

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

*ხელნაწერის უფლებით*

ფიქრია კირკიტაძე

პერსონალის მართვის თავისებურებები მცირე ბიზნესში

სადოქტორო პროგრამა ბიზნესის ადმინისტრირება

შიფრი 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი

2018 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში  
ბიზნეს ტექნოლოგიების ფაკულტეტზე  
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტში

ხელმძღვანელი: ასოც. პროფესორი თამარ როსტიაშვილი

---

რეცენზენტები:

---

---

დაცვა შედგება 2018 წლის "\_\_\_\_" ივნისს \_\_\_\_ საათზე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ტექნოლოგიების  
ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი VI,  
აუდიტორია -----,  
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში  
ხოლო ავტორეფერატისა – ფაკულტეტის ვებგვერდზე

საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს მდივანი / ლ. ბერიკაშვილი/

## Summary

The Dissertation Thesis "Personnel Management Practices in Small Business" deals with important issues related to small business development in the country, such as theoretical-methodological aspects of managing personnel, personnel management methods and peculiarities in small businesses, analysis of complex socio-economic research of staff Role factors and improvement of the effectiveness of the personnel management process based on the activity of the personnel, the role of small innovative enterprises in the development of the country's economy. The relevant conclusions have been made, which in the course of practice facilitate the development of the country's economy.

The main text of the work consists of the introduction, literature review, research results and the final part.

In the introductory section, the actuality of the research topic, its practical significance, the purpose and tasks of the research, the problems that are intended to solve, are well documented in the field of scientific research.

The literary review presents the main Georgian and foreign literature, which concerns the main problems related to the topic of direct or indirect dissertation. The analysis and opinions given in these works are used in the process of processing.

In the first chapter of the work "Theoretical-Methodological Aspects of Managing Personnel" discusses basic theoretical issues of personnel management. Main tasks for human resources management in the organization in accordance with the goals of the organization and community. The following subsystems of the management system are discussed: a) structural-functional, which constitutes the combination of the unit of division and unit of management, is aimed at solving problems and tasks; B) Information-Behavior, the main elements of which are management ideology and orientation on values, employee interests and behavioral norms, information management system of management; C) self-development strategy, which should ensure improvement of governance, adapt to changes, orientation on innovation, search and development of progressive ideas, etc. In this respect, it is especially important to develop personnel promotion, professional qualification and other. Here are two elements of staff management - managing and manageable; Management subject and objects.

The same chapter deals with the methods and characteristics of personnel management in a small business: three groups of personnel management methods are considered: organizational-disposable, economic and socio-psychological as the influence of management subjects on their employees and interests, directly linked to their goals and objectives.

In the second chapter of the paper "Complex-Economic Management Survey in Small Business Organizations" has been analyzed in the personnel management system in a small business, which primarily relies on the optimal utilization of labor resources, resulting in increasing productivity efficiency. The focus is on planning, selection and optimal use of personnel. An important place in the work is to select the personnel, the staff selection procedure involving six stages. Staff

promotion, career development issues, methods of evaluation of personnel management efficiency are also discussed. It should be noted that the real effectiveness of the personnel management system can only be determined by comparison of the quality of the target and the cost of the expenses. There is a significant role in the development of social development, personnel assessment methodology, the criteria for relations with the staff.

The same chapter discusses the complex socio-economic research of personnel management in small business organizations. The characteristics of the staff are identified by the number of employees in the organizations. The research was conducted according to the three groups of organizations, analyzed their activities, and the main directions were developed to improve personnel management in terms of quantity and qualitative indicators in small business organizations.

In the third chapter of the paper "The role of personnel management process in raising the effectiveness of small business" is considered factors that determine the efficiency of personnel, related management level (I level) and management object (II level). The roles and management qualities of management subjects and management objects in the development of the enterprise's efficiency are outlined. It is noted that the improvement of the economic indicators of the enterprise is directly related to the management system, with the methods and technologies used to achieve the objectives set in the enterprise. Establishment of personnel management measures that involve employees in relation to their motivation, improvement of pay system, correct distribution of tasks, etc. It also highlights the role of the management decision in enhancing management efficiency.

In the separate section "The role of a small innovative enterprise in the development of the country's economy" (3.4) is characteristic of small innovative enterprises, its strengths in the introduction of innovations, such as short innovative cycle, cost reduction costs, dynamic orientation on customer demands etc. These features are a special role of the innovative enterprise in the development of the country's economy.

At the end of the dissertation work, conclusions and recommendations are based on the findings and recommendations to ensure the efficiency of personnel management efficiency in the small business and enhance its level of performance.

## **სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება**

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მცირე ბიზნესის საწარმოებს; მათი მუშაობის ეფექტიანობაზე დიდადაა დამოკიდებული ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება. ამიტომაც სადისერტაციო ნაშრომი ეძღვნება მცირე ბიზნესის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ისეთ მნიშვნელოვან საკითხს, როგორცაა, პერსონალის მართვის თავისებურებები მცირე ბიზნესში. სწორედ პერსონალის გააზრე-

ბულ, მიზანმიმართულ მართვაზე ძირითადად დამოკიდებული საწარმოთა ეფექტიანობა და, აქედან გამომდინარე, მოსახლეობის კეთილდღეობის გაუმჯობესება, მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკის აღმავლობა.

ერთ-ერთი მიზეზი, რის გამოც არაეფექტიანად შეიძლება ფუნქციონირებდეს მცირე ბიზნესი, ეს არის პერსონალის მომზადების დაბალი დონე, რის გამოც ისინი ვერ ახერხებენ, თავი გაართვან და მოაგვარონ მაღალპროფესიონალურ დონეზე მათ წინაშე წამოჭრილი ამოცანები და პრობლემები. ამ პრობლემების მოსაგვარებლად უნდა აიგოს მცირე საწარმოს ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის სისტემა. სამეწარმეო ორგანიზაციების მოქმედების გარე პირობების ტემპის ცვლილება არსებითად აღემატება ცნობიერების გარდაქმნის ტემპს და მცირე საწარმოების დიდი უმრავლესობის ხელმძღვანელების პროფესიული და კომპეტენტურობის დონეს. ამ ხარვეზების აღმოფხვრა შესაძლებელია მართვის სისტემის განახლებით მცირე საწარმოებში, ასევე მართვის ინოვაციური ადმინისტრირების დანერგვით, რომელიც ითვალისწინებს მართვის განვითარების ისტორიულ გამოცდილებას, როგორც პროფესიონალური საქმიანობის სფეროსა და ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, ისე განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების დონეს. პერსონალის მართვა წარმოადგენს უწყვეტ პროცესს, რომელიც გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას პერსონალის მოტივაციის შეცვლის მიზნით, რათა მიიღოს მაქსიმალური შედეგი საწარმოს განვითარებაში. თანამედროვე პირობებში პერსონალთან ურთიერთობის ძირითადი მიზანია პიროვნების ჩამოყალიბება, რომელსაც ახასიათებს მაღალი პასუხისმგებლობა, მდგრადი ფსიქიკური მდგომარეობა, მაღალი კვალიფიკაცია, მიმართული ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისკენ. ქცევითი, სამოტივაციო და სხვა ფაქტორების შესწავლა, რომლებიც აყალიბებს პერსონალის მუშაობას საწარმოში, აღრმავებს მართვის მეთოდების ცოდნას და განვითარების ძირითად საფუძველს წარმოადგენს, მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების საწინდარია.

