

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ბიზნესის, სამართლის და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

სოფიკო მიქაბაძე

*ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები საქართველოს
ელექტროენერგეტიკაში*

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად წარდგენილი

დისერტაცია

სპეციალობა: 02 ბიზნესის ადმინისტრირება

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი
პროფესორი დემურ ჩომახიძე

ქუთაისი

2016

ს ა რ ჩ ე ვ ი

შესავალი.....	3
თავი 1.ადამიანური რესურსები და მათი მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	
1.1. ადამიანური რესურსების როლი და მნიშვნელობა ბიზნესის განვითარებაში.....	8
1.2. ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპების თავისებურებანი მატერიალურ წარმოებაში.....	28
1.3. ადამიანური რესურსების ფორმირება და განვითარება	43
თავი 2. საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარება და დარგის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა	
2.1. ელექტროენერგეტიკა სამრეწველო კომპლექსის უმნიშვნელოვანესი დარგი.....	57
2.2. ელექტროენერგეტიკაში დასაქმებულთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დახასიათება	78
2.3. შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლები და მათი მნიშვნელობა.....	90
2.4 შრომის ანაზღაურების ფარდობითი ანალიზი.....	100
თავი 3. ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები	
3.1. შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლის დინამიკა.	113
3.2. შრომით პერსონალთან მუშაობის ტექნოლოგიების სრულყოფა.....	119
3.3. შრომითი ანაზღაურების მასტიმულირებელი მეთოდის დანერგვა	133
დასკვნები.....	140
გამოყენებული ლიტერატურა.....	143
დანართები	145

შესავალი

პრობლემის აქტუალობა. საბაზრო პირობებში ნებისმიერი კომპანიის (მათ შორის ელექტროენერგეტიკაში არსებული კომპანიების) წარმატებული ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ადამიანური რესურსების ეფექტურად მართვა. იგი თანამედროვეობის ერთ-ერთი აქტუალური პრობლემაა. ის თუ რამდენად ეფექტურად მოახერხებს მენეჯერი მასთან მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობების გახსნას და ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ მათ გამოყენებას, ამაზე დიდათაა დამოკიდებული ორგანიზაციის მომავალი წარმატება.

ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს სტრატეგიულ და ლოგიკურ დამოკიდებულებას ორგანიზაციის ღირებული კაპიტალისადმი. ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცალ-ცალკე და ერთად იღვწიან ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად. ადამიანური რესურსების მართვა შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც ურთიერთდაკავშირებულ პოლიტიკათა სისტემა, რომელიც იდეოლოგიურ და ფილოსოფიურ საფუძველზეა დამყარებული. მისი ამოცანაა ორგანიზაციებში ადამიანთა დასაქმება, მათი განვითარება, წახალისება და ამასთან, მმართველობასა და სამუშაო ძალას შორის ურთიერთობების წარმართვა. ამ პროცესში ჩართულია ყველა ჰორიზონტალური ხელმძღვანელი და ჯგუფის ლიდერი.

მენეჯერის მთავარი მიზანია შეუქმნას პერსონალს პირობები თავისი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენისათვის. თანამედროვე სტანდარტების მიხედვით. ამისათვის საჭიროა ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში მოტივაციის ინდივიდუალური ინსტრუმენტის მოძებნა.

საქართველოს ელექტროენერგეტიკული კომპლექსი დაარსების დღიდან წარმოადგენდა ერთ მთლიან ორგანიზმს, რომელიც იმართებოდა ცენტრალიზებულად. საბჭოთა კავშირის პერიოდში ენერგეტიკულ ორგანიზაციებში კადრების აყვანა ხდებოდა ზემდგომი პირის მითითებით ყოველგვარი შერჩევისა და ტესტირების გარეშე. არ არსებობდა ჯანსაღი კონკურენციის პირობები კანდიდატებს შორის. საბჭოთა კავშირის დემონტაჟის შემდეგ მდგომარეობა კიდევ უფრო გაუარესდა, რადგან თავი იჩინა დასაქმებულთა სიჭარბემ. “გაბერილი“ შტატები და დაბალი ანაზღაურება გახდა შრომის ეფექტიანობის უპრეცედენტო დაბალი დონის

მიზეზი, რამაც საქართველოს ენერგოსისტემა ფაქტიურად დანგრევის პირას მიიყვანა.

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, საქართველოს ენერგოსისტემა, როგორც ერთიანი ორგანიზმი ფაქტიურად დაიშალა. მოხდა მისი ცალკეულ ნაწილებად დაყოფა და სახელმწიფოს მფლობელობაში ფაქტიურად დარჩა მხოლოდ გენერაციის სადგურები, ცენტრალური სადისპეტჩერო პუნქტი და მაღალი ძაბვის ელექტროგადაცემის ობიექტები. დაშლის შედეგად ჩამოყალიბდა ისეთი ორგანიზაციები როგორცაა შსს „თელასი“ „ენერგოპროჯორჯია“ „საერთაშორისო ენერგეტიკული კორპორაცია, შპს საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა და სხვა. თითოეულ ამ კომპანია ყავს საკუთარი ადამიანური რესურსების მართვის ქვედანაყოფები და აქვს პერსონალის შერჩევაში თავიანთი მიდგომები.

დემოკრატიულმა ცვლილებებმა და საბაზრო ურთიერთობებმა საფუძვლიანად შეცვალეს ენერგეტიკის სფეროში მიდგომები საკადრო პოლიტიკასა და ადამიანური რესურსების მართვის მხრივ. დღის წესრიგში დადგა თანამედროვე სტანდარტებით მუშაობაზე გადაწყობა, ამ სფეროში კვალიფიციური კადრების ნაკლებობისა და გამოცდილების არქონის გამო ეს პროცესი საკმაოდ რთულად წარიმართა. ენერგეტიკულ საწარმოებში საჭირო გახდა საფუძვლიანი რეორგანიზაცია კადრების შესამცირებლად. ახალი პერსონალის შერჩევის, სწავლების სისტემის და მათი გადამზადების დანერგვა.

ნაშრომის მიზანი და ამოცანები. ნაშრომის მიზანია ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მექანიზმის შემუშავება, რომელიც გააუმჯობესებს და აამაღლებს შრომის ეფექტიანობას ელექტროენერგეტიკის სექტორში. ამ მიზნის მისაღწევად დასმული იქნა შემდეგი ამოცანები:

1. ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და განვითარების შესწავლა;
2. ენერგეტიკაში დასაქმებულთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ანალიზი;
3. შრომით პერსონალთან მუშაობის ტექნოლოგიური სრულყოფის ანალიზი;
4. შრომის ანაზღაურების ფარდობითი ანალიზი;
5. შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლის დინამიკა მათემატიკური მოდელებისა და მეთოდების გამოყენების გზით.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. დისერტაცია ერთ-ერთ პირველ მეცნიერულ კვლევას წარმოადგენს, სადაც განხილული იქნა ადამიანური რესურსების მართვაში ეფექტური მიდგომები, შრომის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების კვლევისა და მათი დინამიკის განსაზღვრის საფუძველზე, მართვის ოპტიმალური მოდელის ჩამოყალიბება. კვლევაში:

1. დასაბუთებულია პროფესიული კადრების როლი და მნიშვნელობა ელექტროენერგეტიკის სექტორისთვის;
2. შესწავლილია ელექტროენერგეტიკაში დასაქმებულთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მდგომარეობა;
3. განხილულია შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი მოდელის დანერგვის აუცილებლობა;
4. განხილულია შრომის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების დინამიკა.

ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. ნაშრომს აქვს როგორც თეორიული ისე პრაქტიკული მნიშვნელობა. თეორიული კუთხით მის მნიშვნელობაზე მიუთითებს ის ფაქტი, რომ აღნიშნული საკითხი საქართველოსთან მიმართებაში, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, მეცნიერულ დონეზე ნაკლებად არის შესწავლილი.

კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებული იქნას ისეთი დისციპლინების სწავლებისას როგორცაა: „ენერგომენეჯმენტი“, „ენერგეტიკის ბიზნესი“, „ენერგეტიკის ეკონომიკა“. ასევე სახელმწიფო უწყებებში და შესაბამისი დარგის მკვლევარების მიერ.

ნაშრომში გაშუქებულია ისეთი პრაქტიკული საკითხები ადამიანური რესურსების მართვისა, რომელიც შეიძლება არამხოლოდ ამ დარგის სპეციალისტებს, არამედ ზოგადად ყველა დარგის მენეჯერს გამოადგეს, აგრეთვე, ნაშრომში წარმოდგენილია რამოდენიმე მოსაზრებები, შრომის ეფექტიანობის ამაღლების კუთხით ელექტროენერგეტიკაში, რომელიც ვფიქრობ საინტერესო იქნება ამ დარგში მოღვაწე კომპანიებისათვის.

კვლევის მეთოდოლოგია, ძირითადი საკვლევი საკითხები და მათი დამუშავების მდგომარეობა მიმდინარე ეტაპზე. ავტორის წვლილი. კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური თეორია, მატერიალური

დოკლათის კვლავწარმოების კანონზომიერების შესახებ. გამოყენებულია მეცნიერული კვლევის სხვადასხვა მეთოდები: მათემატიკური სტატისტიკის, ეკონომიკურ-სტატისტიკური ანალიზის, ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირების და სხვა მეთოდები. თემის ცალკეული საკითხების დამუშავების პროცესში გამოყენებულია გამოცდილი მეცნიერების მასალები. მუშაობის პროცესში ფართოდ იყო გამოყენებული კვლევის თანამედროვე და სტანდარტული მეთოდები.

დისერტაციაში ფართოდ არის გამოყენებული საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემები, საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის (სემეკ) წლიური ანგარიშები, ელექტროენერგეტიკული ბაზრის ოპერატორის (ესკო) ანგარიში.

საკითხის მეცნიერულ კვლევაში, ავტორის მიერ, გარკვეული წვლილი იქნა შეტანილი. დისერტაციაზე მუშაობის დროს, გამოცემული იქნა შემდეგი მეცნიერული შრომები:

1. Управление человеческими ресурсами в энергетике Грузии
2. Как эффективно организовать управления человеческими ресурсами на примерах мировых брендов (microsoft и nokia)
3. სტიმულირება და მისი ეფექტიანობა.
4. ადამიანური რესურსები საქართველოს ელ. ენერგეტიკაში
5. ენერგეტიკის როლი საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში.
6. ენერგეტიკა და ეკოლოგია,
7. ადამიანური რესურსები საბანკო მენეჯმენტში.
8. ადამიანური რესურსების როლი ენერგეტიკის განვითარებაში.
9. ენერგეტიკის რეგულირება
10. შრომით პერსონალთან მუშაობის ტექნოლოგიები ელექტროენერგეტიკაში.

დისერტაციის მოკლე შინაარსი.

სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 150 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, 3 თავის, 10 პარაგრაფის და დასკვნებისაგან. ტექსტში ჩართულია 10 ცხრილი, 5 სქემა, 7 გრაფიკი და დანართები. ნაშრომს თან ერთვის 35 დასახელების ლიტერატურის სია.

ნაშრომის სტრუქტურა ასეთია:

სადისერტაციო ნაშრომის პირველ თავში „ადამიანური რესურსების მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები“ განხილულია სამი პარაგრაფი: 1. ადამიანური რესურსების როლი და მნიშვნელობა ბიზნესში 2. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებები მატერიალურ წარმოებაში. 3. ადამიანური რესურსების ფორმირება და განვითარება.

ნაშრომის მეორე თავში “საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარება და დარგის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა“ განხილულია 4 პარაგრაფი. 1. ელექტროენერგეტიკა სამრეწველო კომპლექსის უმნიშვნელოვანესი დარგი. 2. ელექტროენერგეტიკაში დასაქმებულთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დახასიათება. 3. ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის მაჩვენებლები, 4. შრომის ანაზღაურების ფარდობითი ანალიზი.

დისერტაციის მესამე თავი „ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები“ ეთმობა შემდეგ საკითხებს: 1. შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლის დინამიკა; 2. შრომით პერსონალთან მუშაობის ტექნოლოგიური სრულყოფა; 3. შრომითი ანაზღაურების მასტიმულირებელი მეთოდის დანერგვა.

თავი 1. ადამიანური რესურსები და მათი მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. ადამიანური რესურსების როლი და მნიშვნელობა ბიზნესის განვითარებაში

ადამიანური რესურსები ყველაზე მნიშვნელოვანია ეკონომიკის მამოძრავებელ ფაქტორთა შორის. მათ მოქმედებაში მოჰყავთ სხვა რესურსები, როგორცაა მატერიალური, ასევე ფინანსური და ეკონომიკის შემდგომ განვითარებას უზრუნველყოფენ. იგი ქვეყნის მთავარი სიმდიდრეა და ორგანულ კავშირშია მის განვითარებასა და ცვლილებების რთულ პროცესთან.

ადამიანური რესურსების მართვა თანამედროვეობის ერთ-ერთი მეტად აქტუალური პრობლემაა. ის თუ რამდენად ეფექტურად მოახერხებს მენეჯერი მასთან მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობების გახსნასა და ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ მათ გამოყენებას, ამაზე დიდათაა დამოკიდებული მისი ფირმის მომავალი და წარმატება.

ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს სტრატეგიულ და ლოგიკურ დამოკიდებულებას ორგანიზაციის ღირებული კაპიტალისადმი. ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცალ-ცალკე და ერთად იღწვიან ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად. ადამიანური რესურსების მართვა შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც ურთიერთდაკავშირებულ პოლიტიკათა სისტემა, რომელიც იდეოლოგიურ და ფილოსოფიურ საფუძველზეა დამყარებული. მისი ამოცანაა ორგანიზაციებში ადამიანთა დასაქმება, მათი განვითარება, წახალისება და ამასთან, მმართველობასა და სამუშაო ძალას შორის ურთიერთობების წარმართვა. ამ პროცესში ჩართულია ყველა ჰორიზონტალური ხელმძღვანელი და ჯგუფის ლიდერი.

ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ჩამოყალიბებული კონცეფცია, თავდაპირველად 1980 -იან წლებში წარმოიშვა, როდესაც ამერიკელმა პროფესორებმა ორი მოდელი წარმოადგინეს. 1992 წელს პროფესორმა ბოქსალმა აღნიშნულ ორ მოდელს „ შეთანაწყობის მოდელი“ და „ჰარვარდის სტრუქტურა“ უწოდა. ავტორთა

ჯგუფმა 1984 წელს მოგვცა ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი პირველი ზუსტი ფორმულირება. ისინი ამტკიცებდნენ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა წარმართულიყო ორგანიზაციის სტრატეგიის შესაბამისად: რომ „ადამიანური რესურსებისადმი სტრატეგიული მიდგომა და სათანადო მექანიზმი ძირეულად განსხვავდება კადრების ტრადიციული ადმინისტრირებისაგან“ მათ მიაჩნდათ, რომ მმართველი ვალდებული იყო, „ ისეთივე ყურადღება გამოეჩინა ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებისადმი, როგორც მარკეტინგული, ფინანსური და საერთოდ წარმოებისადმი. [25, გვ.10].

ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის სხვა ავტორები, მაგ: ბერი თვლიდა, რომ „ დღევანდელი დამაბული სიტუაცია მოითხოვს, უფრო ფართო, ყოვლისმომცველ და სტრატეგიულ პერსპექტივას ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში. ამ დამაბულობამ მოითხოვა „ადამიანური რესურსების მართვის ხანგრძლივი პერსპექტივა და მათი მიჩნევა პოტენციურ კაპიტალად და არა უბრალოდ ცვალებად დანახარჯად“. [26, გვ. 15].

ბერმა და მისმა კოლეგებმა პირველებმა აღნიშნეს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა განეკუთვნება ჰორიზონტალურ მენეჯმენტს. ისინი ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანური რესურსის მართვის შეთანხმებით არსებობის პოლიტიკის აუცილებლობაზე, რაც პრაქტიკაში ერთ-ერთ ყველაზე რთულად განსახორციელებელ ასპექტს წარმოადგენს.

უოლტონი ხაზს უსვამდა „კონტროლის პოლიტიკიდან“ „შესრულების პოლიტიკაზე“ გადასვლას. რაც ზრდიდა საქმისადმი ერთგულებასა და თავდადებულებას, ისეთი საშუალებებით როგორცაა: ერთობლივი ბიზნესის შემუშავება და ადმინისტრაციული კონტროლის სიმკაცრის შესუსტება. უოლტონმა აგრეთვე შეიმუშავა ორმხრივი ურთიერთობების ერთიანი კონცეფცია. ადამიანური მენეჯმენტის რესურსების განხილვის დროს აუცილებელია აგრეთვე აღვნიშნოთ სხვადასხვა მეცნიერული თეორიების როლი.

ფსიქოლოგიური თეორიები ზოგადად ფსიქოლოგიის დასკვნები მნიშვნელოვანია პიროვნების ბუნების გასაგებად, მისი ხასიათის, მენტალიტეტის, ღირებულებითი ორიენტაციისა და სხვათა გასათვალისწინებლად. ფსიქოანალიზი

გამოიყენება ტესტირების პროცესში კადრების შესაფასებლად. სოციალური ფსიქოლოგიის დახმარებით ხდება ჯგუფური ქცევის ისეთი ასპექტების ახსნა, როგორცაა მაგალითად ლიდერობა, კონფორმიზმი, ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები და ა. შ. ურთიერთობათა ფსიქოლოგია გამოიყენება ორგანიზაციული მიზნებისათვის ოპტიმალურ პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის მისაღწევად. შრომის ფსიქოლოგია იძლევა მონაცემებს შრომის პროცესში ადამიანის ფსიქიკური მდგომარეობის შესახებ. ვფიქრობ, რომ ფსიქოლოგიის როლი უდაოდ დიდია ადამიანური რესურსების ფორმირების და შერჩევის საკითხში, იმდენად რამდენადაც თითოეული ადამიანი წარმოადგენს ინდივიდს, ამიტომ შეუძლებელია მათი საერთო პრინციპებით მართვა.

სოციოლოგიური კონცეფციები მისი გავლენა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტზე მრავალმხრივია. იგი უპირველეს ყოვლისა, გამოიხატება ჯგუფებისა და ორგანიზაციების შესახებ თეორიებში. მიუხედავად იმისა, რომ ეს თეორიები მთლიანად არაა მოქცეული სოციოლოგიის ჩარჩოებში, ჯგუფებისა და ორგანიზაციის შესახებ სოციოლოგია, ანუ ორგანიზაციული სოციოლოგია პირდაპირაა დაკავშირებული პერსონალის მართვასთან. იგი გვეხმარება ჯგუფური საქმიანობის კანონზომიერებების ახსნაში. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ფართოდ გამოიყენება ემპირიული სოციოლოგიის ისეთი მეთოდები, როგორცაა: დაკვირვება, გამოკითხვა, ინტერვიუ და ა. შ. იმდენად რამდენადაც არ არსებობს ორგანიზაცია, რომლის წარმატება არ არის განპირობებული იმით, თუ როგორი შეკრული გუნდი ყავს, როგორია თითოეული თანამშრომლის არა მხოლოდ როგორც ინდივიდის, არამედ მათი გუნდში ქცევა, როგორ ურთიერთობენ ისინი ერთმანეთთან ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატებაში.

შრომისა და სოციალური სამართალი- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ხორციელდება კანონის ფარგლებში აქ უპირველეს ყოვლისა იგულისხმება შრომისა და სოციალური სამართალი. მათი დახმარებით ხდება შრომის ორგანიზაციისა და მომუშავეთა დამქირავებლებთან ან ადმინისტრაციასთან, როგორც მათ უშუალო წარმომადგენლებთან ყოველგვარი ურთიერთობა. ვფიქრობ შრომის კანონი ეს არის მნიშვნელოვანი და აუცილებელია იცოდეს ყველა დასაქმებულმა ადამიანმა, რათა სწორად მოახდინოს მისი უფლებების და მოვალეობების ფორმირება და არ გახდეს

არასწორი მართვის მსხვერპლი და სროულად მოახდინოს საკუთარი უფლებების დაცვა, რადგან ეს სასიცოცხლოდ აუცილებელია დარგის სწორი მენეჯმენტისათვის.

ცნობილმა ბრიტანელმა პროფესორმა დევიდ გესტმა სრულყო ჰარვარდის მოდელი და განსაზღვრა ადამიანური რესურსების მართვის ოთხი მიზანი.

❖ **სტრატეგიული ინტეგრაცია**- ორგანიზაციის უნარი, ჩართოს ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები სტრატეგიულ გეგმაში. უზრუნველყოს მათი თანხვედრა სხვა ასპექტებთან და შესაძლებლობა მისცეს ჰორიზონტალურ მენეჯერებს გაითვალისწინონ ადამიანური რესურსების მართვის პერსპექტივა გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

❖ **უმაღლესი ვალდებულება**- ქცევით სახის ვალდებულებულება ერთობლივი ბიზნესის განსახორციელებლად და პოზიტიური ვალდებულება, რომელიც აისახება წარმოებასთან შესაბამისობაში.

❖ **უმაღლესი ხარისხი**- ეს ეხება მართვის ყველა ასპექტს, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება საქონლისა და მომსახურების ხარისხს, დასაქმებულთა მართვისა და მაღალკვალიფიციურ პერსონალში ინვესტიციების განხორციელების ჩათვლით.

❖ **ცვლილებების უნარი**- ფუნქციური ცვლილება და ორგანიზაციის სტრუქტურის ადაპტირება სიახლეების მართვის უნართან.

ამრიგად, გესტი თვლიდა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მამოძრავებელი ძალა არის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება ბაზარზე, მაღალხარისხიანი საქონლისა და მომსახურების მიწოდებით კონკრეტული ფასწარმოქმნით. რაც მაღალ-მწარმოებლურობას უკავშირდება. [19, გვ.7].

ადამიანური რესურსების მართვის მიზანია, ადამიანის მეშვეობით ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფა. კერძოდ მისი ამოცანებია: უზრუნველყოს ორგანიზაციის მართვის პროცესი. რომელიც ხელს უწყობს საერთო მიზნების მიღწევას; შესაძლებლობა მისცეს ორგანიზაციას შეინარჩუნოს და მიიზიდოს მაღალკვალიფიციური სტიმულირებული სამუშაო ძალა; სწავლების უზრუნველყოფით და უწყვეტი განვითარების გამოყენებით განავითაროს და სრულყოს ადამიანის შესაძლებლობები, მათი მიღწევები, პოტენციალი და შრომისუნარიანობა; მმართველობასა და მომსახურეთა შორის შექმნას ნაყოფიერი და ჰარმონიული ურთიერთობისა და ურთიერთნდობის ატმოსფერო; ხელი შეუწყოს

ორგანიზაციას, დააკმაყოფილოს და გაითვალისწინოს თავისი აქციონერების (მესაკუთრეები, სახელმწიფო ორგანოები და დაწესებულებები, ხელმძღვანელები, მოსამსახურეები, მომხმარებლები, მიმწოდებლები, და მთლიანად საზოგადოება); დაიცვას ადამიანის ღირსება, მისი საქმიანობისა და მიღწევების შესაბამისად; მართოს სახვადასხვა დონის სამუშაო ძალა და გაითვალისწინოს ინდივიდუალური და ჯგუფური განსხვავებები დასაქმების მოთხოვნილებებში. მუშაობის სტილსა და მისწრაფებებში; უზრუნველყოს ყველა მომსახურისათვის თანაბარი შესაძლებლობების ხელმისაწვდომობა; ხელმძღვანელმა კადრებმა უნდა გაითავისონ ის ეთიკური ნორმები, რომელიც ეფუძნება ადამიანის ინტერესებს, სამართლიანობასა და გამჭვირვალობას; შეინარჩუნოს და განავითაროს დასაქმებულთა ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები.

პორტერი, პრაქალადი და ჰამელი, რომელიც ბიზნესის სტრატეგიის შესახებ აქვეყნებდნენ ნაშრომებს, ხაზგასმით აღნიშნავდნენ, რომ კონკურენტული უპირატესობა მხოლოდ ადამიანთა მეშვეობით მიიღწევა. კარგსა და ცუდ მუშაობას შორის ძირითად განსხვავებას ქმნის დასაქმებული კადრების ხარისხი და ამასთან ისიც თუ რამდენადაა ის სტიმულირებული და ვალდებული ორგანიზაციის წარმატებაში ეფექტური წვლილის შეტანით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ბიზნესისათვის უპირველესი მნიშვნელობა აქვს პიროვნებას.

„რესურსებზე დამყარებული,, სტრატეგიული მეთოდის მიხედვით ფირმის წარმატება დამოკიდებულია მისი რესურსების შესაძლებლობაზე, ამგვარი მიდგომა ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების მისადაგებას ბიზნესის აწმყოსა და მომავლის მოთხოვნილებებთან. ეს გულისხმობს ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარებასა და ცოდნის მენეჯმენტზე ყურადღების გამახვილებას, მაგრამ დაინტერესება უნდა გამოიწვიოს არა მხოლოდ ბიზნესის, არამედ თვით ადამიანების მოთხოვნილებებმაც. აუცილებელია მხედველობაში იქნას მიღებული პატივი ვცეთ და ვაღიაროთ ისინი. [19, გვ. 12].

იმის დასამტკიცებლად, რომ უპირველესი მნიშვნელობა ადამიანს ენიჭება, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ზრუნავენ იმისათვის, რომ ცალკეულმა პირებმა და ჯგუფებმა თავიანთი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაში . ეს გულისხმობს, რომ სათანადო კვალიფიკაციის მიღება და

მათი სრულყოფა შესაძლებელია და რომ კომპეტენტურობის საფუძვლები შექმნილია და გამოიყენება . ეს იმას ნიშნავს, რომ ეფექტური მართვის მეთოდები გათავისებული აქვს მენეჯერსაც და მოსამსახურესაც.

ერთი შეხედვით, ადამიანური რესურსების მართვას ბევრის მიცემა შეუძლია, მაგრამ ზოგიერთი ავტორის მიერ შენიშვნები მაინც გამოითქვა:

გეტსის სიტყვებით, პერსონალის რესურსების მართვა ოპტიმიზტურია, მაგრამ ის ორაზროვანი კონცეფციაა. იმ შემთხვევაშიც კი თუ ადამიანის მართვა არსებობს, როგორც გარკვეული პროცესი, იგი სავსეა წინააღმდეგობებით. მანიპულირებადია და კარდიფის სკოლის თანახმად აშკარად მავნეა.[25, გვ. 20].

იგი ელემენტარულია როგორც ფაულერი წერდა: ადამიანური რესურსების მართვის მისია ხელმძღვანელობისათვის საკმაოდ მარტივია. დიდად ნუ შეიწუხებთ თავს კადრების მართვის შინაარსით და მეთოდებით, უბრალოდ გაერკვიეთ მის არსში. მიატოვეთ სამუშაო ადგილი და გვერდი აუარეთ იერარქიას და გაესაუბრეთ ხალხს. ამით თქვენ აღმოაჩენთ უზარმაზარ პოტენციალს წარმადობის გასაუმჯობესებლად. ვფიქრობ ეს არის ყველაზე ოპტიმალური მართვის პროცესი, განსაკუთრებით ისეთი დარგისთვის როგორც არის ელექტროენერგეტიკა, რადგან აქ მნიშვნელოვანია ჰორიონტალური მართვის მეთოდი, ამიტომ მენეჯერმა აუცილებლად უნდა დატოვოს სამუშაო ადგილი და მუდმივად ჰქონდეს კომუნიკაცია მის ქვეშევრდომებთან.

შეფილდის უნივერსიტეტის „შრომის ფსიქოლოგიური ინსტიტუტის ხელმძღვანელობით და კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის სახელით ჩატარებულ გამოკვლევაში 1997 წელს გაისმა კითხვა. რა ფაქტორი მოქმედებს ყველაზე მეტად ბიზნესის ფუნქციონირებაზე? ეს გამოკვლევა ეხებოდა პერსონალის დამოკიდებულებას, ორგანიზაციულ კულტურას, ადამიანური რესურსების მართვას და სხვა მართვით საქმიანობას და მათ ზეგავლენას. შეფასდა ის სიდიდე, თუ რამდენად განსაზღვრა თითოეულმა ამ ფაქტორმა კომპანიის ეფექტურობა თითოეული მომუშავის მწარმოებლურობასა და მოგებაზე გადაანგარიშებით. ეს შედეგები, პროცენტული ცვლილებების თვალსაზრისით, აისახა შემდეგ ფაქტორთა მიმართებაში. [25, გვ.33].

- სამსახურით კმაყოფილი-5%-იანი ცვლილებით კომპანიებს შორის რენტაბელობასთან შედარებით და 16%-იანი ცვლილებით - მწარმოებლობასთან:
- ადამიანური რესურსების მართვა-19% ცვლილებით რენტაბელობაში და 18% იანი-მწარმოებლობაში.
- ორგანიზაციული კულტურა-10% -იანი ცვლილებით რენტაბელობაში და 29%-იანი მწარმოებლობაში.

ეს ანალიზი გვიჩვენებს პერსონალის დამოკიდებულებას, ორგანიზაციულ კულტურას, ადამიანური რესურსების პრაქტიკასა და კომპანიის ფუნქციონირებას შორის მჭიდრო კავშირს. ეს განსაკუთრებით გამოჩნდა ადამიანური რესურსების მართვისა და ეფექტურ ფუნქციონირებას შორის კავშირის დროს.

მენეჯერულ პრაქტიკასა და ეფექტურ ფუნქციონირებას შორის კავშირის დროს, აღმოჩნდა რომ , ეფექტურ ფუნქციონირებაზე გავლენა გაცილებით ნაკლები იყო-2-დან 3%-მდე სტრატეგიაში, ტექნოლოგიებსა და ხარისხში, 6%-იანი-კვლევა განვითარებას შორის კავშირში და 8%-იანი კვლევა განვითარებასა და რენტაბელობას შორის კავშირში. ეს ციფრები სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი არაა.

მთლიანად ეს შედეგები ნათლად გვიჩვენებს ადამიანის მართვის მნიშვნელობას კომპანიის ფუნქციონირების პროგნოზირებაში. შედეგები ნათელყოფს, რომ თუ მენეჯერებს სურს გავლენა მოახდინონ თავიანთი კომპანიის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე, ყველაზე დიდი ყურადღება უნდა მიაქციონ ადამიანის მართვის სფეროს.

კადრებისა და განვითარების ინსტიტუტის მიერ გამოკვლევაში გაკეთებული დასკვნა შემდეგი იყო: პერსონალის ნდობა და დადებითი ფსიქოლოგიური ურთიერთკავშირი ძირითადი საფუძველია ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა პერსონალის: 1. კვალიფიკაციის ამაღლება (შერჩევა, სწავლება და ატესტაციის გამოყენება) 2. სამუშაოს დაგეგმვა (კვალიფიკაციის მოქნილობა, სამუშაოსადმი პასუხისმგებლობა, ცვლილებები და ოფიციალური ჯგუფების გამოყენება).

როგორც აუტკედი გადმოგვცემს, და გეტსი თავისი მოხსენების საფუძველზე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა ფსიქოლოგიურ ურთიერთშეთნხმებას: „აზრი

ნათელია, ჩვენ ვრწმუნდებით, რომ არსებობს კავშირი ადამიანური რესურსების მართვაში კაპიტალდაბანდებასა და ქვედა რგოლში გაუმჯობესებებს შორის“ ისევ უატჰედის გადმოცემით, ნიუ-ჯერსის რუტჯერსის უნივერსიტეტის გამოკვლევამ და დიდი ბრიტანეთის იმ ორგანიზაციებმა, რომლებიც აწარმოებენ კვლევას სამუშაოზე პერსონალის ურთიერთობის საფუძველზე, გვიჩვენებს რომ არსებობს კავშირი პერსონალის კმაყოფილებასა და ბიზნესის წარმატებას შორის. ნიუ-ჯერსის გამოკვლევა, კერძოდ ეყრდნობა მაღალკვალიფიციური მუშაობის რენტაბელობის მნიშვნელობას, როგორცაა კარგი ურთიერთობები და გაძლიერებული ტრენინგი. [26, გვ.35].

ადამიანურ რესურსებს უდიდესი როლი აქვს ბიზნესში, წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია არა მარტო მათი მოძიება, კადრების შერჩევა და სრულიად მათი შესაძლებლობების გამოყენება, არამედ აგრეთვე მათი შენარჩუნება , რომელიც მიღწევა სწორი საკადრო პოლიტიკითა და სტიმულირებით.

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის მიზანი კარგად გამოხატა კიმმა. „ესაა, შესაფერისი ძირითადი მასალის მოპოვება, სამუშაო ძალის სახით, რომელსაც გააჩნია სათანადო თვისებები, უნარები და ჩვევები, ცოდნა და მომავალი ტრენინგის პოტენცია. იმ მომუშავეების შერჩევა და დაქირავება, რომლებიც ყველაზე კარგად აკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მოთხოვნებს, უნდა წარმოადგენდეს ძირითად საქმიანობას, რომელზეც შესაძლოა აიგოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის უმრავლესობა, გამიზნული განვითარებასა და მოტივაციაზე“[19, გვ.42].

კადრების ტრადიციულ მართვაზე მეტად, ადამიანური რესურსების მართვა ყურადღებას ამახვილებს, ისეთი ადამიანების მოძიებაზე, რომელთა დამოკიდებულება და ქცევა შეესაბამება იმას, თუ რა მიაჩნია შესაფერისად ხელმძღვანელობას წარმატების მისაღწევად. ტაუნლის სიტყვებით ორგანიზაციები ხაზს უსვამენ ძირითადად „დაქირავებულების დამოკიდებულებით და ქცევით მახასიათებლებს“, მაგრამ ამ ტენდენციას თან ახლავს საშიშროება. სიახლეების დამწერგავი და შეგუების უნარის მქონე ორგანიზაციებს სჭირდებათ ნონკონფორმისტები (ორიგინალურად მოაზროვნე ადამიანები), რომლებიც „შეანჯღრევენ სისტემას“, თუ მენეჯერები დაიქირავენ ადამიანებს „თავიანთი ხატის მიხედვით“ არსებობს საშიშროება, რომ ორგანიზაცია დაკომპლექსდეს კლონებით.

და იქ ხანგრძლივად დარჩეს დისფუნქციური კულტურა, რომელიც ადრე შესაძლოა წარმატებული იყო, მაგრამ ახლა შეუფერებელია. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციის მოთხოვნების შესაფერისი რესურსები არ ნიშნავს მხოლოდ სტატუს-კვოს შენარჩუნებას და დრომოჭმული კულტურის გახანგრძლივებას, არამედ იგი ნიშნავს კომპეტენტურობასთან დაკავშირებულ ძირეულ ცვლილებას, რაც აუცილებელია მომავალში მყარი ეკონომიკური განვითარებისათვის და კულტურის შესაცვლელად. რადგან თანამედროვე საბარო ეკონომიკა წარმოადგენს კონკურენტუნარიან სისტემას, აქ ვფიქრობ დიდი როლი აქვს ზუსტად ნონკომფორმისტებს, რადგან ეს არის კადრი რომელსაც შეუძლია გახადოს დარგი სიცოცხლისუნარიანი, რთულ საბარო პირობებში. ადამიანური რესურსების მართვის დაქირავებულებით უზრუნველყოფის პოლიტიკა იძლევა ორ კითხვას:

1. როგორია ადამიანის აქტიურობის ექსპლუატაციისათვის ამჟამად მომავალში?
2. რა უნდა გაკეთდეს ამგვარი ადამიანების მოსაზიდად?

ყველაფერი აქედან შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ადამიანები ახორციელებენ სტრატეგიულ გეგმას ორგანიზაციაში. ბიზნესისა და რესურსების მომარაგების სტრატეგიების ინტეგრირება ემყარება იმ მიმართულების გაგებას, რომლითაც ორგანიზაცია მიდის ანუ ადამიანური რესურსების მოთხოვნილებების გაგებას, შემდეგის გათვალისწინებით:

- რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია საქმიანობის დაგეგმილი დონისათვის.
- ტექნოლოგიები და პროდუქცია/ ბაზრის განვითარების საფუძველზე მიღებული გამოცდილება, რომელიც აუცილებელია ხარისხის გასაუმჯობესებლად და ხარჯების შესამცირებლად.
- ორგანიზაციის გარდაქმნა ზემოქმედება რეორგანიზაციაზე, დეცენტრალიზაციაზე, შერწყმის პროდუქციისა ბაზრების განვითარებისა და ახალი ტექნოლოგიების დანგრევის (მაგ. ფიჭური წარმოება) შედეგად.
- ორგანიზაციის კულტურის შეცვლის გეგმები ისეთ სფეროში, როგორცაა მიწოდება, მწარმოებლურობის ნორმები, ხარისხი, მომხმარებლის მომსახურება, ჯგუფური მუშაობა და მოქნილობა, რაც ნიშნავს სხვადასხვა პოზიციის, რწმენისა და პირადი მახასიათებლების მქონე ადამიანებზე მოთხოვნას.

ამ ფაქტორზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციაში არსებული ბიზნესის სხვადასხვა სტრატეგია და საქმიანობის სახეები.

და ბოლოს, ზემოთთქმულის შეჯამების სახით, შეგვიძლია გამოვიყენოთ „შეჯამების რუკა“, სადაც მოცემულია კომპეტენტურობის შვიდი სფერო ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისათვის, რომელიც კომპეტენტური ქცევის ნიმუშს იძლევა.

ცხრილი 1.1.[11, გვ.20]

მენეჯერის ქცევის ნიმუში

პრაქტიკული უნარი	ცდილობს ჩაერიოს სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში და ხელს უწყობს ბიზნესის სტრატეგიის განვითარებას	აქვს ნათელი პრაქტიკული ხედვა იმისა, თუ როგორ შეუძლია ადამიანური რესურსების მართვამ ხელი შეუწყოს ბიზნესის სტრატეგიის მიღწევას	ესმის ბიზნესის წარმატებების ძირითადი ფაქტორები და ადამიანური რესურსის მართვის წინამძღვრები	ავითარებს და ახორციელებს მართვის ინტეგრირებულ და შესაბამის სტრატეგიას
ბიზნესისა და	ესმის ბიზნესის	ესმის ბიზნესის	ესმის ბიზნესის	უსადაგებს

კულტურის ცოდნა	გარემო პირობები და მის წინაშე მდგარი კონკრეტული ზეწოლა	ძირითადი საქმიანობა და მეთოდები და მათი ზეგავლენა ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგიაზე	კულტურა(ფასეულობები და ნორმები) როგორც კულტურის ცვლილების სტრატეგიის განვითარების საფუძველი	მართვის სტრატეგიას ბიზნესისა და კულტურის იმპერატივებს
ორგანიზაციული ეფექტურობა	ესმის ის ძირითადი ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციული ეფექტურობას და მოქმედებს შესაბამისად	ხელს უწყობს ცვლილებების პროგრამების დაგეგმვას და ცვლილებების მართვას	ხელს უწყობს მაღალკვალიფიციური ვალდებულების მქონე და მოქნილი სამუშაო ძალის განვითარებას.	აადვილებს ჯგუფის შექმნას
შიდა კონსულტაციები	აანალიზებს ადამიანის პრობლემას, გამოაქვს დასკვნები და იძლევა პრაქტიკულ გადაწყვეტილებებს	ინტერვენციის სტილს უსადაგებს ადგილობრივი კლიენტის მოთხოვნებს და ქცევას როგორც კატალიზატორი, დამხმარე ან ექსპერტი მოთხოვნისამებრ	იყენებს კონსულტირების მეთოდებს, ადამიანის პრობლემების და სხვა საკითხების გადაწყვეტაში დასახმარებლად.	ასწავლის კლიენტებს როგორ წარუძღვნენ საკუთარ საქმეს, გადასცემს გამოცდილებას.
მომსახურების მიწოდება	წინასწარ განჭვრეტს მოთხოვნებს და უზრუნველყოფს მათ მომსახურებას	სწრაფად და ეფექტურად რეაგირებს დახმარებებისა და ჩარევების თხოვნაზე.	შესაძლებლობას აძლევს ჰორიზონტალურ მენეჯერებს მიიღონ მათთვის გადაწყვეტილებები, მოთხოვნისამებრ უზრუნველყოფს რეკომენდაციებით.	თითოეულ ამ სფეროში უზრუნველყოფს ეფექტურ მომსახურებას
ხარისხი	ხელს უწყობს მთლიანი ხარისხისადმი მიდგომის განვითარებას მთელ ორგანიზაციაში	ადგენს შიდა კლიენტების მოთხოვნებს მართვის მომსახურებაში და რეაგირებს მათ	ავლენს დაინტერესებას მთლიანი ხარისხითა და მუდმივი სრულყოფით საკუთარ	ხელს უწყობს მთლიან ხარისხიანობას და მუდმივ გაუმჯობესებას მართვის ფუნქციაში

		მოთხოვნებზე	მუშაობაში.	
წყვეტის პროფესიული სრულყოფა	მუდმივად სრულყოფს პროფესიულ ცოდნას და გამოცდილებას	საფუძველს უყრის მართვის საუკეთესო პრაქტიკას და ცდილობს იცოდეს მართვის ახალი საკითხები	ავლენს მართვის შესაბამის ჩვევებს	ხელს უწყობს საკუთარი ფუნქციის შეცნობას.

წყარო: საქარო სამსახურის ბიურო, 2016 წლის ანგარიში

ვფიქრობ, რომ ცხრილში მოცემული მონაცემები ძალიან მნიშვნელოვანია, მართალია ის არსი ზოგადად ყველა დარგისათვის და ელექტროენერგეტიკას ახასითებს მთელი რიგი თავისებურებები, თუმცა უნდა აღინიშნოს რომ არის კრიტერიუმები, რომელიც საერთოა მრეწველობის ყველა დარგისათვის, როცა საქმე გვაქვს ადამიანური რესურსების მართვასთან. ამიტომ, ეს შეილება ჩავთვალოთ საერთოდ მენეჯერთა დონის განმსაზღვრელ კრიტერიუმებს.

რაც შეეხება პერსონალის როლს ენერგეტიკის ბიზნესის განვითარებაში უნდა აღინიშნოს რომ, საქართველოს შრომის ბაზარზე ენერგეტიკის სფეროსთან დაკავშირებით ჩამოყალიბდა საკმაოდ დამაბული სიტუაცია, რომელიც ხასიათდება :

- კვალიფიციური სამუშაო კადრების სულ უფრო მზარდი დეფიციტით;
- საინჟინრო კადრების პროფესიული დონის მკვეთრი დაცემით;
- მრავალი ტოპ-მენეჯერის დაბალი კომპეტენტურობით, რომელთაც არ შეუძლიათ სისტემური გადაწყვეტილების მიღება ურთულესი საინჟინრო და სოციო-ტექნიკური ურთიერთკავშირების გათვალისწინებით;
- დარგიდან ახალი პერსპექტიული სპეციალისტების გადინებით, რომლებმაც მიიღეს მუშაობის პრაქტიკული გამოცდილება, რასთან დაკავშირებით გამწვავდა ქვედა დონის ხელმძღვანელებზე მოთხოვნა.

სიტუაციის გამოსწორება სულაც არ არის ადვილი, რადგან ეფექტური მენეჯერის და ტექნიკური სპეციალისტის მომზადება სწრაფად არ ხდება. თუ გავითვალისწინებთ საქართველოს მთავრობის პერსპექტიულ გეგმებს ენერგეტიკის სფეროში, სავარაუდოდ ეს პრობლემა კიდევ უფრო გამწვავდება უახლოეს წლებში დარგის განვითარების მამუტაბური საინვესტიციო პროგრამების და ახალი მუშაკების

(დამპროექტებლები, ენერგომშენებლები, ენერგომემონტაჟები და ა.შ.) მნიშვნელოვანი მოთხოვნის შედეგად.

საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული მდგომარეობის და ადამიანური ფაქტორით განპირობებული პრობლემის ანალიზის საფუძველზე, შეიძლება გაკეთდეს შემდეგი დასკვნები:

1. ენერგოკომპანიის მუშაობის პირობებში, ენერგეტიკულ ბაზარზე იცვლება მმართველობითი პერსონალის კომპეტენტურობის შინაარსი და მოთხოვნის დონე. მკვეთრად იზრდება ამბიციური მენეჯერებზე მოთხოვნა, რომლებიც მომზადებულები არიან მოცემულ დარგში მუშაობისათვის გაურკვევლობისა და მაღალი რისკის პირობებში. საბაზრო ორიენტაცია უპირატესად სჭირდებათ ფინანსისტებს, ენერგეტიკული მარკეტინგის, გასაღების, ენერგოტრეიდინგის საინვესტიციო საქმიანობის სპეციალისტებს, საწარმოო მართველობითი, საინფორმაციო სისტემების სრულყოფასა და განვითარებას. საინჟინრო კადრებისაგან პროგრესული-ტექნიკური გადაწყვეტილებების შერჩევის ტექნიკურ-ეკონომიკური საფუძვლების ცოდნასთან ერთად, საჭიროა ენერგეტიკის ეკონომიკის საკითხების ცოდნის მოთხოვნაც. საჭიროა დაუყოვნებლივ მოხდეს გარდატეხა ენერგეტიკისათვის ტრადიციულად დამახასიათებელი საინჟინრო შრომის პრესტიჟულობის დაქვეითების საპირისპიროდ. ამის გარეშე შეუძლებელია ტექნიკური გადაიარაღება და მოდერნიზაცია.
2. ბოლო წლებში მოხდა არსებითი ცვლილებები სხვადასხვა პროფესიისა და სპეციალობის თანამშრომლების მიზნებისა და ინტერესებში. ახალი თაობა მოითხოვს არა მარტო მაღალანაზღაურებად სამუშაოს, არამედ შესაბამის შეფასებას და აღიარებას ორგანიზაციის მხრიდან. ეს გამოიხატება არა მხოლოდ ხელფასში, არამედ სტატუსშიც, პროფესიული და კარიერული ზრდის თვალსაჩინო პერსპექტივის არსებობაში. ამ ამოცანის გადაწყვეტა შესაძლებელია მაშინ, თუ მენეჯმენტის ყველა დონეზე ჩნდება თანამშრომლობის ახალი მოთხოვნების გაცნობიერება.

