

ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მოდელი საქართველოს ენერგეტიკული კომპანიებისათვის

საბაზრო პირობებში ნებისმიერი ენერგეტიკული კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის ანაზღაურების სიტემის სრულყოფა. პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდის შესაძლებლობები კადრების შემცირების ხარჯზე შეზღუდულია.

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

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

პირობითად ანაზღაურების სისტემის შემადგენელი ნაწილები შეიძლება დაიყოს სამ ნაწილად:

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

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

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

სადაც:

X - სულ დარიცხვის პერიოდში დარიცხული ხელფასის დანამატებით;

W - ფიქსირებული ტარიფით გამომუშავებული დარიცხული ხელფასი;

L - ანაზღაურებადი შეგებულების დარიცხული თანხა;

მოღებში კიბნაველიძე -

ასოც. პროფესორი

დავით ჯაბუა - დოქტორანტი

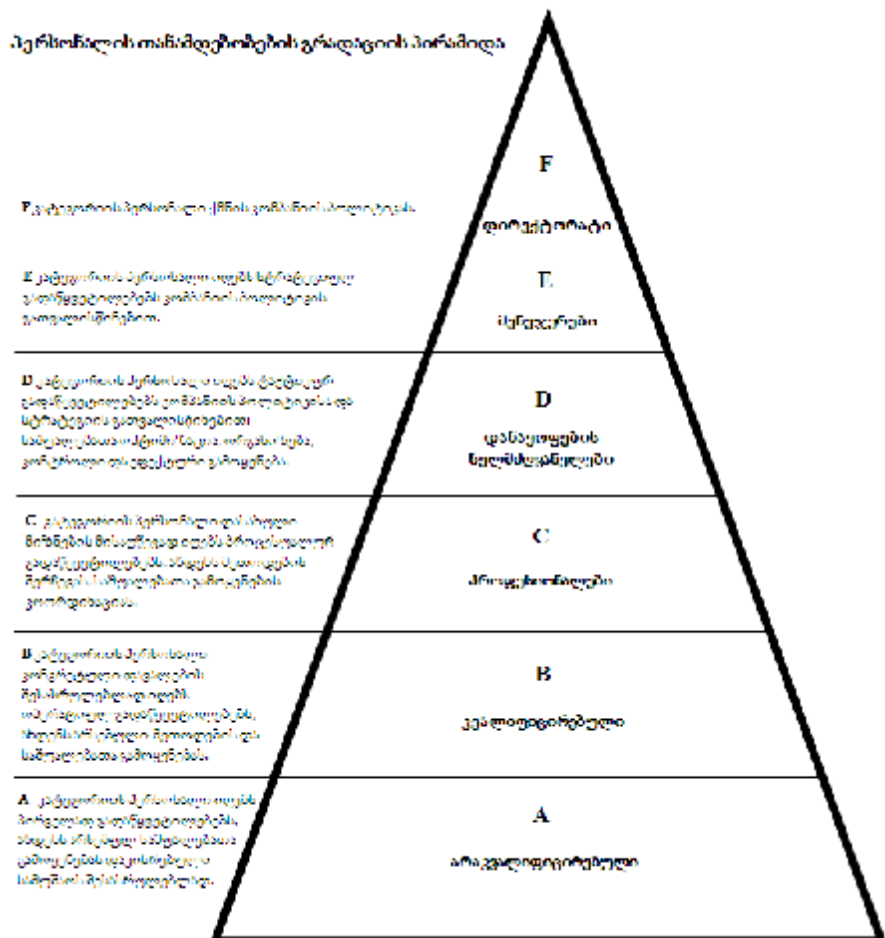
MB - დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების გაცემა;

E - განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი; S - უწყვეტი სამუშაო სტაჟის დანამატი; W^R - მუშაკის რეიტინგის დანამატი; SD^R - სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი; B - პრემია მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით.

კომპანიაში ამ სისტემის დასანერგად პირველ რიგში უნდა გაკეთდეს თანამდებობრივი კლასიფიკაცია.

