

რეზიუმე

შრომის სტიმულირება წარმოადგენს მუშაკის დაჯილდოების საშუალებას წარმოებაში მონაწილეობის სანაცვლოდ, რომელიც ეფუძნება შრომის ეფექტურობის შედარებას ტექნოლოგიის მოთხოვნებთან. დაჯილდოების სისტემა შედგება ფინანსური დაჯილდოებებისგან (ფიქსირებული და ცვალებადი ანაზღაურება) და შელავათებისგან (რომლებიც ეძლევათ მუშაკებს), რომლებიც ერთად შეადგენენ ჯამურ ანაზღაურებას. ეს სისტემა ასევე შეიცავს არაფინანსურ ნახალისებებს (აღიარება, შექება, პასუხისმგებლობის გაფართოება და პირადი ზრდა) და ძალიან ხშირად — მუშაობის მაჩვენებლების მართვის პროცესებს.

Summary

Ketevan Kitsmarishvili
Associated Professor of GTU

Labor Stimulating System

Stimulation of labor is the way of employee's remuneration in exchange for the participation in the company, based on the comparison of labor efficiency with the requirements of technology. Remuneration system is composed of financial remuneration (fixed and variable compensation) and advantages (provided to employees) together composed of total compensation. This system also includes nonfinancial encouragements (acknowledgement, praising, broadening responsibility and personal growth) and very often — procedures on management of performance indicators.

შრომის სტიმულირება წარმოადგენს მუშაკის დაჯილდოების საშუალებას წარმოებაში მონაწილეობის სანაცვლოდ, რომელიც ეფუძნება შრომის ეფექტურობის შედარებას ტექნოლოგიის მოთხოვნებთან. დაჯილდოების სისტემა შედგება ფინანსური დაჯილდოებებისგან (ფიქსირებული და ცვალებადი ანაზღაურება) და შელავათებისგან (რომლებიც ეძლევათ მუშაკებს), რომლებიც ერთად შეადგენენ ჯამურ ანაზღაურებას. ეს სისტემა ასევე შეიცავს არაფინანსურ ნახალისებებს (აღიარება, შექება, პასუხისმგებლობის გაფართოება და პირადი ზრდა) და ძალიან ხშირად — მუშაობის მაჩვენებლების მართვის პროცესებს.

საბაზო სარგო — ესაა ფიქსირებული ხელფასი ან ანაზღაურება, რომელიც დამოკიდებულია მოცემული ტიპის სამუშაოს ტარიფებზე. ხელით შრომის

მუშაკებისთვის ეს შეიძლება იყოს დროებითი ან დღიური ტარიფი.

საბაზო ანაზღაურება უნდა იყოს საკმარისი, რათა ფირმაში მოხდეს საჭირო კვალიფიკაციის და მომზადების მქონე მუშაკების მოზიდვა. იგი (საბაზო ანაზღაურება) არ უნდა აღემატებოდეს მუშაკის მიერ მიღებული შემოსავლის 70-90%. საბაზო ხელფასის ზრდა უნდა მოხდეს მუშაკთა გარკვეული ჯგუფის, ან მთლიანი საწარმოს შრომის ნაყოფიერების ზრდის შესაბამისად. მიღწეული ცხოვრების დონე არ შეიძლება განხილული იყოს, როგორც საბაზო ხელფასის დონის განსაზღვრის საფუძველი.

საბაზო ანაზღაურების დამატებები

ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება დამატებითი ფინანსური ანაზღაურების გაცემა, რაც დაკავშირებულია შესრულებული სამუშაოს მაჩვენებლებთან, კვალიფიკაციასთან, კომპეტენტურობასთან და გამოცდილებასთან. გარდა ამისა, შეიძლება მოხდეს სპეციალური დამატებების გაცემაც, თუ ასეთი ანაზღაურებები (გადახდები) არ არის შეტანილი საბაზო სარგოში, მაშინ ისინი შეიძლება ჩაითვალოს ცვალებად ანაზღაურებად. ცვალებად ანაზღაურებებს ზოგჯერ უწოდებენ სარისკოს. მაგ., სავაჭრო (ვაჭრობის) წარმომადგენლებისთვის შრომის დანამატის ანაზღაურება მხოლოდ საკომისიოს საფუძველზე, წარმოადგენს ანაზღაურებას, რომელიც ყოველთვის რისკის ქვეშაა. დამატებითი ანაზღაურების ძირითადი სახეებია:

- ანაზღაურებები, რომლებიც ეფუძნება შესრულებული სამუშაოს ინდივიდუალურ მაჩვენებლებს, რომლის დროსაც საბაზო სარგოს დამატებები ან პრემიები განისაზღვრება შესრულებული სამუშაოს მაჩვენებლების შეფასებით, ან რეიტინგით (ცნობილია ასევე, როგორც ანაზღაურებები დამსახურების მიხედვით);

- პრემიები — დაჯილდოება წარმატებული მუშაობისთვის, რომლებიც გაიცემა ერთჯერადი თანხის სახით და უკავშირდება ცალკეული მუშაკების, გუნდების ან მთლიანად ორგანიზაციის მიერ მიღწეულ შედეგებს;

- ნახალისებები — ანაზღაურებები, რომლებიც “მიბმულია” წინასწარ დასახული მიზნების მიღწევასთან; ნახალისება ზრდის თანამშრომლების მოტივაციას მიაღწიონ უფრო მაღალ წარმატებებს შრომის პროცესში. ეს მიზნები ჩვეულებრივ გამოხატულია რაოდენობრივად — ეს შეიძლება იყოს პროდუქციის გამოსავალი ან გაყიდვების მოცულობა;

- კომისია — ნახალისების განსაკუთრებული ფორმა, რომლის დროსაც სავაჭრო წარმომადგენლების შრომის (სამუშაოს) ანაზღაურება დაიან-

გარიშება, როგორც მათ მიერ გაყიდული პროდუქციის მოცულობის პროცენტი;

- გადახდები (ანაზღაურებები) დაკავშირებული სამუშაო სტაჟთან — გადახდები, რომლებიც იზრდება ფიქსირებული თანხით დამტკიცებული შკალის შესაბამისად, ან გაცივება ძირითად ანაზღაურებაზე დამატების სახით და დამოკიდებულია მოცემულ სამუშაო ადგილზე მუშაობის სტაჟზე. ზოგჯერ არსებობს გარკვეული დიაპაზონი ხელფასის ზრდის კოეფიციენტის შესაცვლელად იმ შკალის შესაბამისად, რომელიც გამოხატავს შრომის შედეგებს;

- დამატებითი გადახდა (სართი), რომელიც დაკავშირებულია კვალიფიკაციასთან (ზოგჯერ უნოდებენ ცოდნის შესაბამის დამატებით გადახდებს — გადახდა, რომელიც იცვლება მოცემული მუშაკის ცოდნის (ოსტატობის) დონის შესაბამისად);

- ანაზღაურება, რომელიც დაკავშირებულია კომპეტენციასთან, რომელიც ვარირებს მოცემული მუშაკის კომპეტენციის შესაბამისად;

- დამატება (მიმატება) — ანაზღაურების ელემენტი, რომლის გადახდა ხდება ცალკეული თანხების სახით შრომითი საქმიანობის ისეთი ასპექტებისთვის, როგორიცაა — ზეგანაკვეთური, ცვლაში მუშაობა, გამოძახებით მუშაობა, ცხოვრება დიდ ქალაქებში. დიდ ქალაქებში ცხოვრებისთვის განკუთვნილი დამატება ზოგჯერ შეტანილია საბაზო ანაზღაურებაში (სარგოში) და ამიტომ, ის ორგანიზაციები, რომლებიც ამარტივებენ შრომის ანაზღაურების თავის სტრუქტურას, აღნიშნულ დამატებას ითვალისწინებენ საბაზო სარგოში და შესაბამისად ზრდიან მას;

- გადახდები — დაკავშირებულია შეტანილ წვლილთან შრომაში — იგი უკავშირდება სამუშაოს მაჩვენებლებს და მოცემული მუშაკის კომპეტენციას.