პერსონალის თითოეულ კატეგორიას გააჩნია თავისი პროფესიული კულტურა, რაც გამოიხატება:

- ✓ ამა თუ იმ საწარმოო ფუნქციისადმი დამოკიდებულებაში და პროფესიული საქმიანობის მნიშვნელობის თვითშეფასებაში.
- ✓ პასუხისმგებლობის დონეში;
- ✓ სოციალურ პრესტიჟულობასა და შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხის შიდა სკოლაში.
- ✓ ტერმინოლოგიურ ენაში.

სადღეისოდ სხვადასხვა პროფესიული ჯგუფების კორპორაციულ კულტურაში ინტეგრაციის რთული პრობლემა ჩნდება, ამასთან მიმდინარეობს სხვა პროცესიც, რომელიც, ძლიერ ინოვაციურ ნაკადთან დაკავშირებით, თავად ენერგოკომპანიის კორპორაციულ კულტურაში გარდაქმნების დაჩქარების ობიექტური მოთხოვნისგან გამომდინარეობს. ენერგეტიკაში ტრადიციული კორპორაციული კულტურა სტაბილური ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური ფაქტორებისა და საქმიანობის წარმატების ზოგადი კრიტერიუმების გავლენით ჩამოყალიბდა, რაც შემდეგი ფორმულირებით გამოიხატა:

- ვახტა, ბრიგადა, ცვლა, ელექტროსადგური, ქსელური საწარმო, ენერგოსისტემა - ერთი ინტერსები, ერთიანი პროფესიული კოლექტივი;
- საწარმოების გეგმა შესრულებულია, ხოლო ტარიფი ენერგიაზე, ეკონომიკა და ფინანსები ჩვენ არ გვეხება;
- რაც უფრო მეტია ენერგოსიმპლავრების შეყვანა, მით უფრო მეტია სოციალურ-კულტურული ყოფისა და განვითარების შესაძლებლობები, და შესაბამისად, მეტია ხელმძღვანელებისადმი პატივისცემა[2, გვ.7].

საბაზრო ეკონომიკის და კონკურენტული გარემოს პირობებში, ამ კულტურას ცვლის სხვა კულტურა, სადაც გამოიყოფა:

- გადახდისუნარიანი მომხმარებელი, რომელიც დაინტერესებულია ჩვენი ბიზნესის პროდუქციითა და მომსახურებით-ეს ფულის, ინვესტიციების, განვითარების შესაძლებლობების საფუძველია;
- მოგება, სტაბილური ფულადი ნაკადი, ტოპ-მენეჯერთა ეფექტური გუნდი, ქმნის ინვესტორების მოზიდვის შესაძლებლობას, აქციების ღირებულების ზრდისა და მაღალი დივიდენდების გადახდის შანსს.

ახალი კორპორაციული კულტურა ყალიბდება მენეჯმენტის უპირატესი გავლენით. ამასთან მოთხოვნები მოწყობილობის ექსპლუატაციის საიმედოობის და ხარისხის მიმართ არ რჩება ადრინდელ დონეზე და თანამედროვე პირობებში უფრო და უფრო ძლიერდება. ხდება საქმიანობის სხვადასხვა სფეროს სუბკულტურათა მკვეთრი დაპირისპირება, კერძოდ, ეს ეხება ეკონომიკურ, ფინანსური მართვის სფეროებს და საინჟინრო სამსახურს. ამას ხელს უწყობს ისიც, რომ მრავალ ხელმძღვანელს არ გააჩნია სათანადო ცოდნა, გამოცდილება და პროფესიული თვისებები. ყოველივე ეს ქმნის წინაპირობას ფარული საწარმოო კონფლიქტების გამოსავლენად. ენერგეტიკის სფეროს რეფორმირებამ გამოიწვია საკადრო შემადგენლობაში სტრუქტურული ცვლილებები, კადრების დენადობის ზრდა, ღრმა ცვლილებები კორპორატიულ კულტურაში. მნიშვნელოვანია მკაცრი ტექნოლოგიური რეგლამენტაციის, ენერგეტიკული წარმოების მაღალი დისციპლინის შერწყმა ინოვაციური გარემოს შექმნის მოთხოვნილებასთან. საკადრო მუშაობის ტრადიციული მეთოდები აქ შემაფერხებელია. ამიტომ პირველ პლანზე გამოდის პერსონალთან მუშაობის პრინციპების კარდინალური ცვლილებების პრობლემა. დღეს ენერგეტიკული ბიზნესის მართვის თვისობრივად სხვა იდეოლოგიაა საჭირო კადრებთან დაკავშირებული შემდეგი პრობლემების გადასაჭრელად:

- კვალიფიციური პერსონალის გადინების შეჩერება:
- სასწავლებლის კურსდამთავრებულთა მოზიდვა:
- ახალგაზრდა სპეციალისტების პროფესიული ზრდის დაჩქარება .

ამასთან საჭიროა სამი საბაზრო პირობების შესრულება:

1. შეიქმნას მიმზიდველი კორპორაციული გარემო, რომელიც უზრუნველყოფს პერსონალის პროფესიული ცოდნის სრულ რეალიზაციას:
2. პერსპექტიულ და კვალიფიცირებულ მენეჯერებსა და სპეციალისტებში ინვესტიციების განხორციელება:
3. მართვის ისეთი კორპორაციული სტანდარტების შემუშავება და დანერგვა, რომელიც პასუხობს წარმოების თანამედროვე მოთხოვნებს:[15, გვ.22].

პერსონალში ჩადებული ინვესტიციის ქვეშ იგულისხმება დანახარჯები ყველაზე კვალიფიციური და ენერგიული თანამშრომლების უფრო მაღალი შემოსავლისათვის

პირობების შესაქმნელად. ადამიანურ რესურსში ინვესტიციები, ესაა სახსრების დაბანდება მოტივაციასა და პროფესიონალიზმში, რაც წარმატებული ბიზნესის ძირითადი შემადგენელი ნაწილია. ელექტროენერგეტიკაში ხელფასის მატება რასაკვირველია აუცილებელია, თუმცა თავისთავად ის თვისობრივად არ ცვლის სკადრო სიტუაციას, საუკეთესო შემთხვევაში სტაბილურს ხდის მდგომარეობას. პარეტოს კანონის მიხედვით პერსონალის 20%-ს უზრუნველყოფს საწარმოს წარმატების 80%-ს. გასაგებია, რომ ინვესტიციების მაღალი მქც იქმნება იმ შემთხვევაში, თუ მაღალეფექტური საქმიანობის და პროფესიული უნარების მხარდასაჭერად განკუთვნილი თანხები არ გაიფანტება თანამშრომლების ფართ წრეზე. ამასთან ინვესტიციები ადამიანურ რესურსებში ყველაზე ეფექტურად განხორციელდება ორი მიმართულებით:

1. საკმარისი თანხების დაბანდება თანამშრომლების რეალური მიღწევების მოტივაციაში, სოლიდური დამატებითი ანაზღაურების ფორმით;
2. მნიშვნელოვანი სახსრების რეგულარული გამოყოფა ენერგოკომპანიის პროფესიული ელიტის განვითარებაზე - იმათზე ვინც არა მხოლოდ სტაბილურად და ეფექტურად მუშაობს, არამედ განიცდის პროგრესს საკუთარ პროფესიონალიზმში . ეს გულისხმობს დაბანდებას სწავლაში, პერსპექტიული ზრდის შექმნაში და ხელსაყრელ კორპორაციულ გარემოში.

მმართველობითი საქმიანობის სტანდარტების შემუშავებაში გამოიყოფა ორი ძირითადი ტიპი: ნაციონალური და კორპორაციული. ნაციონალური სტანდარტები ზოგადი და უნივერსალურია . მასში ასახულია ტიპური ცოდნა და კომპეტენცია, რაც აუცილებელია მთლიანი მმართველობითი საქმიანობისათვის. ეს სტანდარტები შეესაბამება ქვეყანაში მმართველობითი მეცნიერების დონეს და ეროვნული კულტურის მოთხოვნებს. ამის მაგალითად გამოდგება „დიდი ბრიტანეთის მართვის ეროვნული სტანდარტები“ ასეთი სტანდარტები ხელსაყრელია მენეჯერთა პროფესიულ განვითარებაში გამოსაყენებლად. პრაქტიკულად, მათი გამოყენება შეიძლება კორპორაციული სტანდარტების შემუშავებისას თეორიული საფუძვლების სახით. კორპორაციული სტანდარტები უფრო კონკრეტულია ისინი მუშავდება გარკვეული სახის მმართველობითი საქმიანობისათვის და თანამდებობისათვის. კორპორაციული სტანდარტი ყალიბდება მიმდინარე საქმიანობის ჩამოყალიბებული

სახეებისათვის. სტანდარტები არ იქმნება ინოვაციური საქმიანობისათვის. ენერგოკომპანიაში მართვის სტანდარტების დანერგვა შესაძლებლობას იძლევა პრინციპულად სხვა დონეზე განხორციელდეს პერსონალთან მუშაობის სხვადასხვა მიმართულებები:

1. კანდიდატების თანამდებობაზე შერჩევა.
2. სპეციალისტების სწავლება და მათი პროფესიული და სამსახურებრივი ზრდის დაგეგმვა.
3. კვალიფიკაციისა და სამუშაოების შესრულების ეფექტურობის შეფასება.
4. შრომითი საქმიანობის სტიმულირება. [15, გვ. 22].

ენერგო კომპანიაში საკადრო მუშაობის უფრო ღრმა რეორგანიზაცია საჭიროა სტრატეგიული კუთხით, ბიზნესის განვითარების მიზნების და საბაზრო გარემოში მისი ხანგრძლივი წარმატების უზრუნველყოფის შესაბამისად. ასეთი რეორგანიზაცია შესაძლებელია მხოლოდ კორპორაციული სტრატეგიის საფუძველზე, რაც მოიცავს კონკრეტულ ამოცანებს, გეგმებს და პროექტებს. მათ გააჩნიათ შედეგებზე პასუხისმგებელი მენეჯერები, რომელიც პერიოდულად კორექტირდება. ენერგოკომპანიის საკადრო პოლიტიკა ასევე უნდა ითვალისწინებდეს მიმდინარე და პერსპექტიულ ამოცანებს. ეს უკანასკნელი უკავშირდება ინოვაციური საქმიანობას. როცა საჭიროა ახალი ამოცანების გადაწყვეტა, რაც მოთხოვს ინოვაციური პროცესების აქტივიზაციას, საკადრო საკითხები განსაკუთრებულ სიმწვავეს იძენს. იმ სპეციალისტებისა და მენეჯერების ნაკლებობა, რომელთაც შეუძლიათ, წარმატება შეუთავსონ ერთმანეთს ინოვაციური და მიმდინარე საქმიანობა, ბიზნესის განვითარება ძირითად ბარიერად იქცევა.

აღნიშნული ბარიერის მოხსნა შეიძლება პერსონალთან სისტემატურად აგებული მუშაობის საფუძველზე მკაფიოდ გამოყოფილი პრიორიტეტებით. ასეთი მიდგომა ეფუძნება ორ პრინციპულ მომენტს. ხაზობრივი მენეჯერის როლისა და ფუნქციის ცვლილებას პერსონალთან მუშაობისას: საკადრო მენეჯმენტში ისეთი მეთოდის დანერგვას, რომელიც აერთიანებს ინოვაციური გუნდების ფორმირებას და საპროექტო მართვის პრინციპის გამოყენებას.

მოცემული მდგომარეობის არსი მდგომარეობს შემდეგში:

1. ადამიანური რესურსების განვითარებისა და პერსონალის მართვის ძირითად სამუშაოს ასრულებენ ყველა დონის მენეჯერები, უპირველეს ყოვლისა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, ხოლო საორგანიზაციო-მეთოდურ სამუშაოს ასრულებს პერსონალის მართვის სამსახური (განყოფილება)
2. მენეჯერები სახავენ მიმდინარე და პერსპექტიულ ამოცანებს და განსაზღვრავენ მის ძირითად ნაწილს, პრიორიტეტულ ფუნქციური ვალდებულებებსა და საწარმოო ამოცანებს;
3. პერსონალის მართვის სამსახური ასრულებს პერსონალთან მუშაობის მთელი კომპლექსის კოორდინატორის ფუნქციებს. გარდა ამისა, ბუნებრივია, ის წარმოადგენს საქმიანობის იმ სპეციალური სახეების შემსრულებელს, რომლებიც მოითხოვენ პროფესიული ინსტრუმენტების(დიაგნოსტიკური და საექსპლუატაციო მეთოდიკების) გამოყენებას;
4. ფუნქციების უფრო კონკრეტული განაწილება ხდება თითოეული ამოცანის გადაწყვეტის პროცესში, მისი შინაარსის მიხედვით. მაგალითად, ისეთი ამოცანების გადაწყვეტისას, რაც პირდაპირ უკავშირდება მოცემულ მომენტში მომუშავე პერსონალს (რეკრუტინგი, მომავალ თანამშრომლებთან მუშაობა), წამყვან ფუნქციებს ასრულებს სპეციალიზირებული სამსახური, ხოლო უშუალოდ თანამშრომლებთან ურთიერთქმედების ამოცანებს (ატესტაცია, ადაპტაცია ახალ სამუშაო ადგილთან, მოტივირება) -ხაზობრივი მენეჯერები.[11, გვ.38].

ფუნქციების ასეთი გადანაწილებისას შედეგების ეფექტურობა დამოკიდებულია მენეჯერებსა და სპეციალიზირებულ სამსახურს შორის ურთიერთქმედების დონეზე და მათი მოქმედებების შეთანხმების ხარისხზე. ოპტიმალური ურთიერთქმედების უზრუნველსაყოფად იქმნება ორგანიზაციული მექანიზმი, მაგ: პერსონალის განვითარების მოქმედი საბჭო, ისინი ყოველწლიურად იღებენ საკადრო მუშაობის პრიორიტეტული მიმართულებების პროგრამებსდა პროექტებს. მათ გამოეყოფათ რესურსები და ყალიბდება შესაბამისი ინოვაციური გუნდები. თითოეულ პროექტზე მუშაობის შედეგებზე პასუხისმგებელია შესაბამისი ტოპ-მენეჯერი.

პერსონალის მართვის სამსახურისა და საბჭოს ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია ჩასატარებელი სამუშაოს სისტემურ ორგანიზებაში მდგომარეობს. ცალკეულ

პროექტებსა და ამოცანებში მიღებული შედეგები მაქსიმალურად უნდა იყოს გამოყენებული სხვებში, მაგალითად, პერსონალის შეფასების შედეგები მონიტორინგი ან ატესტაცია გამოყენებული უნდა იქნას სწავლების ორგანიზაციაში, სტიმულირების მექანიზმების სრულყოფაში, საორგანიზაციო კულტურის ცვლილებების ღონისძიებებში და ა. შ.

ამდენად, ენერგოკომპანიაში პერსონალის მართვის სამუშაო ხორციელდება:

- ხაზობრივი მენეჯერების მიერ თავიანთ ქვედანაყოფებში:
- პერსონალის განვითარების საბჭოს მიერ, რომელშიც შედის პერსონალის მართვის სამსახურის და სხვა რანგის ხელმძღვანელები.
- ინოვაციური გუნდის მიერ სხვადასხვა ქვედანაყოფების მენეჯერების და სპეციალისტების მონაწილეობით:
- პერსონალის მართვის სამსახურის მიერ.

პერსონალთან მუშაობის სტრუქტურა ყალიბდება მენეჯმენტის მიერ გადასაწყვეტი ამოცანებისა და პრობლემების შესაბამისად. ისინი განსხვავებულია ენერგოკომპანიის სახის (გენერირებადი, ქსელური სარემონტო, ან გასაღების) მისი ადგილმდებარეობის(დიდი ქალაქი ან პატარა დასახლებული პუნქტი) ტექნიკური ბაზის მდგომარეობის, პერსონალის მახასიათებლის მიხედვით. ამასთან, ენერგოკომპანიების უმრავლესობისათვის არსებობს ზოგადი აქტუალური ამოცანა, რომელიც პირველხარისხოვანია, კერძოდ ინოვაციური პროცესის ორგანიზება რეფორმირებასთან, მოდერნიზაციასა და ტექნიკურ გადაიარაღებასთან დაკავშირებით. მისი გადაწყვეტა ეხება მართვის ყველა სისტემას და ამა თუ იმ სახით ცვლის ბიზნეს პროცესებს. ასეთი პროექტი საკმაოდ ტიპურია და მოიცავს:

- ეფექტური შრომის სტიმულირების მექანიზმს მმართველობითი პერსონალის სხვადასხვა კატეგორიისათვის.
- პერსონალის განვითარების და კორპორაციული სწავლების სისტემას.
- პერსონალის საქმიანობის კონცეპტუალურად აღჭურვილ მონიტორინგს, რომელიც იძლევა საშუალებას, მოხდეს მენეჯერებისა და სპეციალისტების შერჩევა, რომლებსაც შეუძლია ინოვაციური საქმიანობა.

პერსონალთან მუშაობის მოცემული მიმართულებები მჭიდროდაა ურთიერთდაკავშირებული და წარმოადგენს ერთიან სისტემას. თითოეულ

პრიორიტეტულ მიმართულებას გააჩნია გარკვეული სტრუქტურა და მუდმივი ფუნქციები, ხოლო საკადრო მენეჯმენტის მთელი კომპლექსი მნიშვნელოვან ძალისხმევას, საშუალებებსა და დროს მოითხოვს.

საკადრო მუშაობის ტრადიციული ორგანიზების დროს მოცემული სამუშაოების კომპლექსის რეალიზაცია პრაქტიკულად შეუძლებელია დაფინანსების ნარჩენი პრინციპის, სუსტი მეთოდური აღჭურვისა და ამოცანის სირთულის შეუფასებლობის შემთხვევაში. [22, გვ.38].

1.2. ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპების თავისებურებანი მატერიალურ წარმოებაში

ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაციის მთავარი დასაყრდენი მასში დასაქმებული ადამიანია. სწორედ ისინი ქმნიან იმ პროდუქტს, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებას. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები შეიარაღებულები იყვნენ თანამედროვე მეთოდოლოგიითა და მიდგომებით. ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას. ადამიანებს, რომლებიც ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად მუშაობენ ორგანიზაციის წინაშე მდგარი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. თუმცა სიტყვა „ერთობლიობა“ მარტივი ჯამის მნიშვნელობით არ უნდა გავიგოთ, რადგან თითოეული მათგანი აქ გარკვეული „ბარგით“, მოდის, რომელშიც გაერთიანებულია მისი ცოდნა, გამოცდილება, პიროვნული თვისებები, ინდივიდუალური მისწრაფებები, ინტერესები და ა.შ. შესაბამისად, როცა ვსაუბრობთ ადამიანურ რესურსებზე, ვგულისხმობთ არა ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა მარტივ სიმრავლეს, არამედ იმ „ბარგს“, იმ უძვირფასეს კაპიტალს, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს მოაქვს სამუშაო ადგილზე. ადამიანური რესურსების მართვა კი გულისხმობს ამ კაპიტალის წარმართვას, მის გამოყენებას ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. წარმატების მისაღწევად ორგანიზაციისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, თითოეული თანამშრომლის და მისი მისწრაფების დაკავშირება კორპორატიულ ინტერესებთან. სწორედ ეს არის ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია. იგი ერთგვარი დამაკავშირებელი ხიდია ორგანიზაციასა და მაში დასაქმებულ ადამიანებს შორის. მისი მიზანია შექმნას იმგვარი გარემო, სადაც თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალისა და მისწრაფებების რეალიზაციის შესაძლებლობა ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში [1, გვ.22].

ადამიანური რესურსების მართვისადმი ტიპიური მიდგომა ისევე არ არსებობს, როგორც ტიპიური ორგანიზაციები. ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას. მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად მრავალი ადამიანის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა. როგორც სისონი აღნიშნავდა (1995) ადამიანური რესურსების მართვა არ არის ერთგვაროვანი საქმიანობა-ის უამრავ როლსა და საქმიანობას გულისხმობს, რომელიც სხვადასხვა ორგანიზაციაში სხვადასხვაა და დონეების მიხედვით ერთ ორგანიზაციაშიც კი განსხვავებულია. ტაისონი (1987) შენიშნავდა, რომ ადამიანური რესურსის ფუნქცია ხშირად

შეფერხებულია არა მარტო სხვადასხვა როლისა და საქმიანობის, არამედ ეგოცენტრიზმისაკენ მიდრეკილების გამო, მათ შორის ძალიან მცირე მანძილია.

ადამიანური რესურსების მართვა განსხვავებული იქნება სხვადასხვა ორგანიზაციაში ისეთი ფაქტორების ზეგავლენით როგორცაა:

- ✓ უმაღლესი მმართველობის აზრი ადამიანური რესურსების სპეციალისტის ფუნქციის აუცილებლობის შესახებ და ის, თუ რამდენად შეძლებს ის ფუნქცია დახმარება გაუწიოს ქვედა რგოლს.
- ✓ ორგანიზაციის ბიზნესის სტრატეგია, წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები, და ის თუ რამდენადაა დარწმუნებული უმაღლესი მმართველობა სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში და რამდენად ექცევა ყურადღება წარმატების ფაქტორებს ადამიანური რესურსების სპეციალისტის ფუნქციის არსებობის დროს. თუ ადამიანური რესურსი გამორიცხულია ბიზნესის სტრატეგიის უმაღლეს დონეზე განხილვისას, აშკარაა ეს ამცირებს მისი როლის მნიშვნელობას, რაც შესაძლოა მხოლოდ ჩვეულებრივი ყოველდღიური ადმინისტრაციული მოვალეობის შესრულებით გამოიხატოს და როგორც ავტორმა უწოდა „ხელზე მომსახურებით“ დაკომპლექტდეს.
- ✓ ორგანიზაციის სტრუქტურა, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული, ერთგვაროვანი თუ დანაწევრებული, იერარქიული თუ ფენებად დაყოფილი. სტრუქტურა სდევს სტრატეგიას და ეს ეხება ადამიანური რესურსების სტრუქტურასაც.
- ✓ ორგანიზაციის კულტურა ზოგადად (მისი ნორმები, ფასეულობები და მმართველობის სტილი).
- ✓ ტექნოლოგიები და ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობა და კომპეტენციები, რომლებიც შესაძლოა მიუთითებდეს იმაზე, რომ ეფექტური მუშაობის მთავარი „მამოძრავებელი“ ორგანიზაციაში არის, დასაქმებულთა დონე, მათი კვალიფიკაცია, მოტივაცია და ვალდებულება. ამ ვითარებაში უფრო მოსალოდნელია პროფესიული რჩევების და კონსულტაციების შიდა სამსახურის აუცილებლობის აღიარება.
- ✓ ის თუ რამდენად გამოიყენება ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში ჰორიზონტალურ მენეჯერებზე პასუხისმგებლობის გადატანის პოლიტიკა.

✓ ადამიანური რესურსების ფუნქციის ტრადიციული სტრუქტურა და ძალაუფლება.

✓ ადამიანური რესურსის ფუნქციის ხელმძღვანელის პროფესიული და საქმიანი გამოცდილება, საიმედოობა და პოლიტიკური ძალა.

ცნობილმა მეცნიერებმა ვინსტენლიმ და სტიუარტ სმითმა შემოგვთავაზა ოთხი ეთიკური პრინციპი, რომელიც მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვაში:

- პიროვნების პატივისცემა-მისთვის თვითრეალიზაციის საშუალების მიცემა.
- ურთიერთპატივისცემა-ორგანიზაციაში ინტერესთა ერთობლიობის ჩამოყალიბება და კონფლიქტის მოწესრიგება.
- პროცედურული სამართლიანობა-რომელიც მოიცავს პიროვნებისადმი დამოკიდებულების ყველა ასპექტს.
- გამჭვირვალობა-ყველასათვის გასაგები გახადოს და ახსნას მართველის მიერ შემოთავაზებული წინადადებები, გადაწყვეტილებები და მეთოდები.[22].

ეფექტური მართვა ორგანიზაციისა ნიშნავს იმას, რომ პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა როლს თამაშობს ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში
- რა პროფესიის, კვალიფიკაციის, გამოცდილების და განათლების რამდენი მომუშავე ჭირდება მთლიანად ორგანიზაციას და მის ყოველ სტრუქტურულ დანაყოფს
- როგორ უნდა მოვიზიდოთ და შევარჩიოთ ისინი
- ვინ რა როლის და რა დროში უნდა გააკეთოს
- როგორ უნდა დაიგეგმოს, გაიზომოს და შეფასდეს შესასრულებელი სამუშაო, მისი მოცულობა და ხარისხი
- ვინ ვისთან, რა სფეროში და როგორ უნდა ითანამშრომლოს
- როგორ უნდა ჩატარდეს რაც შეიძლება ობიექტურად ვაკანსიებზე კონკურსი და მომუშავეთა ტესტირება
- ვინ და რატომ მოდის ჩვენთან სამუშაოდ, რა მოტივები ამოძრავებთ, რისი მიღწევა სურთ და რამდენად შეესაბამება ეს ყველაფერი ორგანიზაციის ინტერესებს

- ყველა თავის ადგილზეა თუ არა, ვინ უნდა დაწინაურდეს და პირიქით
- რამდენად ეფექტიანია მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება
- ვინ ვის მიმართაა ანგარიშვალდებული და რა ფორმით
- ვინ როგორ და რამდენად ეფექტიანად იყენებს სამუშაო დროს, გეგმავს თუ არა მას, არის თუ არ სამუშაო მისთვის პრიორიტეტული
- ვის და რა სფეროში ჭირდება ტრენინგი

თუ ამ შეკითხვებზე ორგანიზაციას ნათელი და არგუმენტირებული პასუხი აქვს შეიძლება ჩაითვალოს, რომ აქ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დონე საკმაოდ ნორმალურია.

მართვის მეცნიერების განვითარება, მენეჯმენტის პირველი თეორიებიდან დღემდე არ წარმოადგენს რაიმე ქრონოლოგიურ თანმიმდევრობას - აქ შეგვიძლია ვიმსჯელოთ ცალკეულ შეხედულებაზე, რომლებიც ბევრ რამეში ემთხვევა ერთმანეთს.

მართვისადმი მეცნიერული მიდგომები მჭიდროდ უკავშირდება იმ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, სადაც ხდებოდა მათი ფორმირება. ჩვენშიც, კომუნისტური იდეოლოგიის პირობებში, ხორციელდებოდა მართვის თეორიის დამუშავება, მაგრამ იგი არსებითად განსხვავდებოდა თავისუფალი საბაზრო ურთიერთობების სისტემაში სამმართველო აზრის განვითარებისაგან. ამის გამო, საბჭოთა მეცნიერებისა და პრაქტიკოსების მიერ წამოყენებული საინტერესო წინადადებები და ორიგინალური იდეები მოკლებული იყო დასავლეთის შესაბამის წრეებში აღიარებას. ამასთან, მას შემდეგ რაც ამ სოციალურ-ეკონომიკურმა სისტემამ პოლიტიკური კრაზი განიცადა, ეს იდეები და თეორიული გამოკვლევები უმეტესწილად გამოუსადეგარი გახდა და ვერ დაიმკვიდრა ადგილი მმართველობითი აზროვნების ევოლუციაში. ზემოთ აღნიშნულის გათვალისწინებით, ჩვენ შევჩერდებით მართვის შესახებ იმ მოძღვრებაზე, რომლებიც საყოველთაოდაა აღიარებული მსოფლიოში.

კაცობრიობამ ისტორიული განვითარების პროცესში გამოიმუშავა სამი ძირითადი პრინციპულად განსხვავებული მართვის ინსტრუმენტი ანუ ადამიანზე ზემოქმედების საშუალება: იერარქია, კულტურა და ბაზარი.

მართვა ვითარდებოდა კაცობრიობის განვითარებასთან ერთად. მართვა, როგორც ცალკე, გამოკვეთილად შესწავლის საგანი გვევლინება შრომის

საზოგადოებრივი დანაწილებისა და კოოპერირების გავრცელების საფუძველზე. მართვის მნიშვნელობა განსაკუთრებით გამოიკვეთა ჯგუფური სასაქონლო წარმოების პროცესში, რომლის პირობებშიც ადამიანთა დიდ ჯგუფებს უხდებოდათ გაერთიანება კოლექტიურ შრომაში.

მართვა - მწარმოებლურობის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი და შედეგიანობის საფუძველია.

მართვის დარგშიცნობილი ამერიკელიმეცნიერიპ.დრუკორი აღნიშნავს,რომ მენეჯმენტის ამოცანაა ადამიანები გახადოს ერთობლივი მოქმედების უნარის მქონედ. მათ მცდელობას მისცეს ეფექტური ხასიათი და შეამციროს მათთვის დამახასიათებელი სისუსტეები.

თანამედროვე გაგებით,მენეჯმენტი არის ადამიანის უნარი,მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, გამოიყენებს რა,თავისი თუ სხვა ადამიანების შრომას,ინტელექტს ,მოქმედების მოტივებს. მენეჯმენტი არის სრულიად სხვადასხვა ორგანიზაციებში ადამიანებისადმი ხელმძღვანელობის სახეობა, ფუნქცია ,ამავე დროს,იგი არის ადამიანური ცოდნის დარგი,რომელიც გვეხმარება, რათა აღნიშნული ფუნქცია შესრულდეს [19, გვ.11].

მე-20 საუკუნის ერთ-ერთმა თვალსაჩინო ეკონომისტმა ალფერდ მარშალმა წარმოების ფაქტორებში მართვა ცალკე ფაქტორად გამოყო სამ ტრადიციულ ფაქტორთან - კაპიტალთან, შრომასთან და მიწასთან ერთად, თუმცა ბოლო პერიოდში ამ ფაქტორებს კიდევ ერთი ფაქტორი დაემატა - მწარმოებლურობა. ყველააღნიშნული ფაქტორი ბუნებრივად უკავშირდება ერთმანეთს. მართვის სისტემა რაც შეიძლება მეტად მარტივი და მოქნილი უნდა იყოს. მმართველი, განსაკუთრებით მართვის მაღალ იერარქიულ დონეზე, კარგად უნდა ფლობდეს მართვის ძირითად ფუნქციებს: დაგეგმვას, ორგანიზებას, კოორდინაციას, მოტივაციას და კონტროლს.

მართვის ფუნქციებისადმი მიდგომა მართვის თეორიის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე არაერთგვაროვანი იყო და მათდამი დამოკიდებულებაც განსხვავდებოდა. რიგი ავტორებისა მართვის ოთხ ძირითად ფუნქციას მოიხსენიებენ: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. ზოგიერთ ავტორთა ნაშრომებში განსხვავებულია წყობა და ფაქტორთა სახელწოდებებიც სხვა სახით არის

წარმოდგენილი. შეიძლება აღინიშნოს კიდევ, რომ ანრი ფაიოლს და ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორსაც განსაკუთრებული შეხედულებები გააჩნიათ მართვის ძირითადი ფუნქციის მიმართ. ამავე დროს საერთოც ბევრი ჰქონდათ. განსხვავება მდგომარეობდა იმაში, რომ ანრი ფაიოლი მართვის ფუნქციებს განიხილავდა ადმინისტრირებისა და ორგანიზაციის სოციალური შემადგენლობის ნიშნით, ხოლო ფედერიკ ტეილორი კი ტექნოკრატიულ მიდგომას ანიჭებდა უპირატესობას. მიუხედავად ამისა, მართვის თეორიაში ჩამოყალიბდა, მართვის ფუნქციისადმი კლასიკური მიდგომა. თანამედროვე პირობებში, საბაზრო უთიერთობათა გავლენით მართვის ძირითად ფუნქციებში გამოიკვეთა ხუთი ძირითადი ფუნქცია და მათ მიმართ გარკვეული რანჟირების აუცილებლობაც ჩამოყალიბდა. პირველ და მთავარ ფუნქციად მიჩნეულია დაგეგმვა; მეორე - ორგანიზება; მესამე - კოორდინაცია - ეს ფუნქცია განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სტრატეგიული მართვის პროცესში, დიდი და რთული სისტემების მართვაში, თუმცა მას მცირე და საშუალო ორგანიზაციების მართვაშიც გააჩნია თავისი მნიშვნელობა და ადგილი; მეოთხე - მოტივაცია, მართვის ამ ფუნქციას განსაკუთრებული როლი ენიჭება მართვის დემოკრატიზაციასა და ლიბერალიზაციის პირობებში; მეხუთე - კონტროლია, ანუ მართვის კონტროლის ფუნქცია. იგი არანაკლებ მნიშვნელოვანია ფუნქციათა შორის და განსაკუთრებული როლი ენიჭება მართვის პროცესში, ვინაიდან ამ ფუნქციის მეშვეობით ხორციელდება სამართავი ობიექტის მდგომარეობის შეფასება და ცალკეულ ფუნქციათა თუ ოპერაციათა განხორციელება, ზედამხედველობა და დაკვირვება.

მართვის მეთოდი ის საშუალებაა, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება მმართველობითი მოღვაწეობა და მართვის პროცესი, რითაც მიიღწევა ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზანი.

მართვის მეთოდები უშუალო კავშირში იმყოფება მართვის პრინციპებთან, მართვის პრინციპები კი განსაზღვრავს მართვის მეთოდებს და საფუძვლად უდევს მათ.

მართვის მეთოდები ალტერნატიული ხასიათისაა, რის გამოც შესაძლებელია მართვის პროცესში მათი შენაცვლება. მართვის მეთოდები უნდა გავარჩიოთ მართვის საშუალებებისაგან და მართვის კონკრეტული მიდგომისაგან.

მართვის თეორიაში გამოყოფენ მართვის ორ ძირითად მეთოდს: 1. ცენტრალიზებული მართვის მეთოდი და 2. დეცენტრალიზებული მართვის მეთოდი. შესაბამისად ამისა, პირველ შემთხვევაში გამოიყენება ცენტრალიზებული მართვის ფუნქცია, მეორე შემთხვევაში კი დეცენტრალიზებული მართვის ფუნქცია. მართვის მეთოდებისა და შესაბამისი ფუნქციების შესატყვისად კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, განსხვავებული იქნება მართვის ლოგიკური ხერხები და მიდგომები.

მართვის თეორიიდან გამომდინარე, ობიექტური და სუბიექტური მიდგომები და გავლენები მნიშვნელოვანია მართვის პროცესის რაციონალური და ოპტიმალური წარმართვისათვის.

მართვის პროცესი წარმოადგენს მართვის სისტემას დინამიკაში. მართვის პროცესი ამავედროულად არის მართვის ორგანოებისა და მმართველობითი პერსონალის ერთობლივი შემოქმედებითი მოღვაწეობა მართვის პრინციპებისა და მეთოდების საფუძველზე ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მიზნის ან მიზნების მისაღწევად.

მართვის პროცესი, იყენებს რა მართვის პრინციპებს და მეთოდებს, უპირატესობას მაინც მმართველის ნიჭს, ალღოს, გამოცდილებას და ინტუიციას ანიჭებს. ამის გამო მართვის პროცესის ანალიზისა და, განსაკუთრებით მმართველობითი პერსონალის შემოქმედებითი მოღვაწეობის შეფასებისას, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მართვის ფსიქოლოგიური მახასიათებლები. მართვის რთული ეტაპები მართვის პროცესში ექვემდებარება მხოლოდ ევრისტიკულ ანალიზს.

მართვის პროცესების ანალიზისადმი სისტემური მიდგომა წარმოადგენს იმ აუცილებლობას, რომლის გარეშეც შეუძლებელია ამ რთული პროცესის განხილვა.

მართვის პროცესი ზოგადად შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგი ძირითადი მახასიათებლების სახით: პირველ რიგში შინაარსის თვალსაზრისით, ანუ იმის დაზუსტება, თუ რა კეთდება? მეორე - ორგანიზაციის თვალსაზრისით, ანუ ვინ და რა თანმიმდევრობით ასრულებს? და მესამე ტექნოლოგიის თვალსაზრისით, ანუ - როგორ სრულდება?

მართვის პროცესის შინაარსს განსაზღვრავს თვით სამართავი სისტემა შინაარსობრივი მახასიათებლების მეშვეობით.

მართვის პროცესის შინაარსში შეიძლება გამოიკვეთოს შემდეგი ასპექტები: - ტექნიკური სამეწარმეო (მეწარმული), ეკონომიკური და სოციალური.

ტექნოლოგიური თვალსაზრისით მართვის პროცესი წარმოადგენს ტექნოლოგიური პროცესის შედეგად ბუნებრივი, ნივთიერი საგნებისაგან რაღაც კონკრეტული ნაკეთობის მიღებას (მაგალითად, ნახშირიდან, გაზიდან, წყლიდან ელექტროენერჯის მიღება, ლითონის გამოდნობა მადნიდან, ხის ნაწარმის შექმნა ხის მასალისაგან და სხვა). სამეწარმეო საქმიანობაში ეს წარმოების პროცესის ორგანიზაცია და გაძღოლაა, ანუ სამუშაო ადგილების, საწარმოო უბნების, საამქროებისა და მთლიანი ქარხნის ურთიერთობებია. ეკონომიკური თვალსაზრისით ხელმძღვანელობა ძირითადი და საბრუნავი ფონდების კვლავწარმოების, აგრეთვე მთელი საწარმოო სისტემის მართვაა. მართვის პროცესი სოციალური ასპექტის თვალსაზრისით სისტემის სოციალური წარმონაქმნის შიგა ურთიერთობათა რეგულირება და მართვაა.

მართვის პროცესის ორგანიზაციული მახასიათებლები ძირითადად შეეხება მართვის პროცესის მონაწილეთა ანალიზს. ანალიზისათვის პროცესის მონაწილეებს იხილავენ რანჟირების პრინციპით: პასუხისმგებელ შემსრულებლად და თანაშემსრულებლად.

ანალიზის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს: მართვის პროცესების სამუშაოთა თანმიმდევრობის განსაზღვრა ანუ მართვის პროცესის ციკლის ჩამოყალიბება.

მართვის პროცესის ციკლი შეიცავს: მიზნის განსაზღვრას, წინასწარი მართვა (პროგნოზი, გეგმა), ოპერატიული მართვა (ორგანიზაცია, მოტივაცია, განკარგულებლობა), აღრიცხვა და კონტროლი (უკუკავშირი).

მართვის პროცესის ციკლის ცალკეულ ელემენტს ახასიათებს თანმიმდევრობა დროის მიხედვით. ცალკეულ ელემენტს თავისი ეტაპი და მისთვის დამახასიათებელი შინაარსი ახლავს. თითოეულ ეტაპს კი თავისი ქვეეტაპები ანუ ცალკეული მოქმედებები გააჩნია. მაგალითად, რაღაც კონკრეტული იდეის საფუძველზე მუშავდება გეგმის პროექტი, იგი დეტალურად განიხილება და სპეციალისტების მიერ შემუშავდება გეგმის კონკრეტული ნაწილები, რომლებიც შემდეგ ორგანიზაციის ერთიან გეგმაში გაერთიანდებიან.

მართვის პროცესის კიდევ ერთი მახასიათებელი არის ტექნოლოგიური მახასიათებელი, რომელიც განსაზღვრავს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის, ანუ მონაცემების დამუშავების პროცესს, რომელიც შეიცავს: მოპოვების, გადამუშავების, სისტემატიზებისა და შენახვის ეტაპებს. მართვის პროცესის ტექნოლოგიური მახასიათებელი შეიცავს პროცედურულ შემადგენლობას: მოქმედებები, ოპერაციები, პროცედურები, რომლებსაც ასრულებენ მმართველობითი რგოლის მუშაკები.

შინაარსობრივი, ორგანიზაციული და ტექნოლოგიური მახასიათებლები გამოიყენება ნებისმიერი მართვის პროცესის ანალიზის პირობებში.

მართვის სისტემის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოხატულებაა მართვის პროცესი, ვინაიდან იგი უზრუნველყოფს დასახული მიზნის განხორციელებას. მართვის პროცესის ორგანიზაციამ შეიძლება გარკვეულწილად შეარბილოს სტრუქტურის ჩამოყალიბება კადრების შერჩევაში და მართვის მეთოდებში დაშვებული შეცდომები, აგრეთვე შეიძლება გააძლიეროს მათი უარყოფითი გავლენა.

თანამედროვე პირობებში მართვის პროცესების ორგანიზაციის სრულყოფის აუცილებლობა მეტ აქტუალობას იძენს, ვინაიდან მართვის სისტემის სტრუქტურა, მეთოდები და სხვა ელემენტები უფრო რთულ სახეს იღებს და მიმდინარეობს მათი უფრო ღრმა დიფერენციაცია. თვით მართვის წინაშე მდგარი პრობლემების გართულება, ინფორმაციული ნაკადების მკვეთრ გადიდებასთან, გარემო პირობების დინამიკურობასა და ცვლილებებთან არის დაკავშირებული. ყოველივე ეს კი საბაზრო ურთიერთობების ფონზე ქმნის ახალ პრობლემებს მართვაში, მართვის პროცესში და მთლიანად მართვის სისტემაში, რაც მოითხოვს ყველა ფაქტორთა გათვალისწინებით მართვისადმი ახლებურ მიდგომას.

თუ ადრეულ ეტაპზე მართვის პროცესი განიხილებოდა როგორც, რაღაც მეორე ხარისხოვანი მართვის ელემენტი, რომელსაც უკავშირებდნენ მართვის სტრუქტურის ფიქსირებული რგოლების სისტემას, რომელიც მოქმედებდა განსაზღვრული წესებით, ამჯერად მართვის პროცესი განიხილება არა მხოლოდ სტრუქტურის უბრალო შემადგენლის სახით, არამედ მნიშვნელოვან ელემენტებად, რომელიც ავსებს მართვის პროცესს და წარმოადგენს მის მაკოორდინირებელ და გამაძლიერებელ შემადგენელს. ამის გამო მართვის "პროცესუალური" ასპექტები მეტ

მნიშვნელობას იძენს და დიდ ყურადღებას იმსახურებენ მართვის პროცესების სრულყოფის საქმეში.

მართვის პროცესების სრულყოფა უკავშირდება რიგ ორგანიზაციულ პრობლემებს, კერძოდ:

- პროცესის ორგანიზების არასაკმარის კომპლექსურობას, როდესაც ნაკლებად არის შეთანაწყობილი ერთმანეთში შინაარსობრივი, ორგანიზაციული და დოკუმენტალურ-ტექნოლოგიური მხარეები;

- ხშირად განმეორებადი საკითხების გადაწყვეტისას არ არის შემუშავებული სტანდარტული, ფიქსირებული პროცედურების გამოყენების საკითხები;

- რუტინული, მოძველებული სქემების გამოყენება მართვის პროცესში, როდესაც მაღალი დონის მმართველებს უწევთ მრავალრიცხოვან, წვრილმან და მეორეხარისხოვან საკითხებზე დროის ფლანგვა.

მართვის პროცესის შინაარსობრივი განხილვისას მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს ცალკეულ ელემენტთა ლოგიკურ ურთიერთშეწყობას, კონკრეტულად: მიზნებისა და მეთოდების, მიზნების და შემსრულებელთა კვალიფიკაციის, შემსრულებელთა და მეთოდების, მეთოდებისა და სტრუქტურის, ტექნიკისა და სტრუქტურის და ა.შ.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომელიც უკავშირდება მართვის პროცესის ორგანიზაციას, სპეციალისტთა აზრით, არის მართვის ორგანოებს შორის ოპტიმალური ჰორიზონტალური კომუნიკაციების უზრუნველყოფა, რომლებიც ფორმალურად მართვის სტრუქტურაში დამოუკიდებლად ითვლებიან. ეს აუცილებელია იმისათვის, რომ ამ ურთიერთობების მოსაგვარებლად არ გახდეს აუცილებელი მაღალი დონის ხელმძღვანელთა ჩართვა. ამისთვის, პრობლემების მოსაგვარებლად, რიგ შემთხვევებში საჭირო ხდება სტრუქტურული ცვლილებების გატარებაც.

მართვის ეფექტიანობის ამაღლების ერთ-ერთ მთავარ რეზერვს წარმოადგენს მართვის პროცესის სრულყოფისა და ოპტიმიზაციის საკითხები.

გარკვეული მნიშვნელობით მართვის მთელი პროცესი შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც ინფორმაციის აღქმის, დამუშავების და გადაცემის პროცესი. ამ პროცესის ცენტრალურ მომენტს წარმოადგენს აუცილებელი გადაწყვეტილების

მიღება. თვით გადაწყვეტილებათა მიღება ემყარება ინფორმაციას, რომლის სრულყოფა, უტყუარობა და თავისდროულობა დიდ გავლენას ახდენს ოპტიმალურ გადაწყვეტილებათა მიღებაზე.

მართვის სისტემის ყველა მუშაკი დაკავშირებულია ერთმანეთთან ინფორმაციული ნაკადებით, რომლებიც ქმნიან კომუნიკაციურ ქსელს. მართვის ინფორმაციული ასპექტების ანალიზი წარმოადგენს მართვის პროცესების სრულყოფისა და მართვის ხარისხის ამაღლების მნიშვნელოვან საშუალებას.