ნახ. 1 - პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1

პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა



აქედან გამომდინარე, ენერგეტიკული კომპანიის საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრისთვის კომპანიის სტრუქტურასთან ერთად მიზანშეწონილია დამტკიცდეს.

პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1. აღნიშნული პირამიდა იძლევა საშუალებას ლოგიკურად დაიყოს კომპანიაში არსებული თანამდებობები კატეგორიების მიხედვით. ეს დაყოფა შემდგომში გამოყენებული იქნება როგორც ანაზღაურების სისტემისთვის, ისე სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზისთვის.

მოცემულ სქემაზე ნახვენები პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1 არის უნიფიცირებული და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ფაქტიურად ნებისმიერ ენერგეტიკულ კომპანიაში.

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

ეს მეთოდი მოითხოვს მხოლოდ ორი პარამეტრის განსაზღვრას, ნაცვლად ყოველი თანამდებობის ხელფასის განსაზღვრის მიზნით შრომითი ბაზრის შესწავლისა. ეს პარამეტრებია:

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

2. **იმავე მეთოდით** იმავე რანგის თანამდებობისათვის **მაქსიმალური** დადგენილი ხელფასის განსაზღვრა.

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

კომპანიაში მიღებული მინიმალური ხელფასი.

მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასის განსაზღვრა კომპანიაში არსებული ყველაზე დაბალი რანგის თანამდებობისათვის არ წარმოადგენს რთულ საქმეს. შრომით ბაზარზე ამ ინფორმაციის მოპოვება შედარებით ადვილია, ვიდრე სხვა თანამდებობებზე ინფორმაციის მოპოვება.

შრომითი ბაზრის შესწავლა გვაჩვენებს, რომ ამ თანამდებობების მინიმალური დადგენილი ხელფასი (სრულ შტატზე მუშაობისას) შეადგენს მაგალითად 300 ლარს. ხოლო მაქსიმალური დადგენილი ხელფასი იმავე თანამდებობებზე შეადგენს 501 ლარს.

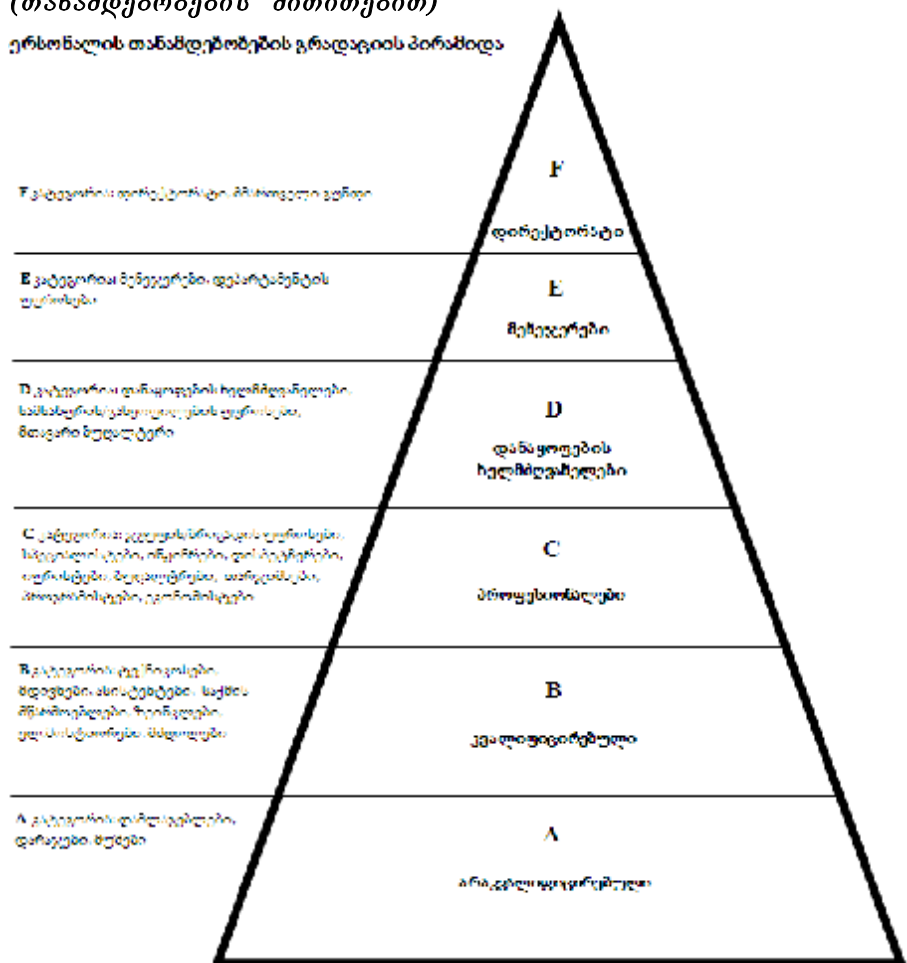
ეს დიაპაზონი - 300-501 ლარი იქნება ჩვენთვის ამოსავალი წერტილი ენერგეტიკულ კომპანიაში არსებული ყველა სხვა დანარჩენი თანამდებობების დადგენილი ხელფასების დიაპაზონების განსაზღვრისათვის.

