



ბრაილი – შრომის სამართლიანი ანაზღაურება

პრაქტიკაში შრომის ანაზღაურების სხვადასხვა სისტემები გამოიყენება, მათ შორის, ერთ-ერთი მათგანია გრეიდინგი, რომელიც დასავლეთში ფართოდაა დანერგული.

ტერმინი „გრეიდი“ ინგლისურად GRADE - „ხარისხის მიხედვით რანჟირება“ პირველად გამოიყენეს გასული საუკუნის 60-იან წლებში ამერიკაში, როცა შემუშავდა შრომის ანაზღაურების სატარიფო ბადის უნივერსალური მოდელი. აღნიშნული მოდელით ფასდებოდა თითოეული თანამშრომლის წვლილი საერთო საქმეში. გრეიდი - თანამდებობის ჯგუფია, რომელიც უკავია გარკვეული ტიპის თანამშრომლებს, რომლებსაც აქვთ ერთნაირი ან თითქმის ერთნაირი ხელფასი.

რატომ არის ბრაილინგი პოპულარული?

გრეიდინგის პოპულარობა განპირობებულია რიგი ფაქტორებით, კერძოდ: მეთოდის სიმარტივე, შესაძლო რეზულტატის დამაჯერებლობა და მაღალი ეკონომიკური ეფექტი, რაც საშუალებას იძლევა გადაიჭრას მთელი რიგი ამოცანებისა: კერძოდ, ფორმირდება ერთიანი ნესები, რომელიც უზრუნველყოფს ურთიერთკავშირს თანამშრომლის კვალიფიკაციას, კომპენტენციასა და თანამდებობრივ სარგოს შორის; იზრდება პერსონალის მატერიალური მოტივაციის სისტემის ეფექტურობა, იქმნება ანაზღაურების ეფექტური სისტემა და შესაძლებლობა პერსონალის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებასა და პერსონალზე დანახარჯების მართვისათვის; მიიღწევა შრომის ანაზღაურების ფონდის ოპტიმიზაცია; განისაზღვრება არსებული თანამდებობრივი პოზიციების ღირებულებები სანარმოს სტრატეგიასთან მიმართებაში.

რა დადებითი ასაქტაბი შეიძლება შემოიტანოს ბრაილული სისტემის დანერგვამ?

უპირველესად მნიშვნელოვანია აღინიშნოს საჯაროობა — პერსონალს ეძლევა შესაძლებლობა მიიღოს წარმოდგენა მათი შემოსავლის ოდენობის იმ ცვლილებებზე რომელიც თანხვედრილი იქნება მათი შემდგომი კარიერული განვითარების. ამასთან,

კომპანიის ხელმძღვანელს ეძლევა ქმედითი ინსტრუმენტი მოახდინოს შრომის ანაზღაურების ინდექსაცია და ახალ თანამდებობაზე დაშვებობის განსაზღვრა, ჩამოაყალიბოს მკვეთრად გამოიწვეული სამუშაოს აღწერილობა პერსონალის კომპენტენციისა და მათ მიერ დაკავებული თანამდებობის გათვალისწინებით. მოახდინოს შრომის ანაზღაურების ფონდის პროგნოზირება და თანამშრომლის შემდგომი კარიერული პერსპექტივის განსაზღვრა. რაც მთავარია, გრეიდი იძლევა საშუალებას განისაზღვროს თითოეული თანამშრომლის წილი საერთო საქმეში და შესაბამისად მოხდეს მისი ანაზღაურება ანუ შეიქმნას ორგანიზაციაში კომპენტენციებით მართვის სისტემა.

როგორ განვსაზღვროთ, რომ კომპანია საჭიროებს ბრაილული სისტემის დანერგვას?

პრაქტიკოსები თვლიან, თქვენი ბიზნესი დიდ დანაკარგებს განიცდის და ამის მიზეზი თანამშრომელთა არაეფექტური მოტივაცია, შრომის დაბალი ეფექტურობა და კადრების მაღალი დენადობა განპირობებულია „არასამართლიანი“ შრომის ანაზღაურების მოდულით (თითოეული თანამშრომლის შრომის ანაზღაურება არ შეესაბამება მის წვლილს საერთო საქმეში), ერთი და იგივე პოზიციაზე სხვა და სხვა ხელფასი აქვთ, ან მოვალეობა სხვადასხვაა, ხოლო ხელფასი თანაბარი, რომ მრავალი კომპანია



ნუნუ მუსიანიკოვა

იურიდიულ მეცნიერებათა
კანდიდატი, თსუ პროფესორი

ასეთ შემთხვევაში შრომის ანაზღაურების გრეიდულ სისტემას მიმართავს.

რით დაიწყოს მენეჯერმა, რომელმაც გადაწყვიტა დანერგოს ბრაილული სისტემა თავის კომპანიაში?

