რიდერი

რეკრუტინგი და დაჯილდოების მენეჯმენტი

ნატალია ხარაძე; დეა ფირცხალაიშვილი

(რიდერი მომზადებულია სილაბუსში მითითებული წიგნებისა და ელექტრონული წყაროების თარგმანის საფუძველზე, მიმდინარეობს მუდმივი განახლება)

2021

თემა 1. დაჯილდოების მენეჯმენტის სისტემა

დაჯილდოების მენეჯმნტის არსი; დაჯილდოების მენეჯმენტის კონცეპტუალური და თეორიული ჩარჩოები; შრომის ბაზრის თეორია;

ადამიანური კაპიტალის თეორია; მოტივაციის თეორია; დაჯილდოების სისტემის რეგულაცია.

დაჯილდოების მენეჯმენტის განხილვისას მნიშვნელოვანია ისეთ საკითხებზე ყურადღების გამახვილება, როგორიც არის: ადამიანთა შეფასება და შეფასების საფუძველზე მათი შრომის ანაზღაურება. დაჯილდოების მართვის მიზნებია:

- კომპანიის მიზნების მიღწევის მხარდაჭერა;
- იმის განსაზღვრა თუ რა არის მნიშვნელოვანი ქცევებისა და შედეგების თვალსაზრისით;
- გასამრჯელოს მეთოდებისა და დასაქმებულთა საჭიროებების ერთმანეთთან შესაბამისობაში მოყვანა;
- გასამრჯელოს განსაზღვრისას ადამიანთა მიერ შექმნილი ფასეულობების გათვალისწინება;
- ორგანიზაციაში მაღალკვალიფიციური კადრის მოზიდვა და შენარჩუნება;
- მომუშავეთა მოტივაცია და მათში ვალდებულობის გრძნობის ამაღლება;
- სამართლიანი და ეფექტიანი გასამრჯელოს ფორმების დანერგვით ორგანიზაციის ფასეულობების გაზრდა.

დაჯილდოების მენეჯმენტის სისტემის სწორად შემუშავება ნიშნავს ნიჭიერი და მოტივირებული პერსონალის არსებობას. ამგვარი პერსონალი კი ორგანიზაციას მატებს ღირებულებას. ნიჭიერი ადამიანები უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის წინსვლას. ორგანიზაციაში არსებული დაჯილდოების სისტემის ზოგიერთი პრინციპი უკავშირდება ისეთ საკითხებს როგორიც არის:

- დაჯილდოების პოლიტიკის და პრაქტიკის დანერგვა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციას მიაღწიოს მისთვის სასურველ მიზანს;

- დაჯილდოების იმგვარი სისტემის უზრუნველყოფა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მაღალეფექტიანი კულტურის განვითარებას, კოლექტივის ერთიანობასა და მოტივაციას;
- იმგვარი სახელფასო განაკვეთის დამკვიდრებას, სადაც მაღალია კონკურენციის დონე;
- ნებისმიერი დასაქმებულის შრომის ანაზღაურება ხდება მის მიერ შეტანილი წვლილის მიხედვით;
- გამორჩეულ დასაქმებულებთან ერთად იმ თანამშრომელთა აღიარება რომელთაც განსაკუთრებული წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის საქმიანობაში;
- მოქნილი სისტემის გამოყენება დასაქმებულთა დაჯილდოების პროცესში;
- დაჯილდოების საკითხების გადაწყვეტის დროს რგოლურ მენეჯერს მეტი პასუხისმგებლობა ეკისრება.

როდესაც ორგანიზაციაში ხდება მსგავსი პრინციპების ჩამოყალიბება სასურველია მოხდეს შრომის ანაზღაურების სპეციალისტებთან და გარე კონსულტანტებთან საკითხის გავლა. დამკვიდრებული პრინციპების შესახებ მნიშვნელოვანია იცოდეს დასაქმებულმა. დიაგეოს მაგალითის მიხედვით დაჯილდოების პრინციპები შემდეგნაირად გამოიყურება:

- დაჯილდოების სახეობები იმგვარად არის შემუშავებული, რომ თავსებადია და შესაბამისობაშია გუნდებისა და ინდივიდების მიღწევებს;
- დაჯილდოების სისტემა ითვალისწინებს შრომის ბაზარს, სადაც მუშაკი საქმიანობს და ცდილობს კონკურენტებთან შედარებით უპირატეს მდგომარეობაში იყოს;
- ორგანიზაცია დიდ ძალისხმევას ხარჯავს იმაზე, რომ დასაქმებულებს ნათლად განუმარტოს რა კომპონენტებისგან შედგება მათი დაჯილდოების პაკეტი. რა კრიტერიუმები ახდენენ გავლენას მათ ანაზღაურებაზე და როგორ უნდა გააუმჯობესო ის;

- ორგანიზაცია მზად არის გამოიყენოს თანამედროვე წამახალისებელი პროგრამები, რომლებიც ზრდის მოტივაციასა და მწარმოებლურობას.

დაჯილდოების სისტემის მთავარი მოთხოვნა არის, რომ ხელი შეუწყოს 3 მთავარი მიზნის მიღწევას: ეფექტიანობის, კომპეტენტურობისა და სამართლიანობის.

დაჯილდოების სისტემის მიზანთა წრე

მსგავსი სისტემის არსებობა შესაძლებელია თუ კი პასუხი გაეცემა შემდეგ კითხვებს:

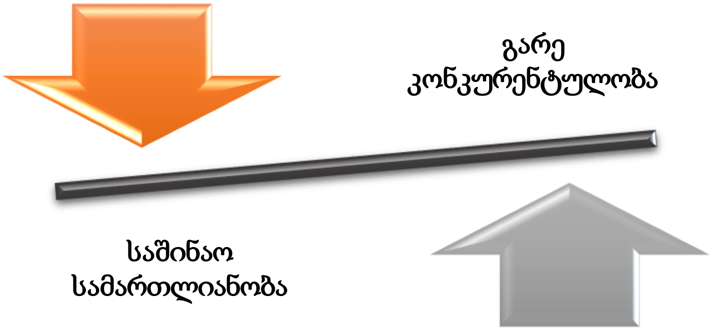
1. რა ღონისძიებები უნდა გაატაროს ორგანიზაციამ, რათა დაჯილდოების სისტემა დასაქმებულთა მიზნებს შეესაბამებოდეს;
2. როგორ ვაპირებთ ამის მიღწევას?.

დაჯილდოების სისტემა მნიშვნელოვანია იყოს მრავალფეროვანი და ითვალისწინებდეს, როგორც წარსულის მემკვიდრეობას, ასევე იმ რეალობას, რომელშიც ამჟამად არის ორგანიზაცია. შეუძლებელია ორ ორგანიზაციას იდენტური დაჯილდოების სისტემები ჰქონდეს, ვინაიდან ნებისმიერი ორგანიზაცია განსხვავებულია როგორც ორგანიზაციაში არსებული პირობებით, ბიზნეს სტრატეგიით, კულტურით, მართვის ამა თუ იმ ფორმის, ასევე მასში დასაქმებული

ადამიანების მიხედვით. თუმცა ეს არ გამორიცხავს იმას, რომ სხვადასხვა ორგანიზაციებს დაჯილდოების სისტემის მსგავსი მახასიათებლები ჰქონდეთ.

დაჯილდოების სისტემა ხშირად კონფლიქტების მიზეზი ხდება,ამიტომ მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობამ ყურადღება მიაქციოს ბალანსის შენარჩუნებას, გარე კონკურენტულობასა და საშინაო სამართლიანობას შორის.

დაჯილდოების სისტემის დამაბალანსებელი მხარეები



როდესაც ორგანიზაცია ითვალისწინებს საბაზრო ფაქტორებს და სპეციალისტებს უნიშნავს მაღალ ანაზღაურებას, ამგვარმა დამოკიდებულებამ შესაძლებელია უარყოფითი გავლენა მოახდინოს საშინაო ურთიერთობებზე, ასევე შრომის ანაზღაურების სისტემა, რომელიც ორგანიზაციას მიაჩნია მიზანშეწონილად, შესაძლოა ეწინააღმდეგებოდეს შეხედულებას, რომ ანაზღაურება სეგმენტიზაციის პრინციპით უნდა ხორციელდებოდეს, რაც გულისხმობს იმას, რომ სახელფასო პაკეტები განსხვავებულია და ამ განსხვავების მიზეზი შესაძლოა იყოს: სამუშაოს ხასიათი, თანამდებობრივი მდგომარეობა, კონკრეტული ცოდნა-გამოცდილება, უნარები და სხვ.

დაჯილდოების სისტემის სტრატეგიული მიდგომის პრობლემას წარმოადგენს, ის, რომ მისგან შესაძლოა მეტს ველოდებოდეთ ვიდრე ის გვაძლევს. ტომპსონი აღნიშნავს, რომ „მაქსიმუმი, რაც კომპანიებმა დაჯილდოების სფეროში არჩეული

მიდგომით შეიძლება გააკეთონ, იმის უზრუნველყოფაა, რომ ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შრის ურთიერთობა არ გაართულოს“.

გასამრჯელოს სტრატეგია BT-ს არსი მოკლედ ასე გამოიხატება. გასამრჯელოს სრული სპექტრის (ხელფასი, ბონუსი, პრემია, ჯილდო, დანამატი, აღიარება) გამოიყენება საუკეთესო კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნებისთვის. ასევე, იმ მიღწევების წახალისებისა და დაჯილდოებისთვის რომელიც შეესაბამება bt-ს ღირებულებებს. კომპანიის დაჯილდოების სისტემის ძირითადი პრინციპებია: 1. საქმიანი კავშირი; 2. სიცხადე და გამჭვირვალობა; 3. საბაზრო კონკურენტუნარიანობა; 4. საქმიანობის დიფერენციაცია; 5. არჩევანი და მოქნილობა; 6. თანასწორი გასამრჯელო.

ფართო გაგებით ადამიანის დაჯილდოების მამოძრავებელი 3 პრინციპული კომპონენტი ასე გამოიყურება:

1. ადამიანის ეფექტიანობა და როლის შესრულებისას გამოვლენილი ძალისხმევა - როგორ მოვახდინოთ ინდივიდუალური ეფექტიანობის მაღალი დონის მიღწევა?;
2. არსებული ხელფასის კონკურენტუნარიანობა, შესაბამისი ადგილობრივი ბაზრის გათვალისწინებით- რამდენად შეესაბამება ხელფასი გარე ბაზრის პირობებს?
3. კომპანიის შედეგები და მისი გადახდისუნარიანობა - აქვთ თუ არა კომპანიას შესაძლებლობა გამოყოს თანხები ანაზღაურების გასაზრდელად?.

დაჯილდოების სისტემის პოლიტიკა ეყრდნობა შემდეგ თეორიებს:

1. ***მოთხოვნა მიწოდების კანონი*** - აღნიშნული თეორიის მოკლე შინაარსი მდგომარეობს შემდეგში, თანაბარი პირობების შემთხვევაში, თუ ბაზარზე არის მუშახელის სიჭარბე, შესაბამისად მიწოდება აჭარბებს მოთხოვნას- გასამრჯელოს დონე ეცემა. და პირიქით, თუ ბაზარზე გვაქვს მუშახელის

ნაკლებობა და მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას გვაქვს - გასამრჯელოს დონის ზრდა. აღნიშნული თეორიის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ გამოკვეთს შრომის ბაზრის ფაქტორების როლს, რომლებიც გავლენას ახდენენ სახელფასო განაკვეთებზე და ყურადღების ამახვილებს საბაზრო ფასებზე, ანუ ადგენს საბაზრო განაკვეთის დონეს;

2. ***ხელფასის ეფექტიანობის თეორია*** - თეორიის მოკლე შინაარსი შემდეგში მდგომარეობს, ფირმები საბაზრო განაკვეთზე უფრო მაღალ გასამრჯელოს იხდიან, რადგან მიაჩნიათ, რომ ხელფასის მაღალი დონე ზრდის ეფექტიანობას და მომუშავეთა მოტივაციას; აღნიშნული თეორიის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს შემდეგში, ფირმები იყენებენ ხელფასის ეფექტიანობის თეორიას, როდესაც საშუალოზე მაღალი ხელფასის პოლიტიკას მისდევენ, ანუ საბაზრო განაკვეთზე მაღალ დონეს იყენებენ;
3. ***ადამიანური კაპიტალის თეორია*** - თეორიის მოკლე შინაარსი შემდეგში მდგომარეობს - ადამიანებს აქვთ განათლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების შედეგად დაგროვილი უნარ-ჩვევები, რომლებიც წარმოადგენენ პროდუქტიული კაპიტალის მარაგს. აღნიშნული თეორიის პრაქტიკული მნიშვნელობა შემდეგში მდგომარეობს - დამსაქმებელიც და დასაქმებულიც დაგროვილი ადამიანური კაპიტალის სიკეთით სარგებლობენ. ხელფასი უნდა შეესაბამებოდეს იმ დონეს, რომელიც ორივე მხარემ ამ ინვესტიციის სანაცვლოდ უნდა მიიღოს.
4. ***სააგენტოს თეორია (მთავარი აგენტის თეორია)*** - ფირმის მფლობელები, მეპატრონეები გამიჯნულნი არიან დასაქმებულებისგან (აგენტებისგან). აგენტები შესაძლოა არ იყვნენ ისეთი პროდუქტიულები, როგორც პატრონებს სურთ, ამიტომ პატრონები იძულებულნი არიან გამოიგონონ დასაქმებულთა ძალისხმევის, მოტივირებისა და გაკონტროლების ხერხები. პრაქტიკული მნიშვნელობა - საჭიროა სასურველი ქცევის მოტივებისა და შრომის ანაზღაურების სტიმულების სისტემა. აღნიშნული სისტემა ითვალისწინებს

შრომის ანაზღაურებას იმ შედეგებისთვის, რომლებსაც თვალნათლივ ვხედავთ და რომელიც მეპატრონისთვის განსაკუთრებული ინტერესის საგანს წარმოადგენს. სააგენტოს თეორია განსაკუთრებით აქტუალურია ხელმძღვანელთა შრომის მაღალი ანაზღაურების მაღალი დონის ასახსნელად.

5. ***ტურნირის თეორია*** - თეორიის შინაარსი - მაღალკვალიფიციურ თანამშრომელთა მოტივაცია გაიზრდება მომგებიანი ჯილდოების შემოღებით მუშკთა ვიწრო წრისთვის, რომლებიც მაღალი დონის სამუშაოს ასრულებენ და უმაღლეს ჯილდოს გადასცემენ მათ ვინ ყველაზე მეტად გამოიჩინა თავი. პრაქტიკული მნიშვნელობა - ასაბუთებს ხელფასების დიდი განსხვავების ზრდას სხვადასხვა იერარქიაზე მყოფ დასაქმებულთათვის.
6. ***გარიგების მცდელობა*** - მუშაკები ცდილობენ დადონ გარიგება, რომელიც უზრუნველყოფს კავშირურთიერთობას გონივრულ წვლილზე მათ წარმოდგენასა და ასეთი წვლილისთვის დამსაქმებლის მიერ დანიშნული გასამრჯელოს შორის. პრაქტიკული მნიშვნელობა - ხელმძღვანელობამ უნდა შეაფასოს რა დონისა და ტიპის გასამრჯელო შესთავაზოს მუშაკს იმ წვლილისთვის, რომელსაც ის თვისი შრომითი რესურსებისგან მოითხოვს. მოლაპარაკება გასამრჯელოს შესახებ შესაძლოა გარიგების მცდელობის საკვანძო ნაწილად იქცეს.

ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ხელფასის დონეებსა და სახელფასო განაკვეთების განსაზღვრის პროცესზე ყველა ზემოთ აღნიშნული ფაქტორ ახდენს გავლენას. გასამრჯელოს დონეებზე მოქმედებს შრომის ანაზღაურების ეფექტიანობის თეორიის ბუნებრივი რწმენა, რომ მაღალი სახელფასო განაკვეთები იზიდავს კარგ კანდიდატებს (გადარჩევის ეფექტი), ზრდის პროდუქტიულობას (სტიმულირების ეფექტი) და ხელს უწყობს დასაქმებულთა შენარჩუნებას.

სახელფასო განაკვეთზე მოქმედ სხვა ფაქტორთა შორისაა: შესასრულებელი სამუშაოსა და ადამიანების ფასეულობების რწმენა, ორგანიზაციაში დამკვიდრებული

ურთიერთობები, ფინანსური გარემოებები (როგორი გადახდის უნარიანობა აქვს), საარსებო მინიმუმი და პროფესიული კავშირების გავლენა.

სამუშაოს ფასეულობა - რამდენად წონადია ინდივიდის წვლილი ორგანიზაციის მიზნის მიღწევაში.

დასაქმებულის ფასეულობა - მომუშავეები ორგანიზაციისთვის სამი ძირითადი მიზეზის გამო არიან ფასეულები. ეს მიზეზებია: ორგანიზაციის წარმატებაში შეტანილი წვლილი, კომპეტენტურობა და უნარ-ჩვევები და გამოცდილება, რომელსაც ის იყენებს სამუშაოს შესრულებისას.

შიდა ურთიერთობები - შიდა ურთიერთობების დროს მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობამ მიაგნოს თანასწორობის პრინციპებს. ეს კი შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანებს სხვებთან შედარებით მათ დამსახურების შესაბამისი გასამრჯელო აქვთ. თანაბარი სამუშაოს შესრულებისთვის, თანაბარი ხელფასის გაცემა საშუალებას იძლევა ორგანიზაციაში დამკვიდრდეს თანასწორობის პრინციპი.

ორგანიზაციის ფინანსური გარემოებები - მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციას ანაზღაურების სისტემა იმაზე მეტი არ დაუჯდეს რისი შესაძლებლობაც აქვს.

პროფკავშირების გავლენა - პროფკავშირებმა შესაძლოა გარკვეულ შემთხვევებში მოითხოვონ თანამშრომელთა ხელფასში წინასწარ აისახოს ინფლაცია, ასევე კომპანიის წარმატებას მოჰყვეს ხელფასების ზრდა.

საარსებო მინიმუმი - უნდა განსაზღვრავდეს შრომის ანაზღაურების მინიმალურ ანაზღაურებას, რომელიც პერიოდულად უნდა იზრდებოდეს.

გარე კონკურენტუნარიანობა შიდა სამართლიანობის წინააღმდეგ

დაჯილდოების პოლიტიკისთვის მნიშვნელოვანია ის, თუ რამდენად არის გასამრჯელო დამოკიდებული ბაზარზე შექმნილ გარემოებაზე და ნაკლებ მნიშვნელოვანია თუ რამდენად არის დაცული სამართლიანობა. აღნიშნულ

პოლიტიკაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურა და წნეხი, რომელსაც კომპანიაზე მაღალკვალიფიციური კადრების შემომატებისა და შენარჩუნების აუცილებლობა განაპირობებს. ნებისმიერი ორგანიზაცია, რომელიც კვალიფიციურ მუშაკთა მოზიდვასა და დამაგრების საჭიროებას განიცდის იძულებულია მეტნაკლებად უგულებელყოს შინაგანი სამართლიანობასთან დაკავშირებული იდეალები და თვალი გასწოროს საბაზრო სინამდვილეს და მიჰყვეს ბაზრის დინებას.

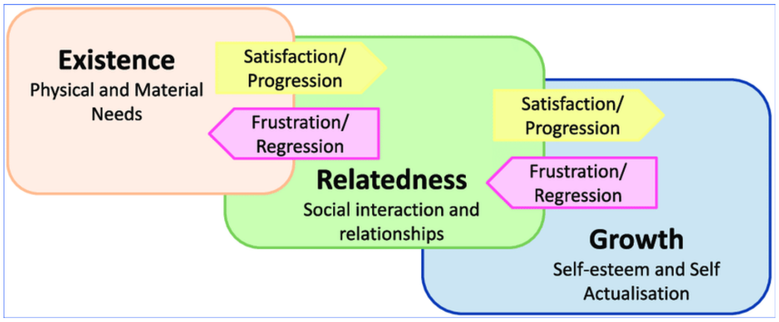
მოტივაციის თეორიები გავლენა დაჯილდოების სისტემაზე

მოტივაციის თეორიები განმარტავენ, თუ როგორ წარმოიქმნება, ვითარდება, იზრდება და მცირდება მოტივაცია ადამიანებში. არსებობს მოტივაციის თეორიების სამი ძირითადი მიმართულება - **ინსტრუმენტული, შინაარსისა, პროცესის.**

1. **ტეილორიზმი (ინსტრუმენტული)** - აღნიშნული თეორიის არსი მდგომარეობაში შემდეგში - ერთ ქცევას მოჰყვება მეორე. ადამიანი სამუშაოდ მოტივირებული იქნება თუ წახალისება და დასჯა უშუალოდ მათ საქმიანობას მიებმება. აღნიშნული თეორია ადამიანების მოტივირების ხისტ მცდელობას გულისხმობს. ის ხშირად გამოიყენება როგორც საქმიანობაზე მიბმული გასამრჯელოს დასაბუთება, თუმცა ეფექტიან მოტივატორად იშვიათად გვევლინება.
2. **მასლოუს საჭიროებათა იერარქია (შინაარსის)** - მასლოუ მიიჩნევდა, რომ ადამიანებს 5 ძირითადი კატეგორიის საჭიროებები აქვთ. მის მიერ წარმოდგენილი იერარქია შემდეგნაირად გამოიყურება: **ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, პატივისცემის, თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები.** მაღალი დონის საჭიროება ინდივიდში მაშინ იჩენს თავს, როდესაც დაბალი დონი საჭიროება დაკმაყოფილებულია. **თეორიის შედეგები -**

ამახვილებს ყურადღებას ინდივიდის საჭიროებებსა და იმ გარემოებებზე. აღსანიშნავია, რომ დაკმაყოფილებული საჭიროება მოტივატორად აღარ გვევლინება.

3. **ERG-ის თეორია, ალდერფერი (შინაარსის ან საჭიროებების)** - ალდერფერი გამოყოფს შემდეგ ძირითად საჭიროებებს: **არსებობა, შეკავშირება და ზრდა.**
   1. საარსებო საჭიროება - მოიცავს ფიზიკურ და მატერიალურ საჭიროებებს;
   2. შეკავშირების საჭიროება - გულისხმობს ინდივიდის ერთ-ერთ მთავარ საჭიროებას, რომ ურთიერთობა ჰქონდეს სხვა ადამიანებთან და იყოს სოციუმის ნაწილი.
   3. ზრდის საჭიროება - საკუთარი პოტენციალისა და პირადი ზრდის საჭიროება.



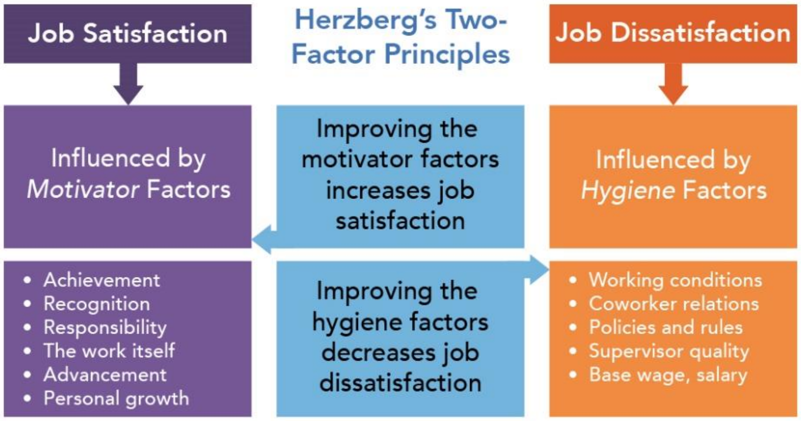
4. **წარმატების მოტივაცია, მაკლელანდი (შინაარსის ან საჭიროებების)** - მან კვლევის საფუძველზე დაადგინა მენეჯერების 3 საჭიროება: მიღწევა და წარმატება, მიკუთვნება და ერთობა, ძალაუფლება. შედეგი - აღნიშნული თეორია ხაზს უსვამს მიღწევის, როგორც სამოტივაციო ფაქტორის მნიშვნელობას. მაკკელანდმა გააცნობიერა, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანთა უმრავლესობა წარმატებას ეძებს ჯილდოს მიღების მიზნით, ზოგი მათგანი გრძნობენ გაუმჯობესების აუცილებლობას, უბრალოდ, პირადი მიღწევების გაუმჯობესების მიზნით. ამასთან, მისი თეორია წარმოადგენს საჭიროებების კლასიფიკაციის ალტერნატიულ და უფრო მარტივ კლასიფიკაციას.

5. **ორფაქტორიანი მოდელი, ჰერცბერგი (შინაარსის ან საჭიროებების)** - ჰერცბერგის აზრით სამუშაოთა კმაყოფილებაზე გავლენას ახდენს ორი ფაქტორი:

1. შინაგანი (სამუშოთი გამოწვეული) - გასამრჯელო და სამუშაო პირობები, თანამშრომელთა ურთიერთობები და სხვ.

2. გარეგანი (სამუშაოსგან განყენებული) - მიღწევა, აღიარება, პასუხისმგებლობა, პირადი ზრდა და სხვ.

ფაქტორები, რომლებიც დადებით განცდებს აღძრავს (სამოტივაციო ფაქტორები) საკმაოდ განსხვავდება უარყოფითი გრძნობების აღმძვრელებისგან (ჰიგიენური ფაქტორები). შედეგი - კვლევის მეთოდოლოგია სერიოზული კრიტიკის ქვეშ მოექცა. ორი ფაქტორის არსებობას არ ადასტურებს, ხოლო ვარაუდი იმის შესახებ, რომ ყველას ერთნაირი მოთხოვნილებები აქვს მცდარია. თუმცა აღნიშნულმა თეორიამ გავლენა მოახდინა სამუშაოს დაგეგმვაზე და ზურგს უმაგრებს იმ დებულებას, რომ გასამრჯელოს სისტემებმა როგორც ფინანსურ ასევე არაფინანსურ წახალისებას უნდა შეუწყოს ხელი.



6. **თვითგამორკვევა, დესი და რაიანი (შინაარსის ან საჭიროებების)** - დესი და რაიანის აზრით, ადამიანებს მოტივაციას 3 ფუნდამენტური საჭიროების მიღწევის მიზანი უმაღლებს, ესენია: **კომპეტენტურობა, ავტონომიურობა და შეკავშირება.** აღნიშნული თეორია გვთავაზობს საჭიროებების ალტერნატიულ და უფრო მარტივ კლასიფიკაციას.
7. **გამლიერების თეორია, თორნდაიკი, სკინერი (პროცესის)** - რადგან გამოცდილება საჭიროებათა დაკმაყოფილებით გროვდება, ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ კონკრეტული ქმედებები მიზნის მიღწევას უწყობს ხელს. წარმატების მომტანი ნაბიჯები მეორდება, როდესაც მსგავსი საჭიროება იჩენს თავს. თეორია გვთავაზობს უკუკავშირს, რომელიც ეფექტიან ქცევას კიდევ უფრო ამლიერებს. ამასთან, აღნიშნული თეორია იმსახურებს კრიტიკასაც, რადგან ადამიანის ბუნებისადმი მეტისმეტად მექანიკური ხედვით ხასიათდება. ის გამორიცხავს, რომ მომავალში ინდივიდმა შესაძლოა მსგავს სიტუაციაში გააკეთოს განსხვავებული არჩევანი.
8. **მოლოდინის თეორია, ვრუმი, პორტერი და ლოლერი (პროცესის)** - მოლოდინის თეორიის მიხედვით ძალისხმევა (მოტივაცია) დამოკიდებულია ვარაუდზე, რომ ადამიანებმა იციან რა აქვთ გასაკეთებელი, ჯილდოს მისაღებად, და რომ აღნიშნული ჯილდო მათთვის ღირებული იქნება უფრო მეტ ძალისხმევას გამოიჩენენ. ამასთან კონკრეტული საქმიანობის შესასრულებლად გარდა

გულისხმევისა საჭიროა: 1. პირადი შესაძლებლობები და ნიშან-თვისებები, როგორიცაა - ინტელექტი, ცოდნა და უნარ-ჩვევები და 2. როლის გააზრება - რისი გაკეთება სურს მუშაკს და რა არის რეალურად გასაკეთებელი. რას ფიქრობს მუშაკი გასაკეთებელ სამუშაოზე და მოდის თუ არა ის თანხვედრაში ორგანიზაციის ხედვებთან.

9. **მიზნების თეორია, ლეთამი და ლოკი (პროცესის)** - აღნიშნული თეორიის თანახმად, მოტივაცია გაძლიერდება, თუ ადამიანებს პასუხსაგებ მაგრამ მისაღებ მიზნებს დავუსახავთ და უკუკავშირით უზრუნველვყოფთ, რაც გავლენას ახდენს საქმიანობის მართვაზე, სწავლებისა და განვითარების პრაქტიკაზე. ამასთან ინდივიდები მეტად მოტივირებულები არიან, როდესაც დასახული აქვთ მკაფიო მიზნები.
10. **სამართლიანობის თეორია, ადამსი (პროცესის)** - ადამიანები უკეთ არიან მოტივირებულები, როდესაც მათ მიმართ მიუკერძოებელ დამოუკიდებლობას იჩენენ, ანუ ეპყრობიან სამართლიანად ადამიანთა სხვა ჯგუფთა ან სხვა ინდივიდებთან შედარებით. როდესაც ორგანიზაციაში არ არის წვლილისა და მიღებული შედეგების თანაფარდობა, თანამშრომლებს უჩნდებათ უსამართლობის განცდა, რაც ცხადია უარყოფითად აისახება დასაქმებულთა მოტივაციაზე.
11. **სოციალური სწავლების თეორია, ბანდურა (პროცესის)** - სოციალური სწავლების თეორია ითვალისწინებს გაძლიერების, როგორც მომავალი საქციელის განმსაზღვრელის მნიშვნელობას, ასევე გამოკვეთს მოლოდინის მნიშვნელობას, განსაკუთრებით მიზნების ფასეულობისა და ადამიანების მხრიდან მათი მიღწევის შესაძლებლობებს. შესაბამისად ის აერთიანებს გაძლიერებისა და მოლოდინების თეორიების გარკვეულ ასპექტებს. შედეგი - აქცენტი კეთდება მოლოდინზე, ინდივიდუალურ მიზნებსა და ფასეულობებზე. მეცნიერები ხშირად იყენებენ ტერმინ **„ორმხრივ დეტერმინიზმს“**, რაც გულისხმობს, რომ

თუკი სიტუაცია გავლენას ახდენს ადამიანთა ქცევაზე, ადამიანებიც ახდენენ გავლენას სიტუაციაზე.

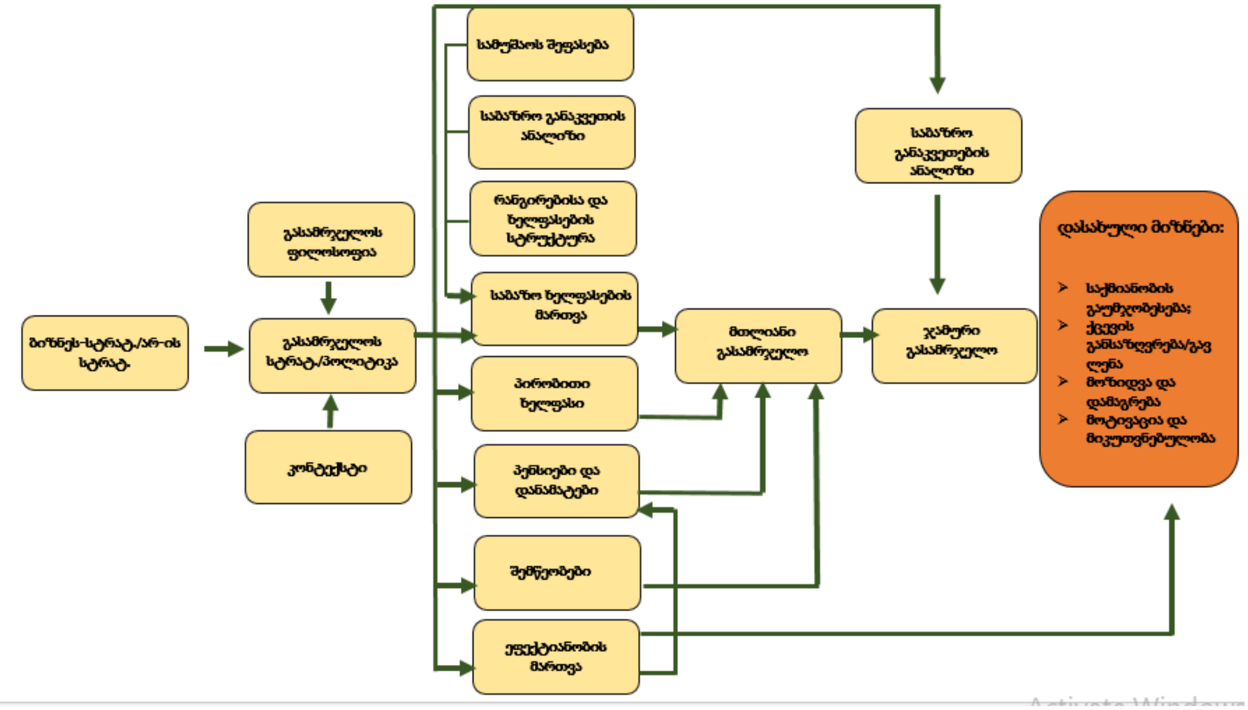
12. **კოგნიტური შეფასების თეორია, დესი და რაიანი (პროცესის)** - კოგნიტური შეფასების თეორია გვარწმუნებს, რომ გარეგანმა წახალისებამ შესაძლოა ძირი გამოუთხაროს შინაგან მოტივაციას, რომელიც ინდივიდის შრომისადმი თანდაყოლილი ინტერესიდან გამომდინარეობს. თეორიის მიხედვით აქცენტი კეთდება არაფინანსური წახალისების მნიშვნელობაზე. დესისა და რაიანის კვლევის შედეგად ამოტანილი დასკვნები კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგა, რადგან ჩატარებული კვლევების უმეტესობაში მონაწილეობას იღებდნენ სასკოლო ასაკის ბავშვები და არა ზრდასრულები.

მოღვაწეობა - მიჰაი ჩიკსენტმიჰალი - აღნიშნული ტერმინი დაამკვიდრა მიჰაი ჩიკსენტმიჰალი და დაახასიათა როგორც ადამიანის გონებრივი მდგომარეობა, როდესაც ის მთლიანად არის ჩაფლული საქმიანობაში და ამით სიამოვნებას იღებს. მას შესაძლოა ყოვლისმომცველი მოტივაციაც ვუწოდოთ. შედეგი - ერთ მთლიანობაში მოაქცევს მოტივაციისადმი ისეთ მიდგომებს როგორებიცაა: დამოკიდებულება შეფასებისადმი და დასახული მიზნებისადმი. ის ასევე უკავშირდება სამუშაო დაგეგმვის პრინციპებსა და იმ ფაქტორებს, რომლებიც თანამონაწილეობის მაღალი დონის მიღწევას უწყობს ხელს.

გასამრჯელოს სისტემა

გასამრჯელოს სისტემა აერთიანებს ურთიერთ დაკავშირებულ პროცესებსა და ღონისძიებებს, რომელიც უზრუნველყოფს გასამრჯელოს სისტემის ეფექტიან განხორციელებას, ორგანიზაციის და მასში დასაქმებული ადამიანის სასიკეთოდ. სისტემის შემუშავება დამოკიდებულია ბიზნეს სტრატეგიასა და საკადრო სტრატეგიაზე.

გასამრჯელოს სისტემა



არსებობს გასამრჯელოს 3 საკვანძო კომპონენტი: 1. ფინანსური გასამრჯელო. 2. არაფინანსური გასამრჯელო 3. ჯამური გასამრჯელო.

ფინანსური გასამრჯელო ნიშნავს შრომის ანაზღაურებას, რომელიც გაიცემა სამუშაოს ღირებულების შესაბამისად და ადამიანური ფაქტორით გათვალისწინებულ გასამრჯელოს, რომელიც ინდივიდუალურ წვლილს გულისხმობს. ამას ემატება დასაქმებულთა წახალისება, პრემიები, პენსიები და ფინანსური აღიარების პროგრამები. სამუშაოსა და ადამიანზე ორიენტირებული შრომის ანაზღაურების შემადგენელი ნაწილებია: ხელფასის განსაზღვრა, საბაზისო ხელფასების მართვა (სახელფასო სტრუქტურის შემუშავება, რომელიც შიდა და გარე ურთიერთობების გათვალისწინებით სამუშაო სახეობებს კატეგორიებად, რგოლებად თუ დონეებად ყოფს და ჩვეულებრივ ხელფასის ზრდას ითვალისწინებს), პირობითი ხელფასი (პროგრამების დაგეგმარება და მართვა, რომელიც უზრუნველყოფს ხელფასის ზრდას ეფექტიანობის, საქმეში შეტანილი წვლილის, კომპეტენტურობის, უნარჩვევებისა და სამუშაო სტაჟის მიხედვით).

არაფინანსური გასამრჯელო - კონცენტრირებულია მუშაკთა მიღწევების სხვადასხვა ფორმით აღიარებაზე. პირადი ზრდა- განვითარების საჭიროებასა და სათანადო სამუშაო პირობების შექმნაზე. აქ მთავარია მიღწევათა აღიარება. არაფინანსური გასამრჯელო შესაძლოა იყოს გარეგანი, რაც შექებასა და აღიარებას ნიშნავს და შინაგანი,, რომელიც სამუშაო სირთულესთან, მიმზიდველობასთან და საქმიანობის ფასეულობების შეგრძნებასთან არის დაკავშირებული.

ჯამური გასამრჯელო - ფინანსური და არაფინანსური გასამრჯელოს სახეობათა ერთობლიობა. ჯამური გასამრჯელოს მოდელი შემდეგნაირად გამოიყურება.

გასამრჯელოს მოდელი: Towers Perrin

ნატალია ხარაძე
და ფირცხალაიშვილი

თემა 2. ანაზღაურება და საბაზისო სისტემა

გასამრჯელოს მართვა

გასამრჯელოს მართვა ნიშნავს სტრატეგიების, პოლიტიკისა და პროცესების იმგვარად წარმართვას, რომელიც ორგანიზაციის დანაყოფებისა და გუნდების მიზნების მიღწევაში პერსონალის დაფასებას და მის მიერ შეტანილი წვლილის აღიარებასა და შესაბამის ანაზღაურებას უზრუნველყოფს.

გასამრჯელოს მართვის მიზნები. გასამრჯელო პასუხს იძლევა შემდეგ ორ ფუნდამენტურ კითხვაზე: 1)როგორ ვაფასებთ ადამიანებს; 2)ამ დაფასებიდან გამომდინარე, როგორ ვაპირებთ მათი შრომის ანაზღაურებას? გასამრჯელოს მართვის მიზნებია:

1)საქმიანობის კულტურის განვითარებისა და მაღალი ეფექტიანობის სტიმულირების გზით, კომპანიის მიზნების მიღწევის მხარდაჭერა;

2)იმის განსაზღვრა, თუ რა არის მნიშვნელოვანი ქცევებისა და შედეგების თვალსაზრისით;

3)გასამრჯელოს მეთოდებისა და დასაქმებულთა საჭიროებების ერთმანეთთან შესაბამისობაში მოყვანა;

4)ადამიანთა გასამრჯელოს განსაზღვრა მათ მიერ შექმნილი ფასეულობის მიხედვით;

5)ორგანიზაციისათვის საჭირო მაღალკვალიფიციურ მუშაკთა მოზიდვა და შენარჩუნება;

6)მუშაკთა მოტივირება და მათი ვალდებულების გრძნობის გაძლიერება;

7)ეფექტიანი და ხელმისაწვდომი გასამრჯელოს ფორმებისა და სისტემების დანერგვით, ორგანიზაციის ფასეულობის გაზრდა.

გასამრჯელოს პრინციპები. გასამრჯელოს სახელმძღვანელო პრინციპები უკავშირდება ისეთ საკითხებს, როგორიცაა:

1)გასამრჯელოს პოლიტიკისა და პრაქტიკის დანერგვა, რომელიც კომპანიის მიღწევას უწყობს ხელს;

2)ისეთი გასამრჯელოს უზრუნველყოფა, რომელიც ბიძგს აძლევს მაღალეფექტიანი კულტურის განვითარებას;

3)კონკრეტული სახელფასო განაკვეთების დამკვიდრება;

4)პერსონალის შრომის ანაზღაურება მის მიერ შეტანილი წვლილის მიხედვით;

5)გონივრული მოქნილობის გამოჩენა გასამრჯელოს პროცესის განხორციელებისას;

6)გასამრჯელოს საკითხების გადაწყვეტისას რგოლების მენეჯერებისთვის მეტი პასუხისმგებლობის დაკისრება.

გასამრჯელოს სტრატეგია. გასამრჯელოს სტრატეგიის დანიშნულებაა გასამრჯელოს სისტემის შექმნისა და ხორცშესხმისთვის იმპულსის მიცემა **სამი მთავარი მიზნის-ეფექტიანობის, კომპეტენტურობისა და სამართლიანობის მისაღწევად.** მისი მიზანია პასუხის გაცემა ორ ძირითად კითხვაზე: 1)რა უნდა მოვიმოქმედოთ ჩვენი გასამრჯელოს სისტემასთან დაკავშირებით, რათა ის ჩვენ მიზნებს შეესაბამებოდეს? და 2)როგორ ვაპირებთ ამის მიღწევას? სპეციალისტთა აზრით, გასამრჯელოს სტრატეგია მრავალფეროვანი უნდა იყოს და როგორც წარსულის მემკვიდრეობიდან, ასევე, მომავლის რეალობიდან უნდა გამომდინარეობდეს.

გასამრჯელოს სტრატეგია დაბალანსებული უნდა იყოს. მაგალითად, აუცილებელია, რომ იგი ინარჩუნებდეს წონასწორობას კონკურენტუნარიანობასა და საშინაო სამართლიანობას შორის, საბაზრო ფაქტორების გათვალისწინებით. გასამრჯელოს სისტემა შეიძლება შემოიფარგლებოდეს ფართო სპექტრის ზოგადი პრინციპებით, რომლითაც გასამრჯელოს მართვის ძირითადი მიმართულება განისაზღვრება. გარდა ამისა, ის შეიძლება ადგენდეს ორგანიზაციის კონკრეტულ

განზრახულობებს გასამრჯელოს მართვის კონკრეტულ მხარეებთან დაკავშირებით. ასეთებია:

ა)ჯამური გასამრჯელოს სისტემის შემოღება-განვითარება;

ბ)ეფექტიანობის მიხედვით შრომის ანაზღაურების შემოღება;

გ)არსებული პირობითი სახელფასო სქემის შეცვლა;

დ)შეფასებისა და შრომის ანაზღაურების ახალი სისტემის შემოღება;

ე)სამუშაოს შეფასების დრომოჭმული სქემის შეცვლა და ა. შ.

გასამრჯელოს პოლიტიკა. გასამრჯელოს პოლიტიკა ადგენს კონკრეტულ სახელმძღვანელო პრინციპებს გადაწყვეტილებების მიღებისა და მოქმედებებისათვის და, შესაბამისად, უზრუნველყოფს გასამრჯელოს სისტემის სამართავად საჭირო სტრუქტურას.

გასამრჯელოს დონის პოლიტიკა გვიჩვენებს კომპანია, მაღალანაზღაურებადი, საშუალო სახელფასო განაკვეთებით კმაყოფილდება თუ სულაც მიაჩნია, რომ დასაქმებულებს საშუალოზე დაბალ ხელფასებს უნდა უხდიდეს.

სამუშაოს ფასეულობა. სამუშაოს შინაგანი ღირებულება იმის საზომია, თუ რამდენად ფასობს სამუშაო (და არა პიროვნება), ანუ რამდენად წონადია მისი წვლილი ორგანიზაციის მიზნის მიღწევაში.

დასაქმებულის ფასეულობა. მუშაკები ორგანიზაციებისათვის სამი ძირითადი მიზნით არიან ფასეული: 1)ორგანიზაციის საქმიანობაში შეტანილი წვლილი; 2)კომპეტენტურობა და უნარ-ჩვევები; 3)გამოცდილება, რომელსაც სამუშაოს შესრულებისას იყენებენ.

სეგმენტაცია. სეგმენტაცია ნიშნავს გასამრჯელოს პაკეტის ცვალებადობას განსხვავებული საქმიანობის ან მუშაკთა წვლილის ტიპისა და დონის მიხედვით, ან ისეთი გასამრჯელოს შემოღებას, რომელიც განსხვავებული საჭიროების დასაკმაყოფილებლადაა გამიზნული.

გასამრჯელოს სისტემა. სტრატეგიულ გასამრჯელოს მივყავართ გასამრჯელოს სისტემის შემუშავებამდე. ის აერთიანებს ურთიერთდაკავშირებულ პროცესებსა და

ღონისძიებებს, რომლებიც უზრუნველყოფს გასამრჯელოს სისტემის ეფექტიან განხორციელებას ორგანიზაციისა და მასში დასაქმებული ადამიანების სასიკეთოდ.

ფინანსური გასამრჯელო. ფინანსური გასამრჯელო ნიშნავს შრომის ანაზღაურებას, რომელიც უზრუნველყოფს გასამრჯელოს გადახდას სამუშაოს ღირებულების შესაბამისად და ადამიანური ფაქტორით გათვალისწინებულ გასამრჯელოს, რომელიც ინდივიდუალურ წვლილს გულისხმობს. ამას ემატება დასაქმებულთა წახალისება/პრემიები, პენსიები და ფინანსური აღიარების პროგრამები.

შრომის ანაზღაურების მართვის შემადგენელი ნაწილებია:

1)ხელფასის დონის განსაზღვრა;

2)საბაზო ხელფასის მართვა-სახელფასო სტრუქტურების შემუშავება და გაძღოლა;

3)პირობითი ხელფასი-პროგრამების დაგეგმვა და მართვა, რომლებიც უზრუნველყოფს ხელფასების ზრდას ეფექტიანობის საქმეში შეტანილი წვლილის, კომპეტენციის, უნარ-ჩვევებისა და სტაჟის მიხედვით.

არაფინანსური გასამრჯელო კონცენტრირებულია მუშაკთა მიღწევების სხვადასხვა ფორმით აღიარებაზე, პირადი ზრდა-განვითარების საჭიროების დაკმაყოფილებისა და სათანადო სამუშაო პირობების შექმნაზე.

ჯამური გასამრჯელო. დასაქმებულთათვის გათვალისწინებული ფინანსური და არაფინანსურ სახეობათა ერთობლიობაა. ჯამური გასამრჯელოს მიდგომით ხდება იმის აღიარება, რომ აუცილებელია ფინანსური გასამრჯელოს (ხელფასი და დანამატები) სათანადოდ განხორციელება, მაგრამ, ასევე, მნიშვნელოვანია ადამიანებისთვის სასარგებლო გამოცდილების დაგროვების ხელშეწყობა, რომელიც მათი სამუშაო გარემოდან მომდინარეობს, ასევე, საკუთარი უნარ-ჩვევებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობის მიცემა.

დასაქმებულთა წახალისება. დასაქმებულთა წახალისება ნიშნავს დამსაქმებლის მიერ ისეთი მექანიზმების გამოყენებას, რომლებიც დასაქმებულთა კეთილდღეობას

უზრუნველყოფს. ის ხელფასის დამატებად გაიცემა და ჯამური გასამრჯელოს მნიშვნელოვანი ნაწილია. იგი შეიძლება გადაიდოს ან პირობითი იყოს, როგორც მაგალითად, საპენსიო პროგრამა, დაზღვევის პროგრამა და ა. შ.

საბაზრო ფასწარმოქმნა და სამუშაოს შეფასება

საბაზრო ფასწარმოქმნა შრომის ანაზღაურების სტრუქტურებისა და ცალკეული განაკვეთების დადგენის პროცესია. იგი გვეხმარება სახელფასო საფუძვლებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაში. მისი მიზანია იმის უზრუნველყოფაა, რომ გვქონდეს კონკურენტუნარიანი განაკვეთები. საბაზრო ფასწარმოქმნა სამუშაოს სახეობებისთვის საბაზრო განაკვეთების დაწესების მცდელობაა.

საბაზრო განაკვეთების ანალიზი რამდენიმე ეტაპისგან შედგება. ესენია:

1)იმ სამუშაოების გამოვლენა და განსაზღვრა, რომლებიც საბაზრო განაკვეთების მონაცემებს მოითხოვს. საქმე ეხება საქმიანობის ეტალონურ მონაცემებს, რომლებიც სხვადასხვა დონესა და სპეციალობას წარმოადგენს და შეიძლება მსგავსს შევადაროთ კვლევის ჩატარებისას;

2)ინფორმაციის წყაროების გამოვლენა. ეს შეიძლება იყოს შრომის ანაზღაურების საკონსულტაციო და კვლევითი ორგანიზაციის მიერ ჩატარებული კვლევის გამოქვეყნებული ანგარიში, ორგანიზაციის მიერ საგანგებოდ დაკვეთილი კვლევა, „სახელფასო კლუბები“ (დასაქმებულთა კლუბები, რომლებიც ერთმანეთს შრომის ანაზღაურების საკითხებზე ინფორმაციას უზიარებენ) და სარეკლამო განცხადებები. გამოქვეყნებული კვლევები ინფორმაციის ყველაზე სანდო წყაროდ შეიძლება მივიჩნიოთ. საგანგებო კვლევები და „სახელფასო კლუბები“ შეიძლება სასარგებლო ინფორმაციას გვაწვდიდეს, მაგრამ მათი დამუშავება ბევრ დროს მოითხოვს. ჯობს, თუკი ეს შესაძლებელია, ერთზე მეტი წყარო გამოვიყენოთ. სარეკლამო განცხადებები სრულიად გამოუსადეგარია.;

3)ინფორმაციის შეგროვება, გაანალიზება და დამუშავება;

4)სამუშაოთა მონაცემების ჩამოყალიბება სახელფასო განაკვეთების დიაპაზონის სახით;

5)ინფორმაციის გამოყენება ბაზარზე არსებულ პოზიციასთან დაკავშირებული პოლიტიკური გადაწყვეტილების შესაბამისად-გასამრჯელოს დონეები კონკურენტულიც უნდა იყოს და არსებულ შესაძლებლობებსაც უნდა შეესაბამებოდეს.

სამუშაოს შეფასება სისტემატური ოფიციალური პროცესია, რომლის დანიშნულებაც ორგანიზაციაში ურთიერთობების დასამკვიდრებლად სამუშაოთა შედარებითი ღირებულებისა და მოცულობის განსაზღვრაა. ის ანალიტიკური ან არა ანალიტიკური სქემების მიხედვით ხორციელდება.

სამუშაოს ანალიტიკური შეფასება ხორციელდება მთელი სამუშაოს ცალკეულ კომპონენტებად თუ ფაქტორებად და შემდგომ ფაქტორ-ფაქტორ შედარებით, ფაქტორების წყებაზე მისადაგებულ კატეგორიათა ქულების სკალის ან იმავე დასახელების ფაქტორების კატეგორიებისა თუ როლების ანალიზის მეშვეობით. ანალიტიკური მიდგომის უპირატესობებია:

1) შემფასებლები ითვალისწინებენ სამუშაოს თითოეულ მახასიათებელს ცალ-ცალკე მანამ სანამ ჩამოაყალიბებენ დასკვნას მისი შედარებითი ღირებულების თაობაზე;

2) შემფასებლებს მიეწოდებათ განსაზღვრული კრიტერიუმები ან მითითებები, რომლებიც მათი განსჯის ობიექტურობასა და ლოგიკურობას განამტკიცებს.

სამუშაოს არა ანალიტიკური შეფასების სისტემები საშუალებას იძლევა, სამუშაოს მთელი სახეობები შევადაროთ ერთმანეთს, რათა შემდგომ ისინი შესაბამის კატეგორიას ან დონეს მივაკუთვნოთ. ამგვარად მათი გაანალიზება კომპონენტებსა თუ ფაქტორებზე დაშლით არ ხდება. შესაძლებელია გამოვიყენოთ სამუშაოს ცალკეულ სახეობათა შედარების ხერხი და ასე დავადგინოთ, რომელია მათ შორის მეტად, ნაკლებად ან თანაბრად ღირებული.

ალტერნატიულ ვარიანტად შეიძლება გამოვიყენოთ სამუშაოსა და მისი კატეგორიის მისადაგების ხერხი, რომლის შედეგადაც, შესაბამისი დასკვნები კეთდება

მთელი სამუშაოსა და სამუშაოთა კატეგორიების განსაზღვრულ იერარქიასთან (სამუშაოთა კლასიფიკაცია) შეჯერების მიხედვით. ასეთ შემთხვევაში, სამუშაოსა და კატეგორიის განსაზღვრების შეჯერება ხდება.

საკლასიფიკაციო და სახელფასო სტრუქტურების მართვა

საკლასიფიკაციო და სახელფასო სტრუქტურები ქმნის შრომის ანაზღაურების საბაზისო დონის მართვის საფუძველს, რომელიც ორგანიზაციაში შრომის ანაზღაურების პოლიტიკას განსაზღვრავს. ეს კი ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს დაადგინოს სხვადასხვა სამუშაოს იერარქიული ადგილი, ხელფასის დონეები და ხელფასის ზრდის დიაპაზონი, აგრეთვე, შექმნას იმის საფუძველი, რომელზეც მოხდება თანასწორი სახელფასო განაკვეთების დამკვიდრება და სახელფასო პოლიტიკის ჯეროვანი განხორციელების გაკონტროლება. მოცემული სტრუქტურების მეშვეობით ორგანიზაციები, აგრეთვე, აწვდის ინფორმაციას მათი კარიერული თუ სახელფასო ზრდის შესაძლებლობათა შესახებ.

საკლასიფიკაციო სტრუქტურები. საკლასიფიკაციო სტრუქტურები შედგება კატეგორიების, ჯგუფებისა და დონეების იერარქიისა თუ ჯაჭვისაგან, რომლებშიც ერთმანეთთან თანაზომადი სამუშაოებია მოქცეული. შესაძლოა არსებობდეს მხოლოდ ერთი სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრული კატეგორიებისა და ჯგუფებისაგან შედგება. მსგავსი სტრუქტურები შეიძლება იყოს ვიწრო ან მრავალ კატეგორიანი, ათი ან მეტი კატეგორიით, ფართო კატეგორიანი-ექვსი ან რვა კატეგორიით, ან ფართო დიაპაზონიანი - ექვსზე ნაკლები დიაპაზონით. ალტერნატიული ვარიანტია სტრუქტურის დაყოფა სამუშაოთა სხვადასხვა ოჯახებად, რომლებიც აერთიანებს სამუშაოს არსებითად ერთნაირ და, ერთნაირი მიზნებისთვის განკუთვნილ, მაგრამ განსხვავებულ დონეებზე შესრულებულ სახეობებს.

სახელფასო სტრუქტურები. სახელფასო სტრუქტურები შედგება სახელფასო დიაპაზონების ნუსხებისგან და სკალებისგან, რომლებიც მიბმულია

კლასიფიცირებული სტრუქტურის თითოეულ კატეგორიაზე, ჯგუფსა თუ დონეზე. სახელფასო სტრუქტურა გამოირჩევა მასში შემავალი რამდენიმე კატეგორიით და,. განსაკუთრებით მცირე და ფართო კატეგორიის შემცველი სტრუქტურებისათვის განსაზღვრული დიაპაზონით, რომელიც თითოეული კატეგორიის სახელფასო „მაკრატელს“ წარმოადგენს. ეს უკანასკნელი ასახავს დიაპაზონს, რომლის ფარგლებშიაც მოცემული კატეგორიის ხელფასის მოცულობის ზრდაა გათვალისწინებული, ანუ გვიჩვენებს უდაბლეს და უმაღლეს განაკვეთს.

ზოგიერთ, განსაკუთრებით მომცრო ორგანიზაციებს, ოფიციალური კლასიფიკაციით გაწერილი სტრუქტურა არ გააჩნია და მათი სამუშაო განაკვეთები ხელფასების კლასიფიკაციისა თუ სახელფასო სკალის მეშვეობით საბაზრო ხელფასის ზრდას არ ითვალისწინებს. თუმცა, შეიძლება გასცემდნენ ბონუსებს საბაზრო განაკვეთის ზემოთ.

სახელმძღვანელო პრინციპები საკლასიფიკაციო და სახელფასო სტრუქტურები უნდა იყოს:

1) ორგანიზაციისა და მისი მუშაკების კულტურის, მახასიათებლებისა და საჭიროებების შესაფერისი;

2)ფარდობითობის მართვისა და თანასწორობის, სამართლიანობის, თანმიმდევრულობისა და გამჭვირვალობის დამცველი;

3)უზრუნველყოფდეს სამუშაოების ჯეროვან კლასიფიკაციას;

4)იყოს საკმარისად მოქნილი საიმისოდ, რომ სათანადო რეაგირება მოახდინოს საბაზრო განაკვეთებში მომხდარი ცვლილებებითა თუ უნარ-ჩვევების ნაკლებობით გამოწვეულ წნეხზე;

5)ხელს უწყობდეს საოპერაციო პროცესების მოქნილობასა და განვითარებას,;

6)იზრუნოს სახელფასო ზრდისათვის საჭირო დიაპაზონის შექმნაზე;

7)აზუსტებდეს გასამრჯელოს, ჰორიზონტალური განვითარებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს;

8)იმდენად ლოგიკური და თვალსაჩინო ფორმით იყოს აგებული, რომ უპრობლემოდ ხდებოდეს მუშაკთათვის მისი მოქმედების არსის ახსნა-განმარტება;

9)სახელფასო პოლიტიკისა და ბიუჯეტის გაკონტროლების შესაძლებლობას იძლეოდეს.

პირობითი ხელფასი, გამორჩეული ჯგუფების გასამრჯელო და მისი სისტემის მართვა

პირობითი ხელფასი უზრუნველყოფს ფინანსურ გასამრჯელოს, რომელიც გაიცემა სამუშაოს შესრულებისათვის. ის შეიძლება შედგებოდეს საბაზისო ხელფასთან კონსოლიდირებული (გაერთიანებული) დანამატებისაგან და, ამგვარად, გასამრჯელოს ზრდას ითვალისწინებს. მასში, ასევე, შეიძლება შედიოდეს არა კონსოლიდირებული ფულადი ბონუსები. ცალკეული მუშაკებისათვის პირობითი ხელფასის გავრცელებული ფორმაა ეფექტიანობის მიხედვით ანაზღაურება. ინდივიდუალურ პირობით ხელფასს ზოგჯერ უწოდებენ ხელფასს დამსახურების მიხედვით, რაც გულისხმობს შრომის ანაზღაურებას, რომელშიც გათვალისწინებულია მუშაკის: ეფექტიანობა, კომპეტენტურობა და საქმეში შეტანილი წვლილი (ეფექტიანობა პლუს კომპეტენტურობა) ან უნარ-ჩვევები. როცა ხელფასი მომსახურებაზე გაიცემა, მას მომსახურებაზე აგებულ ხედვას უწოდებენ. ბონუსები (პრემიები) შეიძლება გაიცემოდეს როგორც ინდივიდუალური, ასევე, გუნდურ ან ორგანიზაციულ საფუძველზე.

ეფექტიანობის მიხედვით დადგენილი ხელფასის სქემების უმეტესი ნაწილის თავისებურება ისაა, რომ ხელფასის ზრდა დაკავშირებულია ურთიერთშეთანხმებული შედეგების მიღწევასთან, რომლებსაც მიზნებს ან შედეგებს ეძახიან. ეფექტიანობის მიხედვით დადგენილი ხელფასის სქემაში დიაპაზონი განისაზღვრება კონსოლიდირებული ხელფასის ზრდით, რომლის საშუალებასაც გვაძლევს სახელფასო „მაკრატელი“.

მაღალი ეფექტიანობისა თუ განსაკუთრებული მიღწევებისათვის შეიძლება გაიცეს ჯილდოები, რომლებიც კონსოლიდირებულ ხელფასში არ შედის და მუშაკმა ის უნდა დაიმსახუროს. ასეთი ჯილდოების ღირსნი არიან ადამიანები, რომელთა საქმიანობა შეფასებულია, როგორც უმაღლესი კომპეტენტურობის ნიმუში, რასაც მუშაკმა სასწავლო პროცესის სრულყოფილად გავლის შედეგად მიაღწია. ეფექტიანობის მიხედვით დადგენილი ხელფასის სასარგებლოდ ყველაზე ძლიერი არგუმენტია ის, რომ ვისაც საქმეში მეტი წვლილი შეაქვს მეტ გასამრჯელოსაც იღებს. ეფექტიანობის მიხედვით დადგენილი ხელფასის სასარგებლოდ სამი არგუმენტი არსებობს:

1)ის მოქმედებს, როგორც სტიმული და, ამდენად, ადამიანებს ეფექტიანობის გაზრდის მოტივაციას უღვივებს;

2)ეფექტიანობის მიღწევისას, ინდივიდუალური განსხვავებები ზუსტად და სამართლიანად შეიძლება შეფასდეს;

3)ეფექტიანობის მიღწევისას გამოვლენილი ინდივიდუალური განსხვავებები თვალსაჩინოა შესადარებლად და ხელფასებს შორის სამართლიანი სხვაობის საფუძველია. მიუხედავად აღნიშნულისა, ზოგიერთ სპეციალისტს შრომის ანაზღაურების ამ სისტემის ნაკლად მიაჩნია ის,რომ ეფექტიანობის სამართლიანი შეფასება ძნელდება, როცა შეუძლებელია შედეგების რაოდენობრივი განსაზღვრა.

გუნდური შრომის ანაზღაურება. ოფიციალურად ჩამოყალიბებული გუნდის შრომის ანაზღაურება მისი საქმიანობის ეფექტიანობას უკავშირდება. მიღებული გასამრჯელო გუნდის წევრებს შორის წინასწარ დადგენილი მოდელის მიხედვით ნაწილდება. ასევე, შეიძლება განისაზღვროს ცალკეული მუშაკის გასამრჯელო იმ წვლილის მიხედვით, რომელიც მან გუნდის წარმატებაში შეიტანა. გუნდურ ანაზღაურებას შეუძლია გაამყაროს კოლექტიური ქცევა, წაახალისოს მოქნილი მუშაობა და გამოკვეთოს გუნდის მიზნები. აღსანიშნავია, რომ აქაც არსებობს პრობლემები, რაც, უპირველეს ყოვლისა, იმითაა გამოწვეული, რომ გუნდები

ყოველთვის არაა კარგად ჩამოყალიბებული და მომწიფებული, რაც ამნელებს მისი თითოეული წევრის წვლილის გაზომვას და ა. შ.

გამორჩეული ჯგუფების გასამრჯელოს მართვა

ბევრ ორგანიზაციას აქვს გასამრჯელოს ერთი სისტემა, რომელიც ხელმძღვანელისა და აღმასრულებელი დირექტორების გამოკლებით, მუშაკთა ყველა კატეგორიაზეა მორგებული. ზოგს მართებულად მიაჩნია გასამრჯელოს სხვადასხვა ფორმით სხვადასხვა ჯგუფების საჭიროებების დაკმაყოფილება. ამ პრაქტიკას **ჯილდოს სეგმენტაცია** ჰქვია და ხშირად დირექტორებისა და ხელმძღვანელების, გონებრივი შრომის წარმომადგენლების, გაყიდვებისა და კლიენტთა მომსახურების სფეროების მუშაკებისა და ფიზიკური შრომის წარმომადგენლებისთვის გამოიყენება.

დირექტორებისა და ხელმძღვანელების გასამრჯელო. ხელმძღვანელებს სოლიდურად უხდიან. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში ფუნქციონირებად „მაღალი ხელფასების ცენტრის“ 2015 წელს გამოქვეყნებული ანგარიშის თანახმად, FYSE 100-ში (ჟურნალ Financial Times-ის საფონდო ბირჟის ასეულის ინდექსი) შემავალი კომპანიების ხელმძღვანელთა საშუალო ხელფასი 2014 წელ 4,8 მილიონ გირვანქა სტერლინგს (წელიწადში) შეადგენდა. ცენტრის ანგარიშში, ასევე, ნათქვამია, რომ თუ ხელმძღვანელთა ხელფასი 1998 წელს საშუალო მუშისას 60-ჯერ აღემატებოდა, 2014 წელს ამ მაჩვენებელმა 183-ს მიაღწია.

ხელმძღვანელთა გასამრჯელოს დონეზე მოქმედი ფაქტორები. ხელმძღვანელთა გასამრჯელოს დონეზე პირდაპირ გავლენას ახდენს ის, თუ როგორ რეაგირებს კომპანიები საბაზრო ფაქტორებზე იმისთვის, რათა მოიზიდონ და შეინარჩუნონ ხელმძღვანელები, რომლებიც სურთ და ჭირდებათ. საბაზრო ფაქტორების მოქმედება ხელმძღვანელთა ხელფასის საკითხში ე. წ. „ბენჩმარკინგზეა“ (ეტალონურ მიდგომაზე) აგებული. კომპანია ითვალისწინებს იმას, თუ რას უხდიან შესაბამისი ბიზნეს სექტორის სხვა ხელმძღვანელებს და ამის ადეკვატურ გადაწყვეტილებას იღებს.

