

ფირმის მოტივაციური მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები

ცაცა ჯორჯიასვილი
სტუ-ს დოქტორანტი

მოტივაციის მეთოდები - ფირმის მიზნების მისაღწევად პერსონალზე მმართველობითი ზემოქმედების ხერხია. ეს მეთოდები ემყარება მართვის კანონებისა და კანონზომიერებების მოქმედებას, ისინი გულისხმობენ ფირმის მმართველობითი აპარატის მიერ პერსონალზე ზემოქმედების სხვადასხვა ხერხის გამოყენებას მისი საქმიანობის აქტივიზაციის უზრუნველსაყოფად.

ფირმის მენეჯმენტის მოტივაციის მეთოდების კლასიფიკაცია ხდება მოტივაციის ობიექტების, გამოყენებული სტიმულების, მოთხოვნილებათა სახეების და ა.შ. მიხედვით. ფირმის ხელმძღვანელებმა ისინი უნდა გამოიყენონ პრაქტიკულ საქმიანობაში არა როგორც მოტივაციის განცალკევებული და დამოუკიდებელი ხერხები, არამედ როგორც მთლიანი სისტემა.

არსებობენ მოტივაციური მენეჯმენტის ეკონომიკური და არაეკონომიკური მეთოდები. ჩვენ განვიხილავთ ფირმის მოტივაციური მენეჯმენტის ეკონომიკურ მეთოდებს.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციას საფუძვლად უდევს რამდენიმე პრინციპი, რომლებიც დამოკიდებულნი არიან ფირმის საკუთრების ფორმაზე, მინიმალური შრომის ანაზღაურების უზრუნველყოფაში სახელმწიფოს პოლიტიკაზე, ეროვნული ეკონომიკის განვითარების დონეზე:

ა) ფირმის მაქსიმალური დამოუკიდებლობა შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის საკითხებში;

ბ) შრომის ანაზღაურების მინიმალური დონის განსაზღვრა, რომელიც დადგენილია სახელმწიფოს მიერ;

გ) ფირმის საქმიანობის საბოლოო შედეგებისა და დახარჯული შრომის რაოდენობის შესაბამისი ანაზღაურება;

დ) ხელფასის გაცემა ფულადი ნიშნებით ან საბანკო ჩეკებით.

ე) შრომის ნაყოფიერების ამაღლების ტემპი ხელფასის ზრდის ტემპთან შედარებით;

ვ) პროდუქციის, შრომის, სამუშაოების და მომსახურებების მაღალი ხარისხის წახალისება;

ზ) რაციონალური თანაფარდობის უზრუნველყოფა ცალკეული პროფესიების, კატეგორიების და ჯგუფების, აგრეთვე რთული და მარტივი, გონებრივი და ფიზიკური შრომის ანაზღაურებაში;

თ) ცალკეული კატეგორიის მუშაკებისათვის შრომის ანაზღაურების რაციონალური სისტემის შერჩევა;

ი) შეთავსებით მომუშავეების ხელფასის გაცემა ფაქტობრივად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით;

კ) ანალოგიური ფირმების საშუალო ხელფასის ანალიზი და მისი ამაღლების დაგეგმვა;

ლ) პროდუქციის თვითღირებულებაში ხელფასის ოპტიმალური ხვედრითი წონის უზრუნველყოფა;

მ) ფირმის მუშაკთა სოციალური დაცულობის უზრუნველყოფა;

ნ) ხელფასის ინდექსაცია ინფლაციის ტემპების შესაბამისად.

განსაკუთრებით მაღალი დონის მენეჯერებისათვის რთულია მათი საქმიანობის კონკრეტული შედეგების განსაზღვრა და შესაბამისად, დამატებითი დაჯილდოების საფუძველი განსხვავებული უნდა იყოს რიგით მუშაკებთან შედარებით.

