

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

დავით ჯაბუა

ადამიანთა რესურსების ფორმირება და მართვა
საქართველოს ენერგოსისტემაში

ელექტროენერგეტიკა

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი

2012 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტის
ელექტროენერგეტიკის დეპარტამენტის
სათბობ-ენერგეტიკული დარგების მენეჯმენტის მიმართულებაზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: გ. კიკნაველიძე – ასოც. პროფესორი

რეცენზენტები: -----

დაცვა შედგება ----- წლის ”-----” -----, ----- საათზე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის -----
----- ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს
სხდომაზე, კორპუსი -----, აუდიტორია -----
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს
ბიბლიოთეკაში, ხოლო ავტორეფერატის - ფაკულტეტის ვებ-გვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი -----

რეზიუმე

დავით ჯაბუას დისერტაცია "ადამიანთა რესურსების ფორმირება და მართვა საქართველოს ენერგოსისტემაში" ეხება აქტუალურ პრობლემას. ნაშრომი შედგება 152 გვერდისაგან და დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის გაფორმების ინსტრუქციის მიხედვით მოიცავს: ტიტულის გვერდს, ხელმოწერების გვერდს, საავტორო უფლებების გვერდს, რეზიუმეს ორ ენაზე (ქართულ-ინგლისური), შინაარსს (სარჩევს), ცხრილების და ნახაზების ნუსხას. ძირითადი ტექსტი შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის, დასკვნის და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან.

შესავალში განხილულია კვლევის აქტუალურობა, პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა, კვლევის მიზანი და ამოცანები, კვლევის საგანი, თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი, კვლევის მეცნიერული სიახლე, ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა, ნაშრომის აპრობაცია, მისი მოცულობა და სტრუქტურა.

ადამიანთა რესურსების მართვა არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი შემადგენელი ნაწილი. ორგანიზაციის საქმიანობის მაღალი ეფექტურობის მისაღწევად მნიშვნელოვანია, რომ საწარმოს მენეჯმენტი ორიენტირებული იყოს პერსონალის მოტივაციის გაზრდაზე.

დისერტაციის **პირველ თავში** – ენერგეტიკული კომპანიების საწარმოო პერსონალის შერჩევა და დაქირავება. მოიცავს შემდეგ პარაგრაფებს: ადამიანთა რესურსების შერჩევის სისტემის მეცნიერულ მცნებად ჩამოყალიბების ძირითადი ისტორიული ეტაპები და ამ კუთხით საქართველოს ენერგეტიკულ სივრცეში არსებული ვითარების ანალიზი; ორგანიზაციის მიზნები და ადამიანთა რესურსების მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილები; პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პეოცესი.

პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პეოცესი განიხილება როგორც ადამიანთა რესურსების (კადრების) სამსახურის ფუნქცია. პერსონალის შერჩევა არის პროცესი, რომელსაც საწარმო ახორციელებს იმ ადამიანთა რესურსების მოსაზიდად, რომელთაც გააჩნიათ კომპანიის მიზნების მისაღწევად საჭირო უნარები და კვალიფიკაცია. ამ პროცესის დროს კომპანია ახდენს მოზიდული დაინტერესებული პოტენციური კანდიდატებიდან იმ პირების გამოვლენას, რომლებიც ვაკანტური ადგილის მოთხოვნებს და კრიტერიუმებს ყველაზე მეტად აკმაყოფილებენ. შერჩევის სამართლიანი, ღია და მისაღები პროცედურა წარმოადგენს კომპანიის სავიზიტო ბარათს.

დისერტაციის **მეორე თავში** – საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი საქართველოს ენერგეტიკული კომპანიებისათვის.

ანაზღაურების სისტემის მიზანია მოახდინოს დაქირავებული პერსონალის ინტერესების კომპანიის სტრატეგიულ ინტერესებთან მაქსიმალური თანხვედრა.

დისერტაციის ეს თავი შედგება შემდეგი პარაგრაფებისაგან: ხელფასის ოდენობის განსაზღვრის ტრადიციული ალგორითმი; შემუშავების და დანერგვის ეტაპები; დადგენილი ხელფასების ოდენობის დიაპაზონის განსაზღვრა თანამდებობების კატეგორიების მიხედვით; დადგენილი ხელფასის

ოდენობის განსაზღვრა; ანაზღაურებადი შვებულების და დროებითი შრომისუუნარობის გამო დახმარების (ბიულეტენის) დარიცხვა; დროებითი შრომისუუნარობის გამო დახმარების დანიშნისა და გაცემის წესი; ხელფასზე დანამატების დარიცხვის მოდულები; განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი; სამუშაო სტაჟის დანამატი; მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი; შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალი და მათი აღწერა; შემფასებლების სტრუქტურა; შეფასების პროცედურის ჩატარების სიხშირე; შეფასების პროცესის ორგანიზება და მართვა.

ხელფასი არის ფულადი გასამჯელო, რომელიც პერიოდულად გადაეხდება მუშაკს მასზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებისათვის.

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის პერსონალი კარგად იცნობდეს მიღებული ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირების პრინციპებს. ამით მუშაკს ეცოდინება, თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს ან მუშაობის რა პარამეტრები უნდა გააუმჯობესოს მან, რათა თვითონაც მიიღოს მეტი სარგებელი და, შესაბამისად, კომპანიის წარმატების საქმეშიც შეიტანოს მეტი წვლილი.

დისერტაციის მისაღმ თაზი – ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის გამოყენებით მიღებული ეფექტი და შედარებითი ანალიზი.

ანაზღაურების სისტემის საწარმოში დანერგვის შემდეგ დგება საკითხი მიღებული ეფექტის შესახებ ამისათვის დისერტაციის ამ თავეში განხორციელებულია კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სისტემების ანალიზი და მათი ურთიერთშედარება.

ჩატარებული ანალიზიდან ჩანს, რომ ანაზღაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი უკეთესია სტანდარტულ ანაზღაურების მოდულებთანთან შედარებით, რადგან პერსონალს აქვს სამართლიანობის შეგრძნება, რაც არის ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი.

მოვახდინეთ რა კომპანიაში არსებული დადგენილი ხელფასის ფონდის ფარგლებში დადგენილი ხელფასების ახალი ანაზღაურების სისტემით გაანგარიშება. ამ შემთხვევაში კომპანიისათვის სარგებელი მოაქვს დასაქმებულთა მოტივაციის დონის ამაღლებას, რადგან ხელფასების პროპორციული კანონზომიერი განაწილება თანამშრომლების მიერ აღიქმება როგორც გამჭვირვალე და სამართლიანი.

ბოლოს მოცემულია დასკვნები და გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალი.

კვლევაში მოცემული მასალა დაეხმარება, როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო ენერგეტიკულ კომპანიებს, როგორც ეკონომიკური მანვენებლების გაუმჯობესებაში, ისე კვალიფიციური კადრების მოზიდვასა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში.

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

ნაშრომის აბსტრაქტობა. თანამედროვე ეპოქაში ადამიანთა რესურსების მართვა არის მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობის მაღალი ეფექტურობის მისაღწევად. მენეჯერის მთავარი მიზანია შეუქმნას პერსონალს პირობები თავისი პოტენციური შესაძლებლობების მაქსიმალურად ეფექტურად გამოყენებისათვის ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. თანამედროვე სტანდარტების მიხედვით ამისათვის საჭიროა ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში მოტივაციის ინდივიდუალური ინსტრუმენტის პოვნა.

პერსონალის შერჩევა და დაქირავება არის ადამიანთა რესურსების მართვის ერთერთი მიმართულება. ნებისმიერი ენერგეტიკული საწარმო დაინტერესებული არის დაიქირავოს მაღალეფექტური კადრები. რაც უფრო მაღალია პერსონალის განვითარების დონე (მისი პროფესიული ცოდნის, ამ ცოდნის გამოყენების უნარისა და შრომის მოტივაციის ერთობლიობით), მით უფრო მაღალი იქნება მუშაკის შრომის ნაყოფიერება საწარმოსთვის. დასაქმებული პერსონალის შრომა უნდა იყოს მაქსიმალურად შედეგიანი, რისთვისაც დაქირავებული მუშაკი უნდა აკმაყოფილებდეს გარკვეულ მოთხოვნებს. საწარმოს წინაშე დგება ამოცანა შეზღუდულ ვადაში შეარჩიოს და დაასაქმოს ისეთი კანდიდატი, რომელიც იქნება საუკეთესო ამ კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისას.

საბაზრო პირობებში ნებისმიერი კომპანიის (მათ შორის ენერგეტიკის სფეროში მომუშავე) წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა. პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდის შესაძლებლობები კადრების შემცირების ხარჯზე - შეზღუდულია. ამიტომ ძირითადი ყურადღება უნდა მიექცეს პირველ რიგში შრომის ორგანიზაციის და ანაზღაურების სისტემის სრულყოფას.

აუცილებელია ისეთი გადაწყვეტილებების მოძებნა, რომელიც ხელს შეუწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურ გამოყენებას. შემუშავებული მოდელი სწორედ ამ მიზანს ემსახურება და ხელს უწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურად გამოყენებას.

სამართლიანობის შეგრძნება არის ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი, და ეს შეგრძნება პერსონალს ექნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისთვის ნათელი იქნება რისთვის უხდიან მას სწორედ ამ ოდენობის ხელფასს და რა გზით შეუძლია გაზარდოს თავისი შემოსავალი.