მაღალი ხელფასების კომიტეტის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, კონკურენტთან ხელმძღვანელის გადასვლა ძალზე არასასურველ მოვლენად ითვლება. გამოკვლევით გაირკვა, რომ დიდი ბრიტანეთის მასშტაბით კონკურენტიდან ხელმძღვანელის გადაბირების შანსი წელიწადში 0.2%-ია. საერთაშორისო ფირმის მიერ ხელმძღვანელის წართმევის ალბათობა ნულია.

სხვა ფაქტორები. ხელმძღვანელთა გასამრჯელოს დონე, ძირითადად საუწყებო თეორიითა და შეჯიბრებითობის თეორიით აიხსნება. **საუწყებო თეორიის** თანახმად, ერთ-ერთი გზა, რომლითაც მესაკუთრეებს შეუძლიათ მიაღწიონ მენეჯერების (აგენტების) სასურველ ეფექტიანობას, მათთვის მაღალი ხელფასის დანიშვნაა. **შეჯიბრებითობის თეორიის** თანახმად კი, ხელმძღვანელის გასამრჯელო ერთგვარი ჯილდოა და ისინი ამ ჯილდოს მოსაგებად ძალას არ იშურებენ. მაღალ გასამრჯელოს იმით ასაბუთებენ, რომ ხელმძღვანელები კომპანიისთვის დოვლათის მომტანი ადამიანები-აქციონერთა შემოსავლის ზრდის გენერატორები არიან. ბევრმა შეიძლება კიდევ ერთ არგუმენტად ის დაასახელოს, რომ ხელმძღვანელები მეტად იმიტომ ფასობენ, რომ მასშტაბური და რთული საქმიანობა უწევთ.

ხელმძღვანელთა გასამრჯელოს ძირითადი კომპონენტებია: საბაზისო ხელფასი, ხანმოკლე და გრძელვადიანი პრემიები (ბონუსები) ან სტიმულირების პროგრამები, სააქციო დანამატებისა და საკუთრების წილობრივი სქემები, სარგებელი და კონტრაქტები მომსახურების შესახებ. დირექტორებისა და ხელმძღვანელების საბაზო ხელფასების შესახებ გადაწყვეტილებებს, როგორც წესი, ამ კატეგორიის მუშაკთა საბაზრო ღირებულების მიხედვით იღებენ. რაც შეეხება საპრემიო სქემებს, დიდ ბრიტანეთში ხელმძღვანელებისთვის განკუთვნილი სტიმულირების პროგრამებს დამსაქმებელი ახორციელებს. პრემიები ფულადი სახსრებით ან აქციებით გაიცემა. შესაძლებელია, აგრეთვე, მისი გადახდა ხანგრძლივი პერიოდითაც გადავადდეს.

გაყიდვებისა და კლიენტთა მომსახურების პერსონალის გასამრჯელოს მართვა. გაყიდვებისა და კლიენტთა მომსახურების პერსონალი კომპანიის საქმიანობის შედეგებზე დიდ გავლენას ახდენს. სწორედ ამან განაპირობა აქცენტის გადატანა მათ

ფინანსურ სტიმულირებაზე. ამ დროს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ მოცემული კატეგორიის მუშაკებს კლიენტებთან პირდაპირი კონტაქტით უწევთ საქმიანობა, რაც, ასევე, სატელეფონო ცენტრების თანამშრომლებზეც ითქმის. არ არსებობს მკაცრად და დროში გაწერილი წესები, რომლებსაც გაყიდვების სამსახურისა თუ კლიენტთა მომსახურე პერსონალის შრომის ანაზღაურებისას უნდა ვიცავდეთ. ეს დამოკიდებულია კომპანიის არსზე, პროდუქტის ან მომსახურების სახეობებსა და გაყიდვების პროცესზე, ანუ იმაზე, თუ როგორ ხდება გაყიდვების ორგანიზება და წარმართვა.

ფიზიკური შრომის წარმომადგენელთა გასამრჯელო ვადიანი განაკვეთების ფორმას იღებს, რასაც, ასევე, დღიურ განაკვეთებს, დღიურ სამუშაოს, ფიქსირებულ თუ საათობრივ განაკვეთებს ეძახიან. მასტიმულირებელი დანამატები, რაც შედეგზე მიბმული გადახდის სქემებს გულისხმობს. შესაძლოა საბაზრო ხელფასს აჭარბებდეს.

ვადიანი განაკვეთები მუშაკებს ნამუშევარი საათებისთვის წინასწარ განსაზღვრული განაკვეთით უზრუნველყოფს. ვადიან განაკვეთებს ყველაზე ხშირად მაშინ იყენებენ, როდესაც შეუძლებელი ან საფუძველს მოკლებულია გადახდა შედეგის მიხედვით, მაგალითად, მომსახურებისა და სარემონტო სამუშაოს შემთხვევაში. მისი უპირატესობა ისაა, რომ მათ წინასწარ იციან რა თანხას გამოიმუშავებენ და სამუშაოს შემკვეთებთან უსასრულო დავა-კამათი არ მოუვათ.

შედეგზე ორიენტირებული სახელფასო სქემები მუშაკთა სტიმულირებას იმით ახდენს, რომ გასამრჯელო ან, უფრო ხშირად, გასამრჯელოს ნაწილი დამოკიდებულია მის მიერ დამზადებული პროდუქციის რაოდენობაზე ან დროის მონაკვეთზე, რომელსაც განსაზღვრული სამუშაოს შესრულებაზე ანდომებს. მისი ძირითადი სახეობებია: შრომა გამომუშავებით, სამუშაოს საზომის სქემები, განსაზღვრული სამუშაო დღე და ეფექტიანობაზე აგებული გასამრჯელო.

გასამრჯელოს სისტემის მართვა

გასამრჯელოს სისტემის მართვა შემდეგი ოთხი ნაწილისაგან შედგება:

1)გასამრჯელოს კონტროლი;

2)ხელფასების ზოგადი მიმოხილვების ჩატარება;

3)ხელფასების ინდივიდუალური მიმოხილვის ჩატარება;

4)გასამრჯელოს განხორციელებასთან დაკავშირებული პროცედურები.

გასამრჯელოს კონტროლი. გასამრჯელოს პოლიტიკისა და პროცედურების განხორციელებაზე დაკვირვება და კონტროლი საჭიროა იმის დასადგენად, რომ გავარკვიოთ თანხა მართებულად იხარჯება თუ არა. აუცილებელია გაირკვეს, როგორ ხორციელდება შრომის ანაზღაურების დადგენილი დონეების პოლიტიკა. პოლიტიკის ყველაზე ტიპური საზომია შრომის ანაზღაურების სტრუქტურის შუალედური ნიმუში, რომელიც განსაზღვრული კატეგორიის ნებისმიერი სამუშაოს კომპეტენტური შემსრულებლისთვის სამიზნე განაკვეთია. ეს ნიშნული უნდა შეჩერდეს საბაზრო განაკვეთებთან, ბაზარზე ორგანიზაციის პოზიციის შესაბამისობის (ანუ მისი პოლიტიკით განსაზღვრულ სახელფასო დონეებსა და საბაზრო განაკვეთებს შორის თანაფარდობის) დასადგენად. ამ ხერხს იყენებენ შედარებითი კოეფიციენტის ანალიზისას, რათა სახელფასო პოლიტიკის გატარება გადაამოწმონ. შედარების კოეფიციენტის გამოთვლა შემდეგი ფორმულით ხორციელდება: ხელფასის არსებული განაკვეთი გამრავლებული 100 ზე, მიღებული შედეგი გაყოფილი დიაპაზონის საშუალო, ანუ საწყის წერტილზე. 100 %-იანი შედარების კოეფიციენტი ნიშნავს, რომ არსებული ხელფასი და პოლიტიკით დადგენილი ხელფასი ერთი და იგივეა. 100 % ზე მაღალი ან დაბალი მაჩვენებლები ნიშნავს, რომ, შესაბამისად, ხელფასი სამიზნე განაკვეთზე მაღალი ან დაბალია. მაგალითად, თუ სამიზნე {პოლიტიკით დადგენილი) 30 ათასი გირვანქა სტერლინგია და ამ დიაპაზონის ყველა თანამშრომლის საშუალო ხელფასი 27 ათასს უდრის, შედარების კოეფიციენტი 90 % -ს შეადგენს.

ხელფასების ზოგადი მიმოხილვა. ხელფასების ზოგადი მიმოხილვა მაშინ ხორციელდება, როცა საერთო საბაზრო კურსების ცვალებადობის, ცხოვრების

გაძვირების ან პროფკავშირებთან მოლაპარაკების შედეგად მუშაკების ხელფასების მომატება ხდება. ხელფასების ზოგადი მიმოხილვის ჩასატარებლად საჭირო ეტაპებია:

1)ბიუჯეტის დადგენა;

2)მსგავსი ორგანიზაციების სახელფასო შეთანხმებათა მონაცემებისა და ინფლაციური პროცესების გაანალიზება;

3)საჭიროების შემთხვევაში პროფკავშირებთან მოლაპარაკება;

4)ხარჯების დაანგარიშება;

5)სახელფასო სტრუქტურის მოწესრიგება;

ხელფასების ინდივიდუალური გადახედვა პირობითი ხელფასის გაზრდას ან პრემირების საკითხს განსაზღვრავს. ინდივიდუალური დანამატები შეიძლება ემყარებოდეს პირად რეიტინგს და მუშაკის საერთო შეფასებას, რომელიც არ არის დამოკიდებული რეიტინგებსა თუ მუშაკთა საქმიანობის რანჟირებაზე.

გასამრჯელოს პროცედურები. სამუშაოთა კატეგორიებად დაყოფის პროცედურები განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა განვახორციელოთ სამუშაოს შეფასება ახალი სამუშაოსათვის კატეგორიის მისანიჭებლად ან არსებულისათვის-დასადასტურებლად. **სამსახურში მიღების პროცედურით განსაზღვრულია** რამდენად თავისუფალი არიან რგოლის მენეჯერები და კადრების სამსახურის თანამშრომლები საიმისოდ, რომ მუშაკს მინიმალურ განაკვეთზე მაღალი ხელფასი დაუნიშნონ. ამ თავისუფლების ზღვარი მინიმუმზე 10 %-ით მაღალ ნიშნულზე შეიძლება გადიოდეს. ამ ფარგლებიდან გასვლა ზოგჯერ შეიძლება საბაზრო განაკვეთით გამოწვეული წნეხის გამო ან კონკრეტული მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოსაზიდად, რაც კადრების სამსახურის და პირობითი ხელფასის დაფიქსირებას მოითხოვს. რაც შეეხება **დაწინაურებისას ხელფასის ზრდის პროცედურას,** იგი უნდა განსაზღვრავდეს რა მიიჩნევა ზრდად დაწინაურებისას. ხშირად ეს 10 % და მეტია. გადახრების თავიდან ასაცილებლად, ხელფასის დონე იმის გათვალისწინებით უნდა განისაზღვროს , თუ როგორია იმავე პოზიციაზე დასაქმებული სხვა ადამიანების გასამრჯელო, ხოლო დაწინაურებული მუშაკის ხელფასის მაქსიმალური დონე არ უნდა აღემატებოდეს იმ

საკონტროლო ნიმუშს, რომლის მიღმაც ახალ სახელფასო დიაპაზონში მისი გადაყვანა გახდება საჭირო.

დასაქმებულთა ურთიერთობების საფუძვლები

დასაქმებულთა ურთიერთობები გვიჩვენებს როგორია მენეჯმენტის წარმომადგენელთა და მუშაკთა თანაარსებობა და რა არის საჭირო იმისათვის, რომ ეს თანაარსებობა გამართული იყოს. ამ ურთიერთობებზე ორი შეხედულება არსებობს: უნიტარული და პლურალისტური. **უნიტარული თვალთახედვა** ეყრდნობოდა რწმენას, რომ მენეჯმენტსა და მუშაკს ერთი და იგივე პრობლემები აწუხებთ, ამიტომ ურთიერთთანამშრომლობა თანაბრადაა ორივე მხარის ინტერესში. **პლურალისტური თვალთახედვის** მიხედვით, მუშაკთა ინტერესები შეიძლება სულაც არ ემთხვეოდეს დამსაქმებელთა ინტერესებს. ამდენად, უნიტარული შეხედულება გულუბრყვილო, არარეალური და დასაქმებულთა ინტერესების საწინააღმდეგოა.

დასაქმებულთა ურთიერთობების შინაარსი გამარტივებულად შეიძლება გამოვხატოთ ხელფასი- სამუშაოს გარიგებით, ანუ დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის შეთანხმებით, რომელთაგან პირველი კისრულობს გასამრჯელოს გადახდას სამუშაოსათვის, რომელსაც მეორე შეასრულებს. ასეთი მიდგომის თანახმად, დამსაქმებლებს სურთ ისეთი მუშაკის მოზიდვა, რომელიც მისთვის დაკისრებულ საქმეს, რაც შეიძლება კარგად და იაფად შეასრულებს.

დასაქმების ურთიერთობების პოლიტიკა გამოხატავს ორგანიზაციის ფილოსოფიას იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ ურთიერთობებს ემხრობა ხელმძღვანელობასა და მუშაკებს შორის და როგორ უნდა რეგულირდებოდეს ხელფასი-სამუშაოს გარიგება.

მიდგომები. დასაქმებულთა ურთიერთობების სფეროში ოთხი მიდგომა არსებობს:

1)ანტაგონისტური-ორგანიზაცია წყვეტს, რისი გაკეთება სურს, ხოლო მუშაკებს ამის გაკეთება მოეთხოვებათ;

2)ტრადიციული-შედარებით კარგი ურთიერთობები მუშაკებთან და მათ პროფესიულ კავშირებთან, თუმცა, მათი წინადადებები მათივე წარმომადგენლების მეშვეობით გადაეცემა დამსაქმებლებს, თუკი ასეთი ადამიანები არსებობენ, თუ არა, მუშაკები ან სიტუაციას ეგუებიან ან სამუშაოს ტოვებენ.

დასაქმებულთა ურთიერთობების პოლიტიკის მიზნებია: კარგი ურთიერთობები მუშაკებთან და მათ პროფესიულ კავშირებთან, ურთიერთთანამშრომლობით და კონსტრუქციული სულისკვეთებით გამორჩეული კლიმატის შექმნა, სამუშაო პროცესის ეფექტიანი მართვა, სახელფასო ხარჯების გაკონტროლება, მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბება-განვითარება.

დასაქმებულთა ურთიერთობების პოლიტიკის სფეროებია:

1)პროფკავშირების აღიარება-აღიარებს თუ არა მას, რომელ პროფკავშირთან უწევს ან სურს თანამშრომლობა და სხვ.;

2)კოლექტიური გარიგება;

3)თანამშრომელთა ურთიერთობების მომცველი პროცედურები-კადრების სიჭარბის, საჩივრების განხილვის და ა. შ.;

4)მონაწილეობა და ჩართულობა;

5)პარტნიორობა;

6)შრომითი ურთიერთობები;

7)დასაქმების წესებისა და პირობების ჰარმონიზაცია გონებრივი და ფიზიკური შრომის წარმომადგენელთათვის;

8)შრომითი შეთანხმებები.

დასაქმებულთა ურთიერთობების სტრატეგიებით განისაზღვრება, როგორ უნდა მივაღწიოთ დასაქმებულთა ურთიერთობების პოლიტიკის ისეთ მიზნებს, როგორიცაა:

პროცედურულ შეთანხმებათა ფორმისა და შინაარსის სრულყოფა; ერთგულების მაღალი დონის მიღწევა; მართვის მოქნილობის ამაღლება; დასაქმებულთა ურთიერთობების გაუმჯობესება და ა. შ. სპეციალისტთა მოსაზრებით, დასაქმებულთა ურთიერთობებში არსებობს შემდეგი ხუთი ეტაპი:

1)ავტორიტარული. დასაქმებულთა ურთიერთობებს მნიშვნელობას არ ანიჭებენ და ადამიანებისთვის მნიშვნელოვან პრობლემებს ყურადღებას არ აქცევენ;

2)მატერიალისტური („მამობრივი“)-გარეგნულად ავტორიტარულს ჰგავს, მაგრამ მის პირობებში მუშაკების მიმართ უფრო პოზიტიურ დამოკიდებულებას იჩენენ;

3)კონსულტაციური-პროფკავშირებს მიესალმებიან და მუშაკთან კონსულტაციასაც გულისყურით ეკიდებიან;

4)კონსტიტუციური-პროფკავშირების არსებობა დაშვებულია, მაგრამ მმართველობის სტილი ანტაგონისტურისკენ იხრება;

5)ოპორტუნისტული-მმართველობის სტილი ნაკარნახევია ლოკალური გარემოებებით, რაც, შესაბამისად, განსაზღვრავს აღიარონ თუ არა პროფკავშირები და რა დოზით დაუჭირონ მხარი მასში მუშაკთა აქტიურ მონაწილეობას.

ეთიკური მიდგომა. კომპანიების მიზანია, მიაღწიონ ზრდასა და წარმატებას. იდეალურ შემთხვევაში, წარმატება სარგებლის მომტანი უნდა იყოს ყველასთვის. ბუნებრივია, მხოლოდ კომპანიის მიზნებს გამოდევნება შესაძლოა საზიანო აღმოჩნდეს მუშაკთა კეთილდღეობისა და უსაფრთხოებისათვის. ზოგჯერ კომპანიის მიზნები ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის სოციალურ და ეთიკურ ვალდებულებებს მუშაკთა მიმართ. **ეთიკური მიდგომა** მაღალი დონის ვალდებულებისა და თანამონაწილეობის პოლიტიკაზე უნდა იდგეს. მუშაკებთან ურთიერთობის სრულყოფილი და სამართლიანი პოლიტიკის გატარება-შენარჩუნება აუცილებელია.

შრომითი ურთიერთობები

შრომითი ურთიერთობები გამოხატავს იმას, თუ როგორია დამსაქმებლებისა და დასაქმებულების ერთობლივი მუშაობა. დადებითი ურთიერთობების დროს, ხელმძღვანელობა და მუშაკები ურთიერთდამოკიდებულების შეგრძნებით მოქმედებენ, რითაც ორივე მხარე ხეირობს და მათ შორის კეთილსასურველი ურთიერთობაა დამკვიდრებული. შესაბამის სპეციალისტებს (მაგალითად, **რუბერს** და სხვებს, 2002) შრომითი ურთიერთობების ქვაკუთხედად დასაქმების (დაქირავების) კონტრაქტი მიაჩნიათ. შრომით ურთიერთობებს საფუძვლად უდევს **ფსიქოლოგიური კონტრაქტი,** რომელიც ასახავს განსაზღვრულ დებულებებსა და მოლოდინს იმასთან დაკავშირებით, თუ რას სთავაზობენ ერთმანეთს და რისი მიღების სურვილი აქვთ ხელმძღვანელებსა და მუშაკებს.

შრომითი ურთიერთობები ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონეზე მოქმედებს (ხელმძღვანელობასა და მუშაკებს შორის, ხელმძღვანელებსა და ცალკეულ მუშაკსა და მათ წარმომადგენლებს, თუ ადამიანთა ჯგუფებს შორის). ურთიერთობის წარმართვაზე, ასევე, გავლენას ახდენს ისეთი პროცესები, როგორიცაა: კომუნიკაცია და კონსულტაცია, ამა თუ იმ ორგანიზაციაში გაბატონებული თუ ცალკეული ხელმძღვანელისთვის დამახასიათებელი მმართველობის სტილი.

შრომითი ურთიერთობების ნიშანდობლივი მომენტია ის, რომ, ჩვეულებრივ, სახელშეკრულებო პირობებს დამსაქმებელი კარნახობს, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა ეს პირობები კოლექტიური გარიგებითაა გამყარებული.

შრომით ურთიერთობებს ზოგჯერ **სამუშაო პროცესის თეორიით** ხსნიან. თავდაპირველად ეს ნიშნავდა, რომ თანამედროვე მმართველობითი ზომების გამოყენება, მექანიზაციასა და ავტომატიზაციასთან ერთად, შრომის პროცესში სუბორდინაციას უზრუნველყოფს და დასაქმებულთა დეკვალიფიკაციას უწყობს ხელს.

შრომითი ურთიერთობების კონტრაქტები. სპეციალისტები შრომითი ურთიერთობების განმსაზღვრელ ორნაირ-ტრანზაქციულ ურთიერთობით კონტრაქტს განასხვავებენ. ტრანზაქციული კონტრაქტები ოფიციალურია, სადაც

მკაფიოდაა განსაზღვრული მუშაკებსა და დამსაქმებლებს შორის ურთიერთგაცვლის პირობები, რომლებიც ხშირად ფინანსურად გამოიხატება. ისინი სამუშოს შესრულებასთან დაკავშირებულ კონკრეტულ მოთხოვნებს შეიცავს. **ურთიერთობითი კონტრაქტები** ნაკლებად ოფიციალური კონტრაქტებია, მეტ აბსტრაქტულ პირობებსა და ორგანიზაციის განუსაზღვრელ წევრობასაც შეიცავს. ამ მხრივ იგი არასრული და ბუნდოვანია. არსებობს კიდევ **ფსიქოლოგიური კონტრაქტი,** რომელიც ნაგულისხმევი უფროა, ვიდრე რეალური.

შრომითი ურთიერთობების მართვა. დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომითი ურთიერთობების სწორ მართვას. იგი ადამიანის მართვის ყველა მხარეს მოიცავს. ამასთან, უნდა გვახსოვდეს, რომ უწყვეტ პროცესთან გვაქვს საქმე. შრომით ურთიერთობათა ეფექტიანი მართვა იმას ნიშნავს, რომ ღირებულებები დაცულია და, რომ ყველა სამსახურებრივი საკითხი გამჭვირვალედ, მყარი და სამართლიანი მიდგომის საფუძველზე წყდება. ასევე, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ შრომითი ურთიერთობების გაუმჯობესების საუკეთესო გზა ნდობის სულისკვეთების გამყარებაა.

ნდობის სულისკვეთების დამკვიდრება. ოქსფორდის ლექსიკონი ნდობას განმარტავს როგორც მტკიცე რწმენას, რომელსაც ადამიანი ეყრდნობა. მაღალი სანდოობის ორგანიზაციის სახით მოვლენილი ნდობის კლიმატი დადებითი შრომითი ურთიერთობების მნიშვნელოვანი ნაწილია. სპეციალისტთა აზრით, ნდობა შეიძლება აღვიქვათ როგორც სოციალური კაპიტალი, რომელიც ამ ჯგუფის წევრებს წარმატებული ურთიერთთანამშრომლობის შესაძლებლობას აძლევს.

საბოლოო ანგარიშით, ნდობა ურთიერთობისა და ურთიერთმხარდაჭერის სფეროს ცნებაა, რომლის აგებასა და შენარჩუნებას განაპირობებს მმართველობის სტილი და უკეთესი მოლოდინი ორივე მხრიდან.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი და ურთიერთობათა პრაქტიკა

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი შრომითი ურთიერთობების საფუძველია. იგი დაუწერელი წესების წყებაა, რომლებიც მუშაკებსა და მათ დამსაქმებლებს აერთიანებს. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის საფუძველია დასაქმებულთა წარმოდგენების სისტემა იმ ქმედებებზე, რომლებსაც, მათი აზრით, მათგან მოელის დამსაქმებელი და იმ ზომებზე, როლებსაც ამის საპასუხოდ მიიღებს დამსაქმებლისგან და, შესაბამისად, დამსაქმებელთა წარმოდგენების სისტემა იმ ქმედებებზე, რომლებსაც მოელიან დასაქმებულისგან და იმ ზომებზე, რომლებიც ამის საპასუხოდ განხორციელდება მათ მხრიდან.

მუშაკები მოელიან, რომ მათ, როგორც ადამიანებს, სამართლიანად მოეპყრობიან- მათ შესაძლებლობათა შესაფერისი სამუშაოთი უზრუნველყოფენ, საქმეში მათ მიერ შეტანილი წვლილის შესაფერის გასამრჯელოს მისცემენ, საკუთარი კომპეტენტურობის გამოვლენისას ზრდა-განვითარების შესაძლებლობა ექნებათ, წამოყენებულ მოთხოვნებში კარგად გაერკვევიან და მათი საქმიანობის სათანადო შეფასებას (სასურველია დადებითის) მოახდენენ. დამსაქმებლები მოელიან, რომ მუშაკები საუკეთესოდ შეასრულებენ სამუშაოს ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ, დაემორჩილებიან დადგენილ წესებს და გამოიჩენენ ერთგულებას, ხელს შეუწყობენ ორგანიზაციის იმიჯის გაუმჯობესებას მომხმარებლებისა და მომმარაგებლების თვალში. ზოგჯერ ეს ვარაუდები მართლდება, საკმაოდ ხშირად კი არა. უთანხმოებებმა დავა-კამათი და დაძაბულობა შეიძლება წარმოშვას, რომელმაც სერიოზული ურთიერთდაპირისპირება და დაბალი ეფექტიანობა, უარეს შემთხვევაში კი შრომითი ურთიერთობის გაწყვეტაც კი გამოიწვიოს.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის მნიშვნელობა. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ცნება ნათელყოფს, რომ მუშაკების/დამსაქმებლების მოლოდინს ჩამოუყალიბებელი ვარაუდების სახე აქვს. ამ მიზეზით შეიძლება გარდაუვალი აღმოჩნდეს იმედგაცრუება, რომელიც ხელმძღვანელობამაც შეიძლება განიცადოს და დასაქმებულებმაც. ამასთან, ეს იმედგაცრუება შეიძლება შერბილდეს, თუ

ხელმძღვანელობა გაიაზრებს, რომ მისი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი როლი აღნიშნული მოლოდინის მართვაა, რაც მუშაკთათვის იმის გასაგებად ახსნას ნიშნავს, თუ რა ამოცანები დგას მათ წინაშე, კომპეტენტურობის რა დონეს უნდა აღწევდნენ და რა ღირებულებებს უნდა იცავდნენ.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი და შრომითი ურთიერთობები. როგორც **გეტი** (1996) და სხვები აღნიშნავენ, ფსიქოლოგიური კონტრაქტი შეიძლება შეიცავდეს განსაზღვრულ პასუხებს ორ მნიშვნელოვან შეკითხვაზე, რომლებიც მუშაკებს უჩნდებათ: „რეალურად რას უნდა ველოდე ორგანიზაციიდან?"და „სანაცვლოდ რა წვლილის შეტანა შემიძლია?" მუშაკთა თვალთახედვით, ფსიქოლოგიური კონტრაქტი მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

1)რამდენად სამართლიანად, თანასწორად და ღირსეულად ეპყრობიან;

2)სამუშაოს სტაბილურობა;

3)კომპეტენტურობის გამოვლენის შესაძლებლობა;

4)კარიერული ზრდის ანალიზი;

5)თანამონაწილეობა და გავლენიანობა;

6)ნდობა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიმართ იმის იმედით, რომ საკუთარ დაპირებას შეასრულებს.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტის შემუშავება ერთი ოპერაციის მეშვეობით არ ხდება. იგი გამუდმებით ვითარდება. ამ დროს ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა ისაა, რომ მუშაკებს ხშირად არ აქვთ გააზრებული, რა სჭირდებათ ორგანიზაციისგან ან რა წვლილის შეტანა შეუძლიათ ამ უკანასკნელის საქმიანობაში. ზოგიერთ დამსაქმებელსაც არ აქვს ნათლად წარმოდგენილი , რას ითხოვს მუშაკისგან,

სამსახურებრივ ურთიერთობათა პრაქტიკა

სამსახურებრივი ურთიერთობების სფერო ხელმძღვანელობასა და პროფკავშირებს შორის კოლექტიური შეთანხმების დადების, კოლექტიური

მოლაპარაკებების, დავების მოგვარების,, შრომით ურთიერთობებთან და სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული საკითხების წრეს აერთიანებს.

სამსახურებრივი ურთიერთობების პრაქტიკა დიდადაა დამოკიდებული, თუ რა ურთიერთობები აქვს ორგანიზაციას პროფკავშირებთან, აღიარებს თუ არა მას, რაში გამოიხატება მისი მასთან ურთიერთობა და ა. შ. ბოლო წლებში მსოფლიოში შეიმჩნევა პროფკავშირებთან კავშირის ერთგვარი შესუსტება.მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში პროფკავშირების წევრთა რაოდენობა 6,4 მილიონი იყო, მაშინ, როცა 1979 წელს 12 მილიონს აღწევდა. ეს განსაკუთრებით შეინიშნება კერძო სექტორში და გამოწვეულია დიდი სამრეწველო ფირმების დახურვის, მომსახურების სფეროს ზრდისა და ნახევარგანაკვეთიანი მუშაკების მზარდი რაოდენობით. დაახლოებით იგივე ტენდენციაა საქართველოში.

პროფკავშირების აღიარება. დამსაქმებელი პროფკავშირს **სრულად აღიარებს,** როდესაც გასამრჯელოს საკითხი და დასაქმების პირობები ხელმძღვანელობასა და პროფკავშირებს შორის თანხმდება. **ნაწილობრივი აღიარება** ნიშნავს, რომ დამსაქმებელი პროფკავშირების მოქმედების არეალს პრობლემების წამოჭრისას, მუშაკთა ინტერესების წარმომადგენლობის ფუნქციით ზღუდავს.სრული აღიარება პროფკავშირს მოლაპარაკებისა და წარმომადგენლობის უფლებებს ანიჭებს, ნაწილობრივი აღიარება კი მხოლოდ წარმომადგენლობით უფლებებს.

პროფკავშირების აღიარებასა და აუღიარებლობაზე მოქმედი ფაქტორებია:

1)რამდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში ისეთი პროცესის წარმართვის საჭიროება, რომელიც კოლექტიურ მოლაპარაკებას უზრუნველყოფს;

2)თუ პროფკავშირი უკვე მოქმედებს, რამდენად თავისუფალია ხელმძღვანელობა თავის მოქმედებაში;

3)მოქმედ პროფკავშირთან ურთიერთობის ისტორია;

4)პროფკავშირის წევრ მუშაკთა წილი და ის, თუ რამდენად სწამთ, რომ პროფკავშირი მათ ინტერესებს დაიცავს;

5)განსაზღვრული ინფორმაციის მიწოდება კონკრეტული პროფკავშირის შესახებ.

კოლექტიური მოლაპარაკება. მართვა პროფკავშირებთან ერთად ნიშნავს კოლექტიური შეთანხმების მიღწევას მოლაპარაკებისა და კამათის გზით შრომითი ურთიერთობების საკითხებზე, დამსაქმებლებისა და პროფკავშირების ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღწევის მიზნით.

კოლექტიური შეთანხმება. კოლექტიური მოლაპარაკების ოფიციალური შედეგი დასაქმების წესებისა და პირობების ან ორ მხარეს შორის მიღწეული შეთანხმებებია. ისინი შედგება: ძირითადი შეთანხმებების, პროცესუალური შეთანხმებების, საპარტნიორო შეთანხმებებისა და დასაქმებულთა ურთიერთობების პროცედურებისაგან.

ძირითადი შეთანხმება ადგენს დასაქმების ისეთ ურთიერთშეთანხმებულ წესებსა და პირობებს, როგორიცაა: ხელფასი, შემწეობები და დანამატი, სამუშაო საათები, შვებულება, მოქნილი მუშაობა და სხვა.

პროცედურული შეთანხმება კოლექტიური მოლაპარაკების პროცესისა და წარმოებრივი დავების განხილვის მეთოდებსა და წესებს ადგენს. მისი მიზანია შეთანხმების მონაწილე მხარეების ქცევის რეგულირება.

საპარტნიორო შეთანხმება სოციალური პარტნიორობის ცნებიდან მომდინარეობს. მხარეები (ხელმძღვანელობა და პროფკავშირები) თანხმდებიან ურთიერთთანამშრომლობაზე საერთო სიკეთის მიასაღწევად. მისი უდავო უპირატესობა ისაა, რომ ხელმძღვანელობა და პროფკავშირები ურთიერთთანამშრომლობისა და საერთო ინტერესების გააზრების სულისკვეთებით მოქმედებენ.

დავების გადაწყვეტა. მისი მიზანია ხელმძღვანელებსა და პროფკავშირებს შორის განსხვავებული პოზიციების გარჩევაა. თუკი დავების გადაჭრის პროცედურების შესაძლებლობა ამოიწურება, დავების გადაჭრის ხერხებია: შეთანხმება, არბიტრაჟი და მედიაცია. **შეთანხმება** ერთმანეთთან დაპირისპირებულ

მხარეთა მორიგების პროცესია. მას მესამ,ე მხარე ახორციელებს (მაგალითად, არბიტრაჟის სამსახური). **არბიტრაჟი** არის დავების გარჩევის პროცესი მესამე მხარის, არბიტრის მონაწილეობით, ხოლო **მედიაცია** ნიშნავს იმას,რომ მესამე მხარის დახმარება დამსაქმებლისა და პროფკავშირისათვის ისეთი რეკომენდაციებით შემოიფარგლება, რომელთა შესრულება სავალდებულო არ არის.

საქართველოს კანონი საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ

https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3971683?publication=16&fbclid=IwAR0BeUSG0SRkEO5rS74-bUm5zE3YdM8EznLVWv6eSMT8MNnlMlP1L2d4Wnw

თემა 3. ბენეფიტები

დღევანდელ რეალობაში რთულია პროფესიონალი კადრების მოტივირება მხოლოდ ხელფასებით. თანამშრომელთა შენარჩუნება მოითხოვს მათ შევუქმნათ განვითარებისათვის საჭირო პირობები და კომფორტული გარემო. მხოლოდ ბედნიერ

გუნდს შეუძლია გაიღოს ძალები ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. ამისათვის კი აუცილებელია თითოეული თანამშრომლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

ადრე არსებობდა ასეთი გამოთქმა :"ანაზღაურება და სარგებელი" , თუმცა როდესაც თანამშრომელი მოდის კომპანიაში, ის დაინტერესებული არ არის მხოლოდ კომპენსაციით, Y და Z თაობისთვის (Y- დაბადებული 1981-1995 წწ და - Z 1996-2012 წწ დაბადებული) პრიორიტეტულია განვითარება, ავტონომიურობა და საინტერესო ამოცანების შესრულება და არა მხოლოდ უფასო დაზღვევა. ამასთან, მათთვის უმნიშვნელოვანესია პირადი ცხოვრებისა და სამუშაოს წარმატებული დაბალანსება.

Total Rewards- აღნიშნული ტერმინი წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაციის ინტეგრირებულ მოდგომას, რომელიც მოიცავს ხელფასების ზრდასა და მიღწევებისათვის გაცემულ პრემიებს. გუნდის თითოეულ წევრს შეუძლია გაიაროს ტრენინგები ისარგებლოს ჯანმრთელობის დაზღვევით, მოქნილი სამუშაო გრაფიკით , შვებულებითა და ოფისში კომფორტული გარემოთი. ამგვარი სისტემა გვეხმარება შევინარჩუნოთ პროფესიონალი კადრები და დავეხმაროთ მას რომ იმუშაოს ნაყოფიერად .

Total Rewards-ის კომპონენტები

WorldatWork ასოციაციის თანახმად **Total Rewards-ში** შეგვილია მოვიაზროთ შემდეგი კომპონენტები :

- **კომპენსაცია-** აქ შედის ხელფასი, პრემიები, ერთჯერადი ბონუსები;
- **სარგებელი ან ბენეფიტები-** დაზღვევა , კვება, მობილურით უზრუნველყოფა, სპორტული აქტივობების დაფინანსება;
- **ჰარმონია სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის-** მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, დისტანციური მუშაობის საშუალება, საოფისე მომსახურებები, რომელიც შეიძლება იყოს მასაჟის სალონი და ქიმიური წმენდა.

- **პერფორმანს მენეჯმენტის მართვა და მიღწევების აღიარება** - მიზნების დასახვის, შედეგების შეფასების და კარგი პერფორმანსისთვის დაჯილდოების სისტემის შექმნა
- **განვითარება და კარიერა-** კომპანიის ძალისხმევა მიზნად ისახავდეს თანამშრომლების ზრდას და ტალანტ მენეჯმენტს;

Total Rewards-ი აკმაყოფილებს სხვადასხვა მოთხოვნილებების მქონე ადამიანებს . შესაბამისად ამგვარი სისტემა გვაძლევს საშუალებას სწრაფად ვუპასუხოთ ცვალებად მოთხოვნებს . მაგალითად კანდიდატისთვის მნიშვნელოვანი იყო მიეღო თვიური ანაზღაურება 2000 დოლარის ოდენობით , რაზეც კომპანია დათანხმდა მას, თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ კანდიდატმა გააცნობიერა რომ ამგვარი ანაზღაურება შეეძლო სხვა კომპანიებიდანაც აეღო. ასეთ სიტუაციაში ქრება ფულით თანამშრომლის დაკავების შესაძლებლობა. ამ დროს კანდიდატი ინტერესდება განვითარებისა და სწავლის შესაძლებლობით. ის ორგანიზაცია რომელიც ორიენტირებულია მხოლოდ ხელფასებზე და პრემიებზე კარგავს თანამშრომლებს. **Total Rewards-ის** გამოყენების შემთხვევაში კი ის ინარჩუნებს თანამშრომელს და უჩენს მას მოტივაციას.

როდესაც ოჯახში ბავშვი იბადება თანამშრომელს სჭირდება მოქნილი სამუშაო გრაფიკი და შერეული დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობა. კვლევების მიხედვით ორგანიზაციების გარკვეულ ნაწილს აქვს Total Rewards-ის კომპონენტები , თუმცა დამსაქმებელი ხშირად არ იყენებს მათ პერსონალის მოზიდვის და შენარჩუნებისა და მოტივაციის მიზნით.

როგორ მუშაობს Total Rewards ცნობილ კომპანიებში

ლასლო ბოკი , ამბობს რომ გუგლმა დაარღვია თანამშრომლების ანაზღაურების შესახებ შეხედულება , რომელიც ითვალისწინებდა მათ ანაზღაურებას საკუთარი დამსახურების მიხედვით . მათ ზურგი შეაქციეს საზოგადოებაში გავრცელებულ პრაქტიკას , რომელიც თავდაპირველად დისკომფორტს ქმნიდა რადგან დასაქმებულის პირადი წვლილი გაცილებით სწრაფად იზრდებოდა ვიდრე მათი

ანაზღაურება. კონკრეტულ შემთხვევაში ორგანიზაციამ დააწესა ხელმძღვანელთა ჯილდო , რომელიც მოიცავდა 1მლ. თუმცა მალევე გაუქმდა დაწესებული ჯილდო, რადგან იგი ვერ ახდენდა დასაქმებულების ბედნიერების შენარჩუნებას.ამის შემდგომ , გუგლმა თანამშრომელთა დაჯილდოება გადაწყვიტა იდეებისა და რისკზე წასვლის გამო. დღესდღეობით კი გუგლის თანამშრომლების მთავარ სლოგანს წარმოადგენს შემდეგი ფრაზა : „მოქმედების თავისუფლება აუმჯობესებს პროდუქტიულობას. "

კომპანიას აქვს მაღალი ხელფასები, ამასთან ის უზრუნველყოფს განვითარების შესაძლებლობას . გუგლის ხელმძღვანელობის რჩევით **Total Rewards-ის** დანერგვის დროს მნიშვნელოვანია თითოეული კომპონენტის ეტაპობრივად შემოღება , რათა გუნდს ჰქონდეს დრო შეეგუონ არსებულ ინოვაციას და უფროსებმა შეძლონ შედეგების შეფასება.

ორგანიზაციის მთავარი პრინციპების:

- **ოჯახის მხარდაჭერა** - გუგლი უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შვებულებასა და ფულად ანაზღაურებას ოჯახში ბავშვის დაბადების შემდეგ , ამასთან მათ აქვთ გადასახადები თანამშრომლის გარდაცვალების შემთხვევაში , ქვრივი იღებს ხელფასის 50% 10 წლის განმავლობაში.
- **ჯანსაღი ცხოვრება-** კორპორაცია ზრუნავს თანამშრომლების ჯანმრთელობაზე, ოფისებს აქვს ფიტნეს ცენტრები, ჰყავს ექიმები და თანამშრომლებს შეუძლიათ ისარგებლონ მასაჟითა და მანუალური თერაპიით, ამასთან განთავსებულია სამზარეულო და კაფეები, რომლებიც დასაქმებულებს სთავაზობენ უფასო ლანჩსა და საკვებს.
- **უკუკავშირი-** ორგანიზაცია არა მხოლოდ თავად უზრუნველყოფს თანამშრომელთა წახალისებას, არამედ ქმნის ისეთ გარემოს სადაც თანამშრომლები ორიენტირებული არიან ქველმოქმედებაზე.
- **თავისუფალი დრო** - თითოეულ ადამიანს სჭირდება დრო დასვენებისთვის , იქნება ეს მოგზაურობა, პირადი ცხოვრება, მეგობრებთან დროის გატარება თუ

სხვა. შეგიძლიათ იმუშაოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით ან დამატებითი შვებულებით , გამოჩენილ თანამშრომლებს ეძლევათ ერთი- ორ წლიანი შვებულება პროექტებზე ფიქრისთვის.

- **ფინანსური მენეჯმენტი-** მრჩევლები დაგეხმარებიან დაგეგმოთ თვენი პირადი ფინანსები (ანაზრები)
- **ინვესტიციები-** ყველას აქვს შესაძლებლობა პირადი და კარიერული ზრდისთვის, მაგალითად, შეგიძლიათ ისწავლოთ პროგრამირება, მზარეულობა ან გიტარაზე დაკვრა.

ფეისბუქი

როგორ ხდება თანამშრომლების წახალისება ფეისბუქში. ფეისბუქს აქვს დაჯილდოების და სარგებლის მიმართ კომპლექსური მიდგომა . კომპანია ყურადღებას ამახვილებს შვიდ სფეროზე რათა უზრუნველყოს თანამშრომელთა კომფორტი ოფისსა და მის გარეთ.

- **ჯანმრთელობა** - ფეისბუქი მიზნად ისახავს ჯანსაღი ადამიანების საზოგადოების შექმნას , თანამშრომლებს საშუალება ეძლევათ ჯანმრთელობის დაზღვევის ფარგლებში ისარგებლონ სხვადასხვა სპეციალობის ექიმების კონსულტაციით.
- **ოჯახი-** ორგანიზაცია ხელს უწყობს და ახალისებს ოჯახის შექმნას ,თანამშრომლებს ეხმარებიან გახდნენ მშობლები , აიყვანონ ბავშვი და მხარს უჭერენ სუროგაციის პროგრამებს. მათ აქვთ ასევე სამედიცინო დაზღვევა ოჯახის წევრებისათვის , დეკრეტული შვებულება და დაფინანსება ბავშვის დაბადებისას.
- **საზოგადოება-** ორგანიზაცია საშუალებას აძლევს ადამიანებს დაამყარონ და შეინარჩუნონ ერთმანეთთან კავშირი მსოფლიოს სხვადასხვა წერტილიდან. კომპანიის ერთ-ერთი მთავარი პრინციპია „ურთიერთ მხარდაჭერა და კარგი ურთიერთობა კოლექტივში“

- **ზრდა -განვითარება** - მნიშვნელოვანია ვისწავლოთ მთელი ცხოვრების განმავლობაში, ამისათვის კი ორგანიზაციას აქვს არაერთი პროგრამა, რომელიც ეხმარება თანამშრომლებს, პროფესიული ცოდნისა და უნარების გაუმჯობესებაში.
- **ფინანსები**- ორგანიზაცია ეხმარება თანამშრომლებს, განსაზღვრონ და განახორციელონ ფინანსური მიზნები. მათ აქვთ საპენსიო პროგრამა და სიცოცხლის დაზღვევა.
- **კომფორტი**- თითოეული ოფისი აკმაყოფილებს პერსონალის საჭიროებებს და ეხმარება მათ დროის დაზოგვაში. თანამშრომლებისთვის განკუთვნილია სადილი და მოსახერხებელი ტრანსპორტირება და მგზავრობის ხარჯების ანაზღაურება
- **დასვენება** - როდესაც თანამშრომლებს სჭირდებათ ოჯახთან დროის გატარება , ჯანმრთელობაზე ზრუნვა ან სამოგზაუროდ წასვლა, კომპანია უზრუნველყოფს ხელშეწყობას და აძლევს დროს.

Total Rewards-ის დანერგვის ეტაპები

მიმდინარე დაჯილდოების სისტემის შეფასება

პირველ ეტაპზე მნიშვნელოვანია მოხდეს მიმდინარე დაჯილდოების სისტემის სტრატეგიის შეფასება, რამდენად ეხმარება ის ორგანიზაციას მისი მიზნების მიღწევაში. აუცილებელია ვკითხოთ თანამშრომლებს რას ფიქრობენ არსებული ანაზღაურებისა და საბონუსე სისტემის შესახებ. რამდენად ხედავენ ისინი ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობებს ორგანიზაციაში. გადახედეთ არსებულ სტანდარტებსა და პროცედურებს, შეაფასეთ ისინი და წარმოადგინეთ რეკომენდაციები, რომლებიც დაგვეხმარება ახალი პროცედურების განსახორციელებლად.

მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ შემდეგი პუნქტები:

- ვინ არიან ის ინდივიდები, რომლებსაც ეკუთვნით წახალისება და ბენეფიტები;
- რა არის ის ქცევა და ღირებულებები, რომლებიც ორგანიზაციის მხრიდან დაჯილდოვდება;
- რა სახის წახალისება მუშაობს ორგანიზაციაში ყველაზე უკეთ;
- საბოლოოდ კი მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ, როგორ მოახდენს ორგანიზაცია აღნიშნული პროგრამის დაფინანსებას;

ახალი სისტემის შემუშავება

მენეჯმენტმა უნდა განიხილოს განსხვავებული მიდგომები და დაადგინოს რომელი იმუშავებს ორგანიზაციაში უკეთ. მენეჯმენტი წყვეტს რა ფორმით და რისთვის დააჯილდოოს თანამშრომლების. ამასთან, HR სტრატეგები აყალიბებენ დამატებითი კომპენსაციის სისტემას, შვებულებებსა და მოქნილ სამუშაო გრაფიკებს. მნიშვნელოვანია ტრენინგისა და თანამშრომელთა კარიერის ზრდის შესაძლებლობების წინასწარ განსაზღვრა.

Total Rewards-ის დანერგვა

დაჯილდოების ახალი სისტემის ამოქმედების შემდეგ, ადამიანური რესურსების განყოფილება სტრატეგიას აცნობებს მთელ გუნდს. ტარდება არაერთი ტრენინგი, რათა მენეჯერებმა ისწავლონ დასაქმებულთა შეფასება. თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ რა მიდგომაა ორგანიზაციისთვის მისაღები სამუშაოს შესრულებისას. მათ ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეთ იმისა თუ რა იქნება ბონუსების მიღების განმაპირობებელი.

შედეგების შეფასება

ახალი სისტემის დანერგვის შემდეგ, მნიშვნელოვანია შევაფასოთ დანერგილი სისტემის ეფექტურობის შეფასება. შედეგად ჩვენ შევძლებთ ვიპოვოთ ხარვეზები და ახალი სისტემის შემმუშავებელსა და დამნერგავს შევთავაზოთ პროგრამის გაუმჯობესების გზები.

რატომ არის მნიშვნელოვანი ერთიანი დაჯილდოების სისტემის დანერგვა ორგანიზაციაში?

ერთიანი დაჯილდოების სისტემის არ არსებობის შემთხვევაში, ორგანიზაცია ვერ შეძლებს იყოს კონკურენტუნარიანი შრომის ბაზარზე. შესაბამისად ის მიმზიდველი არ იქნება მაღალკვალიფიციური პროფესიონალებისთვის. თუ ორგანიზაცია ვერ შეძლებს მოიზიდოს და შეინარჩუნოს A ტიპის თანამშრომლებში, მისი საქმიანობის შედეგები გაუარესდება და წამგებიანი გახდება.

როგორ მოქმედებს ერთიანი დაჯილდოების სისტემის არსებობა ორგანიზაციის მოგების ზრდაზე

ერთიანი დაჯილდოების სისტემის დანერგვა არ წარმოადგენს ორგანიზაციის ახირებას ან უბრალო სურვილს, რომ თანამშრომლები უფრო მეტად გაახაროს ან უბრალოდ მათზე იზრუნოს. ის წარმოადგენს დასაქმებულთა მართვის ერთ-ერთ მთავარ ბიზნეს ინსტრუმენტს. ორგანიზაციაში დაჯილდოების ერთიანი სისტემის არ არსებობის გამო შეგვიძლია თამამად ვთქვათ, რომ ვკარგავთ მოგების მნიშვნელოვან ნაწილს. დაჯილდოების სისტემის არსებობის შემთხვევაში თანამშრომელი გაცილებით მეტად ჩართულია ორგანიზაციის საქმიანობაში და ცდილობს მეტი გააკეთოს მისი წარმატებისთვის.

Gallup– ის კვლევის თანახმად, ერთიანი დაჯილდოების სისტემის დანერგვის შემდეგ ბიზნესის მაჩვენებლები შემდეგნაირად იცვლება:

- 22% -ით მაღალი მომგებიანობა;
- 21% -ით მაღალი პროდუქტიულობა;
- 10%-ით იზრდება მომხმარებლის მიმართ ყურადღების გამოჩენა;
- 37% -ით მცირდება გაცდენების რაოდენობა;
- 65% -ით მცირდება კადრების დენადობა;
- აღჭურვილობის დაზიანება მცირდება 28% -ით;

- 48% -ით იკლებს თანამშრომლის ტრავმების მაჩვენებელი;

პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ დაჯილდოების ერთიანი სისტემა ეხმარება ორგანიზაციებს კრიზისის დაძლევაში. კომპანიებმა, რომლებიც მუშაობდნენ აღნიშნული სისტემით უკეთესად გაართვეს თავი ღირებული თანამშრომლების შენარჩუნებასა და სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის დამყარებას.

Total Reward-ის მოდელი შედგება ორი ელემენტისგან: პირდაპირი და არაპირდაპირი ანაზღაურება.

პირდაპირი ანაზღაურება:

ხელფასი - ძირითადი და ცვალებადი ანაზღაურება.

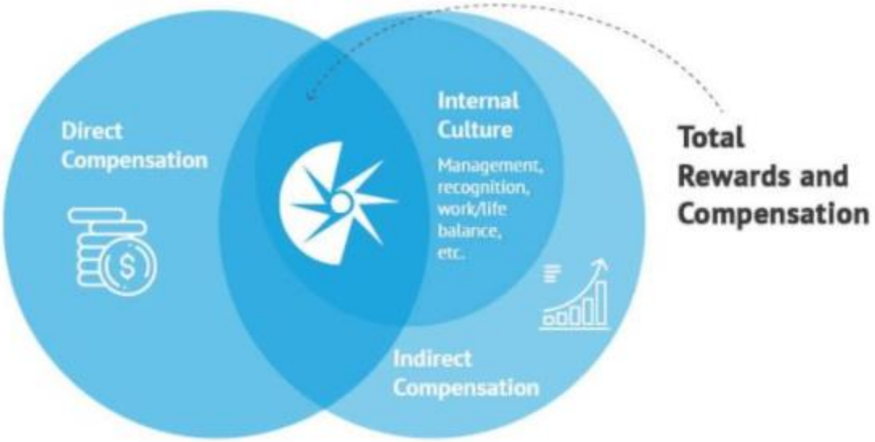
ჯილდოები - კომპანიაში მუშაობის სხვა ფულადი სარგებელი, მათ შორის ჯანდაცვა, საპენსიო ანაზღაურება და სხვ.

არაპირდაპირი ანაზღაურება:

სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსი - მნიშვნელოვანია წარმატებული კარიერის ჩამოყალიბებისთვის.

აღიარება - მოიცავს კოლეგებისა და დამსაქმებლის მხრიდან თანამშრომლის აღიარებას.

განვითარება და კარიერა - მოიცავს ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების არსებობას, ამასთან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციას ჰქონდეს ტალანტების მართვის პროგრამები.



რა არის ბენეფიტი?

დასაქმებულის სარგებელი მოიცავს თქვენი მუშახელის არაპირდაპირ ანაზღაურებას. ეს შეიძლება იყოს ჯანმრთელობის დაზღვევა, აქციების წილის გადაცემა, ან თანამშრომლებისთვის შეთავაზებული ნებისმიერი სარგებელი. მიუხედავად იმისა, რომ განსხვავებულ დამსაქმებლებს შეუძლიათ შესთავაზონ კანდიდატს ერთნაირი ანაზღაურება, შესაძლებელია მათ მიერ შეთავაზებული ბენეფიტები მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან. კანდიდატი კი აირჩევს იმას, რომელიც მისთვის უფრო მისაღები იქნება. შედეგად სათანადო ბენეფიტების არმქონე ორგანიზაცია დაკარგავს ღირებულ კადრს.

დასაქმებულის ბენეფიტები შესაძლოა განსხვავდებოდეს ქვეყნების მიხედვითაც. მაგალითად, შეერთებულ შტატებში ჯანმრთელობის დაზღვევა არის თანამშრომლების სარგებლის პაკეტების ძირითადი კომპონენტი, ხოლო საფრანგეთში ბევრი თანამშრომელი იღებს რესტორნის ვაუჩერებს ყოველი სამუშაო დღის შემდეგ.

არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ სამართლიანი და პერფორმანსზე დაფუძნებული კომპენსაცია წარმოადგენს ადამიანური რესურსების საუკეთესო პრაქტიკის განუყოფელ ნაწილს.

ტრადიციულად, ბენეფიტების გაერთიანება შეგვიძლია 4 ძირითად კატეგორიაში:

1. სამედიცინო დაზღვევა
2. სიცოცხლის დაზღვევა
3. საპენსიო სისტემა
4. დაზღვევა, რომელიც იცავს ყველაზე ღირებულ აქტივს- მუშაობისა და შემოსავლის მიღების უნარს. ის გვეხმარება გვქონდეს შემოსავალი იმ შემთხვევაშიც, თუ ფიზიკური დაზიანება ან/და ავადმყოფობა გვიშლის მუშაობაში ხელს.

გარდა ამ 4 ტიპოლოგიისა, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ბენეფიტების ტიპოლოგია, რომელსაც დასაქმებულები იღებენ, დღითიდღე იზრდება. HR ტექნოლოგიური კომპანია Benify 2019 წლის დასაქმებულთა ბედნიერების ინდექსში გამოყოფს დასაქმებულთა ბენეფიტების 4 კატეგორიას:

- ბენეფიტები სამსახურში;
- ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული ბენეფიტები;
- ფინანსურ უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული ბენეფიტები;
- ცხოვრების სტილთან დაკავშირებული ბენეფიტები.

ბენეფიტები სამსახურში - მოიცავს სამუშაო საათებს და შვებულებას, თანამშრომელთა უნარების განვითარებას, საკვებს, თანამშრომელთა კლუბებს, აქტივობებსა და საჩუქრებს.

სამუშაო საათები და შვებულება - მოქნილი სამუშაო გრაფიკი საშუალებას აძლევს დასაქმებულს საშუალებას თავად გადაწყვიტოს დღის განმავლობაში როდის

იმუშაოს. აღნიშნულ პუნქტში შეგვიძლია შევიტანოთ დამატებითი შვებულებები ან ანაზღაურებადი შვებულებები, რომლებიც დაკავშირებულია ბავშვის აღზრდასთან.

უნარების განვითარება - სწრაფი ტექნოლოგიური განვითარება და ის ფაქტი, რომ ადამიანები უფრო ხშირად იცვლიან სამუშაოს, აჩენს უნარების განვითარების საჭიროებას. უნარების განვითარება არ წარმოადგენს მხოლოდ თანამშრომლების სარგებელს, ის აუცილებელია რათა ორგანიზაციები გახდნენ ბაზარზე კონკურენტუნარიანები.

კვება - კვებასთან დაკავშირებულ ბენეფიტებში მოიაზრება უფასო ლანჩი, ხილი, ყავა და სხვ.

დასაქმებულთა კლუბები, აქტივობები და საჩუქრები - არსებობს უამრავი შესაძლებლობა, როდესაც ვსაუბრობთ აღნიშნულ ბენეფიტებზე: ქსოვის კლუბები, სპორტული აქტივობები; Secret Santas, საიუბილეო საჩუქრები და სხვ.

ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული ბენეფიტები

ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა - ყოველდღიურად იზრდება იმ კომპანიათა რიცხვი, რომლებიც ბენეფიტების სახით საკუთარ დასაქმებულებს სთავაზობენ ჯანმრთელობისა და გაჯანსაღების პროგრამებს. მათ შორის შესაძლოა იყოს როგორც სპორტული დარბაზის წევრობა ან და სრულ კომპლექტი, რომელიც მოიცავს ფიზიკურ, გონებრივ და ფინანსურ კეთილდღეობას.

ჯანდაცვა - ორგანიზაციებს შესაძლოა ჰქონდეთ ჯანდაცვის სხვადასხვა სისტემა. მასში შესაძლოა შედიოდეს ფიზიოთერაპიისა და ქიროპრაქტიკის სესიები, უშვილობის მკურნალობა და ფსიქოლოგიური დახმარება.

ფინანსურ უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული ბენეფიტები

საპენსიო გეგმები - საინტერესოა, რომ კვლევების თანახმად ბენეფიტები, რომლებიც დაკავშირებულია პენსიასთან, განიხილება, როგორც ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სარგებელი, რომელსაც დასაქმებულები იღებენ.

დაზღვევა- აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ბევრ ქვეყანაში დაზღვევა პირდაპირ ასოცირდება დასაქმებასთან. როგორც წესი, ყველა დასაქმებული ავტომატურად ხდება დაზღვეული. თუმცა, ბენეფიტებში, რომლებიც დაკავშირებულია დაზღვევასთან შეგვიძლია ასევე შევიყვანოთ მშობელზე გაცემული და ფიზიკურ დაზიანებასთან დაკავშირებით გაცემული შვებულებები.

ფინანსური ბენეფიტები - აღნიშნულ პუნქტში შესაძლოა მოვიაზროთ: ბონუსები, თანამშრომლის შესაძლებლობა შეიძინოს კომპანიის წილი და სხვ.

პერსონალური ფინანსური ბენეფიტები - მოიცავს პირადი ფინანსების მართვას. აღსანიშნავია, რომ გასული წლის გამძაფრდა გაიზარდა დასაქმებულთა სტრესი იმის შესახებ, თუ როგორ მართონ ფინანსური დანაზოგები და სესხები. სწორედ ამიტომ, კომპანია სთავაზობს საკუთარ დასაქმებულებს პირადი ფინანსების მართვის საკითხში კონსულტაციებს.

ცხოვრების სტილთან დაკავშირებული ბენეფიტები

სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი - ბოლო პერიოდში ინდივიდებმა დაიწყეს პირადი ცხოვრებისა და სამუშაოს დაბალანსებაზე ზრუნვა. შესაბამისად ორგანიზაციებში აღნიშნული საკითხი პოპულარული გახდა. სწორედ ამიტომ ორგანიზაციები ცდილობენ თანამშრომლებს დაეხმარონ ისეთი საკითხების მოგვარებაში როგორიც არის: ბავშვზე ზრუნვა, სასურსათო პროდუქტის მიწოდება, იურიდიული მომსახურება და სხვ.

მობილობა - მობილობის სარგებელს შეუძლია მნიშვნელოვნად გაადვილოს თქვენი თანამშრომლების ცხოვრება. იმისდა მიუხედავად, რომ მათ შეუძლიათ

გარკვეულწილად დისტანციურად იმუშაონ, მათ მაინც მოუწევთ ოფისში ან სამუშაო ადგილზე რეგულარულად მისვლა. აღნიშნულ კატეგორიაში შეგვიძლია გავაერთიანოთ: საზოგადოებრივი ტრანსპორტი და მანქანები, ასევე ველოსიპედები და თანამშრომლებისთვის განკუთვნილი სამგზავრო მანქანები.

რომელი ტიპის ბენეფიტია ყველაზე ღირებული სხვადასხვა თაობის ინდივიდებში

ბუნებრივია, რომ სხვადასხვა თაობის ადამიანებს განსხვავებული მოთხოვნილებები აქვთ. გასაკვირი არ არის, რომ ახალგაზრდა მშობლებს აქვთ Baby Boomer_გან განსხვავებული პრიორიტეტები, რომლებიც სულ მალე პენსიაზე გავლენ.

Benify– ის კვლევა თანამშრომლების სარგებელს ორ კატეგორიად ყოფს: 1. სარგებელი, რომელიც თანამშრომლებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია და 2. სარგებელი, რომელსაც ყველაზე მეტად აფასებენ.

ბენეფიტები, რომლებიც განსხვავებული თაობისთვის მნიშვნელოვანია

ჩვენს მიერ წარმოდგენილი სურათიდან ორი რამ ნათელია. 1. ასაკის მატებასთან ერთად პენსიასთან დაკავშირებული ბენეფიტები მნიშვნელობას იძენს. რაც ბუნებრივია, რადგან ახალი კურსდამთავრებული, რომელიც სულ ახლახან შევიდა ორგანიზაციაში არ ფიქრობს 40+ წლის განმავლობაში პენსიაზე გასვლაზე. 2. მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაზეც აუცილებელია ყურადღების გამახვილება არის უნარების განვითარება. გასაკვირი არ არის, რომ ახალი უნარების განვითარება უფრო მნიშვნელოვანია ახალგაზრდა თაობებისთვის - რადგან ისინი უფრო მეტად დაზარალდებიან ტექნოლოგიური განვითარებით - ვიდრე Baby Boomer-ები.

სარგებელი, რომელსაც ყველაზე მეტად აფასებენ

სურათზე ნათლად ჩანს, რომ თითოეული თაობის ყველაზე დასაფასებელ ბენეფიტების ხუთეულში პირველ ადგილს იკავებს ჯანმრთელობა და ველნესი.

საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ ფინანსური კეთილდღეობა არის ის, რაც სამუშაო ძალის ყველაზე ახალგაზრდა თაობას, თაობა Z-ს, აქვს წარმოდგენილი ხუთეულში. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიები მომავალში სულ უფრო მეტად დაიქირავებენ ადამიანებს Z თაობიდან, გვაქვს უფლება ვიფიქროთ, რომ ფინანსური კეთილდღეობა გახდება ორგანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ბენეფიტი.

თემა 4. საპენსიო სისტემა

მე-19 საუკუნის მეორე ნახევრამდე, სოციალურად მოწყვლადი ჯგუფებისთვის დახმარების გამწევი, ძირითადად იყვნენ: რელიგიური დაწესებულებები, ოჯახები და თემები. აგრარული საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი იყო რამდენიმე თაობისგან შემდგარი დიდი ოჯახების არსებობა. სოფლის მეურნეობაში ჩართულ პირებს შეეძლოთ სიბერემდე მუშაობა და როდესაც მათი შრომისუნარიანობა ქვეითდებოდა, მათ ჰქონდათ ოჯახის უფრო ახალგაზრდა წევრების დახმარების იმედი. როგორც წესი, ადამიანები არ გადაადგილდებოდნენ დიდ მანძილზე და მთელ ცხოვრებას ერთ ადგილას, ერთ თემში/სოციალურ ჯგუფში ატარებდნენ. იმ შემთხვევაში თუ ხანდაზმულ პირს არ ჰყავდა ოჯახის წევრი, მაშინ ეკლესია, ან მეზობლები აღმოუჩენდნენ დახმარებას.

მე-19 საუკუნის მეორე ნახევრიდან, სოციალური რისკების მართვა ოჯახებიდან და სხვადასხვა ადგილობრივი ინსტიტუციებიდან (ეკლესია, გილდიები და სხვ.), გადავიდა სახელმწიფოს ხელში. ამ პერიოდში დასავლეთ და სამხრეთ ევროპის თითქმის ყველა ქვეყანაში შეიქმნა სახელმწიფო სოციალური დაცვის სისტემები მოსახლეობის დასაცავად სხვადასხვა რისკებისგან (ხანდაზმულობა, შეზღუდული შესაძლებლობა, ავადმყოფობა, საწარმოო ტრავმები, უმუშევრობა და სხვა). ამ გადასვლის მიზეზი იყო ინდუსტრიალიზაციის მზარდი ტემპები, რომლის შედეგად გაიზარდა მიგრაციული ნაკადები სოფლებიდან ქალაქებისკენ, იზრდებოდა მუშების რიცხოვნობა, ისინი ცხოვრობდნენ და მუშაობდნენ იმ ადამიანების გარემოცვაში, რომლებთანაც სუსტი ნათესაური ან სოციალური კავშირები გააჩნდათ. რამდენიმე თაობისგან შემდგარი დიდი ოჯახების რაოდენობა მცირდებოდა, მათ ადგილს ნუკლეარული ოჯახი (ოჯახი, რომელიც შედგება ცოლ-ქმრისა და შვილებისაგან, ან შვილების გარეშე... იკავებდა. მუშების ცხოვრების და მუშაობის პირობები საკმაოდ რთული იყო. ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, გაიზარდა სამუშაოს

დაკარგვის, საწარმოო ტრავმების, სიბერეში სათანადო ფინანსური უზრუნველყოფის გარეშე დარჩენის რისკები.

მუშათა კლასი სულ უფრო ორგანიზებული ხდებოდა და სულ უფრო ნაკლები სურვილი ჰქონდა შეგუებოდა არსებულ მძიმე სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებს და ახალი ინდუსტრიული საზოგადოების ფარგლებში სიმდიდრის არათანაბარ განაწილებას. იმისათვის, რომ თავიდან აეცილებინათ სოციალური დაძაბულობა და პოლიტიკური არასტაბილურობა, ევროპული სახელმწიფოების უმრავლესობამ დაიწყო სოციალურ სფეროში სხვადასხვა ღონისძიებების გატარება: შრომითი კანონმდებლობის მიღება, საწარმოო ტრავმების დაზღვევა, საპენსიო უზრუნველყოფის სისტემის დანერგვა და სხვა.