მართვის ეფექტურობა და ხარისხი ნებისმიერი ორგანიზაციის წამყვან საკითხს და ძირითად მიზანს წარმოადგენს. იმისათვის რომ განხორციელდეს ეს მიზანი, უპირველეს ყოვლისა, არსებობს კონკრეტული პირობები, კერძოდ:

1. ნათლად, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული გეგმა ან იდეალი, ნიმუში იმისა, თუ რას ისახავს ორგანიზაცია ძირითად ამოცანად.
2. აუცილებელია ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც უზრუნველყოფს, გარკვეული მმართველობითი პრინციპების გამოყენებით, დასახული მიზნის განხორციელებას და მიღწეული დონის შენარჩუნებას.
3. საჭიროა კონკრეტული საქმის მკეთებელი ხალხი, სათანადო მასალები, მანქანები, ფულადი სახსრები და აუცილებელი მმართველობითი მეთოდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის მაღალეფექტურ საქმიანობას.
4. კომპეტენტური და საქმის მცოდნე სპეციალისტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ისეთი მართვის პროცესის განხორციელებას, რაც მიიყვანს ორგანიზაციას დასახული მიზნის განხორციელებამდე.

ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები გულისხმობს, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესში ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის სამოქმედოდ განსაზღვრულ ძირითად წესებს, დებულებებს და ნორმებს. ესენია:

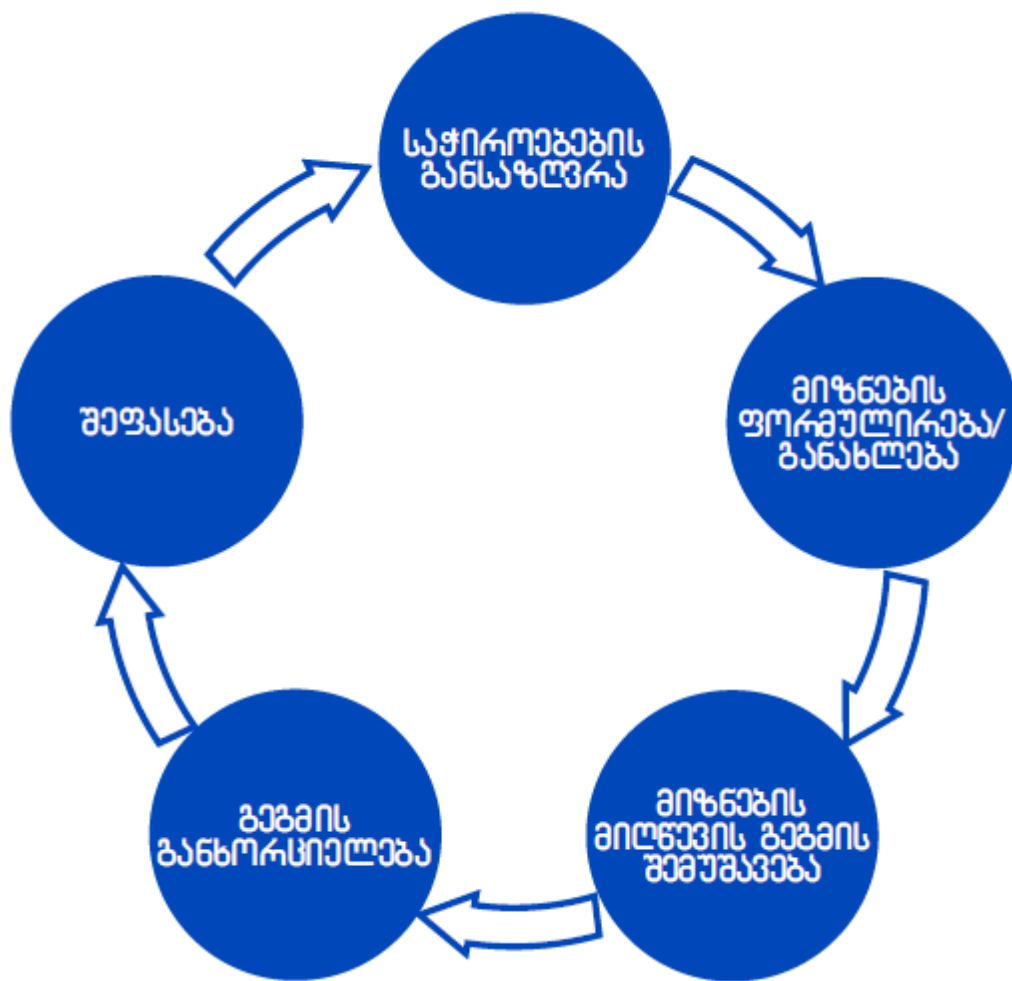
- ❖ გეგმიანობა
- ❖ განკარგულების ერთიანობა
- ❖ კადრების შერჩევა და განლაგება
- ❖ ერთმმართველობისა და კოლექტივიზმის შეხამება
- ❖ ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია
- ❖ ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა

❖ მიღებულ გადაწყვეტილებათა კონტროლი [11, გვ.27].

ამერიკულ და იაპონურ მენეჯმენტში ფართოდ იყენებენ ასევე ადამიანური რესურსების მართვის ისეთ პრინციპებს, როგორცაა: მუდმივი დაქირავება ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულების კონტროლი, კონტროლისა და კორპორაციული კონტროლის შეხამება, გადაწყვეტილებათა კონსესუსის წესით მიღება (გადაწყვეტილების მიღება მომუშავეთა უმეტესობის თანხმობით.)[9].

მიუხედავად ამ თითქოსდა ყველასათვის აღიარებული და მიღებული პრინციპებისა, თითოეული დაწესებულების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ეს პრინციპები გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება და დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ტიპის, ზომის და მისწრაფებების ორგანიზაციაში ყალიბდება იგი. თითოეულმა ორგანიზაციამ თვითონ უნდა იპოვოს მისთვის შესაფერი და მისაღები პრინციპი, რომელიც ყველაზე უკეთ იქნება მორგებული მის სპეციფიკას. ამისათვის აუცილებელია პირველ რიგში ორგანიზაციის სტრატეგიის განსაზღვრა, რომელსაც ასეთი სახე გააჩნია (იხ. სქემა 1.1.):

სქემა 1.1.1. [19].



კარგად გააზრებული სტრატეგიის გარეშე (იგულისხმება როგორც ზოგადი სტრატეგია, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაც) ნებისმიერი

ორგანიზაცია განწირულია წარუმატებლობისათვის. მისი საქმიანობა გაუაზრებელი და არასისტემური იქნება, რესურსების ხარჯვა კი არამიზნობრივი და არაეფექტური.

აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ჩამოვყალიბოთ ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები. ყველა ორგანიზაციას ახასიათებს მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებანი, გამომდინარე მისი საქმიანობის სტილიდან, მაგრამ მიუხედავად ამისა ისინი მაინც მოქცეულნი არიან ერთიანი საერთაშორისო სტანდარტის ჩარჩოში და ეს ასეც უნდა იყოს, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმოუდგენელია ორგანიზაციის ერთ გუნდად ჩამოყალიბება რაც მისი წარმატებული საქმიანობის გარანტს წარმოადგენს.

ცხრილი 1.2.[11, გვ.5]

პრინციპი	რას ნიშნავს ეს პრაქტიკაში
----------	---------------------------

<p>დამსახურებებზე დაფუძნებული მიდგომა</p>	<p>საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღება (დაქირავება, ანაზღაურება, წახალისება, დაწინაურება და ა.შ.) ხდება თანამშრომლის კომპეტენციაზე დაყრდნობით, ორგანიზაციის წინაშე მისი დამსახურებების გათვალისწინებით.</p>
<p>სამართლიანობა</p>	<p>ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღება არსებობს სამართლიანი არგუმენტი და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტური კრიტერიუმი.</p>
<p>დივერსიფიკაცია</p>	<p>კოლექტივი მრავალფეროვანია და ინკლუზიური. იგი ირეკლავს სოციუმის სურათს ეთნიკური, სოციალური, რელიგიური, გენდერული თუ სხვა ფაქტორების მხრივ.</p>
<p>თანასწორობა</p>	<p>ყველა თანამშრომლის მიმართ ვლინდება ერთნაირი მიდგომა. გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა ნიშნით განსხვავებული თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულება ერთნაირი და მიუკერძოებელია.</p>
<p>მიზანშეწონილება</p>	<p>ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილებები მიიღება გააზრებულად, ღრმა ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მიზანშეწონილი გადაწყვეტილების მიღება.</p>
<p>გამჭვირვალობა</p>	<p>ორგანიზაცია იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ფუნქციის დაგეგმვა/განხორციელებისას. მართვის პროცედურები/რეგულაციები ღიად არის გაწერილი და მათი შესრულების მონიტორინგი შეუძლია შესაბამისი უფლების მქონე ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს.</p>
<p>საჯარო ინტერესის უზენაესობა</p>	<p>ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესი, ნებისმიერი გადაწყვეტილება ორიენტირებულია მაქსიმალურად მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზებაზე. ამავდროულად პროცესების ორგანიზება ხდება იმგვარად, რომ პროდუქტიულად ხდებოდეს სახელმწიფო სახსრების ხარჯვა.</p>

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, 2015 წლის ანგარიში

ვფიქრობ, ეს არის პრინციპები, რომლების უდაოდ უნდა გაითვალისწინოს ყველა დარგში მოღვაწე კომპანიამ იმისათვის, რომ დაგეგმო საკუთარ საწარმოებში მართვის პროცესი უფრო ეფექტიანად და საინტერესოდ.

1.3. ადამიანური რესურსების ფორმირება და განვითარება

ნებისმიერი ორგანიზაციის მიზანია მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და მოახდინოს საკუთარი მისიის რეალიზაცია მის ხელთ არსებული რესურსების მაქსიმალური გამოყენებით. ადამიანური რესურსების მართვის კონტექსტში რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება გულისხმობს იმის უზრუნველყოფას, რომ თითოეული თანამშრომელი ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენას და მაქსიმალურად ხარისხიანად ასრულებს დაკისრებული მოვალეობებს გავრცელებული მოსაზრების თანახმად თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხს არსებითად ორი ფაქტორი განსაზღვრავს: ინდივიდის ცოდნა, უნარი, შესაძლებლობები და ძალისხმევა, რომელსაც იგი დებს სამუშაოს შესრულებაში. პირველ კომპონენტზე გავლენის მოხდენა ორგანიზაციას, პირველ რიგში, სწორი რეკრუტირებით შეუძლია. ახალი კადრების შერჩევის პროცედურის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მოახერხებს ორგანიზაცია საინტერესო კანდიდატებისათვის ვაკანსიების შესახებ სწორად ინფორმაციის მიწოდებას, მათ დაინტერესებას და მოზიდვას კონკურსში ჩასართავად. ამ პროცესს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში რეკრუტირებას უწოდებენ. კარგად წარმართული რეკრუტირების გარეშე ორგანიზაცი ვერ შეძლებს მისთვის სასურველი კადრების შერჩევას. თუკი ორგანიზაციისათვის საჭირო კადრები არ დაინტერესდებიან ორგანიზაციის ვაკანსიით მაშინ შერჩევის პროცესი ღარიბი და არაფრის მომცემი იქნება. სწორედ ამიტომ თანამედროვე პირობებში დიდი ყურადღება ეთმობა რეკრუტირების თემას. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსების ფორმირებას ელექტრონერგეტიკაში ხანგრძლივი და რთული ისტორია გააჩნია.

საქართველოდ ელექტრონერგეტიკული კომპლექსი დაარსების დღიდან წარმოადგენდა ერთ მთლიან ორგანიზმს, რომელიც იმართებოდა ცენტრალიზებულად. საბჭოთა კავშირის პერიოდში ენერგეტიკულ ორგანიზაციებში კადრების აყვანა ხდებოდა ზემდგომი პირის მითითებით ყოველგვარი შერჩევისა და

ტესტირების გარეშე. არ არსებობდა ჯანსაღი კონკურენციის პირობები კანდიდატებს შორის. საბჭოთა კავშირის დემონტაჟის შემდეგ მდგომარეობა კიდევ უფრო გაუარესდა, რადგან თავი იჩინა დასაქმებულთა სიჭარბემ. „გაბერილი“ შტატები და დაბალი ანაზღაურება გახდა შრომის ეფექტურობის უპრეცედენტო დაბალი დონის მიზეზი. რამაც საქართველოს ენერგოსისტემა ფაქტიურად დანგრევის პირას მიიყვანა.

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, საქართველოს ენერგოსისტემა, როგორც ერთიანი ორგანიზმი ფაქტიურად დაიშალა. მოხდა მისი ცალკეულ ნაწილებად დაყოფა და სახელმწიფოს მფლობელობაში ფაქტიურად დარჩა მხოლოდ გენერაციის სადგურები, ცენტრალური სადისპეტჩერო პუნქტი და მაღალი ძაბვის ელექტროგადაცემის ობიექტები. დაშლის შედეგად ჩამოყალიბდა ისეთი ორგანიზაციები როგორცაა შსს „თელასი“ „ენერგოპროჯორჯია“ „საერთაშორისო ენერგეტიკული კორპორაცია, შპს საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა და სხვა. თითოეულ ამ კომპანია ჰყავს საკუთარი ადამიანური რესურსების მართვის ქვედანაყოფები და აქვს პერსონალის შერჩევაში თავიანთი მიდგომები.

დემოკრატიულმა ცვლილებებმა და საბაზრო ურთიერთობებმა საფუძვლიანად შეცვალეს ენერგეტიკის სფეროში მიდგომები საკადრო პოლიტიკასა და ადამიანური რესურსების მართვის მხრივ. დღის წესრიგში დადგა თანამედროვე სტანდარტებით მუშაობაზე გადაწყობა, ამ სფეროში კვალიფიციური კადრების ნაკლებობისა და გამოცდილების არქონის გამო ეს პროცესი საკმაოდ რთულად წარიმართა. ენერგეტიკულ საწარმოებში საჭირო გახდა საფუძვლიანი რეორგანიზაცია კადრების შესამცირებლად. ახალი პერსონალის შერჩევის სწავლების სისტემის და მათი გადამზადების დანერგვა. [14, გვ.27].

გახდეს ინჟინერ-ენერგეტიკოსი ერთ-ერთი რთული ამოცანაა. თანამედროვე ენერგეტიკული საწარმოს მართვა მჭიდროდაა დაკავშირებული როგორც რთულ ტექნიკურ მოწყობილობა დანადგარების, ასევე ეკონომიკური და იურდიული საკითხების ცოდნასთან. მიაღწიო ამ დარგში ცოდნის მაღალ დონეს უდიდესი წამატებაა, რაც დიდ შრომასთან არის დაკავშირებული.

რა მდგომარეობაა საქართველოს ენერგეტიკაში? სხვადასხვა მიზეზთა გამო, ბოლო პერიოდში ენერგეტიკულ საწარმოებში ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალის

დეფიციტი გაჩნდა.რაც შეეხება ახალ შევსება ბოლო 20 წლის განმავლობაში ახალგაზრდა ინჟინერთა სამუშაოზე მიღება კატასტროფულად შემცირდა, რაც აშკარად ენერგეტიკული სასწავლებლების კურსდამთავრებულთა დაბალი ცოდნის მაჩვენებელია. ინჟინერთა დაბალი მომზადების მიზეზი არის:

1. საჯარო და უმაღლეს სასწავლებლებში რეფორმების დაუსრულებლობა;
2. უშუალოდ სტუდენტთა მხრიდან სწავლისადმი არასერიოზული დამოკიდებულება;
3. ქვეყანაში შექმნილი მძიმე სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე არახელსაყრელი პირობების არსებობა სწავლისათვის.(სახელმწიფოს მხრიდან არასაკმარისი დაფინანსება, მოსახლეობის გაღატაკება, სასწავლო ინსტიტუტებსა და საწარმოო ორგანიზაციებს შორის აქტიური ურთიერთთანამშრომლობის არარსებობა.)

ენერგეტიკაში ახალგაზრდა კადრების აღზრდას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. ლოგიკა მარტივია: უცოდინარი ინჟინერ–ტექნიკური პერსონალი ან თავის თავს ავნებს, ან სხვისი მარცხის მიზეზი გახდება. ამის დაშვებას კი კატასტროფული შედეგები მოაქვს, განსაკუთრებით ახალი ტექნოლოგიების პირობებში ასეთი მოვლენები არ უნდა ხდებოდეს. [14, გვ.29].

დღევანდელ, ჯერ კიდევ მოქმედ თაობას საკმაოდ დიდი პრაქტიკული გამოცდილება გააჩნია, რამაც უნდა უზრუნველყოს მომავალი თაობების სწორად აღზრდა.

ამჟამად საქართველოს ენერგოსისტემაში პერსონალი შერჩევის მიდგომები შეიცვალა. იგი ვითარდება თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით.[7, გვ.17].

პერსონალის შერჩევა და დაქირავება არის ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი მიმართულება. ნებისმიერი ენერგეტიკული საწარმო დაინტერესებული არის მაღალკვალიფიციური კადრების დაქირავებაში, რაც უფო მაღალია პერსონალის განვითარების დონე (მისი პროფესიული ცოდნის, ამ ცოდნის გამოყენების უნარის,და შრომის მოტივაციის ერთობლიობით) მით უფრო მაღალი იქნება მუშაკის შრომის ნაყოფიერება საწარმოსათვის. დასაქმებული პერსონალი შრომა უნდა იყოს მაქსიმალურად შედეგიანი, რისთვისაც დაქირავებული უნდა აკმაყოფილებდეს გარკვეულ მოთხოვნებს. საწარმოს წინაშე დგება ამოცანა შეზღუდულ ვადაში

შეარჩოს და დაასაქმოს ისეთი კანდიდატი, რომელიც იქნება საუკეთესო ამ კონკრეტული სამუშაოსათვის.

არამარტო საბჭოთა სივრცეში, არამედ დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებშიც გასული საუკუნის 40-50 წლების ჩათვლით საწარმოს ხელმძღვანელებს ნაკლებად აინტერესებდათ ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის და მართვის სისტემები. ვითარება შეიცვალა ადამიანთა ურთიერთობის სკოლის ფუძემდებლების: პიტერ დრუკერის, ელტონ მეიოს, დუგლას მაკგრეგორის და სხვების მეცნიერული ნაშრომების გამოქვეყნების შემდეგ. მენეჯმენტის შესახებ მეცნიერულმა კვლევებმა დააგინეს, რომ საწარმოს ეფექტიანი ფუნქციონირება და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ პირობებში, სადაც ხდება საწარმოსა დამასში დასაქმებული პერსონალის ინტერესების თანხვედრა. ნათელი გახდა, რომ ეფექტურად მუშაობს ის ორგანიზაციები, რომლებშიც პერსონალის შერჩევას და მართვას ექცევა განსაკუთრებული ყურადღება. თანამედროვე მენეჯერს ესმის, რომ ადამიანი არის წარმოების მთავარი ფაქტორი და შესაბამისად ეფექტური პერსონალის დაქირავება ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ხარჯების შემცირება და მარკეტინგი. ორგანიზაციის პოლიტიკა პერსონალის შერჩევასა და მართვაში არის პრიორიტეტული საწარმოსათვის რადგან თამაშობს მთავარ როლს კომპანიის მიზნების მიღწევაში. არსებულ რეალობაში პერსონალი არის ორგანიზაციის მთავარი სიმდიდრე, ხოლო პერსონალის განვითარებაზე დახარჯული სახსრები არის განსაკუთრებული მნიშვნელობის ინვესტიცია. ულტრათანამედროვე და მაღალტექნოლოგიური აღჭურვილობა, რომელიც შეიძლება გააჩნდეს კომპანიას, ვერ მოიტანს სარგებელს კვალიფიციური ადამიანური რესურსების გამოყენების გარეშე, რადგან სწორედ, რომ ადამიანი განაპირობებენ ტექნოლოგიური რესურსების ეფექტურ გამოყენებას მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლის მისაღწევად.

დღეისათვის ადამიანური რესურსების განსაკუთრებული მნიშვნელობა საყოველთაოდ არის აღიარებული, მაგრამ ეს ყოველთვის ასე არ იყო. ადამიანური რესურსების შერჩევის სისტემამ განვლო დიდი გზა სანამ თანამედროვე სტანდარტებს მიაღწევდა. ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბების სისტემა შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად სისტემად:

1. მეცნიერებამდელი;

2. კლასიკური;
3. თანამედროვე.

მეცნიერებამდელი პერიოდი დაიწყო 4- 5 ათასი წლის წინ, მონათმფლობელური სახელმწიფოების ჩამოყალიბების დროს. მაგალითად ეგვიპტეში არსებობდა სახელმწიფო მოხელეების მომზადების ელიტური სკოლა. ამ სკოლაში ჩარიცხვა ხდებოდა შერჩევის მკაცრი სისტემით, რომელიც მოიცავდა მრავალ კრიტერიუმს, როგორც არის გონებრივი შესაძლებლობები, ფიზიკური მომზადება, კულტურული განვითარების დონე და სხვა. [19, გვ.31].

ჩვენი წელთაღრიცხვის დასაწყისისათვის შერჩევის ძლიერი სკოლა ჩამოყალიბდა ჩინეთში, სადაც კონფუციმ და მისმა მოსწავლეებმა შექმნეს ჩინოვნიკების შერჩევის მთელი ფილოსოფია.

საბერძნეთში არისტოტელე და პლატონი თავიანთ ნაშრომებში პირველად ისტორიაში შეეცადნენ სხვადასხვა სფეროში შერჩევის კრიტერიუმების სისტემატიზაციას.

კლასიკურ ეტაპს საფუძველი ჩაუყარა მე-18 მე-19 საუკუნის ისტორიულმა რევოლუციამ, რომელმაც ევროპელ კაპიტალიზმს მისცა სტიმულირება. შრომის ავტორიზაციამ შეცვალა მიდგომა ადამიანური რესურსების მიმართ. ამავდროულად გაჩნდა „ბოსის“ მცნება, რომელიც ხშირად არ იყო საწარმოს მფლობელი. ის იყო შუამავალი მფლობელსა და დასაქმებულ მუშაკს შორის. და მას ფულს უხდიდნენ ადამიანური რესურსების ეფექტურ მართვაში შეტანილი წვლილის გამო. საწარმოების მასშტაბი იმდენად იზრდება, რომ დღის წესრიგში დგება ცალკეული ქვედანაყოფების შექმნა, რომელიც ადამიანთა რესურსების მართვითა და შერჩევით იქნებიან დაკავებულნი. და ასეთი ქვედანაყოფი შეიქმნა კიდევ მისი შექმნის ზუსტი თარიღი უცნობია, მაგრამ 19 საუკუნის ბოლოს მსხვილ საწარმოებში უკვე არსებობდა კადრების სამსახური. ამ სამსახურის მუშაკები ცდილობდნენ გადაებირებინათ სხვა საწარმოში დასაქმებული პროფეციონალი მუშაკები. ასრულებდნენ შუამავლის როლს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის. აძლევდნენ რეკომენდაციას საწარმოს მფლობელებს. [19, გვ.33].

პირველად მეცნიერულ დონეზე კადრების შერჩევის პრობლემის შესწავლა მოხდა ამერიკელი ტალკოტ პანსონის და ცნობილი გერმანელი ფსიქოლოგის ჰიუგო

მიუნსტენბერგის მიერ. მაგრამ რადიკალური ცვლილებები ამ სფეროში შესაძლებელი გახდა მხოლოდ მე-20 საუკუნის 20-იან წლებში, როდესაც ფართოდ გავრცელდა ფრედერიკ ტეილორის სწავლება „შრომის მეცნიერულ მოწყობაზე“ საკადრო პოლიტიკაში ტეილორი განსაკუთრებით ყურადღებას უთმობდა კადრების მოზიდვასა და შერჩევის სპეციალურ სისტემას. დასავლეთის განვითარებული ქვეყნები აქტიურად იყენებენ ტეილორის თეორიებსა და ამავდროულად ავითარებენ ადამიანური რესურსების მართვის საკუთარ სისტემებს.

თანამედროვე ეტაპის დასაწყისად ითვლება 1950-60-იანი წლები, როდესაც იწყება ინდუსტრიულ საწარმოებში ჩამოყალიბებული ადამიანური რესურსების შერჩევისა და მართვის მიდგომის ფართო გამოყენება ეკონომიკის ყველა დარგში. ჩამოყალიბდა „თვისებების თეორია“, რომელიც გულისხმობს შერჩევის პროცესში ადამიანებში იმ თვისებების გამოვლენას, რომელიც დასაქმების შემთხვევაში დაეხმარება მუშაკს მისთვის დაკისრებული მოვალეობის საუკეთესოდ შესრულებაში. ამ თვისებებს განეკუთვნება: ენერგიულობა, ოპერატიულობა, სხარტი აზროვნება, ნებისყოფა, მოთმინება, სწრაფი რეაქცია, ტაქტი, გონიერება, წინდახედულობა და სხვა. [9].

„თვისების თეორიის“ სუსტ წერტილად იქცა მისი ძირითადი არსი. ამ თეორიის თანახმად ლიდერი უნდა ფლობდეს ყველა დადებით თვისებას და არც ერთს უარყოფითს. მეცნიერ კ. ბირდის მიერ ჩამოყალიბებული იქნა 79 დადებითი თვისება რომელსაც უნდა ფლობდეს ლიდერი. უამრავ ნაშრომმა და მეცნიერულმა კვლევამ ამ თვისებები შესახებ საქმე აბსურდამდე მიიყვანა. კვლევები ხშირად ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს. ლიდერის თვისებების გამოყენებული იქნა ინგლისურ ენაში არსებული ინდივიდების თვისების 17000 განმარტება. შედეგად რაც უფრო გრძელი ხდებოდა საჭირო თვისებების სია, მით უფრო იზრდებოდა ცდომილებების ალბათობა საბოლოო შედეგების შეფასებისა. საბოლოოდ თვისებების თეორია უტოპიური აღმოჩნდა, მაგრამ მან ჩაუყარა საფუძველი ადამიანური რესურსების შერჩევის გაცილებით ეფექტური სისტემების ჩამოყალიბებას [12, გვ.16].

ადამიანური რესურსების განვითარება მმართველობითი საქმიანობის ცენტრალური სფეროა. აღნიშნული პრობლემა ზოგჯერ უკან პლანზე გადადის ეკონომიკური კრიზისის პირობებში, მაგრამ სწორედ ამ მიმართულებით

რაციონალური კონცეფციის ჩამოყალიბება ქმნის ეკონომიკური ზრდის წინაპირობებს. ადამიანური რესურსების განვითარება ტრადიციულად დაფუძნებულია სასწავლო პროცესზე. იგი შედარებით ახალი მცნებაა, მაგრამ უკვე ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე პრაქტიკაში. თანამედროვე პირობებში კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება შეუძლებელია ახალი ტექნოლოგიების გარეშე, რაც თავის მხრივ მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს პერსონალის განვითარებაში. პერსონალის განვითარება ნებისმიერი კომპანიისათვის სამრეწველო ინვესტიციის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს. პერსონალის განვითარების ღონისძიებები უზრუნველყოფენ შრომის მწარმოებლურობის ზრდას და მაშასადამე, მისი დაფინანსება ეფუძნება დანახარჯების ეფექტიანობის პრინციპს.

პერსონალის წარმატებული განვითარება განპირობებულია სამი ფაქტორით: **თანამშრომლების ცოდნით, შესაძლებლობებით და ქცევით.**

ცოდნა- წარმოადგენს პერსონალის განვითარების საფუძველს, ხელს უწყობს ადამიანის პიროვნული პოტენციალის ფორმირებას. პერსონალის განვითარების კონტექსტში განასხვავებენ ცოდნის ორ სახეს: პირველი, რომელიც საჭიროა ყოველდღიური მუშაობისათვის და მეორე თავისი საქმის ზოგადი ცოდნა.

ცოდნა, რომელიც საჭიროა მიმდინარე ამოცანების გადასაწყვეტად, არ შეიძლება განისაზღვროს თანამდებობრივი მოვალეობებით. ესაა პროფესიული ცოდნა, რომელსაც პერსონალი იღებს მუშაობის გამოცდილებასთან ერთად. ზოგადი პროფესიული ცოდნა მიიღება საბაზისო განათლების მიღებისას და კადრების შემდგომი გადამზადების დროს.

შესაძლებლობა გულისხმობს მიღებული ცოდნის გამოყენების პირობებს, განსაზღვრავს მისი ნაყოფიერების ქმედებას, რეალიზაციის კოეფიციენტს. პერსონალის განვითარება, პირველ რიგში, დაკავშირებულია თანამშრომლების ცოდნისა და შესაძლებლობების შესაბამისობაში მოყვანასთან. პერსონალის ქცევა, როგორც მისი განვითარების ერთ-ერთი ფაქტორი, სულ უფრო დიდ როლს თამაშობს ჯგუფური მართვის დროს. ქცევის, პიროვნებშორისი და არაფორმალური კომუნიკაციების თავისებურებების გათვალისწინების გარეშე. მხოლოდ ცოდნის და შესაძლებლობების ამაღლების საფუძველზე, პერსონალის განვითარების უზრუნველყოფა შეუძლებელია.

პერსონალის წარმატებული განვითარება მოითხოვს კონკრეტული მეთოდების გამოყენებას, რომელიც მიმართული იქნება მისი ცოდნის შესაძლებლობების და ქცევითი ასპექტების ფორმირებისა და აქტივიზაციისკენ. ასეთ მეთოდს მიეკუთვნება:

- მუშების, სპეციალისტების და ხელმძღვანელების სწავლების, მომზადების და გადამზადების მეთოდები.
- ორგანიზაციის გარეთ კვალიფიკაციის ამაღლების მეთოდები.
- ფირმის შიდა სემინარები
- კონფერენციები, ჯგუფური დისკუსიები
- შემოქმედებითი განვითარების ხელშეწყობის მეთოდი.

პერსონალის განვითარება მოითხოვს შემდეგი პირობების არსებობას:

- პერსონალის შეფასება, ე.ი. თანამშრომლის შესაძლებლობების და უნარის გამოვლენა. პერსონალის მუშაობის შეფასებისას დგება მთლიანი კომპანიის ეფექტურად მუშაობის საკითხიც. ანუ იგი წარმოადგენს როგორც მთლიან საწარმოს, ისე პერსონალის განვითარების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს.

- მომავალში თანამშრომელთა წინაშე მდგარი ამოცანებისა და მიზნების განსაზღვრა, ამ პირობების შესრულება აუცილებელია თანამშრომლის მინიმალური კვალიფიკაციის განსაზღვრისათვის, როგორც მიმდინარე ასევე სამომავლო პერიოდისათვის. პერსონალის განვითარების გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები დაყვანილი უნდა იქნას თითოეულ თანამშრომელამდე. ორგანიზაციის მიერ მარალი შედეგების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც პერსონალს აქვს შესაბამისი ცოდნა, უნარები და ჩვევები, რომელიც საჭიროა მათი შედეგიანი საქმიანობისათვის. ეს კი შესაძლებელია პერსონალის სწავლების საშუალებით. პრაქტიკულად ყველა ორგანიზაცია მოქმედებს სწრაფად ცვალებად გარემოში, ამიტომაც სწავლების პროცესი უწყვეტი უნდა იყოს. შემთხვევითი არ არის, რომ ხაზობრივი მენეჯმენტი სულ უფრო დიდ ყურადღებას უთმობენ თავიანთი დაქვემდებარებულების სწავლების პროცესს, რადგან სწორედ მათ იციან შესასრულებელი სამუშაოსადმი წაყენებული ცვალებადი მოთხოვნების შესახებ და აგრეთვე იმ უნარ-ჩვევებზე, რომელიც მოეთხოვება თითოეულ მომუშავეს. [8].

ზოგადად სწავლება, შეიძლება ორგანიზებული იქნეს საწარმოს შიგნით (შიდა საწარმოო სწავლება) საკუთარი ძალებით ან მის ფარგლებს გარეთ სპეციალურ სასწავლო დაწესებულებებში.

საწარმოო ტექნიკური დანიშნულებიდან გამომდინარე გამოყოფენ:

- ✓ ახალი მომუშავეების მომზადებას;
- ✓ გადამზადების და მომუშავეების მიერ მეორე სპეციალობის დაუფლებას;
- ✓ კვალიფიკაციის ამაღლებას.

მომზადება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება-მნიშვნელოვანი რგოლია პერსონალზე მოთხოვნა-მიწოდების დაბალანსებაში. რეალურად, პროფესიული მომზადების მიმართულებისა და კვალიფიკაციის დონის შეცვლა, აგრეთვე კონკრეტული სამუშაო ადგილისათვის პერსონალის მომზადება, ხელს უწყობს კომპანიას, უზრუნველყოფს სამუშაო ადგილებისა და მომუშავეთა სტრუქტურის მაქსიმალური შესაბამისობა. [45, გვ.39].

პერსონალის სწავლება გულისხმობს ნებისმიერ საქმიანობას, რომელიც მიმართულია თანამშრომელთა სამუშაოსთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევის გაუმჯობესებისაკენ, ან მათი პოტენციალის განვითარებისაკენ. როგორც ნებისმიერი პროცესი, სწავლებაც მიმართულია გარკვეული საბოლოო შედეგების მისაღებად. რომელთა შეფასებაც აუცილებელია ორგანიზაციისათვის. ასევე ხაზი უნდა გაესვა, რომ სწავლების პროცესი არ უნდა მასზე დახარჯული სახსრების ოდენობით. უფრო მართებულია, იგი განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებში სახსრების დაბანდების პროცესი, რომელიც შეფასდება სხვა ინვესტიციების ანალოგიურად, კერძოდ, იმ თვალსაზრისით, არის თუ არა დაბანდების ასეთი ხერხი საუკეთესო და ეფექტიანი.

პერსონალის სწავლების პროცესის ორგანიზაციისათვის ხშირად გამოიყენება ე. წ. სწავლების სისტემური მოდელი.

სისტემური სწავლების მოთხოვნის თანახმად, სწავლების სქემა შემდეგნაირად შეიძლება ჩამოვაცალიბოთ: მომუშავეს არ შეუძლია სათანადო დონეზე შეასრულოს ამოცანა და ამიტომ საჭიროებს სწავლებას.

სწავლებაზე მოთხოვნის განსაზღვრა შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა დონეზე. ორგანიზაციის მიერ წაყენებული მოთხოვნები უნდა გაანალიზდეს კადრების ან

სწავლების განყოფილების სპეციალისტების მიერ კომპანიის მიზნებისა და პერსონალის დაგეგმვის პოლიტიკის შესაბამისად, ამასთან ერთად განისაზღვრება მთლიანად საწარმოს ყველა ქვეგანყოფილებაში მომუშავეთა კონკრეტული ჯგუფების სწავლების აუცილებლობა. ეს პროცესი უნდა მოიცავდეს აგრეთვე საქმიანობის პროცესზე სწავლების მოსალოდნელი ეფექტის ანალიზსაც.

ანალიზის შემდეგი ეტაპია ცალკეული ქვეგანყოფილების თანამშრომელთა სწავლებაზე მოთხოვნის განსაზღვრა. იგი შეიძლება ყველაზე უკეთ განსაზღვროს ხაზობრივმა მენეჯერმა. ასეთი სამუშაო მოთხოვს გარკვეულ მომზადებას და დროის დანახარჯებს, რათა გაანალიზდეს განყოფილებაში არსებული მდგომარეობა და პასუხი გაეცეს კითხვებს : ფლობენ თუ არა თანამშრომლები უნარ-ჩვევებს, რომლების საშუალებას მისცემენ მათ, შეცვალონ ავადმყოფი კოლეგა , არის თუ არა ანალოგიური მაჩვენებლები მსგავსი სამუშაოს მქონე სხვა ქვეგანყოფილებებში და ა.შ. ამასთანავე სასარგებლოა გაანალიზებული იქნეს განყოფილების მუშაობაში წარმოქმნილი კრიტიკული სიტუაციები.

სწავლების მოთხოვნების ყველაზე უფრო დეტალური ანალიზი ხდება უშუალოდ სამუშაოს დონეზე. აქ ძირითადი მოთხოვნაა-ყველა ფუნქციებისა და მოქმედების განსაზღვრა, რომელსაც ასრულებს თანამშრომელი კონკრეტული სამუშაოს რეალურად შესრულებისას. სწავლების ორგანიზაციისათვის შეიძლება გამოყენებული იქნას დეტალურად განვრცობილი თანამდებობრივი ინსტრუქცია, როგორც სასარგებლო მასალა სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელი ცოდნისა და უნარ-ჩვევის გამოსავლენად. სწავლებაზე მოთხოვნის განსაზღვრის ზემოთხსენებული დონეები წარმოადგენს სწავლების სისტემური მოდელის საფუძველს, მაგრამ გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ამის გათვალისწინება, თუ რა უნდა თავად ადამიანებს, რა საჭირო მათი პიროვნული განვითარებისათვის.

სწავლებაზე რესურსების განაწილება. კომპანიის საკადრო პოლიტიკა, კერძოდ პოლიტიკა განათლების სფეროში დიდ გავლენას ახდენს სწავლებაზე გამოყოფილი სახსრების სიდიდეზე და აგრეთვე სწავლებისას გამოყენებულ მეთოდებზე, რომელთა დაფინანსებაც ხორციელდება კომპანიის მიერ. სწავლების განხორციელებისათვის ძირითად რესურსს წარმოადგენს ფულადი სახსრები,

რომელიც გამოყოფილია სწავლების დანახარჯების ასანაზღაურებლად და სწავლაზე დახარჯული დრო.

ნებისმიერი მენეჯერისათვის დრო ყველაზე მნიშვნელოვან რესურსს წარმოადგენს. მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება მენეჯერმა თავად ჩაატაროს სწავლების პროცესი, მისთვის აუცილებელია თვითონ უხელმძღვანელოს ყველაფერს დაწყებული მომუშავეთა მომზადებით, სწავლების შედეგებისა და მათი ეფექტიანობის შემოწმებით დამთავრებული. ნებისმიერი ხელმძღვანელის მიზანია, იმუშაოს ეფექტიანად და კარგად მომზადებულ ქვეგანაყოფში. ამიტომაც სწავლების უზრუნველყოფაზე დახარჯული დრო ფუჭი არ არის და იგი სპეციალურად უნდა დაიგეგმოს სამუშაოგანრიგში. ზოგიერთი ორგანიზაციის პერსონალის სწავლება არ წარმოადგენს პრიორიტეტულ მიმართულებას, ამიტომაც წარმოქმნილ რთულ ფინანსურ სიტუაციებში პირველ რიგში მცირდება მასზე გამოყოფილი რესურსები. ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ხერხი, რითაც შეიძლება დავარწმუნოთ ხელმძღვანელი, რომ გაზარდოს სწავლებაზე გამოყოფილი სახსრები, მდგომარეობს იმაში, რომ ეს პროცესი განხილული უნდა იქნას როგორც კაპიტალის დაბანდების პროცესი. ასეთი მიდგომა ხასიათდება ტერმინით “ინვესტიციები ადამიანურ კაპიტალში”, ამ მიდგომის შესაბამისად სწავლების შეფასება ხდება ნებისმიერი სხვა სახის საინვესტიციო პროექტების ანალოგიურად, მაგრამ პრაქტიკულად სწავლებაზე გაწეული ხარჯების ან მიღებული შემოსავლების გაანგარიშება არც ისე ადვილია, სწავლების ღირებულების მასზე გაწეული დანახარჯების ნორმირების არსებული მეთოდები მეტად რთულია. მით უმეტეს რომ თავად სწავლების პროცესის, როგორც კაპიტალის დაბანდების ერთ-ერთი ხერხის განხილვას მნიშვნელოვანი კორექტივები შეაქვს ორგანიზაციის პოლიტიკაში. ასეთი მიდგომისას დამქირავებელი, ალბათ უფრო დიდი ყურადღებით ახდენენ სწავლების ორგანიზებას და შესაბამისად, დაინტერესებული არიან, რომ მიღებული იქნას მაქსიმალური მოგება ადამიანური კაპიტალში ჩადებული სახსრებისაგან, რაც საბოლოო ჯამში შეამცირებს კადრების დენადობას, ხელს შეუწყობს და დაინტერესებს თანამშრომლებს, შექმნან კარიერა ორგანიზაციის შიგნით. [9, გვ.25].

სასწავლო გეგმების და პროგრამების შედგენა. სამუშაოს წინასწარი ანალიზის საფუძველზე, აუცილებელია განისაზღვროს მომუშავეის კონკრეტული ფუნქციები და

ელემენტები, რომლების საჭიროებენ გაუმჯობესებას და განვითარებას. ის რისი მიღწევაც შესაძლებელია სწავლების გზით, მკაფიოდ და ნათლად უნდა დაფიქსირდეს სწავლების მიზნებში. რადგანაც მხოლოდ ამ შემთხვევაშია შესაძლებელი, შეფასდეს სწავლების ეფექტიანობა.

სწავლების მიზნების გარკვევა საშუალებას იძლევა პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს: როდის და რა დროის პერიოდში ხორციელდება სწავლება? რომელია სწავლების უფრო შესაფერისი მეთოდი? სად უფრო უკეთესია სწავლის პროცესის განხორციელება? ამასთანავე, გათვალისწინებული უნდა იქნეს იმ თანამშრომელთა პიროვნული მახასიათებლები, რომელთა სწავლებაც არ არის განზრახული.

სწავლების მიზნები ქმნიან საფუძველს სწავლების დეტალური პროგრამების შესადგენად, რომლის შინაარსიც დამოკიდებულია სწავლების მიზნების სახეებსა და რაოდენობაზე. სასწავლო პროგრამებს, რომლებიც ითვალისწინებენ ცალკეული მომუშავის ან თანამშრომელთა ჯგუფის მოთხოვნებს სწავლებაზე, როგორც წესი განათლების მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები ადგენენ. სწავლების განხორციელების ზოგადი პრინციპების დადგენა კი ხორციელდება ხაზობრივი მენეჯერების დონეზე.

სწავლების მეთოდები და მათი შერჩევა. კარგი სწავლება გულისხმობს თითოეული თანამშრომლის მოთხოვნისადმი ინდივიდუალურ მიდგომას. ნებისმიერ მეთოდს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. სწავლების ის ხერხები და მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება სკოლისა და უმაღლესის სასწავლებლის კურსდამთავრებულებისათვის, გამოუსადეგარია უფროსი ასაკის პირებისათვის.

მსოფლიოში არსებულ პრაქტიკაზე დაყრდნობით, სწავლების მეთოდები შეიძლება დავყოთ:

1. სამუშაო ადგილებზე სწავლების მეთოდები;
2. სამუშაო ადგილის გარეთ სწავლების მეთოდები;

სამუშაო ადგილზე განხორციელებული სწავლების პროცესი ჩვეულებრივ სამუშაო სიტუაციაში ყოველდღიურ სამუშაოსთან უშუალო ურთიერთქმედებით ხასიათდება. ასეთი სწავლება შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით. აქ განმსაზღვრელ მიზანს წარმოადგენს ის, რომ სწავლების პროცესი ორგანიზებულია

და ხორციელდება სპეციალურად ამ კომპანიისა და მისი თანამშრომლებისათვის. ამავ დროს შეიძლება პედაგოგის მოწვევა გარედან თანამშრომლების სწავლებაზე კონკრეტული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

ორგანიზაციის გარეთ მიმდინარე სწავლება გულისხმობს სწავლების ყველანაირ სახეს მუშაობის პროცესისაგან მოწყვეტით. ასეთი სწავლება, როგორც წესი ორგანიზაციის გარეთ სპეციალიზებულისასწავლო დაწესებულებების მიერ ხორციელდება. [9, გვ.28].

სწავლების ზემოთხსენებული მეთოდები არ გამორიცხავენ ერთმანეთს. პირიქით მათ შეუძლიათ შეავსონ ერთმანეთი, რადგანაც ხშირად ხდება მუშაობის პროცესში სწავლების შეთავსება სხვა ორგანიზაციებში ან სასწავლო დაწესებულებებში სწავლასთან. თოთოეულ ზემოთაღნიშნულ მეთოდს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

უშუალოდ სამუშაო ადგილზე განხორციელებულ სწავლებას ოპერატიული ხასიათი აქვს და უფრო კონკრეტულია, ვინაიდან ორიენტირებულია კონკრეტული საწარმოო პროცესის შესწავლაზე. იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს ამიტომაც ამცირებს მომუშავეს ადაპტაციის ხანგრძლივობას.

სამუშაო ადგილის გარეთ სწავლება ხშირ შემთხვევაში უფრო ეფექტურია. მას აქვს თეორიული მიმართულება, იძლევა მრავალმხრივ განათლებას, მაგრამ საჭიროებს დიდ დანახარჯებს . გარდა ამისა მომუშავე წყდება თავის სამუშაოს.

ზემოთხსენებული მეთოდების უმრავლესობა შეიძლება კომბინირებულად იქნეს გამოყენებული. ამის მაგალითია ბრიფინგები, პროგრამული სწავლება, ლექციები, კომპიუტერით სწავლება, პრაქტიკული მეცადინეობები და ა. შ.

სწავლების შედეგების შეფასება. სწავლების შედეგებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერის მონაწილეობა სწავლების სისტემატიური მოდელის მთლიან ციკლში, მიზნების განსაზღვრით დაწყებული და სწავლების პროცესზე კონტროლის განხორციელებით დამთავრებული, გარდა ამისა მნიშვნელოვანია აგრეთვე ისეთი ასპექტები, როგორცაა სწავლების პროცესში მიღებული ცოდნის პრაქტიკული გამოყენება. სწავლების შედეგების შემოწმებისას აუცილებელია, დავრწმუნდეთ შექმნილია თუ არა ყოველდღიურ საქმიანობაში მიღებული ცოდნის გამოყენების პირობები.

