

დავით ჯაბუა

ადამიანური რესურსების ფორმირება და მართვა
საქართველოს ენერგოსისტემაში

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
თბილისი, 0175, საქართველო
თვე, 2012 წელი

საავტორო უფლება © წელი, ჯაბუა დავითი 2012 წ.

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით დავით ჯაბუას მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: „ადამიანური რესურსების ფორმირება და მართვა საქართველოს ენერგოსისტემაში“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

თარიღი

ხელმძღვანელი: ასოც. პროფ. გოდერძი კიკნაველიძე

რეცენზენტი: ასოც. პროფ. მანანა სამადაშვილი

რეცენზენტი: სრ. პროფ. გოდერძი ტყეშელაშვილი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2012 წელი

ავტორი: ჯაბუა დავითი

დასახელება: ”ადამიანური რესურსების ფორმირება და მართვა

საქართველოს ენერგოსისტემაში”

ფაკულტეტი : ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის

ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა:

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ ზემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცული მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა ის მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

რეზიუმე

დავით ჯაბუას დისერტაცია "ადამიანური რესურსების ფორმირება და მართვა საქართველოს ენერგოსისტემაში" ეხება აქტუალურ პრობლემას. ნაშრომი შედგება 152 გვერდისაგან და დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის გაფორმების ინსტრუქციის მიხედვით მოიცავს: ტიტულის გვერდს, ხელმოწერების გვერდს, საავტორო უფლებების გვერდს, რეზიუმეს ორ ენაზე (ქართულ-ინგლისური), შინაარსს (სარჩევს), ცხრილების და ნახაზების ნუსხას. ძირითადი ტექსტი შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის, დასკვნის და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან.

შესავალში განხილულია კვლევის აქტუალობა, პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა, კვლევის მიზანი და ამოცანები, კვლევის საგანი, თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი, კვლევის მეცნიერული სიახლე, ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა, ნაშრომის აპრობაცია, მისი მოცულობა და სტრუქტურა.

ადამიანთა რესურსების მართვა არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი შემადგენელი ნაწილი. ორგანიზაციის საქმიანობის მაღალი ეფექტურობის მისაღწევად მნიშვნელოვანია, რომ საწარმოს მენეჯმენტი ორიენტირებული იყოს პერსონალის მოტივაციის გაზრდაზე.

დისერტაციის **პირველ თავში** – *ენერგეტიკული კომპანიების საწარმოო პერსონალის შერჩევა და დაქირავება*. მოიცავს შემდეგ პარაგრაფებს: ადამიანთა რესურსების შერჩევის სისტემის მეცნიერულ მცნებად ჩამოყალიბების ძირითადი ისტორიული ეტაპები და ამ კუთხით საქართველოს ენერგეტიკულ სივრცეში არსებული ვითარების ანალიზი; ორგანიზაციის მიზნები და ადამიანთა რესურსების მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილები; პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პეოცესი.

პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პეოცესი განხილულია როგორც ადამიანთა რესურსების (კადრების) სამსახურის ფუნქცია. პერსონალის შერჩევა არის პროცესი, რომელსაც საწარმო ახორციელებს იმ ადამიანთა რესურსების მოსაზიდად, რომელთაც გააჩნიათ კომპანიის მიზნების მისაღწევად საჭირო უნარები და კვალიფიკაცია. ამ პროცესის დროს კომპანია ახდენს მოზიდული დაინტერესებული პოტენციური კანდიდატებიდან იმ პირების გამოვლენას, რომლებიც ვაკანტური ადგილის მოთხოვნებს და კრიტერიუმებს ყველაზე მეტად აკმაყოფილებენ. შერჩევის სამართლიანი, ღია და მისაღები პროცედურა წარმოადგენს კომპანიის სავიზიტო ბარათს.

დისერტაციის **მეორე თავში** – *საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი საქართველოს ენერგეტიკული კომპანიებისათვის*.

ანაზღაურების სისტემის მიზანია მოახდინოს დაქირავებული პერსონალის ინტერესების კომპანიის სტრატეგიულ ინტერესებთან მაქსიმალური თანხვედრა.

დისერტაციის ეს თავი შედგება შემდეგი პარაგრაფებისაგან: დადგენილი ხელფასების ოდენობის დიაპაზონის განსაზღვრა თანამდებობების კატეგორიების მიხედვით; დადგენილი ხელფასის ოდენობის განსაზღვრა;

ანაზრაურებადი შვებულების და დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების (ბიულეტენის) დარიცხვა; ხელფასზე დანამატების დარიცხვის მოდულები; განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი; სამუშაო სტაჟის დანამატი; მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი; შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალი და მათი აღწერა; შემფასებლების სტრუქტურა; შეფასების პროცესის ორგანიზება და მართვა.

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

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის პერსონალი კარგად იცნობდეს მიღებული ანაზრაურების სისტემის ფუნქციონირების პრინციპებს. ამით მუშაკს ეცოდინება, თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს ან მუშაობის რა პარამეტრები უნდა გააუმჯობესოს მან, რათა თვითონაც მიიღოს მეტი სარგებელი და, შესაბამისად, კომპანიის წარმატების საქმეშიც შეიტანოს მეტი წვლილი.

დისერტაციის **მესამე თავი** – *ინოვაციური ანაზრაურების სისტემის გამოყენებით მიღებული ეფექტი და შედარებითი ანალიზი.*

ანაზრაურების სისტემის საწარმოში დანერგვის შემდეგ დგება საკითხი მიღებული ეფექტის შესახებ ამისათვის დისერტაციის ამ თავში განხორციელებულია კლასიკური და ინოვაციური ანაზრაურების სისტემების ანალიზი და მათი ურთიერთშედარება.

ჩატარებული ანალიზიდან ჩანს, რომ ანაზრაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი უკეთესია სტანდარტულ ანაზრაურების მოდელეთანთან შედარებით, რადგან პერსონალს აქვს სამართლიანობის შეგრძნება, რაც არის ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი.

მოვახდინეთ რა კომპანიაში არსებული დადგენილი ხელფასის ფონდის ფარგლებში დადგენილი ხელფასების ახალი ანაზრაურების სისტემით გაანგარიშება. ამ შემთხვევაში კომპანიისათვის სარგებელი მოაქვს დასაქმებულთა მოტივაციის დონის ამაღლებას, რადგან ხელფასების პროპორციული კანონზომიერი განაწილება თანამშრომლების მიერ აღიქმება როგორც გამჭვირვალე და სამართლიანი.

ბოლოს მოცემულია დასკვნები და გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალი.

კვლევაში მოცემული მასალა დაეხმარება, როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო ენერჯეტიკულ კომპანიებს, როგორც ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში, ისე კვალიფიციური კადრების მოზიდვასა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში.

Abstract

The dissertation work of David Jabua “**Management and formation of Human Resources in Georgian power system**” deals with the significant problem. This work consists of 146 pages and in accordance with the instructions for submission of the dissertations for award of doctor’s academic degree, includes: title page; signatures’ page, copyright page, summary in two languages (Georgian and English), contents, list of the tables and drawings. Body text consists of the introduction, literature overview, three chapters, conclusion and references.

The Introduction includes discussion of significance of the issue, the current status of research, goals and objectives of research work, theoretical and methodological principles, scientific novelty of the research, as well as practical significance of the work, its approbation, volume and structure.

Management of Human Resources is main component of board. For achievement of high efficiency of the organization activity it is very important that orientation of the company management was on increase of staff motivation.

The first chapter of the dissertation – *Choosing and engaging of staff for the power companies* includes the following sections: Historical stages of Human resource development and HR development analysis for Georgian power sector; Company plans and HR management process; Process of Choosing and engaging of staff.

Choosing and engaging of personnel is a function of HR (Human Resources) department.

The choice of the personnel is process which provides involvement of the personnel which has sufficient resources and qualification. At this process the company from all candidates chooses the personnel which has sufficient resources and qualification and satisfies criteria and requirements for this vacancy. Open and fair procedure of a choice of the personnel represents the company card.

The second chapter of the dissertation – *Innovative payment system model for workers of Georgian Power companies*. The purpose to payment system coincidence of the personnel interests to the strategic interests of the company is maximum.

This chapter of the dissertation includes the following sections: Salary range calculation by categories of positions; Salary quantity calculation; Paid leave and allowances of temporary disability (bulletin); Rules for appointment and allowances payment of temporary disability; Additives for qualifications; Additives for work experience; Additives for the rating of workers or department; The list of evaluating abilities and their descriptions; Structure of appraisers; Organizing and management of process of an assessment.

The salary is monetary payment which periodically receives the employee for performance of his work.

It is very important, that the personnel was familiar with principles of payment system , with the help of it, the worker will know in what direction he should develop himself and what parameters of his work he should improve to bring more advantages both for himself and for the company.

The third chapter of the dissertation – *Effect and comparative analysis of the innovative payment system.*

After implementation innovative payment system in the company it is important what effect it will bring. In this chapter of the dissertation is provided comparison analysis of classic and innovative payment system.

From the comparative analysis it is clear that innovative model is better than standard model of payment, because the personnel has feeling of justice , what is a strong stimulating factor for staff.

In this dissertation we applied the new innovative payment system to established salary distribution system within the company's existing established salary fund. In this case , the increase level of staff motivation will benefit the company, because proportional objective distribution of salary is perceived by the staff as fair and transparent process.

Finally there are provided the conclusions and list of the references.

The issue in the dissertation will help both the government and the private sector power companies to improve economic characteristics and to attract qualified staff and to increase their competitiveness as well.

შინაარსი

ტიტულის გვერდი	I
ხელმოწერების გვერდი	II
საავტორო უფლების გვერდი	III
რეზიუმე (ორ ენაზე)	IV
შინაარსი (სარჩევი)	VIII
ცხრილების ნუსხა	X
ნახაზების ნუსხა	XI
შ ე ს ა ვ ა ლ ი	12
ლიტერატურის მიმოხილვა	18
თავი I. ენერგეტიკული კომპანიების საწარმოო პერსონალის შერჩევა და დაქირავება	21
1.1 ადამიანთა რესურსების შერჩევის სისტემის მეცნიერულ მცნებად ჩამოყალიბების ძირითადი ისტორიული ეტაპები და ამ კუთხით საქართველოს ენერგეტიკულ სივრცეში არსებული ვითარების ანალიზი	21
1.2 ორგანიზაციის მიზნები და ადამიანთა რესურსების მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილები	26
1.3 პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პროცესი	27
1.3.1 პერსონალის შერჩევის ძირითადი კონცეპციები	30
1.3.2 დროითი ხარჯი	32
1.3.3 მოთხოვნათა პროფილი	32
1.3.4 ვაკანსიის რეკლამა	35
1.3.5 კანდიდატების შერჩევა ტელეფონით	37
1.3.6 ტესტირება	40
1.3.7 საკვანძო უნარებისა და თვისებების კლასიფიკაცია	43
1.3.8 სირთულეების გადალახვა პერსონალის შერჩევისას და შეფასების შესაძლო შეცდომების მიმოხილვა	47
1.3.9 პერსონალის შერჩევის სიტუაციური მეთოდები	52
1.3.10 გასაუბრება და მიღებული შედეგების ანალიზი	57
თავი II საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი საქართველოს ენერგეტიკული კომპანიებისათვის	65
2.1 ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მიზნები და ფუნქციონირების პრინციპები	65
2.2 პერსონალის თანამდებობრივი კლასიფიკაცია	69
2.3 დადგენილი ხელფასების ოდენობის დიაპაზონის განსაზღვრა თანამდებობების კატეგორიების მიხედვით	76
2.4 დადგენილი ხელფასის ოდენობის განსაზღვრა დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულების გამოყენებით	86
2.5 ფიქსირებული ტარიფით გამომუშავებული ხელფასი	95

2.6 ანაზღაურებადი შვებულების და დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების (ბიულეტენის) დარიცხვა - - - - -	96
2.7 ხელფასზე დანამატების დარიცხვის მოდულები - -	102
2.8 განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი - - - - -	103
2.9 სამუშაო სტაჟის დანამატი - - - - -	111
2.10 მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი - - - - -	116
2.11 შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალი და მათი აღწერა - - - - -	129
2.12 შემფასებლების სტრუქტურა - - - - -	132
2.13 შეფასების პროცესის ორგანიზება და მართვა - -	135
2.14 პრემია მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით - -	137
თავი III ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის გამოყენებით მიღებული ეფექტი და შედარებითი ანალიზი - - - - -	139
3.1 მოცემული ანაზღაურების სისტემის საწარმოში დანერგვის შედეგად მიღებული ეფექტი - - - - -	139
3.2 შედარებითი ანალიზი და პრობლემური საკითხები	143
დასკვნა - - - - -	147
გამოყენებული ლიტერატურა - - - - -	150
დანართი - - - - -	152

ცხრილების ნუსხა

- ცხრილი № 1 – 80 გვ, კვლევის შედეგები;
- ცხრილი № 2 – 84 გვ, დადგენილი ხელფასის მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრები;
- ცხრილი № 3 – 88 გვ, დატვირთვებისა და პასუხისმგებლობის ქულები;
- ცხრილი №4 – 90 გვ, დადგენილი ხელფასის ცხრილი;
- ცხრილი №5 – 91 გვ, შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის/ პასუხისმგებლობის ქულები;
- ცხრილი №6 – 92 გვ, 1 თვის დადგენილი ხელფასი კატეგორიების მიხედვით;
- ცხრილი №7 – 92 გვ, საშუალო ხელფასი კატეგორიების მიხედვით;
- ცხრილი №8 – 98 გვ, უწყვეტი შვებულება უწყვეტი სტაჟის პერიოდზე;
- ცხრილი №9 – 107 გვ, განათლების (კვალიფიკაციის) პროცენტული დანამატი;
- ცხრილი №10 – 109 გვ, განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი;
- ცხრილი №11 – 109 გვ, განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატისთვის კვალიფიკაციის მოთხოვნების გაწერა;
- ცხრილი №12 – 128 გვ, თანამშრომლის რეიტინგის შეფასების ქულის მნიშვნელობის შესაბამისი განმარტების ცხრილი;
- ცხრილი №13 – 129 გვ, 6 ქულიანი სისტემით აწყობილი ცხრილი;
- ცხრილი №14 – 130 გვ, შესაფასებელი თვისებების აღწერა;
- ცხრილი №15 – 131 გვ, სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის შესაფასებელი თვისებები;
- ცხრილი №16 – 133 გვ, სხვადასხვა რგოლების შეფასება;
- ცხრილი №17 – 134 გვ, თანამშრომლების შეფასების სტრუქტურა;
- ცხრილი №18 – 144 გვ, კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სიტემის შემადგენელი კომპონენტების შედარებითი ანალიზი;
- ცხრილი №19 – 144 გვ, კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სიტემის მახასიათებლების შედარებითი ანალიზი.

ნახაზების ნუსხა

ნახ.1 – 71 გვ –პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1;

ნახ. 2 – 72 გვ – პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 2
(თანამდებობების მითითებით);

ნახ. 3 – 75 გვ – არსებული თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფის
მაგალითი;

ნახ. 4 – 86 გვ – ხელფასის გრაფიკული გამოსახულება;

ნახ. 5 – 93 გვ – თანამდებობების და მათი შესაბამისი ხელფასის
ფონდის პროცენტული განაწილება კატეგორიების მიხედვით;

ნახ. 6 – 94 გვ – 1 თვის დადგენილი ხელფასის ფონდის განაწილება
თანამდებობების კატეგორიების მიხედვით;

ნახ. 7 – 94 გვ – საშუალო ხელფასი კატეგორიების მიხედვით (ლარი);

ნახ. 8 – 132 გვ – “ქვედანაყოფების შეფასების სტრუქტურა”;

ნახ. 9 – 140 გვ – შესაძლო რისკების წარმოშობის პროგნოზირება.

შესავალი

ნაშრომის აბსტრაქტობა. თანამედროვე ეპოქაში ადამიანთა რესურსების მართვა არის მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობის მაღალი ეფექტურობის მისაღწევად. მენეჯერის მთავარი მიზანია შეუქმნას პერსონალს პირობები თავისი პოტენციური შესაძლებლობების მაქსიმალურად ეფექტურად გამოყენებისათვის ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. თანამედროვე სტანდარტების მიხედვით ამისათვის საჭიროა ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში მოტივაციის ინდივიდუალური ინსტრუმენტის პოვნა.

პერსონალის შერჩევა და დაქირავება არის ადამიანთა რესურსების მართვის ერთერთი მიმართულება. ნებისმიერი ენერგეტიკული საწარმო დაინტერესებული არის დაიქირავოს მაღალეფექტური კადრები. რაც უფრო მაღალია პერსონალის განვითარების დონე (მისი პროფესიული ცოდნის, ამ ცოდნის გამოყენების უნარისა და შრომის მოტივაციის ერთობლიობით), მით უფრო მაღალი იქნება მუშაკის შრომის ნაყოფიერება საწარმოსთვის. დასაქმებული პერსონალის შრომა უნდა იყოს მაქსიმალურად შედეგიანი, რისთვისაც დაქირავებული მუშაკი უნდა აკმაყოფილებდეს გარკვეულ მოთხოვნებს. საწარმოს წინაშე დგება ამოცანა შეზღუდულ ვადაში შეარჩიოს და დაასაქმოს ისეთი კანდიდატი, რომელიც იქნება საუკეთესო ამ კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისას.

საბაზრო პირობებში ნებისმიერი კომპანიის (მათ შორის ენერგეტიკის სფეროში მომუშავე) წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის ანაზღაურების სიტემის სრულყოფა. პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდის შესაძლებლობები კადრების შემცირების ხარჯზე - შეზღუდულია. ამიტომ ძირითადი ყურადღება უნდა მიექცეს პირველ რიგში შრომის ორგანიზაციის და ანაზღაურების სისტემის სრულყოფას.

აუცილებელია ისეთი გადაწყვეტილებების მოძებნა, რომელიც ხელს შეუწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურ გამოყენებას. შემუშავებული მოდელი სწორედ ამ მიზანს ემსახურება და ხელს უწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურად გამოყენებას.

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.

აქედან გამომდინარე, ენერგეტიკული კომპანიის საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრისთვის კომპანიის სტრუქტურასთან ერთად მიზანშეწინილია დამტკიცდეს პერსონალის ანაზღაურების ისეთი სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა ლოგიკურად დაიყოს კომპანიაში არსებული თანამდებობები კატეგორიების მიხედვით. აღნიშნული ანაზღაურების სისტემა ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი, იქნება საწარმოო პერსონალისათვის, ვინაიდან პერსონალის თანამდებობების გრადაციისა და თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტის გამოყენებით, შესაძლებელი იქნება კონკრეტულ თანამდებობებზე მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასის ოდენობის განსაზღვრა.

პრობლემის უსაფაფის მდგომარეობა. საქართველოში ენერგეტიკული სექტორი დაარსების დღიდან წარმოადგენდა ერთ მთლიან ორგანიზმს, რომლის მართვა ხდებოდა ცენტრალიზებულად. საბჭოთა კავშირის პერიოდში ენერგეტიკულ ორგანიზაციებში (ელ.სადგურებში, ქვესადგურებში, რეგიონალურ ქვედანაყოფებში და ა.შ.) სამუშაოზე კადრების აყვანა ხდებოდა ადგილობრივი კადრების ქვედანაყოფების მიერ, ხშირად ზემდგომი პირის მითითებით, ყოველგვარი წინასწარი შერჩევის პროცედურების გარეშე. არ არსებობდა კანდიდატებს შორის ჯანსაღი კონკურენციის პირობები. საბჭოთა წყობის დემონტაჟის პერიოდში ენერგეტიკულ საწარმოებში თავი იჩინა დასაქმებულთა სიჭარბემ. „გაბერილი“ შტატი და დაბალი ანაზღაურება გახდა

შრომის ეფექტურობის უპრეცედენტო დაბალი დონის მიზეზი. საქართველოს ენერგოსისტემა ფაქტიურად დანგრევის პირას მივიდა.

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ საქართველოს ენერგოსისტემაც („საქენერგო“) როგორც ერთიანი ორგანიზაცია ფაქტიურად დაიშალა. მოხდა მისი ცალკეული ნაწილების გაყიდვა, რის შედეგად სახელმწიფო მფლობელობაში დარჩა მხოლოდ რიგი გენერაციის სადგურები („ენგურჰესი“), ცენტრალური სადისპეტჩერო პუნქტი და მაღალი ძაბვის ელექტროგადაცემის ობიექტები. დაშლის შედეგად ჩამოყალიბდნენ ისეთი ენერგეტიკული ორგანიზაციები, როგორც არის სს“თელასი“, „ენერგოპროჯორჯია“, „საერთაშორისო ენერგეტიკული კორპორაცია“, სს“საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა“ და სხვა. თითოეულ ამ კომპანიას ჰყავს საკუთარი ადამიანთა რესურსების მართვის ქვედანაყოფები და პერსონალის შერჩევაში საკუთარი მიდგომები.

დემოკრატიულმა ცვლილებებმა და საბაზრო ურთიერთობებმა საფუძვლიანად შეცვალეს ენერგეტიკის სფეროში მიდგომები საკადრო პოლიტიკასა და ადამიანთა რესურსების მართვის კუთხით. დღის წესრიგში დადგა თანამედროვე სტანდარტებით მუშაობაზე გადაწყობა. ამ სფეროში კვალიფიცირებული კადრების ნაკლებობის და გამოცდილების არქონის გამო ეს პროცესი საკმაოდ რთულად წარიმართა. ენერგეტიკულ საწარმოებში საჭირო გახდა საფუძვლიანი რეორგანიზაციები კადრების შემცირებით, ახალი პერსონალის შერჩევით და მათი გადამზადებისა და სწავლების სისტემების დანერგვით.

ამჟამად საქართველოს ენერგეტიკულ საწარმოებში პერსონალის შერჩევის მიდგომები იცვლება და ვითარდება თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი მიზანია პერსონალის შრომის ანაზღაურების ისეთი ინოვაციური მოდელის შემუშავება, რომელიც სამართლიანად და ამავდროულად ოპტიმალურად გამოთვლის მუშაკზე დასარიცხ ხელფასს, რა დროსაც გათვალისწინებული იქნება როგორც მუშაკის, ისე კომპანიის ინტერესები.

დასახული მიზნის მისაღწევად გამოიყო კვლევის ყველაზე უფრო აქტუალური ამოცანები:

- ◆ პერსონალის შერჩევის თანამედროვე მიდგომების განხილვა
- ◆ პერსონალის მართვის სწორი კონცეფციების შემუშავება
- ◆ პერსონალის შეფასების სისტემების განხილვა და მათი ურთიერთშედარება
- ◆ პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელის შემუშავება
- ◆ საქართველოს ენერგეტიკული სისტემისათვის ახალი ტიპის პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელის დანერგვის მიზანშეწონილობის დასაბუთება.

კვლევის საბანი. პერსონალის შერჩევის თანამედროვე მიდგომების განხილვის, პერსონალის მართვისა და შეფასების სწორი კონცეფციების შემუშავების საშუალებით პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელის შემუშავება.

მეცნიერული სიახლე. ნაშრომის მეცნიერულ სიახლეს წარმოადგენს პერსონალის თანამდებობების გრადაციისა და თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტის განსაზღვრის საშუალებით პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელის შემუშავება.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი. სადისერტაციო ნაშრომის გეგმით გათვალისწინებული საკითხების კვლევა მოხდა მეცნიერული ანალიზის საფუძველზე. კვლევის დროს გამოყენებულ იქნა ადგილობრივი და უცხოელი ავტორთა ფუნდამენტალური ნაშრომები. ჩვენს მიერ შესრულებული ნაშრომი ეფუძნება საკვლევი ობიექტის კომპლექსურ, სისტემურ მიდგომას. ზემოთ ჩამოთვლილ პრობლემათა ანალიზისას ვახდენთ ცალკეულ მოვლენათა სინთეზს და ანალიზს, რასაც მივადწიეთ სისტემური მეთოდოლოგიისა და დედუქციური მიდგომის საფუძველზე.

ნაშრომში გამოყენებული საინფორმაციო მასალა ეყრდნობა საქართველოს შრომის კოდექსს, სხვა საკანონმდებლო აქტებს და უცხოელი ავტორების ფუნდამენტალური კვლევის მასალებს.

კვლევის მიცნობითი შედეგები. მდგომარეობს შემდეგში:

◆ დამუშავებულია პერსონალის შერჩევისა და სამსახურში აყვანის პროცედურები, გამოვლენილია პერსონალის სწორად შერჩევის კრიტერიუმები;

◆ გამოკვლეულია პერსონალის მართვის თავისებურებები და დადგენილია საწარმოს წარმატებული ფუნქციონირების საშუალებები;

◆ გამოკვლეული და გაანალიზებულია პერსონალის შეფასების სისტემები და მოხდენილია პერსონალის შეფასების სისტემების ურთიერთშედარება;

◆ შემუშავებულია პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური მოდელი პერსონალის თანამდებობების გრადაციისა და თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტის განსაზღვრის საშუალებით;

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. ნაშრომში მოყვანილი პერსონალის მართვის თავისებურებები და პერსონალის შრომის ანაზღაურების ანგარიშის მეთოდები და შედგენილი ანგარიშის მათემატიკური მოდელი შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც სტუდენტებისათვის, ასევე მაგისტრანტების მომზადებისათვის. კვლევაში მოცემული მასალა დაეხმარება, როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო ენერჯეტიკულ კომპანიებს ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში.

ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები და შედეგები გამოქვეყნებულია სამეცნიერო სტატიების სახით რეფერირებად და რეცენზირებად საერთაშორისო ჟურნალებში.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები მოხსენებული იყო:

- საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის საერთაშორისო

სამეცნიერო-ტექნიკურ კონფერენციაზე: „პერსონალის შერჩევა“
თბილისი 2010.

- საერთაშორისო სამეცნიერო-მეთოდური კონფერენციაზე:

„ენერგეტიკა: რეგიონული პრობლემები და განვითარების
პერსპექტივები“

„360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა და მისი გამოყენების
პერსპექტივები საქართველოს ენერგეტიკულ კომპანიებში“ ქუთაისი
2010.

- საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის №17 მიმართულების
სხდომებზე და თემატურ სემინარებზე.

დისერტაციის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო
ნაშრომი მოიცავს 152 გვერდს და შედგება შესავლის, სამი თავის,
დასკვნის, გამოყენებული ლიტერატურის სიისა და დანართისაგან.

ლიტერატურის მიმოხილვა

1. Петрова Н. П. “Искусство работать с людьми” Москва 2005.

წიგნი შედგება 17 თავისაგან და მასში განხილულია თანამედროვე მენეჯმენტის პრინციპები. ნაჩვენებია გუნდური მუშაობის თავისებურებები და დასაბუთებულია პერსონალის გუნდური მუშაობის აუცილებლობა.

წიგნში აღწერილია თუ როგორი უნდა იყოს კომპანიის ეფექტური ხელმძღვანელი; დასაბუთებულია გუნდურობის მნიშვნელობა თანამედროვე ბიზნესში და განხილულია სამსახურიდან თანამშრომლების დენადობის მიზეზები, აქვე მოცემულია თანამშრომელთა დენადობის აღკვეთის სხვადასხვა ღონისძიებები.

2. Е.Л. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская “УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ” Москва 2002.

წიგნი შედგება 4 თავისაგან და მასში აღწერილია საკადრო მენეჯმენტის ევოლუცია. განხილულია პერსონალის სწავლებასთან დაკავშირებული ამოცანები და პრობლემები.

წიგნში განსაზღვრულია სამსახურში თანამშრომელთა აყვანის კრიტერიუმები და შესარჩევ კანდიდატთა კონკურსის წესით მიღების პირობები; დასაბუთებულია თანამშრომელთა შეფასების სისტემების გამოყენების ეფექტურობა და აღწერილია შეფასების სხვადასხვა სისტემები. მოცემულ სახელმძღვანელოში მოცემულია თანამედროვე ადამიანური რესურსების მენეჯერების ისტორია და მართვის სხვადასხვა მექანიზმები.

3. Business school publishing corporation “Harvard business review on menaging people” , 1999 year.

ამ ჟურნალში წარმოდგენილია საწარმოს კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ფუნდამენტალური ინფორმაცია; კერძოდ, განხილულია მოლაპარაკების წარმოებისა და კონფლიქტების აღმოფხვრის სხვადასხვა ღონისძიებები, კომპანიის რეზულტატიურობის განსაზღვრა და ლიდერობა.

ჟურნალში განსაზღვრულია კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის, კრიზისის დროს მართვის და ეფექტური საქმიანი ურთიერთობების წარმართვის ღონისძიებები.

4. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “თანამშრომლების მუშაობის 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა და მისი გამოყენების პერსპექტივები საქართველოს ენეგეტიკულ კომპანიებში”, ჟურნალი “ენერჯია” № 1(53), 2010წ.

სტატიაში განხილულია 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის ძირითადი პრინციპები, სისტემის დანერგვის თავისებურებები, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, გამოყენების პერსპექტივები საქართველოს ენეგეტიკულ კომპანიებში.

5. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “პერსონალის შერჩევის ძირითადი ასპექტები ენერჯეტიკის სფეროში” ჟურნალი “ენერჯია” № 4(56), 2010წ.

სტატიაში განხილულია პერსონალის შერჩევის პროცესის სრულყოფისა და ეფექტური გამოყენების საკითხები, ენერჯეტიკის სფეროში მომუშავე კომპანიების სპეციფიკის გათვალისწინებით. აღწერილია პერსონალის შერჩევის სიტუაციური მეთოდები, თანამედროვე და ინოვაციური მეთოდების თანმხლები სირთულეების გადალახვის საშუალებები.

6. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მოდელი საქართველოს ენერჯეტიკული კომპანიებისათვის” ჟურნალი “ეკონომიკა” №

სტატიაში აღწერილია ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მოდელი, რომელიც განკუთვნილია საქართველოში ენერჯეტიკის

დარგში მომუშავე კომპანიებისათვის. შემუშავებულია პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა, პერსონალის დადგენილი და დარიცხული ხელფასების გამოთვლის მეთოდები, მასტიმულირებელი დანამატები და პერსონალის მოტივაციაზე დადებითი ზემოქმედების ინოვაციური საშუალებები, როგორც არის უწყვეტ სტაჟზე მიბმული დამატებითი შვებულება.

თავი I

ენერგეტიკული კომპანიების საწარმოო პერსონალის შერჩევა და დაქირავება

1.1 აღამიანთა რსურსების შერჩევის სისტემის მეცნიერულ მცნებად ჩამოყალიბების ძირითადი ისტორიული ეტაპები და ამ კუთხით საქართველოს ენერგეტიკულ სივრცეში არსებული ვითარების ანალიზი

საქართველოში ენერგეტიკული სექტორი დაარსების დღიდან წარმოადგენდა ერთ მთლიან ორგანიზმს, რომლის მართვა ხდებოდა ცენტრალიზებულად. საბჭოთა კავშირის პერიოდში ენერგეტიკულ ორგანიზაციებში (ელ.სადგურებში, ქვესადგურებში, რეგიონალურ ქვედანაყოფებში და ა.შ.) სამუშაოზე კადრების აყვანა ხდებოდა ადგილობრივი კადრების ქვედანაყოფების მიერ, ხშირად ზემდგომი პირის მითითებით, ყოველგვარი წინასწარი შერჩევის პროცედურების გარეშე. არ არსებობდა კანდიდატებს შორის ჯანსაღი კონკურენციის პირობები. საბჭოთა წყობის დემონტაჟის პერიოდში ენერგეტიკულ საწარმოებში თავი იჩინა დასაქმებულთა სიჭარბემ. „გაბერილი“ შტატი და დაბალი ანაზღაურება გახდა შრომის ეფექტურობის უპრეცედენტო დაბალი დონის მიზეზი. საქართველოს ენერგოსისტემა ფაქტიურად დანგრევის პირას მივიდა.

კომუნისტური კავშირის დაშლის შემდეგ საქართველოს ენერგოსისტემაც („საქენერგო“) როგორც ერთიანი ორგანიზაცია ფაქტიურად დაიშალა. მოხდა მისი ცალკეული ნაწილების გაყიდვა, რის შედეგად სახელმწიფო მფლობელობაში დარჩა მხოლოდ რიგი გენერაციის სადგურები („ენგურჰესი“), ცენტრალური სადისპეტჩერო პუნქტი და მაღალი ძაბვის ელექტროგადაცემის ობიექტები. დაშლის შედეგად ჩამოყალიბდნენ ისეთი ენერგეტიკული ორგანიზაციები, როგორიც არის სს“თელასი“, „ენერგოპროჯორჯია“, „საერთაშორისო ენერგეტიკული კორპორაცია, შპს“საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა“ და სხვა. თითოეულ ამ კომპანიას

ჰყავს საკუთარი ადამიანთა რესურსების მართვის ქვედანაყოფები და პერსონალის შერჩევაში საკუთარი მიდგომები.

დემოკრატიულმა ცვლილებებმა და საბაზრო ურთიერთობებმა საფუძვლიანად შეცვალეს ენერგეტიკის სფეროში მიდგომები საკადრო პოლიტიკასა და ადამიანთა რესურსების მართვის კუთხით. დღის წესრიგში დადგა თანამედროვე სტანდარტებით მუშაობაზე გადაწყობა. ამ სფეროში კვალიფიცირებული კადრების ნაკლებობის და გამოცდილების არქონის გამო ეს პროცესი საკმაოდ რთულად წარიმართა. ენერგეტიკულ საწარმოებში საჭირო გახდა საფუძვლიანი რეორგანიზაციები კადრების შემცირებით, ახალი პერსონალის შერჩევით და მათი გადამზადებისა და სწავლების სისტემების დანერგვით.

ამჟამად საქართველოს ენერგეტიკულ საწარმოებში პერსონალის შერჩევის მიდგომები იცვლება და ვითარდება თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით.

პერსონალის შერჩევა და დაქირავება არის ადამიანთა რესურსების მართვის ერთერთი მიმართულება. ნებისმიერი ენერგეტიკული საწარმო დაინტერესებული არის მაღალეფექტური კადრების დაქირავებაში. რაც უფრო მაღალია პერსონალის განვითარების დონე (მისი პროფესიული ცოდნის, ამ ცოდნის გამოყენების უნარისა და შრომის მოტივაციის ერთობლიობით), მით უფრო მაღალი იქნება მუშაკის შრომის ნაყოფიერება საწარმოსთვის. დასაქმებული პერსონალის შრომა უნდა იყოს მაქსიმალურად შედეგიანი, რისთვისაც დაქირავებული მუშაკი უნდა აკმაყოფილებდეს გარკვეულ მოთხოვნებს. საწარმოს წინაშე დგება ამოცანა შეზღუდულ ვადაში შეარჩიოს და დაასაქმოს ისეთი კანდიდატი, რომელიც იქნება საუკეთესო ამ კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისას.

არა მარტო საბჭოთა სივრცეში, არამედ დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებშიც გასული საუკუნის 40–50–იანი წლების ჩათვლით საწარმოების ხელმძღვანელებს ნაკლებად აინტერესებდათ ადამიანთა რესურსებით უზრუნველყოფის და მართვის სისტემები. ვითარება შეიცვალა ადამიანთა ურთიერთობების სკოლის

ფუძემდებლების: პიტერ დრუკერის (Peter Drucker), ელტონ მეიოს (Elton Mayo), დუგლას მაკგრეგორის (Douglas McGregor) და სხვების მეცნიერული ნაშრომების გამოქვეყნების შემდეგ. მენეჯმენტის შესახებ მეცნიერულმა კვლევებმა დაადგინა, რომ, საწარმოს ეფექტური ფუნქციონირება და მაქსიმალური სარგებლის მიღება შესაძლებელია მხოლოდ იმ პირობებში, როდესაც ხდება საწარმოს და მასში დასაქმებული პერსონალის ინტერესების თანხვედრა. ნათელი გახდა, რომ ეფექტურად მუშაობს ის ორგანიზაციები, რომლებშიც პერსონალის შერჩევას და მართვას ეთმობა განსაკუთრებული ყურადღება. თანამედროვე მენეჯერს ესმის, რომ ადამიანი არის წარმოების უმთავრესი 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 მისაღწევად. არსებულ რეალობაში პერსონალი არის ორგანიზაციის მთავარი სიმდიდრე, ხოლო პერსონალის განვითარებაზე დახარჯული სახსრები არის განსაკუთრებული მნიშვნელობის ივესტიცია. ულტრათანამედროვე და მაღალტექნოლოგიური აღჭურვილობა, რომელიც შეიძლება გააჩნდეს კომპანიას, ვერ მოიტანს სარგებელს კვალიფიციური ადამიანთა რესურსის გამოყენების გარეშე, რადგან სწორედ რომ ადამიანები განაპირობებენ ტექნოლოგიური რესურსის ეფექტურ გამოყენებას მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლების მიისაღებად.

