

**დავით ბოკუჩავა**

**ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის  
გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის  
პრობლემები**

წარდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
თბილისი, 0175, საქართველო  
2012

© საავტორო უფლება დავით ბოკუჩავა, 2012

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ბოკუჩავა დავითის მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: „ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის პრობლემები“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

ხელმძღვანელი: სრ. პროფ. გ. ამყოლაძე

---

რეცენზენტი: სრ. პროფ. გ. ტყეშელაშვილი

---

რეცენზენტი: სრ. პროფ. მ. მაღრაძე

---

რეცენზენტი:

---

# საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2012

ავტორი: ბოკუჩავა დავითი  
დასახელება: ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის  
გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური  
ეფექტიანობის პრობლემები  
ფაკულტეტი: ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის  
აკადემიური ხარისხი: დოქტორი  
სხდომა ჩატარდა:

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ  
ზემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით  
მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა  
და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ  
უნივერსიტეტს

---

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც  
მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების  
გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია  
ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო  
უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა  
(გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ  
სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს  
მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა  
მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

## რეზიუმე

დავით ბოკუჩავას სადისერტაციო ნაშრომი „ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის გაუჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის პრობლემები“ ეხება აქტუალურ პრობლემას. ნაშრომი შედგება შესავლისა და სამი თავისაგან. დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის გაფორმების ინსტრუქციის მიხედვით მოიცავს: სატიტულო გვერდს, ხელმოწერების გვერდს, საავტორო უფლების გვერდს, რეზიუმეს, შინაარსს, ცხრილების ნუსხას, ნახაზების ნუსხას. დისერტაციას თან ერთვის დასკვნები და რეკომენდაციები.

სადისერტაციო ნაშრომის შესავალში განხილულია საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარების პრობლემები, საინვესტიციო გარემო, ინვესტიციების ხელშემწყობი პირობები და სხვა. კვლევის ობიექტი, საგანი და თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველი, ნაშრომის მეცნიერული სიახლე და მისი პრაქტიკული მნიშვნელობა.

საქართველოში ენერგეტიკის განვითარება უკანასკნელი 5-10 წლის მანძილზე მიმდინარეობს ზრდადი ტემპებით და უახლოესი 5-10 წწ. შემდეგ ენერგობიექტების დადგმული სიმძლავრე შეიძლება გაორმაგდეს. ამ განვითარების შესაბამისად შეიცვლება ენერგოკომპანიების მიდგომები პერსონალზე მოთხოვნების მიმართ, რადგანაც თანამედროვე ენერგოკომპანია წარმოადგენს მაღალტექნოლოგიურ და მომსახურების საიმედო ობიექტს, ამიტომ ენერგოკომპანიების პერსონალის მენეჯმენტის ხარისხის დონეც მაღალი უნდა იყოს.

ნაშრომის პირველი თავი ეხება ენერგოკომპანიებში საკადრო პოლიტიკის პრობლემებსა და პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების მოდელებს. დახასიათებულია ენერგოკომპანიის კადრების კლასიფიკაციის თავისებურებები, რაც გამოწვეული იყო ენერგეტიკაში ჩატარებული სტრუქტურული ცვლილებებით; აღწერილია ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობის მოდელი, გამოკვლეულია პერსონალის მართვის თავისებურებები ენერგოკომპანია ს.ს. „თელასი“-ს მაგალითზე, მოცემულია მეთოდოლოგიური მასალა და პერსონალის მენეჯმენტის საქმიანობის დაგეგმვის თავისებურება SWOT ანალიზის მეთოდის გამოყენებით.

ნაშრომის მეორე თავში დამუშავებულია ენერგოკომპანიებში კორპორატიული გარდაქმნების როლი ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში. ამასთან დაკავშირებით კვლევის წინა პლანზე დადგა საქართველოში სიახლის, კორპორატიული გარდაქმნების ეფექტიანობის განხილვა, მისი დანერგვისა და განვითარების მიზნით; თავისებურად გამოიკვეთა პერსონალის მენეჯმენტის როლის განსაზღვრა ენერგოკომპანიის მაჩვენებელთა დაბალანსების სისტემის გამოყენებით, სადაც მოხდა კომპანიის ფინანსური, შედეგობრივი, ეკონომიკური მდგომარეობის ამსახველი მაჩვენებლების გამოყენება. კორპორატიული გარდაქმნების დანერგვით ენერგოკომპანიაში დაიწყო ძირითადი კაპიტალის აქტიური გამოყენება და შედეგად მოგების ზრდა, რაც აქციონერების ძირითად ინტერესს წარმოადგენს. კორპორატიულმა გარდაქმნებმა შეცვალა მიდგომა ტექნიკური პერსონალის საშუალო რგოლის მენეჯმენტის მიმართ და

ახლებურად განხორციელდა პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურების საქმიანობის ორგანიზაცია, შესაბამისად ახალი მოთხოვნების პირობებში - პერსონალის ატესტაცია და თითოეული მუშაკის, კერძოდ მენეჯერის კარიერის დაგეგმვა.

ნაშრომის მესამე თავში გამოკვლეულია ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის პრობლემები. კვლევის მიმართულებები ძირითადად შეეხო ენერგოკომპანიაში მომუშავეთა მოტივაციის მიმართულებებსა და სოციალური პოლიტიკის ეფექტიანობას, ენერგოკომპანიაში ცვლილებების საფუძველზე პერსონალის ადაპტაციის პროგრამების შემუშავებას. კონკრეტულ მასალებზე დაყრდნობით ასევე დამუშავდა მაღალკვალიფიციური მმართველი გუნდის ფორმირების ღონისძიებების ეფექტიანობა, ენერგოკომპანიის წარმატების საქმეში; ამ მიზნით ჩვენს მიერ გამოყენებული იქნა SWOT ანალიზი და პერსონალის ანკეტირება, რომელიც ჩატარდა ანონიმურად. დამუშავებულია ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასების კრიტერიუმები, პერსონალის ეფექტიანობა შრომის ნაყოფიერების ზრდის ტემპების გათვალისწინებით.

სადისერტაციო ნაშრომის შედეგების დანერგვა ხელს შეუწყობს ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვის განვითარებას, რაც აქციონერთა სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესების ძირითადი ფაქტორია.

## RESUME

Davit Bokuchava's dissertation work "The Problems of Economic and Social Effectiveness of Improving the Staff Management in Power Companies" deals with an urgent issue. The work is composed of an introduction and three chapters. Based on the requirements for the structure of a doctoral thesis it consists of the following parts: a title page, a page with signatures, a copyright page, a resume, the contents, a list of tables, and a list of drawings. The work is accompanied with conclusions and recommendations.

The introduction treats the problems with the development of power engineering in Georgia, investment environment, favorable conditions for investments etc. It covers the subject of the research, theoretical and methodological principles of the study, scientific novelty, and practical importance of the work.

Over the last 5-10 years energetics in Georgia has been developing at accelerated pace and in the next 5-10 years the capacity of electric power objects can redouble. In proportion to such development the requirements of electric power objects regarding their staff are likely to change since a modern power company represents a high technology object providing secure services. Consequently, the quality of staff management by power companies should also increase.

The first chapter of the dissertation discusses the problems of power companies in regard to staff policy and models for assessing the effectiveness of work performed by staff. It describes the peculiarities of classification of power company staff conditioned by structural changes in energy sector; staff's social and economic relations management model; peculiarities of staff management on the example of JSC Telasi; provides methodological material and characteristics of planning staff management activities by means of SWOT analysis.

The second chapter deals with the role of corporative reforms in power companies regarding the development of power company staff management. In this respect the subject that came to foreground was effectiveness of corporative reforms, a novelty in Georgia, and their implementation and development in future. The role of staff management was defined by using the system of balancing power companies' performance based on the results reflecting the companies' financial, consequent, and economic condition. Introduction of corporative reforms in the power company lead to active use of the basic capital and consequent increase of profit, which is in shareholders' interests. Corporative reforms changed the attitude towards the management of middle-level technical staff and resulted in a new way of organizing the activities of staff management offices. Naturally, the new requirements conditioned the new way of staff assessment and career planning for each worker, particularly manager.

The third chapter analyzes the problems of economic and social effectiveness of improving the staff management in power companies. The

research mainly involves the areas of motivation of the staff employed by power companies, effectiveness of social policy, and elaboration of staff adaptation programs based on the changes introduced in the power company. Using specific materials we also analyzed the effectiveness of forming a highly qualified managing team for successful functioning of the power company. For that purpose we used the SWOT analysis and a staff survey that we carried out anonymously. We worked out the criteria for complex assessment of the effectiveness of power company staff management, and effectiveness of staff performance based on the pace of work productivity growth.

Implementation of the results of the dissertation will promote the development of corporative management in power companies, which is the main factor for improving the social and economic state of shareholders.

## შინაარსი

ცხრილების ნუსხა -----	10 გვ.
ნახაზების ნუსხა -----	11 გვ.
შესავალი -----	13 გვ.
<b>1. ლიტერატურული მიმოხილვა -----</b>	<b>17 გვ.</b>
<b>2. შედეგები და მათი განხილვა -----</b>	<b>22 გვ.</b>
2.1 ენერგოკომპანიებში საკადრო პოლიტიკის პრობლემები და პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების მოდელები -----	22 გვ.
2.1.1 ენერგოკომპანიის კადრების კლასიფიკაციის თავისებურებები ენერგეტიკაში სტრუქტურული ცვლილებების საფუძველზე -----	22 გვ.
2.1.2 ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების მოდელი -----	28 გვ.
2.1.3 ენერგოკომპანია ს.ს. „თელასი“-ს პერსონალის მართვის თავისებურებების გამოკვლევა -----	33 გვ.
2.1.4 პერსონალის მენეჯმენტის საქმიანობის დაგეგმვა SWOT-ანალიზის საფუძველზე -----	36 გვ.
<b>2.2. ენერგოკომპანიაში კორპორატიული გარდაქმნების როლი კომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში -----</b>	<b>41 გვ.</b>
2.2.1 კორპორატიული გარდაქმნების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიაში -----	41 გვ.
2.2.2 ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის სტრატეგია და პერსონალის პროფესიული განვითარების პრობლემები -----	54 გვ.
2.2.3 პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში ტექნიკური პერსონალის საშუალო რგოლის მენეჯმენტი -----	60 გვ.
2.2.4 ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურის საქმიანობის ორგანიზაცია, პერსონალის ატესტაცია და კარიერის დაგეგმვა -----	65 გვ.
2.3 ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის პრობლემები -----	74 გვ.



2.3.1 ენერგოკომპანიის სტრატეგიული მიზნის მიღწევაში პერსონალის მენეჯმენტის როლის განსაზღვრა დამაბალანსებელი მაჩვენებლების გამოყენებით -----	74 გვ.
2.3.2 ენერგოკომპანიაში მომუშავეთა შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებისა და ეფექტიანობის მიზნით მოტივაციის სქემების გამოყენება -----	85 გვ.
2.3.3 მაღალკვალიფიციური მენეჯერული გუნდის ფორმირების ეფექტიანობის შეფასება -----	98 გვ.
2.3.4 ენერგოკომპანიაში პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება -----	109 გვ.
<b>დასკვნა -----</b>	<b>122 გვ.</b>
<b>გამოქვეყნებული შრომების ნუსხა -----</b>	<b>126 გვ.</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა -----</b>	<b>127 გვ.</b>

## ცხრილების ნუსხა

<b>ცხრილი №1.</b> კომპეტენციათა იდეალური პროფილი -----	51 გვ.
<b>ცხრილი №2.</b> მუშაკის კომპეტენციათა პროფილის შედარება კომპეტენციათა იდეალურ პროფილთან -----	53 გვ.
<b>ცხრილი №3.</b> კარიერის ეტაპების მოკლე აღწერა -----	67 გვ.
<b>ცხრილი №4.</b> ჯ. ჰოლანდის პიროვნებათა ტიპოლოგია -----	68 გვ.
<b>ცხრილი №5.</b> ს.ს. „თელასი“-ს ელექტროენერჯის მოსმარების სტრუქტურა 2006-2010 წლებში აბონენტთა კატეგორიების მიხედვით -----	79 გვ.
<b>ცხრილი №6.</b> მწარმოებლურობის ზოგადი მაჩვენებლების დინამიკა -----	81 გვ.
<b>ცხრილი №7.</b> ენერგოკომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზის SWOT-მატრიცა -----	100 გვ.
<b>ცხრილი №8.</b> ენერგოკომპანიის საქმიანობის ეკონომიკური მაჩვენებლები -----	105 გვ.
<b>ცხრილი №9.</b> ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლები -----	107 გვ.
<b>ცხრილი №10.</b> პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება შკალა -----	120 გვ.

## ნახაზების ნუსხა

<b>ნახაზი №1.</b> დარგის სტრუქტურული თავისებურებების მიერ პერსონალზე წაყენებული მოთხოვნები და შესრულებაზე პასუხისმგებლობა -----	25 გვ.
<b>ნახაზი №2.</b> ენერგოკომპანიის კადრების კლასიფიკაცია -----	26 გვ.
<b>ნახაზი №3.</b> პერსონალის მართვის ძირითადი მიმართულებები -----	29 გვ.
<b>ნახაზი №4.</b> ენერგოკომპანიის კადრებით უზრუნველყოფა -----	31 გვ.
<b>ნახაზი №5.</b> ს.ს. „თელასი“-ს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა -----	34 გვ.
<b>ნახაზი №6.</b> ენერგოკომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეების, შესაძლებლობათა და საფრთხეთა SWOT-მატრიცა -----	40 გვ.
<b>ნახაზი №7.</b> კორპორატიული კულტურის სახელმწიფოებრივ-დარგობრივი საფუძვლები -----	42 გვ.
<b>ნახაზი №8.</b> ს.ს. „თელასი“-ს კორპორატიული ღირებულების სტრუქტურა -----	44 გვ.
<b>ნახაზი №9.</b> მაჩვენებელთა დაბალანსების სისტემის ელემენტების ურთიერთდამოკიდებულება -----	59 გვ.
<b>ნახაზი №10.</b> კარიერის დაგეგმვის პროცესი -----	69 გვ.
<b>ნახაზი №11.</b> ს.ს. „თელასი“-ს ფინანსური შემოსავალი პროდუქციის და მომსახურების რეალიზაციიდან -----	77 გვ.
<b>ნახაზი №12.</b> ს.ს. „თელასი“-ს ფინანსური მოგება -----	78 გვ.
<b>ნახაზი №13.</b> ს.ს. „თელასი“-ს მოგება დაბეგვრამდე -----	78 გვ.
<b>ნახაზი №14.</b> ს.ს. „თელასი“-ს წმინდა მოგება -----	79 გვ.
<b>ნახაზი №15.</b> აბონენტთა კატეგორიების მიხედვით მოხმარებული ელექტროენერჯის საშუალო პროცენტულ მაჩვენებელი -----	80 გვ.
<b>ნახაზი №16.</b> ადმინისტრაციული ხარჯების დინამიკა შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯების მაჩვენებლებით -----	82 გვ.
<b>ნახაზი №17.</b> ს.ს. „თელასი“-ს სასამართლო	

პროცესების სტრუქტურა -----	82 გვ.
<b>ნახაზი №18.</b> პერსონალის სტიმულირებისა და მოტივირებისადმი სისტემური მიდგომა -----	88 გვ.
<b>ნახაზი №19.</b> პერსონალის წახალისების პროცესებისადმი სისტემური მიდგომა -----	89 გვ.
<b>ნახაზი №20.</b> პერსონალის სტიმულირების სისტემის ფორმირებისადმი მეთოდოლოგიური მიდგომა -----	90 გვ.
<b>ნახაზი №21.</b> მოტივაციის ფუნქციონალური სქემა -----	96 გვ.

## შესავალი

პრობლემის აქტუალობა. საქართველოს ენერგეტიკაში უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში გატარებულმა ცვლილებებმა და რეფორმებმა საფუძველი ჩაუყარა ენერგეტიკის, როგორც ქვეყნის წინმსწრები დარგის განვითარების ტემპების ზრდას, რის საფუძველზეც 5-8 წლის შემდეგ საქართველოს ენერგობიექტების დადგმული სიმძლავრე გაორმაგდება. ენერგეტიკის განვითარების მოცემულ პერიოდში მიღწეული წარმატებები გახდება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების წარმატების საწინდარი.

ენერგეტიკაში დაგეგმილმა და განვითარებულმა ცვლილებებმა მნიშვნელოვნად შეცვალა ენერგოკომპანიების საქმიანობა, განსაკუთრებით კვალიფიციური პერსონალის შერჩევის, განაწილებისა და გამოყენების საქმეში.

ადამიანური რესურსი, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი საწარმოო რესურსი, დიდ როლს თამაშობს ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატებით წარმართვის საქმეში.

ენერგოკომპანიები, აღჭურვილია მაღალტექნოლოგიური საშუალებებით, რომელთა მეშვეობით ერთ დროში ხდება უწყვეტი პროცესის გატარება, კერძოდ ელექტროენერჯის წარმოება, გადაცემა, განაწილება. აქტუალური ხდება მთელი ამ პროცესის გამართული, საიმედო, უწყვეტი და გარანტირებული მართვა.

თანამედროვე ეტაპზე ენერგოკომპანიის ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და განვითარების, მისი ფინანსურ-ეკონომიკური კეთილდღეობისა და ელექტროენერჯის ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მთავარ უზრუნველყოფელ ფაქტორად გვევლინება ენერგოკომპანიის კადრები. აქტუალობას იძენს ენერგოკომპანიებში საკადრო მენეჯმენტის ეფექტიანი ფუნქციონირება, რაც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვასა და გამოყენებაზე, რაც მაღალ მოთხოვნებს უყენებს ენერგოკომპანიის კადრებს. აქტუალურია ენერგოკომპანიებში კორპორატიული პოლიტიკის გატარება, რაც მოითხოვს ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვის პრინციპების

დანერგვას, ეს კი თავის მხრივ, უფრო აამაღლებს ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის ხარისხსა და გააუჯობებს აქციონერთათვის ენერგოკომპანიის საქმიანობაზე გამჭვირვალე ინფორმაციის მიღებას, ძირითადი კაპიტალის ეფექტიანად გამოყენებასა და შედეგად საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებას.

სადისერტაციო ნაშრომის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველია ეკონომიკური თეორიის, ბიზნესის საფუძვლების, ენერგოკომპანიების საქმიანობის ეკონომიკის, ორგანიზაციის, მენეჯმენტის, პერსონალის მართვის ფუნდამენტური გამოკვლევები. სადისერტაციო ნაშრომის შესრულების პერიოდში გამოვიყენეთ ადგილობრივი და უცხოელი ავტორების სამეცნიერო შრომები.

ნაშრომში გამოყენებული მასალა ეყრდნობა საქართველოს ეკონომიკის მდგრადი განვითარების სამინისტროს, სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახურის, საინფორმაციო ბაზას. ასევე ენერგეტიკისა და რესურსების სამინისტროს, ენერგოკომპანიების სტატისტიკურ და ანალიტიკურ მასალებს.

კვლევის ობიექტი და საგანია ენერგეტიკის მენეჯმენტი, ენერგოკომპანიების პერსონალი, ენერგოკომპანიების კორპორატიული მართვა, ენერგოკომპანიების პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობა, მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა.

კვლევის მიზანია ენერგოკომპანიებში მაღალკვალიფიციური პერსონალის შერჩევისა და ეფექტიანი მუშაობის გავლენა ენერგოკომპანიის საერთო მენეჯმენტის განვითარების დონესა და ხარისხზე, ენერგოკომპანიის საქმიანობის საბოლოო, წარმატებულ შედეგებზე.

დისერტაციაში დასმული ძირითადი მიზნის რეალიზაციისათვის გათვალისწინებულია კვლევის შედეგად შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა:

- ენერგოკომპანიის ძირითადი მიზნების განსაზღვრა და ენერგოკომპანიის წარმატებაში მენეჯმენტის როლის გამოკვეთა.
- ენერგოკომპანიების (ს.ს. „თელასი“-ს მაგალითზე) წესდებების, ინსტრუქციების, თანამდებობრივი დებულებების განხილვა, განყოფილებათა, სამსახურების, დეპარტამენტების, სამმართველოებისა და უმაღლესი მმართველობის დონეების შესაბამისად.

- დაბალი, საშუალო და უმაღლესი დონის მენეჯერებზე შესაბამისი მოთხოვნების, მათი ვალდებულებების, პასუხისმგებლობებისა და უფლებების განსაზღვრა.
  - აღნიშნულ მოთხოვნათა შესაბამისი აუცილებელი პერსონალის მოძიების, შერჩევისა და განაწილების სისტემის ჩამოყალიბება.
  - ზემოაღნიშნული სისტემის მამოძრავებელი ფაქტორის, ენერგოკომპანიის პერსონალზე მოტივაციის, შესწავლა.
  - შესაბამისად მოტივირებული პერსონალის შერჩევის მარკეტინგული მეთოდის შემუშავება.
  - იმ მაჩვენებელთა დახასიათება, რომელთა შესრულებაზე პასუხისმგებელი არიან ჩვენს მიერ შემუშავებული მარკეტინგული მეთოდის მიხედვით შერჩეული მენეჯერები.
  - შემუშავებულია ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის დაგეგმვის სისტემა, SWOT-ანალიზის საფუძველზე.
  - შემუშავებულია ენერგოკომპანიის კორპორატიული მართვის მოთხოვნების შესაბამისი, პერსონალის შერჩევისა და შეფასების გამოკითხვის ტესტი.
  - ენერგოკომპანიის მენეჯმენტზე მოქმედი გარე და შიდა ფაქტორების ანალიზის, პერსონალის მენეჯმენტის საქმეში სტრატეგიის განსაზღვრის მექანიზმის შემუშავება, დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის საფუძველზე.
  - ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასების სისტემის შემუშავება.
  - მათემატიკურ ნაწილში სხვადასხვა კონკრეტული მაჩვენებლების ანალიზი:
    - ა) დინამიკა და კადრების დენადობა ს.ს. „თელასი“-ს 2006-2010 წწ. საქმიანობის გეგმის მიხედვით.
    - ბ) ტესტირების შედეგები ბოლო 5 წლის ანალიზის მიხედვით.
    - გ) ს.ს. „თელასი“-ს 80 თანამშრომლის გამოკითხვის მიხედვით..
- ნაშრომის მეცნიერული სიახლე კვლევის შედეგად მიღებული მეცნიერული სიახლეები შეიძლება შემდგენაირად ჩამოყალიბდეს:
- ენერგოკომპანიის სპეციფიკურობის გათვალისწინებით მოცემულია პერსონალის საქმიანობის მიხედვით სტრუქტურისა, რამაც

გამოიწვია ხელმძღვანელთა სპეციალისტების კომპეტენციათა შინაარსისა და მთლიანად მიდგომის დონის ცვლილება.

- დამუშავებულია ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკური მოდელი, რისთვისაც გამოკვლეული იქნა პერსონალის მართვის თავისებურებები ენერგოკომპანიაში ს.ს. „თელასი“.
- განხორციელდა პერსონალის მენეჯმენტის საქმიანობის დაგეგმვა SWOT ანალიზის საფუძველზე, რამაც შესაძლებლობა მოგვცა გამოგვეთვალა მაღალკვალიფიციური მმართველი გუნდის ფორმირების დონისძიებების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიის წარმატების საქმეში.
- დავადგინეთ, რომ ენერგოკომპანიებში კორპორატიულმა გარდაქმნებმა გამოიწვია ენერგოკომპანიაში მომუშავე პერსონალისა და აქციონერების ცხოველი ინტერესი, და კმაყოფილება იმისა, რომ ამჯერად ისინი დებულობენ გამჭვირვალე ინფორმაციას ენერგოკომპანიის მიერ ძირითადი კაპიტალის აქტიურად და მომგებიანად გამოყენების შესახებ, რაც უკავშირდება მათ მიერ დაბანდებული სახსრების ეფექტიანად გამოყენებას.
- დავადგინეთ, რომ არამარტო ენერგოკომპანიის, ასევე პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე კომპანიის მანველებელთა დაბალანსებული სისტემა დადებით გავლენას ახდენს და ამ სისტემის მეშვეობით შევიმუშავეთ და პრაქტიკულად გამოვიყენეთ პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასების მოდელი, რაც გახდა საფუძველი ჩაგვეტარებინა მენეჯერული კადრების ანონიმური გამოკითხვა, რომლის შედეგები მეტად საინტერესო აღმოჩნდა.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. სადისერტაციო ნაშრომში ჩამოყალიბებული თეორიული დასკვნები და პრაქტიკული რეკომენდაციები ხელს შეუწყობს ქვეყნის ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვის გაუჯობესებას, პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებასა და ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის კონკურენტუნარიანობის გაზრდას.



## 1. ლიტერატურული მიმოხილვა

ისერტაციის თემის გარშემო განხილულია შემდეგი სამეცნიერო შრომები:

**ამყოლაძე გ., ლორთქიფანიძე ნ., კიკნაველიძე გ., ქობალია მ., ენერგოკომპანიების საქმიანობის ორგანიზაცია და მენეჯმენტი, თბილისი 2009წ. 50 გვ. [1-4]** წიგნებში განხილულია ენერგოკომპანიების საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები და საკითხები, ენერგოკომპანიათა მართვის ორგანიზაციის თავისებურებები, სქემები და სტრუქტურები, საინვესტიციო პოლიტიკა ენერგოკომპანიებში, მენეჯმენტის როლი ენერგოკომპანიათა ეფექტიანად მართვის საქმეში. წიგნში საინტერესო არის წარმოდგენილი საქართველოს ელექტროენერგეტიკული დარგის დახასიათება, მისი რეფორმირების ეტაპები, რესტრუქტურისაციისა და პრივატიზაციის როლი საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარების საქმეში. გაანალიზებულია ელექტროენერგეტიკული სისტემის მართვის თავისებურებები, ენერგოკომპანიათა ძირითადი დანიშნულებისა და თვისებების, მენეჯმენტისა და საქმიანობის ორგანიზების საკითხები. დასაბუთებულია ენერგოკომპანიათა მართვის სტრუქტურის ეფექტიანობა ს.ს. „თელასი“-ს მაგალითზე, წარმოდგენილია ენერგოკომპანიებში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ეფექტიანობის შედეგები და ენერგოკომპანიებში საქმიანობის შეფასების თავისებურებები.

**გიტელმანი ლ., რატნიკოვი ბ., ეფექტიანი ენერგოკომპანია, მოსკოვი 2002წ. გ.385. [5-9]** წიგნები ეძღვნება თანამედროვე პირობებში ენერგოკომპანიათა ეფექტიანი ფუნქციონირების ძირითად მიმართულებებს. მასში თანმიმდევრულადაა განხილული ელექტროენერგეტიკის ეკონომიკის, ტექნოლოგიის, სოციალური სტატუსისა და დარგის საბაზრო პირობებში განვითარების ტენდენციები, ენერგეტიკულ წარმოებაში ინოვაციური პროცესების თავისებურებები, ენერგოკომპანიათა სახელმწიფო რეგულირებისა და რეგიონული ენერგეტიკული პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები, ენერგოკომპანიათა მართვის სისტემების, ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები და ელექტროენერგეტიკაში მარკეტინგული კვლევების სპეციფიკა. განსაკუთრებული

ყურადღება არის გამახვილებული ენერგოკომპანიებში კორპორატიული კულტურის მნიშვნელობაზე, აღნიშნულ სფეროში მმართველობითი გადაწყვეტილებების ინოვაციურობასა და სიზუსტეზე. საინტერესოდ არის წარმოდგენილი ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის პროცესი რეფორმირების პირობებში, განსაკუთრებით მართვის ფუნქციისა და პერსონალისადმი მოთხოვნების თვალსაზრისით.

**დიაკოვი ა., ჟუკოვი ვ., მაქსიმოვი, ბ., მოლოდიუკი ვ., მენეჯმენტი და მარკეტინგი ელექტროენერგეტიკაში, მოსკოვი 2007წ. გვ 202. [10-16]**წიგნებში განხილულია ელექტროენერგეტიკის თანამედროვე მდგომარეობა, მისი მართვისა და განვითარების პრობლემები; თანამედროვე მენეჯმენტის თეორია, მისი მიზნები, ამოცანები, ფუნქციები და მართვის მეთოდები; სტრატეგიული და ინოვაციური მენეჯმენტის მეთოდოლოგია და პრაქტიკა; სააქციო საზოგადოებათა სპეციფიკა და ბუნებრივ მონოპოლიათა თეორიული საფუძვლები; ელექტროენერგეტიკული დარგის რეფორმირების თავისებურებები. საინტერესოდ არის წარმოდგენილი პერსონალის მართვის პრობლემები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ელექტროენერგეტიკაში საკადრო პოლიტიკისა და საქმიანი კარიერის მართვის საკითხებს; დასაბუთებულია ელექტროენერგეტიკაში მარკეტინგული კვლევების ჩატარების აუცილებლობა; ასევე განხილულია პროექტების მართვის კონცეფცია, ენერგომომარაგების მენეჯმენტი და მომცველ გარემოზე ელექტროენერგეტიკის ზემოქმედების საკითხები.

**ოლეგოვი ი., აბდურახმანოვი კ., კოტოვა ლ., პერსონალთან მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება, მოსკოვი 2011წ. 307 გვ. [17-25]**-ში განხილულია XX-XXI საუკუნეების მიჯნაზე ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები, ეფექტიანობის არსი და მისი შეფასების ძირითადი მიმართულებები, პერსონალის მართვის ფუნქციის ეფექტიანობის შეფასებისადმი პროცესული და სისტემური მიდგომები, ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები, შრომის (მწარმოებლურობის) ეფექტიანობის მართვის საკითხები სხვადასხვა კატეგორიის პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის პრაქტიკული შეფასების მეთოდები. საინტერესოდ არის წარმოდგენილი პერსონალის მართვის სამსახურის საქმიანობის დაგეგმვის პრინციპები, ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი

მხარეების შეფასების კრიტერიუმები SWOT-ანალიზის საფუძველზე; ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრატეგიული მიზნების ანალიზი დაბალანსებული მანეჯმენტის სისტემის საფუძველზე და საკადრო მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასების კომპლექსური მეთოდოლოგია.

**კოჟენიკოვა ნ., ენერგეტიკული საწარმოების ეკონომიკა და მართვა, მოსკოვი 2004წ. 152 გვ. [26-31]** წიგნებში განხილულია ისეთი საკვანძო პრობლემები, როგორებიცაა: ენერგეტიკული რესურსების გამოყენება, ენერგოსაწარმოთა ძირითადი და საბრუნავი საშუალებები, კაპიტალდაბანდება ენერგეტიკაში, ინვესტიციების ფინანსურ-ეკონომიკური ეფექტიანობა, ენერგობიექტების ორგანიზაცია და მართვა. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ენერგობიექტებში კაპიტალდაბანდებასა და ენერგომომარაგებას, მოგების, რენტაბელობისა და შრომის ორგანიზაციას, სახელმძღვანელოში ასევე ასახულია ელექტროენერგეტიკული ბაზრების ფუნქციონირებისა და ორგანიზაციის საკითხები, გაანალიზებულია ენერგეტიკული სექტორის ეკონომიკური პრობლემები გარდა-მავალ პერიოდში. საინტერესოდ არის წარმოდგენილი ენერგეტიკულ საწარმოთა რაობა, მათი თავისებურებები და მართვის სტრუქტურის შემუშავების პრინციპები.

**ვესნინი ვ., კორპორატიული მართვა, მოსკოვი 2008წ. 48 გვ. [32-39]** წიგნებში წარმოდგენილია კორპორატიული მართვის თეორიის საფუძვლები; დეტალურად არის განხილული კორპორატიული მართვის არსი, მისი წარმოშობის მიზეზები, სახეები და შემადგენელი ელემენტები; ინტეგრირებული კორპორატიული სისტემები, ნაციონალური მოდელები, კორპორატიული ფუნქციონირების შიდა ორგანიზაციული და ფინანსური მექანიზმები. გაანალიზებულია აქციონერული მექანიზმის ფორმირებისა და კორპორატიული მართვის ეტაპობრივი განვითარების საკითხები, სააქციო საზოგადოების, როგორც კორპორაციის ძირითადი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის, თავისებურებანი; აქციონერთა უფლებები, როგორც კორპორატიული მართვის მექანიზმის ქვაკუთხედი, კორპორატიული საკუთრებისა და კორპორატიულ ურთიერთობათა სპეციფიკა, კორპორატიული ტრანსფორმაციის ძირითადი სახეები, კორპორაციის კაპიტალი, აქტივები და სადივიდენდო პოლიტიკა.

**ლამაკინი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები ელექტროენერგეტიკაში, ტვერი 2006წ. 166 გვ. [40-45]-ში** განხილულია სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსის სტრუქტურა, მენეჯმენტის ძირითადი კატეგორიები, მმართველობითი ურთიერთობები, ხელმძღვანელთა საქმიანობის ხასიათი და მოთხოვნები მათ მიმართ; მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმვა, ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების მეთოდები, ორგანიზაციის შიდა და მომცველი გარემო, მართვის ფუნქციების, ორგანიზაციის, დაგეგმვისა და მოტივაციის საკითხები. წიგნში წარმოდგენილია ენერგეტიკული კომპანიების მართვის სტრუქტურის ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულებები, ელექტროენერგეტიკული დარგის რეფორმა და მისი შედეგები, ელექტროენერგეტიკაში სახელმწიფო რეგულირებისა და კონტროლის სპეციფიკა; მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზაცია და პერსონალის მართვის თავისებურებები.

**ოდგოვი ი., კოტოვა ლ., პერსონალის მართვის სამსახურის ორგანიზაცია: თანამედროვე მიდგომა, მოსკოვი 2009წ. 152 გვ. [46-51]-ში** განიხილულია თანამედროვე ეტაპზე პერსონალის მართვის სამსახურის ფორმირების აქტუალური საკითხები, განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება აღნიშნულ სამსახურთა ორგანიზაციის პრინციპებზე თანამედროვე მსოფლიო ტენდენციების ზეგავლენას. ხაზგასმულია პერსონალის მართვის სამსახურთა განსაკუთრებული მნიშვნელობა კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებაში. წიგნში დეტალურად არის დახასიათებული პერსონალის მართვის სამსახურების ფუნქცია და სტრუქტურა, ასევე მის თანამშრომელთა შემადგენლობის, კომპეტენციებისა და რიცხოვნობისადმი მოთხოვნები. საინტერესოდ არის წარმოდგენილი პერსონალის მართვის სამსახურის ურთიერთქმედება ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სხვა სუბიექტებთან, პერსონალის მართვის თანამედროვე მოდელის ფორმირებისა და საკადრო სამსახურთა საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების საკითხები.

**ოვანესოვი ა., მიზნობრივი მართვა ენერგოკომპანიებში: პრობლემები და შესაძლებლობები, 2010წ. <http://www.ippnou.ru>. [52-59]** სტატიებში განხილულია ახალი მმართველობითი სისტემების დანერგვასთან დაკ-

ავშირებული თავისებურებები და პრობლემები, რომლებსაც ვერ აცდება ენერგოკომპანიის ხელმძღვანელობა. საინტერესოდ არის გაანალიზებული მსგავსი პროექტების რეალიზებისთვის აუცილებელი პირობები და ტიპური შეცდომები. წარმოდგენილია ამ შეცდომათა თავიდან აცილებისა და ახალ მმართველობით სისტემათა ეტაპობრივი დანერგვის გზები.

**მაკარევიჩი ლ., პერსონალის გუნდად გარდაქმნა, 2009წ.** <http://www.iteam.ru>. [60-62]სტატიებში განხილულია ძლიერი მენეჯერული გუნდის განმსაზღვრელი ფაქტორები, მმართველობითი გუნდის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ის ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ გუნდის ეფექტიანობას და გარემო, რომელშიც მას უწყვეს საქმიანობა.

**კრუნიცკი ს., არამატერიალური მოტივაციის ფორმირების მეთოდთა, 2010 წ.** <http://www.iteam.ru>. [63-65]სტატიებში განხილულია არამატერიალური მოტივაციის არსი და მისი მნიშვნელობა, დამუშავებულია არამატერიალური სტიმულების ფორმირების რეგულარული პროცე-დურა. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მუშაკთა განვითარების ინდივიდუალური გეგმების შექმნასა და დანერგვას.

**ლაზარევა ნ., პერსონალის კარიერის დაგეგმვა – ორგანიზაციული სისტემის შედეგიანობის ამაღლების ფაქტორი, 2007წ.** <http://www.nestu.ru>. [66-68]-ში ხაზგასმულია კარიერის დაგეგმვის აუცილებლობა, როგორც მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოტივირების საშუალება. განხილულია მუშაკთა თანამდებობრივი და პროფესიონალური ზრდის დაგეგმვის პროგრამები, ორგანიზაციული და ინდივიდუალური კარი-ერის დაგეგმვის პროცესები.