მომუშავის მიერ მიღებული ცოდნა, მხოლოდ მაშინ არის სარგებლის მომტანი, როდესაც იგი აუდიტორიიდან უშუალოდ სამუშაო ადგილზე იქნება გადატანილი. თუ სამუშაო ადგილებზე მომუშავე ვერ ღებულობს შესაბამის მხარდაჭერას, მაშინ იკადრება ყოველგვარი ფასეულობა, რასაც იძლევა სწავლების პროცესი, ხოლო ყველაზე ცუდ სიტუციაში კი ხდება სწავლების ყველა მოტივაციური ფაქტორის უარყოფა.

სწავლების შეფასება საშუალებას იძლევა, მოხდეს სასწავლო პროგრამების სრულყოფა და კონცენტრირება გაკეთდეს კონკრეტული თანამშრომლების სწავლებასთან დაკავშირებულ მოთხოვნაზე.

სწავლების სრულმა შეფასებამ უნდა გასცეს პასუხი სწავლებაზე გაწეული დანახარჯების ეფექტიანობის ირგვლივ წარმოქმნილ კითხვებს. ეს ინვესტიციების უკუგების შეფასების რთული პროცესია. იგი უნდა განხორციელდეს არა მარტო ერთი მომუშავის დონეზე, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის ან მისი ცალკეული განყოფილებების დონეზე, კადრების სპეციალისტების, ხაზობრივი მენეჯერების, ეკონომისტების და ბუღალტრების მონაწილეობით.

თავი 2. საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარება და დარგის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა

2.1. ელექტროენერგეტიკა- სამრეწველო კომპლექსის უმნიშვნელოვანესი დარგი

ეკონომიკისა და მთლიანად ქვეყნის მდგრადი და უსაფრთხო განვითარების საფუძველთა საფუძველს წარმოადგენს სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსი. იგი განმსაზღვრელ გავლენას ახდენს საზოგადოების განვითარებაზე, ასრულებს წამყვან როლს საზოგადოების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნასა და მეცნიერული პროგრესის დაჩქარებაში. ეკონომიკის ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბებასა და საზოგადოებრივი ეფექტიანობის ამაღლებაში. ელექტროენერგეტიკა წარმოადგენს სამეურნეო საქმიანობის რთული ორგანიზმის მაცოცხლებელ ძარღვს და მთლიანად ცივილიზაციის ერთ-ერთ საფუძველს, იგი უდიდეს გავლენას ახდენს ქვეყნის საწარმოო ძალთა განვითარების დონესა და დინამიკაზე, ქმნის აუცილებელ წანამდევებს ცხოვრების დონის ამაღლებისა და შრომის პირობების გაუმჯობესებისათვის.

ენერგეტიკული უსაფრთხოების გარეშე ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების მიღწევა არარეალურია, ეს უკანასკნელი გულისხმობს ეროვნული ეკონომიკის ისეთი დონის მიღწევას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს საზოგადოებასა და სახელმწიფოს სოციალურ-ეკონომიკური და სამხედრო პოლიტიკური სტაბილურობა, აგრეთვე პიროვნების ეკონომიკური მდგომარეობის სტაბილურობა. ასეთი ამოცანის გადაჭრა კი მჭიდროდ უკავშირდება ეკონომიკის თვითმყოფადობის ამაღლებას.

კაცობრიობის ისტორიის მთელმა მსვლელობამ კარგად დაამტკიცა ენერგეტიკის რევოლუციური როლი და მნიშვნელობა საზოგადოების ეკონომიკურად უსაფრთხო განვითარებისათვის. ელექტროენერგეტიკის როლი თანამედროვე ადამიანის ცხოვრებაში განსაკუთრებულია. ეს პირველ რიგში განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ სამეურნეო საქმიანობის ნებისმიერი საწარმოო პროცესი მრეწველობის ყველა დარგში; სოფლის მეურნეობაში, ტრანსპორტზე, მოსახლეობის მომსახურების ყველა

სფეროში უწყვეტად დაკავშირებული ელექტროენერჯის სულ უფრო და უფრო მზარდი ოდენობით გამოყენებასთან. იგი წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკური და სამხედრო ძლიერების მთავარ წყაროს. საზოგადოებრივი შრომის ნაყოფიერების ზრდის მატერიალურ საფუძველს. საშუალებას იძლევა მუდმივად სრულყოფით შრომის იარაღები. შევქმნათ ახალი პროგრესული მასალები, შევამსუბუქოთ ადამიანის შრომა, უფრო საინტერესო და მომზიდველი გავხადოთ იგი.

დიდ ეკონომიკურ ეფექტს იძლევა ელექტროენერჯეტიკის გამოყენება ეკონომიკის სხვადასხვა დარგში. მაგალითად: ელექტროენერჯეტიკის გამოყენება **ტრანსპორტში** 3-4-ჯერ ზრდის მისი მარგი ქმედების კოეფიციენტს. ხელს უწყობს საწვავის ეკონომიას, საშუალებს იძლევა მნიშვნელოვნად გაიზარდოს მატარებლის სიჩქარე, აღმოიფხვრას მოცდენები, გააუმჯობესოს მომსახურე პერსონალის შრომითი პირობები.

სოფლის მეურნეობაში ელექტრიფიკაცია ხელს უწყობს საწარმოო პროცესების ავტომატიზაციის და მექანიზაციის დანერგვას. აუმჯობესებს მოსახლეობის შრომისა და საყოფაცხოვრებო პირობებს, ამცირებს სოფლის მეურნეობის პროდუქციაზე შრომით დანახარჯებს, გაანგარიშებულია, რომ გასული საუკუნის 90-იან წლებში, დარგში ყოველი მოხმარებული მილიარდი კვტ -სთ ელექტროენერჯია ცვლიდა 700 ათასი სოფლის მეურნეობის მუშაკის შრომას. დადგენილია, რომ გასულ წლებში საქართველოს **მრეწველობაში** შრომის ნაყოფიერების ამაღლების დაახლოებით 50% უზრუნველყოფილი იყო შრომის ტექნო-აღჭურვილობის ზრდის ხარჯზე. [13 გვ.44].

შეუცვლელია ელექტროენერჯეტიკის როლი და მნიშვნელობა საზოგადოების განვითარებისათვის. ამ დარგში მცირე შეფერხებები და კრიზისი დიდ საფრთხეს უქმნის მთლიანად მსოფლიო ცივილიზაციის განვითარებას. ამის ნათელი დადასტურებაა მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე ენერჯეტიკული კრიზისები.

ქვეყნის საიმედო და მდგრადი ენერგოუზრუნველყოფა თანამედროვეობის ერთადერთი ყველაზე აქტუალური პრობლემაა. ენერჯეტიკის ჯეროვანი განვითარების გარეშე არარეალური იქნება არამარტო ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური აღორძინების ნებისმიერი პროგრამა, არამედ საფრთხე შეექმნება მის სახელმწიფოებრიობასაც. განუზომელია ენერჯეტიკის როლი ადამიანის ყოელდღიურ ცხოვრებაში. სწორედ იგი განაპირობებს დიდწილად ადამიანის

სიცოცხლის–უნარიანობას, აკმაყოფილებს მოთხოვნებს საკვებზე, საცხოვრებელზე, ტანსაცმელზე, კომფორტზე და სხვა მრავალზე.

სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსის როლი განსაკუთრებით იზრდება საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, კომპლექსის საიმედო ფუნქციონირება და ენერგოდაზოგვის აქტიური პოლიტიკის გატარება წარმოადგენს თითოეული ქვეყნის ეკონომიკური და პოლიტიკური დამოუკიდებლობის საფუძველს. ენერგეტიკის განვითარების დონე დიდ გავლენას ახდენს ქვეყნის საწარმოო ძალების განვითარების დინამიკასა და განლაგებაზე. ქმნის აუცილებელ წინამძღვრებს ცხოვრების დონის ამაღლებისა და შრომის პირობების შემდგომი გაუმჯობესებისათვის.

ელექტრიფიკაციის ხარისხი და მისი გავლენა ქვეყნის ეკონომიკის ნებისმიერ სფეროზე, განისაზღვრება ელექტროენერგეტიკის განვითარების დონით. როგორც ცნობილია, იგი მატერიალური წარმოების წამყვანი დარგის-მრეწველობის უმნიშვნელოვანესი რგოლია და წარმოადგენს ეკონომიკის საბაზო დარგს. ელექტროენერგეტიკის საწარმოები გამოიმუშავენ ელექტროენერგიას და თბოენერგიას და უზრუნველყოფენ ენერჯის ტრანსპორტირებას მომხმარებლამდე.

როგორი გზა გაირა საქართველოს ელექტროენერგეტიკამ მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში?

საბჭოთა ხელისუფლების არსებობის ბოლო 30 წლის მანძილზე, საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარებაში სერიოზული რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ძვრები მოხდა. ამ პერიოდში ელექტროსადგურების სიმძლავრეები 4,6-ჯერ და ელექტროენერგეტიკის წლიური გამომუშავება 3,8-ჯერ გაიზარდა.

ელექტროსადგურების მშენებლობის შედარებით ინტენსიური პერიოდი იყო 1961-1980 წლები. ამ პერიოდში აშენდა და ექსპლუატაციაში შევიდა: 1961 წელს-ორთან-ჭალკესი, 1963 წელს-თბილისის სახელმწიფო რაიონული თბოელექტროსადგური და ხრამკესი.

1980 წლის ბოლოს საქართველოში ყველა სახის ელექტროსადგურის დადგმულმა სიმძლავრემ 4155 ათასკვტ-ს, ხოლო ელექტროენერჯის გამომუშავებამ 14687,4 მლნკვტ./სთმიაღწია, რაც 1960 წლის დონეს შესაბამისად 4,3-ჯერ და 4-ჯერ აღემატებოდა.

მომდევნო 1980-1990 წლებში ელექტროენერჯის წარმოება თითქმის ერთ დონეზე გაიყინა, მაშინ როცა მისი მოხმარება შედარებით სწრაფად იზრდებოდა, ამიტომ სწრაფად იზრდებოდა ენერჯო დეფიციტიც. 1988 წელს ქვეყანას დააკლდა 3,6 მლრდ. კვტ-სთ ელექტროენერჯია. ეს ციფრი კი საქართველოს მთელი ისტორიის მანძილზე სარეკორდოა. საკვლევ პერიოდში საქართველოს ელექტროენერჯეტიკული ბალანსი 24 წლის განმავლობაში დეფიციტური იყო. საერთო დეფიციტმა 23,3 მლრდ. კვტ-სთ შეადგინა. თუ ამ ციფრს შევადარებთ ჭარბი ელექტრო ენერჯის იმ რაოდენობას, რომელიც ჩვენმა ელექტროსადგურებმა გამოიმუშავეს ქვეყნის მოთხოვნილებების ზემოთ, დანარჩენ შვიდ წელს, აღმოჩნდება, რომ ელექტროენერჯის საბოლოო დეფიციტი 21,5 მლრდ. კვტსთ-ს უდრის. დეფიციტი განსაკუთრებით კატასტროფულად იზრდებოდა 1984-1988 წლებში, როდესაც იგი 5,3-ჯერ გაიზარდა.

1990 წელს ქვეყანას დააკლდა 3,2 მლრდ.კვტ-სთ ელექტროენერჯია. ამ წელს მოთხოვნილება დაკმაყოფილდა 81,6 % -ით, მაგრამ უზრუნველყოფის აღნიშნული დონეც რეალურად ვერ ჩაითვლება, რადგანაც ამ წელს გამომუშავებული ელექტროენერჯის 46,7%, მოდიოდა თბოელექტროსადგურებზე, სადაც ძირითადად ქვეყნის გარედან შემოტანილი საწვავი გამოიყენებოდა, აქედან გამომდინარე ცხადია, თუ რა ვითარება შეიქმნა ჩვენი საკუთარი ელექტროენერჯით უზრუნველყოფის საქმეში. [18].

საბჭოთა პერიოდის უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში საქართველოში ელექტროენერჯის წარმოება და მოხმარება ძირითადად ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა, მაგრამ შეინიშნებოდა დარღვევებიც. მაგალითად 1977 წელს, ხოლო შემდეგ 1983-1985 წლებში წინა პერიოდთან შედარებით შემცირდა ელექტროენერჯის გამომუშავების რაოდენობა. ესეც არასასურველი სიახლე იყო ჩვენი ელექტროენერჯეტიკის განვითარებაში. იგი განაპირობა ელექტროსადგურების საერთო რაოდენობაში ჰიდროელექტროსადგურების ხვედრითი წონის ზრდამ და ამ პერიოდში მდინარეების მცირე წყლიანობამ. ასეთ დროს კი, როგორც ცნობილია, ელექტროსადგურების გამომუშავება 20-30%-ით მცირდება.

ელექტროენერჯის მოხმარების ისტორიაში პირველად აღინიშნა კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი გარემოება-1989 წელს შემცირდა ენერჯის გამოყენება წინა წლებთან

შედარებით. ამისი მიზეზი გახდა იმ დროს რთული საზოგადოებრივ-პოლიტიკური ვითარების ჩამოყალიბება, გაფიცვები და შედეგად, სამრეწველო გაერთიანებებში, განსაკუთრებით მსხვილ საწარმოებში შემოღებული იძულებითი შეზღუდვები ელექტროენერჯის მოხმარებაში. მდგომარეობას ამწვავებდა ის გარემოებაც, რომ მთლიანად ამიერკავკასიის რეგიონი ამ მხრივ დეფიციტური აღმოჩნდა. 1988 წელს საქართველომ, სომხეთმა და აზერბაიჯანმა გამოიმუშავეს 53, 4 , ხოლო მოიხმარეს 53, 5 მლრდ.კვტ-სთ ელექტროენერჯია. საერთო დეფიციტი კი მთლიანად საქართველოს ენერჯო სისტემით იყო განპირობებული. ვითარება მთლიანად დაიძაბა სომხეთის ატომური ელექტროსადგურის გაჩერების შემდეგ 1989წელს.

საქართველოში გარდა იმისა, რომ შეყოვნდა ახალი ელექტროსადგურების ამოქმედება, იმავე წლებში გაუარესდა არსებული სიმძლავრეთა გამოყენების დონეც. შემცირდა დადგმული სიმძლავრეების გამოყენების საშუალო წლიური საათების რაოდენობა. ამის გამო 1990 წელს უკვე ქვეყანა მწვავე კრიზისულ მდგომარეობაში აღმოჩნდა, რამაც კიდე უფრო გააღრმავა ქვეყანაში ეკონომიკური კრიზისი.

საქართველოში ენერჯეტიკის განვითარების შედარებით ჩამორჩენილი ტენდენცია ხასიათდებოდა ბოლო წლებშიც. 2000-2005 წლებში ქვეყანაში მთლიანი შიდა პროდუქტი 42,5%-ით გაიზარდა, ხოლო სათბობ-ენერჯეტიკული კომპლექსის დარგების პროდუქცია შემცირდა. 10,7%-ით. მშპ-ს ზრდა კი უზრუნველყოფილი იქნა იმპორტული ენერჯორესურსების ხარჯზე. 2006 წელს მშპ გაიზარდა 9.4%-ით, სამრეწველო პროდუქცია 10,6%, მაშინ როცა ელექტოენერჯეტიკის ზრდა 4,5 %-ს შეადგენდა, ხოლო ნავთობისა და ნახშირის მოპოვება შემცირდა კიდევ. შემცირდა ენერჯეტიკული პროდუქციის წარმოება ნატურალურ მაჩვენებელშიც. ამ მხრივ გამონაკლისს წარმოადგენდა შემა ,რომელსაც ჩვენი წინაპრები ჯერ კიდევ ცივილიზაციის გარიჟრაჟზე სათბობად იყენებდნენ. ენერჯეტიკულ საჭიროებას ჩვენი ქვეყანა მაშინ შეძლებისდაგვარად, ძირითადად იმპორტული პროდუქციით იკმაყოფილებდნენ. ელექტროენერჯეტიკა წარმოადგენს რთულ მრავალდარგოვან ტექნიკურ-სამეურნეო სისტემას, რომელშიც შედის ელექტოენერჯის გენერაციის, გადაცემის, დისპეტჩერიზაციისა და განაწილების ობიექტები. დიდია მისი როლი და მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკაში.ეს განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ ნებისმიერი საწარმოო და ტექნოლოგიური პროცესი ეკონომიკის ყველა დარგში

მჭიდროდაა დაკავშირებული ელექტროენერჯის გამოყენებასთან. ელექტროენერჯის გამოყენება საშუალებას იძლევა განუწყვეტლივ გავაუმჯობესოთ წარმოების საშუალებები, შევქმნათ ახალი პროგრესული მასალები, შევამსუბუქოთ და დავზოგოთ ადამიანის შრომა, უფრო კომფორტული გავხადოთ მისი ცხოვრებისა და დასვენების პირობები.

ელექტროენერჯია ენერჯის ყველაზე უნივერსალური სახეა. მის საფუძველზე განხორციელებული ელექტრიფიკაცია მიჩნეულია ქვეყნის სიმდიდრისა და ძლიერების წყაროდ. იგი დიდ ეკონომიკურ ეფექტს იძლევა მრეწველობაში, ტრანსპორტში, სოფლის მეურნეობაში, კომუნალურ-საყოფაცხოვრებო სფეროში და სხვა ნებისმიერ დარგში [14, გვ.34].

ელექტროენერჯეტიკის ძირითადი ამოცანა – უზრუნველყოს ქვეყანა მაღალხარისხოვანი და საჭირო რაოდენობის ელექტროენერჯით, განაპირობებს მისი განვითარების დამოკიდებულებას ეკონომიკის ზრდის ტემპებსა და მასშტაბებზე. დიდია მისი გავლენა საზოგადოებრივი წარმოების ეფექტიანობაზე. ენერჯეტიკა ტექნიკური პროგრესის საფუძველია, მაგრამ თვითონ ამავე დროს ვითარდება უახლესი ტექნიკის ბაზაზე.

საქართველოს ელექტროენერჯეტიკული ისტორიის განვითარება XIX საუკუნის 80–იან წლებში იღებს დასაბამს. გამოჩენილმა ეკონომისტმა და საზოგადო მოღვაწემ, ნიკო ნიკოლაძემ, 1884 წლის 20 ნოემბერს ქალაქის საბჭოში შეიტანა წინადადება, რომლის მიხედვითაც, თბილისის ქუჩების განათება ელექტროენერჯით უნდა განხორციელებულიყო თუმცა წინადადება წინადადებად დარჩა და საზოგადოებამ კიდევ დიდხანს ვერ მიიღო გადაწყვეტილება დედაქალაქის ელექტროენერჯით განათების თაობაზე.

პირველად საქართველოში ელექტროენერჯის წარმოება 1887 წელს დაიწყო. ილია ჭავჭავაძის ინიციატივით, ქალაქ თბილისის დრამატული თეატრის გასანათებლად თბური ძრავები დამონტაჟდა. სამუშაოები შედურმა კომპანია "ზლანშე"-მ ჩაატარა. პირველად 1898 წელს ამუშავდა ბორჯომის ჰიდროელექტროსადგური, რომლის სიმძლავრე 103 კილოვატს შეადგენდა.

ტრადიციულად, საქართველოს ენერჯეტიკული ბაზრის განვითარება ყოველთვის ჩამორჩებოდა ელექტროენერჯიაზე მოთხოვნილების ზრდის ტემპებს.

დამოუკიდებლობის მოპოვების პირველ წლებში საქართველომ ვეღარ შეძლო თავისი ეკონომიკის ავტონომიური ენერგოუზრუნველყოფა. გარედან ენერგორესურსების შემოტანა თითქმის დაუძლეველ ტვირთად დააწვა ქვეყნის ისედაც მძიმე ეკონომიკურ მდგომარეობას.

საქართველოს ეკონომიკის განვითარების ყველა ეტაპზე ელექტროენერგეტიკის როლი და მნიშვნელობა ყოველთვის დიდია, მაგრამ იგი განსაკუთრებულია თანამედროვე პირობებში. ელექტროენერგეტიკა, შეიძლება ითქვას, ერთ-ერთი მთავარი დარგია, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს დამოუკიდებლობის გზაზე მდგარი ქვეყნის ეკონომიკურ-სოციალური მდგრადი განვითარების საჭირო პირობები. ამ თვალსაზრისით მას არა მარტო ეკონომიკურ-სოციალური და გარემოს დაცვითი, არამედ პოლიტიკური დატვირთვაც აქვს. ელექტროენერგეტიკის ჯეროვანი განვითარების გარეშე საფრთხე შეექმნება არა მარტო სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას, არამედ ქვეყნის დამოუკიდებლობასაც.

ზემოთ აღნიშნული მსჯელობიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ ელექტროენერგეტიკას ქვეყნის ეკონომიკაში განმსაზღვრელი მნიშვნელობა აქვს. იგი მისი განვითარების უდიდეს, შეიძლება ითქვას, გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს.

უფრო გაიზარდა ენერგეტიკის როლი თანამედროვე ეტაპზე. ექსპერტთა შეფასებით, თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში ენერგოწარმოებისა და მოხმარების დონე გაცილებით უფრო ობიექტური და ადექვატურია ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დასახასიათებლად, ვიდრე მთლიანი შიდა პროდუქტის მაჩვენებელი [32]. იგი უდიდეს გავლენას ახდენს სოციალური და ეკონომიკური ინფრასტრუქტურის ფორმირებასა და წარმოების ეფექტიანობაზე. ნებისმიერი საწარმოო პროცესი მრეწველობის ყველა დარგში, სოფლის მეურნეობაში, ტრანსპორტზე, მოსახლეობის ცხოვრების ყველა სფეროში დაკავშირებულია ენერჯის სულ უფრო მზარდი ოდენობით გამოყენებასთან. ხოლო შრომის ელექტრო და ენერგოაღჭურვილობა წარმოადგენს საზოგადოების სოციალური უკეთესობისა და შრომის ნაყოფიერების ზრდის ძირითად მატერიალურ საფუძველს.

ელექტროენერჯის გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა მუდმივად სრულყოფით შრომის იარაღები, შევქმნათ ახალი პროგრესული მასალები, შევამსუბუქოთ

ადამიანის შრომა, ავამაღლოთ შრომის ნაყოფიერება და ცხოვრების დონე. მას ამ მხრივ პრაქტიკულად კონკურენტი არ ჰყავს.

სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესი, რომელიც მნიშვნელოვნად ცვლის შრომისა და წარმოების იერსახეს ხასიათდება ელექტროენერჯის მზარდი მოხმარებით, შრომის იარაღებსა და საგნებზე ელექტრიფიკაციის სულ უფრო და უფრო მეტი ზემოქმედებით. მას შემცვლელი არა ჰყავს გამომთვლელი ტექნიკისა და კომპიუტერიზაციის განვითარებაში, აგრეთვე ცხოვრების პირობებისა და წარმოებაში ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფაში.

ენერჯის ამ სახემ სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესსა და მთლიანად, კაცობრიობის ისტორიაში ნამდვილი გადატრიალება მოახდინა. არ დარჩენილა ცხოვრების არც ერთი სფერო, სადაც ელექტროენერჯია არ მოიხმარებოდეს. მისმა გამოყენებამ ყოველდღიური და საყოველთაო ხასიათი მიიღო. ჯერ კიდევ 2006 წელს მსოფლიოში ელექტროენერჯის წარმოებამ და მოხმარებამ მიაღწია 17377 მლრდ. კვტ-სთ-ს. ნაცვლად 15000 მლრდ. კვტ.სთ-ისა. 1900 წლიდან, ანუ 106 წლის განმავლობაში გაიზარდა 1158-ჯერ, მაგრამ ეს ზღვარი როდია. დედამიწის მოსახლეობის დაახლოებით მესამედი, ანუ 2,0 მილიარდი ადამიანი ჯერ კიდევ ვერ სარგებლობს ელექტროენერჯით. აქვე აღვნიშნავთ, რომ საქართველოში, სადაც ძირითადად დამთავრებულია ელექტრიფიკაციის პროცესი, 100 წლის განმავლობაში (1913-2013წწ.) ელექტროენერჯის გამომუშავება გაიზარდა თითქმის 500-ჯერ.

ენერჯეტიკის განვითარების წინაპირობებსა და მოთხოვნებს შორის, პირველ რიგში, უნდა დავასახელოთ ქვეყნის ენერჯეტიკული რესურსები, სამეცნიერო-ტექნიკური ბაზა, შესაბამისი შრომითი რესურსები და კადრები, ძირითადი საწარმოო ფონდები (კაპიტალი). დარგი უნდა აკმაყოფილებდეს ეკოლოგიურ მოთხოვნებს, ენერგოდაზოგვისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის მიღებულ სტანდარტებს.

სათბობ-ენერჯეტიკულ რესურსებს (სერ)ბუნებრივ სიმდიდრეთა შორის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. მისი დიდი როლი, პირველ რიგში, განისაზღვრება იმ გარემოებით, რომ იგი წარმოადგენს საზოგადოებრივი წარმოების ჯაჭვის საწყის რგოლს, რომელზეც მთლიანად არის დამოკიდებული მეურნეობის ყველა დარგის განვითარების ტემპები და მასშტაბები. ფლობდე საკმარის ენერგორესურსებს და შეგეძლოს სწორად გამოიყენო იგი – ეს ნიშნავს გქონდეს

საიმედო ბაზა სოციალური და ეკონომიკური ხასიათის ყველა ამოცანის წარმატებით გადაწყვეტისათვის.

ჩვენი ქვეყნის მაგალითით თუ ვიმსჯელებთ, საქართველო სერ-ით მდიდარი არ არის, მაგრამ ქვეყნის ტერიტორიაზე, მეტ-ნაკლები სიდიდით, ამ რესურსების თითქმის ყველა სახე გვხვდება: არის ქვანახშირი, მურა ნახშირი, ტორფი, ნავთობი, თანამდე გაზი, თერმული წყლები, გამოიყენება ჰიდროენერგორესურსები, ხელსაყრელი პირობებია მზისა და ქარის ენერჯის გამოყენებისათვის.

საქართველოს ტრადიციული რესურსიდან აღსანიშნავია ჰიდრორესურსი, ნახშირი და ნავთობი, მათ შორის კი განსაკუთრებით მდიდარია ჰიდროენერგორესურსებით. ჩვენი მდინარეები შეიცავს უზარმაზარი სიდიდის ჰიდრავლიკურ ენერჯიას და გარკვეულწილად ავსებს სათბობის ნაკლებობას ქვეყანაში.

საქართველოში მძლავრი ჰიდროენერგორესურსების არსებობა უშუალოდ დაკავშირებულია მის მთიან რელიეფთან. კავკასიონისა და მცირე კავკასიონის მთებიდან გამომდინარე წყლის ნაკადები მოკლე მანძილზე მკვეთრი ვარდნის გამო ჰიდროენერჯის მძლავრ მარაგს ქმნიან. ეს განსაკუთრებით შეეხება დასავლეთ საქართველოს.

მთლიანობაში, საქართველოს ტერიტორიაზე 26 ათასი მდინარეა აღრიცხული. მათი საერთო სიგრძე კი დაახლოებით 60 ათასი კმ-ია. მდინარეები, რომელთა სიგრძე 25 კმ-ზე ნაკლებია, მათი საერთო რაოდენობის 99,3%-ს და მდინარეთა საერთო სიგრძის 76%-ს შეადგენს. ამასთან, საქართველოს ტერიტორიის ბუნებრივი ჩამონადენის ჯამური მოცულობა 52,8, ხოლო მთლიანი წყლის რესურსები 61,5 კუბური კმ-ია. აქვე თუ გავითვალისწინებთ მტკნარი წყლის მარაგს, რომელიც შედგება მყინვარების, ტბების, წყალსაცავებისა და ჭაობების წყლის რესურსებისგან, ეს ციფრი 96,5 კუბურ კმ-მდე იზრდება.

მდინარეთა საერთო რაოდენობიდან ენერგეტიკული მნიშვნელობით გამოირჩევა 319 მდინარე, რომელთა წლიური ჯამური პოტენციური სიმძლავრე უდრის 15,63 მლნ. კვტ. ხოლო საშუალო წლიური ენერჯია – 135,80 მლრდ. კვტ.სთ. აქედან, 208 საშუალო და დიდ მდინარეს აქვს 14,78 მლნ. კვტ. ჯამური სიმძლავრე და

129,5 მლრდ. კვტ.სთ. წლიური ენერჯია. დანარჩენ მცირე მდინარეს კი – 851 ათასი კვტ. სიმძლავრე.

საქართველოს მთელი ტერიტორიისათვის ზედაპირული ჩამონადენის ენერჯია შეადგენს 228,5 მლრდ კვტსთ, ხოლო მისი შესაბამისი სიმძლავრე უდრის 26,1 მლნ კვტ.

თუ განვიხილავთ საქართველოს ძირითადი მდინარეების თეორიულ ჰიდროენერგეტიკულ რესურსებს, ირკვევა, რომ ქვეყნის ტერიტორიის ყოველ კვადრატულ კილომეტრზე საშუალოდ მოდის მთელი ზედაპირული ჩამონადენის 3,27 მლნ. კვტ. სთ. ენერჯია, მათ შორის დასავლეთ საქართველოზე – 5,06 მლნ. კვტ. სთ. და აღმოსავლეთ საქართველოზე – 1,73 მლნ. კვტ. სთ. რაც შეეხება საქართველოს ენერგორესურსების აბსოლუტურ მნიშვნელობებს, ჩანს, რომ 228,5 მლრდ კვტსთ (72,1%) მოდის დასავლეთ საქართველოზე, ხოლო აღმოსავლეთ საქართველოზე – 63,7 მლრდ კვტსთ (27,9%).

თუ ამ რესურსებიდან გამოვყოფთ მსხვილი, საშუალო და მცირე მდინარეების პოტენციალურ რესურსებს, მაშინ მათ წილად მოდის მთელი ზედაპირული ჩამონადენის დაახლოებით 60% (135,8 მლრდ კვტსთ) ენერგორესურსები, ხოლო დანარჩენი 40% (92,7 მლრდ კვტსთ) – ფერდობრივ ჩამონადენზე.

საქართველოს დიდი და საშუალო სიდიდის მდინარეთა თეორიული ჰიდროენერგორესურსები დაახლოებით 136 მლრდ კვტსათია, რაც ყოფილი საბჭოთა კავშირის ტერიტორიაზე არსებული ყველა მდინარის პოტენციური ჰიდროენერგორესურსების 3,4%-ს შეადგენს, ქვეყნის ტექნიკური ჰიდროენერგეტიკული რესურსები კი 68, ხოლო ეკონომიკური ჰიდროენერგორესურსები 32 მლრდ. კილოვატსათია. საქართველოს ახლანდელი ტერიტორიის თითოეულ კვადრატულ კილომეტრზე მოდის 1943 ათასი კვტ. სთ ჰიდროენერჯია, ეს კი ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია მსოფლიოში. ერთ სულ მოსახლეზე ტექნიკური ჰიდროენერგეტიკული პოტენციალის მიხედვით საქართველოს მესამე ადგილი ეჭირა ყოფილ სსრ კავშირის სხვა რესპუბლიკებს შორის და 41,7%-ით სჭარბობდა ე.წ. საშუალო საკავშირო მაჩვენებელს.

საქართველოში ჰიდროენერგომშენებლობისათვის ხელსაყრელ პირობებს ისიც ქმნის, რომ აქ აღრიცხული 319 მდინარის ტექნიკური ჰიდროენერგორესურსების 40%

რვა მთავარ მდინარეზე (მტკვარი, რიონი, ენგური, ცხენისწყალი, კოდორი, ბზიფი, ხრამი და არაგვი) მოდის.

საქართველოს ზემოთ აღნიშნული ჰიდროენერგორესურსების რაოდენობა (135,8 მლრდ კვტსთ) ითვალისწინებს 319 დიდი და პატარა მდინარის სიმძლავრეს.

ცნობილია, რომ წყლის ჩამონადენის პოტენციური ჰიდროენერგეტიკული რესურსების შიდაწლიური განაწილება თეორიულ ასპექტში დამოკიდებულია მხოლოდ მდინარეთა ჩამონადენის შიდაწლიურ ცვალებადობაზე. ამასთან, ამ რესურსების გადანაწილება წლიურ ან მრავალწლიურ ასპექტში შესაძლებელია მარეგულირებელი წყალსაცავების მშენებლობის გზით. რამდენადაც ეკოლოგიური თვალსაზრისით გართულებულია მარეგულირებელი წყალსაცავების მშენებლობა, ამიტომ წყლის ჩამონადენის შიდაწლიური განაწილების დასაბუთებას, საერთო ენერგეტიკული სიტუაციის გათვალისწინებით, უპირველესი მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყნის სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსის განვითარებისათვის.

ჰიდროენერგეტიკულ მშენებლობაში თანამედროვე მიღწევათა გამოყენებით საქართველოს მდინარეებზე ახლა შეიძლება აიგოს ათეულობით მსხვილი და საშუალო სიდიდის ეკონომიური ჰიდროელექტროსადგური.

ამასთან, ჩვენი ქვეყნის ჰიდროენერგეტიკულ რესურსებს დადებით მხარესთან ერთად გარკვეული ნაკლიც გააჩნია: იგი არათანაბრადაა განლაგებული ქვეყნის ტერიტორიაზე. აღმოსავლეთ და დასავლეთ საქართველოს შედარებით ერთნაირი ტერიტორიის პირობებში, უკანასკნელზე მოდის მდინარეთა ენერჯის 70%-ზე მეტი.

განსაკუთრებით მდიდარია საქართველო შედარებით პატარა მდინარეებით. მათი ტექნიკური პოტენციალი, საქართველოს ენერგეტიკისა და ჰიდროტექნიკურ ნაგებობათა სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის მონაცემებით, წლიურად 12,3 მლრდ კვტსთ-ს შეადგენს.

აქ მოტანილი მონაცემები იმაზე მიუთითებს, რომ საქართველო ჰიდრორესურსების ტიპური ქვეყანაა. იგი გონივრული ათვისების შემთხვევაში თბოსიმძლავრეებთან ერთად არა მარტო უზრუნველყოფს ქვეყნის მოთხოვნებს ელექტროენერგიაზე, არამედ საშუალებას მოგვცემს იაფი ენერჯის გარკვეული ნაწილი მივიყიდოთ მეზობელ სახელმწიფოებს.

ენერგეტიკის განვითარებაში **სამეცნიერო-ტექნიკური** პროგრესი ასრულებს განსაკუთრებულ როლს, იგი უზრუნველყოფს პროდუქციის წარმოების გადიდებას, ნაწარმის სახეობათა გაფართოებას, ხარისხის ამაღლებას, აგრეთვე პროდუქციის ერთეულ წარმოებაზე ცოცხალი და განივთებული შრომის დანახარჯების შემცირებას. სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი აქტიურად ზემოქმედებს მატერიალურ წარმოებაზე და საწარმოო ძალთა სრულყოფის საფუძველზე, რომელიც წარმოებითი ურთიერთობის შემდგომ წინსვლას განაპირობებს.

თანამედროვე ენერგეტიკული წარმოება არ შეიძლება განვითარდეს მეცნიერების გარეშე და მისი ტექნიკური დონე დამოკიდებულია მეცნიერული კვლევის შედეგების დანერგვის მასშტაბებზე.

ენერგეტიკული განვითარების წინაპირობათა შორის ერთ-ერთი მთავარი ეკონომიკური პირობა **ადამიანური რესურსებისა და ენერგეტიკული კადრების** არსებობაა. იგი დარგის მთავარი სიმდიდრეა და ორგანულ კავშირშია მის მუდმივ განვითარებასა და ცვლილებების რთულ პროცესთან.

თავისი განვითარების რთულ და ხანგრძლივ პერიოდში საქართველოს ენერგეტიკულ სექტორში მნიშვნელოვანი შრომითი პოტენციალი შეიქმნა. ეს უკანასკნელი მისი რაოდენობრივი თვალსაზრისით გაცილებით უფრო ფართო ცნებაა შრომით რესურსებთან შედარებით. შრომითი პოტენციალი მისი შრომითი რესურსებისაგან განსხვავდება იმითაც, რომ შრომითი პოტენციალის ხარისხობრივი გაუჯობება შრომითი რესურსების გადიდების ტოლფასია. ეს, პირველ რიგში, შეეხება ენერგეტიკულ საინჟინრო-ტექნიკურ კადრებს, რომლებსაც დაგროვილი აქვთ მუშაობის მდიდარი გამოცდილება, მაგრამ ახლა სხვადასხვა ობიექტური და სუბიექტური მიზეზების გამო არ მუშაობენ, თუმცა ჯერ კიდევ აქვთ უნარი სარგებლობა მოუტანონ დარგს.

რამდენადაც სასარგებლოა ელექტროენერჯის გამოყენების სფეროს გაფართოება, იმდენადვეა საზიანო და დამანგრეველიც ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისათვის მისი შემცირება. ეს ნათლად გამოჩნდა საქართველოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის პირველ წლებში (1991-1995წწ.). ცნობილია, რომ საქართველოში 1990 წლიდან მოყოლებული ელექტროენერჯის წარმოება და მოხმარება მკვეთრად შემცირდა. 1994 წელს,

ქვეყანაში წარმოებულ იქნა მხოლოდ 7 მლრდ. კვტ. სთ. ანუ 1989 წელს მიღწეული მაქსიმალური დონის 43%. ელექტროენერჯის წარმოების 1994 წლის დონე კი საქართველოში ჯერ კიდევ 1968 წელს, ანუ 26 წლის წინ აღინიშნა. ე.ი. ამ სფეროში ქვეყანამ მეოთხედ საუკუნეზე მეტი ხნით დაიხია უკან.

სხვა წინაპირობათა შორის უნდა დავასახელოთ ენერგორესურსების ეკონომიკური და რაციონალური გამოყენება, აგრეთვე ეკოლოგიურ მოთხოვნათა დაცვა. ენერგეტიკის ერთ-ერთი მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია **ენერგომომხმარების არსებული სისტემა.**

საქართველოში მმართველობის დამკვიდრებული სისტემისა და საბაზრო ეკონომიკისათვის დამახასიათებელმა რეფორმებმა ჯერ კიდევ ვერ გამოიღო სათანადო შედეგი. მკვეთრად დაეცა ენერგორესურსების გამოყენების ეფექტიანობა. მწვავედ დადგა არსებული თბომომარაგების სისტემების ნაწილობრივი აღდგენისა და ახალ სისტემებზე გადასვლის პრობლემა. სხვა შემთხვევაში, ენერგოსისტემის მიერ გამომუშავებული პროდუქცია შესაბამისი უკუგების გარეშე შთაინთქმება ქვეყნის ენერგომფლანგველურ ინფრასტრუქტურაში.

ენერგომომხმარების სისტემის მოშლა, როგორც ქვეყნის ენერგეტიკული კომპლექსის მდგომარეობის განმსაზღვრელი ფაქტორი, ჯერ კიდევ არ გამხდარა ჭეშმარიტად კრიტიკული ანალიზის საგანი. ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია ენერგოწარმოების პრობლემებზე, რომელთა გადაწყვეტის გზების მოძიება ენერგომომხმარების არსებული სტრუქტურების რაციონალიზაციის პრობლემებიდან მოწყვეტილად მიმდინარეობს და ხელს უშლის საკუთარი რესურსებით ენერგოწარმოების ზრდას.

XXI საუკუნის პირველი ოცწლეულის სეკ-ის განვითარებას შემდეგი ძირითადი პირობები განსაზღვრავს:

- ეროვნული ეკონომიკის განვითარების ტემპები, წარმოების ენერგოტევადობის შემცირების ტენდენცია, ენერგიაშემცველი რესურსების სამომხმარებლო ტარიფების თანმიმდევრულად და სამართლიანად რეგულირება, საგადასახადო პოლიტიკის ნორმალიზაცია და სათბობ-ენერგეტიკულ რესურსებზე მოთხოვნილების დინამიკა და მათი ოპტიმალური სტრუქტურის განვითარება;

- მსოფლიოს ეკონომიკური და ენერგეტიკული ბაზრების კონიუნქტურის მდგომარეობა, საერთაშორისო ენერგეტიკულ სივრცეში საქართველოს ინტეგრაციის ხარისხი;
- ძირითადად, საკუთარ რესურსებზე ორიენტირებული სეკ-ის შექმნა და ამ მიზნით ჰიდრორესურსებისა და განახლებადი ენერჯის სხვა წყაროების ფართომასშტაბიანი ათვისება, საკუთარი ორგანული სათბობის დაძიებისა და მოპოვების გაფართოება, რესურსების სტრატეგიული მარაგის მყარი ბაზის შექმნა;
- ხელსაყრელი საინვესტიციო კლიმატის ფორმირება და საგადასახადო, ფასწარმოქმნისა და საბაჟო რეგულირების მექანიზმების სრულყოფა;
- ენერგეტიკისა და გარემოს ჰარმონიული თანაარსებობის პირობების შექმნა;
- სეკ-ში სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების გამოყენებისა და საკადრო მომზადების მასშტაბების გაფართოება და მომავლის ენერგეტიკაზე დაფუძნებული სეკ-ის ფორმირება.

სეკ-ის თვისებრივად ახალ სამეურნეო დონეზე აყვანა და მისი თანმიმდევრულად განვითარება დამოკიდებული იქნება ამ პროცესში მონაწილე ყველა სუბიექტის ურთიერთპასუხისმგებლობასა და სახელმწიფოს როლის გაძლიერებაზე, საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზის შექმნისა და წარმატებით განხორციელებაზე.

იმ მრავალრიცხოვან გამოწვევათა შორის, რომელთა გადაჭრა აუცილებელია დღევანდელ საქართველოში, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საკუთარი ეკონომიკის საიმედო და უსაფრთხო ენერგოუზრუნველყოფა. ამ რთული ამოცანის გადასაწყვეტად, პირველ რიგში, საჭიროა საკუთარი ბუნებრივი ენერგეტიკული რესურსების გამოყენების უწყვეტი გაფართოება.

ქვეყნის ენერგეტიკული უსაფრთხოების პოლიტიკის მთავარი მიზანი უნდა გახდეს მისი ძირითადი პარამეტრების თვისებრივად ახალი დონეების ეტაპობრივი მიღწევა. ეს პარამეტრებია [7, გვ.36]:

- სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსის უნარი – შესაბამისი ხასირხითა და ეკონომიკურად გამართლებული ფასებით დააკმაყოფილოს ენერგიაშემცველებზე მოთხოვნილება;

– ეკონომიკის უნარი – ეფექტიანად გამოიყენოს საკუთარი და იმპორტული ენერჯის რესურსები და თავიდან აიცილოს ირაციონალური ხარჯები და სათბობ-ენერგეტიკული ბალანსის დეფიციტი;

– ენერგეტიკული კომპლექსის მდგრადობა შიგა და გარე ეკონომიკური, ტექნოგენურ და ბუნებრივ საფრთხეთა მიმართ და დესტაბილიზაციის გამომწვევი სხვადასხვა გამოვლენის შედეგად მიყენებული ზარალის მინიმიზაციის უნარი.

ენერგეტიკის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის უმნიშვნელოვანესი პრინციპებია:

– ნორმალურ პირობებში ეკონომიკისა და ქვეყნის მოსახლეობის სრულად ენერგოუზრუნველყოფა, ხოლო სხვადასხვა სახის საფრთხის, ან განსაკუთრებული სიტუაციების წარმოქმნის შემთხვევებში – მინიმალური სასიცოცხლო პარამეტრების შენარჩუნება;

– ენერგორესურსების სახელმწიფო მარაგის შექმნა;

– არაგანახლებადი რესურსების შევსებადობა;

– ხმარებაში არსებული სათბობისა და ენერჯის სახეობების დივერსიფიკაცია (ენერგეტიკა არ უნდა იყოს მხოლოდ ერთ რომელიმე სახეობასა და ერთ მომწოდებელ ქვეყანაზე დამოკიდებული);

– ეკოლოგიური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;

– ენერგოეფექტიანობის ამაღლება;

– ენერგორესურსების შიგა ბაზრებზე მომგებიანი ეკონომიკური პირობების შექმნა და საიმპორტო სტრუქტურის რაციონალიზაცია;

– ყველა შესაძლო ტექნოლოგიურ პროცესსა და პროექტში კონკურენტუნარიანი ადგილობრივი ენერჯიაშემცველებისა და მოწყობილობა-დანადგარების გამოყენება.

საქართველოს ელექტროენერგეტიკაში შესამჩნევი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ძვრები მოხდა 2000-2010 წლებში მოხდა. დარგის პროდუქცია ღირებულებით მაჩვენებლებში მოქმედი ფასებით გაუზარდა 68,4%-ით, ხოლო ნატურალურ მაჩვენებლებში 33,2%-ით. გაუმჯობესდა სხვა პარამეტრებიც. 2011 წლის მდგომარეობით, დარგში დასაქმებული 11.6 ათასი ადამიანი, თავმოყრილია 1967,5 მლნ ლარის ღირებულების ძირითადი კაპიტალი და წლის განმავლობაში გამოშვებულია 668,6 მლნ ლარის პროდუქცია.