რეკომენდებულია, რომ უპირველესად შესწავლილ იქნეს პერსონალის მოტივაციის ასპექტები, გაირკვეს მათი სტიმულირებისა და დემოტივაციის მოტივები. გამოიკვეთოს სისტემური ხასიათის მტკივნეული სფეროები. ორგანიზაციის ინტერესების გათვალისწინებით მოხდეს სამუშაო ადგილების რანჟირება და ჩამოყალიბდეს მოთხოვნები სამუშაოს კატეგორიებსა და პერსონალის შეფასების კრიტერიუმებისადმი. აღნიშნული საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის საჭიროებიდან გამომდინარე, ჩამოყალიბებული პარამეტრების შესაბამისად განისაზღვროს თანამდებობები და თითოეული თანამშრომლის „ფასი“ კომპანიისთვის. მოხდეს პერსონალის რანჟირება და დანახარჯების დაგეგმარება, რაც საბოლოო ჯამში პერსონალის მოტივაციის ამოცანის გადაჭრის საშუალებას იძლევა.

გრეიდული სისტემის დანერგვისათვის ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს გამოკვეთილი იერარქიული აგებულება – გრეიდების რიცხვი, როგორც წესი უტოლდება იერარქიულ დონეებს.



რა შედეგებს ვიღებთ გრაი- დული სისტემის დანერგვით?

პერსონალი ყოველწლიურად ადასტურებს თავის დონეს-გრეიდს თავისი საქმიანობის შედეგებით - მოვალეობის სათანადო შესრულებით, აცნობიერებს, რა რომ მხოლოდ ძველი დამსახურება არ არის საკმარისი; სამუშაო ადგილის მნიშვნელობის გათვალისწინებით ყალიბდება თანამდებობებისადმი მოქნილი მიდგომა, მყარდება თანაფარდობა კომპანიის ინტერესებსა და სხვადასხვა სამუშაო ადგილებზე პერსონალის შრომის ანაზღაურების შესაბამისობას შორის; მიიღწევა კოლექტივის სტაბილურობა, იქმნება თანამდებობრივი სახელფასო განაკვეთის მოქნილი სქემა, რომელიც საშუალებას იძლევა გათვალისწინებული იქნეს მთელი რიგი ფაქტორები, კერძოდ, **სამუშაოს პირობები, პერსონალის კვალიფიკაცია, შესრულებული სამუშაოს ხასიათი, ხარისხი, თანამდებობრივ იერარქიაში მისი მდგომარეობა და ა.შ.** იერარქიული ყველა საფეხურისათვის, კომპენსაციის სისტემა გახდა გამჭვირვალე, თანამშრომლებს გაუჩნდათ დამატებითი სტიმული კარიერული ზრდისათვის. გამარტივდა სახელფასო ფონდის გამოთვლის პროცედურა და შესაბამისად, პერსონალზე დანახარჯის ბიუჯეტირება და ა.შ.

როგორ უნდა შევქმნათ გრაიდი?

როგორც ცნობილია, გრეიდის ფორმირება ეტაპობრივად ხორციელდება და მოიცავს სამუშაოს ანალიზს, თანამდებობრივი ინსტრუქციების ექსპერტიზას, მონაცემების მოპოვებას შრომით ბაზარზე და მათ ანალიზს, თანამდებობის შეფასებას — დასახული ამოცანების რეალიზაციისათვის მისი მნიშვნელობის განსაზღვრას და იმის გარკვევას, რამდენად თანხვედრილია ბაზრისა და შიგა თანამდებობების მონაცემები. საბოლოო ეტაპია გრეიდის ფორმირება.

იმისათვის, რომ განსაზღვროს პერსონალის ხელფასის ოდენობა მენეჯერი ხელმძღვანელობს საბაზრო ფასწარმოქმნით, ანუ კომპანიის მიზნებიდან გამომდინარე ფასდება თანამდებობა, ბაზრის მონაცემების გათვალისწინებით კი ინიშნება კონკურენტუნარიანი ხელფასი. ირკვევა, თუ, რაში იხდის კომპანია ამ

ხელფასს. ამასთან, ფასდება შედეგი, კომპენტენცია, წვლილი საერთო საქმეში, გამოცდილება და ა.შ.

როგორ მოვახდინოთ სამუშაო ადგილის რეგლამენ- ტაცია?

გრეიდის ფორმირებისას მეტად საპასუხისმგებლო პროცესია სამუშაო ადგილის რეგლამენტირება. ლიტერატურაში ფართოდ განიხილავენ დასავლეთში დანერგილ სამუშაოს რეგლამენტაციის იმ პრინციპებს, რომელიც ძირითადად სამეტაპად ხორციელდება:

პირველ ეტაპზე — განისაზღვრება ის ამოცანები, რომელიც დასახულია სტრუქტურული ერთეულისა და სამუშაო ადგილის წინაშე და მისგან გამომდინარე ფორმირდება პერსონალის მოვალეობები.