შემდეგი ნაბიჯია თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტის განსაზღვრა შემდეგი ფორმულით:

$$K = S_{\max} / S_{\min},$$

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

პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა



საქართველოს ეკონომიკური პრობლემები

სადაც: K - თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტი;

S_{max} - მაქსიმალური დადგენილი ხელფასი ყველაზე დაბალი რანგის კატეგორიისათვის; S_{min} - მინიმალური დადგენილი ხელფასი ყველაზე დაბალი რანგის კატეგორიისათვის.

მოცემული მაგალითის მისედვით, დიაპაზონით 300-501 ლარი მივიღებთ:

$501 / 300 = 1,67$ (მთელის მესამედამდე დამრგვალებით)

მიღებული კოეფიციენტი უნივერსალურია, და მისი გამოყენებით ჩვენ შევძლებთ გამოვითვალოთ ყველა კატეგორიის თანამდებობებისათვის დადგენილი ხელფასების მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრები (ცხ. № 1):

ცხ. № 1.

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

სადაც ზღვრების გაანგარიშების პრინციპი (A კატეგორიის გარდა) შემდეგია:

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

ამ ეტაპზე ჩვენ ვიცით მხოლოდ ზღვრული ოდენობები, მაგრამ დგება საკითხი: მოცემულ ზღვრებში ზუსტად რა ოდენობით უნდა განისაზღვროს კონკრეტული თანამდებობის ხელფასი?

ამისათვის მოცემულ ანაზღაურების სისტემის მოდელში გათვალისწინებულია შესასრულებელი სამუშაოს დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულის ცნების შემოტანა.

დატვირთვის / პასუხისმგებლობის ქულა მიეთითება სამუშაოს აღწერაში. მისი განსაზღვრა ხდება სპეციალური ცხრილური შკალის მიხედვით (იხ. ცხ. № 2).

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

მულით:

$$S_d = S_{min} + (S_{max} - S_{min}) / R_{max} * R_{norm}$$

სადაც:

S_d - დადგენილი ხელფასი; S_{max} - მაქსიმალური ხელფასი ამ კატეგორიის თანამდებობაზე; S_{min} - მინიმალური ხელფასი ამ კატეგორიის თანამდებობაზე;

R_{max} - დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულების შკალის მაქსიმალური მაჩვენებელი;

R_{norm} - სამუშაოს აღწერაში განსაზღვრული დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულა.

ფიქსირებული ტარიფით (დადგენილი ხელფასით) გამომუშავებული ხელფასი დღეების(საათების) მიხედვით.

