

ელისაბედ ბალიაშვილი,

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა

და ბიზნესის ფაკულტეტის მოწვეული პერსონალი

საკადრო პოლიტიკის სისტემის შემადგენელი ელემენტები და მისი რეგულირება საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში

ანოტაცია

სტატიაში - „საკადრო პოლიტიკის სისტემის შემადგენელი ელემენტები და მისი რეგულირება საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში“ - როგორც მისი სათაურიც გვიჩვენებს, განხილულია:

1. საკადრო პოლიტიკის სისტემის შემადგენელი ელემენტების - პერსონალის დაგეგმვის, შერჩევისა და მართვის თავისებურებები;
2. საკადრო პოლიტიკის სისტემის რეგულირების ასპექტები - საქართველოს სამთავრობო დოკუმენტებსა და ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში არსებულ სპეციალურ კანონებზე დაყრდნობით.

სათანადო ინფორმაციით სტატიის ავტორი არგუმენტირებულად ასაბუთებს, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში პერსონალის მართვის თავისებურებების არსებობას, კადრების კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის საჭიროებას და ამ სფეროში თანამშრომელთა მაღალი ინტელექტუალური დონის აუცილებელ მოთხოვნას, რადგან მომსახურე პერსონალს მჭიდრო ინტელექტუალური კავშირი აქვს ვიზიტორებთან და საჭიროდ მიიჩნევს ამ მახასიათებლების გათვალისწინებას - პერსონალის დაგეგმვის, შერჩევისა და მართვის პროცესში.

საკუთარი მოსაზრებებითა და სხვა მეცნიერთა ნაშრომებიდან მოტანილი ამონარიდებით, ავტორი ასაბუთებს რაოდენ მნიშვნელოვანია საკადრო პოლიტიკის

რეგულირება და მიუთითებს იმ ნაკლოვანებებზე, რომელიც არსებობს საქართველოს ტურიზმის სექტორის მარეგულირებელ შესაბამის კანონებში.

საკვანძო სიტყვები: „საკადრო პოლიტიკა; საკადრო პოლიტიკის რეგულირება, პიროვნული და პროფესიონალური უნარები, სასტუმროს პერსონალის კომპეტენცია

შესავალი

ტურიზმი და მასპინძლობა თანამედროვე მსოფლიოში და მათ შორის, საქართველოში ერთ-ერთ ძლიერ, ქვეყნისთვის მნიშვნელოვან შემოსავლის მომტან ეკონომიკურ სექტორად ჩამოყალიბდა. ეს იმას ნიშნავს, რომ წარმოდგენილი ინდუსტრია დღეს გახლავს ეკონომიკის პრიორიტეტული სფერო და ქვეყნის მთავრობამ და საკუთრივ, ამ სფეროს კომპანიებმაც - მის სისტემატიურ განვითარებაზე, ტურიზმის თავისებურებათა გამოკვეთის ფონზე, პერსონალის მართვის სწორი პოლიტიკის შემუშავებასა და მის ეფექტურ რეგულირებაზე უნდა იზრუნონ. ჩვენი ქვეყნის პერსონალის საქმიანობა განურჩევლად იმისა, თუ რომელ სფეროშია დასაქმებული, პირველ რიგში რეგულირდება საქართველოს სამთავრობო დოკუმენტებით (საქართველოს კონსტიტუცია, შრომითი მიგრაციის კანონი, საქართველოს შრომის კოდექსი), ხოლო შემდეგ - შესაბამისი დარგის მარეგულირებელი კანონმდებლობით.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია მეტად სპეციფიკური დარგია, რადგან მასში მომუშავე პერსონალს, სხვა ეკონომიკურ სექტორებში დასაქმებულებისგან განსხვავებით, გამორჩეული თვისებები მოეთხოვებათ. სწორედ მათ უნდა შექმნან ისეთი მაღალი პასუხისმგებლობის შეკრული გუნდი, რომელიც შეძლებს ვიზიტორებს შესთავაზოს უნაკლო სერვისი, და, რაც მთავარია, დაუგვიანებლად და შეუფერხებლად ჰქონდეს რეაქცია შეცვლილ გარემოსა და ტურისტების თანამედროვე მოთხოვნილებაზე.

ტურიზმსა და მასპინძლობის მენეჯმენტში მთლიანად პერსონალზეა დამოკიდებული ტურისტების და ზოგადად, სტუმრების მომსახურების დონე.

მომსახურების გაუმჯობესება კი, როგორც მეცნიერები წერენ, ერთ-ერთი პირველი ამოცანაა,¹ რადგან სტუმრები სწორედ მისი ხარისხით აფასებენ სასტუმრო, სარესტორნო და ზოგადად, ტურისტულ სერვისს. აღნიშნული სერვისი ვერ იქნება სათანადო ხარისხის, თუ მის მიმწოდებელ ადამიანებს არა გააჩნიათ სათანადო უნარები. მაგალითად, შეიძლება სარესტორნო ან სასტუმრო ბიზნესში დასაქმებული არ იყოს რეაქტიული (სწრაფი), პუნქტუალური და აკურატული? რა თქმა უნდა არა. იმის წარმოსადგენად და საქართველოში მის გამოსაყენებლად თუ რა მოთხოვნებს უყენებენ უცხოეთში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებულებს განხილული გვაქვს ცხრილი #1-ში.

