



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ოთარ სოსელია

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სრულყოფის ღონისძიებები  
საქართველოს სამშენებლო სექტორში

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი დისერტაცია

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:  
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,  
ასოცირებული პროფესორი ნუგზარ პაიჭაძე

თბილისი

2024

## აბსტრაქტი

განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკური წარმატება მნიშვნელოვანწილად შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის მეცნიერულად დასაბუთებული სისტემების გამოყენებით არის განპირობებული.

რამდენადაც სამშენებლო დარგი ქვეყნის ეკონომიკაში ერთ-ერთი ყველაზე შრომატევადია, აქ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს შრომის ანაზღაურების რაციონალურ ორგანიზაციას.

წარმოების პროცესში შრომის ანაზღაურების სწორმა ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს ისეთი შედეგი, რა დროსაც ბაზარზე პროდუქციის რეალიზაციის შემდეგ კომპანიას დანახარჯების ანაზღაურებისა და მოგების მიღების საშუალება ექნება და ამასთანავე დასაქმებულები გაწეული შრომისათვის ღირსეულ ანაზღაურებას მიიღებენ.

შრომის, შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სრულყოფა, ასევე შრომის მწარმოებლურობის ზრდა, ეკონომიკური ზრდის ძირითადი წყაროა. როცა შრომის მწარმოებლურობის ზრდა შრომის ანაზღაურების ზრდას უსწრებს, მაშინ პროდუქციის თვითღირებულება მცირდება და მოგება იზრდება. ეს კი მნიშვნელოვანია ეკონომიკის ყველა აგენტისათვის. ამიტომაც, შრომის ანაზღაურება, როგორც მნიშვნელოვანი ეკონომიკური კატეგორია, ისეთ ეკონომიკურ ბერკეტს წარმოადგენს, რომელიც სახელმწიფოს, დამსაქმებლისა და დასაქმებულის ინტერესებს აერთიანებს. აქედან გამომდინარე, შრომის ანაზღაურების სრულყოფილი სისტემის ორგანიზება საქართველოს დღევანდელი ეკონომიკის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს.

წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის მიზანია საქართველოს სამშენებლო სექტორში შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციისადმი მიდგომების სრულყოფა.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, მოვახდინეთ შემდეგი ამოცანების ფორმულირება:

✓ ეკონომიკური მეცნიერების კლასიკოსებისა და თანამედროვე მეცნიერთა მიერ ჩამოყალიბებული შრომის ანაზღაურების არსისა და ფუნქციების კვლევა;

✓ შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციის ტენდენციებისა და პერსპექტივების განსაზღვრა მსოფლიო და საქართველოს ეკონომიკის რეალიებში;

✓ საქართველოს სამშენებლო კომპანიებში შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციის თავისებურებების ანალიზი;

✓ სამშენებლო საწარმოში შრომის ანაზღაურების შემადგენელი ნაწილების განხილვა;

✓ შრომის ანაზღაურების, როგორც სამოტივაციო ბერკეტის განხილვა საქართველოს მაგალითზე;

✓ საქართველოს სამშენებლო სექტორის საწარმოთა თავისებურებებისა და რეგულირების პრინციპების ანალიზი.

ნაშრომი შედგება კომპიუტერზე ნაბეჭდი 132 გვერდიდან, რომელიც მოიცავს შემდეგ ნაწილებს: შესავალი, სამი თავი, ათი ქვეთავი, 9 ცხრილი, 20 დიაგრამა, დასკვნები და რეკომენდაციები, გამოყენებული ლიტერატურა, ერთი დანართი.

პირველ თავში მოცემულია შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები. კერძოდ, შრომის ანაზღაურების არსი, პრინციპები, ელემენტები, ფორმები და სისტემები.

მეორე თავში განხილულია საქართველოს სამშენებლო ინდუსტრიაში არსებული მდგომარეობა და განვითარების ტენდენციები, მოყვანილია რამდენიმე სამშენებლო კომპანიის მონაცემები და მაჩვენებლები.

მესამე თავში მიმოხილულია შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სისტემის სრულყოფის ღონისძიებები. კერძოდ, შრომის ანაზღაურების მუდმივი და ცვლადი ნაწილების განსაზღვრის მეთოდიკა, შრომის ანაზღაურების მუდმივი ნაწილის ოპტიმიზაცია ჰეის პროფილური ცხრილების მეთოდის გამოყენებით, შრომის ანაზღაურების პრემიული სისტემის შემუშავება.

კვლევა ჩატარდა 5 სამშენებლო ორგანიზაციის გამოკითხვის (დაგზავნილი კითხვარების და ინტერვიუების მეშვეობით), საქართველოს უმსხვილესი სამშენებლო კომპანიების მონაცემების და მაჩვენებლების, ასევე, ზოგადად საქართველოს სამშენებლო სექტორში არსებული მდგომარეობის, დარგის სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის საფუძველზე.

კვლევის პროცესში ჩამოყალიბდა რიგი მოსაზრებები და შეთავაზებულ იქნა გარკვეული რეკომენდაციები.

კვლევის შედეგების, დასკვნებისა და რეკომენდაციების გაცნობა-გამოყენება სასარგებლო იქნება საქართველოს სამშენებლო სექტორის ორგანიზაციებისათვის, ასევე, სხვა კომპანიების, სასწავლო-კვლევითი დაწესებულებების, დაინტერესებული ექსპერტების, ინვესტორების, საქართველოში მოღვაწე უცხოური ფონდებისა და ორგანიზაციებისათვის.

**საკვანძო სიტყვები:** შრომის ანაზღაურების დროითი და სანარდო ფორმები; შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული და ცვლადი ნაწილები; გრეიდინგი; შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტი, შრომის ნაყოფიერება.

## **Abstract**

The economic success of developed countries is largely due to the use of scientifically based systems of labor remuneration organization.

As the construction industry is one of the most time-consuming in the country's economy, the rational organization of labor remuneration is of particular importance here.

The correct organization of labor remuneration in the production process should ensure such a result that after the sale of products on the market, the company will have the opportunity to pay for expenses and make a profit, and at the same time, the employees will receive a decent remuneration for their work.

The improvement of labor, the organization of labor remuneration, as well as the increase in labor productivity are the main sources of economic growth. When the increase in labor productivity is ahead of the increase in wages, then the cost of production decreases and profits increase. This is important for all agents of the economy. That is why wages, as an important economic category, is such an economic lever that unites the interests of the state, the employer and the employee. Therefore, the organization of a perfect labor compensation system is one of the important challenges of the current economy of Georgia.

The aim of the presented thesis is to perfect the approaches to the organization of the labor remuneration system in the construction sector of Georgia.

Based on the purpose of the research, we formulated the following tasks:

- Study of the essence and functions of labor compensation established by the classics of economic science and modern scientists;
- Determining the trends and perspectives of the organization of the labor remuneration system in the realities of the world and Georgian economy;
- Analysis of the peculiarities of the organization of labor compensation system in construction companies of Georgia;
- Review of components of labor remuneration in a construction enterprise;
- Consideration of labor remuneration as a motivational lever on the example of Georgia;

- Analysis of the peculiarities and principles of regulation of enterprises in the construction sector of Georgia.

The paper consists of 132 pages printed on a computer, which includes the following parts: introduction, three chapters, ten subsections, 9 tables, 20 diagrams, conclusions and recommendations, references, one appendix.

The first chapter presents the theoretical and methodological issues of the organization of labor remuneration. In particular, the essence, principles, elements, forms and systems of labor remuneration.

In the second chapter, the current situation and development trends in the construction industry of Georgia are discussed, the data and indicators of several construction companies are given.

The third chapter reviews measures to improve the system of labor remuneration organization. In particular, the method of determining the constant and variable parts of labor remuneration, optimization of the permanent part of labor remuneration using the method of Hay's profile tables, development of the premium system of labor remuneration.

The research was conducted on the basis of a survey of 5 construction organizations (sent through questionnaires and interviews), data and indicators of the largest construction companies of Georgia, as well as the general situation in the construction sector of Georgia, statistical data analysis of the field.

During the research process, a number of opinions were formed and some recommendations were offered.

Acquaintance and use of research results, conclusions and recommendations will be useful for the organizations of the construction sector of Georgia, as well as for other companies, educational and research institutions, interested experts, investors, foreign funds and organizations operating in Georgia.

**Key words:** time rate and cash forms of labor remuneration; fixed and variable parts of labor remuneration; grading; labor participation rate, labor productivity.

## სარჩევი

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| შესავალი                                                                                                                 | 10  |
| თავი 1. შრომის ანაზღაურება: არსი, პრინციპები, ელემენტები, ფორმები და სისტემები                                           | 16  |
| 1.1 ხელფასის არსი, ფუნქციები, პრინციპები და ელემენტები.....                                                              | 16  |
| 1.2 შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები.....                                                           | 24  |
| 1.3 შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები                                                     | 39  |
| თავი 2. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის არსებული მდგომარეობის ანალიზი საქართველოს სამშენებლო სექტორში                   | 53  |
| 2.1 საქართველოს სამშენებლო სექტორის განვითარების, არსებული მდგომარეობის დახასიათება.....                                 | 53  |
| 2.2 საქართველოს სამშენებლო ორგანიზაციებში პერსონალის შრომის ანაზღაურების არსებული მდგომარეობის ანალიზი .....             | 80  |
| თავი 3. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სრულყოფის ღონისძიებები საქართველოს სამშენებლო სექტორში                          | 92  |
| 3.1 მშენებლობაში პერსონალის შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული (მუდმივი) ნაწილის განსაზღვრის მეთოდიკა.....                  | 92  |
| 3.2 შრომის ანაზღაურების ცვლადი ნაწილის სამოტივაციო ფუნქციის ამაღლება.....                                                | 100 |
| 3.3 თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული ნაწილის ოპტიმიზაცია ჰეის პროფილური ცხრილების მეთოდის გამოყენებით ..... | 102 |
| 3.4 შრომის ანაზღაურების პრემიული სისტემის შემუშავება და დანერგვა .....                                                   | 104 |
| 3.5 შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის პროგრესული სისტემის შემუშავება და დანერგვა სამშენებლო ინდუსტრიაში .....             | 109 |
| დასკვნები და მოსაზრებები                                                                                                 | 120 |
| გამოყენებული ლიტერატურა                                                                                                  | 125 |

## დიაგრამებისა და ცხრილების ნუსხა, აბრევიატურის ჩამონათვალი

### დიაგრამების ნუსხა

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| დიაგრამა 1: წლიური ბრუნვა და გამომუშავებული პროდუქციის მოცულობა საქართველოს სამშენებლო სექტორში (მლრდ. ლარი)..... | 53 |
| დიაგრამა 2: სამშენებლო სექტორში დამატებული ღირებულება (მლრდ. ლარი).....                                           | 54 |
| დიაგრამა 3: პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია მშენებლობაში (მლნ. აშშ დოლარი).....                                      | 55 |
| დიაგრამა 4: დასაქმებულთა რაოდენობა სამშენებლო სექტორში (ათასი ადამიანი).....                                      | 55 |
| დიაგრამა 5: დასაქმების წილი ადგილობრივ და უცხოურ კომპანიებში.....                                                 | 56 |
| დიაგრამა 6: ბრუნვა სამშენებლო სექტორში რეგიონების მიხედვით (მლნ. ლარი).....                                       | 65 |
| დიაგრამა 7: დამატებული ღირებულება რეგიონების მიხედვით (მლნ. ლარი).....                                            | 66 |
| დიაგრამა 8: სამშენებლო სექტორში დასაქმებულები რეგიონების მიხედვით.....                                            | 66 |
| დიაგრამა 9: რეგიონების ჭრილში სამშენებლო სექტორში დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება (2022 წ.).....   | 67 |
| დიაგრამა 10: უძრავი ქონების გაყიდვები თბილისში.....                                                               | 68 |
| დიაგრამა 11: საცხოვრებელი ფართის ერთი კვ.მ ფასი თბილისში (ლარი).....                                              | 68 |
| დიაგრამა 12: სამშენებლო დარგის სტრუქტურა.....                                                                     | 70 |
| დიაგრამა 13: მშენებლობაში დასაქმებულთა გენდერული განაწილება.....                                                  | 71 |
| დიაგრამა 14: დასაქმებულთა განაწილება განათლების დონის მიხედვით.....                                               | 71 |
| დიაგრამა 15: მშენებლობაში დასაქმებულთა სტრუქტურა ISCO-ს მიხედვით.....                                             | 72 |
| დიაგრამა 16: ვაკანსიები სამშენებლო საწარმოთა ზომის მიხედვით.....                                                  | 73 |
| დიაგრამა 17: ბრუნვა სამშენებლო სექტორში.....                                                                      | 90 |
| დიაგრამა 18: სამშენებლო სექტორში შრომითი დანახარჯების მოცულობა.....                                               | 91 |
| დიაგრამა 19: სამშენებლო სექტორში საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება.....                                           | 91 |
| დიაგრამა 20: სატარიფო განაკვეთები თანრიგების მიხედვით (ლარი/დღე).....                                             | 95 |

### ცხრილების ნუსხა

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| ცხრილი 1: შრომის ანაზღაურების სისტემები და მათი თავისებურებები..... | 41 |
| ცხრილი 2: ფაქტორთა რანჟირება სირთულეების მიხედვით.....              | 44 |



|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| ცხრილი 3: საქართველოში მოქმედი მსხვილი სამშენებლო კომპანიები (2018 წ.)..... | 61  |
| ცხრილი 4: მშენებლობის ღირებულების ინდექსი (CCI).....                        | 69  |
| ცხრილი 5: ყველაზე მომგებიანი სამშენებლო კომპანიების რეიტინგი (2020 წ.)..... | 81  |
| ცხრილი 6: პრემიების გაანგარიშების მოდელი.....                               | 106 |
| ცხრილი 7: პრემიების დონეები.....                                            | 106 |
| ცხრილი 8: კომპანიის ფინანსური დირექტორის თანამდებობის გრედიინგი.....        | 114 |
| ცხრილი 9: პრემიის განაწილება შმკ-ს გათვალისწინებით.....                     | 118 |

### აბრევიატურის ჩამონათვალი

(ILO) - საერთაშორისო შრომის ორგანიზაცია

ISCO - დასაქმების საერთაშორისო სტანდარტული კლასიფიკატორი

KPI - ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებელი

RPPI - საცხოვრებელი უძრავი ქონების ფასების ინდექსი

CCI - მშენებლობის ღირებულების ინდექსი

BSC - მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა

BCI - ბიზნესის განწყობის ინდექსი

MBO - მიზნებით მართვა

SMART – (სპეციფიკური, გაზომვადი, რეალისტური, შედეგზე ორიენტირებული, ვადებზე დაფუძნებული)

შმკ - შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტი

## შესავალი

**სადისერტაციო თემის აქტუალობა.** საქართველოს დამოუკიდებელ ქვეყნად ჩამოყალიბების შემდეგ, მბრძანებლური ეკონომიკიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის გარდამავალ პერიოდში, ტრანსფორმაცია განიცადა მეურნეობის ყველა დარგმა, მათ შორის, სამშენებლო ინდუსტრიაშიც. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდგომ აღნიშნულ სექტორში ჩამოყალიბებული სტანდარტები და მიდგომები ნელ-ნელა შეიცვალა და თუ 90-იან წლების დასაწყისში ახალბედა სამშენებლო კომპანიებს როგორც გარე, ასევე შიდა რეგულაციების მხრივ ჰქონდათ უამრავი პრობლემა, სადღეისოდ ნორმატიული ბაზის დახვეწამ, ორგანიზაციების უფრო მოქნილმა მენეჯმენტმა და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებამ მნიშვნელოვანი წინსვლა გვიჩვენა. შედეგად, მივიღეთ ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთი მზარდი სექტორი.

ბოლო წლებში მსოფლიო პანდემიის გამოწვევებისა და კონტინენტზე არსებული საომარი მოქმედებების მიუხედავად, ქვეყანაში კომერციულ, ინფრასტრუქტურულ და საცხოვრებელ ობიექტების მშენებლობაზე მოთხოვნა დღითიდღე იზრდება. ამას, უპირველეს ყოვლისა, ქვეყნის სატრანსპორტო ჰაბის მნიშვნელობის, ტურისტული პოტენციალის და ურბანიზაციის ტემპის ზრდა განაპირობებს.

მრავალჯერადმა სოციოტექნოლოგიურმა ტრანსფორმაციებმა ადამიანთა თაობის ცხოვრების მანძილზე, საკმაოდ გაართულა საქალაქო ინფრასტრუქტურის განვითარების დაგეგმარება არამარტო გრძელვადიან, არამედ, უკვე საშუალო და უახლეს პერსპექტივაში. აღნიშნული გარემოებისა და ქვეყანაში ჯერ კიდევ არასაკმარის დონეზე მყოფი სოციალური და ეკონომიკური პირობების გამო, სახეზეა სხვადასხვა დარგში (მ.შ. სამშენებლო ინდუსტრიაში) შრომის ანაზღაურების მოუქნელი სისტემა, რა დროსაც ხელფასი სრულყოფილად ვერ ასრულებს თავის ძირითად ფუნქციას. აქედან გამომდინარე, აღნიშნული სისტემა საჭიროებს მოდერნიზაციას. იგი უპირველეს ყოვლისა დაკავშირებულია პერსონალთან, რომელთა შრომის ანაზღაურება ხდება ძველი, მორალურად მოძველებული სისტემით. დაქირავებული თანამშრომლები არ არიან დაცულნი და გარკვეულნი საკუთარი შრომის ანაზღაურების საკითხებში. ისინი მოკლებულნი არიან სოციალურ საგარანტიო უზრუნველყოფას. არასრულყოფილი

ნორმატიული ბაზა ხელს უშლის მეწარმეს ეფექტიანად და პატიოსნად განვითარებაში და მათ რეალურად გადახდილი ხელფასების დამალვისაკენ უბიძგებს.

ამრიგად, ცალსახაა მშენებლობის სექტორში შრომის ანაზღაურების სისტემის სწორი ორგანიზაციის საჭიროება, რა დროსაც შესაბამისობაში იქნება მოყვანილი პერსონალის ნამუშევართან (ხარისხი/მოცულობა) ხელფასის დონე და უზრუნველყოფილი იქნება პერსონალის დაინტერესება წარმოების ეფექტიანობის გაზრდაში და ჩამოყალიბდება დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის მოწესრიგებული ურთიერთობები.

**კვლევის მიზანია** სამშენებლო სექტორში შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციისადმი მიდგომების სრულყოფა. კვლევის მიზნის მისაღწევად დასახულია შემდეგი ამოცანები:

- ეკონომიკური მეცნიერების კლასიკოსებისა და თანამედროვე მეცნიერთა მიერ ჩამოყალიბებული შრომის ანაზღაურების არსისა და ფუნქციების კვლევა;
- შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციის ტენდენციებისა და პერსპექტივების განსაზღვრა მსოფლიო და საქართველოს ეკონომიკის რეალიებში;
- საქართველოს სამშენებლო კომპანიებში შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციის თავისებურებების ანალიზი;
- სამშენებლო საწარმოში შრომის ანაზღაურების შემადგენელი ნაწილების განხილვა;
- შრომის ანაზღაურების, როგორც სამოტივაციო ბერკეტის განხილვა საქართველოს მაგალითზე;
- საქართველოს სამშენებლო სექტორის საწარმოთა თავისებურებებისა და რეგულირების პრინციპების ანალიზი.

**კვლევის ობიექტია** საქართველოს სამშენებლო სექტორის მარეგულირებელი საკანონმდებლო ნორმები, ბაზრის სტრუქტურა და სუბიექტები.

**კვლევის საგანია** სამშენებლო ორგანიზაციებში შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაცია. ემპირიული მონაცემების ანალიზის პერიოდი მოიცავს 2003-2023 წლების დროის მონაკვეთს.

**კვლევის მეთოდოლოგია.** კვლევის პროცესში გამოყენებულია საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტები, სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემები, უცხოეთის სტატისტიკა, გათვალისწინებულია როგორც ქართველი, ასევე უცხოელი ექსპერტების/მკვლევარების დასკვნები/რეკომენდაციები. აღნიშნული მონაცემების საფუძველზე, კვლევის მიმდინარეობისას განხორციელდა ინფორმაციის შეფასება, ანალიზი და ზოგიერთი არსებითი ფაქტორის შედარება კვლევის ისეთი მეთოდების გამოყენებით, როგორიცაა: ხარისხობრივი, თვისებრივი, შედარებითი, სტატისტიკური ანალიზი, ინდუქცია და დედუქცია.

**კვლევის შედეგები.** მოცემული პერიოდისათვის კვლევის შედეგები შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგი სახით:

- შესწავლილ და შეფასებულ იქნა საქართველოს სამშენებლო ინდუსტრიაში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის მოდელი, არსებული რეგულაციები, საწარმოს როლი სამშენებლო სექტორში და არსებული გამოწვევები თუ მეთოდოლოგიური ხარვეზები;
- გაანალიზდა სამშენებლო ორგანიზაციებში არსებული შრომის ანაზღაურების შემადგენელი ნაწილები;
- სისტემურად გაანალიზდა შრომის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფის ღონისძიებები, როგორც შრომის ანაზღაურების პროგრესული სისტემის, ასევე პრემიული სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის კუთხით.

**კვლევის მეცნიერული სიახლეა:**

- დაზუსტებულია შრომის ანაზღაურების და მისი სისტემის ორგანიზაციის ცნებები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ასევე, საწარმოში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის კომპონენტები. ამასთან, წარმოდგენილია შრომის ანაზღაურების

ბმა შექმნილ საბაზრო კონიუნქტურასთან და დამკვეთის ფინანსურ შესაძლებლობებთან;

- დამუშავებულია შრომის ანაზღაურების სისტემის აგებულების მოდელი საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. შრომის ანაზღაურება ამ შემთხვევაში წარმოდგენილია 2 ნაწილით:
  - მუდმივი, რომელიც დამოკიდებულია თანამშრომლის კვალიფიკაციაზე, წარმოებრივი ნორმების შესრულების დონეზე, შრომის პირობებზე, სახელშეკრულებო რეგულაციებზე;
  - ცვალებადი, რომელიც ასახავს ბაზრის კონიუნქტურასა და საწარმოს ფინანსურ შესაძლებლობებს;
- წარმოდგენილია შრომის ანაზღაურების სახელშეკრულებო სისტემის ელემენტები, რა დროსაც მშენებელ მუშებს ექნებათ გარანტირებული სანარდო მინიმუმი (რაც მათ სოციალურ დაცვას უზრუნველყოფს). ასევე, გრეიდების საფეხურიანი სისტემა სამშენებლო საწარმოს სხვა თანამშრომლებისათვის, რომელიც მათი განათლების დონეს ეფუძნება;
- წარმოდგენილია სამშენებლო სფეროში პრემიული სისტემის ელემენტები, რომლებიც დაფუძნებულია ცვლადი ხარჯების ნორმატიული აღრიცხვის ანალიზზე, რა დროსაც პრემიული გადახდები გამომდინარეობს იმ დანახარჯების შემცირებიდან, რომელიც გამოწვეულია თანამშრომლის შრომის ნაყოფიერების ამაღლებით.

კვლევის შედეგების, დასკვნებისა და რეკომენდაციების გაცნობა-გამოყენება სასარგებლო იქნება საქართველოს სამშენებლო სექტორის, ასევე, სხვა კომპანიებისათვის, სასწავლო-კვლევითი დაწესებულებებისათვის, დაინტერესებული ექსპერტებისთვის, ინვესტორებისათვის, საქართველოში მოღვაწე უცხოური ფონდებისა და ორგანიზაციებისათვის.

**ლიტერატურის მიმოხილვა.** ნაშრომის თეორიული ნაწილი დაფუძნებულია ქართულ და უცხოურ, როგორც ძველ კლასიკურ, ისე - უახლეს ცნობილ სამეცნიერო პუბლიკაციებზე. მათ შორის, მიმოვიხილავთ ძირითად სახელმძღვანელოებს:

1. პაიჭაძე ნ., 2018. *ადამიანური რესურსების მართვა*, თბილისი. სახელმძღვანელოში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი საკვანძო საკითხები, როგორიცაა: შრომა და ადამიანური რესურსები, ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდოლოგია, ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, პერსონალის დაგეგმვა, ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, პერსონალის მიზიდვის, შერჩევის, დაქირავების, განლაგებისა და საქმიანი შეფასების ტექნოლოგია, პერსონალის განვითარებისა და საქმიანი კარიერის მართვა, საკადრო ინოვაციების მართვა, პერსონალის ქცევის მართვა, შრომითი საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება, ორგანიზაციული კულტურა, პერსონალის საქმიანობის შეფასება, პერსონალის აუდიტი, ადამიანური რესურსების მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება და სხვა. (პაიჭაძე 2018)
2. Armstrong M., Murlis H., *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, 2007. Kogan Page Ltd. სახელმძღვანელო ეხება ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: დაჯილდოების მართვის საფუძვლები, დაჯილდოების პროცესების შეფასება და განვითარება, შრომის მოცულობის შეფასება, სამუშაოს შეფასება და ანალიზი (პროცესები და სქემები), შრომის ანაზღაურების დონეზე მოქმედი ფაქტორები, თანაბარი ანაზღაურება თანაბარი მოცულობის სამუშაოსათვის. (Armstrong 2007)
3. Горячкин П.В., Грюнштам В.А., *Оплата труда в строительстве*, 2007. სახელმძღვანელოში ძირითადად განხილულია მომუშავეთა შორის შრომის ანაზღაურების გადანაწილებისა და დიფერენციაციის ორგანიზაციის საკითხები, შრომის ნორმალური და სპეციფიკური პირობები, შრომის ტექნიკური და სატარიფო ნორმირება, შრომის აღრიცხვისა და ანგარიშების საკითხები. ცალკე გამოკვლეულია მომავალი მშენებლობის ღირებულებაში შრომის ანაზღაურების დაგეგმარება. ჩატარებულია სატარიფო ბადეების ფორმირების შესაძლო მოდელირების ანალიზი. (Горячкин и Грюнштам 2007)

4. Ветлужских Е., Романова А., Ларина А., Петренко Т., *Практическое руководство формирование ЗП на основе грейдирования*, 2016. ნაშრომში აღწერილია ღონისძიებები, რომლებიც საჭიროა კომპანიაში გრეიდების წარმატებული დანერგვისათვის. წარმოდგენილია გრეიდების ცხრილის მაგალითები, სარგოების გრაფიკები. გაანალიზებულია სხვადასხვა მიდგომების უპირატესობები და ნაკლოვანებები. (Ветлужских, и др. 2016)
5. Рофе А. И., *Экономика труда*, 2010. სახელმძღვანელოში განხილულია შრომის არსი, ნაირსახეობები, შრომის პროცესის შემადგენელი ნაწილები და მისი ფორმები, შრომის ეფექტიანობა, ორგანიზაცია და ნორმირება, შრომის ანაზღაურების არსი, შრომის დაგეგმარება და მისი მატერიალური სტიმულირების ორგანიზაცია. (Рофе 2010)
6. Жулина Е. Г., *Экономика труда*, 2010. სახელმძღვანელოში გაანალიზებულია შრომის ბაზრის და შრომის ორგანიზაციის ძირითადი ტერმინები: შრომის სახეობები და არსი, ადამიანური კაპიტალი, შრომითი პოტენციალი, შრომის მწარმოებლურობა და შრომის ანაზღაურება, შრომის ორგანიზაციის ელემენტები, შრომის ნორმირება, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები და სხვა. (Жулина, Экономика труда 2010)
7. Шапиро С., *Мотивация и стимулирование персонала*, 2010. სახელმძღვანელოში განხილულია: მოტივაციის კონცეფციების ევოლუციის ანალიზი; პერსონალის მოტივაციის ფსიქოლოგიური შემადგენელი; მოტივაციის პროცესუალური თეორიები; შრომის სტიმულირება; კომპანიისათვის ეფექტიანი სამოტივაციო მექანიზმის ფორმირება. (Шапиро 2010)

## თავი 1. შრომის ანაზღაურება: არსი, პრინციპები, ელემენტები, ფორმები და სისტემები

### 1.1 ხელფასის არსი, ფუნქციები, პრინციპები და ელემენტები

თანამედროვე ეკონომიკური თეორიის შესაბამისად, შრომის ანაზღაურება შრომის ფასს წარმოადგენს. “ეკონომიქის” ავტორის, პოლ სამუელსონის მიხედვით, შრომის ანაზღაურება არის საბაზრო ფასების უმნიშვნელოვანესი კატეგორია, ვინაიდან შრომის ფასს წარმოადგენს. შესაბამისად, შრომის ანაზღაურების დონე ბაზრის კონიუნქტურით განისაზღვრება და მისი ბაზარზე ფორმირება იმავე კანონზომიერებებით არის განპირობებული, როგორც ნებისმიერ სხვა საქონელს მიესადაგება. (Samuelson 1948)

კარლ მარქსის მიხედვით, შრომის ანაზღაურება არის საქონლის (სამუშაო ძალა) ღირებულების ფულადი გამოსახულება, რომლის სიდიდე წარმოების პირობებითა და საბაზრო ფაქტორებით (მოთხოვნა და მიწოდება) განისაზღვრება. მარქსი საკუთარ შრომებში აღნიშნავს, რომ ნებისმიერი საქონლის მსგავსად, სამუშაო ძალის ღირებულება იმ შრომის რაოდენობით განისაზღვრება, რომელიც მისი წარმოებისათვის არის აუცილებელი. (Marx 1894), (Hicks 1932)

“ზღვრული მწარმოებლურობის” თეორიის (ავტორი - ჯ.კლარკი) შესაბამისად, შრომის ანაზღაურება განისაზღვრება, როგორც იმ საქონლის ღირებულება, რომელიც ბოლოს დაქირავებული მუშის მიერ არის ნაწარმოები. ამ თეორიის მხარდამჭერმა ჯ.კეინსმა ასევე ჩამოაყალიბა ე.წ. “რეგულირებადი შრომის ანაზღაურების” კონცეფცია, რომელიც მომუშავეთა დასაქმების დონის ასაწევად, შრომის ანაზღაურების ზრდის შეკავების გზით მის რეგულირებას გულისხმობს. შრომის ანაზღაურების შემცირებასა და მისი ზრდის შეზღუდვას ემხრობიან ე.წ. “ინფლაციური სპირალის” თეორიის ფუძემდებლები, რომლებიც შრომის ანაზღაურების ზრდას ინფლაციური ხვეულის მიზეზად მიიჩნევენ. ისინი ამტკიცებენ, რომ შრომის ანაზღაურების ზრდა იწვევს წარმოების ხარჯების ზრდასა და, შესაბამისად, ფასების ზრდასაც, რაც, თავის მხრივ, მომუშავეთა და პროფკავშირების მხრიდან ხელფასის ზრდის მოთხოვნას წარმოშობს.



პროცესი გრძელდება მანამ, ვიდრე არ გატარდება ხელფასების ზრდის შეჩერებისა ან/და გაყინვის პოლიტიკა. (Горячкин и Грюнштам 2007), (Keynes 1936), (Taylor 1911), (Mescon, Albert and Khedouri 1988), (Фишер, Дорнбуш и Шмалензи 1995), (პაიჭაძე, თანამედროვე სახელფასო პოლიტიკის პარადოქსები და მისი დამღევის გზები 2014), (პაიჭაძე, შრომის ანაზღაურების მართვის პრობლემები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში 2019)

შრომის ანაზღაურების თეორია, გარდა მოთხოვნა-მიწოდების მაჩვენებლებისა, განიხილავს ხელფასის სიდიდეზე ზემოქმედების ისეთ ფაქტორებსაც, როგორიცაა შრომის რაოდენობა და ხარისხი, მომუშავეს კვალიფიკაცია, შრომის პირობები, ცხოვრების ღირებულება, შრომის ანაზღაურების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკა და სხვა. (Рофе 2010)

იმისათვის, რომ გავერკვეთ შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის არსში, საჭიროა განვასხვაოთ ცნებები: “შრომის ანაზღაურება” და “ხელფასი”. შრომის ანაზღაურება უფრო ფართო და ზოგადი ცნებაა, ვინაიდან იგი ძირითად ხელფასს, დამატებით ხელფასს, წამახალისებელ გაცემებს, დანამატებს, ბონუსებს და ა.შ. მოიცავს. (Кибанов, и др. 2010), (პაიჭაძე, შრომის ეკონომიკა 2000), (Макконел и Брю 1992), (Абакумова 1999), (Маршалл 2007)

შრომის ანაზღაურების არსი ვლინდება რამდენიმე ფუნქციაში, რომელსაც იგი ასრულებს. კერძოდ:

- კვლავწარმოებითი ფუნქცია – უზრუნველყოფს და აძლიერებს მომუშავეს ეფექტიან შრომას და შრომის შედეგებისა და შრომის ანაზღაურების ურთიერთობაში გამოიხატება;
- მარეგულირებელი ფუნქცია – შრომითი რესურსების რეგიონებში, დარგებსა და საწარმოებში განაწილების ოპტიმიზაცია;
- აღწერის ფუნქცია – საწარმოს ერთობლივ ხარჯებში ცოცხალი შრომის წილის მაჩვენებელი;
- სოციალური ფუნქცია, რაც გულისხმობს მომუშავეთა და მათი ოჯახების მინიმალური პირობებით უზრუნველყოფას, ასევე შრომის სფეროში სოციალური სამართლიანობის და მიუკერძოებელი მიდგომის უზრუნველყოფას;

- მოსახლეობაში მსყიდველუნარიანი მოთხოვნის ფორმირების ფუნქცია – ერთის მხრივ, ფულადი საშუალებებით უზრუნველყოფილი მოთხოვნილებების წარმოქმნა, ხოლო მეორეს მხრივ, მოთხოვნადი პროდუქციის წარმოების შემდგომი განვითარება.

განასხვავებენ ნომინალურ და რეალურ ხელფასებს. ნომინალური ხელფასი ფულადი სახსრების ერთობლიობაა, რომელიც მომუშავემ კონკრეტული სამუშაოსათვის მიიღო. რეალური ხელფასი კი ნომინალური ხელფასის მსყიდველუნარიანობას წარმოადგენს, ანუ იმ საქონლისა და მომსახურების რაოდენობას, რომლის შეძენაც შეუძლია მომუშავეს მიღებული ნომინალური ხელფასით. (Жулина 2010)

შრომის ანაზღაურების ეფექტიანი ორგანიზაცია გარკვეული პრინციპების გათვალისწინებას გულისხმობს, რომლებიც მომუშავეთა მატერიალურ სტიმულირებაში ეკონომიკურ ორიენტირებს წარმოადგენენ. აღნიშნული პრინციპებია:

- შრომისა და მისი ანაზღაურების სიდიდის შესაბამისობა;
- ნომინალური და რეალური ხელფასების მდგრადი ზრდა;
- შრომის საბოლოო მაღალი შედეგების მიღწევაში მომუშავეთა მატერიალური დაინტერესება;
- შრომის ანაზღაურების სიდიდისა და ორგანიზაციის შემოსავლების მჭიდრო კავშირი;
- შრომის ანაზღაურების დროს დისკრიმინაციის არარსებობა;
- წახალისების სისტემის მოქნილობა და ოპერატიულობა;
- მესაკუთრეთა და მომუშავეთა მასტიმულირებელი ინტერესების შერწყმა;
- ორგანიზაციაში ხელფასის სიდიდის, შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების დამოუკიდებლად განსაზღვრა;
- ხელფასის გაცემის ოპტიმალური პერიოდულობა;
- შრომის მწარმოებლურობის სტიმულირება და რესურსების რაციონალური გამოყენება;
- მომუშავეთა მატერიალური და მორალური სტიმულირების ოპტიმალური თანაფარდობა;

- ხელფასის ზრდის ტემპებთან მიმართებაში შრომის მწარმოებლურობის წინმსწრები ზრდის ტემპების უზრუნველყოფა. (Шеремет 2004)

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ელემენტებია:

1. შრომის ნორმირება;
2. შრომის ანაზღაურების პირობები;
3. შრომის ანაზღაურების ფორმები და სისტემები.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე.

**შრომის ნორმირება** განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა შეესაბამებოდეს შრომის მოცულობა მისი ანაზღაურების დადგენილ ზომას კონკრეტულ ორგანიზაციულ-ტექნიკურ პირობებში. თანამედროვე ორგანიზაციებში გამოიყენება შრომის ნორმირების სისტემა. შრომის ნორმა განსაზღვრავს შრომის დანახარჯის სიდიდესა და სტრუქტურას, რომელიც აუცილებელია მოცემული სამუშაოს შესასრულებლად და წარმოადგენს იმ ეტალონს, რომელსაც რაციონალურობის დადგენის მიზნით შრომის ფაქტობრივ დანახარჯებს უდარებენ.

ფართოდ გამოიყენება დროის, გამომუშავების, მომსახურების, რიცხოვნობის, მმართველობის, ნორმირებული დავალებების ნორმები:

- დროის ნორმა განსაზღვრავს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ერთი მომუშავის ან მომუშავეთა ჯგუფის სამუშაო ერთეულის შესასრულებლად საჭირო დროის დანახარჯს;
- გამომუშავების ნორმა განსაზღვრავს პროდუქციის რაოდენობას, რომელიც უნდა დამზადდეს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავის ან მომუშავეთა ჯგუფის მიერ დროის ერთეულში;
- მომსახურების ნორმა განსაზღვრავს სამუშაო ადგილების საჭირო რაოდენობას, რომელიც მიმაგრებულია შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეზე ან მომუშავეთა ჯგუფზე დროის ერთეულში;
- რიცხოვნობის ნორმა განსაზღვრავს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეთა რაოდენობას, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული საწარმოო ან მმართველობითი ფუნქციების შესასრულებლად;

- მმართველობის ნორმა განსაზღვრავს მომუშავეთა რაოდენობას, რომელიც უშუალოდ უნდა იყოს დაქვემდებარებული ხელმძღვანელთან;
- ნორმირებულ დავალებას განსაზღვრავს აუცილებელ ასორტიმენტსა და სამუშაოთა მოცულობას, რომელიც უნდა შეასრულოს მომუშავემ ან მომუშავეთა ჯგუფმა დროის მოცემულ მონაკვეთში. ნორმირებული დავალება გამოითვლება ნორმა-საათებსა და ნორმა-ლარებში.

შრომის ყველა ნორმა კლასიფიცირდება სხვადასხვა მაჩვენებლის მიხედვით:

- დამუშავების მეთოდების მიხედვით შრომის ნორმები იყოფა მეცნიერულად დასაბუთებულებად და საცდელ-სტატისტიკურებად. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება ტექნიკურად, ტექნოლოგიურად, ფსიქოფიზიოლოგიურად და სოციალურ-ეკონომიკურად დასაბუთებული ნორმები. მეორე ჯგუფის ნორმები განისაზღვრება ნორმდარისა ან ოსტატის გამოცდილებიდან გამომდინარე ან სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით;
- გამსხვილების ხარისხის მიხედვით ნორმები იყოფა დიფერენცირებულებად (ელემენტარებად), გამსხვილებულად და კომპლექსურებად;
- სამუშაოთა მასშტაბებზე დამოკიდებული ნორმებია – ადგილობრივი, დარგობრივი და საერთო-სამრეწველო;
- აწყობის მეთოდის მიხედვით არსებობს ტიპური და ერთიანი ნორმები. პირველი გამოითვლება ტიპური ტექნოლოგიური პროცესის საფუძველზე, ხოლო მეორეს გამოიყენებენ ერთგვაროვანი ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური სამუშაოების პირობებში;
- მომუშავეთა მიხედვით ნორმების სახეობებია ინდივიდუალური და ჯგუფური;
- პერიოდისა და მოქმედების დროის მიხედვით არსებობს ერთჯერადი, დროებითი, პირობით-მუდმივი და სეზონური ნორმები.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის მომდევნო ელემენტს **შრომის ანაზღაურების პირობები** წარმოადგენს, რომელიც, თავის მხრივ, შემდეგი ქვეელემენტებისაგან შედგება:

**სატარიფო სისტემა** ხელფასის დიფერენცირების ერთ-ერთი გავრცელებული ინსტრუმენტია, რომელიც დამოკიდებულია სამუშაოს სირთულეზე, მომუშავის

კვალიფიკაციაზე, შრომის პირობებზე, ორგანიზაციისათვის პროფესიის მნიშვნელობაზე, პროცესების ინტენსივობასა და სხვა ფაქტორებზე. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სატარიფო სისტემა ძირითადად ყალიბდება დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის მოლაპარაკებების საფუძველზე. სატარიფო სისტემის ძირითადი ელემენტებია: *სატარიფო ბადე, სატარიფო კოეფიციენტები, სატარიფო განაკვეთები და თანამდებობრივი სარგოები, სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები და ცალკეული სატარიფო-საკვალიფიკაციო დახასიათებები*. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანის არსი და დანიშნულება.

