

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ბოკუჩავა დავითი

„ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის გაუჯობესების
ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის პრობლემები»

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი

2012 წელი

დისერტაცია შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტის ელექტროენერგეტიკის, ელექტრონიკისა და ელექტრომექანიკის დეპარტამენტის ენერგეტიკის ეკონომიკისა და მენეჯმენტის №111 მიმართულებაზე.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: **გურამ ამყოლაძე**, სრული პროფესორი

რეცენზენტები: გ. ტყემელაშვილი, სრული პროფესორი
მ. მაღრაძე, სრული პროფესორი

დისერტაციის დაცვა შედგება 2012 წლის "-----" -----, ----- საათზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე, მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77. კორპუსი

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,
ხოლო ავტორეფერატისა – სტუ-ს ვებგვერდზე (www.gtu.ge)

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი

აკადემიური დოქტორი, სრული პროფესორი

/გ. ხელიძე/

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

- **თემის აქტუალობა.** საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საქმიანობა მოითხოვს ქვეყნის ეკონომიკის დარგების სხვადასხვა ორგანიზაციების ახალი მიზნების განსაზღვრისა და საქმიანობის ორიენტაციის ცვლილების აუცილებლობას, რაც დიამეტრალურად ითხოვს მმართველურ-ორგანიზაციული რეფორმების გატარებას, განსაკუთრებით ორგანიზაციების იმ სამსახურებში, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან პერსონალის მენეჯმენტზე.

ადამიანური რესურსების გამოყენების საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია ენერგოკომპანიებში, რადგან ენერგეტიკის, როგორც სახელმწიფოს სტრატეგიული მიმართულების სფეროში დასაქმებულ მუშაკთა მწარმოებლურობის მაღალი შედეგების მიღწევა პირდაპირ არის დამოკიდებული ენერგოკომპანიებში მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფასა და ეფექტიანობაზე.

ელექტროენერგეტიკა წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკის წინმსწრებ და საბაზისო დარგს, რომელიც ქმნის ეკონომიკის სასიცოცხლო და მწარმოებლურობის ძალის ფუნქციონირების აუცილებელ პირობებს. ელექტროენერგეტიკის ფუნქციონირების საიმედოობა და ეფექტიანობა, მომხმარებელთა ელ. ენერჯის შეუფერხებელი მომარაგება არის ქვეყნის ეკონომიკის სტაბილურად განვითარების საფუძველი, მოსახლეობის კომფორტული საყოფაცხოვრებო პირობების უზრუნველყოფის ფაქტორი. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ ელექტროენერჯის წარმოება არის მაღალტექნოლოგიური, მთლიანად ავტომატიზირებული პროცესი, რომლის პირობებშიც ერთიან ენერგეტიკულ სისტემასა და მის შემადგენელ ენერგეტიკულ კომპანიებში სინქრონულად მუშაობს ელექტრულ სადგურთა ასობით გენერატორი, რომელთა შეუფერხებელი და ეფექტური მუშაობა დამოკიდებულია მაღალკვალიფიციური კადრების მენეჯმენტზე.

ქვეყნის ენერგეტიკამ უკანასკნელი 10 წლის მანძილზე განიცადა სტრუქტურული, კორპორატიული ცვლილებები, გატარდა რესტრუქტურისაცია, ჩამოყალიბდა სრულად თანამედროვე საერთაშორისო გმოდლიდუბის მქონე ენერგოკომპანიები, რომლებიც საქმიანობენ საბაზრო პირობებში კონკურენტულ გარემოში; უდიდესი მნიშვნელობა მიექცა მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოზიდვას, შერჩევას, განაწილებას, მათ პროფესიულ გუნდებად ჩამოყალიბებას. ამიტომ ნაშრომში განსაკუთრებით არის გამოკვეთილი ენერგოკომპანიებში გატარებული ცვლილებების ფონზე მოქნილი პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური პრობლემები, რაც თავის მხრივ აქტუალურია იმ თვალსაზრისით, რომ ენერგოკომპანიების კორპორატიულ ურთიერთობებში წინაა წამოწეული ენერგოკომპანიების რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა, მათი მწარმოებლური გამოყენება, რაც შეუძლებელია პერსონალის ეფექტიანიანი მენეჯმენტის გარეშე.

