

ორგანიზაციული კულტურის მართვის საკითხები ქსელურ სასტუმროებში

პეტრე ადამაძე

დოქტორანტი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ნინო აფციაური

მაგისტრანტი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკა ჩოხელი

ასოცირებული პროფესორი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სტატიაში „ორგანიზაციული კულტურის მართვის საკითხები ქსელურ სასტუმროებში“ განხილულია ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებები საქართველოში მოქმედ ქსელურ სასტუმროებში. ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციებში გავლენას ახდენს დასაქმებულების პროდუქტიულობაზე, შრომით კმაყოფილებაზე, კომპანიისადმი დამოკიდებულებაზე და საბოლოოდ, ორგანიზაციის შედეგიანობაზე. თანამედროვე კონკურენტულ პირობებში, შეიცვალა ადამიანების მოთხოვნილებები ორგანიზაციების მიმართ, შესაბამისად, ეფექტიანი ორგანიზაციები მუდმივად ცდილობდნენ დაამკვიდრონ ისეთი ფასეულობები, წესები, რომელიც ადამიანის ინდივიდუალურ, ავთენტურ ღირებულებებზე, საჭიროებებზე, ჩართულობაზე იქნება მორგებული, რათა უზრუნველყონ კომპანიების წარმატება გრძელვადიან პერიოდში. საქართველოს ბაზარზე მოქმედ საერთაშორისო და ადგილობრივ ქსელურ სასტუმროებში, მმართველობითი და არამმართველობითი პერსონალის გამოკითხვის საფუძველზე, ჩატარებული კვლევის შედეგად, აღნიშნულ კომპანიებში გამოვლინდა ორგანიზაციული კულტურის ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც მათი ფუნქციონირებისთვისაა დამახასიათებელი და რომელიც კომპანიებს განსაკუთრებულ იმიჯს უქმნის. შედეგად სტატიაში ჩამოყალიბებულ დასკვნებსა და წინადადებებს სასტუმროებში ორგანიზაციული კულტურის საკითხების შესწავლასთან ერთად პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს.

საკვანძო სიტყვები: საქართველო, ორგანიზაციული კულტურა, სასტუმრო, მენეჯმენტი.

თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში, ორგანიზაციული კულტურის როლი და მნიშვნელობა სულ უფრო იზრდება. შესაბამისად მნიშვნელოვანია, კომპანიებმა იცოდნენ, ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებისა და მართვის მექანიზმები ორგანიზაციული ეფექტიანობის მისაღწევად.

კულტურა არის კომპანიის სარკე. იგი ორგანიზაციის გარეთ, დაინტერესებული მხარეების მიერ, აღიქმება როგორც ორგანიზაციის ექო, ბრენდი, რომელსაც ქმნის ორგანიზაციის მიერ დამკვიდრებული ფასეულობები, წესები. ორგანიზაციულ კულტურას განსაზღვრავს ყველაფერი, რაც კომპანიის ფუნქციონირებას უკავშირდება, თუნდაც ელ.ფოსტის საშუალებით, კომპანიისთვის დამახასიათებელი მიმოწერის კორპორატიული სტილი და უკუკავშირის ფორმა, თანამშრომლების საუბრის ტემბრი და სასაუბრო ლექსიკონი, ორგანიზაციული ქცევა, ორგანიზაციული ინფრასტრუქტურა და/ან რაზეც, მომხმარებლები, საკუთარი თანამშრომლები და მესამე მხარე (დაინტერესებული მხარეები) საუბრობს.

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე დიდ გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების ცვლილებასთან დაკავშირებული ტენდენციები. ორგანიზაციული კულტურის ფასეულობების გაზიარების მაღალი ხარისხი უზრუნველყოფს სწორედ ორგანიზაციის შედეგებისა და კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებას. ადამიანების მიერ კი, ხდება იმ ღირებულებების და წესების გაზიარება, რომელიც მათ მოთხოვნილებებთან არის თანხვედრაში. დღეს ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანებისათვის მიუღებელია დაკნინება, შრომის უზურპაცია, დისკრიმინაცია, შრომის დაუფასებლობა. საქართველო არ არის კოლექტიური კულტურა, ადამიანის ინდივიდუალურ, ავთენტურ ღირებულებებს, საჭიროებას, ჩართულობას ჩვენს რეალობაში გადამწყვეტი როლი აკისრია.