საქართველოს ელექტროენერგეტიკაში პოზიტიური ძვრები ზოგადად სახეზეა 2005 წლის შემდეგ პერიოდში. ამ დროიდან მოყოლებული ელექტროენერჯის წარმოება წლობით დიდდება. 2009 წელს მან 8278,1 მლნ კვტ.სთ-ს მიაღწია. 2007 წლიდან მდგომარეობა შეიცვალა ელექტროენერჯით მომარაგებაში. პირველად, საქართველოს დამოუკიდებლობის წლებში, ამ წელს ქვეყნის ელექტრო ბალანსი უდეფიციტო იყო. 2000-2005 წლებში შემოტანილი ენერგეტიკული პროდუქციის მოცულობა გაიზარდა 1419 ათასი ტონა სათბობიდან 2030 ათას ტონა პირობით სათბობამდე, ანუ 43,1%-ით. აღსანიშნავია, რომ შემოტანილი ენერგორესურსების ხვედრითი წონა საქართველოს შესაბამის საერთო მოხმარებაში 83,1%-ს შეადგენდა. ასეთ სიტუაციაში საგარეო ენერგეტიკული კავშირების გარეშე, ცხადია საქართველოს ერთობ გაუჭირდებოდა. [8, გვ.19].

ცხრილი 2.1.[33].

**ელექტროენერჯის წარმოება და მოხმარება საქართველოში
2000-2013 წლებში (მლნ.კვტ.სთ)**

წლები	წარმოება	მათ შორის		მოხმარება	ბალანსი (+) (-)
		ჰესი	თესი		
2000	7446,0	5953,0	1493,0	7847,0	-401,1
2001	6942,0	5531,0	1411,0	7296,3	-354,3
2002	7256,0	6767,0	489,0	7724,7	-468,7
2003	7163,8	5723,0	1440,0	7898,0	-735,0
2004	6706,0	5892,8	813,2	7916,0	-1210,0
2005	6880,8	5850,2	1030,6	7842,8	-962,0
2006	7419,9	5316,1	2103,8	8114,9	-695,0
2007	8169,5	6724,5	1445,0	7973,3	+196,2
2008	8279,1	7053,6	1225,5	8248,5	+30,6
2009	8278,1	7314,6	963,5	7783,5	+494,6
2010	9919,2	9263,3	655,9	8441,9	+1477,3
2011	9912,2	7788,7	2123,4	9256,6	+655,6
2012	9471,9	7122,1	2349,8	9379,4	+92,5
2013	9860,6	8163,5	1697,1	9690,1	+170,5

წყარო: ენერგო-პროჯორჯიას წლიური ანგარიშები

იმპორტზე დამოკიდებულების პირობებში, დიდი მნიშვნელობა აქვს ენერგოპროდუქციის მომჭირნე მოხმარებას, როგორც წარმოებაში ისე ყოფაში. ცხადია დაბალი ფასი ვერ იქნებოდა მომჭირნე მოხმარების სტიმული, მაღალი ფასი კი მძიმე ტვირთად აწვება მოსახლეობის ხელმოკლე ფენებს. ეს საკითხი განსაკუთრებით მწვავედ დადგა ელექტრო-მოხმარების სფეროში. სადაც ტარიფი ექვემდებარება სახელმწიფო რეგულირებას. პრობლემის გადასაწყვეტად მოსახლეობას დაუწესდა დიფერენცირებული ტარიფი. კერძოდ, 2003 წლის 1 სექტემბრიდან, ელექტროენერგეტიკის საფასურისაგან დაბალშემოსავლიანი მომხმარებლებლები-სათვის დაცვის მიზნით, შემოღებული იქნა ელექტროენერგიის ე.წ. „საფეხურებრივი ტარიფი“, რომლის თანახმადაც, მოსახლეობას ტარიფი, მოხმარებული ელექტროენერგიის პროპორციულად დაწესდა. კერძოდ გამოიყო 3 კატეგორია მომხმარებელთა. თბილისში, ის მომხმარებლები, რომლებიც 30 კალენდარული დღის განმავლობაში ხარჯავენ 100 კვტ.სთ-ის ჩათვლით ელექტროენერგია იხდიდნენ 11,424 თეთრ კვტსთ-ზე, 101დან 300 კვტსთ-ის ჩათვლით 13,56 თეთრს ,ხოლო 300 კვტ.სთზემთ 14, 99-ს.

ამრიგად, ჯერ ერთი ელექტროენერგიის საფასურის გადახდაში გარკვეული შეღავათები გაეწია სოციალურად დაუცველ ფენებს, მეორე სტიმული მიეცა ელექტროენერგიის მომჭირნედ ხარჯვას. რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია ენერგიის დეფიციტის პირობებში. დამესამე, ყოველივე ეს გაკეთდა ისე რომ ელექტროენერგიის გამანწილებელი კომპანიის საერთო შემოსავლები არ შემცირებულა. ე.წ. „მდიდრების“ ხარჯზე მოხდა ე.წ. „ღარიბებისაგან“ შემენილი ელექტროენერგიის საფასურის დაფინანსება. ფაქტია, რომ საფეხურებრივი ტარიფების შემოღება პირველი ეტაპისათვის უთუოდ მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო.

ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში ენერგეტიკის უდიდესი როლიდან გამომდინარე, საჭიროა, რომ ეს დარგი ეკონომიკის განვითარებასთან შედარებით წინმსწრები ტემპით ვითარდებოდეს. უკანასკნელი ათწლეულის მონაცემებით, კი ეს მოთხოვნა არა თუ ენერგეტიკის, არამედ ელექტროენერგიის

კუთხითაც საქართველოში ვერ სრულდება. 2000-2010 წლებში საქართველოში ელექტროენერგეტიკული პროდუქციის ზრდის ტემპი, როგორც ღირებულებით ისე ნატურალურ მაჩვენებლებში სისტემატიურად ჩამორჩება მშპ-ს ზრდის ტემპს. ელექტროენერჯის მოხმარების სტრუქტურაში წამყვანია კომუნალურ-საყოფაცხოვრებო მოხმარება და დაბალია ინდუსტრიული მოხმარების წილი.

ცხრილი 2.2. [30]

მშპ-ის და ელექტროენერგეტიკის პროდუქციის დინამიკა (მიმდინარე ფასებით)

2005-2015 წლებში საქართველოში, %

წლები	მშპ	ელექტროენერგეტიკის პროდუქცია	
		ღირებულებით მაჩვენებელში	ნატურალურ მაჩვენებელში
2005	100,0	100,0	100,0
2006	110,5	104,5	93,2
2007	123,9	110,4	94,6
2008	142,4	116,6	96,2
2009	163,3	115,6	90,1
2010	193,2	130,6	95,4
2011	229,3	137,4	99,6
2012	282,5	160,4	109,7
2013	317,0	162,4	111,2
2014	299,0	151,5	111,1
2015	344,8	178,8	133,2
ზრდის საშუალო პროცენტი	113,2	106,0	102,9

წყარო: საქსტატის მონაცემების მიხედვით

2.2. ცხრილიდან ჩანს, რომ 2000-2010 წლებში საქართველოში ელექტროენერგეტიკული პროდუქციის ზრდის ტემპი როგორც ღირებულებით, ისე ნატურალურ მაჩვენებლებში სისტემატიურად ჩამორჩება მშპ-ის ზრდის ტემპებს. აღნიშნულ პერიოდში ქვეყანაში ელექტროენერჯის წარმოება გაიზარდა 33,2%-ით, ხოლო მოხმარება – მხოლოდ 18,0%-ით. ელექტროენერჯის მოხმარების სტრუქტურაში წამყვანია კომუნალურ-საყოფაცხოვრებო მოხმარება და დაბალია ინდუსტრიული მოხმარების წილი. ამის გამო მშპ-ის დარგობრივ სტრუქტურაში

მეტად დაბალია მრეწველობის მონაწილეობა. 2011 წელს ამ მაჩვენებელმა მხოლოდ 17,3% შეადგინა და ზუსტად იმდენივეა, რაც ვაჭრობის წილი. არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე, საჭიროა, რომ მრეწველობამ დაიბრუნოს თავისი წამყვანი როლი როგორც მშპ-ის შექმნაში, ისე მოსახლეობის დასაქმებაში.

ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების წარმატების ერთ-ერთი კრიტერიუმია მიწოდებული და მომხმარებელთა ინტერესების დაბალანსება. ელექტროენერგიაზე დიფერენცირებული ტარიფების საშუალო შეწონილმა სიდიდემ 2005 წელს შეადგინა 12,7 თეთრი ერთ კილოვატ საათზე, რაც მხოლოდ 23,2% -ით იყო მაღალი 2000 წლის შესაბამის მონაცემებთან შედარებით, მაშინ როცა ინფლაციის მაჩვენებელი გაცილებით უფრო მაღალი იყო. ამას ადასტურებს საქონლის საცალო ფასების ზრდის მაჩვენებლები. ნათელია, რომ ენერგოპროდუქციის ფასები საბაზრო კონიუქტურის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნაწილია და იგი უნდა მიყვებოდეს ინფლაციას, ხოლო თუ სინამდვილეში სახელმწიფო რეგულირებადი ფასები საბაზრო ფასებზე ნაკლებად გაიზარდა, ეს იმაზე მეტყველებს, რომ მომხმარებლის ინტერესების დაცვა წარმატებით განხორციელდა.

საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარების მაჩვენებლები

2010-2015 წლებში.

წარმოებული პროდუქცია	ზომის ერთეული	წლები			2010წ. %-ით	
		2000	2005	2010	2010წ-თან	2015წ-თან
წარმოებული პროდუქცია	მლნ ლარი	367,8	457,0	619,5	168,4	135,5
მომუშავეთა რაოდენობა	ათ. კაცი	14,3	13,6	11,3	79,0	83,1
ძირითადი კაპიტალის ღირებულება	მლნ ლარი	1000	986,2	1793,2	179,3	181,8
საწარმოთა რაოდენობა	ერთეული	105	95	42	40,0	44,2
ელექტროენერჯის წარმოება	მლნ.კვ-სთ	7446,0	6880,8	9919,2	133,2	144,2
ელექტროენერჯის მოხმარება	მლნ.კვ სთ	7847,0	8157,6	8616,9	109,8	105,6
ბალანსი(+) , (-)	მლნ კვტ.სთ	-401,0	-1276,8	+1302,3	-	-
ელექტროენერჯის იმპორტი	მლნ კვტ.სთ	599,5	1398,6	222,0	37,0	15,9
ელექტროენერჯის ექსპორტი	მლნ. კვტ.სთ	198,5	121,8	1524,3	7,7- ჯერ	12,5- ჯერ
ელექტროენერჯის წარმოება მოსახლეობის ერთ სულზე	კვტ.სთ	1691,7	1643,1	2235,8	132,2	136,1
ელექტროენერჯის მოხმარება მოსახლეობის ერთ სულზე	კვტ.სთ	1769,2	1814,8	1902,9	107,6	104,9

შენიშვნა: ცხრილი შედგენილი „საქსტატის“ მონაცემების საფუძველზე.

ზემოთ მოტანილი მონაცემები კარგად უჩვენებს ენერგეტიკის როლსა და მნიშვნელობას საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში. ამასთან, საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ინტერესები დაბეჯითებით მოითხოვს ენერგეტიკული მეურნეობის აღდგენასა და შემდგომი განვითარების დაჩქარებას, მისი განვითარების დაბალანსებას ეკონომიკის განვითარებასთან. აქ ალტერნატივა არ არსებობს. ენერგეტიკული პრობლემების დაძლევის გარეშე, ქვეყნის ჯეროვანი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება ვერ მოხერხდება.

2.2. ელექტროენერგეტიკაში დასაქმებულთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დახასიათება

ენერგეტიკული განვითარების წინაპირობათა შორის ერთ-ერთი მთავარი ეკონომიკური პირობა ადამიანური რესურსებისა და ენერგეტიკული კადრების არსებობაა. იგი დარგის მთავარი სიმდიდრეა და ორგანულ კავშირშია მის მუდმივ განვითარებასა და ცვლილებების რთულ პროცესთან.

როგორც ცნობილია, შრომითი რესურსები, ქვეყნის მოსახლეობის ის ნაწილია, რომელსაც წარმოებაში მუშაობისათვის აქვს აუცილებელი ფიზიკური განვითარება, გონებრივი შესაძლებლობები და ცოდნა

თავისი განვითარების რთულ და ხანგრძლივ პერიოდში საქართველოს ენერგეტიკულ სექტორში მნიშვნელოვანი შრომითი პოტენციალი შეიქმნა. ეს უკანასკნელი მისი რაოდენობრივი თვალსაზრისით გაცილებით უფრო ფართო ცნებაა შრომით რესურსებთან შედარებით. შრომითი პოტენციალი მისი შრომითი რესურსებისაგან განსხვავდება იმითაც, რომ შრომითი პოტენციალის ხარისხობრივი გაუჯობებს შრომითი რესურსების გადიდების ტოლფასია. ეს, პირველ რიგში, შეეხება ენერგეტიკულ საინჟინრო-ტექნიკურ კადრებს, რომლებსაც დაგროვილი აქვთ მუშაობის მდიდარი გამოცდილება, მაგრამ ახლა სხვადასხვა ობიექტური და სუბიექტური მიზეზების გამო არ მუშაობენ, თუმცა ჯერ კიდევ აქვთ უნარი სარგებლობა მოუტანონ დარგს.

საქართველოდ ელექტროკადრების ორგანიზებულ ჩამოყალიბებას ჯერ კიდევ პირველი ჰიდროელექტროსადგურების- ზაჰესის, რიონჰესის, ხრამჰესის და სხვათა მშენებლობის პერიოდში ჩაეყარა საფუძველი. არსებული მონაცემებით, უკვე 1950 წელს ტრესტ „საქჰიდროენერგომშენში“ მუშაობდა 4 752 კაცი, რომელთა რიცხვი თანდათანობით იზრდებოდა, შესაბამისად შეიქმნა საინჟინრო -ტექნიკური კადრები, რომლებსაც საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკის ფაკულტეტი ამზადებდა. იგი დაარსდა 1930 წელს, თუმცა ინჟინერ-ელექტრომექანიკოსების მომზადება ჯერ კიდევ 1922 წელს დაიწყო თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პოლიტექნიკურ ფაკულტეტზე. არსებობის მანძილზე ფაკულტეტმა 20000-ზე მეტი სპეციალისტი გამოუშვა მათ შორის დაახლოებით 16000 ინჟინერ-

ელექტროსი და ინჟინერ-ელექტრომექანიკოსი, 3,5 ათასი ინჟინერ-თბოენერგეტიკოსი, 600 ზე მეტი ინჟინერ-ენერგეტიკოს-ეკონომისტი. გარდა ამისა სპეციალისტთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა გამოუშვა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სამთო-გეოლოგიურმა ფაკულტეტმა ნახშირისა და ნავთობის მრეწველობისათვის.

ამდენად შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს ენერგეტიკული სისტემა და სამრეწველო საწარმოთა ელექტრო ტექნიკური სამსახურები მთლიანად საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკისა და სამთო გეოლოგიური ფაკულტეტის კურსდამთავრებულებითაა დაკომპლექტებული.

უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულები დასაქმებულები არიან, ქვეყნის ენერგეტიკული სისტემის ისეთ მნიშვნელოვან ობიექტებზე როგორცაა: ელექტრო - სადგურები და საკვანძო ქვესადგურები, საქსელო საწარმოები, მსხვილი სამრეწველო საწარმოებში თბოენერგეტიკული ობიექტები, ნახშირის შახტები და გამამდიდრებელი ფაბრიკები. ნავთობისა და გაზის მომპოვებელი საწარმოები, სამეცნიერო კვლევითი და საპროექტო ორგანიზაციები.

საქართველოს დამოუკიდებლობის მოპოვების პირველ წლებში ენერგეტიკულ კომპლექსში დასაქმებულთა რაოდენობა ქვეყნის მრეწველობის მომუშავეთა საერთო ოდენობის 3,8% შეადგენდა და რაოდენობრივად 17,4 ათას ადწევდა. აქედან სამრეწველო-საწარმოო პერსონალის 62,1% დასაქმებული იყო ელექტროენერგეტიკაში და 37,9%- სათბობის მრეწველობაში. უკვე 1998 წლისათვის კომპლექსში მომუშავეთა რაოდენობა თითქმის 2,0 ათასით შემცირდა, რაც, ძირითადად, სათბობი მრეწველობის ხარჯზე მოხდა. აღნიშნულ ქვედარგში სამრეწველო საწარმოო პერსონალის რაოდენობა 4,5 ათასი კაცით ანუ 3,1 -ჯერ შემცირდა. მიუხედავად ამისა, საქართველოს მრეწველობის სხვა დარგების იძულებით გადარჩენის გამო, სათბობ ენერგეტიკულ კომპლექსში დასაქმებულთა ხვედრითი წონა მრეწველობაში 1998 წელს წინა წლებთან შედარებით საგრძნობლად გაიზარდა.

საქართველოს ენერგეტიკაში დასაქმებულთა საშუალო წლიური რიცხოვნობა 1998-2001 წლებში ზრდის ტენდენციით ხასიათდება: თუმცა 2001 წელს ეს მაჩვენებელი შემცირდა, რაც გამოწვეული იყო ნავთობგადამუშავებაში და ნახშირის

მოპოვებაში დასაქმებულთა შემცირებით, თუმცა მიუხედავად აღნიშნულისა ამ წლებში საშუალოდ კომპლექსში დასაქმებულთა რიცხოვნობა 26,3% -ით გაიზარდა. აგრეთვე ამ მაჩვენებლის მიხედვით ენერგეტიკის ხვედრითი წონა მთელ მრეწველობაში ამაღლდა 8,9 %.

ამასთან ერთად უნდა აღინიშნოს, რომ ენერგეტიკული კადრების კვალიფიკაციას წარმატებით ემსახურება საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. 1999 წლიდან ფაკულტეტზე ახალგაზრდა სპეციალისტების მომზადება წარმოებს მარჩესტერის მეტროპოლიტენის უნივერსიტეტის სასწავლო გეგმების მიხედვით. აღნიშნულ მომზადებას საფუძვლად დაედო სასწავლო პროცესის მართვა ტემპუსტასის პროექტის მიხედვით, რომელიც საინჟინრო სპეციალობების სასწავლო გეგმების და პროგრამების ძირეულ რეკონსტრუქციას ითვალისწინებს. კერძოდ სპეციალობების სასწავლო გეგმაში შეტანილია საბაზრო ეკონომიკასთან დაკავშირებული ისეთი აქტუალური საკითხები, როგორცაა ენერგეტიკული ქარტია და მისი ხელშეკრულებები, ენერგეტიკული მოწყობილობებით და მასალებით ვაჭრობის მარკეტინგის საფუძვლები, ტარიფების, ინვესტირებების შემუშავება და დაცვა. დავების გადაწყვეტის მეთოდები, საერთაშორისო ენერგეტიკული კონტრაქტების შემუშავებისა და წარმოების საფუძვლები, ენერგიაშემცველებისა და ენერგეტიკული პროდუქციის წარმოების მენეჯმენტისა და ტრანზიტის საკითხები. [22, გვ.31].

მიუხედავად უკანასკნელ წლებში წარმოქმნილი პრობლემებისა, ფაკულტეტს ძალუმს წარმატებით მოამზადოს შესაბამისი კადრები სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსისათვის. ამასთან აუცილებელია და გადამზადების და კვალიფიკაციის ამაღლების თანამედროვე სისტემის ჩამოყალიბება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შესაბამისი დონის მენეჯერთა კადრების მომზადება.

ისეთ დარგში როგორც არის ენერგეტიკა . თანამშრომლების განათლების დონე ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ ამ ცოდნის დონე უზრუნველყოფს ენერგეტიკული კომპანიის წარმატებულ ფუნქციონირებას. დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში წარმატებული კომპანიები საჯაროდ ავრცელებენ ინფორმაციას, თუ რამდენი თანამშრომელია დასაქმებულ პერსონალს შორის უმაღლესი განათლებით და დოქტორის ხარისხის მფლობელი. ეს ინფორმაცია არის

კომპანიის ერთგვარი სავიზიტო ბარათი. მაგალითად ისეთი წარმატებული კომპანია როგორც არის „Google“ ავრცელებს ინფორმაციას, რომ მის 200 თანამშრომელს შორის 40 გააჩნია დოქტორის ხარისხი.

კარგია როდესაც ენერგეტიკულ კომპანიებში განათლებული და კვალიფიციური პერსონალი მუშაობს, მაგრამ განათლების მიღება თანამშრომლებისათვის დამატებით ხარჯებთან არის დაკავშირებული . როდესაც თანამშრომელი არ არის დარწმუნებული, რომ დამატებით მიღებული განათლება მოუტანს მას დამატებით შემოსავალს, მას უჭირს ამ დამატებით განათლებისთვის საკუთარი თანხების გალების გადაწყვეტილების მიღება. რა თქმა უნდა შესაძლებელია რომ კომპანიამ დააფინანსოს გარკვეული ხარჯები ამ კუთხით, მაგრამ ეს როგორც წესი ხდება კვალიფიკაციის ასამაღლებელი მოკლევადიანი კურსების დაფინანსების ფორმით, რომლის მოთხოვნაც კონკრეტულ შემთხვევაში ჩნდება. გარდა ამისა კომპანიები, როგორც წესი არ აფინანსებენ ისეთი ტიპის განათლების მიღებას, როგორც არის მაგისტრისა და დოქტორის აკადემიური ხარისხის მიღება. ორგანიზაციებს უჭირს განათლებაზე ხარჯების გაწევა იმ მიზეზითაც, რომ არ არის თანამშრომლის მიერ შეძენილი ცოდნისაგან მომავალში სარგებლის მიღების გარანტია. რადგან თანამშრომელი რომლის განათლებისთვისაც დაიხარჯა კომპანიის სახსრები შეიძლება უბრალოდ გადავიდეს სამუშაო სხვა ორგანიზაციაში, ან ვერ გამოიყენოს მიღებული ცოდნა სხვა მიზეზით. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციისათვის ეს იქნება ამაოდ დახარჯული თანხები.

საქართველოს ენერგეტიკის სფეროს საკადრო უზრუნველყოფის საკითხებმა ქვეყანაში ეკონომიკური სისტემის ცვლილებებით გამოწვეული ეკონომიკური რეფორმების დაწყების შემდეგ განსაკუთრებული სიმწვავე შეიძინა. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანაში უმუშევრობის დონე ძალიან მაღალია, და უმუშევარი მოსახლეობის ხვედრითი წილი ეკონომიკურად აქტიურ მოსახლეობაში მნიშვნელოვანია, ამავე დროს არსებობს რიგი სპეციალობების მიხედვით კადრების დეფიციტი, ამთვალსაზრისით ენერგეტიკის სფერო ერთ-ერთ სანიმუშო მაგალითად უნდა განვიხილოთ. სადაც დღემდე ვერ წყდება სამუშაო ადგილების შესაბამისი კვალიფიკაციის მომუშავეებით უზრუნველყოფის პრობლემა. აღნიშნულს ადასტურებს ენერგეტიკის სფეროში განხორციელებული კვლევები.

USAID-ის ენერგეტიკის სექტორის შესაძლებლობების გაუმჯობესების პროექტის ფარგლებში, 2009 წელს ენერგეტიკის სექტორში პროფესიული ცოდნის არსებული დონის კვლევა ჩატარდა, ამ პროექტის მიზანი უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების გაუმჯობესების გზით ენერგეტიკის სფეროში დასაქმებულ პირთა კვალიფიკაციის ამაღლება იყო. [34].

დასახული მიზნის მისაღწევად სპეციალური გამოკითხვის საფუძველზე ჩატარდა პროფესიულ ცოდნაში არსებული მდგომარეობის შეფასება. გამოკითხვა ენერგეტიკის დარგის მმართველი რგოლის, მენეჯერების, ინჟინრების, ფინანსისტების, ეკონომისტების, მარკეტინგის სამსახურის მენეჯერების, იურისტებისა და სხვა თანამდებობის და პროფესიის წარმომადგენელთა გარკვეული ნაწილი (50 პირი), რომლებიც მუშაობენ საქართველოს ენერგოსისტემაში მოქმედ სხვადასხვა ორგანიზაციებში. კვლევის შედეგად, ენერგეტიკის დარგში არსებულ ძირითად პრობლემებს შორის ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებით გამოვლინდა შემდეგი პრობლემები:

- კადრების მართვის სტრატეგიის არარსებობა;
- კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა. კვალიფიკაციური კადრები უკვე საკმაოდ ხანდაზმულია, ან არ ფლობენ თანამედროვე მოთხოვნების, ტექნოლოგიების შესაფერის ცოდნას, ხოლო ახალგაზრდა კადრებს არ გააჩნია თანამედროვე მენეჯერისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები.
- უმაღლესი სასწავლებლის კურსდამთავრებულები ვერ იღებენ სრულყოფილ განათლებას, რაც აუცილებელია მართვისა და ხელმძღვანელობისათვის და არ გააჩნიათ პრაქტიკული ცოდნა.
- ხელმძღვანელი კადრებისა და საშუალო რგოლის მენეჯერების კვალიფიკაციის ასამაღლებელი თანამედროვე სასწავლო პროგრამების სიმცირე, ისეთ დარგებში როგორც არის: ოპერატიული მართვა, პროექტების მენეჯმენტი, ენერგეტიკის ეკონომიკა, სტრატეგიული დაგეგმვა და გადაწყვეტილების მიღება, ენერგეტიკასა და გარემოს დაცვის პოლიტიკა.
- კვლევაში მონაწილე პრაქტიკულად არც ერთ ორგანიზაციაში არ არსებობს კადრების მართვის სტრატეგია. გამოკითხულთაგან მხოლოდ ერთ კომპანიაში არსებობს სამუშაოს განაწესი თითოეული თანამშრომლისათვის, რომელიც

სხვადასხვა დროს უცხოელი ექსპერტების დახმარებით მომზადდა და პრაქტიკულად არც განახლებულა მისი შექმნის დღიდან:

- უმეტეს შემთხვევაში ხელმძღვანელობას არ გააჩნია თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი საჭირო ხედვა ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით.
- კადრების მომზადების თანამედროვე მატერიალური და ტექნიკური ბაზის უქონლობა.
- მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ორგანიზაციაში არსებობს კადრების მართვის სამსახური, უმეტესი მათგანი კანცელარიისა და არქივის ფუნქციას ასრულებს.
- კადრების მართვის ხელმძღვანელების 100% ქალია და მათ არ გაუვლიათ აუცილებელი მომზადება ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში. გასულ წლებში მხოლოდ 10% გაიარა სხვადასხვა სახის მომზადება კადრების მართვაში.
- რესპოდენტების 90% ეთანხმება იმ აზრს, რომ აუცილებელია კადრების პერმანენტული გადამზადება და მათი კვალიფიკაციის ამაღლება.

USAID- ის ამავე პროექტის ფარგლებში გრ. რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტმა 2009 წელს ჩაატარა ენერგოსექტორის მიზნობრივი კვლევა. კვლევის მიზანი იყო ენერგოსექტორში დასაქმებულთა საჭიროების შესწავლა, კადრების პროფესიული მომზადების პრიორიტეტული მიმართულებების გამოვლენა და არსებული ჩატარდა თბილისსა და ქუთაისში არსებულ ენერგო კომპანიებში.

გამოკითხული ორგანიზაციები

ორგანიზაციის დასახელება	რაოდენობა
საქართველოს ენერგეტიკის სამინისტრო	1
გ. ჩიგვაძის სახ. საქართველოს ენერგეტიკისა და ენერგეტიკული ნაგებობების ინსტიტუტი	1
სს. თელასი	3
საქართველოს სახელმწიფო ენერგო სისტემა	1
ელექტროენერგეტიკული სისტემის კომერციული ოპერატორი	1
შპს ჯი თი ეს ელექტრონიქსი	1
შპს ელკომი	1
შპს თბილქალაქგანათლება	1
შპს მშენებელი XXI	1
შპს ელექტრონი	1
შპს პროგრესი	1
საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი კომისია	1
ენერგო ეფექტურობის ცენტრი	1
ენერგო პრო	1
ნავთობისა და გაზის კორპორაცია	1

წყარო: ენერგოპროჯორჯიას მონაცემების მიხედვით

მოსმენილ იქნა რესპოდენტების აზრი, რომლების საქმიანობენ ენერგოსისტემაში. გამოკითხულ ორგანიზაციებში დასაქმებულთა შორის ყველაზე დიდი წილი ენერგო ინჟინრებისა 37% შემდეგია ენერგოსპეციალისტები 26%, შემდეგაა ქსელების ენერგოზედამხედველების სპეციალისტები 7%, ანალიზისა და დაგეგმვის სპეციალისტები 6% დანარჩენი 24% სხვა სპეციალობებზე (ეკონომისტებზე, ფინანსისტებზე, ლოგისტიკის სპეციალისტებზე, შესყიდვების სპეციალისტებზე, ენერგოაუდიტის სპეციალისტებზე საინფორმაციო ტექნოლოგიების სპეციალისტებზე, და ქსელების ტექნიკური ზედამხედველობის სპეციალისტებზე ნაწილდება. ვფიქრობ, რომ ეს არის ძალიან საინტერესო კვლევა, რადგან არის

ყველაზე ფართომასშტაბიანი და გამოკითხულია ყველა ენერჯო კომპანია, რომელიც მოღვაწეობს ამჟამად ენერჯო ბაზარზე.

ცხრილი 2.5 [28].

დასაქმებული ადამიანების რაოდენობა სპეციალიზაციის მიხედვით

	დასაქმებულ ადამიანების რაოდენობა სპეციალიზაციის მიხედვით	სახელმწიფო	კერძო	სულ
1	ენერჯოინჟინერი	14	266	280
2	ეკონომისტი	1	28	29
3	ფინანსისტი	24	18	42
4	ლოგისტიკის სპეციალისტი	18	9	27
5	ანალიზისა და დაგეგმვის სპეციალისტი	40	23	63
6	შესყიდვების სპეციალისტი	15	14	29
7	ქონების მართვის სპეციალისტი	1	10	11
8	ენერჯოპოლიტიკისა და გერმოს დაცვის სპეციალისტი	2	4	6
9	ენერჯოაუდიტის სპეციალისტი	1	30	31
10	საინფორმაციო ტექნოლოგიების სპეციალისტი	9	27	36
11	ქსელების ენერჯოზედამხედველობის სპეციალისტი	0	73	73
12	აღრიცხვა-ანგარიშგების სპეციალისტი	1	39	40
13	ენერჯო სპეციალისტი	400	100	500
14	ქსელების ტექნიკური ზედამხედველობის სპეციალისტი	0	22	22
15	სხვა	354	1939	2293
	ს უ ლ	880	2602	3482

წყარო: საქსტატის მონაცემების მიხედვით

გამოკვლევული ორგანიზაციებიდან, უკანასკნელი ერთი წლის განმავლობაში სახელმწიფო სექტორში 182 ადამიანი მიიღეს, ხოლო კერძო სექტორში 93, რაც იმას ნიშნავს, რომ გამოკვლევული ორგანიზაციებში გასულ წლებთან შედარებით სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა 13% ხოლო კერძო სექტორში 3%

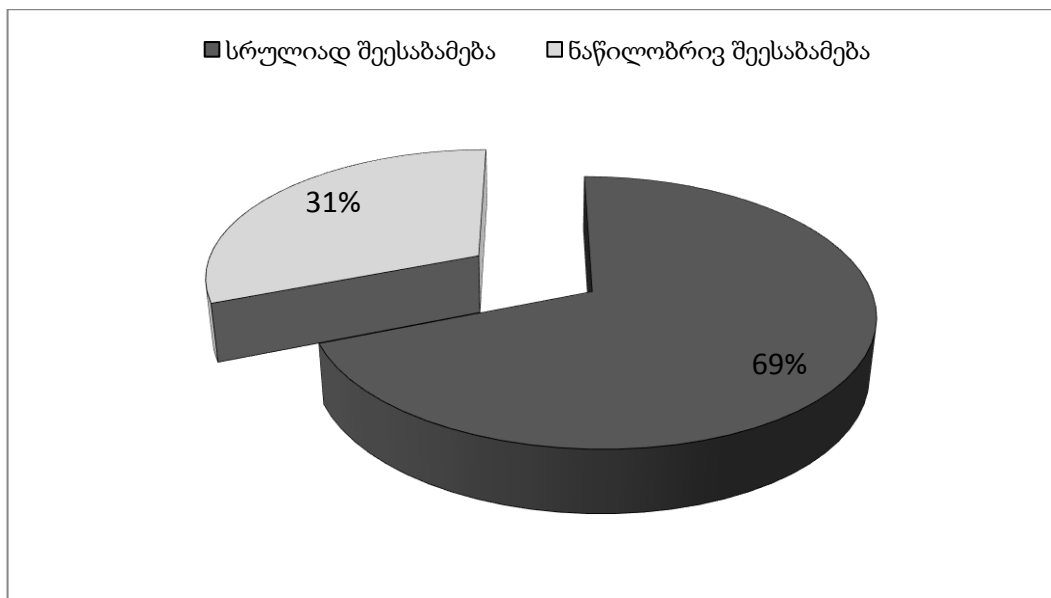
ჩატარებული გამოკითხვებით დადგინდა, რომ სახელმწიფო სტრუქტურას ან აკმაყოფილებს ახალი მიღებული კადრების კვალიფიკაციის დონე, ან ერიდებიან ახლად მიღებული კადრების კვალიფიკაციის დონის პრობლემების საჯაროდ დემონსტირებას, განსხვავებით სახელმწიფო სექტორისაგან, კერძო სექტორში გამოკითხული ენერგოკომპანიებიდან 5 კომპანიას მხოლოდ ნაწილობრივ აკმაყოფილებს ახლად მიღებული კადრების კვალიფიკაციის დონე და საჭიროებენ კადრების გადამზადებას.

კვლევის შედეგების ანალიზით დადგინდა თუ როგორ შეესაბამება ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების სპეციალიზაცია (დიპლომების მიხედვით) მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს.

დიაგრამა 2.1. [32].

ენერგეტიკის სექტორში დასაქმებული ადამიანების სპეციალიზაცია

რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების სპეციალიზაცია (დიპლომის მიხედვით) მათ მიერ შესასრულებელ ფუნქციებს:



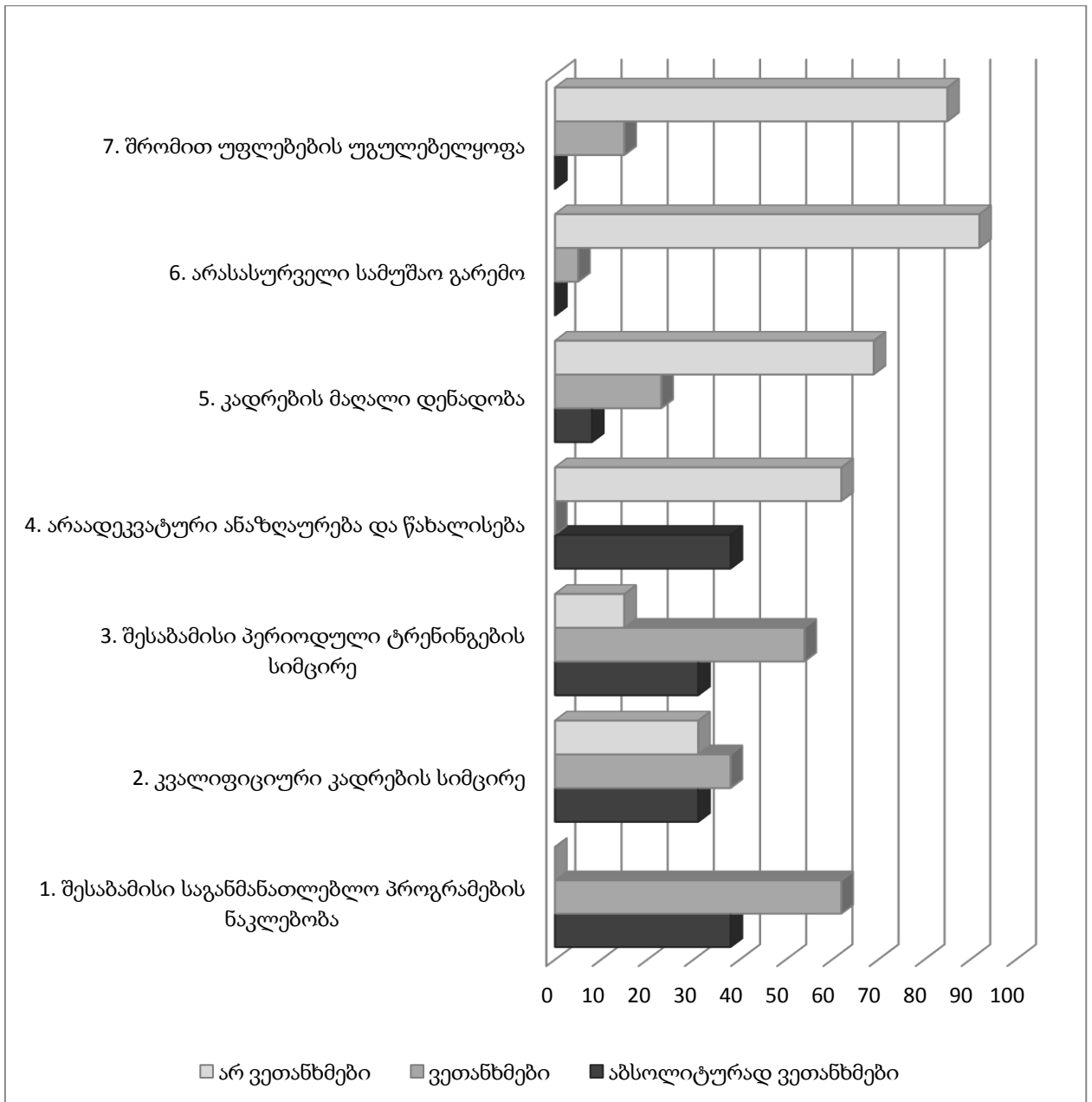
წყარო: ენერგოპროჯორჯიას მონაცემების მიხედვით

აღმოჩნდა, რომ მოცემულ ორგანიზაციებში დასაქმებული ადამიანების 69% ის სპეციალიზაცია დიპლომების მიხედვით მხოლოდ ნაწილობრივ შეესაბამება მათ მიერ შესასრულებელ სამუშაოს, ხოლო 31% ისა სრულიად შეესაბამება.

მმართველმა პერსონალმა ზოგადად კითხვაზე, თუ რამდენად კმაყოფილნი არიან თანამშრომელთა კვალიფიკაციის დონით უპასუხა, რომ ძირითადად აკმაყოფილებენ. მართვის დონეებთან მიმართებაში იგივე შეკითხვაზე გამოკითხულთა 92% აზრით უმაღლეს რგოლში არ არსებობს კვალიფიციური კადრების უკმარისობა, ხოლო 8% აზრით, მათი ორგანიზაცია ნაწილობრივ განიცდის კვალიფიციური კადრების უკმარისობას. 54%-ის აზრით საშუალო რგოლი არ განიცდის კვალიფიციური კადრების უკმარისობას. ხოლო 38 %-ის აზრით ნაწილობრივ განიცდის, 8% აზრით განიცდის. გამოკითხულთა 61%-ის აზრით, მართვის ქვედა რგოლში არ არსებობს კვალიფიციური კადრების უკმარისობა, 31 %-ის აზრით ნაწილობრივ არსებობს, ხოლო 8% აღნიშნავს, რომ მართვის ქვედა რგოლი კვალიფიციური კადრების უკმარისობას განიცდის.

დიაგრამა 2.2 [35].

ენერგეტიკის სექტორში კვალიფიციური კადრების მოზიდვის
და შენარჩუნების პრობლემებთან



წყარო: ენერგოპროჯორჯიას მონაცემების მიხედვით

როგორც გრაფიკიდან ჩანს, გამოკითხულთა დიდი ნაწილი კვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფის მთავარ პრობლემად შემდეგ ძირითად ფაქტორებს მიიჩნევს:

1. შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამების ნაკლებობა (გამოკითხულთა 62%-მა განაცხადა რომ ეთანხმება ამ მოსაზრებას, ხოლო 38% აბსოლუტურად ეთანხმება)
2. შესაბამისი პერიოდული ტრენინგების სიმცირე; (გამოკითხულთა 54%-მა განაცხადა რომ ეთანხმება ამ მოსაზრებას, 31% აბსოლუტურად ეთანხმება, ხოლო 15 არ ეთანხმება)

3. არადეკვატური წახალისება და ანაზღაურება. (გამოკითხულთა 38% აბსოლუტურად ეთანხმება, ხოლო 62% არ ეთანხმება.)

4. არასასურველი სამუშაო გარემო (გამოკითხილთა 8% აბსოლუტურად ეთანხმება ხოლო 92% არ ეთანხმება)

შედეგად გამოვლინდა თუ რა მიმართულებით სჭირდება ორგანიზაციებს კადრების გადამზადება. შეიძლება გამოვყოთ გადამზადების და კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგი ძირითადი მიმართულებები:

- ენერგო პროექტების მენეჯმენტი;
- ბიზნეს გეგმების და მარკეტინგული გეგმების შემუშავება;
- ენერგორეგულაცია და ინფრასტრუქტურა;
- ენერგო პოლიტიკა და ანალიზი;
- ენერგო ინჟინერია და ტექნოლოგიები;
- ადგილობრივი და რეგიონალური ენერგო საკითხების ცოდნა;
- ენერგო ეკონომიკა;
- ენერგო აუდიტი.

აქედან შეიძლება დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციათა უმრავლესობა ნაკლებ ყურადღებას აქცევს პერსონალის განვითარებას. კერძოდ კომპანიების 70% საერთოდ არ ახორციელებს პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას. ხოლო 20% წელიწადში ერთხელ, 10% კი წელიწადში ორჯერ მიმართავს კადრების განვითარებას ამა თუ იმ დონისძიებას რეგულარული ხასიათის გარეშე.

გამოკითხულთა 100% მიიჩნევს რომ ორგანიზაციის პერსონალის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად საჭიროა

2.3. შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლები და მათი მნიშვნელობა

რა შეიძლება გაკეთდეს იმისათვის რომ ადამიანმა ეფექტიანად იმუშაოს? ეს კითხვა მას შემდეგაა ფიქრის და განსჯის საგანი, რაც მე-19 საუკუნეში „მოაზროვნებმა“ ეს ცნება შემოიტანეს. როცა ჩრდილი-დასავლეთი, ევროპის ე.წ. „განვითარებული“ ნაწილი და აშშ მასობრივად დაიპყრო ინდუსტრიალიზაციამ.

ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი რგოლი შრომითი რესურსებია. ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი წყარო ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან. ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას. ამიტომაც რომ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ძირითადი გარანტი შრომითი რესურსების მართვაა.

ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს შრომითი რესურსების ფორმირებაზე შეიძლება ასე ჩამოვყალიბოთ. ესენია:

1. სწორი მენეჯმენტი (კოორდინაცია);
2. ტექნიკური აღჭურვილობის დონე (ფონდშეიარაღება);
3. შრომის ანაზღაურება;
4. მოტივაცია;
5. კარიერული წინსვლა.

სწორი მენეჯმენტი- ეს არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის. თანამედროვე ორგანიზაცია ამ ცვალებად სამყაროში ვერ იქნება წარმატებული თუ მას არ ეყოლა ისეთი ხელმძღვანელი, რომელიც შეძლებს ეფექტური მენეჯმენტის უზრუნველყოფას. სწორედ ის იძლევა საშუალებას, რომ ორგანიზაცია იყოს წარმატებული და მომგებიანი, ხოლო მისი თანამშრომლები კმაყოფილები თავიანთი სამუშაო პირობებით. უნდა აღინიშნოს, რომ ცალკეული წარმატება ჯერ კიდევ არ ნიშნავს ეფექტური მენეჯმენტის უზრუნველყოფას. წარმატება არის მოკლევადიანი, ეფექტურობა კი უფრო ხანგრძლივადიანი. ანუ წარმატებული არის მენეჯერი, ვინც გარკვეულ მომენტში დაწინაურდა კონკურენტებთან მიმართებაში, ხოლო ეფექტური ეს არის ისეთი ორგანიზაციული ქმედება, რომელიც ორგანიზაციის პერსონალს ერთ გუნდად შეკრავს სასურველი მიზნის მისაღწევად. უნდა აღინიშნოს, რომ ეფექტური

მენეჯმენტის განსაკუთრებული თავისებურებაა წონადი, დროსთან და ადგილთან დაკავშირებული, სწორი და ძლიერი მიზნის დასახვა. ადამიანური რესურსების მართვა თანამედროვეობის ერთ-ერთი მეტად აქტუალური პრობლემაა. ის თუ რამდენად ეფექტურად მოახერხებს მენეჯერი მასთან მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობების გახსნასა და ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ მათ გამოყენებას, ამაზე დიდათაა დამოკიდებული მისი ფირმის მომავალი და წარმატება.

ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს სტრატეგიულ და ლოგიკურ დამოკიდებულებას ორგანიზაციის ღირებული კაპიტალისადმი. ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცალ-ცალკე და ერთად იღვწიან ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად. ადამიანური რესურსების მართვა შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც ურთიერთდაკავშირებულ პოლიტიკათა სისტემა, რომელიც იდეოლოგიურ და ფილოსოფიურ საფუძველზეა დამყარებული. მისი ამოცანაა ორგანიზაციებში ადამიანთა დასაქმება, მათი განვითარება, წახალისება და ამასთან, მმართველობასა და სამუშაო ძალას შორის ურთიერთობების წარმართვა. ამ პროცესში ჩართულია ყველა ჰორიზონტალური ხელმძღვანელი და ჯგუფის ლიდერი.