**კარიერის დაგეგმვა: დასავლური პრაქტიკა, 2009წ.** <http://www.hrm.ru>. [69]-ში განხილულია განვითარებულ ქვეყნებში კარიერის დაგეგმვის პრაქტიკა, მოყვანილია მაგალითი ერთ-ერთი მსხვილი კორპორაციის კარიერის დაგეგმვის სამსახურების მუშაობის მეთოდების შესახებ, დახასიათებულია კარიერული სააგენტოების საქმი-ანობა და მათი მომსახურებით სარგებლობის უპირატესობანი.

## 2. შედეგები და მათი ბანსჯა

### 2.1 ენერგოკომპანიებში საკადრო პოლიტიკის პრობლემები და პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების მოდელები

#### 2.1.1. ენერგოკომპანიის კადრების კლასიფიკაციის თავისებურებები ენერგეტიკაში სტრუქტურული ცვლილებების საფუძველზე

საქართველოს ენერგეტიკაში სახელმწიფოს დონეზე ჩატარებულმა რეფორმებმა კოორდინაციას დაუქვემდებარა ელექტრო და თბოენერგეტიკის, გაზისა და ნავთობმოპოვების დარგებისა და სხვა მათში შემავალი ენერგოკომპანიებსა თუ ორგანიზაციებში სტრუქტურულ-ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა, რითაც მოხდა სახელმწიფოს ინტერესების დაცვა და გაუმჯობესდა ქვეყნის მოსახლეობისა და ეკონომიკის სტაბილური, საიმედო და უწყვეტი ელექტროენერგიით უზრუნველყოფა[70].

ენერგეტიკაში უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში გატარებულმა ცვლილებებმა - რესტრუქტურისაციამ, პრივატიზაციამ, ეკონომიკურმა რეფორმებმა, ენერგეტიკაში საბაზრო ურთიერთობების პირობებში საქმიანობამ უზრუნველყო ენერგოკომპანიების ძალისხმევის კონცენტრირება მენეჯმენტის ახალი კონცეფციის დამუშავებაზე, კორპორატიული მართვის თანამედროვე მიდგომებზე, რეფორმების პროცესების შეხამებაზე მიმდინარე ფუნქციონირების პროცესებთან, კონკურენტული ურთიერთობების ორგანიზაციასა და მომზადებული და მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის ოპერატიული ღონისძიებების დამუშავებაზე.

აღნიშნული ცვლილებების მიზანმიმართული მართვით მიღწეულ იქნა შემდეგი შედეგები:

1. ელექტროენერგეტიკაში დამუშავდა და დაინერგა მეურნეობრივი ურთიერთობების ორგანიზაციის საბაზრო მექანიზმები.
2. მოხდა საქმიანობის ადმინისტრაციული რეგულირებიდან კონკურენტული გარემოს ჩამოყალიბებაზე თანმიმდევრული გადასვლა.
3. განხორციელდა გენერაციის, გადაცემის, გასაღების, დისპეჩინგისა და სარემონტო სამუშაოების ორგანიზაციული დანაწევრება ენერგეტიკულად არაპროფილურ საქმიანობად.

4. დაიწყო ფუნქციონირება ელექტროენერჯის საბითუმო ბაზარმა, რომელიც დღეს მოქმედებს უფრო სრული და გაუმჯობესებული ფორმით – კომერციული ოპერატორის სახით.
5. შეიქმნა და მოქმედებს ენერგეტიკის მარეგულირებელი კომისია (სემეკი), რომელიც სახელმწიფოსაგან დამოუკიდებელი ორგანოა და ახდენს სიმძლავრისა და ელექტროენერჯიაზე ტარიფების რეგულირებას.
6. ელექტროენერჯიაზე ფასწარმოქმნის პოლიტიკის გათვალისწინებით დადგენილი ტარიფებით დაცულია მოსახლეობისა და სხვა მომხმარებელთა ინტერესები.
7. შემუშავებულია მომავლისათვის ელექტროენერჯის გაყიდვის წინაპირობები საცალო ბაზარზე მოთხოვნისა და მიწოდების საბაზრო კანონის გათვალისწინებით.
8. შექმნილ კონკურენტულ გარემოში ეფექტიანად გამოიყენება სახელმწიფო, სახელმწიფო-კერძო და კერძო საკუთრება.
9. მიღწეულია, რომ ყველა მაგისტრალური მაღალი ძაბვის ხაზი იმყოფება სახელმწიფოს ასპროცენტთან საკუთრებაში, გარდა ხაზებისა, რომლებიც ეკუთვნის „საქრუსენერჯოს“ – სადაც სახელმწიფოს საკუთრება შეადგენს 50 პროცენტს.
10. სახელმწიფოს მიერ გადაწყდა და ასი პროცენტით პრივატიზებულია ელექტროენერჯის გამანაწილებელი კომპანიები, გარდა ს.ს. „თელასისა“, სადაც სახელმწიფოს ეკუთვნის 25 პროცენტისი წილი.
11. სახელმწიფოს მიერ დაშვებულია ენერჯოკომპანიების მიერ ელექტროენერჯის მაგენერირებელი და გამანაწილებელი საქმიანობის შესამება.
12. შექმნილია ელექტროენერჯის ვაჭრობის სექტორები: მოკლე და გრძელვადიანი ორმხრივი საფინანსო ხელშეკრულებები, დამაბალანსებელი და სიმძლავრით ვაჭრობა.
13. დადგენილია, რომ ელექტროენერჯის ყველა მიმწოდებელი უნდა მონაწილეობდეს ბაზარში და წარადგინოს მთელი თავისი მაგენერირებელი აგრეგატების მუშა სიმძლავრეები. ელექტროენერჯის

შემსყიდველად გვევლინება ნებისმიერი საბოლოო მომხმარებელი და გამანაწილებელი ენერგოკომპანიები.

14. წარმატებითაა გადაწყვეტილი პირობა იმისა, რომ ელექტროენერჯის მიმწოდებლები არ ეკუთვნის ერთ მესაკუთრეს, მათი საქმიანობა არაა ცენტრალიზებული და რაც მთავარია ჩამოყალიბებულია კონკურენტული გარემო.

15. ელექტროენერჯის გადაცემა რეგულირდება სახელმწიფო ელექტრული სისტემის მიერ და ითვლება ბუნებრივ მონოპოლიად.

ჩამოთვლილი და მომავალში შესასრულებლად დაგეგმილი ღონისძიებები საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ საქართველოს ენერგოკომპანიები თავის საქმიანობას წარმართავენ მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით, რაც საფუძველია შემდგომი განვითარებისათვის.

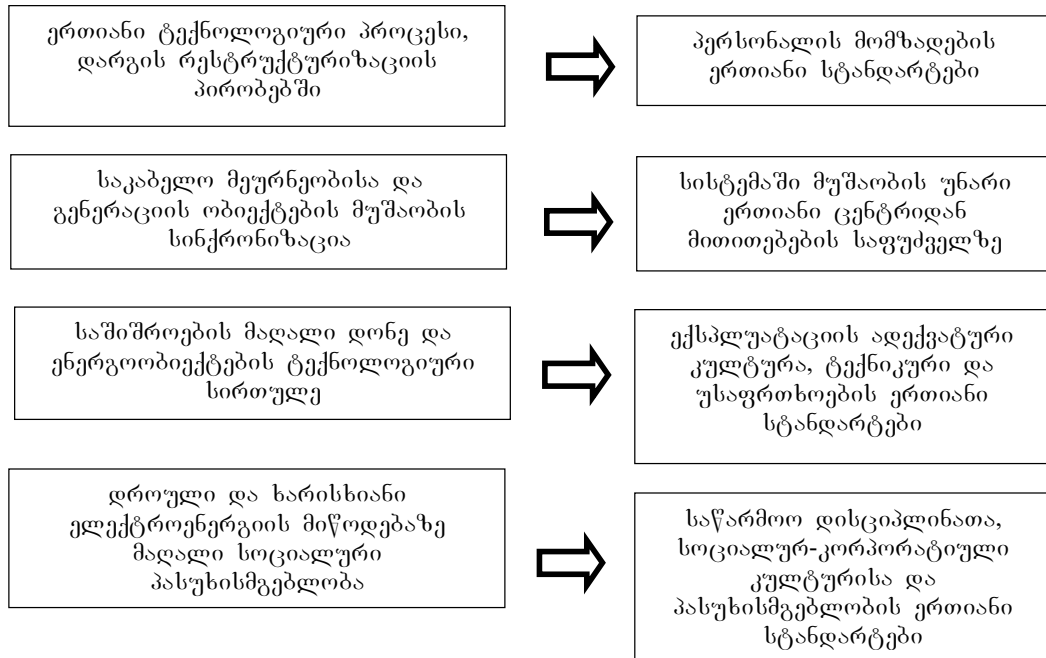
ქვეყნის ეკონომიკურ-პოლიტიკურ ცვლილებებმა და ელექტროენერგეტიკული დარგის ზემოთაღნიშნულმა რეორგანიზაციამ ყოველი ადამიანის პრაქტიკულ საქმიანობაში წარმოქმნა როგორც ახალ შესაძლებლობათა ფართო სპექტრი, ასევე რისკები, გაურკვეველობა, დაბნეულობა, ცვლილებებისადმი სიფრთხილე. ასეთ სიტუაციაში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს პერსონალის ეფექტიანი მენეჯმენტი, რადგან იძლევა ახალ გარემო პირობებთან ინდივიდუალური ადაპტაციის საკითხების მთელი სპექტრის რეალიზებისა და განზოგადების საშუალებას. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია ენერგოკომპანიებისთვის იმიტომ, რომ ენერგეტიკის, როგორც სახელმწიფოს სტრატეგიული მიმართულების სფეროში დასაქმებულ მუშაკთა მწარმოებლურობის მაღალი შედეგების მიღწევა პირდაპირ არის დამოკიდებული ენერგოკომპანიებში მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომების დანერგვასა და ეფექტიანობაზე.

ამრიგად, თანამედროვე ეტაპზე, ენერგოკომპანიის ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და განვითარების, მისი ფინანსური კეთილდღეობისა და ენერგეტიკულ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მთავარ უზრუნველყოფელ ფაქტორად გვევლინება ენერგოკომპანიის კადრები[44]. ელექტროენერგეტიკულ კომპანიებში საკადრო მენეჯმენტის ეფექტიანი ფუნქციონირება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული



ელექტრონ-ერგეტიკულ სპეციფიკაზე, რომელიც აყენებს მაღალ მოთხოვნებს პერსონალის წინაშე.

ნახაზი №1 დარგის სტრუქტურული თავისებურებების მიერ პერსონალზე წაყენებული მოთხოვნები და შესრულებაზე პასუხისმგებლობა.



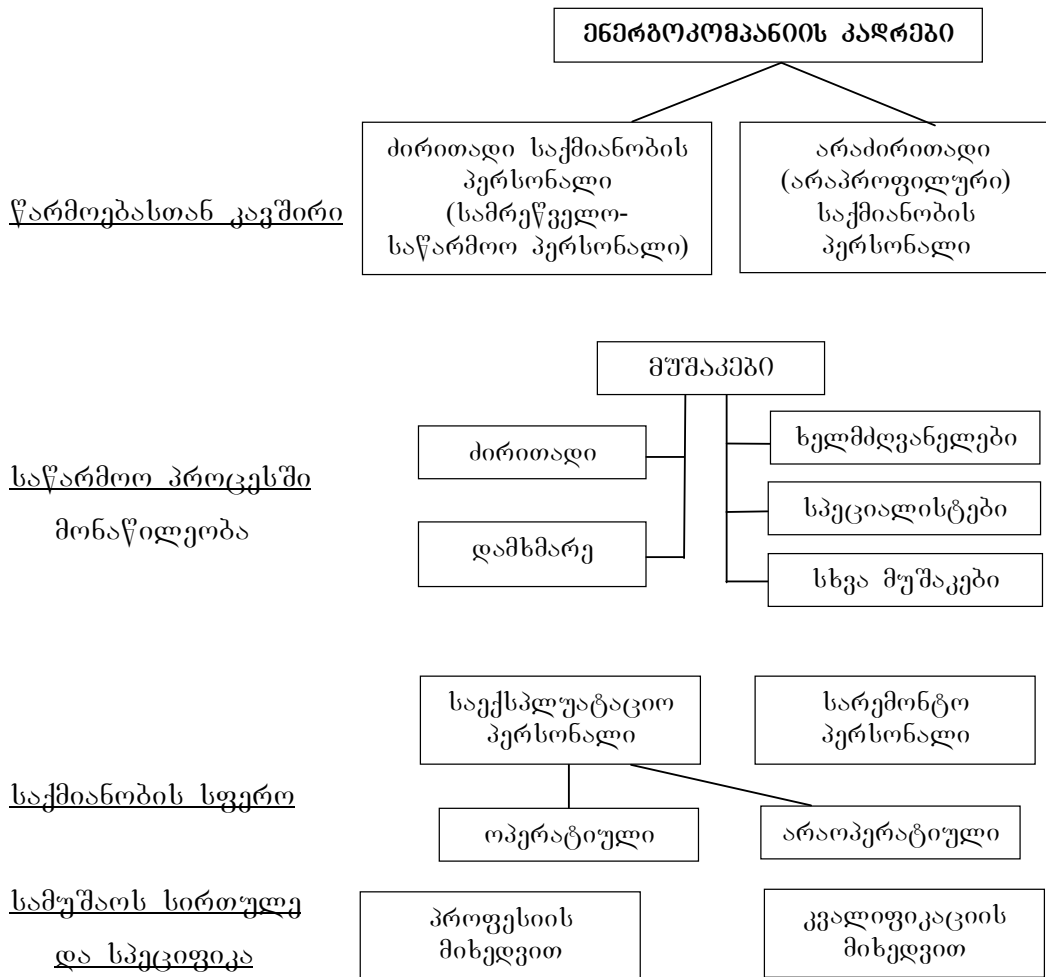
დარგობრივი სტრუქტურის ცვლილებამ, საკუთრების ახალი ფორმების გაჩენამ, მითუმეტეს მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციისა და ტექნოლოგიური პროგრესის ტემპების აჩქარების ფონზე, წამოაყენა ახალი მოთხოვნებისა და მიდგომების აუცილებლობა პერსონალის პროფესიონალური და პიროვნული თვისებების მიმართ[71]. შედეგად გამოიკვეთა ენერგოკომპანიებში საკადრო სტრუქტურის ცვლილებებისა და განვითარების ახალი ტენდენციები:

- პროფესიული საქმიანობის მიხედვით პერსონალის სტრუქტურისა:
- ოპერატიული პერსონალი – რიცხოვნობის შენარჩუნება და შემცირება დამოკიდებულია ენერგეტიკულ ტექნოლოგიებსა და ავტომატიზაციის საშუალებებში ინვესტიციების ზრდაზე.
- სარემონტო პერსონალი – რიცხოვნობა მკვეთრად მცირდება ენერგორემონტის დამოუკიდებელ ბიზნესად ჩამოყალიბების პარალელურად.

– იზღება მოთხოვნა საბაზრო ორიენტაციის მქონე მენეჯერებსა და სპეციალისტებზე, ფინანსისტებზე, მარკეტოლოგებზე, საკადრო მენეჯერებზე, ინვესტ-მენეჯერებზე.

შესაბამისად, ცვლილებას განიცდის ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების კომპეტენციათა შინაარსი და მათდამი მოთხოვნის დონე. თანამედროვე ეტაპზე ენერჯოკომპანიის კადრების კლასიფიკაციას ზოგადად შესაძლებელია შემდეგი სახე მიეცეთ:

ნახაზი №2 ენერჯოკომპანიის კადრების კლასიფიკაცია



ამასთან, კვალიფიციური შრომის ფასი, სქემაში პერსონალის ყველა გამყოფილი კატეგორიისათვის, განსაკუთრებით კი მენეჯერებისა და სპეციალისტებისათვის, ეტაპობრივად გაიზრდება, შესაბამისად გარდაუვალია შრომის ანაზღაურების წილის ზრდა ელექტროენერჯიაზე ტარიფში.

2. სტრუქტურულ ცვლილებებში საკუთარი როლის მიხედვით პერსონალის ყველა კატეგორიას უყალიბდება პროფესიონალური სუბკულტურა, რომელიც აისახება:

- სხვადასხვა საწარმოო ფუნქციებისა და პროფესიონალურ საქმიანობაში ინტელექტუალური შემადგენლებისადმი დამოკიდებულებაში.
- პასუხისმგებლობის დონეში.
- სოციალურ პრესტიჟულობაში.
- ტერმინოლოგიურ ენაში.

შესაბამისად, წარმოიქმნება სხვადასხვა სუბკულტურათა კორპორატიულ კულტურაში ინტეგრაციის პრობლემა, რომელიც უზრუნველყოფს პერსონალის შრომითი საქმიანობის ერთიან ფასეულობათა ორიენტაციას.

3. ელექტრონერგეტიკაში ტრადიციული კორპორატიული კულტურა გამოიხატებოდა შემდეგ ფორმულებში:

- ბრიგადა, სამორიგეო ჯგუფი, ელექტროსადგური, ენერგოსისტემა – საერთო ინტერესები, ერთიანი პროფესიონალური კოლექტივი.
- საწარმოო გეგმა შესრულებულია, ხოლო ფინანსები და ენერგიაზე ტარიფი ჩვენ არ გვეხება.
- რაც მეტია ენერგოსიმბლავრეთა ჩართვები, მით მეტია რესურსები, მეტია სოციალურ-კულტურული ყოფაცხოვრების განვითარების საშუალებები და ხელმძღვანელობის დამსახურებები.

თანამედროვე ეტაპზე ხდება ტრადიციული კორპორატიული კულტურის ახალით ჩანაცვლება, რომელიც ეფუძნება განსახვავებულ იდეოლოგიურ პრინციპებს:

1. გადახდისუნარიანი მომხმარებლის, კლიენტის, პროდუქციისა და მომსახურებისადმი დაინტერესების ზრდით – გაიზრდება შემოსავალი, ინვესტიციების, განვითარების შესაძლებლობები.
2. ენერგოკომპანიის ღირებულების ზრდა კმნის აქციონერთა, ინვესტორთა მოზიდვის, აქციათა კურსის ზრდის, მაღალი დივიდენდების მიღების შესაძლებლობებს.

## 2.1.2. ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების მოდელი

თანამედროვე ეტაპზე პერსონალის სტრუქტურის ცვლილებების, კადრების გადინების (მოძრაობის) ზრდის, კორპორატიული კულტურის მოდერნიზების, ასევე წარმოების ტექნიკური კულტურის მაღალი დონისა და უმაღლესი განათლების მქონე მუშაკთა დიდი რიცხოვნობის გათვალისწინებით ენერგოკომპანიებში საკვანძო მნიშვნელობას იძენს – პერსონალის მართვა[72-73].

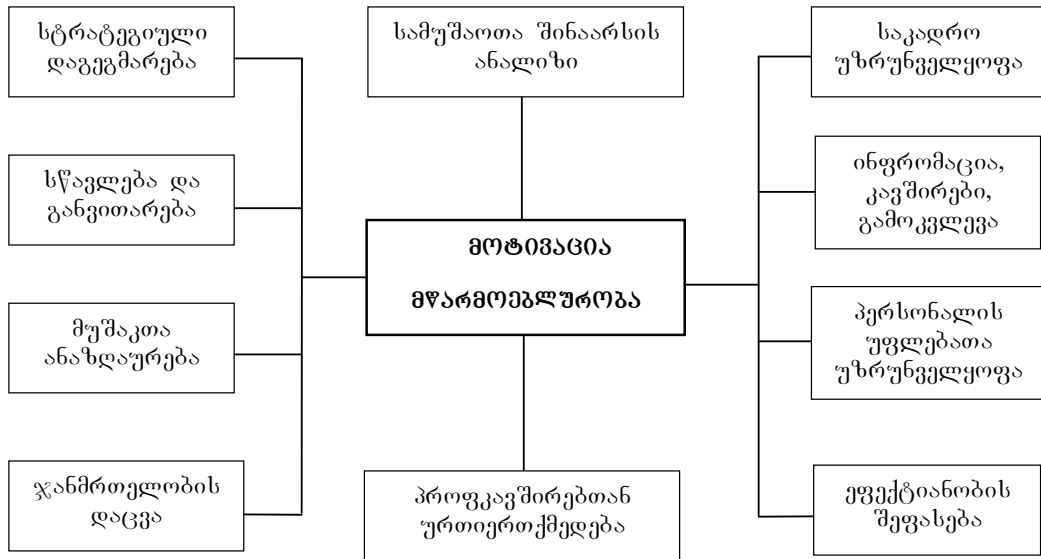
პერსონალის მართვა, პირველ რიგში, გულისხმობს მასში შემავალი ელემენტების კოორდინაციისა და ურთიერთშესაბამისობის მიღწევის პროცესს, რომლის ძირითადი მიმართულებებია:

- საკადრო სიტუაციის დიაგნოსტიკა და ანალიზი;
- იმ ფაქტორთა გამოვლენა, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ პერსონალის მართვის სტრუქტურაზე;
- პერსონალის მართვის სამსახურების ორგანიზების ძირითადი პრინციპებისა და მეთოდების განსაზღვრა;
- მიზნებისა და ამოცანების სტრუქტურირება. იმ ფუნქციათა განსაზღვრა, რომლებიც უზრუნველყოფენ დასახული მიზნების მიღწევას;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის კონფიგურაციის შექმნა;
- ფუნქციათა შრომატევადობისა და მომუშავეთა აუცილებელი რიცხოვნობის განსაზღვრა;
- პერსონალის მართვის სამსახურის თანამშრომელთა პროფესიონალური მომზადების მოთხოვნათა ფორმირება, მათი შემადგენლობის, უფლებებისა და პასუხისმგებლობათა განსაზღვრა;
- ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებათა დონისძიებების დაგეგმვა. ვადების, შემსრულებლებისა და ფინანსური დანახარჯების განსაზღვრა.

ზემოაღნიშნული ცხადყოფს, რომ თანამედროვე ეტაპზე პერსონალის მართვა გარდაიქმნა სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების მთელ სისტემად, რომელიც ნებისმიერი ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია და ორიენტირებული

მუდმივად ცვლილებებზე, განახლებასა და ზოგადად ეფექტიანი შრომითი კოლექტივის შექმნაზე. ადამიანური რესურსების მართვაში საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებს სქემატურად შეიძლება შემდეგი სახე მიეცეს:

ნახაზი №3 პერსონალის მართვის ძირითადი მიმართულებები



ენერგოკომპანიათა პერსონალის ეფექტიანი მართვისათვის საჭიროა საკადრო მენეჯმენტის ცალკეული მიმართულებების (პერსონალის განვითარება, პერსონალის შერჩევა-აღრიცხვა, პერსონალის საკადრო დაგეგმვა და მარკეტინგი, სოციალური განვითარება და ა.შ) და ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვის კომპლექსური სისტემის დანერგვა [23,24]. ამ სტრატეგიული მიზნის მიღწევა შესაძლებელია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტითა და არსებული პრობლემების აღმოფხვრის პრაქტიკული მექანიზმების ფორმირებით, როგორცაა:

- ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვის თანამედროვე სისტემების დანერგვასთან დაკავშირებული პრობლემებისადმი კომპლექსური მიდგომების შემუშავება;
- პერსონალის მართვის პროცესის, როგორც ენერგოკომპანიის მართვის სტრატეგიული მიმართულების, შესწავლა;

- პერსონალის მართვის სფეროში განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა და მისი პრაქტიკული რეალიზაციის მეთოდების შემუშავება;
- ელექტრონერგეტიკაში პერსონალის მართვის თავისებურებების გამოვლენა;
- პერსონალის მართვის კომპლექსურ სისტემაზე გადასვლის კონცეფციის ფორმირება, მისი დანერგვის ცალკეული ეტაპებისა და ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა;
- ენერგოკომპანიებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ტექნოლოგიის ფორმირებისათვის შესაბამისი მეთოდების შექმნა;
- პერსონალის მართვის სამსახურის ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება.

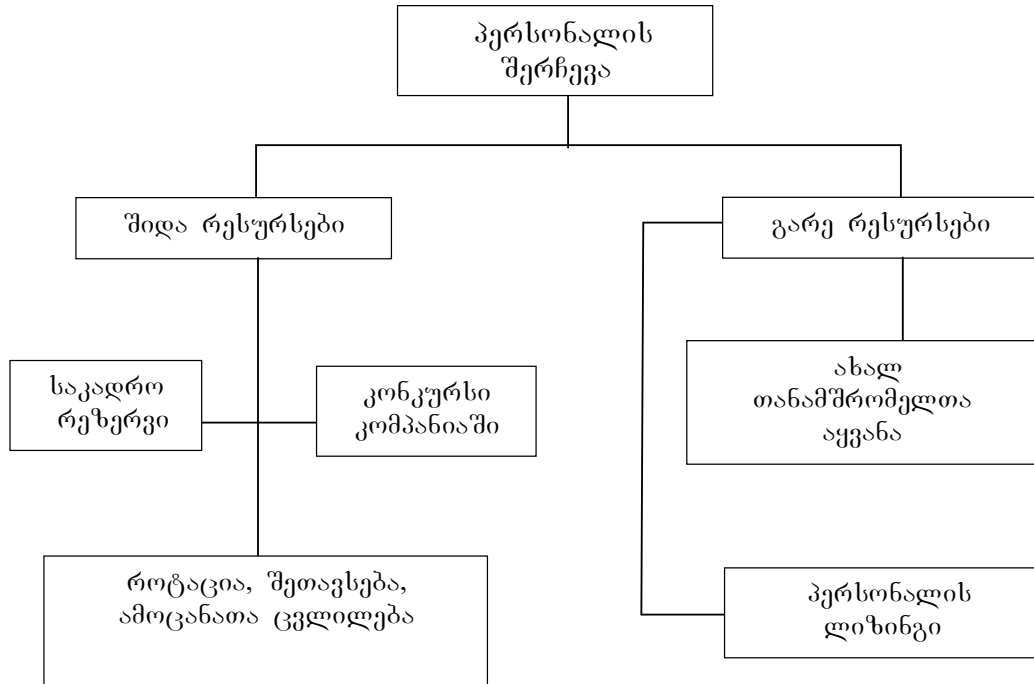
ისევე როგორც მთლიანად ენერგოკომპანიებში, ასევე მის ცალკეულ ქვედანაყოფებში მოქმედებენ ადამიანები, რომელთა საქმიანობა შეგნებულადაა მიმართული და კოორდინირებული ენერგოკომპანიის საერთო მიზნის მისაღწევად[36,39]. შესაბამისად, საკადრო პოლიტიკა – ენერგოკომპანიის მმართველობითი საქმიანობისა და საწარმოო სტრატეგიის ნაწილია, რომლის ძირითადი პრინციპები შესაძლებელია შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

- პერსონალის მართვის დარგში კომპანიის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესაბამისობა შრომის კანონმდებლობასა და კომპანიის კოლექტიურ ხელშეკრულებებთან;
- მიმართულება კოლექტივის გაახალგაზრდაებისაკენ;
- უპირატესობის მინიჭება მუშაკებისათვის, რომელთაც გააჩნიათ თანამდებობის შესატყვისი განათლება;
- საკადრო რეზერვის ჩამოყალიბება ხელმძღვანელი თანამდებობებისთვის.

ამრიგად, სამამულო და უცხოურ ენერგოკომპანიათა გამოცდილების განზოგადება გვაძლევს საშუალებას გამოვკვეთოთ ელექტრონერგეტიკულ ორგანიზაციებში პერსონალის მართვის სისტემის მთავარი მიზანი: კადრებით უზრუნველყოფა, მათი ეფექტიანი გამოყენების, პროფესიონალური და სოციალური განვითარების ორგანიზება. ამ სისტემის მშენებლობის ბაზისად გამოიყენება სამ-

ეცნიერო დაწესებულებებში შემუშავებული და პრაქტიკაში აპრობირებული წესები და მეთოდები. სქემატურად ენერგოკომპანიის კადრებით უზრუნველყოფას შეიძლება შემდეგი სახე მიეცეს:

ნახაზი №4 ენერგოკომპანიის კადრებით უზრუნველყოფა



პერსონალის მოძიების როგორც გარე, ასევე შიდა წყაროებს აქვთ თავისი როგორც უპირატესობანი, ასევე ნაკლოვანებებიც.

შიდა რესურსებით პერსონალის აყვანის უპირატესობანია:

- „თანამდებობრივი წინსვლის” იდეოლოგიის ფორმირება.
- შეფასების შესაძლებლობანი.
- მოძიებაზე დანახარჯების სიმცირე.
- მუშაკთა მოტივაცია.

შიდა რესურსებით პერსონალის აყვანის ნაკლოვანებებია:

- პრობლემები სხვა თანამშრომლებთან.
- კომპანიის შიგნით არასასურველი კავშირები.
- პერსონალის განვითარების კომპლექსური პროგრამის აუცილებლობა.

გარე რესურსებით პერსონალის აყვანის უპირატესობებია:

- ახალი ადამიანები.

- სწავლებაზე დანახარჯების სიმცირე.
- კომპანიაში არასასურველ კავშირთა არარსებობა.
- წინა გამოცდილების გათვალისწინების შესაძლებლობა.

გარე რესურსებით პერსონალის აყვანის ნაკლოვანებები:

- შეუთავსებლობათა დიდი ალბათობა.
- კომპანიაში მომუშავე კანდიდატთა მორალური პრობლემები.
- ადაპტაციის დიდი პერიოდი.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვა შესაძლებელია დაიყოს შემდეგ ძირითად ეტაპებად:

- რესურსების დაგეგმვა – ადამიანურ რესურსებზე სამომავლო მოთხოვნის დაკმაყოფილების გეგმების შემუშავება.
- პერსონალის აყვანა – ყოველ თანამდებობაზე პოტენციური კანდიდატების რეზერვის შექმნა.
- შერჩევა - სხვადასხვა თანამდებობაზე კანდიდატთა შეფასება და შექმნილი რეზერვიდან საუკეთესოთა გამოყოფა.
- შრომის ანაზღაურების დონის განსაზღვრა – შრომის ანაზღაურების სტრუქტურის შემუშავება მუშაკთა მოზიდვის, აყვანისა და შენარჩუნების მიზნით.
- აყვანილ თანამშრომელთა პროფორიენტაცია და ადაპტაცია, როგორც ზოგადად კომპანიის, ასევე კონკრეტულ ქვედანაყოფთან.
- სწავლების პროგრამათა შემუშავება და ამ პროგრამებით სწავლების ორგანიზება მუშაკთა შრომითი უნარების განვითარების მიზნით.
- შეფასების მეთოდის შემუშავება და ამ მეთოდით შრომითი საქმიანობის შეფასება.
- სხვადასხვა თანამდებობებზე მუშაკთა გადანაცვლების მეთოდებისა და ასევე დასაქმების ხელშეკრულების შეჩერების პროცედურების შემუშავება.
- მმართველობითი კადრების მომზადება, ხელმძღვანელი კადრების შრომის ეფექტიანობისა და მენეჯერული უნარების განვითარების პროგრამების შემუშავება.



### 2.1.3. ენერგოკომპანია ს.ს. „თელასი“-ს პერსონალის მართვის

#### თავისებურებების გამოკვლევა

ენერგოკომპანიებში მაღალკვალიფიციური პერსონალის ფორმირების ეფექტიანობა პირდაპირ კავშირშია კომპანიის კორპორატიული მართვისა და პერსონალის ეფექტიანი მენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულებასზე[74-76].

კორპორატიული ქცევის სტანდარტები უფრო მეტად გამოიყენება სააქციონერო საზოგადოების ფორმის ორგანიზაციებში, სადაც ქონება გამოყოფილია მართვისაგან და ყველაზე მეტად მოსალოდნელია კონფლიქტების წარმოქმნა, რაც სწორედ კორპორატიულ ქცევასთანაა დაკავშირებული, ამიტომაც ჩვენს მიერ აქცენტი გაკეთდა სააქციო საზოგადოებაზე - გამანაწილებელ ენერგოკომპანია „თელასზე“.

საქართველოს ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვის სისტემის დანერგვა დაწყებულია მხოლოდ ს.ს. „თელასში“, რომლის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გამოიყო კორპორატიული მართვის მთელი დამოუკიდებელი მიმართულება კორპორატიული ღირებულებისა და მის დაქვემდებარებაში მყოფი დეპარტამენტების სახით[77]. ს.ს. „თელასი“-ს სწორედ კორპორატიული ღირებულების დაქვემდებარებაშია პერსონალის მართვის დეპარტამენტი. ს.ს. „თელასი“-ს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოდგენილია ნახაზი №5 –ის სახით.

პერსონალის მართვის სფეროში ს.ს. „თელასი“-ს კორპორატიული ღირებულების მიზნები, ამოცანები და ფუნქციები შემდეგნაირად კლასიფიცირდება. იზნებს განეკუთვნება:

- სამოტივაციო პირობების შექმნა საზოგადოების ადამიანური კაპიტალის გამოყენების მაქსიმალური ეფექტურობის მისაღწევად;
- საზოგადოებაში მართვის ეფექტური სისტემის აგება იმ კორპორატიული სტანდარტების შექმნის საშუალებით, რომლებიც ადგენს მოთხოვნებს საზოგადოების მენეჯმენტის მიმართ, მათი შრომის ეფექტურობის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლებისა და პროფესიული მომზადების კონტროლის ნაწილში.

ს.ს. „თელასი“-ს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოდგენილია ნახაზი №5-ზე



### ამოცანები

- პერსონალის მართვისა და საკადრო პოლიტიკის სისტემების მართვის ფორმირება.
- პერსონალის მოზიდვისა და თანხლების სისტემა.
- პერსონალის მოტივაციის სისტემა.
- პერსონალის შეფასებისა და ატესტაციის სისტემა.
- პერსონალის განვითარების სისტემა.
- საზოგადოების კორპორაციული კულტურის მართვის სისტემა.

### ფუნქციები

- „პერსონალის მოზიდვისა და თანხლების სისტემის“ მიხედვით:
  - საზოგადოების ადამიანური რესურსების რაოდენობის დაგეგმვა;
  - შრომის ნორმირება;
  - პერსონალის შერჩევა;
  - პერსონალის როტაცია;
  - პერსონალის ადაპტაცია;
  - პერსონალის საკონსულტაციო თანხლება;
  - პერსონალის დოკუმენტური თანხლება (*საკადრო საქმისწარმოება*);
  - საზოგადოების შრომის ბაზრის მონიტორინგი;
  - საზოგადოების გარე საკადრო რეზერვის ფორმირება;
  - შრომის ბაზარზე საზოგადოების იმიჯის მართვა.
- „პერსონალის მოტივაციის სისტემის“ მიხედვით:
  - საზოგადოების პერსონალის ხარჯების მართვა;
  - ტარიფიკაცია;
  - შრომის ანაზღაურება;
  - საზოგადოებაში შრომის ეფექტურობის მაჩვენებლების მართვა;

- თანამშრომელთა კომპენსაციებისა და შეღავათების მართვა, შრომის კანონმდებლობის შესაბამისად;
  - საზოგადოების სოციალური პაკეტის მართვა;
  - საზოგადოების პერსონალის კარიერის მართვა.
- „პერსონალის შეფასებისა და ატესტაციის სისტემის“ მიხედვით:
- საზოგადოების მუშაობის შეფასება;
  - საზოგადოების თანამშრომელთა შეფასება;
  - საზოგადოების ორგანიზაციული კულტურის შეფასება.
- „პერსონალის განვითარების სისტემის“ მიხედვით:
- საზოგადოების საკადრო რეზერვის განვითარება;
  - საზოგადოების მმართველობითი პოტენციალის განვითარება;
  - საზოგადოების ადამიანური რესურსების ინოვაციური პოტენციალის განვითარება;
  - საზოგადოებაში ცოდნის გარემოს განვითარება;
  - საზოგადოების პერსონალის სწავლების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მართვა.
- „საზოგადოების კორპორაციული კულტურის მართვის სისტემის“ მიხედვით:
- საზოგადოების კორპორაციული კულტურის კომპონენტების მართვა;
  - საზოგადოების სოციალური განვითარების მართვა;
  - საზოგადოების შიდა კომუნიკაციების მართვა;
  - საზოგადოების პერსონალის ქცევის ნორმების მართვა;
  - საზოგადოების თანამშრომელთა ღირსების მართვა.

**2.14. პერსონალის მენეჯმენტის საქმიანობის დაგეგმვა SWOT ანალიზის საფუძველზე**

SWOT-ანალიზის მეთოდი ეფუძნება ორგანიზაციის შიდა და მომცველ გარემოზე მოქმედ ფაქტორთა და გავლენათა გამოკვლევას, გამიჯვნასა და შეფასებას შემდეგი მიმართულებებით: Strengths (ძლიერი მხარეები), Weaknesses (სუსტი მხარეები), Opportunities (შესაძლებლობები), Threats (საფრთხეები). სწორედ აღნიშნულმა მეთოდმა ჰპოვა ფართო გამოყენება სტრატეგიულ დაგეგმვაში[17].

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, გაფართოებული SWOT-მატრიცის გამოყენებით, შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

- მომცველი გარემოს ანალიზი.
- შიდა გარემოს ანალიზი.
- სტრატეგიისა და ტაქტიკურ მოქმედებათა შემუშავება.