საქართველოს მცირე საწარმოების დაბალი პოტენციალი მეტყველებს მათ არადაამაკმაყოფილებელ საქმიანობაზე, რაც, უპირველესად, განპირობე-

ბულია პერსონალის მართვის არაეფექტიანობით. აუცილებელია მცირე ბიზნესის საწარმოებში პერსონალის მართვის მდგომარეობის შესწავლა-განალიზება და ქმედითი ღონისძიებების გატარება მისი ეფექტიანობის ასამაღლებლად, რაც საფუძველი გახდება წარმოების ეფექტიანობის გაზრდისა.

სადისერტაციო ნაშრომი ეხება აღნიშნულ პრობლემებს, რაც განსაზღვრავს თემის საკმაოდ მაღალ აქტუალურობას.

**კვლევის მიზნები და ამოცანები** მდგომარეობს იმაში, რომ შესწავლილ იქნეს პერსონალის მართვის თავისებურებები მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებში და შემუშავდეს ტექნოლოგია, მექანიზმები და პროცედურები პერსონალის მართვის ფუნქციონირების ეფექტიანად განხორციელებისათვის .

**კვლევის ობიექტი და საგანი.** კვლევის ობიექტია მცირე ბიზნესის ორგანიზაციები, მათი საქმიანობის თავისებურებები პერსონალის მართვის მიმართულებით, გამომდინარე თბილისის რამდენიმე მცირე საწარმოს საქმიანობიდან.

**კვლევის მეცნიერული სიახლეები:**

1. პერსონალის მართვის თეორიულ მეთოდებზე დაყრდნობით შესწავლილია და გაანალიზებულია მცირე ბიზნესის ორგანიზაციების მართვის თავისებურებები და შემუშავებულია პერსონალის მართვის სრულყოფის წინადადებები;
2. ქ. თბილისის რამდენიმე საწარმოში ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლენილია პერსონალის მართვაში არსებული კონკრეტული პრობლემები და ნაკლოვანებები, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს საწარმოთა ეფექტიანობაზე; მოცემულია მათი გამოსწორების წინადადებები;
3. ჩამოყალიბებულია პერსონალის მართვის ეფექტიანობის ამაღლების კრიტერიუმები, რაც ითვალისწინებს შრომის სტიმულირებისა და მოტივაციის ამაღლებას, მენეჯერისა და შემსრულებლის ურთიერთკომუნიკაციის სრულყოფას, მუშაკის საქმიანობის სწორად შეფასებას და სხვა;
4. დადგენილია პერსონალის მართვის პროცესის ეფექტიანობის გან-

მსაზღვრელი ფაქტორები, რომლებიც გამომდინარეობენ როგორც მართვის სუბიექტის, ისე მართვის ობიექტის საქმიანობიდან;

5. შემუშავებულია პერსონალის საქმიანობის შეფასების პირობითი მაჩვენებლები, რომელთა გამოყენება გარკვეულწილად ხელს შეუწყობს პერსონალის მუშაობის გააქტიურებას;
6. შესწავლილია მცირე ინოვაციური საწარმოების მახასიათებელი ნიშან-თვისებები და დასაბუთებულია მათი როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების საქმეში.

**საკითხის შესწავლის მდგომარეობა.** დისერტაციის თემასთან დაკავშირებული არსებობს მრავალი ლიტერატურა, ნაშრომი, შექმნილი როგორც უცხოელი, ისე ქართველი მეცნიერების მიერ, გამოყენებულია მრავალი წიგნი, სახელმძღვანელო, სტატია, რაც, გარკვეულწილად, გამოყენებულია სადისერტაციო თემის დამუშავებისას.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.** ნაშრომში განხილული საკითხების გაცნობა დამწყებ და შემდგარ მენეჯერებს, მეწარმეებს გარკვეულწილად დახმარებას გაუწევს პერსონალის მართვის თანამედროვე მეთოდების, მართვის ეფექტიანობის და, აქედან გამომდინარე, წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების საკითხების უკეთესად გარკვევა-გაანალიზებასა და განვითარებაში.

**ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა.** ნაშრომი მოიცავს თაბახზე ნაბეჭდ 125 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის და რვა ქვეთავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი სტრუქტურა ასეთია:

**რეზიუმე ქართულ და ინგლისურ ენაზე**

**შინაარსი**

**ცხრილების ნუსხა**

**ნახაზების ნუსხა**

**ძირითადი ტექსტი**

**შესავალი**

## **ლიტერატურის მიმოხილვა**

### **კვლევის შედეგები და მათი განსჯა**

თავი 1. პერსონალის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

1.1 პერსონალის მართვის თეორიული ასპექტები;

1.2 პერსონალის მართვის მეთოდები და თავისებურებები მცირე ბიზნესში.

თავი 2. პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკური კვლევის მართვა მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებში

2.1 პერსონალის მართვის სისტემა მცირე ბიზნესში;

2.2 პერსონალის კომპლექსური სოციალურ-ეკონომიკური კვლევის მართვა მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებში.

თავი 3. პერსონალის მართვის პროცესის როლი მცირე ბიზნესის

ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში

1.1 პერსონალის პროცესის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები;

1.2 პერსონალის მართვის სრულყოფის ღონისძიებები;

1.3 პერსონალის მართვის პროცესის გავლენა საწარმოთა საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

1.4 მცირე ინოვაციური საწარმოების როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების საქმეში.

### **დასკვნები**

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

## **ნაშრომის ძირითადი შინაარსი**

ნაშრომის პირველ თავში „პერსონალის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები“ განხილულია პერსონალის მართვის ძირითადი თეორიული საკითხები, ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ამოცანები ორგანიზაციისა და საზოგადოების მიზნების შესაბამისად, გამახვილებულია ყურადღება ორგანიზაციის წევრებს შორის კონსტრუქციული თანამშრომლობის დამყარების აუცილებლობაზე. განხილულია მართვის სისტემის შემდეგი ქვესისტემები:

ა) **სტრუქტურულ-ფუნქციონალური**, რომელიც წარმოადგენს მართვის



ორგანოს დანაყოფებისა და შემსრულებლების ერთობლიობას, რომლებიც ასრულებენ მათზე დაკისრებულ ფუნქციებს, დასახული ამოცანებიდან გამომდინარე ღებულობენ კონკრეტულ გადაწყვეტილებებს პრობლემებისა და ამოცანების გადაჭრის უზრუნველსაყოფად; ამავდროულად იგი მეთოდების ერთობლიობაა, რომელთა საშუალებით ხორციელდება მართვითი ზემოქმედება სამართავ ობიექტებზე;

ბ) **ინფორმაციულ-ქცევითი**, რომლის ძირითადი ელემენტებია მენეჯ-მენტის იდეოლოგია და ფასეულობაზე ორიენტაცია, მუშაკთა ინტერესები და ქცევითი ნორმები, მართვის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა; ქვესისტემის შემადგენლებს გააჩნიათ აშკარად გამოხატული სიტუაციური ხასიათი, არიან ურთიერთზემოქმედების დინამიკაში, როგორც ერთმანეთთან, ასევე მართვითი სისტემის ქვესისტემის სტრუქტურულ ფუნქციონალურ ელემენტებთან. იგი აკავშირებს და აერთიანებს მართვით იდეოლოგიას, თანამშრომლების ინტერესებს, საინფორმაციო არხების განვითარების ბაზაზე ორგანიზაციის მიზნებთან კავშირში, რომლებიც გამომდინარეობენ ფუნქციონალური კრიტერიუმებიდან.