რადგან ელექტროენერგეტიკა წარმოადგენს განსაკუთრებულ დარგს მრეწველობისას, გამომდინარე მისი სპეციფიკიდან მისი მართვა სირთულეებთან არის დაკავშირებული, ჯერ ერთი ის წარმოადგენს დარგს, სადაც აუცილებელია კოორდინებული მუშაობა, რადგან აქ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული სხვადასხვა რგოლი, რომლის მხოლოდ შეთანხმებულად მუშაობას, მოაქვს შედეგი, ამიტომ აქ ისე როგორც არც ერთ დარგში აუცილებელია, გუნდური მუშაობა, რომლის მიღწევა შესაძლებელია, მხოლოდ ეფექტური მენეჯმენტით.

სწორი მენეჯმენტის რაოდენობრივად გამოსათვლელად ელექტროენერგეტიკაში არსებობს ორი მაჩვენებელი, რადგან სწორი მენეჯმენტი გულისხმობს იმას თუ რამდენად სწორად და ეფექტურად ხდება არა მარტო იქ დასაქმებული ადამიანების მართვა, არამედ რამდენად კმაყოფილია მომხმარებელი და რამდენად ეფექტურად იღებს ის იმ საქონელს, რომელიც იწარმოება ამ დარგში, გამომდინარე აქედან გვაქვს ორი მაჩვენებლები: SAID და SAIF.

პირველი მაჩვენებელი გულისხმობს, თუ რა სიხშირით იქნა გამორთული ელექტროენერგია წლის განმავლობაში, ხოლო მეორე მაჩვენებელი გულისხმობს თუ

რამდენი წუთი იყო გათიშვების რაოდენობა ერთ სულ მოსახლეზე. ქვემოთ გათავაზობთ აღნიშნული მაჩვენებლების დინამიკას წლების მიხედვით.

ცხრილი 2.6.

ეფექტური მენეჯმენტი

წელი	გამორთვების საშუალო რაოდენობა ერთ მოსახლეზე (said)	გამორთვების საშუალო სიხშირე ერთ მოსახლეზე(aif)
2010	10609	61,7
2011	2227,6	32,2
2012	5616,3	25,7
2013	700,57	7,52
2014	487,57	6,85
2015	323,83	5,89

წყარო: ენერგო-პროჯორჯიას წლისური ანგარიშის მიხედვით

შრომის ეფექტიანობა

ცხრილი 2.7.

2006	594.29
2007	655.86
2008	665,52
2009	665,87
2010	799,74
2011	835.50
2012	808.94
2013	865.47
2014	869.85
2015	885.95

წყარო: ენერგოპროჯორჯიას წლისური ანგარიშის მიხედვით

მეორე მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი, რომელიც აუცილებელია შრომის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, ეს არის ფონდშეიარაღება. ეკონომიკისა და მთლიანად ქვეყნის მდგრადი და უსაფრთხო განვითარების საფუძველთა საფუძველს წარმოადგენს სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსი. იგი განმსაზღვრელ გავლენას ახდენს საზოგადოების განვითარებაზე, ასრულებს წამყვან როლს საზოგადოების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნასა და მეცნიერული პროგრესის დაჩქარებაში. ეკონომიკის ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბებასა და საზოგადოებრივი

ეფექტიანობის ამაღლებაში. ელექტროენერგეტიკა წარმოადგენს სამეურნეო რთული ორგანიზმის მაცოცხლებელ ძარღვს და მთლიანად ცივილიზაციის ერთ-ერთ საფუძველს, იგი უდიდეს გავლენას ახდენს ქვეყნის საწარმოო ძალთა განვითარების დონესა და დინამიკაზე, ქმნის აუცილებელ წანამძღვებს ცხოვრების დონის ამაღლებისა და შრომის პირობების გაუმჯობესებისათვის.

ენერგეტიკული უსაფრთხოების გარეშე ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების მიღწევა არარეალურია, ეს უკანასკნელი გულისხმობს ეროვნული ეკონომიკის ისეთი დონის მიღწევას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს საზოგადოებასა და სახელმწიფოს სოციალურ-ეკონომიკური და სამხედრო პოლიტიკური სტაბილურობა, აგრეთვე პიროვნების ეკონომიკური მდგომარეობის სტაბილურობა. ასეთი ამოცანის გადაჭრა კი მჭიდროდ უკავშირდება ეკონომიკის თვითმყოფადობის ამაღლებას.

კაცობრიობის ისტორიის მთელმა მსვლელობამ კარგად დაამტკიცა ენერგეტიკის რევოლუციური როლი და მნიშვნელობა საზოგადოების ეკონომიკურად უსაფრთხო განვითარებისათვის. ელექტროენერგეტიკის როლი თანამედროვე ადამიანის ცხოვრებაში განსაკუთრებულია.

გამომდინარე დარგის სპეციფიკიდან, მნიშვნელოვანია ფონდშეიარაღების როლი, რადგან ენერგეტიკა წარმოადგენს დარგს, სადაც შეუძლებელია, ფონდშეიარაღების გარეშე მიღწეული იქნას ის შედეგი, რაც აუცილებელია დარგის უსაფრთხო ფუნქციონირებისათვის. ქვემოთ მოცემულია დარგის ფონდშეიარაღება წლების მიხედვით. მოცემულია როგორ იცვლებოდა მისი დინამიკა რა რაოდენობის თანხა იხარჯებოდა წლების მიხედვით აღნიშნული მიმართულებით.

ცხრილი 2.8.

ფონდაღჭურვა ელექტროენერგეტიკაში (ათასილარი)

2006 წელი	76,7 ათასი ლარი
2007 წელი	87,6 ათასი ლარი
2008 წელი	105,4 ათასი ლარი
2009 წელი	126, 5 ათასი ლარი
2010 წელი	144,7 ათასი ლარი
2011 წელი	162 ათასი ლარი
2012 წელი	170 ათასი ლარი
2013 წელი	230 ათასი ლარი
2014 წელი	290,6 ათასი ლარი

წყარო: ენერგოპროჯორჯიას წლიური ანგარიშების მიხედვით

მესამე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ეს არის ხელფასის საშუალო დონე. განვითარებითი ქვეყნისათვის უდიდესი მნიშვნელობა გააჩნია ხელფასის ანუ, შრომითი ანაზღაურების დონეს, რადგან ის წარმოადგენს ძლიერ სტიმულს დასაქმებული ადამიანებისათვის. ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომის ანაზღაურების ანუ ხელფასის სწორად განსაზღვრას. ხელფასი-ანუ ფულადი გასამრჯელო, რომელიც პერიოდულად გადაეხდება მუშაკს მასზე დაკისრებული სამუშაოს შესრულებისათვის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს შრომითი ურთიერთობების ეფექტურად წარმართვისათვის.

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის პერსონალმა იცოდეს მიღებული ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირების პრინციპების შესახებ. ამით მუშაკს ეცოდინება თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს, ან მუშაობის რა პარამეტრები უნდა გააუმჯობესოს, რათა თვითონაც მიიღოს მეტი სარგებელი და კომპანიის წარმატებაშიც შეიტანოს წვლილი. სამართლიანობის შეგრძნება არის ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი და ეს შეგრძნება პერსონალს ექმნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში როცა მისთვის ნათელი იქნება რისთვის უხდებიან მას სწორედ ამ რაოდენობის ხელფასს და როგორ შეუძლია გაზარდოს მისი შემოსავლები.

ხელფასის ოდენობის განსაზღვრის ტრადიციული ალგორითმები 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 დარგის (მათ შორის ენერგეტიკის სფეროში მომუშავეთა) წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა. პერსონალი სგამოყენების ეფექტიანობის გაზრდის შესაძლებლობები კადრების შემცირების ხარჯზე შეზღუდულია, ამიტომ პირველ რიგში ყურადღება უნდა მიექცეს შრომის ორგანიზაციისა და ანაზღაურების სისტემის სრულყოფას.

ენერგეტიკულ კომპანიებში სირთულეს წარმოადგენს ხელფასების სწორი განსაზღვრა. ამ დროს მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება:

1. ხელფასი უნდა შეესაბამებოდეს შრომით ბაზარზე არსებულ ვითარებას. შედარებით დაბალი ხელფასები გამოიწვევს კვალიფიციური კადრების დენადობას, ხოლო შედარებით მაღალი ხელფასების დანიშვნა არ იქნება გამართლებული. რადგან შეიძლება ცუდად აისახოს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე, შესაბამისად მნიშვნელოვანია ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა როდესაც არ დაზარალდება არც კომპანიაში დასაქმებული მუშაკები და არც კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლები.

2. კომპანიაში მიღებული სახელფასო სისტემა თანამშრომლების მიერ უნდა იყოს მიღებული და აღიარებული, როგორც სამართლიანი.

3. ხელფასის განსაზღვრა უნდა მოხდეს კომპანიაში არსებული სტრუქტურის შესაბამისად თანამდებობების რანგის გათვალისწინებით. ანუ რაც უფრო მაღალია თანამდებობრივად თანამშრომლის რანგი, მით უფრო მაღალი 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 თანამდებობების 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. [17, გვ.20].

აუცილებელია ისეთი გადაწყვეტილების მოძებნა, რომელიც ხელს შეუწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურ გამოყენებას.

ენერგეტიკის სისტემაში მომუშავეთა მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ფაქტიურად შეუძლებელია თვლადი მეთოდით შრომის ეფექტურობის შეფასება,

ისეთ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკი აწარმოებს ერთგვარ პროდუქციას. მაგ:მუშაკი, რომელიც დღის განმავლობაში დაზგაზე აწარმოებს რაღაც რაოდენობის დეტალს მის მიერ დღეში (საათში) წარმოებული დეტალები რაოდენობის მიხედვით ადვილია განისაზღვროს მისი შრომის ეფექტურობა. შესაბამისად ადვილია პრემიების, დანამატების და ბონუსების განსაზღვრა, მაგრამ როგორი უნდა იყოს ანაზღაურების სისტემა ენერგეტიკულ საწარმოებში, სადაც შრომის ეფექტურობის მაჩვენებლის შემუშავება საკმაოდ რთულია დარგის სამუშაო სპეციფიკურობის გამო. სირთულეს წარმოადგენს იმის გარკვევა, თუ რა წვლილი აქვს მუშაკს შეტანილი კომპანიის წარმატების საქმეში. ამიტომ შემუშავებული იქნა მოქნილი ანაზღაურების სიტემა, რომელიც მუშაკის მიერ კომპანიის მუშაობი სწარმატებაში და მიღწევებში შეტანილი წვლილის მიხედვით გაიანგარიშებს მისკუთვნილ ანაზღაურებას. ამ სისტემას აგრეთვე გააჩნია მოდული, რომელიც გუნდური პრინციპით მუშაობის სტიმულირებას ახდენს, რათა არ მოხდეს მუშაკების მიერ მხოლოდ საკუთარ მიღწევებზე კონცენტრირება. აგრეთვე არის მოდული, რომელიც გულისხმობს პერსონალის ბონუსის გადახდას არა მარტო იმისთვის რასაც მუშაკი აკეთებს, არამედ იმისთვის რაც მან იცის, რაც გულისხმობს ძირითად ხელფასზე დანამატის გადახდას განათლებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით.

საშუალო ხელფასის დინამიკა ელექტროენერგეტიკაში

ცხრილი 2.9.

2006 წელი	396,2 ლარი
2007 წელი	587,2 ლარი
2008 წელი	812,6 ლარი
2009 წელი	843,5 ლარი
2010 წელი	905,2 ლარი
2011 წელი	964,7 ლარი
2012 წელი	1111 ლარი
2013 წელი	1116,1 ლარი
2014 წელი	1203 ლარი
2015 წელი	1096.1 ლარი

წყარო: ენერგოპროჯორჯიას წლიური ანგარიშების მიხედვით

ცხრილ 2.9–ში ნაჩვენებია საშუალო ხელფასის დონე წლების მიხედვით ელექტროენერგეტიკაში.

შემდეგი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ეს არის მოტივაცია. როგორც უკვე არაერთხელ აღვნიშნეთ ყველაფრის დასაბამი ადამიანია. ამიტომ თუ მენეჯერი მუშას, როგორც პიროვნებას არ აღიქვამს, მაშინ ძნელია მან საქმეში წარმატებას მიაღწიოს. მენეჯერს მუდამ უნდა ახსოვდეს, რომ ადამიანების მართვა შეუძლებელია განხორციელდეს სტანდარტული მეთოდებით. რომ, ეს საქმე მხოლოდ ასე უნდა გაკეთდეს“, როგორც ადამიანური ურთიერთობის სკოლის წარმომადგენლები მიგვითითებენ ის რაც ერთისთვის მასტიმულირებელია, მეორესთვის შეიძლება საწინააღმდეგო შედეგს იძლეოდეს. შესაბამისად არ შეიძლება არსებობდეს „სტანდარტული ადამიანი“ სწორედ ამიტომ ადამიანთა მართვა ხელოვნებაა, რომელიც არა მხოლოდ მათ ფუნქციურ ვალდებულებებსა და უფლებამოსილებებს, არამედ მათ გრძნობებს, განწყობას, სულიერებას და სხვა პიროვნულ მახასიათებლებს უკავშირდება. მოქმედების გაგება კი ადამიანის მიზნებისა და მოტივების ცოდნის გარეშე შეუძლებელია. მოტივი ანუ რამეს გაკეთების მიზეზი. სხვა ადამიანების მოტივირება ნიშნავს შედეგების მისაღწევად მათი იმ მიმართულებით წარმართვას საითაც თქვენ გსურთ. საკუთარი მოტივირება ნიშნავს თვითონ დასახო მისი მიმართულება დამოუკიდებლად და შემდეგ მოქმედებებში ის კურსი აიღო, რომელიც გარანტირებულად მიგვიყვანს მიზნამდე. მოტივაცია შეიძლება აღწეროთ როგორც მიზანმიმართული ქცევა. კარგად მოტივირებული ადამიანი ნათლად გამოკვეთილი მიზნებით, რომელიც იწყებს მოქმედებას და დარწმუნებულია რომ მიზანს მიაღწევს. ასეთი ადამიანი შესაძლოა იყოს მოტივირებული, რადგან ეს ნიშნავს იმას რომ ის სწორი მიმართულებით მიდის იქითკენ სადაც უნდა მიაღწიოს. მაშინ ეს მოტივაციის საუკეთესო ფორმაა. ბევრი ჩვენგანი მეტნაკლებად მოტივირებული უნდა იყოს. ორგანიზაციას შეუძლია უზრუნველყოს ის პირობები, რომელითაც შესაძლებელი იქნება მოტივაციის მაღალი დონის მიღწევა სტიმული, სწავლების შესაძლებლობის და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით, მაგრამ მენეჯერებმა დიდი როლი უნდა ითამაშონ თავიანთი მოტივაციის უნარით, რათა ადამიანმა გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობები და კარგად გამოიყენოს ორგანიზაციის მიერ შექმნილი მოტივაციის პროცესები. მოტივაციის პროცესი, ანუ მოთხოვნილებასთან დაკავშირებული მოდელი და გადმოგვცემს, რომ მოტივაცია იწყება დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებების

შეგნებული თუ ქვეცნობიერი აღიარებით. ეს მოთხოვნები აღძრავენ სურვილს მიაღწიო ან მიიღო რაიმე. შემდეგ ჩამოყალიბდება მიზნები, რომლებიც უეჭველად დააკმაყოფილებს ამ მოთხოვნებსა და სურვილებს. და ქცევის ის გზები, რომელიც უეჭველად მიგვიყვანს მიზნის შესრულებამდე. თუ მიზანი მიღწეულია მოთხოვნები დააკმაყოფილებული იქნება. და შემდეგ ეს ცნება განმეორდება მაშინაც, როდესაც მსგავსი მოთხოვნები გაჩნდება. თუ მიზანი არაა მიღწეული მაშინ ასეთი ქცევა ნაკლებ სარწმუნოა რომ განმეორდეს.

მაინც რა განაპირობებს მოტივაციას პერსონალში? შეიძლება ჩამოვყალიბოთ ფაქტორები, რომელთანაც არა თითოეული ცალ-ცალკე არამედ ყველა ამ ფაქტორის ერთად მოქმედება განაპირობებს მოტივაციას. ესენია:

- თითოეული ადამიანი უნდა გრძნობდეს, რომ მის შრომასა და მონდომებას სათანადოდ აფასებენ და ეს ყველაზე კარგად მის შრომის ანაზღაურებაში გამოიხატება;

- დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ ხელქვეითზე დაკისრებული მოვალეობები შეესაბამება მის კვალიფიკაციას და ინტერესს აღძრავს მასში;

- ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს კარიერული და პროფესიული წინსვლის შემდგომი შესაძლებლობა. შესაბამისად, პერსონალის მხრიდან კვალიფიკაციის ამაღლების სურვილი და ტრენინგები ძალზედ მნიშვნელოვან მოტივატორს წარმოადგენენ ხელმძღვანელის ხელში;

- ყველა თანამშრომელს უნდა ქონდეს საშუალება მიიღოს მონაწილეობა ორგანიზაციის საქმიანობაში და გამოხატოს აზრი მის შესახებ;

- ხელქვეითმა აუცილებლად უნდა იცოდეს, თუ რას ფიქრობენ მასზე და მის მიერ შესრულებულ სამუშაოს ხარისხზე. თუ მოგვწონს როგორ მუშაობს იგი, აუცილებლად უნდა შევაქოთ, ხოლო თუკი რაიმე პრეტენზია გვაქვს ესეც უნდა ვუთხრათ თუმცა მხოლოდ პირად საუბარში და არა საჯაროდ;

- ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია, რა არის ორგანიზაციის მისია, როგორია მისი მიზნები და ამოცანები და შესრულების სტრატეგია, რომ დაინახოს მტკიცე კავშირი მის საქმიანობასა და ორგანიზაციის სასურველ მდგომარეობას შორის;

- არ დავუპირისპირდეთ ორგანიზაციის არაფორმალურ ჯგუფებს. მეტიც ხელი შევუყოთ თანამშრომლებს შორის მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. მენეჯერის მხრიდან არაფორმალური ჯგუფებისადმი უარყოფითი განწყობა ხელს უშლის ისევ მას, დაინახოს ის პოტენციური სარგებელი, რომელიც შეიძლება მან მოუტანოს მოცემულ ფორმალურ ორგანიზაციას;

- მნიშვნელოვან მოტივატორს წარმოადგენს პერსონალის სოციალური უზრუნველყოფაც. მინიმალური სოციალური გარანტიებიც კი იწვევს თანამშრომელში მოტივაციას, რადგან ადამიანს უჩნდება სტაბილურობის შეგრძნება, რაც კეთილსინდისიერი მუშაობისაკენ უბიძგებს.

პერსონალის მოტივაციის აღნიშნული ფაქტორების ერთობლივი მოქმედება ქმნის გუნს, რომელთაც ერთმანეთთან გადაჯაჭვული საერთო მიზნები ამოძრავებს. ამასთან ორგანიზაციის გუნდური მუშაობა არა თუ გამორიცხავს, არამედ სისხლხორცეულად მოიცავს ინდივიდუალურ პირთა მოტივაციას. სწორედ ესაა სწორი მენეჯმენტი- წახალისე ინდივიდუალური შემსრულებელი და ამავდროულად შეინარჩუნე გუნდი[21, გვ.41].

და ბოლოს უნდა აღინიშნოს რომ იმისათვის რომ მოღწეული იქნას შრომის ეფექტიანობა ორგანიზაციაში აღნიშნული ფაქტორები უნდა იყოს ნაწილობრივ ან მთლიანად გათვალისწინებული, რადგან თანამედროვე შრომის ბაზარი ეს არის მოტივირებული ადამიანებისათვის, მოტივაციის უზრუნველყოფა ორგანიზაციაში კი ბევრადაა დამოკიდებული სწორი და ეფექტური მენეჯმენტის უზრუნველყოფაზე. საწარმოო პერსონალის ეფექტურ გამოყენებაზე აქცენტის გადატანას განაპირობებს ის გარემოებაც, რომ როგორც ცნობილია ეკონომიკური სისტემის ყველა რესურსის საერთო თავისებურებებთან შედარებით (შეზღუდული რაოდენობით არსებობა, ცვეთა და განახლების აუცილებლობა) ერთად, ადამიანური რესურსები გამოირჩევიან მთელი რიგი მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებებით, რითაც ფაქტიურად გამოიხატება მისი განსაკუთრებული ადგილი და როლი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში. მანქანებისა და ნედლეულისაგან განსხვავებით ადამიანი არის პიროვნება, რაც ყველაზე უმთავრესია, რომელსაც ინტელექტი და ემოცია ახასიათებს. ამ სახის რესურსის პროდუქტუნარიანობას საზღვარი არა აქვს. ამიტომ სწორედ მასშია ყველაზე დიდი რეზერვი ორგანიზაციის

ეფექტურობის ამადლებსა და მისი კონკურენტუნარიანობის მიღწევისათვის. უფრო მეტიც, ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული სიახლეების დანერგვას მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოაქვს სასურველი შედეგი, თუ არსებული სიახლე ინტეგრირებული და კოორდინებულია პერსონალის მოტივაციასთან.

2.4. შრომის ანაზღაურების ფარდობითი ანალიზი

ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომის ანაზღაურების ანუ ხელფასის სწორად განსაზღვრას. ხელფასი-ანუ ფულადი გასამრჯელო, რომელიც პერიოდულად გადაეხდება მუშაკს მასზე დაკისრებული სამუშაოს შესრულებისათვის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს შრომითი ურთიერთობების ეფექტურად წარმართვისათვის.

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის პერსონალმა იცოდეს მიღებული ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირების პრინციპების შესახებ. ამით მუშაკს ეცოდინება თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს, ან მუშაობის რა პარამეტრები უნდა გააუმჯობესოს, რათა თვითონაც მიიღოს მეტი სარგებელი და კომპანიის წარმატებაშიც შეიტანოს წვლილი. სამართლიანობის შეგრძნება არის ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი და ეს შეგრძნება პერსონალს ექმნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში როცა მისთვის ნათელი იქნება რისთვის უხდიან მას სწორედ ამ რაოდენობის ხელფასს და როგორ შეუძლია გაზარდოს მისი შემოსავლები.

ხელფასის ოდენობის განსაზღვრის ტრადიციული ალგორითმები 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 დარგის (მათ შორის ენერგეტიკის სფეროში მომუშავეთა) წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის ანაზღაურების სიტემის სრულყოფა. პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის

გაზრდის შესაძლებლობები კადრების შემცირების ხარჯზე შეზღუდულია, ამიტომ პირველ რიგში ყურადღება უნდა მიექცეს შრომის ორგანიზაციისა და ანაზღაურების სიტემის სრულყოფას.

ენერგეტიკულ კომპანიებში სირთულეს წარმოადგენს ხელფასების სწორი განსაზღვრა. ამ დროს მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება:

7. ხელფასი უნდა შეესაბამებოდეს შრომით ბაზარზე არსებულ ვითარებას. შედარებით დაბალი ხელფასები გამოიწვევს კვალიფიციური კადრების დენადობას, ხოლო შედარებით მაღალი ხელფასების დანიშვნა არ იქნება გამართლებული. რადგან შეიძლება ცუდად აისახოს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე, შესაბამისად მნიშვნელოვანია ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა როდესაც არ დაზარალდება არც კომპანიაში დასაქმებული მუშაკები და არც კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლები.

8. კომპანიაში მიღებული სახელფასო სისტემა თანამშრომლების მიერ უნდა იყოს მიღებული და აღიარებული, როგორც სამართლიანი.

9. ხელფასის განსაზღვრა უნდა მოხდეს კომპანიაში არსებული სტრუქტურის შესაბამისად თანამდებობების რანგის გათვალისწინებით. ანუ რაც უფრო მაღალია თანამდებობრივად თანამშრომლის რანგი, მით უფრო მაღალი 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.

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

11. თანამდებობების რანგის შიგნით არსებული დიაპაზონის ფარგლებში ხელფასის განსაზღვრა.

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

აუცილებელია ისეთი გადაწყვეტილების მოძებნა, რომელიც ხელს შეუწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურ გამოყენებას.

ენერგეტიკის სისტემაში მომუშავეთა მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ფაქტიურად შეუძლებელია თვლადი მეთოდით შრომის ეფექტურობის შეფასება, ისეთ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკი აწარმოებს ერთგვარ პროდუქციას. მაგ:მუშაკი, რომელიც დღის განმავლობაში დაზგაზე აწარმოებს რაღაც რაოდენობის დეტალს მის მიერ დღეში (საათში) წარმოებული დეტალების რაოდენობის მიხედვით ადვილია განისაზღვროს მისი შრომის ეფექტურობა. შესაბამისად ადვილია პრემიების, დანამატების და ბონუსების განსაზღვრა, მაგრამ როგორი უნდა იყოს ანაზღაურების სისტემა ენერგეტიკულ საწარმოებში, სადაც შრომის ეფექტურობის მაჩვენებლის შემუშავება საკმაოდ რთულია დარგის სამუშაოს პეციფიურობის გამო. სირთულეს წარმოადგენს იმის გარკვევა, თუ რა წვლილი აქვს მუშაკს შეტანილი კომპანიის წარმატების საქმეში. ამიტომ შემუშავებული იქნა მოქნილი ანაზღაურების სისტემა, რომელიც მუშაკის მიერ კომპანიის მუშაობის წარმატებაში დ ამიღწევებში შეტანილი წვლილის მიხედვით გაიანგარიშებს მის კუთვნილ ანაზღაურებას. ამ სისტემას აგრეთვე გააჩნია მოდული, რომელიც გუნდური პრინციპით მუშაობის სტიმულირებას ახდენს, რათა არ მოხდეს მუშაკების მიერ მხოლოდ საკუთარ მიღწევებზე კონცენტრირება. აგრეთვე არის მოდული, რომელიც გულისხმობს პერსონალის ბონუსის გადახდას არა მარტო იმისთვის რასაც მუშაკი აკეთებს, არამედ იმისთვის რაც მან იცის, რაც გულისხმობს ძირითად ხელფასზე დანამატის გადახდას განათლებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით.

მოცემული მოდულის მოქნილობა გამოიხატება არა მარტო იმაში, რომ შეიძლება ცალკეული მოდულების მოდიფიცირება ან გამოყენებაზე უარის თქმა, არამედ იმაშიც, რომ საჭიროების შემთხვევაში მას შეიძლება ადვილად დავამატოთ ახალი მასტიმულირებელი დამანამატების მოდული. აგრეთვე შეიძლება ნებისმიერი მოდულის დროებით შეჩერება (დეაქტივაცია) და შემდგომში საჭიროების წარმოშობის შემთხვევაში გააქტიურება. მოცემული ანაზღაურების სიტემის 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 კვალიფიციური კადრების მოზიდვას.

მოცემული ანაზღაურების სისტემის სირთულეებია:

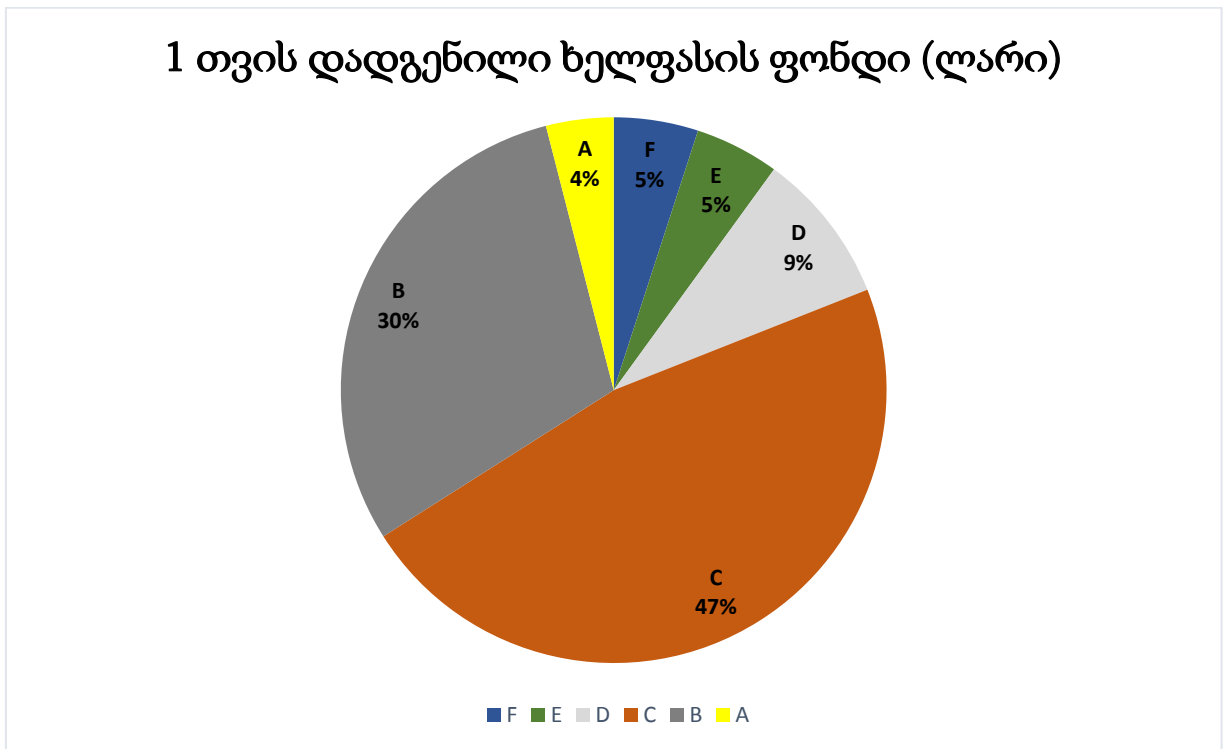
1. სისტემის პირველადი სწორი აწყობა მოითხოვს გარკვეულ ძალისხმევას.
2. რეიტინგების მონაცემების შეგროვება რეკომენდირებულია ყოველთვიურად(თუმცა შესაძლებელია კვარტალურად დაყოფაც) რაც დამატებით დროით და შრომით დანახარჯებს მოითხოვს. [6].

ორგანიზაციის პერსონალს ამ 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.

მოცემული ანაზღაურების სიტემით გამონაკლისის დაშვება ეწინააღმდეგება სამართლიანობის პრინციპს რაც წარმოადგენს აღნიშნული სისტემის ერთ-ერთ მთავარ უპირატესობას.

საერთო ჯამში მოცემული ანაზღაურების სიტემის მიზანია სამართლიანად და ამავდროულად ოპტიმალურად იქნას გამოთვლილი მუშაკზედასარიცხი ხელფასი. რა დროსაც უნდა იქნას 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, ბონუსები.



F - დირექტორატი; E - მენეჯერი; D - დანაყოფის ხელმძღვანელი; C - პროფესიონალები; B - კვალიფიცირებული; A - არაკვალიფიცირებული.

რაც შეეხება შვებულებასა და დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების (ბიულეტენის) თანხების დარიცხვა ხორციელდება საქართველოს კანონმდებლობის, ორგანიზაციის შიგა განაწესში, და შრომითი ხელშეკრულების გაწერილი წესით.

საქართველოს შრომითი კოდექსის თანახმად დასაქმებულს უფლება აქვს ისარგებლოს ანაზღაურებადი შვებულებით არანაკლებ წელიწადში 24 სამუშაო დღით. შრომითი კოდექსი აძლევს შესაძლებლობას დასაქმებულსა და დამსაქმებელს, შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრონ კოდექსისაგან განსხვავებული შვებულების ვადები და პირობები, რაც არ უნდა აუარესებდეს დასაქმებულის მდგომარეობას.

დასაქმებულს შვებულების მოთხოვნის უფლება აქვს მუშაობის მეთერთმეტე ტვის შემდეგ, თუმცა მხარეთა შეთანხმების საფუძველზე შესაძლებელია დასაქმებულს შვებულება მიეცეს აღნიშნული ვადის გასვლამდე.

ამავე კოდექსის მუხლი 26-ის თანახმად დასაქმებულის საშვებულებო ანაზღაურება განისაზღვრება შვებულების წინა სამი თვის საშუალო ანაზღაურებიდან. იმ შემთხვევაში თუ მუშაობის დაწყებიდან ან უკანასკნელი შვებულების შემდეგ ნამუშევარი დრო 3 თვეზე ნაკლებია- ნამუშევარი თვეების საშუალო ანაზღაურებიდან, ხოლო ყოველთვიური ფიქსირებული ანაზღაურების შემთხვევაში - ბოლო თვის ანაზღაურების მიხედვით.

იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულისთვის მიმდინარე წელს ანაზღაურებადი შვებულების მიცემამ შეიძლება დაარღვიოს სამუშაოს ნორმალური მიმდინარეობა, დასაქმებულის თანხმობით შვებულება შეიძლება გადატანილი იქნეს მომდევნო წლისათვის (არასრულწლოვანთა კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულების გარდა.)

აკრძალულია ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა ზედიზედ 2 წლის განმავლობაში.

ანაზღაურების გარეშე შვებულების აღებისათვის დასაქმებული ვალდებულია აცნობოს დამსაქმებელს 2 კვირით ადრე, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც გაფრთხილება შეუძლებელია გადაუდებელი სამედიცინო, ან ოჯახური პირობების გამო.

კომპანიის შინაგანაწესით მუშაკის მიერ მიღებული შვებულების განსაზღვრისას, საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული შვებულების გარდა მიზანშეწონილია განვითარებული ქვეყნების კომპანიების გამოცდილებაც, მაგ:უნგრეთში შვებულების ხანგრძლივობა დამოკიდებულია დასაქმებულის ასაკზე მაგალითად:

- 25 წელზე ზევით ასაკისათვის-21 დღე;
- 28 წელზე ზევით ასაკისათვის-22 დღე;
- 31- წელს ზევით ასაკისათვის-23 დღე;
- 45 -წელს ზევით ასაკისათვის -30 დღე.

უნგრეთში შვებულება ორსულობისა და მშობიარობისათვის 24 კვირას მოიცავს და ეს პერიოდი ანაზღაურებადია.

რაც შეეხება დროებითი შრომისუნარიანობის გამო დახმარების დანიშვნისა და გაცემის წესს, იგი ხორციელდება საქართველოს შრომის ჯანმრთელობისა და

სოციალური დაცვის მინისტრის № 87 / ნ „დროებითი შრომისუნარიანობის გამო დახმარების დანიშვნისა და გაცემის წესის დამტკიცების თაობაზე“-ს მიხედვით.

ეს წესი აწესრიგებს საქართველოს შრომის კოდექსით განსაზღვრულ დასაქმებულთათვის და „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრულ საჯარო მოსამსახურეთათვის დროებითი შრომისუნარიანობის დახმარების დანიშვნის, გაანგარიშების და გაცემის წესს.

ამ წესის თანახმად დროებითი შრომისუნარიანობის გარდა, დახმარება ენიშნება ყოველ დასაქმებულს/მოსამსახურეს, დროებითი შრომისუნარიანობის შემთხვევაში, რომელსაც გასცემს შესაბამისი დამსაქმებელი.

დროებითი შრომისუნარიანობის გამო დახმარების დანიშვნა, გაანგარიშება და გაცემა წარმოებს დროებითი შრომისუნარიანობის მთელ პერიოდზე კანონმდებლობით დადგენილი წესით გაცემული დროებითი შრომისუნარიანობის დამადასტურებელი საბუთის (ავადმყოფობის ფურცლის) დამსაქმებელთა წარდგენის საფუძველზე.

ვადიანი ხელშეკრულების შემთხვევაში დამსაქმებელი დროებითი შრომისუნარიანობის გამო, დახმარებას ანაზღაურებს მხოლოდ ხელშეკრულების მოქმედების პერიოდში.

დროებითი შრომისუნარიანობის გამო დახმარების ანაზღაურების წესი შემდეგია:

1. მოსამსახურისათვის გასაცემი დროებითი შრომისუნარიანობის გამო, დახმარების ოდენობის გაანგარიშების ბაზას წამოადგენს მისი თანამდებობრივი სარგო.
2. დროებითი შრომისუნარიანობის პერიოდში სარგოს შეცვლის შემთხვევაში, დახმარების ოდენობის გაანგარიშება ხდება ძველი თანამდებობრივი სარგოს მიხედვით.
3. დასაქმებელისთვის გასაცემი დროებითი შრომისუნარიანობის გამო, დახმარების ოდენობის გაანგარიშების ბაზას წარმოადგენს შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული სახელფასო ანაზღაურება.
4. თუ შრომითი ხელშეკრულებით არ არის განსაზღვრული შრომის ანაზღაურების ოდენობა, ამ შემთხვევაში დროებითი შრომისუნარიანობის

გამო დახმარების გაანგარიშების ბაზას წარმოადგენს უკანასკნელი 3 თვის განმავლობაში დარიცხული სახელფასო ანაზღაურება.

5. თუ დასაქმებულს არ გააჩნია სამი თვის მუშაობის სტაჟი, მაშინ დროებითი შრომისუუნარობის დახმარების გაანგარიშება ხდება, დამსაქმებელთან შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პიროვნების ხელფასზე ორიენტირების მიხედვით.

6. დროებითი შრომისუუნარობის თანხის გაანგარიშების დროს მხედველობაში არ მიიღება, ერთდროული სახის დახმარებები, მატერიალური ჯილდოები, პრემიები. ერთჯერადი სამუშაო ანაზღაურება, რომელიც არ წარმოადგენს ძირითადი სამუშაოსათვის მიღებულ გასამჯელოს.

დროებითი შრომისუუნარობის გამო დახმარების დარიცხვას დამსაქმებელი არაწარმოებს, ავადმყოფობის ფურცლის დახურვიდან 3 თვის შემდეგ დამსაქმებლისთვის წარდგენის შემთხვევაში [18, გვ.10].

კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება დასაქმებულთა კვალიფიკაციას, მაგრამ კვალიფიკაციის ამაღლება გარკვეულ ხარჯებთან არის დაკავშირებული, როდესაც თანამშრომელი არ არის დარწმუნებული, მრომ კვალიფიკაციის ამაღლება მას მოუტანს დამატებით შემოსავალს, მას უჭირს თანხების დახარჯვა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, კომპანიას რა თქმა უნდა შეუძლია დააფინანსოს ეს ხარჯები, მაგრამ ენერგეტიკული კომპანიები ძირითადად აფინანსებენ მოკლევადიან კურსებს, ხოლო რას შეეხება მაგისტრატურის ან დოქტორანტურის ხარჯებს, ამ შემთხვევაში უარს ამბობენ, რადგან მათ არა აქვთ გარანტია იმისა, რომ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ის თანამშრომელი დაბრუნდება მათ კომპანიაში სამუშაოდ, ან რაღაც პირობების გამო მან შეიძლება ვერ გამოიყენოს აღნიშნული ცოდნა კომპანიის სასარგებლოდ.

ამ პრობლემის გადაჭრის უმნიშვნელოვანეს გზას წარმოადგენს კვალიფიკაციის (განათლების) დანამატის ხელფასზე დარიცხვა. თანამშრომლის მზაობა, გაიღოს დანახარჯები კვალიფიკაციის ამაღლებაზე გაიზრდება მხოლოდ მაშინ, თუ მას ექნება გარანტია, რომ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ის მიიღებს დამატებით სარგებელს, რაც შეეხება ორგანიზაცია, მას დამატებითი ხარჯების გაღების გარეშე ეყოლება სწავლაზე ორიენტირებული განათლებული პერსონალი, გარდა ამისა ეს დანამატი მოახდენს

სტიმულირებას ახალი განათლებული და კვალიფიციური კადრების მოსაზიდად. მნიშვნელოვანია აგრეთვე ის ფაქტიც, რომ კომპანიას დამატებითი დანახარჯების გაცემა(ხელფასის სახით)მოუწევს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდეს ადამიანი უკვე იყენებს მის ცოდნას კომპანიის სასარგებლოდ.ამ დანამატის არსებობა მნიშვნელოვნად ზრდის განათლებული თანამშრომლის მოტივაციას და ამავდროულად უბიძგებს დასაქმებულს დამატებითი ცოდნის მიღებაზე. ანუ ამ სახის დანამატის არსებობა წარმოადგენს ძლიერ მასტიმულირებელ მეთოდს დასაქმებულისათვის და აგრეთვე სასარგებლოა ორივე მხარის, როგორც დამსაქმებლის, ისე დასაქმებულისათვის.

როდესაც ორგანიზაციაში მიღებულია გადაწყვეტილება განათლებაზე დანამატის შესახებ, ახლა დღის წესრიგში დგება საკითხი, თუ როგორ უნდა იქნას დანამატის გაანგარიშება.

ორგანიზაცია OECD (Organization for Economic Co-operation and Development)- ის მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა, რომელმაც მოიცვა 25 ქვეყანა აჩვენეს, რომ ამ ქვეყნებში (ავსტრალია, ავსტრია,აშშ დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, თურქეთი, იტალია,კანადა, პოლონეთი და სხვა.) იმ დაქირავებული პერსონალის ხელფასი, უმაღლესი განათლების დიპლომი, ან დოქტორის ხარისხი, მათი სახელფასო ანაზღაურება არის 50% -ით უფრო მაღალი, ვიდრე საშუალო განათლების კვალიფიკაციის მქონეთ, ხოლო აშშ-ში ეს დანამატი წარმოადგენს 75%.

მაგრამეს სტატისტიკა არ ნიშნავს იმას, რომ კომპანიამ განათლებისთვის 50-75% უნდა დაარიცხოს ხელფასს. კომპანიაში დამტკიცებული კონკრეტული თანამდებობის სამუშაოს აღწერაში აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული მინიმალური განათლების დონე, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს ამ თანამდებობაზე დანიშნული მუშაკი. რადგან ეს იქნება ასათვლელი წერტილი განათლების დანამატის გაანგარიშებისათვის. დანამატის დარიცხვა იწარმოებს, მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ დაკავებული თანამდებობა ითვალისწინებს აღნიშნული კვალიფიკაციის ფლობას.ამიტომ აქ ყურადღება უნდა მიექცეს იმ ასპექტს, რომ მიღებული კვალიფიკაცია შეესაბამებოდეს იმ სფეროს სადაც ის არის დასაქმებული, მაგ: მუშაკის მიერ იურიდიულ სფეროში მიღებული კვალიფიკაცია, ვერ იქნება გათვალისწინებული, თუ ის ინჟინრის თანამდებობაზე[6, გვ.32].

განათლების დონის მიხედვით დაყოფა შეიძლება მოხდეს კლასიკური განათლების დონეების მიხედვით.

1. დოქტორანტურა (დოქტორი);
2. მაგისტრატურა (მაგისტრი);
3. უმაღლესი (ბაკალავრიატი);
4. საშუალო სპეციალური;
5. საშუალო.

ცხრილი 2.10.

განათლების (კვალიფიკაციის) პროცენტული დანამატი

	A	B	C	D	E	F
დოქტორანტურა (დოქტორი)	0%	6%	8%	6%	5%	4%
უმაღლესი (მაგისტრი)	0%	6%	6%	4%	4%	0%
უმაღლესი (ბაკალავრი)	0%	6%	4%	0%	0%	0%
საშუალო სპეციალური	0%	4%	0%	0%	0%	0%
საშუალო	0%	0%	0%	0%	0%	0%

წყარო: ენერგოპროჯორჯიას მონაცემების მიხედვით

ცხრილ 2.10–ში ნათლად ჩანს, რომ A კატეგორიის მმუშაკისათვის ცხრილში დანამატის რაოდენობა არ არის გათვალისწინებული. ამ კატეგორიის თანამდებობის სამუშაო აღწერაში არ არის გათვალისწინებული აუცილებელი განათლების დონე. ამ კატეგორიის თანამშრომლების დამატებითი განათლება არ მოიტანს კომპანიას სარგებელს, სამუშაო სპეციფიკიდან გამომდინარე.

არ არის აგრეთვე დანამატი გათვალისწინებული საშუალო განათლებისათვის. თანამედროვე სივრცეში მუშაკებს, როგორც წესი აქვთ მინიმალური საშუალო განათლება, იმ შემთხვევაში თუ მუშაკს არა აქვს საშუალო განათლება ის ვერ დასაქმდება ამ კატეგორიაში

B კატეგორიის პერსონალისათვის (ტექნიკოსები, მდივნები, ზეინკლები, ელ. მონტიორები) საშუალო სპეციალური განათლება სასურველი იქნებოდა, ამიტომაც განისაზღვრება 4%-იანი დანამატი ამ ტიპის განათლებაზე, ხოლო უმაღლესი განათლება ხელს შეუწყობს მათი შრომის ეფექტურობის ზრდას. დამატებითი სტიმულირებისათვის დანამატი 6%-ით განისაზღვრება. მაგისტრის და დოქტორის

წოდება ამ კატეგორიისათვის არ წარმოადგენს სასურველ დონეს. მიზანშეწონილი არ არის, რომ მაგალითად დოქტორის ხარისხის მფლობელი მუშაობდეს მდივნად ან ზეინკლად.

C კატეგორიის თანამშრომლებისათვის (ინჟინრები, სპეციალისტები, დისპეტჩერები, ბუღალტრები, იურისტები, ჯგუფის უფროსები) მინიმუმ საშუალო სპეციალური განათლება აუცილებლობას წარმოადგენს. ყოველი შემდეგი ეტაპის განათლებისთვის დაერიცხებათ 4-6% და 8% ოდენობა. ამ კატეგორიის თანამშრომლებისთვის მიზანშეწონილია დამატებითი განათლება, რადგან მიღებული ცოდნა დიდი ალბათობით ხელს შეუწყობს მათ სამუშაოს უფრო ხარისხიანად და ეფექტურად შესრულებაში, რაც დამატებით დივიდენდებს მოუტანს საწარმოს.

D კატეგორიის თანამშრომლებისათვის (დანაყოფის ხელმძღვანელები, სამსახურის უფროსები, განყოფილების უფროსები და ა. შ) უმაღლესი განათლება ბაკალავრის დონეზე აუცილებლობას წარმოადგენს. ხოლო შემდეგი ნაბიჯი 4-6% დანამატით დაჯილდოვდება.