ცხრილი #1

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა პირადი უნარების საჭიროება²

		ძირითადი მოთხოვნები	სასურველი საჭიროებებ ი
1	ფიზიკური მდგომარეობა:		
	პიროვნების მიზანდასახულობა		+
	ინტელექტუალური დონე	+	
	ემოციური სტაბილურობა	+	
	ყურადღებულობა	+	
	ქცევის მოქნილობა	+	
	მავნე ჩვევების არქონა	+	
	ამტანობა		+
	რეაქტიულობა (სისწრაფე)	+	
2	პროფესიული ცოდნა:		
	ახალი ცოდნისკენ მისწრაფება		+
	სტუმრების (ტურისტების) პრობლემების გადაწყვეტის უნარი	+	
	თავდაჭერა კონფლიქტურ სიტუაციებში	+	
	უცხო ენის ცოდნა	+	
	პროფესიული ტერმინოლოგიის ცოდნა		+
	სასტუმრო მომსახურების ტექნოლოგიის ცოდნა	+	
	სხვადასხვა ოპერაციების უსაფრთხოდ განხორციელების ჩვევა		+
3	კომუნიკაციის უნარი:		
	ურთიერთობის დამყარების უნარი	+	
	სამეტყველო ეტიკეტის ცოდნა	+	
	ლიტერატურული მეტყველება	+	

¹ Goeldner C. R., Ritchie B. R. Tourism, Principles, Practices and Philosophies. 2008.

² Human Resources Management in the Hospitality Industry. David R. Hayes, Jack D. Ninemeier. 2009

	უცხო ენის ცოდნა	+	
4	მართის უნარი:		
	გადაწყვეტი მოქმედების უნარი	+	
	ეკონომიის უნარი	+	
	ინფორმაციის შეკრების და გავრცელების უნარი	+	
	დასაქმებულთა მოტივირების უნარი	+	
5	ადამიანებზე ურთიერთშემოქმედების უნარი:		
	კონტაქტების დამყარების უნარი	+	
	წერილობით აზრის გამოთქმის უნარი		+
	მოსმენის უნარი	+	
	იყოს კეთილმოსურნე	+	
	შეძლოს თანამოსაუბრის პრობლემების გაგება	+	
	დაიცვას ეთიკის ნორმები	+	
6	გუნდში მუშაობის უნარი:		
	თანამშრომლობის უნარის ქონა	+	
	შეძლოს თავი მიუძღვნას საერთო სიკეთეს		+
7	ინდივიდუალური უნარები:		
	სტრესმდეგობა		+
	თვითრწმენა (თვითდაჯერება)	+	
	აზროვნების მოქნილობა	+	
	სხვათა გამოცდილების გამოყენების უნარის ქონა	+	
	თვითკრიტიკის უნარი	+	
8	სოციალური მახასიათებლები:		
	პუნქტუალობა	+	
	სავალდებულობის შეგრძნება	+	
	აკურატულობა	+	

ასეთი ფაქტების აღმოსაფხვრელად, საზღვარგარეთის მაღალგანვითარებულ ქვეყნების ტურისტულ ფირმებს ადგილზე აქვთ ორგანიზებული პერსონალის დიპლომის შემდგომი სწავლება. იგი ყოველკვირეული ტრენინგებით ხორციელდება და მუდმივად მიმდინარეობს. ცხადია, არსებობს მოკლევადიანი ტრენინგებიც, მაგრამ იტალიაში, ესპანეთში, იაპონიაში და სხვაგან უპირატესობას გრძელვადიან ტრენინგებს აძლევენ. სწორედ ამ ქვეყნების პრაქტიკის გაზიარება არის წასახალისებელი საქართველოს ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიაში. ეს შეიძლება მოეწყოს როგორც იქაური ტრენერების მოკლევადიანი მოწვევით საქართველოში რამდენიმე სანიმუშო ტრენინგის ჩასატარებლად, ისე - საქართველოს ტურისტული ინდუსტრიის ხელმძღვანელ სპეციალისტების ამ ქვეყნებში გაგზავნით იქაური გამოცდილების ადგილზე გასაცნობად და საქართველოში დასაწერად.

ეს საქმე უცხოეთიდან არც ერთი ტრენერის მოწვევით გადაწყდება და არც იმ ერთ მენტორს ეცოდინება ყველა ის პროგრამა, რაც ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში სხვადასხვა დასაქმებულებს კვალიფიკაციის ასამაღლებლად სჭირდებათ. ტურიზმის ინდუსტრია მოიცავს - ტურმომსახურებას, კვებას, ტრანსპორტირებას, სასტუმრო მომსახურებას, სამუზეუმო მომსახურებას და ა. შ. თითოეული სფეროს პერსონალი ურთიერთგანსხვავებულ საქმეს აკეთებს და ამდენად, მას ტრენინგები ერთნაირი ვერ იქნება. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება სხვადასხვა ცენტრში და სხვადასხვა ტრენერის მიერ უნდა განხორციელდეს.¹ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ნებისმიერ ტურისტულ ფირმაში, სასტუმროსა თუ რესტორანში, პერსონალის მართვის მენეჯერს ერთ-ერთი მთავარი როლი უკავია დასახელებული საწარმოს მართვაში, რადგან მასზეა დამოკიდებული კომპანიისთვის შესაბამისი კვალიფიკაციის, ცოდნისა და უნარების კადრების შერჩევა.

საკადრო შემადგენლობის შესარჩევად, ტურისტულ ფირმებში იქმნება სპეციალური პროგრამა, რომელიც სამი ბლოკისგან შედგება:²

❖ **პირველი ბლოკი** - ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის საწარმოს საკადრო პრობლემის განსაზღვრა. იგი მუშავდება, როგორც პერსონალზე საერთო მოთხოვნა, ცხადია, ცალკეული თანამდებობებისა და სპეციალისტების ჭრილში;

❖ **მეორე ბლოკი** - პრობლემის გადაწყვეტის წყაროების განსაზღვრა: დასაქმებული კადრების ანალიზი, მათი რაოდენობა, ხარისხი, შედეგიანობა, კომპეტენტურობა, ოპტიმალობა. გარედან მოსაწვევი კადრების რაოდენობის განსაზღვრა;

❖ **მესამე ბლოკი** - პრობლემის გადაწყვეტა: ტურიზმის და მასპინძლობისთვის საჭირო კომპეტენციების მქონე კადრების დაქირავება, ადაპტირება, გადამზადება, კარიერული წინსვლა და სხვა.