თანამედროვე ეტაპზე ადამიანებს განსაკუთრებით სურთ კეთილდღეობა, ცხოვრების და სამსახურის დაბალანსება. კეთილდღეობა ეს არის ადამიანის მენტალური სიმშვიდე, როცა ადამიანს აქვს ფსიქოლოგიური კომფორტი ყოველდღიურობაში.

კვლევის მიზანია ქსელური სასტუმროების ორგანიზაციული კულტურისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების გამოვლენა და ეფექტური ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებისთვის შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის პროცესში გამოყენებულია რაოდენობრივი და თვისობრივი, ინტუქციის, დედუქციის, ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები. ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებების გამოსავლენად, კვლევა ჩატარდა 42 ქსელურ სასტუმროში. საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემებით, საქართველოში ოპერირებს 49 ქსელური ტიპის სასტუმრო, მათგან 27 წარმოადგენს საერთაშორისო ქსელური სასტუმროების ბრენდებს, ხოლო 22 არის ადგილობრივი. ორგანიზაციების გენერალურ და HR მენეჯერებთან პირისპირ ინტერვიუ, შემუშავდა 2 კითხვარი მენეჯერებისთვის და არამენეჯერებისთვის. თითოეული მოიცავდა 10 კითხვას. კითხვარების საფუძველზე, ანონიმურად გამოიკითხა 75 მენეჯერი და 270 არამენეჯერი პერსონალი. მიღებული მონაცემები დამუშავდა SPSS სტატისტიკური პროგრამის საშუალებით.

ორგანიზაციული კულტურის როლი. ორგანიზაციული კულტურის მკვლევარები, კულტურის შესახებ, სხვადასხვა მოსაზრებას გვთავაზობს. კულტურა არის არაფორმალური წესების სისტემა, რომელიც ასახავს იმას, თუ როგორ უნდა იქცევიან ადამიანები ხშირად (დილი და კენედი, 2000); ორგანიზაციის კულტურა გულისხმობს ნორმების, ღირებულებების, რწმენისა და ქცევის უნიკალურ კონფიგურაციას, რომელიც ახასიათებს ჯგუფებისა და ინდივიდების გაერთიანებას საქმის შესასრულებლად (ელდრიჯი და კრომბი, 1974); ორგანიზაციული კულტურა გვთავაზობს მნიშვნელობების საერთო სისტემას, რომელიც არის კომუნიკაციისა და ურთიერთგაგების საფუძველი (ფურმენი და განტერი); კულტურა არის ძირითადი ვარაუდების ნაკრები - გამოგონებული, აღმოჩენილი ან შემუშავებული გარკვეული ჯგუფის მიერ, როდესაც ის სწავლობს გაუმკლავდეს გარეგანი ადაპტაციისა და შიდა ინტეგრაციის პრობლემებს (Shain, 2004).

მრავალი საინტერესო შეხედულება არსებობს კორპორატიული კულტურის ფორმირებისა და სახეების შესახებ. შაინის მოსაზრებით, ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც კულტურის საფუძველს წარმოადგენს, ოთხი გზით ყალიბდება. პირველი გზის მიხედვით, მას ქმნის ორგანიზაციის ლიდერები, განსაკუთრებით ისინი, ვინც ჩამოაყალიბა ან დააფუძნა ორგანიზაცია. მეორე გზის მიხედვით, კულტურა ყალიბდება კრიტიკული ინციდენტების ირგვლივ - მნიშვნელოვანი მოვლენები, საიდანაც სწავლობენ გაკვეთილებს სასურველი ან არასასურველი ქცევის შესახებ. მესამე, კულტურა ვითარდება ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტური სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნების აუცილებლობის გამო, რაც ამკვიდრებს ღირებულებებსა და აყალიბებს მოლოდინებს.