სტრატეგიისა და ტაქტიკურ მოქმედებათა შემუშავებაში იგულისხმება ფაქტორთა გარკვეულ ერთობლიობაზე ორგანიზაციის საპასუხო რეაქციის შემუშავება. ვაიხრიხის მოდელში გამოიყოფა ასეთ ფაქტორთა 4 ჯგუფი (ერთობლიობა).

- ძლიერი მხარეები – შესაძლებლობები (S - O)
- ძლიერი მხარეები – საფრთხეები (S - T)
- სუსტი მხარეები – შესაძლებლობები (W - O)
- სუსტი მხარეები – საფრთხეები (W – T)

#### SWOT-მატრიცა

	შესაძლებლობები (O)	საფრთხეები (T)
ძლიერი მხარეები (S)	S/O- კომბინაციები	S/T- კომბინაციები
სუსტი მხარეები (W)	W/O- კომბინაციები	W/T- კომბინაციები

თავდაპირველ ეტაპზე SWOT-მატრიცა ივსება მიმდინარე მდგომარეობის გათვალისწინებით, მაგრამ არა ყველა მისი ელემენტის, არამედ მხოლოდ ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების დაფიქსირებით. LCAG-მეთოდის გამოყენებით, მიღებული მონაცემები იძლევა კომპანიის საკვანძო კომპეტენციათა გამოკვეთის საშუალებას.

მეორე ეტაპზე ივსება ველი „საფრთხეები“. საფრთხეების გამოკვეთის მიზნით მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნას მ. პორტერის

მეთოდის „ბაზრის ანალიზის შესახებ“. მასში ავტორი გამოყოფს 5 ძირითად ძალას, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ბაზრების სტრატეგიულ მიმზიდველობაზე. შესაბამისად, შესაძლებელია 5 კატეგორიის საფრთხეთა გამოკვეთაც. შემდგომ ეტაპზე აუცილებელია მონიშნულ საფრთხეთა რანჟირება. აღნიშნულ საფრთხეთა დადგომის ალბათობა ფასდება „ალბათობის თეორიის“ კანონთა მიხედვით, ანუ 0-დან 1-მდე ციფრების მეშვეობით. ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ეფექტი ვლინდება კაპიტალის რენტაბელობაზე აღნიშნული ფაქტორის ზეგავლენის მიხედვით. რენტაბელობის მაჩვენებლის სახით კი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც ამოქმედებული, ინვესტირებული, ასევე საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობის მონაცემი. ამის შემდგომ მაჩვენებლები ერთმანეთზე მრავლდება და გამოითვლება ჯამური კოეფიციენტი ყოველი საფრთხისთვის. საფრთხეები, რომლებიც მნიშვნელოვნად ზემოქმედებენ შემოსავალზე, იწოდებიან სტრატეგიულ საფრთხეებად. თუკი მოცემული რისკის ფაქტორს მივყავართ შემოსავლის განახევრებამდე, ასეთი რისკი მიჩნეულ უნდა იქნეს მნიშვნელოვნად. განსაკუთრებული პრიორიტეტის მქონე საფრთხეებია უმაღლესი მენეჯერების ყურადღების ცენტრში. როგორც წესი, მსგავს სიტუაციებში დამატებითი ინფორმაციის მოპოვებისა და ანალიზის დრო არ არის. შესაბამისად, აუცილებელია კონტრდონისძიებათა ჩატარება საფრთხის იდენტიფიცირებისთანავე.

განსახვავებით განსაკუთრებული რისკებისგან, მაღალი პრიორიტეტის საფრთხეებისას დასაშვებია მათ შესახებ დამატებითი ცნობების მოპოვება; ხოლო სუსტპრიორიტეტის რისკების აღმოფხვრა ხორციელდება მართვის სისტემის იერარქიის დაბალ დონეებზე.

შესაძლებლობა – არის პოტენციურ საფრთხეზე ორგანიზაციის კონტროლი, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების საფუძველზე. თუკი საფრთხეები ურთიერთგამომრიცხავია, გამოიკვეთება მათგან უმთავრესი, რომლის საპასუხოდ უნდა შემუშავდეს სტრატეგიული ინიციატივა – შესაძლებლობა. თუკი საფრთხეები თანმდევია – მსგავსი ინიციატივები მუშავდება შეძლებისდაგვარად ყოველი მათგანისათვის. ამ გზით, ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებზე დაყრდნობით, ხორციელდება შესაძლებლობის მიზმა ყოველ კონკრეტულ რისკზე;

ანუ, ბმულები „სიძლიერე – შესაძლებლობები” და „სიძლიერე – საფრთხეები” ერთიანდებიან ერთ საერთო ბმულში „საფრთხეები – ძლიერი მხარეები – შესაძლებლობები” (T – S - O).

პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასებისას SWOT-ანალიზის გამოყენების დროს აუცილებელია ყურადღების მიქცევა შემდეგ საკითხებზე:

- როგორ არის ორგანიზებული კომპანია კონკრეტული მომენტისთვის?
- შეესაბამება თუ არა სტრუქტურა კომპანიის მიმდინარე სამეურნეო-ეკონომიკურ საქმიანობას?
- არსებობს თუ არა კრიტიკულად სუსტი მხარეები კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა თუ ხელმძღვანელობისა და პერსონალის კომპეტენციებში?
- რამდენად ეფექტიანია რეკრუტირების და სწავლების არსებული სისტემები?
- არის თუ არა პერსონალის მოძრაობა (დენადობა) ორგანიზებული მისაღებ დონეზე?
- არის თუ არა შრომის ანაზღაურების, ნორმატივებისა და სხვა შეღავათების სისტემა საკმარისად ორგანიზებული პერსონალის მოზიდვის, მოტივებისა და შენარჩუნებისათვის?
- გამოიყოფა თუ არა საკმარისი რესურსები ყველა ფუნქციათა შესასრულებლად?
- რამდენად ეფექტიანია პერსონალის საქმიანობის შედეგები სხვა კომპანიებთან შედარებით, სიობრივი რიცხოვნობის, ეფექტიანობის მაჩვენებლებისა და მწარმოებლურობის კოეფიციენტების კუთხით?

მიღებული პასუხების მიხედვით შეაძლებელია შეიქმნას შემდეგი SWOT-მატრიცა (იხ. ნახაზი №6) სწორედ ზემოთგანხილული მეთოდებისა და სხვა მეთოდოლოგიების გამოყენებით ჩატარებული პრაქტიკული კვლევები წარმოაჩენს იმ მახასიათებლებსა და მაჩვენებლებს, რომელთა ანალიზის საფუძველზე ვეცდებით ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის განსაზღვრას, მენეჯერული პერსონალის საქმიანობის

შედგების, ენერგოკომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე გავლენის დადგენასა და იმ ღონისძიებათა დამუშავებას, რომელთა გატარება გააუმჯობესებს ენერგოკომპანიის მენეჯმენტს.

ნახაზი №6 ენერგოკომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეების,

შესაძლებლობათა და საფრთხეთა SWOT-მატრიცა

	<b>შესაძლებლობები</b>	<b>საფრთხეები</b>
<b>ძლიერი მხარეები</b>	<b>ველი II</b> „შესაძლებლობები და ძლიერი მხარეები“	<b>ველი I</b> „საფრთხეები და ძლიერი მხარეები“
<b>სუსტი მხარეები</b>	<b>ველი III</b> „შესაძლებლობები და სუსტი მხარეები“	<b>ველი IV</b> „საფრთხეები და სუსტი მხარეები“



## 2.2. ენერგოკომპანიაში კორპორატიული გარდაქმნების როლი კომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში.

### 2.2.1. კორპორატიული გარდაქმნების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიაში.

თანამედროვე ეტაპზე ენერგოკომპანიის საქმიანობის წარმატების მისაღწევად აუცილებელია ძალისხმევის კონცენტრირებას მენეჯმენტის ახალი კონცეფციის დამუშავებაზე, კორპორატიული მართვის თანამედროვე მიდგომებსა და რეფორმების პროცესების შეხამებაზე მიმდინარე ფუნქციონირების პროცესებთან, კონკურენტული ურთიერთობების ორგანიზაციასა და მომზადებული და მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის ოპერატიული ღონისძიებების დამუშავებაზე[36,39,47,].

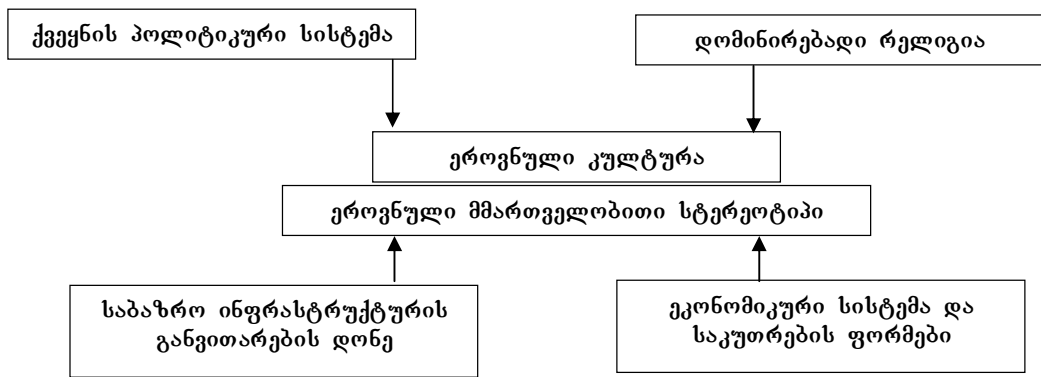
კორპორატიული კულტურა ეს არის კოლექტივის თავისებური „შიდაორგანიზაციული აზროვნება“, რომლის საფუძველზეც გადაწყვეტილებების მიღებისას ორგანიზაციული საქმიანობის ყველა პარამეტრი მოქმედებს „ავტოპილოტის“ ღონეზე. კორპორატიული კულტურის საფუძველს წარმოადგენს გრძელვადიანი ხასიათის მატარებელი ღირებულებები, რომლებიც არარაოდენობრივი, არამედ ხარისხობრივი მანკვენებლებით ხასიათდება და აზრს აძლევს მუშაკის საქმიანობას[36]. მათი მნიშვნელობა ყველაზე აქტიურად გამოიკვეთება კრიტიკულ მომენტებში, როდესაც გადამწყვეტ როლს თამაშობს მორალური ფაქტორი[78].

აღსანიშნავია, რომ ენერგეტიკული წარმოების სპეციფიკა ობიექტურად ითხოვს მკაცრ ტექნოლოგიურ დისციპლინებს, ანუ ძირითადი საწარმოო პროცესების (განსაკუთრებით ექსპუატაციისა და მოწყობილობათა რემონტის საკითხებში) რეგლამენტაციას. ამასთან, მკაცრი რეგლამენტირების გავრცელება ენერგოკომპანიის საქმიანობის სხვა სფეროებზე (გასაღება, ინვესტიციები, მარკეტინგი) იწვევს კადრების გარკვეულ კონსერვატიზმს და შედეგად, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, გვევლინება მათი აქტიურობის დამამუხრუჭებელ ფაქტორად[79]. შესაბამისად, დგება კულტუროლოგიურ კორპორატიულ

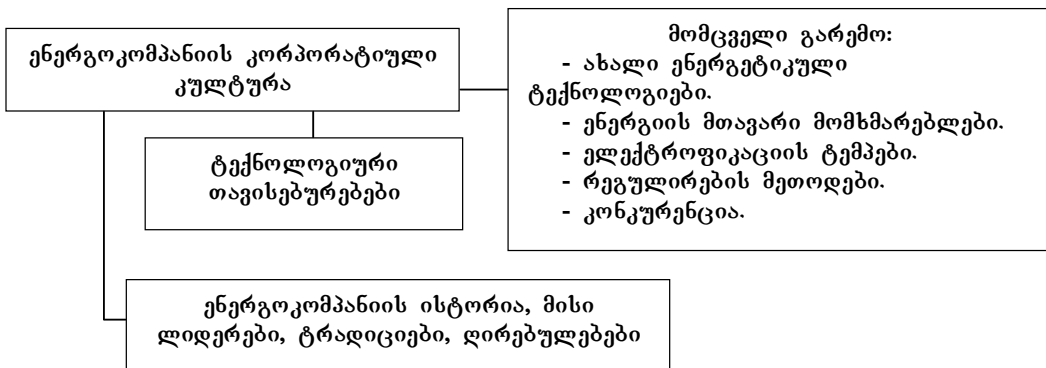
სისტემათა მკვეთრად გამოჯვინის აუცილებლობა, რაც მიიღწევა ენერგოკომპანიის ერთიან სტრუქტურაში ორი კონტურის, ორი განსხვავებული მიმართულების გამოყოფით. აქედან გამომდინარე, კორპორატიული კულტურის ელემენტები ყალიბდება, როგორც ენერგოკომპანიაში პრობლემების წარმატებულად გადაწყვეტის არსებული პრაქტიკის გათვალისწინებით, ასევე სუბიექტური ფაქტორის, ტოპმენეჯერების აქტიური ზემოქმედების საფუძველზე. ენერგოკომპანიის კორპორატიული კულტურის საფუძველად ეკონომიკის სახელმწიფოებრივ-დარგობრივ დონეებზე მიგვაჩნია შემდეგი ფაქტორები.

ნახაზი №7 კორპორატიული კულტურის სახელმწიფოებრივ-დარგობრივი საფუძვლები

ეკონომიკის სახელმწიფოებრივ დონეზე



დარბობრივი დონე



სწორედ ეროვნული კულტურის ზეგავლენით ყალიბდება ნაციონალური მმართველობითი სტრუქტურა. ეს უკანასკნელი კი განასახიერებს ეროვნულ მმართველობით ტრადიციას, რაც წარმოადგენს

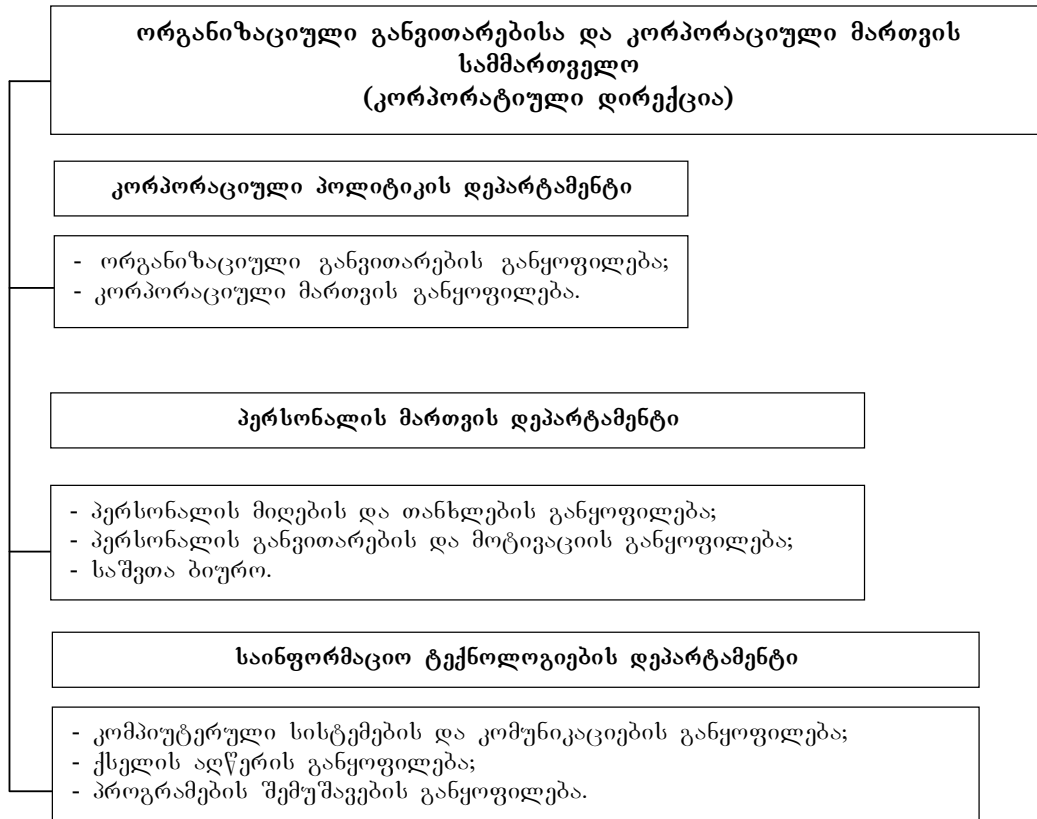
მენეჯერთა მმართველობითი აზროვნების, ხელმძღვანელობის სტილისა და პერსონალის საქმიანობის ორგანიზების სპეციფიკის საფუძველს.

ქართული, ეროვნული კორპორატიული კულტურის ნაკლოვანებებს შორის, პირველ რიგში, აღსანიშნავია ქცევის მოდელები, დამახასიათებელი ტრადიციული ადმინისტრაციული სისტემებისათვის. მაგალითად, ძალაუფლების პატივისცემა, მორჩილებისადმი შემგუებლობა, ფორმალური შემსრულებლობა, ინიციატივების არასებობა, პრინციპი „არ გახდე ხელმძღვანელობისათვის ზედმეტად თვალშისაცემი“, რისკებისადმი ზედმეტი სიფრთხილე, სწრაფვა - იყო როგორც ყველა, ამბიციურობა - ძირითადად ნეგატიური მახასიათებელი, ორიენტირება არა შედეგზე, არამედ გარემომცველთა შეხედულებებზე, სწრაფად გამდიდრების ილუზია და ა.შ. სწორედ აღნიშნულ მახასიათებელთა ანალიზის საფუძველზე უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის კორპორატიული კონცეფციის შემუშავება-ჩამოყალიბება.

ჩვენს მიერ აქცენტი გაკეთდა სააქციო საზოგადოებაზე - გამანაწილებელ ენერგოკომპანია „თელასზე“, რომელშიც ჩადებულია როგორც საქართველოსა და რუსეთის ფედერაციის კომპანიების, ასევე კერძო აქციონერების ინტერესები.

საქართველოს ენერგოკომპანიებში, ჩვენი მონაწილეობით, რაც გამოიკვეთა კორპორატიული მართვის ეფექტიანობის კვლევაში, კორპორატიული მართვის სისტემის დანერგვა დაწყებულია მხოლოდ ს.ს. „თელასში“, რომლის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გამოიყო კორპორატიული მართვის მთელი დამოუკიდებელი მიმართულება სამმართველოს სახით[80]. განსაკუთრებით ხაზგასასმელია კორპორატიული პოლიტიკისა და პერსონალის მართვის დეპარტამენტები, რომელთა საქმიანობას წარმოადგენს ს.ს. „თელასი“-ს მართვის ეფექტიანი სისტემის აგება, რითაც უნდა განვითარდეს საზოგადოების აქციონერთა ინტერესებისა და საზოგადოების სტრუქტურის კორპორატიული მართვის სრულყოფის საფუძველზე. ს.ს. „თელასი“-ს კორპორატიული დირექციის სტრუქტურას სქემატურად შემდეგი სახე აქვს:

ნახაზი №8 ს.ს. „თელასი“-ს კორპორატიული დირექციის სტრუქტურა



საქართველოს ენერჯოსექტორში პირველად სწორედ ს.ს. „თელასი“-ში ფუნქციონირებს კორპორატიული მართვისა და კორპორატიული ეთიკის კოდექსები, ქვეყნის კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში მყოფი, შიდაორგანიზაციული დამტკიცებული ნორმატიული აქტების სახით[77]. აღნიშნული კოდექსები, პირველ რიგში, გამოკვეთენ ს.ს. „თელასი“-ს განსაკუთრებულ როლს საქართველოს ეკონომიკაში, უზრუნველყოფს რა ქ. თბილისის მოსახლეობისა და ორგანიზაციების უწყვეტ ელექტრო მომარაგებას. კოდექსები განსაზღვრავს ორგანიზაციის წინაშე არსებული პასუხისმგებლობების უზრუნველყოფისათვის კორპორატიული მართვის მაღალი სტანდარტების აუცილებლობას.

ს.ს. „თელასი“-ს აღნიშნული კოდექსები კორპორატიულ მართვას განმარტავს, როგორც იმ ურთიერთდამოკიდებულ პროცესებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ეფექტიან მმართველობას, მოიცავენ რა ურთიერთქმედებებს აქციონერებს, სამეთვალყურეო საბჭოსა და

საზოგადოების მმართველობით ორგანოებს შორის.[80] კორპორატიული კულტურა წარმოადგენს იმ კვლევებისა და მართვის მეთოდების ერთობლიობას, რომლებიც ეფუძნებიან ორგანიზაციის მუშაკთა სოციალურ ქცევებს. ეს არის ურთიერთქმედებათა სისტემა, რომელიც ვლინდება შიდაორგანიზაციულ დონეზე – როგორც საწარმოო და მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობის სისტემა, ხოლო ორგანიზაციის გარემომცველ დონეზე – როგორც კომერციული კომუნიკაციების სისტემა.

კოდექსების მიხედვით ს.ს. „თელასი“-ს ძირითად კორპორატიულ პრინციპებსა და ღირებულებებს განეკუთვნება:

- აქციონერთა ინტერესების გათვალისწინება.
- ეფექტიანობა, შედეგობრიობა, მოგებაზე ორიენტირება.
- ინოვაციური განვითარება და მოდერნიზაცია.
- ენერგეტიკული ეფექტიანობა და ენერგოდანაზოგვა.
- ადამიანური რესურსების ოპტიმალური მართვა.
- ინფორმაციული გამჭვირვალობა.
- სოციალური პასუხისმგებლობა.
- ზნეობრიობა, პატრიორობა, კეთილსინდისიერება.

ჩვენი კვლევის საფუძველზე ენერგოკომპანიის კორპორატიულმა მმართველობამ საფუძველი შეუქმნა დამატებით მოთხოვნებს პერსონალის მიმართ, რათა ფორმირებული ჰქავდეს მაღალკვალიფიციური მმართველობითი გუნდი; რადგანაც კორპორატიული სისტემა ქმნის წინაპირობებს ენერგოკომპანიის ორგანიზაციული განვითარებისა და პერსონალის მართვის ისეთი ამოცანების გადასაწყვეტად, როგორცაა: ორგანიზაციული, პროცესების, პროექტების, ცოდნის მართვის და ხარისხის მართვის ამოცანები, ასევე პერსონალის მოტივაციის, პერსონალის მოძიების, კომპანიის მენეჯერული კადრების შერჩევის, ადაპტირების, კომპანიის გარე საკადრო რეზერვის ფორმირების, შრომის ბაზარზე კომპანიის იმიჯის მართვის ამოცანები.

ჩვენი კვლევის საფუძველზე ასევე მიგვაჩნია, რომ პერსონალის მარკეტინგულ კვლევაში მიზანშეწონილი იქნება გამოიყენებულ იქნას

მეთოდი – „**მომხმარებლის პროტოტიპის შექმნა**“. პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების მიზნით საჭირო და აუცილებელია შეიქმნას მართვის იერარქიული საფეხურების მიხედვით თითოეულ მენეჯერზე (პერსონალზე) ენერგოკომპანიის მოთხოვნებისა და პირობების აღწერა, და მისი პროტოტიპის შექმნა, რომელიც დახასიათდება: მოტივაციური თავისებურებებით, თანამდებობრივი მოთხოვნებით, სოციალური ფასეულობებით, შეხედულებებით, განათლების დონით, გამოცდილებით და სხვა. თავისთავად ცხადია, მნიშვნელობა ენიჭება იმ გარემოსა და შესაბამის მოთხოვნებს, სადაც საქმიანობა უნდა წარიმართოს. იგულისხმება ფუნქციონალური დეპარტამენტები, საწარმოო-ტექნიკური, მარკეტინგის, მომარაგების, შესყიდვის და ა.შ. პროფილური მიმართულებები. ამ მიზნით ჩვენს მიერ შემუშავებული იქნა საკადრო მენეჯერთა მიმართ შემდეგი მოთხოვნები და პირობები:

ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი უნდა იცნობდეს:

- ენერგოკომპანიი დებულებას;
- სახელმწიფო კანონებს, საქართველოს მთავრობის დადგენილებებს, სამართლებრივი აქტების შიდა ლოკალურ ნორმატივებს, ორგანიზა-ციულ-განკარგულებით დოკუმენტებს, რომლებიც არეგულირებს საქმი-ანობის სფეროს;
- ენერგოკომპანიის პროფილს, სპეციალიზაციას, სტრუქტურის თავისებურებებს;
- ენერგოკომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და საშტატო განრიგს;
- შრომის შინაგანაწესს, შრომის დაცვის, უსაფრთხოების ტექნიკისა და სახანძრო უსაფრთხოების წესებს;
- შრომის მართვისა და ორგანიზაციის საფუძვლებს;
- შრომის კანონმდებლობას;
- სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსებს;
- ენერგოკომპანიის საკადრო პოლიტიკასა და სტრატეგიას;
- პერსონალის მართვის მეთოდურ მასალებს;

- ეკონომიკის, ეთიკის, სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის საფუძვლებს;
- საქმისწარმოების საფუძვლებს;
- საქმიანი ურთიერთობის ნორმებს;
- მუშაობის ფორმებსა და მეთოდებს მართვის ავტომატიზირებული საშუალებების გამოყენებით;
- ენერგოკომპანიის შემდეგი ფუნქციური მიმართულებების მეთოდოლოგიას:
  - პერსონალის მოზიდვა და თანხლება;
  - პერსონალის განვითარება და მოტივაცია.

ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს:

- სამსახურის მუშაობის ორგანიზება და დაგეგმვა;
- სამსახურის პერსონალის მართვა;
- მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპერატიულად მიღება და რეალიზება;
- ენერგოკომპანიის არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გაანალიზება;
- ადამიანურ რესურსებთან მუშაობა;
- საქმიანი მოლაპარაკებების წარმოება;
- პერსონალურ კომპიუტერთან მუშაობა გამოცდილი მომხმარებლის დონეზე;
- ინტერნეტში მუშაობა გამოცდილი მომხმარებლის დონეზე;
- სპეციალობის მიხედვით სპეციალურ ლიტერატურასთან მუშაობა.
- პრობლემური სიტუაციების დროული გამოვლენა და გადაჭრა.

ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელს უფლება აქვს:

- კანონითა და ენერგოკომპანიის წესდებით დადგენილი წესის თანახმად, წარადგინოს საზოგადოება ყველა სახელმწიფო, საზოგადოებრივ და სამეურნეო ორგანოსა და სტრუქტურაში, განახორციელოს ყველა აუცილებელი მართლზომიერი ქმედება

წინამდებარე დებულებით, ბრძანებით ან სათანადო წესით გაფორმებული ენერგოკომპანიის მინდობი-ლობით გათვალისწინებული კომპეტენციის ფარგლებში.

- დადგენილი წესის თანახმად, ენერგოკომპანიის ყველა ქვედანაყოფისგან მიიღოს სამსახურის ფუნქციების შესასრულებლად საჭირო ინფორმაცია და საანგარიშო მონაცემები.
- დადგენილი წესის თანახმად, განახორციელოს სამსახურის კომპეტენციაში შემავალ საკითხებთან დაკავშირებული თათბირების ორგანიზება.
- დადგენილი წესის თანახმად, წარადგინოს წინადადებები ენერგოკომპანიის სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაკთა მონაწილეობის შესახებ ენერგოკომპანიის ხელმძღვანელობის დავალებების შესრულებაში, ასევე დოკუმენტების შემუშავებასა და სამსახურის მიერ ორგანიზებული ღონისძიებების ჩატარებაში, მასზე დაკისრებული ფუნქციების ფარგლებში.
- დარგობრივ დირექტორს განსახილველად წარუდგინოს წინადადებები:
  - კეთილსინდისიერი, ეფექტური შრომისთვის სამსახურის მუშაკთა წახალისების შესახებ;
  - სამსახურის მუშაკთა დისციპლინარული და მატერიალური პასუხისმგებლობის შესახებ, საქართველოს შრომის კოდექსისა და სხვა სახელმწიფო კანონებით დადგენილი წესის შესაბამისად;
  - ენერგოკომპანიის საქმიანობის გაუმჯობესების შესახებ;
  - სამსახურის მუშაობის მეთოდების სრულყოფის შესახებ;
  - ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის საკითხების გაუმჯობესებისა და სრულყოფის შესახებ.
- განახორციელოს დოკუმენტების ვიზირება, დამოუკიდებლად აწარმოოს მიმოწერა ენერგოკომპანიის სხვა ქვედანაყოფებთან, სამსახურის კომპეტენციაში შემავალ საკითხებთან დაკავშირებით.
- გაეცნოს ენერგოკომპანიის ხელმძღვანელობის გადაწყვეტი-ლებების პროექტებს, რომლებიც ეხება სამსახურის საქმიანობას.



- მოითხოვოს ბრძანებებისა და განკარგულების შესრულება სხვა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებისაგან, სამსახურის კომპეტენციის ფარგლებში შემავალ საკითხებთან დაკავშირებით.
- ჰქონდეს სამსახურის საკმთანობასთან დაკავშირებული ინფორმაციის წვდომის უფლება.

ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია:

- სამსახურზე დაკისრებული ფუნქციების განხორციელებაზე.
- სამსახურის მიერ გამოცემული და სამსახურის ხელმძღვანელის მიერ ხელმოწერილი დოკუმენტების მოქმედ კანონმდებლობასთან შესაბამისობაზე.
- შამსახურში არსებული ქონების დაცვაზე.
- შრომის დაცვის მოთხოვნების უზრუნველყოფასა და შრომისა და სახანძრო უსაფრთხოების წესების დაცვაზე.
- საქმისწარმოებისა და დოკუმენტების სათანადო ორგანიზებისა და შენახვის წესების დაცვაზე.
- კანონით დაცული საიდუმლოების (*სახელმწიფო, კომერციული და სხვ.*), მათ შორის სხვა მუშაკთა პერსონალური მონაცემების გახსნაზე, რომელიც მისთვის ცნობილი გახდა დაკისრებული ამოცანებისა და ფუნქციების შესრულების პროცესში, ენერგოკომპანიაში კომერციული საიდუმლოს დადგენილი რეჟიმის დაცვაზე.
- მატერიალური ზიანის მიყენებაზე – საქართველოს მოქმედი შრომის და სამოქალაქო კანონმდებლობით დადგენილ ფარგლებში.
- ბეჭდების (*შტამპების*) სათანადო გამოყენებასა და შენახვაზე.
- სამსახურის სხვა მუშაკთა პასუხისმგებლობის ხარისხი დგინდება დაქვემდებარებული ქვედანაყოფების შესახებ დებულებებითა და მუშაკთა თანამდებობრივი ინსტრუქციებით.

ასევე, ჩვენს მიერ გამოყენებული იქნა ენერგოკომპანიის კორპორატიული მართვის მოთხოვნები და მეცნიერულად შემუშავებული იქნა პერსონალის (როგორც არსებული, ასევე ახლად მიღებული) შერჩევისა და შეფასების გამოკითხვის ტესტი.

მარტივად რომ ვთქვათ, გვაქვს მოცემულ თანამდებობაზე (მენეჯერზე) კომპანიის მოთხოვნების აღწერა, ჩვენ კი შევქმენით მისი პროტოტიპი, რომელიც შეიძლება მთლიანად არ იყოს აღწერილის მსგავსი, მაგრამ არის მასთან მიახლოებული. ეს კი პერსონალის მარკეტინგული კვლევის ობიექტია.

ამ მიზნით სასურველია გამოყენებულ იქნეს ელექტრონული მარკეტინგის მეთოდები, ანუ თითოეულ მენეჯერზე შეიქმნას ელექტრონული ბაზა; და საერთოდ მიზანშეწონილად შეიძლება ჩაითვალოს მთლიანად კანდიდატებზე საიტის შექმნა და სხვადასხვა საიტის მომხმარებლებთან კომპანიის მიერ შექმნილი აღნიშნული საიტის ადაპტირების უნარის გამოყენება (კოსტუმაცია).

პერსონალის წარმატებით და ეფექტიანად განვითარებისათვის მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ენერგოკომპანიის თითოეულმა დეპარტამენტმა, სამმართველომ, განყოფილებამ და სამსახურმა შექმნას საკუთარი „თანამდებობრივი დახასიათების ფორმატი“, რომელშიც შეტანილი იქნება მოცემულ თანამდებობაზე მოთხოვნები, ცოდნისა და გამოცდილების დონე, სპეციალისტის მიერ განვლილი მომზადების, გადამზადების, კვალიფიკაციის ამაღლების, სწავლების სახეები და პერიოდები, შეფასებები, მიღებული სერთიფიკატების ჩამონათვალი, მომავალი პერიოდის სწავლებისა და მომზადების პროგრამები, მონაწილეობის დრო და ხანგრძლივობა.

„თანამდებობის დახასიათების ფორმატი“ უნდა ეფუძნებოდეს მეთოდოლოგიას, რომელიც გულისხმობს თანამდებობრივი პროფილების შექმნასა და მათთან შესაფასებელ პირთა პროფილების შედარებას.

აღნიშნული მეთოდოლოგიით შეფასება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

#### მოსამზადებელი ეტაპი

- 2.1. თანამდებობრივ მოთხოვნათა ანალიზი.
- 2.2. ყოველი თანამდებობისათვის კომპეტენციათა ნუსხის დამტკიცება.
  - ა) საექსპერტო საბჭო ახორციელებს პროფესიონალურად მნიშვნელოვან თვისებათა ნუსხის რანჟირებას.
  - ბ) გამოყოფენ 12-15 უმნიშვნელოვანეს კომპეტენციას.
- 2.3. „თანამდებობის იდეალური პროფილი“-ს გრაფიკულად შექმნა.  
(იხ. ცხრილი №1)

**ცხრილი №1. კომპეტენციათა იდეალური პროფილი**

ფაქტორები	კომპეტენციები		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
პროფესიონალიზმი	1	პროფესიონალური უნარების დონე	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
	2	პროფესიონალური პოტენციალი	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
	3	შედეგიანობა, მუშაობის ხარისხი	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
	4	რეზულტატზე ორიენტირების უნარი	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
გადაწყვეტილებათა მიღება	5	ოპერატიულობა და მოქნილობა	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
	6	ინდივიდუალობა, თვითრწმენა	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○
	7	მომხმარებელზე ორიენტირება	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ინტელექტუალური სფერო	8	ანალიტიკური უნარი	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
	9	აზროვნების სისტემურობა	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
	10	სიახლეთა ათვისების უნარი	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
პიროვნული თვისებებები	11	პასუხისმგებლობა	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
	12	კეთილსინდისიერება, აკურატულობა	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	13	აქტიურობა და ენერგიულობა	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○
კომუნიკაციური თვისებები	14	გუნდში მუშაობის უნარი	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	15	კომუნიკაბელურობის უნარი	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- 2.4. იმ მუშაკთა ნუსხის მომზადება, რომლებმაც გაიარეს გამოსაცდელი ვადა და ექვემდებარებიან შეფასებას.
- 2.5. ინტერვიურების ბლანკებისა და შესაფასებელ ფურცელთა მომზადება. (ინტერვიურება გულისხმობს გამოკითხვას რაიმეს შეფასების მიზნით იგი განსაზღვრავს გამოკითხვის სტრუქტურას და შეიცავს როგორც კონკრეტულ შეკითხვებს, შეფასების საგნის გამოსავლენად, ასევე პასუხთა ინტერპრეტირებულ ვარიანტებს.)
- 2.6. აღნიშნული მეთოდოლოგიის გამოყენების მიზანშეწონილობაზე შიდაორგანიზაციული პიარკამპანიის წარმოება.

შეფასების ჩატარება

სპეციალისტს აფასებენ ხელმძღვანელები და თანამშრომლები. შეფასება შეიძლება განხორციელდეს ინტერვიურების ბლანკების გამოყენებით, რომლებშიც სხვადასხვა ვარიაციებში შეკითხვები და მათზე პასუხები უკვე მოცემულია, ექსპერტის მოვალეობაში კი შედის დასმული შეკითხვებისა და მათზე პასუხების დაფიქსირება. ინტერვიურების ბლანკები წარმოდგენილია დანართში.

ინტერვიურების პროცესში შესაძლებელია გამოიყოს მუშაკის მოტივაციური და დემოტივაციური ფაქტორები, სამუშაოს ორგანიზების მისეული ხედვა. კომპეტენციათა გამოსავლენად შესაძლებელია მოდელირებულ იქნეს ტიპური სიტუაცია, რომლეშიც შესაფასებელი მუშაკი ურთიერთქმედებს შიდა და გარე ფაქტორებთან, კოლეგებსა და ხელმძღვანელობასთან.

შედარება

- 15.1. შეფასების შედეგები თავს იყრის ერთიან გრაფიკში. ხორციელდება „თანამდებობის იდეალური პროფილისა“ და მუშაკის კომპეტენციათა რეალური პროფილის შედარება ( იხ. ცხრილი №2).
- 15.2. შემდგომ შეფასებამდე პერიოდისათვის, ხელმძღვანელთან შეთანხმებით, მუშავდება ინდივიდუალური გეგმა.