გ) **თვითგანვითარების ქვესისტემა**, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მმართველობის გაუმჯობესება, ცვლილებებზე ადაპტირება, ინოვაციებზე ორიენტირება, პროგრესული იდეების ძიება და განვითარება და სხვა. ამ მიმართებით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კადრების განვითარება თანამდებობრივი დაწინაურების, პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების მიმართულებით და სხვა. მართვის თვითგანვითარების სისტემის მთავარი მიმართულებაა ფუნქციონალური კადრების განვითარება. ეს ითვალისწინებს იმას, რომ მოხდეს პერსონალის განვითარების ხელშეწყობა რეალური და ეფექტური მეთოდით, როგორც მისი თანამდებობრივი წინსვლით, ასევე დასაქმებულის პროფილის ადგილის გადანაცვლებით. ყურადღება ექცევა ურთიერთობებში ქცევითი უნარების გაუმჯობესებას, სამუშაოს მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულების ზრდას, პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას.

საწარმოთა პერსონალის მართვა მოიცავ ისეთი ურთიერთდაკავშირე-

ბული ფუნქციების განხორციელებას, როგორცაა:

- სხვადასხვა კვალიფიკაციის მუშებზე, მენეჯერებზე მოთხოვნილების დადგენა;
- შრომის ბაზრისა და დასაქმების მართვის ანალიზი;
- პერსონალის შერჩევა და ადაპტაცია;
- თანამშრომლების კარიერის დაგეგმვა, მათი პროფესიული ზრდა;
- შრომის ნორმალური პირობების, სოციალურ-ფსიქოლოგიური გარემოს შექმნა;
- მოტივაციის სისტემის დამუშავება;
- შრომის ანაზღაურების სისტემის შემუშავება;
- საწარმოს სოციალური პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება;
- კონფლიქტების პროფილაქტიკა და ლიკვიდაცია.

ამავე თავში განხილულია **პერსონალის მართვის მეთოდები და თავისებურებები მცირე ბიზნესში**, განხილულია პერსონალის მართვის მეთოდების სამი ჯგუფი: ორგანიზაციულ-განკარგულებითი, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური, როგორც მართვის სუბიექტის ზეგავლენა თანამშრომლებზე მათი საქმიანობებიდან და ინტერესებიდან გამომდინარე, რაც პირდაპირ კავშირშია მათ მიზნებთან და ამოცანებთან.

მართვის **ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდი** შეიძლება განისაზღვროს როგორც ზეგავლენის საშუალებები, რომელიც დაფუძნებულია ობიექტური საორგანიზაციო ურთიერთობების გამოყენებაზე, ორიენტირებულია ისეთი ქცევის მოტივებზე, როგორცაა, მოწესრიგებული შრომის აუცილებლობა, დისციპლინა, უფლებამოსილება, პასუხისმგებლობა, დაკისრებული მოვალეობის გულმოდგინედ შესრულება, შრომითი საქმიანობის კულტურა.

მართვის **ეკონომიკური მეთოდები** ეფუძნება პერსონალის ეკონომიკური ინტერესებით მანიპულაციას, იგი ზეგავლენას ახდენს საწარმოსა და ცალკეული პერსონალის მუშაობაზე ინდივიდუალური, ჯგუფური და კოლექტიური სტიმულირების საშუალებებით. მატერიალური სტიმულირების სისტემა მიმართული უნდა იყოს ყოველი თანამშრომლის შრომის ეფექტი-

ანობის ამალღებისაკენ, რაც საბოლოო ჯამში წარმოების ეფექტიანობის ამალღების საფუძველია.

მართვის **სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები** წარმოადგენენ სპეციფიკური ზეგავლენის ერთობლიობას პიროვნულ ურთიერთობებზე, რომელსაც ადგილი აქვს საწარმოებში. მეთოდები დაფუძნებულია შრომის მორალური სტიმულირების გამოყენებაზე პიროვნებაზე სხვადასხვა სხვადასხვა მორალური და ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ხერხების გამოყენებით.

**ნაშრომის მეორე თავში** „პერსონალის კომპლექსურ-ეკონომიკური მართვის კვლევა მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებში“ გაანალიზებულია პერსონალის მართვის სისტემა მცირე ბიზნესში, რომელიც უპირველესად ეყრდნობა შრომითი რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებას, რის შედეგადაც იზრდება წარმოების ეფექტიანობა. ყურადღება გამახვილებულია პერსონალის დაგეგმვის, შერჩევისა და მათი ოპტიმალურად გამოყენების საკითხებზე. ნაშრომში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა პერსონალის შერჩევას, მოცემულია პერსონალის შერჩევის პროცედურა, ასევე განხილულია პერსონალის დაწინაურების, კარიერის განვითარების საკითხები, პერსონალის მართვის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები. აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის სისტემის რეალური ეფექტიანობა შესაძლებელია განისაზღვროს მხოლოდ მიზნის რეალიზაციის ხარისხისა და დახარჯული სახსრების შედარებით. მნიშვნელოვანი ადგილი აქვს დათმობილი პერსონალის სოციალური განვითარების, პერსონალის საქმიანობის შეფასების მეთოდოლოგიის საკითხებს, პერსონალთან ურთიერთობის კრიტერიუმებს, განხილულია საკითხები, დაკავშირებული შრომის სტიმულირებასა და მოტივაციის ამალღებასთან.