პირველი ქვეყანა, სადაც საპენსიო უზრუნველყოფის სისტემა დაინერგა, იყო **გერმანია**. 1889 წელს, **კანცლერ ოტო ფონ ბისმარკის** ინიციატივით, გერმანიაში მიიღეს სიბერისა და შრომისუუნარობის დაზღვევის კანონი და შეიქმნა სოციალური დაზღვევის სისტემა, რომელმაც მოიცვა ის მუშები, რომელთა ხელფასი არ აღემატებოდა დადგენილ ზღვარს (ითვლებოდა, რომ მაღალანაზღაურებადი მუშები დამოუკიდებლად შეძლებდნენ საკუთარი სიბერის უზრუნველყოფას). სადაზღვევო სისტემა ფინანსდებოდა სახელმწიფოს, დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა შენატანებით. სახელმწიფოს შენატანი შეადგენდა ფიქსირებულ თანხას სისტემის ყველა მონაწილისთვის, მიუხედავად მათი ხელფასებისა. ამ გადაწყვეტილების მიღების მიზეზი იყო ის, რომ თუ სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული შენატანი დამოკიდებული იქნებოდა დასაქმებულის ხელფასზე, შედარებით მაღალანაზღაურებადი დასაქმებული გაუმართლებლად მეტ სარგებელს მიიღებდა. სახელმწიფოს მიერ გადახდილი თანხების წილი პენსიისთვის განკუთვნილი მთლიანი თანხების 33-40%-ს შეადგენდა. დამსაქმებელი და დასაქმებული თანაბარი ოდენობის შენატანს ახორციელებდა და მათი ოდენობა დამოკიდებული იყო ხელფასზე).

პენსიის მისაღებად ორი პირობა არსებობდა:

1) საპენსიო ასაკს (70 წელი) მიღწევა;

2) შრომისუნარიანობის დაკარგვა არანაკლებ ორი მესამედით.

პენსიის ოდენობა დამოკიდებული იყო მუშაობის განმავლობაში განხორციელებული შენატანების ოდენობაზე. სისტემის მიზანს წარმოადგენდა პენსიაზე გასვლის შემდეგ ცხოვრების იმ დონის შენარჩუნება, რაც ადამიანს მუშაობის პერიოდში ჰქონდა.

ბისმარკს იმედი ჰქონდა, რომ მუშებისთვის გარკვეული სოციალური გარანტიების დაწესებით ის შეძლებდა მუშათა კლასში არსებული რევოლუციური განწყობების შემცირებას. თანდათანობით, მუშათა შრომითი უფლებების დაცვის მოძრაობამ დაკარგა რევოლუციური ხასიათი და მასში არსებული რადიკალური ელემენტები, რომელთა მიზანი იყო ხელისუფლების და კაპიტალისტური სისტემის დამხობა, მნიშვნელოვნად შესუსტდა. ამ პერიოდში, მუშათა კლასის უფლებების ძირითად დამცველად სოციალ-დემოკრატიული პარტია გამოდიოდა და მისი გავლენა თანდათანობით მატულობდა, თუმცა პარტიის მცდელობები მიმართული იყო ბისმარკის მიერ შექმნილი სოციალური დაცვის სისტემის დახვეწისკენ და მიზანს არ წარმოადგენდა სისტემაში ფუნდამენტური ცვლილებების განხორციელება.

მე-20 საუკუნის დასაწყისიდან, მეორე მსოფლიო ომამდე პერიოდში, ბისმარკის მოდელმა ბევრ სხვა ევროპულ ქვეყანაში ჰპოვა გავრცელება, პირველი ასეთი ქვეყნები იყვნენ: ლუქსემბურგი (1911), რუმინეთი (1912), შვედეთი (1913), ნიდერლანდები (1913).

მე-20 საუკუნის 20-იან წლებში საპენსიო დაზღვევის სისტემა გავრცელდა ლათინური ამერიკის ზოგიერთ ქვეყანაში (არგენტინა, ბრაზილია, ჩილე, კუბა, ეკვადორი, ურუგვაი), თუმცა პირთა წრე მნიშვნელოვნად შეზღუდული იყო. პენსიას მხოლოდ კონკრეტულ სფეროში დასაქმებულები იღებდნენ: არგენტინასა და

ურუგვაიში - საჯარო მოხელეები და ბანკებში დასაქმებულები; ბრაზილიაში - საჯარო მოხელეები, რკინიგზაში და პორტებში დასაქმებულები; ეკვადორში - ბანკებში დასაქმებულები. მხოლოდ ჩილეს საპენსიო სისტემაში მონაწილეობის უფლება არ შემოიფარგლებოდა კონკრეტული დარგით, ამ ქვეყანაში საპენსიო დაზღვევის სისტემაში ჩართული იყო ყველა დასაქმებული, რომელთა შემოსავალი არ აღემატებოდა დადგენილ ზღვარს.

1891 წელს დანიაში, 1898 წელს ახალ ზელანდიაში, ხოლო 1908 წელს დიდ ბრიტანეთში - დაინერგა გერმანული მოდელისგან განსხვავებული საპენსიო სისტემა. მისი მიზანი იყო არა პენსიონერის ცხოვრების დონის შენარჩუნება, არამედ სიღარიბის შემცირება. ბისმარკის მოდელისგან განსხვავებით, ამ სისტემაში პენსიები საერთო გადასახადებიდან ფინანსდებოდა და მხოლოდ ღარიბ ხანდაზმულთათვის იყო განკუთვნილი.

დიდ ბრიტანეთში საპენსიო სისტემის შემოღების პირველივე ათწლეულებიდან მოყოლებული იზრდებოდა საპენსიო დანახარჯები და პენსიონერთა რაოდენობა. ამის მიზეზი იყო ის, რომ 1908 წლიდან 1933 წლამდე გაორმაგდა პენსიები, ასევე გაიზარდა პენსიის მიღების უფლების მოსაპოვებლად. საჭირო მაქსიმალური შემოსავლის ზღვარი. საპენსიო ასაკი იყო 70 წელი.

შენატანებზე დაფუძნებული სოციალური დაზღვევის სისტემა დიდ ბრიტანეთში პირველად შემოღებული იქნა 1911 წელს `ეროვნული დაზღვევის აქტით და ეხებოდა ავადმყოფობის და უმუშევრობის დაზღვევას. 1925 წელს მიღებული კანონით, რომელიც ძალაში შევიდა 1928 წელს, შემოღებული იქნა საპენსიო დაზღვევაც. აღნიშნული სისტემის ფარგლებში პენსიის მიღების უფლება ენიჭებოდა 65 წელს მიღწეულ პირს, რომელიც 5 წელი მაინც ახორციელებდა შენატანებს. საპენსიო შენატანების ოდენობა იყო ფიქსირებული და არ იყო დამოკიდებული ხელფასზე. შენატანებს თანაბრად იხდიდა დასაქმებული და დამსაქმებელი. როგორც საპენსიო,

ასევე 1911 წელს მიღებული კანონით გათვალისწინებული სადაზღვევო სისტემა ვრცელდებოდა მხოლოდ დაბალი ანაზღაურების მქონე დასაქმებულებზე.

მეოცე საუკუნეში მოხდა განვითარებული ქვეყნების საპენსიო სისტემების თანდათანობით დაახლოება. იქ, სადაც პენსიები განისაზღვრებოდა სადაზღვევო შენატანებით (გერმანია), შემოღებულ იქნა გარანტირებული მინიმალური პენსია, რომელიც არ იყო დამოკიდებული შენატანების ოდენობაზე. ქვეყნებში, სადაც თანაბარი ოდენობის პენსიები იყო და დაფინანსების წყაროს საერთო გადასახადები (სახელმწიფო ბიუჯეტი) წარმოადგენდა, გაუქმდა სიღარიბეზე კონტროლი, პიროვნების მატერიალური მდგომარეობა აღარ განიხილებოდა, როგორც მისი საპენსიო უზრუნველყოფის წინაპირობა.

დიდ ბრიტანეთში 1946 წელს მიღებული ეროვნული დაზღვევის აქტით, თანაბარი ოდენობის მინიმალურ პენსიას დაემატა სავალდებულო სოციალური დაზღვევა. აღნიშნული რეფორმა განხორციელდა მას შემდეგ, რაც მეორე მსოფლიო ომში გერმანიის დამარცხებიდან ორი თვის შემდეგ, 1945 წლის 5 ივლისის არჩევნებში გაიმარჯვა ლეიბორისტულმა პარტიამ, რომელმაც დაამარცხა უინსტონ ჩერჩილის კონსერვატიული პარტია და მოიპოვა უმრავლესობა დიდი ბრიტანეთის პარლამენტში. პრემიერ მინისტრი გახდა კლემენტ ეტლი. ახალმა ლეიბორისტულმა მთავრობამ დაიწყო საყოველთაო კეთილდღეობის სახელმწიფოს მშენებლობა. 40-იანი წლების მეორე ნახევარში გარდა უნივერსალური საპენსიო დაზღვევისა, შემოღებულ იქნა უმუშევრობის და შრომისუუნარობის უნივერსალური დაზღვევა, ასევე უფასო ჯანდაცვის მომსახურება ყველა მოქალაქისთვის. ამ ცვლილებებს საფუძვლად დაედო 1942 წელს, ეკონომისტის, უილიამ ბევერიჯის ანგარიში რომელიც მომზადდა მთავრობის დაკვეთით. ანგარიშის ძირითადი მიზანი იყო სიღარიბესთან ბრძოლის და მოსახლეობის ჯანმრთელობის გაუმჯობესების ყველაზე ეფექტიანი მექანიზმების შეთავაზება საზოგადოებისთვის. ანგარიშში რეკომენდებული იყო საყოველთაო

სოციალური დაზღვევის სისტემის შექმნა, რომლის მონაწილე იქნებოდა თითოეული მოქალაქე და არა მხოლოდ ღარიბი ადამიანი.

მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში შენატანებზე დაფუძნებულმა დაგროვებითმა საპენსიო სადაზღვევო სისტემებმა დიდი მოცულობის რეზერვები შექმნეს, რადგან სისტემას ახალი მონაწილეები ემატებოდა, ხოლო პენსიონერთა რაოდენობა პირველ ეტაპზე საკმაოდ მცირე იყო. ამ რეზერვების არსებობის გამო, სახელმწიფოებს ჰქონდათ საშუალება უფრო მეტი დაეხარჯათ ასაკით პენსიებზე და ზოგადად სოციალურ სფეროზე: გაეზარდათ პენსიები, გაეფართოებინათ პენსიის მიღების უფლების მქონე პირთა წრე, ნაკლებად მკაცრი გაეხადათ პენსიის დანიშვნის პირობები. მაგალითად, გერმანიაში თავდაპირველად პენსიის მიღების ერთ-ერთი პირობა, კონკრეტულ ასაკთან ერთად, იყო შრომისუნარიანობის დაკარგვა, მე-20 საუკუნის 20-იანი წლებიდან კი შრომისუნარიანობის დაკარგვა აღარ წარმოადგენდა ასაკით პენსიის მიღების ერთ-ერთ პირობას. საპენსიო სისტემის განვითარების საწყის ეტაპზე, სავალდებულო შენატანებზე დაფუძნებული საპენსიო სისტემის მონაწილეები ძირითადად იყვნენ მრეწველობაში დასაქმებული, შედარებით დაბალი ხელფასის მქონე მუშები. მხოლოდ შვედეთი იყო ის ქვეყანა, რომელმაც თავიდანვე (1913 წელს) შემოიღო საპენსიო დაზღვევის სისტემა, რომელიც გავრცელდა ყველა დასაქმებულზე მიუხედავად მათი შემოსავლებისა და პროფესიისა.

მე-20 საუკუნის განმავლობაში, განსაკუთრებით კი მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, როდესაც განვითარებული ქვეყნები ეკონომიკურ აღმავლობას განიცდიდნენ (განვითარებული ქვეყნების მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის ტემპები 1950-1973 წლებში გაცილებით მაღალი იყო წინა და მომდევნო ათწლეულებთან შედარებით და საბიუჯეტო შემოსავლები საგრძნობლად მატულობდა, სახელმწიფოების სოციალური პოლიტიკა სულ უფრო მეტად იყო მიმართული, არა მხოლოდ მრეწველობაში დასაქმებულ მუშებზე, ან ღარიბ მოსახლეობაზე, არამედ მთლიანად ქვეყნის მოსახლეობაზე. ევროპის ქვეყნების აბსოლუტურმა უმრავლესობამ მიზნად დაისახა

საყოველთაო კეთილდღეობის სახელმწიფოს შექმნა ბევერიჯის უნივერსალური მოცვის პრინციპის შესაბამისად.

ამ პოლიტიკის შედეგად, მნიშვნელოვნად გაიზარდა სოციალური ხარჯების წილი სახელმწიფო ბიუჯეტში და მშპ-სთან შედარებით:

ა) OECD ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელი მშპ-სთან მიმართებაში სოციალური ხარჯების კუთხით 1980 წელს შეადგენდა 15,4%-ს, ხოლო 2014 წელს მიაღწია 21,6%-ს. ეს მაჩვენებელი იმავე პერიოდში გაიზარდა ავსტრალიაში 10%-დან 19%-მდე, საფრანგეთში 20,6-დან 32%-მდე, იაპონიაში 10,3%-დან 23%-მდე (2011წ.), აშშ-ში 12,8%-დან 19,2%-მდე, პორტუგალიაში 9,6-დან 25,2%-მდე, ესპანეთში 15,4%- დან 26,8%-მდე, ფინეთში 18%-დან 31%-მდე.

ბ) 1980 წლიდან მოყოლებული, საბიუჯეტო ხარჯებში სოციალური ხარჯების წილი გაიზარდა დასავლეთ ევროპის ყველა ქვეყანაში. მაგალითისთვის 1980-2011 წლებში: საფრანგეთში 44,9%-დან 56,2%-მდე, იტალიაში 44%-დან 55,4%-მდე, ავსტრია 44,6%-დან 54,6%-მდე. აღნიშნული მაჩვენებელი ასევე გაიზარდა აშშ-ში 37,2%-დან 46,3%-მდე, ავსტრალიაში 30,9%-დან 51,2%-მდე.

გ) 2011 წლისთვის, OECD-ის წევრ 14 ქვეყანაში საბიუჯეტო ხარჯებში სოციალური ხარჯების წილი შეადგენს 50%-ზე მეტს, 14 ქვეყანაში ეს მაჩვენებელი მერყეობს 45%-დან 50%-მდე, ხოლო 6 ქვეყანაში 45%-ზე ნაკლებია. ამ კუთხით ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია ესპანეთში – 58,6%, შვეიცარიაში – 57,4%, გერმანია – 56,6%, საფრანგეთი – 56,2%, იტალია 55,4%, იაპონია 55,1%.

მე-20 საუკუნის განმავლობაში საპენსიო დაზღვევის სისტემაში მონაწილეთა რიცხვის მნიშვნელოვანი ზრდა გამოწვეული იყო არა მარტო საყოველთაო მოცვით, არამედ მოსახლეობის ზრდის მაღალი ტემპებით, რასაც შესაბამისად მოჰყვა სამუშაო ძალის მკვეთრი ზრდა. გაეროს მონაცემებით, მსოფლიოს მოსახლეობა 1850 წლიდან მოყოლებული მე-20 საუკუნის ბოლომდე, გაიზარდა თითქმის ხუთჯერ: 1 262

მილიონიდან, 6 მილიარდამდე. ევროპის მოსახლეობა ამავე პერიოდში გაიზარდა 276 მილიონიდან, 730 მილიონამდე. ჩრდილოეთ ამერიკის მოსახლეობა კი 26 მილიონიდან, 307 მილიონამდე.

კიდევ ერთი მიზეზი სამუშაო ძალის და საპენსიო დაზღვევის სისტემაში მონაწილეთა რიცხვის ზრდისა, იყო ქალების მეტი ჩართულობა შრომით ურთიერთობებში.

სამუშაო ძალის რიცხოვნობის ზრდა იწვევდა დიდი მოცულობის საპენსიო რეზერვების დაგროვებას, რამაც მოტივაცია გაუჩინა სახელმწიფოებს, რომ მე-20 საუკუნის შუა პერიოდიდან მოყოლებული, გადასულიყვნენ გადანაწილებით (Pay as you go) საპენსიო სისტემაზე. აღნიშნული სისტემის ფარგლებში, შენატანების გადამხდელების მიერ აღარ ხდებოდა თანხების დაგროვება, რადგან თანხები მიიმართებოდა იმდროინდელი ხანდაზმულების საპენსიო უზრუნველყოფისთვის, ხოლო სანაცვლოდ, შენატანების გადამხდელებს სახელმწიფო ჰპირდებოდა გარკვეული მოცულობის პენსიებს სამომავლოდ, რაც მომავალი დასაქმებულების შენატანებით დაფინანსდებოდა.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელიც ამავე პერიოდში განხორციელდა იყო ის, რომ ხანდაზმულ ადამიანებს შეეძლოთ ეცხოვრათ მხოლოდ პენსიის ხარჯზე. **თავდაპირველად, არსებული ასაკის გამო პენსიის მიღების ორი კრიტერიუმი:** ასაკი და შრომისუუნარობის გარკვეული ხარისხის არსებობა, მნიშვნელოვნად უზღუდავდა ადამიანს პენსიაზე გასვლის შანსს, თანაც პენსიების ოდენობა უმეტეს შემთხვევაში დაბალი იყო და განიხილებოდა როგორც მხოლოდ სხვა სახის შემოსავლის (ნახევარ განაკვეთზე მუშაობა, ოჯახის დახმარება და სხვ.) დანამატი. მას შემდეგ, რაც პენსიის მიღება აღარ იყო დამოკიდებული შრომისუუნარობაზე და პენსიების ოდენობაც გაიზარდა, ხანდაზმულებს შეეძლოთ მხოლოდ პენსიაზე ცხოვრება და აღარ იყო საჭირო მუშაობა პენსიაზე გასვლის შემდეგ, მიუხედავად მათი შრომისუუნარობის ხარისხისა, რადგან მათ დაიმსახურეს

შრომისგან თავისუფალი საპენსიო პერიოდი, მათ მიერ მუშაობის განმავლობაში განხორციელებული შენატანებით.

საპენსიო დანახარჯების ზრდაზე საგრძნობი გავლენა ასევე მოახდინა იმან, რომ მე-20 საუკუნის განმავლობაში მნიშვნელოვნად შემცირდა საპენსიო ასაკი. OECD ქვეყნებში საშუალო საპენსიო ასაკი 1970 წელს იყო 68,4 კაცისთვის და 66,4 წელი ქალისთვის. ხოლო 2000 წლისთვის იგივე მაჩვენებელი იყო შესაბამისად 63,2 წელი და 61,1 წელი. ქვეყნებს შორის საპენსიო ასაკში სხვაობა აშკარა იყო: 2000 წელს ყველაზე დაბალი საპენსიო ასაკი იყო უნგრეთში, 58,3 წელი კაცისთვის და 55,8 წელი ქალისთვის, ხოლო ყველაზე მაღალი საპენსიო ასაკი კი მექსიკაში, შესაბამისად 75 და 69,8 წელი (OECD, 2013).

საპენსიო ასაკის შემცირებამ და სიცოცხლის ხანგრძლივობის ზრდამ მნიშვნელოვნად გაზარდა ადამიანის პენსიაზე ყოფნის ხანგრძლივობა, რამაც ასევე გაზარდა საპენსიო დანახარჯები: 1958 წელს OECD ქვეყნებში პენსიაზე ყოფნის საშუალო ასაკი შეადგენდა 13,4 წელს, ხოლო 2010 წლისთვის ეს მაჩვენებელი გაიზარდა 18,5-მდე და სავარაუდოდ გაიზრდება მომავალშიც – პროგნოზის მიხედვით, 2050 წელს პენსიაზე ყოფნის საშუალო ასაკი იქნება 20,3 წელი.

საპენსიო სისტემებმა ისტორიულად მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ხანდაზმულთა სიღარიბის აღმოფხვრის კუთხით. ამას ადასტურებს ევროსტატის 2014 წლის მონაცემები, სადაც შედარებულია ევროკავშირის ქვეყნების სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფებში არსებული სიღარიბის რისკები: ევროკავშირის 28 ქვეყნიდან 23-ში, 65 წლის და უფროსი ასაკის პირების სიღარიბეში ყოფნის რისკი (გულისხმობს იმ ადამიანების წილს მოსახლეობაში, რომელთა შემოსავალი გადასახადების გადახდის შემდეგ შეადგენს მოსახლეობის საშუალო შემოსავლის 60%-ზე ნაკლებს) უფრო დაბალია სხვა ასაკობრივი ჯგუფებთან შედარებით.

უნივერსალური საპენსიო დაზღვევის სისტემის დანერგვისა და განვითარების შედეგი არის ის, რომ არა მარტო შედარებით დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობის,

არამედ საშუალო და მაღალი შემოსავლების მქონე პირების პენსიებსაც აქვთ მაღალი ჩანაცვლების კოეფიციენტი და მათი შემოსავლები მკვეთრად არ ეცემა პენსიაზე გასვლის შემდეგ: მაგალითისთვის იტალიაში, შვედეთსა და უნგრეთში იმ ადამიანის პენსიის, ვისი ხელფასიც ქვეყანაში არსებულ საშუალო ხელფასს ორჯერ მაინც აღემატება, ჩანაცვლების კოეფიციენტი უფრო მეტი იქნება ვიდრე, საშუალოზე დაბალი ხელფასის მქონე პირისა; ამ კუთხით უმნიშვნელო განსხვავებაა პოლონეთში, სლოვაკეთსა და ნიდერლანდებში; ხოლო ფინეთსა და პორტუგალიაში საშუალოზე მაღალი შემოსავლის მქონე პირების პენსიების ჩანაცვლების კოეფიციენტი აღემატება ქვეყანაში არსებული ჩანაცვლების კოეფიციენტის საშუალო მაჩვენებელს. საერთო ჯამში საშუალოზე მაღალი შემოსავლის მქონე პირების ჩანაცვლების კოეფიციენტი OECD-ის წევრი ევროპის ქვეყნების უმეტესობაში აღემატება 50%-ს.

საყოველთაო კეთილდღეობის სახელმწიფოს მშენებლობის ერთ-ერთი შედეგია დასაქმების ხანგრძლივობის შემცირება შრომით ბაზარზე გვიან შესვლის (სწავლის პერიოდის გაზრდა) და ადრე გამოსვლის (საპენსიო ასაკის შემცირება) გამო. თითქმის ყველა დასავლური სახელმწიფოს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლის დრო გაორმაგდა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში. ამავდროულად, პენსიაზე ყოფნის დროც მნიშვნელოვნად გაიზარდა სიცოცხლის ხანგრძლივობის ზრდის გამო. ზემოაღნიშნული ორი პროცესი საგრძნობლად ზრდის მოთხოვნებს საყოველთაო კეთილდღეობის სახელმწიფოზე.

საპენსიო სისტემა რუსეთის იმპერიასა და საბჭოთა კავშირში: საქართველოში პენსიების შემოღება, მისი რუსეთის იმპერიის შემადგენლობაში ყოფნის პერიოდს უკავშირდება. ამიტომ, აქ განვიხილავთ საპენსიო უზრუნველყოფის ისტორიას რუსეთის იმპერიასა და საბჭოთა კავშირში.

რუსეთში პენსია შემოიღო პეტრე I-მა სამხედრო ოფიცრებისთვის, რომლებიც პენსიის მიღების უფლებას მოიპოვებდნენ დადგენილი სამსახურის სტაჟის დაგროვების შემდეგ. პენსიის დანიშვნამ და გაცემამ მწყობრი სისტემის სახე 1827 წელს

მიიღო, ნიკოლოზ ვ-ს დროს. პენსიას იღებდნენ საკლასო ჩინის მფლობელი სახელმწიფო მოსამსახურეები, როგორც სამხედრო, ისე სამოქალაქო პირები. მაქსიმალური ოდენობის პენსიის მისაღებად საჭირო იყო 35 წლიანი სამსახურის სტაჟი. ამის შემდგომ, პენსიის მიღების უფლების მქონე პირთა წრე თანდათანობით ფართოვდებოდა და მოგვიანებით მოიცვა დაბალი რანგის სახელმწიფო მოსამსახურეებიც, რომლებსაც არ ჰქონდათ ჩინი - სახელმწიფო დაწესებულებებში მომუშავე ექიმები, მასწავლებლები, მუშები და სხვ.

ბოლშევიკებმა, ხელისუფლებაში მოსვლისთანავე გააუქმეს მეფის რუსეთის დროინდელი პენსიები. 1918 წლიდან მათ შემოიღეს პენსიები წითელი არმიის ინვალიდებისათვის, მოგვიანებით კი დააწესეს ასაკთან დაკავშირებული პენსიები: 1923 წლიდან - პარტიული აქტივისტებისთვის (ხანდაზმული ბოლშევიკებისთვის), 1924 წლიდან - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მასწავლებლებისათვის, 1928 წლიდან - სამთო-მოპოვებითი და საფეიქრო მრეწველობის მუშებისათვის. 1937 წლისთვის, ასაკით პენსიის მიღების უფლება მოიპოვა ყველა ქალაქის მუშამ და სახელმწიფო მოსამსახურემ. 1964 წელს ასაკით პენსიის მიღების უფლება გახდა საყოველთაო, მას შემდეგ, რაც კოლმეურნეობებში დასაქმებულებმაც მოიპოვეს მისი მიღების უფლება. პენსიები ფინანსდებოდა სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, მათ შორის საწარმოების/ორგანიზაციების მიერ გადახდილი სოციალური შენატანების მეშვეობით. დასაქმებული არ იხდიდა საპენსიო შენატანებს. სოციალური შენატანებიდან მიღებული შემოსავლები არ იყო განცალკევებული სხვა საგადასახადო შემოსავლებისგან და მიემართებოდა სახელმწიფო ბიუჯეტში. შესაბამისად, სოციალური შენატანებიდან აკუმულირებული სახსრების მოცულობასა და გაცემული პენსიის ოდენობას შორის კავშირი არ არსებობდა . საპენსიო ასაკი კაცისთვის იყო 60, ქალისთვის - 55 წელი. პენსიის ოდენობა დამოკიდებული იყო შრომით სტაჟსა და ხელფასზე.

საბჭოთა კავშირის სოციალური დაცვის სისტემა იყო ორიენტირებული კონკრეტული ჯგუფების (ხანდაზმულები, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები, მარჩენალდაკარგულები) სოციალურ დაცვაზე და არა ზოგადად, მოსახლეობის სიღარიბისგან დაცვაზე. ოფიციალური იდეოლოგიის მიხედვით, საბჭოთა კავშირში სიღარიბე არ არსებობდა, ამიტომაც არ არსებობდა მინიმალური სოციალური პენსია, რომელიც არ იქნებოდა დამოკიდებული სამუშაო სტაჟზე და პენსიამდე არსებულ ხელფასზე. ოფიციალური სტატისტიკის მიხედვით, ქვეყანაში უმუშევრობა არ არსებობდა და ამიტომ, არ იყო უმუშევრობის შემწეობაც. თუმცა, როგორც ჯ. ლ. პორკეტი აღნიშნავს, ფარული უმუშევრობის მასშტაბები საკმაოდ დიდი იყო (ფარული უმუშევრობა გულისხმობს შემთხვევას, როდესაც ადამიანი დასაქმებულია, მაგრამ მისი შრომის პროდუქტიულობა დაბალია, ან ნულის ტოლია. ხშირ შემთხვევებში, საწარმოში/ორგანიზაციაში იმაზე მეტი ადამიანი იყო დასაქმებული, ვიდრე სამუშაო პროცესის სათანადოდ წარმართვას სჭირდებოდა. ეს მოვლენა პოლიტიკური და იდეოლოგიური ფაქტორებიდან გამომდინარეობდა. სახელმწიფოს, უმუშევრობის არსებობას, ერჩივნა დაბალპროდუქტიული სამუშაო ძალის არსებობა. სხვადასხვა წყაროებზე დაყრდნობით, ფარული უმუშევრობა შეადგენდა დაახლოებით 10-20%-ს.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მოსახლეობის საპენსიო მოცვა უნივერსალური იყო, რადგან არავის უჭირდა (თუ ჯანმრთელობის მძიმე პრობლემები არ ჰქონდა და ამ შემთხვევაში პირი იღებდა პენსიას შეზღუდული შესაძლებლობის გამო) პენსიაზე უფლების მოსაპოვებლად საჭირო სამუშაო სტაჟის (25 წელი კაცისთვის, 20 წელი ქალისთვის) დაგროვება. რადგან ხელფასებს შორის სხვაობა არ იყო დიდი, მინიმალურ და მაქსიმალურ პენსიას შორის სხვაობაც მცირე იყო. ფარული უმუშევრობის მაღალი დონის გამო, ხელფასის ოდენობა ნაკლებად იყო დამოკიდებული შრომის პროდუქტიულობაზე. ამრიგად ხელფასების განაწილებაც წარმოადგენდა სოციალური შეღავათის ერთ-ერთ სახეობას (რაც განვითარებული კაპიტალისტური ქვეყნებისთვის უცხოა).

საპენსიო უზრუნველყოფის ისტორია აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში: აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების საპენსიო სისტემები (შემოღების თარიღები: რუმინეთი 1912, იუგოსლავია 1922, ბულგარეთი 1924, ჩეხოსლოვაკია 1924, უნგრეთი 1928, პოლონეთი 1933) მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში უმეტესად ბისმარკის მოდელის მიხედვით იყო შექმნილი და დამოუკიდებელი იყო სახელმწიფო ბიუჯეტისგან. საპენსიო სისტემის მოცვა შეზღუდული იყო და ვრცელდებოდა მრეწველობისა და მომსახურების სფეროში დასაქმებულებზე. სისტემა არ მოიცავდა სოფლის მეურნეობის სფეროში მომუშავე პირებს (გარდა ბულგარეთისა და ჩეხოსლოვაკიის საპენსიო სისტემებისა). უნგრეთსა და პოლონეთში კი სისტემაში ჩართვა შეეძლო მხოლოდ იმ დასაქმებულებს, რომელთა ხელფასი არ აღემატებოდა დადგენილ ზღვარს. მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში სისტემას დაგროვებითი ხასიათი ჰქონდა, ხოლო მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, ევროპაში არსებული ტენდენციების შესაბამისად, სისტემა დაეფუძნა გადანაწილებით პრინციპს.

სოციალისტური რეჟიმების პირობებში, სოციალური დაზღვევის სისტემის ფინანსური ავტონომიურობა გაუქმდა. სოციალური ხარჯები ინტეგრირებულ იქნა სახელმწიფო ბიუჯეტში, სოციალური შენატანები საერთო საგადასახადო შემოსავლების ნაწილი გახდა. განცალკევებული სოციალური დაზღვევის ბიუჯეტი აღარ არსებობდა. დასაქმებულების შენატანები გაუქმდა და საპენსიო სისტემის დაფინანსების ერთადერთი წყარო გახდა დამსაქმებლის (რომელსაც როგორც წესი სახელმწიფო წარმოადგენდა) შენატანები. სისტემის მოცვა თანდათან იზრდებოდა და 1960-იან 1970-იან წლებში გახდა უნივერსალური. დაიწია საპენსიო ასაკმა 60 წლამდე კაცისთვის და 55 წლამდე ქალისთვის, გამონაკლისს წარმოადგენდა პოლონეთი, სადაც საპენსიო ასაკი იყო შესაბამისად 65 და 60 წელი.

პენსიები დამოკიდებული იყო სამუშაო სტაჟზე (25 წელი კაცისთვის და 20 წელი ქალისთვის და პენსიაზე გასვლამდე ბოლო წლის ხელფასზე. სოციალისტური

საპენსიო სისტემების საშუალო ჩანაცვლების კოეფიციენტი განვითარებული ქვეყნების სტანდარტებთან შედარებით იყო დაბალი – 40%.

სოციალისტური წყობიდან, საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში მკვეთრად გაიზარდა უმუშევრობა, მაგალითად: პოლონეთში 6,1%-დან (1990) 16%-მდე (1994); უნგრეთში 1,9%-დან (1990) 12,1%-მდე (1993). იმისათვის, რომ შემცირებულიყო უმუშევრობის მასშტაბები, გამარტივდა პენსიაზე ადრე გასვლის და შეზღუდული შესაძლებლობის გამო პენსიის მოპოვების პირობები. აღნიშნულ პროცესებს მოჰყვა პენსიონერთა რაოდენობის და სისტემის დამოკიდებულების კოეფიციენტის (რამდენი პენსიონერი მოდის ყოველ 100 შენატანის გადამხდელ დასაქმებულზე) მკვეთრი ზრდა. მაგალითად: 38,9-დან (1989) 61,2-მდე პოლონეთში, 51,4- დან (1989) 83,9-მდე უნგრეთში, 54,4-დან 60,5-მდე ჩეხეთში, ამან გაზარდა წნეხი სახელმწიფო ბიუჯეტზე და საფრთხე შეუქმნა საპენსიო სისტემის მდგრადობას.

90-იან წლებში, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში არსებულ ეკონომიკურ სირთულეებს ასევე მოჰყვა ინფლაციის დონის მკვეთრი ზრდა. ჰიპერინფლაცია შეინიშნებოდა ბალტიისპირეთის ქვეყნებში 1991-1993 წლებში, ინფლაციის დონის განსაკუთრებულად მაღალი ზრდა აღინიშნებოდა პოლონეთში და უნგრეთში 90- იანი წლების დასაწყისში. საბჭოთა პერიოდში, სახელმწიფოს მიერ ფასების კონტროლის გამო ინფლაციის დონე არ იყო მაღალი, შესაბამისად პენსიის ავტომატური ინდექსაციის წესები არ არსებობდა. 90-იანი წლების პირველ ნახევარში პოსტ-სოციალისტურ ქვეყნებს ჯერ არ ჰქონდათ ფინანსური შესაძლებლობა, რომ მოეხდინათ პენსიების ავტომატური ინდექსაცია. ამ პერიოდში, აღმოსავლეთ ევროპის უმეტეს ქვეყანაში, მინიმალურ და მაქსიმალურ პენსიებს შორის სხვაობა მცირე იყო, ხოლო ზოგიერთმა ქვეყანამ (მაგალითად, ბალტიისპირეთის ქვეყნები) შემოიღო თანაბარი ოდენობის პენსია ყველასათვის. 90- იანი წლების მეორე ნახევარში მოხდა პოსტ-სოციალისტური ქვეყნების ეკონომიკური ზრდისა და ინფლაციის დონის

ზრდის სტაბილიზაცია. ამ პერიოდში შემოღებულ იქნა პენსიის ავტომატური ინდექსაციის წესები.

სოციალისტური წყობის პერიოდში ადამიანების შემოსავლებს შორის სხვაობა მცირე იყო, ამიტომ პენსიების ოდენობას შორის სხვაობაც არ იყო დიდი. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისას, თანდათან ღრმავდებოდა დიფერენციაცია ადამიანების შემოსავლებსა და ხელფასებს შორის, ხოლო მინიმალური და მაქსიმალური პენსიების ოდენობებს შორის განსხვავება ისევ მცირე იყო. ამიტომ, ისინი ვისაც შედარებით უფრო მაღალი ხელფასი ჰქონდა ითხოვდნენ, რომ პენსიები უფრო მეტად ყოფილიყო დამოკიდებული პენსიაზე გასვლამდე არსებულ ხელფასზე ეს მოთხოვნა იყო ერთ-ერთი ძირითადი ხელშემწყობი ფაქტორი, დაგროვებითი საპენსიო სისტემის დანერგვისა.

90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან მოყოლებული, პოსტსოციალისტური სახელმწიფოების დიდმა ნაწილმა შემოიღო სავალდებულო კერძო დაგროვებითი საპენსიო სისტემა: უნგრეთი (1998), ყაზახეთი (1998), პოლონეთი (1999), ლატვია (2001), ესტონეთი (2002), ხორვატია (2002), ბულგარეთი (2002), მაკედონია (2003), სლოვაკეთი (2005) და რუმინეთი (2008), როგორც სახელმწიფო ბიუჯეტზე სოციალური წნეხის შემსუბუქების საშუალება, ერის დაბერებისა და ხანდაზმულთა წილის განუხრელი ზრდის ფონზე. ლათინური ამერიკის მრავალ ქვეყანაში იგივე მიზეზით, კერძო დაგროვებითმა საპენსიო სისტემამ ჩაანაცვლა სახელმწიფო გადანაწილებითი პენსია. აღმოსავლეთ ევროპაში საპენსიო რეფორმები შეეხო ასევე საპენსიო სისტემის პირველ სვეტს – სახელმწიფო საპენსიო სისტემას: გაიზარდა პენსიის მიღების უფლების მოსაპოვებლად საჭირო სამუშაო სტაჟის ხანგრძლივობა, გაიზარდა საპენსიო ასაკი, გადასვლა პენსიის საშუალო ხელფასთან ინდექსაციიდან, ინფლაციასთან ინდექსაციისკენ.

2008 წლის მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის შემდეგ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების უმეტესობამ დროებით, ან განუსაზღვრელი ვადით შეზღუდა შენატანების

გადარიცხვა კერძო დაგროვებითი საპენსიო სისტემაში და დაგროვებული თანხები გადაიტანა მიმდინარე საპენსიო ვალდებულებების დასაფინანსებლად სახელმწიფო გადანაწილებით საპენსიო სისტემაში.

ყველაზე რადიკალური ცვლილებები მოხდა უნგრეთსა და პოლონეთში. 2011 წელს უნგრეთში გაუქმდა მეორე სვეტი, ხოლო პოლონეთში, იმავე წელს 7,3%-ის შენატანი შემცირდა 2,3%-მდე, ხოლო 2014 წლიდან, ეტაპობრივად მოხდება კერძო საპენსიო ფონდებში დაგროვებული თანხების გადატანა პირველ სვეტის დასაფინანსებლად, ხოლო მეორე სვეტში შენატანების განხორციელება გახდა ნებაყოფლობითი. **ეს ცვლილებები ძირითადად განპირობებული იყო შემდეგი მიზეზებით:**

ა) მსოფლიო ეკონომიკურ კრიზისამდე პერიოდი (2000-2007 წლები) ხასიათდებოდა მაღალი ეკონომიკური ზრდის ტემპებით, განსაკუთრებით აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში. ამას დაემატა შრომისუნარიანი ასაკის მოსახლეობის რიცხოვნობის ზრდა, რადგან შრომით ბაზარზე შედიოდნენ თაობები, რომლებიც მაღალი შობადობის პერიოდში დაიბადნენ და შესაბამისად, მათი რაოდენობაც, სხვა თაობებთან შედარებით დიდი იყო, შედეგად გაიზარდა გადასახადის გადამხდელთა რაოდენობა პენსიონერებთან შედარებით, რამაც გადანაწილებითი საპენსიო სისტემის პრეფიციტურობა გამოიწვია, თუმცა ზოგიერთმა ქვეყანამ არ გაითვალისწინა, რომ ეს დროებითი მოვლენა იყო და 1990-იანი წლებიდან შემცირებული შობადობისა და ემიგრაციის გამო სამუშაო ძალის ზრდის პროცესი, ისევ შემცირებისკენ წავიდოდა. ამ პერიოდში, უნგრეთსა და პოლონეთში უკვე დანერგილი იყო სავალდებულო დაგროვებითი საპენსიო სისტემა. მისი დაფინანსების წყარო იყო სოციალური შენატანების ნაწილი, რომელიც რეფორმამდე მთლიანად გადანაწილებითი საპენსიო სისტემის დასაფინანსებლად მიემართებოდა. უნგრეთში რეფორმის დაწყებისას, სოციალური შენატანი შეადგენდა 31%-ს (2009 წლისთვის დაიწია 25,5%-მდე), პოლონეთში - 19,52%-ს, რეფორმის შემდეგ, უნგრეთში სოციალური შენატანიდან 6%

მიემართა დაგროვებითი სისტემის დასაფინანსებლად (ეს მაჩვენებელი გაიზარდა 8%-მდე 2004 წელს), ხოლო პოლონეთში 7,3%. ამის გამო პირველ სვეტს დააკლდა რესურსები და საჭირო გახდა პირველ სვეტში გაჩენილი დეფიციტის დაფარვა ალტერნატიული ფინანსური რესურსების (სახელმწიფო ბიუჯეტი, პრივატიზაციიდან მიღებული შემოსავალი) მოძიებით. ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპებიდან გამომდინარე, სახელმწიფოს შემოსავლების ზრდის შედეგად გაჩენილი დამატებითი რესურსები გამოყენებულ იქნა სახელმწიფო პენსიების მნიშვნელოვნად გასაზრდელად, რამაც სახელმწიფო საპენსიო სისტემას არამდგრადობა შესძინა და მისი დეფიციტის ზრდა გამოიწვია. ეს იყო მნიშვნელოვანი გადახვევა რეფორმის გზიდან, რომლის მიზანი იყო მოსახლეობის დაბერების გამო, პირველი სვეტის როლის შემცირება და კერძო დანაზოგების წახალისება. პოლონეთისა და უნგრეთის საპენსიო სისტემები მსოფლიო ეკონომიკურ კრიზისს მოუმზადებელი შეხვდნენ, საგადასახადო შემოსავლები მნიშვნელოვნად შემცირდა და გაზრდილი სოციალური ვალდებულებების სრულად დაფინანსება მნიშვნელოვნად გართულდა.

ბ) კრიზისამდე პერიოდში პოლონეთსა და უნგრეთს ჰქონდათ, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებთან შედარებით, საკმაოდ დიდი მოცულობის სახელმწიფო ვალი და ფისკალური დეფიციტი. სტაბილურობისა და ზრდის პაქტის (ევროკავშირის ქვეყნებს შორის შეთანხმება, რომლის მიზანია ერთიანი ფინანსური პოლიტიკის გატარება და ფისკალური სტაბილურობის უზრუნველყოფა) მიხედვით, ფისკალური დეფიციტი არ უნდა აღემატებოდეს მშპ-ის 3%-ს, ხოლო სახელმწიფო ვალი - 60%-ს. კრიზისის პერიოდში, პოლონეთის და უნგრეთის სახელმწიფო ვალი შეადგენდა, შესაბამისად მშპ-ის 55%-ს და 80%-ს, ხოლო დეფიციტის 3%-იან ზღვარს ორივე ქვეყანა 2000-იან წლებში თითქმის ყოველწლიურად აჭარბებდა. აღსანიშნავია, რომ ფისკალური დეფიციტის უდიდესი ნაწილი არ იყო გამოწვეული მეორე სვეტის შემოღებით. ამრიგად, ფისკალური დისციპლინა აღნიშნულ ორ ქვეყანაში, რეგიონის სხვა სახელმწიფოებთან შედარებით დაბალი იყო.

აქედან გამომდინარე, დიდი მოცულობის ვალებისა და ფისკალური დეფიციტის კომპენსირებისა და ბიუჯეტის დაბალანსების ერთ-ერთი საშუალება, მეორე სვეტში დაგროვებული თანხები გახდა. შედეგად, მოკლევადიან პერსპექტივაში ამ ქვეყნებს შედარებით გაუადვილდებათ სოციალური ვალდებულებების შესრულება, მაგრამ ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) ექსპერტის, ედვარდ უაითჰაუზის აზრით, გრძელვადიან პერსპექტივაში მათ მნიშვნელოვნად დაუმძიმდებათ ფისკალური ტვირთი მოსახლეობის დაბერების გამო. OECD-ის მიერ 2011 წელს გამოცემულ დოკუმენტში/ანგარიშში ***"Pensions at a Glance"*** აღნიშნულია: `...დასანანი იქნება იმ საპენსიო რეფორმებიდან გადახვევა, რომლის მიზანი იყო მეტი კერძო დანაზოგის დაგროვება სიბერისთვის. გრძელვადიან პერსპექტივაში... გადანაწილებითი და დაგროვებითი საპენსიო მოდელების კომბინაცია წარმოადგენს არა მხოლოდ ყველაზე რეალისტურ პერსპექტივას, არამედ საუკეთესო პოლიტიკას. მსოფლიო ბანკის ექსპერტთა აზრით, იმ სახელმწიფოებს, სადაც ყველაზე ინტენსიურად მიმდინარეობს მოსახლეობის დაბერება, მომავალში გაუჭირდებათ ჩანაცვლების კოეფიციენტის იმავე დონეზე შენარჩუნება და იმისათვის, რომ მკვეთრად არ შემცირდეს ადამიანის ცხოვრების დონე პენსიაზე გასვლის შემდეგ, საჭიროა კერძო საპენსიო დანაზოგების განხორციელების წახალისება.

კრიზისი არა მხოლოდ დაგროვებით საპენსიო სისტემას შეეხო, ბევრმა ქვეყანამ გაამკაცრა სახელმწიფო პენსიის გაცემის წესი და პირობები, რაც გამოიხატა საპენსიო ასაკის გაზრდაში; პენსიაზე ვადაზე ადრე გასვლის პირობების გამკაცრებაში; პენსიის ინდექსაციის დროებით შეზღუდვაში და ინდექსაციის ნაკლებად ხელსაყრელი წესის (გადასვლა პენსიის საშუალო ხელფასთან ინდექსაციიდან, ინფლაციასთან ინდექსაციისკენ) შემოღებაში. ეს რეგულაციები უცილობლად გამოიწვევს პენსიის ჩანაცვლების კოეფიციენტის შემცირებას.

ესტონეთის საპენსიო სისტემა - შემთხვევის შესწავლა

დაგროვებითი საპენსიო სისტემის წარმატებული დანერგვის თვალსაზრისით საინტერესოა შევისწავლოთ ესტონეთის შემთხვევა. ესტონეთის შემთხვევის შერჩევა ასევე მოხდა შემდეგი კრიტერიუმებით: იგი წარმოადგენს ეკონომიკურად ყველაზე განვითარებული პოსტსაბჭოთა ქვეყანას; ესტონეთი საქართველოსთან საერთო წარსულის (საბჭოთა გამოცდილება და საბჭოთა სისტემიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალი პერიოდის სირთულეები) მქონე ქვეყანაა; ესტონეთი მოსახლეობის რაოდენობით, ქვეყნის სიდიდით, ასევე დემოგრაფიული ვითარებით საქართველოს მსგავსია. საბჭოთა სისტემიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალი ეტაპი საკმაოდ მძიმე გამოდგა ესტონეთისთვის, როგორც ეკონომიკური, ასევე დემოგრაფიული მიმართულებით. 1947-1991 წლებში ესტონეთის მოსახლეობა განუხრელად მატულობდა მოსახლეობის დადებითი ბუნებრივი მატების (ცოცხლად დაბადებულთა რაოდენობა სჭარბობს გარდაცვლილთა რაოდენობას) გამო. 1980-იან წლებში შეინიშნებოდა შობადობის ჯამობრივი კოეფიციენტის ზრდა. ამ მაჩვენებელმა მაქსიმუმს მიაღწია 1987-88 წლებში და შეადგინა 2,26.

1991 წლებიდან, მძიმე ეკონომიკური მდგომარეობის გამო, იწყება მოსახლეობის რაოდენობის შემცირება შობადობის შემცირების, მოკვდაობის ზრდისა და მიგრაციის უარყოფითი სალდოს გამო. 1998 წელს შობადობის ჯამობრივი კოეფიციენტი დაეცა 1,28-მდე, აქედან მოყოლებული, ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესების პარალელურად მოხდა მისი ზრდა (პიკს მიაღწია 2010 წელს – 1,72. 2015 წელს კი შეადგინა – 1,6), თუმცა იგი მაინც ჩამორჩება მოსახლეობის მარტივი აღწარმოების რეჟიმის (როდესაც მომდევნო და წინა თაობების რაოდენობები დაახლოებით თანაბარია (წულაძე, 2012)) მისაღწევად საჭირო მაჩვენებელს (2,1). მოსახლეობის ბუნებრივი მატება 1991 წლიდან დღემდე უარყოფითია. მოსახლეობის რაოდენობის შემცირება დღესაც გრძელდება და გაეროს პროგნოზის მიხედვით, მომავალშიც გაგრძელდება.

ესტონეთში მიმდინარეობს მოსახლეობის დაბერების პროცესი:

ა) სიცოცხლის ხანგრძლივობა მართალია შემცირდა თითქმის სამი წლით (კაცის – 5 წლით, ქალის – 2 წლით) 90-იანი წლების პირველ ნახევარში 1989 წელთან შედარებით: 1989 – 70,31 (კაცის – 65,55, ქალის – 74,68), 1995 – 67,61 (კაცის – 60,52, ქალის - 72,76); თუმცა 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან შეიმჩნევა ამ მაჩვენებლის ზრდა: 2014 – 77,16 წელი (კაცის – 72,32, ქალის – 81,54). გაეროს პროგნოზით, სიცოცხლის ხანგრძლივობა 2060 წლისთვის მიაღწევს 83 წელს.

ბ) 1989 წელს 0-14 წლამდე ასაკის მოსახლეობა მნიშვნელოვნად აღემატებოდა 65 წლის და უფროსი ასაკის მოსახლეობას (შესაბამისად, 379 000 და 179 000). შობადობის დონის შემცირების და სიცოცხლის ხანგრძლივობის ზრდის გამო, 2004 წლიდან მოყოლებული ხანდაზმულთა რაოდენობამ გადააჭარბა 0-14 წლამდე ასაკის ბავშვთა რაოდენობას და სხვაობა მათ შორის თანდათან მატულობს;

გ) იზრდება მოსახლეობის საშუალო ასაკი და ასაკობრივი დამოკიდებულების ინდექსი.

გ.ა) 1990 წელს მოსახლეობის საშუალო ასაკი იყო 34,4, 2015 წელს – 41,7, გაეროს პროგნოზით 2060 წელს ეს მაჩვენებელი გაიზრდება 46,6-მდე;

გ.ბ.) 1990 წელს ასაკობრივი დამოკიდებულების ინდექსი იყო 17,6, 2015 წელს – 28,8, გაეროს პროგნოზით 2060 წელს ინდექსი გაიზრდება 54,3-მდე. გარდამავალ პერიოდში, 1991-94 წლებში ესტონეთის მთლიანი შიდა პროდუქტი მნიშვნელოვნად შემცირდა: 1992 წელს 14,2%-ით, 1993 წელს 9%-ით, ხოლო 1994 წელს 1,6%-ით, 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან იწყება ეკონომიკის აღმასვლა. 1995 წლიდან 2008 წლამდე პერიოდში ყოველ წელს იზრდებოდა ეკონომიკა, ამ პერიოდში მშპ-ის ზრდის მაჩვენებელმა სამჯერ გადააჭარბა 10%-ს (1997, 2000 და 2006 წლებში)

1991-94 წლებში ესტონეთში შეინიშნებოდა ჰიპერინფლაცია: 1991 წელს ინფლაციის დონე იყო 211%, 1992 – 1076%, 1993 – 90%, 1994 – 48%. ინფლაციის დონის სტაბილიზაცია 90-იანი წლების ბოლოდან მოხდა.

90-იან წლებში ასევე შეიმჩნეოდა უმუშევრობის დონის მნიშვნელოვანი ზრდა. 1989 წელს უმუშევრობის დონე 0,5%-ს შეადგენდა, 1995 წელს ეს მაჩვენებელი 10%- მდე გაიზარდა, 2000 წელს კი 15%-მდე. ამის შემდეგ უმუშევრობა საგრძნობლად ავტორის სტილი დაცულია 40 შემცირდა და 2007 წელს 5%-ზე დაბლა ჩამოვიდა, თუმცა მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის გამო მისი დონე კვლავ გაიზარდა და 2010 წელს რეკორდულ მაჩვენებელს 20%-ს მიაღწია. 2016 წლის პირველ კვარტალში უმუშევრობის დონე 6,5%-ს შეადგენს.

ესტონეთის საპენსიო სისტემის გამოყოფა საბჭოთა კავშირის საპენსიო სისტემისგან ფინანსური კუთხით მოხდა ქვეყნის მიერ დამოუკიდებლობის მოპოვებამდე, 1990 წელს სოციალური ფონდის შექმნით. ფონდის შემოსავლები და საპენსიო დანახარჯები განცალკევდა სახელმწიფო ბიუჯეტისგან. იმავე წელს მიღებულ იქნა სოციალური გადასახადის შესახებ კანონი, რომლის მიხედვით, შემოღებულ იქნა სოციალური გადასახადი 20%-ის ოდენობით, რომელიც დამსაქმებელს უნდა გადაეხადა.

1991 წელს ესტონეთში იყო მცდელობა პენსიის ხელფასთან თანაფარდობის გაზრდისა. 1991 წლის აპრილში მიღებულ იქნა ახალი კანონი რომლის მიხედვითაც სახელმწიფო პენსია ორი ნაწილისგან შედგებოდა:

ა) თანაბარი პენსია ყველა პენსიონერისთვის, რომელიც მინიმალური ხელფასის 60% უნდა ყოფილიყო;

ბ) ადამიანის პენსიაზე გასვლამდე, მისი საშუალო შემოსავლის 40%. მინიმალური პენსია შეადგენდა მინიმალური ხელფასის 85%-ს.

თუმცა ქვეყანაში არსებული მძიმე ეკონომიკური მდგომარეობის გამო კანონმა სულ რამდენიმე თვე იმოქმედა. აღნიშნული კანონი გაუქმდა 1992 წლის თებერვალში და პენსია გახდა თანაბარი ყველა პენსიონერისთვის . ეს იყო დროებითი ზომა მძიმე ეკონომიკური კრიზისის პირობებში. ინფლაციის მაღალი დონის და სახელმწიფოს

ფინანსური რესურსების მნიშვნელოვანი შემცირების გამო პენსიის ჩანაცვლების კოეფიციენტი შემცირდა 36%-დან 16%-მდე.

საზოგადოების უკმაყოფილება თანაბარი ოდენობის პენსიებით თანდათანობით იზრდებოდა, რის გამოც 1993 წელს მიღებულ იქნა ახალი კანონი, რომლის თანახმად, პენსია დამოკიდებული ხდებოდა სამუშაო სტაჟზე. პენსია ორი ნაწილისგან შედგებოდა: ყველასათვის თანაბარი საბაზო პენსია და სტაჟზე დამოკიდებული პენსია.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ცვლილება იყო ის, რომ ხელისუფლებამ გაიაზრა რისკები, რაც თან ახლავს მოსახლეობის დაბერებას და გადაწყვიტა გაეზარდა საპენსიო ასაკი ყოველწლიურად 6-6 თვით, რის შედეგადაც 2003 წლისთვის საპენსიო ასაკი უნდა გაზრდილიყო ხუთი წლით, როგორც ქალისთვის, ასევე კაცისთვის

ახალი კანონით, შემცირდა პენსიაზე უფლების მისაღებად საჭირო სამუშაო სტაჟი, რომელიც საბჭოთა კავშირის დროიდან მოყოლებული იყო 25 წელი კაცისთვის და 20 წელი ქალისთვის, განხორციელებული ცვლილებებით კი ნამსახურობის წელთა რაოდენობა შემცირდა 15 წლამდე.

ახალი რეგულაციებით შემოღებული სახელმწიფო საპენსიო სისტემა მაკრო დონეზე ეფუძნებოდა განსაზღვრული შენატანების სქემის პრინციპს. პენსიის ოდენობა დამოკიდებული იყო დამსაქმებელთა მიერ გადარიცხული შენატანების საერთო მოცულობაზე. ხოლო მიკრო (ინდივიდუალურ) დონეზე განსაზღვრული პენსიის სქემის პრინციპს, რადგან პენსიების ოდენობა დამოკიდებული იყო სამუშაო სტაჟზე.

პენსიის ავტომატური ინდექსაცია არ იყო განსაზღვრული, ამიტომ საპენსიო თანხის ზრდა დამოკიდებული იყო ხელისუფლების ნებაზე. 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან მოყოლებული, ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპების და სოციალური შენატანების ოდენობის ზრდის გამო პენსიის ჩანაცვლების კოეფიციენტი თანდათან

მატულობდა და 1999 წელს ავიდა 40%-მდე. 2013 წლის მონაცემებით, ესტონეთში პენსიის საშუალო ჩანაცვლების კოეფიციენტი შეადგენს 55,3%-ს, ხოლო ხელფასის გამოკლებით – 67,1%-ს, პენსიის ხელფასთან თანაფარდობა დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენი იყო ადამიანის ხელფასი პენსიაზე გასვლამდე: საშუალო ხელფასის მქონე პირის ჩანაცვლების კოეფიციენტია 52,2% (ხელფასის გამოკლებით – 62,4%), იმ ადამიანის პენსიის ჩანაცვლების კოეფიციენტი, რომლის ხელფასი ორჯერ ნაკლებია საშუალო ხელფასზე, შეადგენს 65,2%-ს (ხელფასის გამოკლებით – 79,7%), ხოლო, საშუალო ხელფასზე ორჯერ მეტი ხელფასის შემთხვევაში - შესაბამისად 45,7% და 52%.

საპენსიო რეფორმა, რომელმაც გამოიწვია სავალდებულო კერძო დაგროვებითი საპენსიო სისტემის დანერგვა, დაიწყო 1997 წლის აპრილიდან, როდესაც ესტონეთის მთავრობამ შექმნა სოციალური უსაფრთხოების რეფორმის კომისია, რომელიც შედგებოდა ფინანსთა და სოციალურ საკითხთა სამინისტროების წარმომადგენლებისგან და დარგის სხვა ექსპერტებისგან. კომისიას უნდა შეემუშავებინა საპენსიო რეფორმის კონცეფცია. იმავე წლის ივნისში ესტონეთის მთავრობამ დაამტკიცა **კონცეფცია, რომელიც იქცა ქვეყნის დღევანდელი სამ სვეტიანი საპენსიო სისტემის საფუძვლად:**

I – სახელმწიფო პენსია;

II- სავალდებულო კერძო დაგროვებითი პენსია;

III - ნებაყოფლობითი კერძო დაგროვებითი პენსია.

კონცეფციის მიხედვით, ახალ საპენსიო სისტემას უნდა უზრუნველეყო მოსახლეობის სოციალური უსაფრთხოება და ქვეყნის საპენსიო სისტემის და სახელმწიფოს ფინანსური მდგომარეობის მდგრადობა, ამ მიზნების მიღწევა მხოლოდ სამ სვეტიანი საპენსიო სისტემით იყო შესაძლებელი. მეორე სვეტის შემოღების ძირითადი მიზანი იყო ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის გაზრდა და პენსიონერის შემოსავლის წყაროს დივერსიფიკაცია, რათა მხოლოდ სახელმწიფო

პენსიაზე არ ყოფილიყო დამოკიდებული ადამიანი. ადამიანების ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის გაზრდა და საპენსიო შენატანების გადახდის გზით სიბერის საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფა შეამცირებდა მათ მოლოდინებს სახელმწიფო პენსიის მიმართ, რითაც სახელმწიფოს შეუმსუბუქდებოდა ფინანსური ტვირთი. კომისიის აზრით, მეორე სვეტის შემოღების გარეშე, მხოლოდ პირველი სვეტი ვერ უზრუნველყოფდა მოსახლეობის სოციალურ დაცვას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

კონცეფციის საფუძველზე, 1998 წელს მიღებულ იქნა `სახელმწიფო საპენსიო დაზღვევის აქტი~, რომლითაც საპენსიო სისტემა სამსვეტიანი გახდა.

I. სვეტი - სახელმწიფო პენსია, იგი უზრუნველყოფს პენსიონერს არსებობისთვის აუცილებელი მინიმალური შემოსავლით და ეფუძნება შემოსავლების გადანაწილების პრინციპს, რომელსაც აგრეთვე "თაობათა სოლიდარობა" ეწოდება, რაც გულისხმობს იმას, რომ დღევანდელი მომუშავეები იხდიან გადასახადებს დღევანდელი პენსიონერების სოციალური უზრუნველყოფისთვის. ამ სისტემას ასევე ეწოდება "PAYGO" (pay as you go). სახელმწიფო პენსია გაიცემა სოციალური გადასახადებიდან. დამსაქმებელი იხდის დასაქმებულის ხელფასის 33%-ს სოციალური გადასახადის სახით, აქედან 13% ჯანმრთელობის დაზღვევას ხმარდება, ხოლო 20% კი დღევანდელი პენსიონერების პენსიებს.

ესტონეთში არსებობს ორი სახის სახელმწიფო პენსია:

პირველი - ასაკის გამო პენსია - გამოითვლება სტაჟისა და მუშაობის მანძილზე გადახდილი სოციალური გადასახადის მიხედვით და შედგება სამი კომპონენტისგან:

1. საბაზო კომპონენტი: თანხა რომელიც შეადგენს 153,3 ევროს;

2. სამუშაო სტაჟის კომპონენტი: გაცემული პენსიის რაოდენობა დამოკიდებულია სამუშაო სტაჟზე. თითოეული ნამსახურები წლის ღირებულებაა 5,5 ევრო;

3. სადაზღვევო კომპონენტი: დარიცხული თანხა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა რაოდენობის სოციალური გადასახადი იქნა გადახდილი პენსიონერის ხელფასიდან მისი მუშაობის მანძილზე. ზემოთ ხსენებულ სისტემაში მონაწილეობის უფლება აქვს პირს, რომელსაც ესტონეთში მუშაობის სულ ცოტა 15 წლიანი სტაჟი აქვს.

მეორე სახის სახელმწიფო პენსიას წარმოადგენს ეროვნული პენსია, რომელიც გაიცემა იმათზე, ვისაც არა აქვს უფლება მონაწილეობა მიიღოს პირველი სახის საპენსიო სქემაში და ვინც სულ ცოტა 5 წელი ცხოვრობდა ესტონეთში პენსიაზე გასვლამდე. **ეროვნული პენსია** შეადგენს 167,4 ევროს. პენსიების ინდექსაცია ესტონეთში წარმოებს 2002 წლიდან, რომლის მიხედვითაც პენსიების რაოდენობა დამოკიდებულია სამომხმარებლო კალათის ავტორის სტილი დაცულია 44 ფასების ცვლილებასა და ყოველწლიურად მიღებული სოციალური გადასახადების მოცულობის ზრდაზე.

1998 წელს მიღებული `სახელმწიფო საპენსიო დაზღვევის აქტით~, სახელმწიფო საპენსიო სისტემაში განხორციელდა ორი ძირითადი ცვლილება:

ა) განისაზღვრა კაცისა და ქალის საპენსიო ასაკის თანდათანობით გათანაბრება. შედეგად, 2016 წელს საპენსიო ასაკი გათანაბრდა და გახდა 63 წელი. სამომავლოდ, დაგეგმილია საპენსიო ასაკის გაზრდა 65 წლამდე.

ბ) პენსიის ოდენობა გახდა პენსიაზე გასვლამდე მიღებულ შემოსავალზე დამოკიდებული.

II სვეტს წარმოადგენს სავალდებულო დაგროვებითი საპენსიო სქემა. იგი შეიქმნა `დაგროვებითი პენსიების აქტით~, რომელიც მიღებულ იქნა 2001 წლის 12 სექტემბერს. სისტემა ამოქმედდა 2002 წლის 1 ივლისიდან და პენსიონერისთვის წარმოადგენს დამატებითი შემოსავლის მთავარ წყაროს.

აღნიშნული სქემა ფინანსდება დასაქმებულის ხელფასიდან, რომელიც იხდის ხელფასის 2%-ს კერძო აქტივების მმართველი კომპანიების მიერ შექმნილ საპენსიო

ფონდებში. ამ თანხას სახელმწიფო კიდევ უმატებს 4%-ს დამსაქმებლის მიერ გადახდილი სოციალური გადასახადიდან, თავის მხრივ, სახელმწიფო კიდევ იტოვებს 29%-ს (13% ჯანდაცვის დაზღვევაზე და 16% დღევანდელი პენსიონერების სახელმწიფო უზრუნველყოფაზე). ამრიგად, ფონდში გადაირიცხება დასაქმებულის ხელფასის 6%-ის მოცულობის თანხა. დასაქმებული აგროვებს თანხებს საკუთარი სიბერის უზრუნველსაყოფად.

მეორე სვეტის ფარგლებში პენსიის მოცულობა დამოკიდებულია სამუშაო კარიერის მანძილზე ფონდში გახსნილ კერძო საპენსიო ანგარიშზე დაგროვებული თანხების რაოდენობასა და ფონდების საინვესტიციო მოგებაზე. აღნიშნული თანხების გაცემა მოხდება ყოველთვიურად, საპენსიო ასაკის მიღწევის შემდეგ.

სავალდებულო დაგროვებით საპენსიო სქემაში მონაწილეობის ვალდებულება აქვთ მხოლოდ იმ პირებს, რომლებსაც საკმარისი დრო ექნებათ ღირსეული არსებობისათვის აუცილებელი თანხების დასაგროვებლად საკუთარ საპენსიო ანგარიშებზე (დაბადებულები 1983 წელს და მერე) და ნებაყოფლობითია 1942-82 წლებში დაბადებულთათვის, ანუ 2002 წლისთვის 19-დან 60 წლამდე ასაკის პირებისთვის. 60 წელს გადაცილებულ პირებს არ მიეცათ სქემაში მონაწილეობის უფლება, რადგან მათ არ ექნებოდათ საკმარისი დრო, დაეგროვებინათ ღირსეული სიბერისთვის აუცილებელი თანხები პენსიაზე გასვლის მომენტისთვის. ის პირები, ვისთვისაც სქემაში ჩართვა ნებაყოფლობითი იყო 9 ასაკობრივ ჯგუფად დაიყო. 1942-56 წლებში დაბადებულებს ყველაზე ნაკლები ვადა (2002 წლის 31 ოქტომბრამდე) მიეცათ სქემაში ჩასართავად. 1957-60 წლებში დაბადებულებს – 2003 წლის 31 ოქტომბრამდე. ყველაზე ხანგრძლივი ვადა დაწესდა ყველაზე ახალგაზრდა, 1980-82 წლებში დაბადებული ჯგუფისთვის – 2010 წლის 31 ოქტომბრამდე. სქემიდან საპენსიო ასაკის მიღწევამდე გამოსვლა აკრძალულია.