დღეისათვის „ადამიანთა რესურსების“ განსაკუთრებული მნიშვნელობა საყოველთაოდ არის აღიარებული. მაგრამ ეს ყოველთვის არ იყო ასე. ადამიანთა რესურსების შერჩევის სისტემამ გნვლო დიდი გზა, სანამ თანამედროვე სტანდარტებამდე მივიდოდა. ადამიანთა რესურსების შერჩევის სისტემის ჩამოყალიბება შეიძლება დაიყოს სამ ისტორიულ ძირითად ეტაპად:

1. მეცნიერებამდელი
2. კლასიკური
3. თანამედროვე

მეცნიერებათა პერიოდი დაიწყო 4–5 ათასი წლის წინ, მონათმფლობელური სახელმწიფოების ჩამოყალიბების დროს. მაგალითად ეგვიპტეში არსებობდა სახელმწიფო მოხელეების მომზადების ელიტარული სკოლა. ამ სკოლაში ჩარიცხვა ხდებოდა შრჩევის მკაცრი სისტემით, რომელიც მოიცავდა მრავალ კრიტერიუმს, როგორც არის გონებრივი შესაძლებლობები, ფიზიკური მომზადება, კულტურული განვითარების დონე და სხვა.

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 XVIII-XIX საუკუნის ინდუსტრიულმა რევოლუციამ, რომელმაც ევროპულ კაპიტალიზმს მისცა სტიმულირება. შრომის ავტომატიზაციამ შეცვალა მიდგომა ადამიანთა რესურსების მიმართ. ამავდროულად გაჩნდა „ბოსის“ მცნება, რომელიც ხშირად არ იყო საწარმოს მფლობელი. ის იყო შუამავალი მფლობელსა და დასაქმებულ მუშაკებს შორის, და მას ფულს უხდიდნენ ადამიანთა რესურსების ეფექტურ მართვაში შეტანილი წვლილისთვის. საწარმოების მასშტაბი იმდენად იზრდება, რომ დღის წესრიგში დგება ცალკეული ქვედანაყოფების შექმნა, რომლებიც ადამიანთა რესურსების შერჩევითა და მართვით იქნებიან დაკავებული. და ასეთი ქვედანაყოფები შეიქმნა კიდევ. მათი შექმნის ზუსტი თარიღი უცნობია, მაგრამ XIX საუკუნის ბოლოს მსხვილ საწარმოებში უკვე არსებობდა კადრების სამსახურები. ამ სამსახურის მუშაკები ცდილობდნენ გადაეხიზებინათ სხვა საწარმოში დასაქმებული საუკეთესო მუშაკები, ასრულებდნენ შუამავლის როლს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის, აძლევდნენ რეკომენდაციებს საწარმოს მფლობელებს და ა.შ.

პირველად მეცნიერულ დონეზე კადრების შერჩევის პრობლემის შესწავლა მოხდა ამერიკელი მეცნიერის **ტალკოტ**

პარსონსის (Talcott Parsons) და ცნობილი გერმანელი ფსიქოლოგის ჰიუგო მიუნსტერბერგის (Hugo Munsterberg) მიერ. მაგრამ რადიკალური ცვლილებები ამ სფეროში შესაძლებელი გახდა მხოლოდ XX საუკუნის 20-ან წლებში, როდესაც ფართოდ გავრცელდა ფრედერიკ ტეილორის (Frederick Taylor) სწავლება „შრომის მეცნიერულ მოწყობაზე“. საკადრო პოლიტიკაში ტეილორი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობდა კადრების მოზიდვისა და შერჩევის სპეციალურ სისტემას. დასავლეთის განვითარებული ქვეყნები აქტიურად იყენებდნენ ტეილორის თეორიებს და ამავდროულად ანვითარებდნენ ადამიანთა რესურსების მართვის საკუთარ სისტემებს.

თანამედროვე ეტაპის დასაწყისად ითვლება 1950–60-იანი წლები, როდესაც იწყება ინდუსტრიულ საწარმოებში ჩამოყალიბებული ადამიანთა რესურსების შერჩევისა და მართვის მიდგომების ფართო გამოყენება ეკონომიკის ყველა სფეროში. ჩამოყალიბდა „თვისებების თეორია“, რომელიც გულისხმობს შერჩევის პროცესში ადამიანებში იმ თვისებების გამოვლენას, რომელიც დასაქმების შემთხვევაში დაეხმარება მუშაკს მასზე დაკისრებული მოვალეობის საუკეთესოდ შესრულებაში. ამ თვისებებს განეკუთვნებოდა ენერგიულობა, ოპერატიულობა, სხარტი აზროვნება, ნებისყოფა, მოთმინება, სწრაფი რეაქცია, ტაქტი, გონება, წინდახედულობა და მრავალი სხვა.

„თვისებების თეორიის“ სუსტ წერტილად იქცა მისი ძირითადი არსი. ამ თეორიის თანახმად ლიდერი უნდა ფლობდეს ყველა დადებით თვისებას და არცერთ უარყოფითს. მეცნიერ კბირდის მიერ ჩამოყალიბებულ იქნა 79 თვისება, რომელსაც უნდა ფლობდეს ლიდერი. უამრავმა მეცნიერულმა ნაშრომმა და კვლევამ ამ თვისებების შესახებ საქმე აბსურდამდე მიიყვანა. კვლევები ხშირად ეწინააღმდეგებდნენ ერთმანეთს. ლიდერის თვისებების აღწერისას გამოყენებულ იქნა ინგლისურ ენაში არსებული ინდივიდუუმის თვისებების 17 000 განმარტება. შედეგად, რაც უფრო გრძელი ხდებოდა საჭირო თვისებების სია, მით უფრო იზრდებოდა

ცდომილებების აღბათობა საბოლოო შედეგის შეფასებისას. საბოლოოდ, „თვისებების თეორია“ უტოპიური აღმოჩნდა, მაგრამ მან ჩაუყარა საფუძველი ადამიანთა რესურსების შერჩევის გაცილებით უფრო ეფექტური სისტემების ჩამოყალიბებას.

1.2 ორგანიზაციის მიზნები და ადამიანთა რესურსების მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილები

აღნიშნულ ნაშრომში განხილულია საქართველოში ენერგეტიკულ ორგანიზაციებში (ისევე როგორც სხვა დარგებშიც) ადამიანთა რესურსების მართვის თავისებურებები.

ადამიანთა რესურსების მართვის პროცესი ტრადიციულად მოიცავს შემდეგ ძირითად ელემენტებს:

1. ადამიანთა რესურსების დაგეგმარება;
2. ადამიანთა რესურსების მოძიება და შერჩევა;
3. პერსონალის ადაპტაცია;
4. შესასრულებელი და შესრულებული სამუშაოს ანალიზი და შრომის ნორმირება;
5. პერსონალის მოტივაცია;
6. პერსონალის ატესტაცია/შეფასება;
7. კვალიფიკაციის ამაღლება;
8. ორგანიზაციული (კორპორატიული) კულტურის ფორმირება;
9. ადამიანთა რესურსების მოძრაობის მართვა (შიდა გადაადგილებები, დენადობა, შემცირება, ოპტიმიზაცია).

ორგანიზაციის მიზნები

საწარმოს ხელმძღვანელის ძირითადი ფუნქციები არის დაგეგმარება, საწარმოს საქმიანობის ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი, კომუნიკაცია, გადაწყვეტილებების მიღება და ლიდერობა.

ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბებისას ხელმძღვანელმა უნდა გათვალისწინოს თუ რა რესურსები (მათ შორის ადამიანური რესურსი)

იქნება საჭირო ამ მიზნების მისაღწევად. ამ ეტაპზე ხშირად ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად საჭირო ადამიანთა რესურსების დაგეგმარებას არ ექცევა საკმარისი ყურადღება, რაც შემდგომში ქმნის გარკვეულ პრობლემებს.

პერსონალის მართვის სტრუქტურა შეიცავს მოქმედებათა შემდეგ მიმართულებებს:

- რესურსების დაგეგმარება, ანუ საჭირო ადამიანთა რესურსების და მათთან დაკავშირებული ხარჯების დაგეგმარება;
- კანდიდატების შეფასება, პერსონალის შერჩევა და რეზერვის შექმნა;
- ეფექტური სახელფასო პოლიტიკისა და სტრუქტურის შექმნა საჭირო კვალიფიკაციის პერსონალის მოზიდვისა და შენარჩუნებისთვის;
- სამუშაო ადგილებზე პერსონალის ადაპტაციისთვის საჭირო ღონისძიებების შემუშავება და გატარება;
- სწავლება-გადამზადების პროგრამების შექმნა ორგანიზაციის საჭიროებების გათვალისწინებით;
- პერსონალის შრომის შეფასების სისტემების შემუშავება;
- სამუშაოზე აყვანის, განთავისუფლების, დაწინაურების, დაქვეითების და სხვა საჭირო პროცედურების შემუშავება.

13 პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პროცესი

პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების პროცესი განიხილება როგორც ადამიანთა რესურსების (კადრების) სამსახურის ფუნქცია, მაგრამ ამ პროცესის ეფექტურად და შედეგიანად ჩატარება მოითხოვს იმ ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის მონაწილეობას, რომლისთვისაც ხდება პერსონალის შერჩევა. ამავდროულად ამ ხელმძღვანელებს კარგად უნდა ესმოდეთ 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 ერთიან, კარგად ორგანიზებულ სისტემას, რომელის ფუნქციონირებაც საწარმოს ერთიან მიზანს ემსახურება. საწარმოში პერსონალის შერჩევის ცუდად ორგანიზებულ მექანიზმს, როგორც წესი მოჰყვება ადამიანთა რესურსების მაღალი დენადობა, ცუდი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, დაბალი დისციპლინა, შრომისნაყოფიერების დაბალი დონე და სხვა დესტრუქციული პროცესები. ხშირად კომპანიებში შერჩევის პროცესს ართულებს პროცედურების და დოკუმენტური მეთოდოლოგიების არარსებობა.

შრომის ბაზარზე არსებული 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 შერჩევისას გამოვლენილი ყველაზე რეალური კანდიდატიც კი არ არის საწარმოს მიერ დადგენილი

ვაკანსიის მოთხოვნების შესაბამისი „იდეალის“ ასლი. ამიტომ შერჩევის მიზანი ხდება მხოლოდ იმ კანდიდატის შერჩევა, რომელის მახვენებლები 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 შემსრულებლისათვის;
- ვაკანსიის რეკლამას;
- პრეტენდენტის განაცხადის ფორმას;
- კანდიდატების გადარჩევის პროცესის დაგეგმვას;
- შესაბამისი ტესტების შექმნა და გასაუბრების პროცესის დაგეგმვას კანდიდატის საბოლოო შერჩევას პრიორიტეტების გათვალისწინებით.

სრული ანალიზითვის საჭიროა გაეცეს პასუხები შემდეგ კითხვებს:

- რა არის შესასრულებელი სამუშაოს დასახელება?
- რა ამოცანებს და ფუნქციებს ასრულებს პოზიცია ორგანიზაციის მთლიან სტრუქტურაში?
- რა არის შესარულებელი სამუშაოს მიზანი?
- რითი იზომება ამ ვაკანსიის წარმომადგენლის ეფექტურობა?
- რა პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება არის ვაკანტური პოზიციისათვის საჭირო?

- რომელი (უმაღლესი) სასწავლებელი იძლევა ამისათვის საუკეთესო საფუძველს? საჭიროა/სასურველია დამატებითი განათლება?
- როგორი იქნება სამუშაო გრაფიკი?
- სად უნდა შესრულდეს სამუშაო?
- ვის უნდა დაექვემდებაროს მუშაკი?
- რაზე იღებს პასუხისმგებლობას მუშაკი სამუშაოს შესრულებისას?
- ვისთან ექნება მუშაკს სამსახურეობრივი ურთიერთობა სამუშაოს შესასრულების დროს?
- რომელ სამუშაო ტექნიკას (ინსტრუმენტებს, მეთოდებს) უნდა ფლობდეს ვაკანსიის წარმომადგენელი?
- რა ამოცანები იქნება რთული შესასრულებელი და რა ამოცანები მიეკუთვნება მარტივ ფორმას?

1.3.1 პერსონალის შერჩევის ძირითადი კონცეპციები

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

1. შერჩევა შესაბამისობის ან „ახალი სისხლის“ მოსაძებნად; „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 ეკონომიკური სფეროს ათვისება, ახალი პროდუქტის გამოშვება, ახალი საწარმოო ხაზის დანერგვა, მკვეთრი ცვლილებები მარკეტინგში და კონკურენციის პირობებში.

2. შერჩევა მიმდინარე ამოცანების შესასრულებლად ან ორგანიზაციაში კარიერული ზრდაზე გათვლილი გრძელვადიანი დაქირავებისათვის; **„მიმდინარე ამოცანების შესასრულებლად“** შერჩევა ხდება ორგანიზაციის მიმდინარე მოთხოვნებიდან გამომდინარე. ამ შემთხვევაში სასურველია, რომ კანდიდატს ჰქონდეს კარგი ადაპტაციის უნარი, რათა მოკლე დროში შეძლოს საწარმოს პროცესში ჩართვა. ხოლო „ორგანიზაციაში კარიერული ზრდაზე გათვლილი გრძელვადიანი დაქირავებისთვის“ კადრების შერჩევა ითვალისწინებს კანდიდატის მოძებნას ხანგრძლივი დროით დაქირავების მიზნით, დროთა განმავლობაში ამ მუშაკის სწავლებას კვალიფიციციის 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 „გარეთ“ მიღებულ ცოდნის დონეს და ამჯობინებენ საფუძვლიანად შეასწავლონ და გადაამზადონ პერსონალი შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით. ამ შემთხვევაში საწარმო საკმარისად მიიჩნევს კანდიდატების საბაზისო ცოდნას. ეს საუკეთესო შანსია ახალგაზრდა უმაღლესდამთავრებულთათვის.

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

1.3.2 დროითი ხარჯი

დრო, რომელიც იგეგმება შერჩევის პროცედურისათვის იყოფა მომზადების, განხორციელებისა და შეფასების დროდ.

მომზადების დრო მოიცავს, მეთოდის (მაგალითად, როლური თამაშის, ან ჯგუფური დისკუსიის) შექმნისათვის საჭირო დროს, დამკვირვებელთა სწავლებისა და მეორე როლის შემსრულებელთა მომზადების დროს. მომზადების დრო დამოკიდებულია კონკრეტულ ორგანიზაციაში არსებულ რესურსებზე (თანამშრომლები, მასალები, უკვე არსებული მეთოდები და სხვა).

განხორციელების დრო მომზადების დროსთან შედარებით გაცილებით მცირეა. ის მოიცავს დროს რამდენიმე წუთიდან (მაგალითად, კონცენტრაციის ტესტის შემთხვევაში), რამდენიმე საათამდე. სტანდარტული ტესტებისათვის, როგორც წესი, შესაძლებელია დროის ზუსტად განსაზღვრა. სხვა დიაგნოსტიკური მეთოდების შემთხვევაში დრო წინასწარ უნდა განისაზღვროს.

შეფასების დრო მოიცავს პერიოდს, რომელიც საჭიროა დაკვირვებიდან, ან ტესტის წერილობითი შედეგებიდან დასაბუთებული დასკვნის მისაღებად. სტანდარტული ტესტების შეფასება, როგორც წესი, მოითხოვს მხოლოდ რამდენიმე წუთს. ჯგუფური დისკუსიის, ან როლური თამაშის მსგავსი დიაგნოსტიკური მეთოდების შემთხვევაში, შეფასება უფრო შრომატევადია, ვინაიდან კანდიდატის შესახებ გარკვეული რაოდენობის ცალკეული დაკვირვებები უნდა შეგროვდეს და ერთიან დასკვნაში გაერთიანდეს.

1.3.3 მოთხოვნათა პროფილი

მოთხოვნათა პროფილის შექმნა არის უმნიშვნელოვანესი და საბაზისო ნაბიჯი პერსონალის შერჩევის პროცესში. რაც უფრო ზუსტად არის განსაზღვრული მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა ასრულებდეს კონკრეტულ ვაკანსიაზე მყოფი თანამშრომელი, მით მიზანმიმართულად შეიძლება განხორციელდეს პერსონალის

მოძიება და შეფასება. კანდიდატის შესაბამისობის განსაზღვრა შეიძლება იყოს იმდენად ეფექტური, რამდენადაც ხარისხიანია წინასწარ შემუშავებული მოთხოვნათა პროფილი. თუ მოთხოვნათა პროფილი არ არსებობს, ან არადაამაკმაყოფილებლად არის შემუშავებული, არაზუსტი იქნება შედარების კრიტერიუმი, რომლითაც უნდა გაიზომოს კანდიდატის კვალიფიკაცია.

მოთხოვნათა პროფილის მომზადებისას ამოსავალი წერტილი უნდა იყოს სამუშაოს აღწერილობა. მხედველობაში უნდა იყოს აგრეთვე მიღებული ორგანიზაციის აქტუალური მიზნები და მომავლის გეგმები.

მოთხოვნათა პროფილმა არ უნდა შექმნას ისეთი სიტუაცია, როდესაც კანდიდატი იმდენ მოთხოვნას უნდა აკმაყოფილებდეს, რომ მისი პოვნა სამუშაო ბაზარზე ფაქტიურად შეუძლებელი ხდება. უმჯობესია, სპეციალობის მოთხოვნების გარდა 4-6 საკვანძო კვალიფიკაციით შემოვიფარგლოთ და ამასთან გავიაზროთ, აუცილებელია ისინი, თუ მხოლოდ სასურველი. კონცენტრირება უნდა მოხდეს მხოლოდ საკვანძო მოთხოვნებზე.

ახალი თანამშრომლის მიღებისას მოთხოვნათა პროფილის შინაარსი შეიძლება მოიცავდეს:

1. მოთხოვნას **განათლებისა და გამოცდილების** შესახებ, როგორცაა მაგალითად:

- საბაზისო განათლება (საშუალო სკოლა)
- პროფესიული განათლება (უმაღლესი, ან სპეციალური განათლება)
- აქამდე არსებული მოღვაწეობის სფეროები
- პროფესიული გამოცდილება

2. მოთხოვნას **განსაკუთრებული ცოდნების** მიმართ, როგორცაა მაგალითად:

- PC ცოდნა
- განსაზღვრული პროგრამების ცოდნა
- დარგის ცოდნა, პროფესიული ცოდნა
- განსაკუთრებული ცოდნა
- კომბინირებული ცოდნა

3. მოთხოვნას ისეთი უნარების მიმართ, როგორცაა მაგალითად

- საზრიანობა, სწავლის უნარი
- გამოხატვის უნარი
- კარგი მეხსიერება
- კრეატიულობა
- სიზუსტე

4. მოთხოვნას პიროვნული თვისებებების შესახებ, როგორცაა მაგალითად:

- კონტაქტურობა
- კლიენტზე ორიენტირებული ქცევა
- მოქნილობა
- ადაპტაციის უნარი
- ნერვული გამძლეობა
- მოქმედებისთვის მზაობა
- სანდოობა
- სხვათა დახმარებაზე ორიენტაცია

გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ზოგჯერ კანდიდატის მოძიება შეიძლება მოხდეს ორგანიზაციის შიდა რესურსების ხარჯზე. ხანდახან მიზანშეწონილია დასაქმებული მუშაკის ვაკანსიის პოზიციაზე გადაყვანა და შემდგომში გამონთავისუფლებული ვაკანსიაზე კანდიდატის მოძიება. ხშირად ეს არის არსებული მუშაკის დაწინაურება, მისი უფრო მაღალ პოზიციაზე გადაყვანა. ამ შემთხვევაში დადებითი მხარეებია:

- მუშაკს აღარ სჭირდება ადაპტაცია ორგანიზაციის გარემოში;
- მუშაკის კვალიფიკაცია და შესაძლებლობები უკვე კარგად არის ცნობილი;
- დაწინაურებიდან გამომდინარე მაღალი იქნება მუშაკის მოტივაცია;
- როგორც წესი, მუშაკი გარკვეულ დონეზე უკვე იცნობს შესასრულებელ სამუშაოს;
- დაბალ პოზიციაზე კანდიდატის შერჩევა უფრო ადვილია;

1.3.4 ვაკანსიის რეკლამა

მნიშვნელოვანია სწორად შეირჩეს ვაკანსიის რეკლამის წყაროები, რათა ღირებული მუშაკის შესარჩევად მინიმალური დანახარჯებით მივიღოთ მაქსიმალურად ეფექტური კანდიდატების რაოდენობა. თავიდან უნდა ავიცილოთ ისეთი შემთხვევა, როდესაც მიუხედავად რეკლამისათვის გაწეული ხარჯებისა მსურველებს შორის ვერ აღმოჩნდება საჭირო კანდიდატი. ამიტომ რეკლამის პროცესი უნდა იყოს გათვლილი მიზნობრივ აუდიტორიაზე და შეიცავდეს სრულ ინფორმაციას მოთხოვნებზე. ინფორმაციული და სწორად შექმნილი მოთხოვნები აგვაცილებს იმ შემთხვევას, როდესაც ვაკანსიის რეკლამაზე გამოგვეხმაურება დიდი რაოდენობით არაკვალიფიციური კადრი, რაც გაართულებს და დროში გაჭიმავს შერჩევის პროცესს. ასევე თავი უნდა შევიკავოთ იმ მოთხოვნების წარდგენისაგან, რომლებიც არ არის ამ კონკრეტული ვაკანსიისთვის კრიტიკული მნიშვნელობის და არ წარმოადგენს უკიდურეს აუცილებლობას, რადგან ამ მოთხოვნებმა შეიძლება გადააფიქრებინოს პოტენციურ კანდიდატს განაცხადის შეტანა. ყოველ შემთხვევაში ეს მოთხოვნები შეიძლება შემდგომ შერჩევის პროცესში გამოვიყენოთ, როგორც მეორადი პრიორიტეტები კანდიდატებისთვის. ანუ შემდგომში პრიორიტეტი მივანიჭოთ იმ კანდიდატს, რომელიც დამატებით ამ მოთხოვნებსაც აკმაყოფილებს. შესაბამისად სასურველი შედეგის მისაღწევად ვაკანსიის მოთხოვნები უნდა იყოს ოპტიმალური.

ვაკანსიის შესახებ განცხადების კლასიკური ნიმუშის ფორმა გამოიყურება შემდეგნაირად:

1. ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ:
 - ორგანიზაციის სახელი/ სამართლებრივი ფორმა;
 - ორგანიზაციის ადგილ-მდებარეობა;
 - მართვის სისტემა, მართვის სახე, თავისებურებები.
2. ინფორმაცია ვაკანტური პოზიციის შესახებ:
 - ვაკანსიის გამოცხადების მიზეზი;
 - დავალებების აღწერა;

- პასუხისმგებლობის დიაპაზონი, მოცულობა;
- სამუშაო გარემო;
- განვითარებისა და კარიერული ზრდის

შესაძლებლობები.

3. ინფორმაცია მოთხოვნების შესახებ, როგორცაა:

- პროფესია;
- განათლება /პროფესიული გამოცდილება;
- განსაკუთრებული ცოდნები;
- განსაკუთრებული უნარები / თავისებურებები.

4. ინფორმაცია პირობების შესახებ:

- ჰონორარი/ ხელფასი (ტარიფი /ტარიფის გარდა);
- სამუშაო საათები;
- კვალიფიკაციის ამაღლებისა და განვითარების

შესაძლებლობები;

- შვებულება.

5. ინფორმაცია რეგისტრაციის პროცესის შესახებ:

- მოთხოვნილი დოკუმენტები;
- მიღების უახლოესი შესაძლებელი / სასურველი ვადა;
- საკონტაქტო პირი და საჭიროების შემთხვევაში

ტელეფონის ნომერი.

ბოლოს, როგორც წესი, მიეთითება განაცხადების მიღების ამოწურვის თარიღი.

შემოსული განცხადებები უნდა დამუშავდეს და გადარჩეულ იქნას. უნდა მოხდეს ერთმნიშვნელოვნად დაწუნებული კანდიდატების უარყოფა.

მნიშვნელოვანია კანდიდატებისთვის სატელეფონო სამსახურის ორგანიზება. ამ შემთხვევაში სატელეფონო ოპერატორი უნდა იყოს კარგად ინფორმირებული მთლიანად შერჩევის პროცესის შესახებ. როგორც წესი, ამ სამსახურს ადამიანთა რესურსების დანაყოფები აწარმოებენ.

1.3.5 კანდიდატების შერჩევა ტელეფონით

როდესაც კანდიდატის საბუთები კარგ შთაბეჭდილებას ტოვებს, მას იბარებენ გასაუბრებაზე. ზოგიერთ შემთხვევებში გასაუბრებაზე აღმოჩნდება ხოლმე, რომ კანდიდატი შეუსაბამოა. ხანდახან იმდენად დიდია სხვაობა საბუთებით მიღებულ შთაბეჭდილებასა და კონტაქტის შედეგად მიღებულ შთაბეჭდილებას შორის, რომ ეს გაოცებასაც კი იწვევს.

დროისა და ფულის ამოდ ხარჯვას თავიდან ავიცილებთ, თუ კანდიდატს ჯერ ტელეფონით გავესაუბრებით და შემდეგ გადავწყვეტთ დავიბაროთ თუ არა იგი ინტერვიუზე. გარდა ამისა, შესაძლოა თავად კანდიდატსაც ჰქონდეს შეკითხვები ვაკანტური პოზიციის მიმართ. სასურველია სატელეფონო საუბარი შემდეგი ნაბიჯებით განხორციელდეს:

1. საუბრის შეთანხმება
2. საუბრის შესავალი
3. შეკითხვები და გასაუბრება
4. საუბრის დასასრული

აღნიშნული ნიმუშის მიხედვით განხორციელებული საუბარი იძლევა ინფორმაციას იმის თაობაზე, ღირს თუ არა კანდიდატის ინტერვიუზე მოწვევა.

1. საუბრის შეთანხმება:

სატელეფონო საუბარი უმჯობესია მდივანმა წინასწარ შეათანხმოს კანდიდატთან, თუ როდის შესძლებს იგი და შესძლებს თუ არა საერთოდ ხელის შემშლელი ფაქტორების გარეშე ტელეფონით გასაუბრებას. საუბრის შეთანხმების მიზანია არა მხოლოდ სატელეფონო გასაუბრების დროის შეთანხმება, არამედ კანდიდატისათვის ჩვენება, რომ ეს იქნება ინტერვიუს წინა გასაუბრება.

2. საუბრის შესავალი:

საუბრის შესავალი მოიცავს საკუთარი თავის წარდგენას და მიზნად ისახავს უშუალო ატმოსფეროს შექმნას, რათა შესაძლებელი გახდეს პოზიტიური სატელეფონო საუბარი. ამ დროს

შესაძლებელია დაეუსვათ კანდიდატს შემდეგი შეკითხვა: “ვისურვებდი რამდენიმე საკითხზე თქვენთან ტელეფონით გასაუბრებას. ახლა შესაფერისი დროა ამისათვის?”. საუბრის შესავალი საქმიანი და ძალზე მოკლე უნდა იყოს.

3. შეკითხვები და გასაუბრება:

სატელეფონო გასაუბრებისას მიზანშეწონილია კანდიდატს დაესვას წინასწარ მომზადებული რამდენიმე შეკითხვა. ეს შეკითხვები იმ სფეროებს უნდა ეხებოდეს, რომლებსაც კომპანიისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს და გადამწყვეტია კანდიდატის შერჩევისთვის. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს შეკითხვები სპეციალური ცოდნების შესახებ. ამ შეკითხვებზე დაყრდნობით კანდიდატმა უნდა მოგვაწოდოს ინფორმაცია საკუთარი თავისა და გამოცდილების შესახებ.

ქვემოთ მოყვანილია ამგვარი შეკითხვების სანიმუშო ვარიანტები:

“რაში მდგომარეობს თქვენი კონკრეტული დავალებები ”

“რა არის თქვენი დისერტაციის თემა?”

“რა გამოიკვლიეთ თქვენს სადიპლომო ნამუშევარში?”

“კიდევ რა სფეროებში ერკვევით კარგად?”

“ რა გამოცდილება გაქვთ X პროექტებში?”

მართვის უნარზე მიმართული შეკითხვები:

“რა კონკრეტული სახის მმართველობითი დავლებები გქონდათ?”

“რა პროექტების/ ახალი იდეების რეალიზაცია შესძელით?”

“როგორ აკეთებთ თქვენი თანამშრომლების მოტივირებას?”

“როგორ ჭრით ინტერესთა კონფლიქტებს?”

“როგორ ახორციელებდით თანამშრომელთა ჩართვას?”

“რა მმართველობითი გამოცდილება გაქვთ?”

ინტერესებზე/ დაინტერესებულობაზე მიმართული შეკითხვები:

“იცნობთ სფეროებს, რომლებშიც მოღვაწეობს ჩვენი კომპანია?”

“რატომ აირჩიეთ ეს პროფესია?”

“რატომ შემოიტანეთ სწორედ ამ ვაკანსიაზე განაცხადი?”

“ამ პოზიციის შესატყვისი რა თვისებები გახასიათებთ?”

შეკითხვების ეს ნიმუშები აჩვენებს, რომ ინტერვიუერი მხოლოდ რაც შეიძლება მოკლე შეკითხვებს უნდა სვამდეს. ასე შევძლებთ კანდიდატის უფრო ამომწურავი პასუხების მოსმენას.

ინტერვიუერი არ უნდა მოერიდოს ცალკეული პასუხების შემთხვევაში დეტალური დამატებითი შეკითხვების დასმას. დეტალურ შეკითხვებზე კანდიდატის პასუხებიდან შესაძლებელია არა მხოლოდ მისი კვალიფიკაციის შეცნობა, არამედ მისი კომუნიკაბელურობის და სატელეფონო კომუნიკაციის უნარების გარკვევაც.

საუბრის დასასრული:

მას შემდეგ, რაც მიღებული იქნება საკმარისი ინფორმაცია, შეიძლება სატელეფონო საუბრის შესატყვისი სიტყვებით დასრულება. მნიშვნელოვანია ვაცნობოთ კანდიდატს, ამის შემდეგ რა მოხდება. თუ მის მოწვევას აპირებთ ინტერვიუზე, საჭიროა შეხვედრის დროის შეთანხმება.

სატელეფონო საუბარი 15 წუთზე მეტ ხანს არ უნდა გრძელდებოდეს. ის არ უნდა ცვლიდეს სამსახურში მისაღებ ინტერვიუს, არამედ მხოლოდ დეტალებს უნდა არკვევდეს. ამ 15 წუთში თქვენ გჭირდებათ მხოლოდ გამორკვევა, ადასტურებს თუ არა კანდიდატი მისი საბუთებიდან მიღებულ პოზიტიურ შთაბეჭდილებას საუბრითაც.

რჩევები კანდიდატთან სატელეფონო საუბრისათვის:

- უნდა მოხდეს მომზადება სატელეფონო საუბრისათვის. ამისათვის საუბრის წინ უნდა დაამუშავდეს არსებული დოკუმენტები და მოინიშნოს საინტერესო საკითხები;
- მიზანმიმართულად უნდა დაისვას დამჭირაველისათვის მნიშვნელოვანი შეკითხვები;

– საუბრის დროსვე უნდა ჩაინიშნოს კანდიდატის პასუხები საკვანძო სიტყვებით. ამგვარად შესძლებელი გახდება რამდენიმე საუბრის შემდეგაც იცოდეს გასაუბრების წარმართველმა, თუ რომელმა კანდიდატმა როგორ წარმოაჩინა საკუთარი თავი და დამქირავებელს ექნება დამხმარე ინფორმაცია გადაწყვეტილების მისაღებად.

გადარჩევის შედეგად უნდა დარჩეს 3–5 კანდიდატი, რომლებიც შერჩევის შემდეგ ეტაპში მიიღებენ მონაწილეობას.

შემოსული განცხადებებიდან რეალური კანდიდატების გადარჩევის შემდეგ იწყება შერჩევის შემდეგი ეტაპი, რომელიც როგორც წესი ითვალისწინებს გასაუბრებას ან ტესტირებას, რიგ შემთხვევებში კი მოიცავს ორივეს.

კანდიდატთან გასაუბრება მენეჯერს აძლევს საშუალებას შეაფასოს კანდიდატის შესაბამისობა ვაკანტურ ადგილზე, ხოლო კანდიდატს აძლევს საშუალებას ჩამოყალიბდეს, აწყობს თუ არა მას ეს სამსახური.

გასაუბრებისას მენეჯრმა უნდა გაარკვიოს სამი საკითხი:

– შეძლებს თუ არა კანდიდატი დასახული სამუშაოს შესრულებას?

– უნდა თუ არა მას ამის კეთება?

– იქნება თუ არა ის საუკეთესო ამ პოზიციაზე სხვა კანდიდატებთან შედარებით?

კანდიდატთან გასაუბრების შემდეგ როგორც წესი ხდება გასაუბრების შედეგების განხილვა, რომელიც შეიძლება გასაუბრების პროცესშიც ჩატარდეს.

13.6 ტესტირება

ტესტირება – უფრო რთული პროცესია, რომელიც მოითხოვს კარგ წინასწარ მომზადებას. რესურსების გამოყენების მხრივ, ეს მეთოდი ყველაზე ნაკლებ ხარჯიანია. ჯგუფური გამოკვლევა, სადაც ბევრი კანდიდატი ერთდროულად ერთ, ან

რამდენიმე სტანდარტულ ტესტს (შესაძლოა კომპიუტერულსაც) ასრულებს, როგორც წესი მხოლოდ ერთი დამკვირვებლის დასწრებას მოითხოვს. ტესტირების მომზადებისას უნდა იყოს დაცული შემდეგი პირობები:

- ხარისხი, რომელსაც აფასებს ტესტი, უნდა იყოს მკაცრად განსაზღვრული;
- ტესტი უნდა იყოს სტანდარტიზირებული;
- ტესტის შედეგები უნდა იყოს საიმედო და არ იძლეოდეს დავისა და გადახედვის საშუალებას;
- ტესტირება ყველა კანდიდატისთვის უნდა ტარდებოდეს ერთნაირ, სტანდარტულ პირობებში.

ტესტის ხარისხის კრიტერიუმებია:

- **ობიექტურობა:** აჩვენებს, თუ რამდენად არ არის დამოკიდებული ტესტის შედეგები შემფასებელზე. ანუ, ობიექტურობა აჩვენებს რა დოზით შეიძლება დაკვირვების სუბიექტურმა ფაქტორებმა და შეფასების შეცდომებმა დაამახინჯოს ტესტის შედეგები. შეიძლება ითქვას, რომ ტესტებს და კომპიუტერულ მეთოდებს, მათი შინაარსის, განხორციელებისა და შეფასების სტანდარტულობიდან გამომდინარე ობიექტურობის მაღალი ხარისხი გააჩნია;

- **სანდობა/გაზომვის სიზუსტე:** შეცდომების არსებობის შესაძლებლობა, ანუ რამდენად ზუსტად ზომავს მეთოდი შესამოწმებელ მახასიათებელს. მისი რიცხვობრივი მაჩვენებელი მერყეობს 0-დან 1-მდე და აჩვენებს მეთოდის განმეორებითი გამოყენების შემთხვევაში მიიღება თუ არა იგივე შედეგი. 0 აჩვენებს მინიმალურ, ხოლო 1 გაზომვის სიზუსტის (სანდობის) მაქსიმალურ მნიშვნელობას, რაც პრაქტიკულად მიუღწეველი შედეგია. მაჩვენებელი 0.8 ითვლება მაღალ მაჩვენებლად;

- **ვალიდურობა:** იძლევა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად ზომავს ინსტრუმენტი ზუსტად იმას, რისი გაზომვაც გვსურს და რა დასკვნების გამოტანა არის შესაძლებელი ტესტის შედეგებიდან. მაგალითად, ინტელექტის ტესტი მაშინ არის

ვალიდური, როდესაც მართლაც ინტელექტს ზომავს და არა რომელიმე სხვა მახასიათებელს, თუნდაც კონცენტრაციის უნარს;

– **სოციალური ვალიდურობა/ მისაღებობა:** თუ როგორ განიცდის და რამდენად მისაღებია კანდიდატისათვის შერჩევის მეთოდი. მეთოდი მაშინ არის “სოციალურად ვალიდური”, როდესაც კანდიდატის მხრიდან აღიქმება, როგორც სამართლიანი და გამჭვირვალე და შესაბამისად, მისაღებია მისთვის. თუ მეთოდი აკმაყოფილებს დასახელებულ მახასიათებლებს, შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ კანდიდატი მის შედეგებს სამართლიანად განიხილავს იმ შემთხვევშიც კი, როდესაც ისინი არც ისე სასიამოვნო იქნება. საცდელი სამუშაო და სიტუაციური მეთოდები მაღალი სოციალური ვალიდურობით ხასიათდება. პიროვნული კითხვარები, რომელთა არსი კანდიდატისათვის არ არის ნათელი, ხშირად არასანდოდ განიხილება და პოზიტიური შედეგების მისაღებად ფალსიფიცირდება კანდიდატის მიერ.