E და F კატეგორიის თანამშრომლებისათვის (მენეჯერები, დეპარტამენტის უფროსები, დირექტორები) განათლების მხრივ უფრო მკაცრი მოთხოვნები აქვთ წარდგენილი, შესაბამისად დანამატი მათთვის განისაზღვრება მხოლოდ დოქტორის ხარისხის მოპოვების შემდეგ [14, გვ.18].

და ბოლოს უნდა აღინიშნოს, რომ დასავლეთის წარმატებული კომპანიები, პერიოდულად ავრცელებენ ინფორმაციას მათი თანამშრომლების წარმატებების შესახებ, რადგან ეს წარმოადგენს ერთგვარ სავიზიტო ბარათს.

ანაზღაურების ანალიზის დროს არ შეიძლება არ განვიხილოთ სტაჟზე დანამატები, რომელიც ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტია. როგორც წესი, რაც უფრო დიდი ხნის განმავლობაში მუშაობს ადამიანი ორგანიზაციაში, მით უფრო ღირებულ რესურსს წარმოადგენს იგი კომპანიისათვის. რათა დროთა განმავლობაში იგი უფრო მეტ გამოცდილებას იძენს, უფრო ხვეწავს სამუშაო პროცესს, ახალ თანამშრომლებზე უკეთ არის ადაპტირებული სამუშაო გარემოზე, მეტი წვლილი შეაქვს კომპანიის საქმიანობაში და მის განვითარებაში. შესასრულებელი სამუშაოს უფრო მეტ ნიუანსებში ერკვევა. ამიტომ კომპანია დაინტერესებულია, რომ ძველი

თანამშრომელი შეინარჩუნოს რაც შეიძლება დიდი ხნის განმავლობაში. მაგრამ ის რომ კომპანია თანახმაა შეინარჩუნოს თანამშრომელი სულაც არ ნიშნავს იმას რომ თავად თანამშრომელი თანახმაა იმუშაოს აღნიშნულ კომპანიაში. ადამიანები როგორც წესი, გამუდმებით ეძებენ მაღალანაზღაურებად სამუშაოს, მათ სამართლიანად მიაჩნიათ, რომ მუშაობის შედეგად დროთა განმავლობაში მათი მატერიალური მდგომარეობა უმჯობესდებოდა. წლების განმავლობაში უცვლელი ხელფასი ცუდ გავლენას ახდენს თანამშრომლის მოტივაციაზე. როგორ შევინარჩუნოთ გამოცდილი მუშაკი და როგორ განვაწყობთ ახალი თანამშრომელი ჩვენთან გრძელვადიან თანამშრომლობისთვის რათა გახდეს უფრო გამოცდილი და ღირებული კადრი? ჩატარებული კვლევების, წარსულის გამოცდილებისა და თანამედროვე ტენდენციების შესწავლის შედეგად გაკეთდა დასკვნა, რომ კომპანიაში დანერგილი ანაზღაურების სიტემაში აუცილებლად უნდა არსებობდეს სამუშაო სტაჟის დანამატი. ანუ თანამშრომელთა ეფექტიანი მუშაობისათვის აუცილებელია არა უბრალოდ პერიოდულად ხელფასის მატება, არამედ დროში ზრდადი დანამატის არსებობა. რომელსაც დანიშნულების შესაბამისი დასახელება სტაჟის დანამატი აქვს. ამ შემთხვევაში თანამშრომელმა ზუსტად იცის, თუ რაში უხდებიან მას ამ დანამატს.

სტაჟის დანამატის მიზანია:

1. პერსონალის დამატებითი მოტივაცია.
2. ადამიანთა რესურსების დენადობის მაჩვენებლის შემცირება.
3. პოტენციური თანამშრომლის ინტერესის სტიმული.
4. კომპანიაში დასაქმებული გამოცდილების მქონე თანამშრომლის შენარჩუნება.

რა კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს სამუშაო სტაჟის დანამატი?

- დანამატის სახელწოდება ნათლად უნდა მიაჩნებოდეს მის დანიშნულებასა და შინაარსზე.
- უნდა იყოს დროში მუდმივად ზრდადი, თუნდაც ეს ზრდა სულ მცირე იყოს.
- არ უნდა აღემატებოდეს დადგენილი ხელფასის 20-30 პროცენტს.
- გათვალისწინებული უნდა იყოს მხოლოდ ბოლო უწყვეტი სტაჟი.
- დაუშვებელია თანამშრომლებს შორის გამონაკლისის არსებობა.
- დამატების ოდენობა უნდა იყოს მიზმიანი გამომუშავებაზე.

სტაჟის დანამატის არსებობა სტიმულს აძლევს თანამშრომელს დაგეგმოს გრძელვადიანი თანამშრომლობა კომპანიასთან, რადგან მუშაკმა იცის, რომ ზრდადი შემოსავალი მას ამ კომპანიაში გარანტირებული ექნება [17, გვ.5].

თავი 3. ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები

3.1. შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლის დინამიკა.

ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი რგოლი შრომითი რესურსებია. ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი წყარო ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან. ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას. ამიტომაც რომ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ძირითადი გარანტი შრომითი რესურსების მართვაა.

ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს შრომითი რესურსების ფორმირებაზე შეიძლება ასე ჩამოვყალიბოთ. ესენია:

6. სწორი მენეჯმენტი (კოორდინაცია);
7. ტექნიკური აღჭურვილობის დონე (ფონდშეიარაღება);
8. შრომის ანაზღაურება;
9. მოტივაცია;
10. კარიერული წინსვლა;
11. სამუშაო პირობები.

ყველა ამ ფაქტორის გავლენა ეფექტიანობაზე მნიშვნელოვანია, მაგრამ გამომდინარე მათი შინაარსიდან შეიძლება აღნიშნული ფაქტორები ერთმანეთთან დავაჯგუფოთ და ჩამოვყალიბოთ სამი ფაქტორი, რათა მათემატიკური მოდელის შედგენა გამარტივდეს შრომატევადობის კუთხით.

პირველი ფაქტორი, ანუ სწორი მენეჯმენტი, ეს არის ფაქტორი, რომელსაც უდიდესი მნიშვნელობა გააჩნია ორგანიზაციის განვითარებისათვის, ეფექტური მენეჯმენტი. ეფექტური მხოლოდ მაშინ არის მენეჯერი როცა ის ახერხებს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. გამომდინარე დარგის სპეციფიკიდან, რომლის კვლევასაც ვახორციელებთ, აქ სწორ მენეჯმენტში იგულისხმება არა მხოლოდ თანამშრომლების ეფექტური მართვა, არამედ იმ ადამიანთა კმაყოფილების დონე, რომელიც წარმოადგენს დარგის მომხმარებელს. ანუ დარგის სწორი მართვა პირდაპირ არის დამოკიდებული იმ ფაქტორზე, თუ რამდენად ეფექტურად ახერხებს

ორგანიზაცია, მიაწოდოს მის მომხმარებელს მისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელი ფაქტორი, ანუ ელექტროენერგია. ამიტომ გამომდინარე პირველი ფაქტორის მნიშვნელობიდან მას ვტოვებთ ცალკე ფაქტორად.

მეორე ფაქტორი, ანუ ტექნიკური აღჭურვილობის დონე, ეს არის სიდიდე, რომელიც აგრეთვე განსაზღვრავს დარგის ეფექტურ ფუნქციონირებას, რადგან ფონდშიარალების გარეშე შეუძლებელია დარგის ფუნქციონირება, იმდენად რამდენადაც გამომდინარე დარგის სპეციფიკიდან შეუძლებელია შრომითი პროცესის სწორად დანერგვა შესაბამისი ფონდშიარალების გარეშე, ამიტომ აღნიშნულ ფაქტორსაც ვტოვებთ.

რაც შეეხება შემდეგ ფაქტორებს გამომდინარე იქედან რომ ისინი შინაარსობრივად ახლოს არიან ერთმანეთთან ამიტომ შეიძლება გავაერთიანოთ ერთ ფაქტორში. როგორც საყოველთაოდ აღიარებულია, თანამედროვე მენეჯმენტის არსებობა შეუძლებელია მოტივაციის არსებობის გარეშე. კარიერული წინსვლა და სამუშაო პირობები ეს არის ის ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება გავაერთიანოთ მოტივაციასთან ერთად, რადგან როგორც ერთი ფაქტორი, ასევე მეორე წარმოადგენს მოტივაციაზე მოქმედ ფაქტორებს. რადგან კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ხდის ადამიანური რესურს მოტივირებულს, ისევე როგორც კარგი შრომითი გარემოც ქმნის ადამიანს მოტივირებულს.

რაც შეეხება კავშირს სახელფასო ანაზღაურებასა და მოტივაციას შორის, მათ შორის კავშირი მართლაც დიდია, რადგან გამომდინარე ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობიდან, უმეტეს შემთხვევაში კარგი შრომითი ანაზღაურება წარმოადგენს ყველა ძლიერ მოტივაციის ფაქტორს ორგანიზაციაში. სწორად და სამართლიანად განაწილებული სახელფასო ფონდი ეს არის ის ფაქტორი, რომელიც ნამდვილად ხდის დასაქმებულს მოტივირებულს.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ჩამოვყალიბოთ შრომის ეფექტიანობაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები:

1. სწორი მენეჯმენტი;
2. ტექნიკური აღჭურვილობის დონე (ფონდშიარალება);
3. შრომითი ანაზღაურება ანუ ხელფასი.

შრომის ეფექტიანობის ფაქტორებზე დამოკიდებულების განსაზღვრის მიზნით ჩვენს მიერ გამოყენებულია რეგრესიული ანალიზის მეთოდები. პირველ რიგში შევადგინეთ ყველა საინტერესო ფაქტორთა სია....

	Y	X1	X2	X3
2006	594,29	396,2	76,7	
2007	655,86	587,2	87,6	
2008	665,52	812,6	105,4	
2009	665,87	843,5	126,5	
2010	799,74	905,2	144,7	
2011	835,5	964,7	162	835,5
2012	808,94	1111	170	808,94
2013	865,47	1116,1	230	865,47
2014	869,85	1203	290,6	869,85
2015	885,95	1091,1	333,6	885,95

საწყის ეტაპზე მოვახდინეთ როგორც კრიტერიუმის, ისე ფაქტორთა სტანდარტიზაცია, რაც გულისხმობს მათ ისეთ წრფივ გადაქმნას, რომ მნიშვნელობები განთავსდეს -1-დან 1-მდე. ამისათვის თითოეული პარამეტრისათვის გამოვთვალეთ მაქსიმალური, მინიმალური და საშუალო მნიშვნელობები. საშუალო მნიშვნელობას შევუსაბამეთ 0. მაქსიმალურს 1, ხოლო მინიმალურს -1. ამგვარი გარდაქმნის შემდეგ მივიღეთ ცხრილი

max	885,95	1203	333,6	885,95
min	594,29	396,2	76,7	808,94
sash	740,12	799,6	205,15	847,445
razmax	145,83	403,4	128,45	38,505

	X1	X2	X3
-1	-1	-1	-22,0087002
-0,57779606	-0,52652454	-0,91514208	-22,0087002
-0,51155455	0,032226078	-0,77656676	-22,0087002
-0,50915449	0,108824988	-0,61230051	-22,0087002
0,408832202	0,261774913	-0,47061113	-22,0087002
0,654049235	0,409271195	-0,33592838	-0,31021945
0,471919358	0,771938523	-0,27364733	-1
0,859562504	0,784581061	0,19346049	0,468121023
0,889597477	1	0,665239393	0,581872484
1	0,722607833	1	1

კვლევა მხოლოდ ერთი ფაქტორის შემთხვევაში ჩატარებული აქვს...დავით ჯაბუას, ხოლო მრავალი ფაქტორის შემთხვევაში ლიტერატურაში არაფერი არ იძებნება. ამიტომ საწყის ეტაპზე ჩვენ განვიხილეთ წრფივი რეგრესიული მოდელი

$$Y = \sum_{i=1}^3 K_i X_i + b, \quad (1)$$

კოეფიციენტების განსაზღვრისათვის მივმართეთ სტანდარტულ პროცედურას - უმცირეს კვადრატთა მეთოდს:

(1) განტოლებაში შევიტანეთ მონაცემები ცხრილიდან. j -ური ($j=\overline{1,10}$) სტრიქონისათვის მნიშვნელობები აღვნიშნეთ Y_j, X_{1j}, X_{2j} და X_{3j} -ით მივიღებთ:

$$Y_j = \sum_{i=1}^3 K_i X_{ij} + b, j=\overline{1,10} \quad (2)$$

(2) ტოლობაში გადავიდით საშუალო მნიშვნელობებზე მივიღეთ

$$\overline{Y_j} = \sum_{i=1}^3 K_i \overline{X_i} + b, \quad (3)$$

თითოეული S -სათვის ($S=1, 2, 3$) (2) განტოლების ორივე მხარე გავამრავლეთ X_{Sj} -ზე და კვლავ გადავიდით საშუალო მნიშვნელობებზე, მივიღეთ

$$\overline{Y_j X_S} = \sum_{i=1}^3 K_i \overline{X_i X_S} + b \overline{X_S} \quad (4)$$

(3) და (4) ტოლობები ერთად ქმნიან წრფივ ალგებრულ განტოლებათა სისტემას უცნობი K_1, K_2, K_3 და b სიდიდეებისათვის, რომელსაც ჩვენს შემთხვევაში აქვს სახე

$$\begin{array}{cccc} 0,256470005k_1 & -0,25254963k_2 & -0,18220089k_3 & = 0,168545567 \\ 0,425975711k_1 & +0,245789922k_2 & -0,30620376k_3 & = 0,425792971 \\ 0,245789922k_1 & +0,470462885k_2 & -0,09917038k_3 & = 0,345460981 \\ -0,30620376k_1 & -0,09917038k_2 & +0,29720818k_3 & = -0,30015717 \end{array}$$

სისტემა ამოვხსნათ გაუსის მეთოდით, რისთვისაც საკმარისია ამ სისტემის გაფართოებული მატრიცა მივიყვანოთ დიაგონალურ სახეზე (იხილეთ დანართი 4).

საბოლოოდ მივიღეთ შემდეგი რეგრესიული მოდელი.

$$Y=0,286X_1-0,219X_2-1,258X_3-987,429$$

მიღებული მოდელის კოეფიციენტები შევამოწმეთ მნიშვნელოვნებაზე, რისთვისაც ვისარგებლეთ მათემატიკური სტატისტიკის სტანდარტული პროცედურით, კერძოდ ჩვენს მიერ გამოყენებული იქნა t (სტიუდენტის) კრიტერიუმი. ცხრილში მოცემულია ჩვენს მიერ აღებული სტატისტიკური მონაცემებისათვის გამოთვლილი და თეორიული მნიშვნელობები

X საშუალო	X კვადრატის საშუალო	X-ის საშუალოს კვადრატი	შერჩევითი კვადრატული გადახრა	შერჩევითი დისპერსია	T კრიტერიუმის გამოთვლილი მნიშვნელობა	80%-იანი საიმედობის t კრიტერიუმის თეორიული მნიშვნელობა	90%-იანი საიმედობის t კრიტერიუმის თეორიული მნიშვნელობა
0,1822	0,29721	0,0332	0,26401	0,51382	1,59222	1,439	1,493
0,2525	0,47046	0,06378	0,40668	0,63772	0,30374	1,439	1,493
0,25647	0,42598	0,06578	0,3602	0,60017	1,32121	1,439	1,493

t კრიტერიუმის თეორიული მნიშვნელობები აღებულია

როგორც ვხედავთ 80 და 90 %-იან დონეზე მნიშვნელოვანია მხოლოდ K_1 .

მიღებული შედეგიდან გამომდინარე შეიძლება ვთქვათ, რომ შრომის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორებიდან ელექტროენერგეტიკაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია სწორი მენეჯმენტის უზრუნველყოფა იმდენად, რამდენადაც აღნიშნული ფაქტორზე დამოკიდებულებით შრომის ეფექტიანობა ყველა დონეზე ზრდადია, ხოლო რაც შეეხება დანარჩენ ფაქტორებს, მათი წრფივი ზრდა შესაძლებელია მხოლოდ გარკვეულ დონემდე, ხოლო გადამეტებული ზრდა იწვევს უკუშედეგს, როგორც ხელფასის, აგრეთვე ფონდშიარაღებისა.

მიღებული მოდელი აგრეთვე შევამოწმეთ ადეკვატურობაზე ფიშერის F-კრიტერიუმის გამოყენებით:

$$F = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{f_2}{f_1}$$

სადაც, R კორელაციის კოეფიციენტია x და y სიდიდეებს შორის, f_1 ახსნადი ფაქტორების რაოდენობაა, ხოლო f_2 -არაახსნადი დისპერსიის თავისუფლების ხარისხია. ჩვენს შემთხვევაში, $f_1=3$, $f_2=10-3-1=6$, $R=0.903$ და $F=35.61$, ხოლო ფიშერის კრიტერიუმის ცხრილური (თეორიული) მნიშვნელობა 8.94. როგორც ვხედავთ, გამოთვლილი მნიშვნელობა გაცილებით მეტია ცხრილურ მნიშვნელობაზე, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ მოდელი ადეკვატურია, თუმცა იმის გამო, რომ მოდელის კოეფიციენტებიდან მხოლოდ ერთია მნიშვნელოვანი, ამ მოდელით შესაძლებელია მხოლოდ და მხოლოდ გადაწყვეტილების მიღება და არავითარ შემთხვევაში პროგნოზირება. ამ უკანასკნელისათვის აუცილებელია უფრო მაღალი (მაგალითად, მეორე ხარისხის) მოდელის აგება, რომელსაც ჩვენს შემთხვევაში ექნება 10 განუსაზღვრელი კოეფიციენტი. სტატისტიკური მონაცემების რაოდენობაც 10-ის ტოლია, რის გამოც რეგრესიული ანალიზის ჩატარება შეუძლებელია (საჭიროა გაცილებით მეტი მონაცემი).

3.2. შრომით პერსონალთან მუშაობის ტექნოლოგიების სრულყოფა

ადამიანური რესურსების სისტემური ორგანიზაცია საწარმოო პროცესში ორგანულად ჩართულ მეთოდებსა და ტექნოლოგიებს მოითხოვს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, გამოყოფილი პრიორიტეტული ამოცანები შესაძლოა უბრალოდ დეკლარირებული სურვილი აღმოჩნდეს. ამასთან, აუცილებელია საკადრო მუშაობის ტექნოლოგიური ორგანიზაცია.

განვიხილოთ შრომით პერსონალთან მუშაობის ტექნოლოგიები:

რეგულარული საკადრო აუდიტი. ესაა მენეჯერთა და სპეციალისტთა მიმდინარე და პერსპექტიულ ამოცანებთან შესაბამისობის შეფასება. საკადრო აუდიტის ტექნოლოგია მოიცავს:

- საკადრო მენეჯმენტის მიმდინარე და პერსპექტიულ ამოცანებს;
- მენეჯერებისა და სპეციალისტების მიმართ ინდივიდუალური მოთხოვნებისა შინაარსსა და დონეს;
- მენეჯერების მმართველობითი კომპეტენციის სტრუქტურისა და მათი პროფესიული ზრდის პოტენციალს;
- მთლიანად ენერგოკომპანიის ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებებისა და ბიზნესის ამოცანებთან მისი შესაბამისობის განსაზღვრას.

საკადრო აუდიტის შედეგები ხელმძღვანელებს სრულ ინფორმაციას აძლევს მმართველი პერსონალის რეალური შესაძლებლობების შესახებ, რათა მან განახორციელოს ინოვაციური საქმიანობა. აუდიტის შედეგად:

1. ისინი ავლენენ სპეციალისტებს, რომელთა ჩართვაც ასეთ სამუშაოში არ არის მიზანშეწონილი.
2. განისაზღვრება პერსპექტიული მენეჯერები და კონკრეტდება მათი სწავლების შინაარსი.
3. ყალიბდება სასწავლო პროგრამები პერსონალის სხვადასხვა კატეგორიებისათვის.
4. ფასდება კომპანიის მიერ მმართველობითი პერსონალის მოთხოვნა უახლოეს და საშუალოვადიან პერსპექტივაში.
5. მუშავდება კონკრეტული ღონისძიებები ორგანიზაციული ცვლილებების მიმართ პერსონალის მზადყოფნის ასამაღლებლად.

6. ყალიბდება პერსონალის მართვის სამსახურის სრულყოფის ღონისძიებები ჩამოყალიბებული ინოვაციური ამოცანების შესაბამისად.

მენეჯერთა აქტიურობის მონიტორინგი. მმართველობითი პერსონალის ინოვაციური აქტიურობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინდიკატორს კადრების შეფასებისას. ზოგადად ის ასახავს ენერგოკომპანიების მუშაობაში თვისობრივი ცვლილებების დინამიკას. ინდივიდუალური ინოვაციური აქტიურობა არის კონკრეტული სპეციალისტების რეალური მონაწილეობის ხარისხი ახალი ამოცანების გადაწყვეტაში. გარდა ამისა, ინოვაციური საქმიანობის ეფექტურობის ზრდა მოწმობს მენეჯერისა და მისი კოლექტივის პროფესიულ განვითარების მაღალ დონეს.

მონიტორინგის დროს გამოიყოფა ორი ფუნქციური ასპექტი:

- საქმიანობის შედეგების შეფასება-შედეგების მონიტორინგი;
- ინოვაციური აქტიურობის საკვალიფიკაციო და ფსიქოლოგიური მახასიათებლების ანალიზი-კვალიფიკაციისა და ზრდის პოტენციალის მონიტორინგი.

პროფესიული კვალიფიკაციის მონიტორინგი მოიცავს:

- პროფესიულ კომპეტენციას;
- პროფესიულ მოტივაციას (მოტივების სტრუქტურას, მათი დაკმაყოფილების დონეს);
- პროფესიული ზრდის პოტენციალის შეფასებას.

პროფესიული კომპეტენციის შესაფასებლად მიზანშეწონილია სპეციალური ინსტრუმენტების -კომპეტენციის დიაგნოსტიკის კომპლექსის გამოყენება. ამ კომპლექსში შედის:

- ცოდნისა და უნარის ტესტი;
- ტიპური პრაქტიკული ამოცანების პაკეტი;
- ანალიტიკური დავალებების ნაკრები კონკრეტული სიტუაციებით (კეისებით).

სპეციალისტების შეფასების შედეგები ინფორმაციას იძლევა არა მხოლოდ პროფესიული მომზადების დონის შესახებ, არამედ განსაზღვრავს კონკრეტულ თანამდებობაზე მუშაობის მზადყოფნის ხარისხსაც. კომპეტენციის დიაგნოსტიკის კომპლექსის მეშვეობით მიღებული რაოდენობრივი და თვისობრივი დიაგნოსტიკური მაჩვენებლის სიტემა საშუალებას იძლევა, მიღებულ იქნეს უფრო

მოქნილი გადაწყვეტილებები კვალიფიკაციის ამაღლების ან კარიერული ზრდის დაგეგმვისას.

მმართველობითი გუნდის ჩამოყალიბება - მმართველობითი გუნდი არის მენეჯერებისა და სპეციალისტების ჯგუფი, რომელიც იზიარებს მიზნებს, ფასეულობებს და ზოგად მიდგომებს ერთობლივი საქმიანობის სარეალიზაციოდ. გუნდს გააჩნია ურთიერთშევესებელი ცოდნა და უნარი, ორიენტირებულია საერთო შედეგებზე და იღებს მისი მიღწევის პასუხისმგებლობას. გუნდის ჩამოყალიბების ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი ფაქტორია გადასაწყვეტი ამოცანების მაღალი მნიშვნელობა. მაშტაბური და რთული ამოცანები ხელს უწყობენ კონცენტრაციას მაღალი მოტივაციის საერთო მიზანზე და პირადი ინტერესების ჯგუფური ფასეულობებისადმი დაქვემდებარებას. გაცილებით უფრო ადვილია გუნდის შექმნა ახალი ამოცანის გადასაწყვეტად, ვიდრე მიმდინარე და კარგად ცნობილი პრობლემების აღმოსაფხვრელად [11, გვ.20].

ეფექტური გუნდისთვის დამახასიათებელია ისეთი თვისებები, როგორცაა ურთიერთმხარდაჭერა, ნდობა, მიზანმიმართულობა, თანამშრომლობის ვალდებულება, სითამამე, ენთუზიაზმი, ხაზგასასმელია, რომ ნამდვილი გუნდი მხოლოდ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებისაგან იქმნება. რომელთაც გააჩნია ერთობლივი საქმიანობის, პასუხისმგებლობის უნარი და რომლებიც ასრულებენ სხვადასხვა არაფორმალურ ფუნქციურ როლებს ჯგუფში.

გუნდის ფორმირების ოპტიმალური გეგმა (მეთოდები, ტექნოლოგიები და მუშაობის ეტაპები) დამოკიდებულია კონკრეტულ პირობებზე. თუმცა, არსებობს უნივერსალური ღონისძიებები, რომლებიც პრაქტიკულად, ყველა შემთხვევაში გამოიყენება:

1. გუნდში მუშაობის უნარის მქონე მენეჯერების შერჩევა;
2. გუნდში მუშაობის უნარის ფორმირება;
3. ჯგუფური გადაწყვეტილებების შემუშავების ჩვევის განვითარება;
4. მენეჯერთა რეგულარული სწავლება, რომელიც უზრუნველყოფს პროფესიულ ზრდას, ახლის აღქმის უნარისა და ქცევის მოქნილობის შენარჩუნებასა და დაცვას;
5. მენეჯერთა მონაწილეობა დაქვემდებარებულთა სწავლებაში;

6. საპროექტო მართვის მეთოდის აქტიური გამოყენება ახალი ამოცანების გადაწყვეტისას.

საორგანიზაციო კუთხით გუნდის ფორმირება საწარმოს ხელმძღვანელებისა და ექსპერტ-კონსულტანტების ერთობლივ სამუშაოს წარმოადგენს. ამასთან, გუნდის ფორმირების პროცესში გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდიკა, ტექნიკა და ტექნოლოგია. განსაკუთრებით ეფექტურია რეალურ საწარმოო პროცესში ჩართული მეთოდიკები. მოცემული ტექნოლოგიის იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ გუნდი ჩამოყალიბდეს რეალური საორგანიზაციო და ტექნიკური ამოცანების გადაწყვეტაზე მუშაობის პროცესში.

კვალიფიციური პერსონალის შერჩევა- საბჭოთა პერიოდის პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ ხელმძღვანელები ახალი თანამშრომლებს ხშირად არჩევდნენ კადრებს სამსახურის გარეშე. ამ დროს ისინი ეყრდნობოდნენ საკუთარ ინტუიციას და გამოცდილებას, აგრეთვე რეკომენდაციას წინა სამუშაო ადგილიდან, ხშირი შეცდომები კი იწვევდა თანამშრომელთა ხშირ გათავისუფლებას და ახალი კადრების დანიშვნას. ასეთი მიდგომა არაეკონომიური და არაეფექტიანი იყო. თანამედროვე პირობებში პერსონალის მართვის ტექნოლოგიის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა კადრების (შეგროვება) და შერჩევა.

სანდობა არის ხშირად ნახსენები და მოთხოვნადი მახასიათებელი, როდესაც საქმე კანდიდატის შეფასებას ეხება. სანდობას ორი განსხვავებული მნიშვნელობა აქვს: ერთი მნიშვნელობა ეხება სანდობას, საკუთარ თავში დარწმუნებული ქცევის მანერის და თავის წარდგენის კუთხით, ხოლო მეორე მნიშვნელობა, -სამუშაოს მოთხოვნების წარმატებით მოგვარებაში დარწმუნებულობას. ქცევის მანერას, ჟესტებს და მიმიკას წარმატებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს. მაგრამ მეორე მხრივ ამ გარეგნულ თვისებებს შეუძლია შინაარსის გადაფარვა [20, გვ.41].

ადამიანის აღქმა ყოველწამიერად გამოფილტრავს ჩვენამდე მოსული ურიცხვი შთაბეჭდილებიდან მცირე რაოდენობას. რომელიც შემდეგ ჩვენთვის ცნობიერი ხდება და ქმნის საფუძველს გარკვეული შთაბეჭდილების შექმნისათვის. ისინი გვეხმარება კომპლექსური სამყაროს სტრუქტურირებაში დასიტუაციის შესატყვისად მოქმედებაში. მიუხედავად იმისა რომ შთაბეჭდილების დამახინჯება ავტომატურად და უმეტესად ქვეცნობიერად ხდება, შესაძლებელია ამისგან აქტიურად თავის დაცვა.

ამისათვის მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა თუ რა ტიპის შეცდომები შეიძლება დავუშვათ.

მსგავსი ეფექტი-თუ რომელიმე პიროვნება გავს ჩვენთვის ნაცნობ სიმპათიურ პირს, ან მაგალითად ქცევის მანერით თავად ჩვენ გვგავს, მაშინ შესაბამისად ეს პიროვნება ჩვენ სიმპატიურად გვეჩვენება. თუ რომელიმე პირი გავს ჩვენთვის არასიმპათიურ პიროვნებას, მაშინ რა თქმა უნდა მის მიმართ არასიმპატიურად ვართ განწყობილი.

ფორმის მთლიანობის ეფექტი-თუ ინფორმაცია კანდიდატზე გვაკლია, ან ვიღებთ არასრულ შთაბეჭდილებას, ჩვენ ქვეცნობიერად ვავსებთ „თეთრ ლაქებს“ ისე რომ წარმოვშობთ საკუთარ თავთან შესატყვის შთაბეჭდილებებს, რომელიც შეიძლება კანდიდატის მიმართ მცდარი იყოს.

ჰალო-ეფექტი (ორეოლის ეფექტი)-დამკვირვებელი, „ბრმავდება“ კანდიდატის რომელიმე თვალში საცემი ნიშან -თვისებით. ეს მახასიათებელი ჩრდილავს ყველა სხვა ეფექტს პოზიტიური თუ ნეგატიური მიმართულებით.

სიმკაცრის ეფექტი-ზოგიერთი შემფასებელი მიდრეკილია განსაკუთრებით მაღალი საზომებით შეფასებისაკენ. ამიტომ ისინი უფრო მკვეთრად აფასებენ, ანუ აჩვენებენ სიმკაცრისა და დაბალი შეფასების ტენდენციებს.

სირბილის ეფექტი-სხვა შემფასებლები ამის საპირისპიროდზედმეტად კეთილგანწყობილები არიან. ისინი საჭიროზე უფრო რბილად აფასებენ. შესაბამისად საჭიროზე უფრო მაღალ შეფასებას იძლევიან.

უკიდურესობის ტენდენცია-ზოგიერთი შემფასებელი მიდრეკილია უფრო რადიკალური შეფასებისაკენ (თეთრიდან- შავისაკენ) შეფასებები მდებარეობს შკალის კიდევზე დაბალი ან მაღალი და იშვიათად არის შუაში.

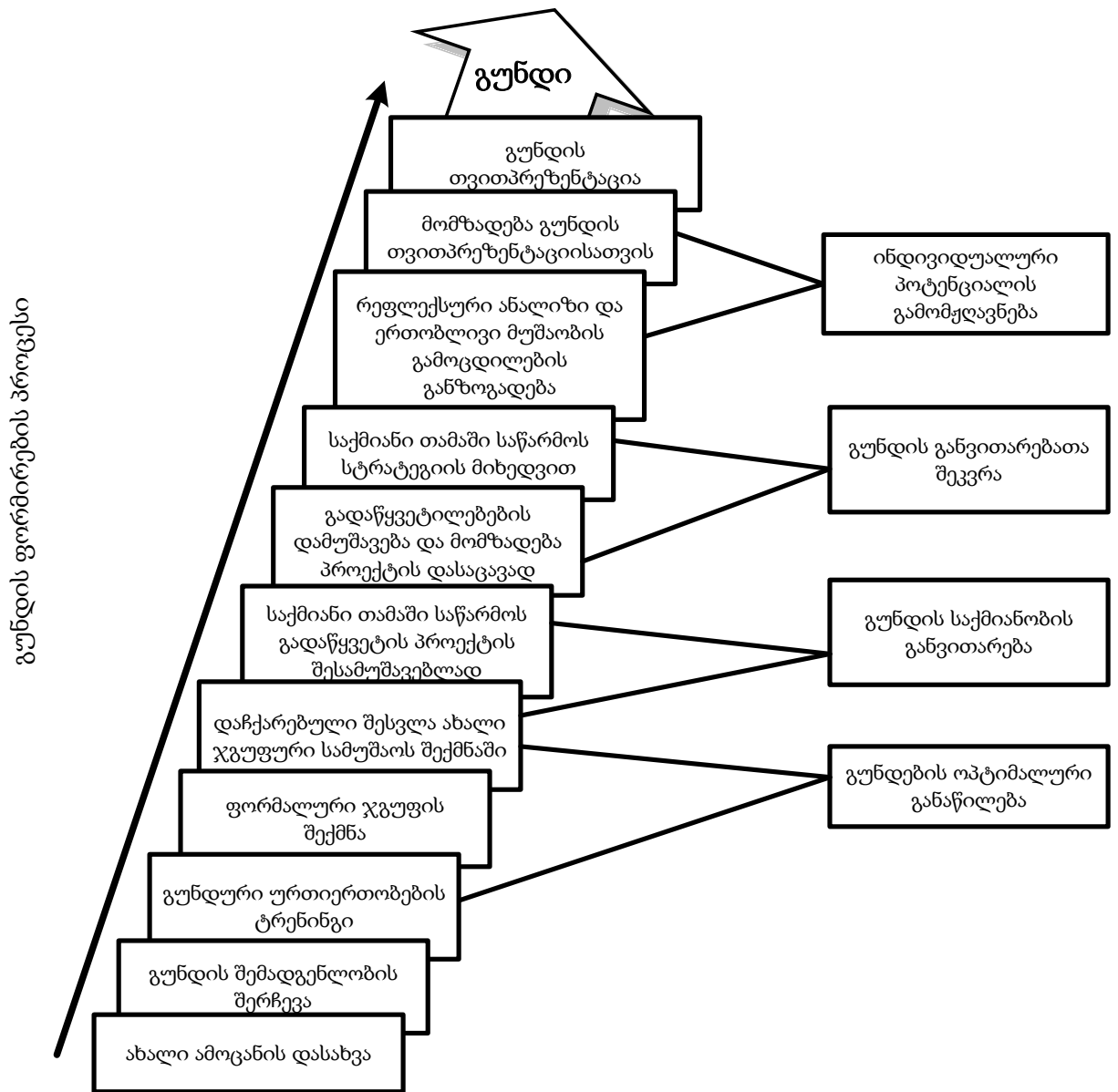
გასაშუალოების ტენდენცია-შემფასებელთა ეს ჯგუფი თავს არიდებს უკიდურეს შეფასებებს. და მათი შეფასება ყოველთვის სკალის შუაში მდებარეობს.

როზენტალის ეფექტი-მოლოდინები, რომლებიც არსებობს კანდიდატის მიმართ გამოაშკარავდება მაგალითად მის პასუხებზე თავის დაქნევით. და შეიძლება იქამდე მიგვიყვანოს, რომ კანდიდატი შეეცდება ამ მოლოდინების შესატყვისად მოიქცეს და თავის რეალურ სახეს არ აჩვენებს.

ცრურწმენები სტერეოტიპები-პიროვნება პირველ რიგში განისაზღვრება თავის გარეგნობის, წარმოშობის, განათლების, სოციალური ჯგუფის მიმართ მიკუთვნებულობის საფუძველზე. საბოლოო ჯამში ამ პიროვნებას მიეწერება ყველა ის ნიშანი და თვისება რომელიც დამკვირვებლის აზრით თანაბრად მიეკუთვნება ამ ჯგუფის ყველა წარმომადგენელს[25, გვ.17].

როგორც წესი ყველა ადამიანს დამკვირვებლის შეცდომა არ ახასიათებს, ამიტომ უმჯობესია შორეულ ჯგუფში მუშაობა და გადაწყვეტილების მიღება.

ნებისმიერი კომპანიის მომავალი საქმიანობა პერსონალის მართვის სფეროში დიდათაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორი კადრები იქნა შერჩეული და როგორ ჩატარდება შერჩევის პროცესი. პერსონალის შერჩევის სისტემა განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით. მაგ: იაპონურ ფირმებში “ორგანიზაციას არგებენ ადამიანს,, აქ უფრო ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ სპეციალურ ცოდნას, უნარ-ჩვევებს და პრაქტიკულ გამოცდილებას, რომელიც საჭიროა თანამდებობრივი მოვალეობების დაუყოვნებლივ შესრულებისათვის და კონცენტრირებულნი არიან ინდივიდუალურ პოტენციალსა და სწავლების ხარისხზე. ეს იმით აიხსნება, რომ იაპონურ ფირმებში ამა თუ იმ პიროვნების დაქირავება, როგორც წესი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ხდება. კონკრეტული სპეციალური უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების მიღება ხდება უშუალოდ კომპანიაში. კადრებთან მუშაობის მთელი სისტემა აქ მორგებულია „მუდმივი დაქირავების“ პრინციპს. აშშ-ში კი უპირატესობას ანიჭებენ ისეთი მომუშავეების დაქირავებას, რომელსაც გააჩნია პრაქტიკული გამოცდილება, პროფესიული ცოდნა და უნარ-ჩვევები. ასეთ შემთხვევაში ახალი მომუშავეების სწავლებაზე გაცილებით ნაკლები დანახარჯებია საჭირო და დაქირავებულს შეუძლია, პირდაპირ შეუდგეს მასზე დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას.



სქემა 3.1.1. გუნდის შექმნის პროგრამა[11, გვ.28].

ყველა შემთხვევაში კადრების შერჩევა მიმართულია პრედენდენტის უნარსა და შესაძლებლობების გამოვლენისაკენ, რათა განსაზღვრული იქნეს მისი შესაბამისობა კომპანიის მუშაობის თავისებურებებთან და პირობებთან.

პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პროცესი განიხილება როგორც ადამიანური რესურსების სამსახურის ფუნქცია, მაგრამ ამ პროცესის ეფექტიანად და შედეგიანად ჩატარება მოითხოვს იმ ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის მონაწილეობას, რომლისთვისაც ხდება პერსონალის შერჩევა. ამავდროულად ამ ხელმძღვანელებს კარგად უნდა ესმოდეს შერჩევის მნიშვნელობა და უნდა შეეძლოთ გამოყენებული

შერჩევის პროცესის ტექნოლოგიების ეფექტურობის შეფასება. შერჩევის სამართლიანი, ღია და მისაღები პროცედურა წარმოადგენს კომპანიის სავიზიტო ბარათს.

პერსონალის შერჩევა არის პროცესი, რომელსაც საწარმო ახორციელებს იმ ადამიანთა რესურსების მოსაზიდად, რომელთაც გააჩნიათ კომპანიის მიზნების მისაღწევად საჭირო უნარები, ცოდნა და კვალიფიკაცია. ამ პროცესის დროს კომპანია ახდენს მოზიდული დაინტერესებული პოტენციური კანდიდატებიდან იმ პირების გამოვლენას, რომლებიც ვაკანტური ადგილის მოთხოვნებს და კრიტერიუმებს ყველაზე მეტად აკმაყოფილებენ.

პერსონალის შერჩევა არ უნდა იყოს ადამიანთა რესურსების მართვის სისტემაში იზოლირებული პროცესი, ის უნდა იყოს შერწყმული პერსონალის მართვის სხვა ასპექტებთან და წარმოადგენდეს ერთ მთლიან კარგად ორგანიზებულ სისტემას, რომელიც ფუნქციონირებაც საწარმოს მთლიან მიზანს ემსახურება. საწარმოში პერსონალის შერჩევის ცუდად ორგანიზებულ მექანიზმს როგორც წესი მოჰყვება ადამიანთა რესურსების მარალი დენადობა, ცუდი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, დაბალი დისციპლინა, შრომისნაყოფიერების დაბალი დონე და სხვა დესტრუქციული პროცესები.

შრომის ბაზარზე წარმოქმნილი ვითარება ზოგჯერ წარმოშობს პრეტენდენტების დიდ რაოდენობას, რაც ართულებს და დროში აჭიანურებს შერჩევის პროცესს. ასეთ შემთხვევაში დამსაქმებელი ორგანიზაცია აყენებს უფრო მკაცრ და მრავალფეროვან მოთხოვნებს, რაც შესარჩევ კანდიდატთა სიას გარკვეულწილად ამცირებს.

შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პრეტენდენტების დეფიციტის შემთხვევაში ორგანიზაცია როგორც წესი ამცირებს მოთხოვნების მოცულობას, რადგან არსებობს იმის საფრთხე, რომ პრეტენდენტები საერთოდ აღარ იქნებიან და შერჩევის პროცესი ჩაიშლება.

პრაქტიკაში, პერსონალის შერჩევას გამოვლენილი ყველაზე რეალური კანდიდატიც კი არ არის საწარმოს მიერ დადგენილი ვაკანსიის მოთხოვნების შესაბამისი „იდეალის“ ასლი. ამიტომ შერჩევის მიზანი ხდება მხოლოდ იმ კანდიდატის შერჩევა, რომელის მაჩვენებლები წარმოდგენილ კანდიდატებს შორის ყველაზე მეტად არის მიახლოებული ამ „იდეალთან“.

პერსონალის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების წინ, საჭიროა გაკეთდეს შესასრულებელი სამუშაოს ანალიზი, შესწავლილ იქნეს სამუშაო პროცესი ყველა თვალსაზრისით. განვითარებულ ქვეყნებში ამ ეტაპს ენიჭება განსაკუთრებული ყურადღება. დგება სამუშაო პროცესის ანალიზის საერთო სქემა.

რომელიც მოიცავს:

- სამუშაო პროცესის დახასიათებას;
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს სამუშაოს შესრულებისათვის;
- ვაკანსიის რეკლამას;
- პრეტენდენტის განაცხადის ფორმას;
- კანდიდატის გადარჩევის პროცესის დაგეგმვას;
- შესაბამისი ტესტების შექმნას და გასაუბრების პროცესის დაგეგმვას კანდიდატის საბოლოო შერჩევის პრიორიტეტების გათვალისწინებით.

სრული ანალიზისათვის საჭიროა პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა არის შესასრულებელი სამუშაოს დასახელება?
- რა ამოცანებს და ფუნქციებს ასრულებს პოზიცია ორგანიზაციის მთლიან სტრუქტურაში?
- რა არის შესრულებული სამუშაოს მიზანი?
- რითი იზომება ამ ვაკანსიის წარმომადგენლის ეფექტურობა?
- რა პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება არის ვაკანტური პოზიციისათვის საჭირო?
- რომელი უმაღლესი სასწავლებელი იძლევა ამისათვის საუკეთესო საფუძველს?
- როგორი იქნება სამუშაო გრაფიკი?
- სად უნდა შესრულდეს სამუშაო?
- რომელ სამუშაო ტექნიკას (ინსტრუმენტებს, მეთოდებს) უნდა ფლობდეს ვაკანსიის წარმომადგენელი?
- რა ამოცანების იქნება რთული შესასრულებელი და რა ამოცანები მიეკუთვნება მარტივ ფორმას?

კანდიდატების სელექციის მეთოდები კადრების შერჩევისას განსხვავებულია ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში და დამოკიდებულია ვაკანსიის სახეობაზე. არსებულ ლიტერატურაში ყველზე ხშირად განიხილავენ სამ ძირითად კონცეფციას:

1. შერჩევა შესაბამისობის ან „ახალი სისხლის „მოსამებნად“ შესაბამისობა„ გულისხმობს ისეთი კადრების მოძიებას, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციაში არსებულ სოციუმს, ხოლო მათი ცოდნა და გამოცდილება შესასრულებელ სამუშაოს მოთხოვნებს მაქსიმალურად აკმაყოფილებს. ხოლო „ახალი სისხლის“ მოძებნას ენიჭება უპირატესობა, როდესაც სახეზეა ორგანიზაციაში ისეთი მკვეთრი ცვლილებები, როგორც არის: ფინანსური კრიზისი, ახალი ეკონომიკურისფეროს ათვისება, ახალი პროდუქტის გამოშვება, ახალი საწარმოო ხაზის დანერგვა, მკვეთრი ცვლილებები მარკეტინგში და კონკურენციის პირობებში.
2. შერჩევა მიმდინარე ამოცანების შესასრულებლად ან ორგანიზაციაში კარიერულ ზრდაზე გათვლილი გრძელვადიანი დაქირავებისათვის. **მიმდინარე ამოცანების შესასრულებლად** შერჩევა ხდება ორგანიზაციის მიმდინარე მოთხოვნებიდან გამომდინარე. ამ შემთხვევაში სასურველია, რომ კანდიდატს ქონდეს კარგი ადაპტაციის უნარი, რათა მოკლე დროში შეძლოს საწარმოო პროცესში ჩართვა. ხოლო „ორგანიზაციაში კარიერული ზრდაზე გათვლილი გრძელვადიანი დაქირავებისათვის“ კადრების შერჩევა ითვალისწინებს კანდიდატის მოძებნას ხანგრძლივი დროით დაქირავების მიზნით. დროთა განმავლობაში ამ მუშაკის სწავლებას კვალიფიკაციის და პროფესიონალიზმის ასამაღლებლად კარიერული ზრდის პერსპექტივით.
3. შერჩევა **მომზადებული ან მოსამზადებელი კადრების დასაქირავებლად.** მომზადებული კადრების დაქირავებას საწარმოები ცდილობენ ეკონომიის თვალსაზრისით, რათა დაიზოგოს კადრების სწავლების ხარჯები. მაგრამ რიგ შემთხვევებში ეს მიდგომა არ ამართლებს. ზოგიერთ დარგში, მაგალითად ენერგეტიკაში, საწარმოები არ ენდობიან მხოლოდ მიღებულ ცოდნას და ამჯობინებენ საფუძვლიანად შეისწავლონ და გადაამზადონ პერსონალი შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით. ამა შემთხვევაში საწარმო საკმარისად მიიჩნევს კანდიდატების საბაზისო ცოდნას. ეს საუკეთესო შანსია ახალგაზრდა უმაღლესდამთავრებულებისათვის. [26].