- **კვლევის მიზანია** ენერგოკომპანიებში მაღალკვალიფიციური პერსონალის შერჩევისა და ეფექტიანი მუშაობის გაგლენა 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.
- ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის დაგეგმვის სისტემის შემუშავება, SWOT-ანალიზის საფუძველზე.
- ენერგოკომპანიის კორპორატიული მართვის მოთხოვნების შესაბამისი, პერსონალის შერჩევისა და შეფასების გამოკითხვის ტესტის შემუშავება.
- 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.

- **კვლევის ობიექტია** ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი, ენერგოკომპანია ს.ს. „თელასი“-ს მაგალითზე პერსონალის მენეჯმენტის გამოცდილების შესწავლა და გარკვეული რეკომენდაციების შემუშავება.

- **კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური მნიშვნელობა** გამოიხატება იმით, რომ იგი ენერგოკომპანიათა მენეჯმენტის თეორიის შედგომაში გადრმავება და მისი საშუალებით შეიძლება ახლებურად გაანალიზდეს ენერგოკომპანიათა მენეჯმენტის მექანიზმი და დაისახოს გზები პერსონალის მართვის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში. ამასთან მოცემულია კომპანიის მენეჯმენტში ადამიანური ფაქტორის განსაკუთრებული როლი და ენერგოკომპანიებში კორპორატიულ ურთიერთობებში პერსონალის სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესების გზები.

კვლევის საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს ეროვნული და საზღვარგარეთის სამეცნიერო ლიტერატურა, პუბლიკაციები პერიოდულ გამოცემებში, ს.ს. „თელასი“-ს საქმიანობის წლიური ანგარიშები.

- **ნაშრომის ძირითადი მეცნიერული სიახლეები** მდგომარეობს შემდეგში:

- პირველადაა გამოკვლეული ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობა.
- პირველადაა დასაბუთებული (ჩვენი მარკეტინგული მეთოდით) ეფექტიანად შერჩეული მენეჯერული პერსონალის საქმიანობის შედეგების გავლენა ენერგოკომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე.
- აღნიშნული მეცნიერული მეთოდით ჩამოყალიბებულია ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის შეფასება, შემოთავაზებულია მენეჯერულ კადრებზე მოთხოვნის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის აგების კონცეფცია, რაზეც დაეფუძნება ენერგოკომპანიის წარმატება.
- მართვის დონეების შესაბამისად განსაზღვრულია მენეჯერული საქმიანობის მიმართულებები და მათზე მოქმედი გავლენები.

- შემოთავაზებულია ენერგოკომპანიის მართვის სტრუქტურის სრულყოფის კრიტერიუმები; შიდა კომუნიკაციის ჩამოყალიბების როლი კომპანიის მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე.
- დამუშავებულია მოტივაციის სქემა, ცვლილებებზე პერსონალის ადაპტაციის პროგრამა.
- დამუშავებულია ღონისძიებები, რომელთა გატარება გააუმჯობესებს კომპანიის მენეჯმენტს.
- პირველადია გამოკვლეული კორპორატიული მართვის გამოყენების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიაში.
- **კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა** მდგომარეობს იმაში, რომ კვლევის დასკვნები და შემოთავაზებული რეკომენდაციები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას საქართველოში მოქმედი ენერგოკომპანიების, მაგალითად ს.ს. „თელასი“-სა და ს.ს. „ენერგოპრო“-ს პერსონალის მართვის მექანიზმის სრულყოფისთვის.
- **ნაშრომის აპრობაცია.** სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები აისახა დისერტანტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკულ კონფერენციაზე წარმოდგენილ მოხსენებაში (2010 წ. 25-26 ივნისი), სამეცნიერო-საჟურნალო პუბლიკაციებში, სამეცნიერო სემინარებზე გაკეთებულ მოხსენებებში.
- **პუბლიკაციები:** ნაშრომის შედეგებმა ასახვა ჰპოვა ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ 6 სამეცნიერო სტატიაში, რომლებიც გამოქვეყნდა საერთაშორისო რეცენზირებად და რეფერირებად სამეცნიერო ჟურნალებში და 1 საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციაზე.