საბოლოო გადაწყვეტილების წინ მიზანშეწონილია აგრეთვე შესწავლილ იქნეს კანდიდატის მიერ ვაკანსიის განაცხადთან ერთად წარმოდგენილი დოკუმენტები: პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის, დიპლომის, სერტიფიკატების ასლები, ავტობიოგრაფია, რეკომენდაციები და სხვა.

რიგ შემთხვევებში აუცილებელია ჯანმრთელობის სამედიცინო ცნობების წარდგენა. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია ენერგეტიკის სფეროში, რადგან თავიდანვე იქნეს აცილებული უბედური შემთხვევები საწარმოში მუშაობისას, რომელიც შეიძლება გამოიწვიოს არასათანადო ჯანმრთელობის მდგომარეობის პერსონალის მუშაობამ სპეციფიურ პირობებში.

შერჩევის პროცედურის დასრულების შემდეგ კანდიდატის შესახებ ცალკეული ინფორმაცია ინტეგრირდება ერთ საერთო შეფასებაში.

დასკვნები:

– თანამედროვე სივრცეში პერსონალი არის უმთვრესი რესურსი ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის და განვითარების შესანარჩუნებლად;

– ადამიანთა რსურსების ეფექტურ მართვას და გამოყენებას წინ უძღვის პერსონალის შერჩევის და დაქირავების პროცესი.

– შერჩევის პროცესში დაშვებული შეცდომები იწვევს დესტრუქციული მოვლენების ჯაჭვს, რომელიც ორგანიზაციას სერიოზულ ზიანს აყენებს;

– პერსონალის შერჩევის პროცესი უნდა განხილულ იქნეს ადამიანთა რესურსების საერთო მართვის სისტემის კომპლექსში ორგანიზაციის მიზნებისა და პოლიტიკის გათვალისწინებით;

– ნათლად ჩამოყალიბებული პროცედურები მეთოდოლოგიური დოკუმენტაცია მნიშვნელოვნად ამცირებს შეცდომის ალბათობას პერსონალის შერჩევის დროს.

1.3.7 საკვანძო უნარებისა და თვისებების კლასიფიკაცია

საბაზისო მოთხოვნები:

ინტელექტუალური უნარები:

– საზრიანობა: საქმის ვითრებაში სწრაფად გარკვევისა და ათვისების უნარი;

– კონცენტრაციის უნარი: მჭიდროდ შემოსაზღვრულ საქმეზე ყურადღების მიმართვის უნარი, ხელის შემშლელი ფაქტორების მიუხედავად დავალების შესრულება;

– კრეატიული აზროვნება: არსებული ვითარების ახლებურად კომბინირების, არატრადიციული და ახლებური იდეების შემუშავების უნარი;

– პრობლემის გადაჭრის უნარი: პრობლემების სწორი შეცნობის, გაანალიზებისა და გადაჭრის საშუალებების მოძიების უნარი;

– სივრცული წარმოსახვის უნარი: ობიექტების სამგანზომილებიანი წარმოდგენის და მათ შორის კავშირის დამყარების უნარი;

– სისტემურ-ანალიტიკური აზროვნება: სხვადასხვა პროცესების შემადგენელ ნაწილებად დანაწევრებისა და მათი ერთმანეთზე გავლენის გაანალიზების უნარი;

– ტექნიკური აღლო: ტექნიკური საკითხების და აგებულების პრინციპების გაგება;

მოტივაცია/პასუხისმგებლობა:

– მიზანსწრაფულობა: პრობლემებისა და წინააღმდეგობების მიუხედავად დასახული მიზნების განხორციელების უნარი;

– ინიციატიურობა: იდეებისა და წინადადებების აქტიურად განვითარებისათვის დაგალებების დამოუკიდებლად საკუთარ თავზე აღებისათვის მზაობა;

– შედეგზე ორიენტირება: საკუთარი თავის საქმიან ამოცანებთან იდენტიფიცირება, აღებული დაგალებების განსაკუთრებით კარგად შესრულებისათვის მზაობა;

– სწავლაზე ორიენტირება: სწავლის მზაობა და გამოყენების უნარი საკუთარი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.

ქცევითი მახასიათებლები:

– სტრესის დაძლევის უნარი: რთული (სტრესული) სიტუაციების მოგვარებისა და საკუთარი ენერჯის ეკონომიურად მოხმარების უნარი ;

– გადაწყვეტილების მიღების უნარი: ერთერთი ალტერნატივის სასარგებლოდ გადაწყვეტილების მიღებისა და ამასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების უნარი;

– რეალიზმზე ორიენტირებული აზროვნება: რეალურ შედეგზე ორიენტაციისა და მხედველობაში იმის მიღების უნარი, რაც არსებულ ვითარებაში მიღწევადი და მიზანშეწონილია;

– კეთილსინდისიერება: საკუთარი სამუშაოს ორგანიზების, ასევე საკუთარი თავის მოტივირებისა და სირთულეების კეთილსინდისიერად გადალახვის უნარი. ზუსტად მუშაობისა და ამასთან, შეცდომების თავიდან აცილების, ან გამოსწორების უნარი.

**მოთხოვნები მიმართული სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაზე
სოციალური კომპეტენციები:**

– სანდობა, ქცევის სანდომიანი მანერა: საკუთარ თავში დარწმუნებული ქცევის მანერის და თავის წარდგენის უნარი. სამუშაოს მოთხოვნების წარმატებით მოგვარებაში დარწმუნებულობა;

– ემპათია (სოციალური აღქმა): სხვათა გრძნობების აღქმისა და მათ სიტუაციაში საკუთარი თავის წარმოდგენის უნარი;

– კონფლიქტის მართვის უნარი: კონფლიქტების აღქმის, კონფლიქტის არსებობის მიღების, უნარი. სხვებთან ერთად ეფექტურად და კარგ სამუშაო ატმოსფეროში თანამშრომლობის უნარი;

– სოციალური დამოუკიდებლობა: საქმის ვითარების შესახებ საკუთარი თვალსაზრისის ჩამოყალიბების უნარი, უმრავლესობის მოსაზრების გავლენის ქვეშ მოქცევის გარეშე;

კომუნიკაციური კომპეტენციები:

– საუბრის მანერის, სტილის შეცვლის უნარი: საუბრის საკუთარი მანერის - სიტყვათა შერჩევის, კომპლექსურობის და ლაპარაკის სისწრაფის დარეგულირების უნარი;

– უცხო ენაზე საუბრისა და წერის უნარი: უცხო ენაზე აზრის თავისუფლად და ზუსტად ზეპირად გამოსატვის უნარი. უცხო ენაზე აზრის წერილობით გამოსატვის უნარი;

– აზრის ზეპირად და წერილობით გადმოცემის უნარი: აზრის ზუსტი ზეპირი და წერილობით გამოსატვის უნარი, რომელიც სიტყვათა შერჩევაში, ტექსტის გასაგებობაში, მისი სტრუქტურის ლოგიკაში და საუბრის თავისუფალ მანერაში გამოიხატება;

– მოსმენის უნარი: სხვის ნათქვამში აზრის ბოლომდე გამოთქმის საშუალების მიცემის, მათი მოსაზრებების გაგებისა და მიღების უნარი.

მართვის კომპენტაციები:

– დელეგირების უნარი: მზაობა და უნარი თანამშრომლებისათვის იმ დავალებების დელეგირებისა, რომლებიც მათ მიერ დამოუკიდებლად შეიძლება შესრულდეს;

– თანამშრომელთა მოტივირების უნარი: დარწმუნებით, ან აღიარებით თანამშრომელთა სამსახურებრივი მიზნების შესრულებისთვის მოტივირების უნარი;

– უკუკავშირის უნარი: აღიარების და კრიტიკის შესატყვისი ფორმით გამოთქმის უნარი;

– პასუხისმგებლობის აღების უნარი: საკუთარი მოქმედების შედეგებზე და თანამშრომლების ქცევაზე პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებისათვის მზაობა;

– მიზნის დასახვის უნარი: თანამშრომელთა ინდივიდუალური კომპეტენციების შესატყვისი კონკრეტული და რეალისტური მიზნების დასახვის უნარი.

ორგანიზაციული კომპეტენციები:

– კლიენტზე ორიენტაცია: კლიენტის მოთხოვნილებებისა და სურვილებისათვის პრიორიტეტის მინიჭების უნარი;

– ბაზარზე და გაყიდვაზე ორიენტირებული აზროვნება: საბაზრო მონაცემების ცოდნა და ეკონომიური თვალსაზრისით დაგეგმვისა და პროდუქტების მათზე აწყოების უნარი;

– რისკისათვის მზაობა: გადაწყვეტილების მიღების დროს რისკის აღების უნარი, მაშინაც, როდესაც შემდგომი წარმატების შანსი არც ისე მაღალია;

– მოლაპარაკების უნარი: საკუთარი მოსაზრების დამარწმუნებლად წარმოდგენისა და საკუთარი მიზნის მიღწევის უნარი სხვების მოტყუების გარეშე;

– ხედვა და სტრატეგიული აზროვნება და მოქმედება: განვითარების წინასწარ განჭვრეტისა და მომავალი საბაზრო და საწარმოო ტენდენციების წარმოდგენის უნარი.

სამუშაო ტექნიკა:

– ინფორმაციის მენეჯმენტი: ინფორმაციის მოპოვების შესაძლებლობების ცოდნა, ასევე მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო ინფორმაციის განსხვავების უნარი;

– პრეზენტაციის ტექნიკა: საქმიანი შინაარსის (საქმის ვითარების) გასაგებად პრეზენტირების უნარი;

– პროექტის მართვა და დაგეგმვა: პროექტების ქვემიზნებად და დავალებებად დანაწილებისა და პროექტისათვის რეალისტური დროითი გეგმის შექმნის უნარი;

– დროის მართვა: საკუთარი დროის ეკონომიურად დანაწილებისა და მისი ოპტიმალურად გამოყენების უნარი.

1.3.8 სირთულეების გადალახვა პერსონალის შერჩევისას და შეფასების შესაძლო შეცდომების მიმოხილვა

სანდლობა არის ხშირად ნახსენები და მოთხოვნადი მახასიათებელი, როდესაც საქმე კანდიდატის შეფასებას ეხება. სანდლობას ორი განსხვავებული მნიშვნელობა აქვს. ერთი მნიშვნელობა ეხება სანდლობას, საკუთარ თავში დარწმუნებული ქცევის მანერის და თავის წარდგენის კუთხით, ხოლო მეორე მნიშვნელობა – სამუშაოს მოთხოვნების წარმატებით მოგვარებაში დარწმუნებულობას. ქცევის მანერას, უესტებს და მიმიკას სიტუაციაში წარმატება/წარუმატებლობაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს. ამგვარად, კანდიდატისაგან გასაუბრებისას არა მხოლოდ შესაძლებლობებსა და საუბრის უნარს მოელიან, არამედ ასევე სანდომიანი ქცევის მანერას და პოზიტიური შთაბეჭდილების მოხდენის უნარს. მეორე მხრივ, ამ გარეგნულ თავისებურებებს შინაარსის გადაფარვა შეუძლია. ვინ არ მოხვედრილა ერთხელ მაინც მჭერმეტყველი ორატორის გავლენის ქვეშ? მჭერმეტყველებასა და სანდომიანობასთან ერთად ჩაცმულობამ, მხედველობითი კონტაქტის დამყარების უნარმა, საუბრის ტემპმა, ხმის სიძლიერემ

და სხვა, შეიძლება გაგვჩვენა მოახდინოს პიროვნების კომპეტენციის შესახებ ზოგად შთაბეჭდილებაზე.

კადრების მენეჯერისათვის ზოგადი შთაბეჭდილებისა და სანდოობის საკითხი განსაკუთრებულ გამოწვევას წარმოადგენს. ამგვარად, ქცევის კარგი მანერა შეიძლება ერთის მხრივ, მოთხოვნათა პროფილის ნაწილი იყოს და უნდა გამოირკვეს, გათვალისწინდეს. მეორე მხრივ, კი სანდომიანმა ქცევამ შესაძლოა პროფესიული და პიროვნული დეფიციტები ისე დაფაროს, რომ გართულდეს კანდიდატის კომპეტენციების შესახებ ნათელი შთაბეჭდილების მიღება.

საკუთარი ეფექტურობის მოლოდინი უკიდურესად მნიშვნელოვანი ატრიბუტია წარმატების პროგნოზისათვის. კვლევები აჩვენებს, რომ საკუთარი ეფექტურობის მოლოდინის მაღალი მაჩვენებლის მქონე ადამიანები უფრო მეტად არიან წარმატებაზე ორიენტირებულები და წარუმატებლობასაც უფრო სწრაფად სძლევენ, ვიდრე ის პირები, ვისაც საკუთარი ეფექტურობის მოლოდინის უფრო დაბალი მაჩვენებელი აქვს.

ქცევითი ინდიკატორები, რომლებიც კანდიდატის საკუთარი ეფექტურობის მოლოდინზე მიუთითებს, არის:

- პიროვნება დარწმუნებულია, რომ შესძლებს შეასრულოს პოზიციის მომავალი მოთხოვნები საკუთარი კომპეტენციების დახვეწისა და განვითარების მეშვეობით
- პიროვნებას აქვს ინტერესი კვალიფიკაციის ამადლების მიმართულებით
- პიროვნებას წარსულში წარმატებით აქვს მიღწეული რთული მიზნები.

არსებობს კიდევ ერთი „ოქროს“ წესი პერსონალის შერჩევისას, რომელიც შეცდომების აღბათობას მნიშვნელოვნად ამცირებს – არ დააკვირდეთ და არ შეაფასოთ მარტო.

კვლევები აჩვენებს, რომ დამკვირვებლები მიდრეკილნი არიან, კანდიდატის ქცევა თითოეული სავარჯიშოს, ან დავალების დროს გლობალურად შეაფასონ და ძალზე უჭირთ ერთი სავარჯიშოს ფარგლებში ცალკეული საკვანძო კვალიფიკაციების

დიფერენცირება. აქედან გამომდინარეობს რეკომენდაცია პრაქტიკისათვის – შერჩევის ერთ მეთოდში მახასიათებლების მცირე რაოდენობა გამოყავით, ისინი წინასწარი ზედმიწევნით ზუსტად და არგუმენტირებულად შეარჩიეთ და თითოეული საკვანძო კვალიფიკაცია ერთზე მეტი მეთოდით შეაფასეთ.

პრაქტიკაში ხშირად ხდება შემდეგი სიტუაცია: რამდენიმე კოლეგა ინტერვიუს ატარებს კანდიდატთან. შემდეგ ისინი სხდებიან და თათბირობენ ამ კანდიდატის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად. მას შემდეგ, რაც თითოეული თავის შთაბეჭდილებას გამოთქვამს, მათ შეიძლება განცდა გაუჩნდეთ, რომ ერთ ოთახში არ იყვნენ, ან ერთი და იგივე კანდიდატთან არ ჰქონდათ ინტერვიუ. როგორ შეიძლება ეს მოხდეს?

ადამიანის აღქმა ყოველწამიერად გამოფილტრავს ჩვენამდე მოსული ურიცხვი შთაბეჭდილებებიდან მცირე რაოდენობას, რომელიც შემდეგ ჩვენთვის ცნობიერი ხდება და ქმნის საფუძველს გარკვეული გადაწყვეტილებების მისაღებად. ამ ინფორმაციის შერჩევაზე გავლენას ახდენს ჩვენი პიროვნული გამოცდილება და აქტუალური სიტუაცია. ინფორმაციის ფილტრები (მაგალითად, სტერეოტიპები, ანუ, ვარაუდები გარკვეულ ადამიანთა ჯგუფების მიმართ) პრინციპულად ცუდი არ არის. ისინი გვეხმარება კომპლექსური სამყაროს სტრუქტურირებაში და სიტუაციის შესატყვისად მოქმედებაში. მაგრამ, მათ შეიძლება პერსონალის დიაგნოსტიკის პროცესზე ნეგატიური გვერდითი ზეგავლენა მოახდინონ.

მიუხედავად იმისა, რომ შთაბეჭდილებების დამახინჯება ავტომატურად და უმეტესად ქვეცნობიერად ხდება, შესაძლებელია ამისგან აქტიურად თავის დაცვა და საკუთარ ინტერპრეტაციებში გაცნობიერებულად ეჭვის შეტანა. ამისათვის მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რა ტიპის შეცდომები შეიძლება შეგვთვდეს.

ქვემოთ მოცემულ ჩამონათვალში ნაჩვენებია შეფასების შესაძლო შეცდომების მიმოხილვა.

მსგავსების ეფექტი: თუ რომელიმე პიროვნება ჰგავს ჩვენთვის ნაცნობ და სიმპათიურ სხვა პირს, ან მაგალითად ქცევის მანერით

თავად ჩვენ გვგავს, მაშინ შესაბამისად, ეს პიროვნება ჩვენ სიმპათიურად გვეჩვენება. თუ რომელიმე პირი ჰგავს ჩვენთვის არასიმპათიურ პიროვნებას, შესაბამისად, ისიც არასიმპათიურია ჩვენთვის.

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

ჰალო-ეფექტი (ორეოლის ეფექტი): დამკვირვებელი “ბრმავედა” კანდიდატის რომელიმე, განსაკუთრებით თვალში საცემი ნიშან-თვისებით. ეს ნიშან-თვისება (მახასიათებელი) ჩრდილავს ყველა სხვა ეფექტს პოზიტიური, ან ნეგატიური მიმართულებით.

სიმკაცრის ეფექტი: ზოგიერთი შემფასებელი მიდრეკილია განსაკუთრებით მაღალი საზომებით შეფასებისაკენ. ამიტომაც ისინი უფრო მკვეთრად აფასებენ, ანუ აჩვენებენ სიმკაცრისა და დაბალი შეფასების ტენდენციას.

სირბილის ეფექტი: სხვა შემფასებლები ამის საპირისპიროდ ზედმეტად კეთილგანწყობილები არიან. ისინი საჭიროზე უფრო რბილად აფასებენ, შესაბამისად საჭიროზე უფრო მაღალ შეფასებებს იძლევიან.

უკიდურესობის ტენდენცია: ზოგიერთი შემფასებელი მიდრეკილია უფრო რადიკალური შეფასებისაკენ (თეთრი და შავისკენ). შეფასებები მდებარეობს სკალის კიდეებზე (უკიდურესად დაბალი, ან უკიდურესად მაღალი) და იშვიათად არის შუაში.

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

ინფორმაციის თანმიმდევრობა (უპირატესობის/სიახლის-ეფექტი): პირველი და ბოლო აღქმა ყველაზე კარგად შენარჩუნდება ადამიანის ცნობიერებაში და გადაწყვეტილებაზე არაპროპორციულად დიდ გავლენას ახდენს.

როზენტალის ეფექტი (პიგმალიონის ეფექტი): მოლოდინები, რომლებიც არსებობს კანდიდატის მიმართ, გამოაშკარავდება, მაგალითად, მის პასუხებზე თავის დაქნევით და შეიძლება იქამდე მიგვიყვანონ, რომ კანდიდატი შეეცდება ამ მოლოდინების შესატყვისად მოქცეს და თავის რეალურ სახეს არ აჩვენებს.

ცრურწმენები/სტერეოტიპები: პიროვნება პირველ რიგში განისაზღვრება თავისი გარეგნობის, თავისი წარმოშობის, განათლების, სოციალური ჯგუფის მიმართ მიკუთვნებულობის საფუძველზე. საბოლოო ჯამში ამ პიროვნებას მიეწერება ყველა ის ნიშანი და თავისებურება, რომელიც დამკვირვებლის აზრით თანაბრად მიეკუთვნება ამ ჯგუფის ყველა წარმომადგენელს.

შეცდომის ამ წყაროების გადალახვის გასაღებს წარმოადგენს ყურადღების ცნობიერი მართვა. ყურადღების მართვა შეიძლება სხვადასხვანაირად განხორციელდეს. პირველ რიგში რა თქმა უნდა, დამკვირვებელთა ტრენინგი, რომლის დროსაც დამკვირვებლებს ტიპურ შეცდომებზე უმახვილდებათ ყურადღება და პრაქტიკულად გაივარჯიშებენ მათ საპირისპირო ღონისძიებებს. თუ არ არსებობს ამგვარ ტრენინგში მონაწილეობის მიღების საშუალება, შესაძლოა შემდეგი ასპექტების გათვალისწინება:

- ერთმნიშვნელოვანი კრიტერიუმების გამოყენება;
- ქცევაზე დაკვირვებისა და ქცევის შეფასების გამოცალკევება;
- ქცევებისათვის განსხვავებული ახსნების პოვნა და მათი ერთმანეთთან მიმართებაში გააზრება (ბევრი ლაპარაკი შეიძლება პიროვნების კომუნიკაბელობის ნიშანი იყოს, ან ასევე მისი ნევროზულობისაც);
- ერთმნიშვნელოვანი ინფორმაციის ძიება უფრო ზუსტი ინტერპრეტაციისათვის (არსებობს კომუნიკაბელობის, ან ნევროზულობის სხვა მინიშნებები?);

წარმომავლობასთან, განათლებასთან და სხვა სტერეოტიპული მოლოდინები უნდა გაცნობიერდეს და კრიტიკულად უნდა გადამოწმდეს.

როგორც წესი, ყველა ადამიანს დაკვირვების ყველა შეცდომა არ ახასიათებს. ამიტომაც უმჯობესია შერეულ გუნდში მუშაობა და გადაწყვეტილების მიღება.

შეფასებისას მნიშვნელოვანია ინტერვიუს დროს კანდიდატის ქცევების კონკრეტული მაგალითების, ან კონკრეტული პასუხების ჩანიშვნა. ზოგიერთ შემთხვევაში შერჩევის პროცესის ვიდეოჩანაწერაც კი მიმდინარეობს, შემდგომში მისი ანალიზისათვის. ამ შემთხვევაში აუცილებელია, რომ კანდიდატი წინასწარ გაფრთხილებული იყოს გასაუბრების პროცესის ვიდეოჩანაწერების წარმოების შესახებ. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ვიდეოგადაღება როგორც წესი ქმნის უფრო ნერვოზულ სიტუაციას კანდიდატისთვის, შესაბამისად, ამ შემთხვევაში შეიძლება ის უფრო „შებოჭილი“ იყოს და ბოლომდე არ გაიხსნას.

1.3.9 პერსონალის შერჩევის სიტუაციური მეთოდები

საცდელი სამუშაო: საცდელი სამუშაოს მიზანია, დროის შემოსახდურულ მონაკვეთში კანდიდატის ერთ, ან რამდენიმე უნარზე პირდაპირი დაკვირვება და მათი შეფასება. ეს მეთოდი ფართოდ არის გავრცელებული უპირველეს ყოვლისა სამდივნო საქმეში. საცდელი სამუშაო წარმოადგენს საჭირო ცოდნისა და უნარების გამორკვევის ყველაზე უფრო კონკრეტულ საშუალებას. საცდელი სამუშაო მაშინ არის გამოყენებადი, როდესაც შესაფასებელია მკვეთრად გამოიჯნული ცოდნა, ან პრაქტიკული უნარები, მაგალითად, ენის, ან კომპიუტერის ცოდნა. ამ ინსტრუმენტის ოპტიმალურად გამოსაყენებლად გასათვალისწინებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი მომენტი. წინასწარ, უმჯობესია წერილობით, იყოს განსაზღვრული, თუ რას უნდა მოიცავდეს და როგორი ფორმა უნდა ჰქონდეს საცდელ სამუშაოს, რათა ცოდნისა და უნარების დამაკმაყოფილებელი შეფასება გახდეს შესაძლებელი. განსაზღვრული უნდა იყოს რა დრო არის საჭირო საცდელი სამუშაოსათვის და რა სამუშაო მასალები უნდა იყოს წარმოდგენილი კანდიდატის განკარგულებაში.

სასურველია, რომ წარმატების ზუსტი ინდიკატორები იყოს განსაზღვრული და ჩართული იყოს რამდენიმე დამკვირვებელი.

კრიტიკული ინციდენტი: მეთოდი წარმოადგენს ვაკანტური პოზიციისათვის ტიპური რთული სიტუაციის აღწერას. კანდიდატმა ჯერ უნდა შეაფასოს წარდგენილი სიტუაცია და აქედან გამომდინარე აღწეროს, თუ როგორ მოახდენდა მასზე რეაგირებას. შესაძლებელია კანდიდატს საშუალება მიეცეს მხოლოდ თეორიულად აღწეროს თავისი მოქმედება, ან სიტუაცია წარმოდგენილი იყოს როლური თამაშის სახით. აღწერილი სიტუაცია უნდა შემოიფარგლებოდეს ერთი, ან ორი კრიტიკული პუნქტით. კანდიდატის პასუხების შეფასებისათვის საჭიროა წინასწარ წერილობითი ფორმით კრიტერიუმების დადგენა, რითიც კარგი, ან ცუდი პასუხები განისაზღვრება. კანდიდატს ეძლევა რამდენიმე წუთი მოსამზადებელი დრო, რათა სიტუაციის გააზრება შესძლოს.

კონკრეტული შემთხვევის ანალიზი: კანდიდატის მიერ კონკრეტული შემთხვევის გაანალიზება საცდელი სამუშაოს მსგავსად, ემსახურება ცოდნისა და უნარების პრაქტიკულ შეფასებას. პროფესიული ცოდნის შემოწმების გარდა კონკრეტული შემთხვევის ანალიზი სხვადასხვა ფორმით, შეიძლება გამოყენებული იყოს: ინტელექტუალური, ქცევითი, კომუნიკაციური და ორგანიზაციული კომპეტენციების, ან სხვადასხვა სამუშაო ტექნიკის გამოსარკვევად. კონკრეტული შემთხვევის შექმნა რთული საქმეა. ის იწყება თემის ამორჩევით (მაგალითად, ახალი პროდუქტის შემოტანა), რომელიც უნდა განეკუთვნებოდეს ვაკანტური პოზიციის სამუშაო გარემოს (მაგალითად მარკეტინგი). მიზანი ზუსტად უნდა იყოს ფორმულირებული. მასალა ერთის მხრივ, ფართოდ უნდა წარმოადგენდეს სიტუაციას (მაგალითად, ბაზრის ანალიზი, ხარჯის კალკულაცია), მეორეს მხრივ კი, შემოსაზღვრულ დროით ჩარჩოებში უნდა იყოს დაძლევადი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ წარმოდგენილი დოკუმენტები მართლაც შეიცავდეს პრობლემის მოგვარებისთვის საჭირო ყველა ინფორმაციას. თავად შედგენილი კონკრეტული შემთხვევის

ანალიზი აუცილებლად უნდა გამოიცადოს წინასწარ, მანამ გამოყენებული იქნება კანდიდატთა შერჩევის პროცესში! ამით, ასევე, რეალისტურად შეფასდება მისი დამუშავებისათვის საჭირო დრო. კანდიდატებს გადაეცემათ შეგროვილი მასალა და წერილობით შემუშავებული დავალება. მათ აძლევენ ინფორმაციას, დროის ლიმიტის და საბოლოო პრეზენტაციის ფორმის შესახებ. კანდიდატებს, ასევე, ეძლევათ განკარგულებაში საპრეზენტაციო შესაძლებლობები. კონკრეტული შემთხვევის ანალიზის შედეგების შეფასებისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მხედველობაში მივიღოთ, რომ შესაძლებელია არსებობდეს ძალზე განსხვავებული ამოხსნის ვარიანტები. აქედან გამომდინარე, მხოლოდ პირობითად არის შესაძლებელი წინასწარ ამოხსნის ოპტიმალური და ნაკლებ ოპტიმალური ვარიანტების ფორმულირება. კონკრეტული შემთხვევის ანალიზის შედეგების შეფასება გაადვილდება, თუ წინასწარ შეგროვდება “კლასიკური” შეცდომების ნუსხა.

ჯგუფური დისკუსია: ჯგუფური დისკუსია საშუალებას იძლევა, შეფასდეს კანდიდატთა უნარები ჯგუფში მუშაობისას. კანდიდატთა ჯგუფს ეძლევა რაიმე საკითხი, რომლის მიმართაც ისინი საერთო მოსაზრებამდე, ან გადაწყვეტილებამდე უნდა მივიდნენ. დისკუსიის დრო ხდება კანდიდატებზე დაკვირვება. ჯგუფური დისკუსიის დროს უფრო ხშირად, ხდება სოციალური და კომუნიკაციური კომპეტენციების, ასევე მართვის კომპეტენციების შეფასება. შესაძლებელია არსებობდეს ჯგუფური დისკუსიის სრულიად განსხვავებული ვარიანტები ფორმის მიხედვით:

1) ჯგუფი იღებს მოკლედ აღწერილ საკითხს, რომლის მიმართაც ერთობლივი კონცეფცია უნდა შეიმუშაოს. რაც უფრო ღია და შეუზღუდავია დავალება, მით მეტი შესაძლებლობა არსებობს ისეთ მახასიათებლებზე დაკვირვების, როგორიცაა: ინიციატიურობა, რისკის მიმართ მზაობა, გადაწყვეტილების მიღების უნარი და სხვა.

2) ჯგუფი იღებს ერთობლივ დავალებას, რომლის მიზანია საერთო გადაწყვეტილებამდე მისვლა. ცალკეული კანდიდატები იღებენ ამ თემაზე განსხვავებულ საინფორმაციო მასალებს. ამგვარი

საწყისი მდგომარეობის დროს ნათელი ხდება კანდიდატების ანალიტიკური და კომუნიკაციური უნარები.

3) კანდიდატებს სთხოვენ მიიღონ გადაწყვეტილება წინასწარ კარგად აწონილ-დაწონილ და გააზრებულ დილემურ სიტუაციაში (მაგალითად, განაწილების პრობლემატიკა). კანდიდატებს შეიძლება ამ დროს მიეცეთ როლები. კანდიდატებს წერილობით ეძლევათ დავალება დროითი ვადებით და საჭიროების შემთხვევაში, დამატებითი საინფორმაციო მასალები. ყველაფერი დანარჩენი ჯგუფმა თვითონ უნდა გაარკვიოს. მათი ქცევის შეფასება რამდენიმე დამკვირვებლის მიერ უნდა ხორციელდებოდეს. შეფასების ხარისხი დამოკიდებულია დამკვირვებლის პროფესიონალიზმზე. ჯგუფური დისკუსიისას საჭიროა გავარჯიშებული დამკვირვებლების ჩართვა, დაკვირვების ფურცლის შექმნა სამიზნე კვალიფიკაციებითა და ინდიკატორებით.

საფოსტო ყუთი: საფოსტო ყუთის სავარჯიშო, როგორც წესი შეიცავს წერილობითი საქმეების/დოკუმენტების რიგს. ისე, როგორც ხდება-ხოლმე მენეჯერის, ან სპეციალისტის კორესპონდენციისას. კანდიდატები ამ წერილებთან და ცნობებთან ერთად იღებენ მასალებს (მაგალითად, ორგანიგრამას, შეხვედრების კალენდარს და სხვა), რათა საფოსტო ყუთში არსებულ ინფორმაციებსა და მოთხოვნებზე ადექვატურად რეაგირება შესძლონ. იმისათვის, რომ საფოსტო ყუთში შესაძლებელი გახდეს სამუშაო მოთხოვნების შესატყვისი სტრუქტურის შექმნა, საჭიროა ცალკეული საქმე/დოკუმენტი ერთმანეთთან იყოს დაკავშირებული. თუ საჭიროა კანდიდატის სისტემურ-ანალიტიკური აზროვნების გამორკვევა, მაშინ ეს კავშირები არ უნდა იყოს პირდაპირ თვალში საცემი. საფოსტო ყუთის ახალი სავარჯიშოს შექმნა არის შრომატევადი საქმე, რომელიც უმჯობესია, გამოცდილი პროფესიონალების მიერ ხორციელდებოდეს. საფოსტო ყუთის სავარჯიშოს შეფასებისათვის, როგორც წესი, არსებობს გადაწყვეტის შაბლონური სანიმუშო ვარიანტი. ყურადღება ექცევა არსებით გადახრებს ამ ვარიანტიდან.

პრეზენტაცია: კანდიდატის მიერ განხორციელებული პრეზენტაცია, ან საქმიანი გამოსვლა ემსახურება, ისევე როგორც

კონკრეტული შემთხვევის ანალიზი, ცოდნისა და უნარების პრაქტიკულად გამოყენების შეფასებას. პრეზენტაციისა და საქმიანი გამოსვლის დროს შესაძლებელია შემოწმდეს კანდიდატის პრეზენტაციის ტექნიკა, თავის დაჯერის მანერა, კომუნიკაციური კომპეტენციები და ასევე, მისი პროფესიული ცოდნა. თემა პრეზენტაციის დავალებისათვის, კონკრეტული შემთხვევის ანალიზთან შედარებით გაცილებით მარტივია. შესაძლებელია შერჩეული თემა ფართოდ იყოს მიცემული და თითქმის არ იყოს გადაცემული შინაარსობრივი საქმიანი გამოსვლა ზუსტად უნდა იყოს ფორმულირებული და კანდიდატს უნდა წარედგინოს წერილობით. ამასთანავე დადგენილი უნდა იყოს სიტყვით გამოსვლის ხანგრძლივობა. კანდიდატს ეძლევა თავისუფლება, თუ როგორ მოახდენს თავისი მოსაზრების პრეზენტაციას. საჭიროა კანდიდატს განკარგულებაში მიცეს პრეზენტაციის საშუალებები.

როლური თამაში: სიტუაციური მეთოდების გამოყენების უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ კანდიდატი არა მხოლოდ ვერბალურად წარმოადგენს, თუ როგორ მოქცეოდა გარკვეულ სიტუაციაში. მას ეძლევა შესაძლებლობა, აგრეთვე აჩვენოს საკუთარი ქცევა. ამასთან, რაც უფრო რეალისტურია სიტუაცია, ანუ რაც უფრო მეტად შეესატყვისება ის ვაკანტური პოზიციის პირობებს, მით სანდოა შეფასების შედეგები. როლური თამაშის ფორმისა და აგების მიხედვით შესაძლებელია სხვადასხვა საკვანძო კვალიფიკაციების შეფასება. როლური თამაშისთვის უნდა დამზადდეს ორი მოკლე სცენარი. ერთი კანდიდატისათვის და მეორე – მეორე როლის შემსრულებლისათვის. პირველი სცენარის შედგენისას ყურადღება უნდა მიექცეს, რომ კანდიდატი ინფორმირებული ზოგადი პირობების შესახებ. არ იყოს არანაირი მითითებები, რომლებიც შესაძლოა მას უბიძგებდეს “გარკვეული როლი სწორად ითამაშოს”. საინტერესო ისაა, თუ თავად კანდიდატი როგორ მოიქცევა ამ კონკრეტულ სიტუაციაში. უფრო მეტიც, აღწერა ისე უნდა იყოს მოფიქრებული, რომ კანდიდატმა საკუთარი თავის მთავარ პერსონაჟად განცდა შესძლოს. მეორე სცენარი უფრო მკაცრად უნდა იყოს რეგულირებული. ის უნდა მოიცავდეს ტიპიურ

რეაქციებს, რომლებიც შესატყვის მომენტში შეიძლება იყოს ნაჩვენები. განსახორციელებელი რეაქციების მკაცრი განსაზღვრა მნიშვნელოვანია, რათა კანდიდატის რეაქციებს შედარდეს. ყოველთვის უნდა იყოს გათვალისწინებული, რომ თითოეული როლური თამაში თავისი საკუთარი დინამიკით ვითარდება. განხორციელების დროს ისმის ცენტრალური შეკითხვა, ვინ “შეისწავლის” მეორე როლს და ჩაერთვება შერჩევის პროცედურაში. ამისათვის ხშირად გარე ძალების ჩართვაა აუცილებელი. კანდიდატებს ეძლევათ სიტუაციის წერილობითი აღწერა და გარკვეული დრო, რათა წარმოიდგინონ თავი ამ სიტუაციაში. შემდეგ მათ აქვთ მიღებული აღწერილობის შესატყვისად, ფიქტიური შეხვედრა თავის მოწინააღმდეგესთან (მეორე როლის შემსრულებელთან). ეს მეორე პირი იქცევა მიცემული დავალების მიხედვით, სიტუაციური მოცემულობების მიხედვით.

13.10 გასაუბრება და მიღებული შედეგების ანალიზი

რას ემსახურება გასაუბრება? გასაუბრებისას ცდილობენ შეაფასონ კანდიდატის პიროვნული უნარები - როგორიც არის მაგალითად:

- რამდენად ეწეობა გუნდს;
- რამდენად მიიღებს ხელმძღვანელი;
- საკმარისია თუ არა მისი მზაობა წარმატებისათვის;
- შეუძლია თუ არა შეაფასოს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები;

-სწორი წარმოდგენა აქვს თუ არა სამუშაო ადგილის მოთხოვნების შესახებ;

-შეესაბამება თუ არა კანდიდატის მუშაობის სტილი ახალ ორგანიზაციას და ორგანიზაციის კულტურას.