ამავე თავში განხილულია პერსონალის მართვის კვლევის საკითხები საქართველოს მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებში. დადგენილია, რომ პერსონალის მუშაობის შედეგებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერის დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ, ზოგიერთ შემთხვევაში მენეჯერი მოქმედებს პირადი სიმპათიებით და ანტიპათიებით, ნაცნობობით და ნათესაური კავშირების გათვალისწინებით. ასეთ შემთხვევაში შრომის ანაზ-

ლაურების ტარიფი, ოდენობა დგინდება უშუალოდ მენეჯერის მიერ. აღნიშნული საგრძნობლად აქვეითებს მუშაკთა მოტივაციას უკეთესი შედეგების მიღწევისათვის, რაც საბოლოოდ მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს საწარმოს საბოლოო შედეგებზე. საწარმოთა თანამშრომლების რაოდენობებიდან გამომდინარე ჩვენს მიერ ჩატარდა კვლევა სამი ჯგუფის ორგანიზაციების მიხედვით - რაოდენობისა და ხარისხობრივი მაჩვენებლების გათვალისწინებით. გაკეთდა მათი საქმიანობის ანალიზი, შემუშავდა ძირითადი მიმართულებები პერსონალის მართვის გასაუმჯობესებლად მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებში თანამშრომელთა კვლევის შედეგები მოცემულია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში:

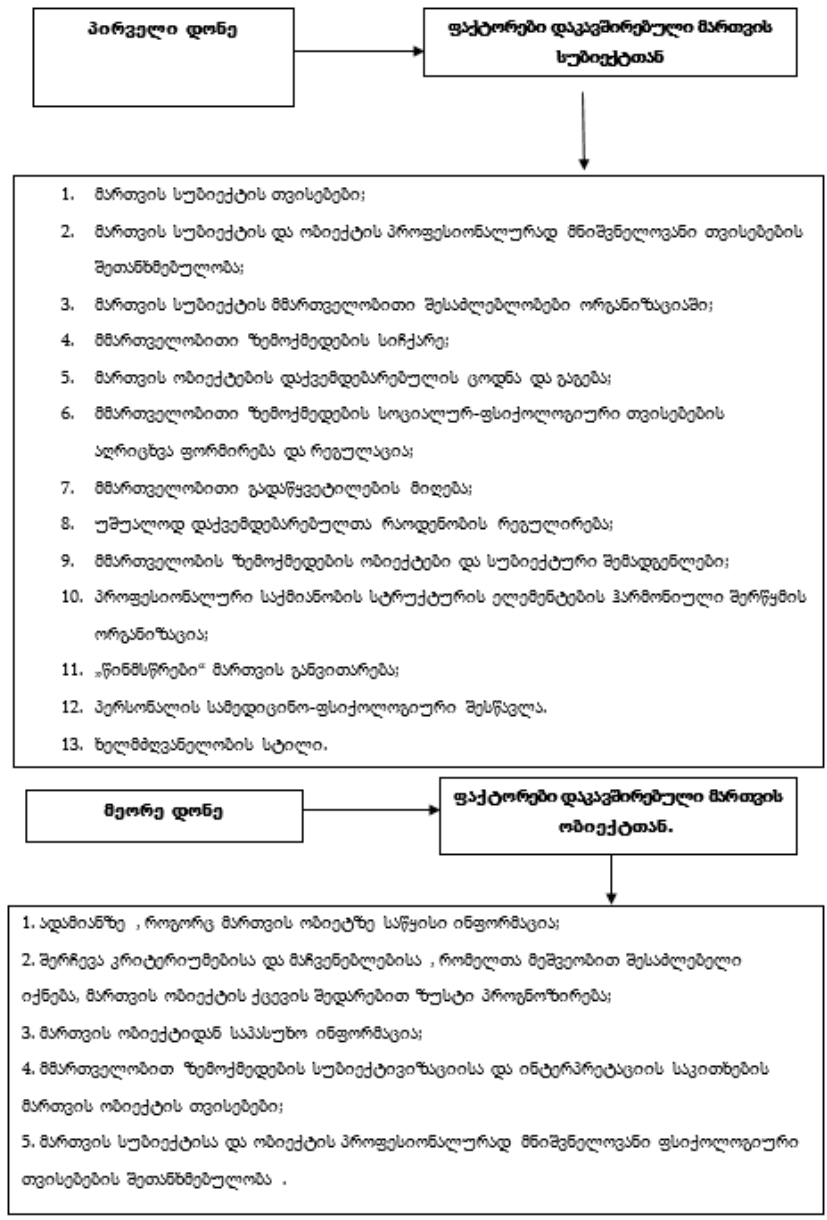
ცალკე ქვეთავშია (2.2) განხილული პერსონალის მართვის ეფექტიანობის შეფასების საკითხები. პერსონალის მართვის ეფექტური პროცესის დადგენა მჭიდრო კავშირშია წარმოების პროცესთან, მის საბოლოო შედეგებთან. პერსონალის მართვის ყოველ ეტაპზე საქმე გვაქვს პერსონალის მართვის სუბიექტისა და ობიექტის ურთიერთზეგავლენასთან და ამიტომაც მართვის პროცესის ეფექტიანობა განხილული უნდა იქნეს მმართველი და მართვადი სისტემების ეფექტიანი მუშაობის თვალსაზრისით. განხილულია მართვის ეფექტიანობისა შეფასებისადმი სხვადასხვა მიდგომები. **პირველი მიდგომის** მომხრეები თვლიან, რომ წარმოების ეფექტიანობის საბოლოო შედეგებზე, როგორცაა, საწარმოს შემოსავლები, რენტაბელობის დონე, პროდუქციის ხარისხი და სხვა, პირდაპირ გავლენას ახდენს პერსონალის მართვის ეფექტიანობა. **მეორე მიდგომის** მომხრეები პერსონალის მართვის ეფექტიანობის შეფასების ძირითად მაჩვენებლებად მიიჩნევენ შრომის მწარმოებლურობის დონეს, შრომის ანაზღაურების ზრდის ტემპს, შრომის ტექნიკური ბაზით აღჭურვილობის დონეს. **მესამე მიდგომის** მომხრეები თვლიან, რომ მართვის პროცესის ეფექტიანობა დიდწილად განისაზღვრება მუშაობის ორგანიზაციით, კოლექტივში სოციალურ-ეკონომიკური კლიმატით, ანუ ამ შემთხვევაში ძირითადი აქცენტი კეთდება თანამშრომლებთან მუშაობის ფორმებზე და მეთოდებზე.

ჩვენი მოსაზრებით, პერსონალის მართვის ეფექტიანობის შეფასები-

სადმი ზემოთ მოყვანილი სამივე მიდგომა უაღრესად საინტერესოა და მართვის ეფექტიანობის შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს ძირითადში სამივე მიმართულება და აქედან გამომდინარე დადგინდეს პერსონალის მართვის ეფექტიანობის როლი წარმოების ეფექტიანობის ამადლების საქმეში.

**ნაშრომის მეორე თავში „პერსონალის მართვის პროცესის როლი მცირე ბიზნესის ეფექტიანობის ამადლების საქმეში“** განხილულია პერსონალის მართვის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები, დაკავშირებული მართვის სუბიექტთან (I დონე) და მართვის ობიექტთან (II დონე). აღნიშნული წარმოდგენილია ქვემოთმოყვანილ სქემაზე:

**მართვის სუბიექტთან დაკავშირებული ფაქტორები**



გამოკვეთილია საწარმოს ეფექტიანობის ზრდის უზრუნველყოფის საქმეში მართვის სუბიექტებისა და მართვის ობიექტების როლები და საჭირო თვისებები. აღნიშნულია, რომ საწარმოს სამეურნეო მაჩვენებლების გაუმჯობესება უშუალოდ კავშირშია მართვის სისტემასთან, იმ მეთოდებთან და ტექნოლოგიებთან, რომელიც გამოიყენება საწარმოში დასახული მიზნის მისაღწევად. ჩამოყალიბებულია პერსონალის მართვის სრულყოფის ღონისძიებები, რომელიც ითვალისწინებს თანამშრომლებთან ურთიერთობას მათი მოტივაციის ამაღლებასთან მიმართებაში, ანაზღაურების სისტემის გაუმჯობესებას, დავალებათა სწორად განაწილებას და სხვა. ასევე ხაზგასმულია მმართველობითი გადაწყვეტილების როლზე მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში.

