაპიროს სუბტროპიკული ზონა, წყალუხვი მდინარეები და ჩანჩქერები, კარსტული მღვიმეები, სამკურნალო მინერალური წყლები და კურორტები, ისტორიისა და კულტურის ძეგლები, ქართული სტუმართმოყვარეობა და სამზარეულო, სათანადო ინფრასტრუქტურის შექმნისას ქართულ ტურისტულ ბიზნესს ხდის კონკურენტუნარიანს მსოფლიო მასშტაბით.

ტურიზმი წარმოადგენს მოგზაურობათა ნაირსახეობას და მოიცავს ადამიანებს (პირებს), რომლებიც მოგზაურობენ და იმე-

ოფებიან მათთვის ჩვეულებრივი გარემოს ფარგლებს გარეთ, დასვენების მიზნით, საქმიანი ან სხვა მიზნებით. ნებისმიერი პირი, რომელიც მიემგზავრება რომელიმე ქვეყანაში სამუშაოდ და ამ ქვეყნის წყაროდან ხდება მისი საქმიანობის ანაზღაურება, ითვლება მიგრანტად და არა ამ ქვეყნის ტურისტად. ეს ეხება არა მარტო საერთაშორისო ტურიზმს, არამედ ტურიზმს ერთი ქვეყნის ფარგლებშიც.

გამოყოფენ ტურიზმის შემდეგ ნიშან-თვისებებს:

- საქმიანი მოგზაურობები, აგრეთვე მოგზაურობები თავისუფალი დროს გამოყენების მიზნით, რაც გულისხმობს გადაადგილებას ცხოვრებისა და მუშაობის ადგილის ფარგლებს გარეთ. თუ ქალაქის მცხოვრები გადაადგილდება მის ფარგლებში საქონლის შესაძენად, იგი არ არის ტურისტი, ვინაიდან იგი არ ტოვებს თავის ფუნქციურ ადგილს;
- ტურიზმი არა მარტო ეკონომიკისა და ბიზნესის დიდმნიშვნელოვანი დარგია, არამედ ადამიანთა (სასოციალური) ცხოვრების დიდმნიშვნელოვანი ნაწილია. იგი მოიცავს ადამიანის ურთიერთობებს მის გარემომცველ გარემოსთან.

მაშასადამე, ტურიზმი ადამიანთა იმ ადგილებში მოგზაურობისა და ყოფნის თანმსვლეტი ურთიერთობების, კავშირებისა და მოვლენების ერთობლიობაა, რომლებიც არ წარმოადგენენ მათი მუდმივი ან ხანგრძლივი ცხოვრების ადგილებს და არ არიან დაკავშირებული მათ შრომით საქმიანობასთან. სოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება ამ სოციალური განმარტების დაზუსტება და დაკონკრეტება.

რაც შეეხება სიტყვა „ტურიზმს“ (tourism), რომელიც წარმოიშვა გამოთქმიდან „დიდი ტური“ (Grand Tour). „დიდი ტური“ თავდაპირველად ნიშნავდა მოგზაურობას გაცნობის მიზნით. ასეთ მოგზაურობებს აწყობდნენ XVII-XVIII საუკუნეებში აზნაურობის ახალგაზრდა წარმომადგენლები, ხოლო XIX საუკუნეში ისინი იმდენად პოპულარული გახდნენ, რომ მათ მოიცვეს მოსახლეობის სხვა ფენებიც. მოგზაურობათა მიზანი იყო გაცნობა უცხო კულტურებთან. მოგზაურობა ოდითგანვე იყო სხვადასხვა ქვეყნის ადამიანთა ურთიერთობის საშუალება. ამ მხრივ ფრიად საგულისხმოა დიდი აბრეშუმის გზა, რომლის ერთ-ერთი განშტოება საქართველოზე გადიოდა. საქართველო თავიდანვე იყო

ნართული უძველესი ცივილიზაციების არეალში. ძველი ბერძნების - არგონავტების მოგზაურობა საქართველოში შეიძლება განხილულ იქნეს ტურიზმის დასაწყისად, ხოლო არგონავტები - პირველ ტურისტებად. ძველ დროში და დღესაც ტურიზმის ძირითადი დანიშნულებაა გაცნობა სხვა ქვეყნებთან, ხალხებთან, აგრეთვე მათ შორის კონტაქტებისა და ურთიერთგაგების მოწესრიგება.

ტერმინი „ტურიზმი“ მოიცავს არა მარტო მოგზაურობასა და დასვენებას, არამედ ეკონომიკისა და ბიზნესის სპეციფიკურ დარგსაც. ტურიზმი უპირველეს ყოვლისა ტურისტული საწარმოებია, ტურისტული ორგანიზატორებისა და შუამავლების საქმიანობაა. ტურისტული ორგანიზატორებისა და შუამავლების გარდა, ტურისტულ საქმიანობაში ჩართულია სხვა საწარმოებიცა და ორგანიზაციებიც (ფირმებიც). ისინი შეიძლება იყვნენ სხვადასხვა გაერთიანებები, აგრეთვე სატრანსპორტო (რკინიგზა, ავიაცია) კომპანიები.

ამრიგად, ტურიზმი ეკონომიკისა და ბიზნესის დარგია (სფეროა), რომელიც მოიცავს ტურისტული ორგანიზატორებისა და შუამავლების საქმიანობას, რომლებიც საჭიროებენ მართვას მეცნიერულ საფუძველზე.

ეკონომიკასა და ბიზნესში ძნელია მოიძებნოს ისეთი ურთიერთდაკავშირებული დარგები, როგორცაა მოგზაურობის ორგანიზაცია და სასტუმრო - სარესტორნო მომსახურება, რომლებიც ქმნიან სამ ძირითად ელემენტს: ეკონომიკას (ბიზნესს), ორგანიზაციასა და მართვას, რომელშიც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტს როგორც მართვის მეცნიერებასა და პრაქტიკას (ხელოვნებას).

ნებისმიერი მეცნიერება და მეცნიერული დისციპლინა იწყება ძირითადი ცნებების განსაზღვრით (დეფინიციით), რომლებიც ახასიათებენ მათ არსს (მთავარ დანიშნულებას). ტურიზმის მენეჯმენტში ასეთი ცნებებია „მენეჯმენტი“, „ბიზნესი“, „ტურიზმი“, „ტურისტული მომსახურება“, „ტურისტული ინდუსტრია“ და სხვ.

ტერმინი „მენეჯმენტი“ (manage) ინგლისური წარმოშობისაა და სიტყვასიტყვით არ ითარგმნება სხვა ენაზე (მ. შ. ქართულ ენაზეც). თავისი შინაარსით ტერმინი „მენეჯმენტი“ „მართვას“ ანალოგია, მაგრამ მათი სინონიმებად გამოცხადება მოკლებულია ჯეროვან საფუძველს, ვინაიდან ტერმინი „მართვა“ გაცილებით ფართოა, ვიდრე „მენეჯმენტი“, რამდენადაც მართვას ადგილი აქვს

როგორც საზოგადოებაში, ასევე ბუნებაში, მექანიკურ სისტემებშიც (სტრუქტურა გაერთიანების მართვა, სახელმწიფოს მართვა, ავტომობილის მართვა და ა. შ.). „მართვის“ და „მენეჯმენტის“ გამიჯვნისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს ცნობილი ამერიკელი პროფესორის პიტერ დრუკერის მოსაზრებას: „ასი წლის წინათ, როცა კარლ მარქსმა დაწერა თავისი „კაპიტალი“, ცნება „მენეჯმენტი“ ბუნებაში არ არსებობდა... საწარმოები მუშაობდნენ მმართველთა ხელმძღვანელობით. მსოფლიოში უმსხვილესი საწარმოო კომპანია – საქსოვი ფაბრიკა „ერმენი და ენგელსი“ ითვლიდა 300 მუშას... ამ საწარმოში – იმ დროს ერთ-ერთ ყველაზე მომგებიანში – საერთოდ არ იყვნენ მენეჯერები, მხოლოდ ე. წ. „ბრიგადირები“ იცავდნენ დისციპლინას თავისი ხელქვეითების – „პროლეტარების“ ჯგუფებს შორის“¹

მენეჯმენტს განვითარებულ ქვეყნებში, როგორც წესი, ხმარობენ ბიზნესთან ერთად. ბიზნესი (business – ინგლისურად – საქმე) მოგების მიზნით გაწეული მრავალფეროვანი საქმიანობა² და იგი საბაზრო ეკონომიკის დროს იჭრება ადამიანთა ცხოვრების ყველა სფეროში დაწყებული მრეწველობით და დამთავრებული განათლების სფეროთი.

ბიზნესის განსაკუთრებული შემთხვევაა მეწარმეობა, რომელიც უშუალო კავშირშია მეწარმის პიროვნებასთან – ადამიანთან, რომელიც იწყებს ახალ საქმეს (ბიზნესს) ან ახლებურად წარმართავს ბიზნესს. მეწარმეობა ბიზნესისაგან განსხვავებით, როგორც წესი გულისხმობს რაიმე ახლის (პროდუქციის, მომსახურების) შექმნას და ახალი მომხმარებლის, ბაზრის შექმნას. ე. ი. მეწარმეობა ინოვაციური ბიზნესია, ისიც გამიზნულია მოგების მიღებაზე და განეკუთვნება ბიზნესის სფეროს (მისი საუკეთესო ნაწილია). მეწარმეც საქმიანი ადამიანია, მესაკუთრეა, მაგრამ ბიზნესმენისაგან განსხვავებით თვითონ წარმართავს თავის საქმეს (ბიზნესს) და არის საკუთარი ფირმის პრეზიდენტი (მთავარი მენეჯერი), ვინაიდან მეწარმე ნოვატორია, შემოქმედია, ბიზნეს – გეგმის ავტორია. ბიზნესმენი შეიძლება გახდეს ადამიანი მემკვიდრეობით ან შეიძინოს ბიზნესმენის ქონება (ფირმა), მაგრამ იგი ვერ წარმართავს ბიზნესს ეფექტიანად თუ არ არის პროფესიონალი მმართველი - მენეჯერი. ამიტომ ბიზნესმენები ეძებენ და ქირობენ მაღალკვალიფიციურ მენეჯერებს, რადგან

1. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М., 2008, с. 19.

2. ბიზნესი საიურნო (ეკონომიკური) საქმიანობა, რომლის მიზანია მოგების მიღება.

ბიზნესის ეფექტიანი წარმართვა შეუძლებელია მართვის პროფესიონალი მუშაკების – მენეჯერების გარეშე.

ბიზნესის (მათ შორის ტურისტული ბიზნესის) სფეროში მოქმედი საწარმოების (ორგანიზაციების) მუშაობა წარმოუდგენელია მენეჯმენტის გარეშე. ამიტომ მენეჯმენტს სავსებით მართებულად უწოდებენ ბიზნესის მართვის ფილოსოფიას. ბიზნესის სფეროში მმართველობით (სამმართველო) საქმიანობას წარმართავენ მენეჯერები, რომლებსაც ხშირად ბიზნესმენებთან აიგივებენ, რაც არამართლზომიერია. ბიზნესმენი (ქართულად – საქმის კაცი, საქმიანი ადამიანი) კაპიტალის მფლობელია, მესაკუთრეა, რომელიც საკუთარ ფირმაში სამუშაოდ კონტრაქტის წესით იწვევს (ქირაობს) სხვადასხვა პროფესიის ადამიანებს, მათ შორის მენეჯერებს, როგორც მართვის სპეციალისტებს. არ შეიძლება ცნებების „ხელმძღვანელისა“ და „მენეჯერის“ გაიგივება. ამერიკული გაგებით მენეჯერი არის მართვის სუბიექტი, რომელსაც უკავია მუდმივი თანამდებობა ბიზნესის სფეროში (კომერციულ ორგანიზაციაში), პროფესიონალი მმართველი, რომელმაც გაიარა სპეციალური მომზადება და არა ეკონომისტი ან ინჟინერი დირექტორის სავარძელში მოკალათებული, ან კიდევ სახელმწიფო მოხელე. ამგვარად, მენეჯერი ბიზნესმენის მიერ დაქირავებული მართვის სპეციალისტია.

მაშასადამე, ტერმინს „მენეჯმენტს“, როგორც წესი, ხმარობენ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მართვასთან, ბიზნესის სფეროსთან (ეკრძო სექტორთან) მიმართებაში საწარმოს (ფირმის) დონეზე. ე. ი. ტერმინი „მენეჯმენტი“ მიესადაგება კომერციულ ორგანიზაციებს (საწარმოებს, ფირმებს), მაგრამ, როდესაც საქმე შეეხება სახელმწიფო სტრუქტურებს ნებისმიერ დონეზე იყენებენ ტერმინს – „სახელმწიფო მართვა“.

მენეჯმენტის, როგორც მართვის მეცნიერების, წარმოშობა დაიწყო XIX საუკუნის ბოლოს აშშ-ში. ეს განაპირობა იმ ობიექტურმა პროცესებმა, რომლებსაც ადგილი ჰქონდათ ამ ქვეყნის ეკონომიკაში. წარმოების (ბიზნესის), კაპიტალის კონცენტრაციამ და კონკურენციის გამწვავებამ, რაც დამახასიათებელია საბაზრო ეკონომიკისათვის, დღის წესრიგში დააყენა საკითხი საწარმოს (ორგანიზაციის) გაძღოლის ახალი კონცეფციის – მენეჯმენტის შექმნისა და საჭირო პერსონალის (მენეჯერების) მომზადების შესახებ.³

3. ვ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური. მენეჯმენტის საფუძვლები (მეორე გამოცემა), თბ., 2011, გვ. 9.

საქართველოში მენეჯმენტის შესახებ ლექციების წაკითხვა პირველად დაიწყო თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტთან არსებულ ბიზნესის უმაღლეს სკოლაში - „სპეცფაკულტეტი“ (1989 წ.) ამერიკული სასწავლო პროგრამის მიხედვით და გამოიცა პირველი დამხმარე სახელმძღვანელო ქართულ ენაზე (გ. ბაბუნაშვილი, ბ. მღებრიშვილი, გ. შუბლაძე - 1998 წ.).

არსებობს მენეჯმენტის ცნების მრავალი განმარტება, მაგრამ მისი არსია ის, რომ იგი ბიზნესის (კომერციული ორგანიზაციის) მართვაა. გარდა ამისა, ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა ეტაპებზე გამოყოფენ სხვადასხვა ტიპის მენეჯმენტსაც: ტექნოლოგიური (საწარმოო) მენეჯმენტი, ფინანსური მენეჯმენტი, ტურიზმის მენეჯმენტი და სხვ.

ტურიზმის მენეჯმენტი შედარებით ახალი მიმართულებაა ქართული მეცნიერებისთვის. მისი წარმოშობა და შესწავლა განპირობებულია ტურისტული ბიზნესის აქტიური განვითარებით საქართველოში და მოცემული პროცესის მართვის აუცილებლობით. პირველად ქართულ ენაზე გამოიცა დამხმარე სახელმძღვანელო „ტურიზმის მენეჯმენტი“ (გ. შუბლაძე, ლ. დოლიკაშვილი და სხვ., 2008 წ.).

ტურიზმთან მიმართებაში შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი განმარტება: **ტურიზმის მენეჯმენტი** სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მართვაა, რომლებიც მიმდინარეობენ ტურისტულ ბიზნესში (ინდუსტრიაში).

საერთოდ, მენეჯმენტს განიხილავენ როგორც წარმატების მიღწევის (გამარჯვების მოპოვების) მეცნიერებასა და ხელოვნებას, დასახული მიზნების მიღწევის ცოდნას ადამიანთა შრომის, ქცევის მოტივებისა და ინტელექტის გამოყენებით. საქმე შეეხება ადამიანებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებას არაორგანიზებული ელემენტების ეფექტიან და მწარმოებლურ ძალად (ფაქტორად) გარდაქმნის მიზნით. სხვა სიტყვებით, მენეჯმენტი ადამიანისეულ შესაძლებლობათა ერთობლიობაა, რომლებსაც იყენებენ მენეჯერები ორგანიზაციის სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების მისაღწევად.

ამგვარად, მოცემულ სახელმძღვანელოში მენეჯმენტი განიხილება როგორც ტურისტულ ინდუსტრიაში (ბიზნესში) მიმდინარე მოვლენებისა და პროცესების მართვა.

ტურიზმის მენეჯმენტის შესწავლისას ძალიან მნიშვნელოვანია პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვას: ვინ და როგორი ტურისტუ-

ლი მომსახურებით სარგებლობს? ამასთან უნდა იქნეს გათვალისწინებული ის, რომ ორი ოჯახის (ტურისტის) მოთხოვნილება ტურისტულ პროდუქტზე არ შეიძლება იყოს ერთნაირი. აქედან გამომდინარე, ტურისტებს ყოფენ ორ ჯგუფად:

- ტურისტები მათი აქტიურობის მიხედვით;
- ტურისტები ცხოვრების სტილის მიხედვით.

ტრადიციულად, ტურისტებს შორის მათი შევებულების დროს აქტიურობის მიხედვით, გამოყოფენ შემდეგ ჯგუფს: მშვიდი დასვენების მოყვარულები, სასპორტო დასვენების მოყვარულები, დამსვენებლები ცოდნის შესაძენად, სწავლის მიზნით და თავგადასავლების მოყვარულები.

ტურისტების კლასიფიკაცია ცხოვრების სტილის მიხედვით გულისხმობს უფრო ღრმა მიდგომას ტიპების გამოყოფისადმი, ვინაიდან ადამიანი და მისი ქცევა განიხილება არა იზოლირებულად, არამედ მისი სასიცოცხლო პოზიციებთან, სხვადასხვა საგნებთან ურთიერთობის და მის სურვილებთან დაკავშირებით. ცხოვრების სტილის მიხედვით ტურისტების ჯგუფის გამოყოფისას საფუძვლად აღებულია არა რომელიმე ცალკეული კრიტერიუმი, არამედ ადამიანის საზოგადო დამოკიდებულება თავისი ცხოვრებისადმი. ამის გაკეთება ძალიან ძნელია, რადგან ტენდენციები და ეკონომიკური სიტუაცია საზოგადოებაში ძალიან ცვალებადია.

ცხოვრების სტილის მიხედვით გამოყოფენ ტურისტების ოთხ ჯგუფს: განცხრომის მოყვარულები, ტრადიციული, ოჯახური და განსაკუთრებული მიდრეკილების დამსვენებელი ტურისტები. მოცემული კლასიფიკაციისას მხედველობაშია მისაღები ის, რომ გამოყოფილი ჯგუფები მუდმივად ცვალებადია და საზღვრები მათ შორის ძალიან პირობითია.

ტურიზმის სახეების მიხედვით მოგზაურობის კლასიფიკაციისას იყენებენ სამოტივაციო ფაქტორებს. ასეთი კლასიფიკაციისას საჭიროა ძირითადი მოტივით ხელმძღვანელობა, რომელიც უბიძგებს ადამიანს წავიდეს სამოგზაუროდ. მართალია მოტივები ყოველთვის არ განისაზღვრება ერთმნიშვნელოვნად, მაგრამ მაინც გამოყოფენ ტურიზმის ექვს სახეს მისი მენეჯმენტის სისტემაში: ტურიზმი დასვენების მიზნით (მკერნალობა ან ორგანიზმის ფიზიკური ან ფსიქოლოგიური აღდგენა), ტურიზმი კულტურის შესწავლის მიზნით (ქვეყნის ან ქვეყნების ისტორი-

ული და კულტურული ღირსშესანიშნაობათა გაცნობა), საზოგადოებრივი ტურიზმი (ნათესავეების, მეგობრების მონახულება), სასპორტო ტურიზმი (სპორტულ ღონისძიებებში, შეჯიბრებებში მონაწილეობა), ეკონომიკური ტურიზმი (ბირჟების, ბაზრობების დათვალიერება), პოლიტიკური ტურიზმი (მონაწილეობა პოლიტიკურ ღონისძიებებში).

ზოგჯერ ტურიზმის კონკრეტისაციის აუცილებლობა მისი ფორმების მიხედვით წარმოიშობა მოგზაურობების სხვადასხვა ხანგრძლივობასთან დაკავშირებით. ამ შემთხვევაში ასეთი კლასიფიკაციის ძირითადი კრიტერიუმია მოგზაურობაში ყოფნის ვადა. თუ მოგზაურობებს განასხვავებენ ისეთი გარე კრიტერიუმით, როგორცაა ყოფნის ხანგრძლივობა, მაშინ ისინი განეკუთვნებიან ტურიზმის სხვადასხვა ფორმებს. გამოყოფენ ტურიზმის ფორმებს გარე კრიტერიუმების მიხედვით: ტურისტების წარმოშობის, ორგანიზაციული ფორმის, მოგზაურობაში ყოფნის ხანგრძლივობის, ასაკის, სატრანსპორტო საშუალებების, წელიწადის დროის ან სეზონის მიხედვით.

ერთი შეხედვით ჩანს, რომ ტურიზმის ფორმებსა და სახეებს შორის არ არის დიდი განსხვავება. ორივე შემთხვევაში მოგზაურობები ჯგუფდება განსაზღვრული თვალსაზრისით. განსხვავება ის არის, რომ ტურიზმის სახეები განსხვავდებიან მოგზაურობის მოტივაციის, ე. ი. შიგა ფაქტორების მიხედვით, ხოლო ტურიზმის ფორმები — გარე მიზეზებითა და ზემოქმედებით, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯმენტისათვის.

ტურისტების წარმოშობის მიხედვით ტურიზმის ფორმებია საშინაო და საერთაშორისო ტურიზმი. ამ შემთხვევაში სიტყვა „წარმოშობა“ განეკუთვნება არა ადამიანის ეროვნულობას ან დაბადების ადგილს, არამედ მისი ცხოვრებისა და მქმნაობის ადგილს.

ორგანიზაციული ფორმების მიხედვით არსებობს პაუშალური (მომსახურების კომპლექსის შეთავაზება ერთი ღირებულებით) და ინდივიდუალური ტურიზმი. პაუშალური ტური ტურისტული მომსახურების სტანდარტიზებული, წინასწარ ორგანიზებული კომპლექსია. ინდივიდუალური ტურის თავისებურებაა ის, რომ ტურისტი მას აწყობს და ახორციელებს დამოუკიდებლად.

ცნება „ინდივიდუალური ტურიზმი“ ხშირად განიხილება ცნება „მასობრივი ტურიზმის“ საპირისპიროდ. მასობრივი ტურიზმი თავდაპირველად ნიშნავდა ტურიზმში ბევრი ადამიანის მონაწი-

იღვობას. დროთა განმავლობაში ამ ცნებამ შეიძინა უარყოფითი მნიშვნელობა. ამჟამად მასობრივ ტურიზმთან ასოცირდება, უპირველეს ყოვლისა, პაუშალური ტურიზმის უარყოფითი ზემოქმედებები, რის გამოც ცნებები “ინდივიდუალური ტურიზმი” და “მასობრივი ტურიზმი” არ გამოდგებიან ტურიზმის ფორმების გამოსაყოფად მონაწილეთა რაოდენობის მიხედვით.

ტურიზმის ფორმების მნიშვნელოვან კლასიფიკაციად ითვლება მათი დაჯგუფება ყოფნის ხანგრძლივობის მიხედვით. მოგზაურობის მიმდინარეობის ან მონახულების (დათვალიერების) ადგილას ან ქვეყანაში ყოფნის დროს: ერთდღიანი (ერთ საათამდე; 3-4 სთ; 6-8 სთ; 9-11 სთ; 12 და მეტი საათი), მოგზაურობა დამის გათენებით (1-3 ღამე; 4-7 ღამე; 8-28 ღამე; 29-91 ღამე; 92-365 ღამე).

ტურიზმის ფორმების ასაკის მიხედვით კლასიფიკაციისას განისაზღვრება ტურისტების შემდეგი ჯგუფები: ბავშვები, რომლებიც მოგზაურობენ თავის მშობლებთან; ახალგაზრდები (ტურისტები 15-24 წლის ასაკში); შედარებით ახალგაზრდა, ეკონომიკურად აქტიური ადამიანები 25-44 წლის ასაკში; საშუალო ასაკის (45-64 წელი) ეკონომიკურად აქტიური ადამიანები (მოგზაურობენ ბავშვების გარეშე); პენსიონერები (65 და მეტი წლის).⁴

ტურიზმის ფორმები ტურისტების გადაადგილების სატრანსპორტო საშუალებების მიხედვით, განსხვავდებიან: ავიატურიზმი, საავტომობილო და საზღვაო ტურიზმი.

ტურიზმის ფორმები წლის დროის მიხედვით განსხვავდებიან საზამთრო და საზაფხულო ტურიზმებად. ტურიზმის ასეთი კლასიფიკაცია უჩვენებს ტურისტულ მომსახურებაზე მოთხოვნის მერყეობას (ცვალებადობას) წლის განმავლობაში. დროს, რომელშიც ხორციელდება მოგზაურობათა მაქსიმალური რაოდენობა უწოდებენ ტურისტულ სეზონს, მოგზაურობათა დაცემის პერიოდს – სეზონშორის ტურიზმს. ტურისტული სეზონები სხვადასხვა რეგიონებში შეიძლება ერთმანეთს არ დაემთხვას.

აღნიშნული კრიტერიუმის გარდა, არსებობს სხვა მიდგომებიც მოგზაურობათა კლასიფიკაციისათვის. იმისათვის, რომ ტურიზმის კლასიფიკაცია იყოს უფრო სრული, მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაცია ახდენს ტურიზმის კლასიფიკაციას შემდეგი ტიპების მიხედვით: 1) საშინაო ტურიზმი – რომელიმე რეგიონის მცხოვრებთა მოგზაურობები ამ რეგიონში; 2) შესასვლელი ტურიზმი – რომელიმე ქვეყანაში პირების მოგზაურობები, რომ-

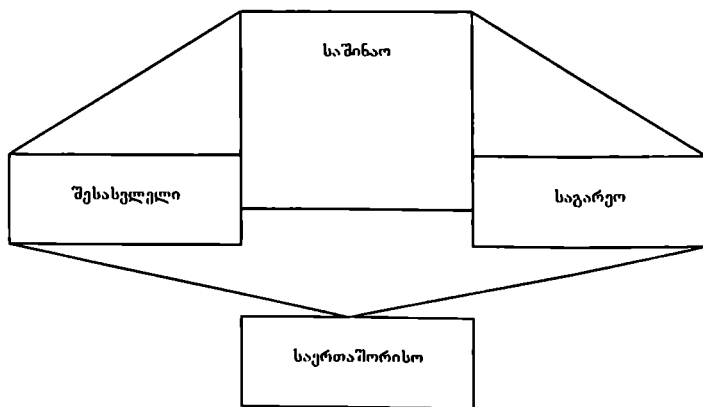
4. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма. Минск, 1999, с. 20-21.

ლებიც არ არიან მისი მოსახლეები (მცხოვრებლები); 3) საგარეო (გამსვლელი) ტურიზმი – რომელიმე ქვეყნის მოსახლეთა მოგზაურობები სხვა ქვეყანაში. ტურიზმის ეს ძირითადი ტიპები შეიძლება შეხამდეს სხვადასხვანაირად ტურიზმის კატეგორიის შექმნით (იხ. ნახ. 1.1.).

ტურიზმის ეს კატეგორიები შეიძლება განეკუთვნოს არა მარტო რომელიმე ქვეყანას, არამედ რეგიონსაც; ტერმინი „რეგიონი“ განეკუთვნება რომელიმე რაიონს ამა თუ იმ ქვეყნის, ან ქვეყნების ჯგუფების ფარგლებში. ცნება „ტურიზმი ქვეყნის ფარგლებში“ მოიცავს საშინაო და შემსვლელ ტურიზმს; „ეროვნული ტურიზმი“ – საშინაო და საგარეო ტურიზმს; „საერთაშორისო ტურიზმი“ – შესასვლელ და საგარეო ტურიზმს.

ნებისმიერი ბიზნესის, მათ შორის ტურიზმის ბაზრის კონიუნქტურა განისაზღვრება მისი ძირითადი ელემენტების – მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობით. მოთხოვნა და მიწოდება ორგანულ კავშირშია ერთმანეთთან. ტურისტული მიწოდება წარმოადგენს როგორც ტურიზმის ობიექტს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ტურისტულ მიწოდებას მიეკუთვნება ყველაფერი, რაც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ტურისტული მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად:

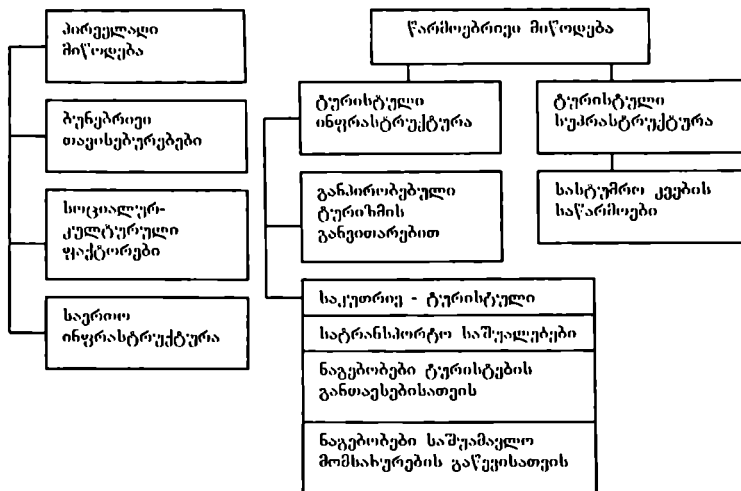
კლიმატი, ლანდშაფტი, სასტუმროები, რესტორნები, გასართობი ხასიათის დაწესებულებები და ა. შ.



ნახ. 1.1. ტურიზმის კატეგორიები (მოთხოვნის თვალსაზრისით)

ამრიგად, ტურისტული მიწოდება მოიცავს ძალიან მრავალფეროვან ელემენტებს, და მართვის პროცესის ოპტიმიზაციის მიზნით აუცილებელია მათი სისტემატიზება (ნახ. 1.2.).

ტურისტული მიწოდება ნიშნები



ნახ. 1.2. ტურისტული მიწოდების სტრუქტურა

ტურისტული მიწოდება შედგება პირველადი (თავდაპირველი და ნაწარმოები (წარმოებული) მიწოდებისაგან. პირველადი მიწოდება იზიდავს ტურისტებს თავისი ბუნებრივი სარგებლით. წარმოებული მიწოდება შედგება ელემენტებისაგან, რომლებიც იქმნება მხოლოდ ტურისტული გამოყენებისათვის. წარმოებული მიწოდების შედგენილობაში გამოყოფენ ტურისტულ ინფრასტრუქტურასა და ტურისტულ სუპრასტრუქტურას.

მიწოდების მიკუთვნება პირველადი ან წარმოებული კატეგორიისათვის ემყარება იმას, არსებულიდან რომელი თავისებურებებია გამოსადეგი ტურიზმში გამოსაყენებლად, და რომელი უნდა შეიქმნას ტურისტების მოსახიდად.

პირველადი მიწოდება თავიდანვე არ არის დაკავშირებული ტურიზმთან. მისი სხვადასხვა ფაქტორები ტურისტებზე ახდენენ

ბუნებრივ მიმზიდველ გაულენას. პირველადი მიწოდებისათვის დამახასიათებელია შემდეგი მანვენებლები:

- ქვეყნის ბუნებრივი თავისებურებები (გეოგრაფიული მდებარეობა, კლიმატი, ტოპოგრაფია, მკენარეთა და ცხოველთა სამყარო);
- სოციალურ-კულტურული ფაქტორები (კულტურა, ტრადიციები, რელიგიური და მსოფლიო მნიშვნელობის შენობა-ნაგებობები, მენტალიტეტი, სტუმართმოყვარეობა, სხე-ჩვეულება);
- საერთო ინფრასტრუქტურა (მიმოსვლის გზები, კომუნიკაციები, გაზით, წყლით და ელექტროენერჯით მომარაგება, კულტურისა და დასვენების დაწესებულებები და სხვ.).

წარმოებული მიწოდება პირველად მიწოდებასთან შედარებით არსებობს სპეციალურად ტურისტული მომსახურებისათვის (ბიზნესისათვის). წარმოებული (საწარმოო) მიწოდება შედგება ტურისტული ინფრასტრუქტურისა და ტურისტული სუპრასტრუქტურისაგან. ტურისტული ინფრასტრუქტურა იყოფა ინფრასტრუქტურად, რომელიც განპირობებულია ტურიზმის განვითარებით, და საკუთრივ ტურისტულ ინფრასტრუქტურად. პირველ ინფრასტრუქტურას ბევრი საერთო აქვს პირველად მიწოდებასთან: თუ რომელიმე რეგიონში, ადგილობრივი მოსახლეობის გარდა, მუდმივად ისვენებენ სტუმრები, ადამიანის ცხოველმოქმედების უზრუნველყოფის სისტემების სიმძლავრე ყველას არ ეყოფა. ამიტომ საჭიროა ინფრასტრუქტურის დამატებითი სისტემები, რაც განპირობებულია ტურიზმის განვითარებით, რომლებიც მიეკუთვნებიან საწარმოო მიწოდებას. მაგალითად, ქალაქში ცხოვრობს 50000 კაცი. გარდა ამისა, ქალაქი უზრუნველყოფს 20000 ტურისტის განთავსებას. ადრე მოსახლეობა მარაგდებოდა ადგილობრივი ჰიდროელექტროსადგურის მიერ. მაგრამ ტურისტების გამო საჭირო გახდა ქალაქის მერიას გაეზარდა ჰიდროელექტროსადგურის სიმძლავრე.

ტურისტული ინფრასტრუქტურის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია საკუთრივ ტურისტული ინფრასტრუქტურა, რომელსაც მიკუთვნება სატრანსპორტო საშუალებები; შენობა-ნაგებობები ტურისტების განთავსებისთვის: ტურისტული ნაგებობები, საკუთრივ ნაგებობები, გასართობი დაწესებულებები, ცენტრები კონგრესებისა და სემინარების ჩატარებისათვის; ნაგებობები

საშუაშააკლო მომსახურების გაწევისათვის (მომსახურებისა და ინორმაციის სამსახურები).

ტურისტულ სერასტრუქტურაში მოიაზრება სასტუმრო საწარმო და კეების საწარმო, რომლებიც განეკუთვნებიან ტურისტულ ინფრასტრუქტურას, რამდენადაც ცხოვრებასა და კეებას ტურიზმისათვის აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა.

ტურისტული მიწოდების ცალკეული ელემენტების განხილვისას ჩანს, რომ მოთხოვნა ტურისტულ მომსახურებაზე კმაყოფილდება, როგორც წესი, მომსახურების კომპლექსით, რომელიც განეკუთვნება როგორც პირველად, ასევე საწარმოო მიწოდებას. მაგალითად, სამთო თხილამურების მოყვარულთა დასვენების ორგანიზაციისათვის საჭიროა პირველადი და საწარმოო მიწოდების შემდეგი ელემენტები: ბუნებრივი თავისებურებები – ტოპოგრაფია (მთები), კლიმატი (თოვლი); საკურორტო ინფრასტრუქტურა – სასტუმროები, რესტორნები; საკუთრივ ტურისტული ინფრასტრუქტურა – ავტობუსი, ლიფტი, თხილამურების გაქირავება.

მაშასადამე, ტურისტული მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად აუცილებელია ტურისტული მომსახურების რამდენიმე ელემენტის არსებობა. თუ არ არის რომელიმე მნიშვნელოვანი ელემენტი, ტურიზმის (ტურისტული ბიზნესის) სტრატეგიული მიზანი არ შეიძლება იქნეს მიღწეული. მაგალითად, თუ არ არის თოვლი, შეუძლებელია დასვენება სათხილამურო ბაზაში, თუ კი არის ყველა დანარჩენი ელემენტი.

ეფექტიანი მენეჯმენტისათვის აუცილებელია ტურისტული მომსახურების ყველა სახის გაერთიანება, რომლებსაც ქმნიან ტურიზმის დარგის – ტურისტული ბიზნესის ყველა ორგანიზაციული რგოლი (ტურისტული საწარმოები და ორგანიზაციები – იხ. თავი 2.2).

12. ტურიზმი, როგორც მენეჯმენტის ობიექტი

მმართველობითი (სამმართველო) შრომა ტურისტული მომსახურების (ბიზნესის) სფეროში სპეციფიკურია და არსებითად განსხვავდება სხვა სფეროების (დარგების) მუშაკთა საქმიანობისაგან, თუმცა ერთი შეხედვით ჩანს, რომ ტურისტული ორგანიზაციის (საწარმოს) მენეჯმენტი ემყარება ერთსა და იმავე ბაზას, რასაც ნებისმიერი სფეროს საწარმოს მენეჯმენტი. მარ-

თალია საკითხთა ფართო წრე (კლიენტურის რომელ ფენაზეა საჭირო ორიენტაცია? როგორ იქმნება შესათავაზებელი მომსახურება? როგორი ბრუნვა ანუ საქმიანობის მოცულობაა მოსალოდნელი მომავალ წელს? როგორი ინვესტიციები გაკეთდეს? და სხვ.) პრინციპულად არ არის სპეციფიკური ტურისტული ორგანიზაციების მენეჯმენტისათვის, მაგრამ მაინც ისინი ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ამ სფეროში.

ტურიზმის მენეჯმენტის ამოცანაა არა მარტო მისი განვითარების, არამედ მისი სპეციფიკური თავისებურებების გამოვლენაც. ამასთან აუცილებელია იმის გათვალისწინებაც, რომ ტურიზმი არ არის ჯადოქრობა; იგი ამ რთული და მრავალწახნაგოვანი სფეროს ადამიანთა სერიოზული და მძიმე საქმიანობაა, რომელსაც აქვს თავისი სპეციფიკა. ტურიზმს გააჩნია მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები, რომლებიც გამომდინარეობენ ტურისტული მომსახურების სპეციფიკური თავისებურებებიდან. ეს თავისებურებები უნდა იცოდნენ ტურისტული ინდუსტრიის (ბიზნესის) მენეჯერებმა.

მაშასადამე, ამოცანა ის არის, რომ გაირკვეს ტურისტული მომსახურების სპეციფიკისა და ტურისტული ორგანიზაციის მენეჯმენტის ურთიერთქმედების არსი. ამის შესაბამისად უნდა განისაზღვროს, როგორ უნდა განვითარდეს მართვის მექანიზმი, რათა სწორად გადაწყდეს ის სპეციფიკური პრობლემები, რომლებიც დამახასიათებელია ტურისტული ორგანიზაციისათვის.

ტურიზმისთვის დამახასიათებელია მთელი რიგი სპეციფიკა, რომელთა მაქსიმალურად გათვალისწინება ამ სფეროს ეფექტიანი მენეჯმენტის აუცილებელი პირობაა:

1. ტურიზმის პირველი სპეციფიკა არის მისი ღრმად შეჭრა ადამიანთა ცხოვრებაში და მისი შემადგენელ ელემენტებს შორის ურთიერთკავშირის სირთულე. ტურისტულ საწარმოთა დიდი ნაწილი მიეკუთვნება მცირე საწარმოთა კატეგორიას. მსხვილი ტურისტული საწარმოები იქმნება მხოლოდ მჭიდროდ დასახლებულ რაიონებში, რაც ტიპურია ტურისტული ინდუსტრიისათვის, მაგრამ იგი არ არის ქარხნის საამქრო მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთი ტიპით. ტურისტულ ინდუსტრიაში ბევრია ტურისტული საწარმო და ორგანიზაცია, რომლებიც ასე თუ ისე უნდა მონაწილეობდნენ რეგიონული ტურისტული მომ-

სახურების კომპლექსში ბაზარზე ხანგრძლივი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის მიზნით. ასეთ პირობებში მენეჯმენტის დახმარებით უნდა შემუშავდეს როგორც მთელი რეგიონის (რაიონის), ასევე ცალკეული ტურისტული საწარმოს განვითარების სტრატეგია.

2. ტურიზმის როგორც მართვის ობიექტის მეორე სპეციფიკა შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს ბუნდოვანი (გაურკვეველი) და ძნელად ზომადი მიზნების სახით. საქმე ის არის, რომ ტურისტული ბიზნესის, როგორც საერთოდ ბიზნესის, ძირითადი მიზანია მოგების მიღება, რომელიც ცალკეული ტურისტული საწარმოს წარმატებული საქმიანობის საწინდარია. მაგრამ არსებითი მნიშვნელობა აქვს ტურისტული მომსახურების სფეროში რეგიონის (ადგილობრივი სასოგადოების) ინტერესების ყოველმხრივ გათვალისწინებას, რაც ამნელებს ტურისტული საწარმოს მიზნების ზუსტად განსაზღვრას. საქმე ეხება ტურისტულ ინდუსტრიაში მიმდინარე პროცესების ალბათურ ხასიათს, რის გამოც ტურისტულ საწარმოს არ შეუძლია მიაღწიოს წარმატებას პირდაპირი მნიშვნელობით, ვინაიდან იგი ძნელად ღებულობს აღიარებას სასოგადოებაში. საწარმოს ეკონომიკურმა ეფექტიანობამ სარგებლობა უნდა მოუტანოს რეგიონს.
3. ტურიზმის მენეჯმენტის მესამე სპეციფიკაა მისი შეზღუდულობა რეგიონთან მიმართებაში. ტურისტული საწარმოს მენეჯმენტი მისი სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) ეფექტიანად წარმართვის აუცილებელი პირობაა, ვინაიდან საწარმოს მენეჯერები სრული უფლებამოსილებით ღებულობენ გადაწყვეტილებებს თავის სამეურნეო საქმიანობის ყველა საკითხზე და აღწევენ კიდევაც წარმატებებს. მაგრამ რეგიონის ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაციების არასტაბილურობა, რეგიონული ინტერესები ხშირად ზღუდავს ტურიზმის მენეჯმენტს.
4. ტურიზმის შემდეგი სპეციფიკაა ძლიერი გავლენა დაინტერესებული კლიენტურის მხრიდან. თითოეული ტურისტული საწარმო ახორციელებს თავის საქმიანობას (ბიზნესს) სხვადასხვა დაინტერესებული პირებისა და კლიენტების გარემოცვაში. შეიძლება წარმოიშვას წინააღმდეგობები სასტუმროების მესაკუთრეებს (ბიზნესმენებს), ადგილობრივ

მცხოვრებლებსა და ჩამოსულ ტურისტებს შორის. ერთი ჯგუფის შიგნითაც (მაგალითად, სასტუმრო კომპლექსის წარმომადგენლებს შორის) წარმოიშობა სხვადასხვა ინტერესები. მსხვილი სასტუმროები ხშირად ნაკლებად არიან დაინტერესებული საკურორტო სერვისის მიწოდებით, რადგან ისინი ფლობენ ყველა აუცილებელ ნაგებობებს სტუმართა განთავსებისა და დასვენების ორგანიზაციისათვის. მცირე სასტუმროები, რომლებიც არსებობენ ჩამოსული ტურისტების ხარჯზე, დაინტერესებული არიან იმაში, რომ ტურისტული ორგანიზაცია აუმჯობესებდეს საკურორტო მიწოდებას და ატარებდეს შესაბამის ღონისძიებებს. ბოლო დროს ზოგიერთ ტურისტულ რეგიონებში წარმოიშვა უთანხმოება ადგილობრივ მცხოვრებლებსა და დამსვენებელ ტურისტებს შორის. ხანდაზმული ტურისტები მოითხოვენ მშვიდ დასვენებას. მათ არ მოსწონთ, როდესაც რეგიონში (რაიონში, ქალაქში) დიდი ხნით არ მოდიან ახალი ტურისტები. როცა მათი ინტერესები ირღვევა, მათ შეუძლიათ გაერთიანდნენ ძლიერ ჯგუფად და გამოვიდნენ ტურიზმის რომელიმე სხვა სახის წინააღმდეგ მოცემულ რეგიონში.

5. ტურიზმის როგორც მენეჯმენტის ობიექტის უმნიშვნელოვანესი სპეციფიკაა ტურისტული პროდუქციის თავისებურება, მისი განუყოფლობა ფორმირების წყაროდან. საქონელი მატერიალური სახით (ხორცი, ტანსაცმელი) არსებობს მის მწარმოებლიდან დამოუკიდებლად, ხოლო ტურისტული მომსახურება (ესეც საქონელია, თუმცა სპეციფიკური) განუყოფელია მისი შექმნის წყაროდან. მაგალითად, თუ ტურისტული პროდუქტის მომხმარებელმა ტური შეუკვეთა აპრილში ივნისისათვის, ხოლო ტურისტულმა ფირმამ მაისში შეწყვიტა თავისი არსებობა, მაშინ მომხმარებელს არ გაეწევა ეს მომსახურება მისი წყაროს არარსებობის გამო. არ შეიძლება ტურისტული მომსახურების ფოსტით გაგზავნაც. ტურისტული პროდუქტის რეალიზაციისას ძლიერდება პიროვნული ასპექტი, რაც განაპირობებს ტურისტულ მენეჯმენტში მაქსიმალური ყურადღების გამახვილებას პერსონალისა და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების მართვაზე.

6. ტურისტული პროდუქტის გარეგანი ფეხქმები აგრეთვე განიხილება როგორც ტურისტული ინდუსტრიის სპეციფიკა. ტურისტისთვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს მის გარემომცველ გარემოს – ურთიერთობებს ადგილობრივ მცხოვრებლებთან და სხვა მოგზაურებთან. ყოველდღიურ ცხოვრებაში რამდენადაც ადამიანი შეიგრძნობს ბუნებრივი რესურსების შეზღუდულობას, მით უფრო მას აქვს სურვილი დასასვენებლად წაეიდეს უცხო ქვეყანაში. გამოკვლევები აჩვენებენ, რომ სტუმრის ქცევა გავლენას ახდენს მის მიმღებ ადამიანთა და სხვა მოგზაურების ურთიერთობაზე. თუ პლაუსუ ტურისტები ბანაობენ საცურაო კოსტუმების გარეშე, შუა ღამემდე აწყობენ ხმაურიან ზეიმებს, ერთობიან სპორტის ახალი სახეებით, და ყველაფერი ეს ბუნებისთვის საზიანოა, მაშინ იწვევს მათდამი ადგილობრივი მცხოვრებლების ნეგატიურ დამოკიდებულებას, რამაც შეიძლება გააუარესოს მათი დასვენება.

ტურიზმი დიდ გავლენას ახდენს ისეთ სფეროებზე, როგორცაა ეკონომიკა (ბიზნესი), პოლიტიკა, რომლებიც, თავის მხრივ, ზემოქმედებენ ტურიზმზეც. ტურისტულ რეგიონის სტუმრებისაგან აქვს მოგება. ამონაგები (ნავაჭრი), რომელიც მიიღება მათი მომსახურებიდან, წარმოადგენს პირველად ამონაგებს და უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე რეგიონის მუდმივი მცხოვრებლებიდან მიღებული ამონაგები. ტურიზმიდან მოგება ახალი ნაკადით ერთეუბა ადგილობრივ ეკონომიკურ ბრუნვაში და იძლევა გაზრდილ ფუქტს. მაგალითად, სასტუმრო ტურისტებიდან მიღებულ ფულით ყიდულობს პურს, აშენებს ახალ შენობებს. ფულის თანხა, რომელიც რჩება რეგიონში, იქნება მით უფრო მეტი, რაც მეტია მომსახურება (ეკონომიკა). რეგიონისთვის შეიძლება ხელსაყრელი იყოს ტურიზმი ეკოლოგიის თვალსაზრისითაც, თუ ტურიზმიდან ანარიცხები მოხმარდება ადგილობრივი ლანდშაფტის დაცვას და მოწესრიგებას. ტურიზმის განვითარების საკითხების გადაწყვეტაში უნდა მონაწილეობდნენ დაინტერესებული ჯგუფები (ეკონომისტები, ეკოლოგები და ა. შ.).

7. ტურისტული მოთხოვნის თავისებურება ტურიზმის კიდევ ერთი სპეციფიკაა. მოთხოვნა ტურისტულ მომსახურებაზე

არაერთგვაროვანია სამი ძირითადი მიზეზის გამო:

- ტურისტული პროდუქციის არახელშესახებობა და შენახვის შეუძლებლობა;
- ტურისტული მომსახურების მომხმარებელთა სხვადასხვაგვარობა;
- საზოგადოებრივი ფაქტორების – ქვეყანაში ეკონომიკური სიტუაციის, ეკოლოგიისა და სოციალური ფაქტორების – დიდი მნიშვნელობა.

შეუძლებელია ტურისტული მომსახურების დანახვა ხელშეკრულებების დადებისას, როგორც საქონლის გემოს გასინჯვა. ტურისტული საწარმოს მენეჯერის მუშაობაში სირთულე ის არის, რომ დაარწმუნოს მყიდველი სწორედ მოცემული საწარმოს (ფირმის) მომსახურების სარგებლიანობაში, ვინაიდან ტურისტული პროდუქტის ხარისხი მერყეობს ფრიად ფართო მახასიათებლებში და დამოკიდებულია არა მარტო მიწოდებლებზე, არამედ მიწოდების დროსა და ადგილზეც. მენეჯერი ამას წარმატებით ართმევს თავს მარკეტინგის დახმარებით. ტურისტული პროდუქციის შენახვა შეუძლებელია, იმიტომ რომ თუ კლიენტმა უარი თქვა მოგზაურობაზე უკანასკნელ მომენტში, მაშინ მისი რაიმეთი შეცვლა პრაქტიკულად შეუძლებელია.

ტურისტების სხვადასხვა კატეგორიები განსხვავდებიან მოგზაურობის მიზნით, თავიანთი მოთხოვნებით ტურისტული მომსახურებისადმი, აგრეთვე ფასით, რომლის გადახდისათვის მზად არიან და შეუძლიათ გადაიხადონ. ტურისტების თითოეულ ტიპს შეესაბამება ტურისტული ბაზრის განსაზღვრული ტიპი. მომხმარებელთა მომსახურების მრავალფეროვნება დამოკიდებულია დამსვენებელთა ისეთ განსაკუთრებულ კატეგორიებზეც, როგორცაა სამთო სანატორიუმების და სპეციალიზებული კლინიკების პაციენტები ან აღმზრდელობითი დაწესებულებების მოსწავლეები. ბაზრის შემდგომი სეგმენტაციის ხასიათი განისაზღვრება ამა თუ იმ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური პირობებით, სადაც ცხოვრობენ ტურისტები. ტურისტული ბაზრის შესწავლა-გამოკვლევის უახლესი მეთოდების დახმარებით დამსვენებლების დიფერენცირება ხდება კიდევ ჯგუფურად ცხოვრების სტილის (მაგალითად, „ახალი ქართველები“ და სხვ.) მიხედვით. ტურისტული ბიზნესი ორიენტირდება დამსვენებელთა სავსე-

ბით განსაზღვრულ ჯგუფებზე. მათი მოთხოვნები კარგად იციან ფირმის მენეჯერებმა და ყველაფერს აკეთებენ ტურისტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების გზით მაქსიმალური მოგების მისაღებად.

ტურისტულ მოთხოვნაზე ძლიერ გავლენას ახდენენ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა შემოსავალი (შემოსავალი, რომელიც ფარავს მხოლოდ სასიცოცხლო მოთხოვნებს არა ეფექტიანია ტურიზმისათვის), ოჯახის სტრუქტურა (მოგზაურობათა სიხშირე იმ პირებს შორის ყველაზე დიდია, რომლებსაც გააჩნიათ მცირე ოჯახი – ერთი-ორი კაცი), მისი წევრების ასაკი (ხანდაზმული ადამიანები და პატარა ბავშვები იშვიათად მოგზაურობენ, მაგრამ ზოგიერთი პენსიონერები, როდესაც მათ არა აქვთ საფინანსო და ჯანმრთელობის პრობლემები დიდ მოთხოვნას უყენებენ ტურისტულ მომსახურებას), განათლება და პროფესია (წერილი საწარმოების მესაკუთრეები და მათი ოჯახის წევრები მოგზაურობენ ნაკლებად, ვიდრე მოსამსახურეები ან მოხელეები, რომლებიც ყოველ წელს იყენებენ შვებულებას რამდენიმე კვირის ხანგრძლივობით).

ქვეყანაში რაც უფრო უკეთესია ეკონომიკისა და ბიზნესის საერთო მდგომარეობა, მით უფრო მაღალია მოთხოვნა ტურისტულ მომსახურებაზე. ადამიანები დასვენების ადგილის შერჩევისას ყურადღებას ამახვილებენ ტურისტული რეგიონის ეკოლოგიაზე. ტურისტული მომსახურების მოთხოვნაზე განსაზღვრულ გავლენას ახდენენ სოციალური ფაქტორებიც: ცხოვრებისა და შრომის პირობები (დემოკრატიულ საზოგადოებაში ეკონომიკის სოციალური-საბაზრო-მიმართულებებით ხელსაყრელი პირობებია ტურიზმის განვითარებისათვის. შვებულების დროს ადამიანებმა უნდა აღიდგინონ სულიერი და ფიზიკური ძალები, ვინაიდან ყოველდღიური ცხოვრება არ არის დასვენებული მრავალი სხვადასხვა სტრესებისაგან), განათლების დონე (რაც უფრო მაღალია განათლების დონე საზოგადოებაში, მით უფრო მისი წევრები აფასებენ დასვენებასა და გაცნობის შესაძლებლობას ახალ და უცხო სამყაროსთან და მეტ მოთხოვნებს უყენებენ ტურისტულ მომსახურებას), თავისუფალი დროის არსებობა საზოგადოებაში, სადაც ადამიანებს ეპყრობიან ჰუმანურად, ძირითადად შვებულებასთან ერთად ხშირად მოკლევადიანი მოგზაურობებისათვის ეძლევათ თავისუფალი დრო, ისრდება მოთხოვნა ტურისტულ მომსახურებაზე და სხვ.).

8. ტურიზმის როგორც მენეჯმენტის ობიექტის შემდეგი თავისებურება

გამოიხატება ტურისტული მომსახურების კომპლექსურობაში. ტურისტული მომსახურება ყველაფერია, რითაც ტურისტი სარგებლობს მოგზაურობის დროს. ამრიგად, ტურისტული მომსახურება შედგება მომსახურების მთელი (როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური) კომპლექსისაგან, რომლებიც ტურისტისათვის სპეციფიკური ტურისტული პროდუქტია. ტურისტი, რომელიც გადის შვებულებაში სამოგზაუროდ არ წავა, თუ ბოლო პუნქტში იგი არ იქნება უზრუნველყოფილი ცხოვრებისა და კვების ნორმალური პირობებით; მაგალითად, მოთხილამურე არ დაჯავშნის იმ სასტუმროში ადგილს თუ მას არ ექნება თხილამურებით სრიალის შესაძლებლობა. ეს მაგალითი უჩვენებს მჭიდრო კავშირს ცალკეულ მომსახურებასა და მომსახურების კომპლექსურობას შორის ტურიზმის სფეროში.

ტურიზმის მენეჯმენტში აღნიშნულ დამოკიდებულებას აქვს მნიშვნელოვანი შედეგი. ვინაიდან ცალკეული დამატებითი მომსახურება სრულდება სხვადასხვა ფირმების მიერ და ისინი ერთმანეთს არიან დამოკიდებული. ამიტომ ასეთ სიტუაციაში დიდი მნიშვნელობა აქვს კოოპერაციას. ბოლო დროს განსაკუთრებით გაიზარდა ტურისტულ საწარმოებს შორის ერთობლივი მუშაობის მნიშვნელობა. ასეთი ერთობლივი მუშაობა ემყარება ერთნაირ ინტერესებს, რომელიც ხორციელდება განთავსების, მომსახურების, ტურისტული შეამავლობის, გაჯანსაღების, აღზრდის, ტრანსპორტის სფეროებში. კოოპერაციის შესაძლებლობა, რომელიც განისაზღვრა ბოლო დროს, ეს ფრენშიაინგის სისტემაა.

როგორც ადრე აღინიშნა, ტურისტული მომსახურება შედგება ორი სახის მიწოდებისაგან: პირველადი და წარმოებული მიწოდება. ტურისტი, როგორც წესი, ღებულობს მომსახურებას კომპლექსში. ადგილის, რეგიონის, ქვეყნის ტურისტული მიწოდება განიხილება როგორც „კოლექტიური პროდუქცია“. ტურისტული მოთხოვნის ცენტრში არა ცალკეული მომსახურება, არამედ მისი სახეების მრავალფეროვანი კომპლექსი. მომსახურების ამ კომპლექსს ტურისტი აერთიანებს ცნებაში „მოგზაურობის მიზანი“. მოგზაურობის მიზანი ტურისტული მოთხოვნის განხორციელების ადგილია (ტურიზმი დასვენების მიზნით).

თუ მოგზაურობის მიზანი განიხილება როგორც საბაზრო

მომსახურების კომპლექსის გაწევა ტურისტული მოთხოვნის სტრუქტურაში, მაშინ ფირმამ ან პირმა, რომელიც სთავაზობს ამ კომპლექსს (თუ ფირმას უნდა იხელმძღვანელოს ბაზარზე ორიენტირებული მენეჯმენტით), თავისი საქმიანობა თანმიმდევრულად უნდა დაუკავშიროს „მოგზაურობის მიზნის პრიმატს“: ტურისტული ადგილი უნდა იყოს პროდუქტი, რომელიც განიხილება როგორც ერთიანი მთლიანი, შეთანხმებული საგნობრივ მრავალფეროვნებასთან და დაქვემდებარებული საბაზრო პრინციპებთან. არც სასტუმროს ცალკეული მომსახურება, არც ზღვაზე ბანაობა, არც მხოლოდ სრიალი თხილამურებით, არც რესტორანი, არც ნაგებობა დასასვენებლად, ცალკე აღებული, ვერ შესძლებს ტურისტული მომსახურების ბაზარზე ძირითადი როლის შესრულებას. ყველა ეს ცალკეული მომსახურება უნდა გაერთიანდეს მომსახურების სრულ კომპლექსში. ტურისტულ ბიზნესში კიდევ არის გადაუწყვეტელი პრობლემა, რომლის მოგვარება შეიძლება მენეჯმენტის დახმარებით.

9. ტურიზმის სპეციფიკაა მისი სეზონურობა, ე. ი. ტურისტული მომსახურების

მოცულობის დამოკიდებულება უპირველეს ყოვლისა ბუნებრივ-კლიმატურ პირობებზე. ტურიზმში მენეჯმენტის პრობლემის გადაწყვეტისას ეს მოვლენა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ტურისტულ საწარმოთა მენეჯერებმა, რამდენადაც მოთხოვნის რყევებმა (ცვლილებებმა) შეიძლება არსებითად გააუარესონ მთელი ტურისტული ინდუსტრიის (ბიზნესის) ფუნქციონირების პირობები.

ტურისტული ინდუსტრიის როგორც მენეჯმენტის ობიექტის სპეციფიკა მიუთითებს იმაზე, რომ ტურისტული ბიზნესის მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ამ სფეროს ორიგინალურობა (იგი სრულიად არ კგავს სხვა დარგებს) და კერძოდ გაიცნობიერონ ის, რომ შეუძლებელია შრომითი საქმიანობის სხვა სფეროებიდან მენეჯმენტის მოდელის მექანიკური გადმოტანა ტურიზმის სფეროში. ამასთან დაკავშირებით გამოყოფენ შემდეგ თვისებებს, რომლებიც დამახასიათებელია ნებისმიერი ტურისტული საწარმოს მენეჯმენტისათვის:

- ტურისტული საქმიანობის (ბიზნესის) დაგეგმვისას ყურადღების ცენტრში უნდა იდგეს საბოლოო მომხმარებელთა საჭიროება, მოთხოვნილება და მოთხოვნა. ამის გამო ტურ-

ისტული საწარმოს დისლოკაცია (საბოლოო მომხმარებლისკენ მისწრაფების მიზეზით) განისაზღვრება, ერთი მხრივ, ტურისტული პროდუქტის მომხმარებელთა ძირითადი კონტინგენტის ადგილსამყოფელით, ხოლო მეორე მხრივ, რეკრეაციული რესურსების ადგილმდებარეობით, რომლებიც წარმოადგენენ პრაქტიკულად ტურისტული მომსახურების სფეროს ძირითად ფაქტორს;

- ტურისტული მომსახურების ორიგინალობა. მართალია თანამედროვე სამყაროში ტურიზმის როგორც ჯანმრთელობის აღდგენის მნიშვნელობა უდიდესია, მაგრამ ტურისტული პროდუქტი ჯერ კიდევ არ გახდა პირველი აუცილებლობის საქონელი და საეჭვოა გახდეს ასეთი საქონელი უახლოეს პერსპექტივაში. გარდა ამისა, ტურისტულ მომსახურებაზე უფრო მეტად, ვიდრე სხვა ფასიან მომსახურებაზე, გავლენას ახდენს მოსახლეობის მყიდველობითი უნარიანობის (გადახდისუნარიანობის) ცვლილება. ტურისტული ბიზნესის განვითარებაზე აგრეთვე ძალიან ძლიერ გავლენას ახდენენ ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენები;
- ტურისტული მომსახურება უნიკალურია და მისი გამეორება ყველა ასპექტში შეუძლებელია. ამაში იგულისხმება მოგზაურობის მარშრუტი, მომსახურების პირობები, ღირებულება და ა. შ. ერთი და იგივე ფირმის ერთი და იგივე მარშრუტის მიხედვით ორი ტურიც ხშირად ტარდება სხვადასხვანაირად (ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს სატრანსპორტო საშუალებების მდგომარეობით, ქვეყანაში შექმნილი ვითარებით და სხვ.);
- ტურისტული მომსახურების სფეროში გაცილებით დიდი მნიშვნელობა აქვს მარკეტინგს. ეს განპირობებულია იმით, რომ ტურისტული მომსახურების გამყიდველმა, არა აქვს რა მისი ეტალონი – ნიმუშის წარმოდგენის შესაძლებლობა (როგორც ეს არის ჩვეულებრივი საქონლის რეალიზაციისას), უნდა მოიპოვოს არგუმენტები თავისი მომსახურების – საქონლის სასარგებლოდ, რაც შესაძლებელია გაკეთდეს მხოლოდ მარკეტინგის კარგად მოწესრიგებული სისტემის დახმარებით. გარდა ამისა, მომსახურების ხარისხის ცვალებადობასთან, მისი შეფასების სუბიექტიუ-

იხმთან დაკავშირებით, აუცილებელია მუდმივი კონტროლი. ე. ი. მენეჯმენტის ეს ფუნქცია იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. ერთი და იგივე ტურისტული მოგზაურობა შეიძლება შეფასდეს ორი სხვადასხვა ადამიანის მიერ სხვადასხვანაირად, რაც იწვევს გაუგებრობებს ურთიერთობებში ტურისტულ ფირმასა და კლიენტებს (მომხმარებლებს) შორის. ამიტომ მენეჯმენტი ტურისტულ ბიზნესში უნდა იყოს მიმართული ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავებისა და გავრცელების სისტემაზე, ვინაიდან სწორი, დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღება და მართვის პროცესის გონივრული განხორციელება წარმოუდგენელია ჯეროვანი ინფორმაციული უზრუნველყოფის გარეშე.

საბოლოოდ შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა იმის თაობაზე, რომ ფრიად სპეციფიკურია ტურიზმი როგორც მენეჯმენტის ობიექტი და ტურისტული ბიზნესის ეფექტიანობა ბევრად დამოკიდებულია ტურიზმის მენეჯმენტზე. ამასთან, ტურიზმის მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელებისას (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი) ტურისტული ბიზნესის მენეჯერებმა კარგად უნდა გაიცნობიერონ ის, რომ მიუღებელია ტურიზმის სფეროში სხვა სფეროებიდან მენეჯმენტის მოდელის მექანიკური გადმოტანა.

13. ტურიზმის მენეჯმენტის თავისებურებები

მენეჯმენტის თავისებურება ტურიზმში გაპირობებულია უპირველეს ყოვლისა ტურისტული მომსახურებისა და ტურიზმის სფეროში შრომის სპეციფიკით.

შრომა ტურისტული საქმიანობის მართვის პროცესში სპეციფიკურია და არსებითად განსხვავდება სხვა დარგების (სფეროების) მუშაკთა საქმიანობისაგან, თუმცა ერთი შეხედვით ჩანს, რომ ტურისტული რეგიონისა და ტურისტული ფირმის მენეჯმენტი ემყარება იმავე ბაზას, რასაც „ადამიანი – ადამიანის“ სისტემის ნებისმიერი საწარმოს მენეჯმენტი.

ტურიზმის საწარმოთა მენეჯერების არსებითი ამოცანებია:

- კლიენტურის ტიპის განსაზღვრა და მისი რეალური მოთხოვნის გამოვლენა;

- მიღებული მონაცემების შეპირისპირება ტურისტული საწარმოს (ფირმის) რესურსულ შესაძლებლობებთან რეალური მოთხოვნის არსებული ტურებითა და მარშრუტებით დაკმაყოფილების შესაძლებლობების გამორკვევა;
- მოთხოვნის, აგრეთვე მისი სპეციფიკური თავისებურებების სოციალური ტენდენციებისა და კანონზომიერებების გამოვლენა.

დაინტერესებული კლიენტურის გავლენა გაპირობებულია იმით, რომ თითოეული ტურისტული ფირმა მუშაობს ბევრ დაინტერესებულ პირთან და ორგანიზაციასთან, რომლებსაც გაანინათ თავიანთი ინტერესები. ტურისტული საწარმოები ბაზრის მონაწილეებისაგან არ მოვლიან ერთნაირ ქმედებებს, მაგალითად არსებობენ წინააღმდეგობები სასტუმროების მფლობელებს, ადგილობრივ მცხოვრებლებსა და ჩამოსულ ტურისტებს შორის. ერთი ჯგუფის შიგნითაც კი (მაგალითად, სასტუმრო კომპლექსების შიგნით) ვლინდება ინტერესთა სხვადასხვაობა. მაგალითად, მსხვილი სასტუმროები ჩვეულებრივად ნაკლებად არიან დაინტერესებულები საკურორტო სერვისის მიწოდებაში, რამდენადაც ისინი ფლობენ ყველა აუცილებელ რესურსს სტუმრების განლაგებისა და დასვენების ორგანიზაციისათვის, ხოლო მცირე სასტუმროები დაინტერესებულნი არიან იმაში, რომ ტურისტული ფირმა აუმიჯობესებდეს საკურორტო მიწოდებას და თვითონ ატარებდეს შესაბამისს ღონისძიებებს.

ტურისტული პროდუქტის გარე ეფექტები გაპირობებულია იმით, რომ ტურისტის კავშირი გარემოცვასთან უნდა იქნეს განხილული როგორც ურთიერთობა თავისუფალ ვითარებაში, მაშინ როდესაც მის ყოველდღიურ ცხოვრებაზე გავლენას ახდენს სადგომი, სამუშაო, თავისუფალი დრო და ა. შ. შევსება, რომელსაც ატარებენ მოგზაურობაში, გულისხმობს შეხვედრებს სხვა მოგზაურებთან და ადგილობრივ მცხოვრებლებთან. მოგზაურის ურთიერთობა მათთან და მისი მოტივები განისაზღვრება იმით, თუ როგორ ეჩვევა ადამიანი ცხოვრებას, მუშაობას, როგორია მისი შესაძლებლობები თავისუფალი დროის ორგანიზაციაში. როგორც წესი, რაც უფრო თავის ყოველდღიურ ცხოვრებაში ადამიანი შეიგრძნობს ბუნებრივი რესურსების შეზღუდულობას, მით უფრო იგი ვალდებულია დაიცვას ქცევის განსაზღვრული ნორმები, მით უფრო მას სურს დასასვენებლად შეარჩიოს უც-

ნობი ქვეყანა. კვლევები უჩვენებენ, რომ ტურისტის ქცევა გააღწევენას ახდენს გარემოცვის ურთიერთობაზე. მაგალითად, თუ ტურისტები აწეობენ ხმაურიან ზეიმებს, მიმართავენ დასვენების ისეთ სახეებს, რომლებიც უარყოფით გავლენას ახდენს ბუნებაზე. მაშინ ეს იწვევს ადგილობრივი მცხოვრებლების ნეგატიურ დამოკიდებულებას მათდამი, რამაც შეიძლება წაახდინოს ტურისტების დასვენება.

ტურისტულ პროდუქტზე მოთხოვნის თავისებურებები განისაზღვრებიან ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა დამსვენებელთა ცხოვრების სტილი, აგრეთვე დემოგრაფიული, საზოგადოებრივი და სოციალური ფაქტორებით.

დემოგრაფიულ ფაქტორებში მოიაზრება:

- შემოსავალი, ანუ მყიდველობითი უნარი, – მგზავრობა შეუძლია მხოლოდ მას, ვისაც გააჩნია საამისო სახსრები. სხვანაირად, მხოლოდ ის ტურისტული მოთხოვნილება ხდება ტურისტული მოთხოვნა, რომლის დასაკმაყოფილებლად არის ფული. გამოყოფენ შემოსავლისა და ტურისტულ მომსახურებაზე მოთხოვნის ორ ძირითად ურთიერთდამოკიდებულებას: შემოსავალი, რომელიც ფარავს მხოლოდ სასიცოცხლო მოთხოვნილებებს (არაფექტიანია ტურიზმისათვის); შემოსავალი, რომელიც იძლევა უმაღლესი კატეგორიის საქონლის ყიდვის შესაძლებლობას (ძალიან ეფექტიანია ტურიზმისათვის);
- ოჯახის სტრუქტურა – მოგზაურობათა ყველაზე მაღალი სიხშირე იმ პირებისთვის, რომლებსაც გააჩნიათ მცირე ოჯახი, – მარტოხელები, უშვილო ოჯახები, ასაკოვანი ცოლ-ქმარი, რომლის შეილება გახდნენ დამოუკიდებლები. ისინი, ვინც მგზავრობენ ხშირად, მაღალ მოთხოვნებს უყენებენ დასვენებისა და მომსახურების ხარისხს, და მათზე ფასს უკავია მეორეხარისხოვანი როლი;
- ასაკი – პატარა ბავშვები და ასაკოვნები იშვიათად მოგზაურობენ სხვადასხვა სირთულეების გამო. მაგრამ ტურისტული მომსახურება სარგებლობს ბევრი პენსიონერის მოთხოვნით, განსაკუთრებით მათთვის,

რომლებსაც არ აქვთ ფინანსური პრობლემები და სამედიცინო ხასიათის უკუჩვენება;

- პროფესია – განსაზღვრავს მოგზაურობათა სიხშირეს, რომელიც დამოკიდებულია იმაზე, რამდენადაა ადამიანი შეყვარებული თავის პროფესიულ საქმიანობასთან. მაგალითად, მცირე ფირმების მფლობელები და მათი ოჯახები ნაკლებად მოგზაურობენ, ვიდრე თანამდებობის პირები (მოხელეები), რომლებიც ყოველწლიურად იყენებენ შეებულებას რამდენიმე კვირით.

საზოგადოებრივი ზაძტორები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ტურისტული მომსახურების მოთხოვნის დონეზე:

- ეკონომიკური სიტუაცია ქვეყანაში – განსაზღვრავს საზოგადოების თითოეული წევრის ეკონომიკურ მდგომარეობას: რაც უფრო უკეთესია ეკონომიკის საერთო მდგომარეობა, მით უფრო მაღალია მოთხოვნის დონე ტურისტულ მომსახურებაზე. მოცემული ფაქტორის შეფასებისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საერთო ეროვნული შემოსავალი, მოსახლეობის შემოსავლების დონე, საარსებო მინიმუმი, ხელფასის საშუალო დონე და სხვ;
- ტურისტული რეგიონის ეკოლოგია – უმნიშვნელოვანესი კრიტერიუმი, რომელზეც ორიენტირებულნი არიან პოტენციური ტურისტები დასასვენებლად ადგილის შერჩევისას. აგრეთვე ცხადია, რომ თვითონ ტურიზმი წარმოადგენს დიდ საშიშროებას გარემოსათვის. ეკოლოგიური კრიტერიუმები ზემოქმედებენ ტურისტულ მოთხოვნაზე ორგვარად: რეაქცია გარემოსთვის მიყენებულ ზიანზე – ასეთი ადგილები და რეგიონები არ აინტერესებთ ტურისტებს; ტურისტებს თვითონ ესმით გარემოს დაზიანების დაუშვებლობა და არ იცენენ ინტერესს ტურისტული მომსახურების ან მოქმედებების მიმართ, რომლებმაც შეიძლება დაარღვიოს ეკოლოგიური წონასწორობა ბუნებაში.

სოციალური ზაძტორები დემოგრაფიულ და საზოგადოებრივ ფაქტორებთან ერთად გავლენას ახდენენ ტურიზმის განვითარებაზე:

- ცხოვრებისა და შრომის პირობები – საზოგადოების დემოკრატიზაციის დონე მნიშვნელოვანი ფაქტორია; მოთხოვნა ტურისტულ მომსახურებაზე განსაკუთრებით მაღალია დემოკრატიულ საზოგადოებაში ეკონომიკისა და ბიზნესის სოციალურ-საბაზრო მიმართულებით (მომხმარებელთა საზოგადოება, მობილური საზოგადოება, განათლებული საზოგადოება, თავისუფალი საზოგადოება);
- განათლების დონე – რაც უფრო მაღალია საზოგადოებაში განათლების საშუალო დონე, მით უფრო მისი წევრები აფასებენ დასვენებასა და სიახლეებთან გაცნობის შესაძლებლობას, მით უფრო მნიშვნელოვანია მოთხოვნა მომსახურებაზე, რომელსაც გააჩნიათ შეცნობისა და შესწავლის კომპონენტი;
- თავისუფალი დრო მნიშვნელოვანი ფაქტორია იმათთვის, ვისაც უნდა იმოგზაუროს. თუ ადამიანებს ეძლევათ შეგებულებასთან ერთად მოქნილი გრაფიკით მუშაობის შესაძლებლობა, მაშინ მათ შეუძლიათ განახორციელონ ხშირი ხანმოკლე მოგზაურობა და ამით გაზარდონ მოთხოვნა ტურისტულ მომსახურებაზე.

საკონტროლო კითხვები:

1. როგორ როლს ასრულებს ტურიზმი თანამედროვე სამყაროში?
2. განსაზღვრეთ ცნების „ტურიზმის მენეჯმენტის“ არსი.
3. გამოყავით ტურიზმის მენეჯმენტის თავისებურებები.
4. დაახასიათეთ ტურისტული მომსახურების შინაარსი.
5. დაახასილეთ ტურისტული მოთხოვნის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები.
6. როგორი სოციალური ფაქტორები ახდენენ გავლენას ტურიზმის განვითარებაზე საქართველოში?
7. რაში მდგომარეობს ტურიზმის სოციალურ-ეკონომიკური არსი?

თავი II. ტურიზმის მენეჯმენტის წარმოშობა და ბანკითარება

2.1. ტურიზმის ბანკითარების პერიოდები

ტურიზმის განვითარების ისტორია მოიცავს შემდეგ პერიოდებს:

1. ტურიზმი XVIII საუკუნის ბოლომდე (ტურიზმი ძველ დროში, ტურიზმი შუა საუკუნეებში და აღორძინების ხანაში, ტურიზმი XVII და XVIII საუკუნეებში);
2. ტურიზმი XIX-XX საუკუნის დასაწყისში – ელიტარული ტურიზმი, ტურისტული მომსახურების სპეციალიზებული საწარმოების გაჩენა;
3. ტურიზმი XX საუკუნის დასაწყისში – მეორე მსოფლიო ომამდე – სოციალური ტურიზმის ჩამოყალიბება;
4. ტურიზმი მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ – თანამედროვე ეტაპი – მასობრივი ტურიზმი, ტურისტული ინდუსტრიის როგორც ტურიზმისათვის საქონლისა და მომსახურების წარმოების დარგთაშორისი კომპლექსის ფორმირება.

ტურიზმში მენეჯმენტის განვითარების ისტორია უშუალო კავშირია ტურიზმის ისტორიასთან. ქართული ტურიზმის მენეჯმენტის განვითარებაში აღსანიშნავია ორი ფაზა:

1990 წლამდე (საბჭოთა პერიოდი) და 1990 წლიდან დღემდე – ტურიზმის მართვის ცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურების რღვევის ფაზები. გასაბჭოებამდე (1921 წ.) საქართველოში ჩქარა ვითარდებოდა ტურისტული ინფრასტრუქტურა – რესტორნები, სასტუმროები, სატრანსპორტო ქსელი. ვითარდება მდიდარი ფენებისათვის ელიტარული ტურიზმი, ხოლო ინტელიგენციისთვის – საექსკურსიო, რეკრეციული ტურიზმი. ფუნქციონირებას იწყებენ ტურისტული ფირმები, ბიუროები, კლუბები და სხვ. გასაბჭოების შემდეგ ტურიზმს ენიჭება იდეოლოგიური ფუნქციები, იგი ხდება მონოპოლიზებული, ხოლო ტურიზმისა და ექსკურსიების პროფკავშირებზე გადაცემით – კიდევ უფრო მონოპოლიზებული დარგი. ყალიბდება მსოფლიოში ყველაზე იაფი ტურიზმი. მაგრამ იგი მომსახურების დონითა და ხარისხით

მკვეთრად ჩამორჩა დასავლეთის ქვეყნების ტურიზმის ინდუსტრიის სტანდარტებს. ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის ფარგლებში შეუძლებელი გახდა ტურისტული მომსახურების ხარისხის დონის ამაღლება ეკონომიკური მეთოდებით (ადმინისტრაციული მეთოდები ვერ იძლევიან სასურველ შედეგებს).

გარდამავალ პერიოდში (1990 წლიდან დღემდე) გამოიკვეთა ტურისტული ინდუსტრიის (ბიზნესის) განვითარების ახალი ტენდენციები ეკონომიკური რეფორმების პირობებში:

- რეკრეაციული მოთხოვნილებების სტრუქტურის ცვლილება და ტურისტული ბაზრის სეგმენტაციის დასაწეისი;
- ტურისტული ბიზნესის დემონოპოლიზაცია, მცირე და საშუალო საწარმოების (ფირმების) აქტიური განვითარება;
- ბუნებრივი რესურსებისა და კულტურული მემკვიდრეობის გამოყენებაზე გადასვლა ეკონომიკურ ურთიერთობათა საფუძველზე;
- ტურიზმის მენეჯმენტში გადასვლა ტურისტული ბიზნესის ადმინისტრაციული რეგულირების ფუნქციებიდან ეკონომიკურ სტიმულირებაზე ახალ საკანონმდებლო საფუძველზე.

საქართველოს ეკონომიკაში ტურიზმის განვითარება რომ გახდა პრიორიტეტული მიმართულება განაპირობა იმან, რომ მას უკავია უაღრესად კარგი გეოპოლიტიკური მდებარეობა (დიდი აბრეშუმის გზა, ბაქო – თბილისი – ჯეიჰანი და სხვ.) ევროპასა და აზიას შორის. უძველეს დროიდან საქართველოს მეშვეობით ხორციელდებოდა მყარი საერთაშორისო კავშირები, რომლებიც წარმოადგენდნენ სხვადასხვა კონტაქტების საფუძველს. ქრისტიანობის მიღებამ კიდევ უფრო განამტკიცა ეს კონტაქტები.

გასული საუკუნის 80-იანი წლების დასაწყისში დაიწყო ტურისტული – საქესკურსიო კვლევები ყოფილ საბჭოთა კავშირის რეგიონებში (მხარეებში, ოლქებსა და რესპუბლიკებში) და ტურიზმის განვითარების პერსპექტიული სექტორების დამუშავება. ცენტრალური ტურისტული კურსები გარდაიქმნა ტურისტულ-საქესკურსიო მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლების ინსტიტუტად, რამაც შესაძლებელი გახადა ტურისტული ორგანიზაციების პერსონალის პროფესიონალიზმის მნიშვნელოვნად ამაღლება. მთლიანად მოცემული პერიოდი ხასიათდება შიგადასაკავშირო ტურიზმის ექსტენსიური განვითარებით (სახელმწიფოს „ჩაკეტი-

ლობის“ გამო) მართვის სტრუქტურაში მუდმივი ცვლილებები-
სა და ნათლად გამოხატული იდეოლოგიური მიმართულების
პირობებში. მაგალითად, იდეურ-პოლიტიკური აღზრდის მნიშ-
ვნელოვან ფორმად ითვლებოდა კომკავშირისა და ახალგაზ-
რდობის საკავშირო მიდგომა რეკოლუციური, საბრძოლო და
შრომითი დიდების ადგილებისადმი და საბჭოთა ახალგაზრ-
დობის საკავშირო ტურისტული ექსპედიცია „ჩემი სამშობლო
სსრბ“. ახალგაზრდული ტურიზმის ხელმძღვანელობა წყვეტდა
პროპაგანდისტულ ამოცანებს, პროფკავშირები – სოციალურ
ამოცანებს.

სოციალური ტურიზმი იყო დოგაციაზე. პროფკავშირული
საგზურები გაიცემოდა დიდი დათმობით (ფასდაკლებით). მომხ-
მარებელი, დებულობდა რა თითქმის უფასო საგზურს, ეურადლე-
ბას არ აქცევდა შეთავაზებული მომსახურების ცუდ ღონეს.
ტურისტული საწარმოები არ იყვნენ დაინტერესებულნი შეთავა-
ზებული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებით, ვინაიდან ეს
არ ახდენდა გავლენას მათი საქმიანობის შედეგებზე.

1990-იან წლებში, ტურიზმის სფეროს ძირითად მანიკენებელთა
მუდმივი რაოდენობრივი ზრდის მიუხედავად, გადასვლა ტურ-
ისტული მომსახურების ახალ ხარისხზე არ მიმდინარეობდა.
ექსტენსიური განვითარება მოითხოვდა სტანდარტიზაციას მომ-
სახურების შეთავაზებაში, რაც არ იძლეოდა მასობრივი კონ-
ვეიური ტურიზმიდან დიფერენციულ ტურიზმზე გადასვლის
შესაძლებლობას. ამ დროიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გად-
ასვლასთან დაკავშირებით იწყება ახალი ეტაპი ტურიზმის გან-
ვითარებაში, რომელსაც გააჩნია თავისი სპეციფიკური ნიშნები.

სახელმწიფოებს შორის ეკონომიკური, სოციალური და კულ-
ტურული კავშირების განვითარებამ და გაფართოებამ გამოიწვია
ეროვნული ტურისტული და სატრანსპორტო ორგანიზაციების
მოქმედებათა შეთანხმების აუცილებლობა. სულ უფრო მეტ
მნიშვნელობას იძენს საერთაშორისო ტურიზმი და იქმნება შეს-
აბამისი ორგანიზაციები.

ჩვენს ქვეყანაში განხორციელდა რთული საზოგადოე-
ბრივი-პოლიტიკური პროცესები: დემოკრატიზაცია, საბაზრო
ურთიერთობათა ჩამოყალიბება, სამოქალაქო საზოგადოების
ფორმირება. საქართველო თანდათანობით მოექცა საერთაშო-
რისო ტურიზმის ორბიტაში, რაც აისახა ტურისტული გაცვლ-
იდან შემოსავლების ზრდის გადიდებაზე. მოცემულ პერიოდ-

ში დაიწყო ტურისტული მოთხოვნის სტრუქტურის ცვლილების ტენდენციის ფორმირება. მსოფლიო ტურისტული ბაზარი გახდა უფრო ტევადი. მრავალფეროვანი, დინამიკურად განვითარებადი. მის სტრუქტურაში მკაფიოდ გამოიყო სამი ძირითადი სეგმენტი: ტურიზმი ახალგაზრდებისთვის, ტურიზმი მოზრდილთათვის და ტურიზმი ხანდაზმული ადამიანებისათვის („მესამე ასაკის ტურიზმი“).

საერთაშორისო ტურიზმის განვითარების სოციალური ასპექტი ხასიათდება ტურიზმის ხელმისაწვდომობით სასოგადოების საშუალო ფენებისათვის. ადამიანებსაც შემოსავლის დაბალი დონით ძალუძთ მოაწონ ტურისტული მოგზაურობები. ტურისტულ მომსახურებაზე მოთხოვნა გაიზარდა რამდენიმეჯერ.

მმართველობითი ასპექტის პოზიციიდან უფრო აქტიურად გამოიყენება ტურისტების მოზიდვის მარკეტინგული ინსტრუმენტები: ინდივიდუალური ფასწარმოქმნა, ჯგუფური ფასდათმობები, ტრანსპორტზე შეღავათიანი ტარიფები და სხვ. ჩვენს ქვეყანაში ტურიზმის ორგანიზაციის საკითხების სამართლებრივი რეგულირების ძირითადი წყაროებია საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, კანონები და ნორმატიული აქტები ტურიზმის შესახებ. ქართული ტურიზმი განიცდის დინამიკური განვითარების პერიოდს, რომელიც გაპირობებულია მასში საერთაშორისო ტურიზმისათვის დამახასიათებელი ტენდენციების გაჩენით, რაც მძლავრ კეთილსასურველ გავლენას ახდენს ტურიზმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების პროცესებზე. ამ მხრივ აღსანიშნავია გლობალიზაციის ფაქტორი. გლობალიზაციასთან მჭიდრო კავშირშია სასოგადოების ინფორმატიზაციის ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ტურისტული საწარმოების (ორგანიზაციების) საქმიანობის საფუძველს, იძლევა შესაძლებლობას მიღებულ იქნეს ოპერატიული და თვალსაჩინო ტურისტული ინფორმაცია. არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორია ტექნოლოგიზაცია. ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის განვითარებამ, მათმა დანერგვამ და გამოყენებამ ტურიზმის სფეროში განაპირობეს მრავალფეროვან ტურისტულ მომსახურებაზე მოთხოვნის სისტემატური ზრდა და ტურისტული ნაკადების ინტენსიური მობილობა. თანამედროვე ეტაპზე ტურისტული ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის გადაამწვევტი მნიშვნელობა აქვს ტურიზმის მენეჯმენტს.

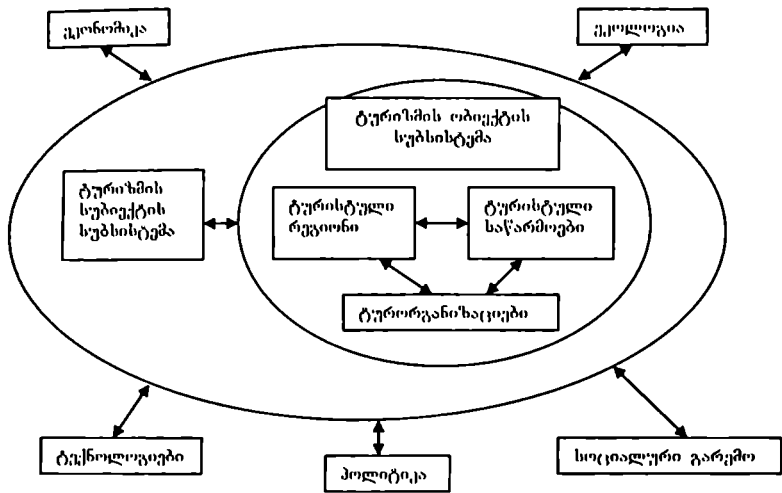
2.2. ტურიზმის მენეჯმენტის სისტემა. ტურისტული რეგიონები, ორგანიზაციები და საწარმოები

სისტემის ცნებაში იგულისხმება მისი ელემენტების მოწესრიგებული ერთობლიობა, რომელთა შორის არსებობს ან შეიძლება შეიქმნას მჭიდრო ურთიერთკავშირი. ტურიზმის სისტემის მიმართ შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის ტურიზმის სფეროში ურთიერთობებისა და მოვლენების ერთობლიობა და ერთიანობა. ამრიგად, ტურიზმის სისტემა წარმოდგენილია ურთიერთობათა სისტემით, რომელშიც ტურისტული საწარმოები, ორგანიზაციები და რეგიონები ურთიერთმოქმედებენ გარე გარემოსთან.

ტურიზმის სისტემის საფუძველია ორი სუბსისტემა: ტურიზმის სუბიექტი და ტურიზმის ობიექტი. ტურიზმის სუბიექტად მოიაზრება ტურისტული ღონისძიებების მონაწილე, ანუ ტურისტი, რომელიც ეძებს თავის მოთხოვნილებითა დაკმაყოფილების შესაძლებლობებს სპეციფიკური ტურისტული მომსახურების მიღების გზით. დასახელებული მომსახურება წარმოადგენს ტურიზმის ობიექტს. ტურიზმის ობიექტად მოიაზრება ყველაფერი ის, რაც შეიძლება გახდეს ტურიზმის სუბიექტისათვის (ტურისტისათვის) მოგზაურობის მიზანი. ეს შეიძლება იყოს ფართო სპეციალიზაციის ტურისტული რეგიონი ყველა მისი ტურისტული სტრუქტურებით.

ტურიზმის სტრუქტურა არსებობს საზოგადოებრივ გარემოცვაში. ტურიზმის გარემომცველი საჩუქროს სისტემა წარმოდგენილია ეკონომიკით, ეკოლოგიით, ტექნოლოგიებით, პოლიტიკითა და სოციალური სისტემით. საზოგადოებრივი გარემოცვის დასახელებული სისტემები ძლიერ ზემოქმედებენ ტურიზმზე, თუმცა ისინი როდია ერთადერთი. ტურიზმის გარე გარემოზე დამოკიდებულება მისი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი და თავისებურებაა. ტურიზმის სუბიექტისა და ობიექტის სუბსისტემებს შორის, ასევე სისტემებსა და ტურიზმის სისტემას შორის არსებობს განსასაზღვრელი ურთიერთკავშირი (ნახ. 2. 1).⁵

5. Кабушкин Н. И., даსახ. წიგნი, გვ. 78.



ნახ. 2. 1. ტურიზმის მენეჯმენტის სისტემა

რამდენადაც ტურიზმის სისტემასა და გარე სამყაროს შორის, რომელშიც ფუნქციონირებს ტურიზმი, არსებობს განსაზღვრული ურთიერთკავშირი, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის ღია სისტემა, რომელიც შეიძლება და აუცილებელია იმართოს, თანამედროვე მენეჯმენტის პრინციპებისა და მეთოდების გამოყენებით.

მაშასადამე, ტურიზმი როგორც ღია სისტემა ურთიერკავშირშია გარე სამყაროსთან, რომელიც წარმოდგენილია ისეთი საზოგადოებრივი სისტემებით, როგორცაა ეკონომიკა, ეკოლოგია, სოციალური გარემო, პოლიტიკა და ტექნოლოგიები. ტურიზმის სისტემა იყოფა ორ სუბსისტემად: ტურიზმის მენეჯმენტის სუბიექტი და ტურიზმის მენეჯმენტის ობიექტი.

ტურიზმზე გარე გარემოს გავლენის განხილვისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ის, რომ ეს გავლენა ყველგან არ არის ერთნაირი. მენეჯმენტმა უნდა გამოავლინოს გარე ზემოქმედების ყველაზე არსებითი ფაქტორები და შეიმუშავოს მათზე რეაგირების ეფექტიანი ხერხები.

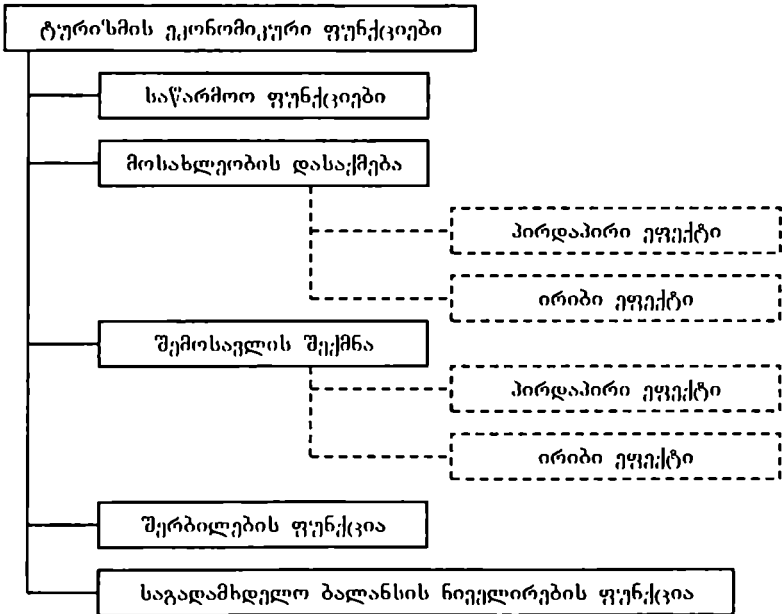
უპირველეს ყოვლისა აღსანიშნავია ის, რომ ეკონომიკა და ტურიზმი მჭიდროდ ურთიერთმოქმედებენ ერთმანეთთან. ეკონო-

მიკა ზემოქმედებს ტურიზმზე, ხოლო ტურიზმი ქვეყნის მთლიან ეკონომიკაზე. საერთო ეკონომიკური ფაქტორების ზემოქმედება ტურიზმზე შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი.

ტურიზმზე დადებითად მოქმედი ეკონომიკური ფაქტორებია: რეალური შემოსავლების ზრდა და მისი უფრო თანაბარზომიერი განაწილება; ვალუტის სტაბილური მდგომარეობა; ხელსაყრელი კონიუნქტურული სიტუაცია.

ტურიზმზე უარყოფითად მოქმედი ფაქტორებია: კრიზისული ეკონომიკური მოვლენები; წარმოების დაცემა (უმუშევრობის ზრდა, ხელფასის შემცირება, დროებითი მუშაობა); ვალუტის არასტაბილურობა და არახელსაყრელი კონიუნქტურული სიტუაცია.

ეკონომიკაზე ტურიზმის ზემოქმედების განხილვასთან დაკავშირებით გამოყოფენ ტურიზმის ხუთ ეკონომიკურ ფუნქციას. საწარმოო ფუნქცია, მოსახლეობის დასაქმების ხელშეწყობის, შემოსავლების შექმნის და სხვა ფუნქციები (ნახ. 2. 2.).



ნახ. 2. 2. ტურიზმის ეკონომიკური ფუნქციები

ნებისმიერი პროფილის საწარმო ასრულებს საწარმოო ფუნქციას, თუ გამოიყენებს წარმოების ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა შრომა, მიწა და კაპიტალი. ამ ფაქტორების კომბინირებისას ახალი პროდუქტის წარმოებისათვის, იქმნება 'ხედმეტი ღირებულება'. ასეთ პროცესს უწოდებენ ღირებულებათა დაგროვებას. ტურისტული მომსახურების სფეროს საწარმოებიც აწარმოებენ ახალ პროდუქტებს და ხელს უწყობენ ღირებულებათა დაგროვებას. ხშირად ტურისტულ პროდუქტებს გააჩნიათ არამატერიალური საქონლის სახე, რადგან ისინი წარმოადგენენ მომსახურებას. ამ მომსახურების წარმოებისათვის აუცილებელია პერსონალი (მუშაკები). ამიტომ ტურიზმის მეორე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა მოსახლეობის დასაქმების უზრუნველყოფა. მუშაკების (კადრების) რაოდენობრივი ზრდა ტურიზმის სფეროში შეიძლება შეჩერდეს ტექნიკური საშუალებების (კომპიუტერების და სხვ.) გამოყენებით, მაგრამ ისინი აიოლებენ საქმიანობას და ვერ ცვლიან სტუმართან პირად ურთიერთობას. ტურისტული ბიზნესი პირდაპირ თუ ირიბად ხელს უწყობს მოსახლეობის დასაქმებას (უშუალოდ ტურისტულ საწარმოებში – უმთავრესად სასტუმროების, სატრანსპორტო საწარმოების ტურიზრობებშიც).

შემოსავლის შექმნის ფუნქცია გამომდინარეობს იქიდან, რომ ვინც მუშაობს, როგორც წესი, ღებულობს შემოსავალს თავისი საქმიანობიდან. ტურისტულ ბიზნესში დასაქმების უზრუნველყოფა მჭიდრო კავშირშია შემოსავლის შექმნის ფუნქციასთან. სამეურნეო საქმიანობას (ბიზნესს) ტურიზმის სფეროში თავისი წვლილი შეაქვს ეროვნული შემოსავლის შექმნაში. ამ სფეროში სამეუშაო ადგილი უშუალო კავშირშია ტურიზმში შემოსავლის შექმნის პირდაპირ ეფექტთან. გარდა ტურიზმის სექტორში მომუშავეებისა შემოსავალს ღებულობენ მიმწოდებლებიც. მაგალითად, სასტუმროს მენეჯერი დებს ხელშეკრულებას პურის მცხობელთან პურპროდუქტების მიწოდების შესახებ, ამ სასტუმროს რესტორანში სტუმრების მომსახურებისათვის. ამრიგად, მცხობელი ღებულობს თავისი შემოსავლის გარკვეულ ნაწილს ტურისტულ სფეროსთან თანამშრომლობიდან, ვინაიდან სასტუმროში მიწოდებულ საქონელს მოიხმარენ ტურისტები. შემოსავლის შექმნა ტურისტულ ბიზნესში ხელს უწყობს ეროვნული შემოსავლის გადიდებას. ეროვნული შემოსავლის გადიდების ეფექტს ტურიზმში, უპირველეს ყოვლისა, აქვს რეგიონული მნიშვნელობა, რადგან ტურისტული ბიზნესის ამონაგები (როგორც

პურის მცხოვრების მაგალითზე) გადადის რეგიონულ ვაჭრობაში, მრეწველობასა და სოფლის მეურნეობაში.