აქედან გამომდინარე, ენერგეტიკული კომპანიის საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრისთვის კომპანიის სტრუქტურასთან ერთად მიზანშეწინილია დამტკიცდეს პერსონალის ანაზღაურების ისეთი სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა ლოგიკურად დაიყოს კომპანიაში არსებული თანამდებობები კატეგორიების მიხედვით. აღნიშნული ანაზღაურების სისტემა ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი, იქნება საწარმოო პერსონალისათვის, ვინაიდან პერსონალის თანამდებობების გრადაციისა და თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტის გამოყენებით, შესაძლებელი იქნება კონკრეტულ თანამდებობებზე მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასის ოდენობის განსაზღვრა.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა. საქართველოში ენერგეტიკული სექტორი დაარსების დღიდან წარმოადგენდა ერთ მთლიან ორგანიზმს, რომლის მართვა ხდებოდა ცენტრალიზებულად. საბჭოთა კავშირის პერიოდში ენერგეტიკულ ორგანიზაციებში (ელ.სადგურებში, ქვესადგურებში, რეგიონალურ ქვედანაყოფებში და ა.შ.) სამუშაოზე კადრების აყვანა ხდებოდა ადგილობრივი კადრების ქვედანაყოფების მიერ, ხშირად ზემდგომი პირის მითითებით, ყოველგვარი წინასწარი შერჩევის პროცედურების გარეშე. არ არსებობდა კანდიდატებს შორის ჯანსაღი კონკურენციის პირობები.

ამჟამად საქართველოს ენერგეტიკულ საწარმოებში პერსონალის შერჩევის მიდგომები იცვლება და ვითარდება თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი მიზანია პერსონალის შრომის ანაზღაურების ისეთი ინოვაციური მოდელის შემუშავება, რომელიც სამართლიანად და ამავდროულად ოპტიმალურად გამოთვლის მუშაკზე დასარიცხ ხელფასს, რა დროსაც გათვალისწინებული იქნება როგორც მუშაკის, ისე კომპანიის ინტერესები.

დასახული მიზნის მისაღწევად გამოიყო კვლევის ყველაზე უფრო აქტუალური ამოცანები:

- ◆ პერსონალის შერჩევის თანამედროვე მიდგომების განხილვა
- ◆ პერსონალის მართვის სწორი კონცეფციების შემუშავება
- ◆ პერსონალის შეფასების სისტემების განხილვა და მათი ურთიერთშედარება
- ◆ პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელის შემუშავება
- ◆ საქართველოს ენერგეტიკული სისტემისათვის ახალი ტიპის პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელის დანერგვის მიზანშეწონილობის დასაბუთება.

კვლევის საბანი. პერსონალის შერჩევის თანამედროვე მიდგომების განხილვის, პერსონალის მართვისა და შეფასების სწორი კონცეფციების შემუშავების საშუალებით პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელის შემუშავება.

მეცნიერული სიახლე. ნაშრომის მეცნიერულ სიახლეს წარმოადგენს პერსონალის თანამდებობების გრადაციისა და თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტის განსაზღვრის საშუალებით პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელის შემუშავება.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი. სადისერტაციო ნაშრომის გეგმით გათვალისწინებული საკითხების კვლევა მოხდა მეცნიერული ანალიზის საფუძველზე. კვლევის დროს გამოყენებულ იქნა ადგილობრივი და უცხოელი ავტორთა ფუნდამენტალური ნაშრომები. ჩვენს მიერ შესრულებული ნაშრომი ეფუძნება საკვლევი ობიექტის კომპლექსურ, სისტემურ მიდგომას. ზემოთ ჩამოთვლილ პრობლემათა ანალიზისას ვახდენთ ცალკეულ მოვლენათა სინთეზს და ანალიზს, რასაც მივადწიეთ სისტემური მეთოდოლოგიისა და დედუქციური მიდგომის საფუძველზე.

ნაშრომში გამოყენებული საინფორმაციო მასალა ეყრდნობა საქართველოს შრომის კოდექსს, სხვა საკანონმდებლო აქტებს და უცხოელი ავტორების ფუნდამენტალური კვლევის მასალებს.

კვლევის მენიერული შედეგები. მდგომარეობს შემდეგში:

◆ დამუშავებულია პერსონალის შერჩევისა და სამსახურში აყვანის პროცედურები, გამოვლენილია პერსონალის სწორად შერჩევის კრიტერიუმები;

◆ გამოკვლეულია პერსონალის მართვის თავისებურებები და დადგენილია საწარმოს წარმატებული ფუნქციონირების საშუალებები;

◆ გამოკვლეული და გაანალიზებულია პერსონალის შეფასების სისტემები და მოხდენილია პერსონალის შეფასების სისტემების ურთიერთშედარება;

◆ შემუშავებულია პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელი პერსონალის თანამდებობების გრადაციისა და თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტის განსაზღვრის საშუალებით;

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. ნაშრომში მოყვანილი პერსონალის მართვის თავისებურებები და პერსონალის შრომის ანაზღაურების ანგარიშის მეთოდები და შედგენილი ანგარიშის მათემატიკური მოდელი შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც სტუდენტებისათვის, ასევე მაგისტრანტების მომზადებისათვის. კვლევაში მოცემული მასალა დაეხმარება, როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო ენერგეტიკულ კომპანიებს ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში.

ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები და შედეგები გამოქვეყნებულია სამეცნიერო სტატიების სახით რეფერირებად და რეცენზირებად საერთაშორისო ჟურნალებში.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები მოხსენებული იყო: საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკურ კონფერენციებზე და საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკურ ჟურნალებში, ასევე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის №111 მიმართულების სხდომებზე და თემატურ სემინარებზე.

ღიშნულობის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 152 გვერდს და შედგება შესავლის, სამი თავის, დასკვნის, გამოყენებული ლიტერატურის სიისა და დანართისაგან.

დისერტაციის შინაარსი

I თავი. ენერგეტიკული კომპანიების საწარმოო

პერსონალის შერჩევა და დაქირავება

არსებობს პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების უამრავი მეთოდი, თუმცა იქიდან გამომდინარე, რომ საქართველოში ენერგეტიკული სექტორი დაარსების დღიდან წარმოადგენდა ერთ მთლიან ორგანიზმს, რომლის მართვა ხდებოდა ცენტრალიზებულად. სამუშაოზე კადრების აყვანა ხდებოდა ყოველგვარი წინასწარი შერჩევის პროცედურების გარეშე. არ არსებობდა კანდიდატებს შორის ჯანსაღი კონკურენციის პირობები.

კანდიდატების სელექციის მეთოდები კადრების შერჩევისას განსხვავებულია ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში და დამოკიდებულია ვაკანსიის სახეობაზე. მოთხოვნათა პროფილის შექმნა არის უმნიშვნელოვანესი და საბაზისო ნაბიჯი პერსონალის შერჩევის პროცესში. რაც უფრო ზუსტად არის განსაზღვრული მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა ასრულებდეს კონკრეტულ ვაკანსიაზე მყოფი თანამშრომელი, მით მიზანმიმართულად შეიძლება განხორციელდეს პერსონალის მოძიება და შეფასება.

თანამშრომლების შეფასება არის ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და რთული საკითხი კადრების მართვის სისტემაში. განსახორციელებლად მარტივი სისტემები შეიცავენ ბევრ საფრთხეს მიღებული ინფორმაციის სიზუსტის დონესთან დაკავშირებით, ხოლო რთული კომპლექსური გადაწყვეტილებები განხორციელების პროცესში მოითხოვენ, როგორც შედარებით დიდ ძალისხმევას, ისე შემსრულებლების ცოდნისა და კვალიფიკაციის მაღალ დონეს. ამ ცოდნის და კვალიფიკაციის დეფიციტი ხდება იმის მიზეზი, რომ საქართველოში კომპანიები ხშირად თავს იკავებენ ამ მეთოდების დანერგვისაგან, მათ შორის ისეთ დარგშიც, როგორც არის ენერგეტიკა.

360 გრადუსიანი შეფასება ეს არის ინფორმაციის სისტემატური შეგროვება და უკუკავშირის მიღება ინდივიდუალის (ან ჯგუფის) მუშაობის შესახებ, რომელიც მიიღება იმ პირებისაგან, ვინც დაინტერესებულია მისი (მათი) შრომის შედეგებით.

თავი II

საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი საქართველოს ენერგეტიკული კომპანიებისათვის

წარმოდგენილი ანაზღაურების სისტემის სწორი ფუნქციონირების წინაპირობა არის პერსონალის სწორი შერჩევა. პერსონალის შერჩევის პროცედურა უნდა იყოს წინა თავში აღწერილი მეთოდის ანალოგიური.

სისტემის დანერგვა მიზანშეწონილია კომპანიაში სადაც დაახლოებით 100 და მეტი თანამშრომელია დასაქმებული. რაც უფრო მეტია დასაქმებულთა რაოდენობა, მით უფრო მიზანშეწონილი იქნება შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემის დანერგვა.

შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემის მიზანია მოახდინოს დაქირავებული პერსონალის ინტერესების კომპანიის სტრატეგიულ ინტერესებთან მაქსიმალური თანხვედრა.