ინტერვიუერს გასაუბრების შედეგად უნდა დარჩეს რაც შეიძლება სრული სურათი კანდიდატის შესახებ.

კადრების ხელმძღვანელის მიზანია შეიქმნას კანდიდატის შესახებ ამომწურავი შთაბეჭდილება, რათა შემდეგ შესძლოს

დაასაბუთოს, თუ რატომ ირჩევს ამა თუ იმ კანდიდატს. შეკითხვებიდან და პასუხებიდან მან უნდა დაინახოს კანდიდატის პიროვნული და საქმიანი შესაბამისობა შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებთან. კანდიდატის ეფექტურად წარდგენას იგი მხოლოდ მაშინ შესძლებს, თუ თავად კანდიდატი მიაწვდის მას არგუმენტირებულ მასალას. ამიტომაც გასაუბრებისას უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს კანდიდატის მიერ საკუთარი თავის წარდგენა.

დამარწმუნებელი კანდიდატები:

- იცნობენ საკუთარ პროფილს;
- იციან რისი გამორკვევა სურს ინტერვიუერს თავისი შეკითხვებით;
- შეუძლიათ დაასახელონ საკუთარი ძლიერი მხარეები;
- მოჰყავთ კონკრეტული მაგალითები საკუთარი ცოდნისა და უნარების საილუსტრაციოდ;
- სტრესულ შეკითხვებზე რეაგირებენ საკუთარ თავში დარწმუნებულად;
- სვამენ შინაარსობითად “კარგ” შეკითხვებს და მოქნილად შეუძლიათ აეწყონ საუბარს.

რას ელის დამქირავებელი ორგანიზაცია კანდიდატისაგან.

ორგანიზაციის მოლოდინი პრეტენდენტების მიმართ შეიძლება ორ ჯგუფად დაიყოს – საქმიანი ცოდნა და პიროვნული უნარები.

კლასიკური მოთხოვნები: პროფესიული ცოდნა

პროფესიული ცოდნის გარეშე საერთოდ არაფერს არა აქვს აზრი. დღესდღეობით მოთხოვნები პროფესიული ცოდნის მიმართ შედგება შემდეგი სფეროებისგან: პროფესიის ცოდნა; უცხო ენების ცოდნა; კომპიუტერის ცოდნა.

პროფესიის ცოდნა: შედგება ინსტიტუტისა და განათლების სხვა წყაროებიდან მიღებული და ყოველდღიური პროფესიული გამოცდილებით გაღრმავებული ცოდნისაგან.

უცხო ენების ცოდნა: ვინაიდან ორგანიზაციათა უმეტესობა საერთაშორისო მასშტაბებზე გადის დღესდღეობით იზრდება უცხო

ენების ცოდნაზე მოთხოვნები. უმეტეს შემთხვევებში საქმე არ ეხება ენის სრულყოფილად ცოდნას. კანდიდატმა ნათლად უნდა აჩვენოს, რომ იმ დონეზე ფლობს ენას რაზეც არის მოთხოვნა (მაგ. შეუძლია საჭირო ენაზე ტელეფონით მოლაპარაკების წარმართვა, ან წერითი კომუნიკაციის წარმოება).

კომპიუტერის ცოდნა: გამოყენებითი კომპიუტერული პროგრამების ცოდნის გარეშე დღეს წარმოუდგენელია მუშაობა (როგორც არის ტექსტური რედაქტორები, ცხრილები, მონაცემთა ბაზები). სხვადასხვა ფორმებში შესაძლოა სხვადასხვა პროგრამები გამოიყენებოდეს. თუმცა, თუკი კანდიდატი საერთოდ ფლობს გამოყენებით პროგრამებს ეს ნიშნავს, რომ მარტივად და სწრაფად აითვისებს ახალ პროგრამასაც.

თანამედროვე მოთხოვნები: პიროვნული უნარები თუ გადავხედავთ განცხადებებს ხშირად ვნახავთ ისეთ სიტყვებს როგორც არის მოქნილობა, მოტივირება, კომუნიკაციური უნარები, ინიციატიურობა, ორგანიზაციული უნარები და სხვა. ეს უნარები პიროვნული და არა პროფესიული სფეროდან არის. აქ საქმე ეხება იმას, თუ:

- როგორ შეუძლია კანდიდატს პროფესიული ცოდნის გამოყენება სამსახურებრივი დაგაღებების შესრულებისათვის
- მუშაობის დროს რა ურთიერთობებს დაამყარებს კოლეგებთან, თანამშრომლებთან (ქვეშევრდომებთან) და კლიენტებთან.

მარტო ცოდნა არ არის საკმარისი. ცოდნა გამოყენებული უნდა იყოს სამსახურებრივი ამოცანების შესრულებისათვის. ქვემოთ მოცემულია ხუთი შეჯამებული პიროვნული უნარი, რათა შესაძლებელი გახდეს პროფესიული ცოდნის გამოყენება საქმიანობის დროს:

- კლიენტზე ორიენტირება;
- გუნდური მუშაობა და პროექტზე მუშაობა;
- დამოუკიდებელი მუშაობა;

- დატვირთულობის/დაძაბულობის და კრიტიკის მიღების უნარები;
- მზაობა სწავლისათვის

კლიენტზე ორიენტირება: მნიშვნელოვანი ხდება კლიენტის სპეციფიური მოთხოვნების დაკმაყოფილება. კლიენტს უნდა მოექცეთ ისე, რომ იგი მეორედაც მოვიდეს თქვენთან.

გუნდური მუშაობა და პროექტზე მუშაობა: გუნდური მუშაობა ნიშნავს სხვა ადამიანებთან ერთად საქმიანი დავალებების შესრულების უნარს. ამ პიროვნულ უნარს ორგანიზაციები დიდ ყურადღებას აქცევენ. ინფორმაციის დამალვა, ჩუმი ბრძოლები, მარტო მუშაობა, სხვებთან კონტაქტის გაწყვეტა მიუღებელი ქცევებია. თუმცა გუნდური მუშაობა არ ნიშნავს გუნდის წიაღში დაკარგვას და მხოლოდ მაშინ გამოჩენას, როდესაც საქმე ეხება გუნდის წარმატებების დადებით შეფასებას. ოპტიმალური გუნდური მუშაობა მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც თანამშრომლები ერთად აზროვნებენ, წინადადებებს აყენებენ და მუშაობენ იმაზე, თუ როგორ გააუმჯობესონ სამუშაო პროცესი.

პროექტზე მუშაობა არის გუნდური მუშაობის ერთერთი ვარიანტი. კლასიკური გუნდისაგან განსხვავებით აქ იკრიბებიან არა ერთი განყოფილების თანამშრომლები, არამედ სხვადასხვა განყოფილებების წარმომადგენლები ერთი პროექტის განხორციელების მიზნით. სხვა პროექტზე შეიძლება ამ გუნდის შემადგენლობა შეიცვალოს პროექტის მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე.

დამოუკიდებელი მუშაობა: რომ გუნდური მუშაობის უნართან ერთად თანამშრომლის დამოუკიდებელი მოქმედების უნარიც უნდა ქონდეს. ვინაიდან დღესდღეობით ორგანიზაციებში ოპტიმიზაციის მიზნით უქმდება გადაწყვეტილების იერარქიის ბევრი დონე, გაიზარდა მოთხოვნა თანამშრომელთა დამოუკიდებლად მოქმედების უნარზე. აგრეთვე, როდესაც გუნდს სურს წარმატების მიღწევა, თითოეულს უნდა შეეძლოს თავის სამუშაო სფეროში დავალების დამოუკიდებლად შესრულება.

დატვირთულობის / დაძაბულობის მიმართ ამტანობა და კრიტიკის მიღების უნარი: დიდია ასევე მოთხოვნა იმაზე, რომ თანამშრომელმა გაუძლოს გარკვეული დროით დაძაბულ მუშაობას. სტრესის გაძლების უნარი ძალზე მნიშვნელოვანია. ვინც სტრესის გავლენის ქვეშ მალე კარგავს ნერვებს, ვინც იმაზე ხარჯავს ძალისხმევას რომ გაარკვიოს ვინ მოიქცა არასწორად, იმის ნაცვლად, რომ პრობლემის გადაწყვეტაზე იზრუნოს, მინუს ქულებს აგროვებს. თანამშრომლები, ასევე, მზად უნდა იყვნენ კრიტიკის მიღებისა და გააზრებისათვის.

მზაობა სწავლისათვის: დღესდღეობით აუცილებელია თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და განვითარებისათვის მუდმივი ზრუნვა. თანამშრომლებისაგან მოელოდნენ, რომ ისინი მუდმივად უნდა ზრუნავდნენ საკუთარ განვითარებაზე. გასაუბრებისას ცდილობენ შეამოწმონ რამდენად არიან მზად კანდიდატები მუდმივი განვითარებისა და სწავლისათვის. ამისათვის ისმება ისეთი შეკითხვები როგორც არის: „რა წიგნი წაიკითხეთ ბოლოს?“ „მუშაობასთან პარალელურად ხომ არ გაგივლიათ კვალიფიკაციის ამაღლების კურსი?“ „ფული რომ გქონდეთ და ერთი წლის განმავლობაში არ გჭირდებოდეთ მუშაობა, რას იზამდით?“

კარგი მიზეზები სამსახურის შეცვლისათვის. გასაუბრების ერთერთი მთავარი მიზანია სარწმუნოდ გაარკვიოთ კანდიდატის მიერ სამსახურის შეცვლის მიზეზები. რატომ ტოვებს იგი წინა სამსახურს? მოუსვენარი ადამიანია? რთულ სიტუაციებს გაურბის? გაათავისუფლეს?

ყველა კანდიდატი არ ეძებს სამსახურს იმის გამო, რომ ახალ ადგილზე, კარიერის განვითარების შემდგომ ნაბიჯს ხედავს. მოუმზადებელი კანდიდატის შემთხვევაში რჩება შთაბეჭდილება, რომ მისთვის ახალი ორგანიზაცია სასურველი სამუშაოს მიმცემს კი არ წარმოადგენს, არამედ ძველ სამუშაო ადგილზე არსებული პრობლემების გადაჭრის საშუალებას. ეს კი ადამიანთა რესურსების მენეჯერისათვის არ წარმოადგენს კარგ არგუმენტს.

რატომ ხდება სამსახურის შეცვლა?

არსებობს სხვადასხვა მიზეზები იმისა, თუ რატომ ექებენ ადამიანები ახალ სამუშაო ადგილს:

- უფროსთან შეუძლებელი გახდა ერთობლივი მუშაობა;
- მის ნაცვლად მისი კოლეგა იღებს ახლად გაჩენილ ვაკანსიას;
- ხელფასი არ იზრდება სასურველი ოდენობით;
- ადამიანს ნათლად აგრძნობინეს, რომ მისი სახის შენარჩუნებისათვის შეუძლია საკუთარი სურვილით წავიდეს, თორემ დაითხოვენ სამსახურიდან;
- რესტრუქტურისაციის პროცესში მოხდა პერსონალის შემცირება;
- მუდმივი გადატვირთულობა ზედმეტი სამუშაო საათებით, ფინანსური და დროითი კომპენსაციების გარეშე, აუტანელი გახდა;
- სხვადასხვა მიზეზების გამო დაირღვა შიდა ურთიერთობები კოლეგებთან;
- უფროსი, რომელიც აქამდე მხარს უჭერდა და ხელს უწყობდა, წავიდა;
- ფირმის ეკონომიკური დაშლა მხოლოდ დროს საკითხია;
- მართვის ჩვეულ სტილს წარმოადგენდა ფსიქოლოგიური ზემოქმედება და დისკრედიტაცია;

ყველა ეს მიზეზი პოტენციური სამუშაოს მიმცემისათვის არ წარმოადგენს სასიამოვნო მიზეზს. გაცილებით უმჯობესია, როდესაც სამუშაოს ცვლილება გამოწვეულია კარიერაში წინსვლის სურვილით.

სამუშაოს ცვლილების მისაღები მიზეზები:

მისაღებია ყოველ ათ წელიწადში 2-3 სამუშაო ადგილის შეცვლა, როდესაც ადამიანი მიზანმიმართულად იცვლის სამუშაო ადგილს რათა დახვეწოს თავისი უნარები და სრულყოს თავისი პროფესიული განვითარება.

შემდეგი არგუმენტაციული მიმართულებები გამოდგება, რათა სამუშაოს შეცვლა წარმოჩინდეს, როგორც წინსვლა კარიერაში:

- როდესაც კანდიდატი ნათლად აჩვენებს, რომ იგი იმიტომ აპირებს ვაკანსიის დაკავებას, რომ ეს პოზიცია წარმოადგენს მისი პროფესიული წინსვლის გეგმაზომიერ გაგრძელებას;
- როდესაც კანდიდატს პროფესიული წარმატების დასაბუთება შეუძლია და დამაჯერებლად წარმოადგენს, რომ ახალ ორგანიზაციას შეუძლია ამ გამოცდილების თავისთვის სასარგებლოდ გამოყენება.
- როდესაც კანდიდატმა თავისი პროფესიული ცოდნა და პიროვნული უნარები ძველ სამუშაო ადგილზე თანამიმდევრულად განავითარა და ამჟამად სურს ეს ცოდნა და უნარები ახალ პოზიციაზე გამოიყენოს. არგუმენტირების აღნიშნული ხაზები კანდიდატის პრეზენტაციის დროს ნათელი უნდა გახდეს.

კანდიდატის ძლიერი და სუსტი მხარეები

მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, თუ რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს კანდიდატს. გამოცდილება აჩვენებს, რომ კანდიდატებს უჭირთ უპასუხონ შეკითხვებს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ. როგორც წესი, ამგვარი შეკითხვების საპასუხოდ, კანდიდატის გონებაში ჩნდება შემდეგი სახის შეკითხვები: “რომელი ჩემი ძლიერი მხარეები უნდა დავასახელო, რათა თავი უკეთ წარმოვაჩინო?” ან “რამდენად გულწრფელი უნდა ვიყო ჩემი სუსტი მხარეების დასახელებისას?”

ზოგიერთი ძლიერი მხარის ჩამონათვალი:

- საკუთარი თვალსაზრისის გატანის უნარი
- სხვათა ენთუზიაზმით ანთების უნარი
- პასუხისმგებლობის უნარი
- გუნდურობა
- მიღწევაზე ორიენტირება
- კომუნიკაბელობა
- ანალიტიკური აზროვნება
- ადლოს ადების უნარი

- კრეატიულობა/ საკუთარი იდეები
- კომპრომისებისათვის მზაობა
- რისკისათვის მზაობა
- სანდოობა
- გადაწყვეტილების მიღების მზაობა
- ზედმეტი დატვირთვის აღების უნარი

კარგი პასუხი ძლიერი მხარეების შესახებ დასმულ შეკითხვებზე სტრუქტურულად ასე გამოიყურება:

- იმ საკვანძო სიტყვის ამომწურავი, სრული წინადადებით აღწერა, რომელიც ძლიერ მხარეს აღნიშნავს.
- შემდეგ, კონკრეტული სიტუაცია, რომლის მეშვეობითაც ნათელი გახდება კანდიდატის ძლიერი მხარე.

საკუთარ სუსტ მხარეებზე საუბარიც ისეთივე რთულია კანდიდატისათვის, როგორც ძლიერ მხარეებზე. მიუხედავად ამისა, კარგია თუკი კანდიდატს რეალისტურად შეუძლია შეაფასოს საკუთარი თავი და არ ერიდება სისუსტეებზე საუბარს. იდეალური ხომ არავინაა.

თუკი კანდიდატი იუმორის საშუალებით ცდილობს თავი აარიდოს პასუხს, არ აჰყვეთ ხუმრობაში და კითხვა გაუმეორეთ.

კარგი პასუხი ასეთი სტრუქტურის მქონეა:

- კანდიდატი ასახელებს სუსტ მხარეს ერთი წინადადებით და იყენებს ისეთ სიტყვებს, როგორცაა – ”ხანდახან”, “დროდადრო”, “სიტუაციურად”, “ცალკეულ შემთხვევაში” “აღრე”;
- მოჰყავს იმის მაგალითი, როგორ გამოიხატა მისი სისუსტე წარსულში;
- თვალსაჩინოდ წარმოადგონს, თუ რა გააკეთა სისუსტის დაძლევისათვის.

თავი II

საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი საქართველოს ენერჯეტიკული კომპანიებისათვის

2.1 ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მიზნები და ფუნქციონირების პრინციპები.

წარმოდგენილი ანაზღაურების სისტემის სწორი ფუნქციონირების წინაპირობა არის პერსონალის სწორი შერჩევა. პერსონალის შერჩევის პროცედურა უნდა იყოს წინა თაგში აღწერილი მეთოდის ანალოგიური.

სისტემის დანერგვა მიზანშეწონილია კომპანიაში სადაც დაახლოებით 100 და მეტი თანამშრომელია დასაქმებული. რაც უფრო მეტია დასაქმებულთა რაოდენობა, მით უფრო მიზანშეწონილი იქნება შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემის დანერგვა.

შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემის მიზანია მოახდინოს დაქირავებული პერსონალის ინტერესების კომპანიის სტრატეგიულ ინტერესებთან მაქსიმალური თანხვედრა.

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

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის პერსონალი კარგად იცნობდეს მიღებული ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირების პრინციპებს. ამით მუშაკს ეცოდინება, თუ რა მიმართულებით 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 ექნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისთვის ნათელი იქნება რისთვის უხდებიან მას

სწორედ ამ ოდენობის ხელფასს და რა გზით შეუძლია გაზარდოს თავისი შემოსავალი.

ხელფასის ოდენობის განსაზღვრის ტრადიციული ალგორითმი 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 კომპანიის (მათ შორის ენერჯეტიკის სფეროში მომუშავე) წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა. პერსონალის გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდის შესაძლებლობები კადრების შემცირების ხარჯზე - შეზღუდულია. ამიტომ ძირითადი ყურადღება უნდა მიექცეს პირველ რიგში შრომის ორგანიზაციის და ანაზღაურების სისტემის სრულყოფას.

აუცილებელია ისეთი გადაწყვეტილებების მოძებნა, რომელიც ხელს შეუწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურ გამოყენებას. შემუშავებული მოდელი სწორედ ამ მიზანს ემსახურება და ხელს უწყობს სახელფასო ფონდის ეფექტურად გამოყენებას.

ენერჯეტიკის სფეროში მომუშავე კომპანიებში ანაზღაურების სისტემის მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ფაქტიურად შეუძლებელია თვლადი მეთოდით შრომის ეფექტურობის შეფასება. მაგალითად საკმაოდ მარტივია პერსონალის შრომის ეფექტურობის შეფასება ისეთ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკი აწარმოებს ერთგვაროვან პროდუქციას. მაგალითად, მუშაკი რომელიც აწარმოებს დანადგარზე რაღაც დეტალს. მის მიერ დღეში (საათში) წარმოებული დეტალების რაოდენობის მიხედვით საკმაოდ ადვილია გამოთვალა მისი შრომის ეფექტურობა (რა თქმა უნდა წუნის გათვალისწინებით). შესაბამისად ადვილი იქნება პრემიების, დანამატების და სხვა ბონუსების განსაზღვრა. მაგრამ, როგორც

უნდა იყოს ანაზღაურების სიტემა ენერგეტიკულ კომპანიებში, სადაც შრომის ეფექტურობის მაჩვენებლების შემუშავება საკმაოდ რთულია დარგის სამუშაო პროცესის სპეციფიურობის გამო. სირთულეს წარმოადგენს იმის გარკვევაც, თუ რა წვლილი აქვს მუშაკს შეტანილი კომპანიის წარმატების საქმეში.

ეს ნაშრომი არის მცდელობა, შემუშავებულ იქნეს ანაზღაურების მოქნილი სისტემა, რომელიც შედარებით ადვილად და ნაკლები დანახარჯებით მოერგება ენერგეტიკის სფეროში მომუშავე კომპანიებს. ეს არის მცდელობა შეიქმნას მოდელი, რომელიც კონკრეტულ პირობებზე მორგებისას იქნება ადავილად ადაპტირებადი. სწორედ ამიტომ გადაწყდა, რომ მას ჰქონოდა მოდულური სტრუქტურა, რომლის ცალკეული მოდულების გამოყენება ან დახვეწა-მოდულიზაცია არ იქნება იმის მიზეზი, რომ მოდელი მთლიანობაში არ იმუშავებს.

მოცემულ ანაზღაურების სისტემას გააჩნია მოდული, რომელიც მუშაკის მიერ კომპანიის მუშაობის წარმატებაში და მიღწევებში 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. არის აგრეთვე მოდული, რომელიც გულისხმობს პერსონალისთვის ბონუსის გადახდას არა მარტო იმისთვის, რასაც მუშაკი აკეთებს, არამედ იმისთვის, რაც მან იცის, რაც გულისხმობს ძირითად ხელფასზე დანამატის გადახდას განათლებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით.

მოცემული მოდელის მოქნილობა გამოიხატება არა მარტო იმაში, რომ შეიძლება ცალკეული მოდულების მოდიფიცირება ან გამოყენებაზე უარის თქმა, არამედ იმაშიც, რომ საჭიროების შემთხვევაში მას შეიძლება ადვილად დაამატოთ ახალი მასტიმულირებელი დანამატების 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 კვალიფიცირებული კადრების მოზიდვას.

მოცემული ანაზღაურების სისტემის ფუნქციონირების 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.

ორგანიზაციის პერსონალს ამ ანაზღაურების 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.

მოცემულ ანაზღაურების სისტემით ხელფასების დანიშვნისას გამონაკლისების დაშვება ეწინააღმდეგება სამართლიანობის პრინციპს, რომელიც წარმოადგენს აღნიშნული სისტემის ერთერთ მთავარ უპირატესობას.

საერთო ჯამში მოცემული ანაზღაურების სისტემის მიზანია სამართლიანად და ამაღროულად ოპტიმალურად იქნეს გამოთვლილი მუშაკზე დასარიცხი ხელფასი, რა დროსაც უნდა

იქნეს 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 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 - (Salary) სულ დარიცხვის პერიოდში დარიცხული ხელფასი დანამატებით

W - (Work) ფიქსირებული ტარიფით გამომუშავებული დარიცხული ხელფასი (ნამუშევარი დღეების/საათების მიხედვით)

L - (Leave) ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხული თანხა

MB - (Medical Bulletin) დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების გაცემა (ბიულეტენის ანაზღაურება)

E - (Education) განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი

S - (Seniority) უწყვეტი სამუშაო სტაჟის დანამატი

W^R - (Rating of Worker) მუშაკის რეიტინგის დანამატი

SD^R - (Rating of Subdivision) სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი

B - (Bonus) პრემია მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით

2.2 პერსონალის თანამდებობრივი კლასიფიკაცია

კომპანიაში ამ სისტემის დასანერგად პირველ რიგში უნდა გაკეთდეს თანამდებობრივი კლასიფიკაცია. ჩვენი მიზნებისთვის არ

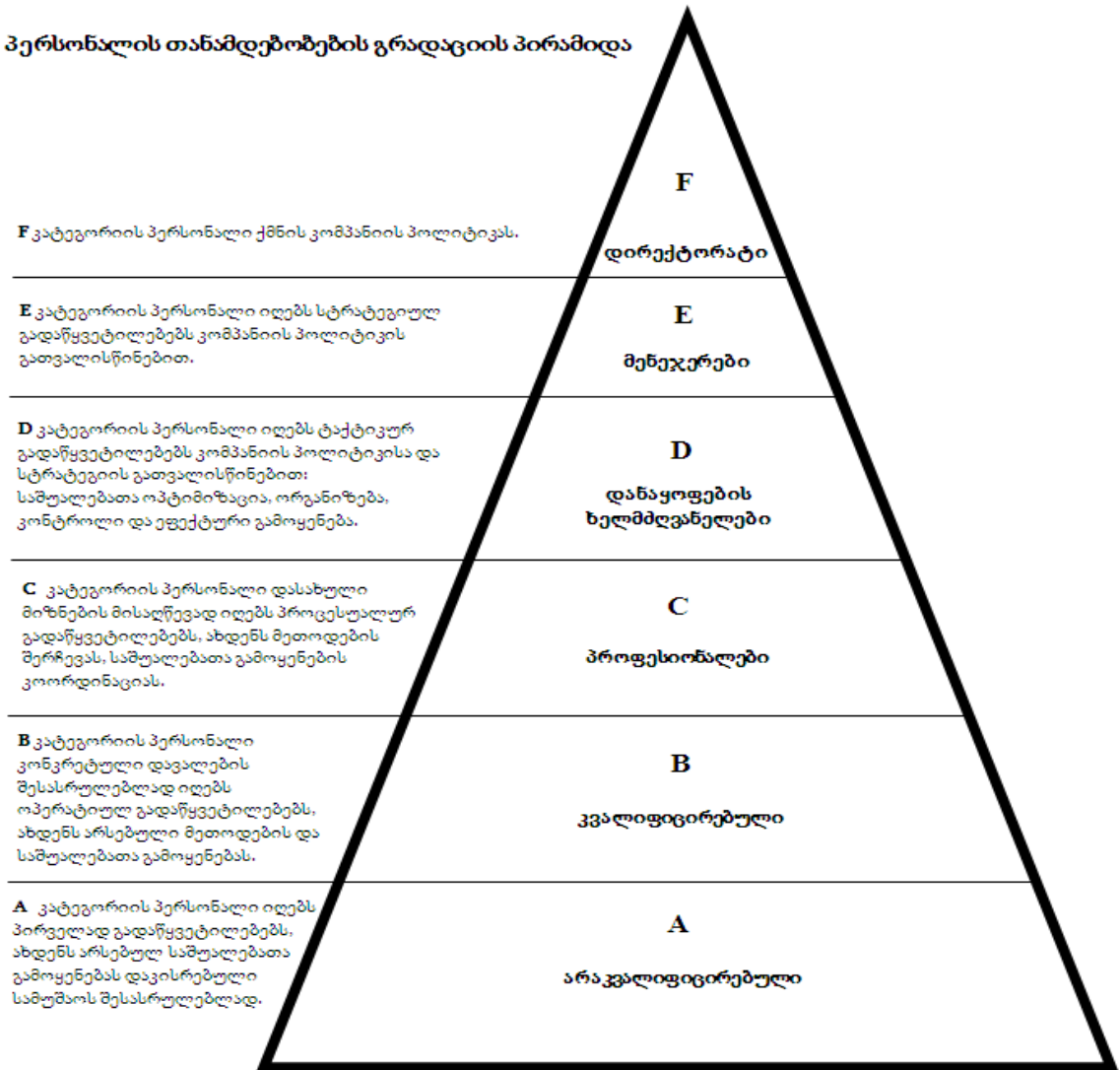
გამოდგება აქამდე მიღებული ისეთი თანამდებობრივი კლასიფიკაცია, სადაც დაყოფა ხდებოდა შემდეგი სახით:

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

ასეთი ტიპის კლასიფიკაციას ვერ გამოვიყენებთ ანაზღაურების სისტემის მიზნებისათვის. კომპანიის დამტკიცებულ სტრუქტურასთან ერთად უნდა შეიქმნას ისეთი კლასიფიკაცია, რომელიც შემდგომში მოგვცემს საშუალებას უფრო ზუსტად ავსახოთ თანამდებობის იერარქიული მდგომარეობა და გამოვიყენოთ კლასის შესაბამისი ხელფასის დადგენის ოპერაციისათვის.

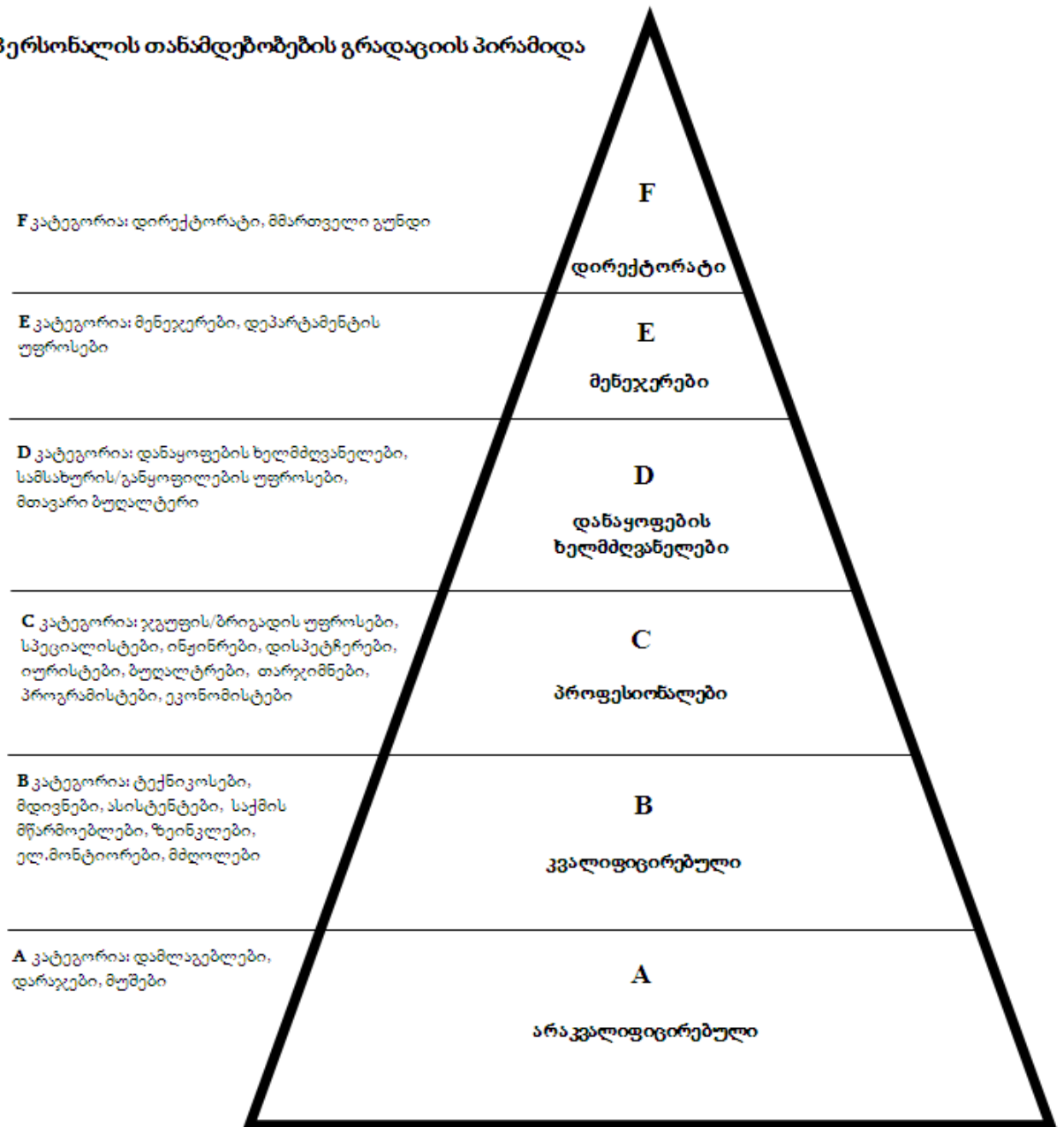
აქედან გამომდინარე, ენერგეტიკული კომპანიის საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრისთვის კომპანიის სტრუქტურასთან ერთად მიზანშეწინილია დამტკიცდეს **პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1**. აღნიშნული პირამიდა იძლევა საშუალებას ლოგიკურად დაიყოს კომპანიაში არსებული თანამდებობები კატეგორიების მიხედვით. ეს დაყოფა შემდგომში გამოყენებული იქნება როგორც ანაზღაურების სისტემისთვის, ისე სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზისთვის. ეს პირამიდა საკმაოდ ნათლად აჩვენებს კონკრეტული კატეგორიის თანამდებობებზე დასაქმებულ პერსონალს თუ რა ადგილი უჭირავს მას კომპანიის სტრუქტურაში იერარქიულად, რა ტიპის გადაწყვეტილებების მიღება მოუწევს და რა დონის პასუხისმგებლობა ექნება მას.

პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა



ნახ.1 პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1

პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა



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

მოცემულ სქემაზე ნაჩვენებია პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდა 1 არის უნიფიცირებული და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ფაქტიურად ნებისმიერ ენერგეტიკულ კომპანიაში. შესაძლებელია მაში 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 გრადაციის პირამიდაში** კატეგორიებად 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.

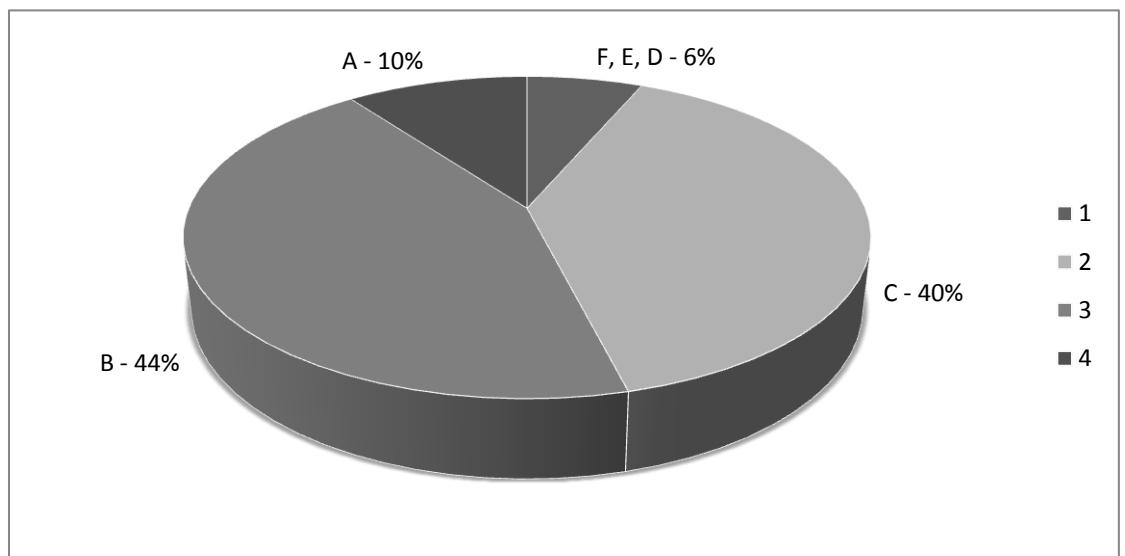
C კატეგორიის პერსონალი დასახული მიზნების მისაღწევად იღებს პროცესუალურ გადაწყვეტილებებს, ახდენს მეთოდების შერჩევას, საშუალებათა გამოყენების კოორდინაციას. ამ კატეგორიაში არის ისეთი თანამდებობები, რომლებიც მოითხოვენ დასაქმებულისაგან პროფესიონალიზმს, უმაღლეს განათლებას (როგორც წესი სპეციალობის მიხედვით),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

A კატეგორიის პერსონალი იღებს პირველად გადაწყვეტილებებს, ახდენს არსებულ საშუალებათა გამოყენებას დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად. ამ კატეგორიაში იქნება ისეთი თანამდებობები, რომლებიც არ მოითხოვენ

დასაქმებულისაგან გარკვეული განათლებისა ან კვალიფიკაციის ფლობას, მაგალითად: დამლაგებლები, დარაჯები, მუშები.

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



ნახ. 3 არსებული თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფის მაგალითი

აღსანიშნავია, რომ ამ დროისთვის 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 განისაზღვრის ენერგეტიკული კომპანიის თანამდებობების დასახელებების ჩამონათვალი სტრუქტურის შესაბამისად;
3. უკლებლივ ყველა თანამდებობის სახელწოდებას უნდა შეესაბამოს კატეგორია პერსონალის თანამდებობების გრადაციის პირამიდის შესაბამისად.

2.3 დადგენილი ხელფასების ოდენობის დიაპაზონის

განსაზღვრა თანამდებობების კატეგორიების მიხედვით

ენერგეტიკულ კომპანიებში ანაზღაურების სისტემის აწყოებისას ან მოდიფიცირებისას გარკვეულ სირთულეს წარმოადგენს ხელფასების სწორი განსაზღვრა. ამ დროს მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება:

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

2. კომპანიაში მიღებული სახელფასო სისტემა თანამშრომლების მიერ უნდა იყოს მიღებული და აღიარებული, როგორც სამართლიანი.
3. ხელფასების განსაზღვრა უნდა მოხდეს კომპანიაში არსებული სტრუქტურის შესაბამისად თანამდებობის რანგის გათვალისწინებით. ანუ, რაც უფრო მაღალია თანამდებობრივად თანამშრომლის რანგი, მით უფრო მარალი 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 თანამდებობის 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.