რეგიონულ ასპექტში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტურიზმის შემდეგი ეკონომიკური ფუნქცია – შერბილების ფუნქცია, რომელიც ელინდება იმაში, რომ ტურისტული ბიზნესი ხელს უწყობს სუსტი (ნამორჩენილი) რეგიონების ეკონომიკურ განვითარებას. ტურისტებს აინტერესებთ რეგიონები სუსტად განვითარებული მრეწველობით, ადგილები, ეკოლოგიურად სუფთა ლანდშაფტით და გარემოთი. ხშირად ასეთი რეგიონებია უპირატესად განვითარებული სოფლის მეურნეობით. ასეთი რეგიონების ადგილობრივი მცხოვრებთათვის ტურიზმი დამატებითი შემოსავლის მნიშვნელოვანი წყაროა: იგი ხელს უწყობს მათი შემოსავლების გამოთანაბრებას, რადგან ეს შემოსავლები ხშირად უფრო მცირეა, ვიდრე ადგილებში (რეგიონებში) განვითარებული მრეწველობით (ფაბრიკა-ქარხნებით). შერბილების ფუნქციას ტურიზმში აქვს საერთაშორისო მნიშვნელობაც. პატარა სახელმწიფოების მცხოვრებლები (ხშირად კუნძულებზე) თავს ირჩენენ უპირატესად სოფლის მეურნეობითა და თევზის ჭერით. მათთვის ტურიზმს აქვს დიდი ეკონომიკური მნიშვნელობა, ვინაიდან ტურისტები მოიხმარებენ ადგილობრივი წარმოების საქონელსა და მომსახურებას. მოცემულ შემთხვევაში ტურიზმი ახდენს ინდუსტრიული და სასოფლო-სამეურნეო წარმოების ქვეყნების შემოსავლების გადანაწილებას.

ტურიზმის საბოლოო ეკონომიკურ ფუნქციასთან – საგადამხდელო ბალანსის ნიველირების ფუნქციასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას შემდეგი: ეკონომიკაში არსებობს საგადამხდელო ბალანსი მისი შემადგენელი ნაწილებით. მომსახურების ბალანსის შემადგენელი ნაწილია მოგზაურობათა ბალანსი ქვეყნის შიგნით (საქართველო) და საზღვარგარეთ (ესპანეთი). ამ ბალანსში ადგილობრივი ტურისტების ხარჯები, რომლებიც მიემგზავრებიან საზღვარგარეთ, უპირისპირდება შემოსავლებს, რომლებიც მიღებულია უცხოელი ტურისტების მიერ მოხმარებული საქონლიდან და მომსახურებიდან.

თანამედროვე ტურიზმი გარკვეულწილად ზიანს აყენებს გარემოს. ეკოლოგიური მოვლენების აღქმისა და მათი მართვის პრობლემა არის ის, რომ ამ მოვლენებიდან ბევრის განსაზღვრა შეუძლებელია. შეუძლებელია აგრეთვე ტურისტებსა და ადგილობრივ მცხოვრებლებზე მათი სემოქმედების ობიექტური შე-

ფასება. ამასთან ეკოლოგიური წონასწორობის ბევრი დარღვევა აღინიშნება ძალიან გვიან. ტურისტისა და ადგილობრივი მცხოვრებლების ინტერესების შეჯახება, ბუნების დაცვითვა ტურიზმით გადაიქცა კაცობრიობის ერთ-ერთ თანამედროვე პრობლემად. მაგალითად, ტურისტების 52% მიიჩნევს, რომ ლანდშაფტისა და ბუნების დაცვითვა ტურიზმის ზემოქმედების შედეგად წარმოადგენს დიდ საშიშროებას მოსახლეობისათვის. ადგილობრივი მცხოვრებლები იმ ფაქტორებს შორის, რომლებიც წარმოიშობიან ტურიზმის მანვე ზემოქმედების გამო, პირველ ადგილზე აყენებენ ჰაერის გატუტყუიანებას ტრანსპორტით და მიწის გამოყენებას. ამრიგად, ტურისტები დასვენებისას თავიანთი ინდივიდუალური მოთხოვნილებების მოკლევადიან დაკმაყოფილებას უფრო მაღლა აყენებენ, ვიდრე ზრუნვას ბუნების ხანგრძლივად გამოყენების თაობაზე. გარემოს დაცვა უნდა გახდეს ტურიზმის განვითარების უმნიშვნელოვანესი წანამძღვარი და ეს პრობლემა არ უნდა წყდებოდეს ადრე, ვიდრე ეკონომიკური პრობლემა.

ტურისტული ნაკადების მენეჯემენტისათვის ეკოლოგიური წონასწორობის შენარჩუნების მიზნით გამოიყენება სავიზიტო მენეჯემენტის ინსტრუმენტები. სავიზიტო მენეჯემენტი აკონტროლებს მოგზაურობათა დროს, დათვალიერებათა სახეებს ან რეგიონის გამოყენების ინტენსივობას (დამთვალიერებელთა მაქსიმალურად დასაშვები რიცხვი). შეზღუდვის ღონისძიებები ხორციელდება მოსახლეობის ინფორმირებით, მოგზაურობათა ღირებულების გაძვირებით ან სახელმწიფოს გადაწყვეტილებებით.

ტურიზმი მჭიდრო ურთიერთკავშირშია სოციალურ სფეროსთან. ტურისტის მიერ განსასღვრული რეგიონის ათვისების პროცესში კონტაქტში შედის ოთხი სხვადასხვა კულტურა: იმ რეგიონის კულტურა, საიდანაც ჩამოდიან ტურისტები; დასვენების კულტურა (დასვენების დროს ტურისტების ცხოვრების სტილი და ქცევის ნორმები); ადგილობრივი მცხოვრებლების კულტურა და მომსახურების კულტურა. ყველა კულტურა გავლენას ახდენს ერთმანეთზე. ტურიზმის სოციალური ეფექტების შეფასებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული რეგიონის მოსახლეობის სტრუქტურა. ტურიზმი ზემოქმედებას ახდენს ოჯახის სტრუქტურაზეც: მომუშავე ქალების დიდი ფინანსური დამოუკიდებლობა ითვლება XX საუკუნის ფენომენად.

მენეჯემენტის პრობლემის გადაწყვეტისას უნდა იქნეს გათ-

ვალისწინებული ტურიზმის შემოქმედება ცალკეული ტურისტული რეგიონის ტრადიციულ ნორმებსა და ფასეულობებზე, იმიტომ, რომ წარმოდგენები იმის თაობაზე, თუ როგორია ნაცმისა და ქცევის წესები საზოგადოებაში, სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია. ტურიზმის შემოქმედება სოციალურ სფეროზე შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითიც. ხშირად საზოგადოებაში ადგილი აქვს კულტურის საერთო ღიბერალიზაციას, რაც განპირობებულია სხვადასხვა კულტურის ურთიერთმოქმედებით.

პოლიტიკასა და ტურიზმს შორის კავშირს განიხილავენ იმის მიხედვით თუ სახელმწიფო რამდენად ერევა ეკონომიკაში. ტოტალიტარულ სახელმწიფოში ტურიზმი ასრულებს სახელმწიფო-პოლიტიკურ ფუნქციას, ე. ი. ექვემდებარება პოლიტიკურ მიზნებს, იგეგმება და იმართება სახელმწიფოებრივ სტრუქტურების მიერ. ხშირად ასეთი ქვეყნები ჩაკეტილია გარე სამყაროსათვისაც. მაგალითად, ყოფილ საბჭოთა კავშირში (რომლის შემადგენლობაში იყო საქართველო) მოგზაურობა დასავლეთის ქვეყნებში ითვლებოდა დიდ პრივილეგიად და ნებადართული იყო განსაკუთრებულ შემთხვევებში. საზღვარგარეთ შეიძლება მოხვედრა მხოლოდ ჯგუფებში, რომლებსაც აცილებდნენ სახელმწიფოებრივი დაწესებულებების (ხშირ შემთხვევაში უშიშროების) თანამშრომლები. ამასთან არ შეიძლებოდა დასახული მარშრუტის დარღვევა, ხოლო ღამის გასათევად შეიძლებოდა დარჩენა მხოლოდ განსაზღვრულ სასტუმროებში. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სახელმწიფო თავისით ჩამოსცილდება ხოლმე ტურიზმის მართვას და თითოეულ მოქალაქეს ეძლევა მოქმედებათა თავისუფლება. ეს იმას ნიშნავს, რომ ტურიზმს შეუძლია განვითარდეს შეუფერხებლად მთელი თავისი ნაკლოვანებებითა და უპირატესობებით. ტურიზმის სახელმწიფოებრივი მართვა იცვლება სახელმწიფოებრივი რეგულირებით.⁶ სახელმწიფო უშუალოდ არ ერევა ტურისტულ ბიზნესში და აყალიბებს ტურიზმის პოლიტიკას მისი განვითარების ხელშეწყობისათვის. საამისოდ ქვეყანაში ფუნქციონირებს სპეციალური სახელმწიფო ორგანო (საქართველოში ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი). ტურიზმის სახელმწიფოებრივი პოლიტიკა იქმნება ყველა დონეზე: ქვეყანა, მხარე (ოლქი), ქალაქი, რაიონი. ტურიზმის პოლი-

6. ხშირად მართლაცა და რეგულირებას ათავსებენ ერთმანეთთან, რაც არაპრობლემოვანია. ცნობილია ასეთი თეზა: რაც უფრო იმართება - უფრო იმართება (დაეკვივა მართვის პირველი და განმარტული ფუნქციონირება).

ტიკას ქმნიან აგრეთვე არასახელმწიფოებრივი დაწესებულებები (კავშირები და გაერთიანებები). ტურიზმის განვითარებაზე გაუ-
ლუნას ახდენენ პოლიტიკის ისეთი ელემენტებით, როგორცაა
ეკონომიკური პოლიტიკა, სამგზაურო გადაზიდვების პოლიტიკა,
სოციალური პოლიტიკა, ტერიტორიული პოლიტიკა, კულტურის
პოლიტიკა და დასვენების პოლიტიკა.

ტურიზმის განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ტე-
ქნოლოგიებს. ტექნოლოგიები, რომლებიც ემსახურება ტურიზმის
სფეროს იყოფა შემდეგ სახეებად: სატრანსპორტო ტექნიკა; სას-
ტუმროებისა და რესტორნების განათება; კომუნიკაციური ტექნი-
კა. ტექნოლოგიების უახლესი მიღწევები, მართვის პროცესების
კომპიუტერიზაცია ტურისტული მომსახურების სფეროში უფრო
ეფექტიანს ხდის ტურიზმის მენეჯმენტს.

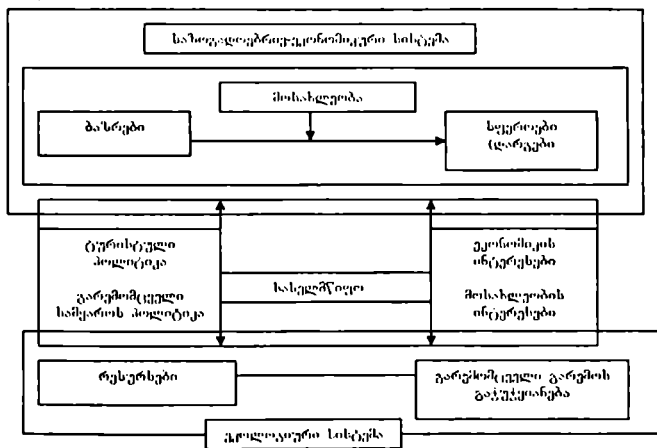
ტურისტი იყენებს მომსახურების კომპლექსს, რომელსაც
სთავაზობენ მას განსაზღვრულ ადგილას, ან რეგიონში, სად-
აც ტარდება ტურისტული ღონისძიებები. ეს ადგილი თავი-
სი მიმზიდველი ფაქტორების გამო ხდება ტურიზმის ცენტრი.
როდესაც ტურისტი არწევს თავისი მოგზაურობის მიზანს, იგი
ადარებს ერთმანეთთან სხვადასხვა ადგილებს და იმ მომსახ-
ურებას, რომელიც იქ არის, და აირჩევს მათ შორის იმას, რაც მას
უკეთ მოსწონს. ტერიტორიას, სადაც სთავაზობენ მომსახურების
კომპლექსს, არ არის სავალდებულო პქონდეს სუსტად გამო-
სახული საზღვრები. იგი შეიძლება იყოს რეგიონის ნაწილი ან
ტურისტული ცენტრი, სასტუმრო, სადაც არის ყველა აუცილებე-
ლი ნაგებობა ტურისტების დასვენების ორგანიზაციისა და გან-
თავსებისათვის. ასეთი ტერიტორია შეიძლება მოიცავდეს ოლქს,
ქვეყანას ან ქვეყნების ჯგუფს, რომლებსაც ტურისტი ირჩევს
როგორც მოგზაურობის მიზანს. ტურისტული ადგილი (მოგზაუ-
რობის მიზანი) შეიძლება იყოს ქალაქი, ოლქი, ქვეყანა, რაიონი
ან რომელიღაც სოფელიც კი, ე. ი. რომელიმე გეომეტრიული
სივრცე. ასეთი ადგილი აგრეთვე შეიძლება იყოს ტურისტული
კრუიზი რამდენიმე ქვეყანაში.

მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაცია განსაზღვრავს ტურ-
ისტულ რეგიონს როგორც ტერიტორიას, რომელზეც განლაგე-
ბულია დასვენების, სასწავლო პროცესის ან გაჯანსაღების ორ-
განიზაციისათვის სპეციალურ ნაგებობათა და მომსახურების
ქსელი. მოცემული განსაზღვრიდან გამომდინარეობს დასკვნა
იმის თაობაზე, რომ ტურისტული რეგიონი, რომ ჩაითვალოს და-

მოუკიდებლად, უნდა გააჩნდეს ყველა აუცილებელი ნაგებობა ტურისტებისათვის.

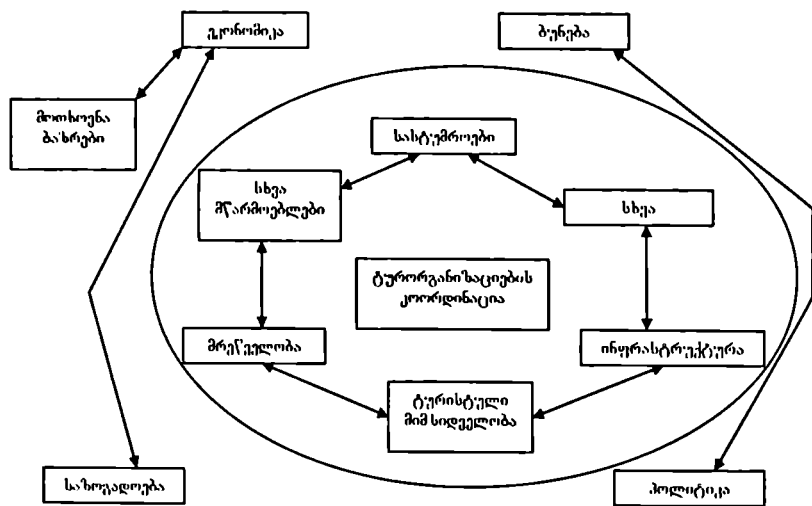
მაშასადამე, ტურისტული რეგიონი გეოგრაფიული ტერიტორიაა (ადგილი, რეგიონი) რომელსაც სტუმარი ან ტურისტული სემინტი არსევს მოგზაურობის მიზნით. ასეთი ტერიტორია შეიცავს ყველა ნაგებობას, რომლებიც აუცილებელია ტურისტების ყოფნის, განთავსების, კვებისა და დასვენების (თავისუფალი დროის გამოყენების) ორგანიზაციისათვის. ე. ი. რეგიონი წარმოადგენს ერთიან ტურისტულ პროდუქტს და კონკურენტუნარიან ერთეულს და უნდა იმართოს როგორც სტრატეგიული კომერციული ერთეული.

თანამედროვე მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს ტურისტული რეგიონის ყველა ნიუანსი, ვინაიდან ეს რეგიონი წარმოადგენს მისთვის შესაბამის კონკრეტულ ერთეულს. რეგიონის როგორც კონკურენტუნარიანობის ერთეულის სტრატეგიული მიზანია კონკურენტუნარიანობის უსრუწველყოფა ხანგრძლივ პერიოდში. ტურიზმის სფეროს კომპონენტების (სასტუმროების, სატრანსპორტო საწარმოების, ვაჭრობის), მათი ბაზრების, მოსახლეობის და გარემომცველი სამყაროს ურთიერთმოქმედება გაელენას ახდენს რეგიონის კონკურენტუნარიანობაზე. ტურისტული რეგიონი წარმოადგენს მისი ელემენტების ერთობლიობას (ნახ. 2. 3).



ნახ. 2.3. ტურისტული რეგიონის ელემენტების ურთიერთკავშირი

ტურისტული რეგიონის შინაარსიანი ნაწილის განსახლერისას ცენტრალური მნიშვნელობა ენიჭება ტურისტების მოტივაციას. ამის მიხედვით განასხვავებენ ფართო და ვიწრო პროფილის ტურისტულ ადგილებს. ადამიანის ყოფნა ფართო პროფილის ტურისტულ ადგილზე ხშირად შემთხვევითია, ვინაიდან მოგზაურობის მიზეზი არ არის თვით ადგილი. ფართო პროფილის ტურისტული ადგილებია: საგანმანათლებლო ცენტრები, სამრეწველო და ადმინისტრაციული კომპლექსები, აგრეთვე სატრანსპორტო სისტემები. ვიწრო პროფილის ტურისტულ ადგილებში ადამიანთა ყოფნა წარმოადგენს თვითმიზანს. ამ პროფილის ადგილებად მოიაზრებიან ზონები სხვადასხვა ტურისტული ღირსშესანიშნაობებით, რაც იზიდავს ტურისტებს მოცემულ რეგიონში. ტურისტულ რეგიონზე, როგორც თავისებურ სისტემაზე, წარმოდგენას იძლევა ნახ. 2. 4.



ნახ. 2.4. ტურისტული რეგიონის სისტემა

როგორც ნახაზიდან ჩანს, ტურისტული რეგიონის მოცემულ სისტემაში ყველა მისი შემადგენელი ელემენტი მჭიდროდ დაკავშირებულია: შიგა ბლოკი (გარემო) მჭიდროდ ურთიერთმოქმედებს გარემომცველი გარემოს სხვადასხვა სფეროებთან. როცა

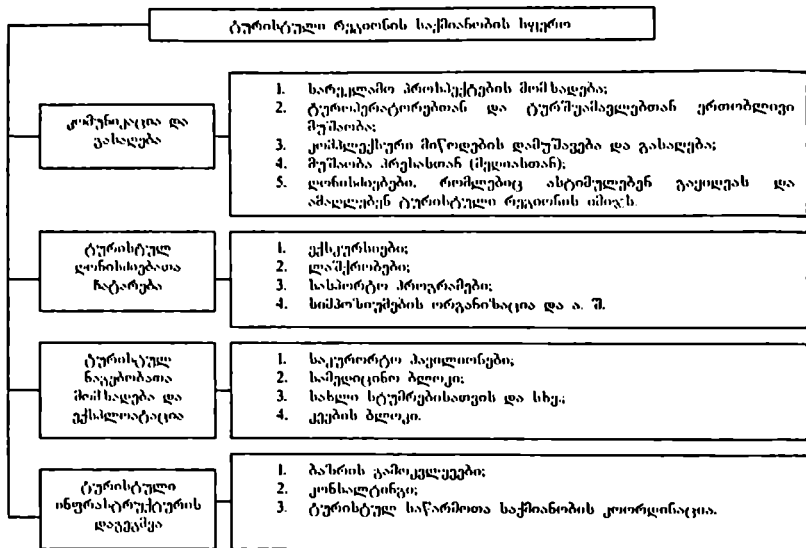
ტურისტული რეგიონის საქმიანობის სფერო განსაზღვრულია (იხ. ნახ. 2. 5.) მენეჯმენტისათვის არანაკლები მნიშვნელობა აქვს მომსახურების წარმომადგენლებს შორის ამოცანების განაწილების პროცედურას ტურისტულ რეგიონში (იხ. ნახ. 2. 6.).

ტურისტულ რეგიონში გაერთიანებული ტურისტული ორგანიზაციის არსებობის აუცილებლობა ეჭვს არ იწვევს. ასეთმა ორგანიზაციამ უნდა შეასრულოს კოოპერირების ამოცანები თავის რეგიონში. ტურისტული ორგანიზაციების სახელწოდება სხვადასხვა წყაროებში მოხსენიებულია სხვადასხვანაირად და ასრულებენ მენეჯმენტის მრავალფეროვან ფუნქციებს. ერთი მხრივ, ტურისტული ორგანიზაცია განისაზღვრება როგორც მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაკუთრებული სახეობა, რომელიც კისრულობს კოორდინატორის ფუნქციას ტურისტულ რეგიონში. მენეჯმენტისათვის მნიშვნელოვანია, რომ როგორც ცალკეული საწარმოების, ასევე ტურისტული რეგიონის ფუნქციების კოორდინირება ხდებოდეს სპეციალური ორგანიზაციური სტრუქტურის მიერ. მეორე მხრივ, ტურისტული ორგანიზაციები წარმოადგენენ ტურისტულ შუამავლებს, ე. ი. ამ ტიპის ტურისტულმა ორგანიზაციებმა უნდა შეასრულონ მარკეტინგული ფუნქციები, კოოპერირების სამუშაოები.

ნებისმიერ შემთხვევაში (ეს იქნება კერძო თუ სხვა სექტორში) ტურისტული ორგანიზაციები აყალიბებენ ტურისტულ პოლიტიკას, ე. ი. უნდა შეიქმნას ტურიზმისათვის ხელსაყრელი ჩარჩო პირობები და განხორციელდეს მისი განვითარების სტიმულირება საქვეუწყებო (ფუნქციონირების) რაიონში. ისინი წარმართავენ თავის საქმიანობას სამ დონემდე: ეროვნულ (ფედერალურ), საოლქო და საქალაქო (კომუნალურ) დონეებზე.

ტურისტული ორგანიზაციის განსაკუთრებული სახე შეიძლება იყოს სარეკლამო ცენტრი, რომელიც ახორციელებს ქვეყანაში უცხოელი ტურისტების მოზიდვის სამუშაოს (აწყოებს სარეკლამო ტურებს და სხვა სარეკლამო კომპანიებს).

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ არსებობენ აგრეთვე ტურისტული ორგანიზაციები, რომლებიც ემსახურებიან მოგზაურობის ცალკეულ მიზნებს და ტურისტულ მოთხოვნილებებს. მაგალითად, „შვეიცარული კონგრესი“ (ერთობლივი გაერთიანება) ახორციელებს დაგეგმვას, მიწოდების კოორდინირებას და, უპირველეს ყოვლისა, მონაწილეობს კონგრესების მოწყობისა და მომსახურების შეეცარული მიწოდების გასაღებაში.

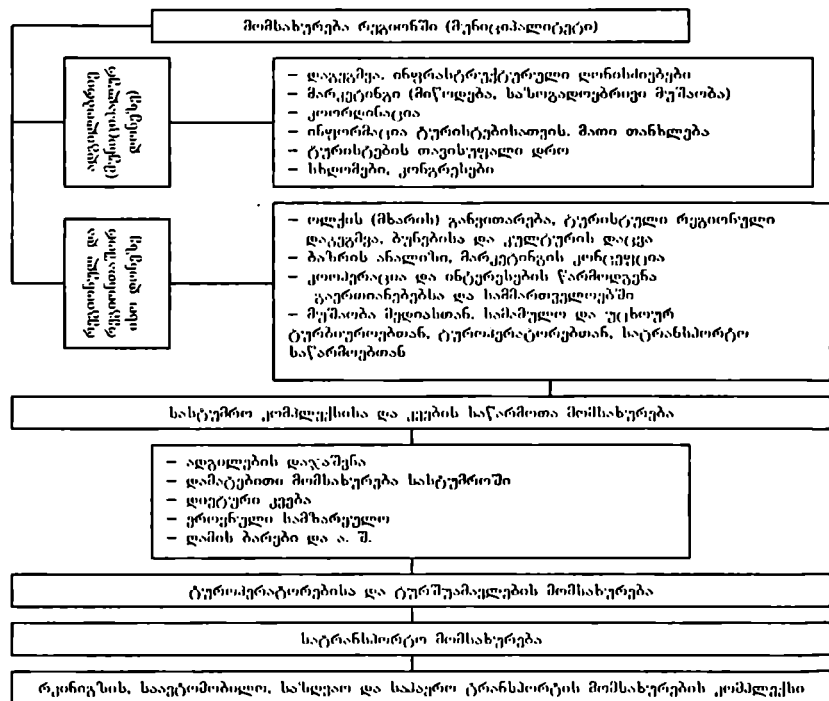


ნახ. 2.5. ტურისტული რეგიონის საქმიანობის სფერო

საბოლოოდ შეიღღება გაკეთღეს დასკენა იმიღ თაობაზე, რომ ტურისტული ორგანიზაციები თამაშობენ განსაზღღერულ როღს მთღიანად ტურიზმის სისტემაში, რამღენადაც წარმოადგენენ მართვის ორგანიღებსა და კერძო გაერთიანებებს, რომღებიც კმნიან ტურისტულ მომსახურებას (ტურისტულ პროღექტს) საბაზრო გაყიდვისათვის, გამოღიან შუამავღებად და კოორღინირებას უწევენ ტურისტული საწარმოებისა და რეგიონების ფუნქციურ საქმიანობას.

ტურისტული საწარმოები წარმოადგენენ მესამე მნიშვნელოვან კომპონენტს და ტურიზმის სისტემის ძირეულ რგოღს, რომეღღიც კმნის ტურისტულ მიწოდებას ქვესისტემაში – „ტურიზმის ობიექტი“. ტურიზმის სფეროში ფუნქციონირებენ სხვადასხვა ტურისტული საწარმოები. მათი ერთი ნაწიღი კღიენტებს აწღღდის მხოლოდ ტურისტულ მომსახურებას, სხვებისათვის ტურიზმი მათი კომერციული საქმიანობის ერთ-ერთი მიმართუღებაა. საწარმოებს, რომღებიც არსებობენ მხოლოდ ტურიზმის ხარჯზე, უწოდებენ პირვეღადი მომსახურების სფეროს ტურისტულ საწარმოებს, ხოლო საწარმოები, რომღებიც ღებუღობენ შემოსავლებს არა მარტო ტურისტული საქმიანობიდან, – მეორადი

მომსახურების სფეროს ტურისტულ საწარმოებს. ე. ი. პირველ საწარმოთა მომსახურება ტურიზმის არსებობის საფუძველია. მხედველობაშია მისაღები ის, რომ ტურისტული საწარმოები მათ მიერ შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით ერთდროულად მიეკუთვნებიან ერთ ან სხვა კატეგორიას. მაგალითად, სასტუმროები და ტურბიუროები ყოველთვის ეწევიან მხოლოდ პირველად ტურისტულ მომსახურებას, ხოლო რესტორნები ან კაფეები სანატორიუმებში ან დასასვენებელ სახლებში – პირველადი მომსახურების საწარმოებია. მაგრამ ასეთი რესტორანი და კაფე ქალაქში უკვე არ არიან უშუალოდ ტურისტული საწარმოები, რამდენადაც ასრულებენ მეორად ტურისტულ ფუნქციას.



ნახ. 2.6. ამოცანების განაწილება ტურისტული მომსახურების წარმომადგენლებს შორის ტურისტულ რეგიონში

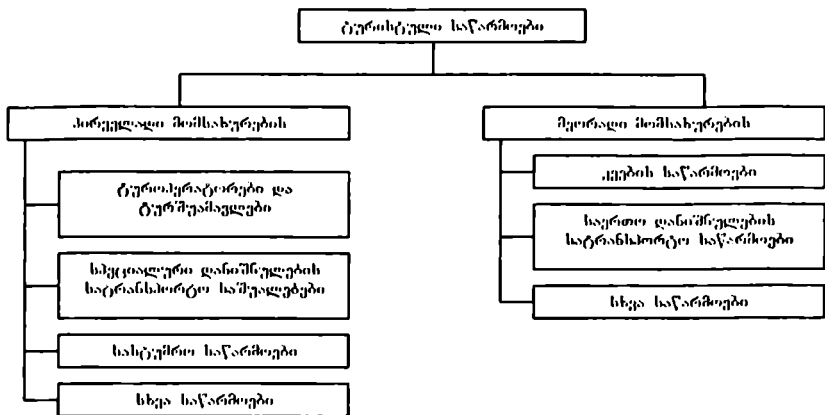
ტურისტულ საწარმოთა კლასიფიკაციის (იხ. ნახ. 2.7) საფუძველია ისეთი ნიშნები, როგორიცაა კლიენტთა მოთხოვნის ერთობა, საწარმოთა ფუნქციური როლი ტურიზმის სისტემაში, მათ მიერ შეთავაზებული ტურისტული მომსახურების მოცულობა და ხვედრითი წონა.

პირველადი მომსახურების ტურისტული საწარმოებია: ტურისტული ოპერატორები და ტურისტული შუამავლები (ტუროპერატორები და ტურშუამავლები); სპეციალური დანიშნულების სატრანსპორტო საშუალებები; სასტუმრო საწარმოები და სხვ. მეორადი მომსახურების ტურისტული საწარმოებია: კვების საწარმოები, საერთო დანიშნულების სატრანსპორტო საწარმოები და სხვ.

ტუროპერატორად მოიაზრება ტურისტული საწარმო, რომელიც ახდენს საკუთარი და სხვისი მომსახურების კომბინირებას ახალ დამოუკიდებელ ტურისტულ პროდუქტად. ამ ახალ პროდუქტს უწოდებენ პაუშალურ (კომპლექსურ) ტურს. ტუროპერატორი სთავაზობს კლიენტს კომპლექსურ ტურს თავისი სახელით, თავისი რისკითა და თავის ხარჯით.

პაუშალური ტური მომსახურებათა პარკეტია, რომელიც შედგება რამდენიმე ელემენტებისაგან. ტუროპერატორი ადგენს ამ პაკეტს წინასწარ ჯერ კიდევ უცნობი მომხმარებლისათვის და სთავაზობს მას ერთი საერთო ღირებულებით. ტუროპერატორი აგროვებს პაკეტში ერთმანეთის შემავსებელ, ხშირად სხვადასხვა მწარმოებლების მიერ (მომსახურებათა შემსრულებლების მიერ) წარმოებულ მომსახურებას. კომბინირების შედეგია ახალი პროდუქტის მიღება. ამ პროდუქტში შედიან აგრეთვე ტურშუამავლის მომსახურება კონსულტირებისა და გასაღების ხაზით.

სიტყვა „პაუშალური“ მაინც ორ ნიშანზე მიუთითებს: კომპლექსური ტური, რომელიც წარმოადგენს პაკეტს, რომელიც შედგება მომსახურების რამდენიმე სახისაგან და იყიდება საერთო ღირებულებით; ტური არის სერიული, მზა და დამოუკიდებელი პროდუქტი. ამასთანავე მომხმარებლებს სთავაზობენ ერთნაირ მომსახურებას. პაუშალური ტურის წარდგება ხდება მუდმივად და დროის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში (მაგალითად, აპრილიდან სექტემბრამდე ყოველ შაბათს მოგზაურობა პარიზში).



ნახ. 2.7. ტურისტულ საწარმოთა კლასიფიკაცია

ყველა ტუროპერატორის (რომლებიც მუშაობენ ტურისტულ ბაზარზე) კლასიფიკაცია ხდება მათი სიდიდის (მსხვილი, საშუალო, წერილი), მოქმედების რეგიონის (საერთაშორისო, რეგიონ-თაშორისო და ადგილობრივი), პროგრამის სიგრძე-სიგანის და ეკონომიკური მიზნების (მაქსიმალური მოგება) მიხედვით.

(ცნებები „ტურშეამავალი“ და „ტურბიურო“ ხშირად იხმარება როგორც სინონიმები, მაგრამ მათ ყოველთვის როდი აქვთ ერთი და იგივე მნიშვნელობა. ტურშეამავალი კრებითი ცნებაა. იგი მოიცავს ყველა საწარმოსა და დაწესებულებას, რომლებიც თავიანთ ძირითად და დამატებით საქმიანობაში გამოდიან როგორც შუამავლები. ტურბიურო განეკუთვნება მხოლოდ ისეთ საწარმოებს, რომელთა ძირითადი საქმიანობაა ტურისტული მომსახურების შეამავლობა. ორივე ცნებას იყენებენ ერთი და იგივე მნიშვნელობით, ვინაიდან ტურშეამავალი, რომელიც არ წარმოადგენს ტურბიუროს, თამაშობს ტურიზმში მეორეხარისხოვან როლს. თითქმის არც ერთ სხვა დარგში (სფეროში) საშუამავლო საქმიანობას არ ენიჭება ისეთი დიდი მნიშვნელობა, როგორც ტურიზმში. ეს აიხსნება დიდი ტერიტორიული დაშორებით მომსახურების მწარმოებლებსა და გამომყენებლებს შორის (მაგალითად, სასტუმროსა და დამსვენებელს შორის), ბაზრის შესახებ წარმოდგენათა უქონლობით (მომხმარებელი იშვიათად არის გაცნობილი იმ ქვეყნის ტურისტულ მიწოდ-

ბასთან, რომელშიც იგი არც ერთხელ არ ყოფილა), წინასწარი დაჯავშნის აუცილებლობით მომსახურების მწარმოებელის შეზღუდული სიმძლავრებისას. მოგზაურობა საზღვარგარეთ, ნაკლებად ნაცნობ ადგილებში, იჯავშნება თითქმის ყოველთვის რამდენიმე შუალედური სტრუქტურების მეშვეობით. თუ რომელიმე ტურისტი ჯავშნის ნომერს სასტუმროში ან გაფრენას ისეთ შორეულ ქვეყანაში, როგორცაა ჩილე, მაშინ ტურბიურო ყიდულობს მომსახურებას შევიცარიის საერთაშორისო ტუროპერატორთან, რომელიც თავის მხრივ ყიდულობს მომსახურებას საზღვარგარეთ. ტურშეამავლებს ხშირად მიმართავენ კომპლექსური მოგზაურობის განხორციელებისას, რადგან ისინი მაკავშირებელი რგოლია ტურისტსა და ტურისტული მომსახურების მწარმოებელს შორის. სამუშაოს მოცულობის მიხედვით ტურშეამავლებს განასხეავენ მსხვილ, საშუალო და წერილ შეამავლებად. ტურიზმის სფეროში უმთავრესად მუშაობენ წერილი და საშუალო სიდიდის საწარმოები. ამრიგად, ტურშეამავლების სამუშაოს მოცულობა დამოკიდებულია მომსახურების ასორტიმენტის მრავალფეროვნებაზე. ტურისტული შეამავლების უმნიშვნელოვანესი ტიპებია: ტურბიურო, რომელიც ტურისტული მომსახურების სრულ ნაკრებს სთავაზობს და მოგზაურობათა და ექსკურსიათა ბიურო.

არსებობენ სატრანსპორტო საწარმოები, რომელთა სპეციალიზება ხდება ტურისტების გადასაყვანად. ასეთი საწარმოების, საქმიანობის ძირითადი საქმიანობა დაკავშირებულია ტურიზმთან და მათ აკუთვნებენ პირველადი მომსახურების ტურისტულ საწარმოებს. ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ჩარტერული ავიაკომპანია, რომელსაც გადაყავს ტურისტები ევროპიდან ახალ ზელანდიაში, ასევე საწარმოებიც, რომლებიც ექსპლოატაციას უწევენ ლიფტებსა და საწვევლებს (ამწვეებს) სამთო მოთხილამურებისათვის. მათ მიეკუთვნებათ რკინიგზა, საექსკურსიო და საკრუიზო გემები, საბაგირო გზები და სხვ.

პირველადი მომსახურების საწარმოთა შორის მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია სასტუმროს. სასტუმრო კომპლექსები არსებობენ განსაკუთრებით მოგების ხარჯზე, რომელიც მიიღება ტურისტების განთავსებიდან. სასტუმრო საწარმოთა ჯგუფს განეკუთვნება მსხვილი სასტუმრო კომპლექსები (სასტუმროები, პანსიონატები, დასასვენებელი სახლები) და სასტუმრო ტიპის წერილი საწარმოები (კემპინგები, ახალგაზრდული ტურბანები და სხვ.) სასტუმრო მეურნეობაში წერილ საწარმოდ ითვლება სასტუმრო 40 საწოლ-ადგილ-

ამდე, საშუალო საწარმოდ – 80-მდე და მსხვილ საწარმოდ – 80 საწოდ-ადგილზე მეტი. მათ შორის უმნიშვნელოვანესია საკრედიტო დაწესებულებები, სადასაწყევო კომპანიები, სასპორტო ინვენტარისა და ნავეების გაქირავების სადგურები, საქონლის მწარმოებლები ტურიზმისათვის და დასვენებისათვის, სარეკლამო სააგენტოები და სხვ.

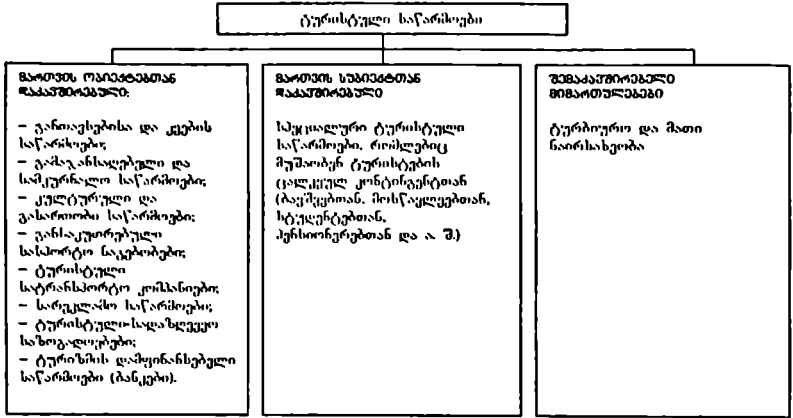
ტურიზმის სფეროში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავიათ მეორადი მომსახურების ტურისტულ საწარმოებს. ასეთი ტიპის საწარმოებია: საზოგადოებრივი (მასობრივი) კვების საწარმოები, ზოგიერთი სატრანსპორტო საწარმოები, აგრეთვე საწარმოო, სავაჭრო და საყოფაცხოვრებო მომსახურების სფეროს საწარმოები.

მასობრივი კვების საწარმოთა ჯგუფში შედიან რესტორნები, კაფეები და ბარები, რომელთა მომსახურებით სარგებლობენ როგორც ტურისტები, ასევე ადგილობრივი მოსახლეობა. მეორადი მომსახურების სატრანსპორტო საწარმოები განსხვავდებიან ტურისტულ სატრანსპორტო საწარმოებისაგან იმით, რომ მათ კლიენტებს შორის ჭარბობენ არა ტურისტები, არამედ ადგილობრივი მცხოვრებნი (სამთოსათხილამურო რეგიონებში სვეულებრივ მარშრუტებზე ზამთრის სეზონში ინიშნება დამატებითი საავტობუსო რეისები მოთხილამურეთა გადასაყვანად). ტურიზმიდან მეორეხარისხოვან ბრუნვას ღებულობენ ზოგიერთი სამრეწველო და სავაჭრო საწარმოები (პურსაცხოვები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პურით სასტუმროს რესტორანს და ა. შ.), აგრეთვე მომსახურების სფეროს საწარმოები (საყოფაცხოვრებო მომსახურების საწარმოები, მრავალპროფილიანი სადასვენო კომპანიები და სხვ.). ძნელია განისაზღვროს მეორადი ტურისტული მომსახურების საწარმოების როლი ტურისტების მომსახურებაში, ვინაიდან ეს დამოკიდებულია საწარმოს ადგილმდებარეობაზე. მაგალითად, მაღაზიაში, რომელიც ახლოსაა რკინიგზის სადგურთან, მყიდველთა ძირითად მასას შეადგენენ ჩამოსული ტურისტები.

თვალსაჩინოდ რომ იქნეს წარმოდგენილი ტურისტულ (როგორც პირველადი, ასევე მეორადი მომსახურების) საწარმოთა სახეები, მათ ყოფენ ჯგუფებად მენეჯმენტის ფუნქციების მიმართულების მიხედვით (იხ. ნახ. 2.8). ტურისტული საწარმოების კლასიფიკაცია ხდება სხვადასხვა ფუნქციური ნიშნებისა და მიმართულებების მიხედვით, რაც შესაძლებლობას აძლევს მენე-

ჯემენტს ეფექტიანად მოახდინოს მათი განაწილება.

ტურისტულ საწარმოთა კლასიფიკაცია და მუშაობის შინაარსის განსაზღვრა აუცილებელია ტურიზმის ეფექტიანი მენეჯმენტისათვის, რამდენადაც ხელს უწყობენ შრომის დანაწილებას ფუნქციური ნიშნის მიხედვით (იხ. ცხრილი 2.1).



ნახ. 2.8. ტურისტულ საწარმოთა კლასიფიკაცია მენეჯმენტის ფუნქციების მიხედვით

ტურიზმის სუბიექტსა და ობიექტს შორის კავშირი მყარდება ტურისტულ საწარმოთა საშუალებით, რომლებმაც წინასწარ გამიჯნეს მათ მიერ შემოთავაზებული მომსახურება და დაადგინეს კავშირი მათ შორის. ესენი უპირველეს ყოვლისა ტურბოტო და ტურორგანიზაციებია, რომლებიც, ერთი მხრივ, გამოდიან როგორც შუამავლები (ტურიზმის შუამავლები, ტურიზმის აგენტები, საცალო მოვაჭრენი), ხოლო მეორე მხრივ, როგორც ტურების ორგანიზატორები (ტუროპერატორები).

ტურისტულ ბაზარზე ბოლო დროს მიწოდების უდიდეს რაოდენობას ფლობენ ტურების ორგანიზატორები. ტურების ისეთი ორგანიზატორები, როგორიცაა ტურიზმის საერთაშორისო კავშირი (TUI), საერთაშორისო ტურისტული სერვისი (ITS), მუდმივად იკავებენ წამყვან მდგომარეობას ტურიზმში

ტურისტულ საწარმოთა განსხვავების ნიშნები

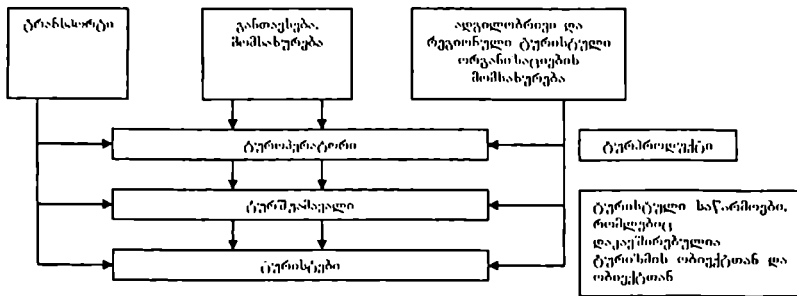
განსხვავების ნიშანი	მუშაობის (საქმიანობის) შინაარსი	მაგალითი
ფუნქცია (ამოცანა)	სატრანსპორტო მომსახურება, განთავსება, მომსახურება, კეება, ორგანიზაცია, მიწოდებათა გაერთიანება კომპლექსში	სატრანსპორტო საწარმო, სასტუმრო, რესტორანი (სასტუმრო სატრანსპორტო ბიურო), მართვა, ტურბიურო და ტუროპერატორი, ტურისტული ორგანიზაცია
ადგილმდებარეობა	მოხერხებული განლაგება, ხასიათი, გამგზავრებისა და დანიშნულების ადგილს შორის მანძილი	დასვენების ბანაკი მთებში, სღვაზე, ადგილები დასასვენებლად, სატრანსპორტო და ადმინისტრაციული ცენტრები
ხარისხი	რეგიონული, ადგილობრივი ხასიათი, კომფორტის ხარისხი	ერთი – ხუთეარს კელაიანი სასტუმრო, ინდივიდუალური და მასობრივი კეების სისტემა
სიდიდე	სიერკითი მოცულობა	მსხვილი, საშუალო და წვრილი საწარმოები
მესაკუთრე	საფინანსო და საწარმოო ორგანიზაცია	მართული და საარენდო საწარმოები, კერძო და საფინანსო სასოგადოებები

მომსახურების კონცენტრაციის შედეგად და მედმივად იძენენ სამრეწველო მენჯემენტის ფორმას. ტურების ორგანიზატორებსა და საშუამავლო ფირმებს დიდ კონკურენციას უწევენ საძაერო-სატრანსპორტო საწარმოები ინფორმაციისა და დაჯავშნის განვითარებული სისტემით.

2.9. ნახაზზე წარმოდგენილია შრომის კლასიკური განაწილება ფუნქციური მიმართულების მიხედვით საშუამავლო ტურისტულ ფირმაში.

მაშასადამე, ტურისტული საწარმოს ცნებაში მოიაზრება ისეთი ორგანიზაციულ-სამეურნეო ერთეული, რომელიც აუცილებელი საწარმოო საშუალებების (შრომა, ფული, მიწა და სხვ.) გაერთიანების საშუალებით ახორციელებს ტურისტებისათვის

მომსახურების შექმნას, შესრულებას და გაწევას მენეჯმენტის არსებული მეთოდების მთელი არსენალის გამოყენებით. ტურისტული საწარმოები, რომლებიც ქმნიან და ეწევიან მრავალფეროვან მომსახურებას, ყველაფერს აკეთებენ ტურისტთა მოთხოვნვნილებების დასაკმაყოფილებლად.



ნახ. 2.9. ამოცანების განაწილება ტურორგანიზაციაში ანუ საშუაშელო ტურისტულ ფირმაში

2.3. ტურიზმის მენეჯმენტის სტრუქტურა

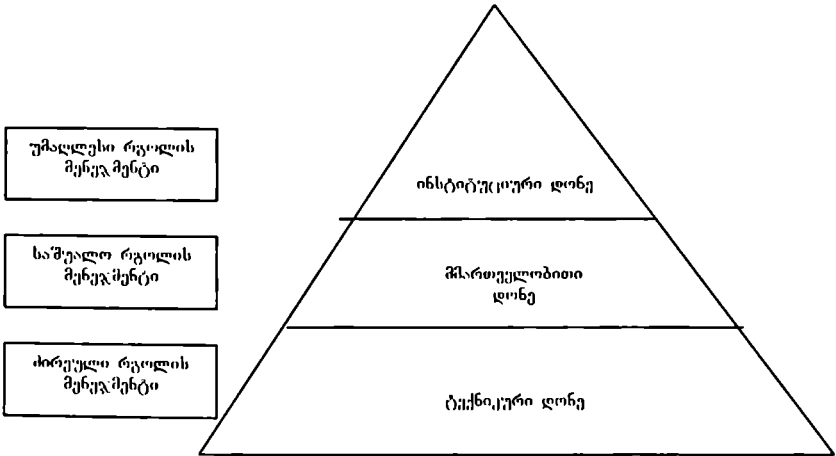
ტურიზმი არა მარტო ეკონომიკისა და ბიზნესის დიდმნიშვნელოვანი სფეროა (დარგია), არამედ რთული ორგანიზაციული სტრუქტურაცაა. ტურიზმის სტრუქტურა განსაზღვრავს შრომითი კოლექტივებისა და ცალკეული მუშაკების ადგილს ტურისტულ რეგიონებში, ორგანიზაციებსა და საწარმოებში. ფართო გაგებით ტურიზმის მართვის სტრუქტურაში გაიგება ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების მოწესრიგებული ერთობლიობა, რომლებიც ერთმანეთთან არიან მყარ ურთიერთობებში და უსრუნველყოფენ მათი როგორც ერთიანი მთელის ფუნქციონირებას. არსებითად საქმე ეხება მენეჯმენტის დონეებისა (უმაღლესი, საშუალო, ძირეული) და ფუნქციური სამსახურების ლოგიკურ ურთიერთდამოკიდებულებას, რომელიც მენეჯმენტის დახმარებით მყარდება იმგვარად, რომ მიღწეულ იქნეს ტურიზმის სფეროს სტრატეგიული მიზნები.

ტურისტული სტრუქტურის მართვა ნიშნავს მიზნებისა და ამოცანების ოპტიმალურ განაწილებას ორგანიზაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებსა და მუშაკებს შორის, აგრეთვე უფლებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილებას ცალკეულ

ქვედანაყოფებს შორის. ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრუქტურაში გამოიყოფა მართვის ქვედანაყოფები (განყოფილებები), დონეები (საფეხურები) და კავშირები (ჰორიზონტალური და ვერტიკალური).

სტრუქტურული ქვედანაყოფები, აგრეთვე ვალკეული სპეციალისტები ასრულებენ მენეჯმენტის ფუნქციებს ან მათ ნაწილს. ქვედანაყოფებს განეკუთვნებიან მენეჯერებიც, რომლებიც ახორციელებენ მუშაკთა (თანამშრომელთა) საქმიანობის კოორდინაციას. ქვედანაყოფის წარმოქმნის საფუძველია განყოფილების მიერ მენეჯმენტის განსაზღვრული ფუნქციის შესრულება. განყოფილებებს შორის კავშირებს ახასიათებთ ჰორიზონტალური ხასიათი.

მენეჯმენტის დონის (რგოლის) ცნებაში იგულისხმება ქვედანაყოფების ერთობლიობა, რომლებიც იკავებენ განსაზღვრულ საფეხურს ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში. მენეჯმენტის საფეხურები იმყოფებიან ვერტიკალურ დამოკიდებულებაში და ექვემდებარებიან ერთმანეთს იერარქიის მიხედვით: უფრო მაღალი საფეხურის მენეჯერები ღებულობენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც კონკრეტდება და დაიყვანება ქვემდგომ რგოლებამდე. ორგანიზაციის მენეჯმენტის პირამიდული სტრუქტურა ნაჩვენებია 2. 10. ნახაზზე.



ნახ. 2.10. ორგანიზაციის მენეჯმენტის დონეები

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის ყველა მენეჯერი ასრულებს მმართველობით (სამმართველო) მოქმედებებს, არ შეიძლება ითქვას, რომ ისინი ეწევიან შრომით საქმიანობის ერთსა და იგივე სახეს. ცალკეული მენეჯერები ხარჯავენ დროს სხვა მენეჯერების მუშაობის კოორდინირებაზე, რომლებიც, თავის მხრივ, კოორდინირებას უწევენ უფრო დაბალი დონის მენეჯერებს, და ასე მენეჯერის დონემდე, რომელიც ახდენს არამმართველობითი პერსონალის – პროდუქციის მომსახურების მწარმოებელი ადამიანების მუშაობის კოორდინირებას. შრომის ასეთი ვერტიკალური დანაწილების შედეგად იქმნება მართვის დონეები. პირამიდის ფორმა უჩვენებს იმას, რომ მართვის ყოველ მომდევნო დონეზე მეტი ადამიანებია, ვიდრე წინა დონეზე.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის უმაღლესი დონე შეიძლება წარმოდგენილი იყოს დირექტორთა საბჭოს (მეთვალყურეთა საბჭოს) თავმჯდომარის, პრეზიდენტის, ვიცე-პრეზიდენტის, გამგეობის მიერ. ამ დონის მენეჯერები შეიმუშაებენ ხოლმე ორგანიზაციის პოლიტიკას (სტრატეგიას) და ხელს უწყობენ მის პრაქტიკულ რეალიზაციას. უმაღლეს დონეზე გამოყოფენ ორ ქვედონეს: სრულყოფილებიანი მართვა და საერთო ხელმძღვანელობა.

მენეჯმენტის საშუალო დონის მენეჯერები უზრუნველყოფენ უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ შემუშავებული ორგანიზაციის ფუნქციონირების პოლიტიკის რეალიზაციას და პასუხს აგებენ უფრო დეტალურ დავალებათა დაყვანისათვის ქვედანაყოფებამდე, აგრეთვე მათი შესრულებისათვის. ესენია ფუნქციური განყოფილებების უფროსები (მენეჯერები), ბიუროების და სხვა ქვედანაყოფების (ფილიალების) მენეჯერები, რომლებიც შედიან ორგანიზაციის სტრუქტურაში.

მენეჯმენტის ძირეული რგოლი (დონე) წარმოდგენილია უმცროსი – უფროსებით (მენეჯერებით). ესენია მენეჯერები, რომლებიც უშუალოდ წარმართავენ მუშაკთა (არამმართველობითი პერსონალის) საქმიანობას, – ხშირად უმცროსი მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან კონკრეტულ დავალებათა დაყვანაზე უშუალო შემსრულებლებამდე.

მენეჯმენტის ყველა დონეზე მენეჯერები ასრულებენ არა მარტო წმინდა მმართველობით ანუ სამმართველო, არამედ საშემსრულებლო ფუნქციებსაც. მაგრამ უმაღლეს დონეზე საშემსრულებლო ფუნქციების ხვედრითი წონა მინიმალურია. გამოკვლევები აჩვენებენ, რომ მენეჯერების საერთო დროის დაახლოე-

ბით 10% უმაღლეს დონეზე უკავია საშემსრულებლო ფუნქციებს, 50% – საშუალო დონეზე და დაახლოებით 70% – ძირეულ დონეზე.

მენეჯმენტის დონეების მოტანილი კლასიფიკაცია პირობითია. ორგანიზაციის სიდიდისა და სახეობის, მისი დარგობრივი და ტერიტორიული თავისებურებების, სხვა ფაქტორების მიხედვით მენეჯერების ფუნქციები თითოეულ ამ სამ დონეზე არსებითად შეიძლება შეიცვალოს.

ცნობილია, რომ საწარმოს (ორგანიზაციის) სტრუქტურის ელემენტებია მუშაკები, სამსახურები და მმართველობითი აპარატის სხვა ქვედანაყოფები, რომელთა შორის ურთიერთობები მყარდება პორიზონტალური და ვერტიკალური კავშირებით, რაც განპირობებულია შრომის დანაწილებით. შრომის დანაწილების მთავარი დანიშნულებაა მუშაკთა სპეციალიზაცია სამუშაოების, ოპერაციებისა და პროცედურების ცალკეული სახეების შესასრულებლად. სამუშაო ნაწილდება შრომითი პროცესის მონაწილეებს შორის პროფესიული ნიშნის მიხედვით. თუ რამდენად კარგად იქნება გათვალისწინებული შემსრულებელთა კვალიფიკაცია, ამაზე იქნება დამოკიდებული ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა და თითოეული მათგანის პირადი შრომითი წვლილი.

პორიზონტალური ურთიერთობები შეთანხმებითი ხასიათისაა და, როგორც წესი, ერთდონიანია. არსებითად ეს არის მთელი სამუშაოს დანაწილება შემადგენელ კომპონენტებად, ე. ი. საერთო შრომითი პროცესის დანაწევრება საქმიანობის სხვადასხვა კერძო, უწყვეტ, განცალკევებულ სახეებად წარმოებისა და შემსრულებლების სპეციალიზაციით. შრომის ასეთი დანაწილება ხორციელდება, როგორც წესი, ფუნქციური, დარგობრივი და კვალიფიკაციური ნიშნებით.

რამდენადაც მუშაობა (სამუშაო) ორგანიზაციაში ნაწილდება შემადგენელ ნაწილებად, საჭირო ხდება ადამიანთა ჯგუფების მუშაობის კოორდინირება იმისათვის, რომ იგი იყოს წარმატებული. ეს კი მოითხოვს სამმართველო შრომის ვერტიკალურ დანაწილებას. ვერტიკალური კავშირები დამორჩილების კავშირებია და მათი აუცილებლობა წარმოიშობა მართვის იერარქიულობისას (საფეხურიანობისას), ე. ი. რამდენიმე მისი დონის არსებობისას. ამ შემთხვევაში გამოიკვეთება მმართველობითი (სამმართველო) ფუნქციის აუცილებლობა, რომლის არსია ორ-

განიზაცის ყველა ელემენტის საქმიანობის მიზანმიმართული კოორდინირება და ინტეგრირება. აუცილებელია ხელქვეითების მოვალეობათა წრის განსაზღვრა, ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის საქმიანობის დაგეგმვა, ორგანიზაცია და კონტროლი. ასეთ საქმიანობას ყოველთვის თან ახლავს ორი მომენტი: ინტელექტუალობა (გადაწყვეტილებათა მომზადება და მიღება) და ძლიერი ნებისყოფა (მათი განხორციელება).

გამოყოფენ მმართველობითი შრომის ვერტიკალური დანაწილების შემდეგ მიმართულებებს:

- **ზოგადი მენეჯმენტი** – ორგანიზაციის საქმიანობის მთავარი. პერსპექტიული მიმართულებების დამუშავება და განხორციელება;
- **ტექნოლოგიური (საწარმოო) მენეჯმენტი** – პროგრესული ტექნოლოგიების დამუშავება და დანერგვა: საწარმოო პროცესების რაციონალიზაცია მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების, წარმოების (ბიზნესის) კომპლექსური მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დანერგვის საფუძველზე;
- **ეკონომიკური მენეჯმენტი** – ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის (ბიზნესის) ანალიზი, სტრატეგიული და ტაქტიკური დაგეგმვა (ბიზნესგეგმის შედგენა), კომერციული ანგარიშის დანერგვა და რენტაბელური მუშაობის უზრუნველყოფა;
- **ოპერატიული მენეჯმენტი** – ოპერატიული გეგმების შედგენა და დაყვანა ქვედანაყოფებამდე და ცალკეულ შემსრულებლებამდე, შემსრულებელთა განაწილება სამუშაო ადგილების მიხედვით, მათი ინსტრუქტირება, საწარმოო პროცესის (ბიზნესის) მიმდინარეობისადმი კონტროლი;
- **პერსონალის მენეჯმენტი** – ორგანიზაციის შრომითი რესურსების (კადრების) შერჩევა, განაწილება და განვითარება.

ამრიგად, ორგანიზაციაში არსებობს შრომის დანაწილების ორი შინაგანი ფორმა:

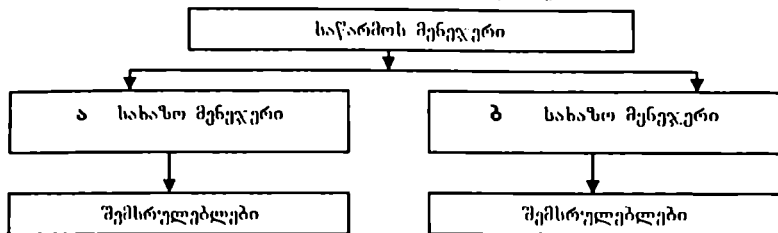
1. შრომის დანაწილება კომპონენტებად, საერთო საქმიანობის შემადგენელ ნაწილებად, ე. ი. შრომის პორიზონტალური დანაწილება;

2. შრომის ვერტიკალური დანაწილება, რომელიც გულისხმობს მოქმედებათა კოორდინირების სამუშაოს გამოყოფას თვით მოქმედებებისაგან. სხვა აღამიანთა მუშაობის კოორდინირების საქმიანობა შეადგენს კიდევაც მართვის (მენეჯმენტის) არსს.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრუქტურაში კორიონტალური და ვერტიკალური კავშირები შეიძლება იყოს სახაზო და ფუნქციური. ტურისტული სფეროს მმართველობით პრაქტიკაში გავრცელებულია სახაზო, ფუნქციური და სახაზო-ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურები.

სახაზო სტრუქტურა მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველაზე უმარტივესი ფორმაა, რომელიც ასახავს ე. წ. სახაზო მენეჯერიდან, ე. ი. პირიდან, რომელიც, როგორც წესი, მთლიანად აგებს პასუხს, მცირე ორგანიზაციის (ფირმის) ან დიდი ორგანიზაციის (კორპორაციის) სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობისათვის, გამომავალი გადაწყვეტილებების და ინფორმაციის მოძრაობას. ამ სტრუქტურისათვის დამახასიათებელია ის, რომ მენეჯერს აქვს ყველა უფლებამოსილება განახორციელოს მისადმი დაქვემდებარებულ მუშაკებზე (შემსრულებლებზე) ერთპიროვნული ხელმძღვანელობა და შეასრულოს მენეჯმენტის ყველა ფუნქცია (იხ. ნახ. 2.11). სახაზო მართვისას თითოეულ ქვედანაყოფს და თითოეულ ხელქვეითს ჰყავს ერთი მენეჯერი, რომელსაც გააჩნია ერთი ერთდროული არხი მმართველობითი გადაწყვეტილებების დასაყვანად მართვის ობიექტამდე (შემსრულებელამდე). ამ შემთხვევაში მენეჯერი პასუხს აგებს სამართავი ობიექტის მთელი საქმიანობის შედეგებზე. მოქმედებს ერთმმართველობის პრინციპი, რომლის არხია ის, რომ ხელქვეითები ასრულებენ მხოლოდ ერთი უფროსის (მენეჯერის) განკარგულებებს. მართვის ზემდგომი დონის (ორგანოს) მენეჯერს არა აქვს უფლება გასცეს განკარგულებები რომელიმე შემსრულებელზე მისი უშუალო უფროსის (მენეჯერის) გვერდის ავლით. ამ სტრუქტურის დადებითი მხარეებია: განკარგულებათა ერთიანობა და სისუსტე, მართვის სიმარტივე (ზემოქმედების ერთი არხი), ოპერატიულობა და სუსტად გამოხატული პასუხისმგებლობა. მაგრამ მთავარი ნაკლია ის, რომ მენეჯერს არ შეიძლება ჰქონდეს ყველა შესასრულებელი ფუნქციის შესაბამისი ცოდნა ან გამოცდილება. ამ სერიოზული ხარვეზის აღმოფხვრა გარკვეულწილად

მიიღწევა ფუნქციური სტრუქტურის საშუალებით.

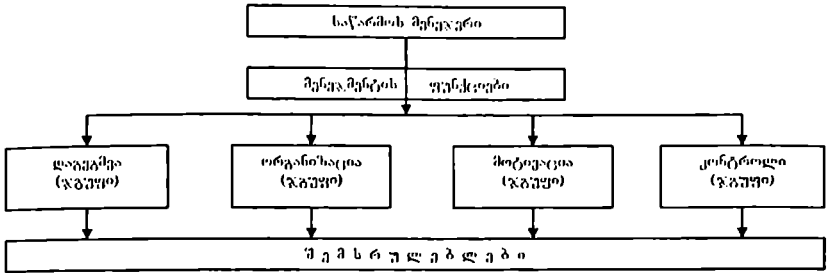


ნახ. 2.11. საწარმოს მენეჯმენტის სახაზო სტრუქტურა

მენეჯმენტის ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ინფორმაციისა და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მოძრაობა ხორციელდება ზუსტად მენეჯმენტის ფუნქციების შესაბამისად. ეს ნიშნავს იმას, რომ ფუნქციური მართვა ხორციელდება სამუშაოთა კონკრეტულ სახეებზე სპეციალიზებულ ქვედანაყოფის (ან ქვედანაყოფების) მიერ, რაც აუცილებელია ობიექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად. ერთი პროფილის სპეციალისტები, როგორც წესი, ერთიანდებიან სპეციალიზებულ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში (განყოფილებებში): მარკეტინგის განყოფილება, ბუღალტერია და ა. შ. ფუნქციური მართვისას უნივერსალური მენეჯერების ნაცვლად, რომლებმაც უნდა შეასრულონ მენეჯმენტის ყველა ფუნქცია, იქმნება სპეციალისტების შტატი, რომლებსაც გაინიათ მაღალი კომპეტენცია თავის დარგში და პასუხს აგებენ განსაზღვრულ მიმართულებაზე (მაგალითად, პროგნოზირება და დაგეგმვა, კონტროლი და ა. შ.). მართვის აპარატის ასეთი ფუნქციური სპეციალიზაცია მნიშვნელოვნად ამაღლებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას (იხ. ნახ. 2.12).

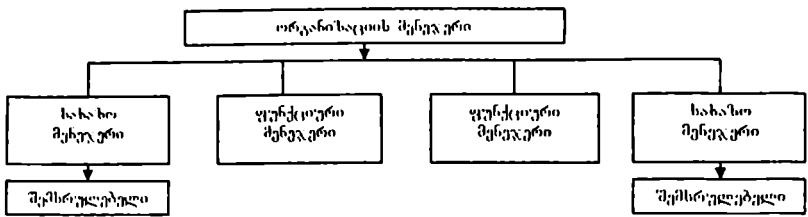
მენეჯმენტის ფუნქციურ სტრუქტურას გააჩნია მთელი რიგი უპირატესობები: მენეჯერების მაღალი კომპეტენტურობა, რომლებიც პასუხს აგებენ კონკრეტული ფუნქციების შესრულებაზე; სახაზო მენეჯერების განთავისუფლება ზოგიერთი სპეციალური საკითხების გადაწყვეტისაგან; დუბლირებისა და პარალელისმის აღმოფხვრა მმართველობითი ფუნქციების შესრულებისას და სხვ. მაგრამ ამ სტრუქტურას ახასიათებს ნაკლოვანებებიც: შედარებით გაყინული (მოუქნელი) ორგანიზაციული ფორმა, რომელიც ძნელად რეაგირებს ცვლილებებზე; მეტისმეტი ცენტრალ-

იხაცის ტენდენცია; გადაწყვეტილებათა მიღების გაჭიანურებული პროცედურა და სხვ.



ნახ. 2.12. საწარმოს მენეჯმენტის ფუნქციური სტრუქტურა

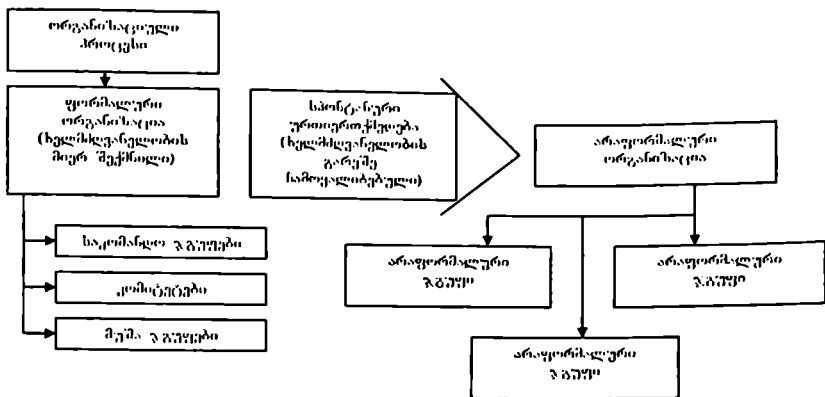
მენეჯმენტის როგორც სახაზო, ასევე ფუნქციური სისტემის ნაკლოვანებების აღმოფხვრა მნიშვნელოვანწილად შესაძლებელია სახაზო – ფუნქციური (კომბინირებული) სტრუქტურების მიერ. ორგანიზაციაში სახაზო და ფუნქციური კავშირების კომბინირების არსი არის ის, რომ საერთო ხელმძღვანელობის (ზოგადი მენეჯმენტის) ხაზით თითოეული მუშაკი ექვემდებარება მხოლოდ ერთ მენეჯერს. ფუნქციურ მენეჯერებს აქვთ საკითხების უშუალოდ გადაწყვეტის უფლება, რომლებიც მხოლოდ მათ კომპეტენციას განეკუთვნება. ამ სტრუქტურის დროს მთელ ძალაუფლებას დებულობს სახაზო მენეჯერი, რომელიც განსაზღვრული ქვედანაყოფის (ჯგუფის) სათავეშია. კონკრეტული გეგმების დამუშავებისას მენეჯერს ეხმარება სპეციალური ფუნქციური ქვედანაყოფები (განყოფილებები, ჯგუფები და სხვ.). მოცემულ შემთხვევაში ფუნქციური სტრუქტურები ექვემდებარება მთავარ სახაზო მენეჯერს. სახაზო მენეჯერთა მთავარი ამოცანაა ფუნქციური სამსახურების მოქმედებათა კოორდინაცია და მათი წარმართვა ორგანიზაციის საერთო ინტერესებისათვის. თავიანთ გადაწყვეტილებებს ისინი ცხოვრებაში ახორციელებენ ან მთავარი მენეჯერის ან (უფლებამოსილებათა ფარგლებში) უშუალოდ სამსახურების შესაბამისი მენეჯერების – შემსრულებლების მეშვეობით (იხ. ნახ. 2.13). მენეჯმენტის სახაზო-ფუნქციური სტრუქტურა წარმოადგენს სახაზო და ფუნქციური სტრუქტურების დადებით მხარეების ერთგვარ სინთეზს და მას კომბინირებულ სისტემასაც უწოდებენ.



ნახ. 2.13. მენეჯმენტის სახალხო-ფუნქციური სტრუქტურის სქემა

თითოეული საწარმოს (ორგანიზაციის) შრომით კოლექტივში ურთიერთობათა ფორმალურ (ოფიციალურ) სტრუქტურასთან ერთად არსებობენ არაფორმალური (არაოფიციალური) ურთიერთობები კოლექტივის წევრებს შორის. თუ ოფიციალური ურთიერთობები რეგლამენტდება შესაბამისი ადმინისტრაციული აქტებით, არაფორმალური ურთიერთობები ყალიბდება სპონტანურად ხასიათთა (მსოფლმხედველობის) მსგავსების საფუძველზე. ყველა ფორმალური ორგანიზაციის შიგნით (წვრილი ფირმების გარდა) არსებობენ არაფორმალური ორგანიზაციები (ჯგუფები), რომლებიც გაელენას ახდენენ მის საქმიანობაზე, რაც განპირობებულია იმით, რომ შრომითი კოლექტივის თითოეული წევრი ერთდროულად მიეკუთვნება სხვადასხვა ჯგუფებს. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციების წარმოქმნის სქემა წარმოდგენილია 2.14 ნახაზზე.

ადამიანთა ჯგუფები, რომლებიც შექმნილია ხელმძღვანელობის ნებით, ითვლებიან ფორმალურ ორგანიზაციებად. მათი უპირველესი ფუნქციაა კონკრეტული ამოცანების შესრულება და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა. არაფორმალური ჯგუფები წარმოიქმნება სტიქიურად ხელმძღვანელობის ჩარევის გარეშე. მაგრამ მენეჯერებმა წარმატებით რომ მართონ შრომითი კოლექტივები კარგად უნდა გაერკვნენ არა მარტო ფორმალურ, არამედ არაფორმალურ ურთიერთობებშიც. არაფორმალურ ჯგუფს შეუძლია იმუშაოს ხელმძღვანელობის ინტერესების სასარგებლოდ ან საწინააღმდეგოდ. ამიტომ მენეჯერებმა ჯეროვნად უნდა შეაფასონ სიტუაცია კოლექტივში და არაფორმალური ჯგუფები გამოიყენონ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ეს შესაძლებელია თუ ორგანიზაციაში ჩამოყალიბდება ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატი, იქნება ერთიანობა და სოლიდარობა.



ნახ. 2.14. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციების წარმოქმნის მექანიზმი

საწარმოს (ორგანიზაციის) ეფექტიანობისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს რესურსების რაციონალურად გამოყენებისათვის წესრიგი და სტაბილურობა. ამასთან ორგანიზაცია უნდა იყოს საკმარისად მოქნილი, რომ დროულად მოხდეს რეაგირება ცვლილებებზე როგორც შიგნით, ასევე გარე გარემოშიც.

ტურისტული სისტემის მიზნებთან და სტრატეგიებთან ერთად, რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციული სტრუქტურების დეტერმინანტებს, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ამ პრობლემის შემდეგ ასპექტებს: გარემომცველი სამყაროს დახასიათება; ორგანიზაციის დახასიათება; შემსრულებლების პირადი მახასიათებლები. ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გავლენას ახდენენ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა, მომსახურების მრავალფეროვნება, საწარმოს ტექნოლოგიები და ინფორმაციის დამუშავების ახალი ხერხები, ორგანიზაციის სამართლებრივი საფუძვლები, მისი ფილიალების გეოგრაფიული განლაგება.

ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

- **ოპტიმალურობა** – მენეჯმენტის სტრუქტურა ჩაითვლება ოპტიმალურად, თუ მართვის ქვედანაყოფებსა და საფეხ-

ურებს შორის მართვის ყველა დონეზე მყარდება რაციონალური კავშირები მართვის რაც შეიძლება ნაკლებ საფეხურიანობისას;

- **ოპერატიულობა** – გადაწყვეტილებათა მიღება დროულად: არც ნაადრევად და არც გვიან, როცა მათი მიღება არ არის საჭირო;
- **საიმედოობა** – ინფორმაციის გადაცემის უტიუარობის გარანტია, მმართველობითი გადაწყვეტილებების და სხვა გადასაცემი მონაცემების დამახინჯების არ დაშვება;
- **ეკონომიურობა** – მართვის საქმიანობდიან საჭირო ეფექტის მიღწევა მმართველობით აპარატზე მინიმალური დანახარჯების პირობებში;
- **მოქნილობა** – შეცვლისუნარიანობა გარე გარემოს ცვლილებების შესაბამისად;
- **მართვის სტრუქტურის სიმყარე** – მისი ძირითადი თვისებების უცვლელობა სხვადასხვა გარე ზემოქმედებისა და მართვის სისტემის ფუნქციონირების მთლიანობის პირობებში.

ყველა აღნიშნული მოთხოვნის სრული რეალიზაცია ბევრად დამოკიდებულია ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირების პროცესის გონივრულ განხორციელებაზე, რომელიც შედგება სამი ეტაპისაგან: ორგანიზაციული სტრუქტურების ანალიზი; ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება; ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანობის შეფასება.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა უშუალო კავშირშია მისი დამუშავებისას დაპროექტების პრინციპების დაცვასთან. ამ შემთხვევაში ძირითად პრინციპებად მინიშნულია:

- მენეჯმენტის რგოლების მიზანშეწონილი რიცხვი და უმაღლესი მენეჯერიდან უშუალო შემსრულებლამდე ინფორმაციის დაყვანის დროის მაქსიმალური შემცირება;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის (მისი ქვედანაყოფების შემადგენლობის, ინფორმაციის ნაკადის და სხვ.) შემადგენელი ნაწილების ზუსტი განკერძოება (განცალკევება);
- მართულ სისტემაში ცვლილებებზე სწრაფი რეაქციის უნ-

არიანობის უსრუნველყოფა;

- საკითხების გადაწყვეტაზე უფლებამოსილების გადაცემა იმ ქვედანაყოფზე, რომელიც ფლობს ყველაზე მეტ ინფორმაციას მოცემულ პრობლემაზე;
- აპარატის ცალკეული ქვედანაყოფების წართვა ორგანიზაციის მენეჯმენტის მთლიანად მთელ სისტემაში გარე გარემოს გათვალისწინებით.

აღსანიშნავია ის, რომ სხვადასხვა საწარმოში (მუშაობის სპეციფიკის გათვალისწინებით) გამოიყენება ორგანიზაციული სტრუქტურების აგების სხვა პრინციპებიც, რომლებიც ყველაზე სრულად ასახავენ მათი ფუნქციონირების თავისებურებებს.

საკონტროლო კითხვები:

1. დაასახელეთ ტურიზმის მენეჯმენტის წარმოშობის წანამდებრები.
2. გამოყავით ტურიზმის მენეჯმენტის განვითარების პერიოდები.
3. როგორია ტურიზმის ინდუსტრიული პერიოდის ძირითადი მახასიათებლები?
4. რაში მდგომარეობს ქართული ტურიზმის განვითარების სპეციფიკა?
5. დაახასიათეთ ტურიზმის მენეჯმენტის სისტემა.

თავი III. მენეჯმენტის პრინციპები და ფუნქციები ტურიზმში

3.1. მენეჯმენტის პრინციპების ცნება და მათი დახასიათება

ნებისმიერ მეცნიერებაში პრინციპები წარმოადგენენ „სახელმძღვანელო საფუძველს“. მეცნიერების განვითარების დონის შესაბამისად გამოვლენილი და ჩამოყალიბებული კანონზომიერებები ხდებიან პრინციპები და ასრულებენ განსაზღვრულ როლს საქმიანობის განხორციელებაში, მათ შორის მენეჯმენტში.

მენეჯმენტის პრინციპების ცნებაში იგულისხმება საერთო (ზოგადი) კანონზომიერებები, რომელთა ფარგლებში ხორციელდება კავშირები (ერთიერთობები) მმართველობითი სისტემის სხვადასხვა სტრუქტურებს (ელემენტებს) შორის. ორგანიზაციაში ეს პრინციპები განსაზღვრავენ მოთხოვნებს მართვის პროცესის სისტემის, სტრუქტურისა და ორგანიზაციისადმი (ორგანიზებისადმი). ორგანიზაციის (საწარმოს) მართვის პროცესი ემყარება ძირითად ამოსავალ დებულებებსა და წესებს, რომლებითაც ხელმძღვანელობენ ყველა დონის მენეჯერები. ეს წესები განსაზღვრავენ მენეჯერის ქცევის ყველა ასპექტს. ამგვარად, მენეჯმენტის პრინციპები წარმოადგენენ ფუძემდებლურ იდეებს, კანონზომიერებებს და მენეჯერთა (ხელმძღვანელო) ქცევის წესებს მათ მიერ მმართველობითი (სამმართველო) ფუნქციების შესასრულებლად.

ლიტერატურაში არსებობს მენეჯმენტის პრინციპებისადმი რამდენიმე მიდგომა. ავტორების ნაწილი განიხილავს დაგეგმვის ათ პრინციპს, ორგანიზაციის – თხუთმეტ პრინციპს, მოტივაციის – ათ პრინციპს და კოტროლის თოთხმეტ პრინციპს. შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის ერთ-ერთი ფუძემდებელი, „ადმისტრირების თეორიის“ შემქმნელი ანრი ფაიოლი გამოთქვამდა მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ მართვის პრინციპები შეუზღუდავია (მან ჩამოაყალიბა თოთხმეტი პრინციპი).⁷ ეს მოსაზრება საფუძველს არ არის მოკლებული, რამდენადაც ყოველ წესს თავისი ადგილი უკავია მართვის პრინციპებს შორის – ყოველ შემთხვევაში იმ დროის განმავლობაში, ვიდრე პრაქტიკულად იგი ეფექტიანია.

7. Кабушкин Н. И., დასახ. წიგნი, გვ. 193.

აღნიშნულიდან გამომდინარე მენეჯმენტის პრინციპებს ყოფენ ორ ჯგუფად: სოგადი და კერძო პრინციპები.

მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპები: გამოსაყენებლობის, სისტემურობის, მრავალფეროვნების, ინტეგრაციის და ფასეულობებზე ორიენტაციის პრინციპები.

გამოსაყენებლობის პრინციპი ნიშნავს იმას, რომ მენეჯმენტი ამუშავებს სამოქმედოდ თავისებურ სახელმძღვანელოს ფორმაში მომუშავე ყველა თანამშრომლისათვის.

სისტემურობის პრინციპი გულისხმობს იმას, რომ მენეჯმენტი მოიცავს მთელ სისტემას მისი გარე და შიგა ურთიერთკავშირის, ურთიერთდამოკიდებულების გათვალისწინებით და საკუთარი სტრუქტურის ან მთლიანად ტურიზმის სისტემის გახსნილობას.

მრავალფუნქციურობის პრინციპი ნიშნავს იმას, რომ მენეჯმენტი მოიცავს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებს, კერძოდ, მატერიალურ (რესურსები, მომსახურება), ფუნქციურ (შრომის ორგანიზაცია) და აზრობრივ (საბოლოო მიზნის მიღწევა) ასპექტებს.

ინტეგრაციის პრინციპი გულისხმობს იმას, რომ სისტემის შიგნით უნდა მოხდეს ურთიერთობათა სხვადასხვა საშუალებებისა და თანამშრომელთა შეხედულებების ინტეგრაცია, ხოლო ფორმის გარეთ შეიძლება მიმდინარეობდეს დაყოფა მათთვის დამახასიათებელ სფეროებად.

ფასეულობაზე ორიენტაციის პრინციპი ნიშნავს იმას, რომ ტურიზმის მენეჯმენტი ჩართულია გარემომცველ სამყაროში განსაზღვრული წარმოდგენებით ისეთ ფასეულობათა შესახებ, როგორცაა სტუმართმოყვარეობა, პატიოსანი მომსახურება, ფასებისა და მომსახურების ხელსაყრელი თანაფარდობა და სხვ.

საერთოდ, როგორც წესი, აუცილებელია პრინციპების არა მარტო გათვალისწინება, არამედ მათი განუხრელად განხორციელება პრაქტიკაში.

მართვის კერძო პრინციპები ჩამოყალიბებულ იქნა ჯერ კიდევ გასული საუკუნის 20-იან წლებში. ბევრ მათგანს დღესაც არ დაუკარგავს თავისი მნიშვნელობა, ხოლო საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მათი მნიშვნელობა გაცილებით უფრო გაიზარდა.

მენეჯმენტის კერძო პრინციპები: მართვაში ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამების; ერთმმართველობის; მართვის მეცნიერული დასაბუთებულობის; გეგმიანობის; უფლებების; მოვალეობებისა და პასუხისმგებლო-

ბის შეხამების; კერძო ავტონომიისა და თავისუფლების; იერ-არქიულობისა და უკუკავშირის; მოტივაციის; მართვის დემოკრატიზაციის, მენეჯმენტის სისტემის კანონიერების; მართვის ობიექტისა და სუბიექტის ორგანული მთლიანობის; მართვის სისტემის სიმყარისა და მობილურობის პრინციპები.

მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპია მართვაში ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამების პრინციპი. **მინეჯმენტში ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის** შეხამების პრობლემის გადაწყვეტა მოითხოვს უფლებამოსილებათა ოპტიმალურ განაწილებას (დელეგირებას) ფირმის უმაღლეს დონესა და ქვემდგომ დონეებს შორის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელების პროცესში.

ერთმმართველობის პრინციპი უშუალო კავშირშია ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის პრინციპთან. ერთმმართველობის პრინციპის არსი არის ის, რომ მართვის კონკრეტული დონის (მაგალითად, უმაღლესი დონის) მენეჯერი სარგებლობს საკითხების ერთპიროვნულად გადაწყვეტის უფლებით, რომლებიც შედიან მის კომპეტენციაში. არსებითად, ესაა ორგანიზაციის (ფირმის) მენეჯერისათვის ფართო უფლებამოსილებათა მინიჭება, რომლებიც აუცილებელია მისთვის დაკისრებული ფუნქციების შესრულებისა და პერსონალური პასუხისმგებლობის რეალიზაციისათვის. მიზანმიმართულია ერთმმართველობის პრინციპის გონივრული გამოყენება კოლექტიურობასთან შეთანხმებით, რომელიც გულისხმობს გადაწყვეტილების შემუშავებას სხვადასხვა დონის მენეჯერების (ხელმძღვანელების), აგრეთვე კონკრეტულ გადაწყვეტილებათა შემსრულებლების ახრთა საფუძველზე. ერთმმართველობასა და კოლექტიურობას შორის სწორი თანაფარდობის შენარჩუნება მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა, რომლის გამოყენების სისწორეზე ბევრად არის დამოკიდებული მისი ეფექტიანობა და ქმედითობა.

მართვის მცნიერული დასაბუთებულობის პრინციპი გულისხმობს იმას, რომ მენეჯერს (ხელმძღვანელს) გააჩნია მეცნიერული განჭვრეტის, ორგანიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური გარდაქმნის დროული დაგეგმვის უნარი. ამ პრინციპის ძირითადი შინაარსი არის ის, რომ ყველა მმართველობითი (სამმართველო) მოქმედებები ხორციელდებოდეს მეცნიერული მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენების ბაზაზე. მართვის

პროცესის მეცნიერული დასაბუთებულობა ნიშნავს არა მარტო მეცნიერების გამოყენებას მმართველობითი გადაწყვეტილებების შექმნაების და რეალიზაციისას, არამედ პრაქტიკული გამოცდილების ღრმად შესწავლასა და არსებული რეზერვების ყოველმხრივ შესწავლასაც.

გეგმიანობის პრინციპის არსია პერსპექტივაში ორგანიზაციის განვითარების ძირითადი მიმართულებებისა და პროპორციების დადგენა. დაგეგმვით არის გამსჭვალული (მიმდინარე და პერსპექტიული გეგმების სახით) ორგანიზაციის ყველა რგოლი. გეგმა განიხილება როგორც სოციალურ-ეკონომიკური ამოცანების კომპლექსი, რომელიც უნდა გადაწყდეს მომავალში.

უზღებების, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის უზღაბების პრინციპი გულისხმობს, რომ თითოეულმა ხელქვეითმა უნდა შეასრულოს მასზე დაკისრებული ამოცანები და პარალელურად უნდა ჩააბაროს ანგარიშგება მათი შესრულების შესახებ. ორგანიზაციაში თითოეულ მუშაკს ენიჭება კონკრეტული უფლებები და ეკისრება პასუხისმგებლობა კონკრეტული საქმიანათვის.

კმარო ავტონომიისა და თავისუფლების პრინციპი ნიშნავს იმას, რომ ყველა ინიციატივა მოდის თავისუფლადმოქმედი ეკონომიკური (სამეურნეო) სუბიექტებიდან, რომლებიც ასრულებენ მმართველობით ფუნქციებს თავისი სურვილით მოქმედი კანონმდებლობის ფარგლებში. სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) თავისუფლება კონკრეტულ გამოხატულებას პოულობს პროფესიულ თავისუფლებაში, კონკურენციის თავისუფლებაში, ხელშეკრულებების (კონტრაქტების) თავისუფლებაში და სხვ.

იერარქიულობისა და უძუპაშვირების პრინციპი გულისხმობს იმას, რომ იქმნება მართვის მრავალფეროვანი სტრუქტურა, რომლის დროსაც პირველადი რგოლები (ქვედა დონე) იმართება ზემდგომი დონის ხელმძღვანელების (მენეჯერების) მიერ. თავის მხრივ, ეს დონე ექვემდებარება და კონტროლდება უფრო ზემდგომი (უმაღლესი) დონის მიერ. შესაბამისად, მიზნები დაბალი რგოლების წინაშე ისახება იერარქიით მართვის უფრო მაღალი დონის მენეჯერების მიერ.

ორგანიზაციის ყველა რგოლის საქმიანობისადმი მუდმივი კონტროლი ხორციელდება უკუკავშირის საფუძველზე. უკუკავშირის არხებით ინფორმაციას მართული სისტემის (ობიექტის) მუშაობის შესახებ განუწყვეტლივ ღებულობს მმართველი

სისტემა (სუბიექტი). რომელსაც აქვს შესაძლებლობა გააუწიოს კორექტირება მმართველობითი პროცესის მსვლელობას.

მოტივაციის პრინციპის არსი მდგომარეობს შემდეგში: მენეჯერები რაც უფრო გულმოდგინედ ახორციელებენ წახალისებისა და დასჯის სისტემას, განიხილავენ მას მოულოდნელ გარემოებათა გათვალისწინებით, ახდენენ მის ინტეგრირებას ორგანიზაციის ელემენტების მიხედვით, მით უფრო ეფექტიანი იქნება მოტივაციის პროგრამა.

თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრინციპია მართვის დემოკრატიზაცია – ორგანიზაციის მართვაში ყველა თანამშრომლის მონაწილეობა. ასეთი მონაწილეობის ფორმები სხვადასხვანაირია: შრომის წილობრივი ანაზღაურება; ფულადი სახსრები, რომლებიც, დაბანდებული აქციებში; ერთიანი ადმინისტრაციული მართვა; მმართველობით გადაწყვეტილებათა კოლეგიური მიღება და სხვ.

მენეჯმენტის სისტემის სახელმწიფოებრივი განვითარების პრინციპის შესაბამისად ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა უნდა პასუხობდეს სახელმწიფოებრივი (ეროვნული, ფედერალური) კანონმდებლობის მოთხოვნებს.

მართვის ობიექტისა და სუბიექტის ორგანული მთლიანობის პრინციპი მოითხოვს, რომ მართვის პროცესმა (მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტზე ზემოქმედებამ) უნდა შეადგინოს ერთიანი კომპლექსური სისტემა, რომელსაც გააჩნია უკუკავშირი და კავშირი გარე გარემოსთან.

მართვის სისტემის სიმჭარისა და მობილურობის პრინციპის თანახმად ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემოს შეცვლისას მენეჯმენტის სისტემამ არ უნდა განიცადოს ძირეული ცვლილებები. სიმყარე უპირველეს ყოვლისა განისაზღვრება სტრატეგიული გეგმების ხარისხითა და მართვის ოპერატიულობით, მენეჯმენტის სისტემის შეგუების უნარით უპირველეს ყოვლისა ცვლილებებთან გარე გარემოში. ამავე დროს სიმყარესთან ერთად მართვის პროცესი უნდა იყოს მობილური, ე. ი. მაქსიმალურად სრულად უნდა იქნეს გათვალისწინებული ტურისტულ მომსახურებაზე მომხმარებელთა მრავალფეროვანი მოთხოვნა.

მენეჯმენტის პრინციპები ტურიზმში ემყარება მენეჯმენტის კლასიკურ პრინციპებს. მაგრამ მათი გამოყენების სფეროები დიდ გავლენას ახდენენ მათ ფორმულირებასა და არსზე. გამოყოფენ ტურიზმის მენეჯმენტის შემდეგ პრინციპებს, რომლებიც

სთვისაც დამახასიათებელია ტურიზმის სფეროში გარკვეული თავისებურებები:

- მრავალფუნქციურობის პრინციპი, რომელიც ახასიათებს მენეჯმენტის კლასიკური პრინციპების უნივერსალურობასა და გამოყენებითობას ტურისტული საწარმოს (ფირმის) საქმიანობის ნებისმიერი მიმართულებისადმი მათი საგარეო და საშინაო ურთიერთკავშირების, მთლიანად ტურიზმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ურთიერთდამოკიდებულებისა და გახსნილობის და სისტემის გათვალისწინებით. მაგალითად, კლასიკური მენეჯმენტის პრინციპი – მიზანმიმართულება გულისხმობს, რომ ნებისმიერი ტურისტული ფირმის საქმიანობა ხორციელდება გარკვეული მიზნების მისაღწევად: სასტუმროების მიზანია ტურისტების კომფორტული ცხოვრების უზრუნველყოფა, საზოგადოებრივი (მასობრივი) კვების საწარმოთა მიზანია ტურისტების სრულფასოვანი კვებით უზრუნველყოფა, ტურისტებისათვის გართობის ფართო სპექტრის შეთავაზება;
- მოტივაციის პრინციპი, რომელიც ნიშნავს, რომ ნებისმიერ ტურისტთან მუშაობის საწყისი ეტაპის მოგზაურობისადმი მისი მოტივების გამოვლენა, რომელთა შესაბამისად აიგება მასთან შემდგომი მუშაობა. მოტივაციის პრინციპი აგრეთვე ვლინდება ტურისტული ორგანიზაციის სტიმულირებაში პროფესიონალიზმის ამაღლებისა და დასახული მიზნების მისაღწევად. ტურისტული ფირმების ხელმძღვანელობა შეიმუშავებს და იყენებს თავიანთი თანამშრომლების მოტივაციის მრავალფეროვან მეთოდებს იმისათვის, რომ აამაღლოს მათი მუშაობის ეფექტიანობა და გააუმჯობესოს ტურისტების მომსახურების ხარისხი;
- ფასეულობაზე ორიენტაციის პრინციპი, რომელიც უნიკენებს, რომ მენეჯერი უნდა იყოს ჩართული გარემომცველ სამყაროში და კქონდეს განსაზღვრული წარმოდგენები, ისეთი ფასეულობების შესახებ, როგორიცაა სტუმართმოყვარეობა, კეთილსინდისიერი მომსახურება, ფასების ხელსაყრელი თანაფარდობა მომსახურებასა და მისი შესრულების ხარისხსუ და ა. შ. ხელმძღვანელობენ რა თავიანთ საქმიანობაში მოცემული პრინციპით, ტურისტული საწარმოები (ორგანიზაციები) აყალიბებენ საკუთარ დადებით იმიჯს

და უზრუნველყოფილნი ხდებიან მუდმივი კლიენტებით. ტურისტები, რომლის სურვილები და მოთხოვნები შესრულებულია კარგად, შემდგომშიც ასეთი მომსახურების მოლოდინში ისევ მიმართავენ იმავე ორგანიზაციას, რომელიც სთავაზობს მომსახურების ანალოგიურ დონეს;

- სახელმწიფო კანონიერების პრინციპი ნიშნავს იმას, რომ ტურიზმი როგორც საქმიანობა და მისი მენეჯმენტი უნდა პასუხობდეს როგორც ცენტრალური, ასევე რეგიონული კანონმდებლობის მოთხოვნებს. ტურისტების უფლებები საერთაშორისო დონეზე დაცულია ადამიანისა და მოქალაქის უფლებების დაცვის საერთაშორისო კონვენციებით (მაგალითად, ევროპის კონვენციით ადამიანის უფლებების დაცვის შესახებ და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ (გაერო, ევროკავშირი და სხვ.). ქართული ტურისტების უფლებები დაცულია საქართველოს კონსტიტუციის, მიმხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ კანონის, ტურისტული საქმიანობის შესახებ კანონის დებულებებით;
- მენეჯმენტის ობიექტისა და სუბიექტის ორგანული მთლიანობის პრინციპი განსაზღვრავს, რომ მართვამ როგორც მენეჯმენტის სუბიექტის ობიექტზე ზემოქმედების პროცესმა უნდა შეადგინოს ერთიანი კომპლექსური სისტემა, რომელსაც გააჩნია უკუკავშირი და კავშირი გარე გარემოსთან. ტურიზმში მენეჯმენტის ობიექტია ტურისტები, ხოლო სუბიექტი ტურისტული ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა (მენეჯერები). მათი ურთიერთმოქმედება ხორციელდება გარე და შიგა გარემოს დიდი რაოდენობის ფაქტორების ზემოქმედებით, რაც ახდენს მათი ქცევის მუდმივი ცვლილების პროვოცირებას. ამიტომ ამ ელემენტებს შორის უკუკავშირის არსებობა აუცილებელია: იგი უზრუნველყოფს მათთვის აუცილებელ და დროულ გარდაქმნას. მაგალითად, სასტუმროს ხელმძღვანელობამ მუდმივად უნდა უზრუნველყოს ტურისტების მოთხოვნილება და აამაღლოს გასაწევი მომსახურების ხარისხი. ამავე დროს ტურისტები სწავლობს სასტუმრო მომსახურების ბაზარს და თავისთვის არჩევს ყველაზე ხელსაყრელ და კომფორტაბელურ ვარიანტს;

- ტურისმის მენეჯმენტის სისტემის მობილურობა და მდგრადობა ახასიათებს, ერთი მხრივ, მენეჯმენტის სისტემის შეგუებას გარე გარემოს ცვლილებებთან, ხოლო მეორე მხრივ – მის სტაბილურობას. ტურისტული სისტემის სტაბილურობა ტურისმის უსაფრთხოების გარანტიაა. მაგალითად, სოფიური ტურისტული კომპანიის მრავალწლიანი არსებობა ბაზარზე ადასტურებს იმას, რომ ასეთი კომპანიები სტაბილურობი არიან, გააჩნიათ მუშაობის დიდი გამოცდილება და შესაბამისად მომსახურების ხარისხის მაღალი დონე, სხვათაგან იხილი ვერ იარსებებდნენ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

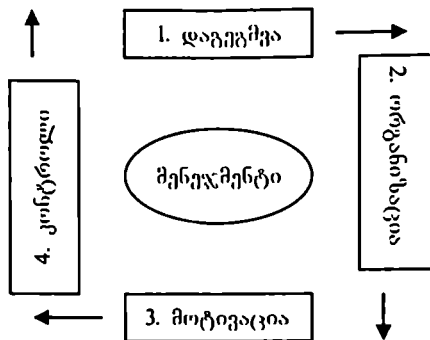
3.2. მენეჯმენტის ფუნქციების არსი და მათი დახასიათება

მართვის პროცესი განიხილება როგორც საქმიანობა, რომელიც შედგება მმართველობით (მენეჯერულ) სამუშაოთა კონკრეტული სახეებისაგან, რომლებსაც უწოდებენ მენეჯმენტის ფუნქციებს.

მენეჯმენტის ფუნქციები მმართველობითი საქმიანობის კონკრეტული სახეა, რომელიც ხორციელდება სპეციალური მეთოდებითა და საშუალებებით, აგრეთვე არის მუშაობის შესაბამისი ორგანიზაცია.

მაშასადამე, ერთ-ერთი ძირითადი კომპონენტი, რომელიც შეადგენს მართვის შინაარსს, მენეჯმენტის ფუნქციებია. ე. ი. ამა თუ იმ სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელია წინასწარ განისაზღვროს, რა უნდა იყოს შედეგი, როგორ მოეწყოს საქმე (ბიზნესი), როგორ მოხდეს მისი შესრულების მოტივაცია და კონტროლი. სწორედ ესენია მენეჯმენტის ფუნქციები. მართალია დროთა განმავლობაში ხორციელდებოდა მართვის ტექნიკის სრულყოფა, მაგრამ ფუნქციონირებელი მმართველობითი ფუნქციები მაინც დარჩნენ შედარებით უცვლელი.

მენეჯმენტის ფუნქციები, როგორც მმართველობითი (სამმართველო) შრომის სახეები, დაკავშირებულია მართულ ობიექტზე შემოქმედებასთან, ვინაიდან მართვა ნივთის (ფასეულობის) შექმნის ხელოვნებაა ადამიანთა საშუალებით. აღიარებულია, რომ მართვის პროცესში სრულდება ოთხი ძირითადი ფუნქცია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი (ნახ. 3. 1.).



ნახ. 3.1. მენეჯმენტის ფუნქციები

მენეჯმენტის თითოეული ფუნქცია უაღრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებისათვის. ამასთან, დაგეგმვას, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციას, აკისრია განმსაზღვრელი მნიშვნელობა და ფუნქციებს შორის იგი უმთავრესია, ხოლო ორგანიზაციის (ორგანიზების), მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციები ორიენტირებულია ორგანიზაციის (ფირმის) ტაქტიკური და სტრატეგიული გეგმების შესრულებაზე.