**ცხრილი №2 „X“ მუშაკის კომპეტენციათა პროფილის შეფასება კომპეტენციათა იდეალურ პროფილთან**

- „X“ მუშაკის კომპეტენციათა მაჩვენებელი - იდეალური პროფილის კომპეტენციათა მაჩვენებელი

შაბლონები	კომპეტენციები	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
პროფესიონალიზმი	1 პროფესიონალური უნარების დონე										
	2 პროფესიონალური პოტენციალი										
	3 შედეგიანობა, მუშაობის ხარისხი										
	4 რეზულტატზე ორიენტირების უნარი										
ბადაყვებითიღებათა მიღება	5 ოპერატიულობა და მოქნილობა										
	6 ინდივიდუალობა, თვითრწმენა										
	7 კლიენტზე ორიენტირება										
ინტელექტუალური სფერო	8 ანალიტიკური უნარი										
	9 აზროვნების სისტემურობა										
	10 სიახლეთა ათვისების უნარი										
პიროვნული თავისებურებები	11 პასუხისმგებლობა										
	12 კეთილსინდისიერება, აკურატულობა										
	13 აქტიურობა და ენერგიულობა										
კომუნიკაციური თვისებები	14 გუნდში მუშაობის უნარი										
	15 კომუნიკაბელურობის უნარი										

აღნიშნული მეთოდის პრაქტიკული მნიშვნელობა შემდეგში გამოიხატება, იგი:

- ხელს უწყობს მენეჯერებსა და საკადრო სამსახურებს კანდიდატთა ერთი და იგივე კრიტერიუმებით შეფასებაში.
- ქმნის ფაქტორს, რას ნიშნავს კომპანიისათვის ეფექტიანი მუშაკი.
- ხელს უწყობს სამუშაოს წარმატებით შესრულების კრიტერიუმების განსაზღვრას.
- ნათლად აჩვენებს მუშაკთა ძლიერ და სუსტ მხარეებს.
- გამოკვეთავს მუშაკთა სწავლების ძირითად მოთხოვნებსა და მიმართულებებს.
- იძლევა გუნდური მუშაობის ეფექტიანი სისტემის შემუშავების შესაძლებლობებს.
- ხელს უწყობს კომპანიაში ახალი ფასეულობების დანერგვას.

ამრიგად, სამუშაო პროცესის ეფექტიანობის შეფასებით კომპანიის ხელმძღვანელობა შედეგად იღებს პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის მართვის მძლავრ ინსტრუმენტს. მუშაკის საქმიანობის კორექტირება შესაძლებელია შეფასების შედეგების მიღებისთანავე. ტიპური შეცდომების განხილვა ხორციელდება მოკლე დროში და საკმაოდ დამაჯერებლად, რადგან შეფასების პროცესში მუშაკი საკუთარ ნაკლოვანებებს თვითონ ხედავს. შესაბამისად, მეთოდი წარმოაჩენს თუ კონკრეტულად რა უნდა შეცვალოს შეფასება-გაგლიშმა მუშაკმა, რომ მისი საქმიანობის ეფექტიანობა ამაღლდეს.

## **2.2.2 ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის სტრატეგია და პერსონალის პროფესიული განვითარების პრობლემები**

თანამედროვე ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის სტრატეგია არის თავისი საქმიანობა მოაქციოს ენერგოკომპანიის კორპორატიულ მართვაში[4,33]. ენერგოკომპანიაში ეფექტიანი კორპორატიული მართვა და პერსონალის მენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულება ემყარება საქართველოში ბოლო 10-15 წლის განმავლობაში აქტიურად მოქმედ უცხოური მენეჯმენტის მიღწევებს (საქართველოს ენერგეტიკის მენეჯმენტში მოქმედებდნენ და აგრძელებენ საქმიანობას ისეთი

უცხოური კომპანიები, როგორებიცაა: ირლანდიური ESB, ესპანური IBERDROLA, ამერიკული AES, ჩეხური ENERGO-PRO, რუსული PAO EЭC), რაც თავის მხრივ იძლევა იმის საშუალებას, რომ საქართველოს ენერგოკომპანიებში ჩამოყალიბდეს კორპორატიული მართვის სისტემა, რომელიც არამარტო გაააქტიურებდა ენერგოკომპანიის საქმიანობის მენეჯმენტს, არამედ უფრო გააუმჯობესებდა და ეფექტიანს გახდიდა ენერგოკომპანიის (საზოგადოების) მართვის ორგანოების (აქციონერთა საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო, გენერალური დირექტორი) ურთიერთობებს სახელმწიფო მართვის ორგანოებთან (საქართველოს საფონდო ბირჟა, საფინანსო ზედამხედველობა, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო), აქციონერთათვის ინფორმაციის მიწოდების უზრუნველყოფა, კორპორატიული მართვის სფეროში სტანდარტების ანალიზი, მართვისა და კონტროლის ორგანოების საქმიანობის რეგლამენტაცია, საზოგადოების აქციონერთა გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის უზრუნველყოფა, საზოგადოების აქციონერთათვის დივიდენდების გადახდის ორგანიზება, საზოგადოების კორპორატიული კულტურის კომპონენტების მართვა, სოციალური განვითარებისა და შიდა კომუნიკაციების მართვა, პერსონალის ქცევის ნორმებისა და ღირებულების მართვა[81].

ჩვენის აზრით, ენერგოკომპანიების კორპორატიული სისტემა პარალელურ რეჟიმში უნდა ვითარდებოდეს ისეთ სისტემებთან ერთად, როგორიცაა: ენერგოკომპანიის საინვესტიციო პროექტების კორპორატიული თანხლებისა და საზოგადოების აქციონერებთან ურთიერთქმედების სისტემები. კორპორატიული პოლიტიკის ეს სამი სისტემა ქმნის წინაპირობებს ენერგოკომპანიის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული განვითარებისა და პერსონალის მართვის მიმართულებებით ისეთი ამოცანების გადასაწყვეტად, როგორიცაა: ორგანიზაციული, პროცესების, პროექტების, ცოდნის მართვის და ხარისხის მართვის ამოცანები, ასევე პერსონალის მოზიდვისა და თანხლების, პერსონალის მოტივაციის, პერსონალის შეფასებისა და ატესტაციის, პერსონალის განვითარებისა და ენერგოკომპანიის კორპორატიული კულტურის მართვის ამოცანები. მოცემული ამოცანების ცალკეული მიმართულებებიდან გამოვყოფდით განსაკუთრებულ საკითხებს, რომელთა

დროული გადაწყვეტა ხელს შეუწყობს ენერგოკომპანიებში ეფექტიანი კორპორატიული პოლიტიკის მართვასა და პერსონალის მენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულებას. კერძოდ, ენერგოკომპანიის კორპორატიული სტანდარტების დანერგვა, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს ენერგოკომპანიისა და მისი ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის ეფექტიან მართვას, რისთვისაც აუცილებელია ენერგოკომპანიის ცოდნის შეგროვების, განთავსების, შენახვის, მოძიებისა და აქტუალიზაციის ამოცანების ორგანიზება; საზოგადოების მენეჯერული კადრების შერჩევის, ადაპტირების, ენერგოკომპანიის გარე საკადრო რეზერვის ფორმირების, შრომის ბაზარზე ენერგოკომპანიის იმიჯის მართვის ამოცანების გადაწყვეტა; მნიშვნელოვანია პერსონალის მოტივაციის სისტემისა და პერსონალის კარიერის მართვის ამოცანების დამუშავება, არანაკლებ მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია მენეჯერული კადრების განვითარების სისტემის ამოცანების დამუშავება, კერძოდ, მმართველობითი პოტენციალის განვითარება, ადამიანური რესურსების ინოვაციური პოტენციალის განვითარება, ენერგოკომპანიის პერსონალის სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლება[82-84].

ენერგოკომპანიის სამეურნეო საქმიანობა და მისი მენეჯმენტი მუდმივ ცვლილებას განიცდის, რაც ძირითადად დამოკიდებულია ენერგოკომპანიის მიერ წარმოებული ელექტროენერჯის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე; რადგანაც მოთხოვნილებები იცვლება, ანუ ბაზარზე ხდება მნიშვნელოვანი ცვლილებები, ენერგოკომპანიის მენეჯმენტი, მიუხედავად გარე ფაქტორების ცვლილებებისა, უნდა ცდილობდეს ისე ორგანიზებულად ააწყოს ურთიერთობები მათ მიმართ, რომ განიცადოს ნაკლები რყევა. შესაბამისად, ენერგოკომპანიის მიზანია ახალი ამოცანების, ახალი ცვლილებების წარმოშობამ საფუძველი შეუქმნას დამატებითი მოთხოვნების შექმნას პერსონალის მიმართ, ფორმირებული ჰყავდეს მაღალკვალიფიციური მმართველობითი გუნდი, რომელიც პროფესიულად გაუძღვება ენერგოკომპანიის მიმდინარე მართვას. ამ ამოცანების საფუძვლიანად დარეგულირება შესაძლებელია ენერგოკომპანიის საქმიანობის მაჩვენებელთა დაბალანსების სისტემის გამოყენებით.



## მაჩვენებელთა დაბალანსების სისტემა

მაჩვენებელთა დაბალანსების სისტემა – ეს არის მმართველობითი და სტრატეგიულ-გაანგარიშებითი სისტემა, რომელსაც გადააქვს ორგანიზაციის მისია და სტრატეგია ინტეგრირებულ სამუშაო მაჩვენებელთა დაბალანსებულ კომპლექსში[85-86].

აღნიშნული მეთოდოლოგიის შექმნა უკავშირდება ბიზნესის დინამიურ განვითარებას და განპირობებულია ენერგოკომპანიის მიზნის მიღწევაში არამატერიალური აქტივების მნიშვნელობის ზრდით, სტრატეგიული დაგეგმვის ერთმნიშვნელობითა (ფინანსურ მაჩვენებლებზე ორიენტირებით) და სტრატეგიის რეალიზებასთან დაკავშირებული სირთულეებით. მეთოდის საფუძველია – სისტემური მიდგომა, რომელიც იძლევა იმ სამი მიზნობრივი ჯგუფის ინტერესთა დაბალანსების საშუალებას, რომელთა ურთიერთშეთანხმებაზე დამოკიდებული ენერგოკომპანიის წარმატება, ესენია:

1. აქციონერები – პერსონალის მართვის საქმეში მათ მიერ გაწეული დაბანდებიდან უკუგების შესახებ სრულყოფილი ინფორმაციის მიღება.
2. მენეჯმენტი – დასმული ამოცანების შესასრულებლად ბიზნეს-პროცესთა უზრუნველყოფა საჭირო კადებით.
3. პერსონალი – შრომითი მოთხოვნების დაკმაყოფილება და მოტივირება.

ენერგოკომპანიის პერსონალის ეფექტიანი მენეჯმენტის მიღწევის მიზანი მეთოდოლოგიის განხილვისას, დროის ყოველ კონკრეტულ მომენტში, შესაძლებელია შემუშავდეს ენერგოკომპანიის პერსონალის განვითარების ოპტიმალური სტრატეგია, შემდგომ სტრატეგიული დაგეგმვიდან შესაძლებელია დანერგვის პროცესზე გადასვლა, რაც ხორციელდება აღნიშნული ოპტიმალური სტრატეგიის ყოველ ცალკეულ ქვედანაყოფამდე დაყვანის გზით, მაჩვენებელთა ბალანსირებული სისტემის გეგმის ფორმირების საფუძველზე.

ენერგოკომპანიის განვითარების სტრატეგიის „დაბალანსება“ ხორციელდება ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემის გამოყენებით, რომელთა შერჩევის კრიტერიუმია - სტრატეგიის მიღწევის კონტროლის

შესაძლებლობებსა და ორგანიზაციის ინფორმაციულ გამჭვირვალობას შორის წონასწორობის დაცვა.

მაჩვენებელთა სისტემის დაბალანსება ატარებს გეგმიურ ხასიათს, მოიცავს რა მრავალრიცხოვან მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს ფინანსურ და არაფინანსურ სიდიდეებს შორის, ეფექტიანობის შიდა და გარე პერსპექტივებს შორის, მმართველობის სტრატეგიულ და ოპერატიულ დონეებს შორის, არსებულ და მოსალოდნელ შედეგებს შორის და ა.შ.

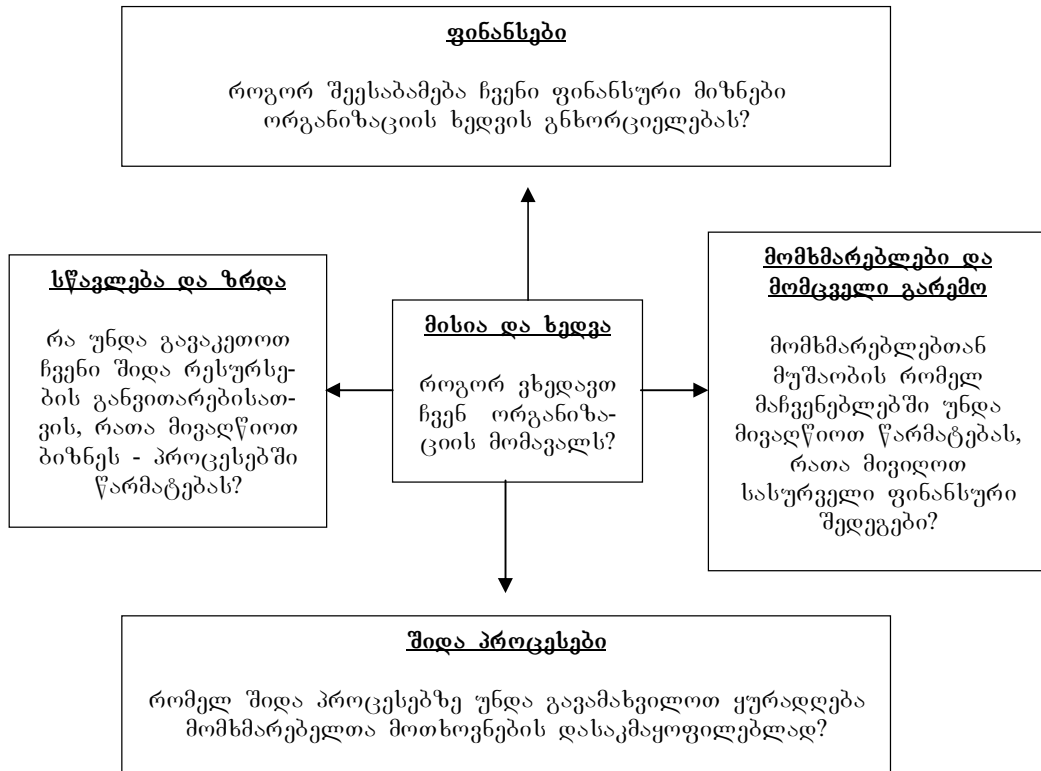
სტრატეგიული მართვის სისტემებზე დაყრდნობით ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების ეფექტიანობის მართვის მრავალი მოდელი არსებობს: კერძოდ, ხარისხის მართვის ევროპული ფონდი (EFQM); კ. მაკნეირის, რ. ლანჰისა და კ. კროსის შედეგიანობის პირამიდა; მართვის პანელი (Tableau de Bord); „6 სიგმი“-ს კონცეფცია და ა.შ. ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან აგების პრინციპებით და ორიენტირებულნი არიან სხვადასხვა კონკრეტულ მომხმარებელზე. ამ კონცეფციათა შორის მეტად პერსპექტიულად ითვლება **დ. ნორტონისა და რ. კაპლანის BSC-მოდელი**, რომელშიც განსაზღვრულია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მიღწევაში ადამიანური რესურსის მნიშვნელობა. მოდელი გულისხმობს ენერგოკომპანიის საქმიანობის ურთიერთდამოკიდებული ინდიკატორების გამოკვეთას 4 პერსპექტივის (ფინანსურის, სამომხმარებლოს, შიდა ბიზნეს-პროცესების, პერსონალის სწავლება-განვითარების) მიხედვით, რაც ორგანიზაციის სტრატეგიისა და ტაქტიკურ-ოპერატიული საქმიანობის ურთიერთდაკავშირების საფუძველია.

მაჩვენებელთა დაბალანსების სისტემის ელემენტების ურთიერთდამოკიდებულებას სქემატურად შესაძლებელია შემდეგი სახე მიეცეს (იხ. ნახაზი №9)

აღნიშნული მეთოდოლოგია საშუალებას იძლევა გამომუშავდეს ენერგოკომპანიის სტრატეგიის რეალიზაციის მნიშვნელოვან მაჩვენებელთა მთელი სპექტრი, რომლებიც ფაქტიურად წარმოქმნიან სტრატეგიული კონტროლისა და მართვის სისტემას. მეთოდი განსაზღვრავს: არსებობენ თუ არა ორგანიზაციაში პროფესიონალურად მომზადებული და მოტივირებული მუშაკები (ბიზნესის სწავლება-განვითარების პერსპექტივა)? ეფექტიანია თუ არა ესა თუ ის შიდასა-

წარმოო პროცესი (შიდა ბიზნეს-პროცესების პერსპექტივა)? არიან თუ არა კმაყოფილნი მომხმარებლები, და რამდენად ლოიალურები არიან ისინი ორგანიზაციის მიმართ (სამომხმარებლო პერსპექტივა)? და ა.შ.

ნახაზი №9 მაჩვენებელთა დაბალანსების სისტემის ელემენტების ურთიერთდამოკიდებულება



ჩვენს მიერ მოდიებული მოდელი შედეგიანობის საკვანძო მაჩვენებლების სისტემის გამოსაყენებლად ენერგოკომპანიების საქმიანობის სტრატეგიული მართვის ეფექტიანი მექანიზმის შესაქმნელად, რაც საშუალებას მოგვცემს გადავწყვიტოთ ენერგოკომპანიის ისეთი ამოცანები, როგორიცაა: ენერგოკომპანიის არსებული პოტენციალის (ოპერატიული მართვა) ეფექტიანად გამოყენება, მიზნების განსაზღვრა და პოტენციალის ფორმირება აღნიშნულ მიზანთა მისაღწევად (სტრატეგიული მართვის სისტემა).

დამაბალანსებელი მაჩვენებლების სისტემის გამოყენების ანალიზის საფუძველზე ჩვენ ვთავაზობთ ენერგოკომპანიებს, დამუშავდეს ორგანიზაციულ სტრუქტურებში კონკრეტული პოზიციებ-

ისთვის, მართვის სხვადასხვა პოზიციის თანამდებობისთვის – მენეჯერებისათვის სტრატეგიული რუკები ამ შემთხვევაში, რადგანაც ჩვენ ვიხილავთ სააქციონერო საზოგადოების სამართლებრივ-ორგანიზაციული ფორმის ენერგოკომპანიებს; რაც საშუალებას მოგვცემს ეფექტიანად გადაწყდეს ორი ძირითადი ამოცანა: საქმიანობის ეფექტიანი მართვა და ურთიერთობების რეგულირება მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერებთან[87].

### **2.2.3 პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში ტექნიკური პერსონალის საშუალო რგოლის მენეჯმენტი**

ენერგოკომპანიის წარმატების საქმეში განსაკუთრებული როლი ჩვენის აზრით უნდა მიენიჭოს მართვის დაბალ დონეს, რისთვისაც უნდა ხორციელდებოდეს ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა. თანამედროვე პირობებში პერსონალის მენეჯმენტის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს პიროვნების ჩამოყალიბება, მისი მოტივების მართვა, რომელსაც გააჩნია გარკვეული სტიმული უფრო ღრმად ჩასწვდეს ენერგოკომპანიის ტექნოლოგიას, გააჩნდეს მაღალი კვალიფიკაცია, ჰქონდეს პასუხისმგებლობის გრძნობა, ჯგუფში მუშაობის მორალური განწყობით, აქტიური პოზიციითა და სრულად ჩართულობით ენერგოკომპანიის ინტერესებისა და მიზნების მიღწევაში[60]. ასეთი კონკურენტუნარიანი სპეციალისტის სწავლების, მომზადების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სხვა სისტემების ორგანიზებით მივიღებთ მოწინავე აზრების მქონე პერსონალს, რომელიც თავის მხრივ შექმნის ენერგო-კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას[88,89].

ს.ს. „თელასში“, რა თქმა უნდა, ფუნქციონირებს პერსონალის ატესტაციისა და ტექნიკური პერსონალის შეფასების ტრადიციული მეთოდოლოგია. დამტკიცებულია პერსონალის ატესტაციის, პერსონალის სტიმულირებისა და შრომის ანაზღაურების შესაბამისი დებულებები.

ტექნიკური პერსონალის შეფასება-სწავლების კუთხით ს.ს. „თელასში“ დასაქმებულია შრომის დაცვისა და სახანძრო უსაფრთხოების დეპარტამენტი, რომელიც ხელმძღვანელობს საქართველოს

ენერგეტიკის მინისტრის შესაბამისი ბრძანებით და არეგულირებს საქმიანობას დებულებით „პერსონალთან მუშაობის ორგანიზაციული ღონისძიებების შესახებ“[80].

სწორედ აღნიშნული ბრძანებით არის განსაზღვრული ელექტროდანადგარებთან მუშაობის ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებები, მოთხოვნები პერსონალის მიმართ, ოპერატიული მომსახურებისა და შემოწმების წესები, სამუშაოთა შესრულების პირობები, პასუხისმგებელ პირთა მოვალეობების შეთავსების პირობები, განწესით სამუშაოთა ორგანიზების წესები და ა.შ.

რაც შეეხება დებულებას, მასში დაკონკრეტებულია ტექნიკური პერსონალის მუშაობის საერთო წესები და ორგანიზაციული მოთხოვნები, ახალი თანამდებობისათვის მომზადების, სტაჟირებისა და საკვალიფიკაციო შემოწმების პირობები.

დებულების მიხედვით პერსონალთან მუშაობის ორგანიზაცია და მისი ჩატარება ხორციელდება პერსპექტიული (ხუთწლიანი და მეტი) და მიმდინარე (წლიური, კვარტალური ან თვიური) გეგმების მიხედვით, რომლებიც მტკიცდება დადგენილი წესით. აღნიშნული გეგმები მოიცავენ მუშაობის შემდეგ მიმართულებებს:

- ახალ მუშაკთა სწავლება.
- მუშაკთა გადამზადება და მათ მიერ მეორე ან მომიჯნავე პროფესიების შესწავლა.
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება.
- სპეციალური მომზადება.
- საკონტროლო ავარიასაწინააღმდეგო და ხანძარსაწინააღმდეგო ნორმები.
- შრომის უსაფრთხოების შესახებ ინსტრუქტაჟები.
- ტექნიკური ბიბლიოთეკების, ტექნიკური კაბინეტების, უსაფრთხოების ტექნიკისა და სახანძრო უსაფრთხოების კაბინეტების, პოლიგონების, სატრენაჟორო მომზადების ცენტრებისა და პუნქტების მუშაობის ორგანიზაცია.
- უსაფრთხოების ტექნიკის ღონისძიებების ჩატარება.
- ლექციებისა და საუბრების ჩატარება.

- მონათესავე საწარმოებში ექსკურსიების ჩატარება და გამოცდილების გაზიარება, გამოფენების მოწყობა.
- სამუშაო ადგილების შემოწმება.
- სასწავლო-მატერიალური ბაზის აღჭურვისათვის ღონისძიებების ჩატარება.
- სამედიცინო შემოწმების პერიოდული ჩატარება.
- პერსონალთან საზოგადოებრივი და მუშაობის სხვა ფორმების გამოყენება.

სწორედ ზემოაღნიშნულ პრინციპებზე დაყრდნობით ატარებს ს.ს. „თელასი“-ს შრომის დაცვისა და სახანძრო უსაფრთხოების დეპარტამენტი ტესტირებებსა და გამოცდებს, ყოველწლიურად ტექნიკურ პერსონალთან, ხოლო საინჟინრო-ტექნიკური რგოლის მუშაკებთან – ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ. შემოწმება ძირითადად მიმდინარეობს სამედიცინო, უსაფრთხოების წესების, ტექნიკური ექსპუატაციის, სახანძრო უსაფრთხოებისა და მოწყობის წესების მიმართულებებით.

ენერგოსექტორში პერსონალის განვითარების კუთხით წინ გადადგმულ ნაბიჯად შეიძლება ჩაითვალოს „შნაიდერ-ელექტრიკ თელასი“-ს სასწავლო კომპლექსის ჩამოყალიბება, სადაც სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობა აქვთ არამარტო ს.ს. „თელასი“-ს, არამედ მთლიანად საქართველოს ენერგეტიკის ორგანიზაციებში მომუშავე სპეციალისტებს.

ჩვენი კვლევის საფუძველზე, ენერგოკომპანიებში ტექნოლოგიების განახლებისა და მომხმარებლის მოთხოვნის ზრდის პარალელურად აუცილებელია ახალი ფუნქციებისა და ხერხების მოძიება, გამოკვლევა და კონკრეტულ სიტუაციაზე მორგება; მათ მიეკუთვნება:

- ენერგოკომპანიის პერსონალის სწავლებისა და განვითარების დაბალანსებული სისტემის შექმნა, რომელიც უშუალოდ იქნება დაკავშირებული ენერგოკომპანიის საკვანძო ამოცანების გადაჭრასთან.
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების პერიოდული სისტემიდან, პერსონალის პროფესიული მომზადების უწყვეტ სისტემაზე გადასვლა.

- პერსონალის მენეჯმენტის ორგანიზაციისა და რეალიზაციის დაგეგმვის სისტემის დამუშავება.

ამ ფუნქციების შესასრულებლად ენერგოკომპანიაში დამუშავებული და მიღებული უნდა იქნას სპეციალური დებულება პერსონალის გადამზადებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებასა და პროფესიულ მომზადებაზე, რომელიც დაეყრდნობა შემდეგ ძირითად მოთხოვნებს:

- სწავლებაზე მოთხოვნის განსაზღვრა. ამ დროს უნდა განხორციელდეს თითოეული მუშაკის, განსაკუთრებით კი მმართველური გუნდის წარმომადგენლის, ცოდნისა და გამოცდილების შესაბამისობის დადგენა მის თანამდებობრივ მოთხოვნებთან.
- სწავლებაზე ყოველწლიური შეკვეთის ჩამოყალიბება, რაც თავის მხრივ უნდა ეყრდნობოდეს სწავლებაზე მოთხოვნის ანალიზს.
- გარე სასწავლო დაწესებულებებში სხვადასხვა კატეგორიის პერსონალის სწავლების დაგეგმვა.
- ახალგაზრდა სპეციალისტების მომზადება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და პროფესიული განათლების ორგანიზაციებში.
- ელექტროენერგეტიკაში პერსონალთან მუშაობის წესების შესაბამისად ტრადიციული, წლების მანძილზე რეკომენდებული, პერსონალთან მუშაობის ფორმების განვითარება.

ეფექტიანობის შეფასება, როგორც კატეგორია, ენერგოკომპანიებში პერსონალის ფორმირებისა და მისი სწავლების ორგანიზაციის საქმეში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს. სწორედ მისი მეშვეობით ხდება სწავლების დაგეგმილი ამოცანებისა და სწავლებისგან მიღებული შედეგის შედარება. ეფექტიანობის მაჩვენებლები ერთმანეთისგან განსხვავდება და ენერგოკომპანიისათვის ეფექტიანობის შემაფასებლად შეგვიძლია გამოვიყენოთ პროფესიული მომზადების ეფექტიანობის შემდეგი მაჩვენებლები: პერსონალის შეცდომით გამოწვეული ტექნიკური დარღვევების რაოდენობა, უბედური შემთხვევების რაოდენობა, რომელმაც გამოიწვია პერსონალის სიკვდილი, გეგმის მიხედვით ატესტირებული და მომზადებული სპეციალისტების რაოდენობა, არაგეგმიური გამორთვების რაოდენობა,

პერსონალის მიზებით გრაფიკის დარღვევით მიუწოდებელი ელექტროენერჯის რაოდენობა და ამით ენერგოკომპანიისა და მომხმარებლის მიერ მიღებული ზარალის რაოდენობა, გეგმიური რემონტების დროის დარღვევები და ა.შ. რაც შეეხება სპეციალისტების პროფესიული გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ეფექტიანობის მაჩვენებელს, ეს შეიძლება იყოს ფარდობითი სიდიდე მთლიანად მომზადებულ პერსონალთან შეფარდებით, რომლებიც მზად არიან შეასრულონ ენერგოკომპანიის ამოცანები.

ენერგოკომპანიაში პერსონალის ფორმირების ეფექტიანობის განსაზღვრისთვის, ჩვენის აზრით, ასევე მისაღებად მიგვაჩნია ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის სახეების მისადაგება, რომლებიც ღრმად გამოხატავენ ენერგოკომპანიის სამეურნეო საქმიანობის წარმატების დონესა და პერსონალის სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობას. ჩვენი კვლევით დავადგინეთ, რომ ენერგოკომპანიის წარმატებაში დიდ როლს თამაშობს მაღალკვალიფიციური პერსონლის ჩამოყალიბება, რომლის გამოყენებით ვღებულობთ ენერგოკომპანიის სოციალური და ეკონომიკური ეფექტიანობის შემდეგ მაჩვენებლებს:

- მოსახლეობის ელექტროენერჯით საიმედოდ და უწყვეტად უზრუნველყოფა.
- შრომის ნაყოფიერების ზრდა როგორც ფულადი, ასევე ნატურალური სახით.
- მოსახლეობის მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლების ზრდა.
- ენერგოკომპანიის ძალისხმევით მომზადებული, გადამზადებული და კვალიფიკაციამაღლებული სპეციალისტების წილის ზრდა პერსონალის საერთო რაოდენობაში.
- პერსონალის მართვის სამსახურის ურთიერთობების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიის სხვა ქვედანაყოფებთან და თანამშრომლებთან (გამოკითხვის საფუძველზე).
- დადგენილი ამოცანების გადაწყვეტის დროულობა და სისრულე, რაც ჩადებული იყო ენერგოკომპანიის გეგმებსა და კორპორატიულ პროგრამებში.



**2.2.4. ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურის  
საქმიანობის ორგანიზაცია, პერსონალის ატესტაცია და კარიერის  
დაგეგმვა**

პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურების საქმიანობის ორგანიზაცია

პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურების საქმიანობის ორგანიზაცია, პირველ რიგში, გულისხმობს მასში შემავალი ელემენტების კოორდინაციისა და ურთიერთშესაბამისობის მიღწევის პროცესს, რომლის ძირითადი მიმართულებებია:

1. საკადრო სიტუაციის დიაგნოსტიკა და ანალიზი;
3. იმ ფაქტორთა გამოვლენა, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ პერსონალის მართვის სტრუქტურაზე;
4. პერსონალის მართვის სამსახურების ორგანიზების ძირითადი პრინციპებისა და მეთოდების განსაზღვრა;
5. მიზნებისა და ამოცანების სტრუქტურის ორგანიზაცია. იმ ფუნქციითა განსაზღვრა, რომლებიც უზრუნველყოფენ დასახული მიზნების მიღწევას;
6. ორგანიზაციული სტრუქტურის კონფიგურაციის შექმნა;
7. ფუნქციითა შრომატევადობისა და მომუშავეთა აუცილებელი რიცხოვნობის განსაზღვრა;
8. პერსონალის მართვის სამსახურის თანამშრომელთა პროფესიონალური მომზადების მოთხოვნათა ფორმირება, მათი შემადგენლობის, უფლებებისა და პასუხისმგებლობათა განსაზღვრა;
9. ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებათა ღონისძიებების დაგეგმვა. ვადების, შემსრულებლებისა და ფინანსური დანახარჯების განსაზღვრა.

ენერგოკომპანიათა პერსონალის მართვის სამსახურების მუშაობის ეფექტიანი ორგანიზებისათვის საჭიროა საკადრო მენეჯმენტის ცალკეული მიმართულებების (პერსონალის განვითარება, პერსონალის შერჩევა-აღრიცხვა, პერსონალის საკადრო დაგეგმვა და

მარკეტინგი, სოციალური განვითარება და ა.შ) და ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვის კომპლექსური სისტემის დანერგვა[90]. ამ სტრატეგიული მიზნის მიღწევა შესაძლებელია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტითა და არსებული პრობლემების აღმოფხვრის პრაქტიკული მექანიზმების ფორმირებით, როგორცაა:

- ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვის თანამედროვე სისტემების დანერგვასთან დაკავშირებული პრობლემებისადმი კომპლექსური მიდგომების შემუშავება;
- პერსონალის მართვის პროცესის, როგორც ენერგოკომპანიის მართვის სტრატეგიული მიმართულების, შესწავლა;
- პერსონალის მართვის სფეროში განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა და მისი პრაქტიკული რეალიზაციის მეთოდების შემუშავება;
- ელექტროენერგეტიკაში პერსონალის მართვის თავისებურებების გამოვლენა;
- პერსონალის მართვის კომპლექსურ სისტემაზე გადასვლის კონცეფციის ფორმირება, მისი დანერგვის ცალკეული ეტაპებისა და ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა;
- ენერგოკომპანიებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ტექნოლოგიის ფორმირებისათვის შესაბამისი მეთოდების შექმნა;
- პერსონალის მართვის სამსახურის ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება.

ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურის საქმიანობის ძირითად მიზნებს შორის აღსანიშნავია:

- საწარმოს უწყვეტი მუშაობისათვის კომპანიის უზრუნველყოფა საჭირო რაოდენობის პერსონალით, რომელიც განათლების დონითა და მომზადებით შეესატყვისება დაკავებულ თანამდებობებს;
- მუშაკების კვალიფიკაციის ამაღლება, კადრების მომზადება და გადამზადება;
- საკადრო რეზერვის ჩამოყალიბება;
- კომპანიის მუშაკებისაგან მაქსიმალური უკუგების მიღწევა პერსონალის პერიოდული ატესტაციის ჩატარების გზით.

ენერჯოკომპანიათა საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრისას თანამედროვე მიდგომებისა და მეთოდების ჩამოყალიბება, პერსონალის მართვის სამსახურების საქმიანობის ეფექტიანი ორგანიზაცია, ენერჯოკომპანიაში კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბების მთავარი პრინციპებია.

კარიერის დაგეგმვის პროცესი

კარიერა – ეს არის ადამიანის ჩამოყალიბებული ხედვის (პოზიციის) და ქცევის ნორმების ერთობლიობა შრომით საქმიანობაში, დაკავშირებული მის თანამდებობრივ ან პროფესიონალურ ზრდასთან. კარიერას, საკუთარ ქმედებათა ტრაექტორიას ადამიანი თვითონ ქმნის, შიდა და გარე ორგანიზაციული რეალობის საკუთარ სურვილებსა და მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანით[91].

მუშაკის შერჩევისას პერსონალის მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს მუშაკის კარიერის ეტაპი, რომელსაც იგი გადის კონკრეტულ მომენტში, რაც შესაძლებლობას მისცემს მენეჯერს განსაზღვროს მუშაკის პროფესიონალური საქმიანობის მიზნები, მისი დინამიურობის ხარისხი და ინდივიდუალური მოტივაციის სპეციფიკა.

ცხრილი №3 კარიერის ეტაპების მოკლე აღწერა

კარიერის ეტაპები	ასაკი	მოკლე დახასიათება	მოტივაციის თავისებურებები (მასლოუს მიხედვით)
დამწყები	25 წ	მომზადება შრომითი საქმიანობისათვის, საქმიანობის სფეროს არჩევა	დაცულობა, სოციალური აღიარება
შემდგარი	30 წ	სამუშაოს ათვისება, პროფესიონალური თვისებების განვითარება	სოციალური აღიარება, დამოუკიდებლობა
წინსვლა	45 წ	პროფესიონალური განვითარება	სოციალური აღიარება, თვითრეალიზაცია

<b>დასრულება</b>	60 წ. შემდეგ	პენსიაზე გასვლისთვის მზადება, შემცვლელის ძიება და მისი გაწრეთნა	სოციალური აღიარების შენარჩუნება
<b>საკენსიო</b>	65 წ. შემდეგ	პირადი საქმიანობის სხვა სახეობები	საქმიანობის სხვა სფეროში თვითგამოხატვა

მუშაკის პიროვნულ თვისებათა შეფასებისა და პროფესიონალური საქმიანობის სფეროს განსაზღვრისათვის აუცილებელია გამოიკვეთოს მუშაკის, როგორც პიროვნების, ტიპი. ამ მიზნის მიღწევისათვის მიზანშეწონილია ჯ. ჰოლანდის პიროვნებათა ტიპოლოგიის გამოყენება:

ცხრილი №4 ჯ. ჰოლანდის პიროვნებათა ტიპოლოგია

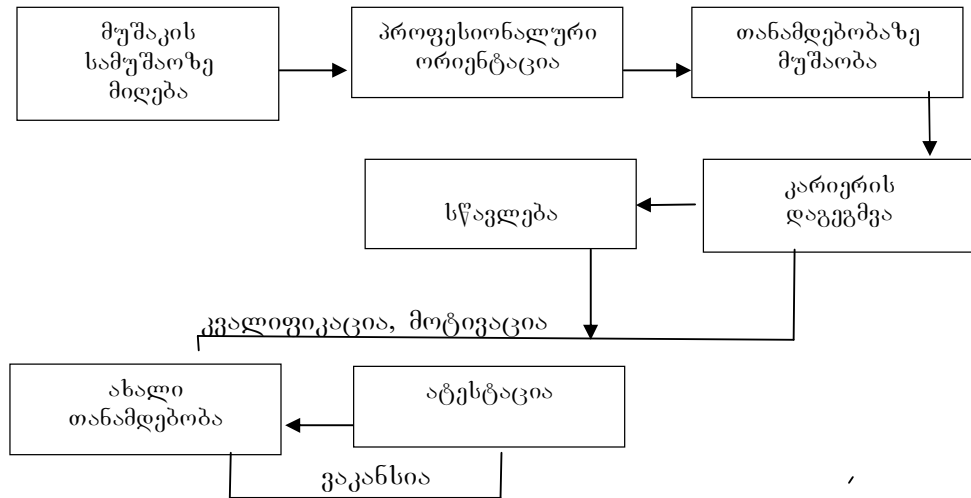
<b>პიროვნების ტიპი</b>	<b>საქმიანობის შინაარსი</b>
<b>რეალისტური</b>	ინსტრუმენტებითა და მექანიზმებით მანიპულირებაზე ორიენტაცია
<b>კვლევითი</b>	ძიებაზე, კვლევაზე ორიენტაცია
<b>არტისტული</b>	თვითპრეზენტაცია, ემოციურ გამოვლინებაზე ორიენტაცია
<b>სოციალური</b>	ადამიანებთან ურთიერთქმედებაზე ორიენტირებულობა
<b>მწარმოებლური</b>	ადამიანებზე გავლენის მოხდენაზე ორიენტირებულობა
<b>კონვენციონალური</b>	ინფორმაციით, მონაცემებით მანიპულირებაზე ორიენტირებულობა

პერსონალის კარიერის დაგეგმვა ორგანიზაციის საკადრო მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, ორიენტირებული სტრატეგიის განსაზღვრაზე, განვითარების ეტაპებსა და სპეციალისტთა წისვლაზე. დაგეგმვის პროცესის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ დაგეგმვათა ეფექტურ ურთიერთშეთავსებაზე.