დისერტაციის თემაზე დაცული იქნა ორი თემატური სემინარი:

1. **ენერგოკომპანიებში პერსონალის მოტივაციის და შერჩევა-განაწილების საკითხები.**
2. **მაღალკვალიფიციური პერსონალის ფორმირების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიის წარმატების საქმეში.**

- **დისერტაციის მოცულობა და სტრუქტურა.** სადისერტაციო ნაშრომი შეიცავს 136 გვერდს და შედგება შესავლის, სამი თავისა და დასკვნისაგან. სადისერტაციო ნაშრომს თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია.
- კვლევის დასახულმა მიზანმა, ამოცანებმა და პრობლემების გადაწყვეტის ლოგიკამ განაპირობა **დისერტაციის შემდეგი სტრუქტურა:**

ცხრილების ნუსხა

ნახაზების ნუსხა.

შესავალი

1. ლიტერატურული მიმოხილვა

2. შედეგები და მათი განსჯა

- 2.1 ენერგოკომპანიებში საკადრო პოლიტიკის პრობლემები და პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების მოდელები.
 - 2.1.1 ენერგოკომპანიის კადრების კლასიფიკაციის თავისებურებები ენერგეტიკაში სტრუქტურული ცვლილებების საფუძველზე.
 - 2.1.2 ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების მოდელი.
 - 2.1.3 ენერგოკომპანია ს.ს. „თელასი“-ს პერსონალის მართვის თავისებურებების გამოკვლევა.
 - 2.1.4 პერსონალის მენეჯმენტის საქმიანობის დაგეგმვა SWOT-ანალიზის საფუძველზე.
- 2.2. ენერგოკომპანიაში კორპორატიული გარდაქმნების როლი კომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში.
 - 2.2.1 კორპორატიული გარდაქმნების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიაში.
 - 2.2.2 ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის სტრატეგია და პერსონალის პროფესიული განვითარების პრობლემები.

- 2.2.3 პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში ტექნიკური პერსონალის საშუალო რგოლის მენეჯმენტი.
- 2.2.4 ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურის საქმიანობის ორგანიზაცია, პერსონალის ატესტაცია და კარიერის დაგეგმვა.
- 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.
 - 2.3.2 ენერგოკომპანიაში მომუშავეთა შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებისა და ეფექტიანობის მიზნით მოტივაციის სქემების გამოყენება.
 - 2.3.3 მაღალკვალიფიციური მენეჯერული გუნდის ფორმირების ეფექტიანობის შეფასება.
 - 2.3.4 ენერგოკომპანიაში პერსონალის მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება.

3. დასკვნა

გამოქვეყნებული შრომების ნუსხა.

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

ნაშრომის მოკლე შინაარსი

შესავალში დასაბუთებულია საკვლევი თემის აქტუალობა. დახასიათებულია მისი მეცნიერული დამუშავების თანამედროვე მდგომარეობა. გადმოცემულია კვლევის მიზანი, ამოცანები, ობიექტი, საგანი, თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და ინფორმაციული ბაზა. ჩამოყალიბებულია ნაშრომის ძირითადი შედეგები და მეცნიერული სიახლე, ნაჩვენებია მისი პრაქტიკული მნიშვნელობა. მოცემულია აგრეთვე ინფორმაცია ნაშრომის აპრობაციის, მასთან დაკავშირებული პუბლიკაციების, დისერტაციის სტრუქტურისა და მოცულობის შესახებ.