მენეჯმენტი ტურისმის სფეროში უნდა ემყარებოდეს სტრატეგიულ ხედვას და წინასწარ განჭვრეტას. მენეჯმენტის წამყვანი იდეის – ხედვის საფუძველზე მუშავდება ტურისტული საწარმოს (ფირმის) პოლიტიკა, რომელიც წარმოადგენს მისი სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფის საერთო მიზანს.

ტურისტული საწარმოს საქმიანობის **ღაბეზმვაში** გაიგება საწარმოს განვითარების მიზნების, საშუალებებისა და მეთოდების სისტემატური განსაზღვრის პროცესი. არსებითად, დაგეგმვის პროცესში მიიღება გადაწყვეტილება იმის შესახებ, როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა აკეთონ მისმა წევრებმა (თანამშრომლებმა), რათა მიაღწიონ ამ მიზნებს. გეგმა წარმოადგენს ორგანიზაციის მომავალი მდგომარეობის რთულ სოციალურ-ეკონომიკურ მოდელს. დაგეგმვის პროცესის სტადიები ძირითადად უნივერსალურია. ჩვეულებრივად ორგანიზაცია აყალიბებს თავისი საერთო საქმიანობის მართვისათვის ერთიან გეგმას, მაგრამ მის ჩარჩოებში ცალკეული მენეჯერები ორგანიზაციის კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად იყენებენ სხვადასხვა მეთოდებს.

დაგეგმვის პროცესი ხორციელდება ორგანიზაციის დონეების შესაბამისად. მაგალითად, სტრატეგიული დაგეგმვა (უმაღლესი დონე) გულისხმობს ორგანიზაციის ფუძემდებლური შემადგენელი ელემენტების საფუძველზე გრძელვადიანი პერსპექტივების განსაზღვრას, კერძოდ, ორგანიზაცია როგორ იმოქმედებს თავის საბაზრო „ნიშაში“ (სეგმენტში).

მენეჯმენტის საშუალო დონეზე ხორციელდება ტაქტიკური დაგეგმვა, ე. ი. განისაზღვრება შუალედური მიზნები სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის გზაზე. ტაქტიკური დაგეგმვა არსებითად სტრატეგიული დაგეგმვის მსგავსია. მათ შორის სხვაობა მხოლოდ ისაა, რომ თუ ორგანიზაციაში, მაგალითად, სხვადასხვა ქვედანაყოფის სამი უფროსია (მენეჯერია), მაშინ თითოეულმა მათგანმა თავისი საქმიანობის კოორდინირება უნდა მოახდინოს დანარჩენ ორ მენეჯერთან. ეს უნდა აისახოს გეგმაში. ამ შემთხვევაში ტაქტიკური დაგეგმვის საფუძველია სტრატეგიული დაგეგმვის იდეები.

დაგეგმვა ხორციელდება ორგანიზაციის ძირეულ დონეზეც. მას ეწოდება ოპერაციული დაგეგმვა. იგი დაგეგმვის საფუძველთა საფუძველია. ოპერატიულ გეგმებში საქმიანობის ასპექტები, სამუშაოთა აღწერა და ა. შ. ჩართულია ისეთ სისტემაში, რომლის დროსაც ყველა წარმართავს თავიანთ ძალისხმევას ორგანიზაციის საერთო და მთავარი მიზნების მისაღწევად. მაგრამ არავინ ცალკე არ ადგენს თავის გეგმებს (მიზნებს), არ არჩევს მათი მიღწევის საკუთარ გზებს. თითოეული მენეჯერი ოპერატიული გეგმის საფუძველზე ამუშავებს ყოველდღიურ მოკლევადიან ტაქტიკას, რომ უსრუნველყოფილ იქნეს ყველა მოქმედების სისწორე, განისაზღვროს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ძლიერი და სუსტი მხარეები.

გეგმების ყველა სამი ტიპი შეადგენს საერთო სისტემას, რომელსაც უწოდებენ ორგანიზაციის ფუნქციონირების გენერალურ, ანუ საერთო, ან ბიზნეს - გეგმას.

დაგეგმვა გულისხმობს ყველა მეთოდის, ტაქტიკის და პროცესის გამოყენებას, რომლებიც გამოიყენება მენეჯერების მიერ თავიანთ მუშაობაში. დაგეგმვის სახეები მუდმივად ვარიირებს: ისეთი ტრადიციული მეთოდებიდან, როგორცაა საბიუჯეტო, უფრო რთულ მეთოდებამდე - მოდელირებამდე, გეგმის ან მისი ცალკეული ნაწილების დამუშავებამდე თამაშთა თეორიისა და სცენარების პროექტების საფუძველზე. დაგეგმვის ასეთი ტექნი-

კის გამოყენება იძლევა შესაძლებლობას შემცირდეს განუსაზღვრელობა, ამდღედეს პროგნოზების სიზუსტე და ეხმარება მენეჯერებს გაანალიზონ გეგმაზე გაველენის მომხდენი ფაქტორები.

გასული საუკუნის 60-იან წლებში ფართოდ გამოიყენებოდა დაგეგმვის ისეთი ტექნიკა, როგორცაა ოპერაციული გამოკვლევა. საქმე ეხება მართვის თანამედროვე მოდელების გამოყენებას პრობლემის ანალიზისა და შესაძლო გადაწყვეტილებების შეფასებისათვის (რიგთა თეორია, თამაშთა თეორია, იმიტაციური მოდელირება). ამა თუ იმ მოდელის გამოყენება დაგეგმვის პროცესში დამოკიდებულია ობიექტური ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზზე. საჭიროა, რომ ინფორმაცია ცირკულირებდეს მართვის არსებში დროულად და საკმარისი მოცულობით. ეს ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე ფასეული აქტივია. მართალია დასახელებული მოდელები რაოდენობრივი ხასიათისაა, მაგრამ წარმატებით გამოიყენება დაგეგმვის თვისებრივი საკითხების გადასაწყვეტად.

არსებობენ დაგეგმვის სხვა მეთოდებიც, მაგრამ მხედველობაში მისაღებია ის, რომ ყველა ისინი ემსახურებიან ერთ საერთო მიზანს – დაეხმარონ მენეჯერს რაც შეიძლება ზუსტად განჭვრიტოს ორგანიზაციის განვითარების მომავალი, რამდენადაც მმართველობით საქმიანობაში მუდმივად აქვს ადგილი მოველნათა განვითარების შემთხვევითობასა და განუსაზღვრელობას. ამიტომ ორგანიზაციები ადგენენ გრძელვადიან გეგმას, რომელშიც ცდილობენ განსაზღვრონ ალტერნატივების გადაწყვეტის ელემენტები.

დაგეგმვის ფუნქციის დახმარებით მნიშვნელოვანწილად მოიხსნება ხოლმე განუსაზღვრელობის პრობლემა ორგანიზაციაში. უნდა აღინიშნოს, რომ განუსაზღვრელობა ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზია, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციაში დაგეგმვის აუცილებლობას, ვინაიდან იგი ეხმარება ხელმძღვანელობას იმაში, რომ უფრო ეფექტიანად რეაგირებდეს გარე გარემოს ცვლილებებზე.

ტურისტული ფირმის ნებისმიერი გეგმის პრაქტიკულ განხორციელებას თან ახლავს ორგანიზაციული ეტაპი – დაგეგმილი მიზნების მისაღწევად რეალური პირობების შექმნის ეტაპი.

ორგანიზაცია როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, უზრუნველყოფს ნებისმიერი ტურისტული საწარმოს (ფირმის) საქმიანობის ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და

სამართლებრივი მხარეების მოწესრიგებას. იგი გამიზნულია მენეჯერისა და შემსრულებლების საქმიანობის მოწესრიგებაზე. რამდენადაც სამუშაო უნდა შეასრულოს ადამიანებმა (თანამშრომლებმა), ამ ფუნქციის საშუალებით განისაზღვრება: ვინ უნდა შეასრულოს ესა თუ ის კონკრეტული სამუშაო ასეთ დავალებათა დიდი რაოდენობიდან და საამისოდ რა საშუალებებია საჭირო.

ამრიგად, ორგანიზაციის (ორგანიზების) ფუნქცია საწარმოს (ფირმის) მიზნების მიღწევის საშუალებაა. ეკონომიკური თვალსაზრისით ორგანიზაციული საქმიანობა განაპირობებს ფირმის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას, პერსონალის მართვის თვალსაზრისით იგი გულისხმობს სამუშაოს განაწილებას შემსრულებლების მიხედვით.

ტუროპერატორების მუშაობის მაგალითზე უფრო ნათლად შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს ტურიზმის მენეჯმენტის ეს ფუნქცია – ორგანიზაცია. მაგალითად, ტუროპერატორი წყვეტს საწარმოო, სავაჭრო, საინფორმაციო ამოცანებს, ახალი რეგიონების ათვისების ამოცანას და სხვ. თითოეული მათგანის მიხედვით მენეჯერი ანაწილებს მოვალეობებს და აწესებს (განსაზღვრავს) პასუხისმგებლობას, ე. ი. განისაზღვრება ფირმის ყველა ქვედანაყოფს შორის ურთიერთობები, მათი ფუნქციონირების წესი და პირობები. ეს არის ადამიანების და საშუალებების (რესურსების) გაერთიანების პროცესი ფირმის მიერ დასახული მიზნების (გეგმების) მისაღწევად.

რამდენადაც ორგანიზების (ორგანიზაციის) ფუნქცია გულისხმობს ფირმის ყველა სპეციალისტის ძალისხმევის გაერთიანებას, ამოცანა არის ის, რომ განისაზღვროს თითოეული მათგანის მისია, როლი, პასუხისმგებლობა, ანგარიშვალდებულება. ორგანიზების პროცესში იქმნება მართვის სტრუქტურა და ყალიბდება ქვედანაყოფები საწარმოს სიდიდის, მისი მიზნების, ტექნოლოგიებისა და პერსონალის შესაბამისად. აუცილებელია ორგანიზაციის ელემენტების სტრუქტურირება იმისათვის, რომ მან შეძლოს თავისი გეგმების შესრულება და ამით თავისი მიზნების მიღწევა. ამასთან საჭიროა განისაზღვროს თანამშრომელთა (მუშაკთა) ოპტიმალური რიცხვი, რომლებსაც უნდა უხელმძღვანელოს ერთმა მენეჯერმა. ეს რიცხვი ძლიერ ვარირებს ცალკეული ორგანიზაციისა და მართვის დონეების მიხედვით. მაგალითად, უმაღლესი დონის მენეჯერები მართავენ არა უმეტეს ათ ხელქვე-

ითს. მაშინ როდესაც მართვის ქვემდგომი დონის მენეჯერებს შეუძლიათ გააკონტროლონ თანამშრომელთა გაცვილებით უფრო დიდი რიცხვი.

აღნიშნულთან დაკავშირებით გამოყოფენ ორ მნიშვნელოვან ფაქტორს. რომლებიც განსაზღვრავენ მართვადობის ნორმებს (თანამშრომელთა რაოდენობა, რომელთა ეფექტიანად მართვას ახორციელებს ერთი მენეჯერი) – დრო და სიხშირე, ე. ი. რამდენ დროს ატარებს მენეჯერი ერთ თანამშრომელთან და ეს რამდენად ხშირად კეთდება. ბუნებრივია, რომ ეს კრიტერიუმი ბევრად დამოკიდებულია მენეჯერის ხელქვეითებთან ურთიერთობის ცოდნაზე, გადასაწყვეტი ამოცანების სირთულესა და ინტერესზე შრომით პროცესში. ამრიგად, პროცესის ორგანიზაცია მენეჯმენტის მეორე ფუნქციაა. ტერმინი „ორგანიზაცია“ მენეჯმენტის ფუნქციის პოზიციიდან ხშირად გამოიყენება ორი მნიშვნელობით:

- ორგანიზაცია როგორც სისტემის სტრუქტურა ურთიერთობების, უფლებების, მიზნების, როლების, საქმიანობის სახეებისა და სხვა ფაქტორების სახით, რომლებსაც აქვთ ადგილი, როდესაც ადამიანები გაერთიანებულია ერთობლივი შრომით;
- ორგანიზაცია როგორც პროცესი, რომლის საშუალებით იქმნება და დაცულია საწარმოს (ფირმის) სტრუქტურა.

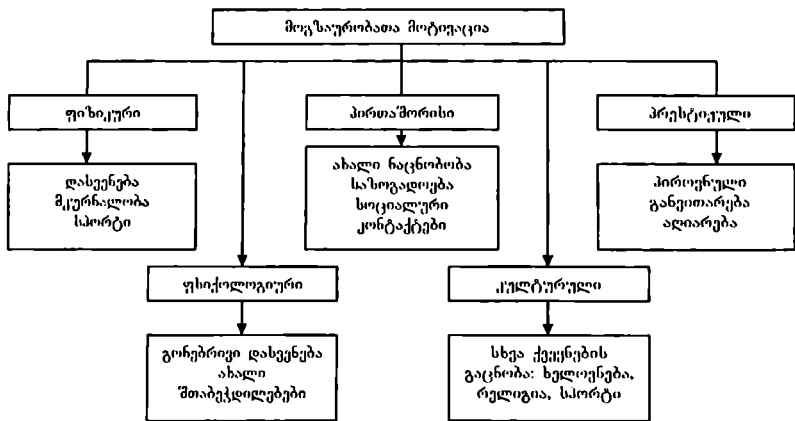
მოტივაციის როგორც მენეჯმენტის ფუნქციის განხილვისას ორიენტაცია კეთდება პრობლემის ორ ასპექტზე: მოგზაურობათა მოტივაციასა (მოტივები) და შრომით ურთიერთობათა მოტივაციასზე.

მოგზაურობის მიზანი (მოტივი, რომელიც უბიძგებს ადამიანს იმოგზაუროს) ხდება მიზეზი, რომლის არარსებობისას ეს მოგზაურობა არ შედგებოდა. ინფორმაცია მოგზაურობის მიზნის შესახებ საჭიროა იმისათვის, რომ სწორედ დანაწილდეს ტურისტული მომსახურების ბაზრები სეგმენტებად და განისაზღვროს მიზნობრივი ბაზრები, რომელთა საფუძველზე დამუშავდება ტურისტული ნაკადებისა და მარშრუტების მართვის მოდელები. ამასთან გასათვალისწინებელია შემდეგი მომენტი: როდესაც მოგზაურობს ჯგუფი, ე. ი. ერთობლივ მოგზაურობას ახორციელებს ადამიანთა ჯგუფი, როგორც წესი, არსებობს მოგზაურობის მხოლოდ ერთი ძირითადი მიზანი. მაგრამ ჯგუფის თითოეულ

წევრს შეიძლება გააჩნდეს თავისი, ჯგუფურიდან განსხვავებული მოტივაცია. ამიტომ მენეჯმენტისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია მიიღოს პასუხი იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება მოგზაურობათა მიზეზების (მოტივების) სისტემატიზება. მიზანშეწონილად მიჩნეულია მოგზაურობათა მოტივაციის ხუთი ძირითადი ჯგუფის გამოყოფა (იხ. ნახ. 3. 2).

- **ფიზიკური მოტივაცია:** დასვენება, მკურნალობა და სპორტი. თუ მოგზაურობის ძირითადი მიზეზია ფიზიკური ძალის აღდგენა, მაშინ პირველ ადგილზეა დასვენება. თუ საჭიროა ჯანმრთელობის აღდგენა, გადამწყვეტი ფაქტორია გაჯანსაღება, მკურნალობა. თუ შევბულების პერიოდში პირველ რიგში საჭიროა სხეულის განტვირთვა და მოძრაობა, მაშინ ამ დროს უმნიშვნელოვანესი ფიზიკური მოტივაციაა სპორტი;
- **ფსიქოლოგიურ მოტივაციაში** მთავარია ყოველდღიური რუტინისა და ვითარების შეცვლა და რაიმე ახლის დანახვა, აგრეთვე ახალი შთაბეჭდილებების მიღება;
- **პირთაშორისი ინფორმაცია** გულისხმობს იმას, რომ ადამიანები მოგზაურობისას მათთვის აუცილებელ სოციალურ კონტაქტებს ამყარებენ. ისინი მიისწრაფვიან დაამყარონ ურთიერთობები სხვა მოგზაურებთან ან ადგილობრივ მცხოვრებლებთან. მოტივაციის ამ ჯგუფში შედის მეგობრების, ნათესავების, ნაცნობების მონახულება;
- **კულტურულ მოტივაციაში** პირველ ადგილზეა გაცნობა სხვა ქვეყნებთან, მათ ზნე-ჩვეულებასთან, ტრადიციებთან და ენებთან, აგრეთვე ხელოვნებასთან;
- **პრესტიჟისა და სტატუსის მოტივაციის** მხრივ ტურისტების ჯგუფისათვის დამახასიათებელია ის, რომ მათი მოგზაურობის მიზანია პიროვნების სრულყოფა-განვითარება, აგრეთვე საყოველთაო აღიარების მოპოვება, რაც დაკავშირებულია პროფესიულ მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებასთან;
- **შრომით ურთიერთობათა მოტივაცია გულისხმობს** სტიმულების ერთობლიობას, რომლებიც აქეზებენ მუშაკებს აქტიური შრომითი საქმიანობისათვის, ე. ი. ორგანიზაციულ ღონისძიებათა ჩატარების შემდეგ მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ სამუშაოს ეფექტიანი შესრულება. ამ მიზნით გამოიყენება: ა) სტიმულირება, ე. ი. მუშაკთა წაქეზება აქ-

ტიური მუშაობისათვის გარე ფაქტორების (მატერიალური და მორალური სტიმულირების) დახმარებით; ბ) საკუთრივ მოტივირება, ე. ი. მუშაკებში შრომისადმი შინაგანი წაქეზების შექმნა. მთავარი ამ შემთხვევაში არის დაინტერესება შრომაში, მოთხოვნილება შრომით აქტიუობაზე და მისგან კმაყოფილების მიღება. ეს მოწმობს იმას, რომ ადამიანის ქცევა ყოველთვის მოტივირებულია. მან შეიძლება იშრომოს გულმოდგინედ და ენთუზიასით ან თავი აარიდოს მუშაობას. ყოველთვის საჭიროა ადამიანის ქცევის მოტივის ძიება. ამრიგად, მოტივაცია საქმიანობისათვის საკუთარი თავის და სხვების წაქეზების პროცესია პიროვნული მიზნებისა და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ადამიანს, რომელმაც შეიძინა სწავლების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სამეურნეო გამოცდილების პროცესში ცოდნა და უნარ-ჩვევები, უნდა გამოიყენოს ისინი შრომაში. რამდენად წარმატებულად აღწევს იგი ამას, მით უფრო კმაყოფილია, ე. ი. მოტივაციის ხარისხი მაღალია. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომელი ორგანიზაციის მიზანს მიიჩნევს თავის მიზნად. დამუშავებულია მოტივაციის მთელი რიგი თეორიები. მოტივაციის თანამედროვე თეორიებს ყოფენ ორ ჯგუფად: 1). მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები; 2). მოტივაციის პროცესუალური თეორიები.



ნახ. 3.2. მოგზაურობათა მოტივაცია

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგან მოთხოვნილებებს, რომლებიც აიძულებენ ადამიანებს იმოქმედონ ასე და არა სხვაგვარად (ა. მასლოუს, ფ. ჰერცბერგის და სხვა თეორიები). **მოტივაციის პროცესუალური თეორიები** – უფრო თანამედროვე თეორიებია, რომლებიც ემყარებიან პირველ რიგში იმის განსაზღვრას, თუ როგორ იქცევიან ადამიანები აღზრდისა და შემეცნების გათვალისწინებით (მოლოდინის თეორია, სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის მოტივაციის მოდელი).

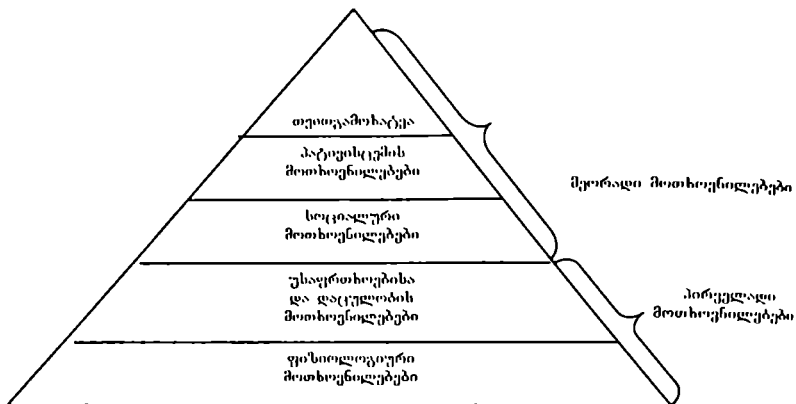
მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები, ანუ მოთხოვნილებათა იერარქია ა. მასლოუს მიხედვით აღიარებენ მოთხოვნილებათა ხუთ კატეგორიას: ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები; მოთხოვნილებები უსაფრთხოებასა და სამომავლო მტკიცე რწმენაზე; სოციალური მოთხოვნები (მხარდაჭერა კოლექტივში და ა. შ.); მოთხოვნილება პატივისცემაზე; მოთხოვნილება თვითგამოხატვაზე. მასლოუს თეორიის მიხედვით, ყველა მოთხოვნილების განლაგება ხდება მკაცრი იერარქული სტრუქტურის სახით (იხ. ნახ. 3.3.)⁸

როგორც სქემიდან ჩანს, ქვედა დონის (პირველადი) მოთხოვნილებები საჭიროებენ დაკმაყოფილებას და, შესაბამისად, გავლენას ახდენენ ადამიანის ქცევაზე უფრო სწრაფად, ვიდრე მოტივაციას დაეტყობოდეს უფრო მაღალი დონის (მეორადი) მოთხოვნილებები. რამდენადაც დროთა განმავლობაში მოთხოვნილებები იცვლება, შესაბამისად უნდა შეიცვალოს სამოტივაციო ბერკეტები. მასლოუს თეორიაში არ არის გათვალისწინებული ადამიანების ინდივიდუალური განსხვავებები, მაშინ როდესაც მენჯერმა უნდა იცოდეს ესა თუ ის თანამშრომელი გასამრჯელოთა სისტემაში რას ანიჭებს უპირატესობას.

დ. მაკლელანდის თეორიის წარმომადგენლები ძირითად ყურადღებას უთმობენ უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებს, რომლებიდანაც გამოყოფენ სამ ტიპს – ძალაუფლება, წარმატება და თანაზიარობა.

ფ. ჰერცბერგმა დაამუშავა მოტივაციის მოდელი (გასული საუკუნის 50-იანი წლები), რომელიც ემყარება მოთხოვნილებებს. მან გამოყო ორი კატეგორიის – ე. წ. ჰიგიენისა და მოტივაციის ფაქტორი.

8. გ. ბაბუნაშვილი, ბ. მღებრიშვილი, გ. შუბლაძე, დასახ. წიგნი გვ. 96.



ნახ. 33. მოთხოვნებთან იერარქია ა. მასლოუს მიხედვით

პიკეტორში იგულისხმება ფირმის პოლიტიკა, მუშაობის პირობები, გასამრჯელო, პიროვნებათა შორის ურთიერთობები და მუშაობისადმი უშუალო კონტროლის ხარისხი. მოტივაციის ფაქტორი ნიშნავს წარმატებას, სამსახურებრივ დაწინაურებას, მუშაობის შედეგების აღიარებასა და მოწონებას, პასუხისმგებლობის მაღალ ხარისხს, შემოქმედებითი, საქმიანი ზრდის შესაძლებლობას. პერცებერგის მოტივაციის თეორიას ბევრი საერთო აქვს მასლოუს თეორიასთან, კერძოდ უმაღლესი დონის მოთხოვნებებთან.

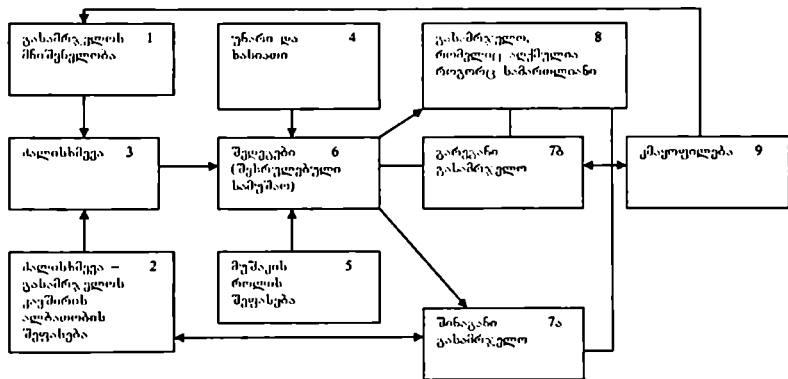
რაც შეეხება მოტივაციის პროცესუალურ თეორიას, მის ჩარჩოებში ანალიზდება ის, თუ ადამიანი როგორ ანაწილებს თავის ძალისხმევას კონკრეტული მიზნების მისაღწევად და იგი როგორ ირჩევს ქცევის კონკრეტულ სახეს. ეს თეორია მიიჩნევს, რომ ადამიანთა ქცევა განისაზღვრება არა მარტო მოთხოვნებით, არამედ სოციალური მოტივებითაც. არსებობს მოტივაციის სამი ძირითადი პროცესუალური თეორია: მოლოდინის თეორია, სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის მოდელი.

მოლოდინის თეორიის ძირითადი აზრი არის ის, რომ ადამიანს აქვს იმედი ქცევის მის მიერ შერჩეული ტიპი გამოიწვევს სასურველი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ეს თეორია აკეთებს აქცენტს სამ ურთიერთკავშირზე: შრომის დანახარჯები – შედეგები; შედეგები – გასამრჯელო; გასამრჯელო – ვალენტობა (კმაყოფილება გასამრჯელოთი).

ადამიანები სხვადასხვაგვარად ანაწილებენ და წარმართავენ

ძალისხმევას დასახული მიზნების მისაღწევად. **სამართლიანობის თეორიის** მიმდევრები ამტკიცებენ, რომ ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ მიღებული გასამრჯელოსა და მათ მიერ დახარჯული ძალისხმევის თანაფარდობას: ისინი ადარებენ თავის ხელფასს სხვა ადამიანების გასამრჯელოსთან, რომლებმაც შეასრულეს ანალოგიური სამუშაო. თუ ეს შედარება გამოავლენს უსამართლობას შრომისათვის გასამრჯელოს განაწილებაში, მაშინ ადამიანს გაუზნდება ფსიქოლოგიური დაძაბულობა. ამ შემთხვევაში აუცილებელია ასეთი მუშაკის სათანადო მოტივირება, მისგან დაძაბულობის მოხსნა და სამართლიანობის აღსადგენად დისბალანსის გამოსწორება. სამართლიანობის თეორიის ძირითადი დასკვნა მენეჯმენტის პრაქტიკაში არის ის, რომ მანამ სანამ ადამიანები არ ჩათვლიან, რომ ღებულობენ სამართლიან გასამრჯელოს, ისინი შეამცირებენ თავიანთი შრომის ინტენსივობას. მაგრამ მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ის, რომ სამართლიანობის შეფასება შეფარდებითია და არა აბსოლუტური: ყველაფერი დამოკიდებულია საკუთარი „მე“-ს შეგრძნებაზე.

ლ. პორტერმა და ე. ლოულერმა დაამუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია, რომელიც მოიცავს მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიების ელემენტებს (პორტერ-ლოულერის მოდელი), ე. ი. მათ მოდელში (იხ. ნახ. 3. 4.)⁹ ფიგურირებს ხუთი ცვლადი (ფაქტორი): დახარჯული ძალისხმევა, აღქმა, მიღებული შედეგები, გასამრჯელო, კმაყოფილების ხარისხი.



ნახ. 3.4. პორტერ-ლოულერის მოდელი

9. Кабушкин Н. И., даახ. წიგნი, გვ. 20-21.

პორტერ-ლოუელერის მოდელის თანახმად, თანამშრომლის მიერ მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია მის მიერ გაწეულ ძალისხმევაზე (3).¹⁰ უნარსა და ხასიათზე (4), აგრეთვე თავისი როლის გაცნობიერებაზე შრომის პროცესში (5). დახარჯული ძალისხმევის დონე თავის მხრივ დამოკიდებულია გასამრჯელოს მნიშვნელობაზე (1), აგრეთვე დახარჯულ ძალისხმევასა და შესაძლო გასამრჯელოს შორის მყარი კავშირის არსებობაზე (2). შედეგიანობის საჭირო დონის (6) მიღწევამ შეიძლება მოითხოვოს როგორც შინაგანი (7ა – კმაყოფილების გრძნობა, თვითგამოხატვა და სხვ.), ასევე გარეგანი (7ბ – მენეჯერის ქებით მოხსენიება, პრემია, სამსახურებრივი დაწინაურება) გასამრჯელო. კმაყოფილება (9) შინაგანი და გარეგანი გასამრჯელოს შედეგია მათი სამართლიანობის (8) გათვალისწინებით. კმაყოფილება იმის სასომია, თუ რამდენად ღირებულია (მნიშვნელოვანია) გასამრჯელო სინამდვილეში (1). ეს შეფასება გავლენას მოახდენს ადამიანის მიერ მომავალი სიტუაციების აღქმაზე.

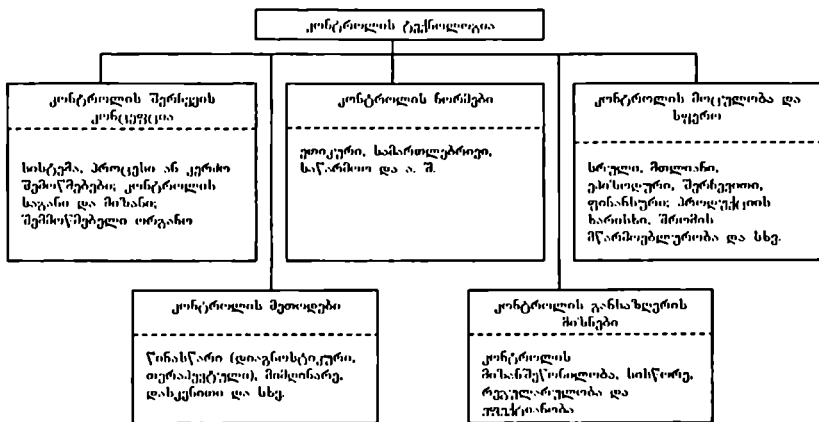
მენეჯმენტის პრაქტიკა ადასტურებს ასეთ აზრს: მაღალი შედეგიანობა სრული კმაყოფილების მიზეზია და არა მისი შედეგი. იმასთან დაკავშირებით, რომ არსებობს მოტივაციის სხვადასხვაგვარი გზა, მენეჯერმა უნდა: დააწესოს კრიტერიუმების (პრინციპების) ნაკრები, რომლებიც ყველაზე ეფექტიანად ახდენენ გავლენას თანამშრომელთა ქცევაზე; შექმნას ატმოსფერო, რომელიც ხელსაყრელია მუშაკთა მოტივაციისათვის; დაამყაროს აქტიური კავშირურთიერთობა, რათა მუშაკი იყოს სრულიად მოტივირებული და მუშაობდეს სრული უკუგებით (ეფექტიანად). უკუკავშირი უზრუნველყოფს მოტივაციისთვის მტკიცე საფუძველს.

მენეჯმენტის ფუნქციებს შორის კონტროლს აკისრია ფრიად აქტიური ფუნქცია. როგორც წესი, კონტროლი ასოცირდება ძალაუფლებასთან, ძალადობასთან, „გამოჭერასთან“ და ა. შ. თავდაპირველად სიტყვა „კონტროლი“ გამოიყენებოდა საბუღალტრო აღრიცხვაში ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის პრაქტიკის ასახვისათვის. მაგრამ კონტროლის ფუნქცია კლასიკურ მენეჯმენტში გაიგება როგორც მმართველობითი საქმიანობის სახე, რომლის მეოხებითაც ორგანიზაციას შეუძლია ფუნქციონირება კონკრეტულ გარემოში მისი საქმიანობის მანუენებლების შედარებით გეგმით დადგენილ მანუენებლებთან. ამრიგად, **კონტროლი** ნიშნავს ფაქტობრივად მიღწეული შედეგების დაგეგმილ

10. ციფრები ფრჩხილებში შესაბამისაა ციფრებს 3.4. ნახაზზე.

მანქანებლებთან შეთანხმების შედარების პროცესს. კონტროლი ყოველთვის ემყარება უკუკავშირის იდეას: რეალურ შედეგებს ადარებენ საპროგრამო მონაცემებს. ამის შედეგად ელინდება გადახრები საგეგმო (საპროგრამო) მანქანებლებიდან, რათა გამოსწორდეს ნეგატიური გაელენა (შედეგი) ან გაძლიერდეს შემოქმედება, თუ შედეგები პოზიტიურია.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში არსებობს კონტროლის თავისებური ტექნოლოგია (ნახ. 3. 5.). მაგრამ, მიუხედავად კონტროლის ტექნოლოგიის ხასიათისა, მისი საბოლოო მიზანია მენეჯმენტის სხვადასხვა გეგმებისა და მიზნების მომსახურება.



ნახ. 3.5. კონტროლის ტექნოლოგია

განსახელებენ კონტროლის სამ სახეს: წინასწარი, მიმდინარე და დასკენითი კონტროლი.

წინასწარი კონტროლი, როგორც წესი, ხორციელდება სამუშაოთა ფაქტიურ დაწყებამდე. ასეთი კონტროლის განხორციელების ძირითადი საშუალებაა ქვეყნის განსაზღვრული წესების, პროცესების და მიმართულების რეალიზაცია (არა შექმნა, არამედ სწორედ რეალიზაცია). ორგანიზაციებში წინასწარი კონტროლი გამოიყენება სამ საკვანძო სფეროში: ადამიანისუფლ, მატერი-ალურ და ფინანსურ რესურსებში. ადამიანისუფლი რესურსების კონტროლი მიიღწევა იმ საქმიანი და პროფესიული ცოდნის და უნარ-ჩვევების ანალიზის ხარჯზე, რომლებიც აუცილებელია

ორგანიზაციის კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად. მატერიალური რესურსების კონტროლი გულისხმობს ნედლეულის ხარისხის კონტროლს. ფინანსური რესურსების შემოწმების მექანიზმია ბიუჯეტი იმ აზრით, რომ იგი იძლევა პასუხს კითხვაზე: როდის, რამდენი და როგორი საშუალებები (ნაღდი და უნაღდო) დასჭირდება ორგანიზაციას.

მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება სამუშაოთა ჩატარების მსვლელობაში. ხშირად მისი ობიექტია თანამშრომლები, ხოლო თვითონ იგი უპირველეს ყოვლისა მათი უშუალო უფროსის (მენეჯერის) პრეროგატივაა. ასეთი კონტროლი იძლევა შესაძლებლობას გამოირიცხოს გადახრები დასახული გეგმებიდან და ინსტუქციებიდან. მიმდინარე კონტროლისათვის აუცილებელია უკუკავშირი. ყველა სისტემას უკუკავშირით აქვს მიზნები, იყენებენ გარე რესურსებს შინაგანი გამოყენებისათვის, თვალყურს ადევნებენ გადახრებს დასახული მიზნებიდან და ახდენენ მათ კორექტირებას ამ მიზნების მისაღწევად.

დასკვნითი კონტროლის მიზანია მომავალში შეცდომების თავიდან აცილება. ამ კონტროლის ფარგლებში უკუკავშირი გამოიყენება მაშინ, როდესაც სამუშაო უკვე შესრულებულია (მიმდინარე კონტროლისას – მისი შესრულების პროცესში). მართალია დასკვნითი კონტროლი ხორციელდება მოგვიანებით, რათა მოხდეს რეაგირება პრობლემებზე მათი წარმოშობის მომენტში. იგი, ჯერ ერთი, აძლევს ინფორმაციას ხელმძღვანელობას დაგეგმვისათვის იმ შემთხვევაში, თუ ანალოგიური სამუშაოების შესრულების ჩატარება ნავარაუდევია მომავალში, და, მეორე, ხელს უწყობს მოტივაციას.

კონტროლის პროცედურაში განასხვავებენ სამ ეტაპს: სტანდარტების დადგენა, მიღწეული შედეგების დაპირისპირება დადგენილ სტანდარტებთან და უცილებელი კორექტირების ღონისძიებათა მიღება.

სტანდარტების (კონკრეტული მიზნების) დადგენის ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს დროებითი ჩარჩოები და კონკრეტული კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვით ფასდება მუშაობა. შედეგიანობის მაჩვენებელი ზუსტად განსაზღვრავს იმას, რაც უნდა იქნეს მიღებული დასახული მიზნების მისაღწევად.

მიღწეული შედეგების დადგენილ სტანდარტებთან დაპირისპირების (შედარების) ეტაპზე მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს მიღწეული შედეგები რამდენად შეესაბამება მის მოლოდინს.

ამასთან ფრიად მნიშვნელოვანია განისაზღვროს გადახრების მასშტაბი, გაიზომოს შედეგები, შეფასდეს და გადაიკვეს ინფორმაცია.

მესამე ეტაპის შედეგად იქმნება სრული სურათი დასახული მიზნების განხორციელების თაობაზე. კონტროლის პროცესში მიღებული ინფორმაცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს დაგეგმვის, ორგანიზაციისა და თანამშრომელთა მოტივაციის ეტაპზე.

მაღალი დონის მენეჯერები თავიანთ სამუშაო დროის დიდ ნაწილს ხარჯავენ დაგეგმვისა და კონტროლის ფუნქციების განხორციელებაზე; უფრო დაბალი დონის მენეჯერები დაკავებული არიან მეტწილად კადრებთან (ადამიანებთან) მუშაობისა და მათი შრომის ორგანიზაციით. მაგრამ მართვის ყველა დონეზე მენეჯერები იყენებენ და ასრულებენ ყველა ოთხივე ფუნქციას: დაგეგმვას, ორგანიზაციას, მოტივაციასა და კონტროლს.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა მოიაზრება მენეჯმენტის პრინციპებში?
2. ტური'ზმში მენეჯმენტის რომელი პრინციპები განეკუთვნება მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპების ჯგუფს?
3. რა მოიაზრება მენეჯმენტის ფუნქციებში? მოკლედ დაახასიათეთ მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები.
4. როგორ ვლინდება მენეჯმენტის ფუნქციები ტური'ზმში?
5. როგორია მენეჯმენტის ფუნქციებისა და მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის კავშირი?

თავი IV. მენეჯმენტის მეთოდები ტურიზმში

4.1. მენეჯმენტის მეთოდების ცნება, არსი და კლასიფიკაცია

ზოგადად მართვის მეთოდებში მოიაზრება მართულ ობიექტზე ზემოქმედების ინტსრუმენტების ერთობლიობა მიზნების მისაღწევად. ისინი ასახავენ მმართველობითი საქმიანობის მნიშვნელოვან დახასიათებას – როგორ ხორციელდება მართვის პროცესი. ცნება „მეთოდი“ ბერძნული წარმოშობისაა (methodos), რაც ნიშნავს რაიმე მიზნის მიღწევის წესს, საშუალებას.

მენეჯმენტის მეთოდების საშუალებით ხორციელდება მმართველობითი (მენეჯერული) საქმიანობის ძირითადი შინაარსი. არსებითად, მენეჯერული საქმიანობის განხორციელების წესები, რომლებიც გამოიყენება საწარმოს (ორგანიზაციის) მიზნების განსაზღვრისა და მიღწევისათვის, შეადგენენ მენეჯმენტის მეთოდებს. მენეჯმენტის ამა თუ იმ ამოცანის გადაწყვეტისას სხვადასხვა მეთოდების საფუძველზე ყალიბდება წესების, ხერხების და მიდგომების სისტემა, რომლებიც ამცირებენ დროისა და სხვა რესურსების დანახარჯებს ორგანიზაციის (ფირმის) მიზნების დასახვასა და რეალიზაციაზე.

მენეჯმენტის მეთოდების არსი განისაზღვრება ზემოქმედების ხასიათით, რომელიც გაპირობებულია მართვის (მართულ) ობიექტზე მათგანიზებული გავლენის მიზნების ურთიერთმოქმედებით, საშუალებების და საქმიანობის სპეციფიკასთან, რომლებიც გამოიყენება მისი მართვისათვის. მეთოდები წარმოადგენენ წესების, ხერხებისა და მიდგომების ისეთ სისტემას, რომელიც იძლევა მიზნების რეალიზაციის განხორციელების შესაძლებლობას დროისა და სხვა რესურსების რაც შეიძლება ნაკლები დანახარჯებით. მენეჯმენტის მეთოდები გამოიყენება მთელი მენეჯერული საქმიანობის პროცესში. ამასთან მართულ ობიექტებად გამოდიან ორგანიზაციები (საწარმოები), მათი სტრუქტურები (ქვედანაყოფები) და შრომითი კოლექტივები. მენეჯმენტის მეთოდები, როგორც წესი, მიმართულია მუშაკებზე, რომლებიც ახორციელებენ შრომითი საქმიანობის, მათ რიცხვში ტურისტული ბიზნესის სხვადასხვა სახეობებს.

მენეჯმენტის განსახილველი მეთოდები გამოიყენება მთლიანად შრომითი კოლექტივებისა და მათი ცალკეული მუშაკების მიმართ. ასეთი მიდგომა დაკავშირებულია მართვის ზოგად კონ-

ცუფციასთან როგორც მართულ ობიექტებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებასთან, რაც ხორციელდება ტურისტული საწარმოების, ფირმების (ორგანიზაციების) გაერთიანებებისა და მშრომელთა კოლექტივების მიერ.

მაშასადამე, მენეჯმენტის მეთოდები წარმოადგენენ მართულ ობიექტზე ზემოქმედების ხერხებისა და წესების ერთობლიობას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

მენეჯმენტის მეთოდების სიმრავლე და მათი კლასიფიკაციისადმი სხვადასხვა მიდგომა ართულებს მათგან ისეთი მეთოდების შერჩევას, რომლებიც იქნებიან ყველაზე ეფექტიანი კონკრეტული მენეჯერული ამოცანების გადაწყვეტისას. მენეჯმენტის მეთოდების მრავალფეროვნება განაპირობებს მთელი მათი ერთობლიობის მოწესრიგების აუცილებლობას განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით კლასიფიკაციის საფუძველზე. მენეჯმენტის მეთოდების დახასიათებისას აუცილებელია ჯეროვნად გაშუქდეს მათი მიმართულების ხასიათი, შინაარსი და ორგანიზაციული ფორმა.

მენეჯმენტის მეთოდების მიმართულება ორიენტირებულია მენეჯმენტის სისტემაზე (ობიექტზე), რომელშიც მოიაზრება საწარმო, კომპანია, განყოფილება და ა. შ.

შინაარსი გულისხმობს ზემოქმედების ხერხებისა და წესების სპეციფიკას.

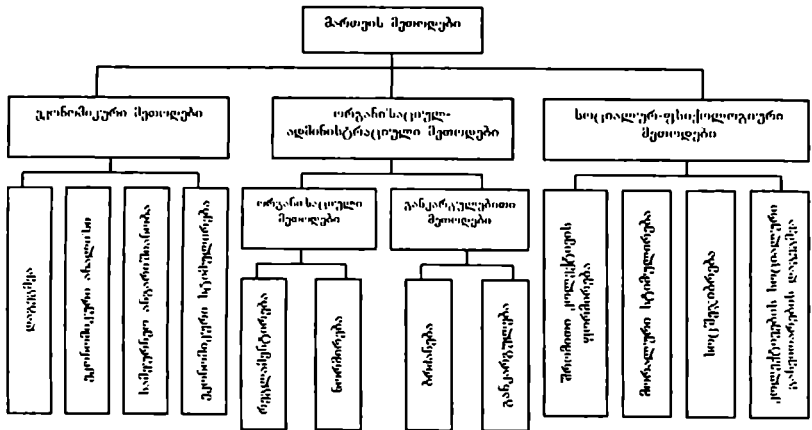
ორგანიზაციული ფორმა ნიშნავს ზემოქმედებას კონკრეტულად წამოყალიბებულ სიტუაციაზე. ეს შეიძლება იყოს პირდაპირი (უშუალო) ან არაპირდაპირი (ამოცანის დასმა და მასტიმულბელი პირობების შექმნა) ზემოქმედება.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში ხშირად ერთდროულად გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდები და მათი შეხამება (კომბინაცია). ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტის ყველა მეთოდი ორგანულ კავშირშია ერთმანეთთან, ავსებენ ერთმანეთს და ინარჩუნებენ მუდმივად დინამიკურ წონასწორობას.

მენეჯმენტის მეთოდები ყოველთვის მიმართულია ადამიანებზე, რომლებიც ახორციელებენ შრომითი საქმიანობის სხვადასხვა სახეობას. მენეჯმენტის კონკრეტულ მეთოდში გარკვეულწილად შეხამებულია (ერთიერთმოქმედებენ) შინაარსობრივი, მიმართულებითი და ორგანიზაციული ასპექტები. ამასთან დაკავშირებით გამოყოფენ მენეჯმენტის შემდეგ მეთოდებს:

1. ეკონომიკური მეთოდები, რომლებიც ემყარება ეკონომიკურ სტიმულებს.
2. ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები, რომლებიც ემყარება პირდაპირ ღირეკტიულ მითითებებს.
3. სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება თანამშრომელთა სოციალური აქტივობის ამაღლების მიზნით (ნახ. 4.1.).¹¹

გამოყოფენ აგრეთვე ინფორმაციასთან მუშაობის მეთოდებს (სინთეზის მეთოდი, კომპლექსური მეთოდი, შერწყვითი დამუშავების მეთოდი).



ნახ. 4.1. მართვის მეთოდების კლასიფიკაციის სქემა

4.2. მენეჯმენტის ძირითადი მეთოდები

4.2.1. ეკონომიკური მეთოდები

მენეჯმენტის მეთოდებს შორის წამყვანი ადგილი უკავია ეკონომიკურ მეთოდებს. ეს განპირობებულია იმით, რომ სასოგადოდ მმართველობითი (მენეჯერული) ურთიერთობები წარმოადგენენ მენეჯმენტის მეცნიერების საგანს, რომლებიც ყალიბ-

11. გ. შებლაძე, დ. დოლიკაშვილი და სხვ. ტურიზმის მენეჯმენტი, თბ. 2008, გვ. 85

დებიან ადამიანებს შორის მართვის პროცესში. ეს ურთიერთობები ფრიალ მრავალწახნაგოვანია და მათში ჭარბობენ ეკონომიკური ურთიერთობები, რომლებიც ეფუძნებიან ადამიანთა ობიექტურ მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს. ამიტომ მენეჯმენტი განეკუთვნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა კატეგორიას.

უაღრესად მნიშვნელოვანი საკითხია საწარმოში (ფირმაში) შრომის კოლექტიური ორგანიზაცია – მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდების დაუფლება, რომლებიც წარმოადგენენ ეკონომიკური ბერკეტების ერთობლიობას, რომელთა დახმარებით მიიღწევა ეფექტი, რომელიც აკმაყოფილებს მთლიანად შრომითი კოლექტივის (საწარმოს) და მისი ცალკეული წევრების (თანამშრომლობის) მოთხოვნებს. ე. ი. დასახული მიზანი მიიღწევა მართული ობიექტის ეკონომიკურ ინტერესებზე ზემოქმედებით.

ეკონომიკური მეთოდების გამოყენებისას აუცილებელია დახარჯებისა და შედეგების შეთანახმობა (მატერიალური სტიმულირება და სანქციები, დაფინანსება და დაკრედიტება, ხელფასი, თვითღირებულება, მოგება, ფასი). ჩვეულებრივად ზემოქმედება ხორციელდება ხელფასისა და პრემიების სისტემის მეშვეობით, რომელიც მაქსიმალურად უნდა იყოს დაკავშირებული შემსრულებლის საქმიანობის შედეგებთან.

ეკონომიკური მეთოდების ქმედითობა უშუალო კავშირშია საწარმოს (ორგანიზაციის), აგრეთვე მისი სტრუქტურული ერთეულების უფლებების გაფართოებასა და თვითდაფინანსებასთან. თავის მხრივ, უფლებების გაფართოება განაპირობებს საწარმოთა დიდ თავისუფლებას სამეურნეო საქმიანობაში (ბიზნესში) და მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდების გამოყენებაში. მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდების რეალური გამოყენება ნიშნავს იმას, რომ შრომითი კოლექტივი განკარგავს მატერიალურ ფონდებს, მიღებულ შემოსავალს (მოგებას), ხელფასს და ახდენს თავისი ეკონომიკური ინტერესების რეალიზებას. ეკონომიკური მეთოდები ხელს უწყობენ ახალი შესაძლებლობებისა და რეზერვების გამოვლენას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში. საქმე ეხება მატერიალური სტიმულირების სისტემის შექმნას შრომითი პროცესის ყველა მონაწილთა ეკონომიკური ინტერესების გათვალისწინებით. სახელდობრ, პრობლემა არის ის, რომ შექმნას პირობები, როდესაც ეკონომიკური მეთოდები გამოიყენებოდნენ ქმედითად და მიზანმიმართულად.

ეკონომიკური მეთოდების საფუძველზე იზრდება ეკონომიკური ბერკეტებისა და სტიმულების ქმედითობა და შედეგიანობა, რომლებიც ასტიმულებენ შრომითი კოლექტივის წევრებს ეფექტიანი მუშაობისათვის. მართული სისტემის სპეციფიკის შესაბამისად ზემოქმედების ბერკეტებია: დაგეგმვა, ანალიზი, სამეურნეო ანგარიში, ფასწარმოქმნა და აღრიცხვა.

დაგეგმვის სრულყოფის, ეკონომიკური (მატერიალური) სტიმულირების და მართვის სამეურნეო მექანიზმის გარდაქმნამ უნდა უზრუნველყოს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამოქმედო პროგრამის რეალიზაციის აუცილებელი საოციალურ-ეკონომიკური წინამძღვრები. ეს კი მოითხოვს ახალ პირობებში დაგეგმვის მეთოდოლოგიისა და ტექნოლოგიის სრულყოფას, რომელთა საფუძველია ნორმატიული მეთოდი. ნორმატივების გათვალისწინებით ყალიბდება საწარმოს (ორგანიზაციის) ურთიერთდამოკიდებულება მართვის სახელმწიფო სტრუქტურებთან, ასევე ბიუჯეტთან. სტაბილური ნორმატივების გამოყენება იძლევა შესაძლებლობას გაუმჯობესდეს საშუალებათა შექმნის სისტემა, რომლებიც რჩება ორგანიზაციის განკარგულებაში სხვადასხვა ეკონომიკური და სოციალური ამოცანების გადასაწყვეტად.

საველდებულო ანარიცხებისა და გადასახდელების განხორციელების შემდეგ იქმნება საწარმოო და სოციალური განვითარებისა და შრომის ანაზღაურების ფონდები. საბოლოოდ ყალიბდება ორგანიზაციის შემოსავლები (მოგება), რაც, თვითონ საწარმოს (ორგანიზაციის) კოლექტივის გადაწყვეტილებით ნაწილდება საწარმოო და მატერიალურ სფეროებზე. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას სწორედ მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდების საშუალებით ეძლევა შესაძლებლობა მაქსიმალურად განჭვრიტოს (გააკეთოს პროგნოზი) თავისი მმართველობითი (მენეჯერული) საქმიანობის ეკონომიკური შედეგები.

მაშასადამე, მართვის სამეურნეო მექანიზმის ძირითადი ამოცანაა ის, რომ შეიქმნას ისეთი ეკონომიკური და ორგანიზაციული პირობები, რომლის დროსაც ორგანიზაცია შეძლებდა მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებას რაც შეიძლება მაღალ დონეზე. მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდების საფუძველზე უნდა განვითარდეს და განმტკიცდეს ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციულ და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, ამაღლდეს პროფესიონალიზმი და კულტურა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯმენტის ეკონომიკუ-

რი მეთოდები უფრო ვითარდება, ფართოვდება მათი მოქმედების სფერო, მაღლდება ეკონომიკური სტიმულების ქმედითობა და ეფექტიანობა, რაც იძლევა შესაძლებლობას თითოეული მუშაკი და თითოეული შრომითი კოლექტივი იყოს ისეთ ეკონომიკურ პირობებში, რომლის დროსაც ხდება პირადი ინტერესების რაც შეიძლება სრულად შეხამება საერთო სახელმწიფოებრივ ინტერესებთან.

ეკონომიკური ზემოქმედების ბერკეტების ნაკრები და შინაარსი განისაზღვრება მართვადი სისტემის (ობიექტის) სპეციფიკით. აქედან გამომდინარე მმართველობით პრაქტიკაში მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები, როგორც აღინიშნა, ხშირად ვლინდება შემდეგ ფორმებში: დაგეგმვა, ანალიზი, სამეურნეო (კომერციული) ანგარიში, ფასწარმოქმნა და დაფინანსება. ეკონომიკური ამოცანების გადაწყვეტისათვის ორგანიზაციაში გამოიყენება ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები, რამდენადაც ეკონომიკური ამოცანების ძირითადი თვისებაა შემსლდეველი პირობების დიდი რიცხვი და გადაწყვეტილებათა სიმრავლე. მათი ეკონომიკური არსი შეიძლება გამოისახოს მათემატიკური მოდელით, რომელიც წარმოადგენს შემსლდეველი პირობების სისტემას, რომლებსაც თან ახლავს უცნობი ცვლადები (ფაქტორები). ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღების გარანტიაა. ამ მხრივ ფრიად მნიშვნელოვანია კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენება.

ეკონომიკურმა პრაქტიკამ განაპირობა რიგი მათემატიკური დისციპლინის წარმოშობა. ესენია: მათემატიკური პროგრამირება, თამაშთა თეორია, მასობრივი მომსახურება, მარაგის მართვა, ოპერაციათა კვლევა და სხვ.

მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე ეტაპზე სულ უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება ეკონომიკურ ბერკეტებსა და სტიმულებს, არ უნდა შეისლდელოს აღმინისტრაციულ-ორგანიზაციული მეთოდების როლი, ვინაიდან ეს მეთოდები ხელს უწყობენ დაძაბული საგეგმო დავალებების შესრულებას.

4.2.2. ორგანიზაციულ-აღმინისტრაციული მეთოდები

მენეჯმენტის მეთოდებს შორის ფრიად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციულ-აღმინისტრაციული მეთოდები. ამ მეთოდების გამოყენების ობიექტური საფუძველია ორგანიზაციული ურთიერ-

თიბები, რომლებიც მართვის მექანიზმის შემადგენელი ნაწილია. რამდენადაც ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების მეშვეობით ხორციელდება მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია – ორგანიზაციის (ორგანიზების) ფუნქცია, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული საქმიანობის ამოცანაა ხელქვეითთა მოქმედებების კოორდინაცია. მართვის ადმინისტრაციული ბერკეტებით (ადმინისტრირებით) სულმეტად გატაცება დაუშვებელია, მაგრამ ეკონომიკური მეთოდების გამოყენება შეუძლებელია ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული ზემოქმედების გარეშე, რომელიც უზრუნველყოფს მეშაობის სისუსტეს, წესრიგს და დისციპლინას ორგანიზაციაში. უნდა განისაზღვროს ოპრიმალური შეხამება, რაციონალური თანაფარდობა ადმინისტრაციულ და ეკონომიკურ მეთოდებს შორის.

მოსასრება იმის თაობაზე, რომ ეკონომიკური მეთოდების ზემოქმედების სფერო ფართოვდება მხოლოდ ადმინისტრაციული (ორგანიზაციულ-განკარგულებით) მეთოდების ხარჯზე, მიუღებელია როგორც მეცნიერული (თეორიული), ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით, ვინაიდან მათი მოქმედების მექანიზმები პრინციპულად განსხვავებულია. ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები ძირითადად ემყარება მენეჯერის (ხელმძღვანელის) ძალაუფლებას, მის უფლებებს, ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ დისციპლინას და პასუხისმგებლობას. ამ შემთხვევაში მენეჯერი წარმოდგენილია როგორც ადმინისტრატორი, ძალაუფლების სუბიექტი, რომელიც ემყარება მისთვის მინიჭებულ უფლებებს. მაგრამ ადმინისტრაციული (ორგანიზაციულ-განკარგულებით) მეთოდების გაიგივება ხელმძღვანელობის ნებულობით და სუბიექტურ მეთოდებთან, ანუ ადმინისტრირებასთან დაუშვებელია.

გამოყოფენ ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების სამ სახეს: რეგლამენტირება, განმკარგულებლობა, ინსტრუქტირება. ეს მეთოდები პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენენ მართულ ობიექტზე ბრძანებების, განკარგულებების, ოპერატიული მითითებების, მათ შესრულებაზე კონტროლის, შრომითი დისციპლინის დაცვის ადმინისტრაციული სისტემის და ა. შ. მეშვეობით. ისინი მოწოდებულია ორგანიზაციული სისუსტისა და შრომის დისციპლინის უზრუნველსაყოფად. ამ მეთოდების რეგლამენტაცია ხდება შრომითი და სამეურნეო კანონმდებლობის სამართლებრივი აქტებით, რომელთა ძირითადი მიზნებია – შრომით ურთ-

იერთობათა სამართლებრივი რეგულირება, კანონიერების განმტკიცება, საწარმოს (ორგანიზაციის) და მისი მუშაკების უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვა შესაბამისი საკანონმდებლო აქტების მიხედვით.

ორგანიზაციის ფარგლებში ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენება შეიძლება მოხდეს სამი ფორმით: ა) სავალდებულო მითითებები (ბრძანება, აკრძალვა და სხვ.); ბ) შეთანხმებითი მეთოდები (კონსულტაცია, საკითხების გადაწყვეტა კომპრომისების საფუძველზე); გ) რეკომენდაციები, სურვილები (საბჭო, წინადადება და სხვ.). ისინი მიმართულია კანონების, სამთავრობო სტრუქტურების დადგენილებების და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ბრძანებებისა და განკარგულებების დაკვა-შესრულებაზე საწარმოო პროცესების ოპტიმიზაციის მიზნით.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდებს სხვა მეთოდებისაგან განასხვავებს ბრძანებების (დირექტივების) 'ხესტი მიმართულება (მისამართი), განკარგულებებისა და მითითებების შესრულების სავალდებულოება, რომელთა შესრულებლობა განიხილება როგორც საშემსრულებლო დისციპლინის პირდაპირი დარღვევა და იწვევს განსაზღვრულ სასჯელს. არსებითად, ეს მეთოდები იძულების მეთოდებია, რომლებიც ინარჩუნებენ თავის ძალას, მანამ, სანამ შრომა არ გამხდარა ადამიანის პირველ სასიცოცხლო მოთხოვნილებად.

ამრიგად, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები წარმოადგენენ ორი ძირითადი ელემენტის – მართვის სტრუქტურაზე ზემოქმედების (საქმიანობის რეგლამენტაცია და ნორმირება მართვის სისტემაში) და მართვის პროცესზე ზემოქმედების (მმართველობითი გადაწყვეტილებების მომზადება, მიღება, შესრულების ორგანიზაცია და კონტროლი მათი შესრულებისადმი) ერთიანობას. მართვის სტრუქტურაზე ორგანიზაციული ზემოქმედება ხორციელდება ორგანიზაციული რეგლამენტირების, ნორმირების, ორგანიზაციულ-მეთოდური ინსტრუქტირებისა და პროექტირების გზით. მენეჯმენტის პოზიციიდან ფრიად საინტერესოა მენეჯერის (ხელმძღვანელის) ორგანიზაციული ზემოქმედება მართვის პროცესზე, რომელიც გულისხმობს მოლიანად კოლექტივზე და კერძოდ მის წევრზე (პიროვნებაზე) განკარგულებითი გავლენის მეთოდებს. ასეთი განკარგულებლობის აუცილებლობა გამოწვეულია მართვის სისტემაში ადრე დაგეგმილი მანევრებლებიდან ან მუშაობის სასურველი რეკიმიდან

გადახრების წარმოშობით, რომლებიც განპირობებულაა როგორც ობიექტური, ასევე სუბიექტური ფაქტორების ზემოქმედებით.

ორგანიზაციაში ყალიბდება მენეჯმენტის ფუნქციონირებადი მეთოდების შესაბამისი დაქვემდებარების სისტემა. მმართველობითი საქმიანობის პროცესში დაქვემდებარების ფორმები უნდა იყოს კეთილსასურველი ხასიათის და არ უნდა იწვევდეს ისეთ არასასურველ ემოციებს, როგორცაა დამცირება, უხერხულობა, წყენა, გაღიზიანება, ზოგჯერ კი სტრესი, რაც გამოირიცხავს ურთიერთგაგებას მმართველ და მართულ ქვესისტემებს (მართვის სუბიექტსა და ობიექტს) შორის.

მაშასადამე, მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები არსებობენ ორგანიზაციული და განკარგულებითი ზემოქმედების ფორმით. ორგანიზაციის მართვის ანალიზში აჩვენა, რომ მართვის მთელი სისტემა გამსჭვალულია ორგანიზაციულ-განკარგულებითი საქმიანობით. ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული ზემოქმედება მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: ზემოქმედების სახეები და ტიპები, ადრესატი, დავალების მიცემა და მისი შესრულების კრიტერიუმის განსაზღვრა, პასუხისმგებლობის დაწესება, ხელქვეითთა ინსტრუქტაჟი და სხვ.

მენეჯმენტის აღნიშნული მეთოდები ორგანიზაციაში სამეურნეო პროცესზე და მუშაკთა შრომაზე პირდაპირი ზემოქმედების საშუალებაა, რაც იძლევა შესაძლებლობას მათ მიერ შესრულდეს ცალკეული ფუნქციების კოორდინირება ან საერთო ამოცანის გადაწყვეტა. ყოველივე ეს ქმნის ხელსაყრელ პირობებს მართული ქვესისტემის არსებობისა და განვითარებისათვის, ახდენს მიზანმიმართულ ზემოქმედებას მართვის ობიექტზე (მართულ ქვესისტემაზე). პირდაპირი ზემოქმედების დამახასიათებელ თავისებურებებს განეკუთვნება უშუალო კავშირი მენეჯერსა და ხელქვეითს შორის. მაგრამ მთლიანად პირდაპირი ზემოქმედებანი საბოლოოდ იწვევენ ხელქვეითთა პასიურობის გაძლიერებას, ხოლო ზოგჯერ ფარულ ურწობას. ყველაზე ეფექტიანია არაპირდაპირი (ირიბი) მეთოდები, როდესაც ისინი ხორციელდება ამოცანის დასმისა და მასტიმულულებელი პირობების შექმნის საშუალებით.

4.2.3. სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები

მენეჯმენტის მეთოდებს შორის სულ უფრო მეტ მნიშვნელო-

ბას იძენენ სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები. ნებისმიერი პროფილის, მათ შორის ტურისტულ საწარმოში (ფირმაში) შრომის შედეგებზე გავლენას ახდენს მრავალი ფსიქოლოგიური ფაქტორი. მათი გათვალისწინების ცოდნა ეხმარება მენეჯერს მიზანმიმართული ზემოქმედება მოახდინოს ცალკეულ მუშაკებზე და ჩამოაყალიბოს კოლექტივი ერთიანი მიზნებით. კოლექტივზე მმართველობითი (მენეჯერული) ზემოქმედება რომ იყოს შედეგიანი, აუცილებელია ცალკეული მუშაკების მორალური და ფსიქოლოგიური თავისებურებების, ცალკეული ჯგუფების სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლების ცოდნა. ამ მიზნით გამოიყენება სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.

სოციალური მეთოდები იძლევიან შესაძლებლობას დაადგინდეს მუშაკთა დანიშნულება და ადგილი კოლექტივში, გამოვლინდეს ლიდერები სათანადო მხარდაჭერით, მუშაკთა მოტივაცია დაუკავშირდეს შრომის საბოლოო შედეგებს, უზრუნველყოფილ იქნეს ეფექტიანი კომუნიკაციები, კონფლიქტების მოგვარება კოლექტივში.

ფსიქოლოგიური მეთოდები მიმართულია კონკრეტული მუშაკების პიროვნებაზე და, როგორც წესი, პერსონიფიცირებულია და ინდივიდუალური. მათი მთავარი თავისებურებაა ზემოქმედება ადამიანის შინაგან სამყაროზე, მის პიროვნებაზე, ინტელექტზე, გრძნობებზე, ქცევაზე, რომ წარიმართოს ადამიანის შინაგანი პოტენციალი ორგანიზაციის კონკრეტული ამოცანების გადაწყვეტაზე. სოციალური ურთიერთობები და მათი ამსახველი მეთოდები მჭიდრო კავშირშია მენეჯმენტის სხვა ისეთ მეთოდებთან, როგორიცაა სოციალური და ფსიქოლოგიური დაგეგმვა, მორალური წახალისება, რეგულირება და სხვ.

აღნიშნული მეთოდების გამოყენებით ცალკეულ მუშაკებზე მიზანმიმართული ზემოქმედების უნარი ეხმარება მენეჯერს ჩამოაყალიბდეს კოლექტივი (გუნდი) ერთიანი მიზნებითა და ამოცანებით. სოციალური გამოკვლევები მოწმობენ, რომ თუ მენეჯერის საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია 15%-ით მის პროფესიულ ცოდნაზე, 85% კი დამოკიდებულია ადამიანებთან მუშაობის უნარზე. თუ ცნობილია თითოეული ადამიანის ქცევის თავისებურებები, ხასიათი, შეიძლება მისი ქცევის პროგნოზირება ფირმისათვის საჭირო მიმართულებით. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ თითოეული ჯგუფისათვის დამახასიათებელია თავისი ფსიქოლოგიური კლიმატი. ამიტომ შრომითი კოლექტივების

შექმნისა და განვითარების არსებითი პირობაა ფსიქოლოგიური შეთავსებადობის პრინციპის დაცვა. იაპონელი სოციოლოგები ამტკიცებენ, რომ ადამიანის განწყობაზე, სურვილზე იმუშაოს და იმაზე, თუ როგორია მორალურ-ფსიქოლოგიური ვითარება კოლექტივში, შრომის მწარმოებლურობა შეიძლება ამაღლდეს დაახლოებით 1,5-ჯერ ან შემცირდეს ამავე ოდენობით. მენუჯიმენტის სოციალურ და ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე არასაკმარისი ყურადღება იწვევს არაჯანსაღ ურთიერთდამოკიდებულებას კოლექტივში, რაც ამცირებს შრომის მწარმოებლურობას. როგორც დაადასტურა პრაქტიკამ ჯანსაღი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირება, მეგობრული ურთიერთდახმარებისა და კოლექტივიზმის გრძნობის აღზრდა უფრო აქტიურად მიმდინარეობს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

მაშასადამე, იმისათვის, რომ კოლექტივზე ზემოქმედება იყოს ყველაზე შედეგიანი, აუცილებელია არამარტო ცალკეული შემსრულებლების (მუშაკების) მორალური და ფსიქოლოგიური თავისებურებების, ცალკეული ჯგუფების სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლების ცოდნა, არამედ მმართველობითი ზემოქმედების განხორციელებაც. ამ მიზნით გამოიყენება სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, რომლებიც წარმოადგენენ პიროვნულ ურთიერთობებსა და კავშირებზე ზემოქმედების სპეციფიკური საშუალებების ერთობლიობას, რომლებიც წარმოიშობიან შრომით კოლექტივებში, აგრეთვე მათში მიმდინარე სოციალურ პროცესებზე. ისინი ემყარებიან შრომისადმი მორალური სტიმულების (სტიმულირების) გამოყენებას, ზემოქმედებენ პიროვნებაზე ფსიქოლოგიური მეთოდების დახმარებით ადამიანის შინაგან მოთხოვნილებად გარდაქმნის მიზნით. ეს მიიღწევა ისეთი ხერხების საშუალებით, რომლებიც პიროვნული ხასიათისაა (პირადი მაგალითი, ავტორიტეტი და ა. შ.).

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების გამოყენების მთავარი მიზანია დადებითი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირება კოლექტივში, რომლის მეოხებითაც მნიშვნელოვანწილად წყდება აღმსრდელობითი, ორგანიზაციული და ეკონომიკური ამოცანები. საქმე ეხება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას მუშაობის ეფექტიანობისა და ხარისხის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კრიტერიუმის – ადამიანის ფაქტორის დახმარებით. ადამიანის ფაქტორის გათვალისწინების უნარი მენეჯერს აძლევს შესაძლებლობას მიზანმიმართულად მოახდინოს ზემოქმედება კო-

დექტივზე, შექმნას ხელსაყრელი პირობები შრომისათვის და საბოლოოდ კოლექტივის წამოყალიბებისათვის ერთიანი მიზნებითა და ამოცანებით. კოლექტივზე ზემოქმედების ძირითადი საშუალებაა დარწმუნება. დარწმუნების მეთოდით მენეჯერმა მაქსიმალურად სრულად უნდა გაითავადისწინოს ადამიანისეული ქცევისა და ადამიანისეული ურთიერთობების ბუნება ერთობლივი საქმიანობის პროცესში. მენეჯერის მიერ პიროვნების ბიოლოგიური ბუნებისა და შინაგანი სამყაროს გაგება ეხმარება მას შეარსიოს შრომითი კოლექტივის დარაზმვისა და აქტივიზაციის ყველაზე ეფექტიანი ფორმები. სოციალურ-ფსიქოლოგიური მენეჯმენტის ობიექტი შრომით კოლექტივში არის მუშაკებს შორის ურთიერთობა, მათი დამოკიდებულება შრომის საშუალებებისა და გარე გარემოსადმი.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ხერხები და საშუალებები, როგორც წესი, განისაზღვრება მენეჯერის მომზადებულობით, მისი კომპეტენტურობით, ორგანიზატორული უნარით და ცოდნით სოციალური ფსიქოლოგიის დარგში. მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები მოითხოვენ, რომ შრომითი კოლექტივის სათავეში იყვნენ ადამიანები საკმაოდ მოქნილები, რომლებსაც შესწევთ უნარი გამოიყენონ მენეჯმენტის მრავალფეროვანი ასპექტები. მენეჯერის საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების სხვადასხვა ფორმების გონივრულად გამოყენებაზე, რომლებიც საბოლოოდ აყალიბებენ ჯანსაღ პიროვნებათაშორისო ურთიერთობებს. ასეთი ზემოქმედების ძირითად ფორმებად რეკომენდებულია: შრომითი კოლექტივების სოციალური განვითარების დაგეგმვა; დარწმუნება როგორც პიროვნების აღზრდისა და ფორმირების მეთოდი; ეკონომიკური შეჯიბრება (მეტოქობა); მართვაში მშრომელთა მონაწილეობის ფორმები და სხვ.

ორგანიზაციის განვითარებაში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ყველაზე ხელსაყრელი პირობების შექმნა ადამიანის შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის, რომლებიც ვლინდება დამოუკიდებელი სამეურნეო რგოლების (ჯგუფების) ფართო უფლებების მაღალ პასუხისმგებლობასთან შეხამებაში მუშაობის საბოლოო შედეგებისა და დემოკრატიული მართვის (თვითმმართველობის) განვითარებული ფორმებისათვის.

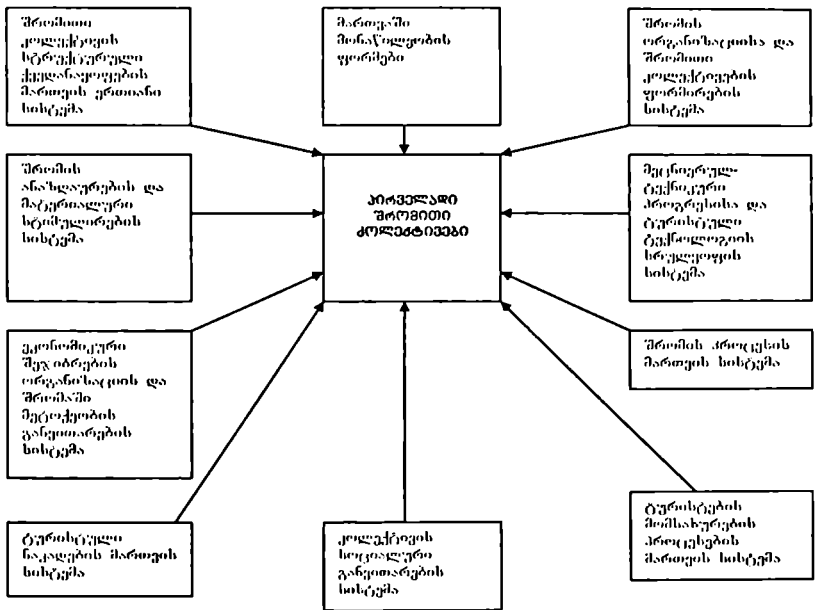
თვითმმართველობა გულისხმობს მართვის პროცესის დემოკრატიზაციას, რომელიც უზრუნველყოფს მუშაკებისათვის შესაძლებლობას სხვადასხვა ფორმით მონაწილეობდნენ გად-

აქვეყნილებათა მიღების პროცესში, გაველენას ახდენდნენ საქმის (ბიზნესის) მდგომარეობაზე ფირმაში. ცნება „თვითმმართველობა“ გამოხატავს სოციალური წარმონაქმნის, ან სა'ხოგადოებრივ ურთიერთობათა საქმიად მყარ ტიპს.

მილიანად თვითმართვადია სისტემა, თუ მას არ გააჩნია მართვის არც ერთი ზემდგომი ორგანო (მაგალითად, კერძო ტურისტული ფირმა). ორგანიზაცია თვითმართვადია ნაწილობრივ მაშინ, როდესაც იგი წარმოადგენს ობიექტს (ელემენტს, რგოლს, ქვესისტემას) უფრო რთულ იერარქიულ სტრუქტურაში (რიგი ტურისტული ფირმები გაერთიანებათა შემადგენლობაშია). ასეთი თვითმმართველობის ხარისხი განისაზღვრება ცენტრალიზაციის (დეცენტრალიზაციის) სა'ზღვრით, ან თანაფარდობით გარედან მართვასა (ზემდგომი ორგანოს მხრივ) და შინაგან მართვას (გამომდინარე სისტემის მმართველი სუბიექტიდან) შორის.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მართვის დეცენტრალიზაციის ხარისხი მაღალია და წარმოადგენს შრომითი კოლექტივების თვითმმართველობის ჩამოყალიბებისა და განვითარების გარანტს. ამასთან თვითმმართველობა განიხილება არა როგორც გეგმაზომიერების ანტიპოდი, არამედ როგორც გეგმიანობასა და მმართველობით საქმიანობაში ორგანიზაციის მუშაკებისა და მართვის ყველა დონის ჩართვის რეალური საშუალება. ეკონომიკაში (ბიზნესში) მართვის ისეთი პრინციპი როგორცაა დემოკრატიული ცენტრალიზმი, კედება, რამდენადაც მართვა არა უბრალოდ ცვლის რაოდენობრივ ბალანსს ცენტრალიზმსა და დემოკრატიას შორის, არამედ გულისხმობს მათ შორის სინთეზის ახალ გაგებასა და ხელმძღვანელი ცენტრის ახალ როლს.

თვითმმართველობა შესაძლებელია მხოლოდ ისეთ ეკონომიკურ პირობებში, როდესაც თითოეული მუშაკი და შრომითი კოლექტივი ახორციელებენ საქმიანობას საკუთრების სუბიექტების სახით. სრული სამეურნეო (კომერციული) ანგარიში და თვითდაფინანსება მტკიცე ეკონომიკური ფუნდამენტია შრომითი კოლექტივის მთელი საქმიანობის (ბიზნესის) თვითმმართველობისა და დემოკრატიზაციისათვის. ამრიგად, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ გარდაქმნებთან ერთად პირველ პლანზე გამოდის დემოკრატიზაციისა და თვითმმართველობის ამოცანები. თვითმმართველობა შესაძლებელია, თუ შრომითი კოლექტივი ჩართულია ე. წ. ორგანიზაციის თვითმართვად სისტემაში (იხ. ნახ. 42).



ნახ. 42. კოლექტიური თვითმმართველობის კომპლექსური სისტემა

თვითმმართველობის სტრუქტურა ლოგიკურია, გამოირიცხავს მართვის უმაღლესი ორგანოების შემოქმედებას ორგანიზაციის (ფირმის) საშინაო საკითხების გადაწყვეტაში. მენეჯმენტის სტრუქტურა და ფუნქციები შეესაბამება ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს.

საკონტროლო კითხვები

1. დაასახელეთ მენეჯმენტის ძირითადი მეთოდები ტურიზმში.
2. მენეჯმენტის რომელი ეკონომიკური მეთოდებია გამოყენებული ტურისტულ საწარმოში?
3. რომელი მეთოდები განეკუთვნება ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების ჯგუფს?
4. გამოყავით მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების თავისებურებები.
5. რაში მდგომარეობს სოციალური და ფსიქოლოგიური მეთოდების არსი?
6. მუშაკთა მატერიალური და მორალური სტიმულირების რომელი მეთოდები გამოიყენება ტურისტულ საწარმოში?

თავი 5. ტურიზმის მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურები

5.1 მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება

ნებისმიერი პროფილის საწარმოებში (ფირმებში), მათ რიცხვში ტურისტული ბიზნესის ფირმებში, საქმიანობის მართვის პროცესის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად საქმის ცოდნითაა ჩამოყალიბებული მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურა და რამდენად შეესაბამება იგი ფირმის (ორგანიზაციის) საქმიანობის მიზნებსა და ამოცანებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნებაში მოიაზრება ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების მოწესრიგებული ერთობლიობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი მთლიანის ფუნქციონირებასა და განვითარებას. მენეჯმენტის სტრუქტურა განისაზღვრება აგრეთვე როგორც მართველობითი (მენეჯერული) საქმიანობის დანაწილების და კოოპერაციის ფორმა. სტრუქტურაში, როგორც წესი, მოიაზრება ორგანიზაციის კოლექტივის წევრებს შორის სამუშაოს, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის ოპტიმალური განაწილება, ურთიერთქმედების წესი და ფორმები.

მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანია სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მყარი განვითარება სისტემის გარე გარემოსთან ურთიერთკავშირისა და ურთიერთქმედების, აგრეთვე სისტემის შიგა ურთიერთქმედების ელემენტების ფორმირების, შენარჩუნებისა და სრულყოფის საშუალებით. ორგანიზაციის სტრუქტურა განსაზღვრავს არმარტო მოვალეობის განაწილებას ორგანიზაციაში, არამედ ხელმძღვანელობის სტილსაც.

- ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული მენეჯმენტი გულისხმობს ორგანიზაციის სტრუქტურისა და ურთიერთკავშირების დადგენას, ყველა ქვედანაყოფს შორის ფუნქციების განაწილებას, მართვის აპარატის მუშაკებს შორის უფლებებისა და პასუხისმგებლობის განსაზღვრას.
- ოპერატიული მენეჯმენტი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას დამტკიცებული გეგმის შესაბამისად

და მდგომარეობას ფაქტიურად მიღებული სედევების პერიოდულად ან მუდმივად შედარებაში შედეგობთან, რომლებიც იყო დასახული გეგმით და მათ შემდგომ კორექციას. ოპერაციული მენეჯმენტი მჭიდრო კავშირშია მიმდინარე დაგეგმვასთან.

ორგანიზაციული სტრუქტურის შემადგენლობაში მოიაზრებიან:

- **მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის** ელემენტები – მართვის აპარატის სამსახურები ან ორგანოები, აგრეთვე ამ სამსახურების (ორგანოების) ცალკეული მუშაკები.
- **ორგანიზაციული ურთიერთობები** – ურთიერთობები (კავშირები) ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს, მისი მართვის დონეებს, პერსონალს შორის რომელთა საშუალებით ხორციელდება მენეჯმენტის ფუნქციები.
- **მართვის დონეები-უფლებების**, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის ერთობლიობა, რომელიც დამახასიათებელია ორგანიზაციის იერარქიულ სტრუქტურაში განსაზღვრული საფეხურის თანამდებობრივ პირთათვის.

გამოყოფენ სამი სახის უფლებამოსილებას:

- **სახაზო მენეჯერების უფლებამოსილება** – უფლება გადაწყვიტოს მისდამი დაქვემდებარებული ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის განვითარების ყველა საკითხი, აგრეთვე გასცეს განკარგულებები, რომლებიც სავალდებულოა შესასრულებლად ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) სხვა წევრების მიერ, ყველა ფუნქციის შესასრულებლად. ეი ესაა პერსონალის საქმიანობის (დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის, კონტროლის) უფლებამოსილება.
- **საშტაბო მენეჯერების უფლებამოსილება** – უფლება დაგეგმოს, რეკომენდაცია გაუწიოს ურჩიოს ან დაეხმაროს, მაგრამ არ უბრძანოს ორგანიზაციის სხვა წევრებს სეასრულონ მათი განკარგულებანი და ა.შ.
- **ფუნქციური უფლებამოსილება** – მართვის აპარატის ამა თუ იმ მუშაკის უფლება მიიღოს გადაწყვეტილება და შეასრულოს მოქმედებები, რომელსაც ჩვეულებრივად ასრულებენ სახაზო მენეჯერები.

ორგანიზაციული სტრუქტურის შემადგენლობაში ურთიერთ-დაპოკიდებულნი არიან: თითოეული მათგანის (კვლილება იწვევს დანარჩენის კვლილებას . მაგ: ახალი ამოცანის დასახვა(კერძოდ, ტურისტების ახალ სეგმენტთან მუშაობა, სარეკლამო საქმიანობის გაფართოება, ახალი ტურისტული რეგიონის ათვისება: რიგი საკითხები: აუცილებელია თუ არა ახალი განყოფილების შექმნა ახალი ამოცანის გადასაწყვეტად? ვინ უხელმძღვანელებს მას? როგორი იქნება ამ განყოფილების პერსონალის რიცხოვნება? როგორ ფუნქციებს შეასრულებს იგი და სხვა.

ტურისტული ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა, როგორც წესი, წარმოდგენილია ქვედანაყოფებითა და მათი ურთიერთკავშირებით. მიზნებისა და ფუნქციების შესაბამისად ფირმის ქვედანაყოფებს შორის განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს კლიენტთან მუშაობის განყოფილება, რომელიც წარმოადგენს ტურისტული ფირმის ცენტრალურ რგოლს, რომლის მუშაობის უზრუნველსაყოფად მუშაობენ დანარჩენი ქვედანაყოფები.

თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებს წაეყენება რიგი ობიექტური და უნივერსალური მოთხოვნები, რომლებიც განპირობებულია საერთო ეკონომიკური და ორგანიზაციული ფაქტორებით, რომელთა გათვალისწინება იძლევა ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირების შესაძლებლობას:

- შესაბამისობა ორგანიზაციის(ფირმის) მიზნებთან და ამოცანებთან, მაშასადამე, დაქვემდებარება ბიზნესისა და მისი მოთხოვნებისადმი.
- შრომის ოპტიმალური დანაწილება მართვის ორგანიზაციებსა და ცალკეულ მუშაკებს შორის, რომელიც უზრუნველყოფს სპეციალიზაციას, მუშაობის შემოქმედებით ხასიათს და ნორმალურ დატვირთვას.
- შესაბამისობა, ერთი მხრივ, ფუნქციებსა და მოვალეობებს და მეორე მხრივ უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას შორის.(ამ სისტემის იგნორირება იწვევს მთლიანად მენეჯმენტის სისტემის დისფუნქციას)
- ადეკვატურობა ფირმის (საწარმოს) სოციალურ-კულტურული გარემოსადმი.
- საიმედოობა, ე.ი მართვის აპარატის სტრუქტურა უნდა

იყოს ინფორმაციის გადაცემის უტყუარი გარანტი, არ უნდა იქნას დაშვებული მიმართველობითი კამანდების დამახინჯება. უსრუნველყოფილი უნდა იქნას შეუფერხებელი კავშირი მენეჯმენტის სისტემაში.

- ადაპტირება და მოქნილობა გარე გარემოს ცვალებადი პირობების შესაბამისად (ტურისტული მომსახურების ზონის გაფართოება, მომხმარებელთა გემოვნებისა და მოთხოვნის ცვლილების გათვალისწინება და სხვა)
- ეკონომიურობა, ე.ი სტრუქტურის ფუნქციონირებიდან დაგეგმილი ეფექტის მიღწევა მმართველობითი აპარატის მინიმალური დანახარჯის პირობებში.

საწარმოს (ფირმის) ორგანიზაციული ფორმის ცვლილება უშუალოდ გავლენას ახდენს მენეჯმენტის სტრუქტურის ფორმირებაზე. მაგ : ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის ცვლილება იწვევს მენეჯმენტის სტრუქტურის რეორგანიზაციას. თუ ორგანიზაცია (ფირმა) რჩება დამოუკიდებელ იურიდიულ პირად, მაგრამ ხდება ქსელური სტრუქტურის ნაწილი, რომელიც დროებით აერთიანებს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ორგანიზაციას (ხშირად ხელსაყრელი სიტუაციის გამოყენებისთვის) მას მოუწევს შეიტანოს თავის მმართველობით (მენეჯერულ) სტრუქტურაში რიგი ცვლილებები ქსელში შემავალი სხვა ორგანიზაციების მენეჯმენტის სისტემასთან კოორდინაციისა და ადაპტაციის ფუნქციების გაძლიერების მიზნით.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის, მაგალითად ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიღწევების დანერგვა მენეჯერულ სტრუქტურაში ხელს უწყობს მათი ეფექტიანობის ამაღლებას. წარმოების ტექნოლოგიების სრულყოფა და „ელექტრონული ინტელექტის“ დეცენტრალიზაციისაკენ საერთო ტენდენცია, ე.ი პერსონალური კომპიუტერების რიცხვის ზრდისაკენ ლოკალური ქსელების გამოყენების ერთდროული გაფართოებისას, იწვევს საშუალო და ძირეულ დონეებზე სამუშაოთა ერთი ნაწილის ლიკვიდაციას, სხვა სამუშაოს მოცულობის შემცირებას და ახალი სამუშაოს გაჩენას. ოველივე ეს მოითხოვს დაქვემდებარებული რგოლების მუშაობის, ინფორმაციის გადაცემის, ცალკეული მუშაკების საქმიანობის შედეგები განსოგადების კოორდინაციას. ოკალური ქსელების გამოყენების პირდაპირი შედეგი შეიძლება იყოს მენეჯერთა კონტროლის სფეროს გაფართოება,

ორგანიზაციაში (ფორმაში) მართვის დონეების რიცხვის შემცირება.

ტურისტული საქმიანობა ტურისტული მომსახურების მიცემის (გაწვევის) ორგანიზაციული საქმიანობაა. ტურიზმის ბაზარი ხასიათდება სუბიექტების დიდი რიცხვით, რომლებიც მონაწილეობენ ტურისტული მომსახურების წარმოებისა და წინ წაწვევის პროცესში. ბაზრის სუბიექტების მრავალფეროვნებისას (ტურისტული საწარმოები, გაერთიანებები, ტურისტული აგენტები, ტუროპერატორები და ა.შ) მათ შორის მყარდება მართვის დონეებსა და ფუნქციურ სამსახურებს შორის ლოგიკური ურთიერთობები, რომლებიც მენეჯმენტის დახმარებით აიგება ისე, რომ მიღწეული იქნეს ტურისტული დარგის სტრატეგიული მიზნები. ტურიზმის მენეჯმენტის სტრუქტურა იძლევა შესაძლებლობას მოწესრიგდეს ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა ნებისმიერი ტურისტული ფირმის, ტურისტული ბაზრის შიგნით.

ტურისტული სტრუქტურის მენეჯმენტი წარმოადგენს სტრუქტურულ ქვედანაყოფებსა და მუშაკებს შორის ამოცანების განაწილებას, მათ რიცხვში მათი აღჭურვა სათანადო უფლება-მოსილებით ფირმის ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად.

5.2 ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება ტურიზმში

ტურიზმის მენეჯმენტის სტრუქტურის შერჩევასა გაითვალისწინება ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მისი დაპროექტების ან გარდაქმნისადმი მიდგომაზე. მათ შორის უმნიშვნელოვანესია საწარმოს გარე გარემო. ამ ასპექტის ანალიზის მიზნით სეისწავლება შემდეგი მახასიათებლები:

- გასაღების ბაზარი - ტურისტული დარგის ზრდის საშუალო მაჩვენებლები, პრიორიტეტების მოკლევადიანი ცვლილებები და მოთხოვნის სტრუქტურის მრავალფეროვნება. კონკურენტთა ინტენსივობა ტურისტულ ბაზრებზე, რაც განპირობებულია გამყიდველების ბაზრის მყიდველის ბაზრად გადაქცევით. მაგ: მაგალითად ტურისტული მომსახურების ბაზარზე კონკურენტციის გამწვავების შედეგად ბევრი ფირმაა, რომლებიც სთავაზობენ თანაბარ პირობებს

ტურისტული პროდუქტის რეალიზაციისათვის. მოცემული სიტუაციასი გამყიდველის ბაზარი გადაიზრდება მყიდველთა ბაზარში, ვინაიდან მყიდველები ხდებიან კონკურენტული ბრძოლის აქტიური მონაწილეები და მათ შეუძლიათ უკარნახონ პირობები ტურისტულ ფირმებს ფასების შემცირებითა და დამატებითი მომსახურების შეთავაზებით.

- დასაქმების ბაზარი-სპეციალისტების უმუშევრობის დონე ტურიზმის და სასტუმროს ბიზნესის სფეროში.
- განსაკუთრებული კვალიფიკაციის სპეციალისტებსე-მარკეტინგის სპეციალისტებსე,ტუროპერატორის ქსელის აგენტებსე მოთხოვნა და ა.შ.

ტურისტული ფირმაც აგრეთვე წარმოადგენს შესწავლისა და ანალიზის ობიექტს, ვინაიდან ზოგიერთი ორგანიზაციული ფაქტორი გავლენას ახდენს მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებაზე. მაგ: შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა, მომსახურების ასორტიმენტი,საწარმო ტექნოლოგიები და ინფორმაციის დამუშავების ახალი ხერხები, მისი სამართლებრივი საფუძველი, საკუთრების ფორმა, ფილიალების გეოგრაფიული მდებარეობა. მანუენებელთა ამ კატეგორიას განუკუთვნებიან ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემის მანუენებლები- განათლების დონე,მოტივაციის სტრუქტურა და მუშაკთა რიცხვი, რომლებმაც გაიარეს კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები. ტურიზმის სფეროში ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება ხორციელდება იმ შემთხვევაში ,თუ მოქმედი სტრუქტურა უკვე არაეფექტიანია. ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტების პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

- საწყისი ეტაპი-მენეჯმენტის ისეთი სტრუქტურის შექმნა, რომელიც ყველაზე სრულად ასახავს ორგანიზაციის (ფირმის) მიზნებსა და ამოცანებს და შესაძლებლობას აძლევს მას რაც შეიძლება უკეთ ურთიერთიმოქმედოს გარე გარემოსთან,პროდუქტიულად გაანაწილოს და წარმართოს მესაკთა ძალისხმევა.
- ორგანიზაციული სტრუქტურების ანალიზი, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას დადგინდეს არსებული სტრუქტურის შესაბამისობა თანამედროვე მოთხოვნებისადმი.

- არსებული სტრუქტურის რაციონალურობისა და ეფექტიანობის შეფასება.
- ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება ისეთი მეთოდების გამოყენებით, როგორცაა ანალოგიის მეთოდი, საექსპერტო მეთოდი, მიზნების სტრუქტურების მეთოდი, ორგანიზაციული მოდელირება (უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის განაწილება, ფორმალური, მათემატიკური, გრაფიკული ან კომპიუტერული აღწერის დამუშავება)
- ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანობის შეფასება დავალებათა რეალიზაციის, მენეჯმენტის სისტემის საიმედოობისა და ორგანიზებულობის, მისადები მმართველობითი (მენეჯერული) გადაწყვეტილების ოპტიმალურობის დონის მიხედვით.

ფირმის (საწარმოს) მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტებისა და ფორმირების ძირითადი ინსტრუმენტებია:

- ცალკეულ შემადგენელ ფუნქციებზე, დავალებებზე მიმართულებითი და ინოვაციური პროცესების ანალიზი და დანაწილება (ტურისრული ფირმის ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის მიერ მენეჯმენტის ისეთი ფუნქციების რეალიზაცია, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი);
- რეალიზებული ქვედანაყოფებისა და სამსახურების შექმნა, რომლებიც უზრუნველყოფილია სათანადო მუშაკებითა და მოწყობილობით შესაბამისი დავალებებისა და ფუნქციების შესასრულებლად (მაგალითად, თუ ანალიზის შედეგად გამოვლინდება დროის გარკვეულ პერიოდში (სესონის პიკი) ამა თუ იმ განყოფილების მუშაობა არ არის დამაკმაყოფილებელი, მაშინ მიზანშეწოლილია დამატებითი სტრუქტურა – საკორდინაციო ცენტრი, რომელიც დაეხმარება მართვის აპარატს ტურისტების მომსახურებაში, აუცილებელი დოკუმენტაციის გაფორმებაში);
- განყოფილებების, სამსახურების, ქვედანაყოფების შესახებ თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და დებულებების და-

მუშავება მენეჯმენტის მიღებული ორგანიზაციული სტრუქტურის დოკუმენტური დაფიქსირებისათვის.

ტურიზმის მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტების შედეგია მისი სრულყოფის მიმართულების დამუშაება. ამჟამად ხშირად ცვლილება ეხება მენეჯმენტის ბიუროკრატიულ სტრუქტურას(მექანიკური სტრუქტურის შეცვლა ხდება ორგანული სტრუქტურით) შემდეგი მიდგომების საფუძველზე:

- მენეჯმენტის სტრუქტურათა ცვლილების დაგეგმვა და დაპროექტება ორგანიზაციის(ფირმის) განვითარების სტრატეგიისა და გარე გარემოსთან შესაბამისად.
- ორგანიზაციის მენეჯმენტის ერთი რომელიღაც ოპტიმალური სტრუქტურისაგან უარის თქმა და სტრუქტურის მრავალფეროვანი სახეების შეხება მაქსიმალური სარგებლის მიღების მიზნით;
- ორგანიზაციული სტრუქტურების შეფასება არაა მათი ოპტიმალური აგების პოზიციიდან, არამედ ორგანიზაციის(-ფორმის) პოტენციალზე გაველენის თვალსაზრისით;
- ისეთი ფაქტორების განხილვა, როგორიცაა პერსონალის განვითარება, მუშაკთა თვითორგანიზაცია და ინიციატივა, რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების მთავარ წყაროს;
- მენეჯმენტის თანამედროვე სტრუქტურების განუყოფელ თვისებად დინამიკურობის აღიარება;
- მენეჯერთა როლის გაძლიერება გუნდების შექმნაში და აღზრდაში, რომლებსაც დავალებათა რეალიზაციის მსუბუქობაში შეუძლიათ აქტიურად ურთიერთქმედება, თავიანთი შემადგენლობის შეცვლა, გაერთიანება და დაშლა ორგანიზაციის (ფირმის) მოთხოვნების შესაბამისად.

აღნიშნული მიდგომების პრაქტიკაში გამოყენება განუხრებლად იწვევს ისეთ ცვლილებებს ორგანიზაციის შიგნით, როგორცაა:

- იერარქიულობის შემცირება და გადასვლა ბრტყელ სტრუქტურებზე მენეჯმენტის დონეების მინიმალური რიცხვით

ხელმძღვანელობის უმაღლეს და ძირეულ დონეებს შორის;

- ხელმძღვანელობის მონოცენტრული ტიპიდან გადასვლა პოლიცენტრულ ტიპზე გადაწყვეტილებათა მიღების მრავალ-ღი ცენტრით და ლიდერების პერიოდული შეცვლით;
- მენეჯერებსა და შემსრულებლებს შორის ურთიერთობათა ფორმალიზაციის შესუსტება ნაკლებად ხისტი და უფრო მოქნილი ნორმებისა და სტანდარტების შემოღების მეოხებით;
- ფუნქციების როგორც შრომის ორგანიზაციის საფუძვლისაგან მკაცრი დანაწილებისაგან უარის თქმა, სამუშაოთა დროებითი მომაგრება ჯგუფებზე.

მენეჯმენტის სტრუქტურის შეცვლის (გარდაქმნის) პროცესი ხორციელდება ორგანიზაციაში ამ მიზნით შექმნილი მუშა ჯგუფების მიერ, რომლებიც სპეციალიზებულია მართვის სტრუქტურის რგოლების ან კონსულტანტების მიერ. ორგანიზაციის განვითარების კვალობაზე მისმა ხელმძღვანელობამ უნდა განიხილოს შრომის დანაწილებისა და მისი კოოპერაციის პრობლემები, რომ განხორციელდეს დანაწილების შრომის კოორდინაციის მექანიზმების სრულყოფისათვის.