*სატარიფო ბადე* საკვალიფიკაციო თანრიგებისა და მათი შესაბამისი სატარიფო კოეფიციენტების ერთობლიობის შემცველ სკალას წარმოადგენს.

საკვალიფიკაციო თანრიგების დახმარებით ხორციელდება მომუშავეთა(სამუშაოთა) ჯგუფების რანჟირება სამუშაოთა სირთულის ან მომუშავეთა კვალიფიკაციის მიხედვით. თანრიგებს რიცხვებით აღნიშნავენ. თანრიგების რაოდენობა სამუშაოთა ნომენკლატურის სხვადასხვაობიდან და სირთულის დიაპაზონიდან გამომდინარეობს. როგორც წესი, სატარიფო ბადე 6 ან 8 თანრიგით განისაზღვრება იმ ორგანიზაციებში, სადაც სატარიფო ბადის მიხედვით მხოლოდ მუშების ხელფასები გაიცემა. იმ ორგანიზაციებში კი, სადაც სატარიფო ბადეს პერსონალის ყველა კატეგორიისთვის იყენებენ, მოქმედებს 15-18- თანრიგიანი სატარიფო ბადე. პირველი თანრიგით კვალიფიკაციის უმაღლესი დონის მომუშავე კლასიფიცირდება, ხოლო უმაღლესი თანრიგის თანამშრომელი ყველაზე უფრო კვალიფიციურია და ყველაზე რთულ სამუშაოს ასრულებს.

*სატარიფო კოეფიციენტი* აჩვენებს, თუ რამდენჯერ მეტია მე-2 და შემდგომი სატარიფო განაკვეთი პირველი თანრიგის სატარიფო განაკვეთთან შედარებით. შესაბამისად, პირველი თანრიგის სატარიფო კოეფიციენტი ყოველთვის ერთის ტოლია. სწორედ სატარიფო კოეფიციენტები გვიჩვენებენ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებებში სხვაობას. მათი დახმარებით ყალიბდება სხვადასხვა თანრიგის სატარიფო ბადეები. სატარიფო განაკვეთი შემდეგი ფორმულით გამოითვლება:

$$R_n = R_1 \cdot k_n, \text{ სადაც}$$

$R_n$  –  $n$  თანრიგის სატარიფო განაკვეთი;

$R_1$  – პირველი თანრიგის სატარიფო განაკვეთი;

$K_n$  –  $n$  თანრიგის სატარიფო კოეფიციენტი.

ამრიგად, სატარიფო კოეფიციენტი განსაზღვრავს შრომის სირთულის (შესაბამისად მისი ანაზღაურების) თანაფარდობას ამა თუ იმ ჯგუფთან (თანრიგთან) მიმართებით უმარტივეს შრომის სირთულესთან, რომელიც აღებულია საბაზისო ნიშნულად (ეტალონად).

სატარიფო კოეფიციენტების ცვლილება სხვადასხვა სატარიფო ბადეში შესაძლებელია მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს. სატარიფო კოეფიციენტების ცვლილებისადმი მეთოდური მიდგომის მიხედვით სატარიფო ბადეების 4 ძირითად სახეს გამოყოფენ:

- **თანაბარი** სატარიფო ბადე, რომელიც სატარიფო კოეფიციენტებს შორის ერთნაირი თანრიგთაშორისი სხვაობით ხასიათდება;
- **პროგრესული (ზრდადი)**, რომელიც ხასიათდება თანრიგთაშორისი სხვაობის ზრდით უფრო მაღალ თანრიგზე გადასვლისას;
- **რეგრესული**, რომელიც ხასიათდება თანრიგთაშორისი სხვაობის შემცირებით უფრო მაღალ თანრიგზე გადასვლისას;
- **შერეული სატარიფო ბადის** თავისებურებაა თანრიგთაშორისი სხვაობის ჯერ ზრდა, ხოლო შემდეგ კლება.

უმცირესი და უდიდესი თანრიგის სატარიფო კოეფიციენტებს შორის სხვაობას **სატარიფო ბადის დიაპაზონი** ეწოდება.

**სატარიფო განაკვეთი** არის ფულად ფორმაში გამოხატული სხვადასხვა სირთულის სამუშაოსა და სხვადასხვა კვალიფიკაციის მუშათა შრომის ანაზღაურების აბსოლუტური ზომა დროის ერთეულში. პრაქტიკაში საათობრივ, დღიურ და თვიურ სატარიფო განაკვეთებს განასხვავებენ. ყველაზე ხშირად საათობრივ სატარიფო განაკვეთს იყენებენ, ვინაიდან იგი მომუშავეისათვის სხვადასხვა დანამატების გამოანგარიშების ხელსაყრელ საფუძველს წარმოადგენს.

პირველი თანრიგის განაკვეთი ორგანიზაციაში კოლექტიური შეთანხმებით ან კანონქვემდებარე სამართლებრივი აქტების მოთხოვნებით განისაზღვრება. ისინი რაოდენობრივად, ერთის მხრივ, ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობაზე, ხოლო, მეორეს მხრივ, დარგობრივ(რეგიონულ, ტერიტორიულ) სატარიფო შეთანხმებაზეა დამოკიდებული. ნებისმიერ შემთხვევაში მინიმალური სატარიფო განაკვეთით განსაზღვრული შრომის ანაზღაურება, რომელსაც თვეში ნორმალური ინტენსივობით ნორმალურ პირობებში უმდაბლესი თანრიგის მომუშავე იღებს, არ უნდა იყოს ხელისუფლების მიერ განსაზღვრული შრომის ანაზღაურების მინიმალურ ოდენობაზე ნაკლები.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისათვის, სპეციალისტებისა და მომსახურეთათვის სატარიფო პირობებს თანამდებობრივი სარგოს სქემით შეიმუშავენ.

**თანამდებობრივი სარგო** მომუშავის შრომის ანაზღაურების ყოველთვიურ სიდიდეა, რომელიც მის თანამდებობაზე და კვალიფიკაციაზეა დამოკიდებული.

თანამდებობრივ სარგოთა სქემა თანამდებობათა შრომის ანაზღაურების დონეთა მიხედვით დაჯგუფებაა, რომელიც თანამდებობათა და მათზე თვიური სარგოების რეესტრს წარმოადგენს. იმისათვის, რომ ობიექტურად შეფასდეს თითოეული მომუშავის საქმიანი თვისებები, გამოცდილება და კვალიფიკაცია, თითოეული თანამდებობისათვის მინიმალურ და მაქსიმალურ სარგოთა შორის სხვაობა 10-30% ფარგლებში ვარირებს. აღსანიშნავია, რომ თანამდებობის დასახელება ყოველთვის არ ასახავს შრომის სირთულესა და აუცილებელ კვალიფიკაციას, ამიტომ, თანამდებობრივი სარგოების სქემაში თითოეული თანამდებობა შესაძლებელია დაიყოს რამდენიმე საკვალიფიკაციო კატეგორიად, რომლებზეც დამოკიდებულია თანამდებობრივი სარგოს შიდა ზღვრები. კატეგორიები ყალიბდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ ან ატესტაციის საფუძველზე, რა დროსაც გათვალისწინებულია მომუშავის განათლების დონე, შესასრულებელი ფუნქციების სირთულე, სპეციალობით მუშაობის სტაჟი, პასუხისმგებლობის დონე და სხვა. ყველაზე გავრცელებული კატეგორიებია: სპეციალისტი, წამყვანი სპეციალისტი, მთავარი სპეციალისტი.

სამუშაოთა და მომუშავეთა მიკუთვნებას ამა თუ იმ სატარიფო განაკვეთებთან *ტარიფიკაცია* ეწოდება. ტარიფიკაციის ინსტრუმენტად *სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარებს* და ცალკეულ სატარიფო-საკვალიფიკაციო მახასიათებლებს იყენებენ.

შრომის ანაზღაურების ზესატარიფო პირობები დამატებითი გადახდების სისტემას წარმოადგენს, რომლებიც თავისი წარმოშობის თავისებურებებიდან გამომდინარე, დანამატებისა და ზეგადახდების ფორმას იძენენ. (Кибанов, და სხვ. 2010), (პაიჭაძე, შრომის ორგანიზაცია და ნორმირება მრეწველობაში 1996), (Генкин 2003)

ბოლო დროს, გარდა იმ შრომის ანაზღაურების სისტემებისა, რომლებიც დაფუძნებულია სატარიფო ბადეების გამოყენებაზე და განფასებებზე, გავრცელება პოვა შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემამ, რომელიც სხვადასხვა სახის კოეფიციენტების გამოყენებაზეა დაფუძნებული. აღნიშნული კოეფიციენტებით ფასდება მომუშავეთა კვალიფიკაცია და შრომის შედეგიანობა. ასევე, კოეფიციენტები მომუშავეთა შორის შრომის ანაზღაურებაზე საჭირო სახსრების უკეთ განაწილებისათვის გამოიყენება.

## 1.2 შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ფორმები და სისტემები

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის პირველი ორი ელემენტი (შრომის ნორმირება და შრომის ანაზღაურების პირობები) მხოლოდ შრომის ანაზღაურების მოცულობის (სიდიდის) დადგენისათვის საჭირო ბაზას წარმოადგენს. მათი პრაქტიკული გამოყენებისათვის საჭიროა შრომის ანაზღაურების შრომის ნორმებზე, სატარიფო სისტემის ელემენტებზე და შრომის ხარისხოვან და რაოდენობრივ მაჩვენებლებზე დამოკიდებულების ზუსტი ალგორითმის გამოყენება. ეს დამოკიდებულება აისახება შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების მეშვეობით, რომელიც შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის მესამე ელემენტია. იგი შრომის ანაზღაურებას მის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მაჩვენებლებთან აკავშირებს.

ორგანიზაციაში შრომის ანაზღაურების სისტემებმა უნდა უზრუნველყოს შრომის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგების აღრიცხვა. ასევე, მომუშავეთა



მატერიალური დაინტერესება, რაც საბოლოოდ ორგანიზაციის გაუმჯობესებულ საქმიანობაში აისახება.

შრომის ანაზღაურების ყველა სისტემა, მიუხედავად იმისა, თუ რომელი ძირითადი მაჩვენებლით განისაზღვრება შრომის შედეგი, ძირითადად იყოფა ორ დიდ ჯგუფად - შრომის ანაზღაურების **სანარდო** და **დროით** ფორმად.

შრომის ანაზღაურების **დროითი ფორმის** პირობებში მომუშავეს ხელფასის სიდიდე ფაქტობრივად ნამუშევარი დროისა და დადგენილი სატარიფო განაკვეთის საფუძველზე განისაზღვრება.

შრომის ანაზღაურების **სანარდო ფორმის** პირობებში მომუშავეს ხელფასი დაერიცხება ფაქტობრივად დამზადებული პროდუქციის რაოდენობიდან (სამუშაოს მოცულობიდან) და მის წარმოებაზე დახარჯული დროიდან გამომდინარე.

შრომის ანაზღაურების ამა თუ იმ ფორმის არჩევანი შემდეგი ობიექტური გარემოებებით განისაზღვრება:

- ტექნოლოგიური პროცესის თავისებურებანი;
- გამოყენებული შრომის საშუალებების ხასიათი და მისი ორგანიზაციის ფორმები;
- პროდუქციის ან სამუშაოს ხარისხის მიმართ მოთხოვნები.

ვინაიდან ზემოაღნიშნული გარემოებების გათვალისწინება შესაძლებელია უშუალოდ საწარმოში, ამიტომ შრომის ანაზღაურების ფორმების არჩევანი საწარმოს პრეროგატივაა.

უდავოა, რომ უფრო ეფექტიანია შრომის ანაზღაურების ის ფორმა, რომლის გამოყენების პირობებშიც იზრდება გამომუშავება, უმჯობესდება საქონლის(მომსახურების) ხარისხი, მცირდება მათი თვითღირებულება, იზრდება მოგება, უზრუნველყოფილია მომუშავეთა და ორგანიზაციის ინტერესთა ერთიანობა.

ბოლო დროს ფართოვდება შრომის ანაზღაურების დროითი ფორმების გამოყენების სფეროები და შესაბამისად მცირდება შრომის ანაზღაურების სანარდო ფორმების გამოყენების არეალი. ამ ტენდენციის გაძლიერებას ხელს უწყობს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და ბაზარზე კონკურენციის ზრდა. იმის გამო, რომ იზრდება სრულად ავტომატიზებული საწარმოო პროცესების მქონე საწარმოთა რიცხვი, მომუშავეს

გავლენა დროის ერთეულში გამოსაშვები პროდუქციის რაოდენობაზე მცირდება, თუმცა იზრდება მისი როლი ტექნოლოგიური პროცესების ძირითადი პარამეტრების დაცვისა და ხარისხის უზრუნველყოფის კუთხით. ყველაზე ფართოდ შრომის ანაზღაურების დროითი ფორმა გავრცელებულია ისეთ დარგებში, როგორიცაა ენერგეტიკა, ნავთობის მოპოვება და გადამუშავება, კვების მრეწველობა და თითქმის ყველა სამრეწველო დარგში დამხმარე წარმოება.

შრომის ანაზღაურების სანარდო ფორმას ყოფენ შემდეგ სისტემებად:

- პირდაპირი სანარდო;
- სანარდო-პრემიული;
- სანარდო-პროგრესული;
- ირიბი სანარდო;
- აკორდული სანარდო.

შრომის ორგანიზაციის ფორმიდან გამომდინარე, აღნიშნული სისტემების გამოყენება შესაძლებელია როგორც ინდივიდუალურად, ასევე, კოლექტიურად. შრომის ანაზღაურების სანარდო ფორმის შემოღებისას დასაცავია რიგი პირობები, რომელთა შეუსრულებლობაც მკვეთრად შეამცირებს საწარმოს ეფექტიანობას და გამოიწვევს ზარალს. ესენია:

- ✓ მეცნიერულად დასაბუთებული შრომის ნორმირება და სამუშაოთა სწორი ტარიფიკაცია, რომელიც სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარის მოთხოვნებთანაა შესაბამისობაში;
- ✓ შრომის რაოდენობრივი შედეგების სწორი აღრიცხვა, რომელიც გამორიცხავს რაიმე მიწერებსა და სამუშაოთა მოცულობის ხელოვნურად გაზრდას;
- ✓ შესრულებულ სამუშაოთა ხარისხზე მკაცრი კონტროლი;
- ✓ წარმოებისა და შრომის ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც წარმოების შეჩერებებს, მოცდენებს, საწარმოო დავალებების, მასალების, ინსტრუმენტების არადროულ გაცემას გამორიცხავს.

შრომის ანაზღაურების *პირდაპირი სანარდო სისტემის* პირობებში მომუშავის ხელფასი იანგარიშება წინასწარ განსაზღვრული ერთეული ხარისხიანად წარმოებული

პროდუქციის შეფასებებით. მოცემული სისტემის ძირითადი ელემენტებია - სანარდო შეფასება, რომელიც დგინდება თითოეული განსაზღვრული სამუშაოსათვის (ოპერაციისათვის) და სატარიფო ბადიდან (სამუშაო თანრიგის შესაბამისი) გამომდინარეობს; გამომუშავების ნორმა ან მოცემულ სამუშაოზე დროის ნორმა.

შეფასებები იანგარიშება ორი ხერხით: იმ შემთხვევაში, როდესაც გამოიყენებენ გამომუშავების ნორმებს (ძირითადად მასობრივ და მსხვილსერიულ წარმოებაში), შეფასებები განისაზღვრება სატარიფო განაკვეთის(შესაბამისი თანრიგის) გაყოფით აღნიშნულ გამომუშავების ნორმაზე:

$$\dot{P} = \frac{D_R}{N_d}, \text{ სადაც}$$

$P$  – სანარდო შეფასება სამუშაოს ერთეულისათვის;

$D_R$  – მომუშავეს დღიური სატარიფო განაკვეთია, რომელიც სამუშაოს თანრიგს შეესაბამება;

$N_d$  – გამომუშავების ნორმაა.

როცა გამოიყენება დროის ნორმა (ძირითადად, წვრილსერიულ წარმოებაში), მაშინ შეფასებას ანგარიშობენ სამუშაოს შესაბამისი თანრიგის სატარიფო განაკვეთის გამრავლებით აღნიშნულ დროის ნორმაზე:

$$P = T_s * N_t, \text{ სადაც}$$

$T_s$  – მომუშავეს საათობრივი სატარიფო განაკვეთია;

$N_t$  – პროდუქციის (სამუშაოს) ერთეულზე დროის ნორმაა.

პირდაპირი სანარდო ინდივიდუალური შრომის ანაზღაურების ფაქტობრივი სიდიდე იანგარიშება მომუშავეს სამუშაოს სახეზე საანგარიშო პერიოდში გამომუშავებისა და შესაბამისი სანარდო განფასების ნამრავლების ჯამით:

$$W = P * V_n, \text{ სადაც}$$

$W$  – სანარდო შრომის ანაზღაურება;

$P$  – თითოეული სამუშაოს ერთეულისათვის განფასება;

$V_n$  – თითოეული სამუშაოს მიხედვით გამომუშავების ფაქტობრივი მოცულობაა.

შრომის ანაზღაურების *სანარდო-პრემიული სისტემის* პირობებში მომუშავეს პირდაპირი სანარდო შეფასებებით დარიცხული ხელფასის გარდა, კონკრეტული

რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებით შესრულებული ან გადაჭარბებით შესრულებული სამუშაოსათვის უხდიან პრემიას, რაც ხელს უწყობს სამუშაო ძალის უფრო ეფექტიანად გამოყენებას, პროდუქციის ხარისხისა და მისი ტექნიკური დონის ამაღლებას, მთლიან წარმოებაში მაღალხარისხიანი პროდუქციის ხვედრითი წილის ზრდას. ამასთან, უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მომუშავეთა დაინტერესება წარმოების მაღალი ეფექტიანობის მიღწევაში.

შრომის ანაზღაურების *სანარდო-პროგრესული სისტემის* დროს მომუშავეს ხელფასი ყალიბდება დადგენილი ნორმის(ბაზის) ფარგლებში, რომელიც იანგარიშება ორდინალური შეფასებების საფუძველზე, ხოლო დადგენილი საწყისი ბაზის ზევით – გაზრდილი სანარდო შეფასებებით. სანარდო შეფასებების ზრდის ხარისხი იცვლება საწყისი ნორმის გადაჭარბებით შესრულების პირობებში და განისაზღვრება სპეციალური სკალით, რომელიც ამ სისტემის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს. საწყისი ბაზის სწორად ჩამოყალიბება განსაზღვრავს რამდენად ასტიმულირებს მოცემული სისტემა შრომის მწარმოებლურობის ზრდას და როგორ იმოქმედებს იგი პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯის შემცირებაზე. პროგრესული დანამატების (გაზრდილი განფასებების) გასაანგარიშებლად საწყისი ბაზები, როგორც წესი, დგინდება ბოლო 3-6 თვის მანძილზე ფაქტობრივად შესრულებული სამუშაო ნორმის საფუძველზე, მაგრამ არანაკლებ არსებული გამომუშავების ნორმისა.

შრომის ანაზღაურების სანარდო-პროგრესული სისტემის შემოღების ვადები დგინდება ცალკეულ შემთხვევაში საწარმოს ხელმძღვანელის მიერ პროფკავშირთან შეთანხმებით და საწარმოს აუცილებლობიდან გამომდინარე. ასეთი სისტემის დაუსაბუთებლად გამოყენება საზიანოა, რადგან იგი ზრდის ხელფასის ფონდსა და პროდუქციის თვითღირებულებას.

შრომის ანაზღაურების *ირიბი სანარდო სისტემის* არსი ისაა, რომ მომუშავეთა ხელფასის ოდენობა დამოკიდებულია იმ მუშათა შრომის შედეგებზე, რომლებსაც ისინი ემსახურებიან. ანუ, აღნიშნული სისტემა გამოიყენება ძირითადად დამხმარე მუშებისათვის (რომლებიც დაკავებულნი არიან დანადგარ-მოწყობილობების აწყობით, მომსახურებითა და რემონტით).

შრომის ანაზღაურების ირიბი სანარდო სისტემის ორგანიზაციისას შეფასებები განისაზღვრება პირდაპირი სანარდო სისტემიდან განსხვავებულად. კერძოდ, ძირითადი მუშები სხვადასხვა სამუშაოს ასრულებენ, ამიტომ მათი დამხმარე მუშების ირიბი შეფასება დიფერენცირებულად გამოითვლება თითოეული მომსახურების ობიექტის მიხედვით:

$$P_i = T_d / Q_o * V_o, \text{ სადაც}$$

$P_i$  - დიფერენცირებული ირიბი სანარდო შეფასება მოცემული მომსახურების ობიექტის მიხედვით სამუშაოს ერთეულისათვის, რომელსაც ასრულებს ძირითადი მუშა;

$T_d$  - დამხმარე მუშის დღიური სატარიფო განაკვეთია;

$Q_o$  - ობიექტების (ძირითადი მუშა, ბრიგადა) რაოდენობა, რომელსაც დადგენილი ნორმის მიხედვით ემსახურება დამხმარე მუშა;

$V_o$  - მოცემული მომსახურების ობიექტისათვის წარმოების მოცულობა (გამომუშავების ნორმა).

დამხმარე მუშის საერთო ხელფასი განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$W_h = P_i * V_o$$

**აკორდული სანარდო სისტემა** გულისხმობს სამუშაოთა მთლიანი კომპლექსის შრომის ანაზღაურებას. ამ სისტემას იყენებენ მუშათა ცალკეული ჯგუფებისათვის (ბრიგადებისათვის), რათა გაძლიერდეს მათი დაინტერესება შრომის მწარმოებლურობის ზრდის კუთხით. ასევე, სამუშაოთა შესრულების დროის შემცირების მიმართულებით. აკორდული ხელფასის სიდიდე განისაზღვრება არსებული და მოქმედი დროის ნორმებისა (გამომუშავება) და შეფასებების საფუძველზე, ხოლო მათი არარსებობის შემთხვევაში – ანალოგიური სამუშაოების შეფასებებისა და ნორმების საფუძველზე.

როგორც წესი, აკორდული სანარდო სისტემის დროს დგება კალკულაცია, რომელშიც მითითებულია სამუშაოთა (ოპერაციათა) მთელი სია, რომლისგანაც შედგება მთლიანი დავალება. ასევე, კალკულაციაში შედის ოპერაციათა მოცულობა, შეფასება ერთ ოპერაციაზე, ყველა შესასრულებელი ოპერაციის ჯამური შრომის ანაზღაურება.

აკორდულ სანარდო სისტემას ძირითადად იყენებენ ავარიების ლიკვიდაციისას, გაუთვალისწინებელი სამუშაოების შესასრულებლად, სასწრაფო სამუშაოს

შესასრულებლად. აკორდული ხელფასი გადაიხდება სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დროის ხანგრძლივობის მიუხედავად.

შრომის ანაზღაურების სანარდო სისტემის უპირატესობებია:

- მომუშავე გამომუშავების ზრდით არის დაინტერესებული;
- სამუშაო დრო რაციონალურად გამოიყენება;
- მატულობს შრომის ორგანიზაციის დონე;
- იზრდება მომუშავეთა კვალიფიკაცია (გამომუშავების ზრდის სურვილიდან გამომდინარე);
- არ არის საწარმოო პროცესის მუდმივი კონტროლის აუცილებლობა;
- აკორდული ფორმის გამოყენებისას სამუშაოს მოცულობის ვადაზე ადრე დასრულების ალბათობა იზრდება (თანამშრომლებში ურთიერთდახმარების გამო).

შრომის ანაზღაურების სანარდო სისტემის ნაკლოვანებებია:

- მეტი ალბათობაა გაუარესდეს მომუშავეს მიერ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხი;
- წარმოების პროცესში პროდუქციის მოცულობის ზრდასთან ერთად მანქანა-დანადგარების მეტ ცვეთას განიცდიან;
- პროდუქციის მოცულობის ზრდაზე აღებული აქცენტის გამო, ნაკლები ყურადღება ექცევა შრომის უსაფრთხოების დაცვას;
- ტექნოლოგიური პროცესის არასათანადოდ დაცვის გამო, გადაჭარბებით ხდება ნედლეულისა და მასალების ხარჯვა;
- საწარმოო პროცესის შეჩერებისას (მოცდენა) მომუშავეს უმცირდება შემოსავალი და იგი რაიმე სახის კომპენსირების გარეშე რჩება;
- უფრო მაღალი შემოსავლის ძიებაში მომუშავე უფრო მეტს შრომობს დასვენების გარეშე, რაც აისახება მის ფსიქოემოციურ მდგომარეობაზე და საბოლოოდ, შრომის ნაყოფიერებაზეც;
- იზრდება ხარისხის კონტროლის ხარჯები და ა.შ.;

- გაწეული შრომის ნორმებისა და ტარიფების გაანგარიშება საკმაოდ შრომატევადი და რთული პროცესია, რომელიც სპეციალური თანამშრომლების კომპეტენციას საჭიროებს.

შრომის ანაზღაურების დროითი სისტემები მოიცავს:

- მარტივ დროით სისტემას;
- დროით -პრემიულ სისტემას.

შრომის ანაზღაურების *მარტივი დროითი სისტემის* დროს მომუშავეს ხელფასი ფაქტობრივად ნამუშევარი დროის მიხედვით, სატარიფო განაკვეთის შესაბამისად გადაეხდება.

შრომის ანაზღაურების დროითი სისტემის დანერგვისას საჭიროა შემდეგი პირობების დაცვა:

- მომუშავეთა ნამუშევარი დროის მკაცრი კონტროლი და აღრიცხვა;
- ტარიფებისა და მომუშავეთა კვალიფიკაციის რელევანტურობის უზრუნველყოფა;
- ტარიფების მომუშავეს მიერ შესრულებულ ფუნქციებთან და მის საქმიან თვისებებთან შესაბამისობა;
- შრომის ნორმების დასაბუთება;
- კომპანიაში შრომის ორგანიზაციისას უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სამუშაო დროის ეფექტიანი გამოყენების უზრუნველყოფა.

მარტივი დროითი სისტემის პირობებში მომუშავეს ერიცხება ხელფასი ფაქტობრივად ნამუშევარ დროზე მისთვის მინიჭებული სატარიფო განაკვეთის ან ფიქსირებული სარგოს მიხედვით. დარიცხვის ხერხის მიხედვით განასხვავებენ საათობრივ, დღიურ და თვიურ დროით ანაზღაურების სისტემებს.

საათობრივი ანაზღაურების პირობებში ხელფასი გამოითვლება საათობრივი სატარიფო განაკვეთიდან გამომდინარე, მომუშავეს მიერ გამომუშავებული საათების გათვალისწინებით:

$$W_h = R_h \cdot T_h, \text{ სადაც}$$

$W_h$  - საათობრივი სატარიფო განაკვეთი, რომელიც მომუშავეს თანრიგს შეესაბამება;

$R_h$  - ფაქტობრივად ნამუშევარი დროა (საათები).

$T_h$  - საათობრივი სატარიფო განაკვეთი, რომელიც მომუშავეს შეესაბამება.

დღიური სისტემის დროს ხელფასი იანგარიშება დღიური სატარიფო განაკვეთისა და ფაქტობრივად ნამუშევარი დღეების (ცვლების) მიხედვით:

$$W_d = R_d \cdot T_d, \text{ სადაც}$$

$W_d$  - მთლიანი ხელფასი საანგარიშო პერიოდისათვის;

$R_d$  - დღიური სატარიფო განაკვეთი, რომელიც მომუშავეს თანრიგს შეესაბამება;

$T_d$  - ფაქტობრივად ნამუშევარი დრო (დღეები).

თვიური შრომის ანაზღაურების სისტემის დროს ხელფასი იანგარიშება თვიური განაკვეთების (სარგოების), თვეში სამუშაო გრაფიკით განსაზღვრული სამუშაო დღეებისა და თვეში ფაქტობრივად ნამუშევარი დღეების გათვალისწინებით:

$$W_m = R_m \cdot (T_m + T_f), \text{ სადაც}$$

$W_m$  - მთლიანი ხელფასი საანგარიშო პერიოდისათვის;

$R_m$  - თვიური სატარიფო განაკვეთი (სარგო);

$T_m$  - თვეში გრაფიკით განსაზღვრული სამუშაო დრო;

$T_f$  - ფაქტობრივად ნამუშევარი დრო.

შრომის ანაზღაურების **დროითი-პრემიული სისტემისას** მარტივი დროითი სისტემით გაანგარიშებულ ხელფასს ემატება პრემია კონკრეტული რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების გაუმჯობესებისათვის. ამ სისტემის არსი ისაა, რომ ფაქტობრივად ნამუშევარი დროისათვის ხელფასს ემატება პრემია, რომელიც გადაიხდება წინასწარ დადგენილი მაჩვენებლების მიღწევისათვის.

დროით-პრემიულ სისტემას იყენებენ, ძირითადად, მაღალი რგოლის მენეჯერებისათვის, სპეციალისტებისათვის, ტექნიკური შემსრულებლებისათვის, ასევე, მაღალი კვალიფიკაციის სხვა მომუშავეებისათვის. (Кибанов, და სხვ. 2010), (Дороти 2008), (Новиков и Заложнев 2009), (Кесслер 2002)

შრომის ანაზღაურების დროითი სისტემის უპირატესობებია:

- ეფექტიანად კონტროლდება შრომის მოცულობა და ხარისხი;



- ძლიერდება მომუშავის პასუხისმგებლობა და შრომის შედეგებში პირადი დაინტერესება;
- ადვილია შრომის ანაზღაურების პროცესის ადმინისტრირება, ვინაიდან ნამუშევარი დრო აღირიცხება ტაბელში, ტარიფიკაცია წინასწარ განსაზღვრულია, პრემიები და დანამატები გამოთვლილია გარკვეული კრიტერიუმების მიხედვით;
- გაადვილებულია ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლი, ვინაიდან ადვილად დასტურდება ტექნორეგლამენტი და ტექნოგრაფიკი;
- მომუშავე არ მისდევს მოცულობებს და გულდასმით იცავს ტექნოლოგიურ პროცესს და რეგლამენტს;
- საწარმოს ტექნოლოგიური დონე არ იცვლება (ან/და კლებულობს), ვინაიდან მომუშავის შრომისნაყოფიერება შეესაბამება გეგმურ მაჩვენებლებს;
- პროდუქციის ხარისხი სტაბილურია;
- მომუშავეთა შორის არ არის კონკურენცია;
- მაღალია საკუთარი კვალიფიკაციის ამაღლების მოტივაცია, ვინაიდან კვალიფიკაციის დონეზეა დამოკიდებული სატარიფო ბადე და სარგო;
- მომუშავეს გარანტირებული აქვს სტაბილური შემოსავალი, მან წინასწარ იცის ხელფასის ოდენობა, ხოლო პრემია ან დანამატი მის შემოსავალს ზრდის.

შრომის ანაზღაურების დროითი სისტემის ნაკლოვანებებს შორის შესაძლებელია გამოიყოს:

- ტარიფიკაციაზე მუდმივი მუშაობა სამუშაოს მოცულობების ცვლილებებიდან გამომდინარე;
- შრომის ინტენსივობის ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობა.

შრომის ანაზღაურების ორი ძირითადი სისტემის (სანარდო და დროითი) გარდა, კომპანიები იყენებენ უტარიფო, ბონუსურ, საკომისიო და შერეულ სისტემებს.

შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემა ხასიათდება:

- მომუშავის შრომის ანაზღაურებისა და სახელფასო ფონდის (რომელიც ირიცხება კოლექტიური შრომის შედეგების მიხედვით) მჭიდრო კავშირით;

- თითოეული მომუშავისათვის მუდმივი კოეფიციენტების მინიჭებით, რომლებიც კომპლექსურად ახასიათებს მის საკვალიფიკაციო დონეს და განსაზღვრავს მის პირად შენატანს შრომის საერთო შედეგებში;
- თითოეული მომუშავისათვის მუშაობის მიმდინარე შედეგებში შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტის (შმკ) მინიჭებით, რომელიც დამატებით აფასებს მის საკვალიფიკაციო დონეს.

ამრიგად, შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემის დროს მომუშავის ხელფასი მთლიანად დამოკიდებულია კოლექტივის სამუშაოს საბოლოო შედეგებზე. ამ სისტემის გამოყენება შეიძლება იქ, სადაც შესაძლებელია აღნიშნული შედეგების ზუსტი აღრიცხვა, სადაც არის საბოლოო შედეგებით დაინტერესებისა და მათზე პასუხისმგებლობის პირობები.

შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემის პირობებში მომუშავეს ენიჭება განსაზღვრული საკვალიფიკაციო დონე, თუმცა, არანაირი შესაბამისი სატარიფო განაკვეთი ან სარგო არ დგინდება.

შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემებს მიეკუთვნება: საკომისიო სისტემა; მცურავ სარგოზე დაფუძნებული შრომის ანაზღაურების სისტემა; შეთანხმებაზე დაფუძნებული შრომის ანაზღაურების სისტემა.

შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტი (შმკ) მომუშავეთა ჯგუფის (ბრიგადის) თითოეული წევრის სამუშაოს საერთო შედეგებში რეალური შენატანის ნაერთ რაოდენობრივ შეფასებას წარმოადგენს. კოეფიციენტები დამოკიდებულია ინდივიდუალურ შრომის მწარმოებლურობაზე, შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე, სამუშაოს სირთულეზე, მომსახურების ზონების ზრდაზე, სამუშაო ჯგუფის სხვა წევრისთვის დახმარებაზე, სამუშაო და წარმოებრივ დისციპლინაზე და ა.შ.

შმკ-თი განსაზღვრული შემოსავალი(ხელფასი) არ მოიცავს ღამის ცვლაში მუშაობისათვის, ზეგანაკვეთური მუშაობისათვის, დასვენებისა და უქმე დღეებში მუშაობისათვის დანამატებს.

შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემის პირობებში ხელფასს არ აქვს რაიმე კონკრეტული სარგოსა ან ტარიფის სახე, არამედ ის სახელფასო ფონდის წილია, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობიდან გამომდინარე.

აღნიშნული სისტემა გამოიყენება იქ, სადაც შრომით კოლექტივში მსგავსი ფუნქციების მქონე სპეციალისტები მუშაობენ (მაგ. IT კომპანიები, ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებები).

ასეთი სისტემის გამოყენებისას:

- შრომის ანაზღაურების ფონდი წინასწარ განსაზღვრულია ყველა სპეციალისტისათვის;
- ფონდის განაწილება თანაბარი წილებით ხორციელდება;
- ფონდი შესაძლებელია გაიზარდოს, თუ კომპანიის მოგება იზრდება.

ტრადიციული სისტემებისაგან განსხვავებით, უტარიფო სისტემა გვიჩვენებს სახელფასო ფონდის რა კოეფიციენტს მიიღებს პროცესის თითოეული მონაწილე. აღნიშნული სისტემა სრულად ასახავს შრომისათვის ჯილდოსა და კოლექტივის ყველა წევრის მიერ გამოვლენილ ინდივიდუალურ თვისებებს შორის კავშირს.

უტარიფო პრინციპით ხელფასის გამოთვლისას საკვანძო ელემენტია კოეფიციენტი, რომელიც შრომის მონაწილის სახელფასო ფონდში წილს განსაზღვრავს. კოეფიციენტი შემდეგი განსხვავებული კრიტერიუმების მიხედვით ყალიბდება:

- საკვალიფიკაციო დონე;
- საერთო საქმეში თანამშრომლის პირადი შენატანი;
- სამუშაო სირთულის დონე;
- შესრულებული ოპერაციების (გამოშვებული პროდუქციის) რაოდენობა.

შრომის ანაზღაურების ასეთი სისტემის უპირატესობებს შორის შესაძლებელია გამოიყოს:

- შრომის საერთო ეფექტიანობაში თანამშრომლის ინდივიდუალური შენატანის აღრიცხვის მაქსიმალური შესაძლებლობა;
- თანამშრომლის მზარდი ინიციატივიდან გამომდინარე, მისი ხელფასის ზრდა;
- თანამშრომლის კვალიფიკაციის ზრდაზე ობიექტური დაკვირვება;

- სისტემა იძლევა რეალური და ნომინალური ხელფასის სიდიდეების დაახლოების საშუალებას, ვინაიდან ინფლაცია შრომის მწარმოებლურობის ზრდით კომპენსირდება.

შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემის ნაკლოვანებებია:

- კოეფიციენტების მინიჭების სისტემა გარკვეულწილად სუბიექტურია;
- კოლექტივის კვალიფიკაციის დონის შეფასება შეუძლებელია;
- სატარიფო სისტემა არ გამოიყენება კომპანიის მთლიანი შტატისთვის ( ასეთი სისტემით სახელფასო ფონდის არაუმეტეს 10% ნაწილდება).

შრომის ანაზღაურების ბონუსური სისტემის გამოყენებისას, მომუშავეს ხელფასის ფიქსირებული სარგოს გარდა ბონუსი ეძლევა, რომელიც ხელფასის ძირითად ნაწილს წარმოადგენს და კომპანიის მოგების ზრდაში მომუშავეს მონაწილეობიდან გამომდინარეობს. ასეთი სისტემა, ძირითადად, კომპანიის მენეჯერებისათვის და საკვანძო სპეციალისტებისათვის გამოიყენება.

შრომის ანაზღაურების ბონუსური სისტემის უპირატესობებია:

- თანამშრომლის შედეგზე ორიენტაცია;
- თანამშრომლის მიერ საკუთარი შემოსავლის ზრდა და რეგულირება;
- სამსახურში თავისუფალი სამუშაო გრაფიკის შესაძლებლობა.

შრომის ანაზღაურების ბონუსური სისტემის ნაკლოვანებებია:

- არ არის გარანტირებული სტაბილური შემოსავალი;
- დამსაქმებლის მიერ მოტყუების მაღალი რისკი;
- ბონუსის სისტემის გაუმჭვირვალობა;
- ხელფასში ფიქსირებული ნაწილი მინიმალურია.

შრომის ანაზღაურების საკომისიო სისტემა ბონუსური სისტემის მსგავსად, დაფუძნებულია კომპანიის მოგებიდან პროცენტზე, თუმცა მისგან განსხვავებით, ხელფასს არ გააჩნია ფიქსირებული ნაწილი.

შრომის ანაზღაურების შერეული სისტემა დროითი და სანარდო სისტემების ნაზავს წარმოადგენს.

არსებობს საზღვარგარეთ წარსულში გავრცელებული და თანამედროვე შრომის ანაზღაურების სხვადასხვა სისტემა. მოკლედ ზოგიერთი მათგანის შესახებ:

- დღიური გამომუშავების მაკონტროლებელი სისტემა. მოცემულ შემთხვევაში საათობრივი სატარიფო განაკვეთი კვარტალურად ან ორ კვარტალში ერთხელ გადაისინჯება. ის იზრდება ან კლებულობს შრომის ნორმის შესრულებიდან, სამუშაო დროის გამოყენებიდან, შრომის დისციპლინიდან გამომდინარე. ყოველი ამ ფაქტორთაგანი ფასდება, რის შემდეგაც ინტეგრირდება ერთიან შეფასებაში, რომელიც მოქმედებს სატარიფო განაკვეთზე.
- ორი განაკვეთის სისტემა. ნორმის შემსრულებლები იღებენ ხელფასს საბაზო განაკვეთით. ვინც ვერ ასრულებს, ან პირიქით, გადაჭარბებით ასრულებს გეგმას, მათ შესაბამისად გარკვეული პროცენტით საბაზოზე დაბალი ან მაღალი განაკვეთი ეძლევათ.
- კვალიფიკაციის ზრდიდან გამომდინარე, ანაზღაურების სისტემა. ხელფასის საფუძველია მომუშავის მიერ მიღებული ე.წ. „კვალიფიკაციის ერთეულების“ ოდენობა - (მათი რაოდენობა შესაძლებელია 90-ს აღწევდეს). ახალი სპეციალობის ათვისების შემთხვევაში მომუშავე დანამატს იღებს. თითოეული „კვალიფიკაციის ერთეულის“ ასათვისებლად, სპეციალისტების გათვლებით, 7-8 თვეა საჭირო.
- ცოდნისათვის ანაზღაურების სისტემა. ასეთ დროს მრავალმხრივი განათლებისა და უნარის მქონე მომუშავეს შესაძლებელია ხელმძღვანელზე მეტი ანაზღაურება ჰქონდეს.
- კომპეტენციისათვის ანაზღაურების სისტემა. ეს სისტემა შექმნილია ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის, რომელთა ხელფასი არ არის დამოკიდებული შრომის შედეგებზე. ისინი ანაზღაურებას იღებენ მხოლოდ მათი კომპეტენციების გათვალისწინებით.
- შრომის ანაზღაურების სისტემა დამსახურების გათვალისწინებით. შრომის ანაზღაურება დამოკიდებულია არამხოლოდ შრომის რაოდენობასა და ხარისხზე, არამედ, პროფესიულ და პირად თვისებებზე.