ამ სამ ბლოკში ჩამოთვლილი ოპერაციები გვიჩვენებს, რომ კადრების საჭიროების

განსაზღვრა და მათი შერჩევა შემდეგი მიმართულებებით უნდა წარიმართოს:³

¹ ბეროვსკი ვ., პავერსი ტ., რეინოლდსი დ. შესავალი მასპინძლობის მენეჯმენტში. თბ., 2012.

² Introduction to Hospitality 7th Edition by *John Walker (Author)*, 2017; Управление человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. М., 2007.

1. პერსონალზე მოთხოვნილების ანალიზი და დაგეგმვა;
2. პერსონალის შეგროვების (შეკრების) ანალიზი და დაგეგმვა;
3. პერსონალის შერჩევის ანალიზი და დაგეგმვა;
4. შერჩეული პერსონალის გამოყენების ანალიზი და დაგეგმვა;
5. დასაქმებული პერსონალის განვითარების ანალიზი და დაგეგმვა;
6. კადრების გამოთავისუფლების ანალიზი და დაგეგმვა;
7. საკადრო შემადგენლობის შენარჩუნების ღონისძიებათა დაგეგმვა.

სხვა დარგებისგან განსხვავებით, ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალი იგეგმება უპირველესად, ხარისხობრივი შედგენილობით და მხოლოდ შემდეგ, რაოდენობის თვალსაზრისით. **ხარისხობრივ შედგენილობაში იგულისხმება:** ამ სფეროს ცოდნა, უნარები, დაგროვილი კომპეტენციები და რაც უკვე აღვნიშნეთ, სტუმრისთვის სასიამოვნო პიროვნული თვისებები - აკურატულობა, სიზუსტე, სისწრაფე და სხვა. ამ სფეროში წარმატებას დაქირავებულთა რაოდენობა კი არ იძლევა, არამედ, მათი ხარისხი. აქ ცოდნა და ეთიკური ქცევაა საჭირო, რადგან სტუმრად მოსულ ადამიანს ვემსახურებით. თუ გვინდა, რომ ვიზიტორი კვლავ გვეწვიოს, მას ტურისტული სერვისი მისთვის მისაღები ქცევით და ეთიკის ნორმებით უნდა შევთავაზოთ.

პერსონალის როგორც ანალიზი, ისე დაგეგმვა ტურიზმის ინდუსტრიის კომპანიებში მთელი რიგი ღონისძიებების გატარებით ხორციელდება და შემდეგი ქმედებებისგან შედგება:

1. საწარმოს პერსონალის საქმიანი, პიროვნული და პროფესიონალური ნიშნების ანალიზი;
2. შრომის ბაზრის მხრიდან კადრების შეთავაზებაში მოსალოდნელი ცვლილებები საგეგმო პერიოდში;
3. კადრებზე შესაბამისი კომპანიის მოთხოვნილების პროგნოზი საგეგმო პერიოდში.

ხოლო პერსონალის დაგეგმვა და შერჩევა სამ ეტაპად ხორციელდება:

1. **მოსამზადებელი ეტაპი.** ხორციელდება: პროფორიენტაცია, პროფესიონალური შერჩევა, პროფესიონალური მომზადება;

³ Human Resources Management in the Hospitality Industry. David R. Hayes, Jack D. Ninemeier. 2009.

2. *განმანაწილებელი ეტაპი*. მიმდინარეობს: პერსონალის შეკრება, ამორჩევა და ამორჩეული კადრის სამუშაო ადგილებზე განლაგება;

3. *ადაპტირების ეტაპი*. ხორციელდება: ახლად მიღებული კადრის და აგრეთვე, ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორე ადგილზე გადაყვანილი კადრის ადაპტირება.

დღევანდელი საზღვარგარეთული სასტუმრო მენეჯმენტი პერსონალის მართვაში შემდეგ პრინციპებს აძლევს უპირატესობას:¹

❖ *პროფესიონალურად მაღალი კომპეტენციის კადრების შერჩევაში* სასტუმროს ტოპ-მენეჯერთა უმრავლესობის მონაწილეობა (ჩართულობა);

❖ *შერჩევის უწყვეტობა*. ეს იმით აიხსნება, რომ სასტუმროს პერსონალი მუდმივ მოძრაობაშია, მაღალია დენადობა, ამდენად, კადრის ერთხელ შერჩევა, ანუ ერთჯერადი აქტი დაუშვებელია;

❖ *მემკვიდრეობითობა*. პერსონალის დაგეგმვა მოითხოვს, რომ ამ სფეროში სასტუმროს გეგმა ეფუძნებოდეს მიმდინარე გეგმის შესრულებას, ხოლო მომავალი გეგმები მათ წინ მდგარი გეგმების შესრულებას;

❖ *მოქნილობა*. მისი შინაარსი იმაშია, რომ სასტუმრომ სწრაფად უნდა უპასუხოს გარე გარემოში მომხდარ ცვლილებებს;

❖ *პერსონალის გეგმის შეთანხმებულობის უზრუნველყოფა* სასტუმროს ერთიან გეგმასთან;

❖ *შრომის კოდექსის მოთხოვნების დაცვა*;

❖ *საკადრო გადაწყვეტილებების ეკონომიკური და სოციალური შედეგების პროგნოზირება*.

ცალკე აღნიშვნას საჭიროებს პერსონალის კომპეტენტურობის დაგეგმვა. კომპეტენტურობა გახლავს ტურიზმში დასაქმებულის პიროვნული მახასიათებელი, რომელიც გამოიხატება საქმის ცოდნასა და დასახული მიზნის მიღწევის გზებში. მაგალითისთვის, სასტუმრო ბიზნესში კომპეტენტურობის შემდეგი სახეებია ცნობილი:

1. *ფუნქციონალური კომპეტენტურობა*, ანუ სასტუმრო ბიზნესის ცოდნა და გამოყენება.

¹ Managing People in the Hospitality Industry, By Michael Riley. London, 2019; Управление человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. М., 2007.