სტრუქტურული გარდაქმნები უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის გადასვლისას განვითარების ახალ სტადიაზე:

- ჩამოყალიბების სტადია – ორგანიზაცია მცირეა, აწარმოებს მომსახურების რომელიღაც ერთ სახეობას; ფუნქციონირების საწყის სტადიაზე აქ ყალიბდება ცენტრალიზებული ფუნქციური სტრუქტურა; ამასთან ხელმძღვანელობის უმაღლესი დონეა მისი დამფუძნებელი, რომელსაც უშუალოდ ექვემდებარება წარმოებაც(ბიზნესიც) და ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციური რგოლები(მაგალითად, გაყიდვების განყოფილება და საგემო – ეკონომიკური განყოფილება);
- ზრდის სტადია – ორგანიზაციის(ფირმის) გამსხვილებას თან ახლავს ფუნქციებისა და სამუშაოების დანაწილების პროცესების გაძლიერება. ეს იწვევს ახალი ქვედანაყოფებისა და სამსახურების შექმნას. ე.ი. მიმდინარეობს გადასვლა მენეჯმენტის უფრო რთულ სტრუქტურაზე. ახალ სიქვედანაყოფებსა და სამსახურებზე, რომლებიც ასრულ-

ბენ სამუშაოთა ვიწრო წრეს, ხდება ოპერატიულ გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებამოსილების დელეგირება, მაგრამ ერთდროულად ძლიერდება კონტროლი მათ საქმიანობაზე წესების, პროცედურების, ინსტრუქციების, ნორმატივების დადგენის გზით;

- სიმწიფის სტადია – მომხმარებელთა რიცხვის გადიდება ან გეოგრაფიული ტურისტული ბაზრის მოცვის გაფართოება აიძულებს საშუალო და მსხვილ ტურისტულ ორგანიზაციებს აქტიურად იცვალონ თავიანთი სტრუქტურები, ქმნიან რა შედარებით დამოუკიდებელ ქვედანაყოფებს, რომლებიც სპეციალისდებიან მომსახურების, ბაზრების ან რეგიონების განსახდერულ სახეებზე. ამასთან რესტრუქტურისაციის საწყის სტადიაზე ჩვეულებრივად შენარჩუნებულია ცენტრალიზებული მართვის პროცესი და ყველა ქვედანაყოფი (ძველიც და ახალიც) უშუალოდ ემორჩილება ორგანიზაციის უმაღლეს ხელმძღვანელობას(დონეს). ფირმის მენეჯერი იხსნის პასუხისმგებლობას ქვედანაყოფების საქმიანობის ოპერატიულ კონტროლზე და ამის ხარჯზე უფრო დაკავებულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიისა და პოლიტიკის საკითხებით.

მენეჯმენტის სტრუქტურის ერთი სახედან მეორეზე გადასვლა სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებულია. გადასვლის დრო ბევრად დამოკიდებულია დარგის განვითარების დონეზე: რაც უფრო მაღალია იგი, მით უფრო სწრაფად ორგანიზაცია შედის თავისი ცხოვრების ციკლის ახალ სტადიაში და, პირიქით თითოეული სტადიის ცხოვრების საერთო ვადა და ხანგრძლივობა შეიძლება გაიზარდოს დარგის განვითარების დაბალი ტემპების პირობებში.

53 ტურისტული ფირმის პერსონალის მენეჯმენტი

პერსონალის მენეჯმენტის სისტემა ნებისმიერ ორგანიზაციაში, მათ რიცხვში ტურისტულ საწარმოში (ფირმაში), შედგება ურთიერთდამოკიდებული ქვესისტემებისაგან: საკადრო პოლიტიკა; პერსონალის მენეჯმენტის პრინციპები, მექანიზმები და მეთოდები; პერსონალის დაქირავებისა და განვითარების სისტემები; პერსონალის განვითარების სისტემები; სტიმულირების

სისტემები.

საკადრო პოლიტიკა შეხედულებების, იდეების, მოთხოვნების, პრინციპების სისტემაა, რომლებიც განსაზღვრავენ პერსონალთან მუშაობის ძირითად მიმართულებებს, მის ფორმებსა და მეთოდებს, აგრეთვე სხვა სისტემების განვითარების შინაარსსა და მეტოდებს, აგრეთვე სხვა სისტემების განვითარების შინაარსსა და მიმართულებებს. ოლიტიკა მუშავდება ორგანიზაციის უმაზრდესი დონის ხელმძღვანელობის, კადრების სამსახურების მიერ. საკადრო პოლიტიკა ემყარება ორგანიზაციის საკადრო კონცეფციას, რომელიც წარმოადგენს მისი განვითარების საერთო კონცეფციის ელემენტს საწარმოო, საფინანსო – ეკონომიკურ, მეცნიერულ – ტექნიკურ, მარკეტინგულ პოლიტიკასთან ერთად.

საკადრო პოლიტიკის მთავარ მიმართულებად გამოყოფენ:

- პერსონალისადმი ძირითადი მოთხოვნების განსაზღვრა შიგა და გარე სიტუაციის პროგნოზის (მაგალითად, ტურისტული მომსახურების ბაზრის გაფართოება), ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივების საფუძველზე;
- ახალი საკადრო სტრუქტურების ფორმირება და პერსონალის მენეჯმენტის მექანიზმების დამუშავება;
- მუშაკთა შრომის ანაზღაურების, მატერიალური და მორალური სტიმულირების კონცეფციების ფორმულირება, რომლებიც ასრულებენ განვითარების დასახულ სტრატეგიას;
- კადრების მიზიდვის, გამოყენების, შენარჩუნებისა და განთავისუფლების, შრომითმოწყობაში დახმარების გზების არჩევა;
- სოციალურ ურთიერთობათა განვითარება;
- კადრების განვითარების, სწავლების მათი კვალიფიკაციის ამაღლების ან მასობრივი გადამზადების გზების განსაზღვრა ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლასთან, იმ პირთა პენსიზე გასვლის სტიმულირებასთან დაკავშირებით, რომლებიც ვერ ეგუებიან მუშაობის ახალ მიმართულებებსა და მეთოდებს;
- მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესება კოლექტივში, რიგითი მუშაკების ჩასმა ორგანიზაციის მართვაში მონაწილეობის მისაღებად და ა.შ.

საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციის მექანიზმში მოიაზრება გეგმების, ნორმების და ნორმატივების, ორგანიზაციული, ადმინისტრაციული, სოციალური, ეკონომიკური და სხვა დონისძიებათა სისტემა, რომლებიც გამიზნულია საკადრო პრობლემების გადაწყვეტასა და პერსონალზე ორგანიზაციის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაზე. საკადრო პოლიტიკის ძირითადი კომპონენტებია: კადრების შერჩევის პოლიტიკა, სწავლების პოლიტიკა, შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა, საკადრო პროცედურების ფორმირების პოლიტიკა, სოციალურ ურთიერთობათა პოლიტიკა.

პერსონალის მენეჯმენტის სისტემაში ყრიად მნიშვნელოვანია მუშაკთა დაქირავების პროცედურა, რომელმაც უნდა უსრუწველყოს კადრების დენადობის შემცირება, აგრეოვე მუშაკებში დაუკმაყოფილებლობის და გულგატეხილობის დონეის დაწევა. ეს პროცედურა იწყება ინტერვიუს ჩატარებით, სადაც დონის 80% ეთმობა კანდიდატის პროფესიული დონის გარკევეას. მაგალითად, გაყიდვების მენეჯერის თანამდებობრივი ინსტრუქცია შეიცავს შემდეგ თანამდებობრივ მოვალეობებს: კლიენტის კონსულტირება ტურისტული მომსახურების გაწევის საკითხებზე, შეკვეთის მიღება ტურისტებისგან, ტურის დაჯავშნა, ხელშეკრულების გაფორმება ტურისტული მომსახურების გაწევაზე.

სამუშაოზე მიღების შესახებ გადაწყვეტილება ჩეუელებრივად მიიღება როგორც ობიექტური, ასევე სუბიექტური მომენტების გათვალისწინებით. ამოიყენება სხვადასხვა ტესტები და პროფდიაგნოსტიკა. ორგანიზაციაში სამუშაოზე მიღებისას, განსაკუთრებით ტექნიკური პერსონალის თანამდებობაზე, მიზანშეწოლილია რეკომენდაციის მოთხოვნა წინა სამუშაო ადგილიდან (რომ გამოირიცხოს სამუშაოს გაცდენები, ლოთობა და სხვა).

პერსონალის მოტივაციის სისტემა პერსონალის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. მენეჯერი აძლევს რა შენიშვნებს ხელკევითებს, უწონებს რა მათ შესრულებულ სამუშაოს, უნაწილებს რა მათ პრემიებს, უნდა ახსოვდეს, რომ იგი ამ მომენტში შემოქმედებას ახდენს მომალ შედეგზე. მოტივაციის სისტემის დამუშავებისას გასათვალისწინებელია შემდეგი:

- წახალისება ყოველთვის უფრო ეფექტურია, ვიდრე დასჯა (განსაკუთრებით პერსპექტივის გათვალისწინებით);
- წახალისება უნდა იყოს კონკრეტული და იგი უნდა განხორციელდეს დაუყოვნებლივ, ვინაიდან რაც უფრო მეტი

იქნება დროითი ნაბიჯი, მით უფრო სუსტ გაეღებინას ახდენს წახალისება საბოლოო ევექტზე;

- არასტანდარტული წახალისებები განსაკუთრებული დამსახურებებისათვის უფრო ქმედითად ასტიმულებენ;
- მუშაკთა ნაწილის პროპორციული დიდი გასამრჯელო, როგორც წესი იწვევს დანარჩენი პერსონალის შურს და დაბაბულობას კოლექტივში. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია წახალისება განხორციელდეს ნაწილ-ნაწილად;
- კონკურენცია კოლექტივის შიგნით ხელს უწყობს მუშაკთა მოტივირებას, ახალი იდეების წარმოშობას, შემოქმედებითი ინიციატივის გამოვლენას.

შრომითი მოტივაციის ამაღლება ხელს უწყობს ინტელექტუალური და პროფესიული პოტენციალის განვითარებას განუწყვეტლივი განვითარებისა და გადამზადების საფუძველზე. მიტომ ორგანიზაციის (კომპანიის) ბიუჯეტში გათვალისწინებული უნდა იყოს სახსრები მუშაკთა განათლების პროგრამების რეალიზაციისათვის სწავლების თანამედროვე მეთოდებს, მაგალითად, კომპიუტერული პროგრამების გამოყენებით.

მუშაკთა სტიმულირების სოციალური პროგრამები აიგება საერთო და სპეციალური პრინციპების საფუძველზე. საერთო პრინციპებს განეკუთვნებიან: სრული დასაქმების პოლიტიკა, ირიბი კონტროლი, პირადი სტიმულები, სამუშაოს მრავალფეროვნების ხარისხის ამაღლება, მუშაკის პირადი მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, დამატებითი შეღავათები და სხვა. სპეციალურ პრინციპებს მიეკუთვნებიან: საკადრო პროცედურების სპეციფიკურობა, მუშაკთა ერთიანი სტატუსი, ხანგრძლივი პროფესიული მომზადება, მაქსიმალური პასუხისმგებლობა, პორიზონტალური კავშირები და სხვა.

შრომის ანაზღაურება ხდება ზირითადად ფულადი გასამრჯელოს საფუძველზე. რგანიზაციას (ფირმას) არ შეუძლია მოაგროვოს მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალა და შეინარჩუნოს იგი, თუ არ გასცემს ჯეროვან გასამრჯელოს და არ გაანინია ანაზღაურების სკალა, რომელიც ასტიმულებს მაღალკვალიფიციურ მუშაკებს დანარჩენ მოცემულ ორგანიზაციაში. შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების საკითხებს აგვა-

რებს კადრების სამსახური(განყოფილება) პერსონალის მენეჯმენტის სპეციალისტებმა მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ ორგანიზაციის ინოვაციის, საგეგმო და სხვა ქვედანაყოფებთან. მუშაკთა სტიმულირების გაუმჯობესებისათვის მიზანშეწოდლია მათი მონაწილეობა ორგანიზაციის მართვაში. მ მიზნით იქმნება სპეციალური არაფორმალური ორგანიზაციები-საბჭოები, საკონსულტაციო კომიტეტები(კომისიები) და სხვა.

პერსონალის მენეჯმენტი ხასითდება განსაკუთრებული თავისებურებებით ტურისტულ ფირმაში. თურისტული საქმიანობა ადამიანებთან მუდმივი მუშაობაა. ერთი მხრივ, ესაა ურთიერთობა კლიენტებთან-ტურისტული მომსახურების მომხმარებლებთან, მეორე მხრივ -ეს არის ტურისტული ფირმის ადამიანისეული რესურსების მენეჯმენტი. ს ასპექტები ურთიერთდაკავშირებულია ერთმანეთთან ვინაიდან ტურისტული ფირმის მენეჯერებისა და პერსონალის მუშაობის ხარისხი უშუალოდ აისახება ტურისტის კმაყოფილებაზე, რომელმაც შეიძინა ტურისტული პაკეტი. მიტომ პერსონალის მართვის პროცესს ტურიზმის მენეჯმენტში ექცევა განსაკუთრებული ყურადღება.

ფრიად მნიშვნელოვანია ტურისტული საქმიანობის სუბიექტების კლასიფიცირება. თურისტული პროდუქტის მწარმოებლებია ტურისტული ფირმები(ტურისტული ოპერატორი და ტურისტული აგენტი) რომლებიც მუშაობენ ტურისტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და მოგების მიღების მიზნით. თურისტული ოპერატორი იურიდიული და ფიზიკური პირია, რომელიც ახორციელებს ტურისტული პროდუქტის ფორმირების, წინ წაწევის და რეალიზაციის საქმიანობას(ბიზნესს). ტუროპერატორები იძენენ ტურპროდუქტებს(ადგილებს თვითმფრინავში, ნომრებს სასტუმროში და სხვა.) ქმნიან ტურიზმის მომსახურების პაკეტს და ყიდიან მას გამომყენებლებზე(მომხმარებლებზე)- ტურისტებზე მოგების მიღების მიზნით.

ტუროპერატორის ტიპი განისაზღვრება მისი მდგომარეობით ტურისტულ ბაზარზე :

1) მასობრივი ბაზრის ოპერატორები-ოპერატორების ყველაზე გავრცელებული ტიპი - ყიდიან ტურპაკეტებს კარგად ცნობილ ტურისტულ ცენტრებსა და კურორტებში.

2) ტუროპერატორები, რომლებიც სპეციალდებიან ბაზრის განსაზღვრულ სეგმენტზე, - ნაწილდებიან რიგ კატეგორიებად:

- ტუროპერატორები, რომლებიც სთავაზობენ პაკეტებს განსაზღვრული კლიენტებისათვის (მაგალითად, ახალგაზრდებისათვის, საოჯახო ტურები და სხვა)
- ტუროპერატორები, რომლებიც სთავაზობენ პაკეტებს განსაზღვრულ მიმართულებებზე (ერმანია, სფრანგეთი, უნგრეთი და ა.შ)
- ტუროპერატორები, რომლებიც სთავაზობენ ცხოვრებას განსაზღვრულ ტურისტულ ცენტრებში (მაორკა, ანტალია და ა.შ)
- ტუროპერატორები, რომლებსაც გადაჰყავს თავისი კლიენტი ტრანსპორტის განსაზღვრული სახით (გემი, თვითმფრინავი)
- ტუროპერატორები, რომლებიც სთავაზობენ სპეციფიკურ ტურებს (მაგალითად, მთის ტურები ნეპალში, საქართველოში და ა.შ)
- საშინაო ბაზრის ტუროპერატორები ყიდნიან ტურპაკეტებს ქვეყნის შიგნით
- საგარო ბაზრის ტუროპერატორები ქმნიან პაკეტებს და ყიდნიან მათ სხვადასხვა ქვეყანაში, საიდანაც ჩამოდის ტურისტების დიდი რიცხვი

ტურისტული აგენტიც ფიზიკური ან იურიდიული პირია, რომელიც ლიცენზიის საფუძველზე ახორციელებს ტურისტული პროდუქტის წინ წაწვეისა და რეალიზაციის საქმიანობას. ტურაგენტები, როგორც წესი არ ფლობენ მომსახურების სახსრებს და გამოდიან შუამავლების როლს ტურისტული მომსახურების საწარმოსა და ტურისტული საგზურის მყიდველს შორის. თურისტულ საქმიანობას ემსახურებიან აგენტები:

- გენერალური აგენტი, პირი რომლებზეც გადაცემულია უფლებამოსილება აწარმოოს დაქვემდებარებული აგენტების ყველა საქმე ან იმოქმედოს მათი ინტერესებისათვის თავის ჩვეულებრივ პროფესიულ საქმიანობასთან ერთად. ას აქვს შესაბამისობის სერთიფიკარტი, რომელიც ანიჭებს ტურისტების მგზავრობის ორგანიზაციის უფლებას ქვეყნის შიგნით და გარეთ.
- დისტრიბუტორი დამოუკიდებელი შუამავალი ან შუამა-

ვალთა ჯგუფის ერთ-ერთი წევრია, რომელიც სპეციალიზდება ტურისტული პროდუქტის ან მომსახურების შესყიდვაზე და შემდგომ მომხმარებელზე გასაყიდად.

- სუბაგენტები, რომლებიც დასაქმებულია გენერალური ტურაგენტების მიერ შექმნილი მომსახურების რეალიზაციით შესაბამის აგენტთან ხელშეკრულების საფუძველზე. ტუროპერატორები და ტურაგენტები შედიან ტურისტული დარგის შემადგენლობაში.

საკადრო პოლიტიკა ბევრად ახდენს გავლენას ტურისტული ორგანიზაციის წარმატებაზე. სამუშაოზე უნდა იყვნენ მიღებული თაყაზიანი, შრომისუნარიანი მენეჯერები რომელთაც ძალუძთ შექმნან კეთილსასურველი ატმოსფერო კლიენტთან მუშაობისას, რომლებსაც სურთ ისარგებლონ ტურისტული ინდუსტრიის (ბიზნესის) მომსახურებით. ტურისტული ინდუსტრიის (საწარმოს) ხელმძღვანელობამ უნდა უნდა დაამუშაოს თანამდებობრივი ინსტრუქციები, რომლებშიც ნაწვენებია პერსონალის მოვალეობები და უფლებები. ცალკე დგება დებულება მუშაკთა ქცევის წესების შესახებ. მაგალითად, პერსონალს არა აქვს უფლება სტუმრების თანდასწრებით აწარმოოს პირადი საუბრები, მიიღოს საჭმელი ან სასმელი, პერსონალმა მინიმუმამდე უნდა დაიყვანოს ტურისტების ლოდინი.

თანამედროვე პირობებში ტურისტული საქმიანობის ეფექტიანობა, როდესაც გამწვავებულია კონკურენცია ტურისტული მომსახურების ბაზარზე, არსებითად დამოკიდებულია ტურისტული ფირმის მენეჯმენტისა და პერსონალის პროფესიონალიზმის სისტემაზე, რაც განპირობებულია მენეჯერის და კლიენტის ურთიერთმოქმედების სტრუქტურისა და მექანიზმის სირთულით. მენეჯმენტის პროფესიონალიზმის დონე განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორებით:

- ნებისმიერი დონის მენეჯერის პროფესიული მომზადებით;
- პერსონალის პროფესიონალიზმით;
- ორგანიზაციული და სოციალური – ეკონომიკური პირობების (შრომის პირობები, ხელფასი) არსებობით, რომლებშიც შესაძლებელია პროფესიონალიზმის გამოვლენა, მისი პრაქტიკული რეალიზაცია;

- მუშაკის შემოქმედებითი ინიციატივის სტიმულირებით;
- კლიენტების მოთხოვნის მაქსიმალურ დაკმაყოფილებაზე პერსონალის ორიენტაციით

მენეჯერი ტურიზმის სფეროში ყოველთვის ხელმძღვანელობს კანონმდებლობით მოცემულ სფეროში, აგრეთვე ძირითადი ნორმატიული-სამართლებრივი აქტებით (კოდექსები, კონცეფციები, ქვეყნის კანონები) ტურისტული მომსახურების მომხმარებლისა და გამყიდველის ურთიერთობათა საფუძველია ნდობა. ამ მხრივ გადამწვეტი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერს. მენეჯერის ცოდნა კლიენტების წინაშე ტურისტული ფირმის ვალდებულებათა წარმატებით შესრულების აუცილებელი პირობაა. ამრიგად, პირველ რიგში მოეთხოვება ისეთი ცოდნა, რომელის პროფესიონალიზმის ძირითადი შემადგენელია კომუნიკაციური ნიჭები:

- მოსმენისა და გაგონების უნარი-კლიენტის ჭეშმარიტი მოთხოვნილების, გამოვლენა;
- ტურისტული მომსახურების მიწოდების, წარდგენის პრეზენტაციის ცოდნა;
- ტურისტული პროდუქტის უპირატესობათა აღწერის ცოდნა (თვალსაჩინო მასალების, ტურისტების მონათხრობების გამოყენებით);
- „სასურველი“ კლიენტის კეთელგანწყობილი ატმოსფეროს შექმნის ცოდნა;
- დარწმუნების უნარი (მოგზაურების უსაფრთხოებაში, დასვენების ადგილის შერჩევის მიზანშეწონილობაში და სხვა);
- ტურისტული ფირმისა და თავისი თავის შესახებ სასიამოვნო შთაბეჭდილების შექმნის უნარი იმ შემთხვევაში, თუ კლიენტმა არ ისარგებლა ტურისტული ფირმის მომსახურებით.

ტურიზმში მენეჯერის პროფესიული ცოდნის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია უცხო ენების ცოდნა. ურთიერთობის წარმართვა უცხო ენაზე აფართოებს მისი კლიენტების წრეს.

მენეჯერი, რომელიც არა მარტო ფლობს საინტერესო ტურისტულ ინფორმაციას, არამედ შეძლებს სათანადო დილოგს ადგილობრივ მოსახლეობასთან, მოუყვება ტურისტული რეგიონის ისტორიას, - მაღალი კლასის მენეჯერია. ტურიზმის მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს თანამედროვე ტექნოლოგიები. ინფორმაციის ყველაზე სწრაფი და სარწმუნო წყაროა ტურისტული რეგიონების, დასვენებისა და გართობის საწარმოების, უნიკალური წინადადებების შესახებ არის ინტერნეტი. ინტერნეტის ქსელი იძლევა შესაძლებლობას, არა მარტო საჭირო ინფორმაციის მოსაპოვებლად, არამედ მომხმარებლისათვის მის მისაწოდებლად თვალსაწიერ სახით და კლიენტებთან მუდმივი კონტაქტის შესაანარსუნებლად.

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურა და როგორია მისი ფორმირების მიზანი.
2. როგორ ხორციელდება შრომის დანაწილება ტურისტულ ორგანიზაციაში.
3. დაახასიათეთ ტურიზმის მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტების ეტაპები.
4. როგორი მოთხოვნები წაეყენება ტურიზმის მენეჯმენტს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?
5. დაახასიათეთ ორგანიზაციაში პერსონალის მენეჯმენტის სისტემა.
6. როგორი თავისებურებებით ხასიათდებიან პერსონალის მენეჯმენტის სისტემები ტურიზმში?
7. დაასახელეთ მენეჯერის პროფესიონალიზმის შემადგენლები ტურიზმში.
8. დაასახელეთ საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები ტურისტულ ორგანიზაციაში.

თავი 6. ტურისტული მომსახურების ხარისხის მართვა

6.1. „ხარისხის მართვის“ ცნება

გლობალიზაციის ეპოქაში პროდუქციის ხარისხის პრობლემას გააჩნია უნივერსალური ხასიათი. იმაზე, თუ რამდენად წარმატებით წყდება ეს პრობლემა, დამოკიდებულია ეკონომიკისა და ბიზნესის ნებისმიერი დარგის (სფეროს) განვითარება. მაგრამ ხარისხის მანუვენტლები, აგრეთვე პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის ხარისხის ამადლებასთან, სპეციფიკურია თითოეული დარგისათვის, მათ რიცხვში ტურიზმის სფეროსათვის. ფორმალურად ხარისხი განისაზღვრება როგორც პროდუქციის და მომსახურების თვისებების სტანდარტების მოთხოვნებთან შესაბამისობა.

ტექნოლოგიების შექმნისათვის ხარისხის მართვის დარგში ღირეპტიული მითითებებია საერთაშორისო სტანდარტები (სერია 9000), რომლებიც ორიენტირებულია იდენტური ნორმების დადგენაზე ანალოგიური პროდუქციისა და მომსახურების, მათ რიცხვში ტურიზმის მომსახურების მიმართ მსოფლიო ბაზარზე. გარდა ამისა, სახელმწიფო კანონებითა და სტანდარტებით დგინდება მოთხოვნები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ტურისტული მომსახურების მომხმარებელთა ცხოვრების უსაფრთხოებასა და ჯანმრთელობას, გარემოს დაცვას, მომხმარებელთა ქონებისთვის ზიანის მიყენების აცილებას.

ტურისტული პროდუქტი კომპლექსური ცნებაა, ვინაიდან იგი შედგება ურთიერთდაკავშირებული შემადგენლებისაგან - ტურისტული მომსახურებისაგან.

მომსახურების ხარისხი განისაზღვრება მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ კანონის მოთხოვნებით. კანონის თანახმად, გამყიდველი (დამამზადებელი, შემსრულებელი) ვალდებულია მომხმარებელზე გაყიდოს საქონელი (გაწიოს მომსახურება), რომელიც შეესაბამება სტანდარტების მოთხოვნებსა და ხელშეკრულებების პირობებს, აგრეთვე მას წარუდგინოს ინფორმაცია საქონლის (მომსახურების) შესახებ.

ტურისტული მომსახურების ხარისხის ცნებაში მოიაზრება ტურისტის მომსახურების პროცესის სასარგებლო თვისებებისა და ნორმატიულ-ტექნოლოგიური მახასიათებლების კომპლექსი

მოგზაურობის ან დასვენების დროს, რომელიც პასუხობს მსოფლიო სტანდარტების შესაბამის მოთხოვნებს. მაგალითად, ტრანსპორტზე მომსახურების ხარისხის მახასიათებელი დამოკიდებულია ტრანსპორტის სახეზე, მომსახურებულს კლასზე; ხარისხი განპირობებულია სასტუმროს, კემპინგის ტიპითა და კლასით; კვების ხარისხი დამოკიდებულია საზოგადოებრივი (მასობრივი) საწარმოს ტიპზე, აგრეთვე შეთავაზებული საჭმლის ასორტიმენტზე, შედგენილობაზე, ღირებულებებზე და ა.შ.

ფართო სამართლებრივი ბაზის მიუხედავად, რომელიც მოწოდებულია გააიოლოს ტურისტული პროდუქტის ხარისხის სისტემის შექმნა, პრაქტიკაში არსებობს ბევრი სხვადასხვა პრობლემა, რომელიც აძნელებს ხარისხიანი ტურისტული მომსახურების მიღებას. ეს პრობლემებია:

1) შესათავაზებელი ტურპროდუქტი მთლიანად ან ნაწილობრივ არახელშესახებია, ხოლო მომხმარებელი აფასებს სერვისის ობიექტს განსაზღვრულ ემოციურ მდგომარეობაში, რომელიც დამოკიდებულია ბევრ ფაქტორზე, კერძოდ ტურისტის ისეთ სუბიექტურ მახასიათებლებზე, როგორიცაა აღზრდის თავისებურებები, ასაკი, ხალხის კულტურული ტრადიციები (რომლის წარმომადგენელია ტურისტი), ცნება კომფორტის შესახებ, ჩვევები, გუნება-განწყობილება ანუ ფსიქოლოგიური მდგომარეობა მომსახურების მიღების მომენტში, ორგანიზმის ფიზიოლოგიური თავისებურებები და სხვ. ამრიგად, მომსახურების ხარისხის აღქმა დამოკიდებულია თითოეული ტურისტის ინდივიდუალურ თავისებურებებზე.

2) ტურისტული პროდუქტის ხარისხის მართვის ამოცანების გადაწყვეტაში ელინდება გარკვეული წინააღმდეგობა-ტურისტული მომსახურების წარმოების დისკრეტულობა (წყვეტილობა) და მისი მოხმარების მთლიანობა (უწყვეტობა). ამის შედეგად მცირე ნაკლოვანებები, რომლებიც დაშვებულია სასტუმროს ან რესტორნის ერთი მუშაკის მიერაც, შეიძლება გახდეს ტურისტის უკმაყოფილების მიზეზი. ტურისტული ბიზნესის პროფესიონალები ხშირად ამბობენ, რომ სტუმართმოყვარეობა წერილობანების ხელოვნებაა. ქართული სტუმართმოყვარეობა კი საყოველთაოდ აღიარებულია. თითოეული მუშაკის შრომა სასტუმროში, რესტორანში, ტურისტულ ფირმაში (კომპანიაში) ერთნაირად მნიშვნელოვანია ტურისტული პროდუქტის ხარისხის უზრუნველყოფაში. შეუძლებელია გამოიყოს უფრო მნიშვნელოვანი ან ნაკლებ-

ბად მნიშვნელოვანი სამსახური(მაგალითად,ტექნიკური სამსახური,რომელიც პასუხისმგებელია ლიფტის,ტელეფონების მუშაობაზე და სხვ.)

3) ტურიზმის სფეროში წარმოებელი (შექმნილი) პროდუქტი, წარმოადგენს რა არახელშესახებს,მოიხმარება მის წარმოებასთან ერთად. ამიტომ პერსონალს არა აქვს წინის გამოსწორების შანსი და როგორც შედეგი (ტურისტული მომსახურების ბაზარზე მკაცრი კონკურენციის გათვალისწინებით), არ არის ტურისტის დაბრუნების შანსი. ამასთან, ირჩევს რა დასვენების სხვა ადგილს,ტურისტი ურჩევს სხვებს მოექცნენ ანალოგიურად. კვლევები აჩვენებენ, რომ ნეგატიური ინფორმაცია ვრცელდება გაცილებით სწრაფად, ვიდრე პოზიტიური ინფორმაცია.

სერვისის ხარისხი ტურიზმის სფეროში საწარმოთა კომერციული წარმატების აუცილებელი პირობაა.თუ სასტუმროები და რესტორნები,საექსკურსიო ბიუროები და ტურისტული სააგენტოები აბსოლიტურად იდენტური მატერიალური ბაზისა და მიმართულების პირობებში განსხვავდებიან სერვისის ხარისხით,მაშინ კონკურენტულ ბრძოლაში გაიმარჯვებს ის საწარმო,რომლის სერვისის ხარისხის დონე მაღალია.მსოფლიო პრაქტიკაში შეიმუშავა ეფექტიანი სერვისის ორგანიზაციის განსაზღვრული წესები და პირობები,რომელთა დაცვა იძლევა შესაძლებლობას შეიქმნას ხარისხიანი სერვისი ტურისტულ საწარმოებში.პირველ რიგში აღსანიშნავია თანამედროვე სერვისის პრინციპები:

- შესათავაზებული მომსახურების მაქსიმალური შესაბამისობა მომხმარებელთა მოთხოვნებთან და მოხმარების ხასიათთან;
- სერვისის მტკიცე კაშირი მარკეტინგთან,მის ძირითად პრინციპებთან და ამიცანებთან;
- სერვისის მოქნილობა,ბაზრის ცვალებადი მოთხოვნილები-ს,ტურისტული მომსახურების მომხმარებელთა სურვილების მაქსიმალურად გათვალისწინება.

ფრიად მნიშვნელოვანია აუცილებელი პირობების შექმნა პერსონალის მუშაობისათვის, რომელიც მოწოდებულია უზრუნველი ხარისხიანი სერვისი,სახელდობრ:

- სამუშაო ადგილების ეკონომიურობა;
- წესების ზუსტი ფორმულირება,რომლებიც სავალდებულოა

თითოეული მუშაკისათვის შესასრულებლად;

- თითოეული მუშაკის მუშაობის ხარისხის შეფასების ზუსტი სისტემა, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას ობიექტურად გაიზომოს სერვისის ეფექტიანობა;
- პერსონალის დაინტერესება მთელი ფირმის აყვავებაში, სურვილი მთელი სამუშაო შესრულდეს მაქსიმალურად ეფექტიანად, განწყობა თვითსრულყოფაზე;
- პერსონალის გულმოდგინედ შერჩევა სამუშაოზე მიღებისას და კვალიფიკაციის ამადლების სისტემა;

არანაკლები მნიშვნელობა აქვს საწარმოს მენეჯმენტის ოპტიმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც ეწევა ტურისტულ მომსახურებას. მაგალითად, როცა უფრო მეტია შეკვეთების გაყვლის ჯაჭვში რგოლები; მით უფრო მაღალია შეცდომების დაშვების ალბათობის დონე; ოპტიმალურია ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც ელემენტების რიცხვი მინიმალურია (მაგრამ არა მომსახურების ხარისხის საზიანოდ). ამასთან ტექნოლოგიური პროცესის უწყვეტობის უზრუნველყოფა ხდება სტრუქტურის ყველა ელემენტის ეფექტიან ერთობლიობის საფუძველზე, რაც იძლევა შესაძლებლობას სწრაფად გამოიწვიოს შეცდომები და გამოირიცხოს მათი გამეორების შესაძლებლობა.

დიდად მნიშვნელოვანია სერვისის ხარისხის ყოველმხრივი, სრული, ობიექტური და უწყვეტი კონტროლი, რომელშიც მონაწილეობა:

- კლიენტის მონაწილეობა ხარისხის შეფასებისა და მის კონტროლში;
- მეთოდიკებისა და კრიტერიუმების შექმნა, რომლებიც იძლევიან შესაძლებლობას შედარების სტანდარტების მოთხოვნები საქმის ფაქტურ მდგომარეობას;
- პერსონალის თვითკონტროლის სისტემების შექმნა;
- შესათავაზებელი მომსახურების ხარისხის რაოდენობითი შეფასების გამოყენება;
- პერსონალის განაწილება ხარისხის სისტემებისა და კრიტერიუმების შექმნაში;

- ხარისხის კონტროლის ტექნიკური საშუალებების გამოყენება (მაგალითად, სამეთუაღყურეო კამერის დადგმა ჰაერში, კორიდორებში, სამზარეულოში და სხვა სათავსოებში);
- უწყვეტობის პრინციპის დაცვა კონტროლის სისტემის შექმნისას;
- კონსტროლის სამსახურის შექმნა, რომელშიც შევლენ სხვადასხვა სამსახურების წარმომადგენლები (დირექციის, საფინანსო განყოფილების, კადრების სამსახურის, ფუნქციური სამსახურების მენეჯერები ან მუშაკები).

მომსახურების ხარისხთან უშუალო კავშირშია კომფორტის ცნება. მაგალითად, ჩვენი თანამემამულეები კომფორტულად მიიჩნევენ სასტუმროს, სადაც არის კარგი მინი-ბარი და მომსახურების განვითარებული სისტემა, რომელიც მომხმარებლებს სთავაზობს სხვადასხვა სასმელებსა და საუსმეულს ნებისმიერ გემოვნებაზე (სასურველია იაფი). ამერიკელები კომფორტულად მიიჩნევენ ისეთ სასტუმროს, სადაც ნომრებში გათვალისწინებულია ადგილები კოქტეილების მოსამზადებლად, დღე-ღამის ნებისმიერ დროს შეიძლება მიიღო ყინული, მუშაობის უსაფრთხოების ეფექტიანი სისტემა. ევროპელები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ სანიტარულ კვანძს და სასოგადოებრივი (მასობრივი) კვების საწარმოთა მრავალფეროვნებას. იაპონელები აფასებენ ინფორმაციის დროულად მიღების შესაძლებლობას, პიქტოგრამების სისტემას (სპეციალური ნიშნები, ნახატები), რომელიც იძლევა სასტუმროში ადგილობრივი ენისა და აღმოსავლური სამზარეულოს ცოდნის გარეშე ორიენტაციის შესაძლებლობას. ტურიზმის თანამედროვე ინდუსტრიაში (ბიზნესში) მოგზაურს აქვს შესაძლებლობები მრავალი საწარმოდან შეარჩიოს, ღებულობს რა ხარისხიან და სხვადასხვა მომსახურებას ის, სადაც საჭიროდ ჩათვლის.

კლიენტთა ხარისხიანი მომსახურების პრობლემა ფრიად რთულია და მისი გადაწყვეტა შესაძლებელია სხვადასხვა მიმართულებით:

- პირველი მიმართულებები – სასტუმრო ინსუტრიის ამერიკული მოდელი, რომელიც გულისხმობს გარანტირებული დონის სერვისს ყოველგვარი სიურპრიზების გარეშე. აშშ ტურისტული პროდუქტის ხარისხის ისეთი გარანტირებუ-

ლი ინტერნაციონალური სისტემის ღიდერია, რომელიც ემყარება ხარისხის შექმნისა და კონტროლის მკაცრ ცენტრალიზირებულ სქემას "აშშ-დან" სათანადო ინსტრუქციის საშუალებით. დრომ აჩვენა ასეთი სისტემის ცხოველყოფილობა, რომელიც აგებულია სტანდარტიზირებული პროდუქტის ექსპორტზე, რომელიც კლიენტებს აძლევს მომსახურების ხარისხის ვალდებულებათა შესრულების გარანტიას. დღეს არა მარტო სასტუმროები, არამედ კვების საწარმოებიც მოქმედებენ ამ სქემით.

- მეორე მიმართულება - მოდელი, რომელიც გამოიყენება ძირითადად ტურისტების სფეროს დამოუკიდებელი საწარმოების მიერ. მის საფუძველს შეადგენს კომფორტულობის პარამეტრების დაცვა, რომლებიც შემუშავებულია ტურისტული ბიზნესის პრაქტიკით და უნივერსალურია სასტუმროების, კვების საწარმოებისა და ტურისტული ფირმებისათვის. კომპლექსში შემადგენლებად შედიან ცნება „კომფორტის“ შემდეგი ელემენტები:
- ინფორმაციული კომფორტი - სრული ინფორმაციის წარდგენა სასტუმროს კვების საწარმოს და სხვა ობიექტების შესახებ. ინფორმაცია უნდა იყოს ხელმისაწვდომი კლიენტისათვის და წარდგენილი ისეთი ფორმით, რომელიც დააკმაყოფილებს მის მოთხოვნებს. მაგალითად, კომპიუტერული ტექნოლოგიები საჭიროებენ ინფორმაციის გადაცემის ახალ წესებს, როცა კლასიკური კატალოგების, სარეკლამო პროსპექტების ნაცვლად გამოიყენება სპეციალიზებული საიტები, სადაც ტურისტი ღებულობს იმდენ ინფორმაციას, რამდენიც სჭირდება მას ამა თუ იმ საწარმოს შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად. პერსონალის ინფორმირებულობა ელინდება მის მსადყოფნაში უპასუხოს კლიენტის ნებისმიერ საკითხს არა მარტო თავისი საწარმოს შესახებ, არამედ სხვა საწარმოთა შესახებაც.
- ეკონომიკური კომფორტი - გულისხმობს გაანგარიშების მოხერხებულობას კლიენტისათვის, დისკონტების სისტემას და სხვა ღონისძიებებს, რომლებიც მოწოდებულია მოახდინონ კლიენტის მოტივირება მეორედ შეარჩიოს განთავსების მოცემული საშუალება, კვების საწარმო, ტურისტული სააგენტო ან საექსკურსიო ბიურო, როცა წარმოადგენს

ხარისხის სისტემის ძირითად მიზანსამასთან დაკავშირებით განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს საკლუბო რუკების სისტემას, რომელიც გახდა განსაკუთრებით პოპულარული ბოლო პერიოდში ისეთი ტექნოლოგიების შექმნით, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას განხორციელდეს ცენტრალიზირებული აღრიცხვა, შეკვეთების სწრაფად დამუშავება, საკრედიტო რუკების ავტომატური მომსახურება, კონტროლი შეკვეთების შესრულებისადმი. საკლუბო სისტემა განსაკუთრებით სასარგებლოა კვების საწარმოებისათვის, ვინაიდან იგი კლიენტების მიზიდვისა და შენარჩუნების ინსტრუმენტია;

- ესთეტიკური კომფორტი - ელინდება სათავსების ერთიან სტილში, რომელიც შეესაბამება საწარმოს საქმიანობის მიმართულებას; ზომიერ ფერად გამაში; მასალებში გაფორმებისათვის, რომლებიც შეესაბამება უსაფრთხოებისა და ჰიგიენის სტანდარტებს;
- საყოფაცხოვრებო კომფორტი - ნორმალური პირობების შექმნა სტუმრის ცხოვრებისათვის (ოპტიმალური ტემპერატურა, ჰაერის ნესტიანობა, ავეჯის მოხერხებულობა) კონდიციონერების, ჰაერის გამწმენდის, მოხერხებული ავეჯის გამოყენებით;
- ფსიქოლოგიური კომფორტი - მოიცავს ყველა ჩამოთვლილი კომფორტის შემადგენლებს; ერთ-ერთი მათგანის არარსებობისას კლიენტის განწყობილება გაფუჭდება. გარდა ამის, უნდა შესრულდეს პუმანიტარული ტექნოლოგიების მოთხოვნები-პერსონალის პატივისცემა და სტუმართმოყვარეობა კლიენტის მიმართ. ფსიქოლოგიური კომფორტის შექმნის მიზნით ტარდება სპეციალური სწავლებისა და გარკვეულწილად პერსონალის აღზრდის პოლიტიკა. პერსონალმა უნდა გააცნობიეროს, რომ სტუმართან უპატივეცემულოდ მოპყრობა დაუშვებელია და ამიტომ უნდა გაკეთდეს ყველაფერი, რათა სტუმარი მუდმივად ბრუნდებოდეს მის სასტუმროში ან რესტორანში.

ამჟამად საქართველოშიც სათანადო ყურადღება ექცევა ტურისტული პროდუქტის ხარისხს, რამდენადაც ხარისხი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია კონკურენტულ ბრძოლაში ტურისტუ-

ლი მომსახურების ბაზარზე მიმდინარეობს მწვავე კონკურენცია თითოეული სეგმენტის შიგნითაც. ამავე დროს ტურისტული მომსახურების მომხმარებელი ხდება სულ უფრო ინფორმირებული თავისი უფლებების სფეროში, იყო რა სხვადასხვა ქვეყანაში როგორც ტურისტი, გაზრდილ მოთხოვნებს უყენებს ქართული ტურიზმის მომსახურების ხარისხს.

6.2. ტურისტული მომსახურების სტანდარტები და ტურისტული საქმიანობის ლიცენზირება, სერტიფიკაცია და მომსახურების უსაფრთხოება

ტურისტული ორგანიზაციების საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირებისა და ტურისტული მომსახურების მომხმარებელთა უფლებების დაცვის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტებია ლიცენზირება, სტანდარტიზაცია და სერტიფიკაცია ტურიზმში.

ტურისტული მომსახურების საერთაშორისო და ეროვნული სტანდარტები წარმოადგენენ ქვეყნის სტანდარტიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს ტურიზმისა და სასტუმრო მენეჯმენტის სფეროში. სახელმწიფო სტანდარტები ტურისტული მომსახურების დარგში, როგორც წესი, მტკიცდება საქართველოს საქსტანდარტის მიერ. ბევრ ქვეყანაში შემოღებულია ცნება "ტექნიკური რეგულირების შესახებ", რომლის მიხედვით სტანდარტი დოკუმენტია, რომელშიც დგინდება პროდუქციის მახასიათებლები, მომსახურების (ტურისტულისაც) გაწევის პროცესის განხორციელების წესები და მახასიათებლები. გარდა ამისა, სტანდარტი შეიძლება შეიცავდეს მოთხოვნებს ტერმინოლოგიის, სიმბოლიკის მიმართაც.

საერთაშორისო და ეროვნული სტანდარტები შეიძლება გამოყენებული იქნეს მთლიანად ან ნაწილობრივ როგორც ფუნდამენტი ტექნიკური რეგლამენტების პროექტების დამუშავებისათვის. სტანდარტიზაციის მიზანი ტურისტული მომსახურების სფეროში არის ხარისხის გაცხადებული დონის უზრუნველყოფა და ტურისტული პროდუქტის მოხმარების უზენებლობა, ტურისტული მომსახურების მომხმარებელთა ინტერესების დაცვა ბაზარზე არაკეთილსინდისიერი კონკურენციისაგან და ტექნიკური რეგლამენტების დაცვა. სტანდარტი როგორც ნორმა-

ტიული დოკუმენტი ხელმისაწვდომია მომხმარებელთა ფართო წრისთვის და შეცავს წესებს, საერთო პრინციპებს, საქმიანობის განსაზღვრული სახეების მახასიათებლებს, მათ რიცხვში ტურისტული საქმიანობის. თავისი ბუნებით იგი განკუთვნილია მინიმალურად აუცილებელი მოთხოვნების დასადაგენად, რომლებიც ნებისმიერ პროდუქტს ან მომსახურებას ხდის საიმედოდ, უვნებლად, ხარისხიანად და ა. შ.

არსებობენ ურთიერთდაკავშირებული შემდეგი სტანდარტები: ქვეყნის სახელმწიფო სტანდარტი, რომელიც ლიცენზირებისა და სერტიფიკაციის ნორმატიული ბაზაა; დარგის სტანდარტი, საწარმოსა და საწარმოთა გაერთიანებების (კავშირების, ასოციაციების) სასოგადოებრივ გაერთიანებათა სტანდარტი; ეროვნული სტანდარტების დამუშავებისას გაითვალისწინება სტანდარტები, რომლებიც მიღებულია სტანდარტების საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ და რეგიონალური სტანდარტები, გაეროს ევროპის საკანონმდებლო კომისიის წესები, აგრეთვე სხვა ქვეყნების ეროვნული სტანდარტები.

სტანდარტიზაციაში მოიაზრება წესებისა და მახასიათებლების დადგენის საქმიანობა მათი ნებაყოფლობით მრავალჯერადი გამოყენების მიზნით, რომელიც მიმართულია წესრიგის მისაღწევად პროდუქციის წარებისა და მიმოქცევის (მომსახურების) სფეროებში და საქონლის (მომსახურების, მათ რიცხვში ტურისტულის), კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. ტურისტის სფეროში სტანდარტიზაციის ობიექტების განსაზღვრისას ხელმძღვანელობენ იმით, რომ მნიშვნელოვანწილად ტურისტული პროდუქტის ხარისხი და საიმედოობა დამოკიდებულია ტექნოლოგიებზე, რომელიც გამოიყენებიან ტურისტული საწარმოების მიერ. ამიტომ სტანდარტიზაცია ვრცელდება ტექნოლოგიის შემდეგ ელემენტებით;

- ტერმინები და განსაზღვრებები ტურისტში, რომლებიც აუცილებელია ურთიერთგაგებისა და ცნებათა ერთმნიშვნელოვანი აღქმისათვის, რომლებიც აღწერენ ტურისტულ პროდუქტს, მისი რეალიზაციის პირობებს, სახელშეკრულებო ურთიერთობებს, ხარისხსა და უსაფრთხოებას როგორც საერთაშორისო. ასევე ეროვნული მოგზაურობებისას;
- ტურისტული ორგანიზაციებისა ტიპებისა და მათი საქმიანობის სახეების კლასიფიკაცია;

- ტურისტული პროდუქტის ფორმირების,წინ წაწევისა და რეალიზაციის წესები და მეთოდები;
- რისკების შეფასებისა და მინიმიზაციის წესები ტურისტების ჯანმრთელობისა და ცხოვრებისათვის მათ მიერ მგზავრობის,ტურისტული ფირმების მოქმედებისას საგანაგებო სიტუაციების წარმოშობის პირობებში;
- ტურისტული პროდუქტის შესახებ ინფორმაციის შინაარსი და ფორმები რომლებსაც სთავაზობენ ტურისტული ფირმები და გამოცხადებული მომსახურების არგაწევის კომპენსაციის გზები;
- ტურისტული ტექნოლოგიები, რომლებიც ადგენენ სტანდარტულ მოთხოვნებს დოკუმენტების ფორმებისა და ინფორმაციის შედგენილობის მიმართ.

ტურისტების უფლებებისა და ინტერესების დაცვის მიზნით ხორციელდება ტურისტული ოპერატიული და ტურისტული სააგენტო საქმიანობის,აგრეთვე ტურისტული ინდუსტრიის ორგანიზაციების სტანდარტიზაცია,ლიცენზირება,ტუროპერატორების,ტურაგენტების და სხვა მომსახურების სერტიფიკაცია. ყოველივე ეს დგინდება ქვეყნის კანონმდებლობის საფუძველზე.

ტურისტული საწარმოები,როგორც წესი, ტურისტულ საქმიანობაზე ღებულობენ სახელმწიფო ლიცენზიას,სახელმწიფო რეესტრში. ორგანოს, რომელიც გასცემს ლიცენზიას,შეუძლია შეწყვიტოს მისი მოქმედება ტურისტული ფირმის მიერ სალიცენზიო მოთხოვნების შეუსრულებლობის გამო. ლიცენზიის ცნებაში მოიაზრება ნებართვა,რომელსაც გასცემს სახელმწიფო ორგანო იურიდიულ ან ფიზიკურ პირებზე ტურისტული (სასტუმრო) საქმიანობის განსახორციელებლად,განსაზღვრული დროის განმავლობაში,რიგი პირობების დაცვისას.

ლიცენზიის მოქმედების პირობებია:

- თითოეულ ტურისტამდე დადგენილი წესით ამომწურავი ინფორმაციის დაყვანა უცხოურ სახელმწიფოში ყოფნის თავიებურებების,ტურისტული მოგზაურობის დროს ქვეყის სპეციფიკის შესახებ,მათ რიცხვში ადგილობრივი ტრადიციებისა და ჩვევების პატივისცემის აუცილებლობის,კულტურული მემკვიდრეობისა და გარემოსადმი ფრთხილი

დამოკიდებულებისა და თითოეულ კონკრეტულ ქვეყანაში ეოფნის სხვა წესების შესახებ:

- საკუთარი ან სააარუნდო სამსახურებრივი სათავსოს არსებობა შესაბამისი მოწყობილობით;
- შტატში არა ნაკლებ ერთი მუშაკის არსებობა, რომელსაც გააცნია სპეც(ვიალური განათლება ან მუშაობის სტაუტურიზმის სფეროში არანაკლებ 3 წლის);
- ტურისტული მომსახურების გაწევა მხოლოდ კლიენტთან ხელშეკრულების (კონტრაქტის) დადების შემდეგ მომსახურების ყიდვა-გაყიდვის შესახებ;
- კლიენტისათვის სრული და ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდება ლიცენზიატის მუშაობის რეჟიმის შესახებ, მისი იურიდიული მისამართი, ლიცენზიის, სერთიფიკატების არსებობა მომსახურების შესახებ, თანამდებობის პირის გვარი, სახელი, რომელიც პასუხისმგებელია ტურისტული საქმიანობის კონკრეტული მიმართულებათა წარმართვაზე.

ლიცენზიის გადაცემა სხვა იურიდიულ და ფიზიკურ პირებზე აკრძალულია. იმ შემთხვევაში, თუ საქმიანობის სალიცენზიო საზე ხორციელდება ლიცენზიატის მიერ რამდენიმე ტერიტორიულად განცალკევებულ ობიექტებზე, ლიცენზიატს ერთდროულად ლიცენზიასთან ერთად გადაეცემა მისი დამოწმებული ასლები თითოეული ობიექტის ადგილმდებარეობის ჩვენებით.

ლიცენზიის მოქმედების შეჩერება ან მისი გაუქმება შეიძლება შემდეგ შემთხვევაში:

- ლიცენზიატის მიერ შესაბამისი განცხადების წარდგენისას;
- დოკუმენტებში არასარწმუნო მონაცემების გამოვლენა, რომლებიც წარდგენილია ლიცენზიის მისაღებად;
- ლიცენზიატის მიერ კანონმდებლობის დარღვევა, რომელიც არეგულირებს უცხოელი ტურისტების საზღვარგარეთ გამგზავრებას, საბაჟო წესებს, ბუნების ისტორიისა და კულტურის ძეგლების დაცვის წესებს, კანონს მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ;
- ლიცენზიატის მიერ ლიცენზიის მოქმედების პირობების დარღვევები.

როგორც ახველებს პრაქტიკა ტურისტული ფირმების მნიშვნელოვანი ნაწილი არღვევს სახელმწიფო სტანდარტების მოთხოვნებსა და ტურისტული და სასტუმრო მომსახურების სერტიფიკაციის წესებს.დარღვევათა ძირითადი მიზეზი ბევრ შემთხვევაში არის ქვეყანაში მოქმედი წესების,ნორმებისა და წესების არცოდნა.რიგი ტურისტული ფირმების სერტიფიკატები უქმდება,ხოლო სერტიფიკატის მოქმედების გაუქმება შესაბამისად იწვევს ლიცენზიის მოქმედების შეწყვეტასთან შენერებას საერთაშორისო ტურისტული საქმიანობის განხორციელებაზე.

სასტუმრო საქმიანობის ლიცენზირება მოითხოვს სერტიფიკატების არსებობას მომსახურებაზე,რომელიც ექვემდებარება სავალდებულო სერტიფიკაციას.მოცემული საქმიანობის განხორციელება ლიცენზიის გარეშე უკანონო ქმდება.

ტურისტული მომსახურების სერტიფიკაცია ემყარება ე.წ. ტექნიკურ რეგულირებას. ტექნიკური რეგულირება წარმოადგენს ურთიერთობათა სამართლებრივ რეგულირებას მომსახურების (მათ რიცხვში ტურისტული) მიმართ სავალდებულო მოთხოვნების (სტანდარტების) შესრულების დარგში.ტურისტული მომსახურების გაწევის ტექნიკური რეგულირების ძირითადი პრინციპებია:

- მოთხოვნათა დადგენის ერთიანი წესების გამოყენება ტურისტული საწარმოების კლიენტების მომსახურების გაწევისადმი;
- ტექნიკური რეგულირების შესაბამისობა ეროვნული ეკონომიკის,მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის დონესთან;
- აკრედიტაციის ორგანოების, სერტიფიკაციის ორგანოების დამოუკიდებლობა ტურისტული მომსახურების დამამსაღებლების, გამყიდველების, შემსრულებლების და შემძენებისაგან;
- ტექნიკური რეგლამენტების მოთხოვნათა ერთიანობა გარიგებათა სახეებისაგან დამოუკიდებლად;
- კონკურენციის შეზღუდვის დაუშვებლობა სერტიფიკაციის განხორციელებისას;
- უფლებამოსილებათა ერთი ორგანოს აკრედიტაციასა და სერთიფიკაციასზე შეთავსების დაუშვებლობა;

- რეკლამენტების მოთხოვნათა დაცვისადმი სახელმწიფო კონტროლის ბიუჯეტს გარეშე დაფინანსების დაუშვებლობა.

ტურისტული და სასტუმრო მომსახურების სერტიფიკაცია წარმოადგენს მომსახურების ხარისხის მართვის უმნიშვნელოვანეს მექანიზმებს, რომელიც იძლევა მომსახურების დონის ობიექტურად შეფასების, მომხმარებლისთვის მათი უსაფრთხოების დადასტურების შესაძლებლობას. სერტიფიკაციის სისტემა წარმოადგენს სერტიფიკაციის, მისი მონაწილეების სამუშაოთა წესების და მთლიანად სერტიფიკაციის სისტემის ფუნქციონირების წესების ერთობლიობას. ტურიზმის ინდუსტრია ტურისტულ მომსახურებაზე სტანდარტების შემოღებით, მომსახურების სერტიფიკაციის გამოყენებით განსაზღვრავს თავისი საქმიანობის ხარისხის წესებსა და კრიტერიუმებს და იძლევა შესაძლებლობას შექმნას მომხმარებლებში იმის რწმენა, რომ მომსახურება ეწევა ტურისტსა და ექსკურსანტს ზუსტად განსაზღვრული ნორმებისა და წესების ფარგლებში.

ტურისტული და სასტუმრო მომსახურების სერტიფიკაციაში მოიაზრება სერტიფიკაციის ორგანოს მიერ მომხმარებლისთვის გაწეული მომსახურების კანონმდებლობით და ნორმატიული დოკუმენტების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადასტურება. ტურისტული მომსახურების სერტიფიკაცია მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- სამსახურებრივი სათაესის ადგილზე შეფასება, მისი შესაბამისობა პროფესიულ მოთხოვნებთან;
- პროცესის მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის შეფასება;
- ტურისტული ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი;
- პერსონალის კვალიფიკაციის, კვალიფიკაციის დონის შესახებ ცნებების, მომსახურების მოხმარების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის დონის ძიებათა პერსონალის სწავლების შესახებ ანალიზი;
- აუცილებელი ნორმატიული და ტექნოლოგიური დოკუმენტაციის არსებობის შემოწმება;

- შესათავაზებელი მომსახურების კომპლექსის და მომსახურების გაწევაზე აუცილებელი ლიცენზიების არსებობის ანალიზი;
- ხელშეკრულებების ანალიზი;
- საინფორმაციო მასალების, ინსტრუქციების არსებობის შემოწმება;
- ტურისტების პრეტენზიებისა და სურვილების გათვალისწინების და კლიენტების შენიშვნებზე ტურისტული ფირმის რეაგირების პროცედურების შემოწმება.

მნიშვნელოვანია საკითხი განთავსების საშუალებათა მომსახურების სერტიფიკაციის შესახებ. რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ტურისტული საწარმოს (ფირმის) ადმინისტრაციული და ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი;
- პერსონალის კვალიფიკაციის დონის, კვალიფიკაციის დონის ამადლების შესახებ ცნობების, მომსახურების მოხმარების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ღონისძიებების შესწავლის შესახებ ანალიზი;
- მომსახურებისათვის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის, ნორმატიული დოკუმენტაციის მოთხოვნებთან მისი შესაბამისობის შემოწმება;
- აუცილებელი ნორმატიული და ტექნოლოგიური დოკუმენტაციის შემოწმება;
- პერსონალისადმი მოთხოვნების შესრულების შემოწმება, რომლებიც განსაზღვრულია სტანდარტებში;
- მატერიალური მომსახურების (კევა, ჭურჭელი ნომრებში, თეთრეული, ხალიჩები და სხვ.) შედეგის შემოწმება მომსახურების შედეგის ნიმუშების გამოცდის გზით;
- სათავსების სანიტარულ-ჰიგიენური და სანიტარულ-ტექნიკური სათავსების ყველა სამსახურის მდგომარეობის ნორმატიული დოკუმენტაციის მოთხოვნებთან შესაბამისობის შემოწმება;

- სახანძრო უსაფრთხოების მოთხოვნათა დაცვის შემოწმება;
- ლიფტების, გასათბობიქვაბების ექსპლოატაციის ლიცენზიების არსებობა და ამ მოწყობილობის ექსპლოატაციის მოთხოვნების დაცვა;
- სოციალურ-კულტურული მომსახურების შედეგის შემოწმება სოციოლოგიური შეფასების გზით;
- ხელშეკრულებების ანალიზი;
- საინფორმაციო მასალების, ინსტრუქციების არსებობის შემოწმება.

სერტიფიკაციას შეიძლება გააჩნდეს სავალდებულო და ნებაყოფლობითი ხასიათი. ტურისტული და სასტუმრო მომსახურების სავალდებულო სერტიფიკაციაში მოიაზრება სერტიფიკაციის ორგანოს მიერ რეალიზირებული მომსახურების შესაბამისობის დადასტურება ტურისტებისა და ექსკურსანტების ცხოვრების უსაფრთხოების, ჯანმრთელობის, მათი ქონების დაცულობის, გარემოს დაცვის მოთხოვნებთა. ტუროპერატორების, ტურაგენტების და სხვა მომსახურების გაწევა ტურისტებისათვის ხორციელდება ქვეყნის კანონმდებლობის შესაბამისად.

მათი ან ტურისტული ინდუსტრიის სხვა ორგანიზაციის მიერ უარი მომსახურების სავალდებულო სერტიფიკაციაზე, იწვევს ასეთი სერტიფიკაციის უარყოფით შედეგს, კერძოდ სერტიფიკაციის მოქმედების გაუქმება ან ტურისტული საქმიანობის განხორციელებაზე ლიცენზიის მოქმედების შეწყვეტა.

ტურისტული და სასტუმრო მომსახურების უსაფრთხოება მოიაზრება, როგორც მომსახურების მომხმარებლის ცხოვრების, ჯანმრთელობის, ქონებისთვის ზიანის მიყენების არდაშეება მისი მოგზაურობის და ადგილზე ყოფნისას, აგრეთვე გარემოსათვის ზიანის არმიყენება მათ რიცხვში ტურისტული მომსახურების გაწევის ან მოხმარების პროცესში. ტექნიკური რეგლამენტებით დგინდება მინიმალურად აუცილებელი მოთხოვნები ზიანის მიყენების რისკის ხარისხის მიხედვით. ტურისტული მომსახურების სფეროში ასეთი მოთხოვნები გულისხმობენ ბიოლოგიურ, მექანიკურ, სახანძრო, სამრეკველო, თერმიული, ქიმიური, ელექტრონულ, ბირთულ და რადიაციულ უსაფრთხოებას, აგრეთვე გამოსხივებისა და აფეთქების უსაფრთხოებას. გარდა ამისა, ტექნიკურ რეგლამენტებში ტურისტული საწარმოების

მომხმარებლებისათვის ზიანის მიყენების ხარისხის გათვალისწინებით შეიძლება იყოს სპეციალური მოთხოვნები, რომლებიც მიმართულია მოქალაქეთა (არასრულწლოვნების, ორსული ქალების, ძველ მწოდებელი დედების, ინვალიდების) და ცვალებად.

ტურისტული მომსახურების ყველა სახე უნდა იყოს უსაფრთხო. მომხმარებელთა ჯანმრთელობის, ცხოვრებისა და ქონებისათვის. ტურისტული მომსახურების უსაფრთხოება უზრუნველყოფილი უნდა იყოს როგორც მომსახურების ნორმალურ პირობებში, ასევე საგანგებო პირობებშიც (სტიქიურ უბედურებაში და სხვ.) ტურისტული ტრასები უნდა განლაგდეს კეთილსასურველ ეკოლოგიურად და სანიტარულ-ეპიდემიოლოგიური პირობების რაიონებში. სათესები, სატრანსპორტო საშუალებები, რომლებშიც ხორციელდება ტურისტული მომსახურება, გამოიყენება ტურისტული აღჭურვილობა და ინვენტარი, რომლებიც გადაეცემა ტურისტებს გაქირაების წესით, უნდა შეესაბამებოდნენ მოთხოვნებს, რომლებიც დაწესებულია მოქმედი ნორმატიული დოკუმენტაციით (სანიტარული ნორმებითა და წესებით, სამშენებლო ნორმებითა და წესებით და სახანძრო უსაფრთხოების წესებით და სხვ.) ტურისტულ საწარმოთა მომსახურე პერსონალი კარგად უნდა იყოს დაუფლებული ტურისტების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მოქმედებებს.

ტურისტული მომსახურების და ტურისტული ვალდებულებანი არიან მიაწოდონ ტურისტებს ამომწურავი ცნობები (ინფორმაცია) მოგზაურობათა თავისებურებების შესახებ, აგრეთვე საშიშროებათა შესახებ, რომლებსაც ისინი შეიძლება შეხედნენ მოგზაურობებისას და განახორციელონ წინასწარ გაფრთხილების დონისძიებები, რომლებიც მიმართულია ტურისტების უსაფრთხოების უზრუნველყოფას. აგრეთვე უნდა განხორციელდეს საჭირო დონისძიებები ინფექციურ დაავადებათა თავიდან აცილების მიზნით საერთაშორისო სამედიცინო მოთხოვნების შესაბამისად.

მომსახურების ხარისხის ამაღლება ტურიზმის სფეროში თანამედროვე პერიოდში გულისხმობს:

- განლაგების საშუალებათა მომსახურების სტანდარტიზაციისა და სერტიფიკაციის ახალი წესების დამუშავება;
- განლაგების სასტუმრო საშუალებათა თანამედროვე კლასიფიკაციის დამუშავება და დანერგვა მოწინავე საზღვარგარეთული გამოცდილების გათვალისწინებით;

- კადრების მომზადების,გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების თანამედროვე სისტემის შექმნა,თანამედროვე დარგობრივი საგანმანათლებლო სტანდარტების დამუშავებისა და დანერგვის ჩათვლით,რომლებიც ემყარება მოქმედ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს ტურიზმის ინდუსტრიის მუშაკებისადმი;
- სასწავლო პროგრამების შექმნა და რეალიზაცია,რომლებიც შეესაბამებიან დარგობრივ მოთხოვნილებებს და ითვალისწინებენ პერსონალის პრაქტიკულ სწავლებას,მათრიცხვში შიგა სასტუმრო და შიგა საფირმო ტრენინგს (პრაქტიკას);
- ტურისტული და სასტუმრო ბიზნესის უმაღლესი მმართველობითი დონის მენეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლების სპეციალიზებული პროგრამების რეალიზაცია,მათრიცხვში სტაჟირების ორგანიზაცია საზღვარგარეთ;
- ტურიზმის დარგში პერსპექტიულ გამოყენებით გამოკვლევათა მხარდაჭერა.

საკონტროლო კითხვები

1. განსაზღვრეთ ტურისტული მომსახურების ხარისხის ცნება.
2. მოიტანეთ სხვადასხვა ტურისტული მომსახურების (სატრანსპორტო მომსახურების,კვების,განთავსების მომსახურების) მახასიათებლების მაგალითები.
3. რაშია ხარისხიანი ტურისტული მომსახურების მიღების ძირითადი პრობლემები?
4. ჩამოაყალიბეთ ტურისტულ საწარმოში ეფექტიანი სერვისის ორგანიზაციის ძირითადი წესები და პირობები.
5. დაასახელეთ საკვანძო ფაქტორი,რომელიც აყალიბებს ტურისტული მომსახურების ხარისხის ცნებას.
6. დაასახელეთ ტურისტული მომსახურების ძირითადი სტანდარტები.
7. რაში მდგომარეობს ტურისტული მომსახურების ლიცენზირებისა და სერტიფიკაციის აზრი?

თავი 7. სასტუმრო მეურნეობა და მენეჯმენტი

7.1 ბანთაფსების საშუალებათა მომსახურება

სასტუმრო საქმიანობაში მოიაზრება იურიდიულ და ფიზიკური პირების საქმიანობა, რომლებიც ფლობენ დადგენილი წესით ქონებრივი უფლებებით განთავსების რაიმე კოლექტიურ საშუალებას (არა ნაკლებ 10 ნომრის დამატებით) მისი უშუალო განკარგვითა და მართვით მომსახურების გაწევისათვისათვის მოქალაქეთა დროებით განთავსებით (ცხოვრებით) და მომსახურებით. სასტუმრო ინდუსტრია (მეურნეობა) როგორც ეკონომიკური (მეურნეობრივი) საქმიანობის სახეობა, მოიცავს სასტუმრო მომსახურების გაწევასა და ორგანიზაციას მოკლევადიანი (ცხოვრების გასამრჯელოსათვის სასტუმროებში, კემპინგებში, სასკოლო და სტუდენტურ საერთო საცხოვრებლებში და სხვ. საქმიანობის მოცემულ სახეობას განეკუთვნება რესტორნების მომსახურებაც. ტურისტების განთავსების (განლაგების) საშუალებებში მოიაზრება ნებისმიერი ობიექტი, რომელიც განკუთვნილია ტურისტების დროებითი ცხოვრებისათვის (სასტუმრო, ტურბასა, მოედანი კემპინგისათვის და სხვ.).

ტურისტების განთავსების საშუალებები უნდა იყოს აღჭურვილი საინჟინრო სისტემებითა და მოწყობილობებით:

- განათებით საცხოვრებელ და საზოგადოებრივ სახლებში (ბუნებრივი ან ხელოვნური);
- ცივი და ცხელი წყალმომარაგებითა და კანალიზაციით;
- გათბობით, რომელიც ინარჩუნებს ჰაერის ტემპერატურას საცხოვრებელ სახლებში არა ნაკლებ 18,3 გრადუსის ფარგლებში ;
- ვენტილაციით (ბუნებრივი ან იძულებითი), რომელიც უზრუნველყოფს ჰაერის ცირკულაციას და გამორიცხავს საცხოვრებელ სახლებში გარეშე სუნის შეღწევას;
- რადიო მაუწყებლობითა და ტელევიზიით (ყველა ნომერში);
- სატელეფონო კავშირით, აგრეთვე აუცილებლობისას სამგზავრო ლიფტით.

განთავსების ამა თუ იმ საშუალებების მიკუთვნება განისაზღვრება თითოეული ქვეყნის საკანონმდებლო აქტივებითა და ნორმატიული დოკუმენტებით. ტურისტების განთავსების ყველა საშუალება იყოფა ორ - კოლექტიურ და ინდივიდუალურ კატეგორიად: (ცხრილი 7.1).

განთავსების კოლექტიურ საშუალებაში მითიახრება ნებისმიერი ობიექტი, რომელიც რეკულარულად ან ზოგჯერ გადაუცემა ტურისტებს ღამის გასათევებლად ოთახში ან ამა თუ იმ სათავსოში . ყველა ნომერი მოცემულ სათავსოში უნდა ექვემდებარებოდეს ერთიან ხელმძღვანელობას (მაშინაც კი თუ მიზანი არ არის მოგების მიღება). უნდა იყოს დაჯგუფებული კლასებად და კატეგორიებად შესათავსებელი მომსახურებისა და არსებული მოწყობილობის შესაბამისად.

განთავსების კოლექტიური საშუალებები კლასიფიცირდება შემდეგ ჯგუფებად:

- სასტუმროები და ანალოგიური საწარმოები მოიცავს სასტუმროს, ბინის ტიპის სასტუმრო, გზისპირა და პლაჟის სასტუმროს, კლუბს ცხოვრებით, პანსიონატს, ტურისტულ საერთო საცხოვრებელს;

ცხრილი 7.1

ტურისტების განთავსების საშუალებების კატეგორიები

კატეგორია	თანრიგი	ჯგუფი
1. განთავსების კოლექტიური საშუალებები	1.1 სასტუმროები და განთავსების ანალოგიური საშუალებები 1.2 სპეციალიზებული დაწესებულებები 1.3 სხვა კოლექტიური დაწესებულებები	1.1.1 სასტუმროები 1.2.1. ანალოგიური დაწესებულებები 1.2.1 გამაჯანსაღებელი დაწესებულებები 1.2.2. შრომისა და დასვენების ბანაკები 1.2.3. ტრანსპორტის საზოგადოებრივი საშუალებები 1.3.1. საცოხვრებელი, რომელიც განკუთვნილია დასვენებისათვის 1.3.2 კემპინგები 1.3.3 სხვა
2. განთავსების ინდივიდუალური საშუალებები	2.1. განთავსების ინდივიდუალური საშუალებები	2.1.1 საკუთარი საცხოვრებლები 2.1.2 საარენდო ოთახები 2.1.3 საარენდო საცხოვრებელი 2.1.4 განთავსება ნათესავებთან და ნაცნობებთან (უფასოდ) 2.1.5 სხვა

- სპეციალიზებული საწარმოები მოიცავს სანატორიუმებს, დასვენების სახლს, შრომისა და დასვენების ბანაკს, ტურისტულ თავშესაფარს, ტურისტულ და სპორტულ ბაზას, მონადირის (მებაღურის) სახლს, აგრეთვე გულისხმობს განთავსებას ტრანსპორტის კოლექტიურ საშუალებაში (მატარებელში, საზღვაო და სამდინარო გემში და იახტაზე) და კონგრეს - ცენტრებში;
- განთავსების სხვა კოლექტიური საშუალებები მოიცავს სახლების კომპლექსს, რომელშიც ორგანიზებულია როგორც საცხოვრებელი დასვენებისათვის, საბმულიან ავტომობილს, თელიან სახლს, ახალგაზრდულ საერთო საცხოვრებელს და სხვ. მაგალითად, კემპინგი წარმოადგენს ბანაკს ავტოტურისტებისათვის, რომელიც მოწყობილია ფარდულეებით ან სხვა მსუბუქი საზაფხულო ტიპის ადგიურეილობით (მაგალითად, ბუნგალო), წყალმომარაგებით საჭმლის მოსამზადებლად.

ტურისტების განთავსების კოლექტიურ საშუალებებში გაითვალისწინება: საყოფაცხოვრებო თვითმოსახურების ოთახი, ადგილი ტანსაცმლის გარეცხვისა და გაშრობისათვის აუცილებელი მოწყობილობითა და ინვენტარით; სათავსო კვების მომსახურების გაწევისათვის და სამზარეულო საჭმლის დამოუკიდებელი მომზადებისთვის; სათავსო ან სათავსოს ნაწილი ტელეგადაცემებისათვის და სხვა კულტურულ - მასობრივი ღონისძიებათა ჩასატარებისათვის; შენახველი საკანი; მოწყობილობა ინვალიდების მოხერხებული ხელმისაწვდომობისათვის (ინვალიდების ეტლები, ლიფტები, სპეციალურად მოწყობილი ნომრები და ტუალეტები ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით) და სხვ.

განთავსების ინდივიდუალურ საშუალებებს მიეკუთვნებიან საკუთარი საცხოვრებლები: ბინები, ვილები, ცალკე სახლები, კოტეჯები, რომლებსაც იყენებენ ტურისტები (მათ რიცხვში შედის ტაიმშერის აპარტამენტები), ოთახები, რომლებიც ადებულია კერძო პირებისაგან ან სააგენტოსაგან არუნდით, სათავსოები, რომელიც გაიცემა უფასოდ ნათესავებისა და ნაცნობების მიერ. ტაიმშერი ეს არის ნომრის გამოყენების უფლების შესყიდვა 1-2 კვირით ამა თუ იმ ადგილას ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში; ამასთან ტაიმშერის მფლობელებისათვის იქმნება პირობები დასვენების

აღვილების გასაცემელად.

არაკომერციულმა განთავსებამ - ცხოვრება ნათესავებთან, მეგობრებთან და ნაცნობებთან - მიიღო ფართო გავრცელება ბოლო დროს მსოფლიოში. დროებითი განთავსება არაკომერციულ საფუძველზე გამოიყენება რიგ ქვეყნებში ახალგაზრდული ორგანიზაციების მიერ, სასწავლო დაწესებულების მიერ არდადეგების დროს, რაც აძლევს შესაძლებლობას ახალგაზრდებს მონახულონ მსოფლიოს რეგიონები მინიმალური დანახარჯებით

სასტუმრო მეურნეობა უმნიშვნელოვანესი სექტორია ტურიზმის სტრუქტურაში, რომელიც წარმოადგენს დარგის მატერიალურ - ტექნიკურ ბაზას და განსაზღვრავს ტურისტული პროდუქტის სახეს, თავისებურებებს და ხარისხს. მთლიანად ტურისტულ სფეროში მიმდინარე პროცესები აისახება სასტუმროების ფუნქციონირების ძირითად მაჩვენებლებზე, ხოლო ეს უკანასკნელი განსაზღვრავს ტურისტული აქტივობის მაჩვენებლებს მოცემულ მიმართულებაზე. ახალი სასტუმროების მშენებლობას შეუძლია არსებითად აამაღლოს ტურისტული მიმართულების მიმზიდველობა ჩამოსულთა ნაკადის გადიდებით, და პირიქით, მოქველებული სასტუმრო ბაზა ხდება ტურისტული აქტივობის დაცემის მიზეზი რეგიონში და მისი კონკურენტუნარიანობის შემცირების მიზეზი ტურისტულ ბაზარზე.

სასტუმროები, როგორც იურიდიული და ფიზიკური პირები, რომლებიც ახორციელებენ საქმიანობას სასტუმრო მომსახურების სფეროში, ხასიათდებიან შემდეგი ნიშნებით:

- შედგებიან ნომრებისაგან, რომელთა რიცხვი აღემატება განსაზღვრულ მინიმუმს და გააჩნიათ ერთიანი ხელმძღვანელობა;
- ახორციელებენ სხვადასხვა სახის სასტუმრო მომსახურებას, რომელთა ჩამონათვალი არ იზღუდება ერთდღიური მომსახურებით (ნომრის დალაგება, სანიტარული კვანძის დასუფთავებით და სხვ.);
- დაჯგუფებულია კლასებად და კატეგორიებად გასაწევი მომსახურების შესაბამისად, არსებული მოწყობილობით და ქვეყნის სტანდარტებით;
- არ შედიან სპეციალიზებულ დაწესებულებათა კატეგორიაში.

კონკრეტული მოწყობილობისა და განსახორციელებელი მომსახურების თავისებურებების მიხედვით სასტუმროების საერთო რიცხვიდან გამოყოფენ: ფართო პროფილის სასტუმროები, საბინაო ტიპის სასტუმროები, საცხოვრებელი კლუბები და სხვ. სასტუმრო საწარმოების შეფასება ხორციელდება ტევადობის, მიწნობრივი მიმართულების და მომსახურების ხარისხის მიხედვით. ტევადობის მიხედვით სასტუმროები იყოფა მცირე (100-150 ნომრამდე), საშუალო (100-დან 300-400 ნომრამდე), დიდ (300-დან 600-1000 ნომრამდე) და გიგანტურ (1000 ნომერზე მეტი) სასტუმროებად.

საერთაშორისო კლასიფიკაციის შესაბამისად სასტუმროების კლასიფიკაცია ხდება შემდეგნაირად:

- ადგილმდებარეობის მიხედვით - საქალაქო, ქალაქის პირა, სოფლის, მოცურავე, აეროპორტის და ა.შ. სასტუმროები;
- დანიშნულების მიხედვით - მუდმივი ცხოვრების, სატრანზიტო, საქმიანი დანიშნულების სასტუმროები;
- ფუნქციონირების დროის მიხედვით - სეზონური, მთელი წლის სასტუმროები;
- მომსახურების დონის, ასორტიმენტის და ღირებულების მიხედვით - იაფი ანუ შეზღუდული სერვისის, „ლუქსი“ კლასისი, უმაღლესი კლასისი, საშუალო კლასისი, აპარტ - ოტელის“, „მოტელის“ კლასის სასტუმროები.

უმაღლესი კლასის საქალაქო სასტუმრო ხასიათდება პერსონალის დიდი რიცხოვნობით და სერვისის მაღალი დონით (რესტორნები, ბარები, საცურაო აუზები, საუნები და სხვ.). ასეთი სასტუმროს ტიპური მახასიათებლები მოიცავენ ტევადობას - მცირედან ნომრების საშუალო რიცხვამდე, მდებარეობას ქალაქის ცენტრში, მაღალკვალიფიციურ პერსონალს, სათავსოების ძვირფას გაწყობას, მაღალხარისხიან ტექნიკას და მოწყობილობას. სასტუმროს მენეჯმენტი ახორციელებს სპეციალური მმართველობითი კომპანია. სასტუმრო მომსახურების მომხმარებლებია მსხვილი ბიზნესმენები, ინდივიდუალური მომხმარებლები.

საშუალო კლასის სასტუმროები ხასიათდებიან მომსახურების ნაკრებით (ასორტიმენტით) და რეგიონში ტარიფებით საშუალო ფასების დონეზე.

ეკონომიკური კლასის სასტუმროები სთავაზობენ შეზღუდ-

ულ ნაკრებს (მაგალითად, კვება - მხოლოდ საუზმე), ფასები 25-50% ით ნაკლები საშუალო დონესთან შედარებით რეგიონში. კანდაგებულნი არიან ქალაქის გარეუბანში, სატრანსპორტო მავისტრალზე, რაც აძლევს შესაძლებლობას ტურისტებს აუცილებლობის შემთხვევაში სწრაფად მოვიდეს ქალაქის ცენტრამდე.

„აპარტ-ოტელი“ და „მოტელები“ მიეკუთვნებიან ბინის ტიპის ნომრიან სასტუმროებს, რომლებიც ადკურვილია სამხარეულოებით, საყოფაცხოვრებო ტექნიკით, სასტუმროს ან პანსიონატის კლასი ნეულებრივად განისაზღვრება ქვეყანაში სტანდარტების მიხედვით მიღებული კლასიფიკაციის სისტემით და დასტურდება სერტიფიკაციით, რომელსაც გასცემს სპეციალიზებული ორგანიზაცია.

სასტუმრო მენეჯმენტში განასხვავებენ სტუმრების მიღებისა და განთავსების, ადმინისტრაციულ, დამხმარე და დამატებითი სამსახურების, მოახლეობა, უსაფრთხოების სამსახურის, საინჟინრო-ტექნიკური სამსახურს, მასობრივი კვების სამსახურს და სხვა სამსახურებს სასტუმროს დამტეობის, სპეციფიკის შესაბამისად.

სტუმრების მიღებისა და განთავსების სამსახური წვევს საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია ნომრების დაჯავშნასთან, ტურისტების მიღებასთან, რომლებიც მივიდნენ სასტუმროში, მათ რეგისტრაციასა და ნომრების მიხედვით განთავსებასთან, აგრეთვე სახლში გაგზავნასთან ტურისტების დამთავრების შემდეგ ან მარშრუტის შემდგომ პუნქტში. მოცემული სამსახური აგრეთვე უზრუნველყოფს ტურისტების მომსახურებას ნომრებში, იცავს აუცილებელ სანიტარულ-ჰიგიენურ მდგომარეობას ნომრებში და კომფორტის დონეს საცხოვრებელ სათავსებში, სტუმრებს უწევს საყოფაცხოვრებო მომსახურებას. ამ სამსახურზე დამოკიდებული პირველი შთაბეჭდილება, რომელსაც ღებულობს სტუმარი სასტუმრო კოდექსიდან. მენეჯერებმა სტუმრებთან ურთიერთობის პროცესში უნდა განიხილონ ისეთი საკითხები, როგორცაა ნომრის ფასი, განთავსების ვადები, ანაზღაურების წესი.

რეგისტრაციის პროცესში ელინდება წინასწარი დაჯავშნის არსებობა ან არარსებობა, განთავსების ხასიათი, რაც აუცილებელია სტუმრისთვის. თუ განთავსებაზე დადასტურება მიღებულია, სტუმარი ავსებს სარეგისტრაციო ბარათს, რომელშიც ნაწვენებია მკედმივი საცხოვრებელი ადგილის მისამართი, ორგანიზაციის მისამართი, რომელიც იხდის (თუ გადახდა ხდება

მესამე პირის მიერ), გადახდის სახე (ნაღდად, საკრედიტო ბარათი ან ჩეკი). ავსებს რა ბარათს, სტუმარი ხელს აწერს, ამით დებს რა ხელშეკრულებას, რომელიც ადასტურებს განთავსების სახეს, ცხოვრების ხანგრძლივობას და ნომრის ღირებულებას.

ადმინისტრაციული სამსახური პასუხისმგებელია სასტუმრო კომპლექსის ყველა სამსახურის ორგანიზაციაზე, იგი წყვეტს ფინანსურ საკითხებს, საკადრო უზრუნველყოფის საკითხებს, ქმნის და ხელს უწყობს სასტუმროს პერსონალისთვის შრომის აუცილებელ პირობებს, აკონტროლებს შრომის დაცვის დადგენილი ნორმების და წესების შესრულებას, აგრეთვე უსაფრთხოების ტექნიკას, ხანძარსაწინააღმდეგო და ეკოლოგიურ უსაფრთხოებას.

დამხმარე სამსახურები უზრუნველყოფენ სასტუმროს კომპლექსის მუშაობის პროცესს (რეცხვა, კერვა, სათავსების დასუფთავება და სხვ.). დამატებითი სამსახურები ეწევიან ფასიან მომსახურებას (საპარიკმახერო, საუნა, საცურაო აუზი და სხვ.).

უსაფრთხოების სამსახური ასრულებს სასტუმრო კომპლექსში წესრიგისა და უსაფრთხოების დაცვის ფუნქციებს, რამდენადაც სასტუმრო პასუხისმგებელია თავისი კლიენტების გონივრული უსაფრთხოების უზრუნველყოფაზე. ამასთან ტურისტულ საწარმოს შეეძლება ეს მოვალეობები დააკისროს, როგორც საკუთარ სამსახურს, ასევე გარეშე ორგანიზაციას.

საინჟინრო - ტექნიკური სამსახური უზრუნველყოფს თბომომარაგების, კონდიციონირების სესტემების, საინტარულ - პიგიურის პროცესის, ელექტრონული ქსელის, ტელეკომუნიკაციების, სალიფტე მოწყობილობის საიმედო ფუნქციონირებას. მნიშვნელოვანი ადგილი ამ სამსახურის საქმიანობაში განეკუთვნება სასტუმროს ტერიტორიის კეთლმოწყობასა და მის კომპლექსურ დასუფთავებას.

მასობრივი (საზოგადოებრივი) კვების სამსახური მოიცავს რესტორანს, კაფეს, ბარებს, ბანკეტებისა და კონფერენციების მომსახურების ქვედანაყოფს, აგრეთვე კვების ბლოკს (სამზარეულოს). გამოყოფენ მომსახურების სამ ძირითად ფორმას:

- გადახდილი კვება - კვების ყველა ხარჯი ჩართულია სასტუმრო ნომრის ან ტურის ღირებულებაში. ეს შეიძლება იყოს მხოლოდ საუზმე (კონტინენტური ან სრული), საუზმე და ვახშიამი ან სამჯერადი კვება; ზოგჯერ კვების ღირებულებაში ჩაირთვება სასმელიც;

- კვება, რომელიც არ არის ნართული ტურპაკეტის ღირებულებაში და გაიწევა დამატებითი გადახდის საფუძველზე;
- თვითმომსახურება - ტურისტები ან თვითონ მოიმსახდებენ საჭმელს, ან იკვებებიან რესტორნებში, კაფეებში და სხვა კვების დაწესებულებებში როგორც ჩვეულებრივი მომხმარებლები (კლიენტები).

კვების სფეროში პრიორიტეტულია სწრაფი და გარკვეული მომსახურება. მენიუ უნდა იყოს გასაგები, ხოლო ფასები ნაცნენები ქვეყნის ვალუტაში. კვებით უკმაყოფილება ცუდი ორგანიზაციის შედეგია, რაც კონკრეტულად გამოიხატება საჭმლის მომსახურების არასაკმარის მაღალ ხარისხში ან მომსახურების ხარისხის დაბალ დონეში, რამაც შეიძლება გააფუჭოს მგზავრების შთაბეჭდილება და ზიანი მიაყენოს ტურაგენტებისა და ტუროპერატორების რეპუტაციას.

ნებისმიერი კატეგორიის სასტუმროს უნდა ჰქონდეს მოხერხებული მისასვლელი გზები აუცილებელი საგზაო ნიშნებით, კეთილმოწყობილი და განათებული მიმდებარე ტერიტორიით, ავტოტრანსპორტის მოკლევადიანი პარკირებისა და მანევრების მოუღონით (მათ რიცხვში ავტობუსებისათვის); სასტუმროს, რომელსაც უკავია შენობის ნაწილი, უნდა ჰქონდეს ცალკე შესასვლელი.

სასტუმრო უნდა იყოს განლაგებული ეკოლოგიურად სასურველ ადგილას. სასტუმროში ცხოვრებისას უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სტუმრების ჯანმრთელობის, სიცოცხლის უსაფრთხოება და მათი ქონების დაცულობა. სავალდებულოა შენობაში არსებობდეს სააგარიო გასასვლელები, კიბეები, კარგად შესამინევი საინფორმაციო მანივენტლები, როგორც ჩვეულებრივ, ასევე საგანგებო სიტუაციაშიც, აგრეთვე სასტუმროს მოწყობილობა ხანძარსაწინააღმდეგო დაცვის, ხანძრისაგან დაცვის შეტყობინებისა და საშუალებების სისტემებით, რომლებიც გათვალისწინებულია სახანძრო უსაფრთხოების წესებით საცხოვრებელი სახლებისათვის, სასტუმროებისათვის.

სასტუმროში დაცული უნდა იყოს სანიტარულ - ჰიგიენური ნორმები და წესები, რომლებიც დადგენილია სანიტარულ - ეპიდემიოლოგიური ორგანოების მიერ სათავსების სისუფთავის, ნარჩენების მოცილების, მწერებისა და მღრღნელებისაგან ეფექტიანი დაცვის ნაწილში.

72. სასტუმრო საქმიანობის ორგანიზაციის მოდელი და ძირითადი მაჩვენებლები

სასტუმროების მენეჯმენტის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში და მსოფლიო სასტუმრო ინდუსტრიაში მე-19 საუკუნის მეორე ნახევარში დამკვიდრდა სასტუმრო ტიპის ორგანიზაციის სამი მოდელი.

პირველი მოდელი - რიტცის მოდელი - დაკავშირებულია შვეიცარიელი ბიზნესმენის ცუხარ რიტცის სახელთან. მსოფლიოს ბევრი პრესტიჟული სასტუმროები ატარებენ მის სახელს. ამ სასტუმროებში ძირითადი იმედი მყარდება ევროპულ ტრადიციებზე, სინატიფესა და არისტოკრატიზმზე (მაგალითად, „პალას - ოტელი“). ამჟამად ეს მოდელი განიცდის კრიზისს: ბოლო 25 წლის მანძილზე სასტუმრო მომსახურების მსოფლიო ბაზრიდან დატოვა „პალასის“ ტიპის 2 მლნ-ზე მეტმა სასტუმრო ნომერმა.

სასტუმრო საქმიანობის ორგანიზაციის მეორე მოდელი დაკავშირებულია ამერიკელი ბიზნესმენის კემონს უილსონის სახელთან (სასტუმროთა ჯაჭვი „ჰოლიდეი ინს“). ამ მოდელში იმედი ემყარება დიდ მოქნილობას კლიენტის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაში (მიუხედავად იმისა, თუ როგორ ქვეყანაშია სასტუმრო) მომსახურების მაღალ სტანდარტებთან შესამებით. მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა ინტერიერს. ძირითადი მოთხოვნები სასტუმრო ქსელისადმი, რომელიც ორგანიზებულია ამ მოდელით, შემდეგია: სტილის (არქიტექტურის, ინტერიერის) ერთიანობა; ადენიშნებისა და საგარეო ინფორმაციის ერთიანობა; განიერი და ფუნქციური პოლი; კლიენტების რეგისტრაციის სისწრაფე; ნომრებში, რომლებიც გათვალისწინებულია მუდმივი კლიენტებისთვის: საუზმე „შვედური მაგიდა“; ერთიანი მარკეტინგი, კომუნიკაციის სამსახური და მენეჯმენტი. მეორე მოდელის მიხედვით აგებული სასტუმრო ქსელის კონტროლს ექვემდებარება სასტუმრო ნომრების 50%-ზე მეტი მსოფლიოში. ასეთი ქსელი არსებითად წარმოადგენს საფინანსოს - ეკონომიკურ იმპერიას, რომელიც იმართება ერთი მესაკუთრის (ბიზნესმენის) - სათავეო პოლდინგის მიერ.

მესამე მოდელი - ე.წ. ნებაყოფლობითი სასტუმრო ქსელი (“Best Western”, “Romantic Hotels” და სხვა ტიპის). ამ შემთხვევაში

ერთიანი სავაჭრო მარკით რომელიმე ერთგვაროვანი ნიშნებით აერთიანებენ სასტუმროებს, რომელებიც აკმაყოფილებენ მომსახურების განსაზღვრულ სტანდარტებსა და ნაკრებს სასტუმროს ადგილსამყოფელის (ქვეყნის) მიუხედავად. სასტუმროები - ქსელის წევრები იხდიან შესატანს ერთიან ფონდში, რომელიც იხარჯება გაერთიანებულ მარკეტინგულ და სარეკლამო საქმიანობაზე. პროდუქტის წინ წაწევაზე და ა.შ. ამასთან მთლიანად შენარჩუნებულია სასტუმროების საფინანსო - ეკონომიკური და მმართველობითი დამოუკიდებლობა.

შესაძლებელია მეორე და მესამე მოდელების შეხამება. ამის მაგალითია „აკორის„ სასტუმროების ქსელი (ჯაბკვი). ქსელში გაერთიანებული სასტუმრო არა რის ვალდებული გახდეს მისი საკუთრება, ამასთან ხელშეკრულების თანახმად, რომელიც დადებულია მსხვილ სასტუმრო ქსელების (ფრენშაის გამცემებს) და ქსელში გაერთიანებულ სასტუმროებს შორის, ამ უკანასკნელთ ექლევათ უფლება გამოიყენონ კომერციული მიზნით ქსელის საფირმო ნიშანი, ტექნიკური და კომერციული ინფორმაციები, დაჯავშნის საინფორმაციო სისტემები, ტექნიკური დახმარება, პერსონალის სწავლება და ფრენში'სას გამცემის სხვა შესაძლებლობები. ფრენში'სული საწარმო იხდის ამისათვის ხელშეკრულებაში გათვალისწინებულ კომპენსაციას. ფრენში'სული ხელშეკრულებების სისტემამ მიიღო დიდი გავრცელება მსოფლიოში. ცნობილია, რომ ქსელში შემავალ სასტუმროებს აქვთ 60% -ით მეტი საშუალო შემოსავალი და 8%-ით მეტი ნომრების შევსება, ვიდრე დამოუკიდებელ ტურისტულ საწარმოებს.

სასტუმროთა საქმიანობა ხასიათდება შემდეგი მახეუნებლებით: ნომრების ფონდით, დატვირთვის კოეფიციენტით, კატეგორიულობით, მომსახურების კლასით, აგრეთვე დამატებითი მომსახურებათა ნაკრებით.

ნომრების ფონდი წარმოადგენს სხვადასხვა კატეგორიების ადგილებისა და ნომრების ერთობლიობას.

დატვირთვის კოეფიციენტი გამოიყენება სასტუმროებისა და ტურისტების განთავსების სხვა საწარმოების მუშაობის ეფექტიანობის დასახასიათებლად. ნორმალურად ითვლება სასტუმროების დატვირთვა 60-70%-ით, დაუშვებელია დატვირთვა 100%-ით და მეტი, ვინაიდან ეს მოწმობს დროული დასუფთავებისა და ნომრების რემონტს შესაძლებლობის არარსებობის შესახებ. სასტუმროების დატვირთვის კოეფიციენტის ზრდის ძირითადი

ფაქტორია საქალაქო, რეგიონული, ცენტრალური (ფედერალური) და საერთაშორისო მნიშვნელობის ღონისძიებათა ნატარება.

სასტუმროების კლასიფიკაცია კატეგორიების მიხედვით ემყარება მოთხოვნათა კომპლექსს მატერიალურ - ტექნიკური უზრუნველყოფის (ლოგისტიკის), მომსახურების ნომენკლატურისა (ასორტიმენტისა) და ხარისხის, მომსახურების (სერვისის) ღონისაღმი. სასტუმროების კლასიფიკაცია ხდება ხუთი კატეგორიის, ხოლო მოტელებისა - ოთხი კატეგორიის მიხედვით. სასტუმროს უმაღლეს კატეგორიას აღნიშნავენ *****, უმაღლეს კატეგორიას - *, მოტელის უმაღლეს კატეგორიას - ****, უმაღლეს კატეგორიას - *. განთავსების საშუალებები, რომლებიც არ ექვემდებარებიან მოცემულ კლასიფიკაციას, გათანაბრდებიან კატეგორიასთან „უფარსკვლავო“. სასტუმროს კატეგორია, სადაც იქნება განთავსებული ტურისტები, უნდა იყოს ნაჩვენები ტურისტული საგზურის ბლანკზე, იქვე უნჩვენებენ განთავსების სახესაც (ერთადგილიანი ნომერი, სამადგილიანი ნომერი, შესაბამისობის შეფასება ხორციელდება სამ ეტაპად:

- განთავსების საშუალების მინიმალურ მოთხოვნებთან შესაბამისობას წინასწარი შეფასება, რომლის შედეგების მიხედვით შედგება განთავსების საშუალების ერთ - ერთ კატეგორიასთან შესაბამისობის ოქმი;
- განთავსების საშუალებების ბალური შეფასება კრიტერიუმების მიხედვით, რომელთა შედეგების მიხედვით დგება ოქმი, სადაც ნაჩვენებია ბალების ჯამი;
- განსაზღვრული კატეგორიის განთავსების საშუალებების შესაბამისობის საბოლოო შეფასება (აღნიშნული ოქმების საფუძველზე).

უმაღლეს კატეგორიას განეკუთვნებიან ნომრების ასეთი ტიპები: „სიუიტი“ (ინგ.სუიტ - ოთახების ჯგუფი) - ნომერი სამი და მეტი ოთახით სასტუმრო ტელეფონით; „აპარტამენტი“ - მრავალთაბიანი ნომერი სამსარეულო მოწყობილობით; „სტუდია“ - ერთთაბიანი ნომერი (ფართი 25კვ.მ.) ვიშუალურად გაყოფილი სასტუმროდ და საწოლად; „კინგ - საიზ“ - ნომერი დიდი საწოლით 2X2 მ; „ლუქსი“ - ოროთაბიანი ნომერი; „ლუქსი კინგ - საიზ“ - ოროთაბიანი ნომერი დიდი საწოლით. პირველ კატეგორიას განეკუთვნება ნომერი სრული სანიტარული კვანძით, მეორე კატეგორიას - არასრული სანიტარული კვანძით, მესამე

კატეგორიას - პირსაბანიო.

მომსახურების კლასი უჩვენებს გასაწვევი მომსახურების ხარისხს. პირობითად მომსახურების დონე ტურის მიხედვით აღინიშნება შემდეგი კატეგორიებით: „ლუქსი“, ან „VIP - მომსახურებაში.“ „პირველი კლასი“, „ტურისტული კლასი“, „ეკონომ-კლასი“ (ცხრილი 7.2.).