ჯამური ხელფასი ჩვეულებრივ იანგარიშება, როგორც ჯამი საბაზო ანაზღაურების (სარგოს) და დამატებითი ანაზღაურებებისა (ცალკეული მუშაკისთვის იმის ასახსნელად, თუ როგორ აიგება მისი ანაზღაურების პაკეტი, ამ დროს აუცილებელია საერთო ჯამის (თანხის) დაყოფა ჩამოთვლილ მდგენელებად და იმის ჩვენება, თუ როგორ ადგენენ გასაცემი თანხის რაოდენობას.

მოსამსახურეთა სოციალური შეღავათები

სოციალური შეღავათების და ანაზღაურების, როგორც მუშაკის ჯამური შემოსავლის როლი, ბოლო დროს მნიშვნელოვნად იზრდება. თანამშრომლებისთვის განეული შეღავათების სპექტრი საკმაოდ ფართოა:

- სადღესასწაულო დღეების ანაზღაურება;
- შვებულებების ანაზღაურება;
- დროებითი შრომისუნარობის დღეების ანაზღაურება;
- დასვენებისთვის გამოყოფილი შესვენების დროის ანაზღაურება;
- სადილისთვის განკუთვნილი დროის ანაზღაურება;
- სამედიცინო დაზღვევა წარმოებაში;
- დამატებითი საპენსიო დაზღვევა სანარმოში;

- დაზღვევა უბედური შემთხვევისგან;
- ხანგრძლივი დროით შრომისუნარობის დაზღვევა;

- ტურისტების დაზღვევა უბედური შემთხვევების დროს;

- მომზადების, გადამზადების და პროფესიული განათლების ამაღლების პროცესში დახმარება;

- შემოსავლების (მოგებების) განაწილებაში მონაწილეობა;

- მუშაკების მიერ აქციების შესყიდვის შესაძლებლობა;

- მუშაკებისთვის დასვენებისა და გართობის ობიექტების გამოყოფა;

- მანქანებისთვის უფასო გაჩერებების გამოყოფა;

- ახალ სამუშაო ადგილზე გადასვლის შემთხვევაში მუშაკისთვის დახმარების განევა (ტრანსპორტით უზრუნველყოფა და ა.შ.).

ავითარებენ რა სოციალური შეღავათების და გადახდების (ანაზღაურების) სისტემას მუშაკების და პროფკავშირების ზენოლით, მენარმეები შენუხებული არიან როგორც მთლიანად სამუშაო ძალაზე განეული ხარჯებით, ასევე, იმ ნაწილზე, რაც ითვალისწინებს ამ შეღავათების განევას. მზარდმა ხარჯებმა და მათი კონტროლის ობიექტურმა აუცილებლობამ, გამოიწვია ახალი სახის სოციალური შეღავათების და ანაზღაურებების შემოღება, რომლებსაც ეწოდა მოქნილი შეღავათების (ან მოქნილი გეგმების) სახელი. მათი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გაცილებით ფართო შეღავათების და გადახდების სისტემის არსებობისას, თანამშრომლებს საშუალება მიეცეთ თვითონეული კონკრეტული მომენტისთვის გააკეთონ ისეთი არჩევანი, რომელიც მათ უფრო მეტად აკმაყოფილებთ და ამგვარად ხდება შეღავათების მისადაგება მუშაკთა მიმდინარე საჭიროებებთან. ასეთი მიდგომა აკმაყოფილებს ორივე მხარეს — როგორც მენარმეს, ისე მუშაკს.

დიდი პოპულარობით სარგებლობს შვებულებების ბანკები, რომლებიც აერთიანებენ ანაზღაურებადი შვებულების დღეებს, საავადმყოფო ფურცლებს (დღეებს) და ა.შ. როდესაც მუშაკს სჭირდება დამატებით რომელიმე დღის (ან რამდენიმე დღის) აღება თავისი პირადი საჭიროებისთვის, მას შეუძლია ისარგებლოს შვებულებების ბანკიდან დღეების მარაგით, “გამოისყიდოს” რალაცა რაოდენობის დღეები მომავალი შვებულების დღეებიდან, ან აილოს სხვა შეღავათებზე გაცვლის სახით.