- **ხელსის სისტემის** პირობებში ხელფასი ორი ნაწილისაგან შედგება: პირველი განისაზღვრება ფიქსირებული საათობრივი განაკვეთით (შრომის ადრინდელი პირობებიდან გამომდინარე) და მომუშავის მიერ ფაქტობრივად დახარჯული დროით. მეორე - სანარდო შემოსავალია ან პრემია იმისათვის, რომ ფაქტობრივად დახარჯული სამუშაო დრო ნორმატიულზე ნაკლები აღმოჩნდა. ასეთი სისტემის გამოყენების შედეგად მცირდება სამუშაო ძალაზე დანახარჯები.
- **ბედოს სისტემა**. სამუშაო დროის ყოველ წუთს „წერტილი“ ეწოდება. მომუშავე, გარდა ძირითადი ხელფასისა, იღებს ჯილდოს, რომელიც მის მიერ ერთ საათში შესრულებული „წერტილების“ რაოდენობის 0.75 ოდენობისა და საათობრივი ანაზღაურების 1/60 ნამრავლს წარმოადგენს.
- **შრომის ანაზღაურების სანარდო-რეგრესიული სისტემით** ანაზღაურება იზრდება უფრო ნელა, ვიდრე შრომის მწარმოებლურობა. ასეთი სისტემა გამოიყენება, როდესაც ძნელი გამოსათვლელია დასაბუთებული ნორმები (უმეტესწილად, ხელით შრომის დროს) და ის ყალიბდება გასული წლების პრაქტიკიდან გამომდინარე.
- **ტელიორის სისტემა** წარმოდგენილია დიფერენცირებული სანარდო განაკვეთებით. ნორმების შეუსრულებლობის შემთხვევაში განაკვეთის კოეფიციენტი 0.8-ს შეადგენს, ხოლო ნორმის შესრულების დროს ან გადაჭარბებით შესრულებისას 1.1-1.3-ის ფარგლებში მერყეობს.
- **მერიკის სისტემა**. მომუშავის მიერ დავალების 60%-მდე შესრულების შემთხვევაში, მას გათავისუფლება ემუქრება; თუ გამომუშავება 61-83%-ის ფარგლებშია - მომუშავე ერთი სრული განაკვეთის შესაბამის ანაზღაურებას იღებს; 81-100%-ის შემთხვევაში - 1.1 განაკვეთის შესაბამის ანაზღაურებას; 100%-ზე მეტის შემთხვევაში - 1.2 განაკვეთის შესაბამისს.
- **განტის სისტემა** დროითი და სანარდო ფორმის ანაზღაურებების კომბინაციაა, რომელიც შრომის მწარმოებლურობიდან გამომდინარე განისაზღვრება. თუ დავალების შესრულების პროცენტი 100-ზე ნაკლებია, გამოიყენება შრომის

ანაზღაურების დროითი ფორმა. ნორმის გადაჭარბების შემთხვევაში გამოიყენება შრომის ანაზღაურების სანარდო ფორმა გაზრდილი შეფასებებით.

- შრომის ანაზღაურების ემპირიული სისტემები (ემერსონის, ბიგელოუს, კნაპელის და სხვა) განსხვავდება განაკვეთის დიფერენცირებული მაკორექტირებელი კოეფიციენტებით, ნორმების შესრულების ხარისხის გათვალისწინებით. ასეთ სისტემებში გათვლები ხორციელდება საშუალოკვირეული ან საშუალოთვიური მონაცემების გადახრის საფუძველზე.
- პრემიულ სისტემებში პრემიის სიდიდე დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე (შრომის მწარმოებლურობა, თვითღირებულება, მოგება). ასეთ სისტემებს მრავალფაქტორიან სისტემებსაც უწოდებენ.
- რაკერის სისტემა ითვალისწინებს კოლექტიურ პრემირებას დამატებულ ღირებულებაში შრომაზე დანახარჯების წილის შემცირებისათვის. ის გამოითვლება როგორც ბოლო 3-7 წლის საშუალო სიდიდე.
- „იმპროშეირის“ სისტემა გულისხმობს მომუშავეთა პრემირებას შრომატევადობის შემცირებისათვის. (Жулина, Европейские формы оплаты труда 2007), (სოსელია 2018)

### 1.3 შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები

მიგვაჩნია, რომ შრომის ანაზღაურების სრულყოფის ღონისძიებების დასახვისას, უპირველეს ყოვლისა, უნდა დავეყრდნოთ საზღვარგარეთის მოწინავე ქვეყნების გამოცდილებას საქმიანობის მოცემულ სფეროში. აქედან გამომდინარე, დაწვრილებით მიმოვიხილავთ შესაბამის მასალებს.

შრომის ანაზღაურების სიდიდის განსაზღვრისათვის საწყის ბაზად, თითქმის ყველა ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყანაში სატარიფო სიდიდეების ცნებას იყენებენ, რომელიც შესაბამის სატარიფო ბადეში მოთავსებული სატარიფო თანრიგებისა და სატარიფო კოეფიციენტების გათვალისწინებით ფორმირდება. სატარიფო სისტემის საფუძველზე ყალიბდება თვითური ძირითადი (პირველადი) ხელფასი, რომელსაც

დამატებითი (ცვლადი) ხელფასის სახით ემატება პრემიები, დანამატები, სართები, ბონუსები და სხვა. საზღვარგარეთის განვითარებულ ქვეყნებში დამსაქმებელი თავად ადგენს მომუშავის დაჯილდოების წესს, რაც ფიქსირდება ლოკალურ ნორმატიულ აქტში (ხელშეკრულებაში).

აღნიშნულ ქვეყნებში შრომის ანაზღაურების ფორმირებისადმი მიდგომა პრაქტიკულად ერთნაირია - ფასდება მომუშავის პირადი თვისებები, პროფესიულ-კვალიფიციური დონე, წარმოებრივ-ტექნიკური საკითხების განხილვისას სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების უნარი, ინიციატივა. ზოგადად გამოკვეთილია ორი ტენდენცია: ერთი მხრივ, დამსაქმებელთა ფართო დამოუკიდებლობა შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის საკითხში, ხოლო მეორე მხრივ - ქვეყნის ეროვნული თავისებურებებისა და მოქალაქეთა მენტალიტეტის გათვალისწინება. (Кесслер 2002)

შრომის ანაზღაურების სისტემები ირიბად მოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკაზე. ასე, მაგალითად, აშშ ასტიმულირებს სამეწარმეო აქტივობას ფირმების მოგების მაქსიმიზაციის მიზნით, როცა იზრდება ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტი. გრეიდების სისტემებისა და ორმაგი განაკვეთების გამოყენებით, იგი მსოფლიოში ყველაზე მსხვილ ეკონომიკად ჩამოყალიბდა. გერმანული პროდუქციის ტრადიციულად მაღალი ხარისხიც შრომის ანაზღაურების ასეთივე სისტემების გამოყენების შედეგია, რაც მომუშავეს ხარისხის მაქსიმიზაციით ასტიმულირებს. იაპონური ფირმების შრომის ანაზღაურების სისტემები მომუშავეთა ორგანიზაციაში დამაგრებისაკენ, ანუ კადრების დენადობის შესამცირებლად არის მიმართული. ამრიგად, დასავლური ტიპის შრომის ანაზღაურების სისტემების პირობებში თანამშრომელთა რეკრუტირება-გადარჩევა კონკურენციის საფუძველზე ხორციელდება, ხოლო აღმოსავლური სტრატეგია ნაკლებად აგრესიულ მოდელებს იყენებს, რომელიც დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ჰარმონიულ ურთიერთობაზეა აგებული. (Жулина, Европейские формы оплаты труда 2007), (Чингос 2004)



ცხრილი 1: შრომის ანაზღაურების სისტემები და მათი თავისებურებები

| ქვეყანა        | შრომის ანაზღაურების სისტემის მიზანი               | შრომის ანაზღაურების სისტემები და თავისებურებანი                                                                                                  |
|----------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| გერმანია       | პროცესის ხარისხის ამაღლება                        | დარგობრივი სატარიფო სისტემები; ერთიანი სატარიფო ბადეები თანამდებობრივი თვითური ხელფასის ბაზაზე; მომუშავეს შრომითი შენატანის ინტეგრალური შეფასება |
| საფრანგეთი     | შრომის ხარისხის ამაღლება; მობილიზაცია; ინიციატივა | შრომის ანაზღაურების ინდივიდუალიზაცია; შრომის შეფასება მრავალი მაჩვენებლის მიხედვით; დამატებითი დაჯილდოების მაღალი როლი                           |
| დიდი ბრიტანეთი | კომპანიის შემოსავალი                              | მოგებაში მონაწილეობის ხარისხი; მაღალი მოქნილობა                                                                                                  |
| აშშ            | სამეწარმეო აქტივობის სტიმულირება                  | სანარდო და დროითი ხელფასის ფორმის სინთეზი; ორმაგი განაკვეთების სისტემა; გრედიინგი                                                                |
| იაპონია        | შედეგიანობა; პროფესიული ოსტატობა; სტაჟი           | კადრების დენადობის საწინააღმდეგო სისტემები                                                                                                       |

წყარო: Жулина Е., Европейские системы оплаты труда, 2007

ამჟამად უცხოურ ორგანიზაციებში შრომის ანაზღაურების ტრადიციულ სისტემებთან ერთად გავრცელებულია შრომის ანაზღაურების ინდივიდუალიზაციისაკენ მიმართული სისტემები, ე.წ. „Pay for Performance“, ანუ

„ეფექტიანად შესრულებისათვის საზღაური“. ასეთი მოქნილი შრომის ანაზღაურების სისტემები გამოიყენება როგორც მომუშავეთა ცალკეული კატეგორიების, ასევე დანაყოფების(განყოფილებების) მიმართ. ასეთი სისტემა შეეხება ან ხელფასის ძირითად ნაწილს სატარიფო განაკვეთებისა და სანარდო განფასებების მეშვეობით, ან შრომის ანაზღაურების ცვალებად ნაწილს(მაგალითად, პრემირება, მოგების განაწილების პროგრამა, აქციების შეძენის ოფციონების პროგრამა).

ინდივიდუალური მიდგომის ფარგლებში გამოიყოფა მომუშავეთა სამი ჯგუფი:

1. პირები, რომელთაც გააჩნიათ განსაკუთრებული შესაძლებლობები და ინტელექტუალური საკუთრება. მათი ანაზღაურება ინდივიდუალური კონტრაქტით განისაზღვრება;
2. შემოქმედებითად მომუშავეები, რომლებიც არასტანდარტულ და კრეატიულ გადაწყვეტილებებს იღებენ და საგრძნობლად ზრდიან ორგანიზაციის მოგებას. მათი ანაზღაურება ხელფასისა და მასზე დარიცხული პროცენტებისაგან შედგება;
3. დანარჩენი მომუშავეები - მინიმალური შემოქმედებითი ფუნქციებით, ხელფასს და ასევე გეგმის გადაჭარბებით შესრულებისათვის პრემიას იღებენ. ასეთი ხელფასი კოლექტიური ხელშეკრულებით რეგულირდება.

სადღეისოდ, განვითარებული ქვეყნების მომუშავეთა 70-80% გადაყვანილია შრომის ანაზღაურების დროით ფორმაზე, რაც ამცირებს შრომითი კოლექტივების შიგნით კონფლიქტების რიცხვს, აუმჯობესებს კოლექტივში ფსიქოლოგიურ კლიმატს და ა.შ.

თანამედროვე შრომის ანაზღაურების სისტემების უმრავლესობის მიხედვით, ხელფასის სიდიდე ორი ნაწილისაგან შედგება: საბაზო(უცვლელი) და დამატებითი(ცვალებადი), რაც მომუშავეს სტიმულირებას ემსახურება.

შრომის ანაზღაურების მუდმივი(ფიქსირებული) ნაწილია ის, რომელსაც თანამშრომელი რეგულარულად დადგენილი მთლიანი მოცულობით იღებს. ასე, შრომის ანაზღაურების მუდმივ ნაწილში შედის თანამდებობრივი სარგო, ანუ თანამშრომლის შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული ზომა, რომელიც მას მისი თანამდებობრივი მოვალეობების დროის დადგენილ კალენდარულ მონაკვეთში შესრულებისათვის ეძლევა და რომელიც არ მოიცავს საკომპენსაციო, მასტიმულირებელ ან სოციალურ გადახდებს.

თუმცა, შრომის ანაზღაურების დროითი ფორმის დროს მის მუდმივ ნაწილში შეიძლება შეყვანილ იქნეს რეგულარული მასტიმულირებელი დანამატები, რომლებიც თანამშრომელზე ყოველგვარი დამატებითი პირობების გარეშე, მისი ნაშრომის შედეგიანობის მიუხედავად გაიცემა.

შესაბამისად, შრომის ანაზღაურების ცვლად ნაწილს მიეკუთვნება ის გადახდები, რომლებსაც თანამშრომელი იღებს გარკვეული საწარმოო მაჩვენებლების მიღწევისას სამუშაო დისციპლინის დაცვის პირობებში. ამდენად, შრომის ანაზღაურების ცვლადი ნაწილის შემადგენლებია:

- პრემია;
- ბონუსები;
- დანამატი;
- სართი;
- ძვირფასი საჩუქრები;
- KPI-ს (ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებელი) გათვალისწინებით გადახდები;
- საკომისიო დაჯილდოება;
- ორგანიზაციის მოგების განაწილებაში ჩართვა და სხვ.

მრავალი უცხოური კომპანია აქტიურად იყენებს თანამშრომელთა შრომის შეფასების სტანდარტულ მეთოდოლოგიებს, რომლებიც ცნობილი ჰეის პროფილური ცხრილების მეთოდის მოდიფიკაციებს წარმოადგენს.

აღნიშნული მეთოდი გასაჯაროვდა 1962 წელს და მას შემდეგ იგი მსოფლიოს ათასობით კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციაში გამოიყენება.

აღნიშნული მეთოდის არსი შესრულებულ სამუშაოთა სამ ძირითად ფაქტორთა ჯგუფის მიხედვით შეფასებაში მდგომარეობს.

ფაქტორთა პირველი ჯგუფია – ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც საჭიროა სამუშაოს შესასრულებლად. ამ ჯგუფში სპეციალისტები სამ ძირითად ელემენტს გამოყოფენ:

- პრაქტიკული პროცედურები, სპეციალური მეთოდები და ხერხები, პრაქტიკული ცოდნა;

- მმართველობითი ნოუ ჰაუ (დაგეგმვის, ორგანიზების, შესრულების, და შეფასების)უნარები. ასევე, სამუშაოს სირთულე და მრავალფეროვნება;
- კომუნიკაციის სფეროში უნარები (ადამიანებთან მუშაობის შესაძლებლობა, მათთან კონტაქტი და მათი მართვა).

მეორე ჯგუფია – პრობლემების გადაწყვეტის უნარები, რომელიც მოიცავს ორ ელემენტს:

- ანალიტიკური აზროვნება;
- შემოქმედებითი აზროვნება.

მესამე ჯგუფია – პასუხისმგებლობის დონე, რომელიც მოიცავს:

- ზღვრები, რომელშიც თანამშრომელს შეუძლია დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღება;
- თანამშრომლის მოქმედების ზღვრები;
- კომპანიის მუშაობაზე თანამშრომლის გავლენის/ზემოქმედების დონე.

მოვახდინოთ აღნიშნულ ფაქტორთა რანჟირება სირთულის დონეების მიხედვით. დონეებს შორის ბიჯი თანაბარი უნდა იყოს, ხოლო დონეთა რაოდენობა შეფასების სიზუსტის აუცილებლობაზეა დამოკიდებული. მაგალითისათვის, განვსაზღვროთ სირთულის 5 დონე - A,B,C,D,E. შესაძლებელია შემდეგი ცხრილის შედგენა.

**ცხრილი 2: ფაქტორთა რანჟირება სირთულების მიხედვით**

| ფაქტორის დასახელება | ფაქტორის დონე | დონის აღწერილობა                                                                          |
|---------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| პერსონალის მართვა   | A             | ხელქვეითი არ არსებობს                                                                     |
|                     | B             | არ არსებობს უშუალო ხელქვეითი, მაგრამ არსებობს სხვა თანამშრომელთა პერმანენტული კოორდინაცია |

|                            |   |                                                                                                               |
|----------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | C | მცირე სამუშაო ჯგუფის კოორდინაცია<br>ფუნქციონალური ამოცანების<br>რეგულარული შესრულების მიზნით                  |
|                            | D | სტრუქტურული ერთეულის მართვა<br>(ვერტიკალური და ჰორიზონტალური<br>ურთიერთქმედებების აუცილებლობა)                |
|                            | E | ქვედანაყოფთა ჯგუფების, ფილიალის ან<br>მთლიანი კომპანიის მართვა (ვერტიკალური<br>ურთიერთქმედება)                |
| პასუხისმგებლობის<br>დონე   | A | საკუთარ ნამუშევარზე პასუხისმგებლობა<br>(ფინანსურ შედეგზე პასუხისმგებლობის<br>გარეშე)                          |
|                            | B | ცალკეული ქმედებებით გამოწვეულ<br>ფინანსურ შედეგზე პასუხისმგებლობა<br>(უშუალო ხელმძღვანელის<br>მეთვალყურეობით) |
|                            | C | რეგულარული ქმედებებით გამოწვეულ<br>ფინანსურ შედეგებზე პასუხისმგებლობა                                         |
|                            | D | სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობის<br>ფინანსურ შედეგებზე პასუხისმგებლობა                                    |
|                            | E | კომპანიის მუშაობის ფინანსურ შედეგებზე<br>პასუხისმგებლობა                                                      |
| დამოუკიდებლობის<br>ხარისხი | A | გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად<br>მიღების აუცილებლობის არარსებობა                                              |

|                        |   |                                                                                                                                                                                |
|------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | B | სტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღება ხელმძღვანელის მეთვალყურეობით                                                                                                              |
|                        | C | მიზნები განსაზღვრულია ხელმძღვანელობის მიერ; საკუთარი საქმიანობის დამოუკიდებლად დაგეგმვა და ორგანიზაცია; გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მომზადება და ხელმძღვანელისათვის წარდგენა |
|                        | D | ხელმძღვანელი აყალიბებს საერთო მიზნებს; თანამშრომელი დამოუკიდებლად აყალიბებს ტაქტიკურ ამოცანებს                                                                                 |
|                        | E | კომპანიის სტრატეგიისა და მთლიანი პოლიტიკის შემუშავება                                                                                                                          |
| სამუშაო<br>გამოცდილება | A | არ მოითხოვება                                                                                                                                                                  |
|                        | B | მოითხოვება გამოცდილება, მაგრამ არა კონკრეტული სფეროდან                                                                                                                         |
|                        | C | მოცემულ სფეროში სამუშაო გამოცდილება (2-5 წელი)                                                                                                                                 |
|                        | D | მოითხოვება მნიშვნელოვანი გამოცდილება მოცემულ და მომიჯნავე სფეროებში                                                                                                            |
|                        | E | გარდა პროფესიული გამოცდილებისა რამოდენიმე მომიჯნავე სფეროში, მოითხოვება თანამშრომელთა დიდი რაოდენობის მმართველობის გამოცდილება                                                 |

|                       |   |                                                                                                                 |
|-----------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| სპეციალური ცოდნა      | A | საკმარისია საშუალო ან არასრული უმაღლესი განათლება                                                               |
|                       | B | უმაღლესი განათლება (არაპროფილური), ტექნოლოგიებისა და მეთოდოლოგიების ფლობის საბაზო დონე                          |
|                       | C | უმაღლესი პროფილური განათლება                                                                                    |
|                       | D | უმაღლესი პროფილური განათლება და სამეცნიერო ხარისხი, ასევე მომიჯნავე სფეროებში საბაზო ცოდნა                      |
|                       | E | უმაღლესი პროფილური განათლება, სამეცნიერო ხარისხი, დამატებითი განათლება კომპანიისა და პერსონალის მართვის სფეროში |
| კონტაქტების რაოდენობა | A | ჩვეულებრივ დონეზე კონტაქტები, არ არსებობს კონტაქტი კლიენტთან ან გარე ორგანიზაციასთან                            |
|                       | B | ეპიზოდური კონტაქტები კლიენტებთან ან გარე ორგანიზაციებთან                                                        |
|                       | C | მუდმივი გარე და შიდა კონტაქტები ფუნქციონალური ვალდებულებების შესრულებისას, საქმიანი ურთიერთობის მაღალი უნარი    |
|                       | D | გარე ორგანიზაციების საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებთან რეგულარული                                                  |

|                                  |   |                                                                                                                                       |
|----------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |   | კონტაქტები, საქმიანი მოლაპარაკებების წარმოების მაღალი უნარი                                                                           |
|                                  | E | გარე ორგანიზაციების უმაღლესი თანამდებობის პირებთან, საკვანძო კლიენტებთან, მნიშვნელოვან პარტნიორებთან კონტაქტები                       |
| შესასრულებელი ფუნქციების სირთულე | A | რუტინული საქმიანობა                                                                                                                   |
|                                  | B | სხვადასხვა საქმიანობა, რომელიც სიტუაციურ ანალიზს, ლოგიკურ დასკვნებსა და სხვადასხვა ფუნქციების შესრულებას მოითხოვს                     |
|                                  | C | სამუშაო, რომელიც სიტუაციის დეტალურ ანალიზს, სხვადასხვა ამოცანის გადაწყვეტის ოპტიმალური გზების ძიებას მოითხოვს                         |
|                                  | D | სამუშაო, რომელიც ინფორმაციის ძიებასთან და სისტემურ ანალიზთან, პრობლემების ფორმულირებასთან და მათი გადაჭრის გზებთან არის დაკავშირებული |
|                                  | E | საქმიანობა, რომელიც კომპანიის სტრატეგიული განვითარების ხედვას მოიცავს                                                                 |
| შეცდომის გავლენა                 | A | შეცდომის გავლენა მხოლოდ პირად ნამუშევარზე                                                                                             |



|  |   |                                                                          |
|--|---|--------------------------------------------------------------------------|
|  | B | შეცდომის გავლენა სხვა თანამშრომლის საქმიანობაზე                          |
|  | C | შეცდომამ შეიძლება გამოიწვიოს სტრუქტურული ქვედანაყოფის მუშაობის შეფერხება |
|  | D | შეცდომამ შეიძლება არსებითად დააზიანოს სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობა    |
|  | E | შეცდომა გავლენას ახდენს კომპანიის სრულ საქმიანობაზე                      |

წყარო: Ветлужских Е., Формирование ЗП на основе грейдирования, 2016

თითოეული ფაქტორის მიხედვით ექსპერტების მიერ კეთდება დასკვნა, რომელიც აისახება ცხრილში რიცხვისა ან პროცენტული მაჩვენებლის სახით. აღნიშნული შეფასებიდან გამომდინარე, თანამდებობრივი პოზიციები ჩაიწერება ე.წ. გრეიდში, რომელიც გარკვეული ხელფასის და/ან სოციალური პაკეტის მიღების გარანტიას წარმოადგენს.

გრეიდების სისტემის აგების, ანუ გრეიდინგის შინაარსი ორგანიზაციისთვის თანამდებობების შინაგანი მნიშვნელობის (შიდა ფასეულობა), ამავე თანამდებობების ბაზარზე არსებულ მნიშვნელობებთან (გარე ფასეულობა) შედარებაში მდგომარეობს.

გრეიდინგის მიზანს კომპანიაში სხვადასხვა თანამდებობის პერსონალის შრომის ანაზღაურების დონისა და მათი ღირებულების ურთიერთდამოკიდებულების გამჭვირვალე და ნათელი მეთოდის შექმნა წარმოადგენს.

გრეიდების სისტემა იქმნება ინდივიდუალურად კომპანიისათვის და შეფასების დომინანტი ფაქტორების შერჩევისას გათვალისწინებულია ორგანიზაციის მოქმედების სფერო. ასე, მაგალითად, ვაჭრობაში მნიშვნელოვანია ფაქტორთა ჯგუფი, რომელიც განსაზღვრავს პერსონალის საკომუნიკაციო უნარებს, ხოლო მრეწველობაში პრეროგატივა სამუშაოს სირთულესა და მუშაკის აუცილებელ კვალიფიკაციას ენიჭება.

როგორც აღინიშნა, კომპანია გრეიდების რაოდენობას საკუთარი სპეციფიკიდან გამომდინარე განსაზღვრავს. მათი რაოდენობა თითოეული კლასის (მუშა, მოსამსახურე, სპეციალისტი) მიხედვით 10-16 ფარგლებში ვარირებს.

თუმცა ერთ გრეიდში მოხვედრილი თანამშრომლები აბსოლუტურად ერთნაირ ხელფასს ვერ მიიღებენ. თითოეულ სატარიფო განრიგში გამოითვლება მინიმუმი და მაქსიმუმი, რა ფარგლებშიც მერყეობს თანამშრომელთა ხელფასები. ასეთ ვითარებაში თანამშრომლებს საკუთარი გრეიდის ფარგლებში, გამოცდილებისა და პროფესიონალიზმის ზრდასთან ერთად, მეტი ხელფასის მიღების შესაძლებლობა აქვთ. თუმცა, ეს გარკვეულ ნიშნულამდე ხდება. შემდეგ მათ შემოსავლის გასაზრდელად მორიგ გრეიდში მოუწევთ გადასვლა.

გრეიდინგი ორგანიზაციებში მრავალი ამოცანის ამოხსნას ემსახურება. ასეთი ამოცანებია:

1. შრომის ანაზღაურების სისტემის ოპტიმიზაცია და უნიფიკაცია. გრეიდების გამოყენება ისეთი სიტუაციებიდან თავის დაღწევის საშუალებას იძლევა, როდესაც ერთი და იმავე პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომლები განსხვავებულ ხელფასს იღებენ იმის გამო, რომ ერთ-ერთი მათგანი სამსახურში “ნაკლები ხელფასით” მიიღეს ან ხელმძღვანელის პირადი სიმპათიით/ანტიპათიით სარგებლობს;
2. ორგანიზაციის ეფექტიან საქმიანობაში თითოეული თანამშრომლის წვლილის სამართლიანი შეფასება. თანამდებობის მრავალფაქტორიანი შეფასება ასახავს მის ე.წ. “წონას” კონკრეტულ კომპანიაში. გრეიდინგი ყალიბდება ფირმის სტრატეგიიდან გამომდინარე და კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ზრდის პროცესში კონკრეტული პოზიციებისა და თანამდებობების ზემოქმედების განსაზღვრის საშუალებას იძლევა. ასეთი შეფასებისას თითოეულ მუშაკს ესმის, თუ რა ადგილი უკავია მის პოზიციას კომპანიის იერარქიაში, როგორ მოქმედებს მისი აქტივობა კომპანიის საერთო წარმატებაზე, როგორია მისი კარიერული და ფინანსური ზრდის შესაძლებლობები და რა უნდა მოიმოქმედოს მან ამისათვის;
3. შრომის ანაზღაურების სისტემის ლოგიკურობა და გამჭვირვალობა. გრეიდირების დროს ჩნდება ხელფასისა და ბიზნესის არსის დაკავშირების

საშუალება. ამ დროს ყველა თანამშრომელს ესმის, თუ რა ფაქტორები განსაზღვრავს თანამდებობის რანგს და როგორ მოქმედებენ ისინი შრომის ანაზღაურების სიდიდეზე;

4. კომპანიისთვის თანამდებობის მნიშვნელობის განსაზღვრა. თანამდებობათა რანჟირების ჩატარების შედეგად, შესაძლებელია გარკვეული პოზიციების შეფასება ქულების მეშვეობით, საიდანაც მენეჯმენტს ექნება საშუალება ჩამოაყალიბოს პერსონალის აყვანის, ადაპტაციის, შეფასებისა და მოტივაციისათვის საჭირო რესურსების ხარჯვის პოლიტიკა;
5. პერსონალის აყვანა და შერჩევა. თანამდებობათა რანჟირების სისტემა აადვილებს პერსონალზე განაცხადის გაფორმების, ასევე ვაკანტურ თანამდებობაზე კანდიდატების ინტერვიუებისა და ტესტირების პროცესს;
6. საკადრო რეზერვების ფორმირება. გრეიდირებისას გამოვლინდება ყველაზე პერსპექტიული თანამშრომლები, რომლებიც საკადრო რეზერვში ჩაირიცხებიან;
7. სასწავლო პროგრამების შემუშავება. შესაძლებელია გრეიდების სისტემის კომპანიაში პერსონალის სწავლების პროგრამების შემუშავების ძირითად წყაროდ გამოყენება;
8. პერსონალის შეფასება. კომპანიის კონკურენტუნარიანობა იზრდება მაღალი დონის სპეციალისტების მოწვევის საფუძველზე, რაც მის კაპიტალიზაციას ზრდის.

გრეიდების სისტემას შემდეგი უპირატესობები გააჩნია:

- იძლევა სახელფასო ფონდის მართვის საშუალებას და ხელფასის დაცვის სისტემას უფრო მოქნილს ხდის;
- პერსონალის უფრო შედეგიანი მუშაობის ხარჯზე სახელფასო ფონდის გამოყენების ეფექტიანობას ზრდის;
- გამოირიცხება შრომის ანაზღაურების დისბალანსი (ვინაიდან ხელფასის დარიცხვის “გამჭვირვალობის” დროს წახალისდებიან მხოლოდ ეფექტიანი თანამშრომლები);

- გრეიდების სისტემის აწყობისას აქცენტის გაკეთება შეიძლება არა თანამდებობაზე (როგორც ასეთზე), არამედ თანამშრომლის კომპეტენციაზე, შესაძლებლობებსა და პირად თვისებებზე (ინტელექტუალური პოტენციალი, კრეატიულობა);
- ხელფასის სტრუქტურის , მისი ძირითადი და ცვალებადი ნაწილების ანალიზისა და მათ დინამიკაზე დაკვირვების საშუალებას იძლევა;
- კარიერის ჰორიზონტალურად წარმართვა, როდესაც თანამშრომელი გადადის შემდეგ გრეიდში, იღებს მეტ ანაზღაურებას და ამავე დროს, იმავე თანამდებობაზე რჩება;
- წარმოადგენს ეფექტიან ინსტრუმენტს ახალი თანამდებობის ხელფასის საბაზო განაკვეთის განსაზღვრისათვის;
- აადვილებს ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებში ხელფასების შეუსაბამობის გამოვლენას;
- კომპანიის სახელფასო განაკვეთების ბაზარზე არსებულ საშუალო ხელფასთან კორექცია/კორელაციის საშუალებას წარმოადგენს;
- გამოავლენს ხაზობრივი ხელმძღვანელების სუსტ მენეჯმენტს და ასევე გამოავლენს ფუნქციათა დუბლირებას;
- ორგანიზაციაში ნებისმიერი დონის თანამდებობის ხელფასის კალკულაციის საშუალებას იძლევა.

გრეიდირების მეთოდის ნაკლოვანებებს შორისაა:

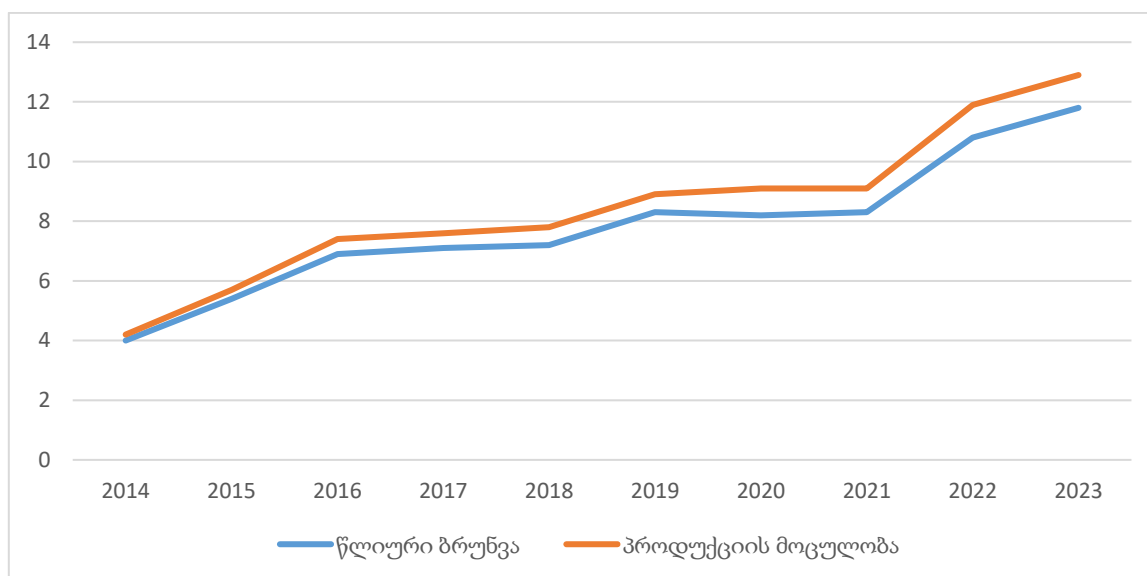
- გრეიდის სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის სიძვირე;
- ითხოვს გარე კონსულტანტებისა და შიდა ექსპერტების მონაწილეობას გრეიდირების დაგეგმვის, შემუშავებისა და მოქმედების სტადიებზე;
- ზოგიერთი თანამდებობის შეფასება საკმაოდ რთულია ისეთი ფაქტორების გამოყენებით, როგორიცაა ცოდნა, გამოცდილება, გადაწყვეტილების მიღების უნარი და ა.შ. (Ветлужских, и др. 2016), (Армстронг и Стивенс 2002), (Холл 1996), (Уитмор 2000)

## თავი 2. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის არსებული მდგომარეობის ანალიზი საქართველოს სამშენებლო სექტორში

### 2.1 საქართველოს სამშენებლო სექტორის განვითარების, არსებული მდგომარეობის დახასიათება

ბოლო ათწლეულის მანძილზე მშენებლობა საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთი მსხვილი სექტორია. მშენებლობის სექტორში წლიური ბრუნვა 2014 წლის 4 მილიარდი ლარიდან 2023 წლისათვის 11.8 მილიარდ ლარამდე გაიზარდა. გამოშვებული პროდუქციის მოცულობამ 2014 წელს 4,2 მილიარდი ლარი, ხოლო 2023 წელს 12,9 მილიარდი ლარი შეადგინა.

დიაგრამა 1: წლიური ბრუნვა და გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა საქართველოს სამშენებლო სექტორში (მლრდ. ლარი)

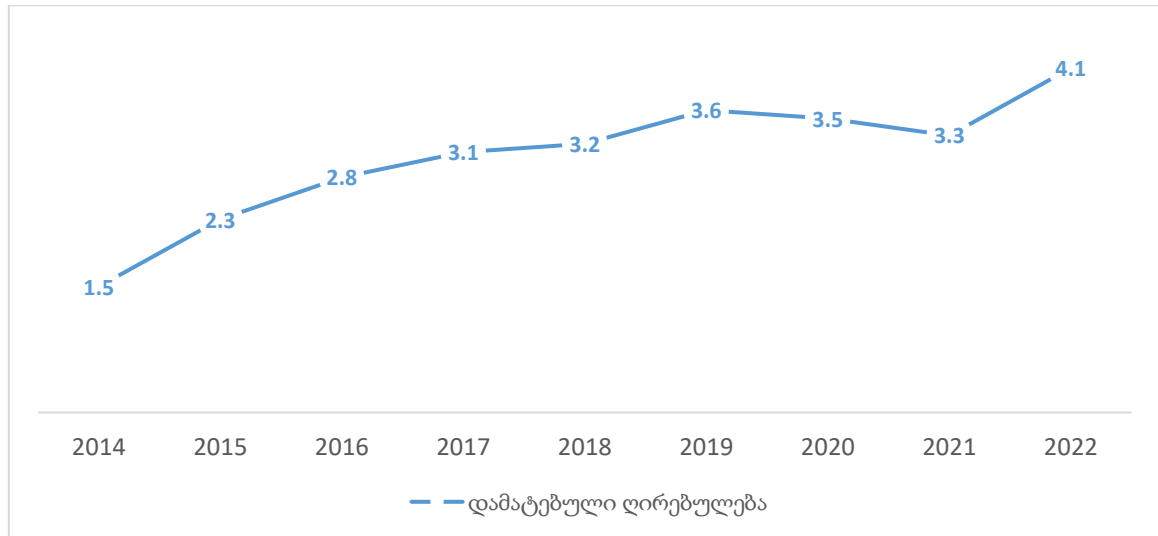


წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

2022 წელს მშენებლობის დარგში შექმნილმა დამატებულმა ღირებულებამ 4.1 მილიარდ ლარს გადააჭარბა და საქართველოს ეკონომიკის (მთლიანმა სამამულო პროდუქტმა 2022 წელს 73 მილიარდ ლარს მიაღწია) 5,6% შეადგენდა. აღნიშნული მაჩვენებელი 2017 წლის (9,3%), 2018 წლის (7,1%), 2019 წლის (7,3%) და 2020 წლის (7,0%)

მაჩვენებლებზე ნაკლებია, რაც განპირობებულია ქვეყანაში მთლიანი შიდა პროდუქტის უფრო სწრაფი ზრდით. (www.geostat.ge n.d.)

**დიაგრამა 2: სამშენებლო სექტორში დამატებული ღირებულება (მლრდ. ლარი)**

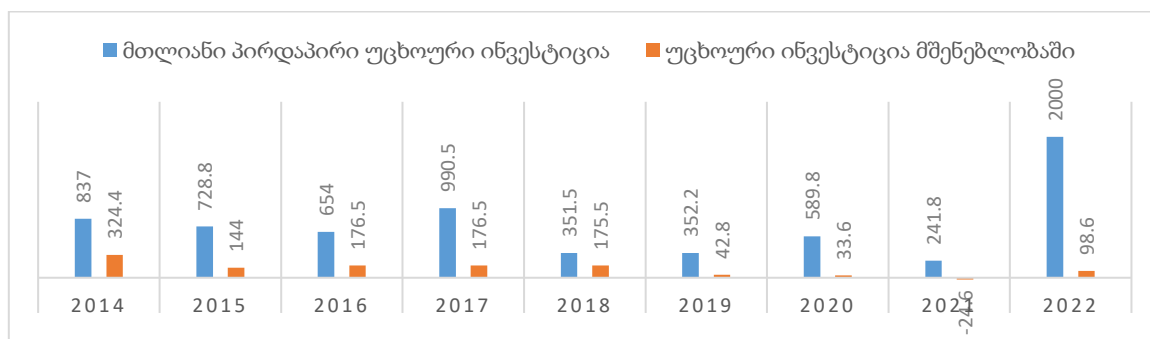


**წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური**

2014-2017 წლებში საქართველოს ეკონომიკა საშუალოდ 3,8%-ით იზრდებოდა, ხოლო ამავე პერიოდში მშენებლობის სექტორის საშუალო წლიური ზრდა თითქმის 3 - ჯერ მეტი, 12% იყო. მშენებლობის სექტორში კლება 2018 წლის პირველ ნახევალში დაფიქსირდა. აღნიშნული, ძირითადად, მშენებლობის კოეფიციენტების გაზრდის ნებართვების შემცირებამ გამოიწვია, თუმცა 2019 წლიდან ზრდის ტენდენცია ისევ განახლდა.

