

კორკორატიული მართვისა და პერსონალის ეფექტიანი მენეჯმენტი ენერგოკომპანიებში

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

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

აღნიშნული ცვლილებების მიზანმიმართული მართვით მიღწეულ იქნა შემდეგი შედეგები: ელექტროენერგეტიკაში დამუშავდა და დაინერგა მეურნეობრივი ურთიერთობების ორგანიზაციის საბაზრო მექანიზმები.

მოხდა საქმიანობის ადმინისტრაციული რეგულირებიდან კონსერვაციული გარემოს ჩამოყალიბებაზე თანმიმდევრული გადასვლა.

განხორციელდა გენერაციის, გადაცემის, გასაღების, დისპენჩერიზაციისა და სარემონტო სამუშაოების ორგანიზაციული დანაწევრება ენერგეტიკულად არაპროფილურ საქმიანობად.

დაიწყო ფუნქციონირება ელექტროენერგიის საბითუმო ბაზარმა, რომელიც დღეს მოქმედებს უფრო სრული და გაუმჯობესებული ფორმით – კომერციული ოპერატორის სახით.

შექმნა და მოქმედებს ენერგეტიკის მარეგუ-

**ბოჩა ამჟოლამე –
სტუ-ს პროფესორი,
დავით ბოკუჩავა –
სტუ-ს დოქტორანტი**

ლირებელი კომისია (სემეკი), რომელიც სახელმწიფოსაგან დამოუკიდებელი ორგანოა და ახდენს ელექტროენერგიაზე ტარიფების რეგულირებას.

ელექტროენერგიაზე ფასწარმოქმნის პოლიტიკის გათვალისწინებით დადგენილი ტარიფებით დაცულია მოსახლეობისა და სხვა მომხმარებელთა ინტერესები.

შემუშავებულია მომავლისათვის ელექტროენერგიის გაყიდვის წინაპირობები საცალო ბაზარზე მოთხოვნისა და მიწოდების საბაზრო კანონის გათვალისწინებით.

შექმნილ კონსერვაციულ გარემოში ეფექტიანად გამოიყენება სახელმწიფო, სახელმწიფოაქტუალ და კერძო საკუთრება.

მიღწეულია, რომ ყველა მაგისტრალური მაღალი ძაბვის ხაზი იმყოფება სახელმწიფოს ასპროცენტიან საკუთრებაში, გარდა ხაზებისა, რომლებიც ეკუთვნის „საქრუსენერგოს“ – სადაც სახელმწიფოს საკუთრება შეადგენს 50 პროცენტს.

სახელმწიფოს მიერ გადაწყდა და ასი პროცენტით პრივატიზებულია ელექტროენერგიის გამანაწილებელი კომპანიები, გარდა ს.ს. „თელასისა“, სადაც სახელმწიფოს ეკუთვნის 25-პროცენტიანი წილი.

სახელმწიფოს მიერ დაშვებულია ენერგოკომპანიების მიერ ელექტროენერგიის მაგენერირებელი და გამანაწილებელი საქმიანობის შესაძლება.

შექმნილია ელექტროენერგიის ვაჭრობის სექტორები: მოკლე და გრძელვადიანი ორმხრივი საფინანსო ხელშეკრულებები, დამაბალანსებელი და სიმძლავრით ვაჭრობა.

დადგენილია, რომ ელექტროენერგიის ყველა მიწოდებელი უნდა მონაწილეობდეს ბაზარში და წარადგინოს მთელი თავისი მაგენერირებელი აგრეგატების მუშა სიმძლავრეები. ელექტროენერგიის შემსყიდველად გვევლინე-

ბოჩა აყოლაქე, ღაჲოთ ბოქუჩაჲ

ბა ნებისმიერი საბოლოო მომხმარებელი და გამანაწილებელი ენერგოკომპანიები.

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

ელექტროენერგიის გადაცემა რეგულირდება სახელმწიფო ელექტრული სისტემის მიერ და ითვლება ბუნებრივ მონოპოლიად.