და მეოთხე, კულტურაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის გარემო, რომელიც შეიძლება იყოს დინამიური ან უცვლელი (Shain, 2010)..

ორგანიზაციული კულტურის კლასიფიკაციის შესახებ მრავალი მიდგომა არსებობს. მნიშვნელოვანია ხაზგასმა იმასთან დაკავშირებით, რომ არ არის მისაღები, როცა აღნიშნავენ, რომ რომელიმე ერთი კულტურა მეორეზე უკეთესია, ან არსებობს კარგი და ცუდი კულტურა. კულტურის შეფასებისას, შეიძლება აღინიშნოს, რომ იგი არის ეფექტური და/ან შეუსაბამო. თუ კულტურა შეუსაბამოა, უნდა განხორციელდეს კვლევა იმის დასადგენად, რა უნდა შეიცვალოს და როგორ უნდა განხორციელდეს ცვლილებები. კულტურა ეფექტური ხდება, როცა იგი ორგანიზაციის წევრებს შორის სრულად არის გაზიარებული, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციას უნიკალურს ქმნის და რაც განასხვავებს ერთ ორგანიზაციას მეორისგან.

ჰარისონი (1972) ორგანიზაციული კულტურის კლასიფიკაციას ახდენს ოთხი ნიშნით და განასხვავებს შემდეგ სახეებს; 1. ძალაზე ორიენტირებული - კონკურენტუნარიანი, პასუხისმგებელია პიროვნებაზე და არა გამოცდილებაზე; 2. ხალხზე ორიენტირებული - კონსენსუალური, მენეჯმენტის კონტროლი უარყოფილია; 3. ამოცანაზე ორიენტირებული - კომპეტენციაზე ორიენტირებული, დინამიური; 4. როლზე ორიენტირებული - აქცენტი კანონიერებაზე, ლეგიტიმურობასა და ბიუროკრატიაზე (Alvesson, 2016).

შაინი (1984) ორგანიზაციის კულტურას განასხვავებს სამი ნიშნის მიხედვით და განიხილავს შემდეგ სახეებს: 1. ძალაუფლების კულტურა, სადაც დომინანტურია ხელმძღვანელობის სტატუსი; 2. როლის კულტურა, რომელშიც ძალაუფლება დაბალანსებულია ლიდერსა და ბიუროკრატიულ სტრუქტურას შორის. გარემო, სავარაუდოდ, სტაბილურია და როლები და წესები მკაფიოდ არის განსაზღვრული; 3. მიღწევების კულტურა, რომელშიც ხაზგასმულია პიროვნული მოტივაცია და ჩართულობა, ფასდება მოქმედება, ემპათია და გავლენა (Shain, 2010);

ჰენდი (1981) კულტურის ტიპოლოგიაში ყურადღებას ამახვილებს შემდეგი სახის კულტურებზე: 1. ძალაუფლების კულტურა არის ცენტრალური ენერგიის წყარო, რომელიც ეფუძნება კონტროლს. არსებობს მკაცრი წესები და პროცედურები. გარემო არის ძალაუფლებაზე ორიენტირებული; 2. როლური კულტურა, რომელშიც სამუშაო კონტროლდება პროცედურებითა და წესებით და როლით, 3. ამოცანების კულტურა, რომლის მიზანია სწორი ადამიანების შეკრება და მათთან მუშაობის საშუალება. გავლენა უფრო მეტად ემყარება ექსპერტულ ძალას, ვიდრე თანამდებობას ან პირად ძალაუფლებას. კულტურა ადაპტირებადი და გუნდური მუშაობა მნიშვნელოვანი; 4. პიროვნების კულტურა, რომელშიც ინდივიდი არის ცენტრალური წერტილი (Armstrong, 2014).

საქართველოს ბაზარზე მოქმედი სასტუმროებისთვის, რომელთა რიცხვი გამუდმებით იზრდება, დამახასიათებელია სხვადასხვა სახის კულტურა და მას ძირითადად განსაზღვრავს სასტუმროების ტიპი, დამფუძნებლები, დასაქმებულები და ადგილობრივ გარემოში მიმდინარე ტენდენციები (Lashkarashvili&chokheli, 2023).