დამატებითი მომსახურების ნაკრებში შეიძლება შედიოდეს ბარის, რესტორნის, პროდუქტებისა და სუვენირების მაღაზიების, სავაჭრო ავტომატების მომსახურება, გართობის (დისკოთეკა, საზორონიე, სათამაშო ავტომატებისა და ვიდეოთამაშების დარბაზი, საბილიარდო და ა.შ) და თაყისუფალი დროის (საუნა, აბანო, მასაჟის კაბინეტი, სილამაზის სალონი, საპარიკმახერო, აუზი, სასპორტო დარბაზი, ტრენაჟორის დარბაზი, პლაჟი და სხვ.). სფეროების მომსახურება შეუძლია

ცხრილი 72

გასაწვევი მომსახურების ხარისხი, მომსახურების კლასის მიხედვით

მაჩვენებელი	VIP	პირველი კლასი	ეკონომკლასი
განთავსება სასტუმროსი	5 ვარსკვლავი	4-5 ვარსკვლავი	1-2 ვარსკვლავი (მოტელი, საერთო საცხოვრებელი), თვითმომსახურება
გადაფრენა	პირველი კლასი	ბიზნეს - კლასი	ეკონომკლასით ჩარტერული რეისით
ტრანსფერი	ინდივიდუალური, „ლუქსის“ კლასის ავტომობილზე	ჯგუფური	გაცილება და შეხვედრა შეიძლება იქნეს ორგანიზებული ვსაზოგადოებრივ ტრანსპორტზე მხოლოდ საუზმე
კვება	სრული პანსიონი რესტორნებში	ნახევარპანსიონი „შედური მაგიდის“ ვარიანტი	
სხვა	გიდის ინდივიდუალური მომსახურება	გიდის კურატორობა	

ისარგებლოს (ფასისი გადახდით ან უფასოდ) მედ.პუნქტის, შემნახველი საკნის, ბილეთების შეკვეთისა და გაცვლის, მოგზაურობათა და ექსკურსიების მომსახურებით და ა.შ. საქმიანი ადამიანებისათვის არის სათათბირო დარბაზი, ბიზნეს - ცენტრი, გასამრავლებელი აპარატი, ფაქსი, ადგილობრივი და საერ-

თაშორისო ტელეფონი და სხვ. დამატებითი მომსახურების ჩამონათვალი ამა თუ იმ სასტუმროსი გაიზარდოს, შეიცვალოს იმის მიხედვით თუ როგორია მოცემული სასტუმროს დამტეობა, ადგილმდებარეობა, მიზნობრივი დანიშნულება, კომფორტაბელურობის დონე და ა.შ.საქართველოში გამოცხადდა რა ტურიზმის განვითარება ეკონომიკის ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტად, ბოლო ათწლეულის განმავლობაში აშენდა თანამედროვე სასტუმროები, რეკონსტრუქცია ჩაუტარდა სასტუმროების არსებულ ქსელს. აღსანიშნავია სასტუმრო ბაზრის მუშაობის აქტივიზაცია, რომელიც წარმოდგენილია 4-5 ვარსკელავიანი კლასის სასტუმროებით, რომელთა შორის ფიგურირებენ „შერატონი“, „მარიოტი“, „რედისონი“.

საკონტროლო კითხვები

1. განთავსების როგორი საშუალებებია განკუთვნილი ტურისტებისათვის?
2. სასტუმრო საქმიანობის ორგანიზაციის რომელი მოდელებია ამჟამად ყველაზე მეტად გავრცელებული?
3. ინფორმაციის რა წყაროები გამოიყენება სასტუმრო საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად?
4. რა როლს ასრულებენ ტურისტები ამ ინფორმაციის მიღებაში?
5. ჩამოთვალეთ სასტუმრო საქმიანობის ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლები.
6. სასტუმროს მეურნეობის რომელ დამატებით მაჩვენებლებს დაასახელებთ?

თავი 8. მენეჯმენტის საწარმოო და სოციალური ასპექტები ტურიზმში

8.1. ტურისტული მომსახურების პროცესი

ტურიზმის მენეჯმენტი, როგორც წესი, სოციალურ - ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების მართვაა, რომლებსაც აქვს ადგილი ტურიზმის ინდუსტრიაში (ბიზნესში). თანამედროვე სამყაროში ტურიზმი წარმოდგენილია შემდეგ ასპექტებში:

- ტურიზმი, როგორც სხვადასხვა ტურისტული მარშრუტების მიხედვით ადამიანთა გადაადგილების პროცესი და შედეგი - მგზავრობა;
- ტურიზმი როგორც მოსახლეობის დასაქმების სფერო;
- ტურიზმი როგორც ეკონომიკისა და ბიზნესის დარგი;
- ტურიზმი როგორც ადამიანთა საქმიანობის სფერო თავისუფალ დროს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე ტურიზმი შეიძლება განისაზღვროს როგორც რიგი მოვლენებისა და რიგი ურთიერთობათა ერთობლიობა, რომელიც წარმოადგენს ტურისტების, ტურისტული ორგანიზაციების, სტურქტურების ურთიერთმოქმედების შედეგს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ტურისტული პროდუქტის წარმოებას, აგრეთვე დამხმარე დარგებს, რომლებიც აუცილებელია ტურისტების სტუმართმოყვარეობის სფეროს ამ სფეროების ადმინისტრაციისა და ტურისტების მიზიდვის პროცესის მომსახურებისათვის. ამრიგად, ტურიზმი წარმოადგენს ურთიერთობათა ერთობლიობას, რომლებიც ადამიანთააა მოგზაურობაში.

ტურიზმის ეკონომიკა ურთიერთობათა სისტემაა, რომელიც წარმოიშობა ტურიზმის სფეროში ტურისტული საქმიანობის შედეგების წარმოების, განაწილების, გაცვლისა და მოხმარების პროცესში. ტურისტული საქმიანობის ორგანიზაციაში მოიაზრება საწარმოო-მომსახურებითი პროცესი ტურისტულ ფირმაში, რომლის ელემენტებია მუშაკი, შრომის საშუალებები (იარაღები და საგნები), ტექნოლოგია. რომ განხორციელდეს საწარმოო-მომსახურებითი პროცესი, აუცილებელია მისი ყველა ელემენტის კოორდინირება. ამგვარად, ტურისტული საქმიანობის ორგანიზაცია წარმოადგენს ღონისძიებათა სისტემას, რომლების

მიმართულია შრომის, შრომის საშუალებების და ტექნოლოგიის რაციონალურ შეხამებაზე ტრისტეული ფორმის ერთიან საწარმო-მომსახურებით პროცესში.

მაშასადამე, თითოეულ საწარმოო ორგანიზაციას გააჩნია თავისი საწარმოო სისტემა-ორგანიზაციული რგოლების, პროცესების ერთობლიობა, რომელთა შედეგად იწარმოება საქონელი და მომსახურება. ამასთან საწარმოო ფუნქცია სრულდება, თუ გამოიყენება საწარმოო ფაქტორები-შრომა, მიწა, კაპიტალი, რომელთა შეხამება ქმნის ზედმეტ ღირებულებას ახალი პროდუქციის წარმოებისათვის.

ტურიზმი ყოველთვის საწარმოო საქმიანობაა. როგორც ნებისმიერ საწარმოო პროცესში, ტურისტული პროდუქტის წარმოების ფაქტორებია:

- შრომა - პერსონალის ფიზიკური და ინტელექტუალური ძალისხმევა, რომელიც მიმართულია ტურისტული საქონლისა და მომსახურების წარმოებაზე. ტურიზმში მაღალია ცოცხალი და არაგანივებული შრომის ხვედრითი წილი;
- მიწა - მესაკუთრის უფლება მიწაზე, რომელიც გამოიყენება საწარმოო პროცესში. იგი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ვინაიდან ბუნებრივი და სოციალურ-კულტურული პირობები მთავარი მიზეზია დასვენების ადგილის შესარჩევად. რეკრეაციული რესურსების შეფასება შეადგენს ტექნოლოგიურ პროცედურას არამარტო ტურისტული ბუნებათსარგებლობის ფორმისა და რეჟიმების განსასაზღვრავად, არამედ ტურისტული რენტისაც-შემოსავლის სავალდებულო ნაწილი, რომელიც უნდა დაბრუნდეს რეკრეაციული პოტენციალის აღსადგენად და განვითარებისათვის ტურისტული ბუნებათსარგებლობის ხასიათის შესაბამისად;
- კაპიტალი - მატერიალური დოვლათისა და ინტელექტური-კვალიფიკაციური პოტენციალის ჯამი, რომელიც დაგროვილია და გამოიყენება როგორც საინვესტიციო რესურსი ტურისტული პროდუქტისა და მომსახურების წარმოებისათვის. ტურიზმი გამოირჩევა დანქარებული ამორტიზაციით და კაპიტალდაბანდებათა ამოგების საკმაოდ მაღალი ნორმით;

- მეწარმეობა, როგორც ინოვაციური ბიზნესი - ფაქტორების ეფექტიანი კომბინაციის განხორციელება, რომლებიც უზრუნველყოფენ ეკონომიკის განვითარებას. ტურიზმში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალი იდეების მათს გამოყენებასა და ნებისყოფა მათ რეალიზაციაში და არა უბრალოდ ფაქტორების არსებობა დიდი მასშტაბით.

ტურისტული სფეროს საწარმოები ქმნიან ახალ პროდუქტებს - მომსახურებას და ზემოქმედებას ახდენენ ფასეულობათა დაგროვებაზე, ასრულებენ რა ამგვარად საწარმოო ფუნქციას. სამეურნეო (ბიზნეს) პროცესი, რომელიც ხორციელდება ტურისტულ სფეროში, საწარმო-მომსახურებით ხასიათიანია. ამასთან ტურისტული პროდუქტისა და ეკონომიკურ ურთიერთობათა რეალიზაციის სფეროდ, რომლებიც წარმოიშობიან ტურისტული პროდუქტის გამყიდველებსა და მომხარებლებს, ე.ი. ტურისტებს, ტურაგენტს, ტუროპერატორს შორის, გამოდის ტურისტული ბაზარი, რომელიც განიხილება როგორც:

- ტურისტული პროდუქტის გამყიდველებისა და მომხმარებლების ერთობლიობა;
- ტურისტული პროდუქტის გამყიდველებისა და მყიდველების ინტერესების შეთანხმების ინსტრუმენტი;
- ტურისტული პროდუქტის რეალიზაციის სფერო;
- ტურისტული პროდუქტის გამყიდველებსა და მომხმარებლებს შორის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სფერო.

ტურისტულ ბაზარზე ხორციელდება ფულისა და ტურისტული პროდუქტის ნაკადების უწყვეტი მოძრაობა; მათი მოძრაობა ხდება ერთმანეთისაკენ, ქმნიან რა ამით ტურისტულ წრიულ მოქცევას (ბრუნვას). ტურისტულ წრებრუნვაში მოიაზრება ეკონომიკურ და სამოქალაქო - სამართლებრივ ურთიერთობათა სისტემა, რომელიც წარმოიშობა ტურისტსა და ტურისტულ საწარმოო შორის და უჩვენებს ტურისტული პროდუქტის, ინვისტიციების ნაკადების მოძრაობის მიმართულებას ტურიზმის განვითარებასა და ბიუჯეტში ფულად შემოსავლებებისა ტურისტული საქმიანობის შემოსავლებიდან.

ტურისტული საქმიანობის ძირითადი ამოცანაა ტურისტული ფირმის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევა არსებული სამუშაო

ძალის, მატერიალური, ყუულადი და ინფორმაციული რესურსების ეფექტიანად გამოყენების პირობებში. ტურისტული ფორმის აქტივებისა და შემოსავლების ღირებულებითი შეფასება ახასიათებს დონეს და მის განვითარებას, რომელიც დამოკიდებულია, ერთი მხრივ გამოსაყენებელი რესურსების, წარმოებული ტურისტული პროდუქტის რაოდენობასა და ხარისხს, და, მეორე მხრივ, ტურისტული პროდუქტის რეალიზაციის მოცულობასა და რეალიზაციიდან მიღებულ მოგებას შორის. აღნიშნული ფაქტორების რეალიზაციის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ტურისტული ბაზრისა და ტურიზმის ფუნქციონირების, განვითარების საგარეო და საშინაო პირობების ზემოქმედებაზე.

ქართული ტურიზმის განვითარებადი ეკონომიკა (ბიზნესი) ვერ აკმაყოფილებს ყველა ტურისტის მოთხოვნილებებსა და სურვილებს. ტურისტული რესურსების სიუხვე გულისხმობს ტურიზმის რთული და მრავალფეროვანი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნას. მაგრამ არ შეიძლება ტურიზმის ცალმხრივი განვითარება. მისი სწრაფი აღმავლობა მოითხოვს ქვეყნის ეკონომიკის ყველა დარგის უპირველეს ყოვლისა სოფლის მეურნეობის ჰარმონულ განვითარებასა და ერთდროულად მათი ეკონომიკური აქტივობის გაზრდას.

ტურიზმის სფეროს (დარგის) ტექნოლოგიური (საწარმოო) ასპექტია კონკრეტული ტექნოლოგიური პროცესების ერთობლიობა, რომლებიც დაკავშირებულია ტურისტული პროდუქტის წარმოებასთან, რეალიზაციასა და მომხმარებელთან. ამასთან ტურისტული ბაზრის სუბიექტებად გამოდიან იურდიული და ფიზიკური პირები, რომლებიც წარმოადგენენ ტურისტული პროდუქტის მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს.

როგორც ცნობილია, ტურისტულ ბაზარზე მოქმედებს სამი სუბიექტი-ტურისტი, ტუროპერატორი, ტურაგენტი. ტუროპერატორი სამეურნეო სუბიექტია ან ინდივიდუალური ბიზნესმენი, რომელიც ამუშავებს ტურისტულ მარშრუტებს, უზრუნველყოფს მათ ფუნქციონირებას, აწყობს რეკლამას, ადგენს ფასებს ტურებზე საგზურების გამოსაშვებად და მათი რეალიზაციისთვის. ამრიგად, ტუროპერატორის საქმიანობაში მოიაზრება ტურისტული პროდუქტის ფორმირების, წინ წაწევისა და რეალიზაციის საქმიანობა. ტუროპერატორები იძენენ ტურისტულ პროდუქტებს (ადგილებს თვითმფრინავებში, ნომრებს სასტუმროებში და სხვა), ქმნიან ტურისტული მომსახურების პაკეტებს და ყიდიან მათ

(პირდაპირ ან ირიბად) მომხმარებელ-ტურისტებსზე მოგების მიღების მიზნით. თუ ტუროპერატორი აყალიბებს პაკეტს, იგი ვაშოდის ტურისტული პროდუქტის მწარმოებლის როლში. მაშასადამე, ტუროპერატორი ტურისტული ფირმის ექველავებულ ინდუსტრიალიზებული სახეა, რომელიც წარმოადგენს საბითუმო ტურისტული ფირმის ნაირსახიობას და გამოირჩევა ტურისტული მომსახურების წარმოების უფრო დიდი მოცულობითა და ფართო სპეციალიზაციით.

ტურაგენტი სამეურნეო (მეურნე) სუბიექტია ან ინდივიდუალური ბიზნესმენია, რომელიც იძენს ტურებს ტურისტული მარშრუტების მიხედვით (რომელიც დამუშავებულია ტუროპერატორის მიერ). შესაბამისად უშვებს საგზურებს და ყიდის ამ საგზურებს ტურისტებს. როგორც წესი, ტურაგენტები არ ფლობენ მომსახურების საშუალებებს და გამოდიან შეამავლების როლში ტურისტულ საწარმოსა და ტურისტული საგზურის მფლობელს შორის. ტურისტული სააგენტოს მეშვეობა უნდა იყოს ტექნოლოგიური, რაც იძლევა ტურისტის მომსახურების დასრულების შესაძლებლობას. ეს კი თავის მხრივ განაპირობებს ტურისტისათვის საინტერესო მიწოდების მოძიების დროის, ტუროპერატორისათვის განაცხადის გაგზავნის დროის, ტურისტისთვის დოკუმენტაციის გამოწერის დროის მინიმიზაციას. ტუროპერატორის მეშვეობის ტექნოლოგია მოიცავს სამ ეტაპს:

- ცნობარებისა და კლასიფიკატორების შევსება. მათთვის ძირითადი ინფორმაციაა კონტრაქტები მიმღებ მხარესთან ანუ სასტუმროებთან. ახალი ინფორმაციის მიღების კვალობაზე (ახალი სასტუმროები, სპეციალური შეთავაზებები, გაყიდვები) ივსება ცნობარები;
- შევსებული ცნობარების საფუძველზე პაკეტების ფორმირება. ამასთან პაკეტის ფორმირებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი უნდა ფლობდეს ინსტრუმენტს, რომელიც იძლევა ფასწარმოქმნის სხვადასხვა სქემის გამოყენებას სხვადასხვა ობიექტებისათვის (მაგალითად, სხვადასხვა ფასი სხვადასხვა კატეგორიის სასტუმროსათვის, რეისებისათვის, ფასდათმობა და დარიცხვა სხვადასხვა პარტნიორისათვის);
- გასაყიდად მზა პაკეტების შემოსულობა.

თანამედროვე კომპიუტერული პროგრამები ტუროპერატო-

რის მუშაობას ანიჭებენ ტექნოლოგიურობას, ხოლო ცალკეულ შემთხვევაში პროგრამული უზრუნველყოფა ასრულებს თანამემშვის როლსაც გადაწყვეტილებათა მიღებაში. თუ პროგრამული უზრუნველყოფა სრულფასოვანია (შეოყვანება მთელი აუცილებელი ინფორმაცია), მაშინვე შეიძლება ინფორმაციის მიღება ტურისტული ფირმის მუშაობის ყველა ასპექტის მიხედვით. ამგვარად, თანამედროვე ტურისტულ ბიზნესში ძირითადი ტენდენციებია:

- ტურისტული სააგენტოების დამოუკიდებელი ქსელის შექმნა ერთიანი ტექნოლოგიების საფუძველზე;
- ტურისტული სააგენტოების ქსელის შექმნა ტუროპერატორების მიერ ერთიანი ტექნოლოგიების საფუძველზე;
- დამოუკიდებელი სააგენტოების ახალი ტექნოლოგიური სერვისებით აღჭურვა;
- დამოუკიდებელი ტურისტული სააგენტოების გამსხვილება და მათი მუშაობის ავტომატიზაცია;
- ტურისტული ბაზრის მონაწილეებს შორის ინფორმაციის გაცვლის სტანდარტების შექმნა.

ყველა ეს ტენდენცია მიმართულია ტურისტების მომსახურების ხარჯების შემცირებასა და ხარისხის გაუმჯობესებაზე.

ტურისტული საწარმოების საქმიანობის კომერციული ხასიათი მიუთითებს იმაზე, რომ ტურიზმი ბიზნესის დარგია. ბევრი ასპექტის დამუშავება, რომლებიც დაკავშირებულია ტურისტების მიზიდვასა და მომსახურების ფართოდ მრავალფეროვან საქმიანობასთან, იძლევა შესაძლებლობას ტურიზმი განაკეთენოს დასვენების, მკურნალობის, გართობის, ბიზნესის თანამედროვე ინდუსტრიას. ტურისტული ბიზნესი მომსახურების სფეროს ერთ-ერთი მიმართულებაა, მაშასადამე, ტურიზმი ეკონომიკის სექტორია, სადაც კლიენტს ფულზე გაეწევა მომსახურების სხვადასხვა სახეობა. ამგვარად, ტურიზმი განეკუთვნება მომსახურების სფეროს, რომელიც წარმოადგენს ეკონომიკის ერთ-ერთ ყველაზე პერსპექტიულ და სწრაფად განვითარებად დარგს. იგი მოიცავს საქმიანობის ფართო ველს ვაჭრობიდან და ტრანსპორტიდან დაფინანსებამდე და შუამავლობის სხვადასხვა სახეობამდე.

ამჟამად ტურისტული საწარმოების რიცხვი ძალიან გაიზარდა და მკაცრი კონკურენცია აიძულებს მათ მოიპოვონ თავისი „ნიშა“ ტურისტულ ბაზარზე. ტურისტული კომპანიების ერთი ნაწილი მუშაობს ცალკეულ ქვეყნებთან ან მიმართულებებთან, მეორე ნაწილი - მხოლოდ ტურისტთა მიღებაზე, მესამე - მუშაობს ჯგუფებთან, ხოლო მეოთხე - აწყობს მოგზაურობებს ინდივიდუალური შეკვეთით. არიან ტუროპერატორები, რომლებიც მთლიანად აწყობენ მოგზაურობებს და სთავაზობენ მსა მარშრუტებს დათმობით სხვა ტურისტულ ფირმებს, და არიან ტურაგენტები. რომლებიც გამოდიან შუამავლებად ტუროპერატორებსა და კლიენტს შორის.

ტურისტულ მომსახურებაში მოიაზრება მომსახურების დაჯავშნა, გადაყვანისა და განთავსების ჩათვლით, დოკუმენტების გაფორმება, შეხვედრები, გაცილება და ტრანსფერი, კვება, ექსკურსიები და გართობა, დაზღვევა და სხვა. ამ მომსახურებას შეიძლება დაემატოს ტურისტული ჯგუფის ხელმძღვანელობა, გიდი-თარჯიმანი, რომელმაც სოგჯერ შეიძლება შეასრულოს ექსკურსიამძღოლის როლი, თუ ეს არ ეწინააღმდეგება ექსკურსიების ორგანიზაციის ადგილობრივ წესებს; ბიზნეს-ტურისტებისათვის შეიძლება იყოს შეთავაზებული ადაპტაციის სპეციალისტის მომსახურება. თითოეული ტურის მომსახურების ჩამონათვალი განისაზღვრება პროგრამით, ამასთან მომსახურების თითოეული სახე შეიცავს ბევრ შემავალ ელემენტს. მაგრამ ტურისტულ პაკეტში სავალდებულოა არანაკლებ ორი მომსახურების გადაყვანისა და ღამის გათვეის-არსებობა. მომსახურების პაკეტი შეიძლება გაფართოვდეს ტურიზმის მენეჯერის მიერ ტურისტის სურვილისამებრ, ან განახორციელდეს დამატებითი ტურისტული მომსახურება ტურისტების მიღების მენეჯერების შერჩევით. მათ შორის შეიძლება იყოს გადაყვანა, კვება, ექსკურსიები და საექსკურსიო მომსახურება, ტურისტული მომსახურების დასრულება.

გადაყვანის მომსახურება მოიცავს:

- ტრანსფერი-ტურისტის მოყვანა ტურისტების ჯგუფის შეგროვების ადგილიდან ძირითადი გადაყვანის ტერმინალამდე (რკინიგზის ვოგზალი, აეროპორტი, სამდინარო ან საზღვაო ვოგზალი) და დანიშნულების ადგილი - ტურისტების მოყვანა სასტუმრომდე, კურორტამდე და ა.შ.;
- ძირითადი ეტაპი - გადაყვანა საკმაოდ დიდ მანძილზე, ე.ი.

ტურისტის გადაყვანა მისი ძირითადი საცხოვრებელი ადგილიდან დანიშნულების ადგილამდე (სხვა ადგილი, ქვეყანა).

კვების მომსახურება ყოველთვის წინ უსწრებს გასართობ-შემეცნებით ღონისძიებებს და შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც გართობის ელემენტი, თუ ტურისტებს სთავაზობენ ადგილობრივ სამსარეულოს და გასტრონომიულ პროდუქტებს. ტურისტების კვება უნდა იყოს მრავალფეროვანი და განსხვავებული წვეულებრივისაგან. საუზმე პრაქტიკულად ყოველთვის შედის განთავსების ღირებულებაში, მეორე კვება შეიძლება იყოს სასტუმროს კედლების გარეთ ან დამოუკიდებლად აირჩიონ ტურისტებმა.

საექსკურსიო მომსახურება - ექსკურსიები, ლაშქრობების ორგანიზაცია და სხვა. ექსკურსია მოკლევადიანი თემატიური მარშრუტია, ღირშესანიშნაობის, სხვა ტურისტული ინტერესის ობიექტების დათვალიერების მიზნით. ექსკურსიას გააჩნია თავისი დამახასიათებელი ნიშნები : თემატიკა, მოწესრიგებული მარშრუტი, დროითი განფენილობა, ექსკურსიამძღოლის ან გიდის (მოგზაურის) არსებობა, ექსკურსიის წინასწარი შედგენილი ტექსტი.

ტურისტული მოგზაურობის დასრულება ტურისტის შინ დაბრუნების, ტურისტული მოგზაურობის, ტურისტული მოგზაურების ორგანიზაციის ტურისტული მომსახურება. გიძმა ან გამცილებელმა ტურისტებს უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია ტურისტული მოგზაურობის მსვლელობის, გეგმებისა და დაბრუნების ვადების შესახებ, ორგანიზაციული შეხვედრის თაობაზე.

ტურისტული ფირმის მენეჯერის მუშაობის სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ დაარწმუნოს პოტენციური ტურისტი შეთავაზებული მომსახურების სარგებლიანობასა და ხარისხის მაღალ დონეზე, ვინაიდან ტურისტული პროდუქტის ხარისხი დამოკიდებულია მომწოდებლებზეც, დროსა და მიწოდების ადგილზეც. ტურისტული პროდუქტი არ ინახება, იმიტომ რომ მოგზაურობაზე კლიენტის უარის თქმის შემთხვევაში მისი შეცვლა სხვა კლიენტით უმოკლეს დროში პრაქტიკულად შეუძლებელია. ამიტომ ტურისტულმა ფირმამ მუდმივად უნდა დააკვირდეს ცვლილებებს ტურისტული მომსახურების ბაზარზე და მოახდინოს რეაგირება თითოეულ მათგანზე, ვინაიდან ყოველგვარი ჩამორჩენა ამ საქმეში იწვევს კლიენტის დაკარგვას და ტურის-

ტული ფირმის იმიჯის დაცემას. საქმის წარმატების წარმართვა გულისხმობს ხარისხიანი მომსახურების გაწევას, მათთვის ვისთვისაც იგი აუცილებელია. ტურიზმში მენეჯმენტის პრობლემების გადაწყვეტისას აუცილებელია ტურისტული დარგის როგორც მართვის ობიექტის თავისებურებების გათვალისწინება, რომლებიც არ იძლევა მენეჯმენტის მოდელის სხვა სფეროდან ტურიზმის სფეროში გადატანის შესაძლებლობას.

ინტერნეტი და ინფორმაციული ტექნოლოგიები თანამედროვე ტურისტულ ბიზნესში აუცილებელი და პირველხარისხოვანი ფაქტორია ტურისტული ფირმის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. ამასთან გასაკუთებულ მნიშვნელობას იძენს მონაცემთა (ინფორმაციის) ოპერატიულობა უტყუარობა. საქართველოში ინტერნეტი გამოიყენება ბევრი ტურისტული ფირმის მიერ, მათ გაანინათ თავისი საიტები ქსელში, საფოსტო ყუთები. ინტერნეტი როგორც კომუნიკაციური და მარკეტინგული ინსტრუმენტი გამოიყენება პრაქტიკულად ყველა ბიზნეს-პროცესში ტურისტული ფირმის შიგნით. დაწყებული კლიენტების მოძიებისა და მიზიდვით და დამთავრებული ტურისტული პროდუქტის ფორმირებით.

ტურიზმის სექტორი ინტერნეტში ერთ-ერთი ყველაზე განვითარებული სექტორია და მას გაანინათ რეგულარული აუდიტორია. ტურისტულ ინტერნეტ-პროექტებს ყოფენ შემდეგნაირად: საერთო დანიშნულების საიტები, სადაც არის ტურისტული განყოფილებები, სპეციალიზებული ტურისტული პორტალები და საიტები, დაჯავშნის გლობალური სისტემები, ტუროპერატორების საიტები, ტურაგენტების საიტები, სასტუმროების საიტები, მოგზაურთა პირადი გვერდები.

8.2. ტურისტული საქმიანობის სოციალური ასპექტები

სოციალური პოლიტიკის განმასხვავებელი თავისებურება არის ის, რომ იგი ორიენტირებულია ადამიანზე, მაშინ როდესაც ეკონომიკური პოლიტიკა ორიენტირებულია ეკონომიკურ ზრდასა და მატერიალური სიმდიდრის გადიდებაზე. სოციალური პოლიტიკა არსებით შემოქმედებას ახდენს ტურიზმის განვითარებაზე. სოციალური ხასიათის ღონისძიებებს შეუძლიათ ტურისტულ მომსახურებაზე მოხონის რეგულირება შემდეგი გზებით:

- დახვეწებაზე უფლების საკანონმდებლო რეგულირე-

ბით-სახელმწიფო მომუშავეებს აძლევს სამუშაოსაგან დროებით რეგულარული განთავისუფლების გარანტიას. ამასთან შევუძლებსა და არდადეგების ვადების დადგენა სხვადასხვა დროს ხელს უწყობს მოთხოვნის თანახომიერ განაწილებას ტურისტულ მომსახურებაზე;

- სახოგადოებაში შემოსავლის გადანაწილების წესით-თანამედროვე სოციალური სახელმწიფო მიისწრაფის კეთილდღეობის მაღალი დონის მიღწევისაკენ მოქალაქეთა შესაძლო დიდი რიცხვისათვის, რისთვისაც ახორციელებს შემოსავლების გადანაწილებას სხვადასხვა ბერკეტებისა და სტიმულების გამოყენებით;
- სოციალური ტურიზმის განვითარების სტიმულირებით.

სოციალური ტურიზმის ცნებაში მოიაზრება მოგზაურობები, რომელთა სუბსიდირება ხდება სოციალურ საჭიროებებზე სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი სახსრებიდან. ამასთან ტურისტების ცალკეულ კატეგორიებს შეიძლება გაეწიოთ სოციალური ხასიათის შეღავათები (იგულისხმება მრავალშვილიანი ოჯახები, ობოლი ბავშვები, საბავშვო სახლების აღსასრდელები, ინვალიდები და სხვა.). კერძოთ, პენსიონრების სოგიერთ კატეგორიას ეძლევა უფასო სანიტარულ-საკურორტო მკურნალობის უფლება. ტურისტული დასვენების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა ყველასათვის, მრავალშვილიანი ოჯახების, ახალგაზრდებისა და ასაკოვანი ადამიანების ჩათვლით, საჭიროებს რიგი კონკრეტული ღონისძიებების დამუშავებასა და განხორციელებას, უპირველეს ყოვლისა სახელმწიფოს სოციალური ტურისტული პოლიტიკის განსაზღვრას, სოციალური ინფრასტრუქტურის შექმნას, საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტების მიღებას, მოსახლეობის მკვირვებმოსავლიანი ფენების დახმარების სისტემებისა და მექანიზმების უზრუნველყოფას, სოციალური ტურიზმის სისტემის მუშაკების მომზადებას.

სოციალური ტურიზმის განხორციელება შეუძლია ნებისმიერ ტურისტულ ორგანიზაციას, რომლის წესდებაში მოცემულია სოციალური ხასიათის ამოცანები და მიზანია არამარტო მოგების მიღება, არამედ მოგზაურობებისა და ტურიზმის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაც ადამიანთა მაქსიმალური რიცხვისათვის. ამ მიზნით წესდებაში უნდა იყოს გათალისწინებული:

- სოციალური, საგანმანათლებლო და კულტურული ამოცანების ერთიანად გადაწყვეტა;
- მიზნობრივი კლიენტურის განსაზღვრა რასობრივი, კულტურული, რელიგიური, პოლიტიკური ან სოციალური ნიშნების მიუხედავად;
- სოციალური ტურიზმის პარმონიული ინტეგრაციის უზრუნველყოფა ადგილობრივ გარემოსთან;
- ტურპროდუქტის ფასების შესაბამისობა გამოცხადებულ სოციალურ ფასებთან.

სოციალური ტურიზმის ამოცანების რეალიზაცია მოითხოვს:

- დაფინანსების წყაროების მოძიება, რამდენადაც სოციალური ტურიზმის ორგანიზაციების წინაშე მოგების მიღება როგორც მისანი არ ისახება;
- სოციალური ტურიზმის ახალი მატერიალური ბაზის შექმნა ან არსებული ბაზის ადაპტაცია თანამედროვე მოთხოვნებთან;
- ჯეროვანი საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზის დამუშავება;
- სოციალური ტურიზმის მომსახურების შესაბამისობა მზარდ სტანდარტებთან;
- მატერიალური დახმარების აღმოჩენა სოციალური ტურიზმის კლიენტებისათვის;
- საფინანსო სახსრების კეთილსინდისიერი სისტემის შექმნა მცირეშემოსავლიანი კატეგორიის პირებს შორის, რომლებსაც აქვთ შეღავათის უფლება.

მაშასადამე, სოციალური ტურიზმი ტურისტული ბაზრის სექტორია, რომელიც განკუთვნილია სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი სუბსიდიების სახსრების მიმღები მომხმარებლებისათვის. სოციალური ტურიზმის განვითარებისათვის აუცილებელია გრძელვადიანი სოციალური პროგრამის დამუშავება ტურიზმის დარგში.

სხვადასხვა ტურისტული ორგანიზაციების მენეჯერები ასრულებენ სხვადასხვა როლს, მაგრამ არსებობენ მთავარი ფუნ-

ქციები, რომლებსაც ასრულებს ყველა მენეჯერი ტურისტული ორგანიზაციის ტიპისა და მენეჯერების მიერ ტურისტების მომსახურების სახეების მიუხედავად. მათ შორის გამოყოფენ:

- მმართველობითი (მენეჯერული) გადაწყვეტილებების მომზადების, მიღებისა და რეალიზაციის ფუნქცია. ამასთან მენეჯერი უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილებები და იკისროს პასუხისმგებლობა მათი შედეგებისთვის;
- ინფორმაციული ფუნქცია-გადაწყვეტილებების მისაღებად მენეჯერმა აუცილებლად უნდა მიიღოს და დაამუშაოს ინფორმაცია მართვის სისტემის განვითარების შესახებ. ინფორმაციის სისრულესა და უტყუარობაზე მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მენეჯერის მუშაობის შედეგი;
- ურთიერთობათა ფორმირების ფუნქცია ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ;
- კოლექტივის წევრების მოტივაციის ფუნქცია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

ბიზნესის სწორი ფუნქციონირებისას მენეჯერს აქვს შესაძლებლობა გააანალიზოს ორგანიზაციის, მისი განყოფილებებისა და კონკრეტული მუშაკების მუშაობა, მაგალითად სტრატეგიული პარტნიორების შერჩევის, ტურისტული მომსახურების გამოყენებულთა წრის გაფართოების მიზნით. მენეჯერისათვის ფრიად მნიშვნელოვანია საქმიანი ეთიკის დაცვა, რაც გულისხმობს შემდეგს:

- მოგების მაქსიმიზაცია არ უნდა ხდებოდეს გარემოს გატყუების ხარჯზე;
- კონკურენტულ ბრძოლაში აუცილებელია ბაზრის კანონების დაცვა;
- მომსახურების ხარისხის მუდმივად სრულყოფა;
- კონკურენტის კეთილსინდისიერი და ეთიკური მეთოდების გამოყენება;
- დისციპლინისა და კანონების დაცვა ქვეყანაში.

მენეჯერის შრომის ერთ-ერთი საგანთაგანია ადამიანთა ურთიერთობის სისტემა და შრომითი კოლექტივის წევრების ეკონო-

მიკერი ქცევა. მმართველობითი ურთიერთობების შინაარსზე ტურიზმის სფეროში გაავლენას ახდენს ტურიზმის განმასხვავებელი თავისებურება-ტურისტული მოვლენებისა და პროცესების აღბათობითი ხასიათი, როცა ბევრად განსაზღვრავს ხელმძღვანელობის სტილის (ავტორიტარული, დემოკრატიული, ლიბერალური) არჩევას. ხელმძღვანელობის სტილის არჩევა ბევრად დამოკიდებულია იმ ამოცანებზე, რომლებიც ისახება თითოეული მენეჯერის წინაშე:

- მართვა-სუსტი მითითების (დავალებების) მიცემა ხელქვეითებზე და თვალყურის დევნება (კონტროლი) მათ შესრულებაზე;
- წარმართვა-დავალებათა შესრულების უზრუნველყოფა, მაგრამ ამასთან გადაწყვეტილების განხილვა მუშაკებთან და ინიციატივის მხარდაჭერა;
- მხარდაჭერა-დახმარების აღმოჩენა მუშაკებისათვის დავალებათა შესრულებისას, პასუხისმგებლობის განაწილება მათთან გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის;
- უფლებამოსილების დელეგირება - უფლებამოსილებათა ნაწილის გადაცემა შემსრულებლებზე, პასუხისმგებლობის დაკისრება მათზე გადაწყვეტილებათა მიღებისა და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის.

მაშასადამე, ხელმძღვანელობის სტილი განისაზღვრება კონკრეტული პიროვნების სპეციფიკური მახასიათებლებით, ასახავს ადამიანებთან მუშაობის თავისებურებებს და მოცემული ინდივიდის მიერ გადაწყვეტილებათა მიღების ტექნოლოგიას. ხელმძღვანელობის სტილი საბოლოოდ დაიყვანება მმართველობითი (მენეჯერული) გადაწყვეტილებების მიღებამდე, მაგრამ ცნობილი ავტორიტარული, დემოკრატიული და ლიბერალური სტილიდან თითოეული მათგანი წმინდა სახით იშვიათად არსებობს.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში გამოყოფენ აგრეთვე ხელმძღვანელობის ისეთ სტილს როგორცაა პატერნალიზმი, ოპორტუნიზმი და ფასადიზმი.

პატერნალიზმი-წარმოების (ბიზნესის) შესახებ ზრუნვის მაღალი დონის შეხამება მუშაკებზე ზრუნვის მაღალ დონესთან. ეს სტილი გულისხმობს პროდუქციისა და მომსახურების ყველა სახეს-გაყიდვას, შეთავაზებული მომსახურების ხარისხს

და სხვა. ზრუნვა მუშაკებზე მოიცავს ზრუნვას მათი მატერიალური კეთილდღეობის შესახებ, მათი საკუთარი ღირსების გრძნობის დაცვას, მათ უფლებებს სამართლიანობაზე და სამართლიან ურთიერთობაზე. ამ სტილის გამოყენებისას პრიორიტეტი ენიჭება შემსრულებლობას. ხელმძღვანელი-პატერნალისტი ერთპიროვნულად ღებულობს გადაწყვეტილებებს, რომლებისთვისაც დამახასიათებელია ბრძანების ხასიათი, მაგრამ ამასთან გამოიყენება ხელქვეითთა სწავლება.

ოპორტუნისმი-მართვის პროცესისადმი ნებისმიერი მიდგომების შეხამება, რომლებიც მენეჯერის პირადი წარმატების საშუალებაა. ოპორტუნისტული ქცევის ნიშნები ელინდება სწრაფვაში ასიამოვნო ყველას და თითოეულს, მიიპყრო ყურადღება, იმის გათვალისწინებით, ვინ არის რანგით მეტი და ნაკლები. ხელმძღვანელი-ოპორტუნისტი ღებულობს მხოლოდ იმ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც წარმოაჩენენ მას კარგი მხრივ, მიაჩნია, მნიშვნელოვანია იყო პირველი.

ფასადიზმი-საშუალებების (ხერხების) შეხამება, რომლებიც გამოიყენება, როდესაც საჭიროა მოვლენებისა და პროცესების გარე მხარის ჩვენება. ხელმძღვანელი ქმნის თავისთვის პოზიტიურ რეპუტაციას, რაც ეხმარება დაუჭიროს მხარი სიცრუეს. ასეთი ხელმძღვანელი არ ერიდება კონფლიქტებს, მაგრამ მისი მიზანია არა მათი მოგვარება, არამედ თავისთვის გარკვეული სარგებლის მიღება.

თანამედროვე მენეჯმენტში განასხეავენ ხელმძღვანელობის შემდეგ სტილს:

- „ბრძანებები“-მენეჯერი ერთპიროვნულად შეიმუშავებს გადაწყვეტილებას და უგზავნის მას ხელქვეითებს შესასრულებლად. პერსონალი ელოდება მითითებებს შესასრულებლად ყოველგვარი კითხვების გარეშე;
- „რეკლამა“-მენეჯერი შეიმუშავებს გადაწყვეტილებას, მაგრამ უბრალოდ კი არ გამოუცხადებს მას ხელქვეითებს, არამედ ცდილობს დაარწმუნოს ისინი იმაში, რომ „მოცემული გადაწყვეტილება არის საუკეთესო, ე.ი. რეკლამას უწევს მას, რომ მინიმუმამდე დაიყვანოს ნებისმიერი პოტენციური წინააღმდეგობა;
- „კონსულტაციები“-მენეჯერი არ ღებულობს გადაწყვეტილებებს მანამ, სანამ არ ჩაატარებს კონსულტა-

ციებს ხელქვეითებთან. იგი აძლევს მათ შესაძლებლობას გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები, წინადადებები და რჩევები, აცნობიერებს რა, რომ მუშაკებმა შეიძლება განსაზღვრულ დარგებში უფრო მეტი იცოდნენ, ვიდრე მან. ასეთ მენეჯერს შეიძლება კყაყდეს სპეციალისტი-კონსულტანტები ცოდნის ცალკეული დარგების მიხედვით. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება მაინც ეკუთვნის მენეჯერს, მაგრამ გადაწყვეტილება არ იქნება მიღებული, სანამ თავიანთ აზრს არ გამოთქვამენ ხელქვეითები;

- „ერთობა“-მენეჯერი ხელქვეითებთან ერთად თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე შეიმუშავებს დემოკრატიულ გადაწყვეტილებას. იგი აყალიბებს პრობლემას და მის ფარგლებს, რომელთა საზღვრებში შეიძლება შემუშავდეს გადაწყვეტილება. პრობლემა განიხილება თავისუფალ დისკუსიაზე ხელქვეითებს შორის, და საბოლოო გადაწყვეტილება ჩვეულებრივად ასახავს უმრავლესობის აზრს.

მენეჯერების იყენებენ ხელმძღვანელობის სხვადასხვა სტილს სიტუაციების მიხედვით თითოეული სტილის უპირატესობის გამოყენებით. ყველა შემთხვევაში არებითი მნიშვნელობა აქვს ურთიერთობათა ხასიათს შრომით კოლექტივებში, სახელდობრ, ერთი მხრივ, მენეჯერებსა და, მეორე მხრივ, ხელქვეითებს შორის.

ურთიერთობა-ადამიანთა ურთიერთმოქმედების უმნიშვნელოვანესი ფორმა, მუდმივი პროცესი, რომელიც გამოიყენება ადამიანების მიერ ერთმანეთისთვის თავიანთი იდეების, აზრების, გრძობების, ორგანიზაციული მიზნების გადასაცემად, უკუკავშირის დასამყარებლად და მათ ქცევაში განსაზღვრული კორექტივების შესატანად. რამდენად საქმის ცოდნითაა აგებული ეს ურთიერთობა, დამოკიდებულია მოლაპარაკებათა შედეგიანობაზე, პარტნიორებთან, კლიენტებთან და მუშაკებთან ურთიერთგაგების ხარისხზე, მუშაკთა თავისი შრომით დაკმაყოფილებაზე, მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატზე შრომით კოლექტივში და ა.შ.

ტურიზმში ურთიერთობა ასრულებს განმსაზღვრელ როლს. ტურისტული კომპანიის მენეჯერი მუდმივად უნდა მუშაობდეს ადამიანებთან (თანამშრომლებთან), და ურთიერთობის ჩვევები მისთვის არსებითად აუცილებელია. მაგალითად, კარნაკეტილობა ზღუდავს ხელმძღვანელის შესაძლებლობებს, შეისწავლოს,

განაღლისოს და შეაფასოს როგორც კოლექტივის წევრები (თანამშრომლები), ასევე მთლიანად სიტუაცია(ც. ასევე ზედმეტი გულდიობა ხელს უშლის ხელმძღვანელს ყურადღების კონცენტრირება მოახდინოს კოლექტივში ურთიერთმოქმედების მთავარ საკითხებზე. როგორც წესი, ორივე მოტანილი შემთხვევა მთლიანად უარყოფითად მოქმედებს სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირებაზე კოლექტივში, ურთიერთუმოქმედების შედეგებზე, აგრეთვე შრომით შედეგებზე.

ურთიერთობის პროცესში ინფორმაცია არა მარტო გადაიკვება, არამედ ფორმირდება, ზუსტდება და იკვლება კიდევაც. ამიტომ აუცილებელია მენეჯერმა მოაწიოს ურთიერთობა ინფორმაციული უზრუნველყოფის შესაბამისად. მიზნის ფორმულირება ურთიერთობის პროცესის დასაწყისია. ამასთან მიზნებს, რომლებსაც აყალიბებს ტურისტული ფირმის მენეჯერი, შეიძლება იყოს სხვადასხვანაირი: თანამოსაუბრის დარწმუნება შეიძინოს ესა თუ ის ტურისტული მომსახურება, შეთანხმების გაფორმება, სადავო საკითხის გადაწყვეტა, აუცილებელი ინფორმაციის მიღება და ა.შ. საქმიანი ურთიერთობის მიზნის ზუსტი წარმოდგენა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ურთიერთობის ტაქტიკის არჩევისას.

საქმიანი ურთიერთობის მომზადებისას აუცილებელია:

- გამოიყოს დრო, რომელიც საკმარისია მშვიდი, საფუძვლიანი საუბრისათვის;
- გათვალისწინებულ იქნეს გარემოებები, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს საუბარს;
- გრძნობის ჩაკვლა, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს თანამოსაუბრის ობიექტურ აღქმაზე;
- შესაძლო საკითხების განჭვრეტა და მზად ყოფნა ამ საკითხების გადასაწყვეტად.

მოცემულ ეტაპზე მენეჯერმა არა მარტო უნდა შეაფასოს მომავალი თანამოსაუბრე, არამედ მოიფიქროს კიდევაც თავისი ქცევის მანერა, რომ ეფექტიანად მართოს იგი, ურთიერთობისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნით. ურთიერთობის სტრატეგიისა და ტაქტიკის განსაზღვრა გულისხმობს ურთიერთობის მთავარი და მეორეხარისხოვანი მიზნების განსაზღვრას. ურთ-

იერთობის ტაქტიკას განეკუთვნება კითხვების დასმის ცოდნაც საუბრის წარმართვის რეგულირებით. საკითხები შეიძლება იქნეს გამოყენებული ეფექტიანად იმისთვის, რომ დარწმუნდეს თანამოსაუბრე. მიღებულ იქნეს მისი თანხმობა, გადაიღახოს წინააღმდეგობა.

უშუალო ურთიერთობის პროცესი დაკავშირებულია გარკვეული ფსიქოლოგიური ბარიერის გადაღახვასთან, რისთვისაც აუცილებელია გულწრფელი ინტერესის გამოვლენა თანამოსაუბრის, მის პრობლემების მიმართ, საუბრის სხვადასხვა ასპექტების მიმართ კორექტიული დამოკიდებულება. ურთიერთობის საწყის ეტაპზე საჭიროა: კონტაქტის დამყარება, ურთიერთობისათვის კეთილსასურველი ატმოსფეროს შექმნა, საუბრისთვის ინტერესის გაღვივება. საუბრის საგნის (მომსახურება, ტური) მიმართ ყურადღების კონცენტრირება.

ინფორმაციის გადაცემის (მიღების) ეტაპი გულისხმობს თანამოსაუბრის მოტივების და მიზნების გამოვლენას, თანამოსაუბრეზე დაგეგმილი ინფორმაციის გადაცემას, თანამოსაუბრის პოზიციების ანალიზსა და შემოწმებას. არგუმენტაციის პროცესში შესაძლებელია ნაწილობრივ ან მთლიანად შეიცვალოს თანამოსაუბრის პოზიცია და აზრი. ეფექტის მიღწევისათვის მოქმედება უნდა ხდებოდეს მარტივი, ნათელი, დამარწმუნებელი, თანამოსაუბრის ხასიათის თავისებურებების გათვალისწინებით; ამასთან არგუმენტაცია უნდა იყოს კორექტული თანამოსაუბრის მიმართ.

საუბრის შედეგების შეჯამება მოითხოვს თანამოსაუბრის პრობლემებთან და ფაქტებთან ურთიერთდამოკიდებულების ყურადღებით შეფასებას, რომლებიც იყვნენ განხილვის საგანი. ამ ეტაპზე შესაძლებელია შეუსრულებელი ამოცანების გამოვლენა და ახალი ამოცანების დასახვა მომავალი საუბრისათვის, რამდენადაც ერთი საუბრის პროცესში ყოველთვის როდია შესაძლებელი ურთიერთობის სტრატეგიული მიზნების მიღწევა.

გადაწყვეტილებათა მიღება საქმიანი ურთიერთობის დასკვნითი ეტაპია.

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის ტურიზმის მენეჯმენტში ეკონომიკურ ურთიერთობათა საფუძველი?
2. დაახასიათეთ თანამედროვე ტექნოლოგიები, რომლებიც უსრუნველყოფენ ტურიზმის განვითარებას.
3. აღწერეთ ტურისტული მომსახურების გაწევის პროცესის ინფორმაციული შემადგენელი.
4. როგორი უნდა იყოს, თქვენი აზრით, ტურისტული სააგენტოს, სასტუმრო კომპლექსის ინფორმაციულ-ტექნიკური უსრუნველყოფა?
5. რატომაა სოციალური ფაქტორი ტურისტული საქმიანობის ერთ-ერთი პრიორიტეტი?
6. როგორ ფსიქოგრაფიულ მახასიათებლებს უნდა ფლობდეს მენეჯერი ტურიზმში?
7. როგორ კომუნიკაციურ ჩვევებს უნდა ფლობდეს მენეჯერი კლიენტებთან მუშაობისას ტურიზმში?

თავი 9. მმართველობითი გადაწყვეტილებები

9.1. მმართველობით გადაწყვეტილებათა შინაარსი და სახეები

გადაწყვეტილებათა მიღება, ისევე როგორც ინფორმაციის გაცვლა, ნებისმიერი მმართველობითი (მენეჯერული) ფუნქციის შემაღგენელი ნაწილია. მართვის პროცესში მენეჯერი აწვდობა ერთი ვარიანტის შერჩევის აუცილებლობას რამდენიმე შესაძლო ვარიანტიდან. ამარჩევის შედეგი წარმოადგენს კიდევაც გადაწყვეტილებას, ე.ი მმართველობითი გადაწყვეტილება არის ალტერნატიული გადაწყვეტილება. მაგალითად, არის რა გამოვლენილი კლიენტის მოთხოვნა (გადახდისუნარიანი მოთხოვნილება) და ემყარება არსებულ ტურისტულ მიწოდებას, მენეჯერი ღებულობს მმართველობით გადაწყვეტილებას - რეკომენდაციას უწევს მოცემული ტურისტისათვის ოპტიმალურ ტურს.

მმართველობითი (მენეჯერული) გადაწყვეტილება, როგორცაა ადამიანის საქმიანობის სპეციფიკური სახეები, მართვის პროცესში შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს თანმიმდევრული სტადიების სახით:

- მიზნის შემუშავება და დასახვა (პოტენციურ ტურისტს რა მიზნით სურს განახორციელოს მგზავრობა);
- პრობლემის შესწავლა (სად იყო ის ადრე, რა პრობლემებს აწვდებოდა);
- მისაღებ გადაწყვეტილებათა შესაძლო შედეგებისა და ეფექტიანობის კრიტერიუმების არჩევა და დასაბუთება, მოქმედებათა ვარიანტების დამუშავება (ინფორმაციის შეგროვება სურვილებისა და მგზავრობისადმი მოთხოვნების შესახებ);
- ვარიანტის შერჩევა (არსებული მიწოდებების გათვალისწინებით);
- გადაწყვეტილების მიღება (ტურისტს არჩევა);
- გადაწყვეტილების დაყვანა შემსრულებლამდე (დოკუმენტის გაფორმება, შეკვეთა და ტურისტის ანაზღაურება, ხელშეკრულების დადება);

- კონტროლი გადაწყვეტილებათა შესრულებაზე (ტურის რეაღიზაციის პროცესის კონტროლი).

მართველობითი გადაწყვეტილება აერთიანებს ნაწილები ოპერაციების მთელ ერთობლიობას, წარმოადგენს მმართველ სისტემაში ინტელექტუალური საქმიანობის შეხამებას ორგანიზაციულ-პრაქტიკულ საქმიანობასთან მართულ სისტემაში. ესაა მართვის ურთიერთობთა უმნიშვნელოვანესი რგოლი და მმართველი და მართული სისტემების მაკავშირებელი ფაქტორი.

მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა ცნობს მმართველობითი გადაწყვეტილებების კლასიფიკაციას სხვადასხვა საფუძველის მიხედვით:

- ობიექტის მასშტაბის მიხედვით – გლობალური, რომელიც მოიცავს მართული სისტემის ყველა რგოლს (ახალი ტურისტული ტერიტორიის ათვისება); ლოკალური, რომელიც შეეხება განსახლდერულ რგოლს ან ქვედანაყოფს (დამატებითი მომსახურების შემოღება ტურისტების კონრეტული სეგმენტისათვის);
- მიზნების ხასიათის მიხედვით-სტრატეგიული,რომელიც განსახლდერავს გენერალურ ამოცანებს (მაგალითად, გადასვლა ალტერნატიულ ტურიზმზე). ტაქტიკური,რომელიც გულისხმობს კერძო ამოცანების განხორციელებაზე (კულტურის ძეგლების რესტავრაცია, გასართობი კომპლექსის განვითარება);
- არსებობის პერიოდის მიხედვით – პერსპექტიული (გრძელვადიანი), რომელიც გათვლილია 5-10 წლის დროის პერიოდზე; მიმდინარე (საშუალოვადიანი), რომელიც წარმოადგენს პერსპექტიული გადაწყვეტილების ნაწილს, სათანადო დაზუსტებითა და დეტალიზებით (3-5 წელი); მარეგულირებელი (მოკლევადიანი), რომელიც მიმართულია მიმდინარე გადაწყვეტილებათა (ერთ წლამდე) შესრულების უზრუნველყოფაზე;
- პრობლემათა წლის მიხედვით – კომპლექსური, რომელიც დაკავშირებულია მართული ობიექტის საქმიანობის ბევრი მხარის ცვილებასთან (მაგალითად, ტურისტული სააგენტოს სტატუსის შეცვლა ტურისტული ოპერატორის სტატუსზე); კერძო (თემატიური), რომელიც შეეხება მართული

ობიექტის საქმიანობის ერთ-ერთ მიხარეს; კომპლექსური გადაწყვეტილების შედგენილობაში განასხვავებენ ტექნიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ, ორგანიზაციულ (რეკლამის მატარებლის არჩევა) გადაწყვეტილებებს;

- დასაბუთების მეთოდების მიხედვით (პირობითობის განსაზღვრული ხარისხით) – ყორმალიწებული, რომლის დასაბუთებისას ფართოდ გამოიყენება მათემატიკური მეთოდები (პერსონალის რიცხვნობის განსაზღვრა); არაყორმალური, რომლის დასაბუთება ხდება უმთავრესად ეურისტული მეთოდებით (მაგალითად, გაყიდვების მენეჯერის თანამდებობრივი ინსტუქციის დამუშავება);
- პირობების მიხედვით, რომლებშიც იგი გამოიყენება, – გადაწყვეტილება, რომელიც მიიღება განსაზღვრულობის პირობებში, რომელიც, როგორც წესი, წარმოადგენს კარგად სტრუქტურირებულს, დეტერმინებულს (მაგალითად, გადაწყვეტილება, რომელიც მიიღება რისკის პირობებში, განეკუთვნება ალბათურ კატეგორიას (თანრიგს); გადაწყვეტილება, რომელიც მიიღება განუსაზღვრელობის პირობებში, განეკუთვნება საქებნო თანრიგს, ხშირად დაკავშირებულია თვისებრივ ნახტომებთან წარმოების (ბიზნესის) განვითარებაში (გადაწყვეტილება მუშების ორგანიზაციის შესახებ ტურისტული მომსახურების ახალ რეგიონულ ბაზარზე);
- მართულ ობიექტზე ზემოქმედების წესის მიხედვით - პირდაპირი დირექტიული, რომელიც დაიყვანება შემსრულებლად ბრძანების განკარგულების სახით, რომელიც სავალდებულოა შესასრულებლად (მაგალითად, სამუშაოზე ახალი მუშაკის მიღების შესახებ); ირიბი ზემოქმედება, დამუშავება და რეალიზაცია, რომლებიც ხორციელდება წარმოების (ბიზნესის) ეფექტიანობის ამალღების სტიმულირების საშუალების საფუძველზე (გადაწყვეტილება ახალი პროექტის რეალიზაციის შესახებ).

მმართველობითი გადაწყვეტილების ხარისხი მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობის მთავარი ფაქტორია. უხარისხო გადაწყვეტილებათა რეალიზაციას თან ახლავს დიდი დანაკარგი ობიექტის სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპზე. მმართველო-

ბითი გადაწყვეტილების ხარისხზე გავლენას ახდენენ შემდეგი ძირითადი ფაქტორების გამოყენება : მეცნიერული მიდგომებისა და პრინციპების, მოდელირების მეთოდების, მართვის პროცესის ავტომატიზაცია, ხარისხიანი გადაწყვეტილების მოტივაცია და სხვა. ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერები ემყარებიან რაციონალურობას, ინტუიციასა და მსჯელობას.

რაციონალური გადაწყვეტილება, რომელიც ემყარება ეკონომიკური ანალიზის, დასაბუთებისა და ოპტიმიზაციის მეთოდებს, მიიღება სტრატეგიული და ტაქტიკური მართვის პროცესში. ინტუიციურ გადაწყვეტილებას მენეჯერი ღებულობს, ემყარება რასაკუთარ შეგრძნებას იმისა, რომ მისი არსეყანი სწორია. მაგრამ მენეჯერი, რომელიც ორიენტირებს მხოლოდ ინტუიციასზე, ხდება შემთხვევითობის მიქვეალი, და მისი შანსი სწორ არსეყანზე (გადაწყვეტილებაზე) არ არის ოპტიმალური. გადაწყვეტილებები, რომლებიც ემყარება მსჯელობას, ინტუიციასზე დამყარებული გადაწყვეტილებების ანალოგიურია. მათი საფუძველია ცოდნა და წარსულის გამოცდილება, მაგრამ გააზრებული, რაც განასხვავებს მათ ინტუიციური გადაწყვეტილებებისაგან. გადაწყვეტილებების მიღებისას უპირატესობა ენიჭება იმ ვარიანტს (ალტერნატივას), რომელმაც მოიტანა ყველაზე დიდი წარმატება ანალოგიურ სიტუაციაში.

მმართველობით გადაწყვეტილების ხასიათს განსაზღვრავს მენეჯერის პიროვნება, რომელმაც მიირო ეს გადაწყვეტილება. მაგალითად, კრეატიულ მენეჯერს ძალუქს შესთავაზოს კლიენტებს ტური გასართობებისა და დასვენების გაჯერებული პროგრამით (დაივინგი, საპარაშუტო სპორტი, რაფტინგი); კონსერვაციული მენეჯერი კლიენტების უკმაყოფილების თავიდან ასაცილებლად შესთავაზებს სტანდარტულ ტურპაკეტს. აღნიშნულთან დაკავშირებით განასხვავებენ:

- გაწონასწორებული გადაწყვეტილებები – ღებულობენ მენეჯერები, რომლებიც ყურადღებით და კრიტიკულად ეკიდებიან მოქმედებებს, წამოყენებულ იპოთეზებს და მათ შემოწმებას. სვეულბრივად გადაწყვეტილების მიღებამდე, მენეჯერები გულმოდგინედ აყალიბებენ ამოსავალ მიზანსა და ამოცანებს;
- იმპულსური გადაწყვეტილებები – ღებულობენ მენეჯერები, რომლებიც იოლად იღებენ ახდენენ იდეების გენერირე-

ბას.მაგრამ ჯეროვან ყურადღებას არ უთმობენ მათ შემოქმედებას, შეფასებას.

- რისკიანი გადაწყვეტილებები – განსვავლებიან იმპულსური გადაწყვეტილებებისგან იმით, რომ მათი ავტორები არ ახდენენ თავიანთი იპოთეზის გულმოდგინედ დამსახურებას და, თუ დარწმუნებულნი არიან თავიანთ თავში, არ ეშინიათ გარისკვის. ხშირად ასეთი გადაწყვეტილებები მიიღება საგანგებო, კრიტიკულ სიტუაციაში;
- ინერტული გადაწყვეტილებები – ფრთხილი ძიების შედეგებია, როდესაც კონტროლისა და დაზუსტების მოქმედებები ჭარბობენ იდეების გენერირებას, ამიტომ ასეთ გადაწყვეტილებებში ძნელია ორიგინალურობის, ნოვატორობის გამოვლენა.
- ფრთხილი გადაწყვეტილებები – მიიღება მენეჯერის მიერ ყველა ვარიანტის გულმოდგინედ შეფასების შემდეგ. ისინი კიდევ უფრო ნაკლებად არიან ახალი და ორიგინალური, ვიდრე ინერტული გადაწყვეტილებები.

ზემოთ მოტანილი და განხილული გადაწყვეტილებები მიიღება ძირითადად ოპერატიული მართვის პროცესში. ტურიზმში მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზებულობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ფაქტორია მმართველობითი გადაწყვეტილების გაფორმება, რაც გამორიცხავს ერთი და იგივე საგნის სხვადასხვანაირად ინტერპრეტირებას. (განმარტებას) მმართველობითი გადაწყვეტილებები შეიძლება გაფორმდეს ქალაქის დოკუმენტების ფორმით, ელექტრონულ მატარებლებზე ან გადაიცეს ვერბალური გზით, მაგრამ იმ პირობებით, რომ ინფორმაციის მატარებელი მაქსიმალურად საიმედოა.

9.2 მმართველობით გადაწყვეტილებათა თავისებურებები ტურიზმში

ხარისხიანი მმართველობითი (მენეჯერული) გადაწყვეტილებების მიღებისათვის სათანადო პირობებია საჭირო, სახელდობრ:

- მმართველობითი გადაწყვეტილების დამუშავებისას კლასიკური მენეჯმენტის მეცნიერული მიდგომების გამოყენება;
- მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე ეკონომიკური კანონების გაეღების გათვალისწინება;

- მენეჯერის, რომელიც ღებულობს გადაწყვეტილებას, დროული უზრუნველყოფა საიმედო ინფორმაციით;
- ფუნქციურ-ღირებულებითი ანალიზის, პროგრამირების, მოდელირებისა და ეკონომიკური დასაბუთების მეთოდების გამოყენება;
- პრობლემის სტუქტურირება და „ხის მიწნების“ აგება;
- გადაწყვეტილებათა მრავალვარიანტულობის უზრუნველყოფა (მიზნის მიღწევის ერთი და იგივე ფუნქციის შესრულების არა ნაკლები სამი ორგანიზაციულ-ტექნიკური ვარიანტის დამუშავება);
- გადაწყვეტილებათა ვარიანტის შედარებითობის უზრუნველყოფა;
- მისაღები გადაწყვეტილების სამართლებრივი დასაბუთება;
- იმფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავების პროცესების ავტომატიზაცია;
- ხარისხიანი და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობისა და მოტივაციის სისტემის ფორმირება და ფუნქციონირება;
- გადაწყვეტილების რეალიზაციის მექანიზმით უზრუნველყოფა.

ჩამოთვლილ პირობათა მთელი ნაკრების შესრულება მოითხოვს საშუალებების, დროის მნიშვნელოვან დანახარჯებს და მისაღებია მხოლოდ ძვირადღირებული პროექტების რაციონალური მმართველობითი გადაწყვეტილებების დამუშავებისთვის (მაგალითად, სასტუმრო კომპლექსის მშენებლობა). ამასთან ერთად კონკურენცია ობიექტურად აიძულებს თითოეულს, ვინც ღებულობს მმართველობით გადაწყვეტილებას, აამაღლოს მისი ხარისხი და ეფექტიანობა. ამიტომ ამაჟამად შეიმჩნევა გასათვალისწინებელ პირობათა რიცხვის გადიდების ტენდენცია მენეჯმენტის სისტემის პროცესების ავტომატიზაციის საფუძველზე. ზოგიერთი პირობა სრულდება ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილებების დამუშავებისას.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების ალტერნატიული ვარიანტების შედარებითობის უზრუნველყოფა სავალდებულო

პირობაა ვარიანტების შედარებისას, რომელიც ხორციელდება შემდეგი ფაქტორების მიხედვით: დრო (პროექტების ან ინვესტიციების განხორციელების დრო), ობიექტის ხარისხი (მაგალითად, სასტუმროები – შესაბამისობა ვარსკვლავიანობის ან თუ იმ დონესთან). ობიექტის მასშტაბი და ტეკნოლოგია (დამსვენებელთა განსაზღვრული რიცხვის ერთდროული მომსახურების შესაძლებლობა). გეოგრაფიული ტურისტული ზონის ათვისების დონე (ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებულობა). უსაფრთხოება, ინფორმაციის მიღებისა და გაანგარიშებათა შესრულების მეთოდები, ობიექტის (ეკოლოგიურად უსაფრთხო ზონა, შესაძლო ბუნებრივი კატაკლიზმების ზონა) გამოყენების (ექსპლოატაციის) პირობებში, ინფლაციის დონე, რისკისა და განუსაზღვრელობის დონე.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების ალტერნატიული ვარიანტები კონკრეტულ შემთხვევებში შეიძლება განსხვავდებოდნენ არა ყველა ფაქტორების მიხედვით. მენეჯერის ან პირის, ვინც ლეებულობს გადაწყვეტილებას, ამოცანაა კონკრეტული სიტუაციების კომპლექსური ანალიზის ჩატარება, ფაქტორების მაქსიმალური რიცხვის მიხედვით შედარებითობის უზრუნველყოფის მიზნით: რაც ნაკლებია გათვალისწინებული ფაქტორები, მით უფრო ნაკლებად ზუსტი იქნება მმართველობითი გადაწყვეტილება. მმართველობითი გადაწყვეტილების ალტერნატიული ვარიანტების შედარებითობის ძირითადი წესებია:

- უნდა იყოს არა ნაკლებ სამი ალტერნატიული ვარიანტები;
- საბაზოდ უნდა იქნეს მიღებული დროის მიხედვით გადაწყვეტილების ბოლო ვარიანტი. დანარჩენი ალტერნატიული ვარიანტები საბაზოდ შესაბამისობაში მოიყვანება მაკორექტირებელი კოეფიციენტების დახმარებით.

გეოგრაფიული ტურისტული ზონის ათვისებულობის დონე გაითვალისწინება იმ შემთხვევაში, როდესაც საჭიროა შეფასდეს, რამდენი ტურისტის მიღება შეუძლია მოცემულ ობიექტს და როგორია მისი ინფრასტრუქტურა. ამ ფაქტორის დაუფასებლობას შეუძლია გამოიწვიოს მომხმარებლის უკმაყოფილება გაწეული ტურისტული მომსახურებით.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ვარიანტების დამუშავებისას ინფორმაციის მიღებისა და გაანგარიშებათა შესრულების მეთოდები უნდა იყოს გამოყენებული ერთი და იგივე; წინააღმ-

დღე შემთხვევაში ამოსაეად ინფორმაციაში შეიტანება სხვა-დასხვა ცდომილება ერთი ფაქტორის მიხედვით. ობიექტის გამოყენების (მოხმარების, ექსპლოატაცია) პირობების ანალიზისას შეფასება ეძლევა:

- საანალიზო ობიექტის მომსახურების მუშაობის რეჟიმს;
- მომხმარებელთა მომსახურებისა და სეგმენტის სპეციფიკას, რომლებსაც იგი (მომსახურება) გააქწევა;
- წარმოებისა (ბიზნესისა) და მომსახურების (ტექნოლოგიის პროგრესულობა, მუშაკთა შრომისა და დასვენების პირობებში და ა. შ) ორგანიზაციულ-ტექნიკურ და სოციალურ დონეებს;
- მომხმარებლის იმიჯსა და მის კულტურას, გეოგრაფიულ მდგომარეობას.

ინფლაციის ფაქტორი იძლევა შესაძლებლობას გათვალისწინებულ იქნეს ფულის გაუფასურება, რომელიც ვლინდება სქონელსა და მომსახურებაზე ფასების ზრდის ფორმით მათი ხარისხის დონის ამადლების გარეშე. მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეკონომიკურ დასაბუთებისას დროის ფაქტორი ფულის „მუშაობის“ აზრით და ინფლაციის ფაქტორი მისი გაუფასურების აზრით უნდა იქნეს გათვალისწინებული ცალ-ცალკე.

რისკისა და განუსაზღვრელობის ფაქტორები გასათვალისწინებელია ეფექტიანობის გაანგარიშებებში, თუ რეალიზაციის დანახარჯები და შედეგები სხვადასხვა შესაძლო პირობებში გადაწყვეტილების მიხედვით განსხვავებულია. განუსაზღვრელობაში მოიაზრება ინფორმაციის არასრულ ან უზუსტობა გადაწყვეტილების რეალიზაციის პირობების, მათ რიცხვებში მათთან დაკავშირებული დანახარჯებისა და შედეგების შესახებ. განუსაზღვრელობა, რომელიც დაკავშირებულია არასასურველი სიტუაციებისა და შედეგების წარმოების შესაძლებლობასთან გადაწყვეტილების რეალიზაციის მსვლელობაში, ხასიათდება რისკის ცნებებით. ტურისტული საქმიანობის განვითარების მმართველობითი გადაწყვეტილებების შეფასებისას ყველაზე არსებითია განუსაზღვრელობისა და რისკების შემდეგი სახეები:

- რისკი, რომელიც დაკავშირებულია ეკონომიკური კანონმდებლობისა არასრულყოფილებასა და მიმდინარე ეკონომ-

მიკური სიტუაციის არასტაბილურობასთან, ინვესტირების პირობებსა და მოგების გამოყენებასთან;

- საგარეო ეკონომიკური რისკი (ქვეყანაში შემოსვლის შესუღდვის შემოდების, საზღვრების დაკეტვის შესაძლებლობა და სხე);
- პოლიტიკური სიტუაციის განუსაზღვრელობა, არასასურველ სოციალურ-პოლიტიკურ ცვილებათა რისკი ქვეყანაში ან რეგიონში;
- ინფორმაციის ნაკლებობა და უზუსტობა ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის შესახებ, რომლებიც გამოიყენება ტურისტების მომსახურებისას;
- ბუნებრივ-კლიმატური პირობების განუსაზღვრელობა, სტიქიურ უბედურებათა შესაძლებლობა;
- ინფორმაციის ნაკლებობა და უზუსტობა პარტნიორი საწარმოების ფინანსური მდგომარეობისა და საქმიანი რეპუტაციის შესახებ (არგადახდების, გაკოტრების, სახელშეკრულებლო ვალდებულებათ ჩაფუშვის შესაძლებლობა.)

მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმი დაკავშირებულია რისკთან და მან უნდა მოიცვას სპეციფიკური ელემენტები (რისკების დასუღვევა, ეკონომიკური ანგარიში), რომლებიც იძლევიან რისკის ან მასთან დაკავშირებული არასასურველი შედეგების შემცირების შესაძლებლობას.

9.3. ბადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და მოდელები ტურისტულ საქმიანობაში

მმართველობითი გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, მიიღება ნებისმიერ ორგანიზაციაში, მაგრამ მმართველობით გადაწყვეტილებათა დამუშავებისა და მიღების პრაქტიკას გააჩნია თავისებურებები, რომლებიც განისაზღვრება ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათითა და სპეციპიკით, მისი ორგანიზაციული სტრუქტურით, შინაგანი კულტურით. მმართველობითი გადაწყვეტილებათა ანალიზი ხორციელდება მეცნიერული მეთოდებისა და საშუალებების (მიგდომების) საფუძველზე. გამოყოფენ მმართველობით გადაწყვეტილებათა ანალიზის შემდეგ მეთოდებს: შედარების მეთოდი, საინდექსო მეთოდი, საბალანსო

მეთოდი, ჯაჭვური ჩასმის მეთოდი, ელიმინირების მეთოდი, გრაფიკული მეთოდი, ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები.

შედარების მეთოდი იძლევა შესაძლებლობას შეფასდეს ორგანიზაციის მუშაობა საგეგმო მანევრებლუბთან ფაქტიური მანევრებლების შედარების და გადახრების არსებობის შემთხვევაში, მათი მიზეზის დადგენის, აგრეთვე რესურსების გამოვლინების საფუძველზე. ანალიზის დროს მიმდინარე მანევრებლები უპირისპირდება საგეგმო მანევრებლებს; ამასთან ხდება შედარება წინა პერიოდის როგორც საგეგმო, ასევე ფაქტიურ მანევრებლუბთან, აგრეთვე საშუალო დარგობრივ მანევრებლუბთან. გარდა ამისა, ორგანიზაციის (ფირმის) მანევრებლების შედარება ხდება ანალოგიური ორგანიზაციების ტექნიკურ დონესა და მოხმარების ხარისხთან.

საინდექსო მეთოდი გამოიყენება რთული მანევრებლების შესწავლისას, რომელთა ცალკეული ელემენტები არ ექვემდებარებიან გაზომვას. ამ მეთოდის გამოყენებისას ტურისტული ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანობის თითოეულ ფაქტორს ენიჭება განსაზღვრული ინდექსი, რომელიც ახასიათებს მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაზე მისი ზემოქმედების მიხედვით იძლევა წარმოდგენას ორგანიზაციის ფუნქციონირების წარმატების შესახებ. როგორც შეფარდებითი მანევრებლები ინდექსები აუცილებულია გეგმის შესრულების შეფარდებისათვის და მოვლენებისა და პროცესების დინამიკის განსაზღვრისთვის.

საბალანსო მეთოდი დაიყვანება სამეურნე საქმიანობის ერთიერთდაკავშირებულ მანევრებლუბთან შეპირისპირებამდე ტურისტული მომსახურების გამოვლენისა და გაზომვისათვის, აგრეთვე წარმოების (ბიზნესის) ეფექტიანობის ამადლების რესურსების შეფასებისათვის, მაგალითად, განსაზღვრა იმისა, რამდენად გაზარდა გაყიდვების მოცულობა სასტუმროს დანახარჯებმა სასტუმროს ნომრების რემონტზე.

ჯაჭვური ჩასმის მეთოდი გულისხმობს რიგი განსოგადებულ მანევრებლის კორექტირებული მნიშვნელობების მიღებას ფაქტორების საბაზისო მნიშვნელობის თანმიმდევრული შეცვლის გზით ფაქტიური მნიშვნელობებით. ორი ერთმანეთის გვერდით მანევრებლის მნიშვნელობების შედარება ჩასმის ჯაჭვში იძლევა შესაძლებლობას შეფარდეს ფაქტორის განსოგადებულ მანევრებლუბზე გავლენა, რომლის საბაზისო მნიშვნელობა იცვლება ფაქტიურ მანევრებლუბზე.

ელიმინირების მეთოდი იძლევა შესაძლებლობას გამოიყოს ერთი ფაქტორის მოქმედება საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) განზოგადებულ მანევრებელზე. სხვა ფაქტორების მოქმედების გამორიცხვით.

გრაფიკული მეთოდი წარმოადგენს სამეურნეო პროცესების (ბიზნესის) ილუსტრაციის, ანალიზის შედეგების გაფორმების საშუალებას. ეკონომიკური (სამეურნეო) მანევრებლების გრაფიკულ გამოსახულებებს განასხვავებენ დანიშნულების (შედარების დიაგრამები, ქრონოლოგიური და საკონტროლო-საგეგმო გრაფიკები), აგების წესის (სახაზო, სვეტური, კოორდინატისებური და სხვა) მიხედვით.

ანალიზის ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები გამოიყენება საუკეთესო, ოპტიმალური ვარიანტების შესარჩევად, რომლებიც განსაზღვრავენ გადაწყვეტილებებს ჩამოყალიბებულ ან საგეგმო ეკონომიკურ პირობებში. მაგალითად, ეკონომიკური მოდელირების მეთოდი იძლევა შესაძლებლობას გაანგარიშდეს ახალი გასართობი კომპლექსის მშენებლობა სასტუმროს ტერიტორიაზე და შესაბამისად გაკეთდეს გაყიდვების მოცულობის გადიდების პროგნოზი.

როგორც აღინიშნა, მმართველობითი გადაწყვეტილების ანალიზის განხორციელებისთვის მეცნიერულ მეთოდებთან ერთად გამოიყენება მეცნიერული საშუალებები (მიდგომები). პირველ რიგში აღსანიშნავია კრებსვა (შეჯამება) და დაჯგუფება. კრებსვა გულისხმობს სხვადასხვა ფაქტორების მოქმედების საერთო (ჯამური) შედეგის გამოვლენას საწარმოს (ფირმის) სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) განზოგადებულ - მანევრებელზე. დაჯგუფება კი გულისხმობს შესასწავლ გაელენებს შორის ამა თუ იმ ნიშნით დახასიათებული ჯგუფების გამოყოფას. რაც შეეხება აბსოლიტურ სიდიდეებს, ისინი ახასიათებენ ეკონომიკური მოვლენების მასშტაბებს; შეფარდებითი სიდიდეები კი ახასიათებენ საგეგმო დაეალებათა შესრულების დონეს, ნორმების დაცვას, ზრდის ტემპს, სტრუქტურას, ხვედრით წონას ან წარმოებისა და ტურისტული მომსახურების ინტენსივობას დაგეგმილ მანევრებლებთან ან კონკურენტების მანევრებელთან შედარებით.

საშუალო სიდიდეები გამოიყენება საშუალო მანევრებლის გაანგარიშებისას, რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციის საქმიანობას, და აგრეთვე გამოიყენება მასობრივი, თვისებრივად ერთგვაროვანი ეკონომიკური მოვლენების განზოგადებულ დახასი-

ათების ფორმირებისათვის; ამასთან საშუალო სიდიდები იძლევიან შესაძლებლობას გამოვლინდეს მოვლენათა მოცემული ერთობლიობის განმასხვავებელი თავისებურება, დადგინდეს მისი ტიპური ნიშნები.

ღინამიკური მწკრივები ახასიათებენ ტურისტული ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანობის (ბიზნესის) მიხედვებელთა მნიშვნელობების თანმიმდევრულ ცვლილებას დროში, რაც იძლევა შესაძლებლობას გამოვლინდეს განვითარების კანონზომიერებები და ტენდენციები. განასხვავებენ მწკრივებს: მომენტური მწკრივები - შესასწავლი ობიექტის დახასიათებისათვის დროის სხვადასხვა მომენტში; პერიოდული მწკრივები კი განსაზღვრულ პერიოდში.

ფრიად მნიშვნელოვანია დაკვირვების მეთოდი სრული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ანალიზისათვის განასხვავებენ შერჩევით და მთლიან დაკვირვებას. მთლიანი დაკვირვება გულისხმობს მოვლენათა მთლიანი ერთობლიობის შესწავლას, რომელიც ახასიათებს საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) ერთ-ერთ მხარეს. შერჩევითი დაკვირვება გულისხმობს საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის შესწავლას მოვლენების, პროცესების მთლიანი ერთობლიობის ტიპური წარმომადგენლობის შესახებ მონაცემების საფუძველზე. შერჩევითი დაკვირვების მონაცემების მიხედვით ალბათობის თეორიის მეთოდების საფუძველზე განსაზღვრავენ მიღებული დასკვნების გავრცელების შესაძლებლობას შესასწავლი მოვლენების მთელ გენერალურ ერთობლიობაზე.

დეტალიზაციის შემთხვევაში მოვლენის შესწავლა ხორციელდება განზოგადებული (საბოლოო) მაჩვენებლის დაშლით კერძო მაჩვენებლებად. რთული მაჩვენებლის დაშლითა და დეტალიზებით შემადგენლებად და ფაქტორორებად, განსაზღვრავენ თითოეული მათგანის გავლენას ამ მაჩვენებელზე. განზოგადება კი უჩვენებს კავშირს მთელი (ობიექტის, მოვლენის, პროცესის) ნაწილებს შორის, განსაზღვრავს ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების გავლენის ხარისხს საწარმოს საერთო შედეგებზე.

ტურიზმის თანამედროვე მენეჯმენტში იყენებენ მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღების შემდეგ მოდელებს:

- სახასო მოდელირება - საწარმოო მაჩვენებელთა სახასო (ხაზობრივი) დამოკიდებულება (მაგალითად, ისეთი მაჩვენ-

ებლის ხაზური დამოკიდებულება, როგორცაა დანახარჯების გადიდება გაყიდვის შედეგების სწავლებაზე და გაყიდვების მოცულობის ზრდა):

- დინამიკური პროგრამირება-იძლევა შესაძლებლობას შემოდებულ იქნეს დამატებითი ცვლადები, რომლებიც უზრუნველბიან ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანობისა და გარე გარემოს ცვლილების შედეგად;
- ალბათობითი და სტატისტიკური მოდელები - აქტუალურია და ეფექტიანი, მასობრივი მომსახურების თეორიის მეთოდებში, ტურიზმის მენეჯმენტში გამოიყენება ნაწილობრივ;
- თამაშთა თეორია - ისეთი სიტუაციების მოდელირება, გადაწყვეტილებათა მიღება, რომლებშიც უნდა იქნეს გათვალისწინებული ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების ინტერესთა სხვადასხვაობა;
- იმიტაციური მოდელირება - ექსპერიმენტული მოდელის შექმნა, რომელიც მაქსიმალურად ასახავს გადაწყვეტილების მიღების ყველა დასაბუთებას, რაც იძლევა შესაძლებლობას შემოწმდეს გადაწყვეტილებათა რეალიზაცია, შეიცვალოს ამოსავალი წანამდევრები, დაზუსტდეს მისდამი მოთხოვნები (მაგალითად, ახალი სასტუმრო კომპლექსის ფუნქციონირების ვირტუალური მოდელის აგება).

მმართველობითი გადაწყვეტილების მოდელი უნდა პასუხობდეს ისეთ მოთხოვნებს, როგორცაა:

- სისრულე - მოდელის შესაბამისობა მენეჯერის ჩანაფიქრთან, მის გადაწყვეტილებასთან და მის მიერ დასახულ ამოცანებთან, აგრეთვე საშემსრულებლო საქმიანობის შინაარსთან, სტრუქტურასა და პირობებთან;
- სიზუსტე - მოდელების (მაჩვენებლების, კრიტერიუმების) მაქსიმალური შესაბამისობა ნამდვილად არსებულ ობიექტთან;
- მასშტაბურობა (სამოდელო ობიექტის მასშტაბების სრული დაცვა) და დინამიკურობა (მოდელში უნდა იყოს წარმოდგენილი მომავალი საქმიანობის დინამიკა);

- სიმტკიცე - მოდელის უნარი შეინარჩუნოს დაეცემა მანვენივლები როდეს კრიტიკულ პირობებშიც კი ;
- მოქნილობა - მოდელის ელემენტის კორექციის შესაძლებლობა, რომელიც იძლევა მის ცვალებად პირობებთან შეგუების შესაძლებლობას;
- შეთანხმებულობა - გადაწყვეტილების სხვა შემსრულებლების გადაწყვეტილებებთან და სხვა მოდლებთან ურთიერთკავშირი. რომელიც იძლევა მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტიანობისა და ხარისხის ოპტიმიზირების შესაძლებლობას.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ამა თუ იმ მოდელის გამოყენება უნდა იყოს ეკონომიკურად დასაბუთებული. ეკონომიკური დასაბუთების დამუშავება გულისხმობს:

- დროის ფაქტორის გათვალისწინება, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ინვესტორი აბანდებს რა სახსრებს რომელიმე მმართველობითი გადაწყვეტილების (სახტუმროს მშენებლობის) რეალიზაციაში, განსაზღვრული დროის შემდეგ უნდა მიიღოს დიდი თანხა. ამ თანხისა და პირველადი დაბანდების სხვაობა იძლევა მოგებას დაბანდებიდან;
- საქონლის (ტურისტული პროდუქტის) სასიცოცხლო ციკლის თითოეულ სტადიაზე დანახარჯებისა და შედეგების გათვალისწინება;
- სისტემური მიდგომის გამოყენება (ყველა სუბიექტის ურთიერთკავშირისა და ურთიერთდამოკიდებულებაში როგორც სისტემის ანალიზი);
- კომპლექსური მიდგომის გამოყენება, როდესაც ტექნიკური სიახლეების რეალიზაციიდან პირდაპირი ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშებასთან ერთად აუცილებელია სოციალური და ეკოლოგიური ეფექტების გათვალისწინება ახალი ობიექტის ერკონომიკული და ეკოლოგიურობის ამალღებიდან (გაუმჯობესებიდან), მაგალითად, ქაერზე, წყალზე და ა.შ. მანვე ზემოქმედების გამორიცხვა;
- ტექნიკური და ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებათა მრავალვარიანტულობის უზრუნველყოფა და საერთაშორი-

სო გამოცდილებისა და უშუალო კონკურენტის გამოცდილების გათვალისწინება;

- შედარებითობის ვარიანტების უზრუნველყოფა ამოსავალი ინფორმაციის მიხედვით მათი ერთ ობიექტთან, ერთიან ვადასთან, ხარისხის დონესთან, გამოყენების პირობებთან შესაბამისობაში მოყვანის გზით ;
- განუსაზღვრელობის და რისკის ფაქტორების გათვალისწინება.

მმართველობით (მენეჯერულ) გადაწყვეტილებათა პროგნოზირება იძლევა შესაძლებლობას მიღებულ იქნეს ხარისხის, დანახარჯების ელემენტების და სხვა ფაქტორების მანევრებელთა განვითარების ტენდენციების მეცნიერულად დასაბუთებული ვარიანტები, რომლებიც გამოიყენება პერსპექტიული გეგმების დამუშავებისას. პროგრამის ძირითადი ამოცანებია :

- თითოეულ ტურისტულ პროდუქტზე ან მომსახურებაზე საბაზრო მოთხოვნილების - მოთხოვნის პროგნოზის დამუშავება მარკეტინგული კვლევების შედეგებთან შესაბამისობაში (მარკეტინგული კვლევების საფუძველზე ეკოდება დასკვნა ბაზრის მიახლოებით მოცულობის შესახებ მოცემული მომსახურების (საქონლის) მიხედვით) ;
- ძირითადი ეკონომიკური, სოციალური და მეცნიერულ-ტექნოლოგიური ტენდენციების გამოვლენა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ამა თუ იმ სახის სასარგებლო ეფექტის მოთხოვნილებაზე (ტურისტულ პროდუქტზე ან მომსახურებაზე მოთხოვნილების ფორმირების პროცესის ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე);
- მანევრებელთა არჩევა, რომლებიც არსებით გავლენას ახდენენ სასარგებლო ეფექტზე საპროგნოზო მომსახურებიდან;
- ახალი მომსახურების ხარისხის მანევრებელთა პროგნოზირება დროულად მათზე მოქმედი ფაქტორების გათვალისწინებით;
- ახალი ან ეფექტიანი მომსახურების დამუშავების ეკონომიკური მიზანშეწონილობის დასაბუთება არსებული რესურსებისა და პრიორიტეტების შესაბამისად.

9.4 მენეჯერის პიროვნება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

ტურიზმის მენეჯმენტის სისტემაში პიროვნება გამოდის, როგორც მართვის ობიექტი და სუბიექტი. ადამიანების, განსაკუთრებით ტურისტების - ტურისტული საწარმოების (ფირმების) კლიენტის მართვა, რომელსაც ახორციელებს მენეჯერი, ემყარება შემდეგ პრინციპებს :

- მათი თვითპატივისცემის მხარდაჭერა. თავიდანვე მენეჯერმა უნდა მოუსმინოს მომხმარებელს (კლიენტს), უთხრას მას რაიმე სასიამოვნო (აღნიშნავს სტილს, ნაცემლობას, ლამაზი ღიმილი და სხვა);
- ყურადღება პრობლემებს და არა პიროვნებას;
- დადებითი რეაქციების გამაგრების მეთოდების აქტიური გამოყენება სასურველ მოქმედებებზე. კლიენტის ქცევის ცვლილებებზე რეაგირება საჭიროა მაშინვე, ვინაიდან გადავადებული რეაქცია იწვევს უთავბოლოებას;
- ნათელი მოთხოვნების წამოყენება, ტურისტთან მუდმივი კონტაქტის შენარჩუნება.

მენეჯერს შეუძლია მიადწიოს ხელქვეითებისგან სასურველ შედეგებს, ითვალისწინებს რა მათ პიროვნულ თვისებებს:

- აზრის დაბადება იმათთვის, ვისაც სჭირდება მხოლოდ კარნახი;
- რჩევების მიცემა მათთვის, ვინც საჭიროებს მუდმივად დარიგებას, კონსულტირებას, წაქეზებას მოქმედებისათვის;
- პირდაპირი მითითებების მიცემა, შეხსენება მოუსასრებელ და უგერგილო პირებს მოქმედების აუცილებლობის შესახებ;
- პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტის შედგენა პიროვნების თვისებების საფუძველზე შესაძლებლობას აძლევს მენეჯერს აამაღლოს მეშაობის ეფექტიანობა პერსონალთანაც, კლიენტურასთანაც. ამ მხრივ აღსანიშნავია ტემპერამენტი, რომელშიც მოიაზრება ადამიანის ფსიქიკის დინამიკური თავისებურებები, ე.ი. ფსიქიკური

პროცესების მიმდინარეობის მხოლოდ ტემპი, რითმი, ინტენსივობა, მაგრამ არა მათი შინაარსი. ტემპერამენტი განსაზღვრავს ადამიანის ქცევის სტილს. ამიტომ ტემპერამენტის შესწავლისას ძალისხმევა უნდა იყოს მიმართული არა ცვილებასზე, არამედ ტემპერამენტის თავისებურებათა შეცნობასზე. გამოყოფენ ტემპერამენტის შემდეგ ტიპებს;

- სანგვინიკი - ნერვული სისტემის ძლიერი ტიპის მფლობელი, გაწონასწორებული, მოძრავი, რომელსაც ახასიათებს ისეთი პლუსები, როგორიცაა ენერგიულობა, მიზანსწრაფულობა, სიცქვიტე, მგზნებარება, მოხიბვლა და მინუსები - სიფიცხე, აგრესიულობა, თავშეუკავებლობა, კონფლიქტურობა;
- ქოლერიკი - ნერვული სისტემის გაუწონასწორებული ტიპის მფლობელი, რომელსაც ახასიათებს ისეთი პლუსები, როგორიცაა სიცოცხლის ხალისი, თანაზიარება, გულისხმიერება, და მინუსებით - ყოყონობისადმი მიდრეკილება, დაუფიქრებლობა, ზედაპირულობა, უპირობა, დაბნეულობა, ზედმეტად გულდიაობა;
- ფლეგმატიკი - ნერვული სისტემის ძლიერი, გაწონასწორებული, მაგრამ ინერტული, ზანტი ტიპის მფლობელი, რომელსაც გააჩნია ისეთი პლუსები, როგორიცაა აქტიურობა, საიმედოობა, ერთგულება, გულცივობა ;
- მელანქოლიკი - ნერვული სისტემის სუსტი გაუწონასწორებული ტიპის მფლობელი, რომელსაც გააჩნია პლუსები - მაღალი მგრძნობიარობა, ღმობიერება, ადამიანურობა, კეთილმოსურნეობა, თანაგრძნობის უნარი და მინუსები შრომისუნარიანობის დაბალი დონე, ეჭვიანობა, გულდაკოდილობა, გულნათხრობილობა, მორიდებულობა;

ტემპერამენტის ტიპის ცოდნა იძლევა შესაძლებლობას განისაზღვროს მიდგომა მისი მფლობელის მიმართ, რომელიც ემყარება პლუსების გამოყენებას და მინუსების ნეიტრალიზაციას. რეალობაში თითქმის შეუძლებელია არსებობდეს ადამიანი, რომლის ტემპერამენტი მთლიანად პასუხობდეს განსაზღვრულ ტიპს ; ჩვეულებრივად დომინირებს ერთ-ერთი მათგანი. მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ქოლერიკს ეიოლება ურთიერთობა სანგვინიკთან, სანგვინიკს- მელანქოლიკთან, მელანქოლიკს-ფლემატიკთან.

ტემპერამენტთან უშუალო კავშირშია ხასიათი. ხასიათში მოიაზრება პიროვნების (ხასიათის თვისებების) მყარი ინდივიდუალური თავისებურებების ერთობლიობა; ეს თავისებურებები ყალიბდება და ვლინდება საქმიანობასა და ურთიერთობაში, რომლებიც განაპირობებენ მისთვის ქცევის ტიპურ წესებს. სახასიათო ღერძად მიიჩნეულია პიროვნების მორალურ - ნებელობითი თვისებები. ძლიერი ნებისყოფის ადამიანი განსხვავდება განსრახვებისა და ქცევის განსაზღვრულობით, დამოუკიდებლობით, შეუპოვრობითა და დაჟინებულობით დასახული მიზნების მიღწევაში. ადამიანის უნებისყოფობა ჩვეულებრივად აღიქმება როგორც სუსტი ხასიათის ადამიანი. სათანადო ცოდნისა და უნარის პირობებშიც კი სუსტი ნებისყოფის ადამიანს არ შეუძლია ყველა მისი შესაძლებლობების რეალიზაცია.

საკონტროლო კითხვები

1. განსაზღვრეთ მმართველობითი გადაწყვეტილება ?
2. დაასახელეთ მმართველობითი გადაწყვეტილებების სახეები.
3. რა თავისებურებები ახასიათებს მმართველობით გადაწყვეტილებას ტურიზმში ?
4. როგორი მოთხოვნები წაუყენება მმართველობით გადაწყვეტილებას ?
5. დაასახელეთ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ძირითადი მეთოდები?
6. გადაწყვეტილებათა მიღების როგორი მოდელებია ყველაზე მეტად გავრცელებული ტურიზმში ?
7. დაასახელეთ მმართველობითი გადაწყვეტილების ძირითადი ელემენტები.

თავი X. მენეჯერი და მისი როლი მართვის პროცესში

10. 1. მენეჯერის კალაუზლება და პირადი გავლენა

ნებისმიერ კომერციულ საწარმოში (ორგანიზაციაში) მმართველობით საქმიანობას ახორციელებენ მენეჯერები. მენეჯერები (მამაკაცებიც და ქალებიც) ასრულებენ სამუშაოს დიდი მოცულობას და ამას აკეთებენ სხვა ადამიანების საშუალებით. მენეჯერების მუშაობის არსი უცვლელია, მაგრამ ცვლილებებს განიცდიან მათი ფუნქციები და საქმიანობის სრულყოფის მიმართულებით.

როგორც ცნობილია მართვის უმაღლეს დონეს განეკუთვნებიან შემდეგი მენეჯერები: დირექტორთა საბჭოს წევრები, პრეზიდენტები, ვიცეპრეზიდენტები, გენერალური დირექტორები და მათი მოადგილეები. უმაღლესი დონის მენეჯერების ძირითადი ამოცანაა სასტუმროს საქმიანობის მიზნებისა და პრინციპების განსაზღვრა. მათი მთავარი საზრუნავია “რა გაკეთდეს”?

მართვის საშუალო დონეს განეკუთვნებიან: ფილიალების დირექტორები, ქვედანაყოფების (განყოფილებების) მენეჯერები და მათი თანამშრომლები. მათი ძირითადი ამოცანაა: მიზნების მიღწევის წესების განსაზღვრა, სამეურნეო (ბიზნეს) პროცესების სრულყოფა, დანახარჯების ეფექტიანობის დონის ამაღლება. მთავარი საზრუნავია “რა და როგორ გაკეთდეს”. ძირეული (ტექნიკური) დონეა კოორდინატორები, ბრიგადირები, ცალკეული სამსახურის მენეჯერები. ძირითადი ამოცანაა იმათი მუშაობის უშუალო ორგანიზაცია, რომლებსაც თავიანთი შრომით პირდაპირი წვლილი შეაქვთ სასტუმროს მიზნების მიღწევაში. მთავარი საზრუნავია – “როგორ გაკეთდეს”.

მაშასადამე, მენეჯერები წარმოადგენენ მართვის სპეციალისტებს, რომლებიც ხელმძღვანელობენ მუშაკთა ჯგუფებს (კოლექტივებს), წარმართავენ და კოორდინაციას უწევენ მართვის მთელი აპარატის ან მისი ცალკეული რგოლების მუშაობას, აგრეთვე ახორციელებენ კოლექტივის საქმიანობის წარმართვას და კონტროლს დასახული ამოცანების შესასრულებლად და მიზნების მისაღწევად. მენეჯერი მართავს მთელ საწარმოს (სასტუმროს) ან მის ნაწილს. იგი არის ერთადერთი ადამიანი, რომ-

ლის მოკალეობაა ზრუნვა მთელ საწარმოზე ან ქვედანაყოფზე მთლიანად. მენეჯერი განსაზრერავს მიზანს, ორგანიზაციას უწყეს საქმიანობას, ახორციელებს, მოტივაციასა და კომუნიკაციას. მენეჯერი თავისი თანამდებობით უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილებები. მას აქვს მეტი შესაძლებლობები, ვიდრე სხვა მუშაკებს, მთავროს და შეინარსუნოს ყველაზე დიდი ავტორიტეტი, მაგრამ ამავე დროს იგი ინაწილებს პასუხისმგებლობას საწარმოს (სასტუმროს) წარმატებისათვის.

ცნობილი ამერიკელი პროფესორი მენეჯმენტის სფეროში პიტერ დრუკერი აღნიშნავს, რომ მენეჯერი ასრულებს ორ სპეციფიკურ ამოცანას, რომელსაც ორგანიზაციაში სხვა ვინმე ვერ გადაწყვეტს და თუ ვინმე გადაწყვეტს, ისიც მენეჯერია. პირველი ამოცანაა ჭეშმარიტად მთელის შექმნა, რომელიც ყველა მისი ნაწილის ჯამზე მეტია: მწარმოებლური ორგანიზაციის შექმნა, რომელიც წარმოადგენს უფრო მეტს, ვიდრე მასში დაბანდებულ რესურსების ჯამი. აქედან გამომდინარე მენეჯერს ადარებენ სიმფონიური ორკესტრის დირიჟორს, რომლის შემოქმედებითი ძალისხმევა, გამჭრიახობა და ლიდერის თვისებები იძლევიან შესაძლებლობას გარდაიქმნას ცალკეული ინსტრუმენტების ჯგუფი მთლიან მუსიკალურ ნაწარმოებად. მაგრამ დირიჟორის ამოცანა გარკვეული გაგებით უფრო ადვილია მენეჯერის ამოცანასთან შედარებით: იგი ახდენს მუსიკალური ნაწარმოების ინტერპრეტირებას. მენეჯერი კი არის კომპოზიტორიც და დირიჟორიც. მენეჯერის სპეციალური ამოცანაა თითოეული თავისი გადაწყვეტილებისა და მოქმედების ქარმონიზაცია საწარმოს მოკლე და გრძელვადიან გეგმებთან.