პერსონალის მართვის პროცესის ეფექტიანობის ფაქტორების აღრიცხვა და ანალიზი, აძლევს ხელმძღვანელობას ინფორმაციას, პერსონალის მართვის სისტემის მდგომარეობაზე, პერსონალის მართვის სისტემის სრულყოფისთვის ღონისძიებების გატარების აუცილებლობის თაობაზე.

საწარმოს ეფექტიანობის ზრდა, რომელიც გამოიხატება სამეურნეო საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში, უშუალოდ დაკავშირებულია საწარმოში არსებულ მართვის სისტემასთან, იმ მეთოდებთან და ტექნოლოგიებთან, რომლებიც გამოიყენება საწარმოში დასახული მიზნების მიღწევის და ამოცანების გადაწყვეტისათვის. მცირე ბიზნესში საწარმოო საქმიანობის ეფექტიანობა დიდ წილად დამოკიდებულია მმართველობით აპარატის მუშაობის ხარისხზე, მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგიანობაზე.

ეფექტიანობის ცნება ითვალისწინებს შედეგებისა და მათზე გაწეული დანახარჯების შედარებას, ეფექტიანობის ზრდა ნიშნავს ნაკლები დანახარჯებით უკეთესი შედეგების მიღწევას. წარმოების ეფექტიანობას კი ძირითადად განსაზღვრავს მართვის ეფექტურობა, ორგანიზატორული საქმიანობა, მუშაობის გამოცდილება და მაღალი კვალიფიკაცია.

როგორც მართვის აპარატის მუშაკების, ისე საწარმოს მთელი პერსონალის მატერიალური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური დაინტერესება აუცი-

ლებელია საწარმოს საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებაზე, რაც ხელს შეუწყობს საკადრო პრობლემების არარსებობას, საწარმოს შემოქმედებითი და შრომითი პოტენციალის გაზრდას და სხვა.

პერსონალის მართვის ეფექტიანობის დადგენის მიზნით ჩემს მიერ გამოკვლეული იქნა ე. თბილისის ორი მცირე საწარმოს - „მეგა შუზისა“ და „ჟასმინის“ საქმიანობა 2015 წლიდან 2017 წლამდე, (მეორე თავის მე-3 ქვე-თავი). აღნიშნულ პერიოდში ორივე საწარმო აწარმოებდა იდენტურ პროდუქციას. როგორც კვლევამ აჩვენა 2017 წელს 2015 წელთან შედარებით „მეგა შუზში“ გაიზარდა პროდუქციის მოცულობა 25000-ლარით, საბალანსო მოგებამ 2017 წელს შეადგინა 39 000 ლარი, ხოლო 2015 წელს კი საბალანსო მოგება იყო 25 000 ლარი, ე.ი მოგება გაიზარდა 14 000 ლარით, ხოლო საწარმოს რენტაბელობამ შეადგინა 42,8%. ამ პერიოდში პერსონალის რაოდენობა იყო უცვლელი (შეადგენდა 10 ერთეულს). კვლევით დადგინდა, რომ აღნიშნული მაჩვენებლების გაუმჯობესება ძირითადად გამოიწვია პერსონალის მართვის გაუმჯობესებამ. ვინაიდან საწარმოში 2015წ-დან 2017წ-ამდე აქტიურად ხდებოდა თანამშრომლებისადმი დავალებების სწორად, მიზანმიმართულად განაწილება, მუშაობის შედეგების მიხედვით მათი წახალისება სხვადასხვა ჯილდოებითა და სიგელებით. მაშინ როდესაც შრომის მწარმოებლურობა საგრძნობლად გაუარესდა იგივე საქმიანობის მქონე საწარმო „ჟასმინში“.

საწარმოთა მუშაობის შედეგები ასახულია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილებში:

1. საწარმო „მეგა შუზის“ საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები

	ძირითადი მაჩვენებლები	განზომილების ერთეული	2015 წ	2017 წ	+/- ლარებში	2017 წელი 2015 შედარებით %
1	რეალიზებული პროდუქციის მოცულობა	ლარებში	10500	130000	+25000	23
2	პროდუქციის შექმნასა და რეალიზაციაზე გაწეული დანახარჯები	ლარებში	80000	91000	+18000	11,4

3	პროდუქციის რეალიზაციიდან მოგება	ლარებში	25000	39000	+7000	12,5
4	სხვა შემოსავლები	ლარებში	-	-	-	-
5	სხვა დანახარჯები	ლარებში	-	-	-	-
6	საბალანსო მოგება	ლარებში	25000	39000	+14000	15
7	რენტაბელობა	%	30	42,8	-	-
8	პერსონალის რაოდენობა		10	10	-	-
9	შრომის მწარმოებლურობა	ლარებში	1050	1300	-	12,8

2. საწარმო „ქასმინის“ ეფექტიანობის მაჩვენებლები

	ძირითადი მაჩვენებლები	განზომილების ერთეული	2015 წ	2017 წ	+/- ლარებში	2017 წელი 2015 შედარებით %
1	რეალიზებული პროდუქციის მოცულობა	ლარებში	120000	100000	-20000	83
2	პროდუქციის შექმნასა და რეალიზაციაზე გაწეული დანახარჯები	ლარებში	80000	70000	-10000	87
3	პროდუქციის რეალიზაციიდან მოგება	ლარებში	40000	30000	-30000	75
4	სხვა შემოსავლები	ლარებში	-	-	-	-
5	სხვა დანახარჯები	ლარებში	-	-	-	-
6	საბალანსო მოგება	ლარებში	40000	30000	-10000	75
7	რენტაბელობა	%	50	42,8	-	-
8	პერსონალის რაოდენობა		10	10	-	-
9	შრომის მწარმოებლურობა	ლარებში	1200	1000	-	83

როგორც კვლევამ აჩვენა, 2017 წელს 2015 წელთან შედარებით „ქასმინში“ შემცირდა პროდუქციის მოცულობა 20000ლარით, საბალანსო მოგებამ 2017 წელს შეადგინა 30 000 ლარი, მაშინ როდესაც 2015 წელს იგი შეადგენდა 40 000 ლარს., ე.ი მოგება 10 000 ლარით შემცირდა, ხოლო საწარმოს რენტაბელობამ შეადგინა 42,8%. ამ პერიოდში პერსონალის რაოდენობა იყო უცვლელი (შეადგენდა 10 ერთეულს). შრომის მწარმოებლურობა აღნიშნული მონაცემებით 2015 წელს შეადგენდა 1200 ლარს, ხოლო 2017 წელს 1000 ლარს. კვლევით დადგინდა, რომ აღნიშნული მაჩვენებლის გაუარესება ძირითადად გამოწვეულია პერსონალის არაეფექტური მართვით, კერძოდ კი აღნიშნულ საწარმოში პერსონალი მუშაობდა მოძველებული მეთოდებით, არ ხდებოდა მათი წახალისება და ხელმძღვანელის მხრიდან მიზანმიმართულ კომუნიკაცია.