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ 2023 წლის მონაცემების მიხედვით, 2022 წელს საქართველოში ფუნქციონირებდა სასტუმროს მომსახურებით დაკავებული 2 162 ეკონომიკური სუბიექტი, რომლებიც ფლობდნენ 2 213 სასტუმროსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებას (ადგილობრივი ერთეულებისა და ფილიალების ჩათვლით). 2022 წელს საქართველოს სასტუმროები და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებები 4.9 მილიონ სტუმარს მოემსახურა, რაც 61.9 პროცენტით მეტია წინა წლის შესაბამის მაჩვენებელზე. სტუმართა 60.5 პროცენტს უცხოელები შეადგენენ. მათი უმრავლესობა, 488.9 ათასი (16.4 პროცენტი), ისრაელის მოქალაქე იყო, რაც 2021 წლის შესაბამის მაჩვენებელზე 4.3-ჯერ მეტია. ევროკავშირის ქვეყნებიდან შემოსულები უცხოელი

სტუმრების 6.2%-ს შეადგენდნენ, რომელთა უმეტესობა გერმანიისა (29.4%) და პოლონეთის (28.0%) მოქალაქეებს წარმოადგენენ¹.

ქსელურ სასტუმროებში ორგანიზაციულ კულტურას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს. მათ შორის, გარდა ზევით განხილულისა, შეიძლება გამოვყოთ: დასაქმებულთა ასაკი, სქესი, სამუშაოთი კმაყოფილების დონე, ფუნქცია-მოვალეობების განაწილების სიზუსტე, საჭირო უნარები, გამოცდილება, ხელმძღვანელებთან ურთიერთობა და ა.შ.

კვლევის შედეგები. სიხშირული ანალიზის მიხედვით, კვლევის შედეგებს აქვს შემდეგი სახე:

ცხრილი 1 და ცხრილი 2 გვიჩვენებს, რესპოდენტი მენეჯერების და არამენეჯერების ასაკობრივი განაწილების სიხშირეს. გამოკითხული რესპოდენტი მენეჯერებიდან ყველაზე მაღალი პროცენტული სიხშირე (41,3 %) აქვს 40-49 წელს, შემდეგ მოსდევს 30-39 წელი (40 %). ხოლო არამენეჯერი რესპოდენტებიდან, ყველაზე მაღალი პროცენტული სიხშირე (39,3%) აქვს 30-39 წელს, შემდეგ მოსდევს 18-29 წელი (31,1%), 40-49 წელი (23%), ხოლო ყველაზე დაბალი პროცენტული სიხშირე (2,2%), მენეჯერების მსგავსად (8%) აქვს 50 და მეტ წელს.

ცხრილი 1.

არამენეჯერთა ასაკობრივი განაწილება

ასაკი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
<18	12	4.4	4.4	4.4
18-29	84	31.1	31.1	35.6
30-39	106	39.3	39.3	74.8
40-49	62	23.0	23.0	97.8
50 და მეტი	6	2.2	2.2	100.0
Total	270	100.0	100.0	

ცხრილი 2.

მენეჯერთა ასაკობრივი განაწილება

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

ცხრილი 3 და ცხრილი 4 გვიჩვენებს, რესპოდენტი მენეჯერების და არამენეჯერების სქესის მიხედვით განაწილების სიხშირეს. გამოკითხული რესპოდენტებიდან, მენეჯერთა 65.9 % არის ქალი, ხოლო 34, 1% - მამაკაცი. არამენეჯერი პერსონალიდან კი, 74,7 ქალია და მხოლოდ 25,3 არის მამაკაცი.