მენეჯერებისათვის გადამწყვეტია დაჯილდოების არა მუდმივი, არამედ ცვალებადი ნაწილი, ამასთან რაც მაღალია თანამდებობა, მით უფრო ნაკლებია მყარი განაკვეთის წილი.

ხელმძღვანელების განაკვეთის სიდიდე ასაკთან ერთად არ უნდა იზრდებოდეს, რადგან კარიერის დასაწყისში ხელფასი, პასუხისმგებლობა და მოთხოვნილება უფრო სწრაფი ტემპებით იზრდება.

ფირმის მენეჯერების ცვალებადი ფულადი დაჯილდოების შემდეგი ფორმები არსებობს:

ა) მუშაობის შედეგებისათვის ბონუსი ნაღდი ფულით ან აქციებით, რომელიც შეადგენს მოგებიდან განსაზღვრულ პროცენტს;

ბ) მომავალში განსაზღვრულ მომენტამდე

პრემიების გადადება, რაც უზრუნველყოფს მენეჯერის მომგებიანობაში გრძელვადიან დაინტერესებას;

გ) ოპციონი აქციაზე - მომავალში განსაზღვრული მომგებისათვის აქციის ყიდვის უფლება იმ ფასით, რომელიც მოქმედებდა მისი წარდგენის მომენტში;

დ) 3-5 წლის საქმიანობის შედეგებისათვის დაჯილდოების საფასურად აქციების პაკეტი. ამ ფორმის ნაკლი ისაა, რომ აქციების კურსზე შესაძლოა გარეშე ფაქტორებმა მოახდინონ გავლენა.

შრომის ანაზღაურების სტრუქტურაში აისახება მისი შემადგენელი ნაწილები, თვითღირებულებისა და მოგების მუხლები, ხელფასის საერთო მოცულობაში, კონკრეტული ელემენტის ხვედრითი წონა.

შრომის ანაზღაურების სტრუქტურა დამოკიდებულია ბიზნესის დარგზე, ფირმის ტიპზე, მუშაკის ვალდებულებების ხასიათზე და ზოგადად შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან:

ა) ძირითადი ხელფასი; ბ) დამატებითი ხელფასი;

გ) წამახალისებელი და საკომპენსაციო ანაზღაურება.

ძირითადი ხელფასი დამოკიდებულია მუშაკის შრომის შედეგებზე და შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან:

ა) შესრულებულ სამუშაოზე დარიცხული ხელფასი (გამომუშავებული დრო);

ბ) იმ მუშაკთა შრომის ანაზღაურება, რომლებიც არ შედიან ფირმის შტატში, ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოების შესრულებისათვის;

გ) წლიური და დამატებითი შვებულებების ანაზღაურება კანონმდებლობის შესაბამისად. ფულადი კომპენსაციების გაცემა გამოუყენებელი შვებულებისათვის.

დ) დასვენების და სადღესასწაულო დღეებში შრომის ანაზღაურება;

ე) დანამატი შრომის მძიმე პირობებისათვის (შრომის განსაკუთრებით მავნე პირობებში, მრავალსმენიან რეჟიმში, ღამით მუშაობა) და მოქმედი კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა დანამატები.

ძირითადი ხელფასის დარიცხვის მეთოდი დამოკიდებულია შრომის ანაზღაურების სისტემაზე.

დამატებითი ხელფასი - ესაა დაჯილდოება ზეგვემოური სამუშაოსათვის, შრომითი წარმატებებისათვის, გამოგონებლობისა და შრომის განსაკუთრებული პირობებისათვის. დამატებითი ხელფასი დამოკიდებულია ფირმის

სამეურნეო საქმიანობის შედეგებზე; იგი ღვინდება პრემიების, დაჯილდოებების, სხვა წამახალისებელი და საკომპენსაციო დანამატების სახით.