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

ამ მეთოდით დადგენილი ხელფასის დიაპაზონის განსაზღვრის უპირატესობა ის არის, რომ ის იძლევა შრომის ბაზრის შესწავლისთვის საჭირო დროისა და რესურსების

დანახარჯების მნიშვნელოვანი ეკონომიის საშუალებას. 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. იგივე მეთოდით იგივე რანგის თანამდებობებისათვის **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. მაგალითად ენერგეტიკულ კომპანიაში ყველაზე დაბალი რანგის თანამდებობები არის დამლაგებელი, მუშა ან დარაჯი. რეალურად, ანაზღაურების მხრივ დარგთაშორისი დიფერენციაცია ამ კატეგორიის თანამშრომლებისათვის მინიმალურია, ამიტომ შრომითი ბაზრის შესწავლისას შეიძლება სხვა, იმ კომპანიების ინფორმაციის გამოყენება, რომელთა მუშაობის სფეროს ენერგეტიკა არ წარმოადგენს.

შესაძლებელია კომპანიამ შრომითი ბაზრის შესწავლა გაიტანოს აუტსორსინგზე, ანუ დაიქირაოს სპეციალიზირებული ფირმა, რომელიც პროფესიონალურად მოახდენს აღნიშნული საკითხის შესწავლას და დაადგენს მინიმალურ და მაქსიმალურ ხელფასებს ყველაზე დაბალი რანგის თანამდებობაზე (ჩვენს

მაგალითში დამლაგებლის თანამდებობაზე). სახსრების ეკონომიის მიზნით სავსებით შესაძლებელია კვლევის საკუთარი რესურსით განხორციელება. ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ როგორც წესი კომპანიები არ ახმაურებენ საკუთარ ორგანიზაციაში არსებულ ხელფასების ოდენობას, რაც გარკვეულწილად ართულებს კვლევას.

მაგალითისთვის, ამ ნაშრომის ფარგლებში ექსპერიმენტის სახით ჩატარდა შემდეგი კვლევა:

კვლევის მიზანი: ჰიპოტეტიკური ენერგეტიკული კომპანია “ენერგო“-ს ყველაზე დაბალი რანგის თანამდებობის - “დამლაგებლის” სრული შტატის მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასის დადგენა საკუთარი რესურსით და მინიმალური დანახარჯებით.

კვლევის ჩატარების თარიღი: 2011 წლის იანვარი

კვლევისთვის დახარჯული დრო: 1 სამუშაო დღე (8 სამუშაო საათი)

კვლევაში გამოყენებული საშუალებები:

1. ინტერნეტი: ენერგეტიკაში მოღვაწე კომპანიების ინტერნეტ-საიტებზე გამოქვეყნებული ვაკანსიების განცხადებები; საიტები www.geostat.ge; financial.ge; jobs.ge; www.hr.com.ge; forum.ge; mycareer.ge; www.newjobs.ge; vet.ge; www.brandjob.ge; www.dasaqmeba.com; www.infobank.ge; www.gancxadeba.ge;
2. პრესა: გაზეთი “სიტყვა და საქმე”
3. ინფორმაციის მოძიება და დაზუსტება ტელეფონის საშუალებით.

წყაროების რაოდენობა განისაზღვრა 20-ით. მეტი სიზუსტისთვის პრაქტიკაში შესაძლებელია წყაროების რაოდენობის გაზრდა. გამოკითხვაში მონაწილეობდნენ არამარტო ენერგეტიკული კომპანიები. ეს დაშვება გაკეთდა, რადგან დამლაგებელი არაენერგეტიკული დარგის საწარმოშიც აკეთებს ფაქტიურად იგივეს, რასაც ენერგეტიკის სფეროში მომუშავე საწარმოში.

შენიშვნა: იმ შემთხვევაში, თუ წყარო იძლეოდა ინფორმაციას ხელზე ასაღები ხელფასის შესახებ, დადგენილი ხელფასის

ოდენობის მისაღებად ხდებოდა ამ თანხის გადაანგარიშება 20% საშემოსავლო გადასახადის გათვალისწინებით.

კვლევის შედეგად მიღებული დასკვნები:

1. “დამლაგებლის” სრულ შტატზე სამუშაო ბაზარზე მინიმალური ხელფასი შეადგენს 300 ლარს
2. “დამლაგებლის” სრულ შტატზე სამუშაო ბაზარზე მაქსიმალური ხელფასი შეადგენს 501 ლარს
3. “დამლაგებლის” სრულ შტატზე სამუშაო ბაზარზე საშუალო ხელფასი შეადგენს 380 ლარს

ჩატარებული კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე შედგა შემდეგი ცხრილი:

ცხრილი № 1 - კვლევის შედეგები

წყაროს დასახელება	თვეში დადგენილი ხელფასი სრულ შტატზე (ლარი)
წყარო 1	300
წყარო 2	330
წყარო 3	455
წყარო 4	501
წყარო 5	470
წყარო 6	410
წყარო 7	350
წყარო 8	350
წყარო 9	305
წყარო 10	320
წყარო 11	390
წყარო 12	400
წყარო 13	470
წყარო 14	310
წყარო 15	400
წყარო 16	425
წყარო 17	340
წყარო 18	358
წყარო 19	400
წყარო 20	320

ხელფასებთან დაკავშირებით დამატებით სასარგებლო და სანდო ინფორმაციის მოპოვება შეიძლება აგრეთვე საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის საიტზე www.geostat.ge და საიტზე ვებ-მისამართით financial.ge. მაგალითად საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის საიტზე შესაძლებელია საარსებო მინიმუმის შესახებ ინფორმაციის მიღება. ეს ინფორმაცია ატარებს დამხმარე ხასიათს ორგანიზაციაში მინიმალური ხელფასის განსაზღვრისას. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს კანონმდებლობა ამას არ კრძალავს, კატეგორიულად მიუღებელია ორგანიზაციაში მინიმალური ხელფასის საარსებო მინიმუმის ზღვარზე დაბლა დაწევა.

დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში არსებობს მინიმალური ხელფასის მცნება, რომელიც განსაზღვრულია კანონმდებლობით. ოფიციალური მინიმალური ხელფასი წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკურ ნორმატივს, რომელიც განსაზღვრავს შრომის ანაზღაურების დასაშვებ მინიმალურ დონეს. ამ ქვეყნებში დამქირავებელს ეკრძალება დამტკიცებულ ნიშნულზე უფრო დაბალი ხელფასის დანიშვნა დაქირავებულისთვის. მაგალითად ლუქსემბურგში ეს მაჩვენებელი თვეში 1680 ევროს შეადგენს, ამერიკის შეერთებულ შტატებში - 735 ევროს ექვივალენტს აშშ დოლარში, საფრანგეთში - 1343 ევროს, ხოლო უკრაინაში შეადგენს 88 ევრის ექვივალენტს გრივნაში. მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს მრავალ სახელმწიფოში განსაზღვრულია მინიმალური ხელფასი, არ არსებობს საერთო მოსაზრება მინიმალური ხელფასის განსაზღვრის მიზანშეწონილებაზე. არსებობს მოსაზრება, რომ მინიმალური ხელფასის განსაზღვრა ნეგატიურად აისახება ინფლაციის დონეზე, და შესაბამისად მისი დამტკიცება მიზანშეწონილია მხოლოდ განვითარებულ და სტაბილურ სახელმწიფოში. კლასიკური შეხედულება მინიმალური ხელფასის განსაზღვრის უარყოფით მხარეებზე შემუშავებული იყო ამერიკელი ეკონომისტის, ეკონომიკის დარგში ნობელის პრემიის ლაურეატის ჯორჯ სტიგლერის (George Joseph Stigler) მიერ ჯერ კიდევ 1946 წელს.

ლიტვისა და უნგრეთის შრომის კანონმდებლობაში ანაზღაურების საკითხებს მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა. უნგრეთის შრომის კოდექსში პირდაპირ არის განსაზღვრული, რომ ხელფასის ოდენობა არ შეიძლება იყოს სავალდებულო მინიმალური ხელფასის ოდენობაზე ნაკლები, რომელსაც ადგენს ჯანდაცვისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო სხვადასხვა უწყებებთან, მათ შორის პროფესიულ კავშირებთან კონსულტაციების საფუძველზე.

საქართველოში ამჟამად მინიმალური ხელფასი კანონმდებლობით არ არის განსაზღვრული.

აგრეთვე სასარგებლო ინფორმაციას წარმოადგენს ქვეყანაში და დარგში არსებული საშუალო ხელფასის ოდენობა. თუ კომპანიაში არსებული საშუალო ხელფასი მიახლოებულია ამ მაჩვენებლებს, ეს იმის ინდიკატორია, რომ ორგანიზაციაში დანერგილი ანაზღაურების სისტემა შეესაბამება სამუშაო ბაზარზე არსებულ ვითარებას.

შრომითი ბაზრის შესწავლა გვაჩვენებს, რომ ამ თანამდებობების მინიმალური დადგენილი ხელფასი (სრულ შტატზე მუშაობისას) შეადგენს მაგალითად 300 ლარს. ხოლო მაქსიმალური დადგენილი ხელფასი იგივე თანამდებობებზე შეადგენს 501 ლარს. შედეგად ჩვენ უკვე გვეცოდინება, რომ A კატეგორიის თანამდებობებისათვის მინიმალური დადგენილი ხელფასი შეადგენს 300 ლარს, ხოლო მაქსიმალური - 501 ლარს.

ეს დიაპაზონი - 300-501 ლარი იქნება ჩვენთვის ამოსავალი წერტილი ენერგეტიკულ კომპანიაში არსებული ყველა სხვა დანარჩენი თანამდებობების დადგენილი ხელფასების დიაპაზონების განსაზღვრისათვის. ამიტომაც არის მნიშვნელოვანი ამ დიაპაზონის სწორად განსაზღვრა.

აღსანიშნავია, რომ განსაზღვრული მინიმუმი და მაქსიმუმი სულაც არ ნიშნავს, რომ კომპანიაში დასაქმებულ რომელიმე თანამშრომელს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს მინიმალური ან მაქსიმალური განაკვეთი. მთავარია, რომ ეს განაკვეთი ამ კატეგორიის თანამდებობისთვის განსაზღვრულ დიაპაზონში იყოს.

შემდეგი ნაბიჯია თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის დიაპაზონის კოეფიციენტის განსაზღვრა, რაც ანაზღაურების სისტემის შემოთავაზებული მოდელის ფარგლებში ხდება შემდეგი ფორმულით:

$$K = S_{\max} / S_{\min} \quad (1)$$

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:

$$501 / 300 = 1,67 \text{ (მთელის მესამედამდე დამრგვალებით)}$$

მთელის მესამედამდე დამრგვალება იძლევა საკმარისად მაღალ სიზუსტეს მისაღები შედეგის მისაღწევად. შესაძლებელია მთელის მეათედამდეც დამრგვალება, რაც ასაევე საკმარისს სიზუსტეს მოგვცემს.

ბუნებრივია, რომ ეს კოეფიციენტი 1-ზე მეტი უნდა იყოს. მიუხედავად იმისა, რომ მისი მაქსიმალური სიდიდე არ არის შეზღუდული, მიზანშეწონილია, რომ ეს სიდიდე 2-ს არ აღემატებოდეს, ხოლო ოპტიმალური ვარიანტი როგორც წესი 1,5 - 1,8-მდე დიაპაზონში მერყეობს. იმ შემთხვევაში, თუ კოეფიციენტის სიდიდე ამ დიაპაზონში არ ჯდება, გადასახედია პირველადი მონაცემების (მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასი შრომის ბაზარზე) მოძიების მეთოდი. კერძოდ შეიძლება მიზანშეწონილი იყოს ინფორმაციის წყაროების რაოდენობის გაზრდა უფრო ზუსტი შედეგების მისაღებად.

მიღებული კოეფიციენტი უნივერსლურია, და მისი გამოყენებით ჩვენ შევძლებთ გამოვითვალოთ ყველა კატეგორიის თანამდებობებისათვის დადგენილი ხელფასების მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრები. ამისათვის მზადდება შემდეგი ცხრილი:

ცხრილი № 2 – დადგენილი ხელფასის მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრები

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 გამრავებული K-ზე - თანამდებობების კატეგორიების დადგენილი ხელფასის კოეფიციენტზე.

შესაბამისად:

A კატეგორიის **მინიმუმი** და **მაქსიმუმი** გაგვაჩნია ჩატარებული კვლევის შედეგად;

B კატეგორიის **მინიმუმი** = A კატეგორიის მინიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ B კატეგორიის მინიმუმი = 300 ლარი X 1,67 = 501 ლარს);

B კატეგორიის **მაქსიმუმი** = A კატეგორიის მაქსიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ B კატეგორიის მაქსიმუმი = 501 ლარი X 1,67 = 837 ლარს);

C კატეგორიის მინიმუმი = B კატეგორიის მინიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ C კატეგორიის მინიმუმი = 501 ლარი X 1,67 = 837 ლარს);

C კატეგორიის მაქსიმუმი = B კატეგორიის მაქსიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ C კატეგორიის მაქსიმუმი = 837 ლარი X 1,67 = 1397 ლარს);

დანარჩენი კატეგორიის მინიმუმი და მაქსიმუმი გაანგარიშდება ანალოგიურად:

D კატეგორიის მინიმუმი = C კატეგორიის მინიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ D კატეგორიის მინიმუმი = 827 ლარი X 1,67 = 1397 ლარს);

D კატეგორიის მაქსიმუმი = C კატეგორიის მაქსიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ D კატეგორიის მაქსიმუმი = 1397 ლარი X 1,67 = 2333 ლარს);

E კატეგორიის მინიმუმი = D კატეგორიის მინიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ E კატეგორიის მინიმუმი = 1397 ლარი X 1,67 = 2333 ლარს);

E კატეგორიის მაქსიმუმი = D კატეგორიის მაქსიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ E კატეგორიის მაქსიმუმი = 2333 ლარი X 1,67 = 3897 ლარს);

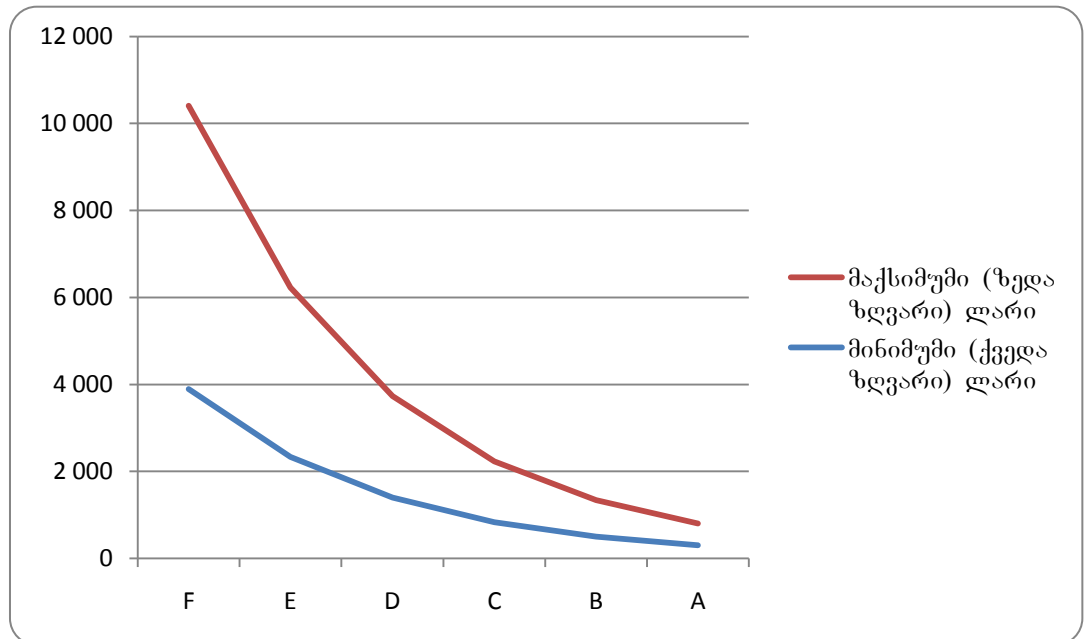
F კატეგორიის მინიმუმი = E კატეგორიის მინიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ F კატეგორიის მინიმუმი = 2333 ლარი X 1,67 = 3897 ლარს);

F კატეგორიის მაქსიმუმი = E კატეგორიის მაქსიმუმი გამრავლებული კოეფიციენტზე 1,67 (ანუ F კატეგორიის მაქსიმუმი = 3897 ლარი X 1,67 = 6508 ლარს);

კოეფიციენტის უნივერსალურობა იწვევს ხელფასების დიაპაზონის პროპორციულ ზრდას. სწორედ ეს პროპორციულობა და კანონზომიერების არსებობა უქმნის დასაქმებულ მუშაკებს ხელფასების დანიშვნის სამართლიანობის განცდას, რაც დადებით

გაგლენას ახდენს მათ მოტივაციაზე და ქმნის ორგანიზაციაში ჯანსაღ კლიმატს.

გრაფიკულად აგებული ეს სისტემა გამოიყურება შემდეგნაირად:



ნახ. 4 –ხელფასის გრაფიკული გამოსახულება

2.4 დადგენილი ხელფასის ოდენობის განსაზღვრა დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულების გამოყენებით

სახელფასო ზღვრების განსაზღვრა კონკრეტული კატეგორიების თანამდებობებისთვის არ არის საკმარისი ცალკეული თანამდებობის ხელფასის განსაზღვრისთვის. ამ ეტაპზე ჩვენ ვიცით მხოლოდ ზღვრული ოდენობები, მაგრამ დგება საკითხი: მოცემულ ზღვრებში ზუსტად რა ოდენობით უნდა განისაზღვროს კონკრეტული თანამდებობის ხელფასი? როდესაც ვამბობთ “კონკრეტულ თანამდებობას”, იგულისხმევა კონკრეტული თანამდებობა, რომელიც სხვა თანამდებობისაგან განსხვავებულია არა სახელით, არამედ შესასრულებელი სამუშაოს აღწერით. ანუ

შეიძლება ორ თანამდებობის სახელწოდება იყოს ერთნაირი, მაგალითად “სპეციალისტი” ან “ინჟინერი”, მაგრამ ამ თანამდებობების სამუშაოს აღწერაში იყოს მნიშვნელოვანი განსხვავებები. ასეთ შემთხვევაში ერთნაირი სახელწოდებიანი თანამდებობები განიხილება როგორც განსხვავებული.

კონკრეტული თანამდებობისთვის მოცემულ ზღვრებში განსაზღვრული დადგენილი ხელფასის ზუსტი ოდენობის დასადგენად მოცემულ ანაზღაურების სისტემის მოდელში გათვალისწინებულია შესასრულებელი სამუშაოს დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულის მცნების შემოტანა.

დატვირთვის / პასუხისმგებლობის ქულა მიეთითება სამუშაოს აღწერაში. მისი განსაზღვრა ხდება სპეციალური ცხრილური შკალის მიხედვით. ამ ცხრილური შკალის შექმნისას პრაქტიკაში მიზანშეწონილია 0-5 – 0-10 ბალიანი შკალის გამოყენება. შკალის ასათვლელი წერტილი 0 ქულა იქნება, რათა არსებობდეს მინიმალური ხელფასის დანიშვნის საშუალება. უფრო დაბალბალიანი ცხრილი/შკალა არ მოგვცემს საკმარის სიზუსტეს, რადგან დიდი ალბათობაა, რომ დაგეჭირდეს შკალის შორისი, შუალეობური ვარიანტი. 10 ბალიან შკალაზე მეტის გამოყენებამ კი შეიძლება ზედმეტად გაართულოს ხელფასის განსაზღვრის პროცესი. ოპტიმალური ვარიანტის შრჩევა ხდება კონკრეტული კომპანიის სპეციფიკიდან გამომდინარე.

ცხრილი № 3 - დატვირთვებისა და პასუხისმგებლობის ქულები

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 სტაჟორი, გამოსაცდელ ვადაზე ან მომზადებაზე.	0	0
მინიმალური დატვირთვა/პასუხისმგებლობა (მაგალითად დამლაგებელი, რომელიც ალაგებს რეკლამენტირებულ 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	

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

დადგენილი ხელფასი უდრის შესაბამისი კატეგორიის მინიმალურ ხელფასს მიმატებული დატვირთვის/პასუხისმგებლობის კოეფიციენტით განსაზღვრული თანხა, რომელიც უდრის ამ კატეგორიის მაქსიმალურ და მინიმალურ ხელფასს შორის სვაობა გაყოფილი დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულების შკალის მაქსიმალურ მაჩვენებელზე და გამრავლებული დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულაზე, რომელიც განსაზღვრულია სამუშაო აღწერაში ორგანიზაციაში მიღებული ცრილი/შკალით.

$$S_d = \frac{S_{\max} - S_{\min}}{R_{\max}} * R_{\text{norm}} + S_{\min} \quad (2)$$

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

მაგალითი:

დასმული ამოცანა: ჰიპოთეტიკური ენერგეტიკულ კომპანია “ენერგო“-ს თანამშრომლის დადგენილი ხელფასის გაანგარიშება, რომელიც დასაქმებულია ინჟინრის თანამდებობაზე.

თანამდებობრივად “ინჟინერი” მიეკუთვნება C კატეგორიას, რომლის სახელფასო დიაპაზონი არის 837 - 1397 ლარი. სხვაობა მაქსიმუმსა და მინიმუმს შორის შეადგემს 1397-837=560 ლარს.

ვთქვათ, ჰიპოთეტიკურ კომპანიაში მიღებულია დატვირთვის/პასუხისმგებლობის ქულების 10 ბალიანი სისტემა. ინჟინრის ამ კონკრეტული თანამდებობისათვის ეს მაჩვენებელი განისაზღვრა 7 ქულით. შესაბამისად:

$$\frac{1397-837}{10} * 7 + 837 = 1229$$

შედეგი: ინჟინრის ერთი თვის დადგენილი ხელფასი, რომლის შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის კოეფიციენტი არის 7, უდრის 1229 ლარს.

პრაქტიკაში, ამ ფორმულის გამოყენებით მიზანშეწონილია დადგენილი ხელფასების ცხრილის შედგენა შემდეგი სახით:

ცხრილი №4- დადგენილი ხელფასის ცხრილი (ლარი)														
თანამდებობრივი კატეგორია	მინიმუმი (ქვედა ზღვარი) ლარი	მაქსიმუმი (ზედა ზღვარი) ლარი	კოეფიციენტი (I <)	შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის/პასუხისმგებლობის ქულა										
				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F	3 897	6 508	1,67	3 897	4 158	4 419	4 680	4 941	5 202	5 463	5 724	5 985	6 247	6 508
E	2 333	3 897		2 333	2 490	2 646	2 802	2 959	3 115	3 271	3 428	3 584	3 740	3 897
D	1 397	2 333		1 397	1 491	1 584	1 678	1 772	1 865	1 959	2 053	2 146	2 240	2 333
C	837	1 397		837	893	949	1 005	1 061	1 117	1 173	1 229	1 285	1 341	1 397
B	501	837		501	535	568	602	635	669	702	736	770	803	837
A	300	501		300	320	340	360	380	401	421	441	561	481	501

ამ ცხრილში მოცემული მონაცემები დამრგვალებულია ლარის მთელ ნიშნულამდე.

დადგენილი ხელფასის ცხრილის მომზადების შემდეგ შესაძლებელია დადგენილი ხელფასის ფონდის გაანგარიშება. ამისთვის საჭიროა დათვლილ იქნეს ყველა კატეგორიის თანამდებობისათვის შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის/პასუხისმგებლობის ქულების მიხედვით დიფერენცირებული რიცხვნობები შემდეგი ცხრილის მიხედვით:

**ცხრილი №5 - შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის/
პასუხისმგებლობის ქულები**

თანამდებობრივი კატეგორია	შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის/პასუხისმგებლობის ქულა											სულ რიცხოვნობა
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
F												
E												
D												
C												
B												
A												
სულ												

სს”საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემის” მაგალითზე ჩატარდა კომპანიაში დასაქმებული 1000 თანამშრომლის და არსებული თანამდებობის მონაცემების ანალიზი. ამჟამად კომპანიის 1 თვის დადგენილი ხელფასის ფონდი შეადგენს დაახლოებით 1000000 ლარს. კომპანიაში უკვე დანერგილია თანამდებობების კატეგორიებად დაყოფა ამ ნაშრომში მოყვანილი მეთოდის ანალოგიურად. კვლევისას მიღებული მონაცემების საფუძველზე გამოყენებულ იქნა ზემოთ მოყვანილი დადგენილი ხელფასის ბადა-ცხრილი.

შედგად მიღებულ იქნა 1 თვის დადგენილი ხელფასის გაანგარიშება კატეგორიების მიხედვით და შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის/ პასუხისმგებლობის ქულების გათვალისწინებით:

ცხრილი №6 - 1 თვის დადგენილი ხელფასი კატეგორიების მიხედვით

თანამდებობრივი კატეგორია	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		სულ რიცხვინობა	1 თვის დადგენილი ხელფასის ფონდი (ლარი)	
	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი	რიცხ.	ლარი			
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5 724	3	17 956	2	12 493	2	13 015	8	49 189	
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3 271	4	13 711	5	17 920	2	7 481	2	7 794	14	50 177
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 772	2	3 731	3	5 877	8	16 420	17	36 485	5	11 199	4	9 334	40	84 817
C	2	1 673	2	1 785	9	8 539	21	21 102	31	32 888	46	51 380	77	90 322	112	137 656	75	96 384	16	21 459	12	16 767	403	479 955	
B	2	1 002	6	3 207	22	12 499	18	10 831	53	33 669	51	34 111	72	50 573	132	97 148	65	50 020	10	8 031	6	5 020	437	306 110	
A	0	0	2	640	4	1 361	5	1 802	8	3 043	18	7 209	14	5 888	26	11 458	21	11 781	0	0	0	0	98	43 182	
სულ	4	2 675	10	5 633	35	22 399	44	33 734	93	71 372	117	96 430	167	155 931	283	282 117	186	230 547	35	60 663	26	51 929	1 000	1 013 430	

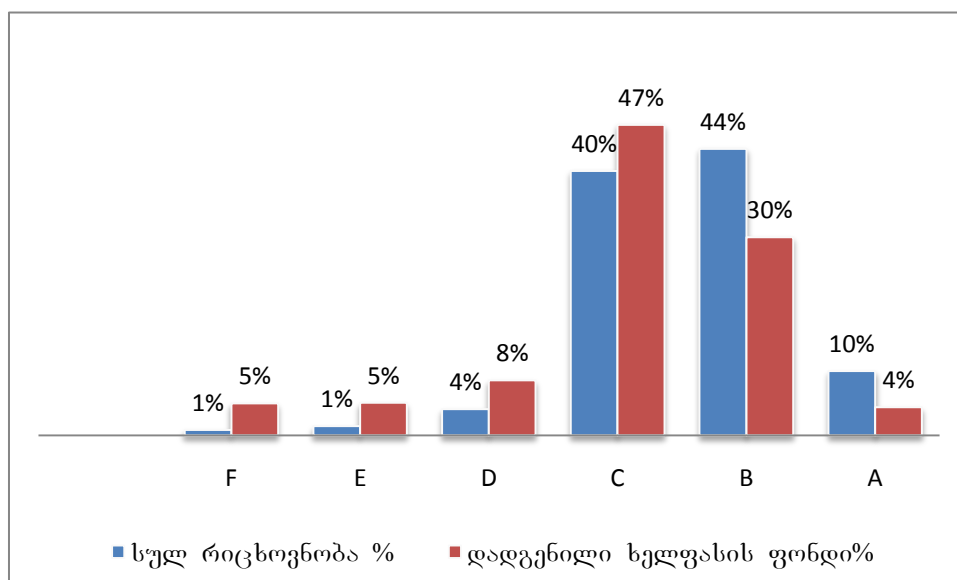
გაანგარიშების შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე გამოთვლილ იქნა საშუალო ხელფასი მთლიანად კომპანიაში და კატეგორიების მიხედვით, თანამდებობების და მათი შესაბამისი ხელფასის ფონდის პროცენტული განაწილება კატეგორიების მიხედვით:

ცხრილი №7 - საშუალო ხელფასი კატეგორიების მიხედვით

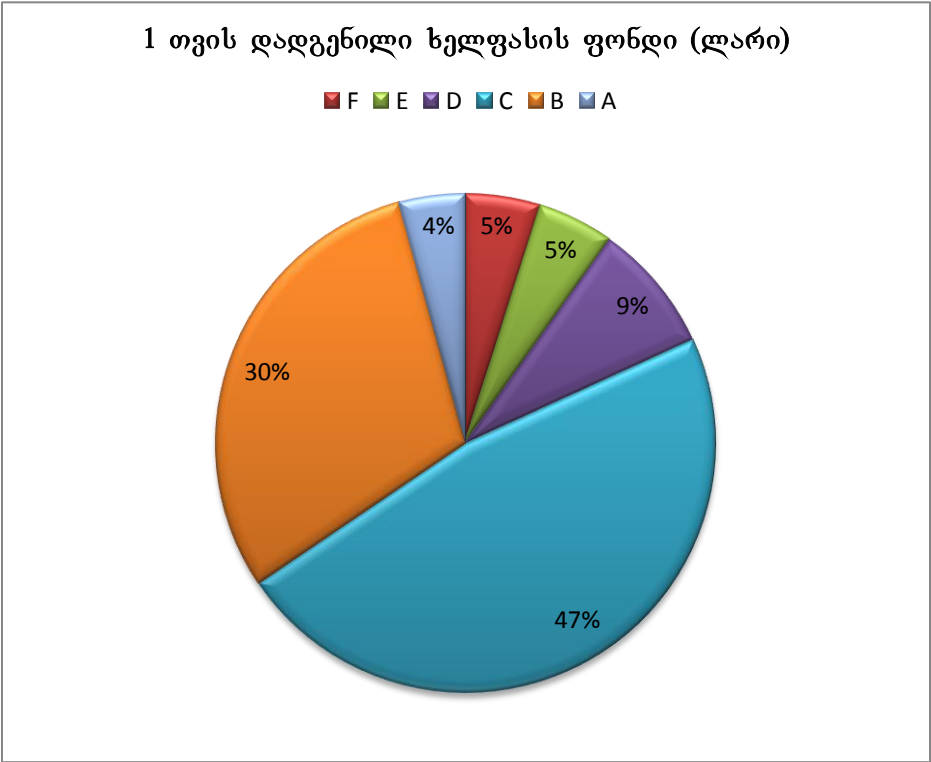
თანამდებობრივი კატეგორია	სულ რიცხვინობა	%	1 თვის დადგენილი ხელფასის ფონდი (ლარი)	%	საშუალო ხელფასი (ლარი)
F	8	1%	49 189	5%	6 149
E	14	1%	50 177	5%	3 584
D	40	4%	84 817	8%	2 120
C	403	40%	479 955	47%	1 191
B	437	44%	306 110	30%	700
A	98	10%	43 182	4%	441
სულ	1 000	100%	1 013 430	100%	1 013

როგორც ვხედავთ, ჩვენ მოვახერხეთ კომპანიაში არსებული დადგენილი ხელფასის ფონდის ფარგლებში დადგენილი ხელფასების ახალი ანაზრაურების სისტემით გაანგარიშება. ამ შემთხვევაში კომპანიისათვის სარგებელი მოაქვს დასაქმებულთა მოტივაციის დონის ამაღლებას, რადგან ხელფასების პროპორციული კანონზომიერი განაწილება თანამშრომლების მიერ აღიქმება როგორც გამჭვირვალე და სამართლიანი.

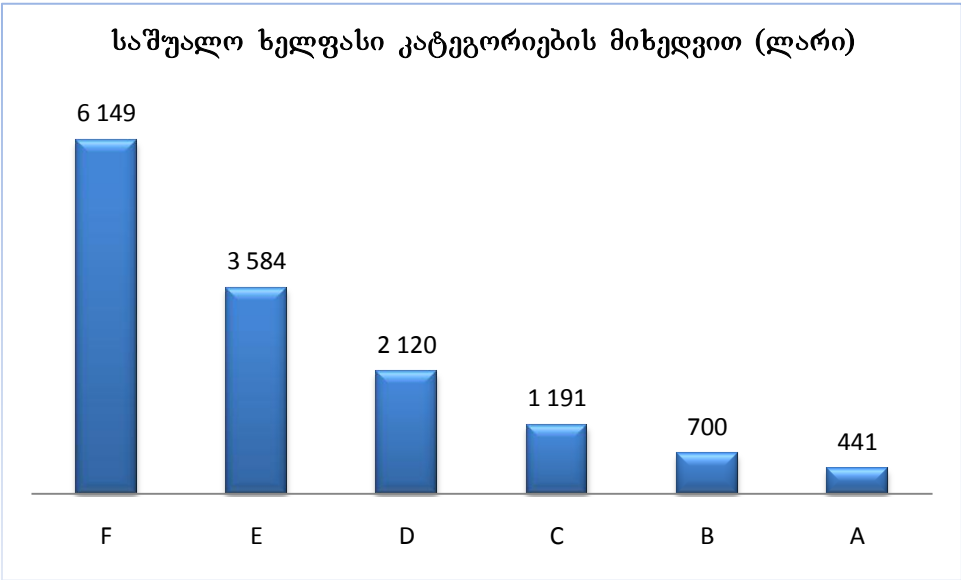
თანამდებობების და მათი შესაბამისი ხელფასის ფონდის პროცენტული განაწილება კატეგორიების მიხედვით გრაფიკულად გამოიყურება შემდეგნაირად:



ნახ. 5 - თანამდებობების და მათი შესაბამისი ხელფასის ფონდის პროცენტული განაწილება კატეგორიების მიხედვით



ნახ. 6 - 1 თვის დადგენილი ხელფასის ფონდის განაწილება თანამდებობების კატეგორიების მიხედვით



ნახ. 7 - საშუალო ხელფასი კატეგორიების მიხედვით (ლარი)

2.5 ფიქსირებული ტარიფით გამომუშავებული ხელფასი

განხილული 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:

$$W = S_d / D_k * D_n \quad (3)$$

W - ფიქსირებული ტარიფით (დადგენილი ხელფასით) გამომუშავებული ხელფასი დღეების მიხედვით

S_d - დადგენილი ხელფასი თვეში

D_k - სამუშაო დღეთა რაოდენობა მიმდინარე თვეში სულ

D_n - ნამუშევარ დღეთა რაოდენობა მიმდინარე თვეში სულ

საათობრივი აღრიცხვის შემთხვევაში:

$$W = S_{ds} * D_{ns} \quad (4)$$

W - ფიქსირებული ტარიფით (დადგენილი ხელფასით) გამომუშავებული ხელფასი საატების მიხედვით

S_{ds} - დადგენილი ხელფასი საათში

D_{ns} - გამომუშავებულ საათთა რაოდენობა მიმდინარე თვეში სულ

ნამუშევარ საათების მიხედვით დაანგარიშებისას ფორმულა ანალოგიური იქნება, მხოლოდ დღეთა რაოდენობის ნაცვლად საათების რაოდენობა გამოითვლება.

2.6 ანაზღაურებადი შვებულების და დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების (ბიულეტენის) დარიცხვა

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

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

დასაქმებულს შვებულების მოთხოვნის უფლება აქვს მუშაობის თერთმეტი თვის შემდეგ, თუმცა მხარეთა შეთანხმებით, დასაქმებულს შვებულება შეიძლება მიეცეს აღნიშნული ვადის გასვლამდეც.

ამავე კოდექსის მუხლი 26-ს თანახმად დასაქმებულის საშვებულებო ანაზღაურება განისაზღვრება შვებულების წინა 3 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 დასაქმებულისათვის მიმდინარე წელს ანაზღაურებადი შვებულების მიცემამ შეიძლება დაარღვიოს სამუშაოს ნორმალური მიმდინარეობა, დასაქმებულის თანხმობით შვებულება შეიძლება გადატანილ იქნეს მომდევნო წლისათვის (არასრულწლოვანთა კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულების გარდა).

აკრძალულია ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა ზედიზედ 2 წლის განმავლობაში.

ანაზღაურების გარეშე შვებულების აღებისას დასაქმებული ვალდებულია 2 კვირით ადრე გააფრთხილოს დამსაქმებელი შვებულების აღების შესახებ, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც გაფრთხილება შეუძლებელია გადაუდებელი სამედიცინო ან ოჯახური პირობების გამო.

კომპანიის შინაგანაწესით მუშაკის მიერ ანაზღაურებადი შვებულების მიღების წესების განსაზღვრისას საქართველოს კანონმდებლობის გათვალისწინების გარდა მიზანშეწონილია განვითარებულ ქვეყნებში მიღებული წესების გათვალისწინებაც. მაგალითად უნგრეთში შვებულების ხანგრძლივობა დამოკიდებულია დასაქმებულის ასაკზე. ასე მაგალითად:

- 25 წელზე ზევით ასაკისათვის – 21 დღე;
- 28 წელზე ზევით ასაკისათვის – 22 დღე;
- 31 წელზე ზევით ასაკისათვის – 23 დღე;
- და ა.შ.
- ხოლო 45 წელზე ზევით ასაკისათვის – 30 დღე.

