



როგორც არაპირდაპირი ანაზღაურება, შედის პენსიები, ავადმყოფობის ანაზღაურება, დაზღვევის დაფარვა და სამსახურებრივი ავტომანქანები. იგი მოიცავს იმ ანაზღაურების ელემენტს, რომელიც ნაღდი ფულით ანაზღაურებისას სხვადასხვა დამატების სახით ეძლევათ, აგრეთვე დაქირავებულთა უზრუნველყოფას (მაგალითად, წლიური შვებულების ხარჯებს).

**არაფინანსური წახალისება** - ამ წახალისებაში შედის ნებისმიერი წახალისება, რომელიც ფოკუსირდება მიღწევების, აღიარების, პასუხისმგებლობის, გავლენისა და პირადი განვითარების მოთხოვნებზე.

**ანაზღაურების დონე** - არის ხელფასის ნორმა სამუშაოზე, რაც განსაზღვრულია საბაზრო დონეზე დაყრდნობით, სამუშაოს სირთულეების შეფასებით, ფორმალური და არაფორმალური პროცესებით და ზოგჯერ კოლექტიური შეთანხმებებით.

სამუშაოს და ცალკეული პიროვნების **ანაზღაურების დონე** განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების შერწყმით, კერძოდ:

- სამუშაო ადგილის გარე ღირებულება (გარე ფარდობითობა) - სამუშაოს საბაზრო ნორმა, რომელზეც გავლენა მოახდინა გარე შრომის ბაზარზე მოქმედმა ეკონომიკურმა ფაქტორებმა; ეს ნორმები ანალიზდება (შეფასდება) საბაზრო ნორმების შესწავლის საშუალებით;

- სამუშაოს შიდა ღირებულება (შიდა თანაფარდობა) - სამუშაოს შედარებითი ღირებულება შრომის ბაზარზე, როგორც ეს შეფასებულია სამუშაოს სირთულის შეფასების ფორმალური და არაფორმალური მეთოდებით;

- პიროვნების ღირებულება - ღირებულება, რომლითაც ფასდება ადამიანი, ოფიციალური და არაოფიციალური შეფასებით ან მწარმოებლურობის მართვის პროცესებით;

- კოლექტიური ხელშეკრულება - ანაზღაურების შესახებ პროფკავშირებთან მოლაპარაკება.

ანაზღაურების დონეზე მოქმედებს შემდეგი ეკონომიკური ფაქტორები:

**მოთხოვნა-მიწოდება** - ეკონომიკური კონკურენციის კლასიკური თეორია აცხადებს, რომ ანაზღაურების დონე შრომის ბაზარზე განისაზღვრება მოთხოვნა - მიწოდების კრიტერიუმებით. „სხვა თანაბარ პირობებში“, თუ სამუშაო ძალის მიწოდება აჭარბებს მოთხოვნას, ანაზღაურების დონე ეცემა; თუ, სამუშაო ძალაზე მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას, ანაზღაურება იზრდება. ანაზღაურება მაშინაა სტაბილური, როდესაც მოთხოვნა-მიწოდება თანაბარია.

კლასიკური თეორია ეფუძნება პრემბულას, რომ არსებობს „თანაბარი პირობები“ და რომ არსებობს სამუშაო ძალის „სრულყოფილი ბაზარი“. რეალურად აშკარაა, რომ არ არსებობს „თანაბარი პირობები“ და არც სრულყოფილი ბაზარი.

**ეფექტიანი ხელფასის თეორია** - ვარაუდობს, რომ ფირმები ანაზღაურებენ მეტს, ვიდრე საბაზრო ნორმაა, რადგან თვლიან, რომ ანაზღაურების მაღალი დონე გაზრდის შრომის ნაყოფიერებას და საბოლოოდ წარმოების ეკონომიკურ ეფექტიანობას. ეს თეორია ცნობილია, როგორც „მაღალი ხელფასების ეკონომიკა“.

**ადამიანური კაპიტალის თეორია** - ამტკიცებს, რომ ადამიანებში კაპიტალის დაბანდება ზრდის მათ ფასეულობას ფირმაში. ცალკეული ადამიანები ეცდებიან მოგების მიღებას მათში

ინვესტირებით და ფირმებიც აღიარებენ, რომ მათი დაქირავებულების ფასეულობა დაჯილდოებული იქნება. ადამიანური კაპიტალის თეორია ხელს უწყობს კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ან კომპეტენტურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების გამოყენებას, როგორც წახალისების მეთოდს. იგი საფუძველს უქმნის ცალკეული ადამიანის საბაზრო ღირებულების კონცეფციას, რომელიც მიგვითითებს იმაზე, რომ ადამიანებს საკუთარი ღირებულება გააჩნიათ ბაზარზე.