ანაზღაურების სისტემის მოდელით ძირითადი ხელფასი მუშაკს ერიცხება გამომუშავებული დროის შესაბამისად. ენერგეტიკის სფეროში ეს ყველაზე მისაღები ვარიანტია. ფიქსირებული ტარიფით (დადგენილი ხელფასით) გამომუშავებული ხელფასის დღეების (საათების) მიხედვით გაანგარიშება ხდება შემდეგი ფორმულით:

ნამუშევარი დღეების მიხედვით:

$$W = S_d / D_k * D_n$$

W - ფიქსირებული ტარიფით გამომუშავებული ხელფასი დღეების მიხედვით

S_d - დადგენილი ხელფასი თვეში;

D_k - სამუშაო დღეთა სრული რაოდენობა მიმდინარე თვეში; D_n - ნამუშევარ დღეთა რაოდენობა მიმდინარე თვეში სულ

საათობრივი აღრიცხვის შემთხვევაში:

$$W = S_{ds} * D_{ns}$$

W - ფიქსირებული ტარიფით გამომუშავებული ხელფასი დღეების მიხედვით;

S_{ds} - დადგენილი ხელფასი საათში; D_{ns} - გამომუშავებულ საათთა სრული რაოდენობა მიმდინარე თვეში.

ანაზღაურებადი შვებულების და დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების (ბიულეტენის) თანხების დარიცხვა ხორციელდება საქართველოს კანონმდებლობის, ორგანიზაციის შინაგანაწესში და შრომით ხელშეკრულებაში გაწერილი წესით.

დადგენილი ხელფასის მოტივაციის პოტენციალი ძალზე დაბალია, რადგან მუშაკი გარკვეულ დროში დადგენილ ხელფასს (იმ შემთხვევაშიც, თუ ის შრომით ბაზარზე არსებულზე მაღალია) აღიქვამს როგორც მოვლენას, რომელიც "თავისთავად ესეც უნდა იყოს". ანუ ხელფასი კარგავს თავის მთავარ, მასტიმულირებელ ეფექტს. სწორედ ამიტომაც მსოფლიოში შეიმ-

ბოლერძი კიკნაველიძე, დავით ჯაბუა

ცხ. № 2

დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულები	ქულა (0-10 ქულიანი შკალით)	ქულა (0-5 ქულიანი შკალით)
მინიმალური დატვირთვა/პასუხისმგებლობა. მუშაკს უწევს სამუშაო დროის დიდი ნაწილის უქმად გატარება (მაგალითად სარეზერვო მძღოლი) ან/და მუშაკი არის სტაჟიორი, გამოსაცდელ ვადაზე ან მომზადებაზე.	0	0
მინიმალური დატვირთვა/პასუხისმგებლობა (მაგალითად დამლაგებელი, რომელიც ალაგებს რეგლამენტირებულ ფართს და ამისათვის არ სჭირდება მთელი სამუშაო დროის გამოყენება)	1	1
მინიმალური დატვირთვა/პასუხისმგებლობა, რომელიც პერიოდულად (მაგალითად თვის ბოლოს) იზრდება.	2	
ზომიერი დატვირთვა/პასუხისმგებლობა მთელი პერიოდის განმავლობაში.	3	2
ზომიერი დატვირთვა/პასუხისმგებლობა, რომელიც პერიოდულად იზრდება (მაგალითად თვის ბოლოს)	4	
თანაბარი ნორმალური დატვირთვა მთელი პერიოდის განმავლობაში. პასუხისმგებლობის საშუალო დონე.	5	3
ნორმალური დატვირთვა რომელიც პერიოდულად იზრდება (მაგალითად თვის ბოლოს). პასუხისმგებლობის საშუალო დონე.	6	
ნორმალურზე ძლიერი დატვირთვა მთელი პერიოდის განმავლობაში. პასუხისმგებლობის მაღალი დონე.	7	4
ნორმალურზე ძლიერი დატვირთვა რომელიც პერიოდულად იზრდება (მაგალითად თვის ბოლოს). პასუხისმგებლობის მაღალი დონე.	8	
ძლიერი დატვირთვა მთელი პერიოდის განმავლობაში, რომელიც პერიოდულად (მაგალითად თვის ბოლოს) მაქსიმუმს აღწევს, ზოგჯერ უწევს სამუშაო დროის ფარგლებს გარეთაც მუშაობა, მაღალი პასუხისმგებლობა. ხშირად დაძაბული სამუშაო გრაფიკი.	9	5
მაქსიმალური დატვირთვა მთელი პერიოდის განმავლობაში, ხშირად უწევს სამუშაო დროის ფარგლებს გარეთაც მუშაობა, მაღალი პასუხისმგებლობა. მუდმივად დაძაბული სამუშაო გრაფიკი.	10	