ჩამოთვლილი და მომავალში შესასრულებლად დაგეგმილი ღონისძიებები საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ საქართველოს ენერგოკომპანიები თავის საქმიანობას წარმართავენ ეფექტიანად და მოქნილად მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით, რაც საფუძველია შემდგომი განვითარებისათვის. კერძოდ, ჩამოსაყალიბებელია ძირითადი სარემონტო და სერვისული მომსახურების კონკურენტული ბაზარი; მიზანშეწონილია რემონტებზე ხარჯების შემცირება და სარემონტო პერსონალის რაოდენობის ოპტიმიზაცია, შესყიდვების პრაქტიკის გაფართოება ძირითადად ტენდერების მეშვეობით.

ენერგოკომპანიებში ეფექტიანი კორპორატიული მართვა და პერსონალის მენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულება ემყარება საქართველოში ბოლო 1015 წლის განმავლობაში აქტიურად მოქმედ უცხოური მენეჯმენტის მიღწევებს (საქართველოს ენერგეტიკის მენეჯმენტში მოქმედებდნენ და აგრძელებენ საქმიანობას ისეთი უცხოური კომპანიები, როგორებიცაა: ირლანდიური ESB, ესპანური IBERDROLA, ამერიკული AES, ჩეხური ENERGOPRO, რუსულიც PAO EDC), რაც თავის მხრივ იძლევა იმის საშუალებას, რომ ენერგოკომპანიაში ჩამოყალიბდეს კორპორატიული მართვის სისტემა, რომელიც არა მარტო გაააქტიურებდა ენერგოკომპანიის საქმიანობის მენეჯმენტს, არამედ უფრო გააუმჯობესებდა და ეფექტიანს გახდიდა ენერგოკომპანიის (საზოგადოების) მართვის ორგანოების (აქციონერთა საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო, გენერალური დირექტორი) ურთიერთობებს სახელმწიფო მართვის ორგანოებთან (საქართველოს საფონდო ბირჟა, საფინანსო ზედამხედველობა, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო), აქციონერთათვის ინფორმაციის მიწოდების უზრუნველყოფა, კორპორატიული მართვის სფეროში სტანდარტების ანალიზი, მართვისა და კონტროლის ორგანოების საქმიანობის რეგლამენტაცია, საზოგადოების აქციონერთა გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის უზრუნველყოფა, საზოგადოების აქციონერთათვის დივიდენდების გადახდის ორგანიზება, საზოგადოების კორპორატიული კულტურის კომპონენტების მართვა, სოციალური განვითარებისა და შიდა კომუნიკაციების მართვა, პერსონალის ქცევის ნორმებისა და ღირებულების მართვა.

საქართველოს ენერგოკომპანიებში კორპორატიული მართვის სისტემა მოქმედებს მხოლოდ ს.ს. „თელასში“, რომელსაც სქემატურად შემდეგი სახე აქვს:

ს.ს. „თელასი“-ს მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ჩამოყალიბებულია კორპორატიული მართვის მთელი დამოუკიდებელი მიმართულება, რომელსაც ხელმძღვანელობს კორპორატიული დირექტორი; იგი ხელმძღვანელობს რამოდენიმე დეპარტამენტს, მათ შორისაა გამოკვეთილი კორპორატიული პოლიტიკის დეპარტამენტი. ამ დეპარტამენტს ექვემდებარება კორპორატიული



საქართველოს ეკონომიკური პრობლემები

მართვის განყოფილება. კორპორაციული პოლიტიკის დეპარტამენტისა და კორპორაციული მართვის განყოფილების მიზანს წარმოადგენს საზოგადოების მართვის ეფექტიანი სისტემის აგება, რომელიც უნდა განვითარდეს საზოგადოების აქციონერთა ინტერესებისა და საზოგადოების სტრუქტურის კორპორაციული მართვის სრულყოფის საფუძველზე.