მშენებლობის სექტორში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების წილი მთლიანი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობაში 2014 წლის 38%-დან 2022 წელს 4,9%-მდე დაეცა. აღნიშნული ინვესტიციების ნომინალური ოდენობა დაახლოებით 3-ჯერ, 2014 წლის 325 მილიონი აშშ დოლარიდან 2022 წლის 98,6 მილიონ აშშ დოლარამდე შემცირდა. 2022 წლის მონაცემებით, მშენებლობის დარგი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობით საფინანსო სექტორს (526,3 მლნ აშშ დოლარი), უძრავი ქონებით ოპერაციების სფეროს (490,4 მლნ აშშ დოლარი), ენერგეტიკის სექტორს (347,3 მლნ აშშ დოლარი) და დამამუშავებელ მრეწველობას (127,7 მლნ აშშ დოლარი) ჩამორჩება.

**დიაგრამა 3: პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია მშენებლობაში (მლნ. აშშ დოლარი)**



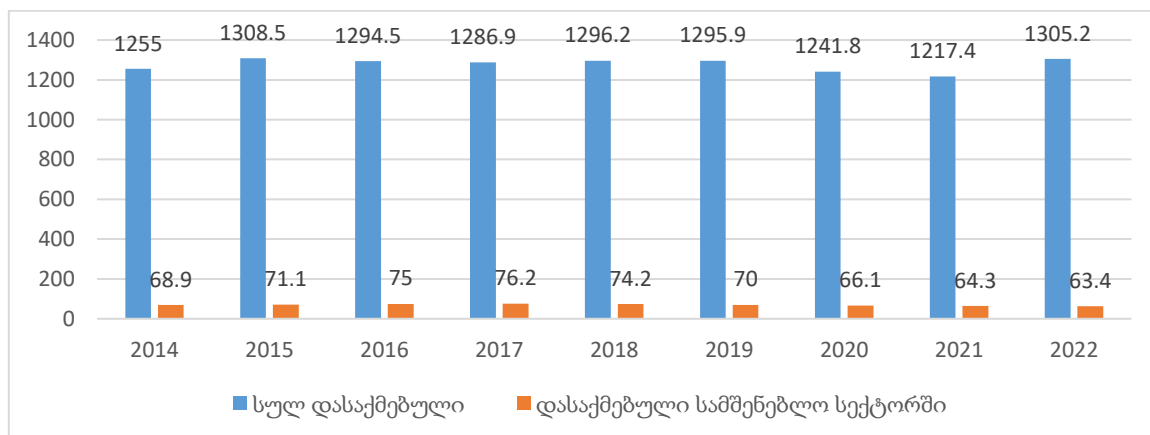
წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა რაოდენობის სტაბილური ზრდის ტენდენცია 2014 წლიდან (68,9 ათასი დასაქმებული) 2017 წლის ჩათვლით (70,0 ათასი დასაქმებული) შეიმჩნეოდა. 2018 წლიდან დასაქმებულთა რიცხოვნობამ კლება განიცადა და 2022 წლის ბოლოსთვის 63,2 ათასი ადამიანი შეადგინა. აღნიშნული მდგომარეობა, ძირითადად, დარგში დასაქმებულთა საქართველოდან იმიგრაციით და მსოფლიოში გავრცელებული COVID-19 პანდემიით იყო განპირობებული.

2017 წლის მონაცემებით, საქართველოში დასაქმებულთა 5,9% მშენებლობის სექტორში მუშაობდა, 2022 წელს აღნიშნული მაჩვენებელი 4,8%-მდე შემცირდა.

**დიაგრამა 4: დასაქმებულთა რაოდენობა სამშენებლო სექტორში**

(ათასი ადამიანი)

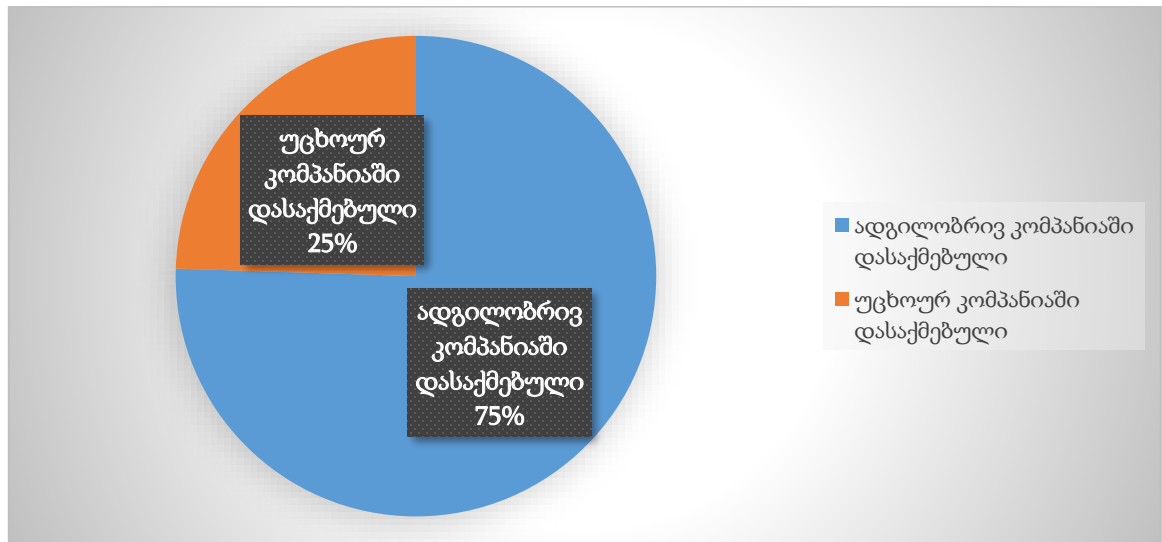


წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

2017 წლის მონაცემებით, მშენებლობაში დაქირავებით დასაქმებულთა მხოლოდ 1,2%-ია დასაქმებული სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებულ სამშენებლო ორგანიზაციებში, ხოლო დანარჩენი 98,8% კერძო კომპანიებშია დასაქმებული.

დასაქმებულთაგან 75,5% ადგილობრივ კომპანიებში, ხოლო 24,5% უცხოურ კომპანიაში მუშაობს.

**დიაგრამა 5: დასაქმების წილი ადგილობრივ და უცხოურ კომპანიებში**



**წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური**

მშენებლობის სექტორის მარეგულირებელი საკანონმდებლო ჩარჩოს ფარგლებში ოთხი კანონი, საქართველოს პრეზიდენტის ერთი ბრძანებულება და საქართველოს მთავრობის ექვსი დადგენილება ერთიანდება. გარდა ამისა, გარკვეული რეგულირებები ადგილობრივ თვითმმართველ ერთეულებსაც აქვთ დაწესებული. მათ შორის აღსანიშნავია:

1. საქართველოს კანონი “სივრცითი მოწყობისა და ქალაქთმშენებლობის საფუძვლების შესახებ”. ეს კანონი არეგულირებს სივრცითი მოწყობისა და ქალაქთმშენებლობის პროცესს. მათ შორის, განსახლების, დასახლებათა და ინფრასტრუქტურის განვითარებას, კულტურული მემკვიდრეობისა და გარემოს დაცვის მოთხოვნათა გათვალისწინებით; (საქართველოს პარლამენტი 2005)

2. “პროდუქციის უსაფრთხოებისა და თავისუფალი მიმოქცევის კოდექსის” მიზანია: ადამიანის სიცოცხლის, ჯანმრთელობის, საკუთრებისა და გარემოს დაცვა;



უსაფრთხო პროდუქციის ბაზარზე განთავსება და თავისუფალი მიმოქცევა; პროდუქციის გადაადგილებისა და ბაზარზე განთავსების პროცესში კონკურენციის უზრუნველყოფა და ხელშეწყობა და სხვა; (საქართველოს პარლამენტი 2012)

3. საქართველოს კანონი “სამშენებლო საქმიანობის შესახებ”. იგი განსაზღვრავს საქართველოს ტერიტორიაზე სამშენებლო საქმიანობის მონაწილეთა შორის ურთიერთობების სამართლებრივ, ორგანიზაციულ და ეკონომიკურ თავისებურებებს, ადგენს ამ საქმიანობასთან დაკავშირებული ნორმების დაცვისა და რეგულირების მექანიზმს; (საქართველოს პარლამენტი 2000)

4. “არქიტექტორული საქმიანობის შესახებ” საქართველოს კანონის მიზანია საქართველოს ტერიტორიაზე ადამიანის ყოფა-ცხოვრებისათვის სრულყოფილი, ეკოლოგიურად უსაფრთხო, ესთეტიკური გარემოს ჩამოყალიბება, არქიტექტურული ხელოვნების განვითარება; (საქართველოს პარლამენტი 1998)

5. “მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ” საქართველოს მთავრობის დადგენილება არეგულირებს საქართველოს ტერიტორიაზე მშენებლობის ნებართვის გაცემის, სანებართვო პირობების შესრულებისა და შენობა-ნაგებობის ვარგისად აღიარების პროცესს; (საქართველოს მთავრობა 2009)

6. “ზინათმესაკუთრეთა ამხანაგობის წევრთა საერთო ქონებაში შემავალი მიწის ნაკვეთების საზღვრების დადგენის წესის დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს მთავრობის დადგენილების მიზანია საქართველოს დასახლებებში არსებული მრავალწლიანი საცხოვრებელი სახლების სრულყოფილი ფუნქციონირებისა და უძრავი ქონების მართვისათვის მიწის ნაკვეთების საზღვრების დადგენის პრინციპების განსაზღვრა; (საქართველოს მთავრობა 2010)

7. “დასახლებათა ტერიტორიების გამოყენებისა და განაშენიანების რეგულირების ძირითადი დებულებების დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს მთავრობის დადგენილება არეგულირებს ტერიტორიებისათვის ქალაქმშენებლობის სპეციფიკურ სამართლებრივ ურთიერთობებს; (საქართველოს მთავრობა 2014)

8. “ტექნიკური რეგლამენტის “შენობა-ნაგებობის უსაფრთხოების წესების დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 28 იანვრის №41

დადგენილება არეგულირებს შენობების დაგეგმარების, სახანძრო უსაფრთხოების, გასასვლელი საშუალებების და სხვა მოთხოვნებს შენობების და პროექტების, მშენებლობისა და გამოყენების პროცესში და ა.შ. (საქართველოს მთავრობა 2016)

9. 2018 წლის ივლისში პარლამენტმა მიიღო საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ავტორობით შემუშავებული პროექტი - “საქართველოს სივრცის დაგეგმარების, არქიტექტორული და სამშენებლო საქმიანობის კოდექსი”, რომელსაც შემდეგი ძირითადი მიზნები აქვს: სივრცის დაგეგმარებისა და ქალაქმშენებლობითი გეგმების შემუშავებისა და დამტკიცებისათვის ნათლად სტრუქტურირებული პროცედურის გათვალისწინება; სპეციალური ზონალური შეთანხმებისა და ე.წ. “კოეფიციენტებით ვაჭრობის” დარეგულირება; ქალაქმშენებლობითი დოკუმენტაციის პრაქტიკულად გამოქვეყნების საკანონმდებლო გარანტიები; მიწის ექსპროპრიაციის გვერდით ახალი სამართლებრივი ინსტიტუტის – მიწის ნაკვეთების მონაცვლეობის გაჩენა; ჩვეულებრივი სამშენებლო საქმიანობის გამოყოფილი მომეტებული ტექნიკური საფრთხის შემცველი მშენებლობისაგან; შენობა-ნაგებობის კონსტრუქციულ მდგომარეობასთან, საიმედოობასთან, სიმტკიცესთან, სეისმომდებლობასთან, ცეცხლმდებლობასთან, ენერგოეფექტიანობასთან და ხმაურისაგან დაცვასთან დაკავშირებით ძირითადი მოთხოვნების დადგენა; ადამიანის ჯანმრთელობისა და სიცოცხლისათვის უსაფრთხო ქალაქმშენებლობის უზრუნველყოფა, სამშენებლო საქმიანობის საუკეთესო პრაქტიკის დამკვიდრება და მშენებლობის ხარისხის ამაღლება; მშენებლობის ნებართვის მიღებასთან დაკავშირებული ადმინისტრაციული წარმოების გამარტივებისა და სამშენებლო ზედამხედველობის ეფექტიანობის ამაღლების გზით სტაბილური საინვესტიციო გარემოს უზრუნველყოფა.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო აღნიშნავს, რომ ახალი კოდექსი შესაბამისობაშია ევროკავშირთან ასოცირების მოთხოვნასთან. კოდექსით მნიშვნელოვნად იზრდება მშენებლობის ზედამხედველობის ხარისხი. ზედამხედველობა სამი სახით განხორციელდება:

1. მშენებლობის საჯარო ზედამხედველობა;
2. მშენებლობის ტექნიკური ზედამხედველობა;

### 3. მშენებლობის უსაფრთხოების ზედამხედველობა.

მშენებლობის საჯარო ზედამხედველობა არის უფლებამოსილი ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ სანებართვო პირობების შესრულების, მშენებლობის უსაფრთხოების, შენობა-ნაგებობის ექსპლუატაციაში მიღებისა და კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა მოთხოვნების შესრულებაზე ზედამხედველობა.

ტექნიკური ზედამხედველობა გულისხმობს მშენებლობის ნებართვის მფლობელის მიერ მშენებლობის პროცესში სამშენებლო დოკუმენტაციით განსაზღვრული მოთხოვნების შესრულების კონტროლს.

შენობა-ნაგებობის მშენებლობის საფრთხის რისკების აღმოფხვრის მიზნით, კოდექსი ადგენს მშენებლობის პროცესში მშენებლობის ნებართვის მფლობელის ან მშენებლობის განმახორციელებლის მიერ უსაფრთხოებაზე პასუხისმგებელი პირის დანიშვნის სავალდებულობას (მშენებლობის უსაფრთხოების ზედამხედველობა).

კოდექსი ძირითადად, ზოგადი ხასიათისაა და რეგულირების სფეროებს განსაზღვრავს. კოდექსის ამოქმედებასთან დაკავშირებით მთავრობამ 14 დადგენილება უნდა მიიღოს. ესენია: “სივრცის დაგეგმარებისა და ქალაქთმშენებლობის გეგმების შემუშავების წესის შესახებ”, „მშენებლობის ნებართვის გაცემისა და შენობა-ნაგებობის ექსპლუატაციაში მიღების წესისა და პირობების შესახებ“, მშენებლობის ორგანიზებისა და მშენებლობის უსაფრთხოების შესახებ” და ა.შ.

ახალ კოდექსთან დაკავშირებით, მნიშვნელოვანია მისი ამოქმედების ვადები. მუნიციპალიტეტებს დაგეგმარების შემუშავებისათვის დრო 2028 წლის პირველ იანვრამდე მიეცათ. მოგვიანებით ძალაში ძირითადად სივრცის დაგეგმარებასთან დაკავშირებული საკითხები შედის.

სამშენებლო ნებართვების საკითხი “მსოფლიო ბანკის” ბიზნესის კეთების (Doing Business) ინდექსის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. ინდექსი, ერთი მხრივ, ყურადღებას ამახვილებს მშენებლობის ნებართვების გაცემის პროცედურებზე, დროსა და ღირებულებაზე, მეორე მხრივ კი, მშენებლობის ხარისხის კონტროლზე. ამ კრიტერიუმების მიხედვით, 2018 წლის ინდექსით საქართველო მსოფლიოში 27-ე ადგილზეა. მსოფლიო ბანკს ყველა ქვეყანაში დაკვირვების ობიექტად სასაწყობო შენობის

აშენება აქვს შერჩეული, 27-ე ადგილი განპირობებულია იმით, რომ მშენებლობის ნებართვის აღებას საქართველოში სჭირდება: 11 პროცედურა (საუკეთესო მაჩვენებელი დანიას აქვს – 7 პროცედურა); 63 დღე (საუკეთესო მაჩვენებელი სამხრეთ კორეას აქვს – 28 დღე); მშენებლობის ღირებულების 0.3% (საუკეთესო მაჩვენებელი სლოვაკეთს, მონღოლეთსა და ტაილანდს აქვს – 0.1%); საქართველოს მშენებლობის ხარისხის კონტროლის ინდექსში 15-დან 7 ქულა აქვს (მაქსიმალური 15 ქულა არაბთა გაერთიანებულ საემიროებს, ახალ ზელანდიასა და ლუქსემბურგს აქვს). 2013 წლის იგივე კვლევის მიხედვით, სამშენებლო ნებართვების მიღების კუთხით საქართველო მსოფლიოში მე-2 ადგილზე იყო. მომდევნო წლებში საქართველოს პოზიციის გაუარესება მეთოდოლოგიის ცვლილებამ, კონკრეტულად, შეფასების კომპონენტებში მშენებლობის ხარისხის კონტროლის ინდექსის დამატებამ გამოიწვია. (Bank 2018)

საქართველოში მოქმედი საწარმოთა ზომის დადგენის მეთოდოლოგიის მიხედვით, მსხვილი, საშუალო და მცირე საწარმო შემდეგნაირად განისაზღვრება:

მსხვილ საწარმოებს მიეკუთვნება საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა 249 კაცს აღემატება ან საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა აღემატება 60 მლნ ლარს. საშუალო ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა 50-დან 250 კაცამდე, ხოლო საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა 12 მლნ ლარიდან 60 მლნ ლარამდე მერყეობს. მცირე ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა 50 დასაქმებულს არ აღემატება და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 12 მლნ ლარს.

2018 წლის პირველი მარტის მდგომარეობით, საქართველოს მშენებლობის სექტორში 17 013 სამეწარმეო პირი იყო დარეგისტრირებული. აქედან აქტიური იყო 6 944. ამათგან, 43 (მთლიანი რაოდენობის 0,6%) მსხვილი ზომის (საიდანაც 12 უცხოური საწარმოების ფილიალებია), 281 (მთლიანი რაოდენობის 4%) საშუალო ზომის აქტიური საწარმო იყო (საიდანაც 26 უცხოური საწარმოების ფილიალებია). მიუხედავად იმისა, რომ მსხვილი ზომის საწარმოებს რაოდენობრივად მცირე წილი უჭირავთ, 2017 წელს მათზე მოდიოდა მშენებლობის სექტორის ბრუნვის 31%. 2011-2013 წლებში ბრუნვაში მსხვილი

საწარმოების წილის შემცირების ტენდენცია იყო და 2013 წელს 24%-მდე შემცირდა, თუმცა შემდეგ წლებში ზრდის ტენდენციას დაუბრუნდა. მაქსიმუმს 2016 წელს მიაღწია, 2017 წელს კი 31%-მდე შემცირდა. მცირე და საშუალო საწარმოების წილი 69%-ია.

**ცხრილი 3: საქართველოში მოქმედი მსხვილი სამშენებლო კომპანიები (2018 წლის 1 მარტის მდგომარეობით)**

| საწარმოს დასახელება                                                      | იურიდიული<br>მისამართი | სამართლებრივი<br>ფორმა      |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Hualing international<br>special economic zone                           | თბილისი                | სააქციო<br>საზოგადოება      |
| ტრანსმშენი                                                               | თბილისი                | სააქციო<br>საზოგადოება      |
| ბეჰლენ ინდასტრიზ<br>საქართველო                                           | თბილისი                | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| აზერბაიჯანის<br>რკინიგზის დსს<br>შპს”დემირიოლსერვისი“-ს<br>ფილიალი       | თბილისი                | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| ჩაინა ნუქლეარ<br>ინდასტრი 23 კონსტრაქშენ<br>კო-ს ფილიალი<br>საქართველოში | თბილისი                | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| აზერბაიჯანის<br>რკინიგზის საქართველოს<br>ფილიალი                         | თბილისი                | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |

|                                                                         |         |                             |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------|
| კორპორაცია<br>სინოპიდროს ფილიალი<br>საქართველოში                        | თბილისი | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| თავ მშენებლობა<br>საქართველო                                            | თბილისი | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| ჩინეთის რკინიგზის<br>23-ე ბიუროს ჯგუფის<br>მუდმივმოქმედი ფილიალი        | თბილისი | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| ერთობლივი საწარმო<br>აზფენ-ის საქართველოს<br>ფილიალი                    | თბილისი | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| ენკა ინშაათ ვე შანაი<br>ანონცემ შირქეთის ფილიალი<br>საქართველოში        | თბილისი | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| ფარ ისტ<br>დეველოპმენტ ბი ვი-ს<br>ფილიალი საქართველოში                  | თბილისი | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| აკკორდ-ის<br>წარმომადგენლობა<br>(ფილიალი) საქართველოში<br>აკკორდ ჯორჯია | თბილისი | უცხოური<br>საწარმოს ფილიალი |
| შპს ფერი                                                                | თბილისი | შპს                         |
| შპს ანაგი                                                               | თბილისი | შპს                         |
| შპს ბკ კაპიტალი                                                         | თბილისი | შპს                         |

|                                       |           |                        |
|---------------------------------------|-----------|------------------------|
| შპს ბურჯი                             | თბილისი   | შპს                    |
| შპს ინ-სი                             | თბილისი   | შპს                    |
| შპს დაგი                              | თბილისი   | შპს                    |
| შპს სერვის ნეტ გრუპი                  | თბილისი   | შპს                    |
| შპს კომპანია ბლექ სი<br>გრუპი         | თბილისი   | შპს                    |
| შპს ზიმო                              | თბილისი   | შპს                    |
| შპს სახელმწიფო<br>სამშენებლო კომპანია | თბილისი   | შპს                    |
| შპს ას ჯორჯია                         | თბილისი   | შპს                    |
| შპს საბა კონსტრაქშენ                  | თბილისი   | შპს                    |
| შპს DT ENGINEERING                    | თბილისი   | შპს                    |
| შპს კავკაზენერგო                      | თბილისი   | შპს                    |
| სს არქეოპოლისი                        | სენაკი    | სააქციო<br>საზოგადოება |
| შპს სინერჯი<br>კონსტრაქშენ            | ახლალციხე | შპს                    |
| სს მეტრო მეფ                          | ბათუმი    | სააქციო<br>საზოგადოება |
| შპს ორბი ჯგუფი                        | ბათუმი    | შპს                    |
| შპს ორბი ჯგუფი<br>ბათუმი              | ბათუმი    | შპს                    |

|                                                 |                           |                          |
|-------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| შპს ჯორჯია გაზ პროჯექტ                          | ბათუმი                    | შპს                      |
| შპს AGE BATUM                                   | ბათუმი                    | შპს                      |
| შპს გზა                                         | ბათუმი                    | შპს                      |
| შპს საგზაო სამშენებლო სამმართველო №1            | გორი                      | შპს                      |
| შპს იბოლია                                      | გორი                      | შპს                      |
| შპს გაზ კონტრაქტი                               | ოზურგეთი                  | შპს                      |
| შპს უნიმშენი                                    | ოზურგეთი                  | შპს                      |
| საგზაო მშენებლობა ალტკომის ფილიალი საქართველოში | სამტრედია                 | უცხოური საწარმოს ფილიალი |
| შპს გაზსერვისი                                  | ქუთაისი                   | შპს                      |
| შპს საქმილსადენმშენი                            | წყალტუბო                  | შპს                      |
| სამშენებლო საწარმო გაერთიანება იმერეთი          | ზესტაფონის მუნიციპალიტეტი | სააქციო საზოგადოება      |

წყარო: საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო, კვლევა, 2018

ზოგადად, საქართველოს ბიზნეს-სექტორში ბრუნვის 45% მსხვილ საწარმოებზე მოდის. შესაბამისად, საწარმოთა ზომის მიხედვით, მშენებლობის სექტორი ბიზნეს-სექტორის საშუალო მაჩვენებლის თითქმის ანალოგიურია.

მშენებლობის სექტორის სხვა ძირითად ეკონომიკურ ეკონომიკურ მაჩვენებლებს რაც შეეხება, მსხვილ საწარმოებზე მოდის სექტორში შექმნილი დამატებული ღირებულების 29% და ძირითადად აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციების 19%.

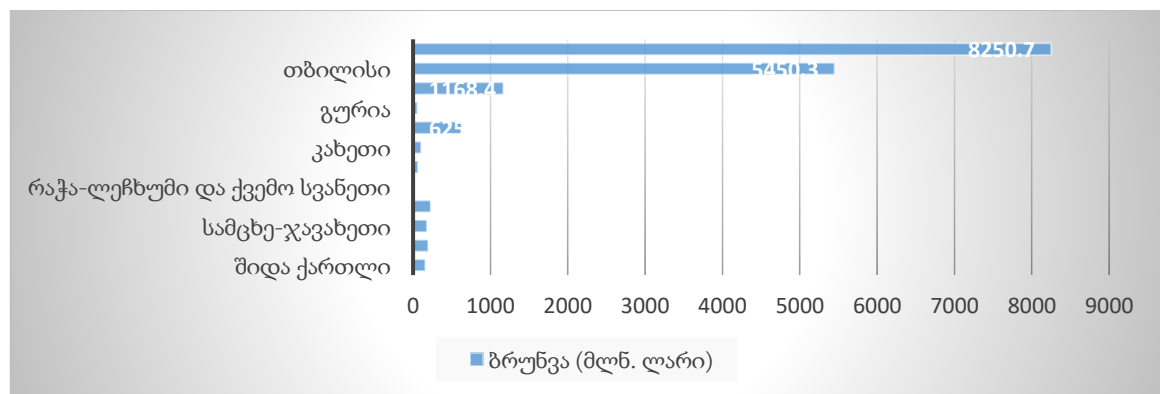


სექტორში ბრუნვის წილზე გაცილებით ნაკლებია მსხვილ სამშენებლო კომპანიებში დაქირავებით დასაქმებულთა წილი, რომელიც 24% შეადგენს. აქ მცირე საწარმოები ლიდერობს, რომლებზეც სექტორში დასაქმებულთა 56% მოდის. თუმცა, საშუალო თვიური ნომინალური ხელფასი მსხვილ საწარმოებში 2 017 ლარია, რაც საშუალო ზომის საწარმოების მაჩვენებელს 1,2 ჯერ, ხოლო მცირე ზომის საწარმოების მაჩვენებელს 1,9 ჯერ აღემატება. აქედან გამომდინარე, სექტორში არსებული საშუალო შეწონილი თვიური ხელფასი 27%-ით ჩამორჩება მსხვილ საწარმოებში არსებულ საშუალო ხელფასს.

საქართველოს რეგიონების მიხედვით სამშენებლო ბიზნესი არათანაბრად არის განაწილებული. თბილისის სამშენებლო ბიზნესში 60%-ზე მეტი წილი უკავია, ხოლო თბილისსა და აჭარას ერთად – 75-85%.

2021 წლის მონაცემებით, სამშენებლო სექტორის ბრუნვის 66% (4,8 მილიარდი ლარი) თბილისზე მოდის, 14% აჭარაზე. დარჩენილ 20% საქართველოს 9 რეგიონი ინაწილებს. აქედან ყველაზე მცირე წილი – 0,3% რაჭა-ლეჩხუმსა და ქვემო სვანეთს უკავია.

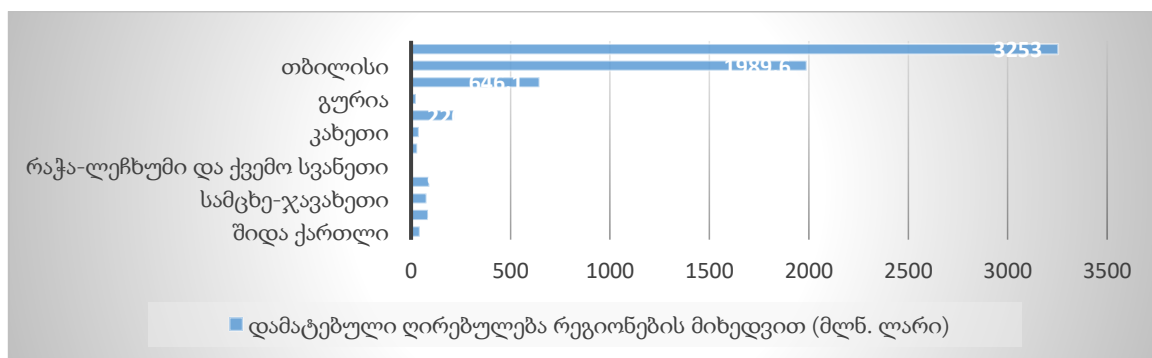
დიაგრამა 6: ბრუნვა სამშენებლო სექტორში რეგიონების მიხედვით (მლნ. ლარი)



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

2021 წლის მონაცემებით, სამშენებლო სექტორში შექმნილი დამატებული ღირებულების მაჩვენებლით თბილისის წილი 61%-ია (2.1 მილიარდი ლარი), ხოლო აჭარის – 20%. მესამე ადგილზეა იმერეთი 7%-ით, ხოლო დანარჩენი 12% საქართველოს 8 რეგიონი ინაწილებს.

დიაგრამა 7: დამატებული ღირებულება რეგიონების მიხედვით (მლნ. ლარი)

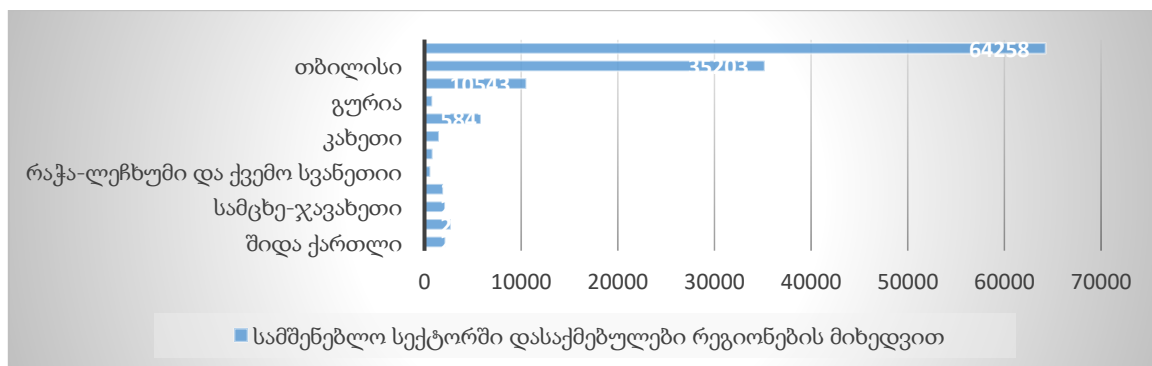


წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

2021 წლის მონაცემებით, ძირითად აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციების 68% (366,7 მილიონი ლარი) თბილისზე მოდის, თუმცა, 2017 წელს ეს მაჩვენებელი 82% იყო. 2006-2016 წლების საშუალო მაჩვენებელი 72% იყო. აღნიშნული მიუთითებს იმაზე, რომ საწარმოების გრძელვადიან განვითარებაში და საწარმოო პოტენციალის ზრდაში ინვესტიციები, ძირითადად, თბილისში ხორციელდება.

2021 წლის მონაცემებით, სამშენებლო სექტორში დასაქმებულთა 54% (35 203 ადამიანი) თბილისში მუშაობს. თბილისის შემდეგ ყველაზე მეტი ადამიანი აჭარაშია დასაქმებული – 16% (10 543 ადამიანი), ხოლო ყველაზე ცოტა რაჭა-ლეჩხუმსა და ქვემო სვანეთში – 0,9% (592 ადამიანი).

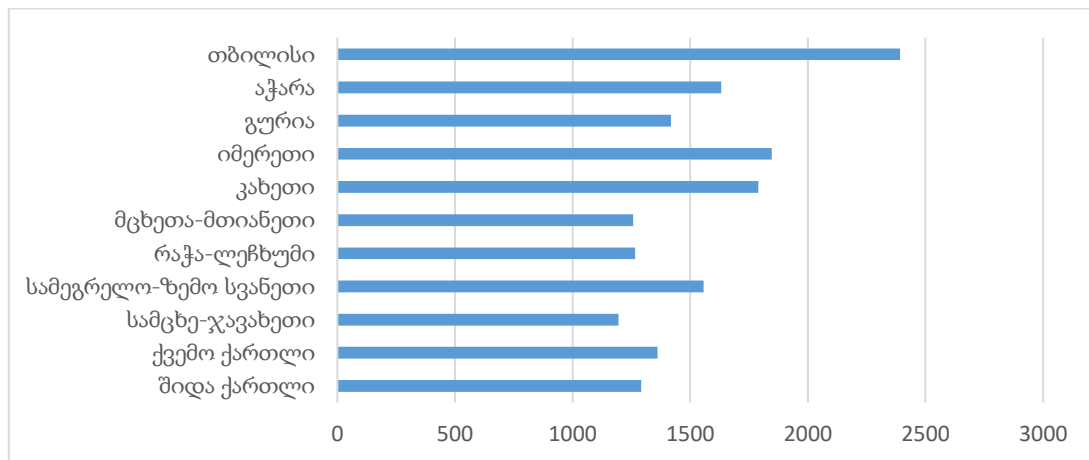
დიაგრამა 8: სამშენებლო სექტორში დასაქმებულები რეგიონების მიხედვით



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

2022 წლის მონაცემებით, სამშენებლო სექტორში დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურების მიხედვით, რეგიონულ ჭრილში თბილისი ლიდერობს, ხოლო ყველაზე დაბალი ანაზღაურება სამცხე-ჯავახეთში ფიქსირდება.

**დიაგრამა 9: რეგიონების ჭრილში სამშენებლო სექტორში დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება (2022 წელი, ლარი)**

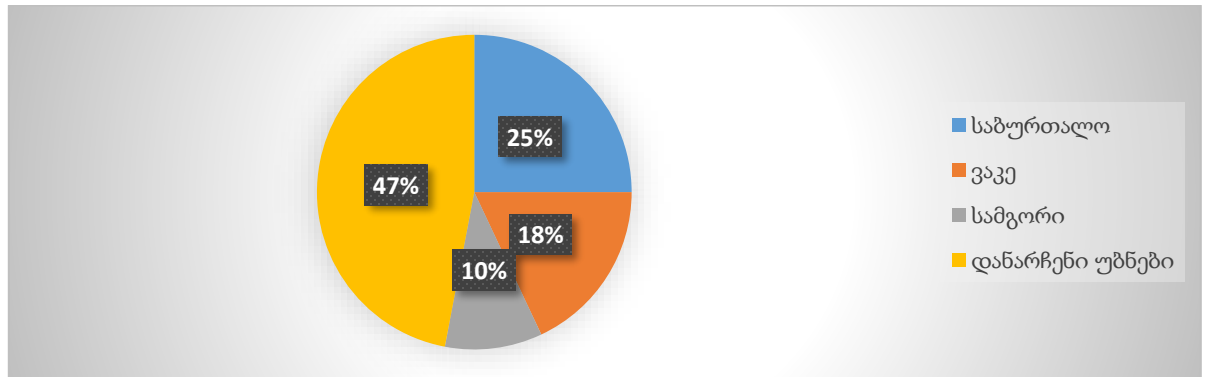


წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

“Colliers International Georgia”-ს ინფორმაციით, 2022 წლის აგვისტოში თბილისში საცხოვრებელი ბინების გაყიდვის ტრანზაქციების რაოდენობამ 3 689 ერთეული შეადგინა და წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით 26%-იანი ზრდა დააფიქსირა. ბაზრის მოცულობა კი 44%-ით, 190 მილიონ აშშ დოლარამდე გაიზარდა. ქალაქის ცენტრში ახალაშენებული ბინების საშუალო შეწონილი გასაყიდი ფასი 13%-ით გაიზარდა. (Georgia 2022)

საქართველოში უძრავი ქონების ბაზარს ეკონომიკის საერთაშორისო სკოლა (ISET) და “Colliers International Georgia” პერიოდულად იკვლევს. მათი სამიზნე ბაზრები თბილისი, ბათუმი და ქუთაისია. აღნიშნულ კვლევებზე დაყრდნობით, თბილისის უბნების მიხედვით 2022 წელს უძრავი ქონების გაყიდვებში 25% საბურთალოს უკავია, შემდეგია ვაკე 18%-ით და სამგორი 10%-ით. გაყიდვებში ყველაზე დაბალი წილი 4-4% მთაწმინდასა და ჩუღურეთს აქვს. ((ISET) 2023)

დიაგრამა 10: უძრავი ქონების გაყიდვები თბილისში

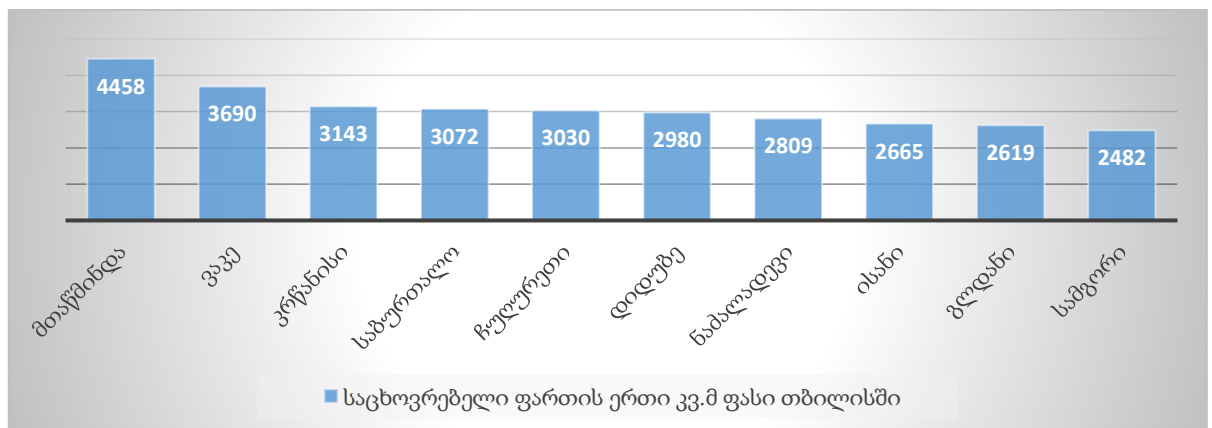


წყარო: (ISET)& Colliers International Georgia, 2022

სამშენებლო ბაზრის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინდიკატორია ფასი. 2022 წლის მეორე კვარტალში წინა კვარტალთან შედარებით, ფასების ზრდა დაფიქსირდა საცხოვრებელი ბინების სეგმენტში (2,2%). ამავე პერიოდში, ფასები შემცირდა კერძო სახლების სეგმენტში (-2,4%).

საქსტატის მონაცემებით, 2022 წლის პირველ კვარტალში თბილისში ყველაზე ძვირი საცხოვრებელი ფართი მთაწმინდის რაიონში ფიქსირდებოდა, სადაც ერთი კვადრატული მეტრის ფასი 4 458 ლარს შეადგენდა. მას სიძვირით მოსდევდა ვაკის რაიონი - 3 690 ლარი, შემდეგ კრწანისი - 3 143 ლარი. ყველაზე იაფია ერთი კვადრატული მეტრის ფართი სამგორის რაიონში (2 482 ლარი).

დიაგრამა 11: საცხოვრებელი ფართის ერთი კვ.მ ფასი თბილისში (ლარი)



წყარო: (ISET)& Colliers International Georgia, 2022

საქსტატის ანგარიშის მიხედვით, 2023 წლის იანვარში წინა თვესთან შედარებით, საქართველოში მშენებლობის ღირებულების ინდექსი (CCI) 5,2%-ით შემცირდა. ცვლილება, ძირითადად, მშენებლობის დარგში დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ნომინალური ხელფასის 23,4%-იანი კლებით იყო განპირობებული, რამაც -4,8 პროცენტული პუნქტი შეიტანა ჯამური ინდექსის ცვლილებაში. 2022 წლის თებერვალთან მიმართებაში, ინდექსი გაიზარდა 5,7 პუნქტით. ინდექსის ზრდა ძირითადად, სამშენებლო მასალების 4,8%-იანმა გაძვირებამ გამოიწვია, რამაც 2,73 პროცენტული პუნქტი შეიტანა ჯამური ინდექსის ცვლილებაში. (www.geostat.ge n.d.)