¹ <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/100/turizmis-statistika>

ცხრილი 3.**არამენეჯერთა სქესის მიხედვით განაწილება**

სქესი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
მდედრობითი	178	65.9	65.9	65.9
მამრობითი	92	34.1	34.1	100.0
Total	270	100.0	100.0	

ცხრილი 4.**მენეჯერთა სქესის მიხედვით განაწილება**

სქესი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
მდედრობითი	56	74.7	74.7	74.7
მამრობითი	19	25.3	25.3	100.0
Total	75	100.0	100.0	

ცხრილი 5 და ცხრილი 6 გვიჩვენებს სასტუმროში სამუშაო სტაჟის მიხედვით რესპოდენტთა განაწილების სიხშირეს. რესპოდენტი მენეჯერებიდან ყველაზე მაღალი პროცენტული სიხშირით (44%) გამოირჩევა მენეჯერები 5-10 წლის სამუშაო სტაჟით, შემდეგ მოდის (22%) მენეჯერები 10 წელზე მეტი სტაჟით და ყველაზე დაბალი პროცენტული (7%) სიხშირით მენეჯერები 3 წლამდე სამუშაო სტაჟით. რაც შეეხება არამენეჯერებს, რესპოდენტი არამენეჯერებისგან ყველაზე მაღალი პროცენტული სიხშირით (31,9%) გამოირჩევა 1-3 წლამდე სამუშაო სტაჟის პერსონალი, შემდეგ მოდის (28,9%) 1 წლამდე სამუშაო სტაჟის პერსონალი, ხოლო ყველაზე დაბალი პროცენტული სიხშირე აქვს 10 წელზე მეტის სამუშაო სტაჟის პერსონალს.

ცხრილი 5.**სასტუმროში მენეჯერების სამუშაო სტაჟის მიხედვით განაწილება**

სამუშაო სტაჟი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
0-1	5	6.7	6.7	6.7
1-3	5	6.7	6.7	13.3
3-5	15	20.0	20.0	33.3
5-10	33	44.0	44.0	77.3
10 და მეტი	17	22.7	22.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

ცხრილი 6.

სასტუმროში არამენეჯერები სამუშაო სტაჟის მიხედვით განაწილება

სამუშაო სტაჟი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
0-1	78	28.9	28.9	28.9
1-3	86	31.9	31.9	60.7
3-5	40	14.8	14.8	75.6
5-10	54	20.0	20.0	95.6
10 და მეტი	12	4.4	4.4	100.0
Total	270	100.0	100.0	

ცხრილი 7 და ცხრილი 8 გვიჩვენებს სასტუმროში სამუშაოების კმაყოფილების მიხედვით რესპოდენტთა განაწილების სიხშირეს. კითხვაზე, რამდენად კმაყოფილები არიან სამუშაოთი, რესპოდენტ მენეჯერთა 82,7 % -მა დადებითი პასუხი გასცა, უკმაყოფილო აღმოჩნდა მხოლოდ მენეჯერთა 6,7 %. ხოლო არამენეჯერი რესპოდენტიდან სამუშაოთი კმაყოფილება გამოხატა რესპოდენტთა 71,2 %-მა, ხოლო უკმაყოფილო ამ შემთხვევაშიც აღმოჩნდა 6,7%.

ცხრილი 7.

სამუშაოთი კმაყოფილების მიხედვით მენეჯერთა განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
ძალიან კმაყოფილი	20	26.7	26.7	26.7
კმაყოფილი	42	56.0	56.0	82.7
ნეიტრალური	8	10.7	10.7	93.3
უკმაყოფილო	5	6.7	6.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

ცხრილი 8.

სამუშაოთი კმაყოფილების მიხედვით არამენეჯერთა განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
ძალიან კმაყოფილი	52	19.3	19.3	19.3
კმაყოფილი	140	51.9	51.9	71.1
ნეიტრალური	54	20.0	20.0	91.1
უკმაყოფილო	22	8.1	8.1	99.3
ძალიან უკმაყოფილო	2	.7	.7	100.0
Total	270	100.0	100.0	

ცხრილი 9 და ცხრილი 10 გვიჩვენებს, რესპოდენტთა განაწილების სიხშირეს, ბედნიერების მიხედვით. კითხვაზე - ხართ თუ არა ბედნიერი მიმდინარე სამუშაოთი, რესპოდენტ მენეჯერთა 86,5%-მა და არამენეჯერთა 79,1 %-მა უპასუხა დადებითად.