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

შემოთავაზებულ ანაზღაურების სისტემის მოდელის ფარგლებში უფრო ეფექტური იქნება, თუ დამატებით ბონუს-შვებულებების დღეებს მივაბამთ მუშაკთა უწყვეტ სტაჟს. ანუ იდეის არსი არის ის, რომ მუშაკს კომპანიაში უწყვეტი მუშაობის გარკვეული პერიოდის შემდეგ მიეცემა დამატებით ანაზღაურებადი შვებულების მიღების უფლება.

ამ იდეის განსახორციელებლად უნდა შედგეს ცხრილი, რომელშიც გაწერილი იქნება თუ რამდენი დამატებითი ანაზღაურებადი შვებულება ეკუთვნის მუშაკს კონკრეტულ უწყვეტ სტაჟის პერიოდზე.

ცხრილი №8 – უწყვეტი შვებულება უწყვეტი სტაჟის პერიოდზე

უწყვეტი სტაჟის ხანგრძლივობა (სრული წელი)	დამატებით ანაზღაურებადი შვებულების დღეთა რაოდენობა (წელიწადში)
5	1
10	2
15	3
20	4
25	5
30	6
35	7
40 და მეტი	8

რათქმაუნდა აღნიშნული ცხრილი უნდა იყოს დოკუმენტურად დამტკიცებული კომპანიაში (მმართველის ბრძანების სახით, შრომითი კონტრაქტის პირობებში ან კომპანიის შინაგანაწესში გაწერით).

ესეთი ნოვატორული მიდგომა დადებითად იმოქმედებს პერსონალის მოტივაციაზე, შეამცირებს პერსონალის დენადობას და შექმნის ინტერესს სამუშაოს მაძიებლებისათვის. დამატებითი ანაზღაურებადი შვებულების მიზმა უწყვეტ სამუშაო სტაჟზე უბიძგებს კომპანიის პერსონალს გრძელვადიან თანამშრომლობაზე. ამ ნაბიჯის გადადგმით კომპანიის იმიჯი და კონკურენტუნარიანობა პერსონალის მოზიდვის კუთხით უდაოდ გაიზრდება.

დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების დანიშვნისა და გაცემის წესი უნდა განხორციელდეს საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2009 წლის 20 თებერვლის ბრძანება № 87/ნ “დროებითი შრომისუნარობის 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 შრომისუნარობის გამო დახმარების დანიშვნის, გაანგარიშებისა და გაცემის საკითხებს.

ამ ბრძანების თანახმად დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარება ენიშნება ყოველ დასაქმებულს/მოსამსახურეს დროებითი შრომისუნარობის შემთხვევაში. დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების დანიშვნას, გაანგარიშებას და გაცემას ახდენს შესაბამისი დამსაქმებელი. დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების დანიშვნის, გაანგარიშებისა და გაცემის სისწორეზე პასუხისმგებლობა ეკისრება შესაბამის დამსაქმებელს.

დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების დანიშვნა, გაანგარიშება და გაცემა წარმოებს დროებითი შრომისუნარობის მთელ პერიოდზე კანონმდებლობით დადგენილი წესით გაცემული დროებითი შრომისუნარობის დამადასტურებელი საბუთის (საავადმყოფო ფურცლის) დამსაქმებელთან წარდგენის საფუძველზე.

გასათვალისწინებელია, რომ შვებულებაში ყოფნის დროს დროებითი შრომისუნარობის დაწყების შემთხვევაში დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარება გაიცემა დროებითი შრომისუნარობის მთელ პერიოდზე. ამ შემთხვევაში შვებულების დღეები გადაიწევა საავადმყოფო ფურცელში მითითებული დღეების რაოდენობით.

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

დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების ოდენობის გაანგარიშების წესი შემდეგია:

1. მოსამსახურისათვის გასაცემი დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების ოდენობის გაანგარიშების ბაზას წარმოადგენს მისი თანამდებობრივი სარგო.
2. დროებითი შრომისუნარობის პერიოდში მოსამსახურის თანამდებობრივი სარგოს შეცვლის შემთხვევაში, დახმარების ოდენობის გაანგარიშება თანამდებობრივი

სარგოს შეცვლამდე პერიოდზე ხდება ძველი თანამდებობრივი სარგოს მიხედვით, ხოლო თანამდებობრივი სარგოს შეცვლის დღიდან ახალი თანამდებობრივი სარგოს მიხედვით.

3. დასაქმებულისთვის გასაცემი დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების ოდენობის გაანგარიშების ბაზას წარმოადგენს შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული შრომის ანაზღაურება.
4. თუ შრომითი ხელშეკრულებით არ არის განსაზღვრული შრომის ანაზღაურების ოდენობა, ამ შემთხვევაში დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების ოდენობის გაანგარიშების ბაზას წარმოადგენს დროებითი შრომისუნარობის დადგომამდე უკანასკნელი 3 თვის განმავლობაში დარიცხული შრომის ანაზღაურების მიხედვით გაანგარიშებული საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება.
5. გამომუშაებაზე დამოკიდებული შრომის ანაზღაურების შემთხვევაში დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების ოდენობის გაანგარიშების ბაზას წარმოადგენს დროებითი შრომისუნარობის დადგომამდე უკანასკნელი 3 თვის განმავლობაში დარიცხული შრომის ანაზღაურების მიხედვით გაანგარიშებული საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება.
6. ამ მუხლის მე-4 და მე-5 პუნქტებში მითითებულ შემთხვევებში, თუ დასაქმებულს არ გააჩნია მოცემულ დამსაქმებელთან 3 თვის მუშაობის სტაჟი, ან უკანასკნელი 3 თვის განმავლობაში არ მომხდარა შრომის ანაზღაურების დარიცხვა, საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება გამოითვლება მოცემულ დამსაქმებელთან შესაბამისი პროფესიისა და კვალიფიკაციის დასაქმებულისათვის გადახდილი საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურებიდან.

7. დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების ოდენობის გამოანგარიშებისას მხედველობაში არ მიიღება:
 - ა) ერთდროული სახის დახმარებები, პრემიები და მატერიალური ჯილდოები;
 - ბ) ზეგანაკვეთური ანაზღაურება და დანამატები (ამ მუხლის 11 პუნქტით გათვალისწინებული შემთხვევის გარდა); (28.09.2009 306/6)
 - გ) ერთჯერადი სამუშაოს ანაზღაურება, რომელიც არ წარმოადგენს ძირითადი სამუშაოსათვის მიღებულ გასამრჯელოს.
8. დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების საერთო თანხა განისაზღვრება შეჯამებულად საავადმყოფო ფურცელში მითითებულ თვეში (ყველა თვეზე ცალ-ცალკე) საშუალო დღიური ხელფასის (თანამდებობრივი სარგოს/შრომის ანაზღაურების) გამრავლებით მოცემულ თვეში შრომისუნარობის გამო გაცდენილ სამუშაო დღეთა რიცხვზე.
9. საშუალო დღიური ხელფასის (თანამდებობრივი სარგოს/შრომის ანაზღაურების) გამოთვლა ხდება საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურების (თანამდებობრივი სარგოს/შრომის ანაზღაურების) გაყოფით შრომისუნარობის თვის (ყოველ თვეზე ცალ-ცალკე) სამუშაო დღეთა რიცხვზე.

ამავე ბრძანების მუხლი 7-ის თანახმად დამსაქმებელი ვალდებულია სავადმყოფო ფურცლის წარდგენიდან 10 სამუშაო დღის განმავლობაში ან ანაზღაუროს დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარება ან წერილობითი შეტყობინება გაუგზავნოს დასაქმებულს დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების გაცემაზე უარის თქმის შესახებ.

დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარება არ გაიცემა დამსაქმებლისათვის დროებითი შრომისუნარობის

დამადასტურებელი საბუთის (საავადმყოფო ფურცლის) დახურვიდან 3 თვის შემდეგ წარდგენის შემთხვევაში.

დროებითი შრომისუნარობის დადგენის და დროებითი შრომისუნარობის დამადასტურებელი დოკუმენტის - საავადმყოფო ფურცლის გაცემასთან და გაფორმებასთან დაკავშირებულ საკითხებს არეგულირებს საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2007 წლის 25 სექტემბრის ბრძანება № 281/ნ “დროებითი შრომისუნარობის ექსპერტიზის ჩატარების და საავადმყოფო ფურცლის გაცემის წესის შესახებ”.

2.7 ხელფასზე დანამატების დარიცხვის მოდულები

დადგენილი ხელფასის მოტივაციის პოტენციური ძალზედ 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 შეიმჩნევა ხელფასის წილში ცვლადი ოდენობის გაზრდის ტენდენცია. კომპანიები ზრდიან ცვლად ოდენობას, რომელიც მუშაკის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისზე, ცოდნაზე, უნარ-ჩვევებზე და კომპანიისთვის მნიშვნელოვან სხვა პარამეტრებზეა დამოკიდებული. ამ ცვლად წილს ხელფასის საერთო ოდენობაში აქვს ბევრად უფრო დიდი მოტივაციის პოტენციური და ორგანიზაციისთვის ეკონომიკურად უფრო გამართლებულია, რადგან კომპანიის წარმატების მიღწევაზე მიბმული.

შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემა ითვალისწინებს ზემოაღნიშნულ გარემოებას. ამ სისტემაში არსებული დანამატების მოდულები პირველ რიგში ისახავენ მიზნად კომპანიაში მაღალი მოტივაციის კლიმატის შექმნას. ამავდროულად ეს სისტემა არ კარგავს მოქნილობას, რადგან შესაძლებელია არსებული მოდულების კომპანიის მოთხოვნებზე მორგება, მოდიფიცირება ან/და ახალი მოდულების შექმნა და საერთო სისტემაზე მიბმა.

2.8 განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი

განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი, ორგანიზაციის მუშაკებს ერიცხებათ ხელფასზე დანამატის სახით. ეს დანამატი ისახავს მიზნათ მოახდინოს დამატებითი განათლების მიღების ან/და კვალიფიკაციის ამაღლების სტიმულირება ორგანიზაციის თანამშრომლებში. ისეთ დარგში, როგორც არის ენერგეტიკა, თანამშრომლების განათლების დონე ძალზე 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 ან/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 კომპანიაში განათლებული და კვალიფიცირებული პერსონალი მუშაობს, მაგრამ 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. რატომღაც 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 მაგალითად მაგისტრისა და მეცნიერებათა დოქტორის აკადემიური ხარისხის მიღება. ორგანიზაციებს უჭირთ განათლებაზე ხარჯების გაწევა იმ მიზეზითაც, რომ არ არის თანამშრომლის მიერ შექმნილი

ცოდნისაგან მომავალში სარგებლის მიღების გარანტია, რადგან თანამშრომელი, რომლის განათლებისთვის დაიხარჯა კომპანიის სახსრები, შეიძლება უბრალოდ გადავიდეს სამუშაოდ სხვა ორგანიზაციაში, ან ვერ გამოიყენოს მიღებული ცოდნა სხვა მიზეზით. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციისთვის ეს იქნება ამაოდ დახარჯული თანხები.

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. ამ დანამატის არსებობა მნიშვნელოვნად ზრდის განათლებული თანამშრომლების მოტივაციას და ამავდროულად უბიძგებს ორგანიზაციის მუშაკებს დამატებითი ცოდნის მიღებისაკენ. ანუ ამ სახის დანამატის მიღება სარგებელს მოუტანს როგორც დასაქმებულს, ისე დამსაქმებელსაც.

როდესაც ორგანიზაციაში უკვე მიღებულია გადაწყვეტილება განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის ხელფასზე დარიცხვის შესახებ, დგება საკითხი, თუ რა პრინციპით უნდა მოხდეს ამ დანამატის გაანგარიშება, რომ საბოლოოდ ოპტიმალური შედეგი მივიღოთ.

ორგანიზაცია OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) - ის წევრთა 25 ქვეყანაში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ამ ქვეყნებში (ავსტრია, ავსტრალია, აშშ, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, თურქეთი, იტალია, კანადა, პოლონეთი და სხვა) იმ დაქირავებული პერსონალის ხელფასი, ვისაც აქვს

უმაღლესი განათლების დიპლომი ან დოქტორის ხარისხი 50%-ით უფრო მაღალია, ვიდრე საშუალო განათლების მქონე დასაქმებულთა ხელფასი. მაგალითად ამერიკის შეერთებულ შტატებში ეს მაჩვენებელი 75%-ს აღწევს, ანუ დიპლომირებული მუშაკი 75%-ით უფრო მაღალ ხელფასს იღებს ვიდრე საშუალო განათლების მქონე პერსონალი.

მაგრამ ეს სტატისტიკა არ ნიშნავს იმას, რომ კომპანიამ განათლებისთვის 50-75% დანამატი უნდა დაარიცხოს ხელფასს. კომპანიაში დამტკიცებული კონკრეტული თანამდებობის სამუშაოს აღწერაში აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული მინიმალური განათლების(კვალიფიკაციის) დონე, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს ამ თანამდებობაზე დანიშნული მუშაკი. განათლების(კვალიფიკაციის) ეს მინიმალური დონე არ ნიშნავს, რომ კომპანია არ არის დაინტერესებული მუშაკის უფრო მაღალი დონის განათლებით (კვალიფიკაციით), მაგრამ ეს იქნება ჩვენთვის ასათვლელი წერტილი განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის გაანგარიშებისათვის. შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემა არ ითვალისწინებს დანამატის გადახდას მუშაკის მიერ ამ დადგენილი მინიმალური მოთხოვნის დაკმაყოფილების შემთხვევაში, იმ მიზეზით, რომ ეს თანხა ისედაც არის უკვე დადგენილი ხელფასის შემადგენელი ნაწილი. დანამატი დაერიცხება მხოლოდ მინიმალურ მოთხოვნის დონეზე უფრო მაღალი დონის განათლების მიღებისათვის, ისიც იმ შემთხვევაში, თუ დაკავებულ თანამდებობისთვის სასურველი იქნება ამ ტიპის განათლების (კვალიფიკაციის) ფლობა. მაგალითად A კატეგორიის თანამშრომლებისათვის (დამლაგებელი, მუშა, დარაჯი) ამ ტიპის დანამატის დანიშნა არ მოუტანს კომპანიას არანაირ სარგებელს, და ეს იქნება ამაოდ გადახდილი ხარჯი, რადგან დამლაგებელი, რომელიც მიიღებს უმაღლეს განათლებას, შეიძლება დიდი ვარაუდით ითქვას, რომ ვერ გამოიყენებს მიღებულ ცოდნას თავისი შრომისნაყოფიერების შედეგების გასაუმჯობესებლად.

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 გამომუშავებულ დადგენილ ხელფასზე + ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხულ თანხაზე განსაზღვრული პროცენტის დარიცხვის გზით:

$$E = (W + L) * P\% \quad (5)$$

სადაც: E - განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი (ლარში);

W - ფიქსირებული ტარიფით (დადგენილი ხელფასით) გამომუშავებული დარიცხული ხელფასი (ლარში);

L - ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხული თანხა;

P% - განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის დამტკიცებული პროცენტი (%)

ამ შემთხვევაში, კომპანიის სახსრების ოპტიმალური გამოყენების მიზნით დანამატი მუშაკს ერიცხება მხოლოდ გამომუშავებულ თანხებზე, ანუ მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას კომპანიის საქმეში შეაქვს თავისი წვლილი. შესაბამისად თანამშრომლებს დანამატი არ ერიცხებათ მაგალითად ბიულეტენზე ყოფნის დროს.

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.

განათლების დონის მიხედვით დაყოფა შეიძლება მოხდეს კლასიკური განათლების დონეების მიხედვით, მაგალითად:

1. დოქტურანტურა (დოქტორი);
2. უმაღლესი (მაგისტრი);

3. უმაღლესი (ბაკალავრი);
4. საშუალო სპეციალური;
5. საშუალო.

ცხრილი №9 – განათლების (კვალიფიკაციის) პროცენტული დანამატი

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

ცხრილში ნათლად ჩანს, რომ A კატეგორიის თანამდებობისათვის განათლების დანამატი არ არის გათვალისწინებული. ამ კატეგორიის თანამდებობების სამუშაო აღწერაში არ არის განსაზღვრული აუცილებელი განათლების დონე. ამ კატეგორიის თანამშრომლების დამატებითი განათლება არ მოუტანს კომპანიას სარგებელს სამუშაო სპეციფიკიდან გამომდინარე.

არ არის გათვალისწინებული დანამატი აგრეთვე საშუალო განათლებისათვის. თანამედროვე სივრცეში მუშაკებს როგორც წესი აქვთ მინიმუმ საშუალო განათლება (ცალკეული გამონაკლისების გარდა). იმ შემთხვევაში, კი თუ მუშაკს არ აქვს საშუალო განათლება, ის ვერ დასაქმდება A კატეგორიის თანამდებობების გარდა სხვა თანამდებობაზე. ხოლო A კატეგორიის თანამდებობებისათვის საშუალო განათლება არ წარმოადგენს კრიტიკულ ან აუცილებელ მოთხოვნას.

B კატეგორიის პერსონალისთვის (ტექნიკოსები, მდივნები, ზეინკლები, ელ. მონტიორები) საშუალო სპეციალური განათლება სასურველი იქნებოდა, ამიტომაც განისაზღვრა 4% დანამატი ამ ტიპის განათლებაზე. ხოლო უმაღლესი განათლება პოტენციურად ხელს შეუწყობს მათ შრომის ეფექტურობის გაზრდას. დამატებული

სტიმულისათვის დანამატი 6%-ით განისაზღვრა. მაგისტრის და დოქტორის წოდება ამ კატეგორიისათვის არ წარმოადგენს სასურველ დონეს, და შესაბამისად დანამატის პროცენტული განაკვეთი აქაც 6% არის, და არ იცვლება. მიზანშეწონილი არც არის, რომ დოქტორის ხარისხის მფლობელი მუშაობდეს მაგალითად მდივნად ან ზეინკლად.

C კატეგორიის თანამდებობისათვის (ინჟინრები, სპეციალისტები, დისპეტჩერები, ბუღალტრები, იურისტები, ჯგუფის უფროსები და ა.შ.) მინიმუმ საშუალო სპეციალური განათლება აუცილებლობას წარმოადგენს. ყოველი შემდეგი ეტაპის განათლებისათვის დაერიცხებათ 4%, 6% და 8%-ის ოდენობით. ამ კატეგორიის თანამშრომლებისათვის მიზანშეწონილია დამატებითი განათლება, რადგან მიღებული ცოდნა დიდი ალბათობით ხელს შეუწყობს მათ სამუშაოს უფრო ხარისხიანად და ეფექტურად შესრულებაში, რაც დამატებით დივიდენდებ მოუტან საწარმოს.

D კატეგორიის თანამდებობისათვის (დანაყოფების ხელმძღვანელები, სამსახურის უფროსები, განყოფილების უფროსები და ა.შ.) უმაღლესი განათლება ბაკალავრის დონეზე აუცილებელ მოთხოვნას წარმოადგენს. ხოლო შემდეგი ნაბიჯები 4% და 6% დანამატებით დაჯილდოვდება.

E და F კატეგორიის თანამდებობისათვის (მენეჯერები, დეპარტამენტის უფროსები, დირექტორატი) განათლების მხრივ უფრო მკაცრი მოთხოვნები არის განსაზღვრული. შესაბამისად დანამატი მათთვის მხოლოდ დოქტორის ხარისხის შემთხვევაში განისაზღვრა. პროცენტული განსხვავება ამ შემთხვევაში განპირობებულია დადგენილი ხელფასის ოდენობით. ანუ შედარებით დაბალი პროცენტული განაკვეთი მაგალითად F კატეგორიის თანამდებობისათვის E კატეგორიის თანამდებობებთან შედარებით კომპენსირდება F კატეგორიის თანამდებობების უფრო მაღალი ხელფასის ხარჯზე.

იმისათვის, რომ უფრო ნათლად წარმოვიდგინოთ თუ რა შედეგს მივიღებთ თანხობრივად ზემოდ მოყვანილ მაგალითში

წარმოდგენილი პროცენტული მაჩვენებლების გამოყენების შემთხვევაში, მომზადდა შემდეგი ცხრილი, რომელშიც ნაჩვენებია განათლების დანამატის სახით მინიმალური და მაქსიმალური დარიცხული თანხები ლარებში იმ პირობით, რომ თანამშრომელმა თვე სრულად იმუშავა:

ცხრილი №10 – განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი

მინიმუმი - მაქსიმუმი (ლარი)	A	B	C	D	E	F
დოქტორი	0	30-50	67-112	84-140	117-195	156-260
უმაღლესი (მაგისტრი)	0	30-50	50-84	56-93	0	0
უმაღლესი (ბაკალავრი)	0	30-50	33-56	0	0	0
საშუალო სპეციალური	0	20-33	0	0	0	0
საშუალო	0	0	0	0	0	0

ცხრილში მოცემული თანხების გაცემისას დამატებით დაიბეგრება საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობის შესაბამისად.

წარმოდგენილი ცხრილი არის მოყვანილი როგორც მაგალითი. პროცენტების განაწილება უნდა მოხდეს კომპანიის სპეციფიკის გათვალისწინებით. განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატისთვის კვალიფიკაციის მოთხოვნების გაწერა იგივე პრინციპით არის შესაძლებელი. ამ შემთხვევაში შედგენილი ცხრილი იქნება ანოლოგიური.

ცხრილი №11 – განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატისთვის კვალიფიკაციის მოთხოვნების გაწერა

	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) + სერთიფიკატი “...დასახელება...”;

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

იმ შემთხვევაში თუ მუშაკი არ აკმაყოფილებს სრულად საკვალიფიკაციო დონის მოთხოვნებს, მას ამ დონისთვის განკუთვნილი დანამატი არ დაერიცხება.

კვალიფიკაციის დონეების რაოდენობა განისაზღვრება კომპანიის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. მიზანშეწონილი არ იქნება კვალიფიკაციის (განათლების) 10 დონეზე მეტის არსებობა, რადგან ეს გარკვეულწილად გაართულებს ადმინისტრირებას და შეიძლება ნაკლებად გასაგები იყოს დასაქმებული მუშაკებისთვის.

2.9 სამუშაო სტაჟის დანამატი

როგორც წესი, რაც უფრო დიდი ხნის განმავლობაში მუშაობს ადამიანი ორგანიზაციაში, მით უფრო ღირებულ რესურსს 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, მეტი წვლილი შეაქვს კომპანიის საქმიანობაში და მის განვითარებაში, 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. წლების განმავლობაში უცვლელი ხელფასი ცუდ გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე. როგორ შევინარჩუნოთ გამოცდილი მუშაკი და როგორ ვუბიძგოთ გამოუცდელ ახალ თანამშრომელს განეწიოს გრძელვადიანი თანამშრომლობისათვის, რათა გახდეს უფრო ღირებული და გამოცდილი კადრი? 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 დროთაძრო ხელფასის მატება, არამედ დროში ზრდადი დანამატის არსებობა, რომელსაც დანიშნულების შესაბამისი დასახელება - “სტაჟის დანამატი” აქვს. ამ შემთხვევაში თანამშრომელმა ზუსტად იცის, თუ რაში უხდიან

ამ დანამატს. შესაბამისად სტაჟის დანამატისთვის გამოყოფილი თანხა უფრო მიზნობრივად და ეფექტურად იხარჯება.

სამუშაო სტაჟის დანამატის მიზანია:

- 1) პერსონალის დამატებითი მოტივაცია;
- 2) ადამიანთა რესურსების დენადობის მაჩვენებლის შემცირება;
- 3) პოტენციური თანამშრომლების ინტერესის სტიმულირება;
- 4) კომპანიაში დასაქმებული გამოცდილების მქონე თანამშრომელთა შენარჩუნება.

რა კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს სამუშაო სტაჟის დანამატი? ზემოდ დასახული მიზნებიდან გამომდინარე ჩამოვყალიბეთ ის ძირითადი კრიტერიუმები და პარამეტრები, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს სამუშაო სტაჟის დანამატი:

- 1) დანამატის სახელწოდება ნათლად უნდა მიაწინებდეს მის დანიშნულებაზე და შინაარსზე;
- 2) უნდა იყოს დროში მუდმივად ზრდადი, თუნდაც ეს ზრდა სულ მცირე იყოს;
- 3) არ უნდა აღემატებოდეს დადგენილი ხელფასის დაახლოებით 20-30%;
- 4) გათვალისწინებული უნდა იყოს მხოლოდ ბოლო უწყვეტი სტაჟი;
- 5) დაუშვებელია თანამშრომლებს შორის გამონაკლისების არსებობა;
- 6) პროცენტული განაკვეთი უნდა იყოს ყველა თანამშრომლისათვის ერთნაირი;
- 7) დანამატის ოდენობა უნდა იყოს მიბმული გამომუშავებაზე შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემის მოდელით

სამუშაო სტაჟის დანამატი აკმაყოფილებს ყველა ზემოდ ჩამოთვლილ კრიტერიუმს.

ამ ანაზღაურების სისტემის მოდელით სამუშაო სტაჟის დანამატი კომპანიის პერსონალს ერიცხება ფიქსირებული ტარიფით ფაქტიურად ნამუშევარი დღეების და კუთვნილი ანაზღაურებადი შეგებულების თანხებზე უწყვეტი სტაჟის ყოველ სრულ წელიწადზე

დანამატის დადგენილი ფიქსირებული პროცენტული განაკვეთის დარიცხვით.

$$S = (W+L) * Y * Sp\% \quad (6)$$

სადაც:

S - სამუშაო სტაჟის დანამატი (ლარი)

Y - უწყვეტი სტაჟი (სრული წელი)

Sp - სამუშაო სტაჟის დანამატის პროცენტის დამტკიცებული ოდენობა (%)

W - ფიქსირებული ტარიფით ფაქტიურად ნამუშევარი დღეების(საათების მიხედვით გამომუშავებული დარიცხული ხელფასი (ლარი)

L - ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხული თანხა (ლარი)

მოცემული მოდელით ბიულეტენზე ყოფნის დროის ანაზღაურებას ეს დანამატი არ ერიცხება, იმ მოსაზრებით, რომ ამ დროს თანამშრომელს თავისი შრომით არ მოაქვს კომპანიისათვის სარგებელი. გარდა ამისა ბიულეტენზე ყოფნის დრო შეიძლება საკმაოდ დიდხანს გაგრძელდეს, შესაბამისად არ იქნება მიზანშეწონილი კომპანიის სახსრების ამ დანამატზე მიმართვა. კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულება კი კანონით შეზღუდულია კონკრეტული ვადით და მიზნად ისახავს თანამშრომლის შრომისუნარიანობის აღსადგენად დასვენებას. ამ ანაზღაურების სისტემის მოდელით გათვალისწინებულია ანაზღაურებად შვებულებაზე დანამატის დარიცხვა, რადგან ეს შვებულება მიიჩნევა თანამშრომლის მიერ გაწეული შრომით გამომუშავებულ დასვენების დროთი. ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, ანაზღაურებადი შვებულება თანამშრომელმა დაიმსახურა და გამომუშავა თავისი შრომით, შესაბამისად მიზანშეწონილია ამ შვებულების ანაზღაურებაზე სტაჟის დანამტის დარიცხვა.

სტაჟის დანამტის არსებობა სტიმულს აძლევს თანამშრომელს დაგეგმოს გრძელვადიანი თანამშრომლობა კომპანიასთან, რადგან

მუშაკმა იცის, რომ ზრდადი შემოსავალი მას ამ კომპანიაში მუშაობის შემთხვევაში გარანტირებული ექნება. ამის გარდა, ამ დანამტის დანერგვის შემთხვევაში კომპანიას ექნება აშკარა უპირატესობა სხვა კომპანიებთან შედარებით უფრო ღირებული ახალი პერსონალის მოსაზიდათ. პოტენციური თანამშრომლები სიამოვნებით განიხილავენ ამ კომპანიაში სამუშაოს დაწყების პერსპექტივას. დასაქმებული თანამშრომლები კი კარგად დაფიქრდებიან, სანამ სხვა კომპანიაში სამუშაოდ გადასვლის გადაწყვეტილებას მიიღებენ, თუნდაც იქ უფრო მაღალი ანაზღაურება შესთავაზონ, რადგან დროთა განმავლობაში ამ დანამტის წყალობით არსებულ სამუშაო ადგილზე შეიძლება მეტიც კი გამოიმუშაონ. ამ დანამტის არსებობით თანამშრომლებს სტაბილურობის განცდაც უჩნდებათ, რადგან ხედავენ, რომ კომპანია თავისი ანაზღაურების პოლიტიკით ცდილობს განაწილოს ისინი გრძელვადიან თანამშრომლობაზე. ჯამში ეს ყველაფერი აქტიურად ზემოქმედებს თანამშრომლების მოტივაციაზე, რაც შესაბამისად დადებითად აისახება კომპანიის წარმატებულ ფუნქციონირებაზე.

პრაქტიკაში, როდესაც კომპანიაში უწყვეტი სტაჟის დანამტის დანერგვის გადაწყვეტილება მიღებულია შემოთავაზებული მოდელის მიხედვით, დგება საკითხი: რა პროცენტული განაკვეთით უნდა განისაზღვროს უწყვეტი სტაჟის დანამტის ოდენობა? რა იქნება ოპტიმალური ვარიანტი?

ამ შემთხვევაში ჩვენ უნდა გამოვიდეთ უწყვეტი სტაჟის დანამტის იმ განსაზღვრული კრიტერიუმიდან, რომლის თანახმადაც ის არ უნდა აღემატებოდეს დადგენილი ხელფასის დაახლოებით 30-40%. დაახლოებითი ზღვარის განსაზღვრა მიზანშეწონილია, რადგან შემოთავაზებული ანაზღაურების სისტემით გათვალისწინებულია სხვა სახის დანამატებიც. ჯამში ისინი საკმაოდ სოლიდურ დანამატს წარმოადგენენ ხელფასზე. ამ შემთხვევაში დაუშვებელია, რომ დადგენილმა ფიქსირებულმა ხელფასმა დაკარგოს თავისი მნიშვნელობა, როგორც ძირითადი შემოსავლის წყარო. არ უნდა დავუშვათ ისეთი ვითარება, როდესაც თანამშრომლის ძირითად შემოსავალს დანამატები წარმოადგენს,

ხოლო ძირითადი ხელფასი კი რეალურად ამ დანამატების წანამატს წააგავს. მსგავსი ვითარების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია დანამატების განაკვეთების განსაზღვრისას ოპტიმალური მაჩვენებლები გამოვიყენოდ. საბოლოო ჯამში მიზანშეწონილი არ იქნება, რომ დანამატების საერთო ოდენობამ ძირითადი ხელფასის 60-70% გადააჭარბოს.

მაგალითისთვის ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ სს”საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემაში”, რომელიც 2002 წელს შეიქმნა, დასაქმებულ თანამშრომელთა უწყვეტი სტაჟი საშუალოდ 6 წელს შეადგენს. სხვა ენერგეტიკულ კომპანიებში შეიძლება ეს მაჩვენებელი უფრო მაღალი იყოს, ხოლო ახალჩამოყალიბებულ ენერგეტიკულ კომპანიებში კი შედარებით მცირე. ამ მაჩვენებლის საშუალებით შესაძლებელია ამ კონკრეტული დანამატის დაახლოებითი ფონდის ოდენობის გაანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

დანამატის ფონდი (ლარი) = დასაქმებულ მუშაკთა საერთო რიცხოვნობა*საშუალო უწყვეტი სტაჟი*საშუალო დადგენილი ხელფასი*დანამატის პროცენტული განაკვეთი

მაგალითად:

1000 (დასაქმებული, კაცი) * 6 (საშუალო სტაჟი, წელი) * 1011 (საშუალო ხელფასი, ლარი)* 1% = $60\ 660$ ლარი (დანამატის ფონდი თვეში)

მიღებული ციფრი საკმაოდ ზუსტია, რადგან, როგორც წესი, შეიძლება დაახლოებით 2-5%-ით განსხვავდებოდეს რეალურისაგან.

ანაზღაურების სისტემის ამ მოდელით გათვალისწინებულია დანამატის დარიცხვა მხოლოდ დარიცხვის მომენტისათვის არსებულ უწყვეტი სტაჟის ყოველ სრულ წელიწადზე. მაგალითად, თუ თანამშრომელს აქვს უწყვეტი მუშაობის სტაჟი 2,5 წელიწადი, ის დანამატს მიიღებს 2 სრულ წელიწადზე. მას შემდეგ, ხოლო რაც შესრულდება დარიცხვის მომენტისათვის სტაჟის 3 წელი, იმ თვიდან მიიღებს სრული 3 წლის სტაჟის დანამატს. ანუ მნიშვნელოვანია რამდენი სრული უწყვეტი სტაჟის წელიწადი არის გასული დარიცხვის მომენტში.

მისაღებია სტაჟის ყოველ სრულ წელიწადზე 0,2-დან 2%-მდე დანამატის განაკვეთის განსაზღვრა. მოცემული მაგალითისათვის ოპტიმალურად მიგვაჩნია 1%. ანუ მაგალითად, თუ მუშაკს აქვს 7 წელი სრული უწყვეტი სტაჟი, ის მიიღებს 7%-იან დანამატს ხელფასზე (ანუ ფორმულით Sp - სამუშაო სტაჟის დანამატის პროცენტის დამტკიცებული ოდენობა =7%-ს).

მაგალითად: ინჟინრის სტაჟის დანამატი, რომლის დადგენილი ხელფასი შეადგენს 800 ლარს და უწყვეტი სამუშაო სტაჟი დარიცხვის მომენტისათვის არის 7 წელი, იმ პირობით, რომ დარიცხვის თვე სრულად იმუშავა, მოცემული ფორმულით იქნება:

$800(\text{ლარი}) * 7(\text{წელი}) * 1\%(\text{დანამატის პროცენტული განაკვეთი}) = 56$
ლარს

2.10 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.

თანამშრომლების შეფასება არის ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და რთული საკითხი კადრების მართვის სისტემაში. განსახორციელებლად მარტივი სისტემები შეიცავენ ბევრ საფრთხეებს მიღებული ინფორმაციის სიზუსტის დონესთან დაკავშირებით, ხოლო რთული კომპლექსური გადაწყვეტილებები განხორციელების პროცესში მოითხოვენ, როგორც შედარებით დიდ ძალისხმევას, ისე შემსრულებლების ცოდნისა და კვალიფიკაციის

მაღალ დონეს. ამ ცოდნის და კვალიფიკაციის დეფიციტი ხდება იმის მიზეზი, რომ საქართველოში კომპანიები ხშირად თავს იკავებენ ამ მეთოდების დანერგვისაგან, მათ შორის ისეთ დარგშიც, როგორც არის ენერჯეტიკა. არადა სწორედ ენერჯეტიკა არის ის დარგი, სადაც ფუნქციონირებენ მსხვილი კომპანიები, რომლებშიც არის დასაქმებული თანამშრომლების დიდი რაოდენობა (ხშირად ათასობით). რაც უფრო დიდია კომპანია, მით უფრო მნიშვნელოვანია კომპლექსური შეფასების სისტემის დანერგვა, რადგან მენეჯმენტს უჭირს ყველა თანამშრომლის მუშაობის ეფექტურობის დონის მეთვალყურეობა, შესაბამისად უჭირს აღამიანთა რესურსების შრომის ეფექტურობის სუსტი წერტილებისა და დასაქმებული თანამშრომლების განვითარების პერსპექტივების დანახვა.

ჩატარებული ანალიზის შედეგად გაკეთდა შემდეგი დასკვნა: მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე ეპოქაში პერსონალის მართვის მეთოდები, მათ შორის შეფასების სისტემებიც განიცდიან სწრაფ ტრანზფორმაციას რათა მოერგონ ახალ მოთხოვნებს, ამ ეტაპზე შემუშავებული არცერთი შეფასების სისტემა ჩვენს მიერ შემუშავებული ანაზღაურების სისტემისათვის ვერ იქნება ოპტიმალური ვარიანტი. შესაბამისად, მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება არსებული კლასიკური და ინოვაციური შეფასების სისტემების ელემენტების გამოყენებით შემუშავებულიყო ისეთი სისტემა, რომელიც მაქსიმალურად მოერგებოდა მოცემულ ანაზღაურების სიტემას.