ცხრილი 4: მშენებლობის ღირებულების ინდექსი (CCI)

| ხარჯების<br>კატეგორია                 | 2022<br>წლის<br>დეკემბერი | 2022<br>წლის<br>თებერვალი |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| ჯამური CCI                            | 94.8                      | 105.7                     |
| სამშენებლო<br>მასალები                | 99.3                      | 104.8                     |
| ხელფასები                             | 76.6                      | 98.7                      |
| მანქანა-<br>დანადგარები               | 102.1                     | 121.7                     |
| ტრანსპორტირება,<br>საწვავი, ელენერგია | 98.5                      | 108.0                     |
| სხვა ხარჯები                          | 100.8                     | 108.5                     |

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

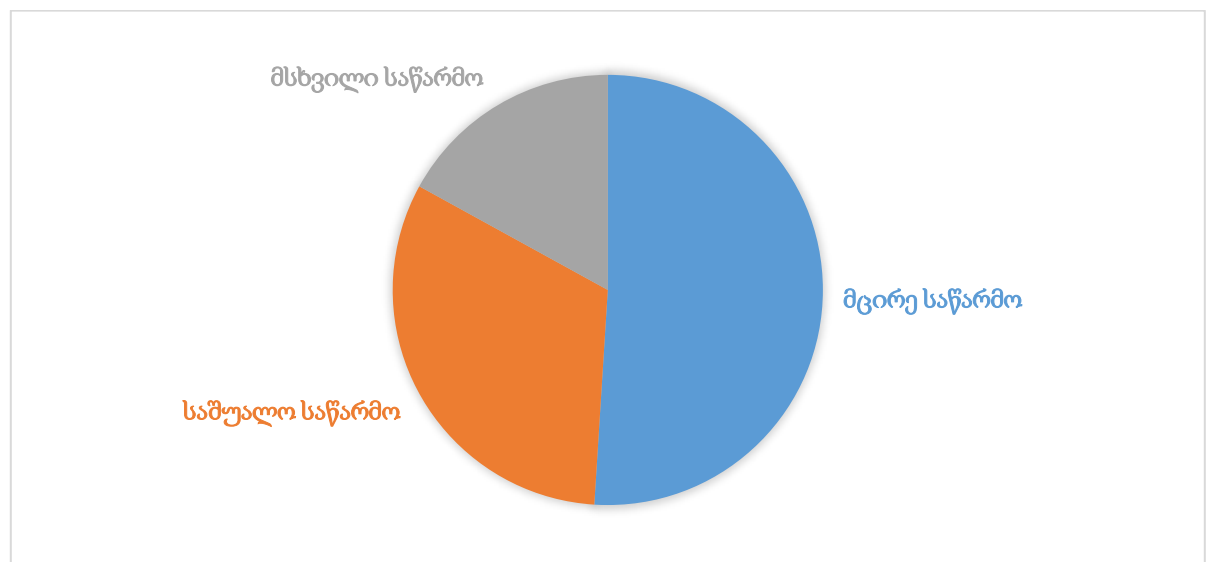
სამშენებლო კომპანიების ფინანსური მაჩვენებლები თანდათანობით უფრო გამჭვირვალე ხდება, რის შედეგადაც შესაძლებელია ამ სექტორში მოღვაწე უმსხვილესი კომპანიების რეიტინგის წარმოდგენა.

სამშენებლო დარგი წარმოადგენს სამშენებლო ინდუსტრიის ძირითად ნაწილს, რომელშიც ასევე სამშენებლო სექტორთან მომუშავე/თანამშრომელი კომპანიები შედიან. „სამშენებლო ინდუსტრიაში შრომის ბაზრის საჭიროებათა კვლევის“ თანახმად, 2019

წლის 1 სექტემბრის მდგომარეობით დასაქმებულთა საერთო რაოდენობამ 81 373 ადამიანი შეადგინა, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს 10.3%-ით აღემატება. ჯამური მაჩვენებლის 94.4% (76 836 ადამიანი) სრულ განაკვეთზე დასაქმებულებს წარმოადგენენ, ხოლო 5.6% (4 537 ადამიანი) არასრულ განაკვეთზე არიან დასაქმებულები. აღსანიშნავია, რომ 2019 წლის 1 სექტემბრის მდგომარეობით სრულ განაკვეთზე დასაქმებულ პირთა რაოდენობა, წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს 10.8%-ით აღემატება, ხოლო არასრულ განაკვეთზე დასაქმებულთა რაოდენობა 2.5%-ით. (სამინისტრო 2019)

2019 წლის 1 სექტემბრის მდგომარეობით სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებულთა 50.5% მცირე ზომის საწარმოებზე მოდის (41 131 ადამიანი), ხოლო 31.9% (25 966 ადამიანი) - საშუალოზე. დანარჩენი 17.5% (14 275 ადამიანი) კი მსხვილი ზომის საწარმოებშია დასაქმებული.

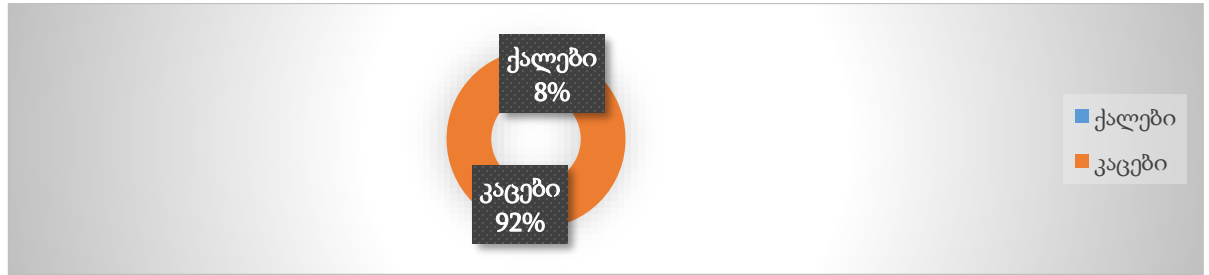
დიაგრამა 12: სამშენებლო დარგის სტრუქტურა



წყარო: შრომის ბაზრის საინფორმაციო სისტემა, 2019

გენდერულ ჭრილში სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებულთა განაწილება მამაკაცების უპირატესობით ხასიათდება. 2019 წლის 1 სექტემბრის მდგომარეობით, სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებულთა 92.4%-ს (75 226 ადამიანი) მამაკაცები, ხოლო 7.6%-ს (6 146 ადამიანი) ქალები წარმოადგენდნენ.

დიაგრამა 13: მშენებლობაში დასაქმებულთა გენდერული განაწილება

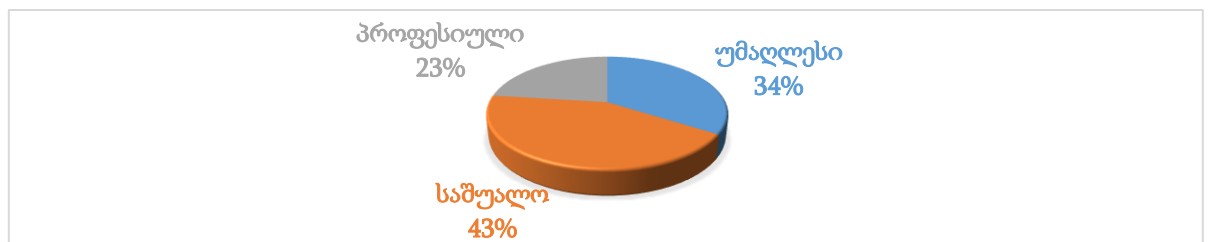


წყარო: შრომის ბაზრის საინფორმაციო სისტემა, 2019

ასევე არათანაბარია დასაქმებულთა განაწილება რეგიონების მიხედვით. სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებულთა ნახევარზე მეტი დედაქალაქშია თავმოყრილი, ხოლო დანარჩენი სხვა რეგიონებში ნაწილდება. კერძოდ, 2019 წლის 1 სექტემბრის მდგომარეობით, დასაქმებულთა 56.3% (45 795 ადამიანი) თბილისში არის დასაქმებული. რეგიონულ ჭრილში დასაქმებულთა განაწილების მიხედვით შემდეგი სურათია: აჭარა 15.7% (12 756 ადამიანი); იმერეთი 6.5% (5 295 ადამიანი); ქვემო ქართლი - 4.4% (3 579 ადამიანი); შიდა ქართლი - 3,5% (2 830 ადამიანი); კახეთი - 3.4% (2 748 ადამიანი); სამეგრელო-ზემო სვანეთი - 3,3% (2 689 ადამიანი); სამცხე-ჯავახეთი - 2.5% (2 045 ადამიანი); გურია - 1.7% (1 374 ადამიანი); მცხეთა მთიანეთი - 1.5% (1 197 ადამიანი); რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი - 1.3% (1 065 ადამიანი).

2019 წლის 1 სექტემბრის მონაცემების მიხედვით, სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებულთა შორის განათლების დონის მიხედვით ყველაზე მაღალი წილით საშუალო განათლების მქონე პირებია 43% (34 963 ადამიანი) წარმოდგენილი, შემდეგ - პროფესიული განათლების მქონენი 33.9% (27 592 ადამიანი), ხოლო უმაღლესი განათლების მქონე დასაქმებულთა წილია 23.1% (18 817 ადამიანი).

დიაგრამა 14: დასაქმებულთა განაწილება განათლების დონის მიხედვით

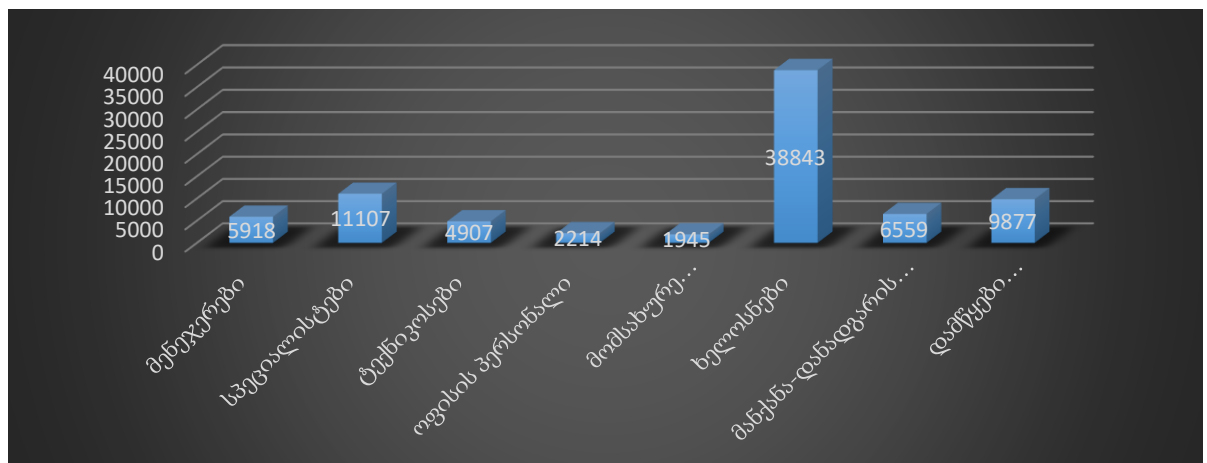


წყარო: შრომის ბაზრის საინფორმაციო სისტემა, 2019



დასაქმებულთა სტრუქტურაში ISCO-ს (დასაქმების საერთაშორისო სტანდარტული კლასიფიკატორი) ძირითადი პროფესიული ჯგუფების მიხედვით, დასაქმებულებს შორის ყველაზე მაღალი პროცენტული მაჩვენებლით ხელოსნები და მათი მონათესავე პროფესიების მუშაკები - 47.7% (38 848 დასაქმებული), სპეციალისტები - 13.6% (11 107 დასაქმებული) და დამწყები კვალიფიკაციის მქონე მუშახელი - 13.6% (9 877 დასაქმებული) გამოირჩევიან. მეორე ადგილზეა სამრეწველო დანადგარებისა და მანქანების ოპერატორები და ამწყობები 6 559 დასაქმებულით (8.1%), მშენებლობის მენეჯერები - 5 918 დასაქმებულით (7.3%), ტექნიკოსები და დამხმარე სპეციალისტები - 4 907 დასაქმებულით (6%), ოფისის პერსონალი - 2 214 დასაქმებულით (2.7%) და მომსახურების სფეროსა და სავაჭრო დაწესებულებების მომსახურე პერსონალი - 1 945 დასაქმებულით (2.4%). (Elias 1997)

დიაგრამა 15: მშენებლობაში დასაქმებულთა სტრუქტურა ISCO-ს მიხედვით



წყარო: შრომის ბაზრის საინფორმაციო სისტემა, 2019

კვლევის შედეგების მიხედვით, 2019 წლის 1 სექტემბრისათვის საწარმოთა 5%-ს (224 საწარმო) დასაქმებული ჰყავს უცხო ქვეყნის მოქალაქე, ჯამში 2 737 ადამიანი, რაც სამშენებლო ინდუსტრიაში არსებული მთლიანი დასაქმების 3.4%-ს შეადგენს, ხოლო წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს 11%-ით ჩამორჩება. მათგან 62% (1 691 ადამიანი) დასაქმებულია თბილისში, ხოლო 38% (1 046 ადამიანი) საქართველოს სხვა დანარჩენ რეგიონში. აღსანიშნავია, რომ სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებული უცხო ქვეყნის მოქალაქეების მხოლოდ 18%-ია დასაქმებული მცირე ზომის საწარმოებში, მსხვილი და საშუალო ზომის საწარმოებში კი მათი განაწილება თანაბარია (41%). რაც შეეხება

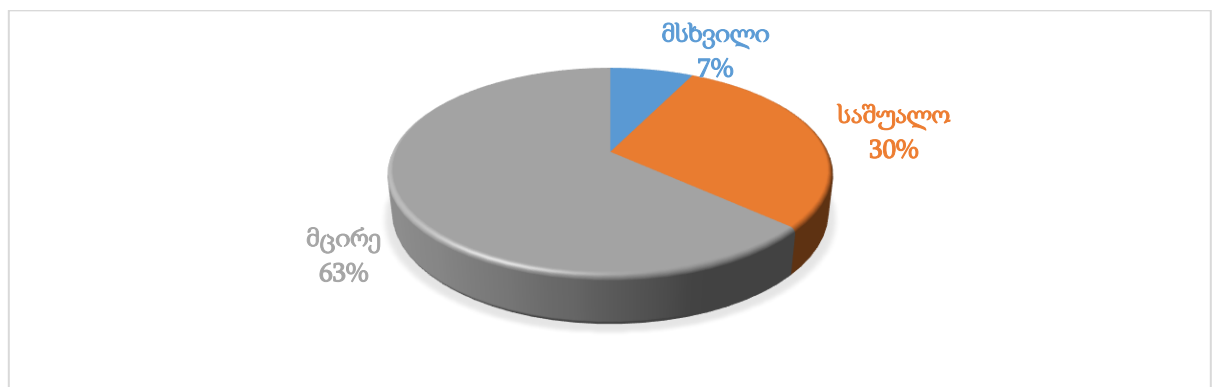


საწარმოებში დასაქმებული უცხო ქვეყნის მოქალაქეების განაწილებას ძირითადი პროფესიული ჯგუფების მიხედვით, 2019 წლის 1 სექტემბრის მდგომარეობით ყველაზე დიდი წილი ხელოსნებისა და მონათესავე პროფესიების მუშაკებზე მოდის - 47.5%, მშენებლობის მენეჯერებზე - 16.1%, ხოლო სპეციალისტებზე - 11.9%. უცხოელთა დასაქმების უმთავრეს მიზეზად საწარმოს უცხოელი დამფუძნებლის/მენეჯერის (52.5%) არსებობა დასახელდა. ადგილობრივი მუშახელის არასაკმარისი კვალიფიკაცია და პროფესიული უნარები გამოკითხულთა 22.3%-მა დაასახელა, საწარმოს უცხოური წარმომავლობა (საწარმო არის უცხო ქვეყნის საწარმოს ფილიალი/წარმომადგენლობა) 17.4%-მა. გამოკითხულთა 8%-მა უცხოელთა დასაქმების მთავარ მიზეზად მათი დაბალი ანაზღაურებისადმი თანხმობა დაასახელა.

სამშენებლო ინდუსტრიაში, კომპანიები დაქირავებით დასაქმებულებთან ძირითადად ერთწლიანი (32,2%), ან ერთ წელზე მეტი ხანგრძლივობის ხელშეკრულებებს აფორმებენ (36,1%). ასევე ფიქსირდება 6 თვიდან 1 წლამდე ხანგრძლივობის კონტრაქტები – 16.9% და 6 თვე და ნაკლები - 14.8%. ხელშეკრულებები, ძირითადად, წერილობითი სახით ფორმდება (65.3%), თუმცა არის ასევე ზეპირი შეთანხმებებიც (27.7%).

2018 წლის 1 სექტემბრიდან 2019 წლის 1 სექტემბრამდე სამშენებლო ინდუსტრიაში ვაკანსია ჰქონდა 498 საწარმოს (სულ 4 148 საწარმო). ვაკანსიების ჯამურმა რაოდენობამ 4 739 ვაკანსია შეადგინა. აქედან ვაკანსიების უმრავლესობა (63.3%) მცირე საწარმოებზე მოდის, რასაც მოჰყვება საშუალო ზომის საწარმოები 29.4%-ით, ხოლო არსებული ვაკანსიების წილი მსხვილი ზომის საწარმოებში 7.3%-ია.

დიაგრამა 16: ვაკანსიები სამშენებლო საწარმოთა ზომის მიხედვით



წყარო: შრომის ბაზრის საინფორმაციო სისტემა, 2019

რეგიონებში (56.1%) ერთად აღებული ვაკანსიების რაოდენობა აღემატება თბილისისას (43.9%).

ახალი კადრების აყვანის ძირითად წყაროს, იმავე 2019 წლის მონაცემებით, წარმოადგენს პირადი კონტაქტები (63.7%), ასევე საკმაოდ დიდია ინტერნეტისა (21.1%) და ბეჭდური განცხადებების (8.4%) ხვედრითი წილი. დასაქმების კერძო სააგენტოებს გამოკითხულთა 5.7% იყენებს. აპლიკანტთა შეფასების ძირითად საფუძველს წარმოადგენს გასაუბრება (55%), ასევე ფართოდ გამოიყენება სამუშაო გარემოში გამოცდა (30%) და გაწეული რეკომენდაციები (11%). ტესტირებას გამოკითხულთა მხოლოდ 3% მიმართავს. სამუშაოზე აყვანისას უმთავრეს განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს გამოცდილების არსებობა (62%). გამოკითხულთა 16% არსებული თანამშრომლის მიერ გაწეულ რეკომენდაციას ასახელებს, აპლიკანტის მოტივირებულობას - 8%, ადგილზე გავლილი პრაქტიკა მნიშვნელოვანია გამოკითხულთა 7%-სთვის. გამოკითხულთა 38%-ს ესაჭიროებათ უცხო ენის ცოდნა, ხოლო დანარჩენ 62%-ს არ ესაჭიროება. ყველაზე მოთხოვნადია ინგლისური (57%) და რუსული (37%) ენები.

დამსაქმებელთა მიერ დასაქმებულების წახალისებისა და მოტივაციის ამაღლების მეთოდების მხრივ ფართოდ გამოიყენება: მაღლობის გამოცხადება (28%) და ფულადი ჯილდოს გაცემა (28%), თუმცა ყველაზე დიდია იმ კომპანიების წილი, რომლებიც საერთოდ არ იყენებენ არანაირ მექანიზმს (37%).

პროფესიულ-საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის, პროფესიული სწავლების მიმართ დამსაქმებელთა დამოკიდებულების კუთხით, 4 148 საწარმოდან პროფესიული განათლების მქონე ადამიანი საწარმოთა 45%-შია დასაქმებული (1 853 საწარმო). ჯამში, ასეთი დასაქმებულების რაოდენობა 18 817 პირს შეადგენს, რაც სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებულთა მთლიანი რაოდენობის 22%-ია.

პროფესიული განათლების მქონე დასაქმებულების ყველაზე მაღალი წილი მცირე საწარმოებზე მოდის - 42.6%, შემდეგ საშუალო საწარმოებზე - 31.4%, ხოლო მსხვილ საწარმოებში პროფესიული განათლების მქონე მუშაკთა 26%-ია დასაქმებული. აღსანიშნავია, რომ ამ საწარმოთა 54%-ის შეფასებით დასაქმებულ პროფესიული

სასწავლებლის კურსდამთავრებულებს დამატებითი გადამზადება არ სჭირდებათ. მხოლოდ 22%-ის შეფასებით ესაჭიროებათ მათ დამატებითი გადამზადება.

საწარმოთა თანამშრომლობა პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან მხოლოდ 3%-ს (145 საწარმო) აქვს. აქედან საწარმოების 35% თბილისში მდებარეობს, ხოლო დანარჩენ რეგიონებში - 65%. აღსანიშნავია, რომ ასეთი ტიპის თანამშრომლობების უმეტესობა მცირე საწარმოებზე მოდის (70%), 25% საშუალო საწარმოებზე, ხოლო 5% მსხვილ საწარმოებზე. თანამშრომლობის ტიპებიდან ყველაზე გავრცელებულია სამუშაოზე დაფუძნებულ სწავლებაში მონაწილეობა - 37%, ხშირია სტუდენტებისთვის საწარმოო პრაქტიკის შეთავაზებაც - 32%, პროფესიული სტანდარტების შემუშავებაში მონაწილეობა - 22%, სხვა ტიპის თანამშრომლობები - 9%.

აღსანიშნავია, რომ პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებასთან თანამშრომლობის პირობებში 145 საწარმოდან 60-მა, ჯამში 261 პირი დაასაქმა. იმ საწარმოებიდან, რომელთაც მსგავსი გამოცდილება არ გააჩნიათ, უახლოეს მომავალში პროფესიულ-საგანმანათლებლო დაწესებულებასთან თანამშრომლობის საჭიროება, მზაობა ან სურვილი ჯამში 19%-მა გამოთქვა, 47% მსგავსი ტიპის თანამშრომლობაზე უარი დააფიქსირა.

თანამშრომლობის სასურველ ტიპად, სტუდენტებისთვის საწარმოო პრაქტიკის შეთავაზება 41%-მა დაადასტურა, სამუშაოზე დაფუძნებულ სწავლებაში მონაწილეობის მიღება - 32%-მა, პროფესიული სტანდარტების შემუშავებაში მონაწილეობის მიღება - 25%-მა, ხოლო სხვა ტიპის თანამშრომლობა - 1%-მა.

საქართველოში პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების დონეს უარყოფითად საწარმოთა მხოლოდ 4% , დადებითად 27%, ხოლო 41% საშუალოდ აფასებს. პროფესიულ სასწავლებლებში მიღებული ცოდნის ხარისხს 72% ენდობა, არ ენდობა - 2%, ხოლო ნეიტრალურად 27%-ია განწყობილი.

საწარმოთა 55%-ის აზრით, სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებისთვის საჭიროა პროფესიული განათლება, 32% მიიჩნევს უმაღლესი განათლების საჭიროებას, საშუალო/ზოგადი განათლება დამაკმაყოფილებელია 6%-ისთვის, ხოლო 2% მიიჩნევს,

რომ სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებისთვის არაფორმალური განათლების მიღებაც საკმარისია.

სამშენებლო ინდუსტრიაში საწარმოთა 53%-ის აზრით, სახელმწიფოსთვის ინვესტიციების ჩადება პრიორიტეტული პროფესიულ განათლებაში უნდა იყოს, 26% ფიქრობს, რომ პრიორიტეტულია უმაღლესი განათლება. 9%-ის აზრით, ასეთი საშუალო/ზოგადი განათლებაა, ხოლო დანარჩენი 12%-მა ნეიტრალური პოზიცია დააფიქსირა.

სამშენებლო ინდუსტრიაში არსებული საწარმოებიდან 83% (3 426 საწარმო) ადგილობრივ საქონელსა და მომსახურებას იყენებს. მათ შორის, როგორც საქონელს, ასევე მომსახურებას იყენებს საწარმოთა 56% (2 308), გამოკითხული საწარმოების 17.5% (726 საწარმო) იყენებს მხოლოდ ადგილობრივ საქონელს, მხოლოდ ადგილობრივ მომსახურებას იყენებს საწარმოთა 9.5% (393 საწარმო), ხოლო 17% არ იყენებს.

საწარმოთა 17%, რომელიც არ იყენებს ადგილობრივ საქონელსა და მომსახურებას, ამის ძირითად მიზეზად ადგილობრივი საქონლისა და მომსახურების დაბალ ხარისხს ასახელებს (56.6%), ადგილობრივი საქონლისა და მომსახურების სიძვირე დაასახელა 16.8 %-მა. გარდა ამისა, გამოიკვეთა გარკვეული ტიპის საქონელსა და მომსახურებაზე შეზღუდული წვდომა. 5.1% აზრით, მიზეზი, რის გამოც არ იყენებენ ადგილობრივ საქონელსა და მომსახურებას, მათი შეზღუდული რაოდენობაა, ხოლო 21.5%-ის აზრით, მათთვის სასურველი საქონელი და მომსახურება ადგილობრივ ბაზარზე საერთოდ არ იწარმოება/ხორციელდება.

საწარმოები, რომლებიც მხოლოდ ნაწილობრივ იყენებენ ადგილობრივ საქონელსა და მომსახურებას, ამის მთავარ მიზეზად საქართველოში მათთვის სასურველ საქონელზე/მომსახურებაზე 49% შეზღუდულ წვდომას ასახელებენ, დაბალ ხარისხს - 37%, ხოლო საქონლის/მომსახურების მაღალ ფასს - 14%. საწარმოების მიერ ადგილობრივი საქონლის გამოყენების სტატისტიკა შემდეგნაირია:

- ადგილობრივი წარმოების ცემენტი უმთავრეს პროდუქტად 1 688 საწარმომ დაასახელა (87.2%);
- ინერტული მასალები - 1 526 საწარმომ (86,9%);

- ბეტონი - 820 საწარმომ(86,4%);
- ბლოკი - 606 საწარმომ (83,3%);
- არმატურა - 564 საწარმომ (82,6%);
- ქვიშა-ღორღი - 431 საწარმომ (90,7%);
- ელექტროსადენები - 223 საწარმომ (74,5%);
- ხის მასალა - 180 საწარმომ (83,8%);
- მიწები - 108 საწარმომ (70,1%);
- საღებავები - 89 საწარმომ (79,7%).

საწარმოების მიერ ადგილობრივი მომსახურების მიღების სტატისტიკა შემდეგნაირია:

- სატვირთო ტრანსპორტით მომსახურება - 1 488 საწარმო (94%);
- სპეცტექნიკის მომსახურება - 343 საწარმო (85,3%);
- ბეტონშიდის მომსახურება - 100 საწარმო (88%);
- აუდიტური მომსახურება - 96 საწარმო (98,4%);
- ექსპერტიზის მომსახურება - 95 საწარმო (95%);
- არქიტექტორის მომსახურება - 92 საწარმო (93,3%);
- სარეკლამო მომსახურება - 77 საწარმო (95,8%);
- იურიდიული მომსახურება - 66 საწარმო (100%).

2019 წლის თებერვლიდან საქართველოში ამოქმედდა ორგანული კანონი „შრომის უსაფრთხოების შესახებ“, რომელიც არეგულირებს სახელმწიფო ორგანოების, დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა უფლებებს, ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობას, რომლებიც დაკავშირებულია უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნასთან, ასევე აწესრიგებს დასაქმებულთა და სამუშაო სივრცეში მყოფ სხვა პირთა სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის დაცვასთან დაკავშირებულ საკითხებს. შრომის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული პრობლემები ყველაზე მწვავედ სწორედ სამშენებლო ინდუსტრიაში დგას, რადგანაც სამშენებლო სფერო განეკუთვნება მომეტებული საფრთხის შემცველ მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიან საქმიანობათა ნუსხას (საქართველოს მთავრობის დადგენილება N381, 27.07.2018წ.).

2019 წლის მონაცემებით, სამშენებლო ინდუსტრიაში არსებულ საწარმოთა 77%-ში (3 205 საწარმო) დასაქმებულებს გავლილი აქვთ ტრენინგები შრომის უსაფრთხოების მიმართულებით. ხოლო დასაქმებულთა რაოდენობა, რომელთაც ტრენინგი გაიარეს, 54 815 პირს შეადგენს, რაც მთლიანი მაჩვენებლის 67%-ია (თბილისი - 54%, დანარჩენი რეგიონები - 46%).

მსოფლიოში გავრცელებულმა COVID-19 პანდემიამ სერიოზული გავლენა მოახდინა ქვეყნების ეკონომიკის კონკრეტულ დარგებზე. მაგალითად, გაერთიანებულ სამეფოში ჩატარებული კვლევების საფუძველზე სამშენებლო სექტორზე პანდემიის გავლენის ნეგატიურ ფაქტორებს შორის გამოიყო ფინანსური (კლიენტებთან, ბანკებში) და მასალების მიწოდების ლოჯისტიკური პრობლემები. ( Shibani, Hassan and Shakir 2020), (Bekaert, Engstrom and Ermolov 2020), (Balleer, et al. 2020), (Chanona, et al. 2020), (McKibbin and Roshen Fernando 2020) (Soselia 2022)

საქართველოში განვითარებული პანდემიის შედეგად ეკონომიკის მრავალ სექტორში სტაგნაციის პროცესი შეიმჩნეოდა. 2020 წელს სექტორი მძიმე გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდა, რადგან პანდემიური კრიზისის გამო სექტორის ბრუნვა 8%-ით შემცირდა. სამშენებლო ბიზნესში 2013 წლიდან დაწყებული ბრუნვის მზარდი დინამიკა 2019 წელსაც შენარჩუნდა და 2020-2021 წლებში ერთ დონეზე გაჩერდა.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, მშენებლობის სექტორში წლიური ბრუნვა 2013 წელს 3.2 მილიარდი ლარიდან 2021 წელს 8.3 მილიარდ ლარამდე, ანუ 381%-ით გაიზარდა. საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება 2013 წელს 869.8 ლარს, ხოლო 2021 წელს 1972.5 ლარს შეადგენდა, რაც 441%-იან ზრდას გულისხმობს. იმავე სამსახურის საინფორმაციო ბიულეტენებიდან ირკვევა, რომ 2021 წლის IV კვარტალში მშენებლობის ღირებულების ინდექსი წინა კვარტალთან შედარებით 4,8 %-ით, ხოლო წინა წლის შესაბამის კვარტალთან შედარებით 13,6 %-ით გაიზარდა, რაც ძირითადად, განპირობებულია სამშენებლო მასალებზე ფასების 17,4%-იანი ზრდით. (სამსახური 2021)

მიუხედავად ასეთი სტატისტიკისა, ISET(International School of Economics at TSU Policy Institute)-ის მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით, სამშენებლო ბიზნესის განწყობის ინდექსი (BCI) 2020 წლის პირველი კვარტლიდან 2022 წლის პირველ კვარტლამდე არამდგრადი დინამიკით გამოირჩეოდა და უფრო პესიმისტური აქცენტის მატარებელი იყო. ბიზნესმენები, ძირითადად, უძრავი ქონების ბაზარზე მოთხოვნის დაბალ დონეზე, ფინანსური რესურსის სიმწირეზე და კვალიფიციური კადრების გადინებაზე აპელირებდნენ. მართლაც, სტატისტიკის სამსახურის ინფორმაციით, 2018-2020 წლებში საქართველოდან იმიგრირებულ საქართველოს მოქალაქეთა რიცხოვნობა 47.9 ათასი ადამიანიდან 66.4 ათასამდე, ანუ თითქმის 1,5-ჯერ გაიზარდა. ასევე, 2020 წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით, საცხოვრებელი უძრავი ქონების ფასების ინდექსი (RPPI) 2021 წლის პირველ კვარტალში 113.2-დან 2021 წლის მეოთხე კვარტალში 101.2-მდე შემცირდა. (I. S. (ISET) 2021)

სექტორის გააქტიურებაზე ვერც მთავრობის მიერ 2021 წელს ამოქმედებულმა „სუბსიდირებული იპოთეკური სესხის“ პროგრამამ იმოქმედა. ([www.matsne.gov.ge](http://www.matsne.gov.ge) n.d.)

კომპანია PricewaterhouseCoopers Georgia LLC მიერ 2020 წელს გამოკითხა საქართველოს ბაზარზე მომუშავე 1938 კომპანია (მათ შორის, სამშენებლო სექტორის მცირე, საშუალო და მსხვილი საწარმოები). კვლევით დადგინდა, რომ რესპონდენტთა 65% პრობლემურად მიიჩნევდა მოთხოვნის შემცირებას, 40% -ლარის კურსის გაუარესებას, 33% - შეფერხებას მიწოდების ჯაჭვში, 28% - საზღვრების შესაძლო დახურვას, 26% - კლიენტისაგან ფულადი სახსრების მიღების პროცესის გართულებას, ხოლო 12% - თანამშრომელთა უხელფასო შვებულებაში გაშვების აუცილებლობას. გამოკითხულთა 79% საჭიროებს დამატებით დაფინანსებას, ძირითადად, საბრუნავი საშუალებების უზრუნველსაყოფად. (Williams, et al. 2020)

სირთულეების გადალახვის მიმართულებით, PwC Georgia -ს კვლევაში ბიზნესმენების 48% ბიზნესსაქმიანობის დროებით შეჩერებას, 24% - თანამშრომელთა სამუშაოს ონლაინ რეჟიმზე გადაყვანას, ხოლო 21% - უხელფასო შვებულებაში გაშვებას მიიჩნევს გამოსავლად. (LLC 2020)

ზოგიერთი ექსპერტის აზრით, პანდემიის გამომწვევი ფაქტორების არსებობა და მათი გაჩენის მაღალი რისკი მომავალში, უფრო აქტუალურს ხდის ეკონომიკის დიგიტალიზაციას. (Bedianashvili 2021)

სამშენებლო ფირმების ნაწილმა დაიწყო რიგი ორგანიზაციული პროცესების (გაყიდვები, შესყიდვები, დოკუმენტბრუნვა, მშენებლობის ინფორმაციული მოდელირება, პერსონალის მართვა და სხვა) ციფროვიზაცია და შესაბამის თანამშრომელთა დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე გადაყვანა. აღნიშნული გარკვეულწილად შეამცირებს ბიზნესის ხარჯებს.

სამშენებლო სექტორი ორ ძირითად მიმართულებად არის გაყოფილი: საცხოვრებელი სახლებისა და ნაგებობების მშენებლობა; სპეციალიზებული ინფრასტრუქტურის – გზების, ხიდების, გვირაბების, მილსადენების, თბოსადგურების, ჰიდროელექტროსადგურებისა და სხვა ობიექტების მშენებლობა. განსხვავებით საცხოვრებელი სახლების მშენებლობისგან, ეკონომიკურ კრიზისს მსხვილი ინფრასტრუქტურის მშენებლობაზე შედარებით ნაკლები გავლენა ჰქონდა, რადგან ამ პროექტების დამკვეთი არა კერძო სექტორი, არამედ სახელმწიფოა. საქართველოს მთავრობის 2021-2024 წლების სამოქმედო პროგრამის „ევროპული სახელმწიფოს მშენებლობისთვის“ მიხედვით, აღნიშნულ პერიოდში დაგეგმილია საკმაოდ კაპიტალტევადი ინფრასტრუქტურული ობიექტების მშენებლობა მთელი ქვეყნის მასშტაბით, ამიტომ სამშენებლო სექტორში საბიუჯეტო შესყიდვების ხაზით სოლიდური ფინანსური ნაკადი შევა. (G. o. Georgia 2020)

## **2.2 საქართველოს სამშენებლო ორგანიზაციებში პერსონალის შრომის ანაზღაურების არსებული მდგომარეობის ანალიზი**

როგორც უკვე აღინიშნა, საქართველოს სამშენებლო დარგის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია ბინათმშენებლობა და სახელმწიფოს დაკვეთით და დაფინანსებით განხორციელებული სხვადასხვა ინფრასტრუქტურული პროექტები. ასე



მაგალითად, 2022 წელს სამშენებლო სექტორში მთლიანმა ბრუნვამ 10 914 მლნ ლარი შეადგინა. აქედან, 5 169 მლნ ლარი საცხოვრებელი და არასაცხოვრებელი შენობების მშენებლობის სეგმენტში დაფიქსირდა, ხოლო 3 233 მლნ და 617 მლნ ლარი ინფრასტრუქტურულ პროექტებში (ძირითადად სახელმწიფო შესყიდვები).

სამშენებლო სექტორის 2020 წლის ყველაზე მომგებიანი კომპანია შპს „ანაგი“ იყო, რომელიც როგორც მსხვილი ინფრასტრუქტურის (სტადიონების, ქარხნების, აეროპორტების), ასევე საცხოვრებელი კორპუსებისა და სასტუმროების მშენებლობით არის დაკავებული. კომპანიის შემოსავალი 2020 წელს 238.3 მილიონი ლარი, წმინდა მოგება კი 26 მილიონი ლარი იყო. მეორე ადგილზეა სახელმწიფოს კონტრაქტორი ერთ-ერთი უმსხვილესი ჩინური კორპორაცია China Road and Bridge Corporation-ი, რომლის შემოსავალიც გასულ წელს 159.8 მილიონი ლარი იყო. მესამე ადგილს კი 136.6 მილიონით “ბლექ სი გრუპი” იკავებს. (ტყეშელაშვილი 2022), (www.thouse.ge n.d.)

ცხრილი 5: ყველაზე მომგებიანი სამშენებლო კომპანიების რეიტინგი (2020 წელი)

| კომპანიის დასახელება              | 2020 წლის შემოსავალი (მლნ ლარი) |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| შპს „ანაგი“                       | 238,3                           |
| China Road and Bridge Corporation | 159,7                           |
| შპს „ბლექ სი გრუპი“               | 136,6                           |
| Sinohydro Georgia                 | 84.0                            |
| შპს „ბკ კონსტრაქშენი“             | 73,7                            |
| შპს „New Road“                    | 63,3                            |
| ენერგონი ჯგუფი                    | 54,7                            |
| შპს „გზა“                         | 49,5                            |

|                                           |      |
|-------------------------------------------|------|
| შპს „იუნიქს ქონსტრაქშენ კომპანი“          | 47,3 |
| შპს „ინ-სი“                               | 43,6 |
| შპს „კავკაზუს როუდ პროჯექტ“               | 43,4 |
| შპს „აქსის ქონსტრაქშენი“                  | 39,0 |
| შპს „ჯავახავტოგზა“                        | 30,5 |
| შპს „საქმილსადენშენი“                     | 30,2 |
| შპს „საგზაო სამშენებლო<br>სამმართველო N1“ | 29,2 |
| სს „ერ ტე დე“                             | 23,9 |
| სს „ტრანსშენი“                            | 20,2 |
| შპს „იბოლია“                              | 20,1 |
| შპს „ცეკური“                              | 18,9 |
| შპს „სონნეტ ქონსტრაქშენი“                 | 18,8 |

წყარო: Forbes Georgia, 2022

მსხვილი კომპანიების ნუსხიდან 3 კომპანიას (შპს „ანაგი“, შპს „ინ სი“ და შპს „არსი“) დაურიგდა კითხვარი, რათა მიგვეღო ინფორმაცია კომპანიებში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის შესახებ. კომპანიებიდან მოწოდებული პასუხებით გაირკვა შემდეგი:

1. კომპანიებში შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციას ფინანსური განყოფილება და/ან ბუღალტერია უზრუნველყოფენ;
2. კომპანიებში მუდმივად მუშაობს ძირითადი ადმინისტრაციული, დამხმარე და საინჟინრო-ტექნიკური პერსონალი, ასევე რიგი სპეციალისტებისა, ხოლო ძირითადი მუშა/მშენებლების ჯგუფები საჭიროებისამებრ არის დაქირავებული. ამიტომ, კომპანიები იყენებენ როგორც შრომის ანაზღაურების დროით (მუდმივად

დასაქმებულთა შემთხვევაში), ასევე სანარდო ფორმას (დაქირავებულ თანამშრომლებთან ურთიერთანგარიშსწორებისას);

3. კომპანიები ქირაობენ ე.წ. ბრიგადებს, რომლებიც ცალკე სამეწარმეო სუბიექტებს წარმოადგენენ. მათთან ფორმდება ხელშეკრულებები სამუშაოს გარკვეული ხასიათისა და მოცულობების მიხედვით;
4. აღსანიშნავია, რომ მსხვილი კომპანიები ცდილობენ, რომ გარკვეული ხელოსნების კადრები ჰყავდეთ მუდმივი თანამშრომლის სახით. ასე, მაგალითად, შპს „არსი“-ს ჰყავს მღებავთა ჯგუფი, რომელსაც კომპანიის ძალისხმევით მუდმივად უტარდება კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ისინი კომპანიის საკმაოდ მაღალანაზღაურებადი თანამშრომლები არიან (გამომუშავების მიხედვით მათი ხელფასი 7000 ლარს აღწევს);
5. კომპანიებში მუდმივად დაქირავებულ თანამშრომლებთან შრომის ანაზღაურების მუდმივი (უცვლელი) ნაწილი განისაზღვრება მათი პროფესიული გამოცდილებისა და პასუხისმგებლობის დონეების მიხედვით;
6. კომპანიებში იცნობენ ჰეის პროფილური ცხრილების მეშვეობით შრომის ანაზღაურების მუდმივი ნაწილის ჩამოყალიბების მეთოდს და გეგმავენ გრეიდების სისტემის ამოქმედებას;
7. შრომის ანაზღაურების ბონუსურ სისტემას კომპანიები მიმართავენ მხოლოდ ცალკეულ შემთხვევებში;
8. კომპანიებში თანამშრომელთა სტიმულირების ზრდისა და მოტივაციის ამაღლების მიმართულებით იყენებენ ხელფასის დანამატებს (სამუშაოს დროულად/ვადაზე ადრე და ხარისხიანად შესრულებისათვის), ერთჯერად წამახალისებელ პრემიებს, სიტყვიერ მადლობებს და სამახსოვრო საჩუქრებს;
9. შრომის ანაზღაურების ფონდს პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულებაში (მაგალითად, ერთი კვადრატული მეტრი საცხოვრებელი ბინის თეთრი კარკასი) დაახლოებით 25-29% უკავია. აღნიშნული მონაცემი დაფიქსირდა TBC Capital ჯგუფის 2023 წლის სამშენებლო სექტორის გზამკვლევაში და იგი

სამშენებლო/დეველოპერულ კომპანიებში 2022 წლისთვის საშუალოდ 27% შეადგენს.