ცხრილი 9.

ბედნიერების მიხედვით მენეჯერთა განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
დიახ	65	85.3	86.5	86.5
არა	10	13.3	13.5	100.0
Total	75	100.0		

ცხრილი 10.

ბედნიერების მიხედვით არამენეჯერთა განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
დიახ	216	78.5	79.1	79.1
არა	56	20.7	20.9	100.0
Total	270	100.0		

ცხრილი 11 და ცხრილი 12 გვიჩვენებს, რესპოდენტთა სიხშირულ განაწილებას იმასთან დაკავშირებით, უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო, დატოვებდნენ თუ არა ორგანიზაციას. მენეჯერ რესპოდენტთა 65,3 %-მა და არამენეჯერ რესპოდენტთა 66,4 %-მა გასცა უარყოფითი პასუხი.

ცხრილი 11.

მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო მენეჯერ რესპოდენტთა მიერ ორგანიზაციის დატოვების ალბათობის განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
დიახ	24	32.0	32.9	32.9
არა	51	65.3	67.1	100.0
Total	75	100.0		

ცხრილი 12.

მაღალი ფინანსური შეთავაზების გამო არამენეჯერ რესპოდენტთა მიერ ორგანიზაციის დატოვების ალბათობის განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
დიახ	92	33.3	33.6	33.6
არა	178	65.9	66.4	100.0
Total	270	100.0		

ცხრილი 13 და ცხრილი 14 გვიჩვენებს, ორგანიზაციაში დასაქმების რეკომენდაციის სიხშირულ განაწილებას. კითხვაზე გაუწევდით თუ არა რეკომენდაციას სხვა ადამიანებს თქვენს ორგანიზაციაში დაეწყეთ მუშაობა. მენეჯერ რესპოდენტთა 91,9%-მა და არამენეჯერ რესპოდენტთა 88,9%-მა დადებითად უპასუხა.

ცხრილი 13.

რეკომენდაციის გაცემის მიხედვით მენეჯერ რესპოდენტთა განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
დიახ	68	90.7	91.9	91.9
არა	6	8.0	8.1	100.0
Total	75	100.0		

ცხრილი 14.

რეკომენდაციის გაცემის მიხედვით არამენეჯერ რესპოდენტთა განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
დიახ	240	88.9	88.9	88.9
არა	30	11.1	11.1	100.0
Total	270	100.0	100.0	

ცხრილი 15 გვიჩვენებს, ანაზღაურების მიმართ რესპოდენტ მენეჯერების დამოკიდებულების სიხშირულ ანალიზს. კითხვაზე, როგორია მათი დამოკიდებულება ანაზღაურების მიმართ (რამდენად შეესაბამება სამუშაოს მოცულობა და ანაზღაურება ერთმანეთს), რესპოდენტ მენეჯერთა 73,4 % -მა უპასუხა დადებითად, 1,6%-მა უპასუხა, რომ არ ეთანხმება და 6,8 %-ს კი ნეიტრალური დამოკიდებულება აქვს.

ცხრილი 15.

**ანაზღაურების მიმართ დამოკიდებულების მიხედვით
რესპოდენტ მენეჯერთა განაწილება**

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
სრულიად არ ვეთანხმები	3	4.0	4.0	4.0
არ ვეთანხმები	4	5.3	5.3	9.3
ნეიტრალური	13	17.3	17.3	26.7
ვეთანხმები	29	38.7	38.7	65.3
სრულიად ვეთანხმები	26	34.7	34.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

ცხრილი 16 გვიჩვენებს, ფუნქცია-მოვალეობების განაწილების მიმართ არამენეჯერ რესპოდენტთა დამოკიდებულების სიხშირულ ანალიზს. კითხვაზე, თუ სწორად არის განაწილებული ფუნქცია-მოვალეობები (რამდენად მკაფიო), რესპოდენტთა 89,4 % დადებითად პასუხობს, მხოლოდ 2,2% პასუხობს უარყოფითად.