ჩნევა ხელფასის წილში ცვლადი ოდენობის გაზრდის ტენდენცია. კომპანიები ზრდიან ცვლად ოდენობას, რომელიც მუშაკის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისზე, ცოდნაზე, უნარჩვევებზე და კომპანიისთვის მნიშვნელოვან სხვა პარამეტრებზეა დამოკიდებული. ამ ცვლად წილს ხელფასის საერთო ოდენობაში აქვს ბევრად უფრო დიდი მოტივაციის პოტენციალი და ორგანიზაციისთვის ეკონომიკურად უფრო გამართლებულია, რადგან კომპანიის წარმატების მიღწევაზეა მიბმული.

შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემა ითვალისწინებს ზემოაღნიშნულ გარემოებას. ამ სისტემაში არსებული დანამატების მოდულები პირველ რიგში ისახავენ მიზნად კომპანიაში მაღალი მოტივაციის კლიმატის შექმნას.

განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი, ორგანიზაციის მუშაკებს ერიცხებათ ხელფასზე დანამატის სახით. ეს დანამატი ისახავს მიზნად მოახდინოს დამატებითი განათლების მიღების ან/და კვალიფიკაციის ამაღლების სტიმულირება ორგანიზაციის თანამშრომლებში.

საქართველოს ეკონომიკური პრობლემები

განათლების მიღება თანამშრომლებისათვის დამატებით ხარჯებთან არის დაკავშირებული. როდესაც თანამშრომელი არ არის დარწმუნებული, რომ დამატებით მიღებული განათლება შემდგომში მოუტანს მას დამატებით შემოსავალს, მას უჭირს ამ დამატებით განათლებისთვის საკუთარი თანხების გაღების 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, როგორიც არის მაგალითად მაგისტრისა და მეცნიერებათა დოქტორის აკადემიური ხარისხის მიღება.

განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის ხელფასზე დარიცხვა წარმოადგენს ამ პრობლემის გადაჭრის ერთერთ გზას. თანამშრომლების მზაობა გაიღოს სწავლისათვის თანხა გაიზრდება, თუ მას ეცოდინება, რომ მომავალში მიღებული ცოდნისათვის ის მიიღებს დამატებით სარგებელს. რაც შეეხება ორგანიზაციას, მას ამ სწავლის ხარჯების გაღების გარეშე ეყოლება სწავლაზე ორიენტირებული, უფრო მაღალკვალიფიციური და განათლებული პერსონალი. გარდა ამისა, ეს დანამატი მოახდენს დამატებით სტიმულირებას ახალი განათლებული და კვალიფიცირებული კადრების მოსაზიდად. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ კომპანია დამატებითი განათლებისთვის ხარჯების გაღება მოუწევს მხოლოდ მაშინ (ხელფასზე დანამატის გაცემის სახით), როდესაც ამ ცოდნას უკვე იყენებს თავის სასარგებლოდ. ანუ ამ სახის დანამატის მიღება სარგებელს მოუტანს როგორც დასაქმებულს, ისე დამსაქმებელსაც.

განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის დარიცხვისას უნდა მიექცეს ყურადღება კიდევ ერთ ასპექტს: მუშაკის მიერ მიღებული განათლება უნდა შეესაბამებოდეს იმ სფეროს, სადაც არის ის დასაქმებული. მაგალითად, მუშაკის მიერ იურიდიულ სფეროში მიღებული განათლება ვერ იქნება გათვალისწინებული, თუ ის ინჟინრის თანამდებობაზე არის დასაქმებული.