ანალოგიურად ინტერვიუები (კითხვარი ან გასაუბრება) განხორციელდა ერთ საშუალო ზომის კომპანიასთან (შპს „სამშენებლო ჯგუფი“). კომპანიიდან მიღებული ინფორმაციით გამოიკვეთა შემდეგი გარემოებები:

1. აღნიშნულ კომპანიებში, მსხვილი კომპანიების მსგავსად, არ არსებობს რაიმე სტრუქტურული ერთეული, რომელიც პასუხისმგებელია შრომის ანაზღაურების სისტემის ჩამოყალიბებაზე;
2. კომპანიებში ჰყავთ როგორც მუდმივი, ასევე დროებით დაქირავებული თანამშრომლები.
3. კომპანიებს დაქირავებული ჰყავთ დღიური მუშებიც, რომელთაც მოჭრილი დროითი (დღიური) ხელფასი ეძლევათ;
4. ძირითადად, ხელშეკრულებები უფორმდება მუშათა ბრიგადებს, რომელთაც გასამრჯელო ერიცხებათ ჯამურად, შესრულებული სამუშაოს მოცულობის მიხედვით, მიუხედავად სამუშაოს შესრულების ვადებისა. აქედან გამომდინარე, ბრიგადის ხელმძღვანელი (სამუშაოთა მწარმოებელი) დაინტერესებულია სამუშაოს მცირე ვადებში დასრულებით (ეს პრაქტიკულად მისთვის პრემიასაც და ბონუსსაც წარმოადგენს);
5. იმ თანამშრომლებს, რომლებიც მუდმივ შტატში არიან, მატერიალური სტიმულირებისათვის პროექტის(სამუშაოს) ვადაზე ადრე დასრულების შემთხვევაში პრემია ერიცხებათ. პრაქტიკაშია ასევე კომპანიის მიერ ერთობლივი დასასვენებელი ტურების შესყიდვა;
6. მენეჯერების ხელფასი დამოკიდებულია მათ პროფესიონალიზმსა და მათ მიერ ერთდროულად მართული პროექტების რაოდენობაზე. ხელფასები დიფერენცირებულია და მოლაპარაკების საფუძველზე ყალიბდება;
7. სპეციალისტების ან/და ხელოსნების შრომის ანაზღაურება გამოითვლება შესრულებული სამუშაოს მოცულობის მიხედვით. მაგალითად, არქიტექტორის,

მისი დამხმარეების, გათბობის ან წყლის სისტემების სპეციალისტების ხელფასი ერთ კვადრატულ მეტრზე განსაზღვრული ტარიფით დგინდება;

8. ბონუსური სისტემა გულისხმობს ასევე, დროულად და ხარისხიანად ჩაბარებული პროექტების შემთხვევაში, გარკვეული კატეგორიის თანამშრომელზე ერთჯერადად პრემიული ანაზღაურების (მაგალითად ორმაგი ხელფასის ოდენობით) გაცემას;
9. სახელფასო ფონდის წილი კომპანიის სხვა ხარჯებში დამოკიდებულია სამუშაოთა დროულად (გეგმა-გრაფიკის მიხედვით) შესრულებაზე და 30-35% ფარგლებში მერყეობს.

კვლევის პროცესში ჩატარდა ერთ-ერთი უცხოური კომპანიის (TODINI Construzioni Generali S.p.a) ფინანსურ მენეჯერთან ინტერვიუ. კომპანია მონაწილეობდა საქართველოში მსხვილი ინფრასტრუქტურული პროექტის განხორციელებაში. კომპანიის თანამშრომლებში რეზიდენტების წილი 85%-ს შეადგენდა და ისინი საშუალო რგოლის მენეჯერის პოზიციიდან (ინჟინერი, იურისტი, ბუღალტერი, HR სპეციალისტი) დამხმარე მუშის პოზიციამდე იყვნენ წარმოდგენილი.

ხელფასის გაანგარიშება/კალკულაცია ადმინისტრაციულ, საინჟინრო-ტექნიკურ და დამხმარე პერსონალში დროითი ფორმით ხორციელდებოდა, ხოლო ხელოსნების, სპეციალისტების, მანქანა-დანადგარების ოპერატორების და მუშების შრომის ანაზღაურების ბაზის ჩამოყალიბებისას განხორციელდა შრომის ბაზრის კვლევა, გამოყენებულ იქნა მშენებელთა ასოციაციის ყოველკვარტალური ბიულეტენის (სადაც ასახულია ძირითადი სამშენებლო მასალებისა და მომსახურების მიმდინარე ფასები) მონაცემები. კომპანიაში თანამშრომელთა გარკვეული კატეგორიებისათვის (უშუალოდ სამშენებლო მოედანზე მომუშავეთათვის) განსაზღვრული იყო კვება, უფასო საცხოვრებელი ფართი რეგიონში, უფასო სამედიცინო დაზღვევა. ასევე, გათვალისწინებული იყო პრემიები უქმე და სადღესასწაულო დღეებში, გადაუდებელ 24-საათიან გრაფიკში მუშაობისათვის, ანაზღაურდებოდა ზეგანაკვეთური სამუშაო. კომპანიის მენეჯერთა გადაწყვეტილებით, გარკვეული თანამშრომლებისათვის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად სხვადასხვა აქტივობები ტარდებოდა.

საქართველოს მენაშენეთა ასოციაციის თავმჯდომარის აზრით, მიმდინარე ეტაპზე, მშენებელთა უმრავლესობა სკეპტიკურად აფასებს სახელმწიფოს და/ან მშენებელთა ჯგუფის მხრიდან ქვეყნის სამშენებლო სექტორში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის მიმართულებით რაიმე რეგულაციების და/ან სტანდარტების (მათ შორის, სატარიფო ბადეების შექმნა, კლასიფიცირება სპეციალობების მიხედვით, სპეციალისტთა თანრიგების განსაზღვრა და ა.შ.) შემუშავებისა და დაწესების შესაძლო ინიციატივას.

„შრომის პირობები და უსაფრთხოება საქართველოს სამშენებლო სექტორში ფორმალური და არაფორმალური დასაქმების პირობებში“ კვლევის ფარგლებში, ჩატარდა ინტერვიუები მშენებლობაზე დასაქმებულ მუშებთან, სამუშაოთა მწარმოებლებთან. გამოიკვეთა დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობის ორი მოდელი: პირველ შემთხვევაში, შედარებით დიდ კომპანიებში დასაქმებულებს გაფორმებული აქვთ წერილობითი შრომითი კონტრაქტი კომპანიასთან, თუმცა კონტრაქტით გაწერილ პირობებს დასაქმებულები არ იცნობენ. აღმოჩნდა, რომ დასაქმებულები თავადვე არ გამოხატავენ სურვილს, რომ გაეცნონ კონტრაქტით გათვალისწინებულ ვალდებულებებსა და უფლებებს. აქედან გამომდინარე, რესპონდენტები ვერ საუბრობენ საკუთარ და კომპანიის ფორმალურად უფლებებსა და მოვალეობებზე. მეორე მოდელის პირობებში სამშენებლო კომპანია ქირაობს ე.წ. „ბრიგადას“, რომლის შემადგენლობაში შედიან სხვადასხვა პროფილის მუშები. სამშენებლო კომპანიასა და სამუშაოთა მწარმოებელს შორის გაფორმებულია გარკვეული ტიპის ხელშეკრულება და ანგარიშსწორებაც ხდება აღნიშნული პირის მიმართ. სამუშაოთა მწარმოებელი პასუხისმგებელია „ბრიგადის“ დაკომპლექტებაზე. ის ზეპირსიტყვიერი შეთანხმების გზით უთანხმდება მუშებს სამუშაოს პირობების შესახებ. დასაქმებულებს არ გააჩნიათ წერილობითი შრომითი კონტრაქტები და ანაზღაურებას იღებენ „ხელზე“. მათ მიერ შესრულებული სამუშაო და მიღებული ანაზღაურება ოფიციალურად არ ფიქსირდება არანაირი ფორმით, შესაბამისად, არ ხდება ხელფასის დაბეგვრა და ასევე, დასაქმების ფაქტი არ აღირიცხება ოფიციალურ სახელმწიფო სტატისტიკაში. შრომითი ურთიერთობის ეს ფორმა უფრო მეტად დამახასიათებელია შედარებით მცირე ზომის კომპანიებისთვის. შრომითი ურთიერთობის ეს მოდელი წარმოადგენს ფორმალურ

სექტორში არაფორმალურ დასაქმებას. ორივე მოდელის შემთხვევაში, მუშების ფაქტობრივი პირობები სამუშაო ადგილზე მსგავსია, თანაც გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ კვლევის ფარგლებში ვერ მოხერხდა დასაქმებულების შრომითი ხელშეკრულების პირობებთან გაცნობა, რადგან დასაქმებულებს, რიგ შემთხვევებში, ფიზიკურად არ აქვთ ხელშეკრულების საკუთარი ასლი, ან უარს ამბობენ ხელშეკრულების გაზიარებაზე. შესაბამისად, კვლევის ფარგლებში არ გახდა ცნობილი, თუ რამდენად არის კონტრაქტი თანხმობაში საქართველოს შრომის კოდექსთან და არის თუ არა გათვალისწინებული მასში დასაქმებულისათვის შრომის კოდექსით მინიჭებული უფლებები. ის გარემოება, რომ დასაქმებულები არ იცნობენ საკუთარ შრომით ხელშეკრულებებს და არა აქვთ მასზე წვდომა, მიუთითებს იმაზე, რომ მიუხედავად ფორმალური დასაქმებით გათვალისწინებული პირობებისა, რომლებიც მათ ლეგალურად გააჩნიათ, ისინი ამ პირობებით რეალურად არ სარგებლობენ, რაც მათ დაახლოებით იგივე მდგომარეობაში აყენებს, რაც არაფორმალურად დასაქმებულებს. კვლევის ფარგლებში გამოკითხული, ფორმალურად და არაფორმალურად დასაქმებული მუშების სამუშაოს სპეციფიკა და სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემატიკა მსგავსია, მიუხედავად შრომითი ურთიერთობის მოდელისა. ასევე, არ იკვეთება ტენდენცია დასაქმებულებისათვის შრომის ანაზღაურების გაცემის ფორმასთან დაკავშირებით. როგორც ფორმალურად, ასევე, არაფორმალურად დასაქმებული მუშები ანაზღაურებას სხვადასხვა ფორმით იღებენ: დღიურად, თვითურად (იშვიათად) ან კონკრეტული დაკვეთილი სამუშაოს დასრულების შემდეგ (მაგალითად, ბეტონის დასხმა, კედლის ამოყვანა). აღსანიშნავია, რომ ანგარიშსწორების ეს უკანასკნელი ფორმა საკმაოდ პრობლემური საკითხია რამდენიმე მიზეზის გამო: პირველ რიგში, ასეთი შეთანხმება მუშების სამუშაოს უფრო მეტად დაუცველს და არასტაბილურს ხდის, განსაკუთრებით, არაფორმალური დასაქმების შემთხვევაში, მუშები კვირებისა თუ თვეების განმავლობაში მუშაობენ კონკრეტულ საქმეზე, ხოლო მისი დასრულების შემდგომ, შესაძლოა დამსაქმებელმა გააჭიანუროს ან არ გადაუხადოს დასაქმებულს კუთვნილი ანაზღაურება (მსგავსი ფაქტები რამდენჯერმე გახმაურდა მედიასაშუალებებითაც). გარდა ამისა, ანგარიშსწორების ეს ფორმა რისკის შემცველია, რადგან მუშები ორიენტირებული არიან

ანაზღაურებაზე და ხშირად, როდესაც მათი ანაზღაურება სამუშაოს შესრულების ვადაზეა დამოკიდებული, ცდილობენ იმუშაონ სწრაფად, მაქსიმალურად მოკლე დროში შეძლონ კონკრეტული სამუშაოს შესრულება, შესაბამისად, მალე მიიღონ ანაზღაურება და მალევე დაიწყონ მომდევნო საქმე, რომ მაქსიმალურად მოკლე ვადაში მეტი თანხის გამომუშავება შეძლონ. (ქაჯაია და ფერაძე 2016), (ნამჩვამე 2018)

არაფორმალურად დასაქმებულებს შორის ბევრია სოციალურად დაუცველის სტატუსით მოსარგებლე ადამიანი. სოციალურად დაუცველ ადამიანებს უწევთ დამატებითი შემოსავლის მოძიება, რა დროსაც არაფორმალურ სექტორში დასაქმება მათთვის იძულებით ხდება ხელსაყრელი. იძულებით იმიტომ, რომ მათ არაფორმალურ ეკონომიკურ შრომაში ჩართვის დროს არ უფიქსირდებათ ხელფასი და ეს არ იმოქმედებს სოციალურად დაუცველის სტატუსის შენარჩუნება/გაუქმებაზე. (ბედოშვილი, წიქარიშვილი და ვანიშვილი 2013), (ტულუში 2019), (ტულუში, "კანონი დასაქმების შესახებ" ადამიანური რესურსების მართვის საკანონმდებლო ბაზის მნიშვნელოვანი კომპონენტი 2018)

სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, 2014 წელს სამშენებლო სექტორში 68 914 ადამიანი მუშაობდა, აქედან მსხვილ ორგანიზაციებში - 11 853, საშუალოში - 19 755, ხოლო მცირეში - 37 306 ადამიანი. 2022 წელს ანალოგიური მაჩვენებლები იყო 65 489 ადამიანი (შესაბამისად 15 063, 18 997 და 31 165 ადამიანი). 2023 წლის მესამე კვარტალში დარგში მომუშავეთა რაოდენობა მცირედით გაიზარდა და 66 538 ადამიანი (16 579, 118 860 და 31 105) შეადგინა. ამრიგად, 2014 წელთან შედარებით, სამშენებლო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობის უმნიშვნელო შემცირების პირობებში, მათი საწარმოთა ზომების მიხედვით განაწილების პროპორცია თითქმის უცვლელი დარჩა და მომუშავეთა მეტი წილით ისევ მცირე ზომის საწარმოები გამოირჩევა. სამაგიეროდ, 2014 წლიდან დარგში საშუალო ხელფასი (948 ლარი) 2022 წლის საშუალო ხელფასთან (2040 ლარი) შედარებით 149%-ით გაიზარდა.

ზემოაღნიშნული სტატისტიკა ადასტურებს კომპანიებიდან მიღებულ იმ ინფორმაციას, რომ როგორც მსხვილი, ასევე საშუალო და მცირე ორგანიზაციები ძირითადად ქირაობენ მცირე საწარმოებს, როგორც სუბკონტრაქტორებს. ამის გამო,



დასაქმებულთა უმრავლესობა მცირე საწარმოში მუშაობს და მათი საშუალო ხელფასიც ბოლო პერიოდში, მათ მომსახურებაზე მაღალი საბაზრო მოთხოვნიდან გამომდინარე, დანარჩენი სეგმენტების მომუშავეთა საშუალო ხელფასზე მეტი გახდა.

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ელექტრონულ სისტემაში ([procurement.gov.ge](http://procurement.gov.ge)) არსებული ინფორმაციის (რომელიც ეხება სახელმწიფო შესყიდვებს და განხორციელებულ ტენდერებს) ანალიზით ჩანს, რომ განსახორციელებელი ინფრასტრუქტურული პროექტების ტენდერებში გამარჯვებული სამშენებლო კომპანიების მიერ სამუშაოების წარმოებისას ხშირად ხდება სატენდერო წინადადებებში მითითებული და შემდეგ ხელშეკრულებაში დაფიქსირებული სუბკონტრაქტორი კომპანიების ცვლილება, ვინაიდან უკანასკნელთა მიერ სამუშაოები გეგმა-გრაფიკის დარღვევით, ან უხარისხოდ მიმდინარეობს. ხშირად საშუალო და მცირე კომპანიებში, რომლებიც საკუთარი კადრებით არიან დაკომპლექტებული და მათი დიფერენციაცია ძირითადი პროფესიული ჯგუფების მიხედვით დიდია, არ გააჩნიათ სპეციალური სამსახური, რომელიც უზრუნველყოფს შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციას. ვინაიდან სამშენებლო პროცესი მრავალი სახის სამუშაოებისაგან/ოპერაციებისაგან შედგება, ყველა სამუშაოს განფასება (გარკვეული სარგოს ან სატარიფო განაკვეთის დადგენა) საკმაოდ შრომატევადი საქმეა. ასეთ შემთხვევაში კომპანიების უმრავლესობა შრომის ანაზღაურების მარტივ დროით ფორმას ირჩევს. შედეგად, კომპანიაში იკარგება შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი ფუნქცია, რაც გავლენას ახდენს სამუშაოს მოცულობის შესრულების ვადებზე. მოცდენებისა და დაგვიანებების გამო კომპანიას დამკვეთის წინაშე დამატებითი ვალდებულებები ან/და სხვა დამატებითი ხარჯები (ჯარიმები, სანქციები, გადასახადები და სხვა) წარმოექმნება. ([www.procurement.gov.ge](http://www.procurement.gov.ge) n.d.)

EY Georgia-ს მიერ საქართველოში 2014 წელს ზოგადი ინდუსტრიის სახელფასო კვლევის მიხედვით, კომპანიების 88%-ში შრომის ფიქსირებულ ანაზღაურებასთან ერთად, ცვლად კომპონენტებსაც იყენებდნენ, თუმცა აღსანიშნავია, რომ თანამშრომელთა შეფასების ისეთი სისტემა, რომელიც ხელმძღვანელობის ცვლადი კომპონენტების ოდენობის ობიექტური განსაზღვრის საშუალებას იძლევა, კომპანიების მხოლოდ 41%-ს

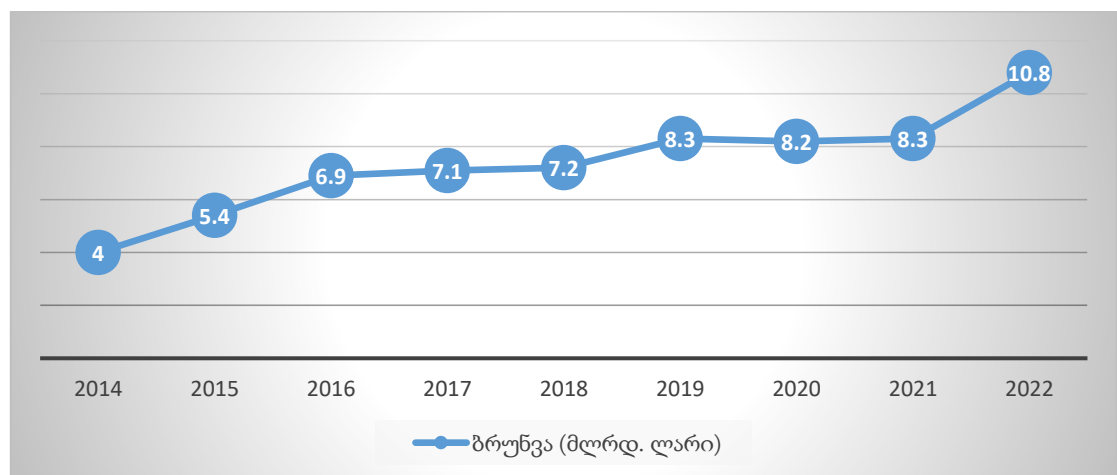
აქვს დანერგილი. საინტერესოა, რომ ფიქსირებულ ანაზღაურებასთან ცვლადი ანაზღაურების წილობრივმა შეფარდებამ რიგით მომუშავეებში 12%, ხოლო საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერებში 15% შეადგინა. (კაჭახიძე 2014)

სამშენებლო კომპანია შპს „არსის“ გენერალური დირექტორის განმარტებით, „ოფისში დასაქმებული ადამიანებისაგან განსხვავებით, მშენებლობაზე არ არის ფიქსირებული ხელფასები. ამ სექტორში ხელფასები შესრულებული სამუშაოს მიხედვით გაიცემა. მშენებლობაზე დასაქმებული ადამიანების 95% ამ პრინციპით იღებს ხელფასს, თუ არ ჩავთვლით ზედამხედველებს და მსგავსი ტიპის კადრებს“.

2014 წლიდან დღემდე საქართველოში სამშენებლო სექტორში შეინიშნება ბრუნვის მოცულობის სტაბილური ზრდა და ასევე აღნიშნულ სფეროში შრომითი დანახარჯების მატებაც. (ჯანიაშვილი 2017)

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, ქვეყნის სამშენებლო სექტორში ბრუნვა 2014 წლის 4 მილიარდი ლარიდან 2022 წელს 10.8 მილიარდ ლარამდე, ანუ 270%-ით გაიზარდა.

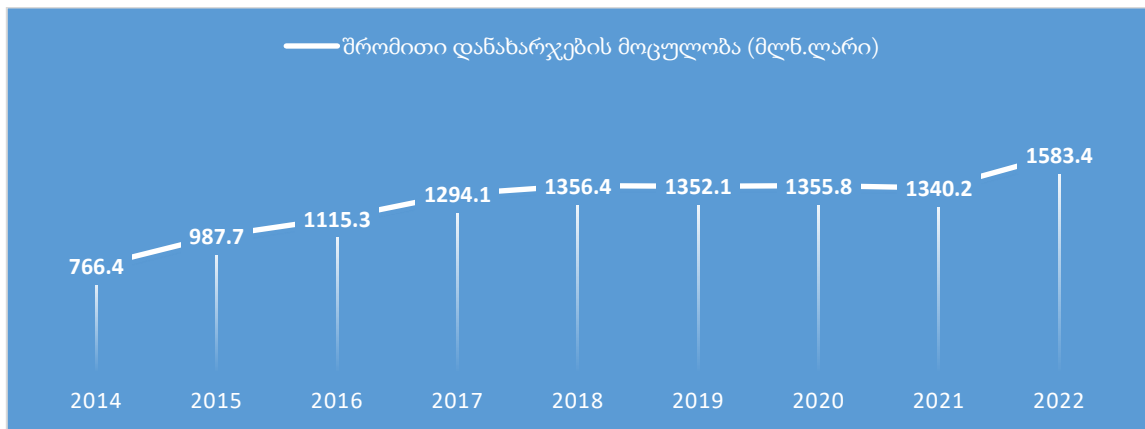
დიაგრამა 17: ბრუნვა სამშენებლო სექტორში



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

რაც შეეხება დარგში შრომით დანახარჯებს ფულად გამოსახულებაში, ისინი 2014 წლის 766.4 მილიონი ლარიდან 2022 წლის 1583.4 მილიონ ლარამდე, ანუ 206%-ით გაზრდილია.

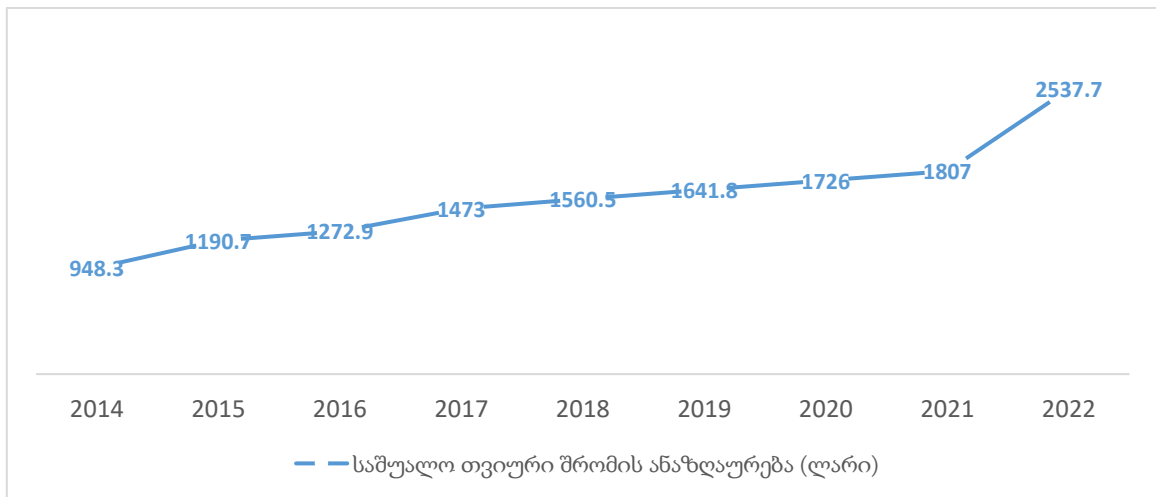
დიაგრამა 18: სამშენებლო სექტორში შრომითი დანახარჯების მოცულობა



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება 2014 წელს 948 ლარს, ხოლო 2022 წელს 2040 ლარს შეადგენდა, რაც 215%-იან ზრდას გულისხმობს.[5]

დიაგრამა 19: სამშენებლო სექტორში საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

ამრიგად, სტატისტიკური მონაცემებიდან ჩანს, რომ სამშენებლო სექტორში ბრუნვის მოცულობის ზრდის ტემპი უსწრებს საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურებისა და საერთო შრომითი დანახარჯების ზრდის ტემპებს. ანუ, სახელფასო ფონდის სტრუქტურაში დროითი ხელფასის შემადგენელი მიმდინარე ეტაპზეც პრევალირებს.

### თავი 3. შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სრულყოფის ღონისძიებები საქართველოს სამშენებლო სექტორში

#### 3.1 მშენებლობაში პერსონალის შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული (მუდმივი) ნაწილის განსაზღვრის მეთოდика

როგორც უკვე აღინიშნა, შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისას ძირითადად იყენებენ სატარიფო ან უტარიფო მოდელებს. მათ შორის კი სამშენებლო სექტორში პრიორიტეტულია სატარიფო სისტემა.

ვინაიდან შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ერთ-ერთ პრინციპს მისი დიფერენციაცია წარმოადგენს, აუცილებელია მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებაში განსხვავებების დამტკიცება, რაც დახარჯული შრომის ოდენობითა და ხარისხით, შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობითა და შედეგიანობით განისაზღვრება. შრომის ოდენობის აღრიცხვის მიზანია შრომის ანაზღაურებაში შრომის ხანგრძლივობისა (საათი, დღე) და დროის ერთეულში შრომის ინტენსივობის ასახვა, რაც ტექნიკური ნორმირებით (დროის ნორმები, გამომუშავეების ნორმები, მომსახურების ნორმები და სხვა) მიიღწევა. ასევე, შრომის ხარისხის აღრიცხვა სატარიფო ნორმირებით მიიღწევა.

მშენებლობაში სატარიფო ნორმირება სამშენებლო პროცესების მონაწილეთა შრომის დანახარჯების ღირებულების და დროის ფასის განსაზღვრას ემსახურება. სატარიფო ნორმირების უმთავრესი ამოცანაა სატარიფო განაკვეთების პროექტირება, რაც მომუშავეთა შრომის ანაზღაურების დაგეგმვის საფუძველს წარმოადგენს.

სატარიფო სისტემა ნორმატიული დოკუმენტების ერთობლიობაა, რომელთა დახმარებით შრომის ანაზღაურება რეგულირდება:

- კატეგორიების (მუშა, სპეციალისტი, დამხმარე, მენეჯერი);
- პროფესიული და საკვალიფიკაციო ჯგუფების;
- საქმიანობის სახეების;
- შრომის პირობებისა და სირთულის;
- სხვა მიმართულების მიხედვით.

სატარიფო სისტემა მომუშავეთა დიფერენცირებულ შრომის ანაზღაურებას უზრუნველყოფს შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- შესასრულებელი სამუშაოს სირთულე;
- შრომის პირობები;
- შრომის ინტენსივობა;
- შესასრულებელი სამუშაოს მნიშვნელობა და პასუხისმგებლობები.

შრომის ანაზღაურების სატარიფო მოდელი გამოიყენება როგორც დროითი და სანარდო შრომის ანაზღაურების ფორმების, ასევე საშტატო განრიგის მქონე ორგანიზაციებში.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სატარიფო მოდელი მომუშავის ფაქტორების (ელემენტების) შეფასების მიხედვით ხასიათდება. ამისათვის დადგენილია პარამეტრების კომპლექსი, რომელიც ერთი მხრივ, შრომის ნორმების ერთობლიობას (დრო, გამომუშავება, რაოდენობები, მომსახურება, შრომის ხარისხი, ინტენსივობა, დახარჯული რესურსი და ა.შ.) და მეორე მხრივ, ანაზღაურების ნორმების ერთობლიობას (სატარიფო განაკვეთები, განფასებები, დანამატები, კომპენსაციები და სხვა) მოიცავს.

შრომის ანაზღაურების ასეთი ორგანიზაციის დროს მომუშავეს ცალკე უნაზღაურებენ სამუშაოს სირთულეს, შრომის პირობებსა და კვალიფიკაციას. ასეთი შრომის ანაზღაურება ძირითადად დამოკიდებულია მომუშავის პირადი შრომის შენატანზე და არა შრომის საბოლოო შედეგზე.

სატარიფო ბადე ერთგვარ სკალას წარმოადგენს, რომელიც გარკვეული სატარიფო კატეგორიების (პროფესია, თანამდებობა, საკვალიფიკაციო განრიგი) ერთობლიობაა და გარკვეულ სატარიფო კოეფიციენტებთან შესაბამისობაშია.

სატარიფო კოეფიციენტები სისტემის სხვადასხვა სამუშაო კატეგორიების სატარიფო ბადეების ერთობლიობას ახასიათებს. ასეთი კოეფიციენტი სატარიფო ბადის ნებისმიერი აბსოლუტური სიდიდის დროს უცვლელი რჩება.

სატარიფო განაკვეთი მომუშავის კუთვნილ შრომის ანაზღაურებას წარმოადგენს, რომელიც მას დადგენილი საწარმოო დავალების შესრულებისათვის ეძლევა მისი სპეციალობისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად.

ყველა პირობებში სატარიფო განაკვეთი (სარგო) არის შრომის საფასურის საზომი, ანუ გარკვეული პროფესიისა და კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეს კონკრეტული შრომის ფასი დროის ნორმით განსაზღვრულ მონაკვეთში. ინდივიდუალური ხელფასის ფორმირებისას ასევე ითვალისწინებენ ცალკეული სამუშაოს ინტენსივობას, პირობებსა და მნიშვნელობას.

სატარიფო ბადეები სპეციალობებისა და კვალიფიკაციის დონეების ნუსხისათვის განისაზღვრება.

განაკვეთებისა და სარგოების კონკრეტულ სიდიდეებს მომუშავეთა შესაბამისი პროფესიული და კვალიფიკაციის მქონე ჯგუფებისთვის დამოუკიდებლად განსაზღვრავს ორგანიზაცია კოლექტიური შეთანხმების (სატარიფო შეთანხმების) საფუძველზე.

მომავალი მშენებლობის ღირებულებაში შრომის ანაზღაურების წილის დაგეგმარებისას ტარიფები განისაზღვრება შრომითი რესურსის საშუალოსტატისტიკური მონაცემების გათვალისწინებით. სატარიფო ნორმირების სისტემა მშენებლობაში მოიცავს შრომის ანაზღაურების მართვის ყველა დონეს:

- ობიექტის მიხედვით სახარჯთაღრიცხვო (სახელშეკრულებო) შრომის ანაზღაურების საერთო საშუალებები;
- საგეგმო პერიოდის შრომის ანაზღაურების ფონდის ფორმირება;
- შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია სუბკონტრაქტორ ორგანიზაციებში საქმიანობის პერიოდებისა და ობიექტების მიხედვით.

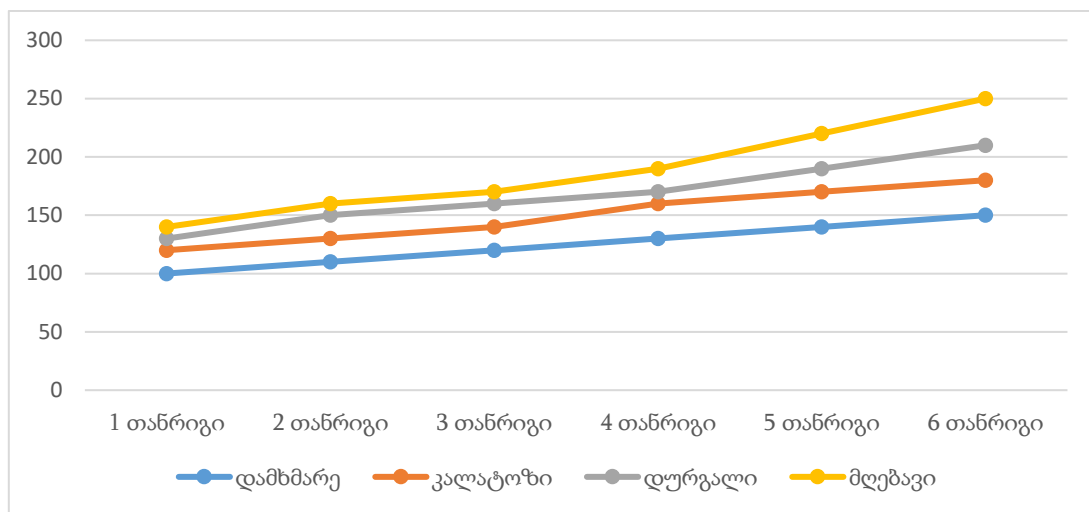
შრომის ანაზღაურების საწყისი დაგეგმვა ხორციელდება სახარჯთაღრიცხვო გაანარიშებებით სამშენებლო ობიექტების მიხედვით პროექტით განსაზღვრული შრომითი დანახარჯების სახარჯთაღრიცხვო ტარიფების საფუძველზე. მშენებლობაში მომუშავეს შრომის ანაზღაურებაში სატარიფო ნაწილს დაახლოებით 60-70% წილი უნდა ჰქონდეს.

ორგანიზაციაში შრომის ანაზღაურების დიფერენციაცია სამუშაოთა და პროფესიების ერთიანი სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარის მიხედვით წარმოებს.

მომუშავეები იყოფიან ჯერ სპეციალობებად და პროფესიებად, ხოლო შემდეგ თითოეული სპეციალობა საკვალიფიკაციო თანრიგებად იყოფა.

სამშენებლო დარგის ორგანიზაციის შრომის ანაზღაურების სატარიფო სისტემა შედგება ვერტიკალური სატარიფო ბადისაგან, რომელიც მომუშავეთა სპეციალობების მიხედვით შრომის ანაზღაურებას წარმოადგენს და ჰორიზონტალური სატარიფო ბადისაგან, რომელიც სპეციალისტების შრომის ანაზღაურების დონეს მათი თანრიგების მიხედვით აზუსტებს.

**დიაგრამა 20: სატარიფო განაკვეთები თანრიგების მიხედვით (ლარი/დღე)**



წყარო: Грюнштам В., Горячкин П., Оплата труда в строительстве, 2007

სატარიფო ბადეებმა უნდა არეგულიროს შრომის ანაზღაურების სატარიფო განაკვეთები - შრომის სირთულის, პროფესიისა და მომუშავეს კვალიფიკაციის გათვალისწინებით.

სატარიფო ბადეების აგების სტრატეგიას აყალიბებს ორგანიზაცია რიგი ფაქტორების (მათ შორის, ფინანსური) გათვალისწინებით. მაგალითად, კვალიფიციური კადრების მდგრადი დეფიციტის პირობებში, მათი მატერიალური სტიმულირება შესაბამისი პროფესიების და თანრიგების სატარიფო კოეფიციენტების პროგრესიის გაძლიერებით მიიღწევა. ანალოგიურად, დაბალკვალიფიციური მუშახელის დეფიციტი და მათი დენადობა შესაძლებელია შეჩერებულ იქნას სატარიფო სისტემის საწყისი კატეგორიების სატარიფო კოეფიციენტების ზრდით.

ორგანიზაცია დამოუკიდებლად ადგენს შრომის ანაზღაურების ნებისმიერ ფორმას, მომუშავეთა კატეგორიების მიხედვით დიფერენცირებას. შრომის ანაზღაურების სატარიფო ბადეებში თანრიგის კოეფიციენტების აბსოლუტური მნიშვნელობები და რაოდენობა შემდეგ პარამეტრებზეა დამოკიდებული:

- სატარიფო ბადის კოეფიციენტების დიაპაზონი;
- სატარიფო ბადეში სატარიფო თანრიგების რაოდენობა;
- დიაპაზონში კოეფიციენტების ცვლილების ფორმები.

გაზრდილი დიაპაზონის მქონე სატარიფო ბადეების გამოყენება მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლებაში დაინტერესებას გაზრდის. ამ დროს უფრო მაღალ სატარიფო თანრიგზე გადასვლისას იზრდება სატარიფო განაკვეთების სიდიდე და თანამშრომელი უფრო რთულ დასაპასუხისმგებლო სამუშაოს ასრულებს.

სატარიფო ბადეში თანრიგების დიდი რაოდენობა (10 და მეტი) სპეციალისტის შრომის ანაზღაურების დონეების მიმართულებით სვლას ართულებს, ვინაიდან ამ უკანასკნელის ზრდა თანრიგიდან თანრიგამდე უმნიშვნელოა. ეს კი, თავის მხრივ, ასუსტებს მომუშავის მოტივაციას კვალიფიკაციის ამაღლების და ოსტატობის ზრდის მიმართულებით. ანალოგიური შედეგის მომტანია თანრიგების მცირე (4 ან ნაკლები) რაოდენობა.

ორგანიზაციის მიზნებიდან და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, იყენებენ სატარიფო ბადეების 4 ძირითად ტიპს:

1. თანრიგის პროგრესული აბსოლუტური და შედარებითი ზრდის მქონე თანრიგის კოეფიციენტი;
2. მუდმივი აბსოლუტური და რეგრესიული შედარებითი ზრდის მქონე თანრიგის კოეფიციენტი;
3. რეგრესიული აბსოლუტური და შედარებითი ზრდის მქონე თანრიგის კოეფიციენტი;
4. პროგრესული აბსოლუტური და მუდმივი შედარებითი ზრდის მქონე თანრიგის კოეფიციენტი.



აღნიშნული სატარიფო ბადეების მოდიფიცირება ორგანიზაციას შეუძლია მისთვის სასურველი კუთხით, კერძოდ:

- გაზარდოს ან შეამციროს ბადის დიაპაზონი (უკიდურესი თანრიგების განაკვეთების შემცირება);
- შეცვალოს ბადის თანრიგთა რაოდენობა;
- გამოიყენოს კოეფიციენტების ცვლილების შერეული მეთოდი, რომელიც დამყარებულია პროგრესულ, რეგრესულ, თანაბარ აბსოლუტურ და შედარებით ზრდის პრინციპზე.

სატარიფო განაკვეთი წარმოადგენს სხვადასხვა კატეგორიის მომუშავეს დროის ერთეულში შესრულებული შრომის ანაზღაურების აბსოლუტურ სიდიდეს გამოსახულს ფულად ფორმაში. შრომის ანაზღაურების დროითი ფორმის გამოყენებისას სატარიფო განაკვეთი განსაზღვრავს შრომის ანაზღაურებას ნამუშევარი დროის მიხედვით, ხოლო სანარდო ფორმის დროს სანარდო განფასების მიხედვით.