საპენსიო ფონდები იმართება აქტივების მმართველი კომპანიების მიერ. დღეისთვის როგორც სავალდებულო, ასევე ნებაყოფლობით საპენსიო სქემებში

ფუნქციონირებს 5 კომპანია. ბაზარზე ყველაზე დიდი წილი ეკუთვნის შვედურ ბანკს, შესაბამისად აქტივების 41% და 57%. სავალდებულო დაგროვებითი საპენსიო ფონდების აქტივების მოცულობა გაიზარდა 2015 წელს წინა წელთან შედარებით 19%-ით, 408 მილიონი ევროთი და შეადგინა 2,612 მილიონი ევრო, რაც მშპ-ის 13%-ია. ასევე გაიზარდა ნებაყოფლობითი დაგროვებითი საპენსიო ფონდების აქტივები 118 მილიონიდან 128 მილიონ ევრომდე.

სავალდებულო დაგროვებით საპენსიო სქემაში 2015 წლის ბოლოსთვის გაწევრიანებული იყო 725 ათასზე მეტი ადამიანი, ხოლო ნებაყოფლობით დაგროვებით საპენსიო სქემაში 44 ათასი ადამიანი.

დასაქმებულის შენატანი (ხელფასის 2%) გადაირიცხება ესტონეთის საგადასახადო სამსახურში, რომელიც ამატებს სოციალური გადასახადის დადგენილ ნაწილს - 4%-ს და რიცხავს თანხას ესტონეთის ცენტრალურ დეპოზიტართან. ცენტრალური დეპოზიტარი რიცხავს თანხას მონაწილის მიერ შერჩეული აქტივების მმართველი კომპანიის მიერ გახსნილ საბანკო ანგარიშზე. ამის შემდეგ, აქტივების მმართველი კომპანია ახდენს თანხების ინვესტირებას.

ცენტრალური დეპოზიტარი აწარმოებს სქემის მონაწილეთა შესახებ ყველა საჭირო ინფორმაციის აღრიცხვას: არჩეული ფონდის, საპენსიო დანაგროვის, გაცემული პენსიების შესახებ და სხვა. იმ შემთხვევაში თუ მონაწილემ ვერ აირჩია კონკრეტული ფონდი, მაშინ ცენტრალური დეპოზიტარი ახდენს მის შემთხვევით განაწილებას ყველაზე კონსერვატიული სახის ერთ-ერთ ფონდში. ამრიგად, საპენსიო ანგარიშების ადმინისტრირების/აღრიცხვისა და ინვესტირების ფუნქციები ერთმანეთისგან გამიჯნულია.

აქტივების მმართველ კომპანიას აქვს უფლება შექმნას რამდენიმე სახის საპენსიო ფონდი (სახსრების ერთობლიობა, რომელიც იქმნება შენატანებისა და საინვესტიციო მოგების ხარჯზე), რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდება საინვესტიციო სტრატეგიის მიხედვით:

ა) **კონსერვატიული** – ინვესტირება შესაძლებელია მხოლოდ ფიქსირებული შემოსავლის მქონე ინსტრუმენტებში, როგორებიცაა სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდები, საბანკო დეპოზიტები;

ბ) დაბალანსებული – აქტივების მაქსიმუმ 25%-ის ინვესტირება შეიძლება აქციებში;

გ) დინამიკური - აქტივების მაქსიმუმ 75%-ის ინვესტირება შეიძლება აქციებში.

კონსერვატიული ფონდი ყველაზე ნაკლებად სარისკოა მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში დიდია ალბათობა, რომ შედარებით დაბალი საინვესტიციო მოგება განაპირობოს. დინამიკური ფონდი ყველაზე სარისკოა და ხასიათდება მაღალი ამპლიტუდის რყევებით, მაგრამ თუ კაპიტალის ბაზარზე ხელსაყრელი პირობები იქნება, საინვესტიციო მოგება გაცილებით მაღალი იქნება კონსერვატიულ ფონდთან შედარებით.

ქვეყნის კაპიტალის ბაზრის მცირე მოცულობის გამო, საპენსიო ფონდების აქტივების მხოლოდ 21%-ზე ოდნავ მეტი არის ინვესტირებული ესტონეთში. შეზღუდვა არ არსებობს იმაზე თუ აქტივების რა ნაწილის განთავსება უნდა მოხდეს უცხოეთში. აქტივების თითქმის ორი მესამედი აქციებშია ინვესტირებული.

ჩილესგან განსხვავებით, ესტონეთში არ არსებობს სავალდებულო საპენსიო სქემის ასაკოვან მონაწილეთა სავალდებულო განაწილება შედარებით სარისკო ფონდებიდან კონსერვატიულ ფონდებში. აღსანიშნავია, რომ სქემის მონაწილეთა 75%-მა აირჩია დინამიკური ფონდები, რისი მიზეზიც არის ის, რომ რადგან სისტემის ამოქმედებიდან დიდი ხანი არაა გასული მისი მონაწილეები ძირითადად ახალგაზრდები არიან, შესაბამისად ავტორის სტილი დაცულია 47 დინამიკური ფონდების მონაწილეთა 80% 40 წელზე ახალგაზრდაა და მხოლოდ 4% არის 50 წელზე უფროსი ასაკის.

2011 წელს, `დაგროვებითი პენსიების აქტში~ განხორციელებული ცვლილებით, ერთი ფონდიდან მეორე ფონდში გადასვლა შესაძლებელია წელიწადში სამჯერ, რაც წარმოადგენს ამ რეგულაციის მნიშვნელოვან ლიბერალიზაციას, რადგან მანამდე ფონდების შეცვლა მხოლოდ წელიწადში ერთხელ იყო შესაძლებელი. OECD-ის მიერ 2011 წელს მომზადებულ ანგარიშში აღნიშნულია, რომ ერთწლიანი შეზღუდვა შეიძლება გამართლებული იყოს ადმინისტრაციული ხარჯების დაზოგვის კუთხით, მაგრამ ზღუდავს უკეთესად მომუშავე ფონდში გადასვლის შესაძლებლობას.

კერძო დაგროვებით საპენსიო სისტემაში მონაწილეთა დანაგროვის დანაკარგისგან დაცვის რამდენიმე მექანიზმი არსებობს:

ა) საგარანტიო ფონდი – განკუთვნილია იმ შემთხვევებისთვის, როდესაც აქტივების მმართველის მიერ კანონმდებლობის დარღვევის და გადახდისუუნარობის შედეგად სქემის მონაწილეებს მიადგებათ ზიანი. კომპანიები იხდიან მათ განკარგულებაში მყოფი საპენსიო ფონდების აქტივების 0.01%-ს საგარანტიო ფონდში. საგარანტიო ფონდის საქმიანობა რეგულირდება `საგარანტიო ფონდის აქტით~, რომელიც მიღებულ იქნა 2002 წელს;

ბ) აქტივების მმართველის სავალდებულო მონაწილეობა მის მიერ შექმნილ სავალდებულო დაგროვებით საპენსიო ფონდში (საკითხი რეგულირდება საინვესტიციო ფონდების აქტით, რომელიც მიღებულ იქნა 2004 წელს) - აქტივების მმართველის სახსრების ინვესტირება მოხდება სქემის მონაწილეთა სახსრებთან ერთად, რაც გაზრდის კომპანიის პასუხისმგებლობის ხარისხს, რადგან ფონდის მომგებიანობა კომპანიის შემოსავლებზეც აისახება. აქტივების მმართველი თავდაპირველად, უნდა ფლობდეს ფონდის წილის მინიმუმ 1%-ს, ხოლო ფონდის შექმნიდან 3 წლის თავზე, მინიმუმ – 2%-ს.

გ) სახელმწიფოს მიერ აქტივების მმართველ კომპანიებზე ზედამხედველობა - კერძო დაგროვებითი საპენსიო სისტემის ფუნქციონირებას ზედამხედველობას უწევს და საპენსიო ფონდების ლიცენზირებას ახორციელებს ფინანსური ზედამხედველობის

სააგენტო, რომელიც არის დამოუკიდებელი საჯარო დაწესებულება. სააგენტო ასევე ახორციელებს ბანკების, სადაზღვევო და საინვესტიციო კომპანიების საქმიანობის ზედამხედველობას.

ჩილესგან განსხვავებით, ესტონეთში არ არის დაწესებული მინიმალური საინვესტიციო მოგების მოთხოვნა. თუმცა ამის სანაცვლოდ ნაკლებად მომგებიანი ფონდიდან უფრო მეტად მომგებიან ფონდში გადასვლის საკმაოდ ლიბერალური წესები არსებობს.

პენსიები პირველი და მეორე სვეტიდან იბეგრება ჩვეულებრივად, საშემოსავლო გადასახადით, რომლის გადახდა მოხდება იმ თანხიდან, რომელიც გადააჭარბებს დადგენილ ზღვარს. საშემოსავლო გადასახადი შეადგენს 20%-ს.

"დაგროვებითი პენსიების აქტის" მიხედვით, საპენსიო ასაკის მიღწევისას, ხორციელდება პენსიის გაცემა პერიოდულად. იმ შემთხვევაში, თუ მონაწილემ ვერ შეძლო კანონმდებლობით დადგენილ ოდენობაზე მეტი თანხის დაგროვება, მას აქვს უფლება ერთიანად გამოიტანოს მთელი თანხა. კანონმდებლობით ასევე დაწესებულია დანაგროვის ზედა ზღვარი, რომლის გადაცილებისას, პირს ასევე ეძლევა აღნიშნული უფლება, იმ ოდენობის თანხაზე, რამდენითაც გადააცილა ამ ზღვარს.

პირველ წლებში, მეორე სვეტის საპენსიო სისტემაში ჩართულთა რაოდენობამ გადააჭარბა არსებულ პროგნოზებს. მეორე სვეტის ამოქმედებიდან 1 თვის შემდეგ, მასში ჩაერთო 37 000 ადამიანი. 2002 წლის ბოლოსთვის სისტემაში გაწევრიანებულთა რაოდენობა შეადგენდა 207 000 ადამიანს, რაც სისტემაში ჩართვის უფლების მქონე პირთა (18-დან 60 წლის ასაკის მოსახლეობა) მეოთხედი იყო. სისტემის ამოქმედებიდან ორი წლის თავზე მონაწილეთა რაოდენობამ გადააჭარბა 18-60 წლის ასაკის პირთა 50%-ს, ხოლო 2005 წლის ბოლოსთვის – 60%-ს (478 000 ადამიანი). 2012 წელს ჩართულობამ 630 ათასს მიაღწია. 2010 წლიდან, მონაწილეთა ზრდის ტემპები შენელდა, რადგან ამ დროიდან მოყოლებული, მხოლოდ ის პირები ერთვებიან მასში,

ვისთვისაც ეს სავალდებულოა. 2016 წლისთვის მონაწილეთა რაოდენობა შეადგენს 685 000 ადამიანს, რაც 18-60 წლის ასაკის პირთა დაახლოებით 90%-ს შეადგენს.

2002 წელს, რეფორმამდე ცოტა ხნით ადრე ჩატარდა საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვა, რომლის თანახმად, რესპონდენტთა 6% აპირებდა სისტემაში ჩართვას 2002 წელს, 20% აპირებდა ჩართვას მომავალში, 33%-ს არ ჰქონდა მიღებული გადაწყვეტილება, ხოლო 41% არ აპირებდა სისტემაში ჩართვას.

მოვლენების განვითარებამ დაგვანახა, რომ ხელისუფლებისა და კერძო საპენსიო ფონდების მიერ ჩატარებული სარეკლამო-საინფორმაციო კამპანია ეფექტიანი გამოდგა პირველ რიგში იმ ადამიანების დარწმუნებაში, რომლებსაც არ ჰქონდათ გადაწყვეტილება მიღებული. ასევე არანაკლები მნიშვნელობა ჰქონდა ადამიანებს შორის პირად კომუნიკაციებს. სისტემაში ჩართვის პროცესი იქცა სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ფენომენად, რამაც ზვავის ეფექტი გამოიწვია: როდესაც მონაწილეთა კრიტიკული მასა შეგროვდა, სხვებიც ჩაერთნენ სისტემაში მათი მეგობრებისა და ოჯახის წევრების მსგავსად.

იმის გამო, რომ მოსახლეობის ასაკოვან ნაწილს მცირე დრო მიეცა სისტემაში ჩასართავად, ისინი იძულებულნი იყვნენ გადაწყვეტილება მიეღოთ ინფორმაციის ნაკლებობის პირობებში, ამიტომაც მათი ჩართულობის ხარისხი მცირე აღმოჩნდა. შედარებით ახალგაზრდა ადამიანებს ჰქონდათ საკმარისი დრო, რათა დაჰკვირვებოდნენ სისტემის ფუნქციონირებას და მიეღოთ უფრო ინფორმირებული გადაწყვეტილება. ამიტომაც 42-46 წლის ადამიანებში ჩართულობის ხარისხმა მკვეთრად მოიმატა, უფრო ასაკოვან ადამიანებთან შედარებით.

ესტონეთის ხელისუფლებას გააზრებული აქვს მოსახლეობის ფინანსური განათლების ხარისხის გაზრდის საჭიროება. 2002 წლიდან სკოლებში ისწავლება ეკონომიკა, მათ შორის ფინანსური საკითხები. შესაბამის საჯარო დაწესებულებებს საკუთარ ვებ-გვერდებზე განთავსებული აქვთ მარტივად გასაგები ინფორმაცია საპენსიო სისტემის შესახებ.

კერძო დაგროვებითი საპენსიო სისტემის შესახებ დეტალური ინფორმაცია ხელმისაწვდომია ესტონეთის ცენტრალური დეპოზიტარის მიერ შექმნილ ვებ-საიტზე, სადაც მოცემულია ინფორმაცია აქტივების მმართველი კომპანიების, საპენსიო ფონდების სახეობების, ფონდების პორტფოლიოების, ადმინისტრაციული მოსაკრებლების, ასევე ფუნქციონირების მანძილზე ფონდების მომგებიანობის შესახებ, რაც საშუალებას იძლევა მოხდეს სხვადასხვა ფონდის საქმიანობის ხარისხის შედარება. ვებ-საიტი ასევე უზრუნველყოფს საკუთარ საპენსიო ანგარიშზე მყისიერ ხელმისაწვდომობას, რითაც მონაწილეს აქვს შესაძლებლობა ნახოს, თუ რა ოდენობის თანხაა დაგროვებული მის ანგარიშზე.

OECD-ის პროგნოზით, ესტონეთში ივარაუდება სახელმწიფო პენსიაზე გაწეული ხარჯების შემცირება მშპ-ის 6,7%-დან 2004 წელს, 4,2%-მდე 2050 წლისთვის, სავალდებულო კერძო დაგროვებითი საპენსიო სისტემის დანერგვის გამო. ხოლო მთლიანი საპენსიო დანახარჯი (სახელმწიფო და კერძო) მცირედით შემცირდება: 6,7%-დან (2004) 6,6%-მდე 2050 წლისთვის.

III სვეტს წარმოადგენს ნებაყოფლობითი დამატებითი დაგროვებითი სქემა. იგი ეფუძნება ცალკეული პირების ნებაყოფლობით საპენსიო შენატანებს და მიზნად ისახავს პირის პენსიაზე გასვლამდე არსებული ცხოვრების სტანდარტის შენარჩუნებას. ნებაყოფლობითი დაგროვების წახალისების მიზნით, მესამე სვეტიდან გაცემულ პენსიებზე მოქმედებს საგადასახადო შეღავათი: ერთჯერადად გატანილი პენსიები იბეგრება 10%-ით, ხოლო DB საპენსიო სქემის ფარგლებში მთელი ცხოვრების განმავლობაში გასაცემი პენსიები გათავისუფლებულია გადასახადისგან. საგადასახადო შეღავათი მოქმედებს ასევე საპენსიო შენატანებზეც. საპენსიო ასაკი 55 წელია.

როგორც ანგარიშშია ნათქვამი, "ესტონეთმა შეძლო მზარდი საპენსიო ფონდების ბაზრის შექმნა მცირე მოცულობის ეკონომიკის პირობებში. მომავალში მოსალოდნელია, რომ საპენსიო ფონდებმა შეადგინონ ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად

მზარდი სეგმენტი საფინანსო სექტორში... კერძო საპენსიო აქტივების სწრაფმა ზრდამ შექმნა საფუძველი კონკურენტული აქტივების მართვის სექტორის ჩამოყალიბებისთვის".

რუმინეთის საპენსიო სისტემა 2008 წლის რეფორმის შემდეგ სამსვეტიანია:

პირველი სვეტი წარმოადგენს სახელმწიფო პენსიას, რომელიც გადანაწილებით სისტემას ემყარება. პენსიის ოდენობა დამოკიდებულია მუშაობის მანძილზე გადახდილი სოციალური შენატანების მოცულობაზე. სოციალური შენატანების ოდენობა დამოკიდებულია სამუშაო პირობებზე. ნორმალური პირობების შემთხვევაში შენატანი შეადგენს ხელფასის 31,3%-ს, საშიშპირობებიანი სამუშაოს დროს 41,3%-ს, აქედან 10,5%-ს იხდის დასაქმებული, დანარჩენს დამსაქმებელი. სახელმწიფო პენსიის მიღების უფლება აქვს ადამიანს, რომელიც მინიმუმ 15 წლის განმავლობაში ახორციელებდა სოციალურ შენატანებს. სრული ოდენობით პენსიის მისაღებად საჭიროა 28 წლისა და 6 თვის სამუშაო სტაჟი ქალისთვის და 33 წლისა და 6 თვის სტაჟი კაცისთვის (2012წ.). ეს მაჩვენებელი თანდათან გაიზრდება 35 წლამდე. 2009 წლიდან, შემოღებულ იქნა მინიმალური გარანტირებული პენსია და თუ ადამიანს პენსია მინიმალურ ოდენობაზე ნაკლები აქვს, განსხვავება იფარება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან. პენსიის ინდექსაცია ხდება სამომხმარებლო ფასების ზრდის 100%-ის და საშუალო ხელფასის ზრდის 50%-ის შესაბამისად, 2030 წლიდან ინდექსაცია მოხდება მხოლოდ ფასების ზრდის მიხედვით.

მეორე სვეტი წარმოადგენს სავალდებულო, კერძო დაგროვებით საპენსიო სისტემას, რომელიც პენსიონერისთვის დამატებითი შემოსავლის წყაროა. მეორე სვეტმა ფუნქციონირება დაიწყო 2008 წლის 1 იანვრიდან. თავდაპირველად, კერძო საპენსიო ფონდებში მიემართებოდა სოციალური შენატანების 2%, ეს მაჩვენებელი თანდათანობით იზრდება და 2016 წლის ბოლოს მიაღწევს 6%-ს. პენსიის რაოდენობა დამოკიდებულია ადამიანის მიერ კარიერის მანძილზე ფონდში მის სახელზე გახსნილ საპენსიო ანგარიშზე დაგროვებული თანხების მოცულობაზე და მათი ინვესტირების

შედეგად მიღებულ დივიდენდებზე (DC სქემა). ფონდების საქმიანობა რეგულირდება სახელმწიფოს მიერ, რომელსაც დაწესებული აქვს საინვესტიციო ლიმიტები: ფონდის აქტივების არაუმეტეს 70%-ის ინვესტირება შეიძლება მოხდეს სახელმწიფო ფასიან ქაღალდებში; აქტივების არაუმეტეს 50%-ის ინვესრიტება დაშვებულია აქციებში

ახალ საპენსიო სისტემაში გაწევრიანება სავალდებულო გახდა მხოლოდ 35 წლამდე ასაკის მოსახლეობისთვის, რომლებსაც ახალი სისტემის შემოღების მომენტიდან, პენსიაზე გასვლის უფლების დადგომის დრომდე ექნებათ საშუალება დააგროვონ საკმარისი რაოდენობის თანხა, რომ შესაძლებლობა ჰქონდეთ უზრუნველყონ ღირსეული სიბერე საკუთარი თავისთვის. 35-დან 45 წლამდე მოსახლეობისთვის შედარებით რთული იქნებოდა პენსიაზე გასვლის შემდეგ საარსებოდ საკმარისი რაოდენობის თანხის დაგროვება, ამიტომ მათ საშუალება მიეცათ თავად გაეკეთებინათ ძველ და ახალ საპენსიო სისტემას შორის არჩევანი. 45 წელს ზემოთ მოსახლეობა კი ძველ სისტემაში დარჩა, თუმცა მათ უფლება მიეცათ ნებაყოფლობით ინდივიდუალურ დაგროვებით საპენსიო სქემებში მიეღოთ მონაწილეობა. სისტემაში ჩართვის შემთხვევაში ადამიანს არა აქვს გამოსვლის უფლება საპენსიო ასაკის მიღწევამდე. თუმცა სისტემის მონაწილეებს აქვთ საპენსიო ფონდის შეცვლის უფლება, თუ ერთი თვით ადრე აცნობებენ ამის შესახებ იმ ფონდს რომლიდანაც სურთ გამოსვლა საპენსიო შენატანები და საინვესტიციო მოგება გათავისუფლებულია გადასახადისგან, მაგრამ პენსიები ექვემდებარება დაბეგვრას.

მესამე სვეტი - ნებაყოფლობითი ინდივიდუალური დაგროვებითი საპენსიო სქემა, ისევე როგორც მეორე სვეტი, ეფუძნება განსაზღვრული შენატანების პრინციპს (DC სქემა). მესამე სვეტი შემოღებულ იქნა 2007 წელს და 2012 წლისთვის აერთიანებდა 260 ათას ადამიანს, რაც დასაქმებულთა მცირე ნაწილს შეადგენს. შენატანები არ უნდა აღემატებოდეს დასაქმებულის შემოსავლის 15%-ს. შენატანები, რომლებიც არ აღემატება ქვეყანაში არსებული საშუალო ხელფასის ნახევარს გათავისუფლებულია გადასახადისგან.

ჩილეს საპენსიო სისტემა: 1980 წელს ჩილემ პირველმა შემოიღო სავალდებულო კერძო დაგროვებითი საპენსიო სისტემა, სადაც მოსახლეობის საპენსიო შენატანები იმართება კერძო საპენსიო ფონდების (კერძო ფონდების ადმინისტრატორები) მიერ. ამ სისტემაში გაწევრიანება სავალდებულოა. დამსაქმებლები საკუთარი სურვილისამებრ ირჩევენ საპენსიო ფონდს, რომელთა საქმიანობა მკაცრადაა რეგულირებული სახელმწიფოს მიერ, მონაწილეთა უფლებების დაცვის მიზნით. პენსიების რაოდენობა მთლიანად არის დამოკიდებული ადამიანის მიერ, მუშაობის მთელი პერიოდის განმავლობაში, საპენსიო ფონდში შეტანილი თანხების ოდენობაზე და საინვესტიციო მოგებაზე (DC პრინციპი).

სახელმწიფო ახორციელებს მხოლოდ ღარიბი პენსიონერების სოციალურ უზრუნველყოფას და სთავაზობს სახელმწიფო პენსიებს მხოლოდ იმათ, ვინც ვერ შეძლო საპენსიო ფონდებში დადგენილი მინიმალური თანხის დაგროვება და მინიმუმ 20 წლის განმავლობაში ცხოვრობდნენ ქვეყანაში.

აღნიშნულმა საპენსიო სისტემამ ჩაანაცვლა მანამდე არსებული სახელმწიფო გადანაწილებითი საპენსიო სისტემა (“pay as you go”). ჩანაცვლების მიზეზი იყო სახელმწიფო საპენსიო ფონდების არაეფექტიანი მენეჯმენტი, სოციალურ-ეკონომიკურ სფეროში სახელმწიფოს როლის შემცირების სურვილი და აგრეთვე, ქვეყნის დემოგრაფიული მდგომარეობა, რაც გამოიხატება მოსახლეობაში ხანდაზმულთა ხვედრითი წილის ზრდაში. სავალდებულო დაგროვებითი საპენსიო სისტემა მოითხოვს დასაქმებულისგან მისი ხელფასის 10%-ის გადარიცხვას კერძო ფონდში. დადგენილია შენატანების მაქსიმალური ზღვარი: თვიური ხელფასის იმ ნაწილიდან, რომელიც აღემატება კანონმდებლობით განსაზღვრულ თანხას (მინიმალური ხელფასის 790% 2014 წელს შენატანები არ განხორციელდება. დამსაქმებელი არ არის ვალდებული განახორციელოს შენატანი დასაქმებულის სასარგებლოდ.

საპენსიო ასაკი არის 65 წელი კაცისთვის და 60 წელი ქალისთვის.

2008 წელს შემოღებულ იქნა ნებაყოფლობითი პროფესიული საპენსიო სქემა, რომელიც წარმოადგენს ხელშეკრულებას დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის, რომლითაც დამსაქმებელი ახორციელებს საკუთარი მუშაკების საპენსიო უზრუნველყოფას. ფონდის ადმინისტრატორები ახდენენ საპენსიო აქტივების მართვას, ინდივიდუალურ ანგარიშზე დაგროვებული თანხის აღრიცხვას და პენსიების გაცემას.

2002 წელს მიღებული კანონის მიხედვით, თითოეული ადმინისტრატორი ვალდებულია შესთავაზოს მონაწილეს რამდენიმე ტიპის ფონდი, რომლებსაც შესაბამისად ეწოდებათ A,B,C,D,E. ეს ფონდები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან რისკის მიხედვით და თანხების პროპორციით, რომელთა განთავსებაც შესაძლებელია ფასიან ქაღალდებში (აქციები) და ნაკლებად სარისკო ფიქსირებული შემოსავლების მქონე ინსტრუმენტებში (საბანკო დეპოზიტი, სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდები). მონაწილეებს აქვთ ამ ფონდებიდან ნებისმიერის არჩევის თავისუფლება. გამონაკლისს წარმოადგენენ პირები, რომლებსაც 10 და ნაკლები წელი დარჩათ პენსიამდე, მათ აქვთ მხოლოდ ნაკლებად სარისკო ფონდების (C,D,E) არჩევის უფლება. ამ რეგულაციის მიზანია დაიცვას ასაკოვანი მომუშავეები დანაკარგებისგან, რომელთა ანაზღაურებაც რთული იქნება პენსიაზე გასვლამდე მცირე დროის გამო. ვინც არ აირჩევს ფონდის ტიპს, ავტომატურად ჩაერთვება მისი ასაკის მიხედვით შესაბამის ფონდში და რაც უფრო ასაკოვანია მონაწილე, მით უფრო ნაკლებად სარისკო ფონდში მოხდება მისი გადანაწილება. დასაქმებულებს თავისუფლად შეუძლიათ ერთი ფონდიდან მეორეში გადასვლა. არსებობს შეზღუდვა ფონდის აქტივების უცხოეთში ინვესტირებასთან დაკავშირებით და შეადგენს არაუმეტეს 80%-ისა.

ფონდები უნდა აკმაყოფილებდნენ მომგებიანობის კრიტერიუმებს. კანონით დაწესებულია მინიმალური საინვესტიციო მოგების მოთხოვნა, რომელიც ეფუძნება ყველა ფონდის საშუალო მომგებიანობის მაჩვენებელს. იმ შემთხვევაში, თუ ფონდი ვერ დააკმაყოფილებს აღნიშნულ მოთხოვნებს, მოხდება მისი ლიკვიდაცია და

აქტივები სხვა ფონდში იქნება გადატანილი, ამ შემთხვევაში სახელმწიფო დაფარავს მონაწილეთა დანაკარგებს. ფონდების აქტივები განცალკევებულია იმ კერძო ფირმების აქტივებისგან, რომლებიც ქმნიან და მართავენ აღნიშნულ ფონდებს, ამიტომ ამ ფირმების გაკოტრების შემთხვევაში ფონდის თანხები ხელუხლებელი დარჩება და არ მოხმარდება კრედიტორების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

2008 წელს განხორციელებული საპენსიო რეფორმის შედეგად, მოხდა თვითდასაქმებულთა ჩართვა სავალდებულო კერძო დაგროვებით საპენსიო სისტემაში, მანამდე მათი მონაწილეობა ნებაყოფლობითი იყო. ეს ცვლილება მიზნად ისახავს გაზარდოს მოსახლეობის ჩართულობა ახალ საპენსიო სისტემაში. 2007 წლის მონაცემებით, დაგროვებით სისტემაში ჩართული იყო სამუშაო ძალის 61%, რისი მთავარი მიზეზი გახლდათ ამ სისტემაში თვითდასაქმებულთა მონაწილეობის ნებაყოფლობითობა და არაფორმალურ სექტორში დასაქმებულთა დიდი რაოდენობა. 2013 წლისთვის ჩართულობა გაიზარდა 79%-მდე.

საპენსიო რეფორმის პირველ წლებში ინვესტირება შესაძლებელი იყო მხოლოდ ქვეყნის შიგნით არსებულ კაპიტალში და უმეტესწილად სახელმწიფო ფასიან ქაღალდებში. მას შემდეგ რაც სისტემა განვითარდა და ფონდების მოცულობა და მათდამი ნდობა გაიზარდა, მთავრობამ მოახდინა ინვესტირების წესების ლიბერალიზაცია. შედეგად, თანდათან მცირდებოდა სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების წილი საინვესტიციო პორტფოლიოში და იზრდებოდა კერძო კომპანიების აქციების წილი, 1990-იანი წლებიდან უცხოურ ფასიან ქაღალდებში ინვესტირება ნებადართულ იქნა და 2014 წელს შეადგინა ინვესტიციების საერთო მოცულობის 44%.

ჩილეში საპენსიო ფონდებში განთავსებული თანხების ოდენობა 2007 წელთან შედარებით გაიზარდა 50%-ით და 2014 წლის მონაცემებით შეადგენს მშპ-ის 68,3%-ს, რაც ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია OECD ქვეყნებს შორის და მნიშვნელოვანი საინვესტიციო რესურსია ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისთვის.

მოგვიანებით, ლათინური ამერიკის ბევრმა სხვა ქვეყანამაც შემოიღო `ჩილეს მოდელი~. ესენია: კოლუმბია (1993), პერუ (1993), არგენტინა (1994), კოსტა რიკა (1995), ურუგვაი (1996), ბოლივია (1997), მექსიკა (1997), სალვადორი (1998), დომინიკის რესპუბლიკა (2003), პანამა (2008).

საფრანგეთის საპენსიო სისტემა: საფრანგეთში საპენსიო უზრუნველყოფა თითქმის მთლიანად გადანაწილებითი სისტემის ფარგლებში ხორციელდება, რომელიც ორი საფეხურისგან შედგება. ესაა, სახელმწიფო საპენსიო სქემა და სავალდებულო პროფესიული საპენსიო სქემა.

სახელმწიფო პენსიები ფინანსდება სოციალური უსაფრთხოების შენატანებიდან, რომლებსაც იხდის, როგორც დამსაქმებელი, ისე დასაქმებული. აღნიშნული თანხები ხმარდება დღევანდელი პენსიონერების სოციალურ უზრუნველყოფას. საპენსიო ასაკი 2010 წელს შეადგენდა 60 წელს. 2017 წლისთვის საპენსიო ასაკი გაიზრდება 62 წლამდე. სახელმწიფო პენსია დამოკიდებულია დასაქმებულის საშუალო წლიურ შემოსავალზე, მხედველობაში მიიღება 25 ყველაზე შემოსავლიანი წელი პირის კარიერაში. სრული მოცულობის პენსიას მიიღებს პირი, რომელიც ახორციელებდა სოციალური უსაფრთხოების შენატანებს 41,5 წლის განმავლობაში, 2010 წლიდან ეს მაჩვენებელი თანდათანობით 43 წლამდე გაიზრდება. სრული მოცულობის სახელმწიფო პენსიის ჩანაცვლების კოეფიციენტი შეადგენს 50%-ს, ხოლო ყველაზე ღარიბი მოსახლეობისთვის ვინც მინიმალურ ხელფასზე მუშაობდა ცხოვრების მანძილზე - 85%-ს. თუ სოციალური უსაფრთხოების შენატანებს დადგენილზე ნაკლები დროის განმავლობაში ახორციელებდა პირი, მაშინ პენსიის ოდენობა კლებულობს, ყოველ გამოტოვებულ კვარტალზე 1,25%-ით. ამასთან, ვინც აღნიშნული სისტემით ვერ აგროვებს არსებობისთვის აუცილებელ თანხებს, მათთვის გათვალისწინებულია მინიმალური სოციალური დახმარების პროგრამა.

სახელმწიფო პენსიების გარდა, არსებობს სავალდებულო პროფესიული საპენსიო სქემები. აღნიშნული სქემები გადანაწილებით პრინციპს ეფუძნებიან.

არსებობს ორი ტიპის სქემა: ARRCO (დასაქმებულთათვის დამატებითი საპენსიო სქემების ასოციაცია) - მოიცავს დასაქმებულთა ყველა კატეგორიას, AGIRC (მენეჯერული პერსონალისთვის დამატებითი საპენსიო სქემების ასოციაცია) - განკუთვნილია მხოლოდ მენეჯერული პერსონალისთვის. აღნიშნული ინსტიტუტები წარმოადგენენ კერძო, არაკომერციულ ორგანიზაციებს და იმართებიან სოციალური პარტნიორების მიერ. მათი საქმიანობა დაფუძნებულია არა მოგების მიღებაზე, არამედ მონაწილეთა სიბერის უზრუნველყოფაზე. სქემები ფინანსდება როგორც დასაქმებულის, ისე დამსაქმებლის მიერ. პენსიის რაოდენობა დამოკიდებულია მთელი კარიერის მანძილზე (და არა 25 ყველაზე შემოსავლიანი წლის მანძილზე, როგორც სახელმწიფო პენსიის შემთხვევაში) განხორციელებული შენატანების რაოდენობაზე.

გარდა ამისა არსებობს ნებაყოფლობითი პროფესიული საპენსიო სქემები, სადაც დასაქმებულს შეუძლია გადარიცხოს ხელფასის არაუმეტეს 25%-სა. დამსაქმებელსაც შეუძლია განახორციელოს შენატანები, რომლებისთვისაც დაწესებულია მაქსიმალური ზღვარი, მინიმუმი კი არ არის განსაზღვრული. ნებაყოფლობითი პროფესიული საპენსიო სისტემა მხოლოდ დასაქმებულთა 2,4%-ს აერთიანებს.

ინდივიდუალური, ნებაყოფლობითი საპენსიო სქემები, საფრანგეთში სუსტადაა განვითარებული. აღნიშნული სქემები 2004 წელს იქნა შემოღებული და დაგროვებით პრინციპზეა დაფუძნებული. რაც უფრო ახლოსაა პიროვნება პენსიამდე, მით უფრო უსაფრთხო უნდა იყოს მის ანგარიშზე განთავსებული თანხების ინვესტირება, რათა მან არ განიცადოს მნიშვნელოვანი დანაკარგები პენსიაზე გასვლის წინ, რომლის ანაზღაურების დროც უკვე აღარ იქნება. ნებაყოფლობითი კერძო საპენსიო სქემების შექმნა შეუძლიათ საფინანსო ინსტიტუტებს და ბანკებს.

ნიდერლანდების საპენსიო სისტემა სამ სვეტიანია:

პირველი სვეტი წარმოადგენს სახელმწიფო პენსიას, რომლის გაცემა ხდება სოციალური უსაფრთხოების გადასახადებიდან, გადანაწილებითი (PAYGO)

პრინციპის საფუძველზე. საპენსიო ასაკია 65 წელი, რომელიც გაიზრდება 67 წლამდე 2021 წლისთვის. სახელმწიფო პენსიის ოდენობა დამოკიდებულია სამუშაო სტაჟზე. სრული მოცულობით პენსიას მიიღებს ქვეყნის მცხოვრები, რომელიც 50 წლის განმავლობაში მუშაობდა ქვეყანაში. მუშაობის თითოეული წელიწადი შეადგენს დადგენილი პენსიის 2%-ს. იმ პირებს, რომლებიც 50 წელიწადზე ნაკლები ხნით იყვნენ დაზღვეულნი, სრული მოცულობით პენსიის მიღების უფლება უმცირდებათ ამავე პროპორციით. ესტონეთისგან განსხვავებით, პენსიის მოცულობა არაა დამოკიდებული მუშაობის მანძილზე გადახდილი სოციალური გადასახადების რაოდენობაზე. ისინი, ვინც ვერ იღებენ მინიმალურ სახელმწიფო პენსიას (1100 ევრო თვეში - 2014წ.), უფლება აქვთ მიიღონ დამატებითი სოციალური დახმარება, რათა მათი შემოსავალი მიუახლოვდეს მინიმალურ სახელმწიფო პენსიას.

მეორე სვეტი შედგება პროფესიული (occupational) საპენსიო სქემებისგან და განკუთვნილია სიბერეში დამატებითი შემოსავლის უზრუნველსაყოფად. ნიდერლანდებში, დასაქმებულთა სასარგებლოდ დამსაქმებლების მიერ საპენსიო სქემების შექმნის დიდი ტრადიცია არსებობს. მეორე სვეტში გაერთიანებულია ქვეყნის მომუშავე მოსახლეობის 90%-ზე მეტი. მასში მონაწილეობა მხოლოდ მაშინ შეიძლება გახდეს სავალდებულო, თუ კონკრეტულ ეკონომიკურ სექტორში დასაქმებულთა 60% მოითხოვს ამას. დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის გაფორმებული ხელშეკრულების მიხედვით, მომუშავის ხელფასის ნაწილი განთავსდება კომპანიის, ან მთლიანი მრეწველობის დარგის საპენსიო ფონდში, საიდანაც ხდება მათი გამოყენება საინვესტიციო რესურსის სახით. ფონდებში განთავსებული თანხები არ წარმოადგენს კომპანიების კაპიტალის შემადგენელ ნაწილს და მათი გაკოტრების შემთხვევაში კრედიტორები ამ თანხებიდან არ დაკმაყოფილდებიან. შენატანები ფინანსდება როგორც დასაქმებულის, ისე უმეტესწილად დამსაქმებლის მიერ. დასაქმებულთა 94% CB სქემებშია ჩართული, ხოლო დანარჩენი DC სქემებში. პენსიის ოდენობა დამოკიდებულია კარიერის მანძილზე მიღებულ საშუალო ხელფასზე.

გარდა სახელმწიფო და პროფესიული საპენსიო სქემებისა, ქვეყანაში ასევე არსებობს კერძო დაგროვებითი საპენსიო სისტემა, რომელსაც ნებაყოფლობითი ხასიათი აქვს ნებისმიერი ფიზიკური პირისთვის. მასში გაერთიანებულთა დიდ ნაწილს თვითდასაქმებულები წარმოადგენენ, რადგან ისინი არ არიან ჩართულნი პროფესიულ საპენსიო სქემებში.

აშშ-ის საპენსიო სისტემა სამი სვეტისგან შედგება:

I სვეტი – ***სახელმწიფო საპენსიო სისტემა*** ფინანსდება სოციალური უსაფრთხოების შენატანებიდან, რომელსაც თანაბრად იხდის დასაქმებული (6,2%) და დამსაქმებელი (6,2%). თვითდასაქმებული იხდის შემოსავლის 12,4%-ს. შენატანების გადახდა ხდება მხოლოდ 118 000 აშშ დოლარამდე წლიური ხელფასიდან, ეს თანხა იცვლება ინფლაციასთან ერთად. შენატანები არ იბეგრება, თუმცა გასაცემელი იბეგრება თუ პენსიონერის შემოსავალი დადგენილ ზღვარს გადააჭარბებს. საპენსიო ასაკი არის 66 წელი (2012 წელს), რომელიც 2022 წლისთვის გაიზრდება 67 წლამდე.

სახელმწიფო საპენსიო სისტემა ორი ნაწილისგან შედგება:

1). შემოსავლებზე დამოკიდებული პენსია: პენსიის გაანგარიშების ფორმულა პროგრესულია. ჩანაცვლების კოეფიციენტი საშუალოდ შეადგენს 45%-ს. მოსახლეობის ყველაზე ღარიბი ნაწილისთვის ჩანაცვლების კოეფიციენტი შეადგენს 54%-ს, ყველაზე შემოსავლიანი ნაწილისთვის - 39%. ეს მაჩვენებლები ერთ-ერთი ყველაზე დაბალია OECD ქვეყნებს შორის. პენსიის ოდენობა დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენი იყო პირის ხელფასი მისთვის ყველაზე შემოსავლიანი 35 წლის განმავლობაში;

2). მიზნობრივი პენსია: 65 წლის და უფროსი ასაკის პირს ან წყვილს, რომელთა შემოსავალი არ აღემატება დადგენილ ზღვარს, უფლება აქვთ მიიღონ 8 376 აშშ დოლარამდე (12 576 აშშ დოლარამდე – წყვილის შემთხვევაში) პენსია წელიწადში (2012 წლის მიხედვით). ეს თანხა შეადგენს საშუალო ხელფასის 17%-ს, რაც მნიშვნელოვნად ჩამოუვარდება OECD ქვეყნების ანალოგიურ მაჩვენებელს (22%).

შესაძლებელია პენსიაზე დროზე ადრე, 62 წლის ასაკიდან გასვლა. ამ შემთხვევაში პენსია მცირდება პენსიაზე ყოფნის თითოეული წლისთვის 6,67%-ით. დაშვებულია პენსიაზე გასვლის გადავადება 70 წლის ასაკამდე, რა დროსაც პენსია იზრდება თითოეული გადავადებული წლისთვის 8%-ით.

II სვეტი – ნებაყოფლობითი პროფესიული დაგროვებითი საპენსიო სისტემა: კერძო დაგროვებითი პენსია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს აშშ-ის მოსახლეობის საპენსიო უზრუნველყოფაში. ქვეყანას აქვს ერთ-ერთი ყველაზე მდიდარი ტრადიცია სახელმწიფო პენსიის შევსებისა ნებაყოფლობითი კერძო დაგროვებითი პენსიებით. ამის შედეგად საშუალო შემოსავლის მქონე პირის პენსიის ჩანაცვლების კოეფიციენტი შეიძლება გაიზარდოს 45%-დან 82%-მდე (რაც OECD ქვეყნებს შორის მე-10 მაჩვენებელია), თუ იგი ხელფასის სულ მცირე 9%-ს გადარიცხავს ყოველწლიურად, 30-40 წლის განმავლობაში.

მიუხედავად საპენსიო დანაზოგების განხორციელების მდიდარი ტრადიციებისა, შრომისუნარიანი ასაკის მოსახლეობის მხოლოდ 47% არის ჩართული კერძო დაგროვებით საპენსიო სისტემაში: 42% გაწევრიანებულია პროფესიულ დაგროვებით საპენსიო სქემებში, ხოლო 22% ინდივიდუალურ/პერსონალურ დამატებით დაგროვებით საპენსიო სქემებში. მოსახლეობის გარკვეული ნაწილი ორივე სახის სქემის მონაწილეა.

მეორე სვეტის პენსიები ძირითადად ორი სახისაა:

1). სქემები, სადაც განსაზღვრულია შენატანების ოდენობა - DC სქემები;

2). სქემები, სადაც განსაზღვრულია გასაცემი პენსიის ოდენობა- DB სქემები.

არსებობს ფედერალური ან ადგილობრივი ხელისუფლებების მიერ დაფუძნებული საპენსიო სქემები საჯარო მოსამსახურეებისთვის, რომლებიც უმეტესად DB სქემებია.

ისტორიულად, კერძო სექტორში დასაქმებულები ძირითადად DB სქემებში იყვნენ გაწევრიანებულნი, მაგრამ ბოლო პერიოდში DC სქემები გახდა დომინანტი კერძო დაგროვებით საპენსიო სისტემაში. DC სქემებში გაწევრიანებულია სამუშაო ძალის 43%, ხოლო DB სქემებში – 20%. დასაქმებულთა ნაწილი ორივე სქემის.

DB სქემებში, როგორც წესი დასაქმებულები არ იხდიან შენატანებს. პენსია შეადგენს დასაქმებულის კარიერის მანძილზე საშუალო ხელფასის 1-1,5%-ს გამრავლებული სამუშაო სტაჟზე. შენატანები და საინვესტიციო მოგება არ იბეგრება. გადასახადების გადახდა ხდება საპენსიო დანაგროვიდან, პირის პენსიაზე გასვლის შემდეგ.

DC სქემებს შორის ყველაზე გავრცელებულია 401(K) სქემა, რომელიც შემოღებულ იქნა 1978 წელს მიღებული `შემოსავლების აქტით~. აღნიშნული სქემის ფარგლებში დასაქმებული რიცხავს საპენსიო ფონდში ხელფასის გარკვეულ ნაწილს, დამსაქმებელი არ არის ვალდებული, თუმცა შეუძლია გადარიცხოს თანხები ფონდში. კანონმდებლობით დაწესებულია შეზღუდვა შენატანების ოდენობაზე. დასაქმებულს არ შეუძლია გადარიცხოს 18 000 აშშ დოლარზე მეტი, 50 წლის და უფროსი ასაკის პირს კი, შეუძლია დამატებით შეიტანოს მაქსიმუმ 6 000 აშშ დოლარი. ასევე დაწესებულია შეზღუდვები დასაქმებულისა და დამსაქმებლის ერთობლივ შენატანებზე. შენატანები, ისევე როგორც საინვესტიციო მოგება, გათავისუფლებულია გადასახადისგან (გადასახადის გადახდა მოხდება ხელფასის დარჩენილი ნაწილიდან). საპენსიო დანაგროვი იბეგრება პირის პენსიაზე გასვლის შემდეგ. პენსიის გადახდა ხდება მას შემდეგ, რაც სქემის მონაწილე მიაღწევს 59 წლის და 6 თვის ასაკს, ან დაუდგინდება შესაძლებლობის შეზღუდვის სტატუსი. თუ მას მანამდე უნდა თანხის გატანა, მაშინ დამატებით მოუწევს გადასახადის გადახდა დანაგროვის 10%-ის ოდენობით. სქემის მონაწილეს შეუძლია გადადოს პენსიაზე გასვლა მაქსიმუმ 70 წლისა და 6 თვის ასაკამდე, მას შეუძლია უფრო გვიან გავიდეს პენსიაზე თუ კვლავ აგრძელებს მუშაობას

შესაბამის დამსაქმებელთან. ამ შეზღუდვის მიზეზი ისაა, რომ ზედმეტად დიდი ხანი არ მოხდეს საპენსიო ფონდში თანხების დაკავება გადასახადის გადახდის გარეშე.

2006 წლის საკანონმდებლო ცვლილებით, შემოღებულ იქნა 401(K) სქემის ახალი ნაირსახეობა, რომელსაც ეწოდა Roth 401(k) სქემა (ყოფილი სენატორის და შესაბამისი საკანონმდებლო ინიციატივის ავტორის, უილიამ როთის პატივსაცემად), აღნიშნული სქემა განსხვავდება ტრადიციული 401(K) სქემისგან საგადასახადო რეჟიმით: საპენსიო ფონდში შენატანები იბეგრება, მაგრამ საინვესტიციო მოგება და პენსია გათავისუფლებულია გადასახადისგან.

2006 წელს მიღებული "პენსიების დაცვის აქტით" დამსაქმებლებს მიეცათ უფლება ჩართონ დასაქმებულები ავტომატური ჩართვის სქემაში, რამაც უნდა გაზარდოს მონაწილეთა რაოდენობა კერძო დაგროვებით საპენსიო სისტემაში. დასაქმებულს დაუბრუნდება ფონდში შეტანილი თანხები ჯარიმის გადახდის გარეშე, თუ სისტემიდან გამოსვლას გადაწყვეტს ავტომატურად ჩართვიდან 90 დღის განმავლობაში. კანონმდებლობით ხდება საინვესტიციო პორტფოლიოს რეგულირება (მაგალითად, უფრო ნაკლებად სარისკო საინვესტიციო პორტფოლიოს არჩევა მონაწილისთვის საპენსიო ასაკთან მიახლოებისას – Life-cycle funds), რათა მინიმიზებული იქნეს დანაკარგები.

საკონსულტაციო ფირმა ტაუერს უოტსონის მონაცემებით, 2014 წელს, ამერიკული კომპანიების დაახლოებით 68%-მა შესთავაზა ავტომატური ჩართვის სქემა თავის დასაქმებულებს, ეს მაჩვენებელი გაზრდილია 2010 წელთან (57%) შედარებით. ეკონომიკური კვლევის ეროვნული ბიუროს მონაცემებით, აღნიშნულმა პრაქტიკამ გაზარდა კერძო დაგროვებით საპენსიო სქემების მონაწილეთა რაოდენობა.

პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ავტომატური ჩართვის სქემაში შენატანების განაკვეთი არაა საკმარისად მაღალი და ექსპერტების აზრით, შემდეგი ნაბიჯი იმისათვის რომ ამერიკელმა დასაქმებულმა შეძლოს ღირსეული სიბერისთვის საკმარისი თანხის დაგროვება, უნდა იყოს საპენსიო შენატანების ავტომატური გაზრდა

ყოველწლიურად. აღსანიშნავია, რომ 2014 წლისთვის ტაუერს უოტსონის კვლევის მიხედვით, ამერიკული კომპანიების 54%-ს შენატანების ავტომატური გაზრდა გათვალისწინებული ჰქონდა შესაბამის საპენსიო სქემაში.

III სვეტი - ინდივიდუალური დამატებითი დაგროვებითი საპენსიო სისტემა: დასაქმებულებს შეუძლიათ დამსაქმებლისგან დამოუკიდებლად (თუ მათ დამატებით სურთ მეტი თანხის დაგროვება სიბერისთვის), ჩაერთონ ინდივიდუალურ დამატებით დაგროვებით DC საპენსიო სქემებში, რომელთაგან ყველაზე გავრცელებულია IRA სქემა, რომელიც შემოღებულ იქნა 1974 წელს აშშ- ის კონგრესის მიერ ახალი კანონის მიღებით. აღნიშნული საპენსიო სქემის ფარგლებში განხორციელებული შენატანები და საინვესტიციო მოგება გათავისუფლებულია გადასახადისგან, ხოლო საპენსიო თანხები იბეგრება მათი გაცემის დღიდან. დასაქმებულისთვის დაწესებულია შენატანების მაქსიმალური ზღვარი, რომელიც შეადგენს 5 500 აშშ დოლარს წელიწადში, 50 წლის და უფროსი ასაკის პირებისთვის კი 6 500 აშშ დოლარს წელიწადში.

არსებობს მეორე სახის IRA სქემა - Roth IRA (შემოღებულ იქნა 1998 წლიდან), რომლის შემთხვევაშიც სქემის მონაწილე იგივე საგადასახადო რეჟიმით სარგებლობს, როგორითაც Roth IRA 401(K) სქემის მონაწილე: საპენსიო ფონდში შენატანები იბეგრება, მაგრამ საინვესტიციო მოგება და პენსია გათავისუფლებულია გადასახადისგან. Roth IRA-ში შენატანების განხორციელება შეუძლია პირს, თუ მისი შემოსავალი არ აღემატება 132 000 აშშ დოლარს და დაქორწინებულ წყვილს თუ მათი ერთობლივი შემოსავალი არ აღემატება 194 000 აშშ დოლარს.

ორივე სქემის ფარგლებში თანხის გამოტანის პირობები, ასევე საპენსიო ასაკი 401(k)-ის მსგავსია, თუმცა არსებობს განსხვავებაც, მაგალითად, IRA და Roth IRA სქემების ფარგლებში შესაძლებელია პენსიაზე გასვლამდე 10 000 აშშ დოლარამდე ოდენობის თანხის გამოტანა საპენსიო ანგარიშიდან პირველი საცხოვრებლის შესაძენად 10%-იანი დამატებითი გადასახადის გადახდის გარეშე.

2014 წელს, აშშ-ის პრეზიდენტის ბარაკ ობამას ბრძანებით, შეიქმნა ახალი ინდივიდუალური (არა-პროფესიული) სახელმწიფო დაგროვებითი საპენსიო სქემა, რომელსაც ეწოდა myRA ("my retirement account"), აღნიშნული სქემა არის Roth IRA -ის ნაირსახეობა. myRA სქემის მიზანია გაზარდოს შრომისუნარიანი მოსახლეობის ჩართულობა დაგროვებით საპენსიო სისტემაში. მთავარ სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენს შედარებით დაბალანაზღაურებადი სამუშაო ძალა.

არსებობს რამდენიმე განსხვავება myRA სქემასა და Roth IRA შორის:

1). myRA სქემა იმართება სახელმწიფოს, კერძოდ კი აშშ-ის სახაზინო დეპარტამენტის (იგივე ფინანსთა სამინისტრო) მიერ, მაშინ როცა Roth IRA სქემები იმართება და საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღება ხდება კერძო კომპანიების მიერ.

2). myRA სქემაში ჩართვა შედარებით იაფია, თავდაპირველი შენატანი მინიმუმ 25 აშშ დოლარია, მაშინ როცა Roth IRA სქემის ფარგლებში, საპენსიო ფონდების კერძო მმართველებმა შეიძლება თავდაპირველი შენატანის უფრო მაღალი ზღვარი დააწესონ.

3). myRA სქემაში გაწევრიანებული პირი არ იხდის ადმინისტრირების მოსაკრებელს. ადმინისტრირების ხარჯებს მთლიანად ფარავს სახელმწიფო.

4). myRA სქემის ფარგლებში დაგროვებული თანხების ინვესტირება ხდება აშშ-ის სახაზინო დეპარტამენტის მიერ გამოშვებულ ფასიან ქაღალდებში, რომლებიც გარანტირებულ საინვესტიციო მოგებას (ამჟამად 3,19%) იძლევიან, ხოლო Roth IRA სქემის ფარგლებში შესაძლებელია ინვესტირების განხორციელება უფრო მომგებიან, მაგრამ სარისკო ფინანსურ ინსტრუმენტებში, როგორებიცაა კერძო კომპანიების აქციები და ობლიგაციები.

myRA სქემაში შესაძლებელია მაქსიმუმ 15 000 აშშ დოლარის დაგროვება, ამის შემდეგ, ან myRA სქემაში 30 წლის განმავლობაში ყოფნის შემდეგ (მიუხედავად იმისა, თუ რა თანხას დააგროვებს პირი), დაგროვებული თანხები გადავა Roth IRA სქემაში.

საპენსიო სისტემის როგორც მეორე, ასევე მესამე სვეტის ფარგლებში განხორციელებული საპენსიო დანაგროვი, მისი მფლობელის გარდაცვალების შემთხვევაში გადაეცემა მის მემკვიდრეს.

იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანი ტოვებს სამსახურს, ან პენსიაზე გადის, შესაძლებელია საპენსიო დანაგროვის გადატანა Roth 401(k)-დან Roth IRA სქემაში, ისევე როგორც ტრადიციული 401(k)-დან ტრადიციულ IRA სქემაში.

ზ). Roth 401(k) და Roth IRA სქემების უპირატესობა დანარჩენ სქემებთან შედარებით მდგომარეობს იმაში, რომ საინვესტიციო შემოსავალი არ იბეგრება, ხოლო ტრადიციულ 401(k) და IRA სქემების შემთხვევაში საინვესტიციო შემოსავალი საპენსიო თანხების დაგროვების პერიოდში არ იბეგრება, მაგრამ პირის პენსიაზე გასვლის შემდეგ იბეგრება მთლიანად დანაგროვი, რომელიც შედგება თანხების ინვესტირების შედეგად მიღებული შემოსავლისგანაც.

<u>დიდი ბრიტანეთის საპენსიო სისტემა სამსვეტიანია:</u>

<u>I სვეტი - სახელმწიფო პენსია არის ორი ტიპის</u>

1) **საბაზისო სახელმწიფო პენსია:** სახელმწიფო პენსიის ოდენობა დამოკიდებულია სამუშაო სტაჟზე და შეადგენს მაქსიმუმ 155 გირვანქა სტერლინგს კვირაში.

2) **საპენსიო კრედიტი:** ღარიბი პენსიონერებისთვის ფულადი გასაცემელი, რომელსაც იმ შემთხვევაში იღებენ საპენსიო ასაკის მქონე პირები, თუ მათი შემოსავალი ნაკლებია 155,60 გირვანქა სტერლინგზე მარტოხელების შემთხვევაში და 237,55 გირვანქა სტერლინგზე წყვილის შემთხვევაში.

სახელმწიფო პენსიის დაფინანსების წყაროა სოციალური შენატანები სხვადასხვა ჯგუფებისგან, ესენია:

ა) დასაქმებული, რომლის შემოსავალია კვირაში 153-დან 805 გირვანქა სტერლინგამდე, იხდის ხელფასის 9,05%-ს, ვისაც უფრო მეტი შემოსავალი აქვს, დამატებით იხდის 1%-ს.

ბ) თვითდასაქმებული, რომლის შემოსავალი აჭარბებს 5 885 გირვანქა სტერლინგს წელიწადში, იხდის 2,75 გირვანქა სტერლინგს კვირაში. გარდა ამისა იგი რიცხავს 7 956-დან 41 865 გირვანქა სტერლინგამდე წლიური შემოსავლის 9%-ს, ვისაც უფრო მეტი შემოსავალი აქვს, დამატებით იხდის 2%-ს.

გ) დამსაქმებელი იხდის დასაქმებულის (რომლის ხელფასი აღემატება 153 გირვანქა სტერლინგს კვირაში) ხელფასის 11,9%-ს.

II სვეტი - კერძო დაგროვებითი პენსია:

დიდ ბრიტანეთში არსებობს კერძო დაგროვებითი საპენსიო სქემის ორი ტიპი:

1). სქემა, სადაც განსაზღვრულია შენატანების ოდენობა და პენსია დამოკიდებულია საპენსიო ფონდში დაგროვებული თანხების ოდენობაზე;

2). სქემა, სადაც განსაზღვრულია გასაცემი პენსიის ოდენობა რომელიც დამოკიდებულია სამუშაო სტაჟზე და ხელფასზე, მაგრამ არაა დამოკიდებული საპენსიო დანაგროვის ოდენობაზე.

პირველი ტიპის სქემები შეიძლება იყოს როგორც პროფესიული (დამსაქმებელი სთავაზობს დასაქმებულს), ასევე პერსონალური (პირი თავად/დამოუკიდებლად ირჩევს საპენსიო სქემას).

განსაზღვრული შენატანების ოდენობაზე დაფუძნებულ პროფესიულ საპენსიო სქემას ეწოდება ავტომატური ჩართვის სქემა, რომელიც ჩამოყალიბდა 2008 წელს მიღებული პენსიების კანონით, და რომლის მიხედვით, დამსაქმებელი ვალდებულია ავტომატურად ჩართოს დასაქმებული პროფესიულ საპენსიო სქემაში. დასაქმებულს ეძლევა ერთი თვის ვადა, რა დროსაც მას შეუძლია გამოვიდეს აღნიშნული სქემიდან

და დაიბრუნოს სქემის ფარგლებში გადახდილი თანხები. იმ შემთხვევაში თუ დასაქმებული გადაწყვეტს სქემაში დარჩენას, მას მოუწევს ხელფასის გარკვეული პროცენტის ყოველთვიურად გადახდა საპენსიო ფონდში, დასაქმებულის ხელფასის გარკვეულ პროცენტს ასევე გადაიხდიან დამსაქმებელი და სახელმწიფო.

ავტომატური ჩართვის სქემის შემოღების მიზეზი იყო ის, რომ 2008 წლის მერე მნიშვნელოვნად შემცირდა პროფესიულ დაგროვებით საპენსიო სქემებში (რომლებიც მთლიანად ნებაყოფლობითი იყო) გაწევრიანებული დასაქმებულების რაოდენობა და დიდი ბრიტანეთის მთავრობას, სურდა, რომ ეს ტენდენცია აღარ გაგრძელებულიყო მომავალში, ქვეყანაში მიმდინარე მოსახლეობის დაბერების პროცესის გამო. დიდ ბრიტანეთში ისევე როგორც მთელს ევროპაში იზრდება ხანდაზმულთა რაოდენობა. შრომისუნარიანი ასაკის მოსახლეობის თანაფარდობა საპენსიო ასაკის მოსახლეობასთან, იცვლება ხანდაზმულთა სასარგებლოდ და მხოლოდ სახელმწიფო პენსიებით, რომლებიც დღევანდელი მომუშავეების მიერ ფინანსდება, მოსახლეობის ღირსეული პენსიით უზრუნველყოფა სულ უფრო გართულდება. ამიტომ სახელმწიფომ გადაწყვიტა მოეხდინა კერძო დანაზოგების განხორციელების წახალისება.

ავტომატური ჩართვის სქემა იმით განსხვავდება ნებაყოფლობითი დაგროვებითისგან, რომ ამ უკანასკნელის შემთხვევაში დასაქმებული თავად ირჩევს ჩაერთოს თუ არა დაგროვებით საპენსიო სქემაში, მაშინ როცა პირველ შემთხვევაში, სახელმწიფო ავტომატურად აწევრიანებს მას აღნიშნულ სქემაში და დადგენილ ვადაში მან უნდა მიმართოს შესაბამის უწყებას სქემიდან გამოსვლის თხოვნით. ავტომატური ჩართვის სქემის უპირატესობა ნებაყოფლობითთან შედარებით არის ის, რომ ბევრი ადამიანი შეიძლება ინერციით დარჩეს სისტემაში და აღარ გამოვიდეს, ეს ფაქტორი ზრდის დაგროვებით საპენსიო სისტემაში გაწევრიანებულთა რაოდენობას.

აღნიშნული სქემა ამუშავდა 2012 წელს, როდესაც მასში ჩაერთო ჯერ მსხვილი ბიზნესი, ხოლო 2018 წლისთვის ყველა საწარმო, სადაც ერთი ადამიანი მაინც არის

დასაქმებული, ვალდებული იქნება ჩაერთოს ამ სქემაში. ახალ სქემაში ჩართვის უფლება აქვთ 22-დან - საპენსიო ასაკამდე პირებს, რომლებიც მუშაობენ დიდ ბრიტანეთში და აქვთ 10 000 გირვანქა სტერლინგზე მეტი წლიური შემოსავალი.

ავტომატური ჩართვის სქემის ამოქმედებისას, 2012 წელს დასაქმებული იხდიდა ხელფასის 0,8%-ს, რომელიც 2018 წლისთვის 4%-მდე აიწევს; დამსაქმებელი – ხელფასის 1%-ს, რომელიც 2018 წლისთვის 3% გახდება; სახელმწიფო – ხელფასის 0,2%-ს, რომელიც 2018 წლისთვის 1%-მდე გაიზრდება. დასაქმებული საშემოსავლო გადასახადით იბეგრება მას შემდეგ, რაც მოხდება ხელფასის შესაბამისი პროცენტის გადახდა საპენსიო ფონდში, ანუ საშემოსავლო გადასახადის გადაიხდება ხელფასის დარჩენილი ნაწილიდან.

დადგენილია ხელფასის მინიმალური (5 824 გირვანქა სტერლინგი) და მაქსიმალური (43 000 გირვანქა სტერლინგი) ნაწილი, საიდანაც უნდა მოხდეს თანხების გადარიცხვა საპენსიო ანგარიშზე, ანუ 2016-17 საგადასახადო წელს დასაქმებული გადარიცხავს 2% შემოსავლის იმ ნაწილიდან, რომელიც გადააჭარბებს მინიმალურ ზღვარს (5 824 გირვანქა სტერლინგი), მაგრამ არაფერს გადარიცხავს შემოსავლის იმ ნაწილიდან, რომელიც გადააჭარბებს მაქსიმალურ ზღვარს (43 000 გირვანქა სტერლინგი).

იმ შემთხვევაში თუ დასაქმებული, სქემაში ჩართვიდან ერთი თვის შემდეგ გამოვა სქემიდან (opt out), მის სახელზე განხორციელებული შენატანების გამოტანის უფლება მას არ ექნება პენსიაზე გასვლამდე. დასაქმებულს შეუძლია ნებისმიერ დროს კვლავ ჩაერთოს (opt in) საკუთარი სურვილით ამ სქემაში. დასაქმებულის სქემიდან გამოსვლის შემდეგ, დამსაქმებელს აქვს ვალდებულება ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ კვლავ ავტომატურად ჩართოს იგი აღნიშნულ სქემაში, რის თაობაზეც წერილობით ეცნობება დასაქმებულს.

დაგროვებითი საპენსიო სისტემის ფარგლებში, დაგროვებული საპენსიო თანხების გამოტანა შესაძლებელია 55 წლის ასაკიდან, თანხის უფრო ადრე გამოტანა

ნებადართულია მძიმე ავადმყოფობის შემთხვევაში. დაგროვებული საპენსიო თანხების 25% გათავისუფლებულია გადასახადისგან, ხოლო დანარჩენი 75%-დან ხდება საშემოსავლო გადასახადის გადახდა. საშემოსავლო გადასახადს არ იხდის პირი თუ მისი ყოველწლიური შემოსავალი ნაკლებია 11 000 გირვანქა სტერლინგზე. საპენსიო დანაგროვი, მისი მფლობელის გარდაცვალების შემთხვევაში, გადაეცემა მის მემკვიდრეს.