მოცემული ანაზღაურების სისტემის მოდელით განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი უნდა გაანგარიშდეს მუშაკის მიერ ფაქტიურად გამოიმუშავებულ დადგენილ ხელფასზე + ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხულ თანხაზე განსაზღვრული პროცენტის დარიცხვის გზით:

$$E = (W + L) \cdot P\%$$

სადაც: E - განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი (ლარში); W - ფიქსირებული ტარიფით (დადგენილი ხელფასით) გამოიმუშავებული დარიცხული ხელფასი (ლარში); L - ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხული თანხა; P%-განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის დამტკიცებული პროცენტი (%).

განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის პროცენტული მაჩვენებელი განისაზღვრება სპეციალური ცხრილით, რომელიც დამტკიცებულია მმართველი გუნდის (დირექტორატის) მიერ. დამტკიცებულ ცხრილში მონაცემები უნდა იყოს დიფერენცირებული თანამდებობების კატეგორიებისა და განათლების ტიპის მიხედვით.

ცხ. № 3

	A	B	C	D	E	F
კვალიფიკაციის დონე 4	0%	5%	4%	3%	3%	2%
კვალიფიკაციის დონე 3	0%	4%	3%	2%	0%	0%
კვალიფიკაციის დონე 2	0%	4%	2%	0%	0%	0%
კვალიფიკაციის დონე 1	0%	2%	0%	0%	0%	0%
კვალიფიკაციის გარეშე	0%	0%	0%	0%	0%	0%

შესაძლებელია, რომ ერთი საკვალიფიკაციო (განათლების) დონე მოიცავდეს რამოდენიმე პარამეტრს. ამ შემთხვევაში ეს პარამეტრები წინასწარ უნდა იყოს გაწერილი შემდეგი სახით, მაგალითად:

კვალიფიკაციის დონე 1 = დაკავებული თანამდებობის შესაბამისი სპეციალური განათლება + კომპიუტერის ცოდნა მომხმარებლის დონეზე;

კვალიფიკაციის დონე 2 = დაკავებული თანამდებობის შესაბამისი უმაღლესი განათლება ბაკალავრის დონეზე + კომპიუტერის ცოდნა მომხმარებლის დონეზე;

კვალიფიკაციის დონე 3 = დაკავებული თანამდებობის შესაბამისი უმაღლესი განათლება

მაგისტრის დონეზე + კომპიუტერის ცოდნა მომხმარებლის/ ადმინისტრატორის/ პროგრამისტის დონეზე + 1 უცხო ენის ცოდნა (შესაძლებელია მითითება რომლის და ცოდნის დონე: საუბარი, წერა, კითხვა) + სერტიფიკატი “...დასახელება...”;

კვალიფიკაციის დონე 4 = დოქტორის ხარისხი + კომპიუტერის ცოდნა მომხმარებლის/ პროგრამისტის დონეზე + 2 უცხო ენის ცოდნა (შესაძლებელია მითითება რომლის და ცოდნის დონე: საუბარი, წერა, კითხვა) + სერტიფიკატი 1 “...დასახელება...” + სერტიფიკატი 2 “...დასახელება...”;

სამუშაო სტაჟის დანამატი. როგორც წესი, რაც უფრო დიდი ხნის განმავლობაში მუშაობს ადამიანი ორგანიზაციაში, მით უფრო ღირებულ რესურს წარმოადგენს ის კომპანიისათვის, რადგან შეიძლება დიდი ალბათობით ვივარაუდოთ, რომ ის დროთა განმავლობაში უფრო მეტ გამოცდილებას იძენს, უფრო ხვეწავს სამუშაო პროცესს, ახალ თანამშრომლებზე უკეთ არის ადაპტირებული სამუშაო გარემოზე, შესასრულებელი სამუშაოს უფრო მეტ ნიუანსებში ერკვევა. შესაბამისად, კომპანია დაინტერესებულია, რომ გამოცდილი თანამშრომელი შეინარჩუნოს რაც შეიძლება დიდი ხნის განმავლობაში. მაგრამ, ის რომ კომპანია თანახმაა შეინარჩუნოს ეს თანამშრომელი სულაც არ ნიშნავს, რომ თვითონ თანამშრომელი თანახმაა იმუშაოს ამ კომპანიაში. ადამიანები, როგორც წესი გამუდმებით ეძებენ უფრო მაღალანაზღაურებად სამსახურს. მათ სამართლიანად მიაჩნიათ, რომ მუშაობის შედეგად დროთა განმავლობაში მათი მატერიალური მდგომარეობა უნდა უმჯობესდებოდეს.