ინდივიდუალური კარიერის დაგეგმვა უნდა ხორციელდებოდეს ახალი მუშაკის სამუშაოზე მიღებისთანავე. აღსანიშნავია, რომ ასეთი გეგმა ძირითადად იქმნება ახალგაზრდა პერსპექტიული თანამშრომლებისთვის ან მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებისათვის. კარიერის განვითარების გეგმა უნდა შეიცავდეს როგორც მუშაკის პროფესიონალურ უნარ-ჩვევებს, ასევე იმ თანამდებობათა დახასი-

ათეხას, რომელთა დაკავებასაც იგი შეძლებს გარკვეული პერიოდის შემდგომ. კარიერის დაგეგმვის ვადები – ინდივიდუალური პარამეტრია, თუმცა ოპტიმალურ ვადად მიჩნეულია 5-დან 10 წლამდე პერიოდი. კარიერის დაგეგმვის პროცესი სქემატურად შეიძლება შემდეგი ზოგადი სახით წარმოგვიდგეს:

ნახაზი №10 კარიერის დაგეგმვის პროცესი



პერსონალის საქმიანობის შეფასება – ატესტაცია

ნებისმიერი ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა პირდაპირ არის დამოკიდებული ადამიანური რესურსის მართვის ეფექტური მექანიზმის დანერგვაზე და აღნიშნულ რესურსზე გაწეული დანახარჯების ოპტიმიზაციაზე[46-48]. შესაბამისად, ორგანიზაციის საკადრო მუშაობის ძირითადი მიმართულებაა მუშაკთა შერჩევის, განაწილების, კვალიფიკაციის ამაღლების, ატესტაციის და ზოგადად, პერსონალის საქმიანობის შეფასების კომპლექსური სისტემის შემუშავება, რომლის ძირითადი პრინციპები შესაძლებელია შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

- სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ყველა იმ ადამიანური ფაქტორის გამოვლენა, რომლებიც ზემოქმედებენ ტექნოლოგიური პროცესის მიმდინარეობაზე;

- ცალკეულ სამუშაო ადგილზე შრომითი საქმიანობის ხარისხის განმსაზღვრელი მაჩვენებლების შერჩევა უნდა ხორციელდებოდეს დამოუკიდებლად;
- საქმიანობის შეფასება არ უნდა იყოს შერჩევითი და ეპიზოდური. მას უნდა ექვემდებარებოდეს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი;
- საქმიანობის შეფასების პერიოდულობა უნდა განისაზღვრებოდეს მართვის მოთხოვნათა შესაბამისად;
- სისტემაში უნდა გამოიყენებოდეს თანამედროვე IT – ტექნოლოგიები, თანამედროვე საკომუნიკაციო საშუალებები.

ატესტაცია. ნებისმიერი სოციალური ორგანიზმი, იქნება ეს კომპანია, სოციალური ინსტიტუტი თუ სახელმწიფო, თავისი განვითარების გარკვეულ ეტაპზე ეჯახება ზღვრული მწარმოებლურობის გარდაუვალ ბარიერს, როდესაც შექმნილი პროდუქტის მეტი სრულყოფა შეუძლებელია, როგორც ხარისხობრივ, ასევე რაოდენობრივ დონეზე. ტექნოლოგიების დახვეწასა და სახელფასო განაკვეთის მომატებას ასევე არ მოაქვთ მნიშვნელოვანი ეფექტი, რადგან აღნიშნულმა პროცედურებმა უკვე წინა ეტაპებზე ამოწურეს საკუთარი თავი. სწორედ ამ დროს ხდება აქტუალური ადამიანური ფაქტორი, ანუ მოტივაციის მოდელების გამოყენება.

ენერგოკომპანიებში პერსონალის საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი მეთოდია ატესტაცია, რომელიც წარმოადგენს თანამშრომელთა საქმიანი, პროფესიონალური, პირადი თვისებებისა და შრომის შედეგების განსაზღვრას დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობის, შესასრულებელი სამუშაოსათვის შესაფერისობისა და (ან) სავარაუდო დანიშვნის (გადაყვანის) მიზნით.

ჩვენ შევთავაზეთ ენერგოკომპანიის პერსონალის ატესტაციის ჩატარების მიზნები, როგორცაა:

- ენერგოკომპანიის პერსონალის პროფესიული მომზადების და დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობის დადგენა;
- ენერგოკომპანიის პერსონალის შერჩევის, განაწილების სრულყოფა;
- ენერგოკომპანიის პერსონალის პასუხისმგებლობის და საშემსრულებლო დისციპლინის ამაღლება;

- შემდეგი საკვალიფიკაციო თანრიგის (კლასის, კატეგორიის) მინიჭება;
- ენერგოკომპანიის საკადრო რეზერვის ჩამოყალიბება, სწავლების გეგმის შედგენა მიმართულებებისა და კატეგორიების მიხედვით.

ხოლო ატესტაციის ძირითად ამოცანებად მიგვაჩნია:

- ენერგოკომპანიის მაღალი პროფესიონალიზმის მქონე საკადრო შემადგენლობის ჩამოყალიბება;
- თითოეული მუშაკის გამოყენება მისი სპეციალობის და კვალიფიკაციის მიხედვით;
- მუშაკის პოტენციური უნარებისა და შესაძლებლობების გამოყენების პერსპექტივის გამოვლენა;
- მუშაკის პროფესიონალური ზრდის სტიმულირება;
- მუშაკის კვალიფიკაციის ამაღლების, პროფესიული მომზადებისა და გადამზადების აუცილებლობის დადგენა;
- პერსონალის კარიერის დაგეგმვის, გადაადგილების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა.

ჩვენ განვიხილეთ კომპანიის პერსონალის მოტივირების ძირითადი მიმართულებები; თუმცა იმისთვის, რომ კომპანიამ შექმნას მოტივირების საკუთარი პროგრამა (ჩვენს მიერ მე-3 თავში შეთავაზებულია მოტივირების მიმართულებები), მისმა ხელმძღვანელებმა უნდა შეიმუშაონ ღონისძიებათა საკუთარი კომპლექსი, რომლებიც უკეთ მოერგებიან მათ კოლექტივს. ერთი რამ ცხადია – თანამედროვე ეტაპზე კომპანიისთვის წარმატების მიღწევა, პერსონალის მოტივირების პრობლემის უგულვებელყოფით, შეუძლებელია. შრომის სტიმულირების პროგრამების განხორციელება ყოველთვის დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან, თუმცა ეფექტი, რომელიც მათგან გამომდინარეობს, გაცილებით დიდია. სწორედ მუშაკები წარმოადგენენ ნებისმიერი კომპანიის ძირითად რესურსს; მათი საქმიანობის ეფექტიანობა განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის შედეგებს. მაქსიმალური უკუგების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მუშაკის შრომისგან სარგებელს დებულობს როგორც კომპანია, ასევე თვითონ კომპანიის თანამშრომელიც. ამიტომ კომპანიის მიერ

საუკეთესო შედეგების მიღწევისთვის აუცილებელია, ერთის მხრივ, მოიძებნოს ის მოტივები, რომლებიც მამოძრავებელია ნებისმიერი მუშაკისა მის შრომით საქმიანობაში, მეორეს მხრივ შეიქმნას შესაბამისი პირობები, რათა მუშაკს სურდეს და შეეძლოს დასახული ამოცანების შესრულება.

ენერგოკომპანიათა პერსონალის მართვის სამსახურების მუშაობის ორგანიზება ეფუძნება ისეთი ძირითადი პრინციპების დაცვას, როგორებიცაა:

ღირსება – მართვის ღონეების მინიმიზაცია და მათ შორის ურთიერთქმედებების რაციონალიზაცია.

საიმედოობა – გამოყენებადი ინფორმაციის კორექტულობა და უტყუარობა.

ეკონომიურობა – მინიმალური დანახარჯებით მმართველობითი აპარატის საქმიანობის მაქსიმალური ეფექტის მიღწევა.

მოქნილობა – ცვლილებებთან ადაპტირების უნარი.

მდგრადობა – თანაფარდობის მდგომარეობის შენარჩუნების უნარი გარეორგანიზაციულ ზემოქმედებათა მიუხედავად.

აღნიშნული პრინციპების დაცვა ემსახურება პერსონალის მენეჯმენტის მიზნების შესრულებას; საკადრო სტრატეგიის ინტეგრირებას კომპანიის საერთო სტრატეგიაში, მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოძიებასა და შენარჩუნებას, თანამშრომელთა შორის კონსტრუქციულ ურთიერთქმედებათა ფორმირებას. პერსონალის მართვის სამსახურების საქმიანობის ეფექტიანი ორგანიზებისთვის გამოიყენება ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზის, კორელაციურ-რეგრესული ანალიზის, სისტემური და ფაქტორული ანალიზის, ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირებისა და შედარების მეთოდები იმ ოპერატიულ, ტაქტიკურ და სტრატეგიულ ამოცანათა განსაზღვრისათვის, რომელთა სისრულეში მოყვანა ხდება მართის ყოველ ცალკეულ დონეზე – კადრების შერჩევა-ადაპტაციის, პერსონალის სწავლება-განვითარების, მისი მოტივირება-სტიმულირების, შეფასება-ატესტაციის კუთხით. ასევე პერსონალის რიცხოვნობის დაგეგმვის, შრომითი ურთიერთობების რეგულირების, პროფკავშირთან ურთიერთქმედების, მართვის ფუნქციის ავტომატიზაციის, კორპო-



რატიული და ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების თვალსაზრისით[92].

ატესტაციის ძირითადი მიზანია პერსონალის დიაგნოსტიკა, დამაბრკოლებელ ფაქტორთა გამოვლენა და მათი დროული აღმოფხვრა. ატესტაცია, თავისივე შინაარსით წარმოადგენს ბიზნეს-კომპონენტების ინვენტარიზაციას, რაც გულისხმობს: მუშაკის ფასეულობის (ღირებულების) განსაზღვრას არამხოლოდ სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებში, არამედ მთლიანად ორგანიზაციაში, სამუშაო ადგილებზე მუშაკთა ოპტიმალური შერჩევა-გადანაწილებასა და შრომის ანაზღაურების ადეკვატური სისტემის გამოყენებას.

## **2.3. ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის პრობლემები.**

### **2.3.1. ენერგოკომპანიის სტრატეგიული მიზნის მიღწევაში პერსონალის მენეჯმენტის როლის განსაზღვრა დამაბალანსებელი მაჩვენებლების გამოყენებით**

მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა აბალანსებს ენერგოკომპანიის სამი ძირითადი ჯგუფის ინტერესებს, რაზედაც დამოკიდებულია ენერგოკომპანიის წარმატებული საქმიანობა[85,86]. თითოეული ჯგუფის ინტერესები თითქოსდა განსხვავებულია, მაგრამ საერთო ინტერესია ერთიანია – ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის მიერ ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალის მიზანმიმართული გამოყენება, მოგების მიღება.

პერსონალი, როგორც ცნობილია, არის ენერგოკომპანიის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორი და მისი ძირითადი მოთხოვნებია შრომითი დაკმაყოფილება და მოტივირება, აქციონერები (შიდა და გარე) - მათი ინტერესები და მოთხოვნები, რა თქმა უნდა, განსხვავდება პერსონალის მოთხოვნებისგან (თუ აქციონერია, მაშინ არა) და ისინი ინტერესდებიან ინფორმაციით, თუ რა სახსრებია ჩადებული პერსონალის მენეჯმენტში, როდის და როგორ იქნება აღნიშნული სახსრები ამოღებული[19]. მენეჯმენტი – თავის მხრის პერსონალით უზრუნველყოფს ბიზნეს-პროცესებს ენერგოკომპანიაში, რათა მიღწეულ იქნას დადგენილი მიზნები[22].

თავის მხრივ, მაჩვენებლების დაბალანსების სისტემა აკავშირებს ენერგოკომპანიის საკვანძო ინდიკატორებს პერსონალთან დაკავშირებულ ყველა მახასიათებელსა და ინტერესთან. მას გარდა, აღნიშნული ურთიერთდამოკიდებუება ნათლად გვიჩვენებს პერსონალის მენეჯმენტის საქმიანობის არსებით გავლენას ენერგოკომპანიის საერთო წარმატებაზე[93].

ამრიგად, მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის შემუშავება ხორციელდება გარკვეული სტრატეგიული რუკის (strategy map) სახით,

რაც გულისხმობს სტრატეგიის აღწერას სხვადასხვა მიზეზ-შედეგობრივ კავშირთა ერთობლიობის საფუძველზე.

სტრატეგიული რუკის პირველ დონეზე ხდება ორგანიზაციის *ფინანსური პროექციის* განთავსება. ზოგადი სახით იგი მოიცავს ზრდისა და განვითარების სტრატეგიებს. სწორედ ფინანსური შედეგები არის ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობის მთავარი კრიტერიუმი. ამასთან არსებობს საკმაოდ ახლო კავშირი ფინანსების პროექციასა და მომხმარებელთა მიზნებს შორის, შიდა პროცესებს და ორგანიზაციის ზრდას შორის.

რუკის მეორე დონე – *მომხმარებლის პროექცია* – ასახავს კონკურენტულ წინადადებებსა და მდგომარეობას, ორგანიზაციის საბაზრო პოზიციასა და საკვანძო კლიენტებს. აღნიშნულ პროექციაში აუცილებლად შედიან მაჩვენებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მხრიდან ფასიან წინადადებებს (value proposition), - ფაქტორი, რომელიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომხმარებელთათვის. აღნიშნულ პროექციაში ეფექტიანობის მთავარი მაჩვენებლებია: მომხმარებელთა დაკმაყოფილება და მათი შენარჩუნება, ახალ მომხმარებელთა მოზიდვა, ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტებში წილი და ა.შ. მომხმარებელთა პროექციის ფარგლებში ხელმძღვანელები განსაზღვრავენ ბაზრის საკვანძო სეგმენტებს, რომლებზეც ორგანიზაცია აპირებს საკუთარი ძალისხმევის კონცენტრირებასა და პროდუქციის რეალიზებას.

მესამე დონეზე – *შიდა ბიზნეს-პროცესთა პროექციის* – ბაზირება არ უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციაში არსებულ სტრუქტურულ ერთეულებზე, პირიქით, ის უნდა განსაზღვრავდეს თუ როგორ უნდა ხდებოდეს სხვადასხვა ქვედანაყოფთა ურთიერთქმედება, რათა რეალიზებულ იქნას სტრატეგია.

სტრატეგიული რუკის საფუძველში დევს *კორპორატიული გეგმა* – *სწავლება-განვითარების პროექცია*. ეს პროექცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის კულტურის, ტექნოლოგიისა და უნარების ძირითად ელემენტებს.

სხვადასხვა პროექციათა მაჩვენებლებად შეიძლება გამოვიყენოთ:

ფინანსური ინდიკატორები:

- ერთობლივი აქტივები.
- ერთობლივი აქტივები ერთ მუშაკზე.
- ერთობლივ აქტივებთან შემოსავლები.
- შემოსავალი ერთ მუშაკზე.
- შემოსავლები ახალი მომსახურებისგან (საქონლისგან).
- ერთობლივ აქტივებთან მოგება.
- მოგება ერთ მუშაკზე.

სამომხმარებლო ინდიკატორები:

- მომხმარებელთა რაოდენობა.
- ბაზრის წილი.
- ერთ მომხმარებელზე საშუალო ბრუნვა.
- მომხმარებელთან ურთიერთქმედების საშუალო დრო.
- მომხმარებელთან ლოიალურობის ინდექსი.
- მომხმარებელთან დაკმაყოფილების ინდექსი.

პროცესთა ინდიკატორები:

- დროული მიწოდება.
- მწარმოებლურობის ზრდა.
- ადმინისტრაციული დანახარჯები.
- სასაწყობო რეზერვების ბრუნვა.
- წარმოების მომზადების დრო.
- ადმინისტრაციულ შეცდომათა ღირებულება.
- მომხმარებელთან პირდაპირი კავშირები.

სწავლა-განვითარების ინდიკატორები:

- კადრების დინება.
- სწავლებაზე დრო.
- გაცდენების საერთო დრო.
- თითოეულ მუშაკზე ყოველწლიური სწავლების დანახარჯები.
- მუშაკთა დაკმაყოფილების ინდექსი.

აღნიშნული მაჩვენებლები ერთიანია, ისინი გამომუშავდებიან მთელი ორგანიზაციისათვის. მუშაკთა შეფასებისთვის კი გამოიყენება გამოყოფილ მაჩვენებელთა ნაწილი.

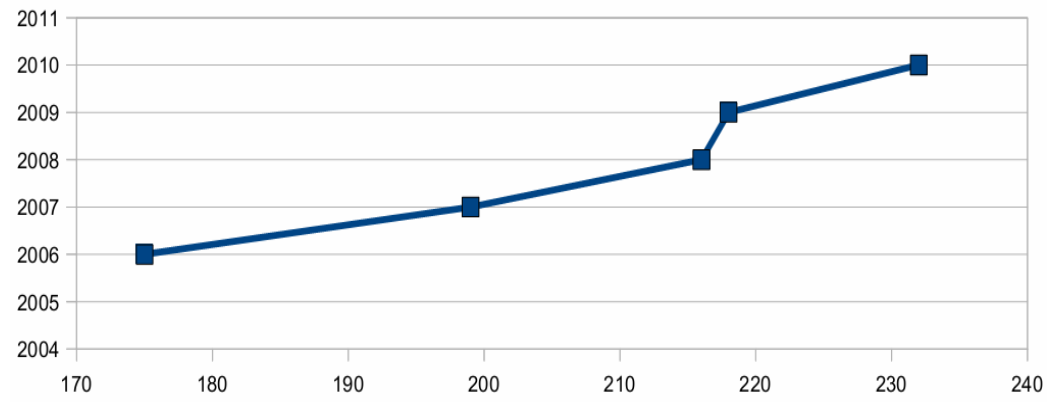
ჩვენის აზრით, მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ამ სისტემის ენერგოკომპანიაში გამოყენება და დანერგვა, რითაც განხორციელდება როგორც მთელი ორგანიზაციის, ასევე თითოეული თანამშრომლის განვითარება. ამიტომ ამ სისტემის შემადგენლის დამუშავებისას, რომელიც დაკავშირებულია პერსონალთან ექცევა დიდი ყურადღება, შესაბამისად აქტუალობას იძენს პერსონალის მენეჯმენტის შეფასების პროცესი, სწორედ ამ სისტემის საფუძველზე[94].

ჩვენი კვლევებისათვის საანგარიშოდ გამოვიყენეთ ენერგოკომპანია ს.ს. „თელასი“-ს 2006-2010 წწ. წლიური ანგარიშები.

ფინანსური ინდიკატორები:

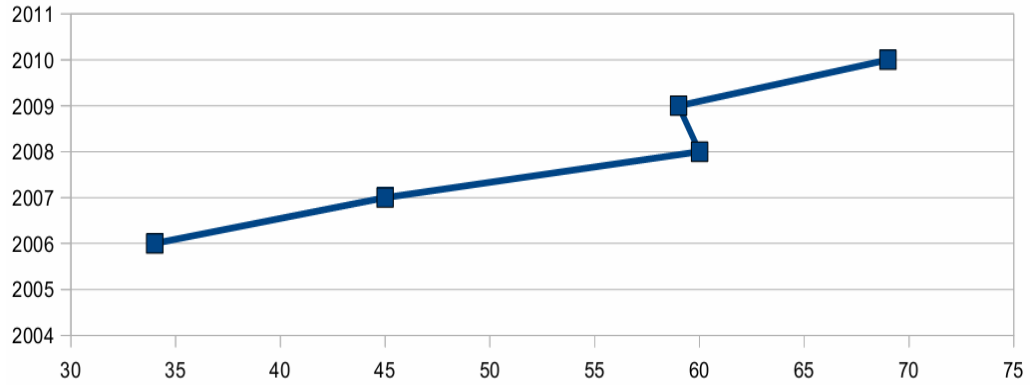
- ს.ს. „თელასი“-ს ფინანსური შემოსავალი პროდუქციის, სამუშაოს და მომსახურების რეალიზაციიდან, მილიონ ლარებში. (ნახაზი №11)

2006 წელი	2007 წელი	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი
174.621 მლნ.ლ.	199.366 მლნ.ლ.	216.445 მლნ.ლ.	218.274 მლნ.ლ.	232.362 მლნ.ლ.



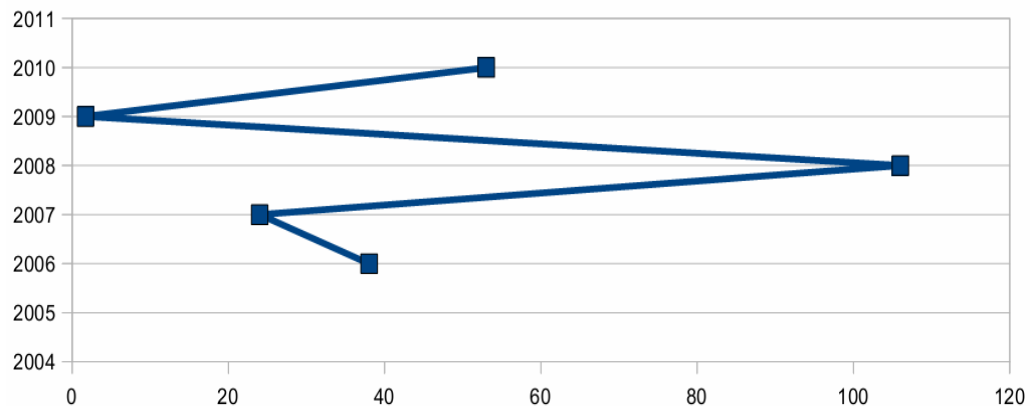
- ს.ს. „თელასი“-ს ფინანსური მოგება გაყიდვებიდან, მლნ. ლარებში. (ნახაზი №12)

2006 წელი	2007 წელი	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი
34.187 მლნ. ლ.	44.586 მლნ. ლ.	60.414 მლნ. ლ.	58.721 მლნ. ლ.	69.310 მლნ. ლ.



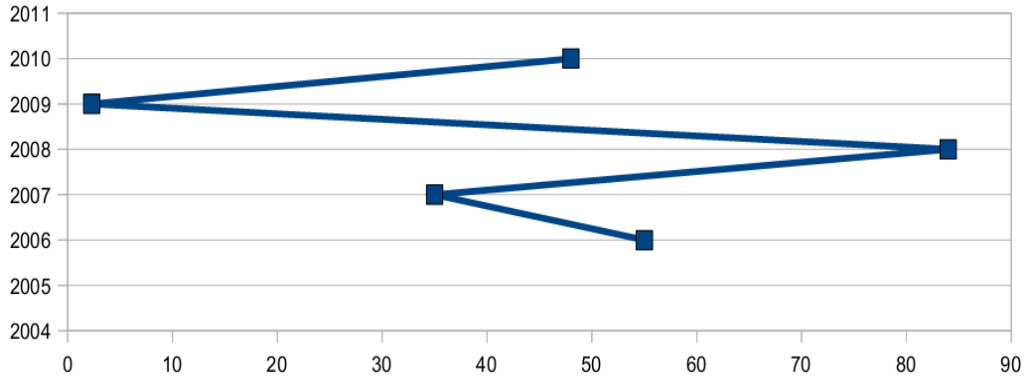
- ს.ს. „თელასი“-ს ფინანსური მოგება დაბეგვრამდე (საოპერაციო და არასარეალიზაციო ხარჯების საღდოს აღრიცხვის შემდეგ), მლნ. ლარებში. (ნახაზი№13)

2006 წელი	2007 წელი	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი
38.088 მლნ. ლ.	23.753 მლნ. ლ.	105.869 მლნ. ლ.	1.640 მლნ. ლ.	53.481 მლნ. ლ.



- ს.ს. „თელასი“-ს წმინდა ფინანსური მოგება, მლნ. ლარებში. (ნახაზი№14)

2006 წელი	2007 წელი	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი
55.257 მლნ. ლ.	35.466 მლნ. ლ.	83.630 მლნ. ლ.	2.237 მლნ. ლ.	48.356 მლნ. ლ.



- ს.ს. „თელასი“-ს მუშაკთა რიცხოვნობის საშუალო მაჩვენებელი, ს.ს. „თელასი“-ს 2006-2010 წწ. წლიურ ანგარიშებზე დაყრდნობით არის - 2140 მუშაკი.

შესაბამისად, აღნიშნულ საანგარიშო პერიოდში ს.ს. „თელასი“-ს ფინანსური შემოსავლების საშუალო წლიური მაჩვენებელისა (208.213 მლნ. ლ.) და საშუალო წლიური მოგების (44.989 მლნ. ლ.) მუშაკთა საშუალო რიცხოვნობასთან 2140 შეფარდებით მივიღებთ ერთ მუშაკზე შემოსავლისა და მოგების საშუალო მაჩვენებელს:

- საშუალო შემოსავალი ერთ მუშაკზე –  $208.213/2140 = 0.097$  მლნ. ლ. ანალოგიურად,
- საშუალო მოგება ერთ მუშაკზე –  $44.989/2140 = 0.021$  მლნ. ლ.

სამომხმარებლო ინდიკატორები:

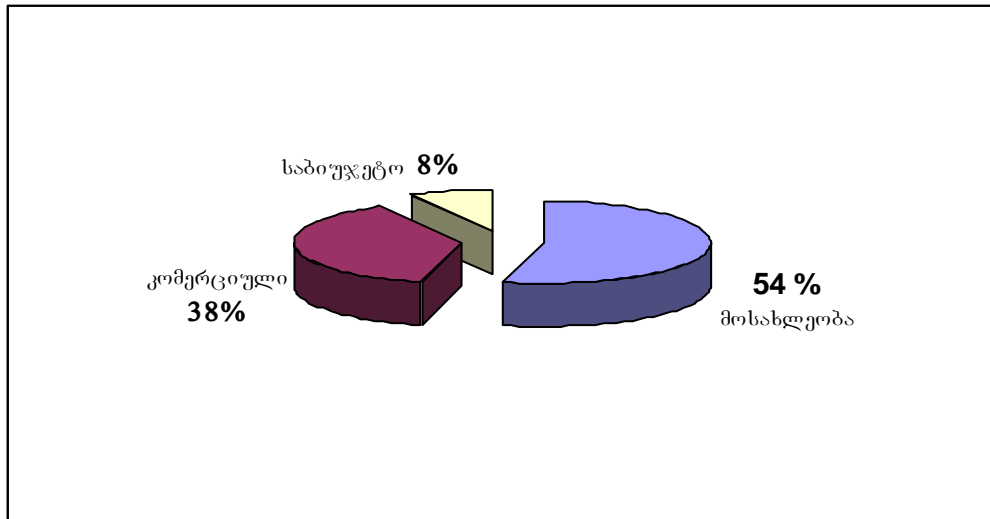
- ს.ს. „თელასი“-ს ელექტროენერჯის მოხმარების სტრუქტურა 2006-2010 წლებში აბონენტთა კატეგორიების მიხედვით. (ცხრილი №5)

მლნ. კვტ. სთ

	2006 წელი	2007 წელი	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი
მოსახლეობა	728	717	781	798	838
კომერციული სექტორი	478	532	576	579	633

საბიუჯეტო სექტორი	90	89	90	101	173
სულ:	1296	1339	1448	1478	1644

- აბონენტთა კატეგორიების მიხედვით მოხმარებული ელექტროენერჯის საშუალო პროცენტულ მაჩვენებელს შემდეგი სახე ექნება: (ნახაზი №15)



- ს.ს. „თელასი“-ს წილი ენერგობაზარზე – მონოპოლიური, 100 %.
- ერთ მომხმარებელზე (აბონენტზე) საშუალო ბრუნვა – აღნიშნულ სიდიდეს ვღებულობთ ს.ს. „თელასი“-ს საშუალო შემოსავლებისა და აბონენტთა საშუალო რიცხოვნობის შეფარდებით:  
ერთ აბონენტზე საშუალო ბრუნვა –  $208.213 / 466.895 = 446$  ლარი
- მომხმარებელთან (აბონენტთან) ურთიერთქმედების საშუალო დროს, ს.ს. „თელასი“-ს ნორმატიულ აქტებზე დაყრდნობით, წარმოადგენს 10 სამუშაო დღე.
- მომხმარებლის ღოიადურობისა და მომხმარებლის დაკმაყოფილების საშუალო ინდექსები, ს.ს. „თელასი“-ს მიერ ელექტროენერჯის ხარისხიანი და უწყვეტი მომარაგების პრინციპის დაცვისა, და ასევე ს.ს. „თელასი“-ს საპრეტენზიო სამსახურის საქმისწარმოების



დოკუმენტაციის ზოგადი ანალიზის საფუძველზე, საშუალოდ 0.8-ის ტოლია.

ბიზნეს-პროცესთა ინდიკატორები:

- მწარმოებლურობის მაჩვენებლები – ს.ს. „თელასი“-ს წლიური ანგარიშების ანალიზის საფუძველზე ს.ს. „თელასი“-ს ძირითადი საშუალებების ტექნიკური მდგომარეობა შეიძლება შეფასდეს, როგორც დამაკმაყოფილებელი, მაგრამ საჭიროებს მნიშვნელოვან დანახარჯებს მოდერნიზაციასა და მიმდინარე მომსახურებაზე, საიმედოობის ამადლების და ელექტროენერჯის დანაკარგების შემცირების მიზნით.
- მწარმოებლურობის ზოგადი მაჩვენებლების დინამიკას შემდეგის სახე აქვს: (ცხრილი №6)

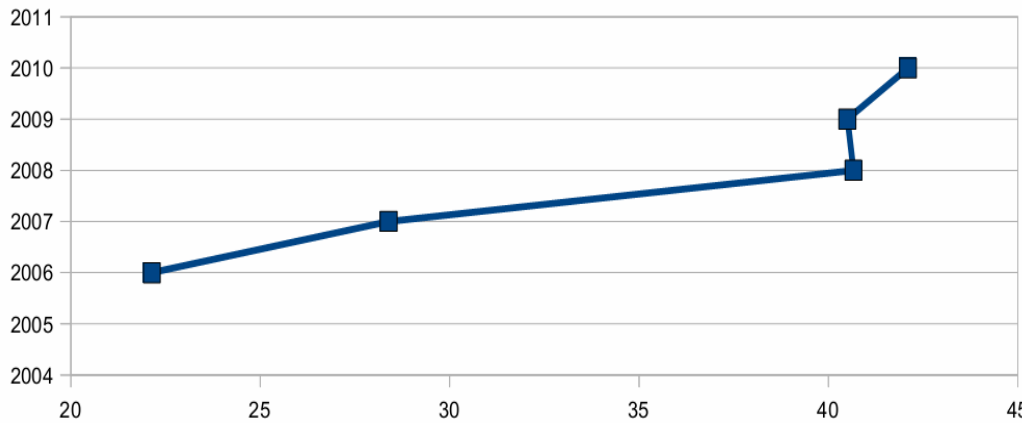
(ათასი ლარი, დ.ღ.გ.-ს გარეშე)

	2006 წ.	2007 წ.	2008 წ.	2009 წ.	2010 წ.
ძირ. საშ. ამორტიზაცია და არამატერიალური აქტივები	4.017.9	3.936.8	4.904.99	5.754	11.154
სარემონტო ხარჯები	1.656.5	3.110.7	1.694.6	3.3535	3.466
საექსპუატაციო ხარჯები	1.670.6	1.628.4	1.318.81	258	332
სატრანზიტო მომსახურება	616	16.480.9	16.572.14	16.233	13.482
წარმოებისა და რეალიზაციის სხვა ხარჯები	7.322.3	7.080.4	9.634.45	13.264	17.528

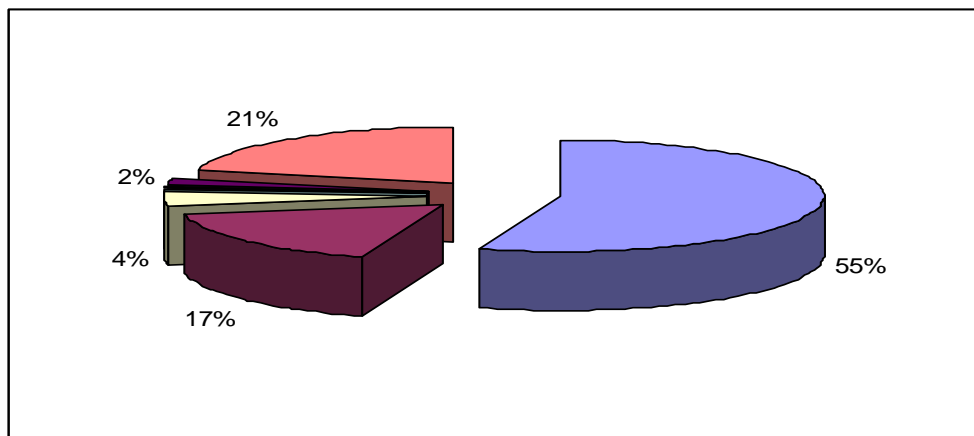
- ადმინისტრაციული ხარჯების დინამიკა წარმოვანით შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯების მაჩვენებლებით: (ნახაზი №16)

(მლნ. ლარებში)

2006 წელი	2007 წელი	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი
22.14	28.39	40.66	40.5	42.1



- 2006-2010 წლების საშუალო მონაცემებით, სასამართლო პროცესების სტრუქტურას კატეგორიების მიხედვით შეიძლება შემდეგი დიაგრამა მული სახე მიეცეს: (ნახაზი №17)



- ფიქსირებულ დარიცხვასთან დაკავშირებით. (55%)
- დარიცხვის აქტებთან დაკავშირებით. (17%)
- ზარალის ანაზღაურებასთან დაკავშირებით. (4%)
- შრომით დავებთან დაკავშირებით. (1%)
- სახელმწიფო ორგანოებთან დაკავშირებით. (2%)
- სხვა (დაკავშირებული ს/ქებთან, გადატანასთან) (21%)

სწავლება-განვითარების პროექცია:

- კადრების დინება - ს.ს. „თელასი“-ს თანამშრომელთა სამსახურიდან გათავისუფლებისა და ახალ მუშაკთა სამსახურში მიღების რიცხოვნობის დინამიკას შემდეგი სახე აქვს:

	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი	2011 წელი
გათავისუფლება	176	49	53	42
მიღება	119	78	89	91

- ს.ს. „თელასი“-ს ატესტაცია გავლილ მუშაკთა რიცხოვნობის დინამიკა:

2007 წელი	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი	2011 წელი
57	165	215	187	120

- თითოეულ მუშაკზე ყოველწლიური სწავლების საშუალო დანახარჯები წარმოიხინდება ყოველწლიურად სწავლება-გადამზადებაზე გაწეული საშუალო ხარჯების (23 282 ლარი) შეფარდებით, აღნიშნულ სწავლება-გადამზადება გავლილ მუშაკთა საშუალო რიცხოვნობასთან (544).

შესაბამისად,

ყოველწლიური სწავლების საშუალო დანახარჯი =  $23282/544 = 42.7$  ლ.