ავტომატური ჩართვის სქემას მართავს კორპორაცია - National Employment Savings Trust (NEST), რომელიც არის სახელმწიფოს მიერ შექმნილი დამოუკიდებელი საჯარო დაწესებულება და ანგარიშვალდებულია პარლამენტთან. სქემის ფარგლებში დაგროვებული თანხების ინვესტირება ხორციელდება (NEST)-ის მეშვეობით. (NEST)-ის, ისევე, როგორც ყველა სხვა პროფესიული დაგროვებითი საპენსიო სქემის ზედამხედველობას ახორციელებს დამოუკიდებელი საჯარო დაწესებულება - პენსიების რეგულატორი ორგანო.

ავტომატური ჩართვის სქემის ამოქმედების შემდეგ, პროფესიულ დაგროვებით საპენსიო სქემებში გაწევრიანებულ დასაქმებულთა რიცხვი საგრძნობლად გაიზარდა: 2004-2012 წლებში პროფესიულ დაგროვებით საპენსიო სქემებში გაწევრიანებულთა რაოდენობა საგრძნობლად შემცირდა 11,9 მილიონიდან 10,7 მილიონამდე; 2012 წელს, ამოქმედდა ავტომატური ჩართვის სქემა, რის შემდეგაც დაიწყო მათი რაოდენობის მკვეთრი ზრდა და 2014 წელს 13,9 მილიონს მიაღწია; ამჟამად დასაქმებულთა უმეტესობა არის პროფესიული დაგროვებით საპენსიო სქემის მონაწილე.

დიდ ბრიტანეთში დამსაქმებლები თანდათან აუქმებენ სქემებს, რომლებშიც გასაცემი პენსიის ოდენობაა განსაზღვრული (Defined benefit pension schemes, შემდგომში DB სქემები) და სანაცვლოდ დასაქმებულებს სთავაზობენ სქემებს, სადაც განსაზღვრულია შენატანების ოდენობა (Defined contribution pension schemes შემდგომში DC სქემები). ამის მიზეზია სქემების მზარდი დეფიციტი: დამსაქმებელს ეზრდება საპენსიო დავალიანება, რის გამოც მას ნაკლები თანხა რჩება ინვესტიციების

განსახორციელებლად და მეწილეების დასაკმაყოფილებლად, შედეგად იგი ნაკლებად მიმზიდველი ხდება პოტენციური მყიდველისთვის და უმცირდება ზანკისგან სესხის აღების შესაძლებლობა.

პენსიების დაცვის ფონდისა და პენსიების რეგულატორის მონაცემებით, 2015 წელს DB სქემებში გაწევრიანებულ დასაქმებულთაგან:

ა) 24% არის ღია სქემების (სქემები, რომლებიც ღიაა ახალი მონაწილეებისთვის) მონაწილე, რაც 10%-ით ნაკლებია 2011 წლის მაჩვენებელთან შედარებით (34%) და 31%-ით ნაკლებია 2007 წელთან შედარებით (55%).

ბ) ახალი მონაწილეებისთვის დახურულ სქემებში გაწევრიანებულია დასაქმებულთა 59%, ეს მონაცემი 2011 წელთან შედარებით მცირედით შეიცვალა (58%), მაგრამ მნიშვნელოვნად გაიზარდა 2007 წლის ანალოგიურ მონაცემთან შედარებით (41%),

გ) ახალი შენატანებისთვის დახურული სქემების (სქემები, რომლებიც დახურულია ახალი მონაწილეებისთვის, ხოლო სქემის მონაწილეებს აღარ შეუძლიათ გადარიცხონ შენატანები) მონაწილეა 16%, რაც მკვეთრ ზრდას წარმოადგენს 2011 (8%) და 2007 წლებთან (3%) მიმართებაში.

2015 წელს DB სქემების აქტიურ მონაწილეთა (დასაქმებული, რომელიც იხდის შენატანებს) რაოდენობა 2014 წელთან შედარებით 3,4%-ით შემცირდა და შეადგინა 1,75 მილიონი ადამიანი, რაც მნიშვნელოვანი ვარდნაა 2006 წელთან შედარებით, როდესაც აღნიშნული კატეგორია შეადგენდა 3,5 მილიონზე მეტ ადამიანს.

III სვეტი - დამატებითი კერძო დაგროვებითი პენსია:

იმ ადამიანებს, რომლებსაც სურთ უფრო მეტი დააგროვონ სიბერისთვის ვიდრე პროფესიული დაგროვებითი საპენსიო სქემა იძლევა ამის საშუალებას, ან რომლებიც თვითდასაქმებულები არიან, შეუძლიათ ისარგებლონ დამატებითი კერძო დაგროვებითი საპენსიო სქემებით (Personal pension scheme), პენსიის ოდენობა

დამოკიდებულია საპენსიო ფონდში დაგროვებული თანხების ოდენობაზე (DC სქემა). საპენსიო შენატანი გათავისუფლებულია საშემოსავლო გადასახადისგან.

დიდი ბრიტანეთის საგადასახადო სამსახურის 2014 წლის მონაცემებით აღნიშნულ სქემაში გაწევრიანებულია 6,4 მილიონი ადამიანი (ქვეყანაში დასაქმებულთა დაახლოებით 25%), რაც 1,1 მილიონით მეტია 2012 წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით. ამის მიზეზად დიდი ბრიტანეთის საგადასახადო სამსახური ასახელებს ავტომატური ჩართვის სქემის ამოქმედებისგან მიღებულ ეფექტს.

ახალი ზელანდიის საპენსიო სისტემა სამი სვეტისგან შედგება

I. სახელმწიფო პენსია;

II. კერძო პროფესიული დაგროვებითი პენსია;

III. კერძო ინდივიდუალური დამატებითი დაგროვებითი პენსია.

I. სახელმწიფო პენსია: სახელმწიფო პენსიის მისაღებად საჭიროა, რომ პირი ცხოვრობდეს ახალ ზელანდიაში 10 წლის განმავლობაში 20 წლის ასაკს მიღწევის შემდეგ, აქედან 5 წელი უნდა ცხოვრობდეს ქვეყანაში 50 წლის ასაკს მიღწევის შემდეგ. სახელმწიფო პენსია არის თანაბარი ყველასათვის და მისი მიზანია 71 ხანდაზმულთა დაცვა სიღარიბისგან. პენსიის ოდენობაა 421 ახალზელანდიური დოლარი კვირაში (2014 წლის მონაცემებით). სახელმწიფო პენსიის ჩანაცვლების კოეფიციენტია 40%. პენსია იზრდება სამომხმარებლო ფასების ინდექსის ზრდასთან ერთად. სახელმწიფო პენსია ფინანსდება საერთო გადასახადებიდან. ვინც ვერ აკმაყოფილებს სახელმწიფო პენსიის მისაღებად დადგენილ მოთხოვნებს მიიღებს სოციალურ დახმარებას

II. კერძო პროფესიული დაგროვებითი საპენსიო სისტემის ერთ-ერთი შემადგენელია ავტომატური ჩართვის სქემა (KiwiSaver scheme), რომელიც შემოღებულ იქნა 2007 წელს. მიზანი იყო კერძო დაგროვებით საპენსიო სისტემაში ჩართულ დასაქმებულთა რაოდენობის გაზრდა, რადგან 2005 წლისთვის, დასაქმებულთა

მხოლოდ 30% იყო ჩართული აღნიშნულ სისტემაში. KiwiSaver სქემა იმართება კერძო კომპანიების (KiwiSaver providers) მიერ. დასაქმებული თავად ირჩევს, თუ რომელი პროვაიდერი (აქტივების მმართველი) განახორციელებს მისი ფულის ინვესტირებას. KiwiSaver სქემის ფარგლებში დაგროვებული თანხები არ არის გარანტირებული სახელმწიფოსგან, შესაბამისად, დასაქმებული თავად ირჩევს საინვესტიციო პორტფოლიოს საკუთარი რისკის ფასად

KiwiSaver სქემა განსაზღვრული შენატანების ოდენობის (Defined contribution pension) პრინციპზეა დაფუძნებული და პენსია დამოკიდებულია საპენსიო ფონდში შენატანებისა და საინვესტიციო მოგების შედეგად დაგროვებული თანხების ოდენობაზე.

სქემაში ჩართვა შეუძლია 18-დან 65 წლამდე ასაკის დასაქმებულს. თუ დასაქმებული 60 წლის ან უფროსი ასაკისაა, იგი საპენსიო თანხების გამოტანას შეძლებს სქემაში ჩართვიდან 5 წლის გასვლის შემდეგ. სქემაში ავტომატურად ერთვება ის დასაქმებული, რომელიც ახალ სამუშაოს იწყებს ახალ დამსაქმებელთან. დანარჩენი დასაქმებულები საკუთარი სურვილით შეიძლება ჩაერთონ აღნიშნულ სქემაში.

დასაქმებული იხდის ხელფასის 3%-ს, 4%-ს ან 8%-ს საკუთარი არჩევანის შესაბამისად. თუ დასაქმებული გაწევრიანდება ავტომატური ჩართვის, ანუ KiwiSaver სქემაში, დამსაქმებელი ვალდებულია გადარიცხოს დასაქმებულის (მონაწილის) საპენსიო ანგარიშზე მისი ხელფასის 3%. დასაქმებულს საკუთარი სურვილით შეუძლია უფრო მეტი თანხის გადარიცხვა. სქემაში ჩართვა თვითდასაქმებულსაც შეუძლია.

სახელმწიფო რიცხავს სქემის მონაწილის საგადასახადო შეღავათს მის საპენსიო ანგარიშზე. მაქსიმალური საგადასახადო შეღავათი შეადგენს 1 042,86 ახალზელანდიურ დოლარს 2011 წლის 30 ივნისამდე გადარიცხულ თანხებზე, ხოლო მას შემდეგ – 521,43 დოლარს. მაქსიმალური საგადასახადო შეღავათის მისაღებად სქემის მონაწილემ საკუთარ საპენსიო ანგარიშზე უნდა გადარიცხოს არანაკლებ 1

042,86 დოლარი, ანუ სახელმწიფო იხდის 50 ცენტს დასაქმებულის მიერ გადარიცხულ ყოველ დოლარზე.

იმ შემთხვევაში თუ დასაქმებული, სქემაში ჩართვიდან 8 კვირის შემდეგ გამოვა სქემიდან (opt out), ახალი ზელანდიის შემოსავლების სამსახური დაუბრუნებს მას და დამსაქმებელს განხორციელებულ შენატანებს.

სქემის მონაწილეს შეუძლია დროებით შეწყვიტოს შენატანების გადახდა. ამ შემთხვევაში სხვადასხვა პირობებია დაწესებული მონაწილისთვის, რომელიც 12 თვეზე მეტი ხნით იყო ჩართული სქემაში და მონაწილისთვის, რომელიც უფრო ნაკლები დროის მანძილზე ახორციელებდა შენატანებს. პირველ შემთხვევაში დასაშვებია შენატანების შეწყვეტა 3 თვიდან 5 წლამდე ვადით, შენატანების გადახდის განახლება შესაძლებელია ნებისმიერ დროს. აღნიშნული უფლების გამოყენების რაოდენობა არაა შეზღუდული. მეორე შემთხვევაში, შენატანების გადახდის 3 თვის ვადით (გარემოებების გათვალისწინებით, აღნიშნული ვადა შეიძლება გაგრძელდეს) შეწყვეტის ნებას რთავს ახალი ზელანდიის შემოსავლების სამსახური მხოლოდ მაშინ, როდესაც მონაწილე განიცდის ფინანსურ სირთულეებს (მაგალითად, მისი, ან მასზე დამოკიდებული პირის ავადმყოფობის შემთხვევაში).

პენსიების გაცემა იწყება შემდეგ შემთხვევებში:

ა) საპენსიო ასაკის (65 წელი) მიღწევისას,

ბ) სქემაში გაწევრიანებიდან 5 წლის გასვლის შემდეგ, თუ პირი ჩაერთო მასში 60 წლის ასაკის მიღწევის შემდეგ.

შესაძლებელია საპენსიო დანაგროვის ვადაზე ადრე გატანა შემდეგ შემთხვევებში:

ა) პირველი საცხოვრებლის შესაძენად (first-home withdrawal), იმ პირობით, რომ საპენსიო ანგარიშზე დარჩება მინიმუმ 1000 ახალზელანდიური დოლარი. ამისათვის საჭიროა, რომ პირი იყოს KiwiSaver სქემის მონაწილე 3 წლის განმავლობაში მაინც.

ბ) მონაწილის მძიმე ფინანსური მდგომარეობის დროს, როდესაც:

• შემოსავალი არ ჰყოფნის საარსებოდ;

• იპოთეკურ სესხს ვეღარ იხდის და საცხოვრებლის დაკარგვის საფრთხის წინაშე დგას;

• საცხოვრებლის მოდიფიკაციაა საჭირო, მონაწილის, ან მასზე დამოკიდებული ოჯახის წევრის შეზღუდული შესაძლებლობის გამო;

• მკურნალობის ხარჯების გადახდაა საჭირო, მონაწილის, ან მასზე დამოკიდებული ოჯახის წევრის მძიმე ავადმყოფობის გამო;

• მონაწილეზე დამოკიდებული ოჯახის წევრის დაკრძალვის ხარჯებია დასაფარი.

გ) მონაწილის ავადმყოფობის შემთხვევაში, როდესაც იგი სამუდამოდ კარგავს შრომისუნარიანობას ან მის სიცოცხლეს საფრთხე ემუქრება;

დ) მუდმივად საცხოვრებლად სხვა ქვეყანაში (გარდა ავსტრალიისა) წასვლის შემთხვევაში.

საპენსიო დანაგროვი, მისი მფლობელის გარდაცვალების შემთხვევაში გადაეცემა მის მემკვიდრეს.

დასაქმებულის და დამსაქმებლის საპენსიო შენატანზე არ ვრცელდება საგადასახადო შეღავათი, საინვესტიციო მოგება იბეგრება, ხოლო პენსიები გათავისუფლებულია გადასახადისგან.

KiwiSaver სქემის ფარგლებში ახალი ზელანდიის შემოსავლების სამსახურს გააჩნია შემდეგი უფლებამოსილებები:

ა) დამსაქმებლებისთვის KiwiSaver სქემის შესახებ საინფორმაციო პაკეტს მიწოდება დასაქმებულებისთვის გასაცნობად;

ბ) დასაქმებულებისა და დამსაქმებლების შენატანების შეგროვება;

გ) შენატანების გადარიცხვა KiwiSaverსქემის შესაბამის პროვაიდერთან, რათა მან განახორციელოს ამ თანხების ინვესტირება;

დ) შესაბამის საპენსიო სქემებში იმ დასაქმებულების განაწილება, რომლებმაც არ აირჩიეს სასურველი საპენსიო სქემა;

ე) საზოგადოების ინფორმირებულობის გაზრდა KiwiSaver სქემის თაობაზე. საფინანსო ბაზრის სააგენტო (Financial Markets Authority)) ახორციელებს KiwiSaverპროვაიდერების საქმიანობის ზედამხედველობას და აწესებს სანქციებს მათი მხრიდან კანონმდებლობის მოთხოვნების დარღვევის შემთხვევაში.

KiwiSaver სქემაში გაწევრიანებულთა რაოდენობა სტაბილურად იზრდება 2008 წლიდან. 2008 წელს KiwiSaver სქემის მონაწილე იყო 716 ათასზე მეტი დასაქმებული (ავტომატურად ჩართული – 260 000), ხოლო 2015 წელს მათი რიცხვი 2,5 მილიონამდე ავიდა (ავტომატურად ჩართული – 1 მილიონი). ავტომატური ჩართვის სქემიდან გამოსვლის (opt out) მაჩვენებელი 2012 წლიდან თანდათან მცირდება (2012 – 256 000; 2015 – 234 000) და ამჟამად ყველაზე დაბალ მაჩვენებელზე იმყოფება 2009 წლის შემდეგ. 2015 წელს KiwiSaver სქემის საპენსიო დანაგროვის საერთო მოცულობამ შეადგინა 28,5 მილიარდი ახალზელანდიური დოლარი, რაც დაახლოებით 1/3-ით მეტია 2014 წელთან შედარებით (21,7 მილიარდი) და 224%-ით მეტია 2012 წელთან შედარებით (12,7 მილიარდი). მკვეთრად გაიზარდა საინვესტიციო მოგებაც 2013-2015 წლებში: 2013 – 0,4 მლრდ; 2014 – 1,5 მლრდ; 2015 – 3 მლრდ.

2014 წლის 30 ივნისისთვის, 18-64 წლის ასაკის მოსახლეობის 67% გაწევრიანებული იყო KiwiSaver სქემაში.

https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4280127?publication=3&fbclid=IwAR0Bkt_yYtqlWD5dgCp6wpmH-LG5yTfin6L37__0I0BJ122nw-Yj5fSzs1Y

https://tsu.ge/data/file_db/faculty_social_political/jaba_urotadze.pdf?fbclid=IwAR0SzZWcCMe8SAf1_ce3Oepsd-0KQa7Tc7LmOa1bvtL-iD-lKqRL0gbx6x4

თემა 5: არაფინანსური დაჯილდოების სისტემა

დღევანდელ რეალობაში, გლობალიზაციისა და კონკურენციის ზრდის გამო გაზრდილია მაღალკვალიფიციურ კადრებზე მოთხოვნა. შედეგად ორგანიზაციები მუდმივად ცდილობენ იმგვარი ანაზღაურების სისტემის შეთავაზებას, რომელიც კონკურენციას გაუწევს სხვა ორგანიზაციებს. ამასთან აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ნიჭიერ კანდიდატთა მოსაზიდადა და არსებულ თანამშრომელთა შესანარჩუნებლად საკმარისი აღარ არის ორგანიზაციაში მხოლოდ ფინანსური ანაზღაურების სისტემის არსებობა.

პერსონალის მოტივაცია - ორგანიზაციაში სპეციალური სამუშაო პირობებისა და სტიმულების შექმნა, რომლებიც მოახდენენ თანამშრომლების წახალისებას სამუშაო მოვალეობების უკეთესად შესრულებისა და მენეჯმენტის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად.

ყველა თანამშრომელი აფასებს ფულს, მაგრამ ფულით ვერ იყიდი ბედნიერებასა და ერთგულებას. მართალია საბაზისო ანაზღაურება მნიშვნელოვანია, თუმცა არაფინანსური წახალისება ორმაგად შთააგონებს და ააქტიურებს თანამშრომლებს.

პერსონალის მოტივაციისა და წახალისების სისტემა გამოიყენება შემდეგი მიზნებისთვის:

- დასაქმებულთა მიერ შრომითი მოვალეობების უკეთ შესრულება;

- ორგანიზაციისადმი თანამშრომელთა ერთგულების გაზრდა;

- თანამშრომელთა პროდუქტიულობის გაზრდა;

- დასაქმებულთა დაინტერესება ორგანიზაციის საბოლოო მიზნის მიღწევაში;

- კვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვა;

- პერსონალის გადინების შემცირება;

- ორგანიზაციაში პოზიტიური მიკროკლიმატის შექმნა.

- მენეჯმენტის მიერ დასახული მიზნების მიღწევა.

იმ შემთხვევაში როდესაც რამდენიმე ორგანიზაციას აქვს ერთნაირი ფინანსური ანაზღაურების სისტემა, კანდიდატები ყურადღებას ამახვილებენ არაფინანსურ ანაზღაურებაზე და შესაბამისად აკეთებენ არჩევანს.

არაფინანსური დაჯილდოების ტიპები შეგვიძლია გავაერთიანოთ 4 ძირითად ჯგუფში: **აღიარება, დაჯილდოება, შესაძლებლობა და მოქნილობა.**

ცხრილი 1: არაფინანსური დაჯილდოების ტიპები

აღიარება	დაჯილდოება	შესაძლებლობა	მოქნილობა
• თანამშრომლის დაჯილდოება გუნდის წინაშე; • ვახშამი აღმასრულებელ დირექტორთან; • გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა;	• ვაუჩერები; • პრიზები; • სასაჩუქრე ბარათები; • ფასიანი პარკინგი ან სატრანზიტო ბარათი	• გუნდების და პროექტების ხელმძღვანელობის შანსი; • ანაზღაურებადი ტრენინგები • დაწინაურება; • მენტორობის პროგრამის შეთავაზება	• ანაზღაურებადი დასვენების დღეები; • მოქნილი სამუშაო გრაფიკი; • ტელეკომუნიკაციის შესაძლებლობა; • ყველაზე ნაკლებად საყვარელ დავალებაზე

• ახალი ოფისი ან განახლებული სამუშაო ადგილი			მუშაობის შეწყვეტის შესაძლებლობა

წარმოგიდგენთ არაფინანსური დაჯილდოებისა და მოტივაციის ამაღლების რამდენიმე გზას.

1. **სარგებელი, შეღავათები, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოსა და დასვენების რეჟიმთან.**

აღნიშნული შეღავათები მოიცავს დამსაქმებლის შესაძლებლობას ისარგებლოს შვებულებით სხვადასხვა მიზეზის გამო, მათ შორის: განათლების მიღებისა თუ სხვა მიზეზების გამო (ქორწილი, ახლო ნათესავების გარდაცვალება და სხვ.).

მნიშვნელოვანია, რომ ამგვარი შეღავათებისა თუ დასვენების კონკრეტული ხანგრძლივობა გაწერილი უნდა იყოს ორგანიზაციის შინაგანაწესში.

თანამედროვე ორგანიზაციებში აქტუალურია თანამშრომლებისთვის მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთავაზება, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მოტივატორს ინდივიდებისთვის. მოქნილი სამუშაო გრაფიკი საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ პირადი ცხოვრებისა და სამუშაოს დაბალანსება.

უარყოფითი მხარე: აღნიშნულმა მიდგომამ შესაძლოა ზიანი მიაყენოს დისციპლინას, თანამშრომელი შესაძლოა ზედმეტად გაიტაცოს დასვენებამ, რაც ბუნებრივია, გავლენას მოახდენს საქმიანობის საბოლოო შედეგზე.

2. **დასაქმებულთა შექება და მათი დამსახურების საჯაროდ აღიარება**

არაფინანსური მოტივაციის აღნიშნულ ელემენტს აქვს დიდი ფსიქოლოგიური მნიშვნელობა. ნებისმიერი თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია მისი წარმატებული შრომითი საქმიანობის აღიარება. დასაქმებულის შრომის აღიარება და უფროსის სიტყვიერი მადლიერება, რომელიც არის განსაკუთრებით მკაცრი და მომთხოვნი, თავისთავად შეიძლება იქცეს მოტივატორად რათა თანამშრომელმა შეძლოს და მიაღწიოს ორგანიზაციის ერთიან მიზანს.

დასაქმებულის შრომის აღიარების ყველაზე გავრცელებული არამატერიალური ფორმებია:

- ზეპირი მადლიერება;
- დასაქმებულის წარმატების აღიარება საერთო კრებაზე;
- ორგანიზაციის საპატიო საბჭოში დასაქმებულის ფოტოს განთავსება;
- ინფორმაცია მედიაში დასაქმებულის შრომითი წარმატების შესახებ;
- საპატიო სიგელი;
- წერილობითი მადლიერება.

მაგალითისთვის შეგვიძლია განვხილოთ Walt Disney Co. და Southwest Airlines. Walt Disney Co.-მ გამოიყენება შემდეგი პრაქტიკა: დისნეილენდის პარკის ცენტრალურ ქუჩაზე (ამერიკაში და არა საფრანგეთში), კაფეს ფანჯრებზე განთავსებულია ყველაზე ღირებული თანამშრომლების სახელები. ხოლო Southwest Airlines– ში გამოვიდა სპეციალური თვითმფრინავი კომპანიის თანამშრომლების პატივსაცემად. შედეგად, Southwest Airlines და Walt Disney Co. წარმოადგენენ ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ ორგანიზაციებს, რომლებიც ხასიათდებიან ღირებული კადრების დაბალი დენადობით.

უარყოფითი მხარე: მიღწევების მუდმივმა შექებამ შესაძლოა (ხშირად დაუსაბუთებლად) გაზარდოს თანამშრომლის თვითშეფასება. შედეგად, დასაქმებულმა შესაძლოა მოითხოვოს ხელფასის ზრდა ან დაწინაურება.

3. მატერიალური არაფინანსური დაჯილდოება

აღნიშნული ჯგუფი მოიცავს საჩუქრებს, რომელსაც ორგანიზაცია გადასცემს თავის თანამშრომლებს სხვადასხვა დღესასწაულებისთვის (ახალი წელი, ორგანიზაციის დაფუძნების დღე და სხვ.). იგი ასევე მოიცავს ბრენდირებულ სუვენირებს, რომლებიც თანამშრომლებს შეუძლიათ გამოიყენონ ყოველდღიურ ცხოვრებაში - კალმები, საკინძები, ჭიქები და სხვ.

მსგავსი ტიპის არაფინანსური ჯილდო მოიცავს სპორტული დარბაზისა და სპა-სალონის წევრობას, ასევე დამსაქმებლის მიერ შეძენილ სასაჩუქრე სერტიფიკატებს, საჩუქრები ორგანიზაციაში სამუშაო გამოცდილებისთვის, უფასო ბილეთები თეატრში, კინოში, ცირკში, საჩუქრები ბავშვების დაბადებასთან დაკავშირებით და სხვ. დამსაქმებელს შეუძლია თანამშრომლების წახალისება მსგავსი ტიპის ანაზღაურებით გარკვეული პერიოდის მუშაობის შედეგების საფუძველზე, მაგალითად, კონკრეტული განხორციელების პროექტის შედეგების მიხედვით.

ხშირად, ორგანიზაციის თანამშრომელს შეუძლია შეიძინოს დამსაქმებლის მიერ წარმოებული პროდუქცია მნიშვნელოვანი ფასდაკლებით. ზოგიერთი ორგანიზაცია ატარებს უფასო სადილებს. შედეგად, თანამშრომელი ნაკლებ დროს ხარჯავს ორგანიზაციის გარეთ, რაც საშუალებას აძლევთ მეტი დრო დაუთმონ სამუშაოს.

დამსაქმებლის მუშაობის სტიმულირების საკმაოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორი შესაძლოა იყოს უპროცენტო სესხის მიღების შესაძლებლობა.

უარყოფითი მხარე: დასაქმებულს შესაძლოა არ მოეწონოს ორგანიზაციის საჩუქარი. ერთმანეთთან საუბარში დასაქმებულებს შეუძლიათ დამსაქმებელი

დაადანაშაულონ სიმუნწეში, "გემოვნების" ნაკლებობაში და ა.შ. ასეთ სიტუაციაში აღნიშნული ტიპის წახალისებამ შეიძლება გამოიწვიოს საპირისპირო ეფექტი.

4. დიალოგი გუნდთან, კრიტიკის სწორი მეთოდი

ორგანიზაციის მართვისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში აუცილებელია არა მხოლოდ თქვენი იდეების გამოხატვა ორგანიზაციის განვითარებისა და მიმდინარე საკითხების გადაწყვეტის შესახებ, არამედ თანამშრომლების მოსაზრებების მოსმენაც. მსგავსი მართვის სტილი და მიდგომა დაეხმარება თანამშრომელს თავი იგრძნოს გუნდის ღირებულ ნაწილად.

მნიშვნელოვანია დაშვებული შეცდომებისა და არასწორი გადაწყვეტილებების გამო თითოეული ინდივიდი გავაკრიტიკოთ განმარტოებით და არა მთელი გუნდის თანდასწრებით. ამასთან, აუცილებელია თანამშრომლებს მივცეთ საშუალება, თავად გამოასწორონ მათივე ხარვეზები.

უარყოფითი მხარე:

1. *სამუშო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი დაიხარჯება გუნდთან დიალოგის დამყარების პროცესში;*
2. *ერთი და იგივე ხარვეზებზე უნდა მიეთითოს თითოეულ თანამშრომელს ინდივიდუალურად, რაც ასევე დროითი რესურსების დანახარჯებთან არის დაკავშირებული.*

5. კორპორაციული ღონისძიებები

შრომის არაფინანსური დაჯილდოებისა და მოტივაციის ერთ-ერთი სახეობაა დამსაქმებლის მიერ კორპორაციული ღონისძიებების ორგანიზება და ჩატარება. კორპორაციულ ღონისძიებებში მონაწილეობა ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის გუნდური სულისკვეთების ფორმირებას და შესაძლებლობას აძლევს უფროსებსა და ქვეშევრდომებს დაამყარონ ერთმანეთში არაფორმალური კომუნიკაცია.

ყველა კორპორაციული ღონისძიება, მათი ჩატარების მიზნიდან გამომდინარე, შეიძლება დაიყოს:

- კორპორაციული ღონისძიებები სადღესასწაულო და გასართობი მიზნით.

ტიპური მაგალითებია: ახალი წლის აღნიშვნა, კომპანიის დაარსების იუბილე და ა.შ. როგორც წესი, ისინი ტარდება სადილის სახით რესტორანში ან/და კაფეში.

- კორპორაციული ღონისძიებები გუნდის გაერთიანების მიზნით;

- კორპორაციული ღონისძიებები, რომლის დროსაც წარადგენენ საუკეთესო თანამშრომლებს;

- კორპორაციული ღონისძიებები სტრუქტურული განყოფილებების ხელმძღვანელებსა და რიგით თანამშრომლებს შორის საკომუნიკაციო კავშირების დამყარების მიზნით;

- კორპორაციული ღონისძიებები სპორტული შეჯიბრებების სახით.

უარყოფითი მხარეები:

1) მსგავსი ღონისძიებები დაკავშირებული მნიშვნელოვან ფინანსურ ხარჯებთან;

2) არასათანადოდ ორგანიზებული ღონისძიებები წარმოადგენენ საპირისპირო, უარყოფითი ეფექტის წინაპირობას.

6. სამუშაო ადგილის აღჭურვილობა

დღის დიდ ნაწილს, დღეში საშუალოდ 8 საათსა და კვირაში 5 დღეს, დასაქმებულები სწორედ სამუშაო ადგილზე ატარებენ. შესაბამისად, შრომის პროდუქტიულობა დიდწილად დამოკიდებულია სამუშაო ადგილის აღჭურვილობაზე. მათ შორის შესაძლოა მოვიაზროთ: საკომუნიკაციო საშუალებები, საკანცელარიო ნივთები, კომპიუტერი, ლეპტოპი, პრინტერი და ა.შ.

არამატერიალური შრომის წახალისების აღნიშნული ჯგუფი შესაძლოა მოიცავდეს დასაქმებულს პირადი მანქანით უზრუნველყოფას, ცალკე ოფისს სამუშაოდ, მდივნის ან თანაშემწის დაქირავებას თანამშრომლის დასახმარებლად და სხვ.

უარყოფითი მხარეები: მნიშვნელოვანი ფინანსური ხარჯები

7. დასაქმებულის სტატუსის გაზრდის შესაძლებლობა (დაწინაურება)

კარიერული განვითარების პერსპექტივა მნიშვნელოვან მოტივატორს წარმოადგენს თითოეული დასაქმებულისთვის. ნებისმიერი ადამიანი, განსაკუთრებით კი პროფესიონალი არ იმუშავებს ორგანიზაციაში დიდი ხნის განმავლობაში დაწინაურების პერსპექტივის გარეშე, თუნდაც მას ჰქონდეს ღირსეული ხელფასი.

მნიშვნელოვან როლს ასრულებს დამსაქმებლის ფინანსური მხარდაჭერით დამატებითი განათლების მიღების შესაძლებლობა. მსგავსი დაჯილდოებისა და წახალისების სისტემა განსაკუთრებით ღირებული ხდება იმ შემთხვევაში, თუ ტრენინგის წარმატებით დასრულებასა და შესაბამისი დოკუმენტის მოპოვებას მოჰყვება დასაქმებულის დაწინაურება.

შრომის საქმიანობაში დიდი სტიმული არის დასაქმებულის დანიშვნა კომპანიის VIP კლიენტის მენეჯმენტისთვის ან ზედამხედველობა დიდ ან განსაკუთრებით მნიშვნელოვან პროექტზე.

უარყოფითი მხარეები: დასაქმებულის განათლება დაკავშირებულია დამატებით ხარჯებთან.

8. თანამშრომლის ლანჩზე მიწვევა ორგანიზაციის ხელმძღვანელთან ერთად

მოტივაციის გაზრდის ერთ-ერთ საუკეთესო გზას წარმოადგენს კვირაში ერთხელ, საუკეთესო თანამშრომლის სადილზე მიწვევა. ამგვარად, თანამშრომლები დაინახავენ, რომ მათი შრომა დაფასებულია.

უარყოფითი მხარეები: თუ ორგანიზაცია ხშირად იწვევს ერთსა და იმავე თანამშრომელს მსგავს ღონისძიებაზე, მან შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს გუნდის ერთიანობაზე.

9. თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანი თარიღების მილოცვა მთელი გუნდის წინაშე

აღნიშნული თარიღები მოიცავს არა მხოლოდ თანამშრომელს დაბადების დღეს, ქორწილს ან/და საიუბილეო თარიღს, არამედ პროფესიულსაც - გამოსაცდელი პერიოდის გავლას, კომპანიაში ერთწლიანი მუშაობის გამოცდილებას, დაწინაურებასა და ა.შ.

10. პერიოდული სამოტივაციო შეხვედრები

ამგვარ შეხვედრებზე მენეჯერმა უნდა განიხილოს თანამშრომლებთან არა მხოლოდ გეგმები და სიახლეები, არამედ შეაქოს ისინი.

მოტივაციისა და შრომის სტიმულირების მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობა დიდწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციის ფინანსურ შესაძლებლობებზე. ყველაზე წარმატებულად შეგვიძლია ჩავთვალოთ შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების როგორც ფინანსური, ასევე არაფინანსური მეთოდების კომბინაცია.

მაკარტნისა და ჰოლბეჩის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად (The Management Agenda), მენეჯერთა 65%-მა არაფინანსური აღიარება დაასახელა მთავარ მოტივატორად. კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლებისთვის მათი მიღწევის არ აღიარება სამსახურში წარმოადგენდა მთავარ დემოტივატორს.

2009 წელს McKinsey & Company–ს მიერ ჩატარებულ გამოკითხვაში არაფინანსური წახალისება შეფასდა როგორც უფრო მძლავრი მოტივატორი ვიდრე ფინანსური სტიმული. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა სამი საუკეთესო ფინანსური (ფულადი პრემიები, ძირითადი ანაზღაურების ზრდა და ორგანიზაციის აქციების

ფლობა) და არაფინანსური (უშუალო მენეჯერისგან ქება, ლიდერებისგან ყურადღების გამოჩენა და პროექტების ან სამუშაო ჯგუფების ხელმძღვანელობის შესაძლებლობა) ჯილდო.

- გამოკითხვის თანახმად ყველაზე მნიშვნელოვან მოტივატორსა და სტიმულს წარმოადგენდა მენეჯერის მხრიდან დასაქმებულთა შექება;
- მეორე ადგილს იკავებდა ლიდერის მხრიდან ყურადღების გამოჩენა;
- ყველაზე ნაკლებ პოპულარულ მოტივატორად გვევლინება საფონდო აქციების შეძენის შესაძლებლობა;
- მნიშვნელოვან ფაქტს წარმოადგენდა ის, რომ სამივე არაფინანსური სტიმული წარმოადგენდა თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდის უფრო მძლავრ ინსტრუმენტს, ვიდრე ყველაზე ძლიერი ფინანსური მოტივატორი.

ინვესტიცია სამუშაო ძალაში და შემოქმედებითი გზით მადლიერების გამოხატვა წარმოადგენს ერთ -ერთ საუკეთესო გზას კომპანიებისთვის, რათა შეინარჩუნონ ნიჭიერი თანამშრომლები და შექმნან ძლიერი, წარმატებული ორგანიზაციული კულტურა.

როუზმა (1998) გამოიკვლია გაერთიანებული სამეფოს 81 მსხვილი ორგანიზაცია და გამოკვეთა არაფინანსური დაჯილდოების გამოყენების ძირითადი მიზეზები. არაფინანსური დაჯილდოება უზრუნველყოფს:

- თანამშრომლების პერფორმანსის ზრდა;
- კლიენტებთან მომსახურების გაუმჯობესება;
- ხაზობრივი მენეჯერების დახმარება.

აშშ – ში ჩატარებული მსგავსი კვლევების (WorldatWork, 2002) თანახმად, ორგანიზაციებს აქვთ იმედი, რომ არაფინანსური სისტემის გამოყენებით ისინი

მიაღწევენ მათთვის მნიშვნელოვან მიზნებს, რომლებიც წარმოდგენილია მეორე ცხრილში.

ცხრილი 2: მისაღწევი მიზნები

მიზანი	პროცენტული მაჩვენებელი
პოზიტიური სამუშაო გარემოს შექმნა	84%
სასურველი ქცევის გაძლიერება/წახალისება	76%
მაღალი პერფორმანსის სტიმულირება	73%
მორალის/ზნეობის ამაღლება	69%
ორგანიზაციული მისიის/ღირებულებების მხარდაჭერა	68%
თანამშრომელთა შეკავების ზრდა და გადინების შემცირება	51%
ერთგულების წახალისება	45%
სხვა	9%

არაფინანსური აღიარების სქემის შემუშავება

სწორად შემუშავებული არაფინანსური აღიარებისა და დაჯილდოების სქემა წარმოადგენს ორგანიზაციის სამომავლო წარმატების მთავარ წინაპირობას. სქემის შემუშავების პროცესში უმთავრესია გავითვალისწინოთ ფაქტორები, რომლებიც საშუალებას მოგვცემს ის აღქმული იყოს თანამშრომლების მხრიდან სამართლიანად. თითოეულ თანამშრომელს თანაბარი შესაძლებლობა უნდა ჰქონდეს „იბრძოლოს“ აღნიშნული ჯილდოს მისაღებად.

არაფინანსური აღიარების სქემის შემუშავებისას, ორგანიზაციებმა სამართლიანი გარემოს შექმნის გარდა უნდა გამოყონ შესათავაზებელი ჯილდოების რაოდენობა. ჯილდოების დიდი რაოდენობა ქმნის მათი გაუფასურების შანსს. ამასთან, თუ ჯილდოების რაოდენობა ძალიან მცირეა, სქემამ შეიძლება პოტენციურად მოახდინოს

თანამშრომლების დემოტივაცია, თუ ისინი გრძნობენ, რომ მათ არ აქვთ გამარჯვების რეალური შანსი.

ნელსონი (2004) გვირჩევს, რომ არაფინანსური დაჯილდოების სისტემის შემუშავებამდე თანამშრომლებს ვკითხოთ თუ რას ისურვებდნენ მიეღოთ ჯილდოდ. თუ ჩვენს მიერ შერჩეული ჯილდო მოძველებულია ან არ არის საინტერესო დასაქმებულთათვის დიდია ალბათობა, რომ ის არ გახდება მათი ინსპირაციის წყარო.

შეფასების სისტემა

არაფინანსური დაჯილდოების სქემის შემუშავების შემდეგ მნიშვნელოვანია უზრუნველვყოთ, რომ შეფასების სისტემა იყოს გამჭვირვალე და სამართლიანი. შეფასების სისტემის არასანდოობა იწვევს მთიანი სქემის რღვევას. ეს კი, თავის მხრივ სქემას გახდის არა მხოლოდ უსარგებლოს, არამედ პოტენციურად საზიანოს (ის პერსონალის დემოტივაციას შეუწყობს ხელს და არა მოტივაციას).

თანხვედრა ორგანიზაციულ კულტურასთან

მნიშვნელოვანია არ დაგვავიწყდეს, რომ არაფინანსური დაჯილდოების სისტემა თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს ორგანიზაციულ კულტურასთან. პრიზების ტიპოლოგია უნდა შეირჩეს სამუშაო გარემოს შესაფერისად (კონსერვატიულია თუ არა სამუშაო გარემო და ა.შ).

იმპულსის შენარჩუნება

არსებობს რეალური საჭიროება, რომ ორგანიზაციებმა რეგულარულად გადახედონ არაფინანსური დაჯილდოების სქემებს და განაახლონ ისინი საჭიროებისამებრ, რათა დარწმუნდნენ, რომ ისინი კვლავ ეფექტურია. არსებობს რისკი, რომ თანამშრომლები დაკარგავენ ინტერესს.

ეკონომიკური მდგომარეობა

Tahmincioglu-ის (2004) აზრით ეკონომიკურ გარემოს შეუძლია გავლენა იქონიოს არაფინანსური დაჯილდოების სქემების ეფექტურობაზე. მაგალითად, შემცირებისა და რესტრუქტურიზაციის პროცესში, არაფინანსური აღიარება შესაძლოა არაეფექტური აღმოჩნდეს. მსგავს სიტუაციაში თანამშრომლები, როგორც წესი, ფიქრობენ, რომ კომპანია კონკრეტულ სისტემებსა და მიდგომებს იყენებს მათ დასამშვიდებლად, რასაც, ბუნებრივია, სამომავლოდ უარყოფითი შედეგები მოჰყვება.

თემა 7. სამუშაო ძალის დაგეგმვა და ტალანტების მოზიდვის ტექნოლოგიები

სამუშაო ძალის დაგეგმვა საშუალებას აძლევს მენეჯერებს შეიმუშაოს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია. მისი საშუალებით შესაძლებელი ხდება პროგნოზირების გაკეთება, რათა ორგანიზაცია არ აღმოჩნდეს სიურპრიზების მოწმე.

სამუშაო ძალის დაგეგმვა წარმოადგენს სამუშაო ძალის მიწოდებასა და მოთხოვნას შორის დაბალანსების პროცესს. იგი მოიცავს არსებული სამუშაო ძალის ანალიზს, მომავალი საჭიროებების განსაზღვრას, აწმყოსა და მომავალს შორის არსებული სიცარიელის ამოვსების საშუალებით ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიული გეგმების განხორციელებას. იგი წარმოადგენს საჭირო რაოდენობის, კვალიფიკაციის და უნარების მქონე ადამიანების საჭირო ადგილზე განთავსებას.

დიდი ზომის ორგანიზაციებში შესაძლოა არსებობდეს სამუშაო ძალის დაგეგმვისთვის შექმნილი ჯგუფები, რიგი ორგანიზაციები კი აღნიშნულ პროცესს ახორციელებენ მას შემდეგ , როდესაც ისინი გარკვეული პრობლემის წინაშე დადგებიან ან საჭიროება მოითხოვს .

არსებობს სამუშაო ძალის დაგეგმვის ორი მიდგომა :

1. „მძიმე სამუშაო ძალის დაგეგმვა "- Hard workforce planning- მძიმე სამუშაოს დაგეგმვა დაკავშირებულია რიცხვებთან, რომლებიც გვეხმარება განვსაზღვროთ რა ადამიანების რაოდენობა და რა უნარების მცოდნე დაგვჭირდება მომავალ წლებში. მრავალ ორგანიზაციაში დანერგილია მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემაში სტატისტიკური მონაცემები, რათა დაეხმაროს ორგანიზაციებს გათვალონ კონკრეტული ფენომენის გამომწვევი მიზეზები და მათი ეფექტები. მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ რომ მხოლოდ მსგავსი საზომის გამოყენება არ არის საკმარისი , არამედ საჭიროა მათი გაანალიზება ერთიან კონტექსტში.

2. რბილი ან სტრატეგიული სამუშაო ძალის დაგეგმვა -Soft' (or strategic) workforce planning- წარმოადგენს პროცესს , რომელიც უკავშირდება სტრატეგიის განსაზღვრას ან სტრატეგიული ჩარჩოს შემუშავებას, რომლის ფარგლებშიც შესაძლებელია ინფორმაციის შეფასება. მსგავსი მიდგომა მენეჯერებს აძლევს შესაძლებლობას განიხილონ მთელი რიგი შესაძლებლობები მანამ სანამ მოუწევთ კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღება , ამასთან მათ შეუძლიათ გაზარდონ პერფორმანსი.

რამდენიმე ძირითადი საკითხი, რომელიც დაკავშირებულია აღნიშნული პროცესის დაწყებასთან :

- სამუშაო ძალის დაგეგმვა წარმოადგენ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის განუყოფელ ნაწილს , რომელიც შესაძლოა მოიცავდეს ადამიანების მოზიდვას, შეძენას , განვითარებას და განლაგებას
- დაგეგმვის პროცესი უნდა მიმდინარეობდეს ერთიანი სისტემის გათვალისწინებით და ის მოითხოვს ეფექტურ კომუნიკაციას ადამიანური რესურსების მართვის გუნდსა, დანარჩენ ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მესამე მხარეს შორის.
- სწორი დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვანია სრულყოფილი ინფორმაციის მოპოვება , როგორც ორგანიზაციის შიგნიდან ასევე გარედან .

სამუშაო ძალის დაგეგმვის ეტაპები :

სამუშაო ძალის დაგეგმვას შესაძლოა ჰქონდეს მრავალი ფორმა. მაგრამ იგი არ უნდა იყოს ზედმეტად გართულებული და მასში ჩართული უნდა იყოს ყველა მხარე , ასევე საჭიროა ფლობდნენ სრულ ინფორმაციას.

მნიშვნელოვანია სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესი დაყოფილი იქნას ეტაპებად . ასევე მას უნდა ჰქონდეს განმეორებითი ხასიათი. აღნიშნული ეტაპებია :

- განვსაზღვროთ ორგანიზაციის მოქმედების და საქმიანობის არეალი - როგორია ორგანიზაციის სტრუქტურა მოცემულ მომენტში და რა ცვლილებები იგეგმება მომავალში ;(წარმოების ადა ტექნოლოგიური ცვლილებები)
- სამუშაო ძალის გაანალიზება - ცოდნის, უნარ ჩვევებისა და ნიჭის იდენტიფიცირება, ასევე განიხილება სხვა ფაქტორებიც, კერძოდ, დასაქმებულთა შეხედულებები სამსახურის უსაფრთხოებაზე, კმაყოფილება და სამსახურიდან წასვლის მოლოდინი .ამავე ეტაპზე მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს დასაქმებულთა გეოგრაფიული მდებარეობის მიხედვით სახელშეკრულებო განსხვავებების დადგენა.
- მომავალი სამუშაო ძალის საჭიროებების განსაზღვრა-აღნიშნულ ეტაპზე მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ მომავალში საჭირო უნარ ჩვევები და შესაძლებლობები , ამასთან მნიშვნელოვანია გავწეროთ კონკრეტული ვადები . მსგავსი სცენარის დაგეგმვას შეუძლია გვაჩვენოს როგორი გავლენა ექნება ალტერნატიულ სიტუაციებს კადრების მოთხოვნაზე ორგანიზაციაში , შედეგად საშუალება გვექნება კონკრეტულ სიტუაციაში წინასწარ გვქონდეს შემუშავებული ალტერნატიული გეგმები სამომავლო მიზნების მისაღწევად.
- დასაქმებულთა უნარებსა და ჩვევებში ხარვეზების გამოვლენა - დიდია ალბათობა იმისა , რომ სამომავლო პოზიციებს დასჭირდება გაცილებით მეტი ტექნოლოგიური და ციფრული ცნობიერება . თუ ანალიზის შედეგად გამოიკვეთება მნიშვნელოვანი ხარვეზები, საჭირო ხდება არსებული კადრების დატრენინგება ან აუთსორსინგის საშუალებით სხვადასხვა აქტივობების განხორციელება.
- სამოქმედო გეგმის შემუშავება , რომელსაც აქვს ფუნქციონალური რიცხვითი და ადაპტაციური მოქნილობა. მოქნილ სამუშაო ძალას

შესაძლებლობა აქვს სწრაფად მოახდინოს ცვლილებებთან ადაპტირება და საჭიროებისამებრ შეძლოს სწრაფი რესტრუქტურიზაცია.

- სამოქმედო გეგმისა და გადაწყვეტილებების მონიტორინგი და შეფასება - შეიმუშავეთ და შეათანხმეთ თითოეული ნაბიჯი მენეჯერებთან , შეიმუშავეთ და ჩართეთ შეფასების მკაფიო კომპონენტები პროცესის ყველა ეტაპზე .

სამუშაო ძალის დაგეგმვის განხორციელება .

სამუშაო ძალის დაგეგმვა დამატებით ღირებულებას შექმნის მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ მას განვახორციელებთ პოზიტიურად და წარმატებულად . აღნიშნულ პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი საკითხები :

1. კონსენსუსის მიღწევა გეგმის შესახებ; გეგმის შემუშავების პროცესში მნიშვნელოვანია ერთიანი მიდგომა , საჭიროა მრავალმხრივი კონსულტაცია

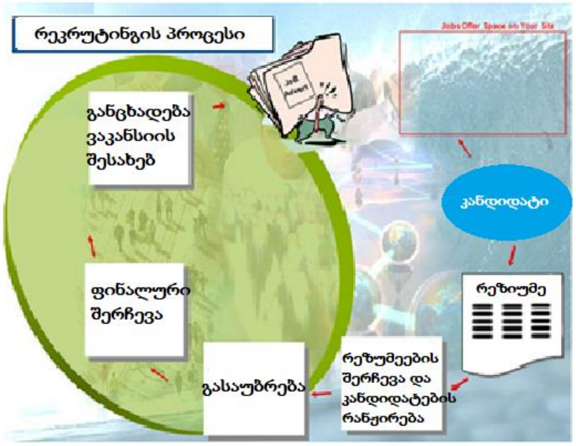
დაინტერესებულ მხარეებთან , რათა ყველა მხარემ შეძლოს შეთანხმდეს და გააცნობიეროს განსახორციელებელი ქმედებების მნიშვნელობა

2. პასუხისმგებლობების მკაფიო გადანაწილება - მნიშვნელოვანია ყველა ჩართულმა მხარემ ზუსტად იცოდეს რაზეა პასუხისმგებელი და რა ქმედებები მოეთხოვება მას.
3. მენეჯერების მხარდაჭერა- ხაზობრივ მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ პროფესიონალების მხარდაჭერა, საკუთარი პასუხისმგებლობების შესასრულებლად . ასევე საჭირო ცოდნა და ინფორმაცია, რათა სრულად ჩაერთონ დაგეგმვის პროცესში და მიიღონ სასურველი შედეგები. მნიშვნელოვანია მონაცემების ინტერპრეტაციის და პერფორმანსის შეფასების უნარი.
4. სწავლების პროცესი - სასწავლო პროცესის დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვანია წინასწარ გვქონდეს შემუშავებული ძლიერი მექანიზმები.შეფასების კრიტერიუმები დამოკიდებული უნდა იყოს მისაღწევ მიზნებზე. იქიდან გამომდინარე, რომ სამუშაო ძალის დაგეგმვა წარმოადგენს მომავლის პროგნოზირების მცდელობას. შეფასება უნდა ითვალისწინებდეს გადაწყვეტილებებისა და შედეგების ალტერნატიულ ვარიანტებს .
5. მონაცემების შენახვა - აღნიშნული ეტაპი საშუალებას იძლევა მუდმივად გვქონდეს თითოეული დასაქმებულის შესახებ ჩვენთვის საჭირო ინფორმაცია(გადაადგილება, სამსახურიდან წასვლა და სხვა).

რით დაიწყებდით საქმიანობას იმისათვის, რომ მიგეღოთ იდეალური ტალანტების მართვის სისტემა? საუკეთესო კანდიდატის დაქირავებით და შესაფერისების დაწინაურებით, ეს საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას მიაღწიოს უკეთეს შედეგს ნაკლები დანახარჯებით. ექსპერტების შეფასებით კადრების შერჩევისას არასწორმა გადაწყვეტილებამ შესაძლოა მოგვიტანოს წლიური ხელფასის 20% დან 200% ზარალი.

თუ ორგანიზაცია მიიღებს არასწორ გადაწყვეტილებას ახალბედას დაქირავებისას მას მოუწევს სოლიდური თანხების გაღება, მისი განთავისუფლების, შემცვლელის აყვანისა და სწავლებისათვის. ამდენად რისკები არის მაღალი. თქვენ ალბათ გსმენიათ ისეთი ადამიანების შესახებ, რომლებიც არიან ნაკლებად ნიჭიერები, ვიდრე მათი კოლეგები თუმცა 3-ჯერ მეტად პროდუქტიულები. (ყიდდნენ 3-ჯერ მეტს, უფრო სწრაფად აკეთებდნენ პროგრამირებას, არ აჭარბებდნენ ბიუჯეტს 50%_ით და საქმეს არ აკეთებდნენ ვადების რამდენიმე თვიანი დაგვიანებით)

რეკრუტინგის პროცესი



მოცემული დიაგრამა ნათლად გვიჩვენებს როგორ მოვახდინოთ რეკრუტინგის პროცესის ორგანიზება. ხშირად მას ამზადებს ხაზობრივი მენეჯერი, რომელიც

მიმართავს HR-ს თხოვნით სწრაფად შეარჩიოს დამატებითი პერსონალი, რადგან წარმოიშვა ახალი მოთხოვნილება, ახალი პროექტისთვის ან ბიზნესის გაფართოების მიზნით, ან პერსონალის დენადობის გამო. HR-ს სპეციალისტი ცდილობს შეასრულოს ეს მოთხოვნა, გაზეთებში, ინტერნეტსა და სოციალურ ქსელებში ინფორმაციის განთავსებით. თუ კომპანიას გაუმართლა მაშინ პრეტენდენტები გამოეხმაურებიან და დაიწყებენ საკუთარი რეზიუმეების გადმოგზავნას. ამის შემდეგ HR ვალდებულია მოახდინოს რეზიუმეების შერჩევა და აარჩიოს კანდიდატები გასაუბრებისთვის. გასაუბრების შემდეგ მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება და საუკეთესო კანდიდატებს უკეთებენ შეთავაზებას.

იმისათვის, რომ რეკრუტინგის პროცესი იყოს წარმატებული განვიხილოთ რამდენიმე პრობლემა, რომლის გამკლავებაც გვიწევს შერჩევის პროცესში, მოვიყვანოთ მაგალითები და დავსახოთ გადაჭრის გზები.

1. **ნათლად გააზრება რა ტიპის თანამშრომელი გვჭირდება**. ჩვენ ვიძლევით რეკომენდაციას შეიქმნას იდეალური თანამშრომლის მოდელი, რათა აღვწეროთ საჭირო პოზიციისათვის აუცილებელი მოთხოვნები, კერძოდ საჭირო ღირებულებები და უნარები.
2. **საჭირო კანდიდატების მოზიდვა**. მოიაზრება ვაკანსიაზე განცხადების სწორად დაწერა, რომელიც მოიზიდავს სათანადო კანდიდატებს.
3. **ვიცოდეთ როგორი რეზიუმეები ამოვარჩიოთ**. იმის ნაცვლად რომ დავიწყოთ რეზიუმეების კითხვა, რომელსაც აგზავნიან კანდიდატები, ჩვენ გავცემთ რეკომენდაციას შევიმუშაოთ კანდიდატის პორტრეტი ან მოვალეობების პროფილი. ამგვარად მოვახერხებთ შევადაროთ იგი კანდიდატების წარმოდგენილ რეზიუმეს.
4. **შესაფერისი კანდიდატის გამოვლენა**. იმისათვის, რომ ამ პრობლემას გავუმკლავდეთ ვიყენებთ მესამე პრობლემის გადასაჭრელად არსებულ პასუხს. მასთან ერთად შევიმუშავებთ რანჟირების მექანიზმს. კანდიდატები, რომლებიც

განსხვავდებიან ჩვენ მიერ წარმოდგენილი მოთხოვნებისგან, მარტივად ხვდებიან, რომ მათი რეზიუმე არ განიხილება.

5. **შერჩევის პროცესის დროის მინიმიზაცია**. იმის მიუხედავად თუ რა დრო გჭირდებათ, კანონის მიხედვით რათა უპასუხოთ პრეტენდენტს, მნიშვნელოვანია რაც შეიძლება სწრაფად გასცეთ პასუხი და არ დაელოდოთ ბოლო საათებს. კანდიდატები უკუკავშირს ელიან მაქსიმუმ ორი დღის განმავლობაში. თუ ამ დროის განმავლობაში ვერ მიიღებენ პასუხს, ისინი იფიქრებენ, რომ მათი კანდიდატურა არ განიხილეს. შედეგად შეიძლება დავკარგოთ სასურველი კანდიდატი. უარეს შემთხვევაში კი კომპანიამ შესაძლოა დაკარგოს რეპუტაცია და შეელახოს იმიჯი, რადგან კანდიდატები ჩათვლიან, რომ ადამიანების სურვილები თქვენ ნაკლებად გაინტერესებთ და გულგრილები ხართ მათი ინტერესების მიმართ. თუ კანდიდატები დაიწყებენ ნეგატიური ინფორმაციის გავრცელებას საკუთარ გარემოცვაში, რეპუტაცია შესაძლოა ძალიან სწრაფად შეგელახოთ. შესაბამისად გავცემთ რეკომენდაციას, მოვახდინოთ პროცესის მაქსიმალურად ავტომატიზება.
6. **შეთავაზების მოტივირება** . თუ ვიცით კონკრეტულ პოზიციაზე მოთხოვნები, ასევე საჭირო კანდიდატის ძირითადი მოტივები, შეგიძლიათ მათ ამ საქმეზე ესაუბროთ იმგვარად, რომ დაანახოთ თუ რა სარგებელს მიიღებს კონკრეტული შეთავაზებით.
7. **კანდიდატთა დენადობის შეჩერება**. მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ მოახერხეთ კანდიდატის მოყვანა სამსახურში, ეს არ გვაძლევს გარანტიას, რომ არსებული ადამიანი გახდება კომპანიის ნაწილი გარკვეული პერიოდით. მაგალითად, პრობლემა შესაძლოა წამოიჭრას იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობა არ ასრულებს საკუთარ დანაპირებს.

განვიხილოთ რეკრუტინგის პროცესის ორი ძირითადი ეტაპი.

სათანადო ტიპის კანდიდატის მოზიდვა და საუკეთესოს შერჩევა და არა ისეთის, რომელიც უბრალოდ საუკეთესოდ წარმოაჩენს თავს.

სათანადო ტიპის კანდიდატების მოზიდვა

როგორია კომპანიის, მისი ბრენდებისა და პროდუქტების იმიჯი? კომპანიის რეპუტაცია არის საკვანძო საკითხი ტალანტების მოზიდვაში. ცნობილი კომპანიისთვის ძლიერი რეპუტაციით უფრო მარტივია კანდიდატების მოზიდვა, რომლებსაც ექნებათ განცდა, რომ შეძლებენ ორგანიზაციაში თავის წვლილის შეტანას და ბევრის სწავლას. კარგი იმიჯი მისცემს საშუალებას მოიზიდონ ძლიერი კადრები, საშუალო ხელფასის პირობებშიც კი. მაგალითად, ახალგაზრდა სპეციალისტი, რომელიც ახლა იწყებს თავის კარიერას გაყიდვებსა და მარკეტინგში, გააგზავნის თავის რეზიუმეებს ისეთ კომპანიებში, რომლებსაც აქვთ ლიდერის რეპუტაცია ბაზარზე ან არის ლიდერი ინოვაციური პროდუქტების სფეროში. იმის მოლოდინით რომ ეს გამოცდილება მის CV_ის უფრო გაამდიდრებს.

ინტერნეტში შეგვიძლია მოვიძიოთ ნებისმიერი ინფორმაცია თქვენს კომპანიაზე, ამიტომ მნიშვნელოვანია გავავრცელოთ მეტი ინფორმაცია იმის მოლოდინით, რომ ის დაარწმუნებს პოტენციურ თანამშრომლებს. ორგანიზაციის კარგ წარმომადგენლებს შეუძლიათ გვასწავლონ, როგორ შევქმნათ ისეთი გარემო რომელიც მოიზიდავს ტალანტებს. ისინი გვეხმარებიან ვუპასუხოთ კითხვებს, თუ რატომ უნდა იმუშაონ ადამიანებმა კონკრეტულად ამ კომპანიაში. ქვემოთ მოცემულია კითხვები, რომელიც შეგვიძლია დავუსვათ თქვენს საუკეთესო თანამშრომლებს და ასევე კანდიდატებს.

სამოტივაციო კითხვები კანდიდატებისთვის

1. **საიდან გაიგეთ ამ ვაკანსიის შესახებ და როგორ მოემზადეთ ამ გასაუბრებისთვის?**
2. **რატომ აირჩიეთ ეს კომპანია, რატომ აირჩიეთ თქვენი მიმდინარე საქმე და რამ გაიძულათ არჩევანი გაგეკეთებინათ კონკრეტულად ამ თანამდებობაზე როცა საკმაოდ ბევრი ვაკანსია გვქონდა?**

3. **ყველაზე მეტად რა მოგწონთ თქვენს სამუშაოში და თქვენს კომპანიაში?**
4. **თქვენ რომ სთავაზობდეთ ამ პოზიციას სხვა პოტენციურ კანდიდატს რას დაასახელებდით ყველაზე ძლიერ მხარედ?**
5. **როგორ ხვდებით რომ თქვენი საქმე კარგად გააკეთეთ**

იმ შემთხვევაში თუ თქვენ აგყავთ თანამშრომელი ისეთ პოზიციაზე, რომელიც ჯერ არ არსებობს, მაშინ გაქვთ ორი გზა:

1. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ უნდა შეასრულოთ ეს საქმიანობა, როგორი დამოკიდებულება გაქვთ?
2. გაესაუბრეთ რამდენიმე ისეთ ადამიანს, რომლებზეც ფიქრობთ, რომ ამ საქმიანობას კარგად გაუმკლავდებოდნენ და დაუსვით იგივე კითხვა.

იმის მაგივრად, რომ გამოიყენოთ ეს სტანდარტული ტექსტი შექმენით კონკრეტული აღწერა ამ პოზიციის, ისეთი ფორმით, როგორც მას აღწერდნენ შესაბამისი სფეროს პროფესიონალები. გამოიყენეთ მათი ფორმულირებები, ხაზი გაუსვით განცხადებაში მთავარ მისიას და რა განასხვავებს მას სხვა კომპანიებისგან. შემდეგ აღწერეთ, როგორ მიმდინარეობს დასაქმებულთა სამუშაო კვირა. და დაალაგეთ ის გამოწვევები, რომლებსაც განსაკუთრებით კარგად უმკლავდებიან საუკეთესო კადრები. სწორად შედგენილი განცხადება მოიზიდავს სასურველ კანდიდატებს, ვინც არ შეუშინდება გამოწვევებს და თავიდან აგვარიდებს არასასურველი კანდიდატების გამოხმაურებას.

რა თქმა უნდა, მხოლოდ მიმზიდველი განცხადების შექმნა არ არის საკმარისი. არ აქვს მნიშვნელობა ავიყვანთ თუ არა კანდიდატს სამსახურში, რეკრუტინგის პროცესმა ყველა კანდიდატს უნდა დაუტოვოს დადებითი შთაბეჭდილება. თუ თქვენ ყველაფერს სწორად აკეთებთ ის კანდიდატიც კი, რომელსაც უარი უთხარით გახდება თქვენი ბრენდის „ადვოკატი“ და შეიძლება სხვა კანდიდატებსაც კი გაუწიოს რეკომენდაცია.

იმის მიუხედავად თუ რამდენ ადგილზე გამოაქვეყნებთ საკუთარ განცხადებას შეიძლება მაინც დაკარგოთ პოტენციური კანდიდატები. ტრადიციული არხებიდან მოდის 50%_ზე ნაკლები კანდიდატი. ყველაზე მსხვილი პორტალების გამოყენების შემთხვევაშიც კი. მართლაც ასეა, ძალიან ბევრი ნიჭიერი ადამიანი არ ნახულობს განცხადებებს ვაკანსიებზე. ამიტომ ზოგი HR ასეთ მიდგომას ემახის „განათავსე და ილოცე“, ამისათვის საჭიროა განვიხილოთ სხვა დამატებითი არხები. ზოგი კომპანია საქმიანობის ნაწილის დელეგირებას ახდენს გარე კონტრაქტორებზე. მაგალითად დროებითი პერსონალის სააგენტოსა და რეკრუტინგის სააგენტოსთან. მაგრამ საკუთარი ძალებითაც ბევრის მიღწევა შეიძლება. ჩვენს დროში ტალანტების მოზიდვა ნიშნავს სოციალურ ქსელებში აქტიურ მუშაობას. მაგრამ ამასთან ერთად HR მენეჯერს სჭირდება მთელი კომპანიის დახმარება. სანამ მიმდინარეობს პროცესი, ხელმძღვანელი, რომელსაც ექვემდებარება ახალი თანამშრომელი უნდა დაკავდეს პოტენციური თანამშრომლის მოძიებით, როგორც შიგნით, ასევე კომპანიის ფარგლებს მიღმა. ზუსტად ანალოგიურად უკვე არსებული თანამშრომლები უნდა ეხმარებოდნენ მომავალი კოლეგების მოძიებაში. მნიშვნელოვანია, რომ ყველას შეეძლოს რეკლამის გაკეთება და იცოდნენ რა ვაკანსიები აქვს ორგანიზაციას.

იმ შემთხვევაში თუ ავირჩევთ გარე პარტნიორს, მაგალითად, რეკრუტინგის სააგენტოს გაითვალისწინეთ, რომ მათგან არ უნდა ელოდოთ, რომ ისინი თითოეულ კანდიდატს შეამოწმებენ თუ რამდენად შეესაბამებიან თქვენს ვაკანსიას.