ფირმის მუშაკთა მოტივაციის ეკონომიკურ მეთოდებს შორის ფართოდ გამოიყენება:

1. მატერიალური დახმარება, რომელიც გაცივმა მატერიალური წახალისების ფონდიდან მოგების ხარჯზე ფირმის მუშაკებისათვის სოციალური გარანტიების უზრუნველყოფის მიზნით ისეთ საგანგებო და ექსტრემალურ სიტუაციებში, როგორებიცაა:

- ფირმის თანამშრომლის ან მისი ახლო ნათესავის გარდაცვალება;

- თანამშრომლის ან მისი ახლო ნათესავის ქორწილი;

- ფირმის თანამშრომლისათვის წამლების შესაძენად ან ფასიანი მკურნალობისათვის;

- უბედური შემთხვევების დროს (ხანძარი, ავარია, ტრავმა, ქონების განადგურება);

- მორიგი შვებულებისათვის საგზურის შესაძენად;

- შემოქმედებითი სამუშაოს (წიგნები, დისერტაციები, მხატვრული ნაწარმოებები) დასამთავრებლად.

მატერიალური დახმარება გაიცემა ფირმის თანამშრომლის პირადი განცხადების საფუძველზე. ფირმის ხელმძღვანელის განკარგულების თანახმად და წარმოადგენს შრომის ანაზღაურების ეპიზოდურ ფორმას.

2. საბოლოო შედეგებისათვის დაჯილდოება, რომელიც გაიცემა წლიური ან კვარტალური დავალებების შესრულებისათვის ფირმის ცალკეული ქვეგანყოფილების ან მთლიანად ფირმის მიერ. დაჯილდოება ასტიმულირებს ჯგუფურ ინტერესებს, ეკონომიკურ მოტივაციას აძლევს ფირმის კოლექტივს საქმიანობის საბოლოო შედეგების მისაღწევად; უფრო ხშირად ნაწილდება შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტის ან წვლილის მიხედვით.

პრაქტიკაში დაჯილდოება გაიცემა შემდეგი შედეგებისათვის:

- ფირმის საქმიანობის მოცულობის გადიდება;

- შრომის ნაყოფიერების ამაღლება;

- პროდუქციის, სამუშაოსა და მომსახურების ხარისხის ამაღლება;

- გამოგონებების ან რაციონალიზატორული წინადადებების დანერგვა;

- რესურსების (მატერიალური, ტექნიკური, ფინანსური, ენერგეტიკული) ეკონომია.

3. ფირმის მუშაკებისათვის შრომითი და სოციალური შეღავათები - ფირმის შრომითი

კოლექტივის გადაწყვეტილებით (კანონმდებლობით გათვალისწინებული გარდა) დამატებითი შვებულებების ანაზღაურება მათთვის (მათ შორის ქალებისათვის), რომლებიც ბავშვებს ზრდიან.

4. ინდივიდუალური ხასიათის სხვა ხარჯები - ბინის ქირის, საცხოვრებელი ფართის დაქირავების, სასურსათო და არასასურსათო საქონლის, ფირმის მუშაკთა ყველა სახის დაზღვევის ანაზღაურება და სხვა.

ამრიგად, ფირმის მუშაკის ხელფასი დამოკიდებულია მის კვალიფიკაციაზე, სირთულესა და შრომის შედეგებზე; იგი შედგება ძირითადი და დამატებითი, აგრეთვე წამახალისებელი და საკომპენსაციო თანხისაგან.

შრომის პრემირება წარმოადგენს დაჯილდოების დამატებით ფორმას, რომელიც ფირმის მუშაკზე გაიცემა მთლიანად ფირმის ან მისი კონკრეტული ქვეგანაყოფის მიერ განსაზღვრული შედეგების მიღწევის შემთხვევაში, აგრეთვე საბოლოო შედეგისას ფირმის მუშაკის ინდივიდუალური წვლილის გათვალისწინებით. პრემირების სისტემა უზრუნველყოფს ფირმის მუშაკების შრომის შედეგებით დაინტერესებას.