ს.ს. „თელასში“ მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის გამოყენებამ მოგვცა დადებითი შედეგები, კერძოდ, რაც მთავარია დავადგინეთ საკვანძო მნიშვნელობები, რომელთა მეშვეობით ხდება თითოეული მუშაკის შესაძლებლობების განვითარება, ამიტომ შემადგენელთა დამუშავებისას, რომლებიც დაკავშირებულია პერსონალ-თან ენერგოკომპანიაში დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს. მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის გამოყენებით შესაძლებელი ხდება მთლიანად პერსონალის მენეჯმენტის შეფასება, რაც გვაძლევს შემდეგის საშუალებას:

- შევაფასოთ პერსონალის მენეჯმენტის (ენერგოკომპანიის ქვედანაყოფის) ეფექტიანობა სტრატეგიის განხორციელებაში.
- შეიძლება გავაკონტროლოთ პერსონალის მენეჯმენტზე ყველა სახსრები.
- გავზომოთ როგორც საქმიანობის შემაჯამებელი მაჩვენებლები, ასევე შედეგთა მიღწევის ფაქტორები.
- უზრუნველყოფილია პერსონალის მენეჯმენტის მიზნების გაგება, შეთანხმებულია პერსონალის მენეჯმენტის მიერ ყველა სუბიექტის ფუნქციათა შესრულების დონე (უმაღლესი მმართველობა, წრფივი მენეჯერები, უშუალო პერსონალის მართვის სამსახური).
- ხდება ფორმირება უკუკავშირი სქემის, პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურის ამოცანების და მიზნების კორექტირებისათვის.

მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის გამოყენებამ გვიჩვენა შემდეგი ნაკლოვანებები:

- არ გვაქვს მაჩვენებელთა კავშირის, სტრატეგიის განსაზღვრის მექანიზმი, რის გამოც რთული ხდება შევაფასოთ პერსონალის მენეჯმენტის საქმიანობის შედეგობრიობა ენერგოკომპანიის მიზნების რეალიზაციის მიზნით.
- ჩვენი გამოკვლევით, ამ ოთხი პერსპექტივის (პროექციის) ფარგლებში არ ხდება პერსონალის მენეჯმენტის ყველა ფუნქცია; საკმაოდ რთული ხდება პრიორიტეტული მიზნების გამოყოფა და პერსონალის მენეჯმენტის ფუნქციების ურთიერთკავშირისთვის ყურადღების მიქცევა.
- მაჩვენებლები არაათანაბრად განაწილებული.
- განგაანგარიშისათვის პირველადი ინფორმაციის მიღება ზოგ შემთხვევაში წარმოადგენს სირთულესა და შრომატევად საქმეს (მაგალითად, ვაკანსიაზე მოთხოვნების პროცენტი, ტრანზაქციის ღირებულება საათში და ა.შ.)

თუმცა აღსანიშნავია, რომ ამ ნაკლოვანებათა გამოსწორება შესაძლებელია პროგრამის ექსპლუატაციის პირობებში.

**2.3.2. ენერგოკომპანიაში მომუშავეთა შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებისა და ეფექტიანობის მიზნით მოტივაციის სქემების გამოყენება.**

ყოფილი საბჭოთა პერიოდის საწარმოებში პერსონალის მართვის ტრადიციულად დანერგილი სისტემა ხასიათდებოდა მკაცრი ვერტიკალური ექსტორით, გართულებული ჰორიზონტალური ურთიერთქმედებების ფონზე[48]. შესაბამისად, მაშინდელი კადრების განყოფილებათა ადმინისტრაციულ-ბრძანებითი სისტემები განიხილებოდნენ როგორც დამხმარე, საშუალო რგოლებად, - სამსახურებად, რომელთაც ძირითადად ევალებოდათ მუშაკების პირად საქმეთა წარმოება-შენახვა.

ასევე აღსანიშნავია, ყოფილ სოციალისტურ ქვეყნებში სახელფასო განაკვეთი ტრადიციულად დგინდებოდა ცენტრალიზირებულად და არა მეწარმეთა ასოციაციებისა და დამოუკიდებელ პროფკავშირებს შორის მოლაპარაკებების საფუძველზე. სახელმწიფო ხელს უწყობდა გამომუშავებელი შრომის ანაზღაურების სისტემის დანერგვას. მუშაკთა მუდმივი უკმარისობის პირობებში მყარდებოდა გამომუშავეების დაბალი ნორმები, რაც აფერხებდა აღნიშნული შრომის ანაზღაურების სისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებას, მუშაკის საკუთარი შინაგანი მოტივაციის შესრულებას. სამომხმარებლო საქონლის უკმარისობა იწვევდა საქონლისა და შრომის ბაზრების ისეთ გადაჯაჭვას, რომ ფაქტიურად სახელფასო განაკვეთის, როგორც შრომის ფასის მნიშვნელობა და მუშაკის შრომის ღირსეული შეფასება დაკარგული იქნა[28].

მსოფლიოში მიმდინარე ტექნოლოგიური პროგრესის ტემპების აჩქარების ფონზე, პერსონალის პროფესიული და პიროვნული თვისებების მიმართ წამოაყენა ახალი მოთხოვნებისა და მიდგომების აუცილებლობა. შედეგად, ენერგოკომ-პანიებში პერსონალის მნიშვნელობა საგრძნობლად გაიზარდა – უბრალო შემსრულებლისგან იგი გარდაიქმნა სტრატეგიულ რესურსად, რაც თავისთავად გულისხმობს მისი სტატუსის, სტრუქტურისა და ფუნქციის ცვლილებებსა და მის მიმართ ახლებურ მიდგომას.

მუშაკის შრომითი საქმიანობის ტენდენციებისა და კანონზომიერებების გამოკვლევა, სტიმულირებისა და კვალიფიციური ზრდის ეფექტიანი მექანიზმის შექმნა წარმოადგენს იმ მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის სწორ განვითარებას. ორგანიზაციებში მოტივირების მეცნიერულად დასაბუთებული პოლიტიკა თანამედროვე ეტაპზე ხელს უწყობს ეკონომიკური კრიზისის დაძლევისა და წარმოების გამოცოცხლებას[93].

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევებით განსაზღვრულ იქნა ის ძირეული მიმართულებები, რომლებიც უბიძგებენ ენერგოკომპანიის მუშაკებს შრომის მწარმოებლურობის ზრდისკენ და გამოიკვეთოს ღონისძიებები, რომელთა გატარებაც უზრუნველყოფს ენერგოკომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევასა და კომპანიის მოგებაში პერსონალის მაქსიმალურ ჩართულობას[94-95].

თანამედროვე ეტაპზე კომპანიის მმართველები სულ უფრო მეტად ათვითცნობიერებენ, რომ მანქანის ერთ-ერთი ჭანჭიკის როლში მყოფი ადამიანი არ მუშაობს საკმარისად კარგად; ასეთი პოლიტიკა დამყარებულია ან ენთუზიაზმზე, ან რეპრესიებზე, რაც საბოლოო ჯამში საკმაოდ არაეფექტიანია: ენთუზიაზმი მალე ქრება, ხოლო რეპრესიების შიში თანდათან გადის. შესაბამისად, მენეჯერთა ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ სხვადასხვა მეთოდებისა და ღონისძიებების მეშვეობით მაქსიმალურად გამოიყენონ პერსონალის შესაძლებლობები და საკუთარი გამოცდილება მოტივირების საქმეში.

მოტივაციის თეორიული საფუძვლები, როგორც ცნობილია, ჩადებულია მოტივირების პროცესუალურ და შინაარსობრივ თეორიებში[96]. ეკონომიკის განვითარების თავისებურებების გათვალისწინებით: ყველაზე მეტად ცნობილია ა. მასლოუს მოტივაციის თეორია, დაფუძნებული იერარქიული სტრუქტურის მქონე მოთხოვნილებებზე, რომლებიც ჩამოყალიბებულია ადამიანისთვის მათი მნიშვნელობის ზრდის მიხედვით. მაკლელანდის თეორიის მიხედვით გამოკვლევებისას გამოიყოფა სამიდან ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნილება: მონაწილეობა, ძალაუფლება, წარმატება. მაგალითად, წარმატების მოთხოვნილების დაკმაყოფილება დამოკიდებულია სამუშაოს ეფექტიანი დასრულების პროცესზე. თანამონაწილეობის

მოთხოვნების დაკმაყოფილება გულისხმობს აქტიურ სოციალურ ურთიერთობებსა და საქმიან კონტაქტებს. ერცბერგის ორფაქტორიანი მოდელი ძირითად მოტივატორად აყენებს ადამიანის განვითარებისა და სრულყოფისაკენ სწრაფვის მოთხოვნილებას. მოტივაციის ზემოხსენებული თეორიები ეყრდნობა მოთხოვნილებებსა და მათთან დაკავშირებულ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მუშაკის ქმედებებს. თანამედროვე ეტაპზე სულ უფრო პოპულარული ხდება მოტივაციის პროცესუალური თეორიები, მათგან აღსანიშნავია: ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია, რომელიც დაფუძნებულია დასახული მიზნის მისაღწევად მუშაკის მიზანსწრაფულობაზე მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს შრომითი საქმიანობის შედეგად წახალისების (მსხვილი ფულადი ჯილდოს) მიღების მოლოდინი. სამართლიანობის თეორია ეყრდნობა მუშაკისადმი სუბიექტური მიდგომისა და შესაბამისად სამართლიანი ანაზღაურების მიხედვით შრომის შედეგიანობის გაზრდას. პორტერ-ლოურერის მოტივაციის სინთეზური თეორია შეიცავს ზემოხსენებული თეორიების ელემენტებს და ავითარებს მოსაზრებას, რომ მუშაკის შრომითი აქტივობა დამოკიდებულია პოტენციური შესაძლებლობების გამოვლენაზე, საკუთარი როლის შეფასებაზე, დაჯილდოების მოლოდინის მნიშვნელობაზე[97].

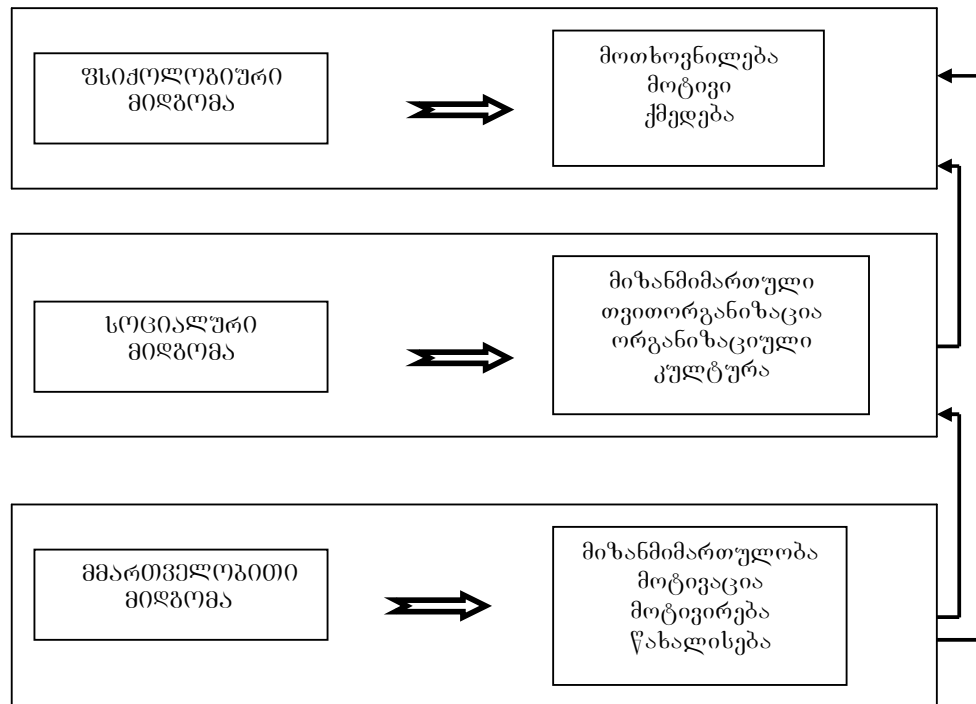
ზემოგანხილულ თეორიებში მთავარ პრინციპულ პრობლემას წარმოადგენს ისეთი ეკონომიკური კატეგორიების ურთიერთმიმართება, როგორებიცაა „მოტივები” და „სტიმულები”. მოტივი (რომელიც თავის სტრუქტურაში შეიცავს სტიმულს) განაპირობებს ქმედებას, რომლის არშიც დევს ფულადი ჯილდოს მოლოდინი, სამსახურებრივი წინსვლის მოთხოვნილება, შრომის ღისრეული დაფასება და ა.შ. ხოლო სტიმული უბიძგებს ქმედებისკენ, რომელიც დაფუძნებულია მატერიალურ, მორალურ, პირად, კოლექტიურ, საზოგადოებრივ ინტერესებზე. აღნიშნულ ინტერესთა პრაქტიკაში რეალიზაციის ფორმებს წარმოადგენენ სტიმულები, რომელთა ძირითად კატეგორიებს შორის გამოიყოფა შრომის ანაზღაურება.

თანამედროვე მენეჯმენტში ასევე მიმდინარეობს მოტივირების კლასიკური თეორიების გადახედვის აქტიური მცდელობები, მოთხოვნილებათა თანამედროვე სტრუქტურასთან მათი შესაბამისობაში მოყვანის

მიზნით, რადგან არსებობს მთელი რიგი მოტივაციის მოდელებისა, რომლებიც წინააღმდეგობაში მოდიან ერთმანეთთან. მათ შორის აღსანიშნავია მასლოუს მოთხოვნილებათა თეორია, ვრუმის მოლოდინის თეორია, მაკგრეგორის „X” და „Y” თეორია, ჰერცბერგის ორი ფაქტორის თეორია, ოუჩის „A” და „Z” თეორია და ა.შ.

სამეცნიერო ლიტერატურაში ფართოდ არის წარმოდგენილი „სტიმულირებისა” და „მოტივირების” სხვადასხვა განსაზღვრებები. მათი სისტემატიზირების საფუძველზე შეიძლება გამოიყოს აღნიშნული კატეგორიებისადმი 3 მიდგომა: ფსიქოლოგიური, სოციალური და მმართველობითი.

ნახაზი №18. სტიმულირებისა და მოტივირების სისტემური მიდგომა

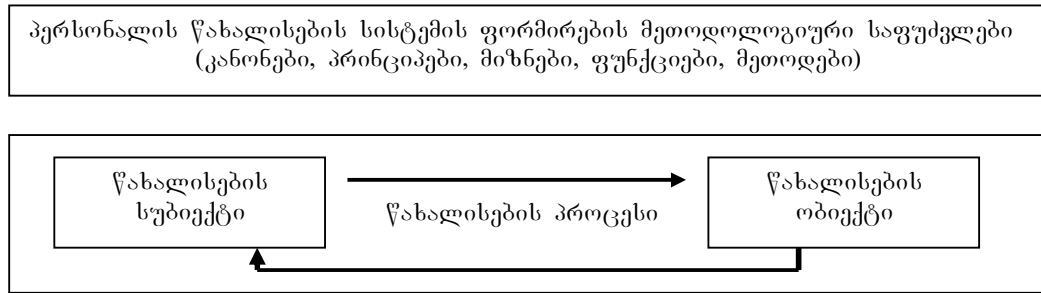


როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ენერგოკომპანიებში პერსონალის წახალისების სფეროში ძირითადად მმართველობითი მიდგომა გამოიყენება. მიზანშეწონილია მმართველობითი მიდგომის ინტეგრირება ფსიქოლოგიურ და სოციოლოგიურ მიდგომებთან რათა განხორციელდეს პერსონალის მოტივაციის ფუნქციის რეალიზება, როგორც პერსონალის სტიმულირებისა და შრომის ანაზღაურების სისტემის განვითარების პერსპექტიული მიმართულება.



პერსონალის წახალისების პროცესების მართვისადმი მიზანშეწონილია გამოიყენებოდეს სისტემური მიდგომა, რომელშიც ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტების სახით გამოდიან: ფუნდამენტალური ელემენტები (კანონები, პრინციპები, მიზნები, ფუნქციები, მეთოდები), სტიმულირების ობიექტი და სუბიექტი, და სტიმულირების პროცესი.

ნახაზი №19 პერსონალის წახალისების პროცესებისადმი სისტემური მიდგომა



სისტემური მიდგომა იძლევა პერსონალის სტიმულირების სისტემის, პერსონალის მართვისა და მთლიანობაში კომპანიის მართვის ერთ სისტემაში ინტეგრირების საშუალებას.

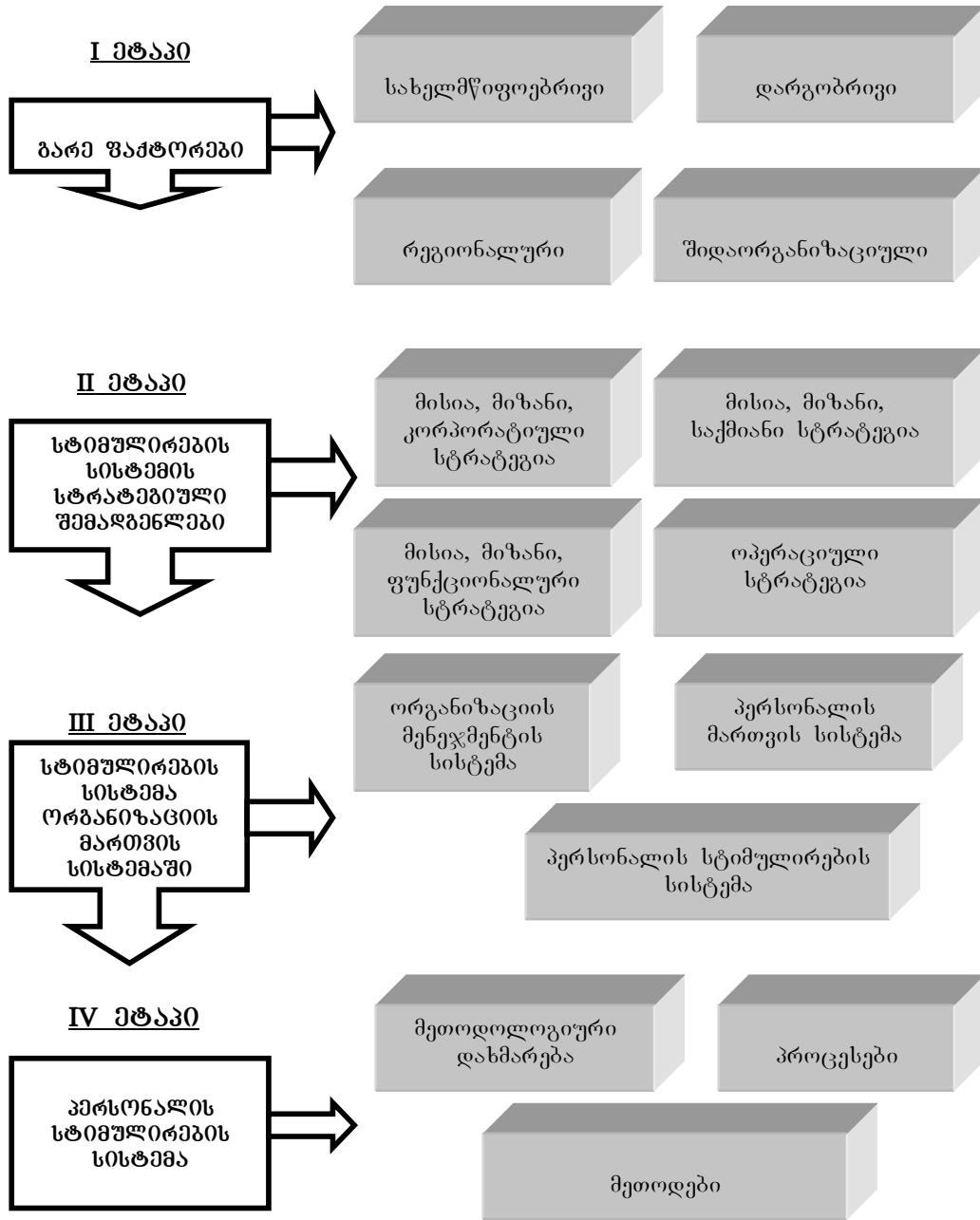
ელექტრონერგეტიკული დარგის საწარმოებში პერსონალის სტიმულირებისა და შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზების მხრივ ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა საერთო ხასიათის პრობლემები, რომლებიც აბრკოლებენ აღნიშნული სისტემის ეფექტიანობას:

- კომპანიის მიღწეული ეკონომიკური ეფექტიანობის, შრომის ჯგუფური და ინდივიდუალური მწარმოებლურობის სუსტი კავშირი (მიბმულობა) პერსონალის სტიმულირებასთან;
- პერსონალის სტიმულირების სისტემებში ენერგოკომპანიების ფუნქციონირების რეგიონალური თავისებურებების არასათანადოდ გათვალისწინება;
- პერსონალის სახელფასო განაკვეთის სტრუქტურაში არსებული დისპროპორციები, კერძოდ, დარღვეულია მისი მუდმივი და ცვალებადი ნაწილების ურთიერთდამოკიდებულება.

ენერგოკომპანიების პერსონალის წახალისების საკითხში არსებული დისპროპორციების აღმოფხვრა უნდა დაეკისროს მხოლოდ ისეთ

პროფესიონალებს, რომლებსაც ძალუბთ საკითხისადმი კომპლექსური მიდგომა. სწორედ სისტემური, კომპლექსური, კორპორატიული მიდგომა უზრუნველყოფს მოქნილი და თანამერდოვე მოთხოვნებთან ადაპტირებული სისტემის ფუნქციონირებას, რომლის რეალიზაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ ოთხეტიანი პროცესის სახით:

ნახაზი №20. პერსონალის სტიმულირების სისტემის ფორმირებისადმი მეთოდოლოგიური მიდგომა



პირველ ეტაპზე ხორციელდება ელექტროენერგეტიკული დარგის საწარმოთა მუდმივად ცვალებადი მიკრო და მაკრო გარემოსა და შიდაორგანიზაციული ფაქტორების შესწავლა. მეორე ეტაპზე განისაზღვრება პერსონალის სტიმულირების სისტემის სტრატეგიული შემადგენლები, კომპანიის სტრატეგიული პირამიდის ყოველი დონის გათვალისწინებით. მესამე ეტაპზე ხორციელდება კომპანიის საერთო მენეჯმენტის ქვესისტემებისა და პერსონალის სტიმულირების სისტემის ურთიერთქმედებათა ფორმირების უზრუნველყოფა. დასკვნით ეტაპზე პერსონალის სტიმულირების სისტემა განიხილება როგორც მთლიანობა, მასში შემავალი განსაკუთრებული თვისებებით.

წარმოდგენილი მეთოდოლოგიური მიდგომა, პერსონალის სტიმულირების სისტემის ფორმირებისას, იძლევა ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას.

რა თქმა უნდა, მოტივაციის გარკვეული სისტემა არსებობს თითქმის ყოველ კომპანიაში; თუმცა მისი მეშვეობით უმრავლესობა ვერ აღწევს დასახულ მიზნებს; შრომის მწარმოებლურობის ამადლებას, კომპანიის საქმიანობის შედეგებში რიგითი თანამშრომლების დაინტერესებასა და ჩართულობას. უმრავლეს შემთხვევაში, მსგავსი წარუმატებლობის მიზეზი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ სტიმულირების დანერგილი მექანიზმი არ ითვალისწინებს კონკრეტული კომპანიის თავისებურებებს. მოტივაციის ხსენებული სისტემები ძირითადად შემუშავებულია სახელმძღვანელოებზე დაყრდნობით, ან გადმოჰყვა კომპანიას საბჭოთა წარსულიდან; ასევე ხშირად იგი გადმოღებულია იმ კონკურენტი კომპანიებიდან, რომლებმაც მიაღწიეს გარკვეულ წარმატებას ბაზარზე[96].

ამრიგად, მოტივაციის სისტემის შემუშავება – თანამედროვე ეტაპზე არის ერთ-ერთი ყველაზე მეტად მოთხოვნილი კონსალტინგური მომსახურება. ერთის მხრივ, ასეთი სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მუშაკთა ეფექტიანი საქმიანობის სტიმულირებას, მეორეს მხრივ იგი ეკონომიკურად გამართლებული უნდა იყოს, და რაც მთავარია, შემუშავდეს კონკრეტული კომპანიის სპეციფიკისა და პერსონალის კვალიფიციური შემადგენლობის გათვალისწინებით.

ამ მიმართულებით, პირველ რიგში აუცილებელია განისაზღვროს, რითაა მოტივირებული და საკუთარი საქმიანობიდან რისი მიღება სურს მუშაკს. ეს შეიძლება იყოს არამხოლოდ ფულადი ანაზღაურება, არამედ სოციალური დაცულობა, ავტორიტეტული კომპანიისადმი და გარკვეული სოციალური ჯგუფისადმი კუთვნილება, ჯანსაღი სამუშაო გარემო, კმაყოფილება მისთვის საინტერესო სამუშაოს შესრულებისგან, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა და ა.შ.

მუშაკის მოთხოვნილებათა განსაზღვრა უნდა ხორციელდებოდეს სამსახურში მის მიღებამდე და მუდმივად კორექტირდებოდეს მისი შრომითი საქმიანობის პარალელურად; თუმცა აღნიშნული ამოცანა არც ისე ადვილად შესასრულებელია, რომ შესაძლებელი იყოს მის გარკვეულ სქემაში მოქცევა. საქმე იმაშია, რომ მუშაკის მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრის სრულად, ღიად გამოვლენა იშვიათად ხდება; ამიტომ, თუკი მუშაკს აქვს ფარული მოთხოვნილება რაღაცის მიმართ, ის იწყებს მისი დაკმაყოფილების გზების ძიებას, და წარუმატებლობის შემთხვევაში, ყოველივე აისახება მის საქმიანობაზეც, რაც შეიძლება წარმოგვიდგეს სერიოზულ დემამოტივირებელ ფაქტორად. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია მუშაკის მოთხოვნილებათა მაქსიმალურად გამოვლენა და მათში დომინირებად მოთხოვნათა გამოკვეთა. ამ მიზნით, მუშაკის სამსახურში მიღების დროს მიზანშეწონილია ტესტირებისა და გასაუბრების სპეციალური მეთოდის გამოყენება. ამ შემთხვევაში, დიდ დახმარებას გაგვიწევს ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა თეორიის ცოდნა. მასლოუს „მოთხოვნილებათა პირამიდა“ გვაძლევს საკმაოდ ზუსტ წარმოდგენას მოთხოვნილებათა იერარქიაზე[97]. მისი სწორად გამოყენების შემთხვევაში, შესაძლებელია განისაზღვროს მუშაკის მოთხოვნილებათა ძირითადი ჯგუფი, ანუ მოიძებნოს ის ბერკეტები, რომლებზეც უნდა განხორციელდეს ზემოქმედება; ამასთან, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მასლოუს „მოთხოვნილებათა პირამიდა“ წარმოადგენს განზოგადებულ მოდელს და არ ითვალისწინებს ადამიანთა ინდივიდუალურ განსხვავებულობას. გასათვალისწინებელია, რომ მუშაკის მიერ ერთხელ გამოვლენილი მოთხოვნილებები დროთა განმავლობაში შეიძლება დაკმაყოფილდეს, გადავიდეს მეორე პლანზე და მათ ადვილზე აღმოცენდეს ახალი

მოთხოვნები. შესაბამისად, მუშაკის მამოძრავებელი მოტივები არ არის მუდმივი და უცვლელი, ამიტომ აუცილებელია მათი სისტემატური დაკვირვება და გამოვლენა.

ამრიგად, კომპანიის მოტივაციური სტრატეგიის პირველივე ეტაპი გულისხმობს იმ ღონისძიებათა შემუშავებას, რომლებიც მიმართულია პერსონალის მოთხოვნებათა შესწავლაზე. შემდგომ ნაბიჯად შესაძლებელია მივიჩნიოთ სტიმულირების იმ ფორმების განსაზღვრა, რომელთა გამოყენებაც შეუძლია კომპანიას საკუთარ საქმიანობაში. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია განისაზღვროს, რომ ორგანიზაციის მმართველობას შეუძლია მისცეს საკუთარ თავს მოტივაციური ზემოქმედების მხოლოდ იმ საშუალებების გამოყენების უფლება, რომელთაც მოაქვთ რეალური მოგება. შესაბამისად, მუშაკთა დამატებით სტიმულირებაზე გაწეული დანახარჯები არ უნდა აღემატებოდეს იმ უკუგებას, რომელსაც კომპანია მიიღებს მათი გამოყენებით[98].

არსებობს მოტივაციური ფაქტორი, რომლის გამოყენებაც აუცილებელია ნებისმიერი კომპანიისთვის. როგორც წესი, პერსონალის მოტივაციის თანამედროვე სისტემებში ძირითადი მიმართულებაა იმის განსაზღვრა, თუ ანაზღაურების რა საშუალებებით უნდა მოხდეს მუშაკის სტიმულირება მისი შრომითი მწარმოებლურობის ამაღლებისთვის. განსაზღვრება „კორპორატიული სულისკვეთება“ ძირითადად გამოიყენება მართვის თეორიის სხვა ეტაპებზე. ჩვენის აზრით, კომპანიის იმიჯის შექმნა წარმოადგენს სერიოზულ მამოტივირებელ ფაქტორს; ამასთან იმ ფაქტორს, რომელიც უდაოდ ზემოქმედებს მუშაკის სტიმულირებაზე; ანუ ჯერ კიდევ იქამდე, სანამ მუშაკი იქნება მიღებული სამსახურში და ასევე მისი კომპანიაში საქმიანობის მთელი პერიოდის განმავლობაშიც. როგორც არ უნდა იყოს ადამიანის ძირითადი მოთხოვნები, ისეთ ცნობილ კომპანიაში მუშაობის შესაძლებლობა, რომელიც ახორციელებს გამოკვეთილი, გამჭვირვალე, მის ფარგლებს გარეთ საყოველთაოდ ცნობილი და საზოგადოებრივი კეთილგანწყობის მიმღები მიზნების პროპაგანდას, ნებისმიერ შემთხვევაში გამოიწვევს ადამიანში სიამაყის გრძნობას. შესაბამისად, „კორპორატიული სულისკვეთების“ შექმნა წარმოგვიდგება უმნიშვნე-

ლოვანეს მიმართულებად ნებისმიერი კოლექტივის მოტივირების პროგრამის შემუშავებისას.

კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც უცილობლად დადებითად მოქმედებს მუშაკის შრომის ეფექტიანობაზე, და შესაბამისად წარმოადგენს მოტივაციური სისტემის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებას, არის კომპანიის შიდა გარემო. ამ შემთხვევაში აუცილებელია კომპანიის ხელმძღვანელობამ ნათლად გაითავისოს, რომ არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება მუშაკთა შრომითი პირობებისა და კომპანიის შიგნით დადებითი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნაზე ეკონომიის გაწევა. აღნიშნული პირობების შესრულება ეკონომიკურ ეფექტს სუფთა სახით არ ქმნის, თუმცა მათი შეუსრულებლობის შემთხვევაში მუშაკები იმყოფებიან ფიზიკურ და მორალურ დისკომფორტში, რაც თავისთავად იწვევს შრომის მწარმოებლურობის შემცირებას.

გარდა სტიმულირების ზემოაღნიშნული ფაქტორებისა, აუცილებელია მუშაკთა კოლექტიური და ინდივიდუალური მოტივირების სპეციალური ღონისძიებების შემუშავებაც.

პერსონალის სტიმულირების საერთო ფორმების შემუშავება პირდაპირ კავშირშია ისეთ ცნებებთან, როგორებიცაა „კორპორატიული სულისკვეთება“ და „კორპორატიული კულტურა“. მენეჯერისთვის აუცილებელია ასახოს მთელი კოლექტივის ფსიქოლოგიური პორტრეტი, რაც დაეხმარება მას შეაფასოს ის საერთო მოთხოვნილებები, რომელთა დაკმაყოფილებაც ძალუძს კომპანიას[99].

მოტივაციის ეს მიმართულება კომპანიას უჯდება არც ისე ძვირი, ხოლო მისგან უკუგება კი საკმაოდ შედეგის მომტანი; რადგან ცალკეულ მუშაკთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან ერთად, სტიმულირების კოლექტიური ფორმები ხელს უწყობს კოლექტივის ერთ გუნდად შეკვრას, „კორპორატიული ცნობიერების“ ჩამოყალიბებას. ასეთ ღონისძიებათა შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია:

- კომპანიის შიგნით კვების უზრუნველყოფა;
- სატრანსპორტო დანახარჯების ანაზღაურება;
- სამედიცინო მომსახურება;
- დამატებითი განათლების მიღებაში დახმარების გაწევა;
- სადაზღვევო პროგრამები;

- კორპორატიული საპენსიო და სარეზერვო ფონდების ორგანიზება;
- ფიზკულტურულ-გამაჯანსაღებელი ღონისძიებების ჩატარება;
- ერთობლივი ექსკურსიების ორგანიზება.

ს.ს. „თელასში“ ასევე შემუშავებულია სახელფასო დანამატების სისტემა, რომელიც გულისხმობს დანამატებს დროებით თანამდებობრივი შეთავსების კუთხით, დასვენების დღეებში და უქმეებზე სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულების კუთხით, სამუშაო დროის გადამეტების კუთხით, მძიმე და საშიშ პირობებში მუშაობის კუთხით, სამეცნიერო ხარისხის მიღების კუთხით და ა.შ.

ს.ს. „თელასში“ შემუშავებულია გარკვეული საკომპენსაციო პოლიტიკა და მატერიალური დახმარების სისტემაც. კერძოდ, კომპენსაციური გადახდები ხორციელდება სამსახურებრივი მივლინებების დროს, სხვა გარემოში სამუშაოდ გადასვლის დროს, სახელმწიფოებრივი და საზოგადოებრივი მოვალეობების შესრულების დროს, ყოველწიური ანაზღაურებადი შვებულებების დროს და ა.შ. რაც შეეხება მატერიალურ დახმარებას, იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ისეთ კერძო შემთხვევებში, როგორებიცაა: მუშაკის პირველი ქორწინება, მუშაკის შვილის დაბადება, მუშაკის გარდაცვალება, მუშაკის ახლო ნათესავის გარდაცვალება, სამხედრო სამსახურში გაწვევის გამო მუშაკის დათხოვნის შემთხვევაში და ა.შ.

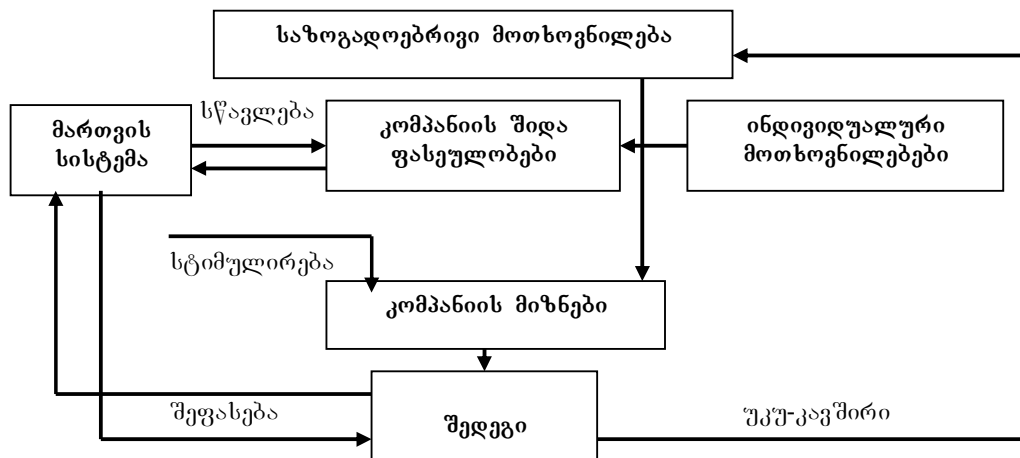
რა თქმა უნდა, ყოველ მუშაკს სურს ჰქონდეს ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურება, სპორტული ინვენტარით სარგებლობის საშუალება, დამატებითი განათლების მიღების შესაძლებლობა, საპენსიო დანაზოგი, თუმცა ყოველივე ეს დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან, რომლებსაც თანამშრომელთა უმრავლესობა ინდივიდუალურად ვერ უმკლავდება; როდესაც ამ ხარჯებს კომპანია საკუთარ თავზე იღებს, მუშაკისთვის აღნიშნული მომსახურებები თავისთავად ხელმისაწვდომი ხდება, რადგან კომპანია გაცილებით მცირე დანახარჯებით უზრუნველყოფს მათ, ვიდრე ცალკეული თანამშრომელი. შესაბამისად, კომპანიისგან მსგავსი პრივილეგიების მიღების შესაძლებლობა მუშაკისთვის ზრდის აღნიშნული კომპანიისადმი მიკუთვნების დაინტერესებას, რაც თავისთავად სერიოზული მამოტივირებელი ფაქტორია. ამრიგად, თანამედროვე ეტაპზე კომპანიების მიერ მნიშვნელოვანი

სოციალური პაკეტის შეთავაზება მუშაკისთვის გაცილებით უფრო მომხიბვლელი საკომპენსაციო საშუალებაა, ვიდრე ხელფასის უბრალო მომატება[95].