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის პერსონალი კარგად იცნობდეს მიღებული ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირების პრინციპებს. ამით მუშაკს ეცოდინება, თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს ან მუშაობის რა პარამეტრები უნდა გააუმჯობესოს მან, რათა თვითონაც მიიღოს მეტი სარგებელი და, შესაბამისად, კომპანიის წარმატების საქმეშიც შეიტანოს მეტი წვლილი. სამართლიანობის შეგრძნება არის ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი, და ეს შეგრძნება პერსონალს ექნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისთვის ნათელი იქნება რისთვის უხდიან მას სწორედ ამ ოდენობის ხელფასს და რა გზით შეუძლია გაზარდოს თავისი შემოსავალი.

ხელფასის ოდენობის განსაზღვრის ტრადიციული ალგორითმი შემდეგია:

1. შესასრულებელი სამუშაოს აღწერა;
2. სამუშაო ადგილის (თანამდებობრივი) კლასიფიკაცია;
3. შრომის ბაზრის ანალიზი;
4. სამუშაო ადგილის ფასის დადგენა;
5. ხელფასის დადგენა.

საბაზრო პირობებში ნებისმიერი კომპანიის (მათ შორის ენერგეტიკის სფეროში მომუშავე) წარმატებული ფუნქციონირებისათვის

მნიშვნელოვანია პერსონალის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა. პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდის შესაძლებლობები კადრების შემცირების ხარჯზე - შეზღუდულია. ამიტომ ძირითადი ყურადღება უნდა მიექცეს პირველ რიგში შრომის ორგანიზაციის და ანაზღაურების სისტემის სრულყოფას.

აუცილებელია ისეთი გადაწყვეტილებების მოძებნა, რომელიც ხელს შეუწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურ გამოყენებას. შემუშავებული მოდელი სწორედ ამ მიზანს ემსახურება და ხელს უწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურად გამოყენებას.

ენერგეტიკის სფეროში მომუშავე კომპანიებში ანაზღაურების სისტემის მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ფაქტიურად შეუძლებელია თვლადი მეთოდით შრომის ეფექტურობის შეფასება. მაგალითად საკმაოდ მარტივია პერსონალის შრომის ეფექტურობის შეფასება ისეთ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკი აწარმოებს ერთგვაროვან პროდუქციას. მაგალითად, მუშაკი რომელიც აწარმოებს დანადგარზე რაღაც დეტალს. მის მიერ დღეში (საათში) წარმოებული დეტალების რაოდენობის მიხედვით საკმაოდ ადვილია მისი შრომის ეფექტურობის გამოთვლა (წუნის გათვალისწინებით). შესაბამისად გაადვილდება პრემიების, დანამატების და სხვა ბონუსების განსაზღვრაც. მაგრამ, როგორი უნდა იყოს ანაზღაურების სისტემა ენერგეტიკულ კომპანიებში, სადაც შრომის ეფექტურობის მაჩვენებლების შემუშავება საკმაოდ რთულია დარგის სამუშაო პროცესის სპეციფიურობის გამო. სირთულეს წარმოადგენს იმის გარკვევაც, თუ რა წვლილი აქვს მუშაკს შეტანილი კომპანიის წარმატების საქმეში.

ეს ნაშრომი არის მცდელობა, შემუშავებულ იქნეს ანაზღაურების მოქნილი სისტემა, რომელიც შედარებით ადვილად და ნაკლები დანახარჯებით მოერგება ენერგეტიკის სფეროში მომუშავე კომპანიებს. ანუ შეიქმნას მოდელი, რომელიც კონკრეტულ პირობებზე მორგებისას იქნება ადავილად ადაპტირებადი. სწორედ ამიტომ გადაწყდა, რომ მას ჰქონოდა მოდულური სტრუქტურა, რომლის ცალკეული მოდულების გამოყენება ან დახვეწა-მოდულიზაცია არ იქნება იმის მიზეზი, რომ მოდელი მთლიანობაში არ იმუშავებს.

მოცემულ ანაზღაურების სისტემას გააჩნია მოდული, რომელიც მუშაკის მიერ კომპანიის მუშაობის წარმატებაში და მიღწევებში შეტანილი წვლილის მიხედვით გაიანგარიშებს მის კუთვნილ ანაზღაურებას. ამ სისტემას აგრეთვე გაჩნია მოდული, რომელიც გუნდური პრინციპით მუშაობის სტიმულირებას ახდენს, რათა არ მოხდეს მუშაკების მიერ მხოლოდ საკუთარ მიღწევებზე კონცენტრირება. არის აგრეთვე მოდული, რომელიც გულისხმობს პერსონალისთვის ბონუსის გადახდას არა მარტო იმისთვის, რასაც მუშაკი აკეთებს, არამედ იმისთვის, რაც მან იცის, რაც გულისხმობს ძირითად ხელფასზე დანამატის გადახდას განათლებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით.

მოცემული მოდელის მოქნილობა გამოიხატება არა მარტო იმაში, რომ შეიძლება ცალკეული მოდულების მოდიფიცირება ან გამოყენებაზე უარის თქმა, არამედ იმაშიც, რომ საჭიროების შემთხვევაში მას შეიძლება ადვილად დაამატოთ ახალი მასტიმულირებელი დანამატების მოდული. აგრეთვე შეიძლება ნებისმიერი მოდულის დროებით შეჩერება (დეაქტივაცია) და საჭიროების წარმოშობის შემთხვევაში გააქტიურება.

მოცემული ანაზღაურების სისტემის დადებითი მხარეებია:

1. ახდენს პერსონალის შრომის სტიმულირებას;
2. ამცირებს კადრების დენადობას;
3. პერსონალის მიერ აღიქმება, როგორც სამართლიანი სისტემა;
4. ახდენს პერსონალში კვალიფიკაციის ამაღლებისა და განათლების მიღების სტიმულირებას;
5. ხელს უწყობს გუნდური მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას;
6. ხელს უწყობს ახალი კვალიფიცირებული კადრების მოზიდვას.

მოცემული ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირების სირთულეებია:

1. სისტემის პირველადი სწორი აწყობა მოითხოვს გარკვეულ ძალისხმევას;
2. რეიტინგების მონაცემების შეგროვება რეკომენდირებულია ყოველთვიურად, (თუმცა შესაძლებელია კვარტალურად დაყოფაც), რაც დამატებით დროით და შრომით დანახარჯებს მოითხოვს.

ორგანიზაციის პერსონალს ამ ანაზღაურების სისტემის მიმართ მაღალი ნდობა და სამართლიანობის შეგრძნება ექნებათ, რადგან

აღნიშნული სისტემით ხელფასის დანიშვნა მკაცრად პროპორციულად ხდება რანგების მიხედვით, ხოლო დანამატების მოდული წარმოადგენს ძლიერ მასტიმულირებელ ეფექტს, რომელიც შრომისნაყოფიერებაზე დადებითად აისახება.

მოცემულ ანაზღაურების სისტემით ხელფასების დანიშვნისას გამონაკლისების დაშვება ეწინააღმდეგება სამართლიანობის პრინციპს, რომელიც წარმოადგენს აღნიშნული სისტემის ერთერთ მთავარ უპირატესობას.

საერთო ჯამში მოცემული ანაზღაურების სისტემის მიზანია სამართლიანად და ამავედროულად ოპტიმალურად იქნეს გამოთვლილი მუშაკზე დასარიცხი ხელფასი, რა დროსაც უნდა იქნეს გათვალისწინებული როგორც მუშაკის, ისე კომპანიის ინტერესები.

პირობითად ანაზღაურების სისტემის შემადგენელი ნაწილები შეიძლება დაიყოს სამ ნაწილად:

1. დადგენილი ხელფასი გამომუშავებულ დროზე
2. კანონით გათვალისწინებული კომპენსაციები არანამუშევარ დროზე
3. დანამატები, პრემიები და ბონუსები

შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემის მიხედვით დარიცხული ხელფასის გაანგარიშების ფორმულა, გამოიყურება შემდეგნაირად:

$$X = W + L + MB + E + S + W^R + SD^R + B$$

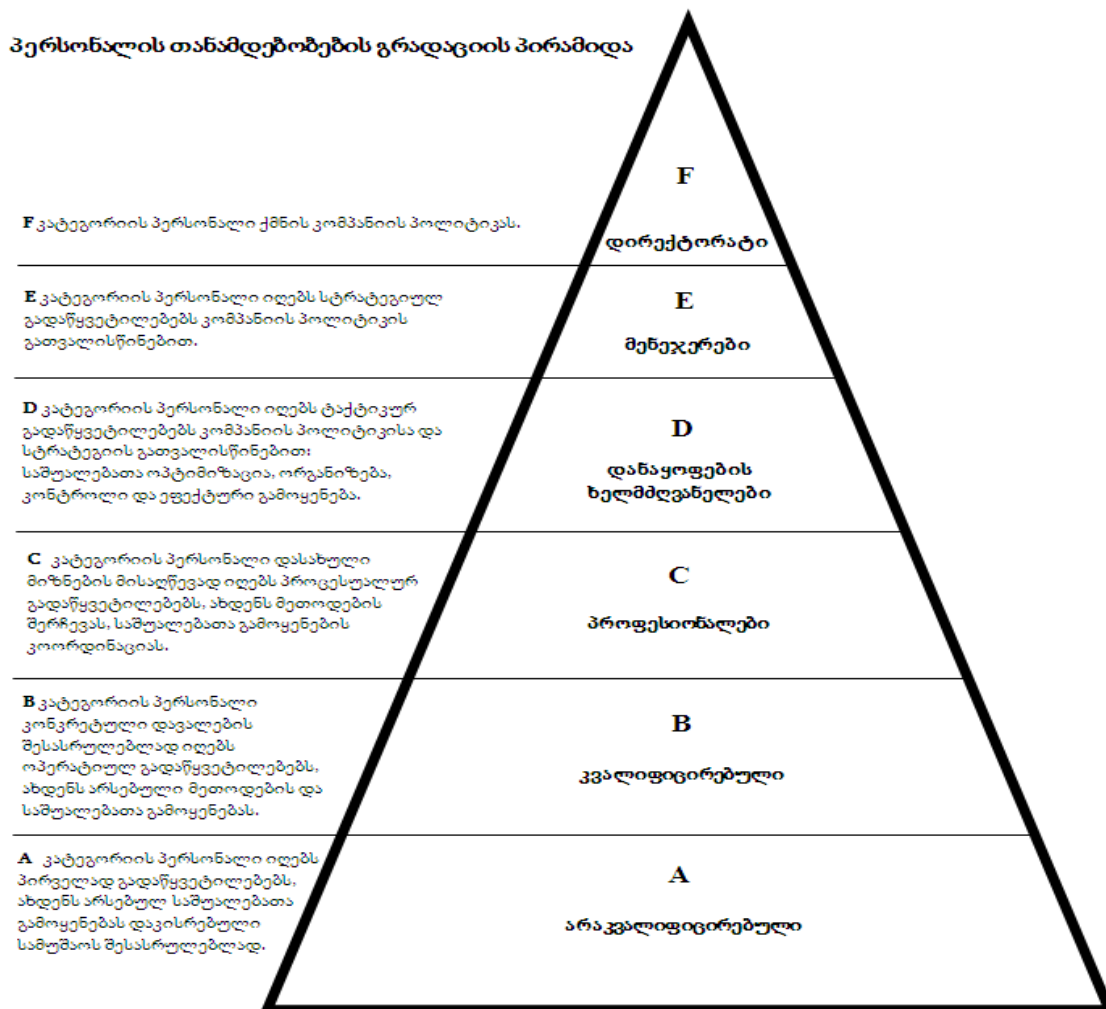
სადაც: X - (Salary) სულ დარიცხვის პერიოდში დარიცხული ხელფასი დანამატებით; W - (Work) ფიქსირებული ტარიფით გამომუშავებული დარიცხული ხელფასი (ნამუშევარი დღეების/საათების მიხედვით); L - (Leave) ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხული თანხა; MB - (Medical Bulletin) დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების გაცემა (ბიულეტენის ანაზღაურება); E - (Education) განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი; S - (Seniority) უწყვეტი სამუშაო სტაჟის დანამატი; W^R - (Rating of Worker) მუშაკის რეიტინგის დანამატი; SD^R - (Rating of Subdivision) სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი; B - (Bonus) პრემია მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით.

პერსონალის თანამდებობრივი კლასიფიკაცია

კომპანიაში ამ სისტემის დასაწერად პირველ რიგში უნდა გაკეთდეს თანამდებობრივი კლასიფიკაცია. ჩვენი მიზნებისთვის არ გამოდგება აქამდე მიღებული ისეთი თანამდებობრივი კლასიფიკაცია, სადაც დაყოფა ხდებოდა შემდეგი სახით:

1. ადმინისტრაცია;
2. ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალი
3. დამხმარე პერსონალი

კომპანიის დამტკიცებულ სტრუქტურასთან ერთად უნდა შეიქმნას ისეთი კლასიფიკაცია, რომელიც შემდგომში მოგვცემს საშუალებას უფრო ზუსტად ავსახოთ თანამდებობის იერარქიული

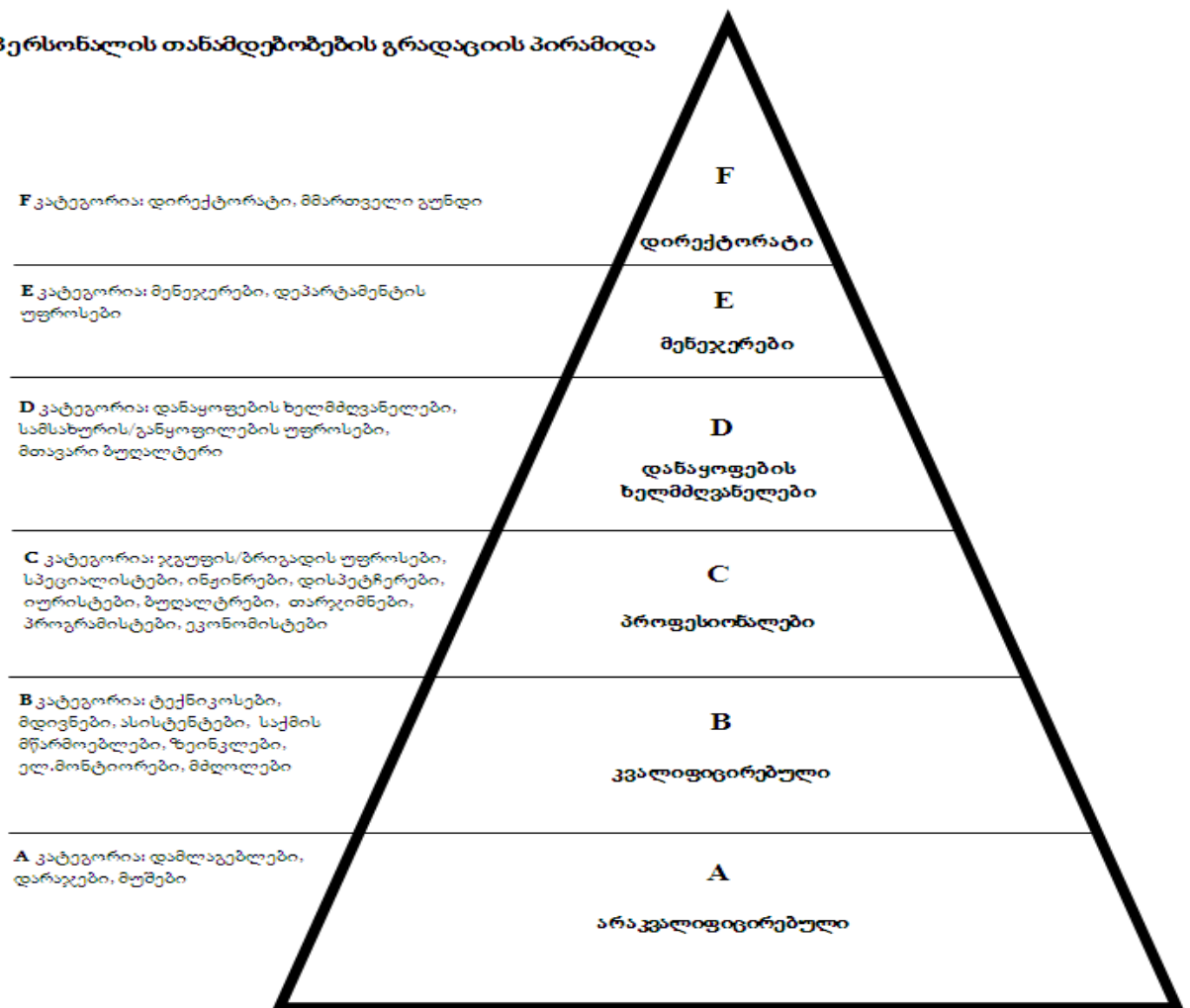


ნახ.1 პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1

მდგომარეობა და გამოვიყენოთ კლასის შესაბამისი ხელფასის დადგენის ოპერაციისათვის.

აქედან გამომდინარე, ენერგეტიკული კომპანიის საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრისთვის კომპანიის სტრუქტურასთან ერთად მიზანშეწინილია დამტკიცდეს პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1. აღნიშნული პირამიდა იძლევა საშუალებას ლოგიკურად დაიყოს კომპანიაში არსებული თანამდებობები კატეგორიების მიხედვით. ეს დაყოფა შემდგომში გამოყენებული იქნება როგორც ანაზღაურების სისტემისთვის, ისე სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზისთვის. ეს პირამიდა საკმაოდ ნათლად აჩვენებს კონკრეტული კატეგორიის თანამდებობებზე დასაქმებულ პერსონალს თუ რა ადგილი უჭირავს მას კომპანიის ტრუქტურაში იერარქიულად, რა ტიპის გადაწყვეტილებების მიღება მოუწევს და რა დონის პასუხისმგებლობა ექნება მას.

პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა



ნახ. 2 - პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 2 (თანამდებობების მითითებით)

მოცემულ სქემაზე ნაჩვენები პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1 არის უნიფიცირებული და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ფაქტიურად ნებისმიერ ენერგეტიკულ კომპანიაში. შესაძლებელია მაში გარკვეული ცვლილებების შეტანა კონკრეტული ენერგეტიკული კომპანიის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის პოლიტიკის, მიზნებისა და სტრუქტურის გათვალისწინებით, მაგრამ მისი საერთო წყობა და შინაარსი უნდა იყოს შენარჩუნებული. მაგალითად ძალიან მცირეზომიანი ენერგეტიკულ კომპანიაში შესაძლებელია E და D კატეგორია ერთ საერთო კატეგორიაში გაერთიანდეს, რაც ამ პირამიდის გამოყენების არსს არ ცვლის.

პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდის მოდელის შესაქმნელად გამოყენებულ იქნა სს”საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემის” სტრუქტურა, რომლის პერსონალი კვლევის მომენტში მთელი საქართველოს მასშტაბით 1000 კაცს შეადგენდა. კვლევის შედეგად გამოირკვა, რომ 1000 საშტატო ადგილი ფაქტიურად განსაზღვრულია 40 დასახელების თანამდებობით. პირამიდის უნიფიკაციის მიზნით ზოგიერთი თანამდებობების დასახელებები გაერთიანდა ერთში. მაგალითად მთავარი სპეციალისტის, წამყვანი სპეციალისტის და სპეციალისტის თანამდებობები გაერთიანდა ერთ დასახელებაში სახელწოდებით - “სპეციალისტები”, რადგან სამივე თანამდებობის დასახელება მსგავსია და ერთ კატეგორიაში ჯდება. ანუ ორგანიზაციაში ყველა სახის სპეციალისტი C კატეგორიის იქნება. პრაქტიკაში მიზანშეწონილია მმართველი გუნდის მიერ დამტკიცებულ პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდაში გაწერილი იყოს ყველა იმ თანამდებობის დასახელება, რაც ორგანიზაციაში არსებობს.

მოცემულ, უნიფიცირებულ ვარიანტში პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდაში კატეგორიებად დაყოფა ხდება შემდეგი პრინციპით:

F კატეგორიის პერსონალი ქმნის კომპანიის პოლიტიკას. ამ კატეგორიას წარმოადგენს დირექტორატი, მმართველი გუნდი.

E კატეგორიის პერსონალი იღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს კომპანიის პოლიტიკის გათვალისწინებით. ამ კატეგორიაში არის ისეთი

თანამდებობები (მენეჯერები, დეპარტამენტის უფროსები და ა.შ.), რომლებიც მოითხოვენ დასაქმებულისაგან პროფესიონალიზმს, უმაღლეს განათლებას მაგისტრის დონეზე, გამოცდილებას, განსაკუთრებული უნარების ქონას.

D კატეგორიის პერსონალი იღებს ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს კომპანიის პოლიტიკისა და სტრატეგიის გათვალისწინებით: არსებულ საშუალებათა ოპტიმიზაცია, ორგანიზება, კონტროლი და ეფექტური გამოყენება. ამ კატეგორიაში არის ისეთი თანამდებობები, რომლებიც მოითხოვენ დასაქმებულისაგან პროფესიონალიზმს, უმაღლეს განათლებას, გამოცდილებას, მაგალითად: დანაყოფების ხელმძღვანელები, სამსახურის/განყოფილების უფროსები, მთავარი ბუღალტერი.

C კატეგორიის პერსონალი დასახული მიზნების მისაღწევად იღებს პროცესუალურ გადაწყვეტილებებს, ახდენს მეთოდების შერჩევას, საშუალებათა გამოყენების კოორდინაციას. ამ კატეგორიაში არის ისეთი თანამდებობები, რომლებიც მოითხოვენ დასაქმებულისაგან პროფესიონალიზმს, უმაღლეს განათლებას (როგორც წესი სპეციალობის მიხედვით), მაგალითად: ჯგუფის/ბრიგადის უფროსები, სპეციალისტები, ინჟინრები, დისპეტჩერები, იურისტები, ბუღალტრები, თარჯიმნები, პროგრამისტები, ეკონომისტები.

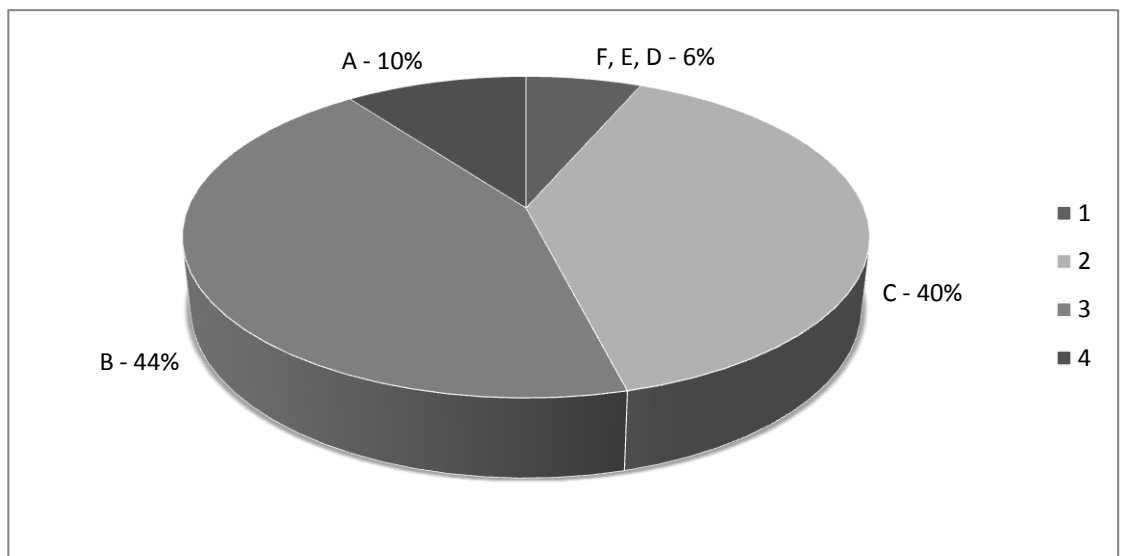
B კატეგორიის პერსონალი კონკრეტული დავალების შესასრულებლად იღებს ოპერატიულ გადაწყვეტილებებს, ახდენს არსებული მეთოდების და საშუალებათა გამოყენებას. ამ კატეგორიაში არის ისეთი თანამდებობები, რომლებიც მოითხოვენ დასაქმებულისაგან გარკვეული კვალიფიკაციის ფლობას, მაგრამ უმაღლესი განათლება აუცილებლობას არ წარმოადგენს, მაგალითად: ტექნიკოსები, მდივნები, ასისტენტები, საქმის მწარმოებლები, ზეინკლები, ელ.მონტორები, მძღოლები.

A კატეგორიის პერსონალი იღებს პირველად გადაწყვეტილებებს, ახდენს არსებულ საშუალებათა გამოყენებას დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად. ამ კატეგორიაში იქნება ისეთი თანამდებობები, რომლებიც არ მოითხოვენ დასაქმებულისაგან გარკვეული განათლებისა

ან კვალიფიკაციის ფლობას, მაგალითად: დამლაგებლები, დარაჯები, მუშები.

არსებული თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფა წარმოადგენს პირველ და აუცილებელ ნაბიჯს შემოთავაზებულ ანაზღაურების სისტემაში. ამ კატეგორიებად დაყოფის გამოყენებით სს”საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემის” სტრუქტურის ანალიზმა აჩვენა, რომ კომპანიაში არსებული საშტატო ერთეულების ძირითადი ნაწილი 84% ფაქტიურად თანაბრად **B** (44%) და **C** (40%) კატეგორიაზე მოდის. სწორედ ამ კატეგორიის თანამშრომლები ქმნიან კომპანიის ძირითად პროდუქტს. **F,E** და **D** კატეგორიის თანამდებობები (ანუ მმართველობითი პერსონალი) შეადგენს 6%. დანარჩენი 10% **A** კატეგორიის (დამხმარე) პერსონალზე მოდის. პრაქტიკა გვაჩვენებს, რომ საშუალო და მსხვილ ენერგეტიკულ კომპანიებში ეს პროპორციები ძირითადად შენარჩუნდება.

აღსანიშნავია, რომ ამ დროისთვის პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა უკვე დანერგილია სს”საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემაში”.



ნახ. 3 არსებული თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფის მაგალითი

შედეგები:

1. კომპანიის ადამიანთა რესურსების მართვის სისტემის სრულყოფის მიზნით მიზანშეწონილია ორგანიზაციას გააჩნდეს მმართველი გუნდის მიერ დამტკიცებული პერსონალის

თანამდებობების გრადაციის დოკუმენტი (ჩვენ შემთხვევაში პირამიდის სახით);

2. უნდა განისაზღვროს ენერგეტიკული კომპანიის თანამდებობების დასახელებების ჩამონათვალი სტრუქტურის შესაბამისად;
3. უკლებლივ ყველა თანამდებობის სახელწოდებას უნდა შეესაბამოს კატეგორია პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდის შესაბამისად.

დადგენილი ხელფასების ოდენობის დიაპაზონის განსაზღვრა თანამდებობების კატეგორიების მიხედვით

ენერგეტიკულ კომპანიებში ანაზღაურების სისტემის აწყოებისას ან მოდიფიცირებისას გარკვეულ სირთულეს წარმოადგენს ხელფასების სწორი განსაზღვრა. ამ დროს მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება:

1. ხელფასები უნდა შეესაბამებოდეს შრომით ბაზარზე არსებულ ვითარებას. შედარებით დაბალი ხელფასები გამოიწვევს კვალიფიცირებული კადრების დენადობას, ხოლო შედარებით მაღალი ხელფასების დანიშვნა არ იქნება გამართლებული, რადგან შეიძლება ცუდად აისახოს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე. შესაბამისად მნიშვნელოვანია ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა, როდესაც არ დაზარალებულა არც კომპანიაში დასაქმებული მუშაკები და არც კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლები.
2. კომპანიაში მიღებული სახელფასო სისტემა თანამშრომლების მიერ უნდა იყოს მიღებული და აღიარებული, როგორც სამართლიანი.
3. ხელფასების განსაზღვრა უნდა მოხდეს კომპანიაში არსებული სტრუქტურის შესაბამისად თანამდებობის რანგის გათვალისწინებით. ანუ, რაც უფრო მაღალია თანამდებობრივად თანამშრომლის რანგი, მით უფრო მარალი ხელფასი უნდა განესაზღვროს მას. მაგრამ სირთულეს წარმოადგენს იმის გარკვევა, თუ რამდენად უფრო მაღალი უნდა იყოს მისი ხელფასი უფრო დაბალი რანგის თანამდებობასთან შედარებით, რათა ეს სხვაობა იყოს ოპტიმალური სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორების გათვალისწინებით.