პირველ თავში - ლიტერატურულ მიმოხილვაში მოცემულია მოძიებული წყაროებიდან სადისერტაციო თემის საკვანძო საკითხების მიხედვით შერჩეული სამეცნიერო შრომების ანალიზი, კერძოდ:

- საქართველოს ენერგეტიკული დარგის დახასიათება, მისი რეფორმების ეტაპები, რესტრუქტურისაციისა და პრივატიზაციის როლი საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარების საქმეში;
- თანამედროვე პირობებში ენერგოკომპანიათა ეფექტიანი ფუნქციონირების ძირითადი მიმართულებები;
- ენერგოკომპანიათა მართვის სისტემები, ორგანიზაციული სტრუქტურების ტიპები და ელექტროენერგეტიკასი მარკეტინგული კვლევის სპეციფიკა;
- ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები, პერსონალის მართვის ფუნქციის ეფექტურობის შეფასებისადმი პროცესული და სისტემური მიდგომები;
- პერსონალის მართვის დაგეგმვის პრინციპები, ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების შეფასების კრიტერიუმები SWOT-ანალიზის საფუძველზე;

- კორპორატიული მართვის თეორიის საფუძვლები; ინტეგრირებული კორპორატიული სისტემები, კორპორატიული ფუნქციონირების შიდა ორგანიზაციული და ფინანსური მექანიზმები.

მეორე თავში – შედეგები და მათი განსჯა.

2.1. „ენერგოკომპანიაში კორპორატიული გარდაქმნების როლი კომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში“ განხილულია საქართველოს ენერჯის სექტორში განხორციელებული რეფორმები, გამოკვეთილია თანამედროვე ეტაპზე ენერგოკომპანიის ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და განვითარების, მისი ფინანსური კეთილდღეობისა და ენერგეტიკულ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მთავარი უზრუნველყოფელი ფაქტორის - ენერგოკომპანიის კადრების მნიშვნელობა, ხაზგასმულია ელექტროენერგეტიკული სპეციფიკისა და შესაბამისი მოთხოვნების გათვალისწინების აუცილებლობა, გაანალიზებულია ენერგოკომპანიებში საკადრო სტრუქტურის ცვლილებებისა და განვითარების თანამედროვე ტენდენციები.

ენერგოკომპანიების პერსონალის მართვის სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების კომპლექსური სისტემის დანერგვა შესაძლებელია არსებული პრობლემების აღმოფხვრის ისეთი პრაქტიკული მექანიზმების ფორმირებით, როგორცაა:

- ენერგოკომპანიებში პერსონალის მართვის თანამედროვე სისტემების დანერგვასთან დაკავშირებული პრობლემებისადმი კომპლექსური მიდგომების შემუშავება;
- პერსონალის მართვის პროცესის, როგორც ენერგოკომპანიის მართვის სტრატეგიული მიმართულების, შესწავლა;
- ელექტროენერგეტიკაში პერსონალის მართვის თავისებურებების გამოვლენა;
- პერსონალის მართვის კომპლექსურ სისტემაზე გადასვლის კონცეფციის ფორმირება, მისი დანერგვის ცალკეული ეტაპებისა და ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა.

გამოკვეთილია ელექტროენერგეტიკულ ორგანიზაციებში პერსონალის მართვის სისტემის მთავარი მიზანი - კადრებით უზრუნველყოფა, მათი ეფექტიანი გამოყენების, პროფესიონალური და სოციალური განვითარების ორგანიზება. შესაბამისად, გაანალიზებულია პერსონალის მოძიების როგორც გარე, ასევე შიდა წყაროების როგორც უპირატესობანი, ასევე ნაკლოვანებებიც.

ს.ს. „თელასი“-ს მაგალითზე განხილულია ენერგოკომპანიის კორპორატიული მართვისა და პერსონალის მენეჯმენტის ურთიერთდაშორებულობა, როგორც ენერგოკომპანიებში მაღალკვალიფიციური პერსონალის ფორმირების ეფექტიანობის საფუძველი.

ასევე წარმოდგენილია პერსონალის მენეჯმენტის საქმიანობის დაგეგმვა, SWOT-ანალიზის მეთოდოლოგიის საფუძველზე.