გასათვალისწინებელია, რომ მუშაკთა ინდივიდუალური წახალისება არ უნდა დაიყვანებოდეს მხოლოდ დამატებით მატერიალურ წახალისებაზე, წარმატებით შესრულებულ სამუშაოზე. არსებობს მრავალრიცხოვანი არამატერიალური ფაქტორებიც, რომლებიც უბიძგებენ მუშაკს შრომის ეფექტურობის გაზრდისკენ. ამ მიმართულებით განსაკუთრებით აღსანიშნავია „საკუთარი ადგილის ფაქტორი“. მენეჯერის ეფექტური მმართველობის მაჩვენებელია ადამიანური რესურსების ისე განაწილება, როდესაც მუშაკები მაქსიმალურად გრძნობენ საკუთარ სარგებლიანობას და განიცდიან თვითკმაყოფილებას შესრულებული სამუშაოსგან. ასევე მძლავრ მასტიმულირებელ ფაქტორად წარმოგვიდგება კარიერული ზრდისა და შემოქმედებითი საქმიანობის შესაძლებლობები. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მმართველის პირადი მაგალითის ფაქტორიც. შეუძლებელია პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობა მიღწეულ იქნეს ამ მიმართულებით უშუალო ხელმძღვანელის მონდომებისა და შრომისმოყვარეობის გარეშე[84].

როგორც ცნობილია, სტრუქტურული ორგანიზაციის ორიგინალური კონცეფცია, საკუთარი „სოციალური ორგანიზმის თეორიის“ სახით, წამოაყენა ვ. ბენმა. აღნიშნულ თეორიაზე დაყრდნობით შესაძლებელია მოტივაციის ფუნქციონალური სქემის შექმნა:

ნახაზი №21 მოტივაციის ფუნქციონალური სქემა





როგორც სქემიდან ჩანს, საზოგადოებრივი მოთხოვნილება არის მთელი სისტემის ფუნქციონირების საწყისი რგოლი, წარმოგვიდგება რა, როგორც კომპანიის მთლიანი ორგანიზმის თვითუკუგების საფუძველი, იგი ასევე კომპანიის ფუნქციონირების შიდა მასტიმულირებელი ფაქტორიცაა. ამ შემთხვევაში საზოგადოებრივი მოთხოვნილებები ნებისმიერი სახის მოტივაციას ქმნიან აუცილებელსა და შესაძლებელს. ინდივიდუალური მოთხოვნილებები ასევე გვევლინებიან კომპანიის შიდა ორგანიზმის სიცოცხლუნარიანობის საფუძვლად. ბუნებრივია, მათი არარსებობის შემთხვევაში, ასევე არ იარსებებდა მოტივაცია, რადგან არ ექნებოდა

ადგილი შრომის მწარმოებლურობის ზრდისადმი პირად დაინტერესებას. კომპანიის მიზნები წარმოგვიდგება როგორც გარკვეული კომპრომისი ინდივიდუალურ და საზოგადოებრივ საწყისებს შორის. შედეგი (შრომის) - მატერიალური მაჩვენებელია კომპანიაში ეფექტიანად თუ არაეფექტიანად შექმნილი მოტივაციური გარემოსი. შედეგის მიღწევის ეტაპზე ან მთლიანად კმაყოფილდება რაიმე სახის მოთხოვნილება (რაც იშვიათად ხდება), ან იწყება მოტივაციური პროცესის ფუნქციონირების ხარისხობრივად ახალი უკუკავშირი. სქემაში უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს მართვის სისტემა, რომელიც ახორციელებს კომპანიაში მიმდინარე პრაქტიკულად ყველა პროცესის კოორდინირებას. მოტივაციურ სფეროში მისი ფუნქცია შეიძლება დაყვანილ იქნეს სამ მიმართულებამდე: სტიმულირება, სწავლება, შეფასება. აღსანიშნავია, რომ მოტივაცია, როგორც კომპანიის ყველა დანარჩენი სტრუქტურა, საჭიროებს ცენტრალიზებულ მართვას, რომელიც ხორციელდება მმართველობითი უფლებამოსილებების, არსებული ტრადიციებისა და პირადი გავლენების საფუძველზე.

აღნიშნული სქემის საფუძველზე, ნათლად გამოჩნდა, რომ მოტივაცია გვევლინება სწორედ იმ დერძად, რომელიც გადის კომპანიის ყველა დონეზე, შესაძლებელს ქმნის ყველა შემადგენელი ელემენტის ურთიერთქმედებას და მთლიანობაში უზრუნველყოფს სისტემის სიცოცხლუნარიანობას.

### 2.3.3. მაღალკვალიფიციური მენეჯერული გუნდის ფორმირების ეფექტიანობის შეფასება

ელექტროენერგეტიკის სექტორში მოქმედ ენერგოკომპანიებში, მათი სიდიდისა და საქმიანობის სპეციფიკურობის გათვალისწინებით ხდება მენეჯერული გუნდის ფორმირება[44]. კლასიკური გაგებით, მენეჯერული გუნდის წევრები წარმოადგენენ თანამდებობის პირებს; მათზე გაცემული უფლებებით, ვალდებულებებითა და პასუხისმგებლობებით განისაზღვრება მათივე შრომითი ფუნქციები და კომპეტენტურობა. თითოეული მენეჯერული თანამდებობა ხასიათდება:

- საქმიანობის სფეროთი, რაც განსაზღვრულია მართვის ობიექტის საზღვრებით, რომლის მდგომარეობაზე, ფუნქციონირებაზე ან გამოყენებაზე მენეჯერს შეუძლია მოახდინოს გავლენა.
- ამოცანებით, რომლებიც გამომდინარეობს ენერგოკომპანიის ან მისი ქვედანაყოფის ამოცანებიდან.
- ამ ამოცანებიდან გამომდინარე სამუშაოების შესრულების ეფექტიანობის კრიტერიუმებით.
- გადაწყვეტილებების სწორად, დროულად და ოპერატიულად მიღებით.
- ენერგოკომპანიის კორპორატიული კულტურისა და ღირებულებების სიღრმისეულად წვდომით.
- პროფესიული მომზადებით.
- კვალიფიკაციით.
- გამოცდილებით, რომელიც მას დაუგროვდა სპეციალური მომზადებითა და მოცემულ სფეროში მუშაობით.

ელექტროენერგეტიკა, როგორც მაღალტექნოლოგიური დარგი, თავის საქმიანობაში მოთხოვს მაღალკვალიფიციურ პერსონალს და შეიძლება ენერგოკომპანიებში მენეჯერთა რაოდენობა შეადგენდეს საერთო მომუშავეთა რაოდენობის 30 %-ზე მეტს, ამიტომ მნიშვნელოვანია ოპტიმალური მენეჯერული კადრების ფორმირება. ამ პროცესის საფუძველს წარმოადგენს ენერგოკომპანიის პერსონალის საერთო რიცხოვნობის სტრუქტურის, მომუშავეების შემადგენლობის, გარე რესურსების ყოველმხრივი ანალიზი და პროგნოზი, რაც სასუალებას მოგვცემს განვსაზღვროთ მიმდინარე და პერსპექტიული მოთხოვნები მენეჯერებზე.

საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ ენერგოკომპანიაში საქმიანობის სპეციფიკა მოითხოვს ჯგუფურ მუშაობას, რომლის წევრები ერთმანეთზე არიან დამოკიდებულნი. ამოცანების გადაწყვეტის პერიოდში ჯგუფი ხდება ეფექტური მხოლოდ მაშინ, როცა იგი მოქმედებს როგორც ერთი გუნდი, რომელსაც როგორც წესი გააჩნია სტაბილური შემადგენლობა. ამ შემთხვევაში მენეჯერ-ლიდერების მოქმედება წარმოადგენს გადამწყვეტ როლს პერსონალის მენეჯმენტში, რადგანაც მმართველის გამოცდილება და პრაქტიკული სტილი დიდ გავლენას ახდენს იმაზე თუ პერსონალის მენეჯმენტის რომელი პროგრამით და როგორი ეფექტურობით უნდა იქნას ჩამოყალიბებული მენეჯერული გუნდი ენერგოკომპანიაში[97].

ენერგოკომპანიაში მენეჯერთა გუნდის ფორმირება ჩვენის აზრით უნდა ხდებოდეს შემდეგი თვისებების საფუძველზე: წარმატების მიღწევაზე ორიენტირება, მომხმარებელზე ორიენტირება, დამოუკიდებლობა, მეწარმული უნარი, მწარმოებლურობა, თავის საქმის მიმართ ნდობა, მენეჯერული გუნდის სტრუქტურის სიმარტივე, მმართველთა მცირე რაოდენობა, თავისუფლება და სიმტკიცე ერთდროულად.

ენერგოკომპანიაში მართვა ძირითადად დეცენტრალიზებულია, მათ შორის სადისკექტრო საქმიანობაში, გაზრდილია იმ თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებსაც იწვევენ გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის მისაღებად, გაზრდილია მზადყოფნა ინოვაციებისკენ, მუდმივად მიმდინარეობს პერსონალის სწავლება, საქმიანობის პროცესში ხორციელდება მენეჯერთა გუნდის წევრების კარიერის დაგეგმვა, მიმდინარეობს მენეჯმენტის კორპორატიულ ორგანიზაციაზე გადასვლა, მატერიალური ახალი ტექნოლოგიების ათვისება, გამოყენება და ენერგოკომპანიის სამეურნეო საქმიანობის ანალიზი[99].

ენერგოკომპანიაში მაღალკვალიფიციური მენეჯერული გუნდის ფორმირების ეფექტიანობის შესაფასებლად ჩვენს მიერ გამოყენებული იქნა SWOT ანალიზი (იხ. ცხრილი №7), როგორც საფუძველი, რომ ჩაგვეტარებინა გამოკითხვა მმართველურ-მენეჯერული გუნდის შესარჩევად, როგორც ს.ს. „თელასი“-ს თანამშრომლების, ასევე გარე რესურსებისაგან.

ცხრილი №7 ენერჯოკომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზის SWOT მატრიცა

	<p align="center"><u>ს.ს. „თელასი“-ს შესაძლებლობები</u></p> <p>ვაკანტურ თანამდებობებზე მრავალ კანდიდატთა მოზიდვის შესაძლებლობა. ომპანიის იმიჯი. მომგებიანი ადგილმდებარეობა.სწავლება-გადამზადებისა და კვალიფი-კაციის ამადლების თანამდროვე სისტემის დანერგვის შესაძლებლობა. აქტიური პიარ-კამპანიის წარმოების შესაძლებლობა. პერსონალისთვის უკეთესი სახელშეკრულებო პირობების შესაძლებლობა. დამატებითი იურიდიული და ფინანსური ბერკეტების შესაძლებლობა.</p>	<p align="center"><u>ს.ს. „თელასი“-ს წინაშე არსებული საფრთხეები</u></p> <p>ტარიფების დაუსაბუთებელი სახ-ელმწიფო რეგულირების საფრთხე. სახელმწიფო კანონმდებლობისა და საგადასახადო პოლიტიკის ცვლილება-სთან დაკავშირებული რისკები. უცხოური ვალუტის კურსისა და საპრო-ცენტო განაკვეთის ცვლილების საფრთხე. ინფლაციის საფრთხე. ოსახლეობის გადახდისუნარიანობის შემცი-რების საფრთხე. იმ მიმდინარე სასა-მართლო პროცესებთან დაკავშირებული რისკები, რომლებშიც მონაწილეობს კომპანია. ქვეყანაში დასაქმების შემცი-რების საფრთხე.</p>
<p align="center"><u>ს.ს. „თელასი“-ს ძლიერი მხარეები</u></p> <p>მონოპოლიური მდგომარეობა ქ. თბილისის ბაზარზე. წმინდა მოგების დადებითი დინამიკა. სტაბილური სატარიფო პოლიტიკა. კორპორატიული მენეჯ-მენტის მოქმედება. კარგი ურთიერთობა ადგილობრივ ხელისუფლებასთან. რაიონული ბიზნეს-ცენტრების ეფექტიანი სისტემა. გადასახადების ამოღების მაღალი მაჩვენებელი.</p>	<p align="center"><u>ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები</u></p> <p>კორპორატიული პოლიტიკა, წმინდა მოგება – კანდიდატთა მოზიდვა, სწავლება-გადამზადება და სახელშეკრულებო პირობების გაუმჯობესება. გადასახადების ამოღების ეფექტიანობა – კომპანიის იმიჯი, აქტიური პიარკამპანია, მომგებიანი ადგილმდებარეობა. სტაბილური სატარიფო პოლიტიკა და მთავრობასთან კარგი ურთიერთობა – დამატებითი ფინანსურ/იურიდიული ბერკეტები.</p>	<p align="center"><u>ძლიერი მხარეები და საფრთხეები</u></p> <p>გადასახადების ამოღება, სტაბილური სატარიფო პოლიტიკა, კარგი ურთი-ერთობა მთავრობასთან, კორპორა-ტიული მენეჯმენტის მოქმედება – ტარიფების ცვლილება და კანონების ცვლილება. მონოპოლიური მდგომარეობა, ბიზნეს-ცენტრების სისტემა, წმინდა მოგების დადებითი ბალანსი – გადახდისუნარიანობის შემცი-რება.</p>

ს.ს. „თელასი“-ს სუსტი მხარეები	სუსტი მხარეები და შესაძლებლობები	სუსტი მხარეები და საფრთხეები
<p>პერსონალის სფეროში სტრატეგიული მიზნების ნაკლებობა. მოძველებული თანამდებობრივი ინსტრუქციები და მოთხოვნები პერსონალისადმი. თანამედროვე მოთხოვნებთან პერსონალის კვალიფიკაციის არასაკმარისი შესაბამისობა. მევეთრი განსხვავება სახელფასო განაკვეთში. პერსონალის მოტივების სტანდარტული სისტემა. გარ-თულებული ბიუროკრატიული მექანიზმები. პერსონალის მართვის სფეროს არასაკმარისი დაფინანსება და ინოვაციური მიდგომების უზრუნველყოფა. სუსტი სოციალური პაკეტი და პროფ-კავშირების არასაკმარისი ეფექტიანობა.</p>	<p>სტრატეგიული მიზნების ნაკლებობა, მოძველებული ინსტრუქციები, კვალიფიკაციის დაბალი დონე – სწავლება-გადამზადების სისტემა, მომგებიანი ადგილმდებარეობა. მოტივაციის სტანდარტული სისტემა, სუსტი სოციალური პაკეტი – ვაკანსიების სიმრავლე, კომპანიის იმიჯი, სახელშეკრულებო პირობების გაუმჯობესება. ბიუროკრატიზმი – აქტიური პიარკამპანია. ინოვაციების ნაკლებობა – დამატებითი იურიდიულ-ფინანსური ბერკეტები.</p>	<p>თანამედროვე მოთხოვნის შესაბამისი კვალიფიკაციის ნაკლებობა, ბიუროკრატიზმი, მოტივაციის სტანდარტული სისტემა – ტარიფებისა და კანონმდებლობის ცვლილება, სასამართლო რისკები.</p>

ჩვენს მიერ ანონიმურად გამოკითხულ იქნა 80 ადამიანი, რომელთა შორის არის ენერგოზედამხედველობის ინსპექტორი, შრომის დაცვის დეპარტამენტის ინჟინერ-ზედამხედველი, უძრავი ქონების რეგისტრაციის უფროსი ადმინისტრატორი, შრომის დაცვლის სამედიცინო სამსახურის უფროსი, ქონების ადმინისტრატორები და სხვადასხვა სამეურნეო, საექსპლუატაციო, საინჟინრო კადრები.

ჩვენს მიერ დამუშავებული იქნა 17 შეკითხვა, სადაც მოცემულია ენერგოკომპანიის, თავისი სამუშაო ადგილის, მისი ხელმძღვანელის, საქმიანობის, ენერგოკომპანიაში საკუთარი ადგილის, მისიის, მიზნების, საკუთარი განვითარებისა და კარიერის შესახებ და სხვა. აცემული პასუხები გამოსატავს მუშაკის საქმიანობის პროფილის შედარებას კომპეტენციის იდეალურ პროფილთან.

გამოკითხვის 5 ფაქტორით, პროფესიონალიზმით, გადაწყვეტილებათა მიღების უნარით, ინტელექტუალური სფეროთი, პიროვნული თავისებურებებითა და კომუნიკაბელურობის თვისებებით გამოვიკვლიეთ 15 სახის კომპეტენციის დონე 10 ქულიანი სისტემით, რომელიც გამოსატავდა:

1. პროფესიული უნარების დონეს.
2. პროფესიონალურ პოტენციალს.
3. შედეგიანობასა და მუშაობის ხარისხს.
4. რეზულტატზე ორიენტირების უნარს.
5. ოპერატიულობასა და მოქნილობას.
6. ინდივიდუალობასა და თვითრწმენას.
7. მომხმარებელზე ორიენტირებას.
8. ანალიტიკურ უნარს.
9. აზროვნების სისტემურობას.
10. სიახლეთა ათვისების უნარს.
11. პასუხისმგებლობას.
12. კეთილსინდისიერებასა და აკურატულობას.
13. აქტიურობასა და ენერგიულობას.
14. გუნდში მუშაობის უნარს.
15. კომუნიკაბელურობის უნარს.

გამოკითხვის მასალების ანალიზით დავადგინეთ, რომ ენერგოკომპანიის მომუშავეთა ერთ ნაწილს, რომელიც ჩვენ გამოვიკვლიეთ, გააჩნიათ საკმაოდ მაღალი პროფესიული პოტენციალი, მაღალია მიდრეკილება შედეგიანობისაკენ, ოპერატიულობა, სიახლეთა ათვისების უნარი, პასუხისმგებლობა, კეთილსინდისიერება და აკურატულობა. ღაც შეეხება პროფესიული უნარების დონეს, შედეგზე ორიენტირების უნარს, ინდივიდუალობას, თვითრწმენას, ანალიტიკურ უნარს, აზროვნების სისტემურობას, აქტუალობასა და ენერგიულობას, კომუნიკაბელობის უნარს, ამ შემთხვევაში შეფასება შედარებით ნაკლებია; უფრო ნაკლებია გუნდში მუშაობის უნარი, ხოლო მომხმარებელზე ორიენტირების უნარი კი დაბალია.

ენერგოკომპანიის მომუშავეების კომპეტენციათა საერთო საშუალო მაჩვენებელი წარმოადგენს 8.2 ქულას, რაც პროფესიულ კომპეტენციათა იდეალურ პროფილთან შედარებით შეადგენს მის 82 %-ს, ე.ი. ენერგოკომპანიაში საერთოდ მაღალია პროფესიულ სიახლეთა ათვისების, პასუხისმგებლობის, კეთილსინდისიერების, ოპერატიულობისა და მუშაობის ხარისხის დონე.

გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ ენერგოკომპანიაში აუცილებლობას წარმოადგენს უფრო მეტი მუშაობა ისეთი უნარების ამადლებაზე, როგორცაა: პროფესიული, შედეგზე ორიენტირების, ინდივიდუალობის, თვითრწმენის, ანალიტიკური აზროვნების სისტემურობის, აქტიურობისა და ენერგიულობის უნარები.

ჩვენი გამოკვლევებით ენერგოკომპანიაში გუნდურ მუშაობაზე მეტი ყურადღებაა მისაქცევი, ეს აუცილებელია, რადგან ენერგოკომპანიაში ძირითადად გუნდური მუშაობით აღწევენ წარმატებას, შესაბამისად მეტი ძალისხმევაა საჭირო მომუშავეთა მოსამზადებლად გუნდური მუშაობისათვის.

როგორც ჩვენი მოლოდინი გამართლდა, მომხმარებელზე ორიენტირების მაჩვენებელი საკმაოდ ცამორჩება სხვა მაჩვენებლებს მთელი 40 %-ით. მის მიზეზია მომხმარებელთა აპელაციები ენერგოკომპანიის ბიზნეს-ცენტრებსა და სათაო ოფისში.

როგორც ავღნიშნეთ, გამოკითხვის შედეგად დამტკიცდა, რომ ენერგოკომპანიაში მომუშავეების კომპეტენციათა პროფილის შედარება

იდეალურ პროფილთან შეადგენს 82 %-ს. ეს კარგი მაჩვენებელია და ამის შედეგია ის, რომ მწარმოებლურობას ენერგოკომპანიაში გააჩნია ზრდის ტემპები.

ჩვენ გამოვიკვლიეთ, თუ რა ეფექტს იძლევა ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტი ენერგოკომპანიის სოციალურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებსა და საქმიანობის მენეჯმენტზე, და ამისთვის გამოვიყენეთ ენერგოკომპანიის საქმიანობის ეკონომიკური მაჩვენებლები და ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლები (იხ. ცხრილები №8 №9), როგორცაა:

ელექტროენერჯის, სამუშაოს, მომსახურებით მიღებული ამონაგები 216.4 მლნ. არი. თვითღირებულება 156 მლნ. ლარი. შრომატევადობა – მუშაობის წლიური საათების რაოდენობა 1968 სთ. ძირითადი კაპიტალის ღირებულება 131.2 მლნ. ლარი. საბრუნავი კაპიტალი 61.2 მლნ. ლარი. წლიური ხელფასის ფონდი 34.1 მლნ. ლარი, მათ შორის საშემოსავლო გადასახადი 5.7 მლნ. ლარი. შემოსავლების მოცულობა - 247 მლნ. ლარი. ენერგოკომპანიის პერსონალის რიცხოვნობა 2145. სასაქონლო პროდუქციის მოცულობა – შესყიდული ელექტროენერჯის მოცულობა 1935.6 მლნ. კვტ.სთ. ნასესხები კაპიტალი 19 მლნ. ლარი. მოკლევადიანი ვალდებულებები 208 მლნ. ლარი.

ენერგოკომპანიის საქმიანობის მაჩვენებლების გამოყენებით, დავადგინეთ, ჩვენს მიერ გამოთვლილი მონაცემების საფუძველზე ჩვენ დავადგინეთ ენერგოკომპანიაში პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ხარისხი შრომის მწარმოებლურობასა და სხვა ეკონომიკურ მაჩვენებლებთან კავშირში, რაც საკმაოდ კარგ დონეზეა. ამასთან ჩვენი კვლევით დავადგინეთ პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის დონის ენერგოკომპანიის საქმიანობის მენეჯმენტზე გავლენის დადებითი მხარეები და ჩვენს მიერ მითითებულია რეკომენდაციები ზოგიერთ მაჩვენებელზე ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის მხრიდან ყურადღების გამახვილების გამახვილების მიზნით, შემდგომში სასაქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ცხრილებში შეტანილია ჩვენი კვლევის ამსახველი მაჩვენებლები, რაც ნათელ სურათს გვიჩვენებს პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე.



ცხრილი №8 ს.ს.,თელასი"-ს ეკონომიკური მაჩვენებლები

მაჩვენებლები	გაანგარიშების ფორმულა	უპირატესობანი	რეკომენდაციები	ფაქტიური შედეგები
გამომუშავება	წარმოებული პროდუქციის მოცულობა / წარმოებაში დასაქმებულ მუშაკთა რაოდენობა	ხასიათებს პროდუქციის გამოშვებას ერთ მუშაკზე გათვლით, აფასებს პერსონალის მწარმოებლურობის პოტენციალს	იწვევს დანახარჯთა და მუშაკთა რიცხოვნობის ზრდას. ინფლაციის პირობებში დინამიკა შეუსაბამოა.	პოტენციური მაღალია 115 151 ლარი
	წარმოებული პროდუქციის მოცულობა / ამ წარმოებაზე დახარჯული დრო	ახასიათებს პროდუქციის წარმოებაზე დახარჯული სამუშაო დროის ეფექტიანობას.	ითვალისწინებს მხოლოდ ცოცხალი შრომის ეკონომიას	საკმაოდ ეფექტიანი შედეგი 12 552 ლ/სთ.
შრომატევადობა	მოცემული პროდუქციის წარმოებაზე სრომის დანახარჯი / წარმოებული პროდუქციის მოცულობა	ახასიათებს პროდუქციის ერთეულზე შრომისა და სამუშაო დროის დანახარჯებს	ითვალისწინებს მხოლოდ ცოცხალი შრომის ეკონომიას	შრომის დანახარჯი ეფექტიანია

<p>ძირითადი საწარმოო ფონდების უკუგება</p>	<p>სასაქონლო პროდუქციის მოცულობა / ძირითადი საწარმოო ფონდების ღირებულება</p>	<p>ანვენებს ძირითადი საწარმოო ფონდების გამოყენების ეფექტიანობას</p>	<p>დამოკიდებულია პროდუქციის ღირებულებასა და ინფლაციაზე, სტანდარტული აღჭურვილობა ან ფონდების მაღალი ღირებულება</p>	<p>ძირითადი კაპიტალის გამოყენება ეფექტიანია</p>
<p>შრომის მწარმოებლურობის ზრდისა და შრომის ანაზღაურების ურთიერთდამოკიდებულება</p>	<p>შრომის მწარმოებლურობის მატება / შრომის საშუალო ანაზღაურების მატება</p>	<p>ახასიათებს ორგანიზაციაში სახსრების დაგროვებას ან გადახარჯვას</p>	<p>ანვენებს მხოლოდ დინამიკას, და არა ტენდენციითა საფუძვლებს.</p>	<p>მატება შეადგენს 7,47- ჯერ. რაც ეფექტიანია</p>

**ცხრილი №9 ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლები**

მაჩვენებელი	გაანგარიშების ფორმულა	რეკომენდაციები და კომენტარები	ფაქტობრივი მაჩვენებლები
ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებელი	ორგანიზაციის შემოსავალი / დანახარჯები	ანვენებს, შემოსავლის რა წილი მოდის 1 ლარის დანახარჯზე	ზრდა 0.6. კარგი
	დანახარჯები / შემოსავალი	ანვენებს, დანახარჯის რა წილი მოდის 1 ლარის შემოსავალზე	მხოლოდ 0.6 ლარი
რენტაბელობის დონე	ორგანიზაციის მოგება / ძირითადი საწარმოო ფონდების ღირებულება ორგანიზაციის მოგება / პროდუქციის თვითღირებულება	ახსიათებს ჩადებული კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობას. ძირითადი საწარმოო ფონდების განსახვავებული სტრუქტურების გამო ამ მაჩვენებლით მათი ურთიერთდამოკიდებულების გამოვლენა გართულებულია	გამოყენების ეფექტიანობა 64 %. რენტაბელობა 54 %.
გაყიდვების ეფექტიანობის მაჩვენებლები	მოგება პროდუქციის გაყიდვებიდან / ამონაგები პროდუქციის გაყიდვებიდან	ანვენებს, მოგების რა წილი მოდის გაყიდული პროდუქციის 1 ლარზე	0.4
კაპიტალის რენტაბელურობა	წმინდა მოგება / საკუთარი კაპიტალი	ახსიათებს საკუთარი კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობას	0.45 ანუ 45 %

მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი	საბრუნავი კაპიტალი / მოკლევადიანი ვალდებულებები	აჩვენებს, მოკლევადიან ვალდებულებათა რა ნაწილი შეიძლება დაფარულ იქნას სხვადასხვა ფინანსური საშუალებების ხარჯზე	0.3
ფინანსური დახმარების მაჩვენებელი	ამორტიზაციული ანარიცხები + წმინდა მოგება + სხვა ფინანსური დანახოვები / ინვესტიციათა დაფინანსების სახსრები + ნასესხები კაპიტალის დაფარვის სახსრები + მოგების გადანაწილებისათვის აუცილებელი სახსრები	აჩვენებს, სახსრების რა ნაწილს განკარგავს ორგანიზაცია ინვესტიციების დაფინანსების, ნასესხები კაპიტალის დაფარვისა და მოგების გადანაწილებისათვის	2.5
პროდუქციაზე დანახარჯების მოცულობა	დანახარჯები შრომის ანაზღაურებაზე / გამოშვებული პროდუქციის თვითღირებულება	აჩვენებს შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯების წილს გამოშვებული პროდუქციის თვითღირებულებაში	0,225 ანუ 22.5 %, რაც ეკონომიკურად გამართლებულია

### 2.3.4. ენერგოკომპანიაში პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება.

პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის განსაზღვრა წარმოადგენს საკმაოდ რთულ ამოცანას, რადგანაც მოითხოვს ამომწურავ ინფორმაციას არამარტო პერსონალის, არამედ მთლიანად ენერგოკომპანიის ენერგოკომპანიის საერთო საქმიანობის შესახებ[6,7]. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს პერსონალის მენეჯმენტის კომპლექსურად შეფასებასთან, რისთვისაც უნდა გამოვიყენოთ პერსონალის მენეჯმენტის ცალკეული მიმართულებების ეფექტიანობა, რომელიც შეიძლება დავყოთ რამოდენიმე ბლოკად:

1. კადრების შერჩევის ეფექტიანობა, რომელიც მოიცავს შემდეგი ინფორმაციის დადგენასა და განსაზღვრას:

- პერსონალის დაქირავების შემდეგ წლის განმავლობაში განთავისუფლებულთა რაოდენობა.
- პერსონალის მიერ ენერგოკომპანიის ფასეულობათა და წესების მიღება.
- კონკურსის მეშვეობით შერჩეულთა რაოდენობა.
- დაქირავების შემდგომ ერთი წლის განმავლობაში დაწინაურებულთა რაოდენობა.

2. ენერგოკომპანიაში პერსონალის ადაპტირების ეფექტიანობა, რომელიც განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლებით:

- ადაპტაციის შემდგომ ერთი წლის განმავლობაში გათავისუფლებულთა რაოდენობა.
- ენერგოკომპანიის საქმეში ჩართულობის ხარისხი.

3. პერსონალის განაწილების ეფექტიანობა კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მიხედვით, რისთვისაც საჭიროა შემდეგი მაჩვენებლების განსაზღვრა:

- სხვა ორგანიზაციებში სტაჟირებაზე გაგზავნილთა რაოდენობა.
- შიდა მობილურობით გადაადგილებულთა რაოდენობა.
- პერსონალის დავალებებით დატვირთვის ხარისხი.

4. პერსონალის სწავლების ეფექტიანობა. ენერგოკომპანია დიდ ყურადღებას აქცევს პერსონალის კვალიფიკაციის დონის შენარჩუნებას და ცდილობს მის ამაღლებას. ამ პროცესისათვის საჭიროა დადგინდეს:

- სწავლებაზე პერსონალის მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონე.
- პერსონალის მიერ შექმნილი ინოვაციების დანერგვის დონე.
- პერსონალის სიდიდე, რომელმაც გაიარა პროფესიული სწავლება.

5. პერსონალის შეფასების ეფექტიანობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან მაჩვენებელს და მისი განსაზღვრისათვის საჭიროა გავაანალიზოთ და გამოვიყენოთ შემდეგი მონაცემები:

- ენერგოკომპანიაში საკადრო რეზერვის რაოდენობა.
- მომუშავეთა შესაბამისობის დონე, ჩვენს მიერ დამუშავებული მეთოდის საფუძველზე, ანუ იმის განსაზღვრა თუ რამდენად შეესაბამება მუშაკი მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას.
- იმის განსაზღვრა თუ როგორია მომუშავეთა მიერ მათი ხელმძღვანელების მართვის მეთოდებით დაკმაყოფილების დონე.

6. პერსონალის კარიერის განვითარების ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის ვიყენებთ შემდეგ მაჩვენებლებს:

- რა რაოდენობის პერსონალია ენერგოკომპანიაში, რომელთაც სურთ კარიერის განვითარება?
- ხელმძღვანელთა რაოდენობა, რომლებსაც გააჩნიათ დაქვემდებარებული მენეჯერების კარიერის განვითარების გეგმა.
- პერსონალის რაოდენობა, რომელიც გადაყვანილ იქნა მართვის შემდეგ საფეხურზე.

7. საკადრო ადმინისტრირების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიაში. პერსონალის მენეჯმენტში საკადრო ადმინისტრირებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და ამ პროცესის ეფექტიანობისათვის საჭიროა შემდეგი მონაცემების განსაზღვრა:

- სამსახურებრივი და სხვა გართულებებით განთავისუფლებულთა რაოდენობა.
- ენერგოკომპანიაში პერსონალის სტაბილურობის დონე.
- ენერგოკომპანიის შიდა და მომცველი გარემოდან შემოსული დოკუმენტების დამუშავების სიჩქარე.

8. მმართველური საქმიანობის ეფექტიანობა ენერგოკომპანიაში. ეს ფაქტორი მოითხოვს ენერგოკომპანიის საქმიანობის სრულყოფილად შეფასებას, რისთვისაც გვესაჭიროება:

- ენერგოკომპანიის მიერ რეალიზებული (წარმოებული) ელექტროენერჯის (რეალიზაციის თანხის) რაოდენობა ერთ მომუშავეზე.
- ენერგოკომპანიის ქვედანაყოფებიდან მომუშავეთა სიდიდან ამორიცხა.
- მოგების რაოდენობა ერთ ხელმძღვანელზე (გადასახადების გადახდამდე, გადასახადების გადახდის შემდეგ).

ჩვენს მიერ ჩატარებული იქნა შერჩეულ ინდიკატორებზე გამოთვლები შემდეგი თანმიმდევრობით:

10. საკადრო ადმინისტრირების ეფექტიანობა  $F(საკადრ.)$  განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების ანალიზით:

- დამამძიმებელი გარემოებებით გათავისუფლებულ მუშაკთა საშუალო რიცხოვნობა  $f(დამ.გათ.)$  განსაზღვრავს რა პერსონალთან მუშაობის პროფესიონალიზმს, ინფორმაციის წყაროდ იყენებს საკადრო სტატისტიკის ანალიზს და გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$f(დამ.გათ.) = (\min \sum_{i=1}^U U(დამ. გათ)) / \sum_{i=1}^U U \quad (2.3.4.1)$$

სადაც,

$U(დამ. გათ)$  - დამამძიმებელი გარემოებებით გათავისუფლ. რაოდენობა

$U$  - გათავისუფლებულთა საერთო რაოდენობა.

შესაბამისად, ს.ს. „თელასი“-ს წლიურ ანგარიშებზე და პერსონალის მართვის სამსახურის მონაცემებზე დაყრდნობით,

$$f(დამ.გათ.) = 23 / 80 = 0.3$$

- ორგანიზაციის მუშაკთა სტაბილურობა  $f(სტაბილ.)$  განსაზღვრავს რა ორგანიზაციიდან წასული მუშაკებისა და წლის განმავლობაში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობის ურთიერთდამოკიდებულებას,

ინფორმაციის წყაროდ იყენებს საშტატო განრიგსა და გათავისუფლების მიზეზთა ანალიზს, და გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$f(\text{სტაბილ.}) = \frac{(U - U(\text{შტ.შემც})) / N}{\max \{ (U - U(\text{შტ.შემც})) / N \}} \quad (2.3.4.2)$$

სადაც,

$U(\text{შტ.შემც})$  - შტატის შემცირებით გათავისუფლებულთა რაოდენობა.

$U$  - გათავისუფლებულთა საერთო რაოდენობა.

$N$  - პერსონალის საშუალოსიობრივი რიცხვი.

შესაბამისად, ს.ს. „თელასი“-ს წლიურ ანგარიშებზე და პერსონალის მართვის სამსახურის მონაცემებზე დაყრდნობით,

$$f(\text{სტაბილ.}) = \frac{(8.25-1.16) / 178.3}{(80-14) / 2145} = 1.4$$

- დოკუმენტაციის დამუშავების, საქმისწარმოების მობილურობა **f(დოკ. მობ.)** - კადრების განყოფილების მუშაობის ოპერატიულობის კოეფიციენტი, ასახავს რა შესაბამის დავალებათა შესრულების მობილურობას, ინფორმაციის წყაროდ იყენებს ს.ს. „თელასი“-ს სტრუქტურული ერთეულის მუშაობის ანალიზს, გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$f(\text{დოკ. მობ.}) = \left\{ \sum_{i=1}^n k (D(\text{შესრ.ვად.}) - d(\text{ვად.ჩამორჩ.})) \right\} / \sum_{i=1}^n D(\text{შესრ.ვად.}) k \quad (3.4.3)$$

სადაც,

$D(\text{შესრ.ვად.})$  - დავალებათა შესრულების ვადები, დღეებში.

$d(\text{ვად.ჩამორჩ.})$  - ვადებისგან ჩამორჩენა, დღეებში.

$K$  - მნიშვნელობის მიხედვით დავალებათა კოეფიციენტი:

სადაც,



$K_1 = 1$ , სახელმწიფო ორგანოთა დოკუმენტაცია (სახელმწიფო ელექტროსისტემა, სემეკი ეკონომიკის მდგრადი განვითარების სამინისტრო)

$K_2 = 0.8$ , ზემდგომ ორგანოთა, დირექციების შიდა დოკუმენტაცია.

$K_3 = 0.6$ , ფუნქციონალურ ქვედანაყოფთა და საწარმოო დოკუმენტაცია (დეპარტამენტები, სამსახურები).