4. კომპანიაში არსებული სტრუქტურის შესაბამისად კატეგორიებად დაყოფილი თანამდებობების რანგის შიგნით ოპტიმალური სახელფასო დიაპაზონების შერჩევა. ანუ, ერთი რანგის თანამდებობის თანამშრომლებს უნდა განესაზღვროთ მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასი.

5. თანამდებობების რანგის შიგნით არსებული დიაპაზონის ფარგლებში ხელფასის განსაზღვრა.

6. კომპანიის შიდა წესების განსაზღვრა, თუ რა პრინციპით ხდება ხელფასის ცვლილება. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია თანამშრომლებმა ზუსტად იცოდნენ თუ რა პერსპექტივები აქვთ მათ ხელფასის ცვლილებასთან დაკავშირებით.

შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემა გულისხმობს კატეგორიების მიხედვით დაყოფილი თანამდებობების დადგენილი ხელფასის ოდენობის დიაპაზონის განსაზღვრას **თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტის გამოყენებით.**

ამ მეთოდით დადგენილი ხელფასის დიაპაზონის განსაზღვრის უპირატესობა ის არის, რომ ის იძლევა შრომის ბაზრის შესწავლისთვის საჭირო დროისა და რესურსების დანახარჯების მნიშვნელოვანი ეკონომიის საშუალებას. ეს მეთოდი მოითხოვს მხოლოდ ორი პარამეტრის განსაზღვრას, ნაცვლად ყოველი თანამდებობის ხელფასის განსაზღვრის მიზნით შრომითი ბაზრის შესწავლისა. ეს პარამეტრებია:

1. **მინიმალური** ხელფასის განსაზღვრა კომპანიაში არსებული ყველაზე დაბალი რანგის თანამდებობისათვის (როგორც წესი დამლაგებელი, მუშა, დარაჯი);
2. იგივე მეთოდით იგივე რანგის თანამდებობისათვის **მაქსიმალური** დადგენილი ხელფასის განსაზღვრა.

მინიმალური დადგენილი ხელფასი არის მუშაკის შრომის ანაზღაურების ქვედა ზღვარი. ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვქვათ, მინიმუმზე მეტის გადახდა შეიძლება და საჭიროა კიდევ, ნაკლების არა.

A კატეგორიის თანამდებობისათვის განსაზღვრული მინიმალური ხელფასი იქნება კომპანიაში მიღებული მინიმალური ხელფასი.

მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასის განსაზღვრა კომპანიაში არსებული ყველაზე დაბალი რანგის თანამდებობისათვის არ

წარმოადგენს რთულ საქმეს. შრომით ბაზარზე ამ ინფორმაციის მოპოვება შედარებით ადვილია ვიდრე სხვა თანამდებობებზე ინფორმაციის მოპოვება. მაგალითად ენერგეტიკულ კომპანიაში ყველაზე დაბალი რანგის თანამდებობები არის დამლაგებელი, მუშა ან დარაჯი. რეალურად, ანაზღაურების მხრივ დარგთაშორისი დიფერენციაცია ამ კატეგორიის თანამშრომლებისათვის მინიმალურია, ამიტომ შრომითი ბაზრის შესწავლისას შეიძლება სხვა, იმ კომპანიების ინფორმაციის გამოყენება, რომელთა მუშაობის სფეროს ენერგეტიკა არ წარმოადგენს.

შესაძლებელია კომპანიამ შრომითი ბაზრის შესწავლა გაიტანოს აუტსორსინგზე, ანუ დაიქირაოს სპეციალიზირებული ფირმა, რომელიც პროფესიონალურად მოახდენს აღნიშნული საკითხის შესწავლას და დაადგენს მინიმალურ და მაქსიმალურ ხელფასებს ყველაზე დაბალი რანგის თანამდებობაზე (ჩვენს მაგალითში დამლაგებლის თანამდებობაზე). სახსრების ეკონომიის მიზნით სავსებით შესაძლებელია კვლევის საკუთარი რესურსით განხორციელება. ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ როგორც წესი კომპანიები არ ახმაურებენ საკუთარ ორგანიზაციაში არსებულ ხელფასების ოდენობას, რაც გარკვეულწილად ართულებს კვლევას.

ხელფასებთან დაკავშირებით დამატებით სასარგებლო და სანდო ინფორმაციის მოპოვება შეიძლება აგრეთვე საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის საიტზე. ამ საიტზე შესაძლებელია საარსებო მინიმუმის შესახებ ინფორმაციის მიღება. ეს ინფორმაცია ატარებს დამხმარე ხასიათს ორგანიზაციაში მინიმალური ხელფასის განსაზღვრისას. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს კანონმდებლობა ამას არ კრძალავს, კატეგორიულად მიუღებელია ორგანიზაციაში მინიმალური ხელფასის საარსებო მინიმუმის ზღვარზე დაბლა დაწევა. საქართველოში ამჟამად მინიმალური ხელფასი კანონმდებლობით არ არის განსაზღვრული.

შრომითი ბაზრის შესწავლა გვაჩვენებს, რომ ამ თანამდებობების მინიმალური დადგენილი ხელფასი (სრულ შტატზე მუშაობისას) შეადგენს მაგალითად 300 ლარს. ხოლო მაქსიმალური დადგენილი ხელფასი იგივე თანამდებობებზე შეადგენს 501 ლარს. შედეგად ჩვენ უკვე გვეცოდინება, რომ A კატეგორიის თანამდებობებისათვის მინიმალური

დადგენილი ხელფასი შედაგენს 300 ლარს, ხოლო მაქსიმალური - 501 ლარს.

ეს დიაპაზონი - 300-501 ლარი იქნება ჩვენთვის ამოსავალი წერტილი ენერგეტიკულ კომპანიაში არსებული ყველა სხვა დანარჩენი თანამდებობების დადგენილი ხელფასების დიაპაზონების განსაზღვრისათვის.

შემდეგი ნაბიჯია თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის დიაპაზონის კოეფიციენტის განსაზღვრა, რაც ანაზღაურების სისტემის შემოთავაზებული მოდელის ფარგლებში ხდება შემდეგი ფორმულით: $K = S_{max} / S_{min}$

სადაც: K - თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტი; S_{max} - მაქსიმალური დადგენილი ხელფასი ყველაზე დაბალი რანგის კატეგორიისათვის; S_{min} - მინიმალური დადგენილი ხელფასი ყველაზე დაბალი რანგის კატეგორიისათვის.

მოცემული მაგალითის მისეფით, დიაპაზონით 300-501 ლარი მივიღებთ: $501 / 300 = 1,67$ (მთელის მესამედამდე დამრგვალებით)

მთელის მესამედამდე დამრგვალება იძლევა საკმარისად მაღალ სიზუსტეს მისაღები შედეგის მისაღწევად. შესაძლებელია მთელის მეათედამდეც დამრგვალება, რაც ასაევე საკმარისს სიზუსტეს მოგვცემს.

ბუნებრივია, რომ ეს კოეფიციენტი 1-ზე მეტი უნდა იყოს. მიუხედავად იმისა, რომ მისი მაქსიმალური სიდიდე არ არის შეზღუდული, მიზანშეწონილია, რომ ეს სიდიდე 2-ს არ აღემატებოდეს, ხოლო ოპტიმალური ვარიანტი როგორც წესი 1,5 - 1,8-მდე დიაპაზონში მერყეობს. იმ შემთხვევაში, თუ კოეფიციენტის სიდიდე ამ დიაპაზონში არ ჯდება, გადასახედია პირველადი მონაცემების (მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასი შრომის ბაზარზე) მოძიების მეთოდი. კერძოდ შეიძლება მიზანშეწონილი იყოს ინფორმაციის წყაროების რაოდენობის გაზრდა უფრო ზუსტი შედეგების მისაღებად.

მიღებული კოეფიციენტისგამოყენებით გამოვითვალთ ყველა კატეგორიის თანამდებობებისათვის დადგენილი ხელფასების მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრები. შემდეგი ცხრილის მსგავსად:

ცხრილი № 1 – დადგენილი ხელფასის მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრები

თანამდებობრივი კატეგორია	მინიმუმი (ქვედა ზღვარი)	მაქსიმუმი (ზედა ზღვარი)	კოეფიციენტი
	ლარი	ლარი	
F	3 897	6 508	1,67
E	2 333	3 897	
D	1 397	2 333	
C	837	1 397	
B	501	837	
A	300	501	

სადაც ზღვრების გაანგარიშების პრინციპი (A კატეგორიის გარდა) შემდეგია:

X კატეგორიის მინიმუმი = ერთი რანგით დაბალი კატეგორიის მინიმუმი გამრავლებული K-ზე - თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტზე.