2.2. „ენერგოკომპანიაში კორპორატიული გარდაქმნების როლი კომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში“ ხაზგასმულია ენერგოკომპანიებში კორპორატიული კულტურის მნიშვნელობა, მისი არსი და თავისებურებები. განხილულია ს.ს. „თელასი“-ს კორპორატიული დირექციის, როგორც საქართველოს ენერგოსისტემაში ნოვაციის, სტრუქტურა და შესაბამისი კორპორატიული პოლიტიკისა და ეთიკის კოდექსები. სწორედ კორპორატიული პოლიტიკის ჭრილში შემოთავაზებულია ჩვენს მიერ შემუშავებული „მომხმარებლის პროტოტიპის შექმნის“ მეთოდი და ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურის მენეჯერისადმი მოთხოვნები, მისი უფლება მოვალეობები და პასუხისმგებლობები. წარმოდგენილია ენერგოკომპანიის თითოეული დეპარტამენტის, სამმართველოს, განყოფილების თუ სხვა სტრუქტურული ერთეულის საკუთარი „თანამდებობრივი დახასიათების ფორმატი“. ასევე, ჩვენს მიერ გამოყენებული იქნა ენერგოკომპანიის კორპორატიული მართვის მოთხოვნები და მეცნიერულად შემუშავებული იქნა პერსონალის (როგორც არსებული, ასევე ახლად მიღებული) შერჩევისა და შეფასების გამოკითხვის ტესტი.

ნაშრომში წარმოდგენილია ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრის სისტემა, დაბალანსებული მაჩვენებელთა მეტოდოლოგიის საფუძველზე. ენერგოკომპანიის სწორედ

ფინანსური, სამომხმარებლო, შიდა ბიზნეს-პროცესთა და სწავლება-განვითარების ინდიკატორთა ანალიზი აძლევს კომპანიას პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის მართვის მძლავრ ინსტრუმენტს. ნაშრომში ასევე ხაზგასმულია ენერგოკომპანიის ადამიანური რესურსების განვითარების საქმეში ტექნიკური პერსონალის საშუალო რგოლის ეფექტიანი მენეჯმენტის მნიშვნელობა, მისი სწავლება განვითარების უწყვეტ სისტემაზე გადასვლის აუცილებლობა.

ნაშრომში განხილულია ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის სამსახურის საქმიანობის ორგანიზაციის არსი, ძირითადი პრინციპები და მიზნები, როგორებიცაა:

- ენერგოკომპანიის 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.

ენერგოკომპანიაში 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. შესაბამისად, ნაშრომში წარმოდგენილია პერსონალის კარიერის დაგეგმვის პროცესის თავისებურებები.

ნაშრომში ასევე ხაზგასმულია ენერგოკომპანიებში პერსონალის საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი მეთოდის, ატესტაციის, მნიშვნელობა, შემოთავაზებულია ატესტაციის ძირითადი ამოცანები და მისი ჩატარების მიზნები.

2.3. „ენერგოკომპანიებში პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის პრობლემები“. განხილულია ენერგოკომპანიის სტრატეგიული მიზნის მიღწევაში პერსონალის მენეჯმენტის როლის განსაზღვრა დამაბალანსებელი მაჩვენებლების გამოყენებით. დამაბალანსებელი მაჩვენებლების სისტემის გამოყენების ანალიზის საფუძველზე ჩვენ ვთავაზობთ ენერგოკომპანიებს, დამუშავდეს ორგანიზაციულ სტრუქტურებში კონკრეტული პოზიციებისთვის, მართვის სხვადასხვა პოზიციის თანამდებობისთვის – მენეჯერებისათვის სტრატეგიული რუკები ამ შემთხვევაში, რადგანაც ჩვენ ვიხილავთ სააქციონერო საზოგადოების სამართლებრივ-ორგანიზაციული ფორმის ენერგოკომპანიებს. ამ მიზნით ს.ს. „თელასი“-ს წლიური ანგარიშების გამოყენებით, დახასიათებულია ენერგოკომპანიის ფინანსური, სამომხმარებლო, ბიზნეს-პროცესთა და სწავლება-განვითარების ინდიკატორები და მათი დინამიკა. შედეგად, დადგენილია საკვანძო მნიშვნელობები, რომელთა მეშვეობით ხდება თითოეული მუშაკის შესაძლებლობების განვითარება, ამიტომ შემადგენელთა დამუშავებისას, რომლებიც დაკავშირებულია პერსონალთან ენერგოკომპანიაში დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს.

ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღებაა გამახვილებული ენერგოკომპანიაში მომუშავეთა შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებასა და ეფექტიანობის მიზნით მოტივაციის სქემების გამოყენებაზე. 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. შემოთავაზებულია ოთხეტაპიანი მეთოდოლოგიური მიდგომა, რომელიც პერსონალის მოტივირების სისტემის ფორმირებისას, იძლევა ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას.

ნაშრომში ს.ს. „თელასი“-ს მაგალითზე, SWOT-ანალიზის მეთოდის, კომპლექსური შეფასებისა და შრომის მწარმოებლურობის ეფექტიანობის განსაზღვრის მეთოდოლოგიების გამოყენებით, წარმოდგენილია პერსონალ-

ლის მენეჯმენტის საქმიანობის დაგეგმვა, ენერგოკომპანიაზე შიდა და მომცველი გარემოს ზემოქმედება, ენერგოკომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი; ენერგოკომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურის საქმიანობის შემადგენლების კომპლექსური შეფასება, ენერგოკომპანიის პერსონალის შრომის მწარმოებლურობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ მაჩვენებელთა დახასიათება.

სწორედ ზემოთგანხილული მეთოდებისა და სხვა მეთოდოლოგიების გამოყენებით ჩატარებული პრაქტიკული კვლევები წარმოაჩენს იმ მახასიათებლებსა და მაჩვენებლებს, რომელთა ანალიზის საფუძველზე ვცადეთ ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტის გაუმჯობესების ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის განსაზღვრა, მენეჯერული პერსონალის საქმიანობის შედეგების, ენერგოკომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობაზე გავლენის დადგენა და იმ დონისძიებათა დამუშავება, რომელთა გატარება გააუმჯობესებს ენერგოკომპანიის მენეჯმენტს.

ძირითადი დასკვნები

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, როგორებიცაა: 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:
 - 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;
 - 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 დონისძიებათა 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 გათვალიწინებული 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 ენერგო-კომპანია „თელასში“ ჩატარდა სხვადასხვა კატეგორიის მენეჯერთა ანონიმური გამოკითხვები; მითითებული იყო მხოლოდ დაკავებული თანამდებობა. დადგენილი იყო გამოკითხვის 5 ფაქტორი: პროფესიონალიზმი, გადაწყვეტილების მიღება, ინტელექტუალური სფერო, პიროვნული თავისებებები და კომუნიკაბელობა. თითოეული ფაქტორი კომპლექსურად მოიცავდა სამ კითხვას.
10. ყველა ფაქტორის გამოკვლევის შედეგად, გამოკითხული მენეჯერების კომპეტენციათა პროფილის შედარებისას იდეალურ პრო-ფილთან (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 ჯერაღს 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 არასასურველი 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.

**სადისერტაციო თემაზე ავტორის მიერ გამოქვეყნებულია შემდეგი
სამეცნიერო შრომები:**

1. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის შერჩევის, განაწილებისა და ატესტაციის თავისებურებები ქ. „სოციალური ეკონომიკა“, №2(8), 2010წ., გვ. 64-70;
2. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების თავისებურებები. ქ. „სოციალური ეკონომიკა“, №5(11), 2010წ., გვ. 104-111;
3. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში პერსონალის მოტივირების მეთოდები და მიმართულებები. ქ. „სოციალური ეკონომიკა“, №6(12), 2010წ., გვ. 90-96;
4. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვისა და პერსონალის ეფექტიანი მენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულება. ქ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2012.
5. ბოკუჩავა დ., ამყოლაძე გ. – მაღალკვალიფიციური პერსონალის ფორმირების ეფექტიანობა ენერგოკომპანიის წარმატების საქმეში. ქ. „სოციალური ეკონომიკა“, 2012.
6. ბოკუჩავა დ. პერსონალის მართვისა და სტიმულირების თავისებურებები ენერგოკომპანიაში. თუ გლობალიზასია 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. ენერგოკომპანიების საქმიანობის ორგანიზაცია და მენეჯმენტი. თბილისი: ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2009, გვ.147-151.

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.