2. **ინტელექტუალური კომპეტენტურობა**, გულისხმობს დასაქმებულის ანალიტიკური აზროვნების უნარს;
3. **სიტუაციური კომპეტენტურობა**, მოიცავს სიტუაციის შესაბამისად მოქცევას;
4. **სოციალური კომპეტენტურობა**, იგულისხმება პერსონალის კომუნიკაციური და ინტეგრაციული უნარები (სტუმართან ეთიკური საუბარი).

ცხრილი #2-ში წარმოდგენილი გვაქვს კომპეტენციებში ურთიერთკავშირი და განსხვავებები, აგრეთვე, სასტუმროს პერსონალის პროფესიულად უმნიშვნელოვანესი მახასიათებლები. ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კადრების კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის მიმართ მოთხოვნები და მათი თავისებურებები ინსტრუქციებშია ასახული. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამდებობრივი ინსტრუქციები, რომლებიც არეგულირონ ტურიზმის საწარმოს ხელმძღვანელობის ურთიერთობებს დასაქმებულ თანამდებობის პირებთან.

ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალის მართვა ეს იგივე მმართველობითი შრომის პროცესია, რომელსაც ახორციელებს პერსონალის მართვის სამსახურის უფროსი, ანუ პერსონალის მენეჯერი. მმართველობითი შრომა წარმოადგენს გონებრივ შრომას. ამ შრომით ტურიზმში მიიღწევა პერსონალის კოორდინირებული საქმიანობა. ეს ხორციელდება დასაქმებულთა შრომის ორგანიზებით, რეგულირებით, მოტივირებით და კონტროლით. პერსონალის მართვის შინაარსს ტურიზმში განსაზღვრავს თვით პერსონალის ცოდნა, შრომითი ჩვევები, კომპეტენციები, ურთიერთანამშრომლობის და ურთიერთპატივისცემის უნარი, და აგრეთვე, საკანონმდებლო ნორმატივების დაცვა.

ცხრილი 2.

სასტუმროს პერსონალის კომპეტენციები¹

კომპეტენციები	პროფესიულად უმნიშვნელოვანესი თვისებები
კონკრეტული სასტუმროსთვის ან/და კონკრეტული თანამდებობებისთვის მნიშვნელოვანი თვისებები	პროფესიულად უმნიშვნელოვანესი თვისებები
თანამდებობის კომპეტენციები	კონკრეტული პროფესიისთვის მნიშვნელოვანი თვისებები

¹ Feng Scot-Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. 1999.

სასტუმროში კონკრეტულ თანამდებობისთვის მნიშვნელოვანი თვისებები	კორპორატიული კომპეტენციები
კომპეტენციები	სასტუმროს ნებისმიერი თანამშრომლისთვის აუცილებლად მნიშვნელოვანი თვისებები
თვისებები, რომლებიც ასახავენ სასტუმროს ქვედანაყოფში დასაქმებულის მომსახურების (სერვისის მიწოდების) უნარს	თვისებები, რომლებიც ასახავენ სასტუმროს თანამშრომლის ცოდნასა და კვალიფიკაციას დამოუკიდებლად შესასრულებელი სამუშაოსადმი
კომპეტენციების პრინციპები	კომპეტენციის საზღვრები
თანამდებობრივი უფლებამოსილებიდან გასვლის შემთხვევაში, სასტუმროს დასაქმებულისთვის გადაწყვეტილების მიღების უფლების არ ქონა	საქმიანობის გარკვეული სახეების შესრულების უუნარობა
კომპეტენციები ფართო გაგებით	კომპეტენციები ვიწრო გაგებით
ყველა საჭირო თვისება	მხოლოდ პიროვნული მახასიათებლები

პერსონალის საქმიანობა განურჩევლად იმისა, თუ რომელ სფეროშია დასაქმებული, უპირველესად რეგულირდება საქართველოს შემდეგი სამთავრობო დოკუმენტებით:

1. საქართველოს კონსტიტუცია;
2. საქართველოს კანონი „შრომითი მიგრაციის შესახებ“;
3. საქართველოს შრომის კოდექსი (საქართველოს ორგანული კანონი).

 **საქართველოს კონსტიტუციაში** არის ასეთი ჩანაწერები: „შრომა თავისუფალია“ (მუხლი 30, პუნქტი 1), „შრომითი უფლებების დაცვა, შრომის სამართლიანი ანაზღაურება და უსაფრთხო, ჯანსაღი პირობები განისაზღვრება ორგანული კანონით“ (მუხლი 30, პუნქტი 4), „სახელმწიფო ხელს უწყობს უმუშევრად დარჩენილ საქართველოს მოქალაქეს დასაქმებაში“ (მუხლი 32).¹ მოქალაქეს აქვს შრომის უფლება, შრომა არის თავისუფალი, და, რომ შრომის სამართლიანობა განისაზღვრება საქართველოს ორგანული კანონით - შრომის კოდექსით;

 **შრომითი მიგრაციის კანონი.** ეს კანონიც უნდა ჩავთვალოთ შრომითი პროცესების რეგულირების ერთ-ერთ სამართლებრივ აქტად, რადგან, მისით ხდება შრომითი მიგრაციის სფეროს მიკუთვნებულ ურთიერთობათა რეგულირება. ეს კანონი ეხება

¹ საქართველოს კონსტიტუცია. თბ., 2012. გვ. 15-16.

როგორც საქართველოდან სხვა ქვეყანაში სამუშაოდ გასულ ემიგრანტს, ასევე, საქართველოში ამავე მიზნით შემოსულ იმიგრანტს.

დასახელებული კანონი ავალებს საქართველოს მთავრობას შრომითი მიგრაციის სფეროში ჰქონდეს შემუშავებული ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკა და ახორციელებდეს მას. ასეთი პოლიტიკა საქართველოს მთავრობის მიერ შემუშავებული და ამოქმედებულია. მისი აღსრულება დავალებული აქვს საქართველოს ოკუპირებულ ტერიტორიებიდან დევნილთა შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტროში შემავალ სპეციალურ ადმინისტრაციულ ორგანოს.