ჩვენი აზრით, საზოგადოების კორპორაციული სისტემა პარალელური რეჟიმში უნდა ვითარდებოდეს ისეთ სისტემებთან ერთად, როგორებიცაა: საზოგადოების საინვესტიციო პროექტების კორპორაციული თანხლებისა და საზოგადოების აქციონერებთან ურთიერთქმედების სისტემები. კორპორაციული პოლიტიკის ეს სამი სისტემა ქმნის წინაპირობებს საზოგადოების ორგანიზაციული განვითარებისა და პერსონალის მართვის მიმართულებებით ისეთი ამოცანების გადასაწყვეტად, როგორებიცაა: ორგანიზაციული, პროცესების, პროექტების, ცოდნის მართვის და ხარისხის მართვის ამოცანები, ასევე პერსონალის მოზიდვისა და თანხლების, პერსონალის მოტივაციის, პერსონალის შეფასებისა და ატესტაციის, პერსონალის განვითარებისა და საზოგადოების კორპორაციული კულტურის მართვის ამოცანები. მოცემული ამოცანების ცალკეული მიმართულებებიდან გამოყოფილი განსაკუთრებულ საკითხებს, რომელთა დროული გადაწყვეტა ხელს შეუწყობს ენერგოკომპანიებში ეფექტიანი კორპორაციული პოლიტიკის მართვასა და პერსონალის მენეჯმენტის ურთიერთდამოკიდებულებას. კერძოდ, საზოგადოების კორპორაციული სტანდარტების დანერგვა, რაც თავის, მხრივ უზრუნველყოფს საზოგადოებისა და მისი ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის ეფექტიან მართვას, რისთვისაც აუცილებელია საზოგადოების ცოდნის შეგროვების, განთავსების, შენახვის, მოძიებისა და აქტუალიზაციის ამოცანების ორგანიზება; საზოგადოების მენეჯერული კადრების შერჩევის, ადაპტირების, საზოგადოების გარე საკადრო რეზერვის ფორმირების, შრომის ბაზარზე საზოგადოების იმიჯის მართვის ამოცანების გადაწყვეტა; მნიშვნელოვანია პერსონალის მოტივაციის სისტემისა და პერსონალის კარიერის მართვის ამოცანების დამუშავება, არანაკლებ მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია მენეჯერული კადრების განვითარების სისტემის ამოცანების დამუშავება, კერძოდ, მმართველობითი პოტენციალის განვითარება, ადამიანური რესურსების ინოვაციური პოტენციალის განვითარება, საზოგადოების პერსონალის სწავლებისა და კვალიფიკაციი ამაღლება.

ენერგოკომპანიის სამეურნეო საქმიანობა და მისი მენეჯმენტი მუდმივ ცვლილებას განიცდის, რაც ძირითადად დამოკიდებულია ენერგოკომპანიის მიერ წარმოებული ელექტროენერგიის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე; რადგანაც მოთხოვნილებები იცვლება, ანუ ბაზარზე ხდება მნიშვნელოვანი ცვლილებები, ენერგოკომპანიის მენეჯმენტი, მიუხედავად გარე ფაქტორების ცვლილებებისა, უნდა ცდილობდეს ისე ორგანიზებულად ააწყოს ურთიერთობები მათ მიმართ, რომ განიცადოს ნაკლები რევეა. შესაბამისად, ენერგოკომპანიის მიზანია ახალი ამოცანების, ახალი ცვლილებების წარმოშობამ საფუძველი შეუქმნას დამატებითი მოთხოვნების შექმნას პერსონალის მიმართ, ფორმირებული ჰყავდეს მაღალკვალიფიციური მმართველობითი გუნდი, რომელიც პროფესიულად გაუძღვება ენერგოკომპანიის მიმდინარე მართვას. ამისთვის აუცილებელია წარმატებით დამუშავდეს და დასანერგად გამზადდეს უმაღლესი მმართველობის მოტივაციის სქემები და პერსონალის კომპეტენციების მართვის პროგრამები, რაც უზრუნველყოფს ენერგოკომპანიის მენეჯმენტის ეფექტიანობას.