შესაბამისად:

A კატეგორიის **მინიმუმი** და **მაქსიმუმი** გაგვანჩია ჩატარებული კვლევის შედეგად; B კატეგორიის **მინიმუმი** = A კატეგორიის მინიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ B კატეგორიის მინიმუმი = 300 ლარი X 1,67 = 501 ლარს);

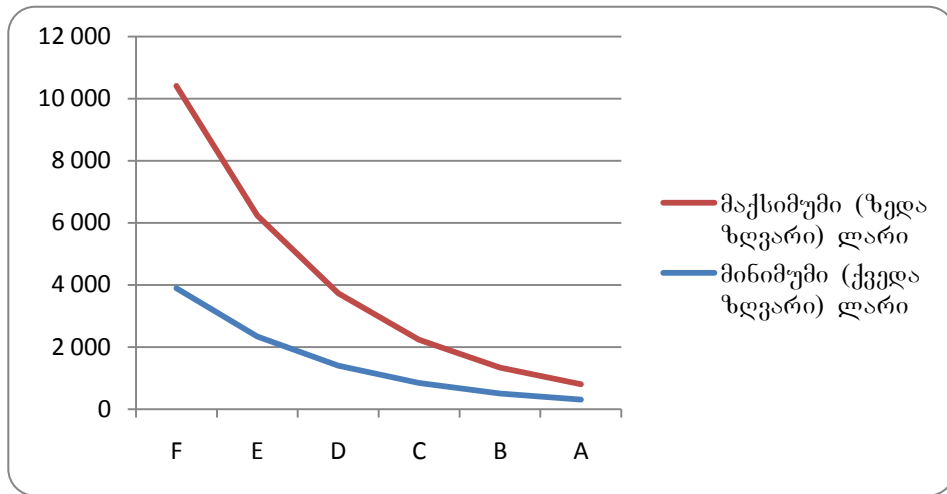
B კატეგორიის **მაქსიმუმი** = A კატეგორიის მაქსიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ B კატეგორიის მაქსიმუმი = 501 ლარი X 1,67 = 837 ლარს); C კატეგორიის **მინიმუმი** = B კატეგორიის მინიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ C კატეგორიის მინიმუმი = 501 ლარი X 1,67 = 837 ლარს);

C კატეგორიის **მაქსიმუმი** = B კატეგორიის მაქსიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ C კატეგორიის მაქსიმუმი = 837 ლარი X 1,67 = 1397 ლარს); დანარჩენი კატეგორიის მინიმუმი და მაქსიმუმი გაანგარიშდება ანალოგიურად.

კოეფიციენტის უნივერსალურობა იწვევს ხელფასების დიაპაზონის პროპორციულ ზრდას. სწორედ ეს პროპორციულობა და კანონზომიერების არსებობა უქმნის დასაქმებულ მუშაკებს ხელფასების

დანიშენის სამართლიანობის განცდას, რაც დადებით გავლენას ახდენს მათ მოტივაციაზე და ქმნის ორგანიზაციაში ჯანსაღ კლიმატს.

გრაფიკულად აგებული ეს სისტემა გამოიყურება შემდეგნაირად:



ნახ. 4 – ხელფასის გრაფიკული გამოსახულება

დადგენილი ხელფასის ოდენობის განსაზღვრა დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულების გამოყენებით

სახელფასო ზღვრების განსაზღვრა კონკრეტული კატეგორიების თანამდებობებისთვის არ არის საკმარისი ცალკეული თანამდებობის ხელფასის განსაზღვრისთვის. ამ ეტაპზე ჩვენ ვიციტ მხოლოდ ზღვრული ოდენობები, კონკრეტული თანამდებობისთვის მოცემულ ზღვრებში განსაზღვრული დადგენილი ხელფასის ზუსტი ოდენობის დასადგენად მოცემულ ანაზღაურების სისტემის მოდელში გათვალისწინებულია შესასრულებელი სამუშაოს დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულის მცნების შემოტანა.

დატვირთვის / პასუხისმგებლობის ქულა მიეთითება სამუშაოს აღწერაში. მისი განსაზღვრა ხდება სპეციალური ცხრილური შკალის მიხედვით. ამ ცხრილური შკალის შექმნისას პრაქტიკაში მიზანშეწონილია 0-5 – 0-10 ბალიანი შკალის გამოყენება. შკალის ასათვლელი წერტილი 0 ქულა იქნება, რათა არსებობდეს მინიმალური ხელფასის დანიშენის საშუალება. უფრო დაბალბალიანი ცხრილი/შკალა არ მოგვცემს საკმარის სიზუსტეს, რადგან დიდი ალბათობაა, რომ

დაგეგმირდეს შკალის შორისი, შუალეობური ვარიანტი. 10 ბალიან შკალაზე მეტის გამოყენებამ კი შეიძლება ზედმეტად გაართულოს ხელფასის განსაზღვრის პროცესი. ოპტიმალური ვარიანტის შრჩევა ხდება კონკრეტული კომპანიის სპეციფიკიდან გამომდინარე.

მას შენდევ, რაც განსაზღვრული იქნება დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულა, შესაძლებელია კონკრეტული თანამდებობისთვის დადგენილი ხელფასის განსაზღვრა შემდეგი ფორმულით:

დადგენილი ხელფასი უდრის შესაბამისი კატეგორიის მინიმალურ ხელფასს მიმატებული დატვირთვის/პასუხისმგებლობის კოეფიციენტით განსაზღვრული თანხა, რომელიც უდრის ამ კატეგორიის მაქსიმალურ და მინიმალურ ხელფასს შორის სეაობა გაყოფილი დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულების შკალის მაქსიმალურ მაჩვენებელზე და გამრავლებული დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულაზე, რომელიც განსაზღვრულია სამუშაო აღწერაში ორგანიზაციაში მიღებული ცრილი/შკალით.

$$S_d = \frac{S_{\max} - S_{\min}}{R_{\max}} * R_{\text{norm}} + S_{\min}$$

სადაც:

S_d - დადგენილი ხელფასი; S_{\max} - მაქსიმალური ხელფასი ამ კატეგორიის თანამდებობაზე; S_{\min} - მინიმალური ხელფასი ამ კატეგორიის თანამდებობაზე; R_{\max} - დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულების შკალის მაქსიმალური მაჩვენებელი; R_{norm} - სამუშაოს აღწერაში განსაზღვრული დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულა.

თავი III

ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის გამოყენებით მიღებული ეფექტი და შედარებითი ანალიზი

ბუნებრივია, რომ ანაზღაურების სისტემის საწარმოში დანერგვის შემდეგ დგება საკითხი მიღებული ეფექტის შესახებ. დღეისათვის საქართველოს მასშტაბით საწარმოებში ძირითადად გამოიყენება ანაზღაურების სისტემა რომელიც შეიცავს ძირითად (აუცილებელ)

კომპონენტებს: დადგენილი ხელფასი + ანაზღაურებადი შვებულება + დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარება (ბიულეტენი). ხშირად ამას ემატება პრემია, რომელიც გაიცემა მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით.

შემოთავაზებული ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მოდელი კი ამ კომპონენტების გარდა შეიცავს დამატებით კომპონენტებსაც: განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი + უწყვეტი სამუშაო სტაჟის დანამატი + მუშაკის რეიტინგის დანამატი + სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი. აგრეთვე შეცვლილია კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულების გაცემის წესი (იგი მატულობს ნამუშევარი უწყვეტი სტაჟის მატების პროპორციულად).

ამ ორი სისტემის უფრო თვალსაჩინო შედარებისათვის მომზადდა კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის შემადგენელი კომპონენტების და თვისებების შედარებითი ანალიზის ცხრილები:

ცხრილი №2: კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის შემადგენელი კომპონენტების შედარებითი ანალიზი

ანაზღაურების სისტემის კომპონენტების ჩამონათვალი	კლასიკური ანაზღაურების სისტემა	ინოვაციური ანაზღაურების სისტემა
ხელფასი გამომშავებული დროის მიხედვით	+	+
ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხული თანხა	+	+
დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების გაცემა (ბიულეტენის ანაზღაურება)	+	+
განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი	-	+
უწყვეტი სამუშაო სტაჟის დანამატი	-	+
მუშაკის რეიტინგის დანამატი	-	+
სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი	-	+
პრემია მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით	+	+

ცხრილი №3: კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის თვისებების შედარებითი ანალიზი