ცალკე ქვეთავში „მცირე ინოვაციური საწარმოს როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების საქმეში“ (3.4) განხილულია მცირე ინოვაციური საწარმოებისთვის დამახასიათებელი ნიშნები, ინოვაციების დანერგვის საქმეში მისი ძლიერი მხარეები, როგორცაა, მოკლე ინოვაციური ციკლი, ზედნადები ხარჯების სიმცირე, მომხმარებლის მოთხოვნებზე დინამიური ორიენტაცია და სხვა. აღნიშნული თვისებები განაპირობებს ინოვაციური საწარმოს განსაკუთრებულ როლს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში. მიგვაჩნია, რომ მცირე ინოვაციური საწარმოების განვითარება, მათდამი ხელშეწყობა სახელმწიფომ ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტად უნდა მიიჩნიოს. ჩვენის აზრით, ინოვაციური საწარმოების შექმნა-განვითარებას მნიშვნელოვნად უნდა შეუწყოს ხელი 2017 წელს საქართველოში ინოვაციების ცენტრის შექმნამ, ტექნოლოგიური პარკები, მათში სათბურების განთავსება, ე.წ. „სტარტაპ-საქართველო“ ანუ „აწარმოე საქართველოში“, რომლებმაც ფუნქციონირება უკვე დაიწყეს, უსათუოდ ხელს შეუწყობს საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარებას ინოვაციების დანერგვის გზით.

## დასკვნა

სადისერტაციო ნაშრომში განხილული საკითხებიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ქვემოთ ჩამოყალიბებული დასკვნების გაკეთება, რომელთა გათვალისწინებით, გარკვეულწილად, შესაძლებელი გახდება მცირე ბიზნესის საწარმოთა პერსონალის მართვის სრულყოფა-გაუმჯობესება, რაც მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას:

- პერსონალი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველი და უმნიშვნელოვანესი რესურსია, პერსონალის მიზანმიმართულად მართვა კი ორგანიზაციის წარმატების უპირველესი გასაღებია, თავისი მასშტაბითა და მნიშვნელობით იგი არანაკლებია საწარმოო მენეჯმენტთან შედარებით; ამიტომ პერსონალის მართვის მუდმივი სრულყოფა უნდა გადაიქცეს ნებისმიერი მმართველის მთავარ ამოცანად;
- ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ამოცანაა თანამშრო-

მელთა უნარების ეფექტიანად გამოყენება საწარმოსა და საზოგადოების მიზნების შესაბამისად, ზეგავლენის მოხდენა ადამიანებზე ეკონომიკურ საქმიანობაში მათი აქტიური მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად;

- მართვა, შესაძლებელია, განხორციელდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც არსებობს რეალურად მოქმედი სისტემა მართვის ამოცანების გადასაწყვეტად. აღნიშნული სისტემა ორგანიზაციის ორგანული ნაწილია, მისი ქმედებებით ხორციელდება ორგანიზაციის მართვა, ასეთ სისტემას ეწოდება მართვის სისტემა, რომელიც შედგება სტრუქტურულ-ფუნქციონალური, ინფორმაციულ-ქცევითი და თვითგანვითარების მართვის ქვესისტემებისაგან;
- პერსონალის მართვის სისტემა მოიცავს მართვის სუბიექტის მმართველობით საქმიანობას, მართვის ობიექტის კონტროლს, მართვის სტრუქტურის, მართვის ფუნქციის, მართვის მექანიზმისა და მართვის პროცესის ანალიზს;
- მართვის ფუნქცია-საქმიანობის განსაკუთრებული სახეობაა, რომელიც გამოხატავს საქმიანობის მიმართულებებს, ახორციელებს მიზანმიმართულ ზემოქმედებას ადამიანების დამოკიდებულებაზე საწარმოს მართვის სასიცოცხლო პროცესებთან;
- პერსონალის მართვა მოიცავს სხვადასხვა ურთიერთდაკავშირებულ საქმიანობას, როგორებიცაა პერსონალის დაგეგმვა, შერჩევა-ადაპტაცია, მათი პროფესიონალური ზრდა და კარიერის დაგეგმვა, თითოეული მუშაკისთვის ნორმალური შრომის, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და სასურველი გარემოს შექმნა, მოტივაციის ეფექტიანობის ამაღლება, შრომის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა და სხვა;
- პერსონალის მართვის სიტემაში განსაკუთრებულ როლს ასრულებს მართვის მეთოდები. მართვის მეთოდები - ეს არის ტექნიკისა და მეთოდების ერთობლიობა, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს სამართავ ობიექტზე ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად;
- დამკვიდრებულია მართვის მეთოდის სამი სახეობა: ორგანიზაციულ-

განკარგულებითი, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური. აღნიშნული მეთოდების არსის გასაგებად გამოიყენება ისეთი ცნებები, როგორებიცაა „საჭიროება“, „მოტივი“, „სტიმული“. პიროვნების აქტიურობა გამოიხატება საჭიროებების დაკმაყოფილების პროცესში, მოტივი-მოტივაცია საქმიანობასთან დაკავშირებული წახალისებაა, იგი მამოძრავებელი ძალაა, საფუძველია განსაზღვრული ქმედებების განხორციელებისა. სტიმული-აქტივობის კარგი მოტივაციაა, მასში იგულისხმება ნებისმიერი კეთილდღეობა, რომელიც აკმაყოფილებს ადამიანის ძირითად მოთხოვნებს;

- ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მართვის მეთოდი ორიენტირებულია ისეთი ქცევის მოტივებზე, როგორებიცაა მოწესრიგებული შრომის გააზრებული აუცილებლობა, მოვალეობის შეგრძნება, შრომითი საქმიანობის კულტურა. იგი ითვალისწინებს მეთოდოლოგიურ მითითებებს, მეთოდოლოგიურ ინსტრუქციებს, განკარგულებების დაშვებას, ასევე დისციპლინური ზემოქმედებების გამოყენებას;
- მართვის ეკონომიკური მეთოდებით ხდება ზემოქმედება საწარმოების, ცალკეული პერსონალის მუშაობაზე, მასში იგულისხმება, ეკონომიკური საქმიანობის შედეგებიდან გამომდინარე, სტიმულირების საშუალებების გამოყენება. ძირითად მატერიალურ მასტიმულირებელ ფაქტორად გვევლინება საწარმოს შემოსავლების ფორმირება, პერსონალის პირადი წვლილის შეტანა ამ საქმეში, მუშაკთა ხელფასები, პრემიები, ბონუსები, სხვადასხვა შეღავათები;
- მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები წარმოადგენს პიროვნული ურთიერთობების სპეციფიკურ ზეგავლენის ერთობლიობას. იგი დაფუძნებულია შრომის მორალური სტიმულის გამოყენებაზე ფსიქოლოგიური ხერხების მეშვეობით;
- ხელმძღვანელმა უნდა შექმნას ისეთი ფსიქოლოგიური კლიმატი, რომელიც ხელს შეუწყობს კოლექტივის შრომისუნარიანობის კოეფიციენტის ამაღლებას, შედეგები უნდა აისახოს კოლექტივის თითოეულ წევრზე, რაც ძირითადადში მიიღწევა შრომის ჰუმანიზაციით,