შრომის ანაზღაურების განაკვეთის თანრიგების მიხედვით გაანგარიშებისას სატარიფო ბადის პროფესიის საკვალიფიკაციო თანრიგების შესაბამის სატარიფო კოეფიციენტებზე.

დროის არჩეული ერთეულის მიხედვით, სატარიფო განაკვეთები შეიძლება იყოს:

- საათობრივი (გამოიყენება სამუშაოზე, რომელიც დროის ნორმების მეშვეობით ნორმირდება);
- დღიური (გამოიყენება სამუშაოებზე, რომელთა ნორმირება ცვლის გამომუშავების ნორმებით წარმოებს);
- თვიური (სარგო).

ჩამოთვლილი სატარიფო განაკვეთებიდან მშენებლობაში ყველაზე ხშირად საათობრივს იყენებენ, ვინაიდან სხვადასხვა სახის დანამატები და სართები საათობრივ ბაზაზე გამოიანგარიშება.

ამრიგად, სამშენებლო ორგანიზაციაში ძირითად მომუშავეთა შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული (მუდმივი) ნაწილის შემუშავება 4 ძირითადი ეტაპისაგან შედგება:

1. ორგანიზაციაში საგეგმო პერიოდისათვის (ძირითადად ერთი წელი) საშუალო შრომის ანაზღაურების დონის განსაზღვრა. იგი განისაზღვრება გასული პერიოდის საანგარიშგებო მასალების ანალიზის, განვითარების პერსპექტივების, ორგანიზაციის ეკონომიკური და ფინანსური მდგომარეობის საფუძველზე.
2. სპეციალობების (პროფესიების) მიხედვით სატარიფო კოეფიციენტების ფორმირება. შრომის ანაზღაურების განაკვეთების სატარიფო შესაბამისობა განაკვეთების მიღებული სიდიდისა და საგეგმო პერიოდში დამტკიცებული საშუალო ხელფასის შეფარდებას წარმოადგენს. კვალიფიკაციების თადარიგების მიხედვით სატარიფო კოეფიციენტების ბადის განსაზღვრა. პრაქტიკაში შესაძლებელია თადარიგების ბადის გამსხვილება (თადარიგების რაოდენობის ზრდა) ან სატარიფო კოეფიციენტების დიაპაზონის ზრდა.
3. შრომის ანაზღაურების საბაზო სატარიფო განაკვეთების გაანგარიშება. მიმდინარე პერიოდისათვის ნებისმიერი სპეციალობისა და კვალიფიკაციის მომუშავესთვის შრომის ანაზღაურების სატარიფო განაკვეთი გამოითვლება ფორმულით:

$$T_{\text{გან.}} = T_{\text{საბ.}} \cdot K_{\text{სპეც.}} \cdot K_{\text{თან.}} \cdot K_{\text{დამ.}}, \text{ სადაც}$$

$T_{\text{გან.}}$  - სპეციალობის მიხედვით მომუშავეს  $c$  თანრიგის სატარიფო განაკვეთი;

$T_{\text{საბ.}}$  - შრომის ანაზღაურების საბაზო განაკვეთი;

$K_{\text{სპეც.}}$  - სატარიფო ბადის კოეფიციენტი სპეციალობების მიხედვით;

$K_{\text{თან.}}$  - თანრიგის სატარიფო ბადის კოეფიციენტი;

$K_{\text{დამ.}}$  - კოეფიციენტი, რომელიც განსაზღვრავს დამატებით (მაკომპენსირებელ ან/და მასტიმულირებელ) შრომის ანაზღაურებას.

4. შემუშავებული სატარიფო სისტემის შემოწმება და კონტროლი. შემუშავებული სატარიფო ბადის შემოწმება შემდეგ სამუშაოებს მოიცავს:
  - სატარიფო ბადის მინიმალურ განაკვეთის შრომის ანაზღაურების დაშვებულ მინიმუმთან შედარება;
  - შრომის ანაზღაურების ნორმატიული ფონდის და საგეგმო პერიოდში სამუშაოებზე სახარჯთაღრიცხვო ჯამური ხელფასების შედარება.

პრაქტიკაში ხშირად ამტკიცებენ ისეთ ნორმატიულ დოკუმენტს, როგორიცაა ხელმძღვანელ, სპეციალისტთა და სხვა მოსამსახურეთა თანამდებობათა საკვალიფიკაციო ცნობარი. იგი უზრუნველყოფს შრომის განაწილების ფუნქციების, უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების მიხედვით. თითოეული თანამდებობის საკვალიფიკაციო დახასიათება 3 გრაფას მოიცავს:

- თანამდებობრივი ვალდებულებები;
- უნდა იცოდეს;
- კვალიფიკაციისადმი მოთხოვნები.

სპეციალისტთა თანამდებობათა დახასიათებებში ერთი და იგივე თანამდებობის პირობებში დაშვებულია საკვალიფიკაციო კატეგორიებად დაყოფა (მაგალითად, პირველი კატეგორია, მეორე კატეგორია, მესამე კატეგორია). საკვალიფიკაციო კატეგორიები სპეციალისტთა შრომის ანაზღაურებისათვის ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ დგინდება.

ბოლო დროს სატარიფო განაკვეთებზე (სარგოებზე) დაფუძნებულ შრომის ანაზღაურების ფორმებსა და სისტემებთან ერთად განვითარება ჰპოვა უტარიფო სისტემამ. ასეთი სისტემა ხასიათდება:

- მომუშავეს შრომის ანაზღაურების დონის მჭიდრო კავშირით იმ შრომის ანაზღაურების ფონდთან, რომელიც ირიცხება კოლექტიური მუშაობის შედეგების მიხედვით;
- თითოეული მომუშავესთვის მუდმივი (ან შედარებით მუდმივი) კოეფიციენტების მინიჭებით, რომელიც კომპლექსურად ახასიათებს მისი კვალიფიკაციის დონეს და განსაზღვრავს მის შრომით შენატანს საერთო შრომის შედეგებში;
- თითოეული მომუშავესთვის შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტის (შმკ) მინიჭებით.

შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემა მომუშავეს ხელფასს შრომითი კოლექტივის შრომის საბოლოო შედეგებზე დამოკიდებულს ხდის. ასეთი სისტემას იყენებენ იქ, სადაც სამუშაოს საბოლოო შედეგების მაღალი სიზუსტით განსაზღვრა არის შესაძლებელი.

უტარიფო სისტემას მიეკუთვნება ასევე შრომის ანაზღაურების სახელშეკრულებო სისტემაც, სადაც დამქირავებელი დაქირავებულს კონკრეტული სამუშაოსთვის

კონკრეტულ შრომის ანაზღაურებაზე შეუთანხმდება. (Горячкин и Грюнштам 2007), (ცარციძე 2012), (Ардзинов 2004), (Волгин и Будаев 2006)

### **3.2 შრომის ანაზღაურების ცვლადი ნაწილის სამოტივაციო ფუნქციის ამაღლება**

შრომის ანაზღაურების ცვლადი ნაწილის განსაზღვრა მისი სისტემის ფორმირების დამასრულებელ ეტაპს წარმოადგენს.

შრომისადმი პოზიტიური მოტივაციის ფორმირების მიზნით, გამოიყენება ისეთი მასტიმულირებელი და მაკომპენსირებელი გადახდები, როგორიცაა პრემია, დანამატი, სართი და სხვა. ზოგადად, მატერიალური სტიმულირების წესებშია:

- მომუშავემ უნდა იცოდეს, როგორ ფორმირდება მისი ხელფასის ცვლადი ნაწილი;
- ხელფასის ცვლადი ნაწილის ფორმირების სქემა უნდა იყოს მარტივი და გასაგები თანამშრომლისათვის;
- ცვლადი ნაწილის ოდენობა უნდა იყოს მომუშავეს მიერ გაწეული ძალისხმევის რელევანტური;
- სტიმულირების სქემა უნდა იყოს სამართლიანი სრული პერსონალისათვის;
- ხელფასის ცვლადი ნაწილის ფორმირებისას პრიორიტეტული უნდა იყოს ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები და არა კონკრეტული მიღწევები.

პრემია შრომის შედეგების ზრდას ასტიმულირებს და მისი წყარო ორგანიზაციაში არსებული წამახალისებელი ფონდია. პრემირების მიზანია - შრომის საბოლოო შედეგების გაუმჯობესება, რაც განსაზღვრული მაჩვენებლებით გამოიხატება.

პრემიის, როგორც ეკონომიკური კატეგორიის მთავარი მახასიათებელი - შრომის შედეგის მიხედვით შემოსავლის განაწილების ფორმაა.

პრემიას არამდგრადი ხასიათი აქვს. იგი შეიძლება მაღალი ან დაბალი იყოს ან სულაც, ნულის ტოლი. ამ თვისების გარეშე პრემია ძირითადი ხელფასის დანამატს მიემსგავსებოდა. ამიტომაც პრემიის გამოყენება მიმართულია სამუშაო პროცესის კონკრეტული ამოცანებისა და პირობების ცვლილებების სწრაფად უზრუნველყოფისაკენ.

პრემიუმების სისტემის მართვა, უპირველესად, მისი მიზნობრიობის კუთხით სწორ კლასიფიცირებას ითხოვს. იგი ასეთია:

- პრემიუმების სისტემა, რომლის დროსაც ძირითადი ხელფასი ბმაშია სამუშაოს შესრულების/გადაჭარბებით შესრულების მაჩვენებლებთან. ასეთი პრემიუმება ძირითადად გამოიყენება სანარდო ხელფასის მექონე მომუშავეებთან. მათი სიდიდე, როგორც წესი, კონკრეტული რაოდენობრივი პარამეტრის მექონეა. თანამშრომელმა წინასწარ იცის პრემიუმების მასშტაბი და ეს ზრდის მის მატერიალურ დაინტერესებას კონკრეტული ამოცანების შესრულების პროცესში;
- პრემიუმების სისტემა, რომლის დროსაც ძირითადი ხელფასი ბმაშია მომუშავეის ინდივიდუალურ თვისებებთან, პროფესიონალიზმის დონესთან, შრომისადმი მიდგომასთან. ასეთ პრემიუმებს მიეკუთვნება მასტიმულირებელი გადახდები (მასტიმულირებელი დანამატები): ოსტატობისთვის, პროფესიების ურთიერთშეთავსებისთვის, მომსახურების არეალის ზრდისათვის, უცვლელ პირობებში სამუშაოთა მეტი მოცულობის შესრულებისთვის. ასევე, მათთვის, ვინც მაქსიმალურად ზრდის პროფესიონალიზმსა და მწარმოებლურობას;
- პრემიუმების სისტემა, რომლის დროსაც მომუშავეის (მომუშავეთა ჯგუფის) ძირითადი ხელფასი ბმაშია რაიმე განსაზღვრულ არასისტემური ხასიათის მატარებელ მიღწევებთან ან ხანგრძლივ (კვარტალი, წელიწადი) კოლექტიურ სამუშაოსთან. ასეთი წახალისების ფორმა უფრო მოქნილია და არ ემსგავსება ძირითადი ხელფასის მექანიკურ დანამატს.

მასტიმულირებელი პრემიალური სისტემების სხვა მაკლასიფიცირებელი მაჩვენებლები შეიძლება იყოს:

- წახალისებელ სისტემაში მაჩვენებლებისა და სხვა მახასიათებლების რაოდენობა. ამ პრინციპით სისტემები მარტივად და რთულად იყოფა.
- წახალისებელ სისტემაში ცალკეული თანამშრომლის ან თანამშრომელთა ჯგუფების გამოყოფა. ამ დროს სისტემები შეიძლება ინდივიდუალურად და კოლექტიურად (ჯგუფურად) დავყოთ.

- სხვადასხვა პარამეტრების მიხედვით ზრდადი წახალისების მქონე სისტემები, რომლებიც პროპორციულ, პროგრესულ და რეგრესულ სისტემებად შეიძლება დავყოთ.

არსებობს ხელფასზე ე.წ. დანამატისა და სართების გაცემის პრაქტიკა. დანამატი და სართები ებმება შრომის ანაზღაურების სატარიფო(ძირითად) ნაწილს და მათი გამოყენება აუცილებელია მომუშავეთა მუდმივი დამატებითი შრომის აღრიცხვისას.

დანამატები და სართები ძირითადად გაიცემა:

- უქმე დღეს მუშაობისათვის;
- ზეგანაკვეთური მუშაობისათვის;
- შრომის ნორმალური პირობებიდან გადახრის დროს;
- მრავალცვლიანი რეჟიმისათვის;
- თანამდებობრივ სარგოზე დასამატებლად;
- დანამატი სტაჟისთვის;
- ინტენსივობისათვის;
- დროებით არმყოფი თანამშრომლის მოვალეობის შესრულებისთვის;
- ბრიგადის ხელმძღვანელობისათვის;
- პროფესიული ოსტატობისათვის;
- მენეჯმენტის მიერ დადგენილი პერსონალური დანამატების სახით და სხვა.

დანამატი როგორც მაკომპენსირებელ (არანორმატიული რეჟიმი, შეცვლილი შრომის პირობა), ასევე მასტიმულირებელ (კვალიფიკაციის ამაღლება, შრომითი მიღწევები) ხასიათს ატარებს. (Кибанов, и др. 2010), (Попов 1990)

### **3.3 თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული ნაწილის ოპტიმიზაცია ჰეის პროფილური ცხრილების მეთოდის გამოყენებით**

მომუშავეთა მოტივაციის მეთოდების კვლევამ აჩვენა, რომ ქართულ კომპანიებში ფინანსურ წახალისებას განსაკუთრებული ადგილი უკავია. დღეისათვის ფულადი ანაზღაურების მოდიფიკაციების გამოყენება პერსონალის მოტივაციაში ერთ-ერთ

მნიშვნელოვან მეთოდად რჩება. ამასთან, სამწუხაროდ, წახალისების ბონუსური სისტემა ხშირად დამოკიდებულია არა მუშაობის ინდივიდუალურ შედეგებზე, არამედ ხელმძღვანელის სუბიექტურ აზრზე თანამშრომელთა მიმართ.

პერსონალზე გაპროცენებული სამუშაოს მოცულობა ნორმატიულზე დიდია, ხოლო მისი შესრულებისათვის გათვალისწინებული შრომის ანაზღაურება - მცირე, რაც პერსონალის უკმაყოფილების მიზეზი ხდება.

ბოლო პერიოდში ორგანიზაციებში შრომის ანაზღაურებისათვის აუცილებელი კლასიკური სატარიფო ბადეები კარგავს გამჭვირვალობასა და აგებულების ლოგიკას. სულ უფრო რთულდება თანამშრომელთათვის სახელფასო პოლიტიკის ახსნა და სახელფასო ფონდის განვითარება და მართვა. ამგვარი პრობლემის გადასაჭრელად გამოგონილია შრომის ანაზღაურების თანამდებობრივი სისტემის აგების მრავალი ტექნოლოგია. ერთ-ერთი მათგანია პირველ თავში ხსენებული ჰეის პროფილური ცხრილების მეთოდი, რომლის დანერგვა საქართველოს სამშენებლო სექტორში ვფიქრობთ, სასურველია.

გრეიდების სისტემის დანერგვის შემდეგი ძირითადი ეტაპები შეიძლება გამოვყოთ:

- მეთოდის შესწავლა და სამუშაო ჯგუფის მომზადება;
- საჯარო დოკუმენტაციის შემუშავება (ინსტრუქცია, დებულება და ა.შ.);
- თანამდებობათა შეფასება (ანკეტირება, ინტერვიუება);
- თანამდებობისადმი მოთხოვნების განსაზღვრა და ფაქტორების გამოვლენა;
- ფაქტორების დონეების მიხედვით რანჟირება;
- თითოეული დონის შეფასება;
- ფაქტორის წონის შეფასება;
- თითოეული თანამდებობისათვის ბალების რაოდენობის გამოთვლა;
- გრეიდების მიხედვით ბალების განაწილება;
- თანამდებობრივი სარგოებისა და მათი განშტოებების განსაზღვრა;
- გრაფიკის შექმნა და შედეგების ანალიზი.

საბოლოოდ უნდა ითქვას, რომ გრეიდების სისტემის პრაქტიკაში გამოყენებამდე უპრიანია ე.წ. პროცესის პილოტირება, რა დროსაც სპეციალისტები მუშაობენ გრეიდების შემოყვანაზე ორგანიზაციის ერთ-ერთ ქვედანაყოფში/სტრუქტურულ ერთეულში და აკვირდებიან, თუ როგორ ეწყობა სისტემის ყველა ელემენტი. შეცდომების გათვალისწინებით შესაძლებელი ხდება გრეიდინგის გამოყენება მთელ ორგანიზაციაში. (Десслер 2003), (Корнелиус 2005)

### **3.4 შრომის ანაზღაურების პრემიული სისტემის შემუშავება და დანერგვა**

როგორც წესი, პრემირების სისტემას შეიმუშავებს და ნერგავს ორგანიზაციის მენეჯმენტი - პრემირების დებულების დამტკიცების გზით. პრემიული სისტემის შემუშავებისას, პრემირების დებულება უნდა მოიცავდეს შემდეგ შემადგენლებს:

- პრემირების მაჩვენებელი (მაჩვენებლები), რომელთა შესრულებისათვის გადაიხდება პრემია. პრემიის ზრდა/კლება აღნიშნული მაჩვენებლის ცვლილებაზეა დამოკიდებული;
- პრემირების პირობები, რომელთა იგნორირების/შეუსრულებლობის დროს პრემიის სიდიდე კლებულობს, ან საერთოდ არ გაიცემა;
- პრემირებას დაქვემდებარებულ მომუშავეთა ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ პრემირების მაჩვენებლების მიღწევაზე;
- პრემიის ოდენობა - პრემიის სიდიდე განსაზღვრული მაჩვენებლის შესრულებისათვის და მისი ზრდა/კლება მაჩვენებლის შესრულება/არშესრულებისათვის;
- პრემირების პერიოდები - პრემიის გადახდის სიხშირე;
- პრემირების წყაროები - ის სახსრები, საიდანაც გადაიხდება პრემია.

როგორც უკვე აღინიშნა, პრემია წარმოადგენს შრომის ანაზღაურების საბაზო განაკვეთის დამატებით ჯილდოს, რომელიც მომუშავეს სამუშაოს კონკრეტული შედეგებისათვის ეძლევა. ეს შედეგი შეიძლება იყოს მიზნების მიღწევის დონე,



ქმედებების ეფექტიანობა, კომპეტენციის დონე, თანამდებობრივი მოვალეობების შესრულების ხარისხი, ქცევის თავისებურებანი.

თავიდან, პრემიული სისტემის შემუშავებისას საჭიროა განისაზღვროს შრომის ანაზღაურების მუდმივი და ცვლადი ნაწილების თანაფარდობა. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის მიზანია შედეგებზე ორიენტირებული, მყარი ეთიკის მქონე გუნდის შექმნა; შრომის ბაზარზე კომპანიის მკვეთრად წარმოჩენა; რისკისადმი ლოიალური თანამშრომლების მოზიდვა და წარუმატებელი თანამშრომლებისაგან გათავისუფლება; დამოუკიდებელი, პასუხისმგებლობის მქონე მენეჯერის მოძებნა, მაშინ შრომის ანაზღაურებაში ცვლადი შემადგენლის წილი 50% და მეტი უნდა იყოს. ხოლო, თუ მიზანია დაბალი რისკისადმი განწყობილი კანდიდატების მოწვევა; დაბალანაზღაურებადი პოზიციების შევსება (ხელფასის ფონდის ეკონომიის მიზნით); თანამშრომელთა დიფერენციაციის მაქსიმალური შეზღუდვა, მაშინ ხელფასის ცვლადი ნაწილი 10% ან ნაკლები უნდა იყოს.

განვიხილოთ პრემირებისადმი ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი მიდგომა, რომელსაც დასავლეთის კომპანიები იყენებენ. ეს არის „მიზნებით მართვა“ (Management by Objectives) MBO.

აღნიშნული მიდგომის რეალიზაციისთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საერთო მიზნებიდან გამომდინარე, თითოეული სტრუქტურული ერთეულისა და თითოეული თანამშრომლისთვის მიზნების სწორი დასახვა. ამ დროს თითოეული თანამშრომლის/სტრუქტურული ერთეულის ქმედებები რამდენიმე პრიორიტეტული ამოცანით/მიზნით (3-5 ამოცანა) აღიწერება და გამოიყენება SMART პრინციპი, რომლის მიხედვით მიზანი უნდა იყოს:

- S(Specific)-ორგანიზაციისთვის/სტრუქტურული ერთეულისთვის/თანამშრომლისთვის სპეციფიკური;
- M(Measurable)- გაზომვადი;
- A(Achievable)- მიღწევადი, რეალისტური;
- R(Result-oriented)- შედეგზე ორიენტირებული;
- T(Time-based)- მკაფიოდ განსაზღვრულ ვადებზე დაფუძნებული.

დასახული მიზნების შესრულება შედეგიანობის კოეფიციენტის მეშვეობით ფასდება, რომელიც პროცენტებში განისაზღვრება და თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის მიზნის მიღწევის ხარისხს გვიჩვენებს. მაგალითად, თანამშრომელს განსაზღვრული აქვს 5 ამოცანა(მიზანი). ყოველ ამოცანას გასაზღვრული აქვს თავისი მნიშვნელობა/წონა პროცენტებში. ყოველი მიზნისთვის დადგენილია გეგმური მაჩვენებელი, რომელიც ორგანიზაციის გასული წლების სტატისტიკაზე დამყარებული. მიზნების მიღწევის შეფასება გეგმური და ფაქტობრივი მონაცემების ურთიერთშეფარდებით ფასდება. ყველა მიღებული ნიშნულის წონა მრავლდება შედეგიანობის კოეფიციენტზე და მათი ჯამი თანამშრომლის შედეგიანობის ინტეგრალურ კოეფიციენტს გვაძლევს.

**ცხრილი 6: პრემირების გაანგარიშების მოდელი**

| N | მიზანი | წონა% | ფაქტობრივი | გეგმიური | შესრულება % | ინტეგრალი |
|---|--------|-------|------------|----------|-------------|-----------|
| 1 | a      | 50    | 103        | 100      | 103         | 101.5%    |
| 2 | b      | 20    | 98         | 100      | 98          | 19.72%    |
| 3 | c      | 20    | 70         | 100      | 70          | 14%       |
| 4 | d      | 5     | 83         | 100      | 83          | 4.16%     |
| 5 | e      | 5     | 78         | 100      | 78          | 3.92%     |
|   |        |       |            |          |             | 93.3%     |

პრემირების სკალის მიხედვით (ორგანიზაციის მიერ განსაზღვრული), რომელიც შედეგიანობის კოეფიციენტიდან პრემიული გაცემების დონეებს გვიჩვენებს, პრემიის ოდენობა დგინდება.

**ცხრილი 7: პრემირების დონეები**

|        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|
| 1 დონე | 2 დონე | 3 დონე | 4 დონე |
|--------|--------|--------|--------|

|            |         |          |            |
|------------|---------|----------|------------|
| 90% ქვევით | 90-100% | 100-115% | 115% ზევით |
| 0          | 10      | 15       | 20         |

მაგალითში არსებული მონაცემების მნიშვნელობებისა და ორგანიზაციაში არსებული შეფასების ცხრილის მიხედვით, თანამშრომელი ყოველკვარტალურად სარგოს ოდენობის 10%-იან პრემიას მიიღებს.

პრემირების პერიოდულობა შესაძლებელია განისაზღვროს, ასევე, ყოველთვიურად, წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ.

პრემირების სისტემის ფორმირების კიდევ ერთ თანამედროვე მიდგომას „მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის“ (BSC – Balance Scorecard) გამოყენება წარმოადგენს.

აღნიშნულ სისტემაზე მრავალი წლის განმავლობაში მუშაობდნენ ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორი რობერტ კაპლანი და კომპანია Balanced Scorecard Collaborative დამფუძნებელი და პრეზიდენტი დევიდ ნორტონი. მათ პირველად წამოაყენეს ჰიპოთეზა, რომ თანამედროვე ორგანიზაციის წარმატებული მართვისათვის არასაკმარისია მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლების ბაზა და საჭიროა უფრო „დაბალანსებული“ მიდგომა. ამ სისტემამ გამოყენება ჰპოვა აშშ-ის როგორც კომერციულ, ასევე სახელმწიფო სექტორში (აშშ-ს სახელმწიფო დეპარტამენტი, ჰოსპიტლები, სკოლები, მუნიციპალიტეტების ადმინისტრაციები და სხვა). სისტემა მუშაობს თითქმის ყველა წამყვან კომპანიაში.

ხელფასის ორგანიზაციის ზემოაღნიშნული სისტემა აკავშირებს აქციონერთა, თანამშრომელთა და მომხმარებელთა მიზნებს და ზოგადად, თანამშრომელთა კორპორაციული მიზნებისაკენ დაინტერესებას უღვივებს. შედეგად, თანამშრომლები მუშაობენ უფრო დაკვირვებულად, ხარისხიანად და პროდუქტიულად, ვინაიდან ესმით, რომ მათი ლოკალური წარმატება მათივე მატერიალურ წახალისებაზე (პრემირება) და მთლიანად კომპანიის წარმატებაზე აისახება.

აღნიშნული სისტემის ძირითადი აქცენტი ფინანსური შედეგების მიღწევის შეფასებაზე კეთდება, რომელსაც ასევე უშუალოდ შემსრულებელთა ქმედების ფინანსური მაჩვენებლები ემატება.

მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა კომპანიის ფუნქციონირებას 4 დაბალანსებული შემადგენელის მეშვეობით აფასებს:

- ფინანსები;
- მომხმარებელთან ურთიერთობა;
- შიდა პროცესები;
- პერსონალის განვითარება და განათლება.

მართვის აღნიშნული მეთოდის ეფექტიანობა სტრატეგიული მიზნების რეალურ ქმედებებში ტრანსფორმირების საშუალებას იძლევა. სტრატეგიის რეალიზაცია თითოეული თანამშრომლის მოვალეობას წარმოადგენს. თანამშრომლის სტრატეგიული მიზნის ახსნა სტრატეგიული ბარათის (სადაც გასაგები ტერმინები და მაჩვენებლებია გამოყენებული) მეშვეობით ხორციელდება. აღრიცხული მაჩვენებლის პერიოდული გაზომვა უკუკავშირსა და ორგანიზაციის შესაბამის რეგულირებას უზრუნველყოფს. მიზნების მიღწევის ხარისხი, კომპანიის/სტრუქტურული ერთეულის/თანამშრომლის ბიზნეს-პროცესისა და შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობა ე.წ. „ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლებით (ინდიკატორებით)“ (KPI - Key Performance Indicators) მნიშვნელობით განისაზღვრება. ეს ინდიკატორები სტრატეგიულ ბარათზეა მიბმული და მათ შესრულებაზეა დამოკიდებული შრომის ანაზღაურების ცვლადი (პრემიალური) ნაწილი.

მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის ამოცანას ორგანიზაციის მისიის უფრო კონკრეტულ ამოცანებად და მაჩვენებლებად ტრანსფორმაცია წარმოადგენს. ეს მაჩვენებლები აქციონერებისათვის გარე საანგარიშო მონაცემებსა და შიდა, ყველაზე ღირებულ ბიზნეს-პროცესებს შორის ბალანსს წარმოადგენს. (Кибанов, et al. 2010), (Декерс 2007), (Лукаш 2007), (Адаир 2003), (Ричи и Мартин 2004), (Милкович 2005), (პაიჭაძე, პერსონალის მოტივაცია როგორც ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ფაქტორი 2018)

### 3.5 შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის პროგრესული სისტემის შემუშავება და დანერგვა სამშენებლო ინდუსტრიაში

როგორც უკვე ნაშრომის პირველ თავში აღინიშნა, შრომის ანაზღაურების ეფექტიანი ორგანიზაცია რიგი პრინციპების გათვალისწინებას გულისხმობს. აღნიშნულ პრინციპებზეა დაფუძნებული შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) მიერ შემუშავებული შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სისტემის ჩამოყალიბების ძირითადი კრიტერიუმებიც. კერძოდ:

- შრომისა და მისი ანაზღაურების შესაბამისობა ხელფასის მდგრადი ზრდის პირობებში;
- მატერიალური ან/და მორალური სტიმულირების გზით შრომის მწარმოებლურობის ხელფასის ზრდის ტემპებთან წინმსწრები ზრდის უზრუნველყოფა;
- შრომის ანაზღაურების სიდიდისა და ორგანიზაციის შემოსავლების მჭიდრო კავშირი, მესაკუთრეთა და დაქირავებულ მომუშავეთა ერთიანი მასტიმულირებელი ინტერესების პირობებში. (OECD 2019)

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის პროცესში აუცილებელია უზრუნველყოფილი იყოს ხელფასის ზრდა, პროდუქციის ერთეულზე მისი დანახარჯის კლების პირობებში. ამისათვის ორგანიზაციის მენეჯმენტმა უნდა გამოიყენოს წარმოების ეფექტიანობის ზრდის არსებული ტექნიკური, ორგანიზაციულ-ეკონომიკური და სოციალური რეზერვები. (პაიჭაძე, შრომის ეფექტიანობის მართვის სრულყოფის საკითხები 2013), (ცარციძე, ხელფასი და მასზე მოქმედი ფაქტორები თანამედროვე შრომის ბაზრის პირობებში 2013), (Мамченко 1990), (Эмерсон 1992)

წარმოების პროცესში შრომის ანაზღაურების სწორმა ორგანიზაციამ ისეთი შედეგი უნდა უზრუნველყოს, რა დროსაც პროდუქციის რეალიზაციის და ყველა დანახარჯის შემდეგ კომპანიამ მოგება უნდა მიიღოს.

ნებისმიერი ეკონომიკური საქმიანობის წარმართვისას თითოეულ ეტაპზე მნიშვნელოვანია ბიზნესმენმა საკუთარი კომპანიის სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას უპასუხოს კითხვებს - რა მოგებას ნახავს კომპანია გარკვეული დონის გაყიდვების

მიღწევისას. ასევე, როგორია ისეთი მინიმალური გაყიდვების მოცულობა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის მომგებიანი, სტაბილური და მზარდი ფუნქციონირებისათვის.

სტრატეგიული ანალიზის ერთ-ერთ ეფექტიან მეთოდს CVP (Cost-Volume-Profit) ანალიზი წარმოადგენს. აუდიტორთა და ექსპერტთა უმრავლესობა მას კომპანიის მუშაობის ფინანსური შედეგების უფრო ღრმა შეფასებისათვის და უფრო დასაბუთებული რეკომენდაციების (ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შესახებ) გასაცემად იყენებს.

CVP ანალიზის ერთ-ერთი ამოცანაა ორგანიზაციის მუდმივი და ცვლადი ხარჯების ისეთი ოპტიმალური პროპორციის განსაზღვრა, რომ სამეწარმეო რისკი მინიმალური იყოს.

ვინაიდან როგორც მუდმივი, ასევე ცვლადი ხარჯების მნიშვნელოვანი ნაწილი შრომის ანაზღაურებაა (სხვადასხვა ფორმით), ანალიზის ერთ-ერთ ამოცანას კომპანიაში შრომის ანაზღაურების მოქნილი სისტემის ორგანიზაცია წარმოადგენს.

CVP ანალიზის საკვანძო ელემენტებია:

- მარგინალური შემოსავალი (**marginal income**) – საწარმოს პროდუქციის (სამუშაო, მომსახურება) გაყიდვისას შემოსავალსა და ცვლად ხარჯებს შორის სხვაობა;
- რენტაბელობის ზღვარი (**break-even point**) - მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს პროდუქციის რეალიზაციის ისეთ მოცულობას, როდესაც საწარმოს შემოსავალი პროდუქციის (სამუშაო, მომსახურება) გაყიდვებიდან მისი ერთობლივი ხარჯების ტოლია (ანუ გაყიდვების ის მოცულობა, როდესაც საწარმო არც მოგებაშია და არც ზარალში);
- სამეწარმეო (ოპერაციული) ბერკეტი (**operational leverage**) - პროდუქციის (სამუშაო, მომსახურება) რეალიზაციის მოცულობის ცვლილებიდან გამომდინარე საწარმოს მოგების მართვის მექანიზმია;
- სიმტკიცის მარგინალური მარაგი (**margin of safety**) - პროდუქციის (სამუშაო, მომსახურება) გაყიდვების ფაქტობრივი შემოსავლის რენტაბელობის ზღვრიდან გადახრის პროცენტული გამოსახულება. (Cafferky and Wentworth 2010)

როგორც აღინიშნა, რენტაბელობის ზღვარი (BEP) პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობისა და მასზე გაწეული დანახარჯების შესახებ მონაცემების საფუძველზე განისაზღვრება. გაანგარიშებისას აუცილებელია ხარჯების ცვლად და მუდმივ ხარჯებად დაყოფა. ცვლადი ხარჯები (ნედლეული, მასალები, სანარდო ხელფასი და სხვა) პროდუქციის წარმოების მოცულობის პროპორციულად იცვლება. მუდმივი ხარჯები (დანადგარებისა და შენობა-ნაგებობების რემონტისა და შენახვის ხარჯები, საიჯარო და სალიზინგო გადასახადები, კომუნალური მომსახურების ხარჯები, დროითი შრომის ანაზღაურება და სხვა) არ არის დამოკიდებული წარმოების მოცულობაზე.

რენტაბელობის ზღვარი შეიძლება შემდეგი ფორმულით დაანგარიშდეს:

$$BEP = \frac{\text{მუდმივი ხარჯი}}{\text{რეალიზ. შემოსავალი} - \text{ცვლადი ხარჯი}} * \text{რეალიზ. შემოსავალი}$$

რენტაბელობის ზღვრის დაბალი მაჩვენებელი არის კომპანიის წარმატების ნიშანი, ხოლო მისი ზრდა კომპანიის მდგომარეობის გაუარესებაზე მეტყველებს. თუმცა, ამის მტკიცება შესაძლებელია მხოლოდ იმ პირობებში, როდესაც კომპანიის მასშტაბები უცვლელია, ვინაიდან გაყიდვების მოცულობის ზრდა მუდმივი ხარჯების ავტომატურ ზრდას იწვევს. ამრიგად, რენტაბელობის ზღვარი არ წარმოადგენს კომპანიის წარმატების ოპტიმალურ მაჩვენებელს. იგი გვიჩვენებს, როგორი უნდა იყოს გაყიდვების მინიმალური მოცულობა, რომ კომპანიამ ზარალის გარეშე იმუშაოს, თუმცა ყოველთვის ვერ ასახავს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაძლიერებას ან შესუსტებას. ამისათვის არსებობს სხვა მაჩვენებელი, კერძოდ, სიმტკიცის მარგინალური მარაგი, რომლის შემდეგი ფორმულით გამოანგარიშება შეიძლება:

$$\text{სიმტკიცის მარგინალური მარაგი} = \frac{\text{რეალიზაციიდან შემოსავალი} - BEP}{\text{რეალიზაციიდან შემოსავალი}}$$

სიმტკიცის მარგინალური მარაგი მიუთითებს იმაზე, თუ რამდენი პროცენტით სავალდებულოა რეალიზაციის მაჩვენებლის გაზრდა კომპანიის ზარალის გარეშე მუშაობისათვის. რაც მეტია აღნიშნული მაჩვენებლის პროცენტული გამოსახულება, მით უფრო მყარია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა და იგი ნაკლებად დამოკიდებულია ბაზრის რყევებსა და ხარჯების ზრდაზე. (Cafferky and Wentworth 2010)

წარმოდგენილი ფორმულების საფუძველზე შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ ცვლადი ხარჯების ზრდასთან ერთად იზრდება რენტაბელობის ზღვარიც, თუმცა მცირდება კომპანიის სიმტკიცის მარგინალური მარაგი. ამრიგად, კომპანიის ცვლადი ხარჯების (რომლის ძირითად ნაწილს სანარდო ფორმის ხელფასი წარმოადგენს) ზრდის პირობებში უარესდება კომპანიის ფინანსური მდგრალობა.

როდესაც მიღწეულია რენტაბელობის ზღვარი, წარმოიქმნება პირველი მოგება, ხოლო კომპანიის მენეჯმენტი მისი ზრდის ტემპით ინტერესდება. აღნიშნულის დასახასიათებლად სამეწარმეო (ოპერაციულ) ბერკეტს იყენებენ, რომელიც პროცენტებში აისახება და შემდეგი ფორმულით იანგარიშება:

$$\text{ოპერაციული ბერკეტი} = \frac{\text{რეალ. შემოსავალი} - \text{ცვლადი ხარჯი}}{\text{რეალ. შემოსავალი} - \text{ცვლადი ხარჯი} - \text{მუდმივი ხარჯი}}$$

სამეწარმეო (ოპერაციული) ბერკეტის სიდიდეს ხარჯების სტრუქტურა (ცვლად და მუდმივ ხარჯებს შორის ფინანსების გადანაწილება) განსაზღვრავს. რაც უფრო მაღალია მუდმივი ხარჯების წილი საერთო ხარჯებში, მით მაღალია სამეწარმეო ბერკეტი. დაბალი სამეწარმეო ბერკეტის მქონე ორგანიზაციებში ცვლადი ხარჯები დომინირებს.

აღსანიშნავია, რომ გაყიდვების თანაბარი ზრდის პირობებში მაღალი სამეწარმეო ბერკეტის მქონე კომპანიის მოგების ზრდა სწრაფი ტემპებით ვითარდება, თუმცა, გაყიდვების ვარდნის შემთხვევაში მაღალი სამეწარმეო ბერკეტის მქონე კომპანიაში ასევე სწრაფი ტემპებით მცირდება მოგების მიღების პროცესიც. (Санин 2014), (Бочаров 2004)

ნათელია, რომ კომპანიისათვის რიგ შემთხვევაში მაღალი სამეწარმეო ბერკეტი, ანუ მუდმივი ხარჯების მაღალი წილი საერთო ხარჯებში არ არის მიზანშეწონილი. ეს ნიშნავს, რომ სახელფასო ფონდში შრომის ანაზღაურების დროითი ფორმის დომინირება რიგ შემთხვევაში კომპანიისათვის საზიანოა.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ კომპანიის თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია დიფერენცირებული ფორმებითა და სისტემებით უნდა განხორციელდეს.

თუ ვიმსჯელებთ სამშენებლო სექტორის წამყვან მსხვილ კომპანიებზე, მაშინ მათთვის უპრიანია, რომ კომპანიაში შეიქმნას ცალკე სტრუქტურული ერთეული, რომელიც კომპანიის მენეჯმენტის სტრატეგიის გათვალისწინებით ჩამოაყალიბებს



შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სისტემას. საშუალო კომპანიებში აღნიშნული ფუნქცია უნდა ითავონ საფინანსო და HR-ის სამსახურებმა, ხოლო მცირეში - ფინანსურმა მენეჯერმა ან/და ბუღალტერმა.

შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის პროცესის პირველ ეტაპზე კომპანიის თანამშრომლები ჯგუფებად უნდა დაიყოს, რომელთა მიმართ შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის დიფერენცირებული ფორმა/სისტემა იქნება გამოყენებული. მშენებლობაში ასეთ ჯგუფებად შეიძლება ჩამოყალიბდეს: ადმინისტრაცია, საინჟინრო-ტექნიკური პერსონალი და სპეციალისტები, ხელოსნები, მანქანა-დანადგარების ოპერატორები, დამხმარე პერსონალი და არაკვალიფიციური მუშები.

კომპანიის სიდიდიდან ან ფინანსური მდგომარეობიდან და ქვეყნის სამშენებლო სექტორში არსებული რეალიებიდან გამომდინარე, განვიხილოთ თითოეული ზემოხსენებული ჯგუფისათვის შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ოპტიმალური ფორმა ან/და სისტემა.

ადმინისტრაციაში ერთიანდებიან მაღალი, საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები, ანუ კომპანიის ხელმძღვანელი, მისი პროფილური მოადგილეები, სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები. მათ მოეთხოვებათ საკითხების კომპლექსური ცოდნა, ასევე პასუხისმგებლობის მაღალი დონე; აქვთ მრავალმხრივი კონტაქტები როგორც თანამშრომლებთან, ისე კომპანიის გარეთ; მუდმივად დგანან სხვადასხვა ამოცანისა და პრობლემის წინაშე; გააჩნიათ თავისუფალი გადაწყვეტილების/ინიციატივის საშუალება; მათი შეცდომის გავლენა კომპანიაზე მნიშვნელოვანია და ა.შ. ასეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, აღნიშნული თანამშრომლების მიმართ შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისას თანამდებობათა გრედიინგის (სხვაგვრად ჰეის პროფილური ცხრილების) სისტემის გამოყენება იქნებოდა ეფექტიანი. მაგალითისათვის, წარმოვადგინოთ კომპანიის ფინანსური დირექტორისათვის რიგი ფაქტორების, მათი შეფასებებისა და გავლენის სიდიდეების შემცველი ცხრილი, რომლითაც თანამდებობა ქულებით შეფასდება და შესაბამის გრეიდში მოხვდება.