თვისებების ჩამონათვალი	კლასიკური ანაზღაურების სისტემა	ინოვაციური ანაზღაურების სისტემა
ადამიანთა რესურსების დანახარჯები სისტემის ფუნქციონირებისათვის	შედარებით დაბალი	შედარებით მაღალი
ანაზღაურების სისტემის ავტომატიზაციის საჭიროება	აუცილებლობას არ წარმოადგენს	აუცილებელია
ანაზღაურების სისტემის მართვაში დასაქმებული პერსონალის კვალიფიკაცია	საკმარისია შედარებით დაბალი	სჭირდება შედარებით მაღალი
ანაზღაურების სისტემის მიმართ პერსონალის ნდობის დონე	შედარებით დაბალი	შედარებით მაღალი
გამჭვირვალების დონე	შედარებით დაბალი	შედარებით მაღალი
პერსონალის განვითარების მასტიმულირებელი ეფექტი	არ აქვს	აქვს მაღალი
ხელფასის მატების პერსპექტივა	შედარებით დაბალი	გარანტირებულია მაღალი
პერსონალის გრძელვადიან თანამშრომლობაზე ორიენტირება	არ აქვს მექანიზმი	აქვს მექანიზმი
ხელფასის ფონდის ზრდა	იშვიათად	პერმანენტულად
პერსონალის მოტივაციის დონე	შედარებით დაბალი	შედარებით მაღალი
ხელფასის დანიშვნის კანონზომიერება	არა	კი
გამონაკლისების დაშვება ხელფასის დანიშვნისას	ხშირად	არასდროს
ხელფასის ფონდის მიზნობრივი ხარჯვის მექანიზმი	არ აქვს	აქვს

დასკვნა

საქართველოს ენერგეტიკულ სექტორში ადამიანთა რესურსების ფორმირებისა და მართვის ანალიზისა და კვლევის შედეგად განსაზღვრულ იქნა ის მოთხოვნები და პარამეტრები, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს პერსონალის შერჩევისა და ანაზღაურების სისტემა. ამ მოთხოვნების შესაბამისად ჩამოყალიბებულ იქნა უნივერსალური სისტემა, რომელიც განკუთვნილია ენერგეტიკულ სფეროში მომუშავე კომპანიებისათვის. ამ სისტემის მიზანია მოახდინოს დაქირავებული პერსონალის ინტერესების კომპანიის სტრატეგიულ ინტერესებთან მაქსიმალური თანხვედრა.

ნაშრომში დეტალურად იქნა გაწერილი სისტემის დანერგვისა და ფუნქციონირების უზრუნველყოფის პროცედურები.

კერძოდ, ანაზღაურების ინოვაციური სისტემის ფორმირების პროცესში:

1. ჩამოყალიბდა მოდულური სისტემის პრინციპით აგებული ანაზღაურების სისტემა. შესაბამისად გაჩნდა საშუალება სისტემის ცალკეული მოდულების გათიშვის ან დამატების საშუალება კონკრეტული მოთხოვნებზე მორგების მიზნით.
2. ჩამოყალიბდა ენერგეტიკულ კომპანიებში თანამდებობრივი კატეგორიების მინიჭების პრინციპები.
3. ჩამოყალიბდა უწყვეტი სტაჟზე მიბმული დამატებითი შევებულების გაცემის მექანიზმი.
4. ჩამოყალიბდა კატეგორიების მიხედვით დადგენილი ხელფასების მინიჭების მექანიზმი პროპორციულობისა და მკაცრი კანონზომიერების დაცვით, რაც პერსონალის მიერ აღიქმება როგორც სამართლიანი მიდგომა.
5. პირველად იქნა გამოყენებული 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის ელემენტები ხელფასზე დანამატების დასარიცხად.
6. ანაზღაურების სისტემის ერთერთ მოდულად გამოყენებულ იქნა უწყვეტი სტაჟის დანამატი.
7. შეიქმნა განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის დარიცხვის მოქნილი სისტემა (თანამდებობრივი კატეგორიების

გათვალისწინებით), როდესაც კომპანია მუშაკს უხდის დანამატს მხოლოდ იმ ტიპის განათლებისთვის (კვალიფიკაციისთვის) რასაც რეალურად იყენებს (ან გამოიყენებს) შრომისას.

8. ჩამოყალიბდა პერსონალის შრომის შეფასების სისტემა, რომლის გამოყენების შედეგად მიღებული ინფორმაცია გამოიყენება შრომის ანაზღაურების დარიცხვის პროცესში
9. გაწერილ იქნა სისტემის დანერგვის პროცესი და რისკები, დასახულ იქნა სირთულეების გადალახვის გზები და საშუალებები.
10. შექმნილი იქნა საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური სისტემის ავტომატიზირებული მათემატიკური მოდელი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია საწარმოო პერსონალის დარიცხული ხელფასის დაანაგარიშება დანამატების გათვალისწინებით. საწყისი მონაცემების შეყვანისას პროგრამა ავტომატურად ახდენს დასარიცხი თანხების ანგარიშს.

ჩატარებული ანალიზიდან ჩანს, რომ ანაზღაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი უკეთესია სტანდარტულ ანაზღაურების მოდელზეთანთან შედარებით, რადგან პერსონალს აქვს სამართლიანობის შეგრძნება, რაც დადებითად მოქმედებს პერსონალის მოტივაციაზე.

ნაშრომში შემუშავებული კლასიფიკატორები და შეფასების სისტემები კომპანიაში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს აგრეთვე სხვა სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზისათვის, რაც დაეხმარება კომპანიის მენეჯმენტს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

აღნიშნული სისტემა ხელს შეუწყობს საწარმოში მაღალი მოტივაციის გარემოს და ჯანსაღი კლიმატის შექმნას. პერსონალს ზუსტად ეცოდინება თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს, რომ თვითონაც მიიღოს მეტი შემოსავალი და კომპანიის საქმიანობაშიც შეიტანოს მეტი წვლილი. სისტემა ხელს უწყობს აგრეთვე კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვას და ამავდროულად განაწილებს დასაქმებულ პერსონალს გრძელვადიანი თანამშრომლობისათვის. კომპანიისთვის დანერგვის პროცესის სირთულე კომპენსირდება მიღებული შედეგებით.

შერჩევისა და ანაზრაურების ინოვაციური სისტემის საწარმოში დანერგვით მიღებული ეფექტი შეიძლება გამოთვლილ იქნეს მტრობისა და ლოიალურობის კოეფიციენტის საშუალებით, ხოლო ნაშრომში წარმოდგენილი შედეგებითი ანალიზი ნათლად გვაჩვენებს თუ რა უპირატესობა აქვს ამ ინოვაციურ სისტემას სტანდარტულ მოდელთან შედარებით.

გამოქვეყნებული პუბლიკაციები:

1. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “თანამშრომლების მუშაობის 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა და მისი გამოყენების პერსპექტივები საქართველოს ენერჯეტიკულ კომპანიებში”, ჟურნალი “ენერჯია” № 1(53), 2010წ.
2. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “პერსონალის შერჩევის ძირითადი ასპექტები ენერჯეტიკის სფეროში” ჟურნალი “ენერჯია” № 4(56), 2010წ.
3. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “ინოვაციური ანაზრაურების სისტემის მოდელი საქართველოს ენერჯეტიკული კომპანიებისათვის”, ჟურნალი “ეკონომიკა” №2 (50)-1, 2012 w

Abstract

The dissertation work of David Jabua “**Management and formation of Human Resources in Georgian power system**” deals with the significant problem. This work consists of 152 pages and in accordance with the instructions for submission of the dissertations for award of doctor’s academic degree, includes: title page; signatures’ page, copyright page, summary in two languages (Georgian and English), contents, list of the tables and drawings. Body text consists of the introduction, literature overview, three chapters, conclusion and references.

The Introduction includes discussion of significance of the issue, the current status of research, goals and objectives of research work, theoretical and methodological principles, scientific novelty of the research, as well as practical significance of the work, its approbation, volume and structure.

Management of Human Resources is main component of board. For achievement of high efficiency of the organization activity it is very important that orientation of the company management was on increase of staff motivation.

The first chapter of the dissertation – *Choosing and engaging of staff for the power companies* includes the following sections: Historical stages of Human resource development and HR development analysis for Georgian power sector; Company plans and HR management process; Process of Choosing and engaging of staff.

Choosing and engaging of personnel is a function of HR (Human Resources) department.

The choice of the personnel is process which provides involvement of the personnel which has sufficient resources and qualification. At this process the company from all candidates chooses the personnel which has sufficient resources and qualification and satisfies criteria and requirements for this vacancy. Open and fair procedure of a choice of the personnel represents the company card.

The second chapter of the dissertation – *Innovative payment system model for workers of Georgian Power companies*. The purpose to payment system coincidence of the personnel interests to the strategic interests of the company is maximum.

This chapter of the dissertation includes the following sections: Salary range calculation by categories of positions; Salary quantity calculation; Paid leave and allowances of temporary disability (bulletin); Rules for appointment and allowances payment of temporary disability; Additives for qualifications; Additives for work experience; Additives for the rating of workers or department; The list of evaluating abilities and their descriptions; Structure of appraisers; Organizing and management of process of an assessment.

The salary is monetary payment which periodically receives the employee for performance of his work.

It is very important, that the personnel was familiar with principles of payment system ,

with the help of it, the worker will know in what direction he should develop himself and what parameters of his work he should improve to bring more advantages both for himself and for the company.

The third chapter of the dissertation – *Effect and comparative analysis of the innovative payment system.*

After implementation innovative payment system in the company it is important what effect it will bring. In this chapter of the dissertation is provided comparison analysis of classic and innovative payment system.

From the comparative analysis it is clear that innovative model is better than standard model of payment, because the personnel has feeling of justice, what is a strong stimulating factor for staff.

In this dissertation we applied the new innovative payment system to established salary distribution system within the company's existing established salary fund. In this case, the increase level of staff motivation will benefit the company, because proportional objective distribution of salary is perceived by the staff as fair and transparent process.

Finally there are provided the conclusions and list of the references.

The issue in the dissertation will help both the government and the private sector power companies to improve economic characteristics and to attract qualified staff and to increase their competitiveness as well.