ჩატარებული კვლევის, წარსული გამოცდილებისა და თანამედროვე ტენდენციების შესწავლის შემდეგ, გაკეთდა დასკვნა, რომ კომპანიაში დანერგილ ანაზღაურების სისტემაში აუცილებლად უნდა არსებობდეს სამუშაო სტაჟის დანამატი. ანუ თანამშრომელთა მოტივაციისათვის უფრო ეფექტური იქნება არა უბრალოდ დროდადრო ხელფასის მატება, არამედ დროში ზრდადი დანამატის არსებობა.

ამ ანაზღაურების სისტემის მოდელით სამუშაო სტაჟის დანამატი კომპანიის პერსონალს ერიცხება ფიქსირებული ტარიფით ფაქტიურად ნამუშევარი დღეების და კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულების თანხებზე უწყვეტი სტაჟის ყოველ სრულ წელიწადზე დანამატის დადგენილი ფიქსირებული პროცენტული განაკვეთის დარიცხვით.

$$S = (W+L) * Y * Sp\%$$

სადაც: S - სამუშაო სტაჟის დანამატი (ლარი), Y - უწყვეტი სტაჟი (სრული წელი), Sp - სამუშაო სტაჟის დანამატის პროცენტის დამტკიცებული ოდენობა (%)

W - ფიქსირებული ტარიფით, ფაქტობრივად, ნამუშევარი დღეების (საათების მიხედვით გამოთვნილი) დარიცხული ხელფასი (ლარი), L - ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხული თანხა (ლარი).

სტაჟის დანამატის არსებობა სტიმულს აძლევს თანამშრომელს დაგეგმოს გრძელვადიანი თანამშრომლობა კომპანიასთან, რადგან მუშაკმა იცის, რომ ზრდადი შემოსავალი მას ამ კომპანიაში მუშაობის შემთხვევაში გარანტირებული ექნება. ამის გარდა, ამ დანამატის დანერგვის შემთხვევაში კომპანიას ექნება აშკარა უპირატესობა სხვა კომპანიებთან შედარებით უფრო ღირებული ახალი პერსონალის მოსაზიდათ. ამ დანამატის არსებობით თანამშრომლებს სტაბილურობის განცდაც უჩნდებათ. ჯამში ეს ყველაფერი აქტიურად ზემოქმედებს თანამშრომლების მოტივაციაზე, რაც შესაბამისად დადებითად აისახება კომპანიის წარმატებულ ფუნქციონირებაზე.

მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი. ამ ნაშრომში მოცემული ანაზღაურების სისტემის მოდელში გათვალისწინებულია მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი, რომელიც ითვალისწინებს დანამატის დარიცხვას შეფასების სისტემით მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე. შესაბამისად გაჩნდა აუცილებლობა, რომ ანაზღაურების სისტემის ფარგლებში შემუშავებულიყო ამ სისტემაში ინტეგრირებული თანამშრომლებისა და ქვედანაყოფების მუშაობის შეფასების სისტემა. ამ მიზნით გაანალიზებული და შესწავლილ იქნა ამ დროისთვის არსებული შეფასების სისტემები. შედეგად, შემუშავდა შეფასების სისტემის მოდელი, რომელსაც საფუძველად უდევს 360 გრადუსიანი (წრიული) შეფასების სისტემის მთავარი პრინციპი - “ყველა აფასებს ყველას”.

360-გრადუსიანი შეფასების სისტემა ეს არის მეთოდი, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს ერთდროულად მიიღონ უკუკავშირი ყველა იმ ადამიანისაგან, ვინც მათ გარშემო მუშაობს და ვინც მათი შრომის შედეგების მომხმარებელია—უშუალო ხელმძღვანელებისგან, კოლეგებისგან, დაქვემდებარებულებისაგან, კლიენტებისაგან, მიმწოდებლებისაგან. ხშირად ის მოიცავს ასევე თვითშეფასებას. თვითშეფასებისას თანამშრომლები ხშირ შემთხვევაში, საკუთარ თავს აფასებენ დაახლოებით 10%-

საქართველოს ეკონომიკური პრობლემები

ით უფრო მაღალი ქულით, კიდრე სხვა შემფასებლები.