მიზნის მისაღწევად ჩამოყალიბდა იმ კრიტერიუმების ჩამონათვალი, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს შემუშავებული შეფასების სისტემა:

- 1) შემუშავებული შეფასების სისტემა უნდა განიხილებოდეს თანამშრომლების მიერ როგორც სამართლიანი;
- 2) შეფასების პროცედურა განსახორციელებლად არ უნდა იყოს ზედმეტად რთული და ხარჯიანი;

- 3) მიღებული შედეგები უნდა იძლეოდეს ქულების (რეიტინგის) შესაბამისი დიფერენცირებული დანამატის დარიცხვის საშუალებას;
- 4) შეფასების პროცედურა უნდა ითვალისწინებდეს შემფასებლის ანონიმურობის დაცვას, რადგან ამ შემთხვევაში შეფასების ობიექტურობის დონე მნიშვნელოვნად იზრდება;
- 5) მიღებული შედეგები უნდა გამოიჩინოდეს ობიექტურობისა და სანდოობის მაღალი დონით.

სწორედ ამ კრიტერიუმების გათვალისწინებით შემუშავდა შეფასების სისტემის მოდელი, რომელსაც საფუძვლად უდევს 360 გრადუსიანი (წრიული) შეფასების სისტემის (360 Degree Feedback) მთავარი პრინციპი - “ყველა აფასებს ყველას”.

360 გრადუსიანი (წრიული) შეფასების სისტემის გამოყენება დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში აქტიურად დაიწყო მეოცე საუკუნის 90-ან წლებში. პირველად ეს მეთოდი შემოთავაზებულ იქნა პიტერ უორდის მიერ 1987 წელს.

360 გრადუსიანი შეფასება ეს არის ინფორმაციის სისტემატური შეგროვება და უკუკავშირის მიღება ინდივიდუმის (ან ჯგუფის) მუშაობის შესახებ, რომელიც მიიღება იმ პირებისაგან, ვინც დაინტერესებულია მისი (მათი) შრომის შედეგებით.

ამ შეფასების სისტემის გამოყენება დიდი ალბათობით იძლევა ობიექტურ ინფორმაციას თანამშრომლის მუშაობის ხარისხზე, კომპეტენციებზე და უნარებზე.

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

უფრო მაღალი ქულით ვიდრე სხვა შემფასებლები. ხოლო კოლეგების შეფასებისას შეიძლება გარკვეულ შემთხვევებში შეფასებები იყოს არაობიექტური, იმის გამო რომ ზოგიერთი შემფასებელი ერიდება კოლეგის უარყოფითად შეფასებას ან პირიქით, არ აქვს სურვილი, რომ რომელიმე კოლეგამ მიიღოს მასზე მაღალი შეფასება. ამიტომ მაქსიმალურად ობიექტური შეფასების მისაღებად უფრო ეფექტურია რამოდენიმე შეფასების წყაროს ერთდროულად გამოყენება.

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

შეფასების შედეგად საჭიროა თანამშრომელმა დაინახოს თავისი როგორც სუსტი, ისე ძლიერი მხარეებიც, რათა უარყოფითმა შეფასებამ არ გამოიწვიოს მისი დემოტივაცია. თანამშრომელს უნდა გაუჩნდეს არა პროტესტის შეგრძნება არამედ თავისი ხარვეზების გამოსწორების სურვილი.

მეთოდის დადებით მხარეს წარმოადგენს ისიც, რომ მისი სწორად ჩატარებისას ის აძლევს თანამშრომელს დამატებით სტიმულს პროფესიული ზრდისაკენ.

მეთოდის უარყოფით მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ შეფასების მომზადებას სჭირდება საკმაოდ მაღალი პროფესიონალიზმის დონე, რადგან სწორად შედგენილ ანკეტაზე არის დამოკიდებული შეფასების ეფექტურობა.

მეთოდის გამოყენებისას საჭიროა თანამშრომლების სრულად და სწორად ინფორმირება, რათა არ მოხდეს ისე, რომ ისინი შეფასების პროცესს შეხედნენ როგორც დაგეგმილ პროვოკაციას და გაითავისონ, რომ ეს სწორედ მათთვის არის სასარგებლო და მათ საკეთილდროოდ კეთდება.

ენერგეტიკა არის ისეთი დარგი, რომელიც უმრავლეს შემთხვევაში ვერ იტანს მუშაკთა არაპროფესიონალიზმს, მოითხოვს ყურადღების კონცენტრაციას, შრომის უსაფრთხოების ნორმების კარგად ცოდნას და დაცვას. მუშაკთა არაკომპეტენტურობამ და არაკეთილსინდისიერად სამუშაოს შესრულებამ შეიძლება გამოიწვიოს

როგორც დიდი ფინანსური ზარალი, ისე ფატალური შედეგის მქონე უბედური შემთხვევები. ამიტომ ენერგეტიკული კომპანიებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია თანამშრომლების მაქსიმალურად ეფექტური შეფასების სისტემის დანერგვა, რათა დროულად მოხდეს მუშაკების სუსტი წერტილების გამოვლენა და მათი აღმოფხვრისათვის შესაბამისი ღონისძიებების გატარება.

პრობლემად რჩება ის, რომ ხშირად კომპანიებს არ ჰყავთ ადამიანთა რესურსებში ისეთი კადრები, რომლებიც ხარისხიანად შეძლებენ მუშაკთა შეფასების სისტემის მომზადებას და დანერგვას. ხოლო მზა გადაწყვეტილებები ამ სფეროში ან არ არსებობს, ან თუ არსებობს, არ წარმოადგენენ ოპტიმალურ ვარიანტებს. ამ შემთხვევაში გამოსავალი არის ამ სისტემის მომზადებისა და კომპანიაში დანერგვის “აუტსორსინგზე” გატანა, ანუ შესაბამისი კომპეტენტური კომპანიისთვის ამ მომსახურების დაკვეთა, რაც ფინანსურად გამართლებული ხშირად არ არის ამ სერვისის სიძვირედან გამომდინარე. მეორე გზა არის საკუთარი სისტემის შემუშავება და ენერგეტიკული კომპანიის ადამიანთა რესურსების დანაყოფების თანამშრომლებისათვის სპეციალიზირებული ტრენინგების და სწავლებების ჩატარება, იმ გათვლით, რომ მომავალში ისინი შეძლებენ უზრუნველყონ სისტემების მუშაობა და მართვა. შედეგების ანალიზის პროცესში საქმეს მნიშვნელოვნად გააამარტივებს შესაბამისი პროგნოზული უზრუნველყოფა.

საბოლოოდ, 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა ყველაზე ეფექტურად მუშაობს დემოკრატიული კორპორატიული კულტურის მქონე კომპანიებში, სადაც უკვე გათვითცნობიერებულია, რომ “უფროსი ყოველთვის მართალი” არ არის და სადაც ხელმძღვანელები გადაწყვეტილებების მიღებისას ორიენტირებულები არიან უკუკავშირის მიღებაზე.

თვითონ შეფასების პროცედურა შინაარსობრივად გამოიყურება შემდეგნაირად: დგება შემფასებლებისა და შესაფასებელი ობიექტების სქემა პრინციპით “ყველა აფასებს ყველას”, რაც გულისხმობს, რომ შესაფასებელ წრეში ხვდება ყველა ის პირი (ქვედანაყოფი) რომლებიც დაინტერესებული არიან

ართმანეთის შრომის შედეგებით. შემდგომ დასახული მიზნის შესაბამისად მზადდება ანონიმური კითხვარები/ანკეტები და ურიგდებათ შემფასებლებს. ბოლო ეტაპი არის შეფასების შედეგების ანალიზი და უკუკავშირის მიღება.

დღეისათვის 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა გამოიყენება არა მხოლოდ მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების წამყვან კომპანიებში, არამედ საქართველოშიც. შეფასების ეს სისტემა დანერგილია ისეთ კომპანიებში როგორცაა, “სქაი ჯორჯია” (ავია კომპანია), “ავერსი-ფარმა” (სააფთიაქო ქსელი), ფიჭვური კავშირის კომპანიებში და სხვ.

მიუხედავად ყველაფერი ზემოთქმულისა 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა განკუთვნილი არ არის ანაზღაურების სისტემებზე მისაბმელად. იგი გამოიყენება მხოლოდ თანამშრომლების (ქვედანაყოფების) მუშაობაში სუსტი მხარეების გამოსავლენად, რათა შემდგომში შემუშავდეს ამ სუსტი წერტილების აღმოფხვრის პროცედურები. არსებულ ლიტერატურაში 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის შესახებ თქვენ ვერ იპოვით ვერცერთ შემთხვევას, როდესაც ეს მეთოდი გამოიყენება ანაზღაურების სისტემისატვის. ის თავიდანვე შექმნილია სხვა მიზნებისათვის. მაგრამ ჩვენს მიერ ჩატარებულმა ამ სისტემის ანალიზმა გვაჩვენა, რომ მეთოდს გააჩნია ბევრი სასარგებლო იდეა, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ჩვენს მიერ შემოთავაზებულ ანაზღაურების სისტემაში. მთავარი ელემენტი, რომლის გამოყენებაც გადაწყდა, არის პრინციპი - “ყველა აფასებს ყველას”, რომელიც წარმოშობს შეფასების მონაწილეებში სამართლიანობის შეგრძობის განცდას და მინიმუმამდე დაჰყავს მიღებულ შედეგებში შეცდომის ალბათობა. კლასიკურ მეთოდებთან შედარებით შემფასებლების გაზრდილი რაოდენობა იცავს შეფასების შედეგებს იმ შემთხვევების გავლენისაგან, როდესაც ზოგიერთი შემფასებელი არაკეთილსინდისიერად უდგება შეფასების პროცესს. ასეთ შემთხვევაში სხვა კეთილსინდისიერი შეფასებები ანეიტრალებს არაკეთილსინდისიერად გაკეთებულ შეფასებებს. გარდა ამისა ადვილდება ანალიზი არაკეთილსინდისიერი

შემთხვევების გამოსაგლენად, რადგან ერთეულების მიერ მინიჭებული ზედმეტად მაღალი ან დაბალი ქულები ანომალიებათ იჩენენ თავს სხვა კეთილსინდისიერი შეფასებების ფონზე. რასაკვირველია არ შეიძლება 100 პროცენტით გამოირიცხოს “შეთქმულობის” მომენტიც, როდესაც შემფასებლების ჯგუფი ერთმანეთთან შეთანხმებით არაკეთილსინდისიერად აფასებენ, მაგრამ როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ესეთი შემთხვევები იშვიათობას წარმოადგენენ, და ამ შემთხვევებშიც ანომალია აუცილებლად იჩენს თავს რადგან არსებობს ანალიზის საშუალება.

შეფასების 360 გრადუსიანი სისტემის ანალიზის შედეგად მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება გამოყენებულ იქნეს ამ სისტემის სასარგებლო ელემენტები შემოთავაზებულ ანაზღაურების სისტემაში. კერძოდ შემუშავდა შეფასების სისტემა **მუშაკის რეიტინგის** და **ქვედანაყოფის რეიტინგის** დანამატის განსაზღვრის მეთოდში გამოყენების მიზნით.

რას გულისხმობს მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი? ამ ორი ტიპის დანამატი გაერთიანდა ერთ თავში, რადგან იმ შემთხვევაში თუ კომპანია გადაწყვეტს ორივე ტიპის დანამატის დანერგვას, ისინი ურთიერთდამოკიდებული იქნებიან. რაში გამოიხატება ეს ურთიერთდამოკიდებულება? ამის გასარკვევად განვიხილოთ ეს დანამატები შინაარსობრივად.

მუშაკის რეიტინგის დანამატი არის დანამატი რომელიც ერიცხება ფიქსირებული ტარიფით ფაქტიურად ნამუშევარი დღეების(საათების) მიხედვით გამომუშავებულ დარიცხულ ხელფასს და კუთვნილ ანაზღაურებად შვებულებას 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 გამომუშავებულ დარიცხულ ხელფასს და კუთვნილ ანაზღაურებად შვებულებას ქვედანაყოფის რეიტინგული შეფასების ქულის შესაბამისად. ამ შემთხვევაშიც რაც

უფრო მაღალია შეფასების ქულა, მით უფრო მაღალი იქნება დანამატის ოდენობა.

პრობლემა თავს იჩენს იმ შემთხვევაში, თუ მუშაკს აქვს ისეთი დაბალი შეფასების ქულა, რომ ამ შეფასებით არ ეკუთვნის **რეიტინგის დანამატი**. მაგრამ ვთქვათ ქვედანაყოფის მუშაობის შედეგად ამ ქვედანაყოფის რეიტინგი ითვალისწინებს მასში დასაქმებული მუშაკებისთვის დანამტის დარიცხვას. ბუნებრივია ჩნდება კითხვა: რამდენად მიზანშეწონილია ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატის მიცემა მუშაკისთვის, რომელსაც თავისი შრომით ქვედანაყოფის მუშაობაში და მაღალ შეფასებაში საკმარისი წვლილი არ მიუძღვის? მოცემული ანაზღაურების სისტემის მოდელით ამ შემთხვევაში ამ კონკრეტულ მუშაკზე არ უნდა მოხდეს ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატის დარიცხვა. მუშაკმა ნათლად უნდა იცოდეს, რომ სხვა კოლეგების მიერ გაწეული შრომის ხარჯზე ის დამატებით შემოსავალს ვერ მიიღებს. ეს ფაქტორი უბიძგებს მუშაკს იზრუნოს თავისი შრომის ეფექტურობის გაზრდაზე, რათა მოიპოვოს უფრო მაღალი რეიტინგი, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში ის ვერ მიიღებს ვერც მუშაკის რეიტინგის და ვერც ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატს.

განვიხილოდ მეორე შემთხვევა: მუშაკს აქვს საკმარისად მაღალი რეიტინგი მუშაკის რეიტინგის დანამატის დასარიცხად, მაგრამ ქვედანაყოფის რეიტინგი იმდენად დაბალია, რომ ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატის დარიცხვა ვერ მოხდება. ჩნდება კითხვა: რამდენად მიზანშეწონილია მუშაკის რეიტინგის დანამატის მიცემა მუშაკისთვის, როდესაც ქვედანაყოფის რეიტინგი საჭიროზე დაბალია? ამ დანამატის გაცემის შემთხვევაში ხომ არ მოხდება ისე, რომ მაღალრეიტინგული მუშაკი დაჯერდება მხოლოდ მუშაკის დანამატს, ჩაიკეტება მხოლოდ მასზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაზე, რის გამოც დაირღვევა გუნდური მუშაობის პრინციპი? არსებობს იმისი დიდი ალბათობა, რომ მუშაკები ერთობლივად არ შეეცდებიან ქვედანაყოფის მუშაობის გაუმჯობესებას, რაც ნეგატიურად აისახება მთლიანად კომპანიის მუშაობაზეც. ამ შემთხვევაშიც გამოსავალი იქნებოდა მუშაკის და

ქვედანაყოფის დანამატების ერთმანეთთან მიბმა, ანუ მაღალრეიტინგული მუშაკი, რომელიც მუშაობს დაბალრეიტინგულ ქვედანაყოფში ვერც მუშაკის რეიტინგის და ვერც ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატს ვერ მიიღებს.

შესაბამისად, ამ ორი ტიპის დანამატის ერთმანეთზე მიბმა უბიძგებს მუშაკებს როგორც პირადი განვითარებისაკენ, ისე ეფექტური გუნდური მუშაობისაკენ. ურთიერთდახმარება, დასახული მიზნისაკენ ერთობლივი სწრაფვა და საერთო გამარჯვება მოუტანს სასურველ დივიდენდებს როგორც ამ გუნდის წევრებს, ისე დამქირავებელ კომპანიასაც.

მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატების მიზანია:

- 1) პერსონალის დამატებითი მოტივაცია;
- 2) შრომის ეფექტურობის დონის ამაღლება;
- 3) გუნდური მუშაობის სტიმულირება;
- 4) კოლეგებს შორის ურთიერთდახმარების სამუშაო ატმოსფეროს შექმნა;
- 5) მუშაკის პირადი განვითარებისაკენ და შესასრულებელი სამუშაოს სრულყოფისაკენ სწრაფვის სტიმულირება;
- 6) კოლეგებში კოლექტიური პასუხისმგებლობის შეგრძნების დანერგვა.

რა კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი? ზემოდ დასახული მიზნებიდან გამომდინარე ჩამოვყალიბეთ ის ძირითადი კრიტერიუმები და პარამეტრები, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის დანამატი:

- 1) დანამატის სახელწოდება ნათლად უნდა მიაჩვენებდეს მის დანიშნულებაზე და შინაარსზე;
- 2) ორივე ტიპის დანამატი უნდა იყოს ურთიერთდამოკიდებული, ანუ თანამშრომელი უნდა მიისწრაფიდეს ორივე დანამატის რეიტინგის მაღალ მაჩვენებელს მიღწევაზე;

- 3) უნდა იყოს დამყარებული მაქსიმალურად ზუსტ შეფასების სისტემაზე (რეიტინგზე) რომელიც თანამშრომლების მიერ აღიქმება როგორც სამართლიანი;
- 4) უნდა იყოს მაქსიმალურად გასაგები ყველა კატეგორიის თანამშრომლებისათვის და არ უნდა აღიქმებოდეს მათ მიერ როგორც მიუწვდომელი;
- 5) დაუშვებელია თანამშრომლებს შორის გამონაკლისების არსებობა;
- 6) პროცენტული განაკვეთი უნდა იყოს ყველა თანამშრომლისათვის ერთნაირი ხოლო დანამატის ოდენობა უნდა იყოს მიბმული გამომუშავებაზე.

მოცემული კრიტერიუმების გათვალისწინებით ჩამოყალიბდა მუშაკის რეიტინგის და სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატის გაანგარიშების ფორმულები, რომლებიც ურთიერთდამოკიდებული არიან.

ამ დანამატების გაანგარიშება ხდება შემდეგი ფორმულებით:

თუ R_w (მუშაკის რეიტინგის ქულა) > 3 ; და

R_{sd} (სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის ქულა) > 1

მაშინ:

$$W^R = (W + L) * R_w * R_{wp}\% \quad (8)$$

$$SD^R = (W + L) * R_{sd} * R_{sdp}\% \quad (9)$$

თუ R_w (მუშაკის რეიტინგის ქულა) ≤ 3 ; და

R_{sd} (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 - (Rating of Worker) მუშაკის რეიტინგის დანამატი

SD^R - (Rating of Subdivision) სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი

W - ფიქსირებული ტარიფით (დადგენილი ხელფასით) გამომუშავებული ხელფასი დღეების მიხედვით

L - ანაზღაურებადი შვებულების დარიცხული თანხა

მუშაკის რეიტინგის და ქვედანაყოფის რეიტინგის ქულებზე დასარიცხი პროცენტული განაკვეთი ყოველ (1 ქულაზე) შეიძლება იყოს განსხვავებული. ერთნაირი განაკვეთის მიზანშეწონილობა გამოიხატება პერსონალის მიერ აღქმის სიმარტივეში.

შეფასების ქულების მნიშვნელობის აღწერისას პუნქტები არ უნდა მეორდებოდეს.

ცალკეული შესაფასებელი თვისების აღწერის პუნქტი ისე უნდა გაიწეროს, რომ მნიშვნელობის დონით უნდა იყოს დაახლოებით თანაბარი. ანუ ყველა შესაფასებელი თვისება უნდა იყოს თითქმის თანაბრად მნიშვნელოვანი. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ იდეალური თანაბრობის ვარიანტის შერჩევა ფაქტიურად შეუძლებელი არის.

საშუალო ქულის გაანგარიშებისას მიღებულ შედეგში ითვლება მხოლოდ სრულ ერთეულამდე კლებისაკენ დამრგვალებული ქულა, ანუ 3,9 ქულა დანამატის გაანგარიშებისას უდრის 3 ქულას, რადგან 4 ქულამდე უკლია 1 მეათედი.

რეიტინგული სისტემის აწეობისას მნიშვნელოვანია სწორად განისაზღვროს შეფასების შკალა. ოპტიმალური იქნება 5-10 ბალიანი შკალის შექმნა, რადგან უფრო მეტ ქულიანი შკალა ზედმეტად გაართულებს სისტემას, ხოლო უფრო ნაკლებქულიანი შკალის არსებობის შემთხვევაში დაბალი იქნება შედეგის სიზუსტე.

სასურველი შედეგის მისაღებად შეფასების ქულების დიაპაზონის გარკვევა არ არის საკმარისი. ანუ, თუ შეფასებელს დაავალებთ შეაფასოს თვისება 5 ბალიანი ქულით, მან შეიძლება ამ ქულებს სხვადასხვა წონა მისცეს და შესაბამისად შედეგიც არაზუსტი იქნება. მაგალითად წარსულში სკოლებში მოსწავლეს 5 ბალიანი სისტემით აფასებდნენ, მაგრამ 2 ბალი ფაქტიურად 0 უდრიდა და იმას ნიშნავდა, რომ შესაფასებელი თვისება არ ვლინდება (მოსწავლემ გაკვეთილი საერთოდ არ იცის). ანუ, ამ სისტემით $0=0$, $1=0$, $2=0$ (სამივე შემთხვევაში მოსწავლემ გაკვეთილი არ იცის). შესაბამისად, თუ ქულების მნიშვნელობა არ არის ზუსტად გაწერილი, მაშინ შემფასებელი თვითონ თავისი შეხედულებისამებრ ანიჭებს ქულებს წონას. შესაბამისად რამოდენიმე სხვადასხვა შემფასებელი სხვადასხვანაირი წონითა და კრიტერიუმებით შეაფასებს თვისებას, რაც საბოლოო ჯამში დაამახინჯებს შედეგს. ამიტომ აუცილებელია შეიქმნას შეფასების ქულის მნიშვნელობის შესაბამისი განმარტების ცხრილი, რომელიც შემდგომში დაურიგდება ყველა შემფასებელს. შემფასებელმა ზუსტად უნდა იცოდეს, თუ რას გულისხმობს მის მიერ მინიჭებული ქულა. ამ ცხრილის შესაბამისად უნდა განისაზღვროს შეფასების შკალა. მიზანშეწონილია, რომ შკალის ასათვლელი წერტილი (ანუ ყველაზე დაბალი ქულა) იყოს 0 ქულა, რომელიც კონკრეტული თვისების შეფასებისას შემფასებლის მიერ მიენიჭება იმ შემთხვევაში, თუ ეს შესაფასებელი თვისება არ ვლინდება. ამ შემთხვევაში შეფასების შკალაში “0 ქულის” არსებობა ამარტივებს პერსონალის მიერ შესაფასებელი სისტემის აღქმას.

მოცემული მაგალითში წარმოდგენილია ფაქტიურად უნივერსალური 10 ქულიანი სისტემა (0-დან - 9 ქულის ჩათვლით). ის გამოირჩევა მაღალი სიზუსტით. 10 ქულიანი გრადაციის შკალა

იდლევა საშუალებას მაქსიმალური სიზუსტით შეირჩეს შეფასების შესაბამისი ქულა.

ცხრილი №12 – თანამშრომლის რეიტინგის შეფასების ქულის მნიშვნელობის შესაბამისი განმარტების ცხრილი

შეფასების ქულის მნიშვნელობის შესაბამისი განმარტება	შეფასების ქულა
ნეგატიური შეფასება, შესაფასებელი თვისება არ ვლინდება	0
შესაფასებელი თვისება ვლინდება ერთეულ შემთხვევებში. თანამშრომელს არ ესმის ხარისხის მნიშვნელობა და არ ცდილობს განვითარებას	1
შესაფასებელი თვისება იშვიათად ვლინდება. თანამშრომელს ესმის ხარისხის მნიშვნელობა, მაგრამ არ ცდილობს განვითარებას	2
შესაფასებელი თვისება ვლინდება პერიოდულად. თანამშრომელი ცდილობს განვითარებას	3
შესაფასებელი თვისება, როგორც წესი ვლინდება სტანდარტულ სიტუაციებში. მაგრამ გარეშე ფაქტორების ნებისმიერი ცვლილება იწვევს დარღვევებს	4
შესაფასებელი თვისება, ხშირად ვლინდება მუშაობის დროს	5
გარანტირებულია შესაფასებელი თვისების ეფექტურად გამოვლენა ნებისმიერ სიტუაციაში	6
გარანტირებულია შესაფასებელი თვისების ეფექტურად გამოვლენა გაუთვალისწინებელ (არასტანდარტულ) სიტუაციაშიც კი	7
გარანტირებულია შესაფასებელი თვისების ეფექტურად გამოვლენა ურთულეს სიტუაციაშიც კი	8
უმაღლესი შეფასება. თანამშრომელი რომელიც გადაჭარბებით ავლენს შესაფასებელ თვისებას და საუკეთესოდ ასრულებს თავის მოვალეობას ურთულეს სიტუაციაშიც კი.	9

განსხვავებული იქნება სტრუქტურული ქვედანაყოფის შეფასების ქულის მნიშვნელობის შესაბამისი განმარტების ცხრილი. შეფასება ამ შემთხვევაში უფრო საერთო (ჯამურ) ხასიათს ატარებს. ამიტომ ამ შემთხვევაში შემოვიფარგლეთ 6 ქულიანი სისტემით (0-დან 5 ქულის ჩათვლით), მაგრამ ამ შემთხვევაშიც შესაძლებელია დიაპაზონის გონივრულ ფარგლებში გაზრდა ან შემცირება კომპანიის სპეციფიკის გათვალისწინებით. ცხრილის ფორმირების პრინციპები იგივეა, რაც თანამშრომლების შეფასების

ქულის მნიშვნელობის შესაბამისი განმარტების ცხრილის შედგენისას.

ცხრილი №13 – 6 ქულიანი სისტემით აწყობილი ცხრილი

სტრუქტურული ქვედანაყოფის შეფასების ქულის მნიშვნელობის შესაბამისი განმარტება	შეფასების ქულა
ნეგატიური შეფასება, შესაფასებელი თვისება ქვედანაყოფის მუშაობაში არ ვლინდება	0
შესაფასებელი თვისება ქვედანაყოფის მუშაობაში იშვიათად ვლინდება	1
შესაფასებელი თვისება ქვედანაყოფის მუშაობაში უმეტეს შემთხვევაში ვლინდება	2
შესაფასებელი თვისება ქვედანაყოფის მუშაობაში როგორც წესი ვლინდება - იშვიათი გამონაკლისების გარდა	3
შესაფასებელი თვისება ქვედანაყოფის მუშაობაში ყოველთვის ვლინდება	4
შესაფასებელი თვისება ქვედანაყოფის მუშაობაში ყოველთვის ეფექტურად ვლინდება გაუთვალისწინებელ (არასტანდარტულ) სიტუაციაშიც კი	5

შეფასების შკალა უნდა იყოს უნიფიცირებული და ერთიანი ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფისათვის. ხოლო შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალი შეიძლება იყოს სხვადასხვა და ვარირებდეს სტრუქტურული ქვედანაყოფის სპეციფიკიდან გამომდინარე.

2.11 შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალი და მათი აღწერა

შეფასების სისტემის შექმნის შემდეგი ნაბიჯი არის შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალის ფორმირება. ამ შემთხვევაშიც უნდა შედგეს შესაფასებელი თვისებების არწერის ცხრილი. მაგრამ ქულების მნიშვნელობების განმარტების ცხრილისაგან განსხვავებით, რომელიც სტანდარტულია ყველა თანამდებობის თანამშრომლისათვის, შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალი შეიძლება იყოს განსხვავებული სხვადასხვა თანამდებობის თანამშრომლებისათვის. ანუ დამლაგებლის

შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალი შეიძლება განსხვავდებოდეს ინჟინრის შესაფასებელ თვისებებისაგან.

მომზადებულ ცხრილში უნდა მოხდეს თვისებების აღწერა შემფასებლისათვის მაქსიმალურად გასაგებ ენაზე, რთული სპეციფიკური ტერმინების გამოყენების გარეშე.

ცხრილი №14 - შესაფასებელი თვისებების აღწერა

	შესაფასებელი თვისებების აღწერა	შეფასების ქულა (მაგალითი)
1	დაკისრებული მოვალეობის შესრულების უნარი	6
2	პროფესიონალიზმის გამოვლენა სამუშაოს შესრულებისას	5
3	მუშაობის პროცესში სწორი გადაწყვეტილებების მიღების უნარი	4
4	შექმნილი სიტუაციის სწორად შეფასების უნარი	5
5	კოლეგებთან ჯანსაღი სამუშაო ურთიერთობების დამყარების უნარი	7
6	სამუშაო გამოცდილების გამოყენების უნარი	6
7	სწავლაზე და განვითარებაზე ორიენტირება	8
8	პასუხისმგებლობის შეგრძნება, აცნობიერებს შედეგებზე პასუხისმგებლობას	3
9	პუნქტუალურობა	4
10	სამუშაოს შესრულების სიზუსტე	6
11	სამუშაოს შესრულების და მოვლენებზე რეაგირების ოპერატიულობა	5
12	პრიორიტეტების სწორი დასახვის უნარი	7
13	ფსიქიური მდგრადობა მუშაობის პროცესში	8
14	ანალიტიკური აზროვნება და ანალიტიკური მიდგომა საქმეში	2
15	სამართლიანობის შეგრძნება	3
16	კომუნიკაბელურობა	4
17	ცოდნის გაზიარების უნარი	8
18	ჯანსაღი კრიტიკის მიღების უნარი, შეცდომების გამოსწორების უნარი	6
19	მოწესრიგებულობა	5
20	ინიციატიურობა	4
21	სანდლობა	5
22	სამუშაო დროის სწორი განაწილება და ეფექტური გამოყენება	6
23	კომპანიის ფასეულობების გათავისება და არსებულ სამუშაო გარემოსთან ჰარმონიული შერწყმა	6
24	სტრესულ და გაურკვეველ სიტუაციაში ეფექტური მოქმედება	4
	საშუალო ქულა:	5,3

შესაფასებელი თვისებების ოპტიმალური რაოდენობა განისაზღვრება თანამდებობის სპეციფიკის გათვალისწინებით. ჩამონათვალში არ უნდა მოხდეს ისეთი თვისებები, რომლებიც არ ახდენს გავლენას სამუშაოს შესრულების ხარისხზე.

ანალოგიურად უნდა მომზადდეს სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის შესაფასებელი თვისებების ჩამონათვალი (განმარტებებით).

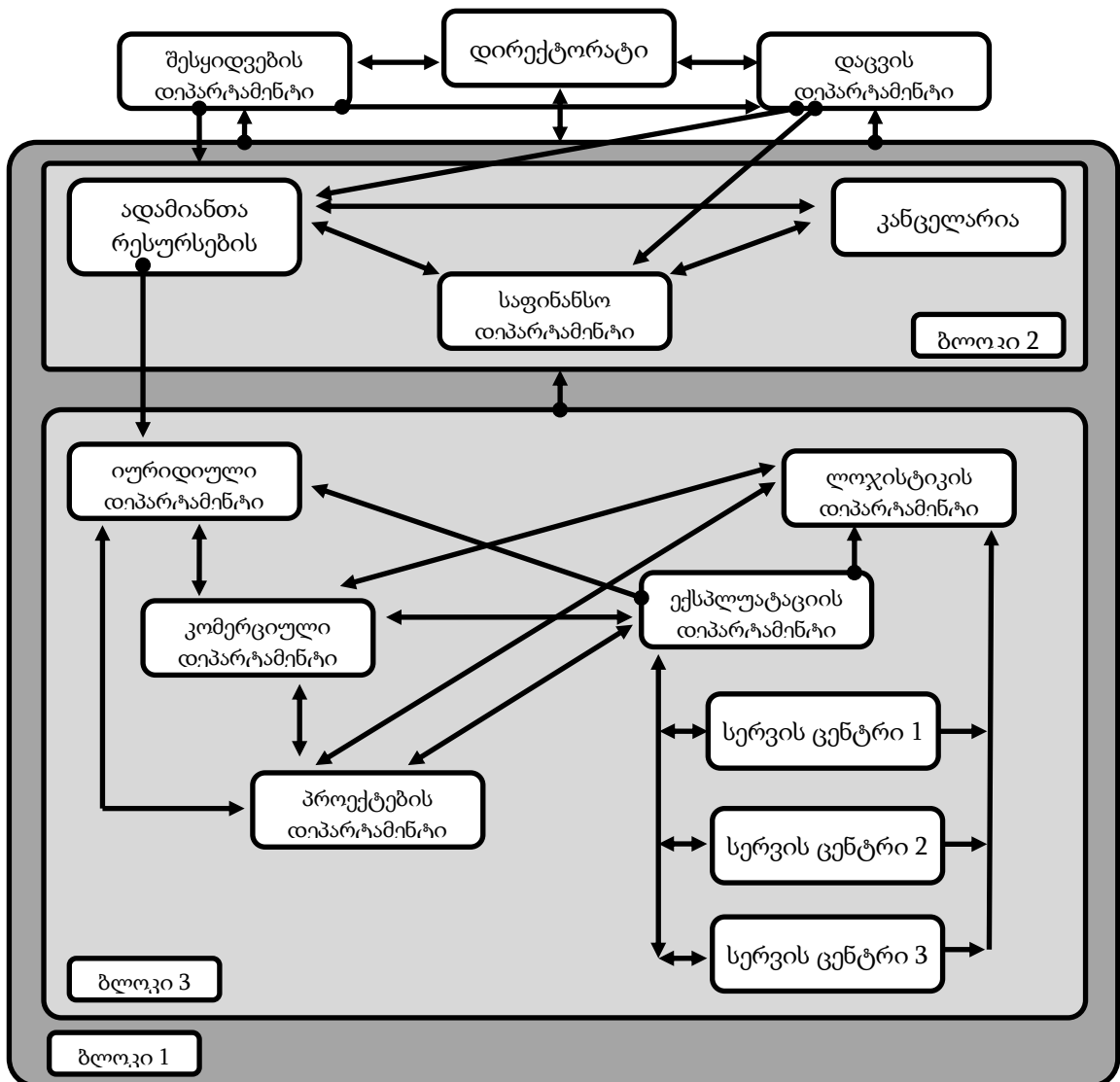
ცხრილი №15 - სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის შესაფასებელი თვისებები

	სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის შესაფასებელი თვისებების აღწერა	შეფასების ქულა (მაგალითი)
1	პროფესიონალიზმი , ქვედანაყოფის თანამშრომლები თავისი საქმის პროფესიონალები არიან და ამ პროფესიონალიზმს ეფექტურად იყენებენ მუშაობისას	4
2	სიზუსტე , ქვედანაყოფის თანამშრომლები დაკისრებულ მოვალეობას მაქსიმალური სიზუსტით ასრულებენ	4
3	დისციპლინა , ქვედანაყოფის თანამშრომლების სამუშაო დისციპლინა აკმაყოფილებს კომპანიაში მიღებულ ნორმებს	5
4	ოპერატიულობა, პუნქტუალობა , ქვედანაყოფის თანამშრომლები დაკისრებულ მოვალეობას ოპერატიულად ასრულებენ	3
5	ხელშეწყობა , ქვედანაყოფის თანამშრომლები ეხმარებიან სხვა ქვედანაყოფების თანამშრომლებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებისას	2
6	რთულ და გაურკვეველ სიტუაციაში ეფექტური მოქმედება , ქვედანაყოფის თანამშრომლები რთულ და გაურკვეველ სიტუაციაში ეფექტურად მოქმედებენ	3
7	გუნდურობა , ქვედანაყოფის თანამშრომლები ქვედანაყოფის შიგნით ერთიან გუნდად მუშაობენ, ეხმარებიან ერთმანეთს	4
8	განვითარებაზე ორიენტირება , ქვედანაყოფის თანამშრომლები მიისწრაფიან განვითარებისაკენ, მუშაობის მეთოდების დახვეწისაკენ	1
9	კომუნიკაცია , ქვედანაყოფის თანამშრომლებს გააჩნიათ გამართული კომუნიკაცია ერთმანეთთან და სხვა ქვედანაყოფების თანამშრომლებთან, ეფექტურად იყენებენ ამ კომუნიკაციის საშუალებებს მუშაობის პროცესში.	4
	საშუალო ქულა:	3,3

2.12 შემფასებლების სტრუქტურა

შეფასების პროცესის ჩასატარებლად აუცილებელია შემფასებლების სტრუქტურის ჩამოყალიბება, ანუ უნდა შეიქმნას ჩამონათვალი, რომლის მიხედვითაც გარკვეული იქნება ვინ ვის აფასებს. ეს ჩამონათვალი მზადდება იმის გათვალისწინებით, თუ რომელ ქვედანაყოფების მუშაობის შედეგებით არის დაინტერესებული ესა თუ ის ქვედანაყოფი ყველაზე მეტად.