სოციალური ტიპის შეღავათები და გადახდები არ ფიგურირებს უშუალოდ გადახდის უწყისებში, მაგრამ ისინი არსებით გავლენას ახდენენ მუშაკების შემოსავლების დონეზე. ისინი ადამიანებს იცავენ არამართო სოციალურად, არამედ აგრეთვე, საშუალებას აძლევენ ფირმებს, რომ მათ მოიწვიონ და დაამაგრონ სამსახურში კვალიფიკაციური კადრები, განავითარონ ფირმის მიმართ ლოიალურობის განწყობა.

ჯამური გასამრჯელო (საზღაური) შედგება ყველა

ფულადი ანაზღაურების თანხისგან (ჯამისგან) - ე.წ. შედეგობრივი გასამრჯელო (ხელფასი) და შეღავათებისგან, რომლებსაც იღებენ მუშაკები.

საბაზო გადახდების შემუშავების ტექნოლოგია. გრეიდების სისტემა.

არსებობს შრომის ანაზღაურების დონეების რეგლამენტირების რამოდენიმე საშუალება — დაახლოებით ათამდე კონკრეტული მეთოდი. მათგან დღეისათვის ყველაზე პოპულარულია გრეიდინგი, ან გრეიდების სისტემა. გრეიდინგი წარმოადგენს პოზიციური თანამდებობების ვერტიკალურ სტრუქტურას, რომლის შესაბამისად დაინაგარიშება კომპანიის თანამშრომლების ხელფასი. გრეიდების ერთხელ დაფიქსირებული სისტემა ხდება შემდეგ კომპეტენციებისა და შეღავათების კორპორატიული პოლიტიკის საფუძველი.

არსებობს თანამდებობების შეფასების სხვადასხვა მეთოდები, რომელთა დახმარებით ხდება თითოეული თანამდებობის განსაზღვრული წესით შეფასება. შედეგად ვიღებთ თანამდებობის ცხრილს განაწილებულს (რანჟირებულს) ქულების რაოდენობის მიხედვით. გადახდის (ანაზღაურების) სტრუქტურა შეიძლება დაიყოს ორნაირად:

- ინდივიდუალური რანგი ენიჭება თითოეულ უნიკალური რაოდენობის ქულებს (ესაა “ქულების მიხედვით ანაზღაურების” სტრუქტურა);

- ერთნაირი, ან მსგავსი ქულების მქონე თანამდებობები უნდა დაჯგუფდეს კლასებად, რომლებსაც ეწოდებათ გრეიდები.

გრეიდების ზომა — ესაა სხვადასხვა ცენზის მქონე თანამდებობის კომპლექტი, რომლებიც შედიან მოცემულ გრეიდში. იმის მიხედვით, თუ რამდენად ფართოა თითოეული გრეიდის ზომა (როგორც სხვადასხვა ცენზის მქონე თანამდებობების რაოდენობა), იცვლება მუშაკის მაღალ თანამდებობაზე გადაყვანის მექანიზმის ხასიათი.

თანამდებობის შეფასების ერთ-ერთი შესაძლო მეთოდოლოგიის თანახმად, გრეიდის სიგანე უნდა იყოს გამოხატული პროცენტული შეფარდების სახით და არა თანამდებობებისთვის მინიჭებული ქულების აბსოლუტური მნიშვნელობით. გრეიდინგული სტრუქტურის შემუშავებელთა გამოცდილება აჩვენებს, რომ გრეიდის ზომა უნდა იყოს 15-40%-ის ფარგლებში, ხოლო კონკრეტულ ზომას ინდივიდუალურად ანგარიშობს თვითონ ორგანიზაცია. 30%-ზე მეტი განსხვავება ნიშნავს, რომ მნიშვნელოვნად განსხვავებული თანამდებობები მოხვდებიან ერთ გრეიდში, ხოლო თუ განსხვავება 15%-ზე ნაკლებია, ნიშნავს, რომ თითქმის შეუმჩნეველი განსხვავების მქონე თანამდებობები მოხვდებიან სხვადასხვა გრეიდებში. მისაღები ინტერვალები ვარიაციას განიცდის 17-23%-ის ფარგლებში, ყველაზე ხშირად კი გამოიყენება 18%.