რამდენიმე წლის წინ ერთ-ერთი ჩვენი კლიენტი არჩევდა 100 გამყიდველს. კომპანიამ გადაწყვიტა მოეხდინა თავისი საქმიანობის ნაწილის დელეგირება, ერთ-ერთი დროებითი პერსონალის საერთაშორისო სააგენტოზე, რომლებსაც ევალებოდათ მოეყვანათ ისეთი კანდიდატები, რომლებიც წარმატებით გაართმევდნენ ამ საქმიანობას თავს. შემდეგი ეტაპი ამ პროცესის იყო IWAM ის საშუალებით ტესტირება, რომ შეედარებინათ კანდიდატები სრულყოფილების მოდელთან, რომელიც შეიქმნა ამ კონკრეტული პოზიციისთვის.

ახლაც ეს სააგენტო აგრძელებს პერსონალის შერჩევას ამ პოზიციაზე. 5 წლის განმავლობაში ამ მოდელთან შესაბამისობაში შემოწმდა 1035 კანდიდატი, რომელთაგანაც 132_მა არც კი შეიწუხეს თავი შეევსოთ კითხვარი, როგორც ჩანს მათ საერთოდ არ ჰქონდათ მოტივაცია სამსახურში აყვანის. დანარჩენი 903 კაციდან მხოლოდ 193 იყო „საუკეთესო კანდიდატი“, ან ახლოს მოთხოვნებთან და შეესაბამებოდა კორპორაციულ კულტურას და პოზიციის მოთხოვნებს. 309 კანდიდატი აშკარად არ შეესაბამებოდა მოდელს და საბედნიეროდ დამსაქმებლისთვის ამ ინსტრუმენტის არსებობამ დრო დააზოგვინა, რაც შეიძლებოდა დაეხარჯა შესარჩევ კანდიდატებთან გასაუბრებაში.

სტრატეგია თუ როგორ მოვიზიდოთ ტალანტები

1. იყენებთ თუ არა საუკეთესო საკომუნიკაციო არხებს ამ პოზიციისთვის.
2. შეესაბამება თუ არა კომუნიკაციის ფორმა და შინაარსი კანდიდატებს
3. მიიყვანს თუ არა თქვენი სტრატეგია საჭირო რაოდენობის და ხარისხის კანდიდატებთან (ძალიან ცოტა ხომ არ იქნება ან ძალიან ბევრი)
4. რა არის საბოლოო თქვენი სტრატეგიის ეფექტი რა გავლენას ახდენს იგი თქვენს ბრენდზე

რამდენიმე შენიშვნა რეზიუმესთან დაკავშირებით

მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ გავცემთ რეკომენდაციას იმის შესახებ, რომ კანდიდატები შეარჩიონ ცოდნით და უნარებით, მაინც პრაქტიკიდან გამომდინარე ჩვენი კლიენტები იყენებენ 2 სტრატეგიას გამომდინარე იქიდან თუ რამდენი რეზიუმე მიიღეს.

თუ ძალიან გადატვირთული ხართ შემოსული რეზიუმეებით, მნიშვნელოვანი და გონივრულია მოახდინოთ სკრინინგი. მაგალითად, შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ სამუშაო გამოცდილება და მიღებული განათლება არ იყოს რელევანტური იმისი რასაც თქვენ ეძებთ. ზოგიერთი რეკრუტერი საერთოდ აგდებს ისეთ რეზიუმეს, რომელშიც არის შეცდომები ან გადახაზული, ასევე არასრული ინფორმაციით, არაფორმატირებული ან ძალიან გრძელი. მართალია ზოგიერთი უარყოფილი კანდიდატი შეიძლება ყოფილიყო ტალანტი, მაგრამ არ შეეძლოთ რეზიუმეს შედგენა. სწორედ ამიტომ ჩვენ რეკომენდაციას ვუწევთ შერჩევა მოხდეს მახასიათებლებიდან და მიდრეკილებებიდან გამომდინარე და არა - რეზიუმეების მიხედვით. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც არის ხარისხიანი კანდიდატების ცოტა რაოდენობა. კანდიდატმა შეიძლება შესარჩევი ეტაპი გაიაროს მხოლოდ იმის გამო, რომ სადღაც გაიარა რეზიუმეების შედგენის ტრენინგი. სწორედ ამიტომ, უნარების და მიდრეკილებების მიხედვით შერჩევა ამ შემთხვევაშიც კარგ ფილტრს გვაძლევს.

შემდეგი შემთხვევა არის კარგი ილუსტრაცია იმისა, რომ ამ უნარების და მიდრეკილებების გამოვლენა ძალიან რთულია რეზიუმეს საშუალებით.

რეკრუტინგის ტრენინგის დროს გაყიდვების განყოფილების ხელმძღვანელმა გამოხატა ეჭვი, რომ კანდიდატი რომელსაც ჰქონდა სწავლა გავლილი დალაქობაზე. ის თვლიდა, რომ ამ გოგონას არ შეეძლო დაეკავებინა გაყიდვების პოზიცია და გამოაცხადა რომ არ აიყვანდა სამსახურში. აღმოჩნდა რომ ეს რეზიუმე, რომელიც გამოიყენეს ტრენინგზე იყო ნამდვილი და ეს "დალაქი„ საუკეთესო გამყიდველი იყო მეორე განყოფილებიდან.

დასკვნები:

1. თუ თქვენ უნდა დაწეროთ რეზიუმე და არ უბრალოდ საქმიანობების ჩამონათვალი, მაშინ მას მიეცით ისეთ ფორმულირება, რომ გამოკვეთოთ უნარები, რომლებისაც ფლობთ და ასევე ის მახასიათებლები, რომლებიც დაგეხმარათ მიგეღწიათ მიზნისთვის და გადაგელახათ პრობლემები.

2. თუ თქვენ აგყავთ პერსონალი რეზიუმეების მიხედვით, ფოკუსირება გააკეთეთ იმ უნარებზე რასაც ფლობენ და არ ფლობენ

საუკეთესო კანდიდატის აყვანა

იმ კანდიდატების შეფასება რომლებიც ბოლოს შემორჩნენ უნდა მოხდეს რამდენიმე სერიის სტრუქტურული ინტერვიუთი, რომ შევამოწმოთ მათი წარმატებული გამოცდილება. (რა არის იმის დასაბუთება რომ აქვთ საჭირო უნარები რომელიც აღნიშნულ ვაკანსიაზე არის საჭირო) ასევე მოტივაცია ამ საქმის მიმართ. (მოეწონებათ თუ არა საბოლოო ვარიანტში საქმე და ეყოფათ თუ არა ენერგია რომ გამოიმუშაონ შეიძინონ ახალი უნარები). ჩვენ რეკომენდაციას გავცემთ შემოვიტანოთ შეფასების ინსტრუმენტი რომელიც გვაჩვენებს რამდენად შეესაბამება კანდიდატის უნარები და მოტივაცია ორგანიზაციის კულტურასა და ფასეულობებს, ასევე პოზიციის მოთხოვნებს, რომელიც კანდიდატმა უნდა დაიკავოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ჩვენ ვრისკავთ, რადგან შესაძლოა ავიყვანოთ საუკეთესო ნიშნების მქონე კანდიდატი და რომელიც არ შეესაბამება ჩვენს ორგანიზაციას და მის ფასეულობებს.

პრობლემები შესაძლოა წარმოიშვას მოგვიანებითაც. მხოლოდ მოკლევადიანი პერსპექტივებით თუ ვიხელმძღვანელებთ, შეიძლება ავირჩიოთ ისეთი კანდიდატი, რომელიც მაქსიმალურად შეესაბამება დღევანდელ მოთხოვნებს მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ ზოგიერთი გრძელვადიანი პერსპექტივის ფაქტორები, ამიტომ აუცილებელია დავსვათ შემდეგი კითხვები:

1. რამდენი ხნით გვჭირდება დასაქმებული კონკრეტულ პოზიციაზე?;
2. რამდენი ხანი აპირებთ გააჩეროთ კონკრეტულ პოზიციაზე?;
3. რა მოხდება ამის შემდეგ.

თქვენ შესაძლოა ეს პოზიცია აღიქვათ როგორც საწყისი და მომავლის მიზანი კი იყოს მისი (თანამშრომლის) განვითარება სხვა უფრო მაღალ პოზიციაზე. ასეთი სტრატეგიის მაგალითს წარმოადგენენ იურიდიული ფირმები, კომპანიები (დიდი

ოთხეული) ოთხი უმსხვილესი პროფესიონალთა ჯგუფი, რომლებიც წარმოგვიდგენენ კონსალტინგის, აუდიტის, საგადასახადო მომსახურების სპექტრს. ისინი გვთავაზობენ მოდელს, რომლის მიხედვითაც ორიენტირებული არიან ახალბედა კადრებზე და აქვთ დევიზი „იარე წინ ან წადი!" მათი სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ აირჩიონ საუკეთესო კურსდამთავრებულები და გამოიყენონ საწყისი პოზიცია, როგორც ფილტრი. საუკეთესოები გადაჰყავთ უკეთეს პოზიციაზე. ასეთ სიტუაციაში უმჯობესია ავირჩიოთ მოდელად „არაიდეალური კურსდამთავრებული„ რომლებიც მუშაობენ საწყის პოზიციაზე როგორც დამხმარე და სტაჟიორი. ამ დროს რიგითი თანამშრომელი მიიწევს კარიერის კიბეზე და საჭიროა ახალბედა შეესაბამებოდეს კონკრეტულ საქმიანობას, რომელზეც აიყვანეს წინააღმდეგ შემთხვევაში ის ვერ გაუმკლავდება აღნიშნულ საქმიანობას და არ ექნება შანსი აიწყოს წარმატებული კარიერა ამ კომპანიაში.

ასევე, გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ შესაძლოა ესა თუ ის პოზიცია საერთოდ გაქრეს ან გადაიქცეს სხვა პოზიციად. მაგალითად, როცა გაყიდვების განყოფილება მუშაობს ერთ სტრუქტურაზე ამ დროს ბაზარზე გამოდის ინოვაციური პროდუქტი საჭირო ხდება მისი შეცვლა". გაყიდვებში გამოიყენებენ ტერმინებს „მონადირე " და „ფერმერი". მონადირეები არიან გამყიდველები, რომლებმაც უნდა შექმნან მოთხოვნა. მათი საქმიანობა ახალი ტექნოლოგიებისთვის ახალი შესაძლებლობების ძიებას ითვალისწინებს, რათა აჩვენონ პოტენციურ კლიენტებს პრობლემის გადაწყვეტის გზა, რომლის შესახებაც წარმოდგენაც კი არ ჰქონდეთ. ფერმერები არიან გამყიდველები, რომლებიც ინარჩუნებენ და აძლიერებენ ურთიერთობებს არსებულ კლიენტებთან. მათ შესაძლოა ევოლუცია განიცადონ და კონსულტანტის როლში მოგვევლინონ, როდესაც ისინი ეხმარებიან კლიენტებს პრობლემის გადაჭრაში. თითოეული ტიპი საჭიროებს განსხვავებულ მახასიათებლებს და უნარებს.

ამგვარ სიტუაციაში სასურველია განვსაზღვროთ რამდენი ხანი იქნება კანდიდატი ამ პოზიციაზე. ზოგს აქვს ბუნებრივი მიდრეკილება წლის მანძილზე რამდენჯერმე შეიცვალოს პოზიცია, რაც შესაძლოა კარგიც იყო ჩვენს მიერ ზემოთ აღწერილი მაგალითის შემთხვევაში.

განვიხილოთ ემთხვევა თუ არა კანდიდატის მოლოდინი კომპანიის მოლოდინებს

კანდიდატების ჩამონათვალი

- ✓ როგორია შეუსაბამობა კანდიდატის მახასიათებლებსა და ორგანიზაციის მოთხოვნებს შორის - ცოდნის უნარის და მახასიათებლების მიხედვით. რამდენად კრიტიკულია ეს შეუსაბამობა (მარტივად ასათვისებელი და რთულად ასათვისებელი)
- ✓ შეიძლება თუ არა ამ შეუსაბამობის ლიკვიდაცია სწავლითა და ქოუჩინგით.
- ✓ როგორი დამატებითი ნიჭი, სიახლე შემოაქვს ამ კანდიდატს კომპანიაში. (მაგალითად ისეთი მახასიათებლების შემოტანა , რომელიც არ სჭირდება იმ კონკრეტულ საქმიანობას)
- ✓ თავსებადია თუ არა ეს კანდიდატი ორგანიზაციის კორპორაციულ კულტურასთან.
- ✓ არსებობს თუ არა გარკვეული პრობლემები, რომელიც ხელს შეგვიშლის კანდიდატის აყვანაში.
- ✓ რას აძლევს ეს საქმიანობა კანდიდატს. როგორ „მივყიდით“ კომპანიის იმიჯს მას. რა იქნება მისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას (იფიქრეთ იმ გამორჩენაზე რომელიც დაკავშირებულია ამ საქმიანობასთან, მაგალითად მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, განვითარების პროგრამები, რთული დავალებები და ა.შ)
- ✓ როგორ შეესაბამება ეს საქმიანობა კანდიდატის ინტერესებსა და კარიერის მიზნებს . (როგორც კომპანიის გადმოსახედიდან, ასევე კანდიდატის გადმოსახედიდან)

თუ აღმოჩნდება, რომ კანდიდატი არ შეესაბამება მოთხოვნებს, მაშინ კარგი იქნება თუ მას შევატყობინებთ ამის შესახებ. მოვახდენთ უკუკავშირს. კარგი იქნებოდა აღნიშნულ პრობლემაზე ემუშავა მომავალში თუ კი მას რეალურად აქვს ინტერესები საკუთარი კარიერა სწორედ ამ სფეროს დაუკავშიროს. ასევე მიაწოდეთ ინფორმაცია, სხვა რა ტიპის სამუშაოზე გაუწევდით მას რეკომენდაცია. მსგავსი ქმედება დატოვებს პოზიტიურ დამოკიდებულებას. ჩვენ ვასწავლეთ რეკრუტინგის სპეციალისტებს გამოეყენებინათ ეს მეთოდი „სწრაფი ინტერვიუს ჩატარების დროს", როდესაც ხდებოდა ვაკანსიებზე გასაუბრება, რომელსაც ესწრებოდნენ სტუდენტები - ე.წ „ღია კარის დღე". საბოლოოდ ამ კომპანიებმა გაცილებით მეტი კანდიდატები მოიზიდა ვიდრე ელოდა. ის კანდიდატებიც კი რომლებსაც სწორი მიდგომით უთხრეს უარი უყვებოდნენ თავის მეგობრებს ამ კომპანიის შესახებ.

არასწორი მეთოდებით უარის თქმა თავისთავში მოიაზრებს :

1. **„ჩვენ თქვენ დაგიკავშირდებით " (არ ასრულებთ ამ პირობას)**
2. **„თქვენ კარგი კანდიდატი ხართ მაგრამ სხვებსაც უნდა გავესაუბროთ„ (თუ კანდიდატი არ არის შესაფერისი უმჯობესია ეს უთხრათ პირდაპირ)**
3. **„ჩვენ აუცილებლად განვიხილავთ თქვენს კანდიდატურას მაგრამ სხვა პოზიციისთვის" (მხოლოდ თქვით იმ შემთხვევაში თუ ეს მართალია)**

კანდიდატის მოტყუება მას უქმნის უარყოფით ემოციებს თქვენი კომპანიის მიმართ უკეთეს შემთხვევაში ისინი არ მოუყვებიან სხვებს და უარეს შემთხვევაში........

შეფასება და უკუკავშირი 360 გრადუსიანი სისტემა

შეფასების ცენტრები შესაძლოა გამოყენებული იქნას, არა მხოლოდ რეკრუტინგისთვის, არამედ - უკვე არსებული კადრების შესაფასებლად, როდესაც ისინი იკავებენ ახალ პოზიციას რამდენად შეესაბამება მათი პოტენციალი. შეფასების ცენტრები მოიაზრებს ინტერვიუებსა და ფსიქოლოგიურ ტესტებს სავარჯიშოებთან ერთად. მაგალითად, სავარჯიშო „in-basket" კანდიდატებს აძლევენ საგნებს და მათთან მიმართებაში უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება როგორ გამოიყენონ. ასევე ჯგუფური ლიდერული სიმულაციები, როდესაც რამდენიმე კანდიდატს აერთიანებენ ჯგუფში დავალების შესასრულებლად. შეფასების ცენტრის რამდენიმე ნაწილი ემსახურება კომპეტენციების ჯგუფის შეფასებას (ძირითადად 4 კომპეტენცია თითო აქტივობაზე). დატრენინგებული დამკვირვებლები აფასებენ კანდიდატების ეფექტურობას და თითოეულ დავალებაში უწერენ ქულებს .

შეფასების ცენტრების გამოყენება იწვევს არც თუ ისე ცოტა კამათს. ზოგიერთი კვლევის შედეგ ეს შეფასების ცენტრები შედიან ისეთი ტექნოლოგიების რიცხვში, რომელთაც აქვთ უნარი საუკეთესო კუთხით იწინასწარმეტყველონ მომავალი პროდუქტიულობა. სხვა კვლევები მიანიშნებენ იმაზე, რომ ინვესტიციების ამოღება (სწავლებაზე გაწეული) შეფასების ცენტრების გამოყენებისას ახლოს არის ნულთან. შესაძლოა ეს ორი შეფასება (კვლევის) ურთიერთსაწინააღმდეგოდ ჟღერს, მაგრამ სინამდვილეში ორივე მათგანი სწორია. შეფასების მეთოდის გამოყენებამ შეიძლება შედეგი მოგვცეს იმ შემთხვევაში, როცა არსებობს ნათელი წარმოდგენა თუ როგორ ანალიზდება შეფასების შედეგები კანდიდატის მიმდინარე ან მომავალ პოზიციასთან მიმართებაში. თუ თქვენ შექმნით სტანდარტულ შეფასების ცენტრს, რომლის საფუძველშიც არ იქნება ჩადებული სპეციალური მახასიათებლები და უნარები, რომელიც სჭირდებათ თქვენი კომპანიის თანამშრომლებს, მაშინ შეიძლება თქვენ დაკარგოთ დრო, ფული და ნდობა . ყველაზე ცუდი კი ის იქნება თუ თქვენ დაკარგავთ

ყველაზე ნიჭიერ ადამიანებს, იმის გამო რომ შეფასების ცენტრი არასწორად შეაფასებს მათ მომავალს შესაძლებლობებს პროდუქტიული საქმიანობისთვის.

იგივე მიდგომა არის მართებული 360 გრადუსიანი შეფასებისას. მას შეუძლია მოგვცეს ღრმა ინფორმაცია კანდიდატის ყოველდღიურ საქმიანობაზე. მაგრამ ეს მეთოდი შეზღუდულია უკვე მომუშავე პერსონალის შეფასებისას, იმიტომ რომ უნდა ჩავრთოთ ყველა პოზიციაზე მომუშავე კოლეგები, რომლებიც ავსებენ ამ კითხვარს. ამასთან ის ეფექტური იქნება ისეთ კორპორაციულ კულტურაში რომელშიც დაფასებულია უკუკავშირი და არის გარანტია იმისა რომ, პასუხები იქნება ანონიმური ან გულწრფელად გაცემული პასუხები არ გამოიყენება ანგარიშსწორებისთვის. ასევე 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის გატარება შეიძლება იყოს ძვირი სიამოვნება, იმიტომ რომ ბევრ ადამიანს სთხოვ დიდი დრო დაუთმონ ერთი კოლეგის შეფასებას. ამას ემატება ისიც რომ მთლიანი პროცესის ხარისხიანად ჩატარებისთვის გაცილებით მეტი დრო გჭირდება. ამასთან იმისათვის რომ ეს პროცედურები იყოს ეფექტური აუცილებელია გამოყენებული კითხვარი ზომავდეს იმ უნარებს, რომლებიც ნამდვილად რელევანტურია ამ საქმიანობისთვის.

360 გრადუსიანი შეფასების სისტემისა და შეფასების ცენტრების გამოყენებისას დარწმუნებულები უნდა ვიყოთ იმაში, რომ იზომება ძირითადი კომპეტენციები და კითხვების ჯაჭვი ასახავს ჩვენი კომპანიის რეალობას.

შერჩევის მეთოდების ეფექტურობა

შერჩევის ზოგიერთ მეთოდს აქვს პროგნოზირების დაბალი ვალიდურობა. ცხრილში მოცემულია მეთოდები ვალიდურობის მიხედვით მაღალი მაჩვენებლიდან დაბალ მაჩვენებლამდე. ზოგიერთი მაღალი დონე შესაძლოა მიღწეული იქნას, მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ გამოიყენება რეკრუტინგის მეთოდი, რომლებსაც ჩვენ ვეძახით სრულყოფის მოდელირებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ საშუალოდ რეალური ციფრები გაცილებით დაბალია. მაღალი ციფრები შეფასების ცენტრების მიხედვით მიიღწევა მხოლოდ იმიტომ რომ ის მოიცავს თავისთავში რამდენიმე მეთოდს. ეს

კომბინაცია აუცილებელია იმისათვის რომ სამუშაოსადმი დამოკიდებულების გაზომვა და უნარები საჭიროებენ განსხვავებულ ინსტრუმენტებს და მიდგომებს.

რეკრუტინგის მეთოდი

პროგნოზირებადი ვალიდურობა შეფასების სხვადასხვა მეთოდებით

ინსტრუმენტი	ვალიდურობა
iWAM +VSQ შეფასება	45 - 65 %
შეფასების ცენტრი კომპეტენციებით	45 - 60 %
სტრუქტურირებული ინტერვიუ	35 - 45 %
სტრუქტურირებული რეზიუმე	20 - 45 %
პიროვნების კითხვარი	20 - 35 %
რეკომენდაციის შემოწმება	20 - 35 %
არასტრუქტურირებული რეზიუმე	< 20 %
არასტრუქტურირებული ინტერვიუ	< 20 %
ძველი პიროვნების კითხვარი (<1988)	0 - 20 %

რეკომენდებული კომბინაცია შედგება სტრუქტურირებული რეზიუმესა და ინტერვიუსგან, რათა კანდიდატების შედარება იყოს უფრო მარტივი. ინტერვიუს ნაწილი შეიძლება დაეთმოს, უნარების შემოწმებას (ქცევითი ინტერვიუს დახმარებით) ამას ემატება მოტივაციის და სამსახურისადმი დამოკიდებულების შემოწმება (როგორც ინტერვიუს დახმარებით ასევე შეფასების ინსტრუმენტის დახმარებით) .

მცირე რეკომენდაციები

ზოგიერთი კომპანიები ქმნიან კომპლექსური რეკრუტინგის ქსელებს, რომლებშიც კანდიდატები უნდა დარეგისტრირდნენ და ა. შ. თუ თქვენ აგყავთ თანამშრომელი დაბალ პოზიციაზე შეიძლება ძალიან ბევრი კანდიდატი გამოგეხმაუროთ ამიტომ აუცილებელი იქნება პროცესის გარკვეული ავტომატიზება. როდესაც თქვენ აგყავთ

მაღალ პოზიციაზე ნიჭიერი კანდიდატები, რომლებიც ფლობენ უნიკალურ უნარებს, მაშინ კარგი კანდიდატები იშვიათია, ამიტომ ასეთი სისტემა შესაძლოა ხელშემშლელი იყოს შედეგის მისაღებად.

მაგალითად როცა კვლევას ვატარებდი ამ წიგნზე აღმოვაჩინე, რომ ერთ-ერთი მსხვილი ბანკი ეძებდა ტალანტ-მენეჯერს. განცხადება ვაკანსიის თაობაზე იყო საკმაოდ დეტალური, მაგრამ შემიძლია ვივარაუდო, რომ კანდიდატი რომელსაც აქვს გამოცდილება ამ სფეროში (5 წელზე მეტი) ალბათ მოისურვებს დამატებითი კითხვების დასმას სანამ გადააგზავნის თავის რეზიუმეს, მაგრამ აღმოჩნდა რომ ეს შეუძლებელი იყო. იმისათვის რომ შეგეთავაზებინა შენი კანდიდატურა ამ ვაკანსიაზე შესაძლებელი იყო მხოლოდ ვებსაიტის საშუალებით, გრძელვადიანი რეგისტრაციის შემდეგ. ამ შემთხვევაში კანდიდატებისთვის სასარგებლო იქნებოდა ყოფილიყო უფრო კომფორტული და მოქნილი შეთავაზება, რათა მარტივად დაკავშირებოდნენ მენეჯერს, არაფორმალური გასაუბრებისთვის.

როდესაც პერსონალს ვარჩევთ ისეთ პოზიციაზე სადაც მოთხოვნა ბაზარზე უფრო მაღალია ვიდრე არსებული რესურსი შეეცადეთ პოტენციურ თანამშრომლებს მოექცეთ როგორც კლიენტებს და აგრძნობინეთ რომ მოხარული ხართ მისი გამოხმაურებით .

ერთ-ერთი კომპანია თანამშრომლების შერჩევისას გაყიდვების დეპარტამენტში (B2B) რომელშიც მე მივიღე მონაწილეობა ერქვა (შენ ჩვენ გვჭირდები) . კანდიდატებს უნდა შეევსოთ მარტივი კითხვარი, რომელიც ჰპირდებოდა მათ, რომ დაუკავშირდებოდნენ სატელეფონო გასაუბრებისთვის . შეადარეთ ეს გამოცდილება, რომელიც მიიღო Элон Маск _მა როდესაც ეწყობოდა სამსახურში 1995 წელს Netscape_ში. მან საერთოდ ვერ მიიღო პასუხი თავის რეზიუმეზე, ამის შემდეგ მან თავად დააარსა საკუთარი კომპიუტერული კომპანია. 1999 წელს მისი გაყიდვების წილი შეადგენდა 1.5 მლ დოლარს, მისი მეორე კომპანია გახდა PayPal საიდანაც ის 2002 წელს წავიდა 165 მილიონი დოლარით. ამასთან იმ დროისთვის მან დააფუძნა Xspace, Tesla და

ინვესტირება მოახდინა SolarCity_ში. საბოლოოდ აღმოჩნდა რომ კომპანია Netscape_მა გაუშვა შანსი აეყვანა გენიოსი.

ჩამონათვალი რეკრუტინგზე

- ✓ რამდენად კარგად ახერხებს თქვენი საიტი და რეკრუტინგის პროცესი კანდიდატამდე გზავნილის მიტანას რომ ისინი არიან ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი და მათ არ სთავაზობთ მხოლოდ „სამუშაოს“.
- ✓ რამდენად ხელმისაწვდომია თქვენი კომპანია კომუნიკაციის მხრივ პოტენციურ კლიენტებთან. ყოველთვის უგზავნით თუ არა კანდიდატებს პასუხს, ნამდვილად სთავაზობთ თუ არა მათ მეტს ვიდრე ეს სამსახურია (სთავაზობთ თუ არა კარიერულ შესაძლებლობებს, როგორ შეუძლიათ თანამშრომლებს გაიზარდონ და განვითარდნენ, როგორ მხარდაჭერას მიიღებენ ისინი სამსახურში აყვანის შემდეგ? ტრენინგი ქოუჩინგი და ხელმძღვანელობა?) როგორია ბალანსი სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის

თემა 8. ურთიერთობებისა და ცვლილებების მართვა.

ცვლილებების მართვა წარმოადგენს თანამედროვე სამყაროს მთავარ გამოწვევას. სწორედ ამიტომ, ტალანტების მოძიება/მოზიდვისა და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან უნარად სწორედ ცვლილებების მართვა შეგვიძლია მივიჩნიოთ. ცვლილებების მენეჯმენტი წარმოადგენს სისტემურ მიდგომას, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნების, პროცესების ან ტექნოლოგიების ტრანსფორმაციასთან. ცვლილებების მენეჯმენტის მიზანია დაეხმაროს თანამშრომლებს ზედმეტი სირთულეების გარეშე გაუმკლავდნენ ცვლილებებს.

როდესაც სარა (SARAH) ხვდება სალის (SALY)

ცვლილებების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ წარსული გამოცდილების ზეგავლენა მიმდინარე ცვლილებებზე. როდესაც ორგანიზაციაში დგება ცვლილებების აუცილებლობა, ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, SALY-ის შესახებ, რაც გულისხმობს - „ისე, როგორც წინა წელს (Same As Last Year)“. ადამიანები მიდრეკილნი არიან ახალ გამოწვევებს გაუმკლავდნენ წარსული გამოცდილების საშუალებით. აღნიშნული ფაქტის აღიარება და ცოდნა გვაძლევს საშუალებას თავი ავარიდოთ წარსულში გამოყენებულ პრაქტიკას და დავნერგოთ ახალი სტრატეგიები, რომლებიც დაგვეხმარება ცვლილებების დანერგვაში.

ცვლილებების მართვის პროცესზე საუბრისას მნიშვნელოვანია ყურადღება გავამახვილოთ ისეთ საკითხებზე, როგორიც არის ინდივიდის ქცევა ცვლილებების დროს. როგორც წესი, ადამიანები განსხვავებულად რეაგირებენ ცვლილებებზე, თუმცა მათ აერთიანებთ რეაქციათა ერთობლიობა რომელსაც შეგვიძლია ვუწოდოთ SARAH (შოკი, ბრაზი, წინააღმდეგობა, მიღება და დახმარება shock, anger, resistance, acceptance and help)

როგორც ჰერაკლიტუსმა თქვა 20 საუკუნის წინ - ცვლილება წარმოადგენს ადამიანის მუდმივ მდგომარეობას. მიუხედავად ამ ფრაზისა, ვერავინ იფიქრებდა, რომ

ცვლილებები ჩვენს ცხოვრებაში ასეთი სიჩქარით განხორციელდებოდა. დღევანდელ რეალობაში ტექნოლოგიები იმდენად სწრაფად იცვლება და ვითარდება, რომ ნებისმიერი ჩვენი სტრატეგია და გეგმა შესაძლოა ერთ ღამეში მოძველდეს. სწორედ ამ დროს დგება ცვლილებების მენეჯმენტის საჭიროება, როგორც ორგანიზაციულ, ასევე ინდივიდუალურ დონეზე.

რატომ არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული და პიროვნული ცვლილებების მართვა

ადამიანები, რომლებიც აცნობიერებენ ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობას, ხდებიან კომპანიის ერთგულები. მათ შეუძლიათ გაუმკლავდნენ ახალ გამოწვევებს და უვითარდებათ მეტი თავდაჯერებულობა. აღნიშნული შედეგის მისაღწევად აუცილებელია ორგანიზაციას მოახდინოს მენეჯმენტისადმი ნდობის გაზრდა, ინფორმაციის მუდმივი ნაკადის გენერირება და ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც თანამშრომლებზე დადებით გავლენას მოახდენს.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს ადამიანები ცდილობენ თავი აარიდონ სიახლეებს და არ დატოვონ კომფორტის ზონა. ასეთ დროს, აუცილებელია ორგანიზაციამ მოახდინოს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის განცდის სწორად მართვა, რათა თავიდან ავიცილოთ ისეთი უარყოფითი შედეგები, როგორიც არის: იმედგაცრუება, ემოციური არასტაბილურობა, სტრესი, დაბალი პროდუქტიულობა და სხვ. რობერტ ჰალფის თქმით, "კომპანიებს უნდა ესმოდეთ ცვლილებების მართვის მნიშვნელობა, რათა შეძლონ და შეამცირონ წნეხი მათ თანამშრომლებზე".

ცვლილებებთან ურთიერთობისას ორგანიზაციების პროაქტიულობა განსაზღვრავს შეძლებენ თუ არა ისინი ახალი პროცესების ან სისტემის მიღებას. ამრიგად, ცვლილებების მენეჯმენტი ხელს უწყობს ტრანსფორმაციის დაჩქარებას. ის ასევე ამცირებს მოულოდნელი ინციდენტების ალბათობას, რომლებმაც შესაძლოა გავლენა იქონიოს პროექტის ეკონომიკურ ეფექტურობაზე, ამასთან, აძლიერებს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობასა და ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობის განცდას.

ცვლილებებთან ადაპტაციის მთავარი გასაღები

ცვლილებებთან ადაპტირების უნარის აუცილებლობა კარგად ესმოდა ნატურალისტ ჩარლზ დარვინს, რომელმაც წარმოადგინა ევოლუციის ცნობილი თეორია. დღევანდელ რეალობაში მნიშვნელოვანია ცვლილებების მართვისთვის შეიქმნას მკაფიო, სტრუქტურირებული ჩარჩო. აღნიშნულ საკითხზე მუშაობდა არაერთი მეცნიერი, შედეგად კი შეიქმნა თეორიათა გარკვეული რაოდენობა. თუმცა ერთ -ერთი მათგანი ჩამოაყალიბა ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორმა ჯონ კოტერმა თავის წიგნში - „წამყვანი ცვლილებები“ (1995).

კოტერის აზრით იმისათვის, რომ ცვლილება იყოს ორგანიზაციისთვის წარმატებული, პირველ რიგში, დირექტორებს, მენეჯერებსა და უფროს აღმასრულებლებს უნდა ჰქონდეთ ცვლილებების განხორციელების სურვილი. შედეგად ავტორმა ჩამოაყალიბა ცვლილებების განხორციელების რვა საფეხური:

1. შექმენით აუცილებლობის განცდა

იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა დაიწყოს ცვლილებების მართვა და ძველი ქცევების, პროცესებისა თუ ხედვების განახლება აუცილებელია მათ ჰქონდეთ აუცილებლობის განცდა. ამისათვის მნიშვნელოვანია ცვლილება დაუკავშიროთ რაიმე მნიშვნელოვანს. მაგალითად, ის შესაძლოა შევთავაზოთ და დავანახოთ დასაქმებულებს, როგორც ბიზნესის ახალი შესაძლებლობა.

2. შექმენით კოალიცია

აღნიშნულ ეტაპზე მნიშვნელოვანია გამოვავლინოთ კომპანიის ლიდერები, რათა შევქმნათ ალიანსის. შედეგად კი შევკრიბოთ ისეთი ადამიანები, რომლებიც იზიარებენ ერთსა და იმავე ხედვას, რათა გუნდურად ჩაერთონ ცვლილებების პროცესში.

3. შექმენით გზამკვლევი

ორგანიზაციის შიგნით წინააღმდეგობის შესამცირებლად აუცილებელია გარკვეული მონახაზის გაკეთება, გზამკვლევის შედგენა, რომელიც დაეხმარება თანამშრომლებს ნათელი წარმოდგენა ჰქონდეთ დასახული მიზნებისა სტრატეგიების შესახებ. აღნიშნული გზამკვლევი უნდა იყოს მარტივი აღსაქმელი, დასამახსოვრებელი და ამავე დროს სასურველია ამარტივებდეს კოლეგებს შორის კომუნიკაციას.

4. აწარმოეთ ეფექტური კომუნიკაცია

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ შეძლოს და გადასცეს გზამკვლევი თითოეულ თანამშრომელს და დაეხმაროს მათ ინფორმაციის აღქმაში. ამისათვის კი აუცილებელია გულახდილად ვუპასუხოთ ორგანიზაციის წევრების ყველა კითხვას, ეჭვს თუ შიშს.

5. შეამცირეთ ბარიერები

მას შემდეგ, რაც წევრთა უმრავლესობა დარწმუნდება ცვლილების სარგებელში, დადგება მისი ეფექტურად განხორციელების დრო. პროცესში შესაძლოა ორგანიზაციულ დონეზე გამოვლინდეს არაერთი ბარიერი, ორგანიზაციამ კი უნდა ეცადოს და შეძლებისდაგვარად შეამციროს და აღმოფხვრას ისინი.

6. აღნიშნეთ მოკლევადიანი მიღწევები

ცვლილება შესაძლოა დასჭიდეს ხანგრძლივი პერიოდი. ბუნებრივია, ის არ ჩაივლის სირთულეების გარეშე. ამრიგად, მოტივაციის შენარჩუნების საუკეთესო გზა არის მოკლევადიანი მიზნების დასახვა და მისი მიღწევის აღიარება, რაც პროგრესის შემჩნევის საშუალებას იძლევა.

7. დაეფუძნეთ ცვლილებას

გზამკვლევი წარმოადგენს გაწერილ დოკუმენტს, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ არ შეიძლება მისი გადახედვა და საჭიროების შემთხვევაში მისი განახლება. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციაში მცირე გამარჯვებები არ განიხილებოდეს

როგორც საბოლოო წარმატება და პირიქით, მცირე წარუმატებლობებს არ მოჰყვეს იმედგაცრუება.

8. გაამყარეთ ცვლილებები კომპანიაში

მას შემდეგ რაც ცვლილება განხორციელდება, დგება დრო, რომ გავაძლიეროთ ის და ვაქციოთ კომპანიის კულტურის ნაწილად. ამ ეტაპზე შემდეგი ცვლილებები შესაძლოა განხილულ იქნას, როგორც განვითარება.

დამსაქმებლის ბრენდინგის თეორია

დამსაქმებელთა ბრენდინგი გლობალურ ორგანიზაციებში HR სტრატეგიისა და პრაქტიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია. დამსაქმებელთა ბრენდინგი შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც კორპორაციული რეპუტაციის შექმნისა და შენარჩუნების მნიშვნელოვანი ელემენტი, სტრატეგიული დღის წესრიგი, რომელიც სულ უფრო მნიშვნელოვანია გლობალური ორგანიზაციებისთვის. ამ კონტექსტში, დამსაქმებელთა ბრენდინგი უკავშირდება ‘კორპორაციულობის ტენდენციას, ტერმინი, რომელიც Balmer and Greyser– მა (2003) გამოიყენა, რათა აღწეროს მზარდი ინტერესი კორპორაციული დონის ინტეგრაციისა და მენეჯმენტის მიმართ. ამასთან, კორპორაციულობაზე ყურადღების გამახვილება იწვევს ბრენდის დიფერენცირებას (განსხვავდება სხვებისგან) და ორგანიზაციულ ლეგიტიმურობას (არის პატივსაცემი და იმსახურებს სხვების მოწონებას).

ჩატარდა ლიტერატურის ვრცელი მიმოხილვა, რათა მომხდარიყო დამსაქმებელთა ბრენდინგის თეორიის შემუშავება. მას შემდეგ დაიხვეწა იდეები და გამოიცადა ისინი პრაქტიკულ გარემოში, ოთხ MNE- ში, რაც დამქირავებლის ბრენდინგის განსაკუთრებულ გამოწვევებს წარმოადგენდა. დამსაქმებელთა ბრენდინგი საუკეთესოდ აიხსნა „სიგნალის თეორიის ხედვების გამოყენებით“. მიგვაჩნია, რომ თანამშრომელთა ჩართულობა ორი მიმართულებით - სამუშაო ჩართულობა და ორგანიზაციული ჩართულობა - წარმოადგენენ საკვანძო საკითხს ორგანიზაციაში

დამსაქმებლის ბრენდინგისა და ტალანტ მენეჯმენტის გავლენის გასაგებად და გასაზომად.

სიგნალის თეორია და მისი გამოყენება დამსაქმებლის ბრენდინგისთვის

სიგნალის თეორია, რომელიც ბიოლოგიური მეცნიერებიდან იღებს სათავეს, ათწლეულების განმავლობაში იყენებდნენ საზოგადოებრივ მეცნიერებათა დარგში ინდივიდებისა და ორგანიზაციების კომუნიკაციის ასახსნელად . სიგნალის თეორიაში ვხვდებით ტერმინებს : პატიოსანი და არაკეთილსინდისიერი სიგნალი. ევოლუციური თეორია გვეუბნება, რომ ურთიერთქმედება ერთი და იმავე სახეობის ინდივიდებს შორის (აგრეთვე სხვადასხვა სახეობის ინდივიდებს შორის) სხვადასხვა სიგნალების მუდმივი გაცვლით ხორციელდება. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება ურთიერთქმედებას, რომელიც გულისხმობს ინტერესთა გარკვეულ კონფლიქტს, გაცვლილი სიგნალები შეიძლება გულახდილად გამოიყურებოდეს, მაშინაც კი, თუ ისინი არ არიან გულახდილები.

სიგნალის თეორიის მიხედვით გულახდილობა და პატიოსნება არ გულისხმობს მხოლოდ იმ ინფორმაციის გადაცემას, რომელიც შეიძლება სასარგებლო იყოს მიმღებისთვის, მაგალითად, მითითებები ჯილდოების შესახებ ინფორმაცია, რომლებსაც თანამშრომლები ელიან ორგანიზაციაში გაწევრიანებისას. თუ აღნიშნულ საკითხს განვიხილავთ HRM კუთხით, პატიოსნება გულისხმობს სიმბოლურ და კულტურულ ნიშნებს, რომლებიც თანამშრომლებმა შეიძლება მიიღონ კარგი დამსაქმებლებისგან, მათ შორის დაცული კულტურული ფასეულობები, ღირებულებები და შეხედულებები , რომელიც შეიძლება მიიღონ ორგანიზაციაში მუშაობის დროს. იმისთვის, რომ ამგვარი შეტყობინებები მიმღებთა მიერ აღიქმებოდეს როგორც გულახდილი და სანდო, კომუნიკაციების სპეციალისტებმა გამოყვეს ძირითადი ფაქტორები :

- სანდოობა;
- ნამდვილობა;
- მდგრადობა.

სანდოობა, ნამდვილობა და მდგრადობა ქმნის პატივმოყვარეობის, მოწონების, გამორჩეულობის და პრესტიჟის განცდას. ამასთან, გულახდილობა გულისხმობს არა მხოლოდ სიგნალის შინაარსს, არამედ მის წყაროს, სტრუქტურებს, პროცესებსა და არხებს, რომლებიც გამოიყენება მონაწილეთა შორის ინფორმაციის გადასაცემად. არსებობს კიდევ ერთი მტკიცებულება, რომ თანამშრომლებს ნაკლები რწმენა აქვთ ორგანიზაციის ოფიციალური კომუნიკაციური არხების მიმართ. განსაკუთრებით ეს ეხებათ სამსახურის მაძიებლებს , რომლებიც ცდილობენ ინფორმაცია მიიღონ სოციალური მედიის საშუალებით, ფეისბუქ გვერდებიდან, მეგობრებიდან დასაქმებულთა ბლოგებიდან , ქსელის საიტებიდან და სხვა .

გულწრფელობა მნიშვნელოვანია დასაქმების მსურველის და არსებული თანამშრომლების მიერ შეტყობინების მიღების და აღქმის პროცესში.

გულწრფელი შეტყობინებების სიგნალები საჭიროებენ, არა მხოლოდ დროის ხარჯვას , არამედ ფინანსურ რესურსებსაც. გარდა ამისა, ისინი ასევე ასოცირდება მნიშვნელოვან შეზღუდულ შესაძლებლობებთან, მაგალითად მრავალრიცხოვან ორგანიზაციულ და ეროვნულ კულტურულ გარემოში, რომელშიც MNEs ფუნქციონირებს, რთულდება ყველასთან შეხვედრა და განსხვავებული მიდგომების გამოყენება. გულახდილ სიგნალებზე გავლენას ახდენს ასევე თანმიმდევრულობა და სწორი დროის შერჩევა. . სუსტი სიგნალები და / ან არათანმიმდევრული სიგნალები თანამშრომლებს, როგორც წესი, არადამაჯერებლად და არაკეთილსინდისიერად მიაჩნიათ. მაგალითად, ბოლოდროინდელ კვლევაში ჩანს, რომ უფროსი ხელმძღვანელობის მხრიდან ძლიერი და თანმიმდევრული გულახდილი სიგნალების მიღება ამცირებს დაძაბულობას და სტრესს და ქმნის ჰარმონიულ გარემოს.

ორგანიზაციის ბრენდზე გავლენას ახდენს სამუშაო ჩართულობა და ორგანიზაციული ჩართულობა ,

სამუშაო ჩართულობა გულისხმობს რამდენად ენერგიულად არიან ჩართული ადამიანები სამუშაოს შესრულების პროცესში და რამდენად ერთგულად ასრულებენ მას.

ორგანიზაციული ჩართულობა- გულისხმობს რამდენად კმაყოფილია ინდივიდი ორგანიზაციით, როგორია მისი ქცევა და მოქალაქეობრივი პასუხისმგებლობა. მრავალი პერსონალისთვის ორგანიზაციაში საქმიანობისას მნიშვნელოვანია იცოდეს და ჰქონდეს კითხვაზე პასუხი : ვინ ვარ მე? რამდენად სტაბილურია ჩემი სამუშაო ადგილი და რა დროით მომიწევს ორგანიზაციასთან მიჯაჭვულობა? რამდენად იზიარებენ თანამშრომლები ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებს და აერთიანებენ მათ საკუთარ მიზნებში, ღირებულებებსა და შეხედულებებში.

დამსაქმებლის ბრენდინგი

დამსაქმებლის ბრენდინგი ორგანიზაციის მიერ საკუთარი, როგორც საუკეთესო დამსაქმებლის წარმოჩენაა, რომელიც გეუბნება- „ეს საუკეთესო სამსახურია“. დადებითი ბრენდი კომპანიას რჩეულ დამსაქმებლად ჩამოყალიბებაში დაეხმარება და ამგვარად, სამსახურის უკეთეს მაძიებლებს მოიზიდავს. ბრენდის სასიცოცხლო თავისებურება კომპანიის როგორც საუკეთესო დამსაქმებლის რეპუტაციაა- ორგანიზაციისა, სადაც ადამიანებს სამართლიანად ექცევიან და სადაც პატიოსანი გარიგებების ზრდა -განვითარების, სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის, უნარიანი ხელმძღვანელობისა და კოლეგებთან კეთილი ურთიერთობის წინა პირობები არსებობს. ამასთანავე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის რეპუტაცია რომელიც საქმიანობის, პროდუქტებისა და მომსახურების ხარისხის, მიხედვით განისაზღვრება.

დამსაქმებლის ბრენდის შესაქმნელად აუცილებელია:

- ბრენდის სასურველი თავისებურებების განსაზღვრა, მისი ყველა იმ მიმართულებების კვლევითა და გარჩევით, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ადამიანების მიერ ორგანიზაციის აღქმაზე;
- იმის გაანალიზება თუ რა სჭირდება და სურთ საუკეთესო კანდიდატებს და რისი შეთავაზება შეგვიძლია სამუშაოს მაძიებლისთვის;
- სოციალური მედიის გამოყენება კომპანიის საქმიანობის თაობაზე ინფორმაციის გასავრცელებლად, რომელიც მის ვებ-გვერდებსა და დასაქმების საიტებზეა წარმოდგენილი, ასევე შეგვიძლია მობილური აპლიკაციის გამოყენებაც, სადაც ერთი დაწკაპუნებით სასურველი ვაკანსიის ნახვას შეძლებთ;
- სამსახურში მიღების ე.წ. კონტენტ- მარკეტინგის გამოყენება. სოციალური მედიისთვის პრეზენტაციების შექმნისა და შენახვის მიზნით, რაც ნიშნავს: 1. მიზნების განსაზღვრას, მაგ. ბრენდს ცნობიერების გაძლიერება და დასაქმების საიტზე შემსვლელთა რაოდენობის გაზრდას. 2. სამიზნე აუდიტორიის გარკვევა, ვაკანსიების დასახელებისა და სამუშაო ადგილების ადგილმდებარეობის დასახელებით; 3 კონტენტის გამდიდრება სურათებით, ფოტოებით, ვიდეო და ტექსტური მასალით, რომლებიც სამიზნე აუდიტორიას მიზნების მიღწევაში დაეხმარება.
- სხვა ორგანიზაციების მიდგომების ერთმანეთთან შედარება ისეთი იდეების გამოსაყენებლად, რომელთა ხორცშესხმამ შესაძლოა გააძლიეროს ბრენდი. ოღონდ მიზნად უნდა დავისახოთ არა სხვა ორგანიზაციათა ღონისძიებების გამეორება , არამედ საკუთარი უნიკალური ფასეული წინადადების შემუშავება.

იმისათვის რომ მოვიზიდოთ ტალანტები ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია მათ შევთავაზოთ ფასეული შეთავაზებები, ის მოიცავს არა მხოლოდ ტალანტისთვის მისაღებ ფინანსურ გასამრჯელოს, არამედ სხვა არანაკლებ მნიშვნელოვან ბენეფიტებს, მაგალითად, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი , რათა მოახერხონ დროისა და სამუშაო

ბალანსის დაცვა, თავისუფლების მაღალი ხარისხი, რათა არ მოხდეს ინდივიდთა შებოჭვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სრული თავისუფლება საკუთარი ინოვაციური იდეების განსახორციელებლად, ჯანსაღი ცხოვრების რიტმი შესანარჩუნებლად შესაბამისი პირობების შეთავაზება კარიერის განვითარების შესაძლებლობა და სხვა. აღნიშნული მიდგომა მოგვცემს საშუალებას მოვიზიდოთ და შევინარჩუნოთ ორგანიზაციაში ნიჭიერი ადამიანები.

ორგანიზაციის ფასეული შეთავაზება მუშაკისთვის ნიშნავს პირობებს, რომლებსაც სთავაზობენ მოქმედ ან მომავალ მუშაკებს , რომლებიც მათთვის იმდენად ფასეული იქნება , რომ დაარწმუნებს კომპანიაში მისვლისა და დარჩენის სიკეთეში.

გარდა ფინანსური გასამრჯელოსი ადამიანების მოზიდვასა და დამაგრების საქმეში გადამწყვეტი სწორედ არაფინანსური ფაქტორი შეიძლება იყოს. მათ შორის , ორგანიზაციის რეპუტაცია, პასუხისმგებლობის დონე, რამდენად აფასებს მრავალფეროვნებას და ერთგულებას და სხვა.

ქეისი

დამსაქმებლის ბრენდის შექმნა- Ordnance Survey-ს გაუჭირდა საჭირო დონის ტექნოლოგიური და კომერციული გუნდის დაკომპლექტება, ამიტომ დამსაქმებლის ბრენდის შექმნის მეშვეობით ამ პრობლემის გადაწყვეტის გზა აირჩია.

მიზნები- აღნიშნული ამოცანის მიზნები იყო:

- Ordnance Survey-ის როგორც დამსაქმებლის გარე აღქმის გაძლიერება;
- ლოზუნგით „ზუსტად პირველივე ჯერზე“ - სამსახურში მიღების კამპანიის ჩატარება;
- სამსახურში მიღების ხარჯების შემცირება;
- მაღალკვალიფიციური ადამიანების , განსაკუთრებით ტექნოლოგიებისა და კომერციული დარგების სპეციალისტთა , მოზიდვა და მიღება;

- ადამიანებისთვის მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველყოფის პოტენციალის გამოვლენის შესაძლებლობის მიცემა;
- ორგანიზაციის ძლიერ კორპორაციულ ბრენდთან დასაქმებულთა გამოცდილების შესაბამისობაში მოყვანა;

კვლევითი პროგრამა -შიდა და გარე კვლევისა და კონსულტაციის ჩასატარებლად, დასაქმებულთა კვლევის ორგანიზაციამ ORC მიიწვიეს. გარე კვლევაში ჩართული იყო კიდევ ოთხი მსხვილი დამსაქმებელი, რომელიც Ordnance Survey-ის შესადარებლად გამოდგებოდა. კვლევის არეალი მოიცავდა აგრეთვე დასაქმების კონსულტანტების ხანმოკლე კურსების მონაწილეობისა და იმ ადამიანების სიღრმისეულ ინტერვიუებს, ვისაც თანამდებობა შესთავაზეს, მაგრამ არ მიიღეს. შიდა კვლევა ფოკუს ჯგუფების , ახალი მუშაკების ინტერვიუებისა და კონსულტაციების ფორმით ტარდებოდა. შიდა და გარე კვლევების საკვანძო ინფორმაცია ბრენდის განვითარების სემინარზე გამოიყენეს.

ბრენდის განვითარების სემინარი- სემინარი შედგებოდა, პერსონალის ჯგუფების ჯვარედინი სხდომებისგან, რომლებზეც Ordnance Survey-ის მახასიათებლებსა და მათი გამოხატვის გზებს განიხილავდნენ . მოქმედი ჯგუფები ორგანიზაციის კონკრეტული თავისებურებების , მისი პოლიტიკისა და ამ პოლიტიკის განვითარების შესაძლო გზების განსახილველად იკრიბებოდა. ყურადღებას ამახვილებდნენ შეხების წერტილებზე , რომლებიც მოქმედ და პოტენციურ მუშაკებს ორგანიზაციასთან აკავშირებდა. მიზანი თითოეული ამ საკვანძო კომპონენტისთვის დამარწმუნებელი და მისაღები ფაქტორების მიგნება იყო. შემუშავდა ხელმძღვანელობის განვითარების პროგრამა , რომელიც დამსაქმებლის ბრენდზე მიმართულ ხედვაზე იყო ორიენტირებული

შედეგი- ამ პროცესის შედეგად შექმნილი დამსაქმებლის ბრენდი გამოიყენეს როგორც ინფორმირებისა და ადამიანთა სტრატეგიის ჩამოყალიბების ძირითადი ფაქტორი, რომელიც ბიზნეს-სტრატეგიის ნაწილად იქცა .

დამსაქმებლის ბრენდინგის შედეგები

დამსაქმებლის ბრენდინგის მიზნობრივი შედეგები შეიძლება განისაზღვროს, ორი მიმართულებით :

1. კორპორაციული დიფერენცირება და პოპულარობა პროდუქტისა და შრომის ბაზრებზე
2. ლეგიტიმურობა მთავარ დაინტერესებულ მხარეებთან კორპორაციული მართვის, ხელმძღვანელობისა და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობისთვის.

   აღნიშნული მიმართულებები მნიშვნელოვანია ორგანიზაციების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი საქმიანობისა და

პოზიტიური შედეგების მისაღწევად, ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ და მართონ ადამიანური კაპიტალი - შესაბამისი ხარისხის მარაგი და ინდივიდუალური უნარებისა და კომპეტენციების ნაკადები.

თავის მხრივ, ადამიანური კაპიტალი დამოკიდებულია

(ა) რამდენად სწორად არის რაოდენობრივად და ხარისხობრივად განაწილებული კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე

(ბ) რამდენად გულწრფელი და თანმიმდევრული დამოკიდებულება არსებობს დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის.

დამსაქმებლის ბრენდის სიგნალების შექმნა: ურთიერთქმედება, ორგანიზაციული კულტურა, კორპორაციული იდენტურობა, ორგანიზაციული იდენტურობა და სტრატეგიული არჩევანი ბრენდინგის შესახებ

- ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება, სადაც იდენტობის განცდა დასაქმებულებს შორის არის მაღალი. კორპორაციული იდენტობა იწვევს ბრენდის იმიჯის შექმნას. სწორედ ეს შეგნებული და არაცნობიერი სიგნალები

ქმნიან დამსაქმებლის ბრენდზე წარმოდგენას, მომავალ და არსებულ თანამშრომლებში.

- **ორგანიზაციული იდენტობა, კულტურა და სტრატეგიული არჩევანი-** ორგანიზაციული იდენტობა იძლევა პასუხს კითხვაზე: "ვინ ვართ ჩვენ?", იდენტობის გარკვევის პროცესში ვადგენთ ორგანიზაციის მიერ გაზიარებულ ცოდნას, რწმენას ქცევის წესებს. ორგანიზაციული იდენტობა ეს არის "სოციალური ფაქტი", რომელსაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის შესაძლებლობებზე, მოიზიდოს და შეინარჩუნოს რესურსები, აიძულოს ინდივიდები გაიგონ მისი ღირებულებები, გაუმკლავდნენ კრიტიკულ ინციდენტებს, მათ შორის, მოახდინონ ბრენდის ადვოკატირება და არ დაუშვან ორგანიზაციების ფრაგმენტაცია ანუ გაგლეჯა ცალკეულ ნაწილებად.
- კორპორაციული იდენტურობის მარკეტინგთან დაკავშირებული საკითხები პასუხობს კითხვას "ვინ გვინდა ვიყოთ", სადაც ყურადღება ექცევა ლოგოებს, არქიტექტურას და საზოგადოებრივ განცხადებებს.

ჰეჩი და შულცი-ის განმარტებით ორგანიზაციული იდენტურობის საფუძველს წარმოადგენს კავშირი ორგანიზაციულ კულტურასა და მის გარეგნულ იმიჯს შორის.

ორგანიზაციული იდენტობა აისახება ორგანიზაციის კულტურაზე და ყალიბდება ორმხრივი ურთიერთობა.

ორგანიზაციული და კორპორაციული იდენტურობა წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიმღებთა სტრატეგიული არჩევანის შედეგს.

დასაქმებულთა ბრენდინგი

გლობალიზაციისა და კონკურენციის ზრდასთან ერთად შეიცვალა დასაქმებულთა მიმართ მიდგომაც. ორგანიზაციები აღარ იყენებენ დასჯა-წახალისების მეთოდს. მათ გააცნობიერეს, რომ კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი

ასპექტი სწორედ მისი რეპუტაციაა, რომელიც გარკვეულწილად თანამშრომლების ხელშია.

საინტერესოა, რომ სამუშაოს მაძიებელთა 84% –ისთვის გადაწყვეტილება იმის შესახებ, მიმართოს თუ არა კონკრეტულ ორგანიზაციას, დამოკიდებულია დამსაქმებლის რეპუტაციაზე. აღნიშნული საკითხი არ ეხება მხოლოდ სამუშაოს მაძიებლებს. დასაქმებულთა 96%-ს მიაჩნია, რომ ერთმა დაუკმაყოფილებელმა თანამშრომელმაც კი შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ბრენდის საერთო რეპუტაციაზე.

დასაქმებულთა ბრენდინგი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც დამსაქმებლის რეპუტაცია მის დასაქმებულებს შორის, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის განსაზღვრავს როგორ აფასებენ თანამშრომლები დამსაქმებელს. დასაქმებულთა სწორ ბრენდინგს შედეგად მოჰყვება ნიჭიერი თანამშრომლების შენარჩუნება, ახალი მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა და სხვ. ბუნებრივია, როდესაც კომპანიის შესახებ მათივე თანამშრომლებისგან გესმის, რომ არ აქვს შესაბამისი პირობები და არაკეთილსინდისიერად ეპყრობა თანამშრომლებს, შენც არ მოგინდება ასეთ ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება.

დამსაქმებლის პოზიტიური ბრენდის შექმნა ბევრ რამეში დაეხმარება ორგანიზაციას, განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი.

1. **აუმჯობესებს ონლაინ ხილვადობას**

დასაქმებულის ხმა აღმასრულებელ დირექტორზე 3 -ჯერ უფრო სანდოა. შესაბამისად, დასაქმებულებს დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ ადამიანებზე, როდესაც ზეპირსიტყვიერად და წერილობით გამოთქვამენ საკუთარ აზრს.

2. **აუმჯობესებს დასაქმებულთა ჩართულობასა და პერფორმანსს**

თანამშრომელთა ბრენდინგი არ მოიაზრებს მხოლოდ კანდიდატების მოზიდვას. ის გულისხმობს დასაქმებულთა კარიერულ წინსვლას, სამუშაო პირობების შექმნას, პიროვნულ განვითარებას და ა.შ. რაც გამოიწვევს პროდუქტიულობის ზრდას.

3. ქმნის უკეთეს „Talent Pool“-ს

თანამშრომელთა ბრენდინგი ეხმარება ორგანიზაციას ჰყავდეს მაღალკვალიფიციური კანდიდატები. LinkedIn Global Recruiting Trends Report– ის თანახმად, ნიჭიერების მოპოვების მენეჯერების დაახლოებით 80% ამბობს, რომ დამსაქმებელთა ბრენდინგი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ნიჭიერი თანამშრომლების დაქირავებაზე.

4. კადრების დენადობის შემცირება

თემა 9. გლობალური ბიზნესი და ლოკალური რეკრუტინგის პროცესი

ტექნოლოგიური და კულტურული ცვლილებები. ინტერკულტურული ურთიერთობები; უცხოური ქვეყნების გამოცდილება.

გლობალური კონკურენციის პირობებში, მრავალფეროვანი ტალანტის აღმოჩენა და მართვა ორგანიზაციებისათვის უმნიშვნელოვანესია, რადგანაც სწორედ ადამიანური კაპიტალია კონკურენტულ გარემოში წინსვლის საფუძველი. ტალანტისა და მრავალფეროვნების მართვის შესახებ არსებული კვლევების გაანალიზებით, ჩვენი მიზანია ავხსნათ ტალანტისა და მრავალფეროვნების კონტექსტი და ასევე ის, თუ როგორ არის დაკავშირებული ეს ორი ტერმინი ერთმანეთთან გლობალურ გარემოში, სადაც მცოდნე და კვალიფიციური, მრავალფეროვანი გამოცდილების მქონე თანამშრომლების მართვა გლობალური ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი აუცილებელი პირობაა. მიუხედავად იმისა, რომ ორივე საკვანძო ტერმინის - ტალანტისა და მრავალფეროვნების განსაზღვრებების შესახებ შეჯერებული ვერსიები ჯერჯერობით არ არსებობს, ამ საკითხებისადმი ინტერესი სულ უფრო იზრდება. არსებული ინტერესის გათვალისწინებით, ჩვენ განვიხილავთ ამ ორ საკითხს შორის კავშირს.

პირველ რიგში, განვიხილავთ ტალანტებისა და მრავალფეროვნების მართვას გლობალურ კონტექსტში. ამისათვის, გავეცნოთ ტალანტების მართვის ისტორიულ კონტექსტს და, ასევე, იმას, თუ ბოლო ათწლეულების განმავლობაში რა როლი უჭირავს ამ საკითხს მმართველობით წრეებში. შემდეგ კი განვიხილავთ იმას, თუ როგორ შეიძლება გააუმჯობესოს მრავალფეროვნებამ ტალანტების მართვა.

ტალანტი და მრავალფეროვნება

ორგანიზაციები ფლობენ სხვადასხვაგვარ რესურსს, თუმცა, მათ შორის ადამიანები, რომლებიც ფლობენ ტალანტსა და ნოუ-ჰაუს, მთავარ რესურსად მიიჩნევიან. გლობალურ კორპორაციებში ეს ერთ-ერთი სტრატეგიული და

კონკურენტული რესურსია. პროცესების განვითარებისა და ეფექტურობისათვის, ორგანიზაციებს უნდა გააჩნდეთ ძლიერი ადამიანური რესურსი. ადამიანის, როგორც ორგანიზაციის მთავარი სტრატეგიული რესურსის დასახასიათებლად სხვადასხვა ალტერნატიული ტერმინი გამოიყენება, როგორიცაა ნიჭიერი და მაღალკვალიფიციური თანამშრომელი. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ტერმინებს შორის მსგავსებებიც არის, მთავარი განსხვავება ისაა, რომ ტალანტი მოიცავს პიროვნულ უნარჩვევებსაც, რაც ყველა შემთხვევაში არ არის მაღალკვალიფიციური თანამშრომლის მახასიათებელი. ამ თავში ჩვენ ფოკუსირებას მოვახდენთ ტალანტის მართვასა და არა მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების მართვაზე. ასევე, განვიხილავთ ლიდერობის საკითხებს ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისათვის.

ტალანტის მართვის სტრატეგიულ მნიშვნელობაზე მრავალფეროვანი ლიტერატურა არსებობს. ტალანტების აღმოჩენა ორგანიზაციების სტრატეგიული იმპერატივია, რადგანაც ტალანტი ორგანიზაციის კონკურენტული რესურსია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინტელექტუალური კაპიტალი და თანამშრომელთა ტალანტი უმნიშვნელოვანესი რესურსი გახდა ორგანიზაციების გადარჩენისათვის. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ნიჭიერი ადამიანების შემოკრება მიჩნეულია როგორც მნიშვნელოვანი და ფუნდამენტური ნაწილი ტალანტების მართვისა. ტალანტისა და მრავალფეროვნების ცნებები ხშირად განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი. თუმცა, კვლევები გვიჩვენებს რომ ნიჭიერი თანამშრომლები ორგანიზაციაზე მრავალფეროვნების ჭრილში ზრუნავენ. ასევე ტალანტების ფონდი არის მრავალფეროვანი. აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, რომ ტალანტებისათვის ომი მრავალფეროვნების ჭრილშიც განვიხილოთ. Tatli და Ozbilgin-მა შეისწავლეს მრავალფეროვნების მენეჯერების დამოკიდებულება მრავალფეროვნების მიმართ და აჩვენეს, რომ მათი დამოკიდებულება საკითხისადმი მოლოდინს არ შეესაბამება. მათ გვიჩვენეს, რომ ზოგიერთი მენეჯერს მრავალფეროვნების მართვისადმი პერსონალური დამოკიდებულებს აქვს.თუმცა, ზოგიერთი მხოლოდ ფორმალურად

ასრულებს ამ როლს. აქედან გამომდინარე, ავტორების მოსაზრებით, ინდივიდების დამოკიდებულებებისა და კომპეტენციის შესწავლა მნიშვნელოვანია, რათა გავიგოთ - როგორ შეასრულებენ ისინი ისეთ მენეჯერულ ფუნქციებს, როგორიცაა ტალანტების ან მრავალფეროვნების მართვა.