მნიშვნელოვანია აგრეთვე შემფასებლის ანონიმურობის დაცვა, რადგან ამ შემთხვევაში შეფასების ობიექტურობის დონე მნიშვნელოვნად იზრდება.

მუშაკის რეიტინგის დანამატი არის დანამატი რომელიც ერიცხება ფიქსირებული ტარიფით ფაქტიურად ნამუშევარი დღეების (საათების) მიხედვით გამომუშაებულ დარიცხულ ხელფასს და კუთვნილ ანაზრაურებად შევსებულ მუშაკის რეიტინგული შეფასების ქულის შესაბამისად. რაც უფრო მაღალია შეფასების ქულა, მით უფრო მაღალი იქნება დანამატის ოდენობა.

ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი არის დანამატი რომელიც ერიცხება მუშაკს ფიქსირებული ტარიფით ფაქტიურად ნამუშევარი დღეების(საათების) მიხედვით გამომუშაებულ დარიცხულ ხელფასს და კუთვნილ ანაზრაურებად შევსებულ ქვედანაყოფის რეიტინგული შეფასების ქულის შესაბამისად. ამ შემთხვევაშიც რაც უფრო მაღალია შეფასების ქულა, მით უფრო მაღალი იქნება დანამატის ოდენობა.

ამ დანამატების გაანგარიშება ხდება შემდეგი ფორმულებით:

თუ Rw (მუშაკის რეიტინგის ქულა) > 3 ; და Rsd (სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის ქულა) > 1

მაშინ: $W^R = (W + L) * Rw * Rwp\%$;

$SD^R = (W + L) * Rsd * Rsdp\%$

თუ Rw (მუშაკის რეიტინგის ქულა) ≤ 3 ; და Rsd (სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის ქულა) ≤ 1 მაშინ: $W^R = 0$; $SD^R = 0$

სადაც: Rwp - მუშაკის რეიტინგის ყოველ 1 ქულაზე დასარიცხი პროცენტული განაკვეთი; $Rsdp$ - სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის ყოველ 1 ქულაზე დასარიცხი პროცენტული განაკვეთი; Rw - მუშაკის რეიტინგის ქულა;

Rsd - სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის ქულა; W^R - მუშაკის რეიტინგის დანამატი; SD^R - სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი; W - ფიქსირებული ტარიფით (დადგენილი ხელფასით) გამომუშაებული. ხელფასი დღეების მიხედვით; L - ანაზრაურებადი შევსებულების დარიცხული თანხა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს შრომის კოდექსი;
2. “საქართველოს შრომის კოდექსი. გზამკვლევი. კანონის ზოგადი მიმოხილვა და საერთაშორისო პრაქტიკა”;
3. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის ბრძანება № 87/ნ “დროებითი შრომისუნარიობის გამო დახმარების დანიშვნისა და გაცემის წესის დამტკიცების თაობაზე” 2009 წლის 20 თებერვალი;
4. HR Answer Book, The: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals - Shawn Smith JD, Rebecca Mazin;
5. Козуб Т., Бирли У., Джонс Д. / Оценка 360 градусов: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров.

INNOVATIVE SYSTEM OF PAYMENT FOR GEORGIAN POWER COMPANIES

GODERDZI KIKNAVELIDZE – assoc. professor
DAVIT JABUA – PhD student

In the conditions of market economy, for successful functioning of any company (including power companies) it is important to improvement of payment system. usage of the effective work of personnel at the expense of Human Resources reduction - are limited. Therefore it is necessary to do the basic accent first of all on improvement of the organization and payment systems. It is necessary to find such decisions which will promote an effective utilization of salary fund. The developed model serves just for this purpose - promotes an effective utilization of salary fund.