ს.ს. „თელასი“-ს სტრუქტურულ ერთეულთა საქმისწარმოების ანალიზის საფუძველზე დეპარტამენტებში თვის განმავლობაში საშუალოდ 20 დავალება შემოდის, მათგან:  $K_1$  მნიშვნელობის – 3,  $K_2$  მნიშვნელობის – 7, ხოლო  $K_3$  მნიშვნელობის – 10 სამსახურებრივი წერილი. ვადებისგან ჩამორჩენა საშუალოდ 3 დღეა, ხოლო დავალებათა შესრულების საშუალო ვადა 7 სამუშაო დღეა, ს.ს. „თელასი“-ს შიდანორმატიული აქტების საფუძველზე.

შესაბამისად,

$$f(\text{დოკ. მობ.}) K_1 = 3 (7-3) / 7 \times 3 = 0.6$$

$$f(\text{დოკ. მობ.}) K_2 = 7 (7-3) / 7 \times 7 = 0.6$$

$$f(\text{დოკ. მობ.}) K_3 = 10 (7-3) / 7 \times 10 = 0.6$$

შეფასებათა შკალაში აღნიშნულ მონაცემთა შეტანით შეიძლება დავასკვნათ, რომ დოკუმენტაციის დამუშავების, საქმისწარმოების მობილუ-რობა ხასიათდება დაბალი ეფექტიანობის ხარისხით.

11. შერჩევის ეფექტიანობა  $F(\text{შერჩევის.})$  განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების ანალიზით:

- დაქირავებიდან 1 წლის განმავლობაში გათავისუფლებულთა საშუალო რიცხვნობა

$$f(\text{დაქვათ.}) = n_1 / N_1, \quad (2.3.4.4)$$

სადაც,

$n_1$  - დაქირავებიდან ერთი წლის განმავლობაში გათავისუფლებულთა რიცხვი.

$N_1$  - ერთი წლის განმავლობაში დაქირავებულთა რიცხვი.

შესაბამისად,

$$f(\text{დაქ.გათ.}) = 42 / 91 = 0.5$$

- საკონკურსო წესით შერჩეულ მუშაკთა საშუალო რიცხოვნობა

$$f(\text{საკონკ.}) = n_2 / N_2, \quad (2.3.4.5)$$

სადაც,

$n_2$  - ერთი წლის მანძილზე საკონკურსო წესით შერჩეულთა რაოდენობა.

$N_2$  - ერთი წლის განმავლობაში სამსახურში მიღებულთა რაოდენობა.

შესაბამისად,

$$f(\text{საკონკურ.}) = 11 / 91 = 0.2$$

- ს.ს. „თელასში“ მიღებული ორგაკულტურები, ფასეულობები, წესები.

ს.ს. „თელასში“ მოქმედებს 2011 წლის 28 ივნისს დამტკიცებული წესდება, მისგან გამომდინარე ორგანიზაციული მართვის, პერსონალის მართვის სამართლებრივი უზრუნველყოფისა და ფინანსურ-ეკონომიკური საქმიანობის შესაბამისი შიდა ნორმატიული აქტები. განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ს.ს. „თელასი“-ს კორპორატიული პოლიტიკისა და კორპორატიული ეთიკის კოდექსები. შეფასების თვალსაზრისით უნდა აღინიშნოს, რომ თანამდებობრივი ინსტრუქციები შედარებით მოქვეყნებულია და საჭიროებს განახლებას, პერსონალისადმი მოთხოვნის კუთხით.

12. ადაპტაციის ეფექტიანობა  $F(\text{ადაპტ.})$  განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების ანალიზით:

- ადაპტირების შემდგომ საკუთარი სურვილით გათავისუფლებულ მუშაკთა საშუალო რაოდენობა

$$f(\text{საკ.სურვ.გათ}) = n_3 / N_3, \quad (2.3.4.6)$$

სადაც,

$n_3$  - საკუთარი სურვილით გათავისუფლებულთა რაოდენობა.

$N_3$  - ერთი წლის განმავლობაში გათავისუფლებულთა რაოდენობა.

შესაბამისად,

$$f(\text{საკ.სურგ.გათ}) = 10 / 91 = 0.1$$

- ორგანიზაციის საქმიანობაში ჩართულობა – ს.ს. „თელასი“-ს სტრუქტურულ ერთეულთა საქმიანობის ანალიზისა და ინტერვიუების მონაცემებზე დაყრდნობით აღნიშნული სიდიდე შეიძლება შეფასდეს საშუალოდ 0.8-იანი მაჩვენებლით.  $f(\text{ჩართულ}) = 0.8$ .

13. განაწილების ეფექტიანობა  $F(\text{განაწ.})$  განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების ანალიზით:

- სხვა ორგანიზაციებში სტაჟირებულთა საშუალო რაოდენობა

$$f(\text{სტაჟ}) = n_4 / N_4, \quad (2.3.4.7)$$

სადაც,

$n_4$  - სხვა ორგანიზაციებში სტაჟირებულთა რაოდენობა.

$N_4$  - სწავლება-გადამზადება გავლილ მუშაკთა რაოდენობა.

შესაბამისად,

$$f(\text{სტაჟ}) = 23 / 157 = 0.15$$

- შიდაორგანიზაციული მობილურობა – იგულისხმება საკადრო გადაადგილებათა მაჩვენებლები.

$$f(\text{მობილ.}) = n_5 / N_5, \quad (2.3.4.8)$$

სადაც,

$n_5$  - თანამდებობრივად დაწინაურებულთა რაოდენობა.

$N_5$  – თანამდებობრივად ჩამოქვეითებულთა რაოდენობა.

შესაბამისად,

$$f(\text{მობილ.}) = 16 / 22 = 0.7$$

- შრომატევადობის ხარისხი – ს.ს. „თელასი“-ს სტრუქტურულ ერთეულთა საქმიანობის ანალიზისა და ინტერვიურების მონაცემებზე დაყრდნობით აღნიშნული სიდიდე შეიძლება შეფასდეს საშუალოდ 0.7-იანი მაჩვენებლით.

$$f(\text{შრომატევ.}) = 0.7.$$

14. სწავლების ეფექტიანობა F(სწავლების) განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების ანალიზით:

- სწავლებაზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების ხარისხი – ს.ს. „თელასი“-ს სტრუქტურულ ერთეულთა საქმიანობის ანალიზისა და ინტერვიურების მონაცემებზე დაყრდნობით აღნიშნული სიდიდე შეიძლება შეფასდეს საშუალოდ 0.7-იანი მაჩვენებლით.  $f(\text{სწავ. დაკმ.}) = 0.7.$

- ინოვაციური და რაციონალური ინიციატივების რეალიზების რაოდენობა. ს.ს. „თელასი“-ს სტრუქტურულ ერთეულთა საქმიანობის ანალიზისა და ინტერვიურების მონაცემებზე დაყრდნობით აღნიშნული სიდიდე შეიძლება შეფასდეს საშუალოდ 0.6-იანი მაჩვენებლით.  $f(\text{ინოვ.}) = 0.6.$

- პროფესიული სწავლება გავლილ მუშაკთა საშუალო რაოდენობა

$$f(\text{პროფ.სწავ.}) = n_6 / N_6, \quad (2.3.4.9)$$

სადაც,

$n_6$  - პროფესიული გადამზადების გავლილ მუშაკთა რაოდენობა.

$N_6$  – სტაჟირების, ატესტაციის, მომზადება-გადამზადების გავლილ მუშაკთა საერთო რაოდენობა.

შესაბამისად,

$$f(\text{პროფ.სწავ.}) = 157 / 544 = 0.3$$

15. შეფასების ეფექტიანობა F(შეფასების.) განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების ანალიზით:

- საკადრო რეზერვის საშუალო რაოდენობა

$$f_{(საკრეზ.)} = n_7 / N_7, \quad (2.3.4.10)$$

სადაც,

$n_7$  - საკადრო რეზერვის რაოდენობა.

$N_7$  - პერსონალის საშუალოსიობრივი რაოდენობა.

შესაბამისად,

$$f_{(საკრეზ.)} = 630 / 2140 = 0.3$$

- „მუშაკის იდეალურ პროფილთან“ მუშაკთა შესაბამისობის ხარისხი - ს.ს. „თელასი“-ს სტრუქტურულ ერთეულთა საქმიანობის ანალიზისა და ინტერვიუების მონაცემებზე დაყრდნობით აღნიშნული სიდიდე შეიძლება შეფასდეს საშუალოდ 0.7-იანი მაჩვენებლით.  $f_{(მუშ.პროფ.)} = 0.7$ .

- უშუალო ხელმძღვანელობით მუშაკთა კმაყოფილების ხარისხი - ს.ს. „თელასი“-ს სტრუქტურულ ერთეულთა საქმიანობის ანალიზისა და ინტერვიუების მონაცემებზე დაყრდნობით აღნიშნული სიდიდე შეიძლება შეფასდეს საშუალოდ 0.7-იანი მაჩვენებლით.  $f_{(ხელმძ.კმაყ)} = 0.7$ .

16. კარიერის განვითარების ეფექტიანობა  $F_{(კარიერ.)}$  განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების ანალიზით:

- განვითარების გეგმების მქონე მუშაკთა საშუალო რაოდენობა

$$f_{(განვგეგმ.)} = n_7 / N_7, \quad (2.3.4.11)$$

სადაც,

$n_7$  - განვითარების გეგმების მქონე მუშაკთა რაოდენობა.

$N_7$  - პერსონალის საშუალოსიობრივი რიცხვი.

ამ კატეგორიაში შედის ტოპ-მენეჯერების მიერ შერჩეული მენეჯერები, რომლებიც დაწინაურდნენ საშუალო მართვის იერარქიის საშუალო დონეზე და წარმოადგენენ პერსპექტიულ კადრებს შემდგომი კარი-

ერული განვითარებისათვის. შესაბამისად, მათი განვითარებისათვის შემუშავებულია მომზადების პროგრამა. მათი რაოდენობა განისაზღვრება სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით.

შესაბამისად,

$$f(\text{განვ. გვგმ}) = 406 / 2145 = 0.19$$

- საკუთარ ქვეშევრდომთა განვითარების გეგმების მქონე ხელმძღვანელთა საშუალო რაოდენობა

$$f(\text{ქვეშევრდ. გვგმ}) = n_s / N_s, \quad (2.3.4.12)$$

სადაც,

$n_s$  - საკუთარ ქვეშევრდომთა განვითარების გეგმების მქონე ხელმძღვანელთა რაოდენობა

$N_s$  - პერსონალის საშუალოსიობრივი რიცხვი.

შესაბამისად,

$$f(\text{ქვეშევრდ. გვგმ}) = 224 / 2145 = 0.104$$

17. მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობა  $F(\text{მმართვ.საქმ.})$

განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების ანალიზით:

- თითოეულ მუშაკზე რეალიზაციის (გამომუშავების) საშუალო რაოდენობა

$$f(\text{რეალიზ. მუშაკ}) = N_s / n_s, \quad (2.3.4.13)$$

სადაც,

$n_s$  - პერსონალის საშუალოსიობრივი რიცხვი.

$N_s$  - ორგანიზაციის საშუალოწლიური შემოსავალი.

შესაბამისად,

$$f(\text{რეალიზ. მუშაკ}) = 208\,000\,000 / 2145 = 96969 \text{ ლარი}$$

- ქვედანაყოფებში მუშაკთა გაცხრილვა

$$f(\text{მუშაკგაცხრ}) = n_9 / N_9, \quad (2.3.4.14)$$

სადაც,

$n_9$  - ერთი სტრუქტურული ერთეულიდან მეორე სტრუქტურულ ერთეულში გადასულ მუშაკთა საშუალო რაოდენობა.

$N_9$  - გათავისუფლებულ მუშაკთა საშუალო რაოდენობა.

შესაბამისად,

$$f(\text{მუშაკგაცხრ}) = 34 / 80 = 0.4$$

- თითოეულ ხელმძღვანელზე შემოსავლის საშუალო რაოდენობა

$$f(\text{შემოს.ხელმძღვ}) = N_{10} / n_{10} \quad (2.3.4.15)$$

სადაც,

$n_{10}$  - თითოეულ ხელმძღვანელზე შემოსავლის რაოდენობა

$N_{10}$  - შრომის ანაზღაურებაზე საერთო დანახარჯები.

შესაბამისად,

$$f(\text{შემოს.ხელმძღვ}) = 1\,585\,205 / 6 = 264\,202 \text{ ლარი}$$

პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება პერსონალის მართვის ცალკეულ მიმართულებებზე განსაზღვრული მაჩვენებლების საფუძველზე შეგვიძლია განვახორციელოთ შემდეგი ფორმულის მეშვეობით:

$$\Theta_{\text{ჯამ.}} = \sum_{i=1}^n \Theta_i \quad (2.3.4.16)$$

სადაც:

მ შერჩ. – პერსონალის შერჩევის ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

მ ადაპტ. – პერსონალის ადაპტაციის ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

მ განაწ. - კადრების განაწილების ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

მ სწავ. – პერსონალის სწავლების ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

მ შეფას. – პერსონალის მენეჯმენტის შეფასების ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

მ კარ. - პერსონალის კარიერის განვითარების ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

მ ადმ. - საკადრო ადმინისტრირების ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

შესაბამისად,

$$M_{\text{ჯამ}} = M_{\text{შერჩ.}} + M_{\text{ადაპტ.}} + M_{\text{განაწ.}} + M_{\text{სწავ.}} + M_{\text{შეფას.}} + M_{\text{კარ.}} + M_{\text{ადმ.}} =$$

### 3.84

მიღებული ინდიკატორის ხარისხობრივი სიდიდე დგინდება შემდეგი შკალით (იხ. ცხრილი №3.4.1)

ცხრილი №10 პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება  
შკალა

შეფასებითი ინტერვალი	ეფექტიანობის ხარისხი
3,7 F-ზე მეტი	ძალიან მაღალი
2 F-დან 3,7 F-მდე	მაღალი
1,2 F-დან 2 F-მდე	საშუალო
0,4 F-დან 1,2 F-მდე	დაბალი
0,4 F-ზე ნაკლები	კრიტიკული

ამგვარად, ჩვენი კვლევების საფუძველზე ენერჯოკომპანის ს.ს. „თელასში“ ჩატარებული გაანგარიშების შესაბამისად, ცხრილი №3.4.1-ზე დაყრდნობით შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ხარისხი, ჩვენი გათვლებით 3.84, შეესაბამება



შკალის „ძალიან მაღალი“ მაჩვენებელს. ამის დამადასტურებლად დამატებით შეგვიძლია მოვიტანოთ მონაცემები ს.ს. „თელასი“-ს სამეურნეო საქმიანობის ეფექტიანობის შესახებ. ენერგოკომპანიაში ერთ მომუშავეზე მოდის 97 000 ლარი წელიწადში, ყოველწლიურად ფიქსირდება წმინდა მოგების ზრდა, 2008 წელს – 18.9 მლნ. ლარი, 2009 წელს – 19.5 მლნ. ლარი, 2010 წელს – 21,3 მლნ. ლარი.

### 3. დასკვნა

სადისერტაციო გამოკვლევის ძირითადი დებულებათა განზოგადოების შედეგად ყალიბდება შემდეგი დასკვნები:

1. საქართველოს ენერგეტიკაში სახელმწიფო პროგრამით გატარდა რეფორმები (რესტრუქტურისაცია, პრივატიზაცია, ეკონომიკური რეფორმები), რამაც ენერგოკომპანიების საქმიანობაში შექმნა მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომების დანერგვისა და გამოყენების შესაძლებლობები. რეფორმების შედეგად თანამედროვე ეტაპზე შეიცვალა მიდგომები ენერგოკომპანიის პერსონალის პროფესიონალური და პიროვნული თვისებების მიმართ. შედეგად, გამოიკვეთა ენერგოკომპანიათა საკადრო სტრუქტურის ცვლილების ახალი ტენდენციები, როგორცაა: პროფესიული საქმიანობის მიხედვით პერსონალის სტრუქტურისაცია, პერსონალის ყველა კატეგორიისათვის პროფესიონალურ სუბკულტურათა ჩამოყალიბება და ტრადიციულისგან პრინციპულად განსხვავებული კორპორატიული კულტურის დანერგვა.
2. საქართველოს ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვის სისტემა ფუნქციონირებს მხოლოდ ს.ს. „თელასში“. მის დანერგვაში ჩვენი მონაწილეობით გამოიკვეთა კორპორატიული მართვისა და კორპორატიული ეთიკის ძირითადი კორპორატიული პრინციპები და ღირებულებები.
3. ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის პროცესში შემავალი ელემენტების კოორდინირებამ და საქმიანობის ანალიზმა ცხადყო, რომ პერსონალის მართვა თანამედროვე ეტაპზე გარდაიქმნა სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების კომპლექსურ სისტემად, რომლის ეფექტიანობა დამოკიდებულია შემდეგი უმნიშვნელოვანესი საკითხების გადაწყვეტაზე:
  18. პერსონალის მართვის პროცესის, როგორც ენერგოკომპანიის მართვის სტრატეგიული მიმართულების, შესწავლა;
  19. პერსონალის მართვის სფეროში განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა და მისი პრაქტიკული რეალიზაციის მეთოდების შემუშავება;

20. ელექტრონერგეტიკაში პერსონალის მართვის თავისებურებების გამოვლენა;
21. პერსონალის მართვის კომპლექსურ სისტემაზე გადასვლის კონცეფციის ფორმირება, მისი დანერგვის ცალკეული ეტაპებისა და ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა;
22. პერსონალის მართვის სამსახურის ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება.
4. SWOT-ანალიზის მეთოდოლოგიის გამოყენებით ენერგოკომპანიებში შეიძლება გამოიკვეთოს ის მახასიათებლები და მაჩვენებლები, რომელთა განზოგადების საფუძველზე შეიძლება ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის განსაზღვრა, მენეჯერული პერსონალის საქმიანობის შედეგების, ენერგოკომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე გავლენის დადგენა და იმ ღონისძიებათა დამუშავება, რომელთა გატარება გააუმჯობესებს ენერგოკომპანიის მენეჯმენტს.
5. ენერგოკომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად მიზანშეწონილად ჩავთვალოთ მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის მეთოდით შეფასების გამოყენება.
6. სს “თელასის” მაგალითზე დადგენილია ენერგოკომპანიაში პერსონალის სამსახურის მუშაობაში პრიორიტეტული მიმართულებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საქმიანობის სტრატეგიის რეალიზებას. შესაბამისად, განისაზღვრა ენერგოკომპანიის უმნიშვნელოვანესი ამოცანები და პერსონალის მენეჯმენტის პოლიტიკის შედეგიანობის კრიტერიუმები.
7. დადგინდა, რომ ენერგოკომპანიაში კონტროლს დაექვემდებაროს პერსონალის მართვაზე გაწეული დანახარჯები, რისთვისაც უნდა გათვალისწინებული იქნეს არაფინანსური მაჩვენებლებიც, შეფასებას უნდა დაექვემდებაროს არამხოლოდ საქმიანობის საბოლოო მაჩვენებლები, არამედ შედეგის მიღწევის ფაქტორებიც (წინმსწრები მაჩვენებლები). დამუშავდა უკუკავშირის კონტური პერსონალის მართვის სამსახურის მიზნებისა და ამოცანების კორექტირების მიზნით.

8. ჩამოყალიბებულია კრიტერიუმები, რომელთა მეშვეობით განისაზღვრება მენეჯერის კომპეტენტურობა. დახასიათებულია მენეჯერული გუნდის შექმნის თავისებურებები და განსაზღვრულია ახალი მიდგომები ენერგოკომპანიაში მენეჯერული გუნდის ჩამოსაყალიბებლად.
9. ჩვენს მიერ დამუშავებული შეკითხვების გამოყენებით ენერგოკომპანია „თელასში“ ჩატარდა სხვადასხვა კატეგორიის მენეჯერთა ანონიმური გამოკითხვები; მითითებული იყო მხოლოდ დაკავებული თანამდებობა. დადგენილი იყო გამოკითხვის 5 ფაქტორი: პროფესიონალიზმი, გადაწყვეტილების მიღება, ინტელექტუალური სფერო, პიროვნული თავისებულებები და კომუნიკაბელობა. თითოეული ფაქტორი კომპლექსურად მოიცავდა სამ კითხვას.
10. ყველა ფაქტორის გამოკვლევის შედეგად, გამოკითხული მენეჯერების კომპეტენციათა პროფილის შედარებისას იდეალურ პროფილთან (100 %) აღმოჩნდა, რომ ენერგოკომპანიის ამ ჯგუფის შედარების დონე 82 %-ია. ეს შედეგი ცუდი არაა, მაგრამ მიზანშეწონილი იქნება ენერგოკომპანიამ გაითვალისწინოს ჩვენი რეკომენდაციები და აამაღლოს ეს დონე, რაც მისი მენეჯმენტისთვის ეფექტიანი იქნება.
11. განსაკუთრებულად გამოიკვეთა შრომის მწარმოებლურობის ზრდა მომუშავეთა ხელფასზე, რომელიც შეადგენს 7.47-ის ჯერადს და ასევე მისასაღმებელია, რომ ტოპ-მენეჯერთა წლიური ხელფასის წილი საერთო ხელფასის ფონდში 5 %-მდეა. რაც შეეხება მომუშავეთა საერთო ხელფასების წილს ენერგოკომპანიის თვითღირებულებაში, იგი შეადგენს 22.5 %-ს, რაც ნორმალური სიდიდეა და შესაბამისობაშია ევროპის ქვეყნების ენერგოკომპანიების შესაბამის მაჩვენებელთან.
12. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ენერგოკომპანიაში მომხმარებელზე ორიენტირების უნარი 60 %-ია, რაც დაბალია. საბაზრო ურთიერთობებში საქმიანობა მოითხოვს მომხმარებელზე ორიენტირების უნარის მაღალ დონეს და ამიტომ ჩვენი რეკომენდაციით ამ მიმართულებით მუშაობა უნდა განვითარდეს.
13. კვლევით დავადგინეთ ასევე გუნდური მუშაობის უნარის არასა-

სურველი დონე. ჩვენი კვლევის ობიექტს წარმოადგენს პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის დადგენა და ამიტომ ენერგოკომპანიის წარმატების მისაღწევად, მენეჯერული გუნდი ეფექტიანად გამოყენების მიზნით საჭიროა მეტი მუშაობა, რათა ამ მაჩვენებელმა მიაღწიოს უმაღლეს დონეს.

14. ჩვენი კვლევის საფუძველზე განხროციელდა ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის ცალკეული მიმართულებების, კერძოდ პერსონალის შერჩევის, ადაპტაციის, განაწილების, სწავლების, შეფასების, კარიერის დაგეგმვისა და ადმინისტრირების ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასება.

## გამოქვეყნებულია შრომების ნუსხა

1. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის შერჩევის, განაწილებისა და ატესტაციის თავისებურებები. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, №2(8), 2010წ., გვ. 64-70;
2. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების თავისებურებები. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, №5(11), 2010წ., გვ. 104-111;
3. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის მოტივირების მეთოდები და მიმართულებები. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, №6(12), 2010წ., გვ. 90-96;
4. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვისა და პერსონალის ეფექტიანი მენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულება. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2012.
5. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – მაღალკვალიფიციური პერსონალის ფორმირების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიის წარმატების საქმეში. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2012.
6. ბოკუჩავა დ. პერსონალის მართვისა და სტიმულირების თავისებურებები ენერგოკომპანიაში. თუ გლობალიზაცია და ეკონომიკური-სამართკლებრივი პრობლემები საქართველოში II საერთაშორისო კონფერენცია. 2010 წლის 25-26 ივნისი. გვ. 16-20;
7. ამყოლაძე გ., ლორთქიფანიძე ნ., კიკნაველიძე გ., ქობალია მ. ენერგო-კომპანიების საქმიანობის ორგანიზაცია და მენეჯმენტი. თბილისი: ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2009, გვ.147-151.

## გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

1. ამჟღაძე გ., ლორთქიფანიძე ნ., კიკნაველიძე გ., ქობალია მ., ენერგოკომპანიების საქმიანობის ორგანიზაცია და მენეჯმენტი, თბილისი 2009წ. 50 გვ
2. Мескон М.Х., Аьберт М., Хелуори Ф. Основные менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
3. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. М.: Дело, 1996.
4. Под ред. Данилова-Даниляна В.М. / Современный менеджмент: принципы и правила. М.: НКЦП, 1992.
5. გიტელმანი ლ., რატნიკოვი ბ., ეფექტიანი ენერგოკომპანია, მოსკოვი 2002წ. გ.385.
6. Шмелева А.Н. Оценкаэффективности управления предприятиями. Пенза ИИЦ Пензенского государственного унивеситета, 2006
7. Федорова Н.Н. Оценка эффективности организационной структуры управления предприятием в процессе адаптации к рынку. М.: Экономика, 2000
8. Дьяков А.Ф., Жуков В.В., Левченко И.И. и др. Задачи внедрения эффективного менеджмента. *Электрические станции*. 1996. №8.С. 2-8.
9. Denison D.S. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. N.-Y.: *John Wiley & Sons*, 1990

10. დიაკოვი ა., ჟუკოვი ვ., მაქსიმოვი, ბ., მოლოდიუკი ვ., მენეჯმენტი და მარკეტინგი ელექტროენერგეტიკაში, მოსკოვი 2007წ. გვ 202.
11. А.Ф. Дьяков, В.В. Жуков, Б.К. Максимов, В.В. Левченко/Менеджмент электроэнергетике: Учебное пособие. М.: Издательство МЭИ, 2000
12. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Для лидеров реорганизации консультантов по управлению. М.: Дело, 1999
13. Кушнарев Ф.А. Менеджмент энергетических предприятий: Учебное пособие для вузов. М.: Издательство МЭИ, 2002.
14. ნ. ლორთქიფანიძე, გ. ამცოლაძე “ენერგოკომპანიების მმართველობითი მოღვაწეობის ეფექტიანობის შესახებ“. ჟურნ. “ენერჯია“ №3(51) 2009.
15. А. Дьяков, В. Жуков - Менеджмент и маркетинг в электроэнергетике. МЭИ. Москва. 2007
16. [http://www.hr.com/en/communities/energy-company-transforms-people-management-with-u\\_gwhy3zzv.html/](http://www.hr.com/en/communities/energy-company-transforms-people-management-with-u_gwhy3zzv.html/) უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 5.03.2012
17. თდეგოვი ი., აბდურახმანოვი კ., კოტოვა ლ., პერსონალთან მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება, მოსკოვი 2011წ. 307 გვ.
18. Крейчман Ф.С. Эффективная организация управления акционерными предприятиями в условиях рынка. М.: ЗАО «Финста-тинформ», 2000
19. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.



20. Ржехин В.М., Алеханд Д.А., Коваленко Н.В. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. М.: Вершина, 2008.
21. Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000: 2000. М.: Дело и сервис, 2006
22. Boxall P., Purcell J. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?// *International journal of management Reviews*, 2000. No. 2(2)/ P/ 183-203
23. Colbert B. A. The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management // *Academy of Management Review*, 2004. No 29(3). P. 341-358.
24. Martin-Alcdzar, et. al. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives // *Journal of Human Resource Management*. 2005. No. 16(5). P. 633-656.
25. <http://www.hrmreport.com/article/The-strategic-imperative-in-talent-planning/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 21.04.2012
26. კოჟევნიკოვა ნ., ენერგეტიკული საწარმოების ეკონომიკა და მართვა, მოსკოვი 2004წ. 152 გვ.
27. Башмаков И., Сорокина С., Перевозчиков А. Оценка влияния тарифной политики на доходы энергосистемы. М.: ЦЭНЭФ, 1996
28. Концепция реструктуризации РАО «ЕЭС России» // *Экономика и финансы электроэнергетики*. 2000 №8
29. Самсонов В.С., Вяткин М.А.. Экономика предприятия энергетического комплекса. М.: Высш. шк., 2003

30. საქართველოს ენერგეტიკის განვითარების კონცეფცია. თბილისი 2002.
31. Башмаков И., Сорокина С., Перевозчиков А. Оценка влияния тарифной политики на доходы энергосистемы. М.: ЦЭНЭФ.1996
32. ვესნიბი ვ., კორპორატიული მართვა, მოსკოვი 2008წ. 48 გვ.
33. Масютин С.А. Корпоративно кправление: опыты и проблемы / Масютин С.А. – М.: 2003
34. Шувалов С.А. Проблемы корпоративного менеджмента. Теория и практика / Шувалов С.А. – Саратов 2003
35. Вагин С.Г. Корпоративное управление в рыночной экономике / Вагин С.Г. – СПб.: 2004
36. Вагин С.Г. Сущность и принципы корпоративных структур / Вагин С.Г. – СПб.: 2005
37. Довбыш О.В. Концепции развития интегрированных корпоративных структур в рыночной экономике / Довбыш О.В. – СПб.: 2004
38. Касаткина Л.П., Макаревич В.Л. Становление и развитие корпоративных образований в России в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, пути и методы их решения / Касаткина Л.П., Макаревич В.Л. – М.: 2004
39. Крюков С.П., Бодрунов С.Д., Александровская Л.Н. и др. Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / Крюков С.П., Бодрунов С.Д., Александровская Л.Н. и др. – СПб.: 2005
40. ლამაკიბი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები ელექტროენერგეტიკაში, ტვერი 2006წ. 166 გვ.

41. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации / Иванов И.Н. – М.: 2004
42. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом: современный подход. М.: Альфа-Пресс, 2009
43. Багиев Г.А. Организация, планирование и управление промышленной энергетикой. М.: Высш. шк., 1993
44. <http://managementhelp.org/humanresources/index.htm/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 19.02.2012
45. [http://www.talisman-energy.com/about\\_us/governance/board\\_committees/management\\_succession\\_and\\_compensation\\_committee.html/](http://www.talisman-energy.com/about_us/governance/board_committees/management_succession_and_compensation_committee.html/) უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 8.02.2012
46. თდეგოვი ი., კოტოვა ლ., პერსონალის მართვის სამსახურის ორგანიზაცია: თანამედროვე მიდგომა, მოსკოვი 2009წ. 152 გვ.
47. Г.Р. Райтер В лабиринтах современного управления (стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда): Сб. ст./Ред. – сост. Вып. 1. М.: Экономика, 1999
48. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1989.
49. <http://www.gulftalent.com/home/Human-Resources-Manager-Power-Plant-jobs-in-Saudi-Arabia-92690.html/>
92. <http://www.globalenergytalent.com/6/7-inside-energy/176-hr-strategies-in-the-oil-a-gas-sector.html/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 15.04.2012

50. В лабиринтах современного управления (стратегическое планирование, маркетинг, Обслуживание клиентов, управление персоналом ,оплата труда) Сб.ст./ред.-сост. Г.Р.Райтер.Вып.1.М.: Экономика,1999
51. <http://www.montel.com/en/markets/business/energy-companies/energy-companies-human-resources/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 25.03.2012
52. თვანესოვი ა., მიზნობრივი მართვა ენერჯოკომპანიებში: პრობლე-მები და შესაძლებლობები, 2010წ. <http://www.ippnou.ru>.
53. Акофф Р. Планирование будущих корпораций. М.: Прогресс, 1985
54. Волков Э.П., Баринов В.А., Маневич А.С. Проблемы и перспективы развития электроэнергетики России. М.: Энергоатомиздат, 2001. 432 с.
55. Тягунов М.Г., Соболенко Н.А., Шванн Д.Э. Планирование проекта с использованием пакета Project Expert: Учебное пособие. М.: Издательство МЭИ, 2003.
56. მ. გულიაშვილი “ორგანიზაცია და დაგეგმვა ენერჯექტივაში“. თბილისი 2001.
57. <http://www.outsourcing-center.com/2004-10-hr-outsourcing-helps-energy-companies-compete-in-deregulated-world-article-37859.html/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 13.02.2012
58. Эдельман В.И. Применение характеристик ущерба от недоотпуска электроэнергии в практике энергопредприятий: Обзор. Информация. М.: Информэнерго, 1985
59. Дьяков А.Ф., Жуков В.В., Максимов Б.К., Левченко И.И. Менеджмент в электроэнергетике: Учебное пособие М.: Издательство МЭИ, 2000

60. მაკარევიჩი ლ., პერსონალის გუნდად გარდაქმნა, 2009წ.  
<http://www.iteam.ru>.
61. Гительман Л.Д., Ратников. Б.Е. Реформы в электроэнергетике. Выбор реалистичной политики. Екатеринбург, 1999.
62. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Для лидеров реорганизации и консультантов по управлению .М., Дело, 1999.
63. კრუჩინეცკი ს., არამატერიალური მოტივაციის ფორმირების მეთოდოლოგია, 2010 წ. <http://www.iteam.ru>.
64. Vollmer R. Personalmarketing-Uberlebensfrage fur Klein-und Mittelbetriebe // *Ostwestfal Wirt.* 1989. Bd 44, N12.
65. <http://www.enotes.com/human-resource-management-reference/human-resource-management-hrm/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 20.03.2012
66. ლაზარევა ნ., პერსონალის კარიერის დაგეგმვა – ორგანიზაციული სისტემის შედეგიანობის ამაღლების ფაქტორი, 2007წ. <http://www.nestu.ru>.
67. [http://www.businessweek.com/magazine/content/07\\_15/b4029074.htm/](http://www.businessweek.com/magazine/content/07_15/b4029074.htm/) უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 6.03.2012
68. [http://www.ekpisolutions.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194&Itemid=63/](http://www.ekpisolutions.com/index.php?option=com_content&view=article&id=194&Itemid=63/) უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 17.03.2012
69. კარიერის დაგეგმვა: დასავლური პრაქტიკა, 2009წ.  
<http://www.hrm.ru>.
70. [www.minenergy.gov.ge](http://www.minenergy.gov.ge) - ენერგეტიკისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო.

71. Максимов Б.К., Жуков В.В., Силаев Б.И. Подготовка специалистов по менеджменту в электроэнергетике // *Вестник электроэнергетики*. 1994. №4. С. 28-32.
72. <http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/csr.htm/>  
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 20.03.2012
73. <http://www.hrmreport.com/news/The-top-5-overrated-buzzwords-in-HR/>  
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 15.02.2012
74. Ансофф И. Новая копоративная стратегия. СПб.: 1999.
75. Веретенников Н.П., Леонтьев Р.Г. Корпорации: организационные формы, принципы и функции управления / Веретенников Н.П., Леонтьев Р.Г. – М.: 2003
76. Гриффин Д., Паркер С. Корпоративные игры / Гриффин Д., Паркер С. – М.: 2004
77. [www.telasi.ge](http://www.telasi.ge) - სააქციო საზოგადოება.
78. ს.ს. „თელასი“-ს კორპორატიული ეთიკის კოდექსი. თბილისი 2011.
79. В. Веснин – Корпоративное управление. Москва. 2008.
80. ს.ს. „თელასი“-ს კორპორატიული მართვის კოდექსი. თბილისი 2011.
81. Н. Кожевникова - Экономика и управление энергетическими предприятиями. Москва. 2004.
82. ბოკუჩავა დ., ამყლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების თავისებურებები. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, #5(11), 2010წ., გვ. 104-111;

83. ბოკუჩავა დ., ამყლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის მოტივირების მეთოდები და მიმართულებები. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა, #6(12), 2010წ., გვ. 90-96;
84. ბოკუჩავა დ., ამყლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვისა და პერსონალის ეფექტიანი მენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულება. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა”, 2012.
85. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: пер. с нем. М.: Омега-Л, 2006
86. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбытие: планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности: пер. с нем. М.: Гребенников, 2009
87. ბოკუჩავა დ., ამყლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის შერჩევის, განაწილებისა და ატესტაციის თავისებურებები ჟ. „სოციალური ეკონომიკა”, #2(8), 2010წ., გვ. 64-70;
88. Жуков В.В., Максимов Б.К. Подготовка и переподготовка кадров в электроэнергетике с использованием дистанционной формы обучения // *Электро*. 2002. №4. С. 49-51.
89. Б.К. Максимов, М.Г. Тягунов и др. / Информационно-техническая поддержка подготовки и переподготовки специалистов для ОАО « Мосэнерго» // *Вестник МЭИ*. 1998. №1.
90. Н. Кожевникова - Экономика и управление энергетическими предприятиями. Москва. 2004.
91. Н. Лазарева - Планирование карьеры персонала – фактор повышения результативности организационной системы – Н.В. Лазарева.

92. М. Соболев «Как разработать систему материального стимулирования персонала» 2009 г. [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48)
93. მ. ბრაუნ - მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა: დანერგვის მარშრუტი. Alpine business books, 2005
94. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – მაღალკვალიფიციური პერსონალის ფორმირების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიის წარმატების საქმეში. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2012.
95. ბოკუჩავა დ. პერსონალის მართვისა და სტიმულირების თავისებურებები ენერგოკომპანიაში. თუ გლობალიზასა და ეკონომიკურ-სამართკლებრივი პრობლემები საქართველოში II საერთაშორისო კონფერენცია. 2010 წლის 25-26 ივნისი. გვ. 16-20;
96. Э. Уткин - Основы мотивационного менеджмента. 2000
97. А. Кибанова - Управление персоналом организации.2000.
98. ამყოლაძე გ., ლორთქიფანიძე ნ., კიკნაველიძე გ., ქობალია მ. ენერგოკომპანიების საქმიანობის ორგანიზაცია და მენეჯმენტი. თბილისი: ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2009, გვ.147-151.