იმის მიუხედავად, რომ ტერმინი „ტალანტი“ ბიზნესისა და მენეჯმენტის ლიტერატურაში ხშირად გამოიყენება, დღემდე არ არსებობს ტალანტის უნივერსალური განმარტება და, აქედან გამომდინარე, ჯერ კიდევ ორაზროვანია. ეს ორაზროვნება გვიბიძგებს, რომ უფრო მეტი ფოკუსირება მოვახდინოთ მის განმსაზღვრელ ფაქტორებზე. მაგალითისთვის, Tansliy განმარტავს, რომ ტალანტი - ეს არის „სპეციფიკური შესაძლებლობა ან მიდრეკილება, მიაღწიონ წარმოუდგენელ შედეგებს მენტალურ ან ფიზიკურ საწყისებზე“. Nijs-ის მიხედვით ,,ტალანტი ეს არის სისტემატურად განვითარებადი თანდაყოლილი შესაძლებლობები, რომლებიც კონვერტირდება ინდივიდების ისეთ ქცევებში, როგორიც მათ მოსწონთ, აინტერესებთ ან რომელშიც ენერგიის ინვესტირება სურთ. ეს ინდივიდებს შესაძლებლობას აძლევს საუკეთესოები იყვნენ სხვადასხვა მიმართულებით, აჩვენონ უკეთესი შედეგები, ვიდრე მათი ასაკის და გამოცდილების მქონე ადამიანებმა, ან მუდმივად გაიუმჯობესონ თავიანთი შედეგები“.

Jantan-ი ყურადღებას ამახვილებს ტალანტის მნიშვნელობაზე, როგორც ადამიანის შესაძლებლობაზე, შექმნას შესამჩნევი განსხვავება ორგანიზაციის ახლანდელ და მომავალ შედეგებს შორის. ის ცხადად აკავშირებს ტალანტს ორგანიზაციის ცვლილებებსა და განვითარებასთან.

როგორც ამ მაგალითებიდან ჩანს, მკვლევრები თავად ტერმინ „ტალანტის“ განსაზღვრებებს ნაკლებად გვთავაზობენ.

ტალანტების მართვა: გლობალური კონტექსტი

ტალანტების მართვა კვლევის ახალი მიმართულებაა, რომელიც პოპულარული გახდა ხშირად გამოყენებად ტერმინთან, „ტალანტების ომთან“ ერთად. განსაკუთრებული მნიშვნელობა კი საკითხმა ბოლო ფინანსური კრიზისის დროს შეიძინა, როდესაც საჭირო გახდა ტალანტების მართვის კონკურენტული და სტრატეგიული მიდგომების შემუშავება. ეკონომიკურმა დაღმასვლამ ბოლო ათწლეულის მანძილზე უბიძგა ორგანიზაციებს ინვესტიცია ჩაედოთ ადამიანურ კაპიტალში, იმისათვის რომ გაეზარდათ კონკურენტული უპირატესობა. მცოდნე და მაღალ პოტენციური თანამშრომლის მართვა კრიტიკული მნიშვნელობის გახდა გლობალური ორგანიზაციებისათვის. ბიზნეს ლიდერები და მენეჯერები იძულებულები გახდნენ, გაეაზრებინათ ტალანტების მართვის საკითხები იმისათვის, რომ გადაელახათ დაბრკოლებები და მიეღწიათ ორგანიზაციული წარმატებისათვის. შესაბამისად, ტალანტის მართვა და თანამშრომელთა შენარჩუნება მიჩნეულია, როგორც ბიზნესის გრძელვადიანი წარმატების აუცილებელი თანმდევი აქტივობა.

მაღალ კონკურენტულ გარემოში, ორგანიზაციებს უნდა გააჩნდეთ ძლიერი ადამიანური რესურსი, რაც თავის მხრივ, მოიცავს რეკრუტირებას, დაქირავებას და გადამზადებას. იმისათვის რომ შეინარჩუნონ კონკურენტულობა, ორგანიზაციები ტალანტის მქონე თანამშრომლებს სხვადასხვა მიმართულებებზე ანაწილებენ და ინარჩუნებენ მათ ტალანტის მართვის სისტემის მეშვეობით. ტალანტების ნათელი განსაზღვრება დაგვეხმარებოდა, შეგვესწავლა კავშირი ტალანტებისა და მრავალფეროვნების მართვას შორის გლობალურ კონტექსტში. Davyis-ი გვთავაზობს განმარტებას, რომ ტალანტების მართვა - ესაა ტალანტების აღმოჩენის, განვითარებისა და შენარჩუნების სისტემატური და დინამიკური პროცესი. Jantan-ი კი გვეუბნება, რომ ეს არის „ტალანტების მიწოდების და მოთხოვნის ნაკადების მართვის უწყვეტი პროცესი“. Kappel-ი კი ტალანტების მართვას განსაზღვრავს, როგორც ადამიანური კაპიტალის საჭიროების განსაზღვრას და შემდგომ შესაბამისი გეგმის შემუშავებას. CIPD-ის მიხედვით ტალანტების მართვა - ეს არის მოზიდვის, აღმოჩენის, განვითარების, ჩართულობის, შენარჩუნებისა და კადრების გადანაწილების გზების

მიება. ასევე, ტალანტის განმარტებები მოიცავს კონკურენციის ცნებას, ადამიანური რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას და ლიდერობას, მართოს ღირებული რესურსი ეფექტურად. ტალანტების მართვის განმარტებები უფრო ხშირად პროცესზე ორიენტირებულია და გულისხმობს კადრების აყვანის განვითარებისა და შენარჩუნების ფაქტორებს.

ტერმინი „ტალანტების მართვა“" ხშირად ჩანაცვლებულია ტერმინით „ტალანტების სტრატეგია“ ან „ადამიანური რესურსების დაგეგმვა“. ჩამოთვლილი განმარტებების საფუძველზე, ჩვენ ტალანტების მართვას განვიხილავთ, როგორც ორგანიზაციის სტრატეგიულ ნაბიჯს, იყოს კონკურენტუნარიანი და მდგრადი გლობალურ გარემოში ღირებული და კონკურენტუნარიანი კადრების აღმოჩენით, განვითარებითა და შენარჩუნებით. განსაკუთრებით ორგანიზაციის საკვანძო პოზიციებზე, ასევე მართოს თანასწორობა და მრავალფეროვნება სამუშაო გარემოში.

გლობალიზაცია სამუშაო გარემოზე გავლენის მომხდენი შესამჩნევი ფაქტორია, ამის გათვალისწინებით, ტალანტების მართვამ ადამიანური მართვის რესურსების პროცესში საერთაშორისო დატვირთვა შეიძინა და ცნობილი გახდა, როგორც გლობალური ტალანტების მართვა. არ არსებობს გლობალური ტალანტების ზუსტი განმარტებაც, თუმცა ინტერესი ამ საკითხის კვლევის მიმართ სულ უფრო იზრდება.

მრავალფეროვანი ტალანტების მართვა გლობალურ კონტექსტში

ტალანტების მართვისას ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვანია ტალანტების მიწოდებისა და მართვის დემოგრაფიული მაჩვენებლების შესწავლა. დემოგრაფიული განსხვავება სამუშაო გარემოში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ეფექტური მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია მრავალფეროვნების შენარჩუნება, ასევეა ტალანტების მართვისას. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, როგორ მართონ განსხვავებული ტალანტის სტერეოტიპები და დისკრიმინაცია, რომელმაც ორგანიზაციული ცხოვრების სხვადასხვა ნაწილში შეიძლება იჩინოს თავი.

დისკრიმინაციის, მრავალფეროვნებისა და ტალანტების მართვის კონცეფციებს შორის კავშირს დიდი ხნის ისტორია აქვს. ძველად სამსახურში თანასწორობა განიხილებოდა როგორც თანაბარი შესაძლებლობების მიცემა თანამშრომლებისთვის. თუმცა 1980-იანი წლების ბოლოს მრავალფეროვნებისა და თანასწორობის გამოყენება მენეჯმენტის სტრატეგიული ინტერესებიდან გამომდინარე დაიწყო.

მრავალფეროვნების მართვა უკავშირდება სოციალური უთანასწორობის პასუხად არაერთგვაროვნების აღიარებისა და დაფასების ფილოსოფიურ იდეას. კონკურენტულ გლობალურ გარემოში ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, თუ როგორ გამოიყენება მრავალფეროვნების პოლიტიკა პრაქტიკაში, სხვადასხვა აქტივობებისა და პროცესების შესრულებისას.

უახლეს ლიტერატურაში, მრავალფეროვნება მიჩნეულია მთავარ საკითხად, ამ ჭრილში კი მთავარი გამოწვევაა უმცირესობის ჯგუფებში კვალიფიციური და ნიჭიერი კადრების ნაკლებობა. Festing et al. ხაზს უსვამს მრავალფეროვნების ნაკლებობას სამუშაო ძალაში და გვთავაზობს, ტალანტების მართვის კონტექსტში გენდერის ფაქტორის განხილვას.

ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვან კომპონენტებს - მრავალფეროვნებისა და ტალანტების მართვას საერთო ბევრი აქვთ. ტალანტების მართვის საკითხების მსგავსად, სულ უფრო იზრდება ინტერესი მრავალფეროვნების მართვის საკითხებისადმი, რადგანაც, მეცნიერების მოსაზრებით, გაიზრდება მოთხოვნა ტალანტსა და ტალანტების ფონდის დივერსიფიკაციაზე.

ტალანტების მართვის კონტექსტში, მრავალფეროვნება სხვადასხვა მიმართულებით განიხილება, მაგალითად, ლოკაციის, კულტურის, სქესისა და ასაკის ჭრილში.

Rowland მიიჩნევს, რომ CIPD-ის კვლევაზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ეკონომიკური დაღმასვლები ზრდის ტალანტების მართვის მნიშვნელობას და ამ

გარემოების გათვალისწინებით, კომპანიები მიდრეკილი არიან უფრო მეტად განავითარონ ადგილობრივი ტალანტი. ავტორი ხაზს უსვამს, რომ ამ დროს ორგანიზაციის პრიორიტეტია ჩართოს და შეინარჩუნოს არსებული თანამშრომლები. ინვესტირებას კი როგორც ნიჭიერი თანამშრომლების, ასევე, ტალანტების განვითარების სტრატეგიებში სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს.

ზემოთ მოყვანილ კვლევებს თუ შევაჯამებთ გამოდის, რომ მრავალფეროვნება და ტალანტების მართვა ორი კონცეპტუალური ინდიკატორია, რომელიც ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს. ფართოდ აღიარებული განსაზღვრების ფორმაცია როგორც ტალანტების მართვის, ისე მრავალფეროვნების მიმართ იქნება მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ამ საქმეში. მკვლევრების ნაწილი მრავალფეროვნებისა და ტალანტების მართვას გენდერულ ჭრილში განიხილავენ, ასევე განიხილება მრავალფეროვნებისა და ეთნიკური მიკუთვნების საკითხებს.

კვლევების ერთი ნაწილი სამუშაო გარემოში ქალების არსებობაზე ამახვილებენ ყურადღებას. ასევე კვლევებში განხილულია პენსიასა და ასაკთან დაკავშირებული გარემოებები რომლებიც დაკავშირებულია მრავალფეროვნებისა და ტალანტების მართვასთან. ამ მიმართულებით ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვანია იპოვონ გზები როგორ გაუზიარებენ პენსიაზე გამსვლელი ადამიანები გამოცდილებას ახალ თაობას.

სხვადასხვა კვლევაში ასევე განხილულია კულტურის მრავალფეროვნებისა და ტალანტების მართვის საკითხები. კულტურისა და მრავალფეროვნების განხილვისას T&W იკვლევს, თუ როგორ გავლენას ახდენს საერთაშორისო გამოცდილება და პიროვნული ცვლადები. ამ კვლევების შეჯამებით შეგვიძლია ვთქვათ რომ მრავალფეროვნებისა და ტალანტების მართვის განხილვა ერთად დადებითი შედეგების მომტანია. ამ საკითხმა კარგი შედეგები მოიტანა მაგალითად იმ ქვეყნებისთვის, რომლებმაც ნიჭიერი ქალების პოტენციალი გამოიყენეს და დაძლიეს გენდერული უთანასწორობა. ეს გვიჩვენებს, რომ გენდერული თანასწორობა და

გენდერული მრავალფეროვნება შესაძლებლობაა როგორც ორგანიზაციისთვის ისე ქვეყნისთვის დაძლიოს პროფესიონალი კადრების ნაკლებობას.

მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მართვის საფუძველია პოსტულატი, რომლის თანახმადაც ყველა ადამიანს პატივი უნდა ვცეთ და სამართლიანად მოვეპყროთ განურჩევლად რასისა, სქესისა, შეზღუდული შესაძლებლობისა, რელიგიისა, სექსუალური ორიენტაციისა და ასაკისა. მართალია აღნიშნული საკითხი შეტანილია კანონში, მაგრამ ისიც უნდა ითქვას, რომ მხოლოდ კანონის იმედად ყოფნა საკმარისი არ არის. საკმაოდ ბევრია გასაკეთებელი ისეთი კულტურის ჩამოსაყალიბებლად და დასამკვიდრებლად, რომლითაც აღიარებული იქნება, რომ თუმცა ადამიანები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ყველას პატივისცემით უნდა მოვეპყროთ, თითოეულის ინდივიდუალური საჭიროებები გავითვალისწინოთ და თავი ორგანიზაციის ნაწილად და მისთვის მნიშვნელოვან ადამიანად ვაგრძნობინოთ.

მრავალფეროვნების და ინკლუზიის მართვა

მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პროგრამის იზანი უნდა იყოს კულტურის იმგვარი ცვლილება, რომელიც მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პრობლემებთან სათანადო დამოკიდებულებას ყველასთვის საზიარო ცხოვრების წესად აქცევს.კულტურის ცვლილების შედეგად მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის სამართავად აუცილებელია:

- მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის სტრატეგიის შემუშავება;
- მრავალფეროვნებასა და ინკლუზიასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული ღირებულებების განსაზღვრა;
- მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიმართულებით ორგანიზაციის პოლიტიკის ჩამოყალიბება;
- ღირებულებებისა და პოლიტიკის შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებელი პროგრამების განხორციელება;

- განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება პოტენციურად პრობლემატურ სფეროებზე- კადრების შევსება, თანამდებობებზე დანიშვნა, მუშაკთა დაწინაურება, კარიერული განვითარების შესაძლებლობები და ხელფასები;
- ინფორმირებულობის დონის ამაღლებასა და ქცევაზე გავლენის მიზნით საჭირო სასწავლო პროგრამების შემუშავება და ჩატარება;
- მრავალფეროვნების ქსელის შექმნა;
- პროგრესის გაკონტროლება და ტრენინგების შეფასება .

მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პოლიტიკა

მრავალფეროვნების მართვის პოლიტიკა უნდა შემუშავდეს იმისთვის, რომ მენეჯერებს მრავალფეროვნების მართვისას საკუთარი როლის შესასრულებლად საჭირო ინსტრუქციები ჰქონდეთ, ხოლო მუშაკები ფლობდნენ აუცილებელ ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ ამ მიმართულებით რა მონაწილეობა უნდა მიღონ.

აღნიშნული პოლიტიკის გასატარებლად საჭიროა:

- სამუშაო ადგილზე კულტურული და ინდივიდუალური მრავალფეროვნების აღიარება;
- ადამიანების მიერ სამუშაო ადგილზე გამოვლენილი განსხვავებული თვისებების დაფასება ორგანიზაციის მხრიდან;
- მიკერძოების აღკვეთა კადრების შერჩევის, დაწინაურების, საქმიანობის შეფასების, შრომის ანაზღაურებისა და სხვა;
- ყურადღების გამახვილება არა ჯგუფურ, არამედ ინდივიდუალურ განსხვავებებზე;

კრიტიკული სფეროები - მრავალფეროვნებისა და ინკლუზივის პრობლემები შეიძლება წარმოიქმნას სხვადასხვა სფეროში თითოეულის შემთხვევისთვის მიკერძოებული და წინასწარ განწყობაზე აგებული გადაწყვეტილების თავიდან ასაცილებლად საჭიროა

შემუშავდეს შესაბამისი პოლიტიკა და ჯეროვანი პრაქტიკის სახეობები.აღნიშნული პოლიტიკა და პრაქტიკა მთელ პერსონალს უნდა მივაწოდოთ.

ინფორმირება- აუცილებელია ყველას ინფორმირება ორგანიზაციაში მიღებული მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის ღირებულებებისა და პოლიტიკის შესახებ. ეს მუდმივი პროცესია და არა ერთჯერადი კამპანია.აღნიშნული მიზნით ჩვენს ხელთ არსებული ყველა საკომუნიკაციო საშუალება უნდა გამოვიყენოთ, მ.შ. საინფორმაციო ბიულეტენები, ინტრანეტი, საწარმოს სოციალური ქსელები, შიდა ჟურნალები და განცხადებების დაფები .

სწავლება- მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის საკითხების სწავლება მიზნად ისახავს:

- ამ სფეროს პრობლემების მნიშვნელობისადმი ადამიანების ყურადღების მიპყრობას;
- მათთვის ორგანიზაციის ღირებულებებისა და პოლიტიკის გაცნობას ;
- სათანადო ქცევის დადგენა -განსაზღვრას.

აღნიშნული სწავლება ახალ მუშაკთათვის გამიზნული საწყისი სწავლების ნაწილად უნდა იქცეს. ის ყველა მოქმედ მენეჯერსა და დასაწინაურებელ მუშაკს უნდა ჩავუტაროთ და ყურადღება მივაპყროთ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან როლს, რომელიც მათ ინკლუზიური კულტურის დამკვიდრებაში აკისრიათ და იმას, თუ ამ მიმართულებით რა უნდა მოიმოქმედონ. უფრო კონკრეტულად მენეჯერების სწავლების პროგრამა უნდა მოიცავდეს ისეთ საკითხებს, როგორიც არის ინკლუზიური კულტურის შემუშავება, ხელმძღვანელთა ქცევები, ადამიანებთან გასაუბრება და შეფასება, საქმიანობისა და ეფექტიანობის მართავ და ჩაგვრასა და შევიწროებასთან გამკლავება.

მრავალფეროვნების ქსელები- შესაძლებელია შევქმნათ მრავალფეროვნების ქსელები, რომლებიც ხელს შეუწყობს უმცირესობის პრობლემის გაზიარებასა და რჩევების

ურთიერთ გაცვლაში. ამ ქსელებს აგრეთვე შეუძლიათ დაეხმარონ ორგანიზაციებს მათთან დასაქმებული ადამიანების უკეთ გაგებასა და კომპანიის საქმიანობის გაუმჯობესებაში, მაგალითად :

- ქალთა ქსელი, CISCO-სავარაუდო არსებული მომხმარებლებისთვის ღონისძიებების ჩატარებით ეხმარება კომპანიებს განვითარებაში;
- PWC ის ოთხი ძირითადი ქსელი აქვს: ქალთათვის, ეთნიკური უმცირესობებისთვის, უნარშეზღუდული ადამიანებისა და ლგბტ პირებისთვის;
- BT -ის უნარ შეზღუდულობის ქსელის მიზანია სხვადასხვაგვარი უნარ შეზღუდულობის გააზრებაზე ყურადღების გამახვილება, რაც მენეჯერებს ამ ადამიანების უკეთ გაგებასა და მათგან მეტი სიკეთის მიღებას უწყობს ხელს. ხორციელდება ღონისძიებები სახელწოდებით „ცოდნა გიხმობთ" პრეზენტაციები სატელეფონო კონფერენციების თუ სამაგიდო ტექნოლოგიების ფორმით, ისეთი საკითხების სპეციალისტი, ლექტორებისა და სპიკერების მონაწილეობით როგორიც არის, მაგალითად, პარკისონის დაავადება ან შაკიკი. ჩვეულებრივ ღონისძიებაში მონაწილეობს პირი, რომელსაც მსგავსი მდგომარეობა გამოუცდია და მასში ჩართულია: კითხვა-პასუხის სერია, კადრების სპეციალისტის ინფორმაცია, რომელიც ამ მდგომარეობასა თუ უნარ შეზღუდულობასთან არის დაკავშირებული, ღონისძიებას თან სდევს ონლაინ ფორუმები და ქვეჯგუფები, რომლებიც მხარდაჭერას სთავაზობენ.

შეფასება- აუცილებელია პროგრესისთვის თვალყურის მიდევნება და შეფასება. ეფექტიანობის ძირითად მაჩვენებლად უნდა მივიჩნიოთ: მუშაკთა ჯგუფის მიხედვით წარმომადგენლობითი/ დემოგრაფიული მონაცემები, მუშაკთა გამოკითხვის შედეგები და დემოგრაფიული მონაცემების ტენდენციები, კადრების შევსებისა და დაწინაურების მიხედვით. საჭიროა თვალყურის მიდევნება მიღწეულია თუ არა

სასურველი შედეგები და აუცილებლობის შემთხვევაში შესაბამისი ცვლილებების განხორციელება.

გარდა ინკლუზიურობისა და მრავალფეროვნებისა ორგანიზაციებმა უნდა იზრუნონ ისეთი შრომითი რესურსების მოპოვებაზე, რომლებსაც სწრაფად, იოლად და მინიმალური დანახარჯებით შეუძლიათ უპასუხონ არსებულ ცვლილებებს. მოქნილობის მართვის დანიშნულება საექსპლუატაციო მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და ამის შედეგად დასაქმებულთა უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების უკეთ გამოყენებას, პროდუქტიულობის გაზრდასა და მუშახელს გაწეული ხარჯების შემცირებას ემსახურება.

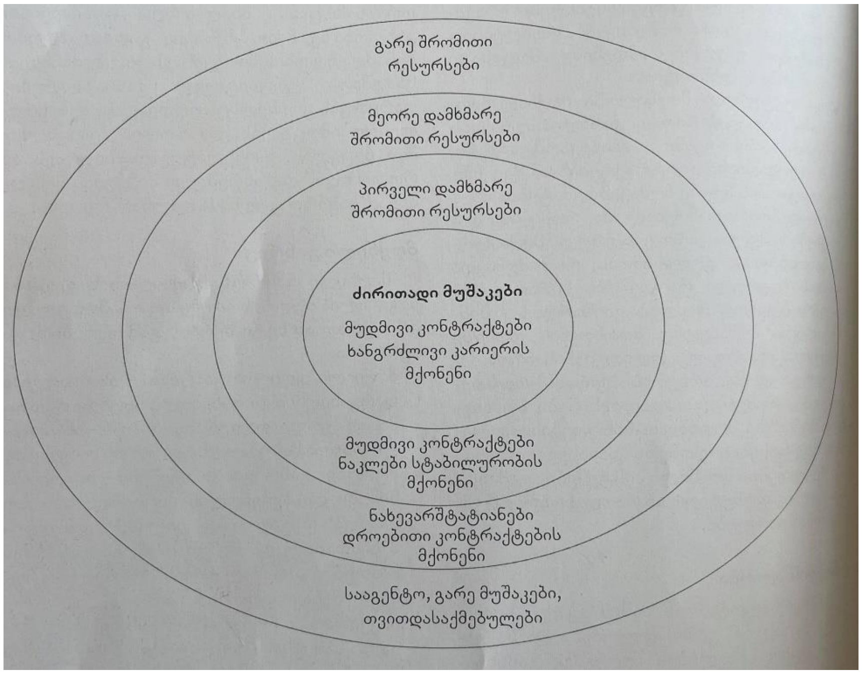
მოქნილი ფირმა. მოქნილი ფირმის მოდელი ატკინსონმა „კადრების კვლევის ინსტიტუტის„ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად შეიმუშავა .ის შრომით რესურსებს 2 ჯგუფად - ძირითად და დამხმარე რესურსებად ყოფს. ამ მოდელს ზოგჯერ „ძირითად-მეორეხარისხოვან" მოდელს უწოდებენ.

როგორც სქემიდან ჩანს ამ მოდელის შემადგენელი ნაწილებია:

- **ძირითადი ნაწილი-** აერთიანებს მუდმივი კონტრაქტის მქონე მუშაკებს , დამსაქმებლისთვის განსაკუთრებით საჭირო უნარებით რომ გამოირჩევიან. ამ მუშაკების საკუთარი უნარ-ჩვევების არაერთი მიმართულებით გამოყენება შეუძლიათ. აღნიშნულ კატეგორიას მიეკუთვნებიან ის პირები, რომელთა შენარჩუნებასაც ფირმა ძნელბედობის ჟამსაც კი ცდილობს .
- **პირველი დამხმარე ჯგუფი-** შედგება მუშაკებისგან, რომლებიც განსაზღვრული ვადით მუდმივი კონტრაქტით მუშაობენ(აღნიშნულ კატეგორიაში ნახევარი განაკვეთით დასაქმებულ მუშაკთა ნაწილიც შეიძლება შედიოდეს), მაგრამ მოკრძალებული უნარ-ჩვევების გამო არ სარგებლობენ ძირითად ნაწილში მოხვედრილი კოლეგების მსგავსი სტაბილურობით.როგორც წესი, მათი საქმიანობა დაბალი პასუხისმგებლობით და შესაბამისად დაბალი ხელფასით ხასიათდება, მათი

დათხოვნა შედარებით იოლად ხდება ვინაიდან საჭიროების შემთხვევაში მსგავსი უნარ ჩვევების მუშაკთა მოზიდვა საკმაოდ სწრაფად ხერხდება.

- **მეორე დამხმარე ჯგუფში-** ნახევარი განაკვეთით და დროებითი კონტრაქტით დასაქმებულები შედიან ისინი დასაქმების დაბალი სტაბილურობით სარგებლობენ და შესაბამისად ნებისმიერ დროს შეიძლება დატოვონ სამსახური.
- **გარე შრომითი რესურსები** - შედგება ადამიანებისგან, რომლებიც სხვა დამსაქმებელთან მუშაობენ ან თვითდასაქმებულები არიან. ეს ჯგუფი აერთიანებს მუშაკებს, რომლებსაც კომპანიასთან ქვე - კონტრაქტი აქვთ გაფორმებული, ან აუთსორსის წესითა თუ რომელიმე სააგენტოს მიერ მოვლენილი მუშაკები არიან



მოქნილი ფირმის მოდელი მოსახერხებელი საშუალებაა ისეთი გზების საპოვნელად, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს, მივაღწიოთ მოქნილობას სხვადასხვა ტიპის მეორეხარისხოვან მუშაკთა გამოყენების მეშვეობით, როცა ძირითადი მუშაკების შენარჩუნება- დამაგრებას ვახერხებთ.

საოპერაციო პროცესის მოქნილობა - საოპერაციო პროცესების მოქნილობა სამუშაოს შესრულების პროცესთან დაკავშირებულ მოქნილობას გულისხმობს. მისი სამი ძირითადი ფორმაა:

1. **ფუნქციური მოქნილობა-** მუშაკთა ერთი საქმიდან თუ ამოცანიდან მეორეზე სწრაფ და უპრობლემო გადასვას გულისხმობს. ასეთ შემთხვევაში შეიძლება საჭირო იყოს: **მრავალ უნარიანობა**- მუშაკები რომლებიც რამდენიმე კვალიფიკაციას ფლობენ, მაგალითად, როგორც მექანიკური ასევე ელექტრონული დარგის ინჟინრები; **მრავალ ამოცანიანობა**- მუშაკები, რომლებსაც სამუშაო ჯგუფში რამდენიმე ამოცანაზე მუშაობა ხელეწიფებათ.
2. **სტრუქტურული მოქნილობა -** „მოქნილ ფირმაში“, სადაც ძირითადი ნაწილის მუშაკებს მეორეხარისხოვანი , ნახევარ შტატიანი, მოკლევადიანი კონტრაქტების ან ქვეკონტრაქტების მუშაკები ემატება;
3. **რაოდენობრივი მოქნილობა -** რომელიც დაკავშირებულია სტრუქტურულ მოქნილობასთან და გულისხმობს, რომ მუშაკთა განსაზღვრული რაოდენობა სწრაფად და უპრობლემოდ გაიზარდოს ან შემცირდეს.
4. გარდა ამისა, არსებობს ფინანსური მოქნილობა, რომელიც ითვალისწინებს მუშახელის ბაზარზე მოთხოვნა- მიწოდების გავლენას ხელფასების დონეზე და ასევე შრომის ანაზღაურების მოქნილი სისტემების გამოყენებას, რაც ფუნქციურ ან რაოდენობრივ მოქნილობას აიოლებს.

უნივერსალურობა

უნივერსალურობასთან მაშინ გვაქვს საქმე, როცა მუშაკები გამოცდილებისა და საკვალიფიკაციო სწავლების შედეგად განსხვავებულ უნარ-ჩვევებს ეუფლებიან და მათი გამოყენებით სხვადასხვა სამუშაო ამოცანის შესრულება ხელეწიფებათ.

უნივერსალობის სტრატეგია ნიშნავს, რომ სხვადასხვაგვარი გამოცდილების ადამიანებს მივცეთ შესაძლებლობა იმოძრაონ განსხვავებულ სამუშაო ადგილებსა და ამოცანებს შორის (როტაცია).

მოქნილი განრიგი

მოქნილი განრიგი მოქნილობის გეგმაში შეგვიძლია შევიტანოთ ერთ-ერთი ან მეტი ხერხის გამოყენებით. ეს ხერხებია:

- **მოქნილი დღიური განრიგი-** შეიძლება დადგინდეს შეთანხმებული სქემის შესაბამისად, ყოველდღიურად, ტიპური ან მოსალოდნელი სამუშაო დატვირთვის მიხედვით;
- **მცოცავი განრიგის სისტემები-** ითვალისწინებს დასაქმებულის ძირითად სამუშაო საათს (მაგ. დილის 11 საათიდან , დღის 3 საათამდე) და სამუშაო დღის დანარჩენ საათებში „მოქნილ დროს", რომელსაც მუშაკი ნებაყოფლობით ირჩევს დღიური, საკვირაო ან თვიური ნორმის შესრულებასა და სამუშაოს მოცულობის შესრულების პირობით, რომელსაც მისგან დამსაქმებელი მოითხოვს.
- **მოქნილი საკვირაო განრიგი-** უფრო ხანგრძლივი სამუშაო კვირა წლის განმავლობაში განსაზღვრული განსაკუთრებით დატვირთული პერიოდის დროს;
- **მოქნილი დღიური და საკვირაო განრიგი-** დღიური და საკვირაო საათების ან ორივეს კომბინირების გზით, სავალდებულო სამუშაო საათების შესრულებისა და საქმიანობის საჭირო შედეგების მიღწევის პირობით. მსგავსი სამუშაო დრო, დღიური და საკვირაო განრიგებისგან განსხვავებით მინიმალურ და მაქსიმალურ ნორმებს შორის შეიძლება მერყეობდეს.

- **შემჭიდროებული სამუშაო კვირები-** როდესაც მუშაკები ხუთ სტანდარტულ დღეზე ნაკლებს მუშაობენ.
- **წლიური საათები -** სამუშაოს შესასრულებლად განსაზღვრული საათების რაოდენობა, პროდუქციასა თუ მომსახურების გაზრდილი მოთხოვნის პერიოდებში, მათი გაზრდის ან შემცირების შესაძლებლობის დაშვებით.
- **ნულოვანი საათების კონტრაქტები - CIPD** -განსაზღვრებით, ნულოვანი საათების კონტრაქტი არის „შეთანხმება ორ მხარეს შორის იმის თაობაზე, რომ ერთმა მათგანმა შეიძლება დააკისროს მეორეს სამუშაოს შესრულება, მაგრამ მინიმალური საკონტრაქტო საათები განსაზღვრული არ იყოს". კონტრაქტში უნდა მიეთითოს სამუშაოს შესრულების შემთხვევაში რა გასამრჯელოს მიიღებს ადამიანი და გადმოცემული უნდა იყოს სამუშაოს შესრულებისა და სამუშაოზე შესაძლო უარის თქმის გარემოებები.

ნულოვანი საათების კონტრაქტის არსი ორგანიზაციის მიხედვით შეიძლება განსხვავდებოდეს , მაგ.:

- ნულოვანი საათების კონტრაქტის მონაწილე პირები შეიძლება ორგანიზაციის მუშაკები იყვნენ;
- ზოგიერთი ნულოვანი საათების კონტრაქტის მიხედვით ადამიანი ვალდებულია შემოთავაზებულ სამუშაოს დათანხმდეს, ზოგში კი არა;
- გასამრჯელოს გადახდის პირობები და დანამატები შეიძლება განსხვავებული იყოს.

ამ ტიპის კონტრაქტები ყველაზე უკეთ ერგება ისეთ შემთხვევებს, როდესაც სამუშაოს მოცულობის წინასწარ განსაზღვრა ვერ ხერხდება.

მოქნილი სამუშაოს სხვა ფორმები

- **სამუშაოს განაწილება-** ურთიერთ შეთანხმებით ორი დასაქმებული ერთმანეთში ინაწილებს სრულგანაკვეთიან სამუშაოს, შესაბამისად იყოფენ გასამრჯელოსა და შეღავათებს თითოეულის მიერ გაწეული შრომის მიხედვით.
- **„ცხელი მაგიდა“ -** ცხელი მაგიდა ნიშნავს, რომ სამუშაო მაგიდა საზიაროდ აქვს სხვადასხვა მუშაკს, რომლებიც მას სხვადასხვა დროს იყენებენ. ამ მუშაკებს საკუთარი მუდმივი სამუშაო ადგილი არ აქვთ, რაც ორგანიზაციისთვის საკმაოდ მოსახერხებელია, თუმცა ყველა მუშაკს როდი მოსწონს
- **შიდა სამუშაო**-შინ მომუშავე ადამიანებს შეუძლიათ ისეთი როლების მორგება, როგორიცაა კონსულტანტი, ანალიტიკოსი, დიზაინერი ან პროგრამისტი, ასევე შეუძლიათ ადმინისტრაციული სამუშაოს შესრულება.აღნიშნული ხერხის დადებითი მხარე ცვალებად მოთხოვნაზე სწრაფი რეაგირების შესაძლებლობა, ზედნადები ხარჯების შემცირება და საქმიანობაზე გასაწევის ხარჯების შემცირებაა.

ქეისი

ლონდონის 2012 წლის ოლიმპიადა.

სტივენ ფროსტმა ლონდონის 2012 წლის ოლიმპიადის მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პროგრამის შესახებ CIPD თვის მომზადებულ სტატიაში „თამაში დაიწყო! როგორ უნდა შევინარჩუნოთ მრავალფეროვნების პროგრესი“ -წერდა:

- ჩვენ მოვახერხეთ ჩვენს ორასი ათას მუშაკს შორის მნიშვნელოვანი და ზოგ შემთხვევაში უპრეცედენტო მრავალფეროვნებისთვის მიგვეღწია და ეთნიკურ უმცირესობათა 30% იანი წილი 49 % მდე გავზარდეთ. ეს ძლიერი და გონიერი ხელმძღვანელობის და სოლიდური ეფექტიანი ზომების გატარების შედეგად მოხდა.
- მრავალფეროვნებისა და ინკლუზივის არსი ყველასთვის ნათელი რომ ყოფილიყო, მოვიშველიეთ პრაქტიკული მაგალითები

- მრავალფეროვნებისა და ინკლუზივის განხორციელების საქმეში გადამწყვეტია ხელმძღვანელის როლი, მაგრამ ბევრი ადამიანი ხშირად ვერ ხვდება, რომ ხელმძღვანელობა ნებისმიერი დონის მუშაკს შეუძლია და ეს სწორედ მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის საქმის გაძღოლისას შეიძლება გამოიჩინოს.
- ეჭვგარეშეა, რომ ვერც ძლიერი ხელმძღვანელობის და ვერც მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის წარმმართველის გარეშე წინსვლას ვერ მივაღწევთ . მეორე მხრივ, ამ საქმის გაძღოლა მხოლოდ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის პრეროგატივა როდია. ნებისმიერი ჩვენგანი შეიძლება გახდეს, და უნდა გახდეს კიდეც ლიდერი. ჩვენ ვქმნით რამდენიმე მოდელს, რომელიც ნებისმიერ ადამიანს ლიდერის როლში მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის დღის წესრიგის გაძღოლაში ეხმარება. მ.შ. ყველაზე მნიშვნელოვანი მოდელებია: ლიდერის ფიცი და მრავალფეროვნების საბჭო
- „ლიდერის ფიცს“ ნებაყოფლობითი პროცესია, სადაც ადამიანები ხელს აწერენ მრავალფეროვნებასა და ინკლუზიაზე, რომ თავის ყველანაირ საქმიანობაში ჩააქსოვენ აღნიშნულ საკითხს, ჩვენი შრომითი რესურსების 90 %- მა ხელი მოაწერა ფიცს.
- მრავალფეროვნების საბჭო- აღნიშნულ საბჭოში არიან დირექტორები სხვადასხვა სფეროდან, რომლებსაც მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიმდინარეობის გაძღოლის პასუხისმგებლობა ეკისრებათ. საბჭოში ასევე შედიოდა რამდენიმე ცნობილი პიროვნება, რომლებმაც მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიმართ ინტერესისა და მის დანერგვაში შეტანილი წვლილის წყალობით გაითქვეს სახელი.

თემა 10/11. სრულყოფილი რეკრუტერის ჩამოყალიბების თხუთმეტი საფუძველი

ნებისმიერი ადამიანი ცხოვრების რომელიმე ეტაპზე დგება კარიერული არჩევანის წინაშე. არჩევანის გაკეთება არც ისე მარტივია თუ არ იცი საკუთარი მიდრეკილებები, მისწრაფებები, უნარები და ა.შ. არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია მოვახდინოთ ჩვენთვის სასურველი სამუშაოს შესწავლა. გაიგოთ რა უნარები და კომპეტენციები გვჭირდება იმისათვის, რომ შევძლოთ აღნიშნული მიმართულებით მუშაობა. გამონაკლისი არ არის ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულება. წარმოგიდგენთ 15 ძირითად კომპეტენციას, რომელიც რეკრუტერს დაეხმარება განსაკუთრებით კონკურენტუნარიან და რთულ ინდუსტრიაში წარმატების მისაღწევად.

მანამ სანამ გადავალთ კომპეტენციათა ჩამონათვალზე მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ არა ერთი კვლევის თანახმად, HR უნარების ჩამონათვალში ხშირად შეხვდებით ეგრეთ წოდებულ „რბილ“ უნარებს (soft skills, პიროვნული მახასიათებლები, ქცევა და ა.შ), ამასთან ასეთი ტიპის უნარები აღემატება ე.წ hard skills-ს როგორიცაა ტექნიკური ცოდნა და კომპეტენციები. LinkedIn's Global Talent Trends 2019 წლის ანგარიშის მიხედვით გამოკითხულ რესპონდენტთა 92% მიიჩნევს, რომ soft skills_ის ტიპი კომპეტენციები გაცილებ მეტად ღირებული და საჭიროა რეკრუტინგის პროცესში ვიდრე hard skills.

წარმოგიდგენთ 15 უნარსა და კომპეტენციას, რომელსაც უნდა ფლობდეს თითოეული რეკრუტერი:

ინტერპერსონალური უნარები

1. ურთიერთობების დამყარება

ურთიერთობების დამყარება წარმოადგენს ერთ -ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან უნარს ნებისმიერი რეკრუტერისთვის. არ აქვს მნიშვნელობა კომუნიკაცია გვაქვს გუნდის შიგნით არსებულ პერსონალთან თუ ორგანიზაციის გარეთ მყოფ კანდიდატებთან. ამასთან უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მყარი ურთიერთობის დამყარება ორმაგად მნიშვნელოვანია იმ

კანდიდატებთან, რომლებიც აპირებენ ჩვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებას. მსგავსი ურთიერთობების განვითარება მოითხოვს არა ერთ კომპეტენციას, მათ შორის - აქტიური მოსმენის ხელოვნებას, კომუნიკაციის უნარს და სხვ.

2. აქტიური მოსმენის ხელოვნება

აქტიური მოსმენილ ხელოვნება ეხმარება ნებისმიერ რეკრუიტერს ნათლად დაინახოს კანდიდატის ინტერესები, მიდრეკილებები და მოთხოვნილებები. აქტიური მოსმენის ტექნიკა საშუალებას გვაძლევს არ გამოვტოვოთ მნიშვნელოვანი დეტალები და კანდიდატს მოვუსმინოთ არა მხოლოდ პასუხი პასუხის გაცემის მიზნით, არამედ მისი რეალურად გაგების მიზნით. ამასთან სწორი მოსმენის ხელოვნება აჩვენებს მეორე მხარეს, რომ მისით დაინტერესებული ვართ და თავს გაცილებით მეტად კომფორტულად გრძნობს კომუნიკაციის პროცესში.

3. კომუნიკაციის უნარი

გასაკვირი არ არის, რომ კომუნიკაციის უნარი წარმოადგენს რეკრუტერის ერთ-ერთ უმთავრეს საჭიროებას. კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია როგორც არსებულ თანამშრომლებთან ურთიერთობისთვის ასევე ახალი კანდიდატების მოზიდვისთვის. კომუნიკაციის უნარი მოიაზრებს როგორც ვერბალურ, ასევე - არავერბალურ მეთოდებს. მათ შორის რეკრუტერს უნდა შეეძლოს წერილობით გადმოსცემს საკუთარი შეხედულებები და სათქმელი. სწორი კომუნიკაციის უნარს შეუძლია გაცილებით წარმატებული გახადოს ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობა და ესა თუ ის კანდიდატი სწორად შეუსაბამოს არსებულ ვაკანსიებსა და პოზიციებს. არ უნდა დაგვავიწყდეს სხეულის ენის ფლობის ხელოვნება. რეკრუტერმა უნდა გამოიყენოს პოზიტიური სხეული ენა, ამასთან უნდა შეეძლოს ინდივიდთა სხეულის ენის წაკითხვა. არაერთი კვლევის თანახმად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სხეულის ენა გაცილებით მრავლის მთქმელია ინდივიდზე ვიდრე მის მიერ წარმოთქმული სიტყვები.

4. გუნდური მუშაობა

არსებობს კარიერათა გარკვეული ნაწილი, რომლებიც სრულად დაყრდნობილია გუნდურ მუშაობაზე. ერთ-ერთ მათგანს მიეკუთვნება რეკრუტინგიც. საუკეთესო რეკრუტერს დღის განმავლობაში უწევს სხვადასხვა ადამიანთან ურთიერთობა, სწორედ ამიტომ მან უნდა შეძლოს და გუნდურად ითანამშრომლოს განსხვავებული პიროვნული მახასიათებლის მქონდე ინდივიდებთან. ამასთან, როდესაც ორგანიზაცია იწყებს თანამშრომელთა დაქირავებას, რეკრუტერი თანამშრომლობს თითოეული დეპარტამენტის ხელმძღვანელ თუ რიგით თანამშრომელთან, რათა დაადგინოს მათი საჭიროებები და შედეგად შეარჩიოს შესაბამისი კადრი.

პროდუქტიული უნარები

5. მრავალი ამოცანის შესრულების უნარი

დამსაქმებლები უნდა გაუმკლავდნენ უამრავ დავალებას, მათ შორის გამართონ შეხვედრები, ჩაატარონ ინტერვიუები, უპასუხონ ელექტრონულ წერილებს და სატელეფონო ზარებს. ამისთვის კი ხშირად ერთი კვირა ან 1 დღეც კი აქვთ ხოლმე. მათი მოვალეობაა გამართონ დამსაქმებლებთან კონსულტაციები, დაამუშაონ სამუშაოს მახასიათებლები, გაანალიზონ კანდიდატთა მახასიათებლები და განსაზღვროს რამდენად შეესაბამება ის კონკრეტულ პოზიციას. რეკრუტერს უნდა შეეძლოს გაუმკლავდეს რთულ სამუშაო დატვირთვა, არ მოაკლოს არცერთ კომპონენტს ყურადღება და თითოეული ელემენტი მაღალი პროფესიონალიზმით, სიზუსტით და ხარისხით შეასრულოს.

6. ორგანიზება

მრავალ ამოცანასთან ერთად, ორგანიზება წარმოადგენს კიდევ ერთ კომპეტენციას, რომელიც დამსაქმებლებმა უნდა განავითარონ წარმატების მისაღწევად. რეკრუტერი დღის განმავლობაში მართავს არა ერთ გასაუბრებას. ხშირად ეს შესაძლოა სხვადასხვა პოზიციასაც კი უკავშირდებოდეს. სამუშაოსა და კანდიდატის შესახებ ინფორმაციის, დოკუმენტების და განრიგის მოწესრიგება შესაძლებლობას მოგცემთ გქონდეთ მუდმივად ზუსტი და სანდო ინფორმაცია, რის შედეგადაც შეძლებთ სწორი რეკომენდაციებისა და გადაწყვეტილებების შემუშავებას.

7. დროის მენეჯმენტი

რეკრუტერის დროის მენეჯმენტი პირდაპირ დაკავშირებულია ორგანიზაციის საქმიანობასთან. მაშინ როდესაც რეკრუტერი ახდენს დროის მენეჯმენტს ის ბუნებრივია ითვალისწინებს მის მიერ შესასრულებელი არა ერთი როლის გადანაწილებას დროის ბიუჯეტში. თუმცა გასათვალისწინებელია ის, რომ ორგანიზაციას აქვს მკაფიოს ვადები იმისა თუ როდის სჭირდება კონკრეტული კადრი, კონკრეტულ ვაკანსიაზე. შესაბამისად, რეკრუტერს თანხვედრაში მოჰყავს ორგანიზაციისა და საკუთარი დროის მენეჯმენტი. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ორგანიზაციის მოთხოვნილებები შესაძლოა შეიცვალოს სრულიად მოულოდნელად, რაც მოითხოვს რეკრუტერის მხრიდან გრაფიკის დაუყოვნებლივ ცვლილებას.

8. ხედვა

დაბალკვალიფიციური რეკრუტერების მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ხედვის არ ქონა. ხშირად ისინი ისინი კონცენტრირებული არიან მხოლოდ ერთ კონკრეტულ პოზიციაზე და კანდიდატებს განიხილავენ მხოლოდ ამ პოზიციის ჭრილში. მაღალკვალიფიციურ რეკრუტერს უნდა შეეძლოს ორგანიზაციული მიზნების უფრო ფართო ჭრილში დანახვა, ჰქონდეს მკაფიო მომავლის ხედვა და შეეძლოს შესაბამისად შეარჩიოს კანდიდატები. გარდა ამისა რეკრუტერმა უნდა მოახერხოს და გაარკვიოს ის, თუ რამდენად იქნება შესაბამისობაში ახალი თანამშრომელი კომპანიის ამჟამინდელ ან სამომავლოდ დაგეგმილ შეცვლილ სტრუქტურასთან. აღნიშნული მიდგომა საშუალებას მოგვცემს თანამშრომელთა განთავსება წარმატებული იყოს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

9. გამძლეობა

რეკრუტერის გზა სავსეა მრავალი დაბრკოლებით, რომელთა გადალახვის გარეშე წარმატების მიღწევა შეუძლებელია. ორგანიზაციის მოთხოვნები მუდმივად შეიძლება შეიცვალოს, კანდიდატთა მახასიათებლები შესაძლოა არ შეესაბამებოდეს ჩვენს მოთხოვნებს.... რეკრუტერის ცხოვრებაში ხშირად საჭიროა მუდმივი ცვლილებების მართვა. მუდმივად ახალი გზების მოძიება რათა გაუმკლავდეს კრიზისულ სიტუაციებს. სწორედ ამიტომ გამძლეობის გარეშე მსგავს ქაოსურ გარემოში პრობლემების მოგვარება და სიმშვიდის შენარჩუნება ნამდვილად რთული იქნება.

10. ადაპტაციის უნარი

არცერთი ინდუსტრია, არცერთ პროფესია და საქმიანობა არ არის დაზღვეული ცვლილებებისგან. მსგავსი ცვლილებები განსაკუთრებით ეხება რეკრუტერს. თუ გავითვალისწინებთ, მას მუდმივად უწევს ვაკანსიათა მახასიათებლების მუდმივი განახლება, ახალი ტექნოლოგიების საფუძველზე დაქირავების თანამედროვე მეთოდების შემუშავება. სწორედ ამიტომ, რეკრუტერს განსაკუთრების სჭირდება ადაპტირების უნარი. გარდა ამისა, წარმატებულ, მაღალკვალიფიციურ რეკრუტერს შეუძლია განჭვრიტოს და დაინახოს ცვლილებების გამომწვევი მიზეზები და შესაბამისად იმოქმედოს.

11. საიმედოობა

მიუხედავად იმისა, მუშაობთ ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში თუ კოორდინაციას უწევთ დასაქმების მრავალ გუნდს, ორგანიზაციები გენდობიან და გეყრდნობიან თქვენ, რათა დაეხმაროთ მათი შესაბამისი სამუშაო ძალის დაკომპლექტებაში. კომპანიის ღირებულებების შესაბამისი თანამშრომლების იდენტიფიცირების გარდა, თქვენ, როგორც რეკრუტერი, პასუხისმგებელი ხართ დროულად მოახდინოთ კანდიდატთა შერჩევა, რათა "ცარიელი ადგილის ხანგრძლივობა" ორგანიზაციაში რაც შეიძლება ხანმოკლე იყოს.

12. დამაჯერებლობა

რეკრუტინგი თავის მხრივ საჭიროებს საჯარო გამოსვლებს, კანდიდატთა და დამსაქმებელთა დარწმუნებას და ა.შ. სწორედ ამიტომ, დამაჯერებლობა და დარწმუნების უნარი წარმოადგენს რეკრუტერის ერთ-ერთ მთავარ კომპეტენციას. თქვენი თავდაჯერებულობა გამყარებული უნდა იყოს პროფესიონალიზმით. შედეგად კი თქვენ მოიპოვებთ როგორც ორგანიზაციის შიგნით არსებულ თანამშრომელთა, ასევე კანდიდატთა ნდობას, რაც ორგანიზაციას მოუტანს გრძელვადიან, მომგებიან შედეგებს.

ტექნიკური უნარები

13. მარკეტინგული უნარი

როგორც რეკრუტერს თქვენ დიდი საერთო გაქვთ მარკეტინგთან. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში მოვიზიდოთ ნიჭიერი ადამიანები აუცილებელია მოვახდინოთ ჩვენ მიერ წარმოდგენილი პოზიციების მარკეტინგი. კონკურენტუნარიან გარემოში მნიშვნელოვანია შევძლოთ და მაღალკვალიფიციურ კადრებს დავარწმუნოთ იმის შესახებ, რომ ჩვენს მიერ

შეთავაზებული პოზიცია გაცილებით მეტ ბენეფიტს და სარგებელს მოუტანს მას ვიდრე სხვა ორგანიზაცია. ჩვენ უნდა შევძლოთ და შევთავაზოთ კარიერული განვითარების პერსპექტივა, ვაჩვენოთ რა არის ის რაც განასხვავებს ჩვენს ორგანიზაციას სხვა დანარჩენისგან. რეკრუტერმა უნდა შეძლოს და მაქსიმალურად კარგად „გაყიდოს“ თითოეული პოზიცია და მთლიანად ორგანიზაცია.

14. ტექნოლოგიურად მოაზროვნე

არ არსებობს პროფესია, რომელსაც არ შეეხო ტექნოლოგიური ცვლილებები. მათ შორის არის რეკრუტინგიც. იმისათვის, რომ რეკრუტერმა გაიმარტივოს სამუშაო პროცესი მას შეუძლია გამოიყენოს ბაზარზე არსებული პროგრამები და აპლიკაციები, რომლებიც საუკეთესოა ინფორმაციის შენახვის, გაფილტვრისა და სხვადასხვა ანალიტიკური სამუშაოს განხორციელებისთვის.

15. მონაცემთა ფლობა

რეკრუტერის მთავარ იარაღს წარმოადგეს ინფორმაციის ფლობა. რაც უფრო მეტ და ამასთან ღირებულ ინფორმაციას ფლობს ის, მით უფრო ღირებული და შესაბამისი კადრის შერჩევა შეუძლია ორგანიზაციისთვის. ამასთან კანდიდატების დიდი რაოდენობა, პოზიციებისა და კანდიდატების შესახებ სრული ინფორმაციის ფლობა დაეხმარება რეკრუტერს ჰყავდეს პროფესიონალი, კონკურენტუნარიანი კადრები.

რეკრუტინგი 3.0 - რა არის რეკრუტინგი 3.0?

რეკრუტინგი 3.0 არის სტრატეგიული დამსაქმებლის ბრენდინგისა და რეკრუტინგის ნაზავი, რომელიც შექმნილია პასიური კანდიდატების ყურადღების მისაპყრობად.

იგი აერთიანებს ტრადიციული რეკრუტირების ასპექტებს თანამედროვე ციფრულ მარკეტინგულ მეთოდოლოგიებთან, რათა დაუკავშირდეს კანდიდატებს. ეს საშუალებას აძლევს დამქირავებლებს გვერდი აუარონ ტრადიციულ დასაქმების პლატფორმებსა და პროფესიულ ქსელებს და თავიანთი შეტყობინება პირდაპირ კანდიდატებთან მიიტანონ.

მარტივად რომ ვთქვათ, რეკრუტინგი 3.0 ასახავს თანამედროვე რეკრუტირების სამ ძირითად გამოწვევას:

საუკეთესო კანდიდატები ყოველთვის დასაქმებულები იქნებიან, მიუხედავად ეკონომიკური მდგომარეობისა - არ აქვს მნიშვნელობა უმუშევრობის დონე იქნება 4% თუ 40%, კვალიფიციურ, ნიჭიერ ადამიანებს ყოველთვის ექნებათ სამუშაო. მას შემდეგ რაც სამუშაოს მაძიებელი გახდება პასიური კანდიდატი, მათი დაქირავების გამოწვევები იზრდება ექსპონენციალურად.

ყველაზე მოთხოვნადი კანდიდატები არ ათვალიერებენ ტრადიციულ სამუშაო პლატფორმებს მომდევნო სამუშაოს მოსაძიებლად - ტრადიციული პლატფორმები კარგავენ მიმზიდველობას ნიჭიერი ადამიანების თვალში, განსაკუთრებით კი ტექნიკური გამოცდილების მქონე ადამიანებში. პროგრამული უზრუნველყოფის ინჟინრების 14% -ზე ნაკლები აცხადებს, რომ იყენებს სამუშაოს მოსაძიებლად აღნიშნულ მეთოდს

კანდიდატები ატარებენ სიღრმისეულ კვლევას, განაცხადის გაკეთებამდე - თუ გაგიმართლათ, და მიიპყარით მაღალკვალიფიციური კანდიდატის ყურადღება, უმჯობესია იმედი გქონდეთ, რომ თქვენი ონლაინ სივრცე მაღალ დონეზე გაქვთ გამართული და მას შეუძლია კარგად წარმოაჩინოს კომპანიის იმიჯი. თანამედროვე რეალობაში კანდიდატები სამუშაოს ძიების დროს იყენებენ საშუალოდ 16 კვლევის ინსტრუმენტს. შესაბამისად, ორგანიზაციის ცუდი იმიჯი, არაკეთილსინდისიერი ქცევა და ა.შ. კანდიდატს არ გამოეპარება.

წარმოგიდგენთ მცირე სტატისტიკას, რომელიც დაგვარწმუნებს რამდენად მნიშვნელოვანია შეგვეძლოს რეკრუტინგის პროცესის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება.

გადაწყვეტილების მიმღებთა 76% მიიჩნევს, რომ კანდიდატები ფრთხილობენ სამუშაოს მოძიების ტრადიციული წყაროების გამოყენებას. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციამ მოძველებული მიდგომა არ უნდა აქციოს რეკრუტინგის სტრატეგიის მთავარ ბირთვად. თუმცა, მნიშვნელოვანია, გარკვეული დოზით თანამედროვე საშუალებებთან ერთად ძველი მეთოდებიც გამოყენებულ იქნას.

დამსაქმებელთა 88% უპირატესობას ანიჭებს, ინფორმირებულ კანდიდატებს, რაც ლოგიკურია.. თუმცა ჰკითხეთ საკუთარ თავს: აწვდით თუ არა კანდიდატებს საჭირო ინფორმაციას იმისთვის, რომ იყვნენ ინფორმირებულნი?

დამქირავებლების 63% აცხადებს, რომ მათი მთავარი გამოწვევაა კვალიფიციური კანდიდატების პოვნა

პროგრამული უზრუნველყოფის შემქმნელთა 62% ღიაა ახალი შესაძლებლობებისთვის, თუმცა მხოლოდ 13% ეძებს აქტიურად ახალ სამუშაოს. სწორედ ამიტომ, რეკრუტერებმა უნდა გამონახონ ახალი გზები, რათა შეძლონ და დაუკავშირდნენ პასიურ კანდიდატებს.

დაქირავების საშუალო დრო 23,8 დღეა, ხოლო საშუალო დაქირავების ღირებულება 4,129 $. ალბათ ას არის ის, რაც მენეჯმენტს დაარწმუნებს, რომ დაქირავება პრიორიტეტად აქციოს.

სამუშაოს მაძიებლები მიიჩნევენ, რომ დამქირავებლები არიან მეხუთე ყველაზე სანდო წყარო სამუშაოს მოძიების პროცესში. საშუალოდ, კანდიდატები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციის ვებ-გვერდი უფრო სანდოა, ვიდრე თავად დამქირავებელი.

კანდიდატთა 69% მზად არის უარი თქვას ისეთ დამქირავებელზე, რომელსაც აქვს ცუდი რეპუტაცია. გამოკითხვის თანახმად მუშახელის თითქმის სამი მეოთხედი უარს ამბობს ცუდი ბრენდის მქონე დამსაქმებელზე.

დამსაქმებლები აცხადებენ, რომ ვერ პოულობენ კვალიფიციურ კანდიდატებს, ხოლო კანდიდატები ირწმუნებიან, რომ არ ენდობიან დამქირავებლებს. ზევრი პასიური კანდიდატი ღიაა ახალი შესაძლებლობებისთვის, მაგრამ დამქირავებლები ვერ პოულობენ მათთან დაკავშირების გზას. კანდიდატების უმეტესობა უარყოფს ტრადიციულ სამუშაო დაფებს, მაგრამ დამქირავებლები აგრძელებენ მათ გამოყენებას, რადგან მათ უკეთესი ვარიანტი არ აქვთ.

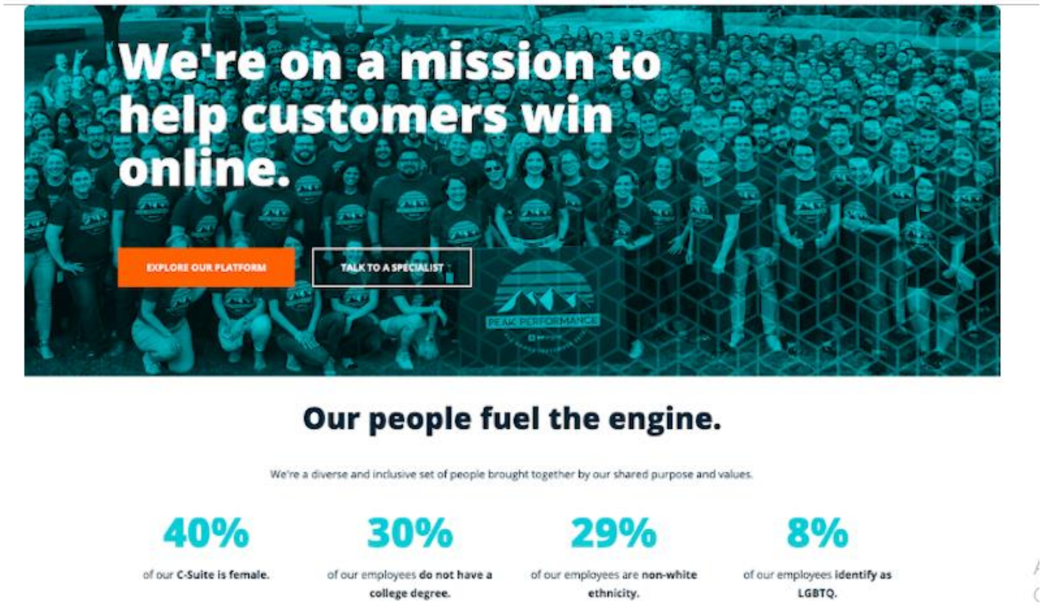
კანდიდატები უფრო ჭკვიანები გახდნენ, ვიდრე ოდესმე. ისინი ახდენენ დამსაქმებლის დეტალურ მიმოხილვას. მათ აქვთ წვდომა ინფორმაციის უზარმაზარ რაოდენობაზე, რასაც იყენებენ თავის სასარგებლოდ.

ჩვენ შეგვიძლია არაერთ გამოწვევაზე საუბარი, მაგრამ ნათელია, რომ დასაქმების ინდუსტრია მწიფდება ცვლილებებისთვის. სწორედ აქ ჩნდება რეკრუტინგის 3.0-ის საჭიროება.

რეკრუტინგის სტრატეგია

დაქირავების/რეკრუტინგის სტრატეგია წარმოადგენს კომპანიის ოფიციალურ გეგმას, რომელიც ადგენს სამოქმედო გეგმას საუკეთესო ნიჭის გამოვლენის, დაქირავების, და შენარჩუნების მიზნით. დასაქმების სტრატეგიები მოიცავს ნიჭის მოზიდვის უამრავ გზას, მათ შორის კომპანიის კულტურის ხაზგასმასა და სოციალურ მედიაში აქტიურობას. წარმოგიდგენთ რამდენიმე მეთოდს, რომლებიც დაგეხმარებათ აღნიშნული პროცესის წამატებით განხორციელებაში.

1.შექმენით ვებ-გვერი, რომელიც დაგეხმარებათ კონკურენცია გაუწიოთ სხვა ორგანიზაციებს. კანდიდატები პოზიციის შემოწმების პროცესში მუდმივად ელიან მითითებულ ვებ-გვერდს. მნიშვნელოვანია, რომ ვებ-გვერდი მოიცავდეს ყველა საინტერესო და მნიშვნელოვან ინფორმაციას. WP Engine– ის გვერდი მოიცავს ყველა აუცილებელ მონაცემებს. მასში მოცემულია კომპანიის ძირითადი ღირებულებები, მიღებული ჯილდოები, დასაქმებულთათვის კარიერული განვითარების შესაძლებლობები და სხვა.



2. ჩავწეროთ პოდკასტები - დღევანდელ რეალობაში ძალიან აქტუალურია პოდკასტები. ის საშუალებას აძლევს გვერდის მნახველს მისმინოს თანამშრომელთა ხმა და გაიგონ პოზიციების შესახებ დეტალურად. Turbonomic წარმოადგენს კომპანიას, რომელმაც ვებ-გვერდზე განათავსა თანამშრომელთა 10-20 წუთიანი პოდკასტები.

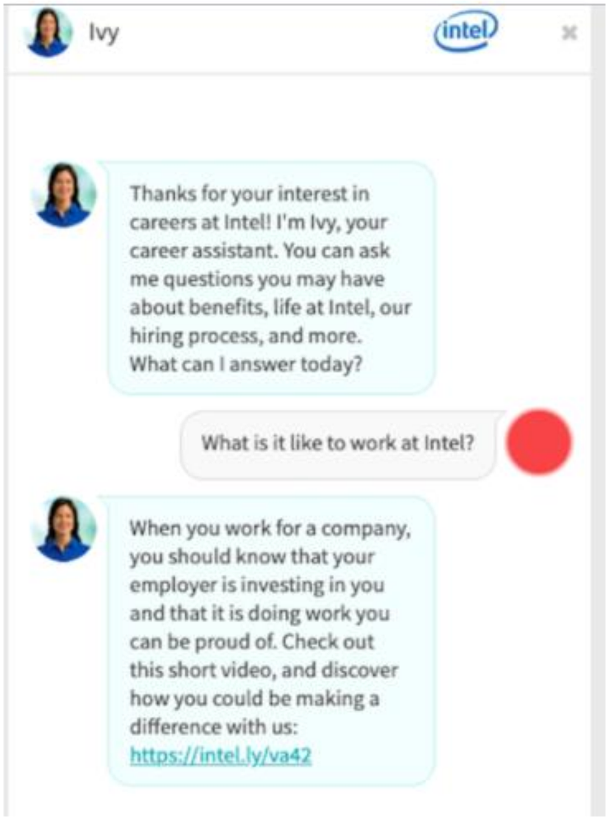
3. წარმოადგინეთ ხშირად დასმული კითხვები - კომპანიების უმეტესობა იღებს ხშირად დასმულ კითხვებს კანდიდატებისგან, სწორედ ამიტომ Glossier-მა შექმნა კითხვების განყოფილება, რათა კანდიდატებს შესძლებოდათ მოეძიათ მათთვის სასურველი კითხვა მოცემულ ჩამონათვალში.

განაცხადის შევსების პროცესი განსხვავებულია თითოეული კომპანიისათვის, ამიტომ დაზოგეთ კანდიდატების ნერვები და მიეცით მათ საშუალება მოიძიონ დამატებითი ინფორმაცია კონკრეტული როლების შესახებ ხშირად დასმულ კითხვებში.

4. შექმენით CHATBOTS-ები

ინტელმა შექმნა chatbot რათა დაეხმაროს კანდიდატებს გაიგონ მეტი კომპანიის შესახებ მიმზიდველი, საინტერესო და ინტერაქციული გზით. როდესაც პირველად შევლენ კანდიდატები მათ ვებ- გვერდზე, გამოჩნდება ჩეთბოტი და ჰკითხავს კანდიდატებს, აქვთ თუ არა რაიმე შეკითხვა კომპანიასთან.

შეკითხვიდან გამომდინარე ბოტი აგენერირებს პასუხებს და აწვდის კანდიდატს შესაბამის პასუხს, სამუშაოს პირობებზე, ორგანიზაციის კულტურასა და სხვა საინტერესო საკითხებზე.