გრეიდინგული სტრუქტურა

გრეიდინგული სისტემის ასაგებად დასაწყისში ხდება თანამდებობების შეფასება. არსებობს თანამდებობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდები, თითოეუ-

ლი თანამდებობა ფასდება ქულების განსაზღვრული რაოდენობის მიხედვით. ამ მონაცემების მიხედვით აიგება თანამდებობების ცხრილი, რომელიც რანჟირებულია ქულების მიხედვით.

ზოგჯერ თანამდებობები, რომლებსაც აქვთ მსგავსი ქულათა რაოდენობა, შეიძლება დაჯგუფდეს მხოლოდ შეღავათების განაწილების მიზნით, ხოლო თვით ანაზღაურების სტრუქტურა აიგება პრინციპით “ანაზღაურება ქულების მიხედვით”. მოყვანილი ორი მეთოდიდან რომელიმეს არჩევას სჭირდება სერიოზული დაფიქრება და ეს არჩევა ძალიან არის დამოკიდებული გარემოებებზე.

გრეიდინგული სისტემის უპირატესობები:

- გამოიყენება დიდი რაოდენობით თანამდებობების მქონე ორგანიზაციებში, რადგან შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული ადმინისტრირების პროცესი თანდათან ხდება უფრო გამჭვირვალე და გასაგები;

- გრეიდების სისტემის ახსნა და გაგება მარტივია, ასევე მარტივია სხვადასხვა დონის თანამდებობების თანაფარდობის გამოთვლა;

- გრეიდინგული ტერმინოლოგიის გამოყენება გვეხმარება სწრაფად და იოლად ავუხსნათ მუშაკებს მოცემული ვაკანსია რა სახის შესაძლებლობებს იძლევა თანამდებობრივი ზრდის თვალსაზრისით, როგორც მოცემული გრეიდის შიგნით, ისე მის გარეთ;

- ამარტივებს მოლაპარაკებებს ანაზღაურების დონის დანიშვნის საკითხში;

- იძლევა თანამდებობის არჩევის გარკვეული ხარისხის მოქნილობას და მუშაკის გადაყვანის შესაძლებლობას ერთი თანამდებობიდან მეორეზე, ერთი გრეიდის ფარგლებში. ორგანიზაციის სტრუქტურის მიხედვით, ინდივიდი გადაინაცვლებს ერთი თანამდებობიდან მეორე (სხვა ცენზის მქონე) თანამდებობაზე (ე.ი. სხვადასხვა ქულების მქონე თანამდებობაზე), ამ დროს არ არის აუცილებელი, რომ აღნიშნული ცვლილებები დონეებს (თანამდებობებს) შორის აისახოს ანაზღაურების დონეზე. რაც უფრო ფართოა გრეიდის საზღვრები, მით მეტია შესაძლებლობა მოხდეს “რბილი” გადაინაცვლებები თანამდებობებზე, თუმცა ამ დროს უფრო მკაფიოდ უნდა შემუშავდეს შრომის ანაზღაურების დიფერენციაციის საკითხი (პრინციპი).

გრეიდინგული სისტემის ნაკლოვანებები:

- თანამდებობების დაჯგუფება გრეიდებად ამცირებს თანამდებობების რაოდენობრივ შეფასების სიზუსტის ხარისხს. თანამდებობების დიფერენციაციის უპირატესობები ნაწილობრივ ნიველირდება აგრეგაციის პროცესში;

- თანამდებობების დაჯგუფება სინამდვილეში ნიშნავს, რომ თითოეულ გრეიდში არის სხვადასხვა ქულების მქონე თანამდებობები. გადახდის (ანაზღაურების) სტრუქტურის თვალსაზრისით, ყოველი გრეიდი წარმოადგენს ცალკე ერთეულს (იუნიტს). მცირე ქულებიან თანამდებობებზე მომუშავე მუშაკებს გადაუხდიან ზედმეტს, ხოლო მაღალ ქულე-

ბიზნეს-მენეჯერებზე მომუშავეებს, გადაუხდიან ნაკლებს. რაც უფრო გაჭიმულია ცალკეული გრეიდის ზომა, მით მეტად ვლინდება ეს ნაკლოვანება;