მეორე ეტაპზე — ყალიბდება პერსონალის უფლებები — უფლებამოსილებები, რომელსაც განიხილავენ, როგორც ფინანსურ, ისე მატერიალურ ასპექტში. უფლება-მოვალეობა უნდა შეესაბამებოდეს პერსონალის წინაშე დასმულ ამოცანებს.

მესამე ეტაპზე — ფორმირდება პასუხისმგებლობის ზონა, რომელიც მოიცავს ყველა ამოცანას, რომელიც უნდა განხორციელდეს პერსონალის მიერ ანუ თითოეული მათგანი პასუხისმგებლობას კისრულობს მის მიერ დასახული ამოცანების მიღწევისათვის.

პერსონალის საქმიანობის შეფასებისთვის ყალიბდება კრიტერიუმები, როგორიცაა: **ცოდნა, გამოცდილება, პასუხისმგებლობა და მართვის მასშტაბები, შეცდომის ფასი, ამოცანის გადანეყვების უნარი, კომუნიკაციის დონე, გავლენის ხარისხი, ფიზიკური დატვირთვა, ფინანსური და მატერიალური პასუხისმგებლობა, სამუშაოს სირთულე, სამუშაოს პირობები და ა.შ.** თითოეულს ენიჭება გარკვეული ქულა. კრიტერიუმების შექმნა და მისთვის ქულის მინიჭება ხდება ინდივიდუალურად კომპანიის ინტერესებიდან გამომდინარე. აღნიშნულის გათვალისწინებით იქმნება კლასიფიკატორი, რომელიც მოიცავს კომპანიაში ყველა სამუშაო ადგილს დამლაგებლიდან კომპანიის დირექტორამდე და რომელიც განლაგებულია იერარქიულად გრეიდის — ქულების მიხედვით. თითოეულ გრეიდს სისტემაში აქვს შინაგანი სტრუქტურა,

რომელსაც გააჩნია მინიმალური და მაქსიმალური მნიშვნელობა — გრეიდის საფეხური. იგი წარმოგვიდგება, როგორც შიდა დაყოფის ერთეული, რომელსაც შეესაბამება ხელფასის განსაზღვრული ოდენობა გრეიდის ფარგლებში, რაც გამოიხატება სპეციალური კოეფიციენტით. ნესდება თანამდებობრივი სარგო თითოეული გრეიდისათვის, რომელსაც გააჩნია მინიმუმი და მაქსიმუმი, თანამშრომლის ხელფასი ერთი გრეიდის ფარგლებში იზრდება ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით, მისი კომპენტენციის შესაბამისად.

ხელფასის ოდენობა ნესდება მკაცრად, გრეიდის საფეხურების მიხედვით. მსგავსი სამუშაო ადგილები შეიძლება მიკუთვნებულ იქნეს სხვა და სხვა საფეხურს — თითოეული თანამშრომლის ეფექტურობის გათვალისწინებით. მაგალითად, ახალი თანამშრომელი იკავებს 1-3 გრეიდს. თანამშრომელი, რომელიც მუშაობს დიდი ხანია და ეფექტურია მისი საქმიანობა — 6-7 საფეხურს. ამდენად, რეალიზებულია „კარიერული ზრდა“ ერთი თანამდებობის ფარგლებში.

რა ძირითადი პრობლემებია, რომელიც წარმოიქმნება გრაიდინგის დანერგვისას?

პირველ რიგში, აუცილებელია კომპენტენტურად წარმართოს სამუშაო ადგილის ფორმირების პროცედურა და უზრუნველყოფილ იქნეს პერსონალის შეფასების ობიექტურობა. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მოდელირება- ანაზღაურების ახალი სისტემების აგება და მათი დიაპაზონის - მინიმუმის და მაქსიმუმის განსაზღვრა თითოეული რანგისათვის, მოქმედი და ახალი სისტემის შესაბამისობაში მოყვანა. გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ რთულია შეიქმნას „გამჭოლი“ სისტემა ყველა თანამდებობისათვის. ამიტომ, კარგად უნდა იქნეს მოფიქრებული, დაინერგოს თუ არა გრეიდული სისტემა. პრაქტიკოსები გვირჩევენ თუ, მხოლოდ იმისთვის შემოგვაქვს გრეიდინგი, რომ თანამდებობის დაპირისპირებით განისაზღვროს პერსონალის ხელფასი, უფრო ადვილია სატარიფო ბადის გამოყენება. სხვა საქმეა, თუ კომპანია დაინტერესებულია პერსონალის კარიერულ წინსვლასა და დამატებითი მოტივაციით და ა. შ. მაშინ დროულია გრეიდინგის დანერგვა.