კორპორაციული მართვის ამოცანების წარმატებით გადაჭრა ყოველთვის წინ წამოწევს ადამიანის ფაქტორს, რომელსაც განსაკუთრებული როლი ენიჭება მენეჯმენტში. ს.ს. „თელას-ში“ კორპორაციული მართვის საკითხები და ამოცანები შეხამებულია პერსონალის მენეჯმენტის განვითარებასთან, რამაც წარმატებული გახდა ენერგოკომპანიის საქმიანობა, მას მოწინავე პოზიცია უჭირავს არა მარტო საქართველოს ენერგოკომპანიებში, არამედ რაო ევსში შემავალ ენერგოკომპანიებს შორის.

ჩვენი კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კორპორაციული ქცევა გავლენას ახდენს ნებისმიერი სამეურნეო ობიექტის საქმიანობის ეკონომიკურ მაჩვენებლებსა და მათ ძალისხმევაზე, მოიძიონ და მოიზიდონ ეკონომიკური ზრდისათვის აუცილებელი რესურსები: საინვესტიციო-საფინანსო, მატერიალური, საკადრო და სხვა.

კორპორაციული ქცევის სტანდარტები ძირითადად, უფრო მეტად, გამოიყენება სააქციონერო საზოგადოების ფორმის ორგანიზაციებში, სადაც ქონება გამოყოფილია მართვისაგან და ყველაზე მეტად მოსალოდნელია კონფლიქტების წარმოქმნა, რაც სწორედ კორპორაციულ ქცევასთანაა დაკავშირებული, ამიტომაც ჩვენ მიერ აქცენტი გაკეთდა სააქციო საზოგადოებაზე – გამანაწილებელ ენერგოკომპანია „თელასზე“, რომელშიც ჩადებულია როგორც საქართველოსა და

გორა აყოლაძე, დავით გოჭუჩავა

რუსეთის ფედერაციის კომპანიების, ასევე კერძო აქციონერების ინტერესები; მაგრამ ჩვენ მიერ დამუშავებული ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპები ენერგოკომპანიის პერსონალის მენეჯმენტსა და კორპორაციულ მართვას შორის სავსებით

მისაღებია სხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის ენერგოკომპანიებისთვისაც. მათში მოქმედებს როგორც დამფუძნებელთა, მეწილეთა, ასევე იქ მომუშავე თანამშრომლების სხვადასხვა ფორმის ინტერესი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. „ენერგოკომპანიების საქმიანობის ორგანიზაცია და მენეჯმენტი“ სტუ. 2010. ამჟღადე, გ. კიკნაველიძე, ნ. ლორთქიფანიძე, მ. ქობალია.
2. ს.ს. „თელასის“ დებულება „ორგანიზაციული განვითარებისა და კორპორაციული მართვის სამართლებელის შესახებ“.
3. „Организация службы управления персоналом: современный подход“ Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котов АльфаПресс, 2009.
4. С. Кропачев „Обучение персонала современной Энергокомпании“, Elektroenergetiko Jurnal. Vol.2. №4, October 2009.
5. „Эффективная Энергокомпания“ Л. Д. Гительман. 2002 г.

МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО ПРАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ЭНЕРГОКОМПАНИЯХ

*ГОЧА АМКОЛАДЗЕ - профессор ГТУ,
ДАВИТ ТКЕБУЧАВА - докторант ГТУ*

В статье проанализированы реформы осуществленные в энергосистеме Грузии и влияние иностранного менеджмента в этой отрасли; обсуждены корпоративная политика в энергокомпаниях и суть корпоративной культуры, её роль и функции. Обоснована необходимость корпоративного подхода и стандартов; в корпоративном подходе подчеркнута особенность человеческого фактора.

MANAGEMENT OF CORPORATE BOARD AND EFFICIENCY OF THE PERSONNEL IN THE POWER COMPANIES

*GOCHA AMKHOLADZE - professor of GTU
DAVID TKHEBUCHAVA - PhD of GTU*

In this article reforms carried out in a Power supply system of Georgia and an influence of a foreign management in this branch are analyzed; the corporate policy in the Power companies and an essence of corporate culture, its role and functions are discussed. Necessity of the corporate approach and standards is proved; in the corporate approach feature of the human factor is underlined.