რომელ კონცეფციასაც არ უნდა მიმართავდეს ორგანიზაცია, მთავარი ამოცანა არის რაც შეიძლება უფრო რაციონალურად და ეფექტურად შეივსოს საწარმოს ადამიანური რესურსები.

პერსონალის შერჩევის ტიპური პროცედურა მოიცავს 6 საფეხურს:

1. წინასწარი შესარჩევი გასაუბრება (გამოკითხვა);
2. განაცხადი ბლანკის და ბიოგრაფიული ანკეტების შევსება;
3. ტესტირება- ეს შედარებით რთული პროცესია, რომელიც მოითხოვს კარგ წინასწარ მომზადებას. აუცილებელია რომ ტესტი აუცილებლად იყოს ობიექტური, სანდო, ვალიდური;
4. რეკომენდაციებისა და დაკავებული თანამდებობების სიის შემოწმება;
5. სამედიცინო შემოწმება;
6. გადაწყვეტილების მიღება.

განვითარებულ ქვეყნებში კომპანიები პერსონალის დაქირავების ორ წყაროს განიხილავენ: შიგა და გარე წყაროები. პერსონალის დაქირავების გარე წყაროში შეიძლება გამოვყოთ:

- სხვადასხვა სასწავლო დაწესებულებები;
- კომერციული სასწავლებლები;
- პერსონალის შერჩევის შუამავალი ფირმები;
- დასაქმების უზრუნველყოფის ცენტრები, შრომის ბირჟები;
- თავისუფალი შრომის ბაზარი;
- სხვადასხვა პროფესიული ასოციაციები და გაერთიანებები.

პერსონალის დაქირავების შიდა წყარო შეიძლება იყოს:

- თანამშრომელთა ერთი ქვეგანყოფიდან მეორეში გადაყვანა, შესაბამისი გადამზადების საშუალებით ან მის გარეშე;
- თანამშრომელთა დაწინაურება და გადაყვანა უფრო მაღალ იერარქიულ საფეხურზე;
- არსებულ სამუშაო ადგილზე ახალი ფუნქციონალური როლის ფორმირება შესაბამისი დამატებითი სწავლების საშუალებით.

დაქირავების ორივე წყაროს გააჩნია როგორც გარკვეული უპირატესობები ისე ნაკლოვანებები: შიგა წყაროებიდან დაქირავებას მრავალი დადებითი მხარე გააჩნია

და ხშირად სწორედ ფირმის შიგა რესურსების გონივრული გამოყენება საშუალებას იძლევა, თავიდან იქნას აცილებული მნიშვნელოვანი ფინანსური და დროითი დანახარჯები. თუმცა, ხშირად ფირმები მარალი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეების ნაკლებობას განიცდიან, ამიტომ წარმოქმნილი ვაკანსიების შესავსებად გარე წყაროებს მიმართავენ.[8].

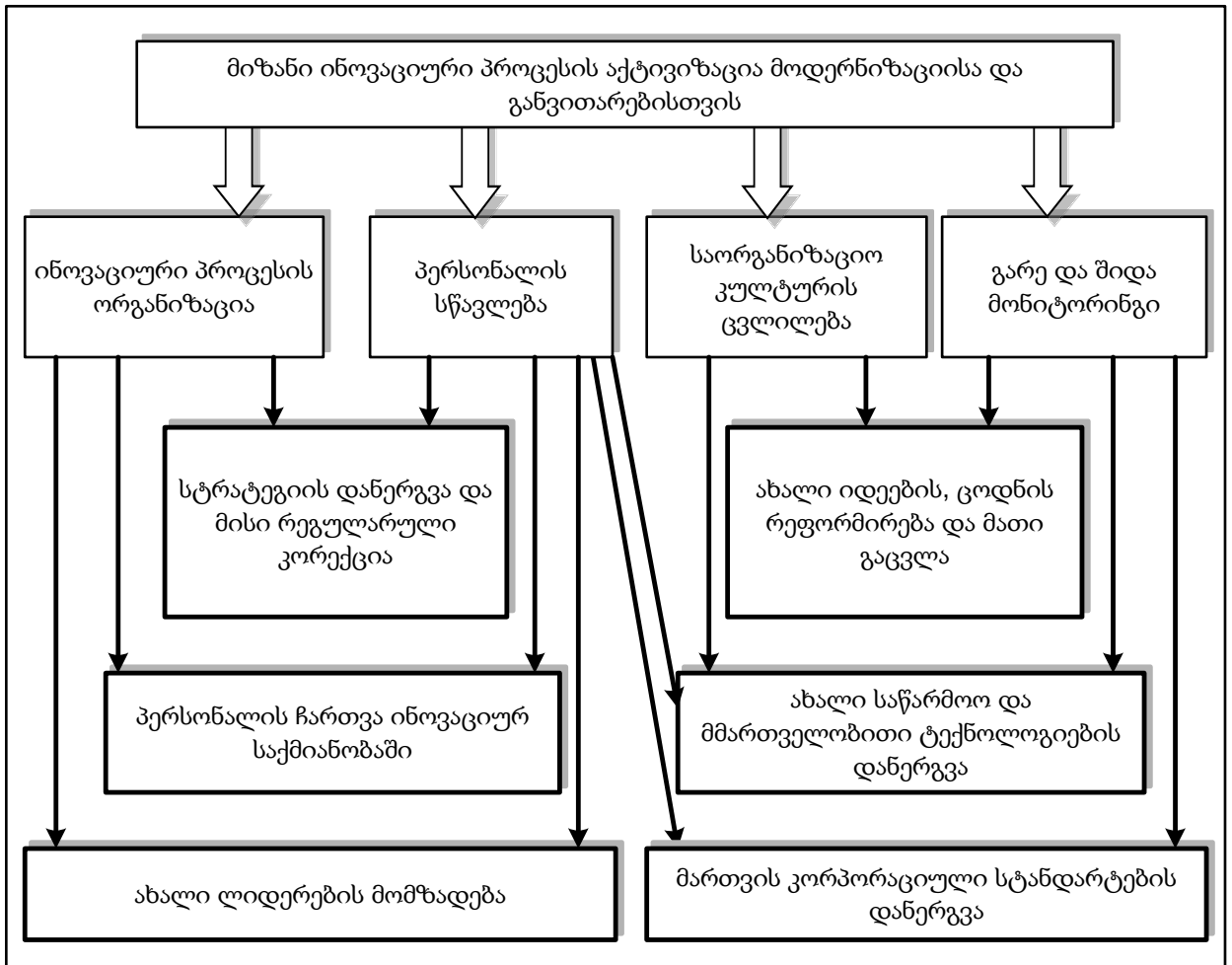
შერჩევისას ხშირად გამოიყენება სარეკლამო განცხადებები ვაკანტური სამუშაო ადგილების შესახებ. ასეთი განცხადებები საფუძველზე შესაძლებელია ეფექტიანი შედეგის მიღებამინიმალური დანახარჯებით. ასეთი განცხადება უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- სამუშაოს ძირითადი ელემენტები;
- საჭირო კვალიფიკაცია;
- ადგილმდებარეობა;
- სავარაუდო ანაზღაურება.

უნდა აღინიშნოს, რომ სარეკლამო განცხადებები ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ ფირმას კარგი იმიჯი შეუქმნან საზოგადოებაში. საჭირო კადრების შესარჩევად ყველა ზემოთჩამოთვლილი საშუალებების გამოყენება გარკვეულ კანონზომიერებებს ექვემდებარება, მაგ: სააგენტოს გამოყენება ეფექტურია მმართველი პერსონალის დაქირავებისათვის.

კორპორაციული ცოდნის ზრდა. ცოდნა საჭიროა საწარმოო ამოცანების გადასაწყვეტად, მართებული გადაწყვეტილებების მისაღებად და მათი წარმატებული რეალიზაციისათვის. კომპანიის მიმდინარე საქმიანობა ხასიათდება უმნიშვნელო ცვლილებებით და მაღალი რეგულარობით. ამიტომ მიმდინარე საქმიანობაში გადაწყვეტილების მიღებისა და რეალიზაციის ეფექტურობის ასამაღლებლად მენეჯერისთვის საკმარისია კორპორაციული ცოდნის მართვის სიტემა, რომელიც მოიცავ ენერგოკომპანიის მუშაობის ყველაზე ფასეულ გამოცდილებას, რაც სისტემატიზირებული სახითაა წარმოდგენილი. აქ მთავარი ელემენტია კომპიუტერული სისტემა- კორპორაციული ცოდნის ცნობარი. მისი მთავარი ფუნქცია მდგომარეობს თანამშრომლების მხრიდან ცოდნის ხელსაყრელი მირების ორგანიზაციაში, რაც კომპანიაშია დაგროვილი.

ინოვაციური კორპორაციული უნივერსიტეტის მიზნები და ამოცანები [30].



ახალი ამოცანების გადასაწყვეტის ეფექტურობის ასამაღლებლად საჭიროა ცოდნის გაცვლის უფრო აქტიური ფორმები, რაც ხორციელდება თანამშრომლებს შორის უშუალო ურთიერთობაში. ამასთან, სპეციალისტები სცდებიან არსებული გამოცდილების ჩარჩოებს და პოულობენ უფრო ეფექტურ გადაწყვეტილებებს. ამიტომ მოცემულ მიდგომაში კორპორაციული ცოდნის მართვასთან დაკავშირებით რეკომენდირებულია მენეჯერებსა და სპეციალისტებს შორის მაქსიმალურად კომფორტული პირობების შექმნა ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად.

ამგვარად, მმართველობითი საქმიანობის ეფექტურობის ასამაღლებლად, საჭიროა მენეჯერებსა და სპეციალისტებს შორის ცოდნის გაცვლის კომპიუტერული და შიდა არაფორმალური კომუნიკაციების არსებობა. ცოდნის მართვის სისტემის

დანერგვა თანამშრომლების პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი საშუალებაა. იგი საშუალებას იძლევა უკეთ მოხდეს პროფესიული საქმიანობის რეფლექსირება და ამ გზით მოიძებნოს შესაძლებლობები მისი სრულყოფისათვის.

3.3. შრომითი ანაზღაურების მასტიმულირებელი მეთოდის დანერგვა

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

აუცილებელია ისეთი გადაწყვეტილების მოძებნა, რომელიც ხელს შეუწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურ გამოყენებას.

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

მნიშვნელოვნად, რომ ორგანიზაციის პერსონალი კარგად იცნობდეს მიღებული ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირების პრინციპებს. ამით მუშაკს ეცოდინება, თუ რა მიმართულებებით 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 ექმნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისთვის ნათელი იქნება რისთვის უხდინა მას სწორედ ამ რაოდენობის ხელფასს და რა გზით შეუძლია გაზარდოს თავისი შემოსავალი.

ხელფასის ოდენობის განსაზღვრის ტრადიციული ალგორითმები შემდეგია:

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

ენერგეტიკულ სფეროში მომუშავე კომპანიებში ანაზღაურების სისტემის მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ფაქტიურად შეუძლებელია თვლადი შრომის ეფექტურობის შეფასება. მაგალითად საკმაოდ მარტივია პერსონალის შრომის

ეფექტურობის შეფასება ისეთ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკი რომელიც აწარმოებს ერთგვაროვან პროდუქციას. მაგალითად, მუშაკი რომელიც აწარმოებს დანადგარზე რაღაც დეტალს. მის მიერ დღეში (საათში) წარმოებული დეტალების რაოდენობის მიხედვით საკმაოდ ადვილია გამოვთვალო მისი შრომის ეფექტურობა (რა თქმა უნდა წუნის გათვალისწინებით). შესაბამისად ადვილი იქნება პრემიების, დანამატების და სხვა ბონუსების განსაზღვრაც. მაგრამ როგორი უნდა იყოს ანაზღაურების სისტემა ენერგეტიკულ კომპანიებში, სადაც შრომის ეფექტურობის მაჩვენებლების შემუშავება საკმაოდ რთულია დარგის სამუშაო პროცესის სპეციფიურობიდან გამო. სირთულეს წარმოადგენს იმის გარკვევაც, თუ რა წვლილი აქვს მუშაკს შეტანილი კომპანიის წარმატების საქმეში. ყველაფერი ამის გათვალისწინებით აუცილებელია იყო ისეთი ანაზღაურების სისტემის დანერგვა, რომელიც მუშაკის მიერ კომპანიის მუშაობის წარმატებაში და მიღწევაში შეტანილი წვლილის მიხედვით გაიანგარიშებდა მის კუთვნილ ანაზღაურებას. ხელს შეუწყობს გუნდური პრინციპით მუშაობის სტიმულირებას, რათა არ მოხდეს მუშაკების მიერ მხოლოდ საკუთარ მიღწევებზე კონცენტრირება. აგრეთვე მნიშვნელოვანია პერსონალისათვის ბონუსების გადახდა არა მარტო იმისთვის რაც მან იცის და აკეთებს, არამედ კვალიფიკაციისა და განათლების მიხედვით.

ასეთი 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 კვალიფიციური კადრების მოზიდვას.

მოცემულ ანაზღაურების სისტემას გააჩნია აგრეთვე სირთულეებიც.:

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 პერსონალის ამ ანაზღაურების სისტემის მიმართ მაღალი ნდობა და სამართლიანობის შეგრძნება აქვს, რადგან აღნიშნული სისტემით ხელფასის დანიშვნა მკაცრად პროპორციულად ხდება რანგების მიხედვით, ხოლო დანამატები წარმოადგენს ძლიერ მასტიმულირებელ ეფექტს, რომელიც შრომის ნაყოფიერებაზე დადებითად აისახება. [6].

მოცემული ანაზღაურების სისტემით ხელფასების დანიშვნისას გამონაკლისების დაშვება ეწინააღმდეგება სამართლიანობის პრინციპს, რომელიც წარმოადგენს აღნიშნული სისტემის ერთ-ერთ მთავარ უპირატესობას.

საერთო ჯამში კი სამართლიანად და ოპტიმალურად არის გამოთვლილი მუშაკზე დასარიცხი ხელფასი, რა დროსაც გათვალისწინებულია როგორც მუშაკის ისე კომპანიის ინტერესი.

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.

კომპანიაში აღნიშნული ანაზღაურების სისტემის დანერგვამდე განხორციელდა თანამდებობრივი კლასიფიკაცია. ძველი სისტემა რომელიც აქამდე იყო მიღებული:

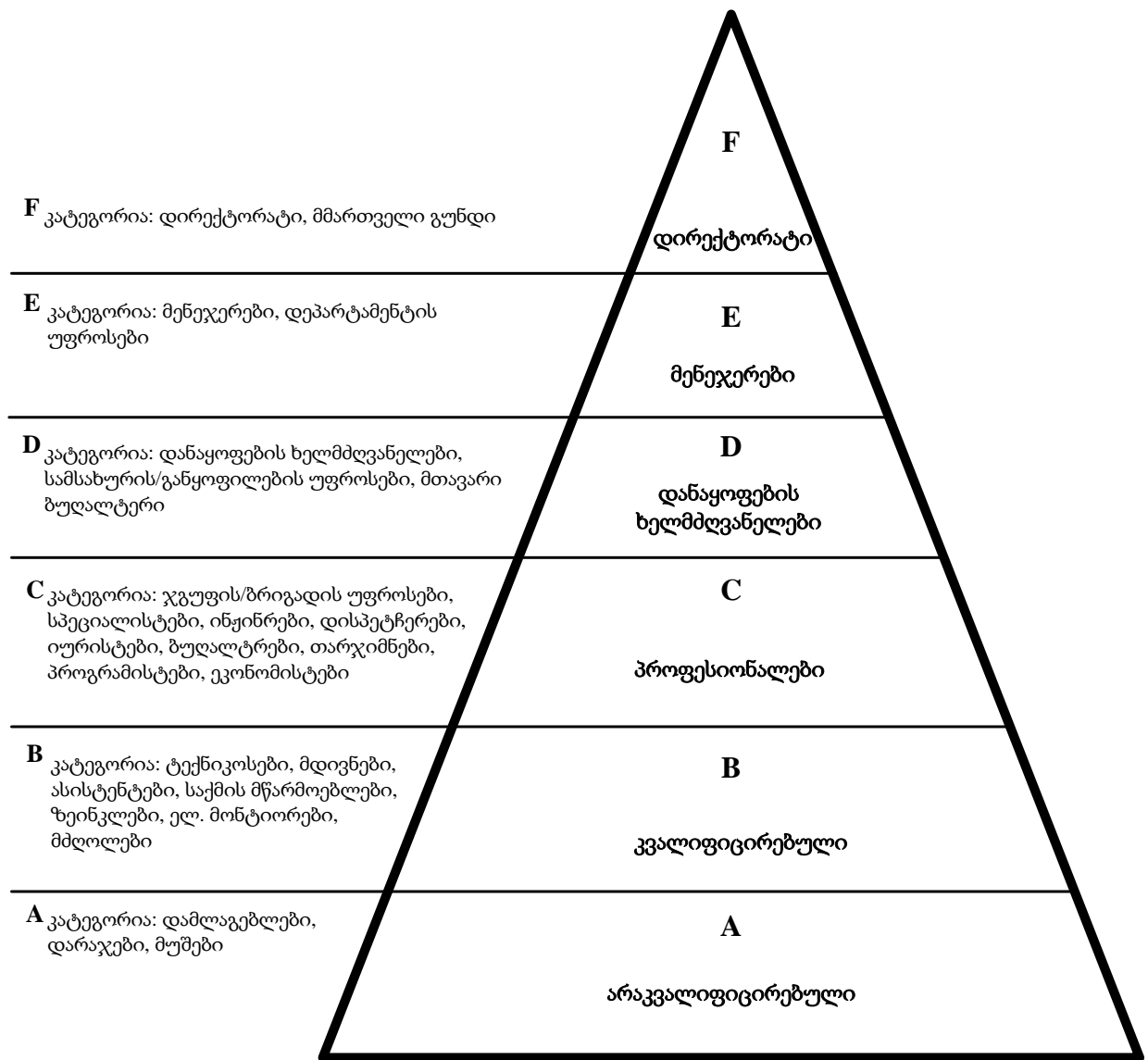
1. ადმინისტრაცია;
2. ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალი;
3. დამხმარე პერსონალი.

ასეთი ტიპის კლასიფიკაცია ვერ გამოდგებოდა ამიტომ შეიქმნა ისეთი სისტემა, რომელიც მომავალშიც მიცემდა იმის საშუალებას, რომ ზუსტად აესახათ იერარქიული მდგომარეობა და გამოყენებინათ კლნიასის შესაბამისი ხელფასის დადგენა.

აქედან გამომდინარე ენერგეტიკული კომპანიების საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრისათვის კომპანიის სტრუქტურასთან ერთად დამტკიცდა **პერსონალის თანამდებობის გრადაციის პირამიდა**. აღნიშნული პირამიდა იძლევა საშუალებას ლოგიკურად დაიყოს კომპანიაში არსებული თანამდებობები კატეგორიების

მიხედვით. ეს დაყოფა გამოსაყენებელია როგორც ანაზღაურების სისტემისათვის აგრეთვე სოციალ-ეკონომიკური ანალიზისათვის.

პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა



ნახ. 3.1. პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 2 (თანამდებობების მითითებით) [18, გვ.7].

ეს პირამიდა საკმაოდ ნათლად აჩვენებს კონკრეტულ თანამდებობებზე დასაქმებულ პერსონალს თუ რა ადგილი უჭირავს მას კომპანიის სტრუქტურაში იერარქიულად, რა ტიპის გადაწყვეტილებების მიღება მოუწევს და რა დონის პასუხისმგებლობა ექნება.

მოცემულ სქემაზე ნაჩვენებია პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა არის უნიფიცირებული და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ფაქტიურად

ნებისმიერ ენერგეტიკულ კომპანიაში. შესაძლებელია მასში 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 მცირეზომიან 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 გარდაციის პირამიდაში** კატეგორიულად 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.

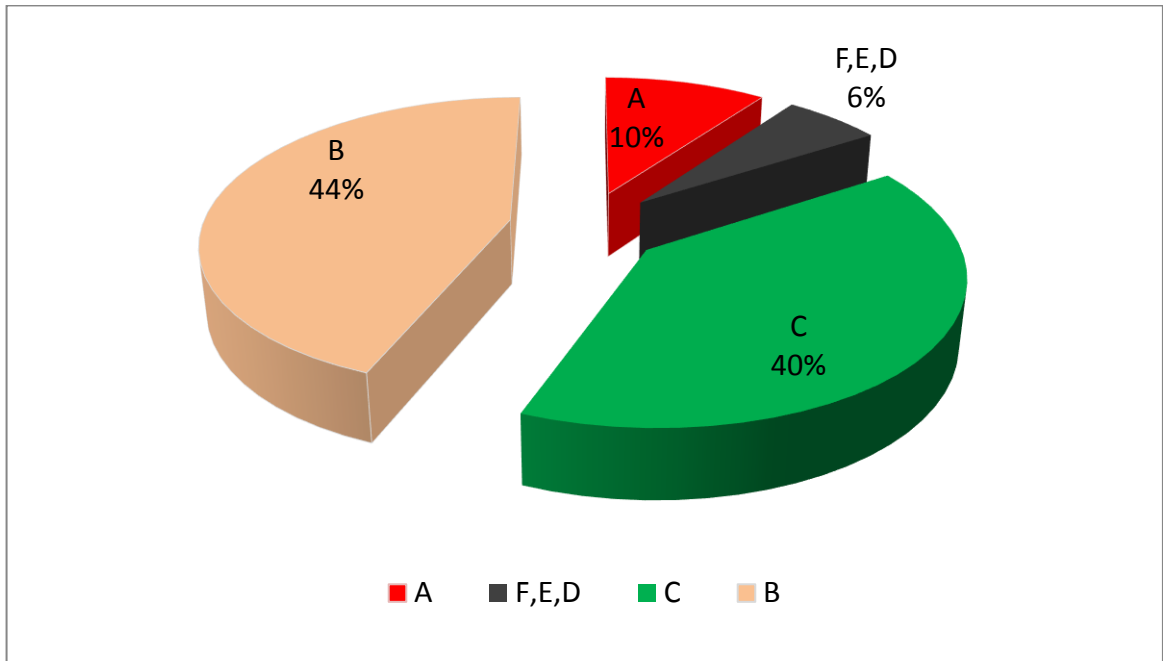
C კატეგორიის პერსონალი დასახული მიზნების მისაღწევად იღებს პროცესუალურ გადაწყვეტილებებს, ახდენს მეთოდების შერჩევას, საშუალებათა გამოყენების კოორდინაციას. ამ კატეგორიაში არის ისეთი თანამდებობები, რომლებიც მოითხოვენ დასაქმებულისაგან პროფესიონალიზმს, უმაღლეს განათლებას (როგორც წესი სპეციალობის მიხედვით), მაგალითად, ჯგუფის/ბრიგადის უფროსების, 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, მდივნების, ასისტენტები, საქმის მწარმოებლები. ზეინკლები, ელ. მონიტორები, მძღოლები.

A კატეგორიის პერსონალი იღებს პირველად გადაწყვეტილებებს, ახდენს არსებულ საშუალებათა გამოყენებას დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად. ამ კატეგორიაში იქმნება ისეთი თანამდებობები, რომლებიც არ მოითხოვენ დასაქმებულისაგან გარკვეული განათლებისა ან კვალიფიკაციის ფლობას, მაგალითად, დარაჯები, მუშები.[6].

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

მიდის. სწორედ ამ კატეგორიის თანამშრომლები ქმნიან კომპანიის ძირითად პროდუქტს. F, E და D კატეგორიის თანამდებობები (ანუ მმართველობითი პერსონალი) შეადგენს 6%-ს. დანარჩენი 10% A კატეგორიის (დამხმარე) პერსონალზე მოდის. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ საშუალო და მსხვილ ენერგეტიკულ კომპანიებში ეს პროპორციები ძირითადად შენარჩუნდება.



ნახ. 3.2. არსებული თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფის მაგალითი [17, გვ.10].

აღსანიშნავია, რომ ამ დროისათვის პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა უკვე დანერგილია სს„საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემაში“.

დასკვნები

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.

დასკვნა

ენერგეტიკა რომ ქვეყნის განვითარების საფუძველია ამაზე აღარავინ დაობს, უფრო მეტიც, იგი ეროვნული უსაფრთხოების რანგშია აყვანილი.

სადისერტაციო ნაშრომში დახასიათებულია, ელექტროენერგეტიკა, როგორც ქვეყნის არსებობის და განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ძალა. მიმოხილულია დარგის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა. ახსნილია მათი სწორი მართვის აუცილებლობა, რათა მიღწეული იქნას მთავარი, შრომის ეფექტიანობის მაქსიმიზაცია, რომელშიც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი როლი ადამიანური რესურსების ეფექტურად მართვასა და მათ განვითარებას ეკუთვნის.

ჩატარებულმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ საბაზრო საბაზრო ეკონომიკის პირობებში დარგის მართვა აბსოლუტურად განსხვავებულია საბჭოთა პერიოდის მართვისაგან, თანამედროვეობამ გამოიწვია ის, რომ დარგის წინაშე სხვა მოთხოვნები და გამოწვევები დადგა.

ნაშრომში მოცემული კვლევის ძირითადი შედეგები:

1. დისერტაციაში განვითარებული აზრი იმის შესახებ, რომ მენეჯმენტის როგორც ადამიანთა საქმიანობის განსაკუთრებული სახის როლი განსაკუთრებულია ელექტროენერგეტიკაში. ამას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ დარგი რიგი თავისებურებებით ხასიათდება. ჯერ ერთი, იგი ეკონომიკის დარგთა შორის მაღალი ინტელექტუალური შრომატევადობითა და კაპიტალდაბანდებებით ხასიათდება; მეორე, დარგი მოითხოვს ინტენსიურ და უწყვეტ დაფინანსებას, რათა შეინარჩუნოს ფუნქციონირების უნარი და, იმავდროულად, მიაღწიოს პროგრესს მაკროეკონომიკური გარემოს მოთხოვნების შესაბამისად; მესამე, სხვა დარგებისაგან განსხვავებით, ენერგეტიკას აკისრია მაღალი სოციალურ-ეთიკური პასუხისმგებლობა; მეოთხე, იგი როგორც ბუნებრივი მონოპოლიის ტიპური წარმომადგენელი საჭიროებს სახელმწიფო რეგულირებას; მეხუთე, აუცილებელია მნიშვნელოვანი რაოდენობის დამატებითი ინვესტიციების მოზიდვა. ეს კი სხვა ობიექტური ფაქტორების (ეკოლოგია, სულ უფრო ძვირი ენერგორესურსების ათვისების აუცილებლობა და სხვა) ერთობლივი გავლენის შედეგად კიდევ უფრო ზრდის დარგის კაპიტალტევადობას. შესაბამისად, მაღალია რისკი.

2. საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარებისათვის აუცილებელია ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა. მათი სწორად ფორმირება და განვითარება. ბოლო წლებში მოხდა არსებითი ცვლილებები სხვადასხვა პროფესიისა და სპეციალობის თანამშრომლების მიზნებისა და ინტეგრაციაში. ახალი თაობა მოითხოვს არა მარტო მაღალანაზღაურებად სამუშაოს, არამედ შესაბამის შეფასებას და აღიარებას ორგანიზაციის მხრიდან. ეს გამოიხატება არა მხოლოდ ხელფასში, არამედ სტატუსშიც, პროფესიული და კარიერული ზრდის თვალსაჩინო პერსპექტივის არსებობაში.

3. ენერგოკომპანიის მუშაობის პირობებში, ენერგეტიკულ ბაზარზე იცვლება მმართველობითი პერსონალის კომპეტენტურობის შინაარსი დამოთხოვნის დონე. მკვეთრად იზრდება ამბიციური მენეჯერებზე მოთხოვნა, რომლების მომზადებულები არიან მოცემულ დარგში მუშაობისათვის გაურკვევლობისა და მაღალი რისკის პირობებში. საბაზრო ორიენტაცია უპირატესად სჭირდებათ ფინანსისტებს, ენერგეტიკული მარკეტინგის, გასაღების, ენერგოტრეიდინგის საინვესტიციო საქმიანობის სპეციალისტებს, საწარმოო მართველობითი, საინფორმაციო სისტემების სრულყოფასა და განვითარებას. საინჟინრო კადრებისაგან პროგრესული-ტექნიკური გადაწყვეტილებების შერჩევის ტექნიკურ-ეკონომიკური საფუძვლების ცოდნასთან ერთად, საჭიროა ენერგეტიკის ეკონომიკის საკითხების ცოდნის მოთხოვნაც. საჭიროა დაუყოვნებლივ მოხდეს გარდატეხა ენერგეტიკისათვის ტრადიციულად დამახასიათებელი საინჟინრო შრომის პრესტიჟულობის დაქვეითების საპირისპიროდ. ამის გარეშე შეუძლებელია ტექნიკური გადაიარაღება და მოდერნიზაცია.

4. კვლევამ გვიჩვენა, რომ საბაზრო პირობებში დარგის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა. პირველი და მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხელფასის განსაზღვრისათვის არის ის, რომ ის უნდა იყოს მიღებული და აღიარებული როგორც სამართლიანი. მეორე- ის უნდა შეესაბამებოდეს ბაზარზე არსებულ ვითარებას. და მესამე, ხელფასის განსაზღვრა უნდა მოხდეს თანამდებობრივი რანგის გათვალისწინებით.

5. საქართველოს ენერგეტიკულ სექტორში მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიური სრულყოფა. ადამიანური რესურსების სიტემური ორგანიზაცია, საწარმოო პროცესში ორგანულად ჩართულ მეთოდებს და ტექნოლოგიებს მოითხოვს. წინააღმდეგ შემთხვევაში გამოყოფილი პრიორიტეტული ამოცანები შეიძლება მხოლოდ სურვილები აღმოჩნდეს.

6. პერსონალის შერჩევა არის მნიშვნელოვანი პროცესი, რომელსაც საწარმო ახორციელებს იმ ადამიანთა რესურსის მოსაზიდად, რომელთაც გააჩნია შესაბამისი ცოდნა და კვალიფიკაცია. ის არ უნდა იყოს ადამიანთა რესურსების მართვის სიტემაში იზოლირებული პროცესი, ის უნდა იყოს შერწყმული პერსონალის მართვის სხვა სისტემებთან და წარმოადგენდეს ერთ მთლიან კარგად ორგანიზებულ სისტემას, რომელის ფუნქციონირება საწარმოს მთლიან მიზანს ემსახურება.

7. მოტივაცია, არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ეფექტური შრიმითი ურთიერთობების ჩამოყალიბებისათვის. მოტივირებული ადამიანური რესურსები წარმოადგენს სიმდიდრეს საწარმოსთვის და მათზე დიდათაა დამოკიდებული დარგის ფუნქციონირება და განვითარება.

8. შრომის ეფექტიანობა არის ის ძირითადი მიზანი, რომელის მისაღწევად იღწვის ნებისმიერი საწარმოს შრომითი პერსონალი. ელექტროენერგეტიკაში ეფექტიანობას ქმნის ეფექტური მენეჯმენტი, მზარდი სახელფასო განაკვეთი და ფონაღჭურვის დონე.

9. ოპტიმალური ადამიანური რესურსების არსებობა ეს არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი დარგის განვითარებისათვის, რადგან კადრების სიჭარბე იწვევს არასწორად გადანაწილებულ სახელფასო ფონდს და არაეფექტურად გამოყენებულ ფულად ფონდებს, ამიტომ ნაშრომში გაანგარიშებულია პროგნოზი 2016-2025 წლებისათვის დარგისათვის საჭირო ადამიანური რესურსებისა.

10. დისერტაციის დასკვნით ნაწილში წარმოდგენილია შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლების დინამიკა. გამოთვლილი კორელაციური მეთოდით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ზარათაშვილი ე., ლაზვიაშვილი ნ., რისკმენეჯმენტი. თბ., 2010
2. გველესიანი თ., ჩომახიძე დ., საქართველოს ენერგეტიკული უსაფრთხოება, თბ., 2011
3. კვიციანი მ., კიკუტაძე ვ., სიხარულიძე დ. ენერგეტიკის ბიზნესი. თბ., 2011
4. ჟურნალი „ეკონომიკა“, №7-8, 1996
5. სამსონია ნ., ჩომახიძე დ., გუდიაშვილი მ. სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსის საწარმოთა ეკონომიკა. თბ., 2003
6. სამსონია ნ., ლომსაძე-კუჭავა მ., ენერგოკომპანიების საწარმოო (ოპერაციული) მენეჯმენტი. ტექნიკური უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბ., 2011
7. საქართველოს შრომის კოდექსი
8. საქართველოს ენერგეტიკული სტრატეგია. ავტორთა კოლექტივი დ.მირცხულავას ხელმძღვანელობით. თბ., 2004.
9. საქართველოს კანონი „დამოუკიდებელი ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოს შესახებ“. თბ., 2003
10. საქართველოს კანონი „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“. თბ., 1999
11. საჯარო სამსახურის ბიურო „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“ თბ., 2015
12. ტომპსონია. ა., სტრიკლენდია. ჯ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, მე-13 გამოცემა. საქ., 2010
13. შესავალი ენერგომენეჯმენტში. აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გრიგოლ რობაქიძის უნივერსიტეტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბ., 2011
14. ჩომახიძე დ., საქართველოს ენერგეტიკული უსაფრთხოება. თბ., 2003
15. ჩომახიძე დ., საქართველოს ენერგეტიკა. თბ., 2014
16. ჩომახიძედ...ენერგეტიკა და საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება“. ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, № 1. 2009
17. ჯაბუა დ., კიკნაველიძე გ., პერსონალის შერჩევის ძირითადი ასპექტები ენერგეტიკის სფეროში. ჟურნალი „ენერგია“, 2010

18. ჯაბუა დ., კიკნაველიძე გ., ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მოდელი საქართველოს ელექტროენერგეტიკაში. ჟურნალი „ეკონომიკა“, № 2, 2012
19. ჯულაყიძე ე., მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთ., 2014
20. ჯორჯირ., ჯენიფერ მ. ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები. GIPA-ს პირველი ქართული გამოცემა, თბ., 2006
21. ჯულაყიძე შ., „პერსონალის მორივაცია -წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი“ შრომების კრებული აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2013
22. Гительман Л. Д.; Ратников Б. Е.. Энергетический Бизнес. М., 2008
23. Мескон М.; Альберт М.; Хедоური Ф.. Основы Менеджмента. Ст. 88. М., 1994.
24. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоური Ф., Основы менеджмента (пер.с англ). М., 1
25. Amstrong M., Human resource management practicer.Philadelpia, 2011
26. Amstrong M., Kotler A. marketing-management. Philadelpia, 2011
27. <http://gedf.com.ge/>
28. http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=463&lang=geo#
29. http://www.gnerc.org/uploads/langarishi2013_.pdf
30. www.geostat.ge
31. www.minenergy.gov.ge
32. www.gnerc.org
33. <http://economy.ge/>
34. www.energo-pro.ge
35. www.esco.ge

დანართები

დანართი 1.

დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ნომინალური ხელფასი
ეკონომიკური საქმიანობის სახეების მიხედვით
(ლარი)

GROSS AVERAGE MONTHLY WAGES AND SALARES BY ECONOMIC ACTIVITY
(GEL)

	2009	2010	2011	2012	2013	
სულ	556.8	597.6	636.0	712.5	773.1	Total
სოფლისმეურნეობა, ნადირობადასატყეომეურნეობა	264.0	279.2	392.6	424.6	495.0	agricult hunting forestry
თევზჭერა, მეთევზეობა	257.2	341.4	271.1	388.9	587.1	fishing
სამთომოპოვებითმრეწველობა	677.7	812.3	838.6	874.5	893.1	mining quarryin
დამამუშავებელი მრეწველობა	447.9	510.6	552.2	623.0	683.0	manufac
ელექტროენერჯის, აირისადაწყლისწარმოებადაგანაწილება	766.8	822.9	877.0	919.9	967.6	electric and wat supply
მშენებლობა	626.1	671.0	738.5	890.8	868.2	construc
ვაჭრობა: ავტომობილების, საყოფაცხოვრებონაწარმისა და პირადი მოხმარების საგნების რემონტი	517.7	583.6	548.9	650.0	692.5	trade: re motor v and pers and hou goods
სასტუმროებიდარესტორნები	364.7	377.5	342.4	397.5	437.1	hotels a restaura
ტრანსპორტიდაკავშირგაბმულობა	729.3	787.6	873.8	943.4	1058.6	transport commun
საფინანსოსაქმიანობა	1319.0	1276.7	1386.3	1402.3	1505.8	financia interme
ოპერაციებიუმრავიქონებით, ოჯარა და მომხმარებლისათვის მომსახურების გაწევა	640.3	596.5	674.3	843.5	848.2	real esta renting business activitie
სახელმწიფომმართველობა	888.8	973.0	998.8	1031.2	1152.1	public adminis
განათლება	269.3	305.1	319.6	355.1	422.9	educatio
ჯანმრთელობისდაცვადასოციალურიდახმარება	366.7	446.8	522.9	599.5	667.9	health a social w
კომუნალური, სოციალურიდაპერსონალურიმომსახურებისგაწევა	411.1	460.1	511.5	602.1	680.8	commun social a persona activitie

დანართი 2.

**დარგის ძირითადი საწარმოების და რგანიზაციების პერსონალი
ელექტროენერგეტიკული სექტორი**

II. ენერგოკომპანიების კადრებით უზურვნელოვა

(2015 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით)

რაოდენობა, ასაკი, ორგანიზაცია	პერსონალი (სულ)	25 წლამდე	45 წლამდე	60 წლამდე	60 წლისზემთ
ენერგეტიკის სამინისტრო	83 (100%)	8 (9,6%)	57 (68,7%)	17 (20,4%)	1 (1,2%)
საქართველოს ენერგოსისტემა	1169 (100%)	36 (3,1%)	406 (34,7%)	485 (41,5%)	242 (20,7%)
ენერგო-პროჯორჯია	5217 (100%)	125 (2,4%)	2173 (41,6%)	2109 (40,4%)	760 (14,6%)
სს „თელასი“	2076 (100%)	55 (2,6%)	890 (42,8%)	881 (42,4%)	250 (12%)
კახეთის ენერგოდისტრიბუცია	657 (100%)	30 (4,6%)	221 (33,6%)	304 (46,3%)	102 (15,5%)
საერთო ენერგ. კორპორაცია	103 (100%)	4 (3,9%)	37 (35,9%)	38 (36,9%)	24 (23,3%)
საქრუსენერგო	209 (100%)	10 (4,8%)	108 (51,7%)	59 (28,2%)	32 (15,3%)

სპეციალისტების მომზადება საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში

სპეციალობა	200 5	200 6	200 7	200 8	200 9	201 0	201 1	201 2	201 3
ბაკალავრი									
ელექტრო-ენერგეტიკოსი	245	270	298	207	93	60	41	-	-
თბო-ენერგეტიკოსი	51	37	40	38	15	7	9		
ენერგეტიკადაელექტროინჟინერი ა	-	-	-	-	-	-	-	66	123
მაგისტრატურა									
ელექტრო-ენერგეტიკოსი	-	16	34	28	18	30	27	24	21
თბო-ენერგეტიკოსი	-	3	9	9	6	8	3	5	1
ჰიდროენერგეტიკოსი	-	-	-	2	3	-	3	5	2
დოქტორანტურა									
ენერგეტიკადაელექტროინჟინერი ა	-	-	-	-	-	-	11	16	13
სულ მომზადებულია სპეციალისტი									
-	296	326	381	284	135	105	94	116	160

შრომითი ეფექტიანობის ფაქტორებზე დამოკიდებულების განსაზღვრის მიზნით ჩვენს მიერ გამოყენებული რეგრესიული ანალიზის მეთოდები. პირველ რიგში შევადგინეთ ყველა საინტერესო ფაქტორთა სია....

	Y	X1	X2	X3
2006	594,29	396,2	76,7	998,5
2007	655,86	587,2	87,6	922,5
2008	665,52	812,6	105,4	901,5
2009	665,87	843,5	126,5	900,6
2010	799,74	905,2	144,7	875,7
2011	835,5	964,7	162	835,5
2012	808,94	1111	170	808,94
2013	865,47	1116,1	230	865,47
2014	869,85	1203	290,6	869,85
2015	885,95	1091,1	333,6	885,95

პირველ რიგში მოვახდინოთ როგორც კრიტერიუმის ისე ფაქტორთა სტანდარტიზაცია, რაც გულისხმობს მათ ისეთ წრფივ გადაქმნას, რომ მნიშვნელობები მოთავსებული იყოს -1-დან 1-მდე. ამისათვის თითოეული პარამეტრისათვის გამოვთვალოთ მაქსიმალური, მინიმალური და საშუალო მნიშვნელობები. საშუალო მნიშვნელობას შევუსაბამეთ 0. მაქსიმალურს 1, ხოლო მინიმალურს -1. ამ გარდაქმნის შემდეგ მივიღეთ ცხრილი

max	885,95	1203	333,6	998,5
min	594,29	396,2	76,7	808,94
sash	740,12	799,6	205,15	903,72
razmax	145,83	403,4	128,45	94,78

Y	X1	X2	X3	X0
-1	-1	-1	1	1
-0,577796064	-0,526524541	-0,915142079	0,198143068	1
-0,51155455	0,032226078	-0,776566757	-0,023422663	1
-0,509154495	0,108824988	-0,612300506	-0,032918337	1
0,408832202	0,261774913	-0,470611133	-0,29563199	1
0,654049235	0,409271195	-0,335928377	-0,719772104	1
0,471919358	0,771938523	-0,273647334	-1	1
0,859562504	0,784581061	0,19346049	-0,403566153	1
0,889597477	1	0,665239393	-0,357353872	1
1	0,722607833	1	-0,187486812	1

0,168545567 0,256470005 -0,25254963 -0,182200886 1

yx1	x1x1	x2x1	x3x1	x0x1
1	1	1	-1	-1
0,304223808	0,277228093	0,481844763	-0,104327188	-0,526524541
-0,016485397	0,00103852	-0,025025701	-0,000754821	0,032226078
-0,055408732	0,011842878	-0,066633595	-0,003582338	0,108824988
0,107022014	0,068526105	-0,123194188	-0,077389038	0,261774913
0,267683512	0,167502911	-0,137485808	-0,294581989	0,409271195
0,364292732	0,595889083	-0,211238918	-0,771938523	0,771938523
0,674396462	0,615567441	0,151785437	-0,316630361	0,784581061
0,889597477	1	0,665239393	-0,357353872	1
0,722607833	0,522162081	0,722607833	-0,135479439	0,722607833

0,425792971 0,425975711 0,245789922 -0,306203757 0,256470005

yx2	x1x2	x2x2	x3x2	x0x2
1	1	1	-1	-1
0,528765491	0,481844763	0,837485024	-0,181329059	-0,915142079
0,397256258	-0,025025701	0,603055929	0,018189261	-0,776566757
0,311755555	-0,066633595	0,37491191	0,020155915	-0,612300506
-0,192400986	-0,123194188	0,221474838	0,139127706	-0,470611133
-0,219713698	-0,137485808	0,112847874	0,241791875	-0,335928377
-0,129139474	-0,211238918	0,074882863	0,273647334	-0,273647334
0,166291384	0,151785437	0,037426961	-0,078074106	0,19346049
0,591795285	0,665239393	0,44254345	-0,237725873	0,665239393
1	0,722607833	1	-0,187486812	1

0,345460981 0,245789922 0,470462885 -0,099170376 -0,25254963

yx3	x1x3	x2x3	x3x3	x0x3
-1	-1	-1	1	1
-0,114486285	-0,104327188	-0,181329059	0,039260675	0,198143068
0,01198197	-0,000754821	0,018189261	0,000548621	-0,023422663
0,016760519	-0,003582338	0,020155915	0,001083617	-0,032918337
-0,120863877	-0,077389038	0,139127706	0,087398273	-0,29563199
-0,470766394	-0,294581989	0,241791875	0,518071881	-0,719772104
-0,471919358	-0,771938523	0,273647334	1	-1
-0,346890333	-0,316630361	-0,078074106	0,16286564	-0,403566153
-0,317901103	-0,357353872	-0,237725873	0,12770179	-0,357353872
-0,187486812	-0,135479439	-0,187486812	0,035151305	-0,187486812

-0,300157167 -0,306203757 -0,099170376 0,29720818 -0,182200886

-0,182200886	0,29720818	0,033197163	0,264011017	0,513820024	1,592223256	1,439	1,493	2,446
-0,25254963	0,470462885	0,063781316	0,406681569	0,6377159	0,303741043	1,439	1,493	2,446
0,256470005	0,425975711	0,065776863	0,360198848	0,600165684	1,321212099	1,439	1,493	2,446

$$(Y-740,12)/145,83=0,792946162496264(X1-799,6)/403,4-0,193700492568718(X2-205,15)/128,45-0,818116191899386(X3-903,72)/94,78-0,232801822470046$$

$$Y=0,286651806833987X1-0,219909247421535X2-1,2587664514105X3-987,42950460358$$