 **საქართველოს შრომის კოდექსი.** საქართველოს შრომის კოდექსი¹ წლების განმავლობაში მრავალჯერ შეიცვალა. პირველად, კერძოდ, 1990 წელს გადახალისდა საქართველოში მანამდე მოქმედი საქართველოს საბჭოთა სოციალისტური რესპუბლიკის შრომის კანონი, შემდეგ გასულ პერიოდში კი ორჯერ იქნა მიღებული ახალი შრომის კოდექსი - ჯერ 2006 წელს, შემდეგ, 2013 წელს. 2006 წლის შრომის კოდექსს უნდა გაეთვალისწინებინა შრომის ბაზრისა და შრომითი ურთიერთობების ახალი რეალიები და ამასთან ევროპული კანონმდებლობის მოთხოვნები. აღმოჩნდა, რომ 2006 წლის შრომის კოდექსში არ იყო გათვალისწინებული ევროკავშირის კანონმდებლობით დადგენილი სტანდარტები. ეს კოდექსი შეიცავდა ისეთ დებულებებსაც კი, რომლებიც პირდაპირ ეწინააღმდეგებოდა ევროკავშირის დირექტივების მოთხოვნებს და საქართველოს მიერ ნაკისრ სხვა ვალდებულებებს. ამის შესახებ არაერთხელ იყო ნათქვამი ევროპის სამეზობლო პოლიტიკის განხორციელების შუალედურ ანგარიშებში 2007-2011 წლებში. 2012 წელს საქართველოში მოსულმა ახალმა მთავრობამ ივალდებულა საქართველოს შრომის კანონმდებლობის საერთაშორისო და ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა. სათანადო ცვლილებების მომზადებაში აქტიურად იყო ჩართული შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია. შედეგად, 2013 წელს საქართველოში დამტკიცდა და ამოქმედდა შრომის ახალი კოდექსი. იგი შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის სტანდარტების მიხედვით არის დამტკიცებული. მასში მოცემული

¹ **ქარდავა ე.** შრომის სამართლის განვითარება ევროინტეგრაციული პროცესების შუქზე, სამართლის ჟურნალი. #1. 2016. გვ. 156.

ცვლილებები ორიენტირებული იყო იმაზე, რომ დაეხმარებოდა დამსაქმებლის და დასაქმებულის უფლებრივი მდგომარეობა, რაც წინა კოდექსში (ე. ი. 2006 წლის კოდექსში) არ იყო გათვალისწინებული.

2013 წლის შრომის კოდექსი შეიცავს ბევრ ცვლილებებს. ამ კოდექსით ადეკვატური ნაბიჯები არის გადადგმული სამართლის ამ სფეროს ევროპულ და გლობალურ ღირებულებებთან დაახლოების თვალსაზრისით. საქართველოს დღევანდელი შრომის კოდექსი ხელს უწყობს დასაქმებულ ინდივიდთა ინტერესების დაცვას და მათთვის მინიჭებული უფლებების განხორციელებას. მაშასადამე, მიუხედავად წლების განმავლობაში ევროპული სტანდარტების შესაბამისი შრომის კანონმდებლობის არქონისა, დღეს საქართველოში იგი არსებობს.¹ ასე რომ, ნათელი და უდავოა, რომ შრომის პროცესში საქართველოს და ევროპას შორის დაწყებულია სამართლებრივი ჰარმონიზაციის პროცესი და იგი ვიმედოვნებთ, რომ მომავალშიც გაგრძელდება.

2013 წელს მიღებულმა შრომის ახალმა კოდექსმა ბევრი რამ შეცვალა. მისი მეშვეობით ამ სფეროს სამართალი დაუახლოვდა ევროპის ღირებულებებს. ეს ნიშნავს იმას, რომ შრომის პროცესში ჩართული მხარეების ნორმალიზაციის პროცესი საქართველოში 2013 წლიდანაა დაწყებული. მისი დაცვა ევალება სახელმწიფოსაც და აგრეთვე, ყველა დამსაქმებელს და დასაქმებულს, ტურიზმში იქნება იგი, თუ სხვა დარგში.

ზემოთდასახელებული საკანონმდებლო აქტებით საქართველოში შექმნილია საქართველოს მოქალაქეთა შრომისა და დასაქმების სამართლებრივი ჩარჩო-მოდელი, რომლის დაცვა-შესრულება ევალება ყველა მოქალაქეს სახელმწიფო სექტორშიც და კერძო სექტორშიც, დასაქმებულის როლში იქნება იგი თუ დამსაქმებლის როლში.

აღნიშნული სამართლებრივი ჩარჩო-მოდელის მოთხოვნები ყველასთვის ერთნაირია, თუმცა, მისი განხორციელების ფორმები და მეთოდები სახელმწიფო (საჯარო) სექტორსა და კერძო სექტორში ურთიერთგანსხვავებულია. კერძო სექტორის კომპანიებს მინიჭებული აქვთ უფლება დამოუკიდებლად, სახელმწიფოს ჩარევის გარეშე, აირჩიონ თანამშრომელთა დაქირავების ფორმა, ანაზღაურება-

¹ საქართველოს შრომის კოდექსის ეკონომიკური ანალიზი, PMC-ის კვლევითი ცენტრი. მაისი. 2013.

სტიმულირების ფორმა, სამუშაოზე განთავსება და შრომის პირობები, გუნდური თუ ჯგუფური მუშაობა, პერსონალის განვითარების ფორმა და სხვა მრავალი. საჯარო სექტორის ორგანიზაცია დაწესებულებებს ასეთი დამოუკიდებელი მოქმედების უფლება არა აქვთ. ამ სფეროში მათთვის ერთიანი წესები მოქმედებს.