თანამშრომელთა პროფესიონალური ნიშნით შერჩევით და კვალიფიკაციის ამაღლებით;

- მცირე ბიზნესში პერსონალის მართვას ახასიათებს გარკვეული თავისებურებები. ასეთ საწარმოებს სპეციალური საკადრო სამსახურები, როგორც წესი, არ გააჩნიათ. მცირე ბიზნესის პერსონალის ხელმძღვანელობას გააჩნია ნაკლებად ფორმალური ხასიათი, იგი განისაზღვრება მენეჯერის პიროვნული მახასიათებლებითა და მიდგომებით. აქედან გამომდინარეობს ძირითადად მცირე ბიზნესის მართვის თავისებურებები;
- აუცილებელია, შეიქმნას სახელმწიფო მექანიზმი მცირე ბიზნესის სოციალური მხარდაჭერისა და რეგულირების მიმართულებით. საჭიროა, მართვის პროცესში გამოყენებული იქნეს სიტუაციური მიდგომები, რაც ნიშნავს ხერხებისა და მეთოდების შერჩევას კონკრეტული ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობების შესაბამისად;
- პერსონალის მართვა ეყრდნობა შრომითი რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებას. მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის ფორმირებას, რაც მოიცავს დაგეგმვას, პერსონალის შერჩევასა და დაკომპლექტებას, კვალიფიკაციის ამაღლებასა და განვითარებას. პერსონალის დაგეგმვისას, უპირველესად, უნდა მოხდეს პერსონალზე დანახარჯების გაანალიზება;
- საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერი საწარმოს დონეზე საკადრო სტრუქტურის ძირითად მიზანს წარმოადგენს შრომის მწარმოებლურობის, პროდუქციის რეალიზაციის ზრდასთან ერთად პერსონალის სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხის გაზრდა.
- მცირე საწარმოს წარმატების უმნიშვნელოვანესი პირობაა პერსონალსა და მენეჯერებს შორის მუდმივი კომუნიკაციის, უკუკავშირების არსებობა, რაც ხელს უწყობს საქმიანობის მიმდინარეობის სწორად შეფასებას, თითოეული მუშაკის მხრიდან საკუთარი ამოცანებისა და ადგილის უკეთ გაგებას, გამოვლინდება მუშაკის პასუხისმგებლობა

შედეგებზე, შემოქმედებითი აქტივობა;

- ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობაზე გავლენას ახდენს შესაბამისი სიტუაციური გარემო, ამ გარემოს საწარმოს ხელმძღვანელობა, პერსონალი, რასაც ქმნის თავისი განსხვავებული დემოგრაფიული, პროფესიულ-კვალიფიციური მახასიათებლებით, სოციალური ინფრასტრუქტურით, ორგანიზაციული კულტურით;
- პერსონალის მართვის შემდგენელია პერსონალის შეფასების მექანიზმისა და პროცედურის შემუშავება, რომელიც იწყება პერსონალის შეფასებით სამუშაოზე აყვანისას, შემდგომში უნდა მოხდეს პერსონალის ადაპტაციის დონის, ცოდნის ამალღების სურვილის, პერსონალის განვითარების, შრომის მწარმოებლურობის დონის, კოლექტივის სოციალური განვითარების შეფასება.
- თანამედროვე ეტაპზე არ არსებობს ერთნაირი მიდგომა პერსონალის მართვის ეფექტური პროცესის დადგენის საკითხში. პერსონალის მართვის საკითხი მჭიდრო კავშირშია წარმოების პროცესთან და მის საბოლოო შედეგებთან. პერსონალის მართვის ყოველ ეტაპზე საქმე გვაქვს სუბიექტისა და ობიექტის მართვის ურთიერთზეგავლენასთან, ამიტომაც პერსონალის მართვის ეფექტიანობა განხილული უნდა იქნეს მართვადი და მართვითი სისტემების ეფექტიანი მუშაობის თვალსაზრისით;
- პერსონალის მართვის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ კრიტერიუმებს მიეკუთვნება: საწარმოს საქმიანობის საბოლოო შედეგების ამსახველი მაჩვენებლები კონკრეტული პერიოდისათვის (მთლიანი შემოსავალი, რენტაბელობის დონე, პროდუქციის ხარისხიტექნოლოგიის დონე.) გარდა ამისა, მართვის პროცესის ეფექტიანობა დიდწილად განისაზღვრება საწარმოში სოციალურ-ეკონომიკური კლიმატით, ორგანიზაციის წინაშე გარკვეულ ეტაპზე მდგარი სოციალური მიზნების მიღწევის შედეგებით. პერსონალის მართვის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ და ფიზიკურ მდგომარეობაზე ზრუნვა, რის შედეგადაც იზრდება თანამშრომელთა მო-

ტივაცია და ხელმძღვანელი ღებულობს თანამშრომლისგან კმაყოფილების რეაქციას;

- პერსონალის მართვის ეფექტიანი სისტემა ნიშნავს იმას, რომ უზრუნველყოფილი იქნება მცირე ბიზნესის წარმატებული ფუნქციონირება და განვითარება, რასაც შედეგად მოჰყვება წარმოების ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანობა, რაც გამოიხატება საწარმოთა შრომის შედეგების, კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში;
- პერსონალის მართვის ეფექტიანობის დონის დასადგენად პერიოდულად უნდა ჩატარდეს სოციალურ-ეკონომიკური კვლევა მცირე ბიზნესის ორგანიზაციაში, რათა შესწავლილი იქნეს პრობლემები მართვის ფუნქციის რეალიზაციის დასადგენად, გამოვლინდეს ნაკლოვანებები და გატარდეს ზომები მათ აღმოსაფხვრელად;
- ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად მნიშვნელოვანია მმართველობითი ზემოქმედების სუბიექტური და ობიექტური შემადგენლების შერწყმა. ობიექტური - ნიშნავს მეცნიერულად დასაბუთებულ მიდგომას ადამიანების მართვისადმი, სუბიექტური - განმასხვავებელი თავისებურებებია, როგორც ხელმძღვანელის, ისე დაქვემდებარებულისა. პერსონალის მართვის ეფექტიანობის მიღწევა უპირველესად მართვის სუბიექტთან არის დაკავშირებული, როგორცაა: მისი თვისებები, უნარები და შესაძლებლობები, დაქვემდებარებულების უნარების, მათი პროფესიონალიზმის მიხედვით გამოყენების უნარი, დროული და რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღება და სხვა;
- პერსონალის მართვის სრულყოფისათვის ორგანიზაციებში უნდა მიმდინარეობდეს მუდმივი მუშაობა, რაც უპირველესად გამოიხატება თანამშრომლებთან საქმიანი და ადამიანური ურთიერთობების დამყარებაში, მათთვის გაცნობა როგორც დასახული ამოცანებისა, ისე შედეგებისა. ხელმძღვანელს მუდმივად მხედველობაში უნდა ჰქონდეს მოტივაციის შემადგენლები - აქტიურობა და სწორი მიმართულების მიცემა, მუშაკის საქმიანობის სწორად შეფასება;
- მიმდინარე ეტაპზე მოტივაციის ფაქტორად უფრო მეტად გამოდის