- გრეიდების გამოყენების მთავარი ნაკლი უკავშირდება გრეიდინგული სისტემის მექანიზმის შემუშავებას. თვით ის ფაქტი, რომ არსებობს გრეიდის საზღვრები, რომლებიც თანამდებობების ჯგუფებს ჰყოფენ ცალკეულ კლასებად, იწვევს არაერთგვაროვნებას, წყვეტებს თანამდებობების კლასიფიკაციის სისტემაში. ამიტომ, თანამდებობების შეფასების და გრეიდების საზღვრების განსაზღვრის პროცესი უნდა ჩატარდეს ძალიან ზუსტად;

- გარდაუვალია, რომ არ მოხდეს თანამდებობების რაიმე გადანაცვლება უფრო მაღალი გრეიდის ზონაში. ხშირად ეს ხდება შრომის ანაზღაურების კარგად შემუშავებული სტრუქტურისა და მისი დოკუმენტაციის არარსებობისას.

ზოგიერთ ორგანიზაციებში გამოყენებულია შრომის ანაზღაურების სტრუქტურის აგების ორი ჩამოთვლილი მეთოდის კომბინაცია. მაგალითად, უფრო დაბალი კვალიფიკაციის თანამდებობებისთვის გამოიყენება გრეიდების სისტემა, ხოლო უფრო მაღალი დონისთვის (თანამდებობების ნაკლები რაოდენობით) გამოიყენება ხელფასის (ანაზღაურების) ინდივიდუალური შკალა, ან წერტილოვანი ანაზღაურების მეთოდი, ე.ი. "ქულების მიხედვით" გადახდის სტრუქტურა.

გრეიდინგული სტრუქტურის შემუშავება. გრეიდების სტრუქტურის შემოღების მთავარი ფაქტორია შრომის ანაზღაურების უწყვეტობის დაცვა, მისი მინიმუმამდე დაყვანა. გრეიდის ზომა იძლევა საშუალებას ორგანიზაციაში მოვახდინოთ კვალიფიკაციის დონეების მიხედვით დიფერენცირება, რომელიც შეიძლება იყოს ძალიან მცირე სწრაფად განვითარებადი და შედარებით გამოუცდელი ორგანიზაციებისთვის და საკმაოდ დიდი სტაბილური და გამოცდილების მქონე ორგანიზაციებისთვის. გრეიდინგული სისტემის გამოყენება შეიძლება წარმოადგენდეს ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურის ნაწილს და თანამდებობების შეფასების სხვა სისტემის დანერგვისკენ სწრაფვას, ე.ი. გრეიდინგული სტრუქტურის შემოღება შესაძლოა იყოს მხოლოდ შრომის ანაზღაურების სისტემის შეცვლის მიზეზი.

ბიუროკრატიული ორგანიზაციული კულტურის პირობებში, როდესაც მკაფიოდაა დაცული თანამდებობრივი იერარქულობა, ხშირად გამოიყენება ფსევდოგრეიდინგული სისტემის მექანიზმი. ასეთ შემთხვევაში თანამდებობები ნაწილდება დონეების მიხედვით, მაგ., კლერკი 1, კლერკი 2, და ა.შ. ამ დროს ანაზღაურების განსაზღვრა თვითნებური დონის შესატყვისად ხდება შემდეგნაირად: თვითნებური გრეიდისთვის განისაზღვრება ანაზღაურების კონკრეტული ოდენობა (დონე), რაც განსხვავდება მომიჯნავე გრეიდებისთვის განკუთვნილი ანაზღაურებისგან (გამოსახულია %-ში). გრეიდისთვის ამა თუ იმ თანამდებობის მიკუთვნება ხორციელდება თანამდებობის შინაარსიდან გამომდინარე, ან ამ თანამდებ-

ობის საბაზრო ღირებულების მიხედვით.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. პაიჭაძე ნ., შრომის ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, თბ. 2000 წ.
2. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2011 წ.
3. ქ. კინმარიშვილი. პერსონალის მართვა. გამ. „სამართლიანი საქართველო“. 2013 წელი.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
5. Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации. М.: Аспект пресс, 2007.