5. კომპანიების უმეტესობისგან განსხვავებით, Headspring თავის სასიკეთოდ იყენებს სოციალურ მედიას. მათი გუნდი არ ერიდება საკუთარი პიროვნებისა და კულტურის საჯაროდ გამოტანას. ისინი აქტიურად იყენებენ ინსტაგრამს, რათა ყოველდღიურად გააცნონ კანდიდატებს ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ.

6. მიმდინარე პროექტების გაზიარება- Klaviyo's Engineering team-ს შექმნილი აქვს ბლოგი, რომელზეც მუდმივად წერს მიმდინარე და განხორციელებული პროექტების შესახებ. მსგავსი მიდგომა ეხმარება კანდიდატებს უკეთ გააცნობიერონ რაზე შეიძლება იმუშაონ გუნდში გაწევრიანების შემთხვევაში.

7. სამუშაოს აღწერილობა ბევრს ამბობს კომპანიაზე - სამწუხაროდ, ის ყოველთვის არ არის პოზიტიური. მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ ეძებთ მოტივირებულ, მონდომებულ

თანამშრომლებს, უნდა ეცადოთ, რომ წნეხის ქვეშ არ მოვაქციოთ კანდიდატები და არ დავკარგოთ ღირებული კადრი.

მნიშვნელოვანია სამუშაოს აღწერისას თავი ავარიდოთ ჟარგონებს. რაც მთავარია, წარმოაჩინეთ თქვენი უნიკალური კულტურა და ღირებულები. დაიმახსოვრე, სამუშაოს აღწერა ხშირად არის პირველი კონტაქტი, რომელსაც ადამიანი შენს კომპანიასთან დებს.

8. არ დატოვოთ კანდიდატები „სიბნელეში“

არაერთი კომპანია კანდიდატთა მხრიდან CV-ის მიღებისა ან/და გასაუბრების შემდეგ არ აწვდის ინფორმაციას მიიღეს თუ არა კანდიდატი სამსახურში და კვირაობით ქრებიან. ბუნებრივია, ასეთი მიდგომა ანგრევს ორგანიზაციის იმიჯს საზოგადოებაში. კანდიდატი სრულ გაურკვევლობაშია, მან არ იცის გაიგზავნა თუ არა მისი მეილი ან შესაძლოა იფიქროს, რომ ორგანიზაცია არაორგანიზებულია. თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ მსხვილ, გლობალური მასშტაბით ოპერირებად ორგანიზაციებს გაუჭირდებათ ათასობით კანდიდატისთვის პასუხის გაცემა.

15. მიეცით საშუალება ნებისმიერ ადამიანს მოგმართოთ ნებისმიერ დროს

Zappos ცნობილია მათი საინტერესო მიდგომით. ისინი გახსნილნი არიან ნებისმიერი დაინტერესებული პირისთვის, რომლებსაც აინტერესებთ კომპანიაზე და პოზიციებზე ინფორმაცია. ისინი არ ელოდებიან ვაკანსიების გამოცხადებას, მათ სურთ, რომ დაინტერესებულმა კანდიდატებმა - განურჩევლად მათი უნარებისა და გამოცდილებისა მიიღონ მათთვის სასურველი ინფორმაცია. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ორგანიზაცია თითოეულს დაინტერესებულ ინდივიდს უგზავნის მის კარიერულ ინტერესებზე მორგებულ მასალას.

თუ თქვენ უკვე მოახდინეთ თქვენს კომპანიაში არსებული ფუნქციების აღწერა, გადანაწილება არსებულ თანამშრომელზე და აღმოაჩინეთ, რომ გჭირდებათ დამატებით პერსონალი, **ვაკანსიის გამოცხადების** ჯერი დგება.

ვაკანსიის გავრცელება ერთი შეხედვით მარტივი პროცესია, თუმცა გავრცელებამდე აუცილებელია დაფიქრება და რამდენიმე საკითხის გათვალისწინება.

ვაკანსიის რეკლამირება ძალიან ჰგავს პროდუქტის რეკლამირებას, მიზანი ორივე შემთხვევაში ერთია, გარკვეული ადამიანების ჯგუფის / სეგმენტის მაქსიმალური ყურადღების მიქცევა და დაინტერესება. შესაბამისად, ვაკანსიის გავრცელებამდე, აუცილებელია დავფიქრდეთ, თუ ვისთვის არის განკუთვნილი ვაკანსია და ისე შევიმუშაოთ ვაკანსიის ტექსტი.

მნიშვნელოვანი ფაქტორია, თუ რა წყაროს ვიყენებთ ვაკანსიის განსათავსებლად.

რა თქმა უნდა სხვადასხვა ფორმატის ტექსტი იქნება ჯობ საიტზე გამოქვეყნებული და ტელევიზორში სარეკლამო რგოლად გაშვებული ინფორმაცია.

ასევე გასათვალისწინებელი ფაქტორებია: კომპანიის სფერო, შიდა კორპორაციული კულტურა, სარეკლამო სტრატეგია და კომპანიის იმიჯი ბაზარზე.

მაგ: ერთმანეთისგან ბევრად განსხვავებული ვაკანსიის ტექსტის ფორმატი ექნება უნივერსიტეტს და კრეატიულ სააგენტოს, უნივერსიტეტის ვაკანსიის ტექსტი ბევრად აკადემიური და დეტალური იქნება, ხოლო კრეატიული სააგენტო ეცდება სახალისოდ და კრეატიულად გადმოსცეს სათქმელი.

დღეს სწორედ **ვაკანსიის ტექსტის შემუშავებაზე** გავამახვილებთ ყურადღებას.

სტანდარტული ვაკანსიის ტექსტის სტრუქტურა შემდეგნაირად გამოიყურება:

შესავალი ტექსტი - გულისხმობს ვაკანსიის ძირითადი სათქმელის ერთ წინადადებაში მოქცევას, რომ მარტივად ყურადსაღები იყოს დაინტერესებული მხარისთვის. ის მოიცავს კომპანიის, თანამდებობის და ლოკაციის დასახელებას.

მაგ: კომპანია „იქსი" აცხადებს ვაკანსიას „იგრეკ" პოზიციაზე, ქალაქ „ზეტში";

ინფორმაცია კომპანიის შესახებ - ორ აბზაცში გადმოცემული ინფორმაცია, ე.წ. „ჩვენ შესახებ", არ არის აუცილებელი ძალიან დიდი იყოს, მთავარია მან ხაზი გაუსვას კომპანიის, როგორც

საუკეთესო დამსაქმებლის იმიჯს. ამასთან უნდა ვეცადოთ გამოვიყენოთ საკვანძო სიტყვები, რომელიც დაეხმარება ვაკანსიის მაძიებელს მარტივად მიძიოს თქვენი ვაკანსია.

Example

{Your company name} specialises in {your industry or niche} and has an exciting opportunity for an enthusiastic Marketing Executive to join our dynamic team. This permanent position is well suited to an individual that is looking to advance their career in marketing and gain hands-on experience in a thriving and supportive workplace.

სამუშაო პირობები - მოიცავს ინფორმაციას ანაზღაურების, ბენეფიტების, სამუშაო დღეების, საათების და სხვ. საჭირო დეტალების შესახებ.

ხშირად კომპანიები ანაზღაურების მითითების გარეშე აცხადებენ ვაკანსიებს. ამის მიზეზი შესაძლოა შემდეგი გარემოებები იყოს:

1. კომპანიას განსაზღვრული არ აქვს ბიუჯეტი, არ იცის რა გადაიხადოს და შერჩევის პარალელურად შრომის ბაზარსაც სწავლობს;

2. მითითებულმა ანაზღაურებამ შესაძლოა არ დააინტერესოს ისეთი პროფესიონალი, რომლის მოთხოვნილი ანაზღაურება მცირედით აღემატება მითითებულ რეინჯს და შესაძლოა კომპანიას უღირდეს მისთვის დამატებითი ბიუჯეტის გამოყოფა;

3. არის შემთხვევები, როდესაც კომპანიას ისიც კი არ აქვს განსაზღვრული, თუ როგორი კალიბრის თანამშრომელს ეძებს. ესაუბრება როგორც მაღალბიუჯეტიან ასევე მცირე და საშუალო ბიუჯეტიან კანდიდატებს. რის შემდეგაც იღებს ოპტიმალურ გადაწყვეტილებას.

ძირითადი მოვალეობები / პასუხისმგებლობები / უფლებამოსილებები - შეიძლება ითქვას, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი და ვრცელი ნაწილია ვაკანსიის ტექსტში. შეძლებისდაგვარად დეტალურად არის გადმოცემული ყველა ის მოვალეობა, რომლის შესრულებაც მოუწევს და

ასევე ის პასუხისმგებლობები და უფლებამოსილებები, რაც დაეკისრება კანდიდატს თანამშრომლად შერჩევის შემდეგ.

ხშირად ხდება, რომ კომპანიები პირდაპირ სამუშაო აღწერილობიდან აკოპირებენ მოვალეობების / პასუხისმგებლობების და უფლებამოსილებების ნაწილს. ასევე ხშირად ხდება რომ შრომის ბაზრის სპეციალისტები აკრიტიკებენ მსგავს მიდგომას და ფიქრობენ რომ ვაკანსიის ტექსტი ზევრად ლაკონიური უნდა იყოს და მხოლოდ ძირითად სათქმელს ამბობდეს.

მე ვფიქრობ რომ ორივე მიდგომა მართალია და დამოკიდებულია სიტუაციაზე და ზემოთ მოყვანილ ფაქტორებზე.

გაითვალისწინეთ, რომ რაც უფრო ვრცელი და დეტალურია სამუშაო აღწერილობა, მით უფრო ცოტა, მაგრამ შესაბამის განაცხადებს მიიღებთ.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები - მოიცავს მოთხოვნილი ფორმალური განათლების, გამოცდილების და კომპეტენციების ნაკრებს.

ფორმალური განათლება გულისხმობს - მინიმუმ რა განათლების დონე (ზოგადსაგანმანათლებლო, პროფესიული, ბაკალავრი, მაგისტრი, დოქტორი) მოეთხოვება კანდიდატს.

გამოცდილების ველი შეიძლება მოიცავდეს სხვადასხვა ვარიაციებს:

- გამოცდილება იმავე ან მსგავს პოზიციაზე;
- მუშაობის მთლიანი სტაჟი;

- გამოცდილება ხელმძღვანელ პოზიციაზე;
- კონკრეტულ სფეროში მუშაობის გამოცდილება და ა.შ.

კომპეტენცია აერთიანებს სამ ძირითად კომპონენტს:

1. ცოდნა - კონკრეტული ცოდნები, რომელიც უნდა გააჩნდეს კანდიდატს. მაგ: უცხო ენების ცოდნა, სპეციფიკური კომპიუტერული პროგრამების ცოდნა და ა.შ.

2. უნარ-ჩვევა - სამუშაოს შესასრულებლად მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევები. მაგ. დროის მართვის უნარი, დარწმუნების უნარი, მოლაპარაკების წარმოების უნარი და ა.შ.

3. დამოკიდებულებები - თვისებების ნაკრები, მაგ. ბეჯითი, პასუხისმგებლობიანი, თავაზიანი, შრომისმოყვარე და ა.შ.

დამატებითი ინფორმაცია - მოიცავს ყველა იმ დეტალს, რომელიც უხსნის კანდიდატს, თუ როგორ უნდა მოიქცეს, რომ კონკურსში ჩაებას და განაცხადი დააფიქსიროს.

ჯობ გეარი თავის მომხმარებლებს, სხვა მომსახურებასთან ერთად, კვალიფიციური ვაკანსიის ტექსტის შემუშავებას და გავრცელებასაც სთავაზობს.

გავრცელებული შეცდომები

არსებობს პრაქტიკაში გავრცელებული რამდენიმე შეცდომა, რომელსაც თავი უნდა ავარიდოთ განცხადების წერის დროს. ბუნებრივია, სხვადასხვა პლატფორმაზე ვხვდებით ვაკანსიათა ნაწილს, რომლებიც ბუნდოვანი და გაურკვეველია, რაც უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის იმიჯზე. განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი:

1. ჟარგონების გამოყენება - შესაძლოა განცხადების წერის დროს ვიფიქროთ, რომ ჟარგონების გამოყენების შემთხვევაში უფრო მეტად გასაგებად გადმოვცემთ ჩვენს სათქმელს, სინამდვილეში კი მსგავსად დაწერილ განცხადებას დიდია ალბათობა ჰქონდეს უარყოფითი ეფექტი. დარწმუნდით, რომ გამოიყენეთ მკაფიო და

ლაკონიური საკვანძო სიტყვები, მხოლოდ აუცილებლობის შემთხვევაში გამოიყენეთ აბრევიატურები და ჟარგონები;

2. **ძირითადი ინფორმაციის გამოტოვება** - ნუ უგულებელყოფთ ძირითად ინფორმაციას. სამუშაოს სახელის, ადგილმდებარეობისა და ხელფასის დამატებით სათაურში განთავსება, მოგცემთ საშუალებას უფრო მარტივად მოსაძებნი იყოს ინტერნეტ სივრცეში. გარდა აღნიშნული მონაცემებისა ზოგიერთი დამსაქმებელი განცხადებაში არ უთითებს ხელფასის რაოდენობას. ქართულ რეალობაში ხშირად ვხვდებით მსგავს დამოკიდებულებას, ვაკანსიათა უმეტესობის შემთხვევაში ხელფასზე ინფორმაციას მხოლოდ გასაუბრების დროს ვიგებთ. ხელფასის გამოტოვების დროს უნდა გავითვალისწინოთ, რომ შესაძლოა კანდიდატმა თავი შეიკავოს განაცხადის შევსებისგან, რადგან არ არის გამორიცხული იფიქროს, რომ ხელფასის დამალვის მიზეზი შესაძლოა მისი სიმწირე იყოს. ამასთან ხშირად როდესაც ინდივიდები ეძებენ სამუშაოს, მათ წინასწარ იციან რას ელიან ორგანიზაციისგან. შესაბამისად ხელფასის მითითება გაცილებით ხელსაყრელი იქნება ღირებული კადრის მოსაზიდად.
3. **ორთოგრაფიული და გრამატიკული შეცდომები:**

   დარწმუნდით, რომ თქვენს მიერ გამოცხადებულ ვაკანსიაში არ არის ორთოგრაფიული და გრამატიკული შეცდომები. მსგავსი შეცდომების დაშვება კანდიდატთა თვალში გამოგაჩენთ არაპროფესიონალად და დაუდევრად. ეცადეთ რამდენჯერმე შეამოწმოთ ტექსტი, გამოიყენოთ შესაბამისი პროგრამები, რომლებიც მიგითითებენ ორთოგრაფიულ შეცდომებზე.
4. **სტრუქტურის იგნორირება:** ხშირად ვაკანსიათა ნაწილში ინფორმაცია წარმოდგენილია ერთიან ისტორიად, რაც ართულებს კითხვას და ხელს უშლის კანდიდატს მარტივად აღიქვას საკვანძო ინფორმაცია. დარწმუნდით, რომ განცხადების შედგენის დროს გამოიყენებთ აბზაცებს, გაამუქებთ მნიშვნელოვან საკითხებს და მარტივად აღსაქმელს გახდით ინფორმაციას.
5. **განიხილეთ ვაკანსია სამ სხვადასხვა ადამიანთან** - იმისათვის, რომ უკეთ გააცნობიეროთ თქვენ მიერ დაწერილი ვაკანსია, ეცადეთ ის განიხილოთ არა მხოლოდ კონკრეტულ მენეჯერთან (მენეჯერი, რომლისთვისაც ეძებთ

თანამშრომელს), არამედ სხვა ადამიანებთან. მსგავსი მიდგომით თქვენ ნათელი წარმოდგენა გექნებათ იმის შესახებ, თუ რას მოითხოვს კონკრეტული ვაკანსია. შედეგის მისაღებად შეგიძლიათ გამოიყენოთ სხვადასხვა მეთოდი. მაგ. მოიძიეთ თქვენს მიერ წარსადგენი პოზიციის მქონე ადამიანები Linkdin-ზე და სთხოვეთ მათ გაგესაუბრონ მათი საქმიანობის შესახებ.

6. **ჰკითხეთ თანამშრომლებს რა მოსწონთ მათ საქმიანობაში** - არავინ იცის კომპანიის შესახებ იმაზე მეტი, ვიდრე უშუალოდ დასაქმებულმა. გაესაუბრეთ თქვენს დასაქმებულებს ჰკითხეთ რა მოსწონს მათ საქმიანობაში, გაარკვიეთ რა ხდის თქვენს ორგანიზაციას კონკურენტუნარიანს. თანამშრომლებთან გასაუბრების შემდეგ გაანალიზეთ თქვენი საუბარი და მოინიშნეთ ის კრიტერიუმები, რომლებსაც შესთავაზებთ მომავალ კანდიდატებს, რაც გაუჩენს მათ თქვენთან მუშაობის სურვილს.

წარმოგიდგენთ განცხადებებს, რომლებიც ნამდვილად შეძლებენ თქვენი ყურადღების მიპყრობას: https://www.talentlyft.com/en/blog/article/268/top-10-best-job-ad-examples;

https://www.socialtalent.com/blog/technology/top-10-job-ads-that-make-you-want-to-apply;

ვაკანსიის fb-ზე განთავსება: https://www.betterteam.com/how-to-post-a-job-on-facebook

წყარო: https://www.jobgear.ge

თემა 12. რეკრუტინგი „გუგლიზაციის“ ეპოქაში

რეკრუტინგი „გუგლიზაციის“ ეპოქაში, უფრო კვალიფიციური აპლიკანტების მოძიება.

გასაკვირი არ არის, რომ XXI საუკუნეში Google თითოეული ჩვენგანის ცხოვრებაში უდიდეს როლს ასრულებს. ბუნებრივია, რომ სწორედ google-ს ეთმობა ჩვენი ონლაინ დროის უმეტესი ნაწილი და შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ის განაპირობებს ჩვენს პერსონასაც. დღევანდელ რეალობაში Google არ წარმოადგენს მხოლოდ ბრენდს, პროდუქტს და ა.შ, ის შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ზმნა - Googlization.

მე-20 საუკუნის სამუშაო კულტურა „პავლოვის ძაღლის“ პრინციპის მიხედვით მუშაობდა: დამსაქმებლები „ზარის რეგულარული ინტერვალების რეკვის“ შედეგად ინარჩუნებდნენ თანამშრომლებს და მათი მუშაობის მაღალი ხარისხიც გარანტირებული ჰქონდათ.

21-ე საუკუნეში სამუშაო კულტურის შენება ბევრ ფიქრს, ადამიანებთან ინდივიდუალურ მიდგომასა და ინოვაციას მოითხოვს. ამის მიზეზი დღეს არსებული სამუშაო გარემოა, სადაც თანამშრომლები აღარ არიან ისეთი ლოიალურები, როგორც ერთი საუკუნის წინ იყვნენ. ერთი მხრივ, საქმე გვაქვს ე.წ. GIG ეკონომიკასთან, ხოლო მეორე მხრივ, საკმაოდ არამდგრად სამუშაო გარემოსთან - ახალგაზრდა, მილენიალ დასაქმებულებთან (25-34 წ), რომლებიც ერთ სამსახურში საკმაოდ მცირე დროს, საშუალოდ 2.8 წელს ატარებენ.

დამსაქმებლებს, რომლებსაც კომპანიაში საუკეთესო ტალანტების მოზიდვა და არსებული თანამშრომლების შენარჩუნება სურთ, სამუშაო გარემოს შექმნისას კრეატიული მიდგომების განვითარება მართებთ.

Google და Apple თავისი სამუშაო კულტურით გამოირჩევიან. რა თქმა უნდა, ამ კომპანიებს აქვთ შესაბამისი ფინანსური რესურსი იმისათვის, რომ დასაქმებულებს ცნობილი სპიკერების გამოსვლები და კამპუსზე მასაჟის თერაპიები შესთავაზონ.

თუმცა, მსგავსი ინიციატივები იმის ნიშანია, რომ ეს კომპანიები საკუთარ ფინანსურ რესურსს ასეთი გარემოსა და დამოკიდებულების განვითარებაში ხარჯავენ და არა თუნდაც, თანამშრომელთა ანაზღაურების გასაზრდელად.

კომპანია Google ქმნის "Work-work" ბალანსს, რაც დასაქმებულებს საშუალებას აძლევს სამუშაო დროის 1/5 საკუთარი იდეების განვითარებისთვის გამოიყენონ. Google თანამშრომლებს სხვადასხვა ტრენინგებსა და სასწავლო კურსებს უფინანსებს. ამასთან, კომპანია დასაქმებულებს უზრუნველყოფს ჯანსაღი კვებით, ფიტნეს გაკვეთილებითა და ტრანსპორტირებით.

Apple-ის თანამშრომლებს კომპანიის პროდუქციაზე დიდი ფასდაკლება აქვთ, რაც Apple-ის პროდუქციის „დამცველთა" დიდ არმიას ქმნის. კომპანია როგორც დედებს, ასევე მამებს (ამერიკაში იშვიათობაა) დეკრეტულ შვებულებას სთავაზობს. რაოდენ უცნაურადაც არ უნდა ჟღერდეს, Apple დასაქმებულებს კვერცხუჯრედის გაყინვასაც უფინანსებს მომავალში შვილის გაჩენის მიზნით.

Apple-ის წვეულებებს მსოფლიოს წამყვანი ბენდები და პოპ ვარსკვლავები აფორმებენ. ამასთან ყველა წვეულებაზე სასმელი უფასოა.

ეს კომპანიები ცდილობენ, რომ ადამიანისთვის სამსახური ცხოვრების ნაწილად აქციონ და არა მხოლოდ მათი შემოსავლის წყაროდ. რთულია იმის დადგენა, ეს მიდგომები გულწრფელია თუ მხოლოდ ამ ორგანიზაციების PR სტრატეგიის ნაწილი, თუმცა შედეგი ერთია: Google და Apple მსოფლიოს საუკეთესო დამსაქმებლები არიან! Google-ს და Apple-ს არც სხვა წარმატებული ბიზნესები ჩამორჩებიან. ისინი საუკეთესო ტალანტის მოძიებისა და შენარჩუნების მიზნით, სამუშაო კულტურის განვითარებას დიდ ყურადღებას აქცევენ. მსოფლიოს საუკეთესო დამსაქმებლების ვიზუალიზაციის ნახვა ამ ბმულზეა შესაძლებელი. (https://resume.io/blog/Visualizing-the-worlds-best-companies-to-work-for). ისინიც რაღაც გამორჩეულს აკეთებენ!

http://insource.ge/ge/node/474?fbclid=IwAR3N1hmzIQysl-HJefcMmU8PFBn1wgEiGsMjITbNtpRkFGs3B1DChztZABQ

როგორ გადაახალისა Netflix-მა ადამიანური რესურსები

© პეტი მაკქორდი

ფეისბუქის საოპერაციო დირექტორმა, შერილ სენდბერგმა მას ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი დოკუმენტი უწოდა, რაც კი ოდესმე სილიკონის ველზე შექმნილა. ის ინტერნეტის მომხმარებლებმა ხუთი მილიონჯერ ნახეს, მაგრამ როდესაც რიდ ჰასტინგსმა და მე ჩვენი კოლეგების დახმარებით ფაუერფოინთის პრეზენტაცია გავაკეთეთ, სადაც ჩვენ ნათელი მოვფინეთ თუ როგორ შევქმენით მოტივირებული შედეგიანობის კულტურა Netflix-ში, კომპანიაში სადაც რიდ ჰასტინგსი გენერალური დირექტორია და მე ნიჭიერი ადამიანების ძიებით ვიყავი დაკავებული 1998-2012 წლებში, ჩვენ ვერც კი წარმოვიდგენდით, რომ ეს პრეზენტაცია გავირუსდებოდა. როგორც გაირკვა, ნიჭიერი ადამიანების მართვის ზოგიერთი იდეა, რომელიც ჩვენ გავაჟღერეთ, მაგალითად ისეთი, როგორიც თანამშრომელთა შვებულებაში მაშინ გაშვებაა, როდესაც ეს მათ მოესურვებათ, თავდაპირველად ცოტათი გიჟური ჩანდა, ყოველ შემთხვევაში მანამდე მაინც, სანამ კომპანიები ამ იდეას პრაქტიკაში დანერგავდნენ. მიუხედავად ამისა ჩვენ მაინც გავოცდით, რადგან შეულამაზებელი, 127 სლაიდისგან შემდგარი პრეზენტაცია, რომელიც არც მუსიკას და არც ანიმაციას შეიცავდა, ასეთი გავლენიანი შეიძლება გამხდარიყო.

Netflix-ის მიდგომამ ნიჭიერი ადამიანებისა და სამუშაო კულტურისადმი ხალხში დიდი ინტერესი აღძრა რამდენიმე მიზეზის გამო, რომელთა შორის ყველაზე თვალსაჩინო ისაა, რომ მან გაამართლა: მხოლოდ 2013 წლის განმავლობაში Netflix-ის რეზერვები გასამმაგდა, სამჯერ მოიპოვა ემის პრემია და მისი ხელმომწერების რიცხვმა აშშ-ში თითქმის 29 მილიონს მიაღწია. ყველაფერს რომ თავი დავანებოთ, ეს მიდგომა საინტერესოა მხოლოდ იმიტომ, რომ ის საღ აზრს ეფუძნება. ამ სტატიაში ვრცლად მოგითხრობთ იმ ხუთი ძირითადი იდეის შესახებ, რომლის საშუალებითაც Netflix ნიჭიერ ადამიანებს იზიდავს, ინარჩუნებს და მართავს. თუმცა მანამდე ორი საუბრის

გაზიარება მსურს, რომელიც ყოფილ თანამშრომლებთან გავმართე და რომლებიც ჩვენ ძირითადი პრინციპების ჩამოყალიბებაში დაგვეხმარა.

პირველი საუბარი 2001 წელს შედგა. მაშინ Netflix სწრაფად იზრდებოდა, 120 თანამშრომელი გვყავდა და აქციების პირველ საჯარო შეთავაზებას ვგეგმავდით. თუმცა მას შემდეგ, რაც დოტკომის საპნის ბუშტი გასკდა და 11 სექტემბრის მოვლენები განვითარდა, გარემოებები შეიცვალა. ცხადი გახდა რომ აქციების პირველი საჯარო შეთავაზების გასაკეთებლად თანამშრომლების მესამედი უნდა შეგვემცირებინა. ეს მძიმედ გადავიტანეთ. შემდეგ მოულოდნელად DVD-ფლეიერი ყველაზე პოპულარულ საშობაო საჩუქრად იქცა. 2002 წელს ფოსტით DVD-ების გამომწერთა რიცხვი სწრაფად გაიზარდა და უეცრად ჩვენ უფრო მეტი საქმე გამოგვიჩნდა, მაშინ როდესაც 30%-ით ნაკლები თანამშრომელი დაგვრჩა.

ერთ დღესაც ჩვენს საუკეთესო ინჟინერს ველაპარაკებოდი, მოდით მას ჯონი დავარქვათ. შემცირებამდე იგი სამ ინჟინერს მართავდა, თუმცა შემდგომ ერთკაციან დეპარტამენტად იქცა, რომელიც დაღამებამდე მუშაობდა. მე ვუთხარი ჯონს, რომ იმედს ვიტოვებდი, რომ მისთვის მალე დამხმარეს მოვძებნიდით. მისმა პასუხმა კი გამაოცა „არაა საჩქარო, ახლა მე უფრო ბედნიერი ვარ" - თქვა მან. აღმოჩნდა, რომ ინჟინრები, რომლებიც ჩვენ გავათავისუფლეთ დიდად არ ბრწყინავდნენ და არც მაღალი კვალიფიკაციით გამოირჩეოდნენ. ჯონმა აღმოაჩინა, რომ ის მათ მწყემსვაზე და მათი შეცდომების გამოსწორებაზე ძალიან დიდ დროს ხარჯავდა. „მე გავიგე, რომ მარტო მუშაობა მერჩივნა, ვიდრე არასათანადო კვალიფიკაციის მქონეებთან" - თქვა მან. მისი ხმა მაშინვე ყურში ჩამესმის, როდესაც Netflix-ის უმთავრესი პრინციპის განმარტვას ვცდილობ: საუკეთესო რამ, რაც თქვენი თანამშრომლებისათვის შეგიძლიათ გააკეთოთ – ბენეფიტი, რომელიც სათამაშო ფეხბურთსაც სჯობს და უფასო სუშისაც – არის "ა"-კლასის მოთამაშეების სამსახურში აყვანა. შესანიშნავი კოლეგები ყველას და ყველაფერს სჯობია.

მეორე საუბარი 2002 წელს შედგა, ჩვენი აქციების პირველი საჯარო შეთავაზებიდან რამდენიმე თვე იყო გასული. ლორა, ჩვენი ბუღალტერი, ძალიან ნათელი გონების, შრომისმოყვარე და შემოქმედებითი ადამიანი იყო. ჩვენს ადრეულ ზრდას მას უნდა ვუმადლოდეთ, ვინაიდან სწორად მან შექმნა გაქირავებული ფილმების ჩანაწერთა აღრიცხვის საკმაოდ ზუსტი სისტემა, რაც გაწეული სამუშაოსთვის გასამრჯელოს სწორად განსაზღვრაში გვეხმარებოდა. მაგრამ შემდგომ, როგორც საჯარო სააქციო საზოგადოებას, ჩვენ სერტიფიცირებული, განათლებული და დიდი გამოცდილების მქონე პროფესიონალი ბუღალტრები დაგვჭირდა. ლორას კი მხოლოდ საშუალო განათლება ჰქონდა და კოლეჯი ჰქონდა დამთავრებული. მიუხედავად მისი შრომისმოყვარეობისა, მის მიერ შექმნილი აღრიცხვის სისტემისა და ფაქტისა, რომ ჩვენ ყველას ის ძალიან მოგვწონდა, მისი უნარები ჩვენი კომპანიისათვის საკმარისი აღარ იყო. ზოგიერთი ჩვენგანი მისთვის სახელდახელო როლის მოფიქრებაზეც ალაპარაკდა, თუმცა საბოლოოდ ჩვენ გადავწყვიტეთ რომ ეს არ იქნებოდა სამართლიანი.

ამიტომ დავჯექი და ლორას სიტუაცია ავუხსენი. ვუთხარი, რომ მის მიერ გაწეული ბრწყინვალე სამსახურის გათვალისწინებით ჩვენ მას მსუყე ანაზღაურებას მივცემდით. ცრემლებისა და ისტერიკისთვის მოვემზადე, თუმცა ლორამ ეს ყველაფერი კარგად მიიღო და თქვა, რომ წუხდა კომპანიის დატოვებისთვის, თუმცა ფულადი ანაზღაურება მას ძალების მოკრებაში, განათლების მიღებაში და ცხოვრებაში ახალი გზის მოძებნაში დაეხმარებოდა. ეს ფაქტი ჩვენ ნიჭიერი ადამიანების მართვაში მეორე არსებითი ელემენტის ჩამოყალიბებაში დაგვეხმარა: თუ ჩვენ გუნდში მხოლოდ „ა"-კლასის მოთამაშეების ხილვა გვსურდა ისიც უნდა გაგვეცნობიერებინა, რომ იმ ადამიანების გაშვება მოგვიწევდა, რომელთა უნარ-ჩვევები აღარ იყო კომპანიისათვის შესაფერისი, მიუხედავად იმისა, თუ როგორი ფასეული იყო მათი ღვაწლი წარსულში. მათ მიმართ სამართლიანობისა და იმ დისკომფორტის დაძლევის გამო, რომელიც მათ სამსახურის დატოვების გამო შეექმნათ, ჩვენ მსუყე ფულადი ანაზღაურების შეთავაზება ვისწავლეთ.

სწორად ეს ორი ყოვლისმომცველი პრინციპი გვქონდა მხედველობაში, როდესაც ნიჭიერი ადამიანების მოძიების ხუთპუნქტიანი გეგმა შევიმუშავეთ:

დაიქირავეთ, წაახალისეთ და აიტანეთ მხოლოდ ჩამოყალიბებული ზრდასრულები.

წლების განმავლობაში პრაქტიკამ აჩვენა, რომ თუ ადამიანებს ლოგიკისკენ და საღი აზრისკენ მოვუხმობდით, ფორმალური პოლიტიკის ნაცვლად, უფრო უკეთეს შედეგს ვიღებდით და ამასთან მცირე დანახარჯით. თუ სამსახურში აყვანის დროს სიფრთხილეს გამოიჩენთ და ისეთ ადამიანებს აიყვანთ, რომლებიც კომპანიის ინტერესებს აყენებენ წინ და ცდილობენ შედეგზე ორიენტირებული იყვნენ, მაშინ თქვენი თანამშრომლების 97%-ში არ შეცდებით. კომპანიათა უმრავლესობა დიდ დროს და ფულს ხარჯავს HR პოლიტიკის გასაძლიერებლად, რათა გაუმკლავდეს პრობლემებს, რომელსაც თანამშრომლების 3% ქმნის. ამის საპირისპიროდ, ჩვენ ძალიან ვეცადეთ რომ არ დაგვექირავებინა ასეთი ადამიანები და, როგორც კი აღმოვაჩენდით რომ შეცდომა დავუშვით, მათ სამსახურიდან ვუშვებდით.

ზრდასრული ქცევა თქვენს უშუალო უფროსთან, კოლეგებთან და დაქვემდებარებულებთან ღია საუბარს ნიშნავს ყველა შესაძლო თემაზე. ის ასევე იმის გაცნობიერებასაც ნიშნავს, რომ ვრცელი HR პოლიტიკის მქონე კომპანიებში ფორმალურ წესებს ხშირად გვერდს უვლიან, რასაც მენეჯერები და მათი ანგარიშები ცხადყოფენ, რაც ყოველ ცალკე აღებულ შემთხვევაში გამართლებულია.

ნება მომეცით ორი მაგალითი მოგიყვანოთ:

როდესაც Netflix შეიქმნა, ჩვენ შვებულებების სტანდარტული ანაზღაურებული პოლიტიკა გვქონდა: ადამიანებს შვებულების 10 დღე ჰქონდათ, ამასთან დასვენების 10 დღე და რამდენიმე დღე ავად გახდომის შემთხვევებისათვის. ჩვენ ნდობაზე დამყარებულ სისტემას ვიყენებდით, სადაც თანამშრომლები თავად იმახსოვრებდნენ თუ რამდენი დღე ჰქონდათ დარჩენილი და ატყობინებდნენ უშუალო მენეჯერს თუ როდის გავიდოდნენ შვებულებაში. მას შემდეგ, რაც ჩვენ საჯარო სააქციო

საზოგადოება გავხდით აუდიტორები ჭკუაზე შეიშალნენ. მათ გვითხრეს, რომ სერბეინს-ოქსლის აქტის თანახმად ჩვენ შვებულებების ანგარიში უნდა გვეწარმოებინა. ჩვენ ერთხანს ვფიქრობდით ფორმალური აღრიცხვის სისტემის შემოღებას, თუმცა შემდეგ რიდ ჰასტინგსმა იკითხა: „განა კომპანიები ვალდებულები არიან რომ თანამშრომლები შვებულებაში გაუშვან? თუ არა, მაშინ რატომ არ შეიძლება რომ შვებულებები არაფორმალურად აღვრიცხოთ და ბუღალტრული დავიდარაბა თავიდან ავიცილოთ?" მცირე მოკვლევის შემდეგ აღმოვაჩინე, რომ ასეც იყო, კალიფორნიაში მოქმედი არც ერთი კანონი არ ავალდებულებდა კომპანიებს შვებულებებს.

ამგვარად ფორმალურ სისტემაზე გადასვლის მაგივრად ჩვენ საწინააღმდეგო მიმართულებით წავედით: თანამშრომლებს, რომლებიც ხელფასს იღებდნენ ვუთხარით, რომ შვებულების აღება მათთვის ხელსაყრელ ნებისმიერ დროს შეეძლოთ. ხელმძღვანელ პირებს და რიგით თანამშრომლებს ასევე ვთხოვეთ, რომ შვებულების თარიღები ერთმანეთთან შეეთანხმებინათ (საათობრივად მომუშავე ადამიანებს და ქოლ-ცენტრის თანამშრომლებს კი უფრო სტრუქტურირებული პოლიტიკა შევთავაზეთ). რა თქმა უნდა, გარკვეული წესებიც შემოვიღეთ. ასე მაგალითად, თუ თქვენ ბუღალტერიაში ან საფინანსო განყოფილებაში მუშაობდით არ შეგეძლოთ შვებულების დაგეგმვა კვარტლის დასაწყისში ან ბოლოში, რადგან ისინი ყველა დატვირთული იყო. თუ თქვენ 30 დღის აღება გინდოდათ მიყოლებით, მაშინ HR-ს უნდა შეხვედროდით. უფროს ლიდერებს ევალებოდათ შვებულების აღება და ამის შესახებ თანამშრომლებისთვის მოხსენება, მათ ჩვენი პოლიტიკის მაგალითი უნდა ეჩვენებინათ (უნდა აღინიშნოს რომ მრავალი მათგანი ამას სიხარულით თანხმდებოდა). ზოგი შეწუხებული იყო, რომ ასეთი სისტემა არათანმიმდევრული იქნებოდა - ზოგიერთი უფროსი დიდხნიან შვებულებებს მისცემდა თანამშრომლებს, ზოგიერთი კი - სიძუნწეს გამოიჩენდა. ზოგადად მე კი უფრო სამართლიანობაზე ვღელავდი, ვიდრე თანმიმდევრულობაზე, რადგან რეალობა ისეთა, რომ ნებისმიერ

ორგანიზაციაში ყველაზე მაღალი შედეგიანობის მქონე და ყველაზე ღირებული კადრები უფრო დაფასებულები უნდა იყვნენ.

ჩვენ ასევე უარი ვთქვით მოგზაურობის ხარჯების ანაზღაურების ფორმალურ პოლიტიკაზე და აქაც მხოლოდ ზრდასრული ქცევა მოვთხოვეთ თანამშრომლებს. კომპანიის ხარჯების ანაზღაურების ჩვენი პოლიტიკა მხოლოდ ხუთი სიტყვისაგან შედგება: „იმოქმედეთ მხოლოდ Netflix-ის ინტერესებიდან გამომდინარე“. ამის თანამშრომლებთან განხილვის დროს ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ იმედს ვიტოვებდით ისინი კომპანიის ფულს ისევე მომჭირნედ დახარჯავდნენ, როგორც საკუთარს. ფორმალური პოლიტიკის გაუქმებით და ხარჯთაღრიცხვის სისტემაზე უარის თქმით პასუხისმგებლობა დააწვათ წინა ხაზის მენეჯერებს, ანუ მათ, ვისაც ეს სინამდვილეში ეკუთვნოდა. ამ ნაბიჯმა ასევე შეამცირა ხარჯები: მრავალ დიდ კომპანიაში ჯერ კიდევ იყენებენ სამოგზაურო აგენტებს (და იხდიან მათი მომსახურების საკომისიოს) რათა დაჯავშნონ მარშრუტები, როგორც ამას ითხოვს სამოგზაურო პოლიტიკა. თუმცა მათ ფულის დაზოგვა შეუძლიათ, თუ თანამშრომლებს მისცემენ უფლებას თავად დაგეგმონ მათი მგზავრობები. Netflix-ის მრავალი მენეჯერის მსგავსად, მეც პერიოდულად მიწევდა იმ თანამშრომლებთან საუბარი, ვინც ძვირადღირებულ რესტორნებში სადილობდა (ცხადია გაყიდვების და რეკრუტერების განყოფილების თანამშრომლებს ეს არ ეხებოდათ). ჩვენ ასევე ვაკვირდებოდით IT-ის თანამშრომლებს, რომლებიც ზედმეტად ბევრ გაჯეტს იწერდნენ კომპანიის ხარჯზე. თუმცა საერთო ჯამში ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ ხარჯთაღრიცხვა იყო ერთ-ერთი იმ სფეროთაგა, სადაც თუ მკაფიოდ მოვითხოვდით პასუხისმგებლობიან ქცევას, თანამშრომლების უმრავლესობა გამოგვყვებოდა.

თქვით სიმართლე შედეგიანობის შესახებ

მრავალი წლის წინ ჩვენ გავაუქმეთ ფორმალური შეჯამებები. არც-თუ დიდი ხნის განმავლობაში ჩვენ ინერციით ვაკეთებდით მას, თუმცა ბოლოს მივხვდით, რომ ამ შეჯამებებს არანაირი აზრი არ ჰქონდათ, ზედმეტად რიტუალური იყო და მათი

გაკეთება არც-თუ ხშირად გვიწევდა. ამიტომ ვთხოვეთ მენეჯერებს და თანამშრომლებს რათა შედეგიანობის შეფასების პროცესი მათი სამუშაოს ორგანული ნაწილი გამხდარიყო. მრავალ ფუნქციონალურ დარგში, მაგალითად გაყიდვებში, ინჟინერიაში, პროდუქტების განვითარებაში, ისედაც თავისთავად ცხადია თუ რამდენად ართმევენ ადამიანები თავის სამუშაოს თავს (რაც უფრო მეტად იხვეწება შედეგიანობის გაზომვის ანალიტიკური საშუალებები, ეს უფრო ცხადი ხდება). შედეგიანობის გარშემო ბიუროკრატიული მექანიზმების და რიტუალების მოფიქრება როგორც წესი არ ამართლებს.

შედეგიანობის ტრადიციული კორპორაციული შეჯამებები ძირითადად კონფლიქტების თავიდან ასაცილებლადაა მოფიქრებული. თეორია ამბობს, რომ თუ თქვენ ვინმეს მოცილება გსურთ, თქვენ ქაღალდზე აღრიცხული ცუდი შედეგიანობის ისტორია გჭირდებათ. მრავალ კომპანიაში ცუდი შედეგიანობით გამორჩეული თანამშრომლები შედეგიანობის გაუმჯობესების გეგმაში ხვდებიან. მძულს ეს შედეგიანობის გაუმჯობესების გეგმები. ჩემი აზრით მათ საფუძველში არაკეთილსინდისიერი საქციელი იმალება, ვინაიდან მათი საშუალებით ვერასოდეს ვაღწევთ იმას, რასაც უნდა ვაღწევდეთ – შედეგიანობის გაუმჯობესებას.

Netflix-ის ერთმა მენეჯერმა მოითხოვა შედეგიანობის გაუმჯობესების გეგმა ერთი ჩვენი ხარისხის უზრუნველყოფის ინჟინრისთვის, მარიასთვის, რომელიც იმისთვის დავიქირავეთ, რომ სტრიმინგის სერვისი განგვევითარებინა. ტექნოლოგია ახალი იყო და შესაბამისად მალე ვითარდებოდა. მარიას საქმე კი კოდში შეცდომების მოძიება იყო. იგი სწრაფი, ინტუიტიური და შრომისმოყვარე გახლდათ, როცა ჩვენ ავტომატური კითხვა-პასუხის ტესტები შემოვიღეთ. მარიას არ მოსწონდა ეს ტესტები და ვერც კარგი შედეგებით დაიკვეხნიდა. მისი უშუალო უფროსი, რომელმაც დანერგა ეს ავტომატური ტესტები, მეუბნებოდა მე რომ მარიასთვის შედეგიანობის გაუმჯობესების გეგმა სჭირდებოდა.

მე ვუპასუხე – „რატომ შევიწუხოთ თავი? ჩვენ ვიცით ეს როგორც დასრულდება. შენ ჩამოწერ მიზნებს და შესასრულებელ ამოცანებს, რომელთა შესრულება მარიას რეალურად არ შეუძლია, ვინაიდან საამისო უნარები არ აქვს. ყოველ ოთხშაბათს შენ დაკარგავ დროს მარიასთან იმის განხილვაზე და დოკუმენტირებაზე, თუ რას უნდა ელოდოს შემდგომში. შენ გაგიტყდება ძილი ყოველ სამშაბათს მომავალი დღის უსიამოვნო საუბრის მოლოდინში და იგივე დაემართება მარიასაც. რამდენიმე კვირაში ცრემლებიც წამოვა და ასე გაგრძელდება სამი თვის განმავლობაში. მთელ გუნდს ეცოდინება ამის შესახებ და ბოლოს შენ მას სამსახურიდან დაითხოვ. ეს ყველაფერი არანაირ შედეგს არ გამოიღებს მისთვის, ვინაიდან ხუთი წლის განმავლობაში ჩვენ მას გამუდმებით ვაქებდით კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის. იმ სამუშაოსთვის, რომელიც აღარ არსებობს. მითხარი რას მოიგებს ამით ჩვენი კომპანია? ამის ნაცვლად მოდი სიმართლე ვთქვათ: ტექნოლოგიები შეიცვალა, კომპანია შეიცვალა და მარიას უნარები აღარაა გამოსადეგი. ეს არ იქნება მისთვის სიურპრიზი: ის თავად აკვირდებოდა ამ ცვლილებას. მოდით მივცეთ მას მსუყე ანაზღაურება, რაც მნიშვნელოვნად შეამცირებს, თუ სულ არ გააქრობს, შესაძლო სასამართლო დავის ალბათობას, როგორც კი იგი გათავისუფლების საბუთზე ხელს მოაწერს“. ჩემი გამოცდილებით ადამიანებს ნებისმიერი რამის გაგება შეუძლიათ თუ მათ სიმართლეს ეუბნებიან – რაც დამტკიცდა კიდეც მარიას შემთხვევაში.

როდესაც ჩვენ შევწყვიტეთ შედეგიანობის ფორმალური შეჯამებები, 360-გრადუსიანი შეფასებების სისტემა დავნერგეთ. ჩვენ ამას შეძლებისდაგვარად მარტივად ვაკეთებდით: თანამშრომლებს ვთხოვდით ჩამოეწერათ ყველაფერი ის, რაც მათ კოლეგებს უნდა შეეწყვიტათ, დაეწყოთ ან გაეგრძელებინათ. თავდაპირველად საამისოდ ანონიმურ სოფტს ვიყენებდით, მაგრამ დროთა განმავლობაში ანონიმურობას შევეშვით და დღესდღეობით 360-გრადუსიან დასწრებულ მეთოდს ვიყენებთ.

მენეჯერების საქმე ძლიერი გუნდის შექმნაა

ერთხელ თავდაცვის ყოფილმა მინისტრმა, დონალდ რამსფელდმა ერაყის ომში სამხედრო წარმატების შესახებ საუბრისას აღნიშნა – „თქვენ მიდიხართ ომში იმ არმიით, რომელიც თქვენ გყავთ და არა იმ არმიით, რომელსაც ისურვებდით ან იყოლიებდით მომავალში". როდესაც მენეჯერებს გუნდის შექმნის შესახებ ვესაუბრები, ვეუბნები მათ, რომ საქმეს დიამეტრალურად საპირისპიროდ მიუდგნენ.

კონსულტირებისას მენეჯერებს ვთხოვ ხოლმე, რომ დოკუმენტური ფილმი წარმოიდგინონ, რომელსაც ექვსი თვის შემდეგ მათი გუნდის მიღწევების შესახებ გადაიღებენ. რა კონკრეტულ შედეგის დანახვა შეუძლიათ ახლა? რით განსხვავდება მომავალი საქმე იმისგან, რითაც ახლა მისი გუნდია დაკავებული? შემდეგ ვთხოვ ხოლმე, რომ დაფიქრდნენ იმ უნარებზე, რომლებიც ფილმში ასახულ მოვლენებს რეალობად აქცევს. კონსულტაციის პროცესის არც ერთ ეტაპზე არ ვთხოვ მათ იფიქრონ იმ გუნდზე, რომელიც მათ ახლა რეალურად ჰყავთ. როდესაც მენეჯერები წარმოიდგენენ და გაითავისებენ იდეალურ შედეგს, რომელსაც მათმა გუნდმა უნდა მიაღწიოს და იმ უნარებს, რომელიც ამ შედეგის მისაღწევადაა საჭირო, მხოლოდ ამის შემდეგ გადავდივართ იმის ანალიზზე, თუ რამდენად შეესაბამება მათი ახლანდელი გუნდი სასურველს.

თუ თქვენ სწრაფად ცვალებად ბიზნეს გარემოში იმყოფებით, რა თქმა უნდა, შეუსაბამობაც ბევრი იქნება სასურველ გუნდსა და არსებულს შორის. ამ შემთხვევაში გულწრფელი საუბარია საჭირო, რათა თქვენი გუნდის წევრებს იმ როლის მოძებნაში დაეხმაროთ, რომელსაც ისინი თავისი უნარებით ყველაზე მეტად ერგებიან. ცხადია საამისოდ საჭირო უნარების მქონე პროფესიონალების დაქირავებაც მოგიწევთ.

ზემოხსენებულ ცვლილებას ჩვენ Netflix-ში მაშინ შევეჩეხეთ, როდესაც უეცრად ფოსტით DVD დისკების გაგზავნიდან სტრიმინიგს სერვისზე გადავერთეთ. ჩვენ მოგვიწია დავფიქრებულიყავით იმაზე, თუ როგორ შეგვენახა ქლაუდში დიდი მოცულობის ფაილები ისე, რომ დიდი რაოდენობით მომხმარებელს ამ ფაილებთან საიმედო წვდომა ჰქონოდა (სტატისტიკის თანახმად ინტერნეტ-ტრაფიკის მოხმარების

მესამედი აშშ-ში Netflix-ის ხელმომწერებზე მოდის). საამისოდ ჩვენ ქლაუდ-სერვისებში დიდი გამოცდილების მქონე ადამიანის მოძებნა დაგვჭირდა. ისინი იმ კომპანიებში მუშაობდნენ, დიდ მასშტაბებზე რომ გადიან, როგორიცაა Amazon, EBay, Google და Facebook. მერწმუნეთ, სულაც არ იყო იოლი ამ კომპანიებიდან ვინმეს გადმობირება.

ამაში ანაზღაურების სისტემა დაგვეხმარა, რომლის პრინციპებიც ზემოაღწერილი იდეალური პრინციპებიდან მომდინარეობს: იყავით გულწრფელი და მიუდექით ადამიანებს როგორც ზრდასრულებს. ასე მაგალითად, ჩემი Netflix-ში ყოფნის დროს ჩვენ არ ვუხდიდით თანამშრომლებს ბონუსებს შედეგიანი მუშაობისათვის, რადგან გვჯეროდა, რომ თუ კომპანია სწორ ადამიანებს იყვანს სამსახურში, მაშინ ამის საჭიროება არ იარსებებს. თუ თანამშრომლები ჩამოყალიბებული ზრდასრულები არიან, რომლებიც წინ კომპანიის ინტერესებს აყენებენ, წლიური ბონუსი მათ არც უფრო ჭკვიანს გახდის და არც უფრო ნაყოფიერს. ჩვენ ასევე კონკურენტული ხელფასების გვწამდა და ვეუბნებოდით თანამშრომლებს, რომ კონკურენტ კომპანიებში ინტერვიუები გაევლოთ, როგორც კი ამისი შესაძლებლობა მიეცემოდათ, რათა მათი უნარებისა და ნიჭის საბაზრო ღირებულება დაედგინათ. HR-ები ამრეზით უყურებენ, როდესაც მათი კომპანიის დაქირავებული ადამიანები რეკრუიტერებთან გადიან გასაუბრებებს, თუმცა მე ყოველთვის ვეუბნები მათ, რომ არ გაუშვან შანსი ხელიდან, გაიგონ მათი საბაზრო ღირებულება და შემდეგ მრგვალი რიცხვი მე გამომიგზავნონ – ეს ღირებული ინფორმაციაა.

ყველაფერ ზემოხსენებულთან ერთად, სხვა კომპანიებისგან განსხვავებით, გუნდის წევრებს დივიდენდების ანაზღაურების შემდეგ სტრუქტურას ვთავაზობდით: კონკურენტული ხელფასის მოზრდილი დანამატის ნაცვლად ჩვენ ვეუბნებოდით თანამშრომლებს თავად აერჩიათ რა რაოდენობით მიიღებდნენ ისინი ანაზღაურებას დივიდენდების სახით. თუ ვინმე დივიდენდებს ირჩევდა, ჩვენ მის ხელფასს პროპორციულად ვამცირებდით. ჩვენი აზრით იმის განსჯა, თუ რა იქნებოდა

საუკეთესო არჩევანი მათთვის, გაგვეანალიზებინა რისკის ზღურბლი, რომელსაც ისინი დათანხმდებოდნენ და ზოგადად იმაზე ფიქრი, თუ რა იქნებოდა საუკეთესო მათთვის და მათი ოჯახებისათვის არ იქნებოდა ადვილი, ამიტომ ჩვენს თანამშრომლებს ყოველ თვე ვთავაზობდით არჩევანს, საბაზრო ფასთან მიახლოებულ დივიდენდებსა და ხელფასის დანამატს შორის. ჩვენ ასევე არ გვქონდა საჯარიმო პერიოდი – მათ ნებისმიერ დროს შეეძლოთ მიღებული დივიდენდების განაღდება. მრავალ აიტიკომპანიას ოთხწლიანი საჯარიმო ზღურბლი აქვს და ამგვარად ცდილობენ „ოქროს ხელბორკილების“ დადებას თანამშრომლებზე, რათა ისინი სამსახურში დააბან, თუმცა ჩვენი აზრით ამის გაკეთებას აზრი არ აქვს. თუ ვინმეს უკეთესი შემოთავაზება აქვს, მას ასევე უნდა ჰქონდეს უფლება წაიღოს ის, რაც პატიოსნად გამოიმუშავა. თუ თქვენ არ გსურთ ჩვენთან მუშაობა, არც ჩვენ გვსურს თქვენი მძევლად დატოვება.

ჩვენ გამუდმებით ვეუბნებოდით მენეჯერებს, რომ ძლიერი გუნდის შექმნა მათთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმე იყო. ჩვენ არ ვაფასებდით მათ თუ როგორი ქოუჩები, ან როგორი მენტორები იყვნენ, ან თუ დროულად ასრულებდნენ ქაღალდის სამუშაოს. ძლიერ გუნდს დიდი საქმეების გაკეთება შეუძლია და ასეთი გუნდის შექმნა მათი უმთავრესი ამოცანა იყო.

ლიდერთა საქმე კომპანიაში სამუშაო კულტურის შექმნაა

როდესაც Netflix-იდან წამოვედი და კონსალტინგს მივყავი ხელი, სან-ფრანცისკოში ერთ ახლადგამოჩეკილ სტარტაპს ვეწვიე. იქ სხვენის ტიპის ღია ოფისში სამოცი ადამიანი მუშაობდა, სადაც სათამაშო ფეხბურთი, ბილიარდის ორი მაგიდა და სამზარეულო იყო განთავსებული. ფრანგი მზარეული კი მთელი სტაფისთვის ამზადებდა სადილს. მას შემდეგ, რაც გენერალურმა დირექტორმა ეს ყველაფერი დამათვალიერებინა, მე შევჩერდი და ვკითხე, თუ რა ღირებულება გამოარჩევდა მის კომპანიას ყველაზე მეტად. მან მიპასუხა, რომ ეს იყო ეფექტიანობა. „კარგი“ – მივუგე მე, – „წარმოიდგინეთ რომ მე აქ ვმუშაობ, სამს აკლია ორი წუთი, ბილიარდში

დაბაბული თამაშია, ვიგებ და მგონია, რომ ხუთ წუთში თამაშს მოვრჩები, თუმცა სამ საათზე მნიშვნელოვანი შეხვედრა გვაქვს. უნდა განვაგრძო თამაში და მოვიგო, თუ შევწყვიტო და შეხვედრაზე წამოვიდე?!“

„უნდა დარჩეთ და თამაში დაასრულოთ!“ - დაიჟინა მან, რამაც არ გამაკვირვა. ეს ჩვეულებრივი მოვლენა იყო სტარტაპებში, სადაც თანამშრომლები სპორტული სამოსით დადიან და შინაურ ცხოველებს თან დაატარებენ – ეს ყოველივე კი პუნქტუალობას და დისციპლინას ვნებს. შემდეგ მისი ნათქვამი გამახსენდა და ვკითხე - „თქვენ მითხარით, რომ თქვენს კომპანიას ეფექტიანობა გამოარჩევს. განა ეს ეფექტიანია, როდესაც ბილიარდის თამაშის გამო კოლეგებს ალოდინებ? რაიმე შეუთავსებლობა ხომ არ არის იმ ღირებულებებს, რომელზეც ლაპარაკობთ და იმ ქცევის მოდელს შორის, რასაც სამსახურში ნერგავთ?“

ლიდერებთან კორპორაციული კულტურის ფორმირებაზე საუბრისას ხშირად აღვნიშნავ, რომ სამ საკითხზე მართებთ ყურადღების გამახვილება. პირველი მათ შორის ზემოხსენებული შეუსაბამობაა ღირებულებებსა და ქცევით მოდელს შორის. ეს პრობლემა ძირითადად სტარტაპებს აქვთ, სადაც არაფორმალური გარემო სუფევს, რაც უკუშედეგს იძლევა, მიუხედავად ლიდერთა მცდელობისა შექმნან მაღალშედეგიანი გარემო. ხშირად კომპანიის შიდაშეხვედრებს ვესწრები ხოლმე, რათა გავიგო თუ როგორ მუშაობს იქ ხალხი და აღმოვაჩინე, რომ ასეთი არაფორმალური გარემოს მთავარი შემოქმედები ძირითადად გენერალური დირექტორები არიან. მათ არ აქვთ გაწერილი გეგმა, მათი სლაიდები შეხვედრამდე ერთი საათით ადრეა მომზადებული, ან უფრო უარესი, გასული შეხვედრიდანაა მორჩენილი. თანამშრომლები ამჩნევენ ასეთ დეტალებს და მაშინ, როდესაც ლიდერი მოუმზადებელია და IQ-თი, შარმით და იმპროვიზაციით ცდილობს ფონს გასვლას, ეს მათ პროდუქტიულობაზეც აისახება. ღირებულებებზე და სამუშაო კულტურაზე საუბარი დროის ფლანგვაა, როდესაც ლიდერი თავად არ არის მათი მიმდევარი.

თანამშრომლებს უნდა ესმოდეთ რა ამოძრავებს მათ ბიზნესს და ეს გახლავთ მეორე საკითხი, რაზეც მენეჯერებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ. ახლახან ტეხასში ერთი სტარტაპი მოვინახულე, სადაც ძირითადად ოცდაათ წელს მიტანებული ახალგაზრდა ინჟინრები ჭარბობდნენ. „სანაძლეოს დაგიდებთ, რომ ამ ოთახში შეკრებილ ხალხს მოგება-წაგების უწყისი არც კი გადაუშლია“ – ვუთხარი ფინანსურ დირექტორს. მან მიპასუხა – „მართალია, მათ ფინანსები და ბიზნესი არ ესმით, ჩვენი მთავარი გამოწვევა კი მათთვის იმის ახსნაა, თუ როგორ მუშაობს ბიზნესი“. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ შრომისმოყვარე პროფესიონალები დაიქირავეთ, თქვენი მთავარი საზრუნავია, რომ მათ აუხსნათ როგორ შოულობს კომპანია ფულს და როგორი ქცევა განსაზღვრავს მის წარმატებას. Netflix-ში, მაგალითად, თანამშრომლები ზედმეტად ინტერესდებოდნენ ხელმომწერთა რიცხვის ზრდით და ამავდროულად წარმოდგენა არ ჰქონდათ იმ ხარჯებზე, რაც ამ ზრდას წინ უსწრებდა. ჩვენ დიდ თანხებს ვხარჯავდით DVD დისკების შესაძენად, სადისტრიბუციო ცენტრების და შიდა პროგრამული უზრუნველყოფის შესაქმნელად მაშინ, როდესაც ერთი ცენტიც კი არ გვქონდა აღებული ახალი ხელმომწერებისგან. ჩვენს თანამშრომლებს უნდა გაეცნობიერებინათ, რომ მიუხედავად შემოსავლის ზრდისა ხარჯების გონივრული მართვა ძალზედ მნიშვნელოვანი იყო.

მესამე საკითხი სტარტაპებში პიროვნების გაორებას შეეხება, რაც აიტიკომპანიებში გაყიდვებში მომუშავეებსა და ინჟინრებს შორის დაპირისპირებაში ვლინდება, თუმცა ეს ამ გაორების ერთ-ერთი შემთხვევაა. ასე მაგალითად, Netflix-ში ხშირად მიწევდა იმის შეხსენება, რომ მთავარ ოფისში მომუშავე თანამშრომლები დიდად განსხვავდებიან ქოლ-ცენტრის თანამშრომლებისაგან, რომელიც ანაზღაურებას საათობრივად იღებენ. ერთხელ, როდესაც ჩვენმა ფინანსისტებმა მოინდომეს, რომ ყველა თანამშრომლისთვის ხელფასი პირდაპირ დეპოზიტზე დაგვესვა, მე ავუხსენი, რომ ქოლ-ცენტრის ზოგიერთ თანამშრომელს საბანკო ანგარიში არ ჰქონდა. ეს ერთი უმნიშვნელო მაგალითია, თუმცა მნიშვნელოვან საკითხს უსვამს ხაზს: როდესაც ლიდერები კომპანიაში სამუშაო კულტურას ქმნიან, მათ უნდა

იცოდნენ, რომ კომპანიის შიგნით არსებულ სუბკულტურებთან საურთიერთოდ განსხვავებული მენეჯმენტი მოუწევთ.

კარგი და ნიჭიერი მენეჯერები ჯერ ბიზნესზე და ინოვაციებზე ფიქრობენ და შემდეგ HR-ზე

მთელი ჩემი პროფესიული კარიერის მანძილზე HR მენეჯერების კასტას მივეკუთვნებოდი. მიუხედავად იმისა, რომ ამ დაჯგუფებაში შემავალი მრავალი ადამიანის გულშემატკივარი ვარ, ძალიან ხშირად მათ არ ვეთანხმები. ძალიან ბევრი მათ შორის დროს ისეთ სისულელეებზე ხარჯავს დროს, როგორიც ადამიანთა სულისკვეთების ამაღლებაა. არის ადგილები, სადაც HR-თა მთელი ჯგუფი მუშაობს იმაზე, რომ მათი კომპანია „ყველაზე სასურველ კომპანიათა" სიაში მოხვდეს, რაც ხშირ შემთხვევაში მხოლოდ და მხოლოდ ბენეფიტების წყალობით მიიღწევა. ახლახანს ერთ კონფერენციაზე კოლეგა გამომეცნაურა და წარმიდგა როგორც „ბედნიერების მთავარი ოფიცერი" – კონცეფცია, რომელიც ცოტათი გულს მირევს.

ბიზნესში ოცდაათწლიან სამუშაო პერიოდში ჯერ არ მინახავს, რომ რომელიმე HR ინიციატივას თანამშრომელთა სულისკვეთება აემაღლებინოს. HR დეპარტამენტმა შესაძლოა წვეულება გამართოს, ან კომპანიის ლოგოიანი მაისურები დაარიგოს, თუმცა თუ კომპანიის აქციების ფასი საფონდო ბირჟაზე დაბლა დაიწევს, ან თუ კომპანიის წარმოებული პროდუქცია წარმატებულად არ ჩაითვლება, ადამიანები მაინც უკმაყოფილოები იქნებიან და დარიგებულ მაისურებს მანქანის გასარეცხად გამოიყენებენ.

გამამხიარულებელი ფუნქციის შეთავსების ნაცვლად ჩემი პროფესიის ხალხმა იმაზე უნდა იფიქრონ, რომ ბიზნესს წარმოადგენენ. უნდა დაფიქრდნენ თუ რა სიკეთეს მოუტანს ესა თუ ის ინიციატივა კომპანიას? როგორ მივიტანოთ ეს იდეა თანამშრომლებთან? როგორ მივაღწიოთ, რომ გუნდის თითოეულმა წევრმა იცოდეს თუ რას ვგულისხმობთ ჩვენ მაღალპროდუქტიულობაში?

მარტივ ტესტს შემოგთავაზებთ: თუ თქვენს კომპანიას აქვს შედეგიანობის საბონუსე გეგმა, მიდით ნებისმიერ თანამშრომელთან და ჰკითხეთ: „კონკრეტულად რას უნდა აკეთებდე ახლა, რომ გაიზარდოს შენი ბონუსი?“ – თუ ამ კითხვაზე ვერ გიპასუხეს, მაშინ თქვენი კომპანიის HR-ის გუნდი არ აკეთებს თავის საქმეს ისე კარგად, როგორც ეს საჭიროა.

Netflix-ში იმ პროფესიონალებთან გვერდით მუშაობა მომიწია, რომლებმაც ინოვაციების გზით შინ ფილმების ყურების მიმართ ადამიანების დამოკიდებულება შეცვალეს, თუმცა კარიერის დასაწყისში ყველას ჰქონდა მოლოდინი, რომ მე სხვა კომპანიების საუკეთესო გამოცდილებას ბრმად დავაკოპირებდი, რომელთა შორის მრავალი იდეა უკვე ვადაგასულია. დასაძრახი არაფერი მაქვს, ეს ხომ ზუსტად ის ხედვაა, რომელსაც HR-ის მიმართ თითქმის ყველა იზიარებს. მე უარი ვთქვი ამ სტანდარტულ შეზღუდვებზე, ვინაიდან იქ სადაც ინოვაციები ხდება HR-იც ინოვატორი უნდა იყოს.

http://www.insource.ge/ge/node/285?fbclid=IwAR2UjNAFM1HcFx7hAHiEaUfz5hwWj4H9KFyzrqhz9OHILFqJhP7p5xMc68s

https://resume.io/blog/Visualizing-the-worlds-best-companies-to-work-for?fbclid=IwAR0uZwVynwnEO7-ibKEHWMdvhsR5iAZEUk6_7ba2eAHhl-dtjeMz6Fkhn6Y