ტურიზმშიც და სხვა ეკონომიკურ სექტორშიც, დასაქმებულებსა და დამსაქმებლებს შორის შრომითი ურთიერთობების თემა მეცნიერებს შორის საკამათო თემაა. მასში პროფკავშირიც იღებს მონაწილეობას და როგორც წესი, იმ მეცნიერთა მხარეს იჭერს, რომელთა აზრით, დამსაქმებლებს საქართველოშიც და სხვა ქვეყნებშიც ზედმეტი უფლებები აქვთ მიცემული. მეცნიერი მ. მელაძე წერს: „დასაქმებულთა და დამსაქმებელთა ურთიერთობამ ანტაგონისტური ხასიათი რომ არ მიიღოს, საჭიროა ამ ურთიერთობებში სახელმწიფო და სხვა სამოქალაქო ინსტიტუტების ჩარევა, რათა გადაიჭრას დავები და დაკანონდეს, როგორც ერთი მხარის, ისე მეორე მხარის უფლება-მოვალეობები“.¹

შრომითი ურთიერთობები საბაზრო და ინსტიტუციონალური ასპექტებით განიხილება. ინსტიტუციონალიზმის მომხრე მხარეებს შორის სოციალურ დიალოგს აძლევენ უპირატესობას, საბაზრო ასპექტების მომხრეები კი - ბაზრის მოთხოვნებს. შრომითი ურთიერთობების ნებისმიერი ფორმით რეგულირებას აქვს ძლიერი მხარეებიც და სუსტი მხარეებიც. იხილეთ ცხრილი #3.

დღევანდელ გლობალიზაციის პირობებში შრომითი ურთიერთობები განსაკუთრებით დაუცველია ღარიბ და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, ასეთთა რიცხვშია საქართველოც. ამ ქვეყნებში ჭარბი მუშახელია, რომელსაც მინიმალურ ფასად ქირაობენ განვითარებული ქვეყნების კომპანიები. ასე რომ, მათი უფლებები მიიღონ გაწეული შრომის ექვივალენტური ანაზღაურება ხშირად დარღვეულია, ეს ვითარებაა ტურიზმის სექტორშიც. უცხოური ტურისტული კომპანიები, რომლებსაც სხვადასხვა ქვეყნებიდან საქართველოში ჩამოჰყავთ ვიზიტორები, ადგილობრივ გამცილებლებს, მტვირთავებს და გიდებს მიზერულ თანხებს უხდიან.

ჩვენი აზრით, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში, ისევე როგორც სხვა

ცხრილი #3

¹ *მელაძე მ.* შრომითი ურთიერთობების რეგულირება და სოციალური დიალოგის განვითარება საქართველოში. თბ., 2012. გვ. 7.

შრომითი ურთიერთობების საბაზრო მოთხოვნებითა და სოციალური დიალოგით რეგულირება,

შრომის ბაზრის ჩავარდნების გამომწვევი მიზეზები

საბაზრო მოთხოვნებით რეგულირება ¹	
ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები:
☐ მოქნილობის გაძლიერება;	☐ დისკრიმინაცია;
☐ ეფექტური განლაგება;	☐ ბაზრის ჩავარდნა.
☐ დაბალი ხარჯები.	
სოციალური დიალოგით რეგულირება	
ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები:
☐ თანასწორობა	☐ სიხისტე;
☐ თვითმონიტორინგი	☐ მონიტორინგის ხარჯები;
	☐ მორალური ზიანი.
შრომით ურთიერთობებში სახელმწიფო რეგულირების საჭიროების - შრომის ბაზრის ჩავარდნების - გამომწვევი მიზეზები: ²	
☐ რისკების არასაკმარისი დაზღვევა.	
☐ ინფორმაციის არასაკმარისობა.	
☐ დისკრიმინაციის შესაძლებლობა.	
☐ დასაქმებულების სუსტი საბაზრო ძალაუფლება, რაც იწვევს მათ უსამართლო დისკრიმინაციას.	

დარგებში უნდა არსებობდეს საერთაშორისო სტანდარტები შრომის ნორმირებაშიც და შრომის ანაზღაურებაშიც, რომელთა დაცვა ყველას დაევალება. მრავალი მეცნიერი შრომის სტანდარტების არსებობის წინააღმდეგია, თუმცა შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (შმო) მხარს უჭერს მის არსებობას.³

ყველა ქვეყანაში დასაქმებულთა ინტერესების დაცვა ეროვნულ ინტერესზეა დამყარებული და ქვეყნის მთავრობა მას იცავს. აშშ იმდენად იცავს დასაქმებულის უფლებებს, რის საშუალებასაც მას ბაზარზე გაჩაღებული კონკურენცია აძლევს. მეცნიერი ჰ. ბრანდი აკრიტიკებს აშშ-ს დასაქმების პოლიტიკას. ევროპის ქვეყნებში კი, კერძოდ, საფრანგეთსა და ესპანეთში შრომითი ურთიერთობის დაცვაში ნორმატიული პოლიტიკა გამოიყენება. ევროპის ყველა ქვეყანაში შრომითი ურთიერთობების სპეციფიური მოდელებია გამოყენებული. ზოგან მას პროფკავშირი ახორციელებს, ზოგან კი - დამსაქმებელთა კომიტეტი, ან დასაქმებულთა საბჭო. დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში სახელმწიფო არ ერევა შრომით ურთიერთობებში და

¹ *Standing G.* (1999). Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice. New-York: St. Martin's Press.

² Workers in on Integrating World, World Development Report, The World Bank, Oxford University Press.

³ *Roger Plant.* Labour Standards and Structural Adjustment. International Labour Office: Geneva. 1994.

მხარეებს აძლევს ურთიერთობის თავისუფლებას, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში პირიქით - სახელმწიფო ერთვება მხარეების დიალოგში.

ჩვენს მიერ ზემოთგანხილული საკითხი პირდაპირ ეხება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიას. უნდა ავღნიშნოთ, რომ მას, როგორც დარგს არეგულირებს სპეციალური კანონი - „ტურიზმის და კურორტების შესახებ“. ამთავითვე ავღნიშნავთ, რომ მასში კადრების რეგულირებაზე არაფერია ნათქვამი, ის მთლიანად ტურისტულ საქმიანობას ემდგნება.