მიმართულების მიხედვით არსებობს ინდივიდუალური პრემირება, რომელიც განსაზღვრავს ცალკეული მუშაკის განსაკუთრებულ როლს და კოლექტიური, რომელიც მიმართულია სოციალური ჯგუფების მოტივაციაზე.

პრემირების სახეები შეიძლება განესაზღვროთ წყაროების მიხედვით.

ამონაგებიდან პრემირება ითვალისწინებს, რომ ფირმის მუშაკი ან ქვეგანაყოფი ღებულობს დაჯილდოების განსაზღვრულ წილს ამონაგების წინასწარ დადგენილი მოცულობის მიღწევისას ამონაგებიდან გარკვეული პროცენტის ან პრემიის აბსოლუტური სიდიდის სახით.

შემოსავლიდან პრემირება შესაძლებლობას იძლევა, რათა დაჯილდოების მიღება შეთანხმებულ იქნას განსაზღვრული ეკონომიკური შედეგის (საერთო ან წმინდა შემოსავლის) მიღწევასთან, შემოსავლიდან ან პრემიის აბსოლუტური სიდიდიდან წინასწარ დადგენილი პროცენტის სახით.

მოგებიდან პრემირება ითვალისწინებს, რომ ფირმის მუშაკი ან ქვეგანაყოფი ღებულობს დაჯილდოების განსაზღვრულ წილს მოგების (საერთო, წმინდა) განსაზღვრული სიდიდის მიღწევისას მოგებიდან ფიქსირებული პროცენტის ან პრემიის აბსოლუტური სიდიდის სახით, თანამდებობრივი ხელფასების სიდიდის მიხედვით. მოგებიდან პრემირება წარმოადგენს წახალისების შედეგებით მოქნილ ინსტრუმენტს, რამდენა-

დაც მკაფიოდ ორიენტირებს ძირითადი ეკონომიკური კრიტერიუმის - მოგების მიღწევაზე.

პრემიის სიდიდეს განსაზღვრავს ფირმის ხელმძღვანელობა საბაღანსო მოგების მიხედვით. ზოგჯერ პრემიის საანგარიშო პროცენტი რეზერვდება შრომის ანაზღაურების ფონდში.

მმართველობითი პერსონალი ძირითადად პრემირდება მოგებიდან გვერდითი საბოლოო შედეგების გადაჭარბებისათვის სამი მეთოდით:

1. ძირითადი ხელფასიდან განსაზღვრული პროცენტის გადახდა;

2. წმინდა მოგების ნაწილის (მატერიალური წახალისების ფონდის განაწილება ფირმის მუშაკებს შორის შრომითი წვლილის კოეფიციენტის შესაბამისად);

3. წმინდა შემოსავლიდან წინასწარ დადგენილი პროცენტის გადახდა საბოლოო შედეგის გადაჭარბების თითოეულ პროცენტზე.

ფირმის მუშაკთა წახალისების მიხედვით განსაზღვრულ პრემირებას:

1. შრომის ნაყოფიერების ამღლებისათვის;

2. გამოსაშვები პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებისათვის;

3. ფირმის მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევისათვის;

4. ფირმის საქმიანობის ცალკეული მხარეების გაუმჯობესებისათვის;

5. ფირმის მუშაკთა პირადი მიღწევებისათვის. პრემირების ორგანიზაციაში უნდა გაითვალისწინოთ ფირმის თავისებურებები და ამოცანები.

ფირმაში პრემირების სისტემის ორგანიზაციისას აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული შემდეგი ელემენტები:

1. პრემირებისათვის სახსრების წყაროები;

2. პრემირების კონკრეტული მაჩვენებლები;

3. პრემირების პირობები;

4. პრემიის სიდიდეები თითოეული მაჩვენებლის მიხედვით;

5. პრემირების ვადები;

6. პრემირებულთა წრე;

7. ფირმის მუშაობის გაუმჯობესების დაკარგული შესაძლებლობები, რის გამოც ფირმის მუშაკებს მთლიანად ან ნაწილობრივ არ მიეცეთ პრემია.