ამჟამად მენეჯერებს, ვიდრე ადრე მოეთხოვებათ პროფესიონალიზმის გაცილებით უფრო მაღალი დონე. მენეჯმენტი გახდა პროფესია, რომელშიც არ შეიძლება მიღწეული იქნას კარგი შედეგები მხოლოდ პრაქტიკულ გამოცდილებაზე და იმ ცოდნაზეც დაყრდნობით, რომელსაც იძლევა საბაზო განათლება; რაც უფრო მაღალია მენეჯერის თანამდებობის დონე, მით უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს პროფესიული ცოდნა სასტუმროს მენეჯმენტის სფეროში. პროფესიონალიზმი ელინდება ცოდნაში, თუ როგორ დაისახოს ამოცანები კოლექტივობის წინაშე, როგორ მოხდეს მისი მოტივირება, ჩატარდეს თათბირები და ა.შ.

პროფესიულად მომზადებული მენეჯერი უკეთ ხედავს სასტუმრო ბიზნესის განვითარების ამოცანებსა და მიმართულებებს,

ფლობს მიოვლენებს, შეგნებულად არეგულირებს თავის დროსა და ხელქვეითების დროს, აქვს უნარი იმუშაოს მჭიდრო კონტაქტში სხვა ორგანიზაციებთან, კარგი ურთიერთობები ჰქონდეს კოლეგებთან და ხელქვეითებთან. ყოველთვის ამის შედეგად იგი უზრუნველყოფს წარმოებისა და მომსახურების ეფექტიანობის უფრო მაღალ დონეს.

მენეჯერის მუშაობაში გამოყოფენ **ხუთ** ბაზა-ოპერაციას. მენეჯერი უპირველს ყოვლისა სახავს მიზნებს. იგი განსაზღვრავს, როგორი უნდა იყოს ეს მიზნები, როგორი უნდა იყოს კერძო მიზნები მომსახურების თითოეულ საკვანძო სფეროში. წყვეტს რა უნდა გაკეთდეს მათი მიღწევისათვის, რასაც გადასცემს იმათ. ვისი ეფექტიანი საქმიანობა გავლენას ახდენს ამ მიზნების მიღწევაზე. მეორე, მენეჯერი ეწევა ორგანიზაციულ მუშაობას: აანალიზებს აუცილებელ მოქმედებებს, გადაწყვეტილებებს და ურთიერთობებს, ახდენს მთლიანად სამუშაოს კლასიფიცირებას, ანაწილებს მას საქმიანობის სახეებად მათი ეფექტიანად მართვისათვის. საქმიანობის და სამუშაოს სახეებად დაჯგუფების საფუძველზე მენეჯერის მიერ იქმნება საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ქვედანაყოფებისაგან (განყოფილებებისგან) და ხდება შესაბამისი პერსონალის (კადრების) შერჩევა. მენეჯერის მესამე უმნიშვნელოვანესი მოვალეობაა მუშაკთა მოტივაცია და მათთან ურთიერთობა. მრავალი ადამიანია, რომლებიც პასუხს აგებენ სხვადასხვა სამუშაოთა შესრულებაზე, მენეჯერმა უნდა შექმნას თანამოაზრეთა გუნდი. იგი ამას აკეთებს ადამიანთა ხელმძღვანელობის საკუთარი პრაქტიკული გამოცდილების, ადამიანებთან საკუთარი ურთიერთობის საფუძველზე. ამასთან მენეჯერი იყენებს სტიმულირებისა და გასამრჯელოს სხვადასხვა მეთოდს, გამორჩეულ მუშაკთა სამსახურებრივ დაწინაურებამდე. იგი ამას აკეთებს ხელქვეითებთან ურთიერთობით, რომელიც ატარებს ორმხრივ ხასიათს. მენეჯერის მუშაობის მეოთხე საბაზო ელემენტია მანიევრებელთა გაზომვა. მენეჯერი აწესებს ზუსტ მანიევრებელს, რომლებიც ასახავენ სამუშაოს ამა თუ იმ სახის შესრულების ეფექტიანობას ახასიათებს და აფასებს თითოეული მუშაკის ეფექტიანობას. აანალიზებს მიღებულ შედეგებს ხელქვეითებთან ერთად. მენეჯერი ხელს უწყობს თავისი ხელქვეითების განვითარებას. თითოეული მენეჯერის ხელმძღვანელობის სტილი შეიძლება აიოლებდეს, ან აძნელებდეს ხელქვეითთა თვითგანათლებას და

თვითსრულყოფას. მენეჯერი ან ეხმარება მათ გაშალონ თავი-
ანთი უნარი, ან პირიქით, დათრგუნოს ისინი; იგი მხარს უჭერს
მათი პირადი ღირსების შეგრძნებას, ან პირიქით ხელს უშლის.
მეზუთე ელემენტი, რომლითაც მენეჯერი გამოირჩევა სხვა მუ-
შაკებისგან, არის საგანმანათლებლო ფუნქცია. სწორედ მენე-
ჯერს შეიძლება გააკეთოს ის, რასაც ვერ შეძლებენ სხვები: ხე-
ლქვეითებად მათ წინაშე მდგარი მიზნების არსის მიტანა და
მათი მიღწევის გზის ჩვენება.

ყველა ჩამოთვლილი მოქმედებები ნებისმიერი მენეჯერის
მუშაობის საბაზო ელემენტებია. მას მათი შესრულება შეუძლია
უკეთესად ან უარესად, მაგრამ ასრულებს აუცილებლად. მაგ-
ალითად, მიზნების დასახვა წარმოადგენს ბალანსირების პრობ-
ლემას: სასტუმროს მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექ-
ტივებს შორის, სასურველ შედეგებსა და არსებულ საშუალებ-
ებს შორის. ამგვარად მიზნების დასახვა მოითხოვს ანალი-
ტიკური აზროვნებისა და სინთეზის უნარს. ორგანიზატორული
მუშაობაც მოითხოვს განსასღერულ ანალიტიკურ უნარს. პირ-
ველ რიგში ეს არის ადამიანებთან მუშაობა, რომელიც გულისხ-
მობს პატიოსნებასა და წესიერებას, აგრეთვე სამართლიანობის
პრინციპის გერგილიან გამოყენებას. ანალიტიკური უნარი, პა-
ტიოსნება და წესიერება მენეჯერისათვის საჭიროა ისეთი ფუნ-
ქციის შესასრულებლად, როგორცაა თავისი ხელქვეითების გან-
ვითარების ხელშესაწყობა. ადამიანებთან ურთიერთობისა და
სწორი მოტივაციისათვის აუცილებელი ჩვევები საჭიროებენ ინ-
ტეგრირებისა და სინთეზირების ცოდნას. როგორც ძირითადი
პრინციპი პირველ პლანზე გამოდის სამართლიანობის პრინცი-
პი. მენეჯერის პიროვნებას ამ შემთხვევაში გააჩნია გაცილებით
მეტე მნიშვნელობა, ვიდრე მის ანალიტიკურ უნარს.

მაშასადამე, მიზნების დასახვა ორგანიზაციული მუშაობა,
ხელქვეითების მოტივაცია და მათთან ურთიერთობის ცოდნა,
მანეჯერებელთა გაზომვა და მათი განვითარების ხელშეწყობა
წარმოადგენენ ფორმალურ, კლსიფიკაციურ კატეგორიებს. რამ-
დენადაც ისინი ფორმალური კატეგორიებია, მათი გამოყენება
შეუძლებელია თითოეული მენეჯერის თავისი კლასიფიკაციისა
და ეფექტიანობის შეფასებისათვის, აგრეთვე მათი ამადლები-
სათვის. მაგრამ, რომ იყვნენ ისინი კონკურენტულნი და გააზრე-
ბულნი, აუცილებელია მენეჯერის პირადი გამოცდილება.

სასტუმროს მენეჯერი მენეჯმენტის ფუნქციების შესას-

რულებლად უნდა ფლობდეს განსახედრულ ძალაუფლებას. ძალაუფლება წარმოადგენს ადამიანის, ჯგუფის, მთლიანად ორგანიზაციის ქცევის ან პოზიციის შეცვლის შესაძლებლობას ან უფლებას. ხშირად ძალაუფლების ცნებაში იგულისხმება გავლენა. გავლენა წარმოადგენს ნებისმიერ ზემოქმედებას, რომელსაც შეაქვს ცვლილება სხვა ადამიანების აღქმასა და აზროვნებაში. გავლენა განიხილება, როგორც უფრო ფართო ცნება, ვიდრე ძალაუფლება. იგი მოიცავს სხვა ადამიანების ქცევის შეცვლის უნარს სხვადასხვა წესებით. მაგალითად, საქმიანობის კმაყოფილებასა და ეფექტიანობაზე გავლენით. გავლენა და ძალაუფლება დაკავშირებულია ლიდერობის განხორციელების პროცესთან. ამრიგად, უფლებამოსილება განსხვავდება ძალაუფლებისგან ლეგიტიმურობისა და აღიარების მეოხებით, მაგრამ ეს ცნებები კონკრეტულად იმდენად ახლოსაა, რომ ხშირად გამოიყენებიან, როგორც ურთიერშემცვლელეები.

არსებობს ორგანიზაციაში ძალაუფლების წყაროების კლასიფიკაციისადმი სხვადასხვა მიდგომა. ფსიქოლოგებმა ფრენჩმა და ბ. რეიენმა გამოიყვეს ძალაუფლების წყაროების ხუთი ტიპი: გასამრჯელო, იძულება, ლეგიტიმური, რევერანტული და ექსპერტული ძალაუფლება. მოგვიანებით მათ დაემატა ორი წყარო – ინფორმაცია და კავშირი. ძალაუფლების ყველა წყარო იყოფა ორ ჯგუფად: პირველ ჯგუფს განეკუთვნებიან წყაროები, რომლებსაც აქვთ პიროვნული საფუძველი, ხოლო მეორე ჯგუფს – ორგანიზაციული, რომელსაც უწოდებენ სტრუქტურულ – სიტუაციურ წყაროს. ესენია:

- ძალაუფლების, რომელიც ემყარება გასამრჯელოს, წყარო დამოკიდებულია იმაზე გაანჩია თუ არა მენეჯერს შესაძლებლობა და რესურსები, რომლებიც მას შეუძლია გამოიყენოს თანამშრომელთა წახალისებისთვის. სასტუმროში მენეჯერი იყენებს წახალისების ფართო ნაკრებს: ხელფასის მომატება, სამსახურეობრივი დაწინაურება, მიმზიდველი დანიშვნები, პასუხისმგებლობის გაზრდა, ახალი მოწყობილობა, შექება, უკუკავშირი და აღიარება. გასამრჯელო ძალაუფლების ერთ-ერთი ყველაზე ძველი და ფართოდ გამოიყენებული წყაროა ნებისმიერ ორგანიზაციაში, რომელიც ადამიანებზე გავლენის საკმაოდ ეფექტიანი წესია;
- ძალაუფლების, რომელიც ემყარება იძულებას, წყაროს წარ-

მოადგენს შიში, იძულება, როგორც ძალაუფლების წყარო ემყარება მენეჯერის მიერ თავისი უნარის რეალიზაციას გავლენა მოახდინოს ხელქვეითის ქცევაზე დასჯის, საყვედურის, ჯარიმის, ნაკლებთანამდებობაზე გადაყვანის, სამუშაოდან დათხოვნის და მისი საშუალებით ხელქვეითები ასრულებენ მითითებებს, ვინაიდან დასჯის ეშინიათ. ამასთან ერთად, მენეჯერს შეუძლია პირდაპირ და ირიბად დაემუქროს მუშაკს შესაძლო დასჯით. მაგალითად, ადამიანებს ეშინიათ, რომ მათ დასჯიან თუ ისინი არ შეასრულებენ სასტუმროს წესებს, დირექტივებს ან პოლიტიკას. შიში აიძულებს მათ მოვიდნენ ოფისში დროზე და გამოხატონ გულმოდგინე მუშაობა (შრომა), განსაკუთრებით როდესაც მენეჯერი მის გვერდით აღმონდგება, მაგრამ გამოკვლევათ დადგენილია, რომ შიში ზღუდავს ინიციატივას და შეიძლება გამოიწვიოს მუშაობის შემცირებაც კი. განსაკუთრებით სტუმართმოყვარეობის საწარმოებში:

- **ლეგიტიმური ძალაუფლება:** ძალაუფლების განხილული ტიპებისგან განსხვავებით დამოკიდებულია არა იმდენად ხელქვეითებთან ურთიერთობების ხასიათზე, რამდენადაც მენეჯერის სტატუსზე (ძალაუფლებაზე). ან იმ როლზე, რომელსაც იგი ასრულებს. ლეგიტიმური ძალაუფლების ყურთმა წარმოშობს ვალდებულებას აღიარო იგი და დაემორჩილო მას, მაგრამ პრაქტიკაში ხშირად ვლინდება უთანხმოება ასეთი ძალაუფლების დონისა და დიაპაზონის გამო. მაგალითად, სამსახურის მენეჯერს შეუძლია მოსამსახურისაგან ელოდოს, რომ იგი ბევრს და გულმოდგინედ იშრომებს, მაგრამ მას შეუძლია თუ არა აიძულოს ხელქვეითი მოვიდეს სამუშაოზე უქმე (დასვენების) დღეს ან შეასრულოს ზეგანაკვეთური სამუშაო? ასეთი განუსაზღვრელობა მიანიშნებს ძალაუფლების რთულ ბუნებაზე;
- **რეფერენტული ძალაუფლება (გავლენა ქარიზმის დახმარებით)** წარმოიშვა ადამიანთა ერთი ნაწილის სურვილით, რომ მათი გაიგივება მომხდარიყო პირთან, რომელსაც გააჩნია ძალაუფლება. მათ სურთ, რომ თავიანთი სახელი ასოცირდებოდეს (იდენტიფიცირებული იყოს) გავლენიან ფიგურასთან შედეგების გაუთვალისწინებლად. მეორე ნაწილი კი იმის მომხრეა, რომ ის ადამიანი ფლობდეს

ძალაუფლებას, რომელიც მიმზიდველია, სანდომიანია და ფლობს აუცილებელ რესურსებს ან პირად თვისებებს. სასტუმროს მენეჯმენტის მიმართ რეფერენტული ძალაუფლება მნიშვნელოვნად განსხვავდება ძალაუფლების სხვა სახეებისგან. მენეჯერები, რომლებიც ფლობენ რეფერენტულ ძალაუფლებას, უნდა იყვნენ მიმზიდველები ხელქვეითებისთვის, რომ ხელქვეითებს უნდოდეთ იდენტიფიცირება მენეჯერებთან, მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერს ექნება თუ არა წახალისებისა და დასჯის შესაძლებლობა.

გამოყოფენ ქარიზმატული პიროვნებების შემდეგ მახასიათებლებს:

- ენერჯის გაცვლა. იქმნება შთაბეჭდილება, რომ ეს პიროვნებები ასხივებენ ენერჯიას და ამით მუხტავენ გარშემომყოფ თანამშრომლებს;
- შთამბეჭდავი გარეგნობა. ქარიზმატული ლიდერი აუცილებელი არ არის იყოს ლამაზი, მაგრამ უნდა იყოს მიმზიდველი, კარგი პაბიტუსით და შესანიშნავი თავდაჭერილობით;
- ხასიათის დამოუკიდებლობა. თავიანთ სწრაფვაში კეთილდღეობისა და პატივისცემისაკენ (მათი გაგებით) ეს ადამიანები არ არიან სხვის იმედზე;
- კარგი რიტორიკული უნარი;
- მათი პიროვნების მოხიბვლით კმაყოფილება. თავს გრძობენ კომფორტულად, როდესაც სხვები მოხიბლულნი არიან მათი მხრივ, ამასთან ისინი არ ქედმაღლობენ და თავკერძობენ (თავისი თავის მოყვარულობა);
- თავშეკაების ღირსეული და დარწმუნებული მანერა ყოველთვის გამოიყურება მოწესრიგებულად და ფლობს სიტუაციას.
- ექსპერტული ძალაუფლების ცნებაში გაიგება მენეჯერის უნარი გაეღწეა მოახდინოს ხელქვეითების ქცევაზე თავისი მომსაძღვრისა და განათლების დონის, გამოცდილების, ტალანტის, ცოდნისა და ჩვევების მეოხებით. მინიჭებულია, რომ ექსპერტული ძალაუფლება არ არის დაკავშირებული

განსახილვერულ თანამდებობასთან, ხოლო ექსპერტებს გაანინათ ცოდნა და ერკვევიან მხოლოდ განსახილვერულ ვიწრო დარგში. სასტუმროს ტექნიკური აღჭურვის თაობაზე, მენეჯერების ექსპერტული ძალაუფლება მართვის ყველა დონეზე ხდება უფრო მნიშვნერლოვანი. სოგიერთ სასტუმროში ძირეული რგოლის სპეციალისტები, რომღრბიც ფლობენ ექსპერტულ ძალაუფლებას გამოიყენებიან უმაღლესი დონის გადაწყვეტილებათა მიღებისას.

- **ინფორმაციის ძალაუფლება** ემყარება საჭირო და მნიშვნელოვან ინფორმაციასთან დაშვებას და მის გამოყენებას ხელკევიებზე გავლენისათვის. ინფორმაციული ნაკადების კოორდინაცია და კონტროლი კომუნიკაციური ქსელისადმი მენეჯერს ანიჭებს შესაბამის ძალაუფლებას. ინფორმაციის ძალაუფლებას განასხვავებენ ექსპერტული ძალაუფლებისგან, რომელიც დაკავშირებულია მონაცემების მატებასთან ანუ გამოყენების უნართან. მაგალითად, თანაშემწეებიდან მღივნები ფლობენ ინფორმაციის მნიშვნელოვან მოცულობას, მაგრამ ეს არ ნიშნავს მათ გაანდეთ ექსპერტული ძალაუფლება. მათ შეუძლიათ დახმარება ინფორმაციის მოსამხადებლად გადაწყვეტილების მიღებისათვის და არა გადაწყვეტილების მისაღებად.

გადაწყვეტილების მიღების წყარო ვღინდება იმ სომით, რამდენადაც მენეჯერს შეუძლია გავლენა მოახდინოს კონკრეტულ გადაწყვეტილებაზე მისი მიღების რთული პროცესის განმავლობაში. ძალაუფლების ეს წყარო არ არის დაკავშირებული მხოლოდ იმასთან, ვინც ღებულობს საბოლოო გადაწყვეტილებას, ვინაიდან თითქმის ყველა გადაწყვეტილება მენეჯმენტის

თანამედროვე პრაქტიკაში ამა თუ იმ სომით ჯგუფური (მენეჯერთა ჯგუფი ღებულობს გადაწყვეტილებას). სასტუმრო თავისი ფუნქციის შესრულებისათვის საჭიროებს სხვადასხვა რესურსს – ნედლეულს და მასაღებს, საშუალო ძალას, ფინანსურ და ინფორმაციულ საშუაღებებს და ა.შ. რესურსების ხელმისაწვდომობის რეღულირება ქმნის ძალაუფლების წყაროს სასტუმროში. სასტუმროს დაყოფა იერარქიის დონეების მიხედვით შესაძღებლობას აძღევს

ძალაუფლების უმაღლეს ეშელონებს გააკონტროლონ შეზღუდული რესურსები და ამით განამტკიცონ თავისი უფლება.

- **კავშირების ძალაუფლება** ემყარება მენეჯერის უნარს განახორციელოს სემოქმედება სხვა ადამიანებზე, როგორც სასტუმროში, ასევე მის გარეთაც. ამ შემთხვევაში იგულისხმება არამარტო მენეჯერის რეალური კავშირები, არამედ მათი რეალური არსებობის შესახებ აღქმა იმათთანაც, რომლებზეც ხორციელდება გავლენა, ამიტომ მოცემული კავშირი ზრდის მენეჯერის გავლენიანობას სხვა ადამიანების მიმართაც. ის, თუ როგორ გამოიყენება ძალაუფლება მართვის ყველა დონის მენეჯერების მიერ და ძალაუფლების, რომელ ტიპს ირჩევენ ისინი, ამას აქვს დიდი მნიშვნელობა სასტუმროს საქმიანობისათვის.

10.2. მენეჯერის ლიდერობა და ავტორიტეტი

ხელმძღვანელობა და ლიდერობა ორი ფუძემდებლური ცნებაა, რომლებთანაც არის დაკავშირებული სასტუმროს ეფექტიანი მართვა (მენეჯმენტი). **ხელმძღვანელობა** ფორმალური საძალაუფლებო პოზიციაა, რომელსაც არა აქვს კავშირი ადამიანთა პირად თვისებებთან. **ლიდერობა** ეს არის ფსიქოლოგიური გავლენის, არაფორმალური ძალაუფლების გამოვლინება. ლიდერობა, როგორც არაფორმალური ძალაუფლება იძლევა შესაძლებლობას გავლენისა და დარწმუნების საფუძველზე მიღწეულ იქნეს დასახული ამოცანების შესრულება სხვა ადამიანების მიერ. ზოგადად ხელმძღვანელსა და ლიდერს გააჩნიათ საქმიანობის, როგორც საერთო, ასევე განმასხვებელი ასპექტებიც (იხ. ცხრილი 1).

ზოგადად ხელმძღვანელობისა და კერძოდ მენეჯერების საქმიანობაში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს თათბირების ეფექტიან ჩატარებას. თათბირის ჩატარების ცოდნა უშუალო კავშირშია კომუნიკაციურ ჩვევებთან. თათბირის დროს ადამიანებს შორის ხდება იდეების გაცვლა და ისინი გამოთქევენ თავიანთ პოზიციას ამა თუ იმ საკითხზე. ხშირად დისკუსია შეიძლება გამწვავდეს, ან გაჭიანურდეს და საჭირო ხდება ჩარევა იმ პირისა, რომელიც წარმართავს თათბირს (თავმჯდომარე).

ხელმძღვანელობისა და ლიდერობის ძირითადი
განსხვავებანი და მსგავსებანი

ხელმძღვანელი	ლიდერი
<ol style="list-style-type: none"> ინიშნება ოფიციალურად შემდგომი ორგანოს მიერ უფლებები და უფლებამოსილებანი მიცემულია კანონით ასრულებს რამდენიმე სოციალურ როლს (მმართველი, მარეგულირებელი, აღმზრდელი, ექსპერტი და სხვ.) პასუხს აგებს კანონის წინაშე ჯგუფის საქმიანობისა და მისი შედეგებისათვის 	<ol style="list-style-type: none"> წინაურდება (აწინაურებენ) არაოფიციალურად არ არის უფლებებისა და უფლებამოსილების მფლობელი ისწავლება შიგაჯგუფური ურთიერთობების ფარგლებით (მოტივატორის როლი, ინტეგრატორის იდეა და სხვ.) პასუხს არ აძებს კანონის წინაშე ჯგუფის მუშაობისათვის და ყველაფერზე, რაც ხდება ჯგუფში
<ol style="list-style-type: none"> სრული დამორჩილებულობა სასტუმროში მიღებული მიზნებისადმი ჯგუფში გაერთიანებულ ადამიანებთან მუდმივი ურთიერთობა ჯგუფის წევრებზე ზემოქმედება საერთო მიზნების მისაღწევად პერსონალის დადებითი მოტივირება, რომელიც მიმართულია წარმატების მიღწევაზე ჯგუფისა და თითოეული მუშაკის საქმიანობაში სოციალური გაელენა მუშა ჯგუფებზე 	

ამ შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს მოლაპარაკებათა წარმოების, აქტიური მოსმენისა და რეზიუმების ჩვენებები, რომ შეაჯამოს შედეგები და დასახოს საკითხები განხილვისა და გადაწყვეტისათვის.

სასტუმროს მენეჯერებს, რომლებიც კარგად ფლობენ კომუნიკაციურ ჩვენებს, აქვთ თათბირების ეფექტიანი ჩატარების უფრო დიდი შანსი: თათბირის მონაწილეები უკეთ გაიგებენ, რას მოელის მათგან სასტუმროს ხელმძღვანელობა, ხოლო ხელმძღვანელობა უკეთ წარმოადგენს რა უნდათ მისგან თათბირის მონაწილეებს. ნებისმიერი თათბირი სასტუმროში (კონფერენცია, გეგმების დასახვა და ა.შ.) ტარდება შემდეგი ფუნქციების უზრუნველყოფის მიზნით:

- კოორდინაცია (იკრიბება რამდენიმე თანამშრომელი ერთ საკითხზე ერთად მიუშაობისათვის);
- დავალებათა განაწილება (სუსტდება და ნაწილდება დავალებები ჯგუფის წევრებს შორის);
- გუნდის ფორმირება (თათბირი გამოიყენება გუნდში ისეთი კლიმატის შექმნისათვის, რომელიც ხელს უწყობს ეფექტიან მიუშაობას);
- ინფორმირება (თათბირის დროს ვრცელდება ინფორმაცია, რომელიც საფუძვლად ედება გადაწყვეტილებათა მიღებას);
- პრობლემის შესწავლა (თათბირის მონაწილეები აანალიზებენ პრობლემას და სთავაზობენ მისი გადაწყვეტის სხვადასხვა ვარიანტს);
- გადაწყვეტილებათა მიღება (თათბირის მონაწილეები დებულობენ გადაწყვეტილებას სხვადასხვა საკითხზე);
- რეკომენდაციების დამტკიცება (თათბირის მონაწილეები ამტკიცებენ თავიანთ რეკომენდაციებს ამა თუ იმ საკითხზე უფრო მაღალი ინსტანციისთვის, რომელიც დებულობს გადაწყვეტილებას);
- მონიტორინგი (თათბირის მონაწილეები აანალიზებენ სამუშაოს შესრულების მიმდინარეობას); სასტუმროს მენეჯერი, რომელიც ახორციელებს ეფექტიან ხელმძღვანელობას, სრულყოფს როლების შესრულებისთვის ცოდნას, სწავლობს კომპენტენციის გამოყენებას კოლექტივში კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად, სადაც იგი მიუშაობს. სანამ მიიღებს გადაწყვეტილებას თათბირის შესახებ, სასტუმროს მენეჯერი საკუთარ თავს უყენებს საკითხს მისი ჩატარების აუცილებლობის შესახებ. ე .ი. თათბირი უნდა ჩატარდეს მხოლოდ მისი აუცილებლობის დროს. სუსტად ასეთი მიდგომაა საჭირო თათბირზე ამა თუ იმ პრობლემის განსახილველად გატანისას.

უკეთესია არ ჩატარდეს თათბირი, თუ:

- საკითხი შეიძლება განხილულ იქნეს ტელეფონით ან წერილობით შეტყობინების დახმარებით, რომელიც იგზავნება ელექტრონული ფოსტით ან ფაქსით;

- საკითხი კონფიდენციალურია და უშუალოდ ეხება დაინტერესებულ მხარეებს (მაგალითად, სამუშაოზე მიღება, სამუშაოდან დათხოვნა, ხელფასი);
- არ არის საკმარისი ინფორმაცია ოპტიმალური გადაწყვეტილებათა მისაღებად;
- არ არის საკმარისად საფუძვლიანი სარწმუნო მიზეზი.

თათბირების ჩატარება დროულია, თუ:

- ხელმძღვანელობას უნდა სასტუმროს ტაქტიკური სტრატეგიული მიზნების განსაკუთრებული მნიშვნელობა განიხილოს სიტუაციის განვითარებასთან კავშირში;
- ხელმძღვანელობა აწყდება პრობლემას, რომელსაც აქვს გადაწყვეტილების რამდენიმე ვარიანტი და მას უნდა, რომ გადაწყვეტილების შემუშავებაში მონაწილეობა მიიღონ რიგმა თანამშრომლებმა;
- ხელმძღვანელობა აუცილებლად უნდა მოეთათბიროს ზოგიერთ მუშაკს;
- ხელმძღვანელობისათვის აუცილებელია თავისი საზრუნავი ამა თუ იმ საკითხზე გაუზიაროს თანამშრომლებს ან გაარკვიოს ესა თუ ის პრობლემა;
- ხელმძღვანელობას უნდა, რომ თანამშრომლების გარკვეულმა ნაწილმა გაცვალოს ინფორმაცია გუნდის წევრების განსაზღვრულ ჯგუფთან;
- ხელმძღვანელობას სჭირდება ორგანიზაციაში რიგი მოქმედების კოორდინირება; ხელმძღვანელობას უნდა ჩაატაროს სწავლება;
- ხელმძღვანელობას უნდა საჯაროდ აღნიშნოს თანამშრომლების წარმატება;
- ხელმძღვანელობას უნდა გაფანტოს ეჭვი;

მენეჯერი სანამ მოიწვევდეს თათბირს, მიზანშეწონილია პასუხი გასცეს შემდეგ საკითხებს:

- რას უნდა მიაღწიოს თათბირის შედეგად?
- ვინ უნდა იყვნენ თათბირის მონაწილეები და როგორია თითოეული მათგანის როლი?

- რომელი საკითხები უნდა დადგეს დღის წესრიგში და რამდენი დრო უნდა დაეთმოს თითოეულ მათგანის განხილვას?
- რა კონკრეტული დავალებები ეძლევათ შესრულების დროისა და პასუხისმგებლობის ხარისხის განსაზღვრით თათბირის მონაწილეებს?
- ვინ მიიღებს გადაწყვეტილებებს თათბირის დროს? თათბირისთვის რა მასალები უნდა მომზადდეს?

თათბირის მომზადებისა და ჩატარებისთვის აუცილებელია ძირითადი პროცედურების ცოდნა, რომლებიც დამახასიათებელია ეფექტიანი ღონისძიებების ჩასატარებლად. ეს პროცედურებია:

- **თათბირის მიზნის ფორმულირება.** თათბირის მონაწილეებისთვის აუცილებელია იმის ახსნა, თუ რამ განაპირობა მათი შეკრება;
- **დღის წესრიგის მომზადება.** აუცილებელია მომზადდეს საკითხები განხილვისათვის და მკაცრად იქნეს დაცული რეგლამენტი;
- **ძირითადი წესების ახსნა-განმარტება.** საბაზო წესები ახასიათებენ ძირითადი პროცედურების გამოსვლებისა და განხილვების დროს. მიზანშეწონილია მათი წინასწარი განსაზღვრა ქვედანაყოფების მენეჯერებთან განხილვით;
- **დავალებების განაწილება.** თათბირის მიმდინარეობისას შეიძლება გაირკვეს, რომ ზოგიერთი საკითხის გადაწყვეტილებისათვის საჭიროა რაიმე შემდგომი მოქმედებები. მენეჯერმა უნდა გაანაწილოს დავალებები ასეთ მოქმედებათა შესასრულებლად სასტუმროს მენეჯერებს ან სხვა თანამშრომლებს შორის, თუ არის ამის აუცილებლობა;
- **კონფლიქტების გადაჭრა.** თათბირების დროს ზოგჯერ წარმოიშობა კონფლიქტი ჯგუფის წევრებს შორის პრიორიტეტებისა და რესურსების გამოყენების მიზანშეწონილობის განსხვავებული გაგების გამო. მენეჯერმა, რომელიც ატარებს თათბირს, კამათი უნდა აიყვანოს კონტროლზე და შეეცადოს გამოიყენოს სხვადასხვა შესაძლებლობა

მოკამათე მხარეების შერიგებისათვის. იგი უნდა ეცადოს, რომ მოკამათეებმა მიადწიოს კომპრომისს.

- **დისკუსიის შედეგების შეჯამება.** მენეჯერი ახდენს განხილვის რეზიუმირებას. აღნიშნავს საკითხებს, რომელზეც გამოითქვა სხვადასხვა აზრი და რომელზეც გამოითქვა თანხმობა, აგრეთვე აჯამებს მიღებულ გადაწყვეტილებებს. ცხრილი 2 წარმოადგენს ეფექტიანი თათბირის ჩატარების ძირითად ელემენტებს.

ცხრილი 2

ეფექტიანი თათბირის ჩატარების ელემენტები

თათბირის მიზანი	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გაცელა • ინფორმაციის შეთავაზება • პრობლემის კოლექტიური გადაწყვეტა • გადაწყვეტილებათა კოლექტიური მიღება
მონაწილეები	<ul style="list-style-type: none"> • ერთგვაროვანი ჯგუფი – ერთი სამსახურის თანამშრომლები • ნაირგვაროვანი ჯგუფი – სხვადასხვა სამსახურის თანამშრომლები
დაგეგმვა	<ul style="list-style-type: none"> • თარიღის, დროისა და ადგილის განსაზღვრა • აუცილებელი მოწყობილობა • დღის წესრიგის დამუშავება • რეგლამენტის შემუშავება • აუცილებელი მასალების მომზადება
თათბირის პროცესი	<ul style="list-style-type: none"> • დაწყება სუსტად განსაზღვრულ დროს • ოქმის წარმოება • დღის წესრიგის განხილვა და კორექტირების შეტანა • რეგლამენტის განსაზღვრა • რეგლამენტის დაცვა • თითოეული მონაწილის წახალისება • გადაწყვეტილებათა რეზიუმირება და გამოორება • დონისძიებათა ჩატარება თათბირის გადაწყვეტილების შესასრულებლად

103. ხელმძღვანელობის სტილი

ხელმძღვანელობისა და ლიდერობის სტილი განპირობებულია ძალაუფლების ფორმებისა და უფლებამოსილებათა დელეგირებისა და ჯგუფის წევრებთან ურთიერთობის ხასიათით. ფსიქოლოგიის სპეციალისტები გამოყოფენ ხელმძღვანელობისა და ლიდერობის სხვადასხვა სტილს:

ბიუროკრატიული სტილი. სასტუმროს მენეჯერი, რომელიც იყენებს ხელმძღვანელობის ბიუროკრატიულ სტილს, როგორც წესი, გაუბედავი (მერყევი) ადამიანია. ბიუროკრატი მნიშვნელობას არ აძლევს პერსონალთან ურთიერთობის განვითარებას. ასეთი მენეჯერის დამახასიათებელი თვისებებია ხელმძღვანელობაში მოქნილობის არსებობა და წესების სუსტი დაცვა. იგი თავს გრძნობს მშვიდად, როდესაც მისდევს დაწესებულ პოლიტიკასა და პროცედურებს, ხოლო თუ მითითება არა აქვს, ბიუროკრატი კარგავს გაბედაობას;

ღირექტიული სტილი. მენეჯერი, რომელიც მისდევს ამ სტილს, მიისწრაფვის ერთმმართველობისაკენ. მისი პასუხისმგებლობა და რეალური უფლებამოსილება შეესაბამებიან ერთმანეთს. ინიციატივა მოდის მისგან, ხელქვეითები პასიური და არადა-მოუკიდებლები არიან, რამდენადაც მათ არა აქვთ მხარდაჭერა. ხელმძღვანელობის ძირითადი მეთოდია ბრძანება. ხელქვეითებს ხშირად ეძლევათ მითითება და უცხადებენ საყვედურს. გარდა ამისა, მენეჯერი მათ სჯის ეკონომიკურადაც. კოლექტივის შიგნით, რომელსაც იგი ხელმძღვანელობს, არ არის თანამშრომლებისა და ნდობის ატმოსფერო. თანამშრომლები მუდმივად დაძაბულები არიან და მათი საქმიანობის ეფექტიანობა დაქვეითებულია;

კოლეგიური სტილი. მენეჯერი ანაწილებს უფლებამოსილებებს მასსა და ხელქვეითებს შორის. ინდივიდუალურად წვევტს მხოლოდ სასწრაფო და რთულ ამოცანებს. ამოცანების უმრავლესობა განიხილება კოლექტივთან ერთად. აქტიურობენ როგორც მენეჯერი, ასევე ხელქვეითებიც. ხელმძღვანელობის ძირითადი მეთოდია თხოვნა და დავალება, ბრძანებები გაიცემა იშვიათად. მენეჯერი სისტემატურად აკონტროლებს შემსრულებელთა მუშაობას. მისი დამოკიდებულება ახალ შემონაღებთან (სიახლეებს) დადებითია. იგი სამართლიანი და მომთხოვნია. მენეჯერის ურთიერთობები ხელქვეითებთან კეთილმოსურნეო-

ბითია. კოლექტივში იქმნება კარგი ფსიქოლოგიური კლიმატი. ხელქვეითები მენეჯერის არყოფნისას არ ამცირებენ მუშაობაში პროდუქტიულობას (მწარმოებლურობას);

ლიბერალური სტილი. მართველობითი ფუნქციების შესრულებისას მენეჯერი პასიურია. მისი მუშაობის ძირითადი მეთოდია თანამშრომელთა რჩევა-დარიგება დავალებათა შესრულებისათვის. იგი არ ბრძანებლობს. კონტროლი პერსონალის მუშაობაზე მოშლილია. მენეჯერი ხელქვეითებთან გულგრილია. კოლექტივში სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს მინიმუმ ყურადღება ექცევა. მენეჯერი ეწინააღმდეგება სიახლეებს და ყოველთვის კონსერვატიულია;

დირექტიულ-კოლეგიური სტილი. მენეჯერი მისწრაფვის ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებათა მიღებისკენ. უფლებამოსილებებს ანაწილებს უშუალო მოადგილეების მონაწილეობით. მუშაობაში აქტიურია, რაც ხელქვეითებში არ შეინიშნება. ხელმძღვანელობის უმთავრესი მეთოდია ბრძანებები და დავალებები, შემსრულებელთა თხოვნები ხორციელდება იშვიათად. სასტუმროს მენეჯერი აელენს აქტიურ ინტერესს დისციპლინისადმი და რეგულარულად აკონტროლებს ხელქვეითებს. ძირითადი აქცენტი მუშაობაში კეთდება არა მიღწევებზე, არამედ შეცდომებზე. მომთხოვნელობა სხვების მიმართ გამკაცრებულია. კრიტიკისადმი დამოკიდებულება უარყოფითია. მენეჯერის ურთიერთობა ხელქვეითებთან ამოიწურება მხოლოდ საწარმოო (სამეურნეო) საკითხებით. დადებითი დამოკიდებულება სიახლეებთან და არა ადამიანურ ურთიერთობებთან. მენეჯერის არყოფნისას კოლექტივი თავს ართმევს მუშაობას, მაგრამ აუცილებელია მუდმივი კონტროლი;

დირექტიულ-პასიური სტილი. შემსრულებელთა აქტიურობა დაშვებულია, მაგრამ არ ითვლება მნიშვნელოვნად. მენეჯერი ხშირად მიმართავს ხელქვეითებს თხოვნით და რჩევა - დარიგებით, მაგრამ, როცა ეს არ იძლევა შედეგს, იყენებს ბრძანებასაც. მკაცრად ეკიდება დისციპლინის დაცვას, შემსრულებელთა მუშაობის კონტროლი ხორციელდება იშვიათად. თუმცა ძალიან მკაცრად და მუშაობის შედეგებზე განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევით. მთლიანად ენდობა თანამშრომელთა კომპენტენტურობას. პერსონალთან ფრთხილი და ტაქტიანია. ხშირად ხელქვეითები უფრო კომპენტენტური არიან. ვიდრე მენეჯერი. თავის მოადგილეებისგან მოითხოვს უსიტყვო დამორჩილებას.

მმართველობით ფუნქციებს აქცევს ყურადღებას მნიშვნელოვანი პრობლემების წარმოშობისას. სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს კოლექტივში პრაქტიკულად არ ექცევა ყურადღება. ამ პრობლემებს წვეტენ სხვა ადამიანები. მენეჯერის არყოფნისას კოლექტივში მცირდება შრომის მწარმოებლურობის დონე.

პასიურ - კოლექტიური სტილი. მენეჯერის მართველობითი ფუნქციების შესრულებისას იკაეებს პასიურ პოზიციას, აგრეთვე თავს არიდებს პასუხისმგებლობას. სტიმულებს ხელქვეითთა ინიციატივას, მაგრამ თვითონ არ მიისწრაფვის აქეთკენ. შემსრულებლები მუშაობენ დამოუკიდებლად. ხელმძღვანელობის ძირითადი მეთოდებია: თხოვნა, რჩევები, დარწმუნება. ცდილობს ბრძანებები არ გასცეს. ხელქვეითთა მუშაობას სუსტად აკონტროლებს. მის ირგვლივ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებია, დადებითად ეკიდება სიახლეებს ადამიანებთან ურთიერთობის სფეროში, მაგრამ წარმოების სფეროში სიახლეებს ეწინააღმდეგება. სამართლიანი მომთხოვნია, მაგრამ იშვიათად. მენეჯერის არყოფნისას კოლექტივი აგრძელებს მუშაობას ეფექტიანად.

ხელმძღვანელობის შერეული სტილი. მმართველობითი ფუნქციების შესრულებისას უფლებამოსილებათა განაწილება ხორციელდება მენეჯერსა და შემსრულებლებს შორის, ინიციატივას იწენს როგორცაა თვითონ მენეჯერი, ასევე ხელქვეითებიც. მაგრამ ამ მხრივ ნაკლებად აქტურობს მენეჯერი. დადებითად ეკიდება შემსრულებელთა. ძირითადი მეთოდებია ბრძანებები, დავალებები ან თხოვნა, მაგრამ ზოგჯერ გამოიყენება რჩევა დარიგებები, საყვედურები და სხვა სანქციებიც. დისციპლინაზე ყურადღებას არ ამახვილებს. ახორციელებს შერწყვით კონტროლს, მკაცრად ადევნებს თვალს შრომის საბოლოო შედეგს. საჭირო ყურადღებას აქცევს საწარმოო (სამეურნეო) ამოცანებს, აგრეთვე ადამიანურ ურთიერთობებს. კოლექტივის შიგნით ნორმალური სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატია. სტილის პრობლემებს სწავლობენ თანამედროვე მეცნიერებიც, რაზეც მეტყველებენ გამოკვლევები. სოციალური სწავლების თეორიის ლიდერი მუდმივად ახდენს სასურველი ქცევის დემონსტრირებას და ასრულებს ნიშუშის როლს, ლიდერის ტრანსფორმაციის თეორიის ლიდერი აქეხებს ადამიანებს უფრო მეტად, ვიდრე ისინი თავიდან მიიჩნევდნენ შესაძლებლად, ლიდერობის განვითარების თეორიის ურთიერთობების ლიდერს და თანამშრომლებს შორის

განაპირობებენ მიწნების ცვლილებებს დარგზე და სხვა.

სასტუმროს მენეჯერი, რომ იყოს ეფექტიანი ხელმძღვანელი, უნდა ფლობდეს ლიდერისათვის დამახასიათებელ განსახილველ თვისებებს. პირად უნარიანობას, კომუნიკაციურობას, კომუნიკაციურ ჩვევებსა და მენეჯმენტის საფუძვლების ცოდნას.

კომუნიკაციურ რჩევებს, რომლებიც აუცილებელია სატუმროს მართვის ნებისმიერი დონის მენეჯერისათვის, განეკუთვნება შემდეგი:

- ურთიერთობის ცოდნა და ადამიანებზე გაელენის მოხდენა;
- საზოგადოების სხვადასხვა სოციალურ და კულტურულ წარმომადგენლებთან ურთიერთობის ცოდნა;
- კლიენტის მოთხოვნილებებზე ორიენტაცია;
- პარტნიორებთან ურთიერთობების მოწესრიგების ცოდნა;
- დარწმუნების უნარი;
- თანამედროვე კომუნიკაციური შესაძლებლობების გამოყენების ცოდნა;

ლიდერის თვისებები, რომელსაც იყენებენ სასტუმროს მენეჯერები:

- ნიჭიერი თანამშრომლების გამოვლენისა და განვითარების უნარი;
- ადამიანთა სწავლებისა და ინსტრუქტირების ცოდნა;
- თავიანთი უფლებამოსილებების განაწილება და დელეგირების ცოდნა;
- გარემომცველ ადამიანებზე გაელენის მოხდენის უნარი;
- ხელქვეითებამდე იდენის მიტანისა და თავისი სიმართლის ჩვენების ცოდნა;
- ეფექტიანი გუნდების, მიუშა ჯგუფების, ბრიგადების ფორმირების უნარი.

ხელქვეითების მართვის (მენეჯმენტის) ცოდნა ხასიათდება შემდეგი შემადგენლებით:

- საქმიანი გამჭრიახობა;
- ინტუიცია;

- მეწარმული რწევეები;
- თავიანთი სამსახურის განვითარების სტრატეგიის განსახლერის უნარი;
- სტუმართმოყვარეობის ინდუსტრიაში გლობალური სტრატეგიის ცოდნა
- მუშა პროცესის მართვის ცოდნა;
- რესურსების მობილიზების უნარი;
- პრიორიტეტების არწევის ცოდნა;
- ოპერატიული და ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მიღების ცოდნა.

პიროვნული უნარიანობა (უნარები), რომელიც აუცილებელია განავითაროს სასტუმროს მენეჯერი:

- ზუსტი თვითშეფასება;
- სხეადასხვა სიტუაციებთან ადაპტირების უნარი;
- მიზანსწრაფულობა;
- ენერგიულობა;
- ხელმძღვანელობისადმი მიდრეკილება;
- მუდმივად სწავლების სწრაფვა;
- ხასიათის პოზიტიური უნარი;
- სასტუმროში ეფექტიანი ცვლილებების გამოყოფის, მხარდაჭერის უნარი.

სასტუმროში „დირექტიული“ ლიდერისათვის დაქვემდებარებული თანამშრომლები მხოლოდ შემსრულებლებია. ასეთი ლიდერი-ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანია არა პროფესიული კომპენტენცია, არამედ ლოიალურობა, ერთგულება და მისი ნების უსიტყუო შესრულება. ასეთი მენეჯერი ემორჩილება მხოლოდ ზემოდან მიღებულ მითითებებს.

საკონტროლო კითხვები

1. მენეჯერის რომელი განსასჯერაა ყველაზე 'უსტი'?
2. რომელი ძირითადი ამოცანები, პ.დრუკერის აზრით, აუცილებელია გადაწყვიტოს მენეჯერმა მართვის პროცესში?
3. რაში მდგომარეობს საბაზო ოპერაციების არსი და შინაარსი მენეჯერის საქმიანობაში?
4. რა გაიგება ძალაუფლებისა და გავლენის ცნებებში? რით განსხვავდებიან ეს ცნებები?
5. ძალაუფლების რომელ წყაროებში შეიძლება გამოიყენოს მენეჯერმა სასტუმროს მართვის პროცესში?
6. ძალაუფლების როგორი ტიპებია ყველაზე ეფექტიანი და რომელია თქვენთვის მისაღები?
7. განსასჯერეთ ცნებები ლიდერში და ხელმძღვანელობაში რა არის საერთო და რაშია განსხვავება ხელმძღვანელსა და ლიდერს შორის?
8. ხელმძღვანელობის რომელი სტილია, თქვენი აზრით, ყველაზე პროგრესული სასტუმროს მართვის პროცესში?
9. ხელმძღვანელობის რომელ სტილს და რა სიტუაციებში გამოიყენებდით ან მხარს დაუჭერდით?
10. რას მოიცავს ცნებები კომუნიკაციური ჩევეები?
11. რა პიროვნულ თვისებებს უნდა ფლობდეს სასტუმროს მენეჯერი?

თავი 11. ტურისტული საწარმოს პერსონალის მართვა

11.1 პერსონალის მართვა

ნებისმიერი პროფილის ორგანიზაციაში, მათ შორის ტურისტულ ფირმაში პერსონალის მართვის სისტემა შედგება ურთიერთდაკავშირებული საკადრო პოლიტიკის, პერსონალის მართვის პრინციპების, მექანიზმებისა და მეთოდებისაგან; პერსონალის მართვისა და განვითარების; პერსონალის შერჩევის; პერსონალის განვითარების; პერსონალის სტიმულირების ქვესისტემებისაგან.

საკადრო პოლიტიკაში მოიაზრება თეორიულ შეხედულებათა, იდეების, მოთხოვნების პრინციპების ქვესისტემა, რომლების განსაზღვრავენ პერსონალთან მუშაობის ძირითად მიმართულებებს, მის ფორმებსა და მთოდებს, აგრეთვე სხვა ქვესისტემების განვითარების შინაარსსა და მიმართულებებს. საკადრო პოლიტიკას შეიმუშავენ ორგანიზაციის (ფირმის) მესაკუთრეები (მფლობელები). უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა, საკადრო სამსახურები (კადრების განყოფილება). საკადრო პოლიტიკა ემსახურება ორგანიზაციის საკადრო კონცეფციას, რომელიც წამოადგენს ამ პოლიტიკის განვითარების საერთო კონცეფციის ელემენტს საწარმოო, საფინანსო-ეკონომიკურ, მეცნიერულ-ტექნიკურ, მარკეტინგულ პოლიტიკასთან ერთად.

საკადრო პოლიტიკის მთავარ მიმართულებად მიჩნეულია:

- პერსონალისადმი ძირითად მოთხოვნათა განსაზღვრა საშინაო და საგარეო სიტუაციის (მაგალითად, ტურისტული მიმართულების ბაზრის გაფართოება), ორგანიზაციის (ფირმის) განვითარების პროგნოზის შუქზე;
- ახალი საკადრო სტრუქტურების ფორმირება და პერსონალის მართვის მექანიზმების დამუშავება;
- მუშაკთა შრომის ანაზღაურების, მატერიალური და მორალური სტიმულირების კონცეფციის ფორმულირება, რომელიც პასუხობს განვითარების დასახულ სტრატეგიას;
- კადრების მოზიდვის, გამოყენების, შენარჩუნების და განვითარების, შრომით მოწყობაში დახმარების გზების აჩვენა;
- სოციალურ ურთიერთობათა განვითარება;

- კადრების განვითარების, გადამზადების, სწავლების, მათი კვალიფიკაციის ამაღლების ანუ მასობრივი გადამზადების გზების განსაზღვრა ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლასთან, დაწინაურებასთან, გაახალგაზრდავებასთან, პირების პენსიონაზე გადასვლის სტიმულირებასთან დაკავშირებით, რომლებიც არ შეესაბამებიან ცვალებად მოთხოვნებს და არ შესწევთ უნარი აითვისონ მუშაობის ახალი მიმართულებები და მეთოდები;
- მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესება კოლექტივში, რიგითი მუშაკების მოზიდვა ორგანიზაციის (ფირმის) მართვაში (მენეჯმენტში) მონაწილეობისთვის და ა.შ;

საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციის მექანიზმი წარმოადგენს გეგმების, ნორმებისა და ნორმატივების, ორგანიზაციულ, ადმინისტრაციულ, სოციალურ, ეკონომიკურ და სხვა ღონისძიებათა სისტემას, რომლებიც გამიზნულია საკადრო პრობლემების გადაწყვეტასა და პერსონალზე ორგანიზაციის (ფირმის) მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაზე.

საკადრო პოლიტიკის ძირითადი სახეებია: კადრების შერჩევის პოლიტიკა, სწავლების პოლიტიკა, შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა, საკადრო პროცედურების ფორმირების პოლიტიკა, სოციალურ ურთიერთობათა პოლიტიკა.

თანამედროვე მენეჯმენტში განასხვავებენ პერსონალის მართვის სისტემის აგების პრინციპების ორ ჯგუფს:

- პრინციპები, რომლებიც ახასიათებენ მოთხოვნებს პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისადმი;
- პრინციპები, რომლებიც განსაზღვრავენ პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების მიმართულებას;

სისტემურ ანალიზის ცნებაში მოიაზრება სისტემური მიდგომა პერსონალის მართვის პრობლემებისადმი, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას გამოავლინოს ორგანიზაციის განვითარების როგორც ხარვეზები, ასევე პერსპექტივები. სისტემური ანალიზი მენეჯერს აძლევს შესაძლებლობას გაერკვეს სიტუაციაში და შეიტანოს შესაბამისი ცვლილებები მასში დასახული მიზნების მისაღწევად.

დეკომპოზიციის მეთოდი გულისხმობს რთული მოვლენების დანაწევრებას უფრო მარტივ შემადგენლებად (ელემენტებად). მაგალითად, პერსონალის მართვის სისტემაში შეიძლება დანაწილდეს ქვესისტემადაც (კადრების შერჩევა, ადაპტაცია, სწავლება

და სხვ.) ქვესისტემები-ფუნქციებად (მაგალითად, შერწყმის ქვე-სისტემა-პერსონალის რიცხვიანობის დაგეგმვის, პერსონალის მოძიების ორგანიზაციის, გასაუბრებათა ნატარების და კანდიდატებზე ინფორმაციის ანალიზის, სამუშაოზე მიღების პროცესის ორგანიზაციის ფუნქციებად), ფუნქციები-პროცედურებად, პროცედურები-ოპერაციებად (მაგალითად, გასაუბრების ნატარების პროცედურა მოიცავს შემდეგ ოპერაციებს: კანდიდატების სიების შედგენა, მათი შეტყობინება გასაუბრების შესახებ, გასაუბრებისთვის კომისიის შემადგენლობის განსაზღვრა, გასაუბრების პროგრამის შედგენა, გასაუბრების ნატარება, გასაუბრების შედეგების დამუშავება, შედეგების შეჯამება და სხვ. დანაწევრების შემდეგ აუცილებელია პერსონალის მართვის სისტემის, როგორც ერთიანი მთლიანის სინთეზირება.

თანმიმდევრობის მეთოდი გულისხმობს პერსონალის მართვის სისტემის ყორმირებაზე თითოეული ფაქტის გავლენის შესწავლას. შეირჩევა და ხორციელდება ყველაზე არსებითი ფაქტორების რანჟირება. ტურისტულ ფირმაში ცვლილებათა ძირითადი დეტერმინატებია გარე გარემოს ფაქტორები.

შედარების მეთოდი იძლევა შესაძლებლობას შედარდეს პერსონალის მართვის არსებული სისტემა მოწინავე ორგანიზაციის (ფირმის) ანალოგიურ სისტემასთან. ორგანიზაციის ნორმატიულ მდგომარეობასთან ან მის მდგომარეობასთან წარსულ პერიოდში. შედარება იძლევა დადებით შედეგს საკვლევი სისტემების შედარებითობის, მათი ერთგვაროვნების პირობებში. საქართველოს ტურისტულ ინდუსტრიაში (ბიზნესში) შედარების ობიექტი ხშირად არის საერთაშორისო დონის ტურისტული კომპანიები, მაგრამ ეს არ არის განსხვავებულ პირობებში. მმართველობითი (მართვის) მექანიზმები, რომლებსაც ისინი იყენებენ განვითარებისათვის, ხშირად მიუღებელია ეროვნული ტურისტული ორგანიზაციებისთვის (კომპანიებისთვის).

დინამიკური მეთოდი გამოიყენება რაოდენობითი მანკენებლების გამოკვლევებისას, რომლებშიც ახასიათებს პერსონალის მართვის სისტემას და ითვალისწინებს მონაცემთა განლაგებას დინამიკურ მწკრივში, რომელიც წარმოადგენს ფიქსირებულ მანკენებელთა ნაკრებს განსაზღვრულ დროით პერიოდში, მაგალითად პერსონალის რიცხოვნობის მანკენებელი. ასეთი მწკრივი ასახავს მყარ ტენდენციებს.

სტურქტურისაციის მეთოდი გულისხმობს მთლიანად ორგანიზაციის (ფორმების) მიზნების და მართვის სისტემის პერსონალის რაოდენობით და თვისებრივ დასაბუთებას ორგანიზაციის ამოცანებთან შესაბამისობის თვალსაზრისით და დაიყვანება ორ-

განიზაცის რაციონალურ სტრუქტურისა ციამდე (ქვედანაყოფების პასუხისმგებლობის დადგენა მუშაობის საბოლოო შედეგებისათვის, დუბლირების აღმოფხვრა და სხვ).

ნორმატიული მეთოდი ემყარება ნორმების სისტემის გამოყენებას, რომლებშიც განსაზღვრავენ პერსონალის მართვის შინაარსსა და შედეგნილობას, მუშაკთა რიცხოვნობას, რომლებიც ასრულებენ კონკრეტულ ფუნქციებს, ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპს, მთლიანად ორგანიზაციის (ფირმის) მართვის აპარატის სტრუქტურის აგების კრიტერიუმებს და პერსონალის მართვის სისტემას (მართვალობის ნორმა, ფუნქციების კონტრალიზაციის ხერხი, მართვის საფეხურების რიცხვი, რგოლების რიცხვი, ქვედანაყოფების რიცხოვნობა, ქვედანაყოფების დაქვემდებარებულობისა და ურთიერთკავშირის წესი), ორგანიზაციის პერსონალის შრომის დანაწილებისა და კოოპერაციას.

საექსპერტო-ანალიტიკური მეთოდი გულისხმობს პერსონალის მართვის მაქსიმალური ეფექტურობის სპეციალისტების მოზიდვას, მმართველობით პერსონალს, რომელიც უზრუნველყოფს მართვის სისტემის სრულყოფის პროცესს, სრულყოფის ძირითად მიმართულებების, ნაკლოვანებებისა და მათი შეფასებების გამოვლენის გზით.

პარამეტრიული მეთოდი ნიშნავს ფუნქციურ დამოკიდებულებათა დადგენას საწარმოო სისტემისა და პერსონალის მართვის სისტემის პარამეტრებს შორის მათი შესაბამისობის ხარისხის გამოსავლენად. მაგალითად, კლიენტთან ინფორმაციის შეგროვების ახალი საინფორმაციო სისტემის დანერგვა ამავლებს გაყიდვების განყოფილების პერსონალის ეფექტიანობას, ვინაიდან დროს, რომელიც იხარჯება ამ ფუნქციის რეალიზაციაზე, გადანაწილება სამუშაო სხვა სახეებზე, რაც იძლევა შესაძლებლობას შესრულდეს ისინი უფრო ხარისხიანად.

ანალიზის ფუნქციურ-დირექტულებითი მეთოდი იძლევა შესაძლებლობას შეირჩეს პერსონალის მართვის სისტემის აგების ისეთი ვარიანტი (ანუ პერსონალის მართვის ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულების), რომელიც მოითხოვს მცირე დანახარჯებს და წარმოადგენს ყველაზე ეფექტიანს საბოლოო შედეგების თვალსაზრისით. ამ მეთოდის რეალიზაცია გულისხმობს ეკონომიკური და შრომითი დანახარჯების შედარებითი ანალიზის ჩატარებას ამა თუ იმ ფუნქციის რეალიზაციაზე ორგანიზაციის სხვადასხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიერ და ოპტიმალური ვარიანტის არჩევაზე. ამ მეთოდის დახმარებით ვლინდება მართვის ზედმეტი ანუ დუბლირებული ფუნქციები, ფუნქციები, რომლებიც ამა თუ იმ მიზნებით არ სრულდება, განისაზღვრება პერსონალის

მართვის ფუნქციების ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის ხარისხი.

შემოქმედებითი თათბირების მეთოდი გულისხმობს პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების მაძირთულებათა კოლექტიურ განხილვას სპეციალისტებისა და მენეჯერების ჯგუფის მიერ. ამ მეთოდის ეფექტიანობა განპირობებულია იმით, რომ იღევა, გამოთქმული თათბირის ერთი მონაწილის მიერ, იწვევს სხვებში ახალი იდეების, ხოლო ისინი თვის მხრივ წარმოადგენენ შემდეგ იდეებს, რომლის შედეგად წარმოიშობა იდეების ნაკადი. შემოქმედებითი თათბირის ამოცანაა გამოავლინოს პერსონალის მართვის სისტემის სრულიყოფის გზების შესაძლო მეტი ვარიანტები.

კოლექტიური „ბლანკეტის: („იდეების ბანკის“) მეთოდი იძლევა შესაძლებლობას შეხედეს თითოეული ექსპერტის მიერ იდეების დამოუკიდებელი წამოყენების შემდგომ მათი კოლექტიური შეფასება, როელიც ეძღვნება პერსონალის მართვის სისტემის სუელიყოფის გზების ძიებას. მუშაკის დაქირავეების პროცედურამ პერსონალის მართვის სისტემაში უნდა უზრუნველყოს კადრების დენადობის შემცირება და მუშაკებში სამუშაო უკმაყოფილებებისა და გულგატეხილობის დონის დაქვეთება. ამ პროცედურის დასაწყისია ინტერვიუს ჩატარება, სადაც დროის 80% უნდა დაეთმოს კანდიდატის პროფესიული დონის გარკვევას. ამასთან შესასრულებელი სამუშაოს არსი ზუსტად უნდა იყოს შესრულებული. მაგალითად, ტურების გაყიდვების მენეჯერის თნამდებობრივი ინსტრუქცია შეიცავს შემდეგ თანამდებობრივ მოვალეობებს:

- კლიენტურის კონსულტირება ტურისტული მომსახურების გაწევის საკითხებში;
- ტურისტებისგან შეკვეთების მიღება;
- ტურის დაჯაეშნა;
- ხელშეკრულების გაფორმება ტურისტული მომსახურების გაწევაზე;

ხშირად სამუშაოზე მიღების გადაწყვეტილებას იღებენ პირადი სიმპატიებისა და ანტიპათიების საფუძველზე, მაგრამ ასეთი მიდგომა არ არის სწორი. კადრების შერჩევისას აუცილებელია ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღება სხვადასხვა ტესტირებისა და პროფესიული დიაგნოსტიკის გამოყენებით. (მაგალითად, „მუშაკის პროფესიონალიზმის დონის შეფასების“ ავტომატიზირებული სისტემა და სხვ.). სამუშაოზე ორგანიზაციაში მიღე-

ბისას, განსაკუთრებით ტექნიკური რეკომენდაციის მოთხოვნა წინანდელი სამუშაო ადგილიდან (რომ გამოირიცხოს შეცდომები და სხვა უარყოფითი მომენტები).

პერსონალის მოტივაციის სისტემა წარმოადგენს პერსონალის მართვის სისტემის მნიშვნელოვან ნაწილს. მენეჯერი აკეთებს რა შენიშვნას ხელქვეითების მიმართ, ანაწილებს რა პრემიებს, უნდა ითვალისწინებდეს, რომ ამ მომენტში იგი ახდენს ზემოქმედებას მომავალ შედეგზე. მოტივაციის სისტემის დამუშავებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული შემდეგი მომენტები:

- წახალისება დასჯაზე ყოველთვის ეფექტიანია (განსაკუთრებით პერსპექტივის გათვალისწინებით);
- წახალისება უნდა იყოს კონკრეტული და იგი უნდა განხორციელდეს დაუყოვნებლივ, ვინაიდან რაც დაგვიანდება მით უფრო სუსტია წახალისება საბოლოო ეფექტზე გავლენის თვალსაზრისით;
- არასტანდარტული წახალისებები განსაკუთრებული დამსახურებისთვის უფრო ქმედით სტიმულირებას განაპირობებს;
- შუალედური შედეგებისთვის წახალისება ააქტიურებს მუშაკების მოტივაციას, ხელს უწყობს ძირითდი მიზნის მიღწევის დროის შემცირებას;
- დამოუკიდებლობის, მოქმედებათა სისტემის თავისუფლების, გადაწყვეტილების მიღების უფლების უზრუნველყოფა პასუხისმგებლობის განსაზღვრით, აყალიბებს მოტივაციას, ზრდის ემოციურ კმაყოფილებას, განამტკიცებს რწმენას საკუთარ ძალებში;
- მუშაკთა ნაწილის არაპროპორციულად დიდი გასამრჯელო, როგორც წესი, იწვევს დანარჩენი პერსონალის უკმაყოფილებას და დაძაბულობას კოლექტივში. ასეთ შემთხვევაში მიზანშეწონილია წახალისება განხორციელდეს ნაწილ-ნაწილ;
- კოლექტივის შიგნით კონკურენცია ეფექტიანად ახდებს მუშაკთა მოტივაციას, ხელს უშლის ახალი იდეების ჩამოყალიბებას, შემოქმედებითი ინიციატივის გამოვლენას;

შრომითი მოტივაციის დონის ამაღლება ხელს უწყობს ინტელექტუალური და პროფესიული პოტენციალის განვითარებას განუწყვეტელი (პერმანენტული) განათლებისა და გადამზადების

საფუძველზე ამიტომ ორგანიზაციის (ფორმის) ბიუჯეტში უნდა იქნეს გათვალისწინებული სახსრები მუშაკთა განათლების პროგრამის რეალიზაციისთვის სწავლების თანამედროვე მეთოდებით (მაგალითად, კომპიუტერული პროგრამების და სხვ.) გამოყენებით.

შრომის ორგანიზაციის ცვლილება იმგვარად, რომ შრომა მუშაკს აძლევს ადამიანის ისეთი უმაღლესი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას, როგორცაა თვითგამოხატვა, დაინტერესება და პიროვნების განვითარება. პერსონალის მოტივაციის სისტემის სრულყოფის ერთ-ერთი მიმართულება ეს მიიღწება შემდეგი გზით:

- სამუშაოს მოცულობა (პასუხისმგებლობის დონის ამაღლება, ურთიერთობათა გაფართოება);
- შრომის შინაარსის სრულყოფა (შრომითი პროცესის ისეთი მახასიათებლების განვითარება, რომლებიც იძლევიან შესაძლებლობას უფრო სრულად გამოყენებულ იქნეს ადამიანის შემოქმედებითი, ნოვატორული და ორგანიზაციული უნარები. (მაგალითად, მუშაკს ეძლევა შესაძლებლობა თვითონ მოიძიოს შრომითი პროცესის სრულყოფის ინფორმაცია);
- სამუშაოდან რეალური უკუგების დონის ამაღლება, ეი მუშაკი და მისი მენეჯერი უნდა ხედავდნენ იმას, რომ შრომის შედეგი გამოიყენება პრაქტიკაში. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საკადრო სამსახურებისთვის, ვინაიდან პრაქტიკაში მათი რეკომენდაციები რჩებიან ჯეროვანი ყურადღების გარეშე;

მოქნილი სამუშაო დროისა და მოქნილი სამუშაო ადგილის დანერგვა იძლევა შესაძლებლობას მუშაკის თვითრეალიზაციისთვის. მოქნილი სამუშაო ადგილი მცოცავ გრაფიკთან ერთად, ერთი საშტატო ერთეულის მოვალეობათა გადანაწილება ორ მუშაკს შორის იძლევა შესაძლებლობას გაფართოვდეს სამუშაო ადგილების რიცხვი, რაც გამოიწვევს მოსახლეობის დასაქმების ზრდას, აგრეთვე მუშაკებმა შეასრულონ დავალებები შინ (სახლებში), რაც განსაკუთრებით აქტუალურია მენეჯერებისა და სპეციალისტებისთვის, რომლებიც რჩებიან სამუშაო ადგილზე გვიანობამდე ან სხვა სამუშაო ადგილზე, თუ მუშაკის მოვალეობები მოითხოვენ მუდმივ მიმოსვლას.

დაწინაურება სამსახურში როგორც მოტივაციის სისტემის ელემენტი საშუალო დონის (რგოლის) მენეჯერებისათვის იგე-

ბა თანამდებობათა იერარქიის პრინციპით-განყოფილების ხელმძღვანელი(მენეჯერი),სექტორის(ჯგუფის) მენეჯერი და ა.შ. ორგანიზაციაში(ფირმაში) არსებობს ორი იერარქიის სისტემა-სახელო და ფუნქციური დაქვემდებარება,მაგალითად,გაყიდვების სექტორის(ჯგუფის) მენეჯერი ექვემდებარება (ემორსილება) ფირმის სექტორს(პრეზიდენტს-გენერალურ ან მთავარ მენეჯერს) და მარკეტინგის განყოფილების მენეჯერს.

ორგანიზაციის (ფირმის) მუშათა სტიმულირების სოციალური პროგრამები იგება საერთო (ზოგადი) და სპეციალური პრინციპების საფუძველზე. ზოგად პრინციპებს განეკუთვნება:სრული დასაქმების პოლიტიკა,ირობი კონტროლი,პირადი სტიმულები,არასპეციალიზებული კარიერის განვითარება, სამუშაოს მრავალფეროვნების ხარისხის ამაღლება, მუშაკის პირადი მონაწილეობა გადაწყვეტილებათა მიღებაში, დამატებითი შეღავათები და ა.შ; სპეციალური პრინციპებია: საკადრო პრინციპების სპეციფიკურობა, მუშაკთა ერთიანი სტატუსი, ხანგრძლივი პროფესიული მომზადება, მაქსიმალური პასუხისმგებლობა, პირობონტალური კავშირები, ცვლილებათა ინსტრუქციანალიზაცია.

შრომის ანაზღაურება ძირითადი ფულადი გასამრჯელოა. ორგანიზაციას (ფირმას) არ შეუძლია შეკრიბოს მაღალი კვალიფიკაციის სამუშაო ძალა და შეინარსუნოს იგი თუ ფირმა არ გასცემს ჯეროვან გასამრჯელოს, რომელიც ასტიმულირებს მაღალკვალიფიცირებულ მუშაკებს მოცემულ ფირმაში.შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების სტრუქტურის დამუშავებით დაკავებულია კადრების განყოფილება. პერსონალის მართვის სპეციალისტები მჭიდრო თანამშრომლობას უნდა უწევდნენ ინოვაციის, საგეგმო და სხვა ქვედანაყოფებთან.

ორგანიზაციის (ფირმის) მართვაში მუშაკთა მონაწილეობის სისტემები ინერგება პერსონალის თავისი შრომის შედეგებში დაინტერესებულობის დონის ამაღლების მიზნით. მონაწილეობა მართვაში გამოიხატება სპეციალური ორგანოების-საბჭოების, საკონსულტაციო კომიტეტების (კომისიების) ფუნქციონირებაში. გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის უფლება რეალიზდება შემდეგ საკითხებში:შრომის ორგანიზაცია,ხელფასის ფორმა და დონე,კონსულტაციები საკადრო პროგრამების საკითხებზე. თითოეულმა ორგანიზაციამ თვითონ უნდა დაამუშაოს მენეჯმენტის პროგრესული სისტემები,რომლებიც ააქტიურებენ მუშაკის საქმიანობას,მაგრამ:

- მცირე შემოქმედებითი ჯგუფების შექმნა წარმოშობილი პრობლემების, ამოცანების გადასაწყვეტად;

- მიზნობრივი მართვა მუშაკების რაოდენობითი შეფასების გამოვლენებით;
- კონტროლის ეფექტიანი საშუალებების გამოყენება პერსონალის საქმიანობაში;
- მუშაობის ხასიათის პერიოდული ცვლილება;
- საპრემიო სისტემის გამოყენება;
- საქმიანობის სფეროს გაფართოება შრომის მონოტონურობის აღმოფხვრის მიზნით;

11.2. ტურისტული ფირმის კერძონალის მართვის თავისებურებები და პროფესიონალიზმი

ტურისტულ საქმიანობაში მოიაზრება ადამიანთან მუდმივი (პერმანენტული) მუშაობა. ეს საქმიანობა მოიცავს ერთი მხრივ, ურთიერთობას კლიენტებთან, ხოლო მეორე მხრივ-ტურისტული ფირმის ადამიანისუფლები რესურსების მართვას, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულია. საქმე ის არის, რომ მენეჯერებისა და ტურისტული ფირმის პერსონალის მუშაობის ხარისხი უშუალოდ აისახება ტურისტების კმაყოფილებაზე, რომლებიც იძენენ ტურისტულ პაკეტს. ამიტომ პერსონალის მართვის საკითხებს ტურიზმის მენეჯმენტში ექვევა განსაკუთრებული ყურადღება.

პირველ რიგში აუცილებელია ტურისტული საქმიანობის სუბიექტების კლასიფიკაცია. ტურისტული პროდუქტის მწარმოებლები-ტურისტული ფირმები (ტუროპერატორი და ტურაგენტი) მუშაობენ ტურისტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე და მოგების მიღების მიზნით.

ტურისტული ოპერატორი იურიდიული ან პიზიკური პირია, რომელიც ახორციელებს საქმიანობას (ტურისტული პროდუქტის ფორმირება, წინ წაწევა და რეალიზაცია) სერთიფიკატის საფუძველზე. ტუროპერატორები იძენენ ტურისტულ პროდუქტებს (ადგილები თვითმფრინავში, ნომრები სასტუმროში და სხვ.) ახდენენ ტურიზმის მომსახურების პაკეტების ფორმირებას და ყიდნიან მათ მომხმარებლებზე (კლიენტებზე)- ტურისტებზე მოგების მიღების მიზნით. ტუროპერატორის დავალებით ტურაგენტი ახორციელებს ტურპროდუქტის წინ წაწევისა და რეალიზაციის საქმიანობას.

ტუროპერატორის ტიპი განისაზღვრება მისი მდგომარეობით ბაზარზე:

1. მასობრივი ბაზრის ოპერაციები-ოპერატორების ყველაზე გაგრძელებული ტიპი-ყიდიან ტერაპეკტებს კარგად ცნობილ ტურისტულ ცენტრებსა და კურორტებს.

2. ტუროპერატორები, რომლებიც სპეციალისდებიან ბაზრის განსახდერულ სეგმენტზე, იყოფიან რიგ კატეგორიებად:

- ტუროპერატორები, რომლებიც სთავაზობენ პაკეტებს განსახდერული კლიენტებისთვის (მაგალითად, ახალგაზრდებისთვის, საოჯახო ტურები და სხვ.);
- ტუროპერატორები, რომლებიც სთავაზობენ პაკეტებს განსახდერულ მიმართულებებზე(საფრანგეთი,იტალია,ესპანეთი,საქართველო და ა.შ.);
- ტუროპერატორები, რომლებიც სთავაზობენ ცხოვრებას (დამისთევას) განსახდერულ ტურისტულ ცენტრებში (ანტალია, მაიორკა და ა.შ)
- ტუროპერატორები, რომლებსაც გადაყავთ თავისი კლიენტურა ტრანსპორტის განსახდერული სახეობით (თითმფრინავი,გემი);
- ტუროპერატორები, რომლებიც სთავაზობენ სპეციალურ ტურებს (მაგალითად,მთის ტურიზმი ნეაპოლში,გუდაურში და სხვ.);

3. საშინაო ბაზრის ტუროპერატორები ქმნიან პაკეტებს და ყიდიან სხვადასხვა ქვეყნებში,რომლებიდანაც ჩამოდიან ტურისტების დიდი რიცხვი.

4. საგარეო ბაზრის ტუროპერატორები ქმნიან პაკეტებს და ყიდიან სხვადასხვა ქვეყნებში,რომლებიდანაც ჩამოდიან ტურისტების დიდი რიცხვი.

ტურისტული აგენტი იურიდიული ან პიზიკური პირია, რომელიც ახორციელებს ლიცენზიის საფუძველზე ტურპროდუქტის წინ წაწევისა და რეალიზაციის საქმიანობას. ტურაგენტი, როგორც წესი, არ ფლობენ მომსახურების საშუალებებს და გამოდიან შეამავლების როლში ტურისტული მომსახურების საწარმოსა (ფირმასა) და ტურისტული საგზურის მყიდველს შორის. ტურისტულ საქმიანობას ემსახურებიან აგენტები:

- გენერალური აგენტი, რომელსაც აქვს უფლებამოსილება აწარმოოს დაქვემდებარებული აგენტების ყველა საქმე ან იმოქმედოს მათი ინტერესებით, ასრულებს რა თავის ჩვეულებრივ პროფესიულ საქმიანობას.მას აქვს შესაბამისი

სერთიფიკატი, რომელიც აძლევს უფლებას ტურისტების მოზაზაურობის ორგანიზაციაზე ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ:

- დისტრბუტორი დამოუკიდებელი შუამავალია, რომელიც სპეციალიზდება ტურისტული პროდუქტის ან მომსახურების შესყიდვაზე, რომელსაც სთავაზობს ტუროპერატორი, მათი შემდგომი გაყიდვით მომხმარებელზე;
- სუბაგენტი-მოქმედებს მომსახურების რეალიზაციის აგენტთან სუბაგენტის ხელშეკრულების მიხედვით, რომელიც შექმნილია გენერალური ტურაგენტის მიერ.

საკადრო პოლიტიკა დიდ გავლენას ახდენს ტურისტული ორგანიზაციის (ფირმის) წარმატებაზე. ფირმაში დასაქმებულები უნდა იყვნენ თავაზიანი, შრომისუნარიანი მენეჯერები, რომლებსაც შეუძლიათ შექმნან კარგი ატმოსფერო კლიენტებთან მუშაობისას და გამოიყენონ ტურიზმის ინდუსტრიის (ბიზნესის) მომსახურება. ტურისტული ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა დაამუშაოს თანამდებობრივი ინსტრუქციები, რომლებშიც ნაჩვენებია იქნება პერსონალის მოვალეობები და უფლებები. ცალკე დგება დებულება მუშაკთა ქცევის წესების შესახებ. მაგალითად, პერსონალს არ აქვს უფლება მნახველთა (სტუმართა) თანდასწრებით აწარმოოს პირადი მოლაპარაკებები, მიიღოს საჭმელი ან სასმელი; პერსონალმა მინიმუმამდე უნდა დაიყვანოს მნახველთა მოცდა, მნახველთა (კლიენტთა) მომსახურება უნდა იყოს პირველი რიგის ამოცანა სხვა სამსახურებრივ მოვალეობებთან შედარებით.

ტურისტული საქმიანობის ეფექტიანობა ტურისტული მომსახურების ბაზარზე მკაცრი კონკურენციის პირობებში არსებითად დამოკიდებულია მენეჯმენტის სისტემასა და ტურისტული ფირმის პერსონალის პროფესიონალიზმზე, რაც განპირობებულია მენეჯერისა და კლიენტის ურთიერთმოქმედების სტრუქტურასა და მექანიზმის სირთულით.

მენეჯმენტის პროფესიონალიზმის დონე განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორებით:

- მართვის ნებისმიერი დონის მენეჯერის პროფესიული მომზადებით;
- პერსონალის პროფესიონალიზმი;
- ორგანიზაციული და სოციალ-ეკონომიკური პირობების არსებობა (შრომის პირობები, ხელფასი). რომლებშიც შესა-

ძლებულია პროფესიონალიზმის გამოვლენა, მისი პრაქტიკული რეალიზაცია;

- მუშაკების შემოქმედებითი ინიციატივის სტიმულირება.
- პერსონალის ორიენტაცია კლიენტების მოთხოვნილებათა მაქსიმალურ დაკმაყოფილებაზე;

მენეჯერი ტურიზმის სფეროში ყველა თავის მოქმედებაში ხელმძღვანელობს კანონით, მან უნდა იცოდეს არა მარტო კანონმდებლობა ტურიზმის სფეროში, არამედ ძირითადი ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტებიც-კოდექსები, კონცეფციები, სახელწიფო კანონები და აუცილებლობისას დაემყაროს მათ. ტურისტული მომსახურების გამყიდველისა და მომხმარებლის ურთიერთობათა საფუძველია ნდობა. ამ მხრივ, მენეჯერის ცოდნასა და განათლებასეა დამოკიდებული კლიენტების გადაწყვეტილება ტურისტული საწარმო (ფირმის) მომსახურების შექმნის შესახებ. მაშასადამე, მენეჯერის ცოდნა, რომელიც ემსახურება მის პროფესიონალიზმს, განაპირობებულია კომპლექსური ჩვევებით:

- მოსმენისა და გაგების უნარი-კლიენტის ჭეშმარიტი მოთხოვნილებების გამოვლენა;
- ტურისტული მომსახურები მიწოდების წარდგენის, პრეზენტაციის უნარი;
- ტურისტული პროდუქტის უპირატესობის აღწერის უნარი (თვალსაწინო მასალების, ტურისტების, რომლებმაც განახორციელეს ანალოგიური მგზავრობა, მონათხრობის გამოყენება);
- „სასურველი: კლიმატის კარგი ატმოსფეროს შექმნის უნარი;
- თავის თავისა და ტურისტული ფირმის შესახებ სასიამოვნო შთაბეჭდილებების დატოვების უნარი იმ შემთხვევაშიც კი, თუ კლიენტმა არ ისარგებლა ტურისტული ფირმის მომსახურებით;
- დარწმუნების უნარი (მოგზაურობის უსაფრთხოებაში, დასვენების ადგილის შერჩევის მიზანშეწონილობაში და ა.შ.);

უცხო ენის ცოდნა ტურიზმში მენეჯერის პროფესიული ცოდნისა და ჩვევების მნიშვნელოვანი კომპონენტია. უცხოურ ენაზე ურთიერთობის უნარი აფართოებს მისი კლიენტების წრეს. მენე-

ჯერი, რომელსაც შეუძლია ფლობდეს არა მარტო ინფორმაციას ტურისტის ყოფნის ადგილის შესახებ, არამედ აცილებდეს მას, წარმატავენ დიალოგს ადგილობრივ მცხოვრებლებთან, იცავენ ტურისტული რეგიონის ისტორია, მაღალი კლასის მენეჯერია.

მენეჯერს ტურიზმის სფეროში უნდა შეეძლოს გამოიყენოს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები. ტურისტული რეგიონების, დასვენებისა და გართობის საწარმოების, უნიკალური შთააჟახებებისა და დათმობების შესახებ ინფორმაციის ეფელაზე სწრაფი და სარწმუნო წყაროა ინტერნეტი. ინტერნეტის ქსელი იძლევა შესაძლებლობას არა მარტო მოიპოვო საჭირო ინფორმაცია, არამედ გადაეცეს კიდევაც მის მომხმარებელს თვალსაჩინო სახით. მუდმივად შენარჩუნდეს კონტაქტი მასთან.

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ პერსონალის მართვის სისტემა ორგანიზაციაში (ფირმაში).
2. როგორია პერსონალის მართვის სისტემის თავისებურებები ტურიზმში?
3. როგორი მოთხოვნები წაეყენება კანდიდატებს პერსონალის (კადრების) შერჩევისას ტურისტულ ფირმაში?
4. აღწერეთ პერსონალის განვითარების მეთოდები ტურიზმში.
5. მოტივაციის რომელი მეთოდები გამოიყენება პერსონალთან შუამავლობისას ტურისტულ ფირმაში ?
6. დაახასიათეთ მენეჯერის პროფესიონალიზმის შემადგენლები ტურიზმში.
7. როგორ როლს თამაშობს ტურისტული ორგანიზაციის პერსონალის განვითარებაში სწავლება?
8. დაახასილეთ საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები ტურისტულ ორგანიზაციაში.

12.1. რისკების ძირითადი სახეები ტურისტულ საწარმოებში

რისკის - მენეჯმენტი (ანუ რისკის მართვა) განსაზღვრავს სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის საწარმოების მდგრადობის (სიმყარის) უზრუნველყოფის გზებსა და შესაძლებლობებს, მის უნარიანობას წინააღმდეგობა გაუწიოს არახელსაყრელ სიტუაციებს. სტუმართმოყვარეობის ინდუსტრია დამოკიდებულია არა მარტო ობიექტურ, არამედ სუბიექტურ მიზეზებსზეც. სტუმართმოყვარეობის ინდუსტრიების საწარმოები უმრავლეს შემთხვევაში წარმოადგენენ იურიდიულად (სამართლებრივად) დამოუკიდებელ სამეურნეო (ეკონომიკურ) სუბიექტებს, რაც აძლევს მათ შესაძლებლობას თვითონ განსაზღვრონ თავისი საწარმოო (სამეურნეო) და საფინანსო სტრატეგია; მაგრამ ამასთან არ არსებობს სახელმწიფოს ვალდებულება ავარიის, გაფიცვებისა ან სხვა არასასურველი მოვლენების შემთხვევაში მხარდაჭერის შესახებ. დამოუკიდებლობა ერთდროულად ნიშნავს მომსახურების წარმოების შეწყვეტის ან გაკოტრების რისკს. თითოეული სასტუმრო ვალდებულია მიიღოს ზომები აუცილებელი რეზერვების შესაქმნელად ან სხვა წყაროებიდან ფინანსების მოსაზიდად შექმნილი ან შესაძლო ზარალის ლიკვიდაციის ღონისძიებათა ორგანიზაციისათვის.

რისკი არის მოვლენა ან მონათესავე (ანალოგიური) შემთხვევითი მოვლენების ჯგუფი, რომლებსაც მოაქვთ ამა თუ იმ სუბიექტისათვის ზარალი. მოვლენის წარმოშობის დროის (ადგილის) ზუსტად განსაზღვრის შეუძლებლობას უწოდებენ შემთხვევითობას. ადამიანის ქონების, სხვა მათ რიცხვში ინტელექტუალური ფასეულობების, თვისებების გაუარესებას ან დაკარგვას უწოდებენ ზარალს. ქონების თვისებების დაკარგვა გამოიხატება მის გაფუჭებაში, სამომხმარებლო თვისებების გაუარესებაში, ღირებულების დანაკარგებში. ბიზნესის სფეროში ქონებრივი ზარალი ხშირად გამოიხატება დანაკარგის ან მოგების შემცირების სახით. იგი შეიძლება გამოისახოს ნატურალური სახით (ფიზიკური ზარალი) ან ღირებულებით გამოხატულებაში (ეკონომიკური ზარალი).

არახელსაყრელ მოვლენათა უმრავლესობა ფლობს მათ რე-

აღიზააციის აღბათობის თვისებას. მოვლენის აღბათობა მისი მათემატიკური ნიშანია, რომელიც ნიშნავს მოვლენის დადგომის სიხშირის გაანგარიშების შესაძლებლობას საკმარისი სტატისტიკური მონაცემების (დაკვირვებების) არსებობის პირობებში. რისკი, როგორც ცალკეული მოვლენა, ფლობს ორ ყველაზე მნიშვნელოვან მოვლენას – აღბათობასა და ზარალს. რისკს, როგორც მოვლენათა ერთობლიობას გაანინა მისი რეალიზაციების ნაკრები, რომელთაგანაც თითოეული მათგანი ფლობს თავის აღბათობასა და ზარალის სიდიდეს. თითოეული არახელსაყრელი მოვლენა წარმოიშობა ამოსავალი მიზეზების, ე.ი. ინციდენტების სოციურთი ნაკრებით. თანმიმდევრული ნაბიჯების ჯაჭვი ინციდენტიდან საბოლოო მოვლენამდე ცნობილია სცენარების სახელწოდებით, როდესაც გარკვეულია ამოსავალი ინციდენტებისა და შეაღდური ნაბიჯების წარმოშობის აღბათობა, შესაძლებელია მოცემული სცენარის რეალიზაციის აღბათობისა და მისი შესაბამისი მთავარი მოვლენის გაანგარიშება.

სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის საწარმოთა საქმიანობაში მოსალოდნელია შემდეგი სახის რისკები: ეკოლოგიური, საწარმოო, ფინანსური, საკრედიტო, კომერციული, ტექნიკური, პოლიტიკური და სხვა. სასტუმროს საქმიანობის რისკებთან დაკავშირებით სპეციალურ ლიტერატურაში ცნობილია შემდეგი კლასიფიკაცია.

- ეკოლოგიური რისკი – გარემოზე, აგრეთვე მესამე პირების ცხოვრებასა და ჯანმრთელობაზე ზიანის მიყენებისთვის სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დადგომის აღბათობა. გარემოს ზარალი გამოიხატება ტყის, წყლის, ჰაერისა და მიწის რესურსების (მაგალითად, ხანძრის ან სამშენებლო სამუშაოთა შედეგად) გაჭუჭყიანების ან განადგურების, ბიოსფეროსა და სასოფლო-სამეურნეო სავარგულეზე ზიანის მიყენების სახით. იგი შეიძლება წარმოიშვას სასტუმრო ობიექტების მშენებლობისა და ექსპლოატაციის პროცესში. მესამე პირების ცხოვრებასა და ჯანმრთელობაზე ზიანის მიყენებაში იგულისხმება სამეურნეო საქმიანობის ფაქტორებით მოსახლეობაზე მავნე ზემოქმედების შედეგი, რაც იწვევს ავადმყოფობისა და სიკვდილიანობის გაზრდას;
- საწარმოო რისკი – საწარმოსა და მესამე პირებზე ზიან-

ის მიყენების საფრთხე სამეურნეო პროცესის ნორმალური მიმდინარეობის დარღვევის გამო შემდეგი მოვლენების გამოვლენის შედეგად: ბუნებრივი – მიწისძვრა, წყალდიდობა, მეწყერი, ქარიშხალი, ქარბორბალა და ა.შ.; ტექნოლოგიური – შენობების, მოწყობილობებისა და მანქანების გაცვეთა; შეცდომები დაპროექტების ან მონტაჟისას, ბოროტგანზრახული მოქმედებები და სხვ.;

შერეული – ბუნებრივი წონასწორობის დარღვევა ადამიანის ტექნოგენური საქმიანობის შედეგად. მესამე პირებზე ზიანის მიყენება ხდება შხამიანი ნივთიერებების აფეთქების შედეგად საწარმოს ფარგლებს გარეთ. ამასთან შესაძლებელია მოსახლეობასა და ორგანიზაციებზე ქონებრივი ზარალის, ასევე ადამიანთა ჯანმრთელობაზე ფიზიკური ზიანის მიყენება;

- **სატრანსპორტო რისკი** – წარმოიშობა სასტუმროს კლიენტურის გადაყვანისას აეროპორტიდან, ვოგზალიდან, საზღვაო ნავსადგურიდან და მისი ბაგაჟის (ბარჯის) გადატანისას, აგრეთვე სასტუმროს ან მასთან არსებული რესტორნის ტვირთებისას. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს სატრანსპორტო რისკის ფაქტორებს საექსკურსიო პროგრამების შესრულებისას;
- **საინვესტიციო რისკი** – დაკავშირებულია მოგების მთლიანად არმიღების ან დაკარგვის შესაძლებლობასთან საინვესტიციო პროექტების რეალიზაციის მიმდინარეობაში. რისკის ფაქტორები კლასიფიცირდება პროექტის რეალიზაციის თავისებურებებისა და სახსრების დაბანდების წესის მიხედვით. საერთოდ გამოყოფენ კრედიტის ფაქტორებს და ფაქტორებს, რომლებიც წარმოიშობიან საინვესტიციო პროექტის სხვადასხვა სტადიაზე.
- **ქვეყნის რისკი** – საინვესტიციო რისკების ერთ-ერთი სახეობა, რომელიც წარმოიშობა ინვესტორების მიერ უცხოური სახელმწიფოების ტერიტორიაზე თავიანთი საქმიანობის განხორციელებისას. შემოსავალი ბიზნესიდან შეიძლება შემცირდეს ქვეყანაში პოლიტიკური ან ეკონომიკური სიტუაციის არასასურველი შეცვლის შემთხვევაში.
- **პოლიტიკური რისკი** – ქვეყნის რისკის ნაწილია. იგი გა-

მოწვეულია შემოსავლების სათანადო ოდენობის მიუღებლობით ან უცხოელი ბიზნესმენის ან ინვესტორის საკუთრების დანაკარგებით ქვეყანაში სოციალურ-პოლიტიკური სიტუაციის (საგადასახადო-საბაჟო სისტემის, ვალუტის კურსის და ხვ.) შეცვლის შედეგად. პოლიტიკური და სხვა ქვეყნის რისკი თან ახლავს ბიზნესოპერაციების განხორციელებას სახელმწიფოებთან. ამ შემთხვევაში პოლიტიკური რისკები ბიზნესის სფეროს რისკების ნაწილია;

- **ბიზნესის რისკი** – არის შინაგანი და გარეგანი. გარეგანი რისკი დაკავშირებულია ზარალთან და ბიზნესმენის მიერ მოსალოდნელი მოგების არმიღებასთან მისი კონტრაგენტების მიერ თაყიანთ ვალდებულებათა დარღვევის შედეგად ან სხვა გარემოებათა გამო. შინაგანი რისკი დამოკიდებულია ბიზნესმენის უნარიანობაზე მოაწიოს სასტუმრო სერვისის პროდუქტის წარმოება და გასაღება. რისკის ფაქტორებია: სასტუმროს მენეჯმენტის დაბალი დონე, სასტუმრო პროდუქტის ხარისხი და საიმედოობა, კლიენტურა და სხვ.;
- **სასტუმრო მომსახურების მოუკითხავობის რისკი** – წარმოიშობა განსახლებული სასტუმროს მიერ წარმოებული პროდუქტის შექმნისაგან მომხმარებელთა უარის შედეგად. ასეთი რისკის წარმოშობის მიზეზებს ყოფენ შინაგან და გარეგან რისკებად. სასტუმრო მომსახურების მოუკითხავობის რისკის შინაგანი მიზეზები დამოკიდებულია სასტუმროს, მისი ქვედანაყოფების, სამსახურების, ბრიგადებისა და ცალკეული მუშაკების საქმიანობაზე. მათ განეკუთვნებიან შემდეგი ფაქტორები: მომსახურე პერსონალის კვალიფიკაცია, მომსახურების წარმოების ტექნოლოგიური პროცესის ორგანიზაცია, სასტუმროს მატერიალური რესურსებით უზრუნველყოფის ორგანიზაცია, მომსახურების გაყიდვის ორგანიზაცია, მომსახურების რეკლამის ორგანიზაცია, სასტუმრო მომსახურების ბაზრის მარკეტინგული კვლევები, საწარმოს მენეჯმენტი და სხვ. სასტუმრო მომსახურების მოუკითხავობის რისკის გარეგანი მიზეზები უშუალოდ სასტუმროს საქმიანობაზე არ არის დამოკიდებული, თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში ასეთი დამოკიდებულება არსებობს. მაგალითად, დოკუმენტბრუნვის ცუდი ორგანიზაცია

ის გამო მომხმარებლებისათვის შეტყობინება სასტუმროს მზადყოფნის შესახებ შესრულდეს მისი განაცხადი გაგზავნილია არადროულად, რომლის შედეგად მომხმარებელმა უარი თქვა შეეძინა შეკვეთილი მომსახურება. ასეთი სიტუაცია ხშირად წარმოიშობა სასტუმროს მუშაობაში ტურისტულ საწარმოებთან. გასათვალისწინებელია არასტაბილური ეკონომიკური სიტუაცია, პოლიტიკური არასტაბილურობა, დემოგრაფიული ფაქტორი.

- **სამეურნეო ხელშეკრულებების (კონტრაქტების) შეუსრულებლობის რისკები** – მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი საქმიანი კავშირები სასტუმროებსა და მომხმარებლებს შორის განმტკიცებულია სამეურნეო ხელშეკრულებების დადებით ქვეყნებში მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად. სამეურნეო კავშირები (საქმიანობა) ემყარება გარიგებებს, რომელთა დროული შესრულება სამეურნეო პარტნიორებსა და მომხმარებლებს შორის წარმოადგენს სასტუმროს ეფექტიანი მუშაობის მნიშვნელოვან პირობას.

რისკის წარმოშობის თავიდან აცილების მიზნით სასტუმროს მენეჯერებმა ხელშეკრულებების დადებისა და შესრულებისას უნდა იხელმძღვანელონ საქართველოს სამოქალაქო კოდექსითა და სხვა საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტებით, რომლებიც არეგულირებენ სახელშეკრულებო ურთიერთობებს სამეურნეო პარტნიორებსა ან ფიზიკურ პირებს შორის. ხელშეკრულებებში (კონტრაქტებში) მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ზარალის ანაზღაურების სიდიდე და წესი სამეურნეო ხელშეკრულებების შეუსრულებლობის ან არასათანადოდ შესრულების პირობებში. ფინანსური ვალდებულებების შეუსრულებლობა სამეურნეო პარტნიორების მიერ შეიძლება გახდეს სასტუმროს გაკოტრების განმსაზღვრელი მიზეზი.

სამეურნეო ხელშეკრულებების რისკის ფაქტორებს განეკუთვნება: სამეურნეო პარტნიორის უარის თქმა ხელშეკრულების გაფორმებაზე მოლაპარაკებების წარმოების შემდეგ; სასტუმროს მიერ ხელშეკრულების დადება ისეთი პირობებით, რომლებიც განსხვავდება ყველაზე მისაღები ვარიანტისაგან; სახელშეკრულებო ურთიერთობების დამყარება არაგადახდისუნარიან პარტნიორებთან; მიმდინარე სახელშეკრულებო ვალდებულებების შესრულების შეფერხება პარტნიორების მიერ,

რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს სასტუმრო პროდუქტის დანაკარგები (მაგალითად, მიწოდების გრაფიკის დარღვევის გამო); მესამე პირებისათვის ზარალის მიყენება, რომელიც მოიცავს გარემოს გაჯეკვიანების რისკს და მოქალაქეებისათვის მორალური და მატერიალური ზარალის მიყენების რისკს; კონტრაქტების დადება პარტნიორების მიმდინარე მომარაგების მოცულობაზე გაზრდილი განაცხადებით სასტუმროს მომსახურებაზე. მაგალითად, 100 ადგილის რეალური მოთხოვნების ნაცვლად ტურისტული ფირმა, დებულობს რა მხედველობაში საკურორტო სეზონსა და სასტუმროს მომსახურებაზე შესაძლო მოთხოვნას, აძლევს 150 ადგილის შეკვეთას და ჯგუფის შემოსვლის წინ ადგილების ნაწილისაგან უარს ამბობს.