დღეს საქართველოში ტურიზმს განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა როგორც განვითარება-გაფართოების, ისე - სახელმწიფო რეგულირების კუთხით. შექმნილია კანონები: „ტურიზმის შესახებ“, „გარემოს დაცვის შესახებ“, „დაცული ტერიტორიების სისტემის შესახებ“ და სხვა. ამის გარდა, არსებობს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მიერ შემუშავებული მრავალი დადგენილება, ინსტრუქცია, ბრძანება და სხვა. ყველა ისინი ეხება ზოგადად ტურიზმს, რომელშიც ცხადია, კადრების საქმიანობის რეგულირებაც მოიაზრება.

მსოფლიო სამეცნიერო ლიტერატურაში მთლიანად ტურიზმის, და მათ შორის, მის საკადრო პოლიტიკის სახელმწიფო რეგულირებაზე მეცნიერები სხვადასხვა აზრს გამოთქვამენ. აქედან კეთდება დასკვნა, რომ ტურიზმის სახელმწიფო რეგულირების თეორიის და პრაქტიკის მთელი რიგი საკითხები არ არის საერთაშორისო დონეზე ურთიერთშეთანხმებული. მეცნიერთა ერთი ნაწილი მოითხოვს სახელმწიფოსგან მის მართვას, მეორე - მის რეგულირებას, ხოლო მესამე - მხარს უჭერს ორივეს და მათში განსხვავებებს ვერ ხედავს.

ჩვენი აზრით, სახელმწიფოს ევალეზა მხოლოდ ტურიზმის განვითარების გრძელვადიანი ხედვის ანუ სტრატეგიის შემუშავება, ტურიზმის კადრების მომზადება და ტურისტული ბიზნესისთვის ქვეყანაში ნორმალური სამოქმედო პირობების შექმნა (მაგალითად, საგადასახადო გარემო). ყველა დანარჩენი საქმიანობა ტურისტულმა კერძო ფირმებმა თვითონ უნდა განახორციელონ და მასში სახელმწიფო არ უნდა ჩაერიოს. გამონაკლისია მხოლოდ სახელმწიფო საკუთრების ტურისტული ფირმები, რომლებიც სახელმწიფოს პირდაპირ დაქვემდებარებაში არიან.

ასეთ ფორმებში სახელმწიფოს განუსაზღვრელი უფლებები აქვს, თვით კადრებით ფორმის დაკომპლექტების უფლებაც კი.

საქართველოს კანონი „ტურიზმის და კურორტების შესახებ“ მართალია ამ სფეროს ვიწროსპეციალიზებული კანონია, მაგრამ მასში მხოლოდ ტურიზმის ზოგადი საკითხებია დარეგულირებული - ცნებები, ტურიზმის სახეები, საქმიანობა, რესურსები, საკურორტო ადგილები, საკურორტო ინდუსტრია და სხვა მრავალი.

დასკვნა

1. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია სპეციფიკური დარგია და მასში კადრების დაგეგმვა და შერჩევა გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება;
2. HR-ის მართვას კიდევ უფრო სპეციფიური მახასიათებლები გააჩნია. არის მთელი რიგი პირადი უნარები, რომელთა არსებობა ტურიზმის პერსონალში აუცილებელი და ძირითადია, თუმცა, სხვა სფეროში დასაქმებულისთვის იგი ძირითადი არ არის. ასეთია მაგალითად, პიროვნების ინტელექტუალური დონე, რომელიც ტურიზმში მომუშავე კადრს უნდა გააჩნდეს, რადგან მას მაღალგანვითარებული ქვეყნებიდან ჩამოსულ ტურისტებთან უხდება ურთიერთობა;
3. დღევანდელ გლობალიზაციის პირობებში შრომითი ურთიერთობები ნაკლებადაა დაცული საქართველოში. პერსონალის უფლებები, მიიღონ გაწეული შრომის ექვივალენტური ანაზღაურება, ხშირად დარღვეულია. ეს ვითარებაა ტურიზმის სექტორშიც. უცხოური ტურისტული კომპანიები, რომლებსაც სხვადასხვა ქვეყნიდან საქართველოში ჩამოჰყავთ ვიზიტორები, ადგილობრივ გამცილებლებს, მტვირთავებს და გიდებს მიზერულ თანხებს უხდიან. ხშირ შემთხვევაში, იგივე მდგომარეობაა სასტუმრო და სარესტონო ბიზნესში არსებული პერსონალისთვის შრომის ექვივალენტური ანაზღაურების თვალსაზრისით;
4. ჩვენი აზრით, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში, ისევე როგორც სხვა დარგებში, უნდა არსებობდეს საერთაშორისო სტანდარტები შრომის ნორმირებაშიც და შრომის ანაზღაურებაშიც, რომელთა დაცვა ყველას დაევალებას;
5. კერძო სექტორის კომპანიებს მინიჭებული აქვთ უფლება დამოუკიდებლად, სახელმწიფოს ჩარევის გარეშე, აირჩიონ თანამშრომელთა დაქირავების პერსონალის

განვითარებისა და ანაზღაურება-სტიმულირების ფორმები, სამუშაოზე განთავსება და შრომის პირობები, გუნდური თუ ჯგუფური მუშაობა და სხვა მრავალი. საჯარო სექტორის ორგანიზაცია-დაწესებულებებს ასეთი დამოუკიდებელი მოქმედების უფლება არა აქვთ. ამ სფეროში მათთვის ერთიანი წესები მოქმედებს;

6. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიას, როგორც დარგს არეგულირებს სპეციალური კანონი - „ტურიზმის და კურორტების შესახებ“. მასში კადრების რეგულირებაზე არაფერია ნათქვამი, ის მთლიანად ტურისტულ საქმიანობას ემდგნება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. **Goeldner C. R., Ritchie B. R.** Tourism, Principles, Practices and Philosophies. 2008;
2. Human Resources Management in the Hospitality Industry. **David R. Hayes, Jack D. Ninemeier.** 2009;
3. Introduction to Hospitality 7th Edition by *John Walker (Author)*, 2017;
4. Human Resources Management in the Hospitality Industry. **David R. Hayes, Jack D. Ninemeier.** 2009;
5. Managing People in the Hospitality Industry, **By Michael Riley.** London, 2019;
6. Feng Scot-Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. 1999;
7. **Standing G.** (1999). Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice. New-York: St. Martin's Press;
8. Workers in on Integrating World, World Development Report, The World Bank, Oxford Universitz Press;
9. **Roger Plant.** Labour Standards and Structural Adjustment. International Labour Office: Geneva. 1994;
10. Управление человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. М., 2007;
11. ბეროვსი ვ., პავერსი ტ., რეინოლდსი დ. შესავალი მასპინძლობის მენეჯმენტში. თბილისი., 2012;

12. ქარდავა ე. შრომის სამართლის განვითარება ევროინტეგრაციული პროცესების შუეზე, სამართლის ჟურნალი, #1. 2016;
13. მელაძე მ. შრომითი ურთიერთობების რეგულირება და სოციალური დიალოგის განვითარება საქართველოში. თბილისი., 2012;
14. საქართველოს შრომის კოდექსის ეკონომიკური ანალიზი, PMC-ის კვლევითი ცენტრი. მაისი. 2013;
15. საქართველოს კონსტიტუცია. თბილისი., 2012.

Elisabed Baliashvili,

Academic Doctor of Economics, Invited staff of the Faculty of Economics and Business of Ivane

Javakhishvili Tbilisi State University

CONSTITUENT ELEMENTS OF PERSONNEL POLICY SYSTEM AND ITS REGULATION IN GEORGIAN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

Expanded Summary

Tourism and hospitality in the modern world and among them, in Georgia, has become one of the strong, important income-generating economic sectors for the country. This means that the industry presented today is a priority area of the economy, and the country's government and, in particular, the companies in this area, should take care of its systematic development, in the light of highlighting the peculiarities of tourism, developing the right personnel management policy and its effective regulation. The activities of the personnel of our country, regardless of the field in which they are employed, are primarily regulated by the governmental documents of Georgia and the relevant legislation regulating the field.

The tourism and hospitality industry is a very specific field, as the personnel working in it, unlike those employed in other economic sectors, are required to have distinctive qualities. It is they who must create such a cohesive team of high responsibility, which will be able to offer visitors an impeccable service, and, most importantly, to react promptly and smoothly to the changed environment and the modern needs of tourists. Therefore, the article discusses:

1. Peculiarities of staff planning, selection and management of personnel policy system constituent elements;

2. Aspects of personnel policy system regulation - based on Georgian government documents and special laws in the tourism and hospitality industry.

Unlike other industries, staffing in the tourism industry is planned first, qualitatively, and only then, quantitatively. Qualitative composition means: knowledge of this field, skills, accumulated competences and, as we have already mentioned, personal qualities pleasing to the guest - accuracy, precision, speed and others. Success in this field is not determined by the number of employees, but by their quality. Knowledge and ethical behavior are required here, because we are serving a guest. If we want the visitor to visit us again, we must offer him a tourist service with acceptable behavior and ethical norms.

With appropriate information, the author of the article argues the existence of the peculiarities of personnel management in the tourism and hospitality industry, the need for personnel qualification and competence, and the necessary requirement for a high intellectual level of employees in this field, because the service personnel have a close intellectual connection with visitors and considers it necessary to take into account these characteristics - personnel planning, in the process of selection and management.

Both analysis and planning of personnel are carried out in the companies of the tourism industry by carrying out a number of measures and consist of the following actions:

1. Analysis of business, personal and professional characteristics of enterprise personnel;
2. Expected changes in the supply of personnel from the labor market during the planning period;
3. Forecast of the corresponding company's demand for personnel in the planning period.

And personnel planning and selection is carried out in three stages:

1. Preparatory stage. The following are carried out: orientation, professional selection, professional training;
2. Distributive stage. In progress: gathering of personnel, selection and deployment of the selected cadre to the workplaces;
3. Adaptation stage. It is carried out: adaptation of the newly received cadre and also the cadre transferred from one place of work to another.

Management of the personnel employed in the organization is the same administrative labor process, which is carried out by the head of the personnel management service, that is, the personnel manager. Administrative work is mental work. With this work, the coordinated activity of the personnel is achieved in tourism. This is done by organizing, regulating, motivating and controlling the work of employees. The content of personnel management in tourism is determined by the personnel's knowledge, work habits, competencies, ability to cooperate and mutual respect, as well as compliance with legal norms.

With his own opinions and excerpts from the works of other scientists, the author proves how important it is to regulate personnel policy and points out the shortcomings that exist in the relevant laws regulating the tourism sector of Georgia.

Labor relations are discussed from market and institutional aspects. Those in favor of institutionalism give preference to social dialogue between the parties, while those in favor of market aspects prefer market demands. Regulation of labor relations in any form has both strengths and weaknesses.

In today's conditions of globalization, labor relations are less protected in Georgia. The rights of staff to receive compensation equivalent to the work performed are often violated. This is the situation in the tourism sector as well. Foreign tourist companies, which bring visitors from different countries to Georgia, pay meager amounts to local escorts, porters and guides. In many cases, the situation is the same in terms of equal pay for staff in the hotel and restaurant business.

In the opinion of the author, in the tourism and hospitality industry, as well as in other fields, there should be international standards in labor regulation and labor compensation, which everyone is obliged to follow. Private sector companies are given the right to choose independently, without state intervention, the forms of personnel development and remuneration-stimulation, employment placement and working conditions, team or group work and many others. Public sector organizations-institutions do not have the right to such independent action. Uniform rules apply to them in this area;

The tourism and hospitality industry as a field is regulated by a special law - "On Tourism and Resorts", in which only general issues of tourism are regulated - concepts, types of tourism, activities, resources, resort places, resort industry and many others. It does not say anything about personnel regulation, it is entirely dedicated to tourist activities.

Key words: *"Personnel policy; Regulation of personnel policy, personal and professional skills, competence of hotel staff"*