ცხრილი 16.

ფუნქცია- მოვალეობების მიმართ რესპოდენტთა განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
არ ვეთანხმები	6	2.2	2.3	2.3
ნეიტრალური	22	8.1	8.3	10.5
ვეთანხმები	34	11.9	12.0	22.6
სრულიად ვეთანხმები	208	76.3	77.4	100.0
Total	270	100.0		

ცხრილი 17 გვიჩვენებს, უნარების გამოყენების მიმართ არამენეჯერ რესპოდენტთა სიხშირულ განაწილებას. რესპოდენტთა 74,8%, ორგანიზაციაში უნარების გამოყენებას ეთანხმება. ხოლო 14,1% - არ ეთანხმება.

ცხრილი 17.

უნარების გამოყენების მიმართ რესპოდენტთა განაწილება

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
სრულიად არ ვეთანხმები	8	3.0	3.0	3.0
არ ვეთანხმები	30	11.1	11.1	14.1
ნეიტრალური	30	11.1	11.1	25.2
ვეთანხმები	78	28.9	28.9	54.1
სრულიად ვეთანხმები	124	45.9	45.9	100.0
Total	270	100.0	100.0	

ცხრილი 18 და ცხრილი 19 გვიჩვენებს, ორგანიზაციის ღირებულებებისადმი დამოკიდებულების მიხედვით რესპოდენტთა განაწილებას. რესპოდენტ მენეჯერების მიხედვით საკმაოდ მაღალია, ორგანიზაციის ღირებულებებს იზიარებს მენეჯერთა 91,8 %, არ იზიარებს - 1,4 %. არამენეჯერი რესპოდენტების მიხედვით, ორგანიზაციის ღირებულებებს იზიარებს 77,1%, ნეიტრალურია - 18, 5%, არ იზიარებს - 4,4 %.

ცხრილი 18.

**ღირებულებების მიმართ დამოკიდებულების
მიხედვით მენეჯერ რესპოდენტთა განაწილება**

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
არ ვეთანხმები	1	1.3	1.4	1.4
ინეიტრალური	5	6.7	6.8	8.2
ვეთანხმები	13	17.3	17.8	26.0
სრულიად ვეთანხმები	56	72.0	74.0	100.0
Total	75	100.0		

ცხრილი 19.

**ღირებულებების მიმართ დამოკიდებულების
მიხედვით მენეჯერ რესპოდენტთა განაწილება**

	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
არ ვეთანხმები	12	4.4	4.4	4.4
ინეიტრალური	50	18.5	18.5	23.0
ვეთანხმები	58	21.5	21.5	44.4
სრულიად ვეთანხმები	150	55.6	55.6	100.0
Total	270	100.0	100.0	

დასკვნები და რეკომენდაციები. ქსელურ სასტუმროებში ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოვლინდა:

- როგორც მენეჯერულ, ისე არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულებიდან ყველაზე მეტია (39%-ზე მეტი) იმ პერსონალის რაოდენობა, რომელთა ასაკი 30-39 წელია;
- დასაქმებულებიდან, მენეჯერთა 69% და არამენეჯერთა 74%-ზე მეტი ქალია;
- მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულებიდან ყველაზე დიდია იმ პერსონალის რაოდენობა (44%), რომელიც კომპანიაში მუშაობს 5-10 წელი, ხოლო არამენეჯერულ პოზიციაზე ყველაზე მაღალია იმ პერსონალის რაოდენობა (31%-ზე მეტი), რომელიც მუშაობს 1-3 წელი;
- სამუშაოთი კმაყოფილია საშუალოდ დასაქმებულების 75%-ზე მეტი და სამუშაო ადგილზე ბედნიერია საშუალოდ დასაქმებულების 83%-ზე მეტი;
- დასაქმებულთა 65%-ზე მეტი თვლის, სხვა ორგანიზაციის მიერ უფრო მაღალი ფინანსური შეთავაზების შემთხვევაში არ დატოვებს სამუშაოს;
- დასაქმებულთა 90%-ზე მეტი გაუწევს სხვა ადამიანებს ორგანიზაციაში მუშაობის დასაწყებად რეკომენდაციას;
- დასაქმებულები დადებითად აფასებს ორგანიზაციაში, ანაზღაურებას (მენეჯერთა 73%-ზე მეტი), ფუნქცია-მოვალეობების განაწილებას (89%-ზე მეტი) და უნარების გამოყენებას (74%-ზე მეტი);