- **კონკურენციის გაძლიერების რისკები.** სასტუმროს სამეურნეო საქმიანობის პროცესში კონკურენციის გაძლიერების რისკის ფაქტორებია: კონფიდენციალური ინფორმაციის გაუონვა ან სასტუმროს თანამშრომლების მიზეზით ან სამრეწველო შპიონაჟის შედეგად (კონკურენტების მიერ); მარკეტინგული პოლიტიკის არასრულყოფილება, ე.ი. გასაღების ბაზრების არასწორი არჩევა და არასრული ან მცდარი ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ; კონკურენტთან შედარებით ნოვაციების დაყოვნებული შემოღება აუცილებელი საშუალებების უქონლობის გამო სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოთა ჩატარების, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის, ახალი კონკურენტუნარიანი მომსახურების ათვისებისათვის; კონკურენტების არაკეთილსინდისიერება, რომლებიც იყენებენ ნებისმიერ მეთოდებს კონკურენტულ ბრძოლაში; სასტუმრო მომსახურების კონკურენტი – მწარმოებლების გამოჩენა ბაზარზე, რომლებსაც შეუძლიათ მომხმარებელთა მოთხოვნის უკეთ დაკმაყოფილება; ახალი კონკურენტი საწარმოების არსებობა და სხვ. ბევრ ქვეყანაში კანონმდებლობა კრძალავს არაკეთილსინდისიერ კონკურენციას, მონოპოლიების არსებობას და ა.შ.;
- **მოულოდნელი დანახარჯების წარმოშობისა და შემოსავლების შემცირების რისკები** – მოულოდნელი დანახარჯების წარმოშობის რისკების ფაქტორების მოქმედების გადიდების შემთხვევაში: მომსახურების ბაზარზე კონიუნქტურის ანალიზსა და პროგნოზირებაში შეცდომების

მიზეზით; მომსახურების მომწოდებლების ფასწარმოქმნის პოლიტიკის (კელილები გამო, რომლებთანაც სასტუმროს აქვს დადებული გრძელვადიანი ხელშეკრულებები (რომლებშიც გათვალისწინებულია ფასების გადასინჯვის შესაძლებლობა); მომწოდებლის რიცხვის შემცირების მიზეზით, რის გამოც სასტუმრო ირჩევს ყველაზე ეკონომიურ მომწოდებლებს. რისკების ამ ჯგუფში შედის დამატებითი მომსახურებისა და მოწოდების შესრულების სასწრაფოობისთვის გადახდის რისკი, რომელიც გამოწვეულია კონტრაგენტებისა და პარტნიორების მიერ ვალდებულებათა შეუსრულებლობით. ამ რისკის წარმოშობა დაკავშირებულია შეკვეთების მკვეთრად გაძვირებით, რომლებიც სასწრაფოდ უნდა შესრულდეს ალტერნატიული მომწოდებლების მიერ;

- **საჯარიმო სანქციებისა და საარბიტრაჟო – სასამართლო ხარჯების გადახდის აუცილებლობის რისკი** თავს იჩენს შემდეგ შემთხვევებში: სასტუმროს მიერ გარემოს გატუქციანება, რაც განაპირობებს საჯარიმო სანქციების გადახდას; სასტუმრო მომსახურების რეალიზაცია, რომელიც ხორციელდება სტანდარტების მოთხოვნების დარღვევით; სასტუმროს მატერიალური პასუხისმგებლობა თავისი ვალდებულებებით კლიენტების წინაშე, განსაკუთრებით იმ ვალდებულებების, რომლებიც სასტუმრო მომსახურების მწარმოებელმა შეიძლება არ შეასრულოს დროულად შიგა და გარე მიზეზებით (პარტნიორებისა და კონტრაგენტების მიერ ვალდებულებების შეუსრულებლობა); კონტრაგენტებთან სასტუმროს ზოგიერთი პრეტენზიის ორმხრივი წესით დარეგულირების შეუძლებლობა, რის გამოც სასტუმროს ხელმძღვანელობა იძულებულია შეიტანოს ოფიციალური სარჩელი საარბიტრაჟო სასამართლოში ან საერთო იურისდიქციის სასამართლოში. უკანასკნელ შემთხვევაში სასტუმრომ საარბიტრაჟო – სასამართლო ინსტანციის დადებით და საბოლოო გადაწყვეტილებამდე უნდა გასწიოს სასამართლო პროცესის ხარჯები. მოსარჩლისათვის დადებითი გადაწყვეტილების შემთხვევაში ეს ხარჯები შეიძლება აანაზღაუროს მოპასუხემ;
- **მოგების დანაკარგის რისკი** – წარმოიშობა მომსახურების

წარმოებაში იძულებითი შეწყვეტებით. ამ დროს სასტუმრო ეწევა ხარჯებს იმის მიუხედავად გრძელდება წარმოების პროცესი თუ შეჩერებულია. არაპირდაპირი ზარალი მნიშვნელოვნად აღემატება უშუალო ზარალს, რომელიც დაკავშირებულია ქონების დაზიანებასთან ან განადგურებასთან. სასტუმრომ შეიძლება ნახოს ზარალი ფასიან ქაღალდებში ფულადი აქტივების დანაკარგებთან დაკავშირებით საკუთარი აქციების კურსის ნეგატიური ცვლილებების შედეგად ან საწარმოთა გაკოტრებით, რომელთა აქციები შეადგენენ მისი ინვესტიციური პორტფელის ძირითად ნაწილს. მოცემული რისკის დონის შემცირება შეიძლება თავისუფალი ფულადი აქტივების განთავსებით არა მარტო ფასიან ქაღალდებში, არამედ სადეპოზიტო ანგარიშებზეც;

- **ფინანსური რისკები** – წარმოიშობა სასტუმროს ფინანსების მართვის პროცესში. ყველაზე ხშირია სავალუტო, საპროცენტო და საპორტფელო რისკები. **სავალუტო რისკი** ნიშნავს სხვა ქვეყნებში, კურსის ცვლილებისაგან ზარალის წარმოშობის ალბათობას, აგრეთვე საექსპორტო კრედიტების მიღებისას. განასხვავებენ საოპერაციო, სატრანსლაციო და ეკონომიკურ რისკებს. **საოპერაციო სავალუტო რისკი** განისაზღვრება როგორც ზარალის წარმოშობის ან მოგების მთლიანად არმიღების შესაძლებლობა გაცვლითი კურსის ცვლილების და სასტუმრო პროდუქტის გაყიდვებისაგან მოსალოდნელ შემოსავლებზე მისი ზემოქმედების შედეგად. **სატრანსლაციო სავალუტო რისკი** წარმოიშობა სათავო ფირმის შეიღობილი კომპანიების ან ფილიალების არსებობისას საზღვარგარეთ. მისი წყაროა ფირმის აქტივებსა და პასივებს შორის შესაძლო შეუსაბამობა, რომლებიც გამოთვლილია სხვადასხვა ქვეყნის ვალუტაში. **ეკონომიკური სავალუტო კურსი** განისაზღვრება როგორც სასტუმროს ეკონომიკურ მდგომარეობაზე გაცვლითი კურსის ცვლილებათა არასასურველი ზემოქმედების ალბათობა;
- **საპროცენტო რისკები** – გულისხმობს ფინანსური რესურსების მიხედვით ზარალის წარმოშობის ალბათობას საპროცენტო განაკვეთების ცვლილების შემთხვევაში. წარმოიშობა ისეთი რისკიც, რომლებიც დაკავშირებულია

კრედიტის თანხის და მისი პროცენტის დაუბრუნებლობასთან, ე.ი. საკრედიტო რისკები. დაუბრუნებლობა შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა მიზეზით: დაუმთავრებელი მშენებლობა, საბაზრო და საერთო – ეკონომიკური სიტუაციის ცვლილება, საინვესტიციო პროექტის არასაკმარისი მარკეტინგული დამუშავება, საგანგებო მოვლენები;

- ტექნიკური რისკები თან ახლავს ახალი სასტუმროების მშენებლობას და მათ შემდგომ ექსპლოატაციას. მათ შორის გამოიყოფა სამშენებლო – სამონტაჟო და საექსპლოატაციო რისკები. სამშენებლო – სამონტაჟოს განეკუთვნებიან რისკის შემდეგი ფაქტორები: სამშენებლო მასალების, მოწყობილობის დაზიანება ან დაკარგვა არასასურველი მოვლენების შედეგად – სტიქიური უბედურება, აფეთქება, ხანძარი, ბოროტგანზრახული მოქმედებები და ა.შ.; ობიექტის ფუნქციონირების დარღვევა დაპროექტებისა და დამონტაჟების დროს დაშვებული შეცდომების შედეგად; პერსონალისათვის ფიზიკური ზიანის მიყენება, რომელიც აწარმოებდა სასტუმროს მშენებლობას. ობიექტის მშენებლობის დამთავრებისა და შეკვეთისათვის მისი ნაბარების შემდეგ მენარდე (შეკვეთის შემსრულებელი) კისრულობს საგარანტიო ვალდებულებებს საგარანტიო ვადის განმავლობაში მისი (ობიექტის) შეუფერხებელი ექსპლოატაციის უსრუნეელყოფის შესახებ;

- კომერციული რისკები დაკავშირებულია სავაჭრო ოპერაციების ნატარების პროცესში მოგების მთლიანად არმიღების ზარალის წარმოშობის შესაძლებლობასთან. ისინი თავს იჩენენ შემდეგი ფაქტორების სახით: სასტუმროს პროდუქტის მომხმარებლის გადახდისუნარიობა ხელშეკრულების თანახმად მომსახურების ანაზღაურების მომენტისათვის;

კონტრაქტის დადების შემდეგ შემკვეთის (კლიენტის) უარი სასტუმროს მომსახურების ანაზღაურებისა ან სასტუმრო მომსახურების ადრე მიცემული შეკვეთისაგან; სასტუმრო მომსახურებაზე მოთხოვნის შემცირება ამ მომსახურების ბაზარზე.

მოთხოვნის ცვლილების გავლენა სასტუმრო მომსახურებისა

და კომერციული რისკის დონეზე უადრესად აქტუალურია სასტუმრო ბიზნესისათვის. ცხრილი 1 იმის ილუსტრაციას წარმოადგენს, თუ როგორ შეიცვლებიან საბაზრო ფასები და კომერციული რისკის დონე სხვადასხვა თანაფარდობისას მოთხოვნის მოცულობასა და მიწოდების მოცულობას შორის სასტუმრო მომსახურების ბაზარზე.

ცხრილი 1

კომერციული რისკი და თანაფარდობა მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის სასტუმრო მომსახურების ბაზარზე

საბაზრო სიტუაცია	თანაფარდობა მოთხოვნის მოცულობასა და მიწოდების მოცულობას შორის	საბაზრო ფასი	რისკის დონე
წინასწარობა	მოთხოვნის მოცულობა სასტუმრო მომსახურებაზე მიწოდების მოცულობის ტოლია	წინასწარობითი	ოპტიმალური
დეფიციტი	მოთხოვნის მოცულობა სასტუმრო მომსახურებაზე უფრო მეტია მიწოდების მოცულობაზე	იზრდება	მინიმალური
ნაშეტი	მოთხოვნის მოცულობა სასტუმრო მომსახურებაზე ნაკლებია მიწოდების მოცულობასთან შედარებით	მცირდება	მაქსიმალური

12.2. რისკის შატლორების შეფასების მეთოდები

გადაწყვეტილებების მიღება რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში შეუძლებელია რისკის ფაქტორების გამოვლენის გარეშე. რისკის ფაქტორების გამოვლენის მეთოდები ემყარებიან საანალიზო ობიექტების შესახებ ინფორმაციის მიღების მრავალფეროვან წესებს. ამოსავალი ინფორმაციის მიღების ძირითად მეთოდებს მიეკუთვნება:

- სტანდარტული გამოკითხვის ფურცელი (ანკეტა);
- მმართველობითი (მენეჯმენტური) და ფინანსური ანგარიშების პირველადი დოკუმენტების განხილვა და ანალიზი;

- ეოვკლკვარტალური და წლიური ფინანსური ანგარიშების მონაცემების ანალიზი;
- სასტუმროს ორგანიზაციული სტრუქტურის დიაგრამის შედგენა და ანალიზი;
- ტექნოლოგიური პროცესების რუკების შედგენა და ანალიზი სასტუმრო პროდუქტის წარმოებაში;
- სასტუმროს სამსახურების, ბრიგადების, ცვლებისა და ქვედანაყოფების საინსპექციო დათვალიერება;
- სპეციალისტების კონსულტაცია სერვისის ორგანიზაციის საქმეში;
- დოკუმენტაციის ექსპერტიზა სპეციალიზებული კონსალტინგური ფირმების, მეცნიერული ლაბორატორიების გამოკვლევებითა და დამუშავებებით.

სასტუმროს რისკის ფაქტორების აქტუალური ჩამონათვალის გამოსაგეგმად გადაწყვეტილების მიღების საწყის სტადიაზე აუცილებელია:

- ჩამოყალიბდეს ექსპერტთა ჯგუფი სასტუმროს ყველაზე კვალიფიციური მენეჯერებისაგან სამეურნეო რისკის ანალიზისა და შეფასებისათვის ან მოწვეულ იქნეს ექსპერტები გარედან;
- რისკის ფაქტორების საბაზო გლობალური სიის გადაცემა ექსპერტებისათვის, რომლებიც დამახასიათებელია მოცემული სასტუმროსათვის.

თითოეულმა ექსპერტმა საბაზო გლობალური სიიდან უნდა შეარჩიოს სამეურნეო რისკის ის ფაქტორები, რომლებიც, მათი აზრით, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს მოცემული სასტუმროს რისკის პროფილის ფორმირებისას მოცემულ სამეურნეო სიტუაციაში. ექსპერტთა აზრის საფუძველზე ანალიტიკურმა ჯგუფმა უნდა შეადგინოს სასტუმროს რისკის პროფილის ამოსავალი ვარიანტი. რისკის პროფილი წარმოადგენს სასტუმროს ეკონომიკური უსაფრთხოების დონის დინამიკურ დახასიათებას, სასტუმროს “რისკოგენურ” სახეს და რისკის ფაქტორებს რანჟირებული ჩამონათვალის სახით, ერთად აღებული (ერთობლიობას).

მათი გამოვლინების შესაძლებლობისა და შესაძლო ზარალის სიდიდეების შეფასებებით.

დროთა განმავლობაში, გადაწყვეტილებათა მიღების და სასტუმროს ფუნქციონირების გარე პირობებისა და ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილების კვალობაზე, რომელშიც იგი ფუნქციონირებს, იცვლება რისკის პროფილიც. რეგულარული ანალიზის საფუძველზე შეიძლება შედარდეს პროფილები და გაკეთდეს დასკვნა მოცემული სასტუმროს რისკის სიტუაციების ცვლილების ხასიათისა და ტენდენციების შესახებ, აგრეთვე დაიგეგმოს ადეკვატური ანტირისკული ღონისძიებები. რისკის პროფილის აგების აზრი არის ის, რომ გამოვლინდეს რისკის ყველა ფაქტორი, რომლებიც დამახასიათებელია სასტუმროს მუშაობისათვის მოცემულ პერიოდში და განაწილდეს ისინი საწარმოს ეკონომიკურ უსაფრთხოებაზე გავლენის ხარისხის მიხედვით. ამისათვის განისაზღვრება სასტუმროსათვის რისკის შესაძლო ფაქტორების ჩამონათვალი. თითოეულ მათგანს ექსპერტული შეფასებით ენიჭება წონითი კოეფიციენტი (წონების ჯამი ერთის ტოლია). შემდეგ თითოეული ფაქტორისათვის განისაზღვრება (აგრეთვე ექსპერტული შეფასებით) მისი გამოვლენის შესაძლებლობის ხარისხი. რისკის თითოეული ფაქტორის მიხედვით წონისა და გამოვლენის ალბათობის ორივე მანევრებლის გამრავლებით მიიღება რისკის მანევრებელი თითოეული ფაქტორისათვის. მის შემდეგ აიგება დამოკიდებულება “რისკის მანევრებელი – რისკის ფაქტორი”. R_i რისკის მანევრებელი თითოეული ფაქტორისათვის განისაზღვრება ფორმულით:

$$R_i = W_i * \lambda_i$$

სადაც W_i რისკის ფაქტორის წონითი კოეფიციენტი;

λ_i – რისკის შესაძლო წარმოშობის ფაქტორი.

რისკის შეფასება არის რისკის ანალიზის რეგულარული პროცედურების ერთობლიობა და რისკის წარმოშობის წყაროების იდენტიფიკაცია, აგრეთვე რისკის ფაქტორების წარმოშობის არასასურველი შედეგების შესაძლო მაშტაბების შეფასება და თითოეული წყაროს როლის განსაზღვრა მოცემული საწარმოს რისკის საერთო პროფილში. სასტუმროების სამეურნეო რისკის დონის ინტეგრალური შეფასების მისაღებად შეიძლება საჭირო გახდეს დამატებითი ინფორმაცია და მისი დამუშავების უფრო

მძლავრი და ფაქიზი საშუალებები. ასეთი შეფასებები და ცვლილების დინამიკა ფასეული ამოსავალი მასალაა ანტირისკული ღონისძიებების შემუშავებისათვის. რისკების მართვის მუშაობის ეფექტიანობის დონის ასამაღლებლად გამოიყენება რისკის საოქმო მეთოდი, რომლის არსია სასტუმროს სამეურნეო რისკის სპეციალურ ოქმებში ანალიტიკური მუშაობის შედეგების რეგისტრირება და არქივირება. ინფორმაცია, რომელიც ფიქსირდება სამეურნეო რისკის ოქმში, შეიცავს შემდეგ მონაცემებს:

- რისკის ანალიზის ჩატარების თარიღი;
- რისკის ფაქტორების გლობალური ჩამონათვალი (ნუსხა), რომელიც წარედგინება ექსპერტებს;
- რისკის ფაქტორების რელევანტური ჩამონათვალი, რომელიც შედგენილია ექსპერტების ინდივიდუალური შეფასებების საფუძველზე;
- რისკის პროფილები, რომლებიც მიღებულია ექსპერტული პროცედურების ჩატარებისა და ექსპერტული ინფორმაციის დამუშავების შედეგად;
- გამოვლენილი გადახრები ანალიზის წინა აქტიდან;
- ექსპერტების ინდივიდუალური აზრები (რომლებიც განსხვავდებიან საერთო ან გასაშუალოებული აზრებისაგან);
- დამუშავების მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება ექსპერტულ ინფორმაციასთან მუშაობისას;
- დამატებითი ინფორმაცია, რომელიც განიხილება ანალიტიკური მუშაობის ჩატარებისას;
- სასტუმროს სამეურნეო რისკის ფაქტორების გლობალური ჩამონათვალის (ნუსხის) აქტუალიზაციის წინადადებები;
- ექსპერტული შეფასების პროცედურის სრულყოფის წინადადებები;
- სასტუმროს ეკონომიკური უსაფრთხოების ინტეგრალური შეფასების დასკვნა.

რისკის ოქმები საინფორმაციო წყაროა რისკისა და მისი ცვლილების ტენდენციების შეფასებისათვის, ამიტომ სასურველია მათი შენახვა და მკაცრად კონფიდენციალური ინფორმაციის

კატეგორიის მიკუთვნება. სასტუმროში აუცილებელია რისკის ოქმებში ინფორმაციის რეგისტრაციის ფორმის უნიფიცირება, რაც არსებითად გააიოლებს მათ ფორმალიზებულ დამუშავებასა და გამოყენებას რისკის ანალიზის შემდგომი აქტების დროს. ეს მეთოდი იძლევა შესაძლებლობას შეიქმნას სასტუმროს რისკის ფაქტორების გამოვლენის რეგულარული პროცედურებისა და იდენტიფიკაციის სისტემა, დაეწროვდეს რისკის გაუთვალისწინებელი ფაქტორების გამოხენის არე, მოწესრიგდეს ექსპერტთა მუშაობა და შემუშავდეს შესაბამისი ანტირისკული ღონისძიებები.

სასტუმროს ანტირისკული ღონისძიებების პროგრამა წარმოდგენილი უნდა იყოს როგორც მინიმუმ სამი დოკუმენტის სახით:

- საწარმოს ეკონომიკური უსაფრთხოების სტრატეგია;
- რისკის დასაშვებ (მისაღებ) დონის გადამეტებაზე ოპერატიული რეაგირების გეგმა;
- სამეურნეო რისკის რელევანტური ფაქტორების ნუსხა.

აუცილებლობის შემთვევაში შეიძლება დამუშავდეს მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციის რისკის ნეიტრალიზაციის ღონისძიებათა ლოკალური გეგმა. ასეთი გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ლოკალურ გეგმას ჩართავენ ზემოთ აღნიშნული ერთი ან ორი დოკუმენტის შედგენილობაში. აქტიური ოპერატიული ანტირისკული ჩართვა უნდა განხორციელდეს სასტუმროში შექმნილი კონკრეტული სიტუაციისა და ტენდენციების შესაბამისად.

საკონტროლი კითხვები

1. დაახასიათეთ რისკების მართვის მიზნები და ამოცანები სასტუმროს ფუნქციონირების პროცესში.
2. როგორია ეკოლოგიური რისკების წარმოშობის არსი და ძირითადი მიზეზები?
3. რას ნიშნავს საწარმოო რისკი? დაასახელეთ მისი წარმოშობის თავისებურებები და მიზეზები.

4. საინვესტიციო რისკების რომელ სახეებს აქვს ადგილი სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში?
5. რასთანაა დაკავშირებული შინაგანი და გარეგანი რისკები ბიზნესის სფეროში?
6. რისკის რომელი ფაქტორებია ძირითადი ბიზნეს – რისკისათვის?
7. დაახასიათეთ სასტუმრო მომსახურების მოუკითხაობის რისკის შინაგანი მიზეზები.
8. დაახასიათეთ სასტუმრო მომსახურების მოუკითხაობის რისკის გარეგანი ფაქტორები.
9. დაახასიათეთ სამეურნეო ხელშეკრულებების შეუსრულებლობის რისკის ფაქტორები.
10. როგორია ფინანსური რისკების წარმოშობის პირობები და სახეები?
11. ჩამოთვალეთ ამოსავალი ინფორმაციის მიღების მეთოდები რისკის ფაქტორების გამოვლენის მიზნით.
12. რა არის რისკის პროფილი და როგორია მისი აგების პრინციპები?
13. რაში მდგომარეობს რისკის საოქმო მეთოდი და მისი მნიშვნელობა ანტირისკული ღონისძიებების შემუშავებისათვის?
14. დაახასიათეთ ანტირისკული ღონისძიებების მნიშვნელობა საწარმოს ეფექტიანი მუშაობისათვის.

თავი XIII. საჭმიანი თათბირებისა და მოლაპარაკებების ჩატარების ორგანიზაცია

13.1. საჭმიანი თათბირები: მნიშვნელობა და ჩატარების ორგანიზაცია

საქმიანი შეხვედრები (თათბირები) მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფორმაა. თათბირის ჩატარებისას ხდება ინფორმაციების გაცვლა დაქვემდებარებულ მუშაკებსა და მენეჯერს შორის, მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილება.

როგორც გამოცდილება ადასტურებს, საქმიან თათბირებს ყოველთვის არ მოაქვს საჭირო ეფექტი შედეგი იმის გამო, რომ ბევრ მენეჯერს ნათლად არა აქვს წარმოდგენილი თათბირის ჩატარების ტექნოლოგია. ხშირად საქმიან თათბირებს იწვევენ სასწრაფოდ, რომელიც მსადღება მასში ძალიან ბევრი პირის მონაწილეობით. თათბირის დაუსაბუთებული და გაუმართლებელი გაგრძელება აქვეითებს მის შედეგიანობას; გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიიღება საქმიან თათბირებზე ხშირად არაღამაკმაყოფილებლად ფორმდება, ხოლო შესრულების პროცესში ცუდად კონტროლდება, რაც არსებითად ამცირებს მათ ეფექტიანობას, რის გამოც წარმოიშევა აუცილებლობა, რომ განმეორებით იქნეს მოწვეული თათბირი იმავე საკითხებზე.

საქმიანი თათბირი კოლექტიური აზრისა და აზროვნების მოზიდვის საშუალებაა აქტუალური და მეტად რთული საკითხების მიმართ ოპტიმალური გადაწყვეტილებების შესამუშავებლად, რომლებიც საწარმოებსა და ორგანიზაციებში წარმოიშევა. ამ მიმართებით მართვის პროცესი დაიყვანება სამ ძირითად სტადიამდე:

- ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება;
- ფირმის ყველა სამსახურისა და თანამშრომლის საქმიანობის კოორდინაცია;
- გადაწყვეტილების მიღება.

გარდა პირდაპირი დანიშნულებისა, თითოეულ რაციონალურად ორგანიზებულ და ჩატარებულ თათბირს აქვს სხვა დატვირთვა; კერძოდ, ის წვეტს მნიშვნელოვან სასწავლო-აღმსრდელლობით ამოცანას. თათბირზე თანამშრომლები სწავლობენ კოლექტივში

მუშაობას, კომპლექსურად უდგებიან საერთო ამოცანების გადაწყვეტას, კომპრომისების მიღწევას, იძენენ ურთიერთობის კულტურას და ა.შ. ზოგიერთი თანამშრომლისათვის თათბირზე დასწრება – ერთადერთი საშუალებაა და შესაძლებლობა ნახონ და მოუსმინონ მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერებს (ხელმძღვანელებს). ხელმძღვანელებს კი საშუალება ეძლევათ უჩვენონ მენეჯერობის ტალანტი. ამგვარად, მენეჯერის მმართველობით მოქმედებებსა და საქმიანობას ემატება და ავსებს სხდომები (თათბირები), რომლებზეც წყდება ყოველდღიური საქმიანი საკითხები და პრობლემები, ამასთან დაკავშირებით შესაძლებელია ფორმულირებულ იქნეს ძირითადი ამოცანები, რომლებიც წყდება საქმიანი თათბირების დახმარებით:

- საწარმოს პოლიტიკის შემუშავება, განვითარება, განმტკიცება და მისი ცხივრებაში გატარება;
- ყველა განყოფილების და სამსახურის დონისძიებების ინტეგრაცია ფირმის საერთო მიზნების გათვალისწინებით;
- კოლექტიური შედეგების გამოვლენა და გაანგარიშება;
- პრობლემების კოლექტიური გადაწყვეტა.

საქმიანი თათბირი წარმოადგენს შრომის ორგანიზაციის განსაკუთრებულ სახეობას, რომელიც მოქმედებს ძალიან მცირე დროში და ამასთან აქვს გარკვეული მიზანმიმართულება. ამიტომ თათბირების კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი ძირითადი ნიშნების მიხედვით:

1. დანიშნულების მიხედვით:

- გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღებისათვის;
- ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების ამოცანათა რეალიზაციისათვის განმარტებებისა და დაზუსტებისათვის;
- შედეგების შეჯამებისა და ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების შეფასებათა მისაცემად;
- ოპერატიული.

2. ჩატარების პერიოდულობის (სიხშირის) მიხედვით:

- ერთჯერადი;
- რეგულარული;
- პერიოდული.

3. მონაწილეთა რაოდენობის მიხედვით:

- ეიწრო შემადგენლობის (ხუთ კაცამდე);
- გაფართოებული (ოც კაცამდე);
- წარმომადგენლობითი (ოც კაცზე მეტი).

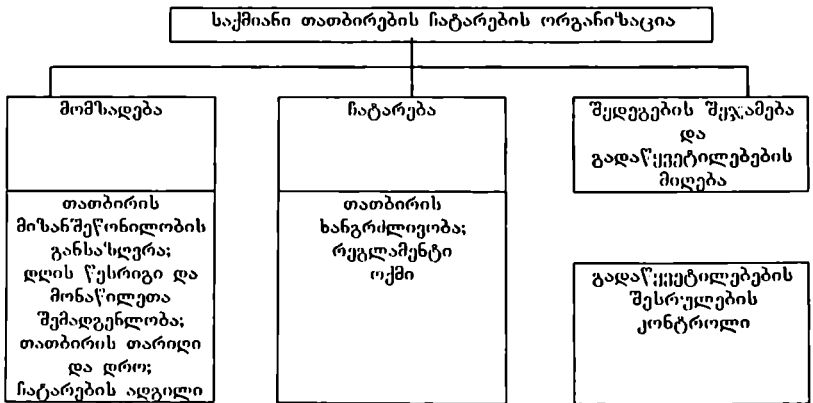
4. თათბირის მონაწილეთა შემადგენლობის სტაბილურობის დონით:

- ფიქსირებული შემადგენლობით;
- სიის მიხედვით მოწვევით, რომელიც კონკრეტული თათბირებისთვის დგება;
- კომბინირებული.

5. წევრობის მიხედვით:

- პარტიული (სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების).
- ადმინისტრაციული;
- სამეცნიერო და მეცნიერულ-ტექნიკური;
- გაერთიანებული.

საქმიანი თათბირების ჩატარების ორგანიზაცია მიმართულია იქითკენ, რათა ფირმამ მიაღწიოს მიზნებს; ამასთან აუცილებელია სათანადოდ მომზადდეს თათბირი და ჩატარდეს. არის რამოდენიმე აუცილებელი ელემენტი, რომელთა გარეშეც თათბირის მიზანი მიღწეული არ იქნება (იხ. ნახ. 13.1).



ნახ. 13.1. საქმიანი თათბირების ჩატარების და ორგანიზების ტექნოლოგია

თათბირის მიმსაღება იწყება მისი -მიზანშეწონილობის განსაზღვრით, როდესაც წყდება თათბირის ჩატარების აუცილებლობის საკითხი, მენეჯერმა უნდა მოიფიქროს იმ ამოცანების შესახებ, რომელიც უნდა გადაწყდეს თათბირზე. თათბირი უნდა ჩატარდეს, როდესაც აუცილებელია ინფორმაციის გაცვლა, აზრების, შეხედულებებისა და ალტერნატივების გამოვლენა, რთული სიტუაციების ანალიზის, კომპლექსური საკითხების მიხედვით გადაწყვეტილების მიღება.

თუ მენეჯერი დარწმუნდება თათბირის სარგებელიანობაში, მაშინ ის შეიძლება მოწვეულ იქნეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მის ჩატარებაზე უარი უნდა ითქვას. მას შემდეგ, რაც მიღებულია გადაწყვეტილება თათბირის ჩატარების აუცილებლობის შესახებ, განსაზღვრავენ დღის წესრიგს და მონაწილეების შემადგენლობას. დღის წესრიგის მომსაღებისას აუცილებელია განისაზღვროს:

- განსხვავებული პრობლემების შინაარსი და თათბირის მთავარი თემა, რომელიც უნდა ასახავდეს თათბირის არსს;
- პირობები, რომლებსაც უნდა პასუხობდეს თათბირის საბოლოო შედეგი (ისინი განსაზღვრავენ თათბირის მიზნებს);
- ვინ და რა მოსამსაღებელ სამუშაოს უნდა ატარებდეს. ზოგჯერ მიზანშეწონილია შეიქმნას სამუშაო ჯგუფი, რომელიც ამზადებს დღის წესრიგს, ატარებს წინასწარ მოკლე თათბირებს ქვედანაყოფებში და ა.შ.

ძირითადი შეცდომები, რომლებიც შეიძლება დაშვებულ იქნეს დღის წესრიგის ფორმირებისას:

- არ არის განსაზღვრული თათბირის მთავარი თემა, ხოლო თემები რამდენიმეა და არ ხერხდება უზრუნველყოფილ იქნეს მათი ზუსტი გამიჯვნა და შესაბამისი ანალიტიკური განხილვა;
- თათბირის მონაწილეებს წინასწარ არ განემარტათ განსახილველი პრობლემის არსი;
- დღის წესრიგში ჩართულია სხვადასხვა მოცულობისა და განსხვავებული შინაარსის საკითხები, რის შედეგადაც თათბირი გადაიქცევა განხილვად და კამათად მის ცალკეულ მონაწილეებსა და ჯგუფებს შორის, იზრდება მონაწილეთა რიცხოვნობა, რომლებიც იკავენ პასიური მსმენელების პოზიციას;

- არ ხერხდება დღის წესრიგის დაცვა და უსრუენველყოფა, ხდება მისგან გადახვევა და იხილავენ სტიქიურად წარმოშობილ საკითხებს ან კიდევ რაიმე მუდმივად არსებულ პრობლემას (მაგალითად, სასტუმროს მომარაგების საკითხს და სხვ.).

თათბირის მონაწილეთა შემადგენლობის საკითხის გადაწყვეტისას მნიშვნელოვანია სიის შედგენისას, როგორც რაოდენობრივად, ასევე თვისებრივი შემადგენლობით მონაწილეთა შერჩევა. სრულებითაც არ არის საჭირო, მაგალითად, ყოველ თათბირზე მოწვეულ იქნეს ქვედანაყოფების უფროსები; აუცილებელია იმ თანამდებობის პირების მოწვევა, რომლებიც უფრო კომპეტენტურები არიან განსახილველ პრობლემასთან დაკავშირებით, ხოლო ასეთი კომპეტენტური, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ქვედანაყოფების უფროსები ხშირად არ არიან.

რაც შეეხება თათბირის მონაწილეთა რაოდენობას, სულაც არაა საჭირო მოწვეულ იქნეს იმდენი პირი, რამდენი სკამიცაა დარბაზში. ოპტიმალური ვარიანტი – თათბირის მონაწილეთა საჭირო რაოდენობა უნდა შეირჩეს საკითხის აქტიურად განმხილველთა რიცხვიდან. მონაწილეთა შერჩევის ძირითადი კრიტერიუმი კომპეტენტურობაა.

განისაზღვრება რა თათბირის მონაწილეთა შემადგენლობა, უნდა დაწესდეს მისი ჩატარების დღე და დრო. როგორც წესი, თათბირის ჩატარებას ერთი გარკვეული დღე გამოეყოფა კვირაში. ეს საშუალებას აძლევს მის მონაწილეებს სწორად დაგეგმონ თავიანთი სამუშაო დრო და სათანადოდ მოემზადონ თათბირებისათვის. ყველაზე კარგ დღედ ჩატარებისათვის ითვლება ოთხშაბათი ან ხუთშაბათი. რამდენადაც შრომისუნარიანობის მრუდს საგრძნობი დავარდნა (დაქვეითება) ახლავს ორშაბათსა და პარასკევს.

თათბირები უკეთესია ჩატარდეს დღის მეორე ნახევარში. ბიორითმის თეორიიდან ცნობილია, რომ ადამიანს სამუშაო დღის განმავლობაში აქვს ამალღებული შრომისუნარიანობის ორი პიკი: პირველი – 11-დან 12 საათამდე და მეორე 16-დან 18 საათამდე. უკეთესია თათბირი დაემთხვეს მეორე პიკის დროს. ეს თათბირის მონაწილეებისათვის შეასრულებს დამატებითი სტიმულის როლს, რაც საშუალებას მისცემს მათ იმუშაონ უფრო სწრაფად და ეფექტიანად და არ ისხდნენ გვიან საღამომდე. რამდენადაც ნებისმიერი თათბირი არღვევს შრომითი საქმიანო-

ბის ჩვეულებრივ რიტმს, ამიტომ მისი ჩატარება სამუშაო დღის პირველ ნახევარში (პირველი პიკის პერიოდში) არ არის მიზანშეწონილი.

ძირითადი შეცდომები, რომლებიც თათბირის ჩატარების დროს დაიშვება:

- მისი ჩატარება არ არის რეგლამენტებული;
- არ იცავენ დადგენილ ხანგრძლივობას;
- თათბირები ძალიან დიდხანს გრძელდება;
- არ კეთდება შესვენება;
- არ იზღუდება მოხსენებისა და გამოსვლების დრო;
- მონაწილეებს არ შეუძლიათ მოკლედ და ნათლად ჩამოაყალიბონ თავიანთი აზრები.

როგორც წესი, თათბირის ჩატარების ადგილს უმეტეს შემთხვევაში (70%-ზე მეტ შემთხვევაში) წარმოადგენს მთავარი მენეჯერის კაბინეტი. ამასთან უკეთესია იგი ჩატარდეს შენობის სპეციალურად მოწყობილ ოთახში. თათბირის ჩასატარებელ ოთახს უნდა ჰქონდეს ხმის კარგი იზოლაცია, ნორმალური ტემპერატურა და ჰაერის შედარებით ნორმალური ტენიანობა, მუშაობისთვის მოხერხებული ავეჯი, ვენტილაცია და ა.შ.

ძირითადი შეცდომები, რომლებიც თათბირის ჩატარების ადგილის განსაზღვრისას დაიშვება:

- ძალიან ბევრი თათბირი ტარდება უფროსის კაბინეტში;
- თათბირის მსვლელობის დროს წარმოებს სატელეფონო საუბრები და ხდება მომსვლელთა მიღებაც;
- შენობა ცუდადაა მოწყობილი და არასაკმარისად განათებული.

თათბირის მონაწილეთა მომზადება ბოლო ეტაპია საქმიანი თათბირების პროცედურაში. ამ მიმართულებით მთელი სამუშაოს არსი დაიყვანება თათბირის მონაწილეებისათვის თათბირის დღის წესრიგის თავისდროულ და აუცილებელი მასალების გაცნობაში.

თითოეულმა წინასწარ უნდა იცოდეს თემატიკა და ამოცანები, რაც შემდგომ ხელს შეუწყობს თათბირის ეფექტიანად ჩატარებას, რამდენადაც თათბირის მონაწილეები სათანადოდ იქნებიან მომზადებული.

თათბირის ჩატარების ოპტიმალური ხანგრძლივობა ადამიან-

თა უმეტესობისათვის შეადგენს 40-45 წუთს. 50-60 წუთის გასვლის შემდეგ მონაწილეებს ყურადღება უნელდება, წარმოიშობა ზედმეტი მოძრაობა, ხმაური, საუბრები თათბირის მონაწილეებს შორის. თუ კიდევ გაგრძელდა თათბირი შესვენების გარეშე, მაშინ ადამიანთა უმეტესობას დაეტყობა დაღლა.

30-40 წუთიანი შესვენების შემდეგ დამსწრეებს უუმჯობესდებათ განწყობა, ნორმალური მდგომარეობის შემდეგ შესაძლებელია პრობლემის განხილვის გაგრძელება.

90 წუთიანი მუშაობის შემდეგ განსახილველი პრობლემების მიმართ ყურადღება იკარგება. თათბირის მოცემული ეტაპი სპეციალისტების მიერ უარყოფითი აქტიურობის პერიოდად იწოდება. ამ მომენტში ადამიანი უმართავე ხდება, ყველაფერს ნერვიულად და უნდობლად ეკიდება. ამ დროს მიღებული გადაწყვეტილება გამოირჩევა ექსტრემიზმით.

თუ თათბირი შესვენების გარეშე გრძელდება 2 საათი, მაშინ მის მონაწილეთა 90%-ზე მეტი თანახმაა ნებისმიერ გადაწყვეტილებაზე, რათა როგორმე ასეთი თათბირი მალე დამთავრდეს. ამრიგად, თათბირის ოპტიმალური ხანგრძლივობა უნდა იყოს არა უმეტეს ერთი საათისა. თუ საქმის რეალური ვითარება მოითხოვს უფრო ხანგრძლივ მუშაობას, მაშინ სხდომის 40 წუთის შემდეგ აუცილებელია გამოცხადდეს 10-15 წუთიანი შესვენება.

ყველასათვის ცნობილია რეგლამენტის შესახებ, მაგრამ ყველა არ იცავს მას. თუ თათბირის დაწყებამდე რეგლამენტი არ არის დადგენილი, ამით უკვე იქნება პირობები სხდომაზე არასაქმიანი სიტუაციის შესაქმნელად. განსაკუთრებული როლი რეგლამენტის დაცვაში აკისრია თათბირის თავმჯდომარეს. ამასთან რეგლამენტის მიმართ პატივისცემის გრძნობას უნდა ავლენდეს თათბირის ყველა მონაწილე (მიუხედავად დაკავებული თანამდებობისა). თათბირის ჩატარება ფორმდება ოქმით. თათბირის ოქმი პირველადი ოფიციალური დოკუმენტია, რომლის საფუძველზეც მენეჯერს უფლება აქვს მოსთხოვოს თანამშრომლებს მათზე მიცემული დავალების შესრულება. თათბირის მდივანი ოქმში აფიქსირებს დავალების ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან მომენტებს:

- თათბირის მიზნის მიღწევას;
- გადაწყვეტილებას;
- დავალების შემსრულებლებს და ვადებს.

თათბირის ჩატარების ორგანიზაციის დამაგვირგვინებელ ეტაპს წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღება და მისი ცხოვრებაში გატარება. საჭიროა მხედველობაში იქნეს მიღებული, რომ თათბირზე გადაწყვეტილება მიიღება მისი ყველა მონაწილის მიერ ერთად და თითოეულის მიერ ცალკე იმაზე, თუ თათბირის თითოეულ მონაწილეს რამდენად მიეცა საშუალება თავისი იდეები და მოსახსრებები ჩაერთო საერთო გადაწყვეტილებებში, ბევრადაა დამოკიდებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობა.

გადაწყვეტილება მიიღება ძირითადად ორი წესით: სპეციალურად არჩეული კომისია წინასწარ ამზადებს გადაწყვეტილების პროექტს. პროექტი წაიკითხება თათბირზე. თათბირის მონაწილეებს შეაქვთ თავიანთი კორექტივები და იღებენ გადაწყვეტილებას კენჭისყრის შედეგების მიხედვით.

თათბირის თავმჯდომარე აჯამებს განხილვის შედეგებს და აყალიბებს გადაწყვეტილებას. ამის შემდეგ, განისაზღვრება პიროვნება ან ადამიანთა ჯგუფი, რომლებიც ახორციელებენ გადაწყვეტილების შესრულებას და გადაწყვეტილების შესრულების კონტროლს.

მენეჯმენტის ხელოვნება და მენეჯერის ტალანტი განისაზღვრება აგრეთვე იმით, რომ საქმიანი თათბირი შეიძლება ეფექტიანად ჩატარდეს. ამასთან, თითოეულ მენეჯერს უნდა შეეძლოს იანგარიშოს თათბირის ეფექტიანობა, რომელიც გამოითვლება შემდეგი ფორმულით¹²:

$$\text{თათბირის ეფექტიანობა} = \frac{\text{მონაწილეთა რიცხვი (თათბირის ხანგრძლივობა 1 (სთ) + საშ. თვიური ანაზღაურება (ლარი))}}{\text{თვეში საშუალო საათის საშუალო რიცხვი (ლარი)}}$$

1 – არის ფარული დანაკარგების კოეფიციენტი, თათბირის მონაწილეთა კავშირში.

მენეჯერმა უნდა იცოდეს საქმიანი თათბირის ჩატარების ეფექტიანობის შემადგენელი კომპონენტები, რომლებიც შეიძლება დეტალისებულ იქნან მმართველობითი სიტუაციისადმი მისადაგებით შემდეგნაირად:

- კოლექტიური გადაწყვეტილებებისა და კოლექტიური სამუშაოსათვის კეთილსინდისიერი პირობების შექმნა. თუ თათბირზე იხილება რთული პრობლემა, მაშინ საჭიროა

12. ლ. დოლიკაშვილი, ლ. დანელიაშვილი, გ. ჯოლია და სხვ. საქმიანი ურთიერთობები, ეტიკეტი და კორესპონდენცია. თბ., 2007, გვ. 239.

- სათანადო პირობების უზრუნველყოფა მონაწილეთა კოლექტიური გონებრივი შრომისათვის. თუ პრობლემა გადაწყდა, ეს მოხდება მაშინ, როცა მისი შედეგი: ა) ჯგუფის საუკეთესო წევრების შრომის შედეგზე მაღალია; ბ) ჯგუფის ყველა წევრის ინდივიდუალური შედეგების ჯამზე უკეთესია;
- საქმიანი თათბირების დაწყება ზუსტად დანიშნულ დროზე და მუშაობის შემჭიდროვებული გრაფიკი;
 - საქმიანი ატმოსფეროს ფორმირება. თათბირის მიმდინარეობა დამოკიდებულია უფრო ხშირად მის წამყვანზე (თავმჯდომარეზე). საქმიან თანამშრომლობას ხელს უშლის სემეტი კრიტიკა. საქმიანი ატმოსფეროს შესაქმნელად საჭიროა, მისი მონაწილეები თავს გრძნობდნენ თანასწორად და ესმოდეთ განსახილველი საკითხების მნიშვნელობა;
 - ჩანაწერების წარმოების ეფექტიანობა. კარგად ორგანიზებული ჩანაწერები საშუალებას იძლევა გაანალიზდეს თათბირის მსვლელობა, გაკეთდეს განზოგადებები, შემუშავდეს კონკრეტული წინადადებები და საბოლოოდ დაგროვდეს სასარგებლო ინფორმაცია. ჩანაწერების ფორმა დამოკიდებულია განხილული საკითხების ხასიათზე;
 - თათბირის ყველა მონაწილის აქტიურობის უზრუნველყოფა. თათბირის თავმჯდომარემ უნდა გაითვალისწინოს ე.წ. ფსიქოლოგიური ფენომენი და უნდა მოაწიოს გამოსვლათა ისეთი ორგანიზება, რომლის დროსაც მათი რიგოთობა უკუპროპორციული იქნება მათი ავტორიტეტის და გამომსვლელის მდგომარეობის, ეს იმით არის განპირობებული, რომ უფრო ახალგაზრდა თანამშრომლები თავს იკაებენ თავიანთი თვალსაზრისის გამოთქმისაგან, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მათი აზრი ესადაგება მენეჯერის შეხედულებას. ამიტომ პრობლემების არასტანდარტულად გადაწყვეტა ახალგაზრდა თანამშრომლებიდან მომდინარეობს, რაც ხშირად უბრალოდ არ იხილება;
 - განსაკუთრებული აზრის განხილვა. თათბირის წარმატებით ჩატარების გარანტიას წარმოადგენს მისი ყველა მონაწილის აზრის გათვალისწინება. სოციერთი მოსაზრება შეიძლება მცდარი იყოს, მაგრამ ასეთ შემთხვევაში თათბირის თავმჯდომარემ მოკლედ უნდა განმარტოს მცდარი აზრის წარმოშობის მიზეზი. განსაკუთრებული აზრების განხილ-

ვისას საჭიროა, თუ ამის აუცილებლობაა, გაკრიტიკებული იქნეს თვალსაზრისი, პრობლემის გადაწყვეტის მიდგომები, მაგრამ არაერთაარ შემთხვევაში არ უნდა შეილახოს ადამიანების ღირსებები.

თათბირის ბოლოს, ნებისმიერ მის მონაწილეს შესაძლებელია შეთავაზებულ იქნეს რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება და შესრულება აუცილებლად აამაღლებს მათ შედეგიანობას. ამრიგად, თათბირი მისი შესაბამის დონეზე მომზადებისა და ჩატარების პირობებში მმართველობითი მოღვაწეობის ეფექტიან მეთოდს წარმოადგენს, რამდენადაც გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც თათბირზე იღებენ საფუძვლად უდევს კოლექტიური განხილვა და რეკომენდაციები.

13.2. საჭმიანი მოლაპარაკებებები

მოლაპარაკების დანიშნულებაა შეთანხმების მიღწევა ადამიანებს შორის, როდესაც ორივე მხარეს აქვს თანმხედრი ან საწინააღმდეგო შეხედულებები.

მოლაპარაკების დანიშნულება იმაში გამოიხატება, რომ ასრულების ურთიერთგაცვლის საფუძველზე მივიღოთ ორივე მხარის ინტერესების შესაბამისი შეთანხმება და მიღწეულ იქნეს შედეგები, რომლებიც უპასუხებდნენ მონაწილეთა ინტერესებს. მოლაპარაკებები მენეჯმენტია მოქმედებაში. ის შედგება გამოსვლისაგან და საპასუხო გამოსვლებისაგან, შეკითხვებისა და პასუხებისაგან, უარყოფისა და დასაბუთებისაგან. მოლაპარაკებები შეიძლება მიმდინარეობდეს მსუბუქად, თავისთავად ან დაძაბულად, პარტნიორები შეიძლება შეთანხმდნენ ერთმანეთში დიდი შრომის გარეშე ან დაძაბული შრომის შემდეგ, ან შეიძლება საერთოდ ვერ მივიდნენ შეთანხმებამდე.

იმასთან დაკავშირებით, რომ მოლაპარაკებები შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი და განსხვავებული, ამიტომ თითქმის შეუძლებელია შემოთავაზებულ იქნეს მოლაპარაკების ზუსტი მოდელი. განზოგადებული სახით კი მოლაპარაკების მოდელი შემდეგნაირია:

- პირველი ეტაპი – მოლაპარაკების მომზადება;
- მეორე ეტაპი – მოლაპარაკების ჩატარება;
- მესამე ეტაპი – პრობლემის გადაწყვეტა;

მყოფი ხე ეტაპი – საქმიანი მოლაპარაკების შედეგების ანალიზი.¹³

მოლაპარაკების წარმოება მთლიანად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად კარგად მოემზადენ მხარეები ამისათვის. მომზადება გულისხმობს, არა მარტო მოლაპარაკების საგნების გაგებასა და ათვისებას, არამედ ასევე პრობლემების სათანადოდ სრულად შესწავლასაც.

თანამედროვე პირობებში კავშირურთიერთობის საშუალებათა განვითარება შესაძლებლობას იძლევა იმისათვის, რომ ბევრი საქმიანი საკითხი გადაწყდეს ოპერატიულად და პირადი შეხვედრის გარეშე. მაგრამ ეს მეტად მისაღებია მაშინ, როცა პარტნიორები კარგად იცნობენ ერთმანეთს და მათ შორის დამყარებულია საქმიანი ურთიერთობები, რაც შეეხება პრინციპული საკითხების გადაწყვეტას. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პირადი შეხვედრები. ფირმის წარმომადგენლებს შორის მოლაპარაკებები პირობითად ორ ჯგუფად იყოფა:

- აუცილებელი ინფორმაციის მისაღებად, კონტრაქტზე ხელმოწერის გარეშე;
- კონტრაქტის პირობების შეთანხმებისა და ხელმოწერისათვის.

ორივე შემთხვევაში მოლაპარაკებისთვის აუცილებელია გულდასმით მომზადება, რაც გულისხმობს ცალკეული პრობლემების გარკვევას, მოსალოდნელ შეკითხვებზე პასუხების მომზადების შესაძლებლობას.

მოლაპარაკებებში მონაწილე პირობების რანგს და კომპეტენტურობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს უმნიშვნელოვანესი საკითხების განხილვისას. მოლაპარაკების დაწყებამდე აუცილებელია გაირკვეს ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა და მოლაპარაკებაზე მოსული წარმომადგენლების კომპეტენტურობა. აუცილებელია შედგეს მოლაპარაკების ჩატარების სანიმუშო სცენარი. უნდა განისაზღვროს კომპრომისების უმაღლესი და უმდაბლესი დონე.

აღნიშნული მოდელის ჩატარება იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი თუ მოლაპარაკების მომზადების პროცესში შესაძლებელი იქნება შემდეგი საკითხების შესწავლა:

- მოლაპარაკების მიზანი;
- მოლაპარაკების პარტნიორი;

13. დილიკაშვილი ლ., დანელიშვილი ლ., ჯოლია გ. და სხვ. დასახ. წიგნი, გვ. 39.

- მოლაპარაკების საგანი;
- მოლაპარაკების სიტუაცია და პირობები;
- მოლაპარაკების მონაწილეები;
- მოლაპარაკების ორგანიზება.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში საქმიანი მოლაპარაკების წარმოებისას გამოიყენება შემდეგი ძირითადი მეთოდები: ვარიაციული მეთოდი, ინტეგრაციის მეთოდი, გაწონასწორებისა და კომპრომისული მეთოდი.

ვარიაციული მეთოდი გამოიყენება რთული მოლაპარაკების მომსაღებებისას, როდესაც უკვე წინასწარ ცნობილია მეორე მხარის მოსალოდნელი ნეგატიური რეაქციის თაობაზე, საჭიროა გაირკვეს შემდეგი საკითხები:

- რაში გამოიხატება დასმული პრობლემის კომპლექსში იდეალური გადაწყვეტა?
- იდეალური გადაწყვეტის როგორი ასპექტებისაგან შეიძლება უარის თქმა?
- რაში შეიძლება ეხედავდეთ პრობლემის ოპტიმალურ გადაწყვეტას, მოსალოდნელი შედეგებისადმი დიფერენცირებულ მიდგომას?
- რა არგუმენტებია აუცილებელი იმისათვის, რათა სათანადო რეაგირება იქნეს პარტნიორის მოსალოდნელ წინადადებაზე, რაც განპირობებულია ინტერესების არათანხვედრით ან მათი ცალმხრივი განხორციელებით?
- როგორი იძულებითი გადაწყვეტილება შეიძლება იქნეს მიღებული მოლაპარაკებაზე შესლუდული დროის მონაკვეთში?
- პარტნიორის როგორი ექსტრემალური წინადადებები უნდა იქნეს აუცილებლად უარყოფილი და როგორი არგუმენტების დახმარებით?

ინტეგრაციის მოდელი გამოიყენება იმისათვის, რომ დაარწმუნონ პარტნიორი მალაპარაკების პრობლემატიკის შეფასების აუცილებლობაში სასოგადოებრივი ურთიერთკავშირის გათვალისწინებით და აქედან გამომდინარე კოოპერაციის განვითარების საჭიროებაში. ამ მეთოდის გამოყენება არ იძლევა დეტალებში შე-

თანხმების მიღწევის გარანტიას. ამიტომ ამ მეთოდს იყენებენ ისეთ შემთხვევებში, როდესაც პარტნიორი იგნორირებას უკეთებს საზოგადოებრივ ინტერესებს და თავის ინტერესების განხორციელებას აყენებს წინა პლანზე.

გაწონასწორების მეთოდის გამოყენებისას საჭიროა შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

- ა) მტკიცებულებისა და არგუმენტების მიზანშეწონილობის განსაზღვრა, რათა დარწმუნდეს პარტნიორი მიიღოს შეთავაზებული წინადადება;
- ბ) რამდენიმე ხნით პარტნიორის მხარეს დადგომა მისი პოზიციის შეცნობის მიზნით;
- გ) შესაძლო კონტრარგუმენტების მოფიქრება პარტნიორის მხრიდან დასრულ საკითხებზე პასუხის გაცემისათვის გამოსაყენებლად.

მოლაპარაკებისას მონაწილეები მზად უნდა იყვნენ კომპრომისებზე წასვლისათვის. ინტერესების ერთმანეთთან მთლიანად თანხვედრის მიუღწევლობისას საჭიროა მიღწეული იქნეს ეტაპობრივი შეთანხმება. კომპრომისული თანხმობა მიიღწევა იმის ხარჯზე, რომ პარტნიორები წარუმატებელი მცდელობის შემდეგ ახალი შეხედულებებისა და თვალსაზრისის გათვალისწინებით ნაწილობრივ უკან იხევენ თავიანთი მოთხოვნებიდან.

პარტნიორის პოზიციებთან დაახლოების თვალსაზრისით აუცილებელია მენეჯერმა ასრობრივად წარმოიდგინოს კომპრომისული გადაწყვეტილების შედეგები საკუთარი ინტერესების განხორციელებისათვის და ამასთან ერთად კრიტიკულად შეაფასოს დათმობის შესაძლო ზღვარი. ისეც შეიძლება მოხდეს, რომ მენეჯერის მიერ მიგნებული კომპრომისული გადაწყვეტა აღემატებოდეს მის კომპეტენციას. პარტნიორთან კონტრაქტის შენარჩუნების მიზნით ამ დროს შესაძლებელია წასვლა ე.წ. პირობით შეთანხმებაზე.

ძნელია შეთანხმების სწრაფად მიღწევა დათმობის გზით, რომელიც მისაღები იქნება ორივე მხარისათვის. მოლაპარაკების, შეხვედრებისა და საუბრისას აუცილებელია მოთმინება. მხარეებს შორის შეთანხმება კომპრომისების მიღწევა, როდესაც აუცილებელია მოლაპარაკების საერთო მიზნის მიღწევა და მისი ნაშლა ორივე პარტნიორი მხარისთვის მიუღებელია.

იმ შემთხვევაში, როდესაც პარტნიორი ჩამოდის მოლაპარაკებისათვის, მარტო თუ დელეგაციასთან ერთად, აუცილებელია მას დახედეს შესაბამისი რანგის პარტნიორი მასპინძელთა მხრიდან და მიაცილოს სასტუმრომდე. მისალმება, წარდგინება და საერთო ბარათების გაცვლა ხდება ეტიკეტის წესების დაცვით. აუცილებელია მონაწილეთა ყურადღების მიპყრობა. როდესაც პარტნიორი დარწმუნებულია, რომ გადაცემული ინფორმაცია მისთვის სასარგებლოა, მაშინ ის ყურადღებით მოეკიდება მეორე მხარის წინადადებებს. პარტნიორში ინტერესის გამოწვევის შემდეგ აუცილებელია მისი დარწმუნება, რომ მოლაპარაკების შედეგების რეალიზაცია ორივე მხარისათვის სასარგებლო დაწარმოებული იქნება. ეს მოითხოვს ყველა წინადადების ჯეროვან არგუმენტაციას. თუ ერთი მხარე არაა თანახმა მეორე მხარის შემოთავაზებულ წინადადებაზე და ვერ აღწევს შეთანხმებას, სასურველია მოლაპარაკების პოზიტიურ შედეგებზე დაყრდნობით ახალი შეხვედრის პარსპექტივის განხილვა.

მოლაპარაკების ნეგატიური შედეგებით დამთავრების შემთხვევაში აუცილებელია პარტნიორთან სუბიექტური კონტაქტის შენარჩუნება. სასურველია მოიძებნოს ისეთი თემა, რომელიც გამოიწვევს ინტერესს ორივე მხარისათვის, განმუხტავს სიტუაციას და დაეხმარება მეგობრული, არაიძულებითი დამშვიდობების ატმოსფეროს შექმნას.

საპროტოკოლო ღონისძიებები წარმოადგენს განუყოფელ შემადგენელ ნაწილს მოლაპარაკებისას. ისინი ატარებენ მნიშვნელოვან დატვირთვას მოლაპარაკების დასახული ამოცანების გადაწყვეტაში. საქმიანი პროტოკოლი მოიცავს შეხვედრის ორგანიზაციასა და მოლაპარაკების მომსახურებას, საუბრების ჩანაწერების წარმოებას, სუვენირების გადაცემას, სტუმრების კულტურულ მოთხოვნათა და სურვილების დაკმაყოფილებას, გარკვეული ფორმის ტანსაცმლის ტარებას და ა.შ. ამ საკითხების ნორმალურად მოგვარების მიზნით მიზანშეწონილია ორგანიზაციაში შეიქმნას საოქმო ჯგუფი (ორი-სამი კაცი), რომელიც დასაქმებულია ხსენებული ფორმალობების მოგვარებით.

საქმიანი მოლაპარაკებები შეიძლება ჩაითვალოს დასრულებულად, როდესაც გულდასმითა და პასუხისმგებლობით არის გაანალიზებული მისი შედეგები, მიღებულია აუცილებელი ზომები მათი რეალიზაციისათვის, გაკეთებულია გარკვეული დასკვნები შემდეგი მოლაპარაკების მომზადებისათვის. მოლაპარაკების

ანალიზი გულისხმობს:

- მოლაპარაკებების მიზნის შედარებას შედეგთან;
- ღონისძიებებისა და მოქმედებათა განსაზღვრას, რომლებიც გამომდინარეობენ მულაპარაკების შედეგებიდან;
- საქმიან, პირად და ორგანიზაციულ დასკვნებს მომავალი მოლაპარაკების თაობაზე და მიმდინარე მოლაპარაკებისათვის წინადადებებს.

საქმიანი მოლაპარაკების შედეგების ანალიზი უნდა მიმდინარეობდეს შემდეგი სამი მიმართულებით:

- ანალიზი მოლაპარაკების დამთავრებისთანავე, რომელიც ეხება მოლაპარაკების შედეგებს, უნდა გაკეთდეს შთაბეჭდილებების გაზიარებითა და პირველი რიგის ღონისძიებების განსაზღვრით, რომლებიც უკავშირდებიან მოლაპარაკების შედეგებს;
- ანალიზი ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის დონეზე;
- საქმიანი მოლაპარაკებების ინდივიდუალური ანალიზი.

ასეთი ანალიზი აუცილებელია მონაწილის პასუხისმგებლობის ამბავებისა და მთლიანად ორგანიზაციის ამოცანების წარმატებით შესრულებისათვის. აგრეთვე არანაკლები მნიშვნელობა აქვს მოლაპარაკებიდან გარკვეული დასკვნების გამოტანას, კერძოდ, ვინ და რა უნდა გააკეთოს, რათა აამაღლოს მოლაპარაკების ეფექტიანობა.

მოლაპარაკების ეფექტიანობის ასამაღლებლად პარტნიორებმა უპირველეს ყოვლისა უნდა შეასრულონ შემდეგი პირობები:

- ორივე მხარეს უნდა ჰქონდეს საფუძვლიანი ინტერესი მოლაპარაკების საგნისადმი;
- მათ უნდა ჰქონდეთ საკმარისი უფლებამოსილება საბოლოო გადაწყვეტილებების მიღებაში;
- პარტნიორებს უნდა ჰქონდეთ საკმარისი კომპეტენტურობა და აუცილებელი ცოდნა მოლაპარაკების საგნის მიმართებით;
- თითოეულ მხარეს უნდა შეეძლოს მაქსიმალურად სრულად გაითვალისწინოს მეორე მხარის სუბიექტური და ობიექტური ინტერესები და წავიდეს აუცილებელ კომპრომისზე;

- პარტნიორები მოლაპარაკებისას, გარკვეულად უნდა ენდობოდნენ ერთმანეთს;
- მოლაპარაკებებზე ყველაზე მნიშვნელოვანია პარტნიორი, რომელსაც სჭირდება დარწმუნება, რომ მიიღოს შეთავაზებული წინადადებები.

მოლაპარაკება გულისხმობს თანამშრომლობას, რომელსაც უნდა აქონდეს საერთო საფუძველი. ამიტომ მნიშვნელოვანია „საერთო მნიშვნელის“ პოვნა პარტნიორების განსხვავებული ინტერესების შეჯერებისათვის. მოლაპარაკებები იშვიათად მიმდინარეობს პრობლემების გარეშე, რის გამოც მნიშვნელოვანია კომპრომისებისადმი მიდრეკილება. ნებისმიერი მოლაპარაკება უნდა იყოს ორმხრივი დიალოგი, ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს პარტნიორებს შორის მოსმენის უნარს. მოლაპარაკების პოზიტიური შედეგები განხილულ უნდა იქნეს, როგორც მოლაპარაკების ბუნებრივი დასრულება. ამიტომ მოლაპარაკების ბოლო ეტაპზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება შეთანხმების (ხელშეკრულების) შინაარსზე, რომელშიც უნდა აისახოს პარტნიორების ყველა ინტერესი. მოლაპარაკებები ითვლება დასრულებულად, თუ მისი შედეგები გაანალიზდება, რომლის საფუძველზეც გაკეთდება შესაბამისი დასკვნები.

საკონტროლო კითხვები

1. ჩამოთვალეთ საქმიანი თათბირების ძირითადი ამოცანები?
2. თათბირების კლასიფიკაცია რომელი ნიშნების მიხედვით ხორციელდება?
3. ჩამოთვალეთ ძირითადი შეცდომები, რომლებიც შეიძლება დაშვებული იქნეს დღის წესრიგის ფორმირებისას.
4. თათბირების ჩატარებისას რომელია ის შეცდომები, რომელიც ყველაზე უფრო ხშირად დაიშვება?
5. როგორ დაეიანგარიშებთ თათბირების ეფექტიანობას?
6. დაახასიათეთ მოლაპარაკების მოდელი.
7. როდის ითვლება საქმიანი მოლაპარაკებები დასრულებულად?
8. მოლაპარაკების ეფექტიანობის ასამაღლებლად რა პირობები უნდა შეასრულოს პარტნიორებმა?

თავი XIV. კონფლიქტები ტურიზმის მენეჯმენტში

14.1. კონფლიქტის არსი და ტიპები

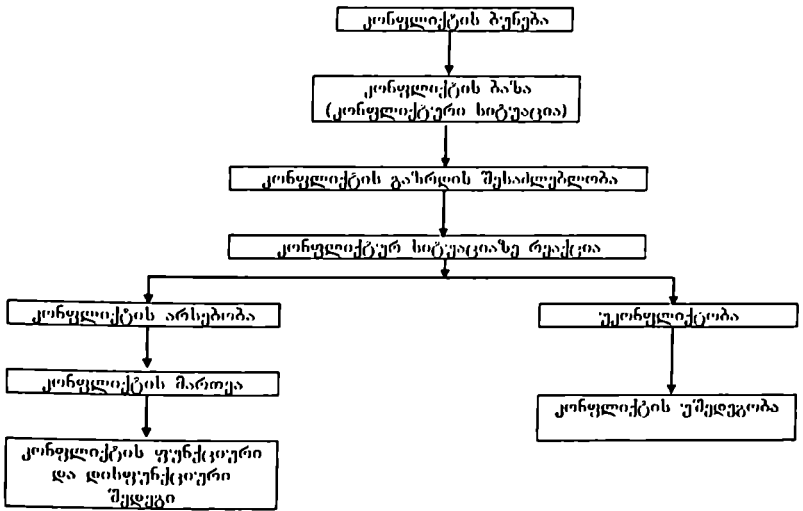
კონფლიქტი (conflictus) ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს შეჯახებას, დაპირისპირებულ ძალთა წინააღმდეგობას, ინტერესთა, შეხედულებათა შეჯახებას.

კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშეას საწარმოებს (ორგანიზაციებს), კომპანიებს შორის, ასევე ორგანიზაციის შიგნით ადამიანთა შორის.

კონფლიქტები, რომელიც წარმოიშობა ორგანიზაციაში უწოდებენ ორგანიზაციულ კონფლიქტებს. მენეჯერი, რომელსაც აქვს სწორი წარმოდგენა კონფლიქტებზე და ანიჭებს მათ სათანადო მნიშვნელობას, ანალიზებს და აწესრიგებს კონფლიქტურ სიტუაციებს. ზოგიერთ საწარმოებში (ორგანიზაციებში) არსებობს კონფლიქტოლოგიის საშტატო თანამდებობა, რომელიც არეგულირებს თანამშრომლებს შორის ურთიერთობებს. მრავლესობის აზრით კონფლიქტები ასოცირებდება აგრესიასთან, მუქარასთან, მტრობასთან, ომებთან, დაძაბულობასა და ემოციურად ნეგატიურ სხვა მოვლენებთან. არსებობს მოსაზრება, რომ კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველი მოვლენაა, ვინაიდან ის უარყოფითად აისახება ადამიანთა ურთიერთობებსა და მთლიანად მუშაობაზე. თუმცა მენეჯმენტის სპეციალისტთა ერთი ნაწილი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტის ეფექტიანობის თვალსაზრისით ზოგიერთი კონფლიქტი შეიძლება სასურველი იყოს, ვინაიდან მან შეიძლება გამოავლინოს განსხვავებული აზრი, ინფორმაციის დამატებითი წყარო, რაც ხელს შეუწყობს მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობას და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას.

კონფლიქტების ბუნებას წარმოადგენენ შემდეგნაირად (იხ. ნახ. 14.1).

ნებისმიერი კონფლიქტის საფუძველი შეიძლება იყოს ის სიტუაცია, რომლის დროსაც ორი ან რამდენიმე ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფების ინტერესები, სურვილები და მისწრაფებები ერთმანეთის საპირისპირო მდგომარეობაშია. კონფლიქტის სუბიექტი შეიძლება იყოს ერთი ან რამდენიმე ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი, რომლებიც ქმნიან კონფლიქტურ სიტუაციას ანუ კონფლიქტის ბაზას. კონფლიქტები შეიძლება იყოს



ნახ. 14.1. კონფლიქტის მოდელი

ფუნქციური, სასარგებლო შრომითი კოლექტივების წევრებისა და ორგანიზაციისათვის და დისფუნქციური, როდესაც შრომის მწარმოებლურობა ეცემა, კოლექტივის წევრებს შორის თანამშრომლობა ქრება.

არსებობს კონფლიქტების ოთხი ძირითადი ტიპი: შიგაპიროვნული, პიროვნებათაშორისი, პიროვნებასა და ჯგუფებს შორის და ჯგუფთა შორის.

1. შიგაპიროვნული კონფლიქტები წარმოიშობა მაშინ, როცა ერთი პიროვნება წარმოადგენს საწინააღმდეგო მოთხოვნას. მაგალითად, მენეჯერმა შეიძლება მოითხოვოს რომ შემსრულებელი მიუდმევად იმყოფებოდეს ტურისტული ფირმის ოფისში და „მუშაობდეს“ კლიენტებთან ადგილებზე. სხვა დროს კი გამოხატავდეს უკმაყოფილებას იმით, რომ მისი თანამშრომელი კარგავს ბევრ დროს კლიენტებზე და არ არის დაკავებული მარკეტინგული საქმიანობით. დამატებითი დავალებები, ზეგანაკეთური მუშაობა და სხვა იწვევს შიგაპიროვნულ კონფლიქტებს, თანამშრომელი ვერ იღებს მორალურ კმაყოფილებას სამუშაოდან, არაა შექმნილი შემოქმედითი შრომის ატმოსფერო და სხვ.

2. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი ასახავს ადამიანის შინაგან კონფლიქტებსა და პრობლემებს, რომლებთანაც ამ უკანასკნელს ოდესმე ჰქონია შეხება, გადაუწყვეტავს ან ვერ გადაუწყვეტავს ისინი. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი უფრო ხშირად არის სხვადასხვა დონის მენეჯერთა ბრძოლა რესურსების, კაპიტალის, სამუშაო ძალის მოზიდვისათვის. კონფლიქტს იწვევს ის, რომ ერთი მხარე ცდილობს დაარწმუნოს მეორე მხარე თავისი მოსახრებისა და პრეტენზიების სისწორეში. ანალოგიური კონფლიქტი წარმოიშობა ორ დასაწინაურებულ კანდიდატს შორის, რომელიც შეიძლება დიდხანს გაგრძელდეს.
3. კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის ძირითადად წარმოიშობა მაშინ, როცა პიროვნება იკავებს ისეთ პოზიციას, რომელიც განსხვავდება ჯგუფის პოზიციისაგან. მაგალითად, განიხილება საკითხი ტურში დამატებით, ახალი მომსახურების ჩართვის პერსპექტივის თაობაზე. ჯგუფის წევრთა უმრავლესობას მიაჩნია, რომ ამ ამოცანის შესრულება შეიძლება ტურის ფასის შენარჩუნებით, რომ მეტი ტურისტი იქნეს მოზიდული. მაგრამ რომელიმე წევრს მიაჩნია, რომ ასეთი ტაქტიკა გამოიწვევს მოგების შემცირებას. მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია ეს პიროვნება უფრო სწორი აღმოჩნდეს, მაინც დაპირისპირება კონფლიქტის წყაროდ იქცევა. ჯგუფის აზრი მენეჯერისათვის ყოველთვის ანგარიშგასაწევია, რადგანაც ადმინისტრაციულმა მეთოდებმა შეიძლება ჯგუფების მხრიდან საპასუხო რეაქცია გამოიწვიონ (მაგალითად, შემცირდეს შრომის მწარმოებლურობა).
4. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ადამიანთა ჯგუფებსა და თვით ამ ჯგუფების ცალკეულ წარმომადგენლებს შორის, რომელთა მონაწილეები მოქმედებენ ჯგუფის ინტერესების შესაბამისად და იმავდროულად, ერთმანეთს და საკუთარ თავს აღიქვამენ, როგორც სხვადასხვა ჯგუფის წარმომადგენლებს. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას სხვადასხვა მიზეზით, მათ შორის აღსანიშნავია: არადაამაკმაყოფილებელი კომუნიკაციები, ფსიქოლოგიური თავისებურებები, ორგანიზაციის შეზღუდული რესურსების განაწილების აუცილებლობა, პერსონალის შრომის არასწორი შეფასება და სხვ.

14.2. კონფლიქტების მიზეზები და მათი ბადაჯორის მეთოდები

ყოველ კონფლიქტს თავისი მიზეზი აქვს, რომელსაც ყოფენ ობიექტურ და სუბიექტურ მიზეზებად. კონფლიქტის გამოიწვევი ობიექტური მიზეზებია:

1. ურთიერთობათა სუბორდინაციული ხასიათი. არსებობს ობიექტური წინააღმდეგობა მენეჯერსა და ხელქვეითის ურთიერთობის ფუნქციურ და პიროვნულ მხარეებს შორის. მმართველობით საქმიანობაში მენეჯერსა და ხელქვეითს სუბორდინაციული ურთიერთობები აკავშირებს, რასაც გააჩნია ფაქტიური (ოფიციალური, ფორმალური) და პირადული (არაოფიციალური, არაფორმალური) მხარეები. ფუნქციური მხარე ნიშნავს ადამიანთა შორის არსებულ ობიექტურ კავშირს როდესაც მენეჯერთა ჯგუფი წარმართავს ხელქვეითთა საქმიანობას, ხოლო ეს უკანასკნელი ასრულებს ბრძანებებს და მითითებებს. პირადული მხარე დამოკიდებულია „ხელმძღვანელი-ხელქვეითი“ ურთიერთობის მონაწილე პირთა ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, მათ ტემპერამენტზე, ხასიათზე, უნარზე, საქმიან და მორალურ ღირსებებზე, სიმპათიასა და ანტიპათიაზე ერთმანეთის მიმართ. პრობლემა ისაა, რომ მენეჯერზე დამოკიდებულია ხელქვეითის ცხოვრებისა და საქმიანობის ფართო წრე. ხელქვეითი ასრულებს მენეჯერის მითითებებსა და დავალბებს. მოთხოვნები და მათი შესრულების შესაძლებლობა და საშუალება ხშირად არ ემთხვევა ერთმანეთს. აღნიშნული შეუსაბამობის თავიდან აცილების ობიექტური აუცილებლობა და მისი აღმოფხვრის შესაძლებლობის სუბიექტური აღქმა წარმოშობს გარდაუვალ კონფლიქტებს.
2. საქმიანობა სისტემაში „ადამიანი – ადამიანი“ მოიცავს საქმიანობის ოთხ ტიპს შორის: „ადამიანი – ბუნება“, „ადამიანი – მანქანა“, „ადამიანი – ნიშანი“, „ადამიანი – ადამიანი“. განსაკუთრებით ეს უკანასკნელი სისტემა არის ყველაზე უფრო კონფლიქტური. ეს კონფლიქტები პიროვნულ ხასიათს ატარებს და წარმოიქმნება ფასეულობების, ნორმებისა და პრინციპების შეუსაბამობის საფუძველზე, რაც

არ გამოორიცხავს ამ კონფლიქტების ორგანიზაციულ და საქმიან მიზეზებს.

3. კონფლიქტების წარმოქმნის სიხშირე ვერტიკალზე, რაც დაკავშირებულია ოპონენტების ერთობლივი საქმიანობის ინტენსივობასთან. გამოკვლევების მიხედვით, წლის მთავარი ამოცანების შესრულების, სემდგომი ინსტანციების მიერ ჩატარებული რევიზიების, ატესტაციებისა და მსგავსი ღონისძიებების წილად აღნიშნული კონფლიქტების დაახლოებით 60% მოდის. დანარჩენი 40% მენეჯერებსა და ხელქვეითებს შორის არსებული კონფლიქტებია. ყველაზე კონფლიქტური რგოლია „უშუალო ხელმძღვანელი-ხელქვეითი“, რომლის წილად პიროვნებათა შორის კონფლიქტების ნახევარზე მეტი მოდის. განსაკუთრებით დიდია კონფლიქტების ხვედრითი წილი რგოლებში, სადაც მენეჯერი და ხელქვეითი ახლოს არიან ერთმანეთთან სამსახურებრივი მდგომარეობით. სტატუსის თვალსაზრისით, დისტანციის ზრდასთან ერთად იკლებს კონფლიქტების სიხშირე.
4. სამუშაო ადგილის დისბალანსი. სამუშაო ადგილი არის შრომისათვის აუცილებელი ყველა ორგანიზაციული, ტექნიკური, დიზაინერ-დაგეგმარებითი და სხვა კომპონენტების ერთობლიობა, რაც საჭიროა შრომითი ფუნქციების შესასრულებლად. მოვალეობები და უფლებები უნდა გაწონასწორდეს. აუცილებელია პასუხისმგებლობა უზრუნველყოფილ იქნეს შესაბამისი ძალაუფლებით და პირიქით.
5. პერსონალის მართვის თავისებურებებთან დაკავშირებული კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი შეიძლება იყოს: რამდენიმე მენეჯერის მიერ ხელქვეითებზე დაეალებების მიცემა და მენეჯერის უშუალო დაქვემდებარებაში იმდენად ბევრი ხელქვეითის არსებობა, რომ ის ახორციელებს ოპერატიულ მართვას.
6. მენეჯერის სოციალურ და პროფესიული ადაპტაციასთან დაკავშირებული პრობლემები.
7. მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციის ხელის შემშლელ ობიექტურ მიზეზებს, რომლებიც იწვევენ კონფლიქტებს, მიეკუთვნება მმართველობითი და პირადული მიზეზები.

მმართველობითი მიზნებია:

- უსაფუძვლო, არაოპტიმალური და მცდარი გადაწყვეტილებები;
- მენეჯერის მხრიდან გადამეტებული მეურვეობა, კონტროლი და მისი არაპროფესიონალიზმი;
- საშუალო და ძირეული რგოლების მენეჯერების შრომის არაპრესტიჟულობა;
- სამუშაოს არათანაბარი განაწილება ხელქვეითებს შორის;
- დარღვევები შრომით წახალისების სისტემაში.
- პირადი მიზნებია:
- ურთიერთობის კულტურის დაბალი დონე, არაკორექტული ხასიათი;
- ხელქვეითების მიერ მათზე დაკისრებული მოვალეობის არაკეთილსინდისიერი შესრულება;
- მენეჯერის მცდელობა, ნებისმიერი გზით განიმტკიცოს ავტორიტეტი;
- მენეჯერის მიერ ხელმზღვანელობის არაეფექტიანი სტილის შერჩევა;
- მენეჯერის უარყოფითი დამოკიდებულება ხელქვეითების მიმართ და პირიქით;
- ადამიანთა ფსიქოლოგიური თავისებურებები: აგრესიულობა, ემოციური არამდგრადობა, გადამეტებული თვითშეფასება და სხვ.

უცხოურ თუ ქართულ ლიტერატურაში კონფლიქტების დამთავრების (დასრულების) ყველაზე უფრო გავრცელებული ფორმებია:

- გადაჭრა (გადაწყვეტა);
- დარეგულირება;
- ჩაქრობა;
- აღმოფხვრა;
- დაძლევა და სხვ.

კონფლიქტების გადაჭრა წარმოადგენს კონფლიქტის მონაწილეთა მცდელობას, მათ ერთობლივ ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია დაპირისპირებისა და კონფრონტაციის მაპროვო-

ცირებელი პრობლემების გადაწყვეტისაკენ.

კონფლიქტის დარეგულირება კონფლიქტის გადაჭრისაგან განსხვავდება იმით, რომ ოპონენტებს შორის დაპირისპირების თავიდან აცილების პროცესში თანამონაწილეობას ღებულობს მესამე მხარე. უკანასკნელის ჩარევა შეიძლება მოხდეს, როგორც მხარეების თანხმობის საფუძველზე, ასევე მათი თანხმობის გარეშეც. ამერიკელი კონფლიქტოლოგების მიერ ჩატარებული გამოკვლევის თანახმად, შესაძლებელია მენეჯერთა და ხელქვეითთა შორის არსებული კონფლიქტების მხოლოდ 62%-ის გადაჭრა ან დარეგულირება. 38% არ გადაიჭრება და სოფჯერ პირიქით, რთულდება კიდევ. ეს ხდება მაშინ, როდესაც კონფლიქტი ჩაქრება (6%), გადაიზრდება სხვა კონფლიქტში (15%), ან ხდება მისი აცილება ადმინისტრაციული გზით (17%).¹¹ აღნიშნული მონაცემების უცვლელად გადმოტანა ქართულ რეალობაში მიზანშეწონილი არ იქნება, მაგრამ მათი საილუსტრაციოდ წარმოდგენა, რა თქმა უნდა, ურიგო არ არის.

კონფლიქტების ჩაქრობა გულისხმობს დაპირისპირების დროებით შენარჩუნებას; კონფლიქტის ძირითადი მახასიათებლების წინააღმდეგობისა და დაძაბული ურთიერთობის შენარჩუნებით. ამ შემთხვევაში ხდება „აშკარა“ კონფლიქტის „ფარულ“ კონფლიქტად ტრანსფორმირება, რასაც განაპირობებს შემდეგი ფაქტორები:

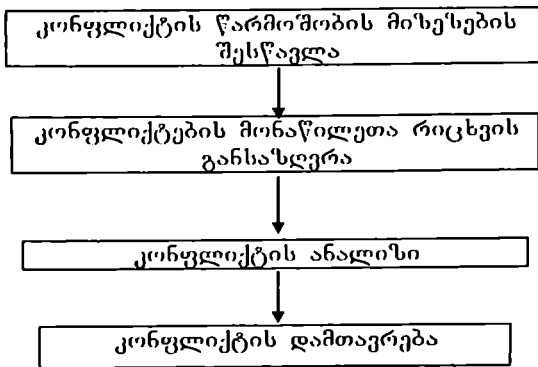
- დაპირისპირებული მხარეების ბრძოლისათვის საჭირო რესურსების ამოწურვა;
- ბრძოლის უნარის დაკარგვა, კონფლიქტის ობიექტის მნიშვნელობის შემცირება;
- ოპონენტთა მოტივაციის შეცვლა – ახალი გაცილებით მნიშვნელოვანი პრობლემების წარმოქმნა.

კონფლიქტის აღმოფხვრა, კონფლიქტზე ისეთი ზემოქმედებაა, რის შედეგაც მისი ძირითადი სტრუქტურული ელემენტების ლიკვიდირება ხდება. კონფლიქტის აღმოფხვრა შესაძლებელია შემდეგი ხერხებით:

- კონფლიქტის მონაწილე ერთ-ერთი მხარის ამოგდება კონფლიქტიდან (სამსახურიდან დათხოვნა ან სხვა განყოფილებაში გადაყვანა);

- ოპონენტთა შორის ურთიერთობების გადაწყვეტა ხანგრძლივი დროით (ერთ-ერთის ან ორივე ოპონენტის მივლინებაში გაგზავნა);
- კონფლიქტის ობიექტის აღმოფხვრა;
- კონფლიქტის ობიექტის დეფიციტის აღმოფხვრა.

კონფლიქტის წარმატებული გადაჭრისათვის აუცილებელი პირობებისა და ფაქტორების უმეტესი ნაწილი ფსიქოლოგიურ ხასიათს ატარებს, გარდა ამისა, არსებობს ისტორიული, სამართლებრივი და სხვა ფაქტორებიც. კონფლიქტის მოგვარება იწყება მათი მიზეზების გარკვევით, ანალიზით, შემდეგ კი გამოიყენება მათი დაძლევის შესაბამისი მეთოდები (იხ. ნახ. 14. 2).



ნახ. 14.2. კონფლიქტის დაძლევის გეგმა

რა ძირითადი ფაქტორები განაპირობებს კონფლიქტის წარმატებულ დამთავრებას?

კონფლიქტის გადაჭრა გულისხმობს მრავალსაფეხურიან პროცესს, რომელიც შედგება სიტუაციის ანალიზისა და შეფასების, კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდის შერჩევის, მოქმედებათა გეგმის ჩამოყალიბებისა და რეალიზების, საკუთარი მოქმედებების ეფექტიანობის შეფასებისაგან.

კონფლიქტის წარმატებით დამთავრება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ითვალისწინებენ კონფლიქტის მონაწილე მხარეები კონფლიქტის გადაჭრის პროცესზე მოქმედ ფაქტორებს. აღნიშნულ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- პრობლემების განსახილველად, პოზიციებისა და ინტერ-

ესების გასარკვევად, გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო დროის არსებობა. შეთანხმების მისაღწევად განსაზღვრული დროის შემცირება იწვევს აგრესიული ალტერნატივის შერჩევის ალბათობის ზრდას;

- პრაქტიკა ადასტურებს მესამე მხარის დადებით გავლენას კონფლიქტის გადაწყვეტაში;
- თუ კონფლიქტის მონაწილე მხარეების შესაძლებლობები დაახლოებით მაინც უტოლდება ერთმანეთს, ისინი იძულებული ხდებიან პრობლემა მშვიდობიანად გადაჭრან, ანუ ძალთა თანაფარდობას დიდი მნიშვნელობა აქვს;
- ოპონენტთა კულტურის მაღალი დონე ამცირებს კონფლიქტის ძალადობრივი განვითარების ალბათობას;
- კონფლიქტების დარეგულირების პროცესი მნიშვნელოვნად მარტივდება, თუკი მათ მონაწილეებს აერთიანებთ ფასეულობათა ერთიანი სისტემა, საერთო მიზნები და ინტერესები;
- მსგავსი პრობლემების გადაჭრის გამოცდილება, ანალოგიური კონფლიქტების წარმატებული დამთავრების მეთოდების ცოდნა;
- კარგი დამოკიდებულება კონფლიქტის წარმოქმნამდე ოპონენტებს შორის აიოლებს პრობლემის გადაჭრის პროცესს.

საკონფლიქტო სიტუაციათა დაძლევა, ძირითად სტრუქტურულ და პიროვნებათაშორის ჯგუფებად დაყოფის ყველაზე უფრო ეფექტიან საშუალებად ითვლება. სტრუქტურული მეთოდები მოიცავს ზემოქმედების შემდეგი სახის ღონისძიებებს:

- შესასრულებელი დავალების შესახებ განმარტების მიცემა;
- საკორდინაციო კონსტრუქციების ამოქმედება (უფლება-მოვალეობათა იერარქიის დადგენას);
- საერთო-ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნების დადგენას;
- ეკონომიკური და მორალური სტიმულირების სისტემის გამოყენებას.¹⁵
- ცნობილის პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების გადაწყვეტის შემდეგი გზები:

15. Мескон М. и др. Основы Менеджмента, с. 526

- არიდება, აცილება (ადამიანი ცდილობს თავი აარიდოს კონფლიქტებს, არ ჩაერთოს სიტუაციაში, რომელიც კონფლიქტურია);
- იძულება, ძალდატანება (მენეჯერი ცდილობს ყველა საშუალებით აიძულოს დაპირისპირებული მხარე გაიზიაროს მისი შეხედულება);
- დათმობა (ამ მეთოდს ხშირად იყენებენ ადამიანები, რომლებიც ერიდებიან ერთმანეთის წყენას და ცდილობენ კეთილსასურველი ატმოსფერო შექმნან);
- კომპრომისი, თანამშრომლობა (კომპრომისის უნარი მნიშვნელოვანია მენეჯერის საქმიანობაში, მას შეუძლია მინიმუმამდე შეამციროს მხარეთაშორისი დაპირისპირება);
- პრობლემების გადაწყვეტა (კონფლიქტის მიზეზების ღრმა ანალიზით მხარეები ახდენენ ხელსაყრელი წინადადებებისა და გადაწყვეტილებების მიღებას¹⁶).

14.3. სტრესი და მისი გამომწვევი მიზეზები

სტრესი ინგლისური სიტყვაა (stress) და ნიშნავს დაძაბვას, დაძაბულობას. იგი გარემოს მხრიდან ადამიანზე ექტრემალური ზემოქმედების პასუხად წარმოქმნილი მდგომარეობა.

სტრესი სხვადასხვა მიზეზით შეიძლება იყოს გამოწვეული; მაგალითად, ხანგრძლივი დატვირთვა, რის გამოც პიროვნება ძლიერი ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური დაძაბულობის მდგომარეობაში იმყოფება, შრომის არასწორი ორგანიზება, არანორმალური სამუშაო დღე, ძალიან მაღალი ან დაბალი ტემპერატურა სამუშაო ადგილზე და სხვ.

პიროვნების მდგომარეობას, რაღაც შემთხვევის ან მოვლენის შემდეგ, რის გამოც მას შეიძლება დაერღვეს ფსიქოლოგიური წონასწორობა სტრესის სახელწოდებითაა ცნობილი. იგი ხასიათდება შემდეგი ფიზიოლოგიური დარღვევებით: კუჭის წყლულის, გულის ტკივილით, ასთმით და სხვა, ხოლო მისი ფსიქოლოგიური გამოვლენაა მადის დაკარგვა, დეპრესია და სხვ.

სტრესების გამომწვევ უამრავი ფაქტორებიდან აღსანიშნავია: ორგანიზაციული, არაორგანიზაციული და პიროვნული ფაქტორები. ორგანიზაციული ფაქტორები განისაზღვრება მო-

16. Кабушкин Н.И. даსახ. წიგნი.გვ 492-493.

მუშავის მდგომარეობით, მისი პოზიციით ორგანიზაციაში. ეს შეიძლება იყოს კვალიფიკაციისათვის შეუფერებელი სამუშაო, გართულებული ურთიერთობები გარშემო მყოფ ადამიანებთან. პროფესიული ზრდის პერსპექტივის არქონა, ბუნდოვანი წარმოდგენა საკუთარ როლსა და ადგილზე. სხვადასხვა ტიპის ოპერატიული დაგალებების ერთმანეთის პარალელურად შესრულების აუცილებლობა და სხვ.

არაორგანიზებული ფაქტორები იწვევენ სტრესებს გამომდინარე შემდეგი გარემოებებიდან: უმუშევრობა ან სამუშაოს ხანგრძლივი ძებნა; ქვეყნის, რეგიონის ეკონომიკის კრიზისული მდგომარეობა, ოჯახური პრობლემები და სხვ.

პიროვნულ ფაქტორებს მიეკუთვნება: მშობლების სიკვდილი, გაყრა, აუადმყოფობა, სექსუალური ანომალიები და სხვა. ასევე დადებითი ფაქტორები: ქორწინება, სამსახურებრივი დაწინაურება; ლატარიის მოგება და სხვა, რომლებმაც შეიძლება აგრეთვე გამოიწვიოს დიდი სტრესი.

სტრესი უარყოფით გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ადამიანებზე, არამედ იმ ორგანიზაციებზეც, სადაც ისინი მუშაობენ. მაგალითად, კადრების დენადობის მაღალი კოეფიციენტი: გაცდენები, უქმეყოფილო ადამიანების წასვლა და სხვ.

სტრესების მართვისათვის საჭიროა გაეითვალისწინოთ მართვის ისეთი დონეების გათვალისწინება, როგორცაა ორგანიზაციული და პიროვნული დონეები.

ორგანიზაციულ დონეზე აუცილებელია ორგანიზაციის სტრუქტურისა და პოლიტიკის თანამშრომელთა უფლებამოვალეობებისა და მოთხოვნების განსაზღვრა, სხვადასხვა დონის მიხედვების ჩატარება პირადი და კოლექტიური დაძაბულობის მოხსნისა და თანამშრომელთა შორის არსებული ურთიერთობების განსამტკიცებლად, ტრენინგი თანამშრომელთა კომუნიკაციური კულტურის ასამაღლებლად და სხვ.

პიროვნულ დონეზე სტრესების მართვა წარმოებს ცალკეული პიროვნების დამახასიათებელი ნიშან-თვისებების და თავისებურებების მიხედვით, რაც გულისხმობს ინდივიდუალური მეთოდების გამოყენებას.

არსებობს სტრესების ნეიტრალიზების რამდენიმე საშუალება, როგორებიცაა დაგეგმვა, ფიზიკური ვარჯიში, დიეტა. დაგეგმვაში ძირითადად დროის დაგეგმვა იგულისხმება. მინიმალური დროის დანახარჯით მაქსიმალურად ეფექტიანად უნდა განხორციელდ-

ეს დასახეული ამოცანები, რაც შესაძლებელია სამუშაო გეგმების შედგენით და სამუშაოს ჩამონათვალის შესასრულებლად ზუსტი დროის გამოყოფით.

ფიზიკური ვარჯიში ადამიანს ათავისუფლებს უარყოფითი ენერგიისაგან დადებითად მოქმედებს მის საერთო მდგომარეობაზე. ორგანიზმის დასუსტება შესაძლებელია გამოიწვიოს სტრესებმა. ამიტომ აუცილებელია დიეტის დაცვა და რაციონის გამდიდრება ვიტამინებიანი პროდუქტებით. აგრეთვე ძალიან მნიშვნელოვანია ფსიქოთერაპიისა და ფსიქო ანალიზის გამოყენება.

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ კონფლიქტის არსი ორგანიზაციაში.
2. აღწერეთ კონფლიქტის წარმოშობის ფაქტორები.
3. დაახასილეთ კონფლიქტების წარმოშობის მიზეზები ორგანიზაციაში.
4. ვინ არის კონფლიქტის სუბიექტი ტურიზმში?
5. დაახასილეთ ორგანიზაციაში კონფლიქტების ძირითადი ტიპები.
6. როგორ როლს ასრულებს მენეჯერი კონფლიქტის მოწესრიგებაში?
7. კონფლიქტის მართვის (გადაჭრის) როგორი მეთოდები იცით?

თაზი. XV. ტურიზმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა

15.1. ტურიზმის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტიანობა

ტურიზმი მნიშვნელოვანი სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენაა. მისი როლი და მნიშვნელობა უფრო და უფრო იზრდება, როგორც ქვეყნის ეკონომიკასა და ბიზნესში, ასევე მთლიანად სასოგადოებაში. ტურიზმი უშუალო გავლენას ახდენს ქვეყნების სოციალურ, კულტურულ, საგანმანათლებლო, ეკონომიკურ სფეროებზე. აგრეთვე სახელმწიფოთა საერთაშორისო ურთიერთობებზე.

სასოგადოებაზე ტურიზმის სულ უფრო მზარდი ზეგავლენის გამო ფრიად აქტუალურია მისი ეფექტიანობის შესწავლის საკითხი. ტურიზმის სფეროში მენეჯმენტის ეფექტიანობის სწორად შეფასება შესაძლებლობას იძლევა აქტიური ზემოქმედება განხორციელდეს ტურისტული ფირმების საქმიანობასა და მათი განვითარების ტენდენციებზე და შედგეს ტურისტული ბიზნესის განვითარების დასაბუთებული სამოქმედო პროგრამები. ამასთან მხედველობაშია მისაღები ის, რომ ეფექტიანობის განსაზღვრის ცნობილი მეთოდების მექანიკური გადმოღება ტურიზმის სფეროში სხვა დარგებიდან არ არის მართებული. სპეციფიკიდან გამომდინარე, გარკვევით და ნათლად უნდა იქნეს წარმოდგენილი ეს სპეციფიკა, რომ რათა სწორად განისაზღვროს მისი ეფექტიანობა.

ტურიზმიდან მიღებული ეფექტი განისაზღვრება ტურისტ-დამთვალიერებლების რიცხვით, ან ტურისტული კომერციული სტრუქტურების საქმიანობის მოცულობით, რომლებიც აწარმოებენ სპეციფიკურ ტურისტულ პროდუქტს. ვინაიდან ტურისტული საქმიანობა ტრადიციული წარმოდგენის ფარგლებს სცილდება და მოიცავს საქმიანობის ფართო დიაპაზონს, ამიტომ მისი ეფექტი უნდა განიხილებოდეს განსაკუთრებული ტიპის მომხმარებლის მოთხოვნის გათვალისწინებით.

ეროვნული ეკონომიკისა და ბიზნესის სხვადასხვა დარგისა და სფეროს საწარმოები (ფირმები) დაკავებული არიან საქონლისა და მომსახურების წარმოებით. მაგრამ ტურიზმი არ შეიძლება დაყვანილ იქნეს მხოლოდ საქონლის (მომსახურების) წარმობამდე, რადგანაც საქმიანობის ეს სახე განისაზღვრება არა იმდენად წარმოებული საქონლის ხასიათით, რამდენადაც ტურისტული

პროდუქტის მომხმარებლის განსაკუთრებულობითა და რაოდენობებით (რიცხვით). ეს ნიშნავს იმას, რომ ტურისტულ ინდუსტრიაში ეფექტიანობა დამოკიდებულია მისი ნებისმიერი პროდუქტის საბოლოო მომხმარებასთან, რაც მეტწილად დამოკიდებულია მომხმარებლის ტიპზე და ნაკლებად – პროდუქტის ტიპზე.

ტურისტული პროდუქტის მომხმარებლებს მიეკუთვნება: ტურისტები, ექსკურსანტები, ამა თუ იმ ტურისტული ცენტრის სტუმრები, ასევე ადგილობრივი მოსახლეობა, რომელიც არ მიეკუთვნება ტურისტთა კატეგორიას. განისაზღვრება რა ტურისტული პროდუქტის მომხმარებელი, როგორც ეფექტიანობის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, მხედველობაში მიიღება ის, რომ მომხმარებლის ფული იცვლება ტურისტულ საქონელსა და მომსახურებაზე; ეს კი იწვევს „ტურისტულ ხარჯებს“. ნებისმიერი ხარჯი, მათ შორის ტურიზმშიც, პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს დარგის (სფეროს) ფუნქციონირების ეფექტიანობაზე. ამასთან დაკავშირებით, მონაცემები, რომლებიც მიეკუთვნება ტურისტულ ხარჯებს, წარმოადგენს იმ მთავარ კომპონენტს, რომელიც ბევრად დამოკიდებულია ტურიზმის მენეჯმენტზე; ეს იმას ნიშნავს, რომ ტურისტული ინდუსტრიის (ბიზნესის) სხვადასხვა სექტორში წარმატებული საქმიანობა უშუალო კავშირშია ეფექტიან მენეჯმენტთან.

მენეჯმენტის ეფექტიანობა მოიცავს ადამიანისეული საქმიანობის სხვადასხვა და განსხვავებულ სფეროებს; საქმის ეფექტიანად წარმართვა ნიშნავს მის გაძღოლას არსებითად შედეგიანად, მწარმოებლურად. ეფექტიანობა მიზანმიმართული მოქმედებაა, ის ატარებს მმართველობით ხასიათს და გულისხმობს დასახული მიზნების მიღწევის შედეგიანობას. ამრიგად, ეფექტიანობა არის მიღწეული შედეგებისა და მის მიღებაზე გაწეული ხარჯების თანაფარდობა. სწორედ ასეთ მიდგომას ეფუძნება ტურიზმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა. საკითხი ეხება მის ყველა ქვესისტემის ეფექტიან მუშაობას, რომლებიც გაერთიანებულია სიტყვა „ტურიზმში“.