პრემირების ორგანიზაციის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია, პრემირების ამა თუ იმ სისტემის მოქმედების შედეგად რეალურად მიღებული ეფექტის პრემირების გაცემასთან დაკავშირებული დამატებით ხარჯებთან თანაფარდობა.

ფირმის მუშაკებისათვის მატერიალური შედეგათები და პრივილეგიები დაჯილდოების

ელემენტებია და წარმოადგენენ ნაღდი ანაზღაურების ფორმებს.

ფირმის ხელმძღვანელობის მიერ შეღავათები და პრივილეგიები გამოიყენება შემდეგი მიზნებისათვის:

1. ფირმის თანამშრომელთა მოტივირება და მათი პასუხისმგებლობის ამაღლება ფირმის წინაშე;

2. ფირმის მუშაკთა მოთხოვნილებებზე კომპანიის ზრუნვის დემონსტრაცია;

3. ფირმის მუშაკებისათვის დამატებითი შემოსავლების გამომუშავების უზრუნველყოფა;

4. ფირმის მუშაკთა საგადასახადო ტვირთის შემსუბუქება.

შეღავათებისა და პრივილეგიების ძირითადი ტიპებია:

- საპენსიო სქემები. შეღავათების ეს ტიპი შედარებით მნიშვნელოვანია ფირმის მუშაკებისათვის. შეღავათები ზოგჯერ წარმოადგენენ გადადებულ შემოსავლებს, რადგან ფინანსირდებიან ანაზღაურებიდან, რომლებიც ფირმის თანამშრომლებს აძლევს გარანტირებული შემოსავლის მიღების უფლებას პენსიაზე გასვლისას.

- შეღავათები, რომლებიც ამაღლებენ ინდი-

ვიდუალურ პირად უსაფრთხოებას ავადმყოფობის, გაუთვალისწინებელი შემთხვევების ან შტატების შემცირების დროს.

- შეღავათები, რომლებიც ხელს უწყობენ, განსაზღვრული პირადი მოთხოვნილებებისა და პასუხისმგებლობის რეალიზაციას, მაგალითად, ბავშვებზე მზრუნველობა, კონსულტირება შტატების შემცირების შესახებ, ფინანსური კონსულტირება და სხვა.

- ფინანსური დახმარება - კრედიტები სახლის შესაძენად, მატერიალური დახმარება.

ფირმის მოტივაციური მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდების პრაქტიკაში გამოყენება ამაღლებს პერსონალის მატერიალურ კეთილდღეობას ეკონომიკური სტიმულირების ხერხებისა და საშუალებების დიფერენცირებული, ეფექტიანი გამოყენების გზით. ეკონომიკური მეთოდების გამოყენებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების სამეწარმეო სტრუქტურებში, სადაც ჯერ კიდევ არ არის ჩამოყალიბებული ქვეშევრდომებისადმი, როგორც ფირმის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესების ძირითადი მამოძრავებელი ძალებისადმი, მიღწევის ორგანიზაციული კულტურა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური, მენეჯმენტის პრინციპები; თბილისი, 2010
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М., 1998.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.1992.
4. В.П.Сладкевич, Мотивационный менеджмент, Киев, 2001.
5. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М., 1991.

ECONOMICAL METHODS OF THE FIRM MOTIVATION MANAGEMENT

TSATSA JORJIASHVILI
The PhD of GTU

Among economic methods of the company's employees motivation it is widely used the following:

1. F Financial assistance, which is given from the material incentives fund at the expense of profit in the situations such as:

- Employee's or his close relative's death;
 - Wedding of the employee or his close relative;
 - Purchasing drugs for the employee;
 - Eccidents;
 - Finishindg creative work (books, thesis, artistic works).
2. Aword for the final result.
 3. Labor and social benefits.
 4. Other costs (apartment rent, insurance, etc.)

Using of economic methods of the company's motivation management Increases the material well being of staff.