პასუხისმგებლობის დელეგირება საქმიანობებზე, შედეგებზე, გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის მიღება, რაც ნიშნავს პერსონალის წახალისებას უფლებამოსილების წრის გაზრდით. მართვის ხარისხს მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს კომუნიკაციების არსებობა მართვის სუბიექტსა და ობიექტს შორის. კომუნიკაციის ხარისხის კონტროლისათვის აუცილებელია ხელმძღვანელის მხრიდან უკუკავშირი;

- წარმოების ეფექტიანობის ამალღების საქმეში გადამწყვეტ როლს ასრულებს მენეჯმენტის მხრიდან სწორი და დროული გადაწყვეტილების მიღება. გადაწყვეტილების მიღება არის მეთოდი, გზა, რომელმაც მიზანთან უნდა მიგვიყვანოს. ზოგიერთი მეცნიერი (ს. რობინსონი, მ. კოულტერი) მას მართვის სინონიმად მიიჩნევენ, რაც პრაქტიკულად გასათვალისწინებელია ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელისათვის;
- საწარმოს ეფექტიანობის ზრდა, რომელიც გამოიხატება საწარმოსამეურნეო საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში, უშუალოდ დაკავშირებულია საწარმოში არსებულ მართვის სისტემასთან, იმ მეთოდებსა და ტენდენციებთან, რომლებიც გამოიყენება საწარმოში დასახული მიზნებისა და ამოცანების გადასაწყვეტად. მცირე ბიზნესში საწარმოო საქმიანობის ეფექტიანობას დიდწილად განსაზღვრავს მმართველობითი აპარატის მუშაობის ხარისხი, მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგიანობა;
- წარმოების ეფექტიანობის ცნება ითვალისწინებს შედეგებისა და მათზე გაწეული დანახარჯების შედარებას. ეფექტიანობის ზრდა ნიშნავს ნაკლები დანახარჯებით უკეთესი შედეგების მიღწევას. წარმოების ეფექტიანობას კი ძირითადად განსაზღვრავს მართვის ეფექტიანობა, ორგანიზატორული საქმიანობა, მუშაობის გამოცდილება და მაღალი კვალიფიკაცია;
- საწარმოს შედეგების გაუმჯობესებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საწარმოს მთელი პერსონალის მატერიალური და სოციალურ-

ფსიქოლოგიური დაინტერესება, იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციის შემოქმედებითი და შრომითი პოტენციალის გაზრდას. ნაშრომში ჩემს მიერ ჩატარებული კვლევა ორი საწარმოს („მეგა შუზის“ და „ქასმინის“) მაგალითზე გვიჩვენებს, თუ რაოდენ დიდად არის დამოკიდებული საწარმოს ეფექტიანი მუშაობა პერსონალის მართვის ეფექტიანობაზე;

- გამომდინარე იქიდან, რომ თანამედროვე ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე და საშუალო ბიზნესის როლი განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკის განვითარებაში, სახელმწიფოს მხრიდან უნდა განხორციელდეს ქმედითი ღონისძიებები მიმზიდველი საინვესტიციო კლიმატისა და ახალი ბიზნესის წამოწყებისათვის ხელსაყრელი ბიზნეს-გარემოს შექმნა, რაც ქვეყანაში სტაბილური ეკონომიკური წინსვლისა და სიღარიბის შემცირების უმთავრესი პირობებია. ის ფაქტი, რომ საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოები ქმნიან მშპ-ს 20 %-ზე ნაკლებს, მეტყველებს ამ საკითხისადმი არასათანადო ყურადღების გამახვილებაზე;
- მცირე ბიზნესის განვითარებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უნდა დაიკავოს ქვეყანაში ახალი მცირე ინოვაციური საწარმოების შექმნაზე ორიენტაციამ, ისინი შეძლებენ, გახდნენ კონკურენტუნარიანები არა მარტო ქვეყნის შიგნით, არამედ მის ფარგლებს გარეთ. მცირე ინოვაციური საწარმოების შექმნა-განვითარებას მნიშვნელოვნად უნდა შეუწყოს ხელი საქართველოში ინოვაციების ცენტრის შექმნამ. ტექნოლოგიური პირობების შექმნა, მათში „სათბურების განთავსება, „სტარტაპ-საქართველო“, „აწარმოე საქართველოში“, რომლებმაც ფუნქციონირება უკვე დაიწყეს, უსათუოდ ხელს შეუწყობს საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარებას სიახლეების დანერგვის გზით.



## ინფორმაცია ნაშრომის აპრობაციის შესახებ

დისერტაციის თემაზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ტექნოლოგიების ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში დაცულ იქნა სამი კოლოკვიუმი და ორი სემინარი:

**კოლოკვიუმები:**

1. „პერსონალის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები მცირე ბიზნესში“.
2. „პერსონალის კომპლექსური სოციალურ-ეკონომიკური კვლევის მართვა მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებში“.
3. „პერსონალის მართვის პროცესის როლი მცირე ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში“.

**გამოქვეყნებული ნაშრომების სია:**

1. პერსონალის მართვის ეფექტიანობის კრიტერიუმები მცირე ბიზნესში. თ. როსტიაშვილი, ფ. კირკიტაძე. ჟურნალი „ეკონომიკა“. №4-5. 2018. გვ 161-166.
2. „პერსონალის მართვის სისტემა მცირე ბიზნესში“. ფ. კირკიტაძე. ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. №1/2. 2018. გვ115-117.
3. პერსონალის მართვის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები. ფ. კირკიტაძე. ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“. №1. 2018. გვ. 59-62.

**საერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკულ კონფერენციაში მონაწილეობა:**

1. პერსონალის მართვის თავისებურებები მცირე ბიზნესში. I-ლი საერთაშორისო პრაქტიკული კონფერენცია. „გლობალიზაცია და ბიზნესის გამოწვევები“. 2017, გვ 143-147.
2. პერსონალის მართვის პროცესი თანამედროვე ორგანიზაციაში. II-ლი საერთაშორისო პრაქტიკული კონფერენცია. „გლობალიზაცია და ბიზნესის გამოწვევები“. 2018, გვ. 233-237.