მაშასადამე, ტურიზმის ეფექტიანი მენეჯმენტი ნიშნავს ისეთ მართვას, რომელიც უზრუნველყოფს ამ სფეროში თითოეული ორგანიზაციულ-სამეურნეო რგოლის წარმატებულ ფუნქციონირებას და თითოეული მათგანის განვითარებას. ტურიზმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა განიხილება ეკონომიკური და სოციალური მიმართულებით.

ტურიზმის სფეროში მენეჯმენტის მთავარი დანიშნულებაა ტურისტების მომსახურების უსრუენველყოფა სათანადო დონეზე რაც შეიძლება მინიმალური დანახარჯებით. დანახარჯების განსაზღვრა ტურიზმში მჭიდროდ არის დაკავშირებული მოხმარების განსაზღვრასთან. მოხმარება ტურიზმში განისაზღვრება, როგორც საქონლისა და მომსახურების ღირებულება, რომელიც აუცილებელია ტურისტთა მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. ამგვარად, ტურისტული ხარჯები განისაზღვრება, როგორც ტურისტის სამომხმარებლო ხარჯების საერთო მოცულობა, რომელიც გაწეულია ტურისტების მოგზაურობის მომზადების, მოგზაურობის განხორციელების და დანიშნულების ადგილზე მისვლისათვის.

მოგზაურობაზე გაწეული დანახარჯების სიდიდე უსუსტად რომ დადგინდეს საჭიროა განისაზღვროს მოგზაურობის სიხშირე; მოგზაურობის ინტენსიურობა და მოგზაურობის საშუალო ხანგრძლივობა.

მოგზაურობის სიხშირე გეინვენებს თუ რამდენჯერ მგზავრობს ადამიანი საშუალოდ დროის გარკვეულ პერიოდში, რაც შეიძლება გაანგარიშებულ იქნეს ფორმულით:

$$\text{მოგზაურობის სიხშირე} = \frac{\text{მგზარეთა რაოდენობა}}{\text{დროის პერიოდი}}$$

მოგზაურობის ინტენსიურობა. ამ მაჩვენებლის განსაზღვრისას მხედველობაში იღებენ არა ცალკეულ ადამიანს, არამედ რეგიონის მთელ მოსახლეობას. მოგზაურობის ინტენსიურობა გეინვენებს, თუ ეროვნულ ეკონომიკაში დასაქმებულთა რა ნაწილმა განახორციელა ტურისტული მოგზაურობა მთელი წლის განმავლობაში. მოგზაურთა რიცხვის თანფარდობა რეგიონის (ქვეყნის) მოსახლეობის რიცხვთან, გამოსახული პროცენტებში ითვლება მოგზაურობის ინტენსიურობის გამომხატველად:

$$\text{მოგზაურობის ინტენსიურობ} = \frac{\text{ტურისტების რიცხვი}}{\text{მოსახლეობის რიცხვი}} \cdot 100$$

მოგზაურობის საშუალო ხანგრძლივობა. იგი იანგარიშება მგზავრობაში გატარებული დღე-ღამეების საერთო რაოდენობა გაყოფილი მოგზაურობის რიცხვზე.

სხვადასხვა კომპონენტები, რომლებიც ტურისტულ ხარჯებს ქმნიან, შეიძლება სამ ჯგუფად დაიყოს:

- წინასწარი ხარჯები, რომლებიც აუცილებელია მოგზაურობის მომსახურებისა და განხორციელებისათვის;
- ხარჯები, რომლებიც აღმოცენდებიან და თავს იჩენენ მოგზაურობისას და გართობისას;
- ხარჯები, რომლებიც გაიწევა უცხოური ქვეყნიდან სამშობლოში დაბრუნების შემდეგ (მაგალითად ფოტოსურათების დაბეჭდვა-გამოქაჩვების; მოგზაურობის დროს გამოყენებული მანქანის შეკეთება და სხვ.).

ტურისტული დანახარჯები ასევე მოიცავს ხარჯებს – სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურების შექენიდან დაწყებული (რაც მოგზაურობის განუყოფელი ნაწილია) ნათესავებისა და ნაცნობების საჩუქრების შექენით დამთავრებული.

ტურიზმის ეფექტიანობის განსაზღვრის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს ტურისტული ხარჯის ყველა მუხლის ეკონომიკური ანალიზი. ანალიზის პროცესში გამოვლენილი გადახრები, თავს იყრის ტურიზმის მენეჯმენტის სისტემაში, შესაბამისი სამმართველო გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. ტურისტული ხარჯების მუხლების მიხედვით დაყოფა მნიშვნელოვანია ტურიზმის ეკონომიკაზე და მის ცალკეულ სექტორებზე ზემოქმედების გაზომვისათვის. ტურიზმის მენეჯმენტის პრაქტიკაში გამოყოფენ ხარჯების შეიდ სახეს:

1. კომპლექსური მოგზაურობა, დასვენებაზე და კომპლექსურ ტურებზე მომსახურების პაკეტი. კომპლექსური ტური მოიცავს, რიგ ტურისტულ პროდუქტს, რომელსაც ტურისტი იძენს პაკეტის სახით. რამდენადაც არსებობს კომპლექსური ტურის უამრავი სახეობა, აუცილებელია განისაზღვროს თითოეული ტურისტის ტურის ელემენტები. ზოგიერთი ტიპური ტური მოიცავს მხოლოდ ღამისთევასა და ტრანსპორტს, ზოგიერთი კვებას, ექსკურსიებსა და სუვენირებსაც კი. სწორედ ამიტომაც საჭირო თითოეული ტურისტული კომპლექსური ხარჯების დანაწილება შემადგენელ ნაწილებად, ხოლო შემდეგ ყველა ტურისტისათვის ხარჯების ეს ჩამონათვალი უნდა დაანგარიშდეს.
2. ტურისტების განთავსება. ამაში შემდეგი სახის ხარჯები

შედის:

- კოლექტიურ და ინდივიდუალურ განთავსების სხვადასხვა საშუალებებში (ოტელები, სასტუმროები, საერთო საცხოვრებლები, აპარტამენტები, ტურისტული ბანკები, ასევე კერძო სექტორი, რომლებიც ტურისტების განთავსებითაა დაკავებული) – ცხოვრების ღირებულება;
 - მიმდინარე ხარჯები – სახელმწიფო მოსაკრებლები, საექსპლოატაციო ხარჯები, რემონტი და სხვ;
 - ავტოფურგონების ან „სახლი ბორბლებზე“ დაყენებაზე და იახტებზე და კატერების სანაპიროზე დგომის გასახადი;
 - ავტოფურგონების და „სახლი ბორბლებზე“ – საარენდო გადასახადი (არამოძრავი სატრანსპორტო საშუალებები).
3. კვება და სასმელები. ეს ის ხარჯებია, რომელსაც ტურისტი იხდის რესტორნებში, ბარებში, კაფეებში, სასადილოებში, სწრაფი კვების პუნქტებში, გასართობ დაწესებულებებში:
- კვება და სასმელები, რომელიც ჩართულია გართობის საშუალების ღირებულებაში (Bed & Breouxtast);
 - კვება და სასმელები, რომლებიც ჩართულია სატრანსპორტო საშუალებების სამგზავრო ბილეთებში.
4. მზა საკვებზე, კვების პროდუქტების ნედლეულსა და სასმელებზე, რომლებიც შექმნილია საცალო სავაჭრო დაწესებულებაში.
5. ტრანსპორტი. ყველა საგზაო ხარჯი, რომელიც გაწეულია მოგზაურობისას.
6. საცხოვრებელი ადგილიდან და უკან დაბრუნების მოგზაურობის ხარჯები.
- მგზავრობა დანიშნულების საზღვრებში;
 - ექსკურსიები;
 - რეკრეაციული, კულტურული და სპორტული საქმიანობის სახეები. ხარჯების ეს პუნქტი მოიცავს არენდის ღირებულებას ან ხარჯებს აუცილებელი ინვენტარის შექმნაზე;
 - მაღაზიების დათვალიერება. ხარჯების ამ ჯგუფში შედის საქონლის ყიდვა, შექმნილი პირადი მოხმარებისათვის საცალო ან საბითუმო სავაჭრო პუნქტებში.
7. სხვა ხარჯები. მასში შედის:

- ვალუტის გაცვლა;
- ტურისტული დასდევვა;
- კავშირგაბმულობის სფერო (სატელეფონო და საფოსტო ხარჯები);
- პირადი ხასიათის მომსახურება – საუნა; მასაჟი; ქიმიური წმენდა, კოსმეტოლოგის მომსახურება და ა.შ.

ხარჯების მოტანილი კლასიფიკაცია აუცილებელია ტურიზმის მიმართულების არსევისათვის, რომელთა მიხედვითაც სასურველია იგებოდეს საერთაშორისო გასვლებსა და შემოსავლებზე ეკონომიკური მართვის მოდულები, აგრეთვე შიგა ტურიზმზე, განისაზღვროს წინადადება და გაიზომოს ტურიზმის ეკონომიკური ეფექტიანობა.

უცხოელი ტურისტები თითოეული ქვეყნისათვის წარმოადგენს სიკეთეს, იმ თვალსაზრისით, რომ ისინი სტიმულს აძლევენ ეროვნული და ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებას, უზრუნველყოფენ უცხოური ვალუტის შემოსვლას და ეხმარებიან იმ ობიექტების მშენებლობის დაფინანსებას, რომლითაც შეუძლია ყველა მოქალაქემ ისარგებლოს. სწორედ უცხოელი ტურისტების ხარჯები საშუალებას იძლევა შეფასდეს ტურიზმის ეკონომიკური ზემოქმედება ეროვნულ და ადგილობრივ დონეზე. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ქვეყნის შემოსავლის შესწავლა საშინაო და საგარეო ტურიზმიდან.

ტურიზმის მაქსიმალური წვლილის ზრდა მოქალაქეთა საერთო ეკონომიკურ კეთილდღეობაში წარმოადგენს მნიშვნელოვან სტრატეგიულ მიზანს, როგორც განვითარებული, ასევე განვითარებადი ქვეყნებისათვის. მენეჯმენტის დახმარებით შესაძლებელია გაიზარდოს წმინდა ეკონომიკური მოგება ტურისტული საქმიანობიდან, ანუ უზრუნველყოფილ იქნეს ეკონომიკური შედეგების გადაცემა ხარჯებისადმი, რომლებიც ტურიზმის ფუნქციონირებას უკავშირდება.

იმისათვის, რომ მივიღოთ ტურიზმის ქვეყნის ეკონომიკაზე ზემოქმედების სრული სურათი, საჭიროა გადაწყვეტილ იქნეს ოთხი მნიშვნელოვანი ამოცანა:

- 1) გაანგარიშებული იქნეს ტურიზმის საერთო წვლილი ეროვნულ ეკონომიკაში;
- 2) განისაზღვროს მთლიანი ეკონომიკური ხარჯები ტურისტული საქმიანობიდან;

3) განისაზღვროს ტურიზმის წმინდა ეკონომიკური წვლილი ეროვნულ ეკონომიკაში;

4) გამოვლინდეს რესურსები, რომლებიც ხელს უწყობს ამ წვლილის სიდიდის გაზრდას.

დასახული ამოცანების გადაწყვეტისათვის აუცილებელია განისაზღვროს მაჩვენებლები, რომლებიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯმენტისათვის:

1. **მოძალაძეთა პირადი შემოსავლები.** ტურიზმი უშუალო გავლენას ახდენს მოქალაქეთა ფინანსურ შემოსავლებზე, უზრუნველყოფს მათ დასაქმებას ფირმებში, საწარმოებსა და ორგანიზაციებში.

ტურიზმის ერთი სამუშაო ადგილის შექმნას თან სდევს სხვა დარგში ორზე მეტი სამუშაო ადგილის შექმნა. ტურიზმი ქმნის დასაქმების სხვადასხვა სახეებს:

2. **პირდაპირი დასაქმება** – პირები, რომლებიც მუშაობენ ტურისტულ საწარმოებში. **ირიბი** – სამუშაო ადგილები, რომლებიც შექმნილია მიმწოდებელ სექტორში – სოფლის მეურნეობა, მშენებლობა, რაც ჩვეულებრივ დროებით ხასიათს ატარებს, მაგრამ იგი შეიძლება იყოს ხანგრძლივიც, როგორცაა ძლიერი ტურისტული პოტენციალის მქონე ქვეყნებში.

3. **კომპარტიული შემოსავლები.** ესაა საერთო ფულადი შემოსავალი, რომელიც ტურისტების მიერ გაწეული ხარჯების მეშვეობით წარმოიშეებიან. წმინდა შემოსავალი წარმოადგენს საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობის მაჩვენებელს, ისინი ქმნიან სახსრებს კაპიტალური დაბანდებისათვის და აჩვენებენ ტურისტების მომსახურების ეფექტიანობას ამა თუ იმ ფორმით.

4. **სახელმწიფო შემოსავლები.** მთელ რიგ ქვეყნებში არის სახელმწიფო ობიექტები, რომლებიც უშუალოდ ემსახურებიან ტურისტებს. ეს არის ტურისტების განთავსების ადგილი, გართობის საშუალება და მაღაზიებიც კი, საიდანაც მიღებული შემოსავალი, ითვლება სახელმწიფო შემოსავლებად. ასევე ის გადასახადები და მოსაკრებლები, რომლებიც ტურიზმიდან შემოსავლების სახით რჩება სახელმწიფოს.

5. **ერთობლივი შიდა პროდუქტი (ეშპ):** წარმოიშობა ქვეყნის შიგნით ტურისტული საქმიანობიდან. შეიძლება გამოითვა-

ლოს ეშპ-ში ტურისმის წილი.

6. ტურიზმთან დაკავშირებული დანახარჯების ბანსაზღვრა. ტურისტული დანახარჯები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ფულად ფორმაში გამოხატული და განივთებული შრომის დანახარჯი ტურისტული პროდუქტის მომხმარებელამდე დასაყვანად და მისი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

დანახარჯები ისეთი საქმიანობიდან, როგორცაა ტურიზმი, კლასიფიცირდება ორი მიმართულებით:

პირდაპირი ხარჯები იფარება პირების (ფირმების) მიერ, რომლებიც აწარმოებენ ტურისტულ პროდუქტს და სარგებლობენ ტურისტული რეგიონის ღირსშესანიშნაობით;

ირიბი დანახარჯები კომპენსირდება ტურისტული პროდუქტის მომხმარებლის მიერ.

საბიუჯეტო დანახარჯები ტურიზმის მომსახურების და განვითარებისათვის სამთავრობო დანახარჯებია. ჩვენს შემთხვევაში ირიბი დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია გზების მშენებლობასა და ექსპლოატაციასთან, პოლიციის მუშაობის ორგანიზაციასთან, რომლებიც უზრუნველყოფს მოძრაობის უსაფრთხოებას, თავის თავზე იღებს მთავრობა, რომელიც თავის მხრივ ამ დანახარჯებს ამოიღებს თავისი მოქალაქეებიდან გადასახადებით.

ირიბ დანახარჯებს მიეკუთვნება, მაგალითად, ტურისტულ სეზონზე მოძრაობის ინტენსიურობა. იგი იმდენად დიდია, რომ ამ დროს ადგილობრივ მოსახლეობას უწევს დროის მეტი ნაწილის ხარჯვა სამუშაოზე წასასვლელად და უკან დაბრუნებაზე, ასევე საყიდლებზე წასვლისას და ა.შ. ამ ტიპის ხარჯების გაზომვა პრაქტიკულად შეუძლებელია (საგზაო დანახარჯები და ხმაური).

ტურისტული დანახარჯების ოპტიმიზაცია დაიყვანება მათი სახეების და წარმოშობის წყაროების განსაზღვრამდე. რათა შემდგომ მოიძებნოს ყველაზე უფრო ეფექტიანი მიმართველობითი ზემოქმედება მათი გონიერი შემცირებისათვის. დანახარჯების უსაზღვრო შემცირება თავის მხრივ იწვევს ტურიზმის განვითარების ხარისხობრივი პარამეტრების შემცირებასა და დაქვეითებას, ასევე შესაბამისად, მიმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირებას.

მენეჯმენტის პროცესში საჭიროა შესწავლილი იქნეს ის დანახარჯები, რომლებიც მეტ გავლენას ახდენს ტურისტული საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

15.2. ტურიზმის მენეჯმენტის სოციალური ეფექტიანობა

თუ ეკონომიკური ეფექტიანობა შესაძლებელია რაოდენობრივად გამოისახოს – შეფასებულ იქნეს ფულადი გამოსახულებით, სოციალური ეფექტიანობის საერთო და კერძო მანკეზბლების გასომეა ძალიან რთულია ან საერთოდ შეუძლებელია. მათ მიეკუთვნება:

- მუშაკებისა და შემსრულებლების კვალიფიკაცია;
- მმართველობითი მუშაკების დამსმარე საშუალებებით უსრუნველყოფის ხარისხი;
- შრომით კოლექტივში სოციალურ-ფსიქოლოგიური პირობები;
- ორგანიზაციული კულტურა და ა.შ.

ვინაიდან, სოციალური ეფექტიანობის მოთხოვნათა მეტი ნაწილი უკავშირდება შრომით რესურსების მართვის სისტემას, ამიტომ მენეჯმენტის მთავარი ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ შექმნას ეფექტიანი ტურისტული სტრუქტურა, რომელიც საშუალებას შექმნიდა შრომის კომფორტული პირობების უსრუნველსაყოფად და აამაღლებდა თავისი პერსონალის ცხოვრების დონეს, მათი პროფესიული განვითარების და საქმიანი კარიერის მართვის ხარჯზე. მთელი მმართველობითი პროცესი მიმდინარეობს გარკვეული ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში (ინფორმაციის მოძრაობა და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება). ამასთან დაკავშირებით, ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას იხილავენ ორი პოზიციიდან – ერთის მხრივ, მთლიანად ტურიზმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის განსაზღვრის პარამეტრების მიხედვით, ხოლო მეორე მხრივ – მასში მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის თვალსაზრისით.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მთელი რიგი კოეფიციენტები: კერძოდ,

1. რგოლების კოეფიციენტი:

$$\text{რგოლების კოეფიციენტი} = \frac{\text{ორგანისტრუქტურის არსებული რგოლების რაოდენობა}}{\text{ორგანისტრუქტურის ოპტიმალური რაოდენობის რგოლი}}$$

2. ტერიტორიული კონცენტრაციის კოეფიციენტი:

$$\text{ტერიტორიული კონცენტრაციის კოეფიციენტი} = \frac{\text{მოცემული ტიპის ორგანიზაციის რაოდენობა}}{\text{რეგიონის ფართობი, რომელზეც}}$$

ფუნქციონირებს რეგიონში ჩვენი ორგანიზაციის საქმიანობით
ფუნქციონირებს მოცემული ტიპის ყველა ორგანიზაცია

3. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის კოეფიციენტი:

$$\text{მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საბოლოო შედეგი}}$$

მიღებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ფუნქციონირების შედეგად
დანახარჯები მართვა'სუ

მართვის ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის გამოიყენება ინტეგრირებული მანევრებელი:

$$\text{მართვის ეფექტიანობის კოეფიციენტი} = 1 - \frac{\text{დანახარჯები მართვაზე (რომელიც მოდის სამართველო ფონდშეიარაღება - ფონდუკუპება (ძირითადი და საბრუნაუი კაპიტალის$$

აპარატის | შეშაკზე) მართველობითი აპარატის ხე წილი მამუშავეთა მთლიან რაოდენობასთან
| შეშაკზე გაანგარიშებით) წინდა პროექტი, რომელიც მოდის ძირითადი და საბრუნაუი კაპიტალის ერთველზე
ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირების ან სრულყოფისათვის გათვალისწინებულ უნდა იქნეს, მისი განვითარების რაოდენობრივი მანევრებლები, აგრეთვე ის მოთხოვნები, რომლებიც წაყენება მართვის აპარატსა და მის სტრუქტურას. ეს მოთხოვნები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი სახით:

- მუშაობაში დებლირებისა და პარალელიზმის დაძლევა;
- ფირმებისა და საწარმოების გამსხვილება და მათი საქმიანობის ზონების განსაზღვრა- გამიჯვნა;
- მართვის ფუნქციების სპეციალიზაცია და უნიფიკაცია, ორგანიზაციულ-სამეურნეო რგოლებისა და დონეების მიხედვით;

- სამმართველო აპარატის შემცირება და გათავისუფლება;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის ეკონომიურობა, სიმეარე, მოქნილობა და საიმედოობა.

დასახელებული მოთხოვნების გათვალისწინება საშუალებას იძლევა შეიქმნას ტურიზმის მართვის ეფექტიანი სტრუქტურა, რომლის შედეგიანობის მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილება.

ნებისმიერ სამმართველო გადაწყვეტილებას მაშინ აქვს აზრი, თუ ის ეფექტიანია. ამასთან საჭიროა მხედველობაში იქნეს მიღებული, რომ გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს, როგორც ობიექტური, ასევე სუბიექტური ფაქტორები. ამასთან დაკავშირებით, შეიძლება გამოიყოს ძლიერ და სუსტად სტრუქტურირებული გადაწყვეტილებები. ძლიერ სტრუქტურირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას ხელმძღვანელებს რაოდენობრივი ანალიზის მეთოდებით და მონაცემების ელექტრონული დამუშავებით.

ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენება მმართველობითი პრობლემის გადაწყვეტისას საშუალებას იძლევა ხარისხობრივი კრიტერიუმების არსევისას გამოყენებულ იქნეს მიზნობრივი ფუნქცია, რომელიც სვეულებრივ საჭიროა იქნეს მაქსიმიზირებული ან მინიმიზირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად ასეთ მიდგომას **ოპტიმიზაციურს** უწოდებენ. მაქსიმიზირება შეიძლება ისეთი მონიცემებისა და კატეგორიების, როგორიცაა მოგება, შემოსავლები, შრომის ნაყოფიერება, ხოლო მინიმიზირებას ექვემდებარებიან დანახარჯები, შესვენების დრო, არამწარმოებლური დანაკარგები და ა.შ. ოპტიმალური გადაწყვეტილება მიიღება მიზნობრივი ფუნქციის რაოდენობრივი მნიშვნელობის შედარების შედეგად ყველა შესაძლო ვარიანტების მიხედვით, ანუ ეფექტიანი იქნება ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნობრივი კრიტერიუმის ყველაზე უფრო სასურველ მნიშვნელობას.

სუსტად სტრუქტურირებული გადაწყვეტილებების ვარიანტების შეფასებისათვის იყენებენ წონითი კრიტერიუმების სისტემას. დაეუშვათ, არის რამდენიმე ტურისტული ფირმა, რომლებმაც სურვილი გამოთქვეს იმუშაონ წევრთან ტურისტული შუამავლების სახით. მაგრამ, თითოეული მათგანი გთავაზობს თანამშრომლობის საკუთარ პირობებს. საჭიროა განისაზღვროს, თუ ვინ იქნება პარტნიორი. ამისათვის კეთდება ყველა შეთავაზებული

ვარიანტის შედარებითი ანალიზი. ყველაზე მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს. ეს შეიძლება იყოს ღირებულება, ფირმა-შეამავლის იმიჯი, შეღავათებისა და დათმობების პირობები, ხარისხობრივი პარამეტრები, გეოგრაფიული მდგომარეობა და სხვ. დასახელებულ პარამეტრებს სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვთ, ამიტომ შემოიკავთ მათი წონადობის კოეფიციენტები. ყოველი ფირმის შედარებითი შეფასება თითოეული კრიტერიუმით განისაზღვრება ექსპერტის შეფასების გამრავლებით ფაქტორის წონადობის კოეფიციენტზე. მაგალითად, თუ ფასის პარამეტრის მიხედვით ფაქტორის წონადობა უდრის 9, საექსპორტო შეფასება 8, ჯამში ვიდებთ 72-ს, ანალოგიურ გაანგარიშებებს ვატარებთ თითოეული ფაქტორის მიხედვით და თითოეული ფირმის მიხედვით და ჯამში მიიღება ჯამობრივ შეწონილი შეფასებები.

გადაწყვეტილებების არჩევის პროცედურის დამთავრების შემდეგ ხორციელდება მათი რეალიზაციის შესაძლო შედეგების სხვადასხვა მხრივ შეფასება. ის უნდა მოიცავდეს საწარმოს ცხოვრების ეკონომიკურ, სოციალურ, პოლიტიკურ და ორგანიზაციულ სფეროებს.

ტურისტულ ბაზარზე მკაცრი კონკურენცია განაპირობებს ფირმის შინაგანი ეფექტიანობის ამაღლების საშუალებების ძიებას. რაიმე ნაბიჯის გადადგმა ამ მიმართულებით პერსონალის ეფექტიანი მართვის მეცნიერულად დასაბუთებული თეორიის არქონის პირობებში შეუძლებელია. პერსონალის ეფექტიანი მართვა მიმართულია სამუშაოს შესრულების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დონის ამაღლებაზე, რაც საბოლოო ჯამში უზრუნველყოფს შრომის ბაზარზე ტურისტული საწარმოს კონკურენტუნარიანობას. მოცემულ შემთხვევაში კონკურენტუნარიანობა ვლინდება პირობების ერთიანობის სახით, რომლებიც წაყენება პერსონალს და დადებითად გამოარჩევს რომელიმე ფირმას ანალოგიური ფირმისგან.

ის მანუენებლები, რომლებიც აფასებენ საწარმოს მდგომარეობას შრომის ბაზარზე, შემდეგია:

თავიანთი საწარმოში მუშაკთა დაკმაყოფილების დონე:

$$\text{კადრების დენადობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{დათხოვნილ მუშაკთა რიცხვი}}{\text{მომეშაუთა საშუალო სიობრივი რიცხვი}} \cdot 100;$$

ერთ მუშაკზე გაანბარიშებით საკაღრო ღონისძიებებზე საშუალო დანახარჯი:

$$\text{საშუალო დანახარჯი შერჩეულ კანდიდატზე} = \frac{\text{შერჩეული პერსონალის ხარჯი}}{\text{შერჩეულ კანდიდატთა რაოდენობა}}$$

$$\text{ახვე. საშუალო დანახარჯი ერთი მომუშავეის სწავლებაზე} = \frac{\text{სწავლების საშუალო ღირებულება}}{\text{წარსული სწავლების ადამიანთა რ-ობა,}}$$

$$\text{კადრების შევსების დონე} = \frac{\text{ფაქტიური რიცხვი}}{\text{საშუალო განრიგის რიცხვი}};$$

კომპლექსური მანევენებელი, რომელიც ახასიათებს შრომის პირობების გავლენას მის შედეგიანობაზე:

$$\text{შრომის ინტენსივობა მანევენებელი} = \frac{\text{შრომითი დანახარჯები რაოდენობა}}{\text{სამუშაო დრო}}$$

საშუალო ხელფასის მანევენებლის სიდიდე, განიხილება დინამიკაში. საწარმოში ხელფასის ზრდის ტემპი უდარდება რეგიონში საშუალო ხელფასის ზრდის ტემპს.

საწარმოს შრომითი რესურსების ხარისხის პარამეტრის შეფასება ხდება სოციალურ-დემოგრაფიული სტრუქტურებიდან. ამ შემთხვევაში გამოთვლიან მართვის ფუნქციის შრომატევად სამუშაოს:

$$K T = \sum_{i=1} H \cdot P_i, \text{ სადაც}$$

H = სამმართველო ამოცანების გადაწყვეტის ნორმატიული შრომატევადობა.

$P_i = i$ – იური ამოცანის გადაწყვეტილების განმეორებადობა.

K = სამმართველო ამოცანის რაოდენობა.

ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობა, პერსონალის მენეჯმენტთან მიმართებით მიიღწევა:

- თანამშრომლების სწორი შერჩევა;
- კადრების დენადობის შემცირება;
- ანაზღაურების და შრომის სტიმულირების ყველა მეთოდით, შრომითი კოლექტივის ყოველი წევრის სოციალური დაცვის მნიშვნელოვანი ღონისძიებებით;
- თანამშრომლების მოზიდვა და ჩართვა მართვაში. თითოეული მუშაკისათვის თავისი საქმიანობისათვის პასუხისმგებლობის დაკისრება. თითოეულმა მათგანმა უნდა იცოდეს პირადად ვის ექვემდებარება და ვისგან იღებს მითითებებს;

- ამოცანები და კომპეტენციები ხანგრძლივი ვადით უნდა გადაიციმოდეს. ხელმძღვანელი გამონაკლისის სახით უნდა ერეოდეს სხვა სამუშაოების შესრულებაში. მას შეუძლია გააკონტროლოს შესრულების ვადები და მიმდინარეობა. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა თანამშრომლების დავალების შესრულების მიმართ პასუხისმგებლობის ამაღლებას;
- თანამშრომლებს ზოგჯერ ნება ეძლევათ დაუშვან შეცდომები, რომლებზეც ისინი მომავალში ისწავლიან. ეს განაპირობებს კონტროლის სისტემის ფუნქციონირების წარმატებულობას.

ყველა ეს ფაქტორი ასრულებს საკმაოდ სამოტივაციო მექანიზმის როლს, რამდენადაც თითოეულ თანამშრომელს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს თავიანთი შესაძლებლობები საკადრო წინსვლის მმართველობის საჭიროება. საწარმოს მუშაკთა კარიერა უნდა განიხილებოდეს, როგორც უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-ეკონომიკური შედეგი პერსონალის მართვის. თანამშრომლების კარიერის დაგეგმვა – ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ელემენტია პერსონალის მართვის სისტემაში, რამდენადაც ის თავის თავში მოიცავს: კადრების შერჩევას, მათ პროფორიენტაციასა და ადაპტაციას, სამუშაო ადგილებზე განლაგებას, ასევე პერსონალის სწავლებას, მათი შრომითი მოღვაწეობის შეფასებას, ხოლო მის საფუძველზე თანამდებობრივად დაწინაურებას ან დაქვეითებას.

საკონტროლო კითხვები

1. რას ნიშნავს ტურიზმის ეფექტიანი მენეჯმენტი?
2. როგორ ითვლიან მოგზაურობის სიხშირეს?
3. როგორ ანგარიშობენ მოგზაურობის ინტენსიურობას?
4. ჩამოთვალეთ ტურიზმის მენეჯმენტის ხარჯების სახეები.
5. რას ნიშნავს ტურიზმის მენეჯმენტის სოციალური ეფექტიანობა?
6. ჩამოაყალიბეთ ის მოთხოვნები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტებისას.
7. როგორ გამოითვლება ერთ მუშაკზე გაანგარიშებით საკადრო ღონისძიებებზე საშუალო დანახარჯი?

ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურა (ორგანული სტრუქტურა) – საწარმოს (ფირმის) ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც თავისი საქმიანობის პირობებში მოქნილია და სწრაფად ეგუება ფირმის განახლებულ მიზნებს, ამოცანებს, ფუნქციებსა და ცვლილებებს გარე გარემოში (იხ. ბიუროკრატიული სტრუქტურა).

ადმინისტრაცია (ლათ. მართვა, ხელმძღვანელობა) – საწარმოს (ფირმის), ორგანიზაციის (დაწესებულების) ხელმძღვანელობა, მართვის აპარატი; საწარმოს (ორგანიზაციის) ადმინისტრაციას განეკუთვნება: დირექტორი (პრეზიდენტი), მისი მოადგილეები (ვიცე-პრეზიდენტები), მთავარი ბუღალტერი; უმაღლესი, საშუალო და ძირეული რგოლის (დონის) მენეჯერები.

ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა – ქვეყნის ეკონომიკის მართვის სისტემა, რომელშიც მთავარი როლი ეკუთვნის გამანაწილებელ, მბრძანებლურ მეთოდებს, სადაც ძალაუფლება მართვის ცენტრალურ ორგანოებშია თავმოყრილი. ამ სისტემისათვის დამახასიათებელია ცენტრალიზებული დირექტიული დაგეგმვა, საწარმოები ზედა ეშელონებიდან მიღებული საგეგმო დავალების შესაბამისად მოქმედებენ, უარყოფილია მართვის დემოკრატიული პრინციპები (იხ. საბაზრო ეკონომიკა).

ავტოკრატია (ბერძნ. თვითმპყრობელობა) – საწარმოს მართვის წესი, რომელიც ერთი პირის ხელში ძალაუფლების თავმოყრას ეფუძნება.

ავტოკრატული ხელმძღვანელი – ხელმძღვანელობის სტილის ერთ-ერთი სახე, როდესაც ხელმძღვანელს (მენეჯერს) აქვს ძალაუფლების საკმარისი მოცულობა, რათა თავს მოახვიოს თავისი ნება შემსრულებლებს (ხელქვეითებს). აუცილებლობის შემთხვევაში იგი ამას აკეთებს ყოველგვარი ყოყმანის გარეშე (იხ. სტილი ხელმძღვანელობის).

ამტ(რ)მატიზაცია – საინფორმაციო სისტემები – ადამიან-მანქანური სისტემები ინფორმაციის შეკრების, შენახვის, დაგროვების, ძიების, გადაცემის, დამუშავებისათვის გამოსათვლელი ტექნიკის, კომპიუტერული საინფორმაციო ქსელების, საშუალებებისა და კავშირგაბმულობის არხების გამოყენებით.

ამტ(რ)მია (ბერძნ. კანონი) – თვითმმართველობა, ტერიტორიების (რეგიონების), საწარმოების მართვის ორგანიზაციის ფორმა, რომლის დროსაც მათ აქვთ მნიშვნელოვანი ეკონომიკური (მმართველობითი) გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების უფლებები და შესაძლებლობები.

ანტაქრანტი – მეწარმე უცხოურ ლიტერატურაში გამოყენებული ტერმინის მიხედვით (იხ. ბიზნესმენი).

არამ(რ)მაციული, არამ(რ)მაციანი ორგანიზაცია – ორგანიზაცია, რომლის საქმიანობის ძირითადი მიზანი მოგების მიღება არ არის. მას მიეკუთვნება: საზოგადოებრივი, რელიგიური, საქველმოქმედო ორგანიზაციები და მეცნიერების, კულტურის, განათლების, ჯანმრთელობის დაცვის, სპორტის განვითარებისა და დახმარების ფონდები, ასოციაციები და კავშირები, დაწესებულებები. არაკომერციული ორგანიზაციებს აქვთ უფლება, ეწეოდნენ ბიზნესს მხოლოდ მათი საწესდებო მიზნების შესრულების ფარგლებში (იხ. კომერციული ორგანიზაცია).

ასოციაცია (ლათ. დაკავშირება, შეერთება) – ფიზიკური და (ან) იურიდიული პირების ნებაყოფლობითი გაერთიანება ერთობლივი თანამშრომლობის მიზნით.

ატმოსტატია (ლათ. მოწმობა) – 1. მუშაკის ცოდნის დონის, კვალიფიკაციის განსაზღვრა, დადგენა იმისა, შეესაბამება თუ არა მუშაკის ცოდნის დონე და კვალიფიკაცია მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას, რომელზეც იგი პრეტენზიას აცხადებს. მუშაკის შრომის ანაზღაურების კატეგორიის დადგენა მისი კვალიფიკაციის მიხედვით; 2. დასკვნა, გამოხმაურება მუშაკების საქმიანი თვისებისა და ცოდნის თაობაზე.

ახალშემონაღები – ეკონომიკური და ტექნოლოგიური სიახლე (ინოვაცია).

ბაზარი – ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა წარმოებასა და მოხმარებას შორის, რომლის მეშვეობითაც დაიყვანება საქონელი და მომსახურება მწარმოებლებიდან მოხმარებლამდე. ბაზრის ძირითადი ელემენტებია: მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი, რომელიც ყალიბდება ბაზარზე მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობის საფუძველზე. არამართლზომიერია, მისი ვიწრო გაგება, როდესაც ბაზარს აღიარებენ საქონელმომოქცევის სფეროდ და ყიდვა-გაყიდვის ადგილად, სადაც ერთმანეთს ხვდებიან მყიდველები და გამყიდველები, ვინაიდან თანამედროვე ელექტრონული ვაჭრობის პირობებში ასეთი რამ გამორიცხულია. აგრეთვე დაუშვებელია საბაზრო ეკონომიკის გაიგივება ბაზართან, რომელიც წარმოიშვა ცივილიზაციის გარიჟრაჟზე და მრავალი საუკუნეა ასრულებს თავის უაღრესად მნიშვნელოვან ფუნქციას არა მარტო ცალკეული ქვეყნის, არამედ მსოფლიო ეკონომიკის მასშტაბითაც (საერთაშორისო ბაზარი). ბაზრების სტრუქტურა ფრიად მრავალფეროვანია: სასაქონლო (სამომხმარებლო საქონლისა და წარმოების საშუალებების) და მომსახურების, ფასიანი ქაღალდების, სამუშაო ძალის და ა. შ. ბაზარი.

აუცილებელია ბაზრის სახელმწიფოებრივი რეგულირება. ამიტომ ნონსენსია ბაზრის მართვა. ნონსენსია აგრეთვე თავისუფალი ბაზარი.

ბაზრის ბამოკვლევა – ერთი ბაზრის ან ბაზართა ერთობლიობის რაოდენობრივი და თვისებრივი ანალიზი, რომელიც ტარდება იმისათვის, რომ შესწავლილ იქნეს ბაზრის პოტენციური მოცულობა, მოცემულ ბაზარზე საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნა, ფასები, კონკურენტები და სხვა წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის ნაწილს.

ბენეფარკინგი – პროცესი, რომლის საშუალებით საწარმო (ფირმა) პერმანენტულად ახორციელებს თავისი მახასიათებლების შედარებას ბიზნესის ლიდერთან მსოფლიო მასშტაბით და ახდენს თვითშეფასებას, რათა მიიღოს საკუთარი ბიზნესმახასიათებლების გასაუმჯობესებლად აუცილებელი ინფორმაცია.

ბიზნესი (ინგლ. საქმე) – ეკონომიკური საქმიანობა (წარმოება, მომსახურება და სხვ.) და საქმიანი ურთიერთობა მის მონაწილეებს შორის, რომლებიც ხორციელდება მოგების მისაღებად. არის წვრილი (საოჯახო), მცირე, საშუალო და მსხვილი (დიდი) ბიზნესი. მეწარმეობა ინოვაციური ბიზნესია (იხ. საერთაშორისო ბიზნესი).

ბიზნესბაზმა – ბიზნესოპერაციის, საწარმოს (ფირმის) მოქმედების გეგმა, პროგრამა, რომელიც მოიცავს მონაცემებს ფირმის, საქონლის, მისი წარმოება-გასაღების, მარკეტინგის, მენეჯმენტის და ბიზნესის ეფექტიანობის შესახებ.

ბიზნესმენი – პირი, რომელიც ეწევა ბიზნესს. იგი არის მესაკუთრე, კაპიტალის მფლობელი, შეიძლება იყოს საწარმოს (ფირმის) პატრონი, რომელიც ქირაობს თავისი საკუთარი ფირმისათვის მუშა-მოსამსახურეებს ფირმის პრეზიდენტის (გენერალური მენეჯერის) ჩათვლით. პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს საქმიან ადამიანს და არა საქმოსანს, როგორც ზოგჯერ ხმარობენ. მეწარმე თვითონ არის ხშირად საკუთარი ფირმის პრეზიდენტი.

ბიზროკრატიული სტრუქტურა – ორგანიზაციის ტიპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია შრომის სპეციალიზებული დანაწილება, ზუსტი მმართველობითი იერარქია, მუშაობის შეფასების მაჩვენებლები, მუშაკთა სამუშაოზე მიღების (დაქირავების) პრინციპები, რომლებიც ემყარება მუშაკის კომპეტენციებს.

ბიზნესი – გეგმა, რომელიც ასახავს მოსალოდნელ შედეგებს და გასანაწილებელ რესურსებს რაოდენობრივი ფორმით. იგი შეიძლება იყოს სახელმწიფოს, ფირმის, ოჯახის შემოსავლებისა და ხარჯების ნუსხა, ცხრილი დროის განსაზღვრული პერიოდისათვის (ჩვეულებრივ, ერთი წლისათვის).

ბიკვიპორიზმი (ინგ. ქცევა) – ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიური საფუძვლების თეორია.

ბ

ბადაწყვილი – რაიმე დავალების შესახებ ალტერნატივის არჩევა (იხ. დავალებები).

ბავლენა – ერთი ადამიანის ქცევა, რომელიც ცვლის მისადმი სხვა ადამიანების დამოკიდებულებასა და გრძობას (იხ. ორგანიზაციული ლიდერობა).

ბანუხაზვრელობა – ინფორმაციის (ცნობების, მონაცემების) უკმარისობა იმ პირობების შესახებ, რომელშიც განვითარდება ეკონომიკური საქმიანობა (ბიზნესი), ამ პირობების წინასწარ განჭვრეტის, წინასწარხედვის დაბალი დონე. განუსაზღვრელობა დაკავშირებულია დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღების, მართვის ყველა დონეზე ქმედების განხორციელების რისკთან.

ბასამრჯილო – მოტივაციის თეორიაში ყველაფერი, რასაც ადამიანი მისთვის მიიჩნევს ფასეულად შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირების სახით (იხ. კომპენსაცია).

ბარემო – ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობები და მის საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორების (ცვლადების) ერთობლიობა. მას ყოფენ შიგა და გარე გარემოდ. შიგა ცვლადებს განეკუთვნება მიზნები, სტრუქტურები, ამოცანები, ტექნოლოგიები და ადამიანები. გარე გარემო თავის მხრივ იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად: პირდაპირი ზემოქმედების და ირიბი ზემოქმედების ძალები. პირველი მოიცავს მიმწოდებლებს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს, შრომით რესურსებს, სახელმწიფოებრივი რეგულირების კანონებს და დაწესებულებებს. მეორეში მოიაზრება ეკონომიკის მდგომარეობა, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, სოციალური და პოლიტიკური ცვლილებები, ჯგუფურ ინტერესთა გაფლენა და სხვა ქვეყნებში არსებითი მოვლენები (იხ. შიგა ცვლილებები).

დ

დავალებები – დაკისრებული სამუშაო, რომელიც უნდა შესრულდეს განსაზღვრული ფორმით მოცემულ დროში.

დამაკავშირებელი პროცესები – გადაწყვეტილებათა მიღება და კომუნიკაცია, აგრეთვე ხელმძღვანელობა.

დაბაბმვა – მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი და წამყვანი ფუნქცია, ორგანიზაციის მიზნებისა და გადაწყვეტილებების

შერჩევის პროცესები, რომლებიც აუცილებელია მათი მიღწევისათვის.

დათხროვნა – შრომითი კონტრაქტის შეწყვეტა მუშაკთან ადმინისტრაციის ინიციატივით.

დამოუკიდებელი ტურისტი – პირი, რომელიც მოგზაურობს დამოუკიდებლად.

დამფუძნებლები – საქმის ორგანიზატორები, საწარმოს (ფირმის) დამფუძნებლები; ფიზიკური და (ან) იურიდიული პირები, რომლებიც ქმნიან ახალ ორგანიზაციას თავისი საკუთარი ინიციატივით და მასში მონაწილეობისათვის იზიდავენ კაპიტალის მენაბრეებს. დამფუძნებლებს შეუძლიათ თავადაც შეიტანონ თავიანთი კაპიტალი შესაქმნელ ორგანიზაციაში. ისინი ამუშაებენ დოკუმენტებს, რომლებიც აუცილებელია დასაფუძნებელი საწარმოს (სასოგადოების) რეგისტრაციისა და საქმიანობისათვის, ახორციელებენ აუცილებელ მოსამზადებელ სამუშაოებს.

დელეგირება – ამოცანებისა და უფლებების გადაცემა მიმღებისათვის, რომელიც კისრულობს პასუხისმგებლობას მათი განხორციელებისათვის. იგი გამოიყენება როგორც მართვის დეცენტრალიზაციის საშუალება (მენეჯერის მხრივ უფლებამოსილების დელეგირება ხელქვეითებისათვის)

დემოკრატიული ხელმძღვანელი (მენეჯერი) – ხელმძღვანელი, რომელიც ცდილობს არ მოახვიოს თავისი ნება ხელქვეითებს და იყოს ორიენტირებული უმაღლესი დონის მოთხოვნილებათა მოტივაციაზე.

დელეგირება (ლათ. განსაზღვრა) – ეკონომიკური ამოცანების დაყენება, გადაწყვეტა, რომლის დროსაც მათი პირობები ფორმირდება სრული განსაზღვრულობით, განუსაზღვრელი, შემთხვევითი ბუნების ფაქტორების მხედველობაში მიღების გარეშე.

დელეგირებული ორგანიზაცია – ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის ფარგლებშიც გადაწყვეტილების მიღების უფლება ნაწილდება ქვემდგომ მმართველობით სტრუქტურებამდე.

დელეგირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა (ფრანგ. გაყოფა) – ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, რომელიც დამუშავე-

ბუღია დიდი ორგანიზაციებისათვის, რომლებსთვისაც ფუნქციური სტრუქტურები არაეფექტიანი ხდება. სტრუქტურების (განყოფილებების) ძირითადი ტიპებია რეგიონული და საპროდუქტო სტრუქტურები, აგრეთვე სტრუქტურები, რომლებიც ორიენტირებულია მყიდველზე.

დირექტორთა საბჭო – სააქციო (აქციონერული) საზოგადოების, კორპორაციის ხელმძღვანელი აღმასრულებელი ორგანო, რომელიც აქციონერების კრებებს შორის პერიოდში წყვეტს საზოგადოების მართვის პრინციპულ საკითხებს და ქმნის გამგეობას საზოგადოების საქმეების ოპერატიული მართვისათვის.

დისფუნქციური კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც იწვევს მუშაობით კმაყოფილების ხარისხის შემცირებას, ჯგუფებს შორის თანამშრომლობის შესუსტებას, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის დაქვეითებას (იხ. კონფლიქტი).

დუბლიკატი (ლათ.) – დოკუმენტის მეორე ეგზემპლარი, რომელსაც იგივე ძალა აქვს, რაც დედანს.

ე

ეპრიტიკა (ბერძ. გამოძებნა, გაღება) – ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ანალიზის მეთოდი, გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც დაფუძნებულია ინტუიციასზე, საზრიანობასზე, ანალოგიებსზე, გამოცდილებაზე, გამოზგონებლობაზე, რაც უნდა ეყრდნობოდეს ადამიანის ტვინის განსაკუთრებულ თვისებებსა და ადამიანის უნარს გადაწყვიტოს ამოცანები, რომლებისათვისაც ფორმალური მათემატიკური ალგორითმი, გადაწყვეტის წესი უცნობია.

ეკონომია (ბერძნ. სახლი, საცხოვრებელი და მოძღვრება) – ადამიანთა ურთიერთობა გარემომცველ ბუნებასთან (გარე სამყაროსთან) რესურსების ეკონომიური გამოყენების, მათი დაცვისა და აღდგენის ჩათვლით.

ეკონომიკა (ბერძნ. სახლი, მეურნეობა და წესი, კანონი) – 1. მეურნეობა, რესურსებისა და პროცესების ერთობლიობა, რომლებსაც ადამიანები შრომით საქმიანობაში იყენებენ სიცოცხლის უზრუნველსაყოფად, მოთხოვნილებათა და-

საკმაყოფილებლად საჭირო დოვლათის, პირობებისა და არსებობის საშუალებების შექმნის გზით; 2. მეცნიერება (თეორია) ეკონომიკის, ადამიანების მიერ მისი წარმართვის წესების, საქონლის წარმოებისა და გაცვლის პროცესში ადამიანებს შორის ურთიერთობების, სამეურნეო (ეკონომიკური) პროცესების მიმდინარეობის კანონზომიერების შესახებ. იგი სწავლობს თუ როგორ იყენებენ ადამიანები მათ განკარგულებაში არსებულ შესაძლებელ რესურსებს მოთხოვნილებისა და მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად (იხ. ეკონომიკური თეორია, პოლიტიკური ეკონომია).

ეკონომიკური თეორია – ზოგადი მეცნიერება ეკონომიკის შესახებ, თეორიული წარმოდგენები ეკონომიკურ პროცესებსა და მოვლენებზე, მეურნეობის (ეკონომიკის) ფუნქციონირებაზე, ეკონომიკურ ურთიერთობებზე, რომლებიც დაფუძნებულია, ერთი მხრივ, ლოგიკაზე, ისტორიულ გამოცდილებებზე და, მეორე მხრივ, თეორიულ კონცეფციებზე, მეცნიერ-ეკონომისტების (სწავლულ-ეკონომისტების) შეხედულებებზე. ეკონომიკური თეორიის როგორც მეცნიერების ჩამოყალიბება იწყება XVI საუკუნიდან და ფრანგი ეკონომისტი ა. მონკრეტიენი ისტორიაში შევიდა იმით, რომ ამ მეცნიერების სახელწოდება გახდა „პოლიტიკური ეკონომია“ (1615 წ. გამოვიდა მისი წიგნი „პოლიტიკური ეკონომიის ტრაქტატები“). ბრიტანელმა ეკონომისტმა ა. მარშალმა პოლიტიკური ეკონომიის ნაცვლად კემბრიჯის უნივერსიტეტში დაიწყო „ეკონომიკს“-ის კურსის წაკითხვა (1890 წ. გამოვიდა მისი წიგნი „ეკონომიკს“-ის პრინციპები“, რომელიც ითარგმნა რუსულ ენაზე და გამოიცა ქ. მოსკოვში 1983 წ. სახელწოდებით „პოლიტიკური ეკონომიის პრინციპები“; ერთი საუკუნის შემდეგ გ. მენქიუმი გამოსცა წიგნი ა. მარშალის წიგნის ანალოგიური სახელწოდებით, რომელიც ითარგმნა ქართულ ენაზე და გამოიცა ასეთი სახელწოდებით „ეკონომიკის პრინციპები“. ამრიგად, ეკონომიკური თეორია, პოლიტიკური ეკონომია და „ეკონომიკსი“ ერთი და იგივე მეცნიერებაა (სამეცნიერო დისციპლინაა). ამიტომ ყოველგვარ ლოგიკას მოკლებულია ქართულ ლიტერატურაში ინგლისური „ეკონომიკის“ დამკვიდრება (ანალოგიურად „მათემატიკის“ მათემატიკის ნაცვლად). ეკონომიკური თეორია ეკონომიკურ მეცნიერებათა მთელი კომპლექსის –

მიკროეკონომიკის, მაკროეკონომიკის, მარკეტინგის, მენეჯ-მენტის და ა. შ. თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველია და მიზანშეწონილია მას ეწოდოს „ზოგადი ეკონომიკური თეორია“, ვინაიდან ყველა ეკონომიკურ სამეცნიერო დისციპლინასა და მიმართულებას გააჩნია თავისი თეორიები, ხოლო ზოგიერთ მათგანს – ზოგადი თეორიაც (მაგალითად, სტატისტიკის ზოგადი თეორია).

ერთმმართველობა – ორგანიზაციის აგების პრინციპი, რომლის თანახმად ხელქვეითმა უნდა მიიღოს უფლებამოსილება მხოლოდ ერთი უფროსისაგან (მენეჯერისაგან) და იყოს პასუხისმგებელი მხოლოდ მის წინაშე.

ერთობლივი საწარმო – საწარმო, რომლის მუშაობაშიც მონაწილეობენ სხვა ქვეყნის საწარმოები (ფირმები), რომლებიც ორგანიზაციულად გაფორმებულია როგორც ერთიანი, საერთო საწარმო. იგი იქმნება იმისათვის, რომ გაერთიანდეს სხვადასხვა ქვეყნებში განლაგებული საწარმოების საქმიანობის ძალისხმევა, კოოპერაცია პროდუქციის, მომსახურების (საქონლის) უფრო ეფექტიანად წარმოებისა და გასაღების მიზნით.

ეფექტიანი – ეფექტის, შედეგის მიღების გამომხატველი ცნებაა. მისი სინონიმებია: შედეგიანი, რეზულტატიანი. მაგალითად, ეფექტიანი ბიზნესი, ეფექტიანი მენეჯმენტი და ა. შ.

ეფექტური – ეფექტის, შთაბეჭდილების მომხდენი და არავეითარი შედეგის მომცემი. მაგალითად, ეფექტური ქალი, ეფექტური სპექტაკლი. ხშირად „ეფექტური“ გამოიყენება „ეფექტიანის“ ნაცვლად, რაც მოკლებულია ლოგიკურ საფუძველს.

ექსტრაპოლაცია – ეკონომიკური მანევრებლების, სიდიდეების მომავალი, მოსალოდნელი მნიშვნელობების განსაზღვრა წარსულ პერიოდში არსებული მონაცემების საფუძველზე მათი ცვლილებების გათვალისწინებით. მისი საპირისპიროა ინტერპოლაცია.

3

ჰაპანსია (ლათ. სიცარიელე) – დაუკავებელი სამუშაოს ადგილის, თანამდებობის არსებობა, რომელზეც ახალი მუშაკის

მიღება შეიძლება.

ვ(ო)ტირება – გადაწყვეტილების მიღება ხმის მიცემის გზით.

ვ(ო)ტუმი (ლათ. სურვილი) – ხმის მიცემის ფორმით გამოხატული გადაწყვეტილება, აზრი.

ზ

ზარალნი – სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) დანაკარგები, გამოხატული ფულად ფორმაში; საწარმოს (ფირმის) ხარჯების გადამეტება შემოსავლებზე, რაც მატერიალური და ფულადი რესურსების შემცირებას იწვევს (იხ. იდემნიტეტი).

თ

თანამდებობის პირი – სახელმწიფო დაწესებულების მოსამსახურე, რომელსაც საკმაოდ მაღალი თანამდებობა უკავია და უფლებამოსილია მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები.

თანამდებობრივი ინსტრუქცია – დოკუმენტი ძირითადი ამოცანების, მოვალეობების, გამოცდილების, სამუშაოს შესახებ, რომლებიც მოეთხოვება სხვადასხვა თანამდებობას ორგანიზაციაში.

თანამფლობელი – ქონების, ფასეულობების ნაწილის მფლობელი, რომლის დანარჩენ ნაწილს სხვა მესაკუთრეები ფლობენ.

თეორია „X“ – დ. მაკრეგორის ტერმინი, რომლის მიხედვით ავტოკრატიული ხელმძღვანელი (მენეჯერი) მიიჩნევს, რომ ადამიანებს არ უყვართ მუშაობა, არ აწუხებთ თავმოყვარეობა, ამჯობინებენ, რათა მათ ხელმძღვანელობდნენ; ამ თეორიის მთავარი დასკვნა: ადამიანებმა რომ იმუშაონ, აუცილებელია მათი იძულება (იხ. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი).

თეორია „Y“ – დ. მაკრეგორის ტერმინი, რომლის მიხედვით შესაბამის პირობებში ადამიანები მიისწრაფვიან მუშაობისაკენ, მაშინ როდესაც ორგანიზაციის მიზნებისადმი ერთგულე-

ბა გასამრჯელოს ფუნქციაა, რომელიც დაკავშირებულია მიზნის მიღწევასთან. ამ თეორიის თანახმად მოსახლეობის დიდი ნაწილი ფლობს შემოქმედებით პოტენციალს.

0

ინარაჩივლი სტრუქტურა – ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მრავალდონიანი მართვა და მართვის მცირე მოცულობა თითოეულ დონეზე.

იმითაცნა (ლათ. გამეორება) – რეალური სიტუაციის მოდელის დამუშავების პროცესი და ექსპერიმენტის შესრულება იმის გასაგებად, თუ როგორ შეიძლება რეალურად შეიცვალოს სიტუაცია.

იმინი (ინგლ.) – საქმიანი კაცის (ბიზნესმენის, მეწარმის) სახე, მასზე წარმოდგენა, რომელიც ყალიბდება გარშემო მყოფებში, რეპუტაცია; ფირმის, საქონლის, მომსახურების სახე, რომელიც ბაზარზე ფირმის მდგომარეობას, საფირმო მარკისადმი მყიდველის (მომხმარებლის) ერთგულებას განაპირობებს.

ინდენტიტი (ლათ. უსარალობა) – ხარაღის ანაზღაურება, კომპენსაცია.

ინდუკტორული (ინდუკტიური) მბმმმვა – ეკონომიკისა და ბიზნესის რეგულირების მეთოდი, საორიენტაციო დაგეგმვა სახელმწიფო დონეზე, რომელიც ამ მიზნების მისაღწევად გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრასა და მოქმედების პროგრამების დამუშავებას შეიცავს ისეთი მეთოდების გამოყენებით, როგორცაა „დანახარჯები – გამოშვების“ მოდელი. დირექტიული დაგეგმვისაგან განსხვავებით ინდუკტური დაგეგმვა მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათისაა.

ინსპექტორები – საწარმოს (ორგანიზაციის) ძირეული რგოლის ხელმძღვანელები (მენეჯერები), რომლებიც უშუალოდ აკონტროლებენ რიგითი შემსრულებლების საქმიანობას.

ინსპექცია – სახელმწიფო მართვის ორგანო, რომელიც ასრულებს ზედამხედველობის, შემოწმების (კონტროლის) ფუნქციებს იმისათვის, რომ სათანადოდ შესრულდეს საწარმოების (ფირმების) საქმიანობის ოფიციალურად დადგენილი წესები და ნორმები.

ინტეგრაცია (ლათ.) – ეკონომიკური სუბიექტების, სხვადასხვა ქვესისტემების (ქვედანაყოფების) ძალისხმევითა გაერთიანების პროცესი ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად.

ინფორმაცია (ლათ. შეტყობინება) – ნებისმიერი შეტყობინება რაიმეს შესახებ; ეკონომიკური მონაცემები, ცნობები, მნიშვნელობები, რომლებიც გამოიყენება მმართველობითი (სამმართველო) გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ინფორმაციულ-მმართველობითი სისტემა – ხელმძღვანელთა (მენეჯერთა) ინფორმაციით უზრუნველყოფის ფორმალური სისტემა, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილებათა მისაღებად.

ინფრასტრუქტურა (ლათ. მახლობლად, სტრუქტურა) – დარგების, საწარმოებისა და ორგანიზაციების ერთობლიობა, რომლებიც ხელსაყრელ პირობებს ქმნიან საქონლის წარმოებისა და მომსახურებისათვის, აგრეთვე, ადამიანთა ცხოველმოქმედების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. განასხვავებენ საწარმოო და სოციალურ ინფრასტრუქტურას. ინფრასტრუქტურაში იგულისხმება გზები, კავშირგაბმულობა, ტრანსპორტი, წყალმომარაგება, სასპორტო ნაგებობანი და სხვ.

კ

კვალიფიკაციური ღახასიათება – დოკუმენტი, რომელშიც მოკლედ გადმოცემულია ძირითადი ამოცანები, უნარ-ჩვევები და ცოდნა, უფლებები და მოვალეობები, რომლებიც წაეყენებათ სხვადასხვა სპეციალობებს ორგანიზაციაში.

კიბერნეტიკა ეკონომიკური (ბერძნ. მართვის ხელოვნება) – მეცნიერება ეკონომიკური სისტემების მართვის საერთო კანონზომიერებათა და მართვის პროცესში ინფორმაციის გამოყენების შესახებ.

კოლექტივი (ლათ. კრებითი, შემკრები) – ადამიანთა ჯგუფი, ერთობლიობა, რომლებიც ერთ ორგანიზაციაში (საწარმოში) მუშაობენ. ერთი საწარმოს მუშაკთა კოლექტივს, ზოგჯერ შრომით კოლექტივს უწოდებენ.

კომერციალლიზაცია – ეკონომიკის და ბიზნესის სფეროში კომერციული საწყისების ფართოდ გამოყენება, კომერციული ორგანიზაციების რაოდენობის გაზრდა; მოგების მიღების მიზნისადმი საქმიანობის დამორჩილება.

კომერციული ორგანიზაცია – ორგანიზაცია, რომლის მიზანია მოგების მიღება. კომერციული ორგანიზაციები მენეჯმენტის ობიექტებია. არაკომერციული (სახელმწიფოებრივი) ორგანიზაციების მიმართ გამოიყენება მართვა და არა მენეჯმენტი (იხ. ორგანიზაცია).

კომპენსაცია – ფულადი გასამრჯელო, რომელსაც გასცემს ორგანიზაცია თავის თანამშრომლებზე მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსათვის.

კომპენიკაცია – ინფორმაციის გაცვლა ორ და მეტ ადამიანებს შორის.

კონსალტინგი – სპეციალური კომპანიების საქმიანობა, რომლის დროსაც წარმოებს მწარმოებლების, გამყიდველების, მყიდველების კონსულტირება ეკონომიკისა და ბიზნესის, ფირმების შექმნისა და რეგისტრაციის, საქონლისა და მომსახურების ბაზრის გამოკვლევისა და პროგნოზირების, ინოვაციების საკითხთა ფართოდ წრის შესახებ.

კონტროლი (ფრანგ. შემოწმება) – მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას.

კონფლიქტი (ლათ. შეჯახება) – წინააღმდეგობა (უთანხმოება) ორ და მეტ მხარეებს (პირებს ან ჯგუფებს) შორის, როდესაც თითოეული მხარე ცდილობს გააკეთოს ისე, რომ მიღებული იქნეს სწორედ მისი შეხედულებები ან მიზნები და ხელი შეუშალოს მეორე მხარეს იგივე გააკეთოს.

კორპორაციის კულტურა – ატმოსფერო ანუ სოციალური კლიმატი ორგანიზაციაში.

კორდინაცია ანუ **კოორდინაცია** – სიტუაცია, რომელიც წარმოიშობა შრომის პორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებისას.

ლიბერალური ხელმძღვანელი – ხელმძღვანელი (მენეჯერი), რომელიც თავის ხელქვეითებს აძლევს თითქმის სრულ თავისუფლებას ამოცანების შერჩევასა და თავისი საქმიანობის კონტროლში.

ლიბერი ორბანიზაციის – ადამიანი, რომელიც ეფექტიანად ახორციელებს ფორმალურ და არაფორმალურ ხელმძღვანელობასა და ლიდერობას (იხ. ორბანიზაციული ლიდერობა).

ლობისტისკა – მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის, სასაქონლო-მატერიალური მარაგის მართვა.

მ

მართვა – შეგნებული მიზანმიმართული ზემოქმედება სუბიექტებისა და ორგანოების მსრივ ადამიანებსა და ეკონომიკურ ობიექტებსზე, რომელიც ხორციელდება სასურველი შედეგების მიღების მიზნით. მართვას ბიზნესის სფეროში, კერძოდ კომერციულ ორგანიზაციებში, ეწოდება მენეჯმენტი.

მართვის დონეები – ორგანიზაციაში შრომის ვერტიკალურად დანაწილების შედეგად ჩამოყალიბებული მართვის იერარქია (საფეხურიანობა) მმართველობითი საქმიანობის კოორდინაციისათვის. გამოყოფენ სამ დონეს: ძირეული, საშუალო და უმაღლესი დონე (რგოლი).

მართვის მეთოდები – მართულ ობიექტზე ზემოქმედების ინსტრუმენტების ერთობლიობა მიზნების მისაღწევად.

მატრიცული ორბანიზაცია – ადაპტური სტრუქტურების ტიპი, რომელშიც ფორმირებული ჯგუფის წევრები პასუხს აგებენ თავიანთ საქმიანობაზე და მოცემული კონკრეტული პროექტის ხელმძღვანელის (მენეჯერის) წინაშე, სადაც ისინი მუშაობენ მუდმივად.

მენეჯერი (ინგლ.) – მართვის სპეციალისტი, პროფესიონალი მმართველი ბიზნესის სფეროში. იგი ბიზნესმენის მიერ დაქირავებულია და ფირმაში მართვის სხვადასხვა დონეზე

ახორციელებს ადამიანთა ჯგუფების ხელმძღვანელობას (იხ. მოთამაშე მენეჯერი).

მენეჯმენტი (ინგლ.) – 1. მართვის მეცნიერება და პრაქტიკა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში; 2. საწარმოს (ფირმის) მართვის პრინციპების, ფორმებისა და მეთოდების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს მისი საქმიანობის (ბიზნესის) ეფექტიანობას და მოგების მიღებას. იგი გულისხმობს დასახული მიზნის (გეგმის) შესრულებას სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენებით (იხ. საერთაშორისო მენეჯმენტი).

მენეჯმენტის პრინციპები – ფუძემდებლური კანონზომიერებები და მენეჯერთა ქცევის წესები, რომლებიც გამოიყენება მმართველობითი ფუნქციების შესასრულებლად.

მენეჯმენტის ფუნქციები – მმართველობით სამუშაოთა სახეები, რომლებიც სრულდება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი.

მექანისაღიანი – მანქანების გამოყენება ადამიანების ნაცვლად.

მექანისტური სტრუქტურა – ორგანიზაციის ტრადიციულ-ბიუროკრატიული ფორმა ადაპტური ანუ ორგანული სტრუქტურის საპირისპიროდ.

მისია – ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი ან ამოცანა დაგეგმვაში.

მოდელი – საგნის, სისტემის ან იდეის წარმოდგენა გამარტივებული ფორმით, რაც ამარტივებს რეალობას და ამით აიოლებს შინაგანი ურთიერთობების დანახვის შესაძლებლობას.

მოდელი მასობრივი მომსახურების – მოდელი, რომელი გამოიყენება მომსახურების საწარმოთა ოპტიმალური რიცხვის განსაზღვრისათვის, მათზე მოთხოვნილებიდან გამომდინარე.

მოდელი კორტარ-ლოულერის – მოტივაციის სიტუაციურ თეორიას, რომელიც აერთიანებს მოლოდინის თეორიისა და სამართლიანობის თეორიის ელემენტებს. იგი მოიცავს ხუთ ცვლადს (ფაქტორს): ძალისხმევას, მოლოდინს, შედეგიანობას, გასამრჯელოს და კმაყოფილებას (იხ. მოტივაცია).

მოთამაშე მენეჯერი – მენეჯერი რომელიც სხვა მუშაკებსა და მენეჯერებსე კონტროლის ფუნქციის შესრულებასთან ერთად თავად არის შემსრულებელი. ასეთ როლში ხშირად გამოდიან თვითონ მეწარმეები, რომლებიც თავის ბიზნესს წარმართავენ კვალიფიციურად.

მოტივაცია – მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია, საქმიანობის სტიმულირების პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევაზე.

6

ნამსახურობა – შრომითი საქმიანობის წელთა რაოდენობა, რომელიც იძლევა პენსიის, ხელფასის გაზრდისა და შეღავათების მიცემის უფლებას.

ნოუ-ჰაუ (ინგლ. ვიცი როგორ) – მეცნიერულ-ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური, მმართველობითი (მენეჯმენტის), ფინანსურ-ეკონომიკური, კომერციული ხასიათის ცოდნის, აგრეთვე მათი პრაქტიკაში გამოყენების გამოცდილების ერთობლიობა, რომლებიც ჯერ კიდევ არ გამხდარა საერთო საკუთრებად, წარმოადგენს სიახლეს.

ნუპორიში (ფრანგ. ახალი მდიდარი) – სწრაფად გამდიდრებული ადამიანი, მდიდარი მეტინარა, რომელიც გასულია საზოგადოების მაღალ ფენებში.

ო

ოპერატიული მართვა – მიმდინარე მოვლენების მართვა, რომელიც ოპერატიულ დაგეგმვას, აღრიცხვასა და კონტროლს მოიცავს.

ორბანიზაცია (ლათ.) – 1. ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა კოორდინირდება შეგნებულად საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. განასხვავებენ კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციებს. კომერციული ორგანიზაციების მიზანია მოგების მიღება. არაკომერციულ ორ-

განიზაციებს განეკუთვნებიან სახელმწიფოებრივი, საზოგადოებრივი და სხვა ორგანიზაციები, რომელთა მიზანი არ არის მოგების მიღება; 2. მენეჯმენტის ფუნქციაა ორგანიზების მნიშვნელობით.

ორბანიზაციული სტრუქტურა – მართვის დონეების და ფუნქციური სფეროების ლოგიკური თანაფარდობა, რომლებიც ორგანიზებულია იმგვარად, რომ უზრუნველყოს მიზნების ეფექტიანი მიღწევა.

ორბანიზაციული ლიდერობა – გავლენის მოხდენის უნარი ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფებზე მათ საქმიანობაში ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ორბანიზაციული ღარვინიზმი – კონცეფცია, რომლის თანახმად ორგანიზაცია რომ გადარჩეს, უნდა შეეფუოს გარე გარემოს ცვლილებებს.

3

პასუხისმგებლობა – დაეალებათა შესრულების ვალდებულება და მათი დამაკმაყოფილებელი შესრულების უზრუნველყოფა.

პირველადი ინფორმაცია – ინფორმაცია, რომელიც შეგროვებულია სპეციალურად მოცემულ შემთხვევისათვის (სიტუაციისათვის).

პოლიტიკა – საერთო ორიენტირება მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად, რომლებიც აიოლებენ მიზნების მიღწევას.

პოლიტიკური ეკონომია – ეკონომიკური თეორიის ერთ-ერთი სახელწოდება, რომელიც ხმარებაში შემოიტანა ფრანგმა ეკონომისტმა ა. მონკრეტინმა. საბჭოთა ეკონომიკურ მეცნიერებაში პოლიტიკური ეკონომია იდეოლოგიზებულ, პოლიტიზებულ მეცნიერებად იქცა, რომელიც გაჯერებული იყო გაბატონებული პარტიის, კერძოდ, სკკპ ყრილობების, სკკპ ცკ პლენუმების დადგენილებებითა და გადაწყვეტილებებით. განსაკუთრებით ეს შეეხება ე. წ. სოციალიზმის პოლიტიკურ ეკონომიას, რომელიც გამოაცალკევს საერ-

თო (ერთიანი) პოლიტიკური ეკონომიდან, რაც მოკლებული იყო ყოველგვარ ლოგიკას. მეტისმეტი პოლიტიზირების გამო დამოუკიდებელ საქართველოში პოლიტიკური ეკონომიის ნაკვლად შემოიღეს „ეკონომიკი“. ევროპისა და დსთ-ს ბევრი ქვეყნის უმაღლეს სასწავლებლებსა და კოლეჯებში შენარჩუნებულია პოლიტიკური ეკონომია, საგანი „ეკონომიკი“ კი შემოღებულია მხოლოდ ინგლისურენოვან ქვეყნებში (იხ. ეკონომიკური თეორია).

შ

შიური (ლათ. ფიცის მიღება) – მცოდნე, კომპეტენტურ პირთა ჯგუფი, რომლებიც ინიშნება ან აირჩევა ექსპერტ-მსაჯულებად კონკურსებში ან სიტუაციის შეფასებისათვის ბაზარზე და სხვა შემთხვევაში.

რ

რაციონალური გადაწყვეტილება – არჩევანი (ალტერნატივა), რომელიც განმტკიცებულია ობიექტური ანალიზის შედეგებით. რაციონალური გადაწყვეტილება განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებულობით არ არის დამოკიდებული წარსულში დაგროვებულ გამოცდილებაზე.

რეესტრი (ლათ. სია, ჩამონათვალი) – ეკონომიკური ობიექტების, ქონების, ჩამონათვალი; წიგნი, რომელშიც არის რეესტრული სია, გამოიყენება დოკუმენტების, საქმეების რეგისტრაციისათვის.

რეზონი (ფრანგ.) – მოსაზრება, გონიერული საფუძველი, აზრი.

რეპტიზი (ინგლ.) – ფირმის ნიშნიერების, მასშტაბურობის, მნიშვნელობის შეფასება, აგრეთვე მანევენბელი, რომელიც ფირმის (ბანკის) კრედიტუნარიანობას ახასიათებს.

რელევანტიური ინფორმაცია – მონაცემები, რომლებიც შეჩვენებულია კონკრეტული ამოცანის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად.

რისკი) – განუსაზღვრელობის დონე შედეგის წინასწარ განჭკრე-
ტაში (პროგნოზირებაში).

ს

საბაზრო ეკონომიკა – ეკონომიკა, რომელიც ფუნქციონირებს სასაქონლო – ფულად ურთიერთობათა კანონების საფუძველზე. მისთვის დამახასიათებელია ბიზნესის თავისუფლება და კონკურენცია. თუ ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის (ცენტრალიზებული დაგეგმვის) პირობებში სახელმწიფო მართავდა ეკონომიკას, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მართვა იცვლება რეგულირებით, ხოლო მართვა საწარმოს (ფირმის) პრეროგატივაა მენეჯმენტის სახელწოდებით, რომელიც არ არის მართვის სინონიმი (იხ. შერეული ეკონომიკა, სახელმწიფო რეგულირება).

საბითუმო ვაჭრობა – საქონლის ყიდვა-გაყიდვა მსხვილი პარტიებით საბითუმო ფასებით, რომლებიც საცალო ფასებთან შედარებით მცირეა (იხ. საცალო ვაჭრობა).

საერთაშორისო ბიზნესი – პირველ რიგში საწარმოების (ფირმების) საქმიანი ურთიერთქმედება, რომლებიც განლაგებულია სხვადასხვა ქვეყანაში.

საერთაშორისო მენეჯმენტი – მენეჯმენტის განსაკუთრებული სახეობა, რომლის მთავარი მიზნებია ფირმის კონკურენტულ უპირატესობათა ფორმირება, განვითარება და გამოყენება სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის წარმართვის შესაძლებლობათა და ამ ქვეყნების ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, კულტურული და სხვა თავისებურებათა და სახელმწიფოთაშორისო ურთიერთქმედების შესაბამისი გამოყენების ხარჯზე.

საცალო ვაჭრობა – საქონლის გაყიდვა, როგორც წესი ცალობით საცალო ფასებით, რომლებიც აღემატება (დაახლოებით 20-30%-ით) საბითუმო ფასებს. სხვაობა საბითუმო და საცალო ფასებს შორის წარმოადგენს მოგების წყაროს სავაჭრო საწარმოებში (სუპერმარკეტებში, უნივერსიტეტებში და სხვ.).

სახელმწიფო რეპულირება – სახელმწიფოს ზემოქმედება სახელმწიფოს ორგანოების სახით ეკონომიკურ ობიექტებსა და პროცესებზე და მათში მონაწილე პირებსზე; იგი ხორციელდება, რათა პროცესებს მიეცეს ორგანიზებული ხასიათი, მოწესრიგდეს ეკონომიკური სუბიექტების მოქმედება, უზრუნველყოფილ იქნეს კანონების, სახელმწიფოსა და საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვა. სახელმწიფო რეგულირება მოიცავს პროგნოზირებას, დაბეგვრას, ადმინისტრირებას, აღრიცხვას, კონტროლს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირებით იცვლება ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვა, რომელიც ემყარებოდა ღირებუთულ დაგეგმვას (იხ. სისტემა ეკონომიკის მართვის).

სისტემა – ერთიანობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან უნიკალური მახასიათებლებით. ორგანიზაციები ითვლება ღია სისტემად, იმიტომ რომ ისინი დინამიკურად ურთიერთმოქმედებენ გარე გარემოსთან.

სისტემა ეკონომიკის მართვის – ეკონომიკის (მეურნეობის) მართვის მეთოდებისა და საშუალებების ერთობლიობა, რომლებიც გამოიყენება მართვის ორგანოების მიერ ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის პირობებში. ეს სისტემა ემყარება ღირებუთულ დაგეგმვასა და კონტროლს.

სიტუაციური მიდგომა – კონცეფცია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ოპტიმალური გადაწყვეტილება არის გარემოს ფაქტორების ფუნქცია თვით ორგანიზაციაში (შიგა ცვლადები) და გარემომცველ გარემოში (გარე ცვლადები). მოცემულ მიდგომაში იგულისხმება მართვის ისტორიულად არსებული სკოლების ცალკეული ასპექტების ინტეგრირება განსაზღვრული მიდგომების შეხამების საფუძველზე. მართვის კონცეფცია კონკრეტულ სიტუაციაში ორგანიზაციის მიზნების უფრო ეფექტიანი მიღწევის მიზნით ცნობილია „კონკრეტული მიდგომის“ სახელწოდებით.

სოციალური პასუხისმგებლობა – ორგანიზაციის მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია საზოგადოების საკეთილდღეოდ ნებაყოფლობით და არა კანონის მოთხოვნით.

სოციოტექნიკური სისტემა – სისტემა, რომელიც წარმოად-

გენს ადამიანებსა და ტექნოლოგიურ კომპონენტებს. ყველა ფორმალური ორგანიზაცია წარმოადგენს სოციოტექნიკურ სისტემას.

სპონსორი – 1. თავდები, გარანტი; 2. ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც აფინანსებს ეკონომიკურ პროექტს, სოციალური ღონისძიებების გატარებას; 3. შემკვეთი, ორგანიზატორი, მსხვილი ღონისძიების მომწყობი (იხ. ქველმოქმედება).

სტილი ხელმძღვანელობის – ხელმძღვანელის (მენეჯერის) ხელქვეითებთან ურთიერთობაში ქცევის განზოგადოებული სახეები დასახელებული მიზნების მიღწევის პროცესში (ავტოკრატიული, დემოკრატიული, ლიბერალური სტილი).

სტრატეგია (ბერძნ.) – მიზნების მიღწევის საერთო, ყოველმხრივი გეგმა.

სტრატეგიული დაბეჭდვა – ხელმძღვანელობის მოქმედებათა და გადაწყვეტილებათა ნაკრები, რომლებიც განკუთვნილია ორგანიზაციის კონკრეტული სტრატეგიების დასამუშავებლად, რათა ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს.

ტ

ტაქტიკა – მოკლევადიანი სტრატეგია მიზნების მისაღწევად, რომელიც ჩვეულებრივად მუშაობს მართვის საშუალო დონეზე.

ტურიზმი (ფრანგ.) – ადამიანის დროებითი გადაადგილება მუდმივი საცხოვრებელი ადგილიდან სხვა ქვეყანაში ან თავისი ქვეყნის ფარგლებში ერთ ან მეტ დამეს შევსებულს, ნათესაებთან ან მეგობრებთან ვიზიტის, ბიზნეს-კონფერენციების ან სხვა მიზნით; არ ჩაითვლება სწავლა-განათლებლა ან დროებით მუშაობა. იგი ეკონომიკისა და ბიზნესის სპეციფიკური დარგია.

ტურიზმის მენეჯმენტი – სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მართვა, რომლებიც ხორციელდება ტურისტულ ბიზნესში (ინდუსტრიაში).

ტურისტთა – მეცნიერებათა კომპლექსი ტურიზმისა და ტურ-

ისტული მომსახურების შესახებ.

ტურისტული ინდუსტრია – სასტუმროებისა და ტურისტების განთავსების სხვა საშუალებების, სატრანსპორტო საშუალებების, სასოგადოებრივი (მასობრივი) კეების ობიექტების, გასართობი ობიექტებისა და საშუალებების, შემცენებითი, საქმიანი, გამაჯანსაღებელი, სასპორტო და სხვა დანიშნულებების ობიექტების, ტურსაოპერატორო და ტურსააგენტო საქმიანობის განმახორციელებელი ორგანიზაციების, გიდების (მეგზურების) და თარჯიმნების მომსახურების ორგანიზაციების ერთობლიობა. ტურისტულ ინდუსტრიაში საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მოიაზრება აგრეთვე ტურისტული ბიზნესი.

ტურისტული მომსახურება – ტურისტული საწარმოს საქმიანობის შედეგი, რომელიც გულისხმობს ტურისტების მრავალგვარი მოთხოვნილებებისა და მოთხოვნის დაკმაყოფილებას.

უ

უნარაღობა – საწარმოს (ფირმის), აგრეთვე ფიზიკური პირის სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) რეჟიმი, რომლის დროს საქმიანობისაგან მიღებული შემოსავალი მასთან დაკავშირებული ან მის ტოლ დანახარჯებს ჭარბობს.

უსუსპრუსტი (ლათ.) – სხვისი ნივთით სამუდამო სარგებლობისა და მისგან შემოსავლის მიღების უფლება მთლიანობისა და სამეურნეო დანიშნულების შენარჩუნების პირობით.

უპაპაჴმირი – რეაქცია შეტყობინებაზე, რომელიც ეხმარება გამგზავნის, ინფორმაციის წყაროს (მენეჯერს) განსაზღვროს, აღქმულია თუ არა გაგზავნილი ინფორმაცია.

ფ

ფაინდერი – სიახლის მაძიებელი, ახალი პროფესიის ადამიანი. მისი ფუნქციებია: ახალი ბაზრების მოძიება, საქონლის გასაღების ხელშეწყობა და სხვ. ასეთი პროფესია მოითხოვს ფართო დიაპაზონის ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ

ცოდნას, სხვადასხვა ენაზე მოლაპარაკებების, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში საქმიანი კონტაქტების დამყარების უნარს.

ფორმალური ჯბუში – ჯგუფი, რომელიც სპეციალურად ჩამოყალიბებულია ხელმძღვანელობის მიერ ორგანიზებული პროცესების საშუალებით. მისი მიზანია ჩვეულებრივად რაიმე კონკრეტული დავალებების შესრულება.

ფრენშიზინგი (ფრანგ.) – მსხვილი და მცირე ფირმების სახელშეკრულებო სისტემა ბიზნესში. მსხვილი ფირმა (ფრენშიზერი) – საწარმო – დამამზადებელი შეუთანხმდება მცირე ფირმას (ფრენშიზი), რომელიც კისრულობს ფრენშიზერის საქონლის გაყიდვის ვალდებულებას, ან მისთვის მომსახურების გაწევას. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის (26. 06. 1997) თანახმად „ფრენშიზინგის ხელშეკრულება გრძელვადიანი ურთიერთობაა, რომლითაც დამოუკიდებელი საწარმოები ორმხრივად კისრულობენ... ხელი შეუწყონ საქონლის წარმოებას, გასაღებასა და მომსახურების განხორციელებას“.

ფუნქციური კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ძ

ძარიზმა (ლათ.) – გავლენა, რომელსაც ემყარება ხელმძღვანელის (მენეჯერის) პიროვნულ თვისებებს ანუ მის როგორც ლიდერის უნარიანობას (ძარიზმატული ხელმძღვანელი).

ძვედანაყოფი – საწარმოს (ორგანიზაციის) და მასზე მიკუთვნებული მუშაკების ოფიციალურად გამოყოფილი ნაწილი, რომელიც ასრულებს მისთვის დაწესებულ სამუშაოთა წრეს, პასუხისმგებელია მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებისათვის. ქვედანაყოფი უფრო ხშირად გამოიყოფა მასზე დავალებული სამუშაოს პროფილის მიხედვით. ქვედანაყოფს მიეკუთვნება განყოფილებები, სექტორები, ლაბორატორიები.

ძველმოქმედება – უსასყიდლოდ დახმარების (მატერიალური და ფულადი) გაწევა გასაჭირში მყოფი პირებისა და ორ-

განიხაცვიებისათვის. ადამიანთა უზრუნველყოფა სიკეთითა და მომსახურებით ქველმოქმედების ხარჯზე.

ღ

ღირებულება – 1. საქონლის ფასი; 2. ფულადი სახსრების და-
ნახარჯი საქონლის შესაძენად და მომსახურების შესას-
რულებლად; 3. შრომითი ღირებულების თეორიაში – საქ-
ონელში განიეთებული შრომა (საცვლელი ღირებულება).

ღირებულება ნომინალური – ნომინალი – ოფიციალურად გა-
მოცხადებული ღირებულება, რომელიც მითითებულია ფუ-
ლის ნიშანზე, ფასიან ქაღალდებზე, ბანკნოტებზე, მონეტებ-
ზე.

ყ

ყიდვა ბანკაღებით – ყიდვა საზღაურის ნაწილ-ნაწილ დაფარ-
ვით. (გადახდით).

შ

შერეული ეკონომიკა – ეკონომიკური სისტემა, რომელიც უზ-
რუნველყოფს ინდივიდუალური თავისუფლების, საზოგა-
დოებრივი ცხოვრების (სოციალიზების, აგრეთვე შრომითი
ენერჯისა და ბიზნესის) მრავალფეროვანი ფორმების ის-
ტორიულ სინთეზს. იქმნება მის საფუძველზე შესაბამი-
სი პოლიტიკური სტრუქტურა, რომელიც ემყარება ინტერ-
ესთა შეხამებასა და საზოგადოებრივ თანხმობას. შერეულ
ეკონომიკას, აგრეთვე მრავალწლიან ეკონომიკას უწოდებენ,
რასაც არ იზიარებს ავტორთა ნაწილი. საბაზრო ეკონომი-
კა შერეული ეკონომიკაა.

შარჟმა – ორი ან რამდენიმე ფირმის ქონებისა და საქმიანო-
ბის ნებაყოფლობითი გაერთიანება იმ მიზნით, რომ შეიქმ-
ნას ახალი ფირმა (კომპანია) ან მოხდეს მათი შთანთქ-
მა ერთ-ერთი მათგანის მიერ. ახალი კომპანიის შექმნის

შემთხვევაში დანარჩენები არსებობას წყვეტენ და იშლებიან. ახალი კომპანიის აქციები ფირმებისა და მათი მესაკუთრეების წვლილის პროპორციულად ნაწილდება. ახალი კომპანიის კაპიტალი ყველა შერწყმული ფირმის აქტივების თანხას უდრის (იხ. შთანთქმა).

შუპი (ინგლ.) – უფროსი, საწარმოს (ორგანიზაციის) მეთაური.

შვილობილი კომპანია – კომპანია, რომელიც სხვა კომპანიის საკუთრებაშია. შვილობილ კომპანიას სამეურნეო საქმიანობა (ბიზნესი) დამოუკიდებლად თავისი საკუთარი დასახელებით შეუძლია აწარმოოს, მაგრამ იგი დედა კომპანიის სრულ ან ნაწილობრივ ცენტრალიზებულ კონტროლს ექვემდებარება.

შთანთქმა – შერწყმის ფორმა, რომელიც გულისხმობს, რომ შთანთქმელი კომპანია იურიდიულ პირად რჩება, ხოლო შთანთქმული – უქმდება; ამასთან, პირველს მთელ ქონებას, ვალდებულებებს, ვალებს გადასცემს. ასეთი ოპერაციის შედეგად შთანთქმული კომპანია თავის აქტივს შთანთქმელი კომპანიის წმინდა აქტივების რაოდენობით ზრდის, ხოლო მის აქციონერებს თითოეულის წილობრივი მონაწილეობის პროპორციულად ახალი აქტივების შეძენის უფლება ეძლევათ. უფრო ხშირად შთანთქმა იძულებით მიმდინარეობს.

შიბა ცვლადები – ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი სიტუაციური ფაქტორები. მათ მიეკუთვნება მიზნები, სტრუქტურები, ამოცანები, ტექნოლოგიები და ადამიანები.

ჩ

ჩივილი – კონფლიქტი მენეჯერსა და მუშაკს (ან პროფკავშირებს) შორის კონტრაქტის (შრომითი ხელშეკრულების) კონკრეტული დებულების სწორად გაგების საბაბით.

ჩრდილოვანი ეკონომიკა – ეკონომიკური პროცესები, რომლებიც არ აფიშირდება, იმალება მათი მონაწილეების მიერ, არ კონტროლდება სახელმწიფოსა და საზოგადოების მიერ, არ ფიქსირდება ოფიციალურ სახელმწიფო სტატისტიკის მიერ. ჩრდილოვანი ეკონომიკა მოიცავს: კრიმინოგენულ,

აკრძალულ, კანონსაწინააღმდეგო, დამალულ, ფარულ ბიზნესს იმ მიზნით, რომ თავი აარიდონ გადასახადებს.

ც

ცხოვრების ღირებულება – საქონლის, მომსახურების ღირებულება, რომელიც აუცილებელია ადამიანის, ოჯახის ცხოვრებისათვის; იგი გამოიანგარიშება მოქმედ ფასებში.

ცხოვრების სტილი – ადამიანის არსებობის წესი, რომელიც გამოიხატება მისი მოქმედების, ინტერესების და შეხედულებების (აზრის) მეშვეობით.

ძ

ძალაუფლება – მოქმედების შესაძლებლობა ან სიტუაციაზე ან სხვა ადამიანების ქცევაზე ზემოქმედების უნარიანობა.

ძირითადი მომხმარებელი – მომხმარებელი (მყიდველი), რომელიც შექმნილ საქონელს და მომსახურებას საკუთარი, არაკომერციული მიზნებისათვის იყენებს.

წ

წასდება – დადგენილი წესით რეგისტრირებული და დამტკიცებული დოკუმენტი, დებულებათა კრებული, იურიდიული პირის საქმიანობის წესი, რომელიც განსაზღვრავს მის სტრუქტურას, საქმიანობის სახეებს, სხვა პირებსა და სახელმწიფო ორგანოებთან ურთიერთობებს, უფლებებსა და მოვალეობებს.

ჭ

ჭარბწარმოება – პროდუქციის მიწოდების გადამეტება მის მოთხოვნაზე.

ხელმისაწვდომი ბაზარი – მომხმარებელთა ერთობლიობა, რომლებსაც გააჩნიათ ინტერესი, შემოსავალი და შეუძლიათ კონკრეტული საქონლის, მომსახურების (მ. შ. ტურისტულის) შექმნა.

ხელმძღვანელის ჯბუში – ჯგუფი, რომელიც შედგება ხელმძღვანელისა (მენეჯერისა) და ხელქვეითებისაგან, რომლებიც იმყოფებიან მის კონტროლის ზონაში (იხ. ჯგუფი).

ხუთი ფუნდამენტური ეკონომიკური კითხვა – ძირითადი კითხვები, რომელთაც ეკონომიკამ, კერძოდ, ბიზნესმა უნდა უპასუხოს: რა იწარმოოს, როგორ იწარმოოს, როგორ გავრცელდეს წარმოებული პროდუქცია (საქონელი), როგორ იქნეს შენარჩუნებული სრული დასაქმება, როგორ იქნეს უზრუნველყოფილი ეკონომიკური სისტემის მოქნილობა. გამარტივებულად ამ ფუნდამენტური კითხვების ერთობლიობა სამამდნე დაიყვანება: რა იწარმოოს, როგორ იწარმოოს, ვისთვის იწარმოოს.

ჯ

ჯბუში – ორი ან მეტი პირი, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ ერთმანეთთან იმგვარად, რომ თითოეული პირი გავლენას ახდენს სხვაზე და განიცდის მის გავლენას.

ჯენტლმენური შეთანხმება – არაოფიციალური, დოკუმენტურად გაუმაგრებელი შეთანხმება, რომელიც იდება, როგორც წესი, ზეპირი ფორმით, ურთიერთნდობის საფუძველზე.

ჰ

ჰიბინური შაქტორები – ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის თანახმად ადამიანის საქმიანობის გარემომცველ სფეროში მოქმედი ფაქტორები. მათ არარსებობას შეუძლია გამოიწვიოს დაუკმაყოფილებლობა, მაგრამ არ შეუძლია ქცევის აქტიური მოტივირება.

პიპ(ო)თეზა (ბერძნ.) – რაიმე მოვლენის ასახსნელად წამოყენებული მეცნიერული ვარაუდი, რომლის უეჭველობა ჯერ არ არის ცდით დამტკიცებული. ეკონომიკასა და ბიზნესში პიპოთეზები, უპირველეს ყოვლისა, პროგნოზების დამუშავებასა და ახალი თეორიების წამოყენებასთანაა დაკავშირებული.

პოლდინგი, პოლდინგ-კომპანია – მეთაური (სათაეო) საწარმო, რომელიც მართავს ან აკონტროლებს სხვა საწარმოების (ფირმების) საქმიანობას. საზღვარგარეთის პრაქტიკაში პოლდინგურ კომპანიას წამყვანი ადგილი უკავია მის მიერ კონტროლირებადი საწარმოების (ფირმების) აქციითა საკონტროლო პაკეტის ფლობის გამო. ამასთან, თვით პოლდინგური კომპანია შეიძლება სამეურნეო საქმიანობას (ბიზნესს) არ ეწეოდეს.

ლიტერატურა:

1. აბულაძე კ. სასტუმრო ინდუსტრია და ტექნოლოგიები, თბ.:2008
2. აბულაძე კ. სასტუმროსა და რესტორნის მართვის ავტომატიზებული სისტემა.თბ., 2003.
3. ბაბუნაშვილი გ., მღებრიშვილი ბ., შუბლაძე გ. მენეჯმენტი, თბ., 1998.
4. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ., 2007.
5. ჩარლზ რ. გელდნერი, ჯ.რ.ბრენტ რითჩი, ტურიზმი – საფუძვლები, პრაქტიკა, თეორია. ბათუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2013;
6. დოლიკაშვილი ლ., დანელიშვილი ლ., ჯოლია გ. და სხვ. საქმიანი ურთიერთობები, ეტიკეტი და კორესპონდენცია, თბ., 2012 (სახელმძღვანელო)
7. დოლიკაშვილი ლ., მ. მაზანიშვილი, ტურიზმის საფუძვლები (თეორია, ტესტები, პრაქტიკული სავარჯიშოები) თბ.; 2013.
8. დოლიკაშვილი ლ., ღვინჯილია მ. ტურიზმის ეკონომიკა (სახელმძღვანელო) თბ., 2013.
9. კლეიტონ ვ. ბეროვსი, ტომ პავერსი, დენის რეინოლდსი, შესავალი მასპინძლობის მენეჯმენტში., თბ.: 2012
10. ნადირაშვილი გ., ტურიზმის საფუძვლები, თბ., 2013.
11. შუბლაძე გ., დოლიკაშვილი ლ., ჯოლია გ., ჩეკურიშვილი ნ., ტურიზმის მენეჯმენტი, თბ., 2008 (დამხმარე სახელმძღვანელო).
12. შუბლაძე გ., დოლიკაშვილი ლ., ტურიზმის მარკეტინგი, გამომც. “ინოვაცია” თბ., 2009 (დამხმარე სახელმძღვანელო).
13. შუბლაძე გ., ოქრუაშვილი ნ., დოლიკაშვილი ლ., საერთაშორისო მარკეტინგი, გამომც., “უნივერსალი” თბ., 2008 (დამხმარე სახელმძღვანელო).

14. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., დოლიკაშვილი ლ., მარკეტინგის მენეჯმენტი, გამომც., “უნივერსალი” თბ., 2009 (დამხმარე სახელმძღვანელო).
15. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., დოლიკაშვილი ლ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2011.
16. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., ბიზნესის საფუძვლები. თბ., 2010.
17. ჩიქავა ლ. ინოვაციური ეკონომიკა, თბ., 2006.
18. ჯოღია გ. მოლაპარაკების თეორია და პრაქტიკა, თბ., 2004.
19. Браймор Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ./, М., 1995
20. Быстров С. А. Организация туристской деятельности (управление тур-фирмой) учебное пособие / Москва. 2013
21. Баранова, А. Ю. Организация предпринимательской деятельности в сфере туризма ,учебное пособие / М.; 2012
22. Баумгартен, Л. В. Стандартизация и сертификация в туризме ./ практикум / . М.; 2012.
23. Грачева, О.Ю. Организация туристического бизнеса: технология создания турпродукта /учеб.-практ. пособие /, М.; 2012
24. Грицкевич, В.П. История туризма в древности. М., 2005
25. Джум, Т.А. Организация гостиничного хозяйства ./учеб. пособие / . М.: 2011
26. Дмитриев, М.Н. Экономика туристского рынка . М.; 2010
27. Дурович, А. П. Организация туризма . Санкт-Петербург, 2012. (Учебное пособие).
28. Зайцева, Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме , М.; 2012
29. Жукова, М.А. Менеджмент в туристском бизнесе. М.; 2013
30. Здоров, А.Б. Экономика туризма, М.; 2011
31. Ильина, Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности М.; 2007

32. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Электронный ресурс]: электрон. Учебник. М.; 2011
33. Кусков, А.С. Основы туризма ./учебник / М.; 2013
34. Матюхина, Ю.А. Организация туристской индустрии: учеб. пособие. М.; 2011
35. Скобкин, С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма, М.; 2013
36. Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме, М.; 2010
37. Саак, А.Э. Управление развитием туристского комплекса, /учеб. Пос./ М.;2013
38. Сенин, В.С. Организация международного туризма. М.; 2005
39. Сивчикова, Т.Ю. Индустрия гостеприимства ./учеб. пособие / М.; 2011
40. Семенов А. Н. Набоков В. И., Основы менеджмента. Практикум. М.; 2007
41. Сондер М. Ивент-менеджмент организация развлекательных мероприятий техники, идеи, стратегии, методы. М.; 2006
42. Тимохина, Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов, М.; 2010
43. Жукова М. А. Индустрия туризма, менеджмент организации, М.; 2006.
44. Чудновский А. Д., Жукова М. А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве, М., 2013.
45. Чудновский, А.Д.Индустрия гостеприимства: основы организации и управления / учеб. пособие /М.; 2011.
46. Шимова, О.С. Основы устойчивого туризма /учеб. пособие./ М.;2012.
47. Федорова, Т. А. Управление рисками и страхование в туризме М.; 2013

48. Butherford Denneg G. Hotel Management & Operations - Edinburgh: Van Nostrand Reinhold An intern. Thomson Publ., 1995.
49. Brymer R. Hospitality management an Introduction to the Industry. 1990.
50. Peterson R. A. Marketing Research. Dallas. 1982.
51. Freyer W. Tourismus-Marketing. R, Oldenbourg Verlag Munchen Wien. 1999.
52. www.world-tourism.org/ Туризм - сектор экономики, который вновь доказал свою устойчивость (Мадрид, 2013).
53. www.world-tourism.org/ Мировой туризм в 2013.
54. www.world-tourism.org/ First WTO Tourism Barometer steadily improving conditions for international tourism (Madrid, 24 June, 2013).