**ცხრილი 8: კომპანიის ფინანსური დირექტორის თანამდებობის გრეიდინგი**

| შეფასების ფაქტორი       | ფაქტორთან შესაბამისობის დონე და მისი წონა (ქულა) |   |   |   |   | ფაქტორის გავლენის დონე (ქულა) | ჯამური ქულა |
|-------------------------|--------------------------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------|-------------|
|                         | A                                                | B | C | D | E |                               |             |
|                         | 1                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |                               |             |
| პერსონალის მართვა       |                                                  |   |   | 4 |   | 4                             | 16          |
| პასუხისმგებლობის დონე   |                                                  |   |   |   | 5 | 5                             | 25          |
| სამუშაო გამოცდილება     |                                                  |   |   | 4 |   | 4                             | 16          |
| სპეციალური ცოდნა        |                                                  |   |   | 4 |   | 5                             | 20          |
| კონტაქტების დონე        |                                                  |   |   | 4 |   | 5                             | 20          |
| ფუნქციების სირთულე      |                                                  |   |   | 4 |   | 5                             | 20          |
| შეცდომის გავლენა        |                                                  |   |   |   | 5 |                               | 25          |
| დამოუკიდებლობის ხარისხი |                                                  |   |   | 4 |   | 5                             | 20          |
|                         |                                                  |   |   |   |   |                               | 162         |

შრომის ანაზღაურების ასეთი სისტემის გამოყენებით კომპანიას გაუადვილდება სახელფასო პოლიტიკაში გამჭვირვალობასთან, ოპტიმიზაციასთან, ლოგიკურობასთან და სამართლიანობასთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტა და თითოეული თანამშრომელი მკაფიოდ იგრძნობს კომპანიის იერარქიაში საკუთარ ადგილს, ასევე, დაინახავს და გაიგებს კოლეგის მდგომარეობას. გრეიდინგის მოქნილი სისტემა შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციაში ნებისმიერ დროს ვარიანტების საშუალებას იძლევა. ვინაიდან გრეიდინგით ყალიბდება შრომის ანაზღაურების მხოლოდ ძირითადი (მუდმივი) ნაწილი, ცვლადი ნაწილის (პრემირება, ბონუსები, დანამატები და სხვა)

განსაზღვრა კომპანიის მისი ფინანსური მდგომარეობიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარე გადასაწყვეტია.

საინჟინრო-ტექნიკური პერსონალი და სპეციალისტები ძირითადად წარმოდგენილია შემდეგი კვალიფიკაციის თანამშრომლებით: ინჟინერი, კონსტრუქტორი, არქიტექტორი, მექანიკოსი, ტექნოლოგი, გეოდეზისტი, ჰიდროგეოლოგი, ენერგეტიკოსი, მარკშეიდერი და სხვა. აღნიშნულ თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისას ეფექტიანი იქნება მათი საბაზო ხელფასის გარდა თითოეულისათვის, როგორც სპეციალისტისათვის განისაზღვროს კოეფიციენტი ან კოეფიციენტთა დიაპაზონი. ამ შემთხვევაში თანამშრომლის შრომის ანაზღაურება საბაზო ხელფასისა და კოეფიციენტის ნამრავლით გაანგარიშდება. კოეფიციენტს განსაზღვრავს მენეჯმენტი თანამშრომლის პოზიციის (მთავარი, უფროსი, უმცროსი სპეციალისტი ან სხვა), სტაჟის, პასუხისმგებლობისა და დატვირთვის მიხედვით.

ანალოგიური პრაქტიკა დასაშვებია დამხმარე პერსონალის (ოფისის თანამშრომლები, სასაწყობე, სამეურნეო, მომარაგების სამსახურის თანამშრომლები და სხვა), თუმცა უფრო მცირე კომპანიისათვის შესაძლებელია შრომის ანაზღაურების დროითი-პრემიული ფორმის გამოყენება.

სამშენებლო კომპანიის თანამშრომელთა ყველაზე დიდ კონტინგენტს ხელოსნები წარმოადგენენ. ესენია: კალატოზი, მღებავი, მღესავი, არმატურის მქსოველი, დურგალი, სანტექნიკოსი, ელექტრიკოსი, შემდუღებელი, სახურავის ხელოსანი, გათბობის, კონდიციონერებისა და ვენტილაციის სისტემების ხელოსანი, მეტალოკონსტრუქციების მემონტაჟე, სინთეტიკური და კერამიკული მასალებით მოპირკეთების სპეციალისტი, ბეტონის ჩამსხმელი, ჰიდროიზოლირების სპეციალისტი, იატაკის მოპირკეთების ხელოსანი, მინების მონტაჟის ხელოსანი და სხვა. ვინაიდან თითოეული მათგანის შრომა დაკავშირებულია კონკრეტული სამუშაო ოპერაციის შესრულებასთან, მათი შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისათვის ოპტიმალურია სანარდო ანაზღაურების ფორმები (სანარდო, სანარდო-პრემიული, სანარდო-პროგრესული, ირიბი სანარდო და აკორდული).

სანარდო ანაზღაურების ძირითადი ელემენტია სანარდო განფასება, რომელიც განისაზღვრება გარკვეული სამუშაოსათვის (სამუშაო ოპერაციისათვის) და შეიძლება გაანგარიშდეს ორი ფორმით. თუ გამოვიყენებთ გამომუშავების ნორმას, მაშინ განფასების ფორმულაა:

$$W = T_{\text{დლ}} / N_{\text{გამ}}, \text{ სადაც}$$

$W$  - სანარდო განფასება სამუშაოს ერთეულისათვის (ლარი/ერთეული)

$T_{\text{დლ}}$  - მომუშავეს თანრიგის შესაბამისი დღიური სატარიფო განაკვეთი (ლარი/ცვლა)

$N_{\text{გამ}}$  - ცვლაში გამომუშავების ნორმა (ერთეული/ცვლა).

თუ ვიყენებთ შრომის დანახარჯის ნორმას, მაშინ

$$W = T_{\text{ს}} * N_{\text{შრ}}, \text{ სადაც}$$

$T_{\text{ს}}$  - მომუშავეს თანრიგის შესაბამისი საათობრივი სატარიფო განაკვეთი (ლარი/საათი)

$N_{\text{შრ}}$  - სამუშაო ოპერაციის შესასრულებლად მომუშავეს შრომის დანახარჯის ნორმა (საათი/ერთეული).

როგორც უკვე აღინიშნა, კომპანიების პრაქტიკიდან გამომდინარე, ისინი ხშირად სამშენებლო პროცესის არა ცალკეულ ოპერაციებად (მისი შემადგენელი ილეთებით და მოძრაობებით), არამედ, სამუშაო პროცესებად დაყოფას მიმართავენ. ასეთ შემთხვევაში, სამუშაოს ერთეულს ხელოსნის მაგივრად ხელოსანთა ჯგუფი (ე.წ. ბრიგადა) ასრულებს. შესაბამისად, მათი ანაზღაურებაც სანარდო აკორდული ფორმით, წინასწარ განსაზღვრული სამუშაოთა ტექნოლოგიური კომპლექსის ფარგლებში, სამუშაოთა წარმოების გეგმა-გრაფიკის მიხედვით უნდა განხორციელდეს.

აკორდული სისტემის გამოყენება სამშენებლო კომპანიისაგან კარგად შედგენილ და მკაფიოდ გაწერილ სამუშაოთა ნუსხას, სამუშაოთა წარმოების დამტკიცებულ გეგმა-გრაფიკთან შესაბამისი უწყვეტი მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფასა და სამუშაოთა მოცულობისა და ხარისხის მუდმივ კონტროლს მოითხოვს. სამაგიეროდ,

აღნიშნული სისტემა სამშენებლო პროცესის ინტენსიფიკაციასა და ბრიგადის წევრების დავალების დაჩქარებულ შესრულებაში დაინტერესებას ზრდის.

აკორდული სანარდო სისტემა შრომის ანაზღაურების კოლექტიურ ფორმას წარმოადგენს, ამიტომ სამუშაოთა მოცულობის შესრულებისთვის ერთიანი სახელფასო ფონდი მტკიცდება. კოლექტივს (ბრიგადის წევრებს) შორის ფონდის განაწილება მათი შრომითი შენატანის მიხედვით, შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტით (შმკ) უნდა შეფასდეს. (Poðe 2010)

აღნიშნული კოეფიციენტის გამოყენებისას უნდა განვსაზღვროთ:

- ხელფასის რა ნაწილზე (ძირითადი ნაწილი, პრემიული) ვრცელდება მოცემული კოეფიციენტი;
- კოეფიციენტის დიაპაზონი (მაქსიმალური და მინიმალური ნიშნულები);
- კოეფიციენტის ამწევი და დამწევი ფაქტორები.

როგორც წესი შმკ-ს შრომის ანაზღაურების პრემიული ნაწილის მიმართ იყენებენ.

შმკ-ს ზრდის ფაქტორებია:

- ხარისხიანი მუშაობის პირობებში შრომის მწარმოებლურობის საშუალო დონის გადაჭარბება;
- პროფესიული ოსტატობის ზრდა;
- შრომის პროგრესული მეთოდების ათვისება და გამოყენება;
- ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების აქტიურად გამოყენება;
- მომიჯნავე და უფრო მაღალი კვალიფიკაციის პროფესიების სამუშაოს სისტემურად შესრულება;
- ახალგაზრდა სპეციალისტების დახმარება.

შმკ-ს დამწევი ფაქტორებია:

- შრომის დაბალი ინტენსივობა;
- არასაკმარისი პროფესიული ოსტატობა;
- კონკრეტული დავალებების შეუსრულებლობა;
- რესურსების უყაირათო ხარჯვა;
- შრომითი უსაფრთხოების წესების უგულვებელყოფა.

მაგალითად, სამკაცრიანი ბრიგადის სახელფასო ფონდი 12 500 ლარია, ხოლო პრემიალური - 3900. A, B, C მომუშავეთა ხელფასებია 5000, 3500 და 4000 ლარი, ხოლო მათი (შმკ) შესაბამისად 1.1 , 1.2 , 0.9 არის. განვსაზღვროთ ბრიგადაში შრომის ანაზღაურება შმკ-ს გთვალისწინებით. შევადგინოთ ცხრილი, სადაც  $K_b$  - საბაზო კოეფიციენტი, რომელიც ბრიგადის პრემიული ფონდის პრემიის განაწილების პირობითი სიდიდეების ჯამზე გაყოფით იანგარიშება.

**ცხრილი 9: პრემიის განაწილება შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტის გათვალისწინებით**

| მომუშავე | სანარდო ხელფასი | შმკ | პრემიის განაწილების საბაზო სიდიდე | პრემიის თანხა | მთლიანი ხელფასი |
|----------|-----------------|-----|-----------------------------------|---------------|-----------------|
| 1        | 2               | 3   | $4(2*3)$                          | $5(4* K_b)$   | $6(2+5)$        |
| A        | 5000            | 1.1 | 5500                              | 1605          | 6605            |
| B        | 3500            | 1.2 | 4200                              | 1235          | 4735            |
| C        | 4000            | 0.9 | 3600                              | 1060          | 5060            |
| სულ      | 12500           |     | 13300                             | 3900          | 16400           |

მანქანა-დანადგარების ოპერატორების სამუშაო სამშენებლო-სამონტაჟო მოედანზე დროის ფაქტორით უფრო არის განსაზღვრული, ვიდრე კონკრეტული სამუშაო ილეთით/მოძრაობით დროის ერთეულში. აქედან გამომდინარე, აღნიშნულ ვითარებაში ეფექტიანია შრომის ანაზღაურების დროითი ფორმა, კონკრეტულად კი - დროითი-პრემიული. ამ შემთხვევაში ხელფასი იანგარიშება ფორმულით:

$$P = T * F, \text{ სადაც}$$

P - საანგარიშო პერიოდში მომუშავეს ხელფასი (ლარი)

T - მომუშავეს თანრიგის შესაბამისი საათობრივი სატარიფო განაკვეთი (ლარი/საათი)

F - ფაქტობრივად ნამუშევარი დრო (საათი).

შრომის ანაზღაურების ანალოგიური ფორმა უნდა იქნეს გამოყენებული დაბალკვალიფიციური მუშების (მტვირთავი, მიწის მთხრელი, დამხმარე მუშა) მიმართებაშიც.

როგორც უკვე აღინიშნა, სამშენებლო კომპანიები ხშირად მიმართავენ მუშათა ბრიგადების დაქირავების პრაქტიკას, რა დროსაც შრომის ანაზღაურება ერთიანი სახელფასო ფონდის სახით წარმოებს. ასეთ ვითარებაში ბრიგადის საქმეთა მწარმოებელიც და მომუშავეებიც სამუშაოს შეზღუდულ ვადებში დასრულებით არიან დაინეტრესებულნი. მცირე დროში მაღალი შემოსავლის ძიებაში მომუშავე უფრო მეტს შრომობს დასვენების გარეშე, რაც მის ფსიქოემოციურ მდგომარეობაზე და საბოლოოდ შრომის ნაყოფიერებაზე და სამუშაოს ხარისხზე აისახება. ასეთი პრობლემა შესაძლებელია შრომის ანაზღაურების ე.წ. *განტის სისტემის* გამოყენებით შემსუბუქდეს, როდესაც საწარმო და დროითი ფორმების კომბინაცია გამოიყენება. კერძოდ, თუ ბრიგადა დროში გაწერილი დავალების 100 პროცენტზე ნაკლებს ასრულებს, მის მიმართ შრომის ანაზღაურების დროით ფორმას გამოიყენებენ, ხოლო გეგმის გადაჭარბებით შესრულებისას შრომის ანაზღაურების საწარმო ფორმის გაზრდილი შეფასებები იქნება გამოყენებული.

უნდა აღინიშნოს, რომ შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციისას დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა შრომის ანაზღაურების ძირითადი (მუდმივი) და დამატებითი (ცვალებადი) ნაწილების თანაფარდობას ენიჭება. რაც მეტია შრომის ანაზღაურების მუდმივი ნაწილის წილი, მით უფრო მყარია მომუშავეს შემოსავლების დონე და სტაბილურია მისი საზოგადოების ეკონომიკურ და სოციალურ სისტემაში მდგომარეობა. მეორე მხრივ, რაც მეტია შრომის ანაზღაურების ცვლადი ნაწილის წილი, მით მეტად დამოკიდებულია მომუშავეს შემოსავალი ნაშრომის ხარისხზე. ამიტომ კომპანია თავად ირჩევს მისთვის მისაღებ თანაფარდობას. ზოგადად, საქართველოს სამშენებლო სექტორში შრომის ანაზღაურების მუდმივი ნაწილის ოპტიმალურ წილად 70-75%-ს მიიჩნევენ, თუმცა ეს ევროპულ სტანდარტს - 90%-ს ჯერ ვერ უტოლდება.

## დასკვნები და მოსაზრებები

ნაშრომში ასახული სტატისტიკური მონაცემების, სხვადასხვა გამოკითხვის, ინტერვიუსა და კვლევის მასალების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია გაკეთდეს შემდეგი დასკვნები:

- 2014-2023 წლებში საქართველოს სამშენებლო სექტორში ბრუნვის და გამოშვებული პროდუქციის მნიშვნელოვანი ზრდის პირობებში, დარგში შემცირების ტენდენცია აქვს როგორც პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს, ასევე ინვესტიციებს ფიქსირებულ აქტივებში. აღნიშნული უფრო ალოგიკურად ჩანს ანალოგიურ პერიოდში გაზრდილი შრომის მწარმოებლურობისა და შრომის ანაზღაურების, ასევე შემცირებული შრომატევადობის ფონზე. სავარაუდოდ, ახსნა უნდა ვეძებოთ კომპანიების მომგებიანობის დინამიკაში;
- დარგში საშუალო ხელფასის ოდენობის ზრდა, ძირითადად, განპირობებულია კვალიფიციური კადრების დეფიციტის პირობებში მათი მოზიდვის მცდელობით, ვინაიდან სახეზეა სექტორში კვალიფიციური კადრების საზღვარგარეთ გადინება და დასაქმებულთა რიცხოვნობის კლება. შედეგად, კომპანიების ხარჯებში შრომის ანაზღაურება, სამშენებლო მასალების ხარჯვითი მუხლის შემდეგ მეორეა სიდიდით და 27-30%-ს აღწევს. აღნიშნული ტენდენცია ბოლო პერიოდში მშენებლობის ღირებულების ინდექსის ზრდის გამომწვევ ერთ-ერთ მთავარ მიზეზად გვევლინება;
- საქართველოს სამშენებლო დარგში არსებული შრომის ბაზრისა და შომითი რესურსების ანალიზის შედეგად, შეიძლება ითქვას, რომ სადღეისოდ ყველაზე მოთხოვნადია (გამოცხადებული ვაკანსიების სტატისტიკიდან გამომდინარე) ხელოსნები და მონათესავე პროფესიათა მომუშავეები. თუმცა, დიდი მოთხოვნის მიუხედავად, კომპანიების მიერ ასეთი თანამშრომლებისათვის საკვალიფიკაციო ტრენინგების მხოლოდ მცხოვრებული ტარდება;
- სამშენებლო სექტორში საშუალო ხელფასის, შექმნილი დამატებული ღირებულების, საერთო ბრუნვისა და დასაქმებულთა რაოდენობის 2020 წლის



მონაცემების რეგიონულ ჭრილში ანალიზმა აჩვენა, რომ საშუალო ხელფასის ოდენობა არ არის რეგიონებში შრომის ბაზრებზე არსებული ეკონომიკური მდგომარეობისა და ცხოვრების დონის რელევანტური. კერძოდ, მიუხედავად იმისა, რომ თბილისის შემდეგ ყველაზე დიდი ბრუნვით, შექმნილი დამატებული ღირებულებითა და დასაქმებულთა რაოდენობით აჭარის რეგიონი გამოირჩევა, საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება კახეთსა და იმერეთში უფრო მეტია. ანალოგიურად, სამცხე-ჯავახეთში, ქვემო ქართლსა და შიდა ქართლში არსებული უფრო მაღალი მაჩვენებლების პირობებში, გურიაში უფრო მაღალი საშუალო ხელფასია დაფიქსირებული;

- მიუხედავად იმისა, რომ არასასოფლო-სამეურნეო სფეროს (მ.შ. მშენებლობის) დასაქმებულებში არაფორმალურად დასაქმებულთა პროცენტული წილი მცირდება (2017 წლის 31.7%-დან 2020 წლის 28.4%-მდე), აღნიშნული პრობლემა მშენებლობის დარგში არსებობს და მისი ხელშემწყობი ფაქტორებია: დარგში სოციალურად დაუცველი სტატუსის მქონე მომუშავეთა სიმრავლე; კომპანიების მიერ საკანონმდებლო რეგულაციების იგნორირება; დასაქმებულთა შრომითი ურთიერთობების ცოდნის დაბალი დონე (სტატისტიკური მონაცემებით, დასაქმებულთა 43% საშუალო განათლების მქონენი არიან);
- საშუალო და მცირე კომპანიებში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია, როგორც წესი, ან საერთოდ არ არის ჩამოყალიბებული (არაფორმალური დასაქმება, თანამშრომელთან ინდივიდუალური მოლაპარაკება), ან კომპანიას ხელშეკრულებები აქვს გაფორმებული სხვადასხვა სამუშაოს შესრულებაზე სხვადასხვა მიმწოდებელთან და მათ ერთიანად ერიცხებათ სამუშაოს შესრულებისათვის კონტრაქტით განსაზღვრული თანხები, საიდანაც უკვე თვითონ სამუშაოს მწარმოებლები განსაზღვრავენ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებას. აქაც, მომუშავეს ხელფასი, ძირითადად, სანარდო პრინციპით განისაზღვრება. იგი ცდილობს რომ სამუშაო რაც შეიძლება სწრაფად შეასრულოს, რათა ხელფასი მიიღოს. ასეთ ვითარებაში შრომის მწარმოებლურობის ზრდასთან

- (სტატისტიკის მიხედვით, საშუალო სიდიდის საწარმოებში შრომის მწარმოებლურობა არის ყველაზე მაღალი) ერთად, უარესდება სამუშაოს ხარისხი;
- ხშირად საშუალო და მცირე კომპანიებში, რომლებიც საკუთარი კადრებით არიან დაკომპლექტებული და მათი დიფერენციაცია ძირითადი პროფესიული ჯგუფების მიხედვით დიდია, არ გააჩნიათ სპეციალური სამსახური, რომელიც უზრუნველყოფს შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციას. ასეთ შემთხვევაში კომპანიები იყენებენ შრომის ანაზღაურების მარტივ დროით სისტემას. შედეგად, იკარგება შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი ფუნქცია, რაც გავლენას ახდენს სამუშაოს მოცულობის შესრულების ვადებზე. მოცდენებისა და დაგვიანებების გამო კომპანიას დამატებითი ხარჯები (ჯარიმები, სანქციები, გადასახადები და სხვა) წარმოექმნება და მისი ფინანსური მდგომარეობა უარესდება, რაც თავის მხრივ, კომპანიას ისეთი არაპოპულარული/არაფორმალური გადაწყვეტილებების მიღებას აიძულებს, როგორიცაა ხელფასის დაგვიანება, ხელფასის შემცირება ან პიროვნული დიფერენციაცია, ე.წ. „შავი ხელფასის“ გაცემა და სხვა. ასეთ ვითარებაში მცირდება გადასახადით დასაბეგრი ბაზა, ასევე ქვეითდება შრომის ანაზღაურების აღწერის ფუნქცია.

შრომის ანაზღაურების ფუნქციების, მისი ორგანიზაციის პრინციპებისა და ელემენტების, მეწარმისა და მომუშავის ინტერესების, ასევე არსებული სტატისტიკური მონაცემების გათვალისწინებით, საქართველოს სამშენებლო სექტორში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის შედარებით ოპტიმალური სისტემის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებით შესაძლებელია გამოითქვას რიგი მოსაზრებები და გაიცეს გარკვეული რეკომენდაციები. კერძოდ:

- საქართველოში სამშენებლო სექტორში ხარჯების პოლიტიკის ჩამოყალიბებისას საჭიროა სახელფასო ფონდში შრომის ანაზღაურების დროითი და სანარდო ფორმების ისეთი თანაფარდობის დაცვა, რომ ცვალებადი/არასტაბილური გაყიდვების პირობებშიც კომპანიამ ფინანსური მდგრადობის შენარჩუნება შეძლოს;

- შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის პროცესში აუცილებელია უზრუნველყოფილი იყოს ხელფასის ზრდა, პროდუქციის ერთეულზე მისი დანახარჯის კლების პირობებში. ამისათვის კომპანიის მენეჯმენტმა მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს არსებული ტექნიკური, ორგანიზაციულ-ეკონომიკური და სოციალური რეზერვები;
- შრომის ანაზღაურების ოდენობა მნიშვნელოვნად უნდა აღემატებოდეს ქვეყანაში არსებულ საარსებო მინიმუმს;
- ვინაიდან შრომის ნორმებისა და სამუშაო დროის ფასის განსაზღვრის გარეშე შეუძლებელია შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია, აუცილებელია შეიქმნას სატარიფო კატეგორიებიდან შემდგარი სატარიფო ბადეები. სატარიფო ბადეში არ უნდა იყოს თანრიგების დიდი რაოდენობა, ვინაიდან მომუშავეს შრომის ანაზღაურების ზრდა თანრიგიდან თანრიგამდე უმნიშვნელოა და შესაბამისად სუსტდება მისი კვალიფიკაციის ამაღლებისადმი, ოსტატობის განვითარებისადმი მოტივაცია. საზიანოა თანრიგების მცირე რაოდენობაც;
- სატარიფო ბადეს შესაბამისად და სატარიფო კოეფიციენტების გათვალისწინებით, ორგანიზაციის მიერ კოლექტიური შეთანხმების საფუძველზე უნდა დამტკიცდეს სატარიფო განაკვეთები;
- ვინაიდან შრომის ნორმებისა და ტარიფების გაანგარიშება საკმაოდ შრომატევადი და რთული პროცესია, სამშენებლო ორგანიზაციაში უნდა გამოიყოს სპეციალური (კვალიფიციური) შრომითი რესურსი ან მოხდეს აღნიშნული მომსახურების შესყიდვა;
- გაყიდვების თანაბარი ზრდის პირობებში მაღალი სამეწარმეო ბერკეტის მქონე კომპანიის მოგების ზრდა სწრაფი ტემპებით ხორციელდება, თუმცა, გაყიდვების ვარდნის შემთხვევაში მაღალი სამეწარმეო ბერკეტის მქონე კომპანიაში ასევე სწრაფი ტემპებით მცირდება მოგების მიღების პროცესიც. ნათელია, რომ კომპანიისათვის რიგ შემთხვევაში მაღალი სამეწარმეო ბერკეტი, ანუ მუდმივი ხარჯების მაღალი წილი საერთო ხარჯებში არ არის მიზანშეწონილი. ეს ნიშნავს,

რომ სახელფასო ფონდში შრომის ანაზღაურების დროითი ფორმის დომინირება რიგ შემთხვევაში კომპანიისათვის საზიანოა.

- ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალისათვის ეფექტიანი იქნება გრეიდების სისტემის გამოყენება;
- მშენებლობის პროცესში უშუალოდ ჩართული თანამშრომლებისათვის (მუშები, ოსტატები, მანქანა-დანადგარების ოპერატორები და სხვა) სანარდო შრომის ანაზღაურების სანარდო-პრემიული და სანარდო აკორდული სისტემა ცვალებადი გაყიდვების პირობებში სხვა სისტემებთან შედარებით უფრო ეფექტიანი იქნება;
- შრომის ანაზღაურების ცვლადი ნაწილის ჩამოყალიბებაში აქტიურად უნდა იქნეს გამოყენებული პრემიული სისტემა (შრომის მონაწილეობის კოეფიციენტის გათვალისწინებით), დაინერგოს სართებისა და დანამატების გაცემის პრაქტიკა;
- შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის დროს უნდა იყოს გათვალისწინებული რეგიონული შრომის ბაზრებისა და რეგიონში ცხოვრების დონის მაჩვენებლები და პარამეტრები, რაც დადებითად აისახება რეგიონულ ჭრილში მშენებლობის ღირებულების ინდექსებზე, უფრო რეალისტურს გახდის მათი ცვლილების დინამიკას;
- საწარმოებმა მეტი რესურსი უნდა დახარჯონ საკუთარი თანამშრომლების (არსებული ვითარებიდან გამომდინარე, ძირითადად, ხელოსნებისა და მონათესავე პროფესიების) კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში მათ სტრუქტურულ სიმტკიცესა და მოქნილობას გაზრდის.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბედოშვილი, თ., ქ. წიქარიშვილი, and მ. ვანიშვილი. 2013. "შრომის ანაზღაურების რეგულირების პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები საქართველოში." „პოსტსაბჭოური ქვეყნების ეკონომიკების აქტუალური პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე“ კონფერენციის მასალა, თბილისი.
2. კაჭახიძე, თ. 2014. "შრომის ბაზარი საქართველოში." *Forbes Georgia*.
3. ნამჩვამე, ბ. 2018. *მშენებლობის სექტორი საქართველოში*. კვლევა, თბილისი: საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო.
4. პაიჭაძე, ნუგზარ. 2018. *ადამიანური რესურსების მართვა*, . თბილისი.
5. —. 2014. "თანამედროვე სახელფასო პოლიტიკის პარადოქსები და მისი დაძლევის გზები." *ეკონომიკა და ბიზნესი*.
6. —. 2013. "შრომის ეფექტიანობის მართვის სრულყოფის საკითხები." *ეკონომიკა და ბიზნესი*.
7. —. 1996. "შრომის ორგანიზაცია და ნორმირება მრეწველობაში." *ეკონომიკა და ბიზნესი*.
8. —. 2018. "პერსონალის მოტივაცია როგორც ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ფაქტორი." *ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ტენდენციები*. თბილისი: თსუ-ს გამომცემლობა.
9. —. 2019. "შრომის ანაზღაურების მართვის პრობლემები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში." *საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომები*.
10. —. 2000. *შრომის ეკონომიკა*. თბილისი.
11. სამინისტრო, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების. 2019. "სამშენებლო ინდუსტრიაში შრომის ბაზრის საჭიროებათა კვლევა."
12. სამსახური, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული. 2021. "ბიზნეს სექტორი საქართველოში 2021." კვლევა, თბილისი.

13. საქართველოს მთავრობა. 2016. *“ტექნიკური რეგლამენტის “შენობა-ნაგებობის უსაფრთხოების წესების დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს მთავრობის დადგენილება*. თბილისი: სახელმწიფო კანცელარია.
14. —. 2010. 6. *“ბინათმესაკუთრეთა ამხანაგობის წევრთა საერთო ქონებაში შემავალი მიწის ნაკვეთების საზღვრების დადგენის წესის დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს მთავრობის დადგენილება*. თბილისი: მთავრობის კანცელარია.
15. —. 2014. 7. *“დასახლებათა ტერიტორიების გამოყენებისა და განაშენიანების რეგულირების ძირითადი დებულებების დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს მთავრობის დადგენილება*. თბილისი: მთავრობის კანცელარია.
16. საქართველოს პარლამენტი. 1998. *არქიტექტორული საქმიანობის შესახებ*. თბილისი: პარლამენტი.
17. —. 2012. *პროდუქციის უსაფრთხოებისა და თავისუფალი მიმოქცევის კოდექსის*. თბილისი: პარლამენტი.
18. —. 2000. *სამშენებლო საქმიანობის შესახებ*. თბილისი: პარლამენტი.
19. —. 2005. *სივრცითი მოწყობისა და ქალაქთმშენებლობის საფუძვლების შესახებ*. თბილისი: პარლამენტი.
20. საქართველოს მთავრობა. 2009. *„მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება*. თბილისი: მთავრობის კანცელარია.
21. სოსელია, ოთარ. 2018. *“შრომის ანაზღაურების სისტემების ევოლუცია თანამედროვე მსოფლიოში.” ეკონომიკა და ბიზნესი*.
22. ტულუში, მირონ. 2018. *“კანონი დასაქმების შესახებ“ ადამიანური რესურსების მართვის საკანონმდებლო ბაზის მნიშვნელოვანი კომპონენტი.” ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ტენდენციები*. თბილისი: თსუ-ს გამომცემლობა.
23. —. 2019. *“აღრიცხვის მოწესრიგება დასაქმებისა და უმუშევრობის ეფექტიანი მართვის უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა .” ეკონომიკა და ბიზნესი*.

24. ტყეშელაშვილი, მ. 2022. "საქართველოს სამშენებლო კომპანიების რეიტინგი." *Forbes Georgia*.
25. ქაჯაია, ს., and ბ. ფერაძე. 2016. „შრომის პირობები და უსაფრთხოება საქართველოს სამშენებლო სექტორში ფორმალური და არაფორმალური დასაქმების პირობებში." კვლევა.
26. ცარციძე, მურმან. 2013. "ხელფასი და მასზე მოქმედი ფაქტორები თანამედროვე შრომის ბაზრის პირობებში." *ეკონომიკა და ბიზნესი*.
27. —. 2012. "შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულებები საქართველოში." *საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომები*.
28. ჯანიაშვილი, მ. 2017. "სამშენებლო სექტორი საქართველოს ეკონომიკის ყველაზე სწრაფად განვითარებადი სექტორია." კვლევა, თბილისი.
29. Shibani, Abdussalam, Daya Hassan, and Nehak Shakir. 2020. "The Effect of pandemic on Construction Industry of the UK." *Mediterranean Journal of Social Science*.
30. (ISET), International School of Economics at TSU Policy Institute. 2021. "Business Confidence Index."
31. (ISET), International School of Economics at TSU Polisy Institute. 2023. "Real estate market highlights."
32. Armstrong, M. 2007. *Reward Management: A handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page LTD.
33. Balleer, A., P. Zorn, S. Link, and M. MenKhoff. 2020. "Demand or Supply? Price Adjustment During the COVID-19 Pandemic."
34. Bank, The World. 2018. "Doing Business."
35. Bedianashvili, Givi. 2021. "The Socio-Economic Effects of COVID-19 and the Challenges of Economic Uncertainty."
36. Bekaert, G., E. Engstrom, and A. Ermolov. 2020. "Aggregate Demand and Aggregate Supply Effects of COVID-19: A real-time Analysis."
37. Cafferky, M., and J. Wentworth. 2010. *Breakeven Analysis: The Definitive Guide to Cost-Volume-Profit Analysis*. Business Expert Press.

38. Chanona, R., P. Mealy, A. Pichler, F. Lafond, and J Farmer. 2020. "Supply and Demand Shocks in the COVID-19 Pandemic: An Industry and Occupation Perspective." *Oxford Review of Economic Policy*.
39. Elias, P. 1997. *Occupational Classification (ISCO-88): Concepts, Methods, Reability, Validity) and Cross-National Comperability*. Paris: OECD Labor Market and Social Policy Occasional Papers.
40. Georgia, Collers International. 2022. "Rezidential market in Georgia."
41. Georgia, Government of. 2020. "Action Plan of the Government of Georgia for 2021-2024 "European State Building" ."
42. Hicks, John R. 1932. *The Theory of Wages*, .
43. Keynes, John Maynard. 1936. *The general theory of employment, interest and money*. London: MACMILLAN.
44. LLC, PricewaterCoopers Georgia. 2020. "Georgian Business in the face of the COVID-19 Pandemic."
45. Marx, Karl. 1894. *Capital*. Vol. 3.
46. McKibbin , W., and R. Roshen Fernando. 2020. "The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenario." *CAMA Working Paper*.
47. Mescon, M., M. Albert, and F. Khedouri. 1988. *Management*.
48. OECD. 2019. "Мониторинг стратегии развития МСП в Грузии на 2016-2020 годы, ." research, Paris.
49. Samuelson, Paul A. 1948. *Economics*. New-York: McCraw-Hill.
50. Soselia, Otar. 2022. "Construction sector in Georgia in the conditions of the pandemic." *Ecoforumjournal*.
51. Taylor, F. 1911. *The Principles of Scientific Management*.
52. Williams, Kirk, Nino Cholokashvili, Tamta Shermadini, and Arsen Gogatadze. 2020. "Georgian Business in the face of the COVID-19 Pandemic."
53. n.d. [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge).
54. n.d. [www.matsne.gov.ge](http://www.matsne.gov.ge).



55. n.d. *www.procurement.gov.ge*.
56. n.d. *www.thouse.ge*.
57. Абакумова, Н. 1999. *Политика доходов и заработной платы*.
58. Адаир, Д. 2003. *Эффективная мотивация*. Эксмо.
59. Ардзинов, В. 2004. *Организация и оплата труда в строительстве*. Питер.
60. Армстронг, М., and Т. Стивенс. 2002. *Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала*. Баланс Бизнес Букс.
61. Бочаров, В. 2004. *Финансовый инжиниринг*. Санкт-Петербург: Спб Питер.
62. Ветлужских, Е., А. Романова, А. Ларина, and Т. Петренко. 2016. *Формирование ЗП на основе грейдирования*. Спб.
63. Волгин, Н., and Т. Будаев. 2006. *Оплата труда и проблемы её регулирования*. Альпина Бизнес Букс.
64. Генкин, Б. 2003. *Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях*.
65. Горячкин, П., and В. Грюнштам. 2007. *Оплата труда в строительстве*. Санкт-Петербург: РЦЦС-Спб.
66. Декерс, Л. 2007. *Мотивация: теория и практика*. Гросс Медия.
67. Десслер, Г. 2003. *Управление персоналом*. Литрес.
68. Дороти, Б. 2008. *Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда*. Альпина Бизнес Букс.
69. Жулина, Е. 2007. *Европейские формы оплаты труда*. Спб: Эксмо.
70. —. 2010. *Экономика труда*. Спб: Эксмо.
71. Кесслер, Я. 2002. *Системы оплаты труда*. ГроссМедия.
72. Кибанов, А., М. Баткаева, Е. Митрофанов, and М. Ловчев. 2010. *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*. Москва: ИНФА-М.
73. Корнелиус, Н. 2005. *Менеджмент*. Баланс Бизнес Букс.

74. Лукаш, Ю. 2007. *Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы*. Финпресс.
75. Макконел, С., and С. Брю. 1992. *Экономикс: принципы, проблемы и политика*.
76. Мамченко, В. 1990. *Усиление взаимосвязи оплаты труда с его конечными результатами*.
77. Маршалл, А. 2007. *Основы экономической науки*. Эксмо.
78. Милкович, Д. 2005. *Система вознаграждений и методы стимулирования персонала*. Вершина.
79. Новиков, Д., and Д. Заложнев. 2009. *Модели систем оплаты труда*.
80. Попов, А. 1990. *Совершенствование оплаты труда: Опыт, проблемы, перспективы*.
81. Ричи, Ш., and П. Мартин. 2004. *Управление мотивацией*. Юнити-Дана.
82. Рофе, А. 2010. *Экономика труда*. Москва: КНОРУС.
83. Санин, М. 2014. *Управленческий учёт*. Санкт-Петербург: Спб ГУ ИТМО.
84. Уитмор, Дж. 2000. "Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом." *Финансы и статистика*.
85. Фишер, С., Р. Дорнбуш, and Р. Шмалензи. 1995. *Экономика*. Дело.
86. Холл, Р. 1996. *Организации: структуры, процессы, результаты*. Питер.
87. Чингос, П. 2004. *Оплата труда по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США*. Вильямс.
88. Шапиро, С. 2010. *Мотивация и стимулирование персонала*. Гросс Медия.
89. Шеремет, Н. 2004. "Принципы оплаты труда." *Человек и труд*.
90. Эмерсон, Г. 1992. *Двенадцать принципов производительности*.

## კითხვარი

1. კომპანიის რომელი სტრუქტურული ერთეული/ერთეულები მონაწილეობენ შრომის ანაზღაურების სისტემის ორგანიზაციაში?
2. როგორია შრომის ანაზღაურების სისტემა თქვენს კომპანიაში - სატარიფო, უტარიფო, შერეული?
3. იყენებთ თუ არა შრომის ანაზღაურების დროით ფორმას?
4. დადებითი პასუხის შემთხვევაში, ამ ფორმის რომელ სახეს - მარტივ დროითს თუ დროით-პრემიალურს?
5. იყენებთ თუ არა შრომის ანაზღაურების სანარდო ფორმას?
6. დადებითი პასუხის შემთხვევაში, ამ ფორმის რომელ სახეს - პირდაპირ სანარდოს, სანარდო-პრემიალურს, სანარდო-პროგრესულს, ირიბ სანარდოს, აკორდულს?
7. დროითი და სანარდო ფორმების გამოყენებისას როგორია თქვენი სატარიფიკაციო ბაღე, სატარიფო განაკვეთები?
8. იყენებთ თუ არა შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემას?
9. როგორია თანამშრომელთა (მენეჯმენტი, ადმინისტრაცია, მშენებლები, დამხმარე თანამშრომლები, მოწვეული სპეციალისტები) შრომის ანაზღაურების მუდმივი (უცვლელი) ნაწილის განსაზღვრის მეთოდიკა?
10. იყენებთ თუ არა შრომის ანაზღაურების გრეიდების (ჰეის პროფილური ცხრილების მეთოდს) სისტემას?
11. იყენებთ თუ არა შრომის ანაზღაურების ბონუსურ სისტემას?
12. როგორია კომპანიაში თანამშრომელთა სტიმულირებისა და მოტივაციის ასამაღლებელი მეთოდიკა? იგულისხმება როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური მეთოდები.
13. როგორია შრომის ანაზღაურების პრემიული სისტემის სქემა?

14. რა არის თქვენს კომპანიაში თანამშრომლებთან ურთიერთობის სამართლებრივი საფუძველი?
15. არის თუ არა თქვენს თანამშრომლებთან კონტრაქტში მკაფიოდ გაწერილი მათი ფუნქცია-მოვალეობები?
16. რა წილი (პროცენტი) უკავია შრომის ანაზღაურების ფონდს კომპანიის საერთო დანახარჯებში?