- ორგანიზაციაში ღირებულებებს იზიარებს მენეჯერთა 91%-ზე მეტი და არამენეჯერების 77%-ზე მეტი, რაც არც ისე მაღალი მაჩვენებელია.

ამრიგად, ქსელურ სასტუმროებში ორგანიზაციული კულტურის სრულყოფა მუდმივ ყურადღებას მოითხოვს და დასაქმებულების განსაკუთრებით არამენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე პერსონალის მოთხოვნილებების შესწავლითა და მათზე მორგებული ფასეულობების შექმნით, რომელიც ადაპტირებული იქნება გარემოში მიმდინარე ტენდენციებთან, კომპანიებს შეუძლიათ წარმატებული მომავლის უზრუნველყოფა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Alvesson M., Sveningsson S. (2016). Changing Organizational Culture, Cultural change Work in Progress Second Edition.
2. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, (2014). 13TH edition.
3. Chokheli E., Nizharadze D. (2022). Efficient Personnel Selection Strategy: Challenges of Matching Human Resource Qualification to Business Requirements in Georgia., the 5th International Multidisciplinary Academic Conference (IMAC), At: Latvia
4. Chokheli, E. (2019). Importance of service strategies and level of their use: challenges in the management of family hotels in Georgia. International Conference on Management, Economics & Social Science-ICMESS; 25-26 march (2019), (p. 4).
5. Chokheli, E. (2023). Simple Model of Startup Management: Challenges and Key Factors of Success. Semiconductor Optoelectronics, 42(1), 562-573.
6. Edgar H. Schein (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th edition.
7. Edgar H. Schein (2004). Organizational Culture and Leadership, 4th edition
8. Lashkarashvili I, Chokheli E. (2023). Factors Affecting Hotel Occupancy Rate: The Context of Service Quality Management In Hotel Industry., Journal of Aeronautical Materials ISSN: 1005-5053 Vol. 43, Issue-01, 2023 pp. 1540-1556
9. Mattone J., Vaidya N. (2016). Cultural Transformations lessons of leadership & Corporate Reinvention.
10. Narmania D., Keshelashvili G., Chokheli E., Kikutadze V. (2022). Challenges of Development of Demand-Oriented Labor Market in Georgia. *International Journal of Social Sciences*, 11(2), 86-98.
11. Nizharadze D., Chokheli E. (2018). Labor Market as an Important Factor to Select Efficient Human Resource (the Case of Georgia) Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference Social and Economic Aspects of Education in Modern Society. At: Warsaw, Poland.
12. Paichadze N., Chokheli E., Keshelashvili G., Kharkheli M., Tielidze, S., Tchuradze, G. (2017). The Challenges of Human Resource Management in Georgia. *Economics and Business*, 10(2), 86-101.

Issues of Managing Organizational Culture in Chain Hotels

Petre Adamadze

PhD Student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Nino Aptsiauri

Master Student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Eka Chokheli

Associate Professor

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

SUMMARY

The article „Issues of managing organizational culture in chain hotels“ discusses the peculiarities of organizational culture in chain hotels operating in Georgia. Organizational culture in organizations affects employee productivity, job satisfaction, attitude toward the company, and ultimately, organizational performance. In modern competitive conditions, people's needs towards organizations have changed, therefore, effective organizations constantly try to establish such values, rules that will be adjusted to the individual, authentic values, needs, and engagement of people. As a result of the research carried out in chain hotels, on the basis of a survey of managerial and non-management personnel, the main characteristics of the organizational culture, which creates a special image for the companies, were revealed. As a result, the conclusions and recommendations made in the article are of practical importance along with the study of organizational culture issues.