მიზანშეწონილია ამის გაკეთება როგორც სქემატურად, ისე ჩამონათვალის სახით. მაგალითისთვის, სქემატურად მომზადებული ქვედანაყოფების შეფასების სტრუქტურა შეიძლება გამოიყურებოდეს შემდეგნაირად:



ნახ. 8 - "ქვედანაყოფების შეფასების სტრუქტურა"

ხოლო ჩამონათვალი მომზადდება ამ სქემის შესაბამისად და მაგალითად ექსპლუატაციის დეპარტამენტისათვის მიიღებს შემდეგ სახეს:

ცხრილი №16 - სხვადასხვა რგოლების შეფასება

ექსპლუატაციის დეპარტამენტი:	შეფასების საშუალო ქულა
დირექტორატი	
დაცვის დეპარტამენტი	
შესყიდვების დეპარტამენტი	
ადამიანთა რესურსების დეპარტამენტი	
საფინანსო დეპარტამენტი	
კანცელარია	
ლოჯისტიკის დეპარტამენტი	
იურიდიული დეპარტამენტი	
კომერციული დეპარტამენტი	
პროექტების დეპარტამენტი	
სერვის ცენტრი 1	
სერვის ცენტრი 2	
სერვის ცენტრი 3	

ქვედანაყოფების შეფასებისას შემფასებელი ქვედანაყოფის ყველა მუშაკი აფასებს ჩამონათვალიში მოცემულ ქვედანაყოფების მუშაობას მთლიანობაში, კითხვარში მოცემული კრიტერიუმების შესაბამისად.

მაგალითში მოცემული სქემიდან ჩანს, რომ ჰიპოთეტიკური ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის თანამშრომლები აფასებენ აგრეთვე დირექტორატის მუშაობას, ხოლო დირექტორატი აფასებს ყველა ქვედანაყოფის მუშაობას. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია გადაწყვეტს ამ სქემით მუშაობას, ეს მიუთითებს არსებული წყობის და მუშაობის სტილის დემოკრატიულობაზე. ნდობის ფაქტორი მმართველი გუნდის მიმართ ასეთ ორგანიზაციებში იქნება მაღალი, ხოლო სამუშაო კლიმატი - უფრო ჯანსაღი.

ქვედანაყოფების შეფასების სტრუქტურის შესაბამისად იქმნება თანამშრომლების შეფასების სტრუქტურა. ამ შემთხვევაშიც წინასწარ კეთდება ანალიზი, თუ რომელ თანამშრომლებთან უწევთ

სამსახურებრივი ურთიერთობა შემფასებელს და რომელი თანამშრომლების მუშაობის შედეგებით არიან ისინი დაინტერესებულნი. როგორც წესი, ერთი და იმავე ქვედანაყოფში მომუშავე მუშაკები აფასებენ ერთმანეთს, რადგან საკუთარი ქვედანაყოფის მუშაობის შედეგებით არიან დაინტერესებულნი პირველ რიგში.

ცხრილი №17 - თანამშრომლების შეფასების სტრუქტურა

შემფასებელი: ექსპლუატაციის დეპარტამენტის ინჟინერი		
შესაფასებელი დასაკმებულის მიმდინარე პოზიცია ორგანიზაციის სტრუქტურაში	თანამშრომლის სახელი გვარი	შეფასების საშუალო ქულა
ექსპლუატაციის დეპარტამენტი:		
ექსპლუატაციის მენეჯერი	თანამშრომელი 1	
დაგეგმარების განყოფილება		
დაგეგმარების განყოფილების უფროსი	თანამშრომელი 2	
დაგეგმარების ინჟინერი	თანამშრომელი 3	
ინჟინერი	თანამშრომელი 4	
წამყვანი სპეციალისტი	თანამშრომელი 5	
სპეციალისტი	თანამშრომელი 6	
უსაფრთხოების განყოფილება		
უსაფრთხოების ინჟინერი	თანამშრომელი 7	
უსაფრთხოების სპეციალისტი	თანამშრომელი 8	
ინჟინერი	თანამშრომელი 9	
კომპლექტაციის განყოფილება		
კომპლექტაციის განყოფილების უფროსი	თანამშრომელი 10	
კომპლექტაციის ინჟინერი	თანამშრომელი 11	
გაზომვების ინჟინერი	თანამშრომელი 12	
უფროსი ინჟინერი	თანამშრომელი 13	
წამყვანი სპეციალისტი	თანამშრომელი 14	
სპეციალისტი	თანამშრომელი 15	
ტექნიკოსი	თანამშრომელი 16	
ექსპლუატაციის განყოფილება		
ექსპლუატაციის განყოფილების უფროსი	თანამშრომელი 17	
ექსპლუატაციის უფროსი ინჟინერი	თანამშრომელი 18	
ექსპლუატაციის ინჟინერი	თანამშრომელი 19	
წამყვანი სპეციალისტი	თანამშრომელი 20	
სპეციალისტი	თანამშრომელი 21	
ტექნიკოსი	თანამშრომელი 22	

გასათვალისწინებელია ის, რომ თავიდან უნდა იქნეს აცილებული ისეთი შემთხვევის დადგომა, როდესაც მუშაკს უწევს იმ თანამშრომლის (ან ქვედანაყოფის) მუშაობის შეფასება, რომელზეც შესაფასებლად საკმარისი ინფორმაცია, მონაცემები და დაინტერესებუა არ ექნება.

2.13 შეფასების პროცესის ორგანიზება და მართვა

რეიტინგული სისტემის აწყოებისას ბუნებრივია ჩნდება კითხვა თუ რა სიხშირით უნდა მოხდეს თანამშრომლების და ქვედანაყოფის შეფასება. ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა უნდა მოხდეს კომპანიის შესაძლებლობებისა და სპეციფიკის გათვალისწინებით. ხშირი შეფასება მოითხოვს მეტ რესურსს, მაგრამ გამოირჩევა მეტი სიზუსტით. მაქსიმალური სიხშირე შეიძლება განისაზღვროს ყოველთვიური შეფასებით. ანუ ყოველ თვეში ერთხელ, ყოველი თვის ხელფასის დარიცხვისათვის ტარდება შეფასების პროცედურა. რესურსების ეკონომიის მიზნით შეიძლება (და ხშირ შემთხვევაში ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტია) შეფასების პროცედურის ჩატარება კვარტალში ერთხელ. ამ შემთხვევაში, ის თანამშრომლები, რომლებმაც მუშაობა დაიწყეს ბოლო შეფასების პროცედურის ჩატარების შემდეგ, მომდევნო შეფასების პროცედურის ჩატარებამდე ვერ მიიღებენ შესაბამის დანამატს, რადგან არ ექნებათ შეფასების ქულა. იგივე ეხება ახლად ჩამოყალიბებულ სტრუქტურულ ერთეულებსაც. მაგრამ პრაქტიკაში ეს მიზანშეწონილიც კი არის, რადგან შემფასებელს სჭირდება გარკვეული დრო, რომ დაინახოს შესაფასებელი ობიექტის თვისებები, ხოლო შესაფასებელ ობიექტსაც სჭირდება გარკვეული დრო, რომ გამოავლინოს ეს თვისებები. ყოველკვარტალური სისტემის უარყოფითი მხარე არის ის, რომ შეიძლება შეფასებული ობიექტი ბოლო შეფასებიდან აღარ ავლენს თავის დროზე მაღალი ქულით შეფასებულ თვისებებს და ფაქტიურად უსაფუძვლოდ იღებს დანამატს 3 თვემდე პერიოდში. ამ პრობლემის გადაჭრის მიზნით,

მიზანშეწონილია, რომ პრობლემის წამოჭრის შემთხვევაში არსებობდეს შესაფასებელი ობიექტის ხელახლა შეფასების შესაძლებლობა (მაკორექტირებელი შეფასება) მომდევნო შეფასების პერიოდის დადგომამდე. მაკორექტირებელი შეფასების პროცედურის ჩატარების გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს ქვედანაყოფის ხელმძღვანელმა ან მმართველმა გუნდმა, ხოლო საკითხის წამოჭრა ხელმძღვანელთან უნდა შეეძლოს ნებისმიერ თანამშრომელს. მიზანშეწონილია, რომ პროცედურა გაიწეროს კომპანიის შენაგანაწესში.

საშუალო და მსხვილ ენერგეტიკულ კომპანიაში შეფასების პროცესის ორგანიზება საკმაოდ შრომატევადია. ის მოითხოვს წინასწარ დაგეგმვას და მომზადებას. პროცესი მნიშვნელოვნად მარტივდება ავტომატიზაციის შემთხვევაში, მაგრამ ავტომატიზაცია კომპიუტერული დამუშავების გამოყენებით შესაძლებელია ისეთ კომპანიებში, რომლის პერსონალიც ძირითადად საოფისე სამუშაოს ეწევა. მაგრამ ენერგეტიკული კომპანიების პერსონალი, დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე ხშირად არ არის დაკავებული საოფისე საქმიანობით. ამ შემთხვევაში მიზანშეწონილია, რომ შეფასების პროცედურა ჩატარდეს გამზადებული ბლანკების შევსების მეთოდით, ხოლო შემდგომ მოხდეს პირველადი ინფორმაციის შეყვანა კომპიუტერულ მონაცემთა ბაზებში მისი შემდგომი დამუშავებისა და საბოლოო შედეგის ავტომატურ რეკვიზში მიღების მიზნით. კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენებით პროცესის ავტომატიზაცია მნიშვნელოვნად გაამარტივებს შეფასების პროცესს და მინიმუმამდე დაიყვანს შეცდომების დაშვების ალბათობას, აგრეთვე მოკლე დროში მოგვცემს სრულ ანალიტიკურ ინფორმაციას.

შეფასების პროცესის წარმართვისას მნიშვნელოვანია გამართული უკუკავშირის არსებობა თანამშრომლებთან. შესაფასებ ფორმებში აუცილებლად უნდა იყოს გამოყოფილი ადგილი, სადაც ნებისმიერ თანამშრომელს ექნება საშუალება ჩაწეროს თავისი შენიშვნები, რომლის ანალიზიც მოგვცემს საშუალებას დროზე

აღმოვაჩინოთ არსებული პრობლემები და მივიღოთ ოპერატიული გადაწყვეტილებები სისტემის გაუმჯობესების მიზნით.

შეფასების პროცესში დაკავებული რესურსების ეფექტურად გამოყენების მიზნით, შემფასებლის მიერ შესავსები ბლანკები აგრეთვე შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კონკრეტული კვლევებისა და ანალიზისათვის საჭირო ინფორმაციის მოსაპოვებლად. ამ მიზნით შეიძლება შეფასების შესავსებ ფორმებში დაემატოს სპეციალური კითხვარები.

მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება თანამშრომლები კარგად იცნობენ შეფასების პროცესს, მიზანშეწონილია, რომ ყველა თანამშრომელს ჰქონდეს შეფასების ფორმების შევსების ინსტრუქცია. რიგ შემთხვევებში, მაგალითად შეფასების სისტემის პირველად ამუშავების წინ, მიზანშეწონილია თრენინგების ორგანიზება თანამშრომლებისათვის რა დროსაც ჩატარდება ინსტრუქტაჟი შეფასების პროცესთან დაკავშირებით.

2.14 პრემია მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით

კომპანიის პერსონალს შესაძლებელია დაენიშნოს პრემია მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით. ეს შეიძლება იყოს კვარტალური ან წლიური პრემია. ყოველთვიურად ამ ტიპის პრემია როგორც წესი არ გაიცემა. ნებისმიერ შემთხვევაში უმჯობესია, რომ, პრემიის გაცემის წესები და პროცედურები იყოს გაწერილი კომპანიის შინაგანაწესში. პრემია შეიძლება გაიცეს დღესასწაულებთან დაკავშირებით (ახალი წელი, აღდგომის ბრწყინვალე დღესასწაული და ა.შ.) ან მუშაობის შედეგებიდან გამომდინარე. თუ პრემია გაიცემა მუშაობის შედეგების გათვალისწინებით, მაშინ წინასწარ უნდა იყოს დაგეგმილი თუ რა შედეგების მიღწევის შემთხვევაში გაიცემა პრემია. პრემია შეიძლება იყოს ფიქსირებული თანხით ან ხელფასზე დარიცხული პროცენტული განაკვეთით. დანამატებისაგან განსხვავებით პრემია შეიძლება ხელფასის ოდენობის ან მეტი იყოს. პრემიის დარიცხვა შესაძლებელია მოხდეს როგორც კომპანიის მთელ პერსონალზე, ისე

ცალკეულ თანამშრომლებზე. ცალკეულ თანამშრომლებზე პრემია გაიცემა კომპანიის საქმიანობაში განსაკუთრებული წვლილის შეტანის შემთხვევაში და ის არ არის მიბმული კომპანიის საერთო მიღწევებთან. ამ შემთხვევაში მთავარია მაქსიმალურად სამართლიანი მიდგომა, რადგან ცალკეული თანამშრომლების პრემიით დაჯილდოვებამ არ გამოიწვიოს სხვა მუშაკების დემოტივაცია. შესაბამისად არგუმენტაციის საფუძველი უნდა იყოს მყარი და ერთაზროვანი. უმჯობესია, თუ პრემირების ბრძანება არგუმენტაციის თანხლებით (თუ რატომ მიიღო მმართველმა გუნდმა კონკრეტული პირების პრემირების გადაწყვეტილება) გამოქვეყნებულ იქნება კორპორატიულ ჟურნალში ან გამოკრული იქნება თვალსაჩინო ადგილას.

თუ ორგანიზაციაში არსებობს პრემირების პრაქტიკა, კომპანიის ბიუჯეტის დაგეგმარებისას აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული პრემიის ფონდი. პრემიის ფონდი შეიძლება არც იყოს სრულად ათვისებული, მაგრამ მისი ასახვა ბიუჯეტში აუცილებლობას წარმოადგენს. ბიუჯეტში დამტკიცებული ფონდის სახსრების გადაჭარბება მიზანშეწინილია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიამ მიაღწია დაგეგმილზე მნიშვნელოვნად მეტ მოგებას და, ამ შემთხვევაშიც როგორც წესი ხდება დამტკიცებული ბიუჯეტის გადახედვა და მასში კორექციების შეტანა.

თავი III ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის გამოყენებით მიღებული ეფექტი და შედარებითი ანალიზი

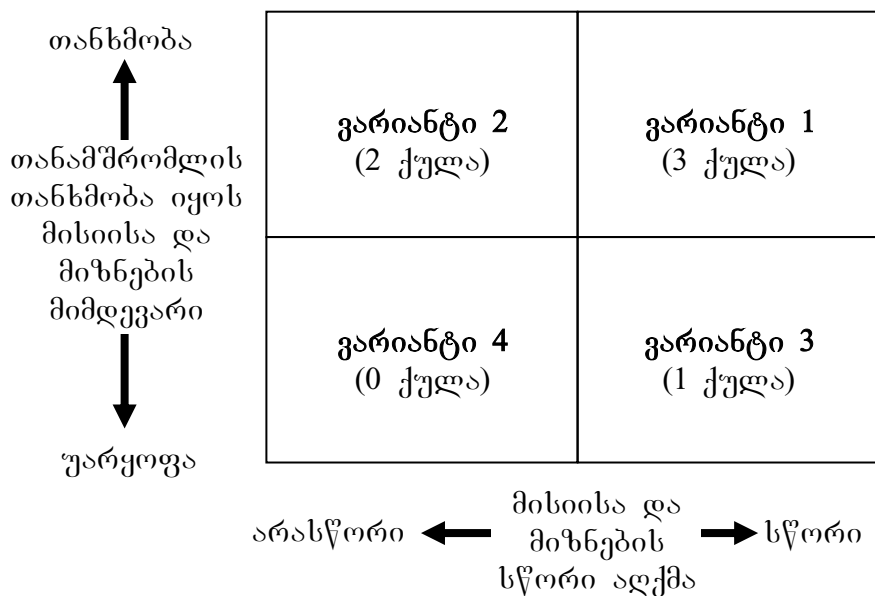
3.1 ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის საწარმოში დანერგვის შედეგად მიღებული ეფექტი

ბუნებრივია, რომ ანაზღაურების სისტემის საწარმოში დანერგვის შემდეგ დგება საკითხი მიღებული ეფექტის შესახებ. თუ ახალი ანაზღაურების სისტემის დანერგვა გამოიწვევს ხელფასის ფონდის ზრდას - დადებითად აისახება პერსონალის მოტივაციაზე თუნდაც იმიტომ, რომ შედეგად ამ პერსონალს გაეზრდება ხელფასი. სამაგიეროდ კომპანიას გაეზრდება დანახარჯები, რაც შეიძლება უარყოფითად აისახოს მის ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. გარდა ამისა ყველა კომპანიას არ აქვს იმის რესურსი, რომ მიმართოს დამატებითი ფინანსური სახსრები ხელფასის ფონდის ოდენობის გასაზრდელად. ეკონომიკურად მიზანშეწონილია, რომ კომპანიის ხელფასის ფონდი განისაზღვროს შემოსავლის 20-25%-ის ფარგლებში. თუ ორგანიზაციაში არსებული ხელფასის ფონდი ამ ზღვრებში ჯდება, მაშინ, შესაძლებელია, რომ კომპანიის მმართველმა გუნდმა მიიღოს გადაწყვეტილება ახალი ანაზღაურების სისტემის დანერგვის შესახებ არსებული ხელფასის ფონდის შენარჩუნების პირობებში. ამ შემთხვევაში მთავარი მოსალოდნელი ეფექტი იქნება პერსონალის მოტივაციის დონის ამაღლება. გატარებული ცვლილებების შედეგად მიღებული ეფექტის აღსაქმელად საჭიროა ჩატარდეს კვლევა როგორც ცვლილებების განხორციელებამდე, ისე ცვლილებების შემდგომ, ხოლო დასკვნა უნდა გაკეთდეს მიღებული პარამეტრების შედარების საფუძველზე.

ა.ს.შაპკინის წიგნში “ეკონომიკური და ფინანსური რისკები” (А.С.Шапкин «Экономические и финансовые риски» Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО» 2006) აღწერილია გარემოს (პერსონალის) მტრობის კოეფიციენტისა და ლოიალურობის კოეფიციენტის გამოთვლის მეთოდოლოგია, რომელიც გამოყენებულია კომპანიის მისიისა და მიზნების მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულების კვლევისათვის. კომპანიის მისია როგორც წესი არ იცვლება

გრძელვადიან პერსპექტივაში, ხოლო მიზნების კორექტირება ხდება მუდმივად, საჭიროების მიხედვით, კომპანიის მიმდინარე მდგომარეობის და გარეშე ფაქტორების გათვალისწინებით. რადგან ახალი ანაზღაურების სისტემის დანერგვა იქნება კომპანიისათვის ერთერთი მიზანი, შესაძლებელია ამ კოეფიციენტების გამოყენება კომპანიის თანამშრომლების ამ მიზნისადმი დამოკიდებულების გასარკვევად.

ორგანიზაციის მისიის და მიზნების ფორმირებისას შესაძლო რისკების წარმოშობის პროგნოზირებისათვის ა.ს. შაპკინი გეთავაზობს გამოვიყენოთ უნივერსალური კოეფიციენტი, რომელიც ასახავს მომავალში სარისკო სიტუაციის დადგომის შესაძლებლობას. წიგნში განხილულია ეს მაჩვენებელი ორგანიზაციის პერსონალის მხრიდან მისიასა და მიზნების მიმართ მტრობის დონის შესაფასებლად. ამ შემთხვევაში შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები იქნება ორი მაჩვენებელი: პერსონალის თანხმობა იყოს არჩეული მისიისა და მიზნების მიმდევარი, და მისიისა და მიზნების სწორი აღქმა, რაც შესაძლებელია განხილულ იქნეს შესაძლო ვარიანტების მატრიცის სახით:



ნახ. 9 - შესაძლო რისკების წარმოშობის პროგნოზირება

სპეციალური კითხვარების საშუალებით თანამშრომელთა ანკეტირების საფუძველზე ხდება იმის გარკვევა, თუ რამდენი თანამშრომელი მიეკუთვნება შესაბამის ვარიანტებს. პირველი ვარიანტი ხასიათდება მიზნის სწორი აღქმით თანამშრომლის მხრიდან და მისი ტანხმობით (მზაობით) იყოს დასახული მისიისა და მიზნების მიმდევარი. ორგანიზაციისთვის ეს ყველაზე სასურველი და ოპტიმალური ვარიანტია. ესეთ თანამშრომლებს ვანიჭებთ 3 ქულას. მეორე ვარიანტი მიქვითითებს თანამშრომლის ლოიალურობაზე, მაგრამ მისია და მიზნები ამ თანამშრომლის მიერ არ არის სწორად აღქმული. როგორც წესი ამ შემთხვევაში არსებობს კომუნიკაციური პრობლემა. ამ ვარიანტს ვანიჭებთ 2 ქულას. მესამე ვარიანტში მოხვედრილ თანამშრომლებს სწორად ესმით მისიისა და მიზნების შინაარსი, მაგრამ ისინა არ არიან თანახმა გაიზიარონ ისინი. ეს მეტყველებს ამ კატეგორიაში მოხვედრილ თანამშრომლების არალოიალურობაზე. მათ ვანიჭებთ 1 ქულას. მეოთხე ვარიანტი ყველაზე არასასურველი სახიფათოა ორგანიზაციისათვის. მათ ვანიჭებთ 0 ქულას.

ყველა თანამშრომლის შეფასების შემდეგ შესაძლებელი ხდება მტრობის კოეფიციენტის გამოთვლა დასახული მიზნის მიმართ შემდეგი ფორმულით:

$$E = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m k_i * n_i}{3 * n} \quad (10)$$

სადაც n_i არის იმ თანამშრომელთა რიცხოვნობა, ვინც k_i ქულა დააგროვა;

ხოლო n - თანამშრომელთა ჯამური რიცხოვნობა

მაგალითად:

კომპანიაში, რომელშიც მუშაობს 80 თანამშრომელი, ჩატარდა ანკეტირება. მისი შედეგებით პირველ ვარიანტში აღმოჩნდა 50 მუშაკი, მეორე ვარიანტში - 10, მესამე ვარიანტში - 5, ხოლო მეოთხე ვარიანტში - 15.

მიღებულ მონაცემებს ვწერთ მატრიცის სახით, სადაც მატრიცა E არის მუშაკთა რაოდენობა ვარიანტების მიხედვით,

ხოლო შესაბამისი დაგროვილი ქულების ამსახველი არის მატრიცა P:

$$E = \begin{pmatrix} 10 & 50 \\ 15 & 5 \end{pmatrix}, \quad P = \begin{pmatrix} 20 & 150 \\ 0 & 5 \end{pmatrix} \quad (11)$$

$$E = 1 - \frac{150 + 20 + 5 + 0}{3 * (50 + 10 + 5 + 15)} = 0,27$$

მიღებული კოეფიციენტი რაც უფრო მიისწრაფის ნულისაკენ, მით უფრო დაბალია მტრული განწყობა გარემოში, ხოლო თუ უახლოვდება ან უდრის 1, მაშინ მტრული განწყობა მაქსიმუმს აღწევს.

ამავდროულად მიზანშეწონილია ლოიალობის და ინფორმირების კოეფიციენტების მტრობის კოეფიციენტის პარალელურად გამოთვლა, რადგან ამ შემთხვევაში ხდება მტრობის კოეფიციენტის გამოთვლის შედეგის სიზუსტის გადამოწმება.

ლოიალობის და ინფორმირების კოეფიციენტების გამოთვლა ხდება შემდეგი ფორმულით:

$$K_l = \frac{n_l}{n} * 100\% \quad (12)$$

სადაც:

K_l - ლოიალობის კოეფიციენტი;

K_i - ინფორმირების კოეფიციენტი;

n_l - თანამშრომელთა რიცხოვნობა, რომლებიც მზად არიან მიიღონ დასახული მიზანი;

n_i - თანამშრომელთა რიცხოვნობა, რომლებმაც სწორად გაიგეს დასახული მიზნის არსი;

n - თანამშრომელთა საერთო რიცხოვნობა.

მაგალითად:

$$K_l = \frac{60}{80} * 100\% = 75\%$$

$$K_i = \frac{55}{80} * 100\% = 68,75\%$$

რაც იმას ნიშნავს, რომ პერსონალის 75% ლოაილურად არის განწყობილი დასახული მიზნის მიმართ. ამავდროულად პერსონალის 68,75% სწორად ესმის დასახული მიზნის არსი.

3.2 შედარებითი ანალიზი და პრობლემური საკითხები

დღეისათვის საქართველოს მასშტაბით საწარმოებში ძირითადად გამოიყენება ანაზღაურების სისტემა რომელიც შეიცავს ძირითად (აუცილებელ) კომპონენტებს: დადგენილი ხელფასი + ანაზღაურებადი შვებულება + დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარება (ბიულეტენი). ხშირად ამას ემატება პრემია, რომელიც გაიცემა მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით.

შემოთავაზებული ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მოდელი კი ამ კომპონენტების გარდა შეიცავს დამატებით კომპონენტებსაც: განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი + უწყვეტი სამუშაო სტაჟის დანამატი + მუშაკის რეიტინგის დანამატი + სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი. აგრეთვე შეცვლილია კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულების გაცემის წესი (იგი მატულობს ნამუშევარი უწყვეტი სტაჟის მატების პროპორციულად).

ამ ორი სისტემის უფრო თვალსაჩინო შედარებისათვის მომზადდა კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის შემადგენელი კომპონენტების და თვისებების შედარებითი ანალიზის ცხრილები:

ცხრილი №18 - კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სიტემის

შემაღვენიელი კომპონენტების შედარებითი ანალიზი

ანაზღაურების სისტემის კომპონენტების ჩამონათვალი	კლასიკური ანაზღაურების სისტემა	ინოვაციური ანაზღაურების სისტემა
ხელფასი გამომუშავებული დროის მიხედვით	+	+
ანაზღაურებადი შევებულების დარიცხული თანხა	+	+
დროებითი შრომისუუნარობის გამო დახმარების გაცემა (ბიულეტენის ანაზღაურება)	+	+
განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატი	-	+
უწყვეტი სამუშაო სტაჟის დანამატი	-	+
მუშაკის რეიტინგის დანამატი	-	+
სტრუქტურული დანაყოფის (ქვედანაყოფის) რეიტინგის დანამატი	-	+
პრემია მმართველი გუნდის გადაწყვეტილებით	+	+

ცხრილი №19 - კლასიკური და ინოვაციური ანაზღაურების სიტემის

მახასიათებლების შედარებითი ანალიზი

თვისებების ჩამონათვალი	კლასიკური ანაზღაურების სისტემა	ინოვაციური ანაზღაურების სისტემა
ადამიანთა რესურსების დანახარჯები სისტემის ფუნქციონირებისათვის	შედარებით დაბალი	შედარებით მაღალი
ანაზღაურების სისტემის ავტომატიზაციის საჭიროება	აუცილებლობას არ წარმოადგენს	აუცილებელია
ანაზღაურების სისტემის მართვაში დასაქმებული პერსონალის კვალიფიკაცია	საკმარისია შედარებით დაბალი	სჭირდება შედარებით მაღალი
ანაზღაურების სისტემის მიმართ პერსონალის ნდობის დონე	შედარებით დაბალი	შედარებით მაღალი
გამჭვირვალების დონე	შედარებით დაბალი	შედარებით მაღალი
პერსონალის განვითარების მასტიმულირებელი ეფექტი	არ აქვს	აქვს მაღალი
ხელფასის მატების პერსპექტივა	შედარებით დაბალი	გარანტირებულად მაღალი
პერსონალის გრძელვადიან თანამშრომლობაზე ორიენტირება	არ აქვს მექანიზმი	აქვს მექანიზმი
ხელფასის ფონდის ზრდა	იშვიათად	პერმანენტულად
პერსონალის მოტივაციის დონე	შედარებით დაბალი	შედარებით მაღალი
ხელფასის დანიშვნის კანონზომიერება	არა	კი
გამონაკლისების დაშვება ხელფასის დანიშვნისას	ხშირად	არასდროს
ხელფასის ფონდის მიზნობრივი ხარჯვის მექანიზმი	არ აქვს	აქვს

პრობლემური საკითხები:

შემოთავაზებუ ანაზღაურების სისტემის დანერგვისას და ფუნქციონირების უზრუნველყოფისას გასათვალისწინებელია რიგი გარემოებები, რომლებმაც შეიძლება გარკვეულწილად გაართულოს სისტემის ფუნქციონირება. შესაბამისად ამ რისკების გათვალისწინება აუცილებელია დანერგვის პროცესის დაწყებამდე. ეს რისკებია:

1. ხშირი სტრუქტურული რეორგანიზაციის შემთხვევაში შრომატევადია ცვლილებების განხორციელება სისტემაში;
2. სისტემის ფუნქციონირებაზე პასუხისმგებელი პერსონალი უნდა ფლობდეს გარკვეულ ცოდნას ამ კუთხით;
3. სისტემის ფუნქციონირება თანამდგომარეობა საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე გამოიწვევს მნიშვნელოვნად უფრო მეტ შრომითი რესურსის ხარჯვას;
4. აუცილებელია კომპანიაში დასაქმებული პერსონალის სწორი ინფორმირება სისტემის მუშაობის პრინციპების შესახებ და მათგან შესაბამისი უკუკავშირის მიღების მიზნით რეგულარული გამოკითხვის ჩატარების პროცედურის დანერგვა;
5. უნდა გამოირიცხოს გამონაკლისების დაშვება ხელფასების დადგენა-დაანგარიშების პროცესში, რადგან ამ შემთხვევაში სისტემა დაკარგავს თავის ისეთ მთავარ მასტიმულირებელ ეფექტს, როგორც არის “სამართლიანობის შეგრძნება”. შესაბამისად ეს უარყოფითად აისახება პერსონალის მოტივაციაზე;
6. უნდა იყოს მკაცრად დაცული შერჩევის პროცესი. თავიდანვე უნდა იყოს აცილებული ისეთი ვითარების შექმნა, როდესაც მუშაკის კვალიფიკაცია და განათლება არ შეესაბამება დაკავებულ თანამდებობას;
7. თეორიულად სისტემა გულისხმობს ხელფასის ფონდის მუდმივ ზრდას, რაც უნდა იყოს გათვალისწინებული კომპანიის ბიუჯეტის დამტკიცებისას და გრძელვადიანი

გეგმების დასახეისას. ზრდის ტემპი და დინამიკა წინასწარ
უნდა იგეგმებოდეს და პერმანენტულად ანალიზდებოდეს.

1. დასკვნა

საქართველოს ენერგეტიკულ სექტორში ადამიანთა რესურსების ფორმირებისა და მართვის ანალიზისა და კვლევის შედეგად განსაზღვრულ იქნა ის მოთხოვნები და პარამეტრები, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს პერსონალის შერჩევისა და ანაზღაურების სისტემა. ამ მოთხოვნების შესაბამისად ჩამოყალიბებულ იქნა უნივერსალური სისტემა, რომელიც განკუთვნილია ენერგეტიკულ სფეროში მომუშავე კომპანიებისათვის. ამ სისტემის მიზანია მოახდინოს დაქირავებული პერსონალის ინტერესების კომპანიის სტრატეგიულ ინტერესებთან მაქსიმალური თანხვედრა.

ნაშრომში დეტალურად იქნა გაწერილი სისტემის დანერგვისა და ფუნქციონირების უზრუნველყოფის პროცედურები.

კერძოდ, ანაზღაურების ინოვაციური სისტემის ფორმირების პროცესში:

1. ჩამოყალიბდა მოდულური სისტემის პრინციპით აგებული ანაზღაურების სისტემა. შესაბამისად გაჩნდა საშუალება სისტემის ცალკეული მოდულების გათიშვის ან დამატების საშუალება კონკრეტული მოთხოვნებზე მორგების მიზნით.
2. ჩამოყალიბდა ენერგეტიკულ კომპანიებში თანამდებობრივი კატეგორიების მინიჭების პრინციპები.
3. ჩამოყალიბდა უწყვეტი სტაჟზე მიბმული დამატებითი შვებულების გაცემის მექანიზმი.
4. ჩამოყალიბდა კატეგორიების მიხედვით დადგენილი ხელფასების მინიჭების მექანიზმი პროპორციულობისა და მკაცრი კანონზომიერების დაცვით, რაც პერსონალის მიერ აღიქმება როგორც სამართლიანი მიდგომა.
5. პირველად იქნა გამოყენებული 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის ელემენტები ხელფასზე დანამატების დასარიცხად.

6. ანაზღაურების სისტემის ერთერთ მოდულად გამოყენებულ იქნა უწყვეტი სტაჟის დანამატი.
7. შეიქმნა განათლების (კვალიფიკაციის) დანამატის დარიცხვის მოქნილი სისტემა (თანამდებობრივი კატეგორიების გათვალისწინებით), როდესაც კომპანია მუშაკს უხდის დანამატს მხოლოდ იმ ტიპის განათლებისთვის (კვალიფიკაციისთვის) რასაც რეალურად იყენებს (ან გამოიყენრბს) შრომისას.
8. ჩამოყალიბდა პერსონალის შრომის შეფასების სისტემა, რომლის გამოყენების შედეგად მიღებული ინფორმაცია გამოიყენება შრომის ანაზღაურების დარიცხვის პროცესში
9. გაწერილ იქნა სისტემის დანერგვის პროცესი და რისკები, დასახულ იქნა სირთულეების გადალახვის გზები და საშუალებები.
10. შექმნილი იქნა საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურების ინოვაციური სისტემის ავტომატიზირებული მათემატიკური მოდელი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია საწარმოო პერსონალის დარიცხული ხელფასის დაანაგარიშება დანამატების გათვალისწინებით. საწყისი მონაცემების შეყვანისას პროგრამა ავტომატურად ახდენს დასარიცხი თანხების ანგარიშს.

ჩატარებული ანალიზიდან ჩანს, რომ ანაზღაურების სისტემის ინოვაციური მოდელი უკეთესია სტანდარტულ ანაზღაურების მოდელებთან შედარებით, რადგან პერსონალს აქვს სამართლიანობის შეგრძნება, რაც დადებითად მოქმედებს პერსონალის მოტივაციაზე.

ნაშრომში შემუშავებული კლასიფიკატორები და შეფასების სისტემები კომპანიაში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს აგრეთვე სხვა სოციალურ-ეკონომიკური ანალიზისათვის, რაც დაეხმარება კომპანიის მენეჯმენტს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

აღნიშნული სისტემა ხელს შეუწყობს საწარმოში მაღალი მოტივაციის გარემოს და ჯანსაღი კლიმატის შექმნას. პერსონალს ზუსტად ეცოდინება თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს,

რომ თვითონაც მიიღოს მეტი შემოსავალი და კომპანიის საქმიანობაშიც შეიტანოს მეტი წვლილი. სისტემა ხელს უყობს აგრეთვე კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვას და ამავდროულად განაწილებს დასაქმებულ პერსონალს გრძელვადიანი თანამშრომლობისათვის. კომპანიისთვის დანერგვის პროცესის სირთულე კომპენსირდება მიღებული შედეგებით.

შერჩევისა და ანაზრაურების ინოვაციური სისტემის საწარმოში დანერგვით მიღებული ეფექტი შეიძლება გამოთვლილ იქნეს მტრობისა და ლოიალურობის კოეფიციენტის საშუალებით, ხოლო ნაშრომში წარმოდგენილი შედარებითი ანალიზი ნათლად გვაჩვენებს თუ რა უპირატესობა აქვს ამ ინოვაციურ სისტემას სტანდარტულ მოდელთან შედარებით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს შრომის კოდექსი
2. “საქართველოს შრომის კოდექსი. გზამკვლევი. კანონის ზოგადი მიმოხილვა და საერთაშორისო პრაქტიკა. “
www.parliament.ge/files/98_15311_308452_LaborCode_FINAL_PARL.doc - უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 11.04.2012წ.
3. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის ბრძანება № 87/ნ “დროებითი შრომისუნარობის გამო დახმარების დანიშვნისა და გაცემის წესის დამტკიცების თაობაზე” 2009წლის 20 თებერვალი
4. https://www.matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=82384 - უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 11.04.2012წ.
5. HR Answer Book, The: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals - Shawn Smith JD, Rebecca Mazin;
6. Козуб Т., Бирли У., Джонс Д. / Оценка 360 градусов: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров.
7. А.С.Шапкин «Экономические и финансовые риски» Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО» Москва 2006 (Пятое издание)
8. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. –1998г. -№12 –С. 39
9. Business school publishing corporation “Harvard business review on menaging people” , 1999 year.
10. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “თანამშრომლების მუშაობის 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა და მისი გამოყენების პერსპექტივები საქართველოს ენგეტიკულ კომპანიებში”, ჟურნალი “ენერჯია” № 1(53), 2010წ.

11. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “პერსონალის შერჩევის ძირითადი ასპექტები ენერგეტიკის სფეროში” ჟურნალი “ენერჯია” № 4(56), 2010წ.
12. დ. ჯაბუა, გ. კიკნაველიძე “ინოვაციური ანაზღაურების სისტემის მოდელი საქართველოს ენერგეტიკული კომპანიებისათვის ჟურნალი “ეკონომიკა” №2 (50)-1, 2012წ.