წახალისების სისტემა გამოხატავს იმას, თუ რას აფასებს ორგანიზაცია და რისი გადახდისთვისაა მზად. წახალისების მართვის მთლიან მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ამოცანების მიღწევაში დახმარება იმით, რომ მათ ჰყავდეს კვალიფიციური, კომპეტენტური და კარგად მოტივირებული სამუშაო ძალა.

#### **დაქირავებულის თვალსაზრისით წახალისების სისტემას მოეთხოვება:**

- მოეპყრას მათ, როგორც აქციონერებს, რომელთაც აქვთ უფლება მონაწილეობა მიიღონ წახალისების პოლიტიკის შემუშავებაში, რომელიც მათზე გავლენას ახდენს;
- დააკმაყოფილოს მათი მოლოდინი, რომ სამართლიანად მოექცევიან, მიუკერძოებლები და თანმიმდევრულები იქნებიან მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან და მიღწევებთან მიმართებაში;
- იყოს გამჭვირვალე - მათ უნდა იცოდნენ, როგორია ორგანიზაციაში წახალისების სისტემა და რა გავლენას ახდენს ეს სისტემა მომუშავეზე.

**წახალისების სტრატეგიამ** უნდა განსაზღვროს ორგანიზაციის ჩანაფიქრი, თუ როგორ უნდა განვითარდეს **წახალისების პოლიტიკა** და პროცესები ბიზნესის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. წახალისების ეფექტიანი სტრატეგია:

- ეფუძნება კორპორაციის ფასეულობებსა და რწმენას;
- გამომდინარეობს ბიზნესის სტრატეგიიდან და მასში წვლილიც შეაქვს;
- წარიმართება ბიზნესის მოთხოვნებით და მიესადაგება ბიზნესის სტრატეგიას;
- აერთიანებს ორგანიზაციის და ინდივიდუალურ კომპეტენტურობას;
- შეესაბამება ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემო პირობებს - სტრატეგიის არსი დამოკიდებული უნდა იყოს ამ გარემოებებზე;
- პერსპექტიულია და განხორციელებადი.

**წახალისების პოლიტიკა** იძლევა რეკომენდაციებს გადაწყვეტილებების მიღებასა და მოქმედებაზე. იგი ეხება ისეთ საკითხებს როგორცაა:

- კონკურენტული ანაზღაურება. „ანაზღაურების პოლიტიკა“ ან „ანაზღაურების მდგომარეობა“ ორგანიზაციაში მიგვითითებს იმაზე, თუ რამდენად უნდა ორგანიზაციას იყოს „ბაზრით წარმოებული“, ე.ი. ურთიერთობა, რომელიც სურს მას შეინარჩუნოს ანაზღაურების დონესა და საბაზრო ნორმებს შორის.
- შიდა სამართლიანობა - პოლიტიკა გვიჩვენებს იმ დონეს, თუ რამდენადაა შიდა სამართლიანობა უპირველესი კრიტერიუმი;
- დამოკიდებული ანაზღაურება - რამდენად მიაჩნია ფირმას, რომ ანაზღაურება განსხვავებული იქნება მწარმოებლურობის, კომპეტენტურობის და უნარის მიხედვით;

- ინდივიდუალური და ჯგუფური წახალისება - წახალისების აუცილებლობა ცალკეული ადამიანებისა და ჯგუფის მწარმოებლურობაზე კონცენტრირებით;
- წახალისების უპირატესობები - რა დონით უნდა ორგანიზაციას ყურადღება გაამახვილოს წახალისების გაზრდაზე ძირითადი მოთამაშეების მცირე ჯგუფისათვის, ან რამდენად აღიარებს წახალისების აუცილებლობას, რაც ხელს შეუწყობს ბევრი ადამიანის მდგრად სრულყოფას;
- მოქნილობა - დასაშვები მოქნილობა წახალისების სისტემაში; შეფასების დონე, რომელიც აუცილებელია პოლიტიკის გამოყენების დროს; კონტროლის დონე, რომელიც მომდინარეობს ცენტრიდან;
- გადაცემა - უფლებამოსილების ის ოდენობა, რაც გადაეცემათ ჰორიზონტალურ მენეჯერებს ანაზღაურების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების მიზნით;
- პარტნიორობა - რამდენად მიაჩნია ორგანიზაციას, რომ წარმატება გაზიარებულია დაქირავებულებთან;
- გამჭვირვალობა - რამდენად უნდა შექდებოდეს წახალისების პოლიტიკა და პრაქტიკა.